

<学術的読み物>

# 総合型地域スポーツクラブの持続性に関する財務要因の研究 ～コミュニティクラブ東亜の財務分析から～

得 本 啓 次

東亜大学 人間科学部 スポーツ健康学科  
tokumoto@toua-u.ac.jp

## 要 旨

総合型地域コミュニティクラブは、地域住民の自主運営にて生涯スポーツの実現を目指し、その活動における幅の拡大や質の向上を図っている。しかし、クラブの持続を可能にするためには財務上の課題克服が必要不可欠である。本研究の目的は、事例研究として、「コミュニティクラブ東亜」の設立の2005年度から2015年度までの11年間における、収入実態および支出実態を分析し、組織の持続性を担保できる財務要因を探った。

その結果、財務に関連する3要因は、会員の確保、「外部資金」の導入、余剰金の計画的な蓄積であった。また、付随する要因として、活動拠点であるT大学との良好な関係の継続、および報償金の抑制があげられた。

以上より関連要因と付随要因5項目が明らかとなり、今後はより精査および強化することで組織の持続性は更に高くなると考えられた。

キーワード：総合型地域コミュニティクラブ 持続性 財務指標 余剰金

## 1 序論

文部科学省は、1995 年度に総合型地域スポーツクラブの育成モデル事業を推進し、現在 3,550 (2015 年現在) の総合型地域スポーツクラブが育成されてきた。地域住民の自主運営にて、生涯スポーツの実現を目指し、その活動における幅の拡大や質の向上を図っている。スポーツ系だけに留まらず、文化系のプログラムを有しコミュニティクラブとして活動するクラブも存在するようになった。このような総合型地域スポーツクラブの創造について、中西ら<sup>1)</sup>は、「コミュニティの拠点(コミュニティスポーツクラブ)としての整備・充実が、総合型地域クラブには大きく期待されている」としている。また、スポーツ基本計画<sup>2)</sup>においても、「住民が主体的に参加する地域のスポーツ環境の整備」に向けた具体的施策として「コミュニティの中心となる地域スポーツクラブの育成・推進」が明記され、現在の総合型クラブが地域住民のニーズに応じたスポーツ的活動だけでなく、文化的活動が準備されていることが期待されている。したがって、本稿においては、総合型地域スポーツクラブではなく総合型地域コミュニティクラブ(以下総合型地域 CC)として捉え進めていく。非営利型組織として地域のスポーツ環境やコミュニティの核として、自立・自主運営にて活動する総合型地域 CC が望まれている。

先行研究にて、田島ら<sup>3)</sup>は、全国の NPO 法人格を取得している総合型地域スポーツクラブ(267 クラブ)の財務データベースを作成、分析研究した結果で「財務の『持続性』という観点が重要である」と確認している。また、井澤ら<sup>4)</sup>は、「『財源の確保』はクラブ運営の上位項目として挙げており、クラブ運営の根幹を揺るがす課題である」と指摘している。富本<sup>5)</sup>らの研究においても、クラブ運営に不足しているものを大きく分けて「①運営方針の明確化②経営資源の確保③会員確保のための工夫④スタッフの育成の 4 項目である」と示唆している。

2015 年度、総合型地域スポーツクラブ育成状況<sup>6)</sup>によると 86 クラブの廃止や他の総合型地域スポーツクラブとの統合 78 クラブ、総合型地域スポーツクラブ以外のスポーツ団体に移行 78 クラブが報告されている。総合型地域スポーツクラ

ブの財務上の調査研究は複数報告されているがその多くが NPO 法人格を持つクラブの分析が現状である。しかし、NPO 法人格を取得しているクラブは全体の 35.5% でしかない。

本研究の目的は、NPO 法人格を有していない総合型地域 CC の事例研究として下関市の東亜大学を拠点として活動している「コミュニティクラブ東亜」(以下 CCT)の財務状況を把握し、財務上の持続性に関する要因を検討することを目的とする。

