

# 中央競技団体ファイナンシャルレポート

研究担当者

吉田 智彦（笹川スポーツ財団 スポーツ政策研究所 主任研究員）

共同研究者

三浦 一輝（常葉大学 法学部 准教授）

武藤 泰明（早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授）

研究協力

KPMGジャパン スポーツビジネスCenter of Excellence

土屋 光輝（パートナー）

得田 進介（アシスタントマネジャー）

日本のスポーツ庁は、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会などの国際競技大会において、優れた成績を挙げる競技数の増加を実現すべく、中央競技団体の行う「競技力強化」を支援する持続可能なシステムの構築に取り組んできている。

スポーツ庁は、2016年10月の「競技力強化のための今後の支援方針（鈴木プラン）－2020年以降を見通した強力で持続可能な支援体制の構築－」の中で、国内の中央競技団体に対して、2大会先のオリンピック・パラリンピックでの成果を見通した中長期の強化戦略を策定し、トップアスリートの強化等を4年単位で総合的・計画的に進めることを求めている。

2017年4月に策定された「第2期スポーツ基本計画」は、国際競技力の向上を図るために、強力で持続可能な人材育成や環境整備として、中長期の強化戦略に基づく競技力強化を支援するシステムの確立を掲げている。これを受けて、JOC、JPC、日本スポーツ振興センターは協働チームを立ち上げ、各競技団体の強化戦略プランの推進について、コンサルテーションやモニタリングなどの多面的なサポートを行ってきている。スポーツ庁は、それらの支援を通じて得た知見を、ターゲットスポーツの指定や各種事業の資金配分に関する競技団体評価に活用している。

また、2018年度スポーツ庁「スポーツ産業の成長促進事業」（中央競技団体の経営基盤強化）では、中央競技団体による競技人口の拡大、財源の多様化や競技認知度向上等に係る中期事業計画策定に関するガイドラインの取りまとめが進められている。他方で、中央競技団体には、中長期的な組織のビジョンの明確化や経営力の強化を求めている。

これら施策の共通する課題として、中央競技団体が中長期的な組織ビジョンを策定するにあたり財務状況を把握する指標や、強化戦略の実行に必要な財源確保の手段についての議論が充分になされていない点が挙げられる。スポーツ庁の競技力強化に関連する予算は、東京2020大会に向けて右肩上がりに増大してきたが、大会後にその水準の予算を見込むことは困難であろう。各中央競技団体は、従来からの国の支援を継続的に受けながら、東京2020大会後の自立的な経営の実現を見据え、収益力を自ら高める方策（＝経営基盤強化）を検討する必要がある。

そこで、本研究は国内競技団体の財政状態の分析・現状把握を試みている。2012年度から2016年度の59の競技団体の財務諸表から、中央競技団体が留意すべき財務指標を作成した。今後の財務分析・財務計画に新たな示唆を与える資料となる。

はじめに	2
分析の対象と期間について	3
Ⅰ．中央競技団体の資産構成と収益	4
資産・負債の状況	5
正味財産の状況	11
Ⅱ．中央競技団体の財務指標	26
財務分析の目的と指標	27
流動性 (Liquidity)	29
持続性 (Sustainability)	34
収益性 (Profitability)	40
効率性 (Efficiency)	51
総括	57
参考文献	58

# 分析の対象と期間について

- 本研究は、中央競技団体の財務状態の分析・把握を試み、今後の財務分析・財務計画に資することを目的としている。
- 分析に必要なデータは、各競技団体の「貸借対照表」および「正味財産増減計算書」から取得した。職員数などのデータは、笹川スポーツ財団が2012年度から隔年で報告している「中央競技団体現況調査」から得ている。
- 日本の中央競技団体には、公益法人、一般法人、NPOなど様々な法人格が存在することから、競技団体間で会計基準および勘定科目が異なっている。そのため、本研究では「公益法人会計基準」に準拠する財務諸表を公表している公益法人格を有した中央競技団体に分析対象を限定している。
- 分析対象：**（公財）日本スポーツ協会および（公財）日本オリンピック委員会に加盟する59の競技団体である。競技団体名称を公益財団法人と公益社団法人に分けて右に示している（五十音順）。オリンピック競技種目となっている団体には、括弧内に夏季・冬季の別を示している。
  - 競技団体合計 59、うちオリンピック競技団体 34（夏季29、冬季5）
- 各競技団体の財務諸表は、内閣府公益認定等委員会へ閲覧を請求した。閲覧請求は、2017年9月、11月、12月に3度おこなった。
- 分析期間：**財務諸表の閲覧が可能となっている2012年度から2016年度である。
- 年度別の団体数は、2012年度37団体、2013年度54団体、2014年度57団体、2015年度59団体、2016年度58団体である。
- 本研究では、各競技団体の「貸借対照表」および「正味財産増減計算書」のすべての勘定科目にコードを付与して、分類と集計をおこなった。
- それらの財務データを統合して、5年間のパネルデータを構築した。

## 【公益財団法人】（30団体）

- 合気会
- 日本アイスホッケー連盟（冬季）
- 全日本空手道連盟（夏季）
- 全日本弓道連盟
- 日本ゲートボール連合
- 日本ゴルフ協会（夏季）
- 日本サッカー協会（夏季）
- 日本自転車競技連盟（夏季）
- 全日本柔道連盟（夏季）
- 日本水泳連盟（夏季）
- 全日本スキー連盟（冬季）
- 日本スケート連盟（冬季）
- 日本相撲連盟
- 日本セーリング連盟（夏季）
- 日本ソフトテニス連盟
- 日本ソフトボール協会（夏季）
- 日本体操協会（夏季）
- 日本卓球協会（夏季）
- 日本テニス協会（夏季）
- 全日本なぎなた連盟
- 全日本軟式野球連盟
- 日本バスケットボール協会（夏季）
- 日本バドミントン協会（夏季）
- 日本バレーボール協会（夏季）
- 日本ハンドボール協会（夏季）
- 全日本ボウリング協会
- 日本野球連盟
- 日本ラグビーフットボール協会（夏季）
- 日本陸上競技連盟（夏季）
- 日本レスリング協会（夏季）

## 【公益社団法人】（29団体）

- 全日本アーチェリー連盟（夏季）
- 日本アメリカンフットボール協会
- 日本ウェイトリフティング協会（夏季）
- 日本エアロビック連盟
- 日本オリエンテーリング協会
- 日本カーリング協会（冬季）
- 日本カヌー連盟（夏季）
- 日本近代五種協会（夏季）
- 日本グラウンド・ゴルフ協会
- 日本山岳・スポーツクライミング協会（夏季）
- 全日本銃剣道連盟
- 日本スカッシュ協会
- 日本スポーツチャンバラ協会
- 日本ダーツ協会
- 日本ダンススポーツ連盟
- 日本チアリーディング協会
- 日本綱引連盟
- 日本トリアスロン連合（夏季）
- 日本馬術連盟（夏季）
- 日本パワーリフティング協会
- 日本ビリヤード協会
- 日本フェンシング協会（夏季）
- 日本武術太極拳連盟
- 日本ペタンク・ブール連盟
- 日本ボート協会（夏季）
- 日本ホッケー協会（夏季）
- 日本ボディビル・フィットネス連盟
- 日本ボブスレー・リュージュ・スケルトン連盟（冬季）
- 日本ライフル射撃協会（夏季）

# 1. 中央競技団体の資産構成と収益

# 資産・負債の状況：中央競技団体全体

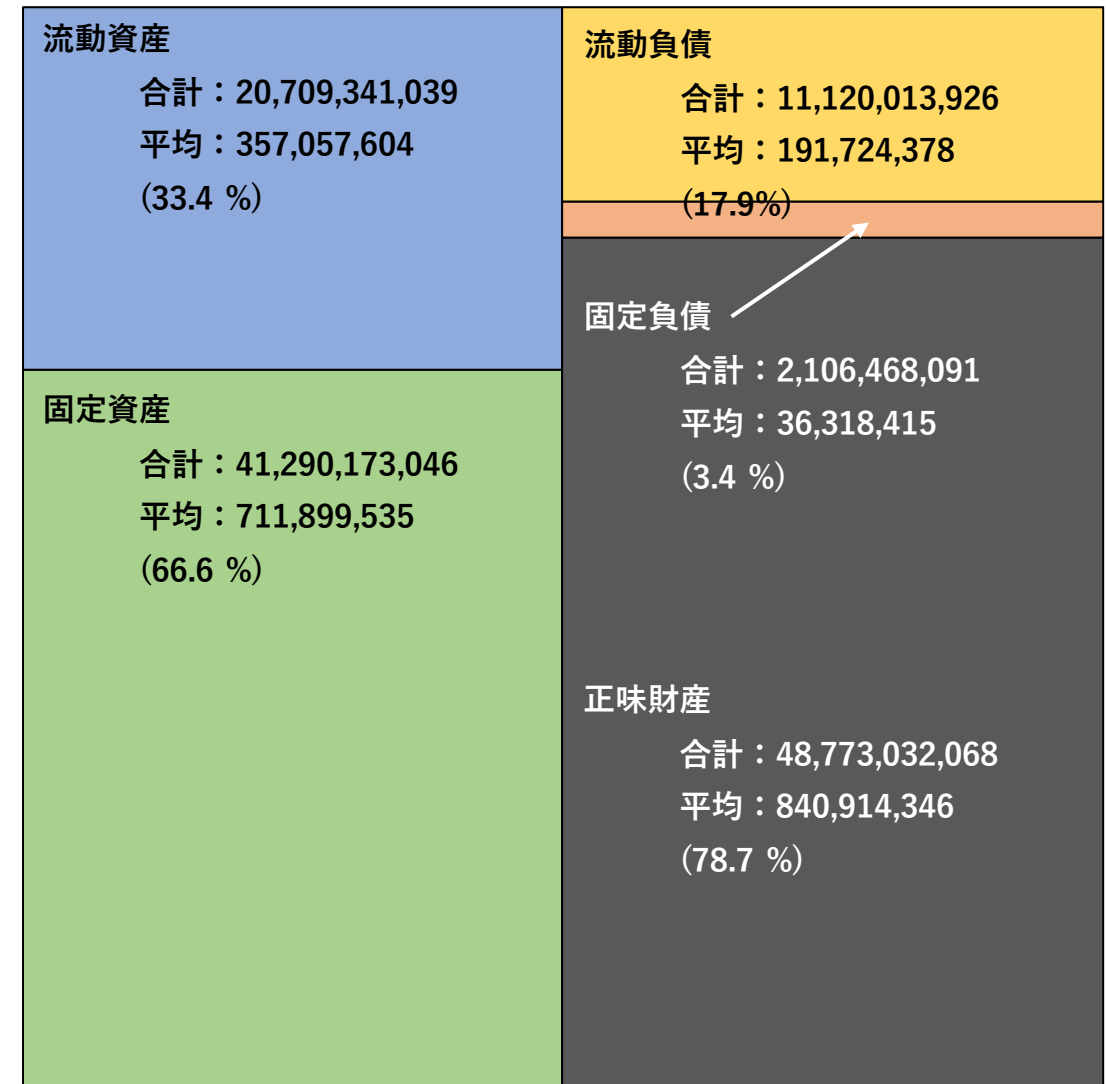
- 中央競技団体の貸借対照表の構成を確認する。2016年度について、公益法人格を有する競技団体（58団体）の資産と負債の合計と平均を示している。

資産		負債	
合計	619億9,900万円	合計	132億2,600万円
平均	10億6,800万円	平均	2億2,800万円
		正味財産	
		合計	487億7,300万円
		平均	8億4,100万円

- 図表1は、貸借対照表の詳細を示している。括弧内の値は、総資産に対する割合を表している。図表2には、貸借対照表に係る科目及び取扱内容を示している。

## 【資産】

- 資産合計は619億9,900万円、平均は10億6,800万円である。
- 流動資産は、207億900万円（平均3億5,700万円）である。その内訳は、
  - 「現金預金」51%、「棚卸資産」1.7%、「有価証券」0%、「その他流動資産」46.9%である。
- 固定資産は、412億9,000万円（平均7億1,200万円）である。その内訳は
  - 「基本財産合計」19.2%、「特定資産合計」61.0%、「その他固定資産合計」19.4%である。
  - さらに、「その他固定資産合計」の内訳は、
    - 「有価証券」(38.9%)と「定期預金」(53.2%)で9割以上を占めている（約75億7000万円）。



図表1 公益法人格を有する競技団体の資産と負債の合計（2016年度、単位：円）

# 資産・負債の状況：中央競技団体全体

## 【負債】

- 負債合計は132億2,600万円、平均は2億2,800万円である。
- 流動負債は、111億2,000万円（平均1億9,200万円）である。その内訳は、
  - 「借入金（短期）」3.0%、「その他の流動負債」96.9%である。
- 固定負債は、21億600万円（平均3,600万円）である。その内訳は、
  - 「退職給付引当金」82.4%、「その他の固定負債」14.8%、「借入金（長期）」2.5%である。
- 短期・長期をあわせた借入金合計の負債合計に対する比率は2.91%である。負債への依存が低水準であることは競技団体の資産構成の特徴の一つである。
- 総資産に対する「負債合計」の比率は21.3%である。

## 【正味財産】

- 正味財産合計は487億7,300万円で、平均は8億4,100万円である。
- 指定正味財産計は、23億1,100万円（平均4,000万円）で、正味財産合計の4.7%を占める。
- 一般正味財産計は、464億6,100万円（平均8億100万円）で、正味財産合計の95.3%を占める。
- 総資産に対する「正味財産合計」の比率は78.7%である。正味財産の保有額が相対的に高い水準となっているのは、公益法人の特徴である。

科目	主な内容
<b>資産の部</b>	
流動資産	「現金預金（現金、普通預金）」、「棚卸資産（貯蔵品）」、「有価証券（投資対象・国債も含む）」、「その他流動資産」に分けられる。 「その他流動資産」は、「未払金」、「前払金」、「立替金」、「仮払金等」などである。
固定資産	「基本財産」、「特定資産」、「その他固定資産」に分けられる。 「特定資産」は事業積立基金や退職給付引当資産などである。「その他固定資産」は、「有価証券（投資対象も含む、国債も含む）」、「普通預金（当座預金も含む）」、「定期預金」、「什器備品」、「敷金」、「建物附属設備」、「ソフトウェア」などである。
<b>負債の部</b>	
流動負債	「借入金（短期）」、「その他の流動負債」に分けられる。 「その他の流動負債」は、「未払金」、「預り金」、「前受け金」、「賞与引当金」などである。
固定負債	「退職給付引当金」、「その他の固定負債」、「借入金（長期）」に分けられる。 「その他の固定負債」は、「リース債務」、「長期未払金」、「預り保証金」などである。
<b>正味財産の部</b>	
正味財産	「指定正味財産」、「一般正味財産」

図表2 貸借対照表に係る科目及び取扱内容

# 資産・負債の状況：公益財団法人と公益社団法人

- 日本の中央競技団体には、公益財団法人、公益社団法人、一般財団法人、一般社団法人、特定非営利活動法人などの法人形態が存在する。その中でも、公益財団法人と公益社団法人が多い。
- 笹川スポーツ財団ほか（2019）が国内の中央競技団体を対象にして行った現況調査では、対象となった89団体のうち59団体が公益財団法人と公益社団法人のいずれかであった。本研究においても、59の中央競技団体の内訳は、公益財団法人が30団体、公益社団法人が29団体である。
- 両者には一般的に次のような違いがある。

<b>公益財団法人</b>	特定の個人や企業などから拠出された財産で設立され、その運用益などを主な財源として公益活動を行う法人。 設立に300万円以上の資産が必要。 3人以上の理事と1人以上の監事が役員となる。
<b>公益社団法人</b>	特定の目的を達成するために社員により構成される法人。 設立のための出資金が不要。 株式会社の株主に当たる社員2名以上で設立できる。

- 内閣府（2018）は、2016年12月時点の国内の公益法人数は9,458団体、その内訳は公益財団法人5,308団体、公益社団法人4,150団体と報告している。
  - その資産の合計は、公益財団法人：24兆2,015億円（平均46億円）、公益社団法人：4兆2,919億円（平均10億円）である。法人形態によって資産の規模の異なることが分かる。
- 
- そこで、本研究においても中央競技団体の法人格の違いを考慮した資産と負債の比較をおこなう。
  - 2016年時点の中央競技団体について、公益財団法人：30団体、公益社団法人：28団体に分けて、貸借対照表の平均的な傾向をみていく。



# 資産・負債の状況：公益財団法人と公益社団法人の比較

## 【公益財団法人】

- 公益財団法人の2016年度の資産と負債の合計と平均を示している。

資産		負債	
合計	585億5,500万円	合計	120億8,300万円
平均	19億5,100万円	平均	4000万円
		正味財産	
合計	467億7,100万円		
平均	15億4,900万円		

- 図表3は、貸借対照表の詳細について、平均を示している。括弧内の値は、総資産に対する割合を表している。

流動資産 630,016,584 (32.3%)	流動負債 339,948,202 (17.4%)
固定資産 1,321,817,559 (67.7%)	固定負債 62,820,154 (3.2%)
	正味財産 1,549,065,787 (79.4%)

図表3 公益財団法人の競技団体の資産と負債の平均（2016年度、単位：円）

## 【公益社団法人】

- 公益社団法人の2016年度の資産と負債の合計と平均を示している。

資産		負債	
合計	34億4,400万円	合計	11億4,300万円
平均	1億2,300万円	平均	4000万円
		正味財産	
合計	23億100万円		
平均	8,200万円		

- 図表4は、貸借対照表の詳細について、平均を示している。括弧内の値は、総資産に対する割合を表している。

流動資産 64,601,554 (52.5%)	流動負債 32,913,139 (26.8%)
固定資産 58,415,939 (47.5%)	固定負債 7,923,695 (6.4%)
	正味財産 82,180,659 (66.8%)

図表4 公益社団法人の競技団体の資産と負債の平均（2016年度、単位：円）



# 資産・負債の状況：公益財団法人と公益社団法人の比較

## 【資産と負債の平均規模】

- 貸借対照表から、公益財団法人の資産は公益社団法人の17倍、平均では16倍となっている。
- 負債は、公益財団法人が公益社団法人の11倍、平均でも10倍となっている。正味財産は、公益財団法人が公益社団法人の17倍、平均では16倍である。
- 内閣府（2018）の調査では、国内の公益財団法人は公益社団法人の6倍の資産規模であることが報告されているが、中央競技団体では、両法人の間にはそれ以上の大きな差が生じていることが分かる。

## 【資産】

- 資産について、流動資産と固定資産の構成比は、公益財団法人では、32.3% : 67.7%、公益社団法人では、52.5% : 47.5% である。
- 公益社団法人がほぼ同じ割合で保有しているのに対して、公益財団法人は流動資産よりも固定資産として資産の多くを保有している。
- 流動資産および固定資産の構成内容（内訳）は、ほぼ同質なものとなっている。

	流動資産内訳			固定資産内訳		
	現金預金	棚卸資産	その他	基本財産	特定資産	その他固定資産
公益財団法人	51.3%	1.5%	47.1%	18.9%	61.6%	19.5%
公益社団法人	51.4%	3.6%	45.0%	33.7%	46.7%	19.6%

- 固定資産における「基本財産」および「特定資産」では、定期預金としての保有割合が相対的に大きい。
- 「その他固定資産」は、建物、建物付属設備、什器備品、敷金、電話加入権、ソフトウェアなどから成る。ただし、すべての競技団体がそれらの資産を保有しているわけではない。

# 資産・負債の状況：公益財団法人と公益社団法人の比較

## 【負債・正味財産】

- 負債・正味財産について両法人格ともに、負債の水準が低い（正味財産が潤沢である）ことがわかる。とりわけ、公益財団法人の正味財産は、総資産に対して約80%である。
- 図には示していないが、負債比率（負債÷正味財産×100）を計算すると、公益財団法人は26.0%、公益社団法人では49.7%となっている。このことから、負債よりも正味財産で運営をおこなっていることが確認できる。
- 負債について、流動負債と固定負債の構成比は、公益財団法人では、84.4%：15.6%、公益社団法人では、80.6%：19.4%である。
- 流動資産および固定資産の構成内容（内訳）は、次のようになっている。

	流動負債内訳		固定負債内訳		
	借入金（短期）	その他の流動負債	退職給付引当金	その他の固定負債	借入金（長期）
公益財団法人	1.1%	98.8%	83.1%	14.3%	2.2%
公益社団法人	24.2%	75.8%	76.3%	19.2%	4.5%

- 流動負債では、公益社団法人の借入金（短期）の比率が相対的に高くなっている。公益財団法人の流動負債は、未払金や預り金、賞与引当金などを含むその他流動負債がほとんどである。
- 固定負債の構成は、いずれの法人格においても退職給付引当金の比率が高くなっている。
- 正味財産について、指定正味財産計と一般正味財産計構成比率は、次のようになっている。両法人形態において同質的なものである。

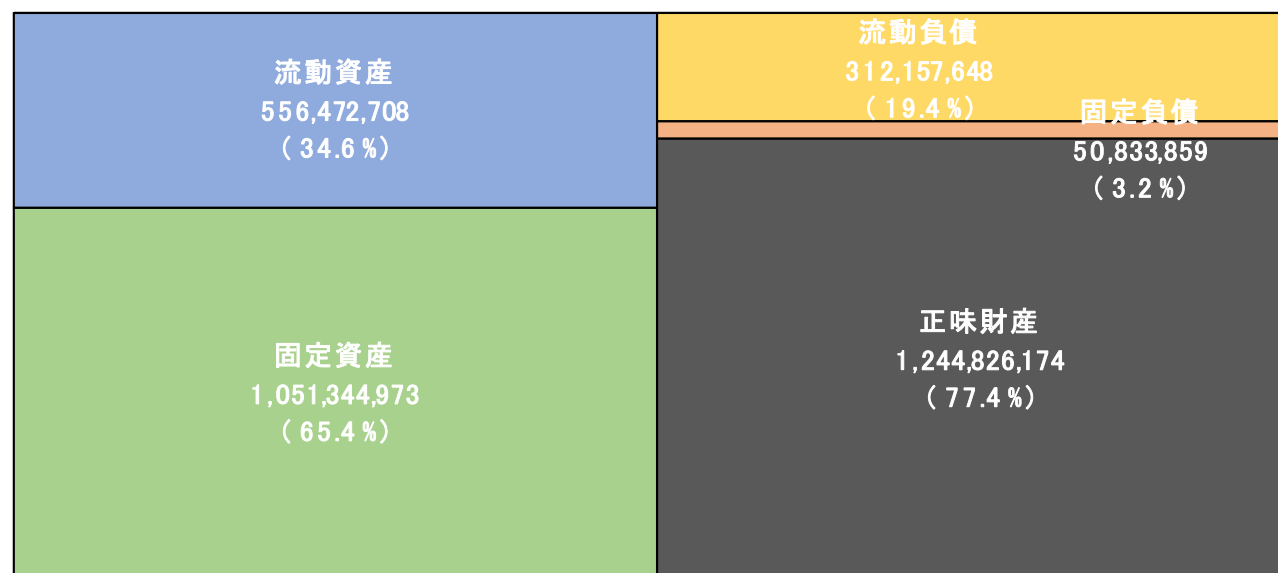
	正味財産内訳	
	指定正味財産計	一般正味財産計
公益財団法人	4.6%	95.4%
公益社団法人	6.9%	93.0%

# 資産・負債の状況－オリンピック競技団体

- 2016年度の58団体をオリンピック競技と非オリンピック競技に区別し、その資産・負債の状況の違いをみた（詳細は3ページ「財務分析の対象団体」を参照）。
  - オリンピック競技団体の判別は、東京2020大会の採用競技種目とし、空手、スポーツクライミング、ソフトボールを対象に含めている。
  - オリンピック競技における野球は、（一財）全日本野球協会が代表団体であるため本研究では対象外とした。

## 【貸借対照表構成図\_オリンピック競技34団体の平均額】

- 図表5に、オリンピック競技団体の貸借対照表構成図を示している。
- オリンピック競技（夏季・冬季）
  - 平均資産額は、16億700万円（平均流動資産額5億5,600万円、平均固定資産額10億5,100万円）
  - 平均負債額は、3億6,200万円（平均流動負債額3億1,200万円、平均固定負債額5,000万円）
  - 平均正味財産計は、12億4,400万円
- 中央競技団体全体（58団体）の平均と比較して、オリンピック競技団体とそれ以外の団体では、資産の構成比率に違いは確認できないが、資産規模に大きな差があることが分かる。



図表5 中央競技団体の資産・負債状況（オリンピック競技34団体、2016年度、単位：円）

# 資産・負債の状況－非オリンピック競技団体

## 【貸借対照表構成図\_非オリンピック競技24団体の平均額】

- 図表6に、非オリンピック競技団体の貸借対照表構成図を示している。
- 非オリンピック競技24団体の1団体あたりの平均資産額は3億500万円（平均流動資産額7,400万円、平均固定資産額2億3,100万円）で、平均負債額は3,600万円（平均流動負債額2,100万円、平均固定負債額1,500万円）である。平均正味財産計は2億6,800万円であった。
- 平均資産額はオリンピック競技団体が非オリンピック競技団体の5.4倍、平均負債額は同じく10倍となっている。非オリンピック競技団体24団体のうち、7割にあたる17団体で資産合計が3億円未満と、オリンピック競技団体に比べると資産規模の小さい団体であるために生じる差異と考えられる。

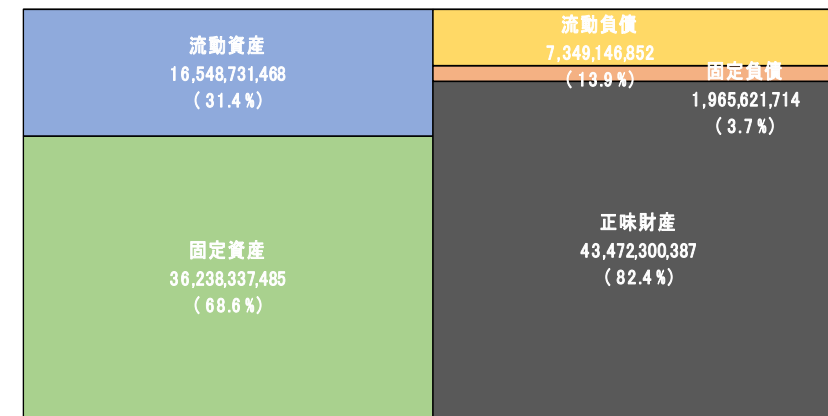
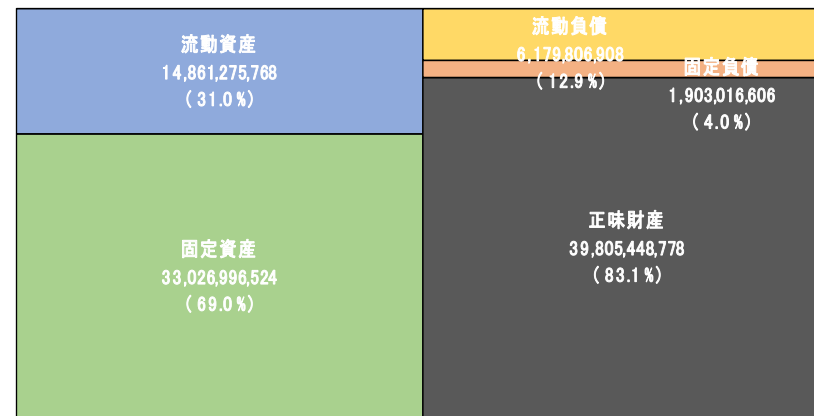
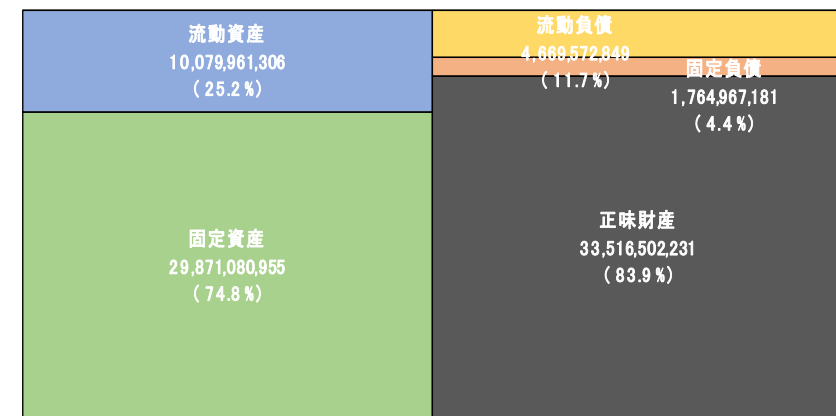
<b>流動資産</b> 74,552,873 ( 24.4 %)	<b>流動負債</b>	
<b>固定資産</b> 231,018,499 ( 75.6 %)	21,110,579	<b>固定負債</b>
	( 6.9 %)	15,754,870 ( 5.2 %)
<b>正味財産</b> 268,705,923 ( 87.9 %)		

図表6 競技団体の資産・負債状況（非オリンピック競技団体24団体、2016年度、単位：円）

- オリンピック／非オリンピック競技団体別の資産および負債の構成比をみると、オリンピック競技団体では流動資産のうち現金預金とその他流動資産がそれぞれ約5割を占め、固定資産のうち特定資産6割、基本財産とその他固定資産が2割程度で構成する。
- 非オリンピック競技団体では流動資産のうち現金預金が7割を超え、その他流動資産が2割で、固定資産のうち特定資産6割、基本財産と定期預金がそれぞれ2割前後で構成する。
- オリンピック競技団体の流動負債では、未払金や預り金、賞与引当金などを含むその他流動負債がほぼ全て（97.2%）を示し、固定負債では退職給付引当金8割、その他固定資産2割で構成する。
- 非オリンピック競技団体の流動負債では、その他流動負債（90.1%）のほか短期借入金1割程度あり、固定負債では退職給付引当金が9割台半ばまで占めた。
- オリンピック競技団体に比べて、非オリンピック競技団体は流動資産および流動負債の保有割合が低いことが指摘できる。

# 資産・負債の状況－2012～2016年度

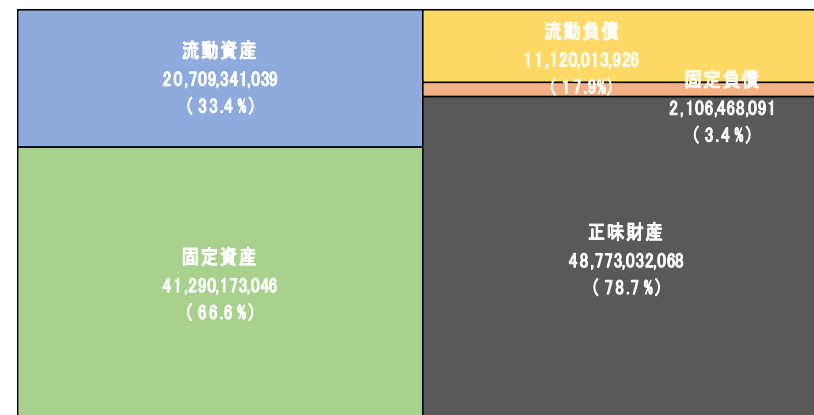
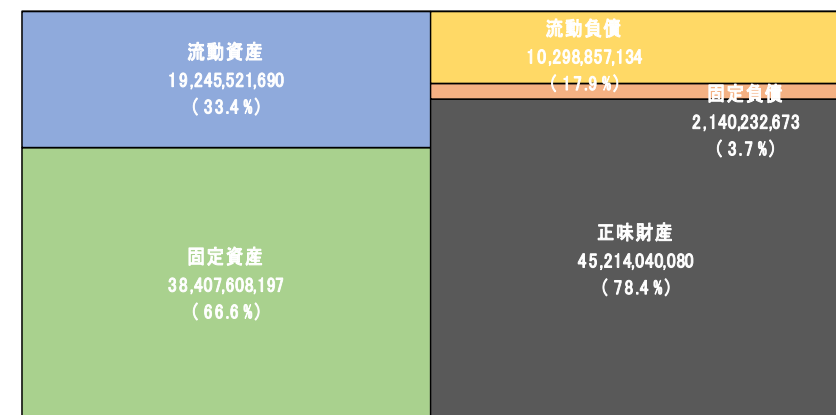
- 図表7から図表11は、2012年度から2016年度についての資産・負債・正味財産の全団体の合計を示している。ただし、2012年度はデータの利用可能な競技団体数が他の年度に比べて少ないため、以下の期間平均の計算から除いている。
- 経年の推移をみると、バランスシートの規模は拡大している。2013年度から2016年度の4年間に、資産合計は約140億円増加している。負債合計は51億円の増加である。年率の成長率は、16%である。負債の内訳の成長率（年率）について、流動負債のが20%、固定負債が3%である。正味財産合計は91億円の増加となっている。
- 競技団体は、もともと負債規模の小さい経営形態の法人であるが、負債合計の成長が大きく、とりわけ流動負債の資金調達が進められていることがわかる。



