

〈 論 説 〉

営利目的と非営利目的の両面を持つプロスポーツ組織形態の変容

谷塚 哲

1. 緒 言

1.1 Jクラブにおける新しい組織形態

1993年「地域密着」を掲げスタートしたJリーグは、ドイツのスポーツ文化を参考に構築されている。2018年は26シーズン目を迎えるJリーグであるが、各クラブの組織形態において新しい動きがみられるようになってきた。それは従来、営利法人⁽¹⁾であったクラブとは別に非営利法人⁽²⁾を設立し、営利法人と非営利法人の2つの組織形態を持つクラブが現れている(図1.1)。2017年10月現在、Jリーグ54クラブ(U-23除く)中、26クラブが営利法人とは別に非営利法人を設立している(表1.1)。実はこのような形態について、2000年に文部科学省より発表されたスポーツ振興基本計画の中に「プロスポーツ組織は、トップチームの下部組織として、地域住民が参加するスポーツクラブを育成すること」と推奨する文言が明記されている。そしてこの計画により今日まで日本のスポーツ政策として「総合型地域スポーツクラブ」の設立が推進されてきたのである⁽³⁾。

従来、日本のプロスポーツクラブは、その法人格が営利法人(株式会社)であることが一般的であった。プロ野球を筆頭に日本では企業がプロスポーツを株式保有により「所有」することで、いくらプロスポーツと言えども親会社と子会社(プロスポーツ)の関係性が成り立っていた。しかし本来スポーツが持つ公益性、非営利性を鑑みると、近年、その活動において営利目的だけではなく、公益目的、非営利目的の側面も必要とされている⁽⁴⁾。特にJリーグのよう

な地方自治体や地域コミュニティとのつながりが欠かせないビジネスモデルであれば尚更である。

1.2 非営利法人の設立と社会的背景

何故、Jクラブは営利法人とは別に非営利法人を立ち上げるのだろうか。非営利法人設立の背景にどのような傾向があるのかを理解するために、まずJクラブにおける非営利法人設立年と社会的背景を比べてみると、非営利法人設立の背景には景気の低迷（経済的要因）と非営利法人に関する法律の改正（法律的要因）が影響していると考えられる⁽⁵⁾（表1.2）。

Jリーグにおいて最初に営利法人とは別に非営利法人を設立したのは湘南（2002年設立）であるが⁽⁶⁾、当時クラブの社長であった真壁氏の著書には経営危機を乗り越えるために非営利法人（特定非営利活動法人）の設立を考えたとコメントしている。さらに表1.2を見ると2008年リーマンショック後、そして2011年東日本大震災後の景気の低迷時に非営利法人の設立が増えていることが分かる。そして景気の影響と同時に1998年には特定非営利活動促進法の施行、2008年には公益法人制度改革関連3法⁽⁷⁾の施行といった非営利法人に関する法律の施行があったことも、非営利法人の設立を促した要因として考えられる。なぜならこれらの法律の施行により、従来に比べ非営利法人格の取得が格段にやすくなったからである。さらに表1.2を見ると2010年～11年以降に非営利法人の設立が増えていることがわかるが、この要因にはスポーツ振興くじ助成の活用があったことが考えられる。事実、2010年C大阪、2011年東京Vが非営利法人を設立したこと⁽⁸⁾により数千万～1億数千万単位の施設整備助成金を獲得したことが、他Jクラブに非営利法人設立を促した要因であるといえる⁽⁹⁾。

2. 先行研究の検討

日本のプロスポーツにおいて営利法人とは別に非営利法人が存在する形態に関する先行研究は今のところ見当たらない。そもそもこの形態はスポーツ振興基本計画（2000）に記載があるように、ドイツのスポーツモデルを参考にして

