

10年を経過したNPO型地域スポーツクラブの 経営に関する研究

—10年を経過したNPO型地域スポーツクラブの成功モデル指標作成の試み—

菊 幸一*
大浜三平**

抄録

スポーツ振興基本計画から10年以上が経過し、全国に多くの総合型地域スポーツクラブ（以下 地域スポーツクラブ）が設立され、そのNPO等の法人化も促進された。文部科学省によると2012年7月1日現在、準備中も含めそのクラブ数は3,396件となっており、そのうち法人取得が425件となっている。

しかしながら、同省の地域スポーツクラブ実態調査をみると、常に「会員の確保」、「指導者の確保」、「財源の確保」の3つが大きな課題であることが報告されている。これらは共にクラブの経営に大きな影響をおよぼすものであるが、このうち「会員の確保」と「財源の確保」はクラブの収支面で直接的な影響を及ぼすものであり、財務的課題としてもとらえられる。

そこで本研究では、この大きな課題である財務面に焦点をあて、NPO法人を取得し10年を経過した地域スポーツクラブを対象として10年分の財務データを集約し、10年継続できた実績をひとつの成功モデルと仮定して、財務面からのモデル（以下、エクセレントスポーツクラブモデル）の仮説的な構築を試みた。さらには、その過程で見えてくる課題を抽出することにより、今後の財務のあり方を明確にすることを目的とした。

その結果は、次の通りである。

1 収入面について

- (1) 10年目の経常収入は、2,500万円以上である。
- (2) 自立した経営のためには、収入に占める事業収入割合が8割である。
- (3) 外部資金については、助成金型から委託事業型への質的転換をはかっている。

2 各財政指標の有効性について

- (1) 「持続性指標」として「支払可能期間」、「正味財産・収入比率」が有効である。
- (2) 「収入の質」は、「社会的支援助収入比率」、「収入多様性」が有効である。

3 財務的課題について

- (1) 会計基準の統一が必要である。
- (2) 財務データベースを整備する必要がある。
- (3) 寄附金への消極的姿勢を変えていく必要がある。

4 エクセレントスポーツクラブの仮説的な財務モデルの構築を試みる事ができた。

キーワード：総合型地域スポーツクラブ、NPO、財務、エクセレントスポーツクラブ、寄附金

* 筑波大学大学院人間総合科学研究科 〒112-0012 東京都文京区大塚 3-29-1

** NPO法人スマイルクラブ 〒277-0858 千葉県柏市豊上町 23-29

A Study on Financial Issues of Non-Profit Organizational Comprehensive Community Sports Clubs

—The Attempt of Creating a Successful Model of NPO Community Sports Clubs —

Koichi KIKU*
Sampei OHAMA**

Abstract

Over ten years has passed since the basic plan for the promotion of Sports in the Ministry of Education came into effect in 2000. This plan suggested that every city should have a comprehensive community sports club and that they should work as Non-Profit Organizations (NPO). However, most of these clubs have had financial problems which are not yet solved. Therefore, the purpose of this study was to investigate the financial condition of these non-profit organizational clubs for more than a decade. Moreover, it was intended to list financial issues of these clubs and to try to build models for improving the financial management.

As a result, the following points were obtained:

1 Income

- (1) The current revenue aim of comprehensive community sport clubs is over 25 million yen a year.
- (2) Business income should also amount more than 80% of the current revenues.
- (3) About external funds, a qualitative turn from types financially supported by the private sector to commission enterprise types of comprehensive community sports clubs is measured.

2 Validity of each financial index

- (1) "Solvency periods" and "net assets as well as income ratios" are effective as durability index.
- (2) For the quality of the income the "social aid income ratio" and the "income diversity" is effective.

3 Financial problems

- (1) Unification of accounting standards is required.
- (2) Fixing a financial database is necessary.
- (3) Donations for the non-profit organizational comprehensive community sports clubs are insufficient.

4 The financial model construction of excellent sports clubs could be tested.

Key Words: comprehensive community sports clubs, finance, non-profit organization, excellent sports club, donation

*University of Tsukuba 3-29-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-0012, Japan

**Non-profit organization SMILE CLUB 23-29 Toyokami-cho, Kashiwa-city, Chiba 277-0858 , Japan

1. はじめに

2000年のスポーツ振興基本計画から10年以上が経過し、全国都道府県で各市町村に1つの総合型地域スポーツクラブ(以下、地域スポーツクラブ)を目標に、多くのクラブが設立され、そのNPO法人化も促進された。文部科学省によると、2012年7月1日現在、準備中も含めそのクラブ数は3,396件となっており、そのうち法人取得が425件となっている¹⁾。

毎年文部科学省から出されている「総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」をみると²⁾³⁾⁴⁾、常に「会員の確保」、「指導者の確保」、「財源の確保」の3つが大きな課題としてあげられている。この3つは共にクラブの経営に大きな影響をおよぼすものであるが、このうち「会員の確保」と「財源の確保」はクラブの収支に直結するものであり、財務的課題としてとらえることができる。

そこで、本研究ではこの常に課題となる財務面を中心に、スポーツ基本計画にもあるクラブのNPO法人化推進に基づき、NPO法人を取得し10年を経過した地域スポーツクラブの縦断的財務データの収集をおこない、10年間継続できたクラブを仮に財務的に成功した事例としてとらえ、エクセレントスポーツクラブと称してその財務データを分析するとともに、その仮説的なモデル構築を試みた。

