

# 大型公共スポーツ施設における付加価値施設・設備の創出

—コンセッション時代の公共スポーツ施設経営ガイドライン（試案）の作成—

上代圭子\*

秋吉遼子\*\* 東明有美\*\*\* 高橋季絵\*\*\*\* 舟木泰世\*\*\*\*\*

## 抄録

スポーツ庁（2016）は「スタジアム・アリーナ改革指針」において、コストセンターからプロフィットセンターへの変換を打ち出し、昨今、「稼げるスタジアム」といった発想が広まっている。そして2017年6月、スポーツ庁と経済産業省は、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」を作成し、顧客経験価値を向上させるための方法を記載したり、施設の整備や運営においても、地方自治体と民間企業の適切な官民連携によるプロフィットセンター化についても提示し、スタジアムやアリーナを本拠地とするスポーツチームの利用方法や多様な利用シーンを設定することが、収支に大きな影響を与えるとして、付加価値を生み出すことが重要であるとしている。

1993年のサッカーのプロ化以降、様々なスポーツがプロ化をし、多くは公共スポーツ施設を試合の開催場所として利用している。だが、1972年の保健体育審議会答申「体育・スポーツの普及振興に関する基本的方策」が自治体におけるスポーツ施策展開の裏付けとなり、1970年代から1990年にかけて多くの公共スポーツ施設は建設されたことから、多くの公共スポーツ施設が「するスポーツ」に適したものとなっている。

だが、地方財政における体育施設費は、整備費は1995年をピークに減少し、維持管理費は2006年以降横ばい（スポーツ庁、2018）となっている中で、日本のスポーツ施設の多くは老朽化が進んでいるにもかかわらず、スポーツ施設を所有する地方自治体は財政逼迫から対応することは困難な状況にある。したがって安全対策もままならない状況にあることから、「するスポーツ」施設から「みるスポーツ」施設に対応した施設へ適応させるための費用などは、多くの自治体自身は到底捻出できない状況である。だが、昨今はコンセッション時代となっていることから多くの施設が指定管理者制度下にあり、大型公共スポーツ施設では付加価値を高める工夫と改善が可能となっているとも考えられる。

しかし、プロスポーツの開催場所となるような大型スポーツ施設の付加価値施設・設備の現状と、施設所有者である自治体と指定管理者および利用団体の付加価値創出に対する取り組みの現状を明らかにした研究は見受けられない。そこで本研究では、施設所有者である自治体と指定管理者および利用団体の付加価値創出に対する取り組みの現状を明らかにし、スポーツマネジメント研究の基礎資料とすることを目的とした。なお研究方法は、施設の利用者・管理者・所有者を対象とした質問紙調査、およびインタビュー調査である。

その結果、付加価値を付けた席を販売するには、現状の施設・システムでは難しいと考えられる。そして、クラブがメガスポーツイベントを行う際に重要となると考える施設・システム、付加価値を付けた席を販売する際にクラブが弊害となると考えるもの、両方ともに、利用者と管理者、所有者では考えが異なることから、話し合いの機会を持ち意見交換をすることで、歩み寄っていくことが重要だと考える。

キーワード：大型公共スポーツ施設、付加価値施設・設備、コンセッション時代

---

*	東京国際大学	〒350-1197	埼玉県川越市の場北1-13-1
**	東海大学	〒259-1292	神奈川県平塚市北金目4-1-1
***	関東学園大学	〒373-8515	群馬県太田市藤阿久町200
****	順天堂大学	〒270-1695	千葉県印西市平賀学園台1-1
*****	至学館大学	〒474-8651	愛知県大府市横根町名高山55

# Enhancement of additional value at large public sports facilities in Japan

—Creating a management guideline (tentative plan) for public sports facilities in the concession era—

Keiko Jodai\*

Ryoko Akiyoshi\*\* Yumi Tomei\*\*\* Toshie Takahashi\*\*\*\* Yasuyo Funaki\*\*\*\*\*

## Abstract

When the Japan Sports Agency issued the “Stadium / Arena Reform Guidelines” in 2016, the goal was to transform sports facilities from a cost center to a profit center. The concept of a “stadium to earn” is now widely known. In June 2017, the Sports Agency and Ministry of Economy, Trade and Industry published the Stadium / Arena Reform Guidebook, which describes methods for improving the “customer experience value” and providing guidance on how to organize appropriate public and private partnerships for developing sports facilities. It concludes that it is important that the team using the facilities as its home ground create additional value by finding various uses for such facilities. After Japan’s football league became professional in 1993, various other sports have followed, and many such teams are using public sports facilities as a place to host games.