いると考えられる。ドイツブンデスリーガ（サッカー）のクラブ組織に関する先行研究は、武藤（2008）や釜崎（2017）がある。これらによれば、ドイツブンデスリーガでは、原則、地域にあるスポーツフェライン（非営利目的）⁽¹⁰⁾がクラブの運営母体となる。そのためドイツではプロサッカークラブの母体が非営利法人であることは何ら珍しいことではない。一方、1998年からサッカーの商業化に伴い、プロサッカー部門を非営利法人から営利法人に切り出す方法が採用されている。ただしこの場合、切り出された営利法人の発言権の50%+1は、必ず地域のスポーツフェライン（非営利）が持たなければならない⁽¹¹⁾。営利法人の経営において必ず地域の意見が半数以上反映される仕組みとなっている。ドイツではすでに営利法人と非営利法人双方が存在する形態が採用されているのである。また非営利法人の活用で言えば、ソシオ制度で有名なスペインのFCバルセロナは、クラブ自体が非営利法人であるとクラブの定款に定められており（谷塚；2011）、さらにイングランドプレミアリーグのサポーターズトラストもクラブ経営に関与する非営利法人（英国の相互会社）⁽¹²⁾として有名である（西崎；2010）。このようにヨーロッパにおいてはプロスポーツであっても非営利法人の存在は決して珍しいものではない。そして日本においてもNPB⁽¹³⁾やJリーグ、Bリーグというプロスポーツリーグが非営利法人であること、またプロスポーツクラブにおいても既に非営利法人を選択しているクラブがある⁽¹⁴⁾こと、などを鑑みれば、必ずしもプロスポーツ組織が営利法人でなければならない理由はどこにも無いのである。

3. リサーチクエスチョン

このような現状を鑑み、本研究ではJリーグにおいて営利法人とは別に非営利法人を設立するクラブにはどのような特徴を持つのか、またどのような理由があるのか、を明らかにしていく。

4. 方法

4-1 調査対象

2017年現在のJリーグ54クラブを対象とする（営利法人と非営利法人を持つクラブという定義において営利法人を持たないYSCCはクラブ自体が非営利法人であるが含めない）。

4-2 調査の方法

2017年現在のJリーグ54クラブを対象にJクラブ個別情報開示資料2016年度各クラブの営業収益を比較し、非営利法人を設立しているクラブの経営規模にどのような傾向があるかを次のA～Gの条件に区分した（表4.1）。

【A～Gの区分】

A: 収益10位区切 B: 収益20位区切 C: 収益半分区切 D: カテゴリ平均区切
E: 収益10億以上区切 F: 収益10億区切 G: 全体の割合

5. 結果

表4.1を見ると、A～Fの区分において営業収益が上位ほど、非営利法人の設立が少なく、逆に下位ほど多いことが分かった。全体の割合G（48%）を超える数字となったのは営業収益20位前後から45位前後の層であり、営業収益では約20億円未満の層が非営利法人設立が多いことが分かった（F：64%、60%）。特に31位から40位（営業収益約6億～10億円未満）の層は非常に高い割合（A：80%）となった。さらに21位から30位（A：50%）、41位から54位（A：50%）の層も全体の割合G（48%）を超える数字となった⁽¹⁵⁾。

6. 結論

営利法人とは別に非営利法人を設立する要因には、クラブ全体の収益規模が影響していることが分かった。収益が少ないクラブほど非営利法人を設立している割合が高く、逆はその割合が低い。要するに収益規模が少ないクラブは非

営利法人をする設立する「必要性」があり、逆はその「必要性」がないと言えるだろう。その第一の必要性とは、現状、スポーツ振興くじ助成金の活用が考えられる。スポーツ振興くじ助成金の助成対象者は原則、非営利法人でなければならないことが申請要綱に記されている。そのためその助成金の原資がJリーグを対象とするスポーツくじであったとしても、クラブが株式会社では申請する（助成金を得る）ことができないのである。収益規模の小さいクラブは助成金等を活用してクラブ運営や施設整備を行いたいと考えることは何ら不思議なことではないため、助成金を獲得するためには非営利法人を設立しなければならないのである。そして収益規模の大きいクラブはその必要性をあまり感じていないのである。

6. まとめ

今回、Jリーグ54クラブ中26クラブ、全体の48%が営利法人とは別に非営利法人を採用しているという点に着目したが、逆にいえばまだ残り28クラブ、全体の52%は採用しておらず、特に収益規模の大きいクラブほど採用していない。そう考えるとこの形態は、Jリーグにおいて一般化された形態ではなく、むしろ現状は収益規模が小さいクラブ向けの形態であると言えるだろう。むしろ助成金を得るための仕組みになっていることも否めない。また本来、非営利法人を設立する理由は、ドイツなどの例¹⁶⁾を参考にすれば助成金の獲得だけではないため、今後も非営利法人を設立するクラブの経営状況やその他の活動について継続、且つ長期的に観察し、日本型スポーツ形態（企業スポーツ等）との比較など、今後の研究課題としたい。

