

スポーツ振興政策の財源に関する一考察 — 「コミュニティ・スポーツ・トラスト」の財源メカニズムを視点に—

有吉 忠一^{1,2}, 横山 勝彦³

A Study on Financial Resources of Sports Promotion Policy — From the Perspective of the Funding Mechanism of “Community Sports Trust” —

Chuichi Ariyoshi^{1,2}, Katsuhiko Yokoyama³

The budget of the Sports Agency was 12,238,813 thousand yen in FY2002, but the budget for improving international competitiveness for the Athens Olympics increased to 16,819,827 thousand yen in FY2004. After that, it increased to 22,740,469 thousand yen in FY2010, and increased to 32,360,310 thousand yen in FY2016 due to the decision to hold the 2020 Tokyo Olympics and Paralympic Games in September 2013. Looking at trends in sports budgets by sector, expenditures on competitive sports have continually been high from FY2002, and since FY2010, they have accounted for around 70%. However, of the budget excluding competitive sports, especially lifelong sports, which accounted for 20% of the total in FY2002, decreased to 7.2% in FY2010. Since then, it had increased slightly, but has recently remained at around 10% of the total. This suggests that a declining birthrate and aging society will progress in the future, and it will be difficult to secure sufficient financial resources to promote regional sports promotion according to life stages from youth to old age. In addition, the economic environment surrounding sports may be affected by the effects of zero interest rates and negative interest rates on the reduction of investment profits from the Sports Promotion Fund, and on the financial side, debt to GDP ratio is the worst level among developed countries. Therefore, it cannot be expected that the general financial resources will increase for sports promotion policies. In this study, we focus on the Community Sports Trust, which is practicing social money in the UK, and consider the potential for implementation in Japan by examining its funding mechanism.

[Keywords] Financial Resources, Community Sports Trust, Funding Mechanism

スポーツ庁予算の推移を見てみると、2002年度には12,238,813千円であったが、2004年度にアテネオリンピックに向けた国際競技力向上予算が増加し、16,819,827千円となっている。その後、2010年度に22,740,469千円に増加、2013年9月に2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定した影響により、2016年度は32,360,310千円と増加している。つぎに、セクター別のスポーツ予算の動向を見ると、競技スポーツへの支出は2002年度から継続的に高くなっており、2010年度以降、約70%を占めている。ところが、競技スポーツを除く予算のうち、特に生涯スポーツに関しては、2002年度に全体の20%を占めていたが、2010年度には7.2%にまで減少した。それ以降は多少増加したものの、全体の10%程度で推移している。このことは、今後、少子高齢化社会が進み、若年期から高齢期までのライフステージに応じた地域のスポーツ振興の推進を行う上での、十分な財源確保が難しいことを示唆する。加えて、スポーツを取り巻く経済環境は、ゼロ金利・マイナス金利の影響によるスポーツ振興基金の運用益の縮小、及び財政面では対GDP比債務残高が先進諸国の中でも最悪レベルであることから考えても、一般財源からのスポーツ振興政策向けの財源が伸びることは期待できない。そこで、本研究では、英国におけるソーシャル・マネーの取り込みを実践しているコミュニティ・スポーツ・トラストに注目し、その財源メカニズムの検討からわが国における導入の可能性を考察する。

[キーワード] 財源, コミュニティ・スポーツ・トラスト, 財源メカニズム

1 SMBC日興証券株式会社 (SMBC Nikko Securities Inc.)

2 同志社大学大学院 総合政策科学研究科 (Graduate School of Policy and Management, Doshisha University)

3 同志社大学 スポーツ健康科学部 (Faculty of Health and Sports Science, Doshisha University)

I. はじめに

2019年ラグビーワールドカップ日本大会が国民に強い共感と感動を与えて成功裏に終了したことや、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックで使用される新国立競技場のこけら落としが始まる等、わが国においてはスポーツに関する話題が尽きることはない。これらの背景には、2011年のスポーツ基本法の成立、2015年のスポーツ庁の創設等、スポーツ政策の新たなムーブメントの展開がある。

そして、人生100年時代が政府により唱えられるなか、スポーツ政策の位置づけは、ますます重要度が増すと考えられる。スポーツ基本法前文には、スポーツは、「人と人との交流及び地域と地域との交流を促進し、地域の一体感や活力を醸成するものであり、人間関係の希薄化等の問題を抱える地域社会の再生に寄与するものである。さらに、スポーツは、心身の健康の保持増進にも重要な役割を果たすものであり、健康で活力に満ちた長寿社会の実現にも不可欠である」とあるように、スポーツ振興政策は、他のさまざま政策にもプラスの影響を及ぼすものと期待される。

その政策を支えるスポーツ庁予算の推移は、2002年度には12,238,813千円であったが、2004年度にアテネオリンピックに向けた国際競技力向上予算が増加し、16,819,827千円となった。その後、2010年度に22,740,469千円に増加、2013年9月に2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定した影響により、2015年度は28,976,254千円、2016年度は32,360,310千円と増加している。

ところが、競技スポーツを除くスポーツ振興予算の推移を見ると2002年度には全体の28%を占めていたが、2007年度には12%にまで減少しているのである。以降、わずかに増加したものの、現在では全体の28%程度にとどまっている。特に生涯スポーツに関しては、2002年度に全体の20%を占めていたが、

2010年度には7.2%にまで減少した。それ以降は多少増加したものの、全体の10%程度で推移している。この動向から、今後、さらに少子高齢化が進むわが国においては、若年期から高齢期までのライフステージに応じたスポーツ振興を推進する十分な財源が確保されていくとは必ずしもいえないのである。

そこで、本研究では、スポーツくじの採用等で先行する英国における、ソーシャル・マネーを取り込むことを視野にいれているコミュニティ・スポーツ・トラスト（以下、CST）に注目し、その財源メカニズムの検討からわが国での導入の可能性を考案する。このことは、新たな財源確保の可能性の示唆のみならず、スポーツのソーシャル性や独立性をも改めて提示できるといえるのである。

II. スポーツ振興の財源

1. スポーツ庁予算

わが国のスポーツ振興財源に関しては、スポーツ庁の予算概算要求資料から把握できる。2020年度スポーツ庁の予算概算要求額は、41,157,236千円であった。そのうちスポーツ振興に係る予算は、スポーツ参画人口拡大プロジェクト、障害者スポーツの推進である645,068千円と地域の経済・地域の活性化に6,878,723千円の合計7,523,791千円に含まれ^{注1)}、予算全体に占める比率は18%程度となる。

表1は、スポーツ参画人口拡大プロジェクト、障害者スポーツの推進と経済・地域の活性化の予算の内訳をスポーツ振興財源に整理したものである。1つめのSport in Life推進プロジェクト（スポーツ参画人口の拡大方策）の趣旨は、地方自治体やスポーツ団体、経済団体、企業等が独自で進めるスポーツを推進する取

注1) スポーツ資源を活用したインバウンド拡大の環境整備、470,000千円は除いてある。

表1 スポーツ参画人口拡大プロジェクト、障害者スポーツの推進と経済・地域の活性化の内訳

施策名	予算額
Sport in Life 推進プロジェクト（スポーツ参画人口の拡大方策）	450,689
障害者スポーツ推進プロジェクト	130,121
Special プロジェクト 2020	64,258
スポーツ産業の成長促進事業	371,351
大学スポーツ資源の活用による地域活性化拠点形成支援事業	263,000
体育・スポーツ施設整備（学校施設環境改善交付金）	6,244,372

（出典：スポーツ庁ホームページより、筆者作成）

（単位：千円）

り組みを一体化し、連携・協働しながら2020年東京オリパラ大会のレガシーとして、多様な形でスポーツの機会を提供することにより、新たに目標達成に必要な1000万人のスポーツ実施者を増加させることである。