Many public sports facilities were constructed during the period from 1970s until the 1990s, and were built by local governments in accordance the guidelines set forth in the Health and Physical Education Council's "Basic Measures Concerning Promotion of Physical Education and Sports Promotion". Such measures supported facilities suitable for “sports to do”. Because of fiscal constraints, local governments have not been able to spend for maintenance expenses for sports facilities (which have declined since its peak in 1995), and the amounts spent for operating expenses have remained unchanged since 2006 (Japan Sports Agency, 2018). As a result, many sports facilities in Japan are aging and local governments unable to invest in renovating such facilities to improve customer experience value. Recently, local governments are encouraged to adopt concessions (which is an example of a designated manager system) in order to improve added value in large public sports facilities. However, there are no studies that describe 1) the current situation of added value in sports facilities and 2) the efforts of the local governments, designated managers and users of such facilities (i.e., the home teams) to create such added value. Therefore, the object of this research is to provide context for the relationship among the three principal stakeholders to enhance customer experience value. The research method is a questionnaire and interview survey for users, managers, owners of facilities.

The results of this study indicate that it is difficult for current facilities and systems to sell seats with added value. The principal stakeholders have different opinions about what facilities and systems are important in hosting mega sports events, and they also differ about what the obstacles are in selling seats with added value. It is important that the principals engage with each other and encourage discussion in order to overcome their differences.

Key Words : Great public sports facility, Facility with additional value, Concession era

---

\* Tokyo International University 1-13-1 Matoba-Kita, Kawagoe-shi, Saitama 350-1197

\*\* Tokai University 4-1-1 Kitakaname, Hiratsuka-shi, Kanagawa 259-1292

\*\*\* Kanto Gakuen University 200 Fujiyama-cho, Ota-shi Gunma 373-8515

\*\*\*\* Juntendo University 1-1 Hiraka-gakuendai, Inzai - shi, Chiba 270-1695

\*\*\*\*\* Shigakkan University 55, Nakoyama, Yokonemachi, Obu-shi, Aichi 474-8651

## 1. はじめに

スタジアムやアリーナを街づくりの拠点に位置付ける方針としては、2017年6月に閣議決定した政府の2016年度版成長戦略で盛り込まれ、スポーツ庁は「スタジアム・アリーナ改革指針」において、コストセンターからプロフィットセンターへの変換を打ち出し、昨今、「稼げるスタジアム」といった発想が広まっている。そして2017年6月、スポーツ庁と経済産業省は、スタジアムやアリーナといった大型スポーツ施設を活かすためのガイドブックとして「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」を作成した。このガイドブックには、従来から言われてきたショッピングセンターやアミューズメント施設を入れる複合化策だけでなく、スマートフォンの活用などによる、顧客経験価値を向上させるための方法なども記載されている。また、施設の整備や運営においても、地方自治体と民間企業の適切な官民連携によるプロフィットセンター化についても提示している。そして、スタジアムやアリーナを本拠地とするスポーツチームの利用方法や多様な利用シーンを設定することが、収支に大きな影響を与えるとして、新たなVIPルームや特徴のある座席等、付加価値を生み出すことが重要であるとしている。そして、2025年までに新たなスタジアム・アリーナ20拠点を実現するとして動き出しているとともに、全国で62件(2018年3月現在)のスタジアム・アリーナの新設・建替構想が持たれている。

