

明治大学 専門職大学院研究論集

第15号

2026年度

明治大学専門職大学院

目 次

専門職大学院研究論集

アーツ・アカウンティング：芸術文化組織の財務分析

— 藤原歌劇団（公益財団法人日本オペラ振興会）の長期財務諸表分析— 1

青木 裕一（グローバル・ビジネス研究科 グローバル・ビジネス専攻 2025 年 3 月修了）

アーツ・アカウンティング：芸術文化組織の財務分析

—藤原歌劇団（公益財団法人日本オペラ振興会）の長期財務諸表分析—

Arts Accounting: Financial Analysis of Arts Organisations
—A Longitudinal Financial Statement Analysis of the Fujiwara
Opera Company (The Japan Opera Foundation)—

グローバル・ビジネス研究科 グローバル・ビジネス専攻

2025 年 3 月修了

青木 裕一

AOKI Yuichi

【論文要旨】

本研究は、日本を代表するオペラ・カンパニーである藤原歌劇団（公益財団法人日本オペラ振興会）について、2015 年度から 2023 年度までの財務データおよび公演回数などの非財務データを含めて体系的に分析したものである。

特に、分析期間中に COVID-19 パンデミック期が含まれることから、公演活動と収益性との関係について、公演回数の減少時には黒字化しやすく、逆に公演回数の増加時には赤字化しやすいという財務構造上の特徴が確認された。また、貸借対照表の長期分析および各種回転率指標の推移からは、2019 年を境として資産運用効率および運転資金管理の構造的な変化を示しており、これは資産保有型の事業モデルへの転換を反映していると考えられる。

本研究は、芸術文化組織における財務分析の方法論的な視点を提示するとともに、パンデミックのようなブラックスワン（Black Swan）事象による危機状況下における資金調達戦略の評価やリスク管理のあり方についても考察したものである。これらの検討を通じて、芸術文化組織に広く適用できる持続的な事業運営の方策および中長期的な財務戦略の策定に資することを研究の目的としている。

【キーワード】 アーツ・アカウンティング（Arts Accounting）、アーツ・マネジメント（Arts Management）、オペラ・カンパニー（Opera Company）、財務諸表分析（Financial Statement Analysis）、非営利組織の会計（Nonprofit Accounting）

目次

1	はじめに.....	4
1-1	研究の背景と問題意識.....	4
1-2	研究の目的.....	5
1-3	先行研究の整理と本研究の特徴.....	5
1-4	研究の対象.....	7
1-5	研究の方法.....	7
1-6	研究の構成.....	8
2	JOF の財務分析	8
2-1	JOF の概要.....	8
2-1-1	JOF の歴史と活動.....	8
2-1-2	沿革.....	9
2-1-3	藤原歌劇団事業部の概要.....	10
2-1-4	日本オペラ協会事業部の概要.....	11
2-1-5	売上構成の分析.....	12
2-2	JOF の財務諸表.....	13
2-2-1	財務諸表の構成.....	13
2-3	正味財産増減計算書（損益計算書）の分析.....	14
2-3-1	正味財産増減計算書の分析.....	14
2-4	売上構成と費用構成の分析.....	17
2-4-1	売上構成の分析.....	17
2-4-2	費用構成の分析.....	19
2-5	損益計算書による趨勢分析.....	20
2-5-1	財務データの概観.....	20
2-5-2	2020 年 3 月期と 2021 年 3 月期の比較分析ーパンデミックの影響の考察ー ...	23
2-6	貸借対照表の分析.....	25
2-6-1	貸借対照表の実額分析.....	25
2-7	貸借対照表の趨勢分析.....	27
2-7-1	貸借対照表の推移の分析.....	27
2-7-2	貸借対照表の主要財務比率の推移分析.....	28
2-7-3	正味財産と寄付金の推移の考察.....	30
2-8	貸借対照表の静態比率分析.....	31

2-9 回転率の分析.....	32
2-10 公演回数および観客者数の推移.....	33
3 研究の総括と課題と展望.....	34
3-1 総括.....	34
3-2 今後の課題と展望.....	35
3-2-1 今後の課題.....	35
3-2-2 今後の展望.....	36
謝辞.....	37
主要参考文献.....	38

1 はじめに

1-1 研究の背景と問題意識

研究の根底にある問題意識は、感性を基調とする芸術文化と社会や経営、ビジネスとの関係性にある。その出発点は、芸術は芸術のために存在するもの（L'Art pour l'art）ではなく¹、芸術は経営やビジネスの価値創造に役立つ存在であるという認識に基づいている。

本研究は、芸術（Arte）や哲学（FiloSofia）と企業経営およびビジネスとの相互関係を探究することも目的としており、経営がサイエンスとしての側面のみならず、同時に芸術的、アートの要素を包含するという視点をその核心に据えている。古代ギリシャの哲学者アリストテレス（Ἀριστοτέλης, BC384 年-BC322 年）は、芸術を模倣的再現（ミーメシス μίμησις, mīmēsis）²として捉えた。芸術が世界をミーメシスするものであるがゆえに、芸術は世界の本質を可視化し、芸術は社会や経済を含むその社会全体や世界の本質や真理をも表現するのである。つまり、芸術は世界の本質を表すからこそ、世界や社会経済、人生にも役立つ存在でなければ、それは芸術の名に値しないものと言えよう。

さらに、今道友信教授の「人生のほうが芸術の模倣になっている面もある。」³という指摘は、芸術と現実との関係を一方向的なミーメシスとしてではなく、相互に作用し合う生成関係として捉える視座を示している。社会経済や経営も芸術（アート）を模倣している面もあり、かつては、模倣される側であったものが模倣する側へと転換する逆転の現象として芸術と経営の関係には螺旋的な構造が形成されている。すなわち、芸術と経営の関係は、相互に作用し合いながら現実を構成するパフォーマティブ（performative）な円環関係の展開として理解できる。

くわえて、アートや情熱（passione パッシオーネ）に根ざしたアプローチが経営の根幹を支えているのが現実ではないだろうか。つまり、芸術は世界や社会の周辺にある飾り物などではなく、哲学的な普遍性を持った社会や経営の中心的存在として捉えられ、芸術は単なる個人的自己表現などに留まらず、社会や文化に役立つ力を内包している。ビジネスやイノベーションの源泉は、必ずしも合理性や効率性のみ求められるものではなく、芸術に由来する創造性や感性、情熱にも求めることができる。すなわち、芸術が人々の生活や世界を豊かにするように、経営やビジネスもまた芸術との関係性において、新たな豊かさや価値を獲得し得る。実際、芸術文化組織は情熱や感性を経営の中核に据えながら芸術的な価値を創出し、その価値を社会へ還元する過程において、芸術的価値だけではなく、経済的な成果をも実現している。

¹ 青山昌文教授は「芸術のための芸術」、「自律した芸術」という考えは「狂人のたわごとである」と説示されている。青山昌文、『芸術は世界の力である』,左右社 (2014/12/19),pp.17-20.

² 今道友信,『アリストテレス』(講談社学術文庫 1657),講談社(2004/5/11),p.458.

³ 今道友信,『美について』(講談社現代新書 324),講談社(1973/6/20)pp.56-57.

川上昌直教授は、企業経営におけるアートの意義に着目し、熱狂的なビジネスモデルがもたらす価値創造について論じている⁴。研究の問題意識は、このようなアートと経営の関係性をめぐる議論と通底するものと考ええる。現代の企業や組織において求められているのは、感性や感情を削ぎ落とした合理性や効率性の徹底そのものではなく、「アートや感性、情熱」といった非定量的な要素が交錯する領域を統合して新たな価値を創造する経営であり、その価値創造を認識し、それを支える会計なのである。

1-2 研究の目的

本研究は、アーツ・マネジメント⁵、すなわち芸術経営の一領域として位置づけられるアーツ・アカウンティング (Arts Accounting) における芸術財務会計分析に関する理論および実務の検討を目的とするものである。

本研究は、1598年に詩人オッターヴィオ・リヌッチーニ (Ottavio Rinuccini) の台本、ヤコポ・コルシ伯爵 (Jacopo Corsi) とヤコポ・ペーリ (Jacopo Peri) が作曲した「ダフネ La Dafne」の上演で誕生した約400年以上の歴史を持つオペラ Opera を上演する芸術文化組織であるオペラ・カンパニーの経営的な側面を明らかにすることを第一の課題とし、企業会計に基づく財務諸表分析の手法を用いて国内のオペラ・カンパニーの運営主体の財務基盤を検討することを目的とする。

さらに、企業会計に基づく財務諸表体系を活用して COVID-19 パンデミック下における芸術文化組織の財務状況を分析することは、現代社会における芸術文化の側面の経済的な課題に対応するうえで重要であると考ええる。パンデミックは芸術文化組織に深刻な財務的影響を与え、その持続可能性を大きく揺るがした。このようなブラックスワン (Black Swan) 的な危機状況下において、企業会計による財務諸表分析を通じてコロナ禍の影響を精緻に把握することは、将来的な危機への備えを構築するための基盤として有効であると考ええる。

1-3 先行研究の整理と本研究の特徴

⁴ 川上昌直、『熱狂的なビジネスモデル:アートが見せる価値創造の未来』, 東洋経済新報社 (2025/3/26), pp.16-45

⁵ アーツ・マネジメント Arts Management とは、「芸術文化組織の目的(使命)を明確にし、時代環境の変化に適合させつつ、参加者の欲求を満足させつつ合理的に遂げるといふ、全体的な視野を持った経営戦略にかかわるもの」(『アーツ・マネジメント概論 三訂版』(文化とまちづくり叢書), 小林 真理(著), 片山 泰輔(著), 伊藤 裕夫(著), 水曜社 (2009/4/25)p.13) であると定義され、「端的には、「芸術組織の経営という意味」である。」と述べられている。(中尾知彦(著), 『アーツ・マネジメントの基本 (慶應義塾大学三田哲学会叢書 ars incognita) 』, 慶應義塾大学出版会 (2021/9/18), p.13)

この分野の先行研究として、「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」⁶、「文化政策と公共文化施設のマネージメントに関する国際比較」⁷がある。これらの研究は主にオペラ・カンパニーの経営管理面に焦点が当てられており、財務面に関する考察には検討の余地がある。また、財務面での考察が行われた先行研究として「有価証券報告書に基づく民間の劇場の経営分析」⁸や「イギリスにおける文化施設の財務状況—大英博物館およびロイヤルオペラハウスの現状—」⁹があるが、企業会計に基づく財務分析の手法などを用いた長期財務諸表分析や複数の組織間での比較財務分析は対象とされていない。

また、これまでの芸術文化組織に関する研究は、文化政策や公的支援のあり方に関する議論が中心であり、芸術文化組織における財務分析に焦点を当てた研究は限られている。とりわけ、オペラ・カンパニーを対象とした財務分析に関する先行研究は乏しく会計学的な蓄積はほぼ皆無であり、芸術文化組織の財務特性や経営実態を定量的に把握・分析する「芸術財務会計分析（アーツ・アカウンティング）」の分野は、管見の限り、ほぼ未開拓の領域である。

オペラ・カンパニーは、特有の資金調達構造、高コスト体質、需要制約、芸術性と市場性の両立といった経営課題による財務的な特性を体系的に分析することは、学術的にも実務的にも重要な意義を持つと考えている。

筆者による先行研究の「アーツ・アカウンティング：芸術文化組織の長期財務諸表分析」¹⁰は、国内外8つのオペラ・カンパニーの財政基盤を長期財務諸表の比較分析の手法により明らかにすることを目的とした。本研究では、「アーツ・アカウンティング：芸術文化組織の長期財務諸表分析」の研究成果を基礎として、研究対象を国内の個別組織のオペラ・カンパニーに焦点

⁶ 佐藤敦子、「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」,早稲田大学大学院商学研究科紀要,早稲田大学大学院商学研究科(2013-03-25)

⁷ 代表研究者 安田 静, 共同研究者 村田和彦, 村田直樹, 清水 純, 文化政策と公共文化施設のマネージメントに関する国際比較「第Ⅰ部 ドイツの公共劇場の現状,第1章 ドイツの公共劇場について,第2章 ドイツの公共劇場マネージメントの特徴について,第Ⅱ部 フランス最大の公共劇場,パリ・オペラ座の歴史と現状,第1章 パリ・オペラ座劇場マネージメントの歴史的変遷にみる諸問題,第2章 近年のパリ・オペラ座財務状況と切符価格の推移について,第Ⅳ部 台湾における公共文化施設と文化芸術支援をめぐる現状」,産業経営プロジェクト報告書 39-2号,日本大学経済学部産業経営研究所(2016年)

⁸ 守屋 秀夫(昭和音楽大学),清水 裕之(名古屋大学大学院工学研究科建築学専攻),小野田 泰明(東北大学大学院工学研究科都市・建築学専攻),高木 俊行(名古屋大学大学院工学研究科建築学専攻)「有価証券報告書に基づく民間の劇場の経営分析」,文化経済学 2(1), pp.37-45,文化経済学会(2000年)

⁹ 村田直樹,「第Ⅲ部 イギリスにおける文化施設の財務状況—大英博物館およびロイヤルオペラハウスの現状—」,産業経営プロジェクト報告書 39-2号,日本大学経済学部産業経営研究所(2016年3月)

¹⁰ 青木裕一,「アーツ・アカウンティング：芸術文化組織の長期財務諸表分析—国内外8組織のオペラ・カンパニーの財務比較分析—」,明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科学位請求論文(2025年3月)

を絞り、最新年度を加えて整理分析して、再構成したものである。本研究では、財務分析の手法として企業会計による財務諸表分析の枠組みをオペラ・カンパニーに適用し、経営状況や財務健全性などを評価することを通じて、オペラ・カンパニーの持続可能な経営戦略や財務戦略、ビジネスモデルを解明することを目指す。

1-4 研究の対象

本研究で公益財団法人日本オペラ振興会（以下、JOF）を研究対象として選択した理由は、JOF が日本の民間オペラ界における代表的な存在であり、長年にわたり継続的な公演活動を通じて独自の組織運営と財務管理体制を築いてきた点にある。JOF は、公演ごとに編成されるプロジェクト型の制作方式を採用しており、財務的安定性を確保するために多角的な収益構造を有している。加えて、先行研究がほとんど存在しない状況下で、JOF の財務諸表を基に組織運営の実態や経営管理技法を扱うことは、オペラ・カンパニーの財務基盤の理解を深める先駆的な試みになると考えた。

