

2008 年度 修士論文

日本のスタジアム運営における特別室の活用に関する研究

**A Study about Bringing Luxury Suites into Play on Stadium Management
in Japan**

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 スポーツビジネス研究領域

5007A058-9

眞鍋 なつみ

Natsumi, Manabe

研究指導教員 : 間野 義之 准教授

日本のスタジアム運営における特別室の活用に関する研究

スポーツビジネス研究領域

5007A058-9 眞鍋 なつみ

研究指導教員： 間野義之 准教授

1. 緒言

欧米を主とする諸外国のスタジアムについて Sheard (2006) は、観客を詰め込むための巨大な箱である「第 1 世代」、観客の快適性の充実が図られた「第 2 世代」、家族全員を引き付けるフレンドリーな複合施設である「第 3 世代」、キャパシティの縮小やホスピタリティボックスの設置等、デザインとマネジメントによって利益を生み始めた「第 4 世代」、建築的特徴の進化でなくスタジアムが都市開発のアイコンとなる「第 5 世代」と、スタジアムの世代に分類している。しかし間野 (2007) が「マーケティングの導入が遅れているため、立地・施設設備などから見ても十分にビジネスが成立する施設が見過ごされてきている」と指摘するように我が国ではいまだ「第 2 世代」に停滞しているように思われる。

また日本政策投資銀行 (2005) が、スタジアムファイナンスの評価時に注目すべきポイントでも特に、Contractually Obligated Income (契約上で金額・期間等が定められた収入、以下「COI」) の分析が極めて重要であり、COI のなかでも特別観覧ルーム (luxury suites) とクラブ・シート (club seats) のことを指すプレミアム席 (premium seating) が、重要性を増してきている COI 項目であると指摘している。

さらに武藤 (2007) は、プロスポーツクラブのマーケティング対象を整理し、「成功しているクラブチームにおいてはほとんどの場合、顧客から得られる収入よりスポンサーがもたらす収入の方が多」と述べており、スタジアムを利用するプロスポーツクラブと相似するスタジアムのマーケテ

ィング対象においても同様に、法人マーケットが重要であると言える。

2. 研究目的

本研究では法人が主な顧客となる特別室に着目し、①プロ野球で使用されているスタジアムの特別室を整理・分類し、②特別室を年間契約で企業に販売しているスタジアムについて、特別室設置から運営までのプロセスを詳細に調査して現状を把握することで各スタジアムの概念モデルを作成し、③日本のスタジアム運営における特別室活用に影響を与える要因を探ることを目的とする。

3. 研究方法

【1次調査】

プロ野球 12 球団で使用されるスタジアムにおいて、特別室の現状を把握するための質問紙調査を行った。各スタジアムの管理運営者に電子メールまたは郵送によって質問紙を配布した。

【2次調査】

1 次調査で明らかになった結果に基づき、特別室を年間契約で企業に販売している 7 施設に着目し、協力を得られた 4 施設に対してインタビュー調査を行った。インタビューを行ったスタジアムは、クリネックススタジアム宮城、千葉マリンスタージアム、京セラドーム大阪、阪神甲子園球場である。

【分析方法】

インタビュー調査から得られた結果は、佐藤 (2008) の質的データ分析法により分析を行い、その分析法で用いる概念モデルの 1 つであるツリー構造をアレンジした。一番左がより具体的なコ

ードおよびインタビューから得られた生のテキストで、左から枝が伸びて右に向かうに従いより一般性を持つ上位のカテゴリーへとまとまっていく概念モデルである。得られたインタビューデータをテキスト化したものをコーディングし、それをカテゴリーにまとめる作業を繰り返し行うことで、最上位カテゴリーから最下位カテゴリーまでを作成し、順序をつけた。「特別室の設置目的・果たす役割」、「収入」、「契約形態」、「契約企業」、「企業の利用状況」、「デザイン・モデル」、「価値創出のポイント」、「特別室の売り」については研究を進めるなかで解決すべき疑問点をそのままカテゴリーとし、「エリア特性」はコーディングの過程で名付けたカテゴリーである。

4. 結果

国内のプロ野球スタジアムにおいて、特別室を所有している 9 施設のうち年間契約で企業に販売しているスタジアムは 7 施設であり、特別室の運用方法とスタジアムの所有、管理運営形態は表 1 に示した通りである。

表1 特別室の運用方法とスタジアムの所有、管理運営形態

特別室の運用方法	属性	管理運営形態	管理運営者属性	施設数
所有していない	公共	指定管理	特別目的会社	1
	宗教法人	宗教法人	宗教法人	1
	民間	民間	民間	1
無料招待	公共	指定管理	特別目的会社	1
		公共直営	公共直営	1
年間契約 (個別販売)	民間	民間	民間	5
	公共	管理許可	球団	1
		指定管理	球団	1

インタビューデータを分析した結果、「特別室の設置目的・果たす役割」、「収入」、「契約形態」、「契約企業」、「企業の利用状況」、「デザイン・モデル」、「価値創出のポイント」、「特別室の売り」、「エリア特性」という概念カテゴリーに基づく概念モデルを作成した。それぞれのスタジアムでカテゴリーごとに特徴が表れていたが、どの施設でも企業とのつながりとスタジアム収入に貢献するために特別室を活用していた。

作成した各スタジアムの概念モデルを分析し、スタジアム運営における特別室活用のための要因を抽出した結果、「エリア特性」、「企業とのつながり」、「優越感とホスピタリティ」、「野球というコンテンツ」が主要な要因であることが明らかになった。図 1 に特別室活用に影響を与える要因をまとめたツリー構造を示した。

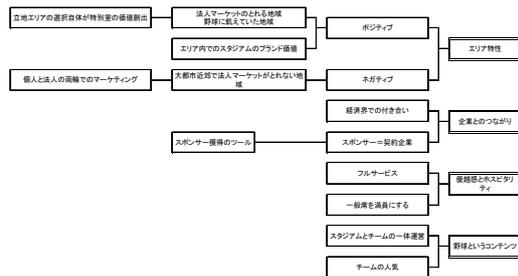


図1 ツリー構造—特別室活用のための要因

5. 考察

試合内容に左右される「野球というコンテンツ」を、少しでも確実にするために他の要因で支えていると考えられる。「エリア特性」には、そのエリアに立地すること自体が特別室の価値を高めるようなポジティブな影響を持つ一方、企業への営業に苦労するようなネガティブなものもあり、重要な要因であると言える。またスポンサー企業を主とする「企業とのつながり」なくしては、特別室から収入を得ることはできない。そして「優越感とホスピタリティ」を演出することでさらなる付加価値をつけ、特別室の価値を創出している。

6. 結論

今回得られた特別室活用に影響を与える要因は、「エリア特性」、「企業とのつながり」、「優越感とホスピタリティ」、「野球というコンテンツ」であることが明らかになった。スタジアム運営における資金の獲得を支える 1 つの手段として、これらの要因を作用させていくべきである。

目次

1. 緒言	1
1.1 スタジアムの変遷とスタジアムビジネスの重要性	1
1.2 諸外国のホスピタリティスペース	3
1.3 スタジアムのマーケティング対象	4
1.4 用語の定義	5
2. 研究目的	6
3. 研究方法	7
3.1 1次調査	7
3.2 2次調査	7
3.2.1 クリネックススタジアム宮城	8
3.2.2 阪神甲子園球場	8
3.2.3 千葉マリンスタージアム	8
3.2.4 京セラドーム大阪	8
3.2.5 対象スタジアムの概要	9
3.3 分析方法	10
4. 結果	11
4.1 国内スタジアムの整理・分類	11
4.2 インタビュー結果	12
4.2.1 クリネックススタジアム宮城	12
4.2.2 阪神甲子園球場	16
4.2.3 千葉マリンスタージアム	20
4.2.4 京セラドーム大阪	24
4.3 インタビュー結果のまとめ	28
4.4 結果のまとめと特別室活用のための要因	30
5. 考察	33
5.1 インタビュー結果について	33
5.2 スタジアム運営における特別室活用のための要因	35

6. まとめ	36
6.1 結論	36
6.2 研究の限界	36
引用・参考文献	37
謝辞	40

1. 緒言

1.1 スタジアムの変遷とスタジアムビジネスの重要性

スポーツ施設・空間産業は、スポーツ産業を支える3つの構成要素のひとつであり、「スポーツの舞台」として重要な役割を果たしている（津島 2007）。欧米を主とする諸外国のスタジアムについて、Sheard（2006）は「スタジアムの世代」を第1世代から第5世代まで次のように分類している。

「第1世代」：19世紀後半頃

膨大な数の観客を詰め込むことが重視され、施設としてのクオリティや快適な空間としての機能が最小限に抑えられたスタジアム。

「第2世代」：1950年代後半～

1950年代後半から始まったスポーツのテレビ放映により、スポーツを生で観戦する人口が著しく減った時代であり、その影響から観客の快適さやサポート設備の充実を図ったスタジアムへと進化し始めた。しかしこれらはまだまだただの巨大なコンクリートの競技場で、現在もこの世代のスタジアムとして多くが残存している。

「第3世代」：1990年代前半～

スポーツは注目されてはいたものの、スポーツ以外のアトラクションが他にもあった時代。またこの時期、スポーツのクラブが主要な収入としていたものが、入場料収入からマーチャンダイジングや放映権料へと移行した。そこで現れ始めたのが、家族全員を惹きつけるような、よりフレンドリーな要素を持つスタジアムであった。例えばたくさんの飲食店やファンショップなどの施設の複合したものであり、スタジアムに人を呼び込む工夫が凝らされた。

「第4世代」：2000年代～

衛星放送などのテレビ中継の発達とスポーツの商業化に伴い、スタジアムがその影響を受けて進化したのがこの世代である。マルチユースでなく専用スタジアムにすることで観客とプレーヤーとの距離が近づき臨場感を出したり、大きすぎるキャパシティで観客席が埋まらないよりも、席を減らして常に満員になるほうがスタジアムの興奮が伝わるようなテレビ映りのよいデザインへと変化した。またスポーツの広告価値も上がり、スポンサーなどの協賛企業に対するホスピタリティボックスのような設備がスタジアムの新たな資金源として不可欠なものとなった。デザインとマネジメントによってスタジアムが利益を生むものへと変わり始めた世代である。

「第 5 世代」：現在

これまでの 4 世代のような建築的な特徴の進化ではないが、スタジアムの新たな可能性として建設されているのがこの世代のスタジアムである。新しい街づくりや都市の再生において、アイコンとしての役割を担う存在となるものである。

