

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 27 日現在

機関番号：33301

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24700672

研究課題名(和文) 自立・持続経営を担保する総合型地域スポーツクラブのマネジメント

研究課題名(英文) Study on Benchmarks for finance and marketing of Comprehensive Community Sports Clubs

研究代表者

田島 良輝 (Yoshiteru, Tajima)

金沢星稜大学・人間科学部・准教授

研究者番号：80367094

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円、(間接経費) 450,000円

研究成果の概要(和文)：NPO法人格を持つ総合型クラブの財務状況は、サークル型組織から事業型組織へ移行する団体が多い。事業収入の増加により収入規模が拡大する一方、会費や寄付金などといった社会的支援収入比率が低くなり、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も確認された。また、クラブ会員のサービスプロダクトは「プログラム」「施設」「交流」因子であり、なかでも「交流」因子によって満足度が規定されることが示された。

研究成果の概要(英文)：The main results of this study are as follows 1) 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 tend to decrease. 2) Three satisfaction factors were extracted from the factor analysis：program, exchange, equipment.

研究分野：総合・新領域系

科研費の分科・細目：健康・スポーツ科学・スポーツ科学

キーワード：総合型地域スポーツクラブ NPO 財務持続性 マーケティング

1. 研究開始当初の背景

総合型地域スポーツクラブ(以下 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スポーツ振興システムを見直し、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期待されてきた。

その成果について「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」(平成 22 年 3 月 株式会社三菱総合研究所)は、クラブ会員はクラブ会員以外の地域住民と比べて「日常生活の充実感が高い」、「隣近所とのつきあいが多し」など生活の質の向上や地域コミュニティの活性化に寄与していることを示した。一方で多様かつ安定した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も多く指摘されている。筆者等のこれまでの調査研究結果においても、予算規模が 1000 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 1000 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を示唆してきた。

そこで、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という視点にたち、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指標開発や集客マーケティング戦略の開発ならびに検証を行うことで、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と考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は「総合型地域スポーツクラブ」の持続経営を担保するために満たすべき経営上のベンチマークの策定であった。特に(1)経営状況を把握するための指標や基準の開発と(2)住民ニーズをふまえたマーケティング戦略の開発、ならびに検証を行うことであった。

具体的な目的を以下にまとめた。

(1)経営状況を把握するための指標や基準の開発

NPO 法人格を持つ総合型クラブの財務データベースの作成

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、クラブの財務実態(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。

既に作成済のデータベースの追加、更新作業が中心

総合型クラブの財務状況の把握

平成 24 年度分まで追加・更新された 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(表 1)を用いて分析を行った。具体的には、財務持続性を短期、中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・収入比率を設定し、それぞれについて明らかにする。また、企業とは異なる NPO の考え方や取組みに対応した収益性を収益率、社会的支援収入比率、収入多様性指標の 3 点から分析を行い、NPO 法人格を持つ総合型クラブの財務実態を解明する。

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	(n / 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剰余金割合を示す

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

総合型クラブの財務持続性と成長性の分析

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

(2)住民ニーズをふまえたマーケティング戦略の開発、ならびに検証

総合型クラブ会員の満足度分析

総合型クラブのプロダクトの中核ベネフィットを明示したうえで、人/施設/プログラム等について会員のサービス評価を調査・分析し、クラブへの満足度とその特徴、満足度とロイヤルティの関連性について、それぞれを明らかにする。

総合型クラブの商圏分析

当該地域の人口分布と市場浸透率の対応関係を把握することで、総合型クラブの適正な商圏を明らかにする。

3. 研究の方法

(1)経営状況を把握するための指標や基準の開発

NPO 法人格を持つ総合型クラブの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した。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 24 年度の 4 年間の財務データ（貸借対照表、財産目録、収支計算書）を収集した。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を行い、財務情報を収集した。

