

2012年度 修士論文

Jクラブホームスタジアムへのコンセッション
制度活用に関する研究

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

5012A306-9

桂田 隆行

研究指導教員：間野 義之 教授

目次

1. はじめに	1
1. 1 背景	
1. 2 主な官民連携、民活導入手法	
1. 3 改正 PFI 法、公共施設等運営権導入	
1. 4 目的	
1. 5 先行研究	
2. 方法	8
2. 1 資料調査	
2. 2 インタビュー調査	
3. 調査結果	11
3. 1 利用日数	
3. 2 収支	
3. 3 Jクラブホームスタジアムへの公共施設等運営権の活用可能性	
4. 考察	14
4. 1 公共施設等運営権を設定・活用できる可能性のあるスタジアムの条件	
4. 2 公共施設等運営権を導入してのスタジアム整備可能性のある都市	
5. 結論	21
引用参考文献	22

付録	25
----	----

付録1 ヤマハ株式会社グランドピアノ工場遊休地の所在地図	
------------------------------	--

付録2 ヤマハ株式会社グランドピアノ工場遊休地及びヤマハスタジアム所在地周辺の1 km人口メッシュマップ	
---	--

謝辞	27
----	----

1. はじめに

1. 1 背景

Jリーグ¹⁾は、理想のスタジアムとして、①文化として（サッカースタジアム）、②シンボルとして（ホームスタジアム）、③コミュニティができる（ファミリースタジアム）、④ホスピタリティ（社交スタジアム）、⑤街の集客装置（街なかスタジアム）、⑥多機能複合型（スタジアム・ビジネス）、⑦環境にやさしい（グリーンスタジアム）、⑧プロフェッショナル（スタジアム経営）、の8つの哲学を掲げている。

その中で、①文化として（サッカースタジアム）は陸上トラックのないスタジアム、⑤街の集客装置（街なかスタジアム）としては中心市街地の核（コア）としての強い求心力と郊外の再開発のプロジェクトの核としての都市再開発、⑥多機能複合型（スタジアム・ビジネス）としてはショッピングセンター、レストラン、ホテル等との複合機能化による施設全体の収益性向上、⑦環境にやさしい（グリーンスタジアム）としては効率的で持続可能な土地利用の観点から、人の集まりやすい街なかに近く立地する、と記載されている。

実際に、北九州市、広島市においては、陸上トラックのない、街なかスタジアムの新設計画・構想が持ち上がっており、上記Jリーグ¹⁾で記載された理想のスタジアムに少しずつ近づくような取り組みがなされている。

また、2012年2月から施行されたJリーグクラブライセンス交付規則²⁾において、必要収容人数や観客席の3分の1以上を覆う屋根の設置することをはじめとする施設基準が設定されたことから、施設基準を満たしていないスタジアムにおいては、基準を満たすための改修工事が行われている。

このように、Jクラブのホームスタジアムの新設構想、改修工事が各地で行われている。

間野³⁾は、大多数のスタジアム・アリーナは儲からないからこそ自治体が建設・運営しているわけであり、スポーツ関係者が考えるほど収益性は高くはないとし、自治体とリーグ・クラブがともに中期的な視点を持ちつつ、上手にパートナーシップ PPP を組むことこそが、公共スタジアム・アリーナの新しい価値創造につながる、と指摘している。

Jクラブのホームスタジアムの場合、日立柏サッカー場とヤマハスタジアムの2スタジアムを除いては、地方自治体または独立行政法人が所有するスタジアムであることから、Jクラブのホームスタジアムの新設構想・改修工事を進めるに際しては、Jクラブと地方自治体等との間での密な連携が肝要である。従って、スタジアムの建設・管理運営に関し、今後どのような PPP（官民連携）手法、民活導入手法を導入し得るのかに着目することは意義のあることだと考えた次第である。

1. 2 主な官民連携、民活導入手法

わが国の民活導入は、1980年以降から、財政の健全化と歩調を合わせる形で取り組まれてきた。1980年代前半は、「増税なき財政再建」のスローガンのもと、三公社（日本国有鉄道、日本電信電話公社、日本専売公社）の民営化を中心とした民活導入が図られた。1980年後半は、「内需拡大」「バブル景気」のもと開発型第3セクターを中心とした民活が見られた。1990年代に入り、バブル景気の崩壊により、開発型第3セクターの破綻が顕著になった。1990年代後半以降、PFI法、指定管理者制度、市場化テストといった民活に関わる法整備が進められ、現在に至っている（みずほ総合研究所⁴⁾）。

また、間野⁵⁾は、公共スポーツ施設において、1990 年後半から、公共スポーツ施設の経営効率を高めるために、一部の自治体では新しい運営手法の導入が進められてきており、今後は、確実に民営化に移行していくことになる、としており、新しい運営手法として、「損出補填方式」、「利用料金制度方式（指定管理者制度）」、「管理許可方式」、「建設経営委託方式」、「PFI 方式」を示している（間野⁶⁾。各方式の具体的な比較は、表 1 を参照。）。

表1 公共スポーツ施設の運営方式

	損出補填方式	利用料金制度方式 (指定管理者制度)	管理許可方式 (テナント方式)	建設経営委託方式	PFI方式
根拠法	地方自治法	地方自治法	都市公園法	地方自治法	PFI法
概要	運営ノウハウを有する事業者運営を委託し、収支差額を補填する方式。	利用料収入を事業者の収入とすることを前提に、高度な運営ノウハウを有する事業者運営を委託する方式。	施設管理・運営ノウハウを有する事業者により施設管理運営を許可する方式。	比較的簡単な契約に基づき、施設の設計、建設、管理運営まですべてを事業者委ねる方式。	契約に基づき、施設の設計、建設、管理運営まですべてを事業者委ねる方式。
長所	直営よりも事業者のノウハウを活用できる。定額方式よりも自治体の負担が小さくなる可能性が大きい。	利用料収入が事業者の売上に反映されるため、事業者としてもノウハウをフルに活用できることから、利用者の増加が期待できる。	行政は賃料収入（管理許可使用料）が得られ、事業者は裁量も大きく経営の自由度が増し、集客のインセンティブも高い。改築も自由にできる。	施設設計から運営までを事業者の創意工夫を最大限に発揮できる。長期的に行政負担が軽減される。PFI法の制約を受けない。	施設設計から運営まで事業者の創意工夫を最大限に発揮できる。長期的に行政負担が軽減される。
短所	受託事業者のインセンティブがないため、自治体からの出向職員によるコントロールが必要。	利用者減により事業者収入が大きく減少するリスクがある。また、収入増加分の支払い方法について行政との微妙な調整が必要。	都市公園法により適用施設が限定される。使用料が定額のため事業者のリスクは大きい。	PFIに比べリスク管理や破綻時の責任管理等が曖昧。	事業者としての建設費調達、設計業務の実施など資金リスク、設計リスクが発生する。事業者選定、契約等の一連の手続きが複雑。



