

無断転載・無断使用
禁止します

日本棋院 経営改革委員会中間報告 概要 (財務関係)

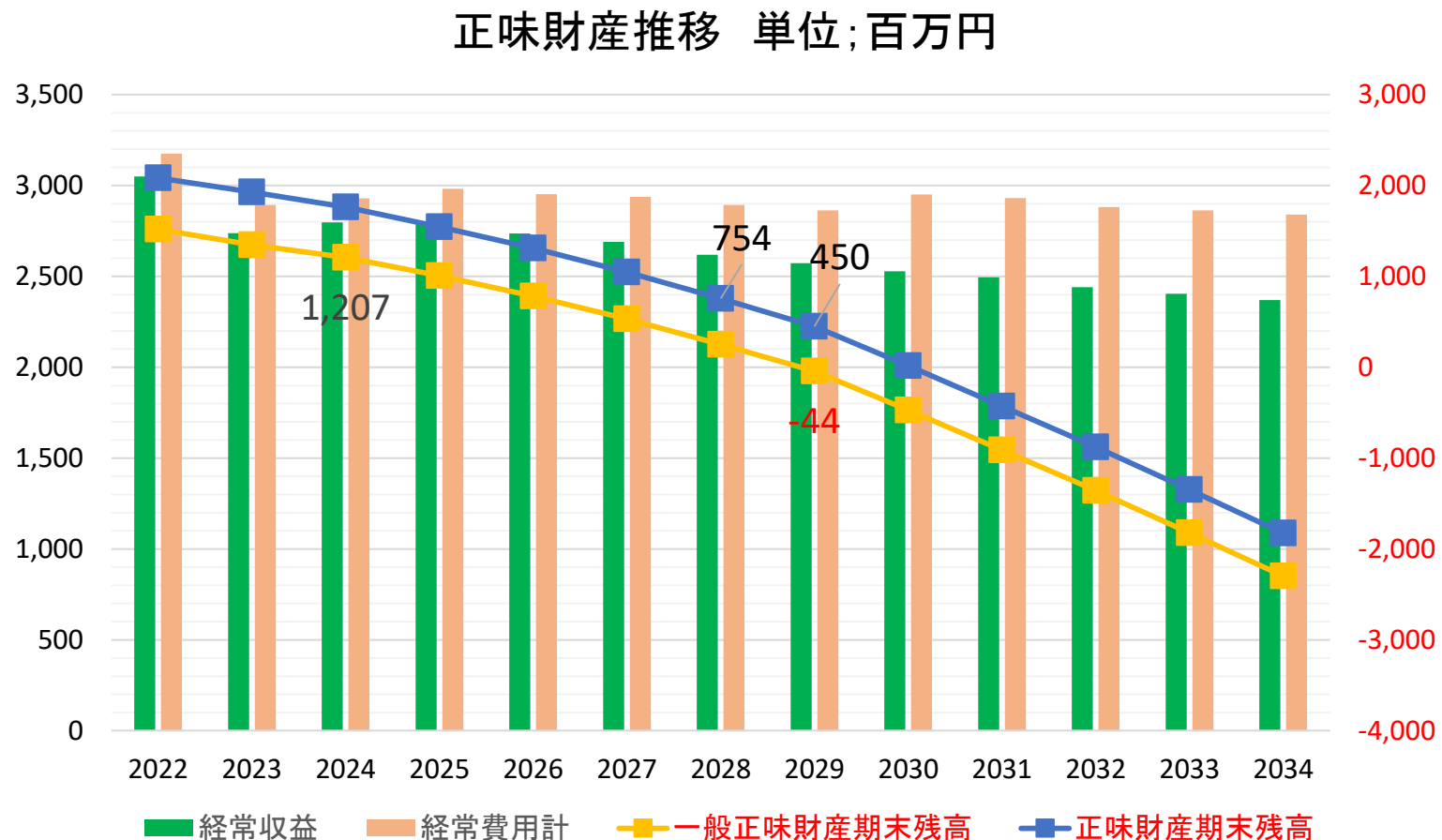
2025年6月26日

経営改革委員会の概要

- 目的：日本棋院の経営改革の実現に向けて、
 - ①財務状況の可視化とその改善方策の検討
 - ②AI時代の囲碁愛好者の増加と囲碁を楽しむ機会の増大
 - ③囲碁愛好家のニーズ変化に対応できる事務局の見直しなどの改革案をとりまとめ、理事会に報告
- メンバー：外部有識者＋日本棋院の理事長・常務理事・監事
- 検討スケジュール：
 - 2024年10月15日 第1回委員会
(委員会傘下の作業班、その傘下の草案作成グループで検討)
 - 2024年11月19日 第2回委員会
(2024年11月26日に理事会に検討状況を報告、理事会で議論)
(理事会での議論を踏まえ、作業班、草案作成グループで検討)
 - 2025年2月25日 第3回委員会 (中間報告案レビュー)
(2025年3月4日に理事会に中間報告案を報告、理事会で議論)

経常収益・費用及び正味財産期末残高の将来推移（中立的）の試算

- 経常収支の赤字が継続すると、将来的に正味財産が5億円以下となり、安全な運転資金の確保が難しくなります
- 経常収益の増加には時間を要すると考えられますので、当面、経常費用の削減に力を入れていく必要があります

