

2025年度 3月修了 修士論文

UK プロフットボール球団の非営利法人による地域活性化モデルの研究

A Study on Community Revitalization Models

by Nonprofit Organizations of UK Professional Football Clubs

早稲田大学大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツクラブマネジメントコース

5025A392-6

岡田 明

研究指導教員： 高橋 義雄 教授

目次

図一覧.....	iv
表一覧.....	v
第1章. 序論.....	1
1-1. スポーツ球団による地域貢献.....	1
1-1-1. 日本のJリーグクラブの地域貢献活動の現状.....	1
1-1-2. 海外のプロフットボール球団の社会貢献活動.....	2
1-2. 先行研究.....	5
1-2-1. UKの非営利法人の先行研究.....	5
1-1-2. Jリーグに関する先行研究.....	6
1-3. 本研究の目的.....	6
第2章. 研究方法.....	7
2-1. インタビュー調査方法.....	7
2-1-1. 対象.....	7
2-1-2. インタビュー形式.....	8
2-2. 文献による調査方法.....	9
2-3. 考察の方法.....	10
第3章. 結果.....	11
3-1. 非営利団体設立の背景と現在の対応領域.....	11
3-1-1. ロンドン南部(Millwall 地区, Crystal Place 地区).....	11
3-1-2. ロンドン中北部(Fulham 地区, Islington 地区).....	11
3-1-3. UK 西部(Bristol City 地域).....	11
3-1-4. 北部地域(リバプール地域).....	11
3-1-5. 非営利団体の「歴史的背景」と求められる「役割」.....	13
3-2. 組織構造.....	14
3-2-1. 運営体制.....	14
3-2-2. 知的財産(IP)および施設利用.....	15
3-2-3. 経営体制.....	17
3-2-4. 主な収益源.....	17
3-2-5. Premier League Kicks による非営利団体への資金提供.....	18
3-2-6. プロフットボール球団とその関係を持つ非営利法人がエンティティを分離する意味.....	19
3-3. 活動内容.....	19
3-3-1. 教育・雇用支援.....	19
3-3-2. スポーツ(フットボール)プログラム.....	20
3-3-3. 健康介入.....	20
3-3-4. 地域支援.....	20

3-4. 組織規模	22
3-4-1. 予算規模と収益構造.....	22
3-4-2. スタッフ数と組織構造	23
3-4-3. 活動範囲と域外への広がり	23
3-4-4. 非営利団体の収益構成と事業力強化の必要性	23
3-5. フットボールスタークホルダーとの連携	26
3-5-1. プレミアリーグ/EFL から外部への拡大	26
3-5-2. フットボールやスポーツ関連との連携	27
3-6. 地域ステークホルダーとの実行スキーム	29
3-6-1. 地域における協業スキーム	29
3-6-2. 行政関連との連携	29
3-6-3. 地域間のプロフットボール球団と非営利団体の連携	30
3-6-4. 優先度の高い連携と地域間での互換性の存在	30
3-7. 将来ビジョン	33
3-7-1. 事業継続性の確保	33
3-7-2. 重点プログラム	34
3-7-2. インフラ施設	34
第4章. 考察	36
4-1. エンティティとしての独立が経済的自立をもたらす	36
4-1-1. プロフットボール球団の IP も非営利法人のブランディングに活用	36
4-1-3. 独立協働型の関係	37
4-2. ビジネス視点で活動する CEO の先進性と事業戦略	38
4-2-1. 成熟期に入った非営利法人のアプローチ	38
4-2-2. CEO の戦略的リーダーシップが収益拡大に直結	39
4-2-3. 経験豊かなプロ人材の登用	41
4-3. 非営利法人と地域ステークホルダーの相互互換性を活用	42
4-3-1. スポーツの公共性が課題を顕在化し一般化	42
4-3-2. 優先順位が高い外部資金との連携	43
4-3-3. プロフットボール球団の領域を超えた互換性	43
4-4. ファシリティの保有が非営利法人の質とビジネス領域を拡大	45
第5章. 結論	47
第6章. 日本への適応	49
6-1. 日本の課題と応用	49
6-1-1. 地域貢献活動における Jリーグクラブの構造的課題	49
6-1-2. スポーツ振興だけではない地域課題へのアプローチ	49
6-1-3. エンティティの独立を促進	50
6-1-4. 大規模予算との連携と専門性人材の登用・育成	51

6-1-5. 自前施設の調達	51
6-1-6. クラブ間の相互乗り入れ	52
第7章. 研究の限界	52
参考文献	54
謝辞.....	56

図一覧

図 2-1. UKのプレミアリーグ球団所在地と今回の対象地域.....	8
図 2-2. ロンドンのプロフットボール球団の所在地と今回の調査対象	8
図 3-1. EVERTON IN THE COMMUNITY における食糧支援「BLUE BASE」活動.....	14
図 3-2. 隣接する PALACE FOR LIFE FOUNDATION の事務所と CRYSTAL PLACE の事務所.....	15
図 3-3. プロフットボール球団とその公認非営利団体エンブレム.....	16
図 3-4. MILLWALL FCの室内練習場.....	16
図 3-5. ARSENAL FC のコミュニティスペース	16
図 3-6. コミュニティが優先利用できる室内スペース	17
図 3-7. 今回の調査対象における収入の割合比較表.....	24
図 3-8. ST PAUL’S SPORTS GROUND	30
図 4-1. PALACE FOR LIFE FOUNDATION の全体収入とチャリティによる収入.....	37
図 4-2. プロフットボール球団と関係を持つ非営利法人の独立協働モデル.....	38
図 4-3. BRISTOL CITY ROBINS FOUNDATION の事業理念	39
図 4-4. BRISTOL CITY ROBINS FOUNDATION の事業ポートフォリオと要員構造	40
図 4-5. BRISTOL CITY ROBINS FOUNDATION の直近3年の収益情報	41
図 4-6. スタジアム内の BRISTOL CITY ROBINS FOUNDATION の教室.....	41
図 4-7. DRUMBEAT SCHOOL & ASD SERVICE	42
図 4-8. VINCENZO DE NOIA 氏	43
図 4-9. 非営利団体と地域ステークホルダーの独立協働+相互互換モデル.....	44
図 4-10. ロンドン主要非営利法人によるサービスの相互乗り入れ.....	45
図 4-11. EVERTON IN THE COMMUNITY の保有施設群.....	46
図 5-1. 非営利法人を中心とした2つの独立協働型エコシステム	48

表一覧

表 1-1. UK における地域貢献活動組織一覧.....	4
表 1-2. Jリーグ、プレミアリーグ、ブンデスリーガの社会貢献活動の比較.....	5
表 2-1. インタビュー実施者とインタビュー日時.....	7
表 2-2. インタビューガイド.....	9
表 3-1. 非営利団体の設立背景・現在の対応方針に関する担当者の主な発言.....	12
表 3-2. 非営利団体の設立背景/現在の対応方針のまとめ.....	13
表 3-3. 組織構造に関する担当者の主な発言.....	18
表 3-4. 活動内容に関する担当者の主な発言.....	21
表 3-5. 主なプログラム内容.....	22
表 3-6. 組織規模に関する担当者の主な発言.....	25
表 3-7. 事業規模と組織.....	26
表 3-8. ステークホルダーに関する担当者の主な発言.....	28
表 3-9. 地域ステークホルダーとの実行スキームに関する担当者の主な発言.....	32
表 3-10. 地域における協業スキーム比較.....	33
表 3-11. 将来ビジョンに関する担当者の主な発言.....	34
表 3-12. 将来ビジョン一覧.....	35

第1章. 序論

本研究は、UK のプロスポーツ球団が関係を持つ非営利団体が、持続的かつ効果的に地域貢献活動を進めるための要素を解明し一連のメカニズムを明らかにするものである。

具体的にはプロフットボール球団から派生した非営利法人である Foundation や Community Trust に相当する機構を有する英国(以降 UK)のプロフットボール球団を対象に、その歴史的背景、役割や構造、ステークホルダーとの関係を調査・分析し、地域貢献を実現するための必要条件を探求している。商業的發展に経営資源を集約するプロフットボール球団と地域課題に取り組む非営利法人が独立したエンティティとして活動することで、双方はプロフットボール球団の持つ知的財産(エンブレムなど)やアセット(ファシリティなど)を共有し、スポーツの持つ熱量や公共性によって地域のステークホルダーに強い影響力を発揮しながら効率的に協働する構造を解明した。

地域性や社会的背景によって様々な地域課題が存在するなかで、プロフットボール球団及び関係を持つ非営利法人が、地域に果たす役割と事業体としての構造・運営手法・経営の姿を探求し、日本におけるプロスポーツ球団が地域貢献を実現するための考察を行う。

1-1. スポーツ球団による地域貢献

1-1-1. 日本の Jリーグクラブの地域貢献活動の現状

日本の Jリーグは創設以来の理念として地域密着を提唱しており、現在では「シャレン」という社会貢献活動を推進している。社会貢献活動の前提として、Jリーグクラブ(以降 Jクラブ)は「特定の市町村または特別区をホームタウンとして定めなければならない。ただし、次の各号の条件を満たし、Jリーグの承認を得た場合には、複数の市町村、特別区または都道府県をホームタウンとすることができる」と Jリーグ規約第 24 条に規定されている、加えて「クラブはホームタウンにおいて、地域社会と一体となったクラブ作りを行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めなければならない」と同じく Jリーグ規約第 24 条に地域貢献の義務が規定され、Jクラブは Jリーグ発足時より「ホームタウン活動」として地域貢献活動を行ってきた。しかしながら、地域型クラブは、通常、限られたリソースという課題に直面しており、それがホームタウン活動の十分な数を実施することを妨げることが多い(田中, 2025)。このように球団運営における Jクラブのホームタウン活動の限界も指摘されていることから、Jリーグは 2018 年に開催された Jリーグ 25 周年記念のワークショップ「未来共創 Jリーグ」をつかおう！にて「シャレン」という新たな社会貢献活動の枠組みを制度化した。

クラブ側からこれ以上のアクションを起こすのは限界がある。クラブの思いを仲間と共有し、地域とクラブのつながりを増やしていければ、活動回数も多くできるし、質も高められる。そうやっていけば理想的(村井, 2020)と当時の Jリーグチェアマンの村井氏は提唱し、3 者以上と連携する活動(Jリーグ, 2018)として定義されている。

こうした活動に対して異を唱えるものではないことは大前提であるが、J クラブが社会貢献活動をしなればいけないとされている本活動に少々疑問を持つ機会が少なくなかった。何故なら J クラブの中には本活動を負担に感じているという意見を多く耳にし、ホームタウン活動を展開できるクラブとそうでないクラブ間の差は大きくなっているように感じていた。欧米のクラブが市場性と公共性を同時に獲得している一方で、日本の多くのクラブはこれらのいずれか、あるいは両方を達成するのに苦労している(山本・中西, 2022)。このようにクラブは経営規模だけでなく社会に対する影響も停滞気味である。J クラブの本業である商業活動に加えて多様化するメディア対応、グローバル化など対応しなければならない業務量は多くなっている。必然的に地域貢献活動に割けるリソースは少なくなり、シャレンによって義務化されている活動回数などの KPI 設定が大半の J クラブにとって重荷であり、形骸化する傾向にあるのではないかと考えるに至った。

1-1-2. 海外のプロフットボール球団の社会貢献活動

海外のプロフットボール球団において、社会貢献活動の先進地域はプレミアリーグ(UK1部)・EFLリーグ(UK2部)をはじめとしたUKの活動と独ブンデスリーガがあげられる。

UKのプロフットボール球団は1部から3部に至るまで Foundation もしくは Community Trust という地域貢献活動を手掛ける組織を有している(表1-1)。

UKのフットボール球団は歴史的に「19世紀に「労働者クラブ」「教会組織」「地元の産業」に起源を持ち、地域コミュニティとの共生が自然発生的に形成され、クラブと地域住民の関係は単なる娯楽以上のアイデンティティを共有する基盤として機能してきた(Stone C, 2018)。

また、2008年の「Football League Trust」設立以降、クラブのコミュニティ組織は急速に慈善団体化が進み(ELF Trust, 2020)非営利法人としての活動に移行している。2023/24シーズンでは、クラブがコミュニティ活動に投資した1ポンド当たり、最大11倍の社会的価値を生み出しており、その価格換算額は12億4,000万ポンド(EFL, 2025)に上っており、活動時間も前年比で数百万時間増加し、参加者は100万人規模(EFL, 2025)を数えている。

単純比較はできないが、「Future Challenge Project 2022」において取り上げられたツェーゲン金沢の地位貢献活動のSROIは2.4-4.9(西村ほか, 2022)と試算されており、2024年のJリーグにおけるシャレン活動回数は3775回(J.LEAGUE IMPACT REPORT, 2024)となっている。このようにJリーグにおける地域貢献活動はUKに比べて質的・量的に相当数の開きがあることが認められる。

また、ブンデスリーガにおいては、ブンデスリーガでは営利と非営利の2つの顔を持つクラブが存在する(谷口, 2024)。プロフットボール球団の親会社自体の多くが非営利組織の地域スポーツクラブであり、地域貢献活動そのものがルーツとなっている。UN SDGs(国連持続可能な開発目標)に基づくライセンシング制度内に「社会・環境持続可能性」の義務化(DFL, 2023)が規定されたことにより、DFLはDFL Foundation(DFL財団)を設立し、CSR担当部門やクラブ直営財団を通じた教育・社会格差解消等への取り組みが標準化されている(Deloitte, 2021)。ただし、非営利を目的とした地域スポーツクラブの活動から派生したプロフットボール球団が、財団として更なる非営利法人を創設して地域貢献活動を行うことの業務的棲み分けがなされているのかなどは更なる調査

が必要である。

日本、UK、ドイツの主なフットボールリーグの状況を比較すると(表1-2)、地域貢献活動を推進する機構としてはUK、ドイツにおいて「Foundation」がその役割を担っており、この機構が果たす役割と運営を理解することが重要である。

表 1-1. UK における地域貢献活動組織一覧

No	Premier League (イングランド1部)		EFL Championship (イングランド2部)		EFL LeagueOne (イングランド3部)	
	プロフットボール球団名	非営利団体	プロフットボール球団名	非営利団体	プロフットボール球団名	非営利団体
1	Arsenal	Arsenal in the Community ※球団のコミュニティ部門	Birmingham City	Birmingham City Football Foundation	Barnsley	Barnsley Community Trust
2	Aston Villa	Aston Villa Foundation	Blackburn Rovers	Blackburn Rovers Community Trust	Blackpool	Blackpool Community Trust
3	Bournemouth	AFC Bournemouth Community Sports Trust	Bristol City	Bristol City Roins Foudation	Bolton Wanderers	Bolton Wanderers Community Trust
4	Brentford	Brentford FC Community Sports Trust	Charlton Athletic	Charlton Athletic Community Trust	Bradford City	Bradford City Community Foundation
5	Brighton & Hove Albion	Brighton & Hove Albion Foundation	Coventry City	Coventry City Community Trust	Burton Albion	Burton Albion Community Trust
6	Burnley	Burnley FC in the Community	Derby County	Derby County Community Trust	Cambridge United	Cambridge United Community Trust
7	Chelsea	Chelsea Foundation	Hull City	Hull City Community Trust	Carlisle United	Carlisle United Community Trust
8	Crystal Palace	Palace for Life Foundation	Ipswich Town	Ipswich Town Community Trust	Charlton Athletic	Charlton Athletic Community Trust
9	Everton	Everton in the Community	Leicester City	Leicester City Community Trust	Cheltenham Town	Cheltenham Town Community Trust
10	Fulham	Fulham FC Foundation	Middlesbrough	Middlesbrough Community Trust	Colchester United	Colchester United Community Trust
11	Leeds United	Leeds United Foundation	Millwall	Millwall Community Trust	Derby County	Derby County Community Trust
12	Liverpool	LFC Foundation	Norwich City	Norwich City Community Sports Foundation	Exeter City	Exeter City Community Trust
13	Manchester City	City in the Community	Oxford United	Oxford United Community Trust	Fleetwood Town	Fleetwood Town Community Trust
14	Manchester United	Manchester United Foundation	Portsmouth	Portsmouth Community Trust	Leyton Orient	Leyton Orient Community Trust
15	Newcastle United	Newcastle United Foundation	Preston North End	Preston North End Community Trust	Lincoln City	Lincoln City Community Trust
16	Nottingham Forest	Nottingham Forest Community Trust	Queens Park Rangers	QPR Community Trust	Northampton Town	Northampton Town Community Trust
17	Tottenham Hotspur	Tottenham Hotspur Foundation	Sheffield United	Sheffield United Community Trust	Oxford United	Oxford United Community Trust
18	West Ham United	West Ham United Foundation	Sheffield Wednesday	Sheffield Wednesday Community Trust	Peterborough United	Peterborough United Community Trust
19	Wolverhampton Wanderers	Wolves Foundation	Southampton	Southampton Community Trust	Port Vale	Port Vale Community Foundation
20			Stoke City	Stoke City Community Trust	Portsmouth	Pompey in the Community
21			Swansea City	Swansea City Community Trust	Reading	Reading Community Trust
22			Watford	Watford Community Trust	Shrewsbury Town	Shrewsbury Town Community Trust
23			West Bromwich Albion	West Bromwich Albion Community Trust	Stevenage	Stevenage Community Trust
24			Wrexham	Wrexham Community Trust	Wigan Athletic	Wigan Athletic Community Trust

