

スタジアム・アリーナにおける 官民連携やホームチームの関わりによる効果等の調査

おばら さわこ
小原 爽子
こばやし じゅんこ
小林 純子
あきた りょうこ
秋田 涼子

一般財団法人日本経済研究所 調査局 研究主幹

一般財団法人日本経済研究所 調査局 研究主幹

一般財団法人日本経済研究所 調査局 主任研究員

1. 調査の背景と目的

政府は日本再興戦略2016において、スポーツの成長産業化を官民連携プロジェクト10の一つに位置付け、スポーツ市場規模を2015年までの10年間で5.5兆円から15兆円に拡大するとの目標を掲げている。そのなかで、スタジアム・アリーナ改革はスポーツの成長産業化実現に向けた大きな柱の一つとして位置付けられている。

また、未来投資戦略2017、及び2018においては、多様な世代が集う交流拠点として、2025年までに新たに20拠点のスタジアム・アリーナを実現することが目標として掲げられている。

そうした背景のもと、(株)日本経済研究所は、新たなスタジアム・アリーナの実現に寄与する事業である、スポーツ庁の「スタジアム・アリーナ改革推進事業」を2017年度から3年にわたり受託している。同社は、当該受託調査における「スタジアム・

アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」等の作成支援や、先進事例形成支援を通じて、スタジアム・アリーナの官民連携のあり方や集客・収益向上につながる方策などについて、検討してきた。

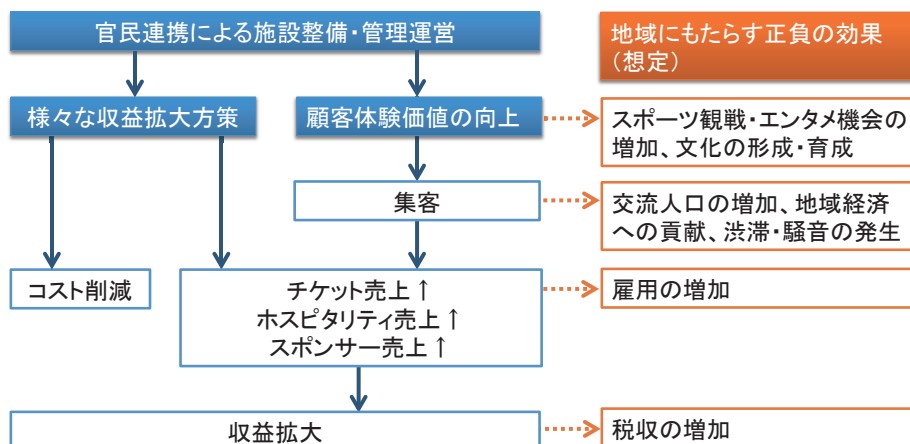
本調査では、同社の受託調査による知見・経験を踏まえ、スタジアム・アリーナの整備・管理運営を検討する地方公共団体等への参考となる情報発信や提言を行うべく、スタジアム・アリーナにおける官民連携やホームチームの関わりによる効果等について、事例の分析とまとめを行う。

スタジアム・アリーナの先進事例から想定される整備・管理運営と効果のフローは、図表1のような

図表2 分析における4つの観点

4つの観点
①官民連携方法
②顧客体験価値の向上の方策
③収益拡大の方策（売上向上、費用削減）
④スタジアム・アリーナが地域にもたらす正負の効果

図表1 先進事例から想定されるスタジアム・アリーナの整備・管理運営と効果のフロー



イメージであることから、図表2の4つの観点により分析を行うこととする。

2. 分析対象とするスタジアム・アリーナ事例

スタジアム・アリーナの顧客体験価値や、収益拡大、地域にもたらす正の効果は、民間活力が導入されること、特に、スタジアム・アリーナの主たるコンテンツであるホームチームの関わりが大きいほど大きくなると想定し、スタジアム・アリーナの整備や運営にホームチームが深く関わっている（あるいは、今後深く関わるとみられる）事業に着目して抽出した。

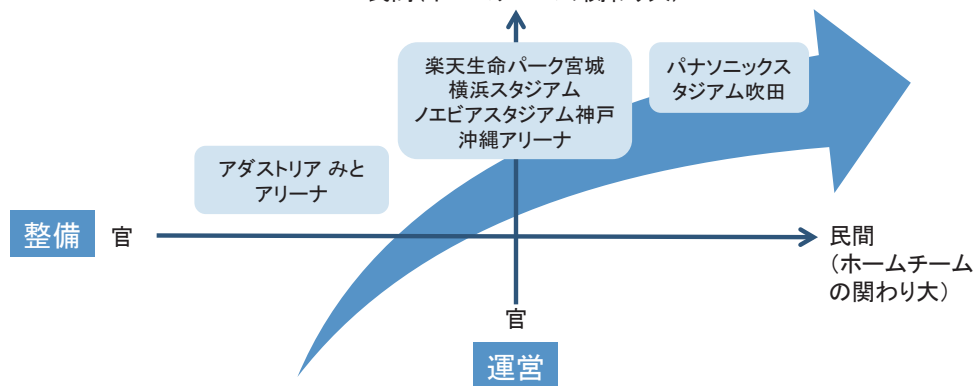
また、分析対象とするスポーツコンテンツは、プロ野球球団、Jリーグクラブ、Bリーグクラブとし、それぞれのホームスタジアム・ホームアリーナ計6施設を抽出した。