1-5 研究の方法

本研究は、オペラ・カンパニーの財政基盤および経営管理技法のための財務諸表分析を行うもので、オーケストラ組織に関する先行研究である「オーケストラの経営分析」¹¹の研究手法、その枠組みをオペラ・カンパニーに応用し、オペラ・カンパニー特有の財務構造や財務状況、経営戦略や財務戦略を明らかにすることを目指す。そのため、財務諸表分析の手法については「オーケストラの経営分析」で採用された「企業分析」¹²に基づく分析手法を踏襲し、「実数（実額）による分析（Monetary-based Analysis）」と「比率による分析（Ratio Analysis）」を組み合わせ、財務的な安定性や経営効率の評価を行う。具体的には、JOF を対象とし、長期的な財務諸表分析を通じて財務構造の変化を検討する。分析対象となる財務諸表は、損益計算書（正味財産増減計算書）と貸借対照表であり、これらを用いて8年の期間にわたる財務データの趨勢分析を実施する。趨勢分析では、各科目の変動を通じて収益性、効率性、資金運営の安定性などを検証し、長期的な財務健全性を評価する。また、比率分析により経営基本指標を算出し、個別の組織運営における強みや課題を明確化する。加えて、収益性・効率性・安全性の観点から座席数、公演回数、観客動員数等の運営データと総合的に評価することで、JOF の財務状況お

¹¹ 山口 不二夫,「わが国文化事業の財政基盤と管理技法の研究：オーケストラの経営分析」,明治大学社会科学研究所紀要(2011 年 3 月)

¹² 山口 孝,山口 不二夫,山口由二,『企業分析 増補版: 事例による資料の見方から評価・解釈まで』,白桃書房 (2001/7/1)

よび経営戦略の実態を多角的に把握し、長期財務諸表分析を通じて、芸術財務会計分析として財務分析の視点から考察を行うものである。

1-6 研究の構成

本研究では、JOF の組織構造と財務状況を総合的に分析するため、まず、JOF の歴史と活動の概観を通じて、国内におけるオペラ文化振興の中で果たしてきた役割を明らかにする。事業部門ごとの機能を整理し、藤原歌劇団事業部の公演制作体制や収益モデル、日本オペラ協会事業部のオペラ振興や声楽活動支援の特性を検討し、JOF の位置づけを整理する。売上構成の分析では、JOF の収益源の構成を明らかにし、事業運営上の特徴を考察する。次に、財務諸表の構成を整理したうえで、正味財産増減計算書（損益計算書）を中心に収益および費用構成を分析する。また、各年度の財務データを用いて、パンデミック前後の財務変動について比較分析を行うことで、外部環境が事業運営に与えた影響を検討する。なお、本研究では、正味財産増減計算書を損益計算書に相当する計算書とみなし、両者を同義として取り扱う。

くわえて、貸借対照表に基づく資産・負債・正味財産の構造と財務比率の推移を分析し、組織の資本構造や財務健全性を評価する。回転率や静態比率の分析を通じて、財務運営の効率性や安定性を把握することも試みる。さらに、非財務データである公演回数や観客動員数の推移を加味することで、芸術活動と財務状況の相関を概観する。最終的に、以上の分析を総合し、JOF の経営および財務の特徴を明らかにするとともに、国内オペラ振興における持続可能な運営モデルを考察することを目指す。

なお、COVID-19 パンデミックの影響が大きいとされる 2020 年頃から 2021 年頃までの期間を本論文において、以下、「コロナ禍」、「パンデミック期」又は「パンデミック中」と呼ぶ。

2 JOF の財務分析

本研究では、JOF について、まず定性分析（Qualitative Analysis）を行ったうえで、企業会計を基礎とする定量分析（Quantitative Analysis）として企業会計における財務分析の手法を適用して長期財務諸表分析を行う。特に、パンデミック前とパンデミック期間中、パンデミック後の比較分析を行い、COVID-19 パンデミックがその財務に与えた影響を明らかにする。

2-1 JOF の概要

2-1-1 JOF の歴史と活動

JOF は、1981 年（昭和 56 年）3 月 27 日に財団法人として設立され、同年 4 月 1 日に事業を

開始した。その後、2012 年（平成 24 年）4 月 1 日には公益財団法人に移行し、現在に至っている。JOF は、西洋オペラを上演する「藤原歌劇団」と、日本の伝統文化に根ざしたオペラを上演する「日本オペラ協会」という二つの事業部門を有している。

藤原歌劇団は、西洋オペラの普及と発展を目的とし、ヴェルディ（Giuseppe Verdi）やプッチーニ（Giacomo Puccini）など、西洋オペラ史に残る名作を数多く上演してきた。一方、日本オペラ協会は、日本の作曲家によるオリジナルのオペラを創出し、日本のオペラ界の活性化に貢献している。両部門が、それぞれが特徴を持ちながら、日本のオペラ芸術の向上を目指している点が JOF の特徴でもある。JOF は、両部門を通じて、オペラ公演事業を展開するとともに、オペラ歌手やスタッフの育成、オペラに関する研究など、幅広い活動を行っている¹³。

2-1-2 沿革

1934 年	日比谷公会堂にてプッチーニ「ラ・ボエーム」を上演、藤原歌劇団設立。藤原義江が藤原歌劇団初代総監督就任
1958 年	日本オペラ協会の前身として教育オペラ研究会設立
1960 年	教育オペラ研究会が日本オペラ研究会に改称
1970 年	日本オペラ研究会が日本オペラ協会に改称
1972 年	下八川圭祐が藤原歌劇団二代目総監督就任
1977 年	大賀寛が日本オペラ協会総監督就任
1981 年	藤原歌劇団と日本オペラ協会が合併統合し、財団法人日本オペラ振興会設立。「藤原歌劇団」および「日本オペラ協会」の名称は法人組織内の公演事業部門として存続。
1984 年	第 35 回芸術選奨文部大臣賞・音楽部門：財団法人日本オペラ振興会
1985 年	五十嵐喜芳が藤原歌劇団三代目総監督就任 第 13 回ジロー・オペラ賞特別賞：日本オペラ協会
1986 年	第 16 回モービル音楽賞・洋楽部門：藤原歌劇団
2000 年	第 9 回三菱信託音楽賞受賞：藤原歌劇団公演「マクベス」
2003 年	岡山廣幸が藤原歌劇団公演監督就任
2012 年	公益財団法人日本オペラ振興会に移行
2014 年	岡山廣幸が藤原歌劇団四代目総監督就任
2015 年	第 13 回三菱 UFJ 信託音楽賞 奨励賞受賞：藤原歌劇団共同制作公演「ランスへの旅」
2016 年	折江忠道が藤原歌劇団総監督就任
2017 年	郡愛子が日本オペラ協会総監督就任
2021 年	第 29 回三菱 UFJ 信託音楽賞：日本オペラ協会公演「キジムナー時を翔ける」
2025 年	郡愛子が日本オペラ振興会総監督就任

図表 2-1-2 JOF の沿革及び団体受賞歴¹⁴

¹³ JOF ホームページ（<https://www.jof.or.jp/about>）の情報（2026 年 3 月 18 日閲覧）をもとに筆者作成。

¹⁴ 出所：JOF ホームページ（<https://www.jof.or.jp/about>）の沿革及び団体受賞歴（2026 年 3 月 18 日閲覧）の情報をもとに筆者が時系列に整理し作成。

2-1-3 藤原歌劇団事業部の概要¹⁵

藤原歌劇団は、JOF の西洋オペラを公演する事業部門であり、日本で最も歴史があり、日本のオペラ界を牽引してきたオペラ・カンパニーである。創立以来、様々な時代を背景に特色を持った活動を行ってきた。1934 年 6 月、日比谷公会堂を舞台に、プッチーニ作曲のオペラ「ラ・ボエーム *La Bohème*」の上演で藤原歌劇団は華々しく幕を開けた。この公演は、単なる一つの舞台芸術の発表会にとどまらず、日本のオペラ史に新たな章を刻む、記念すべき出来事であった。それは、藤原義江をはじめとする日本の代表的な歌手たちとスタッフによって創立された「藤原歌劇団」の誕生を告げるものだったのである。藤原歌劇団は、日本のオペラ界において先駆的な存在であった。藤原義江は、優れたテノール歌手であると同時に、初代総監督として、日本のオペラ界の発展に尽力した。この初期の時代は、日本のオペラが根付くための礎を築く重要な時期であり、藤原歌劇団は、数々の日本初演を成功させ、日本のオペラ界の黎明期を支えた。藤原義江の逝去後、二代目総監督に就任した下八川圭祐は、イタリアで演出を学び、帰国後、藤原歌劇団に新風を吹き込んだ。栗國安彦を起用した革新的な演出は、日本のオペラ界に大きな影響を与え、従来のオペラ演出に新たな可能性を示した。この時代は、藤原歌劇団が新たなステージへと進む転換期であったと言える。1985 年より三代目総監督に就任した五十嵐喜芳は、名作オペラの普及を目指し、国際的なレベルでの公演を数多く実現した。特に、字幕を導入した試みは、日本でのオペラという芸術体験に新たなスタイルをもたらした。

「運命の力 *La forza del destino*」、「アンドレア・シェニエ *Andrea Chénier*」、「ノルマ *Norma*」、「ラ・ファヴォリータ *La favorita*」など、これまで日本で上演が難しかったと言われる名作を高い水準で上演し、日本オペラ界の向上に大きく貢献した。この時代は、藤原歌劇団が国際的な舞台へと進出していく重要な時期であった。1999 年 7 月に五十嵐喜芳総監督が新国立劇場オペラ芸術監督に就任、それ以降は、下八川圭祐が再び制作の責任者として、名作路線を継承、2003 年 9 月より藤原歌劇団バス歌手の岡山廣幸が公演監督に就任し、「ロメオとジュリエット *Roméo et Juliette*」、「アドリアーナ・ルクヴルール *Adriana Lecouvreur*」、「ラ・ジョコンダ *La Gioconda*」などを初めて取り上げる一方、2003 年からは意欲的にロッシーニ (*Gioachino Rossini*) の作品を上演し続け、「イタリアのトルコ人 *Il turco in Italia*」、「アルジェのイタリア女 *L'italiana in Algeri*」、「ラ・チェネレントラ *La Cenerentola*」、「ランスへの旅 *Le voyage à Reims*」、「どろぼうかささぎ *La gazza ladra*」、「タンクレーディ *Tancredi*」、「セビリヤの理髪師 *Il barbiere di Siviglia*」と卓越した成果を挙げてきた。2013 年のヴェルディ生誕 200 年記念公演では、2013 年 2 月に「仮面舞踏会 *Un ballo in maschera*」を上演、9 月には世界的歌姫マリエッラ・デヴィ

¹⁵ アーティスト インタビュー「及川貢氏が語る藤原歌劇団の歴史、そして藤原義江氏の姿。」
2024.05.31 (<https://www.jof.or.jp/interview/vol55>) の情報 (2026 年 3 月 18 日閲覧) をもとに筆者作成。

ーアを招聘し「ラ・トラヴィアータ *La traviata*」を上演、成功を収めた。2014 年は藤原歌劇団創立 80 周年記念公演として 1 月にロッシーニの「オリー伯爵 *Il signor Bruschino*」初上演、6 月、11 月には藤原歌劇団の歴史あるプロダクションであるブッチーニの「蝶々夫人 *Madama Butterfly*」、「ラ・ボエーム *La bohème*」、2015 年 1 月にはヴェルディの「ファルスタッフ *Falstaff*」(新演出)を上演した。2015 年 4 月より、公演監督としてバリトン歌手の折江忠道がその任に当たり、2016 年に五代目総監督に就任。2016 年「ドン・パスクワーレ *Don Pasquale*」、2017 年「カプレーティ家とモンテッキ家 *I Capuleti e i Montecchi*」、2018 年「ラ・チェネレントラ *La Cenerentola*」など上演機会の少ないベルカントオペラに加え、2018 年には日本初演となる「ナヴァラの娘 *La figlia di Navarra*」を「道化師 *Pagliacci*」とのダブルビル(*doppio programma*)で上演した。2020 年は COVID-19 パンデミックの影響でオペラ公演は全て中止となったが、2020 年 8 月には「カルメン *Carmen*」でオペラ公演を再開させた。また、2020 年「リゴレット *Rigoletto*」、2022 年「イル・トロヴァトーレ *Il trovatore*」、2023 年「二人のフォスカリ *I due Foscari*」などヴェルディの作品を上演し「イタリアオペラの藤原歌劇団」の地位を確固たるものとした。また、2022 年にはヴォルフ＝フェッラーリ (*Ermanno Wolf-Ferrari*) の「イル・カンピエッロ *Il campiello*」、2023 年にはドニゼッティ (*Gaetano Donizetti*) の「劇場のわがままな歌手たち *Le convenienze ed inconvenienze teatrali*」など、オペラ・ブッフアを新制作で上演した。

2024 年に G. ロッシーニ作曲「ラ・チェネレントラ *La Cenerentola*」、ドニゼッティ作曲「ピア・デ・トロメイ *La Pia de' Tolomei*」を藤原歌劇団創立 90 周年記念公演として上演、2025 年に晩年のヴェルディ作曲「ファルスタッフ *Falstaff*」を新制作で上演した。

2-1-4 日本オペラ協会事業部の概要¹⁶

日本オペラ協会は、1958 年の発足以来、日本の伝統文化に根ざしたオペラの創造と普及に尽力し、日本のオペラ界の発展に大きく貢献してきた。教育オペラ研究会としてスタートし、日本オペラ研究会、日本オペラ協会と名称を変えながら、1981 年には藤原歌劇団と統合。以降、JOF の一部門として、日本のオペラ界を牽引する存在となった。

1965 年に開始された「日本オペラシリーズ」は、日本オペラ界において画期的な取り組みであり、新作委嘱や改訂委嘱などを通じて、レパートリーの充実を図ってきた。三木稔作曲の「春琴抄」、團伊玖磨作曲の「夕鶴」、清水脩作曲の「修禅寺物語」、水野修孝作曲の「天守物語」など、数々の日本オペラがスタンダードなレパートリーとして定着し、日本のオペラ界に大き

¹⁶ 出所：金城ふみ子、「公開講座「日本オペラ 100 年の歴史 I」講義録」文部科学省特別補助「オープン・リサーチ・センター整備事業」昭和音楽大学オペラ研究所および「日本におけるオペラの歴史と現状」, 2004 年 3 月 31 日発行及び JOF ホームページ (<https://www.jof.or.jp/about>) の情報 (2026 年 3 月 18 日閲覧) をもとに筆者作成。

な影響を与えた。また、日本オペラ協会は、日本初演となる作品にも積極的に取り組んできた。三木稔作曲の「あだ」、原嘉壽子作曲の「祝い歌が流れる夜に」や「舌を噛み切った女」、石井歡作曲の「袈裟と盛遠」など、多くの作品が初演された。1988年には、「袈裟と盛遠」を携えてポーランドの「ワルシャワの秋」音楽祭に参加し、海外での成功を収めるなど、国際的な舞台でも活躍を見せた。文化庁芸術祭への参加も積極的に行い、1984年の「祝い歌が流れる夜に」や1995年の「モモ」など、数々の作品が上演され、高い評価を得ている。「祝い歌が流れる夜に」は、1985年に第13回ジローオペラ賞特別賞を受賞するなど、その芸術性の高さが広く認められた。2009年には、創立50周年を迎え、水野修孝作曲の「天守物語」を大規模に上演。その後も、池辺晋一郎作曲の「高野聖」や、日本オペラのレパートリー作品の新演出など、意欲的な取り組みを続けてきた。

