

2021年4月8日

J M S C Aにおける財務の健全性確保策について

公益社団法人 日本山岳・スポーツクライミング協会 (JMSCA)

1. はじめに

2019年6月にスポーツ庁から提示された「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り組み」が望まれている。

本協会では、「(公社)日本山岳・スポーツクライミング協会会計処理規程」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。

本協会の財務状況は、スポーツクライミングが東京2020オリンピックの追加種目に正式決定した2016年以降、経常収益は右肩上がりが増加したが、それに伴い競技・強化関係の事業費も増加して財政を圧迫、2019年には世界選手権の開催で大幅な赤字となった。

さらに2020年度以降、ポスト東京2020オリンピックや新型コロナウイルス感染拡大による収益減少、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、財政状況にも大きな影響を与える可能性がある。

本協会は、定款に定めるとおり「わが国における登山界、スポーツクライミング界及び山岳スポーツ界の統括に関する事業を行い、これを代表する団体として、安全を第一に山の環境と文化に配慮した登山、スポーツクライミング及び山岳スポーツの普及振興を図り、もって国民の心身の健全な育成に寄与すること」を目的としており、登山・スポーツクライミング界の統一組織として、関係諸機関をはじめ加盟団体、指導者、登山者、選手、ルートセッター、審判など多くの関係団体・関係者と連携して、登山・スポーツクライミングの事業を実施している。

わが国の登山・スポーツクライミング推進のために、本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

今後の本協会の財務の健全性確保を考えるにあたり、本協会の財務状況や外部環境の分析を行う。

(1) 内部分析

2012年度から2019年度までの8年間の本協会の財務諸表から、5つの指標を用いて本協会の財務状況を把握する。

① 正味財産比率（自己資本比率）

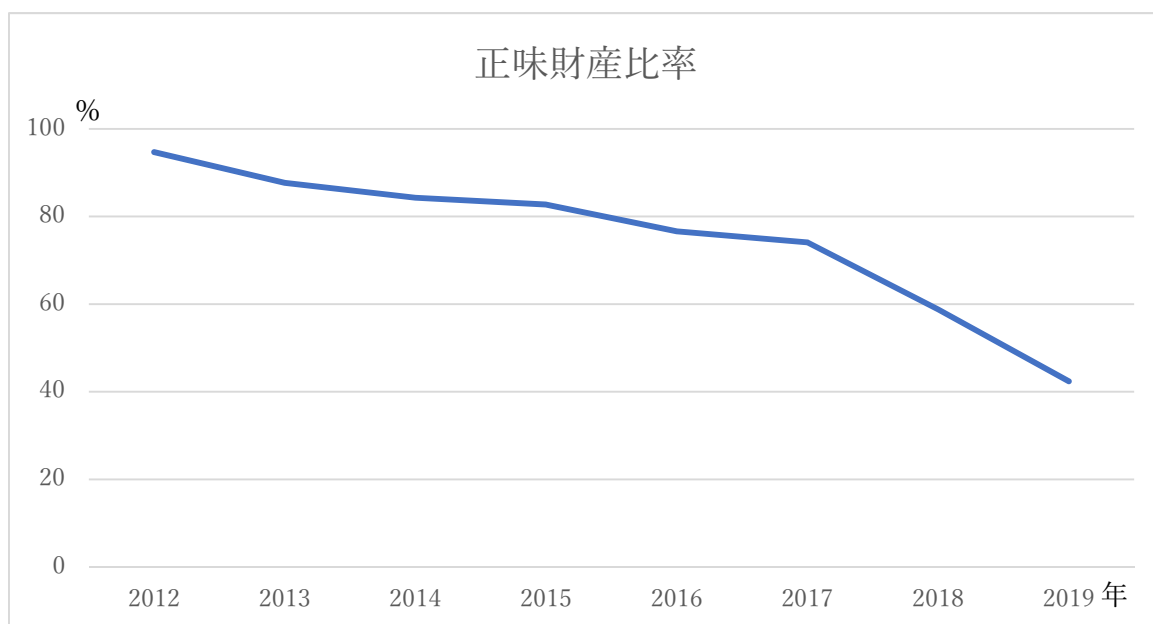
第1の指標は、資産の合計額から負債の合計額を引いた正味財産、すなわち本協会の返済義務のない正味財産の割合を示した「正味財産比率」である。これは、民間企業における自己資本比率に相当する。