出典. 公開データより筆者にて作成

表 1-2. Jリーグ、プレミアリーグ、ブンデスリーガの社会貢献活動の比較

項目	Jリーグ	プレミアリーグ	ブンデスリーガ
制度名称	ホームタウン活動/シャレン!	Premier League Foundation	DFL Foundation
開始時期	HT活動:1993年～ シャレン!:2018年～	2010年～	2009年～
目的	地域密着・社会課題解決・SDGs対応	教育・青少年支援・犯罪防止	教育・環境・インクルージョン
特徴的プログラム	学校訪問・防災・障がい者スポーツ ・環境啓発	Primary Stars・Kicks・Inspires	Champions Community 生物多様性保護
協働モデル	3者以上の協働 (クラブ+自治体+企業等)	クラブ財団+学校+地域団体ら	クラブ財団+教育機関+環境団体ら
評価手法	SROI(社会的投資収益率)研究あり	年次報告・社会的インパクト評価	SDGs指標・ESG報告

出典. 公開データより筆者にて作成

1-2. 先行研究

本研究は、UKのプロフットボール球団と関係を持つ非営利法人を対象とする。Jリーグは、1993年の創設時には、地域密着を強調しドイツの Verein (非営利スポーツクラブ) をモデルにしたクラブ経営を志向した(谷口, 2024)。Jリーグは発足当初から経営モデルとしてはドイツ型を指向したが、地域貢献活動においては、非営利活動が前提の地域スポーツクラブから派生したブンデスリーガのプロフットボール球団と日本の Jリーグクラブとでは根本的な構造・思想の違いが存在している。故に本研究の日本への適用を考慮し、プロフットボール球団から非営利法人へと発展したUKのプロフットボール球団と関係を持つ非営利法人を掘り下げていくこととした。

1-2-1. UK の非営利法人の先行研究

UKにおけるプロフットボール球団の地域貢献活動は、19世紀の産業革命期における労働者クラブや教会組織を起源とし、プロフットボール球団は「地域社会の結束とアイデンティティを体現する場」として発展してきた(Brown, Crabbe & Mellor, 2006)。この歴史的背景により、プロフットボール球団は単なる娯楽産業ではなく、地域コミュニティの中核的存在として位置づけられてきた。

1970年代以降、英国社会は失業や暴動などの社会問題に直面し、政府はスポーツを公共政策の手段として活用する方向に舵を切る。特に1986年に開始された「Football in the Community (FITC)」プログラムは、暴力や薬物問題、若者の社会的排除への対応を目的に、クラブと自治体の協働によって制度化された(Brown ほか, 2006)。この取り組みは、プロフットボール球団が「地域課題解決のパートナー」として行政と連動する基盤を形成したといえる。

Chris Mackintosh ら(2021)は、こうした流れを「スポーツを媒介としたガバナンスの再構成」と捉え、「クラブは行政・教育機関・保健サービスと連携し、地域政策の実装に寄与するハイブリッドな主体へと進化した」と指摘している。さらに「コミュニティ活動は単なる CSR ではなく、公共サービスの補完機能を担う」と論じており、プロフットボール球団が地域福祉や健康増進の領域で果たす役割を強調している。

2000年代に入ると、クラブのコミュニティ部門は慈善法人格を取得し、政府助成や民間寄付へのアクセスを拡大した。近年では、Everton FCの非営利法人であるEverton in the Communityの事例が注目される。同クラブの「Blue Base Pantry」プログラムは、食料支援に加え、福祉相談・健康チェック・就労支援を提供し、週160名以上が利用している(BBC, 2024)。Stone(2025)は「COVID-19パンデミック期におけるEvertonの活動は、クラブと地域住民の信頼関係を強化する契機となった」と考察しており、クラブが危機時に果たす社会的役割を述べている。

以上の先行研究から、英国のプロフットボール球団は、歴史的に地域社会の結節点であり、行政や第三セクターと連動して社会課題の解決に寄与する構造を形成してきたことが明らかになっている。

1-1-2. Jリーグに関する先行研究

Jクラブでも非営利法人を設立する動きは見られているが、2000年代以降の傾向として「J2以降で、売上高20億円未満の大都市圏外にあるクラブ」において、非営利法人と営利法人の二重構造が多く見られることを明らかにしている。経営規模の小さいクラブほど、制度を財源確保や経営安定の手段として活用している(谷塚, 2023)。

多くは行政からの補助金を目的に、スクール事業や施設設備の更新に充てられており、UKのアプローチとは異なっているケースが多い。また、助成金獲得を目的に非営利法人を設立するケースが多いが、実際には運営負担が大きく、メリットを十分感じられないクラブも多い(谷塚, 2023)。

さらに、二宮(2022)はJリーグの理念と実態の乖離を分析し、「参加型・地域志向の理念は継承されているものの、市民や非営利組織の果たすべき役割は未だ明確でない」と批評している。つまり、制度的枠組みが真に地域主導型に機能しているとは限らず、仕組みの形式だけが導入されていることを示唆している。

1-3. 本研究の目的

本研究は、UKのプロフットボール球団及び関係を持つ非営利法人の、持続的な活動を実現する要素を分析し、社会構造や地域課題の変化に対し、非営利法人が社会課題解決を通じて地域に貢献する一連のメカニズムを明らかにするものである。その過程において、非営利団体の「歴史的背景」「役割」「機構」「事業領域」「収益力」「成長戦略」などの、法人として鍵となる要素に加え、プロフットボール球団を含むステークホルダーとの効果的な連携手法の分析を主な課題とする。

研究の結論として得られたメカニズムを用いて日本においてどのように適応できるのかを合わせて考察する。

第2章. 研究方法

2-1. インタビュー調査方法

2-1-1. 対象

本研究では、UKにおけるプロフットボール球団が関係を持つ非営利法人の、「設立の経緯」「活動スキーム」「運営の実態」「今後の計画」を理解するために、イングランドプレミアリーグ所属の4球団、イングランドチャンピオンシップ (EFL, UK2 部) 3 球団が保有もしくは公認して活動する非営利組織の CEO および上級責任者に対してインタビューを実施した。UK フットボール球団が集積するロンドンおよび北部リバプール地域にて地域貢献活動が活発とされる複数のプロフットボール球団に加え、南西地域の代表的都市で地域アイデンティティが強いとされるブリストルシティを対象とした。加えて、地域連携先である外部提携機関や提供しているプログラム実施先に担当者と同行し、現地にて活動実態のインタビューを実施した。

この調査では、実際に非営利法人を率いて活動する現場担当者から、プロフットボール球団が非営利法人を有して活動する意味合いや帯びている使命、解決すべき社会課題や歴史的・地域的差異など、UK における社会背景と非営利法人の活動を、幅広く情報を収集した。

表 2-1. インタビュー実施者とインタビュー日時

NO	インタビュー対象先	対象者	役職	インタビュー日時
1	Liverpool Foundation	Matt Parish	Chief Executive Officer	2025/9/12
		Katie Ellis Carrigg	Senior Manager	
2	Bristol City Robins Foundation	Dan White	Chief Executive Officer	2025/9/21
3	Fulham FC Foundation	Mathew Doolan	Business Development and Communications Manager,	2025/9/20
4	Millwall Community Trust	Sean Daly	Chief Executive Officer	2025/9/22
		Joubin Sarrami	Community Manager	2025/9/22
5	Palace for Life Foundation	Michael Harrington	Disability Manager	2025/9/23
6	Arsenal FC	Luke Howard,	Arsenal in the Community Senior Coordinator for Accessibility	2025/9/23
7	Everton in the Community	Sue Gregory	Chief Executive Officer	2025/11/13
8	Drumbeat school & ASD service	Vincenzo de Noia	Manager	2025/9/22



図 2-1. UKのプレミアリーグ球団所在地と今回の対象地域

出典. Footbeziez に筆者にて加筆

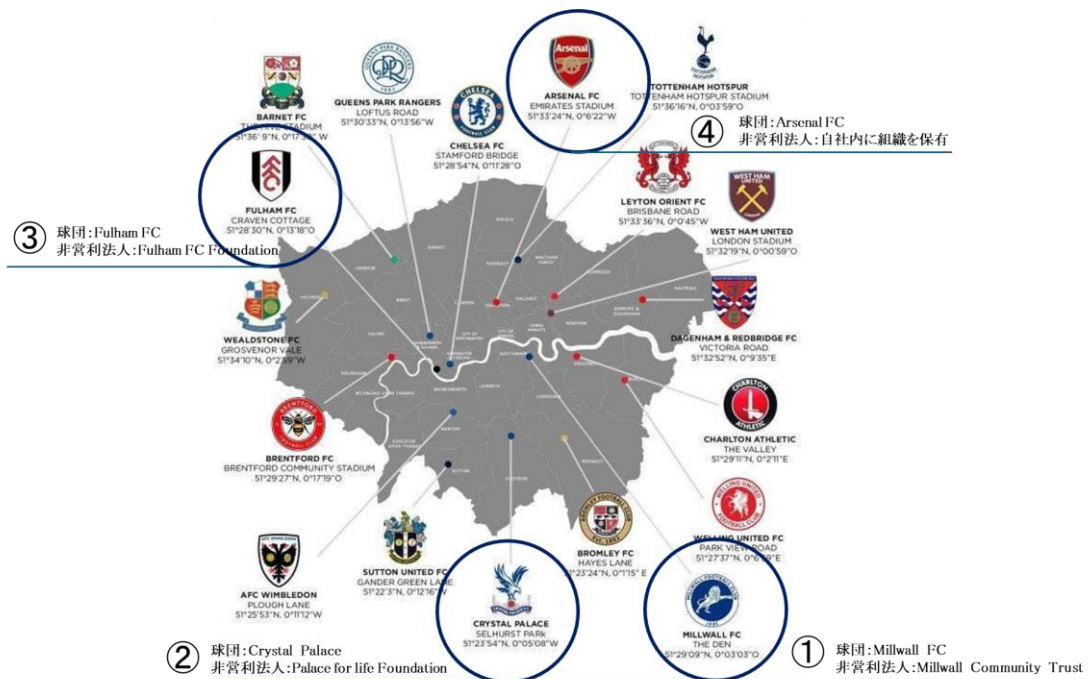


図 2-2. ロンドンのプロフットボール球団の所在地と今回の調査対象

出典. Paladanegro.net に筆者にて加筆

2-1-2. インタビュー形式

本調査では、半構造化インタビューを採用し、事前に主要な質問項目をインタビューガイドとし

て設定し、調査目的に沿ってインタビューを実施した。対象者のキャリアや経験に応じて追加の質問を行った。その結果、比較可能なデータを収集しつつ、対象者の経験や知見に基づいた詳細な情報を得ることが可能となった。インタビューは対面またはオンラインで実施し、情報の開示を含めて対象者の同意を得て録音を行った。聞き取り内容はメモと同時に録音からの文字起こしを行い、双方を突合しながら終了後速やかに整理した。収集したインタビュー内容は、質問項目ごとに分類・整理した後、質的分析を実施した。分析では、対象者の発言内容を中立的に解釈し、研究の目的に即した形で解釈を行った。また、複数の対象者間で共通する要素や相違点を明らかにすることにより、非営利団体の慈善機関としての公共性や事業規模の違い、その前提となる社会課題を比較検証した。

表 2-2. インタビューガイド

No	主要インタビュー項目	詳細確認項目
1	非営利団体の設立背景 現在の対応領域	<ul style="list-style-type: none"> ・設立から現在までの社会的背景、地域課題 ・プロフットボール球団としてのアプローチ
2	組織構造	<ul style="list-style-type: none"> ・運営体制 ・知的財団(IP)や保有施設の有無 ・経営体制 ・主な収益源
3	活動内容/領域	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス提供している内容/メニュー ・活動対象領域
4	組織規模	<ul style="list-style-type: none"> ・予算 ・スタッフ数 ・活動範囲(地域) ・収益構造
5	フットボールスタークホルダー と連携	<ul style="list-style-type: none"> ・プレミアリーグとの関係 ・フットボールやスポーツ関係との連携等
6	地域ステークホルダーとの実 行スキーム	<ul style="list-style-type: none"> ・地域ステークホルダーとの協業スキーム ・地元企業や行政との関係
7	将来ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の計画 ・規模、領域、範囲などの拡張計画等

2-2. 文献による調査方法

インタビューにて得られた結果に対し、研究の趣旨に合わせて充足すべき内容を文献やデスクトップリサーチにて補足。特に非営利団体の活動に重要な要素を担う内容は、データレベルで調査を行い、考察のインプットとして活用を行った。

2-3. 考察の方法

調査及び分析の結果から、非営利法人が地域貢献活動を効果的に行うための重要要素、スキームや運営形態、協業の条件などを文献などの情報を補強しながら考察を行った。これらにより地域貢献活動の一連のメカニズムを解明した。更に、このメカニズムを日本に応用・活用するために必要となるスキームやキーファクターの考察を行った。

第3章. 結果

3-1. 非営利団体設立の背景と現在の対応領域

非営利団体の所在地の社会環境によって、設立時期や対応領域が大きく異なっており、特に設立時期は10年のレンジでの差がみられ、活動領域の数も大きな差が存在していた。以下の4つの地域にグルーピングでき、地域によって共有する課題や活動内容もほぼ同一のものであった。

3-1-1. ロンドン南部 (Millwall 地区, Crystal Place 地区)

Millwall Community Trust(以下 MCT)の CEO Sean Daly は「若者に安全な場所を提供することが我々の存在理由」と述べ、Palace for Life Foundation の Michael Harrington も「若者のナイフ犯罪を軽減するためにフットボールを通じた普及を行っている」と語り、若者を対象とした犯罪抑止を主なプログラムとして展開している。

3-1-2. ロンドン中北部 (Fulham 地区, Islington 地区)

Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「ロンドンには同じような美しい家が建ちならんていますが、通りを隔てて格差が両側に見られます」と述べ、Arsenal FC の Luke Howard も「イズリントンには豊かさがありますが、奪われた人々の面で最大の格差がある」と述べ、比較的富裕層地域と言われる地域でも狭いエリア内に社会的格差があることを示唆している。

3-1-3. UK 西部 (Bristol City 地域)

Bristol City では北中部が比較的治安も安定しているのに対し、南部地域は移民などが多く比較的治安が悪く就労問題が顕著なため「南部の6つの地域に重点的にプログラムを提供している」と Bristol City Robins Foundation の CEO Dan White は地域格差への対応を強調した。

3-1-4 北部地域 (リバプール地域)

リバプール地域の2クラブでは、若年層の犯罪・健康問題に加え、貧困対策や就労支援が顕在化している。Everton in the Community の CEO Sue Gregory は「リバプール広域で顕在化する 貧困・教育格差・健康格差・ASB など複合的な社会課題」に対して「包括的なプログラムを通じて地域課題に対応している」と述べ、複合的な社会課題への取り組みを示した。また、Liverpool FC Foundation の Katie Ellis Carrigg は「若者への投資は不可欠、健康・学習・雇用の分野で活動」と若者から貧困問題まで包括的な対応を行っている。

表 3-1. 非営利団体の設立背景・現在の対応方針に関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> ・若者に安全な場所を提供することが我々の存在理由 ・南ロンドンの課題に向き合うためにここにいる
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> ・約30年前に活動を開始 ・公式慈善団体ですが財政的に独立しています ・ClystalPalaceは家族コミュニティクラブとして再定義
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> ・ロンドンの同じ通りで、その格差の両側が見られます ・1950年代に建設された団地の周辺に剥奪がある ・放課後無料のサッカーを提供して、反社会的行動のリスクを軽減します ・入口施策「無料のサッカーで子どもたちが来たくするようにする」 ・滞在施策「ライフスキル、応急処置、資格取得支援、自信・雇用可能性の支援」 ・出口施策「資格・雇用につながる導線をつくる。」
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> ・15～20年前に各クラブが財団を形成し始めた大きな移行が存在 ・最後のクラブとして残されていたので、それは誇り ・資金調達の面では、私たちはかなり限られている
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> ・2002年に財団組織に移行 ・私たちはプレイヤーを育成する組織ではない ・活動の焦点は、慈善・コミュニティ支援・地域開発 ・それ以前は元選手が学校でコーチングを行い、放課後クラブを運営 ・先週が引退後の生活を支えるために学校で指導 ・コントラストの都市。最も恵まれない地域のいくつかは、最も裕福な地域に隣接 ・南ブリストルの若者の機会の欠如 ・全国の40%と比較して、わずか20%が高等教育に到達
Everton in the Community Sue Gregory	<ul style="list-style-type: none"> ・リバプール広域で顕在化する 貧困・教育格差・健康格差・ASBなど複合的な社会課題が存在 ・包括的なプログラムを通じて地域課題に対応 ・誰もが必要な支援にアクセスできる世界を目指す ・強く、健康で繋がりのあるコミュニティを構築
Liverpool FC Foundation Katie Ellis Carrigg	<ul style="list-style-type: none"> ・当初はプレミアリーグの放映権関連部門として始まり、その後クラブの社会貢献活動を担う部門へ発展 ・若者への投資は不可欠、健康・学習・雇用の分野で活動 ・地域社会の社会的不平等に取り組む