2017年にはメゾ・ソプラノの郡愛子が総監督に就任し、伊藤康英作曲の「ミスター・シンデレラ」や、なかにし礼の台本による三木稔作曲のグランドオペラ「静と義経」など、現代的なテーマを取り入れた作品も上演。令和元年には、美内すずえ原作のマンガ「ガラスの仮面」をオペラ化し、幅広い層から支持を集めた。近年では、2022年に上演された「キジムナー時を翔ける」が第29回三菱UFJ信託音楽賞を受賞するなど、その芸術性の高さが再び注目を集めている。また、2024年には三木稔作曲の「源氏物語」が日本語版オペラとして世界初演など、常に新しい挑戦を続けている。

日本オペラ協会は、日本の伝統文化を基盤としつつ、現代的な要素を取り入れた作品を積極的に上演することで、オペラをより身近なものにし、幅広い層にその魅力を伝えている。今後も、日本オペラ協会は、JOFの事業部門として日本のオペラ界を牽引し、世界に向けて日本の文化を発信していくことが期待される。

2-1-5 売上構成の分析

科 目	2024年3月	構成比
事業収益計	353,287,932	45.1%
受取助成金計	279,346,086	35.7%
受取寄付金計	87,365,055	11.2%
受取会費計	50,400,000	6.4%
受取協賛金計	11,620,000	1.5%
雑収益計	1,030,623	0.1%
特定資産運用益計	207	0.0%
経常収益計	783,049,903	100.00%

図表 2-1-5 JOF の売上構成表（単位：円）¹⁷

¹⁷ 出所：「JOF 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」をもとに筆者作成。

JOF の直近 2023 年度決算報告書によると同年度の経常収益（売上高）の合計は 7 億 8,304 万円であった。この収益は、多岐にわたる収入源から構成されており、それぞれの科目が占める割合についてみると、オペラ公演事業収益等の事業収益が 45.1%と最も高く、次いで受取助成金が 35.7%、受取寄付金が 11.2%、受取会費が 6.4%、受取協賛金が 1.5%、雑収益が 0.1%、特定資産運用益が 0.0%という内訳となっている。事業収益が全体の約半分弱を占めていることから、JOF の事業活動が財政基盤を支える上でオペラ公演事業収益等は重要な役割を果たしていることがわかる。これは、オペラ公演や関連事業への入場料やチケット販売など、直接的な事業活動によって得られた収益である。一方で、受取助成金が 35.7%と高い割合を占めていることは、国や地方自治体、企業などの外部からの支援が、JOF の活動にとって不可欠であることを示している。これらの助成金は、山口不二夫教授の「オーケストラの経営分析」の分析結果の知見を踏まえると、主に JOF の人件費などの費用に充てられているものと想定される。受取会費は、JOF を支援する会員や所属するアーティスト会員からの会費であり、受取寄付金は、個人や企業からの寄付によって得られた収入である。これらの収入は、JOF の安定的な経営に貢献している。また、受取協賛金は、企業などからの協賛によって得られた収入であり、オペラ公演のスポンサーシップなど、様々な形で協賛を得ていると考えられる。なお、金融資産運用収益は、金額としてはごく僅かであり、収益源としては機能していない。

以上のように、JOF の 2023 年度決算報告書からは、JOF の財政状況は、メインの事業活動、外部からの支援、会員や寄付者の貢献によって支えられていることが明らかになった。受取助成金を除く約 64%が JOF の自主的な活動による収入である。これは、JOF が外部からの支援に頼るだけでなく、自らの事業活動によって安定的な財源を確保していることを示す重要な指標となる。しかしながら、受取助成金が 35.7%を占めていることは、JOF の活動において公的支援が重要な役割を果たしていることを示している。

2-2 JOF の財務諸表

2-2-1 財務諸表の構成

JOF は公益財団法人として経営されており、「事業計画書」、「収支予算書」、「事業報告書」、「決算報告書」は、ホームページにて公衆の閲覧に供されている。JOF の決算報告書は、「貸借対照表」、「正味財産増減計算書」、「正味財産増減計算書 内訳表」、「財務諸表に対する注記」で構成されている。JOF の会計期間は当年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までの 1 年間である。通貨単位は日本円で表示されている。

2-3 正味財産増減計算書（損益計算書）の分析

2-3-1 正味財産増減計算書の分析

正味財産増減計算書

令和 5 年 4 月 1 日 から 令和 6 年 3 月 31 日 まで

(単位:円)

科 目	当年度	前年度	増 減
I 一般正味財産増減の部			
1. 経常増減の部			
(1) 経常収益			
① 特定資産運用益			
特定資産受取利息	207	482	△ 275
特定資産運用益計	207	482	△ 275
② 受取会費			
鑑賞会員受取会費	1,020,000	1,320,000	△ 300,000
賛助会員受取会費	16,200,000	16,400,000	△ 200,000
団会員受取会費	33,180,000	34,710,000	△ 1,530,000
受取会費計	50,400,000	52,430,000	△ 2,030,000
③ 事業収益			
オペラ公演事業収益	158,268,788	116,557,913	41,710,875
音楽会事業収益	8,317,350	11,721,740	△ 3,404,390
青少年普及事業収益	22,972,782	23,725,964	△ 753,182
育成部事業収益	33,047,200	33,758,760	△ 711,560
講習会事業収益	1,520,000	462,000	1,058,000
受託制作事業収益	127,736,932	221,435,613	△ 93,698,681
その他事業収益	1,424,880	5,893,545	△ 4,468,665
事業収益計	353,287,932	413,555,535	△ 60,267,603
④ 受取協賛金			
受取協賛金	11,620,000	4,800,000	6,820,000
受取協賛金計	11,620,000	4,800,000	6,820,000
⑤ 受取助成金等			
受取基金助成金	257,259,086	215,317,976	41,941,110
受取都・地方助成金	18,587,000	16,668,500	1,918,500
受取民間助成金	3,500,000	4,100,000	△ 600,000
その他の受取助成金等	0	10,000,000	△ 10,000,000
受取助成金計	279,346,086	246,086,476	33,259,610
⑥ 受取寄付金			
受取寄付金	36,086,000	2,306,210	33,779,790
指定正味財産からの振替額	51,279,055	35,239,451	16,039,604
受取寄付金計	87,365,055	37,545,661	49,819,394
⑦ 雑収益			
受取利息	620	855	△ 235
雑収益	1,030,003	600,359	429,644
雑収益計	1,030,623	601,214	429,409
経常収益計	783,049,903	755,019,368	28,030,535

図表 2-3-1(1) 「JOF 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」 (単位:円)¹⁸

¹⁸ 出所: JOF ホームページ (<https://www.jof.or.jp/about>) 「2023 年度 決算報告書」(2026 年 3 月 18 日閲覧)

科 目	当年度	前年度	増 減
(2) 経常費用			
① 事業費			
給料手当	103,607,471	94,130,355	9,477,116
福利厚生費	14,745,507	12,864,870	1,880,637
退職給付費用	2,361,902	3,476,073	△ 1,114,171
出演費	220,331,769	246,337,061	△ 26,005,292
音楽費	25,306,072	23,051,089	2,254,983
文芸費	44,355,056	46,832,683	△ 2,477,627
会場費	42,425,471	48,860,395	△ 6,434,924
舞台費	118,017,760	123,026,261	△ 5,008,501
運搬費	16,707,690	1,351,870	15,355,820
ワークショップ費	436,750	310,701	126,049
記録費	10,986,940	1,507,114	9,479,826
販売手数料	8,821,765	22,552,952	△ 13,731,187
臨時雇賃金	122,690	341,913	△ 219,223
会議費	21,720	325,749	△ 304,029
渉外費	145,639	296,209	△ 150,570
旅費交通費	10,430,806	7,882,498	2,548,308
通信費	5,309,838	6,699,812	△ 1,389,974
什器備品費	0	597,751	△ 597,751
消耗品費	2,970,367	14,076,301	△ 11,105,934
広告宣伝費	16,119,510	12,668,122	3,451,388
印刷製本費	10,167,859	9,381,683	786,176
資料費	21,690	6,849	14,841
光熱水料費	2,500,850	2,361,023	139,827
諸謝金	43,888,037	30,116,321	13,771,716
団会員経費	2,408,856	1,578,912	829,944
修繕費	2,311,672	410,769	1,900,903
雑費	13,923,259	11,072,669	2,850,590
旅費	68,552,737	56,899,544	11,653,193
賃借料	17,573,705	13,090,569	4,483,136
諸会費	517,000	703,500	△ 186,500
租税公課	14,952,244	5,710,530	9,241,714
賛助会費	550,000	550,000	0
支払利息	334,998	418,252	△ 83,254
貸倒引当金繰入額	0	969,650	△ 969,650
減価償却費	15,076,282	15,682,472	△ 606,190
事業費計	836,003,912	816,142,522	19,861,390

図表 2-3-1(2) 「JOF 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」 (単位: 円) ¹⁹

¹⁹ 出所: JOF ホームページ (<https://www.jof.or.jp/about>) 「2023 年度 決算報告書」(2026 年 3 月 18 日閲覧)

科 目	当年度	前年度	増 減
②管理費			
給料手当	3,204,354	2,911,248	293,106
福利厚生費	455,879	396,790	59,089
退職給付費用	73,048	107,507	△ 34,459
会議費	340,901	0	340,901
渉外費	229,166	0	229,166
旅費交通費	169,535	142,549	26,986
通信費	62,253	64,539	△ 2,286
消耗品費	53,219	62,089	△ 8,870
印刷製本費	13,012	12,804	208
光熱水料費	15,813	8,072	7,741
賃借料	251,978	186,879	65,099
諸謝金	301,332	97,752	203,580
租税公課	0	8,000	△ 8,000
団会費	69,800	257,521	△ 187,721
減価償却費	6,547	9,412	△ 2,865
管理費計	5,246,837	4,265,162	981,675
経常費用計	841,250,749	820,407,684	20,843,065
当期経常増減額	△ 58,200,846	△ 65,388,316	7,187,470
2. 経常外増減の部			
(1) 経常外収益			
貸倒引当金戻入額	20,000	0	20,000
経常外収益計	20,000	0	20,000
(2) 経常外費用			
什器備品除却損	4	271,256	△ 271,252
経常外費用計	4	271,256	△ 271,252
当期経常外増減額	19,996	△ 271,256	291,252
当期一般正味財産増減額	△ 58,180,850	△ 65,659,572	7,478,722
一般正味財産期首残高	△ 17,735,718	47,923,854	△ 65,659,572
一般正味財産期末残高	△ 75,916,568	△ 17,735,718	△ 58,180,850
II 指定正味財産増減の部			
① 受取寄付金			
受取寄付金	0	3,470,000	△ 3,470,000
② 一般正味財産への振替額			
一般正味財産への振替額	51,279,055	35,239,451	16,039,604
当期指定正味財産増減額	△ 51,279,055	△ 31,769,451	△ 19,509,604
指定正味財産期首残高	656,568,726	688,338,177	△ 31,769,451
指定正味財産期末残高	605,289,671	656,568,726	△ 51,279,055
III 正味財産期末残高	529,373,103	638,833,008	△ 109,459,905

図表 2-3-1(3) 「JOF 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」 (単位：円) ²⁰

正味財産増減計算書の一般正味財産増減の部における経常増減の部では、JOF の主要な事業活動に伴う収益と費用を対比することで、当期における事業活動の収支状況が示される。

経常収益は、オペラ公演のチケット収入、寄付金、補助金など、財団の通常の事業活動によって得られる収入である。事業費は、オペラ公演の実施に伴う運営費、人件費など、事業活動に必要な直接的な費用が計上される。売上総利益は、経常収益から事業費を差し引いたもので、事業活動によって得られた粗利益を示す。管理費は、事務運営費、広報費など、事業活動の維持に必要な間接的な費用である。経常費用は、事業費と管理費の合計であり、経常収益から経

²⁰ 出所：JOF ホームページ (<https://www.jof.or.jp/about>) 「2023 年度 決算報告書」(2026 年 3 月 18 日閲覧)

常費用を差し引いた金額が当期経常増減額（営業利益）となる。

経常外増減の部では、通常の事業活動から生じる経常的な収益および費用とは区別される臨時的な収益や費用が計上される。経常外収益には通常の事業活動とは直接関連しない収益が含まれ、経常外費用には通常の事業活動以外で発生した費用が計上される。

当期経常外増減額は、経常外収益から経常外費用を差し引いたものであり、経常的な事業活動以外の要因による正味財産の増減を示す。当期一般正味財産増減額は、当期経常増減額と当期経常外増減額を合計したもので、当期における一般正味財産の増減額を示す。一般正味財産期首残高および期末残高は、それぞれ各期の開始時点および終了時点における一般正味財産の残高が示される。

指定正味財産増減の部では、特定の目的に充てられることが指定された財産（指定正味財産）の増減を示す。指定正味財産から一般正味財産へ振り替えた金額は、一般正味財産への振替額として計上される。一般正味財産期末残高と指定正味財産期末残高の合計が正味財産期末残高として計算される構造である。

2-4 売上構成と費用構成の分析

2-4-1 売上構成の分析

科 目	2024年3月	構成比
① 特定資産運用益		
特定資産受取利息	207	100.0%
特定資産運用益計	207	0.0%
② 受取会費		
鑑賞会員受取会費	1,020,000	2.0%
賛助会員受取会費	16,200,000	32.1%
団会員受取会費	33,180,000	65.8%
受取会費計	50,400,000	6.4%
③ 事業収益		
オペラ公演事業収益	158,268,788	44.8%
音楽会事業収益	8,317,350	2.4%
青少年普及事業収益	22,972,782	6.5%
育成部事業収益	33,047,200	9.4%
講習会事業収益	1,520,000	0.4%
受託制作事業収益	127,736,932	36.2%
その他事業収益	1,424,880	0.4%
事業収益計	353,287,932	45.1%
④ 受取協賛金		
受取協賛金	11,620,000	100.0%
受取協賛金計	11,620,000	1.5%
⑤ 受取助成金等		
受取基金助成金	257,259,086	92.1%
受取都・地方助成金	18,587,000	6.7%
受取民間助成金	3,500,000	1.3%
その他の受取助成金	0	0.0%
受取助成金計	279,346,086	35.7%
⑥ 受取寄付金		
受取寄付金	36,086,000	41.3%
指定正味財産からの振替額	51,279,055	58.7%
受取寄付金計	87,365,055	11.2%
⑦ 雑収益		
受取利息	620	0.1%
雑収益	1,030,003	99.9%
雑収益計	1,030,623	0.1%
経常収益計	783,049,903	100.00%

図表 2-4-1 売上構成の分析表（単位：円）²¹

²¹ 出所：「JOF 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」をもとに筆者作成。

2023 年度における JOF の売上（経常収益）構造を分析すると、まず特定資産運用益は、特定資産受取利息として 207 円が計上されている。特定資産運用益は、有価証券などの運用から得られる収益であり、金融資産の運用益は、ほぼゼロと言える。

