

Jリーグスタジアムのマネジメントの改善に関する一考察 —スタジアムの管理運営制度に着目して—

指導教員 加藤 敏弘

発表者 濱田 翔吾

キーワード：スタジアム、Jリーグ、Jリーグクラブ、管理運営制度、民営化、都市公園法

1. 緒言

Jリーグが試合を行うスタジアムは、建設費、土地代、維持管理費などが莫大に掛かるため、スタジアムを所有している J クラブはみられない。そのため、Jクラブは、地方自治体が所有している公共のスタジアムを利用している。その公共のスタジアムに対して、Jクラブは、整備や備品の質、運用の自由度、交通アクセスの面で、不満を感じている¹⁾。また、スタジアムの維持管理費は莫大に掛かるにもかかわらず、Jクラブのホームスタジアムでの試合は一年間に 20～30 試合程しかない。スタジアムの所有者である地方自治体としては、維持管理費のコストを抑えたと共に、試合日はもちろん試合日以外で収益を上げられる方策を模索している。

本研究では、文献及び各スタジアムのホームページをもとに調査し、またホームスタジアムの管理運営者となっている鹿島アントラーズに対してインタビュー調査を行い、Jリーグスタジアムマネジメントの改善について考察することを目的とする。

2. 欧州のサッカースタジアムとJリーグスタジアムの現状

欧州のスタジアムは、ホテル、劇場、ショッピングセンター、バー、カフェ、レストラン、コンサートホール、映画館等を併設してスタジアムの機能を複合化することにより、サッカーの試合以外での稼働率を高め、収益を上げている。一方わが国のスタジアムは、会議室やトレーニング施設を併設しているスタジアムは多くみられるが、欧州のような付帯施設を備えているスタジアムは少ないため、試合日以外でスタジアム稼働率を高めて収益を上げられていない。2006 年度、静岡スタジアムは維持費 4 億 6000 万円に対して収入 6000 万円、埼玉スタジアムは維持費 7 億円に対して収入 1 億 1000 万円、長居スタジアムが維持費 5 億 5900 万円に対して収入 8700 万円、2008 年度の日産スタジアムの維持費が 8 億 4000 万円に対して収入は 2 億 1000 万円のように、スタジアムを維持管理するだけで莫大な費用が掛かっているにもかかわらず、それに見合った収益をあげることができていない。ほとんどのスタジアムが赤字のため、各地方自治体の地方財源で補っているのが現状である。

3. わが国の民営化施策の現状

2001 年度に発足した小泉内閣が目指す「小さな政府論」によって、「中央から地方へ」という地方分権化が大いに進んでいる。財務省によると、2001 年度から 2009 年度までに、地方交付金と国庫支出金を合わせて約 10 兆円削減された。全国の地方債は平成 21 年度末には 197 兆円を超え、わが国の地方財政は財政難に陥っている。維持管理費が莫大にかかるスタジアムは、所有者の地方自治体にと

って、地方財政難を進行させる要因となっているため、スタジアムの事業収支の改善が求められている。またわが国の公共事業費は、「民間にできることは民間に」という小泉政権後、2009 年の民主党への政権交代後も、「コンクリートから人へ」というマニフェストのもと、2001 年度の約 94 兆 3520 億円から約 70 兆 701 億円へと減額されている。さらに、文部科学省のスポーツ施設関連事業補助費も大幅に減額傾向にある。

間野(2006)は、「これまでの公共施設では設置目的の多くが抽象化されており、数値目標や具体目標は曖昧であった。目標が曖昧なまま大きな財政支出を伴う事業は無駄である。」と指摘し、従来の管理運営(Administration)から経営(Management)への転換が必要であると述べている²⁾。これまで公共施設は、地方自治体が直営で管理運営を行うか地方公共団体が出資している法人や公共団体しか管理運営を行うことができなかった。しかし、2003 年の地方自治法改正による「指定管理者制度」、2004 年度の都市公園法改正による「管理許可制度」が制定されることによって規制緩和が進み、民間企業も公共施設を管理運営することが可能となり、公共スポーツ施設の民営化を推し進める法制度が整ってきた。さらに、民間の資金やノウハウを活用して公共施設の整備を促進する「公設民活方式」も図られており、自治体と民間がパートナーシップを組んだ事業が生まれ、民間企業にとって新たな潜在マーケットが生まれた。以上のような背景により、公の施設であるスタジアムの民営化は必然の流れである。

Jリーグスタジアムの公共の 32 スタジアムのうち、「管理許可制度」を導入しているスタジアムは 1 つ、「指定管理者制度」を導入しているスタジアムは 30 ある。しかし、32 スタジアムのうち 25 スタジアムは、地方自治体が直営、もしくは財団法人及び社団法人によって管理運営されている。財団法人・社団法人の多くは、自治体からの補助金と出向職員で成立しているため、行政組織の一部に近い。民営化が進んでいるにも関わらず、依然として行政体質を抜け出せていないのが現状である。

4. 民間活力を利用したスタジアムの事例

4-1. 「管理許可制度」を利用したスタジアム

ヴィッセル神戸のホームスタジアムの「ホームズスタジアム神戸」は、神戸市が所有している。2001 年に、事業計画から設計、施工、運営まで一貫して行う PFI 型の「公設民活方式」という事業手法を行い、神戸市が建設費を負担し、神戸製鋼所、大林組、神鋼興産の 3 社が設立した「神戸ウイングスタジアム株式会社」が、「管理許可制度」を利用して管理運営を行っている。レストラン、トレーニングルーム、コミュニティスペース、温水プ

