



MLBスタジアムレポート

あずさ監査法人

スポーツビジネスCenter of Excellence

November 2018

kpmg.com/jp/sports

あずさ監査法人





はじめに

本レポートは、MLB (Major League Baseball) の全30スタジアムを対象としてスタジアム建設・運営時の資金調達およびスタジアムの収益最大化のための工夫について、既に発行したスタジアムアセスメントレポート2016のように現地を回って作成したものではなく、公表されているデータを集約・分析し、まとめたものである。本レポートの問題意識は、MLBのスタジアムのうち2000年以降に開場したスタジアムは15スタジアムと半数もあるが、NPB (Nippon Professional Baseball) のスタジアムの場合は2スタジアムのみであるという点から始まっている。

それでは、近年なぜMLBでは新しいスタジアムが続々と建設されるのか？ それは、MLBではスタジアムは収益性が高い施設と考えられているため、建設当初はさまざまな資金調達方法により多額の建設資金が投入されるものの、スタジアム運営における収益により、建設資金の回収はもちろん、スタジアムのバージョンアップのための改修資金の確保までできているのではないかと考えた。そのため、本レポートでは、収益性を高めるためのスタジアム設備と多様な資金調達手法に焦点をあてて調査を実施した。

具体的に調査を実施した項目を分類すると、スタジアム設備に関しては、プレミアムシートの数、駐車場の数、アクセス、コンコース、改修状況、近隣施設情報、平均チケット価格等である。資金調達に関しては、行政の関与や命名権、税制優遇、賃料、入場料収入等である。

当該データの意義は、全30スタジアムの情報が比較可能な状態で入手できている点である。これらのデータを読み解くと、まず、MLBスタジアムにおいては、スタジアム設備という面では収益最大化のための工夫として、プレミアムシートの充実およびホスピタリティ関連の設備の改修が特徴的であることが分かった。次に、資金調達においては、建設時の資金調達時における行政によるサポートの充実および運営時における命名権の長期契約の2点が特徴的であった。

上述のとおり、調査はすべて公表されているデータを基に実施され、スポーツビジネスCoEが独自判断を行って分類したものもある。本レポートは全体のトレンドを示すことにより、今後行われるスタジアム建設や改修に有意義な情報を提供することが目的であり、個別のデータ元の正確性について担保しているものではない。なお、データは2017年度のシーズンのものを利用している。

本レポートがNPB関係者のみならず、スタジアムの所有権を有する地方自治体や企業の関係者、スタジアム建設や改修を実施する関係者の方の参考になれば幸いである。

山本 正和

有限責任 あずさ監査法人 スポーツビジネスCoE / マネジャー

目次

スタジアムに関するポイント	2
ファイナンスに関するポイント	6
スタジアム ホスピタリティに関する提言	12
ファイナンスに関する提言	14

Hospitality

スタジアムに関するポイント

POINT 1

MLBスタジアムの内、2000年以降に開場したスタジアムは15スタジアムあり、NPBにおいては、2000年以降に開場したスタジアムはMAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島と札幌ドームの2スタジアムのみである。なお、MLBにおいては、テキサス・レンジャースやタンパベイ・レイズは今後建設される新スタジアムへ移転予定である。

POINT 2

2000年以降に開場した15スタジアムの平均収容人数は、移転前のスタジアムの平均収容人数より20%程度減少している。

➡ Graph 01

POINT 3

プレミアムシートの数、プレミアムシート率(プレミアムシート収容人数÷収容人数)は、2000年以降に開場した15スタジアムの方が高い傾向にある。

➡ Graph 02

POINT 4

チケット価格については、スタジアムの新旧に大きな差はないが、2000年以降に開場したスタジアムの方がプレミアムシート価格は高い。

➡ Graph 03

POINT 5

ボストン・レッドソックス(本拠地はFenway Park)やシカゴ・カブス(本拠地はWrigley Field)などの人気チームは、近年建設されたスタジアムではなくともコンテンツ力が高いため、チケット価格が高い。

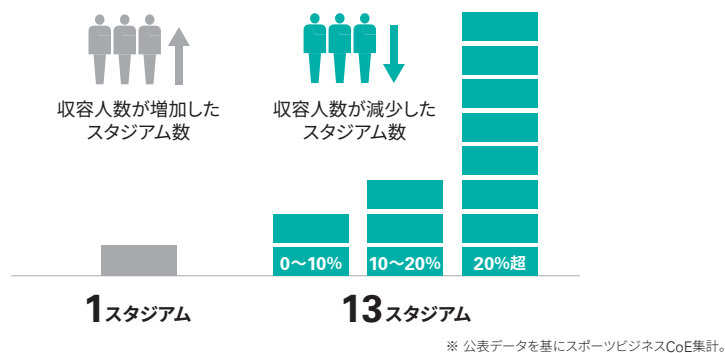
➡ Graph 03

POINT 6

MLBスタジアムの直近の改修の半数以上は、観客のホスピタリティを高める目的である。

➡ Graph 04

Graph 01 移転後の収容人数の変化と減少率



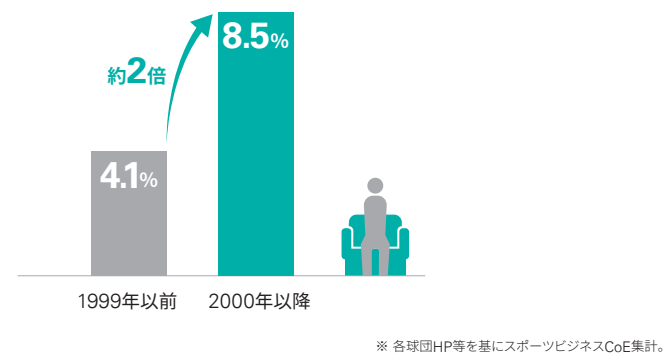
2000年以降に開場した15スタジアムについて移転前のスタジアムと移転後のスタジアムの収容人数の推移を分析した。

