

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

Study on financial sustainability
of Comprehensive Community Sports Clubs

田 島 良 輝, 谷 畠 範 恭, 神 野 賢 治
Yoshiteru TAJIMA, Noriyasu TANIHATA, Kenji KAMINO
西 村 貴 之, 佐 川 哲 也, 奥 田 睦 子
Takayuki NISHIMURA, Tetsuya SAGAWA, Mutsuko OKUDA

〈要旨〉

本研究の目的は、総合型地域スポーツクラブの経営状況の把握と経営状況を診断する財務指標や評価基準の検討を行うことであった。

非営利組織の財務指標を用いてNPO法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの財務分析を行った結果、サークル型組織から事業型組織へ移行する団体が多いことが示された。事業収入の増加により収入規模が拡大するクラブが増えているが、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が確認された。

また、先行研究の分析枠組みを再検討した結果、財務の「持続性」という観点の重要性が確認された。今後の研究において、どのような収入項目が財務持続性に影響を与えるのかについて、実証的な研究蓄積の必要性を指摘することができた。

〈キーワード〉

総合型地域スポーツクラブ, NPO, 財務指標, 収入構造

1 はじめに

1-1 研究の背景

文部省（当時）が、平成7年度に総合型地域スポーツクラブ（以下 総合型クラブ）の育成モデル事業を展開して以来、我が国には3,396（平成24年7月1日現在）のクラブが育成されてきた。また、スポーツ立国戦略（平成22年8月26日文部科学大臣決定）では、ライフステージに応じたスポーツ機会の創造に向け「成人の週1回以上のスポーツ実施率が3人に2人（65パーセント程度）、成人の週3回以上のスポーツ実施率が3人に1人（30パーセント程度）」になることを目標としており、それを達成するための具体的な施策として「総合型地域スポーツクラブを中心としたスポーツ環境整備」が掲げられている。さらに、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も期待されてきた。

近年、「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 報告書」（平成22年3月（株）三菱総合研究所）をはじめ、複数の調査研究においてコミュニティ再生に寄与するソーシャルキャピタルの醸成が示され、クラブの社会公益性が認知されつつある。しかし、多くのNPOと同様に「多様な運営財源の確保」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を抱えていることも事実である。筆者らが2009年に行ったA県の実態調査においても、予算規模が1,000万円以上で、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1,000万円以上でも補助金・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が明らかになっている。

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。

1-2 研究の視点

日本経営品質賞の審査基準によると、経営は7つの分野からなるプロセスであり、それら分野ごとに①「制度」②「稼働」③「成果」の3つの観点から分析する必要性を提示している。この場合 ③「成果」は最終的な目標・目的との関連で評価を行い、そこから①成果を達成するための「制度（仕組み）」が存在するか、さらに②その制度が「稼働」しているかといった観点で検証を進めていくことになる。これを総合型クラブのマネジメントに適合して考えると「制度」とは総合型クラブという仕組みであり、「稼働」とは持続経営が可能な状況であり、「成果」とは地域のスポーツ振興やスポーツを通した町づくりへの貢献と捉えることができる。本研究では、総合型クラブの成果未達要因を考えると、「制度」に問題があるのではなく「稼働」段階に問題がある点に着眼をした。つまり、クラブのマネジメントを改善することが持続経営へとつながり、最終的にクラブの設立目的を達成するための必要条件になるという視点である。

1-3 先行研究の検討

①総合型地域スポーツクラブの研究

炭谷（2012）は、総合型クラブに関する研究は「総合型クラブのマネジメントに関する研究」と「総合型クラブの意義に関する研究」の2つに大別できると指摘する。さらに、前者は1）設立・育成過程、2）運営状況・課題、3）特徴的な取組・プログラム、4）会員・住民のニーズに対する調査に分類でき、後者は1）総合型クラブの役割・効果、2）総合型クラブの記述・理解に分類できることを示した。