抽出した各スタジアム・アリーナにおける官民連携の度合いや、具体的な整備・運営の担い手については、図表3、及び4の通りである。

3. 事例調査

事例調査は、文献調査、並びに関係者へのヒアリング、試合観戦における実査を行った。各スタジアム・アリーナの具体的な調査結果については、以下3-1～3-6の通りである。




図表3 事例として抽出したスタジアム・アリーナの官民連携の度合い
民間（ホームチームの関わり大）



図表4 事例として抽出したスタジアム・アリーナにおける整備・管理運営の担い手

スタジアム／アリーナ	主たるホームチーム	整備	管理運営
楽天命パーク宮城	東北楽天ゴールデンイーグルス	宮城県（ただし改修は球団）	東北楽天ゴールデンイーグルス
横浜スタジアム	横浜 DeNA ベイスターズ	横浜市（ただし改修は球団）	横浜 DeNA ベイスターズ
パナソニックスタジアム吹田	ガンバ大阪	ガンバ大阪を中心とした募金団体	ガンバ大阪
ノエビアスタジアム神戸	ヴィッセル神戸	神戸市（ただし改修はクラブ）	ヴィッセル神戸
沖縄アリーナ	琉球ゴールデンキングス	沖縄市	沖縄アリーナ株式会社
アダストリア みと アリーナ	茨城ロボッツ	水戸市	公益財団法人水戸市スポーツ振興協会


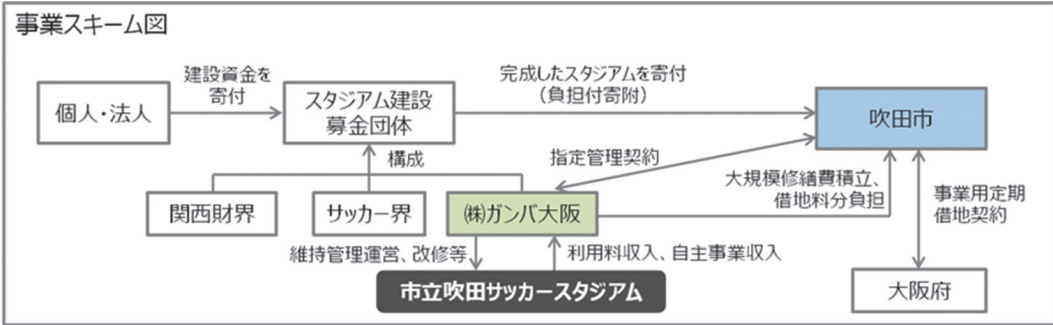

3-1 楽天生命パーク宮城（宮城球場）

<p>(1)概要</p>	<p>1950年に宮城県によって整備された仙台市宮城野原総合公園内にあるスタジアム。老朽化が進んでいた県営球場を(株)楽天球団のプロ野球加入（2004年）にあたって、同球団の負担で改修を実施。新規参入時の大改修以降、毎年、座席の改修、付帯施設の整備など、大規模な投資活動を実施。</p>
<p>(2)基本情報</p>	<p>所在地：仙台市宮城野区県立宮城野総合公園内 設立：1950年開場、2004年大改修 収容人数：30,508人（収容能力） 主たるスポーツコンテンツ：東北楽天ゴールデンイーグルス</p>  <p style="text-align: right;">楽天生命パーク宮城前面 出所：東北楽天ゴールデンイーグルス HP</p>
<p>(3)事業スキーム図</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;">事業スキーム図</p>  <p style="text-align: center;">出所：スポーツ庁、経済産業省「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」(H30.12)</p> </div>
<p>(4)4つの観点による分析</p>	
<p>①官民連携方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・スタジアムの整備・所有は宮城県。管理運営は、都市公園内施設の管理許可（10年）により(株)楽天球団が実施。 ・球場全部の施設の改修、及び維持・メンテナンスは全て楽天で負担すること、アマチュアにも球場を貸し出すことを条件に、県の管理許可料は安価に設定。 ・改修した箇所は全て県に寄付する一方、広告・スポンサーフィーは全て球団が取得。
<p>②顧客体験価値の向上の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・野球だけを観に来る球場ではなく、娯楽を体験できる球場、試合時間だけでなく、家族連れで長時間楽しめるボールパークを目指した改修を実施。 ・隣接地に家族連れで遊べるスマイルグリコパーク（遊園地）を整備。家族連れの集客と、滞在時間の長時間化、合わせて消費額の増加を狙って実現。  <p style="text-align: right;">スマイルグリコパークの観覧車 出所：東北楽天ゴールデンイーグルス HP</p>
<p>③収益拡大の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・球団のプロ野球参入にあたり、ネーミングライツを募集。「フルキャストスタジアム宮城」とし、2005年4月1日に初の試合を開催。その後、2度のネーミングライツの変更で、親会社の(株)楽天が命名権を取得、現名称は「楽天生命パーク宮城」。 ・投資回収が可能な範囲で、収益向上のための球場の改修を球団自身の投資で実施。例えば、バックネット裏の放送室を1塁側のチケットの売りにくい場所に移設して、観客席に改修。ホームベース裏の通常は記者席・審判席の場所を観客席に改修など。また、ファウルグラウンドの縮小による内野席の拡大、女子席、升席の設置など、多様な座席種を設け、チケット価格に反映。 ・観客動員の増加に伴い、チケット販売状況に応じて、チケット価格が変動する「ダイナミックプライシング」を12球団で最初に採用し、さらなる売上向上を図っている。 ・2019年シーズンより、スタジアム内全店舗におけるキャッシュレス施策を導入。
<p>④地域にもたらす正負の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・老朽化が進んでいた県営球場を、球団の負担で大改修を実施できている。 ・2005～2017年の間に球団が行った投資は約157億円となり、全て県に寄付されている。