「第 4 世代」のスタジアムの例として、アメリカではスタジアムならびにアリーナの特別室・シーズンシートの間年推計売上高は、4 大スポーツ(NFL,NBA,NHL,MLB)の合計で 9 億 5,576 万ドルであり、この売上をもたらすインフラとして 8,090 の特別室、151,451 のシーズンシートがある(間野 2007)。イングランドプレミアリーグで 1994 年以降から本格化し始めたスタジアムビジネスのキーワードは「ホスピタリティ」であり、VIP と呼ばれるホスピタリティ席を増設し、ケータリングサービスなどの通常よりも高価格な最高級席を販売したり(飯田 2006)、その一例としてチェルシービレッジがホテル等の複合施設を併設し、高いホスピタリティ収入を得ているケースもある(間野 2007)。「第 5 世代」としては、アメリカで都市開発プロジェクトのコンテンツの 1 つとして新たに建設されている例がメジャーリーグサッカーのスタジアムで近年著しくみられる他、新スタジアム誘致やリニューアルによって実際にバルティモア、デンバー、シンシナティ、ピッツバーグ、カーディフ、メルボルン、ブリスベン、リズボン、サンフランシスコ等の都市においてスタジアムによって街が活性化したという事実がある。(sheard 2006)

また日本政策投資銀行(2005)によると、スタジアム・プロジェクトを目的に発行された地方債やプロジェクト収入債権の投資家、またはスタジアム・プロジェクトに対して融資を行う銀行がスタジアム・ファイナンスを評価する際に注目すべき評価ポイントとして、

(1)スタジアム関連収入を返済原資とするプロジェクト収入債権／銀行融資

①スタジアム関連収入の分析

②スタジアムプロジェクトにかかるリスクと信用補完措置の分析

(2)特定税源債

が挙げられるとし、(1)の①スタジアム関連収入のなかでも「Contractually Obligated Income(契約上で金額・期間等が定められた収入、以下「COI)」の占める比率が高ければ、将来のスタジアム関連収入の確度と安全性の度合いは高まるこ

ととなるから、COIの分析は極めて重要となる」とし、さらに格付会社 **Fitch Ratings** はプロジェクト収入債権が投資適格格付を得るためには、COIがスタジアム関連収入全体の60%以上が望ましいとしている。COIはプレミアム席収入、命名権、その他に大別されており、プレミアム席 (**premium seating**) とは特別観覧ルーム (**luxury suites**) とクラブ・シート (**club seats**) のことを指し、「近時、返済原資としての重要性を増してきている COI 項目」と示唆されているようにプレミアム席等のホスピタリティスペースが注目されている。

一方わが国では、多くの施設が公共のものであることから、間野 (2007) が「これまでマーケティングの導入が遅れているため、立地・施設設備などから見ても十分にビジネスが成立する施設が見過ごされてきている。」と指摘し、「これまでの単なる器や箱ではなく、快適で滞在時間も長く購買意欲をそそるような、新しい施設ビジネスの展開が不可欠である。」と説くように、公共のスタジアムは分類されたスタジアムの「第2世代」に停滞していると考えられる。五輪やW杯開催のために建設されるスタジアムの多くが、イベント終了後「負の遺産」として扱われ、運営に苦しんでいる。2002年日韓共催サッカーW杯で使用された国内のスタジアムのほぼ全てが赤字経営に苦しんでいるのが現状だ。しかしこのような状況のなか、クリネックススタジアム宮城では、楽天野球団が管理許可制度によりチケット販売を工夫し、個室で試合観戦のできる「ロイヤルボックス」を企業と契約して販売するだけでなく、1試合1室限定でオークションによって販売しているし、阪神甲子園球場ではリニューアル工事に伴い、2008年には年間契約で個人及び法人が利用できる「プレミアムラウンジ」が誕生し、2009年には企業と契約を結んで提供する「ロイヤルスイート」という個室を新設中である。その他にも新たなスタジアム運営の動きのなかで、いくつかのスタジアムがホスピタリティスペースの活用に取り組む例が増えてきている。

1.2 諸外国のホスピタリティスペース

実際に海外のスタジアムのホスピタリティスペースをみると、さまざまに工夫を凝らしたホスピタリティスペースを持ち、COIを確保しているスタジアムが存在する。

例えば日本プロサッカーリーグによるレポート (2008) では欧州のサッカースタ

ジアムがいくつか紹介されており、どのスタジアムもビジネスボックスやビジネスラウンジを所有している。それらは企業に向けてさまざまな形態で販売され、試合日以外にもイベント等で活用されることで重要な収入源としての役割を担っている。特徴的な例として、ドイツの MSV アレナでは、契約企業によって部屋の内装を自由にアレンジすることができ、商品の見本やパンフレットを置いて、365 日試合のない日も商談や会議に利用することができるビジネスボックスを設置している。イングランドのリーボックススタジアムでは、スタジアムにホテルを併設して試合日には客室を VIP 室として利用し、ラウンジでは VIP をもてなしている。オランダのアムステルダムアレナでは、ビジネスボックスやラウンジの使用権利を株主に与えたり、スポンサー契約とのパッケージにしたりして、資金集めのツールとして利用している。現在諸外国のさまざまな競技の有力リーグでは、ホスピタリティスペースはスタジアムの当然の設備となってきたようである。

1.3 スタジアムのマーケティング対象

武藤（2006）は、プロスポーツクラブのマーケティング対象はかなり多様であると述べ、観客、二次的な顧客（マスメディアによって間接的に接する観客以外の顧客）、スポンサー、地方自治体、ジュニア・ユースおよびこの保護者を主なマーケティング対象として整理している。また、スポンサーはクラブをメディアとして活用し、成功しているクラブチームにおいては、ほとんどの場合、顧客から得られる収入よりスポンサーがもたらす収入の方が多いと述べている。これを踏まえてスタジアムのマーケティング対象を考えると、観客、二次的な顧客、施設利用者、スポンサー、地方自治体等が考えられ、プロスポーツクラブのマーケティング対象とかなり相似していることがわかる。これはスタジアムとそれを利用するプロスポーツクラブとの関係が密であることを意味しており、互いに重なる部分が多い。スタジアムの所有者や管理運営者等の施設属性によっても対象が多少変わってくる。

また武藤は、スポーツクラブへのスポンサーの動機を

- ・会社の全国レベルでの知名度を高めたい
- ・会社の知名度を営業地域で高めたい
- ・スポーツクラブのスポンサーになることによって、営業活動では実現できないような社会的価値を手にした

- ・ 経営者としての交流の幅を広げたい

の4つに大別し、そのなかで経営者としての交流の幅を広げるというメリットを挙げている。その具体的な供与の方法は、株主やスポンサー用の座席エリアを予め設けておき、そこに招待することだと述べている。プロスポーツクラブが利用するスタジアムにとって、スポンサーが重要なマーケティング対象であり、ホスピタリティスペースはスポンサーに対するマーケティングの1つであると言える。

1.4 用語の定義

本研究において使われるそれぞれの用語については、以下のような定義で論じていくこととする。

- ・ ホスピタリティスペース

一般の観戦チケットを持つ観戦客が利用することのできないスペースで、特別な料金形態によって特別な料金を支払う個人または法人のみが利用する権利を持つスペース。

- ・ 特別室

試合を観戦することのできる個室で、法人が主な顧客となり（一部個人の場合も考えられる）、年間契約等の特別な形態によって特別な料金を支払う者のみが利用する権利を持つ個室。

- ・ プレミアム席

特別室とともに、シーズンチケットを購入した個人および法人のみが利用する権利を持つ特別な席であるシーズンシート（前述ではクラブ・シートとされている）等の、特別な料金形態の席種。

- ・ ラウンジ

試合前後に飲食が楽しめるようなスペースで、特別な形態によって特別な料金を支払う個人および法人のみが利用する権利を持つスペース。日本ではプレミアム席を利用する個人および法人等が主な利用者となるのが一般的。

2. 研究目的

以上の背景より、COIにおいて重要性が増してきたプレミアム席に代表されるホスピタリティスペースによる収入と、スタジアムとチームにおける法人マーケットの重要性から、法人が主な顧客となる特別室に着目した。ホスピタリティスペース、プレミアム席には特別室の他にもラウンジやシーズンシート等の設備があるが、本研究では主に企業と年間の契約を結び COI を得ている特別室に研究対象を絞ることとした。そこで本研究では、

- ①国内のプロ野球で使用されているスタジアムの特別室を整理・分類すること
- ②特別室を年間契約で企業に販売しているスタジアムについて、特別室の設置から運営までのプロセスを詳細に調査して我が国の現状を把握することで各スタジアムの概念モデルを作成すること
- ③日本のスタジアム運営における特別室活用に影響を与える要因を探ることを目的とする。

3. 研究方法

3.1 1次調査

プロ野球 12 球団で使用されるスタジアムにおいて、特別室の現状を把握するための質問紙調査を行った。各スタジアムの管理運営者に電子メールまたは郵送によって質問紙を配布し、回収した回答内容で不明確な点に対しては、電話調査で補った。概要は以下の通りである。

調査対象：プロ野球 12 球団が本拠地とするスタジアム

札幌ドーム、クリネックススタジアム宮城、東京ドーム、神宮球場、西武ドーム、横浜スタジアム、千葉マリンスタジアム、名古屋ドーム、京セラドーム大阪、阪神甲子園球場、広島市民球場、福岡 Yahoo!JAPAN ドーム

調査期間：2008 年 6 月 16 日～7 月 4 日

調査方法：電子メール、郵送によるアンケート調査および電話による追加調査

調査項目：・特別室（またはそれに準ずる部屋）の有無とその種類、数

- ・特別室の契約形態、料金システム
- ・特別室の運用方法
- ・特別室の管理・運営者

調査対象スタジアムは、12 球団が本拠地とする 12 のスタジアムとし、準本拠地スタジアムは今回の対象には含めなかった。

3.2 2次調査

諸外国において特別室を年間契約で企業に販売することがスタジアム運営のファイナンスに大きく貢献していることから、1次調査で明らかになった結果に基づき、特別室を年間契約で企業に販売しているスタジアムに着目した。その結果該当施設は表 1 に青の枠で示した 7 施設であり、そのうち調査協力を得られた 4 施設に対してインタビュー調査を行った。なお年間契約で企業に販売している 7 施設のうち、2 施設は試合ごとにオークションで一般に向けて販売もしている。

表1 スタジアムが主体となる特別室の運用方法の分類

所有していない 無料招待	3(札幌ドーム・西武ドーム・明治神宮野球場) 2(広島市民球場・横浜スタジアム)
個別販売	2(クリネックススタジアム宮城・福岡 Yahoo!JAPANドーム)
年間契約	7(クリネックススタジアム宮城・東京ドーム・千葉 マリンスタージアム・名古屋ドーム・阪神甲子園球 場・京セラドーム大阪・福岡Yahoo!JAPANドーム)

3.2.1 クリネックススタジアム宮城

調査日時：2008年10月31日

インタビュー：(株)楽天野球団

取締役 副社長 事業運営本部 本部長 スタジアム事業本部 本部長

池田敦司氏

取締役球団代表 チーム統括本部 本部長

米田純氏

3.2.2 阪神甲子園球場

調査日時：2008年11月8日

インタビュー：阪神電鉄(株)