表 3-2. 非営利団体の設立背景/現在の対応方針のまとめ

非営利団体名	財団設立年	財団形態	設立背景・特徴	地域課題	主なプログラム
Millwall Community Trust	1985年(Millwall Community Schemeとして開始)	独立慈善団体	南ロンドンの暴力・失業問題対応 クラブブランド共有だが財務分離	・若者暴力 ・ナイフ犯罪 ・失業問題	・安全な居場所提供 ・食料支援 ・教育、雇用支援 ・女子サッカー
Palace for Life Foundation	1990年代初頭 約30年前	独立慈善団体	コミュニティ活動から発展 現在は『Palace for Life Foundation』 財政的独立	・ロンドン南部 ・若年層犯罪 ・安全性	・ナイフ犯罪軽減 ・食糧支援 ・若者支援 ・教育プログラム
Fulham FC Foundation	2002年	独立慈善団体	地域格差・剥奪への対応 スポーツアクセス不足を改善し、 雇用導線を構築	・都市部格差 ・ナイフ犯罪 ・若年層の軽犯罪 リスク	・無料サッカー ・ライフスキル教育 ・資格・雇用支援
Arsenal FC ※球団内に組織化	非営利法人化せず	—	雇用安定性重視、資金調達制約あり 最後まで独立化しなかったクラブ	・都市部格差 ・若年層犯罪 ・健康問題	・放課後サッカー ・反社会的行動抑止
Bristol City Robins Foundation	2002年 2019年リブランディング	独立慈善団体	元選手による非公式活動から制度化 競技力強化より社会的価値重視 2019年再ブランド	・地域格差 (南部重点) ・健康・教育	・学校セッション ・地域開発 ・女子スポーツ
Everton in the Community	1988年	独立慈善団体	プレミアリーグ初期のクラブ系チャリティ。地域格差・健康課題に対応し、包括支援モデルを構築	・貧困 ・教育格差 ・メンタルヘルス	・多くの施設保有 ・メンタルヘルス ・食料支援 ・職業体験 ・反社会的行動抑止
Liverpool FC Foundation	2010年正式法人化 1990年初頭から活動実績	独立慈善団体	クラブの社会的責任を担う公式財団。地域不平等是正と若者支援を目的に設立	・教育格差 ・健康問題 ・雇用機会不足	・食料支援 ・学校セッション ・地域開発 ・女子スポーツ

3-1-5. 非営利団体の「歴史的背景」と求められる「役割」

① 1880年代は産業構造の変化にプロスポーツ球団が対応

今回の調査対象では、Millwall と Liverpool 地区を拠点とする非営利法人がいち早く設立されている。港湾・造船業の衰退により失業と貧困が急増し、社会的荒廃が進行。チャールズ・ブースによる貧困地図は、Millwall 周辺を「極度の貧困」「半犯罪的」と分類している(Booth, 1989)。また、リバプール地域も同時期に港湾産業の縮小で経済基盤を失い、長期的な社会的剥奪が固定化した(Frost & North, 2013)。両地域は一早くスポーツの持つ力を活用しなければいけない切迫した事情があったことを示唆しており、こうした歴史的負の遺産が現代においても若者の暴力・ナイフ犯罪の課題に直結し、両地区に見られる食糧支援などの貧困・就労に対する支援の源流になっていることが明らかになった。

② 2000年代はプレミアリーグによる社会的役割

1992年のプレミアリーグ設立は、イングランドサッカー界に商業化の新時代をもたらした(Damms, 2019)。更に「リーグは単なる競技構造ではなく、グローバル市場向けの商品化プロジェクトであった」と述べおり、言い換えればこの商業化とは放映権収益の集中に伴って、プロフットボール球団に新たな社会的責任を課したともいえる。2010年には Premier League Charitable Fund が設立され、毎年 3,400 万ポンド以上をクラブ財団に供給し、地域社会への還元を制度化した(premier League, 2021)。こうした資金供給によって非営利法人設立は運営の軌道にのったことを示唆しており、プレミアリーグの商業的成功が非営利法人による地域貢献活動の大きなドライバーとなった。



図 3-1. Everton in the Community における食糧支援「BLUE BASE」活動

3-2. 組織構造

3-2-1. 運営体制

今回の調査対象の中で、Arsenal FC を除くすべての組織は独立慈善団体として公的認証を受け、英 Charity Commission に登録されている。Charity Commission は、イングランドとウェールズにおける慈善団体の登録・監督・規制を担う政府機関であり、登録団体は財務状況・運営状況などが監督下に置かれ、情報は公式ウェブサイトで公開されている。

Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「クラブの公式慈善団体であり、Charity Commission によって規制される別エンティティ」と明言している。一方、Arsenal FC の Luke Howard は「各クラブの地域貢献のほとんどは完全に独立したエンティティ。私たちはそうではありません」と述べ、クラブのオペレーション部門に組み込まれている点で他財団と異なることが明らかになった。

注目すべきは、今回調査したプロフットボール球団とその非営利法人は、法的・財務的にはプロフットボール球団と分離しているが、活動面ではクラブと密接に連携していることが明らかになった。MCT の Joubin Sarrami は「紙の上では別組織だが、スポンサーや施設利用で協力関係」と述べ、Palace for Life Foundation の Michael Harrington も「クラブの CEO にも報告しています」と述べており、クラブとの実務的な結びつきが強いことを示唆している。

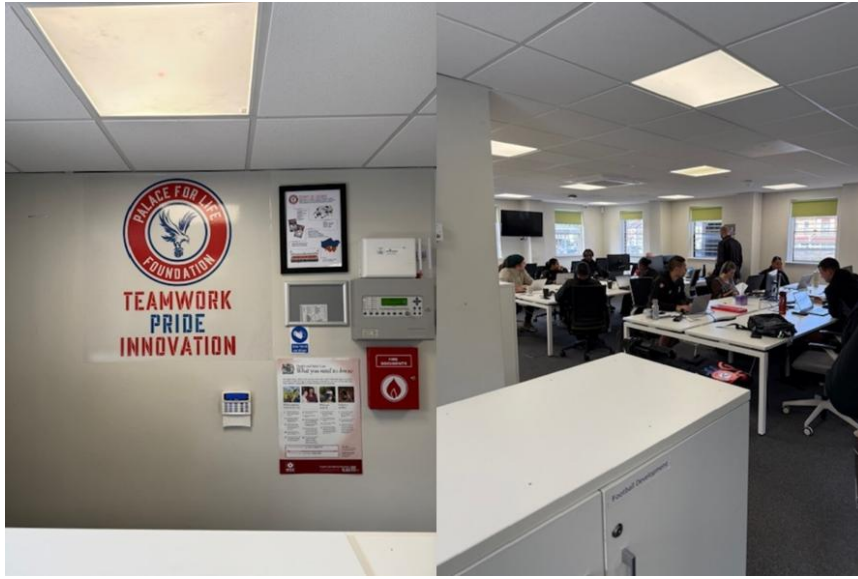


図 3-2. 隣接する Palace for Life Foundation の事務所と Crystal Place の事務所

3-2-2. 知的財産 (IP) および施設利用

プロフットボール球団の知的財産 (IP) はプロフットボール球団に帰属し、非営利法人はこれを有償かつ価格的な減免措置の上で低価格で利用していることが明らかになった。

MCT の CEO Sean Daly は「クラブのバッジやブランドは共有するが、財務・商業活動は分離されている」と述べ、「財政的にはバッジを与えてくれます。素敵な会場を私たちに与え、施設へのアクセスを与えてくれます」と Palace for Life Foundation の Michael Harrington は述べている。プロフットボール球団のもつブランドはクラブと共有しつつ、財務面では独立性を維持する運営がなされていることが確認された。

施設面では、Arsenal FC の Luke Howard も「私たちのコミュニティのピッチは 10 年前にオープンしたが、アカデミーチームも活用しています」と述べており、相互利用が一般化していることを明確にしている。また、MCT の Joubin Sarrami は「建物自体もアカデミーのトレーニングセンターとしても位置付けられているため、特定の夜にアクセスでき、時には屋内のサッカーセッションを行います」と語っており、施設の相互利用は通例ではあるが、非営利財団の活用時間は限定的であることを明言している。



図 3-3. プロフットボール球団とその公認非営利団体エンブレム
 出典:各公式サイトより引用の上筆者にて作成

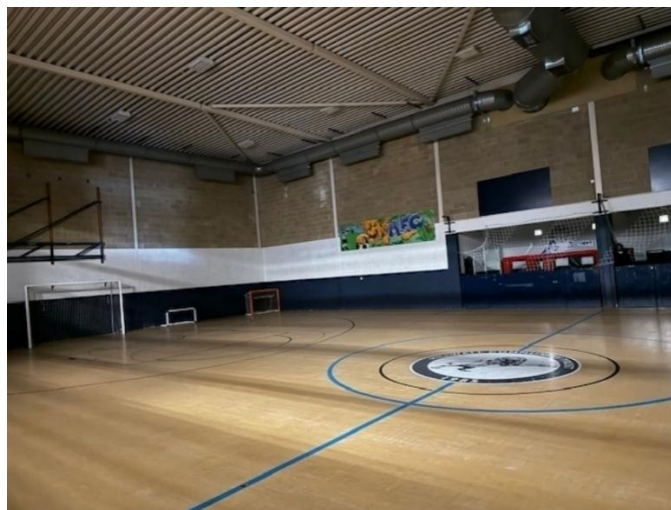


図 3-4. Millwall FCの室内練習場



図 3-5. Arsenal FC のコミュニティスペース



図 3-6. コミュニティが優先利用できる室内スペース

3-2-3. 経営体制

Palace for Life Foundation の Michael Harrington は「評議員会があり、私の上司であるマイク・サマーズは最高経営責任者であり、球団のスティーブ・パリッシュにも報告しています」とかたり、フットボール球団関係者が非営利法人双方の経営に関与していることが明確になった。また、Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「プレミアリーグと慈善委員会の双方に報告している」と述べ、リーグ自体が重要なステークホルダーであることが確認された。このように、法的には分離しているが、経営・活動面ではクラブとの密接な連携が確認され、非営利法人の重要なスポンサーであり協業者であるプレミアリーグとの連携が密でなされていることが明らかになった。

3-2-4. 主な収益源

資金調達の方法は非営利法人ごとに異なる。Bristol City Robins Foundation の Dan White は「活動資金は助成金・契約・募金で賄っています」と、クラブからの直接支援は無いことを明確に語った。Palace for Life Foundation の Michael Harrington は「資金調達チームは、より多くのお金を生み出す方法を絶えず考えようとしています」と述べ、球団に頼らない独自の収益確保努力を強調した。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「昨シーズン、スタジアムやトレーニング場でのコミュニティワークが 2,000 時間超、財団に無料提供された」と明言しクラブからの支援は資金ではなく施設提供などの間接的な支援であることを強調した。

表 3-3. 組織構造に関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> 法人形態はCharitable Company ガバナンスはSafeguarding、リスク管理、財務統制など公式ポリシーを整備 CEOの下に3部門(教育・雇用、スポーツ開発、コミュニティ) コーチは複数プログラムを兼務し、夕方だけ働くスタッフも多い 建物自体もアカデミーのトレーニングセンターとしても位置付けられているため、特定の夜にアクセスでき、時には屋内のサッカーセッションを実施
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> 評議員会があり、私の上司であるマイク・サマーズ最高経営責任者はクラブのCEOにも報告 財政的にはバッジを与えてくれます。素敵な会場に私たちを与え、施設へのアクセスを与えてくれる 私たちにはブランドを保護する責任と義務が存在 資金調達チームは、より多くのお金を生み出す方法を絶えず考えている
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> クラブの公式慈善団体であり、慈善委員会(Charity Commission)によって規制される別エンティティ プレミアリーグと慈善委員会の双方に報告している 独自のIT・HR・法務チームは持たず、フットボールクラブのリソースを使って支援を受けている 昨シーズン、スタジアムやトレーニング場でのコミュニティワークが2,000時間超、財団に無料提供された 選手エンゲージメントを財団側でリードし、選手の学校訪問などを実施 評議員会(受託者)に対してCEOが責任を負い、 約25のコミュニティプログラムが8つの仕事テーマにまたがる 商業委員会に週次で参加、CEOはクラブの管理委員会に出席
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> 各クラブの地域貢献のほとんどは完全に独立したエンティティ。 私たちはそうではない 私たちのコミュニティのピッチは10年前にオープンしたが、アカデミーチームも活用 2階に教室を持っているので、そこから教育プログラムも実行
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> 8人の評議員の取締役会。クラブ代表者と外部の専門家で構成 私たちはクラブから経済的に独立 活動資金は助成金・契約・募金で賄う エンブレムの利用料、会場利用料は球団に支払って利用 私はEFLのアドバイザリーボードや市の経済・スキル委員会に座り、都市の成果に結びつく議論に関与 前任者はクラブの知的財産(紋章)を共有しない方針を取った 2019年以降:「クラブ紋章を再導入し、ブランドを統一
Everton in the Community Sue Gregory	<ul style="list-style-type: none"> エンブレムなど知的財産は有償。かなりコストを抑えた金額感で支払 年3回の公式会議で戦略的意思決定に関与 定期的に年次報告・財務諸表を提出し、法定期限を遵守
Liverpool FC Foundation Katie Ellis Carrigg	<ul style="list-style-type: none"> IP関連は有償にて提供 基本的にはエンブレムを共有 多様な経歴を持つ10名のトラスティが運営・管理を担当 独立した法人格で多様な事業を展開、練習場の整備も財団が実施 リバプール地域をでて、世界戦略を実施

3-2-5. Premier League Kicks による非営利団体への資金提供

プレミアリーグによる地域貢献活動において大きな比重を占めているのが Premier League Kicks である。Premier League Kicks は 2006 年に開始され、10~18 歳の若者に無料のスポーツ機会を提供し、反社会的行動の抑止を目的とするプログラムである。プレミアリーグ公式資料では「安全な環境で若者を前向きな活動に参加させる」と記されている。また、Premier League Charitable Fund は「毎年 3,400 万ポンド以上をクラブ財団に供給し、Kicks や Primary Stars などのプログラムを支える」と報告しており、2010 年以降の累計投資額は約 3 億ポンドに達する(Premier League Annual

Report, 2024)。プレミアリーグは、EFL Trust や National League Trust への支援を通じ、EFL・ナショナルリーグ所属クラブにも資金供給している(Premier League Annual Report, 2024)。さらに、EFL 自体も£800,000 以上の助成金を提供する「Sky Bet & EFL Building Foundations Fund」を通じて、60 超の EFL クラブコミュニティに資金援助を行っている(EFL, 2024)。

なお、今回の調査対象にはプレミアリーグと EFL(チャンピオンシップ)に所属するプロフットボール球団が関係を持つ非営利法人が混在しているが、双方ともに不均衡に資金が配分されているという資料はみつけれなかった。

3-2-6. プロフットボール球団とその関係を持つ非営利法人がエンティティを分離する意味

非営利法人をエンティティとして分離する最大のメリットは助成金などの授受をしやすくし、税制優遇メリットを享受することである。Sport England のガイドラインには「慈善法人格は信頼性を高め、法定助成や宝くじ基金へのアクセスを可能にし、コミュニティプログラムの持続に不可欠である」と明記されており、UKにおける非営利法人化は一般的と捉えられる。

今回の調査において、興味深い結果は、プロフットボール球団は関係を持つ非営利団体に IP の利用料を請求していることであり、プロフットボール球団は「フットボールビジネス」に徹していると考えられることである。こうした振る舞いにより非営利法人は「自身で稼がなければならない」という意識も徹底され、自身の事業においても限られた予算で収支を賄うという意識が醸成されることで事業体としての健全性が確保できていることを示唆していると考えられた。本研究の当初、プロフットボール球団は自身の利益を、税制メリットなどを考慮して非営利法人に移管しているのではないか、という仮説を持っていたのであるが、それぞれの事業体としての健全性を保つ関係が明らかになった。

3-3. 活動内容

各非営利法人が提供するプログラムは、UK における地域課題の特色といえる若者の犯罪、健康、就労に関して、各地域の課題に即した柔軟なサービス設計が特徴である。これらの取り組みは、単なるスポーツ振興にとどまらず、社会的包摂、健康増進、雇用創出を同時に達成する複合的な効果をもたらしている。非営利法人は、「教育」「雇用」「健康介入」「地域支援」の4つの領域に分類された支援活動を行っており、各領域が相互に連携する包括的な活動であることが確認された。

3-3-1. 教育・雇用支援

教育・雇用分野では、資格取得や就労導線の整備が見られた。MCT の CEO Sean Daly は「Job Centre 連携や見習い制度を提供」と語り、学校で苦勞する若者向けに学習目標を再設計するプログラムを実施している「述べた。Arsenal FC の Luke Howard は「BTEC と呼ばれている職業支援プログラムは週 5 日あります」と述べ、16~18 歳を対象とした専門資格プログラムを提供するほか、

「Lavazza がバリスタになるように人々を訓練するワークショップ」を通じて職業スキルを付与している。生活に身近なプログラムを外部機関と連携していることが確認された。

3-3-2. スポーツ(フットボール)プログラム

スポーツ領域では、Premier League や EFL の資金を活用したフラッグシップ事業が中心であり、MCT の CEO Sean Daly は「プレミアリーグが起点となり、プレミアリーグを通じて資金提供され、それは約 20 年間続いている」と述べ、長期にわたり資金基盤としていることが家訓された。また、「毎週金曜日の夜、ここで大きなサッカートーナメントを開催します」と語り、暴力が起きやすい時間帯にフットボールを通じて安全な場所が提供されている。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「週 25 セッションを行い各 10~30 人が参加」「ロンドン南西部の 6 つの区に展開」と述べ、広くアクセスの機会を確保している。また、Palace for Life Foundation の Michael Harrington は「女の子のみのグループがあり、今では週に約 400 人の女の子が参加」と強調し、ジェンダー特化型プログラムを拡充している。さらに、視覚障害者や難民など、多様な属性に対応するプログラムも複数法人で確認された。

3-3-3. 健康介入

健康領域では、肥満・糖尿病対策とメンタルヘルス支援が主要テーマである。Bristol City Robins Foundation の Dan White は「一般開業医に拠点を置くコーチがいて、肥満や糖尿病患者を支援」と述べ、医療機関との連携による介入を強化している。また、MCT は「Man v Fat (肥満男性向け健康介入)」を提供し、スポーツを通じた体重管理を促進している。Arsenal FC は「NHS 連携、自殺啓発プログラム」を実施し、メンタルヘルス領域への積極的な関与が見られる。