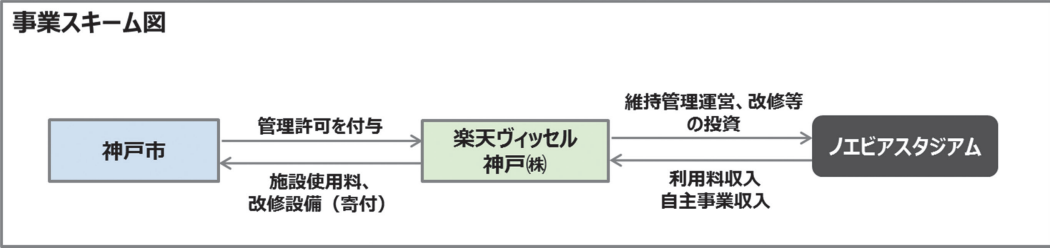

3-2 横浜スタジアム

<p>(1)概要</p>	<p>1978年（S53年）に老朽化した横浜公園平和野球場の跡地に竣工開場。横浜市の施設で第三セクターの運営会社が管理運営を行っていたが、2011年に当時 TBS ホールディングスが所有していた横浜ベイスターズ株の大半を(株)ディー・エヌ・エーへ譲渡し、同社が球団を所有。さらに、2015年にスタジアムの運営会社の株式を同社の連結子会社である(株)横浜 DeNA ベイスターズが取得し、球団と球場の一体運営を実現。</p>
<p>(2)基本情報</p>	<p>所在地：横浜市中区横浜公園内 設立：1978年開場 収容人数：28,966人（収容能力） 主たるスポーツコンテンツ：横浜 DeNA ベイスターズ</p>  <p>横浜スタジアム 出所：筆者撮影</p>
<p>(3)事業スキーム図</p>	<p>事業スキーム図</p>  <p>出所：筆者作成</p>
<p>(4)4つの観点による分析</p>	
<p>①官民連携方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・スタジアムの整備・所有は横浜市。管理運営は、管理許可（10年）により(株)横浜 DeNA ベイスターズが実施。 ・スタジアムの増改築、隣接地の横浜市役所の移転などがあり、跡地を含めた周辺のまちづくりに(株)横浜 DeNA ベイスターズが積極的に関与していく意向。
<p>②顧客体験価値の向上の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ベイスターズファンを分析し、「アクティブサラリーマン」に魅力あるスタジアムづくりに取り組み、観客数を増加させた。 ・野球を観に来るだけでなく、仲間や家族と楽しむ&野球を観ることのできるスタジアムづくりを目指して、飲食サービスや、座席の工夫にも取り組み、現在は2020年までに約6千席の増築工事を実施中。 ・試合終了後にグラウンドでの映画鑑賞会、山下公園から選手の練習風景を覗けるようにするなど、チームとスタジアムを身近に感じてもらう取り組みも実施。  <p>写真：スタジアムの座席、最寄りの関内駅もチームカラーのブルーにし、地元チーム感を盛り上げている。 出所：筆者撮影</p>
<p>③収益拡大の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ボックスシート、スカイパーカウンダー、プレミアムテラスなど、高い料金の座席を設定。座席をチームカラーのブルーに変える、コンコースのエンタテインメント化を図るなど、魅力あるスタジアムづくりに取り組み、収益を増加させた。 ・ベイスターズのオリジナルビールは以前から開発されていたが、スタジアムと球団の一体運営実現後、スタジアムで販売が可能となり、収益を上げている。  <p>出所：横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP より</p>
<p>④地域にもたらす正負の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺のまちづくりに同社が積極的に関与する意向であり、すでに横浜公園隣接地の関東財務局建物を活用（15年の定期建物賃貸契約により賃借）した「ザ・ベイズ」を2017年春に開業。 ・若手選手寮（青星寮）の名物カレーは、スタジアムでも販売される他、市内の小学校の給食にも提供されるなど、子どもたちに親しまれている。  <p>出所：横浜 DeNA ベイスターズ公式 HP より</p>




