

自立・持続経営を担保する総合型地域スポーツクラブの ベンチマーキングに関する研究

—財務指標から総合型地域スポーツクラブの持続性要因を探る—

田島良輝*

谷島範恭** 神野賢治* 西村貴之*** 佐川哲也**** 奥田睦子****

抄録

本研究の目的は、総合型地域スポーツクラブの経営状況を把握し、クラブの財務的持続性を規定する要因について明らかにすることであった。

非営利組織の財務指標を用いて NPO 法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの財務分析を行った結果、サークル型組織から事業型組織へ移行する団体が多いことが示された。事業収入の増加により収入規模が拡大するクラブが増えているが、会費や寄付金などといった社会的支援助入比率が低くなり、収入多様性（ハーフィンダール・ハーシュマン指数＝HHI）が減少していく傾向が確認された。

また、財務的に良好なクラブの財務持続性の特徴を明らかにするために、収入項目（入会金・会費、寄付金、事業、補助・助成金）と収入の質（収益率、社会的支援助入比率、収入多様性指標）をスピアマンの順位相関係数で分析をした。その結果、収入規模を拡大させるためには、事業収入を集中的に伸ばしていくことが有効であること、クラブの財務持続性を高めるためには、短期的にも長期的にも収益率と関連性が高いことが明らかになった。ただし、事業収入は収入規模の拡大には寄与するが、財務的持続性にはあまり貢献しないことから、多様な財源を確保することで支払可能期間の改善や内部留保を確保して、財務基盤の強化を図る重要性も示された。

キーワード：総合型地域スポーツクラブ，NPO，財務指標，収入構造，持続性

* 金沢星稷大学 〒920-8620 石川県金沢市御所町丑10番地1

** 金沢星稷大学女子短期大学部 同上

*** NPO法人クラブパレット 〒929-1123 石川県かほく市森レ1番地

**** 金沢大学 〒920-1192 石川県金沢市角間町

Study on Benchmarks for financial sustainability of Comprehensive Community Sports Clubs

Yoshiteru Tajima *

Noriyasu Tanihata** Kenji Kamino * Takayuki Nishimura***

Tetsuya Sagawa**** Mutsuko Okuda****

Abstract

The purpose of this study was to understand the management conditions and to clarify the financial sustainability factors of Comprehensive Community Sports Club(CCSC).

Applying the financial ratio analysis to specified nonprofit corporations, we have concluded that sports organizations start from the circle-type activity funded by membership fees and reach to business operation. Concentrated increase in commercial revenues is effective for the income expansion. On the contrary, socially supported income such as donations, membership fees and subsidy tend to decrease.

There have been discussions on how to secure diverse financial sources and increase self-sufficient ones. We analyzed the route that sports organizations with NPO reach the financial sustainability. In conclusion, the income from businesses contribute income expansion. but, it does not contribute the financial sustainability. So, it is conceivable that NPOs stagnate in the mid-and-long term due to insufficiency of various financial sources. Firstly, they should expand the primary revenue such as business fees, then the cash flow strategy to diversify the source of revenues such as membership fees, which are flexible funds without counter service requirements, is needed.

Key Words : Comprehensive Community Sports Club, nonprofit organization, financial indicators, revenue structure, financial sustainability

*Kanazawa Seiryō University

〒920-8620 Ushi 10-1, Goshō-machi, Kanazawa-shi, Ishikawa, Japan

** Kanazawa Seiryō University Women's Junior College

〒920-8620 Ushi 10-1, Goshō-machi, Kanazawa-shi, Ishikawa, Japan

*** Club Pallet 〒929-1123 Mori-re1, Kahoku-shi, Ishikawa, Japan

**** Kanazawa University 〒920-1192 Kakuma-machi, Kanazawa-shi, Ishikawa, Japan

1. はじめに

1-1. 問題の所在

文部省（当時）が、平成7年度に総合型地域スポーツクラブ（以下 総合型クラブ）の育成モデル事業を展開して以来、我が国には3114（平成22年7月1日現在）のクラブが育成されてきた。また、スポーツ立国戦略（平成22年8月26日文部科学大臣決定）では、ライフステージに応じたスポーツ機会の創造に向け「成人の週1回以上のスポーツ実施率が3人に2人（65パーセント程度）、成人の週3回以上のスポーツ実施率が3人に1人（30パーセント程度）」になることを目標としており、それを達成するための具体的な施策として「総合型地域スポーツクラブを中心としたスポーツ環境整備」が掲げられている。さらに、総合型クラブはこれまでの学校や企業、行政に大きく依存したシステムを見直し、広く地域全体でスポーツを支えていくことを目的に構想されたため、地域スポーツ環境の改善のみならず、地域コミュニティの核となることをも期待されてきた。

近年、「総合型地域スポーツクラブの設立効果に関する調査研究 報告書」（平成22年3月（株）三菱総合研究所）をはじめ、複数の調査研究においてコミュニティ再生に寄与するソーシャルキャピタルの醸成が示され、クラブの社会公益性が認知されつつある。しかし、多くのNPOと同様に「多様な運営財源の確保」や「住民ニーズをふまえたプログラム開発」といったマネジメント上の課題を抱えていることも事実である。筆者らが2009年に行ったA県の実態調査においても、予算規模が1,000万円以上で、補助金・助成金割合の低いクラブは、ミッションに掲げる“スポーツを通したまちづくり”に取り組むことができているのに対して、予算規模が300万円以下、もしくは1,000万円以上でも補助金・助成金割合の高いクラブの場合、財政的な困難ゆえ社会公益性の高い取り組みを行うに至っていない状況が明らかになっている。

