#### 日本体育・スポーツ経営学会 第47回研究集会

tha Sports

総合型地域スポーツクラブ経営の本質を問うIV

地域スポーツクラブの成長モデルと

経営指標を考える

2014.1.25 於: 筑波大学東京キャンパス

#### 総合型地域スポーツクラブ経営の 本質を問う

Japanese Society of Management Physical education and Sports



第1回(2010.1)互助・共助システムとしてクラブを育てる

第2回(2010.12)「新しい公共」を担う総合型地域スポーツクラブ

第3回(2012.1)総合型地域スポーツクラブをめぐる新動向を斬る 「支援」

第4回(2014.1) 地域スポーツクラブの成長 モデルと経営指標を考える

Japanese Society of Management for Physical education and Sports



### 住民スポーツ経営体としての 地域スポーツクラブの将来像を描く

# 「成長」と「エクセレント」

### スポーツ基本計画 2012.3

3. 住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備

#### 政策目標:

住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境を整備するため、 総合型地域スポーツクラブの育成やスポーツ指導者・スポーツ 施設の充実等を図る。

- (1)コミュニティの中心となる地域スポーツクラブの育成・推進
  - ③今後の具体的施策展開:

国は、(中略)各地域の実情に応じて、**望ましい総合型**クラブの在り方や支援策について検討を行うとともに、その成果に基づき総合型クラブの支援策の改善を図り、各地域の実情に応じたきめ細やかな総合型クラブの育成を促進する。

### スポーツ基本計画 2012.3

### 第4章 施策の総合的かつ計画的な推進のために 必要な事項

#### (4)計画の進捗状況の検証と計画の見直し

本計画を実施し、スポーツ立国を実現させるためには、計画の進捗 状況について計画期間中に不断の検証を行い必要な施策を講じるとと もに、検証の結果を次期計画の策定における改善に着実に反映させる ことが重要である。

このため、計画が未達成の場合に設定目標の当否を含めその原因を客観的に検証するとともに、計画内容の見直しに当たっては、内外の社会情勢やスポーツ界の変化を踏まえ、着実かつ効果的な改善方策を検討することとする。

また、計画の進捗状況や施策の効果をより適切に点検・評価することを可能とする**評価方法や指標等の開発**を図る。その際、国民の参加によるスポーツの推進の観点から、国民に分かりやすく説明できるように工夫することとする。

#### 総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013



### 今後の課題

- 1. 活動基盤をめぐる課題
- 2. 財政的自立をめぐる課題
- 3. 支援の体制・方法をめぐる課題
- 4. 目指すべき総合型クラブの姿(イメージ)の共有化をめぐる課題

<u>総合型クラブの「目指すべき姿」</u>については、「身近なスポーツ環境を整える、地域づくりに貢献する」などといった関係者間での漠とした共通イメージはあったものの、その<u>イメージを明確化し、関係者間で共有し</u>た総合型クラブ育成の目標として提示するまでに至っていなかった。

これまでの(中略)総合型クラブの育成・普及並びに定着に係る 取り組みを、我が国におけるスポーツ環境の変革に係る「草創期 (総合型クラブ普及の推進)」と捉えれば、今後、一段階高次の 「充実・発展期(総合型クラブ定着・拡充の推進)」へと進める ための取り組みが求められることとなる。



## エクセレント・クラブの要件と成長条件

- ◆クラブ育成政策の方向性 森岡 裕策(文部科学省スポーツ振興課長)
- ◆自治体におけるクラブ育成の効果と課題 船田 一彦(兵庫県教育委員会事務局スポーツ振興課長)
- ◆日本体育協会が目指すクラブの姿(イメージ)
  中西 純司(日本体育協会中央企画班員/立命館大学)
- ◆クラブの成長過程 榊原 孝彦(NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブマネジングディレクター)

司会 松永敬子(龍谷大学)、清水紀宏(筑波大学)

【開金幾份】17:25~17:30

### 【提案】14:45~15:15



### 総合型地域スポーツクラブの評価指標試案

清水 紀宏(筑波大学)

