

- ミッション、ビジョン共有
- ニーズに対応したプログラムの開発
- 多様な運営財源の確保
- 経営状況の正確な把握 (収益性、安全性、成長性など)
- 全体像や収入構造が把握する方策は？
- 目安となる経営指標

# 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 (金沢星稷大学)、谷島 範恭 (金沢星稷大学女子短期大学部)  
神野 賢治 (金沢星稷大学)、西村 貴之 (NPO法人 クラブパレット)  
佐川 哲也 (金沢大学)、奥田 睦子 (金沢大学)

※2013年3月31日現在

# 研究課題

## 課題①

NPO法人格を持つ総合型クラブ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し、財務持続性や収入の質を明らかにする。

## 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財務上の要因を明らかにする。

# 財務データベースの作成手順

## 手順①

(公財)日本体育協会HPより全国の総合型クラブのうち、NPO法人格を取得しているクラブを抽出する。

## 手順②

手順①で抽出したクラブの平成21年度～23年度の財務データ(財産目録、貸借対照表、収支計算書)を収集する。

- 1) 各都道府県、または内閣府HPからダウンロード
- 2) 各都道府県担当箇所へ問い合わせ、訪問もしくは郵送にて入手

⇒ **42都道府県、267クラブ**



21年度特定非営利活動に係る事業会計財産目録  
(育成に係るハード・ソフト運営事業会計)  
平成31年12月31日現在

特定非営利活動法人やまつかみスポーツクラブ (単位:円)

資産の部	科目	金額	備註	
I 流動資産	現金	81,194		
	預金	202,846		
	有価証券	7,943		
	債権	19,217		
	貸付金	1,000		
	未払入金	118,000		
	未払金	642		
	未払消費税	152		
	流動資産合計	495,144		
	II 固定資産	建物	88,312	
構築物		41,200		
工具器具備品		88,842		
車両運搬具		100,000		
人工芝		22,000		
固定資産合計		340,354		
資産合計		1,275,706		
I 負債の部		未払金	403,000	
		未払消費税	22,000	
		預り金	25,934	
	貸付金	81,194		
	貸付金	2,000		
	未払入金等	64,000		
	未払金	21,000		
	未払消費税	80,000		
	負債合計	1,114,286		
	正味財産	161,420		
正味財産合計	1,600,000			
負債合計	1,438,580			
正味財産合計	1,614,286			

財産目録

21年度特定非営利活動に係る事業会計貸借対照表  
(育成に係るハード・ソフト運営事業会計)  
21年12月31日現在

特定非営利活動法人やまつかみスポーツクラブ (単位:円)

資産の部	科目	金額	備註	
I 流動資産	現金	719,259		
	預金	17,490		
	未収入金	158,191		
	流動資産合計	895,140		
	II 固定資産	構築物	88,382	
		車両運搬具	0	
		工具器具備品	292,188	
		固定資産合計	380,570	
		資産合計	1,275,710	
		I 流動負債	未払金	522,102
預り金			104,084	
預入金			2,000	
未払消費税			404,200	
未払入金等			81,000	
流動負債合計	1,114,286			
II 固定負債	長期借入金		1,050,000	
	固定負債合計		1,050,000	
	負債合計		2,164,286	
	III 正味財産の部		前期繰越正味財産	△ 2,388,790
		当期正味財産増加額	1,501,212	
		正味財産合計	△ 889,578	
		負債及び正味財産合計	1,275,706	

貸借対照表

21年度特定非営利活動に係る事業会計収支計算書  
(育成に係るハード・ソフト運営事業会計)  
平成31年12月31日現在

特定非営利活動法人やまつかみスポーツクラブ (単位:円)

