

2024 年度
調査報告書

中央競技団体現況調査



〔共同研究者〕

愛知学院大学 総合政策学部 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		
2-2 人材の動向		
3 中央競技団体の経営に関する調査	-----	25
3-1 組織経営に関する中長期基本計画		
3-2 正規雇用者および契約／嘱託職員の人材育成		
3-3 社会貢献活動への取り組み		
3-4 都道府県協会への支援		
3-5 中央競技団体の経営課題		
4 中央競技団体の収支予算の分析	-----	49
4-1 調査の背景と目的		
4-2 調査対象と調査方法		
4-3 収支予算の分析		
4-4 収入		
4-5 支出		
4-6 収支の状況		
4-7 新公益法人への移行と会計区分		
5 考察	-----	95
6 参考文献	-----	97
付録－調査票	-----	98

I. 要 旨

- 調査の回答を得た 83 団体の 9 割にあたる 74 団体には、競技者またはチームの登録制度がある。(p.4)
- 登録競技者数が最も多いのは剣道の 205 万 6,088 人で、以下、サッカーの 86 万 8,550 人で、以下、軟式野球 (58 万 741 人)、バレーボール (42 万 9,208 人)、陸上競技 (41 万 2,160 人)、ソフトテニス (34 万 2,868 人) の順であった。(p.5)
- 83 団体の役職員の合計は 4,498 人であり、役員数 (理事および監事) が 1,737 人、正規雇用者および契約／嘱託職員の数が 956 人であった。正規職員数は 0 人の団体から 190 人を超える団体まで幅広く分布していた。(p.11)
- 正規雇用者の過不足状況では、「やや過剰である」が 2.4%、「適正である」が 25.3%、「やや不足している」が 33.7%、「不足している」が 38.6%であった。(p.17)
- 採用動向において「募集を行い、予定した人数を採用できた」のは、2023 年度で 20.5%、2024 年度で 28.9%であった。(p.19, p.20)
- 2023 年度および 2024 年度の正規雇用者と契約／嘱託職員の採用形態では、「中途採用のみ」が 66.7%で最も多い。(p.22)
- 団体の中長期基本計画を策定していたのは 83 団体中 60 団体 (72.3%) で、このうち計画の運用に関する評価を実施しているのは 27 団体であった。(p.25)
- 人材育成の手法は、「主に OJT」が 75.6%、「OJT を中心に一部 OFF-JT」が 20.0%と、ほぼすべての団体が OJT を採用している。(p.30)
- 社会貢献活動に取り組む 46 団体が、活動を通じて解決を目指す社会課題は、「健康増進」が 58.7%、「環境保全」が 55.2%だった。(p.35)
- 社会貢献活動を推進する際に連携する社外組織では、「地方組織・都道府県協会」が 59.4%と最も多い。(p.38)
- 都道府県協会に従事する役職員の人員構成 (人数・性別) を「すべて把握している」のは 37.3%、雇用形態・勤務形態を「すべて把握している」のは 12.0%であった。(p.43)
- 優先度が高い経営課題は、「安定財源の確保」(54.2%)、「人材の育成・確保」(49.4%)、「登録競技者の増加」(44.6%) であった。(p.45)
- 団体の予算 (収入) は、予算書を取得できた 71 団体の合計で 761 億 2,500 万円であった (p.52)。分析対象団体が同一でない点に留意が必要であるが、前回 (2022 年度) の調査結果と比較すると、総収入の合計が約 50 億円の増加となっている。
- 予算の収入構成をみると、「事業収入」の割合が 64.7%と最も高く、次いで「競技者・団体からの収入」の 17.1%、「補助金・助成金」の 15.6%である (p.60)。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。

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 95 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、職員等の過不足状況、採用状況など

③経営状況について

中長期基本計画の有無・評価、人材育成、社会貢献活動、都道府県協会（PF）など

④収支予算について

調査期間

2024 年 11 月～12 月

調査方法

郵送調査とインターネット調査の併用

調査協力

（公財）日本スポーツ協会

（公財）日本オリンピック委員会

（特非）日本ワールドゲームズ協会

調査体制

三浦 一輝 愛知学院大学総合政策学部 准教授

吉田 智彦 笹川スポーツ財団スポーツ政策研究所 シニア政策ディレクター

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	○	○	49	(公社)日本ダーツ協会	○	○
2	(一社)日本アームレスリング連盟	○	—	50	(公財)日本体操協会	○	○
3	(公財)合気会	○	○	51	(公財)日本卓球協会	○	○
4	(公財)日本アイスホッケー連盟	○	○	52	(公社)日本ダンススポーツ連盟	○	○
5	(公社)日本アメリカンフットボール協会	○	○	53	(公社)日本チアリーディング協会	○	○
6	(公社)日本ウエイトリフティング協会	○	○	54	(公社)日本綱引連盟	○	○
7	(公社)日本エアロビック連盟	○	○	55	(一社)全日本テコンドー協会	—	—
8	(公社)日本オリエンテーリング協会	○	○	56	(公財)日本テニス協会	○	○
9	(公社)日本カーリング協会	○	○	57	(一財)日本ドッジボール協会	○	—
10	(公社)日本カヌー連盟	○	○	58	(公社)日本トライアスロン連合	○	○
11	(一社)日本カバディ協会	○	—	59	(一社)日本ドラゴンボート協会	○	—
12	(公財)全日本空手道連盟	○	○	60	(公財)全日本なぎなた連盟	○	○
13	日本キャスティング協会	○	—	61	(公財)全日本軟式野球連盟	○	○
14	(公財)全日本弓道連盟	○	○	62	(公社)日本バイアスロン連盟	○	○
15	(公社)日本近代五種協会	○	○	63	(公財)日本バウンドテニス協会	○	—
16	(一社)全日本空道連盟	○	—	64	(公社)日本馬術連盟	○	○
17	(公社)日本グラウンド・ゴルフ協会	○	○	65	(公財)日本バスケットボール協会	—	○
18	(一社)日本クリケット協会	○	○	66	(公財)日本バドミントン協会	○	○
19	(一社)日本車いすラグビー連盟	—	—	67	(公財)日本バレーボール協会	○	○
20	(公社)日本クレイ射撃協会	○	—	68	(一社)日本バトン協会	○	—
21	(公財)日本ゲートボール連合	○	○	69	日本パワーボート協会	○	—
22	(一社)日本健康麻将協会	○	—	70	(公社)日本パワーリフティング協会	○	○
23	(公財)全日本剣道連盟	○	○	71	(公財)日本ハンドボール協会	○	○
24	(一社)日本拳法競技連盟	—	—	72	(公社)日本ビリヤード協会	○	○
25	(一財)日本航空協会	○	○	73	(公社)日本フェンシング協会	○	○
26	(公財)日本ゴルフ協会	○	○	74	(公社)日本武術太極拳連盟	○	○
27	(公社)日本サーフィン連盟	○	—	75	(一社)日本フライングディスク協会	○	—
28	(公財)日本サッカー協会	○	○	76	(一社)日本フロアボール連盟	○	—
29	(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会	○	○	77	(公社)日本ペタンク・ブール協会	○	○
30	(公財)日本自転車競技連盟	○	○	78	(公財)JAPAN BOWLING	○	○
31	(公社)全日本銃剣道連盟	○	○	79	(公社)日本ボクシング連盟	○	○
32	(一社)全日本柔術連盟	—	—	80	(公社)日本ホッケー協会	○	○
33	(公財)全日本柔道連盟	○	○	81	(公社)日本ボディビル・フィットネス連盟	—	○
34	(一財)少林寺拳法連盟	○	○	82	(公社)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟	○	○
35	(公財)日本水泳連盟	○	○	83	日本マウンテンバイク協会	○	—
36	(特非)日本水上スキー・ウエイクボード連盟	—	—	84	(一財)日本モーターサイクルスポーツ協会	○	○
37	(一社)日本水中スポーツ連盟	○	—	85	(公財)日本野球連盟	○	○
38	(公社)日本スカッシュ協会	○	○	86	(一財)全日本野球協会	○	○
39	(公財)全日本スキー連盟	○	○	87	(公財)日本ライフセービング協会	○	○
40	(公財)日本スケート連盟	○	○	88	(公社)日本ライフル射撃協会	○	○
41	(公社)日本スポーツチャンバラ協会	—	○	89	(公財)日本ラグビーフットボール協会	○	○
42	国際スポーツチャンバラ協会	—	—	90	(公社)日本ラクロス協会	—	○
43	(一社)日本スポーツウェルネス吹矢協会	○	○	91	(公財)日本陸上競技連盟	○	○
44	(公財)日本相撲連盟	○	○	92	(公財)日本レスリング協会	—	○
45	(公財)日本セーリング連盟	○	○	93	(公社)日本ローイング協会	○	○
46	(一社)日本セバタクロウ協会	○	—	94	(一社)ワールドスケートジャパン	○	○
47	(公財)日本ソフトテニス連盟	○	○	95	(一社)日本eスポーツ連合	—	—
48	(公財)日本ソフトボール協会	○	○	回答・データ入手団体数		83	71

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。

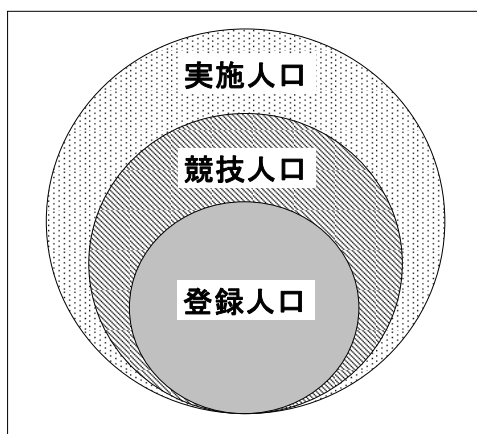
注 3 「団体」は競技人口および役員数の調査に回答した団体。「予算」は収支予算書入手できた団体。

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。実際に把握または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では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ある。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 83 団体のうち、登録制度が「ある」団体は 74 団体（89.1%）であった（表 2）。このうち、個人の登録制度のみある団体が 30 団体（36.1%）、チームの登録制度のみある団体が 2 団体（2.4%）、個人・チームともに登録制度がある団体が 42 団体（50.6%）であった。登録制度がない団体は 9 団体（10.8%）であった。

表 2 中央競技団体の登録制度（n=83）

登録種別	団体数	%
個人の登録制度のみあり	30	36.1
チームの登録制度のみあり	2	2.4
個人・チームともに登録制度あり	42	50.6
登録制度なし	9	10.8

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、最も多いのは剣道の 205 万 6,088 人で、以下、サッカー（86 万 8,550 人）、軟式野球（58 万 741 人）、バレーボール（42 万 9,208 人）、陸上競技（41 万 2,160 人）、ソフトテニス（34 万 2,868 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（3 万 7,359 チーム）で、以下、サッカー（2 万 8,635 チーム）、バレーボール（2 万 4,629 チーム）、陸上競技（1 万 6,930 チーム）、柔道（7,352 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サッカーでは、1 チームあたりの平均登録者数が 30.3 人、軟式野球では 15.5 人、バレーボールでは 17.4 人と、一般的に試合に必要な人数（11 人、9 人、6 人）の 2～3 倍程度であった。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、水中スポーツ、スケート、体操、ダンススポーツ、なぎなた、馬術、バトン、バレーボール、武術太極拳では女性の登録者・チームが多い。

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=95）

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	10,266	6,710	3,556
(一社)日本アームレスリング連盟	1,000 [90]	950	50
(公財)合気会	*	*	*
(公財)日本アイスホッケー連盟	16,870 [754]	15,525 [683]	1,345 [71]
(公社)日本アメリカンフットボール協会	13,387 [408]	—	—
(公社)日本ウエイトリフティング協会	4,217	3,435	782
(公社)日本エアロビック連盟	933 [22]	143	790
(公社)日本オリエンテーリング協会	3,000	2,000	1,000
(公社)日本カーリング協会	2,507	1,637	870
(公社)日本カヌー連盟	3,334	2,352	982
(一社)日本カバディ協会	350	290	60
(公財)全日本空手道連盟	73 [4]	38 [2]	35 [2]

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	56 [5]	50 [4]	6
(公財)全日本弓道連盟	*	*	*
(公社)日本近代五種協会	250 [4]	150	100
(一社)全日本空道連盟	3,955	3,508	447
(公社)日本グラウンド・ゴルフ協会	113,753 [3,268]	67,936	45,817
(一社)日本クリケット協会	1,447 [255]	1,334 [211]	113 [13]
(一社)日本車いすラグビー連盟	×	×	×
(一社)日本クレイ射撃協会	2,045	1,898	147
(公財)日本ゲートボール連合	35,537	21,919	13,618
(一社)日本健康麻将協会	64,000	—	—
(一財)全日本剣道連盟	2,056,088	—	—
(一社)日本拳法競技連盟	×	×	×
(一財)日本航空協会	*	*	*
(公財)日本ゴルフ協会	*	*	*
(一社)日本サーフィン連盟	9,564 [70]	8,173	1,391
(公財)日本サッカー協会	868,550 [28,635]	836,875 [21,154]	28,635 [1,563]
(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会	35,762 [806]	26,284 [97]	9,478 [49]
(公財)日本自転車競技連盟	7,735	7,047	688
(公社)全日本銃剣道連盟	*	*	*
(一社)全日本柔術連盟	×	×	×
(公財)全日本柔道連盟	124,559 [7,532]	98,634	25,925
(一財)少林寺拳法連盟	14,839 [1,162]	10,089	4,750
(公財)日本水泳連盟	107,857 ^{※1} [5,460]	—	—

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(特非)日本水上スキー・ウエイクボード連盟	×	×	×
(一社)日本水中スポーツ連盟	1,971 [70]	960	1,011
(公社)日本スカッシュ協会	799 [45]	521	278
(公財)全日本スキー連盟	70,000	—	—
(公財)日本スケート連盟	9,652	3,813	5,839
(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	×	×	×
(一社)日本スポーツウェルネス吹矢協会	21,624	11,050	10,574
(公財)日本相撲連盟	3,715 [67]	3,160 [52]	555 [15]
(公財)日本セーリング連盟	6,988	5,746	1,242
(一社)日本セパタクロー協会	840 [37]	612 [15]	228 [0]
(公財)日本ソフトテニス連盟	342,868	—	—
(公財)日本ソフトボール協会	136,886 [7,230]	83,990 [4,128]	52,896 [3,102]
(公社)日本ダーツ協会	—	—	—
(公財)日本体操協会	27,212 [3,054]	7,938 [311]	19,274 [1,401]
(公財)日本卓球協会	261,999 [96,742]	165,257	96,742
(公社)日本ダンススポーツ連盟	10,599	5,264	5,335
(公社)日本チアリーディング協会	[420]	—	—
(公社)日本綱引連盟	1,072 [95]	783 [65]	289 [26]
(一社)全日本テコンドー協会	×	×	×
(公財)日本テニス協会	58,031	36,572	21,459
(一財)日本ドッジボール協会	3,131 [868]	2,297	834 [93]
(公社)日本トライアスロン連合	35,000 [300]	28,000	7,000

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(一社)日本ドラゴンボート協会	83 [48]	67 [25]	16 [3]
(公財)全日本なぎなた連盟	4,276	475	3,801
(公財)全日本軟式野球連盟	580,741 [37,359]	563,450	17,291
(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	*	*	*
(公社)日本馬術連盟	6,165 [665]	—	—
(公財)日本バスケットボール協会	×	×	×
(公財)日本バドミントン協会	291,983	—	—
(公財)日本バレーボール協会	429,208 [24,629]	177,037 [8,175]	252,171 [14,139]
(一社)日本バトン協会	900 [557]	33 [0]	867 [178]
日本パワーボート協会	376 [27]	362	14
(公社)日本パワーリフティング協会	4,728 [319]	4,050	678
(公財)日本ハンドボール協会	74,562 [4,214]	49,511 [2,533]	25,051 [1,681]
(公社)日本ビリヤード協会	5,500	4,700	800
(公社)日本フェンシング協会	6,813	—	—
(公社)日本武術太極拳連盟	63,719 [48]	27,749	35,970
(一社)日本フライングディスク協会	5,202 [248]	3,424 [140]	1,775 [78]
(一社)日本フロアボール連盟	2,060	1,264	796
(公社)日本ペタンク・ブール協会	4,200	2,800	1,400
(公財)全日本ボウリング協会	10,203 [248]	7,862	2,341
(一社)日本ボクシング連盟	4,933 [561]	4,277	656
(公社)日本ホッケー協会	8,882 [571]	5,574 [327]	3,308 [244]
(公社)日本ボディビル・フィットネス連盟	×	×	×

団体名	登録者数(人) [チーム数]		
	全体	男	女
(公社)日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟	49	39	10
日本マウンテンバイク協会	×	×	×
(一財)日本モーターサイクルスポーツ協会	10,902		
(公財)日本野球連盟	11,582 [371]	11,276 [371]	306 [0]
(一財)全日本野球協会	*	*	*
(公財)日本ライフセービング協会	1,818	—	—
(公社)日本ライフル射撃協会	6,886	4,806	2,080
(公財)日本ラグビーフットボール協会	90,240 [2,661]	85,128	5,112
(一社)日本ラクロス協会	×	×	×
(公財)日本陸上競技連盟	412,160 [16,930]	271,953	140,207
(公財)日本レスリング協会	×	×	×
(公社)日本ローイング協会	7,930 [501]	5,354	2,576
(一社)ワールドスケートジャパン	606	353	253
(一社)日本eスポーツ連合	×	×	×

* : 登録制度なしと回答

— : 回答なし

× : 未回収

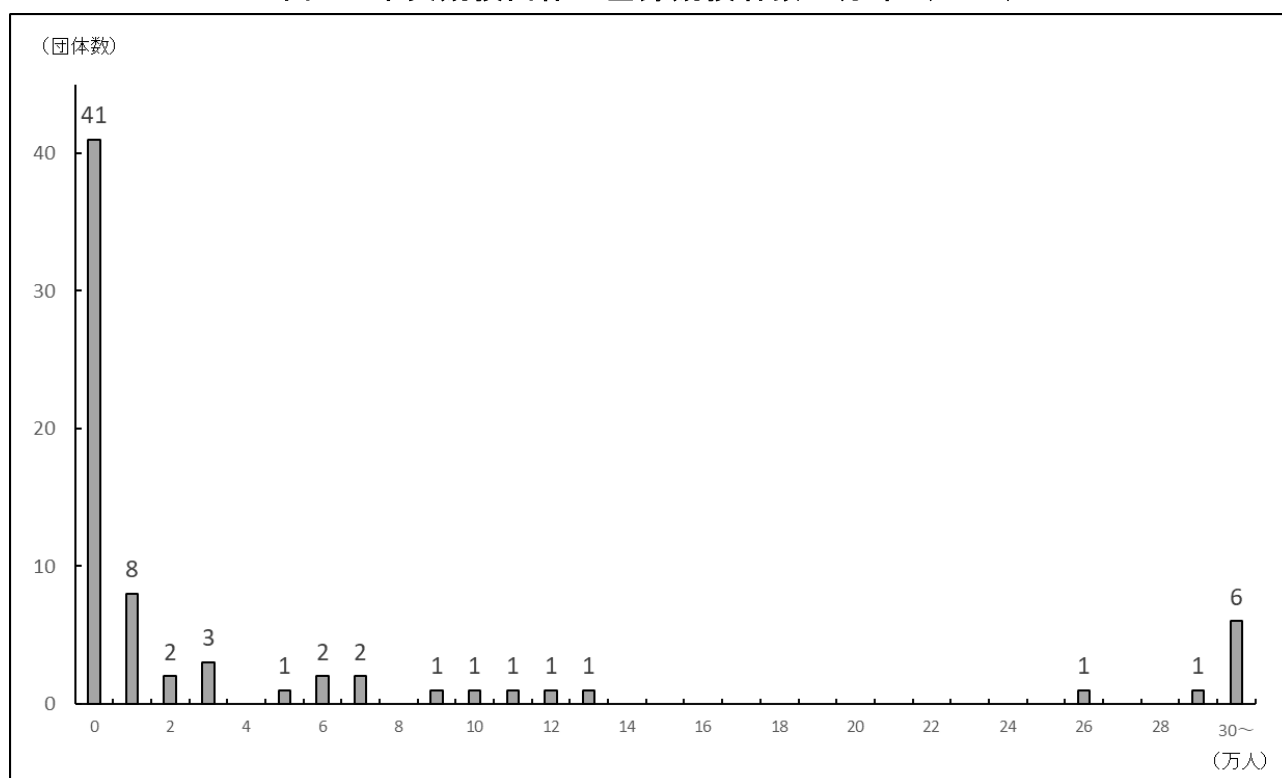
※1 登録制度はチーム登録のみ

注 男女チーム数の合計が合わない団体は、男女混合チームを含む

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9万995人であるが、最小49人から最大205万人までとかなり大きな差があった（図2）。中央値は7,362人、第1四分位は2,056人、第3四分位は4万1,329人であった。また1万人単位での最頻値は1万人未満（41団体）であり、本調査で登録競技者数の回答が得られた72団体の半数以上を占めた。さらにそのうち、1,000人未満が12団体、1,000人以上5,000人未満が18団体と、登録競技者数が5,000人に満たない規模の団体（30団体）が全体の4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（n=72）



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 2022 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 95 団体中 83 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。83 団体の役職員および評議員の合計は 4,498 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 1,737 人、「評議員」が 1,473 人、役員および評議員を除いた職員等は 1,288 人であった（表 4）。

表 4 中央競技団体の雇用形態別人数（n=83）

(人)

種 別	男	性 女	性 計
理 事（常 勤）	101	16	117
理 事（非常勤）	1,006	436	1,442
監 事	145	33	178
評 議 員	1,229	244	1,473
正 規 雇 用 者	445	335	780
契約／嘱託職員	102	74	176
出 向	38	19	57
派 遣 職 員	2	58	60
ア ル バ イ ト	48	62	110
イ ン タ ー ン	1	0	1
副 業 ・ 兼 業	30	10	40
そ の 他	37	27	64
合 計	3,184	1,314	4,498

2024 年 10 月 1 日現在。

役員の人数を全体（4,498 人）に対する割合でみると、「理事（常勤）」が 2.6%、「理事（非常勤）」が 32.1%、「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、男性役員の合計が 1,252 人であるのに対して女性役員は 485 人と、役員の 72.1%を男性が占めている。また、団体の規模や競技特性といった背景はあるものの、83 団体のうち 3 団体（3.6%）で

は女性役員が存在せず、16 団体（19.3%）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 2014 年度 19.1%、2016 年度 17.7%、2018 年度 11.1%、2020 年度 11.5%、2022 年度 3.9%と前々回調査から大幅な減少傾向にあり、女性理事の割合目標を示した「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、2023 改定）が一定の組織改編に寄与している状況がうかがえる。女性理事の割合に着目すると、ガバナンスコードの目標に掲げる 40%以上に達しているのは 26 団体で、以下 30%台が 13 団体、20%台が 21 団体、10%台が 12 団体、10%未満が 11 団体であった。

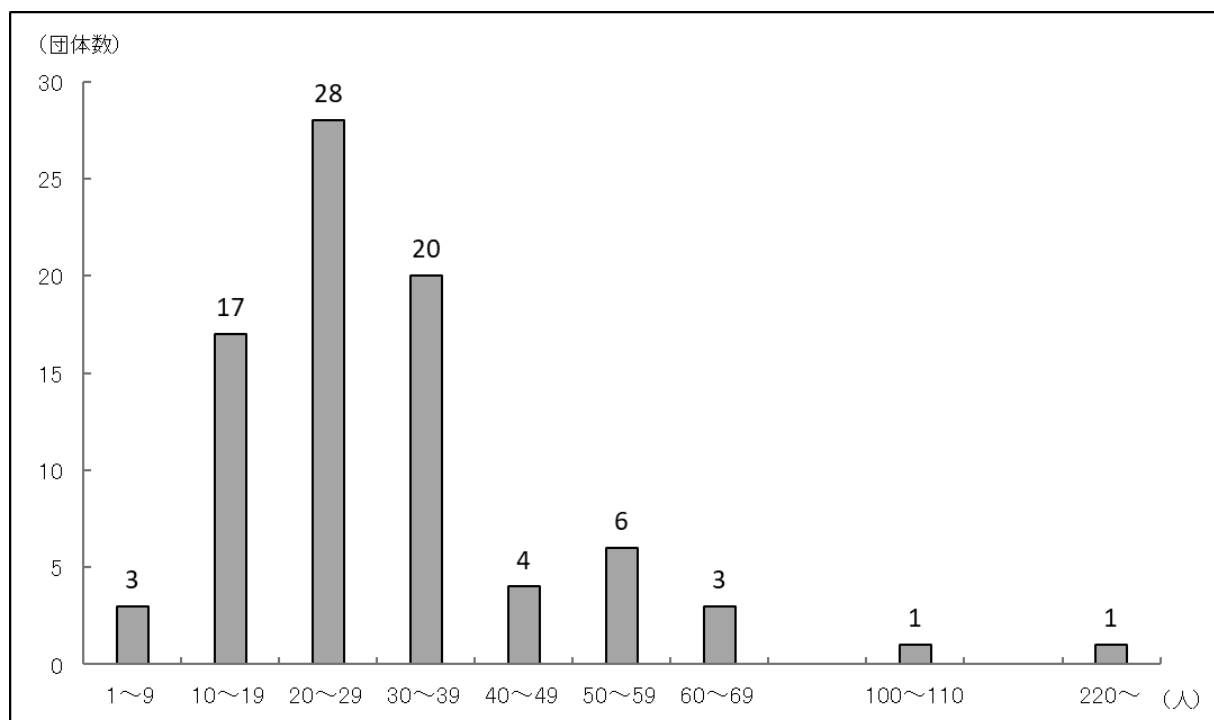
評議員の数は、83 団体のうち評議員を置く 47 団体（公益財団法人および一般財団法人）において、1 団体あたりの平均は 31.3 人であり、最小は 3 人、最大は 77 人であった。性別にみると、男性が 83.4%、女性が 16.6%であり、女性評議員の割合は役員と同様に低かった。

役員・評議員を除いた職員等の数は 83 団体で 1,288 人であり、1 団体あたりの平均は 15.5 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、2022 年度調査の職員等の計 1,190 人から 100 人程度増加した。人数の分布は 0 人から 274 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（7 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 703 人（54.6%）、女性が 585 人（45.4%）であり、役員・評議員と比較すると女性の割合が高い。

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 2,693 人であり、人数の分布を図 3 に示した。1 団体の平均は 32.4 人であり、役職員が 10 人未満の団体から、220 人を超える団体まで幅広く分布していた。中央値は 27 人、最も多いのは 20 人以上 29 人以下の 28 団体であり、全体の 33.7% を占めた。

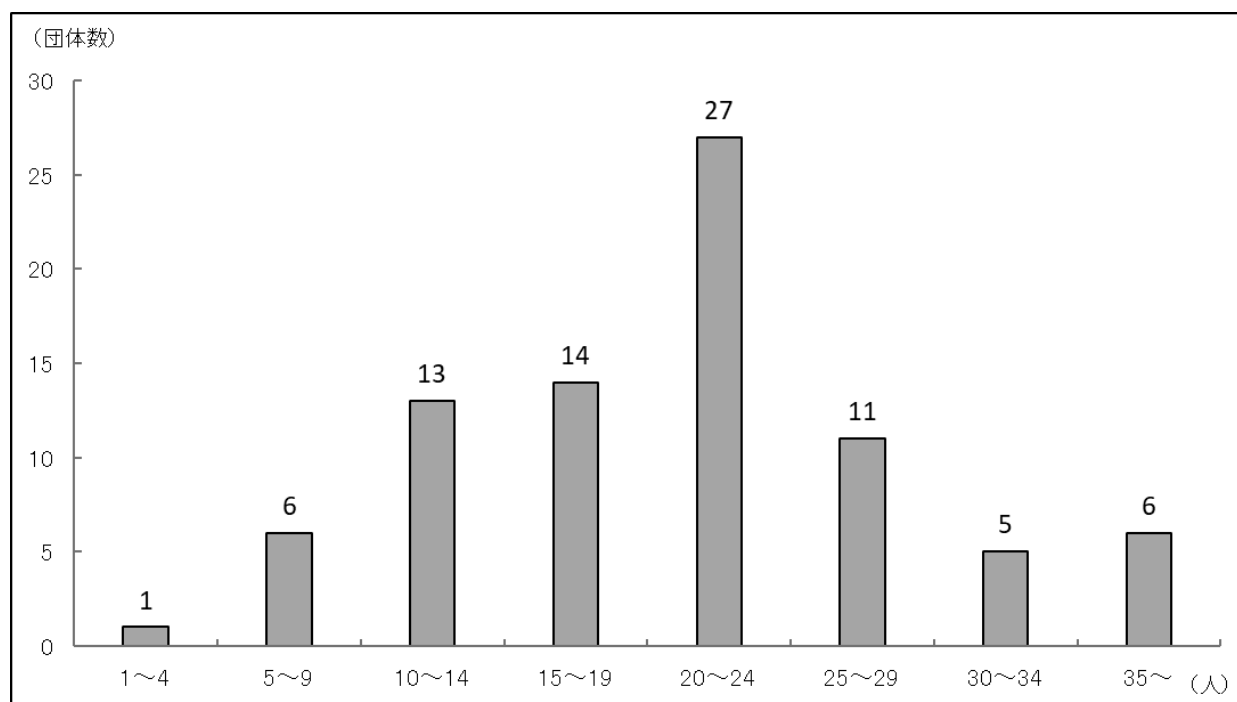
図 3 中央競技団体の役職員の数の分布 (n=83)



3) 役員数の分布

役員（理事および監事）の人数の分布を図4に示した。1団体の平均は20.9人であった。役員数3人の団体が1団体で、40人を超える団体は3団体あった。中央値は21人、最も多いのは20人以上24人以下の27団体であり、全体の32.5%を占めた。

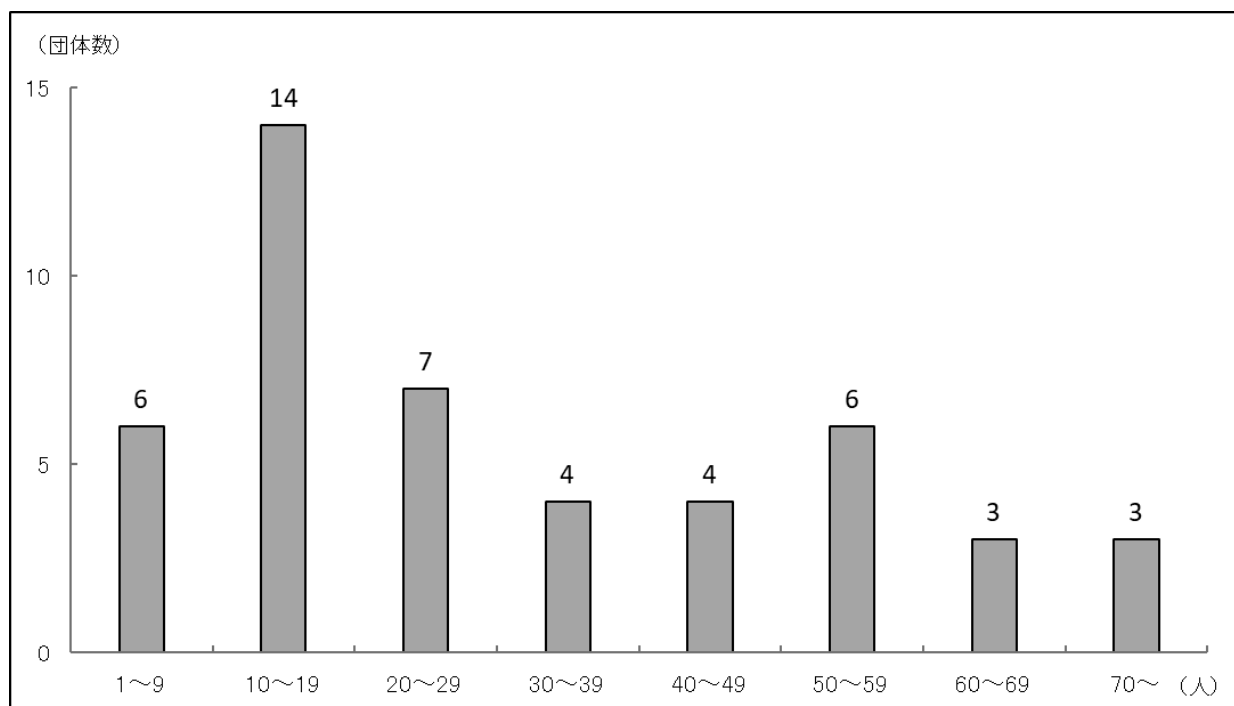
図4 中央競技団体の役員数の分布（n=83）



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 47 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 31.3 人であった。評議員数 9 人以下の団体は 6 団体で、70 人を超える団体は 3 団体あった。中央値は 22 人、最も多いのは 10 人以上 19 人以下の 14 団体であり、全体の 16.9% を占めた。

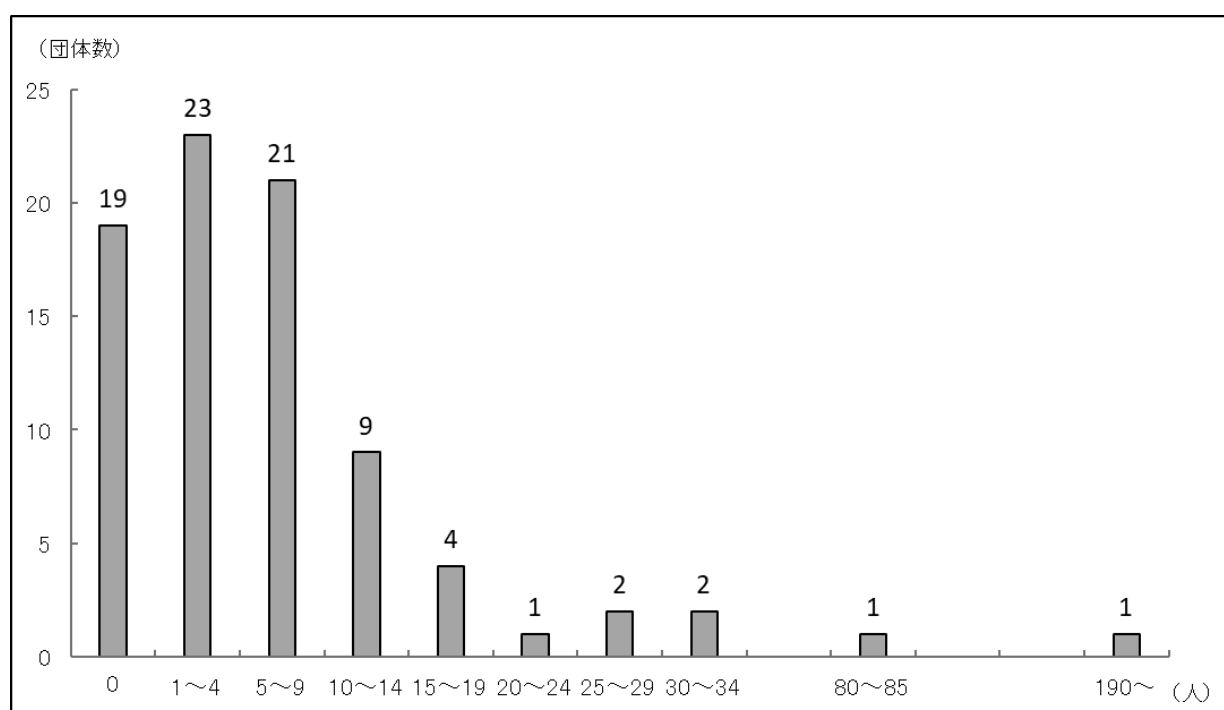
図 5 中央競技団体の評議員の数の分布 (n=47)



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 9.4 人であり、正規雇用者が飛び抜けて多い団体（190 人）を除いた平均は 7.2 人であった。分布は 0 人から 190 人までと幅広く、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 27.7% を占めた。また、正規雇用者が 0 人と回答した団体は 19 であり、全体の 22.9% であった。このうち 12 団体は、有期労働契約による雇用形態（契約／嘱託職員、派遣職員／アルバイト）の職員等が従事している。なお、2022 年度調査では、77 団体中 18 団体（23.4%）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=83）