* 間野⁷⁾

さらに、濱田⁸⁾の調査によると、当該調査当時の J クラブスタジアムの公共の 32 のスタジアムのうち、スタジアムの管理運営において「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 あるとのことであり、J クラブスタジアムについては、「指定管理者制度」が主流となっていることがわかる。

1. 3 改正PFI法、公共施設等運営権導入

1. 2において記載した方式のうち、PFI方式については、1999年のPFI法（民間資金等の活用による公共施設等整備等の促進に関する法律）制定から10年以上が経過し、福田⁹⁾に基づけば、以下の課題が浮き彫りとなってきたと言える。

- ① これまで実施されたPFI事業案件のうち、財政負担のない独立採算型は約5%に過ぎず、約7割の案件を実質的には公共施設の割賦購入方式とも言えるサービス購入型が占めており、公共側の財政リスク軽減につながっていないこと（PFIの事業類型は図1を参照。）
- ② 水道法、道路法、空港法、都市公園法といったインフラ分野を規制する公物管理法と呼ばれる法律群の中では、PFI事業者は公物管理法の規定を超えて事業の経営が出来ないため、PFI事業の実績分野が公物管理法の定めがない教育文化施設や庁舎宿舎などに偏ってしまったこと

●独立採算型

選定事業者のコストが利用料金収入等の受益者からの支払により回収される類型



●サービス購入型

選定事業者のコストが公共部門から支払われるサービス購入料により全額回収される類型



●混合型

選定事業者のコストが、公共部門から支払われるサービス購入料と、利用料金収入等の受益者からの支払の双方により回収される類型



* 倉野・宮沢¹⁰⁾

図1 PFIの事業類型（事業費の回収方法による分類）

この課題等を踏まえ、2011年6月にPFI法の改正法（以下、「改正PFI法」という。）が公布されたものであり、本改正によって新たにコンセッション制度（公共施設等運営権）が導入された。

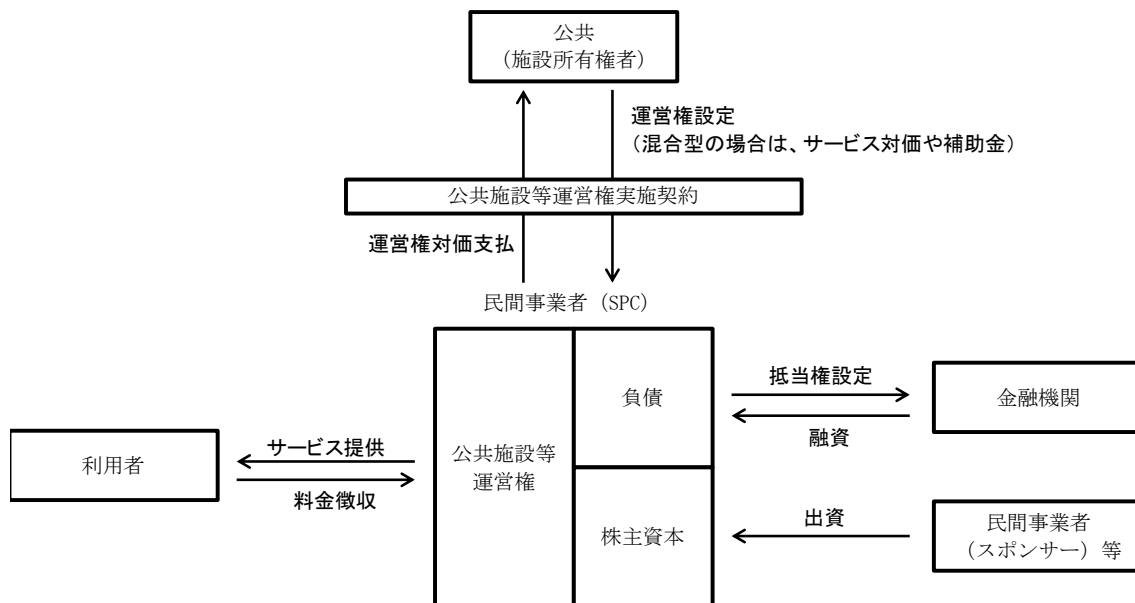
コンセッション制度とは、利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設の所有権を公共に残したまま、公共施設等の経営を民間事業者が行う制度（足立¹¹⁾）であり、PFI法改正法においては、第2条第6項及び第7項にて「公共施設等運営事業」、「公共施設等運営権」が規定されている。この規定により、公共施設等運営権を与えられた民間事業者は有料道路等のわずかな例外を除いて、多くの分野で民間事業者が一定の範囲内で料金を設定し、直接利用者から料金を徴収してインフラを運営することが可能となった（福田¹²⁾）。先述の有料道路等の例外を除き、公物管理法にかかわらず公共施設等運営権の設定が可能

となったものである（当然として、公物管理法の定めがない施設は公共施設等運営権の設定は可能である。）。

また、公共施設等運営権の主な留意点は以下である（スキーム図は図 2 を参照。）。

- ① 対象となる公共施設が利用料金を徴収するものに限定され、運営権の設定により実施される事業の中に利用料金を自らの収入として収受することが含まれていること（倉野・宮沢¹³⁾）。これは運営権の対象となる事業が独立採算型や混合型であり、サービス購入型ではないことを意味している。
- ② 運営権の対象となる事業が「公共施設等の運営等」を行う事業であり、施設の建設を含まないこと（倉野・宮沢¹⁴⁾）。つまり、新規施設だけでなく既存施設に対しても公共施設等運営権の設定が可能ということである。建設部分に関しては、従来型の PFI として PFI 事業契約を締結して実施することとなる（倉野・宮沢¹⁴⁾）。
- ③ 公共施設等運営権者（民間事業者）は公共施設等の管理者（公共）と、運営等の方法を定めた公共施設等運営権実施契約を締結することを義務付けている。当該契約には、運営権の内容、存続期間や利用料金なども盛り込まれることが想定される（赤羽・高橋¹⁵⁾）。従って、民間事業者と公共との間で取り交わした実施契約の範囲内で自由な料金設定が可能である。
- ④ 公共施設等運営権者（民間事業者）が公共施設等の管理者（公共）に支払う公共施設等運営権の設定対価は、将来に向けた事業価値の評価に基づくべきものであり、事業条件の設定次第で大きく変わり得るものであるという理解が必須である（赤羽、高橋¹⁶⁾）。従って、運営権対象となる公共施設等の収支把握が重要になる。

- ⑤ 公共施設等運営権は法律上物件と位置付けられていることから、抵当権の設定や譲渡ができ、金融機関からの当該抵当権設定を活かした資金調達が可能である（福田¹⁷⁾）。



* 日本政策投資銀行提供資料をもとに筆者作成

図2 コンセッション制度（公共施設等運営権）スキーム図

1. 4 目的

本研究においては、J クラブホームスタジアム管理運営の新しい手法として改正 PFI 法に規定されるコンセッション制度（公共施設等運営権）の活用可能性を探り、新たな官民連携手法を示すことを目的とする。