収支の部	科目	金額	備註
I 事業収入	事業収入	310,000	
	雑収入	210,000	
	雑収入	3,000	
	雑収入	1,000	
	雑収入	1,000	
	雑収入	1,000	
	雑収入	1,000	
	雑収入	1,000	
	雑収入	1,000	
	雑収入	1,000	
事業収入合計	528,000		
II 事業費用	人件費	194,432	
	雑費	23,010	
	雑費	0	
	雑費	1,840	
	雑費	893,100	
	雑費	144,800	
	雑費	38,473	
	雑費	490,700	
	雑費	300,000	
	雑費	1,000	
事業費用合計	2,086,315		
収支差額	1,551,685		
III その他の収入	雑収入	895	
	雑収入	895	
	雑収入	14,807,491	
	雑収入	0	
	雑収入	0	
	雑収入	0	
	雑収入	0	
	雑収入	0	
	雑収入	0	
	雑収入	0	
その他の収入合計	16,702,681		
収支差額	1,551,685		
IV その他の収入	雑収入	3,788,000	
	雑収入	3,788,000	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
その他の収入合計	7,577,100		
収支差額	1,551,685		
V 経理経費	雑収入	△ 2,027,176	
	雑収入	△ 2,027,176	
	雑収入	3,788,000	
	雑収入	3,788,000	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
	雑収入	1,700	
経理経費合計	1,700		
収支差額	1,551,685		

収支計算書

## NPO法人格を持つ総合型クラブの財務状況(課題①)

	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

(円)

## (註) 収入規模の分類基準

- ・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)

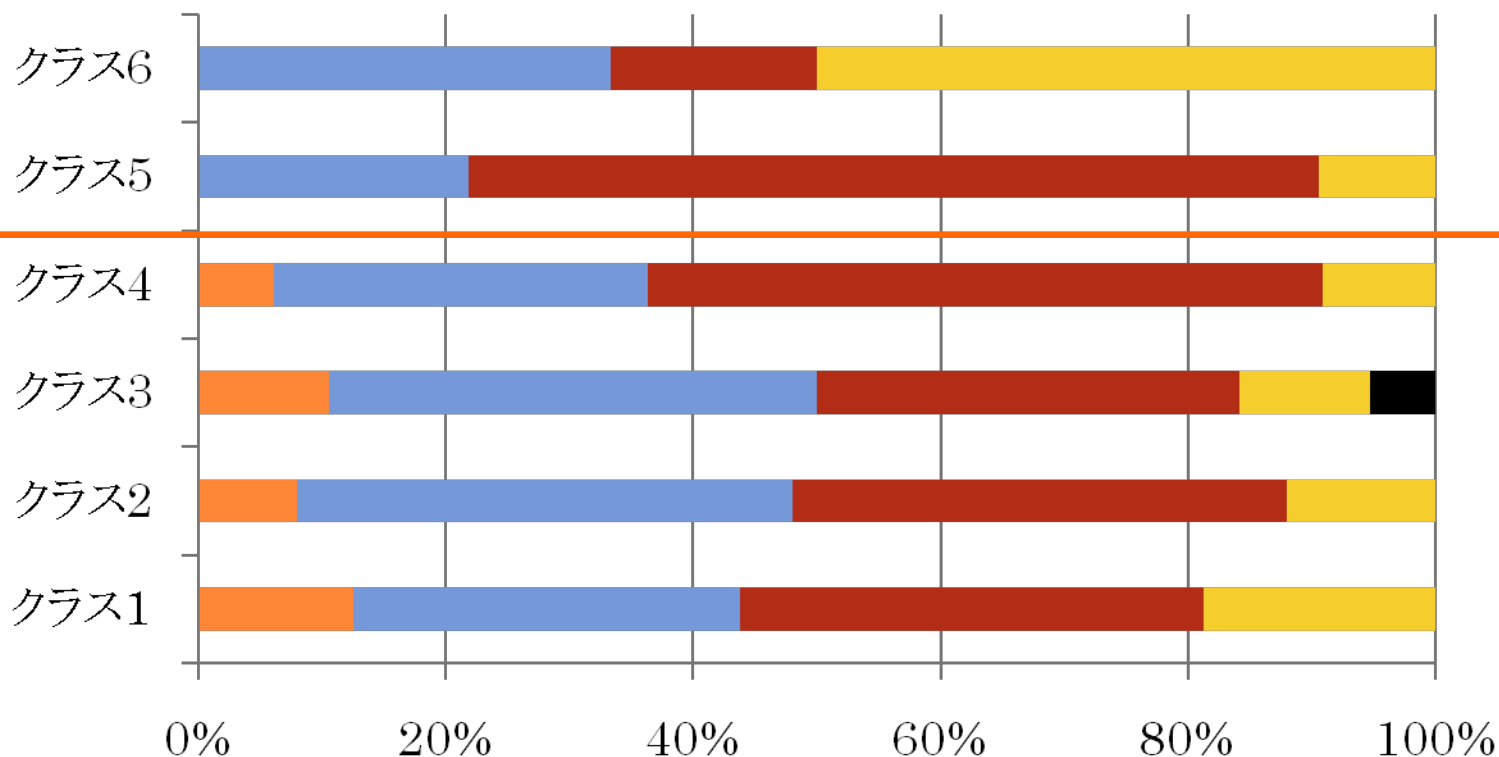
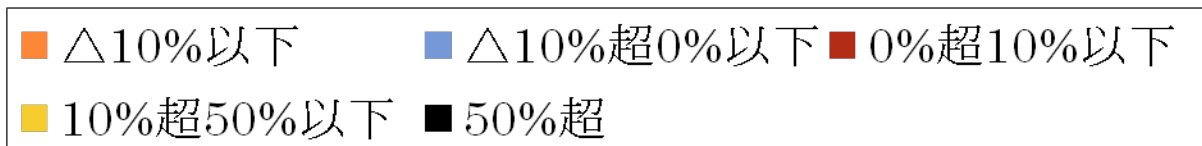
# NPO法人の財務指標