1）から4）に分類されたマネジメント研究のうち、クラブの運営状況の記述を通した課題の抽出に関する論文の数が最も多い。なかでも財政基盤の確立は、その重要性を多くの研究者が指摘するところである。中村（2003）らは、総合型クラブの自主・自立運営のための財務指標を提示し、検証を行うなど実証的な研究を行った。しかし、中長期の財務持続性を測定するという視点、多様な収入源の獲得をどのように位置づけるのかといった視点など、検討すべき事項も残されている。また、個別クラブの事例分析にとどまらない、網羅的な総合型クラブの財務分析が必要ではあるが、全国データベースなどが存在しないために、実証的な研究知見の蓄積が進んでいない点も大きな課題である。

②NPOの財務分析に関する研究

欧米ではデータベース化された財務データを用いて、Tuckman and Chang（1991）らをはじめ実証的な研究知見が蓄積されている。例えばTuckmanらは組織の脆弱性を

を定義し、収益率、収入多様性指標、正味財産・収入比率、管理費率の4つの指標と財務の脆弱性との関連を分析した。

わが国でも、大阪大学NPO研究情報センターが「NPO法人財務情報データベース」（2003、2007年度版公開）を作成して以来、広くNPOの財政実態を解明する取組みが進みつつある。代表的なものとして、財務指標による分析を行った馬場（2009）、財務の持続性要因をモデル化した田中（2010）ら、パネル・データから成長性と安全性を検証した中嶋（2012）らの研究があげられる。

1-4 研究の目的

本研究の目的は、総合型クラブの経営状況の把握と経営状況を診断する財務指標や評価基準の検討を行うことである。

具体的には、次の課題に取り組む。

課題①

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、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。

課題②

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を用いて分析をする。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、実態を解明する。

課題③

先行研究の分析枠組みを再検討し、総合型クラブの財務を分析するうえでどのような観点が有用なのか、特に「持続性」という観点について検討を行う。

1-5 研究の方法

方法①-1 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する。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23年度の3年間の財務データ（貸借対照表、財産目録、収支計算書）を収集する。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

図表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	$\Sigma (ri / R) 2$	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余剰資金割合を示す

出典 Tuckman and Chang(1991), 田中(2010)等

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である。その結果、42都道府県、267クラブのデータベースを作成することができた。

方法①－2 財務実態の解明

平成23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る。2) 収入規模別の収入構成を分析する。分析は、書類に不備がなく、統計上分析可能なクラブ166を対象にして行った。

方法②収入規模別財務指標の分析

上記と同様に平成23年度データを用いて、NPOの財務指標（図表1）を収入規模別に分析をする。

2 分析

2-1 総合型クラブ財務データの全体傾向

全体の収入額の平均は2,839万円であり、最も収入額が大きいクラブは3億2,907万円、最小は0円であった。中央値が1,409万円となっており、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。支出規模、収支差額、正味財産についても同様に図表2. にまとめた。

当期収支差額に着目した。全体の42%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76.1%を占め、クラブの多くが余剰をほとんど残していない状態にあることが分かる。

正味財産についても同様にみたところ、債務超過が11.4%存在し、100万円未満の少額のクラブが44.1%となっている。他方、全体の16.4%は1,000万円以上の正味財産を有しており、最高額は7,164万円であった。

2-2 収入規模別の収入構造

次にクラブの収入規模をクラス1（1～500万円未満）、クラス2（500～1,000万円未満）、クラス3（1,000～2,000万円未満）、クラス4（2,000～1,000万円未満）、クラス5（4,000～1億円未満）、クラス6（1億円以上）に分け⁽¹⁾、

図表2 NPO法人格を持つクラブの財務状況

	経常収入合計	経常支出合計	当期収支差額	正味財産
平均値	28,395,492	27,323,752	1,543,685	5,580,242
中央値	14,093,661	13,995,620	76,561	1,466,627
最小値	0	0	-3,654,431	-76,646,220
最大値	329,079,966	330,291,809	56,898,814	71,646,209

