

日本スポーツ協会における財務の健全性確保策について

1. はじめに

令和元年6月に策定された「スポーツ団体ガバナンスコード」では、原則1(3)に「財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること」が求められており、「財務の健全性確保のための計画においては、例えば、過去の実績を分析し、中長期的な視点から明確かつ測定可能な目標を記載した計画を策定すること」、「財務の健全性確保のための計画に基づき会計年度ごとの詳細な計画を策定し実行するとともに、計画と実績値の比較を行い、その差異について分析し、理事会等で報告するといった取組」が望まれている。

日本スポーツ協会（以下、「当協会」という。）では、「日本スポーツ協会経理規程」に基づき、公益法人会計基準に準拠した財務諸表を年度毎に作成しているが、経年での分析や中長期的な計画は策定していないのが現状である。

当協会の財務状況については、令和元年4月に新会館が竣工し、新会館建設プロジェクトの関連工事が終了した令和元年には改善されたが、ガバナンス、コンプライアンス関連の業務量の増加、働き方改革、消費税増税、物流・原材料費の値上げ等の要因により、人件費や事業費が増加傾向にあり、当協会の財政への圧迫が懸念され、樂觀視できない。

さらに令和2年度以降、新型コロナウイルス感染拡大による収益の減少、感染症対策費用の増加など、過去に例のない対応が求められ、財務状況にも大きな影響を与える可能性がある。

当協会は、定款に定めるとおり「わが国におけるスポーツの統一組織としてスポーツを推進し、遍く人々が主体的にスポーツを享受し得るよう努めるとともに、フェアプレー精神を広め深めることを通して、多様な人々が共生する平和と友好に満ちた持続可能で豊かな社会の創造に寄与すること」を目的としており、スポーツの統一組織として、加盟団体、国民体育大会や日本スポーツマスターズなどのイベント事業開催地、公認スポーツ指導者、スポーツ少年団、総合型地域スポーツクラブなど多くの関係団体・関係者と連携して、スポーツの推進のための事業を実施している。

わが国のスポーツ推進のために、当協会は安定的に事業を継続するとともに、社会の変化や人々のニーズを踏まえ、常に新しい価値を創造し続けることが求められる。そのためにも、財政の健全化、財源の安定的な確保に計画的に取り組む必要がある。

2. 現状分析

今後の当協会の財務の健全性確保を考えるにあたり、当協会の財務状況や外部環境の分析及び類似団体との比較を行う。

(1) 内部分析

ここでは平成 23 年から令和元年までの 9 年間の当協会の財務諸表から、6 つの指標を用いて当協会の財務状況を把握する。

① 正味財産比率

第 1 の指標は資産の合計額から負債の合計額を引いた正味財産、すなわち当協会の返済義務のない正味財産の割合を示した「正味財産比率」である。これは、民間企業における自己資本比率に相当する。

民間企業では自己資本比率 40%前後が財務基盤の安定性の目安とされており、比率が高いほど財務基盤が安定しているとの目安になる。当協会においては、安定値を上回る正味財産比率を確保できている。

■正味財産比率

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
正味財産	3,571,492千円	3,580,164千円	3,512,916千円	3,555,131千円	3,558,503千円	3,391,344千円	3,146,530千円	13,883,680千円	13,318,819千円
資産計	4,920,373千円	5,847,154千円	4,796,502千円	5,045,365千円	4,799,857千円	4,560,986千円	4,310,592千円	15,163,189千円	15,652,768千円
正味財産比率	72.6%	61.2%	73.2%	70.5%	74.1%	74.4%	73.0%	91.6%	85.1%