2つめの障害者スポーツ推進プロジェクトの趣旨は、障害者が身近な場所でスポーツを実施できる基盤を整備し、障害者の週1日以上スポーツ実施率20.8%を2021年度までに40%程度に引き上げることである。3つめのSpecialプロジェクト2020は、全国の特別支援学校等を活用した障害者スポーツの拠点づくり等を実施することを趣旨としている。4つめのスポーツ産業の成長促進事業では、中央競技団体の経営力強化、スポーツ経営人材の育成・活用、まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナの実現、スポーツ界と他業界の共創による新事業創出、スポーツシェアリングエコノミーの導入等を支援するとしている。

5つめの大学スポーツ資源の活用による地域活性化拠点形成支援事業は、大学が地域の多様な事業体と連携し、大学の有するスポーツ資源（人材、施設、知識）を活用することにより、地域の経済活性化、体育教育の充実及び健康の増進に貢献するとともに、その収益等を大学に還流させ財政基盤の安定化に寄与するとしている。6つめの体育・スポーツ施設整備（学校施設環境改善交付金）は、子供のスポーツ機会の場や地域住民がライフステージに応じたスポーツに親しむ場として地域経済にも貢献し、災害時には避難所として活用されるスポーツ施設の環境整備促進を図ることを目的としている。

2. スポーツ立法から見たスポーツ財源

スポーツ振興の財源に関しては、立法政策の見地からも行われている。表2は、スポーツ立法の沿革と特

徴を示したものである。

まず、1961年制定のスポーツ振興法では、その第1条に、国家が国民の私的なスポーツ活動に介入することを制限し、スポーツの自立や政治的中立に配慮していることを規定している。このことは、換言すると、スポーツ振興においては、スポーツに携わる企業、団体、選手、関係者等が、スポーツ振興の必要性を認識し運営に従事しなければならないことを意味する。

これを受けて、日本スポーツ振興センター法の第22条には、スポーツ振興くじ（以下、**toto**）の収益の4分の1に相当する金額は翌事業年度までに国庫に納付され、残りの4分の3がスポーツ団体や地方自治体等が行うスポーツ振興事業に助成金として配分されるとある。具体的には、総合型地域スポーツクラブの運営や地域レベルのスポーツ大会といったスポーツ振興に関する事業、あるいは、地域スポーツ施設整備助成と大規模スポーツ施設に配分されている。**toto**の売上は、初年度の2001年度が、64,267,000千円、2006年度が13,471,000千円、2007年度が63,712,000千円である。2012年の法改正により、それまでJリーグのみを対象としていた**toto**が海外サッカーリーグも対象に選択できるようになったことで、Jリーグの試合がない時期にも販売が可能となり、2013年度以降は100,000,000千円を超える売上を記録している。

つぎに、スポーツ振興基金は、わが国の競技水準の向上及びスポーツの裾野拡大のため、政府が25,000,000千円を出資し、日本スポーツ振興センターの前身である日本体育・学校健康センター内に1990年に設置された。政府資金に民間からの寄付金約4,400,000千円をあわせて29,400,000千円を原資に、その運用益をスポーツ団体の選手強化、大会開催や選手・指導者への活動支援

表2 スポーツ立法政策のあらまし

年次	法制度	内容
1961年	スポーツ振興法	東京オリンピックの開催が契機となり制定。スポーツの振興に関する施策を明らかにする法律
2000年	スポーツ振興基本計画	スポーツ振興法による国、地方の実情に沿ったスポーツ振興計画
2002年	独立行政法人日本スポーツ振興センター法	スポーツ振興のための、資金助成等の取り組み方を定めた法律、 toto の規定も同法律
2002年	スポーツ振興基金	上記センター法による競技水準の向上や優秀な競技選手の支援の財源確保のために設立された基金
2002年	スポーツ振興投票法	センター法が定める toto で得た財源配分の方法を明記
2011年	スポーツ基本法	スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、全ての人々の権利であることを明記
2015年	スポーツ庁発足	スポーツに関する施策を総合的に推進するための行政組織

（出典：スポーツ政策の現代的課題より、筆者作成）

に配分している。助成金の額は2010年度に1,367,861千円、2013年度に1,289,449千円、2016年度の1,398,850千円と横ばいに推移している。その助成区分のスポーツ振興への配分は限定的である。加えて、助成金の一部は、*toto*を原資としたスポーツ振興くじ助成から充当されていることや、日銀の長引く低金利政策による運用益低下から財源規模は縮小傾向である。

これらの財源を補填する手段としては、まずは、公営競技の各種収益金によるスポーツ関連事業への助成金がある。

表3は、公営競技の収益によるスポーツ関連事業への助成金をまとめたものである。助成金に占めるスポーツ関連事業への割合は競輪・オートレースが33.9%、ボートレースが6.9%、競馬が0.8%であり、スポーツへの充足率が必ずしも高いとはいえない。

つぎは、宝くじであるが、その売上のおよそ40%は収益金として発売元の都道府県及び政令指定都市に納められて、公共事業等に活用されスポーツ施設にも充当される。加えて、売上の1.2%は社会貢献広報費として、一部スポーツ関連事業にも助成される。また、2016年4月には、ラグビーワールドカップ2019協賛くじが総額5,000,000千円発売されており、その収益金の一部がラグビーワールドカップ2019TMの開催に活用されている。

以上、わが国の財政状況を考えると、税収や国債、地方債に依存した財源には限界があること、*toto*に依存した体質であること、その*toto*の売上が今後も好調さを継続するとは必ずしも限らないこと、公営競技の収益によるスポーツ関連事業への助成金が限定されていることから、今後のスポーツ振興政策においては、新たな財源の形成に取り組む必要性があるのである。

Ⅲ. 先行研究

1. 国内の先行研究

国内の先行研究では、財政論、マネジメント、政策評価の視点から散見される。内海(1994)は、ナショナルミニマムあるいはシビルミニマムの水準において、財政論から市場原理と個人責任論の矛盾を指摘する。つまり、「する」スポーツのステークホルダーすべてに受益者責任を負わせることが、スポーツ振興政策の意図と矛盾するという。金武(2000)は、*toto*は欧州で普及している官僚主導の財政専売アプローチではないと指摘し、「慈善ギャンブル：Charitable Gamble」(Douglas, 1995)概念の導入が^{注5)}、ステークホルダーであるサポーターの自主参加を促し*toto*の発展につながるという。その*toto*の発展に向けて、松永(2001)は、収益金の平等でクリーンな配分と明確な使途が公表されるシステムが確立できれば、*toto*の財源としての拡大の可能性が高まると提言する。

マネジメントの視点からは、総合型地域スポーツクラブに主眼をおいた研究として、望月・横山(2007)、富本ほか(2015)等がある。望月・横山(2007)は、*toto*の配分が厳しいなか、新たなスポーツ施設運用の在り方を指摘し、その運用方法として、指定管理者制度、スポーツ振興以外の補助金、第三セクター方式、PFI方式等をあげる^{注6)}。そして、今後の在り方として、

^{注5)} 英国では、NPOの収益事業として販売を地元限定した宝くじやサッカーくじが認められた時期があり、これをCharitable Gambleと名付けた。

^{注6)} PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)とは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方を指す。

表3 公営競技の収益によるスポーツ関連事業への助成金

公営競技	公益事業への助成金総額 (助成件数)	スポーツ関連事業への 助成金総額(助成件数)	助成金に占めるスポーツ 関連事業の割合(%)
ボートレース ^{注2)}	8,592,647 (2,504)	592,274 (13)	6.9
競馬 ^{注3)}	2,422,032 (35)	19,031 (1)	0.8
競輪・オートレース ^{注4)}	2,794,995 (245)	948,371 (44)	33.9
合計	13,809,674 (2,784)	1,559,676 (67)	11.3