図表7 競技団体の資産・負債状況（37団体, 2012年度）

図表8 競技団体の資産・負債状況（54団体, 2013年度）

図表9 競技団体の資産・負債状況（57団体, 2014年度）



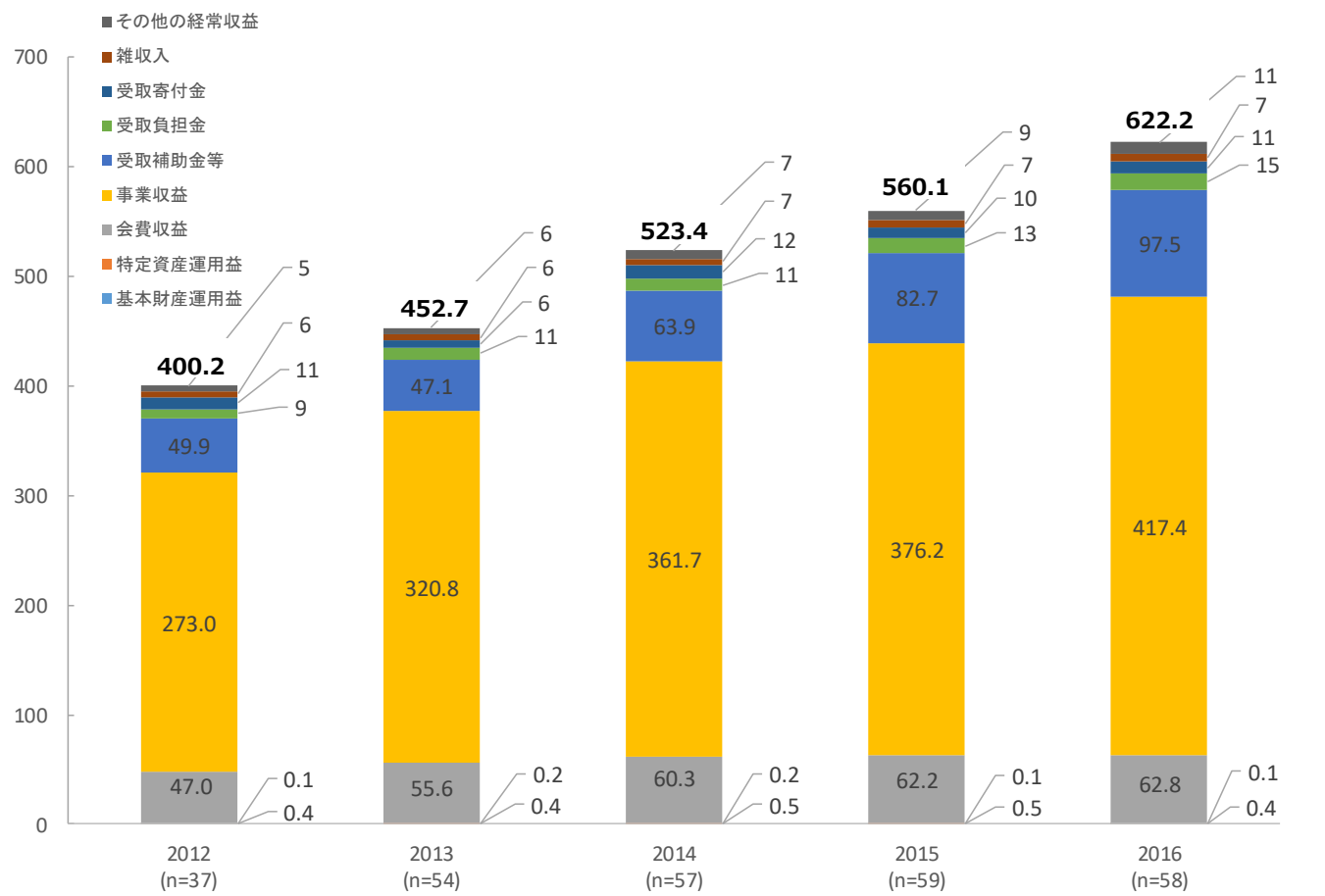
- 他方で、資本の構成比率については、顕著な変化は見られない。年度の経過とともに、正味財産比率（正味財産合計/資産合計）は約83%から79%の水準に減少し、負債比率（負債合計/正味財産比率）は、約17%から21%の水準へと上昇している。
- 流動比率（流動資産/流動負債）は、2013、2014年度には225%を超えていたが、直近の2年間では約186%に減少している。これは前述したように、流動負債の増加が要因と考えられる。

図表10 競技団体の資産・負債状況（59団体, 2015年度）

図表11 競技団体の資産・負債状況（58団体, 2016年度）

# 正味財産の状況－経常収益の推移

- 図表12に、中央競技団体の正味財産増減計算書のうち、経常収益の推移を示した。
- 公益法人への移行が進んだ2013年度の54団体の経常収益計は452億7,400万円で、科目別の収益額が大きい順に、大会参加料や指導者講習参加料、広告収入、協賛金収入等を含む「事業収益」が320億8,200万円、競技登録者や社団における会員からの「会費収益」が55億5,700万円、国や民間企業等からの「受取補助金等」が47億700万円であった。
- 東京2020大会開催決定の翌2014年度より「受取補助金」の金額が「会費収益」を上回るようになり、以降ほぼ全ての項目で毎年度増加傾向にあった。
- 調査対象の最新年度にあたる2016年度には、58団体の経常収益計が622億2,800万円となり、収益額の大きい順に「事業収益」417億4,200万円、「受取補助金」97億4,500万円、「会費収益」62億7,700万円であった。いずれの年度に共通してこれら3つの収入科目が収益全体の9割をしめることから、競技団体の3大収入源といえる。
- 2013年度と2016年度を比べると約170億円の収益増があり、競技団体の経常収益は過去4年間で大きく成長していることがわかる。特に「事業収益」（約90億円）と「受取補助金等」（約50億円）で顕著な増加がみられた。



図表12 競技団体の経常収益計の推移 (2012～2016年度)

科目	主な内容
基本財産運用益	基本財産から発生する運用益
特定資産運用益	特定資産から発生する運用益
会費収益	競技者の入会金・登録料、社団における社員からの年会費
事業収益	大会事業における入場料、協賛金、参加料や、講習会事業の受講料、検定料など
受取補助金等	国や民間企業からの補助金・助成金および交付金
受取負担金	都道府県組織等の加盟団体からの分担金、強化合宿・遠征のために個人が負担する参加費など
受取寄付金	個人や民間企業からの寄付金
雑収入	受取利息および他のいずれの勘定科目にもあてはまらない雑収益
その他の経常収益	公益法人会計における「公益目的事業会計」「収益事業会計」「法人会計」の会計区分間の振替により発生する「他会計振替額」。また上記の勘定科目以外に法人独自に設定された勘定科目。

図表13 中央競技団体の正味財産増減計算書に係る科目及び取扱内容

本研究では、正味財産増減計算書の経常収益の部に係る勘定科目（大科目）に従い、「基本財産運用益」「特定資産運用益」「会費収益」「事業収益」「受取補助金等」「受取負担金」「受取寄付金」「雑収入」「その他の経常収益」の9科目に分類した。その際、たとえば競技登録者からの会費収入を「受取負担金」に計上したり、ケースも確認されたが、団体における区分を尊重し財務諸表のとおり分類したうえで金額を算出している。なお上記9科目は、公益法人会計ガイドラインに沿っている。本研究で対象としたほぼ全ての競技団体で採用されているものである。



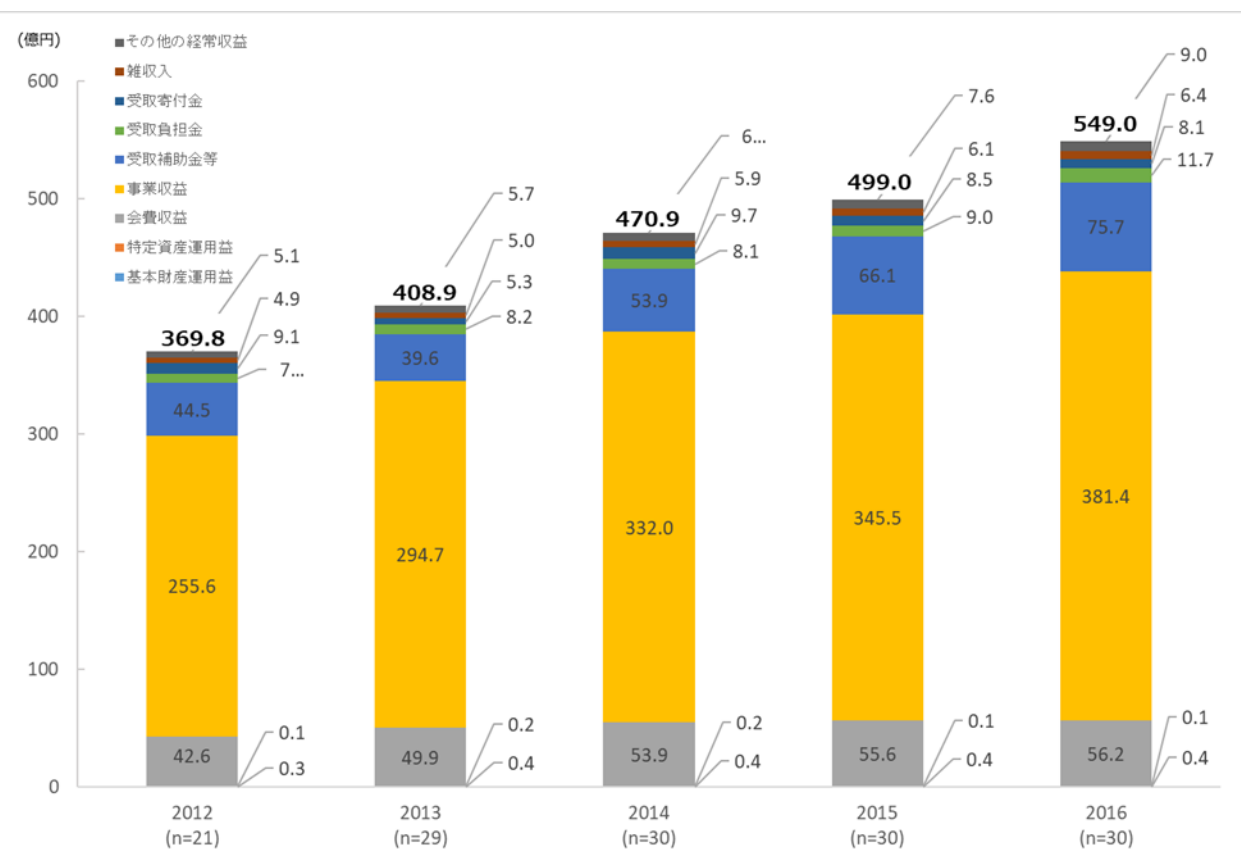
# 正味財産の状況－法人格別の経常収益の推移

## 【公益財団法人】

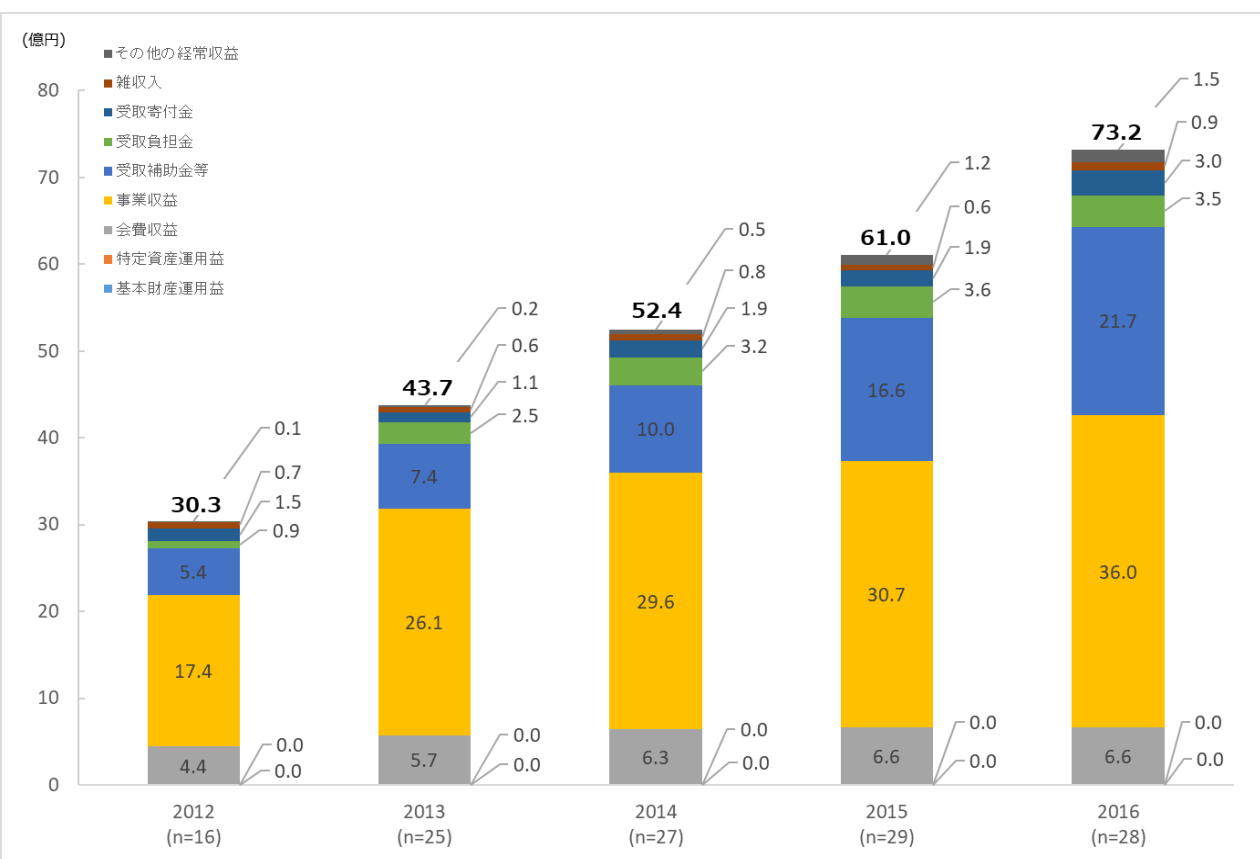
- 公益財団法人の経常収益計は、2013年度の408億8,900万円（29団体）から、2016年度の549億500万円（30団体）まで約141億円の増加があった。
- 3大収益源の状況をみると、「事業収益」約87億円、「受取補助金等」約36億円、「会費収益」約6億円の増加で、「受取補助金等」はほぼ倍増している。

## 【公益社団法人】

- 公益社団法人の経常収益計は、2013年度の43億7,500万円（25団体）から、2016年度の73億2,200万円（28団体）まで約30億円の増加があった。
- 3大収益源の状況をみると、「事業収益」約10億円、「受取補助金等」約14億円、「会費収益」約1億円の増収がある。



図表13 競技団体（公益財団）の経常収益計の推移（2012～2016年度）



図表14 競技団体（公益社団）の経常収益計の推移（2012～2016年度）



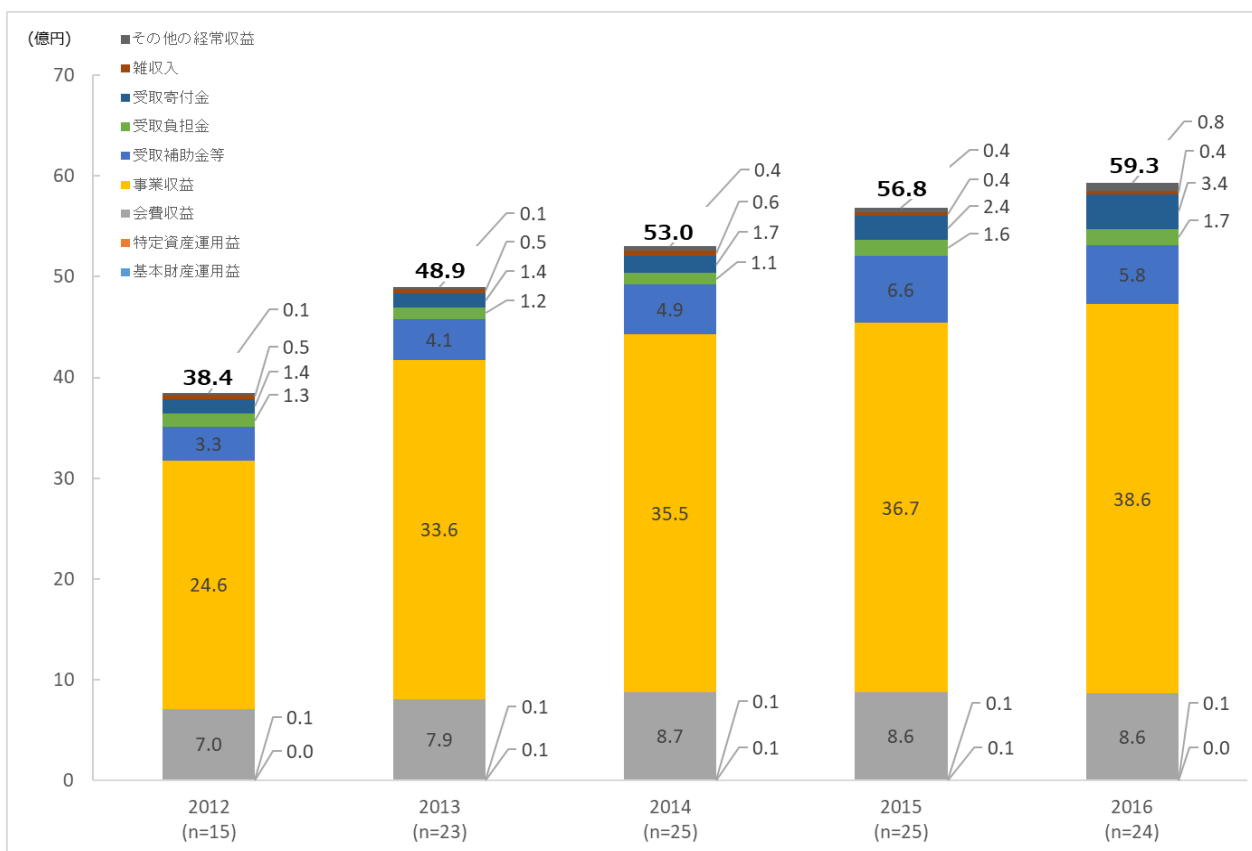
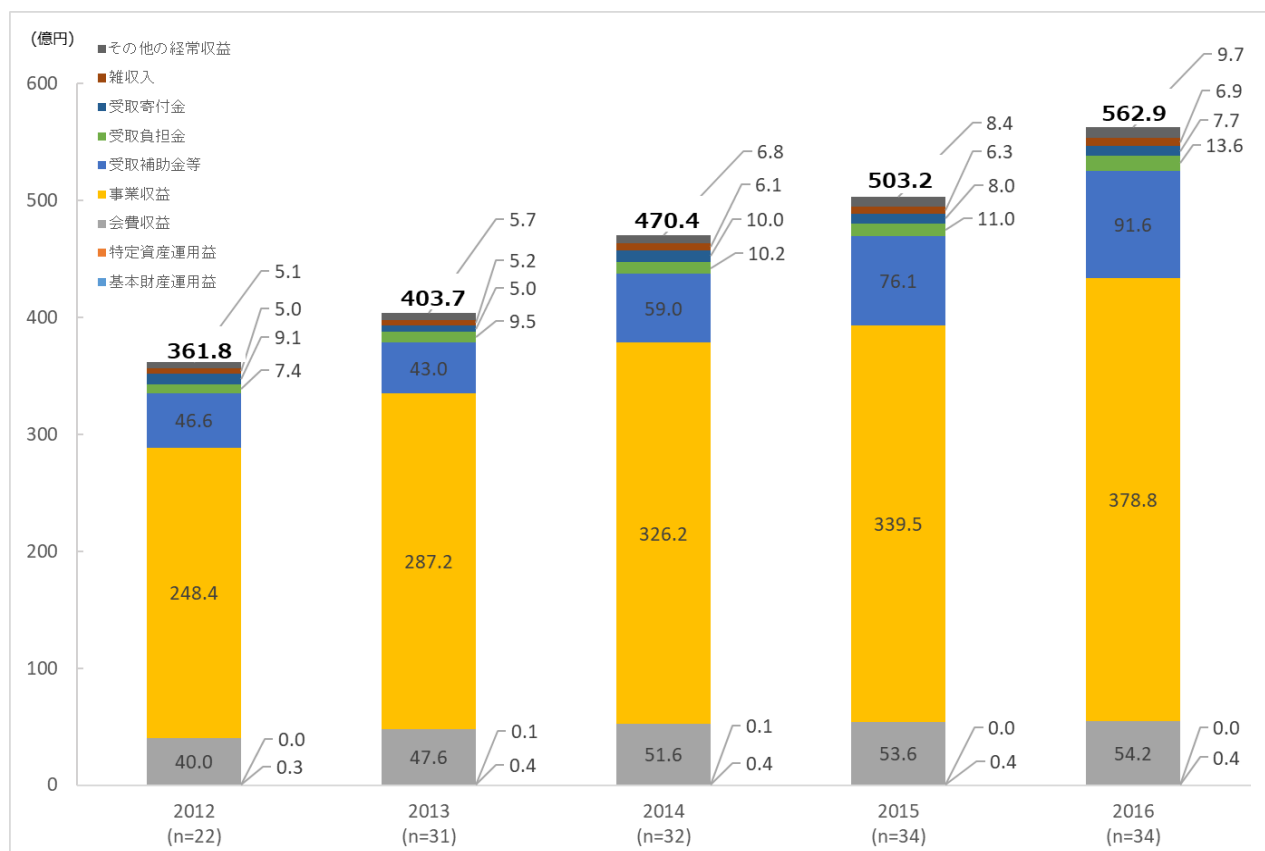
# 正味財産の状況－オリンピック／非オリンピック競技別の経常収益の推移

## 【オリンピック競技団体】

- オリンピック競技団体の経常収益計は、2013年度の403億7,900万円（31団体）から、2016年度の562億9,500万円（34団体）まで約160億円の大幅な増加がみられた。
- 3大収益源の状況を見ると、「事業収益」約91億円、「受取補助金等」約48億円、「会費収益」約6億円の増収があり、特に2020大会開催決定以降の「受取補助金等」にみられる増額は大きい。
- 「事業収益」は、いずれの団体においても一定の増収があったものの、一部の団体の大幅な増収が全体の押上げを牽引している。

## 【非オリンピック競技団体】

- 非オリンピック競技団体の経常収益計は、2013年度の48億9,500万円（23団体）から、2016年度の59億3,300万円（24団体）まで約10億円の増加があった。
- 科目別にみると、「事業収益」約5億円、「受取補助金等」約1.7億円、「会費収益」約7千万円の増加を示した。



図表15 オリンピック競技団体の経常収益計の推移（2012～2016年度）

図表16 非オリンピック競技団体の経常収益計の推移（2012～2016年度）

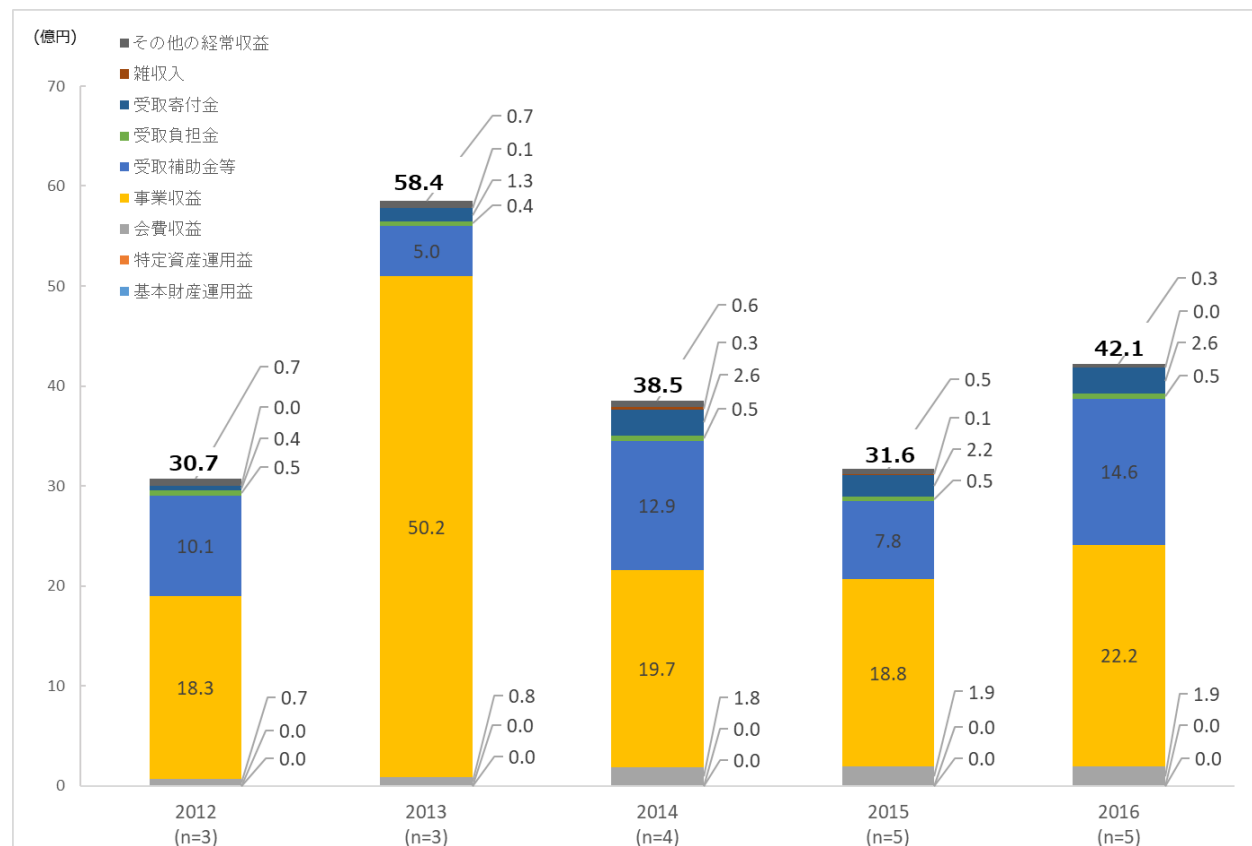
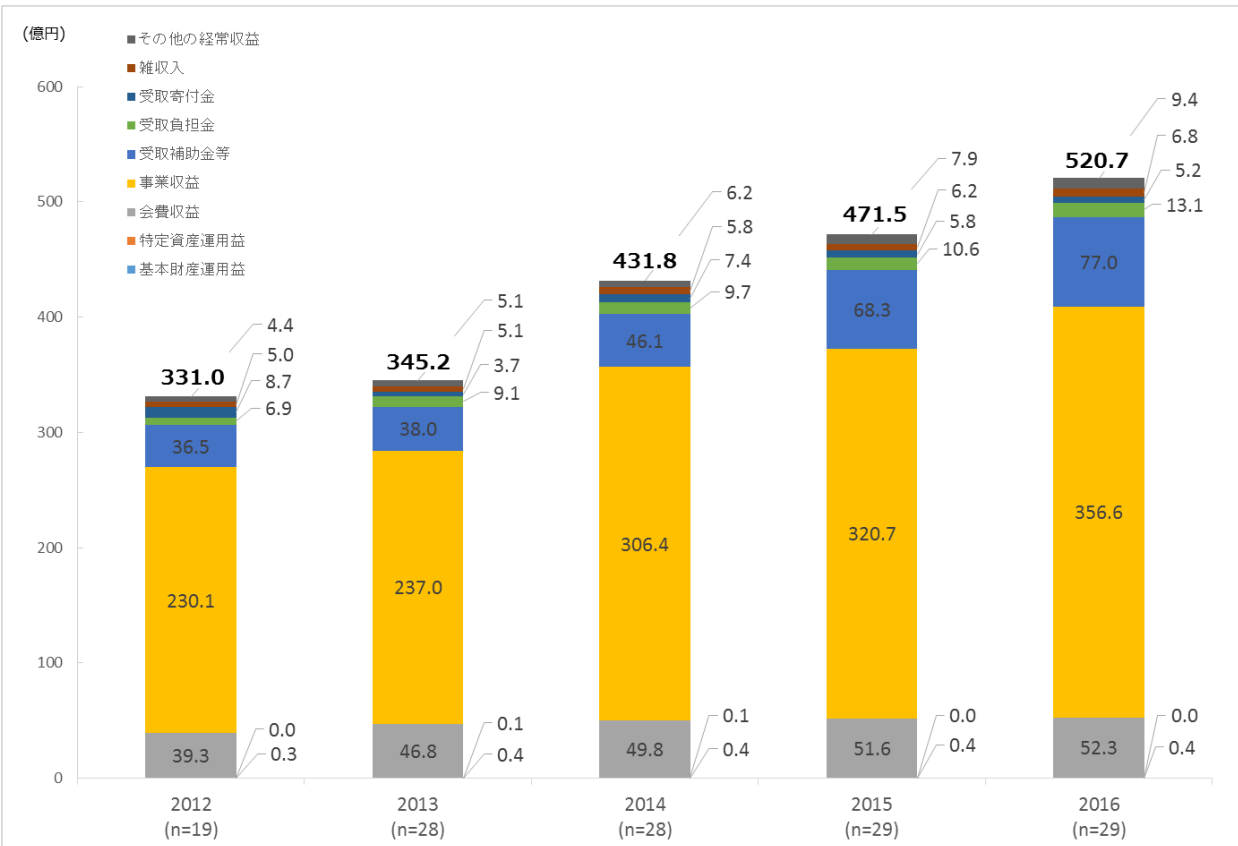
# 正味財産の状況－夏季／冬季オリンピック競技団体の経常収益の推移

## 【夏季オリンピック競技団体】

- 夏季オリンピック競技団体の経常収益計は、2013年度の345億2,900万円（28団体）から、2016年度の520億7,700万円（29団体）まで約175億円の大幅に増加している。
- 科目別にみると、「事業収益」約120億円、「受取補助金等」約39億円、「会費収益」約5億円の増加と、特に「事業収益」における増収が大きい。
- 前項で記述した「受取補助金等」の増加額（48億円）のうち、8割が夏季競技団体分の増加であることがわかる。

## 【冬季オリンピック競技団体】

- 冬季オリンピック競技団体の経常収益計は、2013年度の58億4,900万円（3団体）から、2016年度の42億1,700万円（5団体）まで約16億円の減少がみられた。これは、2013年度に世界選手権を国内で開催した競技があり、一時的な「事業収益」の大幅な増収があったためである。
- 2014年度以降は平準化されている。そのなかでも、2015年度から2016年度にかけては全体で約10億円の増収があり、「受取補助金等」はこの2年間でほぼ倍増した。
- 夏季の「受取補助金等」は安定的に増加する一方、冬季は年度により増減幅が大きいことが確認できる。



図表17 夏季オリンピック競技団体の経常収益計の推移（2012～2016年度）

図表18 冬季オリンピック競技団体の経常収益計の推移（2012～2016年度）

# 正味財産の状況－経常収益の基本統計量

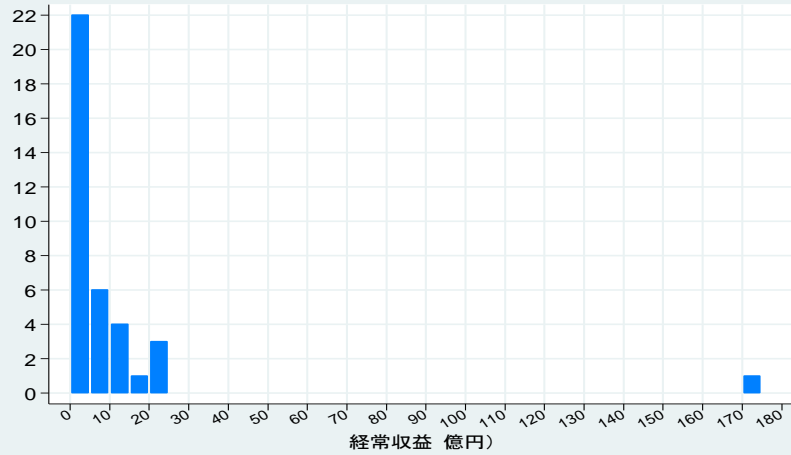
- 図表19に、経常収益の基本統計量を示している。
- 2016年度における中央競技団体58団体の経常収益計は622億2,800万円であり、1団体あたりの平均経常収益額は10億7,200万円、中央値は4億2,100万円である。
- 経常収益の最大値は203億円と突出した規模になっており平均値を大きく引き上げているが、最大値を除いた場合の平均値は7億3,500万円となる。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
基本財産運用益	36,138,222	40,893,823	49,241,801	46,313,075	39,717,841
特定資産運用益	12,876,677	20,059,329	18,590,750	14,358,359	10,013,126
会費収益	4,696,567,027	5,557,584,129	6,026,603,405	6,215,740,865	6,277,491,304
事業収益	27,302,164,446	32,082,742,957	36,166,600,443	37,616,191,485	41,742,665,595
受取補助金等	4,985,715,511	4,707,119,494	6,394,431,332	8,271,093,846	9,745,204,251
受取負担金	867,809,181	1,070,373,126	1,134,015,183	1,260,900,895	1,526,733,487
受取寄付金	1,052,080,378	642,589,341	1,168,210,899	1,037,844,564	1,111,039,994
雑収入	553,806,873	566,620,374	663,369,805	670,024,021	721,875,757
その他の経常収益	517,389,038	586,928,544	720,576,412	878,497,757	1,053,694,460
<b>経常収益計</b>	<b>40,024,547,353</b>	<b>45,274,911,117</b>	<b>52,341,640,030</b>	<b>56,010,964,867</b>	<b>62,228,435,815</b>
平均値	1,081,744,523	838,424,280	918,259,544	949,338,388	1,072,904,066
平均値（最大値を除く）	629,171,836	619,495,315	598,259,664	642,351,582	735,556,001
標準偏差	2,792,846,737	1,822,650,679	2,495,103,639	2,458,011,627	2,681,254,624
最小値	20,088,896	4,975,948	21,571,932	17,670,742	23,245,026
中央値（第2四分位）	411,600,908	330,890,021	411,817,957	390,177,725	421,012,402
最大値	17,374,361,273	12,441,659,418	18,839,098,857	18,754,573,107	20,301,743,769
団体数	37	54	57	59	58