なお、ワシントン・ナショナルズがホームスタジアムとしているNationals Parkについては、モントリオールからの本拠地の移転という背景があるため、分析の対象から外している。そのため、14スタジアムを母集団として分析を行った。

その結果、シンシナティ・レッズがホームスタジアムとしているGreat American Ball Park(移転前はCinergy Field)以外は、移転前と比べると移転後の収容人数を少なくしていることが明らかになった。

なお、収容人数が減少した13スタジアムのうち、減少率が20%超であるスタジアムが最も多かった。減少率が20%超であったスタジアムについては、過去も含め、NFLのチーム(アメリカンフットボールチーム)のホームスタジアムでもあったスタジアムであり、元々 MLBの収容人数には適さない大きなスタジアムを利用していたため、野球専用のスタジアムへと移転したと考えられる。

Graph 02 平均プレミアムシート率



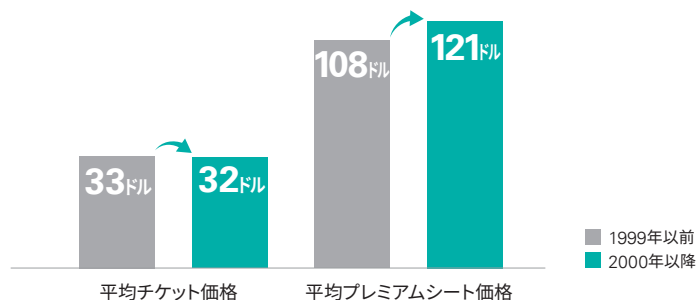
スタジアムの平均プレミアムシート率について2000年以降に開場したスタジアムとそれ以前のスタジアムを比較すると、2000年以降に開場したスタジアムは、プレミアムシート率が2倍以上高いことが分かる。

例えば、2017年に開場したSunTrust Parkのプレミアムシート率は10%程度であり、移転前のTurner Fieldのプレミアムシート率の1%程度と比べると大きく増加している。なお、収容人数の観点では、移転前のTurner Fieldに比べるとSunTrust Parkの収容人数は20%程度少なくなっている。全体的な傾向として、収容人数を少なくしてプレミアムシートを増加させるという傾向が見受けられ、SunTrust Parkはその一例と言える。なお、プレミアムシートは、スイートルームなどの個室や飲食用のテーブルがあるシート、専用レストランへ入場可能なシート等を集計している。

参考

- NPBで最近新設されたスタジアム
【 Mazda Zoom-Zoom スタジアム広島 】
- キャパシティ 33,000人
 - プレミアムシート収容可能人数 1,760人
 - プレミアムシート率 5.3%

Graph 03 チケット価格&プレミアムシート価格



※ Team Marketing Reportが発表したFan Cost Indexを基にスポーツビジネスCoE集計。

チケット価格については1999年以前と2000年以降に開場したスタジアムでは大きな差は生じていないが、プレミアムシート価格では2000年以降に開場したスタジアムの方が高くなっている傾向があることが分かった。

一方、Fenway ParkやWrigley Fieldなど、新しく建設されていないがコンテンツ力が高い（チームが強い、歴史と伝統がある等）場合にも、チケット価格とプレミアムシート価格は高くなっていることが分かった。チケット価格とプレミアムシート価格を上げるためには、新しいスタジアムを建設するのみならずさまざまな角度からコンテンツ力を強化する努力が必要であるとも言える。

参考

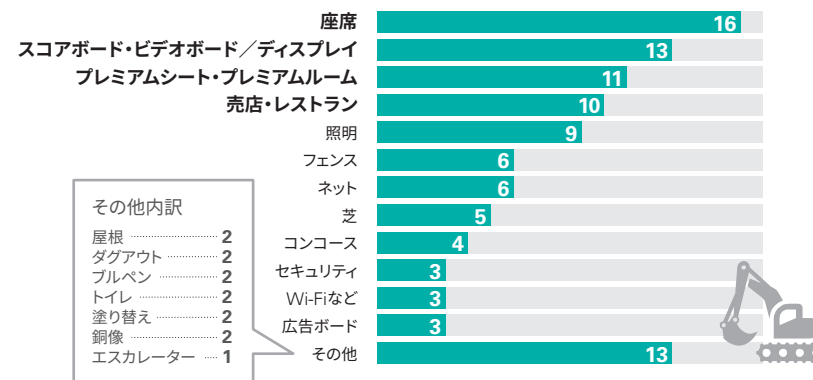
NPBのチケット単価

NPBでプレミアムラウンジ、スカイボックス（※1）が特に多かったスタジアムとしてZOZOマリンスタジアムが挙げられる（パルコニー・スイート、ビーチハウス・ルーム、お座敷ボールパーク、フィールドテラス・スイートの4種類）。これらのシートは野球観戦だけではなく、同僚や友人とのパーティーや、取引先などを招待した接待などに使うことができると言える。NPBでプレミアムラウンジ、スカイボックスが設置されているスタジアムの1人当たり1試合平均チケット価格が8,450円となっており、一般チケットの平均チケット価格（※2）は3,846円であったため、プレミアムラウンジ、スカイボックスの客単価は一般に比べて倍以上高くなっている。