収入規模別の特徴をまとめた。

クラス1は入会金・会費が36.3%、寄付金が3.6%と寄付や会費が39.9%を占める。他方で事業収入は40.4%、他クラスと比較して最も低い。クラス2は入会金・会費が23.4%、事業収入が45.7%、補助・助成金が高くて最も高く24.4%であった。補助・助成金の割合が高いことから、設立してあまり時間が経過していない「誕生期」のクラブが多いのではないかと推測される。

また、クラス3から事業収入が全体の50%を超え、2,000万円以上からは70%を超えている。他方、入会金・会費や補助・助成金は収入規模が大きくなるほど減少傾向にあることが分かった。

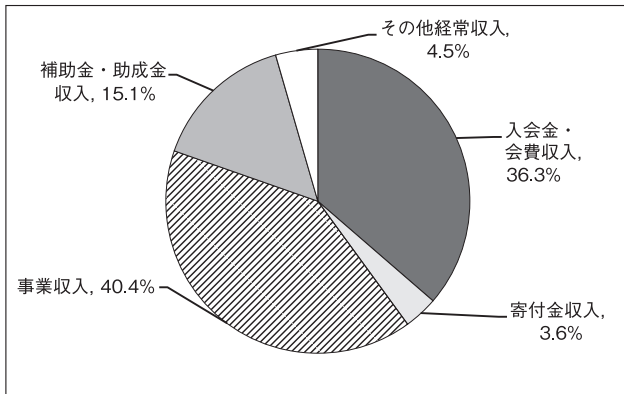
2-3 収入規模別の財務指標分析

収入規模別にNPO法人格を持つクラブの財務指標を分析した。分析に用いた財務指標は、Tuckman（1991）らの指標をわが国のNPO法人の状況にあわせ実証研究を進める田中（2010）らの一連の研究を参考にした。本研究では、クラブの収入の質を示す指標として、収益率、社会的収入支援比率、収入多様性指標の3つを用いた。また、組織が活動を継続するための指標として、短期的なものを支払可能期間、中長期的なものを正味財産・収入比率を用いて分析を行った。

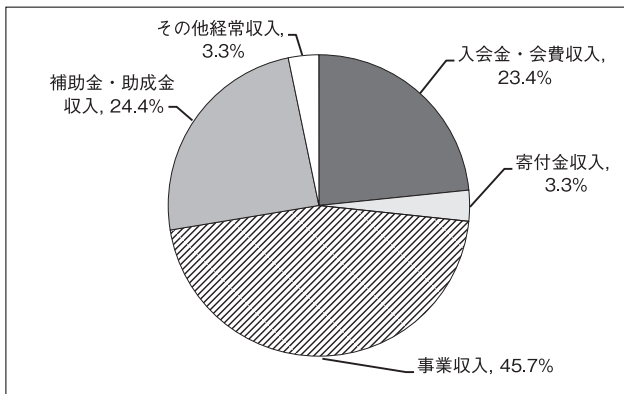
①収益率

非営利であるNPO法人は収益獲得をしてはならないという誤解も多く、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。（馬場，2009）