3-3-4. 地域支援

地域支援領域では、食料提供と資金調達イベントが中心である。MCT の CEO Sean Daly は「駐車場は金曜日にフードハブに変わります。約 50 世帯が食料を受け取ります」「毎週金曜日にスタジアムで食事を集めています」と述べ、食料不安への対応を強化している。Arsenal FC は「フード協同組合を持っています、週に 2 回調達を実施できます」と語り、余剰食品の低価格提供を通じて地域の食料アクセスを改善している。

表 3-4. 活動内容に関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> ・私たちがすることはすべて、サッカー開発のものを除いて無料 ・プレミアリーグが起点となり、プレミアリーグを通じて資金提供、それは約20年間継続。昨年は800人 ・毎週金曜日の夜、ここで大きなサッカートーナメントを開催 ・暴力が起きやすい時間帯に、安全な場所を提供するため ・週に10時間以上の関りを持つプログラムを用意しています ・駐車場は金曜日にフードハブに変わります。約50世帯が食料を受取 ・毎週金曜日にスタジアムで食事を集めています ・郊外にある二次建物(セントクイーンズスポーツグラウンド) ・セントポールスポーツグラウンドは、コミュニティレイトが存在 ・コミュニティレイトは評議会のコミュニティレイトよりも安価
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> ・プレミアリーグKicksプログラムも含まれる ・視覚障害クラスは王立視覚児と協力 ・女の子のみのグループがあり、今では週に約400人 ・アカデミーへのルートが存在 ・マラソンマーチプログラムは150人が26マイルのルート走破
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> 週25セッション、各10~30人 ・ロンドン南西部の6つの区に展開 ・プレミアリーグから直接資金提供、自治体からも資金提供 ・約3か月で経験・資格・自信を付与しコーチ就労 ・最年長は90代の参加者
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> ・BTECと呼ばれる活動を提供、週5日以内 ・Kicksは年間250,000ポンドです ・難民向けのセッションが2セット ・Lavazzaがバリスタになるように人々を訓練するワークショップ ・フード協同組合を保持、週に2回調達が可能
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> ・健康と幸福は今後最大の成長領域 ・GP(一般開業医)に拠点を置くコーチがいて、肥満や糖尿病患者を支援 ・反社会的行動を防ぐため、警察と連携し、週20時間メンターが若者をサポート
Everton in the Community Sue Gregory	<ul style="list-style-type: none"> ・フードバンクは毎週開催 ・専用施設をスタジアム周辺に複数有しており多様なプログラムを提供 ・身近な相談窓口→正しい知識・気づき→仕事・健康の伴走→永続的な居場所』が途切れない導線確保 クラブの力×地域連携×専門性で実装 ・The People's Placeが象徴で、“Premier Leagueクラブに付随する初のpurpose-builtメンタルヘルス&ウェルビーイング拠点を構築中
Liverpool FC Foundation Katie Ellis Carrigg	—

表 3-5. 主なプログラム内容

非営利法人名	教育・雇用	スポーツ	健康介入	地域支援
Millwall Community Trust	<ul style="list-style-type: none"> •JobCentre連携 •資格取得 •見習い •1対1サポート •代替教育:学校で苦勞する若者向けに学習目標を再設計 	<ul style="list-style-type: none"> •PL Kicks •Joy of Moving (EFL資金) 子どもの肥満防止、健康的ライフスタイル促進 •ガールズアカデミー •LGBTチーム (Romans、Prideなど)、Man v Fat (肥満男性向け健康介入) 	<ul style="list-style-type: none"> •肥満対策プログラム (体重管理+サッカー) •栄養・料理教室 (Covid後開始) 	<ul style="list-style-type: none"> •フードバンク •学校休暇中の無料キャンプ
Palace for Life Foundation	<ul style="list-style-type: none"> •ETEプログラム •教育 •トレーニング •雇用可能性支援 •中等学校連携ワークショップ、職業体験 	<ul style="list-style-type: none"> •PL Kicks •視覚障害者フットボール、パワースタッフフットボール、ダウン症チーム •女子専用グループ (週約400名) •学校休暇中のキャンプ 	<ul style="list-style-type: none"> •自閉症など追加ニーズ対応プログラム •ダンスや非サッカー活動 (外部専門家連携) 	<ul style="list-style-type: none"> •資金調達イベント (マラソンマーチ、ロードバイク、食事会) •著名選手・ファン協力 •フードバンク
Fulham FC Foundation	<ul style="list-style-type: none"> •Made in Fulham コーチ就労導線 (約3か月で資格・経験付与) •3シーズンで約20人雇用 	<ul style="list-style-type: none"> •PL Kicks •週25セッション •ロンドン南西部6区展開 •学校休暇中のキャンプ •ウォーキングフットボール、ソーシャルメモリアクラブ (高齢者向け) 	<ul style="list-style-type: none"> •高齢者の健康促進 (最年長90代参加) 	<ul style="list-style-type: none"> •プレミアリーグ資金 •自治体支援で無料サッカー提供
Arsenal FC	<ul style="list-style-type: none"> •BTEC (16~18歳、2年間、週5日) •NCFE資格 (16~18歳) •コーチ開発プログラム (1年間、コミュニティコーチング) •Lavazzaによるバリスタ資格取得ワークショップ 	<ul style="list-style-type: none"> •PL Kicks Primary Stars、Secondary、Inspires •障害・多様性対応 (自閉症、ダウン症、切断者、小人症、聴覚・視覚障害) •難民支援セッション (ホテル収容者、拷問被害者) 	<ul style="list-style-type: none"> •メンタルヘルス NHS連携、自殺啓発プログラム •Vitality協賛肥満成人プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> •フード協同組合 (週2回、余剰食品低価格提供)
Bristol City Robins Foundation	<ul style="list-style-type: none"> •小学校での読み書き支援 •中等教育でのメンタリング •16歳以上の資格・学位 •成人教育 •教育プログラムのデジタル化 (オンライン学習導入) 	<ul style="list-style-type: none"> •無料オープンアクセスサッカー •女子・障害者・LGBTQ+向けプログラム 	<ul style="list-style-type: none"> •肥満・糖尿病対策 •メンタルヘルス支援 •一般開業医との連携 (コーチ配置) •NHS連携 	<ul style="list-style-type: none"> •フードバンク •学校休暇中の無料キャンプ
Everton in the Community	<ul style="list-style-type: none"> •Working Well:履歴書・就職活動支援、1対1 •グループの伴走/ People's Hubでのドロップイン •就労・福祉相談導線 	<ul style="list-style-type: none"> •PL Kicks:週30超のスポーツセッション (8-19歳向け) •Merseyside Policeと協働、ASB低減効果 (75-82%) 	<ul style="list-style-type: none"> •The People's Place:プレミアクラブ付随で初の専用設計メンタルヘルス&ウェルビーイング拠点。 •GP/臨床心理職が常駐、NHSほか連携 	<ul style="list-style-type: none"> •Blue Base Pantry:週次のメンバー制パントリー (約£20相当を低料金で提供) •福利・住居・禁煙支援、健康チェック、雇用
Liverpool FC Foundation	<ul style="list-style-type: none"> •6-8回の就業準備プログラム、面接 •履歴書・企業連携イベント、メンター支援等 •年次インパクトレポート 	<ul style="list-style-type: none"> •PL Kicks 9ロケーションで週次実施、女子含む高パフォーマンス運営・障がい・追加ニーズ向けのスポーツ/感覚統合セッション 	<ul style="list-style-type: none"> •年齢層別の心身プログラム •Red Hot Beats:音楽×フットボールで若者のメンタルヘルス改善を図る地域プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> •Communit+A4:E9y Engagement:年間1万超のセッション/学校・コミュニティ設定での活動 (145,000人支援、SROI等の評価も公表)

3-4. 組織規模

3-4-1. 予算規模と収益構造

今回の調査対象で Charity Comision に報告をしている非営利団体の年間事業規模は約£125M (約¥2.5 億)から£816M(約¥16.3 億)と規模感に大きな違いがあることがわかった。収益構造は概ね「慈善活動収入」を中心に、寄付・政府助成・取引収入を組み合わせる形であったが、組織間で比率に差がみられた。Palace for Life Foundation の Michael Harrington は「年間収益は約 300 万ポンドで、そのうち約 35%はプレミアリーグからの資金です」と述べており、特定資金源への依存度が高いことを示唆している。Liverpool FC Foundation は取引収入が約 34.6%を占め、事業基盤の分散化が進んでいる。MCT の CEO Sean Daly は「助成金が途切れたら事業継続は厳しい。だから

収益モデルを強化しなければならない」と強調しており、財務的持続可能性が重要課題であることが鮮明になった。

3-4-2. スタッフ数と組織構造

人的リソースは組織間で大きく異なり、フルタイムスタッフ数は 28 名 (Arsenal) から 120 名 (Everton) の範囲である。さらに、パートタイムやボランティアを含めると、総労働力は Millwall (57 名ほかボランティア 10 名) から Everton (120 名ほか 160 名ボランティア) まで幅広い。Palace for Life Foundation の Michael Harrington は「フルタイムスタッフは 55 名で、さらに多数のパートタイムコーチによって人件費を調整」と述べ、固定費に加えて事業に応じてリソースを調整しており雇用形態は柔軟にして対応していることが確認された。また、Fulham FC Foundation では「コーチの 15 から 20% が財団のプログラム出身 (Kicks 等)」と語っていることや、「労働力の約 60% が私たちのプログラム出身」と Bristol City Robins の Dan White は強調しており、プログラムと同時に雇用機会も提供していることが明らかになった。

3-4-3. 活動範囲と域外への広がり

活動範囲は地域密着型から広域型まで多様である。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「ロンドン南西部の 6 自治区で 12,000 人超と協働」し、「平均接触時間は 21 時間/人、学校伴走型では最大 60 時間に達する長期介入を重視している」。一方、Everton in the Community の Sue Gregory は「150,000 人以上の参加者、162 拠点」をカバーし、Liverpool FC Foundation も「年間 145,000 人超を支援」するなど、都市全域に広がる大規模な活動を展開している。Bristol City Robins Foundation の Dan White は「プレミアリーグ Kicks で年間 2,000 人超」と語り、地域性や活動範囲によって大きな差異が明らかになった。

3-4-4. 非営利団体の収益構成と事業力強化の必要性

非営利団体は様々な収益ポイントから資金を調達しているが、前述した Premier League Kicks や EFL 提供の資金など、フットボール起点でのプログラムが原資となっている。図3-3に示される紫色で示された領域(Charitable Activity)が該当し、依然として非営利団体の収益の大半をしめている。赤色で示された領域(Donations and Legacies)は寄付や寄贈を表しており、地域ステークホルダーとの連携具合の深さを表している。黄色で示された領域(Other trading Activities)は収益事業の割合を示しているが、特筆すべきは前述した 1880 年代から活動をしてきた法人において本比率が高いことがあげられる。このことから活動年数に応じて非営利法人の成熟度が高まると、既存の枠組みにおいて地元から調達できる資金は限界点に達し、資金調達のための事業や外部との連携を高め、収益力の向上をはかる「経営」にシフトする傾向があると推察される。



図 3-7. 今回の調査対象における収入の割合比較表

出典. Charity Comision の公開情報より筆者にて作成

表 3-6. 組織規模に関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> ・年間収入約£1.25M(助成金依存度高い) ・支出はほぼ全額が慈善活動 ・主要拠点はLions Centre(屋内4Gピッチ、スポーツホール、教室)とSt Paul's Sports Ground(£1M再生投資) ・助成金が途切れたら事業継続は厳しい。だから収益モデルを強化しなければならない ・オフィスは10人程度、現場に出ると70人が稼働。 ・見えないところで多くの人が地域を支えている
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> ・フルタイムスタッフは55名で、さらに多数のパートタイムコーチがいます ・年間収益は約300万ポンドで、そのうち約35%はプレミアリーグからの資金
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> ・約100人(35人フルタイム、約65人パートタイム/セッション契約) ・コーチの15~20%が財団のプログラム出身(Kicks等)のうえ資格取得、そのうえで雇用のルートが存在 ・今シーズンの事業規模は約300万ポンド。」 ・到達人数は12,000人超と協働(ロンドン南西部の6自治区) ・接触時間(質重視)平均21時間/人。 ・最高のプログラムは約60時間(学校で週次伴走)」 ・イベント型の単発ではなく長期伴走で“影響の質”を重視。 ・スタッフは1~2プロジェクト担当が多く、他の20プロジェクトへの理解を高める努力
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> ・資金規模(概算):プレミアリーグ由来で約£800,000 ・PL Kicks £250k, Primary Stars £200k 等 ・特別資金:自殺啓発プログラムに£50,000(11クラブ対象) ・クラブ直接拠出:メンタルヘルス、学習障害、切断者支援など ・以前はプレミアリーグ資金、現在はクラブ善意による拠出 ・人的規模:フルタイム28名、週約90セッション ・教育参加者:55人の若者(BTEC/NCFE系)、過去記録で約120人登録
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力の約60%が私たちのプログラム出身 ・過去8年で売上高は約3倍。直近は約250万ポンド ・約98%は無料、有料はウォーキングフットボール
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> ・ロンドンでは直接競争しない傾向(他団体) ・トottenhamは非常に良い脳性麻痺セッションを实行 ・1つのクラブに非常にうまくやらせる方が良い ・火曜日の夜には、コミュニティの50人の若者が参加、両親は夕方を快適に感じる ・QRコードなど、スタジアムの周りの有用なサービスへのリンク
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> ・私たちは最も剥奪された地域で多く活動(南ブリストル) ・テラードの健康と減量プログラムを实行 ・3か月または4か月にわたって教育的であり、教室で栄養やアルコールの影響を学ぶ ・チーム全体が体重を減らして目標を達成すると、チームに利点を与える ・健康と幸福は現状では小さいが、今後5年間で最大の成長領域 ・NHSが病院や一般開業医からコミュニティ設定に資金をシフトを模索 ・ブリストル大学:メンタリングプログラム評価 ・UWE(イングランド西部大学):学位プログラムパートナー ・サウスウェールズ大学:学位プログラムパートナー(資金調達規制の課題あり)
Everton in the Community Sue Gregory	<ul style="list-style-type: none"> ・総収入は£5.36M、 ・£3.73百万ポンドが慈善活動収入、£1.04百万ポンドが寄付・遺贈による収入 ・Blue Base Pantryはメンバー制で運営、1回£5の料金で約£20相当の食料品や生活必需品を提供 ・併せて福祉相談・健康チェック・就職フェアなど包括的な支援を無償で提供 ・Beat Breathlessness Hubは地域で心肺疾患のスクリーニングを無料で提供 ・アストラゼネカやNHSとの連携、開始半年で1,200人を検診、NHSに約£110,000のコスト削減効果
Liverpool FC Foundation Katie Ellis Carrigg	<ul style="list-style-type: none"> ・86名の職員と約90名のボランティア ・83,000人以上がプログラムに参加し、6,000回以上のセッションを実施

表 3-7. 事業規模と組織

組織名	事業規模 (£)	収入内訳	人員情報	インタビュー内容	Charity No.	最新年度
Millwall Community Trust	£1,252,986	<ul style="list-style-type: none"> 寄付£36.5k 慈善活動£803.7k 取引£324.1k 投資£21.5k その他£67.2k 	<ul style="list-style-type: none"> 57 理事10 ボランティア10 	<ul style="list-style-type: none"> 主要施設: Lions Centre, St Paul's Sports Ground (約£1M投資) スタッフ数: 57名 (ボランティア10名、トラスティ10名) 	1082274	2024/3/31
Palace for Life Foundation	£3,001,681	<ul style="list-style-type: none"> 寄付£405.6k 慈善活動£2.57M 投資£23.5k 政府助成£289.8k 	<ul style="list-style-type: none"> 100 理事13 ボランティア63 	<ul style="list-style-type: none"> プレミアリーグ等から約35%の制限付き資金 (Kicks、コアコスト等) 残りはスポンサー、イベント、寄付など。 クラブからの直接資金は少額 (例: 過去に人件費1名分を支援) 	1125878	2024/6/30
Fulham FC Foundation	£2,563,147	<ul style="list-style-type: none"> 寄付£517.2k 慈善活動£2.01M 投資£38.2k 政府助成£47.7k 	<ul style="list-style-type: none"> 114 理事6 	<ul style="list-style-type: none"> 人員: 約100名 (35名フルタイム、~65名パートタイム/セッション契約含む) コーチの**15-20%**が財団プログラム出身 到達人数: 12,000人超/年 (Kicks例): 週25セッション、各10-30名参加、 平均接触時間: 21時間/人 (最良プログラムは平均60時間: 学校で週次伴走)。 「イベント型単発」に偏らず、長期伴走重視 	1111639	2024/8/31
Bristol City Robins Foundation	£2,476,018	<ul style="list-style-type: none"> 寄付£402.5k 慈善活動£2.04M 取引£26.8k 投資£2.4k 政府契約£177k 助成£196.7k 	<ul style="list-style-type: none"> 44 理事6 ボランティア55 	<ul style="list-style-type: none"> 年間収益: £1.3~1.4百万 (コロナ前£1.1~1.2百万) プレミアリーグ資金: 約£100k (Band H) 施設: セントポールスポーツグラウンド (£1.3百万再生) 他複数会場。 スタッフ総数: 約70~85名 エンゲージメント: プレミアリーグKicksで年間2,000人超 	1093059	2024/5/31
Everton in the Community	£5,367,111	<ul style="list-style-type: none"> 寄付£1.04M 慈善活動£3.73M 取引£575k 投資£14.7k 政府契約£677k 	120FT +160VC	<ul style="list-style-type: none"> 多様なプログラム (学校、障害、マルチスボーツ等) 150k+参加者、162拠点 	1099366	2024/6/30
Liverpool FC Foundation	£8,161,917	<ul style="list-style-type: none"> 寄付£1.69M 慈善活動£3.55M 取引£2.82M 投資£95.7k 政府助成£341k 	NOData	<ul style="list-style-type: none"> 社会包摂、教育、スポーツ参加等4カテゴリ、145,000+人/年支援 	1096572	2024/5/31

