

# 中期経営計画 -財務戦略-

2026年－2031年 委員会説明

ver2026/01/23

Kumamoto Football Association

**KFA**



# 中期経営計画

2026年－2031年

Kumamoto Football Association

**KFA**



# 2017年改定：登録料は10年間維持（2027年改定予定）

「登録料改定以降で起きた環境変化（2017→2025年）」

## ① 物価全体の上昇（CPI）消費者物価指数

年	指数
2017年	約100
2025年	約110~112

▶ 約10~12%上昇

## ② 人件費（最低賃金）の上昇（熊本県）

年	金額
2017年	737円
2025年	1,034円

▶ 約+397円  
40%上昇

## ③ 審判・指導者謝金

項目	2017年	2025年
指導者	2,000~3,000円	4,000~8,000円
主審	3,000~4,000円	4,500~6,000円
副審	1,500~3,000円	2,500~4,000円

▶ 約25~50%水準の上昇

## ④ 移動コスト（ガソリン代） ガソリン価格（全国平均）

▶ 約35~40%上昇

年	価格
2017年	約130円/L
2025年	約175~185円/L

## ⑤ 印刷・郵送・通信費郵送費（定形郵便）

年	料金
2017年	82円
2025年	110円

▶ 約+34%

## ⑥ スポーツ用具費の高騰（例：サッカーボール）

品目（例）	2017年	2025年	上昇率
Aサッカーボール	7,300円	8,800円	+20.5%
Bサッカーボール	5,200円	6,600円	+26.9%
Cサッカーボール	3,800円	5,000円	+31.6%

▶ 約+26%上昇

## なぜ今まで耐えられたのか

登録料改定の効果 + 内部努力（削減・抑制・助成金活用）で“赤字化を回避”してきた

### 1. 2017年の登録料改定が「単年度赤字の回避」に効いた

- その後、2023年までは単年度予算で赤字を出さない編成が可能だった

### 2. 直近数年は「値上げではなく、削る・抑える」で均衡を保った

- 経費の見直し（運営コストの抑制）、削減により収支均衡を維持

### 3. 2025年は「助成金活用 + 削減努力」で赤字幅を圧縮

- スポーツ振興くじ助成金（toto）を申請
- 当初 -700万円 想定 → -110万円 まで改善

### 4. ただし、この耐え方には限界がある

- 「削る・抑える」で均衡を保つほど、成長・人材投資ができない構造になる

# これ以上「削る・抑える」だけでは、運営の質と中期計画の実行が守れない

## 1. 収支は“均衡”でも、実態は「投資ができない均衡」

近年は、経費見直し・予算削減で収支を保ってきた。しかし、その結果「新しい打ち手」「基盤投資」を入れられない構造になっている。

## 2. すでに「赤字／事業縮小」の圧力が強まっている

物価高・人件費高騰・大会増加による経費増により、赤字または事業縮小を余儀なくされてきた。近年は“努力で吸収”してきたが、上昇分の累積が大きい。

\* 普及を担うキッズ委員会予算は2017年1,400万→2026年430万(約69%減少)

## 3. 「縮小」では中期経営計画の重点目標は達成できない

基本姿勢は拡大への投資、2026年度は「基盤強化と制度設計の年」と位置付け  
→ つまり、今は縮める年ではなく、整える年

## 4. 登録料の見直しは“財務の柱”として避けて通れない

財務戦略の収入強化は3本柱

①登録料の見直し（2027年度実施） ②大会事業の自立化 ③配分方式の見直し  
登録料は“財務の柱”で、2026年度の設計が鍵

**全体方針：縮小均衡を脱し、“投資型・拡大型”の財務へ転換する**

これまでは

物価高、人件費高騰、大会増加による経費増により、赤字または事業縮小を余儀なくされてきた。  
しかし、中期経営計画の重点目標これらは「縮小」では達成できない。

・**今後の財務の基本姿勢は“拡大への投資”** 2026年度は「基盤強化と制度設計の年」

## 収入戦略の見直し：3つの柱で財源を強化

(1) 登録料の改定（2027年度実施）

➔ 登録料は“財務の柱”であり、2026年度の設計が中期計画の鍵となる

(2) 大会事業の“自立化” = 委員会の自立

基本原則：大会参加費 + 協賛金 = 大会の開催経費（= 自立した事業として成立させる）

(3) 専門委員会事業は“中期経営計画に基づく配分方式”へ

「予算配分の原則」

① 中期計画の重点目標 × ② 指標（KPI） × ③ 人材戦略 × ④ 事業効果

**登録料は「協会の共通基盤」を支える安定財源。大会の参加費・協賛とは役割が違う。**

## **1. 登録料は「協会全体の共通インフラ」を支えるための会費**

登録料の役割（例）

- 競技環境の維持（運営体制・安全管理・規律）
- 登録制度・事務手続き・ガバナンス運用（会計・監査・コンプラ）
- 普及・育成・女子・シニア等の“協会として支える領域”の基盤

