

# 東京オリパラ後の新国立競技場の有効利用を考える

## 一日中両国のスタジアム運営システムの比較分析を通して一

### スポーツビジネス研究領域

5019A032-2 徐 茜

研究指導教員: 木村 和彦 教授

#### 【研究背景】

大規模な世界的なスポーツ・メガイイベントを契機として整備されたスポーツ施設のために投入された整備費や維持費が、開催都市に大きな経済的負担を継続的に強いている。長野オリンピック、大会後の高額な維持費が必要とされるスポーツ施設を、大会のネガティブな遺産のひとつとして指摘した。中国の南京国際競馬場は、アジア最大の競馬場であったにもかかわらず、中国の第10回全国スポーツ大会の馬術試合後に閉鎖された。巨大な損失を解決するための適切な運営方法を見つけることは、日中両国にとって共通の課題となっている。

#### 【研究目的】

本研究の目的は、日中両国の公共スポーツ施設運営における運営システムの現状とそこで生じている問題点を明らかにする。

中国の鳥巣スタジアムの事例を考察して既存の鳥巣スタジアムにおいて発生しているさまざまな事象から日本の新国立競技場がオリパラ後の運営について有意義な提言が可能と考える。

#### 【研究方法】

日中両国スタジアム運営システム、鳥巣スタジアムと新国立競技場に関する文献を研究する。

#### 【結果及び考察】

結果1. 日本における公共施設の運営システムの変遷

自治体が設置する公共スポーツ施設は、通常、[公の施設]として管理運営される。しかし、二つの課題がある。

##### (1) 公の施設の運用に係る課題

施設の維持管理費と使用料収入のアンバランスが一層増大している。政府には大きな負担となっている。

##### 施設使用料の構造

良好な収支を保持している公共スポーツ施設の比率は50~60%、多くの施設では、30%前後の黒字となっている。(八木, 2007)

2003年9月の地方自治法改正により、民間営利企業でも地方自治体が設置した公共施設の管理運営を可能とした指定管理者制度が導入された。しかし、三つの課題がある

(1) 多様な利用を妨げる「設置目的」の厳格な解釈

自治法の条文が抽象的であり、どう解釈し、施設運営の実務にどう反映させるかは行政慣行や現場の判断に任せている部分が多い。(黒川, 2018)

(2) 収支のトータルバランスを妨げる目的外使用

許可

施設の機能的管理と財産的管理が分離した結果、施設の使用料収入のみが機能的管理に対応する特定収入とされ、レストラン等の使用料は、会計上、財産の一時使用に係るものとして施設の収支とは別に管理されることが一般的である。(前田, 2018)

(3) 経営努力を阻害する指定管理委託料の精算方式

計画と実績の間に生じた収支差金の取り扱いである。多くの自治体では、計画を上回る収支差金を余剰金と捉え、相当額の指定管理料を返納させている。(黒川, 2015)

2011年に、コンセッションの導入を柱とするPFI法改正(第三次改正)が行われた(平成二十三年法律第五十七号(平成23年6月1日公布))。

結果2. 中国におけるスタジアム運営システムの変遷

中国において、スタジアム運営システムは4段階がある。

自主運営、合作運営、委託運営、PPPモデル

結果3. 鳥巣スタジアムの運営問題と改革

鳥巣スタジアムは中国で初めてPPPモデルを採用したスポーツ施設で、PPPモデルは建設速度性とオリンピックに対するサービス性に優れている。しかし試合後の運営に合理的な計画とリスクコントロールがなされていない。したがって、鳥巣のような大型スタジアムの基本発展は重要な問題である。

実は鳥巣スタジアムが最初の建設過程で問題が多い、筆者は関連文献を読む後、以下の鳥巣スタジアムに存在するリスクと入札、建設、運営段階に発生する問題をまとめた。

入札段階

①国際的な大手投資家の投資を導入できなかった。

②建築設計案とスタジアム法人の入札には矛盾がある。

③スタジアム法人の入札遺留問題は未解決。(王喆, 2011)

建設段階

①工事期間が短すぎる ②デザイン変更の影響

③コスト超過 (王智勇, 2011)

運営段階

①市場需要が限られている ②運営経験が乏しい  
③客観的な条件の変更が長期的な運営に悪影響を与える (陈元欣, 2011)

④無形資産の開発遅延は試合後の運営効果に大きく影響した (宋正娜, 2010)

⑤投資モデルによって引き起こされる利益の衝突

が試合後の運営利益に影響を及ぼした  
(孙姗姗, 2011)