※1 屋内で、飲食または個室となっているもののうち、HPに記載のある個人購入可能なものを抽出（スポンサー企業のみが購入できるもの等は考慮外）。

※2 各スタジアムのおとな外野指定席とSS内野指定席の平均価格。

Graph 04 直近5年間の改修箇所上位10件



※ 各スタジアムにおける公表データより記載（複数回答）。

上位4件で半数を占めているが、いずれの改修も観客のホスピタリティを高めるものであった。最も件数の多かった座席については座席数を減らす改修が多く、一般席を減らした分、プレミアムシートやプレミアムルームを増やす施策であった。

改修においても収容人数を減らして、その分プレミアムシートを増やし、ホスピタリティを高める傾向があると言える。

ホスピタリティが高いのであれば、チケット価格が多少高かったとしてもニーズがあることが分かった。通常のチケット収入だけで収支のバランスを取ることは難しく、試合観戦以外の面でも価値あるものを提供して稼げるようになる必要がある。

ただし、設備を新しくすればすべてうまくいくわけではなく、設備投資と同時にコンテンツとしての魅力も兼ね備えられるようにしなければならないと言える。

Column

コラム

「パーク」が名称に含まれているスタジアム



MLBには「〇〇〇パーク」と名付けられているスタジアムが多い印象がある方もいるかもしれない。スタジアムの名称と実際の建築物との関連性は高いわけではないが、「〇〇〇パーク」という名称は、スタジアム内やスタジアム周辺に広場や遊具、商業施設など野球観戦以外に楽しめる施設がある印象をファンに持たせるものであり、近年のスタジアム建設のキーワードの1つと言える。

ここで、MLB全30スタジアムの内、「パーク」が名称に含まれているスタジアムは合計14スタジアムあり、そのうち11スタジアムが本レポートで取り上げている2000年以降に開場したスタジアムである。

近年、NPBにおいても野球の試合だけを観に来てもらうのではなく、スタジアム全体や周辺施設を含めて楽しんでもらうべきであるという議論が見受けられる。エンターテインメントの先駆けであるアメリカでは、この概念を一足先に取り入れている結果、上記のような名付けの傾向にあるのかもしれない。

Finance

ファイナンスに関するポイント

POINT 1

2000年以降に開場したMLBの15スタジアムのうち、屋根がついていないスタジアムは12スタジアムであり、当該12スタジアムの平均建設初期費用は、NPBで建設された直近のMazda Zoom-Zoom スタジアム広島と比較すると多額である。

➡ Graph 01

POINT 2

MLBのスタジアムの運営において、多様な資金調達手法が採用されており、その1つが命名権である。MLBスタジアムにおける命名権で特徴的なのが、NPBのスタジアムにおける命名権と比べて契約期間が長いことである。

➡ Graph 02

POINT 3

命名権を取得している企業は、金融業や保険業、食料品関連等、顧客が最終消費者である業種を含む企業が多い。

➡ Graph 03

POINT 4

世界のスポンサーシップ市場は増加傾向で、この10年で2.8兆円拡大している。命名権の平均年間契約金額も増加傾向であり、スタジアム運営においてその重要性が増加してくると考えられる。

➡ Graph 04

POINT 5

多くのMLBスタジアムは、建設時に行政からの公的資金が投入されており、行政出資割合が高い。

➡ Graph 05

POINT 6

公的資金が投入されている場合、行政は売上税やホテル税など、州税などの地方税の増税により、資金回収を行っているケースが多い。

➡ Graph 06

Graph 01 スタジアム建設初期費用



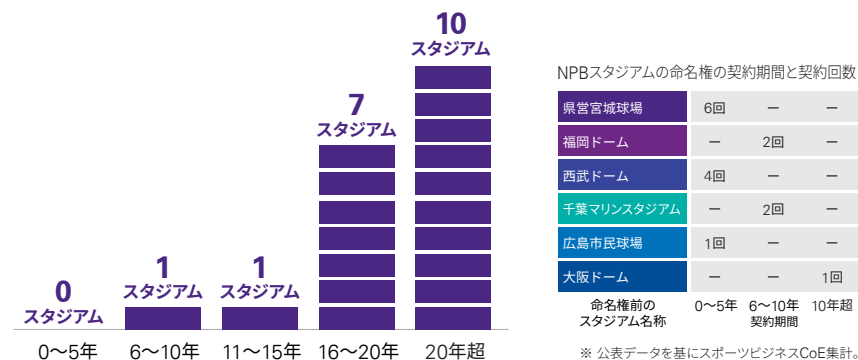
※ 公表データを基にスポーツビジネスCoE集計。

2000年以降に開場したMLBの15スタジアムのうち屋根が付いていないスタジアムは12スタジアムであった。当該12スタジアムの平均建設初期費用は、NPBで建設された直近のMazda Zoom-Zoom スタジアム広島と比較すると多額であることが分かった。

この要因として、そもそも上記分析対象のMLBスタジアムの収容人数平均は、Mazda Zoom-Zoom スタジアム広島と比べて30%程度多いことが挙げられる。他にもディスプレイなどの設備やプレミアムシートなどについて、来場者へのホスピタリティを高めるために多額の投資が行われていることも考えられる。

なお、直近で開場したスタジアム(SunTrust ParkやTarget Field、Yankee Stadiumなど)の建設初期費用は、上記の平均を超えており、直近のスタジアム建設はさらに多額の費用がかかることが分かった。