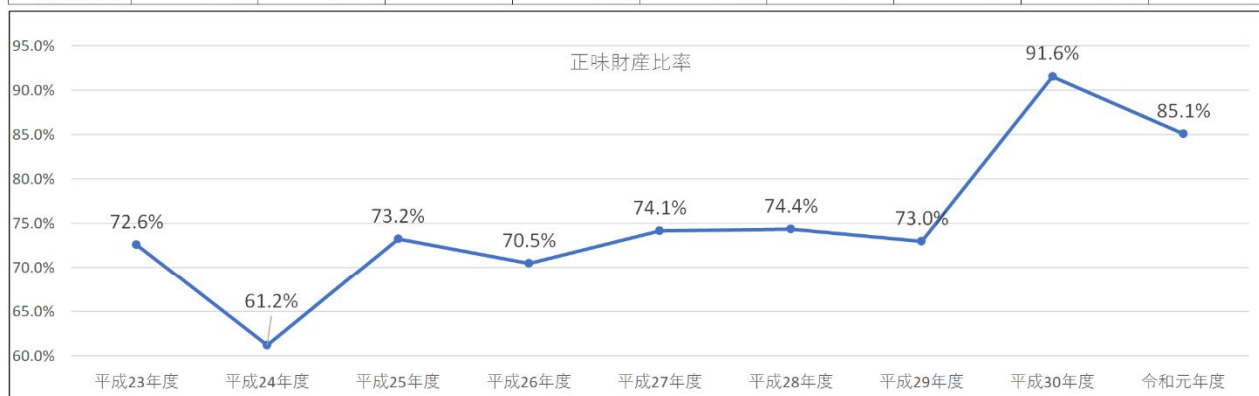


図 1 正味財産比率

② 流動比率

第2の指標は1年以内に現金化できる資産と1年以内に支払わなければならない負債の割合を示した「流動比率」である。100%を安定値とし、比率が高いほど返済能力があり健全であるという目安になる。当協会においては、新会館への移転に際して東京都から移転補償金が支払われたこと等により一時的ではあるが非常に高い流動比率を示している。

■流動比率

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
流動資産	965,952千円	1,874,227千円	808,744千円	979,893千円	787,041千円	719,806千円	824,155千円	3,060,206千円	4,895,822千円
流動負債	895,033千円	1,768,203千円	777,832千円	1,004,044千円	790,798千円	698,501千円	658,490千円	755,427千円	1,665,884千円
流動比率	107.9%	106.0%	104.0%	97.6%	99.5%	103.1%	125.2%	405.1%	293.9%

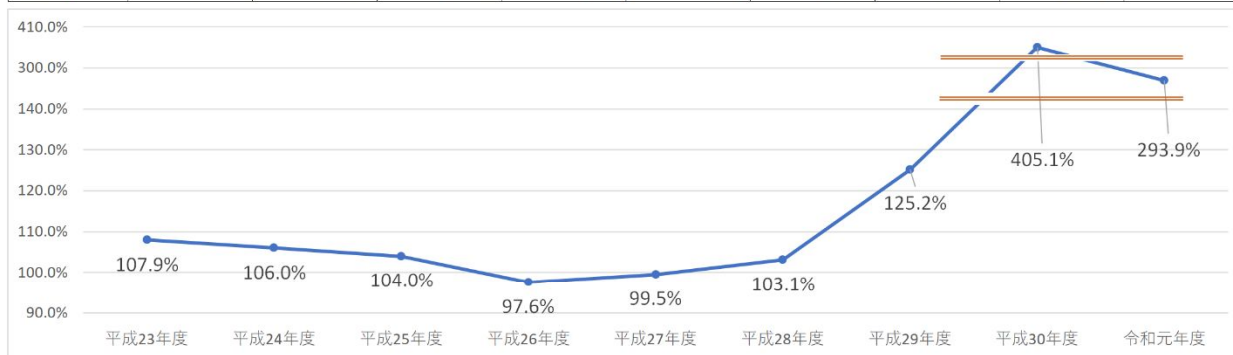


図 2 流動比率

③ 経常比率

第3の指標は経常外の事由を除いた収益と費用の比較により、本業における財務の安定性を判断する「経常比率」である。比率が100%を超えていれば経常事業が黒字であることを示しているが、当協会では平成28年度以降100%を下回っている。これは新会館への移転を前提として旧会館の資産価値を早期償却する措置を講じたことにより減価償却費が増額となったこと、さらに新会館の建設経費が計上されたことが要因となっている。