そして他の発展失敗原因は以下の2点をまとめた

①共同投資株主間の紛争 (郭春陽, 2017)

②民間企業と北京政府の間の紛争 (毕红星, 2012)

結果4. システム改革後の鳥巢スタジアム運営の現状

2015年に中国はスタジアム運営の新政策を発表して、鳥巢の新しい時代を迎えた。

運営方針は三つがある。

繰り返しの利用、総合的な利用、持続的な利用。

商業開発は三つがある。

有形資産の開発、無形資産の開発、スタジアムの産業チェーンの延伸。

結果5. 旧国立競技場運営システム

特殊法人「国立競技場」の設立

国立競技場法は国立競技場を適切かつ効率的に運営し、体育の普及振興を図り、もつて国民の心身の健全な発達に寄与することを目的とする。

2012年4月から民間競争入札を実施した。

結果6. 新国立競技場施設の後利用をめぐる課題

①年間維持費だけで24億円と試算される。

大会後の運営方針を変更し、改修に最大100億円かかる(稲垣, 2019)

②「収益が望めるのはサッカーの日本代表戦など一部だけ」、球技専用にした時の収益性が疑問視されるようになった(朝日新聞, 2019)

③トラックがあればコンサート会場としてより稼げるといっても、周辺住民への配慮が必要で、利用回数は限られる。屋根がないから天候にも影響される。収益面で大きな改善は望めないという批判があった(日本経済新聞, 2019)

## 【結論】

新国立競技場の有効利用への提言

新国立競技場が長く有効利用されるために、これまで北京鳥巢スタジアムで得た教訓から、有効利用のためのキーワードを探りたい。

まず前提として、建設費を大きく上回る維持管理、修繕費の負担や将来の大規模改修に備えて十分な収入を生み出し続ける必要がある。核テナントを持つ場合は、長時間利用してもらえる魅力的な施設であり続けなければならない。核テナントを持たない場合、または核テナントの集客力が低い場合は、別の収入源をしっかりと確保しなければならない。

ここで新国立競技場を有効利用するために以下の要因をまとめた。

### 1. 客席数の削減

過大な客席数は何万席もの空席を招く。開催イベントの雰囲気は損ね、観客を興ざめさせる。また、客席数が多ければ多いほど維持管理、修繕費も高つくため負の遺産になりがちである。

### 2. 継続的な整備投資

最初の鳥巢スタジアムは場内にキッチン整備がない、観客を楽しませる仕掛けに乏しく、オリンピック後鳥巢スタジアムの利用多様性を実現するためにキッチン、レストランを設置して結婚披露宴を開催する。

### 3. 至便な交通アクセス

大量輸送機関であるメトロや鉄道によるアクセスが容易であるかどうかも重要なポイントである。

### 4. 健全な財務状況

オリンピック開催が直接の引き金となったわけではないが、もし経済面の問題があたらスタジアム施設の維持、運営を放棄するしかない。

### 周辺地域との一体開発の成功

鳥巢スタジアムは市中心部からさほど離れていない場所に中核施設とするオリンピック公園が造られている。さらに交通アクセスが良くその近くにはかつての選手村が広がっている。またオリンピック公園への再投資は近隣住民の利益にも直結し、都市の発展にも寄与する相乗効果が得られる。

## 【研究の限界と今後の課題】

今回の研究では、中国の公共スポーツ施設の運営システムと日本の公共スポーツ施設の運営システムを比較する、そして鳥巢スタジアムの後利用問題を整理して新国立競技場の後利用運営を参考にした。中国を比較対象に選んだ理由は、日中両国は地理的にアジアに位置しており、欧米と比べて国民のスポーツへの熱意が低いと思う。両国共にスポーツ産業の初期段階であって、公共スポーツ施設の管理不足、巨大な損失を経験しているが、同時に良いスポーツ産業の発展の見通しと巨大な潜在力を持っている。

しかし、公共スポーツ施設、スタジアムの運営システム一番いいのは欧米である、欧米はすでに完全なスポーツ産業チェーンがあってプロスポーツの割合が高い。大型スタジアムでも公共スポーツ施設でもほぼ黒字である、本研究の限界としては欧米において公共スポーツ施設、オリンピックスタジアムの後利用運営システムと比較すると、新国立競技場の後利用に参考になるかもしれない。

去年は新型コロナウイルスが原因となり延期された東京オリンピックが今年は無事に開催されることと、新国立競技場が廃墟ではなく人類のスポーツ文化の遺産になることを期待する。