Graph 02 スタジアム命名権の契約年数



MLBにおいて命名権契約を締結しているスタジアムは19スタジアムであり、6割超のスタジアムが命名権契約を締結している。一方で、NPBにおいては12スタジアム中6スタジアムが命名権契約を締結している。

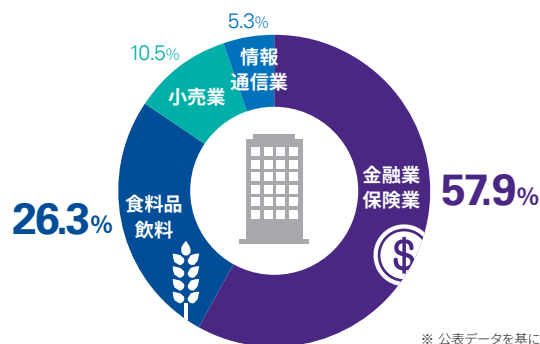
MLBにおいて命名権を締結していないスタジアムは、Wrigley Field、Dodger Stadium、Fenway Park、Angel Stadium of Anaheimなどがあり、歴史あるスタジアムは命名権を締結していないことが多い傾向にあった。

契約年数の観点では、MLBのスタジアムの命名権の契約年数は、平均22年程度であり、15年超が17スタジアムと多数を占める。一方、NPBのスタジアムの命名権の契約年数は、4年程度が一般的である。MLBとNPBのスタジアムを比べると、命名権の平均年間契約金額はMLBスタジアムの方が2倍程度多いが、契約年数はMLBスタジアムの方が4倍程度も長いことが分かった。

MLBスタジアムの命名権の契約年数が長い要因は、スポーツを支える文化があることなど多岐にわたると考えられるが、契約年数が長い方が安定的な資金調達に寄与することができるため、スタジアム所有者・スタジアム運営者にとっては望ましいと言える。

参考までに、上記右がNPBスタジアムの命名権の契約期間と契約回数である。命名権の変更は3～5年単位で行われているケースが多いことが分かる。

Graph 03 命名権取得企業の業種割合



MLBのスタジアムの命名権を取得している企業の業種割合は、金融業・保険業が過半数を占め、その次には食料品や飲料業の割合が高いことがわかった。

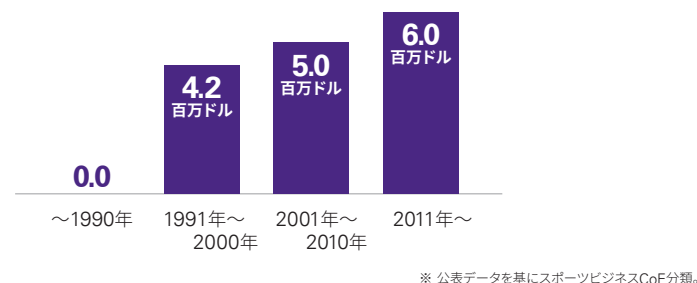
金融業・保険業が命名権を有している要因はさまざまあるが、商品やサービスそのものでは顧客に差別化を訴求するのが難しいことも1つの要因であろう。例えば、グローバルでビジネスを行うCitigroupにとって、世界規模でファンがいるニューヨーク・メッツはグローバルマーケティングの一環として有効であると考えられる。Citi Field内のATMでは、Citibankのカードは手数料無料であるが、それ以外の場合は手数料が生じるため、Citibank のマーケティングにも繋がるのが考えられる。

命名権の購入をはじめとしたスポンサーシップの目的は、従来の社会貢献や企業認知によるイメージアップから、現在では自社の価値向上や課題解決といった範囲まで多様化してきている。スポンサー企業は、スポーツの持つ価値や特性、さまざまな権利を、自社の価値向上や課題解決のために活用できると言える。このようなスポンサーシップの価値が認識されはじめ、アクティベーションによってビジネスを加速させる事例が増えつつある。

参照

スポーツ庁公表の『平成29年度「スポーツ産業の成長促進事業③スポーツ関連新事業創出支援事業」報告書
新たなスポーツビジネス等の創出に向けた市場動向(平成30年5月)』

Graph 04 契約年別 命名権の平均年間契約金額

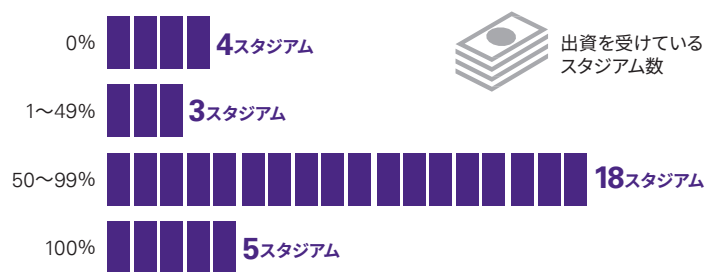


MLBスタジアムの命名権の平均契約期間はNPBのスタジアムよりも長いことが明らかになったが、契約金額についても考察する。

MLBスタジアムの命名権の平均の年間契約金額は、上記のとおり上昇傾向にある。これは、スポーツ庁による『平成29年度「スポーツ産業の成長促進事業③スポーツ関連新事業創出支援事業」報告書』にもあるとおり、命名権を含む世界のスポンサーシップ市場は増加傾向にある。現在7兆円程度と考えられているスポンサーシップの市場規模は、直近10年で2.8兆円も拡大している事実とも整合している。

