

## 日本相撲協会の組織改革

慶應義塾大学 中島研究会

○池拓郎 佐藤隆登 弓野晃 森田紹資 番場大介

### 1 問題意識

本研究は日本相撲協会を株式会社として生まれ変わらせるための処方箋を描いたものである。大相撲協会は文部科学省管轄のもと、相撲道の維持発展のために公益事業として活動している。2013年の法律改変に伴い、税制面での優遇、資産の維持、国技としての公共性を有したイメージを保有するため、公益財団法人資格獲得に取組中である。

現在様々な不祥事、文化の多様化、若者の相撲離れが文化的価値の衰退を招いている。それに伴い、3年連続赤字増加、積立金から赤字を補填するなど経営面でも危機的状況を招いている。組織としても不祥事の責任たらい回しなどガバナンスの欠如が問題である。

公益法人では固定的な給与体系や時代にそぐわない場所運営など定款により厳しく制限されている。これらの規則の変更は非常に難しい。また公益法人は現状を守ることが最大の目的のため、変化に対応することが出来ていない。株式会社化により、能力に見合った適正な資源配分、経営面でフレキシブルな対応が可能になる。また大相撲が持つ無形財産の価値を高める事が、競争市場の支持、規律で可能である。そういった状況の中で利益を生み出さなければ行けないインセンティブが発生し、競争を後押しする。

### 2 財務諸表上の改革

現在、日本相撲協会の財政は年10億円の赤字を出している。その主たる原因は高い人件費である。総費用110億のうち、人件費（給与手当35億＋力士等養成費13億）は48億。そのうち、親方給与はなんと15億と給与手当の半分近くを占める。また財政を圧迫する要因として、多すぎる親方（107人）と力士（650人）が挙げられる。

まず親方給与について力士を育てるインセンティブを持たせるため年俸制に変更した。また、力士数減少に伴い、親方数も30人に削減。また、給与も1人1000万とする。役員10名を年俸1000万円で外部から招聘すると、合計で役員給与は4億円となり、元より約11億の削減となった。結果として、現在合計18億円の削減が可能である。

次に力士数削減の観点から見ると、力士褒賞金という年功的制度を無くし年俸制とする。さらに、30歳以上の幕下以下力士をリストラするとともにアルバイトなどによる自活を促すことで養成費も大幅に削減したところ、現状より7億削減となった。

最後に地方興行についてだ。これは大勢の力士を連れて行くので旅費、交通費、会場費が膨大にかかる。その点を改善するために、地方場所を行わない、両国のみとする。

一方株式会社化すると、平成22年度貸借対照表の資産の部にある全財産が消滅する。その額は約480億円。これは以下の公益法人認定法5条17号の規定による。全財産は消滅するが、親方の持つ相撲部屋は親方個人の所有財産であるため財産として残る。株式会社に

は資本金が必要となる。日本の企業の株価収益率は平均で 14 から 20 であるため、株価収益率を 20 として計算する。すなわち 5%の利回りをクリアできるような出資金を集めることが出来ると想定する。

上で述べたリストラ案によれば人件費は約 30 億円に削減できる。よって経費の合計は 69 億 8000 万円となる。一方売上は例年の相撲人気の低迷で平成 22 年度売上の 8 割程度になると仮定し、年間で 70 億 2000 万円とする。よって利益は 4000 万円と見積もれる。

株価収益率を 20 と仮定したので、8 億円の出資金を集めることができ、これで株式会社としての運営が可能となる。

### 3 組織改革

組織運営に関する問題点として、部屋を組織し監督するべき理事と、監督される部屋の師匠が兼任状態で、身内で身内を管理することによるガバナンスの欠如がある。また親方は皆元力士であり、経営能力や教養に乏しいため企業経営の能力不足が指摘される。

これらの組織の現状を改革するために、協会を組織し指示する側と、指示をされる側の分離、つまり経営と現場の分離が必要である。例えば吉本興業のように、組織を運営する側と売り出される芸人を分離するシステムを相撲協会にも取り入れると、協会と親方・力士は契約関係になり、社員は一般採用となる。

また付随して重要なのが組織における意識改革である。現在は相撲文化の充実という概念が組織運営にあたっての優先事項となっているため、客の数に関わらず正しい事をやればいいという傲慢なスタイルになっている。これを株式会社化することで市場型ガバナンス、すなわち客に受け入れられてこそ組織運営が成り立つという企業風土に変えることができる。極端な話、客が入らなければ存在意義はないという危機感が念頭にあることで初めて、様々な具体的改革が可能となってくる。

### 4 長期的課題

大相撲の文化コンテンツの向上策として以下のものを考えている。

#### (1) ファンサービスの活性化

幕内の取組前に初っ切り、相撲甚句、床山の髪結いの実演等を披露する。

#### (2) 国技館の雰囲気づくり

殺風景な国技館の敷地内にちゃんこ鍋の出店を設ける、力士を立たせる等する。

#### (3) 取組時間の変更による集客

メインである幕内の取組時間を現在の 5 時～6 時から 7 時～8 時にする。

#### (4) 本場所の開催期間を短期集中型にする

プロ野球等の人気スポーツと開催期間が重ならないよう、10 月～3 月に毎月実施する。

#### (5) 枱席の収容人数と料金の変更

枱のバラエティを増やし、合わせて料金を現在より弾力的に定める。