1. 5 先行研究

わが国においてコンセッション制度（公共施設等運営権）は、先述の通り 2011 年 6 月に公布された改正 PFI 法で新たに盛り込まれた制度であり、まだ実施に至った事業案件は無

い状況である。

倉野・宮沢¹⁸⁾¹⁹⁾²⁰⁾や福田・赤羽・黒石・日本政策投資銀行 PFI チーム²¹⁾をはじめとする制度解説の文献や書籍は存在するが、いずれもコンセッション制度適用可能性のある具体的事業として空港事業や上下水道事業が挙げられており、スタジアムを含むスポーツ施設へのコンセッション制度活用可能性は論じられていない。

2. 方法

2. 1 資料調査

Jリーグ¹⁾における理想のスタジアムに関する記載とコンセッション制度（公共事業等運営権）には運営権対象となる施設の収支把握が肝要であるという点を踏まえ、Jクラブホームスタジアムのうち、陸上トラックのない専用スタジアムを所有する表 2 記載の 15 の地方自治体のスタジアム担当課に対して、②利用日数、③所有地方自治体及び指定管理者及び管理許可制度に基づく使用者が利用者から直接徴収する収入額、④所有自治体及び指定管理者及び管理許可制度に基づく使用者が直接支払う支出額（ただし、地方自治体が指定管理者に支払う指定管理料と管理許可制度に基づき使用者が地方自治体に支払う使用料は除く。）等に関する資料提供を求めた（実施時期：2012 年 10 月から 2013 年 1 月）。結果として、表 3 および表 4 記載の 12 の地方自治体から分析可能な回答を得た。

表2 資料調査対象スタジアム

	スタジアム名	所有自治体	資料提供依頼担当課
1	仙台スタジアム (ユアテックスタジアム仙台)	仙台市	建設局百年の杜推進部公園課
2	茨城県立カシマサッカースタジアム	茨城県	企画部事業推進課
3	栃木県グリーンスタジアム	栃木県	教育委員会事務局スポーツ振興課
4	長野県松本平広域公園総合球技場	長野県	建設部都市計画課
5	埼玉スタジアム2002	埼玉県	都市整備部公園スタジアム課
6	さいたま市大宮公園サッカー場 (NACK5スタジアム大宮)	さいたま市	都市局都市計画部都市公園課
7	千葉市蘇我球技場 (フクダ電子アリーナ)	千葉市	都市局公園緑地部公園管理課
8	横浜市三ツ沢公園球技場 (ニッパツ三ツ沢球技場)	横浜市	環境創造局北部公園緑地事務所
9	静岡市清水日本平運動公園球技場 (アウトソーシングスタジアム日本平)	静岡市	生活文化局文化スポーツ部スポーツ振興課
10	豊田スタジアム	豊田市	教育委員会行政部スポーツ課
11	大阪市長居球技場 (キンチョウスタジアム)	大阪市	ゆとりみどり振興局緑化推進部計画課
12	御崎公園球技場 (ホームズスタジアム神戸)	神戸市	公園砂防部管理課
13	鳥取市営サッカー場 (とりぎんバードスタジアム)	鳥取市	教育委員会事務局体育課
14	東平尾公園博多の森球技場 (レベルファイブスタジアム)	福岡市	住宅都市局みどりのまち推進部みどり管理課
15	鳥栖スタジアム (ベストアメニティスタジアム)	鳥栖市	総務部総合政策課

*スタジアム名のうち()内の名称は2013年2月時点の名称

2. 2 インタビュー調査

2. 1にて記載した資料調査対象 15 の自治体のうち、対面または電話でのインタビューに協力を得られた地方自治体（仙台市、茨城県、埼玉県、千葉市、静岡市）の担当課の職員に対してインタビューを実施した（実施時期：2012年11月から2013年1月）。

具体的には、2. 1記載の資料調査によって得られた回答に基づく数値のうち、特徴的

な数値の理由、コンセッション制度（公共施設等運営権）導入への関心、などである。

また、PFI 法を所管する内閣府民間事業等活用推進室（PFI 推進室）の職員に対して、地方自治体が所有する J クラブホームスタジアムが、改正 PFI 法の条文に定める公共施設等運営権の適用対象となり得るかについて質問を行った。

さらに、PFI 事業者への融資実績を有する金融機関の職員に対して、J クラブホームスタジアムへの公共施設等運営権の活用可能性、指定管理者制度、管理許可制度、従来型 PFI 事業における運営と公共施設等運営権との違い、についてインタビューを実施した。

2. 調査結果

表3 23年度の収支回答があったスタジアムの23年度収支結果

(単位：人、百万円)

スタジアム名	収容人数	収入	支出	収支	収支 (命名権収入控除後)
茨城県立カシマサッカースタジアム	40,728	188	262	▲ 74	▲ 74
埼玉スタジアム2002	63,700	591	704	▲ 113	▲ 113
NACK5スタジアム大宮	15,300	74	94	▲ 20	▲ 40
フクダ電子アリーナ	18,500	148	161	▲ 13	▲ 45
ホームズスタジアム神戸	30,132	402	578	▲ 176	▲ 246
とりぎんバードスタジアム	16,033	46	44	2	▲ 1
レベルファイブスタジアム	22,563	65	146	▲ 81	▲ 116
ベストアメニティスタジアム	24,490	100	118	▲ 18	▲ 50

* ホームズスタジアム神戸 と とりぎんバードスタジアムの命名権収入は筆者調べ

表4 利用日数および収支回答

スタジアム名	ユアテックスタジアム仙台				茨城県立カシマサッカースタジアム				
開場年(年)	1997				1993				
収容人数(人)	19,964				40,728				
年度	20年度	21年度	22年度	23年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
利用日数(日)	56	52	60	62	57	67	70	48	44
うちJクラブ利用日数(日)(C)	23	21	29	37	26	24	27	22	19
うちJクラブ以外利用日数(日)	33	31	31	25	31	43	43	26	25
Jクラブ利用日数あたり利用料収入単価(千円)(D/C)	1,565	1,000	1,034	1,054	5,808	6,125	6,148	6,227	6,526
収支金額表示(税抜または税込)	税抜				税抜				
収入(百万円)	89	71	84	97	162	158	177	148	188
うちJクラブグラウンド利用料収入(百万円)(D)	36	21	30	39	151	147	166	137	124
うち命名権収入(百万円)	37	37	37	37	0	0	0	0	0
うちその他収入(百万円)	16	13	17	21	11	11	11	11	64
支出(百万円)					239	232	244	226	262
うち人件費支出(百万円)					37	44	44	46	44
うち維持管理費支出(百万円)					107	102	100	93	89
うち水道光熱費支出(百万円)					56	59	54	56	51
うち修繕費支出(百万円)					21	10	20	11	6
うちその他支出(百万円)					18	17	26	20	72
収支(百万円)					▲ 77	▲ 74	▲ 67	▲ 78	▲ 74