Charity Commission のデータとインタビュー内容を筆者にてまとめて作成

3-5. フットボールスタークホルダーとの連携

3-5-1. プレミアリーグ/EFL から外部への拡大

前章でも触れたが、1980年代の産業衰退による社会荒廃に対応する形で EFL がスポーツを活用し、プレミアリーグの商業的成功によって Premier League Foundation や EFL による支援が確立され、20年以上にわたる非営利法人の活動の大きな経営基盤となってきた。

Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「プレミアリーグから直接資金提供、自治体からも資金を受ける」と語り、複数の資金源を組み合わせることで活動を拡大している。Bristol City Robins Foundation Dan White は「私たちは EFL アドバイザリーボードや市の委員会にも参加しています」と述べ、「リーグとの政策協議や大学との共同研究を推進している」と述べている。このように各非営利法人は、所属するリーグと協働し、フットボールの普及活動を推進しながら地域自治体や地域機関などと連携し、地域課題対応の重要な役割を果たしていることが確認された。

3-5-2. フットボールやスポーツ関連との連携

各非営利法人は、クラブ商業部門、ファン、企業 CSR、医療・教育機関との連携を通じて活動を強化している。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「スタジアム来場者に、クラブとコミュニティを慈善の線上で位置づけ、直接支援への導線を作る」「米国など海外ファンともビデオ通話・来訪時のキャンプ参加をつなぐ」と語り、国内外のファンに対する支援導線や交流を強化している。Arsenal FC は「NHS は専門知識を持っているのでパートナーとして協力しています」「The Medical Foundation など治療セッションの 1 つはサッカーです」と語り、医療機関との協働を通じて治療や教育プログラムを展開している。

さらに、Liverpool FC Foundation の Katie Ellis Carrigg は「日本財団とのパートナーシップで世界戦略の一部を展開」と語っており、地域内で蓄積したノウハウを基に海外の提携先に広げている。

表 3-8. ステークホルダーに関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> ・プレミアリーグが起点となり、プレミアリーグを通じて資金提供され、それは約20年間継続 ・政府機関とは対立ではなく並走。彼らができないことを我々が担う。それが信頼を生む
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> ・評議員会の1人は商業マネージャ。 ・ファンがフットボール以外の費用を与えてくれるかどうかの施策を展開 ・有名選手がファンに手を差し伸べている ・王立視覚児と協力
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体からも資金を受ける ・スタジアム来場者に、クラブとコミュニティを慈善の線上で位置づけ、直接支援への導線作成 ・米国など海外ファンともビデオ通話・来訪時のキャンプ参加をつなぐ ・クラブ公式パートナー予算がない企業にも、プログラム単位で具体的インパクトを提供 ・チェルシー、ブレントフォード、パレス、ミルウォール等と地理が接する。線引きはあるが柔軟
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> ・Mencapと呼ばれる全国学習障害慈善団体存在 ・NHSは専門知識を持っているのでパートナーと協力 ・The Medical Foundation 治療セッションの1つはサッカー ・私たちはフットボール財団パークファンドと地方自治体の公園基金を用いサッカーピッチを建設 ・Lavazza、Vitality、Keshava、チケットマスター、J.P.モーガンなどがパート
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> ・リバーサイドユースクラブを再生するため120万ポンドを獲得するために、ルイスハム地方自治体と彼らの青少年奉仕を支援 ・警察とも協力。監護士室に行くスタッフがおり、逮捕された人ともダイビングオフィサーは実際に彼らと一緒に働く
Everton in the Community Sue Gregory	<ul style="list-style-type: none"> ・The People's Placeは“Premier Leagueクラブに付随する初のpurpose-builtメンタルヘルス&ウェルビーイング拠点” ・精神・身体・生活等の複数領域を1つの支援導線に束ねる ・Beat Breathlessness Hubは地域で心肺疾患のスクリーニングを無料で提供 ・アストラゼネカやNHSとの連携、開始半年で1,200人を検診、NHSに約£110,000のコスト削減効果
Liverpool FC Foundation Katie Ellis Carrigg	<ul style="list-style-type: none"> ・日本財団とのパートナーシップで世界戦略の一部を展開 ・Alder Hey小児病院と「MOVE」プログラムを共同運営 ・雇用・教育支援「Works」ポートフォリオで資格取得や就職支援を提供

3-6. 地域ステークホルダーとの実行スキーム

3-6-1. 地域における協業スキーム

MCT の Joubin Sarrami は、「地域ニーズに応じてプログラムを設計し、ファンカードハブを運営することで、クラブと地域の絆が強化される」と述べ、ファンネットワークを基盤とした協業モデルの特徴を示した。また、同団体は女子、LGBTQ+、障がい者、高齢者まで誰も排除しないことをアイデンティティとしている。Palace for Life Foundation の Michael Harrington は、「クラブオーナーが地元出身であり、地域コミュニティを重視する文化がある」と強調し、さらに「アカデミーへのルートがあり、スカウトをこれらの試合に招待する」と述べ、スカウトを介したアカデミー直結モデルを構築している。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は、「選手の学校訪問、週次の学校支援など、継続的に現場へ出向く」と語り、教育機関との連携を重視している。また、「無料サッカーをエントリーに、資格・応急処置・雇用支援へ昇格させる“段差の低い階段”」と表現し、教育領域での信頼性を確保している。Arsenal FC の Luke Howard は、「クラブのアイデンティティを守ることが最重要であり、公共空間を活用して地域に開かれた活動を行う」と語り、QR コードなどを活用して地域の公共空間と連携するモデルを示した。Bristol City Robins Foundation の Dan White は、「大学や NHS との連携により、教育と健康の両面で持続可能なモデルを構築している」と述べ、学位プログラムやメンタルヘルス支援を含む制度的基盤を整備している。

3-6-2. 行政関連との連携

MCT の Joubin Sarrami は「自治体との施設管理契約を締結し、Charity Commission による財務透明性を担保している」と述べ、Palace for Life Foundation の Michael Harrington も「施設管理者との恒久契約を保持し、活動拠点の安定性を担保している」と語り、行政との長期的な協働基盤を構築している。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「学校委員会評価を通じて高いステークホルダー信頼を獲得し、教育分野での制度的協働を強化している」と述べ、教育領域での制度的連携を強化している。また、Arsenal FC の Luke Howard は「公共エステート利用により地域住民へのアクセスを拡張し、クラブ間連携を通じてプログラムのスケーラビリティを担保している」と述べ、公共空間を活用したモデルを例示した。Bristol City Robins Foundation の Dan White は「NHS 資金スキームへの適合性を示し、大学との複連携により教育・健康領域での制度的持続性を確保している」と述べ、地方型クラブと公共機関が制度的面から提携を強化することで持続性を担保しやすいと示唆している。行政との制度的連携は、活動の持続性を担保する重要な要素である。



図 3-8. St Paul's Sports Ground

Millwall Community Trust が行政より指定管理者として運営

3-6-3. 地域間のプロフットボール球団と非営利団体の連携

都市型クラブの共通の活動として、Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「私たちは他クラブと競争するのではなく、補完的な役割を果たすことを重視しています」「地域の境界を越えて、チェルシーやブレントフォードのサポーターも受け入れることで、排他性を避けています」と語っている。また、Arsenal FC の Luke Howard も「ロンドンでは同じグループが来て直接競争しない傾向があります」と述べている。このことはロンドンに多数のフットボールクラブが存在するなかでお互いの活動の効率性を重視していることを示しており、地域全体の課題解決においては相互互換性があることを示唆している。

3-6-4. 優先度の高い連携と地域間での互換性の存在

プロフットボール球団に対するファンの熱量は時に強烈な対立を引き起こすが、社会課題に対してはシームレスに相互連携が可能である。特に行政サービスや大学、病院などが提供する公共サービスはその内容自体が伝わりにくく一方通行的な側面が存在するが、フットボールファンの目線からアプローチをすることで理解を得やすくする効果がある。このように公的機関との連携は、プロフットボール球団および関係を持つ非営利法人が公共機関の代替的役割を果たし、制度契約や資金スキームを通じて地域貢献活動の継続性を担保していることを示唆している。

さらに狭い地域にプロフットボール球団が存在する場合には、相互の非営利法人が対応する領域を棲み分けることで、地域を面とらえて支援活動を行うことが可能であり、ファンも普段の最前目線を超えて相互互換できることが確認された。

さらに、Everton in the Community や Liverpool FC Foundation の事例は、他の非営利法人に比べて一歩先を行くモデルを示している。それぞれ自前の施設や包括的なプログラムを形成し、地域課題に対して多層的な支援を提供している点で特徴的である。加えて、NHS や大学病院、アストラゼネカなどの大手企業との連携を進め、医療・教育・生活支援を統合したスキームを構築している。このことは、より規模の大きい非営利法人が行き着く方向性を示しており、単なるスポーツ振興を超えて、公共サービスの補完的担い手として機能するモデルの進化を示している。

表 3-9. 地域ステークホルダーとの実行スキームに関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> ・地域ニーズに応じてプログラムを設計。ファンがフードハブを運営することで、クラブと地域の絆が強化 ・女子、LGBTQ+、障がい者、高齢者まで、誰も排除しないことがMCTのアイデンティティ
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> ・クラブオーナーが地元出身であり、地域コミュニティ重視 ・プログラムは宮殿ブランドを反映し、家族・コミュニティ志向 ・アカデミーへのルートがあり、アカデミーのスカウトをこれらの試合に招待 ・自閉症等の若者に地域クラブと協働し主流参加(メインストリーム)を優先
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> ・選手の学校訪問、週次の学校支援など、継続的に現場へ出向く ・長時間の伴走が信頼を生み、反社会的行動の低減や就業可能性向上に影響 ・無料サッカーをエントリーに、資格・応急処置・雇用支援へ昇格させる“段差の低い階段” ・私たちは他クラブと競争するのではなく、補完的な役割を果たすことを重視しています ・地域の境界を越えて、チェルシーやブレントフォードのサポーターも受け入れることで、排他性を避けている ・私たちの哲学は、重複を避け、地域全体で包括的なサービスを提供すること ・証拠を積み上げることで資金調達の物語が強くなる
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> ・ロンドンでは同じグループが来ることはなく、直接競争しない傾向 ・トッテナムは非常に良い脳性麻痺セッションを実行。1つのクラブに非常にうまくやらせる方が良い ・火曜日の夜には、コミュニティの50人の若者が来て…両親が夕方に快適に感じる ・QRコードなど、スタジアムの周りの有用なサービスへリンク
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> ・私たちは最も剥奪された地域で活動しています(南ブリストル) ・テーラードの健康と減量プログラムを実行している…3か月または4か月にわたって教育的であり、教室で栄養やアルコールの影響を学ぶ ・チーム全体が体重を減らして目標を達成すると、チームに利点を与える ・健康と幸福は現状では小さいが、今後5年間で最大の成長領域 ・NHSが病院やGPからコミュニティ設定に資金をシフトしようとしている ・ブリストル大学:メンタリングプログラム評価 ・UWE(イングランド西部大学):学位プログラムパートナー ・サウスウェールズ大学:学位プログラムパートナー(資金調達規制の課題あり)
Everton in the Community Sue Gregory	<ul style="list-style-type: none"> ・途切れない導線を、クラブ×地域連携×専門性で実装 ・The People’s PlaceにGP・臨床心理士が常駐 ・OB/OGトークを提供 ・Blue Base Pantry(週会費)で食料・衛生用品にアクセス ・Beat Breathlessness:地域型心肺疾患スクリーニング拠点。 ・アストラゼネカ助成+リバプール大学病院グループ提携、NHSでは最大6か月かかるプロセスを短縮
Liverpool FC Foundation Katie Ellis Carrigg	<ul style="list-style-type: none"> ・Smile Squadで児童の歯科スクリーニング1,547件実施、500件超をNHSへ紹介 ・Sound Mindsほかメンタル・ウェルビーイング支援を拡充 ・障害インクルージョン Respect 4 All(視覚障害・重度学習障害・車椅子利用者など対象)を無料で通年提供、参加障壁の低いスポーツ環境整備

表 3-10. 地域における協業スキーム比較

非営利団体名	協業スキーム(特徴)	企業・行政との関係(特徴)	代表的な協業アセット
Millwall Community Trust	<ul style="list-style-type: none"> 地域ニーズに基づくプログラム設計 ファン主導フードハブ 多様性対応(女子・LGBTQ+・障がい者・高齢者) 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体との施設管理契約 財務透明性(Charity Commission) 	<ul style="list-style-type: none"> フードハブ拠点 ファンネットワーク
Palace for Life Foundation	<ul style="list-style-type: none"> 地元密着型 アカデミー直結モデル 障がい者支援で地域クラブと協働 会場確保の排他的契約 	<ul style="list-style-type: none"> 地元クラブとの連携 施設管理者との強固な契約 	<ul style="list-style-type: none"> アカデミー連携ルート 専用会場契約 ブランド資産(水晶宮ブランド)
Fulham FC Foundation	<ul style="list-style-type: none"> 継続的學校訪問 無料サッカー→資格 雇用支援への段階的モデル 包括性(他クラブサポーターも参加) エビデンス重視 	<ul style="list-style-type: none"> 学校との強固な連携 資金調達で外部ステークホルダー信頼構築 	<ul style="list-style-type: none"> 学校ネットワーク M&Eシステム(評価基盤) 無料参加モデル
Arsenal FC	<ul style="list-style-type: none"> クラブ間で障がい者スポーツ役割分担(重複回避) タフセッションで安全な場提供 QRコードで支援サービス導線 	<ul style="list-style-type: none"> クラブ間調整による広域連携 公園・エステート利用で公共空間連携 	<ul style="list-style-type: none"> PL Kicksプラットフォーム デジタル導線(QRコード) 公共空間アクセス
Bristol City Robins Foundation	<ul style="list-style-type: none"> 剥奪地域重点(Hartcliffe, Knowle)にて無料オープンアクセス 多文化対応(黒人・ソマリア・南アジア) 拠点増設・スタッフ研修 健康・減量プログラム(教育+運動+チーム目標) サッカーと健康のリンク 大学連携(学位プログラム) 	<ul style="list-style-type: none"> NHS資金シフトに対応可能(健康契約獲得余地) 大学連携(ブリストル大学、UWE、サウスウェールズ大学) 	<ul style="list-style-type: none"> 健康プログラム(教育+運動) 大学パートナーシップ 多文化対応スタッフ
Everton in the Community	<ul style="list-style-type: none"> 途切れない導線 The People's Place 医療・メンタル支援 Education Hub Blue Base Pantryで食料支援 Beat Breathlessnessで心肺疾患早期発見 	<ul style="list-style-type: none"> NHS 大学病院との連携(心肺疾患スクリーニング) アストラゼネカ助成金・自治体・警察とのASB介入協力 	<ul style="list-style-type: none"> The People's Place(メンタル・健康拠点) Blue Base Pantry Beat Breathlessness Hub
Liverpool FC Foundation	<ul style="list-style-type: none"> Red Neighboursで食料・孤立支援 Premier League Kicksで若年層介入 Respect 4 Allで障がい者スポーツ Worksスイートで雇用 	<ul style="list-style-type: none"> NHS メンタル連携 自治体などの安全教育協働 企業(Standard Chartered等)との資金協力 	<ul style="list-style-type: none"> Anfield拠点+Red Neighboursネットワーク PL Kicksプラットフォーム・Worksプログラム群

3-7. 将来ビジョン

プロフットボール球団の非営利法人は、事業継続性の確保に向けて、資金調達と事業拡張を組み合わせ、重点プログラムを教育・福祉・メンタルヘルスに広げる一方、女子育成など差別化要素を取り入れていることが明確になった。また、物理的インフラの整備は、これらの戦略を実現するための不可欠な要素であることが確認された。

3-7-1. 事業継続性の確保

各団体において、持続可能な事業モデルの構築が重要課題であることは明確である。MCT の Joubin Sarrami は「地域を広げ、デジタルで教育を届ける。それが我々の挑戦です」と述べ、デジタル化を通じた事業拡張を志向している。収益の多様化が必要であることが示された。また、Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「革命でなく進化」「技術時間を1時間から24時間に拡大し、質的 KPI を強化したい」と述べ、既存プログラムの量的拡大を中心とした成長路線を示している。Bristol City Robins Foundation は「女子育成と地域強化を結びつける」と明言し、新たな領域として女子戦略への投資を明確に打ち出している。

3-7-2. 重点プログラム

今回調査対象の非営利法人に共通して、スポーツを基盤とした教育・福祉・メンタルヘルス支援が重要テーマであることが明確になった。Arsenal FC の Luke Howard は「自閉症の診断率が非常に高い、深刻なメンタルヘルスの診断率も非常に高いです」と述べ、特別支援ニーズへの対応を重視している。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan は「スポーツを通じてより良い生活を築く」とのミッションを掲げ、Bristol City Robins Foundation は、女子育成を地域貢献と結びつけるモデルを推進しており、「選手達は地域社会に還元」という発言に象徴されるように、社会的価値創出を重視している。

3-7-2. インフラ施設

施設面では、屋内スペース不足や専用拠点の確保が課題であることが明確になった。Palace for Life Foundation の Michael Harrington は「屋内スペース、全天候型の屋内スペース、エリートのための屋外スペースがある」と述べ、全天候型施設の必要性を強調している。また、「彼らが屋根を問わずいつでも使用できる独自の指定された屋内ハブ・自分の小さなソフトスペースが必要です」との発言からも、専用スペースの確保が将来戦略の重要要素であることが確認された。Bristol City Robins Foundation も「地域拠点プロジェクトを推進」と記載しており、女子戦略と連動したインフラ整備が今後の重点課題であることが明確になった。