参考文献

- 1) Jリーグ HP 2016年度（平成28年度）Jクラブ個別情報開示資料 https://www.jleague.jp/docs/aboutj/club-h28kaiji_02.pdf
- 2) スポーツ振興基本計画 2 スポーツ振興施策の展開方策 2 生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策 A

営利目的と非営利目的の両面を持つプロスポーツ組織形態の変容〔谷塚 哲〕

http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014/004.htm

- 3) 武藤泰明 スポーツ組織の持株会の評価：Jリーグを例にスポーツ科学研究, 5, 147-162, 2008年
- 4) 釜崎太 ブンデスリーガの基本構造とRBライプチヒースポーツ「フェライン」の固有性 (Eigentum/property) スポーツ政策研究会・報告資料 2017年3月27日 明治大学
- 5) 西崎信男 プロ・スポーツクラブへのファンの経営参加：英国サポーター trusts の仕組み・意義 スポーツ産業学研究, Vol.20.No 1 (2010), 53~64
- 6) 真壁 潔 崖っぷち社長の挑戦 湘南ベルマーレに懸ける夢 草思社 2013
- 7) 独立行政法人日本スポーツ振興センター HP
<http://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei/tabid/198/Default.aspx>
<http://www.jpnsport.go.jp/sinko/tabid/787/Default.aspx>
- 8) Jリーグ HP 経営開示
<https://www.jleague.jp/aboutj/>
- 9) 谷塚哲 地域スポーツクラブが目指す理想のクラブマネジメントソシオ制度を学ぶカンゼン 2011

注

- (1) 株式会社。
- (2) 特定非営利活動法人 (NPO 法人) や社団法人など。
- (3) 総合型地域スポーツクラブは多様多世代型の地域スポーツクラブであり、ドイツを中心としたヨーロッパのスポーツ文化を参考にしている。
- (4) 営利とは利益を還元すること。非営利とは利益を還元しないこと。いずれの目的でも収益を得ることは問題ない。
- (5) 日本の経済史においてバブル景気が崩壊した1991年頃から2000年頃を「失われた10年」、さらに2000年頃から2010年頃を先の10年と合わせて「失われた20年」と呼ばれている。
- (6) 非営利法人だけの設立は湘南以前にもあるが、営利法人とは別に非営利法人 (NPO 法人) を設立したのは湘南が初めてである。

- (7) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律
- (8) スポーツ振興くじ助成は原則、非営利法人でなければ申請することができない。
- (9) グラウンド芝生化やクラブハウスの建設、さらにはスポーツ活動、マネージャー人件費などの助成項目がある。
- (10) eingetragener Verein : e.V と訳す。日本では社団法人などの人の集合体が法人格を取得したもの。
- (11) 一部、例外（レバークーゼンなど）あり。
- (12) 日本の相互会社とは違う。サポートトラストは IPS 法（Industrial and Provident Societies : IPS）に基づく、法人格を持つ協同組合である。金融サービスを行うため英国金融サービス機構に登録され、この管轄下におかれる。
- (13) 日本野球機構
- (14) Jリーグ YSCC、Bリーグ ファイティングイーグル名古屋など。元々 Jリーグモンテディオ山形は社団法人であった（今は株式会社と公益社団法人の両方を持つ）。Jリーグの参入基準には公益法人などの非営利法人格でも参入は許されている。
- (15) Dの46位～54位は平均より低い数字であるが、これは YSCC をカウントしていないためであり、仮にプロスポーツクラブにおける非営利法人の活用という趣旨から考えれば、YSCC は NPO 法人のためこの層は 9 分の 5 となり、平均を超える数字となる（55%）。また F の 1 位（100%）に関しては、60 億以上のクラブが浦和しかなく、且つ非営利法人を設立しているからであるが、実際は営利法人であったレッズランドを 2017 年度に非営利法人に改組し、総合型地域スポーツクラブの要素を入れたということであるため、他のクラブの様な非営利法人を設立した理由とは異なる。
- (16) ドイツでは、非営利であるスポーツクラブには社会公益性があるとされている。