総合型クラブが地域コミュニティの核となり、スポーツを通した町づくりへ貢献するといった「成果」を達成するためには、クラブの持続性を担保する経営上の課題克服が不可欠である。本研究を通して、総合型クラブの経営実態を診断するための財務分析に取組み、クラブの持続性を担保できる経営上のベンチマークを明らかにしていきたい。

1-2. 研究の視点

日本経営品質賞の審査基準によると、経営は7つの分野からなるプロセスであり、それら分野ごとに①「制度」②「稼働」③「成果」の3つの観点から分析する必要性を提示している。この場合③「成果」は最終的な目標・目的との関連で評価を行い、

そこから①成果を達成するための「制度（仕組み）」が存在するか、さらに②その制度が「稼働」しているかといった観点で検証を進めていくことになる。これを総合型クラブのマネジメントに適合して考えると「制度」とは総合型クラブという仕組みであり、「稼働」とは持続経営が可能な状況であり、「成果」とは地域のスポーツ振興やスポーツを通した町づくりへの貢献と捉えることができる。本研究では、総合型クラブの成果未達要因を考えると、「制度」に問題があるのではなく「稼働」段階に問題がある点に着眼をした。つまり、クラブのマネジメントを改善することが持続経営へとつながり、最終的にクラブの設立目的を達成するための必要条件になるという視点である。

1-3. 先行研究の検討

①総合型地域スポーツクラブの研究

炭谷（2012）は、総合型クラブに関する研究は「総合型クラブのマネジメントに関する研究」と「総合型クラブの意義に関する研究」の2つに大別できると指摘する。さらに、前者は1) 設立・育成過程、2) 運営状況・課題、3) 特徴的な取組・プログラム、4) 会員・住民のニーズに対する調査に分類でき、後者は1) 総合型クラブの役割・効果、2) 総合型クラブの記述・理解に分類できることを示した。

1)から4)に分類されたマネジメント研究のうち、クラブの運営状況の記述を通した課題の抽出に関する論文の数が最も多い。なかでも財政基盤の確立は、その重要性を多くの研究者が指摘するところである。中村（2003）らは、総合型クラブの自主・自立運営のための財務指標¹を提示し、検証を行うなど実証的な研究を行った。しかし、中長期の財務持続性を測定するという視点、多様な収入源の獲得をどのように位置づけるのかといった視点など、理論的に検討すべき事項も残されている。また、個別クラブの事例分析にとどまらない、網羅的な総合型クラブの財務分析が必要ではあるが、全国データベースなどが存在しないために、実証的な研究知見の蓄積が進んでいない点も大きな課題である。

②NPOの財務分析に関する研究

欧米ではデータベース化された財務データを用

¹ 中村らは、活動収益（事業収入＋会費収入）、活動経費（事業費＋管理費）、活動効率（活動収益／事業費）、補助金依存率（補助金／帰属収入）、活動損益（活動収益－活動経費）の5つの指標でクラブの自立運営の状況を測定しようとした。ここでは、補助金→活動経費→活動収益と伝播し、最終的に活動収益で活動経費が賄えるようになったときを「自立」と位置づけている。

いて、Tuckman and Chang (1991) らをはじめ実証的な研究知見が蓄積されている。例えば Tuckman らは組織の持続性という観点から、収益率、収入多様性指標、正味財産・収入比率、管理費率の4つの指標と財務の脆弱性との関連を分析した。

わが国でも、大阪大学NPO研究情報センターが「NPO 法人財務情報データベース」(2003、2007年度版公開)を作成して以来、広くNPOの財政実態を解明する取り組みが進みつつある。代表的なものとして、財務指標による分析を行った馬場(2009)、財務の持続性要因をモデル化した田中(2010)ら、パネル・データから成長性と安全性を検証した中嶋(2012)らの研究があげられる。

2. 目的

本研究の目的は、総合型クラブの経営状況を診断する財務指標や評価基準の開発と活動の持続性を規定する要因を検討することにある。

具体的には、次の課題に取り組む。

課題①

NPO 法人格を持つ総合型クラブの全国規模での財務データベースを作成し、財務実態(経常収入計、経常支出計、当期収支差額、収入構成など)を明らかにする。

課題②

NPO 法人格を持つ総合型クラブの財務状況を馬場(2011)らの提示する非営利組織の財務指標を用いて分析をする。具体的には、財務持続性を短期、長期双方の視点から捉え、短期的な支払能力を評価する指標として支払可能期間を、中長期的な団体の維持運営を評価する指標として正味財産・収入比率を明らかにする。また、企業とは異なるNPOの考え方や取り組みに対応した収益性を収益率、社会的支援助収入比率、収入多様性指標の3点から分析を行い、実態を解明する。

