

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

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

背景と目的

JクラブはJリーグ発足以来、「ホームタウン活動」を通じて地域貢献活動を継続してきた。しかし近年、Jリーグは「シャレン！」や「気候変動アクション」など、時代の要請に応じて活動の形態を変化させ、活動 KPI の設定と報告をクラブに求める運用を義務化している。経済的成長が停滞する Jクラブにとって、こうした社会貢献活動は負担となる場合があり、実際に「重荷」と感じる声も少なくない。結果として、積極的にアクションを起こせるクラブとそうでないクラブの間で格差が拡大し、構造的な課題が存在していると考えられ、持続可能な地域貢献モデルの再設計が求められている。

一方、UK ではプロフットボール球団による地域貢献活動が盛んであり、その主体は一般的に Foundation や Community Trust と呼ばれる非営利法人である。これらはプロフットボール球団公認組織として位置づけられ、スポーツが地域に深く根付いた制度的・歴史的背景を基盤に長期的な活動基盤を有していると考えられる。

本研究は、UK のプロフットボール球団とその関係を持つ非営利法人が、持続的な地域貢献活動を可能にする要素を分析し、社会構造や地域課題の変化に対応しながら社会課題解決を通じて地域に貢献するメカニズムを明らかにすることを目的としている。その過程で、非営利法人の歴史的背景、役割、組織構造、事業領域、収益力、成長戦略に加え、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を分析する。さらに、得られたメカニズムを基に、日本への適用可能性についても考察する。

方法

イングランド・プレミアリーグ所属の 4 球団および EFL Championship (UK2 部相当) 所属 3 球団が関係をもつ非営利法人の CEO や上級責任者に対し、半構造化インタビューを実施した。調査対象球団は、ロンドンやリバプールの複数

球団に加え、地域アイデンティティが強い南西地域のブリストル・シティを含む。地域連携先やプログラム提供先への訪問も実施した。インタビューは事前に設定したインタビューガイドに基づき、対面またはオンラインで行い、公開を含む了承を得たうえで録音・文字起こしを実施した。収集したデータは質問項目別に整理し、質的内容分析を通じて共通要素や相違点を抽出した。これにより、非営利法人の公共性、事業規模、社会課題との関係、ステークホルダー間の関連を比較検証した。さらに、Charity Commission 公開情報や文献調査を用いて補足し、分析の妥当性を強化した。

結果

UK の非営利法人はプロフットボール球団と法的・財務的に分離しつつ、知的財産 (IP)、ブランド、施設の共有によって密接に連携している。プロフットボール球団はエンブレムなどの IP を有償または優遇価格でライセンスし、施設は競合しない範囲で無償提供する。選手派遣などの協力も実施される。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、非営利法人は経済的自立を求められるが、両者は戦略的に結びついた活動を展開している。

非営利法人は UK 政府機関である Charity Commission への登録により、助成金・寄付・税制優遇へのアクセスを確保する。さらに Premier League や EFL の制度的資金、自治体、NHS (国民保健サービス)、大学との協働を基盤に、教育、雇用支援、スポーツ参加機会の提供、犯罪抑止、健康、地域支援の領域で包括的なプログラムを実施する。活動はフットボール普及にとどまらず、地域課題に直結しており、ロンドン南部の若者犯罪、中北部の社会格差、リバプールの複合的剥奪、ブリストルの地域偏差など、都市ごとの課題に応じて柔軟に設計されている。

成熟度の高い非営利法人では、施設保有と収益多様化によってサービスの質・規模を拡張し、雇用創出を実現している。特に健康分野で

は、NHS の一般診療から地域コミュニティ連携へ移行する政策と整合し、スポーツを媒介とした行動変容支援が重要視されていることが確認された。また、都市圏ではメンタルヘルス対応が課題となる中、複数法人がプログラムの重複を避ける調整を行い、ファンや住人は球団間の競争の枠を超えて地域貢献サービスにアクセスできる仕組みが整備されている。相互補完と乗り入れにより、面的な課題解決が推進される。

スポーツの公共性は社会的弱者の課題を顕在化・一般化し、公共サービスへの導線を形成する媒介として機能する。IP は共同資産として活用される一方、直接的な資金移転は抑制され、非営利法人に自律的な事業運営と収益確保を促す設計が確認された。さらに、CEO の戦略的リーダーシップ(ビジョン策定、事業ポートフォリオ構築、提携開拓)が収益拡大と事業成長に直結していることが示された。

考察

UK モデルの中核は、プロフットボール球団と非営利法人の法的・財務的分離による自律性と、IP・施設の共有による協働効果の両立にある。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・寄付・契約・取引収入等の多様な財源として組み合わせることで、互いの独立性と持続性を高めている。慈善事業を持続可能な事業として機能させる制度設計を実現している。

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。さらに、NHS・自治体・大学等との連携を通じて公共サービスの補完を担い健康・教育・雇用の各領域で社会的インパクトを拡張している。

都市圏では、複数法人が領域・地理での棲み分けと相互乗り入れを組み合わせ、プログラムの重複回避と空白補完を同時に実現する。ブランド資産が準公共財として機能することで、面的な課題解決が可能となる。総じて、スポーツを媒介とする活動は、当初はフットボールやスポーツ振興から始まった活動であったが、社会課題の変遷によってより包摂的な活動に多様化してきた。こうした活動は社会的弱者の声を可視化し、参加の機会と信頼を提供。制度的支援へ接続する実装可能なプロトコルであると位置づけられる。

結論

本研究は、UK におけるプロフットボール球団と関係をもつ非営利法人が、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を明らかにした。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。

第二に、非営利法人と地域ステークホルダー一間の協働である。両者は相互のアセットを相互補完的に活用し、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機能を担い、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、ファンの感情やプロフットボール球団の境界を超えた相互乗り入れが成立する点も特筆される。特に都市圏では複数法人の役割分担と乗り入れを組み合わせることで、単一法人では対応困難な複合的な課題を面的に解決しており、「独立協働型+相互互換モデル」が形成されている。これらにより、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。

日本への適応において、UK モデルの要素を参考にすることは有効である。具体的には、エンティティ分離による財務自立、リーグ横断型資金スキームの創設、評価指標の二層化、人材育成、施設戦略、クラブ間連携が鍵となる。これにより、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進化できる。

UK の非営利法人は 30 年以上の歴史を持ち、その間に社会課題は多様に変遷してきた。本研究の知見は、スポーツという共通言語のもとで制度・組織・地域社会を結節し、持続可能な社会課題解決の仕組みを構築するための実践的指針を提供する。