(出典：スポーツ白書2017より、筆者作成)

(単位：千円)

^{注2)} 2015年度決算ベース。

^{注3)} 2016年度決算ベース。

^{注4)} 2016年度決算ベース。

地域スポーツの運営におけるガバナンスの存在やネットワークの必要性を説く。富本ほか（2015）は、行政からの補助金や委託費に過度に依存する限り運営資金の課題は解決できないとし、地域がスポーツクラブを運営し、多様な財源（会費、事業収入、受託収入、寄付・協賛金、助成・補助金）の確保を図るべきであると指摘する。

政策評価の視点から森川（2011）は、スポーツ財源の領域を①公的セクター^{注7)}、②コミュニティ・セクター^{注8)}、③私的セクター^{注9)}、④共的セクター^{注10)}の領域に区分し、各クラブのプログラムがスポーツにおける格差、二極化等を解決するのにどれだけ役に立つかが評価の分かれ目になるという。

以上のように、国内の先行研究では、財源が公的資金に依存しており、その分散化の必要性やステークホルダーの役割を指摘している点が共通点としてあげられる。また、限られた財源での運用方法についても指摘がみられる。しかし、スポーツ振興の財源については、昨今のSDGs（Sustainable Development Goal：持続可能な開発目標）の動向のもと^{注11)}、企業の社会貢献型事業展開等の新たな市場から財源を取り込む考え、政府と距離をおく、スポーツ団体の財源を供給する組織体の設置やそれを推進する施策が必要となる。

2. 海外の先行研究

海外の先行研究では、経済効果やコミュニティ、そしてCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の視点からの論考が散見される^{注12)}。まず、経済効果の視点である。Jones（2001）は、英国カーディフ・ミレニアム・スタジアムの事例を援用し、都市政策としてのスタジアム建設を検討する。それは、長期と短期で、経済的便益と費用だけでなく社会的便益や費用も勘案している。その上で、カーディフ・ミレニアム・スタジアムは、大企業のスポンサーを得て20,000千ポンドの負債を返済し、スタジアム名もス

注7) 政府・地方公共団体が税金を使って行うべき領域、学校体育や高齢者・障害者等のスポーツ事業を指す。

注8) 地域で自分たちがある程度やれることは自分たちで行う領域、ジョギング等のグループサークルを指す。

注9) 企業や市場原理に委ねても良い領域、スポーツビジネスといわれる領域を指す。

注10) 行政、地域、企業の三つの領域が関係し合い重なる領域、みんなのスポーツの大きな組織・団体、各種競技団体を指す。

注11) SDGsは、2015年9月の国連総会で採択された具体的行動指針を指し、17のグローバル目標と169の達成基準から成る国連の持続可能な開発目標である。

注12) CSRは企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆるステークホルダー（利害関係者：消費者、投資家等、及び社会全体）からの要求に対して適切な意思決定をする責任を指す。

ポンサー向きに変更し大きな商業イベント誘致に動いているが、行き過ぎた消費主義と商業主義が加速される懸念があると指摘する。

つぎに、コミュニティの視点である。Garrett（2004）は、英国スポーツくじは1995年に始まり、多くの地域のスポーツ振興やVSCs（ボランティア・スポーツ・クラブ）に助成しているという。しかし、その助成申請は、スポーツイングランドが取り決めた基準に沿わなければならない、地方のサッカークラブやLTA（ローンテニスクラブ）のような大きな団体は、その基準に沿うため助成を受けることができるが、規模が小さいVSCsは適合できず助成金を貰えない傾向がある。このことは収益金配分の公平性の原則に反するため、VSCsの独立性は担保しつつ助成制度の改正や新たな財源の摸索が必要と指摘する。

さらに、CSRの視点からは、Filizoz and Fisne（2011）は、スポーツを採用するCSRの特徴には2つあり、その1つは、スポーツ団体や協会を通じて消費者に良い評判を構築することや息の長いパトロンとなる顧客を育てるドライバーであることを指摘する。そして、もう1つは、スポーツ団体の社会での役割と義務を明確にすることで、ステークホルダーとの関係も明確にできることという。その上で、アディダス等の企業基金やスペインのサッカーチーム・バルセロナのCSRプログラムの事例紹介を行う。これらのプログラムは社会的インパクトがあるもので、ソーシャル・マネーの寄付を促すが、その一方で、CSR活動の助言や指導するアドバイザーはほとんど存在しないという。

このような視点以外では、Bingham and Walter（2013）が、英国の慈善団体であるCSTの財務諸表分析とシニアスタッフへのインタビューを行い、財源の分散化について検討している。そこでは、政府補助金の依存度が大きいこと、新たな財源と企業スポンサー収入の増大の必要性が指摘され、その対策として、CSTはCSRを核とした企業と長期の社会的パートナーシップ契約を結ぶこと、そしてCSR活動に適した組織体制にリストラクチャリングすることが重要であるとする。その結果として、地域コミュニティの専門的地位を確立することができ、長期性資金を獲得することができると分析する。この関連で、Castro-Martinez and Jackson（2015）は、CSTで行うCSR活動のガバナンスの問題点を指摘した上で、「サービス・ドミナント・ロジック・フレームワーク（以下、SDL^{注13)}」（Vargo and Lush, 2004）による財源や資源の統合とサービス間の交換を通じて、常にア

注13) Vargo and Lush（2004）によれば、SDLは、財源や資源の統合とサービスの交換を通じて、常にアクターから価値を協働創出される枠組みを指す。

クターから価値が協働創出されると主張する。そして、「意思決定過程の6つのステップ」(Goodpaster, 1991, p.56)を経て^{注14)}、「共有価値の創造(CSV)」(Porter and Kramer, 2006, 2011)が創出されるという。さらに、CSTの代替モデルは、地域コミュニティに従事する有能な指導者とそのチームである「the Leader Plus Team(以下、LPT)」(Spillance and Diamond, 2007)が、6つの意思決定過程のステップに基づき、CSR、フットボール、経済の共通価値を協働により創出するモデルであり、これがCSTの有効なガイダンスになるとする。

以上、海外の先行研究においては、CSRとスポーツの社会的価値の関係を以て、新たな資金調達先を探る動きや大企業からのスポンサーを獲得することを目指すなど、助成金や補助金依存からの脱却の傾向にあることが明らかになった。その一方で、CSRを通じたソーシャル・マネー獲得に向けてのガバナンスの仕組みが脆弱であることが課題となる。

IV. コミュニティ・スポーツ・トラスト代替モデルの位置づけ

国内外の先行研究をレビューした結果、英国のCSTの仕組みがCSRを通じたソーシャル・マネーの獲得のヒントになると考えられる。そこで、まず、英国の代表的なスポーツ振興政策とその財源を概観し、CST代替モデルの位置づけを検討する。

1. 英国のスポーツ振興政策とその財源

英国はイングランド、スコットランド、ウエールズ、北アイルランドの4つの地方政府から構成された国であり、それぞれに独立性が高い。スポーツ政策は文部

^{注14)} 6つの意思決定過程のステップは、①エコシステムの認識、②ステークホルダーの分析と社会契約、③スチュワードシップの統合、④社会的戦略の選択、⑤行動-コラボレーションによる実現、⑥共同革新と模倣を通じて学習を指す。

科学省 HP によれば、中央政府のスポーツ担当省であるデジタル・文化・メディア・スポーツ省 (Department for Digital, Culture, Media and Sport: 以下、DCMS) が所管するが、具体的な政策は、非省庁公的機関^{注15)}であるスポーツイングランドや UK スポーツといったスポーツカウンシルや地方自治体のスポーツ担当部局によって担われている^{注16)}。こうしたスポーツ行政機関が、さまざまな民間のスポーツ組織と協働しながら、スポーツ政策を展開している。

