

欧州におけるサッカースタジアムの 事業構造調査



2008年7月

社団法人日本プロサッカーリーグ

はじめに

Jリーグクラブが本拠地とするホームスタジアムは、ほとんどが公共施設で、施設運営において毎年少なからぬ公的補助金を必要としている。また施設にとって主要な使用者であるJリーグクラブは、設備や備品の質、運用の自由度、交通アクセスの等の面で、不満を感じていることが多い。

これに対し海外には、スポーツ施設の機能を複合化し、スポーツイベント以外の稼働率を高め、利益を上げる例がある。このような施設は稼働率に見合った、交通至便な立地に設置され、スポーツ観戦時の快適性も大いに向上している。一つのスタジアムの水準が向上すると、ライバル関係にあるスポーツクラブのスタジアムも対抗して水準を高める。このような連鎖の結果、とくに欧米では近年、新しいスポーツ施設の建設および改修が盛んで、かつその質が急速に高まりつつある。

日本ではプロスポーツのイベントを開催する施設について、「施設運営による収益は期待できないものの、社会的に一定の意義はある。従って公共事業として整備するが、できるだけ投資額を抑えて、必要最低限の機能を設備すればいい」と見なすのが一般的だろう。この考え方を、「スポーツ施設は工夫すれば、スポーツイベント以外でも収益を上げられる。収益を上げるための事業プランがあれば、民間投資を期待できる。好立地で高機能な施設を実現することで、初期の建設費用が高くついても、毎年の管理事業の利益から十分に回収できる」と転換することが望まれる。欧米などスポーツ先進国はすでに後者の考えに立って、スポーツ施設への投資を加速している。日本も同じ考えに立たないと、競技力向上およびスポーツ文化振興の両面において、ますます後れを取ることにになりかねない。

Jリーグは国内外のすぐれたスポーツ施設について、事業構造に注目しながら紹介することで、我が国のスポーツ施設整備に対して、一定の貢献を果たしたいと考えている。そのため早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB)と共に事例調査に取り組み、最初の成果として2007年9月、『ソウルワールドカップ競技場 調査報告書』を発表した。本書は、これに続く第二回の報告となる。

本書は欧州のわずか4カ国6施設の事例報告にとどまるので、日本のスポーツ施設への適用を企図する際には、日本の法令および社会背景に見合ったアレンジが必要となるだろう。また各施設の所有者、管理者、および使用者を、バランスよく調査できているとは言い難い。

このような課題を残す本書であるが、行政、企業、Jリーグクラブなど、関係者の皆さまにひろく、将来の施設整備を企画する際の参考していただければ幸いである。

2008年7月

社団法人日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)

目次（報告書全体の構成）

◇ 報告書

タイトル	頁数
調査報告	14 頁
ケース・スタディ 1 クラブが建設、所有し、管理する MSV アレナ(ドイツ、デュイスブルク)	15 頁
ケース・スタディ 2 市の都市開発と連動。クラブが所有し、管理する リーボック・スタジアム(イングランド、ボルトン)	16 頁
ケース・スタディ 3 都市開発と連動。PPP で建設し、管理は第三セクター アムステルダム・アレナ(オランダ)	14 頁
ケース・スタディ 4 都市開発と共に市が主導。市が所有し、管理は第三セクター リコー・アリーナ(イングランド、コベントリー)	19 頁
ケース・スタディ 5 クラブが所有し、管理する フィリップス・シュタディオン(オランダ、アイントホーフェン)	11 頁
ケース・スタディ 6 ビッグ・イベントを機に、100%公的資金で建設。イベント後の活用に工夫あり ヒポ・グループ・アレナ(オーストリア、クラーゲンフルト)	7 頁
アラップ・スポーツ	10 頁
Arena-Union	3 頁
フェライン(Verein)とは	9 頁

◇ 報告映像

DVD「欧州のサッカースタジアム 2008」

調査報告

1 調査の概要

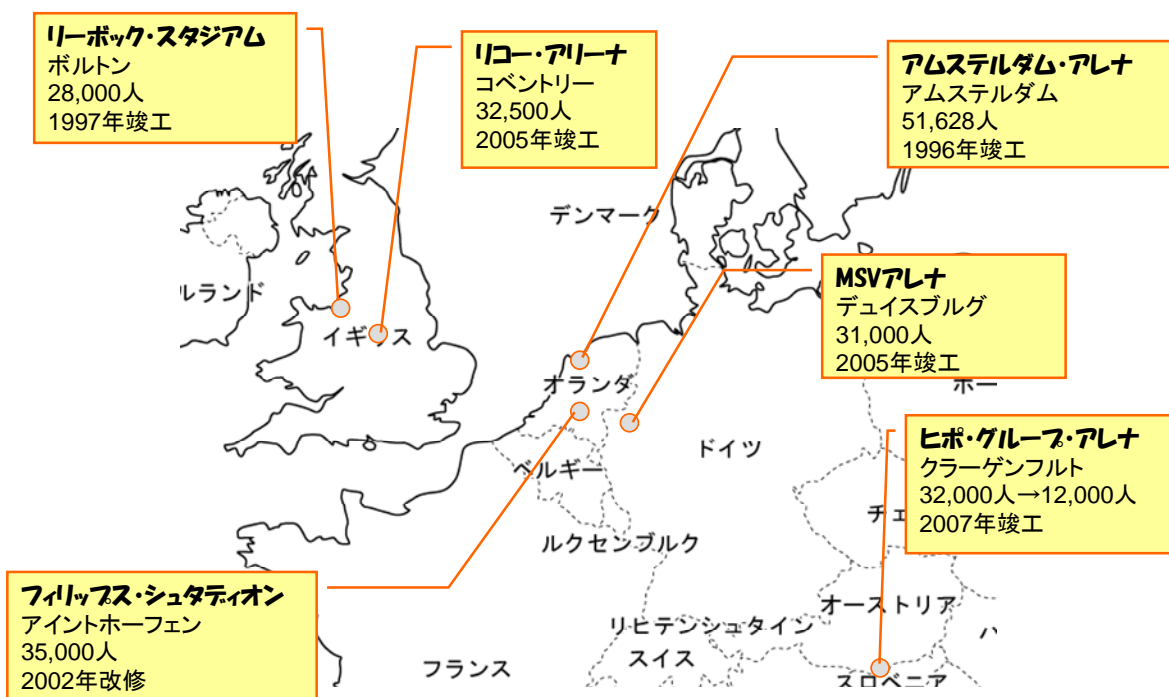
◇ 調査日 2008年2月22日～3月5日

◇ 調査団メンバー(所属は、調査時点)

傍士 銑太	Jリーグ理事 日本政策投資銀行地域振興部 審議役
藤村 昇司	Jリーグ リーグマネジメントグループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB) 研究員 早稲田大学スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員 株式会社プライム建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員 江戸川大学社会学部経営社会学科スポーツビジネスコース准教授
蔵本 匡史	RISB 研究補佐員
山本 敏生	(株)文化工房

◇ 訪問先

4カ国、13都市、14施設を訪問し、そのうち6施設を詳細な調査対象とした。6つの施設は近年新設または改修されたもので、事業の多角化を志向している事例を選んだ。また日本で参考になりやすいと思われる、収容人数2～3万人規模を中心とした。スタジアムの建設、管理には、文化的、社会的背景が大きく影響することから、できるだけ多くの国から事例を集めるよう心がけた。



調査報告(ハイライト)

2 6 施設の概況

建設に至る経緯	建設費(*a) (*b)	土地	施設所有	運営
MSV アレナ 新設 (ドイツ、デュイスブルク) 31,000 人				
・ クラブ主導 ・ リーグ基準	72.6 億円 [@234 万円] 民 16%、公 16%、借 68%	市有地	クラブ 関連 会社	クラブ 売上 67 億円、サッカー関 連が 99%
リーボック・スタジアム 新設 (イングランド、ボルトン) 28,000 人				
・ 市とクラブが主導 ・ 市の再開発計画	103 億円 [@368 万円] 民 30%、公 18%、借 51%	市有地	クラブ 関連 会社	クラブ 売上 105~113 億円で、ホ テル売上 17~18 億円
アムステルダム・アレナ 新設 (オランダ) 51,628 人				
・ 市の再開発計画 ・ UEFA 基準	204 億円 [@395 万円] 民 44%、公 30%、借 26%	市有地	SPC 市 48%、クラ ブ 13%	SPC の関連社 売上 50 億円(サッカーが 65%)、利益 3 億円。7 期連 続黒字
リコー・アリーナ 新設 (イングランド、コベントリー) 32,500 人				
・ 市が主導。民間協力 ・ 市の再開発計画 ・ リーグ基準	248.1 億円 [@763 万円] 民 61%、公 21%(*c)、借 19%	市有地	市	3 セク(市 50%) 売上 14 億円(サッカーが 21%)
フィリップス・シュタディオン 改修 (オランダ、アイントホーフェン) 35,000 人				
・ クラブ主導 ・ 随時大規模改修	274.2 億円 [@783 万円] クラブ 100%	クラブ	クラブ	クラブ 売上 101~141 億円で、ス タジアム関連 22 億円
ヒポ・グループ・アレナ 新設 (オーストリア、クラーゲンフルト) 32,000 人→12,000 人				
・ 市が主導 ・ ユーロ 2008 の招致	107.3 億円 [@335 万円] 公 100%	市有地	市の 100% 子会社①	市の 100%子会社②

(*a) 「民」は、クラブを含む民間セクターによる費用負担。「公」は、市、州、国などの公共セクターによる費用負担。「借」は銀行など、金融機関からの借入。

(*b) [@ 円]は、座席単価を表す。計算式は、(建設費)÷(収容人数)。

(*c) リコー・アリーナの建設資金調達における市の負担分のうち、民間からの調達を前提とした部分は、「民」または「借」として集計した。

3 100%公共事業、ヒポ・グループ・アレナ

6つの視察先のうち唯一、ヒポ・グループ・アレナは、100%公共事業として建設、管理されている。彼らは、「スポーツ施設運営は必ず赤字になるので、公的支援が必要」と言う。また、「スポーツは州や市の文化として、学校と同じように重要なので、公的支援は当然」と考えている。

オーストリアのサッカーリーグは平均観客数が 8,022 人であり、イングランド(34,363 人)やドイツ(37,644 人)に比べると、小さな事業規模にとどまっている¹。また国際レベルで強豪と見なされる有名クラブもない。プロスポーツの収益力と成熟度はスタジアムの整備に影響を与えるため、オーストラリアでは公的資金の全額投入が当然とされている。

¹ 2006/07 シーズンの 1 試合平均観客数

このような環境で、ヒポ・グループ・アレナの建設が実現したのは、UEFA EURO 2008™ (以下、ユーロ 2008) という、FIFA ワールドカップ™にも匹敵する巨大イベントの開催地に選ばれたため。すなわちイベントのために、公費で巨大施設を建設した事例である。

ユーロ 2008(6月7日～29日)終了後、観客席を 32,000 人収容から 12,000 人収容へと、半分以下に縮小する。これにより、年間の維持費用が 3 分の 1 程度まで縮減できる。また天然芝ピッチを人工芝に張り替えることで、ピッチを使ったイベントの稼働率を高める予定だ。建設費 107.3 億円の中には、これらユーロ 2008 後の改修費用 11.3 億円が含まれている。

図 1：ヒポ・グループ・アレナ



4 100%クラブ負担で改修、管理される、フィリップス・シュタディオン

ヒポ・グループ・アレナと対照的に、フィリップス・シュタディオンは、土地も建物も、100%クラブの所有物だ。ここ 20 年間に 274 億円をかけて改修を重ねているが、その費用もクラブが負担している。

フィリップス・シュタディオンとその土地は 1980 年代まで、世界的な総合エレクトロニクス・メーカー、フィリップス社の所有物だった。同社傘下で発展を重ねていたプロサッカークラブ、PSV アイントホーフェンが同社から独立した際、スタジアムと土地もクラブが所有することになった。

PSV アイントホーフェンは、オランダを代表する有力クラブで、欧州の強豪クラブしか参加できない UEFA チャンピオンズリーグの常連でもある。チャンピオンズリーグへの出場はクラブに数 10 億円単位の収益をもたらす。そのお陰もあってクラブは、スタジアムと土地という固定資産を所有しながら、黒字基調の経営を実現している。

図 2：フィリップス・シュタディオン



5 公民共同によるスタジアム建設

残り 4 つの事例、MSV アレナ、リーボック・スタジアム、アムステルダム・アレナおよびリコー・アリーナでは、公民共同でスタジアムが建設されている。この 4 施設の建設費における公的補助金の割合は 16～30%程度²にとどまる。補助の主体は市だが、州、国、EUなどの補助制度も最大限活用されている。

ここでスタジアム建設における公共の役割は、上記の数字以上に大きいことを、三つの点から指摘しておきたい。

第一に、市や州が直接投資と別に、民間の資金調達を支援している事例がある。MSV アレナ建設ではクラブが銀行から 48.4 億円(30 百万ユーロ)を借り入れているが、実にその 80%を州が債務保証している。リコー・アリーナでも、市が 49.9 億円

² 12～71 億円

(24.1 百万ポンド)で購入した土地を、134.4 億円(60.9 百万ポンド)で民間に転売することで、建設資金調達に大きく貢献した(集計上、実質的な資金負担元である民間資金として計算している。)

第二に、都市開発事業の一部としてスタジアムが建設された場合、自治体からの投資は、スタジアムよりも、都市開発により多く振り向けられる。リーボック・スタジアム、アムステルダム・アレナ、リコー・アリーナが、この例に相当する。いずれも、スタジアム建設と都市開発が相互作用を及ぼすことで事業全体が成立する、一体性の強いプランニングがなされている。

第三に、土地の確保と提供において、市が大きな貢献をしている。

スタジアム建設に必要な、広大で好立地な用地は、公共セクターからの提供が不可欠であろう。またスタジアムを中心とする施設では、用地取得費までを含む事業スキームが成立しがたいものと思われる。

今回調査した多くの事例で、市は施設管理者に対し、市有地を実質無償で貸与している。

図 3：リーボック・スタジアム



6 民間資金と借入金

公民共同の 4 事例で、建設費における民間資金の割合は 16~61%³を占める。

民間からの資金は、スタジアム建設のため設立される会社への出資金として調達す

³ 12~150 億円

る例が多い。アムステルダム・アレナでは、こういった出資と、クラブの年間シート購入権をセットにして、資金を募った。アヤックスという人気クラブの存在を活用した、ユニークな手法だ。これらの出資者は、株価上昇によるキャピタルゲインを期待するよりも、地域の文化へ貢献する意識が強いものと思われる。

公的補助金、民間資金に並んで、資金調達の柱になっているのが、金融機関からの借入金で、各事例の建設費の 19~68%⁴を占める。借入金は 15~20 年の長期ローンで、施設管理事業者にとって、毎年の収益の中から返済していくべきものとなる。逆の言い方をすれば、施設管理事業は、15~20 年間にわたって、この返済負荷に耐えるビジネスとして設計されている。

では各事例の施設管理業者は、どのようにして収益をあげようとしているのだろうか。

図 4：アムステルダム・アレナ
(手前は併設されたショッピングセンター)



7 管理事業のスキーム

MSV アレナ、フィリップス・シュタディオン、およびリーボック・スタジアムは、プロサッカークラブまたはその関連会社が施設管理業者となっている。すなわち 100%民間事業で、業績はクラブの決算に、

⁴ 41~56 億円

反映される。

残りの3施設では、クラブは一テナントに徹している。リコー・アリーナは、公民折半出資で管理会社を設立した。はじめはクラブが出資していたが、いまは地元の基金が買い取っている。アムステルダム・アレナは、施設建設のための特別目的会社の傘下に、公民共同の組織を設置して管理にあっている。ヒポ・グループ・アレナは、市の100%子会社が、管理事業者となっている。

いずれの事例においても、スタジアム建設者、所有者、管理者、主たる使用者の関係は、複雑に入り組んでいる。それは、借入金返済、減価償却、固定資産税、および大規模修繕用の積立といった、施設所有に関わる固定的な費用を、最大限縮減するための複雑さと思われる。これらの構造を明らかにするためには、背景にある各国の税制および法人制度を十分に理解する必要があり、今回調査で十分対応できたとは言い難い。

しかしながら各事例のケース・スタディに、できる限りの読み解きと詳細なデータを掲載しているので、ぜひご覧いただきたい。

図 5 : MSV アレナ



8 多機能化と柔軟性

6つの施設の管理運営事業に共通しているのは、多機能化、多角化である。

アムステルダム・アレナは、自らをサッカースタジアムでなく、多機能巨大アリーナ(Multi-function Mega Arena)と位置づけている。公共100%で管理するヒポ・グループ・アレナでも、同じキーワード、多機能性(multi-function)が使われていた。年間20~30程度の試合数しかないサッカースタジアムでは、施設の収益性を高めるために、サッカー以外の機能を充実させる必要があるのだろう。

リコー・アリーナは管理事業で最も重要な要素を、柔軟性(flexibility)と表現していた。すなわち施設の様々なスペースを、用途に応じて、できるだけ多様かつスピーディに使い分けることを、重視している。彼らがお手本にしていたのは、アメリカのプロサッカーMLS(Major League Soccer)のトヨタ・アリーナで、ピッチを使ってコンサートを開催した翌日でも、プロサッカーの試合を開催できるほどの柔軟性があるという。

9 収益事業の多角化

9.1 充実したホスピタリティ・スペースを、試合日以外にも活用する

欧州のサッカースタジアムに共通しているのは、プロサッカー試合でVIP客を迎える設備の充実ぶりである。スタンドの2階または3階のほぼ全フロアにわたって広大なバンケット・スペースを展開し、試合日にはあたかも、ホテルの大宴会場におけるパーティのような、活気に満ちた雰囲気になる。また10~15人向けの個室を、年

間契約で企業に販売している。

30～50 人程度を収容するラウンジもあり、招待客を着席のコース料理でもてなす。ハーフタイムや試合終了後にも、デザートやドリンクのサービスがある。選手やコーチが訪れ、招待客に挨拶する。

このような各種ホスピタリティ施設を利用する権利を、企業や富裕層が購入し、社交、商談、顧客サービスとして、活用している。ホスピタリティ収入は、クラブまたは管理者の収益に大きく貢献している。

図 6：チェアマンズ・スイート
(リーボック・スタジアム)



日本で、サッカー試合やサッカースタジアムをこのように利用する例は、まだ多くない。しかし東京ドーム、阪神甲子園球場、ヤフードーム、クリネックススタジアム宮城などには、欧米流のスポーツ社交ビジネスの萌芽が感じられる。また大相撲の柵席のように、食事とおみやげ付きでゆったり観戦する伝統もある。サッカーにおける事業化も、十分検討に値するだろう。

スポーツイベント時に顧客をもてなす設備と飲食提供能力は、それ以外の日にも会議、パーティ、展示会等の設備として、十分に活用しうる。本調査の 6 事例すべてが、このようなスタジアム利用を前提に建設されていた。

日本でも、スポーツ施設の一部を会議室

として貸し出す例はあるが、リノリウムの床のうえに、折りたたみの椅子と机を並べた、実用一点張りの部屋がほとんどだろう。欧州式は、クラブカラーの絨毯を敷き詰めた部屋に「ビジネスクラス」の調度品をあつらえ、本格的な飲食サービスを付加するので、ホテルの会議室を借りるイメージに近い。

図 7：ビジネスクラスの会議室
(リーボック・スタジアム)



図 8：レストラン
(リーボック・スタジアム)



9.2 コンサート、イベント

大規模コンサートが、スタジアムの大きな収入源になるのは、欧州でも日本でも、同様であろう。その際に問題になるのは、ピッチにコンサート客を入れる場合の、天然芝の保護である。

多くのスタジアムは、サッカー試合に影響がないよう、6～7月のシーズンオフに限定して、コンサートを開催している。但しアムステルダム・アレナは、芝生を 4～5 回、シーズン中に張り替えることを前提に、

コンサートの頻度を上げている。ヒポ・グループ・アリーナはユーロ 2008 後、人工芝ピッチを導入するが、トップリーグのサッカー試合で人工芝ピッチを認めている国は、まだ少ない。

スタジアムの稼働率をあげるためには、中小規模のコンサートやイベントの開催も必要だ。大きな部屋を持つスタジアムでは、そこで屋内コンサートを実施している。アムステルダム・アリーナは、スタジアムの様々な設備を活用することで、イベントの規模に最適な演出を可能にしている。ゴール裏スタンドとゴールラインまでの空間にも、間仕切りや、せり上がりなどの工夫が施されている。

9.3 ホテルを併設

イングランドの 2 施設、リーボック・スタジアムとリコー・アリーナは、スタジアムの一部を利用してホテルを営業している。VIP 接遇用の諸室、設備が、そのままホテルのケータリング設備になるという発想だ。試合日以外に大規模な研修会やカンファレンスを開く場合、宿泊施設とセットで販売できることがメリットになる。一部の客室は、ピッチに面していることが売りで、このような部屋は試合日にはビジネスボックスとして、販売される。

イングランドでは別に訪問したシェフィールドのブラモールレーンでも、スタジアム敷地の一部にホテルを建設している最中だった。ドイツのいくつかのスタジアムもまた、将来の事業拡張として、ホテルの併設を検討している。

図 9:ホテルのロビー
(リーボック・スタジアム)

なおリコー・アリーナのコベントリー・シティ FC と、ブラモールレーンのシェフィールド・ユナイテッドは、いずれも 2 部リーグに所属している。

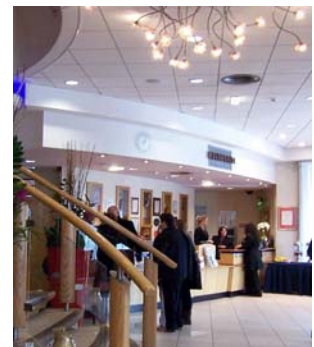


図 10:ピッチが見える客室
(リコー・アリーナ)



9.4 ネーミングライツ

ネーミングライツは、施設全体のライツはもちろんのこと、スタンド毎のライツや、ラウンジなど設備毎のライツなど、様々な工夫して多くのスポンサーに販売している。

MSV アレナは、4 つのスタンドと、4 つのコーナーを分割して、8 社のスポンサーを獲得している。さらにラウンジのライツを、別の企業に販売している。スタジアム全体のライツは、施設のイメージにとって重要なので、むしろ慎重に選定しているという。

公的セクターが管理するヒポ・グループ・アリーナでは、ネーミングライツ権をクラブに譲渡していた。スタジアム名称をメディアに露出せしめ、一定の広告効果を得

るために、プロサッカークラブの貢献が大きいためだろう。

9.5 交通アクセスの整備が、事業化の前提

今回視察した6施設のうち、管理事業の内容が最も多様化していたのは、リコー・アリーナだった。この施設は、サッカースタジアムの外側に、半円形の大展示場を接続して、収益事業を多角化している。その結果、管理事業者の収入に占めるサッカー割合は、21%に抑えられている。また展示場の地下には本格的なカジノが入居しており、そのテナント料収入が管理会社の経営を助けているとの分析もある。

図 11: リコー・アリーナ



貸し事務所、レストラン、ファンショップは、スタジアムにおいて常時稼働する収入源となっている。一流企業の事務所や、格式高いレストランが、堂々とスタジアムに入居している。

このような事業が実現しているのは、スタジアムが、交通至便な立地を確保しているからだ。イングランドではスタジアムが、中心市街地から郊外に移転する傾向が顕著だが、道路、公共交通機関および駐車場を十分整備して、利用者の便宜を図っている。リコー・アリーナのパーク&ライド施策には、ロンドン市も注目しているという。

10 サッカーの社会的地位

今回いくつかの訪問先で、「サッカーは社会において、特別な存在として認められている」という説明を受けた。ここから、二つの意味を読み取ることができる。

一つはサッカーの社会的存在感の大きさだ。地域のサッカークラブが、市民の誇りであり、市民に愛される存在であるからこそ、再開発される郊外の荒れ地に、ポジティブな印象を与えることができる。施設がどんなに多機能化しても、その中心にサッカーが据えられる。すべての座席が屋根で覆われた、サッカー専用スタジアムが、当然のように整備されていく。スタジアム建設事業における公民共同が増えたとはいえ、公的補助は依然として重要だ。そしてサッカーの「特別さ」が、手厚い補助を可能にしている。

もう一つは、サッカー産業の成長と拡大が、大きな設備投資を可能にしていること。たとえばスタジアム建設資金として、25年ローンで50億円を融資した銀行は、サッカークラブが毎年の利益の中から返済しないと判断しているのだ。Jリーグのなかで、それだけの利益を見込めるクラブは、ごく僅かだろう。

但し調査事案のいくつかは、このサッカーの特別さと好況ぶりをあてにしたビジネスモデルになっており、そこに若干の脆弱性を感じた。高度に複合化され、施設の質に定評ある事例でも、管理業者の業績は、サッカーチームの成績に大きく影響されるという。従って、たとえば2部からの降格危機にあるクラブを抱えたリコー・アリーナが、今後も健全に経営されうるかどうか、なお観察する必要があるだろう。

11 公共投資の効果を明示

サッカー専用スタジアム、およびそれを中核とする都市開発事業への公的資金拠出は、何をもって評価されるのか。一つの答えは「サッカーは特別と認められている」だろう。

これに加えて、今回、英国の訪問先で強調されたのは、新規雇用の創出であった。

「福祉から労働へ」と標榜する英国政府の政策が、地方行政の現場にまで浸透しているものと思われる。

リコー・アリーナでは、コベントリー市の担当者が、開発事業に関する詳細な資料を用意してくれた。それは市当局が一般向けに公表したもので、投資と成果が数字と共に、具体的に列挙されていた。資金調達のプロセス、協力した民間企業についても、克明に説明されていた。

わかりやすい情報開示は、納税者の納得感を高める効果を持つと思われる。

12 スタジアムを、収益施設に

日本のサッカー施設を、欧州水準にまで高めるため、施設をコストセンターからプロフィットセンターに大転換させることが必要だ。それが本格的に実現するためには、サッカーの社会的価値向上と、産業としてのいっそう発展が待たれるだろう。

しかし手をこまねいているわけにはいかない。日本の施設改善が遅れば、それだけ競技力および社会的文化的価値創出において、欧州との差が開いていく。欧州の事例を参考にしながら、日本の法令、社会情勢にあった、独自の方法を工夫する余地もあるはずだ。

たとえばこれまでスタジアム建設に関

わってこなかった業種、人材の参加を促すことも考えられる。欧州でもサッカークラブ、サッカーピープルだけでは、複合化した施設運営をまかなえなくなっていた。経営コンサルタント、ホテルチェーン、ケータリング会社、イベント会社などと、ある時は合弁し、ある時は人材を招聘しながら、新しいビジネスに取り組んでいる。

13 草の根の、社会スポーツ施設

今回調査は、プロサッカークラブが本拠地とする巨大スタジアムを中心に訪問したもののだが、その旅程のそこそこで、草の根のスポーツ施設を多く見かけた。ドイツでは都市の外縁にいくつものグラウンドがあって、それぞれに草の根スポーツクラブが活動していた。オランダでは、宿泊ホテルの隣が広大な社会スポーツ施設で、大勢の少年少女が真冬の照明灯のもと、サッカーやホッケーを楽しんでいた。英国プレストンの町で、10面ものピッチを擁する巨大な公園を見て、現地のガイドに案内を請うたが「ごく一般的な、名もない公園である」で終わってしまった。英国ではその程度の施設は、説明するまでもないのだ。

その英国はいまフットボール基金という制度を運用している。これは政府とサッカー協会とプレミアリーグ(プロリーグ)が資金を出し合って、草の根のスポーツ施設の整備と、プロサッカークラブによる社会貢献活動に投資するもの。その投資額は、毎年 93.3 億円(45 百万ポンド)にのぼる。現地の雑誌記事によるとこの事業は、「英国政府は草の根スポーツ施設に投資する政策を持っていない。このままではドイツやフランスに、大きく後れを取ってしまう」として開始されたのだという。

Jリーグ百年構想

あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設を作ること。

サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。

「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること。

Jリーグ百年構想で掲げる理想を実現するためにも、トップから草の根まで、我が国のスポーツ施設が質量共に充実することが不可欠だ。

私たちは今後も、スポーツ施設の事業構造に関する研究を深めることで、日本におけるスポーツ文化の発展に貢献したいと考えている。

以上

(文責：藤村 昇司)

資料編

1 調査日程

訪問日	国	都市	主目的	
2/22(金)	ドイツ	ボーフム	試合観戦	VfL ボーフム 1848 2-1(1-0)ハノーファー96
2/23(土)		ドルトムント	試合観戦	ボルシア・ドルトムント 1-0(0-0)ハンザ・ロシュトック
2/24(日)		アーヘン	試合観戦	アレマニア・アーヘン 2-3(1-2) ベーレン・ビーヌバーデン
2/25(月)		デュイスブルク	ヒアリング 施設視察	MSV アレナ ベーダウ・シュポルトパーク
2/26(火)	オランダ	アイントホーフェン	ヒアリング	フィリップス・シュタディオン
2/27(水)		アムステルダム	ヒアリング	アムステルダム・アレナ
2/28(木)	オーストリア	クラーゲンフルト	施設視察	EC KAC(アイスホッケー)
			ヒアリング	ヒポ・グループ・アレナ
2/29(金)	イギリス	ロンドン	ヒアリング	アラップ・スポーツ社
3/1(土)		シェフィールド	施設視察	シェフィールドFC
			試合観戦	シェフィールド・ユナイテッド 0-2(0-1) チャールトン
3/2(日)		マンチェスター	施設視察	オールド・トラフォード
		ボルトン	試合観戦	ボルトン・ワンダラーズ 1-3(0-1) リバプール
3/3(月)			ヒアリング	リーボック・スタジアム
3/4(火)		プレストン	施設視察	プレストン・ノース・エンド
			ヒアリング	リコー・アリーナ
3/5(水)			コベントリー	試合観戦

2 面談相手(訪問施設ごとに取りまとめた)

所属(組織名)	役職		氏名
MSV-ARENA			
MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA	Geschäftsführer	Mr	Björn Bremer
Hellmich	Dipl.-Kaufmann	Mr	Marc Hellmich
Philips Stadion			
PSV NV	General Secretary / Chairman Youth Committee	Mr	Ron Verkerk
	Manager Security & Operations	Mr	Frank Wijnveld
	Commercial Director	Mr	Marcel Frans Van den Bunder
Amsterdam ArenA			
Amsterdam Arena Advisory	General Manager	Mr	Sander van Stiphout
Stadthalle			
EC-KAC	Sponsoring / Marketing	Mr	Erich Pöcheim
HYPO GROUP ARENA			
Raumkunst	Architect	Mr	Harald Fux
Albert Wimmer ZT GmbH	DIPL. ING.	Mr	Robert Fritz
ArupSport			
ArupSport	Director	Mr	J Parrish
Bright Finance Stadium			
Sheffield Football Club	Chairman	Mr	Richard Tims
	Manager	Mr	Dave McCarthy
	Assistant Manager	Mr	Lee Walshaw
Bramall Lane			
Sheffield United Plc	Operations Director	Mr	Simon Argall
Reebok Stadium			
Bolton Wanderers Football & Athletic Company Limited	Chairman	Mr	Phil Gartside
	Chief Executive	Mr	Allan Duckworth
	Finance Director/ Company Secretary	Ms	Paula Mulligan ACMA
	Facilities Director	Mr	Jan S. Kozlowski
Deepdale			
Preston North End Football Club		Mr.	Ilyas Patel
RICOH ARENA			
Arena Coventry Ltd	Chief Executive	Mr	Daniel Gidney
	Finance Director	Mr	Nicholas Carter
	Marketing Director	Ms	Liz Cooper
	Chief Financial Officer and Company Secretary	Mr	Paul Ettridge
	Director of Operations	Mr	Charles Rayner
Coventry City Council	Professional Assistant to the Director	Mr	Barry Butterworth
SISU Capital Limited		Mr	Onyechinaedu Igwe
	Fund Manager	Mr	Nick Mann
ProZone	Business Development Director	Mr	Barry McNeill

3 通貨換算 : 1 ユーロ = 161.3 円、1 ポンド = 207.1 円

ケース・スタディ 1

ークラブが建設、所有、管理ー MSVアレナ (ドイツ、デュイスブルク¹⁾)

施設概要²

施設名称	MSV アレナ (現地名 MSV-Arena)
所在地	ドイツ、デュイスブルク(人口 498,000 人)
ホームクラブ	MSV デュイスブルク (MSV Duisburg) ドイツ・ブンデスリーガ 1 部 : 2007/08 シーズン
所有者	クラブの関連会社(民間資本) ; MSV Duisburg Stadionprojekt GmbH & Co.KG
管理者	クラブが管理している ; MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA サッカー以外のイベントは、クラブの関連会社が扱う ; MSV Duisburg Management GmbH & Co. KG
竣工	2005 年 3 月(施工開始 2003 年 10 月 17 日)
建設会社	建設 : WALTER HELLMICH GmbH Baugesellschaft プランニング : Ar.te.plan GmbH、Dip. Engineer architect Burkhard Grimm アーキテクト : Michel Stehle、Ralf van der Kamp
建設費	45 百万ユーロ(72.6 億円)
ピッチ	天然芝。ヒーティングあり。陸上トラックなし
収容人数	31,000 人 (座席 22,400、立席 7,200、ビジネスシート 1,000 席、ビジネスボックス 30 室 300 席、障害者 46 席、記者 108 席)
屋根	すべての観客席をカバーしている
大きさ	全長 205m × 全幅 165m × 高さ 35m(鉄塔)、26m(屋根)
主な設備	<ul style="list-style-type: none">・ ビジネスラウンジ (1,000 人規模)・ ビジネスボックス(30 室。各部屋 4×8m、10 席)・ メディアのワークスペース(430 m²)・ ファンショップ : 280 m²

¹ Duisburgは一般的にデュースブルクと表記されるが、サッカーの文脈ではデュイスブルクが多い

² MSVアレナの公式ホームページより。 <http://www.msv-arena.de/>

調査概要

調査日 : 2008年2月25日(月)

主な面談者 :

所属	肩書き		氏名
MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA	Geschäftsführer	Mr	Björn Bremer
Hellmich	Dipl.-Kaufmann	Mr	Marc Hellmich

本稿における主要関係者

- ヘルミッヒ社** : HELLMICH Unternehmensgruppe。デュイスブルクに隣接する Dinslaken に本拠を置く、大手建設会社。
- クラブ** : MSV デュイスブルク (MSV Duisburg)。MSV アレナを本拠地とするサッカークラブ。
- 運営会社** : MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA³。クラブ傘下で、プロチームを運営する会社。スタジアム運営の主力でもある。
- プロジェクト社** : MSV Duisburg Stadionprojekt GmbH & Co.KG。スタジアムを建設し、所有する主体として、クラブ傘下に設立された会社。
- マネジメント社** : MSV Duisburg Management GmbH & Co. KG。スタジアムで実施するサッカー以外のイベントを扱う主体として、クラブ傘下に設立された会社。

Verein(フェライン)⁴、クラブと、運営会社

フェラインは、ドイツ民法が定める法人形態の一つで、ドイツにおける代表的な NPO セクターである。市民が 3 人以上集まって自発的に行う活動が、一定の条件を満たせば、フェラインと認定される。すなわち公益性を認められ、税制上の優遇措置を受けられる。対象となる活動の種類は、文化、研究、慈善、福祉、動物飼育、植物栽培、スポーツなど、幅広い。また e.V. (エーファー; eingetragener Verein) という法人形態もあり、これはやや厳しい条件を満たして登録されたフェラインで、それだけ大きな優遇措置を受けられる。