1993年のサッカーのプロ化から始まり、昨今は様々なスポーツが「するスポーツからみるスポーツ」へと変貌を遂げている。代表的なものとして、NPB(野球)・Jリーグ(サッカー)・Fリーグ(フットサル)・Bリーグ(バスケットボール)などがあるが、多くは公共スポーツ施設を試合の開催場所に利用している。1972年の保健体育審議会答申「体育・スポーツの普及振興に関する基本的方策」が自治体におけるスポーツ施策展開の裏付けとなり、1970年代以降、公共スポーツ施設の数には増加をし、施設整備の取り組みは、各地域において一定程度の拡がりを見せたが、1980年代をピークに1990年代半ば以降は、減少傾向が続いている(尾崎、2015)とされ、多くのスポーツ施設は老朽化が始まっている。その結果、近年では、災害による体育館の天井の落下や、床の剥離などの事故発生など、耐震化や利用者の安全確保が問われている。また、スポーツ施設は上記のような施策を基に建設されたことから、「するスポーツ」に適したものとなっており、もちろん「みるスポーツ」といった概念は組み込まれ

ていないものとなっている。

だが地方財政における体育施設費は、整備費は1995年をピークに減少し、維持管理費は2006年以降2,200億円程度で横ばい(スポーツ庁、2018)となっている中で、日本のスポーツ施設の多くは老朽化が進んでいるにもかかわらず、スポーツ施設を所有する地方自治体は財政逼迫から対応することは困難な状況にある。したがって安全対策もままならない状況にあることから、「するスポーツ」施設から「みるスポーツ」施設に対応した施設へ適応させるための費用などは、多くの自治体自身は到底捻出できない状況である。だが、昨今はコンセッション時代となっていることから多くの施設が指定管理者制度下にあり、大型公共スポーツ施設では付加価値を高める工夫と改善が可能となるとも考えられる。

そのため、スポーツ未来開拓会議の中間報告(2016)では、日本のスポーツ施設が収益モデルを確立し、プロフィットセンターへの変革を実現するためには、①魅力的なスポーツイベント(プロスポーツの公式戦など)が開催でき、収益を最大化・多元化できること、②施設をホームとするプロスポーツチームなどと可能な限り一体経営ができること、③施設が中核となり、周辺地域と一体となったスポーツ施設経営に進化し、利用圏域を拡大すること等が重要である。効率的かつ効果的なスポーツ施設の整備を進めるためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を活用していくことが重要であり、多様なPPP/PFI手法の中から、地域や施設の実情に応じた適切な手法を用いるべきである。公共施設について、公共による管理から、民間事業者による経営へと転換とすることにより、サービスの向上や公共施設を活用した新しい価値を生み出す経営手法である公共施設等運営権制度(いわゆる「コンセッション」)についても、スタジアム・アリーナの運営手法として導入の検討対象とすべきであるとされている。だが、プロスポーツの開催場所となるような大型スポーツ施設の付加価値施設・設備の現状と、施設所有者である自治体と指定管理者および利用団体の付加価値創出に対する取り組みの現状を明らかにした研究は見受けられない。

以上のことから、スポーツ施設のVIPエリアをはじめとした様々なエリアに付加価値を生み出すことが重要とされる中で、既存研究のような一般席のエリアだけではない総合的なスポーツ施設の情報の収集を行うとともに、公共スポーツ施設活用についてのスポーツ政策立案のための基礎資料とそのガイドライン(試案)を作成することは意義があると考えられる。

## 2. 目的

本研究は、施設所有者である自治体と指定管理者および利用団体の付加価値創出に対する取り組みの現状を明らかにし、スポーツマネジメント研究の基礎資料とすることを目的とする。

## 3. 方法

### 3. 1. 大型スタジアム・アリーナ（含む体育館）に関する2次資料収集

下記の機関において、スポーツ施設、スポーツ・ライフ、スポーツ政策、スポーツイベント等に関する2次資料の収集を行った。

- ① 国内のスポーツ情報機関における情報検索：笹川スポーツ財団、日本スポーツ振興センター（JSC）、文部科学省スポーツ庁など
- ② 調査対象となるスポーツ施設における情報検索：公民問わず現在利益を出しているさいたまスーパーアリーナや札幌ドーム・マツダスタジアム、東京ドームなど
- ③ 海外・国内の文献・資料における情報収集：論文検索サイト等のデータベース