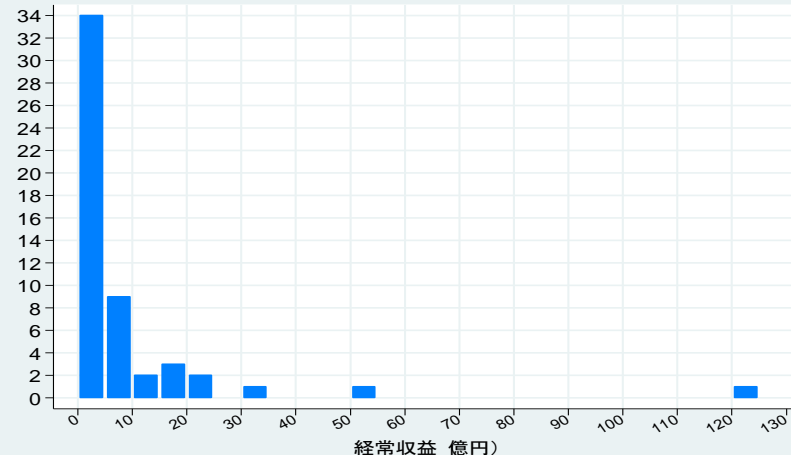
図表19 経常収益の基本統計量（2012～2016年度、単位：円）

# 正味財産の状況－経常収益規模

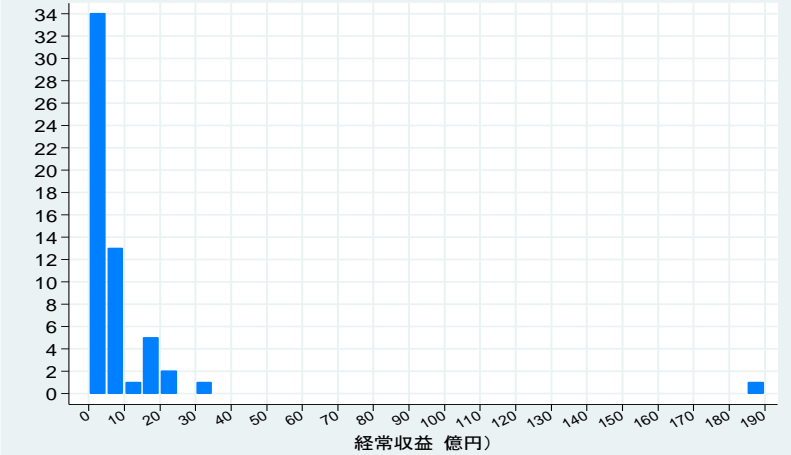
- 図表20から図表24に、期間中の収益規模別団体数の分布を示した。
- 各年度で経常収益規模別に団体数をみると、いずれの年度においても経常収益が10億円未満の団体が全体の8割を占める。
- 図表25には、2016年度における10億円未満の団体分布を示した。
- ボリュームゾーンを形成する10億円未満の団体を詳細に分布すると、対象となる33団体のうち12団体が1億円未満の経常収益であった。



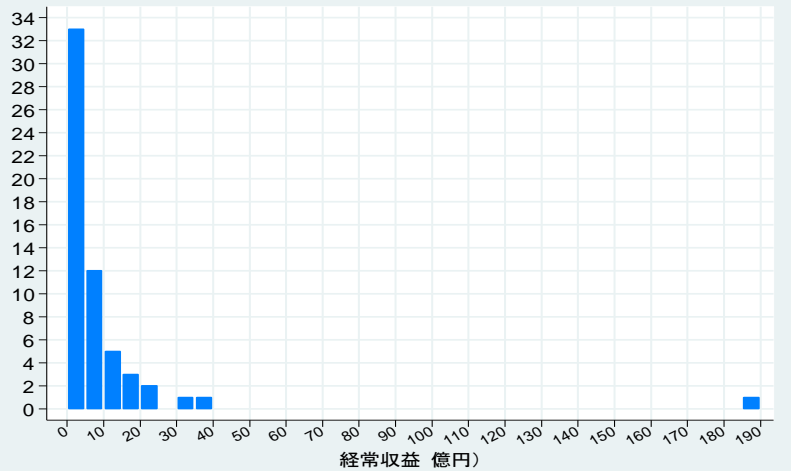
図表20 経常収益規模別団体数 (2012)



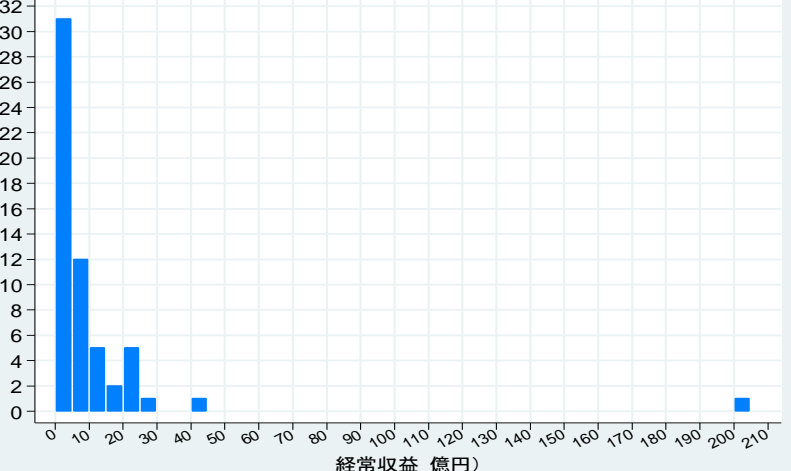
図表21 経常収益規模別団体数 (2013)



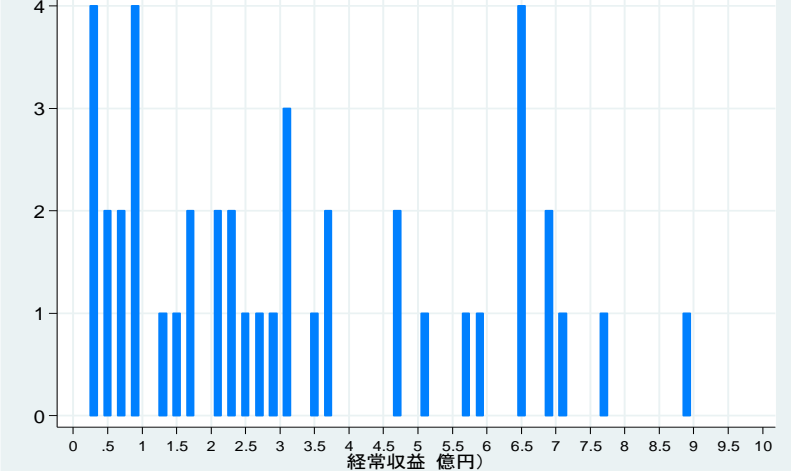
図表22 経常収益規模別団体数 (2014)



図表23 経常収益規模別団体数 (2015)



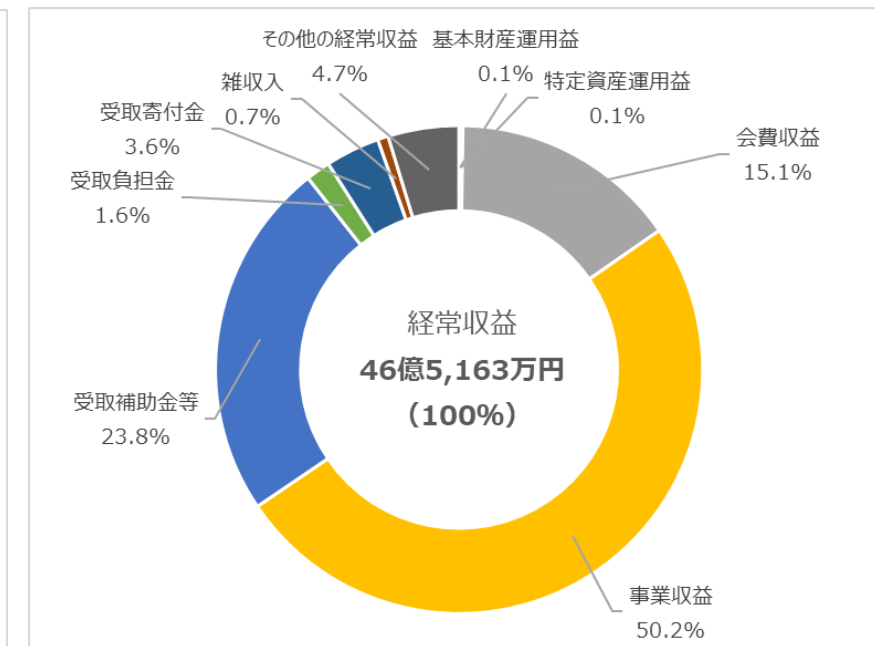
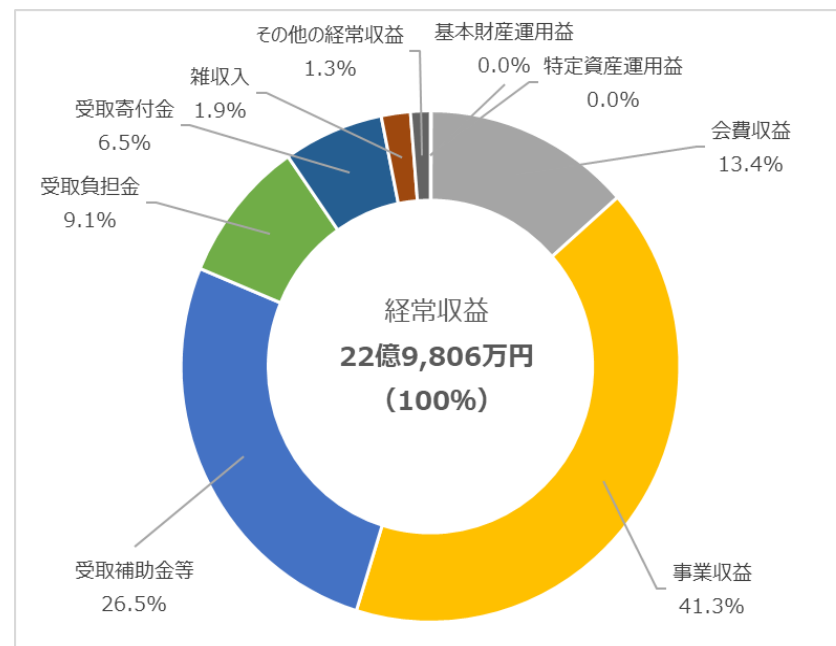
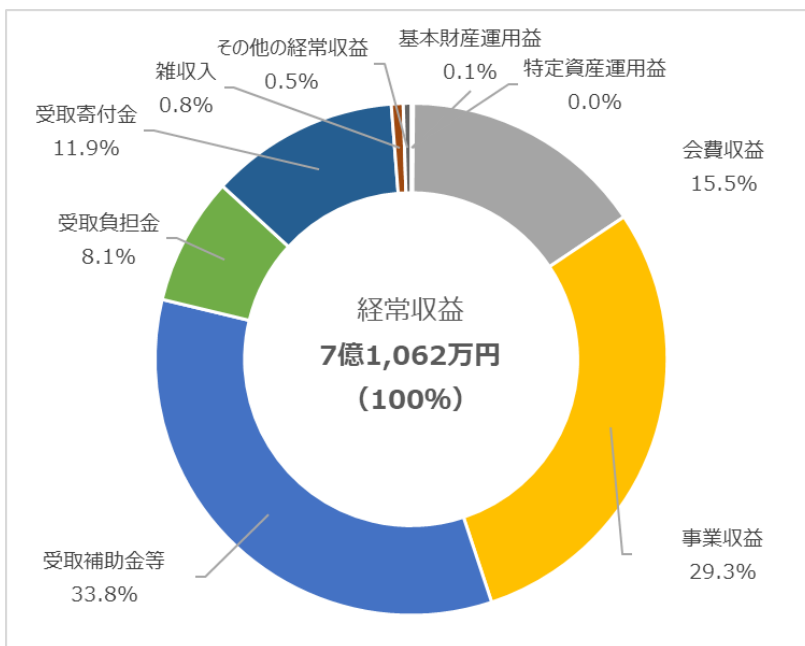
図表24 経常収益規模別団体数 (2016)



図表25 2016年度10億円未満の団体分布

# 正味財産の状況－収益構造

- 図表26から図表30に、収益規模別に収益構造を示している。
- 2016年度の経常収益額を「1億円未満」「1億円以上3億円未満」「3億円以上6億円未満」「6億円以上10億円未満」「10億円以上」の5グループに分類し規模別にみると、それぞれ12団体、11団体、11団体、9団体、15団体と公益法人格を有する中央競技団体では「10億円以上」の団体が最も多かった。
- 競技団体の3大収入源（「会費収益」「事業収益」「受取補助金等」）をみると、経常収益が「1億円未満」の団体では、「会費収益」15.5%、「事業収益」29.3%、「受取補助金等」33.8%を示し、事業収益と補助金等収入が3割ずつであった。
- 同じく「1億円以上3億円未満」の団体では、それぞれ13.4%、41.3%、26.5%を示し、「3億円以上6億円未満」の団体では15.1%、50.2%、23.8%と、「事業収益」の割合が4割から5割まで上昇した。



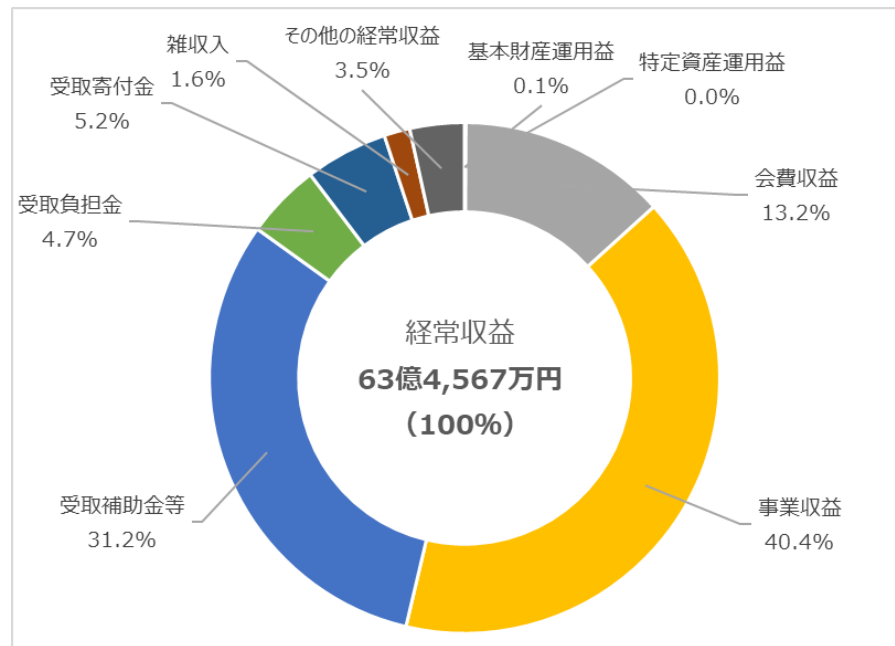
図表26 「1億円未満」の団体の収益構造

図表27 「1億円以上3億円未満」の団体の収益構造

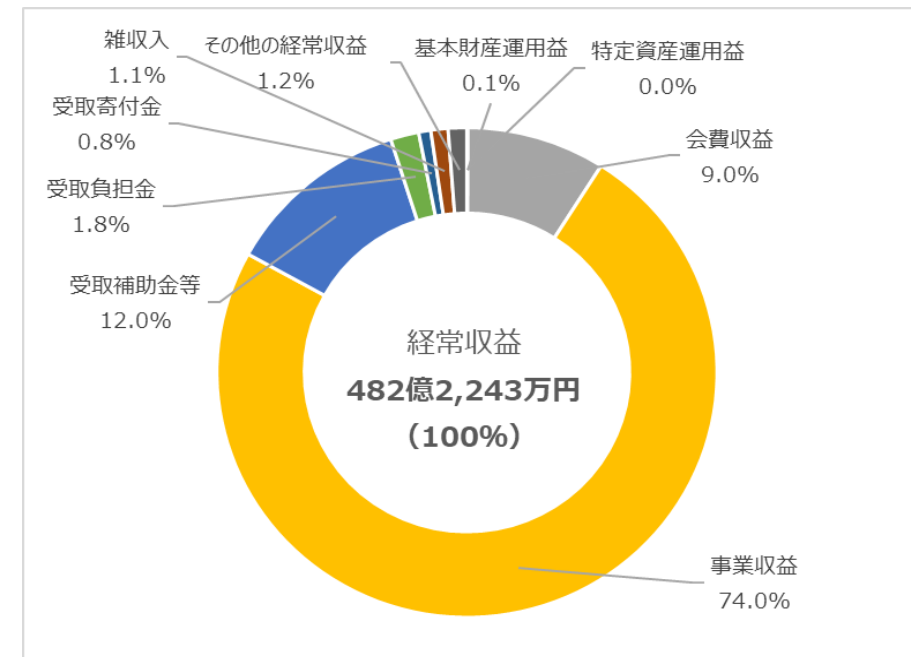
図表28 「3億円以上6億円未満」の団体の収益構造

# 正味財産の状況－収益構造

- 「6億円以上10億円未満」の団体では「事業収益」が4割を占める一方で、「受取補助金等」が3割を超えており、この収益規模においても受取補助金が重要な収益源であることがわかる。
- 経常収益が10億円を超えると収益構造は大きく変化し、「10億円以上」の団体では「事業収益」の割合が大幅に増加し7割を超え、「受取補助金等」（12.0%）「会費収益」（9.0%）はともに10%前後を示した。
- いずれの収益規模においても「事業収益」と「受取補助金等」の2科目の合計で構成比率の60%以上を占めている。
- 経常収益が「1億円未満」では「受取補助金等」が「事業収益」の割合を上回るが、1億円以上から10億円未満の団体では約4割から5割を「事業収益」が占めることとなる。「10億円以上」の団体では「事業収益」が74.0%まで増加することに伴い、「受取補助金等」の割合が1割程度まで減少することが確認できる。



図表29 「6億円以上10億円未満」の収益構造



図表30 「10億円以上」の収益構造

# 正味財産の状況－経常収益の基本統計量（法人格別）

- 図表31に、法人格別の経常収益の基本統計量を示した。
- 法人格別にみると、2016年度の公益財団法人30団体の経常収益総額は549億500万円で、1団体あたりの平均経常収益額は18億3,000万円、中央値は8億2,600万円であった。
- 公益社団法人28団体の経常収益総額は73億2,200万円で、1団体あたりの平均経常収益額は2億6,100万円、中央値は1億8,900万円であった。平均経常収益額は公益財団法人が公益社団法人の7倍となっている。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
公益財団法人					
経常収益計	36,986,714,020	40,899,004,977	47,095,383,110	49,904,502,165	54,905,995,196
平均値	1,761,272,096	1,410,310,516	1,569,874,304	1,663,483,406	1,830,199,840
平均値（最大値を除く）	980,617,637	1,016,333,770	974,354,629	1,074,135,485	1,193,250,049
標準偏差	3,557,392,055	2,335,936,629	3,300,734,112	3,285,709,584	3,553,673,590
中央値（第2四分位）	715,562,488	598,213,340	679,334,626	753,353,869	826,990,064
団体数	21	29	30	30	30
公益社団法人					
経常収益計	3,037,833,333	4,375,906,140	5,245,410,920	6,106,462,702	7,322,440,619
平均値	189,864,583	175,036,246	194,274,479	210,567,679	261,515,736
標準偏差	161,984,742	162,842,801	203,698,331	224,610,649	297,172,017
中央値（第2四分位）	160,568,819	114,104,483	149,424,795	149,688,076	189,218,388
団体数	16	25	27	29	28

図表31 法人格別の経常収益の基本統計量（単位：円）



# 正味財産の状況－経常収益の基本統計量（オリンピック／非オリンピック競技団体）

- 図表32と図表33に、2016年度のオリンピック競技団体（34団体）と非オリンピック競技団体（24団体）について、経常収益の基本統計量を示した。

## 【オリンピック競技団体（夏季・冬季）】

- 夏季競技は29団体、冬季競技は5団体となっている。
- 経常収益総額は、562億9,500万円である。
  - 夏季競技は、520億7,700万円
  - 冬季競技は、42億1,700万円
- 1団体あたりの平均経常収益額は、34団体では16億5,500万円である。
  - 夏季競技は、17億9,500万円
  - 冬季競技は、8億4,300万円

## 【非オリンピック競技団体】

- 経常収益総額は、59億3,300万円、1団体あたりの平均経常収益額は2億4,700万円であった。
- 平均経常収益額はオリンピック競技団体が非オリンピック競技団体の6.7倍となっている。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>オリンピック競技団体</b>					
経常収益計	36,181,023,266	40,379,460,578	47,040,176,083	50,326,429,100	56,295,383,236
平均値	1,644,591,967	1,302,563,244	1,470,005,503	1,480,189,091	1,655,746,566
平均値（最大値を除く）	895,555,333	931,260,039	909,712,169	956,722,909	1,090,716,347
標準偏差	3,509,155,136	2,291,976,501	3,219,469,342	3,128,348,516	3,377,081,078
中央値（第2四分位）	643,091,087	525,294,534	600,803,020	689,641,281	698,536,460
団体数	22	31	32	34	34
<b>夏季競技団体</b>					
経常収益計	33,109,672,713	34,529,883,840	43,187,453,374	47,157,129,519	52,077,993,011
平均値	1,742,614,353	1,233,210,137	1,542,409,049	1,626,107,914	1,795,792,862
平均値（最大値を除く）	874,183,969	818,082,386	901,790,908	1,014,377,015	1,134,866,044
標準偏差	3,746,192,431	2,284,060,327	3,421,646,818	3,358,076,630	3,622,032,947
中央値（第2四分位）	715,562,488	513,486,992	600,803,020	730,434,090	699,149,392
団体数	19	28	28	29	29
<b>冬季競技団体</b>					
経常収益計	3,071,350,553	5,849,576,738	3,851,876,709	3,169,299,581	4,217,390,225
平均値	1,023,783,518	1,949,858,913	962,969,177	633,859,916	843,478,045
標準偏差	987,888,213	2,264,369,644	820,249,862	551,483,041	829,068,224
中央値（第2四分位）	570,619,685	598,213,340	722,457,188	474,673,741	570,259,717
団体数	3	3	4	5	5

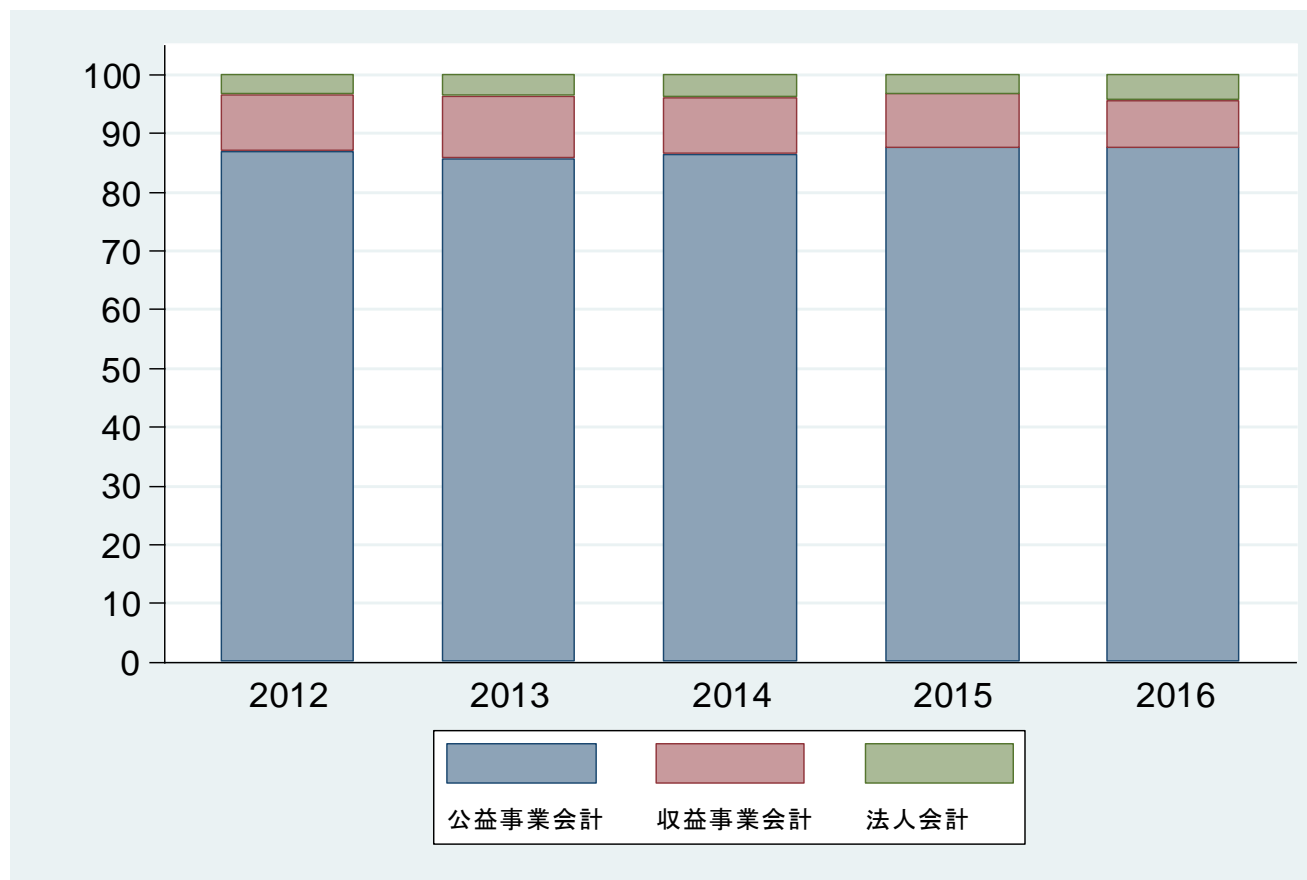
図表32 オリンピック競技団体の経常収益（単位：円）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>非オリンピック競技団体</b>					
経常収益計	3,843,524,087	4,895,450,539	5,301,463,947	5,684,535,767	5,933,052,579
平均値	256,234,939	212,845,676	212,058,558	227,381,431	247,210,524
標準偏差	181,928,885	193,813,013	196,662,304	210,943,349	232,546,174
中央値（第2四分位）	270,591,720	179,811,898	150,676,254	131,229,539	176,396,506
団体数	15	23	25	25	24

図表33 非オリンピック競技団体の経常収益、単位：円

# 正味財産の状況－区分経理

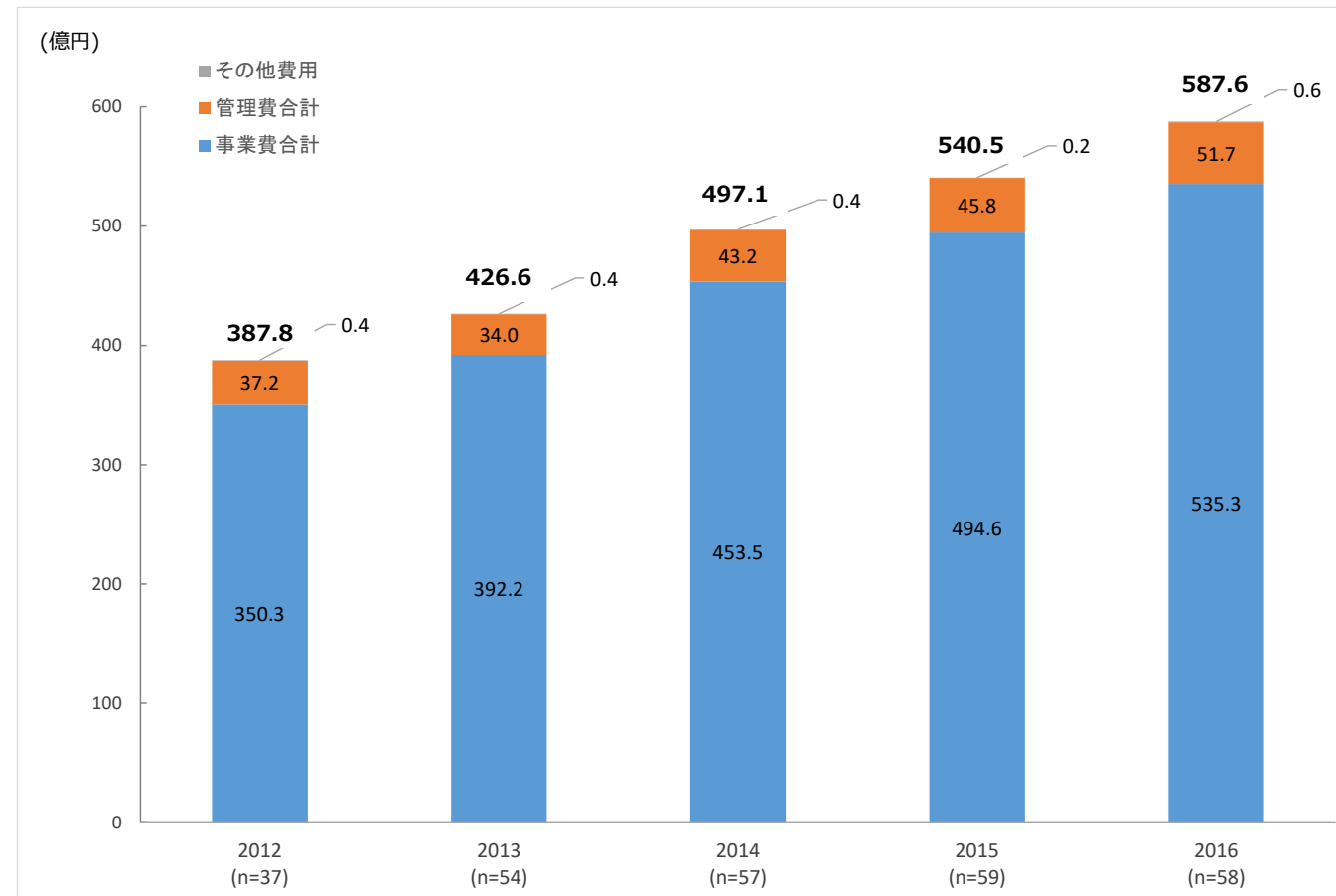
- 図表34は、公益法人会計基準における会計区分別にみた正味財産の状況を示している。
- 公益法人制度改革にあわせて、新たな公益法人会計基準が導入されている。その改正事項のひとつに、区分経理による会計表示がある。公益法人の会計は、貸借対照表および正味財産増減計算書の内訳表において、「公益目的事業会計」「収益事業等会計」「法人会計」の3つの会計に区分経理することが求められている。そこから、中央競技団体の公益目的事業、収益事業、法人業務の収益バランスを明示的に知ることが可能となる。
- 期間中、いずれの会計区分においても大幅な変化はなく、継続して「公益目的事業会計」の比率が8割台後半を占め、2016年度には9割を超えた。
- 「収益事業会計」の平均は9.6%であるものの、2013年度以降は微減を続け、直近の2016年度は8.4%であった。「法人会計」は3%台で推移している。



図表34 中央競技団体の区分経理における経常収益の状況（2012～2016年度）

# 正味財産の状況－経常費用の推移

- 図表35は、中央競技団体の経常費用計の推移を示している。ここでは、公益法人会計基準をもとに作成される各団体の正味財産増減計算書内訳表から、経常費用を「事業費合計」「管理費合計」「その他費用」に区分して集計した。「その他費用」には、他会計繰出額や負担金・寄付金支出が含まれる。
- 2013年度の54団体の経常費用の合計は426億6,000万円で、このうち「事業費合計」が392億2,000万円と全体の9割を占めた。この割合の期間中の変動はない。
- 経常収益の状況と同じく（図表12, p.14）、2014年度以降の経常費用の総額も増加傾向にある。特に「管理費合計」に比べ、「事業費合計」の額の増加は大きい。2013年度から2014年度にかけて、「事業費合計」は約60億円の増加があり、以降は毎年約40億円の費用増がみられる。
- 一方「管理費合計」は、2013年度から2014年度にかけての約9億円の増加がもっとも大きく、以降は約2億円（2015年度）、約6億円（2016年度）の増加で推移している。