ドイツでは 19 世紀に、体操(turnen)を中心とするフェラインが、盛んに設立された。やがて彼らは、会員に様々なスポーツの機会を提供するために、水泳、ランニング、チェス、サッカー等の部門を追加し、多種目化していった。

20 世紀にはいるとサッカーが人気を集め、次第に各地のフェラインで中心的地位を占めるようになった。

そしてこの 10 数年、サッカー産業の規模が急拡大したことに伴い、多くのプロサッカーチームが、公益法人から会社へと、法人形態を変更した。大きな収入を適正に管理し、さらなる収入拡大をめざすために、会社組織が選ばれたのだ。こうした動き

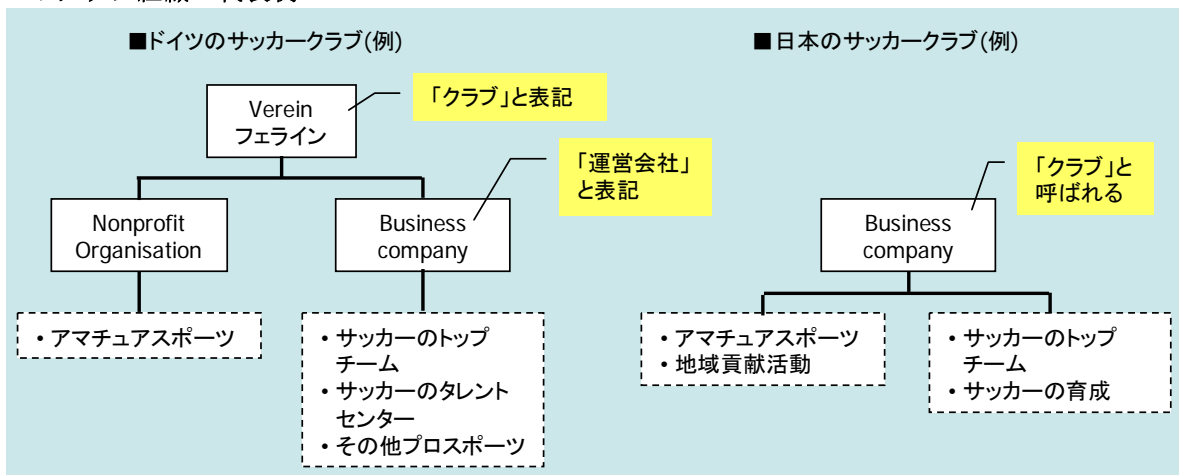
³ GmbH(ゲーエムベーハー)は、ドイツで一般的な法人形態で、日本語としては「有限会社」が定着している。Co.KGは、有限会社が無限責任社員になっている合資会社。GmbH & Co. KGaAは、有限会社が無限責任社員になっている株式合資会社

⁴ Vereinを辞書であたると、①会、協会、団体、結社、学会、クラブ、②[法律、法学]社団法人、③連合、合同、共同とある。日本表記は「フェライン」が多いが、「フェアアイン」の方が現地発音に忠実。なおJリーグ企画部による 2005 年のレポートを参考文献として添付する

に対し、ドイツのプロサッカーを統括するブンデスリーガは、サッカー会社の株式の過半数をフェラインが所有しなくてはならない、と規制している。このようにして、ドイツのプロサッカークラブは、地域のメンバーシップとしてはじまった伝統を、今日にも引き継いでいる。

こういった経緯からドイツのトップクラブは、フェライン傘下に、サッカーのトップチーム運営会社と、アマチュア・スポーツ部門を併設する形態が増えている。本稿では、フェラインを「クラブ」、トップチーム運営会社を「運営会社」と表記するので、後者を指して「クラブ」と呼ぶ日本の用語とは歴史的背景および意味合いが異なることを、念頭におかれない。

図 1：クラブ組織の代表例



要約

1 民間主導の事業

MSV アレナは、クラブが主体的に建設し、管理している事例。大手建設会社ヘルミツヒが、クラブ経営に深く関与していることで、このような民間主導が可能になったと思われる。

但し公共セクターの貢献も小さくない。市は 7.5 百万ユーロ (12.1 億円) の補助金を拠出し、さらに土地を実質無償で貸与している。また州は、スタジアム建設時にクラブが負った 30 百万ユーロ (48.4 億円) の債務の、80%を保証している。

MSV アレナは、今回調査した 6 事例の中では、サッカー以外の事業のための付帯設備が、少ない部類に属する。試合日のホスピタリティ施設となるビジネスラウンジ等を使った展示会、研修会、パーティなどが

主である。

従ってサッカー事業の売上 42 百万ユーロ (67.7 億円) に対し、それ以外の売上は 0.2 ~ 0.4 百万ユーロ (3~6 千万円) と、小さい。

図 2：MSV アレナ



スタジアムの建設

2 新スタジアム建設

スタジアムの新設を望んだのはクラブ。リーグが定めるスタジアム基準が厳しくなり、旧スタジアムの改修では、対応することが難しくなっていた。また新スタジアム効果によるクラブ収入増も期待された。

市が所有していた陸上トラック付きの旧スタジアムを取り壊し、新たにトラックのない球技場タイプのスタジアムが、建設された。

図 3：旧スタジアム(アレナ公式 HP より)



図 4：MSV アレナ(クラブ製のプレートより)



3 クラブがスタジアム新設を提案

2002 年、クラブの財政が悪化した際、地元の大手建設会社、ヘルミッヒ社が、支援に乗り出し、クラブ経営に参画した。

まず同社社長のWalter Hellmich氏⁵が、クラブとプロチーム運営会社の理事長に就

⁵ インタビューイMark Hellmich氏の父

任した。そしてヘルミッヒ社がクラブのメインスポンサーになり、あわせてプロチーム運営会社の株式 12%⁶を取得した。

ヘルミッヒ社は、当時最新鋭とされたベルティンス・アレナ(ゲルゼンキルヘン)⁷の建設に参加した実績を活かして、この分野のビジネスを拡大したいと考えていた。ドイツは 4 年後に FIFAワールドカップ 2006TMの開催を控えており、需要増も期待できた。

ヘルミッヒ社との関係を深めつつあったクラブは、デュイスブルク市にスタジアム新設を提案した。その内容は次の通り。

- ・ 建設資金の多くをクラブが負担する
- ・ 運営責任もクラブが負う
- ・ 市が旧スタジアムの管理費として毎年拠出していた 1 百万ユーロ(1.6 億円)は今後不要になる

クラブの専務理事ブレーマー氏によれば「この提案が市に歓迎され、7.5 百万ユーロ(12.1 億円)の補助金の根拠になった」。

2001 年、新スタジアム建設のコンペがあり 4 社が応札したが、その中で唯一スタジアム建設の経験を持っていたヘルミッヒ社が、落札した。

4 建設資金と、その調達

建設コストは 45 百万ユーロ(72.6 億円)⁸。ヘルミッヒ社との強い関係のお陰で、相場より安価に抑えられた。また市の土地を借用したので、用地取得費用は不要だった。

クラブはその傘下に、スタジアムを建設し、所有する主体として、プロジェクト社(MSV Duisburg Stadionprojekt GmbH & Co.KG)を設立し、同社を通じて建設資金を調達した。その内訳は次の通り。

- ・ 同社への出資 7.5 百万ユーロ(12.1 億円)

⁶ 残り 88%はクラブ所有

⁷ 旧称アレナ・アウフシャルケ。ホームクラブはシャルケ 04

⁸ 大型スクリーン 2 基(画面は 41 m²、両ゴール裏)のリース費用を含む

- ・市の補助金 7.5 百万ユーロ(12.1 億円)
- ・銀行借入 30 百万ユーロ(48.4 億円)

資金調達のための第一の柱は、プロジェクト社への出資で、全体の 16%を占める。筆頭株主には 2.5 百万ユーロ(33.3%、4 億円)を出資した 2 社が並ぶ。その 1 社である GEBAG は不動産会社で、以前は市の組織だったという。最小の株主は 10 万ユーロ(1.3%、1.6 千万円)。また地元の信用金庫が、1 百万ユーロ(13.3%、1.6 億円)出資している。

株主は全部で 10 社だが、州、市、クラブは、出資していない。クラブは資本でなく、ドイツのゲゼルシャフト法の定めにより、プロジェクト社を所有しているという。ブレーマー氏に詳しい説明を求めたが、「それだけで半日かかるほど複雑」とのことで、あきらめざるを得なかった。

資金調達の第 2 の柱は、デュイスブルク市による補助金拠出で、民間出資と同額の 7.5 百万ユーロ(12.1 億円)にのぼる。

第 3 の柱は、銀行(HSH Nordbank)からの借り入れ 30 百万ユーロ(48.4 億円)で、全体の 68%を占める。返済期間は 25 年。

借入を実現するために、40~50 の審査項目を満足する必要があったという。ビジネスラウンジの販売状況、マーケティングデータまで提示しながら、融資を得た。

このような巨額の借り入れが可能になった背景には、州による債務保証制度がある。借入金額の実に 80%を、ノルトライン・ヴェストファーレン州が保証している。州の制度を利用するにあたり、経営プロジェクトが適切かどうか、会計会社(PwC:プライスウォーターハウスクーパース)による査定を受けた。また州に対して、建設費用が予算内に収まることを、約束しなくてはならなかった。

保証料は、年 10 万ユーロ(1.6 千万円)程度で、毎年少しずつ安くなっていく。

ドイツはFIFAワールドカップ 2006™をホストしたので、その準備としてスタジアム投資が活性化した。デュイスブルク市が所属するノルトライン・ヴェストファーレン州は、ことにサッカーの盛んな地域で、多くのスタジアムが改修された。

そのうちジグナル・イドゥナ・パーク(ドルトムント)⁹と、ベルティンス・アレナ(ゲルゼンキルヘン)は、MSVアレナと同様に、州による保証制度を利用している。

ライン・エネルギエ・シュタディオン(ケルン)¹⁰とLTUアレナ(デュッセルドルフ)¹¹は、この制度を利用できなかった。とくに後者は、計画内容が評価されなかったという。

5 市有地の提供と、施設使用权

クラブは市と、市有地を 99 年間占有使用する契約を結んでいる。クラブは借地料として市に、年 9 万ユーロ(1.4 千万円)を支払う。他方、市はクラブに、MSVアレナの使用料として、同額を支払う。ブレーマー氏によれば、「結果として、土地は無償供与してもらっている」。

この枠組みにおける市の施設使用は年 5 回。ビジネスラウンジの使用についても取り決めている。市によるスタジアム使用例は、次の通り。

- ・ワールドゲームズ(2005 年)
- ・ボートの世界選手権時、スタジアム外郭でイベント開催(2006 年)
- ・デュイスブルク・マラソン大会(毎年)
- ・その他

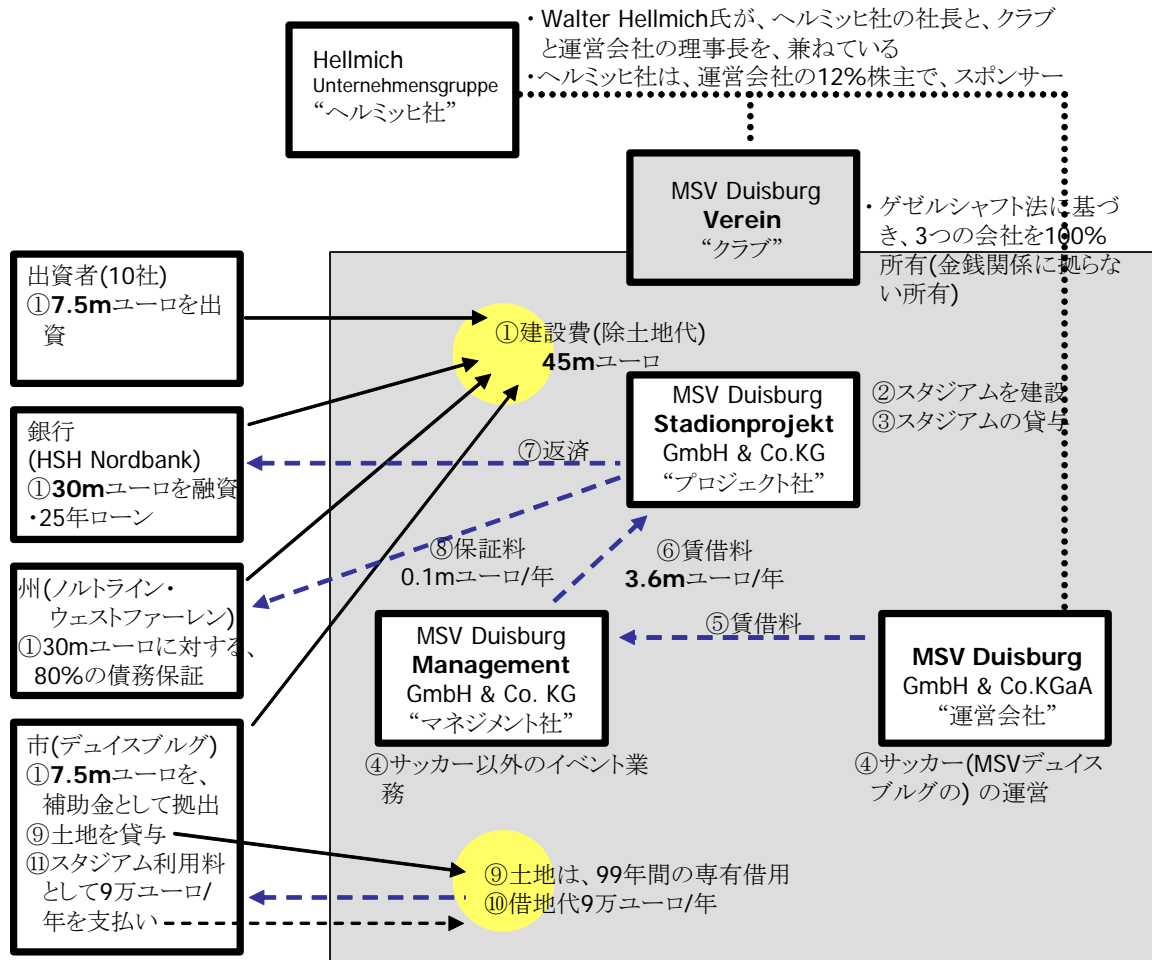
⁹ 旧称ヴェストファーレン・シュタディオン。ホームクラブはボルシア・ドルトムント

¹⁰ ホームクラブは 1FCケルン

¹¹ ホームクラブのフォルトゥナ・デュッセルドルフ。レギオナルリーガ(3 部相当)だが、スタジアムは、5.1 万人収容

クラブ関連会社によるスタジアム管理

図 5：建設、運営の相関図



6 プロジェクト社

クラブ傘下に3つの会社が設立され、管理、運営スキームを形成している。

スタジアム建設の主体であったプロジェクト社は、スタジアムを所有し、マネジメント社と運営会社に賃貸している。年間3.6百万ユーロ(5.6億円)の収入で、この額は毎年1%ずつアップする予定という。

この収入から建設時の借入を返済している。30百万ユーロ(48.4億円)の25年ローンなので、単純計算で年1.2百万ユーロ(1.9億円)。そのほか支払利息、減価償却負担、大規模修繕への積み立て、固定資産税

¹²等の支払いも必要となる。

スタジアム開業後数年間のプロジェクト社の損益は、減価償却の調節によって、赤字になるように設定されている。現在、約8万ユーロ(1.2千万円)の赤字決算としているが、これにより出資者が税制面で有利になるという。すでに資本を募集する際、「創業から2~3年間を赤字決算とするので、御社の節税にも役立ちます」と約束していたとのだという。

一連の施策はドイツの当局によって、合法と認められているようだ。

¹² 当局による計算が未了で、支払い実績はない。プレーマー氏の見込みでは、年3~4万ユーロ(4.8~6.4百万円)程度

7 マネジメント社

マネジメント社は、展示会など、サッカー以外のイベントを運営する。FIFAワールドカップ 2006™で、MSV Arenaを拠点としたイタリア代表チーム¹³の受け入れ業務も担当した。

同社の年間収入は 20～40 万ユーロ(3.2～6.4 千万円)で、黒字経営。スタジアムの賃借料は、運営会社から同社を経由してプロジェクト社に支払われている。

同社の売上規模はスタジアム運営収入の 1%にも満たないので、運営会社の 1 セクションとした方が、経営、税務の両面から見て、有利という。それでも同社を独立させているのは、ブンデスリーガのクラブライセンス規定に適合させるため。規定は、運営会社がサッカー以外の事業収支を計上することを禁止している。

クラブは次善の策として、賃借料を運営会社から直接プロジェクト社に支払う手法を検討している。

8 運営会社

運営会社はクラブのトップチームを運営し、チームが MSV Arenaで行う試合を取り仕切る。関連会社の中でも最大、かつ中核的存在である。

資本金は 4.5 百万ユーロ(7.3 億円)。その 88%をクラブが、12%をヘルミッヒ社が所有する。年間売上は 42 百万ユーロ(67.7 億円)で、ブンデスリーガの中位に位置する。黒字基調で運営されている。

新スタジアム効果¹⁴で、旧スタジアムでは 1 部にいる時も、13,000 人止まりだった平均観客数が、25,000 人を超えた。またグッズ収入が 6 倍程度に増えた。スタジアム

¹³ 大会でのイタリア代表の優勝を、MSV Arenaの関係者も誇りとしていた

¹⁴ スタジアム開業の 2005 年に、チームは 2 部から 1 部に昇格した。相乗効果があったと思われる

にファンショップを常設できたことが大きく寄与している。広告料収入、ホスピタリティ収入も、大幅に伸びた。

スタジアム全体のネーミングライツ・ホルダーは、ユニフォームの胸スポンサーと並ぶ存在となるので、慎重に選定している。5 年以上の長期契約で、年 2～3 百万ユーロ(3.2～4.8 億円)を条件に、セールスしている。

一方、4 つのスタンド、および 4 つのコーナー、計 8 カ所のネーミングライツは完売しており、合計で年 4 百万ユーロ(6.5 億円)の収入を得ている。これらの権利は、ビジネスラウンジ利用権などと、パッケージになっている。

図 6：4 つのスタンドと 4 つのコーナー



図 7：ライツホルダーの露出



なおヘルミッヒ社のマーケティング部門の職員 7 人が、運営会社に常駐し、スポンサー・セールスなどを支援している。

9 ケータリングと駐車場

マネジメント社が51%を出資し、専門業者と合弁で、ケータリング会社を設立。スタジアムに18あるキオスクを管理し、試合以外のイベントにもフード、ドリンクを提供している。「これは、効率と品質を追求する上で、いいシステム」と、プレーマー氏は言う。

サッカー試合のときは、運営会社がケータリング社に業務を委託し、ケータリング社は運営会社に飲食売上の一部(観客数×1ユーロなど)を支払う。運営会社側の売上は、年40万ユーロ(6.4千万円)にのぼる。

1日2,000食を提供する能力がある。1食あたりのコストを他社の約3~4倍かけて、良質な食事を提供している。

スタジアムの駐車場はセキュリティ会社が管理している。1台3ユーロの駐車料金は、セキュリティ会社40%、クラブ60%で配分する。

10 施設運営に係わる諸経費

表 1：諸経費一覧

電気代	25万ユーロ/年
ヒーティング	16~18万ユーロ/年
清掃	15万ユーロ/年
セキュリティ	35万ユーロ/年
水道代	3万ユーロ/年
芝生管理	8~10万ユーロ/年

ヒーティングは、地域のガス式熱供給システムを利用。諸室や芝生を暖めるのに利用している。

清掃は、市の関連会社にアウトソースしている。

セキュリティは主に、1試合350人必要な、警備員費用。

芝生管理のうち2万ユーロ(3百万円)が人件費。他施設に比べて、大幅に安い水準。

11 芝生管理

すべての座席が屋根で覆われたMSV Arenaだが、屋根の一部を透明にすることで、芝生の育成に必要な日照を確保している。また通風のための開口部、および地下のヒーティングも設備してある。ピッチの使用頻度も高くない。MSV Arenaで試合するのはトップチームだけで、年17回程度。ユースチーム以下はトレーニング場で試合し、Arenaを使うことはないという。またピッチを使ったコンサートは、開催したことがない。

これらの要因によりMSV Arenaではこれまで、シーズン中に芝生を張り替えたことはない。もし張り替える場合、一度で10万ユーロ(1.6千万円)を要する。

それでも芝生管理の担当者は「屋根の影でいつも日陰となる場所の生育が悪い。風も、もっと通るようにした方がいい。お客さんが寒がるって？寒いのは慣れているから、大丈夫」と言う。

また今後は、ピッチを使ったコンサートを開催していく方針とのことで、芝生の保護方法を検討していた。

さらに副審走路と、ゴール裏の選手アップエリアの人工芝化を検討している。

図 8：通風口越しに林が見える



12 将来の計画

収益拡大に向け、以下の計画を進めている。

- ・ファーストフードのレストランを、スタジアム近くに設置する。
- ・レガッタコースを望む湖畔に今夏、レストランをオープンさせる。
- ・150室の4つ星ホテルの建設許可を申請中。

スタジアムの特徴的な構造

13 全般的な特徴

13.1 スタジアムのコンセプト

正面入り口の意匠が、スタジアムのコンセプトを表現している。

まずガラス張りのファサードが「透明性」を象徴している。

図 9：正面ファサード



「デュイスブルクは労働者の町なので、正面入り口が特別なゾーンではない、『オープン』な場であることを強調したかった」とプレーマー氏は言う。

試合のない日は誰でもロビーに入ることができる。ロビーに立つと、そこからピッチを見通すことができる、「コンパクト」で「透明」な構造になっている。

ファンショップの入り口もロビーの中。ファンはまずスタジアムに入って、それから左手にあるファンショップのドアをくぐる(試合の日は、他の入り口を使用)。

ロビーから2階のビジネスラウンジを見渡すこともできる。他のスタジアムが、ホスピタリティ・スペースを一般客から隠そうとするのと、対照的だ。

図 10：1階がショップ、2階がラウンジ



ロビーの反対側には、クラブ事務所があり、15人のスタッフが働いている。受付カウンターも、ここにある。

図 11：運営会社のオフィス(スタジアム内)



13.2 イベント開催

ピッチとスタンドの間に、舞台設営や備品搬送のために、5メートル幅の舗装された通路が確保されている。

図 12：ピッチとスタンドの間



またメインスタンド2階のビジネス

ラウンジを使って、大きな展示会などが開催されることから、トラックを横付けして、大型備品を搬入できる構造としている。

13.3 ビジネスラウンジ

メインスタンドの2階がビジネスラウンジで、計1,000人のVIP客を、本格的な食事でもてなすことができる。3階と合わせて計2,000人規模のイベントを開催することもあるという。

ピッチと反対側、日当たりよくガラス越しに外庭を一望できるゾーンが上席。革張りのソファなど、備品も高級だ。

図 13 : ビジネスラウンジ



各フロアに5つのケータリングステーションと、2つのドリンクコーナーを備える。

試合開催時は、契約企業ごとにテーブルが用意され、ネームプレートが配置される。試合開催時以外は、メッセ、カンファレンス、パーティなどで幅広く利用できる。小規模の会合にも対応できるよう、一部を壁で仕切ることが出来る。

ビジネスラウンジは、イボーク社がネーミングライツを取得しており、同社のコーポレートカラーであるパープルで統一されている。

またバックスタンド側にも、ビジネスラウンジを備えている。

図 14 : イボーク社



13.4 ビジネスボックス

メインスタンドの4階に、10人が使用できるビジネスボックスが、30部屋ある。広さは4×7m。二部屋合わせて8×7mで契約している企業もある。¹⁵

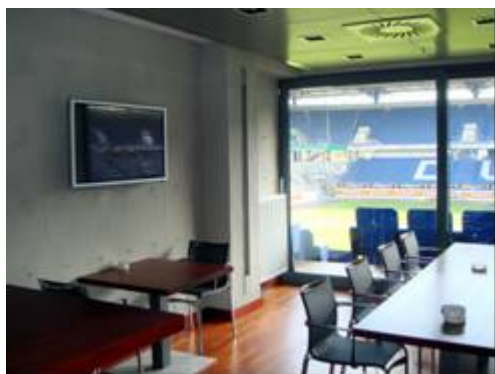
いずれの部屋にも各企業のロゴとカラーを活かした内装が施され、商品見本やパンフレットが展示されている。

契約企業はこの部屋を試合日以外も、365日利用できる。

図 15 : 様々なアレンジされたビジネスボックス



¹⁵ 施設の公式HPより。但し同じHP内に、40室、4×8mと紹介している箇所もある



13.5 ビールサーバー

メインスタンドの1階に、ビールの貯蔵、送出装置を備えている。ここからスタジアム内に張り巡らせた配管を通じて、新鮮なビールが素早くサーブされる。

このようにビールをサーバーで供給すれば、顧客へのサービスが向上するだけでなく、ビンや缶のごみを大幅に減量できる。

14 サッカー・スタジアムとしての特徴

14.1 メディア

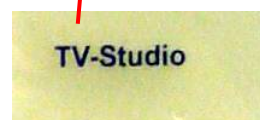
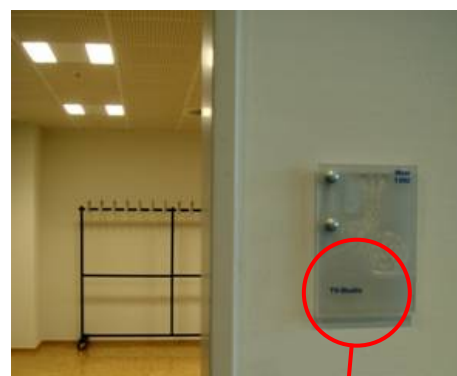
ミックスゾーンは、記者控え室とピッチ出入り口の間には設けられており、記者にとって便利。またゾーンの床が塗り分けになっていて、選手とメディアの立ち位置が示されている。

図 16：ミックスゾーン



ミックスゾーンに隣接して、テレビ中継用のスタジオスペースが用意されている。テレビ局からの評判が良い。

図 17：ミックスゾーン脇のスタジオ



記者控え室兼会見室で記者に提供されるホスピタリティも、水準が高い。

記者会見の様子は、ビジネスラウンジ、ビジネスボックス、ジャイアント・スクリーンなどに生中継される。そのためにビデオ撮影用の音響、映像装置が、あらかじめ準備されている。

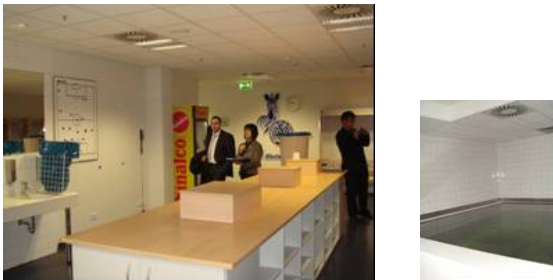
図 18：記者会見室



14.2 選手ロッカー

ホームチームのロッカールームは広く、壁面に大きくチームスローガンが掲げられ、一つ一つのロッカーには選手名が表示されている。ジャグジー風呂もある。

図 19：選手ロッカーとジャグジー



14.3 照明

ブンデスリーガの基準は 1,200 ルクスだが、MSV アレナは 2,000 ルクス。すべて屋根先の照明によって実現する。4 基の照明灯は、旧スタジアムの記念物として残したもので、実際には機能していない。

14.4 障害者

バックスタンドの中央に、46 の車椅子席がある。障害者にはシーズンチケットを販売しない。席数に対してニーズが高すぎるため。ケルンには 100 の車椅子席があり、シーズンチケットも販売して

いるという。

図 20：車椅子席。介助者の椅子が並ぶ。



視覚障害者のための席は、実況サービスつき。はじめ 18 席で始まったが、いまは 30 程度にまで増えている。

専用トイレがあり、また座席から食事を注文できる。

図 21：視覚障害者のための座席



14.5 セキュリティ

バックスタンド上部にセキュリティ室がある。ここに警察、クラブが詰め、司令所として機能する。監視カメラモニターも充実している。

隣接して、違反者を一時収監する部屋も用意されている。

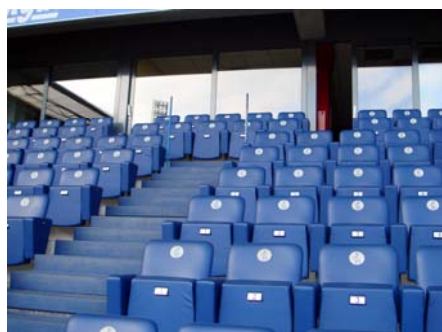
14.6 座席

ゴール裏の 1 階は立ち見席となっている。

図 22 : 立ち見席



図 23 : 肘掛け付きの座席



資料編

15 MSV デュイスブルク

MSV アレナをホームスタジアムとするサッカークラブ。創立は、1902 年。

1963 年、西ドイツ(当時)に全国リーグ、すなわちブンデスリーガが創設された際、参加 16 クラブの一つに選ばれた。今期まで合計 26 シーズンをブンデスリーガで過ごしたが、主要タイトルは獲得していない。

クラブは 1967 年まで、本拠地としていたデュイスブルク市内の地域名をもって、SV マイデリッヒと呼ばれていた。現在のクラブ名の MSV も、ここに由来している (Meiderich Sport Verein)。

チームは近年、ブンデスリーガ 1 部と 2 部を行き来している。

- ・ 1996/97～ 1 部(4 シーズン)
- ・ 2000/01～ 2 部(5 シーズン)

- ・ 2005/06 1 部(アレナ開業)
- ・ 2006/07 2 部
- ・ 2007/08 1 部(降格決定)

16 ベーダウ・スポーツパーク

MSV アレナに隣接して雄大に広がるベーダウ・スポーツパークは、日本サッカー界に永く記憶される施設である。1960 年代、日本代表選手だった川淵三郎氏は、合宿などで何度もこの地を訪れ、豊かなスポーツ環境に触れることで、後に Jリーグの理念として結実する着想を得たという。

同氏が「Jリーグの原点」¹⁶とするベーダウ・スポーツパークには、たくさんの天然芝ピッチが生け垣や立木で美しく区分され、体育館、ダンススタジオ、柔道場に加え、ボートのトレーニングができる運河まで備えている。また敷地の一角に、印象的な意匠の宿泊棟が屹立する。

このような施設が 50 年も前から今日まで、広く市民に提供されている。まことにうらやむべき社会資本の充実とすべきだろう。

図 24 : ベーダウ・スポーツパーク



¹⁶ 『虹を掴む』 pp.27-34(川淵三郎、2006 年)

17 ヘルミッヒ社

ヘルミッヒ社は1998年、ジョイントベンチャーの一員として、ベルティンス・アレナ(ドイツ、ゲルゼンキルヘン。旧称アレナ・アウフシャルケ)の建築に関わった。ドーム式で60,000人収容、開閉式屋根と移動式ピッチを備えたベルティンス・アレナは、当時大きな注目を浴びた。

この経験を活かしてヘルミッヒ社は、MSVアレナの建設を受注した。「MSVアレナを設計した際、参考にした事例は？」と尋ねると、ヘルミッヒ氏はベルティンス・アレナに加えて、アムステルダム・アレナ(オランダ、アムステルダム)と、ヘルドーム(オランダ、アーネム)¹⁷を挙げた。またプレミアリーグのスタジアムはとくに参考にしていないが、ピッチとスタンドが近いことは評価していると答えた。

ヘルミッヒ社は、ベルティンスとMSV以外にも、多くのスタジアム建設を手がけている。

アーヘン市では、アレマニア・アーヘン(ブンデスリーガ2部)の本拠地、シュタディオン・チボリの近隣に、新スタジアムを建設している。2008/09シーズンから稼働する予定。またホテルを併設する計画もあるという。

図 25 : アーヘンの新スタジアム



ハンブルクでは、ザンクト・パウリ(ブンデスリーガ2部)のために、新スタジアムを建設した。

またブレスバーデンでは、ホームクラブのSVベーエンが2007/08シーズン、ブン

¹⁷ 開閉式屋根と、スライド式ピッチをもつ多目的スタジアム。フィテッセ・アーネムの本拠地。

デスリーガ2部に昇格した。そのスタジアム Brita-Arena を2部の基準に適合させる改修工事を、僅か3ヶ月半の期間で完成させた。1.5万人収容で、ビジネスボックスは10室。小さいながらビジネスラウンジもある。ポイントは、工場で作ったユニットを運んできて、現地で組み立てたこと。費用は14.5百万ユーロ(23.4億円)。ヘルミッヒ氏は「コンクリートで施工したら経費2割増しで、工期は12~14ヶ月だろう」と語った。

18 スタジアムと芝生育成

ドイツでは、ドルトムントやハンブルグの芝生が悪く、年4度も張り替えるという。ドルトムントの有名な黄色の壁—ホーム側ゴール裏22,000席の1層式の観客席は、まったく風を通さないため、芝生によくはないそうだ。ミュンヘンのアリアンツ・アレナも、シーズン中3度芝を張り替えた。

図 26 : ドルトムントの黄色い壁



オランダ、アイントホーフェンのフィリップス・シュタディオンは、かつてスタジアム内の通風を考慮していなかったため、毎シーズン4~5回芝生を張り替えていた。その後改築して、可動式の通風口を取り付けた。

ブンデスリーガは現在、人工芝ピッチや、天然芝と人工芝のミックスを認めていない。イングランドは、天然芝と人工芝のミックスを試用している。ロシアやオーストリアは、人工芝を認めている。

26,600人収容 (<http://www.eredivisie.nl/>)

19 ドイツ・スタジアム経営者協会

2007年11月、ドイツのスタジアム経営者、33人が集まって、登録社団(e.V.)を結成した。

この協会は、サッカー協会やコンサート主催者に対して、スタジアム経営側の権利を主張することを目的とする。またスタジアム建設と運営に関する、相談窓口になる。さらに互いの経験や情報を交換し、将来は地域レベルで共同仕入れをすすめ、費用を節減することも検討する。

会長はコメルツバンク・アレナ(フランクフルト)のトーマス氏。会長代理はジグナル・イドゥナ・パーク(ドルトムント)のDr. ホッケヨンス氏。MSVアレナのプレーマー氏は、第二の会長代理をつとめている。

プレーマー氏は、「小規模スタジアムの代表と自負し活動している」という。

同協会を扱ったブンデスリーガ公式マガジンの記事("Arena-Union", pp.44-45, Bundesliga -Magazin Nr.1 1/2008)を添付する。

以上

図 27 : 調査の様子



調査団メンバー

氏名	肩書き(当時)
傍士 銑太 (団長)	Jリーグ理事。日本政策投資銀行 地域振興部 審議役
藤村 昇司 (本稿執筆)	Jリーグ リーグマネジメントグ ループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグ ループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研 究所(RISB) 研究員。早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員。株式会社プラ イム建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員。江戸川大学社 会学部経営社会学科スポーツビ ジネスコース准教授
蔵本 匡史 (本稿執筆)	RISB 研究補佐員
山本 敏生	文化工房