→登録料は、特定大会ではなく「協会全体の土台」に広く活用する財源

## **2. 助成金・協賛では代替できない（＝安定性が違う）**

助成金：年度ごとに変動・申請採択の不確実性

協賛：景気・企業都合で変動、特定事業に紐つきやすい

参加費：大会開催数や参加状況に左右される

「毎年必ず必要な基盤経費」を支えるには、登録料の安定性が必要

## **3. 登録料の見直しは「大会の赤字補填」ではない**

- 大会事業は原則、参加費＋協賛金＝開催経費で自立化へ
- 登録料は、協会全体の共通基盤へ充当

# 登録料だけに頼らない（＝セットで進める改革）

## 登録料は“協会の共通基盤”へ。大会は「参加費＋協賛」で回す＝委員会自立を進める

1. 基本方針：大会事業は「自立した事業」として成立させる  
原則：大会参加費＋協賛金＝大会の開催経費（＝自立運営）  
収支構造を説明できる状態へ（透明性・説明責任）

2. 例外的配慮：公益性が高く市場規模が小さい分野は「準自立」をゴールに  
完全自立：事業収入（参加費＋協賛） $\geq$  事業支出  
準自立：事業収入  $\geq$  事業支出の70～90%  
育成段階：協会補助あり（改善計画必須）  
→公益性を踏まえて段階設計する

### 【2026】見える化・基礎整備フェーズ

#### 目的：自立の土台づくり

##### 各委員会の取り組み

- ・ 予算書の見直し（事業単位）
- ・ 参加費の算出根拠を明文化  
→統一規程に沿って理想収支を設定
- ・ 協賛メニューの統一フォーマット導入

##### 財務委員会が担うこと

- ・ 支払規程・会計処理の統一
- ・ 赤字事業の要因分析サポート

##### マーケティング担当

- ・ 協賛提案書作成の伴走支援

#### ゴール：

「なぜ赤字／黒字かを説明できる状態」

### 【2027】収益構造転換フェーズ

#### 目的：参加費・協賛で回る仕組みを実装

##### 各委員会の取り組み

- ・ 参加費の段階的見直し（急激な値上げは避ける）
- ・ 年間協賛（委員会スポンサー）の導入
- ・ 複数事業を束ねたパッケージ協賛

##### 業務執行委員会・財務委員会が担うこと

- ・ 自立度の評価 → 支援
- ・ 予算補正

##### マーケティング担当

- ・ 協賛提案書作成の伴走支援

#### ゴール：

全委員会が「準自立以上」に到達

### 【2028】自走・評価フェーズ

#### 目的：自立運営の定着

##### 原則ルール

- ・ 完全自立委員会：協会補助なし
- ・ 準自立委員会：限定補助（目的明確化）
- ・ 育成段階委員会：  
→ 改善計画提出

##### 業務執行委員会・財務委員会が担うこと

- ・ 支払規程の統一化
- ・ 複数委員会連携事業
- ・ 余剰金積立についての制度化

#### ゴール：

「委員会＝一つの小さな事業体」として機能

**「値上げ」ではなく、これまでの維持を続けるための整備（更新）です。**

10年間、コスト上昇を努力で吸収してきましたが、これ以上は運営の質と安全を守れないため、持続可能にするための見直しを行います。

**「負担を増やす」ためではなく、プレー環境を守り、続けるための改定です。**

審判・安全管理・大会運営など、当たり前前の環境を当たり前前に維持し続けるための調整です。

		現在	改定
チーム登録料			¥ 10,000
現在との 差額	シニア	¥10,000	¥0
	社会人	¥13,000	¥-3,000
	大学・高専	¥10,000	¥0
	高校・クラブ	¥5,000	¥5,000
	中学・クラブ	¥3,000	¥7,000
	小学校	¥3,000	¥7,000

1チームあたり

-3,000円～

7,000円/年増

(-250円～584円/月増)

		現在	改定
選手登録料	シニア	¥ 2,500	¥3,000
	1種	¥ 3,000	¥3,500
	U18	¥ 1,700	¥2,200
	U15	¥ 1,200	¥1,700
	U12	¥ 500	¥1,000

1選手あたり

500円/年増

(42円/月増)

# 登録料は「何に使われるのか」

登録料は“協会の共通基盤（インフラ）”に充当し、安心・安全と運営品質を維持するために使う

## 1. 安心・安全な競技環境（最低限の土台）

大会運営の安全管理（事故・トラブル対応、運営体制の維持）

規律・フェアプレー、コンプライアンス対応（相談窓口・研修等）

競技環境の品質維持（人工芝・天然芝の施設を利用、必要備品・用具）

## 2. 登録・制度運用（毎年必ず発生する“基盤業務”）

登録事務・システム運用・問い合わせ対応

事務局機能（会員対応、対外調整、文書管理）

法人運営に必要な事務（規程管理、会議体運営）

## 3. ガバナンス・会計の透明化（信頼の土台）

会計処理の適正化、監査対応、財務報告の質向上

支払規程・会計ルールの一貫（説明責任を果たせる体制づくり）

→中期計画が掲げる「ガバナンス・コンプライアンス強化」「適切な会計処理」を実装

## 4. 普及・育成・女子・シニア等（“協会として支える領域”の下支え）

人口減少期でも参加を支える取り組み（普及・継続の仕組み）

## 5. 環境整備 COSMOS（熊本県フットボールセンター）の維持整備

**これからも、安心してプレーできる環境  
を守るために。**

**登録料は、競技環境と運営の基盤を  
支える、持続可能な形へ整えます。**