## 2 方法

### 方法①財務データベースの作成

設立の 2005 年度から 2015 年度までの 11 年間の財務データベースの作成をする。

### 方法②収入実態の解明

収入項目を会費収入、補助金、雑収入、単年度収入合計、余剰金の収入基礎情報をまとめ、収入多様性指標を用いて分析する。

収入多様性指標とは、市場集中度を測定するために用いられているハーフィンダール・ハーシュマン指数(HHI)応用した指標で、収入源の多様性を示す。収入規模にかかわらず、収入構成が同じ割合で分散していれば同じ値となる。値は 1 以下の正値をとり、その値が小さいほど収入源が多様で、1 に近いほど財源が集中していることを示す。

### 方法③支出実態の解明

支出項目を報償金、部会費、施設使用料、事務局経費、総会費、教育費、通信費、消耗品費、什器備品費に分け支出基礎情報をまとめ分析する。

## 3 結果

### 3-1 収入

#### 1) 収入項目

収入項目を①会費収入②補助金(市より)③雑収入④単年度収入合計とし表 1 にまとめた。11 年間の当年度収入合計額は平均 4,987,702 円であり、最も収入額が大きいのは、2015 年度の 6,396,519 円であった。雑収入は、受取利息や会員へのネームホルダー販売などでの収入である。助成金や補助金と言いた「外部資金」は、設立当初に市より援助金を受けていたが、3 年間で終了

表 1. CCTの収入額と比率

年度 (会員数)	会費収入	補助金 (市より)	雑収入	単年度 収入合計
2005年度(160)	2,130,000 (95.7%)	71,000 (3.2%)	25,130 (1.1%)	2,226,130
2006年度(253)	2,770,000 (86.1%)	404,000 (12.6%)	41,736 (1.3%)	3,215,736
2007年度(291)	3,494,000 (91.7%)	200,000 (5.3%)	114,396 (3.0%)	3,808,396
2008年度(315)	3,753,000 (97.2%)	0 (0%)	107,177 (2.8%)	3,860,177
2009年度(338)	4,243,000 (96.7%)	0 (0%)	146,639 (3.3%)	4,389,639
2010年度(386)	4,449,500 (99.3%)	0 (0%)	32,373 (0.7%)	4,481,873
2011年度(428)	5,005,500 (98.6%)	0 (0%)	73,589 (1.4%)	5,079,089
2012年度(453)	5,370,500 (98.9%)	0 (0%)	60,127 (1.1%)	5,430,627
2013年度(491)	5,850,000 (99.8%)	0 (0%)	12,632 (0.2%)	5,862,632
2014年度(493)	5,733,000 (97.7%)	0 (0%)	136,722 (2.3%)	5,869,722
2015年度(528)	6,326,000 (98.9%)	0 (0%)	70,519 (1.1%)	6,396,519

出所：収支決算報告書より著者作成

表. 2 会員の種別と会費

会員種別	会費 (年間)	活動
一般会員	12,000 円	全てのプログラムに参加可能
家族会員	6,000 円	同上 ※同一世帯で二人目より

している。

## 2) 収入の割合の分析

会費は、年間、一般会員 12,000 円と家族会員の 6,000 円の二種類 (表 2) があり、3ヶ月ごとの 4 期に分け徴収している。入会金およびプログラム参加費は徴収していない。会員は、会費を納めることによりクラブが提供しているプログラムを複数受講できる。

CCTは、設立から3年間は、市の補助金を受けていたが以降は、会費収入と雑収入のみとなっている。しかも、事業における収入はない。したがって、単年度収入合計に対する会費収入の割合が高く推移する結果となった。

田島ら<sup>3)</sup>は、全国のNPO法人格を取得している総合型地域スポーツクラブ (267 クラブ) の財務データベースを作成した結果、収入規模によって6つのグループに、また収入構造を5つに分け (表 3) 分析研究を行い、「持続性」という面において、短期的には収入規模の拡大が改善に結び付いていないこと、中期的にみても収入額 10% 未満の内部保留しか確保出来ていないクラブが 30 ~ 60% を占めるなど、脆弱な財務状況にある」ことを指摘している。

CCTの単年度収入規模は500万円前後であることから、クラス1に属する。「クラス1の収入構造」は、図1示されているように全国のNPO法人格を取得しているクラス1の総合型地域スポーツクラブは、入会金・会費収入、寄付金収入、事業収入、補助金・助成金収入、その他の経常収入といった多様な収入を確保している。

