スポーツ・コンプライアンス教育の充実に向けた情報発信企画の第８弾は、公認会計士、税理士の佐々木大祐さんにご登場いただいた。佐々木さんは公益財産法人北海道サッカー協会の事業予算の決定や決算承認に従事し、2022 年からは特任理事を務めている。継続的に同協会に携わったことから見えてきたという課題は、サッカーに限らず、どの競技にも共通する課題でもある。「スポーツに恩返しがしたい」と語る佐々木さんに、これからの協会運営やスポーツ・コンプライアンス・オフィサーとしての今後の抱負などお話をうかがった。

Ⅰ．人生の糧となったサッカーに恩返しを

佐々木大祐

公認会計士、税理士
公益財産法人北海道サッカー協会特任理事
スポーツ・コンプライアンス・オフィサー

アナログな現状を変えていく

私は北海道出身で大学卒業までは北海道で過ごしておりました。大学生の時に公認会計士試験に合格したので、卒業後は有限責任監査法人トーマツ（以下、トーマツ）に入社しました。入社当初は東京勤務でしたが、東京で２年間勤務した後にトーマツの札幌事務所に転籍しました。

業務内容としては法定監査業務を中心としつつ、事業承継支援業務、財務調査業務、上場支援業務他各種コンサルティング業務など多様な業務に携わる環境にあり、その中でスポーツに関わる業務にも恵まれました。

私は小学校から高校までサッカー部に所属していたのですが、サッカーから得られた経験や仲間の大切さなど学んだことがたくさんありました。高校３年生の頃にインターハイへ出場するまでのプロセスは、大きな糧となっていますが、その裏で多くの方のご支援があったことを知った時に感謝の気持ちとスポーツの素晴らしさを感じました。

全国大会出場は当然旅費などの費用がかかりますが、スポーツの強豪校では OB から組成される外郭団体による資金集めなどの体制が整っている場合は少なくありません。私の高校はサッカー強豪校ではなく、そのような仕組みは当然なかったものの、同窓会組織が中心となって多額の資金が集められていたことを大会後に知りました。これがきっかけとなり、漠然とでしたが、何か仕事でもスポーツに恩返しができればいいなという思いはずっと持っていました。このため、トーマツでもスポーツ関係の業務に関われた時は、とても積極的に取り組みました。

その後、2015 年に会計事務所として独立したのですが、その頃に、ちょうどご縁があってプロスポーツチームとのお仕事の機会をいただきました。

また、同時期に公益財団法人北海道サッカー協会の女子委員会の事業運営の一部をお手伝いすることとなり、その後も継続的に同協会にはかかわることとなり、漠然と抱いていたスポーツ分野への貢献が現実味を帯びてきました。

北海道では 2006 年に女子サッカーリーグが始まり、2023 年 3 月現在、札幌地区、函館地区、小樽地区、空知地区、旭川地区、釧路地区、十勝地区、室蘭地区、苫小牧地区、千歳地区、オホーツク地区、宗谷地区

サッカーを通じて仲間の大切さや、支援してくれる人へ感謝の気持ちを学んだ（画像提供：佐々木氏）

に分かれ全 45 チームが登録しています。サッカー協会の選手登録者数が 2005 年以降減少傾向にある中、女子カテゴリーの登録者は新型コロナウイルス感染拡大の影響で直近期は減少するものの、全体としては増加傾向にあります。北海道内においても、年々少しずつですが大会整備等を進めており、課題は多いもののやりがいを持って取り組めております。

このような事業に関わっていく中で感じたことなのですが、自分が学生時代楽しくサッカーができていた裏側に、とても大勢の方たちが関わっていて、指導者やボランティアの方々の熱い思いや支えがあって、各種大会等が成立していたことを認識しました。チームの指導者やスタッフばかりではなく、普段別の仕事をこなしつつ、夜の時間帯や休日をサッカー協会の活動に費やす方々が相当数存在します。ただ、同時に大きな課題感を抱きました。各事業は当然金銭を扱いますが、入出金が発生した場合は請求書や領収書といった根拠証憑の整理や適切な会計報告が必要になります。

年度	第1種	第2種	第3種	第4種	女子	シニア	合計
2002	180,428	152,213	195,154	245,138	19,717	7,448	800,098
…	…	…	…	…	…	…	…
2007	178,566	151,848	235,089	283,719	25,297	15,185	889,704
…	…	…	…	…	…	…	…
2012	160,224	164,958	260,928	317,206	28,524	21,900	953,740
…	…	…	…	…	…	…	…
2017	148,250	176,292	250,065	279,134	28,119	33,446	915,306
2018	143,918	174,177	236,524	271,023	28,765	35,549	889,956
2019	139,480	173,135	229,537	269,314	28,598	38,008	878,072
2020	122,999	169,062	205,771	253,745	27,249	39,588	818,414
2021	124,552	167,685	211,356	253,410	28,005	41,898	826,906