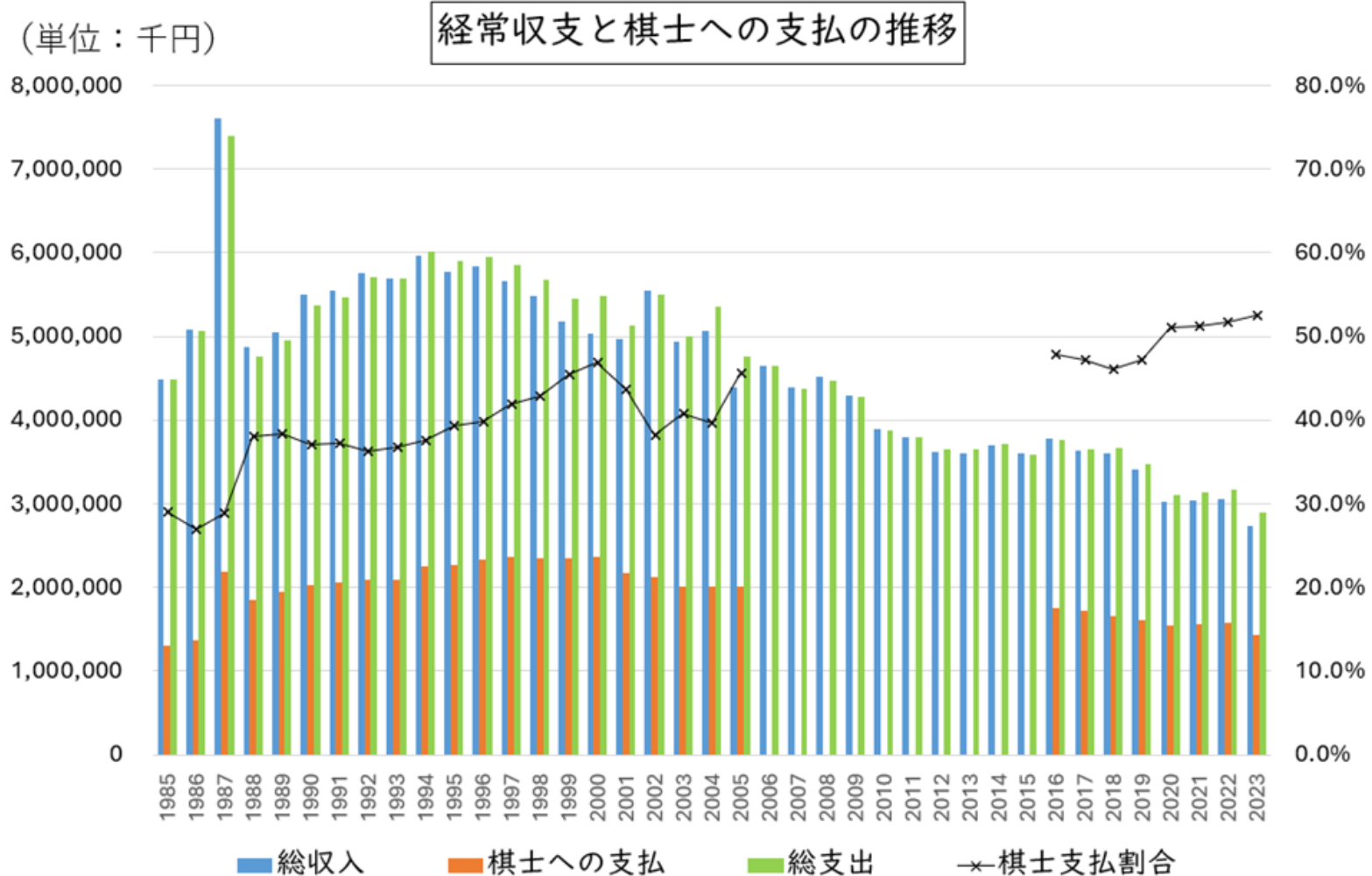


経常収支の黒字化のための検討項目

- 経営改革委員会の中間報告では、経常収支をバランスさせ日本棋院の財務を持続可能な状態にするため、経常費用の主な削減項目として、次の項目について提言しています。現在、日本棋院では、経営改革委員会の提言に基づいて経常費用の削減に取り組み始めたところです
 - ① 棋士関係経費の削減（経常費用総額約28.9億円の半分の14.4億円を占めます：2023年度）
 - ② 職員・非常勤職員等人件費の削減（経常費用3.9億円：2023年度）
 - ③ 業務効率化による業務経費の削減
- また、経常収益の増加に関しては、経営改革委員会中間報告では次の項目について検討し、提言しています
 - ① 日本棋院の営業力を強化（経常収益総額27.4億円の約6割の16.4億円を棋戦企画が占めています：2023年度）
 - ② マーケティング施策の強化

