



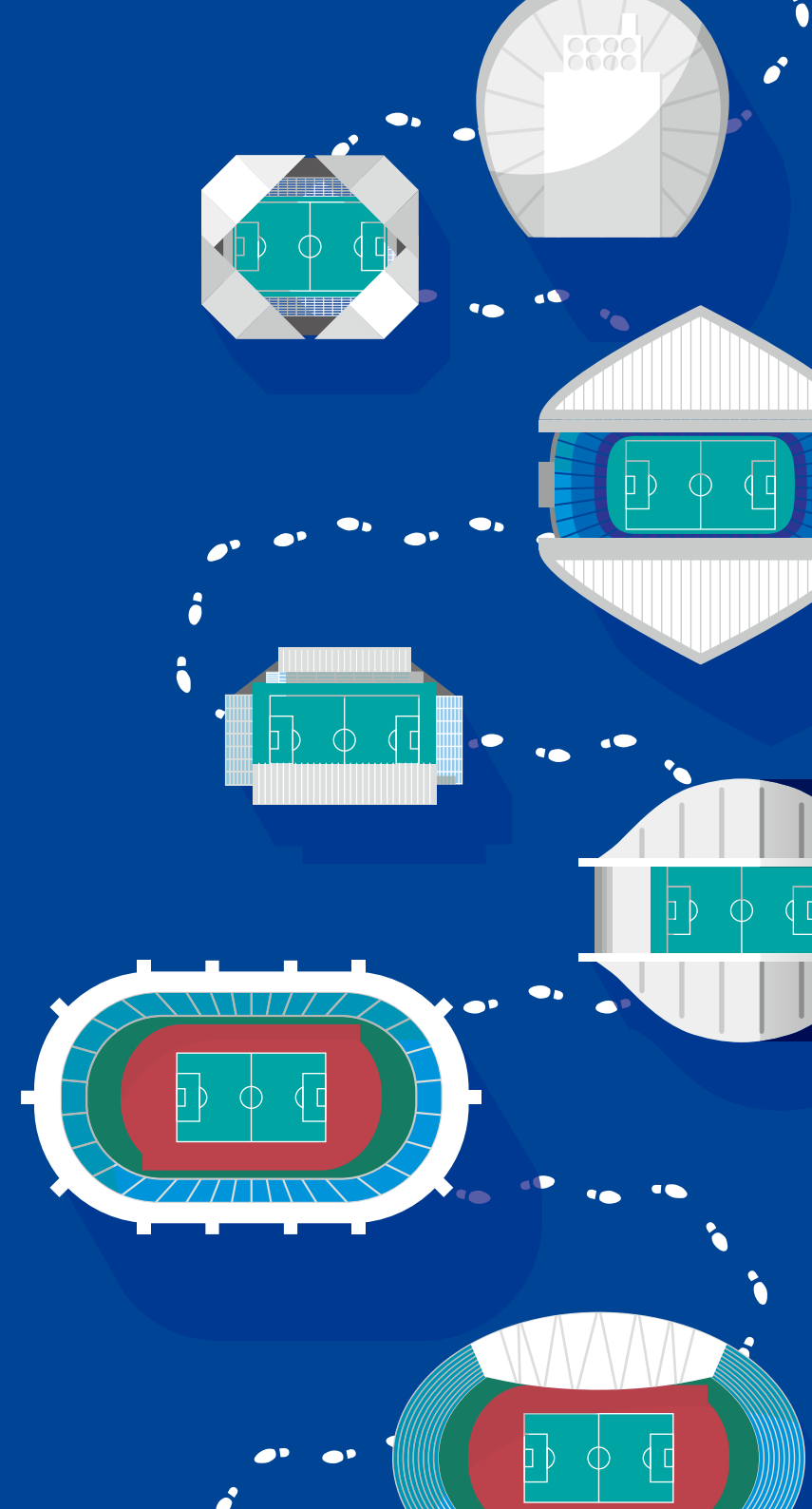
# スタジアムアセスメント レポート2016

サマリー版

KPMGジャパン スポーツアドバイザリー室

May 2017

[kpmg.com/jp](http://kpmg.com/jp)



# はじめに

戸谷 且典

KPMGジャパン スポーツアドバイザー室/パートナー

この調査レポートは、私たちKPMGジャパン スポーツアドバイザー室が「スタジアム開発を成功させるための計画」というレポートを翻訳作成する際に、Jクラブが使用するスタジアムの現状についての議論を繰り返す中で生まれた企画であった。