英国の代表的なスポーツ政策には、2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックを迎えるにあたり提起された2008年の「勝利を楽しむ: スポーツの新時代 (Playing to win: A New Era for Sport)」がある。その施策と担当機関は表4に示した通りである。学校体育の施策はユーススポーツトラストが担当機関であり^{注17)}、週5時間の運動時間を確保するために体育の授業を2時間、その他の3時間は部活動か地域スポーツで保証する。地域スポーツの施策はスポーツイングランドが担当機関であり、2008年から2011年までの4年間で新たに恒常的なスポーツ参加者を100万人増やすものである。エリートスポーツの施策はUKスポーツが担当機関であり、2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックの開催国として、従来にない強化策を採用するものである。

つぎに、これらの政策を実施するDCMSの財源は、1つは国庫金であり、2つめは国営宝くじからの分配金である。

表5は、国庫金であるDCMSの予算とスポーツ関

^{注15)} 非省庁公的機関とは、政府の担当省庁に管轄される政府機関でない行政機関を指す。

^{注16)} スポーツカウンシルにはUKスポーツ、スポーツイングランドのほか、スポーツスコットランド、スポーツウエールズ、スポーツ北アイルランドがある。

^{注17)} ユーススポーツトラストは、1994年に誕生した登録慈善団体を指し、「体育・学校スポーツを通じた若者のスポーツ参加促進政策」の中心的な役割を担っている。主な財源は、教育省とスポーツイングランドの助成金である。

表4 「勝利を楽しむ: スポーツの新時代」の施策

項目	担当機関	施策
学校体育	ユーススポーツトラスト	5歳から16歳の子どもが、少なくとも週2時間は学校で質の高い体育やスポーツ活動が受けられ、さらに週3時間のスポーツ活動を学校か地域でできるような制度を策定する
地域スポーツ	スポーツイングランド	16歳の義務教育卒業時にスポーツをやめてしまう人口を減少させる。才能ある選手を育てるよう、地域スポーツクラブの質を高める
エリートスポーツ	UKスポーツ	2012年オリンピックでメダル獲得数4位。パラリンピックで2位。2016年もこれを維持する。2012年オリンピックのために、400,000千ポンドを超える資金を準備する

連予算の2004年から2010年までの年次推移を示したものである。2005年のオリンピック招致決定以降、スポーツ関連予算が大きく伸びていることが伺える。2004年度の132,815千ポンド（17,265,950千円）から2010年度には576,661千ポンド（74,965,930千円）の約4倍の伸びを示した^{注18)}。また全体予算に占める割合も3.45%から11.18%と上昇したのである。

2つめの国営宝くじは、1994年から実施されており、その目的は、あくまでも社会貢献のための財源の発掘である。その分配金は、年間売上総額からの払戻金である50%、税金である12%と運営費等を引いた残りの28%を社会貢献のための財源に割り当てており、その6分の1がスポーツカウンシルに配分される。各スポーツカウンシルへの配分は人口規模に応じており、スポーツイングランドが総額の80%を受けている。国営くじの財源は、具体的には、国民のスポーツ施設の整備、才能のあるアスリートの養成の援助、国際スポーツイベントの計画、すべての青少年がスポーツに参加し、向上し、学ぶための質の良い指導を受けられることを保障するための費用として使われている。

表6は、DCMSへの国営宝くじからの分配金の2004年から2010年までの年次推移を示したものである。2004年度の配分が1,706,835千ポンド（221,888,550千円）から2010年度には1,799,543千ポンド（233,940,590千円）へと多少の上下動を繰り返しながら推移している^{注19)}。この国営くじからの分配金をDCMSからの国庫配分と比較すると2004年度は約13倍だが、2010年度は3倍と縮小している。これはオリンピック・パラリンピックを控えて、国庫からの配分が大幅に増加したのが理由である。

注18) 1ポンドを130円で換算している。

注19) 1ポンドを130円で換算している。

しかし、2010年の総選挙で大幅な予算の削減を標榜していた保守党が勝利したことで、2012年のロンドンオリンピック・パラリンピックの推進事業は継続されたものの、スポーツ振興の予算削減、事業縮小が推進され、スポーツ界に大きな影響を及ぼしたのである。その中でも、各カウンシルからの助成金に依存していたスポーツ慈善団体は、経営方針の転換を迫られたのである。

2. コミュニティ・スポーツ・トラスト

英国のプロサッカー業界では、Bingham and Walters (2013)によればCSRに取り組む際立った方法の1つに、CST、プロサッカークラブ、企業団体、地方自治体、その他の組織が関与する社会的パートナーシップの形成がある。この社会的パートナーシップにおける、CSTは、社会的包摂、教育、健康、犯罪削減などの社会問題に対処するさまざまなコミュニティプログラムの提供手段として機能した上で、パートナーからの資金提供を受ける慈善団体である。

CSTは、1980年代に英国のプロサッカークラブで最初に設立され、当初の目的は、大規模なプロサッカークラブが、フーリガンの暴力化を防ぐためやコミュニティにコーチングスタッフを派遣するようなサッカークラブの慈善活動に従事することであった。

1997年の労働党政権の誕生を受けて、第3セクターは福祉国家の近代化における政府の重要なパートナーであると見なされ、コミュニティと第3セクターの発展のために地方政府に特権を与える政策が取られた。このパートナーシップ形成は労働党の中心的な政策となり、政府による第3セクターの承認は、中央及び地方政府からの財政的支援の増加につながった。CSTもこの政策の影響を受け、コミュニティとの関わりがフーリガンの問題解決やコーチングスタッフを派遣す

表5 DCMSの予算とスポーツ関連予算の年次推移（2004年～2010年）

項目	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
スポーツ関連予算	132,815	147,218	273,792	544,681	810,934	611,373	576,661
DCMS全体予算	3,854,100	4,158,287	4,504,087	4,950,170	5,099,681	5,139,003	5,159,217
割合 (%)	3.45	3.54	6.08	11.0	15.90	11.77	11.18

(出典：文部科学省HPより、筆者作成)

(単位：英/千ポンド)

表6 DCMSへの国営宝くじからの分配金の年次推移（2004年～2010年）

項目	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
国営宝くじからの分配金	1,706,835	1,836,046	1,734,295	1,598,092	1,548,297	1,832,215	1,799,543

(出典：文部科学省HPより、筆者作成)

(単位：英/千ポンド)

ることだけでなく、社会福祉や社会的包摂の問題に取り組むようになるのである。そして、プロサッカークラブの商業化が進むにつれ、クラブ経営と慈善活動を明確に分離する意図が加わるのである。このような経緯を経て2006年には、その他のサッカークラブもCSTの設立を始め、2011年には合計89団体が登録され、DCMSやスポーツカウンシルからの助成金を中心に活動をするようになる。

しかし、2010年の保守党と自由党の連立政権の設立により、慈善活動団体、さらに第3セクターへの資金提供が脅威にさらされるようになるのである。この連立政権は債務削減策に取り組み“Big Society”と名づけられた政治的ビジョンへの適応を求める^{注20)}。具体的には、2014年から2015年までに公的債務を113,000,000千ポンド（14,690,000,000千円）削減するための一連の措置が発表され、これには、助成金削減による83,000,000千ポンド（10,790,000,000千円）が含まれていた^{注21)}。これらの債務削減政策は、公的助成金への依存度を考えると、CSTを含めた慈善団

^{注20)} “Big Society”は、21世紀初頭に発生したイデオロギーであり、その目的は地元の人々や地域社会に力を与える風土を作り、政治家から権力を奪い、人々に与える「大きな社会」を築くということを目指す。