レジャー事業部甲子園リニューアル担当

松尾英孝氏

3.2.3 千葉マリンスタージアム

調査日時：2008年12月9日

インタビュー：(株)千葉ロッテマリーンズ

執行役員 事業本部長

荒木重雄氏

3.2.4 京セラドーム大阪

調査日時：2008年12月25日

インタビュー：(株)大阪シティドーム

経営企画室 室長

三上尚弘氏

経営企画室課長 管理本部 総務課課長

森章浩氏

管理本部 総務課主任 兼 経営企画室主任

花岡友美氏

3.2.5 対象スタジアムの概要

クリネックススタジアム宮城と千葉マリンスタージアムは市や県が所有する公共施設を利用球団が管理運営を行い、阪神甲子園球場と京セラドーム大阪はスタジアムを所有している民間企業によって管理運営されている。それぞれの所在地は、東北、関東、関西と点在しており、収容人数も2万人規模から5万人弱の大規模とある程度偏りなくインタビューを行うことができた。表2は各スタジアムの概要である。

特別室に関しては、料金が200万円から1300万円の部屋、450万円から1200万円の部屋と幅のある施設から、600万円一律の施設、1000万円から1300万円という料金設定で、部屋数も16部屋から95部屋とさまざまであった。表3が各スタジアムの特別室の概要である。

表2 インタビュースタジアムの概要

施設	管理運営者	管理運営形態	所有者	所在地	竣工年	収容人数
クリネックススタジアム宮城	楽天野球団	管理許可制度によるチームの管理運営	公共施設 宮城県	宮城県	1950 (2005改修)	2万3千
阪神甲子園球場	阪神電気鉄道㈱	所有者＝管理運営者	民間施設 阪神電気鉄道㈱	兵庫県	1924 (2008改修)	4万7千
千葉マリンスタージアム	㈱千葉マリンスタージアム 千葉ロッテマリーンズ	指定管理者制度によるチームの運営(管理は委託)	公共施設 千葉市	千葉県	1990	3万
京セラドーム大阪	㈱大阪シテイドーム	所有者＝管理運営者	民間施設 ㈱大阪シテイドーム	大阪府	1997	3万6千

表3 インタビュースタジアムの特別室の概要

施設	特別室の管理・運営者	特別室の名称	特別室の料金	特別室の数
クリネックススタジアム宮城	楽天野球団	ロイヤルボックス	年間600万円	16
阪神甲子園球場	阪神グループのホテル	ロイヤルスイート	年間1000万～1300万円	33
千葉マリスタジアム	千葉ロッテマリーンズ	ラグジュアリールーム	年間1200万円	30
		マリーンズルーム	年間700万円	
		ボールパークルーム	年間450万円	
京セラドーム大阪	㈱大阪シティドーム	ビスタルーム	年間200万～1300万円	95

3.3 分析方法

インタビュー調査から得られた結果は、佐藤が『質的データ分析法 理論・方法・実践』（2008）で解説している質的データ分析法を用いて分析を行った。それぞれのスタジアムについては佐藤による質的データ分析法の概念モデルの1つであるツリー構造（階層表示）をアレンジした。一番左がより具体的なカテゴリーおよびインタビューから得られた生のテキストで、左から枝が伸びて右に向かうに従い、より抽象的な一般性を持つ上位のカテゴリーへとまとまっていく概念モデルである。カテゴリーについてはそれぞれのスタジアムのインタビューデータをコーディングし、テキストをセグメントしてコードを拾い出し、それをカテゴリーにまとめる作業を繰り返し行うことで、最上位カテゴリーから最下位カテゴリーまでを作成し、順序をつけた。コーディングにより得られたカテゴリーを分類し、そのカテゴリー区分を命名したものがツリー構造の一番右端のものである。

また日本政策投資銀行（2005）が、

- ・スタジアムの立地する地域の特性
- ・スタジアムを利用するチームの特性
- ・スタジアムの施設内容
- ・スタジアム管理運営主体のパフォーマンス

がスタジアム関連収入に影響を与える要素であると述べているように、さまざまな角度からスタジアムの特性を考慮して分析・分類を行った。

4. 結果

4.1 国内スタジアムの整理・分類

各スタジアムの特別室の運用方法をまとめたものが表1で、特別室を所有していないスタジアムが3施設、企業等を無料で招待しているスタジアムが2施設、年間契約で企業に販売しているスタジアムが7施設で、そのうち2施設が試合ごとにオークションで一般に向けて販売もしている。無料招待している施設の1つは会議室のような部屋であった。

表1(再掲) スタジアムが主体となる特別室の運用方法の分類

所有していない	3(札幌ドーム・西武ドーム・明治神宮野球場)
無料招待	2(広島市民球場・横浜スタジアム)
個別販売	2(クリネックススタジアム宮城・福岡Yahoo!JAPANドーム)
年間契約	7(クリネックススタジアム宮城・東京ドーム・千葉マリンスタージアム・名古屋ドーム・阪神甲子園球場・京セラドーム大阪・福岡Yahoo!JAPANドーム)

特別室の運用方法とスタジアムの所有形態、管理運営形態をまとめたものが表4である。特別室を年間契約で企業に販売している7施設中5施設が民間スタジアムで、他の2施設は公共スタジアムであるが、両者とも指定管理者制度、管理許可制度によって球団がスタジアムの管理運営を行っている。所有していないスタジアム、無料招待を行うスタジアムは公共施設が多く、直営もしくは指定管理者が球団でないのが特徴的である。

表4 特別室の運用方法とスタジアムの所有、管理運営形態

特別室の運用方法	属性	管理運営形態	管理運営者属性	施設数
所有していない	公共	指定管理	特別目的会社	1
	宗教法人	宗教法人	宗教法人	1
	民間	民間	民間	1
無料招待	公共	指定管理	特別目的会社	1
		公共直営	公共直営	1
年間契約 (個別販売)	民間	民間	民間	5
	公共	管理許可	球団	1
		指定管理	球団	1

また法人が顧客となるため、施設の半径 15km 圏の事業所数と特別室の運用方法についてまとめた結果を表 5 に示した。周辺事業所数が多い施設ほど特別室を積極的に販売しているという仮説を立てていたが、相関は見られなかった。

表5 特別室の運用方法と周辺事業所数

特別室の運用方法	半径15kmに立地する事業所数	平均事業所数	施設数
所有していない	11,987	50,927	3
	24,424		
	89,867		
無料招待	11,203	19,789	2
	28,375		
年間契約 (個別販売)	10,563	49,301	7
	17,084		
	17,258		
	29,613		
	34,331		
	61,785		
88,038			

ここで明らかになった結果の背景を分析し、特別室活用のための要因を探るために、特別室を年間契約で企業に販売するスタジアムにインタビュー調査を行った。

4.2 インタビュー結果

4.2.1 クリネックススタジアム宮城

【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】

ロイヤルボックスの設置目的として最初に出てきた言葉は「需要があったから」であり、需要に対する供給という目的が一番であることがわかった。需要とは法人の需要であり、それは仙台という東北地域の政令指定都市であることの地域的特徴と、間があるスポーツである野球の競技特性の 2 点が、法人需要があることの主たる理由であると捉えていた。またもう 1 つの設置目的兼スタジアム運営に果たす役割として、入場料の単価を上げるための手段が挙げられ、これは後述するクラスマーケティングの 1 つであることも明らかになった。

【収入】

ロイヤルボックスによる収入は入場料収入にカウントされ、割合は入場料収入の 3% 程度である。また年間契約で企業に販売している 13 室はすべて埋まっている状況である。

【契約形態】

1 部屋の料金は年間 600 万円であり、これは国内の他スタジアムや宮城県内、仙台市内の他のレジャー施設をみたうえで、都市のサイズとそのマーケットを的確にとらえて決定したということであった。契約年数は 3 年契約で、これは経営の安定のためである。現在設置後 3 年目でちょうど 1 期目が終わる時期だが、現在のこの料金設定は探索的なものであり、この 3 年で学んだことをいかして来期からは同じ条件では販売しないということがわかった。

【契約企業】

ロイヤルボックスの契約企業はチームのスポンサーであり、営業方法としては上位スポンサーから順に声をかけていくという方法であった。よりお世話になっている企業に初めに案内するのがマーケティングの筋であると述べていた。現在の部屋数の 13 室よりも実際の需要は高く、キャンセル待ちの企業があることがわかった。これは【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】の項で明らかになった、需要があるからという理由に加え、13 室という少ない部屋数からも当然のことと言えるだろう。

【企業の特別室の利用状況】

契約企業がロイヤルボックスを実際に利用する用途は主に 3 つで、取引先との商談に使うケース、B to C の企業が販促の一環として消費者にプレゼントするケース、企業の社員に対する福利厚生に使うケースに分けることができる。ロイヤルボックスは試合日のみの利用に限られ、バーやラウンジ等の他設備がいつでも利用可能である。

実際に契約企業がロイヤルボックスを利用する頻度については企業によってさまざまだが、年間シートを保有している企業も多く、稼働率は年間シートのほうが高いことが明らかになった。

【デザイン・モデル】

ロイヤルボックスのデザインは、国内スタジアムよりはアメリカのスタジアムを参考にした部分が多く、さらに国内外のさまざまなスタジアムをみて、それぞれのいいところを採用したということであった。その際に大事なのは、自分たちのマーケットとそれにアジャストした政策等を見極めることだと述べていた。

【価値創出のポイント】 = 【エリア特性】

ロイヤルボックスの価値を創出するための最大のポイントは、球団の本拠地を仙台に決めたことであり、それはすなわちこのスタジアムのエリア特性と一致することがわかった。

まず法人の視点でみると、仙台市には大企業の東北支社や支店が必ず存在するということが大きなポイントである。また法人のみならず個人にも同じことが言えるが、プロ野球の球団にずっと来てほしかったのになかなか実現できなかった地域で、野球に飢えていたことも決め手の1つであった。また県内、市内をみてもエンターテインメント・レジャー施設が少ないゆえに野球に対する個人の需要もある地域である。これらから本拠地に仙台を選び、その需要の高さが結果的にロイヤルボックスの価値を高めることにつながっているということが明らかになった。

【スタジアムビジネスのカギ】

スタジアムビジネス成功のための不可欠な要因として、球団がスタジアムの運営権を獲得することだと断言していた。球団が自由にスタジアムを管理運営することで、スタジアムビジネスの成功要因だと捉えているクラスマーケティングや法人マーケットの獲得を実行することが可能になるからである。クラスマーケティングとは、1試合1席で料金を支払う一般席から、年間で決まった料金を先に支払い、それに見合った付加価値の高い席種を用意し、クラスの差をつけたマーケティングである。付加価値のついた席種であるプレステージラインの席種を増やして単価を上げていくこと、さらにプレステージラインの席種を増やすことによって、年間契約で購入する企業の需要を満たし、法人マーケットの獲得につながるのである。これは【企業の特別室の利用状況】の項でロイヤルボックスよりも年間シートの方が稼働率は高いという結果が得られたことからわかるように、現段階では企業は年間シートをより好んで利用しているため、球団の直近のプランとしてはロイヤルボックスを増やすことよりもまず、プレステージラインの席種の展開が優先であることも確認できた。

