

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進行し、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。

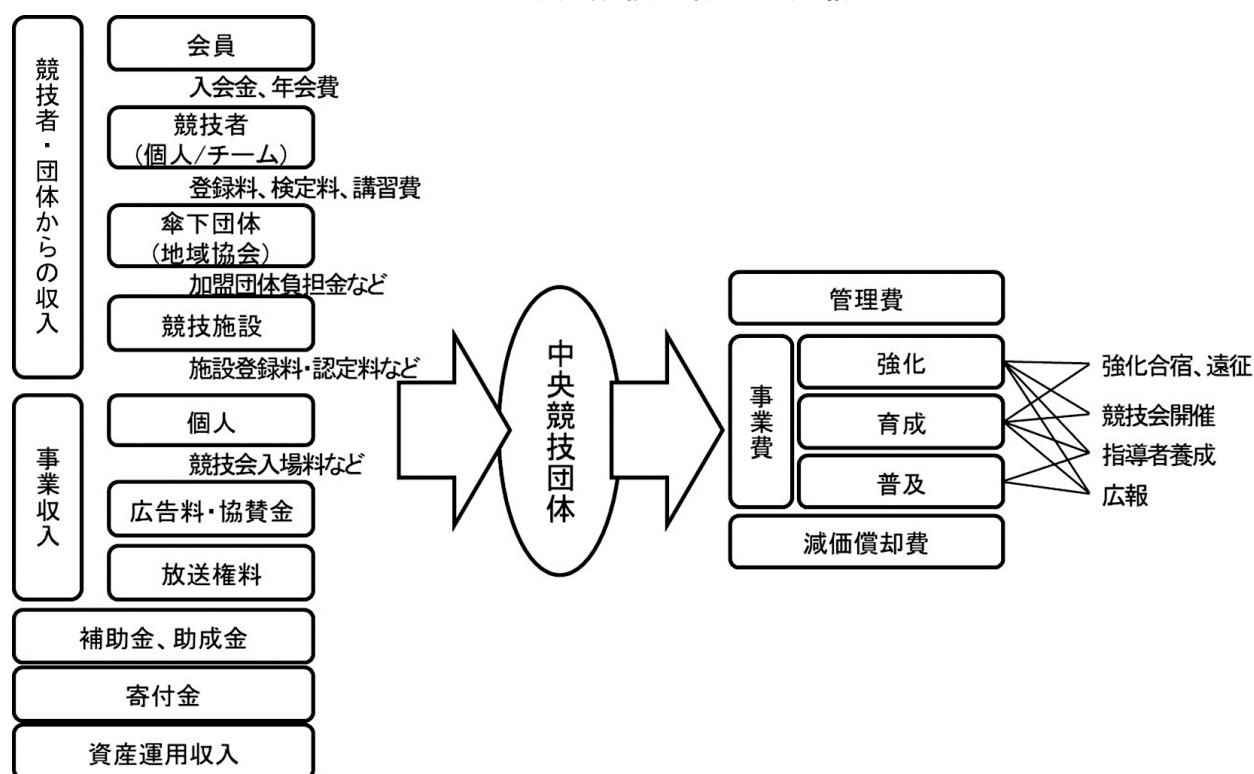
4-3 収支予算の分析：収支構造の枠組と集計方法

(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

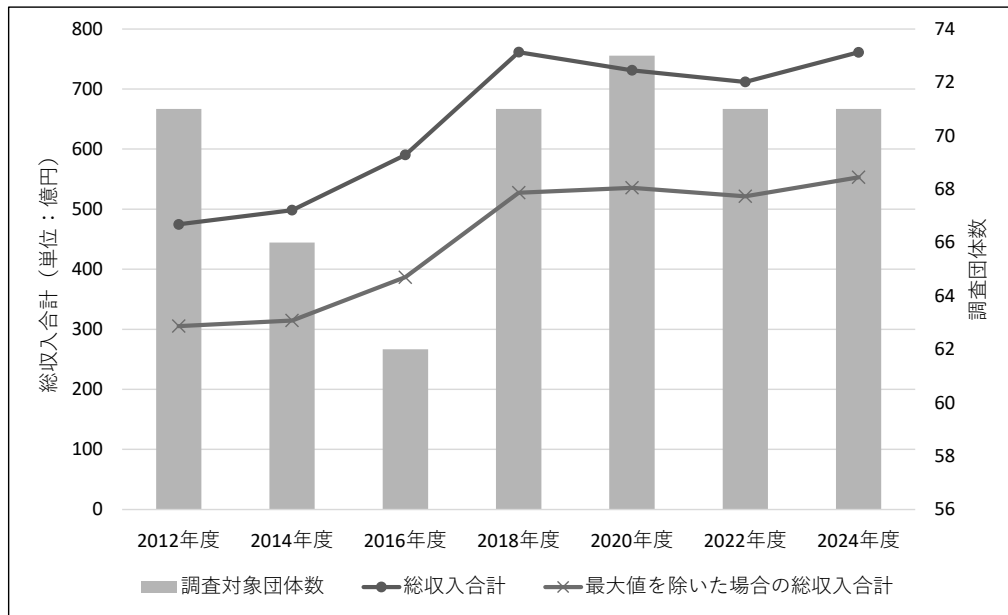


図 40 総収入の平均値と中央値の推移

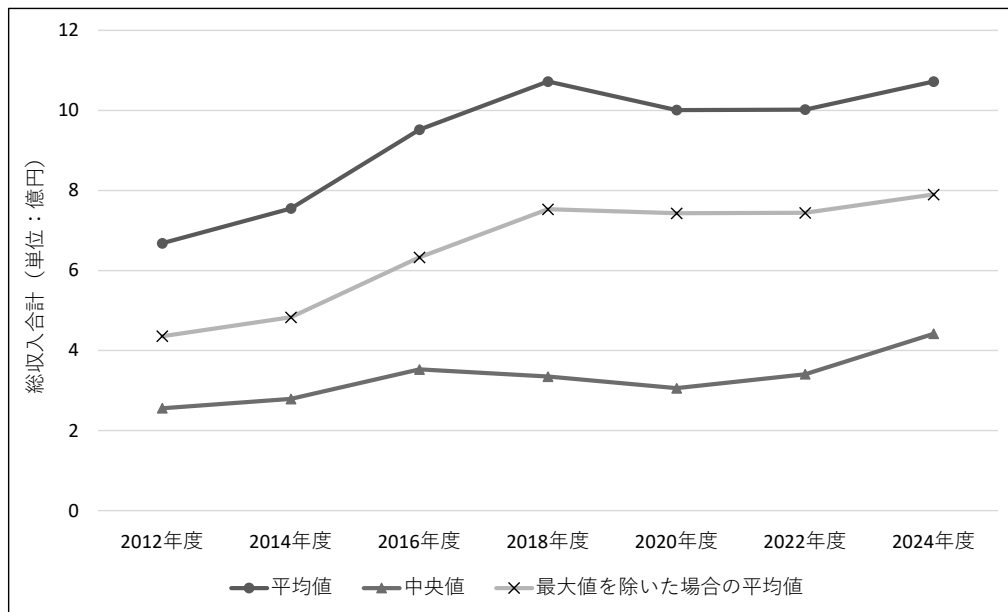


図 41 は、中央競技団体における収入合計額の分布を示すヒストグラムである。横軸には収入合計額（階級幅：1 億円）、縦軸には各階級に属する団体数を示している。収入合計が 1 億円未満の階級には 11 団体（15.5%）が分類され、分布の最頻値を構成している。次いで、1 億円以上 2 億円未満の階級に 8 団体（11.3%）、2 億円以上 3 億円未満に 11 団体（15.5%）、3 億円以上 4 億円未満の階級に 2 団体（2.8%）、中央値（約 4 億 2,000 万円）を含む 4 億円以上 5 億円未満の階級に 10 団体（14.1%）が分布している。これらを累計すると、全体の 59.2% 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