### 3. 2. プロスポーツクラブの本拠地および成り得るスタジアム・アリーナの現状調査の実施

付加価値施設・設備の活用として、VIP エリアの活用・デッドスペースの活用・コンコースの活用・コンセッションエリアの活用・スポーツ外目的での活用・施設全体ではなく特定エリアへのネーミングライツ・ベンダーの活用などを想定し、本研究グループにおいて質問紙の原案を作成した後、本研究グループとプロスポーツ、公共スポーツ施設の有識者へのインタビューによって質問項目を決定した。

完成した質問紙を用いて、プロスポーツクラブの本拠地と成り得るスタジアム・アリーナ（試合開催基準を満たす施設）の付加価値施設・設備活用状況調査を、郵送法による配布回収で行った後、特徴のある施設にはインタビューを行った。

### 3. 3. 主利用団体、管理者および自治体の意識に関する質問紙調査の実施

先行研究の情報検索およびSSF スポーツライフデータ等の質問項目、また2016年から現在に至るまで

実施している、吹田スタジアム（ガンバ大阪）と埼玉スタジアム2002（浦和レッズ）のVIPエリアの調査結果を基にして、付加価値施設・設備の活用状況、活用上の工夫、改善点、活用の阻害要因等に関する質問紙を作成した。その後、前述の有識者に妥当性について確認してもらった後、妥当性の確認がなされた質問紙を、現在行っている調査対象のクラブと、使用施設、その管轄自治体にてパイロットテストを実施するとともに、アドバイスを依頼し、質問紙を完成させた。

そして、本拠地として公共スポーツ施設を利用しているプロスポーツクラブ（NPB、Jリーグ、Bリーグ、Fリーグ：109団体）（以下「利用者（クラブ）」という）、プロスポーツクラブが本拠地とするスタジアム・アリーナの管理者（129施設＝本拠地としている施設が重複している場合は1部のみ郵送）（以下「管理者（施設）」という）および、施設を所有している自治体（94自治体）（以下「所有者（自治体）」という）に対して、郵送による配布回収を行った。その結果、利用者（クラブ）の回収数は26票、有効回答数は26票、管理者（施設）の回収数は72票、有効回答数は71票、所有者（自治体）の回収数は56票、有効回答数は55票であった。

なお、回答者の職務について、クラブは、営業3.8%、施設運営担当34.6%、広報担当11.5%、その他46.2%である。役職は、管理職38.5%、担当者50.0%、その他11.5%である。担当年数は平均8.68年（SD5.675）である。施設は、施設管理担当が85.5%、その他が8.7%、試合運営担当が4.3%である。役職は、担当者が59.5%、管理職が40.6%である。担当年数は平均6.5年（SD7.31）である。自治体は、施設担当部署が53.8%、スポーツ担当部署が44.2%、その他が1.9%であり、役職は、担当者が98.1%、管理職が1.9%である。担当年数は平均1.9年（SD1.42）である。

### 3. 4. 主利用団体、管理者および自治体の意識に関するインタビューの実施

質問紙調査実施後、質問紙調査にて特徴のある活用を行っているクラブ・施設・自治体に対して、活用の仕方および、活用する上での問題点・希望する点などについて直接、インタビューを実施した。

### 3. 5. データ分析

収集したデータは、SPSSを用いて分析を行った。

## 4. 結果及び考察

### 4. 1. 施設の現状

有料試合（観客を動員するイベント）の開催数は年間平均 24.77 日（SD22.576）、観客席数の平均は、常設 13896.53 席（SD 14058.809）、仮設 1508.13 席（SD 2285.698）である。管理運営は、指定管理者が 87.1% で最も多く、自治体が 8.2%、その他が 4.8% であった。

現在 VIP エリア（VIP 席・VIP ルーム・VIP ラウンジ）がある施設は 65.8% である。なお、VIP 席は平均 221.79 席（SD 461.795）、VIP ルームは平均 3.27 部屋（SD 6.171）で、収容人数は平均 50.87 人（SD 87.775）である。VIP ラウンジがある施設は 40.0%、VIP ルームがある施設は 81.0% である。また VIP エリアがない施設に今後、整備する予定をたずねたところ、VIP 席、VIP ルーム、及び VIP ラウンジのいずれも「今のところない」が 8 割以上と多く、また 1 割強が「必要ない」と思っていることが明らかになった。