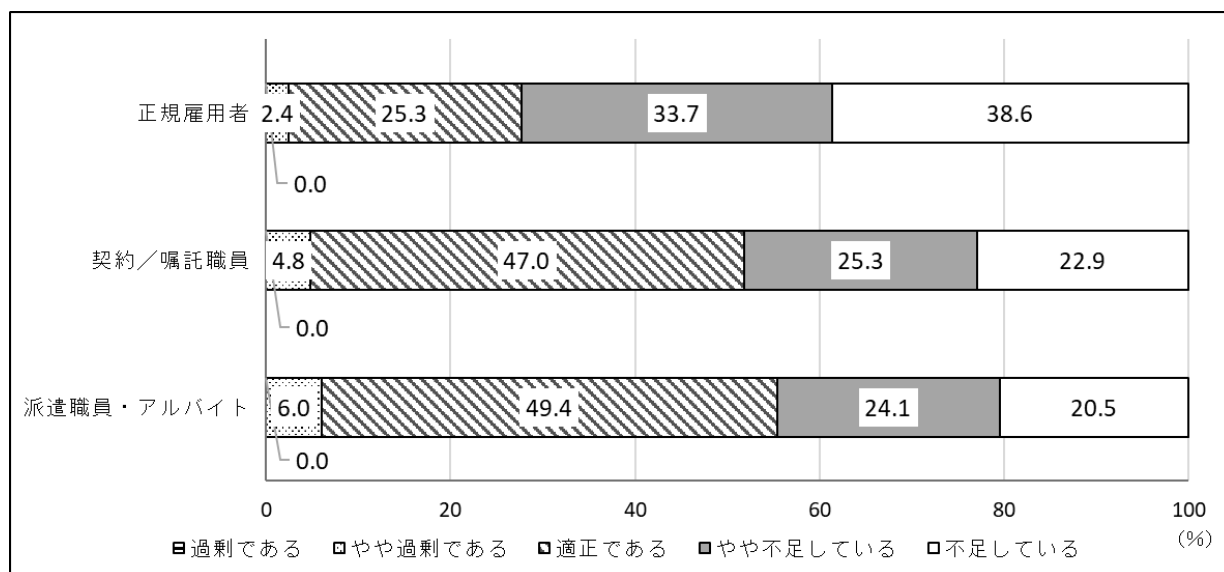
2-2 人材の動向

1) 人手過不足の状況

正規雇用者、契約／嘱託職員、派遣職員・アルバイト（以下、職員等）の雇用形態別の過不足状況を図7に示した。回答のあった団体は95団体中83団体である。

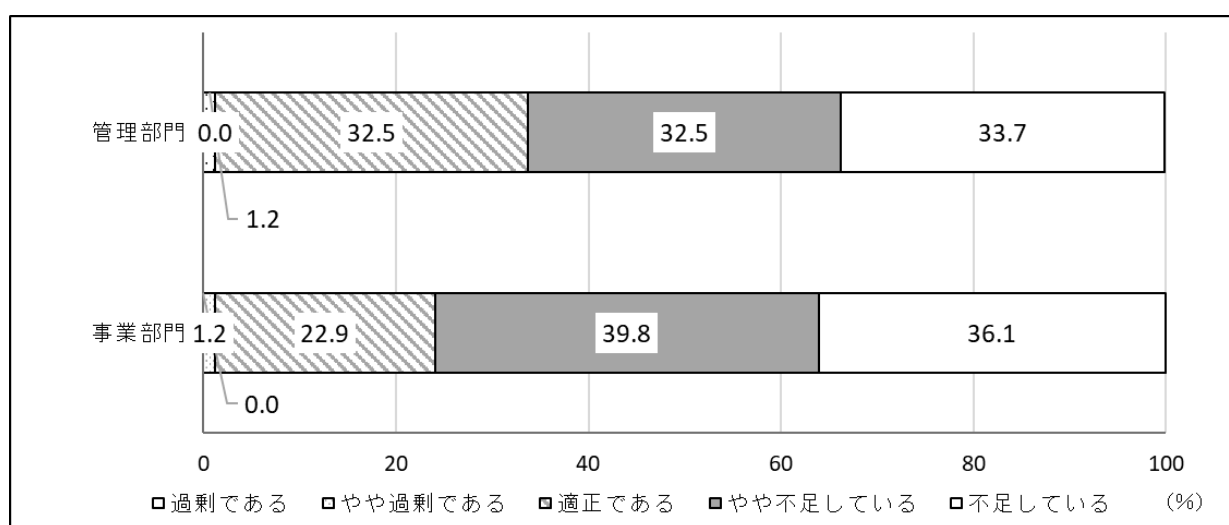
正規雇用者の過不足状況では、「やや過剰である」が2.4%、「適正である」が25.3%、「やや不足している」が33.7%、「不足している」が38.6%であった。契約／嘱託職員では、「やや過剰である」が4.8%、「適正である」が47.0%、「やや不足している」が25.3%、「不足している」が22.9%となっている。派遣職員・アルバイトでは、「やや過剰である」が6.0%、「適正である」が49.4%、「やや不足している」が24.1%、「不足している」が20.5%となっている。雇用形態間で比較すると、有期労働契約における雇用（契約／嘱託職員、派遣職員／アルバイト）では適正と不足（「やや不足している」と「不足している」の計）が概ね均衡している状況に対し、正規雇用者では不足が7割を超え、過剰と適正を大きく上回った。なお、いずれの雇用形態においても「過剰である」と回答した団体はなかった。

図7 中央競技団体の職員等の過不足状況・雇用形態別（n=83）



職員等の部門別の過不足状況を図 8 に示した。管理部門の過不足状況では、「過剰である」が 1.2%、「適正である」が 32.5%、「やや不足している」が 32.5%、「不足している」が 33.7%であった。事業部門では、「やや過剰である」1.2%、「適正である」が 22.9%、「やや不足している」が 39.8%、「不足している」が 36.1%となっている。部門間で比較すると、管理部門では「適正である」「やや不足している」「不足している」がそれぞれ約 3 割である状況に対し、事業部門では不足が 7 割を超え、過剰と適性を大きく上回った。いずれの部門においても不足が過半数を超え、総体的な人手不足の状況にあることがわかる。

図 8 中央競技団体の職員等の過不足状況・部門別（n=83）

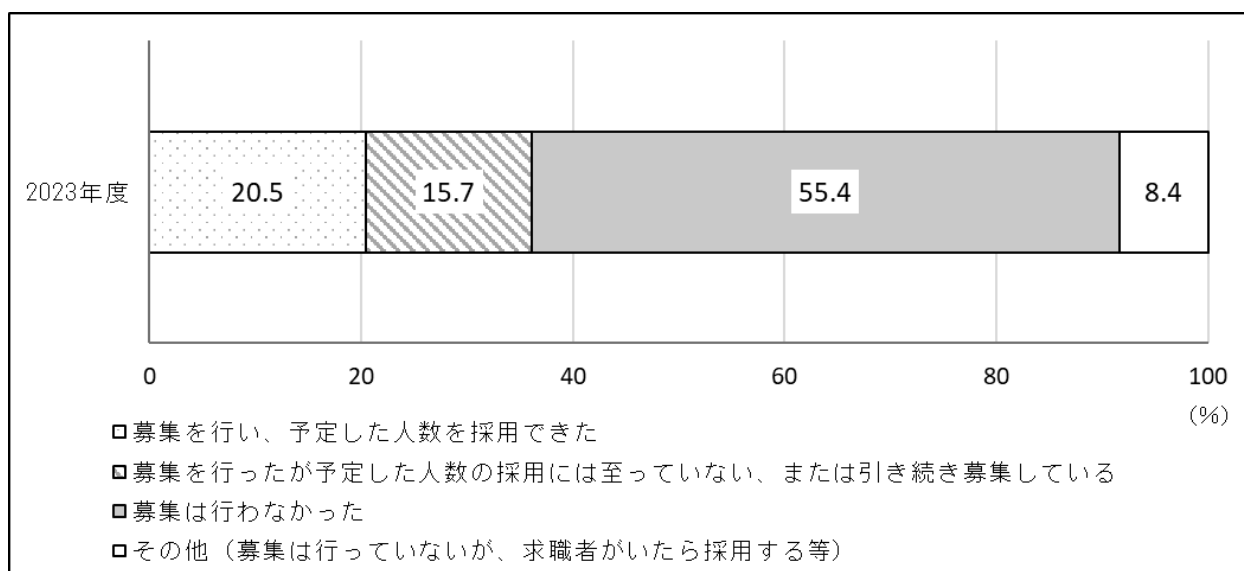


2) 採用の動向

2023 年度と 2024 年度における正規雇用者および契約／嘱託職員の新卒採用・中途採用の動向、募集方法、採用形態、採用人数をたずねた。

2023 年度の正規雇用者および契約／嘱託職員の新卒採用もしくは中途採用の動向を図 9 に示した。当該年度の採用動向をみると、「募集を行い、予定した人数を採用できた」が 20.5%、「募集を行ったが予定した人数の採用には至っていない、または引き続き募集している」が 15.7%で、採用意欲のある団体は約 3 割にのぼった。他方、「募集は行わなかった」(55.4%)と「その他（募集は行っていないが、求職者がいたら採用する等）」(8.4%)を合わせると、何らかの理由で採用活動が実施できなかった団体が約 6 割を占めた。

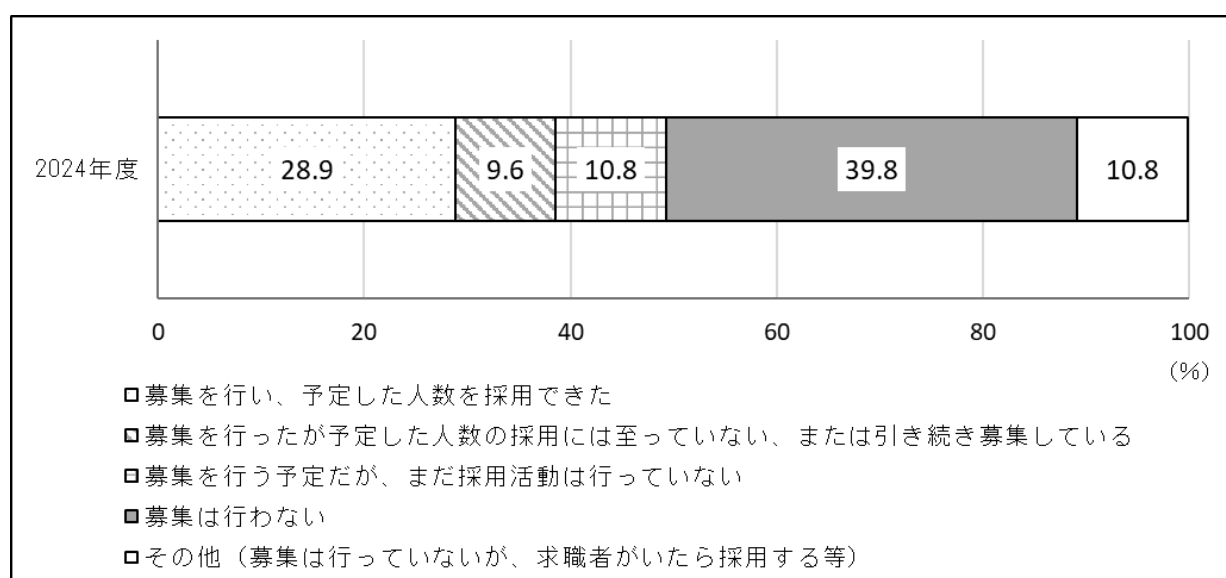
図 9 中央競技団体の採用動向（2023 年度）（n=83）



2024年度の正規雇用者および契約／嘱託職員の新卒採用もしくは中途採用の動向を図10に示した。なお、2024年度の調査項目には、調査時までの実績に加え年度内の見込みをたずねる項目を加えた。

当該年度の採用動向をみると、「募集を行い、予定した人数を採用できた」が28.9%、「募集を行ったが予定した人数の採用には至っていない、または引き続き募集している」が9.6%、「募集を行う予定だが、まだ採用活動は行っていない」が10.8%で、募集意欲のある団体が約5割を占めた。「募集は行わない」は39.8%、「その他（募集は行っていないが、求職者がいたら採用する等）」は10.8%であった。2023年度から2024年度にかけて、「募集は行わない」の割合が大幅に減少しており、中央競技団体の採用意欲が拡大傾向にあるといえる。

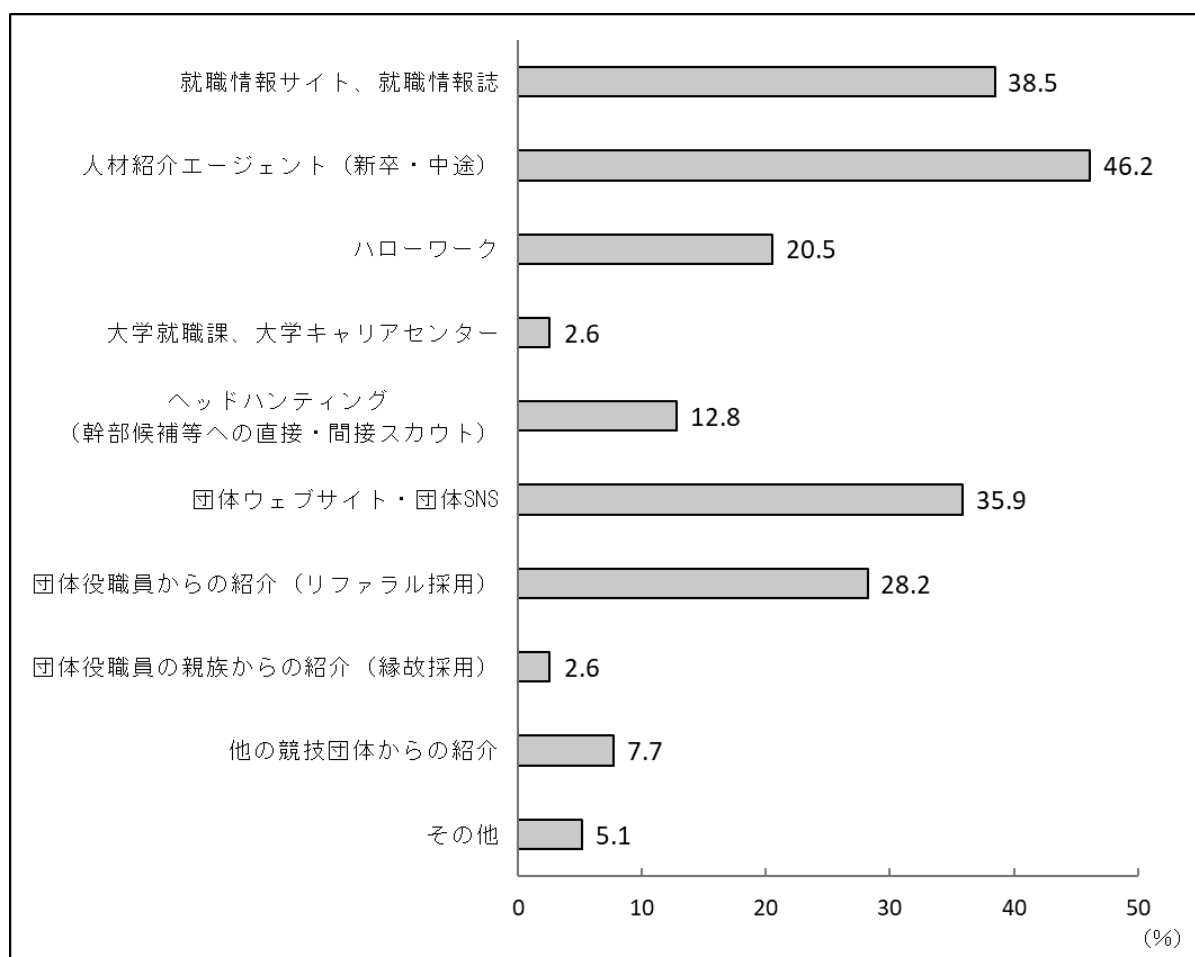
図10 中央競技団体の採用動向（2024年度）（n=83）



3) 採用募集の方法

2023 年度および 2024 年度に採用活動を行った 39 団体に対し、採用時の募集方法をたずね、結果を図 11 に示した。「人材紹介エージェント（新卒・中途）」の活用が 46.2%と最も多く、次いで「就職情報サイト・就職情報誌」への掲載が 38.5%、「団体ウェブサイト・団体 SNS」の活用が 35.9%であった。また、「団体役職員からの紹介（リファラル採用）」(28.2%)や「ヘッドハンティング(幹部候補等への直接・間接スカウト)」(12.8%)、「他の競技団体からの紹介」(7.7%)、「団体役職員の親族からの紹介(縁故採用)」(2.6%)といった、紹介による採用も一定の割合で実施されている。「その他」(5.1%)の回答には、「団体が発行する機関誌」や「関係団体ウェブサイトへの掲載」があった。また、募集方法の平均は 2 種類であるが、5 種類を活用して積極的な採用活動に取り組む団体（2 団体）もある。

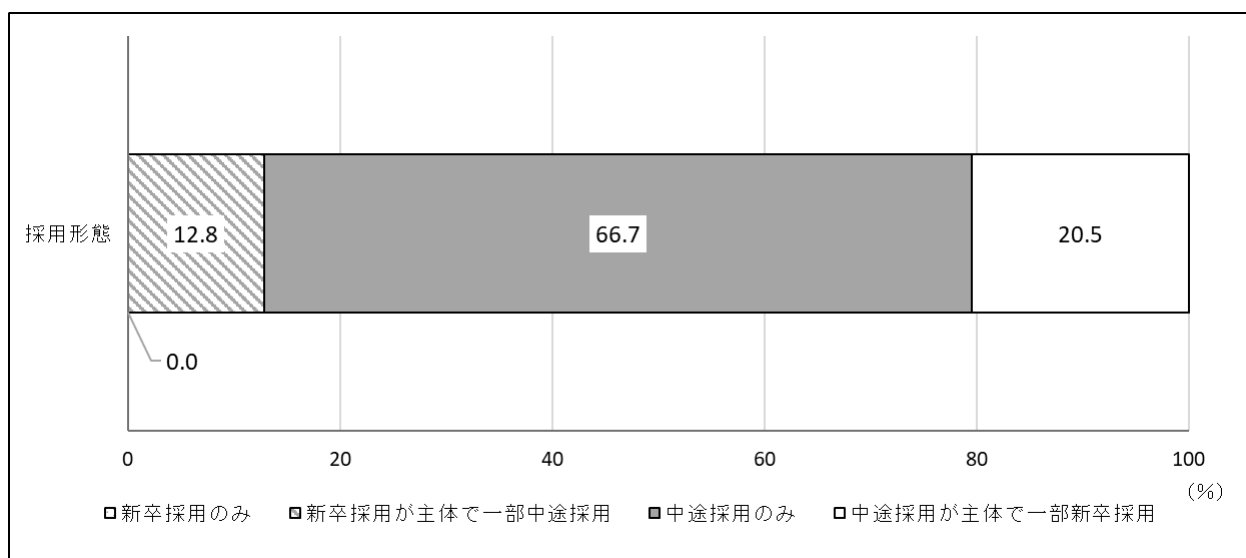
図 11 中央競技団体の募集方法（n=39）



4) 採用形態と採用人数

2023 年度および 2024 年度の正規雇用者および契約／嘱託職員の採用形態を図 12 に示した。「中途採用のみ」が 66.7%と最も多く、次いで「中途採用が主体で一部新卒採用」が 20.5%、「新卒採用が主体で一部中途採用」が 12.8%であった。「新卒採用のみ」を実施した団体はなく、中途採用による即戦力の人材を求める傾向がみられる。

図 12 中央競技団体の採用形態 (n=39)

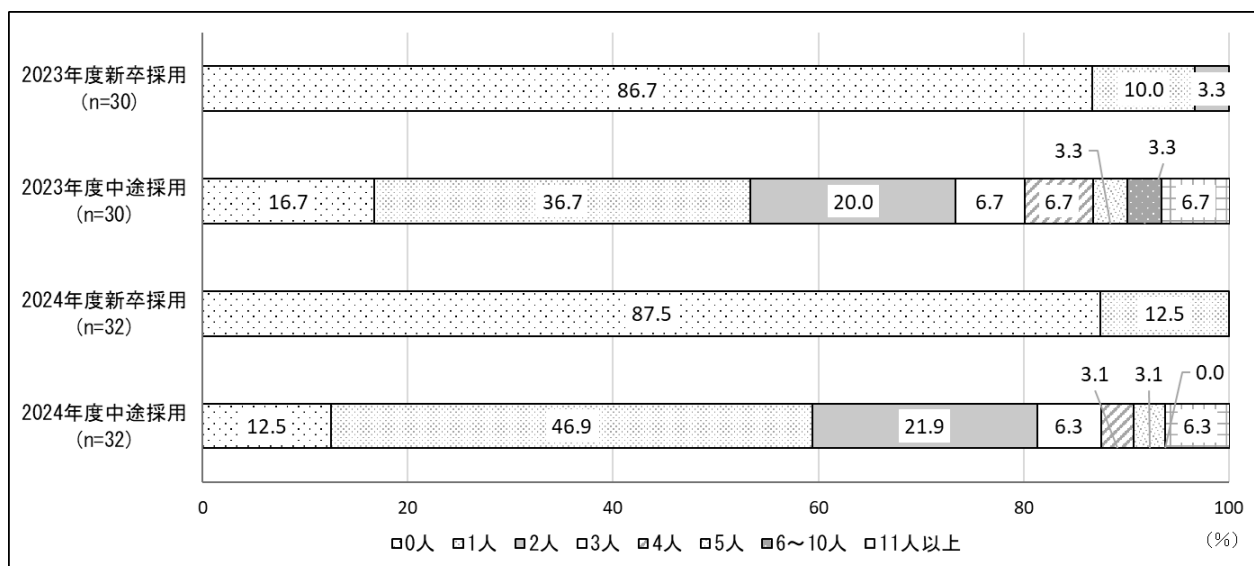


各年度の採用動向をみると、2023年度は30団体、2024年度は32団体で採用実績があった。採用人数の合計は182人で、年度および採用形態別では、2023年度の新卒採用が5人、中途採用が92人、2024年度の新卒採用が4人、中途採用が81人であった。

採用人数別にみると、2023年度の新卒採用では「1人」が10.0%、「2人」が3.3%で、中途採用では「1人」が36.7%、「2人」が20.0%、「3人」と「4人」がそれぞれ6.7%、「5人」と「6～10人」がそれぞれ3.3%、「11人以上」が6.7%であった（図13）。「11人以上」の団体はいずれも20人を超える採用があった。

2024年度の新卒採用では「1人」が12.5%（4団体）で、中途採用では「1人」が46.9%（15団体）、「2人」が21.9%（7団体）、「3人」が6.3%（2団体）、「4人」と「5人」がそれぞれ3.1%（1団体）、「11人以上」が6.3%（2団体）であった。両年度とも「11人以上」の採用があったのは同一の団体である。

図13 中央競技団体の採用人数（2023年度・2024年度）



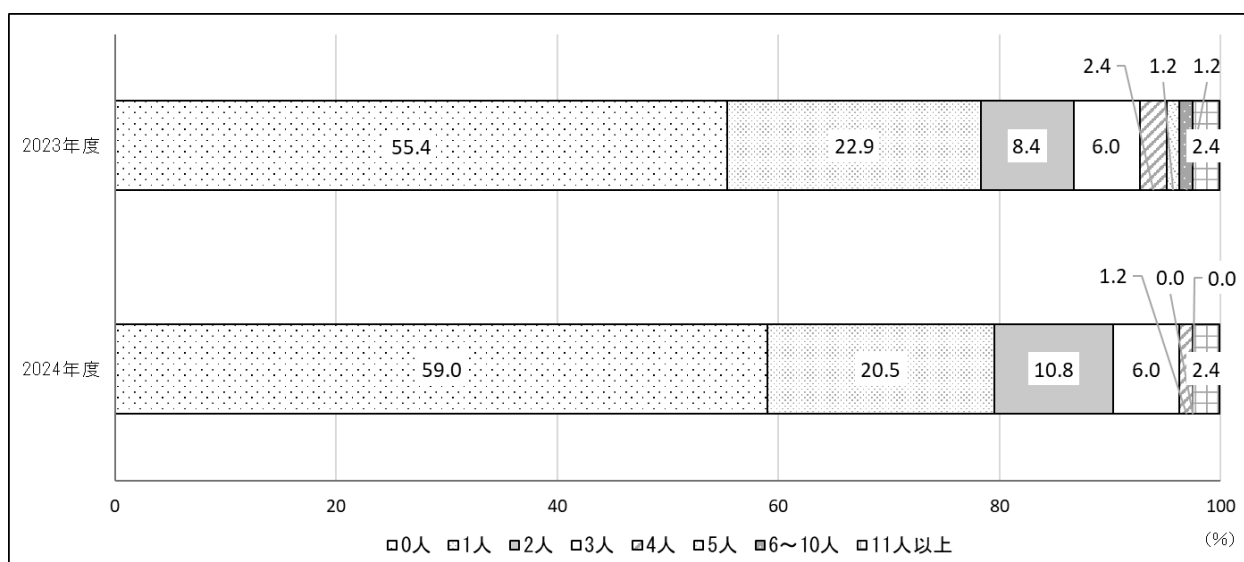
5) 離職者数

2023 年度および 2024 年度の離職者数を図 14 に示した。離職者総数は 193 人である一方、2023 年度は 55.4% (46 団体)、2024 年度は 59.0% (49 団体) と、半数以上の団体では離職者はなかった。

離職者数別にみると、2023 年度では「1 人」が 22.9% (19 団体) と最も多く、「2 人」が 8.4% (7 団体)、「3 人」が 6.0% (5 団体)、「4 人」が 2.4% (2 団体)、「5 人」と「6～10 人」がそれぞれ 1.2% (1 団体) と続き、「11 人以上」が 2.4% (2 団体) であった。

2024 年度では「1 人」が 20.5% (17 団体) で、「2 人」が 10.8% (9 団体)、「3 人」が 6.0% (5 団体)、「4 人」が 1.2% (1 団体)、「11 人以上」が 2.4% (2 団体) であった。両年度とも「11 人以上」の離職があったのは同一の団体である。

図 14 中央競技団体の離職者数 (2023 年度・2024 年度) (n=83)



3. 中央競技団体の経営に関する調査

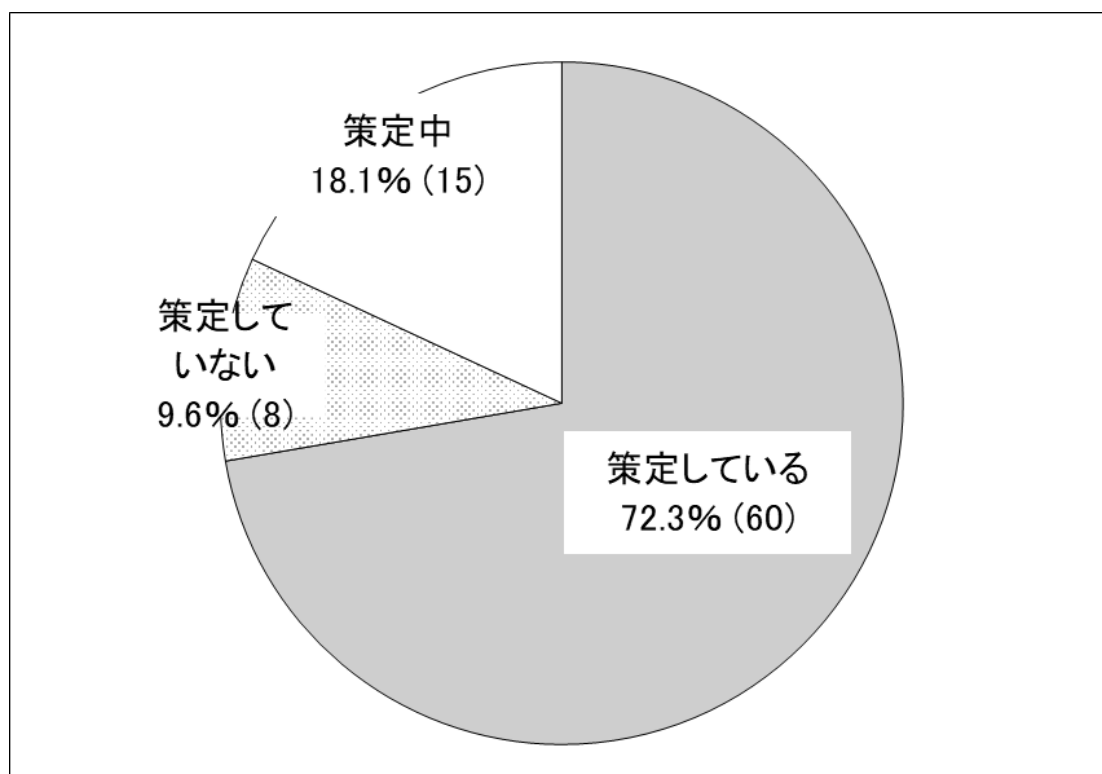
3-1 組織経営に関する中長期基本計画

1) 中長期基本計画の有無

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 83 団体のうち、「策定している」団体は 60 団体（72.3%）であった（図 15）。

中長期基本計画を「策定していない」団体は 8 団体（9.6%）で、「策定中」の団体は 15 団体（18.1%）であった。回答団体が異なる可能性があり、解釈には留意が必要であるが、策定状況を過去の調査と比較すると、2020 年度調査は「策定している」27.8%、「策定していない」25.6%、「策定中」46.6%、2022 年度調査は「策定している」46.1%、「策定していない」19.7%、「策定中」34.2%と、着実に策定が進んでいる。ガバナンスコードの遵守事項への対応に向けた団体の努力や、スポーツ庁による中長期計画の策定支援事業が中長期基本計画の策定を促進し、団体運営の基盤整備につながっている状況がうかがえる。

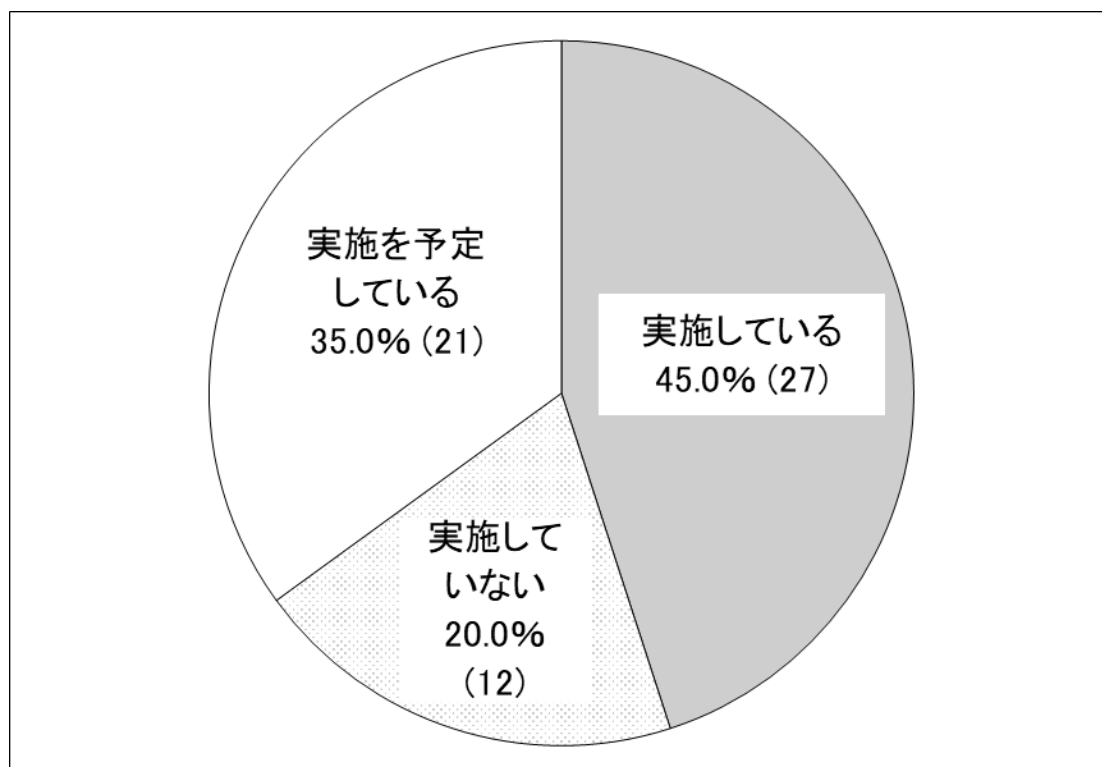
図 15 中央競技団体の中長期基本計画の策定状況（n=83）



2) 中長期基本計画の評価

中長期基本計画を策定している 60 団体に、計画の運用に関する評価の実施状況をたずねた（図 16）。評価を「実施している」団体が 27 団体（45.0%）で最も多く、「実施を予定している」21 団体（35.0%）と合わせると、8 割の団体が策定後の進捗に対する検証をおこなっている。また、12 団体（20.0%）が「実施していない」と回答したが、本調査では策定期間をたずねていないため、中長期基本計画の策定から間もない団体においては評価を実施する段階に至っていない可能性もある。

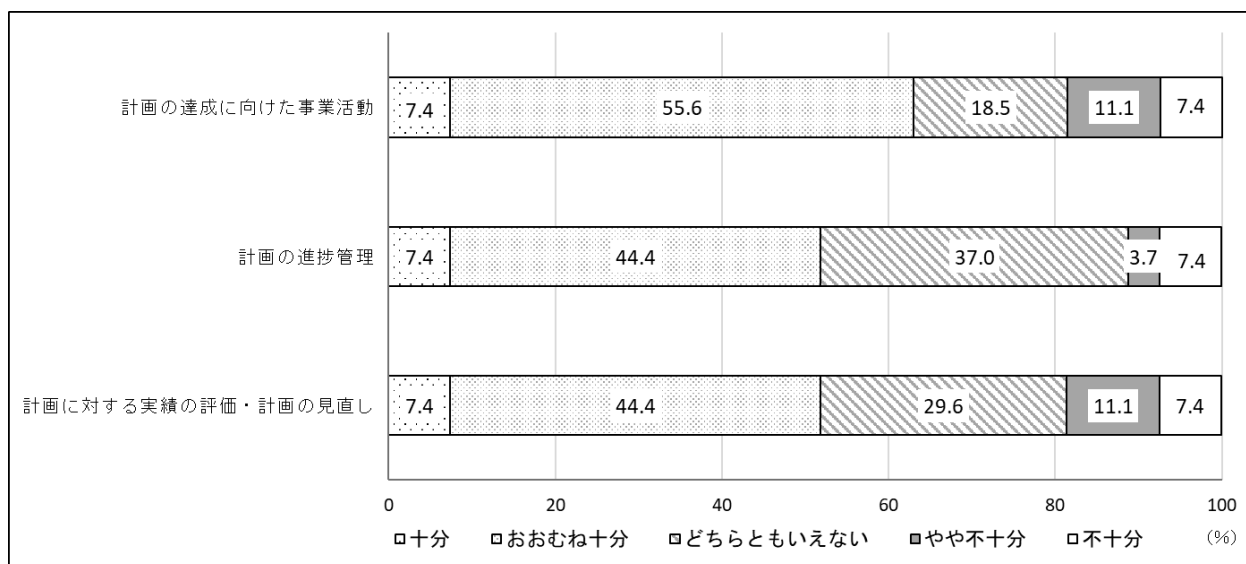
図 16 中長期基本計画の評価の実施状況（n=60）



中長期基本計画の評価を実施している 27 団体に、運用に関する自己評価をたずね図 17 に示した。中長期基本計画の達成に向けた事業活動については、「おおむね十分」が 55.6% と最も高く、「どちらともいえない」(18.5%)、「やや不十分」(11.1%) と続く。「十分」(7.4%) と「おおむね十分」を合わせると、約 6 割の団体で計画と事業が連動した活動を展開しているとの評価であった。