出典表示なき写真は、調査時撮影

通貨換算

- ・ 1ユーロ=161.3円
- ・ 1ポンド=207.1円

ケース・スタディ 2

－ 市の都市開発と連動。クラブが所有し、管理する。－
リーボック・スタジアム（イングランド、ボルトン）

施設概要¹

施設名称	リーボック・スタジアム(現地名 Reebok Stadium)
所在地	イングランド、ボルトン(人口 262,400 人 ²)
ホームクラブ	ボルトン・ワンダラーズ FC(Bolton Wanderers Football Club) FA カップ 優勝 4 回。2002/03 シーズン以降、プレミアシップ
所有者	・ 施設の所有、管理とも、民間(バーンデン・レジャー社)。クラブは同社の 100%子会社で、連結対象 ・ 土地は市有で、バーンデン・レジャー社に 250 年間無償貸与
竣工	1997 年 9 月 1 日
建設会社	HOK Sport Venue & Event Architecture(Lobb Sports Architecture) (助言：英国建築都市環境委員会 ³)
建設費	50 百万ポンド(103.6 億円、ホテル等を含む)。 スタジアム単体では 35 百万ポンド(72.5 億円)
ピッチ	天然芝と人工芝のミックス。ヒーティングあり。陸上トラックなし。
収容人数	28,000 人 (すべて個席)
屋根	すべての観客席をカバーしている
主な設備	南スタンド内に、ホテル “De Vere Whites” (4 つ星、125 室)
	北スタンド内に、オフィスビル (含む、リーボック社)
	プレミアム・スイート (エキシビションホール)(23,000 m ²)
	VIP 施設
	Executive BOXES (正面スタンド側 25 室、バックスタンド側 22 室)
	Chairman's Suite(招待者のための施設。一部を一般販売)
	ラウンジ (Platinum Suite、Wonderers Suite、Hall of Fame Suite、Roy Hartle Suite、Lion of Vienna Suite、Reebok Suite)
	Reflections Fine Dining(試合が見られるレストラン)
	駐車場 (2,750 台。スタジアム周囲にある。屋外)

¹ 出典は現地調査の他、クラブ公式HP(<http://www.クラブ.premiumtv.co.uk/>)、英国建築都市環境委員会HP(<http://cabe.org.uk/>)より

² ボルトン市発行レポート “People in Bolton Factfile no. 1”より

³ 英国建築都市環境委員会(Commission for Architecture and the Built Environment)は、英国の文化・スポーツ・メディア省と副首相府が 1999 年、共同で設置した機関。より良い建築・都市空間デザインを先導することを目的とし、設計・建築案の評価・助言や、教育・研究事業を実施している。(国交省「良好な景観形成のための建築のあり方検討委員会(第 5 回)」別添資料より。

http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/07/070121_.html

調査概要

調査日 : 2008年3月2日(日)、3日(月)

主な面談者 :

所属	肩書き		氏名
Bolton Wanderers Football and Athletic Company Ltd.	Chief Executive	Mr	Allan Duckworth
	Finance Director / Company Secretary	Ms	Paula Mulligan ACMA
	Facilities Director	Mr	Jan S. Kozlowski

本稿における主要関係者

バーンデン・レジャー社 : Burnden Leisure Plc⁴。クラブの株式を100%保有する親会社。

クラブ : Bolton Wanderers Football and Athletic Company Ltd.⁵。サッカーチーム、ボルトン・ワンダラーズの運営会社。

BW ホテル社 : Bolton Whites Hotel Ltd。クラブとディベア社の合弁会社。スタジアム内ホテルを運営している。

オービット社 : 市、クラブとともに、都市開発事業に参加。エマーソン・グループ(英国の総合開発企業)の子会社で、商業施設開発を専門とする。

ディベア社 : De Vere Group plc。英国の大手ホテルチェーン。2006年9月、Alternative Hotel Groupに買収された。

Davies氏 : Mr. Edwin Davies OBE⁶。資産家でクラブのオーナー。

Gartside氏 : Mr. Philip A Gartside。クラブのChairman。

要約

1990年代、郊外を再開発したい市と、その地域に新スタジアムを求めたクラブの思惑が合致して、プロジェクトが実現した。

スタジアムの建設は、クラブの持株会社(バーンデン・レジャー社)が主体となって推進した。まずスタジアムを建設し、その後スタンド下を利用して、ホテルと貸しオフィスを追加した。

建設コストは計50百万ポンド(103.6億円)。民間から82%、公的セクター(EU、国、州)から18%を調達した。市は資金拠出せず、土地を250年間無償貸与した。

現在、市の中心からおおよそ7km離れた郊外200エーカー(81ha)の土地に、スタジアムを取り囲むようにして、ショッピング

モール、複合スポーツ施設が開発されている。鉄道駅も設置された。この結果、約5,000の新規雇用が創出されたという。

スタジアムはバーンデン・レジャー社、すなわちクラブが管理している。減価償却、借入金返済などの負担がある一方、ホテル事業によって売上の20%を獲得している。期間損益はトップチームの活躍に左右されるものの、およそ黒字基調の経営といえる。

図1: リーボック・スタジアム



⁴ Plc=Public Limited Company 株式公開企業

⁵ Ltd =Limited 株式非公開企業

⁶ OBEは英国勲章でランクはオフィサー

図 2：スタジアムと周辺開発の位置関係（現地調査時にクラブから入手）



スタジアムの建設

1 建設までの経緯

ボルトン・ワンダラーズは 1895 年以降、市の中心部にあるバーンデン・パークを拠点としてきた。1980 年代、クラブが困窮し、スタジアムの一部を切り売りして糊口を凌いだこともあった。

他方英国では 1990 年、テイラー・レポート⁷が発行され、スタジアムの安全基準が大幅に引き上げられた。その後、基準に合致するスタジアムを持たないクラブは、成績と関係なく、下部リーグに降格することになった。

クラブはバーンデン・パークの改築も検討したが、調査の結果、難しいと判断。1990 年代初頭に郊外移転計画を策定し、市に支援を要請した。

⁷ 英国シェフィールドで 1989 年 4 月 15 日、96 人ものサッカーファンが圧死する「ヒルズボロの悲劇」が起きた。テイラー・レポートは、この事故の原因を究明し、対策を提言したもの。提言は行政化され、その後のスタジアム安全基準に、大きな影響を与えた

市は、西郊にある 220 エーカー(81ha)の炭泥湿地を開発し、経済価値を高め、事業を誘致し、雇用を創出する計画を持っていた。しかし単独では難しいと感じ、民間事業者の参入を待ち望んでいた。そこにクラブの移転申し入れがあり、事業が本格的に動き始めた。

市はその後、開発業者としてオービット社を選定。同社、市、クラブがパートナーシップを組んで、開発事業を推進した。

1995 年、スタジアムに着工。1997 年 9 月、スタジアム、ショッピングモール、パーキングが揃ってオープンした。2000 年には追加工事したホテルが開業した。

図 3：ショッピングモールからスタジアムを望む



2 スタジアム建設コスト

スタジアムはまず本体が施工され、その後ビジネスプランを練った上で、ホテルと貸しオフィスが追加された。これらの建設コストの総額は50百万ポンド(103.6億円)。

内訳は、スタジアム35百万ポンド(72.5億円)、貸しオフィス5百万ポンド(10.4億円)、ホテル10百万ポンド(20.7億円)⁸であった。

表 1：建設コスト(単位は百万ポンド)

費目	金額	備考
スタジアム	35	周辺整備を含む
貸しオフィス	5	北スタンド内
ホテル	10	南スタンド内
合計	50	

3 建設資金の調達

クラブを100%所有するバーンデン・レジャー社が、スタジアム建設の主体となった。建設資金は、銀行借入25百万ポンド(51.8億円)、オーナーのDavies氏からの借入15百万ポンド(31.1億円)、および公共セクターからの補助金9百万ポンド(18.6億円)等でまかなった。

表 2：資金調達(単位は百万ポンド)

出資先	金額	比率
銀行から借入	25	51%
オーナーから借入	15	31%
公共セクター	9	18%
合計	49	

クラブのチーフ・エクゼクティブ(CE) Duckworth氏は、オーナーからの借入について、「Davies氏は、バーンデン・レジャー社の95%を、所有している。ボルトン・ワンダラーズは非上場で、実質的に個人所有のクラブ。公開会社ならば増資によって資金調達する場面で、オーナーから借り入

⁸ 決算報告書には、スタジアム41.5百万ポンド、ホテル8.9百万ポンドとある。

れるかたちとなる」と説明した。

公共セクターからの補助金のうち8.5百万ポンド(17.6億円)は、Football Trust⁹や州の拠出。残り50百万ポンド(1億円)は、EUから。スタジアム内に貸しオフィスを設けたことで、雇用創出に貢献すると評価された。

4 ボルトン市は、土地を提供

市がスタジアム建設のためにキャッシュを提供することは、法的に禁止されていた。そこで適地を探し、提供することで、クラブに協力した。

当地は炭泥湿地ながら、鉄道と高速道路が通っていた。駅はなかったため、今回開発の一環として、設置された。費用1.2百万ポンド(2.5億円)は、クラブとオービット社が拠出した。

スタジアム用地は250年契約のヘッドリースでクラブに貸し出されているが、リース料は無料である。

図 4：Horwich Park 駅からスタジアムを望む



左手にボルトン・アリーナが見える。ボルトンの中心から、2駅離れている。

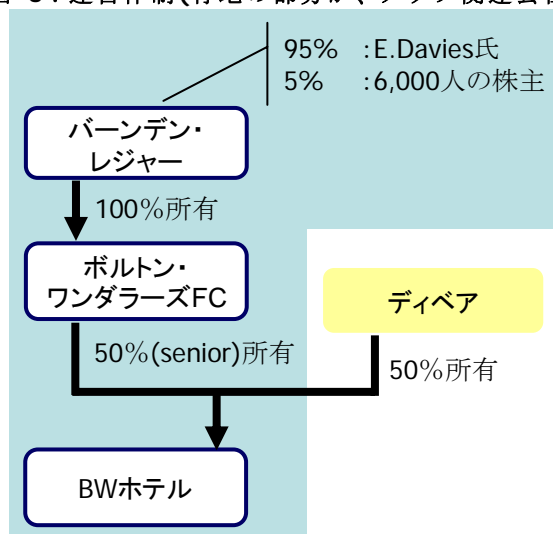
⁹ FAが設置したスタジアム改築のための基金。1975年発足。財源はサッカーくじ。1990年、テイラー・レポートを受け各クラブが新基準を満たす改築、移転ができるよう、イギリス政府がサッカーくじによる税収の2.5%を基金に回すことを表明(2000年まで継続)

クラブ関連会社によるスタジアム運営

5 運営体制

バーンデン・レジャー社が、スタジアムを所有している。クラブ、ボルトン・ワンダラーズ FC は、同社の 100%子会社である。クラブはディベア・グループと合弁で、BW ホテル社(Bolton Whites Hotel Ltd.)を設置している。

図 5：運営体制(青地の部分が、クラブ関連会社)



クラブは BW ホテル社の株式を 50%ずつディベアと分け合っているが、テクニカルな方法で上位株主の立場を確保しているという。

クラブと BW ホテルは、バーンデン・レジャー社の連結対象となっている。すなわちスタジアムは、クラブ関連会社によって運営されている。従ってスタジアムの運営状況は、クラブの経営状況の一部として、連結決算報告書に示される。

6 クラブの経営概況

バーンデン・レジャー社の、2007 年 6 月期の決算概要は、次の通り。

- ・ 売上 51.1 百万ポンド(105.7 億円)
- ・ 純損失 2.1 百万ポンド(4.2 億円)
- ・ ホテル事業の売上比率 17%

- ・ 支払利息 3.4 百万ポンド(6.9 億円)
- ・ 固定資産の減価償却 83 万ポンド(1.7 億円)

また Duckworth 氏は、当期(2008 年 6 月期)の目標として、次の数字をあげた。

- ・ 売上 50~60 百万ポンド(103.6~124.3 億円)
- ・ 純利益 5 百万ポンド(10.4 億円)
- ・ ホテル事業の売上 10 百万ポンド(20.7 億円)

現在の事業構造に関するクラブの自己評価は、

「最初にスタジアムだけを建設した時点で、クラブは 35 百万ポンド(72.5 億円)の投資をした。その結果、大きな運営負荷を負った。スタジアムの安定運営のためにも、新しい事業が必要だった。

ホテルと貸しオフィスのお陰で、サッカー以外の収入が生まれ、クラブとして安定した。たとえ降格しても、クラブを存続させることができる」。

7 詳細な経営状況¹⁰

4 シーズン(2003/04～2006/2007)の推移を見ると、売上は48～54百万ポンド(101～113億円)。営業利益、最終利益とも、3年連続黒字の後、2007年6月期は赤字に陥った。

この間クラブはプレミアシップの6～8位と、安定した成績を残している。2006年6月期は、UEFAカップに出場したことが経営に寄与した。

表 3：連結売上の推移

	2007/6	2006/6	2005/6	2004/6
(百万ポンド)				
売上	51.1	54.8	53.1	48.8
営利	-5.5	1.6	5.2	2.5
純利	-2.1	0.2	3.7	2.3
(億円)				
売上	105.7	113.5	109.9	101.0
営利	-11.4	3.4	10.8	5.2
純利	-4.2	0.3	7.6	4.8

ホテル事業の売上は、7.8～8.8百万ポンド(16.2～18.3億円)で推移している。総売上に占める割合は、16～17%で一定している。

表 4：売上におけるホテル事業の比率

	2007	2006	2005	2004
(百万ポンド)				
サッカー事業	42.5	45.9	44.5	40.9
ホテル事業	8.6	8.8	8.6	7.8
(億円)				
サッカー事業	88.0	95.1	92.1	84.8
ホテル事業	17.7	18.3	17.8	16.2
比 率				
サッカー事業	83%	84%	84%	84%
ホテル事業	17%	16%	16%	16%

支払利息の大本は、建設費用時の借入から派生していると推測される。毎年利息だけで、2.3～3.4百万ポンド(4.7～6.9億円)の支払いが生じている。

¹⁰ 経営状況に関するさらに詳細な資料を、巻末にまとめて掲載する

表 5：支払利息の推移

2007	2006	2005	2004
(百万ポンド)			
3.4	2.3	2.3	2.7
(億円)			
6.9	4.7	4.8	5.5

またスタジアム(貸しオフィスを含む)とホテルの償却期間は50年に設定されている。2007年6月期は合計83万ポンド(1.7億円)を償却した。

表 6：主な減価償却(2007年6月期)

	スタジアム	ホテル
(百万ポンド)		
コスト	41.5	8.9
減価償却(当期)	0.8	0.03
減価償却(累計)	6.6	0.2
簿価	34.8	8.6
(億円)		
コスト	85.9	18.4
減価償却(当期)	1.7	0.07
減価償却(累計)	13.9	0.44
簿価	72.1	18

諸経費について質問したところ次の回答が得られた。

スタジアムとホテルを合わせて、
 ・水 170千ポンド(35百万円)
 ・ガス 160千ポンド(33百万円)
 ・光熱費 不明

毎日稼働するスタジアム

8 外部から、人材とノウハウを導入

「建設直後のリーボック・スタジアムは、裸のスタジアムだった。古いやり方の小さなサッカー場で、何のビジネスもなかった」と、Duckworth氏は繰り返し語った。スタジアムを建設した時点で、クラブの資金が底をついたのだという。

1999年、クラブのディレクターだったGartside氏がチェアマンに昇格。外部から

積極的にビジネス・パーソンを採用して、新しいビジネスモデルに取り組んだ。このとき採用された一人が、Duckworth 氏だった。同氏は公認会計士で、元アンプロ・ヨーロッパのファイナンス・ディレクター。「私はサッカーファンだけど、クラブにいるのは、ビジネスのため」と彼はいう。

図 6：中央 Duckworth 氏、奥 Kozlowski 氏



彼らの目標は、サッカーだけに依存しないで、スタジアムを維持すること。スタジアムだけを建設した時点で、クラブは 35 百万ポンド(72.5 億円)を投資し、大きな運営負荷を負った。スタジアムを安定運営し、銀行を説得するためにも、新しいビジネスが必要だった。

新事業計画は、クラブを中心に、アンダーセン等の外部専門家に相談しながら進められた。クラブ所有スタジアムで、利用方法や改修工事に関する制約が小さいのは、有利な点だった。

このとき建設関係の助言をしていた Kozlowski 氏はいま、クラブの施設ディレクターになっている。

彼らが目を付けたのは、スタジアムに多くの部屋があることだった。それらは試合のない日に、バンケット等で活用できるし、大きな会議ができる広い部屋もある。

図 7：ピッチを望む広い部屋



「ここに客室とレストランを付け加えれば、全体としてホテルになる、と考えた」。

ホテル運営のノウハウは、専門業者と合併することで、導入した。パートナーは、ディベア・グループで、同社はスポーツ、レジャー分野への進出を目論んでいた。クラブとディベアは折半出資で、BW ホテル社を設置した。

図 8：ホテルロビー

またクラブはディベアと共同で、銀行に事業計画を提示し、ホテル建設のための 10 百万ポンド(20.7 億円)の融資を引き出した。



9 毎日稼働するスタジアムへ

2000 年、チームカラーの白にちなんで“De Vere Whites”と名付けられたホテルが開業した。125 ある客室のうち 19 室から、直接試合を見られる。レストランからも観戦可能で、試合当日は食事+観戦+宿泊のパッケージで販売される。

図 9：ピッチが見えるレストラン



ホテルの正面入口と客室は、スタジアムの北スタンド(ゴール裏)下に設置された。これが西スタンド(メイン)、東スタンド(バック)と接続し、VIP用諸室が、ホテルのバ

ンケットルームとして使用される¹¹。その運営にもディベア・グループのノウハウが活かされている。

さらに南スタンドに、ホテル機能を補完する施設を置くことが検討された。その際、カジノ、バー、ナイトクラブの類は除外して考えた。結局ここは、3フロアの貸しオフィスとした。いまリーボック社が10年契約で入居している。

図 10：建設プロセスを説明する図

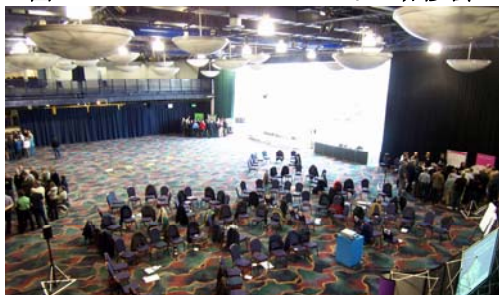


ピッチを使ってポップコンサート(エルトン・ジョン等)やファッションショーも開催する。但し開催日は、年間2日までと決めている。

屋内でも、2,300㎡のPremiere Suite等を使ったコンサート、カンファレンス、イベントを実施している。ボクシング試合を実施したこともある。

こうして試合日だけの裸のサッカースタジアムが、毎日稼働する施設に生まれ変わった。

図 11：Premiere Suite での研修会



¹¹ 巻末に諸室の資料を掲載した

10 試合日のホスピタリティ

クラブは2007年、Matchday Hospitality Experience Awardを受賞した。

西(メイン)スタンドの中央にあるChairman's Suiteは、クラブ役員、スポンサー、VIP、相手クラブの役員などをもてなす部屋。我々が訪問した日は、イングランド代表監督のファビオ・カペッロ氏も招待されていた。

いくつかのテーブルは試合ごとに販売されるという。¹²

図 12：Chairman's Suite テーブルセッティング



図 13：試合前の食事



図 14：ハーフタイムのティー



¹² 07/08 シーズン後半用のパンフレットによると、1人1試合300ポンド(6万2千円)+付加価値税

サッカークラブの経営

11 クラブ経営

Duckworth氏はクラブ経営について、次のように語った。

「ファンはもっと選手に投資しろと言うが、ボルトンのファンベースは大きくないので、難しい。逆に今期はアネルカ選手を15百万ポンド(31.1億円)で、チェルシーに売却した。」

「クラブの第一優先事項は、存続することにある。」

「クラブが将来発展する可能性は二つ。一つは競技面で成功して、収入が増えること。チーム成績が上がれば入場料収入、スポンサー収入、テレビ放送収入を増やすことができる。」

残念ながら、リーボック・スタジアムの収容人数はプレミアシップ最少レベル¹³で、チームは今シーズン、最後まで降格争いを演じた。¹⁴

「もう一つはホテルの客室を増やして、売上を増やすこと」

クラブの日常的な意志決定は、チェアマンのGartside氏が行う。

オーナーのDavies氏、チェアマンのGartside氏、CEのDuckworth氏の3名が、月1回程度、ミーティングを持つようになっている。Duckworth氏は「他のクラブに比べれば、意志決定経路は短い」と言う。

役員会は、提案された事案の可否を決する、受け身のあり方。新規の選手獲得、大きなプロジェクト等が、検討される。

CEのDuckworth氏の下に、3人のディレクターがいて、それぞれ財務、事業、施設部門を所轄する。また2人のマネージャ

¹³ “Football Grounds Then and Now, Fourth Edition”, Ian Allan Publishing, P.23

¹⁴ 結果はプレミアシップ20チーム中16位で、残留。降格クラブとの勝ち点差は1

ーがそれぞれ人事とIT(チケットをカード化して、入場ゲートで読み取るシステム等)を担当する。

管理部門に150人程度の社員がおり、選手は約50人。試合日には700人体制をとる。¹⁵

12 クラブのオーナーシップ

クラブは資金集めのため1997年、ロンドンの株式市場に上場した。当時英国では多くのサッカークラブが上場したが、思うように資金調達できずに、その後撤退した例が多い。Duckworth氏によれば、「サッカークラブの株式はあまりにもボラティリティが高く、リスクも大き過ぎた」。

ボルトンも2003年、上場をやめて「伝統的な方法、つまり一人の資産家に頼る方法に戻った」。

資金不足に陥ったクラブの増資要請を、STRIX社¹⁶の経営者で資産家のDavies氏が、引き受けた。氏は数年間で、バーンデン・レジャー社株式の95%を取得し、同社は非上場に戻った。残り5%は6,000人の株主が所有している。

Duckworth氏は「一時の上場ブームの結果、多くのクラブが外国人オーナーを戴くことになった。リバプール、マンチェスター・ユナイテッド、アストンビラ、ダービー・カウンティ等は、アメリカ人に買われた。チェルシー等のオーナーは、ロシア人だ。

これら投資家は、リスクを取ってクラブを買っており、多くは長期的な利益を志向している。

非上場企業は外部からは奇妙に見えることもあるだろうが、今はこの形態を選ぶクラブが多い」。

¹⁵ 巻末に詳細資料を掲載した

¹⁶ 英国チェスター市にある魔法瓶メーカー。Davies氏は現在、顧問

特徴的なスタジアム施設

ロッカールームはホームとビジターでおおきく異なる。ホーム側にはチームスローガンが大書され、ビデオを使ったミーティングもできる。戦術分析装置の支援も受けられる。マッサージ室も立派な設えだ。

他方ビジター側には必要最低限の設備しかない。視察の日は、リバプールがこのロッカールームを使用した。

図 15 : ホーム側ロッカー



図 16 : ビデオプロジェクター常設



図 17 : 戦術分析装置



図 18 : マッサージ室



図 19 : ビジター側ロッカー



図 20 : セキュリティ・コントロール室



図 21 : 両チームのベンチが近い、英国流



図 22 : コンコース



図 23 : ファンショップ



資料

13 バーンデン・レジャー社の決算報告より

表 7：連結損益の推移

	2007年6月	2006年6月	2005年6月	2004年6月
売上 Turnover				
サッカー事業 Football	£42,487,000	£45,936,000	£44,481,000	£40,928,000
ホテル事業 Hotel *a	£8,566,000	£8,845,000	£8,587,000	£7,730,000
その他 Other	-	-	-	£105,000
売上原価 Cost of Sales	(£41,905,000)	(£39,254,000)	(£35,131,000)	(£34,247,000)
一般管理費 Administrative expenses	(£14,663,000)	(£13,880,000)	(£12,735,000)	(£11,987,000)
営業利益 operating profit	(£5,515,000)	£1,647,000	£5,202,000	£2,529,000
移籍金収入 Profit on transfer of player registrations	£2,757,000	£352,000	£300,000	(£508,000)
固定資産処分 profit on disposal of fixed assets	£3,000	(£38,000)	-	£2,750,000 *b
その他	£3,500,000 *c	-	-	-
投資収益 Investment income	£576,000	£619,000	£665,000	£337,000
支払利息 interest payable and similar charges	(£3,352,000)	(£2,255,000)	(£2,309,000)	(£2,650,000)
法人税/税控除 Tax credit/charge on profit on ordinary activities	£17,000	(£16,000)	(£36,000)	-
少数持主株分 Minority Interests	(£36,000)	(£145,000)	(£134,000)	(£144,000)
当期末処分利益 retained profit/loss for the financial year	(£2,050,000) *d	£164,000	£3,578,000	£2,528,000

*a 客室稼働率は76%(07年6月期)、74%(06年6月期)

*b 旧スタジアム(Burnden Park)の用地を販売した。

*c クラブの選手育成施設(移築中)のネーミングライツ販売。購入者は、オーナーのDavies氏。

*d 赤字決算に関する説明はおよそ次の通り。①チームへの投資(新監督。14百万ポンドで選手獲得(アネルカ等))、②試合数減(UEFAカップに出場できなかったこと、カップ戦で早期敗退したことで7試合減)、③観客減。とくに観客減に関しては、チケット価格の検討、キックオフ時刻の検討、テレビ中継本数を抑える等の対策を講じたいとしている。

表 8 : 売上の内訳

	2007年6月			2006年6月		
	Football Activities	Non-Football Activities	Group	Football Activities	Non-Football Activities	Group
売上						
ホテル事業	-	£8,566,000	£8,566,000	-	£8,845,000	£8,845,000
その他	-	-	£0	-	-	£0
サッカー事業						
入場料	£8,254,000		£8,254,000	£9,790,000		£9,790,000
放映権	£25,921,000		£25,921,000	£26,576,000		£26,576,000
ホスピタリティ	£2,005,000		£2,005,000	£2,480,000		£2,480,000
MD(グッズ)	£1,397,000		£1,397,000	£1,718,000		£1,718,000
スポンサー	£3,320,000		£3,320,000	£3,303,000		£3,303,000
*a						
その他	£1,590,000		£1,590,000	£2,069,000		£2,069,000
*b						
*c						
合計	£42,487,000	£8,566,000	£51,053,000	£45,936,000	£8,845,000	£54,781,000

	2005年6月 *d			2004年6月		
	Football Activities	Non-Football Activities	Group	Football Activities	Non-Football Activities	Group
売上						
ホテル事業	-	£8,587,000	£8,587,000	-	£7,730,000	£7,730,000
その他	-	-	£0	-	£105,000	£105,000
サッカー事業						
入場料	£9,070,000		£9,070,000	£8,328,000		£8,328,000
放映権	£26,820,000		£26,820,000	£24,827,000		£24,827,000
ホスピタリティ	£2,271,000		£2,271,000	£1,994,000		£1,994,000
MD(グッズ)	£1,397,000		£1,684,000	£1,718,000		£1,608,000
スポンサー	£2,930,000		£2,930,000	£2,672,000		£2,672,000
*a						
その他	£1,706,000		£1,706,000	£1,499,000		£1,499,000
*b						
合計	£44,481,000	£8,587,000	£53,068,000	£40,928,000	£7,835,000	£48,763,000

*a スタジアムのネーミングライツ収入(リーボック社、2016年までの契約済み)を含む。さらに東、北、南のスタンドそれぞれに、企業名が冠されている。

*b 貸しオフィス収入、コンサートなどのイベント収入を含む。

*c 2006/07 シーズン前はピッチ改良工事のため、ピッチを使ったコンサートやイベントが開催できなかった。ピッチに排水システムを組み込むための工事が行われたため。

*d 2005年のみ53週。その他は52週で計上。

表 9 : シーズンごとの試合数、チーム順位、平均観客数

シーズン	総試合数	リーグ戦	FAカップ	リーグカップ	UEFAカップ	その他	加盟リーグ	リーグ順位	平均観客数
2006-2007	20	19	1	0	0	0	プレミア	7	23,600
2005-2006	27	19	2	2	4	0	プレミア	8	25,200
2004-2005	22	19	2	1	0	0	プレミア	6	26,000
2003-2004	25	19	1	4	0	1	プレミア	8	26,700

* 決算報告書の他、クラブ公式HPも参照した。

* プレシーズンマッチは含まない。

表 10 : 決算報告書(2007年11月発行)における役員(Directors)紹介

<p>Philip A Gartside Chairman 55歳。会計士(qualified accountant)の資格を持つ。製造業界が長く、Titan Europe plc.では取締役だった。サッカー界の役職も多い。FA 理事、フットボール基金におけるプレミアリーグ代表、国立ウエンブリー・スタジアムの役員、UEFA ユース・アマチュア委員。1989年4月、クラブ役員に就任、1999年10月12日、チェアマンに就任。1997年4月、バーンデン・レジャー社の役員就任、2000年2月23日、チェアマンに就任。</p>
<p>Allan Duckworth Chief Executive 54歳。1998年6月1日にバーンデン・レジャー社に入社、1999年10月27日、チーフ・エグゼクティブに就任。公認会計士(Chartered Management Accountant)で、前職は Umbro Europe Ltd.の、財務役員。</p>
<p>Eddie Davies OBE Independent Non-Executive Director 61歳。STRIX Group Ltd.の前会長。英国マン島、中国、ベルギー、ロシア、香港に工場がある。1999年10月、クラブの役員に就任。2000年6月、バーンデン・レジャー社の役員に就任。</p>
<p>W Brett Warburton Independent Non-Executive Director 52歳。ボルトンを拠点とする伝統ある一族経営のパン卸会社、Warburtons Ltd.の上級役員。1985年、ハーバードで MBA を取得。1989年1月、クラブの役員に就任。1997年4月バーンデン・レジャー社の役員に就任。ランカシャーFA のチェアマン、2006年の FA カウンシル代表。Chorleywood and Campden Food Research Association の理事。</p>

表 11 : スタッフ、選手の雇用数

	2007年6月	2006	2005	2004
管理スタッフ Management & Administration	159	158	145	145
選手 Football Player	45	41	45	51

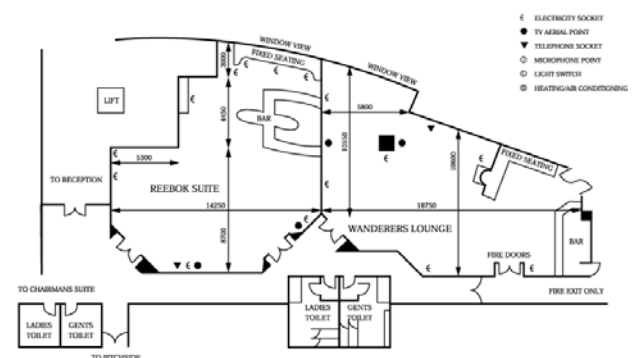
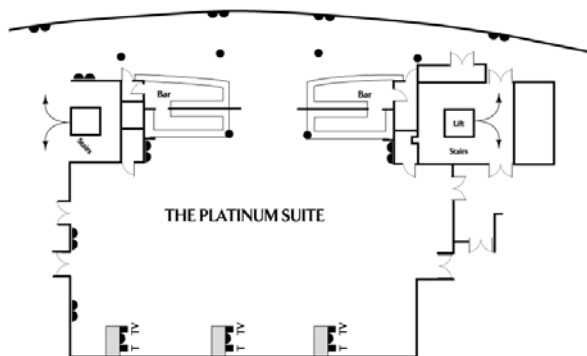
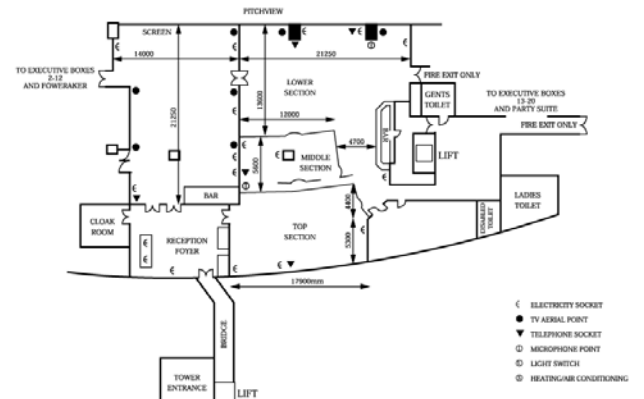
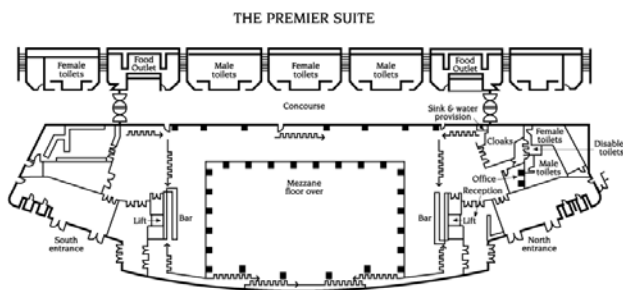
表 12 : 報酬、社会保障費等(役員を含む)

	2007年6月	2006	2005	2004
賃金 Wages and Salaries	£25,577,000	£25,065,000	£22,231,000	£20,761,000
社会保障費 Social Security Costs	£2,917,000	£3,151,000	£2,876,000	£2,488,000
年金 Pension Costs	£221,000	£317,000	£311,000	£231,000

表 13 : ホテルのラウンジ、バンケットルーム一覧

部屋名	劇場式	教室式	役員室	Cabaret	バンケット	U字型	サイズ (m)
Premier Suite	1500	700	-	700	1000	-	73.50 x 31.00
Lion of Vienna Suite	550	160	60	160	450	60	29.00 x 21.00
Platinum Suite	450	200	72	200	360	72	24.80 x 22.15
Hall of Fame Suite	200	100	30	100	170	30	21.25 x 12.00
Wanderers Suite	100	80	30	80	100	30	18.75 x 10.60
Reebok	75	40	30	48	60	30	14.25 x 16.45
Roy Hartle	50	24	18	24	50	16	12.75 x 6.00
Strix /Hopkinson	20	-	20	12	20	15	7.00 x 6.00
Executive Boxes x 43 *a	-	-	10	-	10	-	4.80 x 3.30
Foweraker /Smiths	20	12	20	12	20	15	
Chairman's Suite	on request	70	-	70	96	On request	20.50 x 12.00

*a Executive Boxes は 43 室(試合時は VIP ボックス)。その他は、全て 1 室。



14 英国サッカークラブの、株式公開状況¹⁷

クラブ名称	上場市場	上場時期	上場廃止
Aberdeen	AIM	Feb-00	2004
Arsenal	PLUS	Nov-95	-
Aston Villa	LSE	May-97	-
Birmingham City	AIM	Mar-97	-
Bradford City	OFEX	Nov-98	2002
Bolton Wanderers	AIM	Apr-97	2003
Celtic	LSE	Sep-95	-
Charlton Athletic	AIM	Mar-97	-
Chelsea (Village)	AIM	Mar-96	2003
Hearts	LSE		2007
QPR (Loftus Road)	AIM		2001
Leeds Utd	LSE	Aug-96	2004
Leicester City	LSE	Oct-97	2003
Manchester City	OFEX	Oct-95	2007
Manchester Utd	LSE	Jun-91	2005
Millwall	AIM	Oct-95	-
Newcastle Utd	LSE	Apr-97	-
Notts Forest	AIM	Oct-97	2002
Preston NE	AIM	Oct-95	-
Rangers	PLUS		-
Sheffield Utd	AIM	Jan-97	-
Southampton	LSE	Jan-97	-
Sunderland	LSE	Dec-96	2004
Tottenham H.	LSE	Oct-93	2005
West Brom.	AIM	Jan-97	2005
Watford (Leisure)	AIM	Aug-01	

調査団メンバー

氏名	肩書き(当時)
傍士 銑太 (団長)	Jリーグ理事。日本政策投資銀行 地域振興部 審議役
藤村 昇司 (本稿執筆)	Jリーグ リーグマネジメントグ ループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグ ループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研 究所(RISB) 研究員。早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員。株式会社プラ イム建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員。江戸川大学社 会学部経営社会学科スポーツビ ジネスコース准教授