■経常比率

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
経常収益	6,209,468千円	8,123,076千円	7,528,454千円	4,303,826千円	3,988,127千円	3,802,395千円	4,123,921千円	3,794,343千円	4,021,288千円
経常費用	6,291,398千円	8,158,649千円	7,559,850千円	4,262,881千円	3,952,307千円	3,961,570千円	4,367,034千円	4,081,021千円	4,074,865千円
経常比率	98.7%	99.6%	99.6%	101.0%	100.9%	96.0%	94.4%	93.0%	98.7%



図 3 経常比率

④ 管理費比率

第4の指標は経常費用に占める管理費の規模を示した「管理費比率」である。管理費比率は1%から2%台で推移しているが、近年では漸増傾向にある。

■管理費比率

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
管理費	176,351千円	165,822千円	70,695千円	74,893千円	72,904千円	63,148千円	57,827千円	71,495千円	95,040千円
経常費用	6,291,398千円	8,158,649千円	7,559,850千円	4,262,881千円	3,952,307千円	3,961,570千円	4,367,034千円	4,081,021千円	4,074,865千円
管理費比率	2.8%	2.0%	0.9%	1.8%	1.8%	1.6%	1.3%	1.8%	2.3%

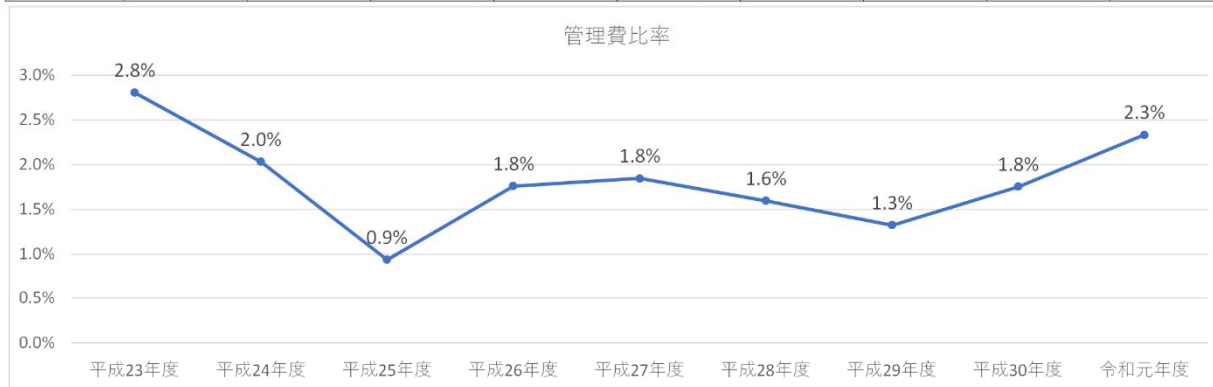


図4 管理費比率

⑤ 人件費比率

第5の指標は経常費用に占める人件費の規模を示した「人件費比率」である。近年では職員数が増加したことに伴い管理費同様に漸増傾向にある。

■人件費比率

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
人件費	632,686千円	784,834千円	631,378千円	654,794千円	644,170千円	650,217千円	714,337千円	792,540千円	817,723千円
経常費用	6,291,398千円	8,158,649千円	7,559,850千円	4,262,881千円	3,952,307千円	3,961,570千円	4,367,034千円	4,081,021千円	4,021,288千円
支払助成金	2,500,928千円	4,851,627千円	4,569,536千円	1,124,518千円	895,125千円	745,744千円	648,733千円	557,002千円	530,163千円
経常費用-支払助成金	3,790,470千円	3,307,022千円	2,990,314千円	3,138,363千円	3,057,182千円	3,215,827千円	3,718,301千円	3,524,018千円	3,491,125千円
助成金を除いた人件費比率	17%	24%	21%	21%	21%	20%	19%	22%	23%
人件費比率	10.1%	9.6%	8.4%	15.4%	16.3%	16.4%	16.4%	19.4%	20.3%