課題③

NPO 法人格を持つ総合型クラブの活動の持続性を規定する要因を明らかにする。

3. 方法

方法①-1 財務データベースの作成

(公財)日本体育協会HPより全国の総合型クラブの一覧を作成する。そのうちNPO法人格を取得しているクラブの平成21年から23年度の3年間の財務データ(貸借対照表、財産目録、収支計算書)を収集する。財務データの収集方法は以下の手順で行った。1)各都道府県のHPよりダウンロード 2)ダウンロード不可の場合、内閣府HPからダウンロード 3)1)2)に掲載のない場合、各都道府県担当箇所へ問い合わせ、訪問もしくは郵送の依頼である。その結果、42都道府県、267クラブのデータベースを作成することができた。

方法①-2 財務実態の解明

平成23年度の1)収入、支出、収支差額、正味財産の基礎情報をまとめる。2)収入規模別の収入構成を分析する。分析は、書類に不備がなく、統計上分析可能なクラブ166を対象にして行った。

方法②収入規模別財務指標の分析

上記と同様に平成23年度データを用いて、NPOの財務指標(図表1)を収入規模別に分析をする。

方法③財務持続要因の仮説モデルの構築

組織の持続性(支払可能期間、正味財産・収入比率)を規定する要因を明らかにするため、収入項目(入会金・会費、寄付金、事業、補助・助成金)、と収入の質(収益率、社会的支援助収入比率、収入多様性指標)をスピアマンの順位相関係数で分析を行う。相関関係の分析を通して、財務的持続性にいたるルートの仮説モデルを構築する。

図表1. NPO法人の財務指標

	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	支払可能期間	流動資産 / (総支出 / 12)	何ヶ月分の支払手段が手元にあるかを示す
		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	活動を継続するために必要な資源獲得能力があるか	社会的支援助収入比率	会費・寄付・補助金など収入 / 総収入	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	$\sum (ri / R)^2$	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	収入のうち留保できる余剰資金割合を示す

出典 Tuckman and Chang (1991)、田中 (2010)、馬場 (2012)

4. 結果及び考察

4-1 結果と考察

①-1 総合型クラブ財務データの全体傾向

全体の収入額の平均は2,839万円であり、最も収入額が大きいクラブは3億2,907万円、最小は0円であった。中央値が1,409万円となっており、比較的収入格差が大きく収入規模の大きいクラブが平均値を引き上げている。支出規模、収支差額、正味財産についても同様に図表2. にまとめた。

図表2. NPO法人格を持つクラブの財務状況

	経常収入 合計	経常支出 合計	当期収支差額	正味財産
平均値	28,395,492	27,323,752	1,543,685	5,580,242
中央値	14,093,661	13,995,620	76,561	1,466,627
最小値	0	0	-3,654,431	-76,646,220
最大値	329,079,966	330,291,809	56,898,814	71,646,209

当期収支差額に着目した。全体の42%は収支差額が0円かマイナスであり、100万円未満となると76.1%を占め、クラブの多くが余剰をほとんど残していない状態にあることが分かる。

正味財産についても同様にみたところ、債務超過が11.4%存在し、100万円未満の少額のクラブが44.1%となっている。他方、全体の16.4%は1,000万円以上の正味財産を有しており、最高額は7,164万円であった。

①-2 収入規模別の収入構造

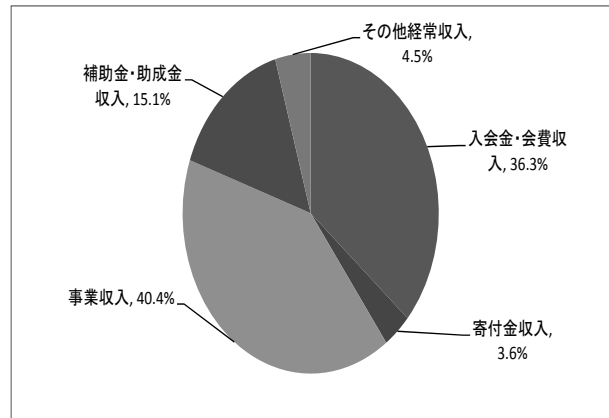
次にクラブの収入規模をクラス1（1～500万円未満）、クラス2（500～1,000万円未満）、クラス3（1,000～2,000万円未満）、クラス4（2,000～4,000万円未満）、クラス5（4,000～1億円未満）、クラス6（1億円以上）に分け²、収入規模別の特徴をまとめた。

クラス1は入会金・会費が36.3%、寄付金が3.6%と寄付や会費が39.9%を占める。他方で事業収入は40.4%、他クラスと比較して最も低い。クラス2は入会金・会費が23.4%、事業収入が45.7%、補助・助成金が他クラスと比べて最も高く24.4%であっ

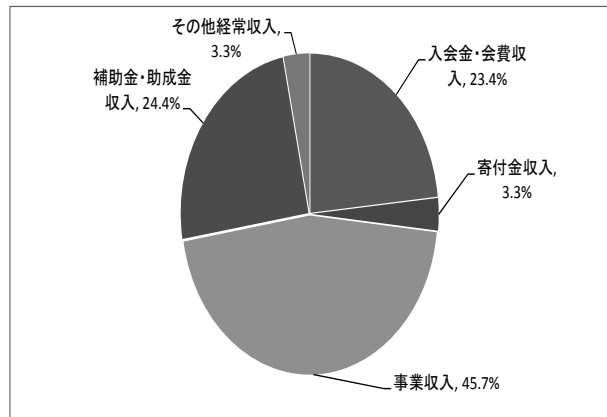
² 田中（2008）らの研究を参考に基準を作成した。500万円は1名の雇用できるかの目安として、1,000万円は田島（2009）の総合型クラブマネージャーへのインタビュー調査の結果から、1,000万円が自立経営の壁になるという指摘から区分点とした。上記2点を基準に団体数のバランスを考慮して、その他の区分点を決めた。また、1億円以上のクラブは全体の2.8%となっている。