蔵本 匡史 (本稿執筆)	RISB 研究補佐員
山本 敏生	文化工房

出典表示なき写真は、調査時撮影
通貨換算 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1ユーロ=161.3 円 ・ 1ポンド=207.1 円

¹⁷ 出典：The Political Football Economy (http://www.footballconomy.com/stats/stats_turnover_09.htm)。参考：『スポーツファイナンス』（武藤泰明、大修館書店 2008年）

ケース・スタディ 3

－PPP で建設し、運営は第三セクター－ アムステルダム・アレナ (オランダ、アムステルダム)

施設概要¹

施設名称	アムステルダム・アレナ(現地名 AMSTERDAM ArenA)	
所在地	オランダ、アムステルダム(人口 742,000 人)	
ホームクラブ	AFC アヤックス(Amsterdamsche Football Club Ajax NV)	
	エールディビジ 優勝 19 回。オランダカップ 優勝 12 回。 UEFA チャンピオンズリーグ 優勝 4 回。UEFA カップウィナーズカップ優勝 1 回。UEFA カップ優勝 1 回。	
所有者	建物は Stadion Amsterdam NV 社が所有(出資比率は、アムステルダム市が 48%、クラブが 13%、その他民間企業が 39%)。土地は、市が所有。	
管理者	Stadion Amsterdam CV (上記 NV 社の関連組織。クラブ経営とスタジアム管理を分離)	
竣工	1996 年 8 月 14 日	
建設会社	Bouwcombinatie Stadion Amsterdam (Utiliteitsbouw 社と、BAM Bredero Bouw 社の合弁)	
建設費	現地調査時：127 百万ユーロ(204.9 億円) 公式 HP:140 百万ユーロ(225.8 億円)。1996-2006 年の追加投資、17 百万ユーロ(27.4 億円)	
ピッチ	天然芝。ヒーティングシステムあり。陸上トラックなし。	
収容人数	51,628 人(サッカー試合のとき。コンサート時は 68 千人)	
屋根	透明の開閉式。 開いた状態でも全座席をカバーしている。	
大きさ	L235m×W180m×H78m	
UEFA 格付け	5 つ星	
サッカー以外の用途	欧州初の多機能スタジアム。	
	コンサート。大小様々なパーティ、展示会、大会、会議、研修。	
主な設備	VIP 施設	10 の founder lounge(各 10 席)
		ロイヤル・ボックス(40 席)
		グラウンド・テラス(202 席)
		54 のスカイボックス(540 席)、8 のスカイラウンジ(160 席)、12 のスカイルーム(120 席)
		ビジネスシート(1,564 席)

¹ 出典は現地調査、およびアムステルダム・アレナのホームページ(<http://www.amsterdamarena.nl/>)

	一般株主席(4,109 席)
	プレス席(230 席)
	駐車場(12,500 台。内、スタジアム内に一般用 2,000 台、業務用 500 台)
	会議室：14 部屋、最大 3,500 人が参加可能
	トイレ 750、ケータリング・ポイント 30 カ所、出入り口 60 カ所

調査概要

調査日 : 2008 年 2 月 27 日(水)

主な面談者 :

所属	肩書き		氏名
Amsterdam ArenA Advisory BV ²	General Manager	Mr	Sander van Stiphout

本稿における主要関係者

クラブ : AFCアヤックス(Amsterdamsche Football Club Ajax NV³)。

NV 社 : Stadion Amsterdam NV。スタジアムを建設し所有する主体として、市、クラブ、民間の出資により設立された。

要約

アムステルダム・アレナは、市の都市開発計画の目玉事業として建設された。

建設費用は、127 百万ユーロ(204.9 億円)。建設主体として、官民出資の第三セクター会社(市 48%、クラブ 13%、民間 39%)を設立。この会社への出資金等のかたちで、資金調達した。内訳は公共 30%、民間 44%(うちクラブ 7%)、銀行借入 26%。土地は市有。

上記の出資金と、クラブの年間指定席の権利がセットになっているのが特徴。また 8 つの大企業から、PR 権とセットにした資金拠出を得ている。

管理運営は、上記第三セクターのグループ会社が担当。クラブはテナントの立場にとどまる。スタジアム経営と、クラブ運営が、分離されている。

運営会社は黒字経営を続けている。スタ

ジアム周辺も商業施設が整い始めている。ここで得られたノウハウを活かしてコンサルタント業務を行う関連会社もある。

図 1 : 現地調査で入手した資料より。



² BVは、有限責任の、株式非公開会社を表す

³ NVは、有限責任の、株式公開会社を表す。但しクラブは上場していない

「アレナ」。欧州における、先行事例

1 「アレナ」の衝撃

1996年8月、アムステルダム・アレナの開業はサッカー界に、驚きと賞賛をもって迎えられた。51,628人収容の巨大スタジアムが、開閉式の屋根を備え、サッカー以外のイベントにもひろく利用される。高速道路の出口に続く幹線道路が、直接スタジアムに接続する、究極のアクセス。何もかも斬新な、近未来のスタジアムとされた。

ところが実際に稼働するとすぐに、ピッチ・コンディションの悪さが、問題視された。ドーム式で日照と通風が不足するうえ、サッカー以外のイベントを頻繁に開催することが、天然芝の生育を阻害する。いつしか「アレナ」は、芝生の悪いスタジアムの代名詞になってしまった。

ホームクラブ、アヤックスの成績もふるわない。欧州を代表する名門クラブが、「アレナ」開業後の12シーズンで、リーグ優勝わずかに3回。ライバルPSVの半分にも及ばない。

それでも「アレナ」の経営は、順調だ。開業5期目に単年度黒字に転じ、そのまま7期黒字経営を連続している。英国やドイツでも、「アレナ・モデル」に追随するスタジアムが増えている。

表 1: 「アレナ」の収支。⁴

	(百万ユーロ)		(億円)	
	収入	純利	収入	純利
96-97	15	-4.3	24.2	-6.9
97-98	16	-0.9	25.8	-1.5
98-99	18	-0.6	29.0	-1.0
99-00	25	-0.1	40.3	-0.2
00-01	19	0.1	30.6	0.2
01-02	20	0.1	32.3	0.2
02-03	25	1.2	40.3	1.9
03-04	28	2.4	45.2	3.9
04-05	25	1.4	40.3	2.3
05-06	31	3.2	50.0	5.2
06-07	31	1.8	50.0	2.9

⁴ 現地調査で入手したグラフから読み取った、およびその数値

スタジアムのコンセプトは「多機能巨大アリーナ(Multi-Function Mega Arena)」。サッカーの開催回数は全体の33%、収入は65%程度という。

「アレナ」は、欧州におけるスタジアム・ビジネスの先駆者で、最も経験豊かな事例だ。

アムステルダム・アレナの建設

2 五輪招致とアヤックスと、都市開発

「アレナ」建設の主役は、アムステルダム市と、同市の名門サッカークラブ、アヤックスだ。発端は、1980年代にさかのぼる。

市は、1928年に続く2度目のオリンピック開催をめざして、1992年大会の招致に乗り出した。そのため大会のメイン・スタジアムとなる施設が必要だった。

同じ頃アヤックスは、クラブの構造改革に取り組んでおり、新スタジアムのアイデアを温めていた。アヤックスのホーム・スタジアムDe Meer Stadionは、1934年から使用している古い施設で、安全性に問題を抱えていた。⁵

市は1983年、オリンピックとアヤックスのための新スタジアムを、郊外南西部に建設する計画をたてた。スタジアムを触媒にして都市再開発の成果を挙げようとする、野心的な計画だ。

残念ながら1986年、国際オリンピック委員会(IOC)は、1992年大会をバルセロナで開催することを決定した。それでもスタジアム建設計画は前進した。オリンピックがなくても都市開発は必要で、新スタジアムは、そのための触媒になると考えられた。アヤックスは切実に、新スタジアムを必要としていた。

⁵ アヤックスの公式ホームページは、UEFAが2000年、全着席化を義務づけたことが決定的だったとしている

3 公民連携(PPP)方式

スタジアムを建設し、所有する法人として、スタジアム・アムステルダム NV 社 (Stadion Amsterdam NV。以下、NV 社という) が設立された。同社への出資者は、市が 48%、クラブが 13%、民間資本 39%。資本金 69 百万ユーロ(111.3 億円)は、建設費として使用された。これは総建設費用 127 百万ユーロ(204.9 億円)の 54%にあたる。

表 2:「アレナ」の建設費用調達

項目		m€	億円	比率
資本金	市	33	53.2	26%
	アヤックス	9	14.5	7%
	民間資本	27	43.6	21%
創設者資本		20	32.3	16%
国の補助金		5	8.1	4%
借入金		33	53.2	26%
合計		127	204.9	

1993 年 11 月の着工後も資金調達は続き、銀行団との間でシンジケート・ローン契約(返済期間は 17 年)を締結したのは、1995 年 7 月だった。

アレナの公式ホームページは、「アムステルダム・アレナの建設は、価値ある公民連携(PPP: Public Private Partnership)の好事例」としている。

表 3: NV 社の株式と、座席の権利

株式	価値 (1991/4/22 時点)	権利	シーズンチケット (2005/06 シーズン)
A 種	113,445.05 ユーロ (1,830 万円)	スカイボックス(10 人) 駐車場 5 台分	70,770 ユーロ(1,142 万円) 1 スカイボックス、全ホーム試合
B 種	6,806.70 ユーロ (130 万円)	ビジネスシート 1 席 駐車場 1 台分	3,568 ユーロ(57.6 万円) 1 座席、全ホーム試合、VAT 込
B2 種	6,806.70 ユーロ (130 万円) (1998/1 月時点)	ビジネスシート 1 席 P2 駐車場 1 台分の購入権	3,568 ユーロ(57.6 万円) 1 座席、全ホーム試合、VAT 込
C 種	3,630.24 ユーロ (58.6 万円)	バック側のトリビューン 1 席	320.80 ユーロ(5.2 万円) 1 座席、リーグ戦のみ、VAT 込
D 種	2,772.68 ユーロ (44.7 万円)	1 席(場所は een plaats in een zijvak)	258.4 ユーロ(4.2 万円) 1 座席、リーグ戦のみ、VAT 込
E 種	1,134.45 ユーロ (18.3 万円)	ゴール裏トリビューン 1 席	144 ユーロ(2.3 万円) 1 座席、リーグ戦のみ、VAT 込

市は、土地の価値を高めるため、スタジアム建設に投資した。同時に周辺開発計画を示して、建設資金調達に寄与した。

クラブは、コア事業であるサッカーに集中することになった。NV 社に出資するものの、スタジアムの運營業務には関与せず、いわばテナントに徹している。

4 株式と、座席権利の連動

「アレナ」の建設資金調達では、二つの特徴ある手法がとられた。一つはスタジアム・アムステルダム NV 社の株式(certificates) 募集に際し、座席や駐車場権利をリンクさせたこと。もう一つは、創設者資本(founder capital)の存在である。

NV 社の株式(certificates)には 6 つの種類(A, B, B2, C, D, E) があり、株主は、「アレナ」で開催されるイベントにおける座席の権利を獲得する。イベントには、アヤックスの公式戦も含まれる。但し株主に保証されるのは権利だけで、実際に試合やイベントを観戦するには、別途チケットを購入する必要がある。NV 社の株主は、利益獲得を第一目的とする一般的な株式投資と異なり、座席の権利確保を第一目的とする者が多いという。詳細は下表に示す。

5 スポンサー契約と連動した資金集め

8つの大企業が2.27百万ユーロ(3.7億円)ずつ支払ってアレナと契約、創設者(founders)と呼ばれている。

創設者は、ラウンジ使用权、独占的なパブリシティ権、およびグッズやサービス提供に於ける優先権を与えられる。たとえばコカコーラ社は創設者になったことで、アレナにおける独占販売権を10年間獲得した。10年を過ぎた後も契約更新して、独占販売を続けている。

これらの資金は、NV社の資本に組み込まず、いわば匿名パートナー、静かな資本⁶と位置づけられている。出資した8社は次の通り。

- (1) Philips Electronics Nederland B.V. = 2.27百万ユーロ(3.7億円)×2口を支払った
- (2) Bouwcombinat Stadon Amsterdam vof (Ballast Nedam Bouw B.V. と Koninklijke BAM Groep nv の合弁で、スタジアム建設を担当)
- (3) Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V.
- (4) KPN
- (5) Amsterdam RAI B.V.
- (6) ABN-AMRO Bank N.V.
- (7) Coca-Cola Nederland B.V.
- (8) Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij

図 2 : ABN AMRO ビジネスラウンジ



⁶ the sleeping partners, sleeping capital

アムステルダム・アレナの運営

6 「アレナ」運営の構造

市とNV社が「所有者組合⁷」を形成する。市(「駐車施設アムステルダム⁸」)は、パーク&ライド、駐車場を管理する。NV社はスタジアムとメイン・ビルディングの所有者に相当する。

NV社はこれらの施設を「アムステルダム・スタジアムCV⁹」にリースし、CVがこれを運営する。NV社の100%子会社として、「アムステルダム・スタジアム開発社¹⁰」があり、これは8つの創設者(founders)によって構成されている。開発社はCV(limited partnership)の枠組みの中で、共同運営者として機能する。

アムステルダム・アレナの100%子会社として、「アムステルダム・アレナ・アドバイザリーBV社¹¹」がある。アドバイザリー社は、アレナの経験を活かして、スタジアム建設や運営に関するコンサルタントを業としている。同社の年間売上は、60～70万ユーロ(0.9～1.1億円)という。

これら諸団体の関係を、次頁に図示する。

図 3 : ビジネスラウンジ



⁷ The Vereniging Van Eigenaars Amsterdam ArenA (英訳: the association of owners Amsterdam Arena)

⁸ Parkeergebouwen Amsterdam

⁹ Stadion Amsterdam C.V.。C.V.はlimited partnershipの意

¹⁰ Stadion Amsterdam Exploitatie B.V.

¹¹ Amsterdam ArenA Advisory B.V.

図 4 : 「アレナ」 構造図(1) : 現地資料より

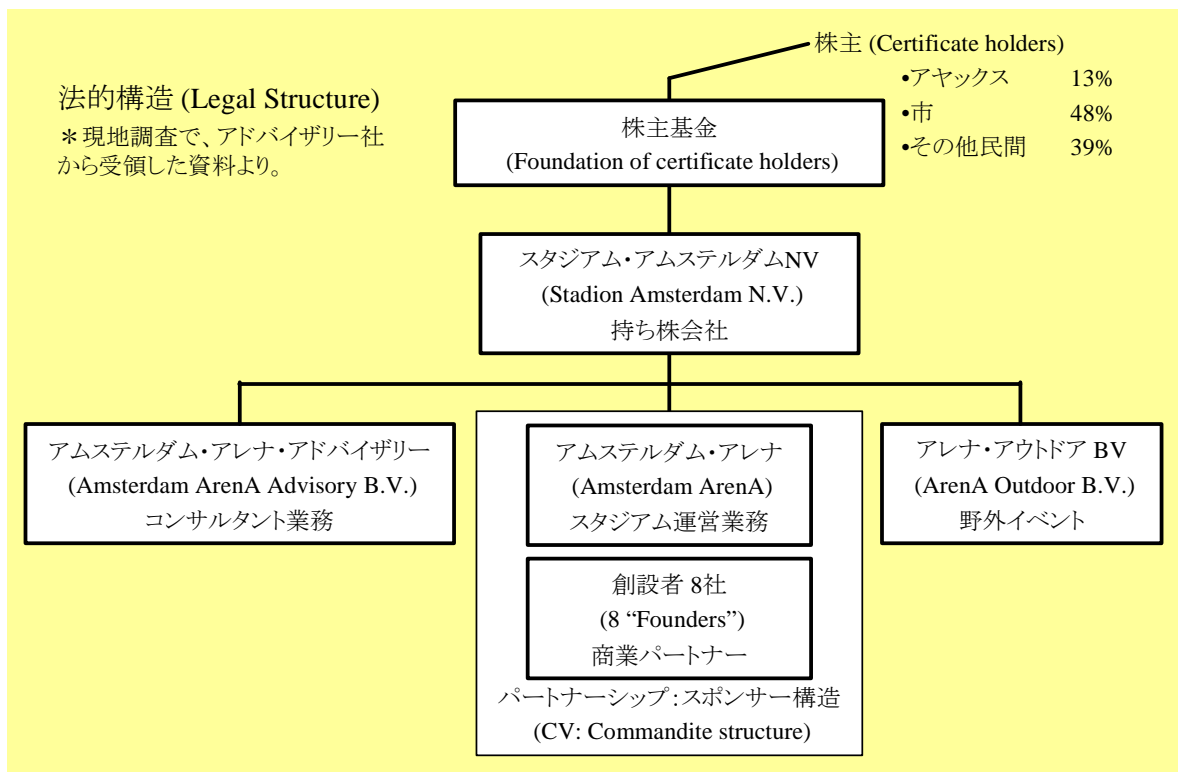
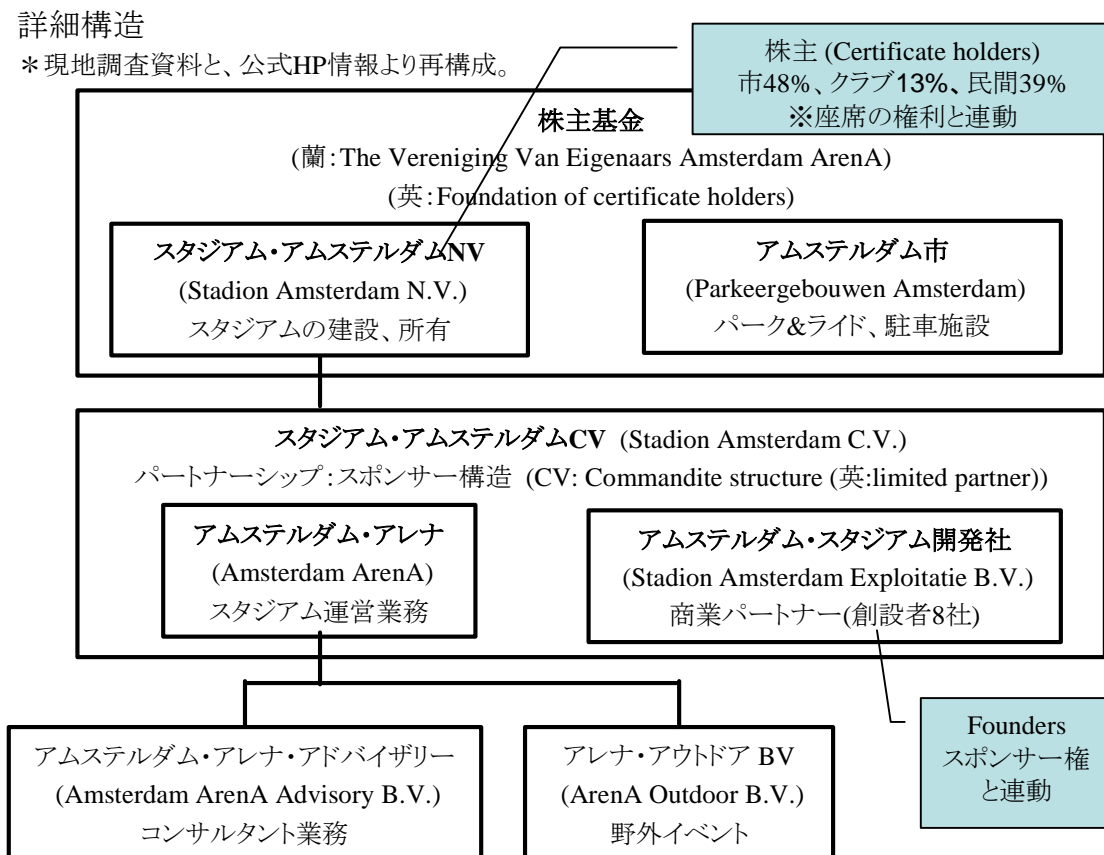


図 5 : 「アレナ」 構造図(2) : 現地資料に公式 HP 情報を加えて、再構成



7 「アレナ」の運営状況

アムステルダム・アレナは、冒頭にも記した通り、開業 5 期目に黒字に転じ、その後 7 期連続で黒字経営を達成している。2006/07 シーズンの収支は、次の通りであった。

将来はネーミングライツを販売して、さらに収入をあげたいと考えている。

表 4: 「アレナ」の収支 2006/07 シーズン

項目	金額	
	(百万ユーロ)	(億円)
売上高	31.08	50.1
直接費	17.66	28.5
間接費	5.14	8.3
減価償却	5.46	8.8
支払利息	0.93	1.5
計	1.88	3.0
キャッシュフロー	+7.34	+11.8

表 5: イベント開催状況

	2001/ 02	2002/ 03	2003/ 04	2004/ 05	2005/ 06	2006/ 07	
サッカー	アヤックスのトップチーム	26	27	22	22	25	27
	同 2nd またはユースチーム	0	0	0	5	6	1
	オランダ代表	2	2	4	3	4	4
アメリカン・フットボール	5	5	5	5	5	4	
ポップ・コンサート	1	8	19	6	10	11	
大イベント	7	7	5	8	7	7	
小イベント	17	15	18	28	24	27	
計(イベント数)	58	64	73	77	81	81	
計(来場者数、単位は千人)	1,248	1,740	1,920	1,504	1,976	1,992	

サッカーとその他イベントのおよその比率は、開催回数で 30 回と 60 回、収入で見ると 65%と 35%程度。サッカーが施設運営の根幹で、アヤックスの成績がいいと、他部門の成績も上がるという¹²。

年間スケジュールを決める際は、まずアヤックスの試合日程が優先される。すなわちアヤックスが使う可能性がある 120 日程度を除いて、残りを売りに出す。このため年間のイベント数は、最大でも 90~95 回に限られる。2006/07 シーズンは、81 回のイベントを開催し、内サッカー関係は 32

回だった。

30 回程度しか開催しないサッカー試合のために 120 日取り置くのは多いと感じる向きもあるが、たとえば試合日前 2 日間は芝生を養生する運用であれば、90 日必要になる。UEFA チャンピオンズリーグのようなトーナメント方式の大会もあり、勝ち進まない試合予定日が確定しないので、多めに抑えておく必要がある。

コンサートを開催する際は、ステージが設営され、そこに巨大な装飾が施される。

による分配方法は、不明

¹² サッカー試合売上の、クラブと「アレナ」に

そのための備品の搬入搬出口、場内を移動させる経路など、スタジアム設計時から考慮されている。

ステージはピッチ上でなく、客席部またはゴールラインと客席の間に設置する。イベントの大きさ、すなわち見込み観客数(25千人、30千人、50千人規模など)に応じて、数種類のステージ設営を選ぶことができる。たとえば卓球やバドミントンなど室内競技の場合、ゴールラインと客席の間に競技コートを設け、周りをカーテンで仕切って、演出する。このとき客席とゴールラインを仕切っている溝がせりあがって、イベント設営を助ける設計になっている。

図 6: ゴールラインとスタンドの間に、広いスペースを確保。車両も進入できる。



図 7: ピッチとスタンドを、溝が隔てる構造。

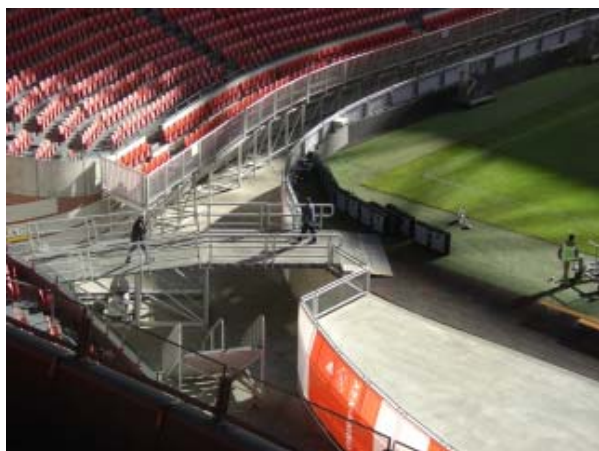


図 8: 必要なときは、溝がせり上がる。



大イベントで代表的なのは、ダンス大会で、およそ 45,000 人の参加者が、21 時から 7 時頃まで盛り上がるという。小イベントとして、企業が商品展示やプレゼンテーションなどを開催するケースが多い。

サッカー以外のスポーツ・格闘技の K-1、スノーボード、アーチェリー、バスケットボールなども開催する。アメリカン・フットボール、アムステルダム・アドミラルズの、ホーム・スタジアムでもある。

8 芝生の管理

ピッチを使うイベントやコンサートの開催は、芝生が傷んでも困らないサッカーのシーズンオフ期、すなわち 6、7 月が中心となる。

シーズン中に開催する場合は、イベントを 4 日間実施して、翌日に芝生を張り替え、その 3 日後にアヤックスの試合を入れるサイクル。張り替えは作業に 24 時間かかる。張り替え費用は 10 万ユーロ(1.6 千万円)程度。

芝生はシーズンの変り目に毎年、張り替える。シーズン中でも 2~4 回の張り替えが必要。

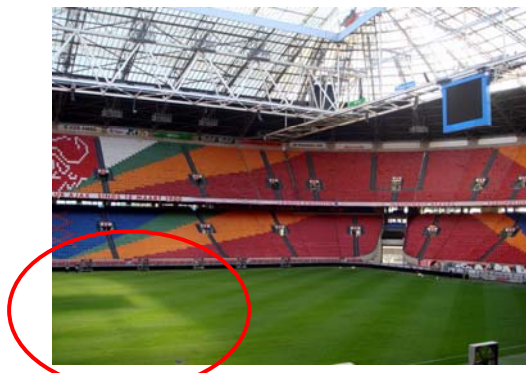
「アレナ」は芝生の生育に必要な日照、通風がいずれも不足している。冬場には、ほとんど日が差さない。また風もほとんど通らないので、ピッチ脇にファンを置いて

対応している。

図 9：ピッチ脇のファン



図 10：晴れた日も、陽が当たるのは一部だけ



フィテッセ¹³のように、ピッチがスライドしながらドームを出入りする方式であれば、芝生を養生しやすい。「アレナ」でも一時検討されたが、ピッチ面が地上から 9m の高さにあることから、結局断念した。

代わりに導入されたのが、PAT (Prescription Athletic Turf)システム。これは芝生を集中的に使うことを想定した技術で、アメリカで開発され、多くのスポーツシーンに普及していた。土中にパイプやセンサーがあって、コンピューターが芝生の温度や水分を制御する。大きなイベントでは芝生に処理を施して、テラプラスで覆うので、5 日程度ならばダメージがないという触れ込みだった。

しかし結果は不調。「アレナ」の芝生生育が悪いのが誰の責任なのか、一時たいへ

¹³ オランダのアーヘン市をホームとする、サッカークラブ。本拠地のヘルレドームは、1998 年竣工

んな論争になった。

9 今後の運営

「アレナ」は今後、施設を追加して、ビジネスの機会を増やしたいと考えている。オランダは土地利用や施設建設における行政当局の規制が厳しい。そのために「アレナ」の拡張計画が、たとえば雇用創出に貢献するなど、市の施策とマッチしていかなくてはならない。

周辺地域が、市の再開発事業の対象になっていることは、「アレナ」にとっても追い風と言えるだろう。

スタジアムは、都市開発の触媒

10 新都心「アレナ・ブルーバード」

「アレナ」の建設地に選ばれた Zuidooost は、アムステルダムに 15 ある行政区のひとつ。環状高速道路(A10)のやや外側で、市の中心部から 6km 程度離れた「郊外」に位置する。区の人口 86,000 人のうち、オランダ生まれは 30%に過ぎず、スリナム出身者が 23%、アフリカ出身が 6%。およそ 130 の国籍の人たちが混在する地域として知られている。

2008 年現在、「アレナ」と中心とする一帯は、「アレナ・ブルーバード」と呼ばれ、オランダにおける新たなシティ・センターと目されている。アムステルダム市は、民間資本を誘致しながら「アレナ」の隣接地区に、多目的センター、コンサートホール、ミュージカルシアター、ホテル、商業施設などを、整備してきた。

さらに今後、このブルーボードとベイルメール地区¹⁴を公共交通機関で結び、さらに広範囲の都市再生をはかる計画である。

図 11：ショッピングモールとスタジアム



特徴的な構造

スタジアムは道路をまたぐ形で建設された。地上から 9m の高さにピッチがある。

駐車場は 2 層構造。

観客は地上 11m の高さからスタジアムに入る。エスカレーターなどを設置している。

図 12：道路をまたぐ構造



¹⁴ 「アムステルダムでは有色人種の大部分は市の外、ベイルメールという巨大なゲッターに住んでいる。たいていの白人にとって、ベイルメールに行く理由はただひとつ、超モダンなアムステルダム・アレナでアヤックスの試合を見るためである。」(『アヤックスの戦争 第二次世界大戦と欧州サッカー』サイモン・クーパー著、2005年、白水社。P.294)

図 13：スタジアムに隣接するトレーニング場



図 14：専用カードの発券機

アレナ内での買い物は、専用カードを購入して、キャッシュレスで行う。



図 15：コンコース



図 16：ピッチに面したレストラン



図 17：平日、アレナにて憩う老客



図 18：足元にヒーターがついた座席

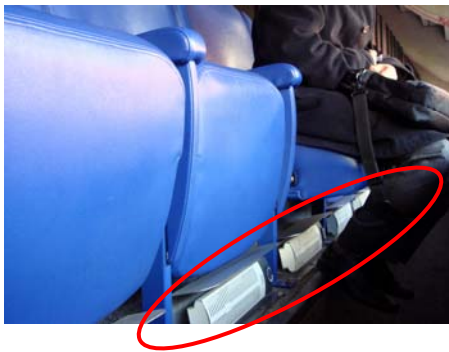


図 19：セキュリティ・コントロール室

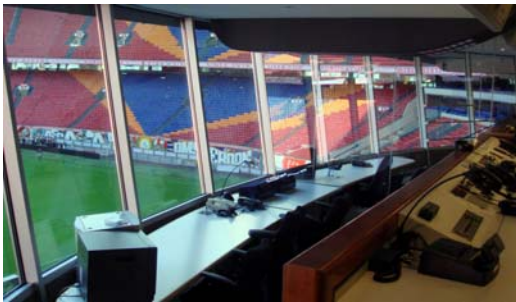


図 20：スタジアムツアー



資料編

11 アレナ・アドバイザリー社

今回、調査団の訪問を受け入れてくれたのは、アドバイザリー社であった。

同社は「アレナ」の経験を活かして、コンサルタント、アドバイスを行う組織。スポーツ施設、エンターテインメント施設の、建設と運営について、専門的見地から助言し、またマネジメントを代行することもできる。

「アレナ」は欧州における先行事例で、

かつ黒字経営しているので、その知見を新規ビジネスとして展開できるのだろう。日本からの相談にも応じられるとのことだった。

同社は 2000 年と 2004 年のサッカー欧州選手権、FIFAワールドカップ 2006TM、北京五輪のスタジアム建設、改修に携わった。また 2012 年の欧州選手権、FIFAワールドカップ 2014TMの立候補国を支援している。

顧客も、サッカークラブ、スタジアム所有者、同運営者、イベントプロモーター、建設業者、投資家、行政機構など多岐にわたる。また大きな施設だけでなく、小さな施設をも対象としている。

スタジアム建設の局面では、スポーツ競技とイベント開催を両立させて、施設として最大の効果を導くノウハウが強み。提供できるメニューは、次の通り。

- ・ スタジアム・コンセプト：スポーツとイベントの兼ね合い。地域マーケティングなど
- ・ マーケティング戦略
- ・ 投資、ファイナンス戦略
- ・ 各種の要求仕様の整理
- ・ 都市開発計画
- ・ デザイン
- ・ プロジェクト管理

施設の運営においても、アレナで培ったノウハウによって、顧客の施設の収入増に貢献できる。提供できるメニューは、次の通り。

- ・ 組織とマネジメントの改善
- ・ スタジアム運営
- ・ 人材採用、育成
- ・ ホスピタリティ、ケータリング
- ・ 施設管理、改修
- ・ フィールド管理
- ・ マーケティング、セールス

12 AFC アヤックスのホーム・スタジアム

アヤックスはオランダにとどまらず、欧州を代表する名門サッカークラブ。

1970年から1973年にかけて、UEFAチャンピオンズカップを3連覇した際の、斬新で華やかなプレースタイルは、その後のサッカーの一大源流となっている。栄光のチームの中心で輝いたヨハン・クライフ(背番号14)は、今でもクラブの伝説だ。



アヤックスは長い歴史の中で、「アレナ」は、6番目のホーム・スタジアムにあたる。¹⁵

(1) 1893-1900 The small pitch

*クラブの公式設立は1900年

(2) 1900-1907 Amsterdam North



(3) 1907-1934 The Wooden Stadium



¹⁵ 写真とデータの出所は、アヤックスの公式ホームページ(<http://www.ajax.nl/>)

(4) 1934-1996 De Meer Stadion (19,000~39,500人)



(5) 1930-1996 The Amsterdam Olympic Stadium (31,600人)

13 「アレナ」建設経緯

「アレナ」のホームページに、『The making of the Amsterdam ArenA』として、建設経緯が詳しく説明されている。参考訳を添付する。

XXX XXX XXX

1983年、オランダは1992年のオリンピック誘致に乗り出した。メイン・スタジアムは、アムステルダムの南西部の<Strandvliet>に新設する計画とした。当時はイベントホールを併設する予定だった。当時の計画は、次の通り。

- ・座席の半分を屋根が覆う。
- ・陸上競技のトラックを設置する。
- ・スタジアムと、多目的ホールを、リンクさせる。
- ・アムステルダム市と、隣接するOuder-Amstel市にまたがる。

1987年、アムステルダム地域のトップスポーツを促進する役割の「Stichting Amsterdam Sportstad (Amsterdam Sports City Foundation)」が設立された。この財団がZuidoostの道路<Burgemeester Stramanweg>の上に、新スタジアムを建設するよう要求した。

- ・55,000人収容。すべての座席を屋根が覆う。
- ・スタジアムの2層を、駐車場に充てる。
- ・グラウンドを、地上8m40cmの高さに設置する。モナコのレイ2世スタジアム

ムと、同じ構造。

これを実現するため道路に、トンネル工事が必要となった。

1988年、「Sportscomplex Amsterdam BV」が創設され、McKinsey社にビジネスプランを依頼した。McKinsey社は建設地として、<Strandvliet>がふさわしいとした。

1990年5月、デザインの基本方針が確定。Stichting Amsterdam Sportstadが描いた通り、オリンピック用スタジアムと、多目的ホールを新設するプランだった。

- ・陸上競技のトラックを設置する。
- ・ドーム型とする。
- ・スカイボックスやレストランを備える。
- ・レストラン、ホール、博物館などが入る、メイン・ビルディングを設置する。

他方アヤックスは、早く新スタジアムに移転したかった。またスタジアムと多目的ホールの二つを建設するのは、財政面からも不安視されていた。これらの要因から、スタジアムだけを建設することになった。

スタジアムの稼働機会を増やせるよう、屋根をスライド式にすることを決めた。

建設資金は当時、239百万ギルダー¹⁶(175.2億円)と見積もられた。アムステルダム市、アヤックス、ABN AMRO銀行が、出資元となった。議会が60百万ギルダー(44億円)の寄付を決めたのは、たいへん重要だった。残りの費用は、株式発行によってその大部分を集める算段とした。

1990年12月、NV社の株式を売りに出したが、折悪しく湾岸戦争の勃発と重なったこともあり、調達できた資金は、予定額に及ばなかった。

これを受け、建設コスト削減のため計画を一部見直した。

- ・陸上競技のトラックをなくして、全体のサイズを小さくする。¹⁷
- ・4本の柱が大きな加重を支える構造を導入する。
- ・スライド式屋根は、長い辺が割れて、短い移動距離で開閉できる構造とする。
- ・スタジアムの下に、600台の駐車場を

¹⁶ 1ユーロ=2.2ギルダー(2002年1月)

¹⁷ IOCは1986年、1992年大会をバルセロナで開催することを決定した。

設ける。

- ・個席5万席を設置する。

これにより建設費用の見積もりは、202百万ギルダー(148.1億円)となった。

1991年末、Ouder-Amstel市が、建設地が<Strandvliet>では、議会承認が難しいと言い出した。丁度、アムステルダムからのアクセス改善計画も進んでいたのので、道路<Burgemeester Stramanweg>上に戻した上で、公共交通機関も整備する計画とした。このとき、パーク&ライドの考え方が浮上した。¹⁸

1992年2月、「Stadion Amsterdam NV」の理事会が、スタジアム建設を承認した。予算は202百万ギルダー(148.1億円)。

1992年4月、アムステルダム議会が、スタジアム計画を承認。パーク&ライドに63百万ギルダー(46.2億円)投資することも決定。

1993年11月、工事開始。

「Stadion Amsterdam NV」と、(1) Grolsche Bierbrouwerij Nederland B.V. (2) Philips Electronics Nederland B.V. (3) KPN (4) Ballast Nedam Bouw B.V. (5) BAM Beredero Bouw が、創設者契約を締結。

1995年3月、建設現場の労働者が無期限ストに突入。スタジアム名「Amsterdam ArenA」を発表。

1995年4月、ストライキは5週間で収束。

1995年5月、1,300株売り出したB種株式(ビジネスシート)が完売。

Amsterdam Village Company B.V.より、

¹⁸ 二つの建築予定地、<Strandvliet>と<Burgemeester Stramanweg>は、わずか1kmの近さにある。いずれもアムステルダム市と、Ouder-Amstel市の、境界付近だ。アムステルダム市からは<Strandvliet>の方が、便利だ。同市からの鉄道や地下鉄は、まさに<Strandvliet>に繋がっている。他方Ouder-Amstel市からは、道路<Burgemeester Stramanweg>上に建設した方が、便利だ。その道路はまさに、Ouder-Amstel市の中心部から伸びている。結局<Burgemeester Stramanweg>が選ばれたため、アムステルダム市は、市民のアクセスのための工夫が必要になった。

スタジアム名「Amsterdam ArenA」の使用禁止請求を起こされる。同社が類似名称を先に使っていたため。

1995年6月、裁判所がスタジアム名「Amsterdam ArenA」使用継続を認める。Entrance ビルの追加建設を決定。

1995年7月、新たに4者と創設者契約を締結。(6) ABN AMRO, (7) Amsterdam RAI BV, (8) Coca-Cola Nederland B.V. (9) Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS).