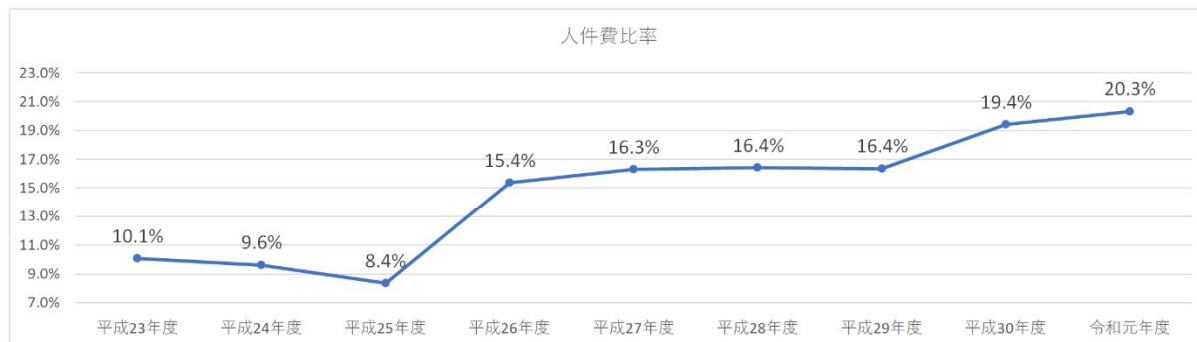


図5 人件費比率

⑥ 補助金等関与率

第6の指標は経常収益に占める補助金等の金額の割合を示した「補助金等関与率」である。平成23年度をピークに総合型地域スポーツクラブの支援対象件数が減少したことに伴い関与率も減少傾向にあり、近年は40%前後で推移している。

■補助金等関与率

	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度
補助金額等	3,419,084千円	3,694,145千円	2,523,906千円	1,939,322千円	1,635,181千円	1,482,379千円	1,659,843千円	1,471,247千円	1,472,066千円
経常収益	6,209,468千円	8,123,076千円	7,528,454千円	4,303,826千円	3,988,127千円	3,802,395千円	4,123,921千円	3,794,343千円	4,021,288千円
補助金等関与率	55.1%	45.5%	33.5%	45.1%	41.0%	39.0%	40.2%	38.8%	36.6%

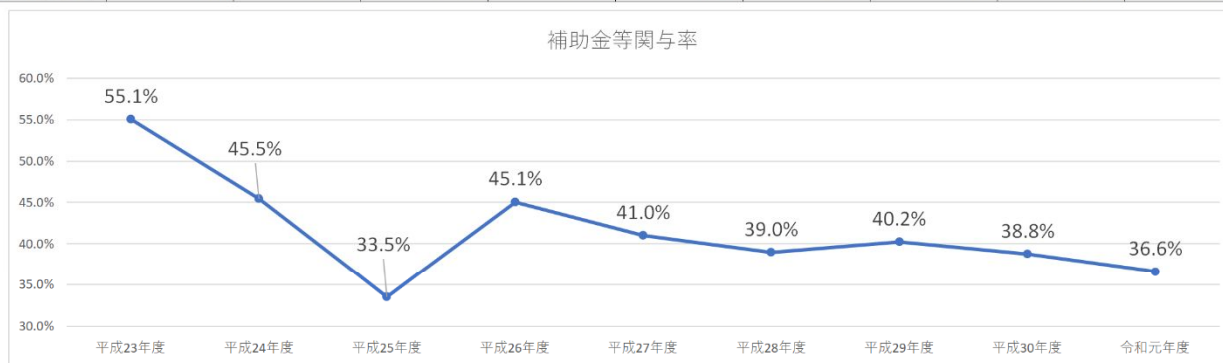


図 6 補助金等関与率

これらの財務指標を用いた分析を通じて見える課題としては、経常比率の改善が挙げられる。経常赤字が続くと正味財産を毀損し、公益目的事業の遂行に支障をきたすこととなる。正味財産比率及び流動比率は高い数値を維持していることから、これらの資本を活用して経常収支を改善することが財務の健全性確保のために急務といえる。

また、管理費率や人件費比率、補助金等関与率といった指標については、急激な変化が発生していないかを注視しつつ、他の団体や企業等との比較によって財務状況を客観的に評価する際に活用することが考えられる。