スタジアム名	松本市広域公園総合球技場	埼玉スタジアム2002			NACK5スタジアム大宮			
開場年(年)	2001	2001			1960			
収容人数(人)	20,396	63,700			15,300			
年度	22年度	21年度	22年度	23年度	20年度	21年度	22年度	23年度
利用日数(日)	57	50	54	62	73	76	64	64
うちJクラブ利用日数(日)(C)	26	23	23	31	51	49	37	43
うちJクラブ以外利用日数(日)	31	27	31	31	22	27	27	21
Jクラブ利用日数あたり利用料収入単価(千円)(D/C)		10,478	10,087	7,968	902	878	1,027	1,186
収支金額表示(税抜または税込)	税抜	税抜			税抜			
収入(百万円)		530	563	591	77	74	70	74
うちJクラブグラウンド利用料収入(百万円)(D)		241	232	247	46	43	38	51
うち命名権収入(百万円)		0	0	0	30	30	30	20
うちその他収入(百万円)		289	331	344	1	1	2	3
支出(百万円)	128	768	797	704	86	81	82	95
うち人件費支出(百万円)	17	155	139	93	5	4	5	5
うち維持管理費支出(百万円)	82	468	492	482	54	52	52	51
うち水道光熱費支出(百万円)	18	104	101	90	25	24	23	24
うち修繕費支出(百万円)	3	25	29	37	1	0	1	2
うちその他支出(百万円)	8	16	36	2	1	1	1	13
収支(百万円)		▲ 238	▲ 234	▲ 113	▲ 9	▲ 7	▲ 12	▲ 21

スタジアム名	フクダ電子アリーナ			ニッパツ三ツ沢球技場				
開場年（年）	2005			1955				
収容人数（人）	18,500			15,454				
年度	21年度	22年度	23年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
利用日数（日）	77	76	74	65	70	47	66	67
うちJクラブ利用日数（日）（C）	21	20	25	19	28	27	22	24
うちJクラブ以外利用日数（日）	56	56	49	46	42	20	44	43
Jクラブ利用日数あたり利用料収入単価（千円）（D/C）	1,810	1,450	1,200	1,000	714	778	773	792
収支金額表示（税抜または税込）	税込			税抜				
収入（百万円）	247	167	148	44	123	115	92	92
うちJクラブグラウンド利用料収入（百万円）（D）	38	29	30	19	20	21	17	19
うち命名権収入（百万円）	105	63	32	0	70	65	65	60
うちその他収入（百万円）	104	75	86	25	33	29	10	13
支出（百万円）	156	161	161					
うち人件費支出（百万円）	26	23	23					
うち維持管理費支出（百万円）	96	92	101	12	13	19	16	16
うち水道光熱費支出（百万円）	26	25	21					
うち修繕費支出（百万円）	3	2	1	3	2	3	4	4
うちその他支出（百万円）	5	19	15					
収支（百万円）	91	6	▲ 13					

スタジアム名	アウトソーシングスタジアム日本平			とりぎんバードスタジアム				
開場年（年）	1991			1995				
収容人数（人）	20,299			16,033				
年度	21年度	22年度	23年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
利用日数（日）	79	80	67	97	138	131	107	78
うちJクラブ利用日数（日）（C）	43	33	27	1	1	2	0	23
うちJクラブ以外利用日数（日）	36	47	40	96	137	129	107	55
Jクラブ利用日数あたり利用料収入単価（千円）（D/C）	1,140	1,303	1,556					
収支金額表示（税抜または税込）	税抜			税抜				
収入（百万円）	126	112	113	36	36	39	39	46
うちJクラブグラウンド利用料収入（百万円）（D）	49	43	42					
うち命名権収入（百万円）	45	45	45					
うちその他収入（百万円）	32	24	26					
支出（百万円）				36	35	38	38	44
うち人件費支出（百万円）				8	10	8	9	10
うち維持管理費支出（百万円）	24	29	27	14	12	13	14	14
うち水道光熱費支出（百万円）	22	22	23	9	9	8	8	10
うち修繕費支出（百万円）	11	29	19	2	2	2	2	2
うちその他支出（百万円）	3	2	0	3	2	7	5	8
収支（百万円）				0	1	1	1	2

スタジアム名	レベルファイブスタジアム					ベストアメニティスタジアム				
開場年（年）	1995					1996				
収容人数（人）	22,563					24,490				
年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度
利用日数（日）	43	61	58	45	44	101	104	101	95	94
うちJクラブ利用日数（日）（C）	21	22	24	17	21	42	45	48	37	45
うちJクラブ以外利用日数（日）	22	39	34	28	23	59	59	53	58	49
Jクラブ利用日数あたり利用料収入単価（千円）（D/C）	810	818	1,125	941	1,143	405	333	375	324	489
収支金額表示（税抜または税込）	税抜					税抜				
収入（百万円）	56	57	65	61	65	90	98	90	69	100
うちJクラブグラウンド利用料収入（百万円）（D）	17	18	27	16	24	17	15	18	12	22
うち命名権収入（百万円）	30	30	30	35	35	8	32	32	32	32
うちその他収入（百万円）	9	9	8	10	6	65	51	40	25	46
支出（百万円）	136	158	161	157	146	137	118	134	110	118
うち人件費支出（百万円）	29	44	44	46	44	36	33	30	36	32
うち維持管理費支出（百万円）	72	83	82	80	73	67	57	51	40	50
うち水道光熱費支出（百万円）	25	23	21	19	21	23	24	21	18	19
うち修繕費支出（百万円）	5	2	8	1	2	3	1	2	2	6
うちその他支出（百万円）	5	6	6	11	6	8	3	30	14	11
収支（百万円）	▲ 80	▲ 101	▲ 96	▲ 96	▲ 81	▲ 47	▲ 20	▲ 44	▲ 41	▲ 18

*ホームズスタジアム神戸については収支の内訳回答が得られなかったため、表4には記載せず

*色付きのセルで数値入っていない箇所は回答が得られなかった箇所

*収容人数の出所はJリーグHP

3. 1 利用日数

利用日数は、最も少ない専用スタジアムで 43 日、最も多い専用スタジアムで 138 日となった。平均利用日数は 72 日である。

3. 2 収支

収入額の規模と支出額の規模は、スタジアムごとに大きく異なる結果となった。最も少ないスタジアムで 36 百万円、最も多いスタジアムで 591 百万円となった。

主要収入の一つとして、J クラブから得られたスタジアムの利用料収入があるが、この利用料収入を J クラブの利用日数で除してみたところ、日韓 W 杯の試合会場となったスタジアムの利用単価が他のスタジアムに比してかなり高い結果となった。