	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

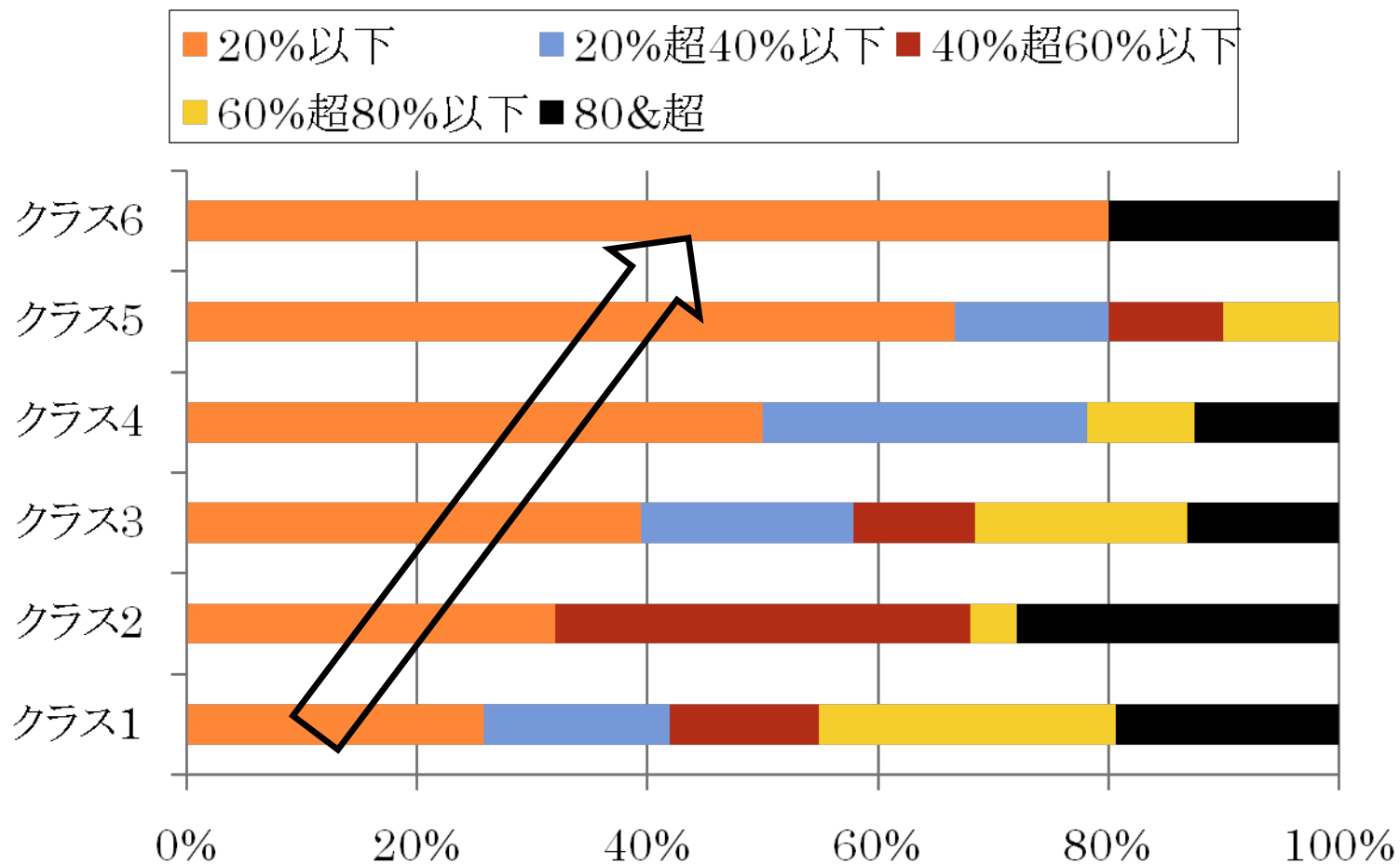
出典 Tuckman and Chang (1991)、馬場 (2012) など