た。補助・助成の割合が高いことから、設立してあまり時間が経過していない「誕生期」のクラブが多いのではないかと推測される。

図表3. 収入規模500万円未満の収入構造

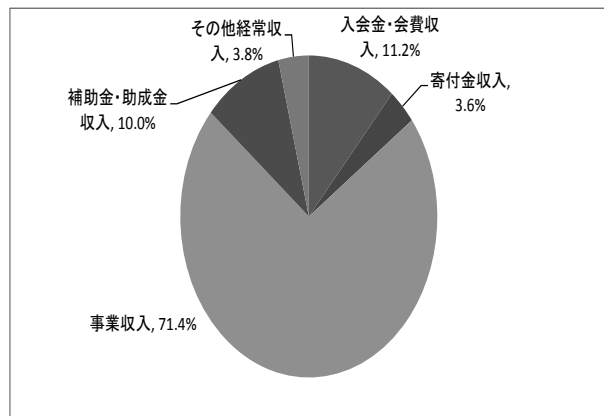


図表4. 収入規模1,000万円台の収入構造



また、クラス3から事業収入が全体の50%を超え、2,000万円以上からは70%を超えている。他方、入会金・会費や補助・助成金は収入規模が大きくなるほど減少傾向にあることが分かった。

図表5. 収入規模4,000万円以上～1億円未満の収入構造

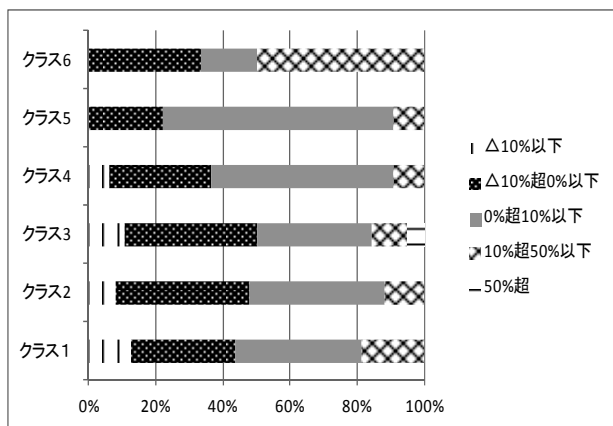


② 収入規模別の財務指標分析

収入規模別にNPO法人格を持つクラブの財務指標を分析した。分析に用いた財務指標は、Tuckman (1991)らの指標をわが国のNPO法人の状況にあわせ実証研究を進める田中(2010)らの一連の研究を参考にした。本研究では、クラブの収入の質を示す指標として、収益率、社会的収入支援比率、収入多様性指標の3つを用いた。また、組織が活動を継続するための指標として、短期的なものを支払可能期間、中長期的なものを正味財産・収入比率を用いて分析を行った。

②-1. 収益率

図表 6. 収益率



非営利であるNPO法人は収益獲得をしてはならないという誤解も多く、またクラブの側も多少の赤字を覚悟してでも支出を行ってしまう場合も少なくない。(馬場, 2009)しかし、クラブが継続してミッションを実現するための活動に取り組むには、余剰資金を蓄積する必要がある。

収益率(経常収支/総収入)は、単年度でどの程度の余剰資金を確保しているかを示す指標である。図表6をみると、収益率が10%以下のクラブは1億円以上の収入を持つクラス6を除いて8割以上を占めている。マイナスになっているクラブも約2割~5割存在する。収入規模の拡大に応じて、クラス5は収益率0%~10%、クラス6では10%~50%の層が増える傾向にあるが、一方で0%~マイナス10%のクラブの割合はあまり変わらない。