図表35 中央競技団体の経常費用計の推移（2012～2016年度）

# 正味財産の状況－経常費用の基本統計量

- 図表36に、中央競技団体の経常費用の基本統計量を示した。
- 2013年度における54団体の経常費用計は426億6,600万円で、1団体あたりの平均経常費用は7億9,000万円、中央値は3億3,800万円であった。その後、経常収益の増加に伴い経常費用も大きくなり、2016年度の経常費用計は587億7,600万円、平均経常費用は10億1,300万円、中央値は4億600万円となった。
- 最大値は100億円を超えており、2016年度は200億円を目前とする金額であった。この団体を除いた2013年度からの推移をみると、2014年度には微減を示したものの、2015年度以降は毎年増加傾向にある。
- 経常費用計の対経常収益比率をみると、いずれの年度においても90%台半ばを示し、全体的には安定的な収支状況にあることが確認できる。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>経常費用計</b>	<b>38,785,166,803</b>	<b>42,660,213,226</b>	<b>49,714,004,098</b>	<b>54,059,314,714</b>	<b>58,761,040,931</b>
経常収益計	40,024,547,353	45,274,911,117	52,341,640,030	56,010,964,867	62,228,435,815
経常費用計／経常収益計 (%)	96.9	94.2	95.0	96.5	94.4
平均値	1,048,247,751	790,003,949	872,175,510	916,259,571	1,013,121,395
平均値 (最大値を除く)	622,735,757	594,221,492	588,744,315	630,240,984	699,074,588
標準偏差	2,631,814,508	1,624,786,079	2,227,742,920	2,311,936,527	2,496,092,784
最小値	20,279,572	17,029,998	25,414,303	22,856,528	23,082,671
中央値 (第2四分位)	403,199,831	338,778,351	410,743,933	354,631,240	406,712,235
最大値	16,366,679,549	11,166,474,127	16,744,322,447	17,505,337,630	18,913,789,439
団体数	37	54	57	59	58

図表36 経常費用の基本統計量 (単位：円)

# 正味財産の状況－経常費用の基本統計量

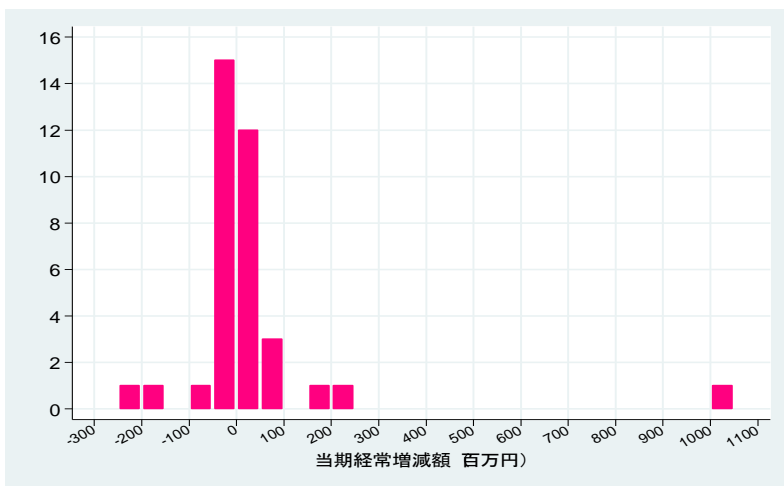
- 図表37に、法人格別に中央競技団体の経常費用の基本統計量を示している。
- 公益財団法人をみると、2013年度の29団体の経常費用計は382億400万円で、1団体あたりの平均経常費用は13億1,700万円（最大値を除いた場合は9億6,500万円）、中央値は5億8,800万円であった。2016年度には、30団体の経常費用計は514億8,200万円まで大きく増加し、平均経常費用は17億1,600万円、最大値を除いた場合の平均値も11億2,300万円まで増えた。
- 公益財団法人の経常費用計を対経常収益比率で見ると、期間中の最大値は96.6%（2015年度）で、継続して90%台で推移した。
- 公益社団法人をみると、2013年度の25団体の経常費用計は44億5,500万円で、1団体あたりの平均経常費用は1億7,800万円、中央値は1億1,600万円であった。2016年度には、28団体の経常費用計は72億7,800万円まで増加し、平均経常費用は2億6,000万円、中央値は1億9,100万円であった。
- 公益社団法人の経常費用計を対経常収益比率で見ると、当初3年間は100%を超え、費用が収入を上回る状況であったことがわかる。2015年度には収支バランスに改善がみられ96%を示したものの、2016年度には再度100%に近づく結果となった。

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
公益財団法人					
<b>経常費用計</b>	<b>35,693,364,754</b>	<b>38,204,387,874</b>	<b>44,432,887,514</b>	<b>48,192,837,869</b>	<b>51,482,226,319</b>
経常収益計	36,986,714,020	40,899,004,977	47,095,383,110	49,904,502,165	54,905,995,196
経常費用計／経常収益計 (%)	96.5	93.4	94.3	96.6	93.8
平均値	1,699,684,036	1,317,392,685	1,481,096,250	1,606,427,929	1,716,074,211
平均値（最大値を除く）	966,334,260	965,639,777	954,778,106	1,058,189,663	1,123,049,548
標準偏差	3,346,842,074	2,071,628,183	2,934,265,570	3,081,404,825	3,307,132,846
中央値（第2四分位）	667,152,776	588,570,007	693,434,053	759,636,274	765,544,818
団体数	21	29	30	30	30
公益社団法人					
<b>経常費用計</b>	<b>3,091,802,049</b>	<b>4,455,825,352</b>	<b>5,281,116,584</b>	<b>5,866,476,845</b>	<b>7,278,814,612</b>
経常収益計	3,037,833,333	4,375,906,140	5,245,410,920	6,106,462,702	7,322,440,619
経常費用計／経常収益計 (%)	101.8	101.8	100.7	96.1	99.4
平均値	193,237,628	178,233,014	195,596,911	202,292,305	259,957,665
標準偏差	166,159,036	164,430,338	201,966,813	222,339,410	301,574,806
中央値（第2四分位）	176,337,724	116,799,820	146,888,670	146,816,716	191,304,987
団体数	16	25	27	29	28

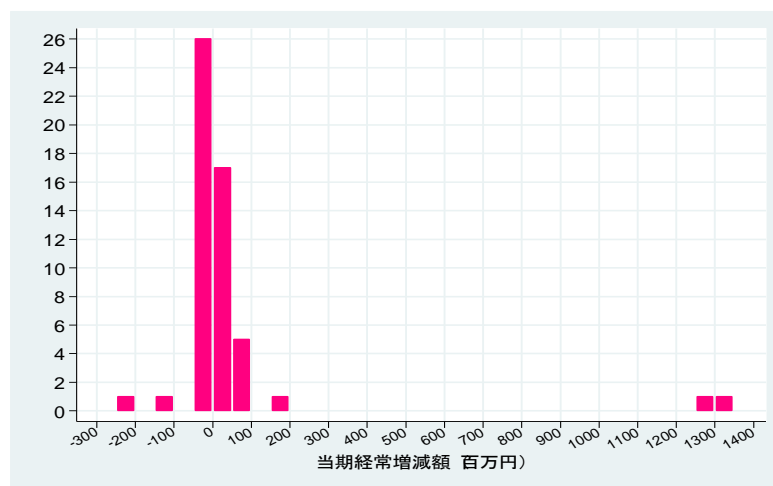
図表37 法人格別の経常費用の基本統計量（単位：円）

# 正味財産の状況－当期経常増減額

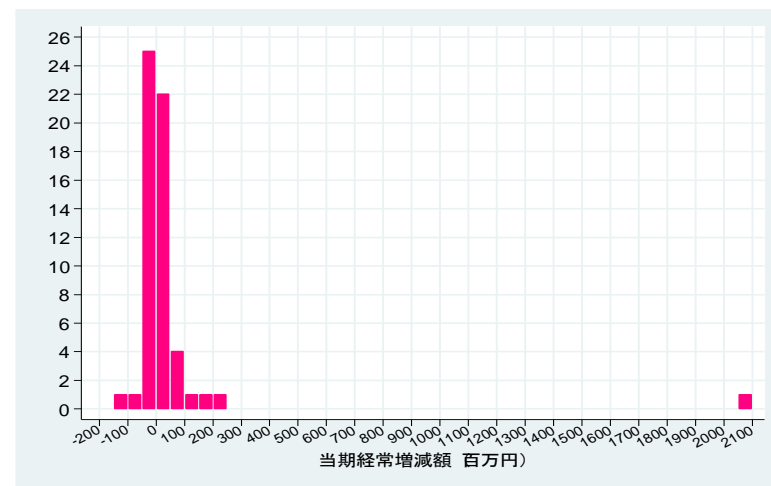
- 図表38から図表42は、2012年度から2016年度の当期経常増減額（経常収益から経常費用を差し引いたもの）の分布を示している。
  - 2億円未満のグループに9割以上の競技団体が含まれる。
- 図表43は、2016年度の当期経常増減額が1億円未満であった50団体のみを対象にしたヒストグラムである。
  - このうち、0以上1000万円の階級の15団体が最頻値である。
  - 他方で、16団体がマイナスの当期経常増減額となっている。これらの競技団体は一般正味財産の期首残高をもって補填するため、単年度の赤字経営は免れるものの正味財産の目減りに繋がる。



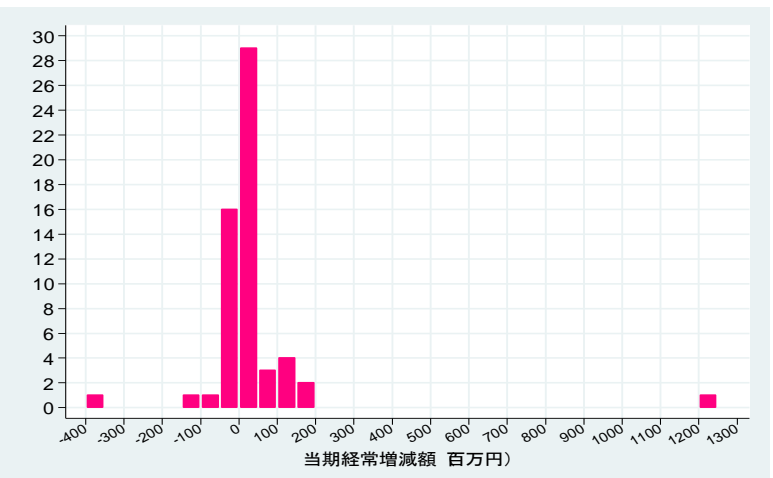
図表38 2012年度の当期経常増減額規模別団体数



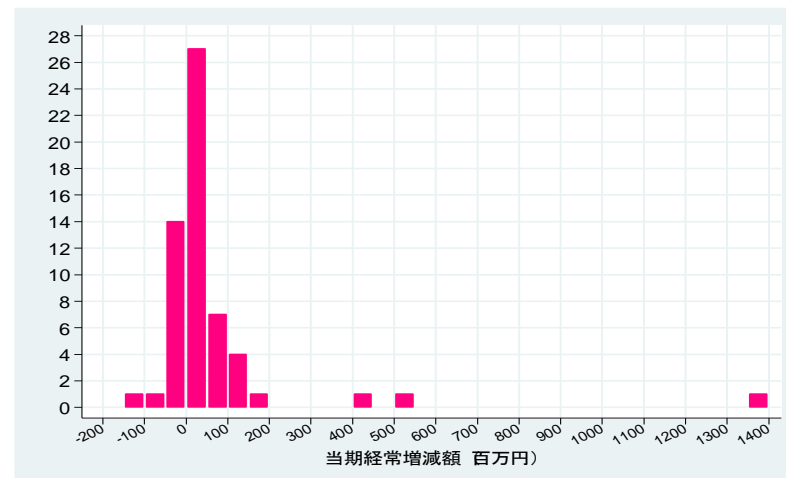
図表39 2013年度の当期経常増減額規模別団体数



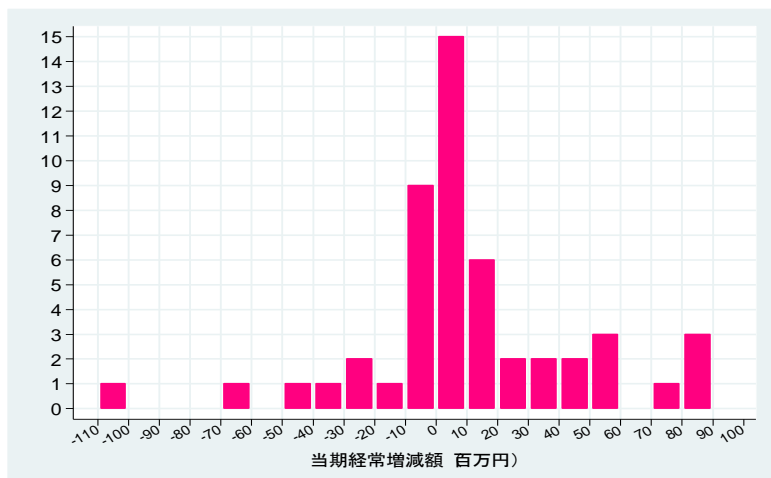
図表40 2014年度の当期経常増減額規模別団体数



図表41 2015年度の当期経常増減額規模別団体数



図表42 2016年度の当期経常増減額規模別団体数



図表43 2016年度1億円未満の競技団体の分布

## II. 中央競技団体の財務指標



# 目的と財務指標

- 本節では、2012年度から2016年度の中央競技団体の財務パネルデータから財務指標を作成し、時系列推移や規模別の分析から、現状と特徴を明らかにする。
- データは、「貸借対照表」と「正味財産増減計算書」から取得した。
- 財務指標は、「流動性」、「持続性」、「収益性」、「効率性」の4つの分野に注目する。指標の作成においては、NPO法人の財務指標分析をおこなっている馬場（2009）を参考にしている。

目的	財務指標
<p><b>流動性 (Liquidity)</b></p> <p>短期・長期の流動性資産および費用に関する指標から、財務の健全性を分析する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 正味財産比率</li> <li>• 指定正味財産比率と保有団体数</li> <li>• 流動比率</li> <li>• 支払可能期間</li> </ul>
<p><b>持続性 (Sustainability)</b></p> <p>資産・負債構成・正味財産などの長期的な組織運営に関する指標から、財務の安定性を分析する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 正味財産・収入比率</li> <li>• 固定比率</li> <li>• 借入金依存度</li> <li>• 「収益事業」の収益比率</li> <li>• 退職金給付引当金比率</li> </ul>
<p><b>収益性 (Profitability)</b></p> <p>中央競技団体の収益構造を分析する。収益源の多様性、自己収益やそれ以外の収益（補助金や寄付金など）の水準を明らかにする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 収益率</li> <li>• 社会的支援収入比率</li> <li>• 財源多様性指標</li> <li>• 会費収益比率</li> <li>• 事業収益比率</li> <li>• 受取補助金等収入比率</li> <li>• 受取寄付金比率</li> <li>• 経常比率</li> </ul>
<p><b>効率性 (Efficiency)</b></p> <p>管理費や人件費、生産性などのデータを用いて、資源を効率的に活用した運営がなされているかを分析する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理費比率</li> <li>• 総資産比率</li> <li>• 人件費比率</li> <li>• 一人当たり人件費</li> <li>• 労働生産性</li> </ul>

図表44 財務分析の目的と財務指標

# 経常収益の規模別分類

- 財務分析をおこなうにあたり、収益規模によって中央競技団体の性質や行動に違いがあることを考慮して、各年度の経常収益の規模に応じて5つのクラスに分類した。
  - クラス1：「経常収益 1 億円未満」
  - クラス2：「経常収益 1 億円以上 3 億円未満」
  - クラス3：「経常収益 3 億円以上 6 億円未満」
  - クラス4：「経常収益 6 億円以上 10 億円未満」
  - クラス5：「経常収益 10 億円以上」
- ただし、年度途中で公益法人へ移行した団体は、12ヵ月間に満たないため、当該年度の分析対象から除外している。

		2012		2013		2014		2015		2016	
		団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比	団体数	構成比
クラス1	1億円未満	6	16%	11	21%	13	23%	11	19%	12	21%
クラス2	1億円以上3億円未満	10	27%	13	25%	13	23%	15	26%	11	19%
クラス3	3億円以上6億円未満	10	27%	14	26%	14	25%	10	17%	11	19%
クラス4	6億円以上10億円未満	2	5%	5	9%	7	12%	9	16%	9	16%
クラス5	10億円以上	9	24%	10	19%	10	18%	13	22%	15	26%
	合計	37	100%	53	100%	57	100%	58	100%	58	100%

図表45 経常収益規模別の競技団体数

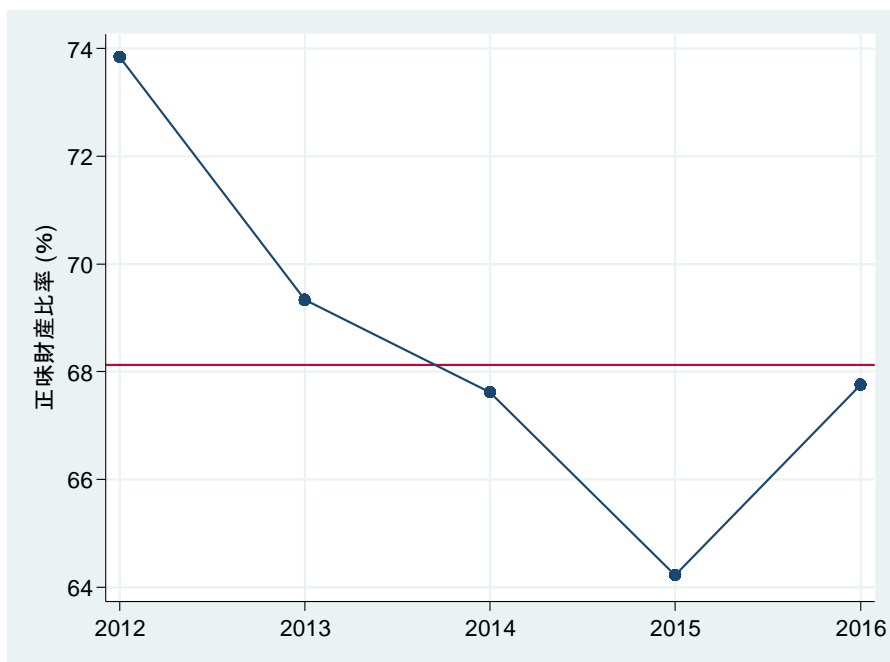
# 流動性 (Liquidity)

# 正味財産比率

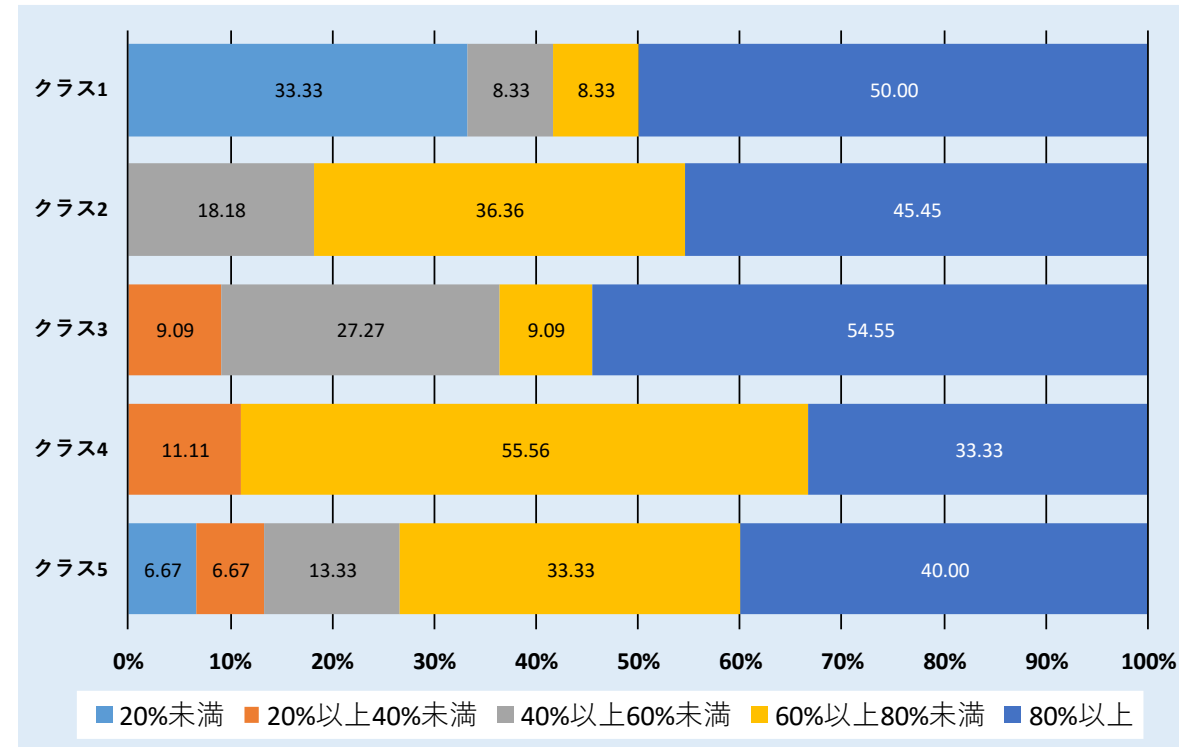
- 正味財産比率は、総資産に対する正味財産合計の比率である。

$$\text{正味財産比率(\%)} = \frac{\text{正味財産合計}}{\text{総資産}} \times 100$$

- 返済の必要のない正味財産の割合から財務基盤の安全性を判断する。高い比率であるほど負債の影響を受けない財務状況であると考えられる。
- 図表46には、正味財産比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 5年間の推移をみると、2012年度の73.8%から2015年度の64.2%まで減少し、2016年度にやや上昇が見られる。期間全体の平均では、約70%の水準にあり、健全な財政状態にあることが分かる。
- ただし、2013年度以降には、一部の団体が大きな債務超過（マイナスの値）となっているため、平均値が引き下げられている。そのため中央値（全期間）で見た場合には79%となっている。



図表46 正味財産比率の推移



図表47 経常収益規模別の正味財産比率（2016）

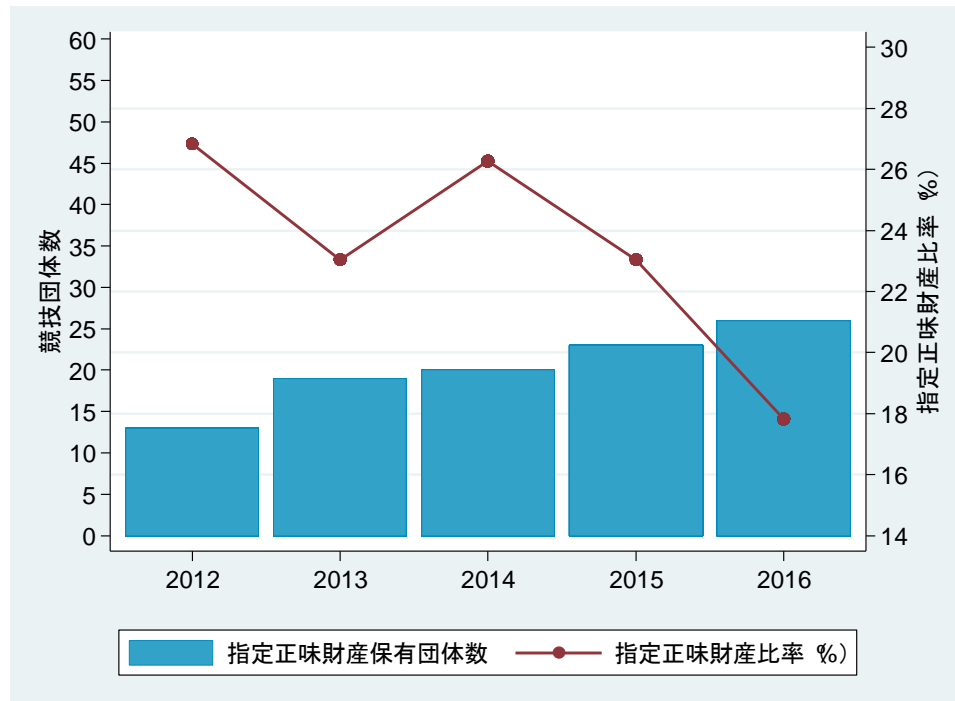
- 図表47には、2016年度の正味財産比率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の正味財産比率の平均値は67.8%、標準偏差は36.2、中央値は77.6%、最小値は-129.8%、最大値は98.8%である。
- 最も規模の小さなクラス1では、正味財産比率が20%に満たない団体が約3割を占めている一方で、60%以上の団体が約6割である。
- 相対的に経常収益の高いクラス4では、正味財産比率が60%以上の団体は約9割を占め、20%未満の団体はゼロである。
- いずれのクラスにおいても、正味財産比率が60%以上の団体が6割以上を占めている。経常収益の規模にかかわらず、おおむね健全な財政状態にあることが示される。

# 指定正味財産比率と指定正味財産の保有競技団体数

- 指定正味財産比率は、正味財産合計に占める指定正味財産の比率である。

$$\text{指定正味財産比率(\%)} = \frac{\text{指定正味財産}}{\text{正味財産合計}} \times 100$$

- 指定正味財産は、資金の提供者の意思により当該資産の用途、処分または保有形態について制約が課された資産である。例えば、正味財産合計のうち「寄付者からの寄付の受け入れ」や、「国・地方公共団体などからの補助金の受け入れ」などが当たる。すべての競技団体が保有するものではないことから、その保有団体数も調査した。
- 図表48には指定正味財産の保有競技団体数と指定正味財産比率を示している。



図表48 指定正味財産保有団体数と指定正味財産比率の推移

- 指定正味財産を保有する競技団体数は、2012年度の13団体から、19団体（2013年度）、20団体（2014年度）、23団体（2015年度）、26団体（2016年度）と増加傾向にある。
- 指定正味財産比率の5年間の平均は、22.8%である。年度ごとの比率を比べると、26.8%（2012年度）から17.8%（2016年度）にかけて9ポイントの減少が見られる。
- 近年では、各団体の事業運営において指定正味財産を、寄付者の意思に基づき公益事業の実施のために積極的に活用するようになってきていると考えられる。

## ◆ 補助金等に関する会計処理の原則について：

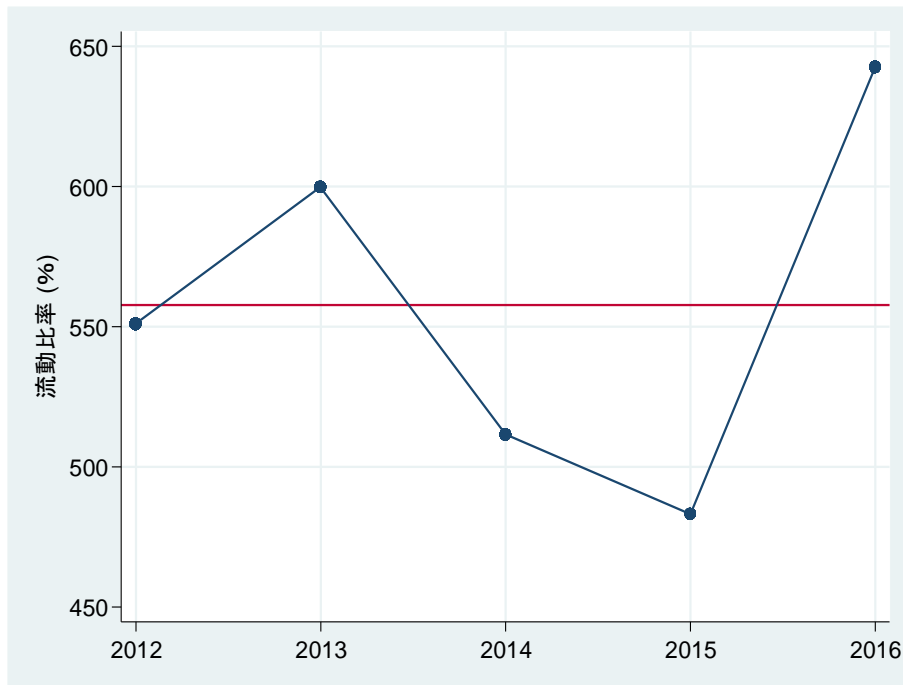
- 補助金等を正味財産増減計算書の指定正味財産増減の部で受け入れた後、一般正味財産増減の部へ振り替える手続きが取られる。ただし、当該事業年度末までに目的たる支出を行うことが予定されている補助金等の受け入れの場合は、一般正味財産増減の部に記載することも可能である。
- 競技団体が受け取る強化費等の受取補助金は、単年度決算が義務づけられた性格のものであるため、各競技団体の会計処理上は指定正味財産増減の部を経由しない。

# 流動比率

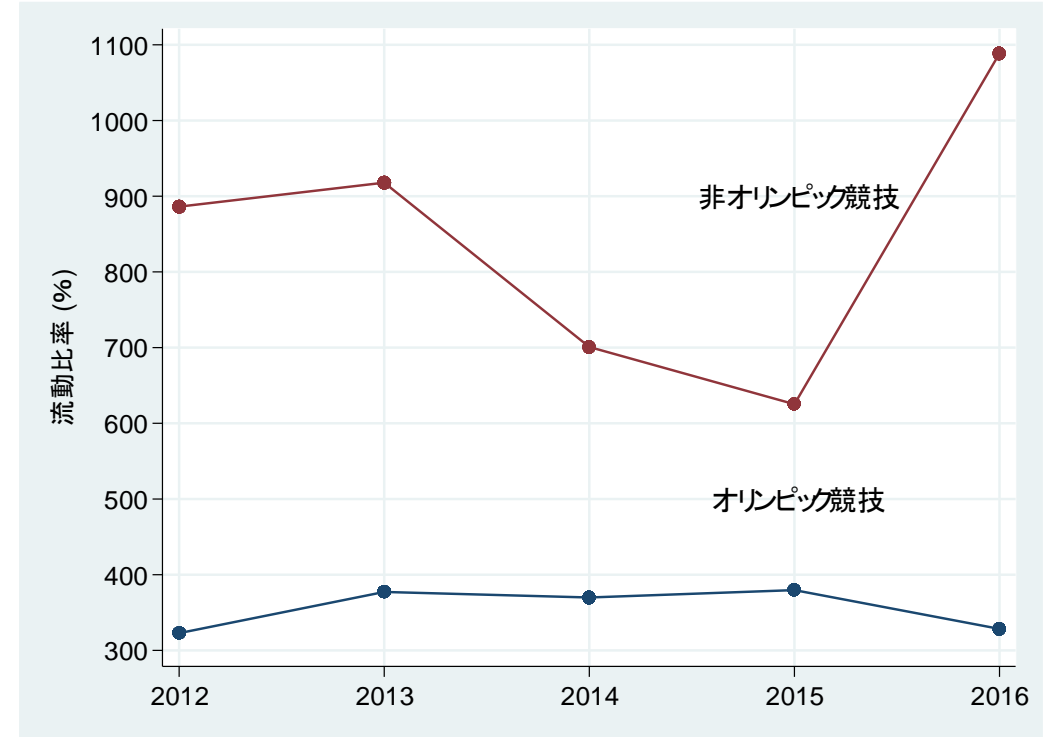
- 流動比率は、流動負債に対する流動資産の比率として計算される。

$$\text{流動比率(\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

- 流動比率は、容易に現金化できる流動資産と、短期的に返済の必要が生じる流動負債を比較することで、短期的な支払能力を測る指標である。比率が高いほど支払能力があると考えられる。ただし、流動比率が10,000%を超えた1団体を計算から除いている。
- 図表49には、流動比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。流動比率の5年間の平均は、557.7%である。民間企業の目安とされる200%と比べて、極めて高い水準にある。
- 全期間の中央値を見ると、273%であり、平均の約1/2の水準まで低下する。その、競技団体は高い支払い能力を有していると考えられる。
- 流動比率の平均は大きく変動している。一部の競技団体の流動比率が著しく高い水準にあるため、その変化の影響を受けていることが予想される。