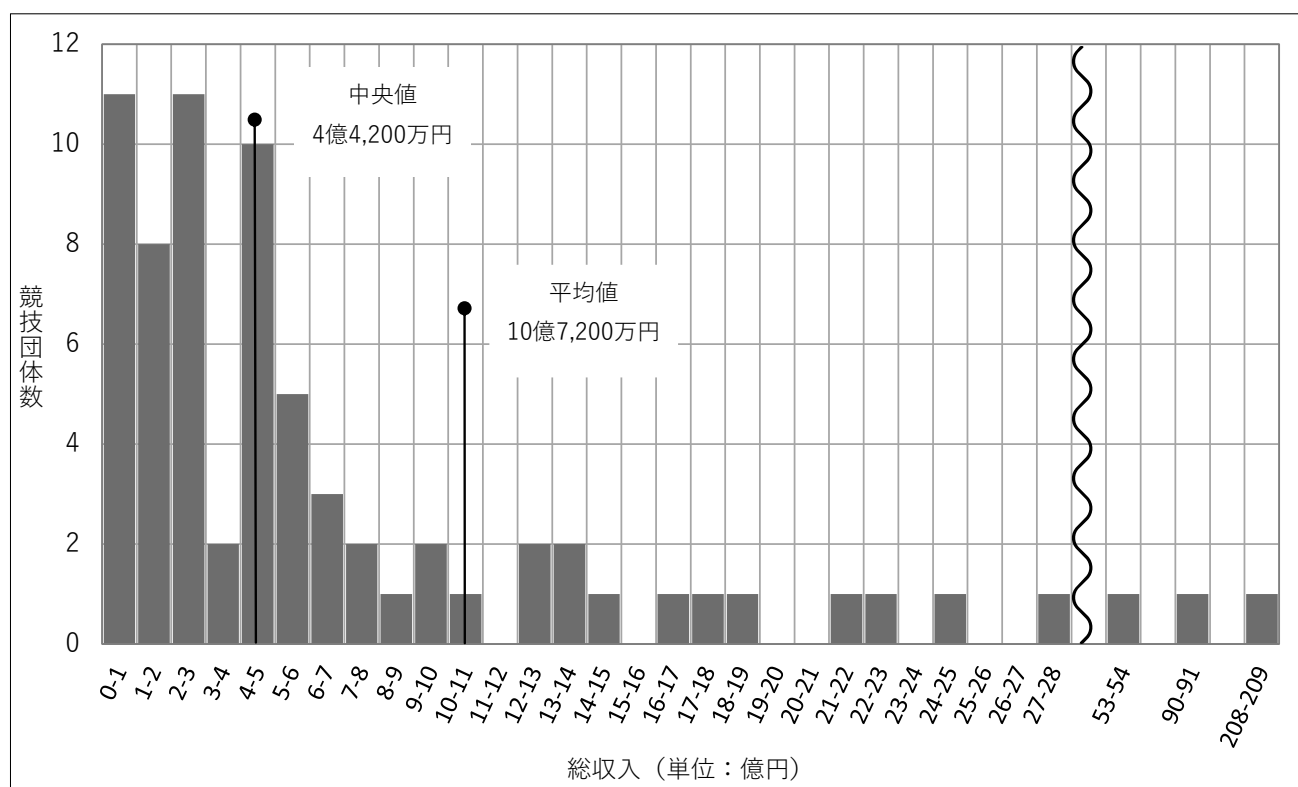


表 6 は、中央競技団体 71 団体を法人格別に分類し、それぞれの団体数、総収入合計、収入の平均値および中央値を示したものである。団体数の構成をみると、公益財団法人が 32 団体（全体の 45.1%）を占め、法人格別では公益社団法人と同じく、全体の半数近くを構成している。これに続いて、公益社団法人が 32 団体（45.1%）と同数を占めており、さらに一般財団法人が 4 団体（5.6%）、一般社団法人が 3 団体（4.2%）と続く。これら 4 つの法人格のうち、公益認定を受けた公益法人（公益財団法人・公益社団法人）は全体の 90.2%を占めており、中央競技団体の大多数が公益法人として活動している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

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

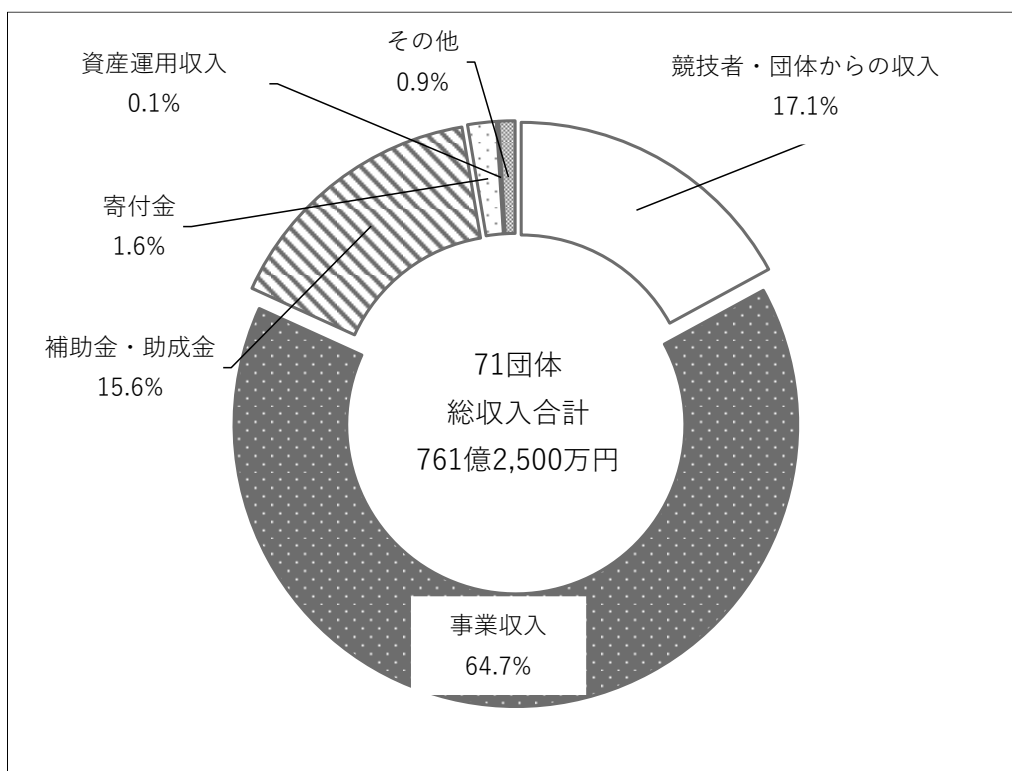
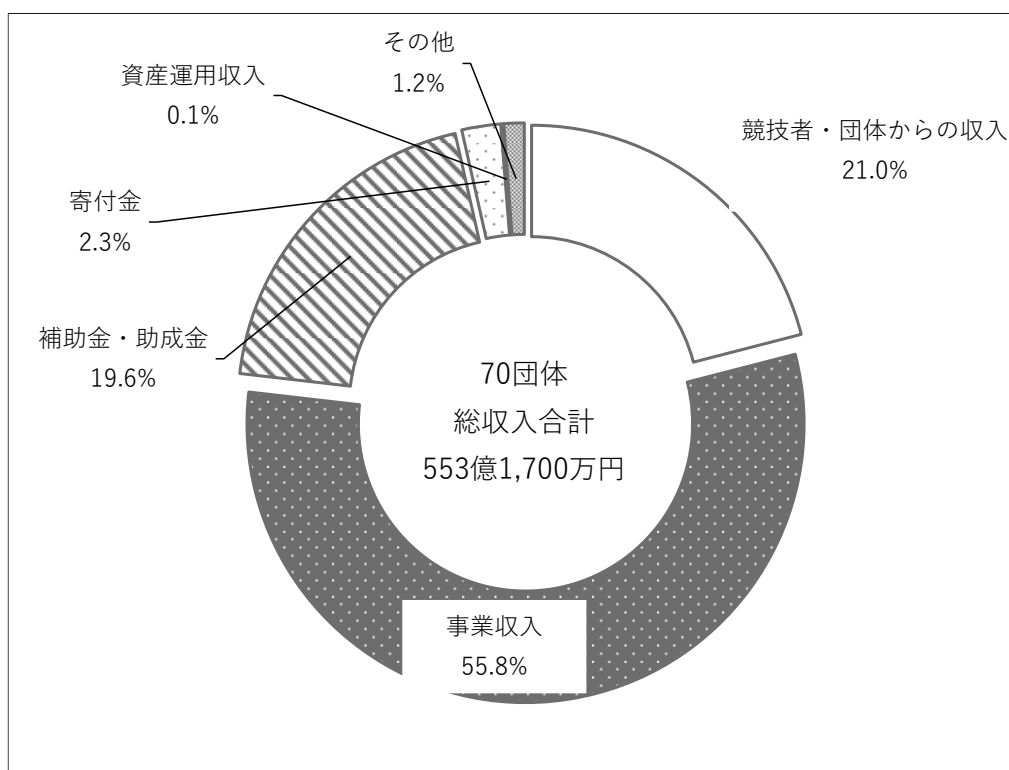