表 3. 収入規模、収入構造

	収入規模
グループ 1	1～500 万円
グループ 2	500～1,000 万円
グループ 3	1,000～2,000 万円
グループ 4	2,000～4,000 万円
グループ 5	4,000～1 億円未満
グループ 6	1 億円以上
収入構造	
①	入会金・会費収入
②	寄付金収入
③	事業収入
④	補助金・助成金
⑤	その他経営収入

出所：田島ら（2013 年）

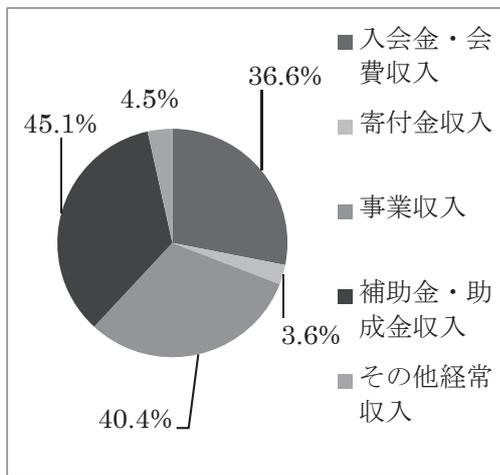


図. 1 クラス 1 の収入構造

出所：田島ら（2013 年）

寄付金と補助金・助成金を合わせた「外部資金」は、48.7%を占めているが、CCTは、「外部資金」である補助金・助成金や寄付金は設立から3年間のみ市の補助金を受けて以降は、「外部資金」収入はない。

しかし、「外部資金」に関し、総合型地域スポ

ーツクラブに関する有識者会議<sup>7)</sup>において、「クラブの自立的な運営を損なうことのない範囲で、スポーツ振興くじや各省庁等の多様な助成金、補助金を活用することは、活動の活性化にとって望ましいものであると考えられる」と提言しているようにクラブにとって有益な収入である。

また、事業収入においてもクラス 1 では、40.4%で収入構造において2番目に高い数値を示しているが、CCTの収入項目には事業収入はない。

CCTは、会費収入が収入の平均96.4%を占め、全国のNPO法人格を取得している同規模の総合型地域CCの36.6%とは異なる。

### 3) CCTの収入多様性指標

CCTの収入多様性指標の値は、最高0.9957、最低0.7579、平均0.9332とどれも高い値を示す結果となった。このことから、CCTの収入多様性指数は低い。

表. 4 CCTの収入多様性指標

年度	値
2005 年度	0.9166
2006 年度	0.7579
2007 年度	0.8454
2008 年度	0.9460
2009 年度	0.9354
2010 年度	0.9860
2011 年度	0.9714
2012 年度	0.9781
2013 年度	0.9957
2014 年度	0.9545
2015 年度	0.9782
最 高	0.9957
最 低	0.7579
平 均	0.9332

(式①)  $(\text{会費収入} / \text{単年度収入合計})^2 + (\text{補助金} / \text{単年度収入合計})^2 + (\text{雑収入} / \text{単年度収入合計})^2$

### 3-2 支出

#### 1) 支出項目

支出項目を①報償金②部会費③施設使用料④事務局経費⑤総会費⑥教育費⑦通信費⑧消耗品費⑨什器備品費とし表4にまとめた。

①報償金は、プログラムの講師料、②部会費は、指導部会、文化芸術部会、スポーツ部会、ふれあい部会、広報部会における部会議費用③施設使用料は、活動拠点である大学と地域施設の使用料④事務局経費は、事務の円滑な運営に使用した費用⑤総会費は、毎年4月の総会費用（2014年度には、10周年記念式典費の264,000円を含む）⑥教育費

は、指導者の外部講習会への参加費用（交通費を含む）⑦通信費は、電話代やインターネット通信費と会報誌である瓦版（DM）の発送費用⑧消耗品費は、カートリッジや用紙や鉛筆などの費用とプログラム提供に必要な備品購入費用、瓦版作成費用など⑨什器備品費は、事務局で使用するPC関連や机・棚などの購入費用として示したものである。