表 3-11. 将来ビジョンに関する担当者の主な発言

インタビュー対象者	主要コメント
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	<ul style="list-style-type: none"> 若者に『安全な場所』を提供し続けること。それが我々の存在理由 地域を広げ、デジタルで教育を届ける。それが次の挑戦です
Palace for Life Foundation Michael Harrington	<ul style="list-style-type: none"> 無制限の収入を成長させることができれば、何をしたいのかを決めることができます 「屋内スペース、すべての天気の内スペース、エリートのための屋外スペースがあります」 「…スタンドの中…そこには独自の指定スペース、オフィススペースなどがあります」 「私たちはすでに現場に2つの感覚室を持っています」
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	<ul style="list-style-type: none"> 革命ではなく進化 接触時間21→24時間など、質的KPIを強化 スポーツを通じてより良い生活を築く』に継続コミット
Arsenal FC Luke Howard	<ul style="list-style-type: none"> 未来の希望は、プレミアリーグの子供たちに興奮していることが証明されたので、資金で再びラックスすることを希望します プレミアリーグクラブが必要とするものではなく、アーセナルが必要とするものは何ですか？ 「イズリントンは…裕福で奪われた人々の面で最大の格差」 「自治区にはかなり深い若者の暴力の問題…かなり多くのナイフ犯罪があります。」 「自閉症の診断率が非常に高い…深刻なメンタルヘルスニーズの診断率も非常に高いです。」
Bristol City Robins Foundation Dan White	<ul style="list-style-type: none"> 毎シーズン、彼らが望んでいますが、リソースの制限があります 「ロンドンフットボールクラブはロンドンユナイテッドと呼ばれるグループに座ります…すべてのCEOが月に一度会って、特定の問題について議論します」

表 3-12. 将来ビジョン一覧

インタビュー対象者	ミッション	戦略方向性	重点プログラム	対象・地域	施設戦略
Millwall Community Trust Sean Daly Joubin Sarrami	若者に安全な場所を提供し続ける	助成金依存脱却助成金依存から脱却 ・施設貸出 ・有料スクール収益多様化 ・地域拡張 ・デジタル教育+オンラインメンタリング	デジタル教育 ・オンラインメンタリング ・有料スクール・コミュニティ拠点運営	若者中心、地域拡張方針	施設貸出による収益化
Palace for Life Foundation Michael Harrington	障害者・追加ニーズのある子どもが安心して参加できる環境づくり	全天候型の自前屋内ハブ確保/スタジアム改修(新メインスタンドにオフィス・指定スペース・感覚室)/プログラム拡充/無制限資金拡大(人員・賃金改善)	障害者支援(パワーチェア、ダウン症)/女子サッカー/教育/メンタルヘルス/交流イベント(非競技支援)	障害・追加ニーズのある子ども、地域コミュニティ	全天候型屋内ハブ、感覚室2室、指定ワークショップスペース
Fulham FC Foundation Mathew Doolan	スポーツを通じてより良い生活を築く	革命ではなく進化/拡大より深耕/新フェーズ3年(年度開始9/1スクールイヤー運動)/質的KPI強化	教育・就業支援/二次プログラムへの遷移支援/資格取得支援	コミュニティ全般、長期関係構築重視	—
Arsenal FC Luke Howard	地域課題解決・社会的包摂	PL資金指標の柔軟化(子供中心・バイナリから地域課題解決型へ)/成人支援へ拡張/クラブ直轄の雇用安定・福利厚生維持	学習障害支援/社会的包摂/メンタルヘルス/暴力・ナイフ犯罪対策/自閉症支援	Islington地区(格差、暴力、メンタルヘルス高診断率)	—
Bristol City Robins Foundation Dan White	女子育成と地域包括支援(連携を通じた地域価値創出)	女子アカデミー強化(WSL昇格視野、毎季実施したいが資源制約)/パフォーマンスパスウェイ拡充/メンタルヘルス・高齢者支援強化/地域施設再生継続/London Unitedによるクラブ間連携維持	女子アカデミー/選手育成(パスウェイ)/メンタルヘルス/高齢者支援/地域施設再生	女性・女子、高齢者、地域コミュニティ	地域施設再生プロジェクト継続

第4章. 考察

4-1. エンティティとしての独立が経済的自立をもたらす

非営利法人としての持続的活動を支える根本的な仕組みとして、プロフットボール球団と関係を持つ非営利法人とは独立したエンティティとして法的・経営的に分離していることであることが調査では明確になった。

この独立性は、非営利法人が Charity Commission に登録されることで助成金や寄付金の獲得が容易になる点において重要である。また、企業による資金提供も CSR 活動として理解されやすく、社内外の支持を得やすいことから、チャリティ活動への参加を促進する要因となっている。これらは、非営利法人がプロフットボール球団からの直接的な財政支援に依存せず、自立的な資金調達を可能にする仕組みの一つである。

一方、Arsenal FC のように球団内部に慈善活動部門を保持する場合、助成金の獲得が難しく、活動規模が限定されていることから、エンティティの分離が非営利法人の経営的自立に寄与することを裏付けている。さらに、非営利法人は提供された資金を責任もって活用し、必要に応じて追加資金を自ら調達することで、目的に対して経営的な自走を実現していることも確認された。Everton in the Community のように複数の施設を保有し、地域にプラットフォームを形成する事例は、非営利法人が事業体としての経営基盤を確立し、成熟度を高めていることを示している。

4-1-1. プロフットボール球団の IP も非営利法人のブランディングに活用

調査対象の全球団は、自身の保有するエンブレムや商標などの知的財産(IP)を非営利法人に有償または優遇条件で貸与しており、球団が IP 活用を基盤とする事業体であることが明確となった。特筆すべきは、プレミアリーグ所属の収益力の高い球団であっても、非営利法人に直接的な利益の配分や資金移動を行わず、経営的分離を徹底している点である。つまりプロフットボール球団はフットボールビジネスのエンティティに特化しており、この構造は非営利法人の経営的な自立性を担保しつつ、球団が社会的責任を果たすための協働を可能にする仕組みであると言える。

他方、プロフットボール球団はスタジアム周辺施設や駐車場の無償提供、選手の地域活動への派遣など、コスト負担が少なく自身の資産を活用した間接的な社会貢献を行っている。また Premier League Kicks プログラムに代表されるように、非営利法人はプロフットボール球団並びに UK フットボールの普及活動を担う役割を果たしており、両者の協働は戦略的な意味を持つ。さらに、Liverpool FC Foundation が国境を越えて資金調達を行い、グローバルなチャリティ活動を展開している事例は、非営利団体の活動が球団のブランド価値向上に寄与することを示している。日本財団との提携を伴うリバプール日本ツアー(日本財団, 2025)は、非営利法人がプロフットボール球団の国際的ブランディング戦略に組み込まれていることを象徴している。

また、Crystal Palace と Palace for Life Foundation が協働し、サッカースクールとアカデミーが連動するなど、地域課題への対応規模が数年で他団体の約 1.5 倍に達していることは、独立したエ

ンティティ間であっても事業シナジーを創出できることを示唆している。これらの事例は、両者が単なる疎結合ではなく、戦略的な連動を伴う協働関係にあることを示すものである。

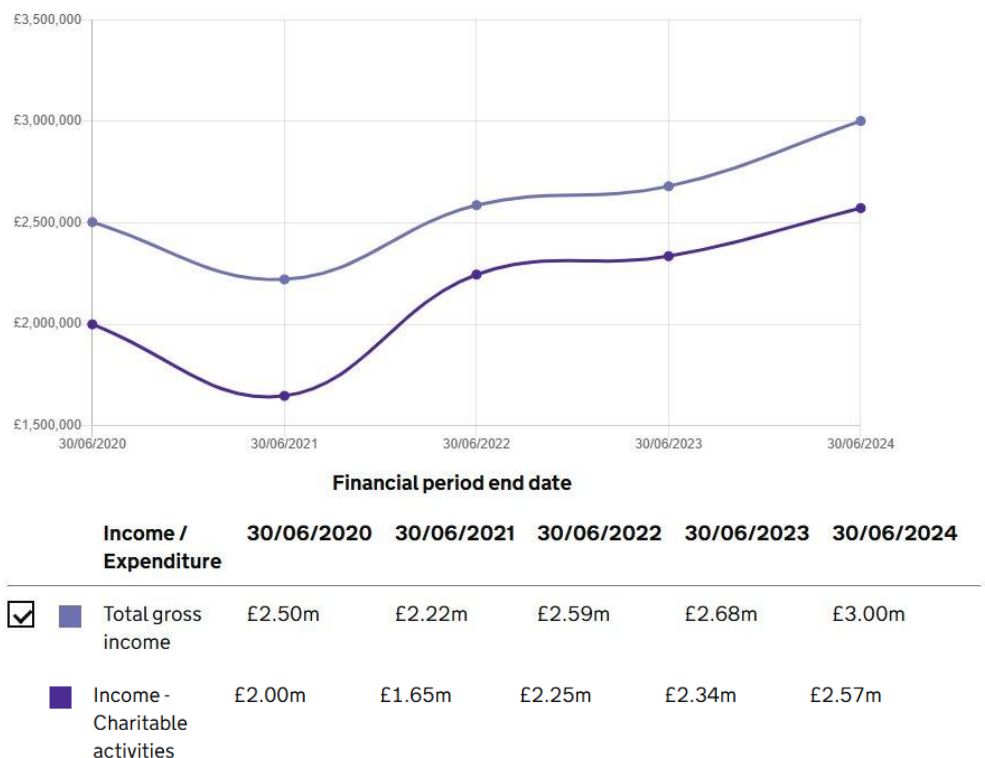


図 4-1. Palace for Life Foundation の全体収入とチャリティによる収入

出典: Charity Commission

4-1-3. 独立協働型の関係

以上のように、プロフットボール球団とその公認非営利法人は、独立したエンティティでありつつも双方の強みを活かすことのできる関係であることから、「独立協働型」の関係性を構築していると結論づけられる。すなわち、両者は法的・経営的に独立しつつも、資産やブランドを相互に活用し、社会的価値と事業的価値を高める協働関係を維持している。この構造は、非営利法人の自立を促進すると同時に、プロフットボール球団にとっても社会的責任とブランド強化を両立させる戦略的モデルである。

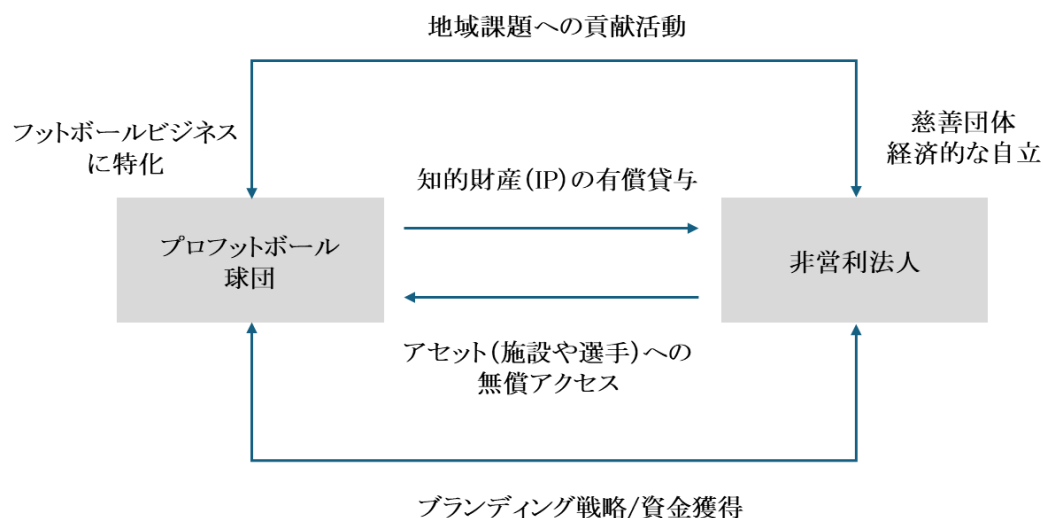


図 4-2. プロフットボール球団と関係を持つ非営利法人の独立協働モデル

4-2. ビジネス視点で活動する CEO の先進性と事業戦略

4-2-1. 成熟期に入った非営利法人のアプローチ

前項にて、非営利法人としての「経済的な自立」が重要要素であることを論じたが、実際は非営利法人の成熟度によってその状況は大きく異なっている Millwall Community Trust では「助成金が途切れたら事業継続は厳しい。だから収益モデルを強化しなければならない」と CEO Sean Daly が語るように危機意識が強い。1890 年代から一早く非営利法人を立ち上げ地域貢献活動を行ってきたために、地域との協働をやりつくしていることが推察され、これまでにないステークホルダーとの連携によって新たな収益元を確保する施策を推進している。(図3-2参照)。実施したいことや地域のために実現したいことなど多くのアイディアにあふれており、実行のための資金の工面さえつけばさらなる成長が期待できる。Everton in the Community や Liverpool Foundation が自身の施設を保有し、提供するサービスの質と規模を増やしている事例はこのことを裏付けるものである。

こうした資金を調達するには事業性を考慮した「投資と回収」ロジックが必須であり、プロジェクトファイナンス的な要素が重要となる。事業主体としての経営ビジョン、経営計画がその前提となり、これらを策定し実際にリード・実行を行う CEO の存在が非営利法人と言えど重要な要素である。一般企業では当たり前のことではあるが、事業ポートフォリオや事業戦略を策定した上で資金の調達・返済を行うことが非営利法人といえども求められ、成熟期を迎えた非営利法人においてもさらなる発展と活動の持続性を確保するためにも大変重要なことである。

4-2-2. CEO の戦略的リーダーシップが収益拡大に直結

今回の調査対象の中で Bristol City Robins Foundation の CEO Dan White の掲げる事業戦略は非営利法人といえども経営リーダーシップが重要であることを表している。図4-2. にあるように、Bristol City Robins Foundation の Vision・Mission・Value を定義し、事業領域と活動範囲を明確にして経営計画を策定。経営のポートフォリオを定め、事業のために必要となる人員計画を中期計画として策定している。図4-3は、事業の広がりや円状に示し、円の外側広がる事業領域に対して必要な人材のスキル定義を明確にしている。

この計画を基に事業を推進し、直近 3 年で 2 倍の収益拡大を確立しており(図4-4)、非営利法人も CEO が司令塔になりビジネスビジョンを持ち活動することの重要性を示唆している。更に Dan White は前任の担当者が距離を置いていたプロフットボール球団経営層との対話を進め、プロフットボール球団のエンブレムを活用した非営利法人のロゴマークを策定。スタジアム内にある事務所やプロフットボール球団所有の施設をプログラムに活用するなど、プロフットボール球団との距離を縮め相互に連携する姿勢を強化した。ファン目線では非営利法人とプロフットボール球団が一枚岩になっているように見え、非営利法人の活動を理解し参画しやすくなるという効果を得やすくなったといえる。プロフットボール球団に対する好意や熱量を事業戦略に活用することは、非営利法人が事業を進めるうえでの必要不可欠なドライバーであることを示唆している。



図 4-3. Bristol city Robins Foundation の事業理念

出典. Bristol city Robins Foundation の経営計画書

Theme Structure

3 Core Themes

- External Engagement
- Internal Operations
- Finance



3 Programme Themes

- Youth Engagement
- Education
- Health

Staff Structure

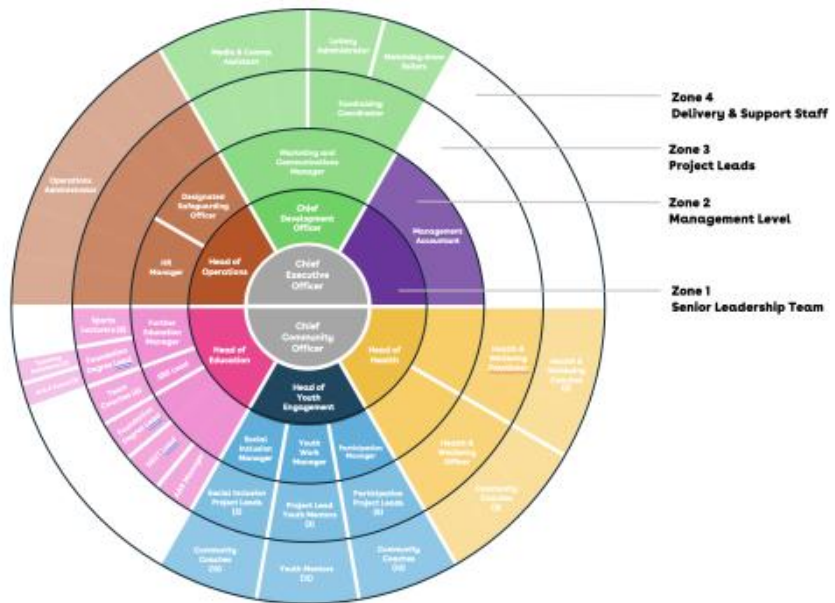


図 4-4. Bristol city Robins Foundation の事業ポートフォリオと要員構造

出典. Bristol city Robins Foundation の経営計画書

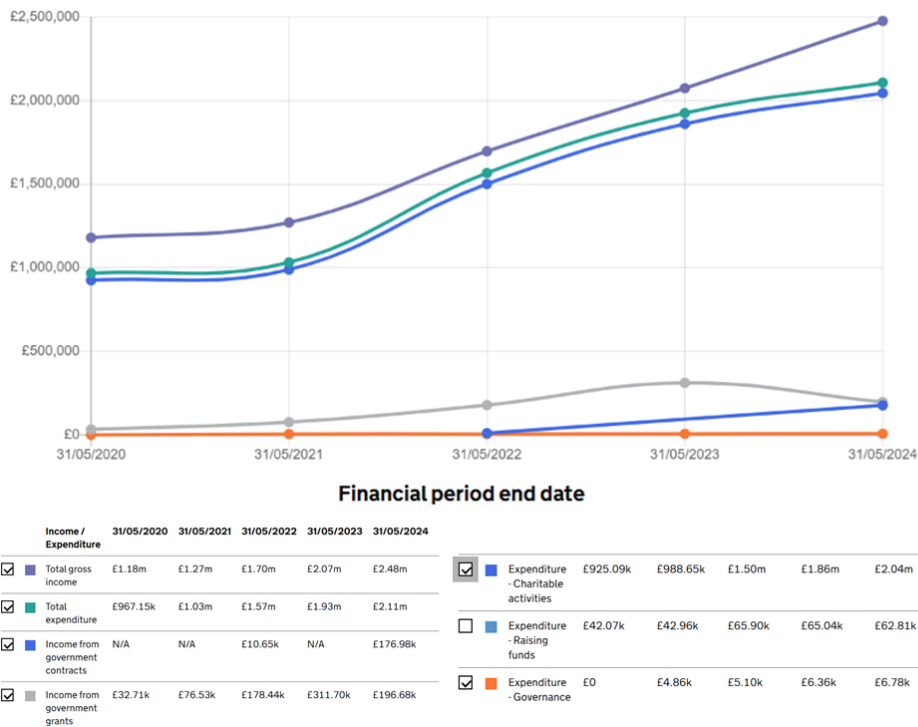


図 4-5. Bristol city Robins Foundation の直近 3 年の収益情報

出典. Charity Commission 公開情報



図 4-6. スタジアム内の Bristol city Robins Foundation の教室

4-2-3. 経験豊かなプロ人材の登用

Liverpool FC Foundation の CEO である Matt Parish は複数の非営利法人にて 20 年を超えるキャリアを有しておりその間に教育部門の Director や COO (Chief Operating Officer) などを歴任し、Liverpool FC Foundation の CEO 昇格後はコミュニティ支援者を約 15,000 人から 28,000 人へと約 80% 増加し、職員数を倍以上に増加させて事業領域を拡大している (2021, Liverpoolfc)。