さらに、上記分析の過程で見えてきた財務的諸課題を抽出することにより、今後の財務のあり方等を検討することを目的とした。

さて、一方で調査対象の地域スポーツクラブはNPOであるということから、NPO法の基本である「公益の増進に寄与すること」や「市民が行う自由な社会貢献活動」の「健全な発展」(市民参加)の目的を本来持っているはずである。特に市民参加という視点でわかりやすいものは「寄附金」と「ボランティア」であると言われている⁵⁾。

そこで今回の研究では、上記財務分析をすすめていくなかで見えてくるはずの「寄附金」についての状況や考え方の検討、および「ボランティア」については各クラブへ直接インタビューをおこなうことでその状況や考え方の把握を試みたいと考えた。

さらに各クラブの財務状況の把握のみならず、それらを取り巻く俯瞰的把握の必要性から、そのクラブが属する府県の地域スポーツクラブ普及担当部署や専門家等へのインタビューも試みた。

このように、今までの地域スポーツクラブの10年を振り返ることで、これからの10年に向けて財務を中心としながら地域スポーツクラブがどうあるべきかの手掛かりに少しでもなれることを期待しながら本研究をすすめることとした。

2. 目的

本研究の目的は、スポーツ振興基本計画から10年が経過し、地域スポーツクラブとしての大きな課題である「財務」面からこの10年を振り返り、その成功モデル指標を作成することにある。

また、NPO法人格を取得した地域スポーツクラブが市民参加の指標として重要な「寄附金」と「ボランティア」についてどのような現状と課題をもっているかについて、若干の検討を試みてみたい。

3. 方法

3-1. 調査対象と内容

3-1-1. 調査対象クラブ

本研究の直接の調査対象は、NPOを取得し10年を経過した全国の地域スポーツクラブ43件のなかから、本研究の趣旨を理解のうえ研究への協力に同意いただいた表1の11クラブである。

内容としては、財務に関するデータでNPOとして毎年公表義務のある収支報告、財産目録、貸借対照、事業報告についての10年分の資料提供とその内容についての確認を直接訪問の上おこなった。同時に、NPOとして重要視されている寄附金とボランティアについての半構造化インタビューをおこなった。

表1 直接調査対象一覧(順不同)

	クラブ名(仮称)	県名	創設日	法人格取得
1	A クラブ	大阪	1999/4/1	2001/7/30
2	B クラブ	福井	2000/9/1	2002/5/7
3	C クラブ	静岡	2000/6/30	2000/11/27
4	D クラブ	鹿児島	2000/7/17	2001/5/28
5	E クラブ	兵庫	1999/11/17	2001/5/1
6	F クラブ	千葉	2001/1/4	2000/12/20
7	G クラブ	福島	2001/4/27	2002/6/3
8	H クラブ	富山	2000/4/1	2006/4/3
9	I クラブ	鹿児島	2001/6/10	2003/9/30
10	J クラブ	山口	2001/4/1	2003/12/8
11	K クラブ	神奈川	1979/4/1	1999/11/4

3-1-2. 上記以外の調査対象クラブ

上記11クラブ以外に、ホームページ等で公表をおこなっている残りの32クラブについても、財務関連資料の収集をおこなった。

3-1-3. 各府県担当部署等へのインタビュー

上記直接調査クラブが属する、各府県の地域スポーツクラブの支援普及等の担当部署へ、地域スポーツクラブの「現状と課題、今後の方向性」についてのインタビューもおこなった。(表2参照)また、地域スポーツクラブの研究者等へも、同様なインタビュー調査をおこなった。

表2 府県インタビュー先一覧

府県名	訪問先部署名
1 大阪	府民文化部都市魅力創造局 生涯スポーツ振興課
2 福井	県教育庁福井運動公園事務所 指導普及課
3 静岡	県教育委員会スポーツ振興課
4 鹿児島	県総合体育センター指導課
5 兵庫	県教育委員会スポーツ振興課
6 千葉	教育庁教育振興部体育課 (財)福島県体育協会
7 福島	うつくしま広域スポーツセンター (財)富山県体育協会
8 富山	普及強化部普及振興課
9 山口	県総合政策部スポーツ・文化局 スポーツ推進課
10 神奈川	県立体育センター生涯スポーツ課

3-2. 分析方法

3-2-1. 収支について

直接の調査対象となったクラブについては、各財務データが収集可能な2002年～2010年までを集約し、できる限り精度を高めるために、その内容確認を直接クラブ側におこなうとともに、必要があれば項目の変更等もおこない、できる限り全クラブが同じ基準で比較できるようにした。

その後、全体の傾向をより把握しやすくするために、便宜上3年毎に前期(2002～2004年)、中期(2005～2007年)、後期(2008～2010年)の3期に分け、データの推移と内容を検討した。

3-2-2. 外部資金(助成金、委託等)について

NPOとして収入面で外部からの資金の流れも把握しておく必要⁷⁾から、直接および間接の調査先も含め、事業報告等から助成金、補助金、委託等に関するデータを集約した。直接出向いて調査した対象クラブについては助成先、件数、金額まで直接確認し、それ以外の対象クラブについては金額が不明確なケースもあり、助成先、件数のみとした。

3-2-3. NPOの各財務指標について

NPOの財務分析として用いられている指標⁶⁾のなかから持続性財務指標として「支払い可能期間」、「正味財産・収入比率」、収入の質として「社会的支援収入比率」、「収入多様性指標」、「収益率」を試行的に用い検討をおこなった(表3参照)。