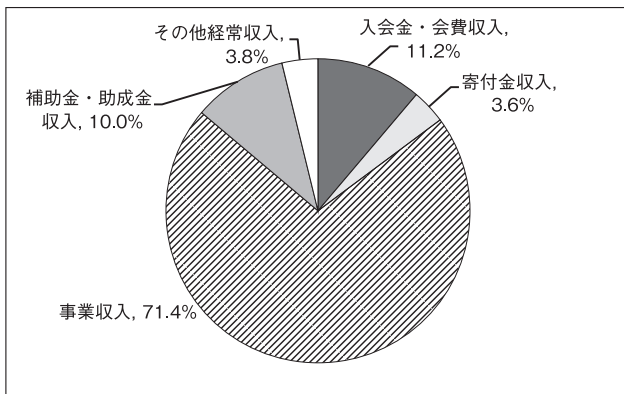
図表3 収入規模500万円未満の収入構造



図表4 収入規模1,000万円台の収入構造



図表5 収入規模4,000万円以上～1億円未満の収入構造



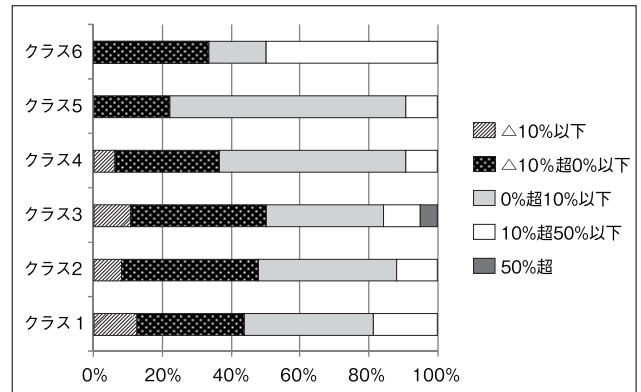
しかし、クラブが継続してミッションを実現するための活動に取り組むには、余剰資金を蓄積する必要がある。

収益率（経常収支／総収入）は、単年度でどの程度の余剰資金を確保しているかを示す指標である。図表6を見ると、収益率が10%以下のクラブは1億円以上の収入を持つクラス6を除いて8割以上を占めている。マイナスになっているクラブも約2割～5割存在する。収入規模の拡大に応じて、クラス5は収益率0%～10%、クラス6では10%～50%の層が増える傾向にあるが、一方で0%～マイナス10%のクラブの割合はあまり変わらない。

以上の結果から、4,000万円以上の収入規模あたりから収益率の改善傾向がみられるが、一方で収入規模にかかわ

らず一定数の赤字クラブが存在することも指摘できた。

図表6 収益率

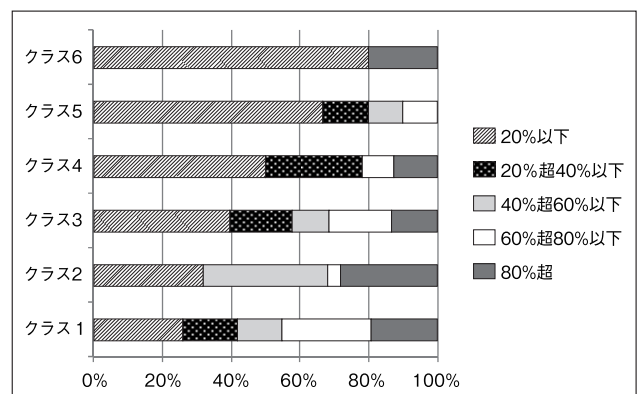


②社会的支援収入比率

社会的支援収入比率（会費・寄付・補助金など収入／総収入）は、社会からの資金的支援による収入割合を示す指標である。

図表7によれば、社会的支援比率が20%以下となるクラブは、クラス1（25.8%）、クラス2（32%）、クラス3（39.5%）、クラス4（50%）、クラス5（66.7%）、クラス6（80%）と収入規模が拡大するにつれて多くなる傾向が顕著に確認できる。収入規模が500万円未満の小規模クラブは、主に仲間内の会費を中心としたサークル的な活動を行うのに対して、収入規模が増大すると、それに応じて事業収入が増え、社会的支援収入の比率が下がってくるものと推測される。

図表7 社会的支援収入比率

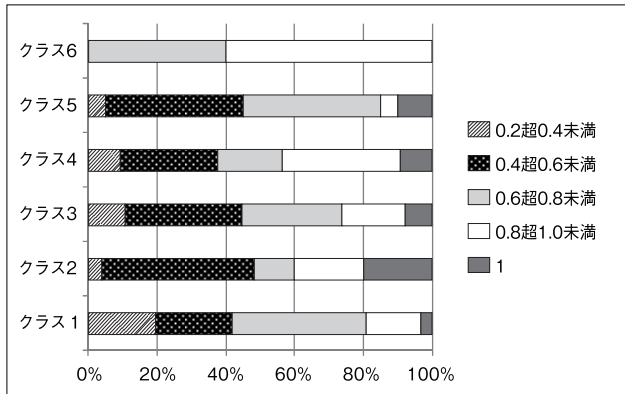


③収入多様性指標

収入多様性指標（ $\sum (r_i/R)^2$ ）は、市場集中度を測定するために用いられるハーフィンダール・ハーシュマン指数（HHI）を応用したもので、多様な資金源を確保できているかをあらわす指標である。数値が小さいほど多様な収入源があることを示す。