以上の結果から、4,000万円以上の収入規模あたりから収益率の改善傾向がみられるが、一方で収入規模にかかわらず一定数の赤字クラブが存在することも指摘できた。

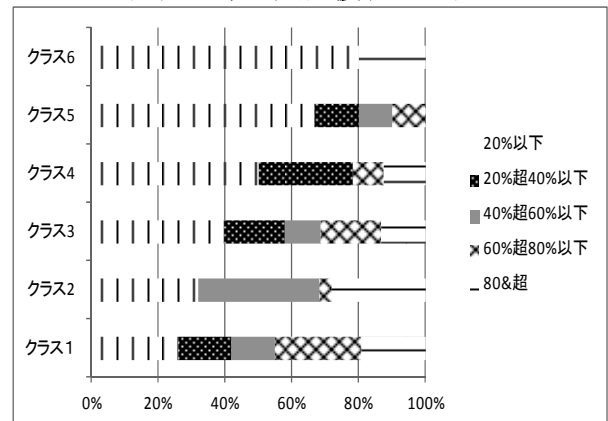
②-2. 社会的支援収入比率

社会的支援収入比率(会費・寄付・補助金など収入/総収入)は、社会からの資金的支援による収入

割合を示す指標である。

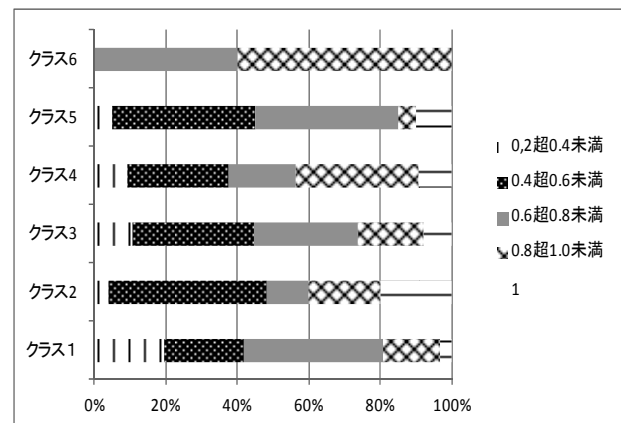
図表7によれば、社会的支援比率が20%以下となるクラブは、クラス1(25.8%)、クラス2(32%)、クラス3(39.5%)、クラス4(50%)、クラス5(66.7%)、クラス6(80%)と収入規模が拡大するにつれて多くなる傾向が顕著に確認できる。収入規模が500万円未満の小規模クラブは、主に仲間内の会費を中心としたサークル的な活動を行うのに対して、収入規模が増大すると、それに応じて事業収入が増え、社会的支援収入の比率が下がってくるものと推測される。

図表 7. 社会的支援収入比率



②-3. 収入多様性指標

図表 8 収入多様性指標



収入多様性指標($\sum (ri/R)^2$)は、市場集中度を測定するために用いられるハーフィンダール・ハーシュマン指数(HHI)を応用したもので、多様な資金源を確保できているかをあらわす指標である。数値が小さいほど多様な収入源があることを示す。

図表8では、クラス1からクラス5までは0.6未満が約40%となっており、会費収入、事業収入、補助金・助成金、寄付金などから複数の収入源を確保しているといえる。他方クラス6は、0.6以上が集中しており、収入多様性が低下している結果が示さ

れた。1億円以上の収入規模を持つクラス6はサンプル数が少ないため、以上の結果を一概に認めることは慎重に検討すべきではあるが、馬場（2011）らの全国調査でも同様の傾向が確認されている。

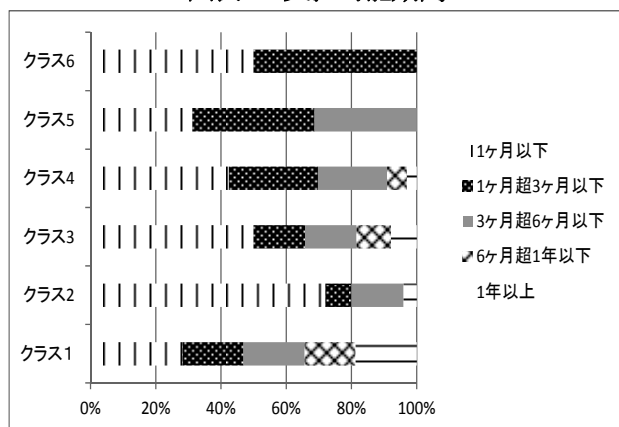
②-4. 支払可能期間

ここからは、組織の存続能力（＝持続性）を測定する指標である、支払可能期間と正味財産・収入比率を用いて分析を行う。

支払可能期間（流動資産／（総支出／12））は、クラブが何ヶ月分の支払手段を手元に持っているかを示す指標である。

クラス2において、1ヶ月以下のクラブが急激に増え（72%）、クラス3から5と収入規模が拡大するにつれて減少するという傾向がみられる。3ヶ月超のクラブは、クラス1（53.1%）、クラス2（20%）、クラス3（34.2%）、クラス4（30.3%）、クラス5（31.3%）、クラス6（0%）であった。収入規模の拡大が支払可能期間を長くすることが予測されたが、1ヶ月以下のクラブは規模の拡大とともに減少をしているが、必ずしも3ヶ月超のクラブ＝収入規模が大きいという結果になっていない。したがって、収入規模の増加が短期的な持続性を評価できる支払可能期間の改善に結び付いていないことが示唆された。

図表9. 支払可能期間



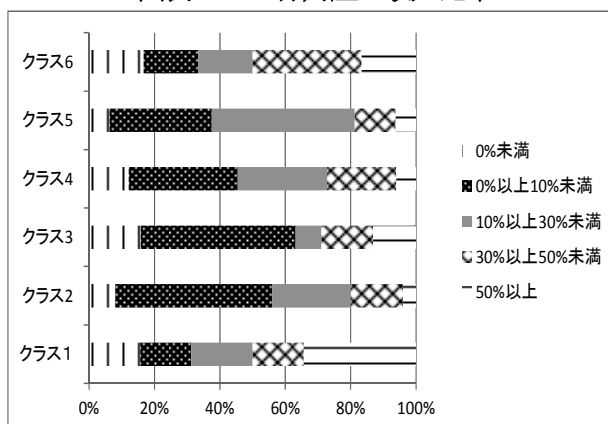
②-5. 正味財産・収入比率

正味財産・収入比率（正味財産／総収入）は、一時的に収入が途絶えた場合に、クラブがどれくらい持ちこたえることができるかを示す指標である。収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかで判断をする。この指標が高くなると、新規事業への戦略的投資や予期せぬリスクへの対応が可能になる。