次に、受取会費については、鑑賞会員からの会費が 102 万円、賛助会員からの会費が 1,620 万円、団会員からの会費が 3,318 万円となり、受取会費総額は 5,040 万円であり、経常収益全体に対して 6.4%を占めている。構成比の観点からは、団会員会費が最大の比率を占め、団会員を基盤とする会費管理の重要性が示唆される。

事業収益は、オペラ公演事業収益が 15,826 万円であり全体の 44.8%を占める主要収入源である。加えて、受託制作事業収益は 12,773 万円で 36.2%を占めるなど、制作型事業の収益寄与も大きい。その他、音楽会事業収益 831 万円、青少年普及事業収益 2,297 万円、育成部事業収益 3,304 万円、講習会事業収益 152 万円、その他事業収益 142 万円が計上されており、事業収益総額は 35,328 万円で経常収益全体の 45.1%を占めている。このことから、事業活動に基づく収益の比重が高く、収益構造の中核であることが確認される。

受取協賛金は、1,162 万円を計上し、全体構成比 1.5%である。受取助成金等は、受取基金助成金 25,725 万円、都・地方助成金 1,858 万円、民間助成金 350 万円が計上され合計で 27,934 万円、全体の 35.7%を占める。助成金の比率は高く公的資金への依存の側面を示している。

受取寄付金は、3,608 万円に加え、指定正味財産からの振替額 5,127 万円を計上し、総額 8,736 万円で経常収益全体の 11.2%を構成している。寄付金の内訳を見ると、指定正味財産からの振替額が大きく、JOF 内部における指定財源の振替処理が収益構成に影響している。

雑収益は、受取利息および雑収益で総額 103 万円、全体の 0.1%にとどまり、資金運用収益すなわち金融資産の運用収益への依存度は極めて低い。この特徴は日本の他のオペラ・カンパニーにおいても共通して認められ、金融資産の運用は安全性が重視される傾向にあり、収益源としての機能は限定的である。

経常収益の総額は 78,304 万円であり、収益の大部分は事業活動収益および助成金等で占められていることがわかる。事業活動収益の中心は公演事業に伴うチケット収入（オペラ公演事業収益）であり、助成金等は芸術文化活動の公益性を根拠とする公共的な収入である。すなわち、JOF は一般の営利企業のように市場取引を中心として収入を獲得しているのではなく、市場原理的な収入と公共的な支援の双方に依拠したハイブリッドな収入構造を有している。この収入のハイブリッド性という特徴は日本の他のオペラ・カンパニーや海外のオペラ・カンパニーにおいても認められる。収入源のハイブリッド性は、市場収入と非市場収入を組み合わせた収益ポートフォリオを形成することにより、財務的な持続可能性を確保するための仕組みであると考えられる。同時に、非営利組織としてのオペラ・カンパニーが市場原理と公益性の双方を基盤とするハイブリッド組織であることの財務的な表れとしても解釈することができる。

2-4-2 費用構成の分析

科 目	2024年3月	構成比	人件費
(2) 経常費用			
① 事業費			
給料手当	103,607,471	12.4%	○
福利厚生費	14,745,507	1.8%	○
退職給付費用	2,361,902	0.3%	○
出演費	220,331,769	26.4%	
音楽費	25,306,072	3.0%	
文芸費	44,355,056	5.3%	
会場費	42,425,471	5.1%	
舞台費	118,017,760	14.1%	
運搬費	16,707,690	2.0%	
ワークショップ費	436,750	0.1%	
記録費	10,986,940	1.3%	
販売手数料	8,821,765	1.1%	
臨時雇賃金	122,690	0.0%	○
会議費	21,720	0.0%	
渉外費	145,639	0.0%	
旅費交通費	10,430,806	1.2%	
通信費	5,309,838	0.6%	
消耗品費	2,970,367	0.4%	
広告宣伝費	16,119,510	1.9%	
印刷製本費	10,167,859	1.2%	
資料費	21,690	0.0%	
光熱水料費	2,500,850	0.3%	
諸謝金	43,888,037	5.2%	
団会員経費	2,408,856	0.3%	
修繕費	2,311,672	0.3%	
雑費	13,923,259	1.7%	
旅費	68,552,737	8.2%	
賃借料	17,573,705	2.1%	
諸会費	517,000	0.1%	
租税公課	14,952,244	1.8%	
賛助会費	550,000	0.1%	
支払利息	334,998	0.0%	
減価償却費	15,076,282	1.8%	
事業費計	836,003,912	99.4%	
うち人件費	120,837,570	14.5%	
(売上総利益)	▲ 52,954,009		
②管理費			
給料手当	3,204,354	61.1%	○
福利厚生費	455,879	8.7%	○
退職給付費用	73,048	1.4%	○
会議費	340,901	6.5%	
渉外費	229,166	4.4%	
旅費交通費	169,535	3.2%	
通信費	62,253	1.2%	
消耗品費	53,219	1.0%	
印刷製本費	13,012	0.2%	
光熱水料費	15,813	0.3%	
賃借料	251,978	4.8%	
諸謝金	301,332	5.7%	
団会員経費	69,800	1.3%	
減価償却費	6,547	0.1%	
管理費計	5,246,837	0.6%	
うち人件費	3,733,281	71.2%	
経常費用計	841,250,749		
当期経常増減額(営業利益)	▲ 58,200,846		

図表 2-4-2 費用構成の分析表(単位:円)²²

2023 年度における経常費用の構成を分析すると、事業費が総経常費用の大部分を占めており、特に出演費が22,033 万円で全体の26.4%を占める。舞台費も11,801 万円で全体の14.1%を構成し、公演制作における直接的な支出が財務構造の中心であることが示されている。一方、

²² 出所:「JOF 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」をもとに筆者作成。

給料手当は13,607万円で構成比12.4%、福利厚生費は1,474万円（1.8%）、退職給付費用は236万円（0.3%）となり、事業費全体に占める人件費は約14.5%である。このことから、JOFにおいては、公演制作関連費用が人件費を大きく上回る構造であることが確認できる。その他の事業関連費用として、音楽費2,530万円（3.0%）、文芸費4,435万円（5.3%）、会場費4,242万円（5.1%）、運搬費1,670万円（2.0%）、旅費6,855万円（8.2%）、諸謝金4,388万円（5.2%）などが計上されており、多岐にわたる支出項目が公演運営に必要な資源配分を反映している。管理費については、総額524万円のうち人件費は373万円（71.2%）を占め、業務運営に関わる人件費の比率が事業費に比べて高いことが特徴であるが、給料手当は320万円（61.1%）、福利厚生費は45万円（8.7%）、退職給付費用は7万円（1.4%）となっており、管理業務における人的コストの低さが目立つ。経常費用合計は84,125万円であり、営業利益は5,820万円の赤字を計上していることから、収益構造の中で公演制作費や出演費が固定的支出として大きく影響していることが分かる。全体として、JOFの財務構造は、人件費を含む事業費を中心に、公演関連費用が大きく投じられる公演プロジェクト型の運営を反映していると言える。

2-5 損益計算書による趨勢分析

2-5-1 財務データの概観

科 目	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
I 一般正味財産増減の部									
1. 経常増減の部									
(1) 経常収益									
① 特定資産運用益									
特定資産運用益計	20,198	17,384	8,931	7,455	143,415	23,002	4,428	482	207
② 受取会費									
鑑賞会員受取会費	2,520,000	1,910,000	1,910,000	1,810,000	1,810,000	1,240,000	1,470,000	1,320,000	1,020,000
賛助会員受取会費	22,050,000	21,870,000	23,550,000	20,850,000	18,050,000	16,950,000	16,200,000	16,400,000	16,200,000
団体会員受取会費	29,045,000	30,600,000	31,560,000	32,533,040	31,630,000	15,270,000	30,665,000	34,710,000	33,180,000
受取会費計	53,615,000	54,380,000	57,020,000	55,193,040	51,490,000	33,460,000	48,335,000	52,430,000	50,400,000
③ 事業収益									
オペラ公演事業収益	146,049,986	174,444,522	200,796,114	131,032,700	194,456,200	56,617,350	115,647,440	116,557,913	158,268,788
音楽会事業収益	10,594,100	14,697,020	8,667,000	12,126,250	5,631,540	4,680,080	6,688,420	11,721,740	8,317,350
青少年普及事業収益	0	2,360,000	968,000	40,200,000	34,976,568	19,003,019	20,225,654	23,725,964	22,972,782
育成部事業収益	26,691,000	35,136,100	37,401,400	35,181,656	32,983,626	30,094,100	34,523,400	33,758,760	33,047,200
講習会事業収益	1,609,665	1,359,900	241,500	773,300	319,000	0	0	462,000	1,520,000
受託制作事業収益	187,628,285	146,061,216	175,985,120	103,805,392	216,569,449	111,333,349	218,332,944	221,435,613	127,736,932
その他事業収益	90,305	753,480	3,581,579	130,114,028	2,487,500	770,879	14,604,040	5,893,545	1,424,880
事業収益計	372,663,341	374,812,238	427,640,713	453,233,326	487,423,883	222,498,777	410,021,898	413,555,535	353,287,932
④ 受取協賛金									
受取協賛金計	5,400,000	9,220,000	9,280,000	6,600,000	7,300,000	5,450,000	4,600,000	4,800,000	11,620,000
⑤ 受取助成金等									
受取基金助成金	97,727,000	111,931,000	108,304,000	101,083,000	120,000,000	104,803,000	238,604,535	223,692,976	257,259,086
受取都・地方助成金	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,587,000	22,087,000	18,587,000	16,668,500	18,587,000
受取民間助成金	4,000,000	6,382,515	4,600,000	4,500,000	3,400,000	10,294,216	5,700,000	4,100,000	3,500,000
受取経済産業省等助成金						13,418,996	12,968,647		
その他の受取助成金								10,000,000	0
受取助成金計	119,977,000	136,563,515	131,154,000	123,833,000	141,987,000	150,603,212	275,860,182	254,461,476	279,346,086
⑥ 受取寄付金									
受取寄付金	20,060,000	29,601,190	25,591,333	18,740,000	1,690,000	19,681,019	1,910,284	2,306,210	36,086,000
指定正味財産からの振替額					0	150,000,000	6,854,141	35,239,451	51,279,055
受取寄付金計	20,060,000	29,601,190	25,591,333	18,740,000	1,690,000	169,681,019	8,764,425	37,545,661	87,365,055
⑦ 雑収益									
受取利息	6,440	441	428	587	277	1,371	803	855	620
雑収益	1,790,321	1,698,190	1,514,427	935,357	1,135,420	341,151	11,943,949	600,359	1,030,003
雑収益計	1,796,761	1,698,631	1,514,855	935,944	1,135,697	342,522	11,943,752	601,214	1,030,623
経常収益計	573,532,300	606,292,958	652,209,832	658,542,765	691,169,995	582,058,532	759,529,685	763,394,368	783,049,903
(前年比成長率)		5.71%	7.57%	0.97%	4.95%	-15.79%	30.49%	0.51%	2.57%

図表 2-5-1(1) 損益計算書の趨勢分析表（売上高等）（単位：円）²³

²³ 出所：「JOF 2016 年度から 2023 年度の正味財産増減計算書」をもとに筆者作成。

2016年3月期から2024年3月期までのJOFの収益構造の趨勢を概観すると、まず特定資産運用益は2016年3月期に2万円であったが、2020年3月期に一時的に増加し14万円となり、その後は再び低水準で推移し、2024年3月期には0.02万円となった。特定資産運用益は全期間を通じて限定的な水準にとどまり、2020年3月期の一時的な増加を除けば、恒常的な収益としては構成されていない。したがって、特定資産運用益は収益源としての重要性は低く、JOFの収益構造に与える影響はほとんどないと考えられる。

受取会費は、鑑賞会員、賛助会員、団会員から得られる会費収入で構成され、会員制度を基盤とした収益源であり、JOFの事業活動を支える財務基盤の一つとして位置付けられる。受取会費は、2016年3月期は5,361万円、2021年3月期には3,346万円に減少したが、その後は若干の変動を経て2024年3月期には5,040万円となった。

事業収益は、オペラ公演事業の売上を中心に構成され、2016年3月期に14,604万円であったオペラ公演事業収益は、2018年3月期に20,079万円とピークを迎えた。その後は年度ごとに変動し、2021年3月期には新型コロナの影響もあって5,661万円に落ち込んだが、2024年3月期には再び15,826万円に回復している。音楽会事業収益は2016年3月期に1,059万円であったが、年度間で変動があり、2024年3月期には831万円であった。青少年普及事業収益は、2016年3月期はゼロであったが、2019年3月期に4,020万円に達し、2024年3月期は2,297万円であった。育成部事業収益は2016年3月期の2,669万円から2024年3月期の3,304万円まで増加した。講習会事業収益は年度による変動が大きく、2024年3月期には152万円となった。受託制作事業収益は2016年3月期に18,762万円であり、年度間で変動が見られるが、2024年3月期は12,773万円であった。その他事業収益は比較的少額で、2024年3月期には142万円である。これらを合計した事業収益計は、2016年3月期の37,266万円から2024年3月期には35,328万円であった。受取協賛金は2016年3月期に540万円、2024年3月期には1,162万円となった。受取助成金等は基金助成金、都・地方助成金、民間助成金およびその他助成金を含み、2016年3月期は11,997万円であったが、2022年3月期には27,586万円と大幅に増加し、2024年3月期には27,936万円に達した。受取寄付金は2016年3月期に2,006万円であったが、2024年3月期には8,736万円となり年度間での変動が大きい。

収益の推移を総合すると、JOFの収益構造は、各種の変動を伴いながら一定の再編の過程を示していると考えられる。受取会費はコロナ禍に一時的な減少を示した後に回復しているものの、長期的には概ね横ばいで推移している。一方、事業収益については、オペラ公演事業収益および受託制作事業収益を中心に変動が大きく、とりわけ2021年3月期における落ち込みとその後の回復が顕著である。ただし、2024年3月期時点でも2016年3月期の水準に完全には回復しておらず、収益基盤としては固定的な収入とはなっていない。JOFの収益構造は、事業収益の回復基調を含みつつも、助成金および寄付金への依存度が相対的に高まる形で再編されつつあると解釈することができる。