クリネックススタジアム宮城の場合、特別室の運営・活用におけるキーワードは「仙台というエリア特性」であると言えるだろう。

図1にツリー構造による概念モデルを示した。

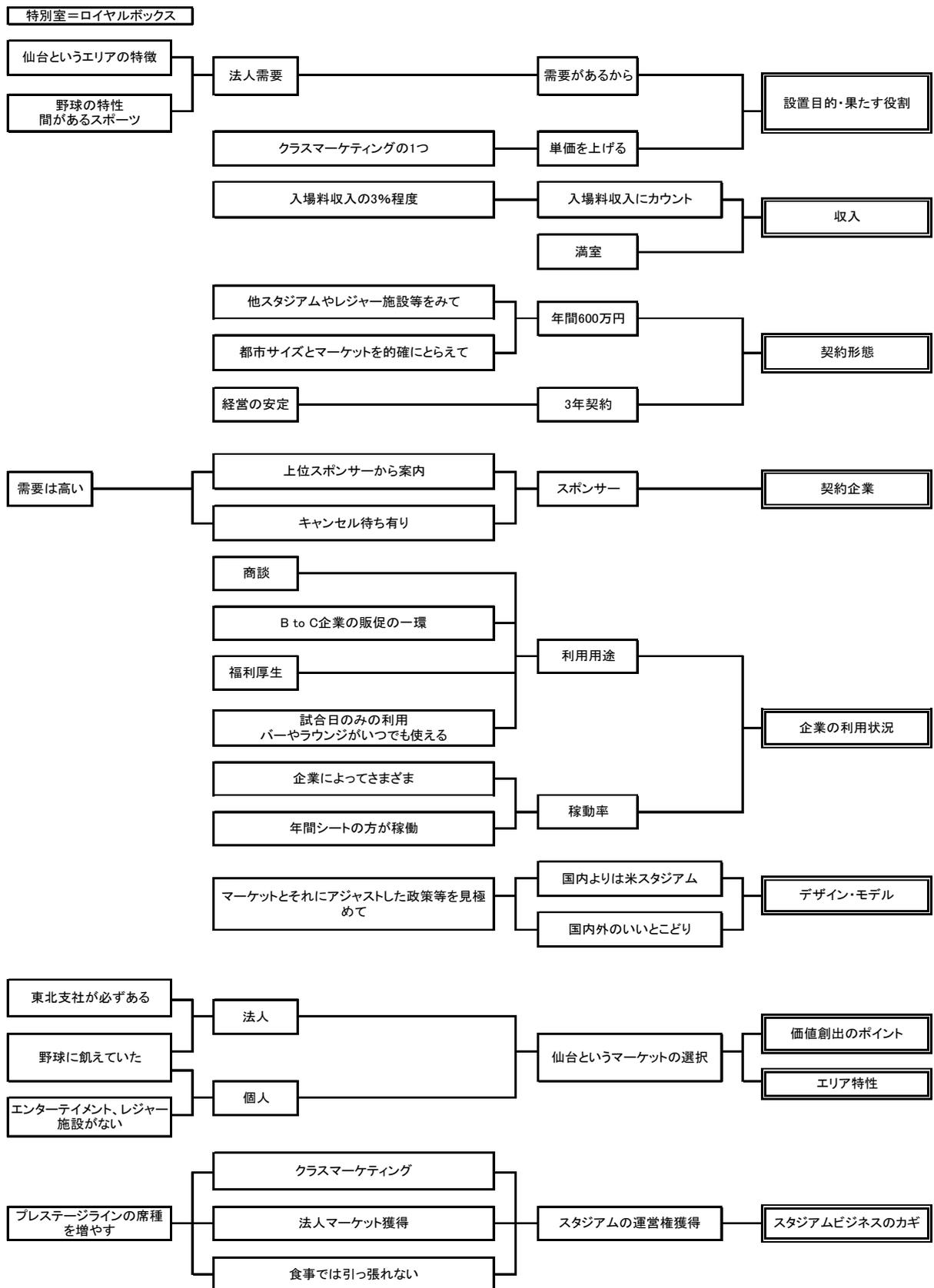


図1 ツリー構造—クリネックススタジアム宮城

4.2.2 阪神甲子園球場

【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】

阪神甲子園球場の場合、ロイヤルスイートを設置した目的とスタジアム運営に果たす役割は明確で、2008～2009年にかけての球場リニューアルの全体的な目的のなかの1つであった。まずは新たな収入源としての役割である。観客動員が12球団中1位にも関わらず入場料収入は頭打ちの状況であり、それを打破するために付加価値のついた席種を設置して単価をあげるという戦略の1つだということがわかった。もう1つは阪神甲子園の所有者である阪神電鉄の関西経済界での付き合いのツールとしての役割で、その意味を理解してロイヤルスイートを購入したいという企業の需要も高いことから、阪神電鉄と相互に付き合いを維持したい企業との需給が成立していることも明らかになった。

【収入】

ロイヤルスイートは2009年から運営が開始されるため現段階では予定にとどまるが、ロイヤルスイートによる収入は入場料収入にカウントされることになっているようである。全体での比率等の数値目標はなく、ロイヤルスイート新設の投資分を何年で回収するという程度の目標である。ロイヤルスイート設置後の初シーズンの契約は33室すべて埋まっている。

【契約形態】

1部屋の料金は年間1000万～1300万円で、これは東京ドームを基準にすると格安な設定である。安めに設定することでロイヤルスイートを購入したいという企業がたくさん出てきて、高需要、順番待ちの状態を作りたいからであることがわかった。契約期間は単年で、これは途中解約の際の違約金や賠償金、不祥事を起こした企業への対応等のさまざまな状況へのリスクヘッジのためであることが確認できた。

【契約企業】

ロイヤルスイートの契約企業はスタジアムやチームのスポンサーを主として、関西経済界の重要企業に対して営業した。それらの企業はロイヤルスイートの利用頻度も高く、この付き合いを長く持続させてくれるという前提であると述べていた。一方契約企業の視点では、純粋にロイヤルスイートが欲しいという需要よりは阪神電鉄との付き合いの手段の意味合いが大きいのではないかと捉えていることもわかった。しかし【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】の項でも示した

ように、理由はさまざまであってもロイヤルスイートを購入したいという企業の需要は高い。

【企業の利用状況】

利用用途で特徴的なのは、契約企業の目の届く範囲での利用とし、具体的にはオークションや金券ショップへの転売、B to Cの販促ツールとしての利用を契約で禁止しているところだ。これは年間シートの利用権がオークション等で転売されたことが問題になったことで決定されたようだ。【契約形態】の項のリスクヘッジと関連しているように思われる。

予想される利用用途は取引先の接待や社員への福利厚生で、プロ野球の試合日のみの利用に限られ、高校野球時には利用できない。

【デザイン・モデル】

ロイヤルスイート新設で参考にしたのはMLBの伝統スタジアムで、さらに国内のスタジアムの悪いところを勉強した。特に近隣スタジアムの評判には敏感になっていたようだ。

【価値創出のポイント】

「正直なところタイガースバブルな今のうちに」という言葉の通り、野球はやはりチームの戦績次第というところがあるという考えであった。チームを強くしてロイヤルスイートの価値を高めるために、ロイヤルスイートを含む新たな収入源によって有力選手の獲得など、強化費へと循環させていくことが重要であると述べていた。

【特別室の売り】

東京ドーム、京セラドーム大阪には負けないようにという目標で、舌の肥えた顧客も満足させられるような食事を目指している。

【スタジアムビジネスのカギ】

【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】の項でも示したが、リニューアルの目的が新たな収入源を生み出すことであり、それがそのままスタジアムビジネスの成功要因に当てはまる。これまで高校野球の「甲子園」というブランドが支えてきた伝統を、これから徐々にスタジアムビジネスという視点で変えていこうという姿勢であることがわかった。入場料、看板収入が頭打ちであることに加え高校野球の期間には入場料収入だけでも年間12億円の損、期間中の看板掲出の禁止

やロイヤルスイートの利用禁止等、ビジネスにおいて苦勞することが多い。「甲子園」のブランドから施設ネーミングライツは考えられないことなので座席にネーミングライツを採用したり、ロイヤルスイートが一例であるように席の単価を上げたり、チケットの種類を増やしたりすることで新たな収入源を模索し、高校野球も少しずつビジネス化していこうと努力していることがわかった。

【エリア特性】

関西エリアでは野球の京セラドーム大阪、サッカーJリーグの万博記念競技場、ホームズスタジアム神戸、神戸ユニバー記念競技場においてプロスポーツの試合が開催されている。特別室や年間シートは京セラドームをはじめとして複数のスタジアムで保有している企業も多く、競合スタジアムであると言える。しかしそれらは脅威であるというより、「甲子園」というブランドが関西において絶対的なものであることから優位に立っている。阪神甲子園球場のリニューアルに伴う年間シートの値上げによって他スタジアムの年間シートを解約する企業もあったようだ。「甲子園」という関西の絶対的存在感がこのエリアの特徴であると言えるだろう。

阪神甲子園球場の場合、特別室の運営・活用におけるキーワードは、「球場自体のブランド価値」、「チームの人気」、「立地エリアでの経済界のつながり」であると言えるだろう。