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

年度	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
正味財産	81,768	78,118	80,654	80,408	84,274	89,194	107,128	77,421
資産合計	87,077	89,052	95,712	97,247	109,989	120,445	182,099	182,689
正味財産比率	93.9%	87.7%	84.3%	82.7%	76.6%	74.1%	58.8%	42.4%

高いほど財務基盤が安定しているとの目安になる。本協会においては、2016年度から比率が低下し、かろうじて安定値を上回る正味財産比率を確保している。

(単位:千円)

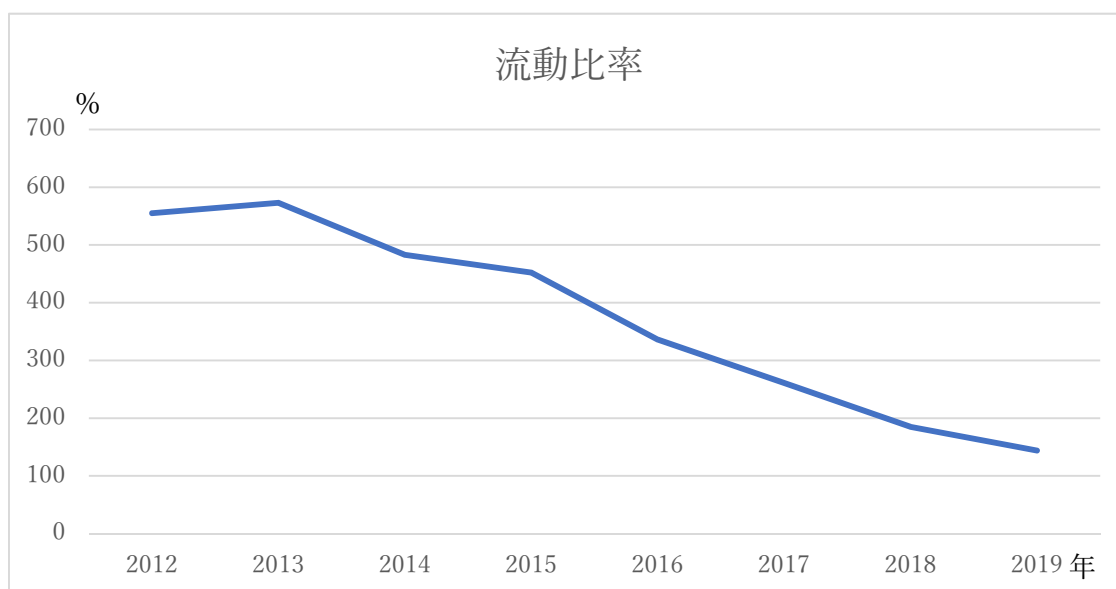


②流動比率

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」。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。本協会においては、元々非常に高い流動比率であったが、2016年度から下降が始まり、2019年度では144%まで下がり、かろうじて安定値を上回る比率を示している。

(単位：千円)

年度	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
流動資産	19,273	40,341	47,379	48,832	60,106	69,511	129,370	128,087
流動負債	3,473	7,042	9,809	10,809	17,906	26,650	69,766	88,698
流動比率	555%	572.9%	483%	451.8%	335.7%	260.8%	185.4%	144.4%