銀行団との間で、シンジケート・ローン契約を締結。72百万ギルダー(52.8億円)。55百万ギルダー(40.3億円)はスタジアム用、17百万ギルダー(12.5億円)は、Entranceビル用。

1995年9月、株主約2,000人を招き、工事の進捗を報告。

このとき、可動式ピッチを導入することが、発表された。この導入により、「多機能性」に新たな局面が訪れた。いまや私たちは、芝生のピッチのないスタジアムを持っていて、特定のイベントの時だけピッチを搬入する。ピッチは3×5mのコンテナを使って、搬出入する。芝生は普段、外で育てることができる。

1996年1月

芝生に関する方針転換があり、可動式ピッチは不採用となった。

代わりに PAT システム(Prescription Athletic Turf)が採用された。

1996年3月、PAT 工事を実施。プラスチック層の上にパイプを敷設。プラスチック層の下に砂を入れ、パイプの上にも砂を入れた。

屋根の開閉テスト、成功。

E種株式が売り出され、すぐに完売した。

株主向けの、最後の完成前内覧会に7,000人が来場。

1996年6月、一般向け完成前内覧会も終了。のべ180,000人が来場。

1996年8月、新スタジアム稼働。

欧州ではじめて透明な開閉式屋根を備えている。屋根は20分で開閉できる。「ア

ムステルダム・アレナ・・・いつも天気のいいスタジアム」。用途は数え切れないほどに広がった。スポーツ、コンサート、テレビ・ショー、コンGRES、展示会、パーティ、集会。

スタジアムで、年間60以上のイベントが開催されるだろう。半分はサッカーの国内試合と国際試合。アメフトの Amsterdam Admirals も、ホーム試合をここで行う。Mojo concerts と3年契約して、年間7回、大きなポップ・コンサートを開催することになっている。その他、多くの大きなイベントが予定されている。

スタジアムの近くに、多目的センターが建設される予定もある。Mojo concerts は、小規模なコンサートのための、5,000人規模の施設を建設する予定だ。Joop van de Ende Theaterproducties は、ミュージカルホールを建設するが、そこには長期公演を想定した二つのホールに、ホテルが併設される。French Pathé Cinemas (旧 MGM) は、大きな映画館を予定している。さらにテナポ、ホテル、レストラン、オフィスのための、もっと大きな施設も予定されている。

以上

調査団メンバー

氏名	肩書き(当時)
傍士 銑太 (団長)	Jリーグ理事。日本政策投資銀行 地域振興部 審議役
藤村 昇司 (本稿執筆)	Jリーグ リーグマネジメントグループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB) 研究員。早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員。株式会社プライム 建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員。江戸川大学社会学部 経営社会学科スポーツビジネスコース 准教授
蔵本 匡史	RISB 研究補佐員
山本 敏生	文化工房

出典表示なき写真は、調査時撮影

通貨換算

・ 1ユーロ=161.3円

・ 1ポンド=207.1円

ケース・スタディ 4

ー都市開発と共に市が主導。市が所有し、管理は第三セクターー
リコー・アリーナ（イングランド、コベントリー）

施設概要¹

施設名称	リコー・アリーナ（現地名 RICOH ARENA）
所在地	イギリス、コベントリー（人口 300,000 人）
ホームクラブ	コベントリー・シティ FC (Coventry City Football Club)
	イングランド・フットボールリーグ・チャンピオンシップ(第2部に相当)。 FA カップ優勝 1 回(1987 年)。
所有者	土地、建物ともに、コベントリー市が所有。
管理者	市と民間が、折半出資した、Arena Coventry Ltd 社(クラブ経営とスタジアム管理を分離)
竣工	2005 年 8 月(工期は 2003~2005 年、全 82 週)
建設会社	アーキテクト Miller Partnership プロジェクトマネジメント Divers Jonas 建設会社 Laing O' Rourke ²
工費	スタジアム本体：119.8 百万ポンド(248 億円) (内建設費 58 百万ポンド(120.1 億円)) カジノとホテル：43.6 百万ポンド(90 億円)
ピッチ	天然芝と人工芝を混合。ヒーティングシステムあり。陸上トラックなし
収容人数	32,500 人(すべて個室。サッカー試合のとき。コンサート時は 40,000 人)
屋根	すべての観客席をカバーしている
主な設備	エキシビション・ホール(6,000 m ²)
	コンベンション&バンケット・センター(6 箇所 計 3,000 m ²)
	カジノ(13,000 m ²)
	フィットネスクラブ(150 機のマシン、サウナ、スチームバス等)
	貸しオフィス
	ホテル(73 室。46 室はピッチに面していて、試合日はエクゼクティブ・ボックスになる)
	レストラン、バー
	コミュニティ施設
	駐車場(2000 台)

¹ 出典：現地調査、リコー・アリーナ公式ホームページ(www.ricoharena.com)、およびコベントリー市公式ホームページ(www.coventry.gov.uk)

² the Millennium Stadium、the City of Manchester Stadiumなどの実績あり

調査概要

調査日 : 2008年3月4日(火)、5日(水)

主な面談者 :

所属	肩書き		氏名
Coventry City Council	Professional Assistant to the Director	Mr	Barry Butterworth
Arena Coventry Ltd	Chief Executive	Mr	Daniel Gidney
	Finance Director	Mr	Nicholas Carter
	Marketing Director	Ms	Liz Cooper
	Chief Financial Officer and Company Secretary	Mr	Paul Ettridge
	Director of Operations	Mr	Charles Rayner
SISU Capital Limited		Mr	Onyechinaedu Igwe
	Fund Manager	Mr	Nick Mann

本稿における主要関係者

市 : Coventry City Council。コベントリー市。

クラブ : Coventry City Football Club。コベントリー市をホームタウンとするサッカークラブ。

ACL 社 : Arena Coventry Ltd.。リコー・アリーナの運営会社。

テスコ社 : Tesco。英国最大手の小売業(スーパー)。売上高 46.6B ポンド(2007年2月期)

カプリ社 : Isle of Capri Casinos, Inc.。米国セントルイスを拠点とするカジノチェーン。

シス社 : SISU Capital Ltd.。投資ファンド。拠点はロンドン。

ヒッグスチャリティ : Alan Edward Higgs Charity。地元の大富豪だった故 Alan Edward Higgs 氏の財産を運用。主目的は地域の恵まれない子供たちの支援。

要約

リコー・アリーナは、コベントリー市北部郊外の再開発計画における目玉事業として、建設された。事業の推進主体は市で、テスコ社も大きく貢献した。クラブは、「大事なテナント」という位置づけだった。

再開発計画によって、リコー・アリーナ、ショッピングセンター、カジノとホテルの3施設が建設された。

スタジアムの建設費は 58 百万ポンド(120.1 億円)。これを含む再開発計画全体の費用は、土地取得費用を含めて、245.4

百万ポンド(508.2 億円)。資金調達は土地売却 55%、市の直接投資 11%、EU と州の補助金 8%。借入 19%等によった。建設主体は市の 100%子会社。

完成したアリーナは、サッカー・スタジアム、エキシビションホール、カジノ、ホテルなど、複合的な機能を持つ。公民折半で立ち上げた運営会社 ACL は、リコー・アリーナ稼働後 2 期目に単年度黒字を計上した。

再開発の結果、地域で 2,700~5,700 の新規雇用が生まれ、家計所得の伸び率も、他の地域を上回っている。

スタジアム建設

1 再開発計画

コベントリー市の中心部から北方へ約7km離れた Foleshill 地区に、操業停止したガス工場の跡地 35ha が、汚染された状態で 30 年もの間、放置されていた。多くの開発計画が企図されたが、土地取得と土壌

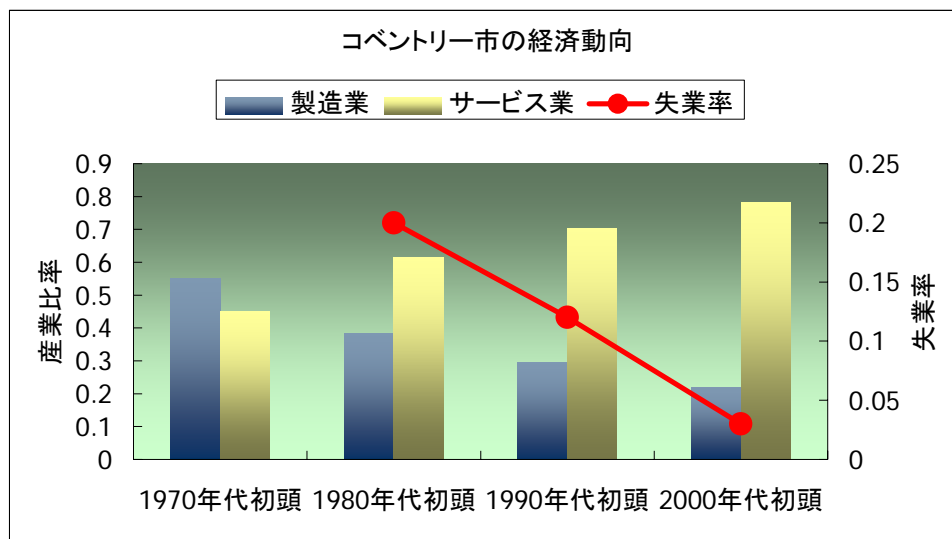
復旧費用の壁に阻まれ、実現しなかった。

1980 年代以降、市の主要産業は製造業からサービス業に変わり、失業率も劇的に改善していた。その中で北部地域だけは回復が遅れ、失業率が高止まりしていた。

市の担当者は、Foleshill 地区のガス工場跡地の再開発が、北部地域の活性化の切り札になると考えていた。

図 1：コベントリー市の経済動向

*現地調査で入手した資料『RICOH ARENA』(Feb. 2007, McGigan & Butterworth)のデータから作成



コベントリー・シティ FC は、市の中心部にあるホームスタジアムを、郊外に移転させる計画を練っていた。クラブが 100 年近く本拠地としていたハイフィールド・ロードは、あまりにも住宅街に近接しすぎている。またプレミアリーグ全体に、郊外の新スタジアムへ移転する流れがあった。

クラブは 1996 年、Foleshill のガス工場跡地に新スタジアムを建設する計画を発表した。ドーム型で、スライド式の屋根とピッチを備える、45,000 人規模の計画だった。

これを受け市もクラブをサポートして、再開発計画の中心となることを決めた。

しかしクラブは 2000/01 シーズンを最後にチャンピオンシップ(2部)に降格する。

併せて財務も悪化し、60 百万ポンド(124.3 億円)の負債があると報じられた。

クラブは再開発計画からの撤退を検討したが、市が押しとどめた。スタジアムの規模は 32,500 席に縮小され、代わりに展示ホールやバンケットが充実することになった。

計画は市の主導で推進され 2001 年頃、スタジアム(ホールやバンケットが充実)、ショッピングセンター、およびカジノとホテルを建設するマスタープランが策定された。

図 2：再開発後の現地の状況



なぜサッカー・スタジアムが、再開発計画の中心事業になったのか。「サッカーは社会において、特別な存在と認められています」と市の Butterworth 氏。またリコー・アリーナを運営する ACL 社の CE、Gidney 氏は「サッカーがすべて」と言う。

サッカー・スタジアムは、これまで市民の足が向かなかった地域の、イメージを変える役割を期待されるのだろう。また市発行のレポートでは、報道を通じて施設が全国に露出する効果も、評価されている。

展示場やカンファレンスの施設が市内に不足していることは、従前からわかっていた。他方、これらをリコー・アリーナに併設した場合の、事業可能性が懸念された。Butterworth 氏は、「純粹に商業的な判断でなかったかもしれない。とにかく市の発展

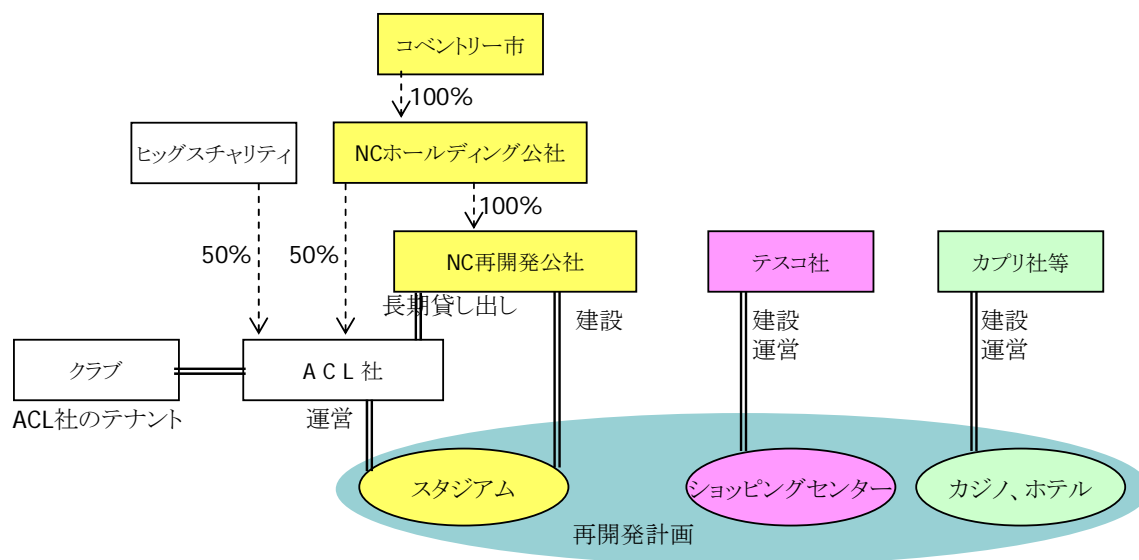
のために、質の高いカンファレンス施設とホテルが必要だった」と説明した。

ショッピングセンターの開設は民間による投資で、事業性は十分にあると見なされていた。

計画は 2003 年 10 月 16 日、議会の承認を得た。同年 12 月に着工。2004 年 11 月、ショッピングセンター開業。2005 年 8 月にリコー・アリーナで、最初のサッカー試合が行われた。工期は 1 年半。予定より 19 日の遅れだった。また工費は予算を 2 百万ポンド(4.1 億円、2%程度)超過した。超過分は土地の追加売却で補った。

2 開発、運営体制

図3：開発、運営の概念図



スタジアム建設主体は、NC 再開発公社 (North Coventry Regeneration Ltd.)。同社は、市が 100%所有する NC ホールディング公社 (North Coventry Holding Ltd.) の、100%子会社。

スタジアム運営主体は、ACL 社 (Arena Coventry Ltd.)。同社株式の 50%をヒッグスチャリティが、傘下の Football Investors Ltd.を通じて所有する。この株式はチャリティが 2003 年に、クラブから買い取ったもの。残り 50%は市が、NC ホールディング公社を通じて、所有している。

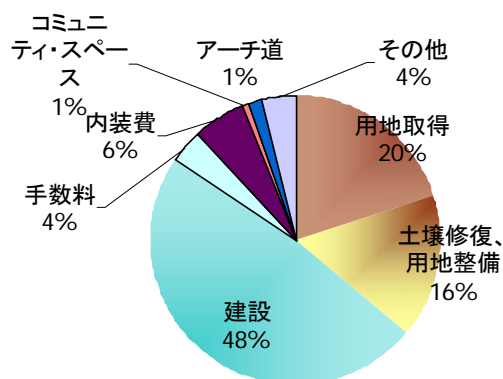
再開発計画のうち、ショッピングセンター、カジノ、ホテルは、100%民間資本で実施した。ショッピングセンターはテスコ社が、カジノとホテルは主にカプリ社が、担当した。

3 開発費用

再開発計画の総費用は、245.4 百万ポンド (508.2 億円)。そのうちリコー・アリーナ分は、用地費用を含めて、119.8 百万ポンド (248.1 億円)。その中で建設費は、58 百万ポンド (120.1 億円) を占める。

リコー・アリーナ開発費用 119.8 百万ポンドの内訳 (円グラフ) と、再開発計画全体の費用詳細を、次の資料に示す。

図4：リコー・アリーナ開発費 (119.8 百万ポンド) の内訳



出典：『Foleshill Gasworks Site – Arena Developments: Output and Outcomes』 p.10 (Myles Mackie, February 2007.コベントリー市の Research and Strategy Research Paper 52)

表 1：再開発事業の費用

出典：『Foleshill Gasworks Site – Arena Developments: Output and Outcomes』 p.11 table2

項目	構成比	(百万ポンド)		(億円)	
		内訳	計	内訳	計
リコー・アリーナ	49%		119.8		248.1
用地取得		24.1 ^{*1}		49.9	
土壌修復、用地整備		19.1 ^{*3}		39.6	
建設		58.0		120.1	
手数料		4.4		9.1	
内装費		7.0		14.5	
コミュニティ・スペース		0.8 ^{*4}		1.7	
アーチ道		1.6 ^{*4}		3.3	
その他		4.8		9.9	
ショッピングセンター	33%		82.0 ^{*2}		169.8
カジノ	14%		35.0		72.5
ホテル	4%		8.6		17.8
総計			245.4		508.2

*1： 市は 72 エーカー(29.1ha)の土地を、HBS社(元British Gas。オランダ企業に買収された)から、24.1 百万ポンド(49.9 億円)で購入した。

*2： 市は上記の土地のうち 32 エーカー(12.9ha)を、Tesco社に 59.4 百万ポンド(123 億円)で販売した。Tesco社のこの支出は、表中の 82 百万ポンド(169.8 億円)に含まれる。

*3： Tesco社は上記の土地代約 60 百万ポンド中、40 百万ポンドを現金で支払い、20 百万ポンド分の土壌修復業務を提供した。Tesco社は、自社購入分にとどまらず、再開発地域全体(72 エーカー)の土壌を修復した。

*4： コミュニティ・スペースは、地域に開かれた教育施設。アーチ道は道路をくぐる地下道で、スタジアムと鉄道駅予定地を結ぶ。いずれも、公的補助金の対象となった。

4 資金調達

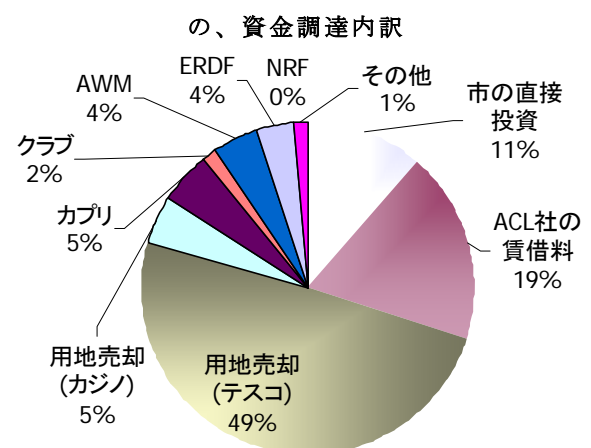
総開発費 254.4 百万ポンド(508.2 億円)の 51%を占めるショッピングセンターと、カジノ、ホテルの開発は、100%民間資金で実施された。開発主体となったTesco社とカプリ社はさらに、市から土地を購入す

ることで、スタジアム建設の資金調達にも貢献した。リコー・アリーナの開発費用 119.8 百万ポンド(248.1 億円)の 54%が、両社による土地購入費用によって、まかなわれた。

公的補助金は、20%弱だった。これはおよそ市、州、EU からとりつけたものだ。

ACL 社によるスタジアム賃借料 50 年分前払いも、20%弱に相当する。その原資のほとんどは、市からの借り入れだったので、間接的な公的補助と見なしうる。

図 5：リコー・アリーナ建設(119.8 百万ポンド)



出典：『Foleshill Gasworks Site – Arena Developments: Output and Outcomes』 p.10

表 2 : 資金調達の詳細

出典 : 『Foleshill Gasworks Site – Arena Developments: Output and Outcomes』 p.11 table2

項目	(百万ポンド)		(億円)	
	内訳	計	内訳	計
リコー・アリーナ		119.8		248.1
市の直接投資	13.7		28.4	
ACL 社の施設賃借料	22.2 ^{*2}		46.0	
市が用地をTescoに売却	59.4 ^{*1}		123.0	
市が用地をホテル、カジノに売却	5.5 ^{*1}		11.4	
カプリ社	5.9		12.2	
コベントリー・シティ FC	1.8		3.7	
AWM	5.2 ^{*3}		10.8	
ERDF	4.4 ^{*4}		9.1	
NRF	0.2 ^{*5}		0.4	
その他	1.5		3.1	
運営会社		125.6		260.1
Tesco	82.0 ^{*1}			
カプリ社	35.0			
ホテル	8.6			
総計		245.4		508.2

*1 : 市と(主に)Tesco社の土地売買については、前項(開発費用)を参照。

*2 : スタジアムを管理するACL社が、スタジアムの賃借料 50 年分を先払いした。22.2 百万ポンド(46 億円)のうち 21 百万ポンド(43.5 億円)を、市からの借入れで賄った。2006 年に、ヨークシャー銀行からの借入に切り替えた。(市に対しては、完済)

*3 : AWM(Advantage West Midlands)は、英国に 9 つある地域開発公社の一つ。West Midlandsは、コベントリー市が属する州の名。

AWM は、地域再開発に貢献する事業を、補助する。本事案ではガス工場跡地の回復や、雇用創出効果が評価された。

なお AWM はこの 5.2 百万(10.8 億

円)ポンドと別に 2006 年、リコー・アリーナ内へのコミュニティ・スペース設置事業に対し、47.5 万ポンド(1 億円)補助した。

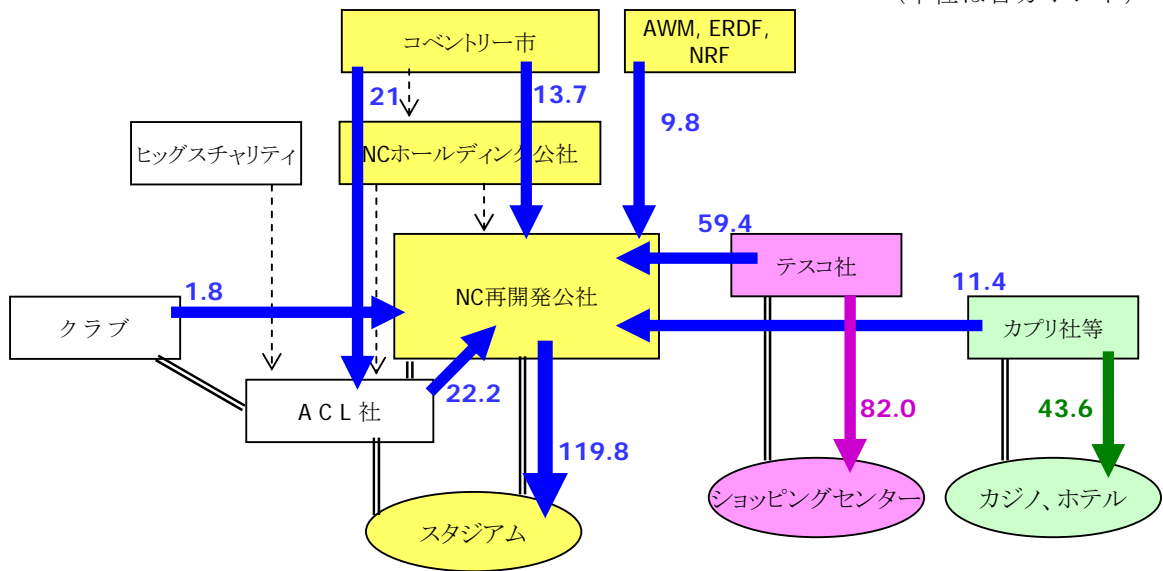
*4 : ERDF(European Regional Development Fund)は、EU内で地域の経済開発を促進するために創設された。

補助金は展示場、カンファレンス施設、バス発着場、駅、およびアーチ道(幹線道路をくぐって、アリーナと駅予定地を結ぶ)の開発をサポートするもの。

*5 : NRF (Neighbourhood Regeneration Fund) は、イングランドの社会的経済的格差の是正のため、荒廃著しい 88 の自治体に、集中的な財政支援を行う制度。

図6：開発資金調達概念図

(単位は百万ポンド)



リコー・アリーナの管理・運営

5 ACL 社の決算資料より

リコー・アリーナを運営する ACL 社は、2007 年 5 月期決算で単年度黒字を計上した。

売上 6.4 百万ポンド(13.3 億円)、営業利益 0.93 百万ポンド(1.9 億円)、純利益 0.87 百万ポンド(1.8 億円)。アリーナの開業(2005 年 8 月)から 2 期目での快挙だ。

表 3：ACL 社 2007 年 5 月期決算概要

出典：ACL 社の決算報告書

	百万ポンド	億円
売上	6.44	13.3
一般管理費	(5.51)	(11.4)
営業利益	0.93	1.9
固定資産処分益	1.25	2.6
支払利息	(1.50)	(3.1)
受取利息	0.19	0.4
当期末処分利益	0.87	1.8
純資産	(2.74)	(5.7)

その中で目をひくのは支払利息の大きさで、1.4 百万ポンド(3 億円)は、売上高の

21%におよぶ。営業利益 0.9 百万ポンド(1.9 億円)では利息をまかなえず、固定資産処分益で、当期赤字を免れた格好だ。

ACL 社はリコー・アリーナ建設時、21 百万ポンド(43.5 億円)を借り入れて、資金集めに貢献した。金利 5%と想定すると、1 百万ポンド強の支払利息となる。但しこのスキームにより同社は、施設の直接所有に由来する負荷(減価償却、修繕積み立て、固定資産税等)を免がれている、とも言えるだろう。

当期(2008 年 5 月期)の売上は 7 百万ポンド(14.5 億円)を見込んでおり、実現すれば前年比 10%増となる。

同社のやや詳細な決算資料を、資料編に掲載する。

6 ACL 社の経営概況

リコー・アリーナは、展示場、カンファレンス施設、ホテル、カジノなどを含む複合施設であり、運営する ACL 社の収入源も多岐にわたる。

ACL 社の CE、Gidney 氏は「サッカーがすべて。でも試合は、年間 25 日しかない。

それ以外の 340 日も営業できる施設でありたい。という順番で考えた。アリーナはスペースを売るビジネスで、そのために柔軟性がキーワードになる」と言う。

その収入内訳は、下表の通り。

表4：ACL 社 2008 年 5 月期見込み売上の内訳

サッカー (主にコベントリー・シティ FC から)	21%
テナント(貸しオフィス、カジノ)	30%
スポンサー収入(ネーミングライツ)	18%
カンファレンス、展示会、ホテル	21%
その他 (コンサート、イベント、駐車場)	10%

これのうちサッカー、テナント、スポンサーによる収入は、複数年にわたって保証されているものと推測される。ACL 社にとって安定要因であり、同時に短期に大幅な増収を望めない分野と思われる。

7 サッカー興行のスキーム

コベントリー・シティ FC は、年 25 日程度、スタジアムを借用する立場だ。

試合における、チケット売上はクラブの、観客向けの飲食売上は ACL 社の管轄となる。またホスピタリティ収入は、両社で分け合う。従って ACL 社は、飲食売上の向上に熱心だ。

Gidney 氏によると、リコー・アリーナの観客は試合時、チケット代と別に 2~5 ポンド(400~1,000 円)使うという。今後さらに増やすために、キャッシュレス決済システムを検討している。売店での支払いをカードにできれば、一人 40 秒かかっている接客時間を 20 秒に短縮できる。また高性能ビールサーバーを導入して、1 杯 3 秒で注ぐことも検討している。

他方 Gidney 氏はクラブとの協力の難しさも話してくれた。いまクラブは 2 部にいて、32,500 の収容数に対して、平均 18,000

人しか集客できない。そこで ACL 社としては無料招待客を呼び込んで、飲食収入を上げたい。しかしこの施策はクラブの収入増に貢献しないので、実現しない。

「クラブとスタジアム(ACL 社)が利害を一致させないと、収入を最大化できない」と、Gidney 氏は語る。

8 テナント(貸しオフィス、カジノ)

ACL 社は、リコー・アリーナ内にオフィスを構える 3 社を、パートナーと呼んで大事にしている。

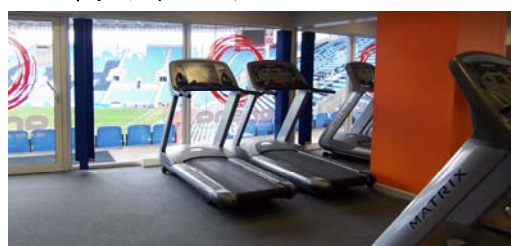
貸しオフィスのテナント
・ RICOH Global Service
・ Yorkshire Bank
・ Coventry City Football Club
展示場
・ RICOH

カジノ、フィットネスクラブ、ツーリスト・インフォメーション・センター等も、入居している。収益性の高いテナント、とくにカジノとの契約形態は興味深いテーマだが、残念ながら今回調査で知ることはできなかった。

図7：カジノ(施設の公式 HP より)



図8：フィットネスクラブ



9 スポンサー収入

メインのネーミングライツは RICOH で、10年間で10百万ポンド(20.7億円)という。その他、施設毎のネーミングライツも販売している。

ホールやラウンジ

- ・ Jaguar Hall
- ・ Jaguar Club
- ・ E.on Lounge
- ・ Yorkshire Bank Lounge
- ・ Seville Audio Suite

スタンド

- ・ Telent
- ・ Tesco
- ・ Jewson
- ・ Coventry Telegraph

図9：E.ON Lounge



10 カンファレンス、展示会、ホテル

ACL 社はカンファレンス、展示会関係の売上を伸ばしたいと考えている。

展示会開催は今期、見込み 12 回に対して、実施 23 回と好調だった。バーミンガムの国立 NEC 展示場との合同開催も貢献した。

当面の課題はカンファレンスだが、これを伸ばすために、現在の 73 室ホテルでは収容力不足。そこで駐車場をつぶして 200 室程度のホテルを増設できないか、検討している。

「既存ホテルの稼働率も 60%にとどまっているので、もっとレジャー客を増やしたい」と、Gidney 氏。

なお ACL 社は Compass 社と合弁で、ケータリング、カンファレンス、展示会の運

営会社を設置しており、運営実務はこの子会社に委託する。最低保証額があり、それをを超える利益は Compass 社とシェアする。

図10：展示会場



図11：カンファレンス・ルーム



図12：研修室



11 コンサート、イベント、駐車場

ピッチを使ったコンサートの場合、一度に 40,000 人を収容できる。テラス席は、観客が飛び跳ねることを想定して、あらかじめ補強してある。

設営、撤去にそれぞれ 5 日間程度を要する。Gidney氏は、「英国では平均的と思うが、米国のたとえばトヨタパーク³は、設営、撤去にそれぞれ 24 時間しかかからない。土曜の夜にコンサートをして、日曜にはもうプロサッカーの試合ができる。ステージをスタンド下に収納できる」と言う。

なおリコー・アリーナでは展示場でも 10,000 人規模の公演を開催することができる。

³ Major League Soccer(MLS)に所属するシカゴ・ファイヤーの本拠地。2004 年竣工

イベントチケットは ACL 社が、Ticket Master 社と組んで、販売する。ただしコベントリー・シティ FC のチケットだけは、クラブが販売している。

図13：コンサート(施設の公式 HP より)



12 経費関連－光熱費、芝管理

光熱費が年間 1.1 百万ポンド(2.3 億円)かかっている。その 54%がエアコン。さらに英国では向こう 12 ヶ月で光熱費が 30%アップすることになっている。この事態に対処するために、専任のマネージャーを雇い入れた。

芝生の管理費用は月 1,500 ポンド(31 万円、人件費を除く)。このコストで 3 カ所(スタジアム、トレーニング・グラウンド、アカデミーセンター)、5 面の芝生を管理している。

スタジアムの芝生は、人工芝と天然芝のミックス。地下に温水システムを埋設してある。また屋根の一部を透明なポリカーボネイトとして、日照を確保している。3 年に 1 度、1m の深さで土壌ごと取り替えることになっている。

13 施設へのアクセスなど

公的補助を受けたこともあり、来場者の 75%以上が自家用車以外の手段を使うよう義務づけられた。市は Green Travel

Proposalと名付け、パーク&ライド⁴、パーク&ウォークを工夫した。これらにはロンドン市も注目しているという。

鉄道駅の設置も開発時に義務づけられたが、これはまだ実現していない。今後 18 ヶ月以内にできる予定とのこと。いまは 6 マイル離れた駅から、シャトルバスを走らせている。スタジアムから幹線道路をくぐって駅予定地にいたるアーチ道だけが、先行して工事を終えていた。