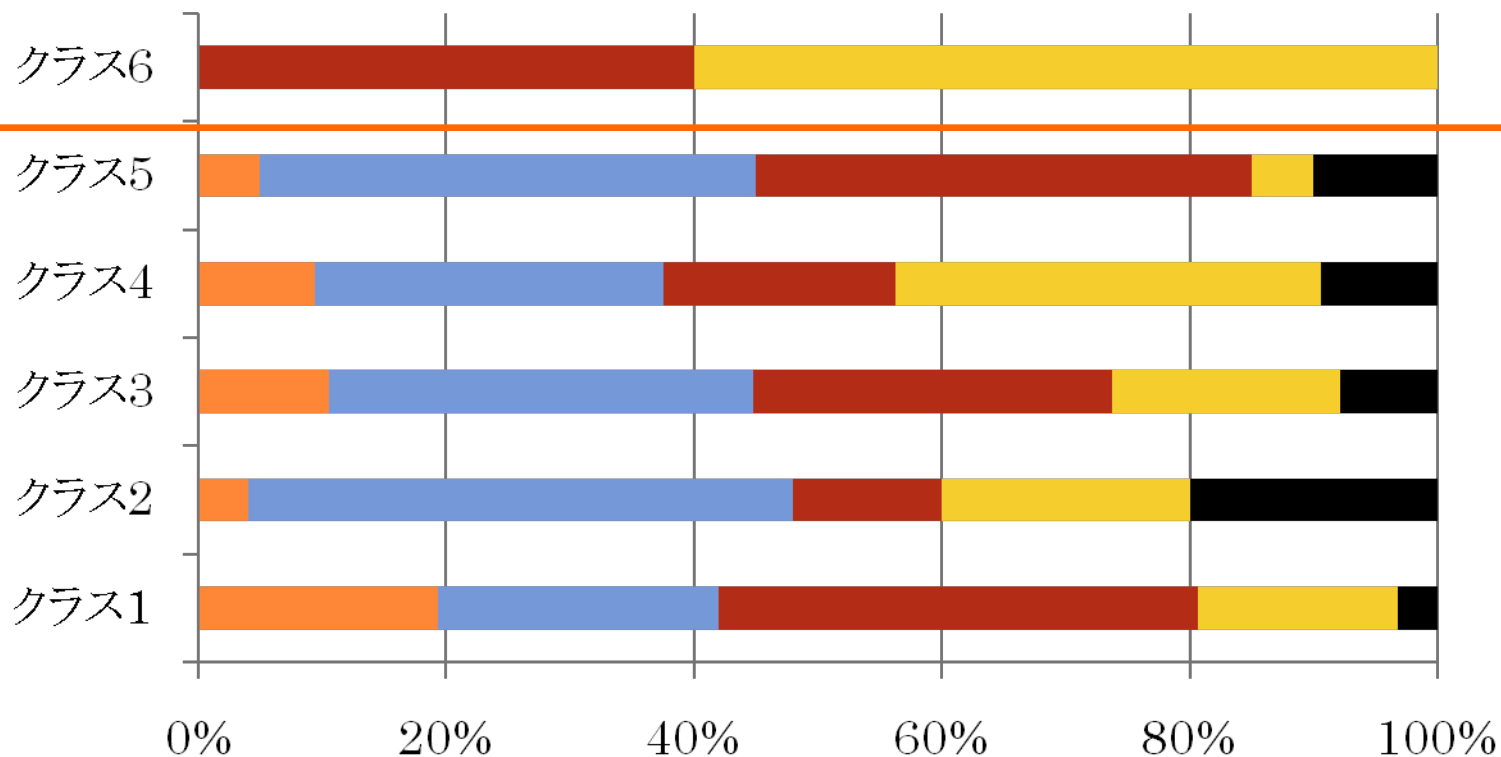
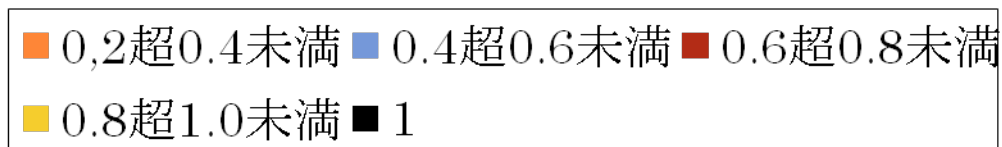
# 収益率 : 単年度でどの程度の余剰資金を確保できるか？