図 43 中央競技団体の収入構成：収入合計が最大値の団体を除く



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

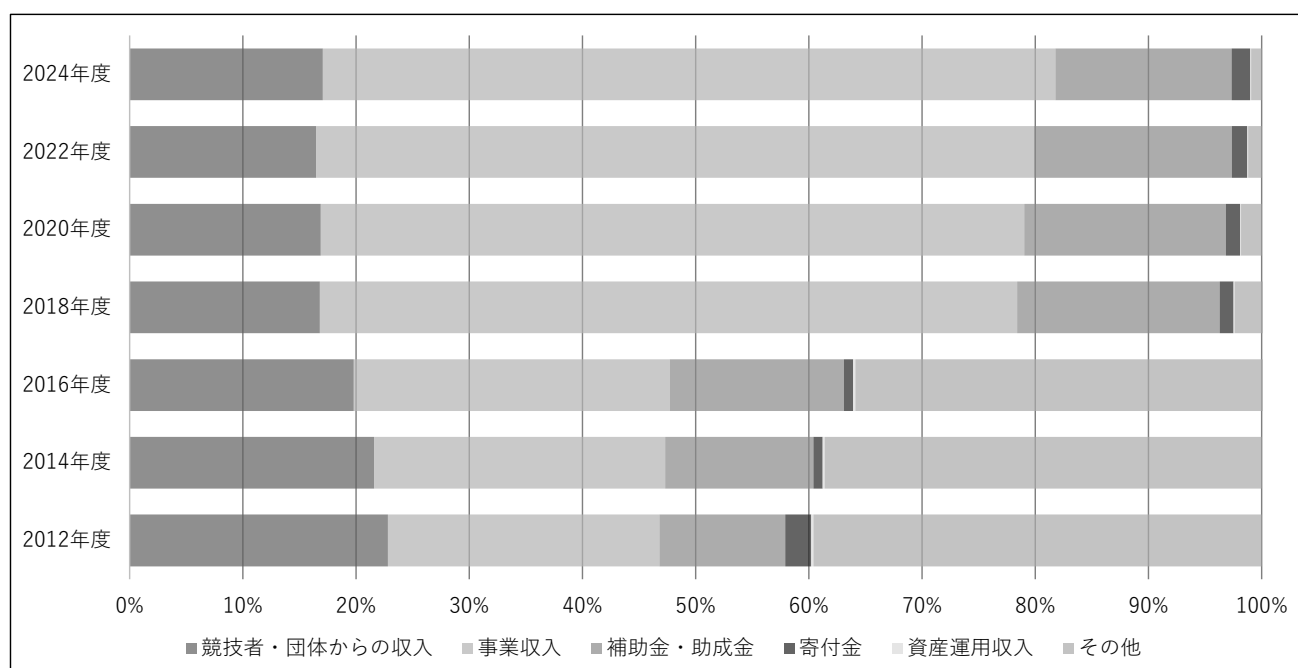


表 9 は、収入規模別の団体数の推移を 2012 年度から 2024 年度まで示したものであり、収入階層ごとの分布変化から、団体間の財政規模の変遷と構造的特徴を読み解くことができる。

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）

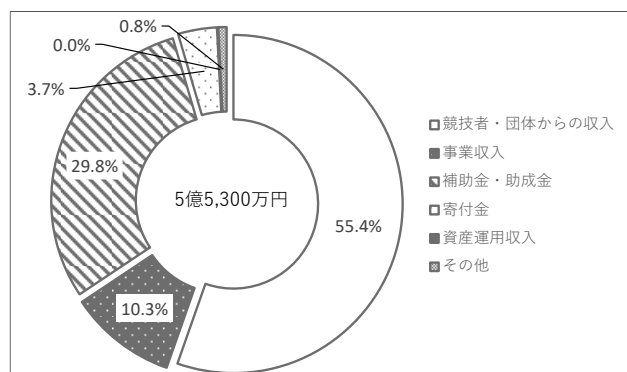


図 48 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 6 億円以上 10 億円未満（8 団体）

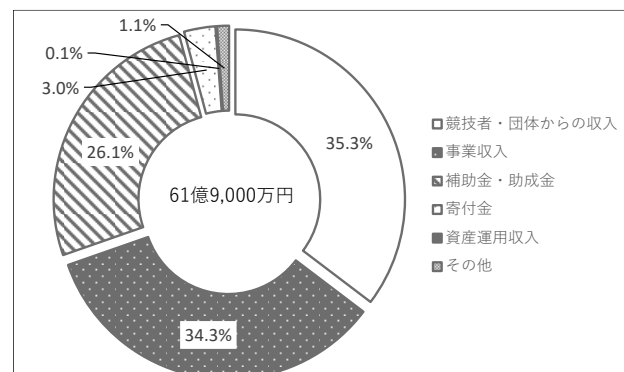


図 46 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 1 億円以上 3 億円未満（19 団体）

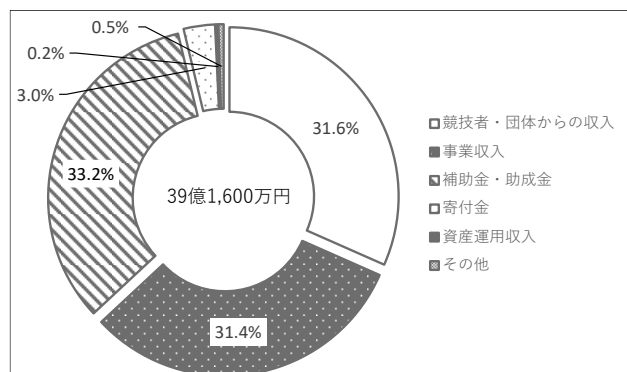
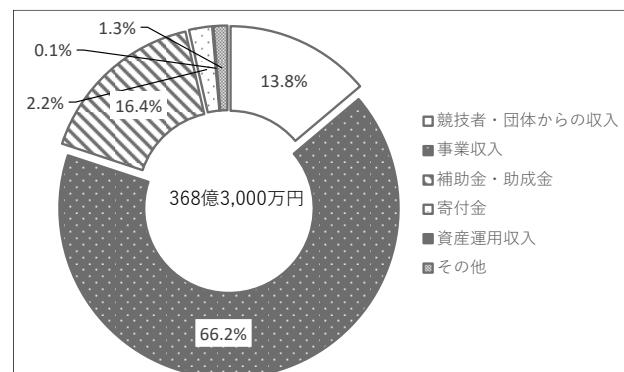
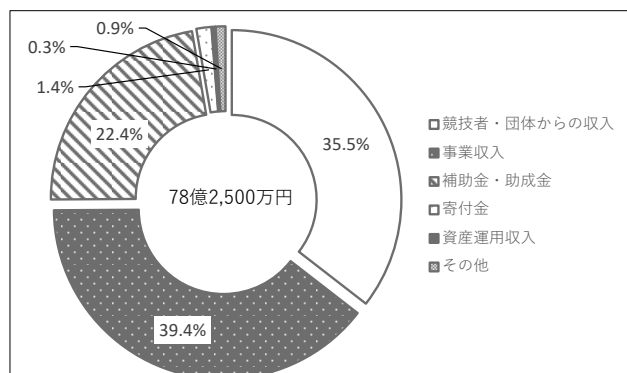