表3 本研究の財政指標一覧

分析目的	財務指標	計算式	説明
持続性	活動を継続するための資源が蓄積されているか	流動資産/ (総支出/12カ月)	何カ月分の支払い手段があるか
	正味財産収入比率	正味財産/ 総収入	収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかを示す
収入の質	収入の質を示す指標で収入の社会的意味や構成を問う	社会的支援収入比率	社会からの資金的支援による収入割合を示す
	収入多様性指標	$\sum (r_i/R)^2$	多様な資金源を確保できるかを示す
	収益率	経常収支/ 総収入	収入のうち超保できる剰余金割合を示す

出所：田中等(2011)⁶⁾より筆者作成

4. 結果及び考察

4-1. 収支について

4-1-1. 収入について

表4を見ると、前期、中期、後期になるにつれて収入は伸び、後期には2,500万円を超えている。

表4 前・中・後期(3期)の収入の推移

収入項目	収入内訳	前期(2002～2004年度)		中期(2005～2007年度)		後期(2008～2010年度)	
		平均値(円)	構成比(%)	平均値(円)	構成比(%)	平均値(円)	構成比(%)
1 寄附金	寄附金 (個人、法人寄附)	401,369	2.2%	75,059	0.3%	248,761	1.0%
2	会費 (入会金、年会費等)	3,272,872	18.1%	5,029,052	22.1%	5,014,834	19.5%
3 本来事業	行政委託収入 (指定管理等)	702,103	3.9%	3,554,999	15.6%	5,847,605	22.7%
4	自主事業 (スポーツ教室開催等)	6,658,685	36.9%	8,882,043	39.1%	10,764,900	41.8%
5 補助金	補助金 (自治体等の補助金)	2,132,783	11.8%	2,351,336	10.3%	1,088,852	4.2%
6 助成金	助成金 (民間等の助成金)	4,138,738	22.9%	1,355,715	6.0%	1,496,892	5.8%
7 その他	その他 (金利、雑収入等)	728,585	4.0%	1,494,092	6.6%	1,291,676	5.0%
8 収入計	上記合計	18,035,136	100.0%	22,742,296	100.0%	25,753,519	100.0%
調査クラブ数		11		11		11	

収入項目別でみると、徐々に本来の地域スポーツクラブの事業である会費(年会費等)、行政委託収入(指定管理あるいはその他の委託事業等)、自主事業(スポーツ教室等の開催)の収入合計割合が前期から後期にかけて6割から8割へと増加している。特に行政委託収入の伸びが目立つ。ただし、ここでいう会費についてはNPOで言う正会員の会費のみならずスポーツ教室等の会費が含まれているクラブもある。

一方補助金や助成金などの収入は、同様に3割から1割へと減っている。これは、クラブの設立当初助成金や補助金等の外部資金を活用しながら、徐々に本来事業(事業型)へと自立した経営へとギアチェンジをおこなってきたことが推測できる。

本事例では、後期の本来事業収入合計8割以上が地域スポーツクラブにおける事業型のひとつの収入基準(割合)を示唆していると考えられる。

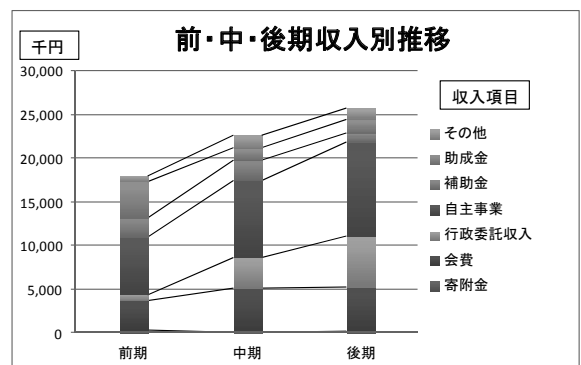


図1 前・中・後期(3期)の収入推移グラフ

図1をみても、後期にかけての行政委託収入、自主事業、会費収入割合が増えており自立した経営にシフトしているのがわかる。しかしながら、寄附金につい

てはほとんど収入になっていない。このことは地域スポーツクラブにおいて、寄附金が収入に貢献できていないことを意味している。

4-1-2. 支出について

支出計の数値については表5のように収入計を下回る程度で、収入計の前期、中期、後期と同様に期毎に増加の傾向を示している。

しかしながら、特に支出項目ごとの数値については各クラブの直接のインタビューを通してクラブ毎に仕分けが違ってくる（たとえば地域スポーツクラブは大企業のようにスタッフが少なく、教室での指導や本部事務局での仕事を兼務することがほとんどで、その案分の仕方が様々である）、共通に比較することが難しいため、支出計の数値のみを参考とした。

表5 前・中・後期（3期）の支出の推移

支出項目	支出内訳	前期(2002～2004年度)		中期(2005～2007年度)		後期(2008～2010年度)	
		平均値(円)	構成比(%)	平均値(円)	構成比(%)	平均値(円)	構成比(%)
1 事業費	自主事業、委託事業等	11,522,083	67.1%	14,683,700	66.8%	17,281,876	71.4%
2 管理費	人件費(本部専任)	763,693	4.4%	1,052,401	4.8%	1,401,064	5.8%
	人件費以外の管理費	3,812,111	22.2%	5,220,127	23.7%	5,280,897	21.8%
4	その他	1,074,294	6.3%	1,037,905	4.7%	233,730	1.0%
5	支出計	17,172,180	100.0%	21,994,133	100.0%	24,197,568	100.0%
調査クラブ数		11		11		11	