支出に関しても収入同様にスタジアムごとに大きく異なる結果となり、最も少ないスタジアムで 35 百万円、最も多いスタジアムで 797 百万円となった。

収入から支出を引いた収支では、多くのスタジアムで赤字となったが、一部のスタジアムにおいては黒字を計上した。

3. 3 J クラブホームスタジアムへの公共施設等運営権の活用可能性

内閣府民間事業等活用推進室（PFI 推進室）の職員からは、利用者から利用料金を徴収していればスタジアムは公共施設等運営権設定の対象となり得る、改正 PFI 法第 2 条に定める公共施設等のうち、教育文化施設ないしは観光施設としてスタジアムは読み込めるのではないかと考えられる、スタジアムと商業施設との複合型施設であっても一つの公共施設

として公共施設等運営権設定の対象となり得る可能性はある、との回答が得られた。

金融機関の職員からは、独立採算型だけではなく混合型の形態でも公共施設等運営権設定は可能である、公共施設等運営権に定める運営の範囲としては、指定管理者制度、管理許可制度、従来型 P F I 事業における運営に比べると、公共事業等運営権は公共側と民間事業者との間で締結する公共施設等運営権実施契約に基づいて運営権の内容が設定されることから、運営の範囲を公的主体と民間事業者との間で裁量を持ってある程度明確に設定することが可能になるのではないか、との回答が得られた。

専用スタジアムを所有する地方自治体の職員からは、地方自治体からの財政支出を減らせるスキームであるのならば公共施設等運営権の活用に関心はある、との回答が得られた。一方で、そもそも収益性が低いスタジアムに公共施設等運営権設定は難しいのではないかと、命名権に伴う収入など地方自治体が指定管理者を経由せず直接地方自治体に入ってくるような収入が公共事業等運営権導入に伴い地方自治体が得られなくなってしまうのではないかと、いう懸念、公共施設等運営権を導入するにあたっての地方自治体側の事務負担増大、都市公園内に設置されているスタジアムにおいては都市公園条例に定める利用料金に配慮せざるを得ず公共事業等運営権実施契約に基づき定めることができる利用料金の裁量範囲が狭まってしまうのではないかと、との回答を得た。

4. 考察

4. 1 公共施設等運営権を設定・活用できる可能性のあるスタジアムの条件

結果を踏まえると、専用スタジアム単体の収支としてはその多くが赤字となっているた

め、独立採算型スキームでの公共施設等運営権設定は、よほど民間事業者側に収支を黒字にするスタジアム・ビジネス戦略がなければ難しく、従って、混合型スキームによる公共施設等運営権設定が想定される。

混合型スキームにおける公共施設等運営権活用のメリットは、運営権に基づく自由度の高い経営裁量範囲を活かし、民間事業者の民間ノウハウ導入や多機能複合型施設による収益増加、また、支出削減も進め、公共から民間事業者に支払われるサービス対価や補助金の軽減に結び付くことが期待できることである。

内閣府民間事業等活用推進室（PFI 推進室）の職員からのスタジアムと商業施設との複合型施設であっても一つの公共施設として公共施設等運営権設定の対象となり得る可能性はある、という回答のうちの「可能性」について、公共施設等運営権設定の対象になり得ない複合施設の例は示されなかったが、例えば、商業施設が全体延床面積のうち大部分を占める等主要施設となる場合には運営権対象に採りあげられないケースなることが考えられよう。

なお、管理運営の範囲に関して、現在 J クラブホームスタジアムにおける官民連携手法として多く取り入れられている指定管理者制度および管理許可方式、さらに従来型の PFI 事業の運営部分と今次公共施設等運営権との間での違いは表 5 のように整理されると考えられる。

表5 Jクラブホームスタジアムの運営で考えられる官民連携手法の運営範囲の整理

	PFI方式 (従来型)	指定管理者制度	管理許可方式	PFI方式 (コンセッション)
根拠法	PFI法	地方自治法	都市公園法	改正PFI法
運営の範囲・特徴	運営は、維持管理業務の範囲にとどまる。 PFI事業者を指定管理者として別途指定することで指定管理制度の範囲まで運営の範囲を広げることが可能である。	維持管理業務だけでなく、利用料金徴収を行い収入を得ることが可能である。 利用料金収入以外の運営業務の範囲（大規模修繕、増改築等）が不明確。 対象が地方自治法に定める「公の施設」に限られる。	維持管理業務だけでなく、設置業務も可能であるため改築も自由にできる。利用料金徴収を行い収入を得ること等も可能で、幅広い業務に取り組める。 都市公園法により適用施設が限定されるほか、都市公園法の目的である、「都市公園の健全な発達を図り、もつて公共の福祉の増進に資することを目的とする」に配慮する必要がある。	民間事業者と公共が締結する公共施設等運営権実施契約に定める範囲内であれば、維持管理業務だけでなく大規模改修や自由な料金設定等も含めた幅広い業務に取り組める。 契約に基づいて運営範囲が決められるため、業務範囲が明確になる。 あくまでも運営に対する権利設定なので、新規施設、既存施設ともに適用可能である。
公共側からの運営コスト支出	なし (混合型及びサービス購入型の場合はあり)	あり (指定管理料)	なし (管理許可制度に基づく使用者が公共側に使用料を支払う)	なし (混合型の場合はあり)

* 成田²²⁾ (2005)、間野⁵⁾ (2007) とインタビュー結果等を参考に筆者作成

1. 3で記載した通り、運営権の対象となる事業が「公共施設等の運営等」を行う事業であり施設の建設を含まないことから、公共施設等運営権は管理運営面だけを対象とした官民連携手法であり、その点では、指定管理者制度に代わる制度として、かつ、公共側の財政支出を軽減できる手法になり得るのではないかと考えられる。

コンセッション制度は基本的には民間事業者が公共側から施設の運営権を買う制度であり、公共側が指定管理者へ指定管理料を支払って施設の管理をさせる指定管理者制度とは、管理運営料の支払い方式が異なっている。

コンセッション制度が普及するためには、運営権者（民間事業者）が公共側から運営権を「買いたい」と思わせるよう、踏み込んだ幅広い運営裁量を公共施設等運営権実施契約において公共側が認めることが肝要である。さらに、公共側がコンセッション制度を設計

する事務負担が大きくなりすぎ取り組みへのモチベーションが下がらないよう、PFI 法を所管する内閣府 PFI 推進室においてできるだけマニュアル化された使いやすいガイドラインを設計することも望まれる。なお、今のところ、ガイドラインは 2013 年 3 月に内閣府 PFI 推進室にて取りまとめられる見込みである。

また、ある程度自由な経営裁量を背景に、複合施設等の様々なスタジアム・ビジネスに取り組めるだけのある程度のマーケット規模を有する都市に新規建設または既存立地しているスタジアムが対象ではないかと考えられる。都市公園法に縛られると幅広い運営裁量が阻害される可能性もあることから都市公園に設置されるスタジアムには運営権の設定は難しいだろう。

