

欧州におけるサッカースタジアムの事業構造調査

スポーツクラブマネジメントコース

5009A309-1 小松 誠 昌

研究指導教員：間 野 義 之 教授

1. 研究背景

プロスポーツチームにとって、試合を実施し、顧客であるファンと接するスタジアムは重要な要素の一つである。松原(2008)はプロスポーツチームにとっての収入源は、チケット収入、飲食物販収入、放送権料収入、スポンサー収入に大別される。観客はチケットを購入してスタジアムに会場し、チームの商品や飲食物を購入する。そして、スタジアムに大勢の観客が集まり、グラウンド上で繰り広げられる試合の放送を、多くの視聴者が見ることを前提にスポンサー契約が結ばれ、収入源の全てに関わる存在がスタジアムであると述べている。また、間野(2007a)は、今後は集客による入場料収入の確保が重要であり、そのためには試合内容を充実するとともに、スタジアムやアリーナが、施設として魅力を高める必要があると指摘している。

しかし、日本ではプロスポーツチームがスタジアムを使用する際の問題点も指摘されている。例えば松原(2008)は、チームが営業努力を行おうにも、スタジアム運営の規約に阻まれる、あるいは制約を受けてしまう場合があると述べている。2008年にはベストのピッチコンディションでの試合開催を望むFC東京とスタジアムを有効活用したい味の素スタジアムを運営する株式会社東京スタジアムとの間で、コンサートの開催に伴うピッチコンディションの悪化で対立が起こり、FC東京が一時的な移転を検討する事態にまで至った(FC東京, 2008)。また、間野(2007b)は、「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」と指摘するように日本のスタジアムはビジネスを行う際の多くの問題を孕んでいる。

一方、ヨーロッパではスタジアムビジネスの成功例が数多く見られる。間野(2007b)は、イギリスのプレミアリーグにおけるチェルシーのように、ホテルやコンベンションホールを「チェルシービレッジ」の名の下にスタジアムを複合化し、高いホスピタリティ収入を得ているケースもあることを指摘している。

2. 研究目的

そこで、本研究では、欧州のサッカースタジアムの

現地へ赴き、社団法人日本プロサッカーリーグが調査した項目(2008)であるスタジアムファシリティと周辺インフラ、それを取りまく自治体等のステークホルダーについて調査を進め、スタジアムを使用するクラブチームや管理運営者等にとって有益と考えられるスタジアムファシリティに関して、今後参考となる有益な情報を提示することを目的とする。

3. 研究方法

オーストリアのティヴォリ・シュターディオン、レッドブル・アリーナ、ドイツのコメルツバンク・アリーナを対象に、欧州におけるサッカースタジアムの事業構造調査(社団法人日本プロサッカーリーグ, 2008)の調査項目をもとに、各クラブウェブサイトを通じた事前調査し、実際に現地に訪問して、不明点や疑問点を各クラブ担当者(一部スタジアム担当者を含む)へインタビュー調査を実施した。

4. 研究結果

4.1 3施設共通の事項

・3 施設共に地元の自治体が建設費を負担している。収容人数により建設費用総額は変動するが、クラブが自己負担でスタジアムを建設したのではなく、自治体が建設したものを借用して使用しているのが現状である。但し、借用形態は、各クラブと施設の間で、それぞれ独自の契約を締結している。自治体からの資本が入っているスタジアム運営会社から借用しているケースや、州から直接クラブの関連会社が借用し、そこからクラブが借用するケースもあり、資本関係ではなく指定管理者として選定された運営会社から借用しているケースと様々であった。自治体の資本が入っている会社が運営を行っている場合、あくまでも施設所有者の代行という意味合いが強いので、使用クラブが使用する際に不都合なケースも多い。

・3 施設共にホスピタリティシートを所有している。ティヴォリ・シュターディオンは、ラウンジがビジネスシートとボックスシート、双方の利用者が兼用で使用する。ラウンジのステータスは2ランクあり、基本的には、年間購入の形態であるが、試合当日に空席がある場合にのみ販売を行うことがある。スタジアム全体の収容人数からみたホスピタリティシートの席数は3.2%である。レッドブル・アリーナもラウンジは兼用である。この特色は、ラウンジ内に託児所があり、

子供を預けることができる。ホスピタリティシート利用者だけでなく、出場している選手の子供が預けられることもしばしばで、試合終了後、その子供迎えに来る際にファンサービスをする選手もいる。スタジアム全体の収容人数からみたホスピタリティシートの席数は 2.2%である。コメルツバンク・アリーナのホスピタリティシートは、全席革張り、ヒーター付きという仕様であった。スタジアム全体の収容人数からみたホスピタリティシートの席数は 6.1%である。