4-2. 外部資金（助成金、委託等）について

先の表4で示した収入の推移をみてもわかるように助成金や委託事業等の外部資金は、クラブ設立当初(前期)が助成金と補助金、後期が委託事業等へとその費目が移っていることがわかる。

特に委託事業については、その獲得までに自治体の信頼を得られる期間が必要であり、結果的にその獲得までに助成金や補助金等でつないでいることが考えられる。

委託事業収入増へ依存する外部資金の構造変化は、指定管理などが基本的に5年間の長期契約になっており、クラブの安定経営のためにも必要な結果であることが背景として考えられる。

さらに、直接訪問した以外の調査対象クラブの外部資金情報についてはホームページからの収集という方法的限界から、これに合わせた助成先と件数のみの把握となり、直接調査先と間接調査先の合計件数の推移として表6に記した。

この表6からもわかるように、直接調査先の委託収入金額の増加と並行して、後期には85件と委託件数の伸びが大きい。しかしながら1クラブあたりの外部資金獲得件数は、中期を頂上に山型の傾向を示している。このことは前期の助成金・補助金中心型から、中期の委託事業へ向けての過渡期、後期の委託事業への質的転換を10年でおこなってきたことを示しているものと推測できる。金額的にも指定管理等は大きな額が考

えられ、その分後期の年間獲得件数減につながっている可能性が高い。

ここでも、各クラブで自立のための経営のギアチェンジ(委託事業へのシフト)がみられる。

その一方で指定管理等の委託事業については、NPOとして「行政の下請け化」の弊害も指摘されている⁵⁾。これは収入の多くをこの委託事業で占めるようになればなるほど、NPOとしての役割を失い(市民性の喪失等)単なる行政の下請け先の一つとしての存在になるといわれているからである。これについては、今後の収入状況も把握しながら注視が必要であろう。

表6 前・中・後期（3期）の外部資金獲得件数推移（件）

外部資金内訳	前期	中期	後期
助成金各期件数計	50	54	70
補助金各期件数計	15	21	25
委託各期件数計	18	36	83
上記各期件数計	83	111	178
調査対象各期クラブ数計	40	45	85
1クラブあたり外部資金年獲得平均件数	0.69	0.82	0.70

外部資金のなかで特に初期に割合の高かった助成金の具体的な内容についても検討した(表7)。

表7 前・中・後期（3期）の助成金件数の推移（件）

	前期	中期	後期
toto助成	23	5	15
SSF	4	4	9
上記以外の民間助成	9	19	14
自治体助成	9	16	15
行政助成	0	7	10
その他	5	3	7
件数計	50	54	70
調査対象各期クラブ数計	40	45	85
1クラブあたり助成金年平均獲得件数	0.42	0.40	0.27

その結果、表7にあるように助成金のなかでも toto(スポーツ振興くじ)が最も多いことがわかった。次にはSSF(笹川スポーツ財団)からのものであった。totoについては中期にかけて、サッカーくじの売れ行きが低下したために助成先が激減したことを示している。それに対して toto 以外の助成金が増えている。また市町村等、自治体からの助成や各省庁からの行政助成金については中・後期に増えている。しかし、その内容については補助金的性質のものや、委託事業的なもので混在している可能性が高く、今回の間接的な資料調査による方法では、直接その内容を確認することができなかった。

4-3. NPOの各財務指標について

4-3-1. 持続性財務指標

表8をみると前期、中期、後期かけて支払可能期間および正味財産・収入比率とも増えている。支払可能期間は急な支払等にも対応できる現金等の蓄積を示す短期的指標であり、また収入の一定割合の蓄積で事故や災害等への備えのための内部留保による正味財産増を示し、中長期的指標でもある正味財産・収入比率も着実に伸びてきている。

表8 前・中・後期(3期)の持続性指標の推移

財務指標		前期	中期	後期	
持続性指標	支払可能期間(短期)	3.73	4.82	6.11	(カ月)
	正味財産・収入比率(中長期)	14.4%	26.3%	37.2%	(%)

このことは短期的にも中期的にも経営が安定してきたことを示している。日本の一般NPOと比較すると、馬場⁷⁾の報告によれば収入規模の大きいところほど支払可能期間が増す傾向にあり、収入規模が5千万円以下のNPOでは、その3割近くが1カ月以下となっていると言われる。それと比べると本調査では、後期で6.11ヶ月と安定した数値であると言えよう。また、内部留保の指標である正味財産・収入比率について、一般のNPOの4~5割が収入の10%以下であるのに対し37.2%と高い数値を示している。このことから、今回の調査対象となった地域スポーツクラブは、本論文が規定しようとする「エクセレントスポーツクラブ」のモデルとなる数値として仮説化できることが示唆された。

4-3-2. 収入の質について

社会的支援助入比率は会費・寄附・補助金・助成金等、市民、行政、企業など社会から資金的支援を受けている指標であり、表9では後期にかけて徐々に減少しているのが特徴である。これは収入面で述べたように後期にかけて補助金等の割合の減少が影響したものであり、もう一方で、この比率が自立型(事業型)としての指標を示唆するものとも考えられる。一般NPOでは、収入規模の増大に応じて、その比率は急激に低下しており⁷⁾それと同様の傾向を示している。