#### 2) 支出比率

総支出における支出項目の比率を示した。平均値で報償金が56.5%と最も高い比率であり、消耗

表. 5 CCTの支出

年度	報償金	部会費	施設使用料	事務局経費	総会費	教育費	通信費	消耗品費	什器備品費
2005	1,281,520	32,898	203,440	223,874	9,151	11,550	115,955	342,031	106,950
2006	1,656,000	49,183	255,000	120,000	10,069	9,000	213,995	851,929	29,760
2007	1,879,000	55,412	262,850	120,000	10,689	25,050	265,930	806,894	249,402
2008	2,051,900	93,596	470,200	120,000	42,389	45,450	223,682	501,520	350,801
2009	2,377,800	276,988	554,700	121,000	24,460	34,340	241,842	494,973	175,900
2010	2,442,800	281,767	651,400	110,000	9,919	8,200	209,475	333,375	144,754
2011	2,963,000	330,910	647,700	141,000	7,918	54,600	202,847	318,278	183,829
2012	3,150,000	211,161	654,180	278,000	5,562	45,200	239,760	517,623	194,438
2013	3,407,000	200,689	658,900	350,000	3,773	70,400	237,787	567,206	299,232
2014	3,574,000	104,041	1,125,000	338,000	354,329	26,120	154,061	493,757	22,526
2015	3,717,500	90,874	1,137,190	314,000	9,639	55,000	132,517	631,877	113,944

表. 6 11年間の支出割合

年度	報償金	部会費	施設使用料	事務局経費	総会費	教育費	通信費	消耗品費	什器備品費
2005	55.1%	1.4%	8.7%	9.6%	0.4%	0.5%	5.0%	14.7%	4.6%
2006	51.8%	1.5%	8.0%	3.8%	0.3%	0.3%	6.7%	26.7%	0.9%
2007	51.1%	1.5%	7.2%	3.3%	0.3%	0.7%	7.2%	22.0%	6.8%
2008	52.6%	2.4%	12.1%	3.1%	1.1%	1.2%	5.7%	12.9%	9.0%
2009	55.3%	6.4%	12.9%	2.8%	0.6%	0.8%	5.6%	11.5%	4.1%
2010	58.3%	6.7%	15.5%	2.6%	0.2%	0.2%	5.0%	8.0%	3.5%
2011	61.1%	6.8%	13.4%	2.9%	0.2%	1.1%	4.2%	6.6%	3.8%
2012	59.5%	4.0%	12.4%	5.2%	0.1%	0.9%	4.5%	9.8%	3.7%
2013	58.8%	3.5%	11.4%	6.0%	0.1%	1.2%	4.1%	9.8%	5.2%
2014	57.7%	1.7%	18.2%	5.5%	5.7%	0.4%	2.5%	8.0%	0.4%
2015	59.9%	1.5%	18.3%	5.1%	0.2%	0.9%	2.1%	10.2%	1.8%
平均	56.5%	3.4%	12.5%	4.5%	0.8%	0.7%	4.8%	12.7%	4.0%

品費 12.7%、施設使用料で 12.5%、という順に高い比率を示した。その他の項目は 5% 未満の結果となった。(表 6)

CC Tの支出の特徴としては、プログラム遂行費(報償金 + 施設使用料)が 68.0% と大きな比率を占めることが分かった。

また、2014 年度の総会費が他の年度に比較して高い数値を示しているが、これは、クラブの 10 周年記念式典費用が含まれていることによるものである。

### 3) 報償金

報償金の比率は、最大 59.9%、最小 51.1% で支出項目における最大の比率を占めていることが分かった。しかし、報奨金は 1 コマ外部講師料が、3,000 円、会員と大学教員の講師料は、2,000 円の安さでプログラムの指導にあっている。

### 4) 施設使用料

施設使用料の比率は、最大 18.3%、最小 7.2% である。11 年間を通じ増加傾向にあり、2008 年度と 2014 年度の 2 年で施設使用料の大きな比率変動を示した。施設使用料は、プログラムの増加や充実を図るためには欠かせない項目であり、C