経常収支悪化の要因

- 日本棋院の経常収支は、この30年間赤字基調ですが、その原因として経営改革委員会中間報告は、その一因は棋士への支払割合の増加であると分析しています

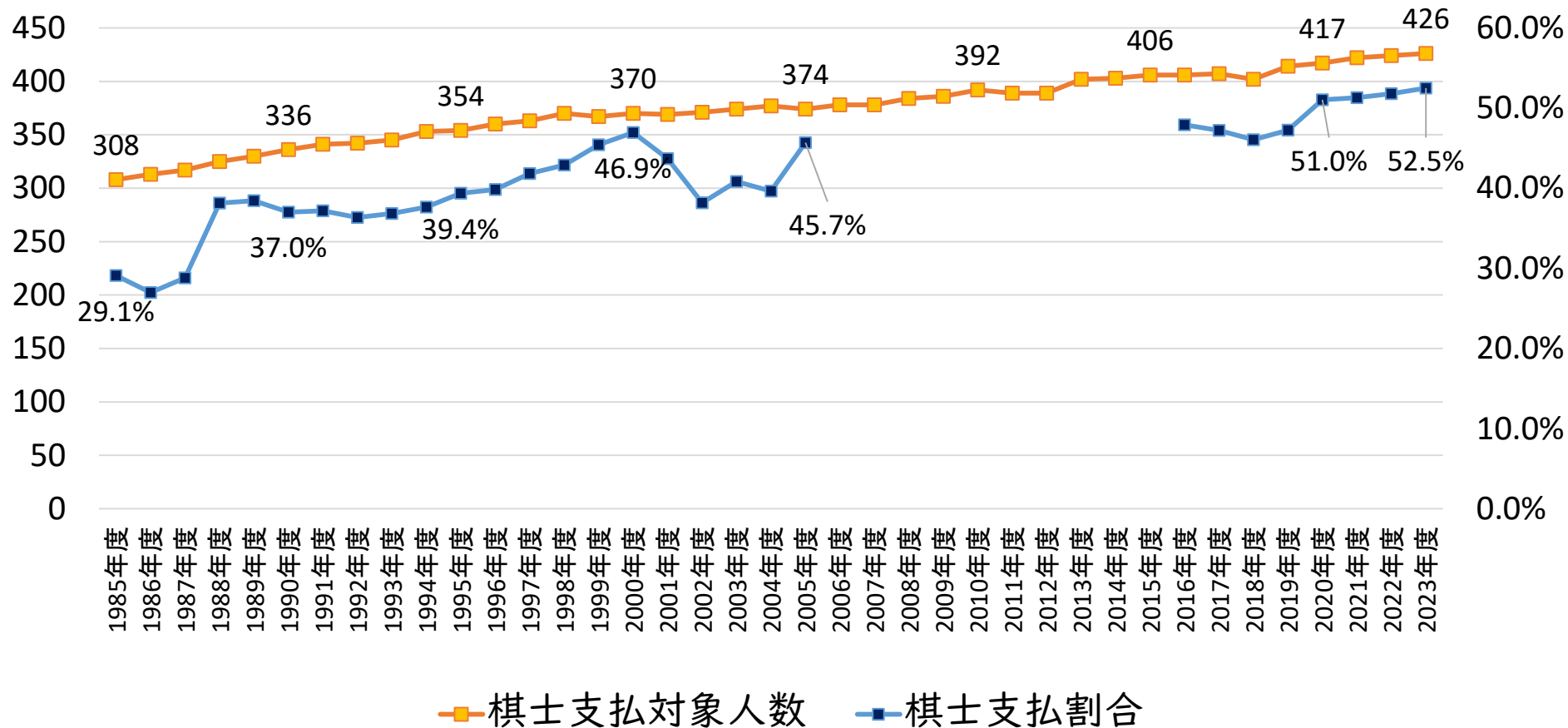