Bristol City Robins Foundation の CEO Dan White も非営利団体での 10 年を超えるキャリアを有し

ており、本領域における専門性かつ経営視点の両面を持った人材が非営利法人発展の一番のキーファクターであると結論付けられる。専門性と経営視点を兼ね備えた人材が非営利法人発展のキーファクターである

4-3. 非営利法人と地域ステークホルダーの相互互換性を活用

4-3-1. スポーツの公共性が課題を顕在化し一般化

プロフットボール球団と非営利法人の間には協働連動の関係が存在していることを述べたが、非営利法人と地域ステークホルダー間も協働型であり、かつ相互互換の関係である。プロスポーツが解決の道筋をつけることができる地域課題の多くは、若者の教育、犯罪、就労、健康に集約されることが調査で明らかになったが、これらの対象者の多くは社会的弱者であり、プライバシーの観点でも通常では表立って顕在化しにくいものである。今回の調査過程で MCT にインタビューを行った際に、外部連携機関である自閉症特別支援学校 Drumbeat school & ASD service への訪問を強く勧められ、Manager の Vincenzo de Noia に話を聞くことができた。「地域が一体となって自閉症や発達障害の子供たちを支援している」「彼らは Millwall Community Trust で週に一度フットボールのレッスンを受けている」と Vincenzo de Noi は述べ、「今日はフットボールあるの？」と満面の笑みで私に問いかける生徒たちの姿がとても印象的であった。Vincenzo de Noia は Millwall Community trust のフットボール指導者でもあり、地域課題として認知されている社会的弱者への支援を、組織間並びに人的なりソースの連携によって実現している。非営利法人と地域ステークホルダー連携の好事例を収集するに至った。調査対象の各非営利法人はこうした社会的弱者への支援を大前提として活動を行っていることを強く実感するが、本事例は社会に埋もれがちな課題をスポーツの持つ公共性が顕在化・一般化することに寄与しており、さらに支援として実行する必然性を示唆しているといえる。



図 4-7. Drumbeat school & ASD service



図 4-8. Vincenzo de Noia 氏

Drumbeat school & ASD service の職員であり Millwall Community Trust のパートタイムのコーチ

4-3-2. 優先順位が高い外部資金との連携

Bristol city Robbins Foundation や Arsenal FC、Everton in the Community や Liverpool Foundation などが NHS (National Health Service) との連携に力を入れているように、健康・医療の課題は地域だけでなく国家にとっても喫緊の課題である。NHS は税金を財源とした医療サービス (2025, NHS) であり、生活習慣の改善を指摘するだけではなく、スポーツを通じた生活改善環境の提供を非営利団体を通じて実現することで医療費の削減にもつなげている。また、NHS は一般開業や地域医療機関からコミュニティ施設によるサービス提供シフトしており、非営利法人にとっては高額な設備投資を公共の資金で調達できる可能性も高く、提携先としては優先順位が高いのは必然である。

4-3-3. プロフットボール球団の領域を超えた互換性

ロンドン中北部はプロフットボール球団が狭いエリアに存在する地域であるため、個別のプロフットボール球団での地域貢献活動には限界がある。Fulham FC Foundation は Fulham Memories (Fulham FC, 2025) という認知症対策のプログラムを提供している。他方、近隣の Chelsea FC は「Cancer Rehabilitation」(Chelsea FC, 2025) という乳がんケアのサービスを展開。Fulham FC Foundation の Mathew Doolan が「私たちは他クラブと競争するのではなく、補完的な役割を果たすことを重視している」と語っているように、狭いエリア内で異なる健康課題のプログラムを提供している。さらに「地域の境界を越えて、チェルシーやブレントフォードのサポーターも受け入れる」と Fulham FC Foundation の Mathew Doolan が考えるように、応援するプロフットボール球団の範囲に限定されない地域貢献への考え方を明言している。Arsenal FC も近隣の Tottenham とは双方が

連携し異なるプログラムを提供するなど、地域貢献活動はファンだけでなく提供するプログラムも相互互換な環境を構築していることを示唆している。このように狭いエリア内では一つのプロフットボール球団や非営利法人が「フルラインナップ」でプログラムをそろえる必要は無く、相互に補完し合いながら、面で地域課題を解決していくという姿勢が重要であることが明確になった。以上のことから、非営利法人と地域ステークホルダーもまた「独立協働型」の関係であるが、非営利法人同士も同様に独立協働型の関係であるといえる。それぞれのエンティティは独立しつつも相互のアセットやプログラムを互換し、パートナーシップにも似た「独立協働型+相互互換」の関係であると結論づけられる。

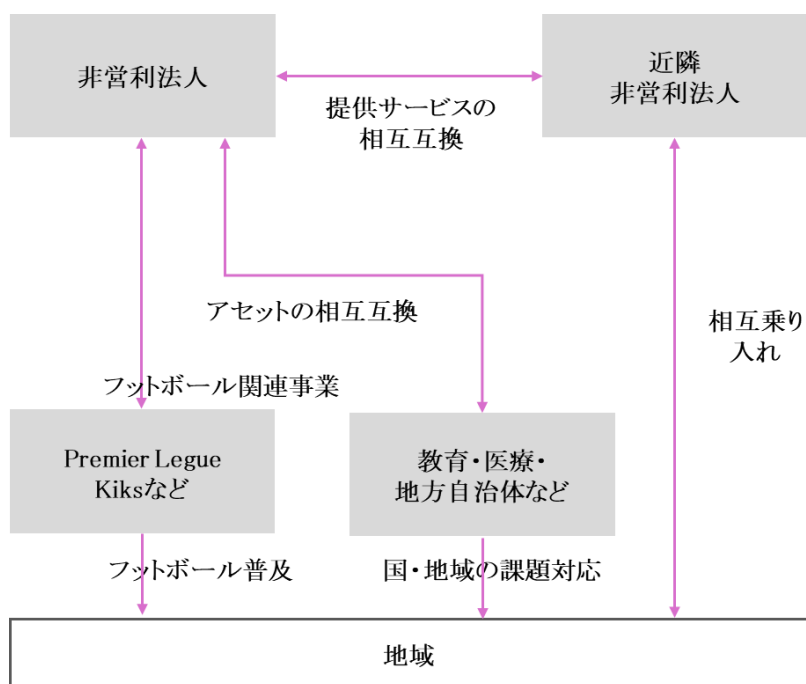


図 4-9. 非営利団体と地域ステークホルダーの独立協働+相互互換モデル

Arsenal FCは脳性麻痺のプログラム Tottenham Hotspur Foundationは視覚障害のプログラム



Fulham FC Foundation
Fulham Memoriesという認知症対策のプログラム
Chelsea Foundation
Cancer Rehabilitationという乳がんケアのサービス

図 4-10. ロンドン主要非営利法人によるサービスの相互乗り入れ

出典. WestLondonSports より筆者にて加筆

4-4. ファシリティの保有が非営利法人の質とビジネス領域を拡大

活動規模や収益が高い非営利法人は自前の施設を保有する傾向がある。英国の登録チャリティは、事業用固定資産税 (Business Rates) の 80% が義務的に減免され、さらに地方自治体の裁量で追加 20% の減免が認められる場合がある (2025, MAPartners)。こうした税制面での優遇によって存助成金などが得やすいことからプロジェクトファイナンスが形成しやすく、自前での施設保有は施設管理などの雇用創出にもつながる。なにより地域課題に対して提供できるサービスの柔軟性が高まることが大きなメリットでもある。プロフットボール球団の施設を借りる場合はどうしても優先度が下がってしまい提供したいプログラムに制約が生じるケースも考えられるが、自保有の施設であれば、いつでも人が集まれる場所を提供でき、提供するプログラムに応じて施設の改装を実施するなど大幅に柔軟性が向上するというメリットが考えられる。

Bristol City Robins Foundation では、プロフットボール球団の練習場の横に敷地を購入済みであり、コミュニティスペースを設置する予定となっている。更に女性スポーツへの投資としてバレーボールアリーナを建設する計画を進めている。地域にとって重要だと位置付けた女性の健康問題に対して、必要であればアリーナまで建ててしまう行動力は、CEOの推進力もさることながら、地域課題解決にスポーツを通じた事業が成立していることを裏付けるものである。

Everton in the community がスタジアム周辺に自社施設を複数保有することも、地域課題に対して納得いくサービスを提供するためのものであり、サービスの安定供給が保証できることは社会的

弱者にとって精神面での効果も高い。施設の自前保有は収益性の確保に加え、地域の雇用を創出することにもなり、合理的なアプローチであることが明確になった。



図 4-11. Everton in the Community の保有施設群

第5章. 結論

JクラブはJリーグ発足以来、「ホームタウン活動」を通じて地域貢献を継続してきた。しかし近年、「シャレン」や「気候変動アクション」などの取り組みにおいて KPI 設定や義務化が進み、経済的基盤が脆弱なクラブにとって負担となっている。一方、UK ではプロフットボール球団が公認する非営利法人を通じ、地域課題に包括的に対応する仕組みが確立されている。本研究は、UK のプロフットボール球団と関係を持つ非営利法人が、持続的かつ効果的に地域貢献活動を持続するための要素を解明し、そのメカニズムを明らかにすることを目的とする。

調査では、UK のプロフットボール球団から派生した非営利法人である Foundation や Community Trust に対し、半構造化インタビューを実施し、その歴史的背景、役割、組織構造、ステークホルダーとの関係を分析した。必要に応じてサービス提供先にもインタビューを行い、文献調査を補足することで、地域貢献活動を持続的に実現するための条件を探求した。

本研究を通じて、UK におけるプロフットボールクラブと非営利法人の関係は、法的・財務的に分離しつつ、知的財産(IP)やブランド、施設を共有し、それぞれが専門性の高いサービスを提供する「独立協働型エコシステム」を形成していることが明らかになった。このエコシステムは二層構造を持つ。第一に、プロフットボール球団と非営利法人が個別のエンティティとして分離することで、双方の事業者としての独立性と経営自立性を確保する構造である。プロフットボール球団はフットボールビジネスに特化し、非営利法人は助成金・寄付・契約・取引収入など多様な財源を組み合わせることで事業を運営することで、持続性を高めている。成熟段階では、自前施設の保有がプログラムの柔軟性と安定供給を高め、雇用創出と収益多様化のドライバーとして機能する。

第二に、非営利法人と地域ステークホルダー間の協働である。両者は相互のアセットを互換し、健康・教育・医療といったウェルビーイング領域で効果的な連携を実現している。NHS や自治体、大学との協働により公共サービスの補完を担い、社会的インパクトを拡張している。さらに、スポーツを起点とすることで社会的弱者の声を顕在化し、ファンの感情やクラブ境界を超えた相互乗り入れが可能となる。特に都市圏では複数法人の棲み分けと乗り入れにより、単一法人では対応困難な課題を面的に解決する「独立協働型+相互互換モデル」が形成されている。これにより、スポーツの力を社会課題解決に活用する効果的なメカニズムが確立されていることが確認された。

UK の非営利法人は 30 年以上の歴史を有し、その間に社会課題は多様な変遷を遂げてきた。こうした仕組みは、多くの人々の熱意と創意工夫がスポーツという共通言語のもとで推進された成果であり、スポーツの持つ社会的力を改めて実感させるものである。

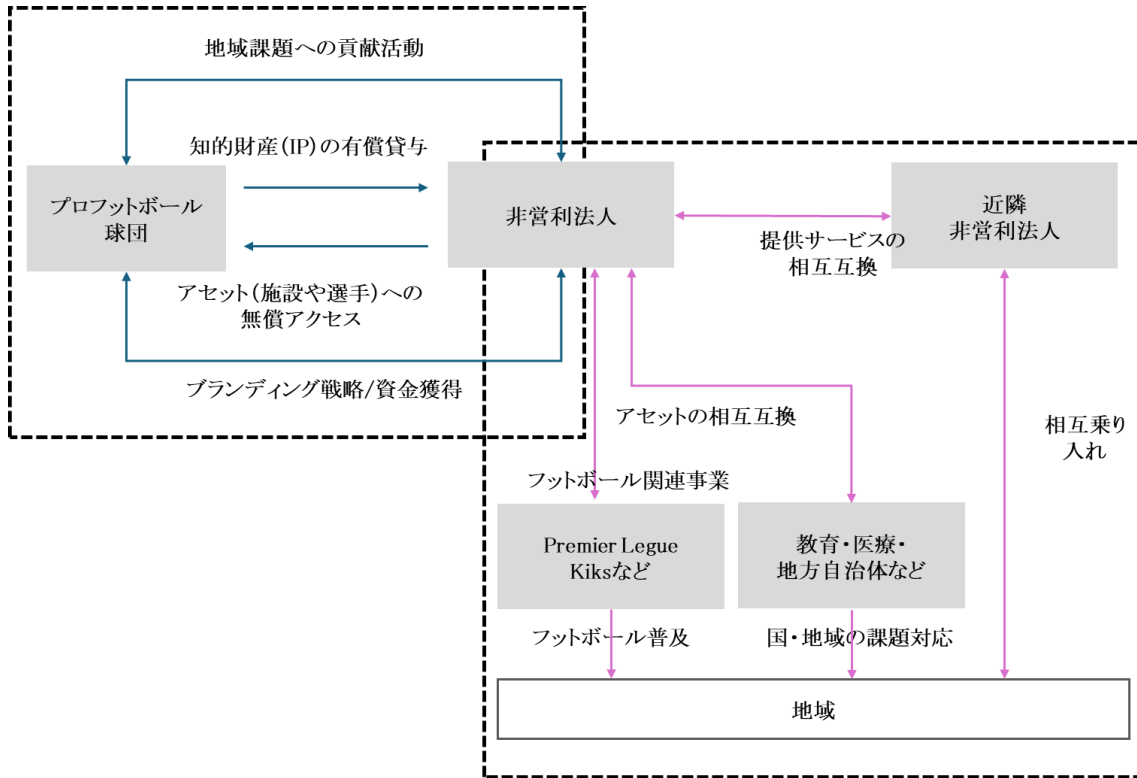


図 5-1. 非営利法人を中心とした2つの独立協働型エコシステム

第6章. 日本への適応

6-1. 日本の課題と応用

6-1-1. 地域貢献活動におけるJリーグクラブの構造的課題

日本の J リーグは発足当初から「地域密着」を理念に掲げ、ドイツ型の経営モデルを志向してきた。これはクラブが地域社会と強固な関係を築き、スポーツ文化を広めることを目的としたものである。しかし、この理念に基づき社会貢献活動をクラブに課した結果、経済的・制度的基盤が脆弱なまま商業的発展にも制約がある状況が続いており、地域貢献活動に十分なリソースを割けないという構造的課題が生じている。

日本では総合型スポーツクラブの形成を目指す政策が進められているが、その実現には安定した資金力と、それを支えるコミュニティ形成が不可欠である。一方、ドイツのブンデスリーガでは、総合型スポーツクラブが地域貢献を前提とする文化が制度的に確立されており、クラブは地域社会の中核的存在として機能している。プロフットボール球団はその子会社として位置づけられ、社会貢献活動は当然の責務とされ、経済的・制度的基盤も整備されている。

UK では、プロフットボール球団が地域コミュニティの中核を担い、健康増進・貧困対策・雇用創出といった社会課題に包括的に対応する仕組みを整えてきた。その鍵は、社会貢献活動を担うエンティティの分離と、事業としての経営レベルの高さである。これにより、社会貢献活動は単なる付随的な取り組みではなく、持続可能な事業として位置づけられ、地域課題解決におけるプロフットボール球団の役割が明確化されている。