「スタジアム開発を成功させるための計画」の中で紹介されている各種の事例は、主として欧州のものである。

日本からみて、スポーツがビジネスとして成功している事例を多く持つ欧州のスタジアム事例を紐解く中で、振り返っての国内現状把握は、私たちの中で避けて通れない課題となっていく。

問題はどのような切り口でスタジアムを分析するかであるが、メンバー間の「スタジアムの価値とは何だろうか?」という疑問は意外と1つの方向に収斂されていった。それは、資産の持続的な有効活用、付加価値を生み地域に根ざす資産云々、簡潔に言えば「稼ぐ」スタジアムとはなんだろうかという視点である。ここから本文内で分析されている5つの視点を定義した。

私たちが分析視点としていた項目のいくつかはインターネットなどを駆使し机上で入手できた。がしかし本当に必要なもの、例えば実際にどれくらい駅から離れているのだろうか、トイレはどうか、食事はできるか、試合前後で行われる数々のイベントはどうかといったスタジアムに足を運ぶ観客の視点は入手できなかった。

そこで私たちは2016年シーズンJ1、J2所属クラブで使用されているスタジアム41カ所全てに実際に足を運び、感じたこと、目にしたことを記録することとし、当該レポートの基礎データとした。

本レポートは、実際にスタジアムが運営されている試合日などに現地に赴くといった地道なフィールドワークによって作成されており、Jクラブが使用しているスタジアムの現在地を示す1つの材料である。

私たちは原点に立ち戻って現在の有り様から学ばなければならない、そこには多くの教訓があると言える。まさにここから将来のビジョンを描く必要がある。それは単にスタジアムを単独の独立した資産として捉えるだけではなく、コンテンツホルダーとしてのクラブチームの視点を組み込んだまちづくりの核としてのスタジアム利用まで検討領域を広げる必要があると考える。

このレポートが一定の問題提起を含み日本のスポーツ文化の発展と、スポーツがビジネスとして拡大することを願っているのみである。

最後にほとんどの休日を潰し、手弁当で全国のスタジアムを駆け回ってくれたチームメンバーの皆さん、特に得田君に謝意を示したい。

# KPMGジャパン スポーツアドバイザー室の思い

**KPMGジャパン スポーツアドバイザー室は、考えました。**

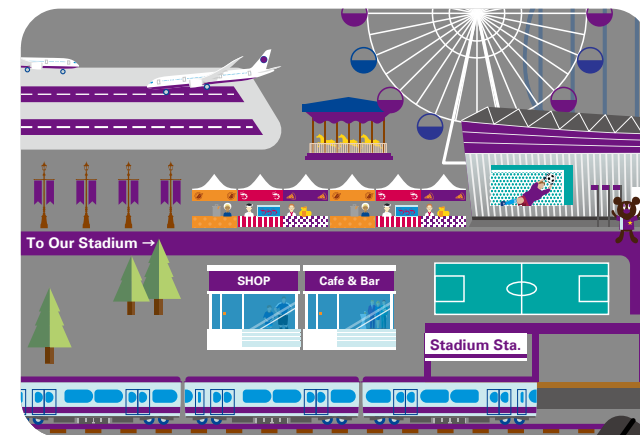
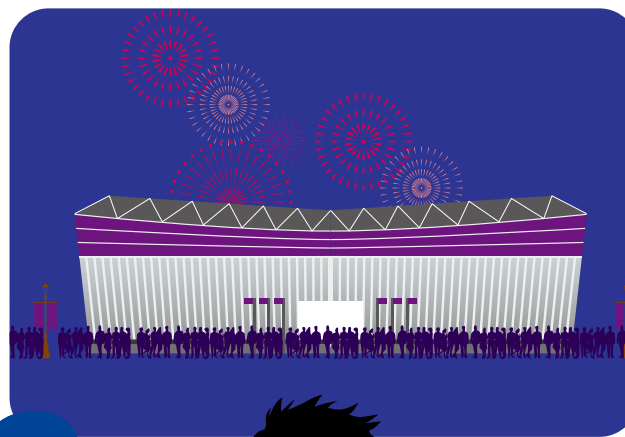
**海外に比べて、集客力で大きな差をつけられているJリーグ。**