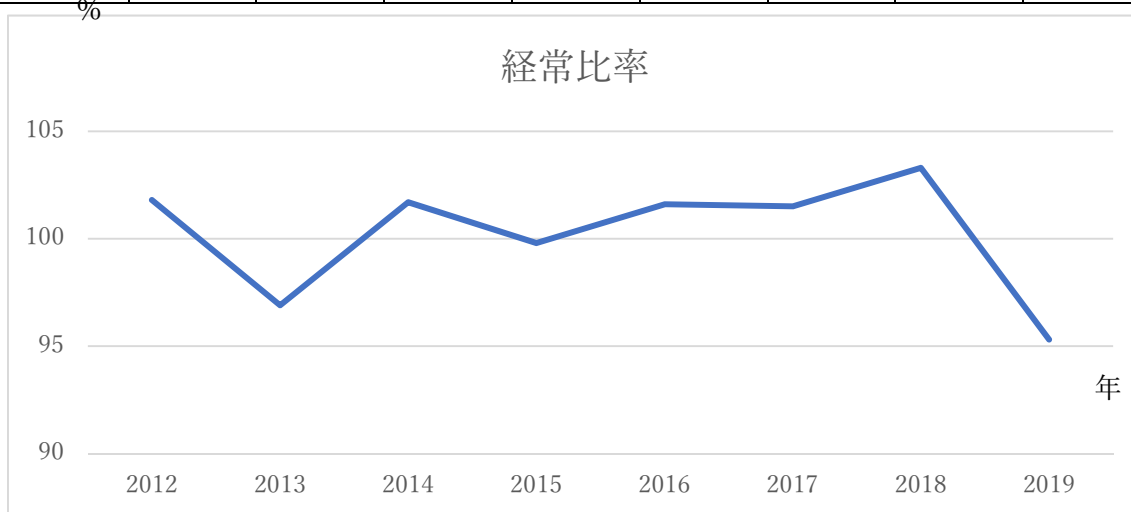
③経常比率

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」。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、本協会では2013年度と2019年度に100%を下回っている。2019年度は、世界選手権の赤字によるものである。

(単位：千円)

年度	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
経常収益	125,226	113,149	149,425	146,571	245,498	325,941	519,086	612,743

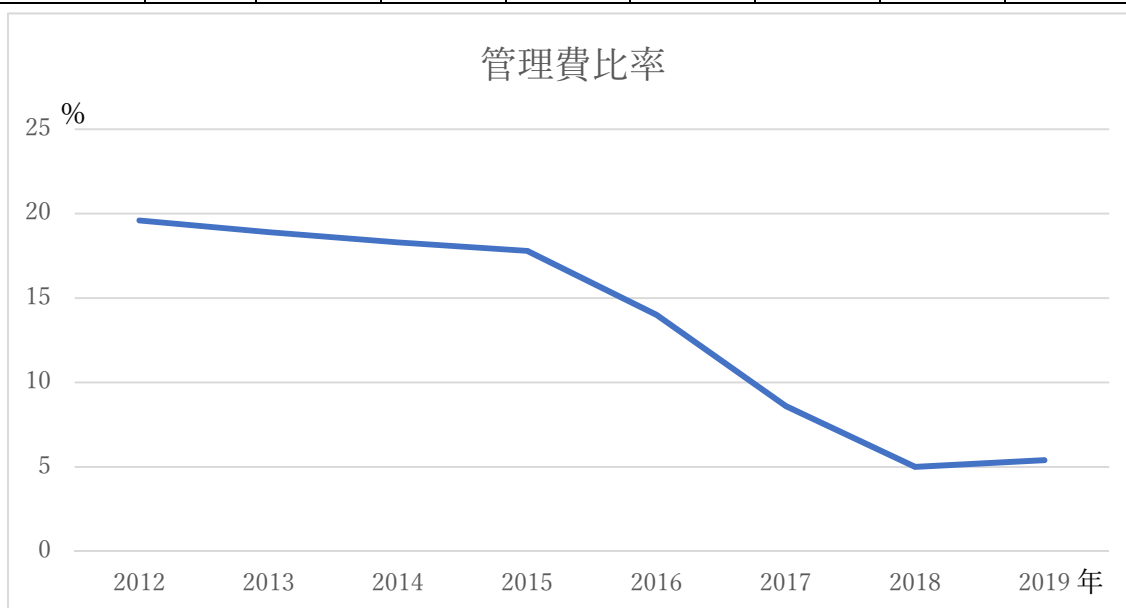
経常費用	123,045	116,800	146,889	146,817	241,632	321,021	502,612	643,038
経常比率	101.8%	96.9%	101.7%	99.8%	101.6%	101.5%	103.3%	95.3%



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」。以前は管理費比率が約20%ほどであったが、最近は5%台で推移している。(単位：千円)

年度	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
管理費	24,166	22,038	26,874	26,181	33,805	27,606	24,951	34,443
経常費用	123,045	116,799	146,889	146,817	241,632	321,021	502,612	643,038
管理費比率	19.6%	18.9%	18.3%	17.8%	14%	8.6%	5%	5.4%