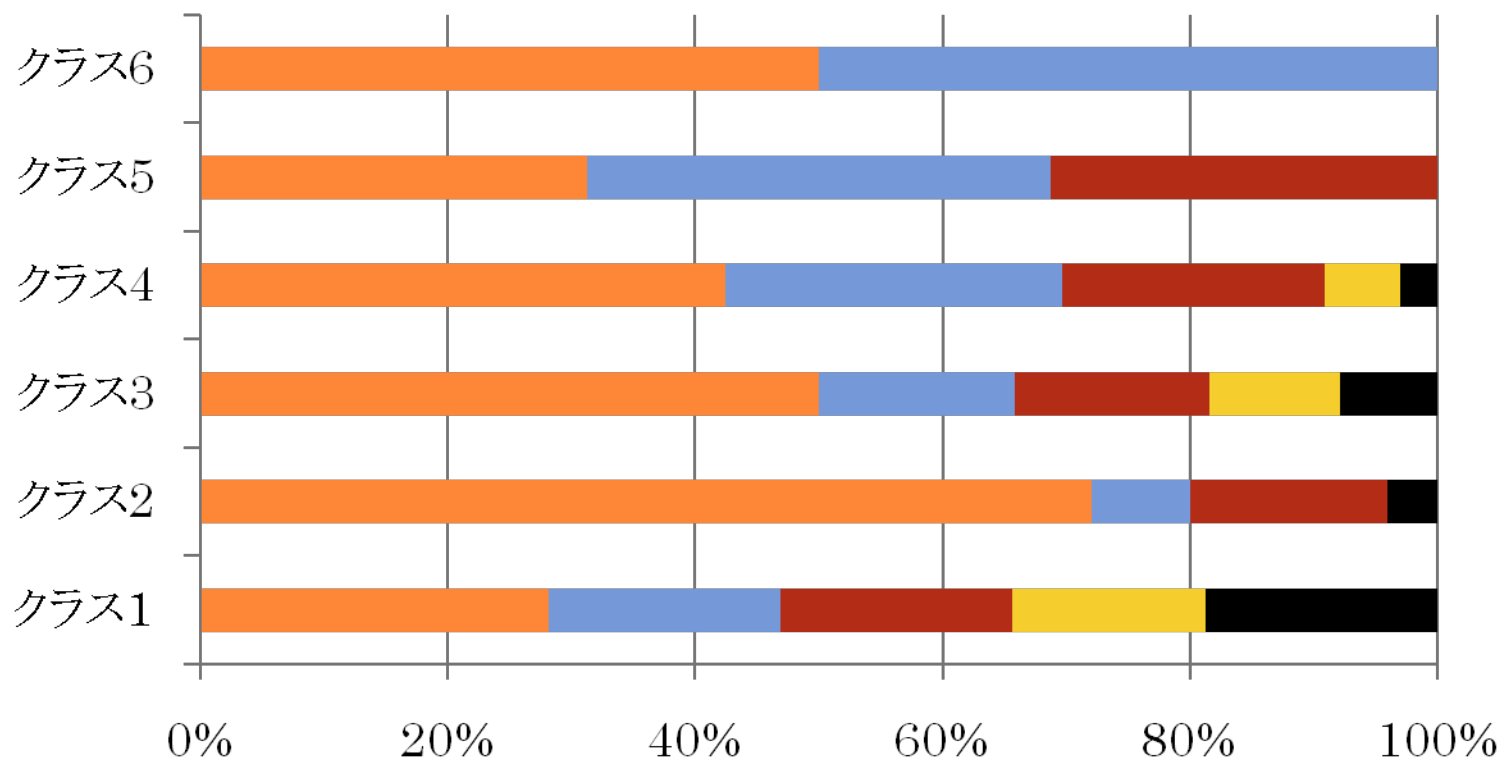
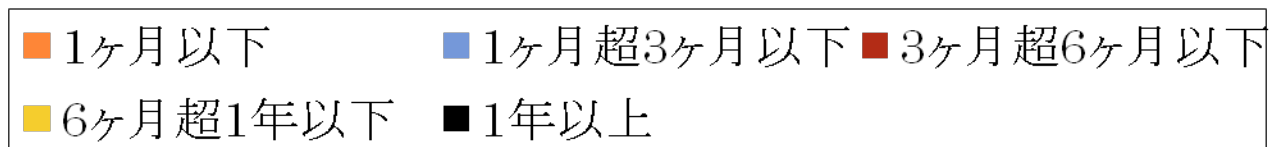
# 社会的収入支援比率 : 社会から受ける資金的支援の割合