**コンテンツとしての魅力があるにもかかわらず、なぜ、Jリーグは【集客】できていないのか。**

**「盛り上げるためのカギは、スタジアムにあるに違いない」**

**スタジアムの現状を「集客」という観点から、自分たちの目と、足で、確かめるために、私たちは調査を開始しました。**

**この調査が基礎となり、日本のスポーツ産業の発展に少しでも貢献できることを願って** —————

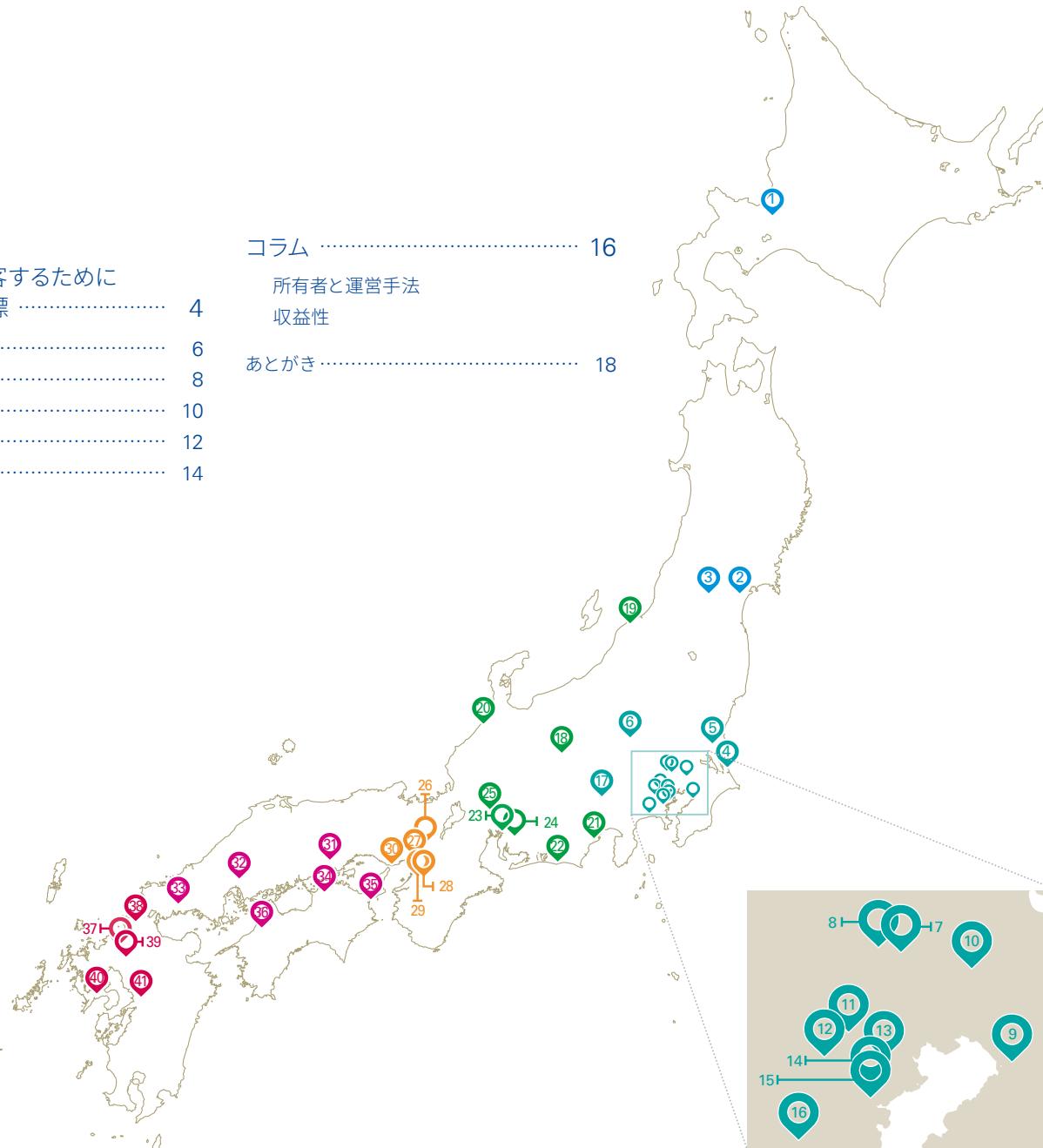


# 目次

## KPMGが考える スタジアムで集客するために 必要な5つの指標

地域環境の事例	6
複合性の事例	8
快適性の事例	10
先進性の事例	12
効率活用の事例	14

コラム	16
所有者と運営手法 収益性	
あとがき	18



- 1 札幌ドーム
- 2 ユアテックスタジアム
- 3 NDソフトスタジアム山形
- 4 県立カシマサッカースタジアム
- 5 ケーズデンキスタジアム水戸
- 6 正田醤油スタジアム群馬
- 7 埼玉スタジアム2002
- 8 NACK5スタジアム大宮
- 9 フクダ電子アリーナ
- 10 日立柏サッカー場
- 11 味の素スタジアム
- 12 町田市立陸上競技場
- 13 等々力陸上競技場
- 14 日産スタジアム
- 15 ニッパツ三ツ沢球技場
- 16 Shonan BMW スタジアム平塚
- 17 山梨中銀スタジアム
- 18 松本平広域公園総合球技場(アルウィン)
- 19 デンカビッグスワンスタジアム
- 20 石川県西部緑地公園陸上競技場
- 21 IAIスタジアム日本平
- 22 ヤマハスタジアム(磐田)
- 23 パロマ瑞穂スタジアム
- 24 豊田スタジアム
- 25 岐阜メモリアルセンター長良川競技場
- 26 京都市西京極総合運動公園陸上競技場兼球技場
- 27 市立吹田サッカースタジアム
- 28 ヤンマースタジアム長居
- 29 キンチョウスタジアム
- 30 ノエビアスタジアム神戸
- 31 シティライトスタジアム
- 32 エディオンスタジアム広島
- 33 維新百年記念公園陸上競技場
- 34 Pikaraスタジアム
- 35 鳴門・大塚スポーツパークポカリスエットスタジアム