図 49 収入規模別中央競技団体の収入構成：収入 10 億円以上（15 団体）



注）収入合計が最大値の団体を除く。

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）



（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

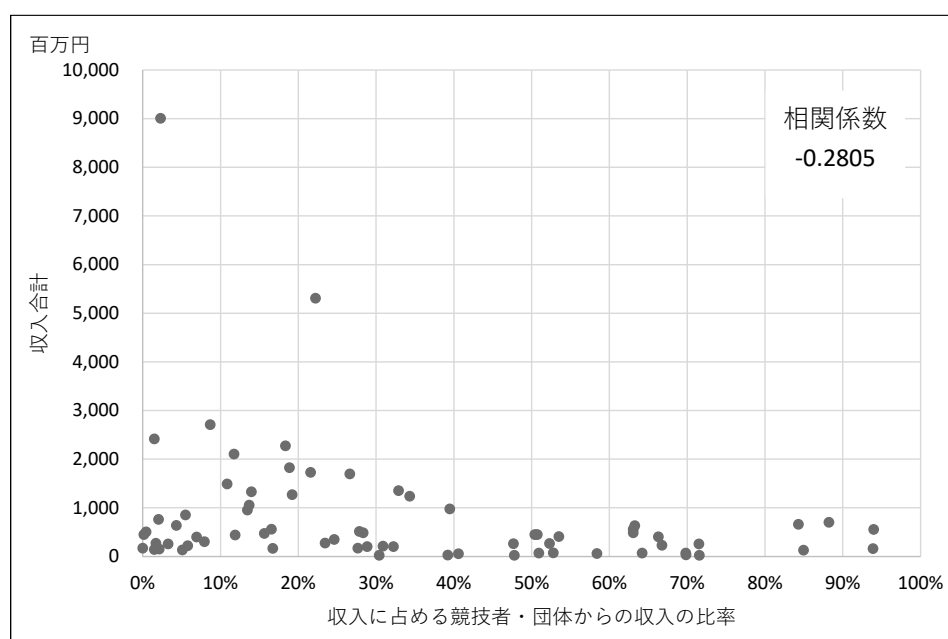


図 51 「収入合計」と「事業収入の比率」の相関関係

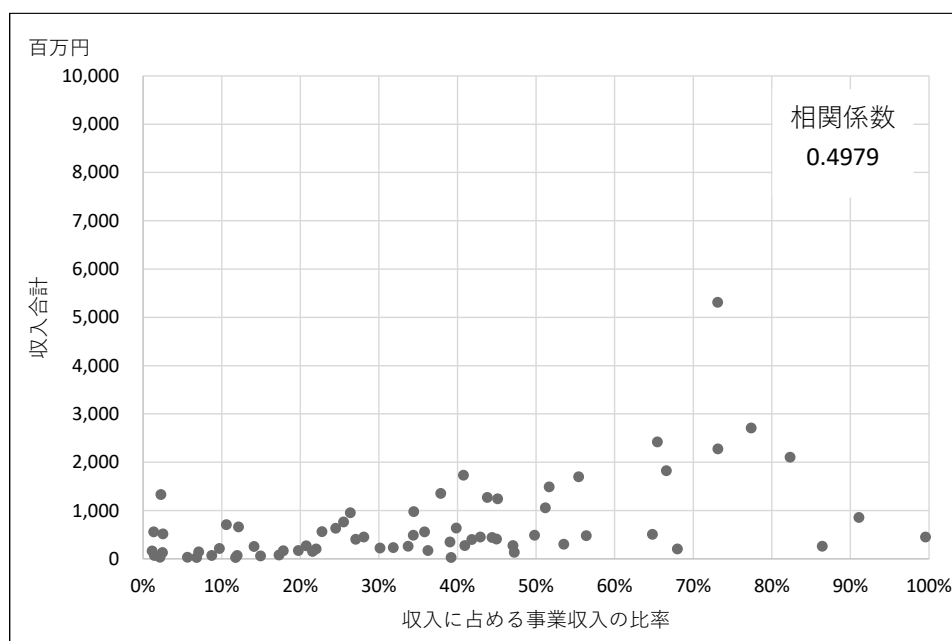
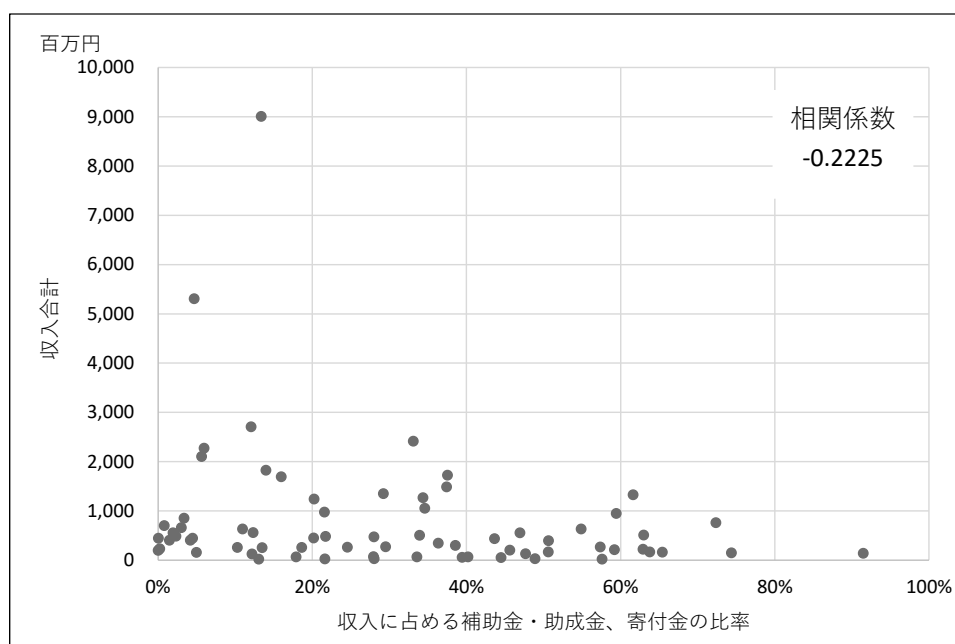


図 52 「収入合計」と「収入に占める補助金・助成金、寄付金の比率」の相関関係



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 億円の大幅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 万円の大幅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

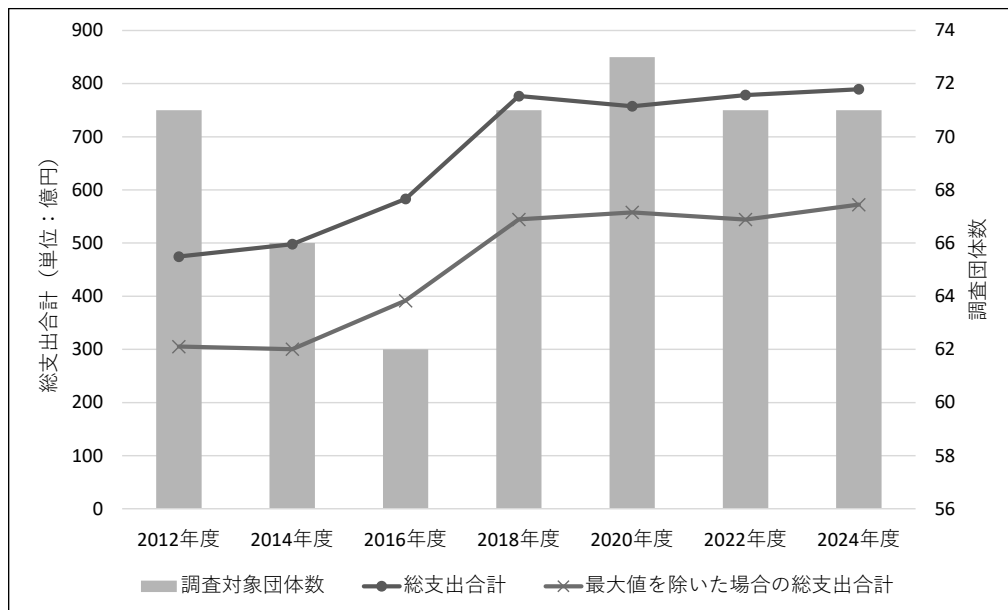


図 54 総支出の平均値と中央値の推移

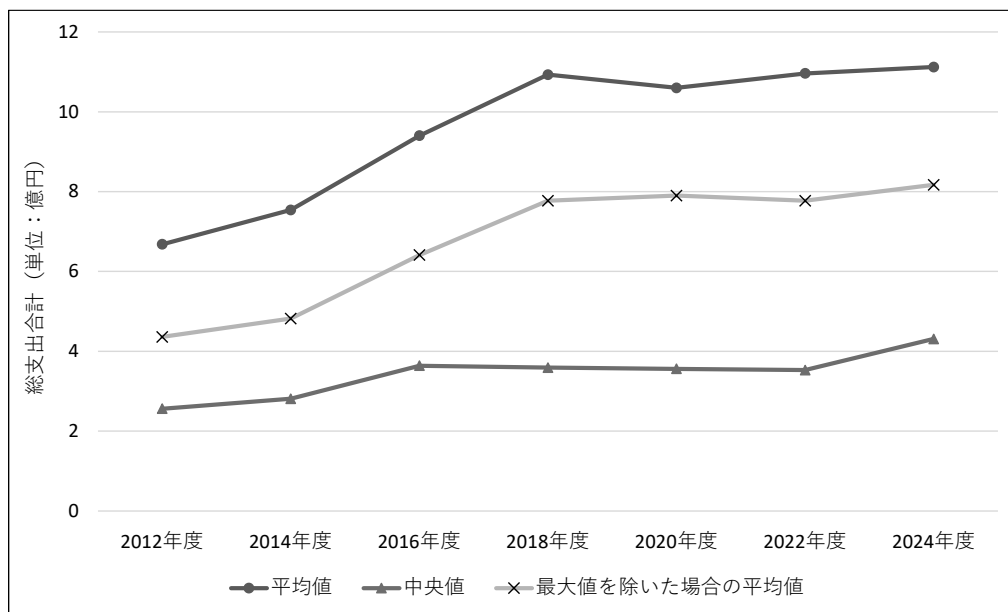


図 55 は、各中央競技団体における支出合計額の分布を示すヒストグラムである。横軸には支出合計額（階級幅：1 億円）、縦軸には該当する競技団体数を配置している。支出合計が 1 億円未満の階級には 11 団体（全体の 15.5%）が分類されており、最頻値を構成している。これに次いで、1 億円以上 2 億円未満の階級に 8 団体（11.3%）、2 億円以上 3 億円未満に 10 団体（14.1%）、3 億円以上 4 億円未満の階級に 4 団体（5.6%）、中央値（4 億 3,100 万円）を含む 4 億円以上 5 億円未満の階級に 8 団体（11.3%）が含まれている。これらを合計した累積割合は 57.7%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