(2) 外部分析

続いて社会環境や政治、経済、技術革新といった外部要因から主要なトピックを取り上げ、当協会の財務状況への影響を分析する。

① 新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行

社会環境の変化として、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行が挙げられる。令和2年4月の緊急事態宣言発出以降、3密を避けるなど感染防止対策を行った「新しい生活様式」の実践が唱えられるなど、人々の日常生活は一変した。スポーツ界においても東京オリンピック・パラリンピック競技大会やワールドマスターズゲームズ2021関西の延期をはじめとして、国内の主要なスポーツ大会が中止や延期、無観客での開催となるなど、多大な影響を受けることとなった。当協会の事業におい

ても、鹿児島県で開催予定であった国民体育大会が歴史上初の延期となったほか、日本スポーツマスターズやスポーツ少年団の全国交流大会、国際交流等の事業が中止となった。

人々のスポーツ享受のあり方にも大きな変化があり、公益財団法人笹川スポーツ財団が令和2年6月に実施した調査¹によれば、新型コロナウイルス感染症の影響で実施できなくなった種目の上位に「水泳（1位・77.8%）」、「野球（2位・71.9%）」、「バスケットボール（6位・63.6%）」、「バレーボール（7位・63.2%）」、「サッカー（13位・54.3%）」が挙げられた。これらは当協会の公認スポーツ指導者登録者数及びスポーツ少年団登録数でも大きな割合を占める競技であり、活動の低下が登録料収入にも影響を及ぼすことが懸念される。

令和3年中には一般市民へのワクチン接種が開始されるとの見込みもあるものの、感染症の終息や人々のスポーツ享受のあり方がコロナ禍以前に戻るには相当の時間を要すると考えられ、スポーツ界への影響も長期化することが予想される。

② 持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals・SDGs）

今後の社会のあり方に関する中長期的なイニシアティブとしては、平成27年9月に国連サミットで採択されたSDGsが挙げられる。SDGsでは持続可能で多様性と包摂性のある社会を実現するための17の目標が掲げられており、それらに対して先進国を含むすべての国・すべてのステークホルダーが役割を持ち、人間の安全保障の理念から「誰一人取り残さない」こととしている²。

当協会は平成23年に創立100周年を記念して公益財団法人日本オリンピック委員会と共に発表した「スポーツ宣言日本～二十一世紀におけるスポーツの使命～」において、「スポーツの発展を人類社会が直面するグローバルな課題の解決に貢献するように導くことは、まさに日本のスポーツが誇れる未来へ向かう第一歩となる」と宣言している。SDGsが発表されたことによって様々なステークホルダーが社会課題の解決に関心を高める中で、当協会がスポーツ宣言日本の理念に基づく事業を展開していくことによって、当協会はもとよりスポーツそのものの社会における存在価値を高めていくことができる。

③ スポーツ政策

政治的な動向として、スポーツ庁は新型コロナウイルス感染症への対応としてスポーツ関係者向け支援に取り組んでおり、スポーツ団体等の活動継続支援やスポーツイベントの経費支援、スポーツへの関心を取り戻すための施策等を行っている³。当協会も支援策に関連する事業を実施している。

¹ 公益財団法人笹川スポーツ財団「新型コロナウイルスによる運動・スポーツへの影響に関する全国調査（2020年6月調査）報告書」p3 https://www.ssf.or.jp/files/covid19_nr2020_rv.pdf 2021年2月15日最終閲覧

² 国際連合「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000101402.pdf> 2021年2月15日最終閲覧

³ スポーツ庁「新型コロナウイルス感染症のスポーツ界への影響やスポーツ活動の再開に向けた取組等について」p13
https://www.mext.go.jp/sports/content/20200804-spt_sseisaku01-000009183_4.pdf 2021年2月15日最終閲覧

また、令和4年からは第3期スポーツ基本計画が始動することとなる。スポーツ基本計画では施策の実施主体や期待される役割が明確にされており、当協会の事業展開にも影響することから、どのような計画が策定されるかを注視する必要がある。

政策面でスポーツに大きな影響を与えると考えられるものとして、学校運動部活動改革が挙げられる。部活動指導員の配置や活動の地域移行といった施策においては当協会の公認スポーツ指導者や総合型地域スポーツクラブ、スポーツ少年団といったリソースが不可欠であり、当協会にも大きな役割が求められる。