- 36 ニンジニアスタジアム
- 37 レベルファイブスタジアム
- 38 北九州市立本城陸上競技場
- 39 ベストアメニティスタジアム
- 40 トランスコスモススタジアム長崎
- 41 うまかな・よかなスタジアム

北海道・東北

関東

北信越・東海

関西

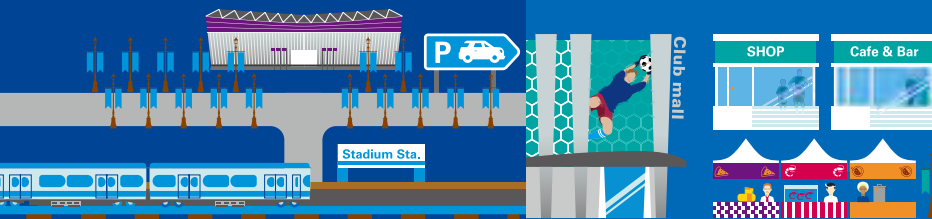
中国・四国

九州

# KPMGが考える スタジアムで集客するために 必要な5つの指標

KPMGジャパン スポーツアドバイザリー室は、スタジアムで集客するために必要と思われる5つの評価軸を独自に定め、評価軸ごとにスタジアムでチェックする項目を作成しました。





## 地域環境

スタジアムへのアクセスやインフラが整備されているほどスタジアムに訪れやすくなり、地域と密着しているほど観客の一体感を醸成します。



### スタジアムへの訪れやすさ

- アクセス
- インフラ
- 地域密着



## 複合性

スタジアムに到着するまでにスタジアム周辺にイベント前後でも楽しめる催しや施設が充実していることによって、スタジアムを訪れることによる満足度がさらに高まります。



### イベント以外の楽しさ

- スタジアムのグルメ／グッズ
- 施設の充実度



## 快適性

スタジアム内や座席で快適に過ごすことができると、観客は他のことに気を取られずにスポーツ観戦などのイベントだけに熱中することができます。



### スタジアム内、座席の快適さ

- 試合の見やすさ
- 座席
- トイレの数／混雑具合
- 動線
- 家族連れへの配慮



## 先進性

スタジアム内に最先端の設備やIT技術を導入することで、イベントへの関心を高める情報提供ができるようになることや、観客の購買意欲や利便性が高まります。



### スタジアムの目新しさ

- スタジアム設備
- IT技術



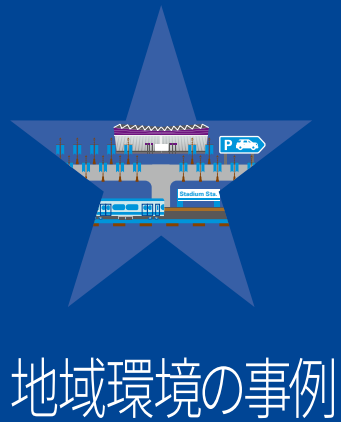
## 効率活用

イベント開催時に観客の趣向に沿ったチケット種類を提供することや、イベントが無い日でも地域住民にスタジアムを利用してもらうことで、スタジアムを効率的に活用することができます。