一般席以外の特徴のある観戦者席（ハード面）の有無をたずねたところ、あると回答した施設は 39.9% であった。その席の内容は多い順に、机のついた席とその他（49.2%）、立ち見席（35.6%）、ソファ席（16.9%）、広い席（15.3%）などである。その他としては、車椅子用席、芝生席、ピッチ・フィールドレベル（ピッチ・フィールドサイド）シート、ソファ付き部屋と観客席のセット、キッズルーム付き部屋などがあつた（図 1）。

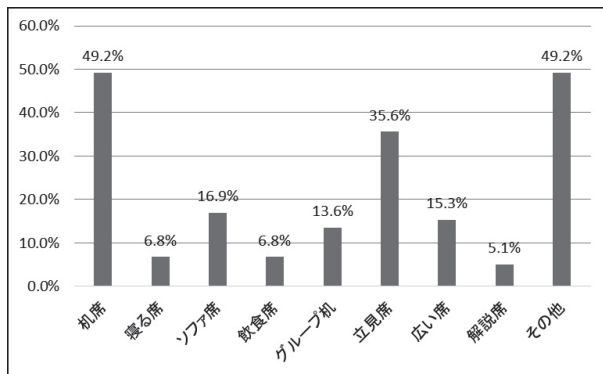


図 1. 特徴のある観戦者席の有無（種類別）

特徴のある観戦者席がない施設に、今後の整備予定をたずねたところ、「具体的に計画されている」は 1.0%、「現在検討中」は 6.0% だったが、「今のところない」が 85.0% で最も多く、「必要ない」も 8.0% いた。

スタジアム・アリーナ内に常設の売店・飲食店がある施設は 58.6% であったが、試合（イベント）開催時に、仮設の物販店は出店可能かたずねたところ、コンコースは 91.7% が可能であり、スタジアム・アリーナ敷地内のフリースペース（屋外含む）は 97.2% が可能であった。また仮設の飲食店は出店可能か否かたず

ねたところ、コンコースは 82.2% が可能であり、フリースペースは 96.6% が可能であった。

可能な施設に制限の有無を聞いたところ、仮設の物販は 88.1% が制限があり、仮設の飲食は 88.7% が制限があつた。また、出店できない場合の理由は、法律や条令による規制、スペースがないなどであつた。

ネーミングライツについては、導入している施設が 47.3%、導入していない施設が 50.0%、売れていない施設が 2.7% であった。また導入している場合、クラブの スポンサーと関連している企業が 43.9%、関連していない企業が 50.0% であり、スポーツ施設とネーミングライツ契約した後その企業がクラブの スポンサー等になった施設も 6.1% あつた。なお、VIP エリアのみのネーミングライツは、導入ありが 1.4%、導入なしが 98.6% となっている。

一方で、施設にネーミングライツを導入していない施設に対し、今後の導入予定を問うたところ、導入予定ありが 9.7%、導入予定なしが 90.3% と回答した。試合（イベント試合）開催時の収入については、看板はクラブ（69.3%）、物品売店もクラブ（81.1%）、飲食店もクラブ（76.8%）、自動販売機は管理者（70.4%）、駐車場はその他（43.3%）が最も多かつた（図 2）。なお、その他には無料が多かつたが、駐車場事業者などの場合もあつた。

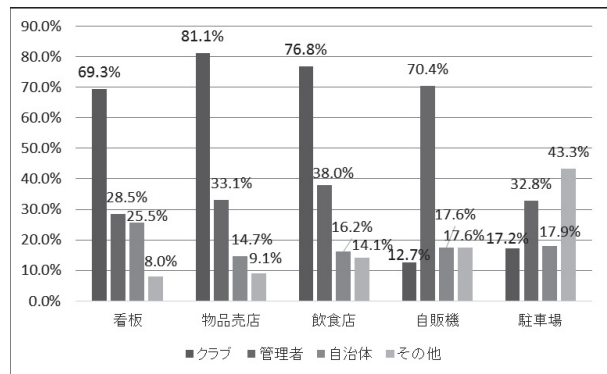


図 2. 試合開催時の収入先

### 4. 2. 利用者（クラブ）の意識

施設内にクラブの売上げとなる常設看板（年間契約）の販売があるクラブは 26.9% であり、その他に施設に常設の広告収入があるのは 11.5% であった。内容は、LED 看板、入場ゲートのネーミングライツ等であつた。