4. 2 公共施設等運営権を導入してのスタジアム整備可能性がある都市

1 にて記載したように、J リーグ¹⁾は、理想のスタジアムとして、街の集客装置（街なかスタジアム）、多機能複合型（スタジアム・ビジネス）による施設全体の収益向上に期待を示している。

この期待に応えられる可能性のあるスタジアムを新設することができる都市の一例として静岡県浜松市を挙げたい。

浜松市は人口 800,866 人を擁しながらも、プロ野球本拠地または J クラブのホームスタジアムを有しない数少ない政令指定都市である（表 6 参照）。

表6 平成22年国勢調査における市町村人口順位
(単位：人)

	市町村名	平成22年国 勢調査時 人口	プロ野球本 拠地球場	Jクラブホー ムスタジア ム
1	東京都特別区部	8,945,695	○	
2	横浜市	3,688,773	○	○
3	大阪市	2,665,314	○	○
4	名古屋市	2,263,894	○	○
5	札幌市	1,913,545	○	○
6	神戸市	1,544,200		○
7	京都市	1,474,015		○
8	福岡市	1,463,743	○	○
9	川崎市	1,425,512		○
10	さいたま市	1,222,434		○
11	広島市	1,173,843	○	○
12	仙台市	1,045,986	○	○
13	北九州市	976,846		○
14	千葉市	961,749	○	○
15	堺市	841,966		
16	新潟市	811,901		○
17	浜松市	800,866		
18	熊本市	734,474		○
19	相模原市	717,544		
20	静岡市	716,197		○

河合²³⁾は、Jクラブのホームタウンの都市の人口はJリーグ観客数に影響を与えない、としている。一方、広瀬²⁴⁾は、プロスポーツは「施設産業」であり「立地産業」であるという側面があるため、施設周辺の交通条件や周辺住民の数などの立地条件と、スタジアムなどの施設の整備状況によって、動員数と、結果としての事業収入は変化する、とし、スタジアム周辺人口が観客数に影響を及ぼすことを示唆している。また、藤本²⁵⁾は、関西エリアにホームスタジアムをもつ4つのJクラブの観戦者は、クラブ間で若干異なるがスタジアムから直線距離で30km以内に住んでいる人が全体の約75%から90%を占めることを明らかにしている。

従って、Jクラブの試合観客数、言い換えればスタジアムへの集客数、に対して周辺人口を考慮することは不必要とまでは言えないであろう。およそ80万人の人口規模を有し、政令指定都市としての都市のブランドも持ち合わせた浜松市は、スタジアムへ集客立地に魅

力的な都市の一つであろう。なお、浜松市より人口が多い都市でプロ野球本拠地または J クラブホームスタジアムを有しない都市である堺市については、J-GREEN 堺（サッカー・ナショナルトレーニングセンター）が整備済であることから、新たにサッカースタジアムを建設することは考えにくい。

また、浜松市²⁶⁾が内閣総理大臣から認定を受けた中心市街地活性化基本計画において、中心市街地は都市の中で拠点性が最も高く、活発な市民活動や民間投資を誘発する地域であることから、J R 浜松駅を含む中心部を都心として位置づけ、商業・業務・学術・文化・情報・娯楽・行政など高次の都市機能の集積を図り、政令指定都市・浜松の顔としてふさわしい魅力ある空間を形成するとしている。その上で、中心市街地の賑わいを回復するため、大型商業施設進出支援事業などの推進により魅力ある商業・飲食・サービス機能を充実するなど、中心市街地の商業機能を充実・強化することを基本方針の一つに掲げている。

浜松市においては、市内に 4 店舗あった百貨店のうち、3 店舗が 2008 年までに閉店したほか、1991 年から 2007 年にかけて、浜松市の中心市街地に所在する主要商店街の一つである鍛冶町商店街の年間商品販売額は 809 億円から 151 億円まで大きく減少している（経済産業省²⁷⁾）。また、浜松市²⁸⁾が 2011 年 10 月に調査を実施した平成 23 年度中心市街地歩行量調査において、2001 年から 2011 年にかけて歩行量が平日は 277,014 人から 178,299 人に、休日は 399,552 人から 199,837 人へ大幅に減少したことを明らかにしている。

これら統計調査結果等を踏まえれば浜松市中心市街地の空洞化は著しく、先に記載した中心市街地活性化基本計画に基づく中心市街地活性化への対応策が必要であると言えるだろう。

さらに、三菱総合研究所²⁹⁾は、我が国産業構造の変化、産業の空洞化、周辺環境の変化に伴う操業環境の悪化等により、工場の移転・統廃合・廃業による工場跡地、あるいは空き工場建屋が全国で発生しており、これら工場跡地等の発生は、雇用の喪失、地方税収の減少など、地域経済に大きな影響を及ぼすものであり、早期に利活用していくことが強く求められている、としている。

浜松市においては、ヤマハ株式会社が市内所在の本社グランドピアノ工場の生産機能を2009年3月に掛川工場へ移転集約したことに伴い、以降、中心市街地活性化基本計画に定めた計画区域の近隣地に約50,000㎡の遊休地（加えて隣接地約14,000㎡も遊休地として提供できる可能性あり。）が発生している（所在地については付録1、付録2を参照。）。

例えば、ベストアメニティスタジアムの敷地面積は36,118㎡、ユアテックスタジアム仙台の敷地面積は46,361㎡であることから、上記工場遊休地はサッカー専用スタジアムを整備するに足る敷地面積であると言え、さらにスタジアムの隣接地に延床面積20,000㎡クラスの商業施設等を設置し、多機能複合化を図り収益向上にも取り組めるだけの敷地面積を有している。

ヤマハ株式会社社員からは、「工場遊休地の利活用について、収益性だけでなく地域に貢献出来る施設整備のための利活用を視野に入れている。」というコメントをもらっており、商業施設等を併設した多機能複合型サッカー専用スタジアムを当該遊休地へ整備し、浜松市の中心市街地活性化による地域貢献を目指す選択肢もあり得るだろう。

ただし、浜松市にてJクラブホームスタジアムの新規整備に取り組むにあたっては、隣接市の静岡県磐田市にホームスタジアムが立地しているジュビロ磐田のホームタウン移転

という話になる可能性が高いことから、同市との調整が不可欠である。

5. 結論

これまでの資料調査やインタビュー調査により、Jクラブのホームスタジアムの収支が赤字であることが判明した。また、Jクラブホームスタジアムがコンセッション制度（公共施設等運営権）の対象になり得ることが明らかになった。自治体側からは財政支出を減らせるスキームであるのならば公共施設等運営権の活用に関心はある、という回答を得られており、ニーズがあることも明らかになった。

Jクラブホームスタジアムの場合、赤字状況を踏まえれば、収支赤字額を穴埋めするための指定管理料を公共側から指定管理者に支払う形の指定管理者制度を官民連携手法として採用している自治体が多いのが現状であることは理解できる。