その後も命名権の年間契約金額の上昇傾向は続いており、命名権がスタジアム運営のファイナンスに与える影響は今後も強くなると考えられる。

Graph 05 行政出資割合



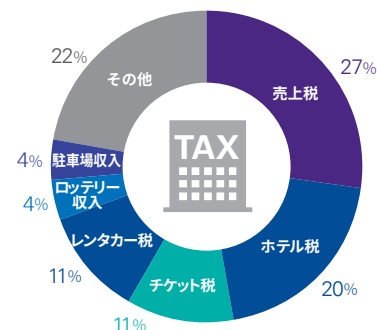
※ 公表データを基にスポーツビジネスCoE分類。

MLBの30スタジアムの内、行政(市または郡)から資金出資を受けていないスタジアムはわずか4スタジアムであることから、ほとんどのスタジアム建設のケースで行政から何らかの支援を受けている。そのため、行政と協力していくことが重要であると言える。

直近では、アトランタ郊外のコブ郡が積極的にブレーブスの誘致を行ったように、行政が積極的に誘致するケースも多く見受けられる。なお、資金出資を受けていない4スタジアムは、Dodger Stadium、Fenway Park、Wrigley Field、AT&T Parkであり、そのうち、Dodger Stadium、Fenway Park、Wrigley Fieldは、最も開場が古い3スタジアムであることから、直近に建設されているほとんどのスタジアムでは行政の出資が行われていることが分かる。

日本でもMAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島など行政が協力しているスタジアムも増加しているが、NPBのスタジアムにおいては、民間資金を中心に建設・改修がされるケースが多く見受けられる。

Graph 06 行政による地方税の増税項目などの対応



※ スポーツビジネスCoE独自調査により確認されたものに限って集計を実施。

行政がMLBスタジアムの建設・改修資金を負担する場合には、財源として州や市などの単位での地方税を新たに設けて財源確保するケースが多かった。税目ごとに分析すると、売上税(≒消費税)の増税が一番多く、地域住民も含めて広く税負担を求めるケースが多かった(増税率は0.1%超1%未満で、薄く広く税収をあげている)。

一方、ホテル税やチケット税やレンタカー税等、試合観戦に訪れるような観客からのみ徴収する税目を新たに設定する、または税率を引き上げるケースも多く見られた。

日本でも宿泊税などの法定外目的税の仕組みがあるが、スタジアム建設などのケースにおいても今後検討の余地があると考えられる。

Column

コラム

上述のとおり、MLBにおいては、新スタジアムの建設・改修資金がNPBと比べて頻繁に行われている。そこで、その経済効果について、右記のとおり、直近の事例や外部データに基づいてキャパシティ、入場者数、プレミアムシート数、チケット単価やグッズ・飲食についてさまざまな前提や仮定を置いて考察を行った。

前提

キャパシティや平均入場者数の増減については、新スタジアムに移転した直近の事例(Turner Field→SunTrust Park)を参考とした。MLBの試合数が162試合であるため、半分の81試合がホームゲームとの前提を置いている。(1ドル=110円で換算)

仮定

以下の仮定を設定して簡便的に試算した。



スタジアムのダウンサイジングに伴い、一般席を減らし、プレミアムシートを増やしている。



ファンコストインデックスデータを基に、一般席のチケット価格は新旧で変化はなし、プレミアムシート価格は新スタジアムのサービス向上により上昇すると仮定。また、旧スタジアムの一般席とプレミアムシートの平均入場者数は、入場率を基にキャパシティの割合で按分。新スタジアムのプレミアムシートは完売、一般席の平均入場者数は差し引きで算定。



新スタジアムの顧客満足度が高いことから平均入場者数が増加すると仮定。ただし、旧スタジアムの入場者数は年によってばらつきがあるため、直近5年間の平均を採用した。



単価については、「2017年スポーツマーケティング基礎調査」を基にドル換算を行い、入場者の70%が購入と仮定。ただし、ネットワーキング目的での利用も多いプレミアムシートの利用者は飲食にかける単価も高いと前提を置いた。

結果

各種仮定に基づいた試算結果から、スタジアムを新設することでスタジアムから生み出される年間の収益増加は約62億円となった。

スタジアムの新設により、平均入場者数が増加したことに伴うグッズや飲食の収入の増加が考えられるが、それ以上にチケット収入がスタジアム運営に大きな影響を及ぼしている。

すなわち、スタジアムのダウンサイジングにより一般席の座席数を減らしたことで、一般席のチケット収入は減少しているが、プレミアムシートの席数を増やしたため、プレミアムシートのチケットや飲食関連の収入増加が一般席の収入減少分を大幅に上回っており、スタジアム全体の収益増加に繋がっている。

以上より、プレミアムシートの数およびチケット単価がスタジアム運営の成否のカギを握っているといっても過言ではない。

なお、上記の試算結果は、新スタジアム建設に伴う一時の費用、スタジアム運営に必要な追加の運営コストや減価償却費などの費用面については考慮していない。一方、収益面も、試合日のみの収益など、限られた項目しか考慮していない。このため、経済的な効果を算出する場合には、試合日以外でのスタジアムの効率活用による効果や、地域の商業施設・宿泊施設等に波及する効果なども試算する必要があると言える。

ただ、スタジアムが周辺地域の賑わいの創出や地域活性化、地域アイデンティティの創出といった社会的な効果までもたらすことを鑑みると、スタジアム新設が周辺地域に与える影響は非常に大きなものとなるだろう。

スタジアム新設による収益増加額の試算結果					
		1試合		1シーズン	
		ドル(USD)	円換算(千円)	ドル(USD)	円換算(千円)
チケット	一般席 	-28,032	-3,083	-2,270,592	-249,765
	プレミアムシート 	636,640	70,030	51,567,840	5,672,462
グッズ 		14,210	1,563	1,151,010	126,611
飲食 	一般席 	-9,811	-1,079	-794,707	-87,417
	プレミアムシート 	79,296	8,722	6,422,976	706,527
計		692,303	76,153	56,076,527	6,168,418