3-3 パナソニックスタジアム吹田（市立吹田サッカースタジアム）

<p>(1)概要</p>	<p>民間からの寄付金や toto の助成金等を活用して整備された後、吹田市に負担付寄附され、(株)ガンバ大阪が指定管理者として管理運営しているスタジアム。収容人数4万人規模ながら約140億円という低コストで整備された一方で、ピッチの近さや勾配のある客席の設置、映像モニターがふんだんに配置されたコンコース等により臨場感あふれるスタジアムとなっている。</p>
<p>(2)基本情報</p>	<p>所在地：大阪府吹田市の万博記念公園内 設 立：2016年全面開場 収容人数：4万人（観客定員） 主たるスポーツコンテンツ：ガンバ大阪（J1）、 ガンバ大阪 U-23（J3）</p>  <p>パナソニックスタジアム吹田全景 出所：ガンバ大阪公式 HP</p>
<p>(3)事業スキーム図</p>	 <p>事業スキーム図</p> <p>個人・法人 → 建設資金を寄付 → スタジアム建設募金団体 → 完成したスタジアムを寄付（負担付寄附） → 吹田市</p> <p>関西財界、サッカー界、(株)ガンバ大阪 → 構成 → スタジアム建設募金団体</p> <p>吹田市 → 指定管理契約 → (株)ガンバ大阪</p> <p>(株)ガンバ大阪 → 大規模修繕費積立、借地料分負担 → 吹田市</p> <p>吹田市 → 事業用定期借地契約 → 大阪府</p> <p>(株)ガンバ大阪 → 維持管理運営、改修等 → 市立吹田サッカースタジアム</p> <p>市立吹田サッカースタジアム → 利用料収入、自主事業収入 → (株)ガンバ大阪</p> <p>出所：スポーツ庁、経済産業省「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（第2版）」（H30.12）</p>
<p>(4)4つの観点による分析</p>	
<p>①官民連携方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・(株)ガンバ大阪の指定管理期間は48年。吹田市の所有施設ながら、借地、維持管理・運営、大規模修繕など、スタジアムに関わるほぼ全ての業務を(株)ガンバ大阪の費用負担にて実施。 ・市所有とすることで、固定資産税や都市計画税の課税を回避。 ・市が大阪府から借地することにより、借地料の減免（半額）を実現。 ・大規模修繕費については、(株)ガンバ大阪が市の基金への修繕積立を実施。 ・施設整備の募金においては、法人・個人ともにふるさと寄付金（納税）の仕組みを導入し、寄付金の損金算入や寄付金控除を可能とした。
<p>②顧客体験価値の向上の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・観客席とピッチの近さによる臨場感の創出（観客席はタッチラインから7メートル）。 ・プロジェクションマッピングによる演出（Jリーグ初）。観客へのエンタメ提供に加え、試合後の渋滞緩和を促進。 ・母体企業のパナソニックの技術を活用した臨場感や利便性の創出（LED照明による一斉点灯、柱1本1本に映像モニター設置等）。  <p>柱ごとの映像モニター 出所：筆者撮影</p>
<p>③収益拡大の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ガンバ大阪（J1）及びガンバ大阪 U-23（J3）の利用により、シーズン中は毎週末にリーグ戦があり、コンサート等のビッグイベント実施は困難。 ・スタジアムツアーが多く、平日は企業視察、週末は一般視察、その他修学旅行先としてのニーズがある。
<p>④地域にもたらす正負の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・吹田市により想定される効果は、「知名度向上」及び「交流人口増加」。 ・経済的效果より、市内の子どもたちに夢を与え、育成に寄与するといった社会的効果に期待。 ・なお、渋滞等の負の効果については、市は環境アセスメントの実施等の条件提示を行うことで対処。