CTは、活動拠点の大学への施設使用料が平均 91.9% を占めている。

大学への施設使用料は、クラブの発展と充実に伴う使用施設の増加に伴い、2005 年 20 万円、2006 年から 25 万円、2008 年 40 万円、2009 年 50 万円、2010 年から 60 万円、2014 年から 100 万円である。

### 5) 余剰金(利益)

国税庁<sup>9)</sup>によると非営利性について「剰余金の分配を行わないことを定款に定めていること」としている。剰余金を企業のように報酬として組織構成員に分配してはならないのである。

馬場<sup>9)</sup>も「非営利組織は収益獲得をしてはならないと誤解も多く、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」と指摘している。

CC Tは、剰余金を繰越金として次年度の収入に組み込んで運営資金として活用している。剰余金を正味財産として蓄えないこと、蓄えようとする考えがないことが推測できる。

表 7 において、累計は剰余金の合計であり、剰余金は各年度の単年度収支(収入合計 - 支出合計)、比率はその年の収入合計に対して当年年度の

表. 7 剰余金

年度	累計(円)	剰余金	比率 (%)
2005 年度	5,711	5,711	0.26%
2006 年度	26,511	20,800	0.65%
2007 年度	159,680	133,169	3.50%
2008 年度	120,319	-39,361	-1.02%
2009 年度	207,955	87,636	2.00%
2010 年度	498,138	290,183	6.47%
2011 年度	727,145	229,007	4.51%
2012 年度	861,848	134,703	2.48%
2013 年度	929,493	67,645	1.15%
2014 年度	607,381	-322,112	-5.49%
2015 年度	801,359	193,978	3.03%
最大	929,493	290,183	6.47%
最小	5,711	-322,112	-5.49%
平均	449,595	72,851	1.59%

余剰金の比率（当年度余剰金 / 収入合計）を示している。

2回の単年度の赤字が確認された。

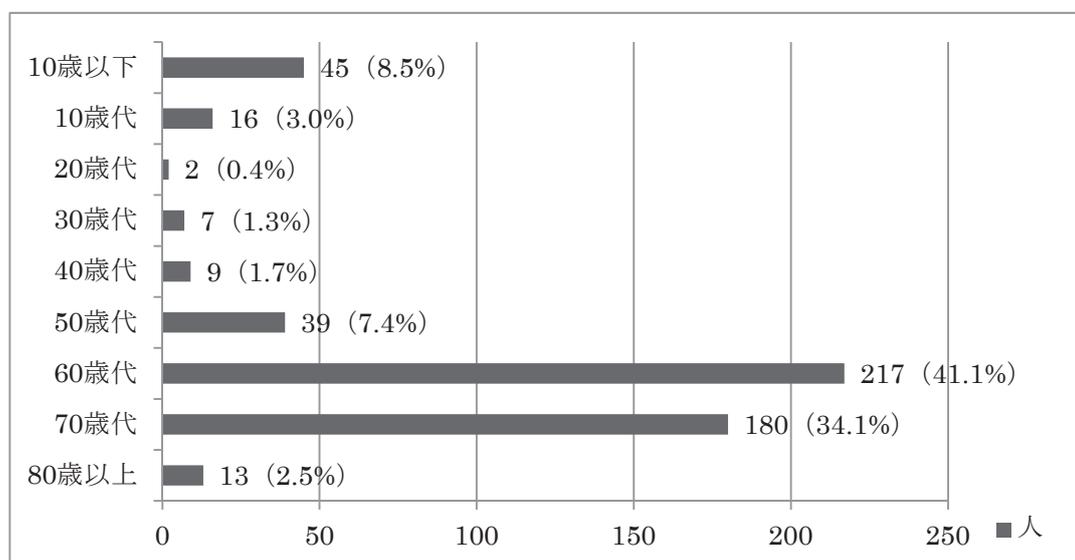


図.2 会員の年代構成（2015年3月31日現在）

### 3-3 CCTの会員の構成

会員の年代構成は、調査で最も新しい（2015年度）会員の構成を図2で示した。60歳代（41.1%）と70歳代（34.1%）と高い値を示し、合計で75.2%と3/4を占めている結果となった。一方、その他の年代は僅少である。