図表49 流動比率の推移



図表50 オリンピック・非オリンピック競技団体別の流動比率の推移

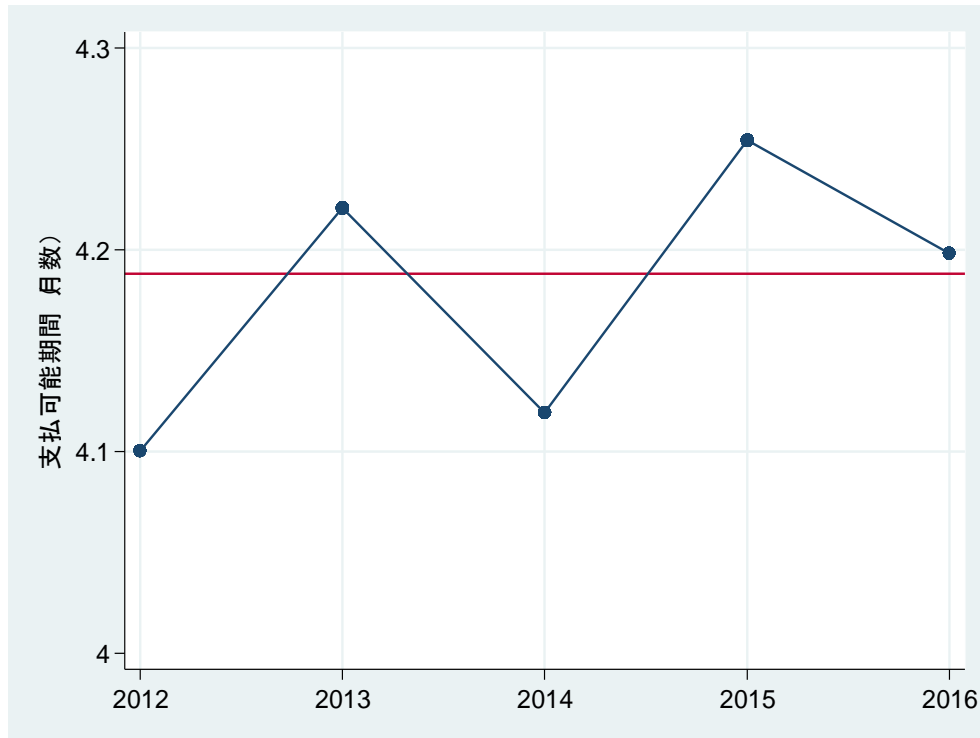
- 図表50には、オリンピック競技団体と非オリンピック競技団体の別に見た流動比率の推移を示している。
- オリンピック競技団体の流動比率の平均は355%、非オリンピック競技団体は842%である。中央値はそれぞれ、369%、886%である。
- 各年度の非オリンピック競技団体の流動比率はオリンピック競技団体よりも、1.6倍から3.3倍だけ大きい。非オリンピック競技団体の方が、短期的な支払いに備える傾向が見られる。

# 支払可能期間

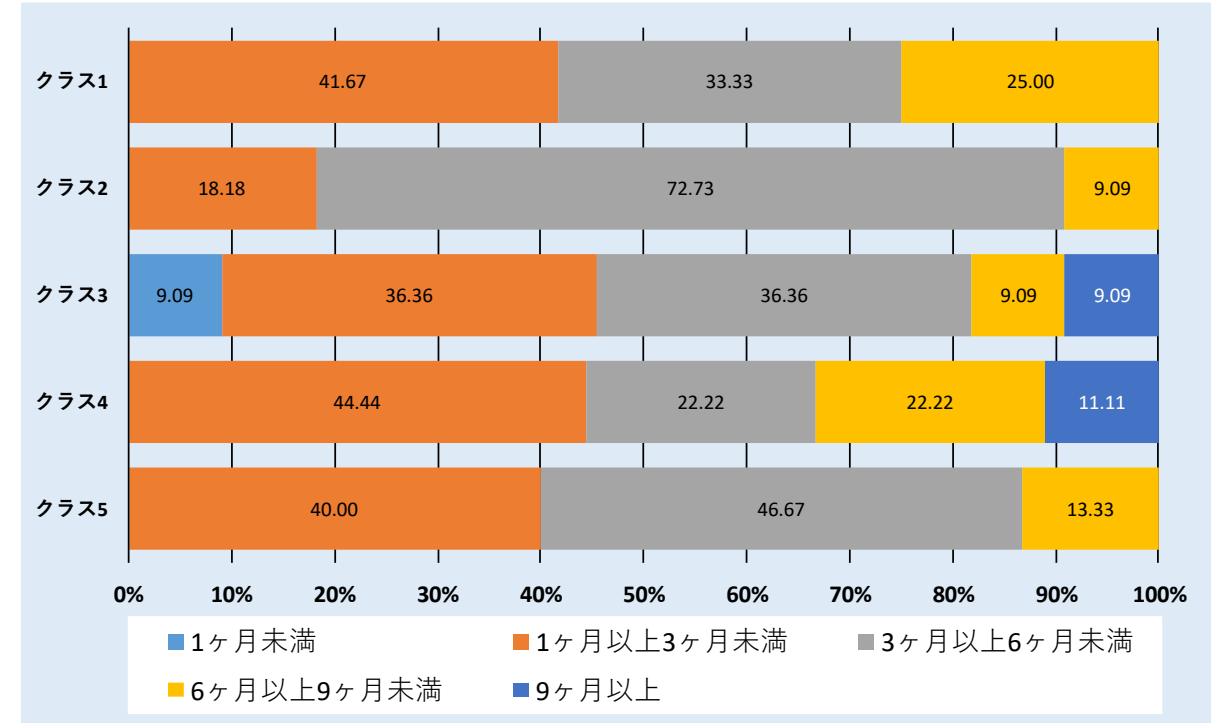
- 支払可能期間は、保有する流動資産が支出の何ヶ月分相当であるのかを測ることで、短期的な支払能力を測る指標である。

$$\text{支払可能期間(月数)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{経常費用}/12\text{ヶ月}}$$

- 月数が高いほど支払能力に余裕があり、1ヵ月以下の場合には、不安定な資金状態であると考えられる。一方で、小規模団体であるにもかかわらず6ヵ月超である場合には、資金の効率的な活用や積極的な事業運営が求められる。
- 図表51には、支払可能期間について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 5年間の平均は4.2ヵ月である。期間中、ほぼ横ばいで推移している。四半期程度の支払手段が手元にある状態を維持するように運営していると考えられる。
- 流動比率の傾向と整合的な結果である。



図表51 支払可能期間の推移



図表52 経常収益規模別の支払可能期間（2016）

- 図表52に、2016年度の支払可能期間を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の支払可能期間の平均値は4.2ヶ月、標準偏差は2.3ヶ月、中央値は3.7ヶ月、最小値は0.3ヶ月、最大値は10.7ヶ月である。
- 支払可能期間が「1ヵ月未満」となる団体は、クラス3に9%（1団体）存在する。それ以外は、1ヶ月以上の支払手段を保有している。
- 収益規模との関係は明らかではないものの、いずれのクラスにおいても、半数を超える競技団体が3ヶ月以上の支払い準備をおこなっていることが確認できる。



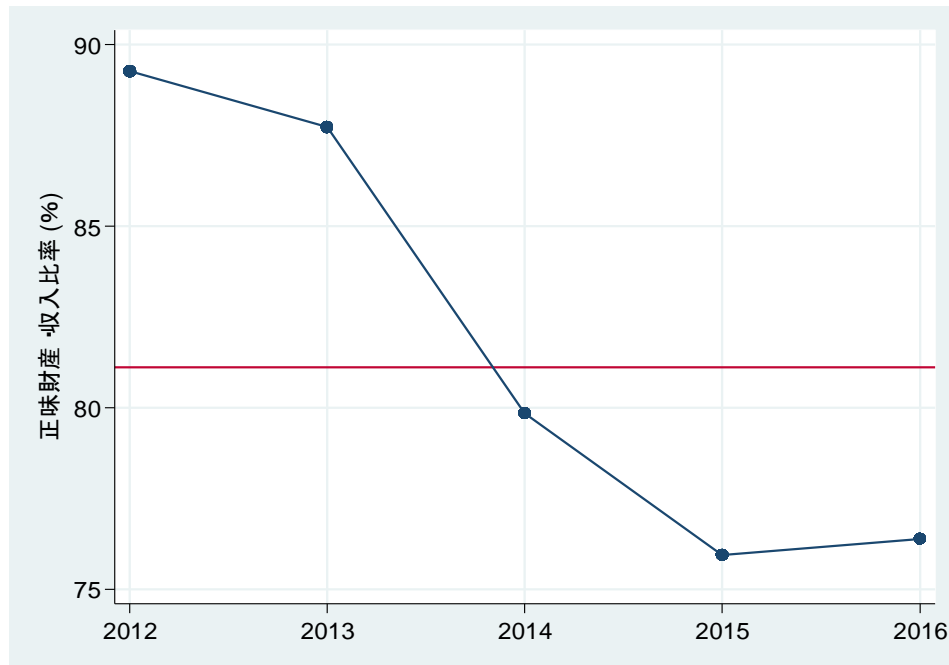
# 持続性 (Sustainability)

# 正味財産・収入比率

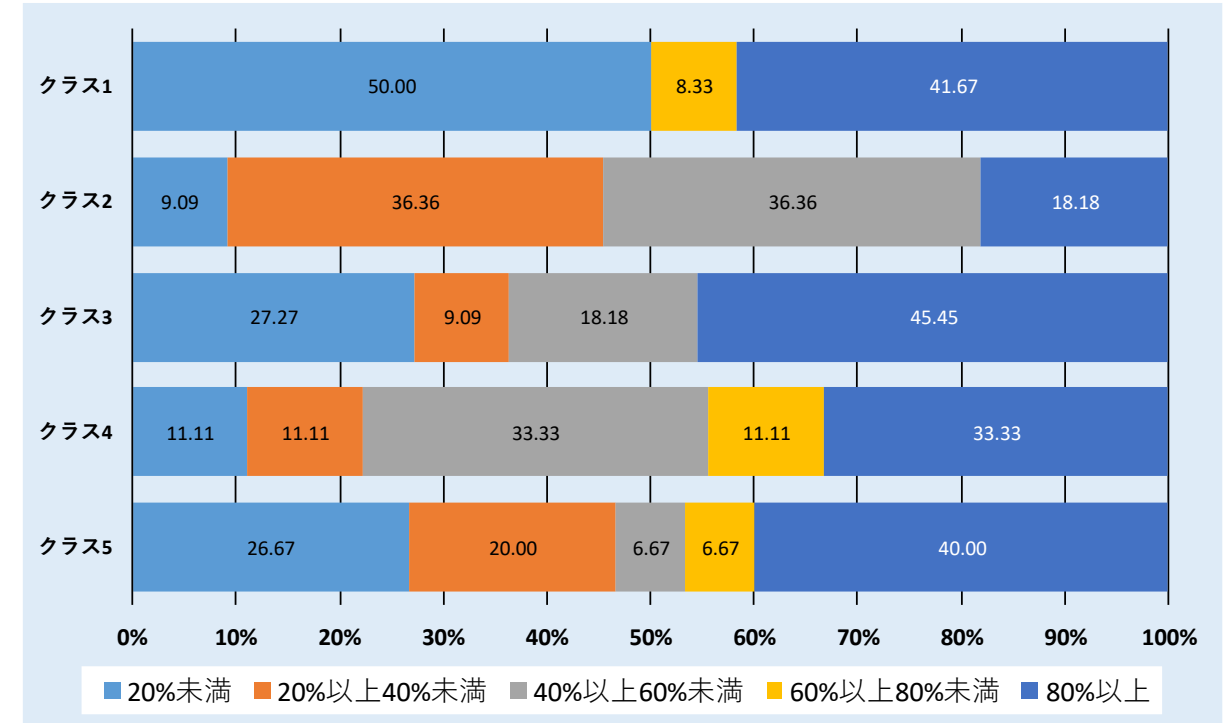
- 正味財産・収入比率は、収入に対して正味財産をどの程度蓄積できているのかを示す指標である。

$$\text{正味財産・収入比率(\%)} = \frac{\text{正味財産合計}}{\text{経常収益}} \times 100$$

- この指標の値が高いほど内部留保として正味財産を蓄積しており、中長期の活動の持続性があると考えられる。他方で、著しく高い場合には、資金を事業に有効に活用できていない可能性を示唆するものとなる。
- 図表53には、2012年度から2016年度の正味財産・収入比率の各年度の平均値を示している。期間を通じた平均値は81%である。2012年度から2013年度には90%近い水準であったが、近年は80%を下回る水準で推移している。また、各年度とも約1/3の競技団体が100%を超えている。
- 各年度の中央値は51%から57%程度の水準である。平均値と比較して大きな差があるものの、どちらの指標で見た場合にも、非常に高い水準にあることが確認できる。
- 競技団体が将来の活動の存続に関心を払っており、内部留保の蓄積に積極的であることが確認できる。一方で、近年は正味財産の事業への活用が進んできている。



図表53 正味財産・収入比率の推移



図表54 経常収益規模別の正味財産・収入比率

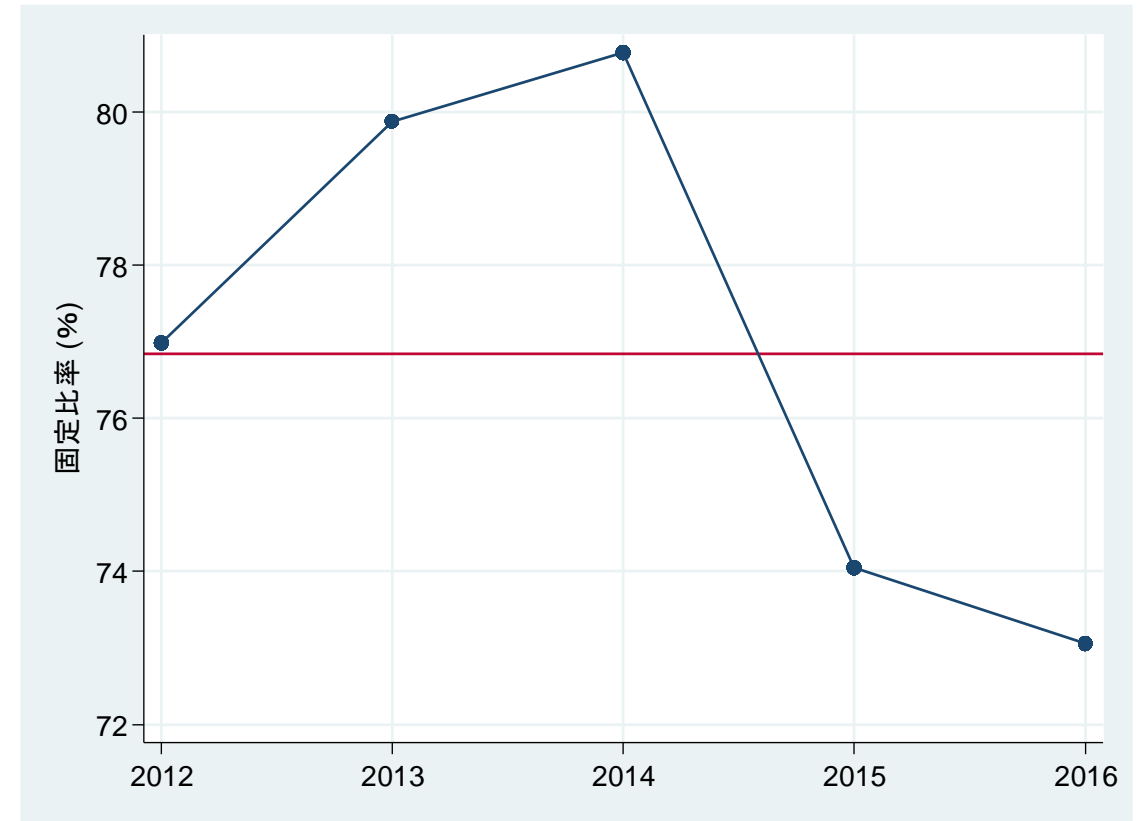
- 図表54に、2016年度の正味財産・収入比率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の正味財産・収入比率の平均値は76.4%、標準偏差は85.4%、中央値は51.7%、最小値は-33.9%、最大値は407.6%である。
- クラス1では、5割の団体が20%以下である。それに対して、クラス2からクラス5では、7割以上の団体の正味財産・収入比率が20%以上となっている。
- 収益規模が小さい団体では正味財産・収入比率の値も小さい傾向にある。一方で、中・大規模の団体にはっきりとした違いは確認できない。

# 固定比率

- 固定比率は、固定資産への投資が安定的な資金源である正味財産でどれだけ賄われているかを示している。

$$\text{固定比率(\%)} = \frac{\text{固定資産}}{\text{正味財産合計}} \times 100$$

- 固定比率の値が100%を下回るとき、固定資産よりも正味財産が大きい関係にあるため、固定資産への投資を正味財産で賄えていることになる（資金の調達を借入金等に依存していない）。長期的な支払能力（長期安全性）を表すものである。
- 競技団体の固定資産は、公益目的事業財産である「基本財産」や「特定資産」が相当し、金融資産や土地といった形態で保有される。そのほかに、建物や附属設備、敷金などのオフィス環境整備に必要な資産も「その他固定資産」として含まれる。これら固定資産への投資を回収するには長期間を要するため、負債に過度に依存せずに資金調達できることが望ましいと考えられる。
- 固定比率がマイナス、あるいは1,000%を超える4団体については分析から除いた。
- 図表55には、固定比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。2012年度から2014年度にかけて上昇しており、2015年度以降は減少に転じ、直近では73.1%となっている。期間全体の平均は77.0%である。2014年度（81.2%）をピークに減少し、2016年度には72.2%となっている。
- 中央値で見た場合にも、2013年度78.0%、2014年度75.4%、2015年度72.7%、2016年度72.2%と近年の減少傾向が確認される。
- 低い水準にとどまっていることから、競技団体の固定資産は十分に正味財産で賄うことができている。長期的な財務の安全性については望ましい状態と考えられる。
- 競技団体の保有する固定資産が競技用器具などの減価償却資産である場合には、減価償却により固定比率はさらに改善していくことが予想される。



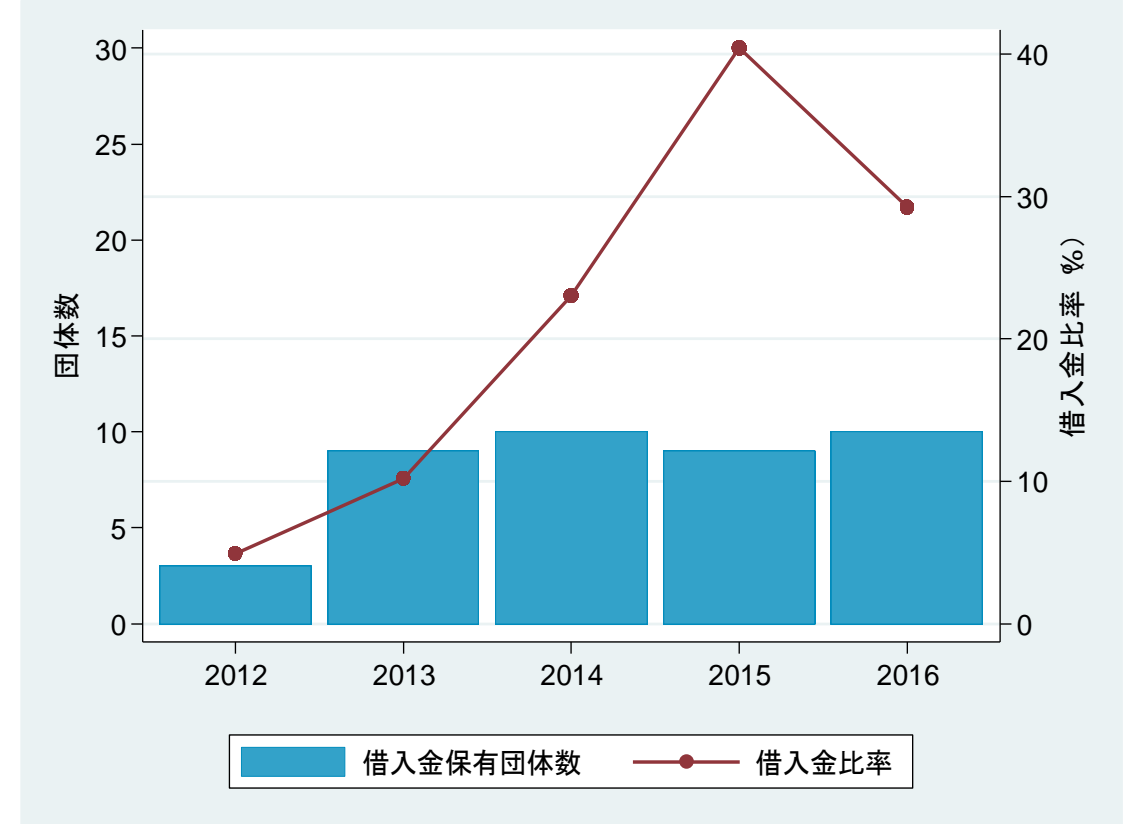
図表55 固定比率の推移

# 借入金比率

- 借入金比率は、総資産に占める借入金の比率を示す指標である。借入金、負債科目のうち「短期借入金」と「長期借入金」の合計を用いている。

$$\text{借入金比率 (\%)} = \frac{\text{借入金残高}}{\text{総資産}} \times 100$$

- 競技団体が借入金からどの程度資産を調達しているのかを見ることができる。
- 民間企業の場合には、設備投資や運転資金のために金融機関等から借入がおこなわれる。競技団体が借入金を計上するケースには、積極的な公益目的事業の拡大展開に活用するものや、運転資金の補填に迫られて借り入れるものがある。
- 借入金比率が著しく高い場合には、金利の上昇などが経営や収益に与える影響が大きくなるため、財務の健全性を損なう可能性がある。
- 図表56には、競技団体の借入金比率と借入金保有団体数について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 借入による資金調達を行っている競技団体数は、2013年度以降は9または10団体で推移している。これらはほぼ同じ競技団体である。
- 借入をおこなっている競技団体数は全体の1/5程度であるものの、借入依存度は、上昇する傾向にある。2012年度の4.9%から2016年度には29.3%となっている。全期間の平均は24.2%である。
- ただし、2012年度の借入金比率の値は3団体の平均である。また、ピークは2015年度の40.4%である。借入金を計上する9団体のうち2団体が85%から95%の極めて高い値を示したため、平均値を大きく引き上げることとなった。借入による資金調達に積極的になってきていることが観察できる。



図表56 借入金比率と借入金保有団体数の推移

# 「収益事業」の収益対「公益事業」の収益

- 公益目的事業会計と収益事業会計について、それぞれの収益を比較している。

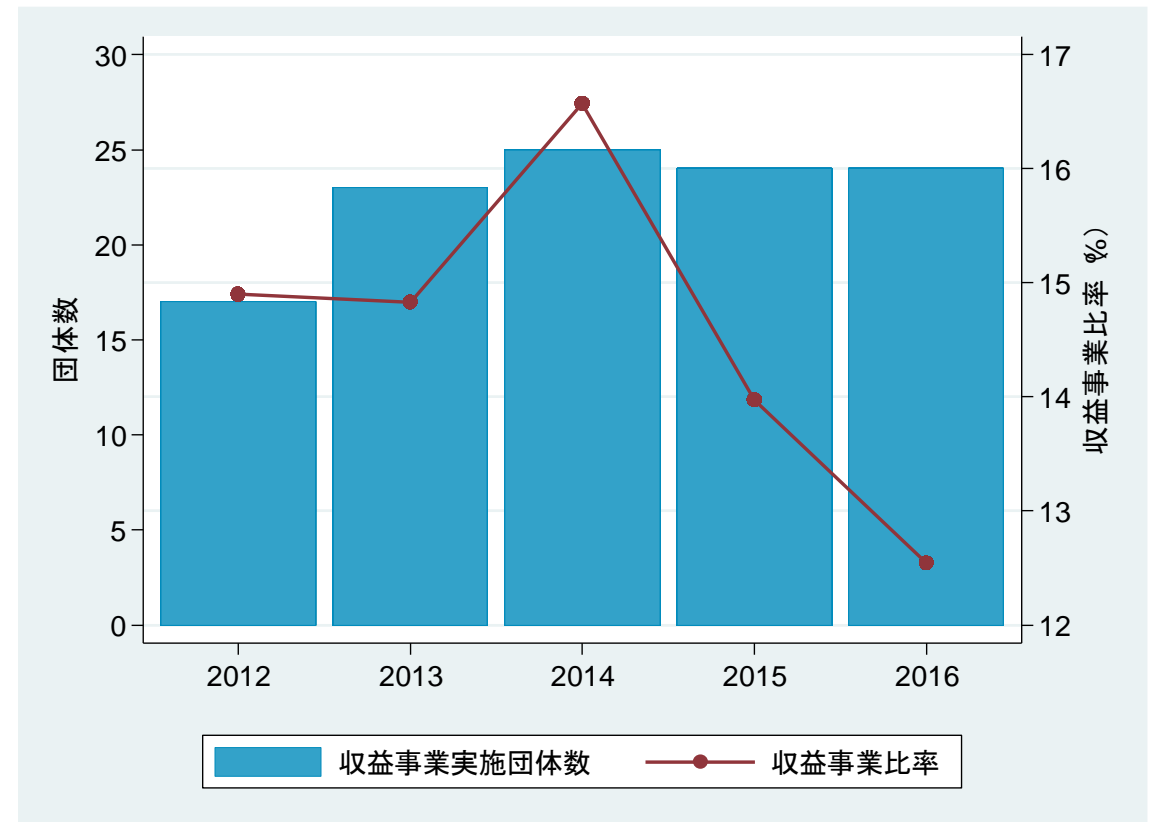
$$\text{「収益事業」収益比率(\%)} = \frac{\text{「収益事業」収益}}{\text{「公益事業」収益}} \times 100$$

- 公益法人の会計では、貸借対照表および正味財産増減計算書の内訳表において、「公益目的事業会計」「収益事業等会計」「法人会計」の3つの会計に区分経理することが求められている。

- 公益法人の会計に関する補足：

公益法人は、その事業活動のうち、公益を目的とする事業比率（公益目的事業比率）が50%以上である限りにおいて、収益を目的とする事業を行うことができる。法人が収益事業を行う場合において、どの法人も収益事業から生じた利益の50%は公益目的事業財産に繰り入れなければならないとされている。

- 図表57には、期間中における競技団体の「収益事業」収益比率と「収益事業」実施団体数を示している。
- 競技団体が持続的な事業活動をおこなうために、「収益事業」を積極的に実施するようになってきているのかどうかを検証する。結果として、「収益事業」の収益比率も減少傾向であり、収益事業の実施団体数も横ばいの状態である。
- 期間中の「収益事業」収益比率は、12%台から16%台で推移した。中央値は4.2%から6.2%で、競技団体の「収益事業」収益比率は1割に満たない極めて低いものであることがわかる。
- 収益事業実施団体を見ると、2013年度以降は全体の約4割の競技団体が収益事業を実施している。2016年の24団体のうち、公益財団が15団体、公益社団が9団体である。



図表57 「収益事業」収益比率と「収益事業」実施団体数の推移

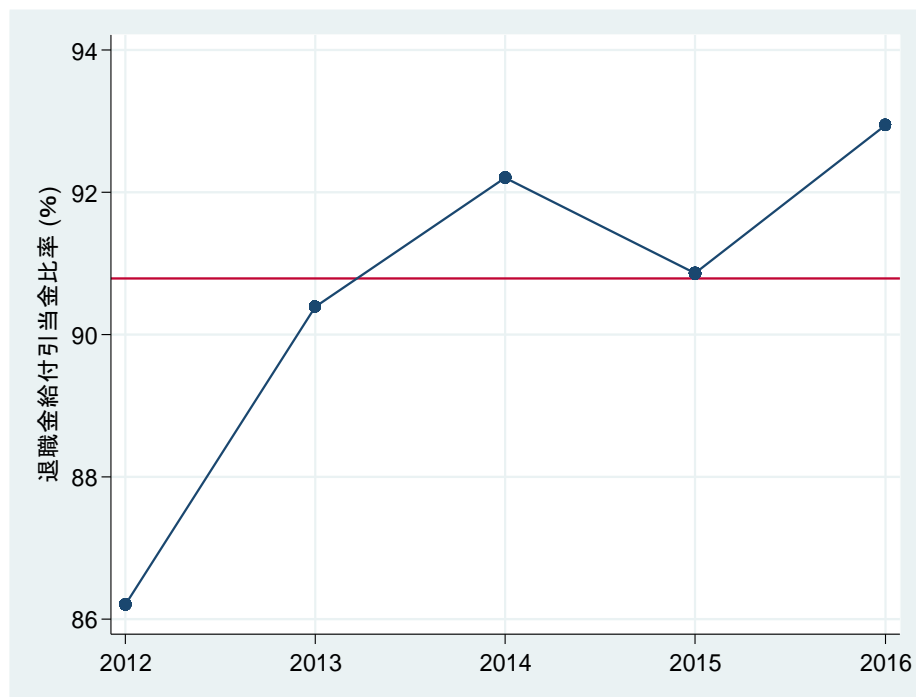
- ◆ 公益法人の収益事業は法人税法により34事業が定められている。収益事業を営む競技団体の主たる事業には、指導教材等の物品販売や施設賃貸にみられる不動産貸付などがある。それ以外の収益が期待できる事業では、例えば代表チームの国際試合や全日本選手権などの主催大会があるが、公益目的事業とするか収益事業とするかは競技団体の判断によるところが大きい。競技団体の「収益事業」についてより厳密な分析をするためには、その区分方法の統一が望まれる。

# 退職給付引当金比率

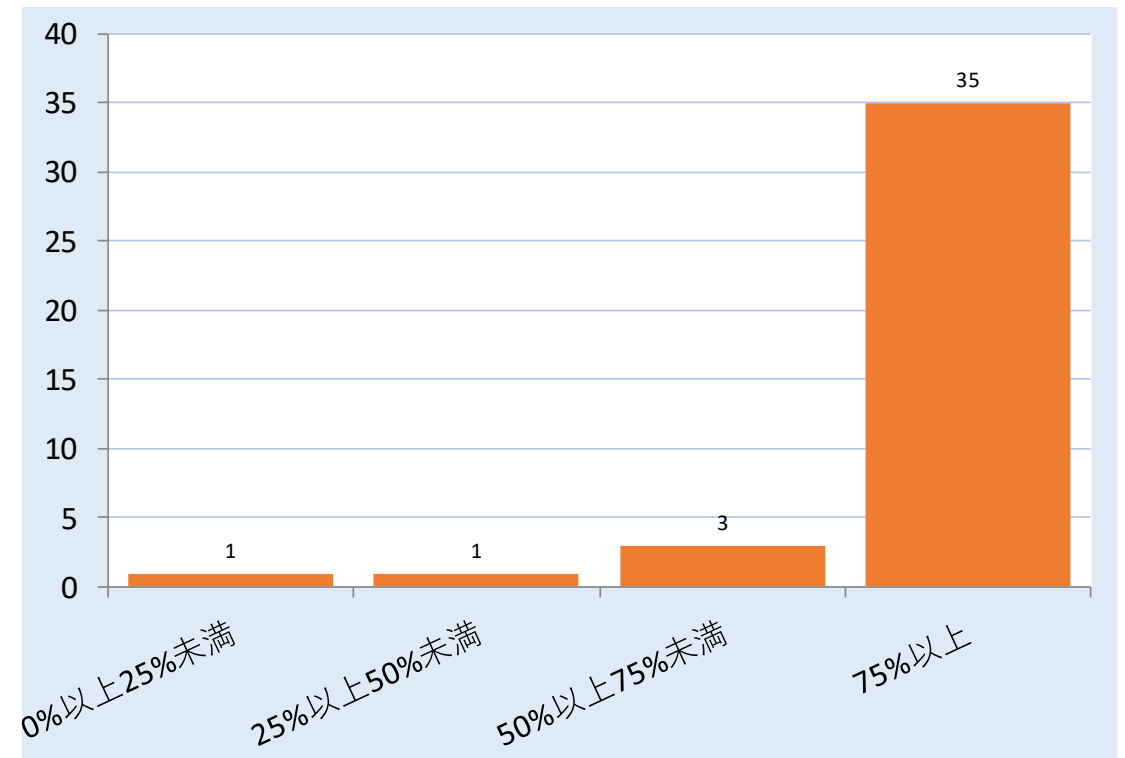
- 固定負債に占める退職給付引当金の比率を表す指標である。

$$\text{退職給付引当金比率(\%)} = \frac{\text{退職給付引当金}}{\text{固定負債}} \times 100$$

- 退職給付引当金は競技団体の固定負債を構成する主たる科目である。
  - 退職給付引当金および役員慰労引当金の引当金の計上には、期末要支給額相当額を引き当てなければならないとされている。
- 図表58には、退職給付引当金比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。5年間の退職給付引当金比率の推移を見ると、緩やかな上昇傾向が確認できる。平均で90.8%と高い水準にある。
- 図には示していないが、退職給付引当金を負債計上する競技団体数は、2012年度に28団体、2013年度に37団体、2014年度に38団体、2015年度に39団体、2016年度に40団体である。



図表58 退職給付引当金比率の推移



図表59 退職給付引当金の保有競技団体数 (2016)

- 図表59には、2016年度の退職給付引当金の保有競技団体数を4つの階級に分けて示している。
- 全体では、40競技団体が退職給付引当金を保有している。分析対象としている競技団体の約7割に相当する。
- 退職給付引当金比率が75%以上である35の競技団体のうち、30の競技団体の退職給付引当金比率が100%である。競技団体の固定負債の構成は長期借入金などはごくわずかであり、ほとんどを退職給付引当金が占めている。