科 目	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
(2) 経常費用									
① 事業費									
給料手当	41,155,419	46,817,826	52,745,055	53,502,492	65,214,283	72,348,865	75,194,413	94,130,355	103,607,471
福利厚生費	4,612,161	5,320,812	6,607,282	8,483,261	8,206,054	9,563,131	10,210,553	12,864,870	14,745,507
退職給付費用	970,315	1,838,468	1,141,399	2,242,330	1,119,390	1,528,749	1,009,203	3,476,073	2,361,902
人件費計	46,737,895	53,977,106	60,493,736	64,228,083	74,539,727	83,440,745	86,414,169	110,471,298	120,714,880
出演費	195,791,892	205,114,498	221,058,418	219,140,081	237,615,700	136,419,647	255,603,299	246,337,061	220,331,769
音楽費	16,284,061	20,431,437	22,182,538	21,830,936	20,577,748	12,377,465	16,756,420	23,051,089	25,306,072
文芸費	36,032,661	35,317,647	41,029,045	38,275,344	38,196,875	28,972,602	44,617,710	46,832,683	44,355,056
会場費	29,108,476	34,524,700	41,734,123	31,836,211	47,965,921	39,484,541	50,202,536	48,860,395	42,425,471
舞台費	122,402,100	117,901,938	113,007,433	132,832,805	131,569,425	76,864,489	123,673,887	123,026,261	118,017,760
運搬費	6,779,796	1,676,919	505,284	357,674	1,058,781	3,761,020	4,706,836	1,351,870	16,707,690
ワークショップ費			0	898,800	1,397,329	201,200	160,050	310,701	436,750
記録費	2,136,082	1,986,126	1,772,332	1,670,924	2,011,646	9,804,746	2,952,414	1,507,114	10,986,940
販売手数料	4,238,819	23,240,386	33,129,600	24,927,929	30,598,887	10,768,056	18,917,001	22,552,952	8,821,765
臨時雇賃金						340,420	341,913		122,690
会議費	336,428	444,702	90,304	410,492	261,383	372,281	205,586	325,749	21,720
渉外費	722,621	2,120,462	1,879,615	704,428	1,101,750	160,890	195,322	296,209	145,639
旅費交通費	4,919,323	5,909,327	6,632,797	5,589,868	6,760,227	6,275,687	6,279,025	7,882,498	10,430,806
通信費	4,456,701	3,909,292	4,087,195	4,232,721	4,209,661	3,944,463	4,328,827	6,699,812	5,309,838
什器備品費					0	133,685	0	597,751	0
消耗品費	1,777,162	1,895,224	2,363,184	2,504,338	2,174,746	2,413,863	5,985,521	14,076,301	2,970,367
広告宣伝費	11,466,994	12,655,819	14,008,127	12,192,623	12,805,326	10,255,788	11,766,083	12,668,122	16,119,510
印刷製本費	6,836,136	7,961,603	7,241,943	7,059,339	8,820,444	7,312,269	8,304,796	9,381,683	10,167,859
資料費	19,550	59,016	13,784	11,818	0	3,613	18,501	6,849	21,690
光熱水料費	29,897	47,228	200,637	201,761	216,118	219,396	458,936	2,361,023	2,500,850
諸謝金	36,279,044	37,413,608	34,925,744	35,536,739	29,963,205	29,249,899	32,758,131	30,116,321	43,888,037
租税公課	1,426,560	626,700	1,752,250	22,383,840	5,550,680	2,174,801	4,292,576	5,710,530	14,952,244
団会経費	2,434,126	2,685,803	2,603,804	2,702,806	2,047,944	1,699,374	1,237,468	1,578,912	2,408,856
奨学金	2,390,000	1,180,000	4,440,000	2,620,000					
修繕費					35,200	410,769		2,311,672	
雑費	3,557,196	4,456,215	3,094,206	5,156,871	6,441,767	4,723,891	6,564,293	11,072,669	13,923,259
旅費	28,943,792	37,573,881	34,334,894	30,649,837	28,479,666	15,260,824	44,175,965	56,899,544	68,552,737
貸借料	7,236,966	9,126,491	10,751,565	10,829,222	11,909,740	12,713,241	13,121,042	13,090,569	17,573,705
諸会費	787,500	1,016,420	554,500	637,000	555,500	767,300	849,500	703,500	517,000
CD販売経費	0	300,456	2,400	20,900	12,310	0	0	0	0
賛助会費			550,000	550,000	550,000	550,000	550,000	550,000	550,000
支払利息			320,423	229,684	409,745	106,336	34,027	418,252	334,998
貸倒引当金繰入額	15,260	10,194						969,650	0
貸倒損失	550,070	0			0	1,010,000	762,225		
受託事業精算金			1,505,077	0					
減価償却費	86,987	132,219	333,344	296,848	500,666	409,146	3,015,663	15,682,472	15,076,282
事業費計	573,784,095	623,695,417	666,598,302	680,519,922	708,302,917	501,851,258	749,283,429	816,142,522	836,003,912
(前年比)		108.70%	106.88%	102.09%	104.08%	70.85%	149.30%	108.92%	102.43%
(売上総利益)	-251,795	-17,402,459	-14,388,470	-21,977,157	-17,132,922	80,207,274	10,246,256	-52,748,154	-52,954,009
(売上総利益率)	-0.04%	-2.87%	-2.21%	-3.34%	-2.48%	13.78%	1.35%	-6.91%	-6.76%
②管理費									
給料手当	2,581,118	2,988,372	1,631,290	1,654,716	2,016,937	2,237,594	2,325,600	2,911,248	3,204,354
福利厚生費	294,393	339,521	204,349	262,338	253,795	293,317	31,212	396,790	455,879
退職給付費用	61,935	117,349	35,301	69,350	34,620	47,281	315,719	107,507	73,048
人件費計	2,937,446	3,445,242	1,870,940	1,986,404	2,305,352	2,578,192	2,672,531	3,415,545	3,733,281
会議費									340,901
渉外費									229,166
旅費交通費	212,401	224,418	107,724	84,442	113,616	152,248	114,546	142,549	169,535
通信費	79,398	75,914	96,382	101,959	66,136	62,165	70,146	64,539	62,253
消耗品費	109,938	115,790	71,659	74,880	62,772	41,807	46,528	62,089	53,219
広告宣伝費			25,294	1,944			0	0	0
印刷製本費			491,238	15,229	11,251	15,488	11,869	12,804	13,012
資料費			0	33,800			0	0	0
光熱水料費	1,573	2,486	6,205	6,240	6,684	6,785	14,193	8,072	15,813
貸借料	243,858	365,706	226,356	229,153	229,912	254,143	251,547	186,879	251,978
諸謝金	630,036	465,852	160,534	74,328	76,529	68,790	68,421	97,752	301,332
会議費			174,544	0			0		
租税公課	0	71,950					0	8,000	0
賛助会費	600,000	550,000					0		
団会経費	80,000	96,200	100,000	240,200	300,000	138,279	299,255	257,521	69,800
貸倒引当金繰入額					236,992	0	0	0	
雑費	69,639	111,240	42,207	38,554			0	0	
支払利息	204,164	231,102					0	0	
減価償却費	5,552	8,440	10,310	9,181	15,485	12,654	15,590	9,412	6,547
管理費計	5,174,005	5,764,340	3,383,393	2,896,314	3,424,729	3,330,551	3,564,626	4,265,162	5,246,837
(前年比)		111.41%	58.70%	85.60%	118.24%	97.25%	107.03%	119.65%	123.02%
(売上高販管費率)	0.90%	0.95%	0.52%	0.44%	0.50%	0.57%	0.47%	0.56%	0.67%
経常費用計	578,958,100	629,459,757	669,981,695	683,416,236	711,727,646	505,181,809	752,848,055	820,407,684	841,250,749
当期経常増減額(営業利益)	-5,425,800	-23,166,799	-17,771,863	-24,873,471	-20,557,651	76,876,723	6,681,630	-57,013,316	-58,200,846
経常費用計	578,958,100	629,459,757	669,981,695	683,416,236	711,727,646	505,181,809	752,848,055	820,407,684	820,407,684
(前年比)		108.72%	106.44%	102.01%	104.14%	70.98%	149.03%	108.97%	100.00%
当期経常増減額(営業利益)	-5,425,800	-23,166,799	-17,771,863	-24,873,471	-20,557,651	76,876,723	6,681,630	-57,013,316	-57,013,316
(営業利益率)	-0.95%	-3.82%	-2.72%	-3.78%	-2.97%	13.21%	0.88%	-7.47%	-7.28%

図表 2-5-1(2) 損益計算書の推移・経常収益(費用等) (単位: 円) ²⁴

2016年3月期から2024年3月期までの経常費用の推移をみると、JOFの費用構造は事業費が圧倒的な比重を占め、管理費は極めて小さい水準にとどまっていることが特徴である。事業

²⁴ 出所: 「JOF 2016 年度から 2023 年度 決算報告書 正味財産増減計算書」をもとに筆者作成。

費は2016年3月期の57,378万円から2020年3月期には70,830万円へと緩やかに拡大した後、2021年3月期に50,185万円へ急減し、その後は再び増加に転じ、2024年3月期には83,600万円に達している。この大幅な変動は、COVID-19パンデミックの影響を反映したものである。その内訳を見ると、出演費および舞台費の金額が大きく、これに人件費、会場費、文芸費、音楽費等が続く。特に出演費は各年度においても大きく、2020年3月期まで増加傾向を示した後、COVID-19パンデミックの影響により2021年3月期に大幅に減少、パンデミック明けの2022年3月期に急回復するなど、事業活動の水準に連動して大きく変動している。また人件費は期間を通じて一貫して増加しており、2016年3月期の4,673万円から2024年3月期には12,071万円へと拡大している点は、人的基盤の強化あるいは人件単価の上昇を反映するものと解される。一方、管理費は各期とも数百万円規模にとどまり、売上高販管費率も概ね1%未満で推移していることから、管理部門が極めてスリムであり、資源の大部分が直接的な事業活動に投入されていることが確認できる。管理費の中心は人件費であり、その他の費目は小規模かつ年度間の変動も限定的である。以上を踏まえると、本組織は管理コストを抑制しつつ制作関連費に資源を集中させる「制作特化型」の費用配分構造を有していると考えられる。

経常費用計はパンデミックの影響を受けた2021年3月期に一時的に縮小したものの、2022年3月期以降は再拡大し、2024年3月期には84,125万円に達している。

当期経常増減額は、多くの年度で赤字であるものの、パンデミックの影響を受けた2021年3月期および2022年3月期は黒字であることが特筆される点である。

科 目	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
2. 経常外増減の部									
(1) 経常外収益									
経常外収益計	0	0	33,192	16,849	0	343,600	0	0	0
(2) 経常外費用									
経常外費用計	0	0	0	0	0	0	0	271,256	271,256
当期経常外増減額	0	0	33,192	16,849	0	343,600	0	-271,256	-271,256
当期一般正味財産増減額	-5,425,800	-23,166,799	-17,738,671	-24,856,622	-20,557,651	77,220,323	6,681,630	-57,284,572	-57,284,572
一般正味財産期首残高	55,767,444	50,341,644	27,174,845	9,436,174	-15,420,448	-35,978,099	41,242,224	47,923,854	47,923,854
一般正味財産期末残高	50,341,644	27,174,845	9,436,174	-15,420,448	-35,978,099	41,242,224	47,923,854	-9,360,718	-9,360,718
II 指定正味財産増減の部									
① 一般正味財産への振替額									
受取寄付金	20,060,000	0	0	800,000,000	0	150,000,000	25,331,002	3,470,000	3,470,000
② 一般正味財産への振替額									
一般正味財産への振替額	-20,060,000	0	0	-800,000,000	0	-150,000,000	-18,476,861	-31,769,451	-31,769,451
当期指定正味財産増減額	-20,060,000	0	0	-800,000,000	0	-150,000,000	-18,476,861	-31,769,451	-31,769,451
指定正味財産期首残高	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	819,861,316	819,861,316	669,861,316	688,338,177	688,338,177
指定正味財産期末残高	19,861,316	19,861,316	19,861,316	819,861,316	819,861,316	669,861,316	688,338,177	656,568,726	656,568,726
III 正味財産期末残高	70,202,960	47,036,161	29,297,490	804,440,868	783,883,217	711,103,540	736,262,031	647,208,008	647,208,008

図表 2-5-1(3) 損益計算書の推移・経常収益（経常費用等）（単位：円）²⁵

2-5-2 2020年3月期と2021年3月期の比較分析ーパンデミックの影響の考察ー

特に2021年3月期のCOVID-19パンデミックの影響は顕著であり、2021年3月期の売上は、

²⁵ 出所：「JOF 2016年度から2023年度 決算報告書 正味財産増減計算書」をもとに筆者作成。

2020年3月期と比較して大幅な減少を示した。COVID-19パンデミックの影響が顕著に見られ、公演収入が壊滅的な打撃を受けたことが大きな要因と考えられる。COVID-19パンデミックの影響を受けた2021年3月期の経常収益計は前年比マイナス15.79%、58,205万円であった。

最も大きな要因は、事業収益の減少である。2020年3月期の48,742万円から、2021年3月期には22,249万円と、前年比54%の減少となった。最大の収益源であるオペラ公演事業収益は、2020年度の19,445万円から2021年3月期の5,661万円と、大幅に減少した。これは、パンデミックによる公演中止や観客数の減少が直接的な原因と考えられる。受取会費や受取協賛金も、減少した。その一方、政府や地方自治体からの支援策により、受取助成金は2020年3月期の14,198万円から2021年3月期には15,060万円へと増加した。受取寄付金は、2020年3月期は169万円であったが、指定正味財産からの振替額の増加により、翌年度には1,968万円へ大幅に増加した。

JOFは、2021年3月期、パンデミックの影響を大きく受けながらも、公的な支援により、一定の財務的な支えを得ることができた。しかし、事業収益の減少は深刻であり、事業継続のためには、新たな収益源の開拓や、コスト削減などの対策が求められる状況にあった。また、2020年3月期と2021年3月期の事業費を比較すると、2021年3月期は前年比29.14%減の50,185万円であった。この大幅な減少は、主にCOVID-19パンデミックによる公演中止や観客数の減少が影響していると考えられる。事業費の主な内訳と変動について、まず人件費は、2020年3月期の7,453万円から2021年3月期には8,344万円へと増加した。これは、パンデミック下においても、事業継続のために必要な人員を確保し、人件費が増加したことが考えられる。出演費は、2020年3月期の23,761万円から2021年3月期には13,641万円へと大幅に減少したのは、公演数の減少に伴い、出演者への支払いが減少したことが主な要因である。その他の事業費の会場費、舞台費、旅費など、公演に直接的に関連する費用が軒並み減少している。これは、公演数の減少や規模の縮小が反映されていると考えられる。管理費は、2020年3月期の342万円から2021年3月期には333万円へとわずかに減少した。売上総利益は、2020年3月期は1,713万円の赤字であったが、2021年3月期には8,020万円の黒字に転換した。この要因としては、公的な支援策による助成金等の増加および指定正味財産からの振替による受取寄付金の増加が寄与したと考えられる。結果、当期経常増減額（営業利益）は、2020年3月期には2,055万円の赤字であったが、2021年3月期には7,687万円の単年度黒字に転換し、正味財産期末残高は、2020年3月期の78,388万円から、2021年3月期は71,110万円に減少した。

結果として、パンデミック期は、事業活動の縮小により公演関連費用等の支出が抑制される一方で、助成金等は一定程度が維持されるため、収入の減少が相殺され、収支が改善し黒字となる構造であることが明らかとなった。公演活動の縮小が直ちに赤字化につながらないという、芸術文化組織に特有の収支構造を示している点が特徴的である。パンデミック下における事業活動の縮小と助成金等の外部支援の維持が重なったことが黒字化の要因である。