Proposal

スタジアム ホスピタリティに関する提言

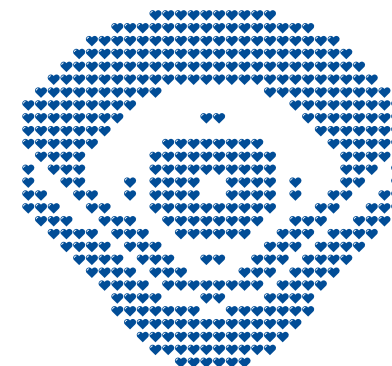
ラグビーワールドカップ2019や東京2020オリンピック・パラリンピックを契機に、新国立競技場をはじめ、さまざまなスタジアム／アリーナの建設が決まった。建設決定に伴い、現在はこれらのビッグイベント終了後の運営に関する議論が高まっているところである。

NPB、MLBいずれにおいても、スタジアムの過半数は、チームまたはチームのグループ会社が運営をしており、よりファンに近いスタジアム運営を行っている。しかし、MLBにおいて特徴的なのは、チームと運営者が一致していない場合でも、スタジアム／アリーナ運営を業とする運営のプロフェッショナルがスタジアム／アリーナの運営を行っているケースがある点である。

例えば、オークランド・アスレチックが本拠地としているOakland-Alameda County Coliseumは、The Anschutz Entertainment Group (以下、AEG) が、アリゾナ・アスレックスが本拠地としているChase Fieldは、SMG Holdings Inc (以下、SMG) が運営を行っている。

AEGやSMGは、アメリカのみならず世界中のスタジアム／アリーナを運営しているが、アメリカの4大スポーツ(MLB、NFL、NBA、NHL)に限っても、P.13のスタジアム／アリーナを運営している。

日本においては、NPBのスタジアムのみならず、1つの企業または団体が、複数のスタジアム／アリーナを運営しているケースはまだ多くはないが、スタジアム／アリーナに高い収益性を求めるのであれば、運営のプロフェッショナルによる関与、特に、スタジアム／アリーナ建設において設計フェーズなどの早い段階での関与を行うことにより、運営が行いやすいスタジアム／アリーナを建設することが収益性を高くすることのポイントの1つである。



(スポーツビジネスCoE調べ)

会 社	名 称	場 所	スポーツ			
			MLB	NFL	NBA	NHL
AEG 4大スポーツの 10施設を運営	Staple Center	Los Angeles			●	●
	Target Center	Minneapolis			●	
	Oracle Arena	Oakland			●	
	Barclays Center	New York			●	
	Gila River Arena	Glendale				●
	Prudential Center	New Ark				●
	PPG Paints Arena	Pennsylvania				●
	Oakland-Alameda County Coliseum	Oakland	●	●		
	StubHub Center	Los Angeles		●		
	Nassau Veterans Memorial Coliseum	New York				●
SMG 3大スポーツの 9施設を運営	Chesapeake Energy Arena	Oklahoma City			●	
	Smoothie King Center	New Orleans			●	
	Mercedes-Benz Superdome	New Orleans		●		
	NRG Stadium	Houston		●		
	Soldier Field	Chicago		●		
	TIAA Bank Field	Jacksonville		●		
	University of Phoenix Stadium	Phoenix		●		
	US Bank Stadium	Minneapolis		●		
	Chase Field	Phoenix	●			

ファイナンスに関する提言

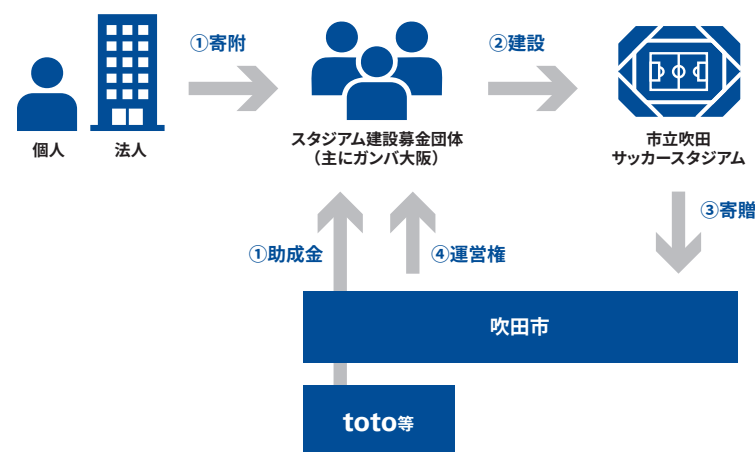
スポーツ界において、球団経営や新スタジアム建設のための寄附行為は多く行われている。例えば、ファンが寄附を募った広島東洋カープの「たる募金」、スタジアム新設資金の大部分を法人と個人の寄附で賄った市立吹田サッカースタジアムなどが挙げられる。最近では第100回全国高等学校野球選手権記念大会で決勝まで勝ち上がった金足農業高校への支援として全国からの寄附金額が約2億円にものぼったことは記憶に新しい。