中長期基本計画の進捗管理では、「おおむね十分」が 44.4% で、次いで「どちらともいえない」が 37.0%、「十分」と「不十分」がそれぞれ 7.4% であった。「やや不十分」(3.7%) と「不十分」の割合が低い一方で、「どちらともいえない」の割合が高く、計画の達成に向けたプロセスの評価に至っていない、またはその仕組みがないことを示唆している。計画に対する実績の評価または計画の見直しでは、「おおむね十分」が 44.4% で、次いで「どちらともいえない」が 29.6%、「不十分」が 11.1% であった。

図 17 中長期基本計画の運用に関する評価 (n=27)

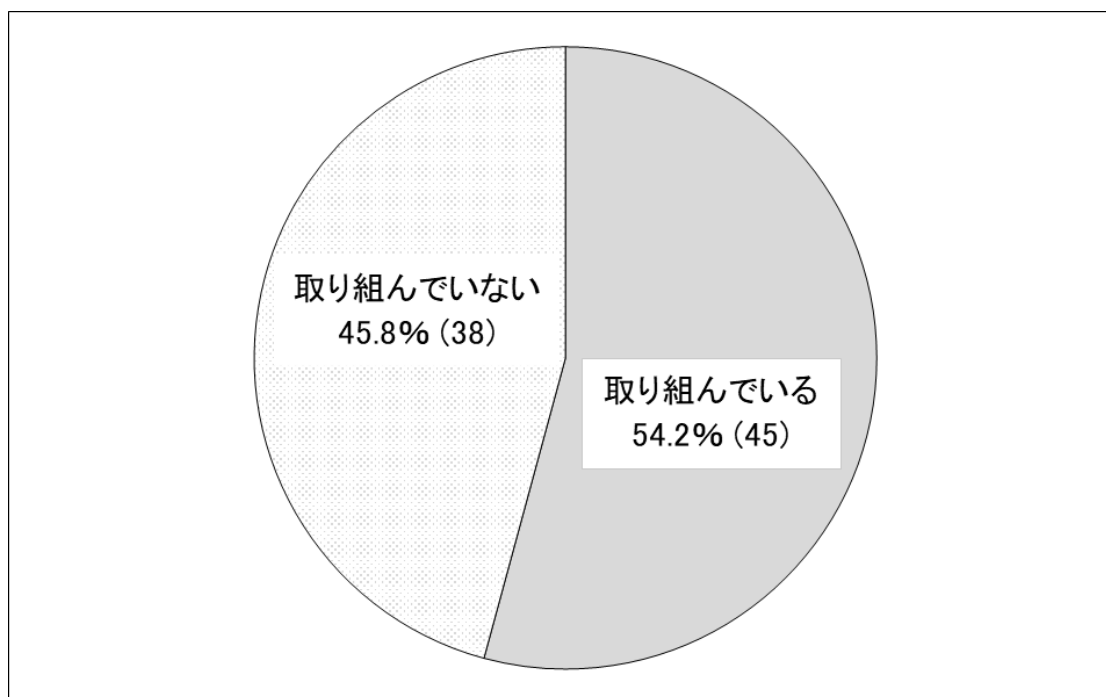


3-2 正規雇用者および契約／嘱託職員の人材育成

1) 人材育成の取り組み

中央競技団体の正規雇用者および契約／嘱託職員を対象とした人材育成の取り組みを図 18 に示した。「取り組んでいる」団体が 45 団体（54.2%）で、「取り組んでいない」団体を上回った。

図 18 中央競技団体の人材育成の実施状況（n=83）

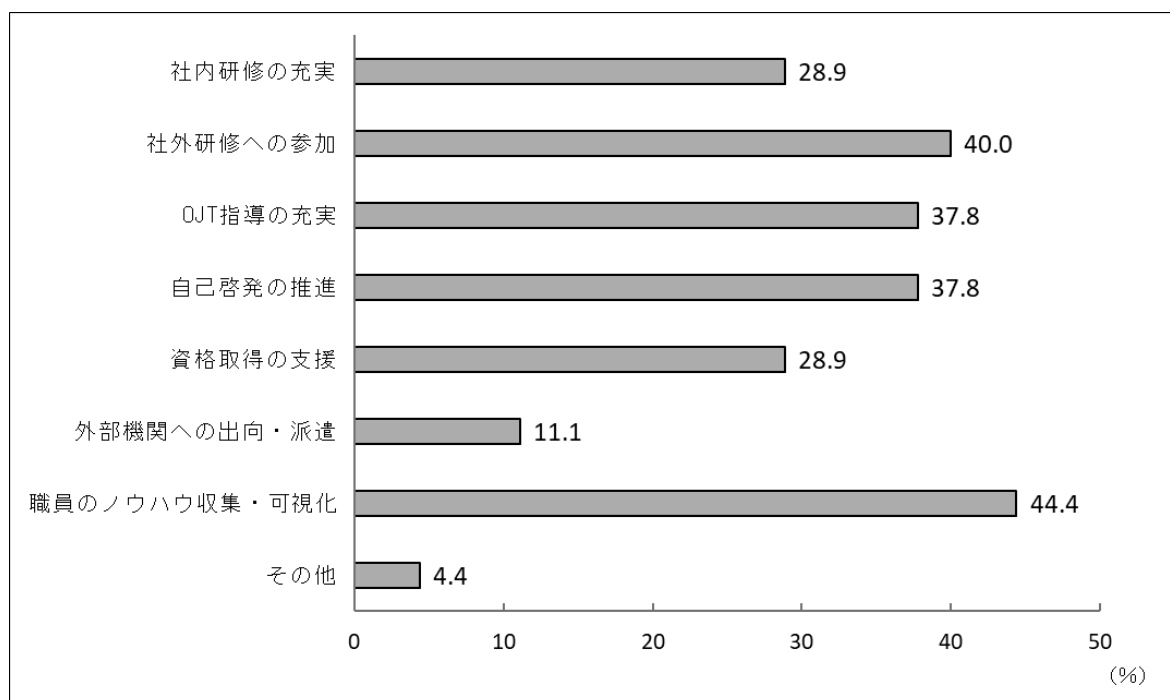


2) 職員のスキル等向上のための取り組み

正規雇用者と契約／嘱託職員の人材育成を実施する 45 団体に対し、職員のスキル等の向上を目指した中央競技団体の取り組み内容をたずね、図 19 に示した。「職員のノウハウ収集・可視化」が 44.4%で最も高く、「社外研修への参加」が 40.0%、「OJT※指導の充実」と「自己啓発の推進」がそれぞれ 37.8%、「社内研修の充実」と「資格取得の支援」がそれぞれ 28.9%、「外部機関への出向・派遣」が 11.1%の順であった。「その他」(4.4%)には業務ディレクターの育成開発と雇用促進や、人事担当役員による環境整備といった回答があった。一般的な中小規模の民間事業者と同様に、社内・外での研修や OJT、自己啓発のような職員のスキルを高める機会の充実に向けた取り組みが高い割合を示すなか、組織内におけるノウハウの蓄積と活用の割合が最も高い点は中央競技団体の特徴といえる。

※OJTとは「On the Job Training」の略称で、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指す。

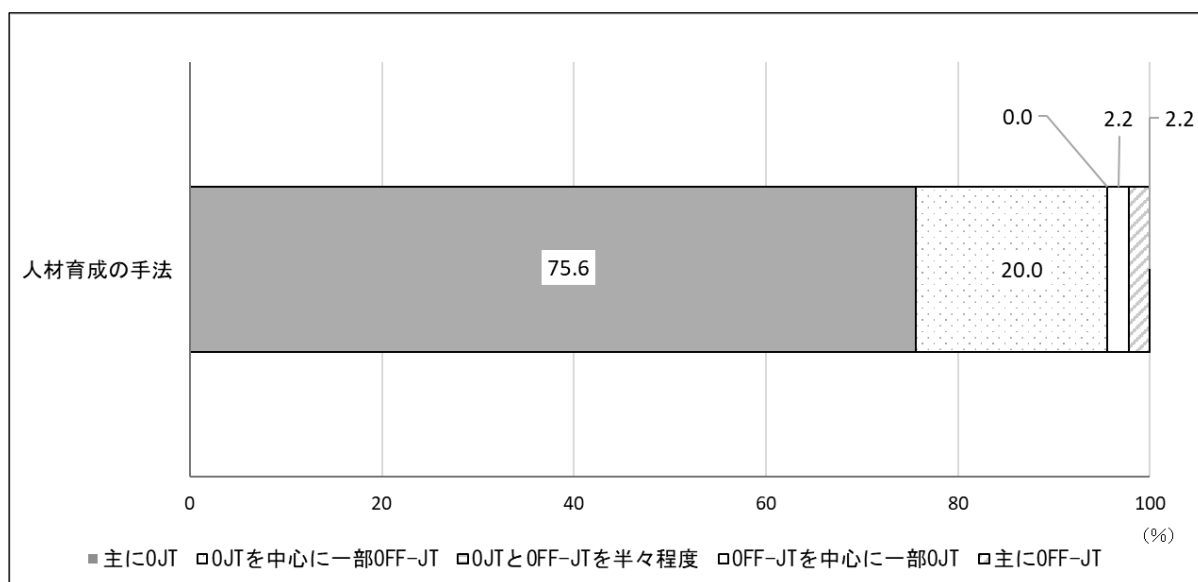
図 19 職員のスキル等向上のための取り組み (n=45 複数回答)



3) 人材育成の取り組み

人材確保の手法における育成の取り組みについて、実務を通じ座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法である OJT (On the Job Training) と、通常の業務から離れて研修を受け新たなスキルの習得を目指す OFF-JT (Off the Job Training) の状況をたずね、図 20 に示した。「主に OJT」が 75.6%、「OJT を中心に一部 OFF-JT」が 20.0%と、人材育成に取り組むほぼすべての中央競技団体が OJT を採用している。法人の慣習や事業の特性から、事業活動の実践を通じた育成を重視していることがみてとれる一方、少ない事例ではあるものの OFF-JT を主体的に取り組む団体もあった。

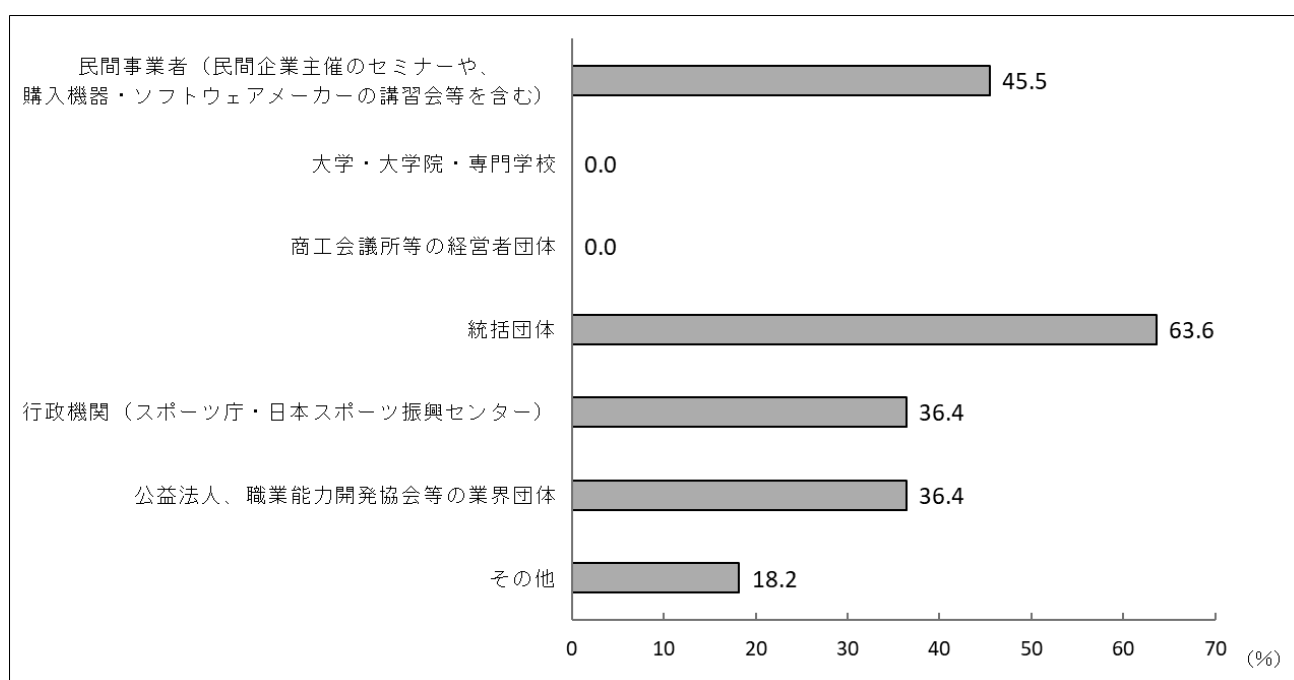
図 20 人材育成の取り組み (n=45)



4) OFF-JT の提供主体

OFF-JT を実施した中央競技団体に、研修の機会を提供する主体をたずねた（図 21）。研修機関の種類については、「統括団体」が 63.6%と最も高く、次いで「民間事業者（民間企業主催のセミナーや、購入機器・ソフトウェアメーカーの講習会等を含む）」が 45.5%、「行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）」「公益法人、職業能力開発協会等の業界団体」がいずれも 36.4%であった。JSPO・JOC・JWGA といった統括団体や、スポーツ庁・JSC が実施する研修への参加により、競技団体の職員に求められる知識やスキルの習得を後押しする取り組みが確認できる。「その他」（18.2%）には、海外を含む提携パートナー企業や自治体などの回答があり、ステークホルダーとの連携を活用した人材交流に取り組む団体もある。

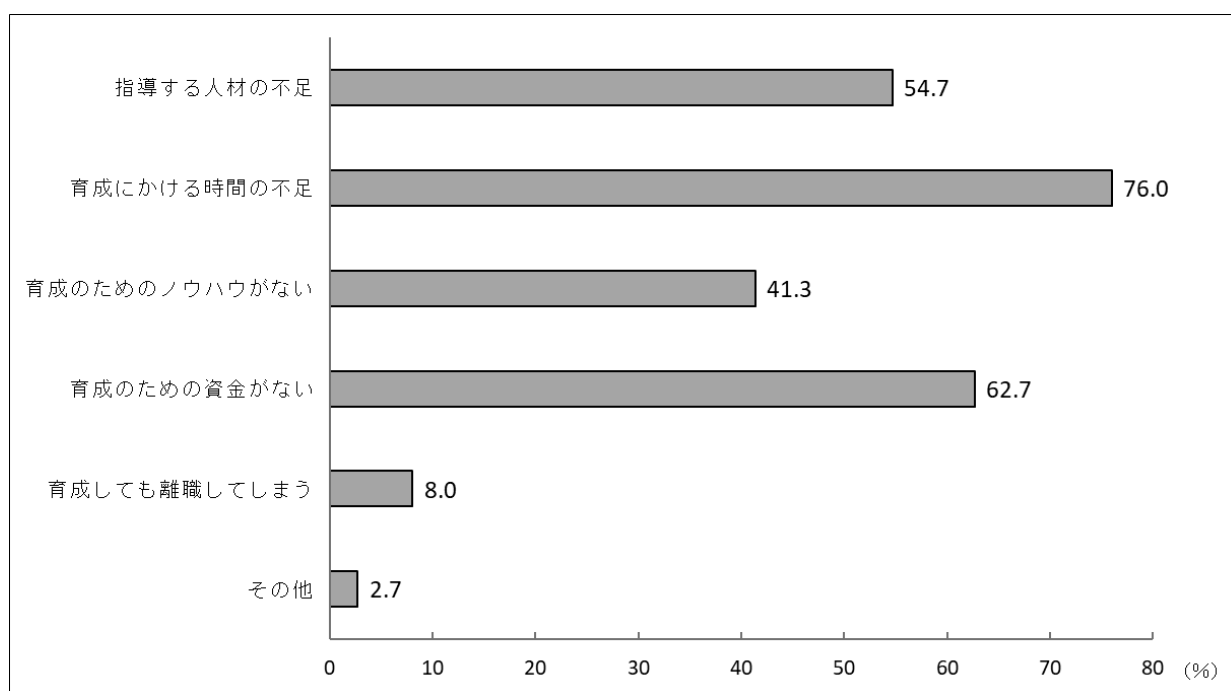
図 21 OFF-JT の研修機関の種類（n=11 複数回答）



5) 人材育成に関する課題

人材育成に取り組む上での課題を図 22 に示した。人材育成に関して何らかの課題があるとする中央競技団体では、「育成にかかる時間の不足」が 76.0%で最も高く、「育成のための資金がない」(62.7%)、「指導する人材の不足」(54.7%)、「育成のためのノウハウがない」(41.3%)、「育成しても離職してしまう」(8.0%)と続いている。時間、資金、人材と育成にかかるリソースが不足している実態がわかる。「その他」(2.7%)には、行政機関や統括団体からの支援が不十分、育成の対象となる人材がいない、といった回答があった。回答を得た 83 団体のうち、8 団体は「特にない」と回答した。

図 22 人材育成に取り組む上での課題 (n=83 複数回答)

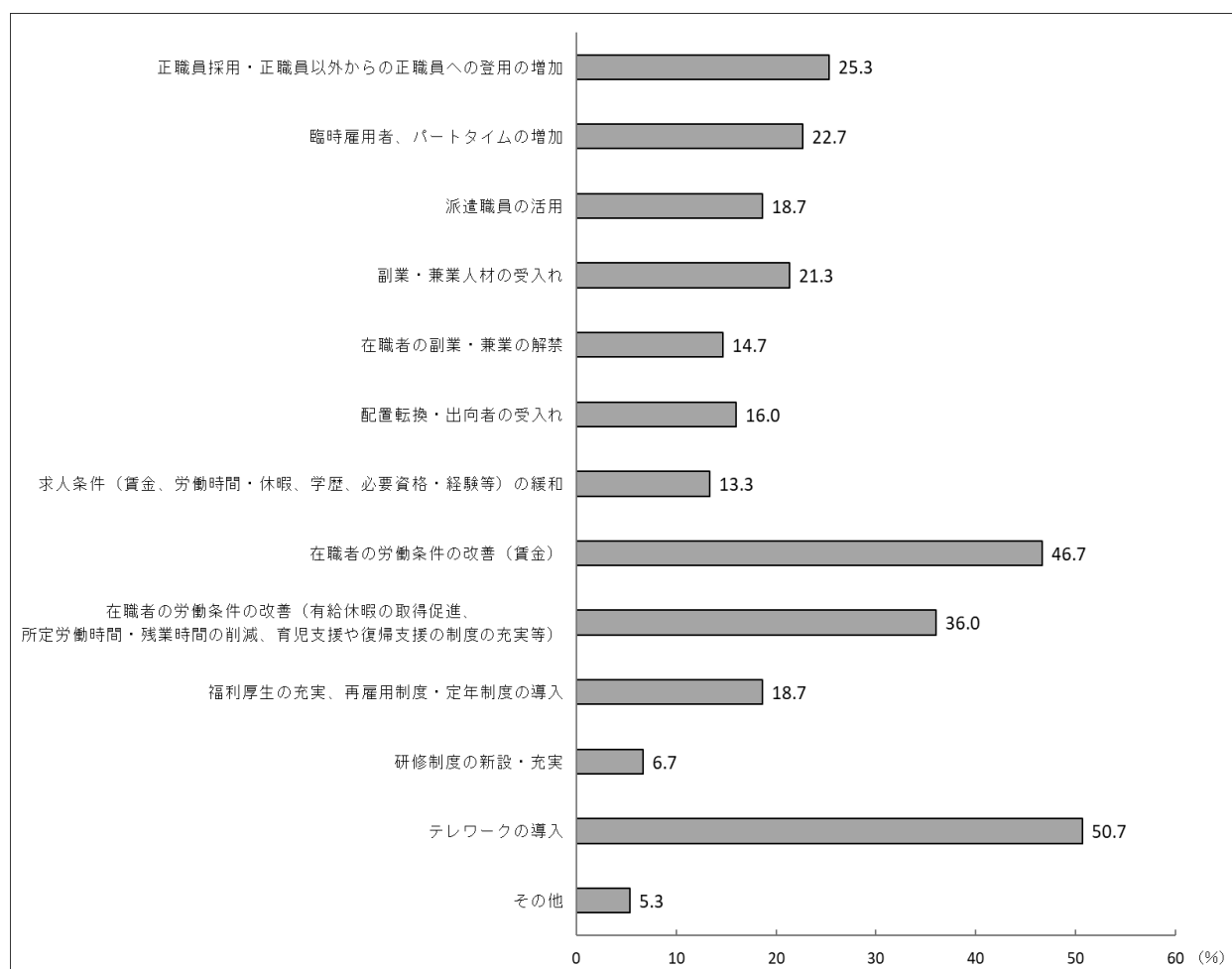


注) 8 団体が「特にない」と回答。

6) 人材確保と労務環境の改善

人材確保や労務環境の改善等への対処方法を図 23 に示した。対処方法をみると、「テレワークの導入」が 50.7%と最も多く、職員等の勤務継続を確保する多様な働き方を選択できる制度を整え、業務の効率性や生産性の向上を図る取り組みが進んでいる。次いで、「在職者の労働条件の改善（賃金）」（46.7%）、「在職者の労働条件の改善（有給休暇の取得促進、所定労働時間・残業時間の削減、育児視線や復帰支援制度の充実等）」（36.0%）、「正規職員採用・正職員以外からの正職員への登用の増加」（25.3%）と続き、在職者の雇用に係る条件面での改善を図る様子がうかがえる。「その他」（5.3%）には、複数の団体に業務委託契約が採用されている回答があり、委託先従事者に働き方の裁量を付与するような取り組みもある。回答を得た 83 団体のうち、8 団体が「特に対処していない」と回答した。

図 23 人材確保と労務環境の改善の対処方法（n=83 複数回答）



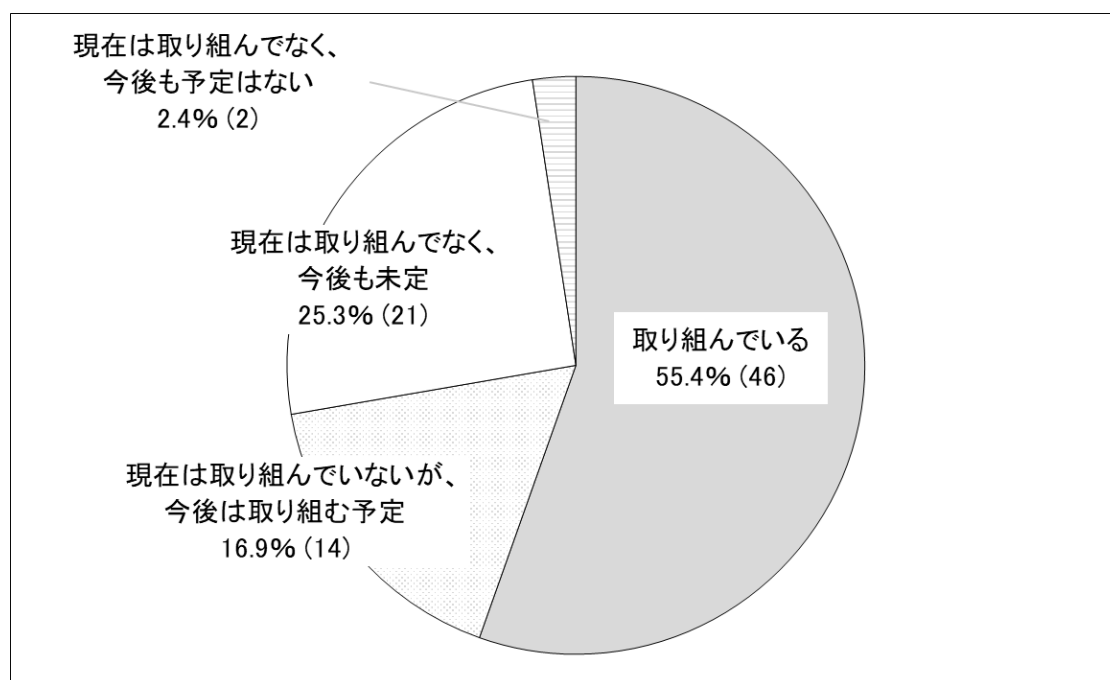
注) 8 団体が「特に対処していない」と回答。

3-3 社会貢献活動への取り組み

1) 社会貢献活動への取り組み状況

団体の社会貢献活動への取り組みについて、回答を得た 83 団体の半数にあたる 46 団体（55.4%）が「取り組んでいる」と回答した（図 24）。次いで「現在は取り組んでなく、今後も未定」が 21 団体（25.3%）、「現在は取り組んでいないが、今後は取り組む予定」が 14 団体（16.9%）、「現在は取り組んでなく、今後も予定はない」が 2 団体（2.4%）と続く。

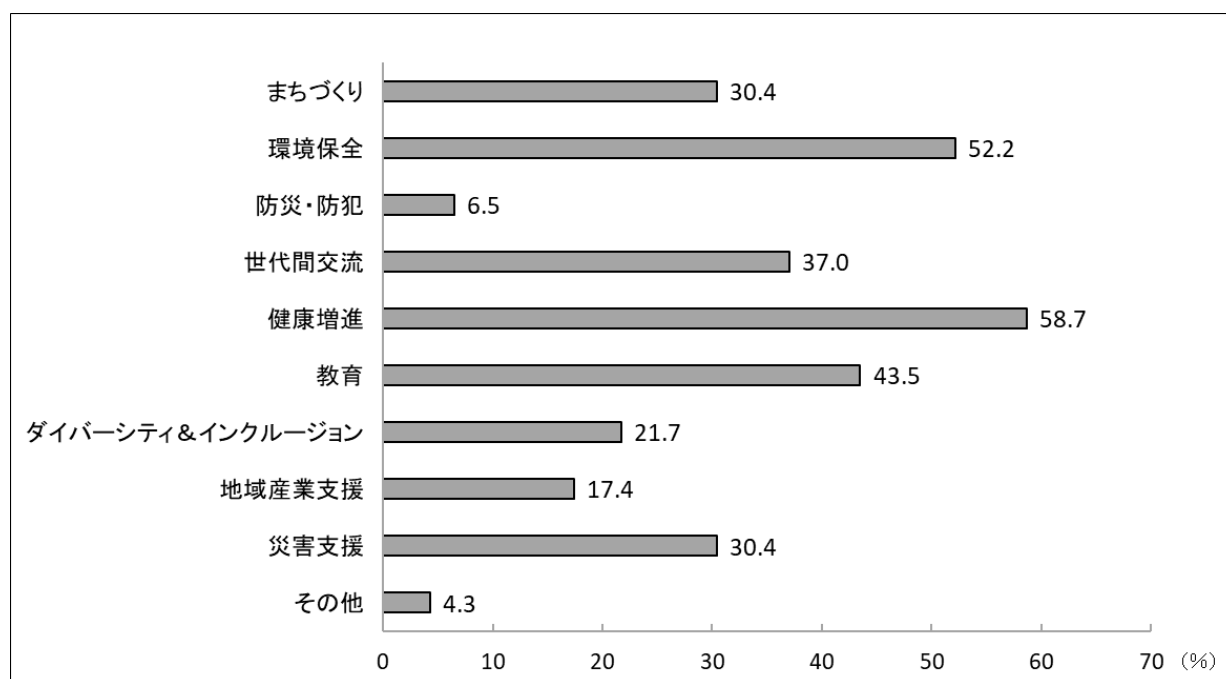
図 24 社会貢献活動への取り組み状況（n=83）



2) 社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題

社会貢献活動に取り組むと回答した 46 団体が、活動を通じて解決を目指す社会課題は、「健康増進」が 58.7%、「環境保全」が 52.2%、「教育」が 43.5%と高い割合を示した（図 25）。次いで、「世代間交流」が 37.0%、「まちづくり」と「災害支援」がいずれも 30.4%と続く。一方、「防災・防犯」は 10%未満であった。競技実施者および愛好者を対象とした健康推進事業、競技会場の整備や競技用具の製作のほか競技観戦時の環境対策事業、アスリートによる学校訪問事業や災害の復興支援事業など、課題の解決を図る取り組みが進められている。

図 25 社会貢献活動を通じて解決を目指す社会課題（n=46 複数回答）

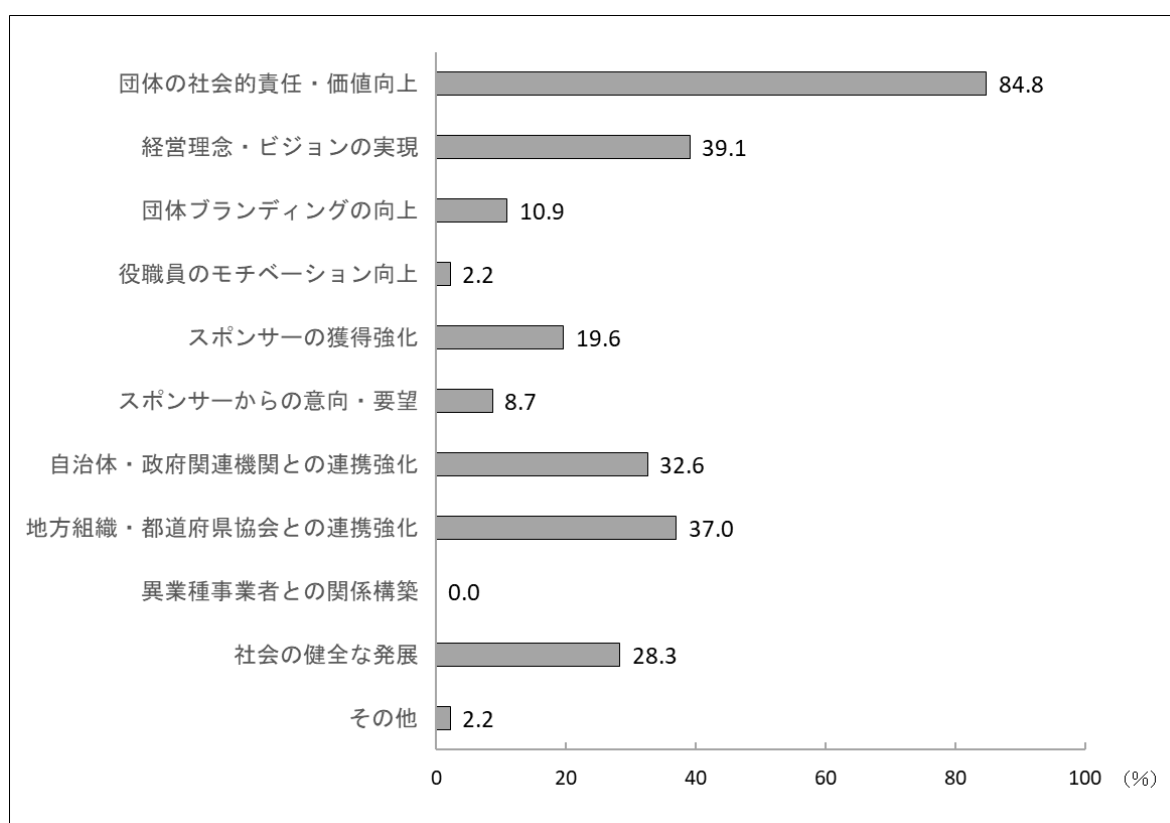


3) 社会貢献活動を実施する目的・意義

社会貢献活動に取り組むと回答した 46 団体の目的・意義は、8 割以上が「団体の社会的責任・価値向上」(84.8%)と回答し、他の項目を大幅に上回っている(図 26)。高い公益性が求められる法人の性格から、社会的責任や社会における存在価値の向上を重要視していることがうかがえる。次いで「経営理念・ビジョンの実現」(39.1%)、「地方組織・都道府県協会との連携強化」(37.0%)、「自治体・政府関連機関との連携強化」(32.6%)がそれぞれ 3 割を超えた。自治体や政府機関、競技団体の地方組織との連携強化が上位に示される一方、社会貢献活動を通じた異業種事業者との関係構築を目的とするものではないことがわかる。

民間事業者の社会貢献活動では、社員が社会課題に触れて成長する機会と捉え、社員の参画をモチベーションの向上に繋げる例もみられる。中央競技団体においては、「役職員のモチベーション向上」に目的や意義を置く団体が 2.2%と低い割合を示した。

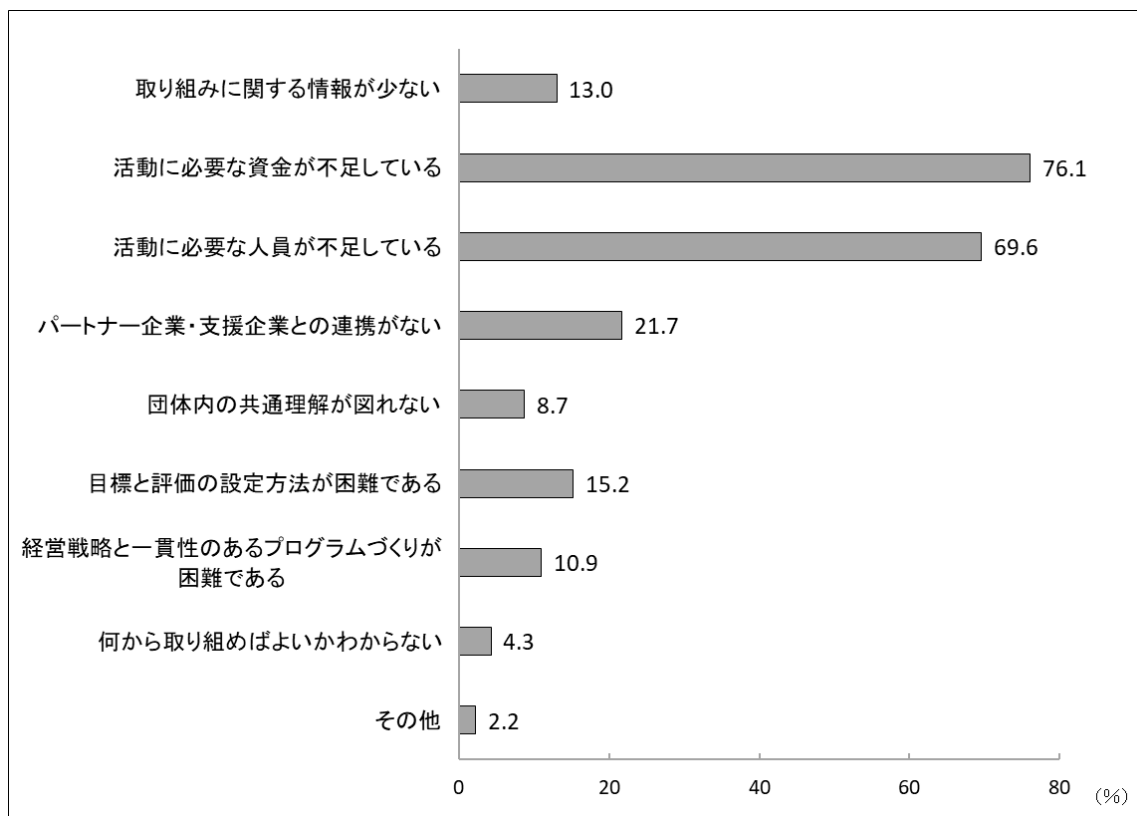
図 26 社会貢献活動の目的・意義 (n=46 複数回答)



4) 社会貢献活動を推進する上での課題

社会貢献活動を推進する上での課題を図 28 に示した。「活動に必要な資金が不足している」が 76.1% で最も多く、続く「活動に必要な人員が不足している」(69.6%) とともに他の項目を大幅に上回り、取り組みに必要な経営資源の不足が挙げられた。次いで「パートナー企業・支援企業との連携がない」(21.7%)、「目標と評価の設定方法が困難である」(15.2%) などの課題認識であった。

図 28 社会貢献活動を推進する上での課題 (n=46 複数回答)