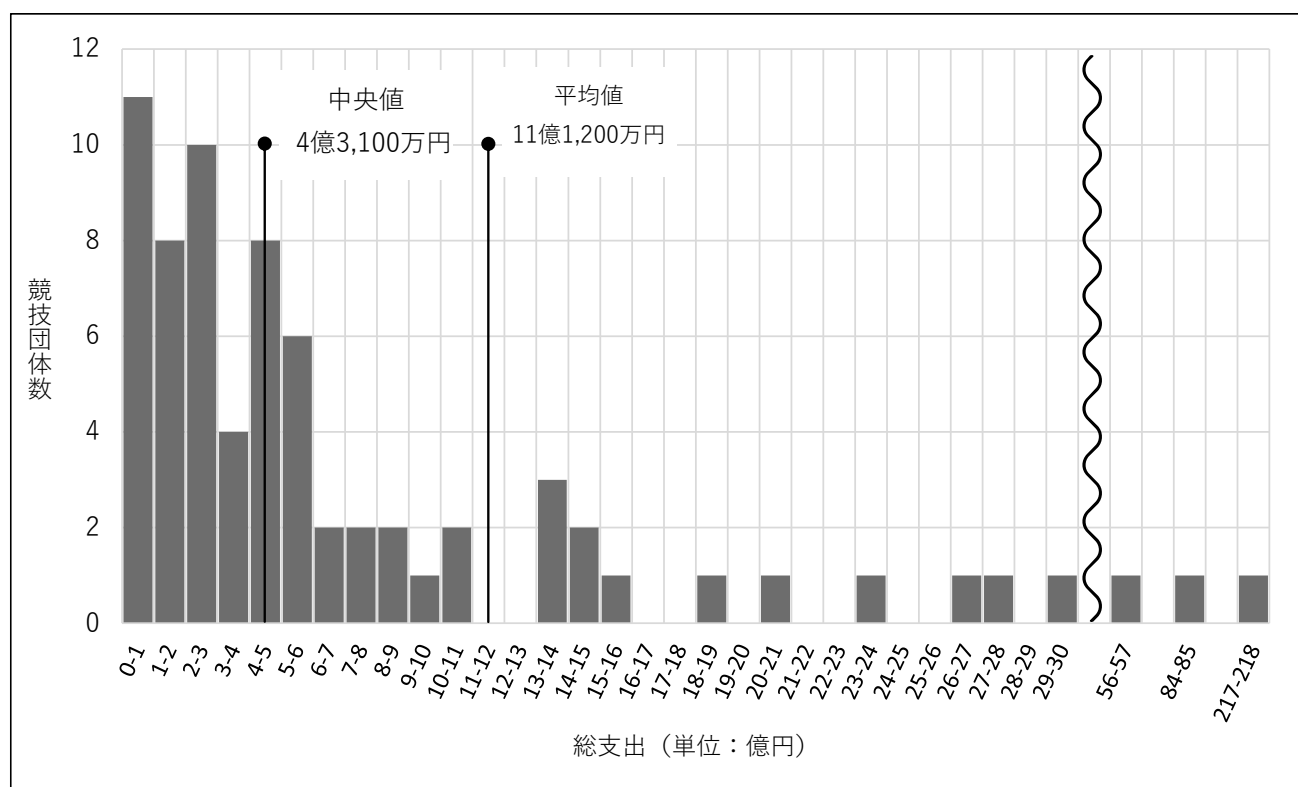


表 11 は 71 の中央競技団体を法人格別に支出の基本統計量を示している。法人格は大きく財団法人と社団法人に分類され、前者が 36 団体（全体の 50.7%）、後者が 35 団体（49.3%）を占めている。

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

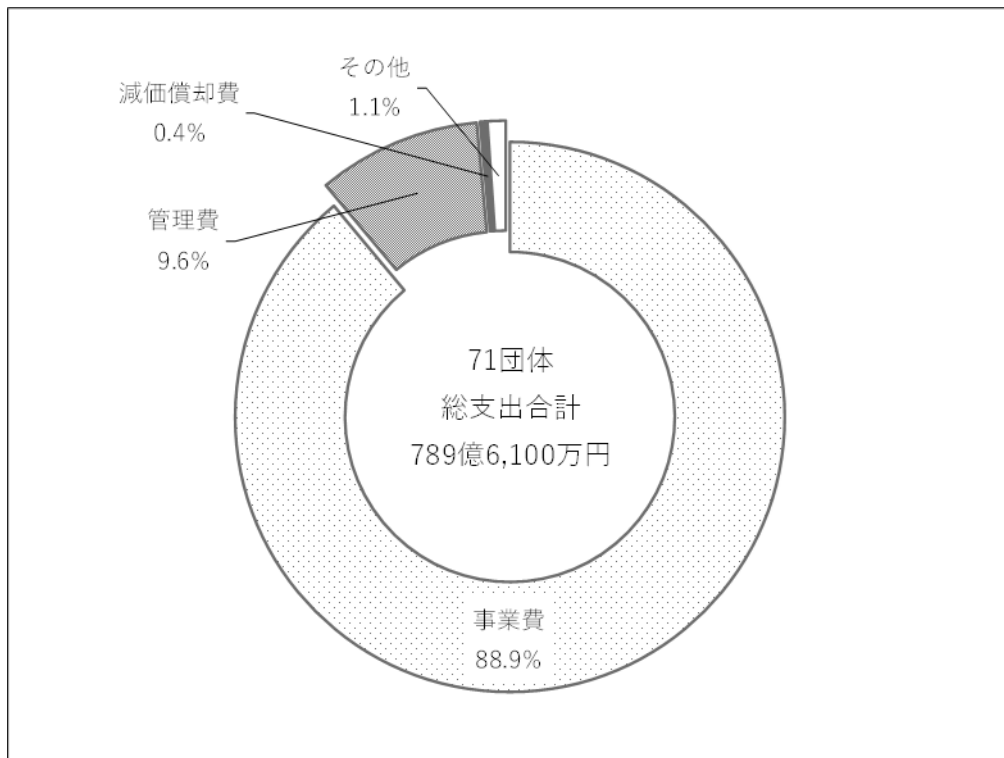


図 57 中央競技団体の支出構成：支出合計が最大値の団体を除く

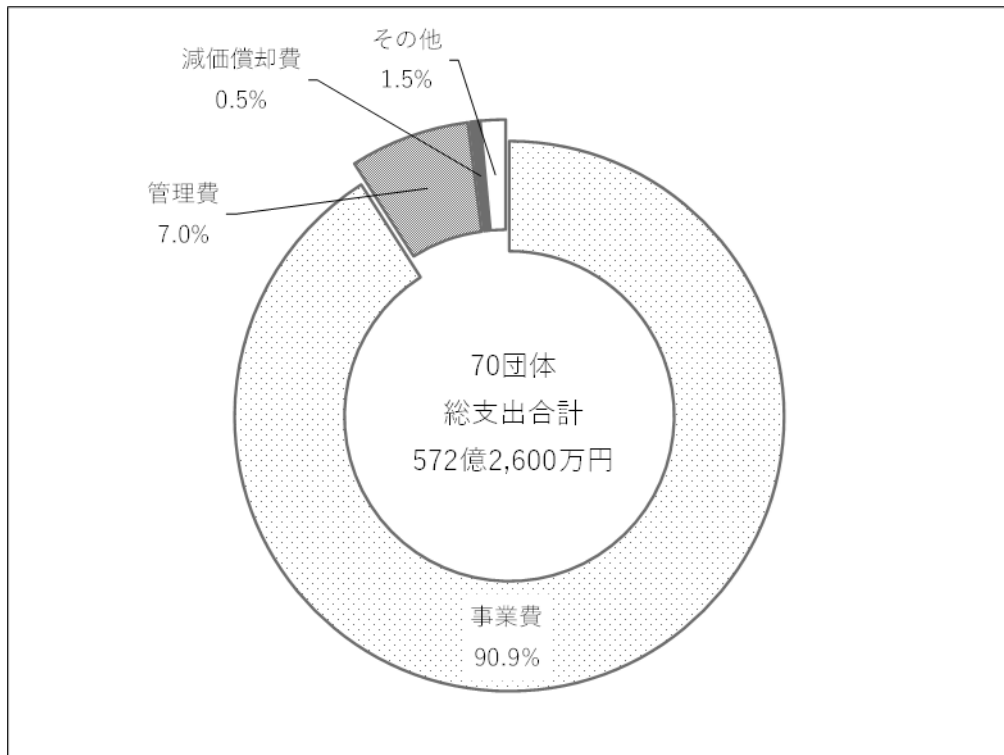


図 58 から図 62 は、支出が最大の 1 団体を除く 70 の中央競技団体を支出の規模によって 5 つのグループに分けた場合の支出構成を示している。支出規模別の団体数は表 12 の通りである。