3-4 ノエピアスタジアム神戸（御崎公園球技場）

<p>(1)概要</p>	<p>ノエピアスタジアム神戸の整備・所有は神戸市。管理運営主体は当初、スタジアム建設主体の(株)大林組・(株)神戸製鋼所の合弁会社であったが、2018年度からは楽天ヴィッセル神戸(株)（管理許可（10年））。開閉式屋根が付いた全天候型スタジアムとして、ドーム球場のような利活用向上の可能性はある。</p>
<p>(2)基本情報</p>	<p>所在地：神戸市兵庫区御崎公園内にある球技場 （開閉式の全面屋根付きスタジアム） 設 立：2001年10月開場 収容人数：約26,000人（入場可能数） 主たるスポーツコンテンツ： ヴィッセル神戸（J1）、神戸製鋼コベルコスティーラーズ（ジャパンラグビートップリーグ）、INAC 神戸レオネッサ（日本女子サッカーリーグ）</p>  <p>ノエピアスタジアム神戸全景 出所：ラグビーワールドカップジャパン2019公式 HP</p>
<p>(3)事業スキーム図</p>	<p>事業スキーム図</p>  <p>出所：筆者作成</p>
<p>(4)4つの観点による分析</p>	
<p>①官民連携方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> 神戸市との良好な関係により、スタジアム前面においてヴィッセル神戸の選手の大型パネルを常時設置。客席の多様化・グレード向上にも理解を得られ、工事を短期間に実施。
<p>②顧客体験価値の向上の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> テーブル席やVIPボックス（8部屋）を整備するなど多様な観戦形態を提供。全てのVIPボックスはスポンサー購入により完売。 4面シート（プレミアム4）や8人掛けのソファ席、ホーム側ゴール裏に仮設スタンドを立てて、ピッチ間近まで近づけた席も新たに設置。 著名な外国人選手の獲得により「魅せるサッカー」を展開。
<p>③収益拡大の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ヴィッセル神戸のチーム戦略と連動した売上向上策として、「魅せるサッカー」を展開し、観客動員を大幅に増加。 観客動員の増加に伴い、券売状況に応じてチケット価格が変動する「ダイナミックプライシング」を採用。 至近距離での試合観戦、選手ロッカーや記者会見場の見学ツアー、希望した選手の直筆サイン入りユニホームのプレゼント等が含まれるVIPチケットを1試合30万円で販売（1 day VIP ticket）。 飲食物販施設における販売効率向上のため、全店舗にて完全キャッシュレス化。 屋根付きスタジアムという利点に加え、芝をハイブリッド化して強化したことにより、さらなる活用頻度の向上を狙う。日本代表戦はすでに誘致済みで、今後は大型コンベンションの誘致も希望。 著名な外国人選手の獲得により、外国人の観戦客が増加。 水道光熱費に関し、契約先を検討することにより数千万円のコストダウンに成功。  <p>満員のスタジアム （2018年12月1日リーグ最終戦） 出所：筆者撮影</p>
<p>④地域にもたらす正負の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 今後、スタジアムをコンベンション等に活用することにより、神戸市内の消費を活性化する等の経済効果を目論む。 渋滞や路上駐車はあまりないものの、騒音による苦情は出ている。

3-5 沖縄アリーナ（建設中）

<p>(1)概要</p>	<p>沖縄市は、コザ運動公園（野球場・体育館）が、Bリーグ「琉球ゴールデンキングス」やプロ野球「広島東洋カープ」等プロチームに毎年利用される施設となり、中心市街地の拠点施設でもあることから、これらのノウハウを活かすことのできる地域の交流・観光誘客施設として多目的アリーナ整備への機運が高まってきた。</p> <p>沖縄県のリーディング産業でもある観光産業、特に滞在型観光の将来的な需要の喚起実現のため、新たな市のランドマークとして、自立型経済を構築するうえで重要な施策として多目的アリーナ建設に至った。</p>
<p>(2)基本情報</p>	<p>所在地：沖縄県沖縄市山内1丁目84番1 （沖縄市コザ運動公園内）</p> <p>設 立：2020年度供用開始予定</p> <p>収容人数：1万人規模</p> <p>主たるスポーツコンテンツ： 琉球ゴールデンキングス（B1）</p> <p>出所：沖縄市「（仮称）沖縄市多目的アリーナ施設等整備実施設計業務報告書」</p> 
<p>(3)事業スキーム図</p>	<pre> graph TD City[沖縄市] -- 設置 --> Arena[沖縄アリーナ] Users((利用者)) -- 利用 --> Arena Arena -- "利用の申請・利用料支払" --> Users Arena -- 管理運営 --> Manager[指定管理者 (沖縄アリーナ株)] Manager -- "利用の許可・利用料收受" --> Users Manager -- "指定管理者の指定・指定管理料" --> City City <--> 協定 Manager </pre> <p>出所：筆者作成</p>
<p>(4)4つの観点による分析</p>	
<p>①官民連携方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・琉球ゴールデンキングスの運営母体である沖縄バスケットボール株式会社の子会社となる沖縄アリーナ株式会社が指定管理者。令和元（2019）年10月1日から令和7（2025）年3月31日までの5年半の指定期間を予定。 ・指定管理者の選定あたり、市の指定管理者基本項目のほか、スポーツ興行・コンサート・MICE その他イベントの誘致、自主事業手法、地域活性化手法や交通渋滞対策について提案を評価。
<p>②顧客体験価値の向上の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「観せる」施設として、すり鉢上にする事で、最後尾の席からでもフロアが近く感じることができ、臨場感を得られる席配置を行うとともに、トイレの数を通常より増やすことで、顧客サービス向上に努めている。 ・「使いやすい」施設として、11tトラックがアリーナ内に直接乗り入れができ、搬入搬出がスムーズに行えるなど、興行者にとってスムーズな会場づくりが行える。また、照明・音響等を過度に設置せず、用途に応じて設備配置が可能なアリーナとしている。  <p>満員の現体育館 (2019年1月28日リーグ戦) 出所：筆者撮影</p>
<p>③収益拡大の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・条例により24時間365日利用可能。 ・琉球ゴールデンキングスのホームアリーナとして公式戦などを開催するとともに、コンサートやコンベンションなどの誘致を図る。 ・ネーミングライツやその他広告収入・自主事業収入等によって、適正な管理運営ができるよう環境整備を図る。
<p>④地域にもたらす正負の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本施設は「スポーツ及び文化の振興を図り、地域の活性化に寄与する」ことを目的として設置され、県内外からの誘客に努め、本市の滞在型観光の推進とともに、地域の活性化を図ることを目標としている。 ・交通渋滞緩和が課題としてあげられ、ソフト・ハードが連携した対応策が求められる。  <p>シャトルバスの案内看板 出所：筆者撮影</p>