# 収益性 (Profitability)

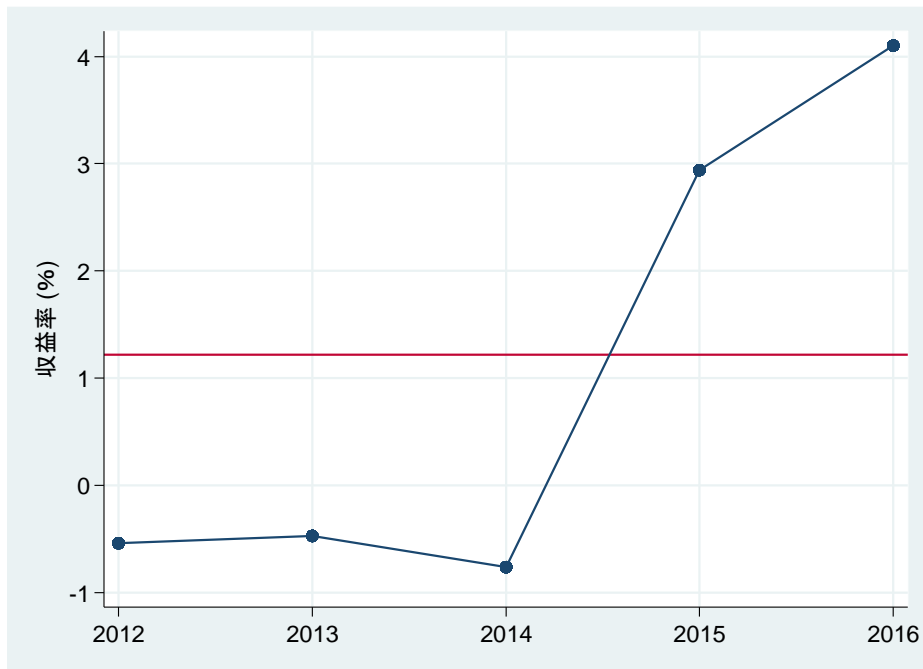


# 収益率

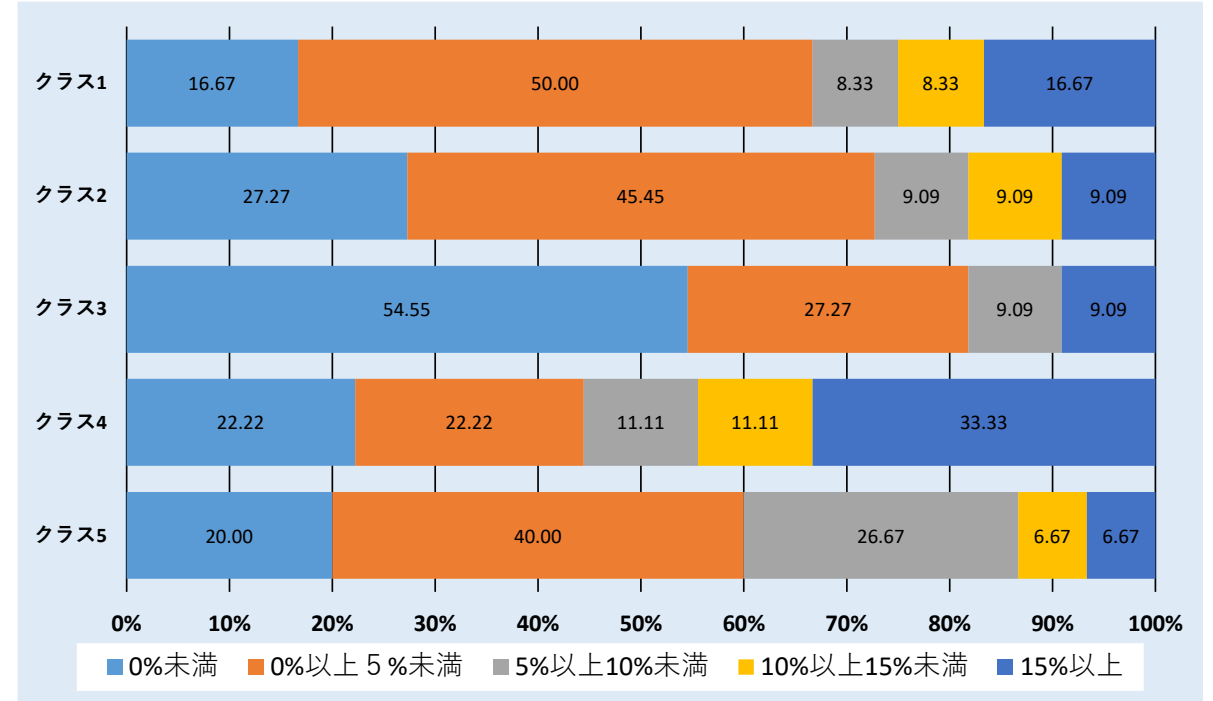
- 収入に対してどれだけ利益を出しているのかを測る指標である。

$$\text{収益率(\%)} = \frac{\text{経常収益} - \text{経常費用}}{\text{経常収益}} \times 100$$

- 収益率の値が大きいほど利益を出していることになる。公益法人は、原則として各事業年度において収支が均衡する「収支相償」が求められている。ただし、公益目的事業の実施に係る財源の拡充や、営利を目的としない収益事業の実施などにより、ある事業年度において収入が費用を上回り利益が出ることもある。
- 図表60には、収益率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 2012年度から2014年度までの収益率は、-0.5%から-0.7%とマイナスで推移しているが、2015年以降は3%から4%とプラスに転じている。全期間の平均は1.2%である。直近2年間はいずれもプラスの団体が7割、収益率の平均もプラスに転じており、競技団体全体の収益性は改善の傾向にある。



図表60 収益率の推移



図表61 経常収益規模別の利益率

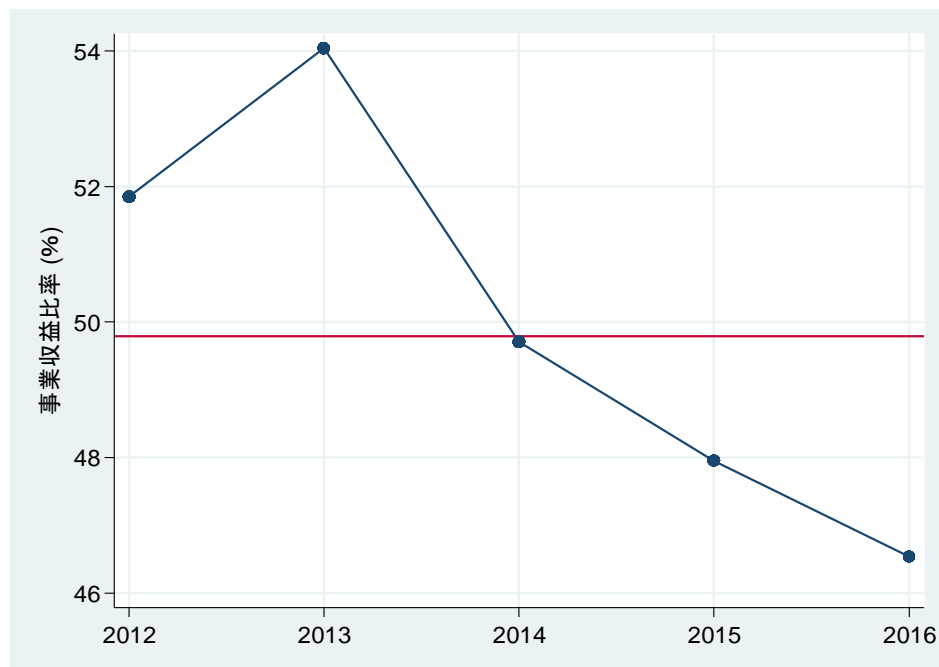
- 図表61に、2016年度の利益率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の収益率の平均値は4.1%、標準偏差は9.7、中央値2.9%、最小値は-25.3%、最大値は44.3%である。
- 当該年度において、42団体の収益率がプラスであったが、平均は低い水準にある。
- いずれのクラスについても収益率が0%未満となっている団体が存在することが分かる。特に、相対的に中規模であるクラス3の団体については、5割以上を占めている。
- 一方で、平均値・中央値ともに大きく上回る利益率を示した団体も存在する。クラス4では、平均値を2倍以上上回る10%以上の団体が4割を超えた。
- 競技団体の収益率の水準の低さは、公益目的事業の実施が法人運営の8割以上を占めながら、事業自体が収益を生み出せる設計に至っていなかったり、競技力強化事業をはじめとする補助金事業が事業の主軸となっていることが理由として考えられる。

# 事業収益比率(1)

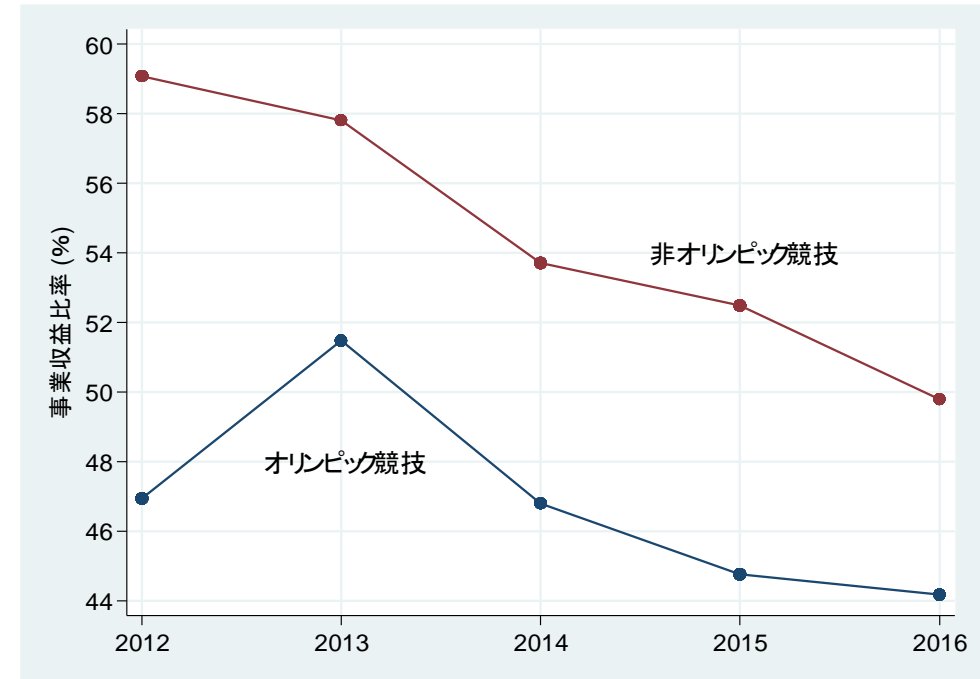
- 競技団体の行う活動のうち、事業活動によって得ている収益の割合を測る。

$$\text{事業収益比率(\%)} = \frac{\text{事業収益}}{\text{経常収益}} \times 100$$

- 正味財産増減計算書における「経常収益」を構成する収益科目（図表13, p.14）のうち、「事業収益」の割合をみる。
- 競技団体の事業活動とは、例えば大会事業、教室・講習会事業であり、事業収益の勘定科目にはこれら事業の実施に伴い受け取る協賛金収入や放送権料、各種事業への参加費などが含まれる。
- 図表62には、事業収益比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。各年度の平均値の推移を見ると、約46.5%から54.0%の範囲にある。全期間の平均は49.8%である。
- 2014年度以降に緩やかに低下傾向が確認できる。競技団体の収益構成のウェイトが事業活動からその他（補助金や寄付金など）へシフトしていることが予想される。



図表62 事業収益比率

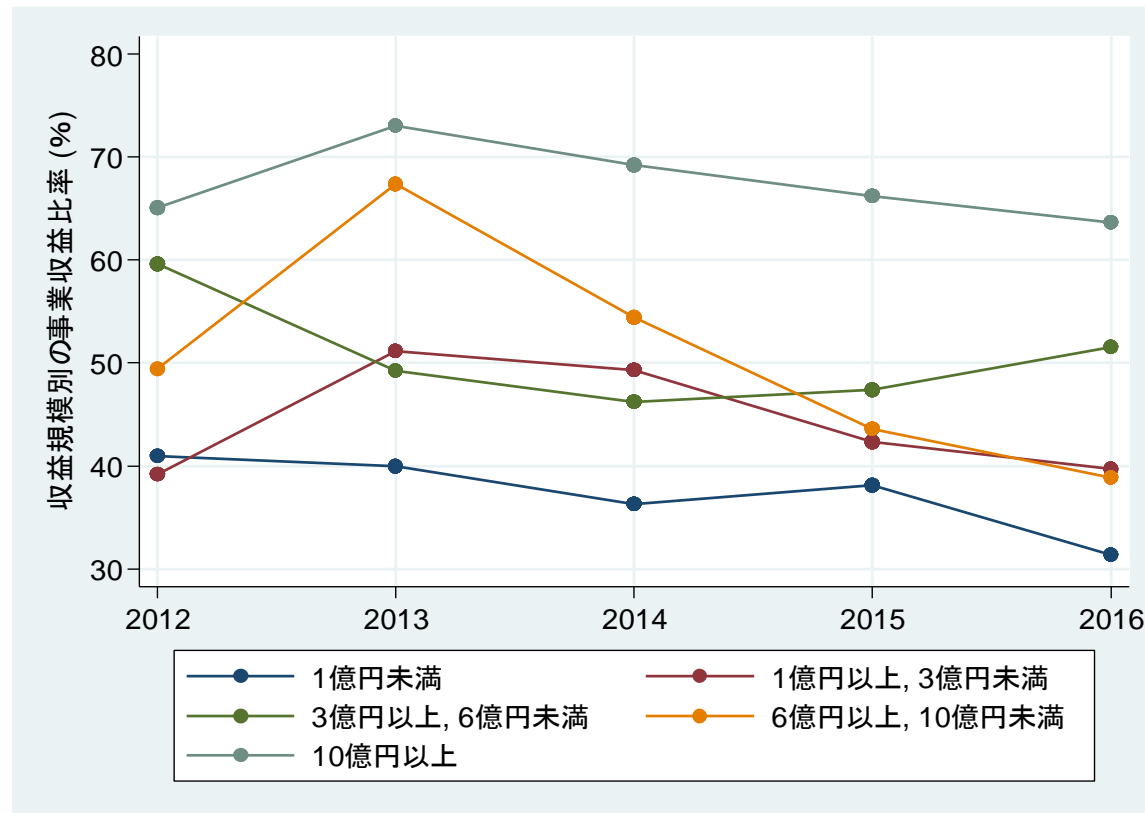


図表63 事業収益率（オリンピック・非オリンピック競技団体）

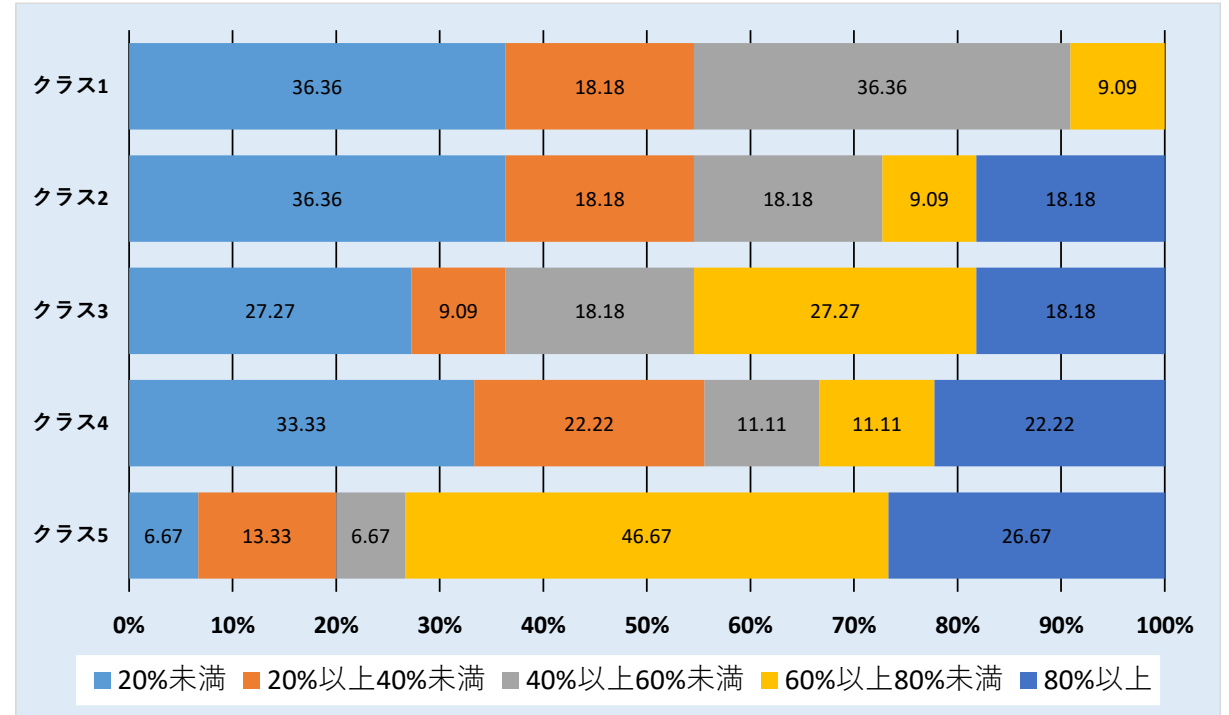
- 図表63には、オリンピック競技団体と非オリンピック競技団体の別に見た事業収益比率の推移を示している。
- 両グループに共通して低下傾向にあることが確認できる。
- 非オリンピック競技団体の方が平均して6ポイント程度高い水準である。両グループとも事業から得る収益の獲得に積極的であるか、非オリンピック競技団体の方が、それ以外の手段での収益の獲得が困難であることを示している可能性がある。たとえば、非オリンピック競技団体は、オリンピック競技団体に比べ補助金収入の額が小さく、事業継続に必要な収益を自主事業から得る必要があるため、事業収益比率が高くなっていると考えられる。
- また、2020大会に向け、オリンピック競技団体の競技力向上のための強化事業補助金が優先的に交付されているため、非オリンピック競技団体への交付額は必然的に小さくなり、オリンピック競技団体に比べ事業収益比率が高くなっていることも指摘できる。

# 事業収益比率(2)

- 事業収益比率について、収益規模別の推移（図表64）を見ると、2014年度以降、6億円以上10億円未満の競技団体は30ポイント近く低下している。
- 3億円以上6億円未満の規模の競技団体の事業収益比率のみ、やや上昇しているが、それ以外は共通して低下していることが確認される。
- 2016年度時点での最も規模の小さい（1億円未満）競技団体の事業収益比率は、最も規模の大きい（10億円以上）の1/2以下である。
- 収益規模間での事業収益比率を比較すると、おおむね収益規模の大きい順に事業収益比率が高くなっている。



図表64 経常収益規模別の事業収益比率の推移



図表65 経常収益規模別の事業収益比率

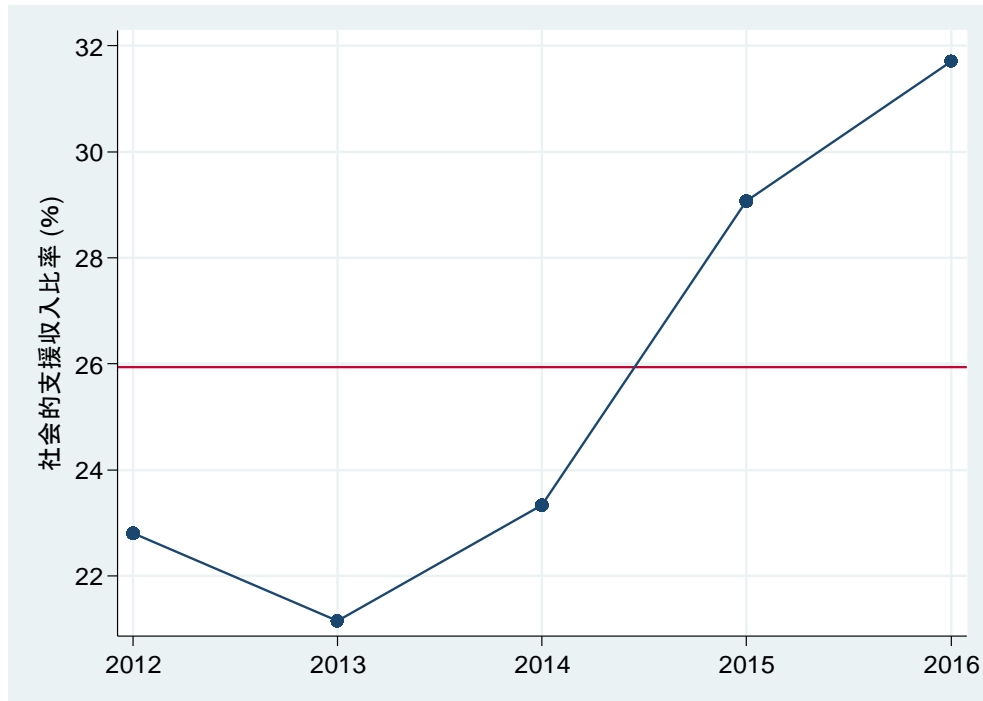
- 図表65に、2016年度の事業収益比率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の事業収益比率の平均値は49.8%、標準偏差は27.3、中央値は48.5%、最小値は2.0%、最大値は95.%である。
- 収益規模別（2016年度）のグラフからも、収益規模の大きな競技団体ほど事業収益比率が高くなる傾向が確認できる。
- 収益規模の大きい競技団体ほど事業の実施による収益の確保に成功しており、規模の小さいほど寄付金や補助金など事業収益以外のからの収益を受け入れていると考えられる。

# 社会的支援収入比率

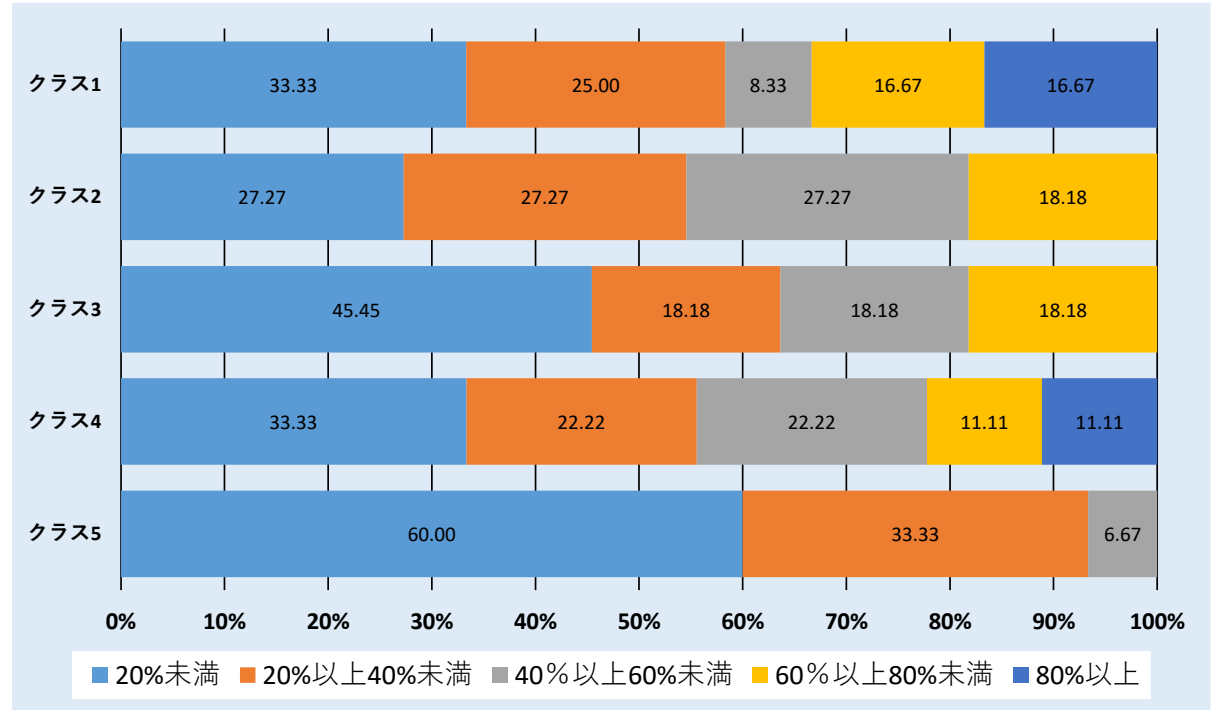
- 「受取補助金等」と「受取寄付金」を「社会的支援収入」と定義して、競技団体の収入に占める割合を測る。

$$\text{社会的支援収入比率(\%)} = \frac{\text{受取補助金等} + \text{受取寄付金}}{\text{経常収益}} \times 100$$

- この値が大きいほど、競技団体の事業（あるいは財政）が補助金や寄付金に依存する傾向にあることがわかる。事業収益比率の低い競技団体にとって、これらの資金支援は重要な財源となっていることが予想される。
- 図表66には、社会的支援収入比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。2014年度までは、20%台前半を推移しており、2015年度は29.0%、2016年度には31.7%と上昇傾向がみられる。
- 2014年度以降の上昇は、2020東京大会に向けた競技強化のための補助金の増加による影響であると考えられる。
- 全期間の平均は25.9%である。収益全体の3割程度を補助金や寄付金に依存していることが分かる。近年、その傾向は強まっている。



図表66 社会的支援収入比率



図表67 経常収益規模別の社会的支援収入比率 (2016)

- 図表67に、2016年度の社会的支援収入比率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の社会的支援収入比率の平均値は31.7%、標準偏差は23.7%、中央値は25.8%、最小値は1.6%、最大値は87.1%である。
- クラス1に属する競技団体の約3割、クラス2からクラス4では約2割が60%以上の社会的支援収入比率であることが確認できる。
- 一方で、クラス5にはその傾向は見られず、社会的支援収入比率60%以上の団体は存在していない。
- 全体的な傾向として、収益規模の小さい競技団体は、補助金や寄付金に基づいた収入が大きい。そうした競技団体は、補助金や寄付金などの社会的な支援を積極的に獲得し、国際舞台で活躍するような選手育成・強化事業を実施しているのが実態であろう。

# 受取補助金等収入比率と受取寄付金収入比率 (1)

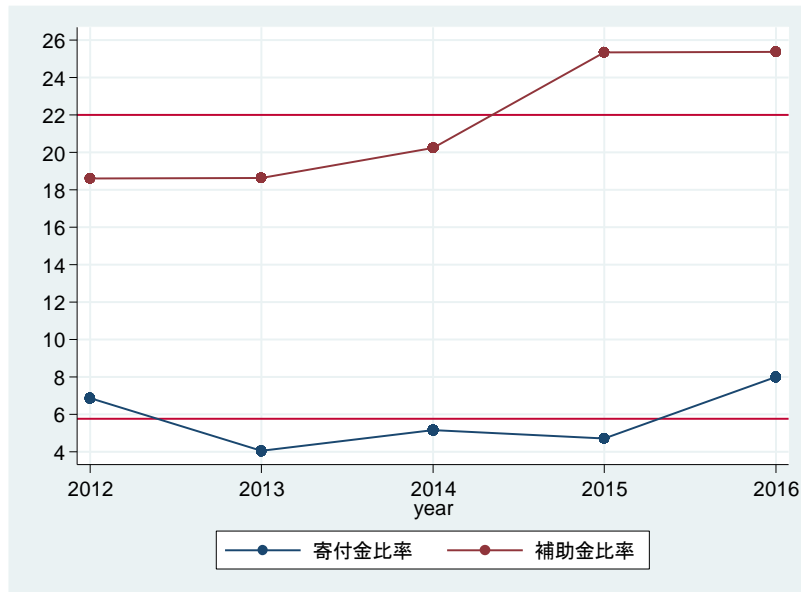
- 社会的支援助入比率を分解し、補助金等収入と寄付金それぞれが経常収益に占める割合を測る。

$$\text{受取補助金等収入比率(\%)} = \frac{\text{受取補助金等収入}}{\text{経常収益}} \times 100$$

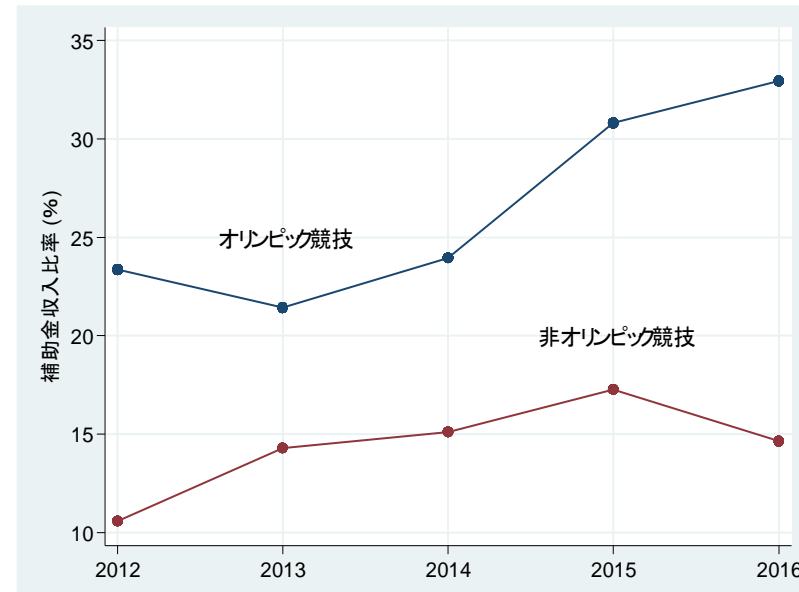
$$\text{受取寄付金収入比率(\%)} = \frac{\text{受取寄付金}}{\text{経常収益}} \times 100$$

- 競技団体の収益の一定程度は補助金と寄付金によって構成されている。国、スポーツ振興くじ助成、公益法人からの補助金等と、民間企業や個人からの寄付金がどの程度の割合となっているのかを確認する。
- 図表68には、受取補助金等比率と受取寄付金比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。また図には示していないが、各年度とも、ほとんどの競技団体が補助金を受け入れているのに対して、寄付金を受け入れている競技団体数は全体の7割から8割程度となっている。

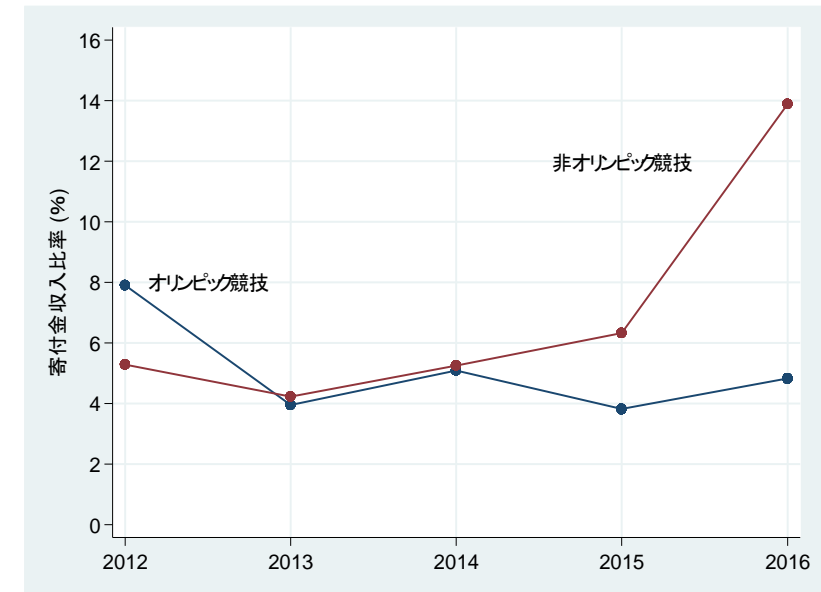
- 全期間の平均を見ると、受取補助金等収入比率は22.0%、受取寄付金比率は5.7%である。いずれも競技団体の収益において重要なウェイトを占めていることがわかる。受取補助金等収入比率は受取寄付金比率の3倍から5倍の水準となっている。
- 図表69および図表70には、受取補助金等収入比率と受取寄付金収入比率をオリンピック競技団体と非オリンピック競技団体の別にみた。
- 受取補助金等収入比率について、オリンピック競技団体が21%から34%で推移し、特に2015年度以降は経常収益の3割を占める一方、非オリンピック競技団体は10%から17%で推移した。オリンピック競技団体がおよそ11から17ポイント上回り、2016年度は非オリンピック競技団体の比率が減少したことも相まって両者の差は拡大している。
- 受取寄付金収入比率について、オリンピック競技団体が横ばいで推移する一方、非オリンピック競技団体は2013年度以降に微増を続け、2016年度には前年度の6%から14%へと2倍以上の増加を示した。受取補助金等収入比率とは反対に、受取寄付金収入比率は非オリンピック競技団体がおよそ10ポイントほど上回った。



図表68 受取補助金等比率と受取寄付金比率



図表69 受取補助金等収入比率 (五輪/非五輪競技団体)