スタジアム・アリーナにおける試合以外での施設利用日数は、年間平均 57.71 日（SD95.267）、月間平均 11.57 日（SD11.148）である。またクラブの優先順位は、57.7% が高いと回答している。だが利用の際は、ほとんどの施設で常時費用が発生していた。

メガスポーツイベントを行う際に重要となる施設・システムを、「1.全く重要でない」から「6.とても重要」の6段階尺度を用いてたずねたところ、重要と認識されている順に、VIP席(5.72)、VIP用駐車場(5.50)、観戦者(除くVIP)用駐車場(5.43)、VIP受付(5.29)、Wi-Fiシステム(5.28)、ホスピタリティラウンジ(5.21)、ルーム付き席(5.00)であった(図3)。

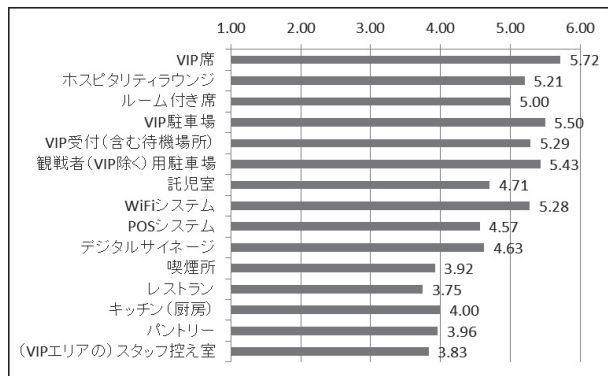


図3. メガスポーツイベントを行う際に重要となる施設・システム(利用者)

また、これらの中で現在も施設にあるものとして多いものは、VIP席(50.0%)、喫煙所(46.2%)、VIP用駐車場(34.6%)、観戦者(除くVIP)用駐車場(30.8%)、パントリー(23.1%)であった。

そして、付加価値を付けた席を販売する際の弊害は、多い順に「施設に十分な広さがない」、「観客(ファン)を優先的に考えた設計がされていない」および「クラブに費用がない」(各46.2%)「設備・施設がない」や「余っているスペースがない」(各42.3%)「民間施設だとできることが公共施設だとできない」「施設が老朽化している」および「設計時に利用者(スポーツ団体)の意見が反映されていない」(各38.5%)である(図4)。

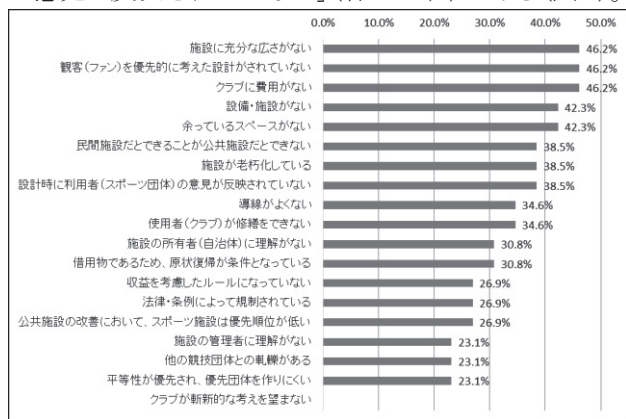


図4. 付加価値を付けた席を販売する際の弊害(利用者)

弊害について、自治体や管理者は「するスポーツ」としての最低ラインで良しとすることから、様々な新たな試みを提案をしても許可をしてくれない。公共性を大切にすることは理解するが、「収入を生み出すことは市民のためになる」ということも考えて欲しいとのなどの意見があった。

