



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 18

May 2016

経営トピック⑦

スタジアムからはじまる地方創生

kpmg.com/jp



スタジアムからはじまる地方創生

有限責任 あずさ監査法人

スポーツアドバイザリー室

室長 パートナー 大塚 敏弘

スポーツ科学修士 得田 進介

今シーズンからガンバ大阪の新しいホームスタジアムとなった市立吹田スタジアムで2016年2月28日にJリーグ 1stステージ開幕戦が行われました。当日の入場者数は32,463人と今シーズン開幕戦の中で最多となったことに加えて観客入場率が80%を超え、日本のスポーツ界で最新鋭のサッカー専用スタジアムが注目を浴びていることがよくわかる状況であったと言えます。

一方、サッカー専用スタジアムであったとしても、サッカーの試合を開催するだけでは持続可能なスタジアム運営をすることができないと欧米では考えられています。そのためスタジアムは多目的利用かつ複合利用目的であることが理想的であり、たとえばスタジアム内のVIPルーム・ビジネスラウンジを法人に貸し出してビジネスミーティングの際に利用してもらう工夫や、商業施設、ホテル等を併設し試合開催日以外においても集客することで、スタジアムを年中稼働させることが可能になると考えられています。

日本のスタジアムの多くは地理的にも物理的にも孤立しているのが現状であり、試合開催日以外は閑散としてしまっています。日本においてスタジアムビジネスをさらに発展させていくためには、まちとスタジアムがともに発展していく必要があると言えます。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



大塚 敏弘
おおつか としひろ



得田 進介
とくだ しんすけ

【ポイント】

- ー 日本のスタジアムが欧州に倣うべきことは多々存在しており、今後さらなる改善が期待されている。
- ー 試合開催日だけでなく、試合が開催されない日においても人々が集まるような工夫が必要であり、スタジアムを多目的利用することが重要であると言える。
- ー スタジアムはクラブにとって収益獲得のための重要な資産であり、地域にとっては地方創生のカギを握っている資産であると言える。

I. 日本のスタジアムの現状

日本のスタジアムの多くはピッチの周りに陸上トラックがある“陸上競技場”であり、陸上トラックがあるため観客席からピッチまでの距離が遠く、試合中の臨場感に欠けていると言えます。さらに、観客席とピッチの間に柵があることから、地震や火災が発生した場合により安全なピッチ内にすぐに逃げ込むことができず、防災面の役割も十分に果たせているとは言い難い状況です。

また、収容人数においても集客力に対して過大になっているケースが多くみられます。これは特定の需要特性を慎重に評価せず、平均需要よりもピーク需要を考慮して建設されたスタジアムが多いためであると言えます。その結果、初期投資および年間運営費用がともに過大となる一方、大半の試合で低稼働となってしまうています。

さらに、日本のスタジアムに共通して言えることは、施設自体の老朽化が進んでいることです。たとえばスタジアム内にWi-Fi環境が完備されていないため、飲食物および物販の注文がスムーズに行える販売サービスや、リプレイ動画、試合データ、選手プロフィール紹介といった試合中に便利なサービスを観客は受ける機会を失っています。加えて、スタジアム内のビジネスラウンジの数も極めて僅少であり、クラブの大きな収入源となり得る法人顧客を取り込むことが非常に困難となっていると言えます。

そして、日本で最も大きな問題となっていることとして、スタジアムが地理的にも物理的にも孤立してしまっていることが挙げられます。試合開催日にはサポーターたちがスタジアムを訪れますが、試合開催日以外には、スタジアム周辺に何も無いことから人々がスタジアムを訪れる理由は無く、ほぼ稼働していないという現状があります。海外ではスタジアム運営を行っていくうえで、サッカーの試合の開催だけではビジネスが成り立たないことを常識として捉えており、試合開催日以外にいかんスタジアムを訪れてもらうかが重要であると考えています。このことから日本のスタジアムも日常的に人々が訪れるスタジアムに変えていかなければならないと言えます（図表1参照）。

【図表1 日本スタジアム施設概要例示】

スタジアム	スタジアム仕様 (ピッチ、観客席)	陸上トラックがあり観客席からピッチが遠い キャパシティ過大
	スタジアム内設備	施設の老朽化 ビジネスラウンジが僅少または無い
併設施設		併設施設はほとんど無く、スタジアムは孤立している

出典：Jリーグ公式ホームページ等を基に作成

II. 新スタジアムが地域に与える効果

スタジアムは収益を獲得するための重要な資産であり、クラブの財務基盤をより強固なものとするために中心的な役割を果たすと言えます。新スタジアムを作ることが決まった際には、キャパシティがクラブの集客力に比して過大とならないよう観客席を将来的に増改築できるような設計にして適切な収容人数とすること、および、初期投資額を抑えること等が重要です。

スタジアム内施設についても観客の満足度を向上させるような設備が必要です。上述したようにWi-Fi環境を完備することで観客は多種多様なサービスをスタジアム内で受けることができます。観客の満足度を満たすことで試合の入場者数を増加させることができ、結果としてスタジアムがにぎわうことに繋がると考えられます。

試合開催日以外に人々がスタジアムを訪れるかについての重要な要因は、地域のニーズに合った併設施設を建設することであると考えられます。地域のニーズに沿ったスタジアムの新設・改修は結果として地域活性化に繋がると言え、スタジアムが今後の地方創生のカギを握っていると言えます（図表2参照）。