（JFAホームページ/データボックスより抜粋）

サッカー年度別登録者数（データ提供：佐々木氏）

昨今、便利な IT ツールが数多く普及し、会計事務を中心に幅広い範囲の事務作業のオートメーション化が進んでいます。インボイス制度や電子帳簿保存法への対応にも迫られます。そんな中、アマチュアスポーツの現場はアナログ作業が多く、まだまだ改善の余地があると感じました。普段、会計と縁のない職業の方々も多い中、ボランティアベースで会計実務をこなすことは大きな負担となっていると感じております。私は、ボランティアの方々のサッカーに対するエネルギーをこのようなアナログな事務作業から、本来必要な他の活動へむける必要があると強く感じました。

北海道サッカー協会では、女子委員会の委員として同委員会の一部の事業の会計管理や財務委員会として北海道サッカー協会の事業予算の決定や決算承認に従事しています。2022 年からは特任理事として携わっております。

そのような経緯がある中で、さまざまな課題に対して本気で何とかしたいと思い、2021 年 11 月に株式会社 FESPO を設立しました。今後、スポーツインダストリーを中心に事業展開をしていきたいと思っていますが、まだ立ち上げたばかりなので、徐々に本格的に稼働していきたいと思っています。

また、スポーツ・コンプライアンス・オフィサー（SCO）養成講習会で学んだことを、どう活かしていくかを考えたときに、スポーツ庁の政策である「スポーツ団体ガバナンス・コード」（https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm）に強い関心をもっております。たとえば、日本では上場会社が先行して取り組んできたことですが、2015 年から上場企業へガバナンス・コードの設定が求められ、私学、国立大学などに続きスポーツ団体でもガバナンス・コードが求められるようになりました。SCO の資格もそういうところで親和性が強いと思います。民間企業ですら、専門性の高い人材を配置してガバナンス・コードへの対応を進める中、人的資源が限られているスポーツ団体にとって

対応は簡単ではなく、スポーツ界での普及は時間がかかると感じています。

競技運営の成功例を共有し、スポーツ環境の改善を目指す

私が今後中長期的に取り組みたい活動として、これまで認識した課題について解決提案を発信していきたいです。現状、サッカー業界での活動に限られますが、競技人口が多いサッカーですら解決すべき課題が多い中、他のスポーツも同様の課題や、また別の課題があるのではないかと想定しております。

時間がかかることかもしれませんが、他のスポーツで実践されている中で、工夫や課題などを情報収集して、良い点は、みなさんが活用できるような形にまとめ、報告というか研究をしていきたいと考えているところです。

スポーツを支える人たちが大変苦労しているので、その部分をケアしないと大会も縮小してしまうというケースも出てくると思います。みんなが気持ち良く活動できない環境は残念だなと思い、その辺が私の動機になっています。

課題を挙げるときりがないのですが、まず収入について考えます。人口減少の影響もあり、今後、競技人口や登録者数が減っていくと考えています。いくつかの競技で数字を拾ってみると、どの競技も新型コロナウイルスの影響で一時的に登録者数が減ったのですが、サッカーはその後、思ったほど登録者数が戻りきっ

ていない状況です。今後も登録者数が減っていくとなると、登録料などの収入が総収入のなかで重要な割合を占めるので、厳しい現状が見えてきます。これまで競技人口が増えて登録料収入も右肩上がりだったところ、

今後、収入が減っていくことに対して危機感を持って取り組んでいかないといけないと思っています。

これまでスポーツ組織のトップは競技を経験された方が抜擢されることが多く、経営者として経験された方は少ないのではないでしょうか。日本の民間企業もそうですが、人口も減少トレンドで人が足りないですし、資源も高騰していて、高度経済成長以降これまでにないくらい外部環境に正しくフィットしないと経営が成り立たない状況にあります。職業柄、中小企業経営者と対面する機会が多いのですが、戦後の日本経済の中で、今ほど環境変化への対応力が求められることは少なく、難しい経営判断が各経営者に迫られている中、それはスポーツの世界でも全く同じだと思っています。正しく対応していくためには収入のところをテコ入れしないといけないと思っており、まだ、明確な答えはないですけど、うまくいっている事例をもっとスポーツ競技間で共有できる仕組みを考えていきたいです。

北海道という環境も背景にあるかと思いますが、北海道は広いので全道大会を開催するにも、地区によってはチーム数が少なく予選ができないといったケースもあります。合同練習はそんなにできないのですが、隣接地域で合同チームを作るといった工夫をしながら運営しています。北海道特有の地理的な面も大きな課題だと思います。

Ⅱ．スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講座で学んだことを活かして

佐々木さんは、SCO 講習会を受講した中で、スポーツ特有のスポーツ･コンプライアンスに関心を寄せる。今後、スポーツ団体がスポーツ・コンプライアンスを正しく展開していくためには、ガバナンス構築や内部統制の整備において一定程度の専門性が求められ、現状としてはまだまだ課題が多いのではないかと言う。では、どうすれば、どの競技にも普及していくのか。佐々木氏の考えを聞かせていただいた。

――スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講習会を受講するきっかけについて教えていただけますか？

スポーツ・コンプライアンス・オフィサー養成講習会の案内を見て、自分の仕事と親和性が高く、新しい情報も得られればと思い、受講を決めました。

――実際に学んでみて、どのようにお感じになりましたか？

民間企業で定義される一般的なコンプライアンスよりも、スポーツ・コンプライアンスの定義の方が広い概念だと思っています。一般的なコンプライアンスを基本としつつ、ドーピングや体罰といったスポーツ特有のテーマが追加されているイメージです。コンプライアンスの向上は一般企業でも費用を投じて対応し、それでも高水準なガバナンスを構築するのは簡単ではありません。大切なことだとわかりながらも、経営資源が限られ、ボランティアに依存するケースも多いスポーツ業界全体にどのように普及し、正しく運用させるかは難しい課題だと感じました。研修や試験だけでは、実際の事業の中で正しく展開できるかという点では足りないと感じています。

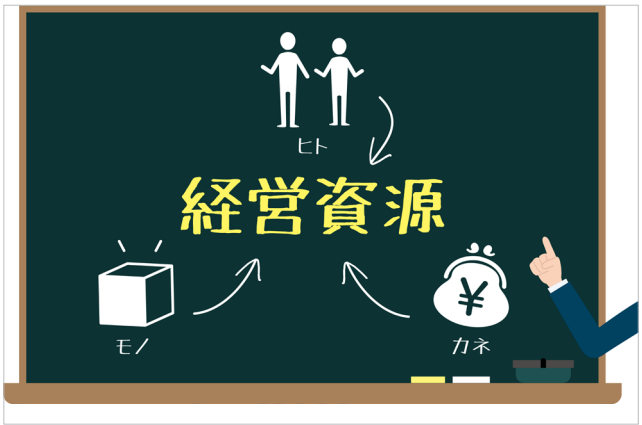
スポーツ業界に限らず、求められるガバナンスの水

準は年々厳しくなっていると感じます。スポーツガバナンスコードの場合、中央競技団体が対応必須で、他は任意とされていますが、ガバナンス構築、内部統制の整備は一定程度の専門性が求められますので、スポーツ団体でこのような専門的リソースを保持しているとは考えにくく、限られた予算の中でガバナンス・コードを正しく理解し、正しい対応がされるかという点で、競技によって差が生まれたりしないかという懸念があります。

――では、どうすればどの競技にも普及すると考えますか？

　そうですね、まず、人材と予算がないと新しいことに取り組むのは困難であり、スポーツに関する、人・物・カネの仕組を根本的に見直し、抜本的な構造改革をしなければいけないのではないでしょうか。

　今後、多くの競技で選手登録者数等が減少トレンドへ転じる、あるいは既に減少傾向にある競技も存在します。当然、会費や登録料といった収入は減少しますし、あらゆる支出を見直す必要があるなかで、ガバナンス構築費用の捻出は難しいです。特に、地方の競技団体は中央競技団体の補助金や経営方針に依存するケースが多く、経営資源も限られるのでうまく対応することが難しいと認識しています。それでも一定水準以上のガバナンス体制が求められていくのであれば、これまでの収支構造を見直す時期にきていると強く感じています。



――では最後に今後の活動についてのひと言お願いします。

　現状、活動領域がサッカーに限られていますが、サッカー以外の競技団体等に活動領域を拡げ、各競技間での課題やノウハウ等の共有を図り、スポーツ全体に付加価値を提供していきたいですね。SCO 同士でどんどん意見交換ができるようなつながりをつくっていきたいと思っていますので、是非、ご興味のある方はお声がけいただければと思います。

佐々木大祐（ささき・だいすけ）

北海道出身。大学卒業後、有限責任監査法人トーマツに６年勤務（2010～2015 年）。各種法定監査（金融商品取引法、会社法、私学助成法　他）、事業承継支援業務、財務デューデリジェンス業務、上場支援業務他各種コンサルティング業務に従事。・デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社の札幌拠点の創業に参画。スタートアップ・ベンチャー企業の創業支援・成長戦略策定支援等に携わる。2015 年から公認会計士税理士佐々木大祐事務所開業。各種法定監査（会社法、私立学校振興助成法、その他法定監査）、中小企業を中心とした税務顧問業務、財務デューデリジェンス、課題調査、資金調達支援、事業計画策定支援、補助金申請支援等に携わる。2017 年８月よりキャリアバンク株式会社取締役（監査等委員）　就任。2021 年 11 月、株式会社 FESPO 設立。代表取締役として、スポーツインダストリーを中心に事業展開を進める。2022 年６月より公益財産法人北海道サッカー協会　特任理事として財務委員および女子委員会事業を主な活動拠点としながら、2022 年に事業最適化会議の責任者として法人全体に関する課題調査報告を実施。