3-6 アダストリア みと アリーナ (東町運動公園新体育館：2019年4月オープン)

<p>(1)概要</p>	<p>アダストリア みと アリーナの整備・所有は水戸市。同アリーナが設置された東町運動公園は、水戸市におけるスポーツコンベンションの拠点であり、同アリーナの整備により、機能面の充実を図るとともに、にぎわいの創出や中心市街地の活性化に資する大規模イベントやさまざまな展示会などの多目的利用が可能な施設として整備。</p>	
<p>(2)基本情報</p>	<p>所在地：水戸市緑町2丁目3 (水戸市東町公園内) 設 立：2019年4月開場 収容人数：約5,000人 主たるスポーツコンテンツ：茨城ロボッツ (B2)</p>	 <p>アダストリア みと アリーナ全景 出所：水戸市公式 HP</p>
<p>(3)事業スキーム図</p>	 <p>事業スキーム図</p> <p>水戸市 (1,050万円/年) と (株)アダストリア (10年間契約) の間で「管理許可を付与 指定管理料」と「協定」が行われます。また、(公財)水戸市スポーツ振興協会が「維持管理・運営の実施」を行い、アダストリア みと アリーナが運営されます。</p> <p>出所：筆者作成</p>	
<p>(4)4つの観点による分析</p>		
<p>①官民連携方法</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理運営は市のスポーツ施設の指定管理者である (公財)水戸市スポーツ振興協会を指定。同協会は、さまざまなスポーツ大会やスポーツ教室等を企画運営のほか、スポーツコンベンション機能の強化を目指し、「スポーツコンベンション MITO パートナースhip」の運営も担い、水戸観光協会と両輪で取り組みを進める体制が構築されている組織。 ・ネーミングライツスポンサーには、水戸市創業でアパレル事業を展開する(株)アダストリアを選定。 	
<p>②顧客体験価値の向上の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・屋内での多様な「するスポーツ」に加えて、トップアスリートのプレー観戦等の「みるスポーツ」を開催できる施設として整備。トップアスリートのプレーを、臨場感あふれ、快適に観戦できる観客席 (1階は可動席) と併せて、大型映像装置2基を配置。 	
<p>③収益拡大の方策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・茨城ロボッツの公式戦に加え、水戸市制施行130周年を記念した「青少年育成大相撲水戸場所」を開催。さらに、本年開催される「FIBA 女子アジアカップ2019」へ向けた女子日本代表チームの強化を目的に、女子ベルギー代表を迎え、「バスケットボール女子日本代表国際強化試合2019 三井不動産カップ」(水戸大会) 等を開催するなど、誘致活動を積極的に展開。 	
<p>④地域にもたらす正負の効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・同体育館は水戸市の4大プロジェクトの一つで、2019年の茨城国体に向けた整備事業と同時に「水戸ど真ん中再生プロジェクト」の第一弾プロジェクト。 ・同プロジェクトは“水戸のど真ん中を再生し、地方創生のモデルをつくるエンジンとして” <ol style="list-style-type: none"> 1. あらゆるチャンネルを用いて、民間と行政との協働体制を構築し、 2. ヒト・カネ・チエのプラットフォームとして複数のプロジェクトを同時多発的に実行し、 3. 発信力を強化し、世論を巻き込み、推進力を高めるものであり、この取り組みの一環として、Bリーグ「茨城ロボッツ」をコンテンツとし、本体育館の整備、さらに第三弾プロジェクトとして、まちなか・スポーツ・にぎわい広場「M-SPO」を開設。 	



M-SPO
出所：筆者撮影

4. まとめ

以上のように、6つのスタジアム・アリーナ事例から、分析における4つの観点ごとにまとめを行う。紙面の都合上、事例紹介で十分に書ききれなかった事項も併せて記載する。

そして最後に、これらのまとめを踏まえ、顧客体験価値や収益、地域にもたらす効果が、スタジアム・アリーナの整備・管理運営において、ホームチームの関わりが大きいほど大きくなるのか否かについて考察したい。

4-1 官民連携方法

我が国におけるスタジアム・アリーナ管理運営の最もオーソドックスな手法は、指定管理者制度や都市公園における管理許可制度の活用であり、本調査で抽出した事例も、これらの手法によるものである。官民連携事業という点、PFIやコンセッションなど、やや複雑で負担感のある手法を検討しなければならないと考える向きもあると思われるが、指定管理や管理許可などのオーソドックスな官民連携手法でも、官民間で良好な協力関係を築き、さまざまな施策を積極的に導入することによって十分に効果的な事業にできると考えられる。