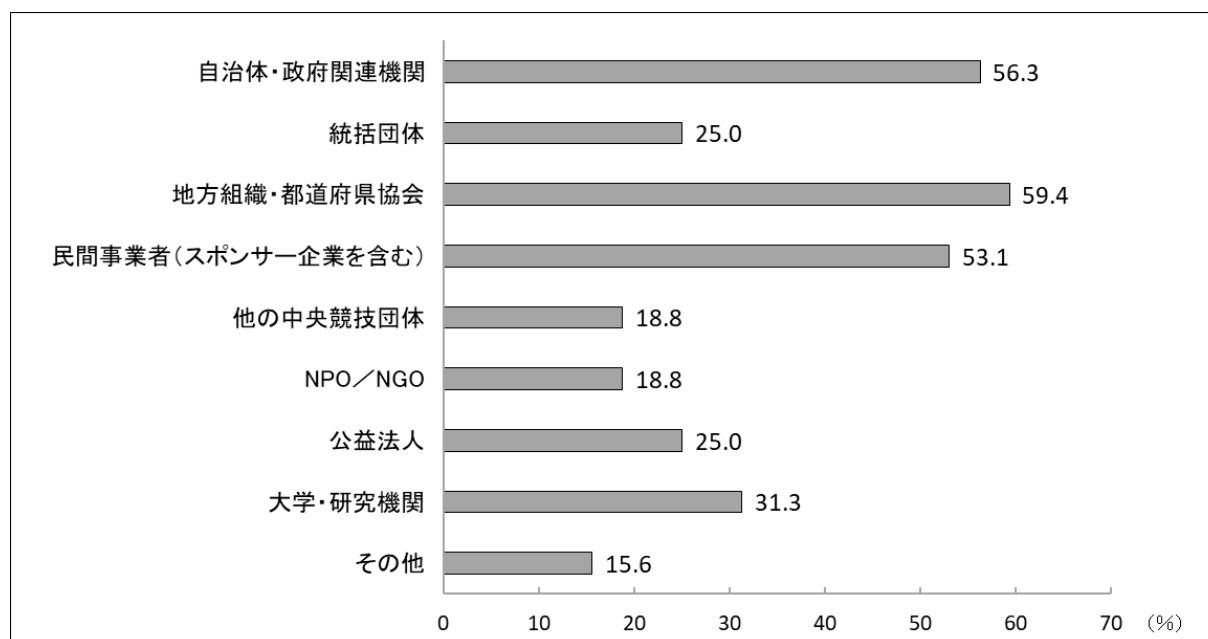
5) 社会貢献活動における社外組織との連携

社会貢献活動の推進にあたり、社外組織との連携の有無と連携相手の種別をたずねた。社会貢献活動を実施する 46 団体のうち、社外組織との連携があると回答したのは 32 団体 (69.6 %) であった。さらにこのうち 6 割を超える団体が、複数の社外組織と連携していた。

社外組織の種別をみると、「地方組織・都道府県協会」が 59.4% と最も多く、次いで「自治体・政府関連機関」(56.3%)、「民間事業者 (スポンサー企業を含む)」(53.1%) と、それぞれ 5 割を超える回答があった (図 29)。中央競技団体の社会貢献活動においては、地方組織 (東北支部や九州協会などの地域ブロック組織) や都道府県協会といった加盟団体との協同で着手できることが強みといえる。民間事業者に関しては、(一社) 日本経済団体連合会が実施した調査 (2020) によれば、社会貢献活動を実施する企業の 8 割が社外組織と連携しており、なかでも非営利組織との連携が最も多い結果からすると、中央競技団体の目的や意義に共感が得られ、企業の重点分野と一致すれば連携が加速する可能性はある。

また、民間事業者のほか、「大学・研究機関」(31.1%)、「公益法人」(25.0%)、「NPO / NGO」(18.8%) との連携が図られている状況も確認できた。一方で、「統括団体」(25.0%)、「他の中央競技団体」(18.0%) については、スポーツ団体間の協力関係や支援体制を整え、社会貢献活動の拡充に発展することもあると考えられる。「その他」(15.6%) には、国際競技連盟 (IF) やアジア競技連盟 (AF) のほか、国際連合などの国際機関や、駐日大使館との回答があった。

図 29 社会貢献活動における社外組織との連携 (n=32 複数回答)

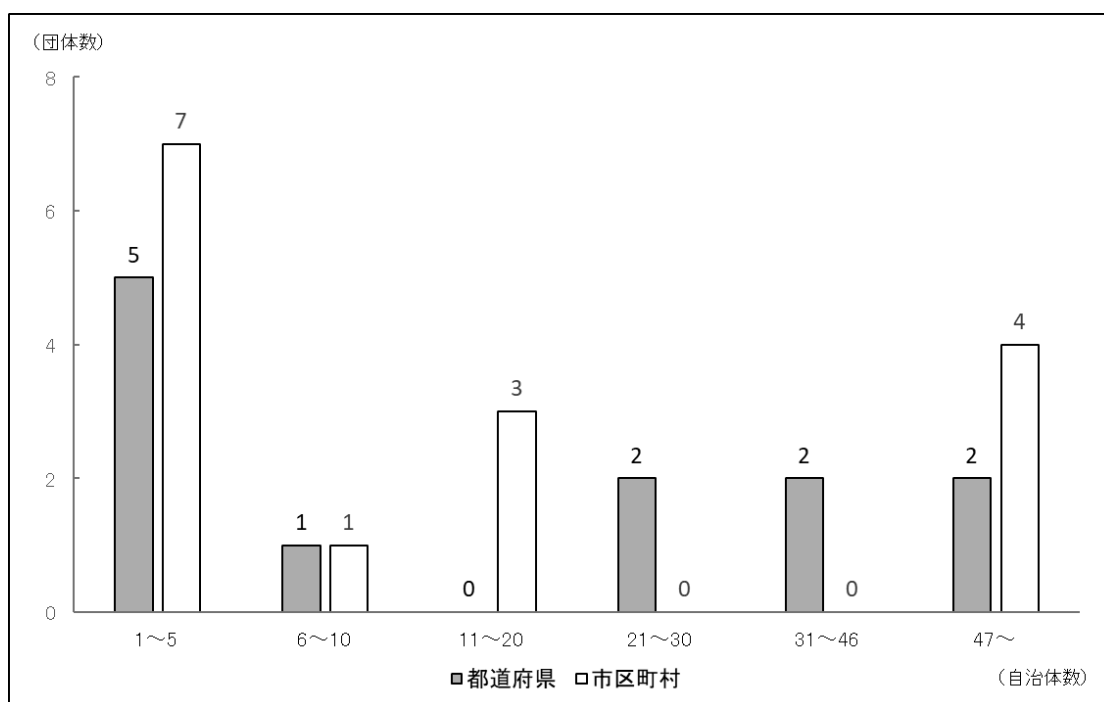


6) 社会貢献活動における自治体との連携（都道府県・市区町村）

社会貢献活動の推進にあたり「自治体・政府関連機関」との連携があると回答した団体に、連携する都道府県および市区町村の数をたずねた（図 30）。このうち 1 団体は、都道府県、市区町村のいずれも「0」と回答したことから、当該団体の連携の対象は政府関連機関であると推察される。

都道府県との連携があるのは 12 団体で、連携数の分布をみると「1～5」自治体が 5 団体、「6～10」自治体が 1 団体、「21～30」「31～46」「47～」自治体がそれぞれ 2 団体であった。市区町村との連携があるのは 15 団体で、連携数の分布をみると「1～5」自治体が 7 団体、「6～10」自治体が 1 団体、「11～20」自治体が 3 団体、「47～」自治体が 4 団体であった。都道府県、市区町村ともに 5 団体以下の連携が最も多い。市区町村で「47～」自治体と回答した 4 団体の内訳をみると、94、129、253、422 と複数の自治体との連携による社会貢献活動が図られていることがわかる。このうち 2 団体では、当該競技への支援を契機に地域活性化や自治体間の交流強化を目的に発足した、市区町村で構成する協議会との包括連携を締結した事例もある。

図 30 社会貢献活動で連携する自治体数（n=18）

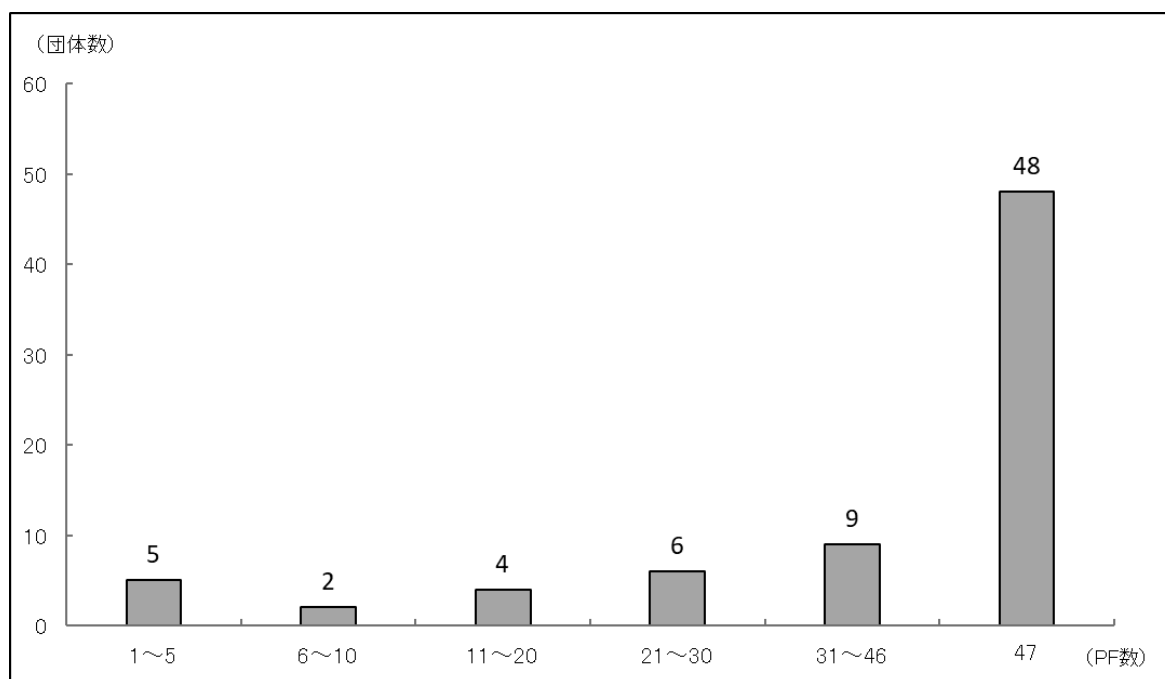


注) 1 団体は都道府県、市区町村とも「0」と回答。

7) 社会貢献活動における都道府県協会との連携

社会貢献活動の推進にあたり「地方組織・都道府県協会」との連携があると回答した団体に、連携する都道府県協会（PF）の数をたずねた（図 31）。都道府県協会との連携があるのは 19 団体で、連携数の分布をみると「1～5」「6～10」「11～20」都道府県協会がそれぞれ 1 団体、「31～46」都道府県協会が 4 団体、「47」都道府県協会が 11 団体であった。

図 31 社会貢献活動で連携する都道府県協会数（n=19）



注) 無回答 1 団体。

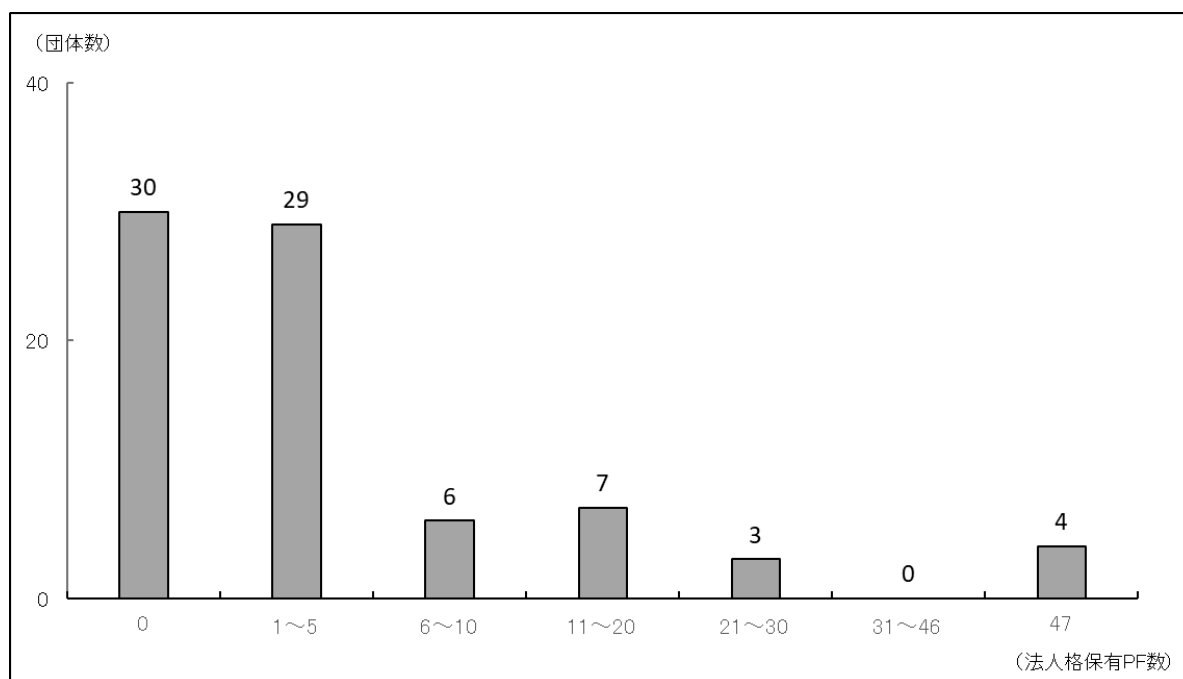
3-4 都道府県協会への支援

中央競技団体向けスポーツ団体ガバナンスコードでは、都道府県協会（PF）をはじめとする地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化に係る指導や助言、支援を行うことが求められている（原則 5・原則 13）。ここでは、中央競技団体による都道府県協会の組織運営に対する連携・支援の状況についてたずねた。PF の数について、回答を得た 80 団体のうち 48 団体が 47 都道府県すべてに PF があると回答した。

1) 都道府県協会の法人格

図 30 に、法人格を有する PF の数を示した。30 の中央競技団体が、法人格を有する PF はないと回答した。法人格を取得済みの PF がある中央競技団体では、「1～5」PF が 29 団体で最も多く、次いで「11～20」団体が 7 団体、「6～10」団体が 6 団体であった。「47」団体と回答した 4 団体は、すべての PF が法人化している。

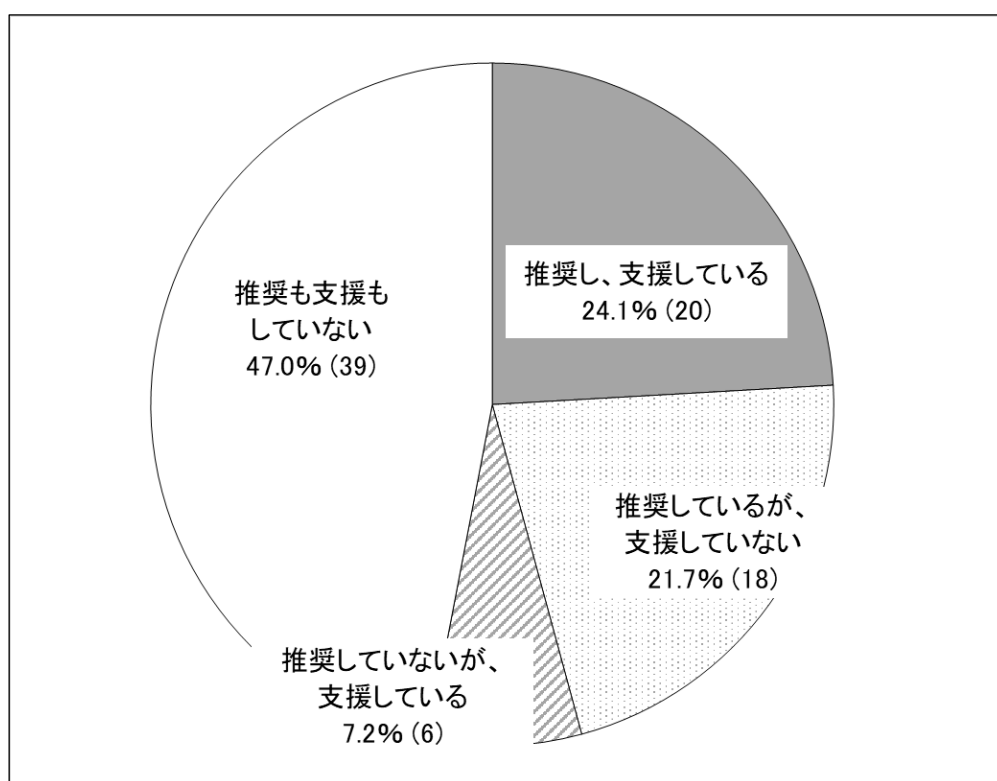
図 32 法人格を有する都道府県協会（PF）の数（n=79）



注 1) 無回答 4 団体。

続いて、都道府県協会の法人化に対して推奨または支援しているかをたずねた(図 33)。「推奨し、支援している」が 20 団体 (24.1%)、「推奨しているが、支援していない」が 18 団体 (21.7%)、「推奨していないが、支援している」が 6 団体 (7.2%) と、推奨または支援のいずれかを実施している中央競技団体が半数を占めた。

図 33 都道府県協会（PF）の法人化への推奨・支援状況（n=83）



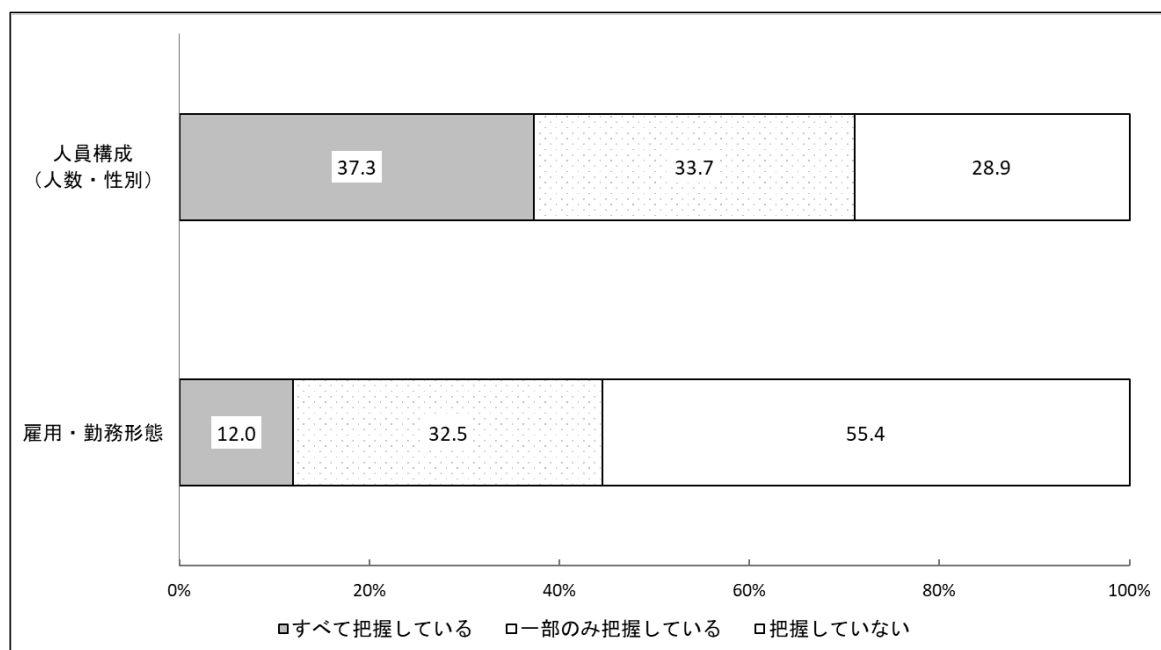
2) 都道府県協会の人材

都道府県協会は、各地域における選手強化、競技大会の開催、競技の普及活動、指導者への研修など、競技の振興を図る上で重要な役割を担っている。そのため、中央競技団体が都道府県協会の運営者に対して情報提供や研修会の実施等の支援を通じ、人的基盤の整備を含む組織運営の充実を図ることが望まれる。また、各競技の都道府県協会に従事する人材の把握は、担い手不足が指摘される地域スポーツの維持と、競技の持続的な発展に欠かせない情報である。

都道府県協会に従事する役職員の「人員構成（人数・性別）」と「雇用形態および勤務形態」の状況を、どの程度把握しているかたずねた（図 34）。人員構成（人数・性別）をみると、「すべて把握している」が 37.3%と最も多く、次いで「一部のみ把握している」が 33.7%、「把握していない」が 28.9%であった。

雇用形態および勤務形態をみると、「把握していない」が 55.4%と最も多く、次いで「一部のみ把握している」が 32.5%、「すべて把握している」が 12.0%であった。およそ 4 割が人員構成をすべて把握する一方、5 割を超える団体が雇用形態や勤務形態の把握には至っていない。

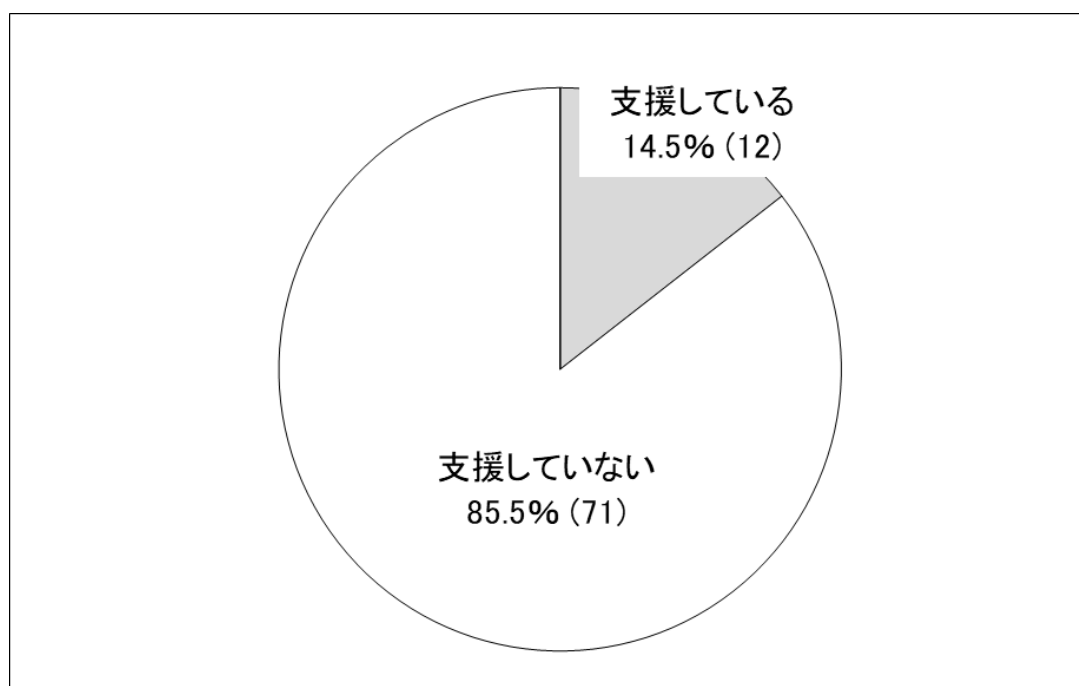
図 34 都道府県協会（PF）役職員の人員構成と勤務形態の状況（n=83）



都道府県協会に從事する職員に対する人材育成の支援の状況を図 35 に示した。「支援している」が 12 団体（14.5%）、「支援していない」が 71 団体（85.5%）であった。支援している団体の具体的な取り組みには、以下の回答があった。

- ・ 法務・財務やガバナンスなど、運営に対する講習会の実施および業務サポート
- ・ 団体規模や実績に基づく助成金の交付
- ・ 地区ごとに連絡会議を実施
- ・ 本部役員が赴き、大会参加申し込み等のデジタル化の推進などの育成指導
- ・ 法人格取得の助言
- ・ 定款や規約の作成補助
- ・ 相談窓口の設置
- ・ 特定部署の設置により日常的に業務支援
- ・ スポーツマネージャーズカレッジ（サテライト講座）の開設
- ・ 都道府県協会代表者会議の実施
- ・ 主催事業との連携による人材の発掘支援と組織内活用の事例提案
- ・ 資格検定講座の実施

図 35 都道府県協会（PF）職員への人材育成の支援状況（n=83）

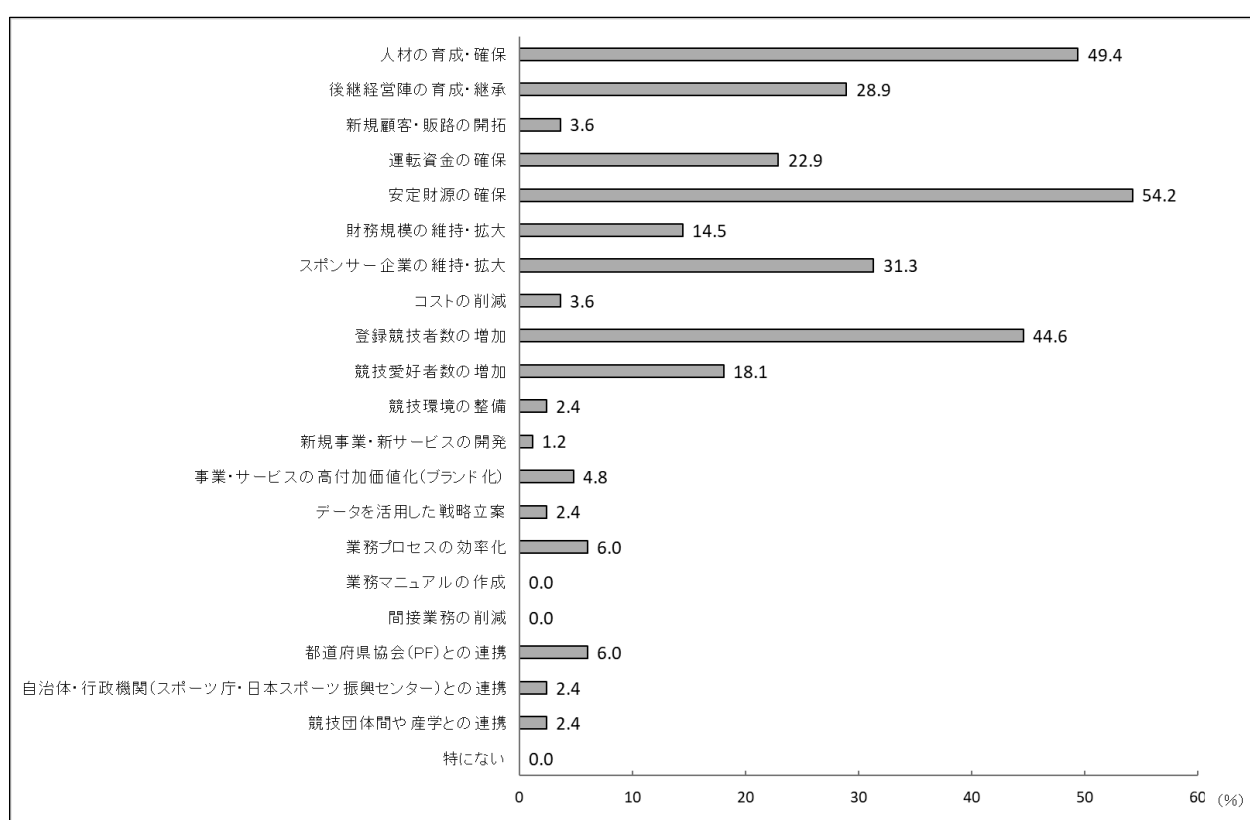


3-5 中央競技団体の経営課題

1) 経営面の課題

中央競技団体が直面する経営課題のうち、特に重要と考える経営課題を図 36 に示した。現在、対応する優先度が高い経営課題は、「安定財源の確保」が 54.2%で最も多く、次いで「人材の育成・確保」(49.4%)、「登録競技者数の増加」(44.6%)、「スポンサー企業の維持・拡大」(31.3%)、「後継経営陣の育成・継承」(28.9%)、「運転資金の確保」(22.9%)と続く。財源の確保や人材の育成・確保といった経営資源に対する課題認識が高い傾向がわかる。

図 36 中央競技団体の経営課題 (n=83 複数回答)



経営面の課題について、自由記述で得られた主な回答は以下のとおりである。

【経営資源】

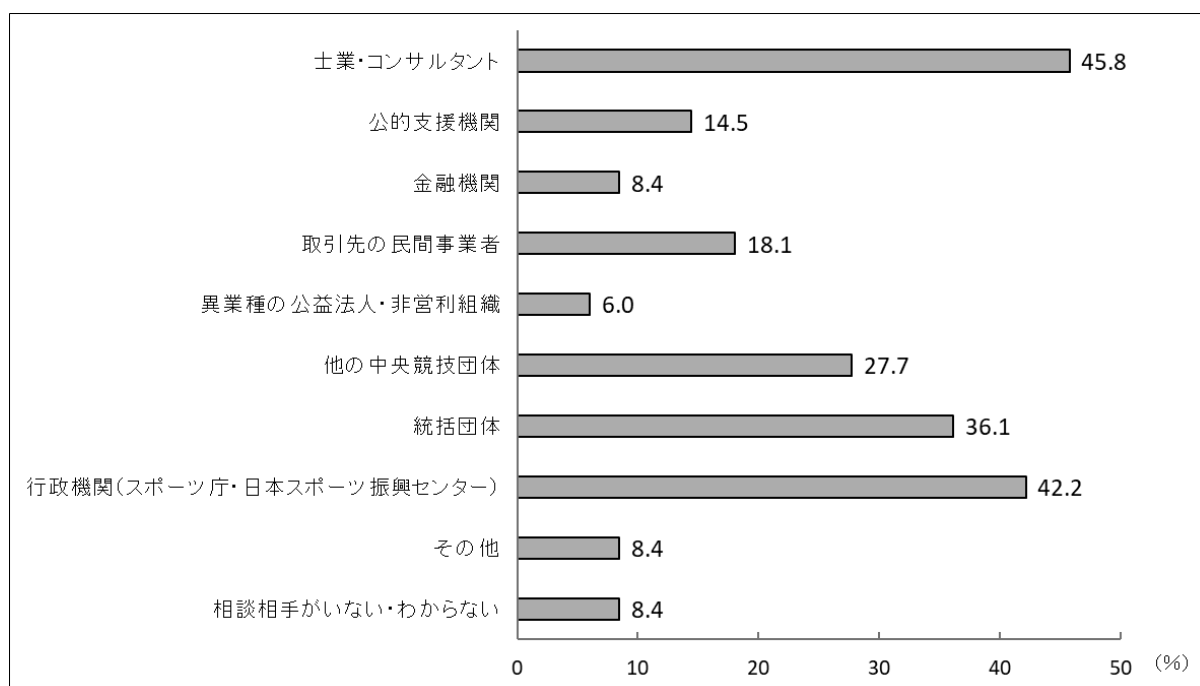
- ・財源を十分確保できていない。スポンサー獲得など推進していかなければならない。
- ・資金不足が否めない。
- ・スポンサー企業の獲得。
- ・助成金の減少。
- ・財源である会員数の減少。
- ・財政規模の拡大、そのための新たなレビューストリーム開発（特に海外、To C）。
- ・社会的価値の可視化による企業の ESG 投資資金の獲得。
- ・DX～ファンマーケティング～ファンエンゲージメント～マネタイズ構想。
- ・持続的に活動できるよう協会管理費を確保すること。
- ・産業としての確立が課題。
- ・競技団体ではコンプライアンス対策等業務は増えているが、資金・人材がなく、日々の業務で手一杯となっており、新たなことに手を回すことが出来ない環境です。
- ・業務執行理事が無償であるため、ボランティアでの業務遂行となり負担が大きい。
- ・2年後の世界大会開催が決定しましたので資金繰りに困っております。運営は全て役員ボランティアに頼っている状態で難しい経営というよりも皆様のご厚意で運営が成り立っているような団体です。
- ・2期連続の債務超過の状況を打開すべく会費の値上げ、協賛企業の掘り起こしが必要な状況である。
- ・2022、2023年に身の丈以上の事業をおこなってしまったので、財政状況の改善が必要である。また、人が入れ替わったので、習熟していく必要がある。
- ・人材、資金不足が全てのキーとなっている。また、過去の運営体制が不十分であったことに対する修正に時間と労力をかける必要がある状況となっている。
- ・中央スポーツ団体ガバナンスコード対応に適応するよう、継続的な理事の交代に務めていますが、結果的に、拘束力が弱い都道府県協会の役員の在籍期間の方が長くなる傾向があるので、発言力のバランスが崩れないよう苦心しています。
- ・自主運営化。運営体制の確立。
- ・職員の労務環境の改善、経営の高度化。
- ・労務管理。
- ・事業の管理・運営に加えて、企画・推進できる人材の確保と育成。
- ・PRのガバナンス向上、選手等のコンプライアンス向上など、構成員の資質向上が優先課題。
- ・出向者に頼らない事務局運営。
- ・補助金&助成金割合の軽減。
- ・協賛金、助成金に依存しない独自収益の増加策。

- ・自主財源の確保に取り組んでおり、これまで協賛金収入の割合が 37%程度であったのに対し、会費収入は 17%程度であった。個人登録制の導入を行ったことで会費収入の割合が高まったが、全国大会出場を希望しない、地域活動に重点を置くチームの登録が進んでおらず、未登録競技者、チームが一定数存在する。収入と登録競技者数の両面が課題であるが相反する課題への対応が必要である。
- ・都道府県サッカー協会のオペレーションモデル（人・金・情報・ガバナンス）の再構築。
- ・都道府県加盟団体の財源確保ならびに人材確保。
- ・これまでを守っていきながら、これからに対応していく柔軟な運営。
- ・グローバルでのプレゼンス向上と収益拡大を目指した国際戦略。
- ・セーフガーディングを基軸とした日本サッカー協会のサステナビリティ戦略。
- ・グラスルーツ～WE リーグ～なでしこジャパンまでの女子サッカー発展のグランドデザイン。
- ・競技施設の仕様に問題があり苦慮している。
- ・登録人数の減少。特に中学校部活動の問題。
- ・選手の強化&育成 ・指導者の育成など。
- ・コロナ以降、主な構成員であるシルバー年代の外出抑制。

2) 経営課題の相談相手

直面する経営課題の解決を図る際に相談する相手先を図 37 に示した。「士業・コンサルタント」が 45.8%と最も多く、専門的知見を求める様子が見える。続いて「行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）」が 42.2%、「統括団体」が 36.1%、「他の中央競技団体」が 27.7%、「取引先の民間事業者」18.1%の順であった。「その他」(4.4%)には、内閣府公益認定等委員会、国際競技連盟（IF）／アジア競技連盟（AF）／他国の NF、自団体の理事会といった回答があった。

図 37 経営課題の相談相手（n=83 複数回答）



4. 中央競技団体の収支予算の分析

4-1 調査の目的と背景

本節は、中央競技団体の財務構造の実態を実証的に把握することを目的とし、各団体が公開する収支予算書等の財務資料を基に独自の財務データベースを構築し、その定量的分析を通じて収支構造の特性および変動要因を明らかにするものである。

本調査は 2010 年度に初めて実施され、2012 年度以降は現行の調査設計の下、隔年で継続的に実施されてきた。調査開始以前は、中央競技団体の財務情報に関する網羅的な研究蓄積や統一的なデータベースは存在しておらず、各団体が有する法人格（財団法人、社団法人、特定非営利活動法人）に応じて個別に行われてきた予算・決算情報の開示は、法的根拠や会計処理基準の差異に起因して、財務情報の開示形式や内容に顕著な非統一性が認められた。特に、法人格を持たない任意団体に関しては、情報開示に関する法的義務を負わないため、外部からの財務的把握が極めて困難であり、結果として、中央競技団体全体における財務的可視性の確保が大きく阻害されていた。

このような状況の下、中央競技団体の財務的実態については、制度的・組織的特性を踏まえた体系的理解が進展してこなかったのが実情である。したがって、本研究は、団体ごとの財務データを統一的な形式に整備し、団体規模や法人形態、種目特性等に基づく比較分析を通じて、中央競技団体の財政運営の構造的特徴および資源配分の実態を明示することを企図する。

加えて、調査開始から現在に至る約 14 年間には、制度環境における重要な変化が相次いで生じている。とりわけ、2008 年に施行された「公益法人制度改革関連三法」は、従来の非営利法人制度を抜本的に再編し、公益法人および一般法人という新たな法人格の選択肢を提示するとともに、会計基準の整備・標準化を促進した。これに伴い、中央競技団体の間でも法人格の変更（特に公益財団法人・公益社団法人への移行）や会計処理の見直しが行われ、財務情報の質的変容が生じている。また、2021 年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催は、財務規模および財源構成に一時的または構造的な影響を及ぼした可能性があり、これら制度的・外生的要因が団体の財務構造に与えるインパクトを検証することも、本研究の主要な関心事項のひとつである。