※棋士支払割合は、経常収益（総収入）に占める「棋士への支払」の割合

(棋士支払
対象人数)

棋士支払対象人数と棋士支払割合の推移

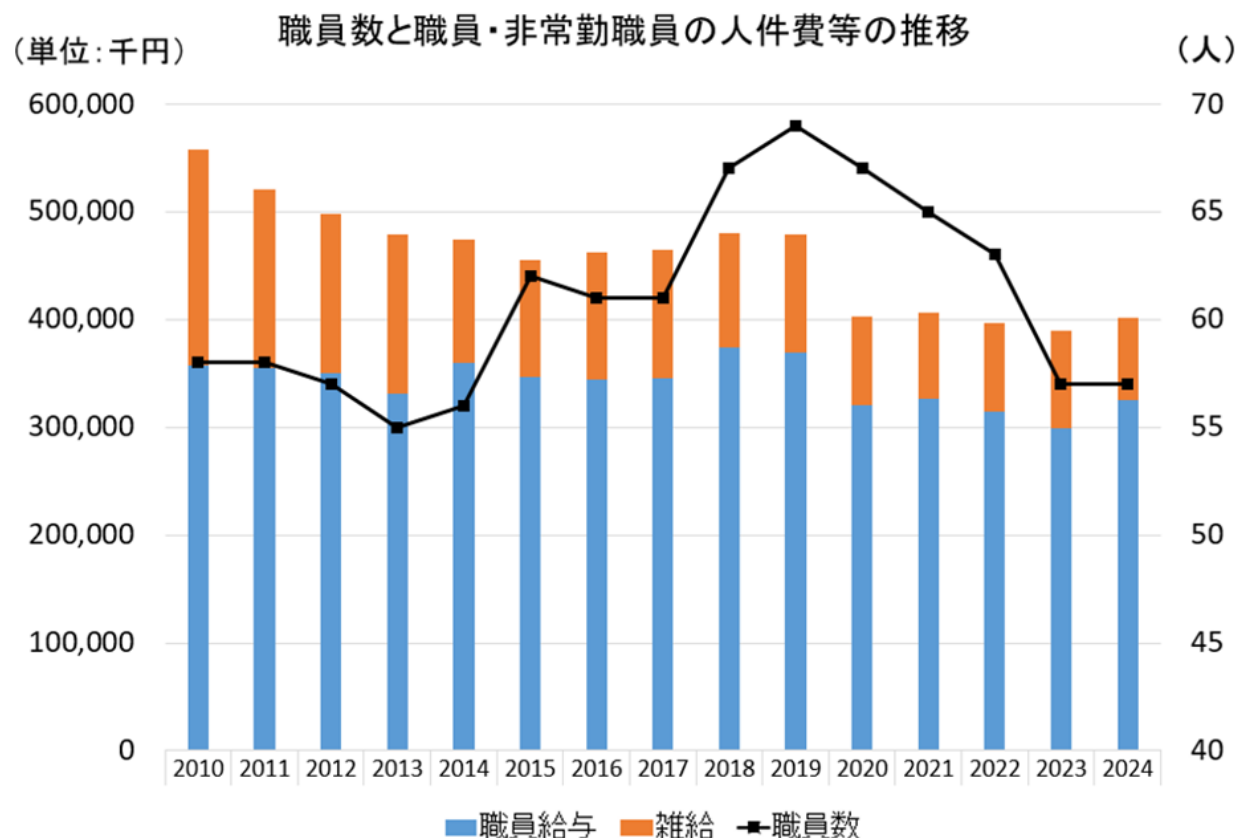
(棋士支払
割合)