図2にツリー構造による概念図を示した。

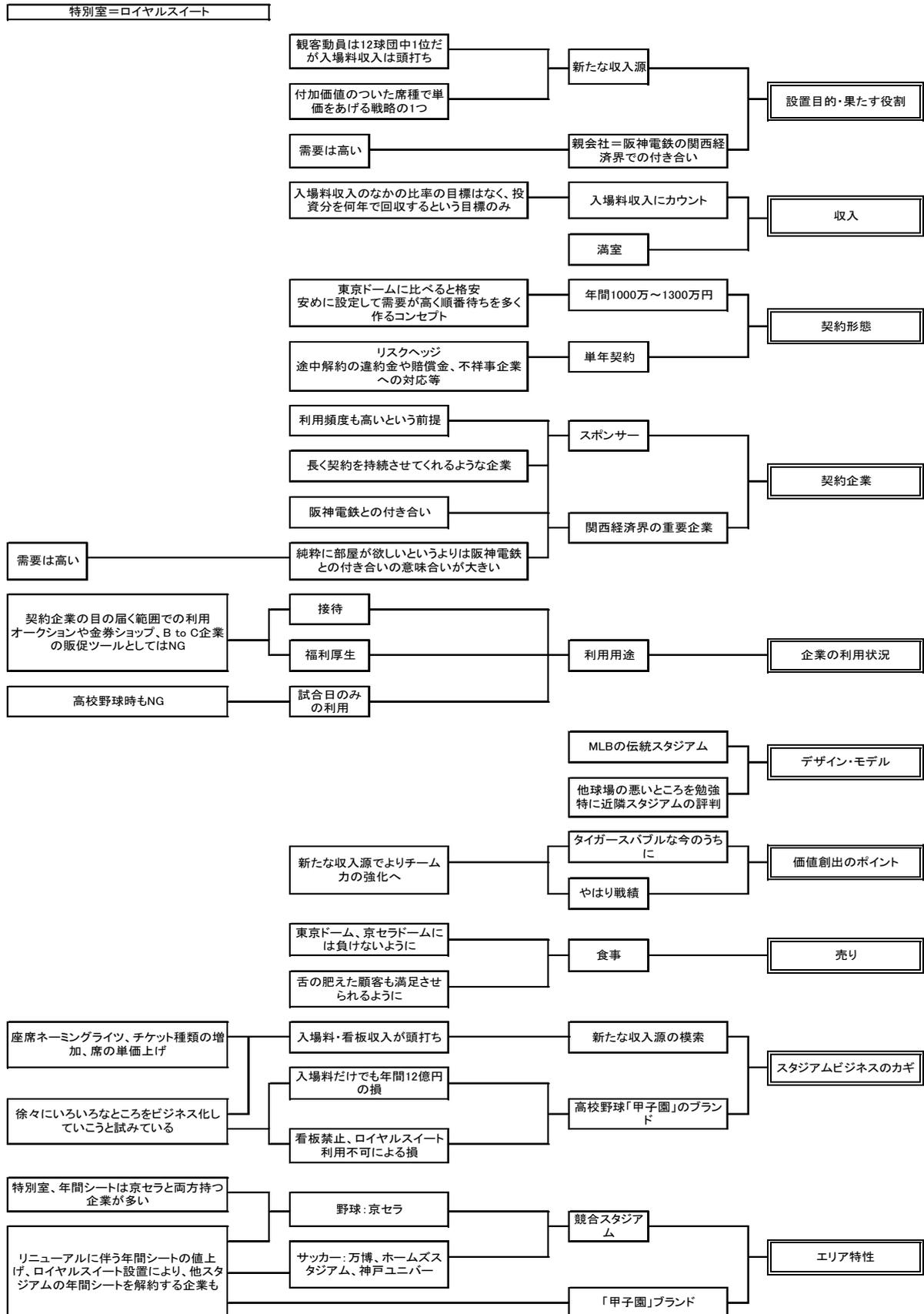


図2 ツリー構造—阪神甲子園球場

4.2.3 千葉マリスタジアム

【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】

ラグジュアリールーム、マリーンズルーム、ボールパークルームという3つの特別室（以下特別室）はスポンサーシップをとるためのツールとしての役割を担っており、スタジアム内に看板を出している企業はその看板の真ん前の部屋で商談や福利厚生に利用するという世界観を作り出すことが前提であることがわかった。

【収入】

特別室による収入はスポンサー収入にカウントされ、スポンサー収入の約10%を占めている。現在満室である。

【契約形態】

ラグジュアリールームは年間1200万円、マリーンズルームは年間700万円、ボールパークルームは450万円が1部屋の料金で、単年契約である。更新する企業が多く入れ替わりは一部である。

【契約企業】＝【エリア特性】

契約企業はチームのスポンサーであり、上位スポンサーから順に営業している。ここでのポイントは東京の隣県であるというエリア特性が契約企業＝スポンサー獲得の障害となっていることである。たとえば宮城のような地方都市であれば大企業の東北支社が広告費のバジェットを持っているし、大阪であれば関西の地元企業ややはり大企業の関西支社が広告費を割り振られている。しかし千葉支社には広告費のバジェットがないために広告宣伝費としてスポンサードしてもらうことはできない。さらに東京の近くに立地するスタジアムには広告媒体としての価値が低い。その障害を克服するためにスポンサーをとるツールとして特別室を設置するなどのサービスでカバーしたり、広告費ではなく販促費の予算から出してもらったり、個人客と法人企業両方をマーケティングして相互に伸ばしていくことが大切であることがわかった。販促費から予算を組んでもらったり、個人と法人の両輪でマーケティングしていくために個人客のプロフィールをより細かく把握することが重要であると述べていた。

【企業の特別室の利用状況】

契約企業が特別室を利用する用途は取引先の接待、社員の福利厚生、トップマネジメントに利用されている。ごく一部B to Cの販促に利用しているようである。特

別室は試合日だけの利用に限られており、会議用のバンケットルームがいつでも利用できるようになっている。稼働率は企業によってさまざまだが、経営指標としては稼働率 70%が目標である。

【デザイン・モデル】

特別室設置の際、国内スタジアムは参考にならずアメリカのスタジアムを参考にした。部屋の種類は 3 種類で、VIP ルームはラグジュアリーなビジネス仕様のデザイン、マリーンズルームはスポンサーでありマリーンズのサポーターでもある企業に向けてマリーンズカラーで統一されたデザインのビジネスカジュアルな部屋、ボールパークルームは野球好きのカジュアルな層を狙った人工芝がひいてあるような部屋である。嗜好を変えたバリエーションが用意されている。

【価値創出のポイント】

特別室の価値を高めるためにやはり野球がおもしろいこと、チームが強いことが大切なのは間違いのないことだと述べていた。それ以外に工夫していることは、試合日以外のサービスによる、スタジアムに来てもらうまでのストーリー作りであるという。スタジアムでのホスピタリティは当然のことだが、スタジアムに来ていないときにどれだけオーナーさんに対してサービスができるのかということがとても重要であると強調していた。「だから私はこの部屋を持っているんだ」と顧客に言わせるような満足感を出すために、たとえば案内を電話で行うのか、封筒を出すのかということでも違って来るだろうし、封筒を出す場合には普通の封筒なのか、おしゃれな封筒を使うのかというような、いろいろな楽しみ方があり、スタジアム以外のところでいかに付加価値をつけるかということが重要であることがわかった。

【特別室の売り】

フルサービスの特別室が国内になかなかないなかで、【デザイン・モデル】の項で挙げたような 3 種類の部屋を用意しているところが売りである。また食事にもそれなりに気を使っている。

【スタジアムビジネスのカギ】

スタジアムビジネス成功の一番の課題は平日の夜の客引きと雨への対策であるようだ。立地的に平日の夜仕事帰りには行きづらい場所であることからアクセスの問題は避けられないが、行きはなんとか来れても、帰りに混雑することは観客にとって大変ストレスのかかることである。ゆえに特に帰りやすさを追求したアクセス面

の工夫を目指していると述べている。さらに平日の夜に食事に来る客を増やすために「マリスタダイニング」というコンセプトで努力していることもわかった。また雨の日には客足が 2～3 割減ってしまい、かなりの痛手である。何らかの対策が必要ではあるが、屋根をつけるという考えはなく、現在模索しているところである。

スタジアムビジネス成功の要因としては、年間シート等のプレミアムシートによる収入の比率をあげることであったと考えていた。千葉マリスタスタジアムは現在、全体の席の 13% がプレミアムシートで、それによる収入は入場料収入の 39% である。座席数は現在の割合のまま、収入比率を 45% まで伸ばすことが今の目標である。アメリカのスタジアムでは席の比率は 10% 程度で、収入比率は 50% 程度を占めるとのことで、これをお手本にしたいと感じていることがわかった。特別室についても基本的にはこの考えと同じものである。

千葉マリスタスタジアムの場合、特別室の運営・活用におけるキーワードは「東京近郊というエリア特性」、「スポンサー獲得」とそれに伴う「個人と法人両輪でのマーケティング」、「フルサービスでのホスピタリティ」であると言えるだろう。

図 3 にツリー構造による概念モデルを示した。

特別室 = ラグジュアリールーム
 = マリーンスルーフ
 = マリンドリームサルーン
 = ボールパークスルーフ

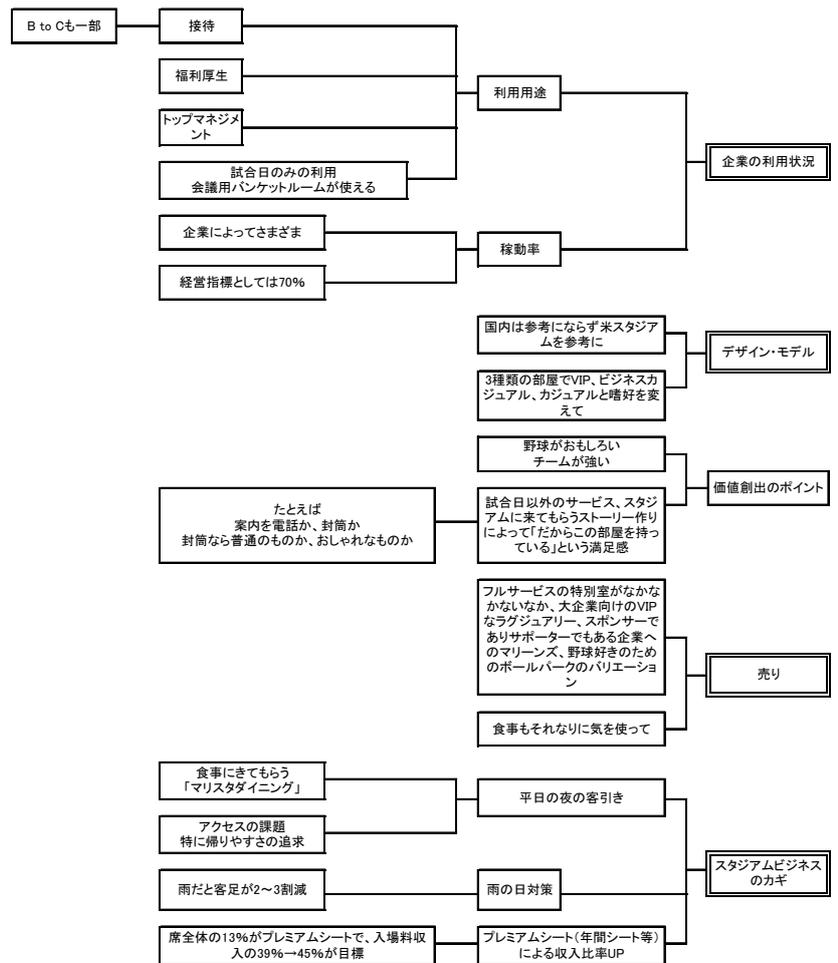
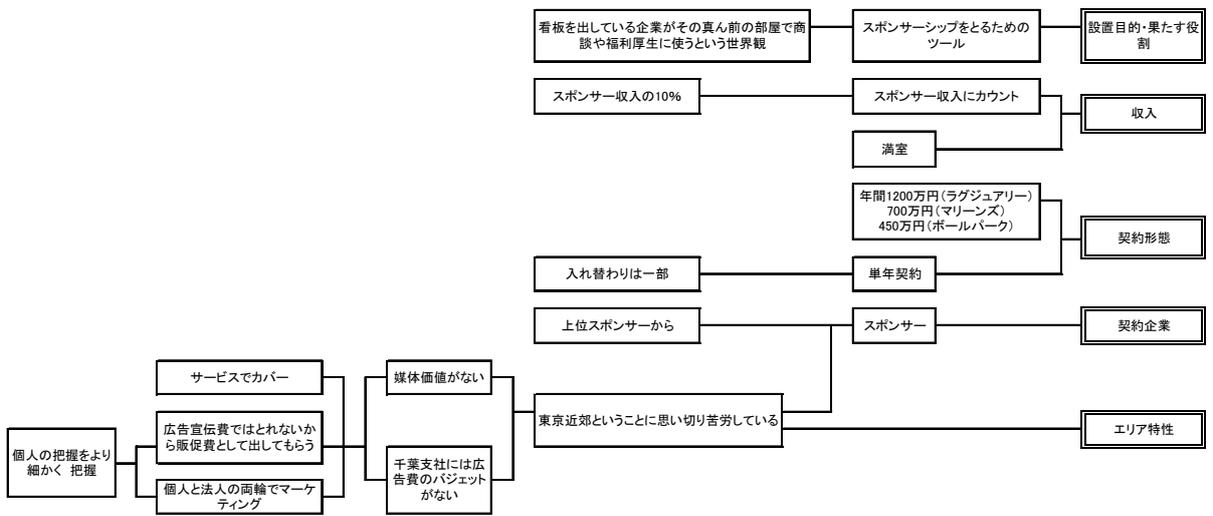