^{注21)} 1ポンドを130円で換算している。

体の持続可能性を脅かし、2,200の慈善団体が事業を閉鎖または削減した。したがって、CSTは英国の多くの地方自治体における公共的な存在になっているものの、そのモデルが再検討されるに至るのである。

表7は、CSTの財源区分を整理したものである。自主的収入は、政府からの補助金や助成金、トラストの構成員の出資金、スポンサーからの寄付金であり、これらは、手元資金的な役割を果たす。基金活動は、ファンドレイジングを指し、活動拡大のための役割を果たす。投資収入は、株式配当や貸付金の利子収入であり活動外収入である。慈善活動収入には、慈善活動としてされる商品やサービスから得られる助成金や慈善活動で貸し出す不動産の賃料等である。その他の収入は、有形固定資産や保有株式処分等であり、具体的には特別利益や臨時収入である。

表8は、CSTの財源区分である^{注22)}。74団体のCSTの平均総収入は678,938ポンド（約88,261千円）で、標準偏差は646,588ポンド（約84,056千円）であり、1.79の歪度測定値を持つ。

自主的収入の平均は183,310ポンド（約23,830千円）であり、総財源に占める割合は27.19%である。そのうち、52団体のCSTは自主的収入があると報告

^{注22)} Bingham and Walters (2013), pp.619-621 を参照。

表7 CSTの財源区分

自主的収入	寄贈品や寄付金：政府や慈善団体の基金による一般財源である助成金や補助金；慈善団体のメンバーやスポンサーによる寄付金、出資金、ギフト
基金活動	慈善活動資金を得るための慈善団体による物品販売や募金活動。商品やサービスを提供する代替として、慈善団体が収入を得ることを指す。具体的には募金活動、純粋な寄付ではないが、スポンサー（冠）付きの募金、物品販売を通じて得た収益を慈善活動に寄付する手法
投資収入	投資資産に由来する収入、配当、利子、賃貸料等
慈善活動収入	慈善活動を通じて得られる財源。慈善行為を受ける受益者に行う物やサービスの販売、慈善活動目的で行う非投資目的資産の賃料、慈善活動として提供される商品やサービスから得られる助成金
その他収入	有形固定資産、保有株式の処分による収入等

（出典：Bingham and Walter (2013) より、筆者作成）

表8 CSTの財源区分（個数/n=74）

項目	自主的収入	基金活動	投資収入	慈善活動収入	その他収入
平均値	183,310	85,872	1,257	402,439	1,384
最大値	2,965,479	2,287,687	17,895	1,695,761	61,595
合計	13,564,975	6,354,562	93,005	29,780,501	102,411
総財源に占める割合（%）	27.19	12.74	0.19	56.69	0.21

（出典：Bingham and Walter (2013) より、筆者作成）

（単位：英/千ポンド）

し、16団体のCSTは自主的収入が総財源の50%、7団体のCSTが75%以上を占めている。これら52団体のCSTの総財源に占める自主的収入の平均割合は31.06%である。募金活動からの平均収入は85,872ポンド（約11,163千円）であり、総財源に占める割合は12.74%である。そのうち、34団体のCSTは募金活動からの収入があると報告し、総財源に占めるこの平均割合は29.41%であり、7団体のCSTは総財源の50%以上、6団体が75%以上を占めている。

慈善活動からの平均収入は402,439ポンド（約52,317千円）であり、総財源に占める割合は59.69%である。そのうち、63団体のCSTは慈善活動からの収入があると報告し、総財源に占める平均割合は73.36%であり、47団体のCSTは50%以上、40団体のCSTが75%以上を占めている。残りの2つの収入源である投資収入とその他の活動は、CSTの総収入のほんの一部を占めるに過ぎない。

このように、CSTにおいては自主的収入、募金活動からの収入、慈善活動からの収入が財源の主要な源泉であり、そのなかでも慈善活動からの収入への依存度が高いのである。

一方、年次会計勘定からは、助成金による平均収入が213,557ポンド（約27,762千円）と報告されている。助成金を受け取った56団体のCSTのうち、助成金が占める総収入の平均割合は43.22%である。そのうち24団体のCSTで、助成金収入が総収入の50%以上を占め、6団体のCSTが総収入の80%以上を占めており、全体として、助成金収入はCSTの総収入の31.45%を占めている。

また、スポンサーシップを通じた平均収入は38,676ポンド（約5,027千円）であるが^{注23)}、37団体のCSTにはスポンサーシップからの収入がないのである。さ

^{注23)} 1ポンドを130円で換算している。

らに総CSTの90%以上となる67団体のスポンサーシップからの収入合計は0～10%である。CSTにおけるスポンサーシップの収入が全収入の5.70%であることから、CSTは助成金に依存した現状にあると考えられる。

このようなことから、CSTにはスポンサーシップに訴求できるビジネスモデルへのリストラクチャリングが必要とされ、その結果、助成金依存が招くガバナンスの脆弱性を補完するCST代替モデルが生まれるのである。

3. CST代替モデル

このCSTのガバナンスにおける脆弱さを補完するCST代替モデルの概要は、表9に示した通りである。作成においては、Bingham and Walter (2013)とCastro-Martinez and Jackson (2015)を援用した。

まず、機能と効果の関係についてである。1つめの公益信託については、委託者である資金提供者が、受託者である公益信託に運用を委託し公益目的を達成するのである。公益目的の達成という点では財団法人と似ているが、財団法人は永続を目指し、運営のための事務職員を要する等の体制が必要であるのに対し、公益信託は財産の処分をもって信託を終了させる。また、受託者である私企業に運営を任せることができなのが特徴である。つまり、社会的戦略プログラムが、受託者であるCSTによって運用されることにより規範構築につながるのである。

2つめと3つめの、社会的パートナーシップと資金調達については、社会的戦略プログラムが実現した時に達成される。具体例は、ローカルレベル、及び国際レベルにおける課題解決プログラムである「2006年のユニセフとの『子どもとエイズ』世界キャンペーン」(FundacióFC Barcelona, 2014)協定がある。これには年間1,900千ユーロのコミットメントとサッカーク

表9 CST代替モデルの概要

項目	機能	効果	意思決定者とプロセス
公益信託	・委託者が受託者に財産の運用を委託し公益目的を達成	・スポーツ、企業、地域との共有価値の協働創出	・the Leader Plus Team ・エコシステムの認識
社会的パートナーシップ	・道徳的理解の共有 ・ファンエクイティの強化 ・社会的戦略プログラムの運営	・スポーツを超えた社会的戦略プログラムの実現 ・社会的戦略プログラムの模倣によるCSR領域の拡大	・ステークホルダーの分析と社会契約 ・スチュワードシップの統合
資金調達	・ファンドレイジング(国、自治体、企業、サッカークラブ、財団等)	・経済効果と社会的効果の実現	・社会的戦略プログラムの選択
ガバナンス	・母体団体であるサッカークラブからの独立	・ステークホルダー間の相互理解と規範構築 ・ソーシャル・マネーの獲得	・行動-コラボレーションによる実現 ・共同革新と模倣を通じて学習

(出典：Bingham and Walter (2013)とCastro-Martinez and Jackson (2015)を援用し、筆者作成)

ラブFCB (FCバルセロナ) シャツへのユニセフのロゴの配置が含まれる。そして、この協定は、ゲイツ財団やインターアメリカン開発銀行等の他の国際機関と協力する新たな機会を切り開いている。このことは、CST代替モデルを通じ、サッカークラブが経済的価値と社会的価値の両方の共創において、外部の利害関係者との相互理解を深めたことを意味する。