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）

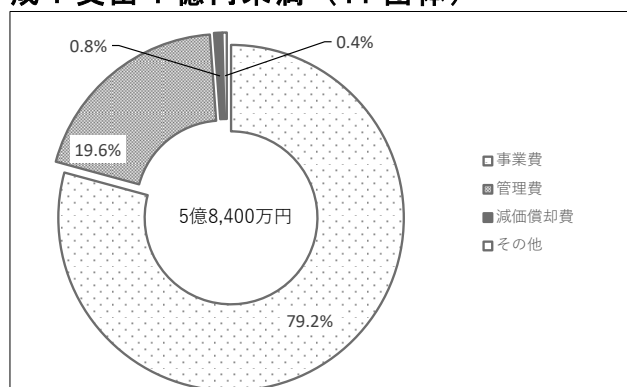


図 61 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 6 億円以上 10 億円未満（7 団体）

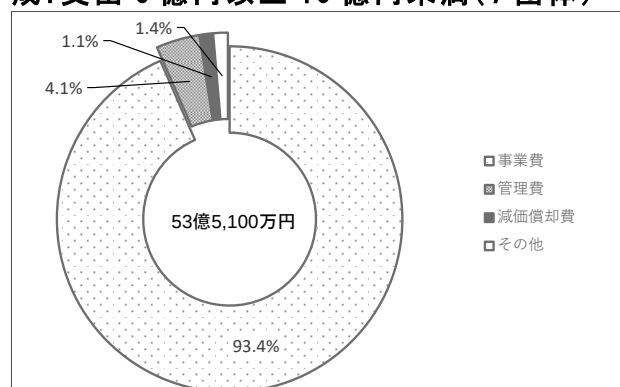


図 59 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 1 億円以上 3 億円未満（18 団体）

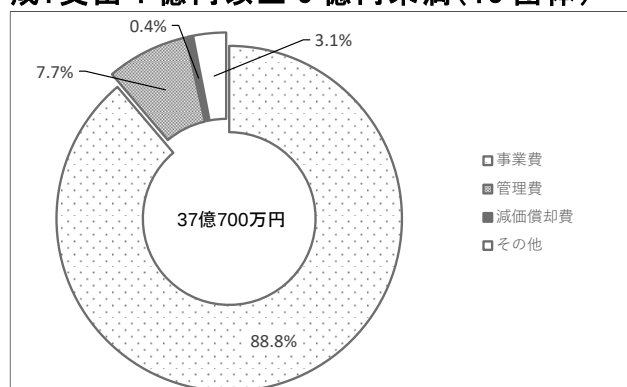


図 62 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 10 億円以上（16 団体）

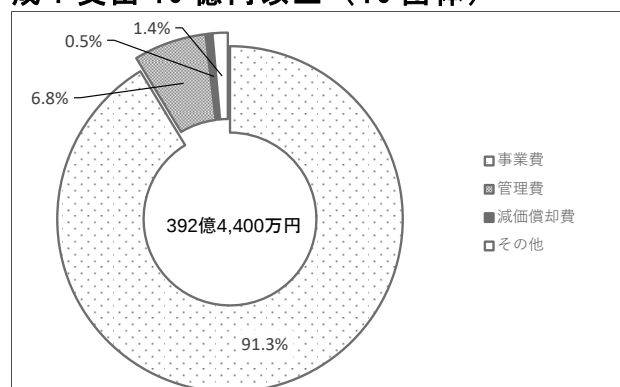
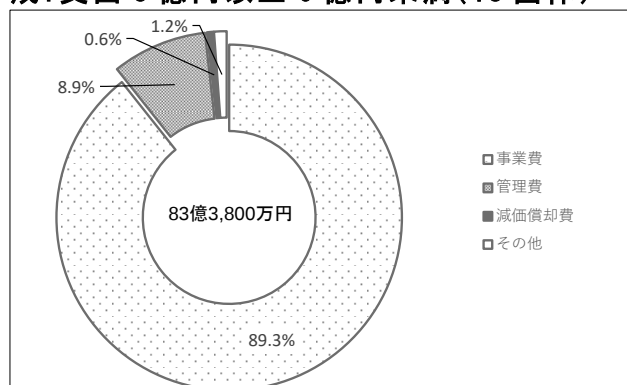


図 60 支出規模別中央競技団体の支出構成：支出 3 億円以上 6 億円未満（18 団体）



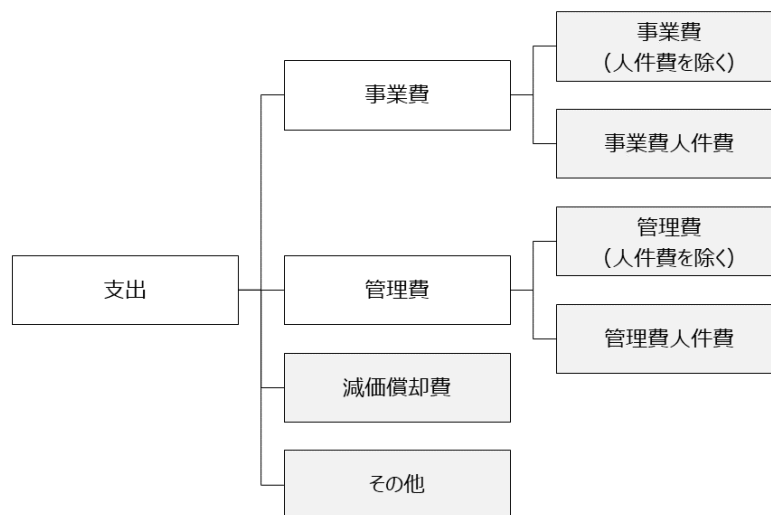
注）支出合計が最大値の団体を除く。

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



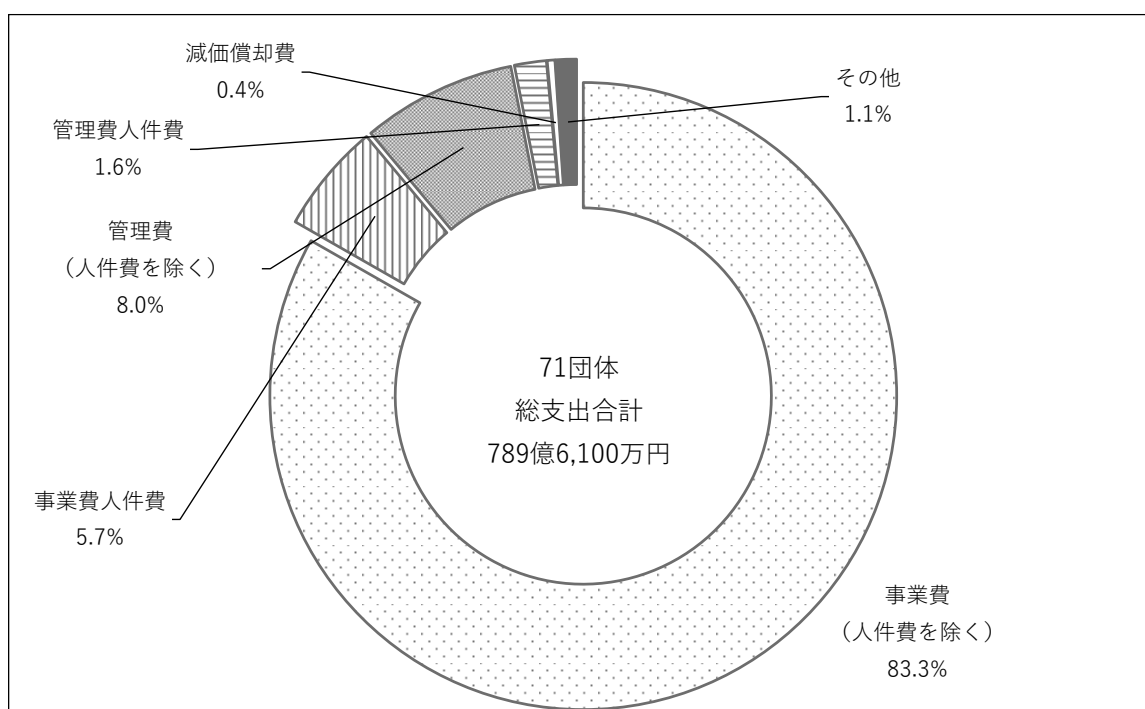
全 71 団体を対象とした場合、支出の最も大きな割合を占めるのは「事業費（人件費を除く）」で 83.3%、次いで「管理費（人件費を除く）」が 8.0%である（図 64）。人件費関連では、「事業費人件費」が 5.7%、「管理費人件費」が 1.6%となっており人件費全体の構成比は合計で 7.3%にとどまっている。このことは、競技団体の支出の大部分が、競技運営・大会開催・普及啓発等の直接事業費に充てられていることを示すと同時に、人件費は比較的小さな割合に抑えられているという特徴がわかる。