# 収入多様性指標 : 多様な資金源を確保しているか(小⇒多様)

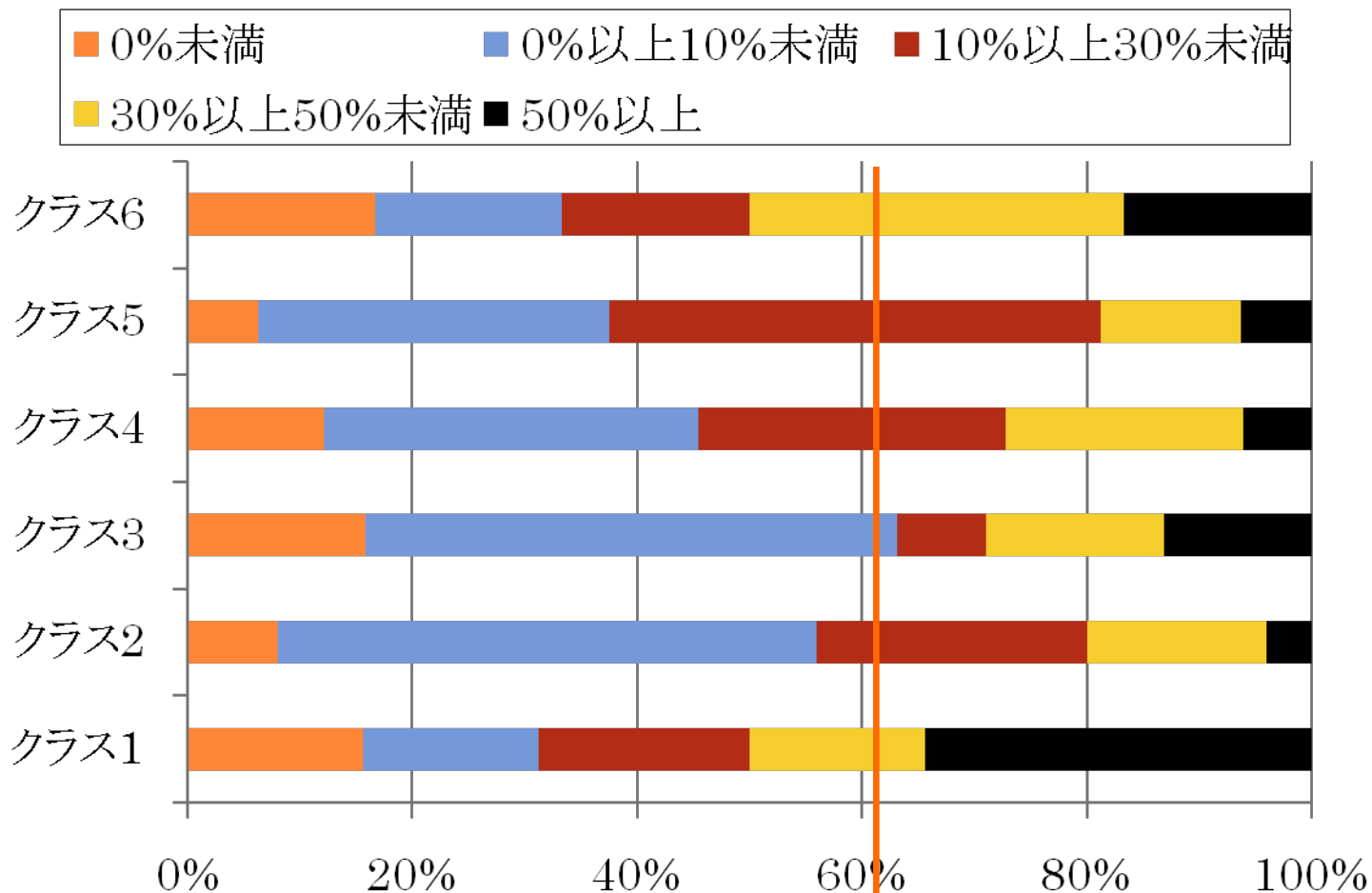


# 支払可能期間 : 何か月分の支払手段が手元にあるか？



# 正味財産・収入比率

： 収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているか



## まとめ：財務持続性と収入の質 (課題②)

### ○財務持続性

- ・収入規模の拡大が支払可能期間の改善につなげていない
  - ・収入額10%未満の内部留保のクラブが30～60%を占める
- ⇒ 中長期的に投資する余力が小さい

### ○収入の質

- ・事業規模が拡大すると社会的収入支援比率が低くなる
  - ・事業規模が拡大すると収入多様性指標が高くなる
  - ・収入規模が拡大すると収益率が高くなるが、赤字団体は余り減少しない
- ⇒ 事業化を目指す場合も、赤字になることが少なくない