4つめのガバナンスについては、サッカークラブとライセンス契約を結びつつも、独立性を担保していることである。この独立性が、サッカーの新たな価値を生む社会的戦略プログラムを可能とするのである。具体例として、「他の人が関与したくないかもしれない問題である精神的健康、認知症、麻薬中毒者、アルコール依存症の回復に取り組むプログラム」(Husted et al., 2012, p.7)があり、これらの困難に直面しているコミュニティ内の人々は、できる限り、サッカークラブからサポートを受けるといふ。すなわち、独立性に担保されたガバナンスにより、CST代替モデルがビジネス目標を超えたいという欲求によってプログラムを推進する限り、このような社会的戦略プログラムを実現することが可能となるのである。

つぎに、意思決定とプロセスについては、Castro-Martinez and Jackson (2015) の共有価値の協働創出のフレームワーク・プロセスを援用して検討する。

共有価値の協働創出のフレームワーク・プロセスは、図1に示したように、LPTがSDLレンズを用い、CST代替モデルの社会的戦略プログラムを実現するものである。そのレンズは、ステップ1: エコシステムの認識、ステップ2: ステークホルダーの分析と社会契約、ステップ3: スチュワードシップの統合、ステップ4: 社会的戦略プログラムの選択、ステップ5: 行動-コラボレーションによる実現、ステップ6: 共同革新と模倣を通じて学習、の6ステップを踏む。

そして、サッカークラブの背景、自発的行為、遺産、物語といった動力が歯車となり共有価値の協働創出が達成されることとなる。つまり、LPTは、SDLレンズを通じて価値判断をするアクターであり、6つのステップは、社会的戦略プログラムを行うことを意思決定するための要因となるのである。

以上のように、LPTがCST代替モデルの機能を発揮させ、そのフレームワーク・プロセスを用いて社会的戦略プログラムを実現できれば、ソーシャル・マナーのファンドレイジングを可能となすのである。

V. わが国へのコミュニティ・スポーツ・トラスト代替モデル導入の可能性

ここでは、わが国において社会的戦略プロジェクトを実現するCST代替モデル導入の可能性を考察する。

1. CST代替モデルの財源メカニズムの要因分析

わが国へのCST代替モデル導入の可能性については、その根拠となる財源メカニズムの要因分析が必要である。そのために、まずは要因式を構築する。

要因式の構築にあたっては、Castro-Martinez and Jackson (2015) の共有価値の協働創出のフレームワーク・プロセス（以下、フレームワーク・プロセス）と投資の適否を判断する際の基準の1つである現在価値法を援用する^{注24)}。

CST代替モデルは、先述したように社会的戦略プログラムを通じて経済価値と社会的価値の共創を達成するものである。この共創の現在価値を V_0 とする。CST代替モデルは、共創の現在価値 V_0 を創出するた

^{注24)} 太田八十雄・米澤康博・角田康夫・石坂昌美、日本証券アナリスト協会（編）、『基本証券アナリスト用語辞典』、白桃書房、p.77、2004を参照。

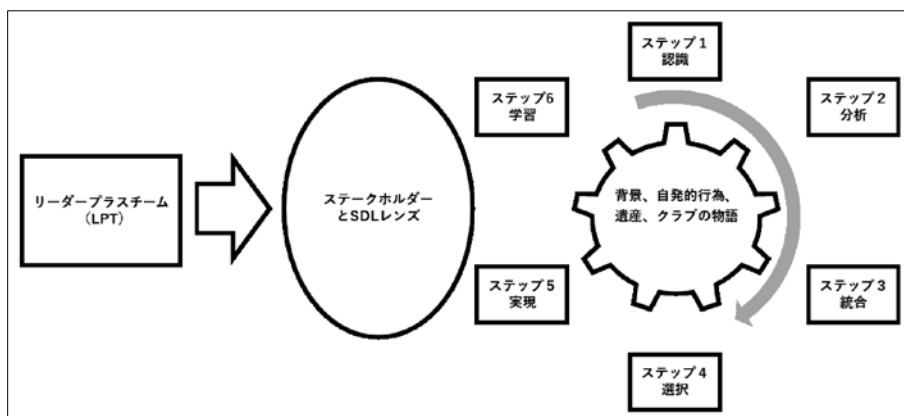


図1 共有価値の協働創出のフレームワーク・プロセス

(出典: Castro-Martinez and Jackson (2015) より、筆者作成)

めに投資額の現在価値 I を行う。したがって、共創の現在価値 V_0 の正味現在価値 NPV は、社会的戦略プログラム i が生み出す将来のソーシャル・キャッシュ・フローである SC_t をそのプログラムのリスクに見合った適当な割引率 r_i で割り引いた共創の現在価値 V_0 から、投資額の現在価値 I で差し引いたものになる。これは以下の式となる。

$$NPV = -I + \frac{SC_1}{1+r_i} + \frac{SC_2}{(1+r_i)^2} + \frac{SC_3}{(1+r_i)^3} + \dots + \frac{SC_t}{(1+r_i)^t} \quad (t = 1, 2, \dots, n) \quad (1.1)$$

$$NPV = -I + V_0 \quad (1.2)$$

つまり、社会的戦略プログラムの意思決定は、以下となる。

$$\left[\begin{array}{l} NPV > 0 \dots \text{プログラムを実施すべきである} \\ NPV < 0 \dots \text{プログラムを実施すべきでない} \end{array} \right] \quad (1.3)$$

(1.1) の割引率 r_i は、CST 代替モデルの LPT とフレームワーク・プロセスの 6 つのステップの合計 7 つの要因から、以下の 1 次式で表すことができる。

$$\begin{aligned} r_i &= \alpha_i + b_{i1}F_1 + b_{i2}F_2 + b_{i3}F_3 + b_{i4}F_4 + b_{i5}F_5 + b_{i6}F_6 + b_{i7}F_7 + e_i \\ &= \alpha_i + \sum_{j=1}^7 b_{ij}F_j + e_i \end{aligned} \quad (j = 1, 2, \dots, 7) \quad (1.4)$$

ここでは、 α_i は社会的戦略プログラム i に特有の定数項、 b_{ij} は社会的戦略プログラム i の第 j 番目の要因に対するエクスポージャーである。 F_j は社会的戦略プログラムの要因である。 e_i は、社会的戦略プログラム i に固有の攪乱項である。

その結果、社会的戦略プログラムの将来価値 FV は、割引率 r_i と現在価値 V_0 で以下のように表せる。

$$FV = (1+r_i)^t V_0 \quad (t = 1, 2, \dots, n) \quad (1.5)$$

よって、割引率 r_i が高い方が、将来価値 FV は高くなる。一方で、(1.1) の正味現在価値 NPV は、割引率 r_i が大きくなるため低くなる。すなわち、割引率 r_i が高い方ほどリスクが高く、割引率 r_i のディス

カウント幅が大きくなり、社会的戦略プログラム i の正味現在価値が小さくなる。したがって、ソーシャル・マネーの獲得が厳しくなるのである。

2. 財源メカニズムからの検討^{注25)}

財源メカニズムについては、その CST 代替モデルの要因式から、割引率 r_i が大きいほどソーシャル・マネーの獲得が厳しくなることが明らかとなった。その要因式には、7 つの要因があり割引率 r_i に影響を及ぼす。したがって、CST 代替モデルをわが国に導入するにあたっては、割引率 r_i のディスカウント幅を少なくする施策についてフレームワーク・プロセスの各要因からの考察が必要となる。

2.1. ステップ1：エコシステムの認識

エコシステムの認識は、ステークホルダーにとって社会的戦略プログラムの中で何が重要かを、「利用可能なオプションとその短期的及び長期的な影響について情報収集」(Goodpaster, 1991, p.56) することである。この情報収集のリスクは、「合理性や利害認識を制限し、意思決定の非効率性を引き起こす。その結果、不正確な情報を選択する」(van Ees et al., 2009) 可能性があることである。したがって、このリスクを CST 代替モデルが低減するためには、情報の非対称性を解消させる施策が必要となる。それは、LPT がエージェントの役割を果たし、ステークホルダー間にネットワークを形成し、利害があるイシューを幅広く認識させることである。具体的には、スポーツと関わる機会と費用を過度に市場原理に委ね受益者負担にしないことである。このことは、税金にのみ依存したスポーツ振興の財政上のリスク認知と市場原理に基づくビジネスマーケティング化のリスク認知ともなる。そして、それには、CST がファイナンス機能と社会的戦略プログラム機能を持つことを周知する施策が重要となる。