4.2 3施設それぞれ特徴のある事項

・3 施設には、それぞれ特徴のある設備がある。特にロッカールームは、3 施設とも非常に特徴がある。ティヴォリ・シュターディオンは、試合の際だけではなく、通常の練習時にも使用するため、スタジアムの付帯設備に関わらず、選手がいつでもロッカーを使用できるようにクラブハウスの機能も兼ね備えている。また、レッドブル・アリーナは、大型映像装置が設置されており、試合前のモチベーションを上げる VTR や直前の試合映像を見ることができ、大きな作戦盤も備え付けられている。コメルツバンク・アリーナは、アウェイチームが使用するロッカールームへの導線が極めて狭いものとなっている。アウェイチームは、移動のバスを降りると人が一人しか通ることができないスペースを迷路のように歩かなければ、ロッカールームに辿り着くことができない設計になっている。これは、試合前に選手同士の会話を制限することで、少しでもホームであるアイントラハト・フランクフルトが有利になるように建設したとインタビューで述べていた。

・今回、調査を行った 3 施設は、サッカースタジアムとサッカースタジアム以外にスポーツ競技場を有するスポーツコンプレックスの形態と、あくまでもサッカースタジアムのみで、練習場等は近隣に整備されている形態の 2 パターンがあった。

5. 考察

これらの 3 施設における共通した特徴およびそれぞれの特徴から以下の 5 点が重要なポイントであると考えられる。

- ① クラブの自由度が高い使用環境を可能とする借用形態
- ② スタジアムにおける CRM 導入
- ③ クラブの使用を想定したスタジアム設計
- ④ ホスピタリティスペースの確保
- ⑤ スタジアムの複合化

上記の 5 点を日本において適用するにあたって下記のような点が鍵となることが考察される。

・ 指定管理者制度

前述したように、松原(2008)は日本のスタジアムにおける問題としてスポーツチームが観戦環境の向上やファンサービスの充実などの営業努力を行おうにもスタジアムの運営規約などに制約を受け実現できないことを指摘している。松原(2008)はまた、この状況を打

破するために注目されたのが「指定管理者制度」の利用であると述べている。2003 年の地方自治法改正で民間企業や NPO にも「指定管理者制度」の門戸が開かれることとなった。また、福井(2008)は、千葉ロッテマリーンズが千葉マリンスタジアムの指定管理者となり、スタジアム内での濃やかなファンサービスや、指定管理者となることによって実現したスタジアム内での CRM の導入を通して成功を収めたと述べている。「指定管理者制度」の活用により、日本でのクラブの自由度の高いスタジアム使用が可能となり、スタジアムでの積極的なファンサービスや CRM の導入が可能になると考えられる。

・ PFI

1997 年 7 月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI 法)が成立し、民間事業者でも公共スポーツ施設の建設・運営が可能となった(間野, 2007)。この PFI (Private Finance Initiative) 事業により、施設の設計も民間事業者グループが設立する特別目的会社 (Special Purpose Company, SPC) がその事業を実施することができる。クラブの使用を想定したスタジアムの設計やホスピタリティシートの設置などがスタジアムの収益を生み出し、民間事業者グループのメリットとなるようであれば、設計段階からクラブが交渉に加わり、クラブが使用しやすいスタジアムの建設が可能となる。

・ 施設の複合化

今回調査した 3 施設において併設された商業施設はファンショップやレストランなどに留まっていたが、スポーツ施設を併設することで試合日以外にも人が集まる構造となっていた。商業施設などを併設し複合化することの効果はチェルシービレッジやジャイアンツ・スタジアムの事例などからも明らかとなっている。日本の公共スポーツ施設で商業施設などを併設し複合化した例はみられない。しかし、2018 年、2022 年の FIFA ワールドカップ招致に向けて大阪に建設が検討されている大規模スタジアムにおいて商業施設を組み合わせた「複合化スタジアム」とすることが計画されるなど(朝日新聞, 2010 年 2 月 20 日)、今後は日本においても複合化されたスタジアムが実現することが見込まれる。

第 6 章 結論

本研究では欧州のサッカースタジアム 3 施設の調査を通して、スタジアムを使用するクラブチームやスタジアムの管理運営者が、よりよい営業努力やサービスの提供によって多くの集客を行い、収益を伸ばすために、クラブの自由度が高い使用を可能とする借用形態、スタジアムにおける CRM 導入、クラブの使用を想定したスタジアム設計、ホスピタリティスペースの確保、スタジアム複合化の 5 つのポイントが重要となり、日本においてこれらを実現するには指定管理者制度、PFI 事業導入が鍵となることを明らかにした。