

Jリーグクラブにおけるスタジアム運営権に関する研究

修士課程1年制 スポーツクラブマネジメントコース

5025A314-8 薬師寺智之

研究指導教員：高橋義雄 教授

1. 序論

1-1. 研究の背景

Jリーグは1991年の発足以降クラブ数を拡大し、2025年時点で60クラブに至る一方、地域密着型の収益構造による事業規模の制約やクラブ間格差、観戦者・スポンサー獲得をめぐる競争激化が中長期的な経営課題となっている。このような状況の下で、収益機会の多様化と観戦体験の高度化を同時に図る手段として、スタジアムを試合開催の器にとどめず、非試合日の利活用や投資判断・サービス設計を一体的に実装し得る「スタジアム運営権」に着目した。

1-2. 問題意識

Jクラブのホームスタジアムの多くは公の施設として整備・運用されてきたため、自治体との契約関係や制度枠組みにより、運営裁量、収益機会、リスク負担、意思決定等が制約され得る。加えて、スタジアム運営に関与する制度は指定管理者制度に限られず、管理許可、管理委託、運営業務一括受託等が併存する。そこで本研究は、①同じ「運営権」でも制度類型により権限・収益機会・リスクが異なる点、②運営権の獲得・保有がクラブ経営へ与える影響を測る指標が整理されていない点、③公平性を担保する実務設計の比較が不足している点、を主要な論点として設定した。

1-3. 研究の目的と意義

本研究は、「スタジアム運営権」を単に施設を使用する権利ではなく、施設の管理運営に関する権限配分と責任配分（リスク負担）を含む概念とし、指定管理者制度、管理許可、管理委託、運営業務一括受託等を含む広義の制度配置として整理する。その上で、運営権の獲得・保有がクラブ経営に与え得る

影響と、公の施設として求められる公共性（利用機会の確保、公平性・透明性、利益相反回避）との両立条件を、制度類型横断で示すことを目的とした。

2. 先行研究と研究ギャップ

先行研究では、指定管理者制度の導入効果（経費削減、サービス向上等）や、公共スポーツ施設の経営、スタジアム・アリーナの価値評価に関する議論が蓄積されている。一方で、Jクラブのスタジアム運営に関しては、制度類型ごとの権限・収益機会・リスクの差異を共通枠組みで比較し、クラブ経営への影響と公共性担保の実務設計まで横断的に整理した研究が限定的である。よって、制度差の整理、影響を捉える指標の整理、公共性担保の実務設計の比較が不足している点を研究ギャップとして位置づけた。

3. 研究方法

3-1. 分析の枠組み

運営権の獲得・保有がクラブ経営に与え得る影響を、①収益機会・事業規模、②人的資源および体制、③利用機会の確保と公平性・透明性（利益相反回避を含む）、④自治体との契約にとどまらない協働関係、の観点から整理する枠組みを採用した。さらに、運営権の効果は、裁量の範囲、事業期間、統治（ガバナンス）の三要素の組合せにより規定されるとの視座を置いた。

3-2. 研究の流れ

調査1として、Jクラブ60クラブを対象に質問紙調査を実施した。調査2として、運営権を有するクラブを対象に半構造化面接と公文書等に基づく事例分析を行い、複数事例を制度類型横断で比較した。

4. 結果

4-1. 調査1：Jリーグクラブの施設管理・運営実態

質問紙調査は51クラブから回答を得た。公の施設の管理運営業務を行っているクラブが一定数存在する一方、施設管理運営業務を主体的な立場（契約主体またはグループの代表団体）で担うクラブは限定的であった。また、今後の意向では「はい」および「理解した上で検討したい」が多数を占め、関心の広がり確認された。他方、自由記述からは、制度理解、人材・体制、採算性、既存運営主体や地域関係者との調整、公共性担保に係る設計等が、検討・導入の障壁として抽出された。

4-2. 調査2：運営権を有するクラブの事例分析

事例分析では、鹿島、G大阪、広島、神戸、仙台、山形、金沢の7事例を整理した。影響軸による整理として、第一に、付帯施設やスタジアム空間を活用した事業実装を通じ、収益機会の拡大が図られていることが確認された。第二に、利用機会・日程調整の観点では、非試合日の利活用や利用調整の実務が重要となり、運用設計が成果を左右することが示された。第三に、利益相反・公共性の観点では、優先利用、料金設定、利用調整、説明責任、情報公開等を通じて公共性を担保する実務設計が不可欠であることが確認された。第四に、施設管理責任・専門性（修繕含む）の観点では、人的資源の確保、委託費や光熱費等の固定費化、修繕範囲と負担区分の整理が採算性とリスク認識に影響することが示された。

5. 総合考察

5-1. 調査1と調査2の結果の総合考察

運営権は、収益機会の拡大や観戦体験の高度化に資する可能性を持つ一方、公の施設であることに伴う公共性担保と、修繕を含むリスク負担の整理を前提として、制度設計・契約設計・運用設計が求められる。効果は、裁量の範囲、事業期間、統治（ガバナンス）の三要素の組合せにより規定されるため、制度類型の名称に依拠せず、実質的な権限・責任配分に基づき比較・評価する必要がある。

5-2. 横展開の可能性

調査1では前向きな意向が多数を占めたが、制度理解や体制面の制約等により実装ギャップが確認された。横展開に向けては、裁量の範囲、事業期間、統治（ガバナンス）を明確化し、修繕を含む責任分担、利用調整ルール、評価の仕組み等を比較可能にする共通言語の整備が重要である。

5-3. 公民連携の成果

事例では、非試合日の利活用や地域イベント等を通じ、公共施設としての利用を押し上げる可能性が示唆された。また、クラブのブランド力やネットワークにより、自治体単独では誘致しにくいコンテンツを呼び込み得ることが確認され、公民連携による公共サービスの拡充や地域の交流機会の増加が論じられた。

6. 結論

スタジアム運営権は、クラブ経営における収益機会の拡大や運営面の高度化に資する可能性を有する一方で、公共性担保とリスク負担の適正化を前提として成立する。したがって、制度類型横断で、権限・責任配分（リスク負担）を可視化し、裁量の範囲、事業期間、統治（ガバナンス）の三要素に基づき設計・評価することが必要である。一方で、研究の限界として、事例数に制約があり、契約条件・施設条件・地域条件等の差異を統制した比較には限界がある。今後は、統一的指標に基づく比較や複数年の追跡データに基づく検証を通じて、運営権の効果と条件をより精緻に整理することが課題である。

7. Jリーグへの提言

運営権の検討が広がることを踏まえ、制度理解と実務設計の支援が求められる。具体的には、制度類型ごとの裁量と責任、修繕を含むリスク負担、利用調整や利益相反回避の運用、評価の仕組み等について、ガイドラインやテンプレートの整備、情報共有の枠組みの構築が重要である。併せて、人材育成・研修、標準化、監査、マニュアル整備等を通じ、クラブと自治体が制度運用を行うための共通基盤を整備することが求められる。