図表8では、クラス1からクラス5までは0.6未満が約40%となっており、会費収入、事業収入、補助金・助成金、寄付金などから複数の収入源を確保しているといえる。他方クラス6は、0.6以上が集中しており、収入多様性が低下している結果が示された。1億円以上の収入規模を持つクラス6はサンプル数が少ないため、以上の結果を一概に認めることは慎重に検討すべきではあるが、馬場（2011）らの全国調査でも同様の傾向が確認されている。

図表8 収入多様性指標



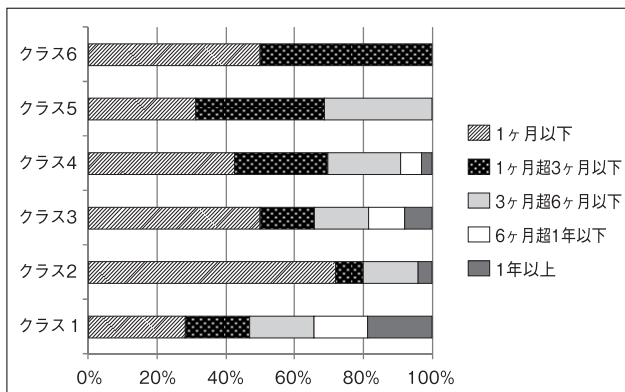
④支払可能期間

ここからは、組織の存続能力（＝持続性）を測定する指標である、支払可能期間と正味財産・収入比率を用いて分析を行う。

支払可能期間（流動資産／（総支出／12））は、クラブが何ヶ月分の支払手段を手元に持っているかを示す指標である。

クラス2において、1ヶ月以下のクラブが急激に増え（72%）、クラス3から5と収入規模が拡大するにつれて減少するという傾向がみられる。3ヶ月超のクラブは、クラス1（53.1%）、クラス2（20%）、クラス3（34.2%）、クラス4（30.3%）、クラス5（31.3%）、クラス6（0%）であった。収入規模の拡大が支払可能期間を長くすることが

図表9 支払可能期間



予測されたが、1ヶ月以下のクラブは規模の拡大とともに減少をしているが、必ずしも3ヶ月超のクラブ＝収入規模が大きいという結果になっていない。したがって、収入規模の増加が短期的な持続性を評価できる支払可能期間の改善に結び付いていないことが示唆された。

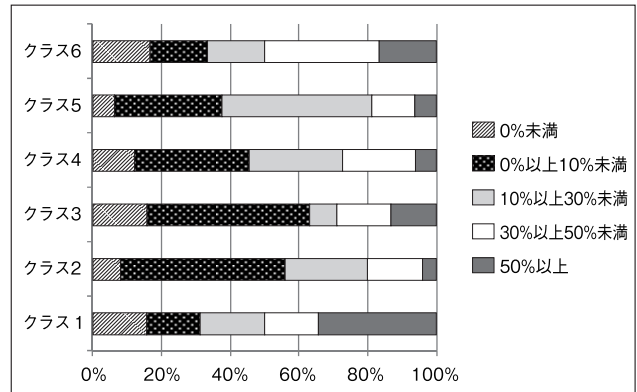
⑤正味財産・収入比率

正味財産・収入比率（正味財産／総収入）は、一時的に収入が途絶えた場合に、クラブがどれくらい持ちこたえることができるかを示す指標である。収入に対してどの程度の内部留保を蓄積しているかで判断をする。この指標が高くなると、新規事業への戦略的投資や予期せぬリスクへの対応が可能になる。