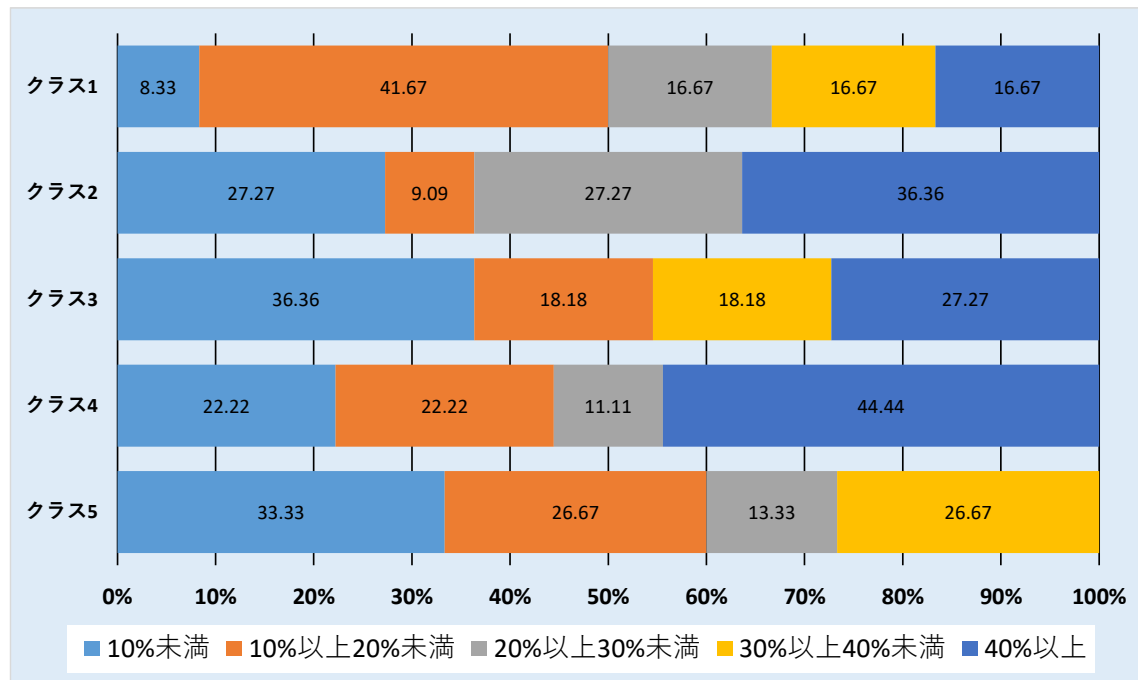


図表70 受取寄付金収入比率 (五輪/非五輪競技団体)

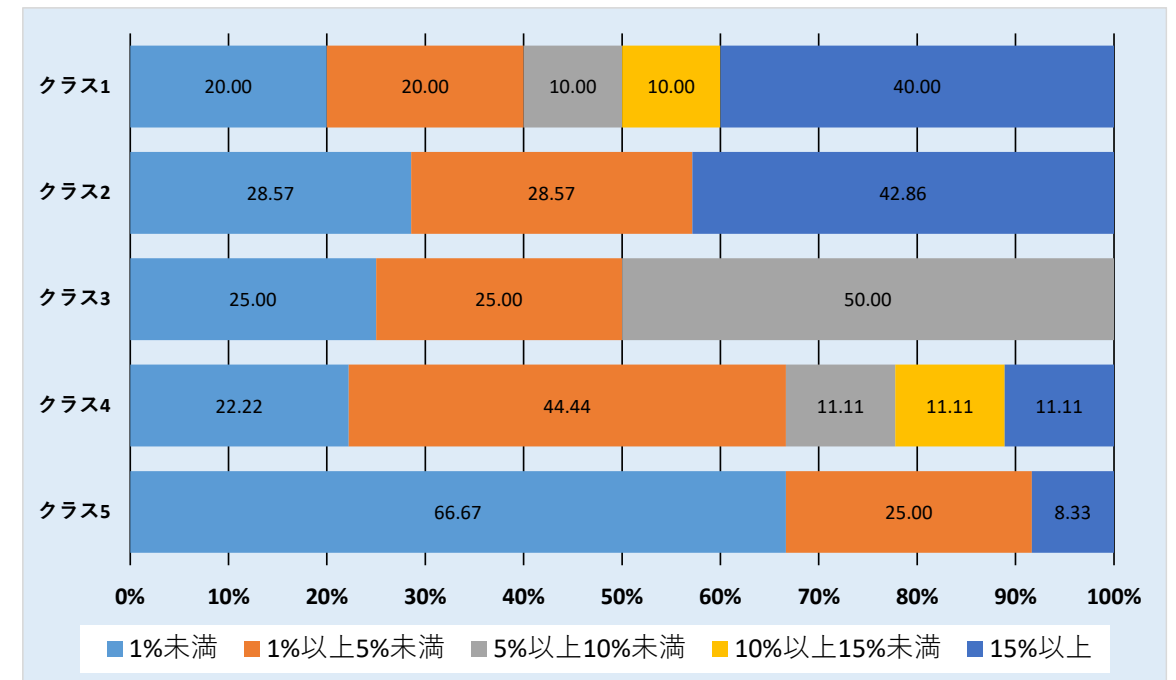


# 受取補助金等収入比率と受取寄付金収入比率 (2)

- 2016年度の受取補助金等収入比率の平均値は25.4%、標準偏差は20.0%、中央値は20.0%、最小値は0.1%、最大値は84.2%である。
- 図表71には、2016年度の経常収益規模別の受取補助金等収入比率を示している。
- 受取補助金等収入比率について、クラス1からクラス4では、いずれも3割から4割強の団体の受取補助金等収入比率が30%以上となっている。
- クラス4でも4割以上の団体が経常収益の40%以上を補助金として得ている。他方で、クラス5では、40%を超える団体は存在しない。
- 2016年度の受取寄付金比率の平均値は8.0%、標準偏差は12.0%、中央値は2.1%、最小値は0.1%、最大値は45.8%である。
- 図表72には、2016年度の経常収益規模別の受取寄付金収入比率を示している。
- 相対的に小規模であるクラス1と2では、受取寄付金比率が15%以上の団体が4割を超える。クラス3ではゼロとなっている。
- クラス5では1%未満の競技団体が約7割となっている。経常収益の規模が大きくなるにつれ、受取寄付金収入比率は低くなる傾向がある。
- すでに見てきたように、収益規模が中小規模の競技団体ほど、事業収益比率は低かったが、それに対して、寄付金収入および補助金等収入は、比率が大きく、重要な収入となっている。



図表71 経常収益規模別の受取補助金等収入比率



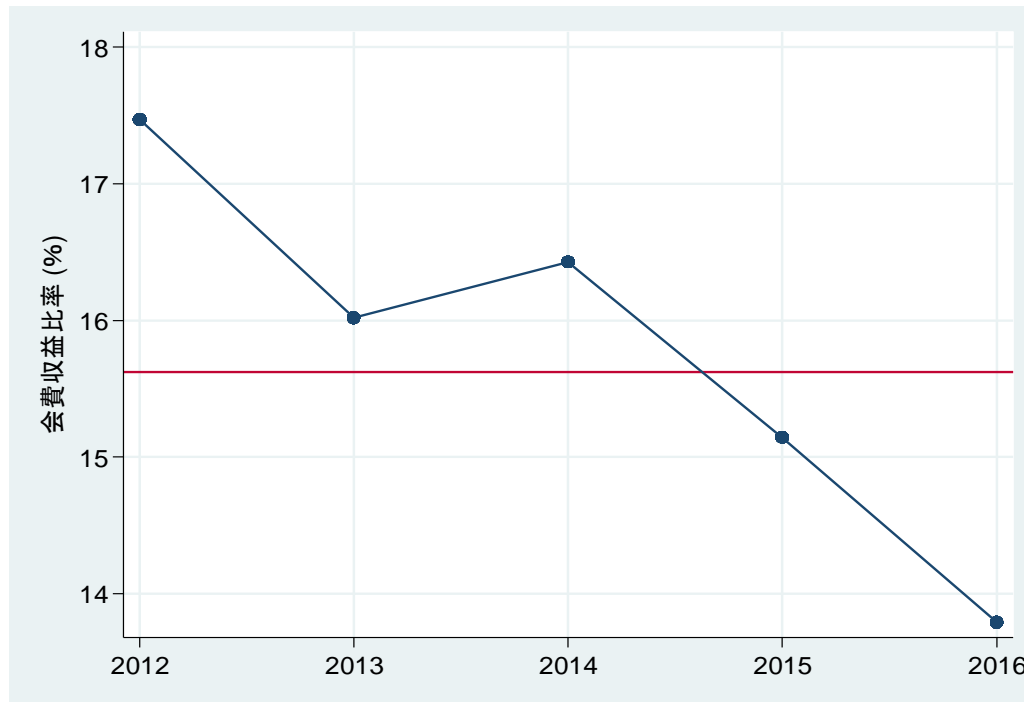
図表72 経常収益規模別の受取寄付金比率

# 会費収益比率(1)

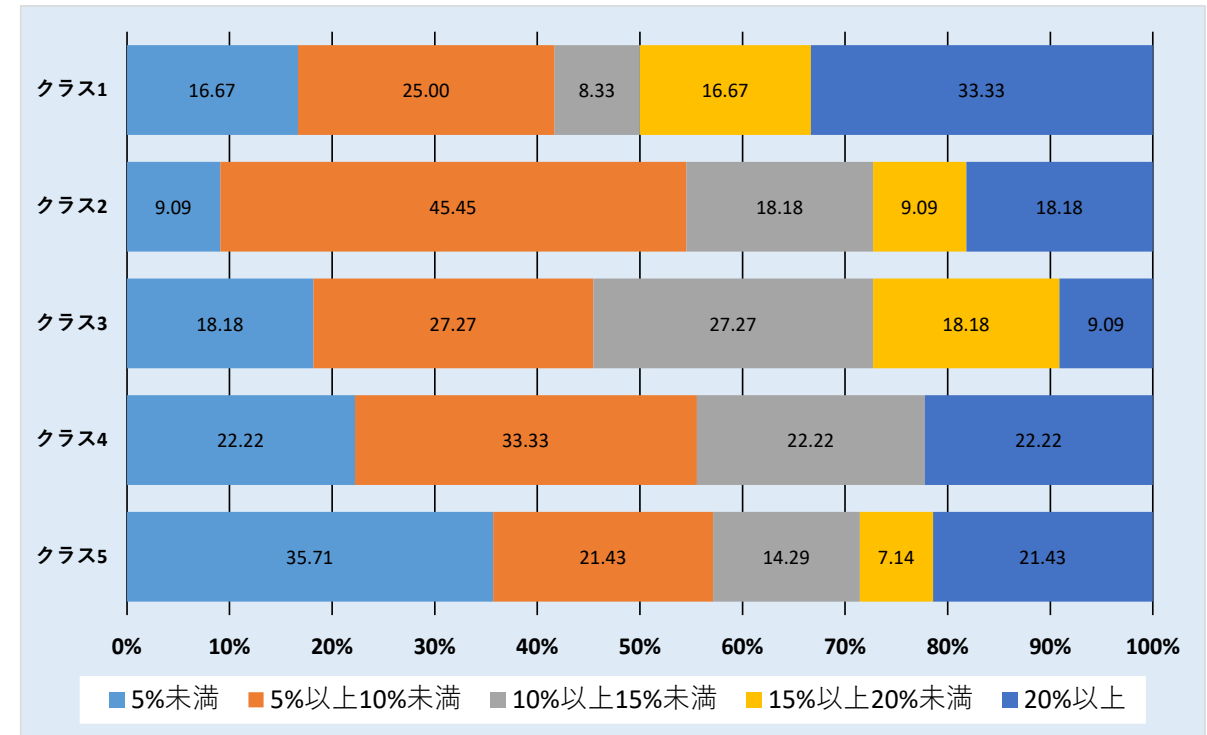
- 競技団体の収益のうち、会費収入の比率を測る。会費収入とは、主には競技者の登録費や社団法人の社員として団体や個人が支払う会費を指す。

$$\text{会費収益比率(\%)} = \frac{\text{会費収益}}{\text{経常収益}} \times 100$$

- 図表73には、会費収益比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 期間中、約14%から17%半ばの範囲を推移している。期間中の平均値は15.6%、中央値は11.6%で、いずれの年度においても中央値は平均値より4ポイント程度低くなる。
- 2014年度以降にやや低下傾向が見られるものの、各競技団体の経常収益計のうち、特に「事業収益」と「受取補助金等」の割合が増加した影響であり、会員減少により会費収益が下がっているというようなネガティブな現象が起こっているわけではない。競技の人気向上などを背景とした会費収益の増加がみられる競技団体もある。



図表73 会費収益比率



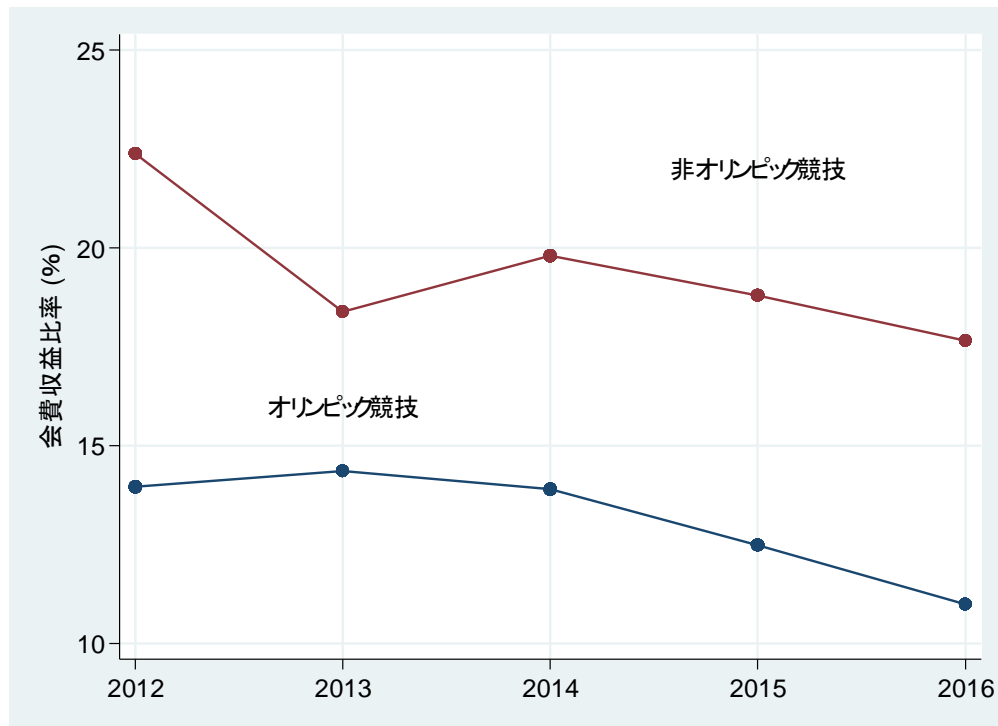
図表74 経常収益規模別の会費収益比率

- 図表74に、2016年度の経常収益規模別の会費収益比率を示している。
- 2016年度の会費収益率の平均値は13.8%、標準偏差は13.2、中央値は9.5%、最小値は0.03%、最大値は56.7%である。
- 正味財産の状況(図表12、p.14)でみたように、会費収益は事業収益と受取補助金等と並び重要な収入源であるものの、いずれのクラスにおいても4~5割の団体が会費収益比率は10%未満にとどまっている。



# 会費収益比率(2)

- 図表75は、会費収益比率をオリンピック競技団体と非オリンピック競技団体の別に示した。
- オリンピック競技団体が約14%から約11%、非オリンピック競技団体は約22%から約18%で推移し、2014年度以降は両グループともにわずかに低下傾向にある。
- 期間中、非オリンピック競技団体が常に平均して約6%ほど高い水準にあった。非オリンピック競技団体は、オリンピック競技団体に比べ事業規模が小さい傾向にあり、収益源も限定されることから会費収益比率の割合が高くなる。
- オリンピック競技団体における近年の会費収益比率の減少は、2020東京大会に向けて受取補助金比率が高まったり、積極的な事業展開により事業収益比率が高まったことにより、経常収益全体に占める割合の低下が原因と考えられる。



図表75 会費収益比率（オリンピック・非オリンピック競技団体）

## オリンピック競技団体・非オリンピック競技団体の収益構造

競技団体の収益性を図る4つの指標（「事業収益比率」「受取補助金等比率」「受取寄付金比率」「会費収益比率」）に基づき、オリンピック競技団体と非オリンピック競技団体に場合分けした結果を整理すると以下ようになる。

- **事業収益比率**
  - オリンピック競技団体 < 非オリンピック競技団体
  - 平均して約6ポイントの差
- **受取補助金等収入比率**
  - オリンピック競技団体 > 非オリンピック競技団体
  - 11~17ポイントの差
- **受取寄付金収入比率**
  - オリンピック競技団体 < 非オリンピック競技団体
  - ほぼ同水準であるが、直近のデータでは約10ポイントの差
- **会費収益比率**
  - オリンピック競技団体 < 非オリンピック競技団体
  - 平均して約6ポイントの差

経常収益を見ると、オリンピック競技団体が非オリンピック競技団体を大きく上回っている（p.16）。これらの指標ごとに確認すると、収益構造の違いがより明らかになる。たとえば、事業収益はいずれのグループでも最も大きな収益源であり、経常収益に占める額も大きい。割合で見ると非オリンピック競技団体の方が比率が高い。

その主たる要因は、オリンピック競技団体で高い割合を示した「受取補助金等収入比率」にある。非オリンピック競技団体は、オリンピック競技団体に比べ補助金収入の額が小さく、事業継続に必要な収益を自主事業から得る必要があるため、事業収益比率が高くなっていると考えられる。

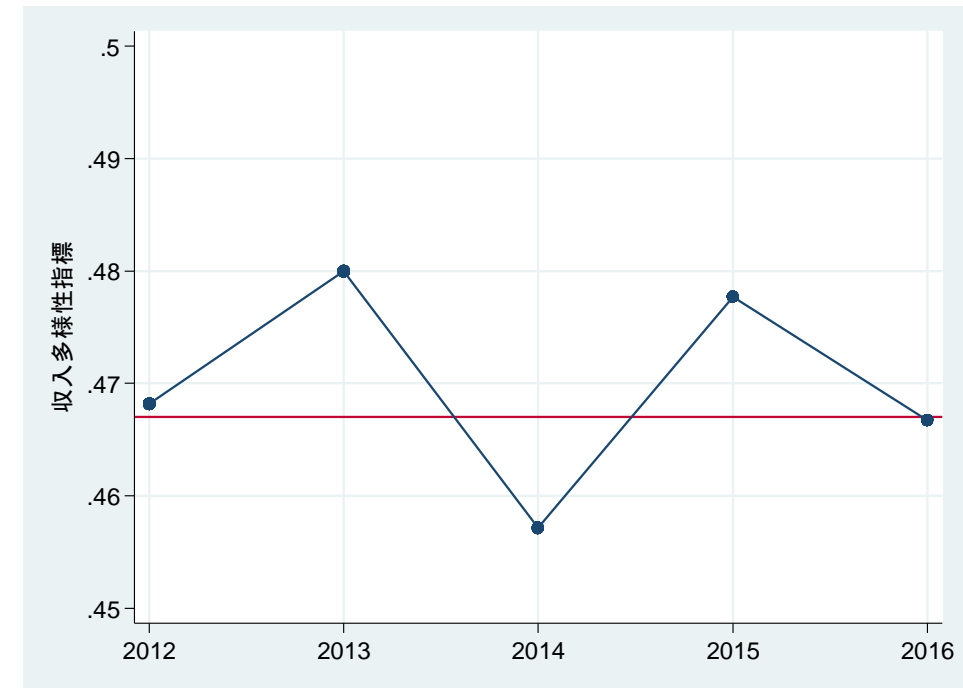
# 財源多様性指標

- 競技団体の収入源の多様性を測る。

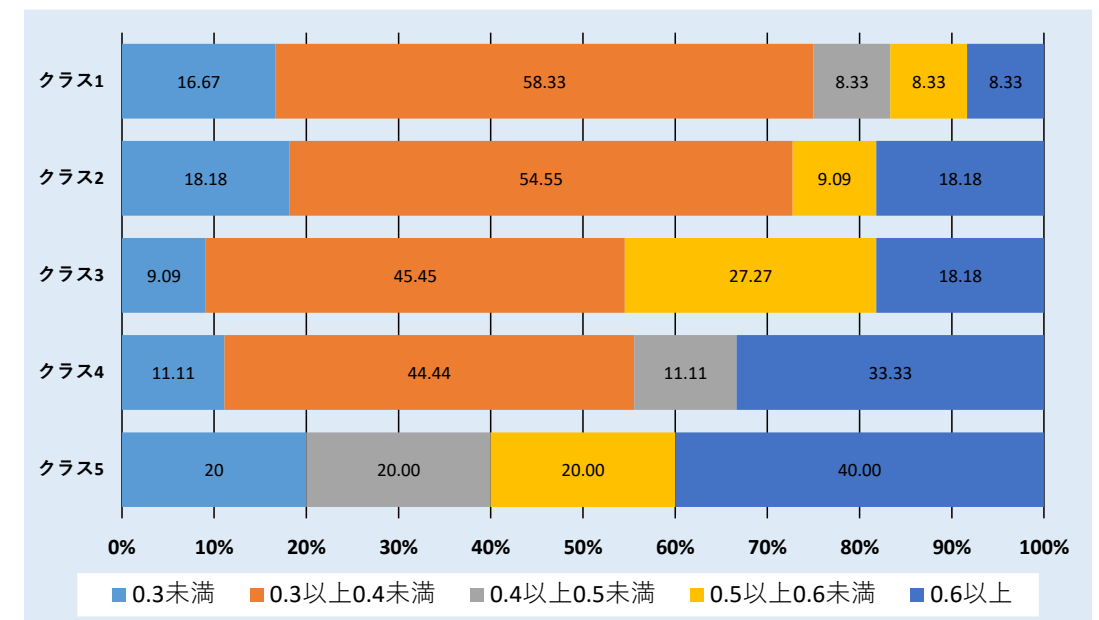
$$\text{財源多様性指標} = \sum \left( \frac{r_i}{R} \right)^2$$

ただし、 $R$ は経常収入、 $r_i$ は*i*番目の収入源による収入額

- 特定の収入源のみに依存することなく、多様な収入源を有していることは、活動の自立性の確保や将来の不測の事態への備えとなりうる。
- 財源多様性指標は、0から1の値をとる。収入を多様な収入源からバランスよく確保しているほど0に近く低い値となり、一部の収入源に依存しているほど1に近づくように作られている。
- 本研究では、経常収益の勘定科目を「基本財産運用益」「特定資産運用益」「会費収益」「事業収益」「受取補助金等」「受取負担金」「受取寄付金」「雑収入」「その他の経常収益」の9科目（p.11参照）に分類している。そのため、9科目のうちより多くの財源から収入が得られていれば0に近く、一部の収入源に偏っていれば1に近くなる。
- 図表76には、財源多様性指標について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。期間を通じて数値に大きな変化はなく、0.47程度で横ばいの状態である。競技団体全体の経常収益計は増加しているが、この期間に競技団体の収入源の数に大きな変化がなかったことがわかる。
- 図表75に、2016年度の経常収益規模別に財源多様性指標を示している。
- 2016年度の財源多様性指標の平均値は0.47、標準偏差は0.18、中央値は0.39、最小値は0.23、最大値は0.91である。
- 収益規模が大きい競技団体ほど一部の収入源に集中しており、小規模の団体の方が多様な収入源を確保していることがわかる。



図表76 財源多様性指標



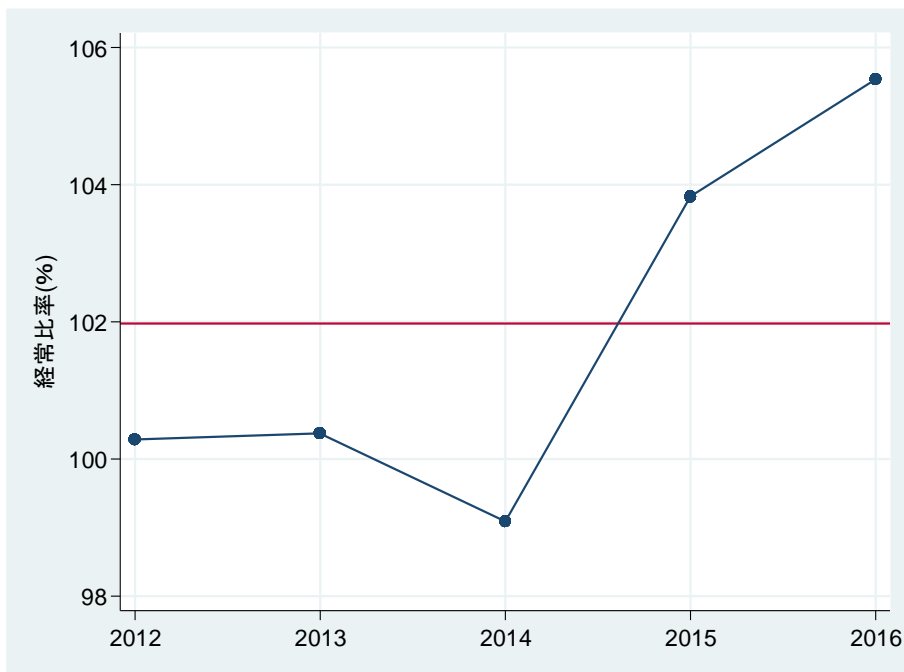
図表77 経常収益規模別の財源多様性指標

# 経常比率

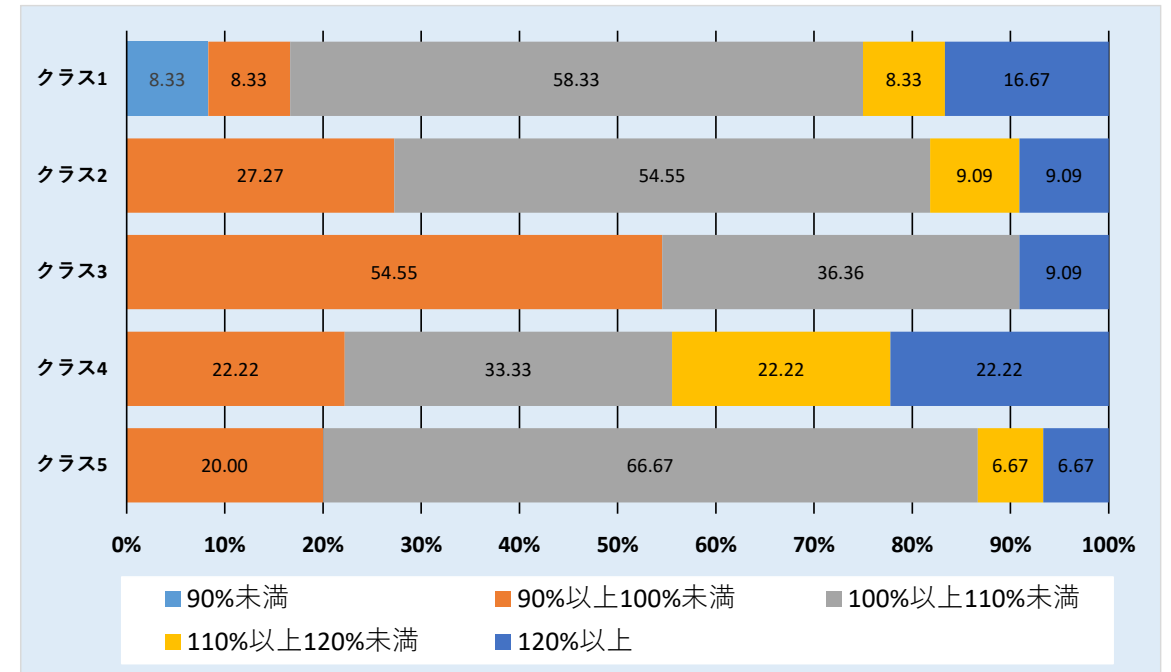
- 経常収支のバランスを比較することにより、財務の安定性を判断する指標である。

$$\text{経常比率(\%)} = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

- この指標は、民間企業の場合には、100%以上であれば事業実施において黒字であることを示し、比率が100%を継続して上回ると、高い安定性を保っている目安となる。
- 図表78には、経常比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 経常比率の全期間の平均は102%（中央値は101%）である。期間中に大きな増減はみられないものの、直近2カ年では、103.8%（2015）、105.5%（2016）と微増している。
- 多くの競技団体で収支が均衡または収入が費用をやや上回る状況が確認できる一方で、事業年度によっては費用が収入を超過する団体も存在した。



図表78 経常比率の推移



図表79 経常収益規模別の経常比率

- 図表79に、2016年度の経常比率を経常収益規模別に示している。
  - 2016年度の経常比率の平均値は105.5%、標準偏差は13.2%、中央値は103.0%、最小値は79.8%、最大値は179.5%である。
  - クラス3を除くと、経常比率が「100%以上110%未満」の競技団体の占める割合が最も多く、クラス1、2では5割以上、クラス5では6割を超えた。
  - すべてのクラスに100%未満、つまり経常費用が経常収益を上回った団体が存在するが、とくにクラス3では「90%以上100%未満」の競技団体の割合が最も大きく、5割を超える。クラス1では経常比率が90%に満たない団体もあった。
- ◆ 公益法人会計の収支に関する補足：公益法人の会計は、「収支相償」のルールのもと、各事業年度において収支が均衡するように運用される。ただし、公益目的事業の拡充のための計画的な積立（特定費用準備資金）や公益目的保有財産の取得などを目的として、単年度の収入が上回ったとしても、中長期的に収支の均衡がなされるならば、「収支相償」の基準を満たしていると考えられる。

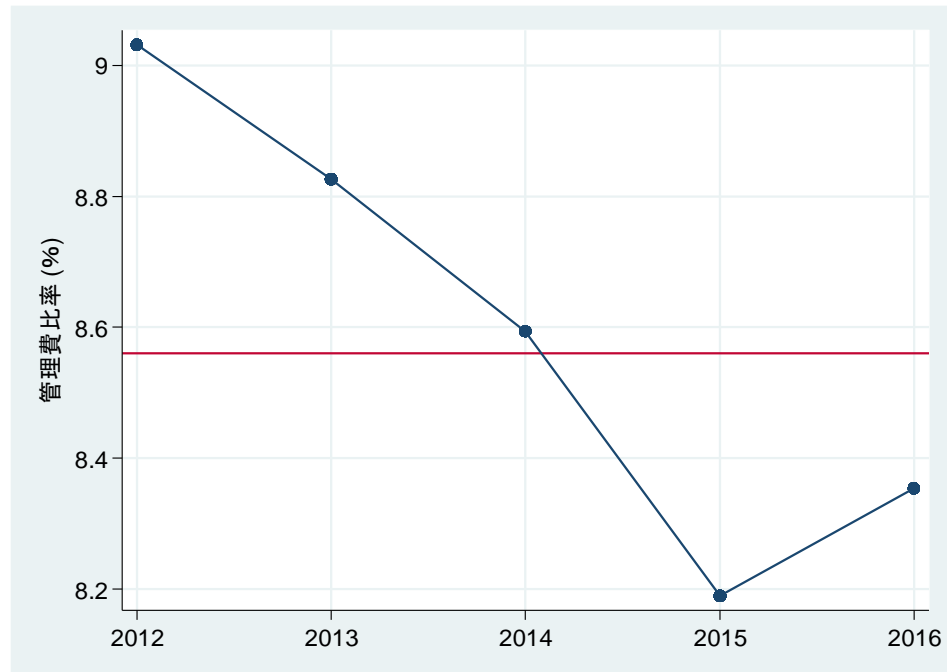
# 効率性 (Efficiency)

# 管理費比率

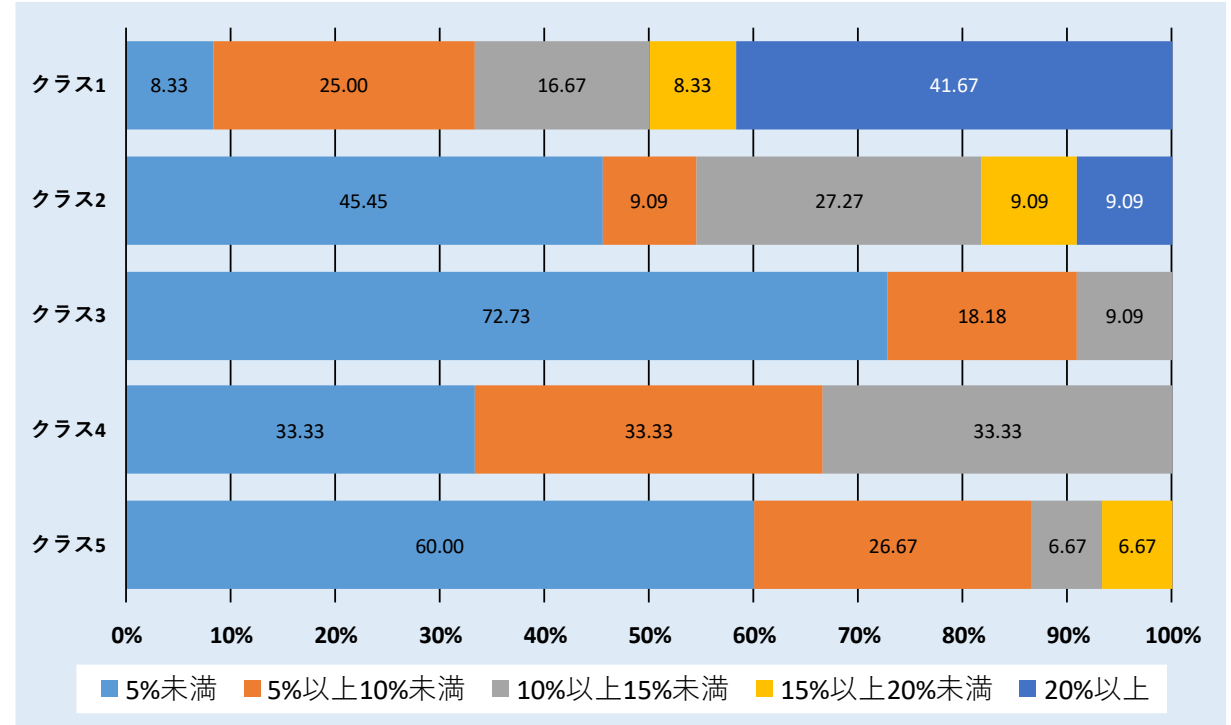
- 管理費比率は、経常費用に占める管理費の規模から、事務管理に支出された割合を示す。

$$\text{管理費比率(\%)} = \frac{\text{管理費}}{\text{経常費用}} \times 100$$

- 競技団体の事業の遂行に直接的にかかわらない事務管理に多くの費用が計上されている場合には、非効率的な運営がなされている可能性がある。
- 「管理費」は、正味財産増減計算書上の支出の部における「管理費支出」を対象とし、従事割合の按分をもとに事業費支出に計上される人件費や事務所費用などの事業管理費に該当するものは含んでいない。
- 図表80には、管理費比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 管理費比率の全期間の平均は8%台半ばで、低い水準にある。中央値は6.1%である。運営費比率の結果からは、競技団体の事務管理は効率的な資源配分がなされていると考えられる。