本年度調査は、2012 年度以降に実施されてきた一連の継続的調査の一環として位置づけられ、次節以降においては、過年度データとの縦断的比較を交えつつ、各時点における財務的特徴および構造変容の過程を検討する。将来的には、制度的枠組みおよびマクロ環境の変化が、中央競技団体の財務的持続可能性や資源配分の最適化にいかなる影響を及ぼすのかを解明することが期待される。

4-2 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)日本スポーツ協会、(公財)日本オリンピック委員会、(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 95 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(2024 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。

(2) 調査方法

調査対象団体のウェブサイトより、2024 年度の予算書類を入手した。公益法人格を有する団体については、内閣府公益認定等委員会への閲覧申請を通じて入手した予算書類もある。

(3) 集計対象団体

予算情報を利用することができた 71 団体を分析対象とする。その法人格別内訳は、公益財団法人 32 団体、一般財団法人 4 団体、公益社団法人 32 団体、一般社団法人 3 団体である。特定非営利法人(NPO)や任意団体はゼロである。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、2024 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行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。

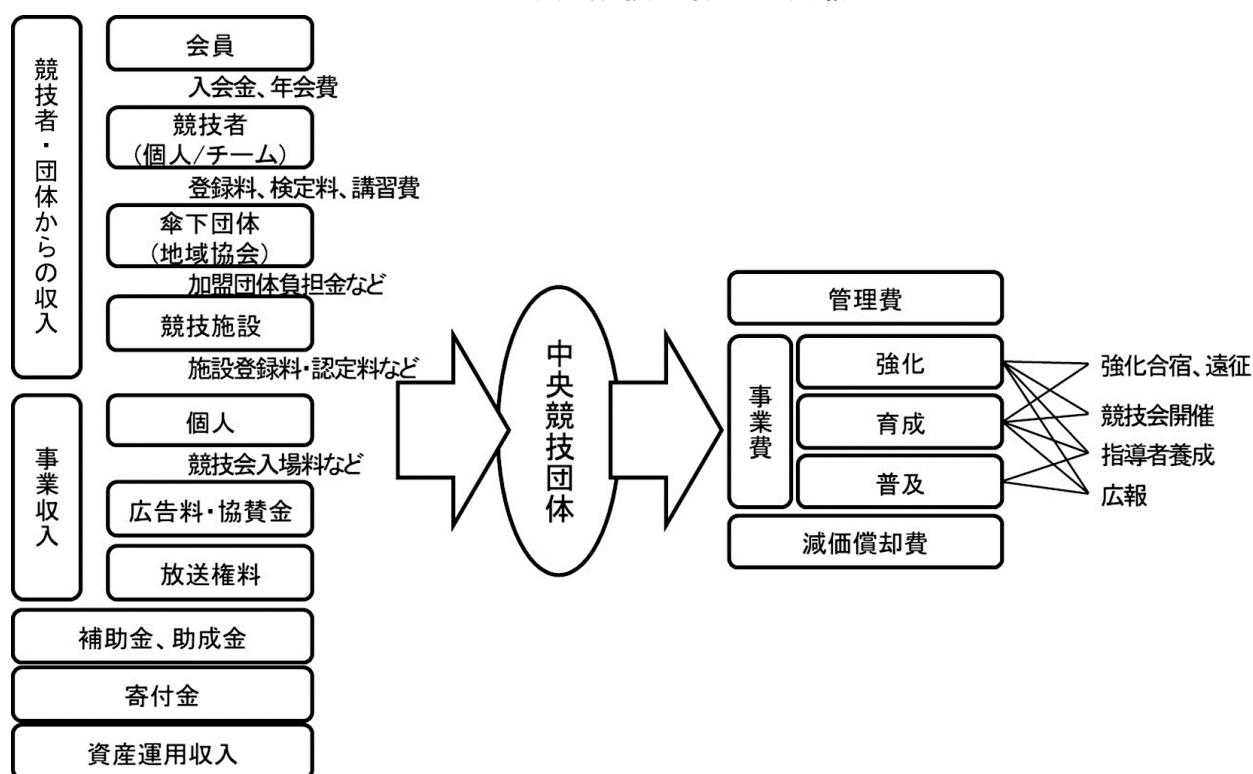
4-3 収支予算の分析：収支構造の枠組と集計方法

(1) 収支の構造

収支構造：中央競技団体の収入は図 38 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 38 中央競技団体の収支構造



SSF「中央競技団体现況調査」(2011)

4-4 収入

(1) 収入規模と分布

中央競技団体の収入に関する基本統計量を表 5 に示している。本稿では各団体の予算書の表記に従い、収入科目の合計を「収入合計」とし、その集計値を「総収入合計」とした。ただし、調査年度によって分析の対象団体やその数が異なる。そのため、過去の調査結果との比較や、その解釈には注意が必要である。

今回の 2024 年度調査では 71 団体の予算書を入手しており、直近 3 回の調査と同水準である。他方で、前回調査で分析対象とした競技団体から一部に入れ替わりがある。71 団体のうち 68 団体については前回から継続してデータが得られている。さらに新規の 3 団体と、利用不可能の 3 団体があった。新規の 3 団体の収入の合計は 12 億 7,000 万円、平均すると 4 億 2,300 万円であった。今回の調査では利用不可能だった 3 団体の 2022 年度調査時点での収入の合計は 4 億 1,800 万円、平均すると 1 億 3,900 万円であった。3 団体の入れ替わりが生じており、利用できなかった団体に比べて、収入規模の大きな団体が新規に加わったことが確認できる。

2024 年度調査の総収入合計は 761 億 2,500 万円、平均値は 10 億 7,200 万円、中央値は 4 億 4,200 万円である。前回調査年度と比較して、平均値は約 7,000 万円、中央値では約 1 億円の増加となっている。収入からみる競技団体の活動水準が活発になっていることが確認できる。また、これまでの調査と同様に、平均値と中央値の差が著しく大きい。収入合計の最大値は 208 億 800 万円、最小値は 2,500 万円である。最大値の競技団体の収入規模が相当に大きく、全体の平均値を引き上げていることが予想できる。実際に、最大値の団体の収入規模は 71 団体の中で突出しており、1 競技団体で総収入合計の 36.6% をも占めている。この団体を除いたときの総収入合計は 553 億 1,700 万円、平均値は 7 億 9,000 万円である。収入合計で約 208 億円、平均値で約 2.8 億円も低下する。したがって、合計や平均を考える場合には、この点を注意すべきである。

時系列の変化をみると、2012 年の調査開始時から収入規模は増加傾向にあり、東京オリンピック開催前の 2018 年がピークとなっている。2018 年の総収入合計は 71 の調査団体数で、761 億 4,700 万円、平均値は 10 億 7,200 万円であった。2018 年度までに、国内のオリンピック競技団体はその予算規模を拡大させてきたことがわかる。その後 2020 年には、調査団体数が 73 に増えたものの総収入合計は約 30 億円減少して、731 億 2,000 万円、平均値は 10 億 100 万円となった。調査団体の数が増えているにもかかわらず総収入合計が減少している要因には、最大値の団体の大幅な収入の減少（約 38 億円）が挙げられる。2020 年度調査では最大値を除く総収入合計が約 8 億円増加していることから、一部の競技団体の大幅な収入減少の影響を受けて総収入合計が減少している。平均的な競技団体の予算規模から確認できる活動水準は緩やかな上昇、あるいは大きな変化がなかったことを確認できる。2022 年度についても総収入合計は 2020 年度の調査から約 20 億円の減少である。その要因には、最大値の団体の収入合計が約 5 億円減少して

いることが挙げられる。さらに、最大値を除いた場合の総収入合計も約 14 億円減少していることから、それ以外の団体の収入も 2020 年度調査に比べて低い水準になっていることがわかる。2024 年度はピークであった 2018 年度の総収入合計とほぼ同水準である。

表には示していないが、2022 年度調査から継続してデータを得られている 68 団体の収入合計について、団体ごとに 2022 年度と 2024 年度の収入増減差額の計算を行った。その結果、収入合計が増加した団体数は 48 団体になった。増加した 48 団体の収入差額の合計は約 78 億円の増加である。他方で、収入合計が減少した団体数は 26 団体になる。これら団体の減少額の合計は約 336.8 億円であった。平均値に大きな変化は現れていないものの、約 7 割近い競技団体がその収入合計を増やしている。

図 39 と図 40 には、2012 年度から 2024 年度の競技団体の収入の合計や平均値、中央値を示している。

表 5 中央競技団体の収入に関する基本統計量

	2024年度	2022年度	2020年度	2018年度
総収入合計	761億2,500万円	711億7,900万円	731億2,000万円	761億4,700万円
最大値を除く総収入合計	553億1,700万円	521億4,500万円	535億5,900万円	527億4,400万円
平均値	10億7,200万円	10億200万円	10億100万円	10億7,200万円
平均値の変化率	6.99%	0.10%	-6.62%	12.61%
最大値を除く平均値	7億9,000万円	7億4,400万円	7億4,300万円	7億5,300万円
最小値	2,500万円	1,500万円	100万円	1,400万円
第1四分位	1億7,100万円	1億5,300万円	1億4,000万円	1億6,600万円
中央値（第2四分位）	4億4,200万円	3億4,100万円	3億600万円	3億3,500万円
第3四分位	9億400万円	8億5,500万円	8億2,300万円	8億8,700万円
最大値	208億800万円	190億3,300万円	195億6,100万円	234億200万円
競技団体数	71	71	73	71

	2016年度	2014年度	2012年度
総収入合計	590億4,200万円	498億3,100万円	474億7,200万円
最大値を除く総収入合計	386億6,800万円	314億5,900万円	305億2,700万円
平均値	9億5,200万円	7億5,500万円	6億6,800万円
平均値の変化率	26.09%	13.02%	-
最大値を除く平均値	6億3,300万円	4億8,300万円	4億3,600万円
最小値	1,500万円	200万円	400万円
第1四分位	1億3,900万円	7,000万円	4,200万円
中央値（第2四分位）	3億5,300万円	2億7,900万円	2億5,600万円
第3四分位	7億9,500万円	6億1,400万円	5億4,900万円
最大値	203億7,400万円	183億7,200万円	169億4,500万円
競技団体数	62	66	71

図 39 調査団体数と総収入の推移

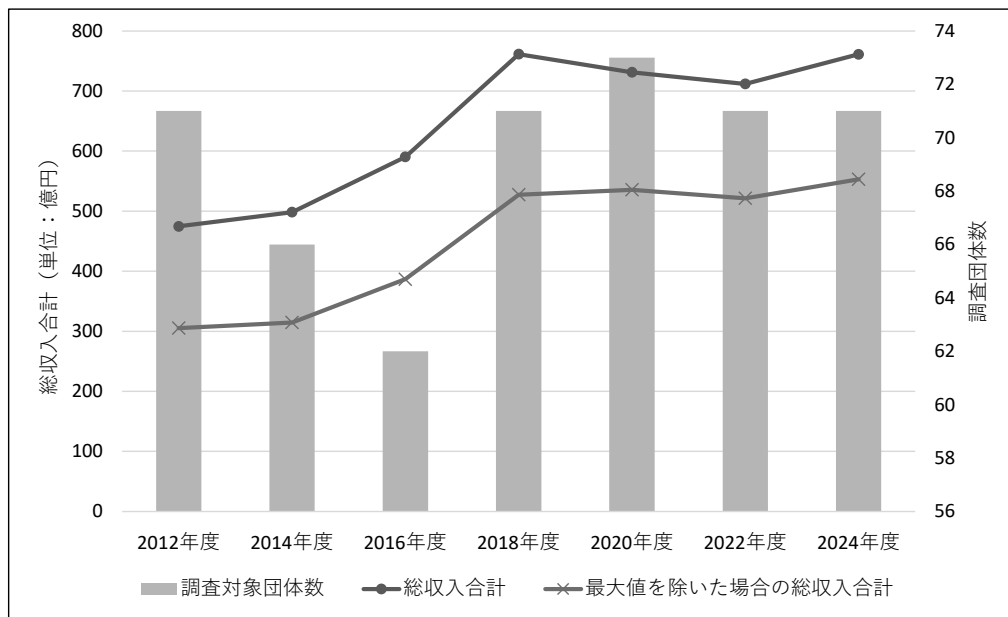


図 40 総収入の平均値と中央値の推移

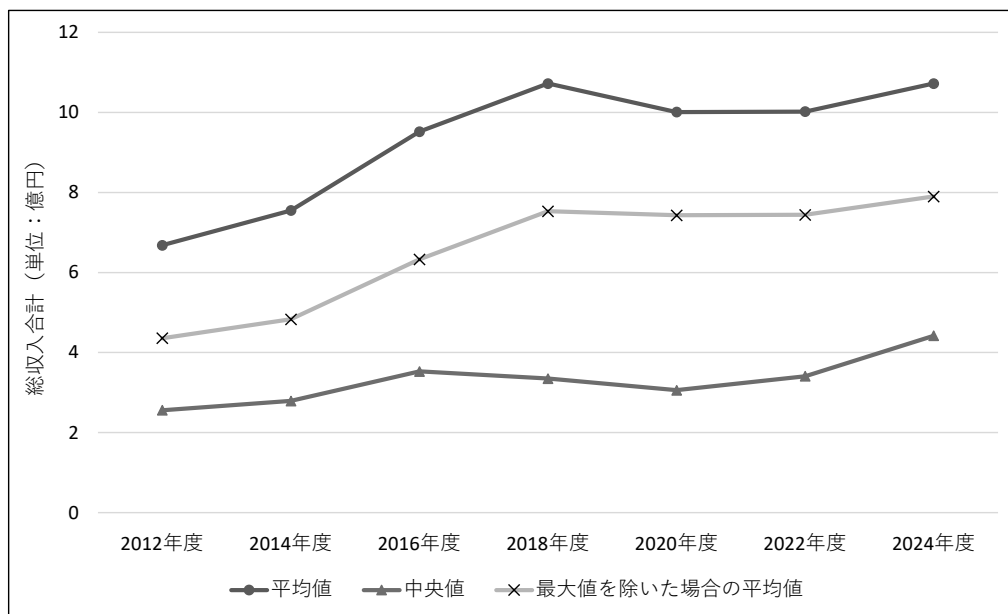


図 41 は、中央競技団体における収入合計額の分布を示すヒストグラムである。横軸には収入合計額（階級幅：1 億円）、縦軸には各階級に属する団体数を示している。収入合計が 1 億円未満の階級には 11 団体（15.5%）が分類され、分布の最頻値を構成している。次いで、1 億円以上 2 億円未満の階級に 8 団体（11.3%）、2 億円以上 3 億円未満に 11 団体（15.5%）、3 億円以上 4 億円未満の階級に 2 団体（2.8%）、中央値（約 4 億 2,000 万円）を含む 4 億円以上 5 億円未満の階級に 10 団体（14.1%）が分布している。これらを累計すると、全体の 59.2% が 5 億円未満の収入帯に集中しており、比較的低額な収入規模の団体が多数を占めていることがわかる。

一方、平均値は中央値よりも大きく、10 億円以上 11 億円未満の階級に位置している。分布の形状は左側に山が偏り、右側に長い裾を持つ形状となっており、中央値と平均値の乖離が大きい点からも、極端な高収入団体の存在が全体の統計的特性に影響を与えていることがうかがえる。収入合計が 21 億円未満の範囲には 68 団体（全体の約 95.8%）が含まれている一方で、53 億円以上 54 億円未満、90 億円以上 91 億円未満、208 億円以上 209 億円未満の階級には、それぞれ 1 団体ずつが属しており、これらは外れ値的な高額団体として分布の右端を形成している。

また、図には示していないが、収入合計額を金額ベースで集計した階級別シェアをみると、収入 1 億円未満の 11 団体の合計収入は約 5.5 億円（平均約 5,000 万円）で、全体の 0.7% に過ぎない。1 億円以上 5 億円未満の 31 団体の合計収入は約 90.3 億円（平均約 2.9 億円）で 11.9%、5 億円以上 10 億円未満の 13 団体は約 88.9 億円（平均約 6.8 億円）で 11.7% のシェアを占めている。さらに、10 億円以上 20 億円未満の 9 団体は合計約 130 億円（平均約 14.4 億円）で 17.0%、20 億円以上 28 億円未満の 4 団体は約 95 億円（平均約 23.7 億円）で 12.5% の構成比であった。

収入規模が 53 億円以上に達する上位 3 団体の合計収入が約 351.2 億円（平均約 117 億円）にのぼり、全体の 46.1% を占めている点が特徴的である。上位少数の団体によって全体の収入の約半分が集中しており、中央競技団体間の収入規模には不均衡が存在している。このような分布構造は、組織規模や事業展開の多様性、外部資金調達能力等に起因する構造的要因を反映している可能性が高い。

図 41 中央競技団体の収入規模分布

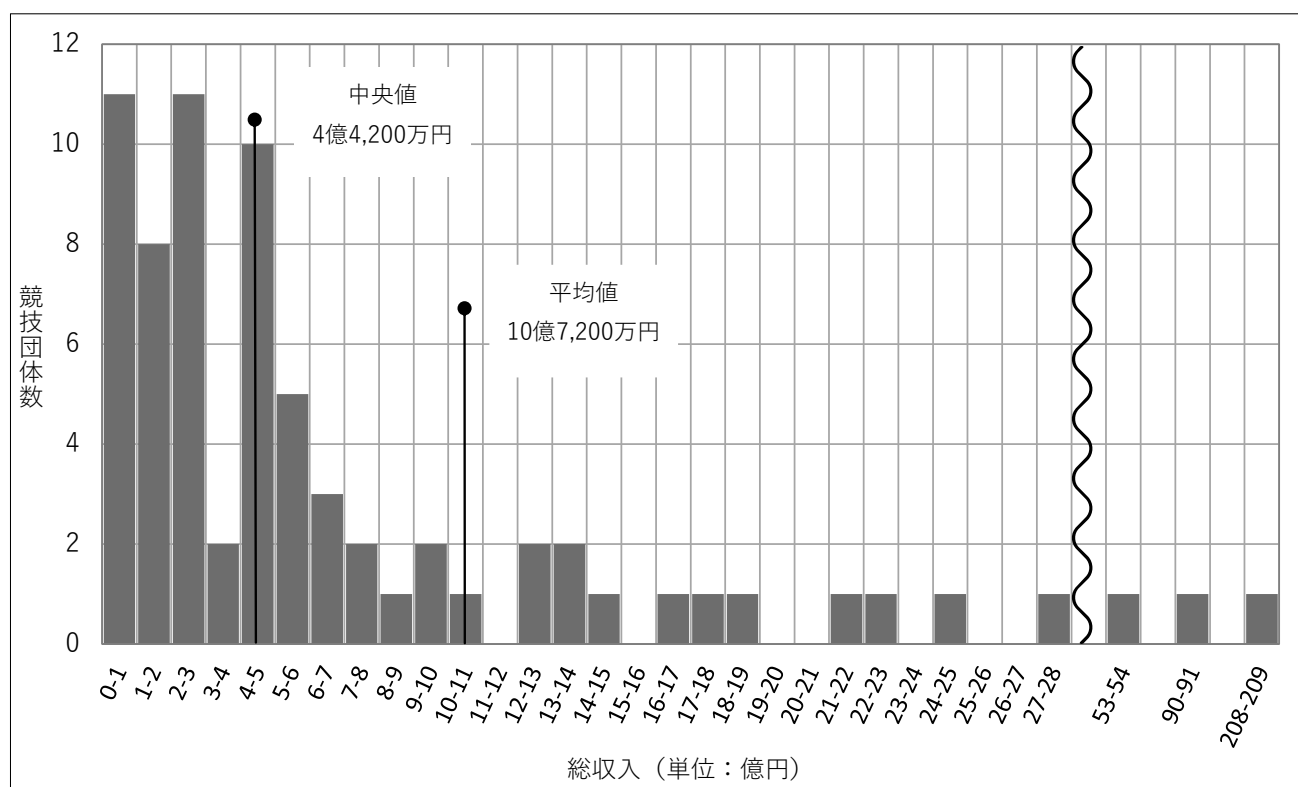


表 6 は、中央競技団体 71 団体を法人格別に分類し、それぞれの団体数、総収入合計、収入の平均値および中央値を示したものである。団体数の構成をみると、公益財団法人が 32 団体（全体の 45.1%）を占め、法人格別では公益社団法人と同じく、全体の半数近くを構成している。これに続いて、公益社団法人が 32 団体（45.1%）と同数を占めており、さらに一般財団法人が 4 団体（5.6%）、一般社団法人が 3 団体（4.2%）と続く。これら 4 つの法人格のうち、公益認定を受けた公益法人（公益財団法人・公益社団法人）は全体の 90.2%を占めており、中央競技団体の大多数が公益法人として活動していることがわかる。

また、2022 年度調査と比較すると、一般財団法人から公益財団法人への移行が 1 件、一般社団法人から公益社団法人への移行が 3 件確認されている。2008 年の「公益法人制度改革関連三法」の施行から 16 年が経過した現在においても、競技団体の公益法人化は進行中であり、その動向は継続的に注視する必要がある。

総収入合計に注目すると、公益財団法人の総収入は 645 億 7,900 万円に達し、全体の 84.8%を占める。これは他の法人格と比較して圧倒的に高い水準にある。ただし、この中にはきわめて収入規模の大きい 1 団体が含まれており、分布の偏りを考慮して、この団体を除いた統計量も表内に示している。除外後においても、公益財団法人の総収入、平均値、中央値はいずれも他法人格を上回り、中央競技団体の中核的存在であることが明確に示されている。

さらに、収入規模別に法人格の分布を確認すると、収入合計が 10 億円を超える団体は 16 団体存在し、そのうち 14 団体が公益財団法人、2 団体が公益社団法人であった。一方、収入が 1 億円未満の 10 団体については、2 団体が公益財団法人、8 団体が公益社団法人である。両者は団体数としては拮抗しているものの、収入規模においては大きな差異が存在しており、公益財団法人の方が収入規模の面で大きく上回っている。特に、最大値の団体を除外した場合であっても、公益財団法人の平均収入は公益社団法人の約 4 倍以上に達しており、両法人格の性質や制度的背景に根ざした、持続的で本質的な違いが表れている。

表 6 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	36	50.7%	660億1,700万円	86.7%	18億3,300万円	9億400万円
公益財団法人	32	45.1%	645億7,900万円	84.8%	20億1,800万円	9億400万円
(最大値の団体を除く)	31	(43.7%)	437億7,100万円	(57.5%)	14億1,100万円	
一般財団法人	4	5.6%	14億3,700万円	1.9%	3億5,900万円	3億7,600万円
	0					
社団法人	35	49.3%	101億800万円	13.3%	2億8,800万円	2億300万円
公益社団法人	32	45.1%	95億100万円	12.5%	2億9,600万円	2億500万円
一般社団法人	3	4.2%	6億600万円	0.8%	2億200万円	1億7,200万円
特定非営利活動法人	0	-		-	-	-
任意団体	0	-		-	-	-
全競技団体	71		761億2,500万円		10億7,200万円	4億4,200万円

表 7 は、2012 年から 2024 年にかけての中央競技団体の法人格別構成と収入規模の推移を示しており、この期間における法人格の変遷と財政的基盤の変化を読み解く手がかりを提供する。ただし、2012 年度については、公益法人への移行前の団体もあり、本調査における法人格の定義が一部異なっているため 2014 年度以降のものと分けている。注目すべきは、公益法人制度改革（2008 年施行）の影響が中長期的に継続しており、公益財団法人および公益社団法人への移行が進展している点である。たとえば、公益財団法人の団体数は 2012 年の 21 団体から 2024 年には 32 団体へと増加し、全体に占める割合も高まっている。一方で、一般社団法人の数は減少傾向にあり、公益法人化が進行していることが裏付けられる。

収入の観点では、公益財団法人が他法人格に比して安定的かつ高水準な収入を維持している。特に、最大値の団体を除いた場合でも、公益財団法人の平均収入は 2018 年度以降おおむね 14 億円前後で推移し、他の法人格（特に社団法人）との差異は歴然である。これは、公益財団法人がより強固な財務基盤を有していることを示唆する。

表 7 法人格別の平均収入の推移

	2024		2022		2020		2018	
	団体数	収入の平均値	団体数	収入の平均値	団体数	収入の平均値	団体数	収入の平均値
財団法人	36	18億3,300万円	36	17億2,300万円	35	17億8,800万円	34	19億8,400万円
公益財団法人	32	20億1,800万円	31	19億2,700万円	30	20億3,400万円	30	21億9,200万円
（最大値の団体を除く）	31	14億1,100万円	30	13億8,700万円	29	14億3,000万円	29	13億4,000万円
一般財団法人	4	3億5,900万円	5	4億5,400万円	5	3億800万円	4	4億2,200万円
	0							
社団法人	35	2億8,800万円	35	2億6,100万円	38	2億7,700万円	37	2億7,500万円
公益社団法人	32	2億9,600万円	28	2億7,600万円	29	3億1,300万円	28	3億2,300万円
一般社団法人	3	2億200万円	7	1億9,900万円	9	1億6,100万円	9	1億2,800万円
特定非営利活動法人	0	-	0	-	0	-	0	-
任意団体	0	-	0	-	0	-	0	-
全競技団体	71	10億7,200万円	71	19億8,400万円	73	20億6,500万円	71	10億9,300万円

	2016		2014		2012	
	団体数	収入の平均値	団体数	収入の平均値	団体数	収入の平均値
財団法人	32		31		公益財団法人	21 16億8,900万円
公益財団法人	29	17億5,600万円	28	15億5821万円	一般財団法人	4 3億5,000万円
（最大値の団体を除く）	(28)	10億9,200万円			財団法人	7 7億9,000万円
一般財団法人	3	4億6,400万円	3	2億3161万円	公益社団法人	15 2億300万円
					一般社団法人	5 4,700万円
社団法人	28	-	30	-	社団法人	11 1億2,300万円
公益社団法人	22	2億5,000万円	24	1億9036万円	特定非営利活動法人	6 6,900万円
一般社団法人	6	1億3,800万円	6	8526万円	その他	2 1,000万円
特定非営利活動法人	2	1億7,900万円	4	1億613万円		
任意団体	0	0	1	230万円		
全競技団体	62	-	66	-	全競技団体	71 6億6,900万円

（２）収入構成

本分析では、中央競技団体 71 団体の収入予算書に記載された科目を統一的に再分類し、収入構成の全体的傾向を明らかにする。競技団体の事業内容は多様であり、予算書に記載される収入科目の名称や定義は団体間で統一されていないため、その比較は容易でない。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」と、いずれにも該当しない、あるいは分類困難である収入科目を「その他」として分類することで 6 区分に再編し、定量的に把握可能な形で比較を行なった。

図 42 は、全 71 の競技団体の総収入合計約 761 億 2,500 万円の科目構成比（％）を示している。全 71 団体の総収入合計に占める構成比をみると、「事業収入」が全体の 64.7％と最大の割合を占めており、競技団体の主要な財源は自律的な事業活動（大会運営、物品販売、放映権料収入など）から得られていることがわかる。次に多いのは「競技者・団体からの収入」17.1％であり、登録料や加盟費など、競技者等からの支出に支えられた構造も確認される。さらに、「補助金・助成金」が 15.6％を占めており、公的補助や民間支援も一定の割合を占めている。寄付金や資産運用収入、その他収入のシェアは相対的に小さく、財政基盤としての重要性は限定的であると考えられる。

他方で、収入合計が最大値の団体は、総収入合計の約 3 割近くを占めていることから、構成比率に強く影響していることが予想される。そこで、収入合計が最大値の団体を除いた 70 団体を対象とした収入の構成比（％）を図 43 に示している。収入構成に顕著な変化がみられる。まず、「事業収入」のシェアは 55.8％と約 9 ポイント低下しており、当該 1 団体が大規模な事業活動を展開していたことが示唆される。

「競技者・団体からの収入」は 21.0％、「補助金・助成金」は 19.6％と、それぞれ上昇している。この変化から、多くの団体が競技者からの登録料等や公的資金に依拠する割合が高く、事業収入によって自律的に資金を確保できる団体は限られていることが推察される。また、「寄付金」「資産運用収入」「その他」のシェアも多少上昇しており、収入源の多様化を図っている団体も一定数存在しているとみられる。

このように、全体としては事業収入を主軸とした財源構造がみられるが、団体規模や事業展開の度合いによって収入構成に大きな差異があることが確認された。特に大規模団体は収入源が多様であり、事業収益によって大部分の財源をまかなっているのに対し、中小規模の団体では競技者からの収入や公的補助に支えられている。これは、財政の自立性や持続可能性の観点からも大きな示唆を与える。

図 42 中央競技団体の収入構成

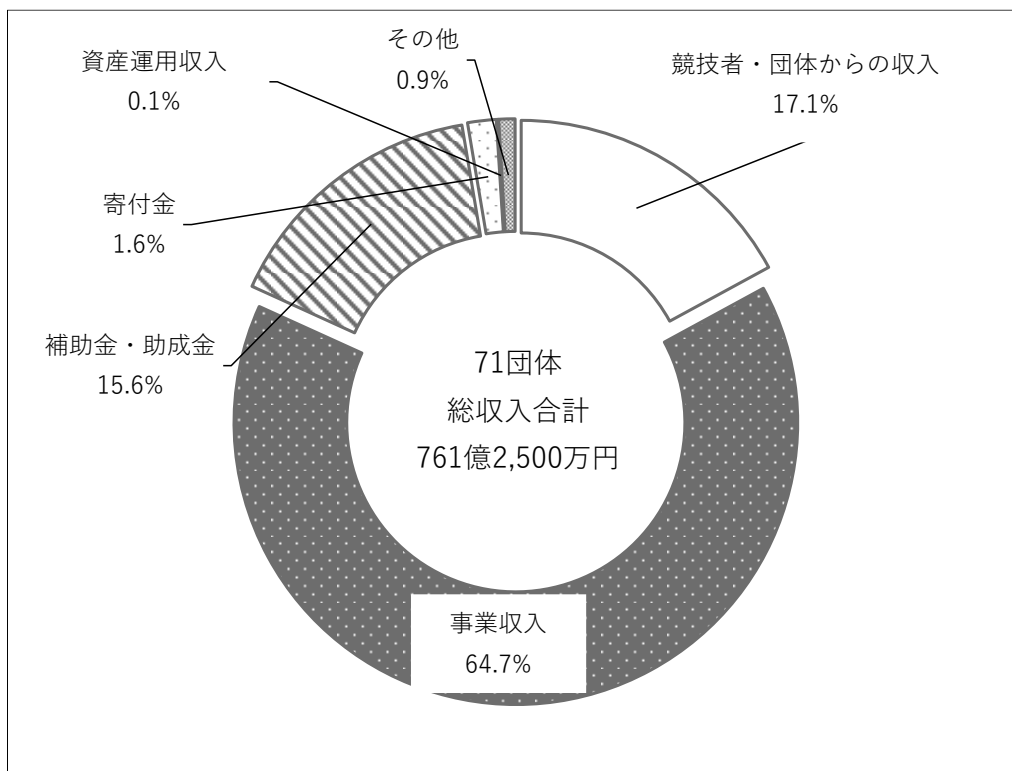
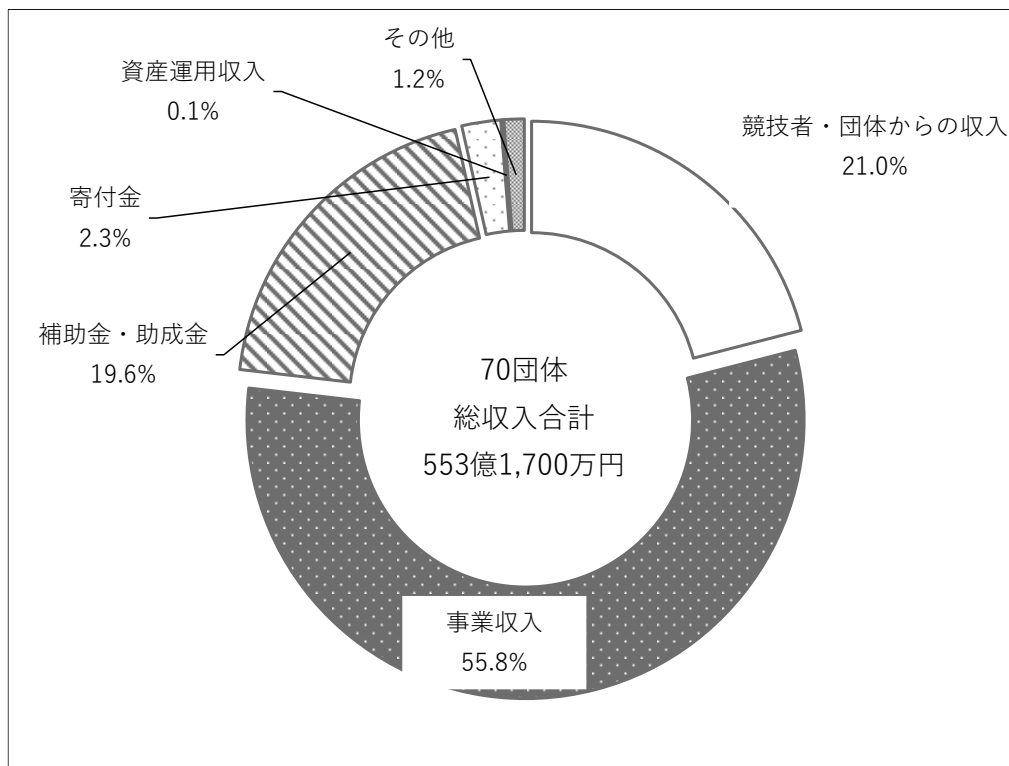


図 43 中央競技団体の収入構成：収入合計が最大値の団体を除く



収入項目の構成比率について、2012年度から2024年度までの推移を表8に示した。また同様に図44に示している。過去5回の調査を通じて、各収入項目の構成比の相対的な順位（大小関係）に大きな変動はみられなかった。しかし、2018年度調査以降、予算書における記載方法が見直され、それまで「その他」に分類されていた収入科目について精査が進み、多くが「事業収入」として再分類されるようになった。その結果、「事業収入」の構成比は大幅に増加し、従来最も高い比率を占めていた「その他」の割合は2018年度には2.5%まで低下した。こうした傾向は2024年度調査においても維持されており、収入項目の定義と分類の明確化が進んだことにより、財源構造の実態把握がより精緻化されたといえる。

図42や表8でみたように、競技団体の規模の違いを考慮しない収入構成では、「事業収入」の割合が6割を超えて最も高く、次いで「競技者・団体からの収入」、「補助金・助成金」が2割弱程度であった。次では、競技団体の収入規模別に収入構成を比較検討する。

表8 収入構成比の推移

	2024年度	2024年度※	2022年度	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	17.1%	21.0%	16.5%	16.9%	16.8%	19.8%	21.6%	22.8%
事業収入	64.7%	55.8%	63.4%	62.2%	61.6%	27.9%	25.7%	24.0%
補助金・助成金	15.6%	19.6%	17.5%	17.8%	17.9%	15.4%	13.1%	11.1%
寄付金	1.6%	2.3%	1.4%	1.3%	1.2%	0.8%	0.8%	2.3%
資産運用収入	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%
その他	0.9%	1.2%	1.2%	1.8%	2.5%	36.0%	38.6%	39.6%