また来場者が違法駐車で周辺居住者に迷惑をかけないように、厳しく取り締まるようにしているという。

リコー・アリーナの地域への影響力

14 地域の学習センター

リコー・アリーナ内に設けられたコミュニティ・スペースを使って、地域の子供たちに学習機会を与えている。

職業を意識した教育

- ・ 16～18 歳が対象
- ・ コベントリー・シティ FC の職員が、スポーツビジネスについて教えることもある

Playing for Success

- ・ 7～14 歳が対象
- ・ 英国政府、サッカー協会、プレミアリーグが共同で提供するプログラム
- ・ スポーツ施設を利用して学習促進をはかる
- ・ 読み書き計算、IT 技術の習得
- ・ 平日の放課後実施
- ・ 子供たちの費用負担は、ない

課外授業

- ・ 平日の授業時間に、地域の学校から子供たちが学習に来る
- ・ 学校からアリーナまでは、送迎バスが出る
- ・ 1 クラス年間 190 ポンド必要だ

⁴ 調査者が 2 日間滞在する間も、大型バスで訪れる団体客が多かった

が、市から補助金が出る
 ・ コベントリー・シティ FC から選手がやってきて、子供たちと交流することもある

図 14 : 授業風景



図 15 : パソコン学習室



15 再開発の成果

調査の最後に市の Butterworth 氏が個人的な見解と断った上で、次のように話してくれた。

「私は初期の 1997 年頃から、この再開発事業に、情熱を持って取り組みました。プロジェクトの計画段階から 6 年間、毎週のように地元のグループとミーティングを持ちました。

やがて計画が政府に承認されて、建設が始まりました。このくらい大きな事業が着工される時、通常 1,000 通くらいの苦情がきます。ところがこの計画で苦情は、11 通しかありませんでした。それはリコー・アリーナがコベントリー市民のプライドを反映しているからだと思います。

市は 13.7 百万ポンド(28.4 億円)にも及ぶ投資をしました。今この建物を所有し、ACL 社の 50%を保有しています。テスコ社

に土地を売った後でも、まだ 10 エーカー残っています。

事業の成果として 5,700、アリーナ周辺に限っても 2,700 の雇用が生まれました。貧しかった北部の家計も、5 ポイントアップしました。私は 10%ポイントまでアップさせることも、可能だと思います。

私はこの開発が長期的な効果を及ぼすよう期待しています。次の 15 年のための計画を、もう立案しています。

この地域に 35,000 の住宅を建てて、5 ~ 60,000 人の居住者を誘引したいと考えています。そうして市の人口増に貢献したいのです。

リコー・アリーナで開催される全国規模、世界規模のイベントが、コベントリーのイメージ、コベントリーのプライドを育てていきます。市としても、リコー・アリーナの今後に、大いに期待しています。」

図 16: ショッピングモールからスタジアムを望む



特徴的なスタジアム施設

図 17 : 肘掛け付き座席



図18：コンコース



図19：ホーム側ロッカー



図20：試合終了後、選手がラウンジを訪れる



資料編

16 Singers、Highfield Road

コベントリー・シティ FC は 1883 年、自転車工場の従業員クラブとして創設され、1898 年まで工場の名前—Singers を名乗っていた。伝統あるこの名前は、今でもリコー・アリーナのメインダイニング“bistro & bar Singers”に引き継がれている。

クラブは 1899 年以來、市の中心にある Highfield Road をホームスタジアムとし、2005 年にリコー・アリーナに移転するまで 106 年間、そこでプレーした。入場者記録は 1967 年の 51,455 人。1995 年観客席を改修して 23,662 人収容になった。

クラブは 2001 年、34 年間守ったトップリーグの座から降格し、それ以降チャンピオンシップ(2 部)のまま。ときに 3 部への降格争いが危惧される状況にある。

17 ACL 社の決算報資料(詳細)

表5：ACL 社の損益計算書(リコー・アリーナの開業は 2005 年 8 月)

	2007 年 5 月	2006 年 5 月	2005 年 5 月	2004 年 5 月
売上 Turnover	£6,436,586	£2,467,785	£0	£0
一般管理費 Administrative expenses	(£5,509,864)	(£5,449,682)	(£1,663,793)	(£1,039,750)
営業利益 operating profit	£926,722	(£2,981,897)	(£1,663,793)	(£1,039,750)
固定資産処分益 profit on disposal of fixed assets	£1,250,000	£0	£0	£0
支払利息 interest payable and similar charges	(£1,495,727)	(£704,374)	(£2)	£0
受取利息 interest receivable and similar income	£187,668	£259,432	£33,913	£23,069
当期末処分利益 retained profit for the financial year	£868,663	(£3,426,839)	(£1,629,882)	(£1,016,681)

表6：ACL社の貸借対照表(リコー・アリーナの開業は2005年8月)

	2007年5月	2006年5月	2005年5月	2004年5月
固定資産 fixed assets				
有形固定資産 tangible assets	£26,853,968	£26,740,467	£53,963	£36,331
投資 investments	£0	£2	£0	£0
	£26,853,968	£26,740,469	£53,963	£36,331
流動資産 current asset				
未収金 debtors	£1,624,208	£1,867,845	£478,610	£216,283
現預金 cash at bank and in hand	£557,154	£0	£228,384	£1,394,486
	£2,181,362	£1,867,845	£706,994	£1,610,769
流動負債 creditors: amounts falling due within one year				
	(£1,579,519)	(£1,809,539)	(£120,903)	(£201,296)
正味の流動資産 net current assets				
	£601,843	£58,306	£586,091	£1,409,473
固定資産および正味の流動資産 total assets less current liabilities				
	£27,455,811	£26,798,775	£640,054	£1,445,804
固定負債 creditors: amounts fall in due after one year				
	(£22,491,948)	(£22,430,272)	£0	£0
未払い費用と前受け利益 accruals and deferred income	(£7,706,117)	(£7,979,420)	(£824,132)	£0
正味の負債 net liabilities				
	(£2,742,254)	(£3,610,917)	(£184,078)	£1,445,804
資本の部 capital and reserves				
資本金 called up share capital	£3,516,112	£3,516,112	£3,516,112	£3,516,112
繰越損益 profit and loss account	(£6,258,366)	(£7,127,029)	(£3,700,190)	(£2,070,308)
純資産 equity shareholders' deficit	(£2,742,254)	(£3,610,917)	(£184,078)	£1,445,804

表7：ACL社の従業員数

	2007年	2006年
施設運営 operations staff	22	16
事業 commercial staff	1	1
事務 administrative staff	6	7
カジュアル casual staff	16	21
	45	45

表8：ACL社の従業員報酬

	2007年	2006年
賃金 wages and salaries	£721,814	£875,001
社会保障費 social security costs	£64,930	£89,902

年金 pension costs	£21,023	£34,120
	£807,767	£999,023

表9：ACL社の役員報酬

	2007年	2006年
報酬 emoluments	£99,980	£325,635
年金関連 pension contributions to money purchase pension scheme	£695	£12,764
	£100,675	£338,399

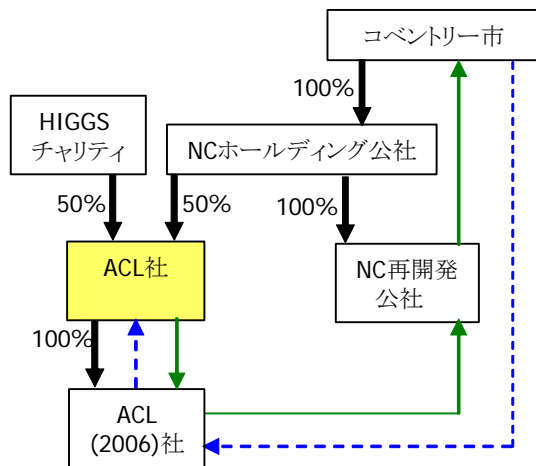
最高級の役員は 47,148 ポンド(2006年は 277,635 ポンド)。含む、年金関連。

18 施設管理スキームの推移

2006年6月、ACL社は100%子会社としてACL(2006)社を創設した。同時にACL社は、市から借り入れていた21百万ポンドを、ACL(2006)社を通じて返済した。またそれまでNC再開発公社からACL社に賃貸されていたリコー・アリーナが、市からACL(2006)社に賃貸される構図となった。この変更がACL社の経営にどんな影響を与えるかは不明。

この期からACL社の支払利息が急に大きくなっているが、21百万ポンドを市から市中銀行へと借り換えたことが響いていると推測される。

図21：2006年6月2日以降のスキーム



←-- ① アリーナを50年間貸し出し

→ ② 21百万ポンドを返済

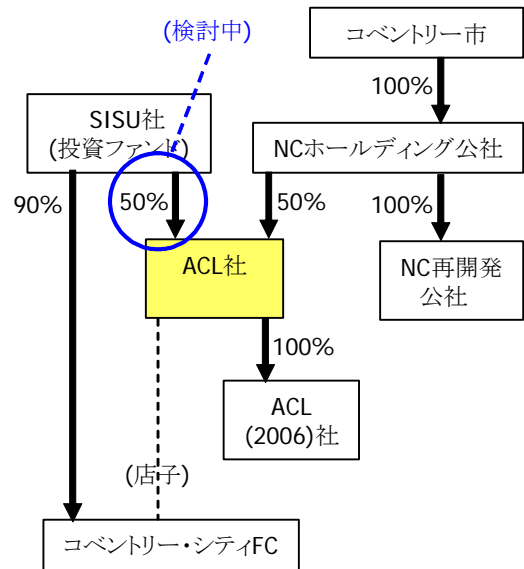
リコー・アリーナ関連事業に、投資会社のシス社が関心を寄せている。我々の調査の席にも、シス社の社員2名が同席していた。

シス社は2008年2月に、コベントリー・シティFCの株式90%を取得済み。ACL社の決算報告書は、「クラブの財務が安定し」「経営危機が解消し」「エキサイティングな時代が始まる」と、手放しで歓迎している。

さらにACL社のCooper氏によると、シ

ス社はヒッグスチャリティの持つACL社株式の購入を検討しているとのこと。

図22：シス社が検討しているスキーム



19 リコー・アリーナ建設経緯～コベントリー市によるレポートの参考訳

[出典]

『Foleshill Gasworks Site - Arena Developments: Output and Outcomes』Myles Mackie, February 2007。(コベントリー市のResearch and Strategy Research Paper 52として発行されたもの)

[背景]

Foleshillのガス工場は、土壌が汚染されたまま30年間にわたって放置されていた。この間、多くの利用計画が提案されたが、実現しなかった。土地取得と土壌修復に高い費用がかかるため、包括的で価値の高い開発が必要だった。

市は1990年代、ガス工場跡地に新スタジアムを建設したいと願うコベントリー・シティFCをサポートして、開発事業の中心となることを決めた。

2000～2001年頃、マスタープランが策定された。プランは、ショッピングセンターとリコー・アリーナを建設すること、そこにバンケット、展示会、カンファレンス、カジノ、ホテルを設置することにしていた。市の北部に大型のショッピングセンターが必要なことはすでに、市の開発計画(the Coventry Development Plan)に盛り込まれていた。市内の展示会やカンファレンス施設も不足していた。

計画段階で、ショッピングセンターが実行可能と見なされていた一方、ビジネスや展示会の施設は経営可能なのか、どんな規模なのか、または必要なのか等と、疑問視されていた。市とAWMは、市の北部開発の研究を深め、提案を作成した。研究の一部は次の通り。

North of Coventry Regeneration Study: Final Report	DTZ Piedad & Scott Wilson	May 1998
Coventry City Football Club Project A2	GCA Grimley	May 2000
Gasworks; An Initial Draft Report to Advantage West Midlands	Eco tech	Jun 2002
Pre Evaluation draft paper: The Regeneration of Northern Coventry	Research & Strategy CCC.	Jan 2003

また多くの研究が、カンファレンス、展示会、コンサートの需要、並びにスタジアム内のカジノ、貸しオフィス、ホテルの可能性について、見解を述べた。開発が環境に与える影響についても、多くの研究が行われた。

[出資者の募集]

コベントリー・シティ FC は 1996 年、ガス工場跡地にスタジアムを建設する計画を示した。かなりの初期費用を拠出し、また専門知識をもってコンセプト作りに取り組んでいた。後日プロジェクトが進行した際、クラブは取得していた株式をヒッグスチャリティに譲渡した。同基金は、社会や経済

の再生を目的としており、ガス工場跡地の再開発とこれに伴う雇用創出は、その目的にかなうものだった。

しかしコベントリー市こそが、リコー・アリーナ建設における、最重要の推進者で、最重要の投資者だった。市は、建築工事やプロジェクト管理全体を、監督した。そしてそれが可能になったのは、テスコ社が土地を購入し、公共セクターの資金援助なしでショッピングセンターを開発したからだ。

AWM は補助金 4.8 百万ポンド提供し、ガス工場の土地購入をサポートした。この投資は、AWM による、地域再開発への関与を示すものである。さらに AWM は 2006 年、補助金 0.475 百万ポンド提供しているが、これはリコー・アリーナ内にコミュニティ施設をつくることへの支援だった。

ガス工場跡地開発事業は審査を受け、ERDF の補助金 4.75 百万ポンドを得た。評価されたのはリコー・アリーナ建設のうち、展示場とカンファレンス施設、並びにバス発着場、駅、地下道をつくる事業。他方、スタジアムやショップの建設は、補助の対象にならなかった。

これらの出資者たちが開発事業に求めた成果は、次の通り。

コベントリー・シティ FC ・ サッカー・スタジアム
ヒッグスチャリティ ・ 新規雇用、地域の社会的再生
コベントリー市 ・ ガス工場跡地の再開発 ・ スタジアム、カンファレンス、展示場、バンケット、ホテル、コミュニティ、フィットネス、カジノ、貸しオフィスを包含する、象徴的な建築物 ・ 3,400 以上のフルタイムまたはパートタイムの新規雇用。可能な限り地域の人々に提供されること ・ 市のイメージ向上 ・ 市の北部地域への投資と再生を促進 ・ ショッピングセンターの建設 ・ コミュニティ施設と公共図書館 ・ 地域カジノの認可

AWM

- ・ ガス工場跡地の取得
- ・ 同地での 3,400 以上のフルタイムまたはパートタイムの新規雇用
- ・ 300 の雇用が守られる
- ・ 市に 20 の新ビジネスが生まれる
- ・ 民間セクターによる、ガス工場跡地に対する、130 百万ポンドの投資
- ・ 公共セクターによる、ガス工場跡地に対する、108 百万ポンドの投資
- ・ 32ha⁵に及ぶ工場汚染地域の再生

ERDF

- ・ 3ha の放置された土地の開発
- ・ 17,463 m²の建物の提供
- ・ 2007 年末までに 23.7 百万ポンドの新規売上
- ・ 460 の新規雇用
- ・ のべ 75 万人以上の訪問客
- ・ 2 つの公共交通機関を創設
- ・ 開発地域の住民が 1 日あたり 88 人、公共交通機関を利用
- ・ 2 つのバス発着場
- ・ 線路をくぐって駅に到る通路

テスコ

- ・ 20,560 m²の小売りスペースを開発
- ・ 英国最大規模のテスコ店舗を開店
- ・ Successful letting of other units

市はこれらの効果を実現するためにも、コベントリー・シティ FC にプレミアシップに復帰して欲しいと願っている。復帰すればクラブとともにリコー・アリーナも、世界的に露出するようになるからだ。

前記した成果は公式書類に記されたものだが、書類に残されていないやりとりもあった。たとえば運営会社の ACL 社が必要とした民間借入の件ではまず市がつなぎ融資し、ACL 社は 2006 年 6 月にヨークシャー銀行からの借入金を原資に、返済した。

また補助金を拠出した AWM と ERDF が、全体の土地 35ha のうちそれぞれが関与した 32ha と 3ha から、それぞれに成果を求めている点も指摘しておきたい。

⁵ 1ha=10,000 m²=100m×100m

[リコー・アリーナの運営]

リコー・アリーナを運営するのは、ACL 社だ。ACL 社の 50%をヒッグスチャリティが、所有している。残り 50%は市が、100%所有する NC ホールディング公社を通じて、所有している。ホールディング公社の 100%子会社である NC 再開発公社が、リコー・アリーナの建設主になった。ACL 社は開発公社からリコー・アリーナを賃借している。

リコー・アリーナの運営を、建設や所有から切り離れたことは、すなわち民間セクターから公共セクターを分離したことを意味する。両セクターの取引は、商業ベースで行われる。この構造により、民間セクターの援助において違法状態が生じにくくなる。

この構造は税負担を軽減する。また EU や州の援助を営業マターでなく、公共セクター(すなわちコベントリー市)に集中させる効果がある。そして民間の関係者は営業事案に集中する。

[開発費用とその調達]

ガス工場跡地の開発は、主に 3 者によって担われた。

- ・ テスコによるショッピングセンターの開発。(用地全体の土壌修復とインフラ整備を含む)
- ・ 市によるリコー・アリーナの建設
- ・ 民間会社による投資

それぞれの開発は、互いに連携しながら進んでいった。用地を正式に取得したのは市で、2003 年のことだった。テスコは市からショッピングセンター用地を購入したが、その際の契約で、テスコが、市が所有し続ける土地も含めて、固定費で土壌改良することが定められた。

Foleshill ガス工場跡地、すなわちアリーナ用地に対する総投資額は、245.4 百万ポンドにのぼる。市はその最大の部分、リコ

ー・アリーナへの投資 119.8 百万ポンドを負担することで、計画全体を主導した。テスコ社は 20,560 m²のショッピングセンターを、82 百万ポンドで建設した。そしてカプリ社が、残り 43.6 百万ポンドを投資した。ACL 社は、運営会社だが、リコー・アリーナの建築には何ら投資していない。しかし ACL 社はリコー・アリーナを 50 年間賃借するために、民間から 22.2 百万ポンドを借り入れた。

Laing O'Rourke 社との間でリコー・アリーナの建築契約を結んだのは NC 再開発公社だが、金銭を伴うすべての取引は、市の財務管理システムで管理した。また ERDF をはじめとする外部監査を受けた。リコー・アリーナ建設以外は、民間セクターによる投資で、各社の手順に従って管理された。

Foleshill ガス工場跡地に対する総投資額は 2007 年 2 月までに、245.4 百万ポンドに達した。費用の 49%がリコー・アリーナ建設、33%がショッピングセンター、カジノが 35 百万ポンドで 14%、ホテルが 8.6 百万ポンドで 4%を占めた。

AWM が要求していた投資額(民間セクター130 百万ポンド、公共セクター108 百万ポンドの投資)に対する成果として、まず市が 108.5 百万ポンドを投資した。これに対し、民間は 125.6 百万ポンドにとどまっている。

この用地に対する投資は、今後さらに増える可能性がある。地域カジノの用地は使用されておらず、未開発の土地もある。追加の投資があれば、アリーナ帯が開発の中心地として注目される。

[運営とスポンサー]

ACL 社は、スポンサー収入、賃貸料、収入のシェアによって、利益を得ている。アリーナには少なくとも 8 つのユニークなビジネス分野がある。

リコー・アリーナという名は、スポンサ

ーの RICOH UK Ltd からとったものだ。同社は施設内にオフィスを構えている。ヨークシャー銀行は、ヨークシャー銀行ラウンジのスポンサーで、施設内にビジネスセンターを設けている。ACL 社とコベントリー・シティ FC も、事務所を構えている。

展示会、カンファレンス、バンケットの運営は、ジャガーのスポンサードを得ている。運営は Compass Ltd が行う。最初の 6 ヶ月で、ジャガーがスポンサーになった展示場で、12 の大きなイベントが開催された。たとえば企業を対象とした展示会、カンファレンス、国際的なアクセサリー・ショーなどだ。またポップコンサートも開催された。カンファレンス施設では開業以来、1,000 を超えるカンファレンスやビジネスミーティングが開催された。

スタジアムのエクゼクティブ・ボックスは、ホテルの客室としても機能する。46 部屋がピッチに面している。長期滞在客のために 17 の客室と、6 のスイートがあり、合計 69 部屋となる。2006 年 12 月、ホテルは 10,000 組目のゲストを迎えた。ゲストの三分之一が海外からだ。カジノは 2007 年夏に開業する予定で、ミシシッピーにあるカプリ社が運営する予定だ。コベントリー・シティ FC は、決まった日数スタジアムを借用するだけだ。これによりスタジアムは他のスポーツやポップコンサートで利用しやすくなった。

コミュニティ・スペースは、AWM 補助金の助けを借りて建設された。またフィットネスセンターが、NRF とコベントリー・スポーツ・トラストによって、建設された。テスコは、コミュニティとフィットネスセンターのスポンサーになった。スタジアム内のスタンドなどにもスポンサー Telegraph、Jewson、Telent、E.ON がついた。コミュニティはさらに、Educational Partnership Centre から、9~14 歳の子どもに対する、10 週間の放課後学習コースの、寄付を受けている。フィットネスセンター

には 100 を超えるフィットネスマシンがあり、とくに若年層を対象とした特別な機器も備えている。これらの施設は、地域の人々を対象に設けられた。

スポンサーシップによって ACL 社は、テナントに対し競争力ある施設を提供することができる。2002 年にはスポンサー獲得は難しいと思われていたが、最終的には地域の企業の協力を得られた。

以上

調査団メンバー

氏名	肩書き(当時)
傍士 銑太 (団長)	Jリーグ理事。日本政策投資銀行 地域振興部 審議役
藤村 昇司 (本稿執筆)	Jリーグ リーグマネジメントグループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB) 研究員。早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員。株式会社プライム 建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員。江戸川大学社会学部 経営社会学科スポーツビジネスコース 准教授
蔵本 匡史 (本稿執筆)	RISB 研究補佐員
山本 敏生	文化工房

出典表示なき写真は、調査時撮影

通貨換算

- ・ 1 ユーロ = 161.3 円
- ・ 1 ポンド = 207.1 円

ケース・スタディ 5

ークラブが所有し、管理するー フィリップス・シュタディオン (オランダ、アイントホーフェン)

施設概要¹

施設名称	フィリップス・シュタディオン(現地名 Philips Stadion)
所在地	オランダ、アイントホーフェン(人口 209,000 人)
ホームクラブ	PSV アイントホーフェン(Philips Sport Vereniging NV) エールディビジ 優勝 21 回。オランダカップ 優勝 8 回。UEFA チャンピオンズリーグ 優勝 1 回。UEFA カップ優勝 1 回
所有と管理	クラブが所有し、管理している
竣工	1913 年(300 人収容)
主な改修	1941 年(18,000 人収容)
	1958 年(第二次大戦被災からの修復。22,000 人収容)
	2000 年、2002 年(各コーナー部を大改修。35,000 人収容)
建設会社	Toon van Aken(各コーナー改修時)
工費	170 百万ユーロ(274.2 億円、1988～2008 年の 20 年間の改修費用)
ピッチ	天然芝。陸上トラックなし
収容人数	35,000 人(すべて個席。全席が暖房付きで、屋根に覆われている)
UEFA 格付け	4 つ星
サッカー以外の用途	コンサート
	会議(大会、セミナー、商品展示会、パーティ)
主な設備	ボードルーム：13 のホスピタリティ・ラウンジがある
	ビジネススイート：4 部屋
	ビジネスルーム：46 部屋
	ビジネスシート：1,186 席
	レストラン：2 つ。Avant-Grade は、ミシュランに評価されている。De Verleging は、食事もできるバー
	貸しオフィス、貸店舗
	PSV ファンショップ

¹ 出典は現地調査、PSV ホームページ(<http://www.psv.nl/>)

調査概要

調査日 : 2008年2月26日(火)

主な面談者 :

所属	肩書き		氏名
PSV NV	General Secretary / Chairman Youth Committee	Mr	Ron Verkerk
PSV NV	Manager Security & Operations	Mr	Frank Wijnveld
PSV NV	Commercial Director	Mr	Marcel Frans Van den Bunder

要約

1 クラブが所有し、管理する

フィリップス・シュタディオンは、フィリップス社が1913年、従業員のためのスポーツクラブを発足させたその場所—アイントホーフェン市の中心—で、増改築を繰り返し、今日の姿になった。土地も建物も、フィリップス社のものだった。

図 1 : スタジアム全景(クラブの公式 HP より)



その後、サッカークラブ PSV アイントホーフェンが、フィリップス社から独立し、土地と施設を買い取った。いまスタジアムは、クラブが所有、管理している。

スタジアムは試合日以外も、貸しオフィス、レストラン、コンサート等により、収益を上げる。2006/07 シーズン、クラブの売上げ 87.9 百万ユーロ(141.9 億円)のうち約 16%、14.0 百万ユーロ(22.5 億円)が、イベント、コンサート、レストラン等のスタジアム収入だった²。また減価償却として

² サッカー試合でのホスピタリティ収入を含む

5.1 百万ユーロ(8.3 億円)を計上しながら、6.2 百万ユーロ(10 億円)の最終利益をあげた。

スタジアムを所有することによる財務上の負荷を、オランダを代表するビッグクラブは、悠然と担っている。

スタジアムの所有と、運営

2 クラブ(PSV)と、フィリップス社

クラブ(PSV)のメインスポンサーは、アイントホーフェン市に本社を置く、世界的な総合エレクトロニクス・メーカー、フィリップス(Philips)社。クラブ名の PSV とは、すなわち Philips Sport Vereniging で、このように企業名を名乗る例は、欧州では珍しい。

PSV は 1913 年、フィリップ社の従業員のためのスポーツクラブとして発足した。このとき同社によって、アイントホーフェンの中心地に、スタジアムが建設された。当初 300 人収容だったこのスタジアムが同じ場所で改修を重ね、今日のフィリップス・シュタディオンとなっている。

クラブは長い間、フィリップス社によって経営されていたが、1980 年代に「独立」した。クラブのジェネラル・セクレタリー(GS)の Verkerk 氏³にそのわけを尋ねると、

³ Verkerk 氏はかつて、ホテルオークラに勤務していたという。マッチデー以外のビジネスが増えると、サッカークラブに必要な人物像も変容していく

「電機メーカーに、フットボール・クラブの経営は、わからないでしょう」と素っ気ない。いまフィリップス社は、クラブの一スポンサーで、経営面には立ち入らない。クラブにいる 170 人の従業員(内、チームスタッフは 85 人)に、フィリップス社関係者は一人もいない。

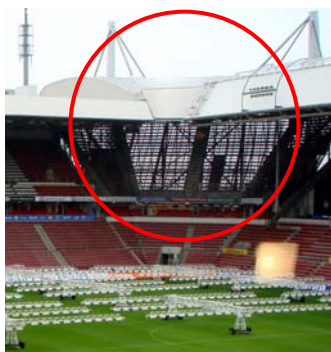
「また PSV は、自治体からの特別な支援を一切受けていない。固定資産税も、きちんと支払っている。オランダでは自治体から何らかの支援を受けるクラブが多いが、PSV は単独でやっていける」と、Verkerk 氏は胸を張る。

3 クラブが土地とスタジアムを所有

スタジアムの土地も、フィリップス社から、クラブが買い取った。建物もクラブが所有し、運営している。スタジアム付近のトレーニング施設も、クラブの所有物である。

スタジアムの改修費も PSV が負担する。2002 年には、スタジアムの 4 つのコーナーの外壁に大改造を施し、かつ座席数も大きく増やした。これにより外壁の一部が巨大なブラインドとなり、試合のある日は観客のための風よけに、試合のない日は芝生のための通風口として機能する。

図 2：コーナーの通風口(開閉式)



改修に必要な経費は、近隣に所有していた駐車場の売却益、自己資金、および銀行借入で調達した。

Verkerk 氏は言う。「1988 年以降の改修

だけで、170 百万ユーロ(274.2 億円)かけている。新しいスタジアムを建設できるほどの費用で、高いと思う。しかし PSV にとっては、クラブが生まれたこの場所にスタジアムがあることが大事なのだ」。

スタジアムは市の中心地にあるので、サッカー以外のビジネスにとっても好立地と思われる。

図 3：スタジアム外観



4 クラブの所有者

クラブは株式公開会社(NV)だが、上場していない。オランダのクラブで上場している例はないという。

NV は Naamloze Vennootschap(英語でいうと nameless partnership)の省略形。株主またはパートナーは「名前無き」「匿名の」存在で、直接知られることはない。

Verkerk 氏によると「クラブの株主はある種のメンバーシップで、誰でもなれるわけでない。出資者に配当するつもりもない。すなわち利益目的のファンでなく、ファンによるファンドと呼ぶべきもの。」

「サッカーは、ビジネスである前にエモーションで、文字通り名もなき出資者たちによって支えられている」。

5 クラブの経営概況

表 1：連結損益計算書より

	2006/07		2005/06	
売上高	87.9 百万ユーロ	141.9 億円	62.9 百万ユーロ	101.6 億円
営業費用	65.4 百万ユーロ	105.6 億円	51.9 百万ユーロ	83.9 億円
固定資産の減価償却	5.1 百万ユーロ	8.3 億円	4.8 百万ユーロ	7.8 億円
営業利益	22.4 百万ユーロ	36.2 億円	10.9 百万ユーロ	17.7 億円
経常利益	15.6 百万ユーロ	25.2 億円	12.3 百万ユーロ	20.0 億円
税引き後利益	6.2 百万ユーロ	10.0 億円	2.4 百万ユーロ	4.0 億円

表 2：連結貸借対照表より

	2006/07		2005/06	
有形固定資産	84.2 百万ユーロ	135.9 億円	88.9 百万ユーロ	143.5 億円
長期負債(金融負債)	49.0 百万ユーロ	79.1 億円	52.9 百万ユーロ	85.3 億円
長期負債の当期支払い分	20.6 百万ユーロ	33.3 億円	12.3 百万ユーロ	20.0 億円

連結損益⁴は黒字基調で、2005/06 シーズンに 2.4 百万ユーロ(4 億円)、翌 2006/07 シーズンに 6.2 百万ユーロ(10 億円)の税引後利益を計上している。(表 1)

スタジアム所有による負荷として確認できるのは、減価償却と、長期負債である。減価償却は 2005/06 シーズン、4.8 百万ユーロ(7.8 億円)で、売上の 7.6%だった。翌 2006/07 シーズンは、5.1 百万ユーロ(8.3 億円)で、売上の 5.8%だった。(表 1)

長期負債の大半は、スタジアム修繕費用と推測される。2005/06 シーズン末で 52.9 百万ユーロ(85.3 億円)、翌 2006/07 シーズン末で 49.0 百万ユーロ(79.1 億円)を計上している。(表 2)

6 経営の特徴など

クラブの売上高は、UEFA チャンピオンズリーグでの成績の影響を強く受ける。PSV は 2006/07 年の同大会で、ベスト 8 ま

で進んだ。また同年、ライバルのアヤックスが予選 3 次ラウンドで敗退し、PSV がオランダ唯一の参加クラブとなったことも、好要因となった。UEFA からの放送権料は、国別に支払われ、これをオランダからの出場クラブ間で分け合うので、この年は PSV が 20 百万ユーロ(32.3 億円)を独占できた。

なおオランダリーグ(エールディビジ)の放送権は、クラブが共同で保有し販売し、分配している。リーグ一括管理でない。⁵

クラブはスタジアムを活用してサッカー以外の事業も手がけているが、その業績は、サッカーの人気や成績に大きく影響されるという。

支出面の特徴は、売上高に対する選手人件費比率が低いこと。2006/07 シーズンは 36.9 百万ユーロ(59.6 億円)で、42%だった。事業複合化の影響と思われる。(表 3)

⁴ 企業グループの構成は不明。また詳細なBS/PLを、巻末に掲載した

⁵ 1990 年代、オランダ協会が契約した放送会社が倒産した。その後リーグ一括販売としたが、約束した販売額に到らず、システムが破綻した

表 3：売上高の内訳

	2006/07		2005/06	
試合の収入				
国内試合のチケット収入と賞金	0.8 百万ユーロ	1.3 億円	0.9 百万ユーロ	1.5 億円
UEFA CL ^{*1} のチケット収入	4.8 百万ユーロ	7.8 億円	3.4 百万ユーロ	5.5 億円
シーズン・クラブ・カード	6.2 百万ユーロ	10.1 億円	6.0 百万ユーロ	9.7 億円
UEFA CL のプレミアム	31.6 百万ユーロ	51.0 億円	11.5 百万ユーロ	18.5 億円
その他	0.5 百万ユーロ	0.9 億円	1.0 百万ユーロ	1.6 億円
小計	44.0 百万ユーロ	71.0 億円	22.9 百万ユーロ	36.9 億円
その他の収入				
スポンサー ^{*2}	16.8 百万ユーロ	27.1 億円	16.2 百万ユーロ	26.1 億円
MD	3.8 百万ユーロ	6.2 億円	1.7 百万ユーロ	2.7 億円
メディア	7.4 百万ユーロ	11.9 億円	6.1 百万ユーロ	9.8 億円
スタジアム収入 ^{*3}	14.0 百万ユーロ	22.5 億円	13.7 百万ユーロ	22.1 億円
駐車場など	2.0 百万ユーロ	3.2 億円	2.5 百万ユーロ	4.0 億円
小計	44.0 百万ユーロ	70.9 億円	40.1 百万ユーロ	64.7 億円
合計	88.0 百万ユーロ	141.9 億円	63.0 百万ユーロ	101.6 億円

*1： UEFA Champions League

*2： ユニフォームスポンサー、広告看板、貸しオフィスなどの収入

*3： コンサート、貸スペース、レストランなどの収入。サッカー試合時のホスピタリティ収入も含む

7 PSV のサッカー興行以外のビジネス

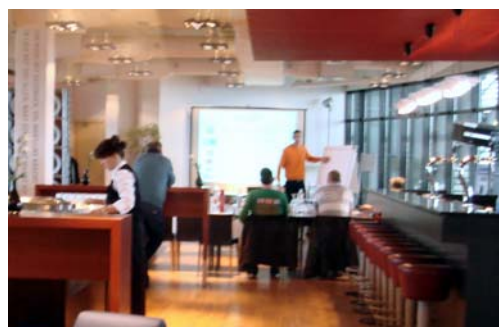
オランダ代表の試合にスタジアムを貸し出すと、1日で10万ユーロ(1.6千万円)の収入になる。Verkerk氏は「原価がまったくかからないビジネスなので、ぜひ頻度を増やしたい」と強調した。

コンサートは、2年ほど前から開催するようになった。時期は、リーグ戦がオフに入り、芝生を張り替える前。去年はコンサートの準備に2日、開催に4日、撤収に2日で、連続8日間使用した。東側スタンド(ゴール裏)の座席を取り外して、そこにステージを設置する。

図 4： イベントのためのスペース確保



図 5： ラウンジの一部を使ったミーティング



施設管理に関わる経費として、水光熱費が4百万ユーロ(6.5億円)にのぼる。すべての座席に対し暖房装置を設置していること、また芝生育成に人工照明を使用する等が、影響しているのだろう。

図 6：屋根の下に、ガス式の暖房装置



図 7：芝生のための人工照明



また芝生管理費は、年40万ユーロ(6.5千万円)という。ここには、トレーニング施設の芝生管理も含んでいる。

なおオランダではポルマンスタジアム⁶にテスト的に人工芝を導入しているが、選手からの評判は悪いという。

⁶ ホームクラブは、ヘラクレス

8 将来構想

収容人数を42,000人まで増やす構想があり、現在マーケティング調査中。

プランとしてはまず、北側のメインスタンドは、ホスピタリティの施設を充実させたい。東スタンドはPSVワールドをコンセプトに、キッズクラブ、博物館、スポーツジムを整備。西側にはホテルやカジノを併設し、南側は店舗やオフィスなどテナント貸しを推し進めたい。