#### 4. 3. 管理者(施設)の意識

施設の売上げとなる常設看板(年間契約)の販売がある施設は13.6%であり、その他に施設に常設の売上となる広告収入がある施設は13.4%であった。内容としては、フェンス広告、場内広告看板等であった。

スタジアム・アリーナにおける試合開催以外での施設利用日数は、年間平均203.5日(SD139.83)で、月間平均18.9日(SD9.06)である。試合以外での施設利用におけるホームクラブの優先順位は、64.9%の施設が高いと回答している。利用については多くの施設で常時費用が発生するとしている。

プロの試合や国際大会などメガスポーツイベントを行う際に重要となる施設・システムについて同様に6段階尺度にてたずねたところ、重要と認識している順に、観戦者(除くVIP)用駐車場(4.9)、Wi-Fiシステム(4.6)、託児室(4.4)、VIP席(4.3)、VIP用駐車場(4.2)、VIP受付(4.0)、ホスピタリティラウンジ(3.9)、デジタルサイネージ(3.9)である(図5)。

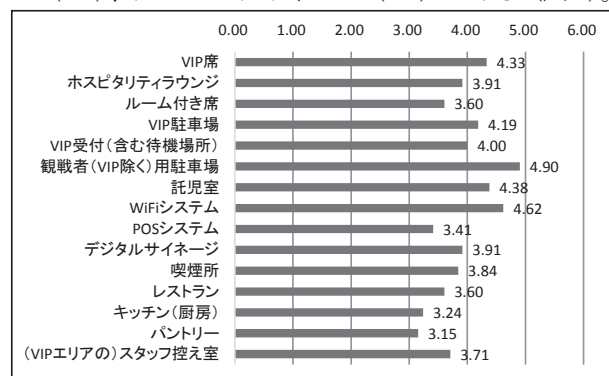


図5. メガスポーツイベントを行う際に重要となる施設・システム(管理者)

また、現在も施設にあるもので多いものは、喫煙所(80.0%)、観戦者(除くVIP)用駐車場(58.3%)、VIP席(56.7%)、Wi-Fiシステム(48.3%)だった。

付加価値を付けた席を販売する際の弊害は、多い順に「施設に十分な広さがない」(54.4%)、「余っているスペースがない」(50.9%)、「施設が老朽化している」(49.1%)などである(図6)。

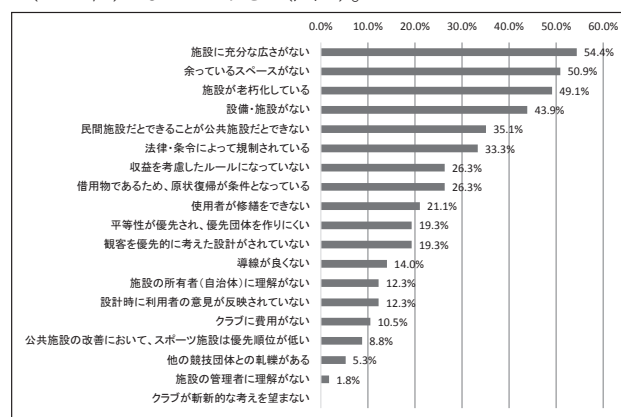


図6. 付加価値を付けた席を販売する際の弊害(管理者)

弊害についてインタビューしたところ、様々な競技で使用したり、アマチュア団体も利用することから管理者は平等に扱うことが求められるし、施設利用は「現状復帰」が原則であり、年間多くて数十日しか利用しないプロチームのために何かをすることは難しいとのことであった。

#### 4. 4. 所有者（自治体）の意識

施設内の自治体の売上げとなる常設看板（年間契約）の販売があると回答した施設は21.2%であった。その他にも施設に常設の売上となる広告収入があるのは21.2%であり、内容は、デジタルサイネージ、バックスタンド壁面を利用した広告等であった。

試合開催以外での利用日数は、年間平均 163.3 日（SD126.31）、月間平均 15.7 日（SD10.29）であり、自治体の優先順位は、85.4%が高いとしている。だがその際、多くの施設で常時費用が発生していた。