今後については、自治体の財政事情も厳しさを増していく中で、コンセッション制度が自治体の財政支出を少しでも減らせる官民連携手法となるべく、内閣府 PFI 推進室において、自治体側、民間事業者それぞれに活用しやすい運用設計と制度啓蒙活動を行うことが期待されよう。

以 上

引用参考文献

- 1) J リーグ ; J.LEAGUE NEWS 特別版 スタジアムの未来, 2011
- 2) J リーグ ; J リーグクラブライセンス交付規則, p19-p25, 2012
- 3) 間野義之, 編著 : 広瀬一郎 ; スポーツマネジメント理論と実務, p297, 2009
- 4) みずほ総合研究所 ; みずほレポート 公共サービスアウトソースの新時代へ, p2, 2010
- 5) 間野義之 ; 公共スポーツ施設のマネジメント, p37-p41, 2007
- 6) 間野義之, 編著 : 広瀬一郎 ; スポーツマネジメント理論と実務, p295, 2009
- 7) 間野義之 ; 公共スポーツ施設のマネジメント, p37, 2007
- 8) 濱田翔吾 ; 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—, sport.edu.ibaraki.ac.jp/semi/2009/08.pdf, 2009
- 9) 福田隆之, 編著 福田隆之・赤羽貴・黒石匡昭・日本政策投資銀行 PFI チーム ; 改正 PFI 法解説, p7-P11, 2011
- 10) 倉野泰行・宮沢正知 ; 改正 PFI 法の概要(3)—公共施設等運営権制度(1) (運営権制度導入の背景等) —, 金融法務事情 第 1927 号, p123, 2011
- 11) 足立慎一郎, 編著 福田隆之・赤羽貴・黒石匡昭・日本政策投資銀行 PFI チーム, 改正 PFI 法解説, p38, 2011
- 12) 福田隆之 ; 改正 PFI 法による公共施設等運営権を担保としたファイナンス, 週刊金融財政事情 第 62 巻第 29 号, p51-p52, 2011
- 13) 倉野泰行・宮沢正知 ; 改正 PFI 法の概要(3)—公共施設等運営権制度(1) (運営権制度導入の背景等) —, 金融法務事情 第 1927 号, p124, 2011

- 14)倉野泰行・宮沢正知；改正 PFI 法の概要(3)―公共施設等運営権制度(1)（運営権制度導入の背景等）―，金融法務事情 第 1927 号，p124-p125，2011
- 15)赤羽貴・高橋玲路，編著 福田隆之・赤羽貴・黒石匡昭・日本政策投資銀行 PFI チーム，改正 PFI 法解説，p76-P77，2011
- 16)赤羽貴・高橋玲路，編著 福田隆之・赤羽貴・黒石匡昭・日本政策投資銀行 PFI チーム，改正 PFI 法解説，p75-P76，2011
- 17)福田隆之；PFI 法抜本改正で適用対象施設が拡大 コンセッション制度の導入と会計・税務のポイント，旬刊経理情報 通巻 1300 号，p52，2011
- 18) 倉野泰行・宮沢正知；改正 PFI 法の概要(3)―公共施設等運営権制度(1)（運営権制度導入の背景等）―，金融法務事情 第 1927 号，p123-P126，2011
- 19) 倉野泰行・宮沢正知；改正 PFI 法の概要(4)―公共施設等運営権制度(2)（運営権導入の手續）―，金融法務事情 第 1928 号，p94-P97，2011
- 20) 倉野泰行・宮沢正知；改正 PFI 法の概要(5)―公共施設等運営権制度(2)（運営権の法的効果等）―，金融法務事情 第 1930 号，p80-P84，2011
- 21)福田隆之・赤羽貴・黒石匡昭・日本政策投資銀行 PFI チーム，改正 PFI 法解説，2011
- 22)成田頼明；指定管理者制度のすべて，p128-P129，2005
- 23)河合慎祐；J リーグ観戦需要に関する研究，
www.waseda.jp/sports/supoken/research/2008_2/5007A019.pdf，2009
- 24)広瀬一郎；サッカービジネスの基礎知識 「J リーグ」の経営戦略とマネジメント，p167，2012

25)藤本淳也，編著 原田宗彦；スポーツ産業論入門 第3版，p97-p98，2003

26)浜松市；中心市街地活性化基本計画，

[http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/businessindex/shinko/commerce/toshin/index.h](http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/businessindex/shinko/commerce/toshin/index.htm)
tm, 2007

27)経済産業省；商業統計表 立地環境特性別統計編（小売業）

28)浜松市；平成 23 年度中心市街地歩行量調査，

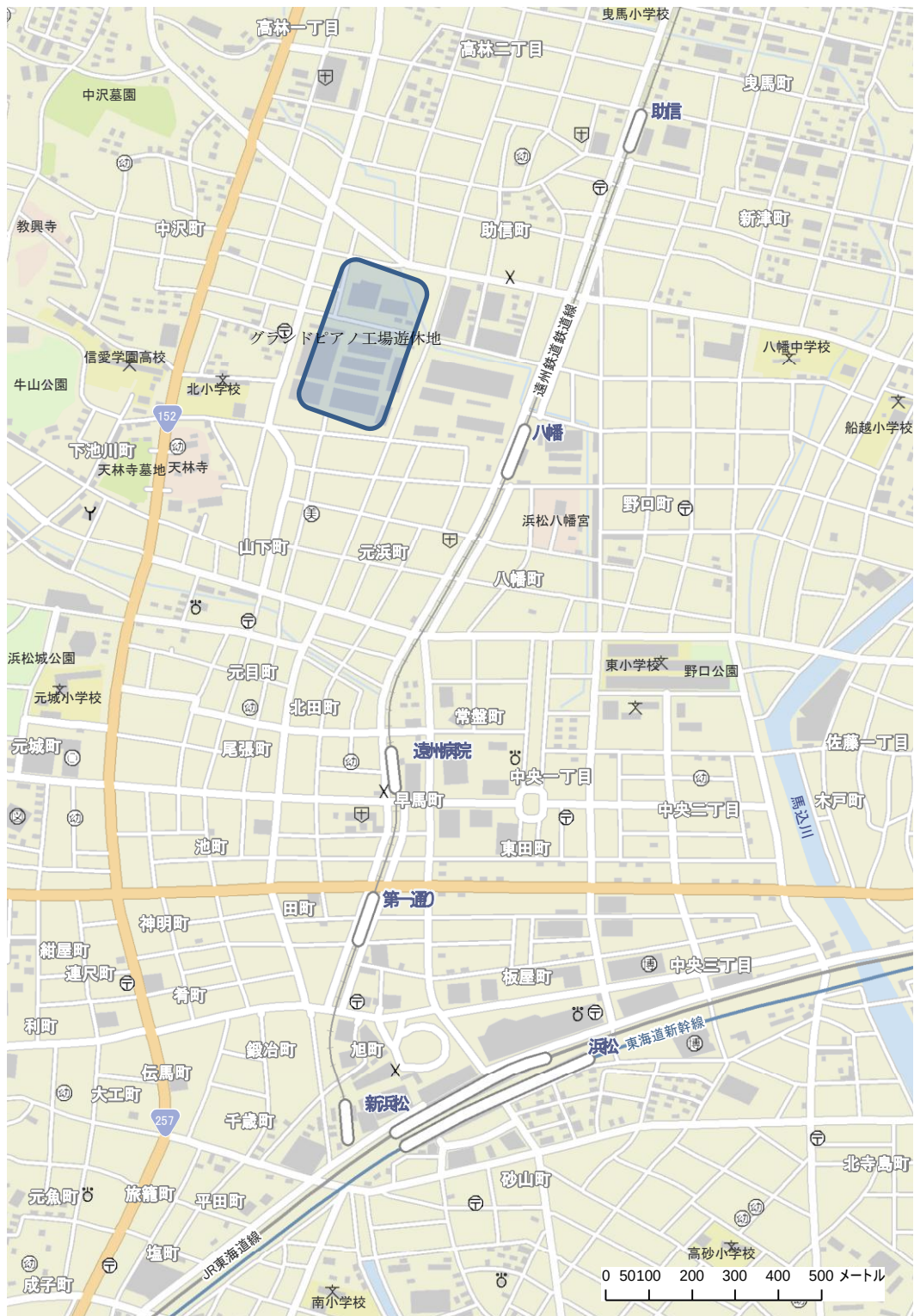
[http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/businessindex/shinko/commerce/hokouryou/ind](http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/businessindex/shinko/commerce/hokouryou/index.htm)
ex.htm, 2011