- 棋士支払対象人数は、現役棋士、給与引退棋士、退役棋士の合計
- 棋士支払割合 (%) は、経常収益 (総収入) に占める「棋士への支払」の割合
- グラフを見ると、棋士支払対象人数の増加に伴い、日本棋院の経常収益 (総収入) に占める「棋士への支払」の割合が上昇している。

職員・非常勤職員等人件費の削減

- 経営改革委員会中間報告は、「収益規模に応じて人件費の適正化が必要」と分析しています



職員給与：職員、契約職員、シニア職員の給与

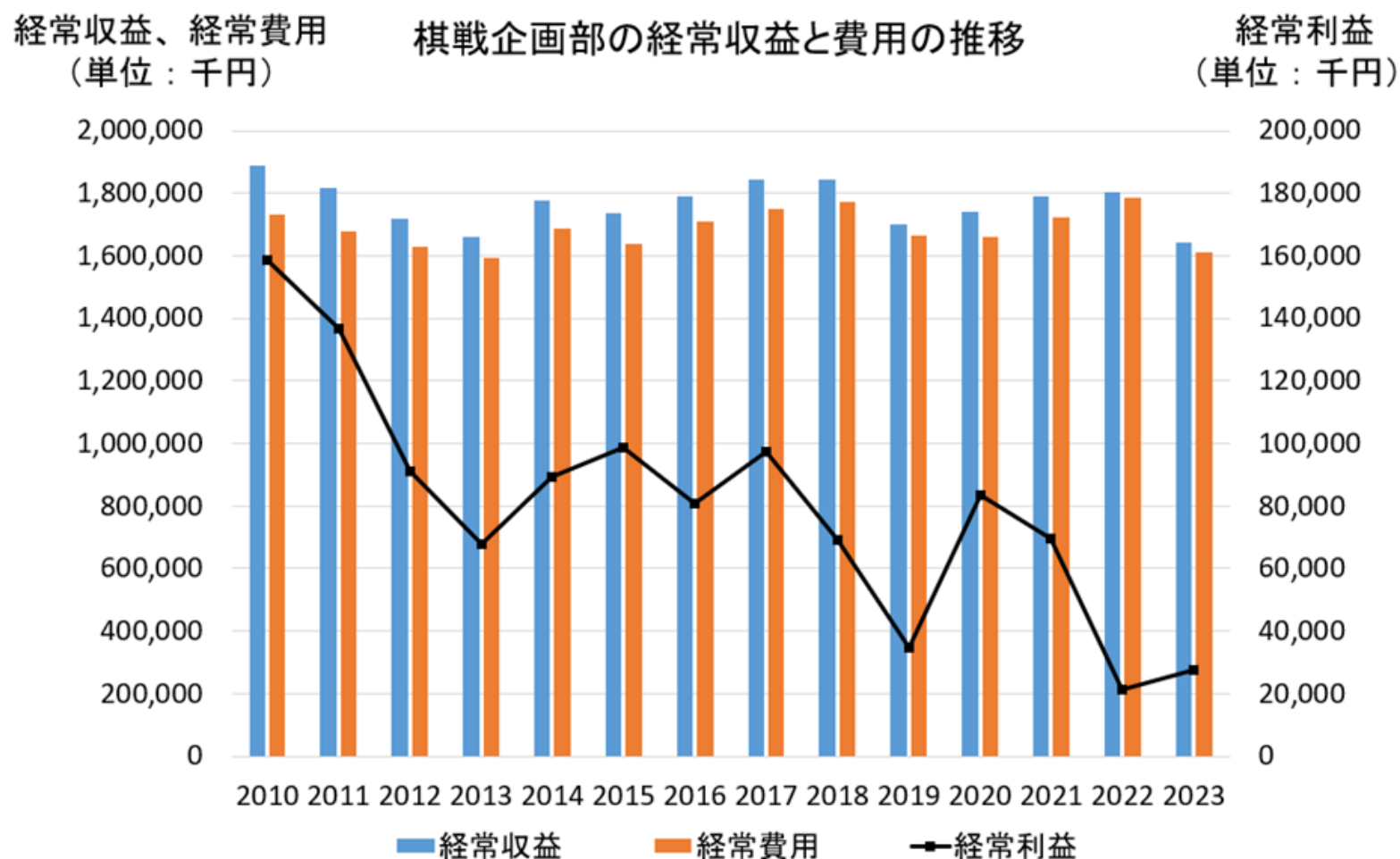
雑給：業務委託費、アルバイト給与（事業費科目で支払ったアルバイト給与は除く）、
交通費、派遣費用など