表. 8 家族会員比率

年度	会員数	家族会員数	比率
2009	338	25	7.4%
2010	386	19	4.9%
2011	428	16	3.7%
2012	453	17	3.8%
2013	491	16	3.3%
2014	493	13	2.6%
2015	528	25	4.7%
平均	445	18.7	4.3%

表8は、2009年から2015年の会員数と家族会員数および家族会員の比率（%）について示したものである。CCTにおいて、平均4.3%の家族会

員が存在することが明らかとなった。

2009年以前の資料がないため、2009年から2015年間の7年間のデータを用いた。

### 3-4 下関市の人口分布

下関市の人口統計学的特性は表9に示す通りである。60歳代が16.8%と最も高く、以下40歳代の12.9%、70歳代12.9%と高い比率となっている。全国的な数値と比例する少子高齢化の結果となった。

CCT会員の中心的年代は、60歳代で271人（41.1%）である。下関市の人口においても60歳代が45,426人（16.82%）で最大である。しかし、50歳代は31,402人（11.63%）と14,024人減少している。その後40歳代で増加しているが以降は、減少傾向にあることが明らかになった。会員構成からも今後クラブの会員となりうる人口の減少と捉えることができる。

表. 9 下関市の人口統計学的特性

	N	%	平均値	偏差値
男性	125,708	46.55%		
女性	144,341	53.45%		
0～9歳	20,101	7.44%		46.57
10～19歳	22,946	8.50%		48.76
20～29歳	23,013	8.52%		48.82
30～39歳	28,081	10.40%		52.72
40～49歳	34,910	12.93%	24,550	57.98
50～59歳	31,402	11.63%		55.28
60～69歳	45,426	16.82%		66.08
70～79歳	34,689	12.85%		57.81
80～89歳	23,728	8.79%		49.37
90～99歳	5,556	2.06%		35.37
100歳～	197	0.07%		31.24

(平成28年9月30日現在) 出典 下関市HPより抽出 著者作成

## 4 考察

### 4-1 収入要因

本研究では、CCTの11年間にわたる財務状況を使って評価することにより、CCTは、事業全体の費用を会費収入が支えていることが判った。したがって、収入の多様性についても、低い数値(平均0.9332)の結果となった。このことは、CCTの特性であり財務的にクラブが持続するためには、会員確保が重要な要因であることが示されたものである。自己財源率が100%で、会費だけで多くのスポーツ活動や文化活動を楽しめるといった総合型地域CCの本来の理想と合致している。

中西ら<sup>1)</sup>が、「今後、総合型クラブには、不安定な財源確保よりも、安定した自己財源率を高めしていくような魅力ある事業創造と会費設定が必要である。」と指摘しているように、不安定な財源である、補助金・助成金や寄付に頼ることは避けなくてはならない。また、文部科学省<sup>2)</sup>も「総合型クラブは、自主的・自立的に運営され、かつ持続的に活動を続けていくためには、クラブの活動に見合った財源を確保することが必要であり、自己財源率を高めしていく取組が求められている」と指摘している。

一方で中島<sup>10)</sup>らは、「短期的な活動財源を確保

しながら、『寄付の外部効果』を活用した資金の好循環を作り出し、多様な財源にアクセスできる環境を整えていくことが重要である。」と主張しているように、あくまで活動財源は会員収入であり、確保することが基盤となる。その上で不安定な財源である、補助金・助成金や寄付の有効活用することが望まれる。したがって、CCTにおいても財務的強化を図るためにも会費収入を基盤として補助金・助成金や寄付といった「外部資金」を取り入れることも検討する必要もあると考えられる。

ところで自己財源率の安定性は、会員確保が必修となるが、CCTの会員構成は、60歳代(41.1%)と70歳代(34.1%)を合わせると75.2%と3/4を占め、偏った年齢構成である。この問題点は、得本<sup>11)</sup>の報告においても「最大の課題」としている。また、片山<sup>12)</sup>も課題として「年齢層の薄さ」を指摘している。

会員数は、設立から2015年度まで11年間増加しているが、表10に示したように下関市の人口は、60歳代をピークに減少している。今後、クラブの中心となる年齢層になりうる50歳代は、60歳代より14,024人少ない。したがって、会員の増加は容易でないことは推測できる。