【休憩】15:15~15:25

## t M

### 【講演】13:10~14:40

# エクセレントNPOの評価基準

#### 田中 弥生(独立行政法人大学評価・学位授与機構教授)

- ▶ 国際公共政策博士(大阪大学)/ピーター・ドラッカーのもとで非営利組織論を学ぶ
- ▶ 日本NPO学会会長/言論NPO理事/「エクセレントNPO」をめざそう市民会議理事 /行政改革推進会議委員
- ▶ 主な著書・論文:「ドラッカー 2020年の日本人への預言」集英社、「市民社会政策論」 明石書店、「NPO新時代~市民性創造をめざして~」明石書店、「エクセレントNPO 基準―課題解決としての評価―」日本評価研究11(1) ほか

### 日本体育・スポーツ経営学会 第47回研究集会

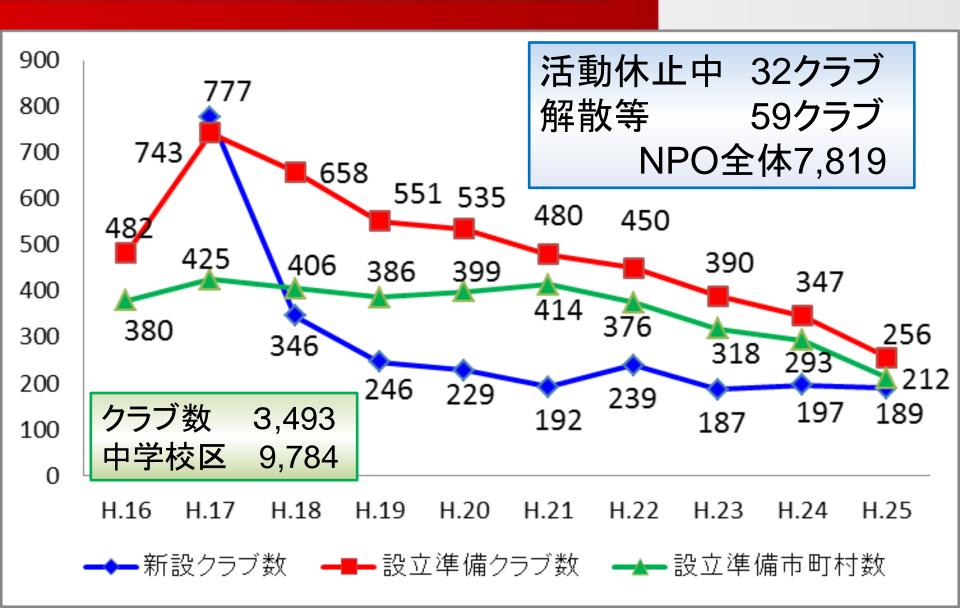


総合型地域スポーツクラブの評価指標試案 ~エクセレント・クラブの評価観点と規準~

清水 紀宏(筑波大学)

### "総合型ブーム"に翳り?

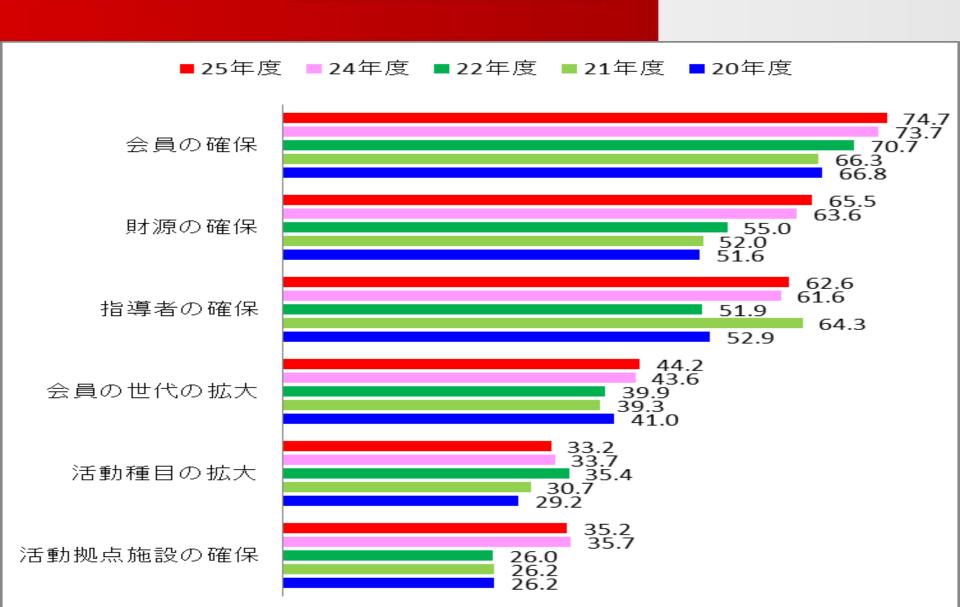
### "学術"面でも?