2-6 貸借対照表の分析

2-6-1 貸借対照表の実額分析

貸 借 対 照 表

令和 6 年 3 月 31 日 現在

(単位:円)

科 目	当 年 度	前年度	増 減
I 資産の部			
1. 流動資産			
現金預金	38,673,192	17,653,710	21,019,482
未収金	68,675,022	89,760,850	△ 21,085,828
前払金	2,463,358	4,151,929	△ 1,688,571
立替金	629,532	520,396	109,136
貯蔵品	1,594,513	1,509,834	84,679
貸倒引当金	△ 2,652,289	△ 2,672,289	20,000
流動資産合計	109,383,328	110,924,430	△ 1,541,102
2. 固定資産			
(1) 特定資産			
退職給付引当預金	3,700,647	9,031,065	△ 5,330,418
積古場建設引当預金	0	36,414,470	△ 36,414,470
土 地	222,230,224	222,230,224	0
建 物	370,674,210	383,573,045	△ 12,898,835
構築物	8,515,688	9,175,412	△ 659,724
什器備品	2,490,805	3,688,768	△ 1,197,963
施設利用権	1,378,744	1,486,807	△ 108,063
特定資産合計	608,990,318	665,599,791	△ 56,609,473
(2) その他固定資産			
建 物	2,693,658	0	2,693,658
什器備品	113,612	308,408	△ 194,796
楽 譜	4,100,968	4,100,968	0
電話加入権	22,000	22,000	0
敷金・保証金	3,975,280	1,830,000	2,145,280
その他固定資産合計	10,905,518	6,261,376	4,644,142
固定資産合計	619,895,836	671,861,167	△ 51,965,331
資産合計	729,279,164	782,785,597	△ 53,506,433
II 負債の部			
1. 流動負債			
未払金	86,806,761	60,367,516	26,439,245
短期借入金	70,000,000	30,000,000	40,000,000
前受金	25,657,098	33,592,516	△ 7,935,418
預り金	6,312,852	5,859,675	453,177
仮受金	3,010,540	1,118,472	1,892,068
流動負債合計	191,787,251	130,938,179	60,849,072
2. 固定負債			
退職給付引当金	8,118,810	13,014,410	△ 4,895,600
固定負債合計	8,118,810	13,014,410	△ 4,895,600
負債合計	199,906,061	143,952,589	55,953,472
III 正味財産の部			
1. 指定正味財産			
寄付金	605,289,671	656,568,726	△ 51,279,055
指定正味財産合計	605,289,671	656,568,726	△ 51,279,055
(うち特定資産への充当額)	(605,289,671)	(656,568,726)	(△ 51,279,055)
2. 一般正味財産			
(うち特定資産への充当額)	(△ 75,916,568)	(△ 17,735,718)	(△ 58,180,850)
正味財産合計	529,373,103	638,833,008	△ 109,459,905
負債及び正味財産合計	729,279,164	782,785,597	△ 53,506,433

図表 2-6-1 「JOF 2023 年度 決算報告書 貸借対照表」 (単位:円) ²⁶

貸借対照表は、「流動性配列法」で表示されている。2024 年 3 月末における JOF の貸借対照表をみると、資産合計は 72,927 万円であり、その大部分は固定資産によって構成されている。

²⁶ 出所: JOF ホームページ (<https://www.jof.or.jp/about>) 「2023 年度 決算報告書」(2026 年 3 月 18 日閲覧)

流動資産は10,938万円であり、内訳として未収金6,867万円および現金預金3,867万円が中心を占め、その他に前払金246万円、立替金62万円、貯蔵品159万円などが計上されている。なお、貸倒引当金が265万円計上されており、未収金に対する回収不能リスクが一定程度は織り込まれていることがうかがえる。

固定資産は61,989万円と資産全体の大半を占めており、そのうち特定資産が60,899万円とほぼ全額を構成している。特定資産の内容は主として不動産関連資産であり、土地22,223万円、建物37,067万円を中心として、これに構築物851万円、什器備品249万円、施設利用権137万円、退職給付引当預金370万円が加わる構造となっている。これに対し、その他固定資産は1,091万円にとどまり、建物269万円、楽譜410万円、敷金・保証金397万円など比較的小規模であるものの、JOFは稽古場などの事業用不動産を中心とした資産保有型の構造を有していることが確認できる。

一方、負債合計は19,990万円であり、資産規模との比較では限定的な水準にある。流動負債は19,178万円で、未払金8,680万円および短期借入金7,000万円が主要科目となり、前受金2,565万円、預り金631万円、仮受金301万円がこれに続く。固定負債は退職給付引当金811万円のみであり、長期的な債務の負担は小さいと言える。

資産から負債を控除した純資産としての正味財産は52,937万円であるが、その内訳には顕著な特徴がみられる。指定正味財産が60,528万円と大きく、全額が特定資産に充当されているのに対し、一般正味財産はマイナス7,591万円の値を示している。つまり、正味財産の多くが特定目的のために拘束されており、JOFが自由に使用できる財源は少ないことを示している。したがって、貸借対照表上は厚い正味財産を有しているものの、その大部分は使用目的が制限された特定資産から構成されており、資金運用の柔軟性には一定の制約が存在している。よって、JOFは不動産を中心とする特定資産に支えられた安定的な資産基盤を有している一方で、一般正味財産がマイナスとなっていることから、自由に活用できる財源は限定的であることが確認できる。

前年度との比較では、資産は特定資産を中心に減少しており、全体として資産規模が縮小している。その一方、短期借入金は前期3,000万円から当期7,000万円に大幅に増えたことで、負債の合計は増加しており、外部借入への依存が高まっている。資産の減少と負債の増加が同時に進行し、バランスシート全体としては、資産、負債及び正味財産の合計額は縮小傾向にあり、結果として、負債比率が上昇する構造となっている。

続いて、2期間の比較だけではなく、より長期的な視点からの推移を分析するため、貸借対照表の趨勢分析を行う。

2-7 貸借対照表の趨勢分析

2-7-1 貸借対照表の推移の分析

科 目	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
I 資産の部									
1. 流動資産									
現金預金	60,410,908	72,276,527	59,819,625	84,763,776	48,401,420	62,559,246	30,533,328	17,653,710	38,673,192
未収金	148,424,508	141,473,308	98,841,726	54,981,393	93,057,954	45,951,825	100,815,876	98,135,850	68,675,022
前払金	2,870,325	3,887,116	12,639,365	3,690,687	6,057,163	2,666,627	4,167,441	4,151,929	2,463,358
立替金	461,110	65,798	12,392	703,984	476,057	536,298	477,728	520,396	629,532
貯蔵品	2,779,150	2,098,844	1,956,332	1,777,546	1,671,680	1,623,106	1,544,142	1,509,834	1,594,513
仮払金	0	3,000,000	0	17,940	0	0	0	0	0
貸倒引当金	-1,086,969	-1,097,063	-1,063,871	-1,047,022	-1,284,014	-940,414	-1,702,639	-2,672,289	-2,652,289
流動資産合計	213,859,132	221,704,530	172,205,569	144,888,304	148,380,260	112,396,688	135,835,876	119,299,430	109,383,328
2. 固定資産									
(1) 特定資産									
退職給付引当預金	15,279,648	17,281,051	10,937,045	3,030,454	5,030,751	7,030,858	9,030,954	9,031,065	3,700,647
オペラ公演引当預金	19,861,340	19,861,340	19,861,340	19,861,340	19,861,340	19,861,340	19,861,340	0	0
稽古場建設引当預金	0	0	0	800,000,000	780,000,000	396,436,956	34,917,126	36,414,470	0
土地					0	222,230,224	222,230,224	222,230,224	222,230,224
建物						396,471,880	383,573,045	370,674,210	
構築物							9,835,136	9,175,412	8,515,688
什器備品							3,427,625	3,688,768	2,490,805
建設仮勘定					20,000,000	31,332,820	0	0	0
施設利用権							1,594,870	1,486,807	1,378,744
特定資産合計	35,140,988	37,142,391	30,798,385	822,891,794	824,892,091	676,892,198	697,369,155	665,599,791	608,990,318
(2) その他固定資産									
建物									2,693,658
什器備品	173,116	259,689	877,171	571,142	1,098,055	1,026,011	893,409	308,408	113,612
家譜	4,100,968	4,100,968	4,100,968	4,100,968	4,100,968	4,100,968	4,100,968	4,100,968	4,100,968
電話加入権	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
敷金・保証金	180,000	1,195,600	1,195,600	1,500,600	1,500,600	1,830,000	1,830,000	1,830,000	3,975,280
その他固定資産合計	4,476,084	5,578,257	6,195,739	6,194,710	6,721,623	6,978,979	6,846,377	6,261,376	10,905,518
固定資産合計	39,617,072	42,720,648	36,994,124	829,086,504	831,613,714	683,871,177	704,215,532	671,861,167	619,895,836
資産合計	253,476,204	264,425,178	209,199,693	973,974,808	979,993,974	796,267,865	840,051,408	791,160,597	729,279,164
II 負債の部									
1. 流動負債									
未払金	133,591,394	148,780,656	119,970,634	107,189,384	131,653,891	35,202,973	54,591,624	60,367,516	86,806,761
短期借入金								30,000,000	70,000,000
前受金	24,780,980	38,766,140	38,116,750	44,246,390	49,667,200	31,919,100	28,836,128	33,592,516	25,657,098
預り金	3,787,464	3,485,903	4,555,082	8,872,221	4,025,710	6,525,806	6,839,012	5,859,675	6,312,852
仮受金	131,473	3,418,568	1,490,887	1,052,895	1,436,896	1,245,856	4,091,783	1,118,472	3,010,540
流動負債合計	162,291,311	194,451,267	164,133,353	161,360,890	186,783,697	74,893,735	94,358,547	130,938,179	191,787,251
2. 固定負債									
退職給付引当金	20,981,933	22,937,750	15,768,850	8,173,050	9,327,060	10,270,590	9,430,830	13,014,410	8,118,810
固定負債合計	20,981,933	22,937,750	15,768,850	8,173,050	9,327,060	10,270,590	9,430,830	13,014,410	8,118,810
負債合計	183,273,244	217,389,017	179,902,203	169,533,940	196,110,757	85,164,325	103,789,377	143,952,589	199,906,061
III 正味財産の部									
1. 指定正味財産									
寄付金	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	669,861,316	688,338,177	656,568,726	605,289,671
指定正味財産合計	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	669,861,316	688,338,177	656,568,726	605,289,671
(うち特定資産への充当額)	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	19,861,316	669,861,316	688,338,177	656,568,726	605,289,671
2. 一般正味財産	50,341,644	27,174,845	9,436,174	-15,420,448	-35,978,099	41,242,224	47,923,854	-9,360,718	-75,916,568
(うち特定資産への充当額)	24	24	24	24	24	24	24	0	0
正味財産合計	70,202,960	47,036,161	29,297,490	804,440,868	783,883,217	711,103,540	736,262,031	647,208,008	529,373,103
負債及び正味財産合計	253,476,204	264,425,178	209,199,693	973,974,808	979,993,974	796,267,865	840,051,408	791,160,597	729,279,164

図表 2-7-1 貸借対照表の趨勢分析表（単位：円）²⁷

JOF の貸借対照表を 2016 年 3 月期から 2024 年 3 月期まで通観すると、2019 年 3 月期を境として財政構造が大きく転換していることが分かる。総資産が 2016 年 3 月期 25,347 万円から 2018 年 3 月期 20,919 万円で推移していたが、2019 年 3 月期には 97,397 万円へ急増した。これは稽古場建設引当預金の計上に伴う特定資産の大幅な増加によるものであり、その後、施設整備の進行に伴い固定資産へ振り替えられるにつれて特定資産残高は減少し、2024 年 3 月期には 60,899 万円となった。一方、流動資産は 21,385 万円から 10,938 万円へと縮小しており、資金繰りの余裕は低下している。

負債は 2020 年 3 月期までは概ね 1.7 億円から 2.2 億円の範囲で推移したが、2021 年 3 月期に未払金の減少により 8,516 万円へ低下した後、再び増加し、2024 年 3 月期には 19,990

²⁷ 出所：「JOF 2016 年度から 2023 年度 決算報告書 貸借対照表」をもとに筆者作成。

万円となった。特に短期借入金が計上され外部資金への依存度が上昇した形である。

正味財産は、寄付金の受入れにより指定正味財産が2019年3月期に8億円規模へ急増し、その後は稽古場の施設整備に伴い取り崩され、2024年3月期には60,528万円となっている。これに対し、一般正味財産は悪化傾向を示し、2024年3月期にはマイナス7,591万円となっており、持続的な事業運営を支える財務的余力が低下していることを示している。

以上により、JOFは特定目的寄付に支えられた固定資産中心の大型投資型構造へ移行した一方、流動性と裁量的資金には制約が残るという二重の財務構造が確認できる。短期借入金の増加と一般正味財産の減少が併存している点は、今後の財務運営上の重要なリスク要因といえる。また、この変化の過程は、稽古場を借用して活動する組織から、自前の施設を保有する固定資産保有型の組織への転換を意味し、JOFの経営戦略上の重大な転換点であったことも示されている。

2-7-2 貸借対照表の主要財務比率の推移分析

2024年3月末におけるJOFの貸借対照表の比率分析の指標をみると、まず有利子負債は7,000万円であり、有利子負債比率（有利子負債／自己資本）は9.60%にとどまっている。この水準は、自己資本に対する借入依存度が低いことを示しており、財務レバレッジに大きく依存しない安定的な資本構成であると評価できる。

金融資産は4,237万円であるが、金融資産運用収益はゼロに等しく、収益獲得を目的とする投資ではなく、資金の安全性確保のため国内の組織特有の保守的な運用方針が採られている。

短期的な支払能力に関しては、流動比率が57.03%、当座比率が20.2%といずれも低水準である。流動比率が100%を下回することは、流動資産のみでは流動負債を賄いきれない状態を意味し、とりわけ当座比率の低さは、即時換金可能な資産による支払余力が限定的であることを示している。したがって、短期的資金繰りは必ずしも余裕のある状況とはいえないと考えられる。他方、長期的な安全性を示す指標は比較的に良好である。固定負債比率は27.41%にとどまり、長期債務の負担は自己資本に対して過大ではない。また、自己資本比率は72.59%と高く、総資産の大部分が自己資本によって賄われていることから、短期借入金の増加に伴い負債合計は増えたものの外部資金への依存度は低く、財務基盤は堅固であるといえる。

しかしながら、固定長期適合率は115.33%であり、固定資産を自己資本と固定負債だけでカバーしておらず、その一部が短期負債によって支えられている状態を示している。つまり、長期的に使う資産を短期的な資金でまかなっている部分があるため、資金の回収期間と調達期間のバランスに問題がある。特に固定資産は不動産など換金しにくいものであり、短期的な返済の圧力に対応しにくくなり、資金繰り上のリスクが高まる可能性が考えられる。