なお先般売却した隣接地に、マンション建設が計画されているが、その地下駐車場の権利はPSVが留保している。

特徴的なスタジアム施設

図 8：ミシュランの星をもつレストラン



図 9：ピッチ側から見た、上記レストラン



図 10 : ラウンジのひとつ



図 11 : 室内照明の色を変えることができる



図 12 : ビジネスシート

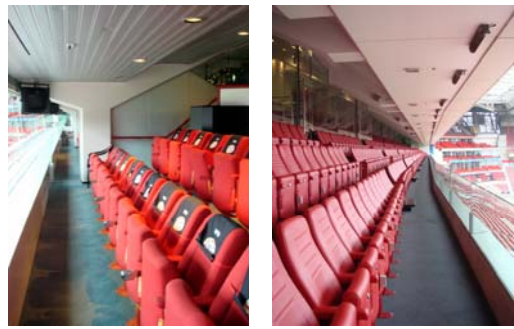


図 13 : コンコース



図 14 : コンコース売店はキャッシュレス



図 15 : 電子式の入場ゲート



Frits Philips 氏は 1960 年代に 10 年間、フィリップス社の社長をつとめた。PSV の試合を見るときはビジネスラウンジよりも、庶民と一緒にいることを好んだ。氏は 2005 年、100 歳の誕生日のときも、その席で観戦したという。大衆に人気のあった氏の座席には記念のプレートが掲げられ、いまは誰にも販売しないそうだ。

図 16： Frits Philips 氏の記念品と、記念席



ロッカールームは、ホームとビジターの差が大きい。ホーム用の方が広いだけでなく、意匠、設備などもすぐれている。

図 17： ホーム側の選手ロッカー



図 18： ホーム側の屋内アップ場



ホームはロッカーに隣接した屋内アップ場には、満員のスタジアムの絵が描かれている。壁面にはチームスローガンが掲げられている。

図 19： ホーム側のチームスローガン

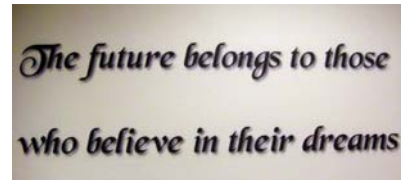


図 20： 記者会見室



図 21： スタジアム内に設置されたファンストア



資料編

9 連結貸借対照表

	2007年6月30日		2006年6月30日	
資産				
固定資産	(単位は千ユーロ)			
無形固定資産				
補償金(移籍金)		20,105		23,401
有形固定資産				
建物と土地	76,298		80,314	
構築物と工場	7,825		8,198	
他の装置	138		467	
		84,261		88,979
金融固定資産				
投資持分	12		12	
貸付と長期前払	380		127	
		392		139
総固定資産		104,758		112,519
流動資産				
棚卸資産		909		258
Vorderingen(Progress)				
売り掛け	6,143		8,587	
前払税金	2,100		3,806	
投資	0		1,394	
他の vorderingen	754		1,741	
overflowing asset	3,282		2,318	
		12,279		17,846
liquid assets		11,696		7,546
総流動資産		24,884		25,650
総資産		129,642		138,169
負債				
資本		-10,362		-16,585
調整勘定		6,451		6,920
supplies				
税金借方	1,437		3,806	
年金	816		833	
		2,253		4,639
劣後ローン		28,544		28,308

長期負債				
金融負債	49,050		52,903	
出資者に対する負債	2,994		3,539	
他の負債	1,545		13,899	
		53,589		70,341

短期負債				
長期負債の当期支払分	20,658		12,378	
債権者	4,020		3,026	
株主	110		0	
税と社会保険金	3,893		4,128	
年金	621		748	
他の負債	11,504		15,635	
overflowing liability	8,361		8,631	
		49,167		44,546

負債合計		129,642		138,169
------	--	---------	--	---------

Guarantee capacity

資本		-10,362		-16,585
調整勘定(長期)		5,982		6,451
劣後ローン		28,544		28,308
guarantee capacity		24,164		18,174

10 連結損益計算書

(単位は千ユーロ)

	2006-07	2005-06
総売上高	87,962	62,971
管理経費	3,978	1,955
賃金、給料、社会保障	36,969	31,900
固定資産の減価償却	5,160	4,809
その他費用	19,384	13,323
営業費用	65,491	51,987
営業利益	22,471	10,984
補償金(移籍金)	5,689	16,209
補償金の減価償却	-10,156	-12,509
特別損失	-2,384	-2,313
補償の合計	-6,851	1,387
経常利益	15,620	12,371
支払い金利など	10,061	8,210
税引き前経常利益	5,559	4,161
税金	664	-1,669
税引き後利益	6,223	2,492

調査団メンバー

氏名	肩書き(当時)
傍士 銚太 (団長)	Jリーグ理事。日本政策投資銀行 地域振興部 審議役
藤村 昇司 (本稿執筆)	Jリーグ リーグマネジメントグ ループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグ ループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研 究所(RISB) 研究員。早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員。株式会社プラ イム建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員。江戸川大学社 会学部経営社会学科スポーツビ ジネスコース准教授
蔵本 匡史	RISB 研究補佐員
山本 敏生	文化工房

出典表示なき写真は、調査時撮影

通貨換算

- ・ 1 ユーロ = 161.3 円
- ・ 1 ポンド = 207.1 円

ケース・スタディ 6

ービッグ・イベントを機に、100%公的資金で建設。イベント後の活用に工夫あり。ー
ヒポ・グループ・アレナ (オーストリア、クラゲンフルト)

施設概要¹

施設名称	ヒポ・グループ・アレナ(現地名 HYPO GROUP ARENA。但しユーロ 2008 においては、ベルターゼー・シュタディオン Wörthersee Stadion)
所在地	オーストリア、クラゲンフルト・アム・ベルターゼー(人口 94,000 人)
ホームクラブ	SK オーストリア・ケルンテン オーストリア・ブンデスリーガ 1 部 : 2007/08 シーズン
所有者	クラゲンフルト・アム・ベルターゼー市
管理者	Sportpark Klagenfurt GmbH (市が 100%出資)
竣工	2007 年 9 月 (施工開始 2006 年 1 月)
建設会社	建設管理 : Sportpark Errichtungs GmbH(市 100%出資法人) プランニング、施工 : Albert Wimmer ZT GmbH Porr AG/Alpine-Mayreder Bau GmbH
建設費	スタジアム : 44 百万ユーロ (71 億円) 縮小工事 : 7 百万ユーロ (11.3 億円) 合計 : 66.5 百万ユーロ スポーツパーク : 15.5 百万ユーロ(25 億円) (107.3 億円)
ピッチ	ユーロ 2008 期間中のみ天然芝。その後は人工芝に貼り替え、ヒーティングを埋設。陸上トラックなし。
収容人数	ユーロ 2008 期間中は、32,000 人。終了後 12,000 人に縮小する予定
屋根	全ての観客席をカバーしている
サッカー以外用途	コンサート、イベント、メッセなど
主な設備	VIP ラウンジ 駐車場(2,000 台) スポーツパーク ・ ボールスポーツ・コンピタンス・センター ・ フットボール・アカデミー ・ フットボール・トレーニング・フィールド ・ 陸上競技場 ・ オリンピック・トレーニング・センター

¹ 出典 : Sportpark Klagenfurt 公式サイトと現地調査より

調査概要

調査日 : 2008年2月28日(木)

主な面談者 :

所属	肩書き		氏名
Raumkunst	Architect	Mr	Harald Fux ^{*1}
Albert Wimmer ZT GmbH ^{*2}	DIPL. ING ^{*3}	Mr	Robert Fritz ^{*4}

^{*1} Fux氏は2004年、クラゲンフルト市のアドバイザーに就任。本スタジアム建設コンペの準備を手がけた。

かつて“Albert Wimmer ZT GmbH”に在籍し、ユーロ2008会場であるインスブルックのスタジアム建設時には、同社においてプロジェクト・リーダーを務めた。2004年に独立し、ウィーンでRaumkunst社を設立した。

^{*2} 同社はオーストリア国内のユーロ2008の4会場中、3スタジアム(ヒポ・グループ・アレナを含む)を手がけた。

なお GmbH は、有限会社を表す。

^{*3} 工学士

^{*4} Fritz氏は、本スタジアム建設のプロジェクト・リーダー。

本稿における主要関係者

市 : Klagenfurt am Wörthersee。ケルンテン州の州都。本稿では短く、クラゲンフルトと表記する。

スポーツパーク社 : Sportpark Klagenfurt GmbH。ヒポ・グループ・アレナの運営法人。市が100%出資。

クラブ : SK オーストリア・ケルンテン。ヒポ・グループ・アレナをホームとする。オーストリア・ブンデスリーガ1部に所属している。

要約

ヒポ・グループ・アレナは、ユーロ2008という、FIFAワールドカップ™にも匹敵する大イベントを招致するために、100%公的資金で建設された。

総工費は66.5百万ユーロ(107.3億円)で、ここには大会終了後の改修費用と付帯設備建設費が含まれる。資金は国、州、市が3分の1ずつ負担した。

大会終了後は観客席を縮小し、ピッチを人工芝に張り替える。運営資金を節約し、多様なイベントを開催するための措置だ。

図1: 施設の公式HPより



スタジアム建設

1 UEFA EURO 2008™(ユーロ 2008)

市が 2002 年、ユーロ 2008 の開催地として立候補したことが、スタジアム建設のきっかけとなった。市は既存のベルターゼー・シュタディオンを壊して、跡地に新しいスタジアムを建設する計画をたてた。

ユーロ 2008 はオーストリアとスイスの共催で、オーストリアでの開催地は 4 会場だが、クラゲンフルトは、そのひとつに選ばれた。

その後、大会の主催者 UEFA の承認を得るにあたり、スタジアムが着工前で、事前の視察を受けられないことが問題になった。基準を満たすスタジアムが本当に大会に間に合うことを証するために、政府保証が必要だった。その関係もあって、UEFA に申し込む際には、建設費用の負担先も明確に決まっていた。

2 入札時からユーロ 2008 後を想定

建設業者は、入札によって決定した。Fux 氏は市のアドバイザーの立場で、2004 年から準備に携わった。

業者には二つのことを求めた。まずプランニングと建築の両方ができること。またユーロ 2008 終了後の仕様について(スポーツパークとすることは既に決まっていた)、具体案と費用を示すこと。

オーストリアから 5 社、ドイツから 2 社の応札があり、選ばれたのは Fritz 氏が所属する Albert Wimmer ZT GmbH 社だった。

同社が環境に配慮した計画を示したことも、選考理由になった。スタジアムの給湯はソーラーシステムでまかなわれ、ユーロ 2008 終了後は、スタジアム周辺を公園緑地にする計画だ。

建設プロジェクトは、Fritz 氏をリーダーとして、進行した。2005 年にプランニング、2006 年 1 月から基礎工事。同年春から

着工し、2007 年 9 月に完成させた。

オープニングには、日本代表チームが訪れて、試合をした。

3 建設費用と、資金調達

スタジアム建設費用は下表の通り。ユーロ 2008 は、交通や安全への要求が高く、その分高額になったとのことだ。

	(百万ユーロ)	(億円)
スタジアム	44	71
縮小工事	7	11.3
スポーツパーク	15.5	25
総計	66.5	107.3

用地はもともと市有なので、取得費用はかからなかった。旧ベルターゼー・シュタディオンと、隣接するガーデニング施設の土地を、新スタジアム建設地に充てた。

資金は、国、州、市が 3 分の 1 ずつ負担した。完成後は、市が単独で所有している。

同じユーロ 2008 の会場でも、都市によって負担比率は異なるという。たとえばシュタディオン・チボリ・ノイ(インスブルック、オーストリア)の改修では、国の資金が大部分で、州と市はほとんど負担しなかった。但しいずれも民間資金は、入っていない。

資金集めが可能だったのは、ユーロ 2008 に立候補していたからで、「それでなければ無理だった」とのことだ。

スタジアムの建設主体は、市が 100% 出資して設立した、Sportpark Errichtungs² GmbH 社であった。

スタジアムの運営

4 スタジアムの運営

市が 100% 出資するスポーツパーク社 (Sportpark Klagenfurt GmbH) が、スタジア

² Errichtungs(独語)の英訳は、Development

ムおよび付設のスポーツ施設を運営する。ヒポ・グループ・アレナは実質、市が建設、所有し、かつ運営するスタジアムである。

スタジアムは 2007 年 9 月の竣工からほどなく 2008 年 3 月には UEFA に貸し出される。すべてはユーロ 2008 が終わってからのことになる。

施設の貸出は有料とする予定。たとえば照明灯を使う場合いくらといった料金体系で運用することになるだろう。スポーツパークも、使用料を課しながら運用していく。

「それでもスタジアム運営は、州や市の補助金を想定した計画となるだろう」と Fritz 氏は言う。

「たとえば学校は、赤字経営でもなくなる。スタジアム運営でも、本当に困ったときには補助金が出てくるだろう。

世界中のどこでもスポーツ施設運営はたいがい赤字でしょう。たとえばベルティンス・アレナ(ドイツ、ゲルゼンキルヘン)は黒字経営との評判だが、どこかから見えにくい形で補助金が入っているのだと思う。

クラブが支払う利用料は、管理会社を通じて、施設所有者である市の右ポケットに入る。補助金は市の左ポケットから出て、管理会社やクラブに交付される。そんな理解でいいのでしょうか」

施設運営についてはおそらく専門外の Fritz 氏の説明で、いささか理解しづらい部分もあるが、特徴的な考え方として紹介した。³

図 2 : スタジアム前景



³ 右ポケット(収入)と左ポケット(支出)の差こそが、施設管理上の関心事であるべきだろう

5 スポーツは、個人のものでない

オーストリアでは、スポーツ施設をつくる際、民間の誰かが投資して、その他を公共の補助金で補うといったやり方はとらない。すべて公共事業として行う。

「スポーツは、州、市の文化で、個人のものであってはならない。従ってスポーツを行う施設を、民間が所有することもありえない。スポーツが施設は皆が使い、皆がアクセスできるためにも、公的存在であるべき」という。

「スポーツパークをつくるのも、収益のためでなく、スポーツと若者に貢献するため。たとえばオーストリアには名スキーヤーを輩出した有名な公立スキー学校があり、今も中学、高校年代のエリート選手を育成している。このように、スポーツによって若者に夢を与える、という発想にたっている」

図 3 : スタジアムに併設されるスポーツパーク



6 SK オーストリア・ケルンテン

ヒポ・グループ・アレナをホームとする SK オーストリア・ケルンテンは、SV パッシングから 2007 年 6 月、オーストリア・ブンデスリーガのライセンスを譲り受けて設立された、サッカークラブ。

クラブとスタジアムを管理するスポーツパーク社は、互いに独立した法人。クラブは試合日に使用料を支払って、スタジアムを借りる立場にとどまる。

他方、施設所有者である市は、ネーミングライツ権をクラブに譲渡した。クラブはヒポ・グループと 10 年契約を締結し、収

入を得た。また同社はクラブのスポンサーにもなった⁴。さらにクラブは、スタジアム施設の試合日におけるネーミングライツを販売することが出来る。

このようにクラブが優遇されるのは、クラブに政治的な影響力があるからかと調査者が尋ねると、Fritz氏は「そういう要素もある」と言う。「ときに大物政治家が、クラブメンバーになっていることもある」

7 多機能スタジアム

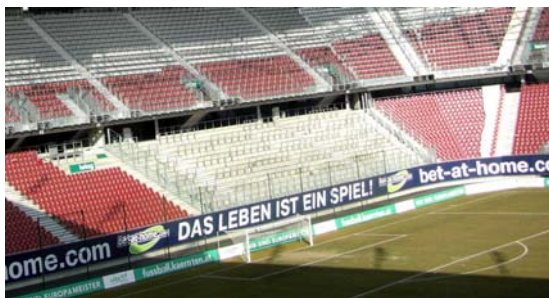
スタジアムに複数機能(multi-function)をもたせることは、はじめから考えていた。ユーロ 2008 終了後、ピッチを天然芝から人工芝へと貼り替えるので、いろいろなイベントが可能になる。

ユーロ 2008 終了後、7月18日には、最初のコンサートが予定されている。但し第一に優先されるのは、あくまでサッカー。年間 24~25 試合を見込んでいる。コンサートの開催時期は、サッカーのシーズンオフ、すなわち夏と冬に限られる。年間 2~4 回の利用だろう。

図 4：ゴールラインから客席までの距離



図 5：ゴール裏には立ち見席もある



⁴ オーストリア代表チームは、ヒポ・グループのライバル銀行をスポンサーとしている

VIP ラウンジを含むスタジアムの諸室でも、イベント、カンファレンス、メッセやパーティを開催できる。

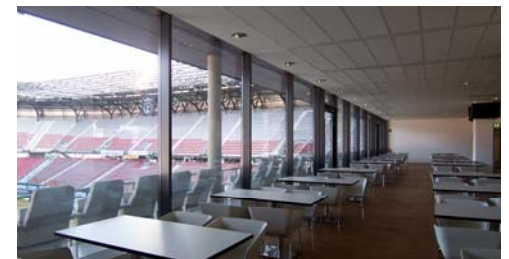
図 6：VIP ラウンジ



図 7：イベント準備中



図 8：ビジネスラウンジ



ユーロ 2008 終了後、約 1 年、7 百万ユーロ(11.3 億円)をかけて、バックおよびサイドスタンドの第 2 層座席を撤去する。これにより大会中の 32,000 席から、12,500 席(または 15,000 席)まで縮小する。

この措置により、運営コストを 3 分の 1 にまで下げることができると言う。

このように撤去される座席は、リースによって調達される。オーストリアには仮設座席のリース会社が、いくつもあるという。

調査当日視察した湖畔のビーチバレー会場は、大会開催時のみ仮設スタンドを設置する。また市内の名門アイスホッケー・クラブのリンクは、シーズンオフに座席を取り外し、メッセ会場に変貌する。

仮設座席が活躍するのは、人口 9 万 4 千人の小さな町で効率的にイベントを開く工

夫と思われる。

図 9：2階席を撤去して、屋根を低くする予定



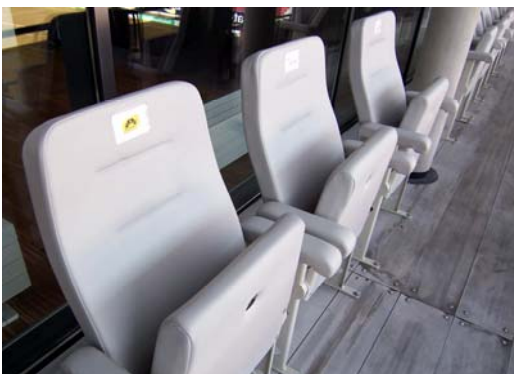
図 10：撤去前提の2階席



図 11：仮設座席



図 12：仮設座席



スポーツパーク

スタジアムの周辺に、下表のスポーツパークが併設される予定。

- (1) ボールスポーツ・コンピタンス・センター
- (2) フットボール・アカデミー
- (3) フットボール・トレーニング・フィールド
- (4) 陸上競技場
- (5) オリンピック・トレーニング・センター

ボールスポーツ・コンピタンス・センターは、国によるパイロット・プロジェクト。エリート選手育成を目的とし、次の施設が設置される。

ウォーミングアップ場

- ・ 800人収容
- ・ フィットネス/トレーニング施設
- ・ エントランスホール

ウェルネス・ルーム

- ・ サウナ
- ・ スチームバス等

体育館

- ・ 4つに仕切ることが可能
- ・ インドア・サッカーに対応

カヤック練習プール

その他

- ・ セミナールーム
- ・ ダイニングホール、キッチン

体育館は、スタジアムのスタンド下に建設される。ユーロ 2008 期間中は、レストランとなる。

図 13：体育館(建設中)



フットボール・アカデミーは、市が運営する。ユース年代(10～18歳)のサッカー選手育成のための全寮制施設。全国から200名の生徒を集め、寮生活しながら、市内の公立学校に通う。学費は無料⁵。クラブの監督やコーチが技術指導を行う。

ユーロ2008開催中は、メディアセンターとして活用される。

図14：フットボール・アカデミー



フットボール・トレーニング・フィールドとして、60×90mのサッカー場を4面設置する。そのうち1つは人工芝ピッチ。

図15：トレーニング・フィールド



観覧席付きで8コースの陸上競技場も建設される。フィールド内に、64×100mのピッチを設置できる。

以上

⁵ 私立では、月当たり80ユーロ(12.9千円)が相場とのこと

調査団メンバー

氏名	肩書き(当時)
傍士 銑太 (団長)	Jリーグ理事。日本政策投資銀行 地域振興部 審議役
藤村 昇司 (本稿執筆)	Jリーグ リーグマネジメントグループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB) 研究員。早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員。株式会社プライム 建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員。江戸川大学社会学部 経営社会学科スポーツビジネスコース 准教授
蔵本 匡史 (本稿執筆)	RISB 研究補佐員
山本 敏生	文化工房

出典表示なき写真は、調査時撮影

通貨換算

- ・ 1ユーロ=161.3円
- ・ 1ポンド=207.1円

アラップスポーツ¹

調査日

平成 20 年 2 月 29 日（金）

面談者

Mr. J Parrish （Architectural Director）

Ms. Elizabeth Leaming （マーケティング担当）

調査者

Jリーグ： 傍士銃太、藤村昇司、深野悦子

RISB： 間野義之、田辺芳生、澤井和彦、蔵本匡史

文化工房： 山本敏夫

概要^{2,3}

「アラップスポーツ」は、イギリス・ロンドンに本部を置く総合エンジニアリング・コンサルティング集団「アラップ」の一部門である。

「鳥の巣」という異名で知られる「北京国家体育場⁴」（2008年 中国）や、特殊なフィルムで覆われた特徴的なデザインの「アリアンツ・アレナ⁵」（2005年 ドイツ）など、有名なスポーツ施設の建築に数多く関わった経験を持っている。

アラップでは、クライアントの希望を最大限満たせるよう、技術的な設計やランドスケープ、プロジェクト・マネジメントなど、建築・土木に関するあらゆる分野のスペシャリストが在籍している。「アラップの特徴は、ビジネスプランニングのスペシャリストが在籍していること。他社では外部の専門コンサルタントを雇うケースが多いと思うが、アラップでは様々なプロジェクトの中で一緒にチームを組み、技術的な設計とビジネスプランを同時に検討することが可能。」と Parrish 氏は語った。

グループ全体のスタッフ数は約 9000 人で、世界 37 カ国、事業所数は 85 を超える。



写真 1 Arup 本社（イギリス・ロンドン）

¹ 正式な表記は Arup Sport または ArupSport。公式WEB <http://www.arup.com/sport/>

² 出典：アラップスポーツ、アラップジャパン公式WEB <http://www.arup.com/japan/>

³ アラップジャパンは 1989 年設立。中部国際空港旅客ターミナルやAIG長崎ビルなどを手がけた経験を持つ。

⁴ 北京オリンピック（第 29 回オリンピック競技大会）メインスタジアム。

⁵ 2006FIFAワールドカップ™開催地の 1 つ。バイエルン・ミュンヘンと 1860 ミュンヘンのホームスタジアム。66,000 人を収容できる。

アラップグループが手がけた、主なスポーツ施設⁶

名称	竣工年	場所	形態	利用可能 種目	付帯施設	観客席数	ホーム チーム	備考
北京国家 体育場	2008	中国 北京	陸上トラック 付スタジアム	陸上競技 サッカー コンサート	五輪終了後 にミュージ アム、ホテル 設置	100,000		北京五輪メ イン競技 場。五輪終 了後、 80,000 席 に。
アリアン ツ・アレナ	2005	ドイツ ミュンヘン	サッカー 専用スタジ アム	サッカー コンサート	アウディの ショースペ ース、LEGO 社によるキ ッズルーム、 各種カンフ ァレンスホ ール等	66,000	バイエル ン・ミュン ヘン 1860 ミュ ンヘン	2006FIFA ワールドカ ップ会場。
シティ・オ ブ・マンチ ェスタ ー・スタジ アム	2002 竣工 2003 改修	イギリス マンチェス ター	サッカー 専用スタジ アム UEFA4 つ星	サッカー コンサート	カンファレ ンスホール など	50,000 改修前 38,000	マンチェ スター・シ ティ	2002 に、コ モンウェル ス大会競技 場として落 成。終了後、サ ッカー専用 競技場に改 修。
Nuevo Estadio Valencia	2009 (予定)	スペイン バレンシア	陸上トラック 付スタジ アム UEFA5 つ星	陸上競技 サッカー コンサート		75,000 (陸上で 使用され る際は、 50,000)	バレンシ ア FC	通常はサッ カー専用競 技場。スタ ンドの一部 に陸上トラ ックを設 置すること ができる。
(新) シャフト ール・スタ ジアム	2008 (予定)	ウクライナ ドネツク	サッカー専 用スタジア ム UEFA5 つ星	サッカー コンサート			FC シャフ タール	東欧発の UEFA5 つ星 スタジア ム。 2012 欧州 選手権会 場。
北京国家 水泳セン ター(水立 方)	2007	中国 北京	プール	競泳 水球 シンクロ 飛込み		常設 6,000 仮設 11,000 計 17,000		北京五輪会 場。水の泡 をイメージ した外観が 特徴的。
マンチェ スター・ア クアティ クスセン ター	2001	イギリス マンチェス ター	プール	競泳 水球 シンクロ 飛込み		通常 1,100 増設 2,500		移動式床を 備え、観客 席の増設可 能。 大会後の利 用を見据え た設計。

表 1 アラップグループが手がけた、主なスポーツ施設^{7,8}

⁶ 図については、特に断りがなければ、全てアラップスポーツパンフレットからの出典。

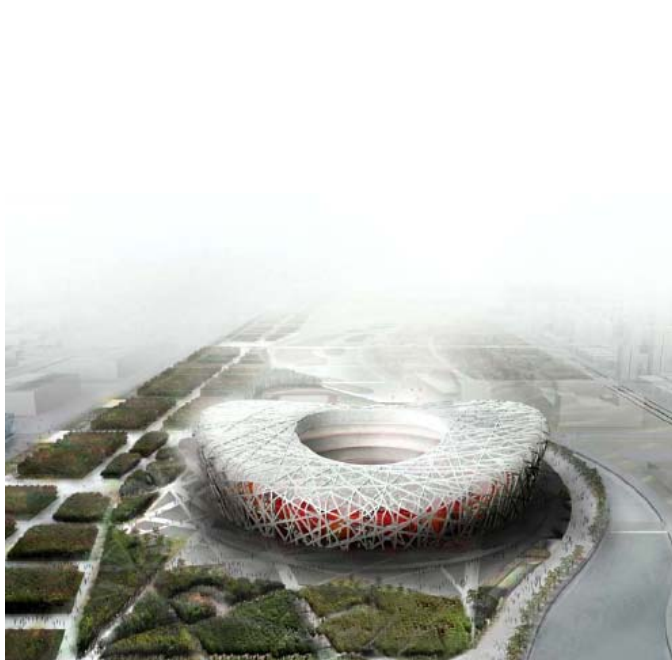


図 1 北京国家体育場⁷

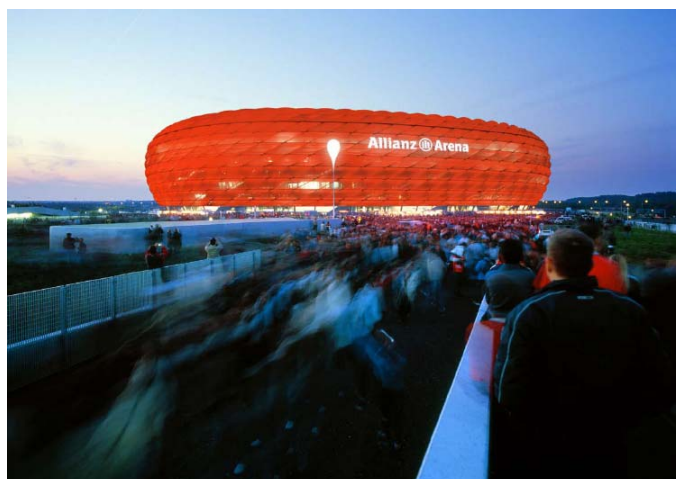


図 2 アリアンツ・アレナ

⁷ 出典：アラップスポーツパンフレット、WEBサイト。余談だが、Parrish氏によると、いわゆる外枠の“鳥の巣”部分を取り外しても、構造上は成立するとのこと。

⁸ アリアンツ・アレナと北京国家水泳センターの外壁にはETFEと呼ばれる樹脂が使われている。旭硝子製。



図 3 シティ・オブ・マンチェスター・スタジアム

左はコモンウェルス会場当時。右は改装後。

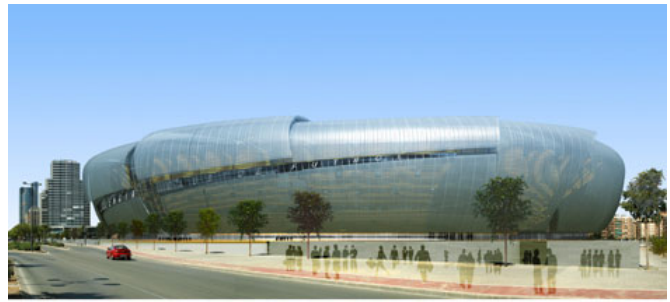


図 4 Nuevo Estadio Valencia¹⁰



図 5 (新) シャフトール・スタジアム

¹⁰ 左の図は、バレンシアFCのWEBサイトより。



図 6 北京国家水泳センター¹¹



図 7 マンチェスター・アクアティクスセンター

アラップスポーツのサービス

表 1 はアラップスポーツの WEB サイト上で示されているサービス一覧である。クライアントの希望に応じて、各サービスのスペシャリストが選別されるほか、案件に応じて外部のスペシャリストとも連携を図っている。

建築デザイン Architectural Design	エンジニアリング・デザイン Engineering Design
アクセス access and circulation	環境 Environmental
ジオメトリー bowl geometry	地盤工学 Geotechnical
競技者用設備 Competitor facilities	インフラストラクチャー Infrastructure
混雑時対応 crowd movement	IT information technology
大会本部設備 event management facilities	照明（通常時とイベント時） General and event lighting
メディア施設 media facilities	機械・電気 mechanical and electrical
VIP 設備 premium spectator facilities	PA（放送設備） public address
安全性とセキュリティ戦略 safety and security strategies	公衆衛生 public health
座席配置と座席からの見え方 sightlines and seating	用地調査 site investigations

¹¹ 北京五輪組織委員会（BOCOG）WEBサイトより。

チケット販売用設備 ticketing facilities	構造設計 Structural
オペレーション室 venue operation facilities	交通 Transportation
専門設計 Specialist Design	マネジメント・サービス Management service
音響 acoustic engineering	グリーン開発メカニズム CDM planning supervision
ケータリング catering facilities	設計評価 design appraisals
防火対策 fine engineering	設計マネジメント design management
ファサード façade engineering	採算計画 economic planning
ランドスケープ landscape design	安全・衛生 health and safety
マスタープラン master planning	調達 Procurement
開閉式屋根 moving roof design	プロジェクト評価 Project appraisals
サーフェス、ピッチ sport surface and pitch design	プロジェクト・コンサルティング Project consultancy
サステナビリティ Sustainability	プロジェクト・マネジメント Project management
廃棄物対策 waste management	リスク・マネジメント risk management
風対策 wind engineering	用地分析 site analysis

表 2 アラップスポーツが提供するサービス一覧¹²

施設の「持続可能性」

Parrish 氏は、施設を建設する上でもっとも重要なキーワードは「持続可能性」であると説いた。これには、「経済」「社会」「環境」という 3 つの側面がある。

「施設が作られるきっかけになるのは、オリンピックやワールドカップなどのイベントが開催されるためというのがもっとも多いケースだ。しかし、施設は大会のためだけに使われるのではない。大会が終わって 20 年後、30 年後も利用されることを考えて計画を作る必要がある。」と語った。

経済的持続可能性と大会終了後のプランニング

コモンウェルス大会¹³の会場として建設されたマンチェスターの施設を例にとると、メインスタジアムのシティ・オブ・マンチェスター・スタジアムは、大会後に陸上トラックを撤去しサッカー専用スタジアムに改築した。6m掘り下げ、観客席を新たに設置。翌年からマンチェスター・シティFC¹⁴の本拠地として利用されている。

サッカーの試合以外にもコンサートでの利用も可能で、最大 60,000 人を収容できる。スタジアム内には最大 1500 名を収容できるホールや、試合時のホスピタリティ用スペースなどでカンファレンス、パーティ、ウェディングなどのイベントも常時可能となってお

¹² 出典：アラップスポーツパンフレット。英語は原文をそのまま引用。

¹³ イギリス連邦に加盟する国と地域により、4 年に一度行なわれる世界大会。2002 年の第 17 回マンチェスター大会では 72 の国と地域が参加し、全 14 種目が開かれた。

り、公式ウェブサイトを通じて積極的なセールスが行なわれている。

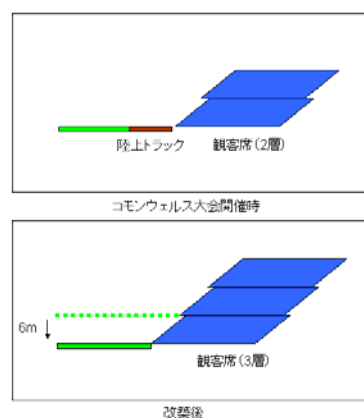


図 8 シティ・オブ・マンチェスター・スタジアムの座席増築工事イメージ¹⁵

同じく、コモンウェルス大会水泳競技の会場として建設されたアクアティクスセンターでは、移動式の床を整備し、観客席の増設を可能とした。この機能により、今後も同規模の大会を誘致することが可能である。大会利用時以外は、公共施設として市民への一般開放を行なっている。ウォータースライダーなどのレジャープールやフィットネスセンターが設置され、幅広い世代、ニーズに応じた利用が可能となっている。

他にも、北京国家体育場では、オリンピック終了後にミュージアムとホテルが建設される計画がある。

設計デザインと社会とのマッチング（社会的持続可能性）

Parrish氏は、「デザインを検討していく上で大事なことは、革新性（innovation）や技術（technique）、伝統（tradition）に配慮すること。それらがその地域社会にマッチする、または新しいコンセプト（ビジネスプランを含む）がその社会とインテグレートできるよう考案することが大事だ。」と述べた。

例えばアリアンツ・アレナでは、外壁に特殊フィルムのETFEを使用したことにより、壁全体が光り輝く美しいイルミネーション¹⁶を可能にした。さらに、この素材は日射透過率が90%であることから、芝生を育成するのに非常に都合が良い¹⁷。「こうした革新的なデザインと技術が評価され、アリアンツ社からのネーミングライツを獲得につながった。」とParrish氏。

バレンシアの新スタジアムでは、上空から見ると円形状のイメージに仕上がっている。これは、スペインの伝統である「闘牛場」をイメージしたからとのこと。メタリックな膜を重ねたような外観は、見る人に強いインパクトを与える。また、膜の隙間からスタジアムの光がこぼれるようデザインされており、夜はスタジアムが美しく輝く。

¹⁴ イングランド・プレミアリーグ所属。オーナーは元タイ国首相のタクシン氏。

¹⁵ インタビューを元に作成。

¹⁶ 赤いイルミネーションは、バイエルン・ミュンヘンのホームゲーム。同じく青は1860ミュンヘン、白はドイツ代表戦。

¹⁷ 旭硝子WEBサイトより。通常のガラスの日射透過率は80%とのこと。

一方、ウクライナ・ドネツクのスタジアムについては、自然公園の中で建設されたことに配慮し、屋根を傾斜させることで周辺となじむよう、インパクトを抑えることに配慮している。