### クラブの現在の課題(H.20~25)

Japanese Society of Management for Physical education and Sports



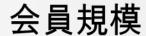


### クラブ規模は小規模化

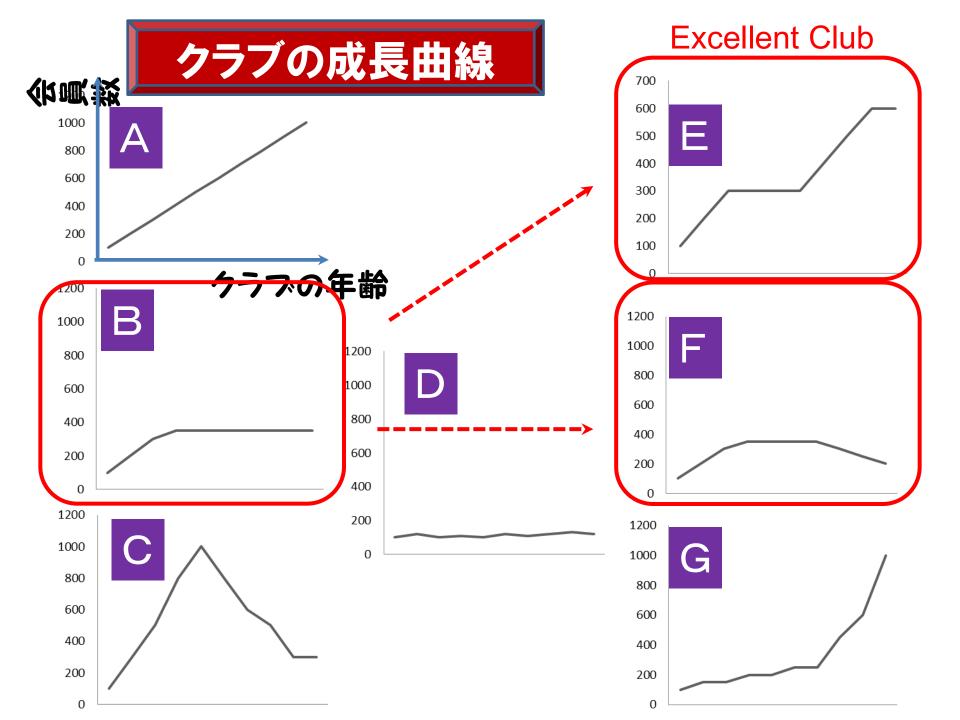
Japanese Society of Management for

Physical education and Sports









### 非営利組織評価基準検討会について

#### ▶特定非営利活動法人言論NPOのミッション

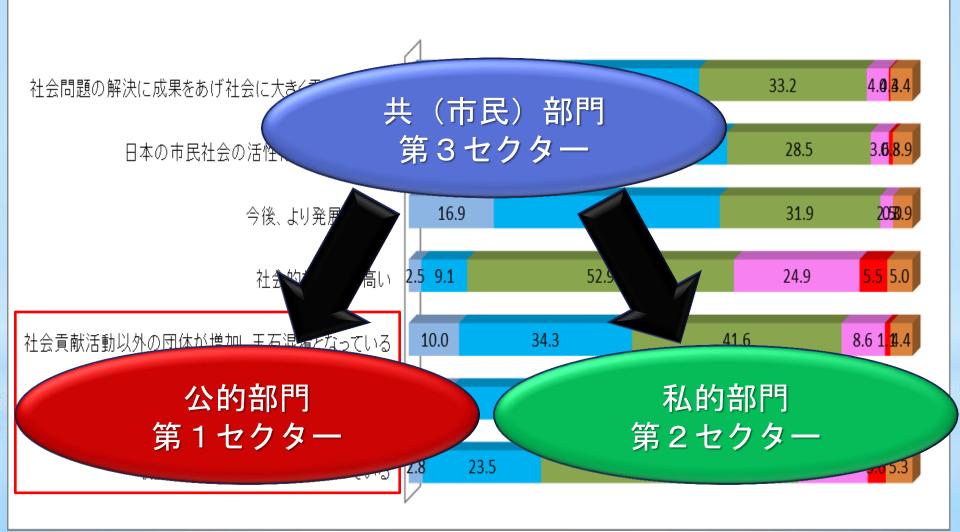
"後い 市民社会": 有権者が当事者意識をもって国の未来のために政治を選び、政策を判断する。そういう政治と有権者の間に緊張感のある社会そして、市民が自ら社会の課題解決のために自発的に取り組み、そうした公共領域への自発的参加行動が尊重される社会