これらの事例の中でも特に、市立吹田サッカースタジアムの新設するまでの寄付の仕組みに特徴がある。新たにスタジアムが建設されるまでの流れとして、まず、スポーツチームであるガンバ大阪が主体となり、スタジアム建設募金団体を設立。その組織が個人から約6億円、法人から約99億円の寄付金、約35億円のtoto等の助成金により資金提供を受け、2015年10月に新たにスタジアムを建設。完成後、スタジアムの所有権は寄贈により、吹田市に移転する。一方、スタジアムの運営管理は、指定管理者として株式会社ガンバ大阪が行うことになり、指定期間は2015年9月30日から2063年3月31日までの48年間である。

スタジアム建設募金団体への寄附は、税制上「国又は地方公共団体に対する寄附金」となり、法人寄附の場合には、その支払った全額が損金に算入される。これは、スタジアム完成後にスタジアム建設募金団体から吹田市にスタジアムを寄贈することが予め明らかであったことから、法人寄附が「国又は地方公共団体に対する寄附金」とみなされた。

個人寄附の場合には、その年中に支出した特定寄附金の額の合計額から2千円を超える部

分について所得税および住民税から寄附控除される、いわゆる「ふるさと納税」の仕組みを用いている。5万円以上の寄附を行うと、スタジアムにネームプレートが掲出される特典があり、個人が寄附するインセンティブにもなったと考えられる。寄附の方法には銀行振込の他に、インターネットでも行えるようになっていた。



インターネットを使った資金調達の方法として、クラウドファンディングを用いるケースがさまざまな分野で近年多くなっている。クラウドファンディングとは、インターネット上で不特定多数から資金を集める仕組みである。海外では、組織または個人がクラウドファンディングによって多額の資金を調達することができており、米国企業が2015年にスマートウォッチの開発資金の支援を募集したところ、2ヵ月で約24億円を集めた事例もある。

ここで、クラウドファンディングは、購入型、寄附型、金融型の3種類に分類される。

クラウドファンディング

購入型

プロジェクトへ出資した支援者が、金額に応じて商品やサービスを手に入れることができるもの。いわゆる先行販売(事前購入)に近い。

寄附型

資金使途は非営利の公益を目的とする活動に限られる。資金提供者に対して必ずしもリターンを用意する必要はない。

金融型

特定の企業などに出資を行い、リターンとして金銭(配当や利益の一部)または株式が発行され、ソーシャルレンディングとも呼ばれている。

クラウドファンディングを成功させるためには、活動内容をより多くの人に認知してもらうことが最も重要であり、SNSでの情報告知などでPRをしなければ支援を集めることは難しい。スポーツには人々の心を動かすストーリー、ファンのチームや選手への高いロイヤリティがあることから、クラウドファンディングとスポーツとの相性は良いと考えられる。

また、スポーツは購入型のクラウドファンディングとも相性が良いと考えられる。節目となる試合チケットや限定グッズなどはファンにとっては大きな意味を持つものであるため、支援金額に応じて試合チケットや限定グッズ、さらには選手から直接指導を受けられる権利などをファンや支援者へのお礼とすることで資金調達が可能である。

日本のスポーツ界においても、チームや個人の活動資金、スタジアム／アリーナ新設や改修資金などの新たな資金調達方法として、クラウドファンディングを使うケースが増えてくる可能性は大いにある。

おわりに

MLBの全30スタジアムを分析した結果、近年のスタジアムの新設・改修の傾向として、ダウンサイジングし、一般席を減らして、プレミアムシートの数を増やしていることが分かった。

これは、スタジアムビジネスを成功させるためには、チケット価格のより高いプレミアムシートを増やして客単価を上げることが重要と言える。コンテンツの魅力を高めることも客単価を上げるうえで当然必要であるが、球団およびスタジアムが歴史や伝統を積み重ねていくことで魅力がさらに向上していくことを鑑みると、すぐに客単価向上につなげることは難しい。そこで、客単価を上げるために効果的・効率的な手段の1つとして、ホスピタリティの高いプレミアムシートを増やしていると考えられる。

直近のMLBのスタジアムの改修状況を見ても、観客がより快適に、より観戦しやすくなるための設備の改修が中心に進められており、ホスピタリティの高い設備により、観客の満足度が高まるため、多くのスタジアムでプレミアムシートを増やしていると考えられる。

一方で、ホスピタリティを高めるためには多額のコストがかかるが、MLBではさまざまな方法によって資金を調達しており、どれだけ多額であっても必要な設備には必要なだけの資金を投資し、ホスピタリティの向上を追求していると言える。

日本においても、目先のコストを意識して投資を抑制するのではなく、将来の収入増加が期待できるのであれば、積極的に投資をしてスタジアムの新設・改修をするべきであると考ええる。

今後、新たな資金調達の方法としてさまざまなものが登場し、アイデアやストーリー次第で多くの人々の共感が得られることになり、多額の資金を調達できる可能性がある。本レポートではクラウドファンディングを事例として挙げたが、資金調達方法は多種多様であると言える。

日本のスポーツ産業を発展させるスタジアムの新設・改修によって、スタジアムが満員になり、観客が熱狂し、球団が強くなり、地域が盛り上がることに、本レポートが少しでも貢献できることを願ってやまない。