債務超過の団体がクラス2とクラス5を除いて1割以上存在しており、財務的生存力の点で大きな問

題を抱えている。収入規模の拡大と債務超過団体の数は、ここではあまり関係性がみられなかった。ま

図表10. 正味財産・収入比率



た、収入額の10%未満の内部留保しか確保できないクラブが、クラス1（31.2%）、クラス2（56%）、クラス3（63.2%）、クラス4（45.5%）、クラス5（37.5%）、クラス6（33.3%）と多く、中長期的に見て脆弱な財務状況であることが示された。

②-6. 考察 ～全国データベースとの比較分析～

NPO 法人格を持つ全国の総合型クラブを対象にクラブを収入規模別に分け、収入の質を示す指標と（収益率、社会的収入支援比率、収入多様性指標）組織が活動を持続するための指標（支払可能期間、正味財産・収入比率）をそれぞれ算出した。

その結果、持続性という面において、短期的には収入規模の拡大が支払可能期間の改善に結び付いていないこと、中長期的にみても収入額10%未満の内部留保しか確保できていないクラブが30～60%を占めるなど、脆弱な財務状況にあることが確認された。これは保健・医療・福祉や国際協力などその他分野のNPO全国データベースの分析結果と同傾向の結果であった。また、クラス1の小規模団体（クラブ）の正味財産・収入比率が50%を超えるケースが多いという点も似通っている。どの分野でも小規模団体は、組織内の資源を有効に活用できていない現状が示唆された。

収入の質を比較分析すると、これも保健・医療・福祉分野とよく似た傾向が確認できた。クラス1では、多様な収入源があるものの事業規模が拡大するにしたがい、社会的支援収入比率が低くなり、収入多様性指標が上昇するといった点などが指摘できた。

総合型クラブは、保健・医療・福祉分野などのように事業化による拡大を目指す団体と同傾向の財務状況であることが示された。

③財務持続性を規定する要因

ここでは平成21年度時点で収入が1,000万円を超えるクラブの平成23年度時点³での財務データを用いて分析を行った。対象選定の理由は、1,000万円以上というある程度財務基盤が安定したクラブが、その後どのような発展や衰退をしているのかを分析することで、財務的に良好なクラブの財務持続性の特徴を明らかにすることができるのではないかと考えたからである。

③-1. 収入および収入構成の推移

平成21年度に1,000万円以上の収入規模を持つクラブは116クラブ存在し、そのうち3,000万円以上が42.2%、2,000万円以上3,000万円未満が19%であった。2年後の平成23年度は3,000万円以上

が54.4%、2,000万円以上3,000万円未満が16.5%、1,000万円以上2,000万円未満が25.3%、1,000万円以下に衰退したクラブは3クラブのみで3.8%となっている。

収入構成をみたところ、全体のうち入会金・会費が占める割合は0.1ポイント増、寄付金は0.8ポイント増、事業収入は5.5ポイント増、補助・助成金は2.5ポイント減、その他収入は3ポイント減となっており、若干ではあるが補助金や助成金が減少し、事業収入が増加していることから、クラブの自立度が高まっていることが推測される。

ただし、この点においても会計書類上の不足や不備などで平成21年度に比べ27少ないクラブ数で算出していることは留め置いておく必要がある。

図表 11. 財務データ要素間の順位相関係数の行列

		会費収入	寄付金収入	事業収入	補助・助成金収入	経常収入計	支払可能期間	正味財産・収入	社会的支援収入比率	収入多様性指標	収益率
会費収入	相関係数	1	-0.1	-0.121	0.067	0.114	0.208	-0.048	.502**	-.382**	0.149
	有意確率(両側)		0.379	0.286	0.558	0.315	0.066	0.677	0	0.001	0.191
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
寄付金収入	相関係数	-0.1	1	-0.193	0.091	-0.068	-0.164	-0.055	.229*	-.371**	0.031
	有意確率(両側)	0.379		0.088	0.424	0.549	0.148	0.628	0.042	0.001	0.789
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
事業収入	相関係数	-0.121	-0.193	1	0.092	.869**	0.147	0.039	-.703**	.523**	0.138
	有意確率(両側)	0.286	0.088		0.42	0	0.197	0.733	0	0	0.224
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
補助・助成金収入	相関係数	0.067	0.091	0.092	1	.324**	-0.125	0.023	.380**	-.423**	0.199
	有意確率(両側)	0.558	0.424	0.42		0.004	0.271	0.839	0.001	0	0.079
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
経常収入計	相関係数	0.114	-0.068	.869**	.324**	1	0.068	0.089	-.393**	.302**	.248*
	有意確率(両側)	0.315	0.549	0	0.004		0.552	0.435	0	0.007	0.028
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
支払可能期間	相関係数	0.208	-0.164	0.147	-0.125	0.068	1	.637**	-0.116	-0.031	.232*
	有意確率(両側)	0.066	0.148	0.197	0.271	0.552		0	0.307	0.789	0.039
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
正味財産・収入比率	相関係数	-0.048	-0.055	0.039	0.023	0.089	.637**	1	-0.032	-0.098	.300**
	有意確率(両側)	0.677	0.628	0.733	0.839	0.435	0		0.779	0.395	0.007
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
社会的支援収入比率	相関係数	.502**	.229*	-.703**	.380**	-.393**	-0.116	-0.032	1	-.766**	0.05
	有意確率(両側)	0	0.042	0	0.001	0	0.307	0.779		0	0.661
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78
収入多様性指標	相関係数	-.382**	-.371**	.523**	-.423**	.302**	-0.031	-0.098	-.766**	1	-0.118
	有意確率(両側)	0.001	0.001	0	0	0.007	0.789	0.395	0		0.304
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
収益率	相関係数	0.149	0.031	0.138	0.199	.248*	.232*	.300**	0.05	-0.118	1
	有意確率(両側)	0.191	0.789	0.224	0.079	0.028	0.039	0.007	0.661	0.304	
	N	79	79	79	79	79	79	79	79	79	78