総合型クラブの財務状況の把握

平成 24 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た。2) 収入規模別の収入構成を分析した。分析は、書類に不備がなく、統計上分析可能なクラブ 209 を対象にして行った。

総合型クラブの財務持続性と成長性の分析

持続性の分析

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。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（平成 24 年度版）提示を目指した。

成長性の分析

財務成長性と持続性の関連性、および財務成長性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、事業費・委託費、補助金・助成金）と収入の年平均成長率（経常支出）をスピアマンの順位相関係数で分析を行い、相関関係の分析を通して、総合型クラブの活動財源の成長性にいたるルートの仮説（平成 24 年版）提示を目指した。

(2)住民ニーズをふまえたマーケティング戦略の開発、ならびに検証

総合型クラブ会員の満足度分析

A 県内 6 クラブ（有効回答 340 部）のデータを収集し、探索的因子分析を行った。抽出された因子の下位尺度得点の平均について t 検定（性別）一元配置分散分析（年代、継続年数、スポーツ実施頻度）を行った。また、満足度がクラブへのロイヤルティに与える影響の強さを明らかにするため、重回帰分析も行った。

総合型クラブの商圈分析

のアンケートデータの中から得た郵便番号データをプロットしたのち、各対象クラブの地域内における大字・町単位の人口統計データを入力した。さらに、各大字・町の市場浸透率を算出し、GIS ソフトウェア上に表示、分析を行った。

4. 研究成果

(1)経営状況を把握するための指標や基準の開発

NPO 法人格を持つ総合型クラブの財務データベースの作成

表 2. 財務データ収集数

	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
収集数	205	246	328	217
書類不備数	14	16	22	8
分析可能数	191	230	306	209

現在、平成 21 年度から平成 24 年度までの財務データについて、47 都道府県 406 クラブのデータベースを作成することができている。

総合型クラブの財務状況の把握

全体の平均の収入額は、3,079 万円であり、最も収入額が大きいクラブは 4 億 64 万円、最小は 0 円であった。中央値が 1,806 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と考えられる。支出規模、収支差額、正味財産についても同様に表 3 にまとめた。当期収支差額に着目すると、37.0%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 71.2%を占め、多くのクラブが余剰をほとんど残していない状態であることが分かる。正味財産についても同様にみたところ、債務超過が 13.0%存在し、100 万円未満の少額のクラブが 44.7%となっている。他方、全体の 19.7%は 1,000 万円以上の正味財産を有しており、最高額は 8,603 万円であった。

表 3. NPO 法人格を持つクラブの財務状況

	総収入	総支出	当期収支差額	正味財産
平均値	30,795,599	30,386,349	409,250	6,173,201
中央値	18,060,256	17,681,377	105,644	1,810,649
最小値	0	0	-61,566,957	-43,259,695
最大値	400,644,323	367,257,798	33,386,525	86,035,104

次に、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）組織が活動を継続するための指標（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、中長期的に見ても総収入の 10%未満の内部留保しか確保できていないクラブが 20%~50%を占めるなど、脆弱な財務状況であることが確認できた。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や昨年

度までの NPO 法人格を持つ総合型クラブと同様の傾向であった。

収入の質についても比較分析を行ったところ、ここでも保健・医療・福祉の分野とよく似た特徴を確認した。例えば、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がたい、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、寄付や補助金などの幅広い財源を集める特徴のある国際協力の分野ではなく、事業活動財源が集中する保健・医療・福祉の分野と似た、事業化による拡大を目指す団体と同様の傾向があることが示された。

総合型クラブの財務持続性と成長性の分析

財務持続性

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唆された。以上の分析は、平成23年度までのデータベースで分析した結果と同様の特徴を示した。