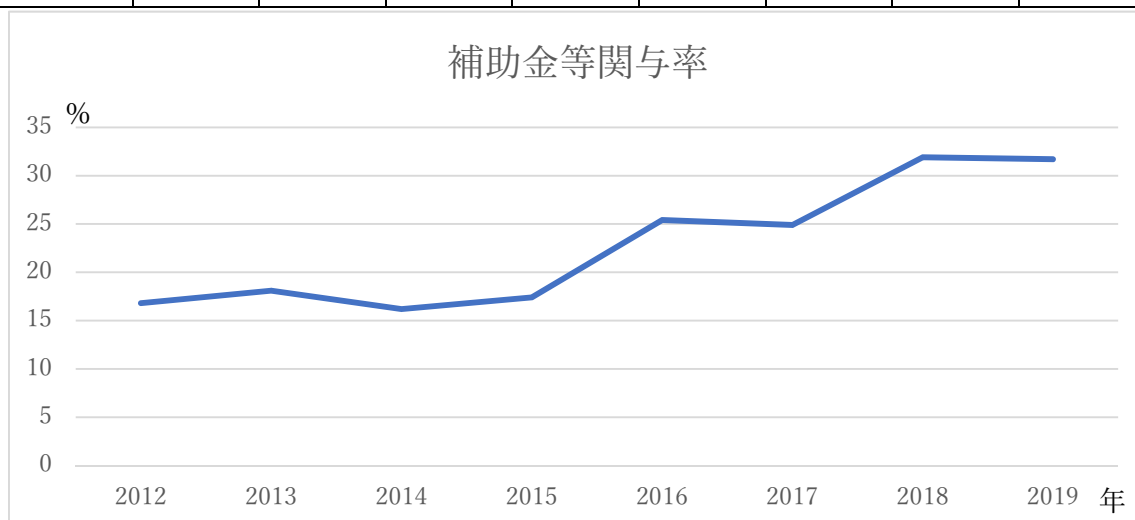


⑤補助金等関与率

第5の指標は、経常収益にしめる補助金等の割合を示した「補助金等関与率」。オリンピック追加種目に承認された2016年度以降、24～30%で推移している。

(単位：千円)

年度	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
補助金等	21,078	20,529	24,169	25,453	62,389	81,145	165,578	194,231
経常収益	125,226	113,149	149,425	146,571	245,498	325,941	519,086	612,743
補助金等関与率	16.8%	18.1%	16.2%	17.4%	25.4%	24.9%	31.9%	31.7%



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になる。

正味財産比率及び流動比率は、かろうじて安定値を上回る状態なので、これらの資本を活用して経常収支を改善することは難しい。当面は、適正な予算執行で経常費用を抑えて経常比率を改善していく必要がある。

管理費比率や補助金等関与率の指標については、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

次に社会環境や政治・経済などの外部要因が、本協会の財務状況に及ぼす影響を分析する。

①新型コロナウイルス感染症

未曾有の新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は、大きな社会環境の変化をもたらした。2020年4月の緊急事態宣言発出以降、3密を避けるなどの感染防止対策を行った「ニ

ューノーマル」な生活様式が唱えられるなど、我々の日常生活は一変した。

スポーツ界では、東京 2020 オリンピック・パラリンピック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。

本協会の事業でも、登山部関連では全日本登山大会やインターハイ登山大会をはじめ殆どの事業が中止となった。スポーツクライミング部関連では、国体や高校選抜スポーツクライミング選手権の中止や日本代表選手の国際大会派遣が中止となった。

2021 年中には、国民へのワクチン接種が始まるものの、感染症の終息や人々のスポーツ享受の在り方が、コロナ禍以前に戻ることは、相当の時間を要すると考えられ、登山・スポーツクライミング・山岳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（SDGs）

2015 年 9 月に国連サミットで SDGs（Sustainable Development Goals）が採択された。今後の社会の在り方に関する中長期的なイニシアティブとして、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 の目標と 169 のターゲットが掲げられ、その内容が示された。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」としている。山の自然環境を考える上で対象となる項目は、「気象変動対策」と「陸の豊かさを守る」であろうか。様々な温暖化対策が推進されている中で、我々が貢献できることは、山の緑を守り、素晴らしい日本の山岳美を孫子の代まで遺すことである。そのためには、生態系を壊さない実効ある活動の推進である。