表9 前・中・後期(3期)の収入の質の推移

財務指標		前期	中期	後期	
収入の質	社会的支援助入比率	57.5%	38.2%	35.0%	(%)
	収入多様性指標	0.53	0.56	0.57	
	収益率	5.7%	1.3%	4.4%	(%)

また安定した経営のためには、収入を特定財源に依存するのではなく幅広く各財源からの確保することが必要で、その指標として「収入多様性指標」がある。この指標では、収入源が1つしかなければ1.0であり、

0.8を超えると多様性が低いと言われている⁷⁾。それと比較すると後期で0.57であり、0.8には至っていない。つまり、今回調査した地域スポーツクラブは補助金、助成金、本来事業等いろいろな収入源をもっていると考えられる。

収益率については、一般NPOでその数値が10%以下の組織が7~8割であり⁷⁾、それと同様の傾向であると考えられる。したがって、この収益率から単純にエクセレントスポーツクラブの指標を仮説構成することは難しいことが示唆された。

4-4. エクセレントスポーツクラブモデルについて

本研究では、各クラブの財務面からの調査分析を一般NPOと比較しながら、クラブの10年間の財務実績をひとつの成功モデルと仮定し、そのなかから指標となりうる数値を選びまとめたものを、NPOを取得した地域スポーツクラブ(以下 NPO型スポーツクラブ)の財務的成功モデルとして「エクセレントスポーツクラブモデル」と称し、その仮説的なモデル構築を試みた。もちろんこの試みには、いろいろな限界を含んではいないものの、スポーツ振興基本計画から10年以上が経過した今だからこそ、今までの足跡や評価となるものが必要と考え、あえてその構築に仮説的に取り組んでみた。

その結果、上記モデルとしての指標「収入金額」、「持続性指標」については支払可能期間および正味財産・収入比率、「収入の質」については社会的支援助入比率と収入多様性が有効な指標になり得ることがわかった。

そして、その具体的な指標モデルを表10に提示した。すなわち、収入については年間2,500万円以上、支払可能期間は6.1カ月以上、内部留保の指標でもある正味財産収入比率が37.2%以上、助成金、補助金、寄付金などの社会的支援助入比率が35%以上、様々な資金の確保の指標でもある収入多様性については0.57がエクセレントスポーツクラブのモデル的な指標となった。この指標についてはまだまだ調査対象のクラブ数等も少ない限界から、今後さらに研究をすすめていくことで、その精度も高まると考えられる。

表10 エクセレントスポーツクラブモデル

モデルとなる財務指標		モデル数値
収入	収入金額計	2,500万円
	支払可能期間(短期)	6.1か月
持続性指標	正味財産・収入比率(中長期)	37.2%
	社会的支援助入比率	35.0%
収入の質	収入多様性指標	0.57

4-5. 各府県担当部署等へのインタビューから
各府県担当部署では、今までの10年は、各市町村

に1つのクラブを目指しやってきて、全市町村への設立はできなかったものの、ある程度その数としては増えてきた」という認識であり、今後については「予算的な問題も含め、新たなクラブの設立よりも、今あるクラブの充実のための支援」の意見が大半であることがわかった。

また過疎化や高齢化に対しての課題に地域スポーツクラブへのコミュニティ形成としての期待の意見もあった。

したがって、今後の10年については自治体の予算等の限界により、新たなクラブ設立支援というスタンスから今あるクラブの質的充実支援へ変わるということが示唆された。

このことから各地域スポーツクラブは、いつまでも自治体の補助金や支援などを期待せず、しっかりした自立型経営に向けての考え方と行動へギアチェンジを図っていく必要があることが理解される。

助成金があるから、補助金があるからなど外的資金に頼ることなく、スポーツ教室等自分達の力で自主事業を展開し、NPO本来の寄附金やボランティア、さらには福祉や医療連携などの領域への広がりなど様々な組織的努力により活動を推進していくことが、本来の自立したあるべき姿と言えるかもしれない。

さらには大学の地域スポーツクラブの研究者に「日本の地域スポーツクラブの現状と課題についてのインタビューもおこなった。

そのなかでは、「財務基盤の脆弱さ」、「組織づくり」、「地域づくり」、「人づくり」などの課題があげられた。いずれにしても財務基盤の構築は大きな課題であることを再認識することができた。

つまり、この財務基盤をしっかりと構築することなくして地域スポーツクラブの10年、20年先はないということである。

4-6. 財務的課題について

4-6-1. 会計基準や報告形式等の未整備

本調査において、会計基準が各クラブにより異なる点が見られた。たとえば収入で本来スポーツ教室開催などに関する参加費等は事業収入として計上されるべきものが別の項目に計上されたり、支出項目で本来教室開催の事業に関する人件費が本部管理費の人件費に計上されたりしているなどであった。これは本来クラブ毎の判断というよりは、統一した収支報告フォームや会計基準が未整備だからである。

毎年活動計算書等を作成し所轄官庁等へ報告義務のあるNPOは、一般社会への公表もホームページ等を通じてされており、第三者がみてもわかる資料が必要である。市民参加の指標である寄附金やボランティア等をさらに促進させるためにも、この統一はNPOとし

て当然の方向性であると考ええる。

表11 事業別損益書モデル

(単位:千円)