今後は、運動活動や文化活動への興味や関心を持った地域住民への働きかけだけにとどまらず、クラブへの接近行動を取っていない地域住民から会員を発掘する努力とニーズに対して魅力あるプログラムを開発・提供することが会員確保へとつながると考える。

本来、総合型地域 CC は利益を出すことを目的とするのではなく、活動することが目的であるが、その活動を担保する多様な財源の確保は必要であると言えよう。しかし、CCTの多様性は、乏しい。したがって、財務上の強化を図るためにも多様な財源を確保する努力が必要である。

#### 4-2 支出要因

11 年間の平均で、CCTの総支出に対して報償金の比率が 56.5% と最も高く、以下消耗品費 12.7%、施設使用料 12.5%、通信費 4.8%、事務局経費 4.5% という順に高い比率を示した。

プログラム活動のための支出(報償金+施設費)が 63.7% と高い値を示している。このことは、クラブの目標を達成するために会員へのプログラム提供に投入されていることが明らかとなった。

中西ら<sup>11)</sup>が全国の 597 クラブの調査研究によると、「人件費(報償金+その他の賃金)は、32.7% である」と報告がなされている。CCTの報償金は、中西らの結果と比較して高い値を示している。しかし、1 コマの講師料単価は 2,000 円から 3,000 円で低く抑えられているが、総支出に対し報償金が高い比率を示しているのは、スポーツ系 17 と文化系 22 の合計 39 のプログラムを提供しているためである。得本<sup>12)</sup>の報告でも「報償金の安さ及び運営役員や事務局スタッフが無償で活動していることが要因として」挙げている。

報償金は、総支出が設立年度から 11 年間で 3.2 倍に比例するように報償金も 2.7 倍と増額している。これは、会員増加による新しいニーズに合わせプログラムの分割や新規プログラム提供による増加であり、参画者の協力体制のもと、魅力あるクラブへの取組がなされていると考えられる。

施設使用料について、総合型地域 CC は、スポーツの場とコミュニケーションの場を提供していくことが重要である。プログラム成立のための活動施設、事務的な処理を行う事務局、会員が親睦

を深めるためのクラブハウスなど施設を確保しなければならない。CCTは、施設使用料の比率が 2 度大きく変動している。これは、活動拠点である大学への施設使用料の支払いの増額が原因である。しかしながら、大学の規定より安い施設使用料であり、大学から恩恵を受けていることには変わりはない。このように、大学を含む学校を活動拠点としている総合型地域 CC は、そのほかの施設を拠点としている総合型地域 CC に比べ恵まれていると考えられる。CCTの活動施設(2015 年度現在)は、活動拠点である大学が 87.2% でありその他の施設使用(公民館・お寺・公共施設)が 13.8% であり、事務局も大学構内に設置し業務を行っている。活動拠点の大学との良好な関係性が、CCTが財務的に持続するための要因の一つであると言える。

余剰金について、CCTは、余剰金を蓄えることがクラブの財務的強化につながる。収支報告書には、余剰金の項目を「繰越金」として報告しており、余剰金をクラブの正味財産として捉えるのではなく、次年度予算として捉えている。

馬場ら<sup>9)</sup>が、「非営利組織は、不測のリスクに備え、～中略～ 一定割合を継続的に保留して、正味財産を積み上げるといった対策も考慮すべきである。」と指摘しているように余剰金を蓄えることは、持続性の重要な要因である。

したがって、余剰金の単年度収入に対する比率目標を設定し、継続的に積み上げていく必要があるであろう。

#### 4-3 まとめ

本研究では、CCTの財務状況を使って分析・検討の結果から、財務上の持続性要因は以下の通りである。

- 1) 会員の確保、総合型クラブは、地域活性化、コミュニティの場、生涯学習の場として期待が高いが、まずは、会員の満足度を高め、ニーズに応じた魅力あるクラブづくりをして新規会員の開拓する努力を続ける必要がある。
- 2) 「外部資金」の導入、CCTは、自己財源率が 100% で運営されている総合型地域 CC であるが会費を活動基盤としてクラブの質的充実を目指して「外部資金」を検討する必要性がある。