例えば、パナソニックスタジアム吹田では、負担付寄附+指定管理者制度の手法により、地代の半減やtoto等の補助金の導入が可能となった。楽天生命パーク宮城、横浜スタジアム、ノエビアスタジアム神戸では、管理運営者であるホームチームが、管理運営のみならず、座席等の観戦環境の改良や、付帯施設の整備などの投資活動を積極的に行うことにより、顧客体験価値やスタジアム・アリーナ全体の収益を高めている。

また、こうしたスタジアム・アリーナへの投資や管理運営をホームチームが担うことにより、スタジ

ウム・アリーナの最大のコンテンツである「試合」や「選手」を十分に活かした、顧客体験価値や収益向上に直結した施策を、迅速かつ柔軟に行うことが可能となっているとみられる。

ただし、効果的な施策を展開するためには、ホームチームが一定程度の資金力（母体企業・スポンサー企業の存在等）とノウハウ、実行力のある人材を備えることが必要となる。また、ホームチームの施策を官側がどれだけ柔軟に受け入れられるか、といった前向きな姿勢や迅速で柔軟な対応も必要な条件となる。

4-2 顧客体験価値の向上の方策

試合観戦に加えて、選手との交流や、試合を肴に家族や友人との会話を楽しむこと等による観戦環境の充実は、各スタジアム・アリーナでみられた。特に、VIPエリアの増設やファミリーシートの導入など座席の多様化は、各スタジアム・アリーナに共通した施策であった（写真1）。

また、野球やバスケットは攻守の交代が明確であり、かつ、ゲームの区切りがサッカーよりも多いためか、サッカースタジアムにおいては、「試合そのものを楽しむ」という傾向が強いのに対して、ベー



写真1 楽天生命パーク宮城 多様な座席



写真2 水戸市民体育館 地元高校生によるパフォーマンス



写真3 沖縄市体育館 照明等による多彩な演出



写真4 横浜スタジアム オリジナルビール

スポーツスタジアムやアリーナにおいては、「試合をツールとして、ライブ感やコミュニケーションを楽しむ」観客が多いように感じられた。野球観戦をしながら会話や食事を楽しんだり、バスケ観戦をしながら音楽やチアガールのダンス、プロジェクションマッピング等のエキシビションなどを楽しんだりする姿が多くみられ、サッカースタジアムよりも多種多様なサービスが提供されている印象を受けた(写真2～4)。

一方、近年、スタジアム・アリーナにおけるITやデジタル技術の導入が謳われているが、顧客体験価値の向上という点では、プロジェクションマッピ

ング以外には、目立った施策はみられなかった。その理由としては、投資に見合う収益向上が実現しにくいと考えられる。プロジェクションマッピングも制作や投影には莫大な費用がかかるため、ハコの大きなスタジアムでは継続導入は難しいという管理者の声も聞かれた。ITやデジタル技術は当面、チケット販売や施設内外の混雑情報の提供、飲食サービスの効率化(事前予約等)、チームの戦術強化等、スタジアム・アリーナでのサービスやコンテンツ強化のためのインフラとしての役割を担うことが主となるのかもしれない(写真5)。



写真5 ノエビアスタジアム神戸 スタジアム場外の楽天チケットQR発券機ブース

4-3 収益拡大の方策（売上向上、費用削減）

売上向上においては、観客や運営サイドの利便性など、運営面を最大限に考慮した、魅力的な施設設計が重要であると考えられる。ただし、当初さほど魅力的でない既設のスタジアム・アリーナであっても、資金力や能力のあるホームチームが、指定管理や管理許可の手法のもとで収入を向上させる投資（座席の改修、付帯施設の設置等）を実施することは可能である。

しかしながら、投資効果を得るためには最低10年の運営期間が必要とされることから、官側は民活導入期間の設定について留意する必要がある。指定管理者制度は、5年程度のサイクルで指定管理者を再選定し、更新し続ける場合が多いが、これでは投資効果が伴わず、施設の陳腐化は必至である。

他方で、費用削減においては、スタジアム・アリーナは莫大な光熱水費がかかるため、電気やガスの自由化も踏まえた光熱水費の見直し・検討が重要となる。

また、欧米では以前から導入されている、顧客ニーズに応じたチケット価格設定（ダイナミックプライシング）や、キャッシュレス施策による販売業務の効率化も、我が国でようやく導入され始めており、新たな技術の導入による売上向上・費用削減も始まりつつある。

4-4 スタジアム・アリーナが地域にもたらす正負の効果

(1) 経済的効果

我が国のスタジアム・アリーナは、まちなかではなく都市公園内に立地するものが多いため、地域における消費等の経済的効果が限定的な場合も多い。また、本調査において地方都市では、観客が立ち寄れるような商業施設等の集積もみられないため、経済的効果がない場合も多い。