ールなどの施設を併設させ、成人式や結婚式など年間約 100 のイベントを開催し、黒字経営が成り立っている。

4-2. 「指定管理者制度」を利用したスタジアム

コンサドーレ札幌のホームスタジアムの「札幌ドーム」は、札幌市が所有者で、札幌市と道内財界各社が出資する「株式会社札幌ドーム」が管理運営を行っている。託児所、展望台、レストラン、トレーニング施設などの付帯施設をそなえるとともに、スキーなどのウィンタースポーツ、コンサート、展示会など様々なイベントを催している。特に、天然芝サッカー場移動方式「ホヴァリングシステム」を採用しており、サッカー用の天然芝グラウンドと野球用の人工芝のピッチを併用することにより、年間試合数が多いプロ野球の試合を行うことで稼働率を高めている。2008 年度の総来場者数は 297 万人、総利用日数は 266 日で稼働率は 72.7%、当期純利益は 3 億 1700 万円。2001 年度の開業から 2008 年度終了時まで 8 期連続で黒字となっている。

「札幌ドーム」や「ホームズスタジアム神戸」のように、民間の活力を利用して、黒字経営を成り立たせているスタジアムもみられる。

5. J クラブがホームスタジアムの管理運営者である現状

鹿島アントラーズは、「指定管理者制度」を利用して、2006 年から「茨城県立カシマサッカースタジアム」の管理運営者となっている。スタジアムの所有者である茨城県からは、毎年委託料が約 7000 万円支給されている。年間の維持管理費は約 2 億円であるため、これまでスタジアムの管理運営を行っていた茨城県は、年約 1 億 3000 万円の経費を削減することができた。鹿島アントラーズは、ホームスタジアムの管理運営者になることで、スタジアムと情報共有ができ日程が立てやすくなった、スタジアムにフィットネスジム施設を作るなど、スタジアムを核とした新たなビジネスを展開することが可能となった。将来的には、個室ラウンジを新設してスタジアムの観戦環境を改善するとともに、試合開催日以外にも人がスタジアムに集まるよう事業を展開していく予定である。しかし、スタジアムが概施設のため設計上不便を感じる面が多い。施設を改修する時は、スタジアムの所有者の茨城県の了承を得なければ自由に改修することは出来ない。また、指定管理者制度の期間が最長で 5 年間と短いため、投資が出来ず、減価償却できないという制度上の問題にも悩まされている。コンサートなどのイベントを催したいのだが、芝が傷むことにより、本業のサッカーの試合に悪影響を及ぼすことは出来ないなど、様々な問題点に悩んでいる。現段階では、どのような事業を行えば、より多くの顧客を集めて収益を上げられるのか模索している状況である。

6. 民営化施策の障壁

J クラブがホームスタジアムとして使用する 35 スタジアムのうち、22 のスタジアムが都市公園として整備されているため、都市公園法に縛られる。都市公園は、「公共の福祉の増進」を目的に整備さ

れているため、公園の管理運営者は、利用者の平等性や公平性を担保しなければならない。また、都市公園法第 2 条第 2 項第 5 号の政令において、「専らプロスポーツチームの用に供されるものを除く」と定められており、プロスポーツの利用には制限があるため、自由に活動できない。さらに、各県及び市毎に、都市公園に関する条例が細かく決められている。

「指定管理者制度」は、公共の施設を管理運営するため、利用者の公平性を保たなくてはならない。また、施設自体がスポーツエンターテイメントを目的として計画されていないため、改築等を自由に行いたい、行政財産であるがゆえに改修もままならず、自治体が定める執行規則や条例に縛られた施設利用上の規制が残る。また、指定期間の満了後も同じ団体が管理者として継続して指定を受けられる保証はなく、指定期間の短さは人材育成と同時に設備投資や運営面での長期的計画も阻んでいるといえる。自治体によっては、翌年度の委託費は利益処分を削減するケースもみられる。「管理許可制度」は、施設の改築は自由に行うことが出来るメリットがあるが、管理運営者が地方自治体に支払う使用料が高い。また、都市公園として整備されたスタジアムにしか適用することが出来ないという問題がある。

プロスポーツの経営は、スポーツ施設の使用をはじめ地方自治体との関係構築を行うことが求められる。施設の設定目的、使用方法、使用料金などは、自治体が定める条例で細かく決められているため、自治体との関係が大切である。

7. 今後の課題

今後、J リーグスタジアムは、公と民がパートナーシップを組んで民間の活力を積極的に導入することで、利用者数の増大、サービスの向上、自治体の経費の削減につながると考えられる。民間の活力の導入を促すためには、条例を含めた各法制度を見直し、改正していくことが求められる。将来的には J クラブがホームスタジアムの管理運営者となることも改善策の一つである。J クラブがホームスタジアムの管理運営者になることで、運用の自由度が高まり、サービスの向上及び収益を高めることができる。自治体にとっては、コスト削減により財政の改善につながる。利用者の住民は、顧客のニーズに合った快適で魅力的なスタジアムを利用することが出来るようになる。自治体、J クラブ、地域住民の三者が相互に恩恵を受ける好循環が生まれることが期待できる。J リーグは、「クラブ」「自治体」「地域住民」の三位一体を目指しており、また総合型地域スポーツクラブを目指しているため、スタジアムを含む都市公園全ての管理運営者になって、現在のハードが持っている機能を有効に使用し、J リーグが掲げる理念及び百年構想の達成に近づくことができると考える。

8. 参考文献

- 1) 社団法人日本プロサッカーリーグ「欧州におけるサッカースタジアムの事業構造調査」2008
- 2) 間野義之 『公共スポーツ施設のマネジメント』 体育施設出版 2007 その他