#### ▶検討会発足の背景

この会を発足した背景には強い問題意識があった。人々の社会参加への関心が高まり、大きな潜在力が生まれているにもかかわらず、日本の市民社会は依然として強くなっていないということであり、その原動力となるべく期待された非営利組織が役割を十分に果たしきれていないという点でした。特に非営利セクターについては、自らを玉石混淆と評するように、何が信頼されるべき非営利組織であるのか、その芯になる支柱がよく見えず、市民とのつながりをうまく築きれていないのではないか、という疑問が提示されました。

#### NPOセクターに対するNPO自身の評価

■強くそう思う ■思う ■どちらともいえない ■そう思わない ■全くそう思わない ■無回答



特定非営利活動促進法(1998)以降、法人への参入障壁が低くなり、自治体主 導の影響で、設立数は飛躍的に増加した(下図)。

- しかし、1)「形から入る」傾向から拙速なNPO化、トレンドにあわせたNPO化
  - 2)大多数は経営的に非力(500万/年以下の団体が6割以上)
  - 3)社会の自発的な課題解決どころか、
  - 4)市民とのつながりさえもっていない(5割が寄付金0)
  - 5)何かしら社会に貢献したいという市民の受け皿となっていない





- ▶玉石混淆(何でもあり)から脱し、望ましい社会変革のモデ ルとなるNPOの姿を具体化する
- ▶望ましい非営利組織の姿を「見える化」することによって、 市民に適切に評価される。そうすれば多くの市民(資源)が そこに動く。

#### →ディスクロジャー(情報公開)、アカウンタビリティ

- ▶望ましい姿をめざして非営利組織が競争する(規模ではな く、課題解決を競う)。つまり、非営利組織における競争の 基準となる。
- ▶ 非営利セクター全体への信頼の底上げ
- ▶営利を目的としていないNPOが評価基準を用いて自己点検 を行い、自分たちの組織の成果を知り、組織改善が行える。

#### →意思決定の判断材料

### 成長、成熟、発達概念

Japanese Society of Management for
Physical education and Sports



#### 成熟(maturation)

「生物学的または心理学的に**完成した状態に到達していく過程**をさす。発 達心理学では、成熟としての発達と学習としての発達を区別する。学習と対 置された場合の成熟とは、個体内部に遺伝的に組み込まれたプログラムに 従って順々に繰り広げられる個体の変化をさす。」(『新社会学辞典』有斐閣)

#### 発達(development)

「子どもが生まれ、**大人になる過程での変化**をさす。学習と同様に考える 立場もあるが、多くの論者は区別する。その場合、発達の過程は、より長期 の(老年期も含めた)獲得であり、そして長期にわたり獲得されたものに依 存した獲得である。」 (『心理学辞典』有斐閣)

#### 成長(growth)

「生物の個体発生の過程で個体の量的側面が不可逆的に増大すること(例え ば身長や体重の増加)、人間の場合には、これに加えて個人がその心理的、 内面的な部分で大きく変化することをいう。生物学では、「成長」は、動物 の個体発生過程において完体(おとなの姿)に向かう変化をいう。 「成長」と似た意味の言葉に発達があるが、発達が質的変化をさすのに対 し、成長は量的変化の側面を強調する。しかし、多くの場合、成長と発達 は、同じ意味で用いられる。」 (『心理学辞典』有斐閣)

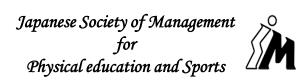
## クラブの成長(発達)