※収入が最大値の団体を除いた70団体の構成の平均である。

図44 収入構成比の推移

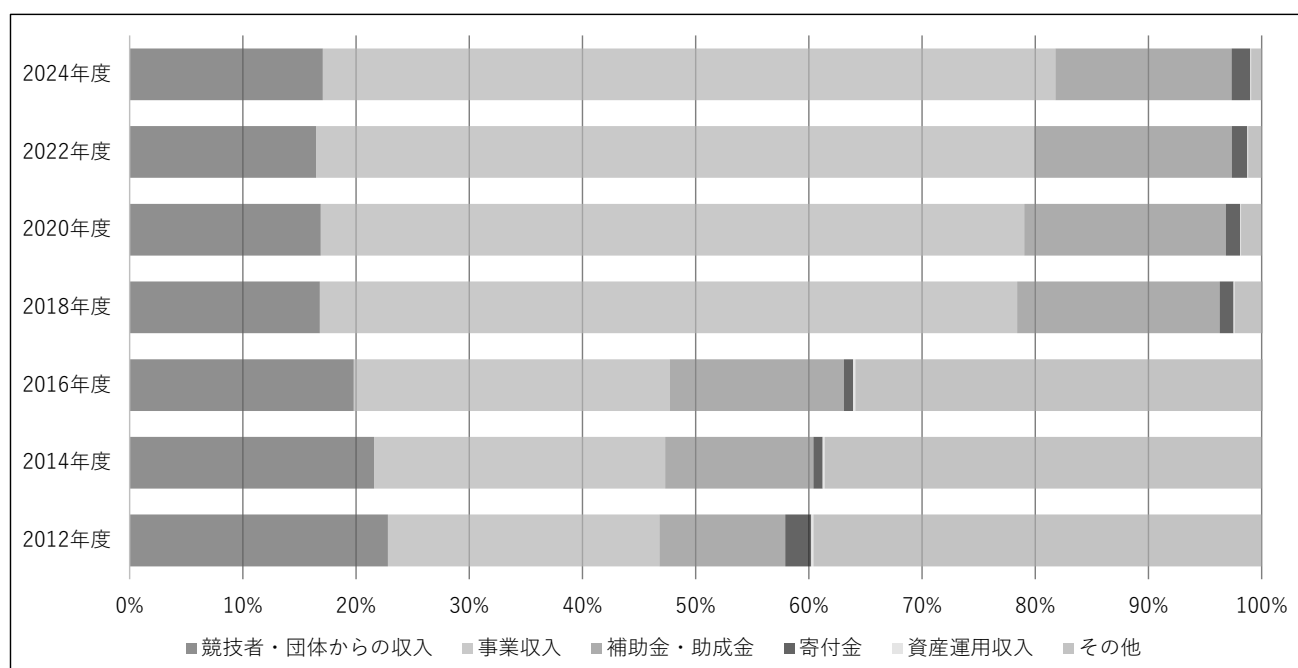


表 9 は、収入規模別の団体数の推移を 2012 年度から 2024 年度まで示したものであり、収入階層ごとの分布変化から、団体間の財政規模の変遷と構造的特徴を読み解くことができる。

注目すべきは、「収入 1 億円未満」の団体数が一貫して減少傾向にある点である。2012 年度には 27 団体（全体の 38.0%）を占めていたが、2024 年度には 11 団体（15.5%）にまで減少している。これは、予算規模が非常に小さい団体が減少し、一定水準以上の収入を確保できる団体が増加していることを示しており、財政基盤の底上げや法人運営の安定化が進んでいる可能性を示唆する。

一方、「収入 10 億円以上」の団体数は 2012 年度の 10 団体から 2024 年度には 16 団体へと増加しており、高収入団体の増加も顕著である。この増加傾向は、一部の競技における事業の多角化による事業収入の拡大が背景にあると考えられる。また、2018 年度以降は常に 16 団体がこの階層に属しており、上位団体の構造的安定性もうかがえる。

中間層にあたる「1 億円以上 3 億円未満」および「3 億円以上 6 億円未満」の階層は、おおむね安定的な推移をみせているが、「3 億円以上 6 億円未満」の団体が増加傾向にあり、中規模団体の成長がみてとれる。特に「3～6 億円未満」の団体は 2014 年度以降増減を繰り返しつつも、2024 年度には 17 団体となり、分布の中心に位置しつつある。また、「6～10 億円未満」の団体数は比較的少数ではあるものの、2012 年度の 5 団体から 2024 年度には 8 団体へと漸増しており、下位層からの段階的な成長の動きも見受けられる。

総じて、過去 10 年余りの推移をみると、全体として収入規模の大型化・中位層への集中・最下位層の縮小という三重の動きが進行していると整理できる。これは、団体のガバナンス強化や事業展開の多様化が進んだ成果ともいえるが、今後は、こうした構造変化の影響が団体の持続性や競技普及にどのように作用するかを注視する必要がある。

表 9 収入規模別の団体数の推移

収入規模	2024年度	2022年度	2020年度	2018年度	2016年度	2014年度	2012年度
収入1億円未満	11	13	14	15	13	19	27
収入1億円以上、3億円未満	19	19	22	16	14	17	13
収入3億円以上、6億円未満	17	14	12	14	16	12	16
収入6億円以上、10億円未満	8	9	9	9	6	7	5
収入10億円以上（最大値の団体を含む）	16	16	16	16	12	9	10
合計	71	71	73	70	61	64	71

図 45 から図 49 は、収入の最大値の団体を除いた 70 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。円グラフ内の金額はグループごとの収入合計である。

図 45 に示す「収入 1 億円未満」の競技団体の収入構成をみると、「競技者・団体からの収入」が 55.4%と最大のシェアを占め、次いで「補助金・助成金」の 29.8%、「事業収入」の 10.3%の順となっている。この 3 つの科目で約 95%を占めている。図 42 の規模の違いを考慮しない収入構成と比べて、「事業収入」シェアが約 1/5 の水準となっていること、「競技者・団体からの収入」シェアが約 2.6 倍となっている。

図 46 に示す「収入 1 億円以上 3 億円未満」の競技団体の収入構成から、「競技者・団体からの収入」「事業収入」「補助金・助成金」がほぼ同水準のシェアとなっていることがわかる。図 45 の「収入 1 億円未満」グループに比べて、「事業収入」のシェアが 20 ポイント以上低くなっているが、他方で「補助金・助成金」や約 3 倍となっており、その重要性が高いことがわかる。図 47 に示す「収入 3 億円以上 6 億円未満」の競技団体の収入構成は、「事業収入」シェア（39.4%）が最も大きい、「競技者・団体からの収入」のシェア（35.5%）と大きな差はなく、ほぼ同程度の水準にあるとみなすことができる。「補助金・助成金」のシェアは 22.4%である。図 48 に示す「収入 6 億円以上 10 億円未満」の競技団体の収入構成は、「競技者・団体からの収入」シェア（35.3%）、「事業収入」シェア（34.3%）、「補助金・助成金」シェア（26.1%）の順で大きい。図 47 の「収入 3 億円以上 6 億円未満」のグループに比較すると、「競技者・団体からの収入」と「事業収入」のシェアの大小関係が逆になっているが、全体的な傾向は似ていると考えられる。図 49 に示す「収入 10 億円以上（最大値の団体を除く）」グループの収入構成は、「事業収入」シェアが 66.2%を占め、他の図（収入規模グループ）と比べて、最も高い水準である。次いで「補助金・助成金」シェア（16.4%）、「競技者・団体からの収入」シェア（13.8%）となる。他の図（収入規模グループ）と比べて、「競技者・団体からの収入」シェアが最も低い水準である。

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。これらの結果からいくつかの傾向を知ることができる。

- 収入規模が相対的に小さい競技団体ほど「競技者・団体からの収入」の占める比率が高い。
- 収入規模が相対的に小さい競技団体ほど「事業収入」の占める比率が低い。
- 収入合計が 10 億円未満の中・小規模の競技団体にとって「補助金・助成金」は非常に重要な収入科目となっている。「競技者・団体からの収入」や「事業収入」の比率を上回る場合もある。

図 45 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 1 億円未満（11 団体）

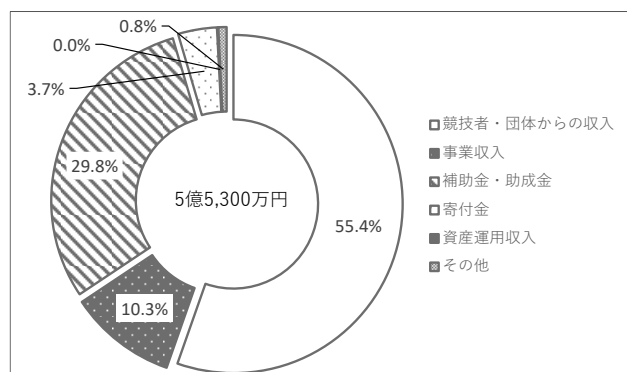


図 48 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 6 億円以上 10 億円未満（8 団体）

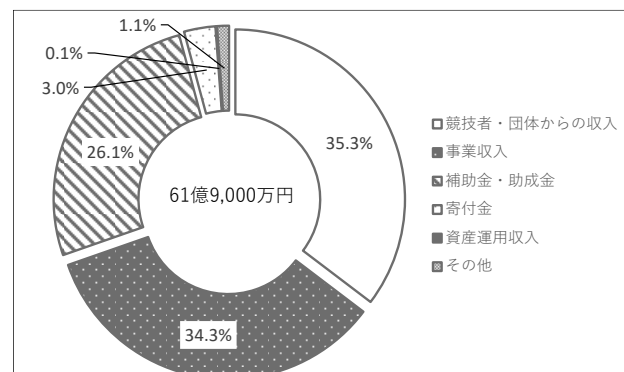


図 46 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 1 億円以上 3 億円未満（19 団体）

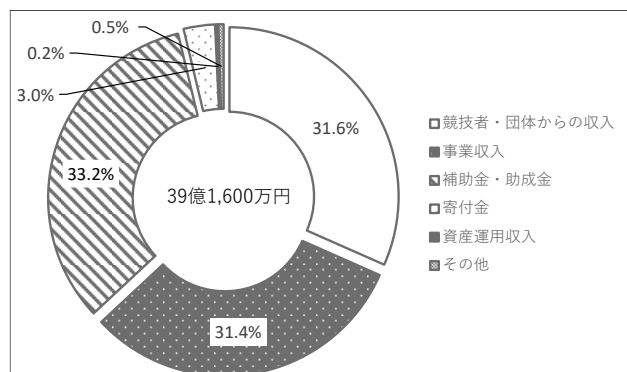


図 49 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 10 億円以上（15 団体）

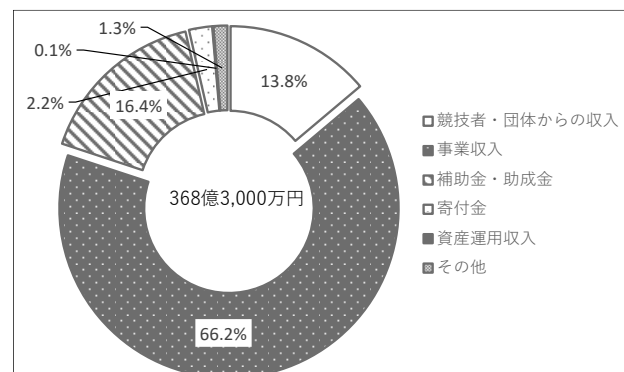
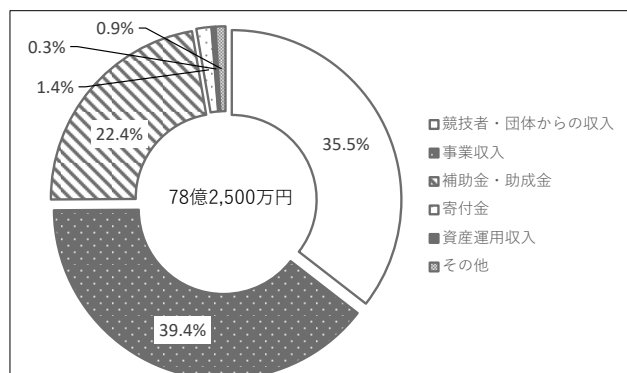


図 47 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 3 億円以上 6 億円未満（17 団体）



注）収入合計が最大値の団体を除く。

（３）総収入と各科目との関係

収入合計が最大である 1 団体を除いた 70 団体を対象に、「収入合計」と主要な収入科目（競技者・団体からの収入、事業収入、補助金・助成金、寄付金）との関係性を、散布図および相関係数を用いて検証する。

図 50 は、「収入合計」と「総収入に占める競技者・団体からの収入比率」との関係を示した散布図である。右下がりの分布を示しており、相関係数は -0.2805 であった。これは弱い負の相関を意味しており、「競技者・団体からの収入の比率」が低い競技団体ほど、「収入合計」が高い傾向にあることが確認される。すなわち、規模の大きい団体ほど、競技者・団体からの収入に過度に依存せず、他の収入源を確保していることがうかがえる。

図 51 は、「収入合計」と「総収入に占める事業収入比率」との関係を示した散布図である。分布はやや右上がりとなっており、相関係数は 0.4979 で中程度の正の相関が確認された。これは、「事業収入の比率」が高い競技団体ほど、「収入合計」が高い傾向にあることを意味する。大会運営や放映権、スポンサー収入などを通じた事業活動の展開が、収入全体の拡大につながっていると解釈できる。

図 52 は、「収入合計」と「総収入に占める補助金・助成金、寄付金の比率」との関係を示したものである。相関係数は -0.2225 であり、弱い負の相関が認められた。補助金や寄付金といった外部資金の比率が高い団体ほど、収入合計は低い傾向にある。これにより、外部支援に頼る団体は、全体として収入規模が小さい可能性が示唆される。

以上より、「収入合計」が高い団体ほど、収入源の多様化が進んでおり、特に事業収入の比率が高い傾向にある。他方、競技者・団体からの収入や補助金・助成金、寄付金の比率が高い団体は、比較的収入規模が小さく、資金調達手段が限定的であることがうかがえる。このことは、競技団体における財源の構成と規模との間に一定の関係性が存在することを示している。

図 50 「収入合計」と「競技者・団体からの収入比率」の相関関係

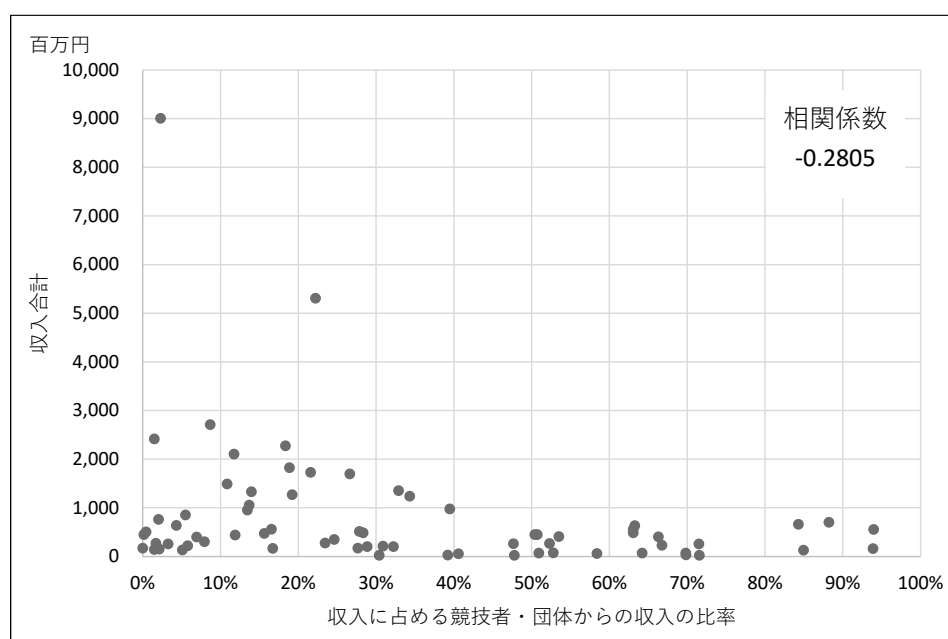


図 51 「収入合計」と「事業収入の比率」の相関関係

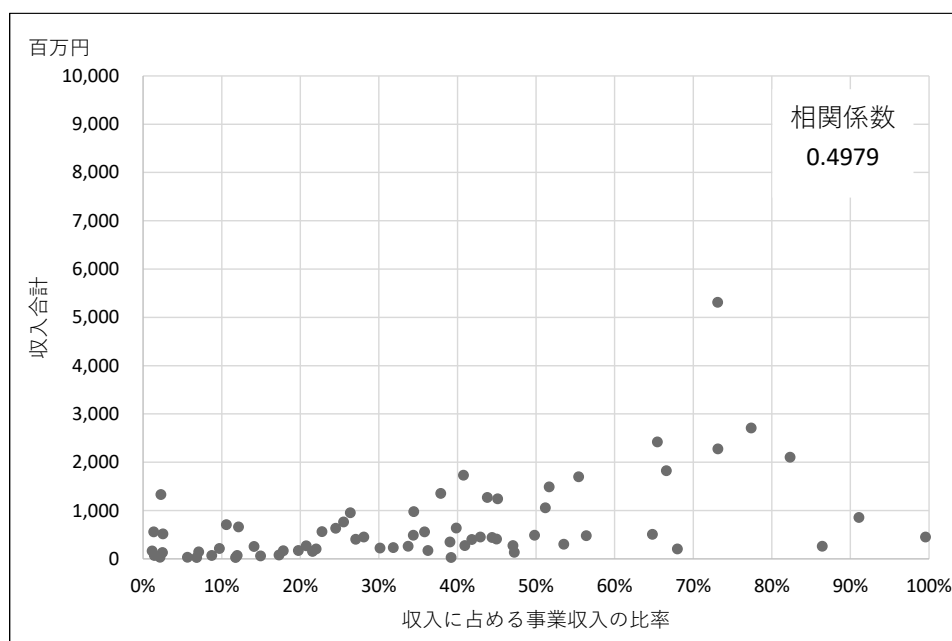
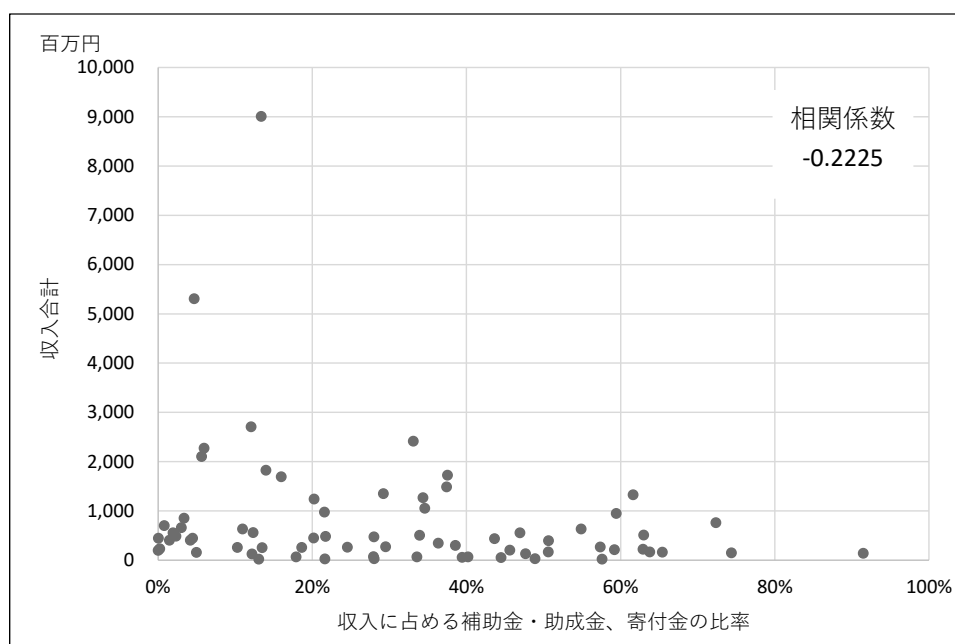


図 52 「収入合計」と「収入に占める補助金・助成金、寄付金の比率」の相関関係



4-5 支出

(1) 支出規模と分布

表 10 には、中央競技団体の支出に関する基本統計量を示している。前節の収入の分析と同様に、各競技団体の予算書の表記に従い、支出科目の合計を「支出合計」とし、その集計値を「総支出合計」としている。今回の 2024 年度調査では 71 団体の予算書を入手しており、直近 3 回の調査と同水準である。他方で、前回調査で分析対象とした競技団体から一部に入れ替わりがある。71 団体のうち 68 団体については前回から継続してデータが得られている。さらに新規の 3 団体と、利用不可能の 3 団体があった。新規の 3 団体の支出の合計は 12 億 5,600 万円、平均すると 4 億 1,800 万円であった。今回の調査では利用不可能だった 3 団体の 2022 年度調査時点での支出の合計は 4 億 1,800 万円、平均すると 1 億 4,300 万円であった。3 団体の入れ替わりが生じており、利用できなかった団体に比べて、支出規模の大きな団体が新規に加わったことが確認できる。

2024 年度調査の総支出合計は 789 億 6,100 万円、平均値は 11 億 1,200 万円、中央値は 4 億 3,100 万円である。平均値と中央値の差が著しく大きい。一部の競技団体の支出規模が相当に大きく、全体の平均値を大きく引き上げていることが予想できる。実際に、支出合計の最大値は 217 億 3,500 万円、最小値は 2,500 万円である。とりわけ最大値の団体の支出規模は 71 団体の中で突出しており、全体の 27.5%を占めている。この団体を除いたときの平均値は 572 億 2,600 万円となる。

表 10 中央競技団体の支出に関する基本統計量

	2024年度	2022年度	2020年度	2018年度
総支出合計	789億6,100万円	778億5,000万円	757億4,800万円	776億7,300万円
総支出合計（最大値を除く）	572億2,600万円	544億4,000万円	557億8,900万円	544億6,200万円
平均値	11億1,200万円	10億9,600万円	10億6,000万円	10億9,300万円
平均値の成長率	1.46%	3.40%	-3.02%	16.28%
平均値（最大値を除く）	8億1,700万円	7億7,700万円	7億9,000万円	7億7,700万円
最小値	2,500万円	1,400万円	1,000万円	1,200万円
第1四分位	1億8,900万円	1億5,100万円	1億4,300万円	1億6,700万円
中央値（第2四分位）	4億3,100万円	3億5,300万円	3億5,600万円	3億5,900万円
第3四分位	9億2,000万円	8億4,000万円	8億8,800万円	9億1,900万円
最大値	217億3,500万円	234億900万円	199億5,900万円	232億1,000万円
競技団体数	71	71	73	71

	2016年度	2014年度	2012年度
総支出合計	583億1,200万円	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	9億4,000万円	7億5,400万円	6億6,800万円
平均値の成長率	24.67%	12.87%	
平均値（最大値を除く）	6億4,100万円	4億8,200万円	4億3,600万円
最小値	1,500万円	200万円	400万円
第1四分位	1億3,800万円	6,700万円	4,200万円
中央値（第2四分位）	3億6,400万円	2億8,100万円	2億5,600万円
第3四分位	8億700万円	6億2,100万円	5億4,900万円
最大値	191億5,500万円	179億6,000万円	169億4,500万円
競技団体数	62	66	71

図 53 と図 54 には、2012 年度から 2024 年度の調査対象団体数と総支出および総支出の平均値と中央値の推移を示している。時系列の変化をみると、2012 年の調査開始時から長期的には支出規模は増加傾向で推移している。東京オリンピック開催前の 2018 年の総支出合計は 71 の調査団体数で約 776 億 7,300 万円、平均値は 10 億 9,300 万円であった。東京オリンピック開催に向けて、各競技団体はその予算規模を拡大させていたことがわかる。その後 2020 年にかけて、調査団体数が 73 に増えたものの総支出合計は約 19 億円減少して、約 757 億 4,800 円、平均値は 10 億 6,000 万円となった。調査団体の数が増えているにもかかわらず総支出合計が減少している要因として、最大値の団体の支出合計が約 33 億円の大規模な減少となっていることが挙げられる。最大値を除いた場合の総支出合計は 2018 年に比べて約 13 億円増加している。2022 年の総支出合計は 2020 年の調査から約 21 億円の増加である。2022 年までの期間では最も高い水準である。最大値の団体の支出合計が約 35 億円増加していることが要因のひとつに挙げられる。他方で、最大値を除いた場合の総支出合計は約 13.5 億円減少している。最大値の団体の支出減少の影響を受けて全体の支出規模が減少しているが、平均的な競技団体の支出合計には大きな変化がなかったことを確認できる。また、当該年度における支出額の最大値を記録した団体については、前年度比で約 17 億円の減少がみられた。したがって、支出の全体的増加は一部の大規模団体による突出した動向に起因するものではなく、より広範な団体における傾向として捉えることができる。実際に、最大値の団体を除外して算出した平均支出額においても、2022 年度比で約 4,000 万円の増加が観察されており、多くの団体において支出水準が平均的に上昇している実態が示唆される。

なお、表中には示していないが、前回調査（2022 年度）から継続して予算データが取得可能であった 66 の競技団体について、団体ごとの支出総額の増減を比較・集計した分析を行った。その結果、支出総額が前回調査時点と比較して増加した団体は全体の約 3 分の 2 に相当する 44 団体であった。これら増加団体における前回調査からの支出増加額の合計は約 60 億 6,300 万円、1 団体あたりの平均増加額は約 1 億 3,700 万円であった。一方、前回よりも支出総額が減少した団体は 24 団体であり、これら団体における減少額の合計は約 57 億 7,900 万円、1 団体あたりの平均減少額は約 2 億 4,000 万円となっている。支出減少額の最大値を示した団体では、前回比で約 16 億 7,400 万円の大規模な支出減が確認された。

以上の結果から、支出総額の増減は団体間で一定のばらつきを伴いながらも、全体としては増加傾向が優勢であることが読み取れる。とりわけ、増加団体の数が減少団体を上回っていること、また個別の増加幅が比較的小さい一方で、減少額の最大値が突出していることから、全体としての支出拡大は多数の団体における漸次的な増加によって支えられている可能性が高い。

図 53 調査団体数と総支出の推移

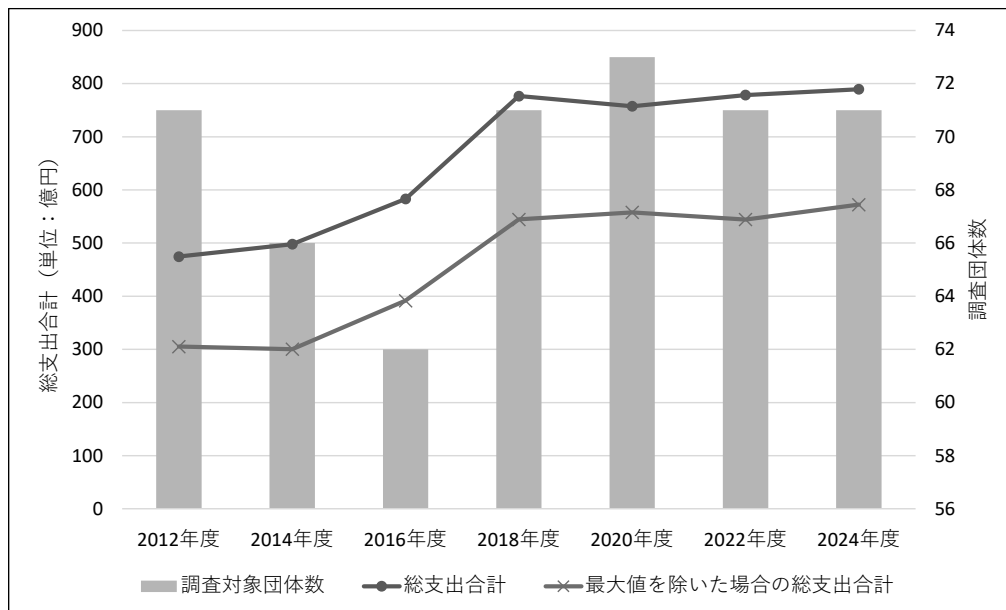


図 54 総支出の平均値と中央値の推移

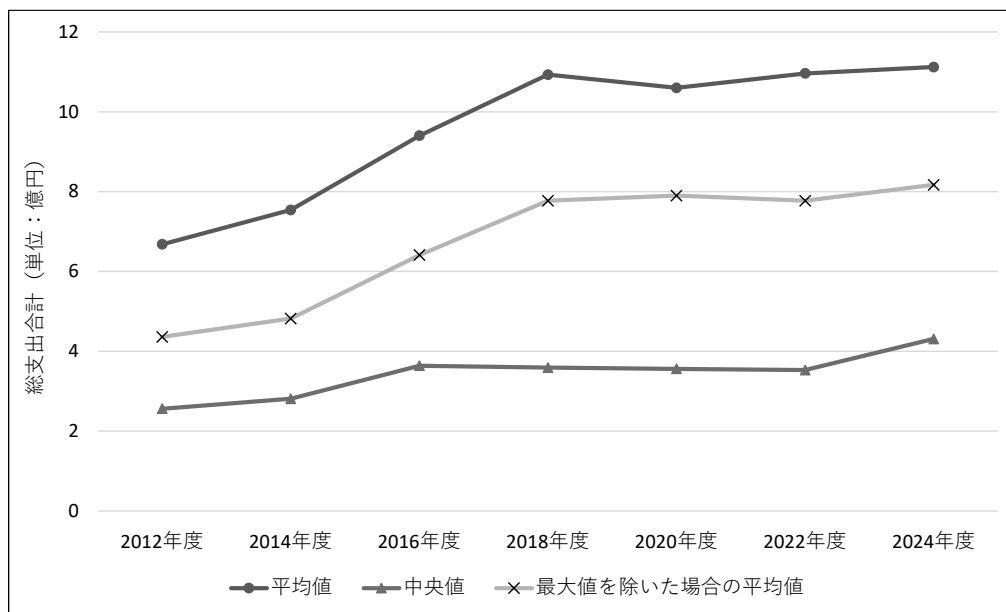


図 55 は、各中央競技団体における支出合計額の分布を示すヒストグラムである。横軸には支出合計額（階級幅：1 億円）、縦軸には該当する競技団体数を配置している。支出合計が 1 億円未満の階級には 11 団体（全体の 15.5%）が分類されており、最頻値を構成している。これに次いで、1 億円以上 2 億円未満の階級に 8 団体（11.3%）、2 億円以上 3 億円未満に 10 団体（14.1%）、3 億円以上 4 億円未満の階級に 4 団体（5.6%）、中央値（4 億 3,100 万円）を含む 4 億円以上 5 億円未満の階級に 8 団体（11.3%）が含まれている。これらを合計した累積割合は 57.7%に達し、分布の半数以上が比較的低額な支出規模に集中していることがわかる。

他方、分布の平均値は中央値を上回り、11 億円以上 12 億円未満の階級に位置している。収入分布と同様、分布の形状は左右対称とはならず、左にピークが集中する非対称分布となっている。すなわち、少数の大規模団体によって平均値が上方に引き上げられているため、中央値との差が顕著である。実際に、支出合計が 30 億円未満である団体は 68 団体にのぼり、全体の約 95.8%がこの範囲内に収まっている。これに対し、56 億円以上 57 億円未満、84 億円以上 85 億円未満、217 億円以上 218 億円未満の 3 つの階級には、それぞれ 1 団体ずつが属しており、極端な上位事例として分布の外れ値を形成している。

さらに、図には示していないが、支出合計額の階級別シェアを金額ベースで確認すると、1 億円未満の 11 団体の合計支出は約 5 億 8,400 万円（平均 5,300 万円）であり、全体のわずか 0.7%を占めるにとどまる。1 億円以上 10 億円未満の 43 団体は合計で約 173 億 9,700 万円（平均約 4 億 400 万円）となり、全体の 22.0%を構成している。さらに、10 億円以上 30 億円未満の 14 団体は、合計約 250 億 7,500 万円（平均約 17 億 9,100 万円）で 31.8%のシェアを占める。

注目すべきは、支出合計が 56 億円を超える 3 団体の存在であり、これらの合計支出額は約 359 億 400 万円（平均約 119 億 6,800 万円）に達し、全体の 45.5%を占めている点である。これらの事実は、中央競技団体間における支出規模の格差が極めて大きいことを示している。

図 55 中央競技団体の支出規模分布

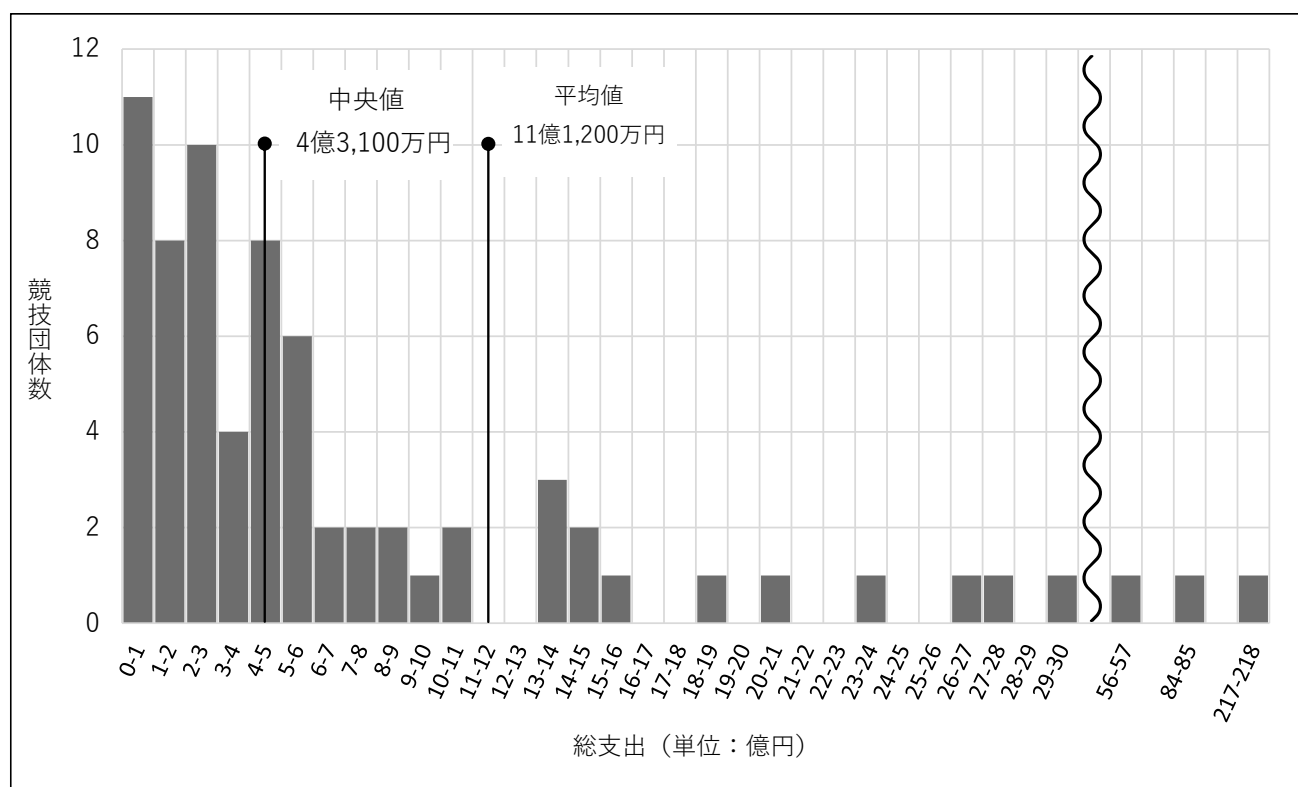


表 11 は 71 の中央競技団体を法人格別に支出の基本統計量を示している。法人格は大きく財団法人と社団法人に分類され、前者が 36 団体（全体の 50.7%）、後者が 35 団体（49.3%）を占めている。

まず、財団法人は全体の過半数を占め、総支出合計は 687 億 7,600 万円と全体支出の 87.1%を占めており、平均支出額は 19 億 1,000 万円、中央値は 8 億 200 万円である。なかでも公益財団法人が 32 団体と大多数を占め、総支出額は 673 億 3,300 万円（全体の 85.3%）と最も大きい。これは、公益認定を受けた団体が活動規模の大きい主体であることを示している。ただし、この中には非常に高額な支出がある 1 団体が含まれており、この団体を除外すると平均支出額は 15 億 2,900 万円となり、支出規模の分布に大きなばらつきがあることがわかる。一般財団法人は 4 団体にとどまり、総支出額は 14 億 4,200 万円（全体の 1.8%）に過ぎない。平均支出額は 3 億 6,000 万円と小規模であるが、中央値は 4 億 8,500 万円と平均を上回っており、構成団体間の支出規模に大きな差はみられない。