以上を総合すると、JOFは高い自己資本比率に支えられた長期的安定性を有する一方で、流

動性指標は低く、短期的な資金余力には制約があるという特徴を示している。すなわち、資産保有型で財務基盤は堅固であるものの、流動性管理の観点からは慎重な運営が求められる財務構造であると結論づけられる。今後の課題として、JOF は、資産の効率的な運用として、稽古場の有効活用を図り、固定資産を使った収益力の向上を目指す方向性も考えられる。

科 目	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
有利子負債	0	0	0	0	0	0	0	30,000,000	70,000,000
有利子負債比率 (有利子負債／自己資本)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.79%	9.60%
金融資産	95,551,896	109,418,918	90,618,010	907,655,570	853,293,511	485,888,400	94,342,748	63,099,245	42,373,839
特定資産運用益計	20,198	17,384	8,931	7,455	143,415	23,002	4,428	482	207
受取利息	6,440	441	428	587	277	1,371	803	855	620
金融資産運用収益	26,638	17,825	9,359	8,042	143,692	24,373	5,231	1,337	827
金融資産運用収益率	0.03%	0.02%	0.01%	0.00%	0.02%	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%
流動比率 (流動資産／流動負債)	131.77%	114.02%	104.92%	89.79%	79.44%	150.07%	143.96%	91.11%	57.03%
当座比率 (当座資産／流動負債)	37.2%	37.2%	36.4%	52.5%	25.9%	83.5%	32.4%	13.5%	20.2%
固定負債比率 (固定負債／自己資本)	72.30%	82.21%	86.00%	17.41%	20.01%	10.70%	12.36%	18.20%	27.41%
自己資本比率 (純資産／総資産)	27.70%	17.79%	14.00%	82.59%	79.99%	89.30%	87.64%	81.80%	72.59%
固定長期適合率 (固定資産／(自己資本 ＋固定負債))	43.45%	61.05%	82.09%	102.03%	104.84%	94.80%	94.44%	101.76%	115.33%

図表 2-7-2 貸借対照表の主要財務比率の推移²⁸

続いて、貸借対照表の主要財務比率の指標の推移を見ると、資金調達構造、金融資産の運用状況、短期的支払能力および長期的安全性のいずれにおいても大きな構造の変化が認められる。まず有利子負債は2022年3月期まで外部借入に依存しない保守的な財務運営が行われていたが、2023年3月期に3,000万円、2024年3月期には7,000万円へと増加し、有利子負債比率も0%から9.60%まで上昇している。もっとも、この水準は依然として低く、財務レバレッジは限定的である。

金融資産は2019年3月期に約9億円へと突出しているが、その後は一貫して減少し、2024年3月期には4,237万円にまで縮小している。これに対し金融資産運用収益は期間を通じて極めて低水準で推移し、運用収益率も最大で0.03%にとどまることから、資産は主として安全性重視の預金等で保有されていたと考えられる。なお、金融資産残高の大幅減少は、固定資産である稽古場の建設資金への振替であると考えられる。

短期的支払能力を示す流動比率は、2016年3月期の131.77%から2020年3月期には79.44%へ低下した後、2021年3月期・2022年3月期には一時的に150%前後まで回復するが、2024年3月期には57.03%まで急落している。当座比率も同様に低水準であり、特に2023年3月期以降は10%～20%にとどまることから、短期流動性は弱体化していると判断される。流動資産の減少または流動負債の増加、あるいはその双方が進行した結果と考え

²⁸ 出所：「JOF 2016年度から2023年度 決算報告書 貸借対照表」をもとに筆者作成。

られる。

一方、長期的安全性の観点では、自己資本比率が2018年3月期の14.00%から2019年3月期には82.59%へと急上昇し、その後も70～90%台という非常に高い水準を維持しており、長期的には健全な財務基盤を有していると考えられる。固定負債比率も総じて低下傾向にあり、自己資本による長期資金調達为中心となっている。

しかしながら固定長期適合率は2019年3月期以降100%前後、2024年3月期には115.33%に達しており、固定資産の一部が短期資金に依存している。この点は流動比率の低下とも整合しており、資金の固定化が進行していることを意味する。総合すると、JOFは長期的には高い資本充実度を有する一方で、近年は流動性の低下と有利子負債の導入という新たな財務構造への転換が進んでおり、短期的な資金管理が今後の課題である。

2-7-3 正味財産と寄付金の推移の考察

JOFの正味財産と寄付金に着目して分析すると、正味財産はJOFの財務状況を把握するうえでの指標であるだけでなく、資金調達の構造および事業展開の特質を把握するための基礎的な指標としても位置づけられる。

正味財産の推移を見ると、2019年3月期に顕著な変動が確認される。この変動は、同年度に稽古場建設を目的とした8億円規模の寄付金が受け入れられたことに起因している。外部資金が一時的かつJOFにとっては大規模な資金の流入が財務構造に直接的な影響を与えたことになる。指定正味財産は、主として使途が限定された寄付金によって構成されるため、当該寄付金の受入に伴い同年度に急増した。しかし、その後は寄付金の減少に伴い、緩やかな減少傾向を示している。

一方で、一般正味財産は、事業活動の成果として生じる剰余金や内部留保を反映する性格を有しており、2019年3月期以前においては相対的に増加基調を示していた。しかし、同年度以降は収支構造の変化や外部資金依存度の高まりを背景として、減少局面へと転じている点が特徴的である。このように、指定正味財産と一般正味財産の動態は対照的であり、JOFの財務構造が外部寄付金による変動という要因のもとで再編されたことが示唆される。なお、2024年以降は新たな資金調達手段としてクラウドファンディングによる寄付募集が開始されており、従来型の大口寄付に加えて、小口分散型の資金調達を通じた財務基盤の再構築が試みられている。この点は、寄付金構造の多様化を通じて財務の安定性と持続可能性をいかに確保するかという、今後の重要な論点を提示するものである。

2-8 貸借対照表の静態比率分析

分析指標	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	平均	標準偏差	変動係数
余剰金比率（金融資産比率） （現金・預金+有価証券+投有価証券）/総資本	37.70%	41.38%	43.32%	11.05%	7.48%	11.23%	7.07%	3.37%	5.81%	18.71%	0.17	89.8%
当座比率 （金融資産/流動負債）	37.2%	37.2%	36.4%	52.5%	25.9%	83.5%	32.4%	13.5%	20.2%	37.65%	0.21	54.6%
流動比率 （流動資産/流動負債）	131.77%	114.02%	104.92%	89.79%	79.44%	150.07%	143.96%	91.11%	57.03%	106.90%	0.31	29.0%
固定比率 （固定資産/自己資本）	56.43%	90.83%	126.27%	103.06%	106.09%	96.17%	95.65%	103.81%	114.08%	99.15%	0.19	19.4%
企業信用比率 （総上場株+取引関連手形）/買入債務	111.10%	95.09%	82.39%	51.29%	70.68%	130.53%	184.67%	162.56%	79.11%	107.49%	0.44	41.1%
負債比率 （負債合計/自己資本）	72.30%	82.21%	86.00%	17.41%	20.01%	10.70%	0.00%	0.00%	0.00%	32.07%	0.37	115.3%
借入金依存度 （（長期借入金+仕債+割譲手形）/（総資本+割譲手形））	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	3.79%	9.60%	1.49%	0.03	221.1%
有利子負債構成比率Debt Equity Ratio (D/E ratio) （有利子負債/自己資本）	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.64%	13.22%	1.98%	0.04	226.0%
固定負債比率 （固定負債/自己資本）	72.30%	82.21%	86.00%	17.41%	20.01%	10.70%	12.36%	18.20%	27.41%	38.51%	0.32	82.6%
固定資産構成比率 （固定資産/総資産）	15.63%	16.16%	17.68%	85.12%	84.86%	85.88%	83.83%	84.92%	82.81%	61.88%	0.34	55.0%
固定長期適合率 （固定資産/（自己資本+固定負債））	43.45%	61.05%	82.09%	102.03%	104.84%	94.80%	94.44%	101.76%	115.33%	88.87%	0.23	25.9%
自己資本比率 （総資産/総資産）	27.70%	17.79%	14.00%	82.59%	79.99%	89.30%	87.64%	81.80%	72.59%	61.49%	0.32	51.7%
ROA：Return On Asset （総資産利益率：利益/総資産（総資本））	-2.14%	-8.76%	-8.48%	-2.55%	-2.10%	9.70%	0.80%	-7.24%	-7.85%	-3.18%	0.06	-186.6%
留保利益率 （利益準備金+剰余金）/総資本	19.86%	10.28%	4.51%	-1.58%	-3.67%	5.18%	5.70%	-1.18%	-10.41%	3.19%	0.09	274.9%

図表 2-8-1 貸借対照表の静態比率分析表²⁹

2016年3月期から2024年3月期までの静態比率の分析指標の推移を総合的に検討すると、JOFの財務構造は期間の前半と後半で大きく性質が異なることが読み取れる。とりわけ2019年3月期前後を境として資産構成および資金調達構造に顕著な転換が生じている。まず、余剰金比率（金融資産比率）は2016年3月期から2018年3月期にかけて40%前後の高水準を維持していたが、2019年3月期以降は一桁台へと急低下しており、流動性の高い金融資産の保有割合が著しく縮小した。変動係数が89.8%と極めて高いことは、資金運用方針または資産配分に大きな非連続的な変化があったことを示している。当座比率および流動比率も同様に不安定であり、平均値はそれぞれ37.65%、106.90%であるが、年度間の振幅が大きく、短期支払能力は安定的とは評価し難い。

次に、固定性に関する指標に着目すると、固定資産構成比率は2018年3月期までは20%未満であったのに対し、2019年3月期以降は80%台に急上昇しており、総資産の大部分が固定資産で占められる構造へ転換した。固定長期適合率も2019年3月期以降は100%前後で推移し、2024年3月期には115.33%に達している。固定資産の一部が短期資金によって賄われており、財務安全性の観点から望ましくない資金調達構造が形成されていると考えられる。固定比率は平均99.15%と概ね100%前後に収まっており、自己資本との対応関係自体は長期的には均衡しているものの、自己資本比率の急激な変動と合わせて考えると安定性は課題がある。

負債構造については、2016年3月期から2018年3月期にかけて負債比率が70～86%程度であったのに対し、2019年3月期以降は急低下し、2022年3月期以降は0%となっている点が特異である。これは外部負債の大幅な削減または純資産の増加を意味し、同時期に自己資本比率が80～90%台へ急上昇していることと整合している。ただし2023年3月期以降には借入金

²⁹ 出所：「2016年度から2023年度のJOFの貸借対照表」をもとに筆者作成。

依存度および D/E レシオが再び上昇しており、有利子負債への依存が高まった形が確認できる。もっとも、その水準は依然として低く、財務レバレッジは限定的である。

収益性指標である ROA は全期間を通じて低迷しており、平均はマイナス 3.18%である。パンデミックの影響を受けた 2021 年 3 月期にのみ 9.70%とプラスを示すが、それ以外はマイナスであり、持続的に利益創出はされていない。前述の通り、パンデミック期において収支が改善する構造を有しているため、パンデミックの影響下で ROA がプラスに転じるという特徴的な変化が確認される。また、留保利益率は長期的には低下傾向にあり、近年はマイナスとなっている年度も多く、内部留保の蓄積が進んでいないことが示される。変動係数が高い点は、利益水準の不安定さを端的に表している。

以上を総括すると、JOF は 2019 年 3 月期前後に資産構成を流動資産中心から稽古場取得による固定資産中心へと急激に転換し、それに伴って流動性は低下する一方、自己資本中心の財務構造へ移行したと考えられる。しかし、その後の収益性は安定しておらず、固定資産の増大に見合う利益創出が実現しているとは言いがたい。したがって、財務安全性は表面的には改善しているものの、先行投資を行った企業に典型的に見られる財務特性と同様に、資産効率および資金流動性の観点からの課題があると言える。

2-9 回転率の分析

回転率の分析指標	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	平均	標準偏差	変動係数
総資本回転率（回） （売上高÷総資本平均資産額）	2.26	2.29	3.12	0.68	0.71	0.73	0.90	0.96	1.07	1.46	0.89	61.2%
有形固定資産回転率（回） （売上高÷期中平均有形固定資産額）	14.48	14.19	17.63	0.79	0.83	0.85	1.08	1.14	1.30	6.37	7.08	111.1%
売上債権回転日（日） （期中平均売上債権÷売上高×365）	94.46	85.17	55.32	30.47	49.14	28.82	48.45	46.92	32.01	54.84	22.07	40.2%
棚卸資産回転日（日） （期中平均棚卸資産÷売上高×365）	1.77	1.29	1.09	0.99	0.88	1.02	0.74	0.72	0.74	1.06	0.32	29.8%
買入債務回転日（日） （期中平均買入債務÷売上高×365）	85.02	89.57	67.14	59.41	69.53	22.08	26.23	28.86	40.46	55.98	25.15	44.9%
借入金月償倍率（倍） （総借入金÷平均月償）	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47	1.07	0.06	0.16	264.6%

図表 2-9-1 回転率の分析³⁰

回転率指標においても JOF の資産運用の効率性および運転資本の管理面という点で 2019 年 3 月期を境とする構造的な転換が認められる。総資本回転率は 2016 年 3 月期～2018 年 3 月期に約 2 回転、2018 年 3 月期には 3.12 回と高水準であったが、2019 年 3 月期に 0.68 回へ急落し、その後も 1 回転未満ないし低位にとどまる。平均 1.46 回に対し変動係数 61.2%と大きく、資産規模の拡大や収益規模の縮小により回転効率が低下したことが示されている。有形固定資産回転率も同様に、2018 年 3 月期までの 14～18 回という軽資産型の水準から、2019 年 3 月期に 0.79 回へ急落し、その後は 1 回前後で推移、平均 6.37 回、変動係数 111.1%という極端な値は、稽古場取得等による固定資産の大幅増加、すなわち事業基盤の固定化によるものである。

³⁰ 出所：「2016 年度から 2023 年度の JOF の決算報告書」をもとに筆者作成。

売上債権回転期日は2016年3月期の94.46日から2024年3月期には32.01日へ短縮し、資金回収は改善した。棚卸資産回転期日は全期間を通じて約1日と極めて短い。これは、オペラ・カンパニー事業が在庫保有をほとんど必要としない公演型の事業であるという特性を反映している。買入債務回転期日はパンデミックの影響を受けた2021年3月期は22.08日へ急減した。借入金月商倍率は2022年3月期までゼロであったが、2023年3月期以降に上昇し、2024年3月期には1.07倍に達した。無借金経営から外部資金を活用する経営構造への転換がみられる。この変化は、固定資産の増加に伴う資金調達の必要性を反映したものと考えられる。

以上により、JOFは2018年以3月期前の軽資産・高回転型から、2019年3月期以降は資産拡大型の重資産構造へ移行したと解される。同時に借入金への依存により財務構造も変化しており、単なる効率低下ではなく、事業モデルの転換の過程として理解することが妥当である。