J リーグは 2024 年から気候変動対策を活動に組み込み、SDGs を意識した取り組みを進めている。この方向性は国際的な潮流に沿ったものであるが、地域貢献活動そのものの定義が曖昧であることは依然として課題である。重要なことは、地域貢献において J クラブの役割が「気候変動対策」にあるのか、それとも地域固有の課題への対応にあるのかという点である。J クラブ自身がホームタウンや周辺地域の課題をどこまで理解し、その推進力となるコミュニティ活用のエコシステム作りに戦略的に取り組んでいるのかが問われている。

6-1-2. スポーツ振興だけではない地域課題へのアプローチ

UK のプロフットボール球団は、独立した非営利法人を設立し、健康増進・貧困対策・就労支援・メンタルヘルス支援を包括的に事業化している。この仕組みは、社会貢献活動を単なる付随的な取り組みではなく、持続可能な事業として制度化し、資金調達・評価指標・専門人材を整備することで、地域課題に対する実効性を高めている。

このアプローチを参考にすると、日本にも顕在化しにくい社会課題が数多く存在する。自閉症の累積有病率は約 2.75% (31万人) (厚生労働省, 2023)、精神疾患の受療者は約 603 万人 (厚生労働省, 2020)、若年層では 12% (推定 156 万人) がうつ症状を呈している (日本うつ病学会・厚労

科研、2022)。さらに、子どもの貧困率は13.5%(約150万人)(厚生労働省、2022)、ひとり親世帯では50.8%(約84万世帯)が貧困状態にある(厚生労働省、2021)。

これらの課題は数値上明確であるにもかかわらず、診断率の低さや家族内での抱え込み、地域間格差もあいまって地域レベルでは顕在化しにくい状態にある。

現状、Jクラブの地域貢献は「イベント型」が多く、制度的・財源的な持続性が乏しい。多くの取り組みはスポーツ振興やクラブ事業の延長線上にあり、社会課題を主語にした戦略的アプローチには至っていない。地域の健康や教育、貧困、就労といった構造的課題に対して、Jクラブがどのような役割を果たすべきかという視点が欠けている点が、最大の課題である。

このギャップを埋めるためには、スポーツを媒介としながらも、社会課題解決を目的とした独立した仕組みと評価体系を構築する必要がある。すなわちプロスポーツ球団による地域貢献活動の存在意義を「競技の普及」から「地域の持続可能性の担い手」へと再定義することが、今後の方向性として不可欠である。

6-1-3. エンティティの独立を促進

日本においても、Jクラブが地域貢献活動を担うエンティティを分離し、経済的な自立を図ることは可能である。日本においてこのような事例は、ボートレースと公益社団法人日本財団の関係が当てはまる。モーターボート競走法(1951年制定)により地方自治体が主催するボートレースの売上の3.1%を日本財団が受け入れており、日本財団は日本国内外で広範な社会課題に対応する多様な事業を展開している。ボートレースの主体者は直接的な地域貢献活動を行っておらずUKのモデルが該当する。しかしながら本事例は公営ギャンブルの制度内にとどまっており、プロスポーツにおいてUKのように制度化された全国的な資金スキームが存在しない日本では、非営利法人がエンティティの分離によって経済的な自立を実現するには戦略的な設計が必要である。

実際、F・マリノススポーツクラブは2020年に地域貢献を目的とした一般社団法人として分離されたが、現状の主要財源はスポーツ振興くじ助成(令和4年度:クラブマネジャー設置事業で864,000円)や、横浜市の施設指定管理料に依存している。これらは、日本の助成制度が「スポーツ振興」を第一義とする構造を反映しており、地域課題解決を主語とした活動には、既存の制度枠を超える新たな資金調達モデルが必要である。

その一つの方向性は、UKのPremier League Kicksのような全国横断型の普及プログラムを日本でも創設し、リーグや自治体が共同で資金をプールする仕組みを構築することである。Premier League Kicksは、93クラブが警察や自治体と連携し、若者の教育・犯罪防止・就労支援を目的に年間60万人以上に無料プログラムを提供しており、資金はプレミアリーグの中央基金から安定的に配分されている。このような仕組みは、日本でもスポーツ振興助成を社会課題対応に拡張する政策的ドライバーとなり得る。その際に重要なことはいちサッカーの話ではなく地域課題を主語とした制度設計である。

また、地域経済から利益を得ている企業に対し、「地域への還元」を必然的に考えさせる仕掛けも重要である。地元企業がJクラブを応援するだけでなく、地域貢献活動そのものに資金を提供す

る文化を醸成するためには、J クラブ側が社会課題の構造を明確に示し、企業が目的特化型で寄付できる仕組みを整える必要がある。そのためには、一般財団法人の設立が有効であり、既存の一般社団法人(スポーツ振興主体)とは異なる目的を掲げることで、双方の事業存続と機能分担が可能となる。

J クラブ側では、スポンサー営業との競合を懸念する声が想定されるが、むしろ地域貢献活動を切り離すことで、Jクラブ本体は商業的・ブランド価値をさらに磨き、IPに基づくフットボールビジネスへの特化が可能であると推察する。UK の事例が示すように、プロフットボール球団と非営利法人が「独立協働型」でブランドバリューを共有し、カニバリゼーションではなくシナジーを生み出す視点が重要である。J クラブは、スポーツ振興に閉じない社会課題解決を目的としたエンティティ設計と資金調達 の多様化を進めることで、持続可能な地域貢献モデルを構築できると考えられる。

6-1-4. 大規模予算との連携と専門性人材の登用・育成

さらに、事業体として経営上の自立を促進するためには、より大きな予算を持ち、社会課題に直結した機関との協働が不可欠である。顕在化はしにくい が、社会的弱者への支援を担う公的機関や医療機関には相応の予算が割り当てられており、地域の健康対策や就業対策には国家予算が大規模に投入されている。例えば厚労省「地域包括ケア」関連予算は年間数千億円、雇用対策はハローワーク事業で約 3,000 億円規模(厚生労働省, 2025)となっている。こうした機関との連携を早期に実現することは、活動の持続性において極めて効果的である。

また、こうした業務連携を実施するためには、地域貢献活動の専門性を備えたプロフェッショナルが必要であり、加えてビジネス的な知見を持つ人材が、事業目的に基づく計画を策定し、実行に移す体制を構築することが求められる。難点は、こうした人材がスポーツ業界の知識にも精通している必要がある点である。したがって、スポーツマネジメントやスポーツウェルネス系の学術機関による教育、あるいはスポーツ業界出身者が地域振興やビジネスのノウハウを獲得できるプログラム育成も同時に必要となってくる。

6-1-5. 自前施設の調達

さらに、UK の事例同様に、施設の確保がプログラムやサービスの質に大きな影響を及ぼすことも想定される。日本では、浦和レッズが一般社団法人レッズランドを設立し、さいたま市から施設管理業務を受託している事例や、川崎フロンターレが川崎市水道局から指定管理者としてフロントタウンを運営する事例が存在している。日本では指定管理制度によって施設を実質的に調達するケースが多く、必ずしも自前である必要はない。しかし、これらには行政利用の条件や、施設を作るための空地の有無など、箱もの的な要素が強く影響するのが現実である。重要なことは「何のために施設を作り、資金を集め、ステークホルダーを巻き込み、持続可能性を確保するのか」という目的設定であり、制約が存在する施設・建物で提供できるサービスが目的とリンクすることは少ない。

このように、協働モデルを構築し、人材を育成、そして施設戦略を明確化することは、持続可能な事業体制を確立するための鍵となる。前節で述べた「エンティティ分離と資金調達が多様化」に加え、こうした要素を組み合わせることで、Jクラブはスポーツ振興に閉じない社会課題対応型のプラットフォームへと進化できる。

6-1-6. クラブ間の相互乗り入れ

Jリーグはホームタウン制を採用しているため、各クラブの活動地域は明確に定められている。また、社会貢献活動が義務付けられていることから、Jクラブはそれぞれの地域で可能な範囲の取り組みを実施しているが、その内容には統一性が乏しく、活動の質や規模に大きな差が生じている。例えば、同じさいたま市をホームタウンとする浦和レッズと大宮アルディージャの社会貢献活動は、両クラブが独自にプログラムを展開しているものの、協議や連携の形跡はほとんど見られない。また、FC 東京と町田ゼルビアのように活動都市は異なるものの隣接しているクラブ同士でも、地域課題に関するプログラムの相互乗り入れは実現していない。

この現状は、制度面と人材面の両方に起因している。ホームタウン制がクラブの活動範囲を固定化し、社会貢献活動の義務付けが「各クラブができることをやる」という発想に留まっているため、広域的な連携や統一的な戦略が生まれにくい。また、クラブ間の協働を促進するための制度設計や、複数クラブを横断してプロジェクトを運営できる専門人材の不足も課題である。日本でも、Jリーグなどが中心となり、教育支援、健康増進、就労支援、貧困対策などのテーマ別プログラムを設計し、Jクラブが地域特性に応じてカスタマイズできる仕組みを構築すべきである。これにより、クラブ間でノウハウや人材を共有し、相互補完的なネットワークを形成することができる。さらに、リーグが共通の評価体系を整備することで、活動の成果を定量的に把握し、スポンサーや自治体に対して透明性を確保できる。

クラブが「競争」だけでなく「協働」を前提としたエコシステムを形成することが不可欠である。個別対応ではなく、リーグ全体で社会課題に取り組む「面の戦略」を採用することで、Jリーグは地域社会における存在意義を再定義し、持続可能なモデルを確立できる。制度と人材の課題を先送りせず、今こそ本格的な仕組みづくりに着手すべきである。

第7章. 研究の限界

本研究では、UK のプロフットボール球団と関係を持つ非営利法人が、持続的な地域貢献活動を行うためのメカニズムを解明することを目的に分析・考察を行ったがいくつかの限界が明らかとなった。

はじめに、研究のデータはインタビューを中心として得られたものであり、加えてUK 政府機関の一つである Charity Commission や既存の文献、統計資料によって補足されたものであるため、データの整合性や最新性を伴っていない点があげられる。特にインタビュー手法は主に質的なアプローチを用いたが、UKにおける非営利法人の歴史的背景や地域性が多様であったために、属性

情報の分類や情報の粒度にばらつきが生じたため定量的な分析に限界があり、比較の整合性などデータの説得力に欠ける部分があった。

また、非営利法人の活動が多岐にわたるため、活動の網羅性や分類についても、より詳細にデータを取得したうえで分析を行う必要があった。次に、インタビュー対象者が非営利法人側にとどまっており、関連するプロフットボール球団側の視点を得るために、プロフットボール球団の担当者への拡大が必要であった。日本への適応の考察を行ったが、日本でのエンティティ分離事例についての先行研究が少なく各一般社団法人の公開情報からの分析にとどまっており、日本への適応施策の適合性についてはさらなる検討が必要となった。特に UK の非営利法人が地域ごとに異なったコンディションや成熟度を有しており、可能な限り定量化し日本の環境と比較検討できなかった点は、より包括的な情報の分析が今後必要であることを明示している。

他方、非営利法人の地域貢献活動のメカニズムが明確になったことにより、同様の形態を持つであろうオランダなどの欧州諸国や、地域貢献が前提となっている総合型スポーツクラブを親会社に持つドイツのメカニズムと比較することが可能となった。また、米国におけるFoundationの形態も含めて研究を深めることで、より多くの分析が可能となる。本研究が更なる日本に適応可能な非営利法人の形態を考察する上での基盤となり貢献できることを期待したい。

参考文献

- BBC News, Merseyside. (2024, May 16). Everton's Blue Base Pantry celebrates milestone. BBC. Retrieved from <https://www.bbc.com/news/articles/cx7d770wpp8o.amp> (2025年12月10日閲覧).
- Booth, C. (1989). *Life and Labour of the People in London*. London: Macmillan.
- Brown, A, Crabbe, T, & Mellor, G. (2006). English professional football and its communities. *Soccer & Society* 9(3), 303-312.
- DFL e. V. (2023). *Nachhaltigkeitsrichtlinie (Anhang XIV zur Lizenzierungsordnung)*. Deutsche Fußball Liga.
- Damms, C. M. (2021). *Different class: The creation of the Premier League and the commercialization of English football*. University of Southern Mississippi.
- Deloitte Sports Business Group. (2021). *Annual Review of Football Finance 2021*. London: Deloitte LLP.
- English Football League. (2024). *Sky Bet & EFL Building Foundations Fund*. English Football League.
- English Football League Trust. (2020). *EFL MEASURING THE IMPACT OF EFL CLUBS IN THE COMMUNITY INSIGHT AND IMPACT REPORT*.
- English Football League Trust. (2024). *Annual Review*.
- Liverpool FC. (2021). *Liverpool FC Foundation Annual Review 2021*. Liverpool Football Club. Retrieved from <https://www.liverpoolfc.com>.
- MA Partners. (2025). *Charity tax factsheet*. MA Partners.
- Mackintosh, C. (2017). Community sport development: managing change and measuring impact. *Managing Sport and Leisure*. 26(1-2), 1-6.
- Premier League. (2021). *Premier League Foundation*. Premier League.
- Premier League. (2024). *Annual Report 2024*. Premier League. Retrieved from <https://sports.yahoo.co.jp/column/detail/202002120001-spnavi> (2025年12月20日閲覧).
- Stone, C. (2018). *Community Engagement Through Elite Sport. Managing and Developing Community Sport* Edited By Rob Wilson, Chris Platts.
- Stone, C. (2025). *Football, Community and Social Responsibility: Everton's "Blue Family" and Sport at the Service of Humanity*. London: Routledge.
- 厚生労働省. (2020). *患者調査*.
- 厚生労働省. (2022). *国民生活基礎調査*.
- GOV・UK. (2025). <https://www.gov.uk/government/organisations/charity-commission>. 二宮清純. (2022). 市民社会から見るJリーグの理念の意義と課題ーブンデスリーガの事例を分析の視点として. *体育・スポーツ哲学研究*, 44(2), 69-83.

元川悦子. (2020). 2020Jリーグビジネスカンファレンス 2030 年を見据えた Jリーグのビジョン シヤレン、アジア重視 5 領域の未来像. Sports Navi.

公益社団法人日本プロサッカーリーグ. (2024). J.LEAGUE IMPACT REPORT 2024.

公益社団法人日本プロサッカーリーグ. (2018). シヤレンについて. Retrieved from <https://www.jleague.jp/sharen/about/> (2025 年 9 月 15 日閲覧).

公益財団法人日本財団. (2025, April 10). 子どもたちに夢を 憧れの選手に会いにいこう [プレスリリース]. 日本財団. Retrieved from <https://www.nippon-foundation.or.jp/who/news/pr/2025/20250410-110476.html> (2025 年 10 月 1 日閲覧).

公益社団法人日本プロサッカーリーグ. (2025). Jリーグ規約(2025 改訂版). 第 24 条.

厚生労働省. (2021). 全国ひとり親世帯等調査.

厚生労働省. (2023). 発達障害者支援施策の現状と課題.

厚生労働省. (2025). 令和 6 年度予算概算要求および地域包括ケアシステムの推進.

大西孝之, 原田宗彦 (2008). プロスポーツチームが行う地域貢献活動の消費者に与える影響: 大学生のチーム・アイデンティフィケーションと観戦意図の変化に注目して, 早稲田大学スポーツ科学研究 5, 253-268.

山本悦史, 中西純司. (2022). Jクラブ経営におけるビジネス化戦略とローカル化戦略の諸相: ABCD モデルを用いたマーケティング・ジレンマの発生可能性の推察. スポーツ産業学研究 32 (1), 1_97-1_116, 2022.

日本うつ病学会・厚労科研. (2022). PHQ-9 調査.

田中奏一. (2025). 地域から支持される Jリーグ地域型クラブのホームタウン活動に関する事例研究. スポーツ産業学研究. 2025 年 35 巻 2 号 p. 2_155-2_166.

西村貴之ほか. (2024). 地域スポーツクラブの社会的投資収益率 (SROI) 評価に関する研究: ツェーゲン金沢の事例. スポーツ産業学研究. 33 巻 3 号 p. 235-244.

谷塚哲. (2024). Jリーグクラブにおける非営利法人活用の傾向と要因—Jリーグとブンデスリーガにおける非営利法人の存在の比較—. 健康スポーツ科学研究. 1:67-91.

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々からご指導、ご支援を賜りました。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。まず、研究指導教員である高橋義雄教授には、研究の構想から論文執筆に至るまで、きめ細やかにご指導いただきました。Jリーグの現状や海外リーグ・球団に対する広範囲な知見から、事業エンティティがもたらす価値の定義づけなど、論点の明確化をご指導いただきました。ここに心より御礼申し上げます。

また、UKのプロフットボール球団の研究視察に際し、株式会社グッドバンカーの筑紫直樹氏には多大なるご協力をいただきました。視察中の貴重なご助言により、通常ではアクセスできない場所や情報にたどり着くことができたことで本研究の考察と視点が大きく広がり、有意義な成果を短期間に得ることができました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

さらに、インタビュー調査にご協力いただいた各非営利法人の皆様にも深く感謝申し上げます。

ゼミの同期である西島さん、佐藤さん、薬師寺さん、田村さん、武藤さんとは、互いに支えあい、切磋琢磨しながら研究を進めることができました。皆様のご協力に深く感謝申し上げます。

また、会社のメンバーにも広範にわたるディスカッションを通じて多くの情報を得るにいたりました。本研究をもとに更なる議論を交えることができれば幸いです。

最後に、大学院での学びを支えてくれた家族に深く感謝申し上げます。家族の理解と協力がなければ、この研究を完成させることはできませんでした。ここに改めて深く御礼申し上げます。