得田 進介

有限責任 あずさ監査法人 スポーツビジネスCoE / アシスタントマネジャー

Appendix

スタジアム名	MLB チーム名	建設初期費用 (百万\$)	開場年	収容可能 人数	1試合当たり 平均 来場者数 (2017)	収容率	MLB チーム収入 (17年度) (百万\$)	入場料 による収入 (17年度) (百万\$)	入場料比率 (入場料/ チーム収入)	公的資金 の投入の 有無	スタジアムの 命名権 の有無
SunTrust Park / サントラスト・パーク	Atlanta Braves	622	2017年 4月 8日	41,149	30,929	75.2%	336	79	23.5%	あり	あり
Marlins Park / マーリンズ・パーク	Miami Marlins	515	2012年 4月 4日	36,742	20,395	55.5%	219	27	12.3%	あり	なし
Target Field / ターゲット・フィールド	Minnesota Twins	555	2010年 4月 12日	38,885	25,640	65.9%	261	70	26.8%	あり	あり
Yankee Stadium / ヤンキー・スタジアム	New York Yankees	1,300	2009年 4月 16日	49,642	39,835	80.2%	619	278	44.9%	あり	なし
Citi Field / シティ・フィールド	New York Mets	630	2009年 4月 13日	41,922	30,757	73.4%	336	104	31.0%	あり	あり
Nationals Park / ナショナルズ・パーク	Washington Nationals	611	2008年 3月 30日	41,418	31,172	75.3%	311	101	32.5%	あり	なし
Busch Stadium / ブッシュ・スタジアム	St. Louis Cardinals	411	2006年 4月 10日	46,861	42,567	90.8%	319	129	40.4%	あり	あり
Petco Park / ペトコ・パーク	San Diego Padres	449	2004年 8月 8日	42,524	26,401	62.1%	266	55	20.7%	あり	あり
Citizens Bank Park / シチズンズ・バンク・パーク	Philadelphia Phillies	458	2004年 4月 12日	43,651	24,118	55.3%	329	84	25.5%	あり	あり
Great American Ball Park / グレート・アメリカン・ボール・パーク	Cincinnati Reds	290	2003年 3月 30日	42,319	22,677	53.6%	243	46	18.9%	あり	あり
PNC Park / PNC・パーク	Pittsburgh Pirates	216	2001年 4月 9日	38,362	23,696	61.8%	258	60	23.3%	あり	あり
Miller Park / ミラー・パーク	Milwaukee Brewers	392	2001年 4月 6日	41,900	31,589	75.4%	255	66	25.9%	あり	あり
Comerica Park / コメ리카・パーク	Detroit Tigers	300	2000年 9月 11日	41,299	28,661	69.4%	277	70	25.3%	あり	あり
AT&T Park / AT&T パーク	San Francisco Giants	357	2000年 4月 11日	41,915	40,785	97.3%	445	180	40.4%	あり	あり
Minute Maid Park / ミニッツ・メイド・パーク	Houston Astros	250	2000年 3月 30日	42,060	29,674	70.6%	347	137	39.5%	あり	あり
Safeco Field / セーフコ・フィールド	Seattle Mariners	517	1999年 7月 15日	47,476	26,363	55.5%	288	63	21.9%	あり	あり
Chase Field / チェイス・フィールド	Arizona Diamondbacks	354	1998年 3月 31日	48,686	26,350	54.1%	258	49	19.0%	あり	あり
Tropicana Field / トロピカーナ・フィールド	Tampa Bay Rays	138	1998年 3月 31日	42,735	15,670	36.7%	219	28	12.8%	あり	あり
Coors Field / クアーズ・フィールド	Colorado Rockies	215	1995年 4月 26日	50,445	36,464	72.3%	266	73	27.4%	あり	あり
Progressive Field / プロGRESSIV・フィールド	Cleveland Indians	175	1994年 4月 4日	35,225	25,285	71.8%	284	76	26.8%	あり	あり
Globe Life Park in Arlington / グローブライフ・パーク・イン・アーリントン	Texas Rangers	191	1994年 4月 1日	48,114	30,960	64.3%	311	77	24.8%	あり	あり
Oriole Park at Camden Yards / オリオール・パーク・アット・カムデンヤーズ	Baltimore Orioles	110	1992年 4月 6日	45,971	25,042	54.5%	252	54	21.4%	あり	なし
Guaranteed Rate Field / ギャランティード・レート・フィールド	Chicago White Sox	137	1991年 4月 18日	40,615	20,626	50.8%	266	48	18.0%	あり	あり
Rogers Centre / ロジャーズ・センター	Toronto Blue Jays	570	1989年 6月 3日	50,516	39,554	78.3%	274	83	30.3%	あり	なし
Kauffman Stadium / カウフマン・スタジアム	Kansas City Royals	70	1973年 4月 10日	38,274	27,754	72.5%	245	64	26.1%	あり	なし
Oakland-Alameda County Coliseum / オークランド・アラメダ・カウンティ・コロシウム	Oakland Athletics (The A's)	25	1966年 9月 8日	47,170	18,446	39.1%	210	33	15.7%	あり	なし
Angel Stadium of Anaheim / エンゼル・スタジアム・オブ・アナハイム	Los Angeles Angels of Anaheim	24	1966年 4月 19日	45,483	37,278	82.0%	334	95	28.4%	あり	あり
Dodger Stadium / ドジャース・スタジアム	The Los Angeles Dodgers	630	1962年 4月 10日	56,000	46,492	83.0%	522	188	36.0%	なし	なし
Wrigley Field / リグレー・フィールド	Chicago Cubs	0.25	1914年 4月 23日	42,495	39,500	93.0%	457	214	46.8%	なし	なし
Fenway Park / フェンウェイ・パーク	Boston Red Sox	0.65	1912年 4月 20日	37,673	36,020	95.6%	453	192	42.4%	なし	なし

Contact Us

有限責任 あずさ監査法人

スポーツビジネスCenter of Excellence (CoE)

〒100-8172

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

T: 03-3548-5155

F: 03-3548-5556

E: Advisory-Sports@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/sports

kpmg.com/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 18-1052

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.