【図表2 地域の課題・問題点とスタジアムの効果・影響】

対象	課題・問題点	スタジアムの効果・影響
地域住民	健康・医療などのレクリエーション施設が不足している。	スポーツ振興により地域住民の健康増進や医療費の削減などの効果がある。
	住民のニーズに応じたスタジアムの活用やサービス提供ができていない。	住民満足度の向上により都市のイメージや地域住民のロイヤリティが向上する。
地域産業	情報発信不足により観光地や商店街などのにぎわいが喪失している。	スポーツの情報発信力はもちろん、コンサート会場や会議用ホールとしての副次的利用、スポーツイベントやコンベンションの誘致により地域外からの人口が流入し、観光地や商店街に活気をもたらす。
	観光資源を活かせておらず、地場産業が衰退してきている。	複合商業施設を併設し、観光資源の販売チャネルが増加することにより消費が促進される。
	若年層の人口が流出しており、雇用者が確保できていない。	商業施設の開業による雇用の創出はもちろん、スポーツスクールやフィットネスクラブ、ダンス・ヨガスタジオ等をスタジアムに併設することで若年層の人口流出を防ぐ。

対象	課題・問題点	スタジアムの効果・影響
地方自治体	スポーツ施設の維持管理・運営コストの負担が地方財政を圧迫している。	民間事業者の参入により、業務の効率化やスタジアムの維持管理・運営コストの改善が可能となる。
	過去に建設されたスポーツ施設の多くが改修・更新期を迎えているが、地方財政の悪化によりスタジアムの建設・改修の資金調達が困難な状況にある。	地域特有の税制度や助成金・地方債などの財源を活用し、各種資金調達方法を組み合わせたスキームの構築により資金調達が可能となる。
	東日本大震災以降、防災拠点の見直しが急務となっている。	防災拠点としての機能も有することで、地域住民の安心に繋がる。
クラブ	クラブのビジョンに沿ったスタジアム運営ができていないため、観客へのホスピタリティが不十分であり、人々がスタジアムへ足を運ばなくなってしまっている。	ホスピタリティの向上やビジネスラウンジ等の設備の充実により観客数が増加し、入場料収入やグッズ収入、テナント収入等が増加し、クラブの業績が安定する。
	スタジアム観戦でクラブの魅力が伝わらないため、スポンサー収入やネーミングライツ収入等が十分確保できていない。	エンターテインメント性の向上により、クラブの魅力がアップし、スポンサー収入やネーミングライツ収入等が増加し、優秀な監督や選手獲得のための資金が確保できる。

出典：全国の市町村のホームページ等を基に作成

【バックナンバー】

スポーツビジネスの現状について
(KPMG Insight Vol.12/May 2015)

欧州サッカーリーグ（ドイツ・ブンデスリーガ）の財政健全性について
(KPMG Insight Vol.13/July 2015)

Jリーグの現状分析
(KPMG Insight Vol.14/Sep 2015)

欧州4大プロサッカーリーグと比較した際の日本サッカー界の経営課題
(KPMG Insight Vol.15/Nov 2015)

スタジアム建設における財務計画策定のプロセス
(KPMG Insight Vol.16/Jan 2016)

人々が集うスタジアムとは ～海外事例を基に
(KPMG Insight Vol.17/Mar 2016)

「スポーツアドバイザリー室」の概要

KPMGジャパンは、一般事業会社で培った知見や経験を活用し、スポーツ業界に属するチーム、団体が強固な経営および財務基盤を構築し、勝利し続ける組織作りの支援を行うため、有限責任 ずさ監査法人内に「スポーツアドバイザリー室」を設置しました。スポーツアドバイザリー室はスポーツに関連するチームや団体が攻めのマネジメントを行う一助となるべく、一般企業で培った経営や財務管理の知見を活用し、経営課題の分析、中長期計画の策定、予算管理および財務の透明性等に資するアドバイスを提供します。スポーツ業界を熟知したきめ細やかなサービスを提供するとともに、KPMGジャパンのグループ会社の知見やスキルも活用しながら、スポーツ関連チームや団体を包括的に支援してまいります。

主なサービス

■ 経営課題の分析

業績評価項目・指標に関する各種調査、データ収集に係る支援
目標値設定および分析手法に係る開発支援

■ 経営管理に係るアドバイザリー

中長期計画支援、予算管理支援（経営戦略・経営目標と整合した予算数値設定支援）
差異原因分析、組織目標達成のための具体的施策設定支援

■ 財務管理

資金出納管理：各種資金表の作成と実績比較を通じた資金管理体制構築
固定資産管理：設備投資の意思決定段階における採算性計算、維持更新にかかる経済性分析支援、等

■ 内部統制構築支援

■ 情報システムに係るアドバイザリー

■ ガバナンス強化およびコンプライアンス支援

スタジアム開発を成功させるための計画



目次

序章：スタジアム開発プロセスについて

第1章：プロジェクトビジョンの構築

第2章：計画および実現可能性調査

第3章：許認可の取得と設計

第4章：建設

第5章：運営

終わりに

新しいスタジアムの新規建設または大規模な改修を検討する際には、開発の開始から完了までのプロセスを理解することが、プロジェクトを成功させるために重要です。

スタジアム開発計画に1つとして同じものではありませんが、一連のステップと、異なるフェーズにおける相互関連性および関与する専門家を理解する必要性は大部分で共通しています。

本報告書では、開発業者、クラブ、協会および公共団体に対して、スタジアム開発計画の概要を提供しています。

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

有限責任 あずさ監査法人
スポーツアドバイザー室
TEL: 03-3548-5155（代表番号）

室長 パートナー 大塚 敏弘
toshihiro.otsuka@jp.kpmg.com

スポーツ科学修士 得田 進介
shinsuke.tokuda@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

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できる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。

© 2016 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.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA 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.

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