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。

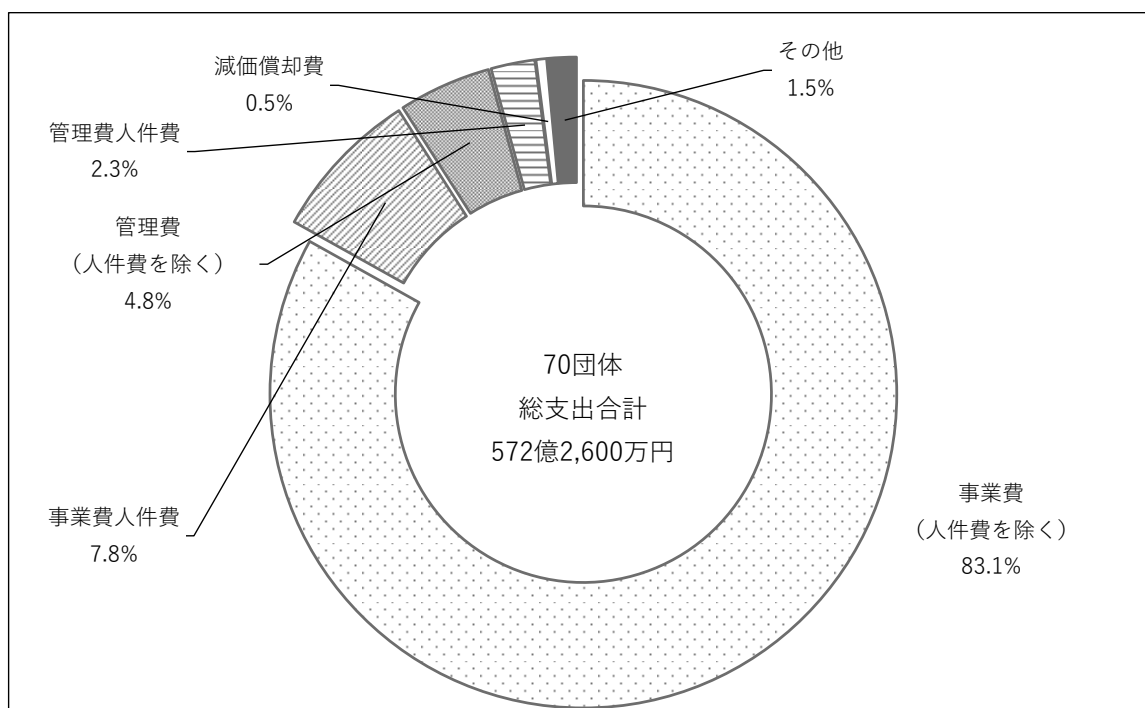
しかしながら、70 団体の構成比における人件費 10.1%という水準は、特に人的資源の安定確保や雇用環境の整備が今後の重要課題となることを示している。団体の規模や財務体力に応じた人件費のバランスをとりながら、持続可能な運営体制を築くためには、人件費の開示精度の向上と、科目分類の標準化も求められる。

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

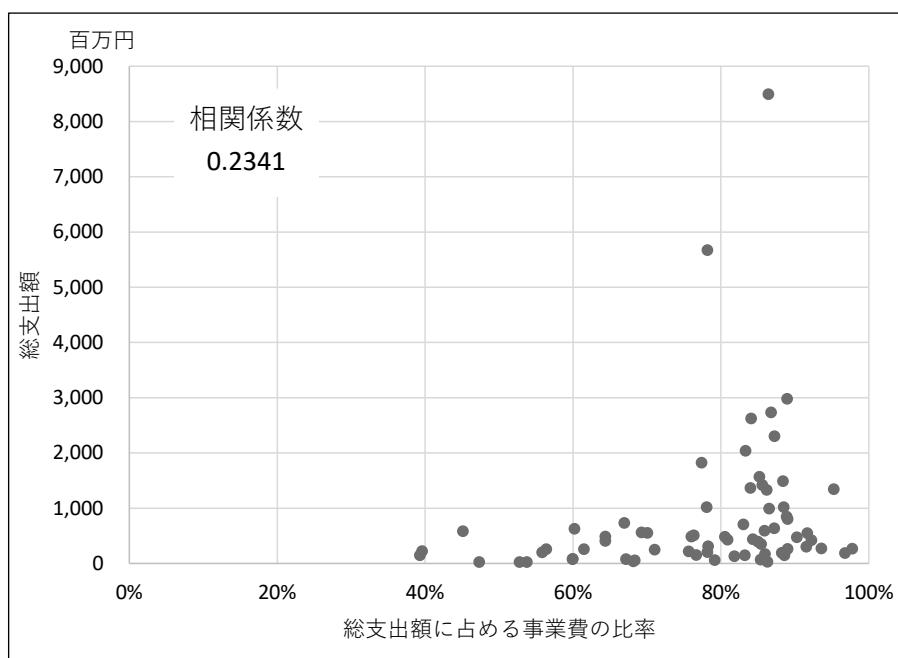
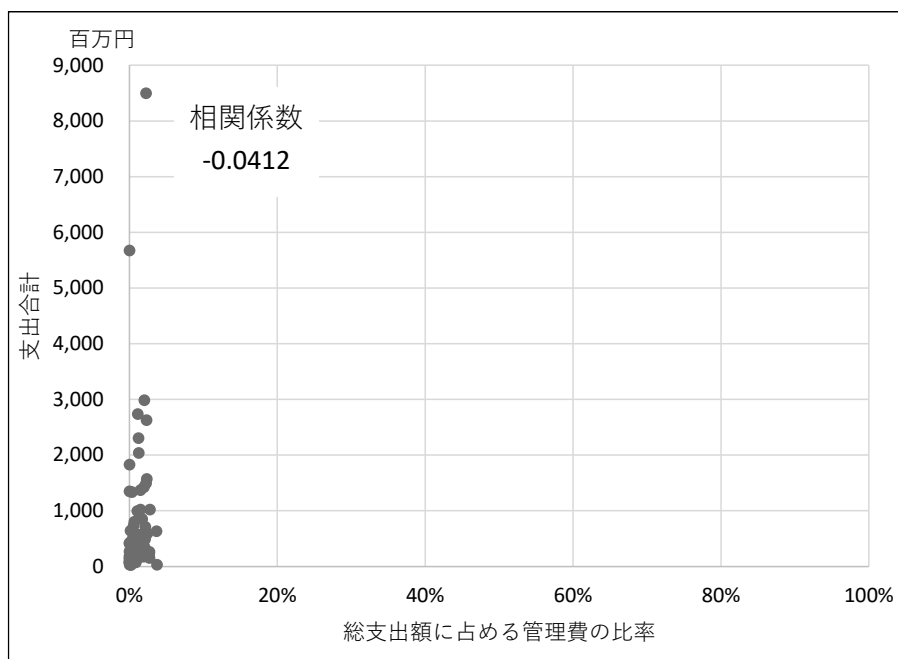


図 67 「支出合計」と「管理費の比率」の相関関係



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

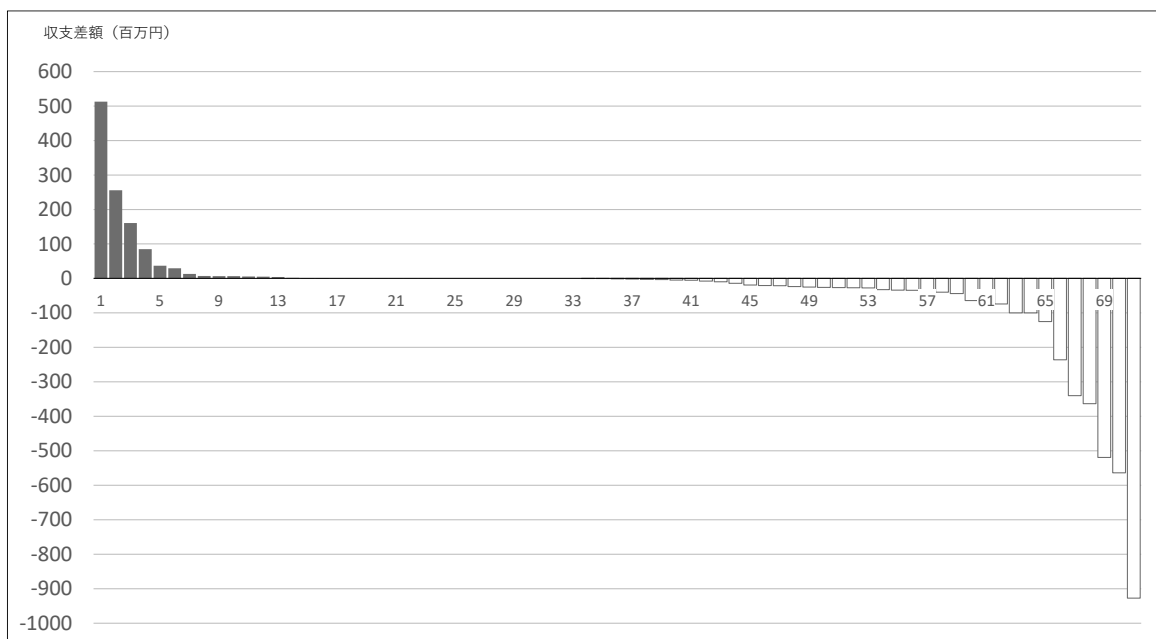


図 69 から図 73 には、収入規模別の各競技団体の収支差額を示している。収入規模の大きな団体ほど支出超過となる団体数もその規模も大きいことが確認できる。ただし、図によって縦軸の目盛りが異なることに注意されたい。