2.2. ステップ2：ステークホルダーの分析と社会契約

ステークホルダーの分析と社会契約は、社会的戦略プログラムを通じて社会的価値と経済価値の共創が達成されるための、「体系的な分析による価値の明確化をする努力」(Goodpaster, 1993, P.7) と「経済システムとステークホルダーの道徳的理解」(Donaldson and Dunfee, 1995) とされる。この価値の道徳的理解は、マクロレベルで規範として管理されるが、ミクロレベルのステークホルダーには浸透されないリスクが生じる。その場合には、ミクロレベルで価値が再認識される施策が必要となる。それは、LPT がアクターとして、コミュニティとの接触の頻度を高め、ミクロレベ

^{注25)} 財源メカニズムの要因を考察する上においては、市場が効率的であることを所与とする。

ルの規範に落とし込み、社会的戦略プログラム実行に向けての道徳的理解を得ることである。これには、例えば、ラグビートップリーグ等のプロスポーツクラブが、ホームゲーム前後にスポーツ施設整備やまちづくりに関するワークショップ、あるいはシンポジウムをコミュニティに対して実施し、社会的戦略プログラムとの社会的契約を結ぶ取り組みが必要となるのである。

2.3. ステップ3：スチュワードシップの統合

スチュワードシップの役割は、「利害関係者に影響を与える政策における功利主義的な契約上での公正原則」(Goodpaster, 1993, p.16) に沿うもので、その統合は、「強い絆、共通のアイデンティティ、そしてファンのサッカークラブの道徳的所有権であるファンエンタティの強化」(Walter and Tacon, 2013) によってなされる。そして、ファンエンタティの強化には、「より広範な社会の集団感情のメディア・コミュニケーションによる明示」(Gomez and Korine, 2008) が重要となる。つまり、ソーシャル・メディア等を通じた、クラブ、ファン、企業、地域等のすべてのステークホルダーに訴求するメディア戦略が必要である。具体的には、著名なサッカー選手をソーシャル・メディアに起用し、サポーターやファンにワン・チームであることを呼びかける手法等がある。

2.4. ステップ4：社会的戦略の選択

CST 代替モデルが社会的戦略プログラムを選択するには、以下の手順が必要である。まず、社会的戦略ポートフォリオである「ソーシャルアクションプロジェクト」(Husted et al., 2012, p.2) を開発するのである。そして、それによる長期的目標の設定、目標の達成のためのアクション、リソースの割り当て、他のクラブより社会問題に積極的に対応しているかというポジショニングの検討である。したがって、これらの手順を成功裏に進めるために、「組織間政策ネットワーク」(真山, 2011, p.13) の形成が必要である。具体的には、世界中で行われているソーシャルプログラムをウォッチし、クラブとステークホルダーにプラスであれば、ポートフォリオに加えていく作業を行う。そのリスクとトータルリターンを LPT と利害関係者幹部とが検討し、ポートフォリオの中から最適な社会的戦略プログラムを選択するのである。

2.5. ステップ5：行動-コラボレーションによる実現

この段階は、社会的戦略プログラムが、サッカークラブと CST 代替モデルの「リソースのコラボレーション」(Koschmann et al., 2012) によって実現されることである。つまり、個々の組織で単独でプログラムを行うより、協働で行うことで、受益者に与える便益が大きくなることを意味する。そして、この協働行動が好循環を生むのである。具体例として、10代の青少年の

犯罪をなくす目的で設定されたプレミアリーグのキックプロジェクトがある^{注26)}。これは、「1ポンドの投資につき7ポンドの社会的価値を生み出す」(Nevill and Poortvliet, 2011) と報告されている。このことは、プレミアリーグの「評判と『のれん』が付加価値を生み出す機会を提供する」(Vargo and Lusch, 2011) ことを意味する。このような付加価値を創出するためには、サッカークラブやリーグ、ブランディングに強い LPT のメンバーや行政の主要メンバーにおける凝縮度の高い「政策実施ネットワーク」(真山, 2011, p.13) の形成が必要であり、この形成が好循環を生む社会的戦略プログラムの施策づくりになるのである。具体的には、LPT の主要メンバー、地方自治体の事務レベルトップ、商工会議所の事務レベルトップ、大学等の研究機関の代表、地元金融機関の事務レベルトップによる協議組織を形成することであり、その協議組織を通じて社会的戦略プロジェクトを実現させるのである。

2.6. ステップ6：共同革新と模倣を通じて学習

ここでの学習とは、「いままでの5つのステップで解決し実現された方法を、将来の意思決定のために強化または変更する」(Goodpaster, 1991, p.56) 反復学習を指し、この反復学習を通して「新しい専門知識と応用知識、スキル、サービスやリソースの新しい統合」(Lush and Vargo, 2014) が開発されることを指す。また、反復学習の蓄積は、CST 代替モデルの重要な財産となり、「共同革新」(Lee et al., 2012) につながるのである。具体的には「英国プレミアリーグのサッカークラブは、各都市で激しいダービーを繰り返しているが、同時にコミュニティ内で社会プロジェクトのスキルと知識を共有することで価値を生み出し、互いに近隣の境界を超えないようにする紳士協定を尊重している」(Castro-Martinez and Jackson, 2015) のである。このアプローチは CSV フレームワークに基づいており、ビジネスと社会的戦略プログラムとの関係がゼロサムゲームである必要がないことを、あらゆるステークホルダーに再認識させ、その社会的重要性を大きくさせるのである。このような反復学習する施策には政策評価があるが、なかでも、セオリー評価とプロセス評価を重要視すべきである。具体的には、CST 代替モデル内で、当初の計画に対して考えられたインプット、アウトプット、アウトカム等の因果関係、相関関係を分析する。また、その結果については、ソーシャ

^{注26)} このプロジェクトは、反社会的行動や犯罪が多い地域の子どもたちを対象に行う。プロサッカークラブによって週に3回以上夕方を実施される。サッカーのコーチングが主であるが、バスケットボール等の他のスポーツのコーチングや、薬物認識、健康的な食事、ボランティア、キャリア、武器等の問題に関するワークショップも提供される。

ル・メディア等を通じて公表し、ステークホルダーとの間のトランスペアレンシーを構築することが重要となるのである。

2.7. リーダーの役割—LPTの存在

ここでいうリーダーの役割とは「個人の行動ではなく、さまざまな関係を通じて、その関係者を行うグループ活動」(Bolden, 2011)のことを指す。CST代替モデルでは、6つのステップで、さまざまな利害関係者と関係を持ち、社会的戦略プログラムを実現しなければならない。そのためには、LPTは、先見性と管理能力を備えたリーダーシップスキル、または、「他者に影響を与えて、プログラムの長期的な実行可能性を高めるために日々の意思決定を自発的に行う能力」(Rowe, 2001)を備えている必要があるのである。その能力は、各ステップでさまざまな関係者とネットワークを形成し、CST代替モデルとステークホルダー間のガバナンスを強固にするのである。わが国においては、LPTのようなアクターの役割を担えるようになるには、何よりもスポーツ界からのリーダーの台頭が望まれる。その施策としては、スポーツ界全体でライフスキル教育に取り組むことや、大学等の研究機関が橋渡しとなり、金融や法律等の専門家と知識交流を深め互いの専門プロファイルを進化させ、グループ活動ができる土台づくりをすることである。