2-10 公演回数および観客者数の推移

	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月
公演回数	11	13	16	14	16	10	20	17	18
前年比		118.2%	123.1%	87.5%	114.3%	62.5%	200.0%	85.0%	105.9%
入場者数	15,856	17,645	-	-	19,996	-	14,926	13,377	17,057
前年比		111.3%	-	-	-	-	89.62%	89.62%	127.51%
事業収益計	372,663,341	374,812,238	427,640,713	453,233,326	487,423,883	222,498,777	410,021,898	413,555,535	353,287,932
1公演当たり	33,878,486	28,831,711	26,727,545	32,373,809	30,463,993	22,249,878	20,501,095	24,326,796	19,627,107
1観客当たり	23,503	21,242	-	-	24,376	-	27,470	30,915	20,712
経常収益計	573,532,300	606,292,958	652,209,832	658,542,765	691,169,995	582,058,532	759,529,685	763,394,368	783,049,903
1公演当たり	52,139,300	46,637,920	40,763,115	47,038,769	43,198,125	58,205,853	37,976,484	44,905,551	43,502,772
1観客当たり	36,171	34,361	-	-	34,565	-	50,886	57,068	45,908
当期経常増減額(営業利)	-5,425,800	-23,166,799	-17,771,863	-24,873,471	-20,557,651	76,876,723	6,681,630	-57,013,316	-58,200,846
1公演当たり	-493,255	-1,782,061	-1,110,741	-1,776,677	-1,284,853	7,687,672	334,082	-3,353,724	-3,233,380
1観客当たり	-342	-1,313	-	-	-1,028	-	448	-4,262	-3,412

図表 2-10-1 公演回数および観客者数の推移表（金額の単位：円）³¹

2016年3月期から2024年3月期までの公演回数を概観すると、公演回数は11回から18回へと増加し、中長期的には事業規模の拡大傾向が認められる。ただし変動は大きく、パンデミック下の2021年3月期には10回（前年比62.5%）まで落ち込み、パンデミック後の2022年3月期には20回（同200.0%）と過去最高水準に急回復し、その後も高水準を維持している。入場者数は2016年3月期の15,856人から2020年3月期の19,996人へ増加したが、2022年3月期・2023年3月期には減少、2024年3月期に17,057人まで回復した。なお、公演回数の回復と場者数の回復には関係性は無いことが読み取れる。

事業収益計は2016年3月期の37,266万円から2020年3月期の48,742万円へ増加したが、パンデミック中の2021年3月期には22,249万円へ急減し、その後も不安定である。1公演当たり収益は長期的に低下しており、公演数の増加と収益は比例していない。1観客当たり収益も2023年3月期まで上昇した後、2024年3月期には大きく低下しているため、価格戦略や需要構造の変化が反映されている可能性がある。経常収益計は2016年3月期の57,353

³¹ 出所：「2016年度から2023年度のJOFの事業報告書および決算報告書」をもとに筆者作成。

万円から 2024 年 3 月期の 78,304 万円へと増加しており、会費・寄付金・補助金等の非事業収益の寄与が大きいと考えられる。パンデミック中の 2021 年 3 月期の 1 公演当たり経常収益が突出して高い理由は、公演回数減少下であっても、それを上回る助成金が維持されたためである。当期経常増減額は 2020 年 3 月期まで赤字が続いた後、パンデミック中の 2021 年 3 月期のみ大幅な黒字となったが、これは収益増ではなく費用削減と助成金等の各種支援金の計上による一時的要因であり、公演中止により変動費が急減する一方、補助金収入が固定収入として発生した結果であり、構造的改善を示すものではない。パンデミック後は再び赤字基調に戻っている。

以上、JOF は公演数の増加に伴い事業規模を拡大してきたものの、1 公演当たり収益の低下と慢性的な赤字体質という構造的ともいえる課題を抱えている。一方で経常収益は増加しており、財政は補助金や寄付金など外部資金への依存度は高い。公演回数と収支は必ずしも比例していないことから、固定的費用構造と需要の不確実性が収益性を左右しているとも考えられ、持続的な安定には 1 公演単位での収益の向上と個別プロジェクト費用管理の改善が不可欠と言える。

3 研究の総括と課題と展望

3-1 総括

JOF の 2017 年 3 月期から 2024 年 3 月期までの財務諸表を分析した結果、COVID-19 パンデミックは事業活動および収益構造に大きな影響を及ぼしたことが確認される。2020 年 3 月期以降、公演中止や入場制限により事業収益は大幅に減少し、特に 2021 年 3 月期には事業収益が前期比約 54%減、オペラ公演事業収益は同約 70%減にまで落ち込んだ。一方、公的な助成金等の支援策や指定正味財産からの振替により、一定の財務的な下支えが行われた点も特徴的である。財務データからは、公演回数と収益性の間に逆相関の傾向が認められる。すなわち、公演回数が相対的に少ない年度においては、固定費や人件費負担の軽減、助成金や寄付金収入の寄与により黒字幅が拡大している。特にパンデミック期の 2021 年 3 月期においては、公演回数が通常より少なくとも助成金収入の増加により黒字を確保できたことが特異な点であり、「公演回数が少ないほど黒字化しやすく、公演を増やすほど赤字に陥りやすい」という傾向が明らかとなった。

2022 年 3 月期以降、事業活動の再開に伴い収益は回復傾向を示すものの、2019 年 3 月期の水準にはなお及ばず、完全な回復には至っていない。2024 年 3 月期において公演活動は概ね平常化したものの、収益構造は依然として外部資金への依存度が高く、回復の質には脆弱性が残る。財務基盤の観点からは、助成金および寄付金への依存度の高さが構造的な

課題として浮かび上がる。2019年3月期には稽古場建設目的の寄付金により財務規模が一時的に拡大したが、その後は寄付収入が減少傾向にあり年度間の変動も大きい。寄付金は活動維持に不可欠である一方、安定性に欠けるため、長期的には収入源の多様化が求められるものと考ええる。

また、固定資産の保有はオペラ・カンパニーの経営に大きな影響を与えるが、自前の稽古場は稽古日程の柔軟化や芸術的な完成度の向上に資する一方、取得費用や維持管理費といった固定負担を伴う。効率的な運営により長期的なコスト削減も期待されるが、その効果は利用度や管理体制に依存することになる。JOFの固定資産取得は、活動基盤の強化や地域との関係性の深化に寄与する可能性がある一方、減価償却費や維持管理費の増加を通じて財務的負担を高める側面も有している。したがって、今後の経営においては、固定資産投資による事業価値の向上と財務健全性の維持をいかに両立させるかが重要となる。

JOFはパンデミックを契機に収益構造および財務基盤の脆弱性を露呈させつつも、助成金等の支援策や内部資源の活用によりパンデミックの危機を乗り越え、2024年3月期には活動の正常化に向けた段階に至ったと考えられる。しかし、持続可能性は依然として外部資金依存および固定資産負担に左右されるため、今後は安定的な収益源の確立と資産運用の適正化が重要な課題となる。JOFが新たな経営段階においてこれらの課題を克服し、長期的に持続可能な運営体制を構築できるかが、今後の評価の焦点となるものと考ええる。

3-2 今後の課題と展望

3-2-1 今後の課題

今後の研究においては、本研究で採用した個別組織の長期財務分析を基礎としつつ、二機関対照方式を基軸とした比較分析へと展開することが課題となる。個別組織の時系列分析は、組織内部における財務構造や経営戦略の変化を一貫した視点から把握するうえで有効であり、本研究は個別組織の長期財務分析の理論的な射程を明らかにした点においても意義を有すると考えている。一方で、オペラ・カンパニーは業界平均値が存在せず、他の組織との関係においてその特質を相対化し比較分析する観点では捉えきれなかった点に限界があった。また、筆者の先行研究では国内外のオペラ・カンパニー8組織を対象とした比較分析を通じて業界全体における財務的特徴や共通傾向を把握することができた。一方で、個別組織間の比較対照を明確化した財務構造の解明については、今後さらに検討を深める余地がある。したがって今後の研究では、意味のある対照関係を有する二機関を設定した長期財務比較分析を行うことで、時間的変化と組織間差異を統合的に把握する視点からの分析が課題となる。二機関対照分析はケースとしての実証研究の比較分析としてだけではなく、比較分析そのものを基礎づける方法論的な枠組みとして位置づけられるべきである。

すなわち、二機関対照による比較分析から得られる知見を積層的に蓄積することを通じて、芸術文化組織に関する、より一般的に適用可能な分析指標および分析フレームワークへと発展・接続しうることを示す点に今後の研究の理論的な意義があると考ええる。最終的には、比較方法そのものの妥当性や限界について再検討するとともに、財務諸表の開示のあり方や比較分析に適した指標体系の構築についても検討を加えたい。さらに、研究の成果を芸術文化政策といったより広範な制度的な文脈へと接続することにより、制度設計および政策形成に対して示唆を与える研究へと発展させることも今後の課題である。

3-2-2 今後の展望

今後の展望としては、営利・非営利という従来の法人類型による二分法的な枠組みに収まらないハイブリッド型組織としてのオペラ・カンパニーを対象に、その多元的な価値を包括的に把握するための分析指標および分析モデルの構築への探求が挙げられる。

特に、従来の財務指標では十分に評価することが困難であった芸術的・文化的価値、観客との関係性、社会的使命といった非市場的価値について、会計による価値評価の枠組みを批判的に再検討しながら、財務情報と非財務的価値を統合的に捉える視点の構築へと発展させることが、今後の研究の方向性として位置づけられる。

小山宙丸教授が、人間の背負っている原罪として「勉強しなければいけないと思いがながら、誘われるとマージャンからぬけられなくなってしまう。」³²という人間の習性や本性の一例を挙げられているように、この課題は分析指標の構築の問題というよりも、会計が生まれながらにして背負っている宿命、すなわち「会計の原罪性 (original sin, peccatum originale)」に関わる問題でもある。

会計は、多様で多元的な本来の価値を貨幣価値という単一の尺度だけに還元し、それ以外を排除することで成立している。貨幣価値以外の価値があることも知りながらも、貨幣価値だけを基準にしようとする傾向が根強い。会計が貨幣価値へと強く収斂する性格それ自体が、会計に内在する構造的な制約の表れとして捉えられ、そのことをもって「会計は原罪を背負っている」と指摘されるのである。オペラ・カンパニーのような芸術文化組織で扱う芸術文化の価値や意義は、本来的に非計量的で非貨幣的な性格を有しているため、会計の原罪性は、より一層、顕在化することになる。その会計の原罪性を認識したうえで、芸術文化組織の全体像をより適切に把握しようとする試みとして、「会計の原罪からの救済 (salvation, salvatio)」への経路の理論的な解明・探求は、今後の研究において検討されるべき中心的な論点であると考えている。

³² 小山宙丸,『比較宗教哲学への道程』,早稲田大学出版部(1992/7/1),「原罪とは」pp.95-96.

謝辞

本研究にあたり、山口不二夫教授をはじめ、諸先生方、事務局の皆様、先輩・同期・後輩、そして友人・知人の皆様には、多大なるご支援、ご助言、そして温かい激励を賜り、深く感謝申し上げます。

特に山口不二夫教授には、本学修了後もご指導をいただき、心より御礼を申し上げます。

また、会計理論学会、関東会計研究会、日本感性工学会の各会員の先生方からも、多くのご助言と貴重なご指摘を賜り、研究をより深めることができました。どうもありがとうございます。

藤原歌劇団のテノール歌手である澤崎一了先生からは、オペラ・カンパニーが創出する芸術価値や存在価値の本質を理解するための前提となる「歌うとは何か」「音楽するとは何か」「オペラとは何か」という根源的な問いについて長年のオペラ出演経験に裏打ちされたご見識と貴重なご示唆を賜りました。ここに記して深く感謝いたします。

本研究を支えてくださったすべての皆様に、心より感謝申し上げます。

Un sentito grazie a tutti coloro che hanno reso possibile questa ricerca.

2026 年 3 月 青木裕一

主要参考文献

- Christos A. Makridis(2025), 「Financial Headwinds in the Performing Arts: Evidence from United States Opera, 2005–2023.」, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, pp.1–20., <https://doi.org/10.1080/10632921.2025.2596078>
- 青山昌文,『芸術は世界の力である』, 左右社 (2014/12/19)
- 今道友信,『アリストテレス (講談社学術文庫 1657) 』, 講談社 (2004/5/11)
- 今道友信,『愛について(中公文庫い 97-1)』, 中央公論新社 (2001/3/1)
- 今道友信,『エコエティカ (講談社学術文庫 946) 』, 講談社 (1990/11/5)
- 今道友信,『美について(講談社現代新書 324) 』, 講談社(1973/6/20)
- エルンスト・フリードリッヒ・シューマッハー・小島 慶三・酒井 懋,『スモール イズ ビューティフル』, 講談社(1986)
- 川上昌直,『熱狂的ビジネスモデル:アートが見せる価値創造の未来』, 東洋経済新報社 (2025/3/26)
- 小山宙丸,『比較宗教哲学への道程』,早稲田大学出版部(1992/7/1)
- 佐藤敦子,「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」, 早稲田大学大学院商学研究科商学研究科紀要(2013/3/25)
- ナシーム・ニコラス・タレブ、望月衛(翻訳),『ブラック・スワン[上]—不確実性とリスクの本質』,ダイヤモンド社 (2009/6/19)
- 村田直樹,「イギリスにおける文化施設の財務状況—大英博物館およびロイヤルオペラハウスの現状—」, 日本大学経済学部産業経営研究所(2016/3/1)
- 山口不二夫,『火星の決算日はいつになる? 地球人のための会計入門』, 東洋経済新報社 (2026/01/07)
- 山口不二夫,「Aerospace Accounting 宇宙空間会計研究のための緒論: 演繹的推論と JAXA・東インド会社のケースを用いて」, 会計理論学会 第 37 回全国大会(2022)
- 山口不二夫,「わが国文化事業の財政基盤と管理技法の研究: オーケストラの経営分析」, 明治大学社会科学研究所紀要(2011 年 3 月)
- 山口孝、山口不二夫,『企業分析 増補版: 事例による資料の見方から評価・解釈まで』, 白桃書房 (2001/7/1)
- 山口不二夫,『日本郵船会計史 豫算・原価計算篇: 個別企業会計史の研究』, 白桃書房(2000/3/1)
- 山口不二夫,『日本郵船会計史 財務会計篇: 個別企業会計史の研究』, 白桃書房(1998/11/1)
- 山口 孝 (編集), 敷田 礼二 (編集),『批判会計学の展開』, ミネルヴァ書房(1987/1/1)

明治大学専門職大学院研究論集 第15号

発行日 2026年7月24日

発行 明治大学専門職大学院
東京都千代田区神田駿河台1-1
電話 03-3296-4395

印刷所 アライ印刷株式会社
東京都千代田区神田猿樂町2-1-2
電話 03-3294-6104