モデルとなるエクセレントクラブ(おとな)に向けた量的および質的変化・変容

## エクセレント・クラブ

持続的に成長する約1%のモデルクラブ





### エクセレントクラブとして充足すべき要件、要素



## 評価指標

各評価観点ごとの高低・優劣・良悪を測るものさし



## 評価規準(項目)

評価観点に示された要件・要素を満たす クラブの具体的な姿を文章表記したもの



各評価指標・規準についてエクセレントクラブが 満たすべき程度・水準

### 企業の経営分析指標

Japanese Society of Management for Physical education and Sports



秋本敏男『経営分析と企業評価』創成社

評価観点	内 容	経営指標例
収益性	利益の獲得能力及び獲得状況の良否	資本利益率(投下資本利益率、総資本総利 益率、総資本営業利益率、総資本当期純利 益率、自己資本利益率、売上高利益率、資 本回転率など)
安全性	企業の短期的支払い能力あるいは長期的支払い能力(財務的安定性)の良否	現金比率、流動比率、経常収支比率、固定 比率、自己資本比率など
生産性	企業の事業活動に投入した生産要素(主に労働と資本)がどれだけの生産物を算出したか、即ち、生産能率と成果配分の良否	労働生産性、付加価値率、資本集約度、資本生産性、設備投資効率、労働分配率、資本分倍率
社会性	CSRの履行度	経済面、環境面、社会面の適合から見た持 続的発展可能性
成長性	企業の時系列的推移にもとづく、将来の安定拡大の可能性	量的成長性(売上高増加率、資産増加率)質的成長性(経常利益増加率、付加価値増加率、自己資本増加率)

	ŀ
	ŀ

売上高増加率(%)=	当期売上高-前期売上高	×100
元十回归加华(70)—	前期売上高	
自己資本増加率(%)=	当期自己資本一前期自己資本	× 100
	前期自己資本	^ 100

### 協同組合原則

Japanese Society of Management for Physical education and Sports

(協同組合のアイデンティティに関するICA声明、1995)

- □第1原則 自発的でオープンな組合員制度
- □第2原則 組合員による民主的管理
- □第3原則 組合員の経済的参加
- □第4原則 自治と自立
- □第5原則 教育、訓練、広報
- □第6原則 協同組合間協同
- □第7原則 コミュニティへの関与

Japanese Society of Management for Physical education and Sports



### 参考文献、資料の収集とキーワードの選定

- ▶ 自治体版総合型地域スポーツクラブ自己診断表(東京都、大阪府、広島県、茨城県)
- ▶ 日本体育協会『総合型地域スポーツクラブ育成プラン2013』
- ▶ 総合型地域スポーツクラブに関わる学術研究論文
- ▶ 総合型地域スポーツクラブに関わる専門書、啓蒙書、テキスト
- ➤ 言論NPO「エクセレントNPO」の評価基準



学会員(総合型地域スポーツクラブに関する研究業績を有する 会員約10名)による研究会→研究集会での意見聴取



#### 合理的な指標開発のための実証的研究

- ▶ クラブマネジメント現場経営者に合意される規準の選定
- ▶ クラブの成長度合と関連の強い規準の選定

#### 主観的成長度項目

Japanese Society of Management for Physical education and Sports



- 1)わがクラブは、設立後、順調に成長している
- 2)わがクラブは、まだまだ成長の途上にある
- 3)わがクラブは、成長のエネルギーに満ちあふれている
- 4)わがクラブは、次々世代にも必ず引き継がれる
- 5)わがクラブは、設立後、地域住民からの評価が高まっている

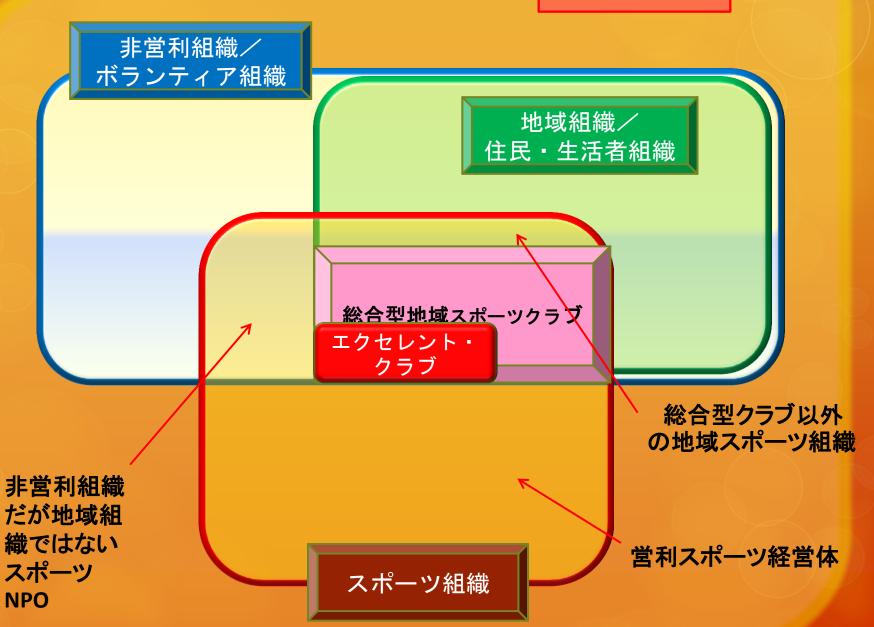
#### 成長性の自己診断項目(量的成長性)