図3 ツリー構造—千葉マリンスタジアム

4.2.4 京セラドーム大阪

【特別室の設置目的・スタジアム運営に果たす役割】

野球という勝敗やゲームの面白さに左右される不確実なビジネスをいかに確実なものにするのかという命題のもと、その1つの手段としてビスタルームがあり、経営の安定のために設置され、安定した収入を得るという役割を担っていること、またスタジアム運営における B to B のツールとして設置されたことが明らかになった。

【収入】

ビスタルームによる収入は看板収入等とともにビスタルーム収入としてスポンサー収入にカウントされる。そのなかのビスタルーム収入の比率は明確ではないが、スポンサー収入が全収入の40%で、そのうちの大半が看板収入である。比率は低いけれど、ビスタルーム収入はスタジアム収入に必要な収入であるということが確認できた。95室のうちすべてが埋まっているわけではないが、他施設と比べて部屋数が多いことも影響していると思われる。

【契約形態】

料金は1部屋200万円、220万円、250万円、300万円、350万円、400万円、450万円、480万円、500万円、530万円、550万円、600万円、650万円、800万円、1300万円とバリエーションが多く、それらは部屋の位置と利用可能人数によって定められている。運営開始当初、東京ドームや福岡ドームをみて料金設定したが、現在は市場に合わせて価格は安価になっている。契約は単年契約で、多くの企業は更新している。これは満足してもらっている結果であると認識していた。

【契約企業】

ビスタルームを契約している企業はスタジアム内に看板を出しているようなスポンサーが多いが、ビスタルームを保有している企業自体もスポンサーであるという考え方であることがわかった。またビスタルームのような商品は営業しないと売れない商品であり、待っていて需要があるようなものではないと述べていた。営業努力によってビスタルームが契約されているのである。その営業先は利用頻度が高いと予想できる企業で、実際に契約している企業は大企業の大阪支社以外はほぼ地元企業であることもわかった。

【企業の特別室の利用状況】

契約企業のビスタルームの利用用途は接待、福利厚生、B to C のツールとしての利用が主たるものである。印象的だったのが、接待としての利用で同行セールスでなく利用権だけを取引先に渡すような場合に、利用権を得たビジネスマンが家族を連れてくることも多いようで、その際子供たちに「自分の親はすごいんだ」と思わせる絶好の機会だと述べていたことである。福利厚生で社員が家族を連れて利用することもできる。企業の利用頻度はさまざまである。

【デザイン・モデル】

明確ではないが、おそらく東京ドームと福岡ドームを参考にしたようである。

【価値創出のポイント】 = 【特別室の売り】

やはり野球というコンテンツが価値創出のポイントであるが、一般席を満員にすることで、ビスタルームから満員の席を見ながら野球を観戦するという優越感を生むということがポイントであることがわかった。一般席を満席にすることが重要なのである。ビスタルームの売りも優越感を創出していることであり、いかに優越感を与えるのかという人間の心理をつくところにある。【企業の利用状況】の項にあるように、家族づれでの利用も多く、運営者側はより一層の優越感の創出を心がけていることが伝わってきた。欠点は一般客の目に触れることのないビスタルーム専用の入口で、一般客を横目に混雑を回避して入場できる場面を演出できないことが失敗であると述べていた。

【エリア特性】

阪神甲子園球場のインタビュー結果で示したように、関西圏にはたくさんのスタジアムがあるが、ここで「近隣スタジアムは競合するのか」という疑問が発せられた。B to C で考えた場合、野球のビジネスは相互に高めあうもので競合ではなくむしろ協力し合う相手であると捉えていた。一方 B to B の場面では、特に経済が不安定な今、阪神甲子園球場という存在は、法人マーケットでは脅威だと感じているが、まだその影響は受けていないということがわかった。

【スタジアムビジネスのカギ】

スタジアムビジネスの成功は、野球というコンテンツが何より重要であると捉えており、そのために球団と一体となって興行を行っている。また B to C、B to B 両方のマーケティングが大切であり、どちらか一方ではビジネスは成り立たないということであった。

京セラドーム大阪の場合、特別室の運営・活用におけるキーワードは「優越感の創出」であると言えるだろう。

図 4 にツリー構造による概念モデルを示した。

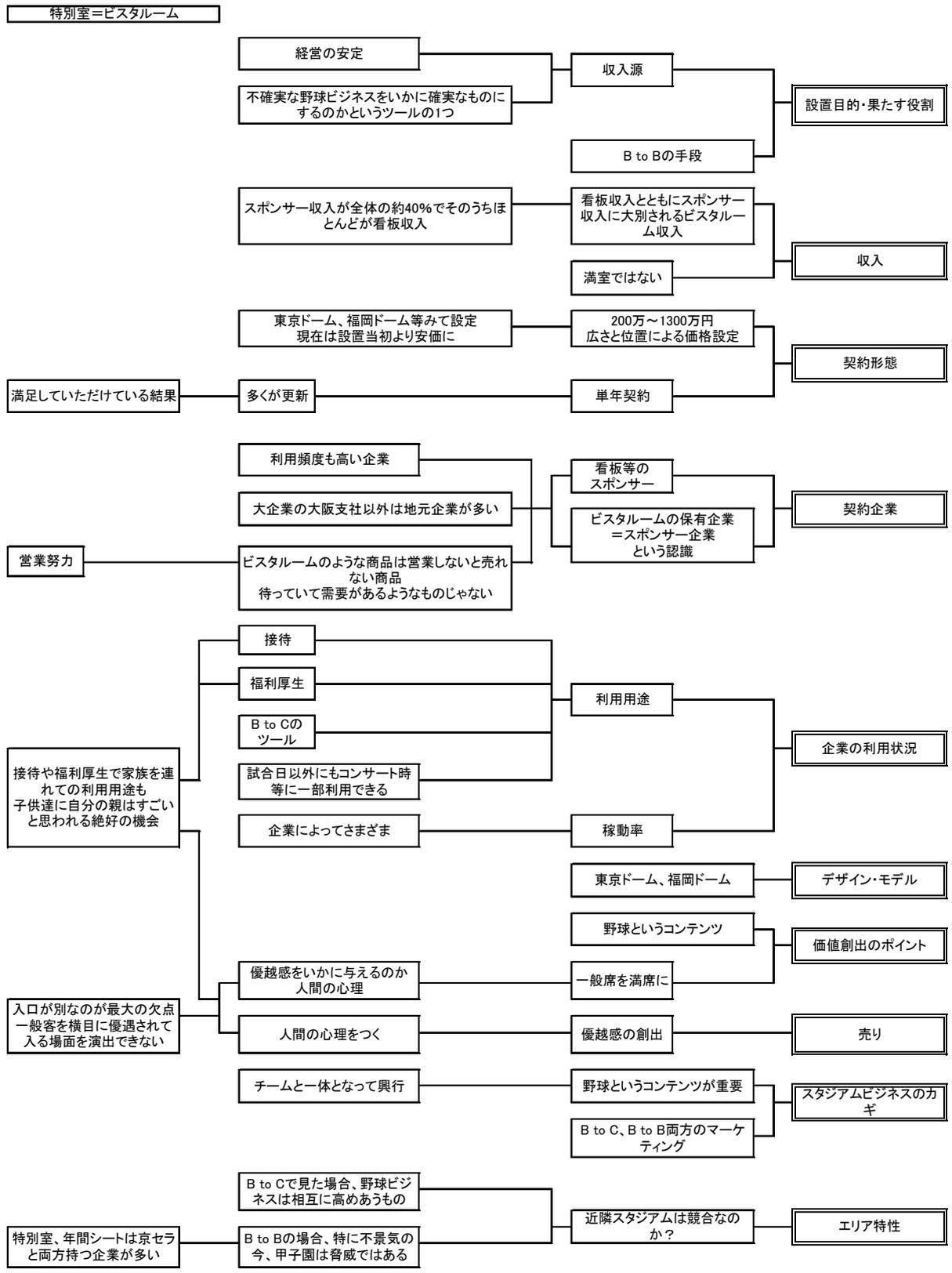


図4 ツリー構造—京セラドーム大阪

4.3 インタビュー結果のまとめ

【特別室の設置目的・果たす役割】

特別室の設置目的・果たす役割は、「収入源」と「B to Bのツール」に大別できることが明らかになった。収入源としての役割は、席単価を上げることで新たな収入源を得ること、安定した収入を得ることの2つであった。スタジアムの運営において不可欠であるスポンサー獲得のツールや、会社同士のつながり、ビジネス上の付き合いという意味合いを含むB to Bのツールとしての役割も大きなウエイトを占めていることがわかった。

【収入】

特別室による収入は入場料収入もしくはスポンサー収入にカウントされていた。

また全収入に占める特別室による収入の比率はどの施設も小さいものだが、比率よりは安定した収入を得るための1つの手段として捉えていることがわかった。

【契約形態】

料金設定は国内の他スタジアムをみて設定するケースが多いようだが、その幅はさまざまである。契約期間は単年契約で毎年自動更新とする施設が多く、入れ替わりはそれほどない傾向が強い。ただ特別室という商品自体がまだ新しいものであるため、どの施設も探索的に契約形態を設定、変更している様子が見られた。

【契約企業】

ほぼすべての施設でスタジアムやスタジアムを運営するチームのスポンサー企業に対して特別室の営業を行っていることが明らかになった。これは特別室がB to Bのツールとしての役割を担っていることから明らかで、お世話になっているスポンサーに対して案内するのが当然であるという考えに基づくものである。

【企業の利用状況】

契約企業の特別室の実際の利用用途は、取引先との商談や接待、社員の福利厚生、B to Cの販促ツールとしての利用に大別され、試合日以外は基本的に利用できず、ラウンジ等の他設備を試合日以外にも使えるようにしているところが多かった。稼働率は企業によってさまざまで、企業の年間シート稼働率と比較すると、年間シートの方が稼働率は高い傾向が見られることがわかった。