科目	教室事業			委託事業	事業部門計	管理部門	合計
	サッカー教室	バレー教室	健康体操教室				
I 経常収益							
1. 受取会費						1,000	1,000
2. 受取寄附金						2,000	2,000
3. 事業収益	3,000	3,000	4,000	12,000	22,000		22,000
4. その他収益						2,000	
経常収益計	3,000	3,000	4,000	12,000	22,000	5,000	25,000
II 経常費用							
(1) 人件費							
役員報酬						500	500
給料手当	2,000	2,000	1,000	6,000	11,000	2,000	13,000
臨時雇賃金	100	100	2,000	2,000	4,200	500	4,700
法定福利費	210	210	300	800	1,520	300	1,820
人件費計	2,310	2,310	3,300	8,800	16,720	3,300	20,020
(2) その他経費							
仕入原価	100	100			200		200
印刷費	50	50	50	600	750	100	850
旅費交通費	30	30	30	120	210	100	310
賃借料	60	60	60		180		600
減価償却費						360	360
消耗品費				100		120	120
支払手数料						100	100
雑費						100	100
その他経費計	240	240	140	820	1,340	1,480	2,820
経常費用計	2,550	2,550	3,440	9,620	18,060	4,780	22,840
当期経常増減額	450	450	560	2,380	3,940	220	2,160

そこで最終的な活動計算書作成のための事業別損益書を作ることで、今以上に財務データの精度を高めたり、第三者がみても理解しやすい内容であるべきではないかと考え、NPO 法人会計基準協会で作成しているものを⁸⁾ 参考に、地域スポーツクラブの事業別損益書モデルの作成を試みた。(表11 参照)

4-6-2. 体系的データベースの未整備

上記財務関連諸表の精度が高まるとともに、本来NPOとして公表義務のあるデータ類はすべてデータベース化し、しかも誰もが縦覧できる公表可能なシステムが必要と考える。このことにより一般からの活発な参加も期待でき、より信頼されるNPO型スポーツクラブへの環境が整ってくる。

特に今回の間接調査先についてはホームページを通じての調査方法が中心で、各都道府県のホームページあるいはNPO型スポーツクラブにおいても、データを公表しているところとしていないところのばらつきがあり、このデータベースの構築とその公表について喫緊の課題であろう。

4-6-3. 寄附金基準の未達成

本来NPOは市民参加を積極的におこなう使命を担っており、特に認定NPOではその指標である寄附金が入金の20%以上(パブリックサポートテスト=PST基準)といわれている⁹⁾にもかかわらず、今回の調査先の地域スポーツクラブでは、その基準をまったくクリアできていなかった。このことから他のNPO型スポーツクラブにおいても同様の状況であることが推測できる。

この背景のひとつとしてスポーツ自体が福祉や災害などのとは違う領域であることとともに、単に助成金や行政等からの委託事業獲得のためにNPOを取得している可能性がある。

つまり、“NPO取得をすすめているから”、“助成金を

もらうためにはNPO法人がいるから”などNPO取得が手段化し、本来のNPOとしての使命を理解していないことが考えられる。

4-7. NPO法人としての性格特性

今回インタビュー調査を行ったクラブに対して、NPO法人としての性格特性を明らかにするため、寄附金とボランティアについて尋ねたところ、寄附金に対しては消極的な姿勢であったが、ボランティアについては積極的な姿勢がみられた。

寄附金への消極的理由として、「本来のスポーツ教室等の事業が中心で、そのために人をつけられない」といった人的要因、「スポーツはもともと寄附金を集めにくい」といった領域的要因、「今のような経済状況だと企業からの寄附金は望めない」などの経済的要因が主なものであった。

これに対しボランティアは、各地域スポーツクラブにおいてのイベントや、そのクラブが属する自治体のスポーツイベント等がすでに数多く開催されているために、おのずとイベントに対してのボランティアの必要性を有しており、その結果として積極的な姿勢がみられるものと考えられた。

このようなことから経済産業省のソーシャルビジネス報告書¹⁰⁾をもとに、NPO型スポーツクラブを他の一般NPOとの関係から図2に位置づけてみた。

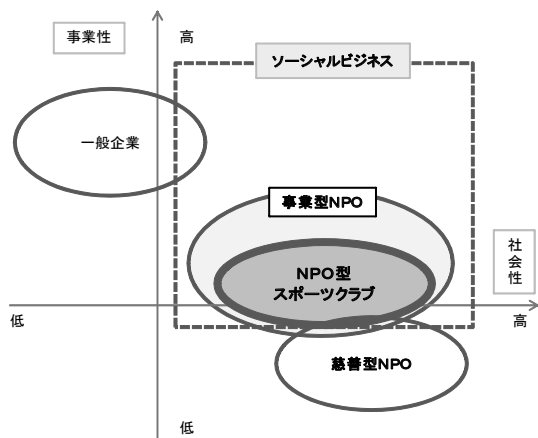


図2 NPO型スポーツクラブの位置付け

ソーシャルビジネス研究会報告書（2008）より筆者作成

本調査対象のクラブでは、4-1. で見たように本来事業収入が後期で80%以上となり、事業収入が中心の事業型NPOとして考えられ、また収益率では4-3. で見られたように後期に4.4%であり、一般NPOの指標である10%⁷⁾を下回ることから、図2のように事業型NPOでありながら慈善型NPOに近い位置と考えられる。