しかし、補助としての財源であり、「外部資金」に頼った運営は、財務的脆弱につながる。

- 3) 報奨金の安さ、講師への報償金は、1コマ2,000円から3,000円の安さでプログラムの指導にあたっている。支出項目における、報償金が占める比率が高いのは、プログラム数の多岐にわたっているためである。
- 4) 施設使用料に着目すると、活動拠点のT大学との良好な関係の継続が必要不可欠である。大学への施設使用料が規定よりも安いことが持続要因である。
- 5) 余剰金の計画的な蓄積が必要である。非営利組織である、総合型地域CCにおいても不測のリスクに備え、計画的に余剰金を蓄える必要がある。

このように、NPO法人格を有していないCCTの財務状況における持続性要因を指摘することができた。しかし、会員の中には、ボランティアにて活動し、クラブを支えている非金銭資源会員が存在し大きな要因となっていることを考慮していない問題は残されるが、指摘した課題や条件を克服し、持続性を構築することは、総合型地域CCに寄せられている期待に答えるものであり、地域の財産となりうるものである。

## 5 結語

本研究の目的は、総合型地域CCの財務状況を明確にして持続性を担保できる要因を明らかにするとともに持続可能な構造の把握を試みることを目的し、NPO法人格を有していない総合型クラブの事例研究としてCCTの11年間を財務データベースの作成をし、財務上の持続性を可能にするための要因を探るものであった。

しかしながら、研究を進めていく上で課題が明確となった。総合型地域CCの支出項目は、①事業費（各プログラムの実施に係わる経費）②クラブ運営費（事務局や各会議に係わる経費）③その他の支出で構成・分類されると考えられる。したがって、総合型地域CCの財務指標や評価基準の規定の検討に伴う、統一収支決算フォーマット（財務基準）の必要性である。

次に、全国的な調査を行う研究が多い中で、総合型クラブは、地域性やクラブ特性を考慮して設立・運営されている。したがって、個別具体的な分析による、より多くの事例研究の積み上げが、これからの総合型クラブの研究にとって重要である。

以上の課題の克服を追求することが、我国に根ざした総合型クラブへとつながる鍵であるのと考え、研究を続けて行きたいと考えている。

---

## 参考文献

- 1) 中西純司ほか；「新しい公共」を担う総合型地域スポーツクラブの課題と展望，福岡教育大学紀要60：P77-92，2011
- 2) 文部科学省；スポーツ基本計画，2014
- 3) 田島良輝ほか；自立・持続経営を担保する総合型地域スポーツクラブの財務分析に関する研究，金沢星稜大学人間科学研究7-1：P43-49，2013
- 4) 井澤ほか；総合型地域スポーツクラブのマーケティング戦略に関する基礎的研究-既存会員の理解に向けたライフスタイル構造の把握-，東海学園大学紀要20：P1-12，2015
- 5) 富本靖ほか；日本における総合型地域スポーツクラブの現状と課題-ヨーロッパスポーツクラブの比較から-，学苑・初等教育科学紀要896：P19-32，2015
- 6) 文部科学省；平成27年度総合型地域スポーツクラブ育成状況，[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/sports/club/\\_icsFiles/afieldfile/2015/12/18/1365388\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/club/_icsFiles/afieldfile/2015/12/18/1365388_1.pdf) 最終閲覧日 2016年12月10日
- 7) 文部科学省；今後の総合型地域スポーツクラブ振興の在り方について～7つの提言～総合型地域スポーツクラブに関する有識者会議，2009
- 8) 国税庁ホームページ；<https://www.nta.go.jp/>，最終閲覧日2016年12月16日
- 9) 馬場英朗；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 11：P145-162, 2009
- 10) 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 14：P69-79, 2012
- 11) 得本啓次；大学を拠点とした総合型地域スポーツクラブの持続性に関する研究—コミュニ  
ティクラブ東亜のスポーツクラブ評価指標から考える—, 東亜大学紀要 23：P17-28, 2016
- 12) 片山健二；大学を拠点としたコミュニティア  
クラブづくり「コミュニティアクラブ東亜」の設立経緯・活動内容と事業特性, 福山平成大学福祉健康学部紀要：P17-P33, 2012