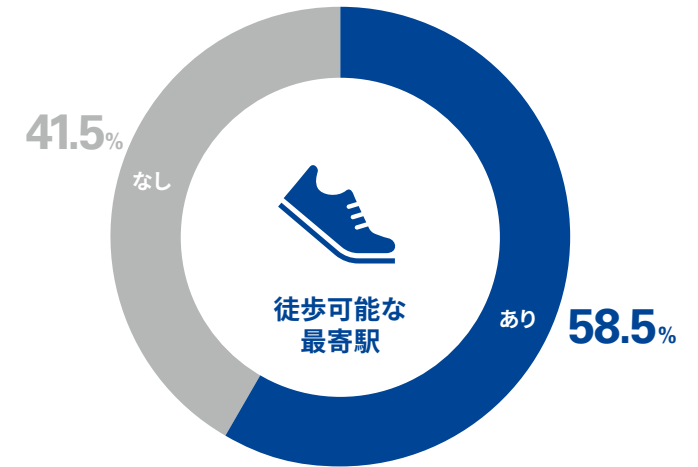
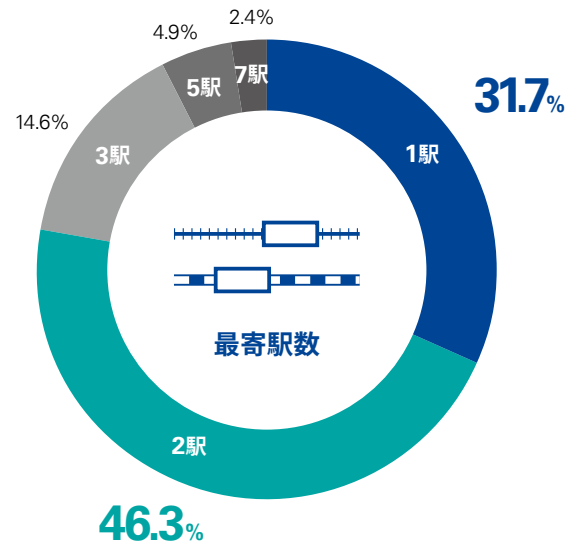


### スタジアムの使いやすさ

- イベントでの使いやすさ
- チケット種類数
- スタジアム内の施設利用（スカイボックス、会議室等）



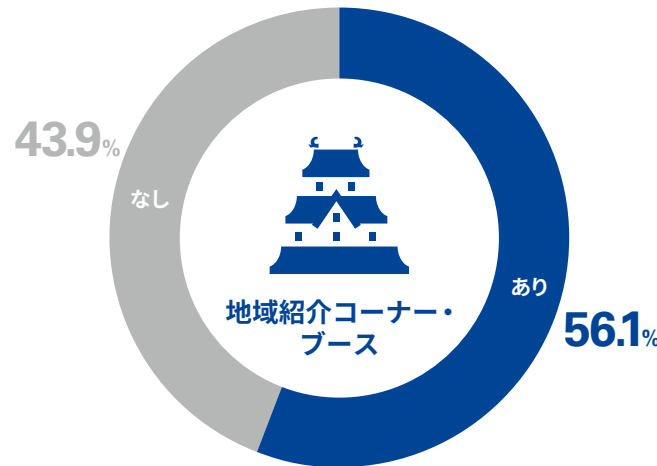
- アクセス
- インフラ
- 地域密着



## アクセス

スタジアムの最寄駅が多いほど利便性が高くなることや観客が分散することで混雑緩和につながる可以考虑。最寄駅が1つのスタジアムが約3割、2つ以下のスタジアムまで含めると約8割を占めていました。

最寄駅から徒歩でスタジアムに行けるということは、休日に気軽に行けるのはもちろん、平日の学校や仕事帰りにも観戦に訪れることができると言えます。最寄駅から徒歩で行けるスタジアムは半数以上でしたが、最寄駅が複数あったとしても徒歩で行ける駅は1つしかないスタジアムが半数以上ありました。