- 1)会員数が増加している
- 2)クラブの理念やミッションを理解している会員が増えてきている
- 3)退会する会員が増えてきている
- 4)全体として会員のスポーツライフやクラブライフの質が向上している
- 5)定期的にクラブでスポーツ活動をする会員が増えている
- 6)毎年、新規の事業を企画実施している
- 7)運営スタッフの定着率が高い
- 8)協力関係(資源共有、共同事業等)にある団体が増えている
- 9)ボランティア(クラブを支える人)が増えている
- 10)寄付金が増えている
- 11)総収入に占める会費の割合が増えている
- 12)自治体の政策への発言力や影響力が大きくなっている
- 13)このクラブのことをほとんどの地域住民が知るようになってきている
- 14)クラブ創設の理念やミッションは確実に達成されつつある
- 15)クラブの提供する事業への参加者数が増加している

### 総合型地域スポーツクラブは、どのようなスポーツ組織か? ースポーツ経営組織の分類軸とタイプー

	組	織タイプ	
分 類 軸	タイプA	タイプ B	タイプ C
経営目的	普及•生活化型	強化•高度化型	混合型
営利性	非営利	営利型	
資源調達	市民活動型	市場•事業型	混合型
経営対象	特定型	不特定型	
事業領域	特化型	網羅型(多角化型)	
組織構成	同質型	異質型	混合型
経営専門性	アマチュア型	プロフェッショナル 型	混合型
組織公式性	インフォーマル型	フォーマル型	
組織間関係	孤立型	協同型	
助タイプ	相互扶助(互助・共助型)	他助型	混合型

#### 組織



#### エクセレント・クラブの評価観点

#### 1. 〈多様性・公開性/公益性/異質間交流性〉

一定の地域内に居住する全住民に開かれ、(社会的弱者を含めた)あらゆる人々の特性やニーズ・ウォンツに対応する多様かつ公益的な事

業が展開されるとともに、多様で異質な住民間の日常的・非日常的な交わり合いの場となっていること 多様性 公開性 公益性 異質間交流性

クラブへの参加がすべての地域住民に開かれ、誰もが入 地域住民の共益・公益の観点から、事業の採算性にかか 属性や志向の異なる住民同士の出会いと交流を深める場と機会が提

会できるように (スポーツだけでなく) 多様な事業が提 わらず、また、会員以外の住民の利益にも配慮して事業 供されていること 供されていること が提供されていること 2. <自律・自立性/社会変革性>

自律的なマネジメント機能によって資源調達や事業を遂行するとともに、長期的な展望をもちながらクラブ運営に取り組み、さらに、克服 すべき社会的な課題に対して、その原因を視野に入れた解決策を提案し、政策過程に一定の影響力を発揮することで、人々の生活の質を変 化させていること

自律・自立性 社会変革性 地域社会の未来にかかわる長期的展望をもち、克服すべき地域課題についてその原因も視野に入れ 外部に過度に依存しないで、クラブの事業を自律的・主体的かつ適切にマネジメント

た解決に取り組み、さらに課題の本質的解決に必要な制度や政策の見直し(アドボカシー)にも取 していること

り組んでいること

↓クラブ運営への参加が地域課題への気づきを生み、市民としての成長を促すような機会となっている。

ること

されていること

#### 3. <市民性・当事者性/市民教育・エンパワーメント>

していること

クラブ運営(クラブを「支える」活動)が広く市民に開かれ、参加の機会が提供されていること、さらにクラブ運営への参加により、参加 者一人ひとりが市民としての意識を高め、成長できる機会が提供されていること 市民教育・エンパワーメント 市民性・当事者性

会員及び地域住民に広くクラブ運営に参加する機会が提供され、また、参加者にはク ラブの理念やビジョンの共有化が図られていること ること 4. <地域性/組織間ネットワークの拡がり>