成長性の分析

NPO 法人格を取得している総合型クラブの成長性を分析した。はじめに総収入の年平均成長率(平成21年度～平成24年度)を分析したところ、マイナス成長のクラブが19.0%～5%が13クラブ、5%以上が38クラブであった。そこで、総収入の年平均成長率が5%以上の38クラブを対象に、収入規模(総収入)に影響を与える財務要因(収入項目と収入の質)を分析したところ、事業収入($r=0.782$)、補助金・助成金収入($r=0.660$)と高い相関がみられた。また、中島ら(2012)の先行研究を参考に「活動財源(経常支出)」の年平均成長率($(n \text{ 年度}/\text{初年度})^{1/(n-1)}-1$)に影響を与える財務要因(収入項目と収入の質)を分析したが、高い相関を示す結果はなかった。以上の結果より、クラブの「成長性」をあらわす「活動財源」の拡大は特定の収入項目によって引き起こされているのではないということが明らかになった。

(2)住民ニーズをふまえたマーケティング戦略の開発、ならびに検証

総合型クラブ会員の満足度分析

総合型クラブのサービスプロダクトに対する34の評価項目について主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。その

結果、第1因子「プログラム」因子(多彩なクラスやプログラムの存在など)、第2因子「施設」因子(施設・設備の使いやすさなど)、第3因子「交流」因子(良い仲間がいる)の3因子23項目を抽出できた。

サービスプロダクト3因子の機能を確認するために、抽出された因子の下位尺度得点の平均をt検定(性別)、一元配置分散分析(年代、継続年数、スポーツ実施頻度)を行った。その結果、「プロダクト」因子($t(332) = 3.17 < 0.01$)において、男性より女性の方が有意に高い得点が示された。その他の分析では、平均値に有意な差を生じたものはなかった。

「クラブ活動全般への満足度」を従属変数、サービスプロダクトの各因子を独立変数として重回帰分析を行った。その結果、満足度との規定関係において「交流」因子の標準回帰係数が高い値を示した。

「クラブへの愛着度」を従属変数、サービスプロダクトの各因子を独立変数として重回帰分析を行ったところ、愛着度との規定関係において、満足度と同様に「交流」因子の標準回帰係数が高い値を示した。

表4. 各サービス因子の満足度、愛着度への影響力

	満足度		愛着度	
	標準回帰係数		標準回帰係数	
プログラム	.169*	プログラム	.185**	
施設	.063	施設	.087	
交流	.369**	交流	.374**	
重相関係数	.257	重相関係数	.290	
				*p<.05 **p<.01

総合型クラブの商圈分析

中学校区にひとつの設置を想定する総合型クラブの商圈が、適当な商圈設定なのか否かを検証するため、クラブ会員と拠点施設距離、当該地域の人口密度、クラブの財務規模などによってどのように規定されるかを明らかにしようとした。しかし、今回の分析では会員の空間分布を明確に説明できる結果を示すことはできていない。

(3)成果と課題

本研究の成果は、NPO 法人格を持つ総合型クラブの財務データベースを用いて、クラブの財務状況を把握できたこと、特にクラブが持続する財務要因を提示できたことである。クラブの資金不足の問題は、これまでも指摘されてきたが、事業性を高めるだけでなく、公益的な事業を取り組むことで、社会的支援収入比率を上げていく点が重要であると示唆できた。一方で、クラブ内での人的交流が会員の満足度や愛着度を高めることが示唆されたが、この規定力はそれほど強くなく、今後はその要因を明らかにしていくことが課題であると考えている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 件)

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

「健康・スポーツまちづくりを担うNPOのマネジメントツールの開発」、『北陸経済研究』、No411(4月号)、北陸経済研究所 2013年、p52-53

6. 研究組織

(1)研究代表者

田島 良輝(Yoshiteru Tajima)

金沢星稜大学人間科学部 准教授

研究者番号: 80367094

(2)研究分担者

() 研究者番号:

(3)連携研究者

() 研究者番号:

(4)研究協力者

奥田 睦子(金沢大学・准教授)

神野 賢治(富山大学・専任講師)

谷畠 範恭(金沢星稜大学女子短期大学部・准教授)

西村 貴之(金沢大学・特任助教)