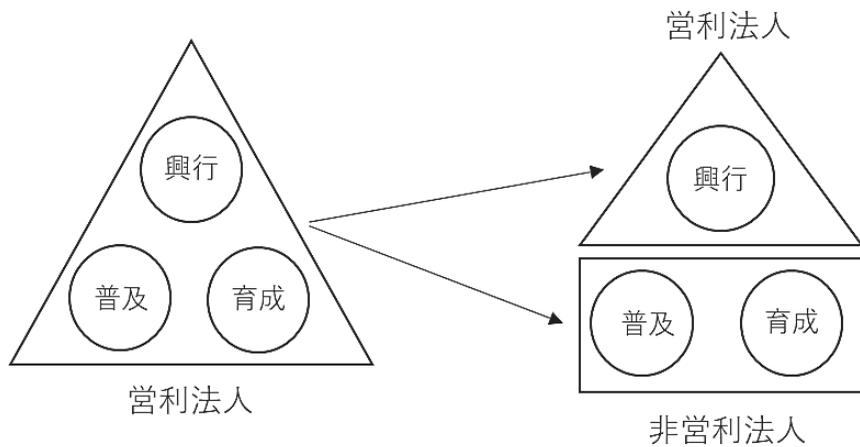


図1.1 営利法人とは別に非営利法人を設立する（普及・育成を興行と切り離す）例

表1.1 営利法人とは別に非営利法人を設立しているJクラブ
非営利法人を設立しているJクラブ（2017）

J1 クラブ

クラブ名	札幌	仙台	鹿島	浦和	大宮	柏	F 東京	川崎	横浜マ	甲府
営利法人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
非営利法人	○	×	×	○	×	×	×	×	×	○

クラブ名	新潟	清水	磐田	G 大阪	C 大阪	神戸	広島	鳥栖
営利法人	○	○	○	○	○	○	○	○
非営利法人	○	×	×	×	○	○	×※1	×※2

J2 クラブ

クラブ名	山形	水戸	群馬	千葉	東京 V	町田	横浜 FC	湘南	松本山雅	金沢
営利法人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
非営利法人	○	×	○	×	○	○	○	○	○	○

クラブ名	名古屋	岐阜	京都	岡山	山口	讃岐	徳島	愛媛	福岡	長崎
営利法人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
非営利法人	×	×	×	×※3	○	○	×	○	×	○

クラブ名	熊本	大分
営利法人	○	○
非営利法人	○	×

J3 クラブ

クラブ名	盛岡	秋田	福島	栃木	YSCC	相模原	長野	富山	藤枝	沼津
営利法人	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○
非営利法人	○※4	×	×	×	○※5	○	○※6	×※7	×	○

クラブ名	鳥取	北九州	鹿児島	琉球
営利法人	○	○	○	○
非営利法人	○	○	○	×

※1 広島県内にあるトップスポーツを東ねたNPO法人広島トップスポーツクラブネットワークがある。
<http://www.tops-h.net/>

※2 非営利法人ではないが、サガン鳥栖と協力して、地域に根差したスポーツ文化を創造するために設置された協議会がある。<https://www.city.tosu.lg.jp/2931.htm>

※3 特定非営利活動法人岡山ヒューマンスポーツクラブ（元の運営母体）が支援活動している。

※4 HP 等で確認はできるが、営利法人との連携は不明。

※5 YSCC は非営利法人（NPO 法人）であるが、今回は、営利法人と非営利法人の連携を前提とするため営利法人とは別に非営利法人を設立していないクラブとする。

※6 サッカー以外にアイスホッケーとバドミントンのクラブが存在し、バドミントンはNPO 法人である。<http://parceiro-badminton.jp/>

※7 自分たちで非営利法人を設立するのではなく、地元のNPO 法人富山スポーツコミュニケーションズと連携している。<http://toyama-sc.typepad.jp/>