ある一定の地理的空間(日常生活圏)に活動範域を定め、地域の資源を最大限に活用し、地域内の諸組織との協同・連携を図りながら、地 域課題の解決に取り組んでいること

地域性 組織間ネットワークの拡がり

一定の限定された空間(日常生活圏)に主要な活動対象地域を定め、この地域の資源 ┃地域内の他の諸組織と連携・協力関係を結び、互いに共同して地域課題の解決に取り組んでいるこ を最大限に活用してクラブが運営されていること と。またその組織ネットワークの拡大にも努めていること

的に取り組んでいること

#### 5. <組織安定性・持続性>

組織の使命、目的を達成するため一定の持続性をもって活動し、現在の活動内容・方法に安住することなく、活動の対象や地域社会環境の

変化を見据えて、不断の見直しをし、創意工夫力や課題発見力を発揮して、活動や組織を刷新していること				
人材育成	収入多様性	会員参画性	刷新性	リスクマネジメント
未来のクラブを支える人材を意図的	複数の収入源をバランスよく確保	少数の運営人材に負担が偏らず、多くの 会員がクラブを支える様々な活動に自発	新たな活動や事業の開発に積極的に 取り組み、事業の範囲を拡大してい	クラブの危機管理体制が整備

#### 6. <スポーツ専門性>

に発掘・育成していること

現代社会におけるスポーツの価値や意義、生涯スポーツをめぐる課題等を正しく理解し、スポーツ事業を提供するために必要な専門性(知 識・技術・経験)を有する人材が配置されていること。また、会員を含めた地域住民のスポーツライフを変容させる具体的なビジョンをも ち、その実現に相応しい事業が提供されていること

#### 組織

非営利組織/ ボランティア組織 自律・自立性

組織安定性

公益性

社会変革性

市民性

地域組織/ 住民•生活者組織

地域性

多様性

総合型地域スポーツクラブ

エクセレント・ クラブ 異質交流性

専門性

スポーツ組織

		エクセレント・クラブの評価規準(試案)
		I. <多様性·公開性/公益性/異質間交流性>
	1	日常的活動だけでなく非日常活動(イベントや行事)も豊富に提供している
		<b>教室(スクール)に偏った事業構造ではない</b>
	3	低料金で多くの人々がスポーツに参加できる機会を提供している
	4	クラブの提供するサービスには、年齢や性別による偏りがない
	5	日常的活動にはスクール・教室とクラブ・サークル(会員の自治的活動)がある
1. 多様性・公開性	6	多様な参加目的をもった会員に適したサービスが提供されている
	7	多様な競技レベルの会員に適したサービスが提供されている
	8	クラブが会員にとってスポーツだけではなく幅広い生涯学習の場となるように努めている
	9	障害者を対象としたサービスを提供している
	10	広く地域住民に対してクラブの存在や活動理念、取り組んでいる課題、活動内容等について知ってもらうように様々な媒体を用いて広報活動をしている
	11	仕事をしている世代の人たちにも参加しやすいサービスを提供している
	12	経済的に恵まれない人(子どもを含む)を積極的に受け入られる工夫をしている
2. 公益性	13	障害者を積極的に受け入れている
	14	収益の見込めない事業にも積極的に取り組んでいる
	15	会員以外の地域住民に対する事業も日常的・定期的に開催されている
	16	種目や年齢を超えた様々な会員間の交流プログラムやイベントが定期的に実施されている
	17	会員は、種目を越えて仲間の輪を広げている
0. 思想思去法性		スポーツ活動前後の交流を大切にしている
3. 異質間交流性	19	クラブハウスでは、いつも会員(運営スタッフ以外の)がコミュニケーションを交わしている
	20	クラブハウスは、会員以外の地域住民にも開放されている
	21	会員交流の拠点となるクラブハウスが充実している
		Ⅱ. <自律・自立性/社会変革性>
	22	毎年度、クラブ運営に関わる具体的な目標(数値目標など)を定めている
		スポーツ施設の整備拡充にクラブ自らが取り組んでいる
	24	会員数の増加に応じた施設確保の計画を立てている
	25	指導者の養成や資質能力の向上のための研修会の実施や研修会派遣を行っている
1. 自律・自立性	26	ボランティアからの意見や提案を聞き、クラブ運営に反映している
	27	会員や住民に対する調査等を定期的に実施し、客観的なデータや情報に基づいて地域やクラブの課題を明確にしている
	28	クラブ会員以外の地域住民から見たクラブイメージを把握している
	29	事業の成果やクラブ目標の達成度を定期的に確かめ、その評価結果を事業計画に反映させている。
	30	クラブの10年後、20年後の将来展望ビジョンとその達成のためのシナリオがある
	31	地域社会をこのようにしたい、このように変えたいという明確なビジョンがある
	32	総会で正式に承認された中期計画(5年・10年後までの計画)がある
2. 社会変革性	33	地域とクラブの将来について語り合うことを大切にしている
2. 社会发单任	34	今クラブが取り組むべき課題を敏感に察知し、また、その課題の背後にある原因を明確にしている
		計画通りに事業を実施したことだけでなく、地域へのプラスの影響や変化を成果として把握している
		地域の課題解決のために、制度や政策の問題解決にも取り組んでいる
	37	クラブの成長を阻む自治体の制度的・政策的課題の解決も視野に入れている
		Ⅲ. <市民性・当事者性/市民教育・エンパワーメント>
		ボランティアには、クラブの理念やミッションを説明し、理解を得ている
		多くのボランティアが参加できるように多様な活動内容を用意している
		クラブの運営は会員による自主的運営であることが、会員に理解されている
		クラブの理念やビジョンを会員みんなが共有できるように様々な機会を設けている(会報への記載、説明会、会員証への記入など)
1. 市民性・当事者性		クラブの運営スタッフ構成に、年代の偏りがないように努めている
		クラブの運営スタッフ構成に、性別の偏りがないように努めている
		地域社会の人々に広く寄付の機会を開き、寄付金の確保に努めている
		会員の口コミによる新入会員が多い
		会員は、このクラブのことを会員以外の住民に良く話をしている
2. 市民教育/エン		クラブの活動は会員が自らの生活課題に気づき解決していく能力を育成する機会になっている
パワーメント		会員がクラブの事業を通じて、社会的な課題に気づく機会を提供している
	49	クラブには単にサービスを提供するだけではなく、活動的な市民を育てる役割があることを自覚している
-		Ⅳ. <地域性/組織間ネットワークの拡がり>
		クラブの活動範囲(範域)は、小学校区・中学校区などの生活圏を越えないように設定している
1. 地域性		地域に居住する多様な人材(ボランティア)を活用している
		地域に居住する人材の発掘に常に努力している
	53	人材の発掘はスタップや会員の人的ネットワークをフル活用している
		地域の中で孤立することなく、既存の地域組織等と共生・協同しながら活動している
	55	行政との良好で対等な協力関係が築かれている