【デザイン・モデル】

特別室のデザインやコンセプトは、まだまだ国内スタジアムで浸透していない設

備であることから、米国スタジアムの先進例を参考にする傾向が強かった。

【価値創出のポイント】

特別室の価値を作り出すポイントは、やはり野球というコンテンツが重要であることが必須の要素であることが確認できた。野球がおもしろいこと、チームが強いことが特別室の価値を高める要素であるのは間違いのない事実である。しかしそれ以外のところでも各スタジアムがそれぞれ、野球に飢えたマーケットの選択によって、試合日以外、スタジアムに来場しているとき以外のサービスによって、一般席を満員にすることで特別室で観戦する人により優越感を与えることによって、価値創出のための工夫を行っていた。

【特別室の売り】

舌の肥えたビジネスマンの接待が用途の1つであることなどから、食事にはやはり気を使っているところが多かった。やはりラグジュアリーなスペースであり、付加価値がついている高価な席種だからこそ食事は重要な要素であることが確認できた。

【エリア特性】

特別室の運営・活用に関してスタジアムの立地エリアは重要な要素であることが明らかになった。プロ野球の球団が今までなかった地域や、地方都市で大企業の支社や地元の有力企業が多く、法人需要が高い地域では特別室の需要も高いが、大都市近郊に立地するスタジアムでは法人マーケットの獲得に苦労していることがわかった。また同じエリアであっても、スタジアムのブランド力や本拠地とするチームの魅力によっても法人マーケットの獲得に影響があることもわかった。法人需要の低いエリア、スポンサー獲得に苦労しているエリアでは、個人と法人の両輪でマーケティングすることが非常に重要であることが強調され、そのようなエリアにおいては特別室を B to B のツールとして捉えている部分が強い傾向があると言える。

【スタジアムビジネスのカギ】

スタジアムビジネスの成功を握るカギとしてまず一番に挙げられるのが、スタジアムとチームが一体となって興行を行える環境を整えることである。今回インタビューしたスタジアムのうち、公共施設では指定管理者制度と管理許可制度のもと、チームがスタジアムを運営する権利を得て自由に興行を行っている。また民間施設では、1 つはスタジアムとチームが親会社と子会社の関係にあり、密接な関わりを

持って協力関係のもと運営しており、もう一方は民間企業であるスタジアム運営会社と同施設のなかにチームの運営事務所が入居し、ともに興行する環境となっている。やはりスタジアムビジネスにはここで行うコンテンツが絶対的に左右されるため、スタジアムとチームの運営体制が不可欠であることが確認できた。

もう1つの重要な要素は、COI (Contractually Obligated Income) の獲得である。特別室による収入はそれほど大きなものではないが、安定した収入として必要な収入であることが明らかになったことからわかるように、野球というコンテンツによって収入が左右される不確実なビジネスのなかで、確実な収入を確保することが非常に重要であるため、特別室を含む年間契約によって販売する席種や、付加価値のついた席種を増やすことによって COI の比率を上げていくことを目標としていることがわかった。さらにそれらの安定した収入を得るために作られる席種のうち、法人が契約する席種では、日本においては特別室よりもむしろ年間シートの方が利用頻度は高く、需要も高いことが明らかになった。

4.4 結果のまとめと特別室活用に影響を与える要因

国内のプロ野球スタジアムにおいて、特別室を所有している9施設のうち年間契約で企業に販売しているスタジアムは7施設であった。7施設のうちインタビューを行った4施設では、スタジアム運営を潤滑にするための1つのツールとして特別室を活用しており、それぞれさまざまな工夫を凝らしていた。また特別室の運用方法と周辺事業所数に相関がみられなかったのは、立地エリアの環境に原因があり、単に事業所数の問題ではなく、そのエリアにおける企業とスタジアムの特性が大きく影響しているからであることが明らかになった。

今回の調査から得られたインタビューデータから考えられるスタジアム運営における特別室活用に影響を与える要因を、概念モデルにおける【特別室の設置目的・果たす役割】と【価値創出のポイント】から抽出した結果、「エリア特性」、「企業とのつながり」、「優越感とホスピタリティ」、「野球というコンテンツ」であることが明らかになった。【エリア特性】はそれ自体が強く影響を与える要因であると判断した。ツリー構造によって示した結果が図5である。

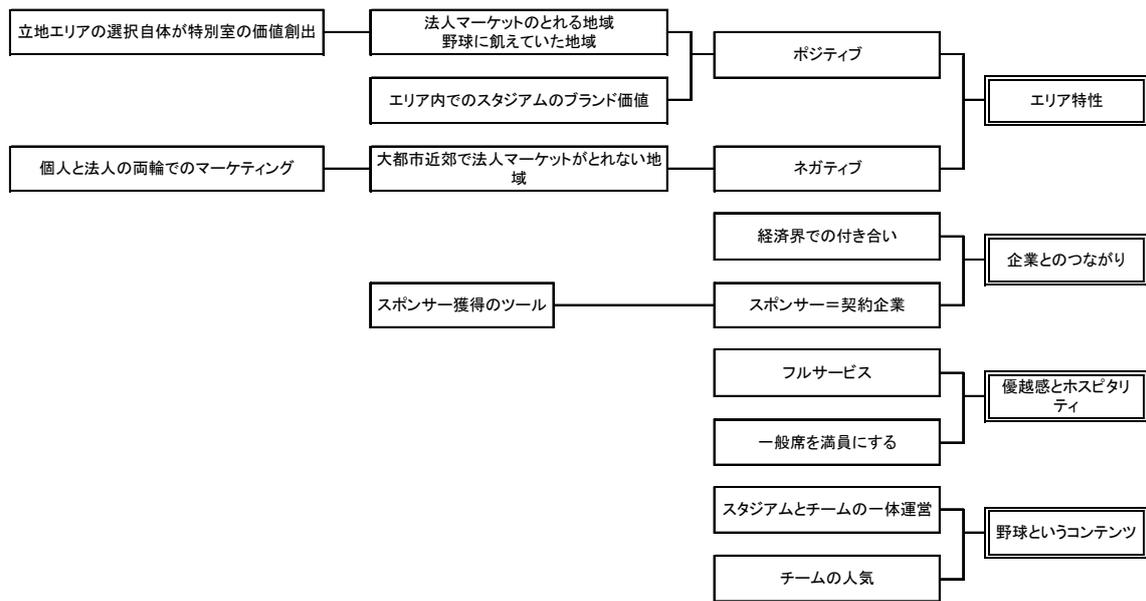


図5 ツリー構造—特別室活用のための要因

「エリア特性」にはポジティブに作用するものとネガティブに作用するものがある。ポジティブなエリア特性の場合、そのエリアにスタジアムを構えること自体が特別室の価値を高める要因となりうる。それは地方都市にみられたもので、大企業の支社における広告宣伝費からスポンサーを獲得できるというメリット、野球チームが少ないという希少価値によるものである。また立地エリアにおけるスタジアムのブランド価値が確立されている施設では、それだけで特別室にも価値があることがわかった。一方ネガティブなエリア特性の場合、特別室の主たる契約企業であるスポンサーの獲得に苦勞するケースが多い。それは大都市近郊のエリアで、企業の支社に広告宣伝費が割り当てられていない地域であることから、販売促進費からスポンサー費用として出してもらうような工夫が必要になる。そのため、個人客との両輪でマーケティングしてスポンサー獲得のために努力している。

また日本において、特別室は「企業とのつながり」と密接にかかわっていることが明らかになった。親会社の経済界における企業間のつながり、スポンサーとのつながりという B to B のツールとして特別室が使われ、また経済界における親会社の存在感によって特別室の需要が高まるような傾向もあると言えるだろう。

「優越感とホスピタリティ」は、特別室の価値を高めるために欠かせないものであることもわかった。一般席よりも金額が高い代わりに、一般席では味わえないホ

スピタリティサービスを受け、混雑している一般席を横目にゆったりと観戦して優越感に浸ることが特別席の特権である。そのためには一般席が満員でなければならない。「優越感とホスピタリティ」を生むために、フルサービスでホスピタリティを演出し、満員のスタジアムにすることで優越感を与えることが特別室の価値創出につながるということが明らかになった。

そして何よりも重要なのはやはり「野球というコンテンツ」である。特別室が一番価値を見出すのは野球自体が魅力的であるときだ。これまで述べてきた要因が重要であることは間違いないが、スタジアムは野球がないとビジネスは成り立たない。その野球に魅力がなければ特別室のみならず、スタジアムの魅力もなくなってしまふ。またチームの人気も特別室の価値を高める大きな要因であると言える。ゆえにスタジアムとチームが協力し合って、もしくはチームが運営権を得て、スタジアムビジネスに取り組むことが必要な条件であることが明らかになった。

5. 考察

5.1 インタビュー結果について

【特別室の設置目的・果たす役割】

特別室の設置目的・果たす役割は、「収入源」と「B to Bのツール」に大別できることが明らかになったが、これは法人マーケットの獲得が収入につながることを意味している。やはりスタジアム運営において法人は重要なマーケティング対象であることがわかる。また収入源として席単価を上げることで新たな収入源を得るといふ役割は、1章で述べたようにこれまで日本のスタジアムが観客を詰め込むための箱であった「第2世代」のスタジアムから脱却しようという表れであると言える。

【収入】

特別室による収入の比率は小さいが、安定した収入の1つであることから、野球という勝敗や試合内容に左右される不確実なビジネスを確実な収入に変えることがいかに重要であるかを表している結果であると言える。また、3章でも述べたが、特別室をB to Bのツールとして捉えるウエイトが大きい施設は、スポンサー料としての収入に計算する傾向があり、収入源として捉える部分が大きい施設は、入場料収入にカウントする傾向があるように思われる。

【契約形態】【デザイン・モデル】

料金設定については、いまだ国内では一般的であるとは言えない設備であることから、特別室の料金設定を探索的に行っている様子が伺えた。今後COIのパーセンテージを上げるためにも、特別室の価値を高め、高価であっても購入したいという企業がウェイティングするような特別室を目指していくべきであると考え。デザインやコンセプトも米国スタジアムを参考にして設計しているように、国内に浸透していない設備を手探りで作り出そうと試みている段階であると感じた。

【契約企業】

ほぼすべてのスタジアムにおいて契約企業はスポンサーであり、お世話になっている企業に対して案内するのは当然であるというように、単なる収入面だけでなく、企業との良好な関係を持続させるためのツールとしての意味合いも含まれていると考えられる。

【利用用途】

特別室よりも年間シートの稼働率の方が高いという結果が示されたのは、たとえ

ば B to C のツールとしての利用用途の場合、企業が販促の一環として個人消費者に特別室の観戦チケットをプレゼントするよりは、年間シートで保有している席に無料招待している場面の方がまだまだ一般的であること等、年間シートの利用に慣れているからであると考えられる。また企業間の接待の場合にも、特別室で高価な食事でもてなすよりも年間シートに招待する方がコストを抑えられるということも影響していると言える。いずれにせよ、特別室よりも年間シートをより重宝する企業が多い傾向にある。