一方で寄附金とボランティアの両方に非常に積極的と考えられる慈善型NPOとの比較を図3に試みた。こ

の比較から、地域スポーツクラブでありながらもNPOとしての課題解決のための手がかりが得られるものと考えたからである。

図3では寄附金と社会性を両軸にそれぞれのNPOの位置づけを試みた。寄附金が多く集まると考えられる慈善型NPOは、具体的には福祉・医療・災害領域で活動するNPOと考えられ、東日本大震災ではそのようなNPOに多額の寄附金が短期間に集まった⁶⁾。

本来NPOとしての寄附金の意味は、第1に寄附行為を通じての参加機会の提供、第2に資金源、第3に自分達の活動をどのように評価するかという評価手段の意味があると言われている⁵⁾。

つまりNPO型スポーツクラブに寄附金が集まっていない事実は、上記3つの意味性を組織として理解し、寄附金を集めるための行動が進んでいない結果であると考えられる。このなかで評価手段の点でみれば、たとえば医療費削減とスポーツ・運動との関係について組織的に検証できる方法を開発し、その効果をアピールできれば、スポーツへの理解が今以上に促進できるのではないかと考えられる。実際のインタビューのなかからも同様の意見があった。しかしながら、ここまでの評価手段となると医療費調査のもととなる個々人のレセプトなどをどうやって把握するか、そして個人情報等への配慮など、さらに検討が必要となってこよう。

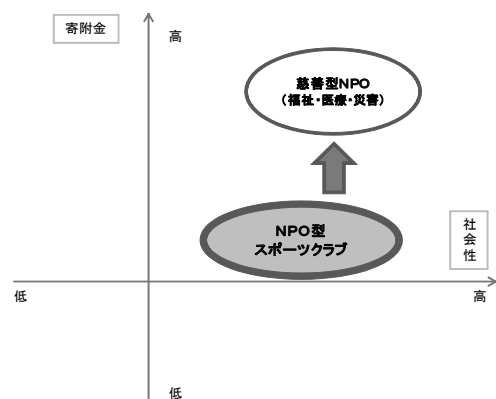


図3 寄附金についての各NPOの位置付け

このようなNPO法人の一般的特性に対する意味性への理解や評価方法の開発がされないままであれば、NPO型スポーツクラブが寄附金も増えない、つまりNPOとして社会的支持をされないままの組織である可能性も高い。しかし、本来NPOは「公益の増進に寄与すること」であり、ただスポーツが好きの人だけが楽しんでいるNPOでは、社会的に不十分なのである。したがってそのようなNPOへは、社会的支持の指標である寄附金も増えるはずはないと思われる。

このように考えると、今後認定NPOがすすむ中で、

NPO型スポーツクラブが取り残される可能性もある。事実、地域スポーツクラブのなかで認定NPOを取得しているクラブは現在のところ皆無である¹¹⁾。

上記のようなNPOとしての性格や現状を踏まえたうえで、今後どのような活動に留意すればNPO型スポーツクラブはNPOとしての性格特性を有することができるのであろうか。そのヒントは、慈善型NPOにあると考えられる。

図3をもう一度見ていくと慈善型NPOは、主に福祉・医療・災害領域であり、その領域自体にNPO型スポーツクラブが近づくことができれば慈善型NPOと同じポジションニングとなってくる。さらに具体的に考えてみると、今まで健常者のスポーツ教室を中心に展開していた活動から、車いすバスケットや介護予防教室等を新たに開催したりすることで福祉や高齢者領域を広げていくことができたり、ドイツの地域スポーツクラブのように医療と連携した心臓リハビリプログラムへの展開¹²⁾などが可能となれば、今以上にNPO型スポーツクラブの社会的重要性と支援は高まり、その結果寄附金等の増加や認定NPOの可能性も期待できるのではないかと考えられるのである。つまり日本の地域スポーツクラブは、これから福祉や医療連携領域まで幅広く対応できるクラブが望まれるのではなかろうか。そして、このことが本来の新しい公共としての地域スポーツクラブのあるべき姿の1つとも考えられる。

黒須等は、すでにドイツのスポーツクラブの研究において、各クラブがクラブに参加しない「第三者」あるいは社会に対しても公共の福祉を促進するという「社会公益性」を有していることを述べており¹³⁾、今まさに日本の地域スポーツクラブはこのテーマに取り組むべき時期に来ているように思われるのである。

5. まとめ

本研究の目的は、スポーツ振興基本計画から10年が経過し、地域スポーツクラブとしての大きな課題である「財務」面からこの10年を事例的に振り返ることであった。

この研究目的に対して、下記のような結論を得ることができた。

5-1. 収入面について

5-1-1. 経常収入2,500万円以上

地域スポーツクラブにおける経常収入は、10年をかけて平均2,500万円となっていることがわかった。これは長期的目安としての数値とも考えられた。さらにこの目安は自立の目標数値につながっていることもわかった。

また、収入内容についても初期から中期、中期から

後期へと事業収入が中心の構造的変化による、経営の質的なギアチェンジの諸相をみることができた。

5-1-2. 事業収入が8割

地域スポーツクラブの収入のうち、主な収入源は会費(年会費)、行政委託収入(指定管理あるいはその他の委託事業等)、自主事業(スポーツ教室等の開催)の事業収入であり、その合計が後期で収入全体の8割を占めていることがわかった。またそれは、NPO型スポーツクラブにおける事業型NPOとしての基準を示唆しているものと考えられた。

5-1-3. 外部資金について

設立初期においては、助成金・補助金型であったが、後期にかけては、指定管理等の委託事業が中心となり、外部資金の経年的な質的变化がわかった。これと並行して、助成金についても、1クラブあたりの獲得件数の減少傾向という経年変化がわかった。