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）

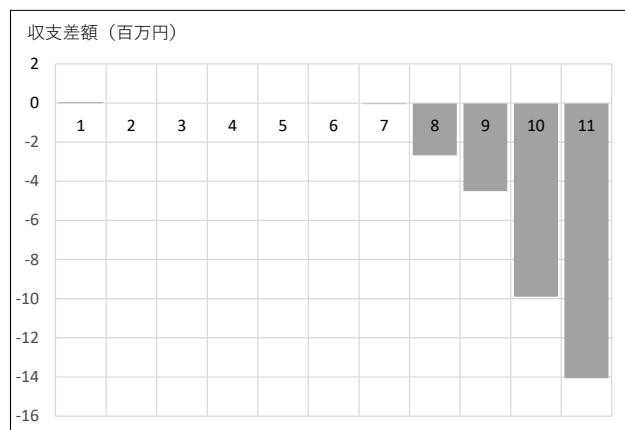


図 72 収入規模別収支差額：収入 6 億円以上 10 億円未満（8 団体）

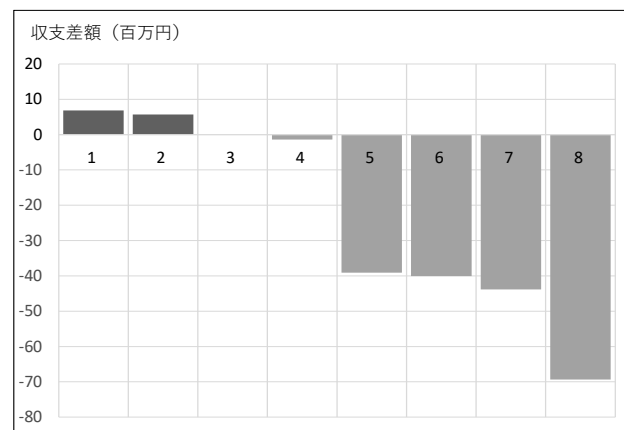


図 70 収入規模別収支差額：収入 1 億円以上 3 億円未満（19 団体）

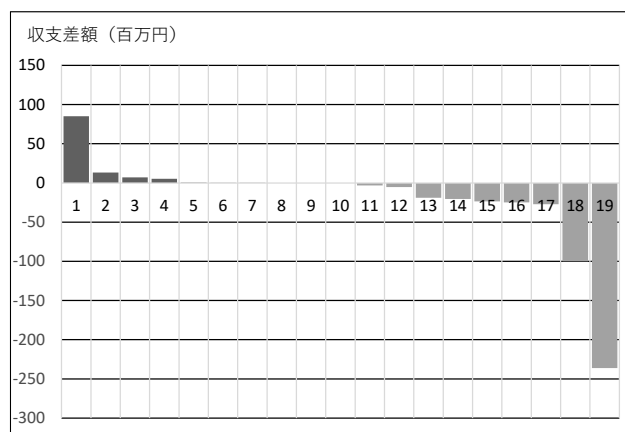
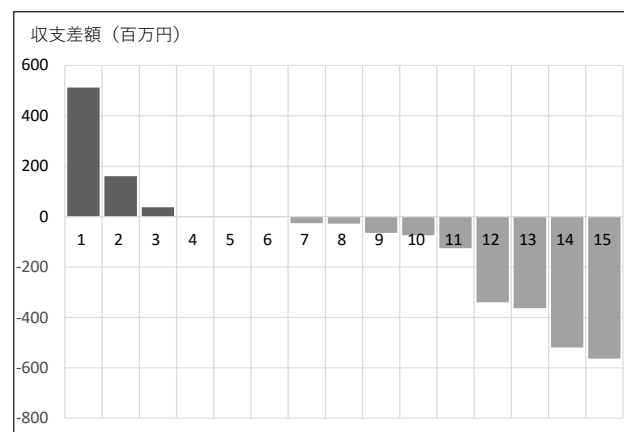
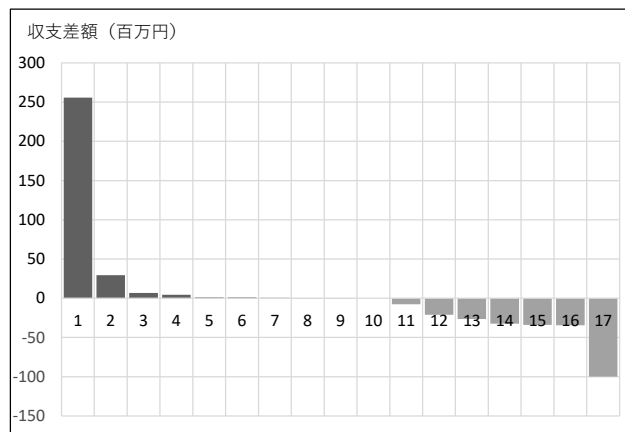


図 73 収入規模別収支差額：収入 10 億円以上（15 団体）



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

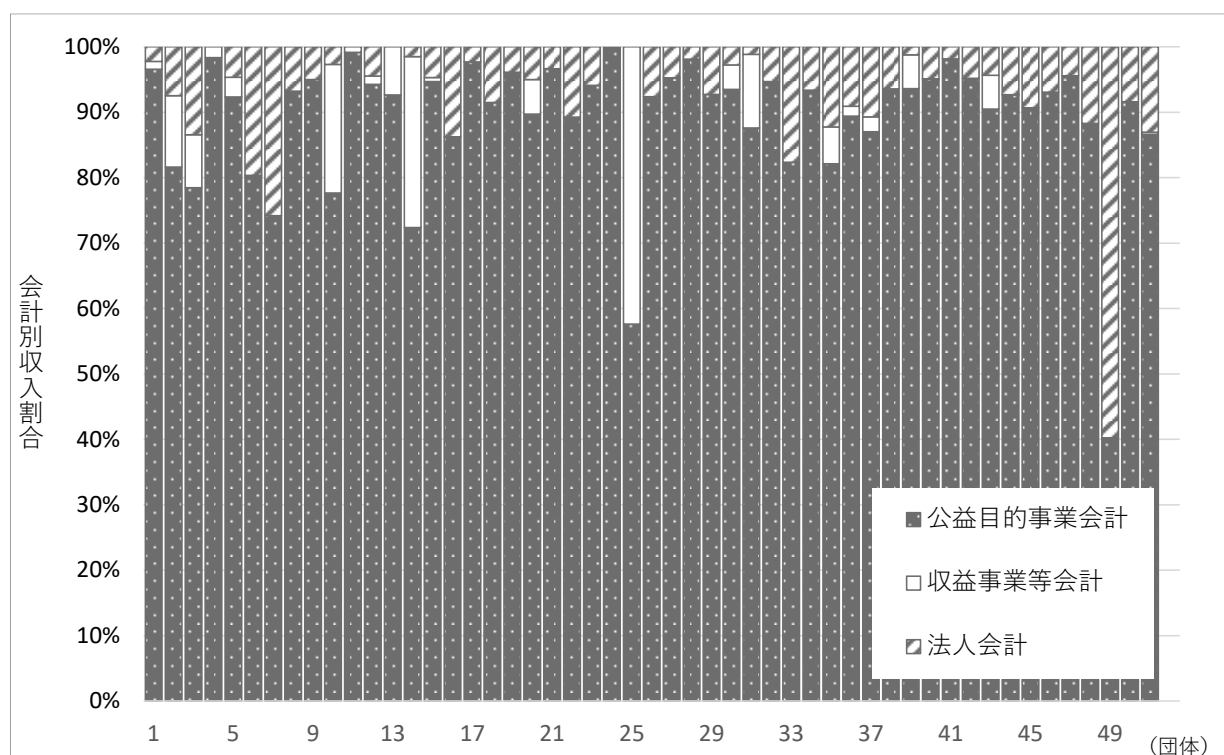


図 75 には、表 12 でみた公益法人 52 団体の総支出について、3 会計（公益目的事業会計、収益事業等会計、法人会計）の構成比率を団体ごとに示している。図 30 の総収入と同様の傾向がある。

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