債務超過の団体がクラス2とクラス5を除いて1割以上存在しており、財務的生存力の点で大きな問題を抱えている。収入規模の拡大と債務超過団体の数は、ここではあまり関係性がみられなかった。

また、収入額の10%未満の内部留保しか確保できないクラブが、クラス1（31.2%）、クラス2（56%）、クラス3（63.2%）、クラス4（45.5%）、クラス5（37.5%）、クラス6（33.3%）と多く、中長期的に見て脆弱な財務状況であることが示された。

図表10 正味財産・収入比率



⑥全国データベースとの比較分析

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）組織が活動を持続するための指標（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、中長期的にみても収入額10%未満の内部留保しか確保できていないクラブが30～60%を占めるなど、脆弱な財務状況にあることが確認された。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と同じ傾向であった。また、クラス1の小規模団体（クラブ）の正味財産・収入比率が50%を超えるケースが多いという点も似通っている。どの分野でも小規模団体は、組織内の資源を有効に活用できていない現状が示唆された。

収入の質を比較分析すると、これも保健・医療・福祉分野とよく似た傾向が確認できた。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、保健・医療・福祉分野などのように事業化による拡大を目指す団体と同じ傾向の財務状況であることが示された。

3 まとめと議論

3-1 まとめ

本研究の目的は、総合型クラブの経営状況の把握と経営状況を診断する財務指標や評価基準の検討を行うことであった。そこで、個別クラブの事例分析にとどまらない、網羅的な総合型クラブの財務分析を可能にするため、全国規模の財務データベースを作成した。（課題①）

次に、NPO法人格を持つ総合型地域スポーツ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を用いて分析した結果、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、中長期的にみても収入額10%未満の内部留保しか確保できていないクラブが30～60%を占めるなど、脆弱な財務状況にあることが確認された。収入の質については、小規模のクラブ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特徴を指摘することができた。（課題②）

3-2 議論

本稿の題目は「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」であるが、ここに記した「財務分析」とは、会社や団体の経営分析の中心となる決算書（財務諸表）の分析を示している。経営分析には、会社などの経営者が「（自社の）経営活動の改善すべき項目」をみつけるために行う内部分析と、金融機関や取引先が投資や取引を行う可否かを判断するために行う外部分析とがある。本研究は公表された決算書の分析を行った財務分析（＝外部分析）であることから、NPOの経営状況のすべてを評価し得るものでないことは、ここで（念のために）記しておく必要があるだろう。しかし、それが会社であろうがNPOであろうが、組織目標と財務資源の整

合性を評価・分析する重要性、つまり、いかなる組織においても、その存続のためには的確な財務分析が必要であることは論をまたない。

株式会社の財務分析は大きく①安全性（経営は健全で、資金繰りに問題はないか）②収益性（利益をあげることができるか）③効率性（効率的な運営が行われているか）から分析を行うことができる。①安全性をみる代表的な指標には、会社の支払い能力を示す流動比率（流動資産／流動負債×100）、短期的な支払能力をみる当座比率（当座資産／流動負債×100）、固定資産投資の安全性をみる固定比率（固定資産／自己資本×100）がある。②収益性は売上高売上総利益率（売上総利益／売上高×100）③効率性には資本回転率（売上高／資本×100）などの指標が挙げられる。