29)株式会社三菱総合研究所；平成 21 年度地域経済産業活性化対策調査（工場跡地等の実態及び利活用方策に係る調査）報告書，

www.meti.go.jp/meti_lib/report/2010fy01/E000927.pdf, 2010

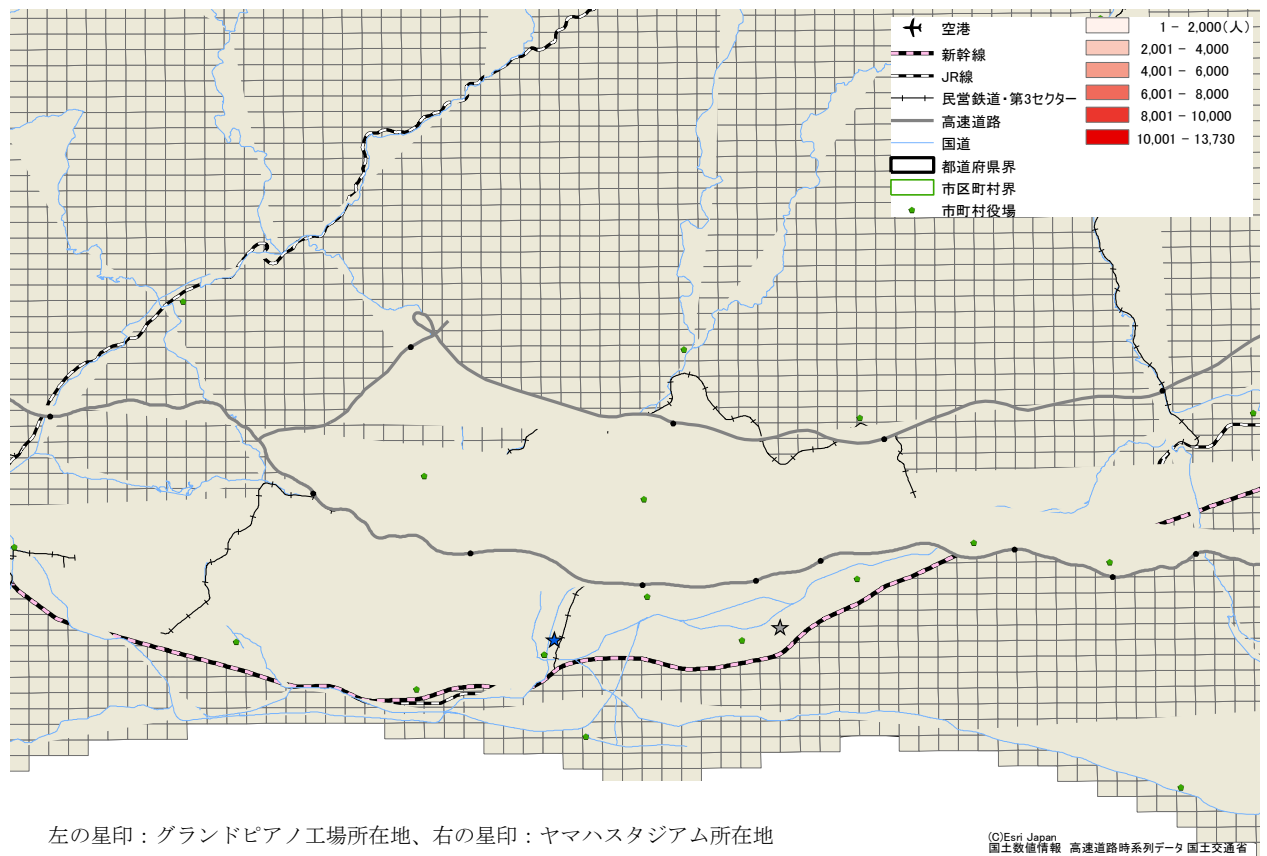
付録

付録1 ヤマハ株式会社グランドピアノ工場遊休地の所在地図



付録2 ヤマハ株式会社グランドピアノ工場遊休地及びヤマハスタジアム所在地周辺の

1 km 人口メッシュマップ



謝辞

本研究の執筆にあたって、研究指導教員の間野義之教授には多岐にわたるご指導をいただき、心より感謝申し上げます。

副査をお引き受けいただいた武藤泰明教授、吉永武史准教授、桜美林大学澤井和彦専任准教授からは的確なご助言を頂戴し、深謝申し上げます。

本研究の実施にあたり、資料提供、問い合わせやインタビューに応じて下さった地方自治体や内閣府 PFI 推進室の職員の皆さんに、この場を借りて御礼申し上げます。

そして、間野研究室の博士課程、修士課程、OBOG の皆様からは、日ごろのゼミや合宿の場などで丁重なアドバイスを頂きました。さらに、素晴らしい社会人修士の同期生と出会え、会う度毎に酒を交わしながら授業や研究の悩みを語り合い、ぶつけ合えたからこそ、とても充実した 1 年間を過ごすことが出来たと思っております。本当にありがとうございました。

最後に、快く大学院に通わせていただき、さらに、資料提供やアドバイスまでして下さった職場の皆様、大学院を受験するべきか迷っている私の背中を押し、通学期間中も献身的に支えてくれた妻と息子には感謝の気持ちでいっぱいです。改めてありがとうございました。