次に、社団法人全体では 35 団体が存在し、総支出合計は 101 億 8,500 万円（全体の 12.9%）、平均支出額は 2 億 9,100 万円、中央値は 2 億 400 万円と、財団法人に比べて支出規模が大幅に小さい傾向にある。なかでも公益社団法人が 32 団体を占め、支出合計は 95 億 7,700 万円（12.1%）で、平均支出は 2 億 9,900 万円、中央値は 2 億 1,800 万円と財団法人より規模は小さいが一定の資金力を有している。一般社団法人は 3 団体と少数で、総支出は 6 億 800 万円（0.8%）、平均支出額は 2 億 200 万円、中央値は 1 億 7,000 万円と全体的に小規模である。なお、特定非営利活動法人や任意団体はゼロであった。

中央競技団体の支出規模は法人格によって大きな差があることが明らかである。特に、公益財団法人が活動資金面で突出しており、収支規模の上では財団法人が大きい。ただし、社団法人の中でも公益認定を受けた団体は一定の活動規模を有しており、法人格の種類が団体の財政基盤の強さと密接に関係していることが示唆される。公益財団法人と公益社団法人は、団体数も比較的近い値であるものの、支出の平均値を比べると公益財団法人は公益社団法人の約 7 倍もの差がある。収入が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となっている。

表 11 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	36	50.7%	687億7,600万円	87.1%	19億1,000万円	8億200万円
公益財団法人	32	45.1%	673億3,300万円	85.3%	21億400万円	10億600万円
公益財団法人（最大値の団体を除く）	31	43.7%	455億9,800万円	(57.7%)	15億2,900万円	
一般財団法人	4	5.6%	14億4,200万円	1.8%	3億6,000万円	4億8,500万円
社団法人	35	49.3%	101億8,500万円	12.9%	2億9,100万円	2億400万円
公益社団法人	32	45.1%	95億7,700万円	12.1%	2億9,900万円	2億1,800万円
一般社団法人	3	4.2%	6億800万円	0.8%	2億200万円	1億7,000万円
特定非営利活動法人	0	-	-	-	-	-
任意団体	0	-	-	-	-	-
全競技団体	71		789億6,100万円		11億1,200万円	4億3,100万円

（２）支出構成

中央競技団体の支出構造を把握するにあたっては、各団体が作成する予算書の支出科目を比較する必要があるが、事業の多様性や記載方法の差異から、科目の定義は必ずしも統一されておらず、横断的な分析は容易ではない。そこで本分析では、各団体の予算書に記載された支出科目を「事業費」「管理費」「減価償却費」の３分類に集約し、それに加えて分類困難な支出を「その他」として整理することにより、支出構成の全体像を把握した。

図 56 は、全 71 の競技団体の総収入合計 789 億 6,100 万円の科目構成比（％）を示している。そのうち「事業費」が約 702 億円（88.9％）を占めている。この高い割合は、各団体の支出が主に本来の目的事業、すなわち競技運営、選手育成、指導者研修、大会開催等の活動に充てられていることを示しており、公益性の高い団体としての基本的性格が反映されている。「管理費」は約 76 億円（9.6％）であり、事務局の運営や人件費、庶務的支出など間接的費用として一定の割合を占めている。一方、「減価償却費」は全体の 0.4％、「その他」も 1.1％にとどまり、いずれも構成比としては限定的である。

図 57 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。この場合の構成比をみると、「事業費」は 90.9％に上昇し、「管理費」は 7.0％へと減少している。この差異は、最大団体において管理的支出や「その他」の支出割合が相対的に高かったことを示しており、特定の大規模団体が全体平均を引き上げていた可能性がある。「減価償却費」は 0.5％、「その他」は 1.5％といずれも微増しているが、全体に占める割合としては依然として小さい水準にある。

以上の結果から、中央競技団体の支出は全体として本来事業への支出を中心とする健全な構成であることが確認されるが、団体規模によって支出構造には一定の違いが存在することも明らかとなった。特に、大規模団体では、管理費や「その他」支出の比重が相対的に高まる傾向があるが、これは多様な事業展開や安定的な運営体制を維持するために必要な支出である可能性がある。２つの図を比較すると、最大支出団体を除いた上でも同様の結果が確認できる。事業費中心・管理費抑制型の支出構造がより明確になっている。これは多くの中央競技団体が本来的な競技力強化・育成・普及事業に重点を置きつつ、組織運営コストを抑えていることを反映しており、資源配分の健全性を示すものである。

図 56 中央競技団体の支出構成

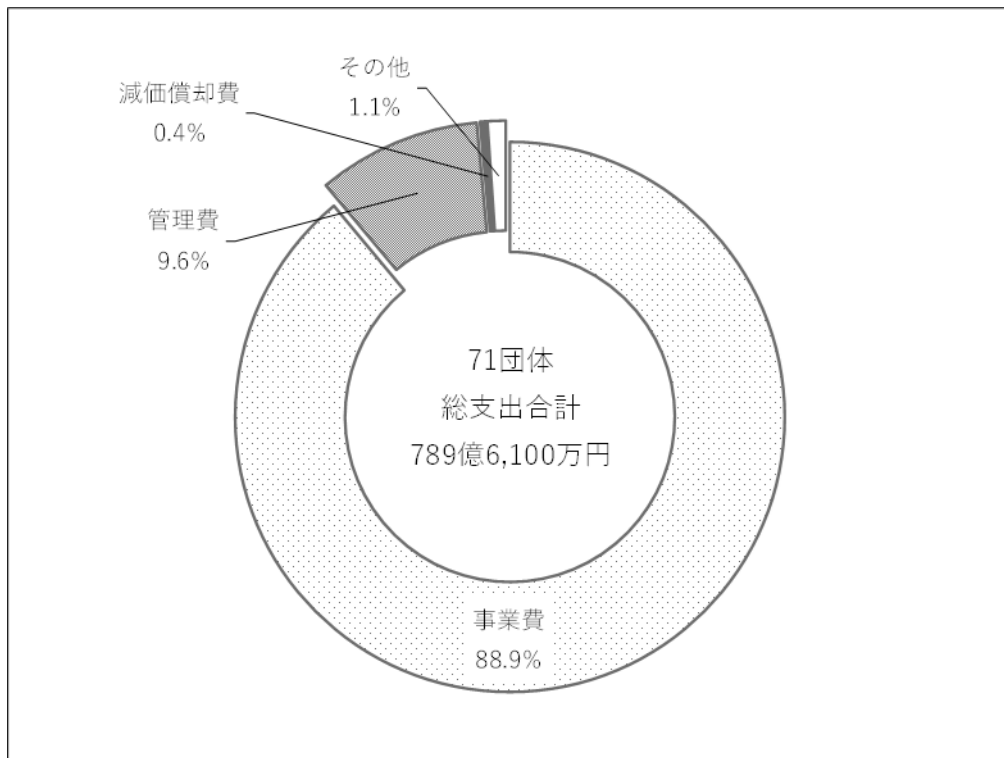


図 57 中央競技団体の支出構成：支出合計が最大値の団体を除く

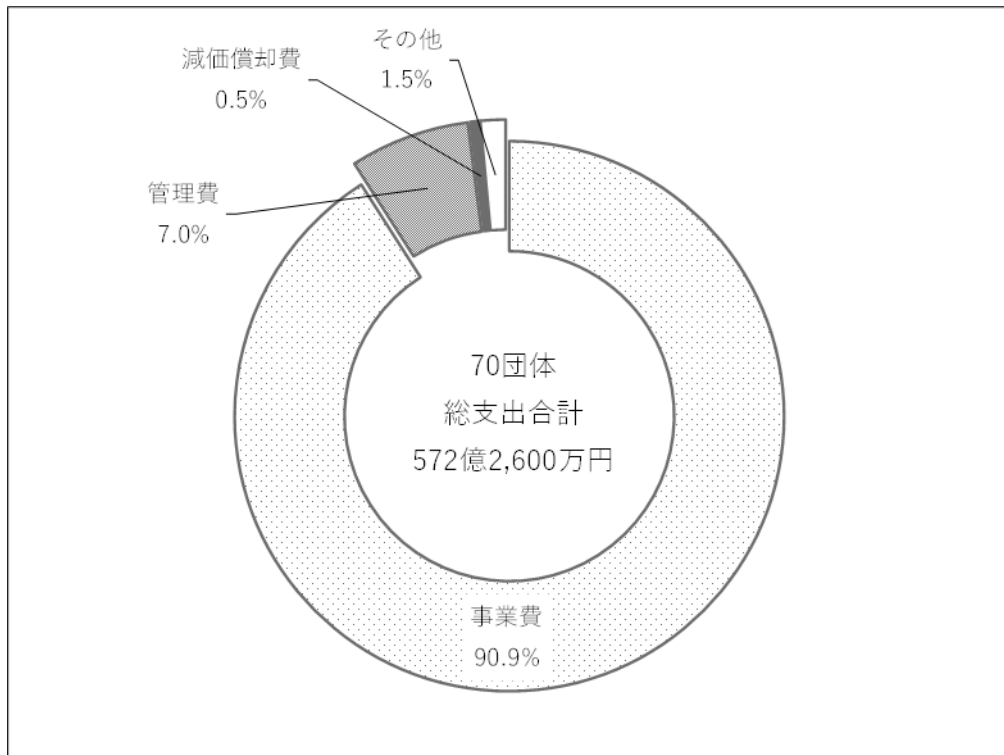


図 58 から図 62 は、支出が最大の 1 団体を除く 70 の中央競技団体を支出の規模によって 5 つのグループに分けた場合の支出構成を示している。支出規模別の団体数は表 12 の通りである。

これらの比較から組織の財務構造には規模に応じた明確な違いが指摘できる。とりわけ、事業費と管理費の比率の推移には注目すべき特徴が確認できる。事業費比率は、支出規模の拡大にともなって上昇するというほぼ一貫した傾向が確認される。1 億円未満の団体では事業費比率は 79.2%にとどまる一方で、6 億円以上 10 億円未満では 93.4%、10 億円以上の団体でも 91.3%と非常に高い水準にある。これは、一定以上の財政規模を持つ団体が、管理・間接業務の相対的コストを抑えつつ、競技普及、選手育成、国際大会対応といった事業活動に資源を集中的に投下していることを示唆している。

管理費比率は、支出 1 億円未満で最も高く（19.6%）、支出規模が大きくなるのにもなって段階的に低下し、6 億円以上 10 億円未満では 4.1%に抑えられている。このような傾向は、一定の規模を超えた組織ではスケールメリットが働き、管理業務を効率的に処理できる体制が構築されることを示唆する。業務の分業化、マニュアル化、専門人材の配置などによって、単位支出あたりの管理コストが逡減していると考えられる。ただし、10 億円以上の団体では管理費比率が 6.8%とやや上昇している。事業の多様化による管理費の増大などのほか、大規模組織であるがゆえに発生する複雑な調整業務や部門管理などの間接業務が影響していることが予想される。このように管理費比率は「U 字型」のパターンを描いている。小規模団体群では固定的な管理費のウェイトが重く、中規模団体群では効率性が向上し管理費の比率が低下するが、さらに大規模になると再び管理費の必要性が増し、比率が上昇している。競技団体の規模ごとに異なる運営課題が存在することがわかる。

減価償却費比率は全体として 0.4%から 1.1%の範囲に収まり、支出に対する影響は限定的である。最も高かったのは 6 億円以上 10 億円未満の団体（1.1%）である。

「その他」支出は、支出規模の拡大にともない比率が一貫して低下しており、特に 3 億円以上の団体では 1%台に収まっている。これは、会計処理や分類の制度が整備され、透明性が向上していることの表れと考えられる。

総じて、支出規模が大きくなるにつれて、事業費への集中度が高まり、管理費やその他の比率は低下する傾向がある。これは、組織運営の効率化や会計ガバナンスの成熟度が一定の規模を境に高まることを示しており、規模の経済に基づく支出構造の合理化が、財務面でも明確に表れている。一方で、規模ごとにそれぞれ異なる構造的制約や課題がみられ、支出構成に反映されている。

図 58 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 1 億円未満（11 団体）

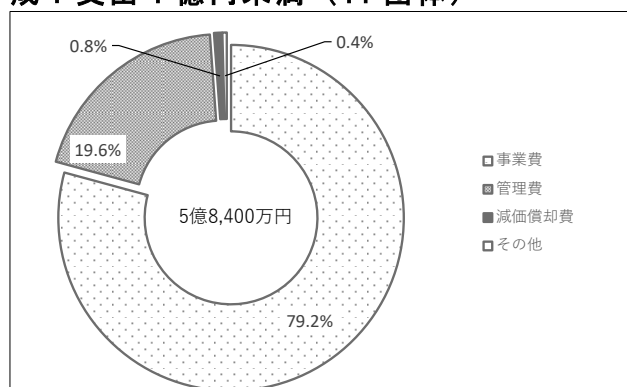


図 61 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 6 億円以上 10 億円未満（7 団体）

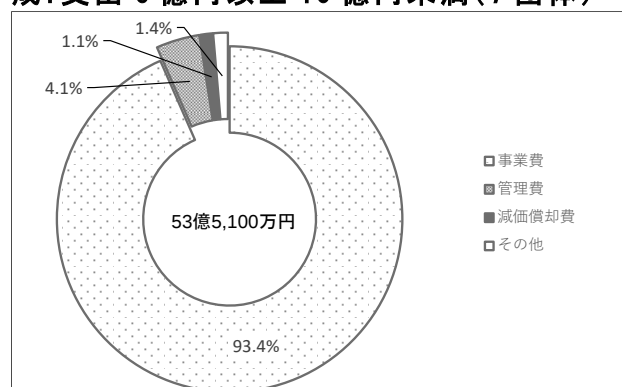


図 59 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 1 億円以上 3 億円未満（18 団体）

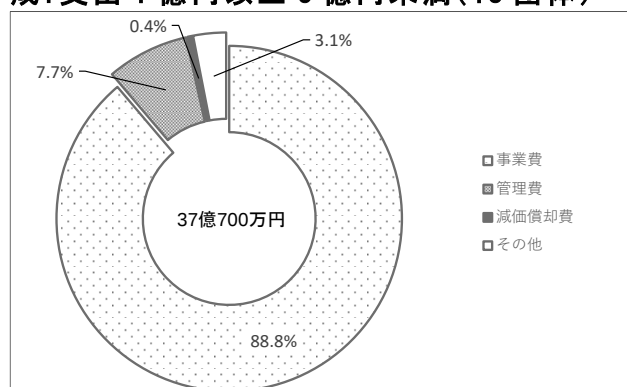


図 62 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 10 億円以上（16 団体）

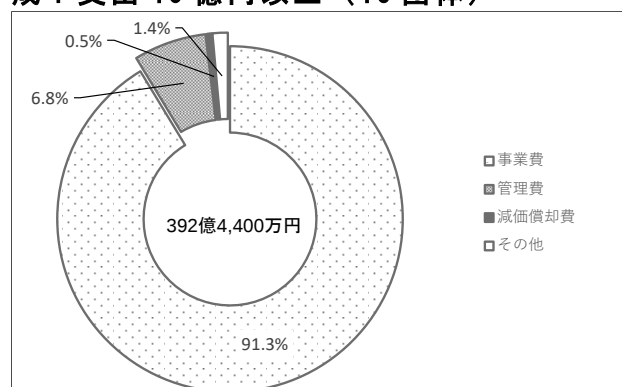
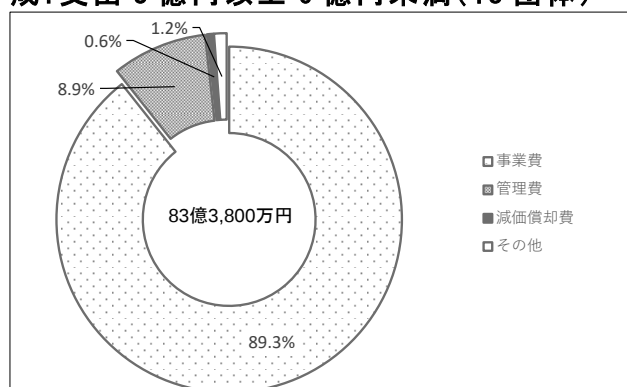


図 60 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 3 億円以上 6 億円未満（18 団体）



注）支出合計が最大値の団体を除く。

表 12 支出規模別の団体数

支出規模	団体数
支出1億円未満	11
支出1億円以上、3億円未満	18
支出3億円以上、6億円未満	18
支出6億円以上、10億円未満	7
支出10億円以上	17

次に、支出に占める人件費のシェアを確認する。ここまでの支出科目を「事業費」「管理費」「減価償却費」と「その他」の4つに分類してその構成をみてきたが、このうち「事業費」と「管理費」には、各事業活動および法人運営に投入された労働に対して支払われる給与や各種手当てなどの人件費が含まれている。そこで、事業費支出と管理費支出のうち人件費を含む部分とそれ以外の部分に分解する（図 63）。すなわち、「事業費」を「事業費（人件費を除く）」と「事業費人件費」とに分け、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科目の支出構成比率をつくり、人件費比率の実態を明らかにする。

図 63 支出の分解



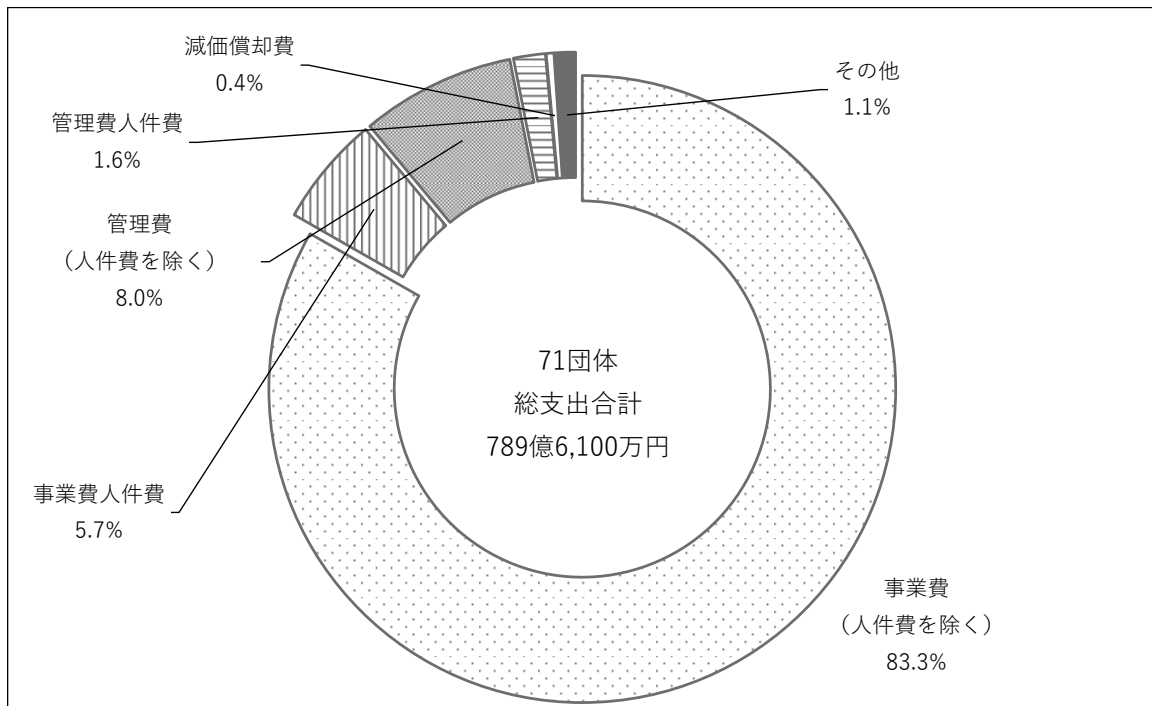
全 71 団体を対象とした場合、支出の最も大きな割合を占めるのは「事業費（人件費を除く）」で 83.3%、次いで「管理費（人件費を除く）」が 8.0%である（図 64）。人件費関連では、「事業費人件費」が 5.7%、「管理費人件費」が 1.6%となっており人件費全体の構成比は合計で 7.3%にとどまっている。このことは、競技団体の支出の大部分が、競技運営・大会開催・普及啓発等の直接事業費に充てられていることを示すと同時に、人件費は比較的小さな割合に抑えられているという特徴がわかる。

より一般的な傾向をみるために、支出額が極端に大きい 1 団体を除外した 70 団体の構成比をみると、人件費比率は明確に上昇している（図 65）。具体的には、「事業費人件費」が 7.8%、「管理費人件費」が 2.3%で、人件費合計は 10.1%に達している。これは、大規模団体が資金力を背景に設備投資や事業外費用に支出を振り向ける傾向を示し、中・小規模団体では人的資源が事業遂行の中核を担っていることを反映している。一方で、「事業費（人件費を除く）」は 83.1%、管理費（人件費を除く）は 4.8%であり、全体の 88%超が人件費以外の経費として使われている。「減価償却費」は 0.5%、「その他」は 1.5%と、いずれも構成比としては小さい。

中央競技団体における人件費の構成比は 7%から 10%程度にとどまっており、全体としては事業費への直接的支出が支出構造の中核を占めていることがわかる。これは、競技団体が物的資源や外注経費（大会運営委託費や備品等）を多く用いて事業を展開している一方で、常勤職員の人件費支出は抑制的に運用されていることを示唆している。

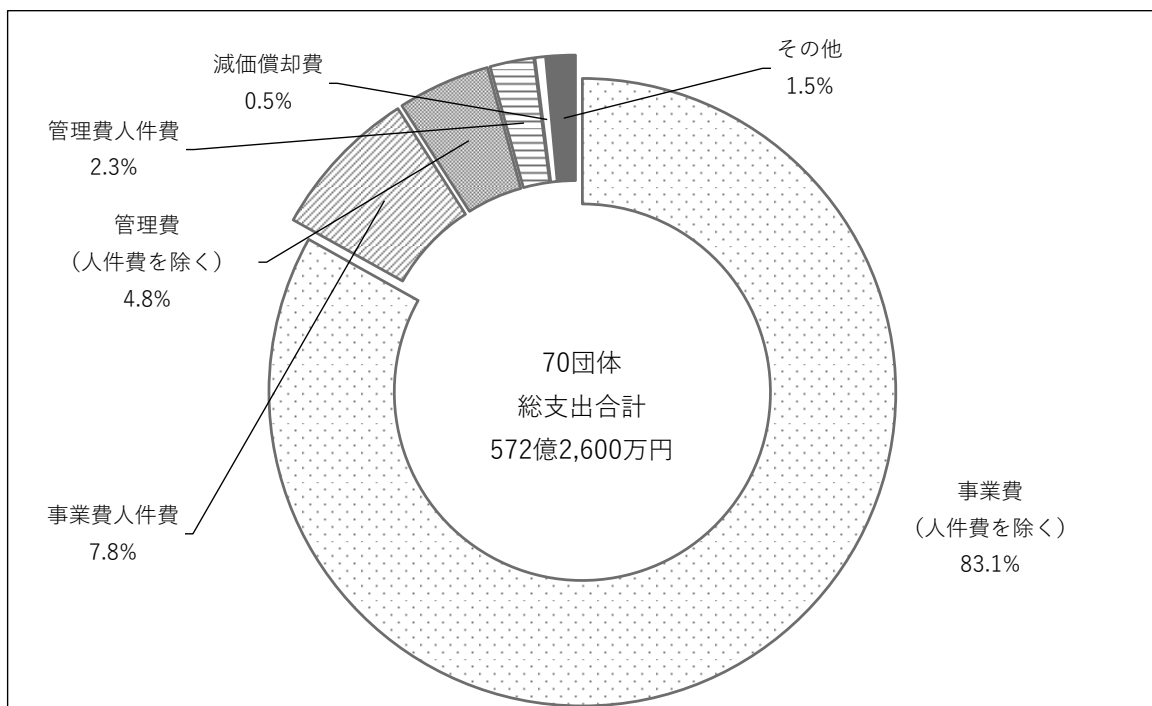
しかしながら、70 団体の構成比における人件費 10.1%という水準は、特に人的資源の安定確保や雇用環境の整備が今後の重要課題となることを示している。団体の規模や財務体力に応じた人件費のバランスをとりながら、持続可能な運営体制を築くためには、人件費の開示精度の向上と、科目分類の標準化も求められる。

図 64 中央競技団体の支出構成における人件費比率



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 65 中央競技団体の支出構成における人件費比率：支出合計が最大値の団体を除く



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

中央競技団体における「総支出額」と主要な支出科目である「事業費」および「管理費」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。分析対象は、支出額が極端に大きい 1 団体を除いた 70 団体とし、より一般的な傾向の把握を目的とする。

図 66 は、「総支出額」と「総支出に占める事業費の構成比率」との関係を示した散布図である。データの分布は右上がりとなっており、相関係数は 0.2341 である。総支出額が大きい団体ほど、事業費の構成比率がやや高い傾向にあることを示している。この結果は、前節の図 58 から図 62 において示された支出規模別の傾向（支出規模の拡大に伴って「事業費」が支出構成の中で相対的に高まるという傾向）と整合的である。

一方、図 67 は「総支出額」と「総支出に占める管理費の構成比率」との関係を示している。散布図はやや右下がりの分布をしているものの、相関係数は -0.0412 と極めて小さい。すなわち、管理費の比率は団体の支出規模にかかわらず一定の範囲に収まっており、明確な関連性は確認されないという結果である。

これらの結果からは、中央競技団体における支出構成は、事業費については規模に応じて変化する傾向にあるが、管理費については支出規模の大小にかかわらず一定水準に保たれているという構造的特徴がうかがえる。

図 66 「支出合計」と「事業費の支出比率」の相関関係

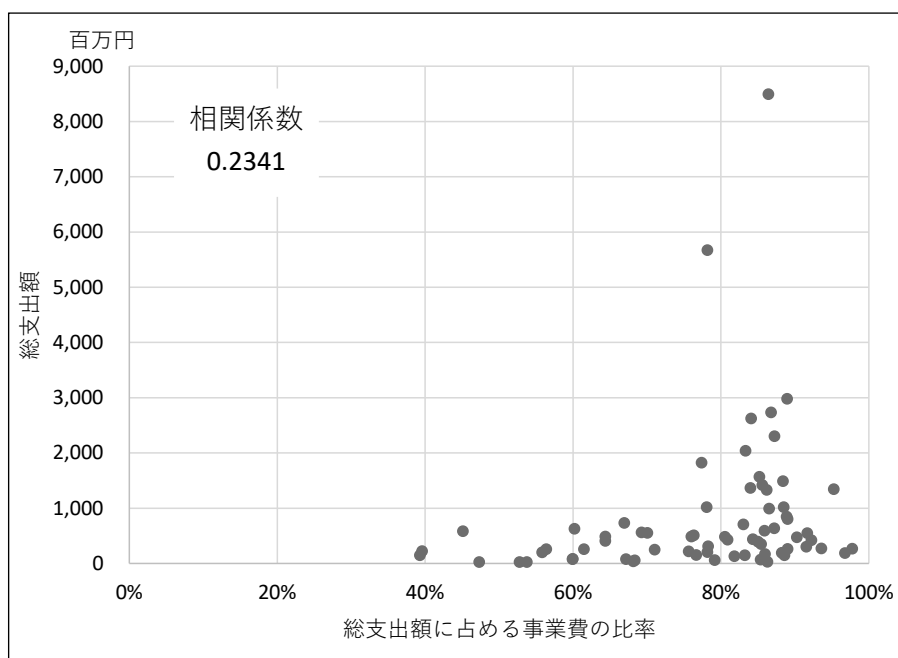
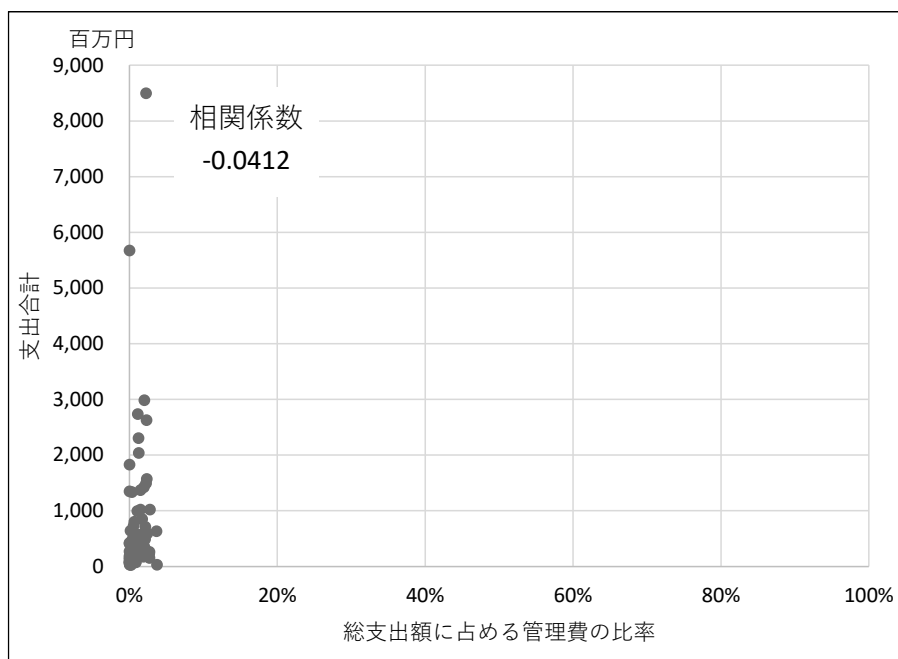


図 67 「支出合計」と「管理費の比率」の相関関係



4-6 収支の状況

表 13 には収支の差額（＝総収入合計－総支出合計）を示している。本年度の調査では、71 団体の総収入合計は 761 億 2,500 万円、総支出合計は 789 億 6,100 万円であり、28 億 3,600 万円の支出超過である。

この傾向は過去の調査でも確認しており、2022 年度には 66 億 7,000 万円の支出超過、2020 年度は 26 億 2,700 万円の支出超過と、近年の予算上の収支は恒常的あるいは公益法人における収支相償の考え方にみられるような競技団体の慣習的に支出超過の構造となっている。例外的に黒字となったのは 2016 年度で約 7 億円の黒字を記録したが、それ以外の年度では多くがマイナス基調となっている。

最大収入・支出を誇る 1 団体を除いた 70 団体の収支差額であっても、支出超過が継続している。たとえば、2024 年度の収支差額は－19 億 900 万円であり、全体の支出超過の大部分が一部の大規模団体に由来しているわけではなく、中・小規模団体においても同様の傾向が確認される。

このような状況は、補助金・助成金の一時的減少や、事業活動費の増加、物価高騰、あるいは大会等の開催規模の拡大に伴う支出増など、複数の要因に起因すると考えられる。

表 13 中央競技団体の収支差額の推移

	2024年度	2022年度	2020年度	2018年度
総収入合計	761億2,500万円	711億7,900万円	731億2,000万円	761億4,700万円
総支出合計	789億6,100万円	778億5,000万円	757億4,800万円	776億7,300万円
収支差額	-28億3,600万円	-66億7,000万円	-26億2,700万円	-15億2,600万円
団体数	71	71	73	71
総収入合計（最大値の団体を除く）	553億1,700万円	521億4,500万円	535億5,900万円	527億4,400万円
総支出合計（最大値の団体を除く）	572億2,600万円	544億4,000万円	557億8,900万円	544億6,200万円
収支差額	-19億900万円	-22億9,400万円	-22億2,900万円	-17億1,800万円

	2016年度	2014年度	2012年度
総収入合計	590億4,200万円	498億3,100万円	474億7,200万円
総支出合計	583億1,200万円	497億9,300万円	489億2,800万円
収支差額	7億3,100万円	3,800万円	-14億5,600万円
団体数	62	66	71
総収入合計（最大値の団体を除く）	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）	391億5,700万円	318億3,300万円	-
収支差額	-4億8,900万円	-3億7,400万円	-

図 68 には、中央競技団体の収支差額を示している。71 団体中 23 団体が収入超過、10 団体の収支差額がゼロ、38 団体が支出超過となっている。収入超過の最大値は 5 億 1,200 万円、支出超過の最大値は 9 億 2,700 万円である。ただし、図は支出超過が最大となる団体を除いた 70 団体のものである。

図 68 中央競技団体の収支差額

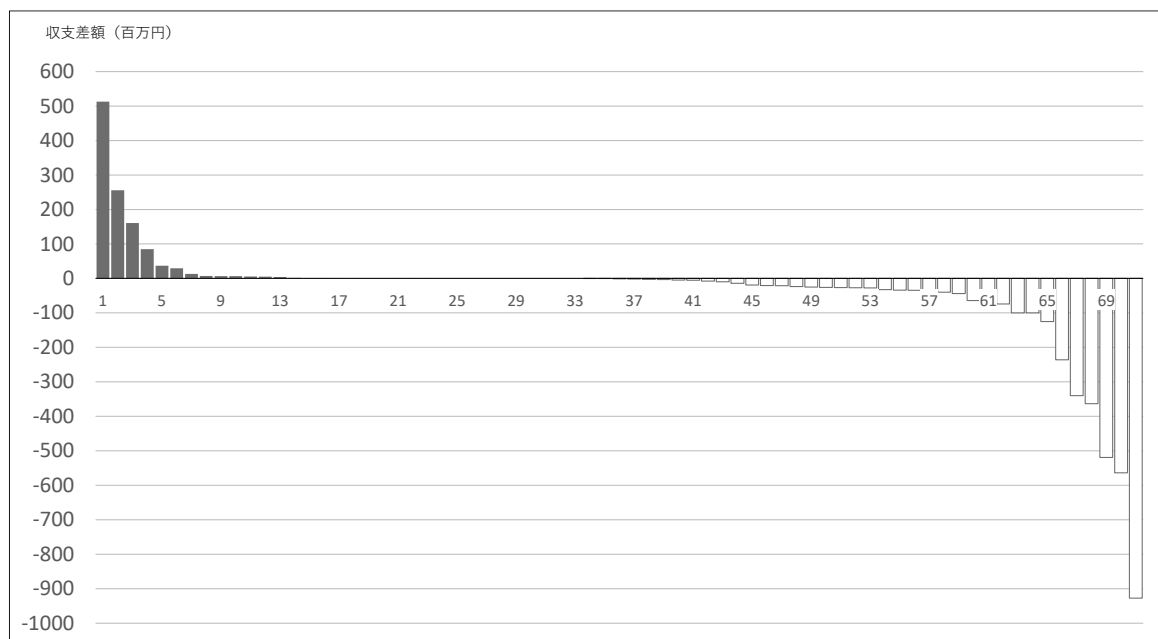


図 69 から図 73 には、収入規模別の各競技団体の収支差額を示している。収入規模の大きな団体ほど支出超過となる団体数もその規模も大きいことが確認できる。ただし、図によって縦軸の目盛りが異なることに注意されたい。

収支差額を収入規模別に分析すると、規模の小さな団体ほど収入超過の比率が高く、規模が大きくなるにつれて支出超過の傾向が確認できる。収入規模 1 億円未満の団体では、約半数が収支均衡またはわずかな収入超過で推移しており、支出を抑えた慎重な財政運営がなされているとみられる。他方、3 億円未満の団体群でも依然として収入超過の団体が確認できるが、支出超過に転じる団体も増加している。

収入 10 億円以上の大規模団体における支出超過の構造は顕著である。この収入規模では、多くの団体が億単位の支出超過となっている。大規模な競技団体は代表強化、国際大会対応、大会運営など多岐にわたる支出を伴うため、競技団体の予算においては意図的に支出超過とする慣習がある可能性がある。このように、小規模団体は保守的な支出管理を通じて財政均衡を維持する一方で、大規模団体は事業規模の拡大に伴って財政的負担が大きくなり、結果として支出超過が構造化している。