その他、財務にかかわる政策としては令和2年12月のスポーツ振興投票の実施等に関する法律の改正が挙げられる。スポーツ振興くじは令和2年には新型コロナウイルス感染症の影響によるJリーグの試合中止によって大幅に売上が減少したが、この度の法改正によってBリーグが投票の対象に追加されたことなどで、スポーツ振興投票くじ助成金の財源の拡充が見込まれる。

④ 間接的にスポーツに影響する政策

直接的にスポーツに関連する政策ではないが、日本社会に大きなインパクトを与えた政策として、令和元年から施行された「働き方改革関連法」が挙げられる。これは少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や労働者の働き方に関するニーズの多様化といった課題に対するものであり、長時間労働の是正や有給休暇の取得義務化等の内容が盛り込まれている。

働き方改革による労働時間の削減は同時に人々の余暇時間の増大に繋がるが、娯楽が多様化している現代社会において、人々の関心をスポーツに向ける方策が必要となる。

⑤ 日本経済の動向

日本の経済状況を見ると、平成25年のアベノミクス以降GDPは右肩上がりでも推移してきた。しかし、令和2年には新型コロナウイルス感染症の影響により実質GDPは前年比-4.8%となっており、実体経済は大きな打撃を受けている⁴。しかし、この影響はセクターによって大きく異なり、独立行政法人経済産業研究所の調査によれば、旅行や宿泊等に関するセクターはマイナスの影響を受けている一方、人々の健康や自宅での娯楽・気晴らしに関するセクターはプラスの影響を受けている⁵。当協会の協賛や寄付による収益を考える上で、これらの状況を考慮する必要がある。

一方で株式市場は世界的な金融緩和によりコロナ禍においても堅調に推移し、令和3年には日経平均株価が30年ぶりに3万円台を回復した。当協会では資産運用は元本保証型の債券でのみ行うこととしているが、一般に株式と債券は負の相関関係にあるとされ、株式が好調な状況においては債券での運用益確保は望めない。特にインフレリスクという観点から考えると、元本保証での運用は財産の保全性は担保

⁴ 内閣府「国民経済計算（GDP統計）」 <https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html> 2021年2月15日最終閲覧

⁵ 独立行政法人経済産業研究所「コロナ禍が日本のビジネスにどのような影響を与えているか：株式市場からのエビデンス」
https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0600.html 2021年2月15日最終閲覧

されるものの、実質的な資産価値を毀損しているとも捉えられる。市場環境に即した柔軟な資産運用を行い、運用益を確保することで、公益目的事業を充実させることが可能となる。

⑥ テクノロジーの進歩

最後に技術革新に目を向けると、テクノロジーによって組織やビジネスモデルを変革する「デジタルトランスフォーメーション (DX)」も避けては通れないトピックといえる。コロナ禍による生活様式の変化はこの潮流を加速させ、前述の働き方改革とも相まって人々の生活からテクノロジーはますます切り離せなくなっている。

また、近年では通信技術やソーシャルネットワークサービス (SNS) の発展により、個人がメディア化して情報の発信源となったり、動画を中心としたメディア展開が行われるなど、スポーツ享受のあり方に変化がみられる。笹川スポーツ財団が令和2年10月に行った調査⁶の結果においても、スポーツを実施する際の「YouTube やインスタグラムなど SNS に投稿されている動画を参考に運動・スポーツを実施する」の割合や、スポーツ観戦における「DAZN (ダゾーン) やパ・リーグ TV などの有料動画配信サービスを利用したスポーツ観戦」の割合が最も高く出ている。人々のスポーツ享受のあり方に対応した事業を展開するために、テクノロジーの進歩とそれに伴う社会の変化を的確に捉えていく必要がある。

(3) 類似団体との比較

公益法人においては、企業会計と異なり、財務分析の指標と言えるものが確立されていないことから、当協会の財務状況と類似団体 (公益法人) の財務状況の比較により客観的な分析を行う。

当協会と予算規模が類似している、または類似した活動を行っている公益法人が公開している平成27年から令和元年までの財務諸表を基に、前述の「(1)内部分析」で用いた6つの指標のうち、比較が可能である「①正味財産比率」、「②流動比率」、「③経常比率」の3つの指標に関して比較した。