業務改革による業務経費の削減

- 業務効率化による業務経費の削減については、経営改革委員会で検討途上の段階です。中間報告では、次のような検討状況を理事会に報告しています
 - ① 事業ごとの収益構造をより正確に把握し、不採算事業からは早期に撤退することができるよう、経営の健全性を担保するための事業の継続・撤退の判断基準を定める
 - ② 業務改革、業務経費の削減につなげるムリムダの洗い出しとその是正を進める
- 経営改革委員会の検討を促進するため、日本棋院では、2024年度の決算で部門別に収支を算出し、さらに事業費を直接費と間接費に区分し、問題点を分析できるようにいたしました。今後、経営改革委員会は、この情報に基づいて、さらに検討を行っていく予定です

棋戦企画の営業力強化

- 日本棋院の棋戦企画の経常収益は、幸いなことにあまり落ち込んでいません
- しかしながら、棋戦の収益力は年々低下し、これが日本棋院の収支悪化の一因となっています



棋士への引退金・年金などに関する試算

- 日本棋院は退職金・引退金（民間企業の退職金に相当）や年金（厚生年金や国民年金などの公的年金に上乗せして支払われる企業年金に相当）の制度があります
- これらの制度も、日本棋院の経常収益の減少、棋士数の増加に伴い、持続可能な状態ではありません
- このため、経営改革委員会中間報告では将来の試算を行い、持続可能な対策を探っています
- なお、退職金・引退金、年金の制度の概要は、次のとおりです
- 66歳（早期引退制度あり）で給与引退となり給与退職金が出て、第一年金の受給が始まります。その後の手合の引退は任意ですが、手合を引退すると手合引退金が出て、第一年金に加え第二年金の受給が始まります。そして、死亡時には死亡一時金が出ます