図 69 収入規模別収支差額：収入 1 億円未満（11 団体）

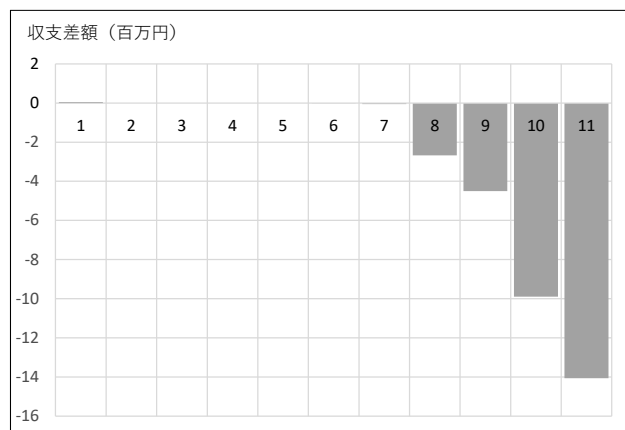


図 72 収入規模別収支差額：収入 6 億円以上 10 億円未満（8 団体）

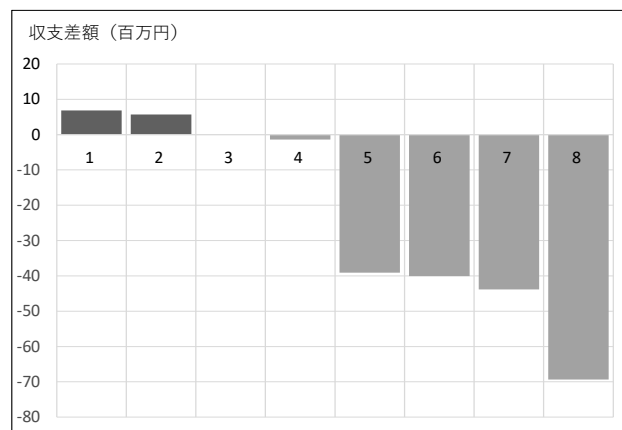


図 70 収入規模別収支差額：収入 1 億円以上 3 億円未満（19 団体）

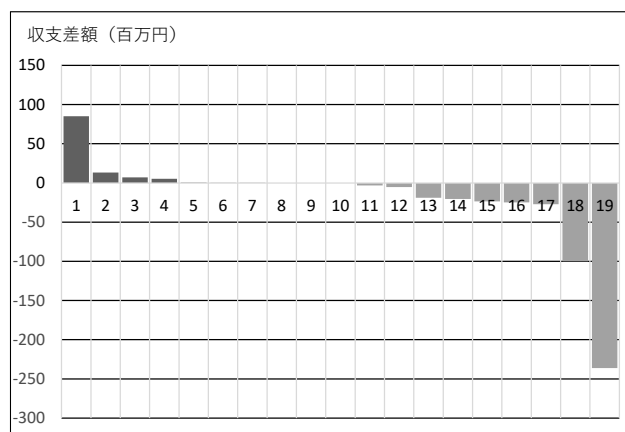
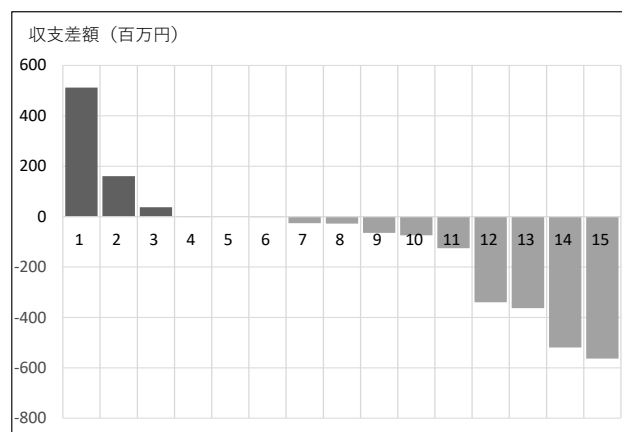
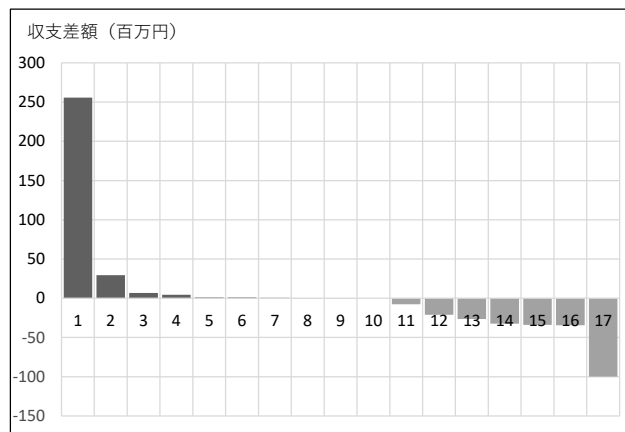


図 73 収入規模別収支差額：収入 10 億円以上（15 団体）



注）支出合計が最大値の団体を除く。

図 71 収入規模別収支差額：収入 3 億円以上 6 億円未満（17 団体）



4-7 公益法人への移行と会計区分

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 71 団体中、公益財団法人が 32 団体、公益社団法人が 32 団体の合計 64 団体であった。表 14 には、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、3 つの会計区分のうち、少なくとも 2 つ以上の区分経理が行われていることがわかる正味財産増減計算書内訳表を開示していない場合には、集計対象から除外した。その結果、公益社団法人 32 団体のうち 3 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 29 団体の収支となった。公益法人全体では 61 団体である。

公益目的事業会計の総収入合計は 678 億 100 万円に上り、3 会計区分の中で最大規模を占めている。一方、支出も 703 億 5,500 万円と高水準であり、結果として収支差額は 25 億 5,300 万円の支出超過となっている。これは、選手強化、競技普及、大会開催といった本来の公益目的に沿った活動に多額の資金が投入されていることを示しており、これらの活動に対して安定的な財源確保が課題となっている。

収益事業等会計では、公益財団法人の総収入が 31 億 300 万円、総支出が 21 億 3,800 万円であり、9 億 6,500 万円の黒字となっている。また、公益社団法人でも 8,200 万円の収入に対して 3,500 万円の支出と、4,700 万円の黒字がみられる。これらの結果から、公益目的事業会計が赤字を計上している団体が多い中で、収益事業等会計が公益事業の赤字を一定程度補填する財政的基盤として機能していることがうかがえる。一方で、収益事業等会計の金額規模自体は全体に対して相対的に小さい。つまり、黒字であってもその規模は限定的であり、組織全体の財政構造において主軸を担っているわけではない点には注意が必要である。

また、中央値が「0 円」となっている点から、多くの団体ではこの区分で収益事業を実施していない、または非常に限定的な範囲にとどまっていることが推察される。公益財団法人のうちの 17 団体、公益社団法人のうちの 20 団体が収益事業等会計の収入、支出をゼロとしている。法人会計については、総収入 27 億 1,900 万円に対して支出が 40 億

3,300 万円と、13 億 1,300 万円の赤字であり、全体のなかでも最も非効率な構造を示している。この会計区分では、団体の管理運営や資産維持にかかる間接経費が計上されるため、収益性が乏しく赤字になりやすい構造を持つ。

表 14 公益法人の会計区分別収支

		公益目的事業会計	収益事業等会計	法人会計
公益財団法人 (32/32団体)	総収入合計	594億8,400万円	31億300万円	19億9,100万円
	平均値	18億5,800万円	9,600万円	6,200万円
	中央値	7億4,000万円	0	4,400万円
	総支出合計	617億100万円	21億3,800万円	34億9,300万円
	平均値	19億2,800万円	6,600万円	1億900万円
	中央値	8億5,600万円	0	5,000万円
	収支差額	-22億1,700万円	9億6,500万円	-15億100万円
公益社団法人 (29/32団体)	総収入合計	83億1,700万円	8,200万円	7億2,700万円
	平均値	2億8,600万円	200万円	2,500万円
	中央値	1億7,600万円	0	2,000万円
	総支出合計	86億5,300万円	3,500万円	5億4,000万円
	平均値	2億9,800万円	100万円	1,800万円
	中央値	1億8,000万円	0	1,400万円
	収支差額	-3億3,500万円	4,700万円	1億8,700万円
公益法人全体 (61/64団体)	総収入合計	678億100万円	31億8,600万円	27億1,900万円
	平均値	11億1,100万円	5,200万円	4,400万円
	中央値	4億3,400万円	0	2,600万円
	総支出合計	703億5,500万円	21億7,400万円	40億3,300万円
	平均値	11億5,300万円	3,500万円	6,600万円
	中央値	4億5,500万円	0	2,300万円
	収支差額	-25億5,300万円	10億1,200万円	-13億1,300万円

注 1) 公益社団法人 32 団体のうち 3 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 29 団体の収支である。

注 2) 公益財団法人 17 団体、公益社団法人 20 団体は、収益事業等会計を予算計
上していないため、ゼロとして扱っている。

図 74 には、表 12 でみた公益法人 61 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。

公益目的事業会計が収入全体に占める比率は、ほとんどの団体で極めて高く、90%以上を占める団体も多数みられた。これは、これらの団体が主に競技普及、選手育成、大会開催などの公益性の高い活動を主軸とした財源構成をとっていることを示している。

収益事業等会計の比率は多くの団体で 1%から 10%程度にとどまっており、全体としては限定的な位置づけとなっている。ただし、いくつかの団体ではこの比率が 20%以上、なかには 40%を超える例もみられ、収益事業が主要な財源となっていることがうかがえる。これらの団体は、競技の商業性が高い場合や、グッズ販売やスポンサー事業を積極的に展開している場合であると考えられる。

法人会計の比率にはややばらつきがあり、0%から 10%程度の団体が多く、20%から 30%を超える団体も散見された。このような団体は、法人運営や間接経費の比重が相対的に高い、あるいは公益・収益会計で処理されない事業や財産管理が多い場合などが考えられる。小規模な団体ほど法人会計が相対的に大きな比率を占める傾向もみられ、事業活動が限定的な団体ほど、一般管理に関わる財源の割合が増す構造となっている。なお、全会計区分における収入比率がすべて 0%とされている団体も 1 件あった。

以上のように、公益目的事業会計が中央競技団体の収入構成の中核をなしている一方で、収益事業や法人運営に関する構成比率は団体ごとに大きなばらつきがあり、競技の性質、組織規模、収益機会の有無などによって財務構造は多様化している。

図 74 公益法人の総収入に占める 3 会計の収入割合

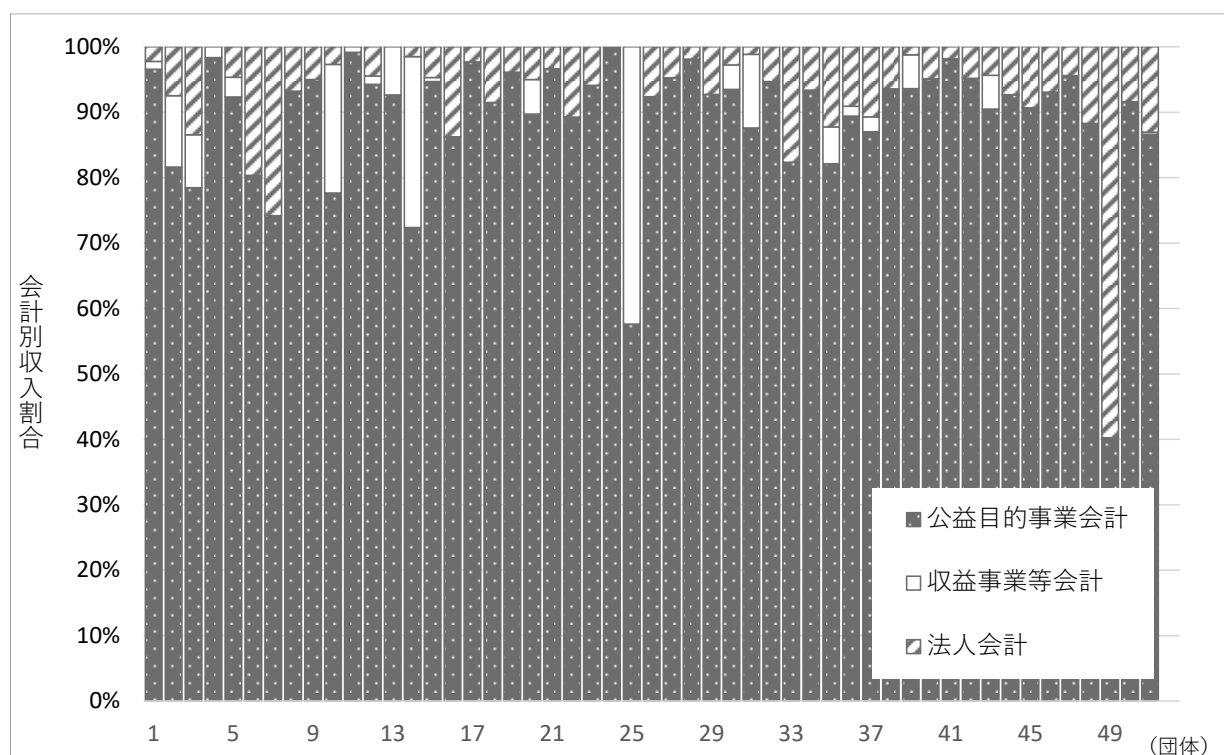
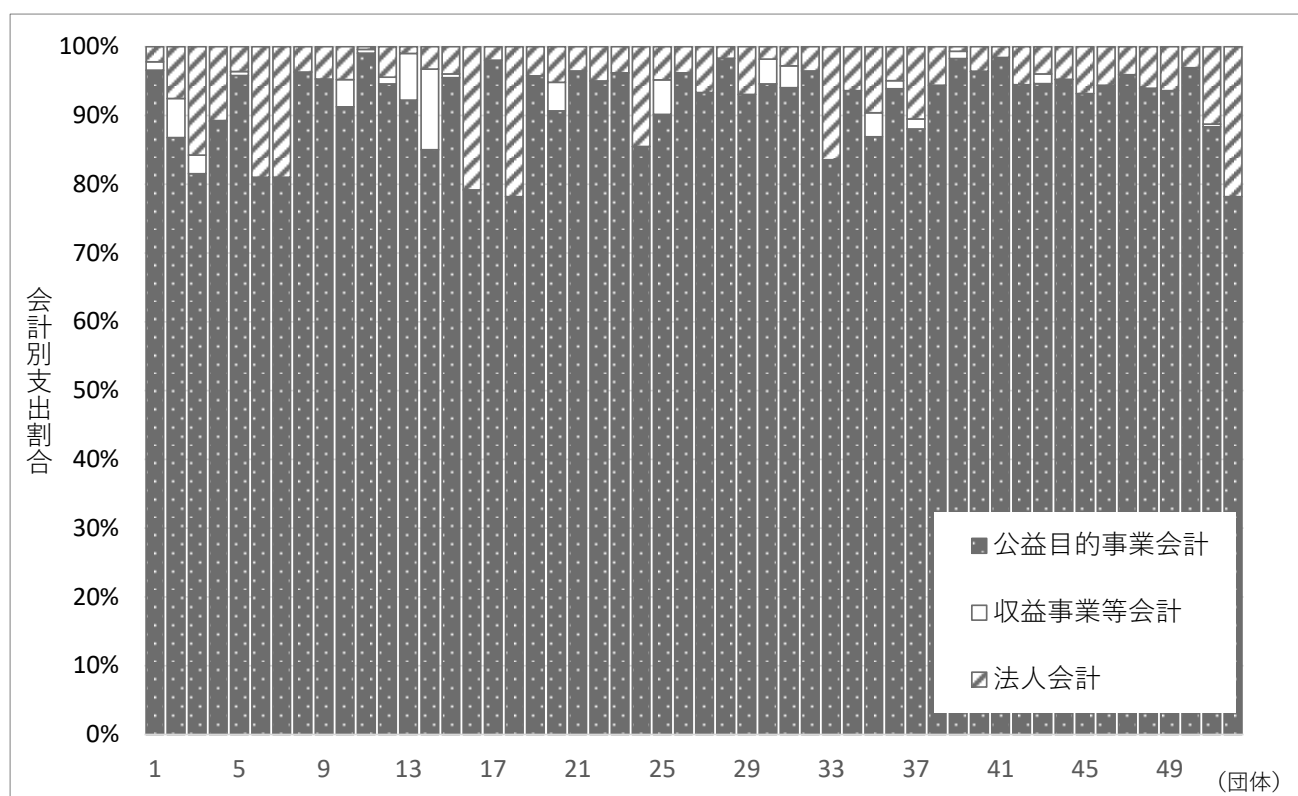


図 75 には、表 12 でみた公益法人 52 団体の総支出について、3 会計（公益目的事業会計、収益事業等会計、法人会計）の構成比率を団体ごとに示している。図 30 の総収入と同様の傾向がある。

多くの団体で公益目的事業会計の比率が 80% から 95% を占めており、支出の中心が競技普及・選手育成・大会運営などの公益性の高い事業に集中していることがわかる。なかには公益目的事業会計がほぼ全体を占める団体もあり、資源投入の重点が明確に表れている。一方で、収益事業等会計の比率は 0% から 5% 程度の団体が大半を占め、支出規模としては限定的である。ただし、一部の団体では 10% を超える例もあり、これらは大会運営や物販、スポンサー事業などを通じて一定の支出が発生していると考えられる。法人会計の支出比率には団体間でばらつきがあり、10% から 20% 以上を占める団体も複数みられる。これは、規模の小さい団体ほど事務運営費や人件費といった間接費の比重が相対的に高くなりやすい構造を示している。中央競技団体の支出は公益目的事業を軸としつつ、団体の規模や体制によって収益活動や法人運営費の構成に差異が生じていることが読み取れる。

図 75 公益法人の総支出に占める 3 会計の支出割合



5. 考察

2010 年度より隔年で実施している本調査は 2024 年度で 8 回目を迎えた。調査対象は、日本スポーツ協会、日本オリンピック委員会、日本ワールドゲームズ協会いずれかの統括団体に加盟・準加盟団体する中央競技団体（NF）であり、統括団体による加盟基準の見直し等により総数の変化はあるものの、調査開始以来で最大となる 83 団体から回答を得られた。これまでの調査結果は、スポーツ庁の施策立案への引用をはじめ、財務省や内閣府における政策方針の検討でも参考とされ、NF の運営状況を継続的に示す貴重なエビデンスとして評価・活用されている。NF の協力に感謝するとともに、調査結果の公表から新たな NF 支援施策に繋がるよう引き続き尽力したい。

今回の調査結果から、「スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞（以下、ガバナンスコード）」（スポーツ庁、2023 改定）の規定を遵守する取り組みが進展している状況が確認できた。ガバナンスコードの原則 1 では、NF が多岐にわたる業務を効果的に推進し、安定的かつ持続的な組織運営を実現するため、団体のミッション・ビジョン、それを実現するための戦略や計画を定めた中長期基本計画の策定を求めている。83 団体のうち、「策定している」と回答したのは 60 団体（72.3%）、「策定中」は 15 団体（18.1%）で、合わせて 9 割の団体が対応していた。回答団体が異なる可能性があり単純な比較には慎重になるべきであるが、2020 年度調査は 27.8%、2022 年度調査は 46.1%と着実に中長期基本計画の策定が進んでおり、年 1 回の自己説明と公表、統括団体による適合性審査の実施が作用していると考えられる。また現状では、中長期基本計画を策定している団体の約半数にあたる 27 団体（45.0%）が評価を実施していた。評価を予定している 21 団体（35.0%）と合わせると、8 割の団体が評価に基づく基盤強化・改善を目指す状況がわかる。

同じくガバナンスコードの原則 1 では、NF の人的・財政的基盤の脆弱さが組織運営上の問題発生の一因となることを踏まえ、組織運営の基盤強化に資する人材の採用及び育成に係る計画の策定も求められている。しかしながら、昨今、中小企業・小規模事業者の人手不足が全国的に深刻な問題である状況を考えれば、NF の各業務に求められる専門的な知識や経験を有する人材の定期的な採用による増員と人材確保は極めて困難と想像できる。民間の事業者においては、雇用環境の見直し等をはじめとする働き方改革による対策がみられる。こうした状況を鑑み、2024 年度調査では特に重点的に NF の人材動向の実態把握に努めた。

NF の役職員数の実態をみると、2024 年 10 月 1 日時点で 4,498 人が組織運営に従事していた。内訳は、常勤・非常勤理事と監事を合わせた役員が 1,737 人、評議員が 1,473 人、さまざまな雇用形態の職員等が 1,288 人であった。1 団体あたりの役員の平均は 20.9 人に対し職員等の平均は 15.5 人であり、正規雇用者に限定すれば平均 9.6 人へと減少する。調査への回答団体数は異なるものの、職員等および正規雇用者に限定した場合とも、1 団体あたりの平均人数は 2022 年度調査とほぼ同じ数値を示した。

職員等の過不足状況では、正規雇用者については、不足（「やや不足している」と「不足している」の計）が 72.3%で、適正（25.3%）とやや過剰（2.4%）を大きく上回った。（独）労働政策研究・研修機構が小売業、飲食業、宿泊業およびサービス業の業種を対象に実施した調査では、正社員の不足が 57.7%、適正が 40.7%、過剰が 1.6%を示し、NF の人手不足が民間事業者より厳しい状況にあるとみることできる。なお、NF における人手不足感は、事業部門において顕著であった。

一方、これまでの欠員補充の採用方針や限定的な定期採用から、当面は解消し難い構造的な不足の見通しが根強いなかにおいても、2023 年度から 2024 年度にかけて採用意欲が拡大傾向にあるとの結果が得られた。また、中小規模の民間事業者と同様に中途採用による即戦力の人材を雇用する傾向にある NF では、所謂売り手市場の転職市場において高い競争力が求められるが、賃上げを含む労働条件や労務環境を改善し人材確保に努める NF もあった。さらには、人材育成にかかる時間・資金・人材が不足しているといった課題認識がありながらも、社内・外での研修や OJT、自己啓発のような職員のスキルを高める機会の充実による人材育成に取り組む団体もみられる。これらの組織基盤の改善にかかる時間的・経済的・人的コストの負担が大きいことから、ガバナンスコードのセルフチェックシートに加えて、統括団体がより詳細に評価したり、他団体へ手法を共有したりする仕組みづくりが求められる。スポーツ庁が 2022 年度より「競技団体の組織基盤強化支援事業」で展開してきた組織運営をマネジメントする中核人材の育成・活用についても、2025 年度で当該事業が終了した際に成果検証したうえで、これに代わる人的基盤強化と人材確保を目指す新たな施策立案による継続的な支援が望まれる。

都道府県協会（PF）との連携に関する項目では、7 割の NF が PF 役職員の人員構成（人数・性別）をすべて、あるいは一部を把握していた。PF 人材の把握は、担い手不足が懸念される地域スポーツの維持のためにも、競技の普及・強化および NF の持続的な発展のためにも欠かせない貴重な情報である。この情報が整備されると、日本全体で相当な人数が各地域でスポーツの推進を支えている実態を可視化できるだろう。これにより、例えば運動部活動の地域展開に求められる人材の発掘にも繋がる可能性もある。実現性は低いかもしれないが、PF 人材のデータベース化を統括団体が支援する仕組みも考えられる。

予算分析について、収入規模をみると 2024 年度調査の総収入合計は 761 億 2,500 万円で、平均値は 10 億 7,200 万円、中央値は 4 億 4,200 万円である。最大値の NF の収入規模が 1 団体で総収入合計の 36.6%を占めていた。この団体を除くと平均値は 7 億 9,000 万円となる。また、過年度からの時系列の推移を検証したところ、調査開始時から東京オリンピック開催前の 2018 年度まで収入規模は増加傾向を示した後、直近 2 回の調査では減少をみせていたが、2024 年度はピークであった 2018 年度の総収入合計とほぼ同水準であった。総収入合計のうち、収入規模の上位 3 団体の合計収入が約 351 億円にのぼり、全体の 46.1%を占めている点が特徴的である。上位少数の団体によって

全体の収入の約半分が集中しており、中央競技団体間の収入規模には不均衡が存在している。このような傾向は、組織規模や事業展開の多様性、外部資金調達能力等に起因する構造的要因を反映している可能性が高い。また、収入構成を「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」「その他」に分類すると、「事業収入」が全体の 64.7%と最大の割合を占めており、競技団体の主要な財源は大会運営や放映権料収入などの自律的な事業活動から得られていることがわかる。次に多いのは「競技者・団体からの収入」17.1%であり、登録料や加盟費など、競技者等からの支出に支えられた構造も確認される。さらに、「補助金・助成金」が 15.6%を占めており、公的補助や民間支援も一定の割合を占めている。他方、全体としては事業収入を主軸とした財源構造が見られるが、団体規模や事業展開の度合いによって収入構成に大きな差異があることが確認された。特に大規模団体は収入源が多様であり、事業収益によって大部分の財源をまかなっているのに対し、中小規模の団体では競技者からの収入や公的補助に支えられている。これは、財政の自立性や持続可能性の観点からも大きな示唆を与える。

支出に関しても、収入と同様に規模や構成、推移などについて分析した。とりわけ、支出に占める人件費の割合の確認は本調査の特徴のひとつである。NFにおける人件費の構成比は 10%程度にとどまっており、全体としては事業実施に係る物的資源や外注経費といった直接的支出が支出構造の中核を占める一方で、役職員の人件費支出は抑制的に運用されていることを示唆している。70 団体の人件費比率 10.1%という水準は、おおむね 16%程度である中小企業全体の人件費比率と比べても著しく低いものではないものの、特に人的資源の安定確保や雇用環境の整備が今後の重要課題となる。団体の規模や財務体力に応じた人件費のバランスをとりながら、持続可能な運営体制を築くためには、人件費の開示精度の向上と科目分類の標準化も求められる。

6. 参考文献

厚生労働省（2023）令和 5（2023）年度能力開発基本調査（結果概要）

厚生労働省（2023）労働経済動向調査の概況

商工中金（2024）中小企業の人材確保に関する調査報告書

スポーツ庁（2023）スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞（令和 5 年 9 月改定版）

一般社団法人日本経済団体連合会（2020）社会貢献活動に関するアンケート調査結果

中小企業庁（2023）中小企業白書 2023 年版

中小企業庁（2024）中小企業白書 2024 年版

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2024）人手不足とその対応に係る調査（事業所調査）報告書

中央競技団体现況調査 2024

－登録競技者・団体役職員数・団体経営状況－

2024 年 11 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) メールアドレス ()

下記 URL から直接ご回答いただけます。

URL : <https://nrc.post-survey.com/ssfr2024web/>

締切日 : 2024 年 12 月 13 日 (金)

インターネット調査画面に表示されている ID 欄には、依頼状別紙に記載された「ID」を入力ください。

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 03-6229-5300 E-MAIL data@ssf.or.jp

I. 登録競技者に関する調査

【全員の方に】

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2024年度開始時の登録競技者数（審判や役員は含めない）をお答えください。
(数字を記入)

1) 登録の種類および登録競技者数

1. 個人登録

_____ 人

男性 _____ 人

女性 _____ 人

2. チーム（団体）登録

_____ チーム

男性 _____ チーム

女性 _____ チーム

男女混成 _____ チーム

II. 団体の役職員に関する調査

【全員の方に】

問3. 貴団体の 2024年10月1日時点 の人員構成についてお答えください。(数字を記入)

形 態	男性 (人)	女性 (人)	形 態	男性 (人)	女性 (人)
1. 理事（常勤※1）			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※2			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等の業務に従事するために採用された外部専門人材を指します。理事・監事・評議員は含みません。

【問 6 で「1」「2」とお答えの団体におたずねします】

問 1 0-1. 貴団体の **2023 年度**の新規採用者数をお答えください。(数字を記入)

1. 新卒採用 () 人
2. 中途採用 () 人

【問 7 で「1」「2」とお答えの団体におたずねします】

問 1 0-2. 貴団体の **2023 年度**の新規採用者数をお答えください。(数字を記入)

1. 新卒採用 () 人
2. 中途採用 () 人

【全員の方に】

問 1 1-1. 貴団体の **2023 年度**の離職者数をお答えください。(数字を記入)

() 人

問 1 1-2. 貴団体の **2024 年度**の離職者数をお答えください。(数字を記入)

() 人

Ⅲ. 団体の経営に関する調査

【全員の方に】

貴団体の経営戦略についてお答えください。

問 1 2. 貴団体では、組織経営に関する中長期基本計画を策定していますか。(○は 1 つ)

- └─ 1. 策定している 2. 策定していない 3. 策定中

【問 12 で「1 策定している」とお答えの団体におたずねします】

問 1 3. 貴団体では、中長期基本計画の運用に関する評価を実施していますか。(○は 1 つ)

- └─ 1. 実施している 2. 実施していない 3. 実施を予定している

【問 13 で「1 実施している」とお答えの団体におたずねします】

問 1 4. 中長期基本計画の運用に関して、次の 3 項目について貴団体の自己評価をお答えください。(それぞれ○は 1 つ)

	十分	おおむね 十分	どちらとも いえない	やや不十分	不十分
計画の達成に向けた 事業活動 →	1	2	3	4	5
計画の進捗管理 →	1	2	3	4	5
計画に対する実績の 評価・計画の見直し →	1	2	3	4	5

貴団体の人材育成についてお答えください。

1. 取り組んでいる 2. 取り組んでいない

【問 15 で「1 取り組んでいる」とお答えの団体におたずねします】

注 OJT とは、実務を通じ、座学研修やマニュアルだけでは身につかない実践的なスキルや知識の習得を目指す育成手法を指します。

1. 社内研修の充実 2. 社外研修への参加 3. QJT 指導の充実 4. 自己啓発の推進
5. 資格取得の支援 6. 外部機関への出向・派遣 7. 職員のノウハウ収集・可視化
8. その他（具体的に： ） 9. 特に行ってない



1. 主に OJT
2. OJT を中心に一部 OFF-JT
3. OJT と OFF-JT を半々程度
4. OFF-JT を中心に一部 OJT
5. 主に OFF-JT

【問 17 で「2」「3」「4」「5」(OFF-JT に取り組んでいる) とお答えの団体におたずねします】

1. 民間事業者（民間企業主催のセミナーや、購入機器・ソフトウェアメーカーの講習会等を含む）
2. 大学・大学院・専門学校 3. 商工会議所等の経営者団体 4. 統括団体
5. 行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター） 6. 公益法人、職業能力開発協会等の業界団体
その他（具体的に： ）

問19. 人材育成に取り組む上で、どのような課題がありますか。(〇はいくつでも)

1. 指導する人材の不足 2. 育成にかかる時間の不足 3. 育成のためのノウハウがない
4. 育成のための資金がない 5. 育成しても離職してしまう
6. その他（具体的に： ）
7. 特にない

問 2 0. 貴団体では、人材確保や労務環境の改善等の対処としてどのような取り組みを行っていますか。(○はいくつでも) 注 1 臨時雇用者は、1 カ月以上 1 年未満の期間を定めて雇用されている者及び期間を限って働いている者をいいます。

注 2 派遣職員は、労働者派遣法に基づいて派遣元事務所から貴団体に派遣されている者をいいます。

1. 正職員採用・正職員以外からの正職員への登用の増加
2. 臨時雇用者、パートタイムの増加
3. 派遣職員の活用
4. 副業・兼業人材の受入れ
5. 在職者の副業・兼業の解禁
6. 配置転換・出向者の受入れ
7. 求人条件（賃金、労働時間・休暇、学歴、必要資格・経験等）の緩和
8. 在職者の労働条件の改善（賃金）
9. 在職者の労働条件の改善（有給休暇の取得促進、所定労働時間・残業時間の削減、育児支援や復帰支援の制度の充実等）
10. 福利厚生の実施、再雇用制度・定年制度の導入
11. 研修制度の新設・充実
12. テレワークの導入
13. その他（具体的に： _____ ）
14. 特に対処していない

【全員の方に】

貴団体の、社会課題の解決や地域の発展に貢献する事業・活動（以下、社会貢献活動）についてお答えください。

問 2 1. 貴団体では、社会貢献活動に取り組んでいますか。(○は 1 つ)

1. 取り組んでいる
 2. 現在は取り組んでいないが、今後は取り組む予定
 3. 現在は取り組んでおらず、今後未定
 4. 現在は取り組んでおらず、今後予定はない
- 問 29 へ

【問 21 で「1 取り組んでいる」とお答えの団体におたずねします】

問 2 2. 貴団体の社会貢献活動を通じて、どのような社会課題に取り組んでいますか。(○はいくつでも)

1. まちづくり
2. 環境保全
3. 防災・防犯
4. 世代間交流
5. 健康増進
6. 教育
7. ダイバーシティ&インクルージョン
8. 地域産業支援
9. 災害支援
10. その他（具体的に： _____ ）

問 2 3. 貴団体では、どのような目的・意義で社会貢献活動を実施していますか。特に重要と考えるものを 3 つまでお答えください。(3 つまで○)

1. 団体の社会的責任・価値向上
2. 経営理念・ビジョンの実現
3. 団体ブランディングの向上
4. 役職員のモチベーション向上
5. スポンサーの獲得強化
6. スポンサーからの意向・要望
7. 自治体・政府関連機関との連携強化
8. 地方組織・都道府県協会との連携強化
9. 異業種事業者との関係構築
10. 社会の健全な発展
11. その他（具体的に： _____ ）

問 2 4. 貴団体が社会貢献活動を推進するにあたり、どのような課題がありますか。特に重要と考えるものを 3 つまでお答えください。(3 つまで○)

1. 取り組みに関する情報が少ない
2. 活動に必要な資金が不足している
3. 活動に必要な人員が不足している
4. パートナー企業・支援企業との連携がない
5. 団体内の共通理解が図れない
6. 目標と評価の設定方法が困難である
7. 経営戦略と一貫性のあるプログラムづくりが困難である
8. 何から取り組めばよいかわからない
9. その他(具体的に:)

問 2 5. 貴団体では、社会貢献活動を推進するために連携する社外組織がありますか。(○は 1 つ)

1. 社外組織との連携がある 2. 社外組織との連携はない

↓
【問 25 で「1 社外組織との連携がある」とお答えの団体におたずねします】

問 2 6. 貴団体では、社会貢献活動を推進するためにどのような社外組織と連携していますか。(○はいくつでも)

1. 自治体・政府関連機関 2. 統括団体
3. 地方団体・都道府県協会 4. 民間事業者(スポンサー企業を含む)
5. 他の中央競技団体 6. NPO/NGO
7. 公益法人 8. 大学・研究機関 9. その他(具体的に:)

↓
【問 26 で「1 自治体・政府関連機関」とお答えの団体におたずねします】

問 2 7. 貴団体が社会貢献活動の推進のために連携する自治体はいくつありますか。(数字を記入)

1. 都道府県 () 団体
2. 市区町村 () 団体

→ 【問 26 で「3 地方団体・都道府県協会」とお答えの団体におたずねします】

問 2 8. 貴団体が社会貢献活動の推進のために連携する都道府県協会(PF)はいくつありますか。(数字を記入)

都道府県協会(PF) () 団体

【全員の方に】

貴団体の都道府県協会(PF)について伺います。

問 2 9. 貴団体の都道府県協会(PF)のうち、法人格を有している団体はいくつありますか。(数字を記入)

1. 都道府県協会(PF)の総数 () 団体
2. 法人格を有する都道府県協会(PF) () 団体

問 3 0. 貴団体では、都道府県協会(PF)の法人化を推奨または支援していますか。(○は 1 つ)

1. 推奨し、支援している。 2. 推奨しているが支援していない。
3. 推奨していないが、支援している。 4. 推奨も支援もしていない。

問 3 1. 貴団体では、都道府県協会(PF)の役職員の人員構成(人数・性別)を把握していますか。(○は 1 つ)

1. すべて把握している 2. 一部のみ把握している 3. 把握していない

1. すべて把握している 2. 一部のみ把握している 3. 把握していない

1. 支援している 2. 支援していない

1. 人材の育成・確保
2. 後継経営陣の育成・継承
3. 新規顧客・販路の開拓
4. 運転資金の確保
5. 安定財源の確保
6. 財務規模の維持・拡大
7. スポンサー企業の維持・拡大
8. コストの削減
9. 登録競技者数の増加
10. 競技愛好者数の増加
11. 競技環境の整備
12. 新規事業・新サービスの開発
13. 事業・サービスの高付加価値化（ブランド化）
14. データを活用した戦略立案
15. 業務プロセスの効率化
16. 業務マニュアルの作成
17. 間接業務の削減
18. 都道府県協会（PF）との連携
19. 自治体・行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）との連携
20. 競技団体間や産学との連携
21. 特になし

1. 士業・コンサルタント 2. 公的支援機関 3. 金融機関 4. 取引先の民間事業者

5. 異業種の公益法人・非営利組織 6. 他の中央競技団体 7. 統括団体

8. 行政機関（スポーツ庁・日本スポーツ振興センター）

9. その他（具体的に： ）

10. 相談相手がいない・わからない

— 105 —

中央競技団体现況調査 報告書

2025 年 5 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 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。