**、相関は、1%水準で有意となります(両側)。

*、相関は、5%水準で有意となります(両側)。

³平成21年度に1,000万円以上の収入規模を有する116クラブのうち、23年度時点で財務データが整っている79クラブを対象とした。

③-2. 財務持続性を規定する要因

図表 11 は、収入項目と財務指標⁴⁾について、スピアマンの順位相関係数を算出した結果である。

まず、収入規模（経常収入 計）に影響を与える財務的要因を探ると、事業収入（ $r=0.869$ ）と高い相関関係が認められる一方で、寄付金収入や入会金・会費収入から構成される社会的支援収入比率とは負の相関が見られる（ $r=-0.393$ ）。事業収入の増加が収入規模の拡大に寄与する一方で、会費や寄付金収入が増えてもあまり収入規模の拡大にはつながらない傾向がある。収入規模は、その他に収入多様性指標、補助・助成金収入、収益率と相関が見られる。収入多様性指標との相関は、収入規模を拡大させようとする事業収入など特定の財源に集中し、その結果、社会的収入支援率が減少し、収入多様性が低下することが推測される。補助・助成金収入と相関が見られる点は、スポーツ振興くじ助成など積極的な助成金の獲得が影響を与えているものと考えられる。また、収入規模と収益率にも相関が認められるため、規模の拡大に応じて資金余剰が確保しやすくなるという傾向がうかがえる。

次に、持続性を規定する要因について検討を行う。

短期的持続性を示す支払可能期間に着目すると、正味財産・収入比率（ $r=0.637$ ）、収益率（ $r=0.232$ ）と相関が見られる。中長期の持続性を示す正味財産・収入比率をみると、収益率（ $r=0.3$ ）のみ正の相関が示された。従って、短期的および中長期的な持続性は、収益率と関係性があることが確認された。中長期においても単年度の収益を蓄積していくことで、組織の持続性を高めていくクラブが多数を占めることが考えられる。

他方、事業収入をみると、短期的持続性をあらわす支払可能期間や中長期持続性をあらわす正味財産・収入比率との関係は確認されていない。一方、社会的収入支援比率とは負の相関（ $r=-0.703$ ）を示し、収入多様性指標とは正の相関（ $r=0.523$ ）を示した。以上の分析結果を総合すると、収入規模を拡大させるためには、事業収入を集中的に伸ばしていくことが有効である。また、クラブの財務持続性を高めるためには、短期的にも長期的にも収益率と関係していることが確認された。収益率を高めるためには収入規模が影響を与えるのだが、収入規模に強い影響力のある事業収入と支払可能期間や正味財産・収入比率との間に関係性が確認されることは

なかった。つまり、事業収入の拡大による収益率の向上のみでは、クラブの財務持続性の改善に寄与できないということが示唆された。

③-3. 考察 ～財務持続性確保の仮説モデル～

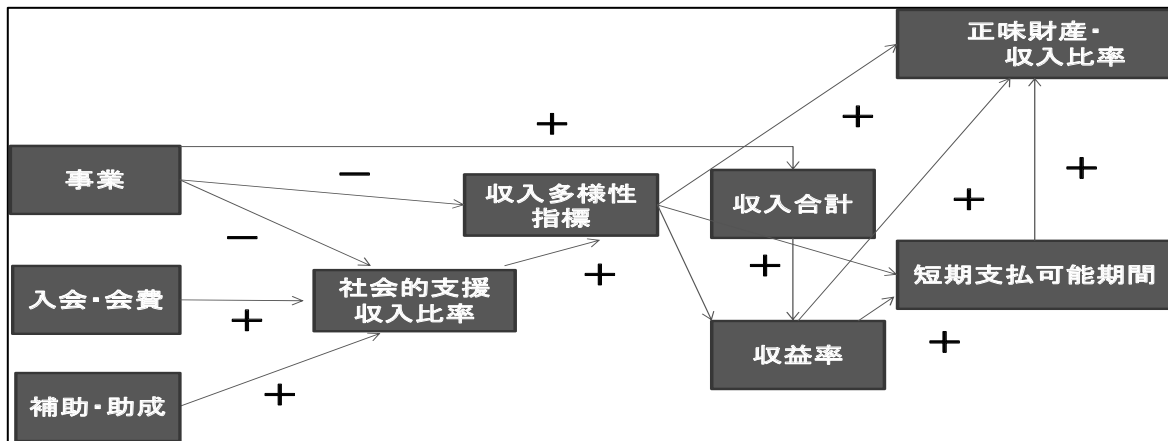
財務持続性を規定する要因分析から、収益を少しずつ積み重ねていくことで、正味財産を蓄積して中長期の持続性を確保していくという大きな流れを想定することができる。