図表80 管理費比率の推移



図表81 経常収益規模別の管理費比率

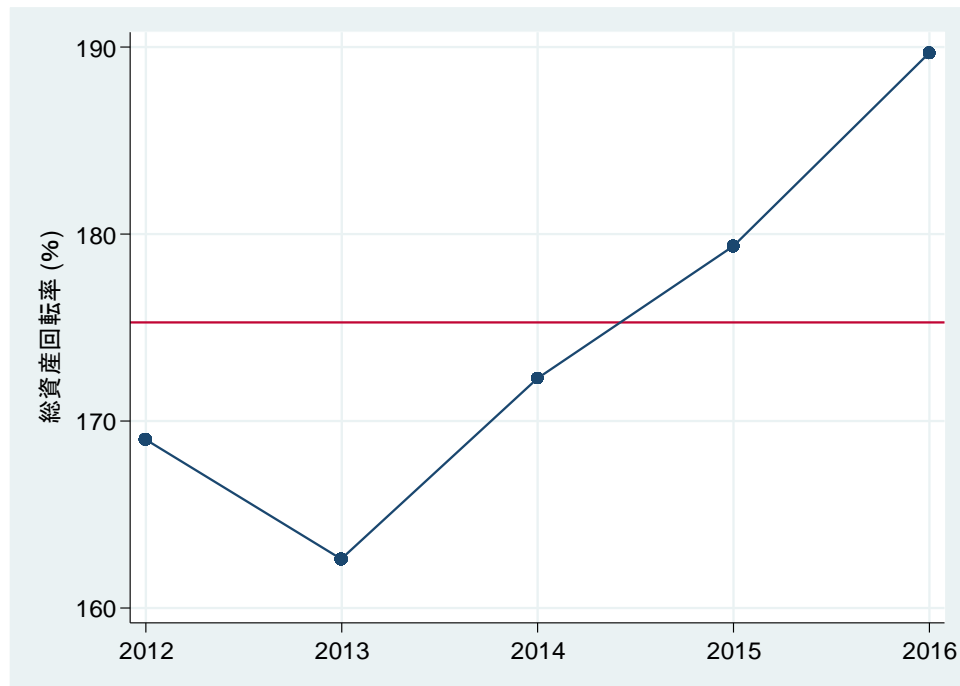
- 図表81に、2016年度の管理費比率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の管理費比率の平均値は8.4%、標準偏差は7.6%、中央値は5.5%、最小値は0.3%、最大値は38.2%である。
- クラス2からクラス5では、6割以上の競技団体の管理費比率が10%未満となっている。
- とりわけクラス3とクラス5では、6割から7割の競技団体の管理費比率が5%未満と低い水準を達成している。一方、クラス1では20%以上の競技団体が4割を占めている。
- 管理費比率からは、中・大規模の競技団体の事務管理が効率的になされているのに比べると、小規模の競技団体は改善の余地が残されていることが分かる。

# 総資産回転率

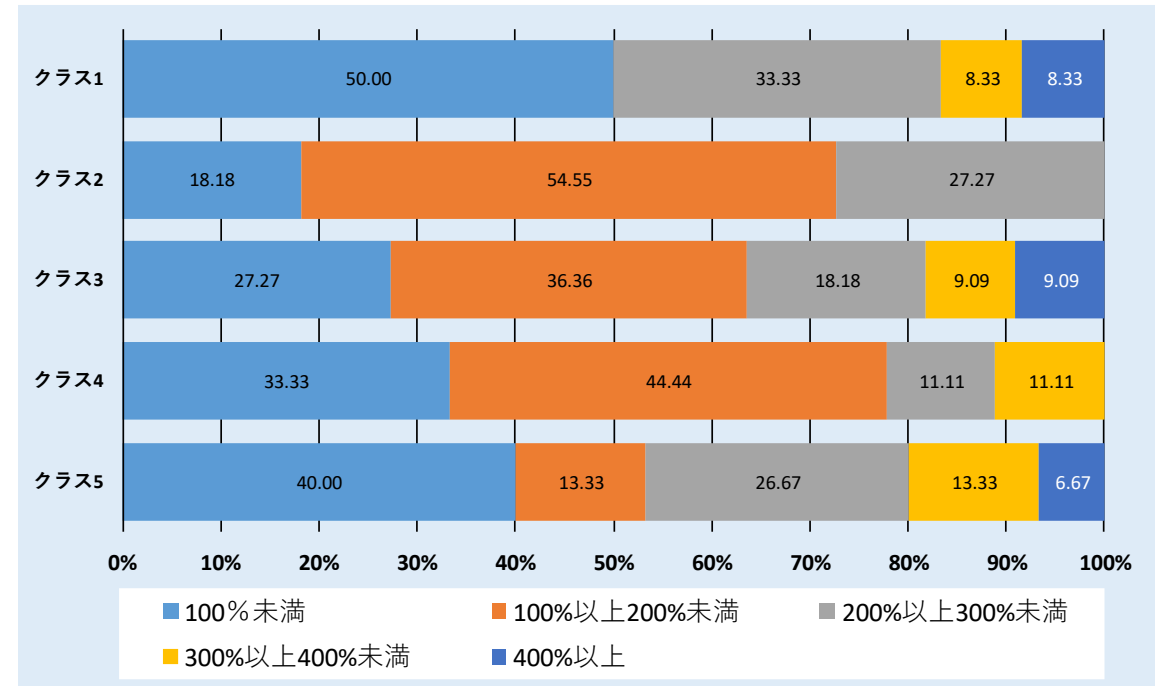
- 総資産回転率とは、資産をいかに効率よく使い、売上を出したかを示す指標である。

$$\text{資産回転率(\%)} = \frac{\text{経常収益}}{\text{総資産}} \times 100$$

- 営利企業における総資産回転率は、売上高を総資産で割ることで求められるが、公益法人には売上の概念が存在しないため、正味財産増減計算書上の経常収益計を総資産で割ることで求めた。総資産回転率が高いほど、法人の資産が効率的に活用されていると判断する。
- 図表82には、総資産回転率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。期間中の総資産回転率の平均は175.3%で、事業年度に資産を約1.7回活用できている。
- 2013年度（162.6%）以降は上昇傾向にあり、2016年度には189.7%を示した（=約2回転）。総資産回転率の結果からも比較的効率的な事業運営がなされていると考えられる。



図表82 総資産回転率の推移



図表83 経常収益規模別の総資産回転率

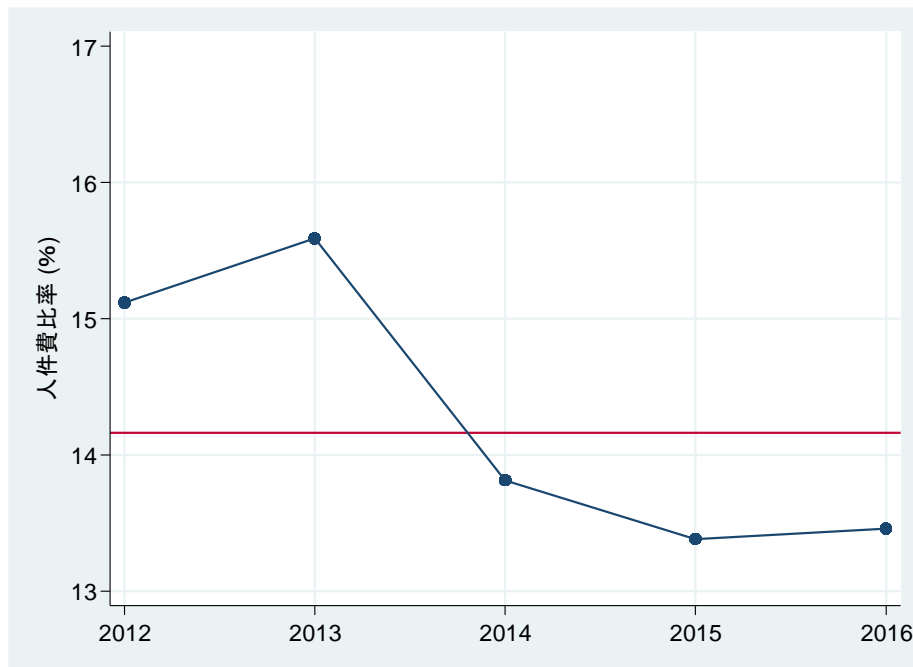
- 図表83に、2016年度の資産回転率を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の総資産回転率の平均値は189.7%、標準偏差は152.0%、中央値は158.5%、最小値は23.3%、最大値は859.1%である。
- すべてのクラスの総資産回転率について、「100%未満」の競技団体が2割から5割を占める。とりわけ、クラス1とクラス5ではその割合が高い。
- 他方で、クラス1とクラス5には総資産回転率が200%以上の競技団体が存在し、4割から5割を占めている。これは他のクラスよりもかなり高い。
- クラス1、3、5では400%を超える団体もある。
- クラス2からクラス4について「100%以上200%未満」にある競技団体の割合が最も多い。
- 収益規模の最も小さいクラス1について、その資産の効率的活用の程度については、二極化していることが読み取れる。

# 人件費比率

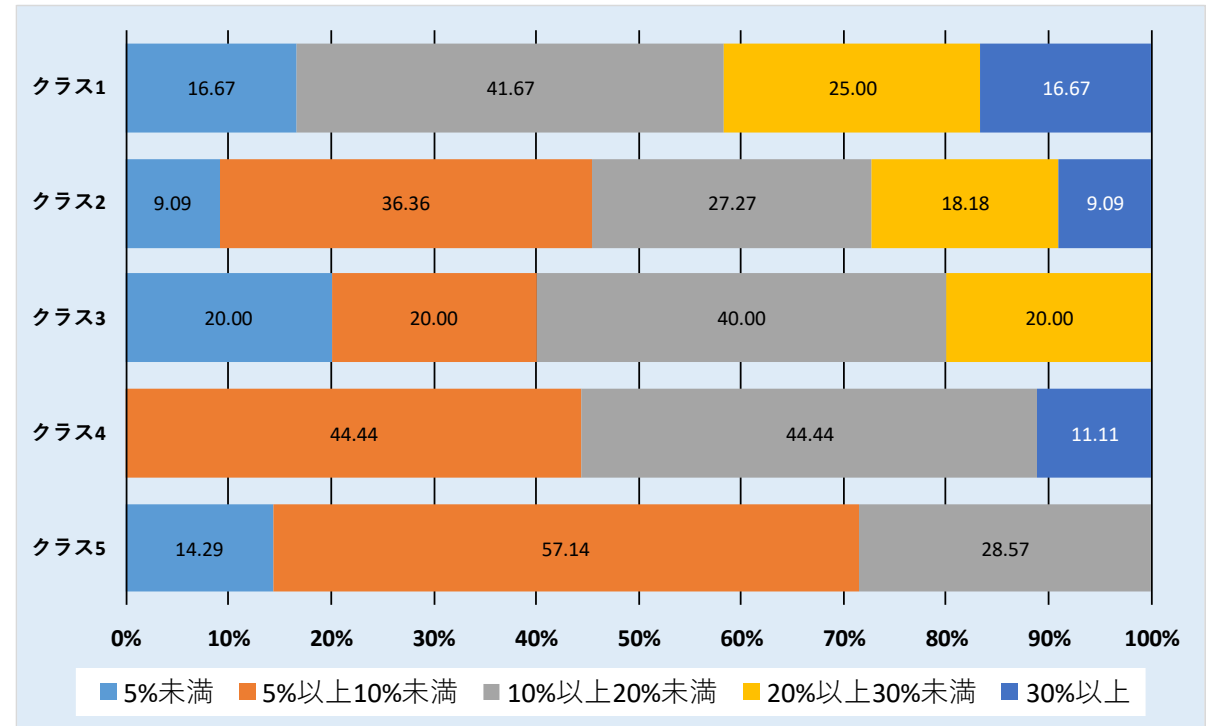
- 経常費用に占める人件費の割合を示す指標である。

$$\text{人件費比率(\%)} = \frac{\text{事業費うち人件費} + \text{管理費うち人件費}}{\text{経常費用}} \times 100$$

- 図表84には、人件費比率について、2012年度から2016年度の各年度の平均値を示している。
- 競技団体の人件費比率は期間全体で平均で14.2%（中央値は11.1%）を示した。直近3年間は13%台で横ばいである。
- 競技団体全体の経常収益の合計額が堅調な増加をみせるなか、人件費比率は一定割合を保っている。全ての競技団体で実現できている訳ではないが、収益の増分を人件費に充て、適切な人員拡充を図る競技団体もあることを示唆する。



図表84 人件費比率の推移



図表85 経常収益規模別の人件費比率

- 図表85に、2016年度の人件費比率を経常収益規模別に示している。
  - 2016年度の人件費比率の平均値は13.5%、標準偏差は9.3、中央値は10.4%、最小値は0.3%、最大値は45.0%である。
  - クラス1を除き、いずれのクラスにおいても10%未満の団体が4割から7割を占めた。このうちクラス5では、全ての団体が20%未満を示した。
  - クラス1に「5%以上10%未満」の団体はないが、10%以上の団体が8割を占める。
- ◆ 「人件費」データについて：公益法人会計基準では、公益目的事業比率の算出において、従事割合に応じて理事報酬や事業部門人件費を公益目的事業費に配賦できるとし、正味財産増減計算書の経常費用欄の事業部門、管理部門ともに「人件費」およびそれに相当する費用が計上されている。ここでは経常費用に計上される全ての人件費（給与・賞与・賃金・退職金・理事報酬・福利厚生費等）を対象とした。



# 1人当たり人件費

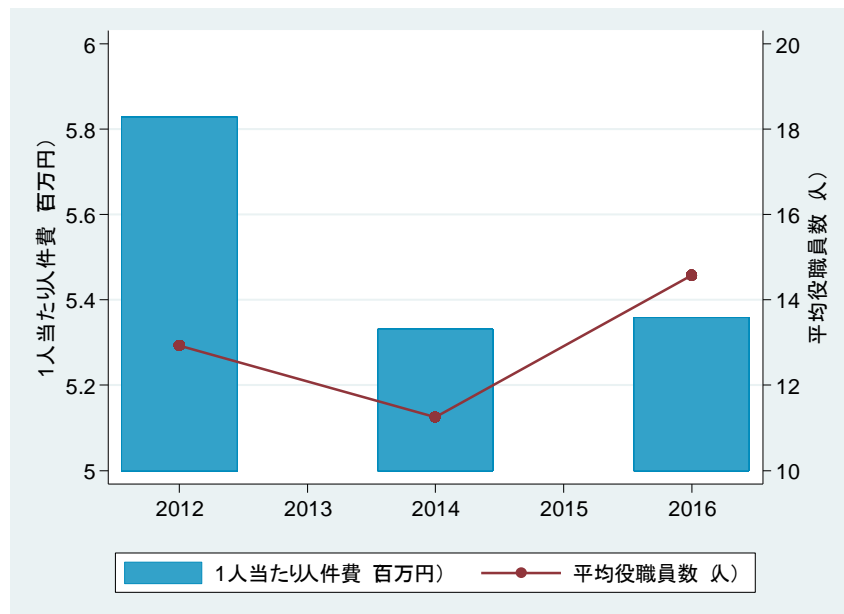
- 競技団体役職員一人当たりどれだけの人件費がかかっているのかを示す指標である。

$$\text{1人当たり人件費 (百万円)} = \frac{\text{事業費人件費} + \text{管理費人件費}}{\text{職員数}}$$

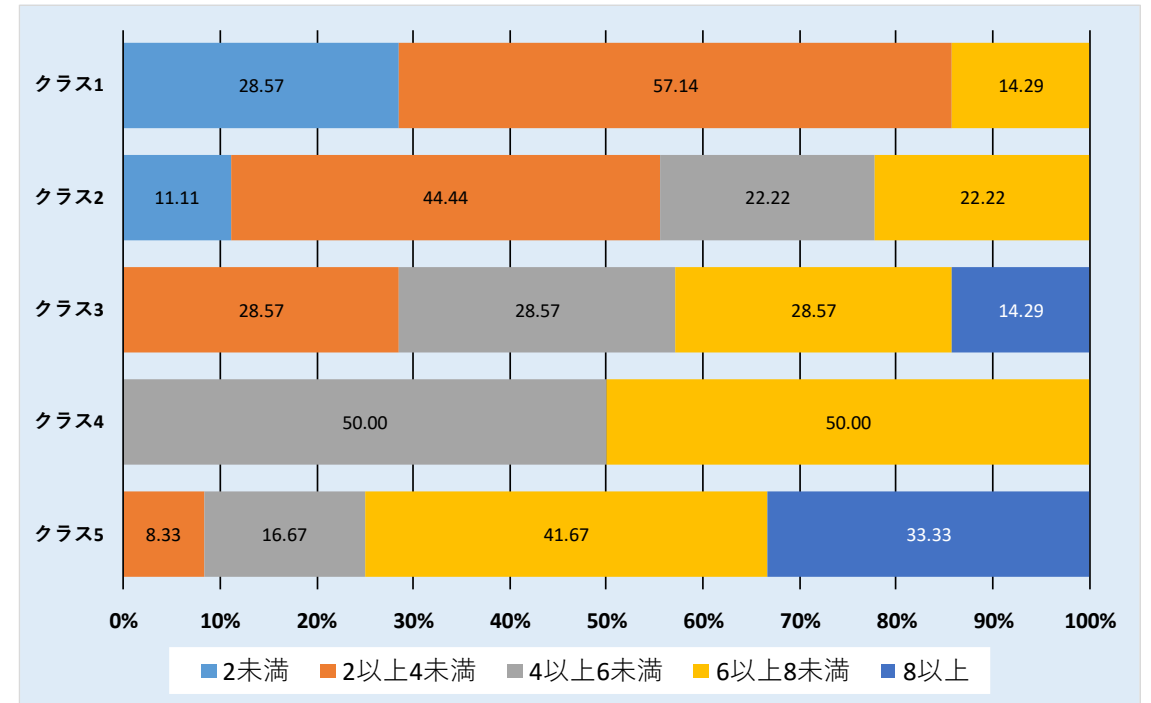
- 2012年度に29団体、2014年度に43団体、2016年度に41団体のデータの利用が可能であった。
- 図表86には基本統計量を、図表87には1人当たり人件費と役職員数について、2012年、2014年、2016年の各年度の平均値を示している。
- 3年度を通じた平均は546万9千円、役職員数の平均は約12.9人であった。ただし、標準偏差の大きいデータであるため、解釈には注意が必要である。

	平均値	標準偏差	中央値	最小値	最大値
1人当たり賃金	5.469	2.547	5.572	0.011	13.330
役職員数	12.894	10.826	9.000	2.000	73.000

図表86 1人当たり賃金の基本統計量



図表87 1人当たり賃金の推移



図表88 経常収益規模別の1人当たり人件費 (単位：百万円)

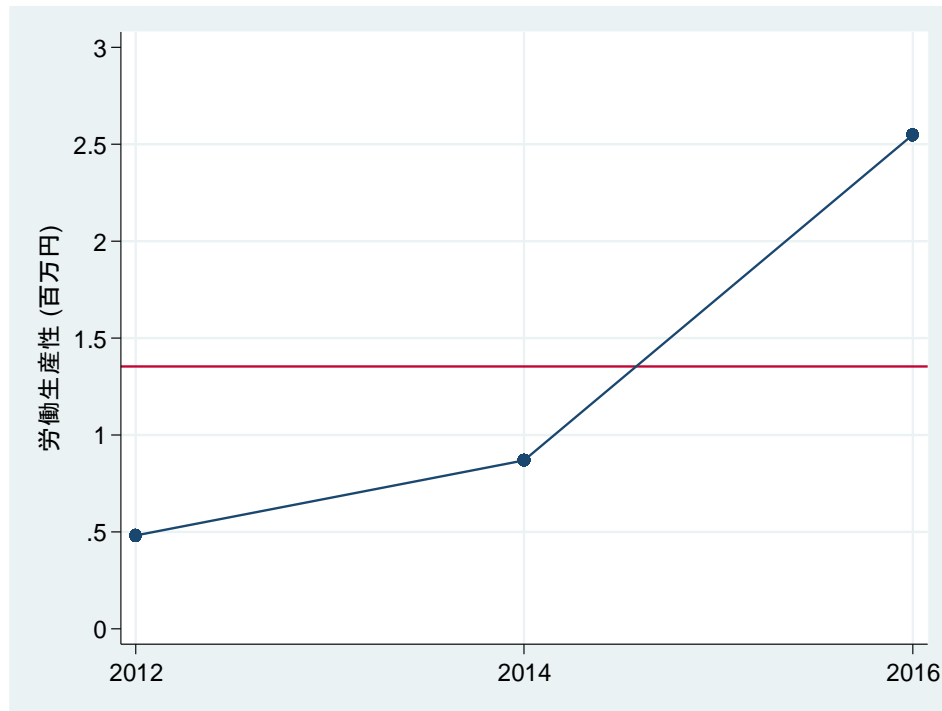
- 図表88に、2016年度の一人当たり賃金を経常収益規模別に示している。
  - 2016年度の一人当たり賃金の平均値は535万8千円、標準偏差は261万円、中央値は541万5千円、最小値は1万1千円、最大値は1,333万円である。
  - 経常収益の規模が大きくなるほど1人当たり人件費が高まることが確認できる。
- ◆ 役職員数のデータについて：笹川スポーツ財団が隔年（2012, 2014, 2016年度）で実施する「中央競技団体现況調査」から引用した。役職員数の対象としているのは、常勤理事、正規職員、契約職員、派遣職員、アルバイトである。

# 労働生産性

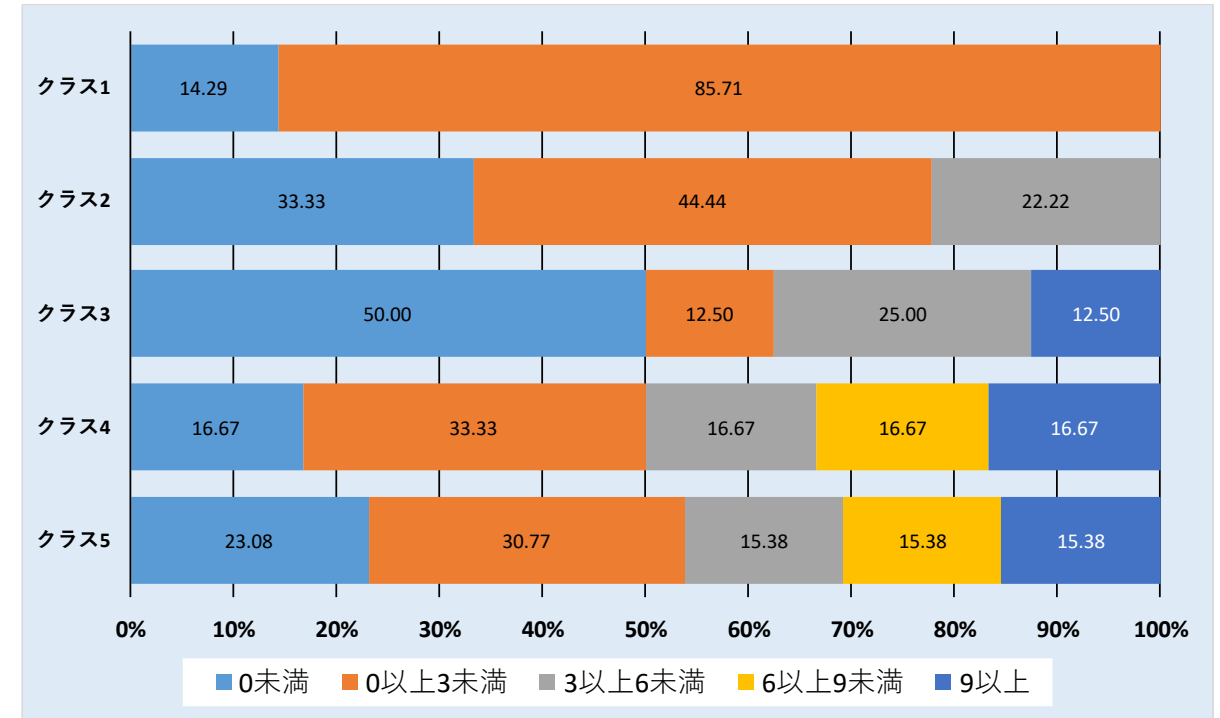
- 労働生産性は、投入した労働量に対してどれくらいの生産量が得られたか（競技団体役職員1人当たりが生み出した成果）を表している。

$$\text{1人当たり人件費（百万円）} = \frac{\text{事業費人件費} + \text{管理費人件費}}{\text{職員数}}$$

- 役職員数のデータは「1人当たり人件費」で用いたデータと同様である。
- 図表89には、労働生産性について、2012年、2014年、2016年の3年度の平均値を示している。
- 労働生産性の3年度を通じた平均は、135万3千円で、中央値は36万2千円である。年度ごとの平均をみると、48万1千円（2012）、86万8千円（2014）、255万1千円（2016）である。2016年度に急激に上昇している。



図表89 労働生産性の推移



図表90 経常収益規模別の労働生産性（単位：百万円）

- 図表90に、2016年度の労働生産性を経常収益規模別に示している。
- 2016年度の労働生産性の平均値は255万1千円、標準偏差は5.96万円、中央値は161万3千円、最小値は-741万3千円、最大値は2,543万1千円である。
- 2016年度の経常収益規模別にみると、どのクラスにも労働生産性がマイナスとなっている競技団体が少なからず存在している。これは経常収益の大きさにかかわらず、当期経常増減額がマイナスである競技団体があることによるものである。
- 経常収益が大きくなるにつれて1人あたりの労働生産性も高まり、クラス3からクラス5では300万円以上の団体が5割以上を占めた。

2018年12月、スポーツ庁はスポーツ界の透明性、公平・公正性の向上を目指し、「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」を公表し、スポーツ団体のガバナンス確保のため、国が「スポーツ団体ガバナンスコード」（以下、ガバナンスコード）の制定等に取り組むとともに、スポーツ団体の経営力強化のための施策を一層充実させることとしている。アクションプランでは、中央競技団体の経営基盤強化の重要性が指摘され、スポーツ庁はそれに係る取り組みとして、中央競技団体が業務を効果的に推進し、安定的かつ持続的な組織運営を実現するため、組織のミッションやビジョンを遂行するための戦略や計画を定めた中長期事業計画の作成支援事業を推進している。

また、ガバナンスコードでは、中長期事業計画に加え、組織運営の基盤強化に資する人材の採用及び育成に関する計画のほか、財務の健全性を確保する計画の策定と公表を求めている。なかでも財務計画においては、資金源の確保、支出財源の特定、予算の執行など適切な処理の実施を望んでいる。

本研究は、中央競技団体の持続可能な組織運営の実践のために最も重要な要素のひとつである財務に着目し、その現状と特徴を明らかにするとともに、今後、各中央競技団体で行われる財務分析の視点の提案と、財務計画づくりに資する資料づくりを目指した。

まず、中央競技団体の財務状況を横断的に把握する資料がないことから、そのデータベース構築を検討した。同一の会計基準を採用した財務諸表であれば、データベース構築から財務分析まで一定程度の統一感がもてることから、本研究の対象を公益法人格を有する中央競技団体に限り、内閣府公益認定等委員会から全ての財務諸表を入手した。財務諸表の閲覧請求は、2017年9月、11月、12月の3回に分けて行い、対象期間は2012年度から2016年度の5年間とした。2012年度は公益法人への移行が完了した団体が少なく37団体で、以降、2013年度54団体、2014年度57団体、2015年度59団体、2016年度58団体となり、延べ265団体分のデータベースを構築した。

競技団体財務データベースから、本レポートの前半では、貸借対照表から資産と負債の状況を、正味財産増減計算書から収支の状況をそれぞれ確認した。資産と負債の状況は、資産の大きさに対して負債が著しく小さいことから、公益法人格を有する中央競技団体は負債を保有しない傾向がみてとれる。一方の正味財産の状況は、2013年度から2016年度で約170億円の収益増があり、経常収益が大きく成長していることがわかる。法人格別、オリンピック・非オリンピック競技団体別にみた場合にも、経常収益の大きさや、受取補助金の増加傾向の違いなどを

明確に示すことができた。

レポート後半では、「流動性」「持続性」「収益性」「効率性」の4分野において21の財務指標を用いて分析を試みた。その際、全体傾向だけでは解釈が難しいため、経常収益規模別の傾向を示すことで、より丁寧に現状を把握することに努めた。なおこれらの指標は、民間企業の財務分析に使用するものもあり、必ずしも全ての指標が公益法人の財務分析に適しているものではないかもしれないが、公益法人の財務の短期流動性からみる健全性や、将来的な収益構造の変化を見据えた収益獲得能力など、チャレンジングな指標も含め選定した。また、笹川スポーツ財団が隔年で実施する「中央競技団体现況調査」の結果を用いた指標（「人件費比率」(p.57)、「労働生産性」(p.59))もあり、スポーツ界が有するデータを活用した点も、中央競技団体の経営全体を分析する際に重要な着眼点と考えている。この他にも、不採用も含めると最大で約40の指標で分析をしたものの、現状で中央競技団体の財務分析に必要と考えた指標を採用することとした。本研究をもとに、中央競技団体の財務分析における指標の議論が進むことを期待したい。

一方、本研究では、現状の財務諸表の形式を要因とする分析上の限界も感じている。財務諸表は内閣府認定等委員会から入手したものであり、公益法人会計基準上の形式としては全く問題ない。ただし、たとえば団体によっては正味財産増減計算書内訳表が詳細に記載されておらず、経常収益・経常費用ともに合計額のみ記載に留まったり、経常収益における勘定科目の認識の違いから、ある団体では受取寄付金として計上してあるものが、別の団体では事業収益として計上していたりするなど、財務諸表での取り扱いの不統一さは、財務分析を進める上での壁となるため、今後は可能な限り競技団体間での統一が図られることを願う。

今後の展望としては、本研究で構築したデータベースを毎年度更新し、資産・負債状況と収支バランス、財務指標を使用した分析をアップデートしていきたい。また、データベースより、個別団体の分析も可能であることから、各中央競技団体の財務計画づくりの基礎を提供することも検討していきたい。

最後に、本研究に携わっていただいた共同研究者、研究協力者に謝辞を申し上げます。なかでも、共同研究者の三浦一輝准教授には多大なご尽力いただいたことに心より御礼申し上げます。

研究担当者 笹川スポーツ財団 吉田智彦

1. 内閣府（2018）「平成29年度公益法人の概況及び公益認定等委員会の活動報告」
2. 笹川スポーツ財団・武藤泰明・三浦一輝（2013）「2012年度 中央競技団体现況調査」笹川スポーツ財団調査報告書
3. 笹川スポーツ財団・武藤泰明・三浦一輝（2015）「2014年度 中央競技団体现況調査」笹川スポーツ財団調査報告書
4. 笹川スポーツ財団・武藤泰明・三浦一輝（2017）「2016年度 中央競技団体现況調査」笹川スポーツ財団調査報告書
5. 笹川スポーツ財団・武藤泰明・三浦一輝（2019）「2018年度 中央競技団体现況調査」笹川スポーツ財団調査報告書
6. 馬場英朗（2009）「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

公益財団法人 笹川スポーツ財団

2019年3月発行

〒107-0052  
東京都港区赤坂1-2-2 日本財団ビル3階  
TEL 03-6229-5300  
FAX 03-6229-5340  
Email [info@ssf.or.jp](mailto:info@ssf.or.jp)  
[www.ssf.or.jp](http://www.ssf.or.jp)

無断転載、複製および転訳載を禁止します。引用の際は本書が出典であることを明記してください。

本事業は、ポートルースの交付金による日本財団の助成金を受けて実施しました。