本協会は、2021 年 3 月に策定した中期経営計画（2021～2025）に掲げた VISION（理念）・MISSION（使命）・VALUES（価値）に基づき、加盟団体、登山・スポーツクライミング関係者及びすべてのステークホルダーとともに新時代に向けて、登山とスポーツクライミングの力で社会を元気にする社会貢献（人づくり・地域づくり・国づくり）を目指す。

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。

また、2022 年からは第 3 期スポーツ基本計画が始動する。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などが明確にされており、本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のかを注視する必要がある。

その他、財務に関わる政策としては、2020 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、2020 年にはコロナ禍の影響による J リーグの試合中止によって大幅に売り上げが減少したが、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日本経済の動向

2020年は、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%になっており、実体経済は大きな打撃を受けた。しかし、この影響は業種によって大きく異なる。旅行や宿泊等の業種は、マイナスの影響を受けている一方、健康や自宅の娯楽・気晴らしに関する業種では、プラスの影響を受けている。本協会の協賛収益を考える上で、これらの状況を考慮する必要がある。

また、本協会では資産運用を行っていないので、直接影響はないが、株式市場では、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、2021年には日経平均株価が30年ぶりに3万円台を回復した。

3. 今後の財務の健全性確保策

本協会では、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

本協会では、スポーツクライミングに関するマーケティング権は、専任代理店との複数年契約で、専任代理店に委託してきた。これまで下地を作り、伸びてきたスポンサーマーケティングやJMSCA著作物活用については、イノベーションを促進してさらなる拡大を図る。

①新たなスポンサーメリットの創出

- ・日本代表とジャパンカップ4大会のみのパッケージ構成として、スリム化を図る。
- ・ユース4大会は、ジャパントゥアーと普及プログラムに切り替え、別パッケージ化を

図

る。

- ・競技大会の企業ロゴの掲出方法の刷新。
- ・ファン・スポンサー感謝デーの開催。
- ・選手主導の社会貢献向け大会のパッケージ化。
- ・年間表彰（アワード）等の新規コンテンツの開発。
- ・公式映像や画像の活用しやすい料金設定の検討。

②JMSCA著作物の有機化

- ・放送するコンテンツによって、視聴属性に応じた映像制作及び制作費の見直し。
- ・ライブ中継は、新規IP配信コンテンツとしてチャンネル開発。
- ・放送機会の増加促進。ライブ放送局とのコンテンツ連携の促進を図る。
- ・ハイライト映像の配信。

- ・制作した映像の多チャンネル販売の模索。
- ・ニュースフッターの活用機会の促進。

(2) 新たな収益モデルの創出

「する」「見る」「支える」人々に加えて、スポーツクライミングへの無関心層にも対象を広げて、収益モデルを開発し、収益の拡大を図る。

①競技者底辺の拡大（普及活動の強化）

- ・クライミングジムとの連携強化
- ・「クライミング体験会」などスポンサー連携普及プログラム
- ・コンペ開催への助成プログラム

②ファンマーケティングの拡充

- ・CLUB「ITADAKI 頂」会員獲得促進
- ・キャラクター・代表愛称事業、オフィシャルグッズ
- ・年間表彰（アワード）等でのファン交流会
- ・チケット販売の促進

③既存事業の収益力強化

本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、既に本協会と関わりを持つ

つ人の満足度を高めるとともに、登山やスポーツクライミングへの無関心層にも対象を広げ、収益の拡大を図る。

(3) 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正な予算執行と、それに応じたコスト意識の徹底が必要である。それには、本協会の「予算執行管理に関する運用規律」の遵守を徹底させる。

4. まとめ

本協会は、わが国における登山、スポーツクライミング及び山岳スポーツを統轄する団体としてこれらを推進する責務がある。また、公益法人として「公共の福祉を増進する」という登山・スポーツクライミング等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。

将来的予測が困難な時代であるから予算の策定にあたっては、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、本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の健全性確保策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。