田中（2011）は、東京都のNPO法人の収入および持続性指標に関する要素間の相関関係から同様の指摘をしたうえで、NPO法人がどのようなルートで持続性を構築していくのかについて、より詳細に分析を行っている。本研究でも、田中のモデルを参照しつつ、図表 11 で有意な関係性があることが判明した変数を組み合わせて、総合型クラブの財務持続性を築く仮説モデルを作成することとした。

入会金・会費収入、補助・助成金が社会的支援収入比率にプラスに結び付き、収入多様性に貢献する。一方、事業収入は収入規模を拡大させることにつながるが、社会的支援収入比率や収入多様性指標とはマイナスに働く。財務持続性をあらわす支払可能期間（短期）と正味財産・収入比率（中長期）へは、収益率がプラスに影響を与える。正味財産比率には、支払可能期間もプラスに働くこと、収益率と収入合計に相関があることを考えると、収益を少しずつ積み重ねていくことで、正味財産を蓄積して中長期の持続性を確保していくという仮説モデルを提示することができる。また、田中による因果モデルの検証結果から、収入多様性が財務持続性を示す指標にプラスの影響を与えていること、事業収入の拡大による収益率の向上だけでは、クラブの財務持続性の改善に寄与しないであろうという示唆とあわせて、収入多様性が収益率、支払可能期間、正味財産・収入比率を押し上げるものと想定した。今後の課題ではあるが、補助・助成金が1,000万円以上の収入規模を持つ比較的安定した財務基盤のクラブにおいて、経常収入計にプラスの影響を与えるだけでなく、社会的支援収入比率や収入多様性にもプラスの影響を与えていた。スポーツ振興くじの影響は、誕生期のクラブとこのような安定したクラブとで、どのような相違が生じるのかについては別に検討をする必要があるだろう。

⁴⁾収入項目は入会・会費収入、寄付金収入、事業収入、補助金・助成金収入、経常収入合計、財務指標は支払可能期間、正味財産・収入比率、社会的支援収入比率、収入多様性指標、収益率を用いた。

図表 12. 財務持続性確保のための仮説モデル



5. まとめ

本研究の目的は、総合型クラブの経営状況を診断する財務指標や評価基準の開発と活動の持続性を規定する要因を検討することであった。

そこで、個別クラブの事例分析にとどまらない、網羅的な総合型クラブの財務分析を可能にするため、全国規模の財務データベースを作成した。

(課題①)

次に、NPO 法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの財務状況を馬場 (2011) らの提示する非営利組織の財務指標を用いて分析した結果、持続性という面において、短期的には収入規模の拡大が支払可能期間の改善に結び付いていないこと、中長期的にみても収入額 10%未滿の内部留保しか確保できていないクラブが 30~60%を占めるなど、脆弱な財務状況にあることが確認された。収入の質については、小規模のクラブでは多様な収入源があるものの、事業規模が拡大するにしたがい、社会的支援収入比率が低くなり、収入多様性指標が上昇するといった特徴を指摘することができた。

(課題②)

最後に、財務的に良好なクラブの財務持続性の特徴を明らかにするために、収入項目(入会金・会費、寄付金、事業、補助・助成金)と収入の質(収益率、社会的支援収入比率、収入多様性指標)をスピアマンの順位相関係数で分析を行った。その結果、収入規模を拡大させるためには、事業収入を集中的に伸ばしていくことが有効である。また、クラブの財務持続性を高めるためには、短期的にも長期的にも収益率と関係していることが確認された。収益率を高めるためには収入規模が影響を与えるのだが、収入規模に強い影響力のある事業収入と支払可能期間や正味財産・収入比率との間に関係性が確認されることはなかった。つまり、事業収入の拡大による収益率の向上のみでは、クラブの財務持続性の改善に寄与できないということが示唆された。(課題③)

参考文献

- 1) 馬場英朗ほか、「NPO 法人の収益構造と成長パターン- 全国データベースによる財務指標分析から-」、『大阪大学経済学』、Vol.60 No.4 p52-64、2011
- 2) 馬場英朗ほか、「非営利組織の財務評価 - NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から」、『非営利法人研究学会誌』、Vol.11 p145-162、2009
- 3) 三菱総合研究所、『総合型地域スポーツクラブの設立効果に関する調査研究』報告書、2009
- 4) 中嶋貴子ほか、「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析- NPO 法人パネル・データを用いた財務分析から-」、『非営利法人研究学会誌』、Vol.14 p69-79、2012
- 5) 中村好男ほか、「総合型地域スポーツクラブの育成・運営評価のための会計試案」、『スポーツ産業学研究』、Vol.13 No.1 p79-85、2003
- 6) 炭谷将史、「総合型地域スポーツクラブを対象とした研究における成果と今後の課題」、『スポーツ産業学研究』、Vol.22 No.2、p281-293、2012
- 7) 田中弥生ほか、「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価-持続性の要因を探る-」、『ノンプロフィット・レビュー』 Vol.10 No. 2 p111-121、2010
- 8) 田中弥生ほか、「NPO の持続性と課題 - 財務データベース分析から考える-」、『ノンプロフィット・レビュー』、Vol.8 No.1 p33-48、2008
- 9) Tuckman, Howard P. and Chang, Cryfil F. 「A methodology or measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations」、『Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly』、Vol.20 No.4 p445-460、1991

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。