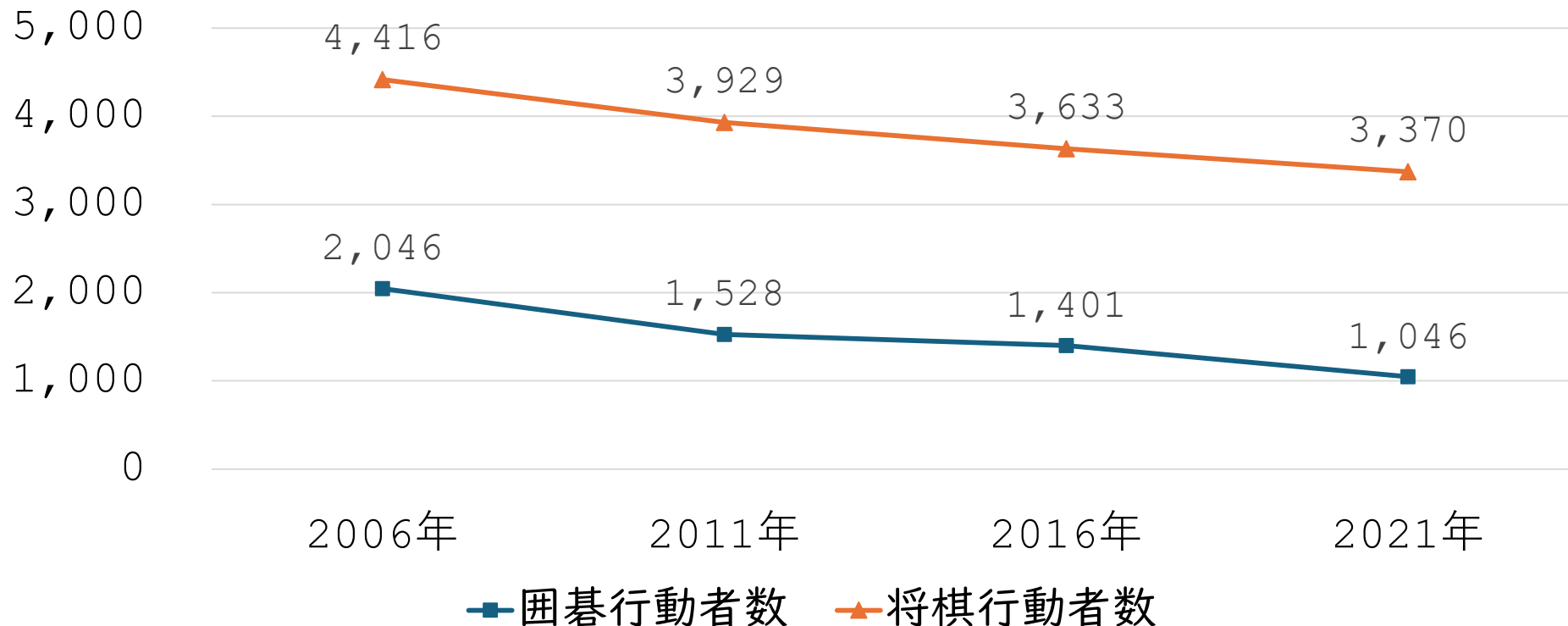
マーケティング関連施策の検討結果の概要

- 経営改革委員会中間報告では、マーケティング施策についても議論し、提言しています
- その背景にあるのは、囲碁を取り巻く厳しい環境です
- 12頁に示すように、政府統計によると囲碁を打つ人は激減しています
- この原因についても、経営改革委員会中間報告では分析し、新たなマーケティング戦略の方向性について提言しています（13頁）
- また、具体的なマーケティング施策についてもさまざまな提言を行っています（14頁に項目のみ紹介）

囲碁を取り巻く厳しい環境

囲碁・将棋の行動者数推移

(千人)