最近のスタジアム建築について Parrish 氏は、「人々の期待がとても高まっている。ファンやサポーター、地域コミュニティにとって象徴的でかつ誇りとなるようなデザイン、コンセプトを検討することが求められている。とてもチャレンジングなことだ。」と述べた。

環境における持続可能性

表 2 の中でも具体的な記述が見られるように、アラップスポーツでは環境問題への対応に強い関心を払っている。

省エネ、水資源有効利用の一例として、北京国家水泳センターでは、ETFE で覆われた外観を活用した空調システム、太陽光により水を温めるシステムを備えている。その他、プールからあふれた水を再循環させるシステムや、雨水の貯蔵・再利用の設備を設けている。

多目的スタジアム・アリーナ建設の条件

「マルチファンクション（多機能・多目的）」は重要なキーワードであると語ってくれた。

「そのようなスタジアム・アリーナを建築していく上で、最初に検討されなければいけないのは施設の立地。アクセスしやすい（行きたくなるような）場所であることが重要だ。例えば、都市の中心部であれば地価が高いのがネックになるが、交通網が充実していることからアクセスしやすい。」

「次に、設計デザイン段階から、ビジネスプランニングの専門家が同じチームにいて、ディスカッションしながら作業することが大事だ。試合で使われない場合にどのようなビジネスが可能か。立地が良ければ、プランニングの自由度が高まる。レストランなどを誘致することもできるだろう。また、チームのファンだけがアクセスするのではなく、そうではない人も取り込んでいけるようなビジネスプランも考えられるだろう。」と Parrish 氏は語ってくれた。

コンピュータによる建築デザイン

スタジアムやアリーナの設計を行なう際に、アラップスポーツでは 30 年前からコンピュータを利用している。3D 表示による専門ソフトウェアで、これを用いることによって、正確で効率よく、通常の CAD よりも早い時間で設計が可能であるとか。アリーナ・アリーナの設計に当たっては、最終的なデザイン決定に至るまで、33 のデザインパターンを用意したとのことである。

このソフトでは、全ての座席から最適に観覧できるよう、最適な角度や高さなどが自動的に計算される機能も備えている。座席を 1 つ増減させただけでも、再度、全ての座席に最適な角度、高さとなるようオプティマイズ（最適化）されるようになっている。「このソフトを使うと、これまで考えもつかなかったようなデザインも可能だ。リサーチワークとして、完成された設計図の一部を無理に引っ張り出したりしてみると、その形状にオプティマイズされたスタジアムのデザインが作られる。」と Parrish 氏は語った。

外部とのパートナーシップと外国での展開

アラップスポーツが担当するプロジェクトでは、案件に応じて、他社や外部のスペシャリストとパートナーシップを組む¹⁸。例えば北京国家体育場やアリアンツ・アレナでは、世界的な建築家であるHerzog氏やDeMeuron氏とパートナーシップを組んだ。

また、各プロジェクトにおいて、必ず現地のデザイナーや現地企業などとチームを組むのを原則にしている。Parrish氏によると、その理由は「現地のことを一番良くわかっているのは現地の人だから」とのこと。

実際に、例えば広島市新球場プロジェクトでは、松田平田設計（東京都港区）、エヌ・ジー・オー・アーキテクチャー有限会社（名古屋市）とパートナーシップを結び応募している¹⁹。

芝生育成について

Parrish氏は、スタジアムの建築デザインを検討するに当たって、芝生育成のための配慮が欠かせないことを語ってくれた。日々のメンテナンスに支障を来たすことがないように、日差しと風を十分に取り入れることができるデザインを考案し、最新技術の導入を検討しているとのこと。

例えばウクライナ・ドネツクのスタジアムでは屋根に傾斜を入れたことで、太陽光が十分にピッチに届くようにしており、アリアンツ・アレナではETFEの太陽透過率の高さを利用して、芝生の育成を行なっている。

一方で、人工芝の普及が進んでいることも認識している。「FIFAも認めていることから、いくつかのスタジアムで導入が進められている。ただし、FIFAは国際大会を開く際は全ての会場で同じ条件（芝生なら芝生、人工芝なら人工芝）とすることを求めている。デザイナーの立場としては、FIFAにははっきりとした方向性を示して欲しい。」という考えを明かしてくれた。

メディアのパワー

スポーツ界においてメディアの存在はとて高まってきていると感じているとのこと。メディアは世界の観衆を魅了する、強力なパワーを持つ存在であることを認識し、メディアにとって使い勝手のよいデザイン（テレビカメラの配置、動線確保など）とすることを心がけている。

アラップスポーツの最新プロジェクト

Parrish氏がかつとも力を入れているのは、シンガポールのプロジェクトである。政府とのPPP²⁰によって進められているもので、アラップスポーツは「建築デザイン」と「運営方法」・「機能」のプランニングを任されている。「35年間のデザイナー人生で初めての体験だ」と語るほど、Parrish氏にとっても今回のプロジェクトは非常にチャレンジングであるようだ。

¹⁸ 欧米では分業が一般的とのこと。日本ではゼネコンが設計から建設まで一貫して実施するケースが多いが、欧米では複数の企業がそれぞれの役割を果たす。

¹⁹ プロ野球広島東洋カープの本拠地である広島市民球場の移築計画。アラップ社らによる計画は募集要項とそぐわなかったため、最終的には応募を辞退した。

²⁰ Public Private Partnershipの略。日本語では公民連携事業。

新しく進められている施設の名称は「シンガポール・スポーツ・ハブ（SSC）²¹」。2007年12月にコンペが行われ、アラップを含むコンソーシアムが選ばれた。2011年中ごろの完成を目指している。

建設される主な施設は表3の通りである。マリーナ湾に面した場所に設置されることから、同湾内で行われるマリンスポーツのための施設が作られていることも特徴である。なお、同地には1989年完成のシンガポール・インドア・スタジアム（12,000人収容）があり、この施設もSSCの施設の一つとなる。ナショナル・スタジアムについては、2007年6月に閉鎖された旧ナショナル・スタジアムを解体後、同地に建設される計画である。

総事業規模は、実に6億5000万～8億シンガポールドルとのこと（日本円で約500～620億円）。PPPの事例としては世界最大級である²²。

シンガポール政府によるエリートアスリート育成・強化のための施設となるほか、アジア大会などの国内外の主要なスポーツイベントを誘致し、利活用を図っていく計画となっている。公共施設として、一般市民の開放にも取り組む。

Parrish氏は「シンガポールの文化を変えたい。この施設は、シンガポールの中心部に近いところに作られる。スポーツを楽しみたい市民が気軽に訪れることができるように、また、ショッピングや娯楽目的の施設が出来ることから、この施設を身近に感じてもらえるようにしたい。また、そのことをきっかけにして、スポーツへの関心、取り組む機会を増やせるようにしたい。」と、このプロジェクトに強い意欲を示している。

このプロジェクトで検討しているアイデアとして、「シンガポールはとても暑い国。なので、涼しい空気が循環する仕組みが必要だ。屋根を締めたときでも冷たい空気が流せるよう工夫を凝らしている。また、例えば観客の少ないイベントなどで、上段の方が誰も座っていないのであれば、その部分には冷たい空気を入れないようにして、効率化を図る方法を考えている。」と語ってくれた。

施設	規模	備考
ナショナル・スタジアム	55,000席	開閉式屋根
水泳場	6,000席	国際大会基準
多目的アリーナ	3,000席	大会規模などに応じてサイズ変更可能
商業施設	41,000㎡	小売、娯楽施設など
マリンスポーツセンター		マリーナ湾内で行われるスポーツ

表 3 SSC に新設される主な施設

以上
(文責：藏本匡史)

²¹ 出典：シンガポール・スポーツ・カウンシル。http://www.ssc.gov.sg/

²² 出典：シンガポール・スポーツ・カウンシル。

Arena-Union

『Bundesliga-Magazin Nr.1 1/2008』 pp.44-45

スタジアム経営者の連合組織が誕生

ドイツ・スタジアム経営者協会の設立総会が、11月初旬に、ライプツィヒで開催された。協会の責任者たちは、今後、意見交換や共同発表の機会を、さらに増やしたいと考えている。

フランクフルトにあるコメルツバンク・アリーナのヨアヒム・E・トーマス氏、サッカークラブのボルシア・ドルトムントの Dr. クリスチアン・ホッケンヨス氏、MSV デュースブルクのビヨルン・ブレーマー氏は、それぞれ異なる分野の仕事に就いているにもかかわらず、すべてのサッカーファンがうらやむような共通点を持っている。それは、彼らが自分のサッカークラブのスタジアムに立ち入るための鍵を持っているということである。彼らは仕事が終わった後に、その気になれば、誰もいない競技場で、ゴールに何本かシュートを打つこともできるのである。

先ごろ、ヨアヒム・E・トーマス氏、Dr. クリスチアン・ホッケンヨス氏、ビヨルン・ブレーマー氏の3名は、これまでとはまったく異なる、新たな試みを行なうことで一致した。すなわち、今後2年間、彼らは、11月12日に設立された登記済社団ドイツ・スタジアム経営者協会の第1番目の理事会の構成員となるのである。当初、協会の会員数は26だったが、この会員たちは、第1回目の会合を行なうために、サッカーに関して歴史的な場所を探した。そして、かつて1900年に、ドイツサッカー連盟が結成されたライプツィヒで、ドイツ・スタジアム経営者協会の設立総会も開かれることになったのである。ライプツィヒのセントラルスタジアムのヴィンフリート・ロンツェン氏は、それよりも前に行なわれた、ある会合で、協会の会員たちに、ライプツィヒで設立総会を行なうことを提案した。セントラルスタジアムの経営会社の経営責任者であるロンツェン氏は、「その提案は、確かに、ふさわしいものだった」と語った。ただし、設立総会にお祝いムードは漂っていなかった。ボルシア・ドルトムントの管理・組織部門の部長であり、同時に、ジグナル・イドゥナ・パークスタジアムの経営責任者である Dr. クリスチアン・ホッケンヨス氏は、「シャンペンもキャビアもなかった」と、その様子を振り返っている。同氏は、「われわれは朝から夕方まで会議を行い、途中で、あわただしく昼食を取った」と話している。

ドイツ国内のスタジアム経営者たちが連携するのは、今に始まったことではない。すでに何年も前から、いわゆる「スタジアム経営者委員会」という作業部会が存在していたが、この部会では、ドイツ代表チームの国際試合が開催されるスポーツ競技場の準備が行なわれていた。これと並行して、ドイツでは、2005年のコンフェデレーションズカップと2006年のワールドカップの前に作業部会が設立され、当初、この部会では、ワールドカ

ップの試合が開催されたベルリン、ドルトムント、フランクフルト、ゲルゼンキルヒェン、ハンブルク、ハノーファー、カイザースラウテルン、ケルン、ライプツィヒ、ミュンヘン、ニュルンベルク、シュトゥットガルトの12のスタジアムの代表者が意見交換を行なっていたが、やがて、他のスタジアムの経営者も、次第にこの部会に合流するようになった。

ワールドカップの成功後、上記のふたつの作業部会は合併し、年頭の会合で、「結びつきが緩やかな利益団体に、公的な枠組みを与え、この団体を法人化する」という構想が生まれたということ、フランクフルト・スタジアム管理有限会社のヨアヒム・E・トーマス氏(ドイツ・スタジアム経営者協会会長)は語っている。ブンデスリーガ1部もしくはブンデスリーガ2部に所属しているか、または、少なくとも35,000人の収容能力を備えているため、国際試合を開催できる適格性を有するスタジアムを運営していることが、協会加盟の条件となる。「協会が大きくなり過ぎないように意識する必要がある。なぜなら、参加者が多すぎると、プロセスが停滞することがよくあるからだ」と、Dr. クリスチアン・ホッケンヨス氏は語っている。そのため、ブンデスリーガに属する35のスタジアムと、ライプツィヒのセントラルスタジアム、デュッセルドルフのLTUアリーナ、ミュンヘンのオリンピックスタジアムが、現在、参加を認めるか否かという検討の対象となっている。協会の会員数は、すでに30に達しているが、ブンデスリーガ1部に属する18のスタジアムはすべて、この中に含まれている。

協会の、変化に富んだ構造と多様性は、理事会にも反映されている。すなわち、会長のヨアヒム・E・トーマス氏は、民間の経営会社が運営するフランクフルトのコメルツバンク・アリーナで仕事に従事している。会長代理のDr. クリスチアン・ホッケンヨス氏は、ドルトムントのサッカークラブが所有する、80,000人を超える収容能力を持つ巨大なスタジアムを所管している。同氏に次ぐ、第2番目の会長代理であるビョルン・ブレーマー氏は、1部に昇格したMSVデュースブルクのホームスタジアムであり、31,500人を収容できる、小規模だが洗練されたMSVアリーナの経営責任者である。理事会の顧問はペーター・フォン・レベッケ氏である。同氏が属するベルリン・オリンピックスタジアムは、民間企業によって運営されているが、所有者はベルリン州である。

ドイツ・スタジアム経営者協会では、協会設立によって、いくつもの良い効果が生じることを期待している。「外部に対しては、公の場で権利を主張することが大事だ」と、Dr. ホッケンヨス氏は説明する。「われわれは、自分たちの立場を、より有利なものにすることが可能であり、また、政治的な案件では、より明確に自己主張し、声をひとつにして意見を述べ、配慮を受けることができるようになる。そのため、今後は、ドイツサッカーリーグ有限会社(DFL)、ドイツサッカー連盟(DFB)、ヨーロッパサッカー連盟(UEFA)、あるいはまた、コンサート主催者との意見交換も容易になる。われわれの協会は、さらに、2010年のワールドカップや、2012年のUEFA欧州選手権に備えて、ドイツのスタジアムのノウハウを知りたい南アフリカ、ポーランド、ウクライナの代表者たちの相談窓口となるだろ

う」と、同氏は述べている。

公式の発表や意見表明に加えて、2番目に重要な観点となるのは、協会内部の協力関係である。「接点も多いが、摩擦が生じる部分も多いため、意思疎通を図る必要がある」と、ヨアヒム・E・トーマス氏は説明している。スタジアム経営者たちにとっては、年に4回開かれる会合で、目的に合わせて経験やノウハウの情報を交換し、知識移転に努めることが重要である。トーマス氏は、「われわれが率直な態度で交流すれば、互いに、多くのことを学べる」ということを確信しているのである。「サッカーの試合運営、チケット販売、ケータリング、支払い方法、会場整理やエネルギー利用に関して、経験を互いに教え合えば、多くの成果が上がることは当然だ。さらに、中期的には、地域レベルで、共同で仕入れを行なう購買共同体を結成することも検討可能だ」と、同氏は述べている。「ボルシア・ドルトムント(BVB)、シャルケ、ボーフムがそれぞれ試合を行なう3つのスタジアムで、共同で会場整理業務を行なってはいけない理由などあるだろうか?」と、Dr. ホッケンヨス氏は疑問を投げかけている。「そうすれば費用も節約できるのだから、検討の余地はある」と同氏は述べている。

当然のことではあるが、すでに、意見交換の大きな成果が表れている。たとえば、夏の間、ドルトムントでは、「スタジアムで映画鑑賞」というイベントが初めて開催された。このイベントは大変な人気を博し、成功裏に終わったものの、新たな試みにつきものの失敗も多かった。「このアイデアを引き継いだ、他のスタジアム経営者たちは、このような失敗を繰り返してはならない」と、Dr. ホッケンヨス氏は述べている。そして、トーマス会長は、「われわれはみな、究極的には、ひとつの目標を共有している。それは、すばらしいイベントを開催することによって、機能的ですばらしいスタジアムを作り上げるということである」と語っている。

フェライン(Verein)とは

Jリーグ関係者がドイツのサッカーや社会を学ぶ際、「フェライン(Verein)」が重要なキーワードになると思われる。

ドイツサッカー協会の会員は「フェライン」でなくてはならず、そのため有限会社たるブンデスリーガはその株式を 100%所有するリーガフェアバンドなる「フェライン」を措定し、この「フェライン」が協会に加盟するかたちをとっている。

ベルダー・ブレーメンはクラブの組織を、利益を追求する有限会社と、公益を追求する「フェライン」に二分して運営している。

Jリーグ百年構想のモデルとなったドイツのスポーツクラブは、いずれも「フェライン」として、自立して地域に根ざした活動をしている。これらの「フェライン」のトップ・サッカー・チームは地域のリーグ戦に参加していて、そのリーグ戦はブンデスリーガに連なる巨大なピラミッドに属している。

「フェライン」を理解することが、ドイツのサッカーをよりよく理解することにつながると考え、傍士銚太氏(日本政策投資銀行、日本サッカー協会国際委員)に参考文献を尋ねたところ、『ドイツの代表的な NPO である「協会」とは何か』(Sabine Heber、日本政策投資銀行フランクフルト駐在員事務所、2004 年 3 月)をご紹介頂いた。やや難解な文献のように感じたので、その内容を改めて整理した。

なお上記文献は「フェライン」を「協会」としているが、適宜「クラブ」と読み替えると理解しやすい場合がある。

2005 年 7 月 Jリーグ 藤村 昇司

フェライン(Verein)の日本語訳

- 1 三修社 現代独和辞典(1981 年 3 月 1 日、第 794 版)
 - 会、協会、団体、結社、学会、クラブ
 - [法律、法学]社団法人
 - 連合、合同、共同
- 2 『ドイツの代表的な NPO である「協会」とは何か』(Sabine Heber、日本政策投資銀行フランクフルト駐在員事務所、2004 年 3 月)
 - 協会

ボランティア活動、NPO(非営利団体)活動、フェライン(Verein)

公益活動を行う個人に焦点をあてると「ボランティア」、組織に焦点をあてると「NPO」という表現になる。

ボランティア活動	公益に関連した個人の活動。NPO の中で、組織を担うかたちで行われることが多い。
NPO 活動	公益実現のための活動を、団体に重点を置いて表現したもの。協会、登録協会の他、財団、政党、連合会などがある。登録協会は、ドイツの代表的な NPO。

「協会」(フェライン)と「登録協会」(e.v. : エーファー)

	「協会」 (Verein)	「登録協会」 (e.V.=eingetragener Verein)
根拠法	『民法』、『「協会」法』	同左
歴史	数百年の伝統	戦後ドイツの所産
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 民主的な定款に基づく自治組織 • 会員は自由な意志により入退会できる • 会員のボランティア活動を基礎とした公益に関する会員共同の目的を実現する • 地域的な起源と活動範囲を持つ • ある程度外部に対する独立性をもつ 	同左、および <ul style="list-style-type: none"> • 登録による法人格の取得 <ul style="list-style-type: none"> • 法人として契約の当事者となる、財産形成する、法的争いの当事者となることができる • 賠償責任など生じた場合、法人として責任をとる。すなわち会員の責任が有限化される • 寄付や公共の支援を受けやすくなる
登録	なし	<ul style="list-style-type: none"> • 簡易裁判所に登録する • 公共の補助金を受けられる
設立委員の人数	<ul style="list-style-type: none"> • 3人以上 	<ul style="list-style-type: none"> • 7人以上
「公益性」	<ul style="list-style-type: none"> • 公益性は『租税規定』によって定義されている • 地方税務署に申請し、認証されると、税制上の優遇を受けられる 	同左
税制上の処遇	<ul style="list-style-type: none"> • 会費は非課税 	•
社会に占める位置	<ul style="list-style-type: none"> • ドイツにおける代表的な NPO セクター 	<ul style="list-style-type: none"> • 同左 • 54万5千法人(2001年の調査)

協会(フェライン)と連合(フェアバンド Verband)

- 「協会」の活動は伝統的に、地域すなわち市町村に属する。
- 他方、「協会」が「連合」を形成する伝統もある。連合は、メンバーの利益を代表した活動をする。

「登録協会」(e.V)になるための手続き

1 設立委員会

- 7人以上の設立委員が設立会を開催し、定款を決定し、理事を選挙する。

2 簡易裁判所へ登録申請

- 定款、設立会の議事録などを提出。代理権を持つ理事のサインの公証が必要。公証に15ユーロ程度必要。
- 簡易裁判所は、登録申請を否定する場合、理由を挙げる義務がある。否定された「協会」は、登録申請を再提出できる。
- ドイツには約600の簡易裁判所がある。

「公益性」の認定

1 「公益性」

- 『租税規定』第51～68条に規定されている。
- 「協会」、「登録協会」ともに、地方税務署に対して、「公益性」認証を申請することができる。

2 「公益性」認証の申請

- 定款、設立議事録、設立委員名簿を、税務署に郵送する。
- 税務署は「公益性」の申請を否定する場合、理由を説明する義務がある。
- 「公益性」の認定を受けられない「協会」は、裁判所に異議申し立てすることができる。
- 「登録協会」は「公益性」の認証を簡易裁判所に報告する義務を負う。

3 「公益性」規定の詳細

前提	<ul style="list-style-type: none">• 「公益性」認定の証明書は、団体に対してのみ発行される。個人が「公益性」の認証を受けることはできない。• 「協会」が、公益に関連した目的を、専心的に追求していること。• 「協会」が、公益に関連した目的を、直接実現すること。• 「協会」は、公益に関連した目的の追求を通じて、「公衆」を振興すること。すなわち誰でも会員になれること。但し地域や職業を条件としてもよい。• 「協会」の資金と利益は、定款に定めた公益に関連した目的に限り使用されること。協会は利益を会員に分配することはできない。但しある程度の予備金を留保することは認められている。
----	---

	公益に関連した目的	特に振興すべき公益に関連した目的
税制上の措置	<ul style="list-style-type: none"> 次項に詳述 	<ul style="list-style-type: none"> 同左 会員は、会費を税額控除できる 寄付を行った者は、寄付金を税額控除できる
目的	<ol style="list-style-type: none"> 科学、研究、教養と教育、芸術と文化、宗教、国際協調、開発援助、環境や風景の保護、記念物や郷土文化の保存 青年¹と老人の支援、公衆衛生、社会福祉とスポーツ ドイツにおける民主国家制度(個々の利益実現を目的とする活動を除く) 動物飼育、植物栽培、「クラインガルテン」²活動、軍人と予備軍人の支援、アマチュア無線活動、模型飛行機活動、愛犬活動、レジャー活動としての文化活動 慈善活動(身体的、精神的に支援を必要としている人を無私的に支援する活動) 宗教的活動(公共法人である宗教団体を無私的に振興する活動。たとえば教会や公民館の建設と維持、礼拝の執行、聖職者の訓練、宗教授業など) 	<ol style="list-style-type: none"> 公衆衛生の振興、とくに防疫 青年と老人の援助 広い意味での文化活動の振興(記念物と文化価値の保存を含む) 教育、公衆栄養と訓練、大学生援助の促進 ドイツの法律に沿った自然、風景保護の促進 公認の社会福祉連合会とその関連機関の定款目的 迫害を受けている者、難民、戦争被害者、障害者の支援 人命救助の振興 防火、労働災害防止、災害防止、一般市民保護の振興 国際間の協調の振興 動物保護の振興 開発援助の振興 消費者への助言と消費者保護の振興 囚人と囚人であった者の支援 男女同権に向けた活動の支援 結婚と家族の保護 犯罪行為の防止
寄付金だけが税額控除される「特に振興すべき公益に関連した目的」: スポーツ / レジャー活動としての文化活動 / 郷土文化保存		

1 文脈からして「児童」、「若年者」といった意味合いでないか。

2 「ドイツ環境情報のページ」(<http://www.tiara.cc/~germany/index.html>)より

街の郊外や住宅地を歩いていると、市民農園がとても多いことに気がつきます。例えば、野球場ほどの敷地が100個くらいに区分けされ、それぞれの区画には芝生、花、野菜、サクランボの木などが植えられています。(中略)ドイツ語では『Kleingarten (klein=小さい、Garten=庭)』と言う(中略)19世紀半ばクラインガルテン運動を広めた Dr.Schreber にちなんで『シュレーパーガルテン』とも呼ばれます。

クラインガルテンは『クラインガルテン協会』が管理し、希望者は協会員になって区画を借ります。ドイツで最初のクラインガルテン協会は1814年、北部の街カペルン(Kappeln)で生れ(ママ、中略)、ドイツ各地に広まっていきました。

当時、工場労働者の労働環境は非常に悪く、健康を害する人がたくさんいました。そういった人達に健康回復のための自然を提供することが運動の目的の一つでした。また(中略)子供たちが週末など、手軽に自然に触れられるようにすることもクラインガルテンの役割でした。

4 「公益性」認証を受けた「協会」の、税制上の優遇措置

種類	優遇措置	「公益性」認証のない法人		納付先
		税率	免税額	
法人税	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に免税 収益事業の収入が 30,678 ユーロを超えた場合、その収入の 25% 	収入の 25%	3,835 ユーロ /年	<ul style="list-style-type: none"> 連邦政府：50% 州政府：50%
営業税	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に免税 収益事業の収入が 30,678 ユーロを超えた場合、その収入が課税対象となる 	市町村が決定する	3,835 ユーロ /年	<ul style="list-style-type: none"> 市町村(一部を州、連邦に発送)
売上税	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に免税 スポーツ協会の場合、16,620 ユーロの収入から課税対象となる 収益事業の収入が 16,620 ユーロを超えた場合、その収入が課税対象となる 	<ul style="list-style-type: none"> 7% 企業税率：16% 	なし	<ul style="list-style-type: none"> 連邦政府：50.5% 州政府：49.5% EU
相続税 贈与税	<ul style="list-style-type: none"> 免税 	7～50%	なし	<ul style="list-style-type: none"> 州政府
勤務所得税	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に課税対象となる ボランティアに対する経費、トレーナーに対する報酬は、課税対象 	15～42%	7,235 ユーロ /年	<ul style="list-style-type: none"> 連邦政府：42.5% 州政府：42.5% 市町村：15.0%
固定資産税	<ul style="list-style-type: none"> 基本的に免税 収益事業に利用された土地には固定資産税が課税される 	市町村が決定する	なし	<ul style="list-style-type: none"> 市町村

5 「公益性」認定を受けた「協会」の収益事業

- 目的実現のため不可欠な事業であれば実施してよい。
- たとえばレストラン経営、障害者職場、教育協会や文化協会による文化的イベント、プロが参加しないスポーツ行事などが認められている。
- 「協会」がこの事業において企業と競争することは禁止される。

「協会」の収入源

カッセル市で 430 以上の「協会」を調査した (Verein - Grundelemente der Demokratie, Opladen: 1996, pp.113-120) 結果、以下の傾向が明らかになった。

1 「協会」の種類による収入構成の特徴

会費が 収入の中心		寄付金が 収入の中心	補助金が 収入の中心
<ul style="list-style-type: none"> スポーツ、レジャー関係の「協会」 会費：70% 寄付金：10% 補助金：10% その他：10% 	<ul style="list-style-type: none"> 環境、自然に関する「協会」 会費：70% 寄付金：4% 補助金：20% その他：6% 	<ul style="list-style-type: none"> 「振興協会」。他の「協会」の活動を、寄付金募集によって振興することを目的としている。 	<ul style="list-style-type: none"> 福祉関係の「協会」 会費：10% 寄付金：10% 補助金：80%

2 会費

- 上記のカッセル市の調査によると、一人あたり平均 150 ユーロ/年を下回る。
- ボランティア活動によって、少ない資金でも意味のあるプロジェクトを実現できるのが、ドイツの「協会」の特徴。

3 寄付金(ドイツの民間寄付金の傾向)

- 500 ユーロ以下：約 40%
- 500～5,000 ユーロ：約 40%
- 5,000～50,000 ユーロ：約 16%
- 50,000 ユーロ以上：約 4%

4 公共補助金

4.1 「協会」が受け取る補助金の傾向

- 500 ユーロ以下：約 30%
- 500～5,000 ユーロ：約 40%
- 5,000～50,000 ユーロ：約 20%
- 50,000 ユーロ以上：約 10%

4.2 ほとんどの「協会」が何らかの補助金を受けている(重複回答)

- カッセル市から：70%
- ヘッセン州から：50%
- 連邦政府から：15%

5 行政による「協会」振興

5.1 行政の義務

- 「協会」支援は、原則として、市町村の任意の活動。
- 特定の「協会」が市町村と契約して、補助金支出を義務づけることができる。
- 連邦政府の法令により、市町村は、社会福祉と教育の分野で活動する「協会」を資金調達面で振興するよう、義務づけられている。これらの「協会」が幼稚園の運営など、本来国家がおこなうべき業務を代行しているため。

5.2 市町村による「協会」振興策

- 投資助成金：「協会」による施設設立を助成。
- 会費の支出：市町村が「協会」の会員となる。「市町村」のイメージアップにもなる。
- 経常費用に対する助成金：市町村による中心的な振興策。
- 利子補給金：主に大規模かつ長期のプロジェクト向け。金額も大きい。
- 公共スペースを無料または低料金で貸し出す。

「協会」の規模

1 「協会」の年間支出額

- 5,000 ユーロ以下：大部分(カッセル市の場合 40%)
- 25,000 ユーロ以下：30%
- 25,000 ユーロ以上：7%(多くは福祉、教育関連の「協会」で、補助金と寄付金による収入が多いのが特徴)

2 「協会」の年間支出額と会費の関係

- 会費だけで年間費用すべてをまかなえる「協会」：約 60%
- 会費で年間費用の半分をまかなえる「協会」：40%弱
- 「協会」は、限られた資金とボランティアの力で可能な範囲で活動している。そのことが「協会」の自立を支えている。また「会費とボランティア活動だけで完成できるものだけをやろう」という意識が強い。

「協会」の管理

1

- 簡易裁判所は、登録認定した「協会」(e.V.)が規定に違反した場合、法人格を剥奪することができる。
- 「公益性」を認定された「協会」が規定に違反した場合、納税義務が課される。
- 「公益性」を認定された「協会」は、会計検査と、活動に関するレポートを提出する。これにより認定継続の可否が検討される。

根拠法

1 『ドイツ基本法』 1949 年、ドイツの憲法。

- 第 9 条で、「結社の自由」を保証。

2 『民法』

- 第 21～79 条で「協会」について規程。
- 「協会」には集会と理事会を設けなくてはならない。集会は最高の意志決定機関であり、また理事を選任する。理事会は「協会」を代表し、活動内容とその執行について決定する。

3 『協会法』 1964 年、連邦政府が制定

- 『民法』にある「協会」に関する規程を補完するもの。「協会」に定義を与えると共に、「協会」の禁止事項、強制解散について定めている。

- 定義：「協会」は「法形態にかかわらず、共通した目的を追求する、自由な意志で結ばれた、組織上の意志決定過程を持つ、人および法人によって構成される長期間の結社である」

4 『租税規定』 1977年、連邦政府が制定

- 「協会」に関する税務上の措置を規定

背景

1 協会の歴史的背景

- 中世の都市社会に根ざしている。
- ギルド:メンバーの福祉保全と利益代表を目的とする、自治的な、同業者組合。演劇や射撃のギルドもあった。「協会」内部の交際の重要性は、中世からの伝統。
- 19世紀はじめに、「協会」が成立する。「協会」は、身分、職業、宗教に関係のない団体。民主政治が成立していない時代にあって、会員の自由意志によって設立され、民主主義的原理で自立して運営されたのが特徴。愛国会、秘密結社、読み会、運動・歌会、大学学友会などが当時の代表的な「協会」。
- 1848年、ドイツの三月革命で「結社の自由」が主張された。
- 19世紀後半、産業革命の影響で、社会問題や福祉に関連した「協会」が増加。目的を共にする「協会」が、連合会(Verband)を形成することも少なくなかった。しかし法律上の「結社の自由」は、まだ認められていなかった。
- 1919年、ワイマール憲法において、結社の自由が認められた。1920年代に「協会」設立ブームが起きる。
- 1930年代、国民社会主義が台頭、民主主義的な伝統は後退。
- 戦後「協会」の活動の、私的な側面が強調された。戦争中に誤った世界観がさかんに流布されたことの反動。
- 1970年代、福祉や環境といった公的問題に取り組む「協会」が多数出現。

2 地方分権主義、補完の原理(Subsidiaritätsprinzip)³

- 連邦、州、市町村の三つの階層が、地方分権主義と、補完の原理によって結ばれている。
- 発生している問題に、出来るだけ近い階層において解決しようとする。すなわち市町村で解決できる問題には市町村が取り組む。市町村の手に余る問題は、州で扱う。州ではなく国全体で取り組まなければならない問題だけが、連邦の管轄となる。

³ 近接および補完の原理

[ヨーロッパ地方自治憲章第4条③](1988年9月発効)

「公的な責務(public responsibilities)は、一般に、市民に最も身近な当局が優先的に遂行するものとする。他の当局への責務の配分は、その任務の範囲と性質及び効率性と経済性の要請を考慮して行わなければならない。」

[世界地方自治憲章草案第4条③](2000年4月作成)

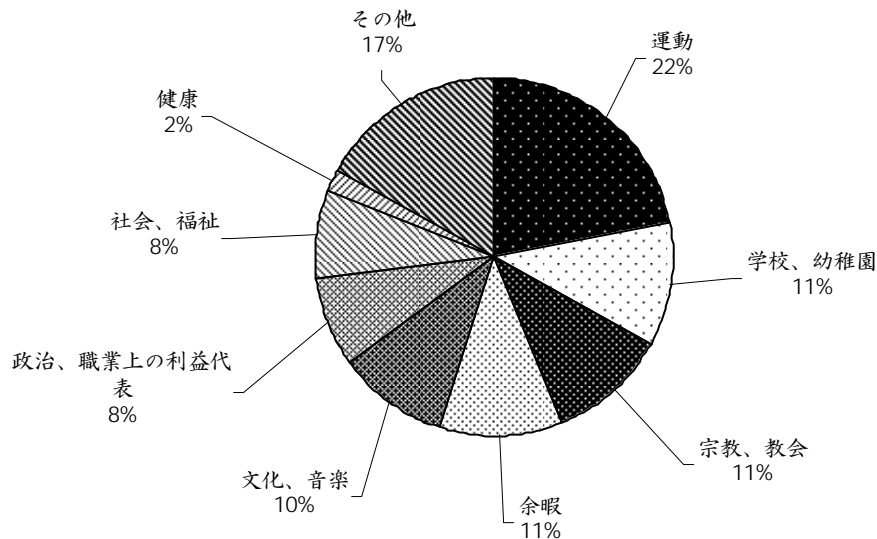
「公的な責務は一般に市民に最も身近な当局が遂行することを意味する、補完性と近接性の原則(the principle of subsidiarity and proximity)に従い、他の当局へのいかなる責務の配分も、技術的又は経済的な効率性の要求に基づくものでなければならず、市民の共通の利益に沿うものでなければ正当化されない。」

- 連邦と州は、市町村のために必要な政治的な枠組みと環境を提供する。
- 「社会自身が執行できることは、国家が執行する必要はない」

3 ボランティア

3.1 ドイツ連邦政府による調査(1999年)より

- 14歳以上の国民の60%がボランティア活動を行っている。
- 国民の34%が、ある程度責任のあるボランティア活動を行っている。
- 14～24歳が、ボランティア活動を最も活発に行う年齢層。
- ボランティア活動は、参加者各人のアイデンティティであり、彼らの日常において重要な役割を果たしている。
- ボランティア活動の動機として、活動の楽しみ、楽しい人間との出会い、個人的な知識の広がりなどが挙げられている。
- 活動分野の内訳は、下のグラフの通り。



3.2 ドイツ連邦政府によるボランティア活動振興

- 2001年、ボランティア年

3.3 社会におけるボランティア活動の意義

- ボランティア活動を通して社会のポテンシャルを活かし、社会生活を豊かにし、民主主義的な考え方を促進し、国家の負担を軽減する。

以上