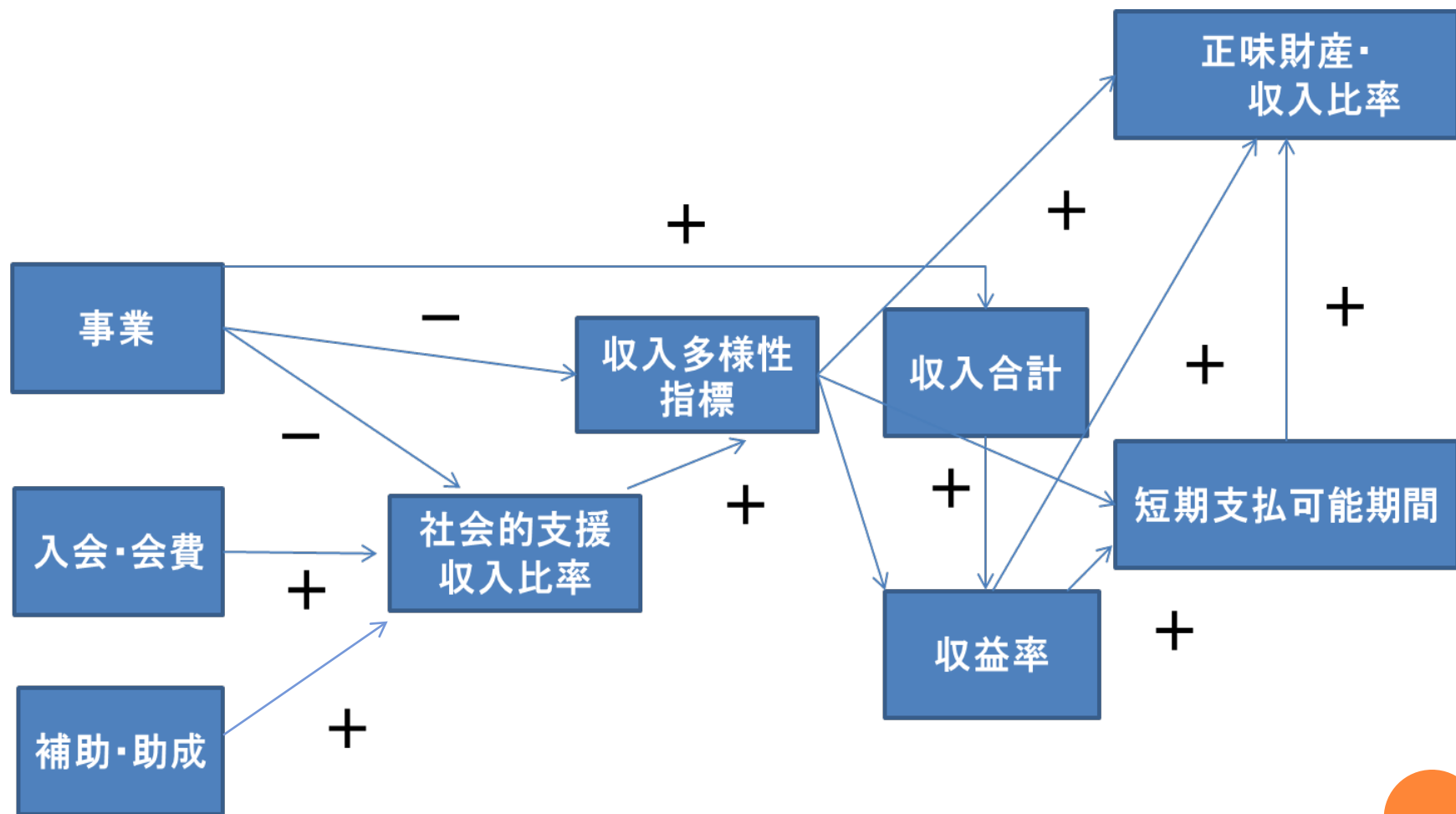
# 財務持続性を規定する要因：順位相関係数の算出

		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・収入比率	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)。

# 財務持続性を規定する要因 : 財務持続性のための仮説モデル(課題③)





# まとめ

## 課題①

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②

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。

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、社会的支援助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③

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。

収益率の向上には収入規模が影響を与えるが、収入規模に強い影響力を与える事業収入と財務持続性をあらかず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。