また、試合日数や集客数という観点で考慮すると、ベースボールスタジアムの場合、プロ野球の年間ホームゲームが70試合以上あり、平均観客動員数も数万人単位であるため、地域にもたらす経済的効果は高い傾向にある。一方、サッカースタジアムの場合、J1リーグ等のホームゲームは20試合程度であり、平均観客動員数も2万人弱であるため、ベースボールスタジアムと比べ、経済的効果は限定的となる。

Bリーグのホームとなるアリーナの場合、B1リーグのホームゲームが年間30試合程度であり、平均観客動員数も3千人程度であることから、経済的効果は限定的となる。ただし、アリーナの場合は、室内であり（屋根付き）、天然芝の養生等の問題もないため、立地次第ではコンサート・イベントの需要がある。スポーツコンテンツ以外の活動をどれだけ導入できるかにより、アリーナの収益や周辺への経済的効果も変化する。そのため、観客動員が好調なチームに関しては、新たに1万人規模のアリーナを自社で整備する動きもみられる。（例：川崎プレイサンダース、千葉ジェッツふなばし 等）

(2) 社会的効果

社会的効果については、スタジアム・アリーナではなく、ホームチームに起因するものが多いと考えられる。経済的効果があまり認知されていない場合においても、ホームチームのブランド力や強さ、地域貢献の度合いなどにより、ホームチームによる社会的効果が強く感じられている地域がある（ホームタウンの知名度の向上、子どもたちへの教育効果、市民へのエンタテインメントや生きがいの提供、地域愛の向上など）。特に、リーグ創設以来、一貫して地域貢献を謳い、ホームタウン活動を行ってきたJリーグクラブの社会的効果は大きいものと考えられる。本調査においても、ガンバ大阪について類似

の評価がみられた。

一方、Bリーグは、クラブの運営規模や試合会場の規模がコンパクトな傾向があり、小規模地方都市でも存在することが可能であり、社会的効果をもたらす可能性がある。人口約14万人の沖縄市をホームとする琉球ゴールデンキングスはその好事例である。

(3) 負の効果

スタジアム・アリーナの負の効果として代表的なものが、渋滞・騒音であろう。渋滞はスタジアム・アリーナでの滞在時間を長くすることにより緩和されるとみられ、ショッピングモールや広大な飲食施設等を併設した複合的施設であれば、一定程度緩和することが可能と思われるが、我が国の場合、複合的施設はまだ非常に少ない。パナソニックスタジアム吹田においては、試合後のプロジェクションマッピングの実施などの工夫を施していたが、スタジアム単体で実施できる施策には限界があるであろう。

また、騒音対策は立地、建物の防音機能、運営上の対策（開催時間や鳴り物抑制の配慮、コンサートの抑制等）などさまざまな方法がある。我が国では騒音の問題こそが、スタジアム・アリーナのまちなか立地が避けられてきた一因になっているとみられる。

4-5 ホームチームが整備・管理・運営に関わる効果

事例として取り上げた横浜スタジアムや楽天生命パークは、球団（あるいは球団グループ）によるスタジアムの改修・管理運営により、年々入場者数を増加させ、収益性や地域にもたらす経済的効果を確実に高めてきている。本調査では取り上げていないが、管理運営が他の民間事業者からホームチームに変更された茨城県立カシマスタジアムや舞洲アリーナの事例においても、変更前に比べ、収益性が大き

く高まったことが定量的に証明されている（詳細は、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」P158及びP163参照）。パナソニックスタジアム吹田においては、収容人数の規模が2万人程度から4万人に増えたため、収容率は落ちているものの、観客動員数は大きく増加している。

これらの事例では、いずれもホームチームが「試合」や「選手」といった資産のより効果的な活用へ向けて、客席の改修や付帯施設の整備、効果的なイベントや企画の実施など、ハード・ソフトのさまざまな局面において、迅速かつ柔軟な施策を行った効果が大きかったと思われる。これらはいずれもホームチームならではの施策であろう。

ただし、前述のように、これらはスタジアム・アリーナへの効果的な投資や管理運営が十分にできる資金や人材、ノウハウを持つホームチームに限られており、当然ながら全てのホームチームが効果的な整備・管理運営を実施できるものではない。

また、アリーナにおいては、その立地等によってはコンサート・イベントによる活用も多いことから、スポーツチームのみによる運営が適切か否かという議論もあるだろう。

放映権料の低さ等から、我が国のプロスポーツチームの資金力や収益力は、欧米に比べまだまだ低い状態にある。そのためホームチームが整備・運営のリスクを全面的に負ったスタジアム・アリーナの実現は、現時点では極めて限定的と考えられる。

しかしながら、ホームチームが地域にもたらす経済的・社会的効果は我が国においても徐々に地域に認識され始めている。今後、魅力的なスタジアム・アリーナが誕生していくか否かは、ホームチームが地域にもたらす効果を官側がどのように捉え、官民がどのように役割やリスクを分担し、連携していくのかにかかっているといえるだろう。