3つの指標において、各団体とも年度ごとに変動はあるものの、おおむね安定性・健全性があると考えられる数値で推移しており、当協会の数値と比較しても大きな差はないことから、当協会は公益法人として健全に運営していく上で一定程度の財務の健全性を確保できていると判断できる。

しかしながら、現在の財務状況を維持するだけではなく、さらに改善していくためには、継続的に財務状況を注視・分析するとともに、必要に応じた改善策を検討し、実行に移していくことが重要であると考えられる。

⁶ 公益財団法人笹川スポーツ財団「新型コロナウイルスによる運動・スポーツへの影響に関する全国調査 (2020年10月調査) 報告書」p15 https://www.ssf.or.jp/files/covid19_nr202010.pdf 2021年2月15日最終閲覧

3. 今後の財務の健全性確保策

当協会では、財務の現状と今後の見通しを踏まえ、以下の施策に取り組むことにより、安定財源の確保を目指すこととする。

(1) マーケティング戦略の展開

マーケティングを有機的かつ戦略的に進めるため、役職員の資質向上と専門委員会・事務局の充実を図るとともに、有識者等外部の協力を求め、「する」「みる」「支える」など当協会の事業に関わる全ての人々の満足度を高める活動を展開することにより、収益力強化を図る。

(2) 補助金・寄付金等の獲得

① 補助金の獲得

補助金助成団体に対し、当協会が実施するスポーツ推進事業の重要性について、より一層の理解と支援を得るための働きかけを行うとともに、既存のスポーツ推進事業の成果等について広く社会へPRすることにより、補助金・助成金の獲得に努める。

② 寄付金の獲得

特定公益増進法人の優遇税制を活用した免税募金制度について、幅広い企業や個人等に対し理解を得るためのPRを行い、寄付金の増額を図る。

(3) イノベーション・プロジェクトによる収益の拡大

新たな取組により、スポーツの価値を一層高め、スポーツを安全に、より楽しく実施し、スポーツ参画人口の拡大を図る仕組みをつくることで、収益の拡大を図る。

① 新たな収益モデルの開発

「する」「見る」「支える」人々に加えて、スポーツへの無関心層にも対象を広げた新たな収益モデルを開発し、収益の拡大を図る。

② 既存事業の収益力強化

当協会の既存事業の強みを生かし、工夫を加えることにより、既に当協会に関わりを持つ人の満足度を高めるとともに、スポーツへの無関心層にも対象を広げ、収益の拡大を図る。

③ 安定的財源の確保

財産の保全性を担保しながら、社会経済の動向を見据え弾力的かつ効率的な資産運用を行い、一定の収益を確保する。

(4) 適切な予算執行とコスト意識の徹底

収益を拡大していくためには、財源確保とともに適切な予算執行と、それに
応じたコスト意識の徹底が必要となる。

収益拡大に向けた新たな事業の開発や既存事業の拡充に伴い、必要な体制整備、
加速するデジタル化への対応、さらには働き方改革への対応も必要となること
が想定されるが、前述した現状分析にあるとおり、経常収支の改善に向け、限り
ある資源を有効に活用するための対策も講じていく。

4. まとめ

当協会は、わが国におけるスポーツの統一組織としてスポーツを推進する責務、ま
た、公益法人として「公共の福祉を増進する」という使命、すなわち、スポーツの効
用を最大限社会に還元していくという使命を担っている。

その責務、使命を果たすためにも、安定した財源を確保する必要があり、収益力を
強化し、計画的・効果的に予算を執行することが不可欠である。

なお、将来予測が困難な時代であるからこそ予算の策定に当たっては、コスト意識
を持つとともに、事業費、管理費のバランスを適切にし、当協会の財務に影響を与え
る内部要因、外部要因を分析し、中長期的な視点を持つことが必要である。

以上のとおり、現状分析と中長期的な見通しを持った財務を遂行することにより、
健全性を確保し、安定した組織運営を行い戦略的、効果的に事業に取り組んでいきたい。

令和3年3月5日 策定