表1.2 非営利法人設立年表と社会的背景

法人名	法人設立	景気動向と法律の施行
	1991	バブル景気崩壊
公益社団法人山形県スポーツ振興21世紀協会	1998	NPO法(1998/12)
特定非営利活動法人やまつみスポーツクラブ	2001	
特定非営利活動法人北九州フットボールクラブ	2001	
特定非営利活動法人湘南ベルマーレススポーツクラブ	2002	
特定非営利活動法人アスレチッククラブ町田	2003	
特定非営利活動法人グルージャ盛岡総合スポーツクラブ	2003	
特定非営利活動法人松本山雅スポーツクラブ	2004	
特定非営利活動法人カマタマーレススポーツクラブ	2006	
		リーマンショック(2008/9) 一般・公益法人法(2008/12)
一般社団法人石川ツエーゲンススポーツクラブ	2009	
特定非営利活動法人レノファ山口スポーツクラブ	2009	
一般社団法人セレッソ大阪スポーツクラブ	2010	
一般社団法人ヴィッセル神戸スポーツクラブ	2011	東日本大震災(2011/3)
一般社団法人東京グリーンズスポーツリンク	2011	
特定非営利活動法人スポーツクラブ相模原	2011	
特定非営利活動法人ザスパスポーツクラブ	2012	
一般社団法人横浜FCスポーツクラブ	2012	
一般社団法人オールアルビレックス	2013	
一般社団法人愛媛FCスポーツクラブ	2013	
一般社団法人アスルクラロススポーツクラブ	2013	
一般社団法人コンサドーレ北海道スポーツクラブ	2014	
一般社団法人V.V.NAGASAKIスポーツクラブ	2014	
一般社団法人ロアッソ熊本スポーツクラブ	2015	
特定非営利活動法人AC長野パルセイロ・バドミントンクラブ	2015	
一般社団法人鹿児島プロスポーツプロジェクト	2015	
一般社団法人ヴァンフォーレススポーツクラブ	2016	
一般社団法人レッズランド	2017	

(出典 各クラブHP等から作成)

表4.1 2016年度 営業収益に対する非営利法人設立状況

2016年度 売上順位と非営利法人設立					A	B	C	D	E	F	G						
順位	クラブ	営業収益 (百万円)	非営利	カテゴリ													
1	浦和※10	6,606	○	J1	20%	30%	37%	22%	38%	100%	48%						
2	鹿島※10	5,582		J1						0%							
3	G大阪※10	5,146		J1													
4	名古屋※10	4,713		J1													
5	横浜 FM ※10	4,696		J1													
6	FC 東京	4,541		J1													
7	川崎 F	4,254		J1													
8	神戸	3,865	○	J1													
9	広島	3,794		J1													
—	J1平均	3,640	—	J1													
10	清水※10	3,341		J2	40%	50%	44%	67%	60%	33%	60%						
11	磐田	3,303		J1													
12	大宮	3,203		J1													
13	C大阪	3,008	○	J2													
14	新潟	2,908	○	J1													
15	柏※10	2,874		J1													
16	鳥栖	2,766		J1													
17	千葉※10	2,556		J2													
18	仙台	2,285		J1													
19	松本	1,935	○	J2													
20	札幌	1,902	○	J2	50%	65%	59%	60%	64%	60%							
21	福岡	1,836		J1													
22	京都	1,743		J2													
23	湘南	1,627	○	J1													
24	甲府	1,523	○	J1													
25	山形	1,497	○	J2													
26	徳島	1,443		J2													
27	東京 V ※10	1,391	○	J2													
—	J2平均	1,313	—	J2													
28	岡山	1,271		J2					80%		50%	44%	67%	60%		60%	
29	横浜 FC	1,054	○	J2													
30	岐阜	932		J2													
31	山口	880	○	J2													
32	北九州	855	○	J2													
33	大分	797		J3													
34	長崎	749	○	J2													
35	熊本	720	○	J2													
36	長野	687	○	J3													
37	栃木	639		J3													
38	愛媛	630	○	J2	50%	50%	59%	60%		60%							
39	町田	626	○	J2													
40	讃岐	613	○	J2													
41	金沢	612	○	J2													
42	水戸	589		J2													
43	群馬	522	○	J2													
44	富山	515		J3													
45	鳥取	412	○	J3													
—	J3平均	384	—	J3													
46	鹿児島	377	○	J3					50%		50%	44%	67%	60%		60%	
47	福島	326		J3													
48	秋田	288		J3													
49	沼津	268	○	J3													
50	相模原	263	○	J3													
51	琉球	194		J3													
52	YSCC	189		J3													
53	藤枝	165		J3													
54	盛岡	142	○	J3													

※10 オリジナル10

(出典 Jリーグ情報公開2016年度から作成)