【価値創出のポイント】

法人需要の高いエリアや、人気の高いチームが利用するスタジアムでは、結果的にそれ自体が特別室の価値を高めている。そのような要素のない施設では、価値創出のために工夫を凝らして販売している印象を受けた。つまり前者はスタジアムの魅力と特別室の魅力が一致しているが、後者はスタジアムのなかで特別室を価値ある商品としてマーケティングする必要があると考えられる。立地とコンテンツはやはり特別室のみならずスタジアム運営の最大の要素だと言える。

【エリア特性】

【価値創出のポイント】で述べたように、立地エリアは非常に重要な要素であり、エリアとスタジアム運営は密接に関わっている。スタジアム運営にとって魅力的なエリアに立地しないスタジアムでは法人マーケット獲得のために苦労しているが、それゆえにさまざまな工夫を行っている。スタジアム運営にビジネスの概念を取り入れることで、ネガティブな要素のある立地エリアでもスタジアムビジネスを成り立たせる可能性があると言える結果が得られた。

【スタジアムビジネスのカギ】

スタジアムとチームの一体運営がスタジアムビジネスを成功させるために不可欠であると示されたように、公共施設では指定管理者制度や管理許可制度による運営の民営化が進み、その運営権をチームが取得して興行を行う例が増えてきている。また民間施設でも、スタジアムの管理運営会社がチームと協力体制をとり一体となって興行する傾向が強くなってきたようである。今後日本でスタジアムビジネスがより浸透していくためには、両者の協力関係が絶対的な要素となる。また【企業の利用状況】でも述べたように、日本において現段階では特別室よりも年間シート等のプレミアム席の方が、スタジアムにとっても、企業にとっても比重が大きい状況

である。年間シートよりも単価の高い特別室の比重が大きくなれば COI も大きくなることは言うまでもなく、スタジアムビジネスが徐々に取り入れられてきたなか、この状況がどのように変化していくのかは注目すべき点である。

5.2 スタジアム運営における特別室活用に影響を与える要因

「エリア特性」、「企業とのつながり」、「優越感とホスピタリティ」、「野球というコンテンツ」という要因が、スタジアム運営における特別室活用に影響を与えるという結果が得られた。まず、試合内容に左右される「野球というコンテンツ」を、少しでも確実にするために他の要因で支えていると考えられる。「エリア特性」には、そのエリアに立地すること自体が特別室の価値を高めるようなポジティブな影響を持つ一方、企業への営業に苦勞するようなネガティブなものもあり、重要な要因であると言える。またスポンサー企業を主とする「企業とのつながり」なくしては、特別室から収入を得ることはできない。そして「優越感とホスピタリティ」を演出することでさらなる付加価値をつけ、特別室の価値を創出している。

しかし「企業とのつながり」も「エリア特性」と関わる部分も大きく、列挙した4つの要因以外にもさまざまな要素が絡み合っただけで特別室の価値を作りだしている。しかし法人マーケット獲得においてネガティブな影響のあるエリアでも、特別室を満室にしてスポンサーを獲得しているスタジアムもある。「優越感とホスピタリティ」を演出するために努力し、ネガティブな「エリア特性」のなかで「企業とのつながり」を作っている結果だと考えられる。

6. まとめ

6.1 結論

国内のプロ野球 12 球団が本拠地とするスタジアムのうち、特別室を年間契約で企業に販売しているスタジアムは 7 施設であり、そのうち民間施設が 5 施設、公共施設が 2 施設であった。また公共施設はともに球団がスタジアムの運営権を得ている施設であった。インタビューを行った 2 つの民間施設でも、スタジアムとチームが協力してスタジアムを運営する体制をとっていた。これは、チームとスタジアムが一体となり、スタジアムビジネスの視点を持った運営の重要性を表している結果となった。

またインタビューにより 4 施設の特別室の設置から運営までの詳細を調査、分析した結果、特別室活用に影響を与える要因は、「エリア特性」、「企業とのつながり」、「優越感とホスピタリティ」、「野球というコンテンツ」であることが明らかになった。

しかし、いずれにせよスタジアムで行われる野球の試合が魅力的であることが特別室の価値を高めることは間違いない。魅力的な試合を行うためにはチームを強くしなければならないし、そのためには資金が必要である。スタジアムやチームの収入がその資金に回されてチームが強くなることでスタジアムに観客が集まるというサイクルは原則である。スタジアム運営を潤滑にし、資金の獲得を支える 1 つの手段として、これらの要因を作用させていくべきである。

6.2 研究の限界

本研究にはいくつかの課題が挙げられる。ホスピタリティスペースに関する先行研究がなく、十分に研究方法を検討できなかったこと、特別室という設備が国内スタジアムではまだ一般的でないため、研究対象が少ないうえに、対象となる 7 施設すべてにインタビュー調査を行えなかったことである。そのため一般性を担保する研究とは言い難い点が多い。

今後特別室を持つスタジアムの増加に伴いさらなる研究を進めることで、今回得られた 4 つの要因の妥当性や新たな視点を探っていくことができるだろう。

引用・参考文献

引用・参考文献

- ・伊藤解子;米国東北部の都市にみる集客型まちづくり,都市政策研究所 2006 年度都市計画プロジェクト報告書, 2007
- ・上野啓子;マーケティングインタビュー,東洋経済新報社, 2008
- ・宇城真、上島顕司;空港ターミナルにおける旅客の利便性等の評価に関する基礎的研究,国土技術政策総合研究所資料, 2006
- ・大島洋一;民間開発者の動向分析による都市開発型プロジェクトの評価と促進に関する研究, 2004
- ・小笠原正、塩野宏、松尾浩也;スポーツ六法,2005
- ・西條剛央;ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM ベーシック編 研究の着想からデータ収集、分析、モデル構築まで,新曜社,2008
- ・佐藤郁哉;質的データ分析法 原理・方法・実践,新曜社,2008
- ・島田亨;本質眼 楽天イーグルス、黒字化への軌跡,アマーバックス,2006
- ・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
- ・鈴木淳子;調査的面接の技法,ナカニシヤ出版, 2007
- ・鳥居弘嗣、仲野隆士、柳久恒;企業のスポーツ・スポンサーシップー I 社の「スポンサー・文化活動」を事例としてー,2008
- ・中村敏雄;現代スポーツ評論 15,創文企画,2006
- ・日本政策投資銀行;米国におけるスタジアム・ファイナンス,2005
- ・原田宗彦編著;スポーツ産業論第 4 版,杏林書院, 2007
- ・原田宗彦、小笠原悦子;スポーツマネジメント,大修館書店,2008
- ・平田竹男、中村好男編著;トップスポーツビジネスの最前線ースポーツライティングから放映権ビジネスまで,講談社,2006
- ・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
- ・武藤泰明;スポーツファイナンス,大修館書店, 2008
- ・武藤泰明;プロスポーツクラブのマネジメントー戦略の策定から実行までー, 2006
- ・John Bale 著、池田勝、土肥隆、高見彰訳;サッカースタジアムと都市,1997
- ・スポーツマネジメントレビュー2007 VOL5, p46-49,プレジデント社,2007

- Andy Thornley; *Urban Regeneration and Sports Stadia*, 2002
- Corrado Beccarini, Alain Ferrand; *Factors Affecting Soccer Club Season Ticket Holders' Satisfaction: The Influence of Club Image and Fans' Motives*, 2006
- Hans Westerbeek, Aaron Smith; *Location Dependency and Sport Sponsors: A Factor Analytic Study*, 2002
- John Crompton; *Beyond Economic Impact: An Alternative Rationale for the Public Subsidy of Major League Sports Facilities*, 2004
- John L. Crompton, Dennis R. Howard, Turgut Var; *Financing Major League Facilities: Status, Evolution and Conflicting Forces*, 2003
- John P. Pelissero, Beth M. Henschen, Edward I. Sidlow; *Urban Regimes, Sports Stadiums, and the Politics of Economic Development Agendas in Chicago*, 1991
- John Siegfried, Andrew Zimbalist; *The Economics of Sports Facilities and Their Communities*, 2000
- Kirk L. Wakefield, Hugh J. Sloan; *The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance*, 1995
- Larissa E. Davies, *Sporting a New Role? Stadia and the Real Estate Market*, 2006
- Lynn W. Bachelor; *Stadiums as Solution Sets: Baseball, Football and the Revival of Downtown Detroit*, 1998
- Patrick Rishe, Michael Mondello; *Ticket Price Determination in Professional Sports: An Empirical Analysis of the NBA, NFL, NHL, and Major League Baseball*, 2004
- Rod Sheard; *THE STADIUM, Architecture for the New Global Culture*, 2006
- Stowe Shoemaker, Robert C. Lewis; *Customer loyalty: the future of hospitality marketing*, 1999
- Yi-De Liu, Peter Taylor, Simon Shibli; *Utilizing importance data to identify customer segments for English public sport facilities*, 2008

謝辞

本論文を書くにあたり、たくさんの方々にお世話になりました。支えてくださる方々の温かさを日々実感し続けたこの2年間は、人生で一番大切なものを再確認する時間となりました。

一番に感謝を伝えたいのが、2年間ご指導いただいた間野先生です。何もわからず何もできなかった私が、自分なりの視点をみつけ、まだまだ未熟で研究と呼べるものではないにせよ、この論文を書き上げることができたのは、根気強く導いてくださった先生の温かさのおかげです。勉強以外の時間にも多くのことを学びました。「卒業生がハッピーな人生を送ってくれることが、教員として一番の功績だ」といういつかのお言葉の通り、私もハッピーな人生を送って先生の功績の一人になります。本当にありがとうございました。

副査を快諾してくださった宮内先生、武藤先生、ご指導ありがとうございました。宮内先生には学部の頃からゼミでお世話になり、勉強熱心でない私が進学してご心配をおかけしたと思います。それでも授業のTAをさせていただいき、副査も快く引き受けてくださってとても嬉しかったです。先生の楽しく温かいお話を伺えるのをいつも楽しみにしていました。ありがとうございました。

武藤先生にはゼミのTAを任せていただき、気の利いたことはできませんでしたが、ゼミ合宿にまで同行させていただきました。まさかこんなに武藤ゼミに溶け込めるとは思ってもおらず貴重な経験となりました。ありがとうございました。

先生方のように誰かに感謝されるような、尊敬されるような、影響を与えられるような人間になれるよう、これからがんばっていきます。

2年間ともに過ごした間野研と原田研のM2のみんな、研究室でいつも一緒にがんばる仲間がいたからこそ、学会発表や修論をやり遂げられました。本当にありがとうございました。同じく博士課程の先輩方、M1のみんな、社会人修士のみなさま、ありがとうございました。また、卒業後も気にかけてくださったOB・OGの方々にも感謝の気持ちでいっぱいです。本当にありがとうございました。

お忙しいなかインタビューにご協力いただいた各スタジアムの皆様方にも深く感謝申し上げます。ありがとうございました。

これからも支えてくださる方々への感謝の気持ちを忘れることなく、ハッピーな人生に向かって常に成長していきます。

2009.2.12 眞鍋 なつみ