5-2. 各財政指標の有効性について

本研究では、一般のNPOに用いられている持続性指標および収入の質のいずれも、NPO型スポーツクラブの財務指標としても有効であることがわかった。

具体的には、持続性指標として支払可能期間および正味財産・収入比率であり、収入の質については、社会的支援収入比率と収入多様性の2つであった。

5-3. 財務的課題について

5-3-1. 会計基準等の統一

今回データを集約し分析するにあたり、各クラブで会計基準が異なり、特に経常支出項目でそのことが目立った。NPOは基本的に財務資料の公表義務があり、それゆえ財務に関する基準の統一が必要であり、またそのことが健全なる経営のための第一歩でもある。さらには、そのための事業別損益書作成のモデルが必要である。

5-3-2. 財務データベースの未整備

上記会計基準等を整備するとともに、各財務データの統一した保管方法の確立や、必要によっては公開・活用できるようなデータベースまでの構築が特にNPO型スポーツクラブにおいては急務と考えられた。

5-3-3. 寄付金への消極的姿勢

今回の調査対象は、地域スポーツクラブでありながらも一方NPOでもある。したがって、スポーツとNPO両面の活動バランスが必要であるはずにもかかわらず、NPOの指標として重要とされている寄附金が極端に少ないという課題がみつかった。

もう一方の指標であるボランティアについては、積極的姿勢がうかがえた。

5-4. エクセレントスポーツクラブのモデルの仮説

的な構築

今回新しい取り組みとして、各クラブの財務データを活用し、10年継続できたクラブの財務実績をひとつの成功モデルと仮定し、そこから財務モデル（エクセレントスポーツクラブ）の仮説的な構築を試みた。その結果、収入、持続性指標、収入の質についてのモデルが構築できた。

このことにより地域スポーツクラブにおける新しい指標が仮説的に開拓できたことは大きな収穫だが、一方でその数が少ないため、さらなる検討も必要である。

5-5. 今後の課題

今回の研究は、各クラブが抱える大きな課題である財務面からのアプローチであった。その他、「人材の確保」などの課題も抱えており、それも財務面からある程度アプローチできれば人件費の推移等が把握できるものと考え調査をすすめたが、データの精度についてさらなる吟味が必要であり、その検討までは至らなかった。

またNPOとして重要な視点である寄附金以外に、ボランティアについての検討はインタビューのみとなり内容についての深化が必要と考える。

さらには、調査の精度を高めるために直接的な調査を基本としたためサンプル数が限られ、今後さらなる追加調査が必要であると考えている。

エクセレントスポーツクラブモデルについては、会員数や収入規模別等、さらに詳しく見ていく必要がある。しかしながら、今回の調査で地域スポーツクラブとしての財務内容と課題、さらにはエクセレントスポーツクラブの評価基準策定など新しい知見も得ることができた。

今回の研究結果が、次の10年の地域スポーツクラブのさらなる発展に微力ながら貢献できるよう資料を蓄積していくことが望まれる。

参考文献

- 1) 文部科学省ホームページ：平成24年度総合型地域スポーツクラブ育成状況（一覧表）、
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/_icsFiles/afieldfile/2012/08/30/1325025_01.pdf、
2013年1月10日検索。
- 2) 文部科学省ホームページ：平成24年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要、
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/12/20/1234682_9_1.pdf、2013年1月10日検索。
- 3) 文部科学省ホームページ：平成23年度総合型地域

スポーツクラブに関する実態調査結果概要、

http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2012/02/14/1234682_7.pdf、2013年1月10日検索。

- 4) 文部科学省ホームページ：平成22年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果概要、
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/afieldfile/2011/02/28/1234682_6.pdf、2013年1月10日検索。
- 5) 田中弥生(2008)：NPO新時代—市民性創造のために、明石書店。
- 6) 田中弥生(2011)：市民社会政策論-3.11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために、明石書店。
- 7) 馬場英朗(2009)：非営利組織の財務評価-NPO法人の財務分析及び組織評価の観点から、非営利法人研究学会誌 11、pp145-162。
- 8) NPO法人会計基準協議会(2012)：NPO法人会計基準[完全収録版 第2版]、八月書館、p.138。
- 9) 内閣府ホームページ(2013)：認定特定非営利活動法人制度の概要、
https://www.npo-homepage.go.jp/pdf/201204_nintei-pamphlet.pdf、2013年1月19日検索。
- 10) 経済産業省ホームページ(2008)：ソーシャルビジネス研究会報告書、
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf、
2013年1月15日検索。
- 11) 内閣府NPOホームページ(2013)：認定・仮認定NPO法人一覧、
https://www.npo-homepage.go.jp/found/nintei_ichiran.html、2013年1月30日検索。
- 12) 奥田睦子(2010)：ドイツにおける障害者の地域スポーツ活動への参加を支える社会的制度とその理論に関する一考察、金沢大学経済論集、31(1) pp.161-181。
- 13) クリストフ・フロイヤール編著、黒須充監修訳(2010)：ドイツに学ぶスポーツクラブの発展と社会公益性、創文企画。
- 14) 田尾雅夫、川野祐二編著者(2004)：ボランティア・NPOの組織論、学陽書房。
- 15) 柴田謙治・原田正樹・名賀亨編者(2010)：ボランティア論、みらい。

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。