以上が、CST代替モデルの7つの要因から、割引率 r のディスカウント幅を低減する施策となる。各ステップで、ミクロ、マクロ、メゾといった各レベルとのコンセンサスを得て社会的戦略プログラムが実現され、反復学習を通じて経験が蓄積され新たな革新的なプログラムが展開されるのである。そして、そこではそのアクターであるLPTの役割が非常に重要となる。すなわち、LPTがイニシアティブをとり、さまざまな政策ネットワークを形成することにより、CST代替モデルは、トラストを顕在化させる社会的戦略プログラムを提供できるのである。

VI. まとめ

本研究では、CST代替モデルの財源メカニズムを明らかにするとともに、その割引率 r_i に影響する要因を考察した。このことは、わが国のスポーツ振興の財源におけるソーシャル・マネー獲得の可能性への指摘のみならず、スポーツのガバナンスの規範構築やスポーツ政策の形成過程にも貢献できるものと考えられる。

今後、わが国の政策プロセスのイシューとしてCST代替モデルを展開していくためには、有意なエビデンスの蓄積が重要である。それには、行政機関、プロスポーツ団体、企業等へのフィールドリサーチを

行い、プロスポーツ団体や企業のCSRプログラムの決定プロセスや成果、予算配分、チームメンバーの人数や役割、地域や行政機関とのネットワーク構築の状況といったデータ収集とその実証分析の必要がある。

参考文献

日本語文献

- 金武創, 「日本のサッカーくじの課題と展望」, 『財政学研究』, 京都大学, No.27, pp.32-43, 2000.
- 松永敬子, 「スポーツ振興くじの意義と可能性」, 『生活科学研究』, 文教大学, No.23, pp.67-76, 2001.
- 真山達志, 「第2節 スポーツ政策研究の課題」, 『スポーツ政策論』, 菊幸一・齋藤健司・真山達志・横山勝彦(編), 成文堂, 2011.
- 望月慎之・横山勝彦, 「地域におけるスポーツ施設設備に果たす競技連盟の役割」, 『同志社保健体育』, No.46, pp.1-16, 2007.
- 森川貞夫, 「スポーツにおける「新しい公共」: 子どものスポーツを支えるのは誰か?」, 『スポーツ社会学研究』, No.19, pp.20-32, 2011.
- 太田八十雄・米澤康博・角田康夫・石坂昌美, 日本証券アナリスト協会(編), 『基本証券アナリスト用語辞典』, 白桃書房, p.77, p.113, 2004.
- 齋藤健司, 「第3節 スポーツの立法政策」, 『スポーツ政策の現代的課題』, 諏訪伸夫・井上洋一・齋藤健司・出雲輝彦(編)日本評論社, pp.62-74, 2008.
- 笹川スポーツ財団, 『スポーツ白書2017 —スポーツによるソーシャルイノベーション—』, 笹川スポーツ財団, pp.116-123, 2017.
- 富本靖・堂元慎也・瀧澤宣頼, 「日本における総合型地域スポーツクラブの現状と課題 —ヨーロッパスポーツクラブとの比較から—」, 『学苑・初等教育学科紀要』, No.896, pp.19-32, 2015.
- 内海和夫, 「スポーツ政策の現状と問題点」, 『都市問題』, No.85(12), pp.27-41, 1994.
- 横山勝彦・来田宣幸(編著), 『ライフスキル教育 —スポーツを通して伝える「生きる力」—』, 昭和堂, pp.125-130, 2009.

外国語文献

- Bingham, T. and Walters, G.: Financial Sustainability with UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships, International Society for Third-Sector Research, Vo.24, pp.606-629, 2013.
- Bolden, R.: Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, International Journal of Management Review, Vo.13, pp. 251-269, 2011.
- Castro-Martinez, P. M. and Jackson, R. P.: Collaborative value co-creation in Community Sports Trusts at football clubs, Corporate Governance, Vo.15(2), pp.229-242, 2015.
- Donaldson, T. and Dunfee, T. W.: Integrative Social Contracts Theory, Economics and Philosophy, Vo11(1), pp.85-112, 1995.

- Douglas, A.: British Charitable Gambling 1956-1994: Toward a National Lottery, The Athlone Press, 1995.
- Filizoz, B and Fisne, M.: Corporate Social Responsibility: A Study of Striking Corporate Social Responsibility Practices in Sport Management, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vo.24, pp.1405-1417, 2011.
- Garrett, R.: The Response of Voluntary Sports clubs to Sport England' s Lottery Funding: Cases of Compliance, Change and Resistance, *Managing Leisure* Vo.9, pp.13-29, 2004.
- Gomez, P. Y. and Korine, H.: *Entrepreneurs and Democracy, Business, Value Creation, and Society*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2008.
- Goodpaster, K. E.: *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, *Business Ethics Quarterly*, Vo1(1), 1991.
- Goodpaster, K. E.: *Moral Consideration and the Environment: Perception, Analysis and Synthesis*, Topoi-Kluwer Academic Publisher, Vo12, 1993.
- Husted, B. W., Allen, D. B. and Kock, N.: Value Creating through Social Strategy, *Business & Society*, Vo. 20 (10), 2012.
- Jones, C.: A Level Playing Field? Sports Stadium Infrastructure and Urban Development in the United Kingdom, *Environment and Planning A*, Vo.33, pp.845-861, 2001.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T.R. and Pfarrer, M. D.: A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships, *Academy of Management Review*, Vo.37(3), pp.332-354, 2012.
- Lush, R. F. and Vargo, S. L.: *Service-Dominant Logic*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2014.
- Lee, S. M., Olson, D.L. and Trimi, S.: Co-Innovation: Convergenomics, Collaboration, and Co-Creation for Organizational Values, *Management Decision*, Vo.50(5), pp.817-831, 2012.
- Nevill, C. and Van Poortvliet, M.: *Teenage Kicks — the Value of Sport in Tackling Youth Crime*, London, UK: New Philanthropy Capital for Laureus Sport for Good Foundation, 2011.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R.: *Strategy and Society*, *Harvard Business Review*, Vo.84(12), pp.78-92, 2006.
- Porter, M. E. and Kramer, M.R.: *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, Vo.89(1-2), pp.62-77, 2011.
- Rowe, W. G.: *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, *The Academy of Management Executive*, Vo15(1), pp.81-94, 2001.
- Spillance, J. P. and Diamond, J. B.: *Distributed Leadership in Practice*, New York : Teacher College Press, 2007.
- van Ees, H., Gabriellsson, J. and Huse, M.: *Toward a Behavioral Theory of Boards and Corporate Governance*, *Corporate Governance: An International Review*, Vo17(3), pp. 307-319, 2009.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F.: *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, *Journal of Marketing*, Vo.68(1), pp.1-17, 2004.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F.: *It's All B2b...and Beyond : Toward a Systems Perspective of the Market*, *Industrial Marketing Management*, Vo.40, pp.181-187, 2011.
- Walter, G. and Tacon, R.: *Stakeholder Engagement in European Football in Paramio-Salcines*, J. L., Babiak, K. and G, Walter., eds., *Routledge Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*, Oxon, UK: Routledge, 2013.

参考 URL

- Barcelona, FC: Alliance with Unicef, Fundacio FC Barcelona (<http://foundation.fcbarcelona.com/projects/detail/card/partnership-with-unicef>) Sep. 15th. 2014. accessed.
- 外務省HP (<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.htm>) 2020.3.16. 取得.
- 文部科学省HP (https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/chousa/detail/1309352.htm) 2020.20. 取得.
- スポーツ庁 HP (https://www.mext.go.jp/sports/a_menu/kaikei/detail/1400212.htm) 2019.12.20. 取得.
- 特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会 HP (<http://pfikyokai.or.jp/about/>) 2020.2.5. 取得.