メガスポーツイベント開催で重要となる施設・システムについて同様に6段階尺度を用いてたずねたところ、多い順に観戦者（除くVIP）用駐車場（4.4）、Wi-Fiシステム（4.4）、託児室（4.1）、VIP用駐車場（4.0）、デジタルサイネージ（4.0）、VIP席（3.9）、VIP受付（3.9）、喫煙所（3.8）であった（図7）。

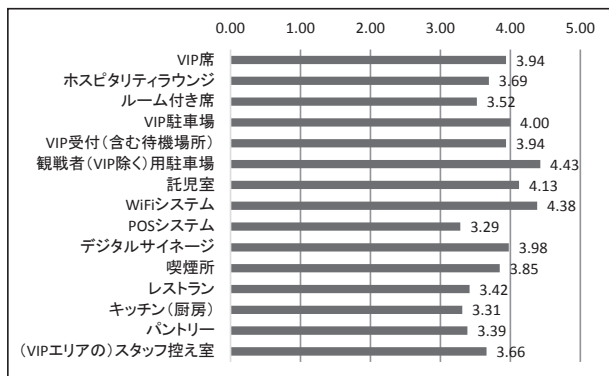


図7. メガスポーツイベントを行う際に重要となる施設・システム（所有者）

また、現在も施設にあるもので多いものは、喫煙所（60.0%）、観戦者（除くVIP）用駐車場（43.6%）、VIP席（41.8%）、Wi-Fiシステム（40.0%）だった。

そして、付加価値を付けた席を販売する際に弊害となるものは、多い順に「余っているスペースがない」（30.9%）、「施設が老朽化している」（25.5%）、「施設に十分な広さががない」（21.8%）等である（図8）。

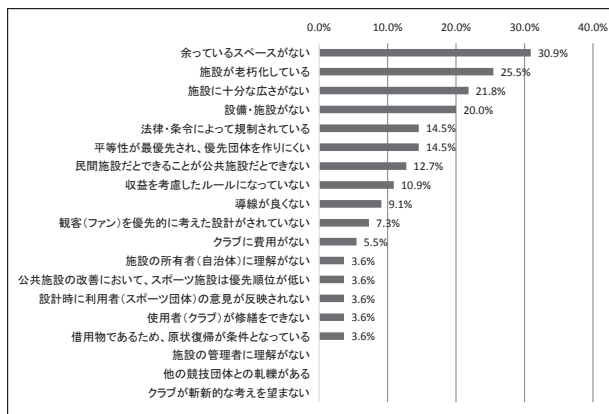


図8. 付加価値を付けた席を販売する際の弊害（所有者）

弊害についてインタビューしたところ、クラブは様々な要望をしてくるが老朽化などの面から予算の優先順位があるし、自治体としては一民間企業のために改築・修繕することは（お金がかからないとしても）公益性の担保から難しいとのことであった。

#### 5. まとめ

付加価値を付けた席を販売するには、現状の施設・システムでは難しい。そして、メガスポーツイベントを行う際に重要となると考える施設・システムと、付加価値を付けた席を販売する際に弊害となると考えるもの、両方ともに、利用者と管理者、所有者では考えが異なることから、話し合いの機会を持ち意見交換をすることで、歩み寄っていくことが重要だと考える。

#### 【参考文献】

- 上代圭子・秋吉遼子（2018）稼げるスタジアムとしてのVIPエリアの活用に関する研究. 第69回日本体育学会体育社会学専門領域発表抄録集.
- 尾崎正峰（2015）公共施設の「再編」と地域のスポーツ施設：最近の政策動向の概要と特徴. 一橋大学スポーツ研究, 34巻. p.18-23.
- スポーツ庁（2016）スタジアム・アリーナ改革指針.
- スポーツ庁・経済産業省（2016）スポーツ未来開拓会議中間報告-スポーツ産業ビジョンの策定に向けて.
- スポーツ庁・経済産業省（2017）スタジアム・アリーナ改革ガイドブック
- スポーツ庁（2018）スポーツ施設のストック現状とガイドラインの策定について（スポーツ施設のストック適正化ガイドライン策定検討委員会資料）.

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。