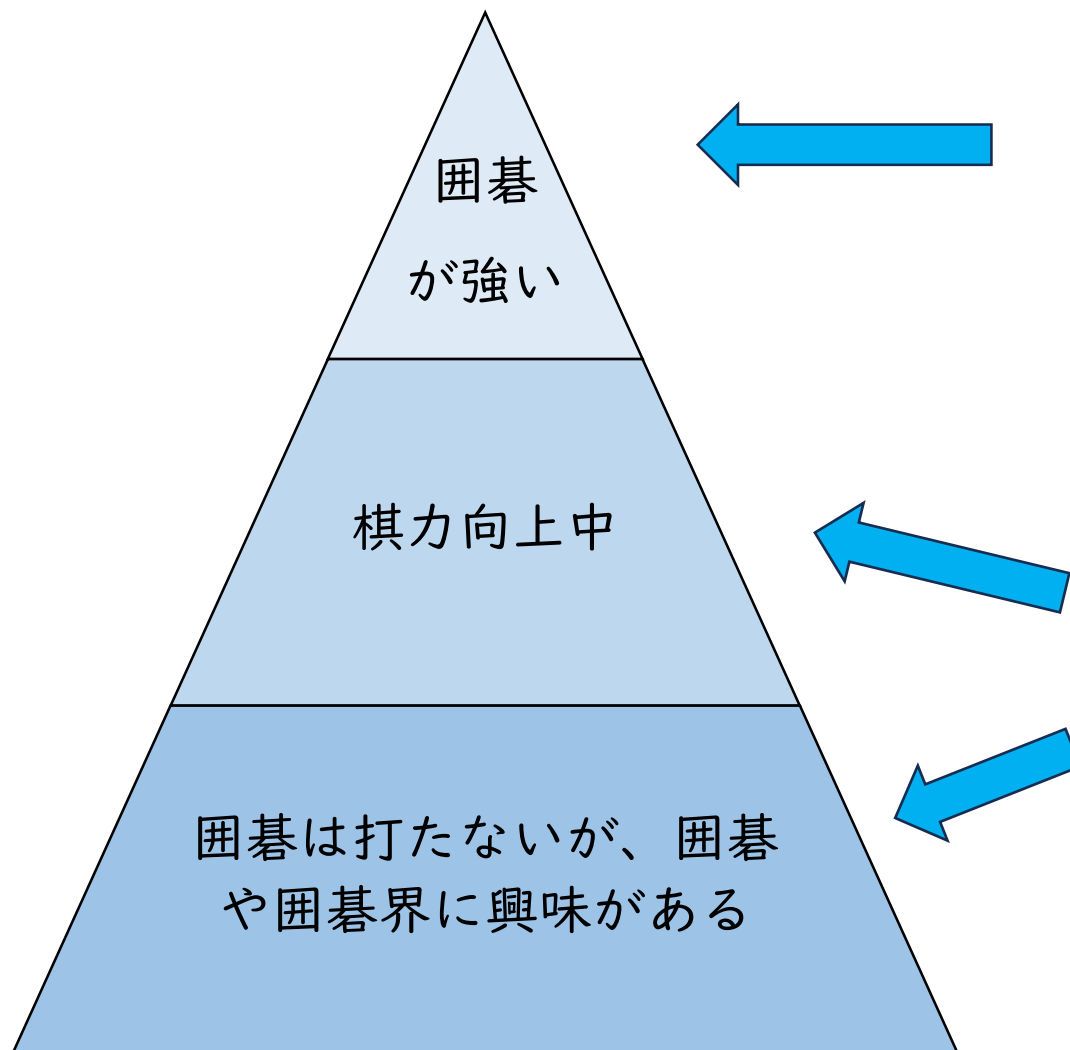
※行動者数は囲碁や将棋をした人数（パソコン、インターネットを利用するものを含む）
（出典：総務省統計局「社会生活基本調査結果（平成18年、23年、28年、令和3年）」）

◆ 囲碁は、2006年の204.6万人から2021年の104.6万人へとほぼ半減

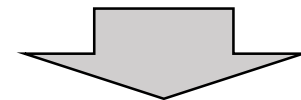
◆ 将棋は、2006年の441.6万人から2021年の337万人へと約24%減少

新たなマーケティング戦略の方向性

日本棋院の現在のマーケティング施策



日本棋院の現在のマーケティング関連施策は主にこの層を対象としています



囲碁ファンの増加に向けて、日本棋院のマーケティング関連施策を「囲碁が強い」層以外に拡大し、囲碁ファンの裾野を広げることが必須です

経営改革委員会からの提言項目（マーケティング施策）

1. 囲碁の魅力と効用の明確化
2. IT活用戦略の確立
3. ホームページの改善
4. 「囲碁であそぼ！」アプリ第1弾のGIGAスクールへの導入及び第2弾の開発など
5. 「幽玄の間アプリ」の再活性化
6. 「日本女子囲碁リーグ」の一層の活性化
7. ホスピタリティ教育及び企業との関係構築・強化
8. ビジネスパーソン、レディース向け施策実施
9. 幼年層向け指導員育成に関する教材開発と仕組みの構築
10. 入門者、初心者向けコンテンツの増加とメディア媒体の使い分け