営利企業において構築された財務指標を応用して、非営利組織であるNPOの財務分析が行われている。それに対して馬場ら（2011）は、営利企業と非営利組織との間で適用可能な財務指標に大きな違いはないが、個々の指標が持つ意味について両者の間で違いが生じる場合も多いと述べる。田中ら（2008）によると、NPOには現金主義を採用して、流動負債を計上しない団体も多いため、流動性指標として一般的に用いられる流動比率を適用してもあまり意味を持たないことや、有価証券や固定資産を有しない団体が多数あることから、当座比率や固定比率といった指標も有効ではないと指摘する。営利企業にとって「投資」に対して、どれだけの「売上」をあげたかを示す資本回転率は、財務の効率性を評価するうえで重要な指標となる。しかし、NPO法人は資本を投下して利潤を獲得するビジネスモデルではないため、同じ指標でNPO法人の効率性を把握することは難しい。また、非営利組織では利益分配が禁止されており、「利益」という用語を用いることはないが、組織を中長期的に存続していくためには、余剰資金を安定的に確保していくことは大切であり、その点において営利企業と同様に収益性を無視することはできない。ただし、より高い収益率が望まれる営利企業に対して、NPO法人の場合、過剰な収益性は好ましくない。それは、収益性以上に公益性が重要視されるからであり、それゆえ社会的支援収入比率などの収入の質が問われることになるであろう。

欧米の実証的な研究では、「営利企業の倒産可能性を予測するための分析手法を応用」⁽²⁾して、非営利組織の「脆弱性」に関する蓄積がある。田中ら（2010）は、欧米と異なりNPOの歴史が浅く財務状態が不安定な日本の現状では、正味財産の継続的な減少を持って組織の脆弱性を捉えることが困難であると考えた。そこで、脆弱性という観点ではなく、事業をどれほど継続できるかという観点（＝持続性）を示し、「支払能力や内部留保の保有量」⁽³⁾によって分析・評価することを試みている。

今回、独自に作成したNPO法人格を持つ総合型クラブの財務データベースの分析結果からも、総合型クラブの財務持続性を分析することについて妥当性が示唆されている。また、総合型クラブは、保健・医療・福祉分野などのように事業化による拡大を目指す団体と同じ傾向の財務状況であることも示されており、それゆえ事業性を高めつつ、どのようにして公益性を担保していくのか、どのような収

入項目が影響しあって、財務の持続性に影響を与えていくのかについて、明らかにする必要性があると考えている。

(課題③)

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。



注

- (1) 田中(2008)らの研究を参考に基準を作成した。500万円は1名が雇用できるかを目安として、1,000万円は田島(2009)の総合型クラブマネジャーへのインタビュー調査の結果から、1,000万円が自立経営の壁になるという指摘から区分点とした。上記2点を基準に団体数のバランスを考慮して、その他の区分点を決めた。また、1億円以上のクラブは全体の2.8%となっている。
- (2) 馬場英朗ほか、「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』, Vol.11 p145-162, 2009, p147
- (3) 田中弥生ほか、「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価 - 持続性の要因を探る -」,『ノンプロフィット・レビュー』 Vol.10 No. 2 p111-121, 2010, p113

参考文献

- 1) 馬場英朗ほか、「NPO法人の収益構造と成長パターン - 全国データベースによる財務指標分析から -」,『大阪大学経済学』, Vol.60 No.4 p52-64, 2011
- 2) 馬場英朗ほか、「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』, Vol.11 p145-162, 2009
- 3) 三菱総合研究所,『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』報告書, 2009

- 4) 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』, Vol.14 p69-79, 2012
- 5) 中村好男ほか、「総合型地域スポーツクラブの育成・運営評価のための会計試案」,『スポーツ産業学研究』, Vol.13 No.1 p79-85, 2003
- 6) 佐藤裕一,『経営分析の基本 第4版』, 日本経済新聞出版社, 2008
- 7) 炭谷将史,「総合型地域スポーツクラブを対象とした研究における成果と今後の課題」,『スポーツ産業学研究』, Vol.22 No.2, p281-293, 2012
- 8) 田中弥生ほか、「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価 - 持続性の要因を探る -」,『ノンプロフィット・レビュー』 Vol.10 No.2 p111-121, 2010
- 9) 田中弥生ほか、「NPOの持続性と課題 - 財務データベース分析から考える -」,『ノンプロフィット・レビュー』, Vol.8 No.1 p33-48, 2008
- 10) Tuckman, Howard P. and Chang, Cryfil F. 「A methodology or measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations」, 『Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly』, Vol.20 No.4 p445-460, 1991