56 行政側にクラブの方から共同事業を提案している

59 他のスポーツ団体との共同事業に取り組んでいる 60 スポーツ以外の地域団体との共同事業に取り組んでいる

66 多様な財源からクラブの運営資金を調達している

地域の他の団体にクラブの方から共同事業を提案している 協力関係にある地域団体が増えている

70 会員は会費を"クラブへの寄付金"という思いをもって支払っている 1 過去三年間に新規事業を開始したり、実施事業に修正を加えた 2 新しい活動種目や事業分野の開発に貪欲に取り組んでいる

73 安全管理に関わる体制と緊急時の連絡体制が整備されている

 60 スポーツ以外の地域団体との共間サストーー

 61 学校(特に部活動)との連携関係が図られている

 V. <組織安定性・持続性>

 62 子ども世代(小学生・中学生)の入会と継続化に積極的に取り組んでいる 63 子ども会員には家庭の負担にならないよう低料金設定にしている

74 クラブの運営スタッフは、体育・スポーツ科学の専門的な知識を十分にもっている75 クラブの運営スタッフは、クラブマネジメントに関する専門的な知識をもっている

76 クラブの運営スタッフは、わが国の生涯スポーツに関わる課題について十分に理解している
77 スポーツプログラムやイベントの運営経験が豊富な運営スタッフが揃っている
78 クラブの運営スタッフは、スポーツの意義や価値を理解している

子どもや青少年の会員を近未来のクラブの担い手として捉え、クラブ運営への参加機会を提供している クラブ運営を将来的に担う後継者たちが育成されている

クラブ運営は、一部のスタッフに負担が偏っていない 会員の総会参加率が高い 会員には、自分もグラブの課題解決に参画しようとする自覚がある (クラブのお客だと思っていない)

79 会員のスポーツライフををどのように変容・改善するかの具体的な見通しをもって事業を提供している

VI. <スポーツ専門性>

2. 組織間ネットワー

クの拡がり

1. 人材育成

2. 収入多様性

3. 会員参画性

5. リスクマネジメント

4. 刷新性

68