## 地域密着

最寄駅からスタジアムまでの所要時間については徒歩での平均アクセス時間は約10分、バス等による徒歩以外での平均アクセス時間は約25分でした。

駅や商店街にイベントに関するポスターやホームチームのフラッグを掲げることで、地元住民が日常的にJクラブを目にする機会が増え、Jクラブやスタジアムに愛着を持つことにつながると考えられます。また、Jリーグのコンテンツとしての魅力や潜在的能力をさらに生かしていくためにも、地域一体となって地元地域をアピールしていく施策が必要であると考えられます。

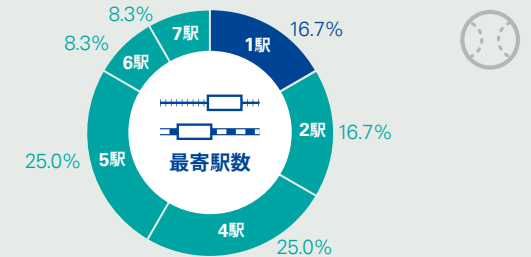
地域ごとに露出の多寡はあるものの、多くのスタジアム最寄駅にて、開催されるイベントに関するポスターやホームチームのフラッグが掲げられていました。

ポスターやフラッグ以外の工夫に、Jリーグの試合当日にスタジアム直行バスの運転手がホームチームのユニフォームを着用したり、バスの車内アナウンスに選手を起用する等の工夫がありました。

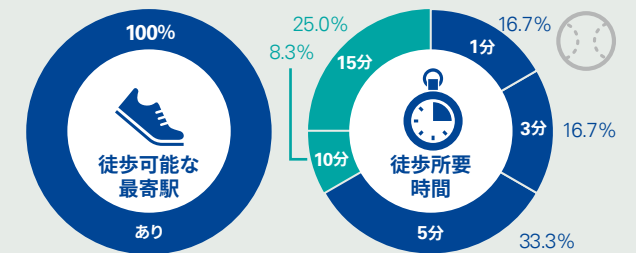
しかし、スタジアムの地元地域紹介コーナーについては、約半数のスタジアムでしかブースの出店等はありませんでした。

## 参考

### プロ野球スタジアムへのアクセス



プロ野球の場合、最寄駅数が複数あるスタジアムが約8割となっており、約6割のスタジアムで最寄駅が4駅以上ある結果になりました。



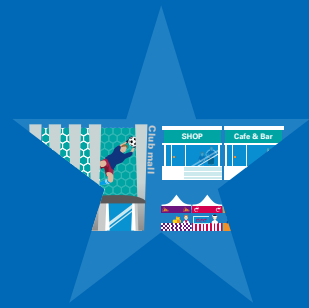
また、12球団全てのスタジアムは最寄駅から徒歩で訪れることができ、さらに半数以上が徒歩で5分以内に到着することが可能です。

参考:2016年時点 各球団公式HP

### テーマパークへのアクセス

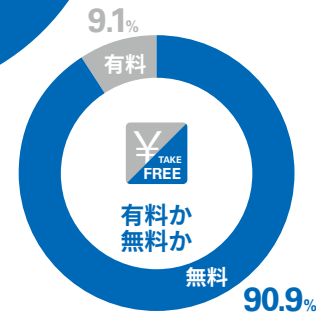
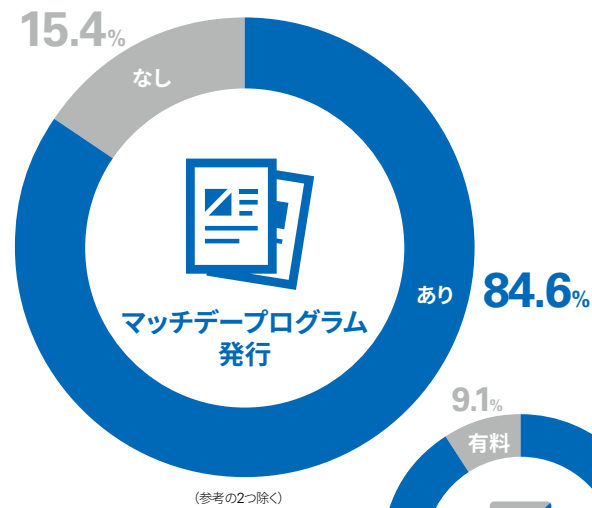
東京ディズニーランド	徒歩4分	最寄駅数2駅
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®	徒歩5分	最寄駅数1駅
ハウステンボス	徒歩1分	最寄駅数1駅

参考:2016年時点 各テーマパーク公式HP



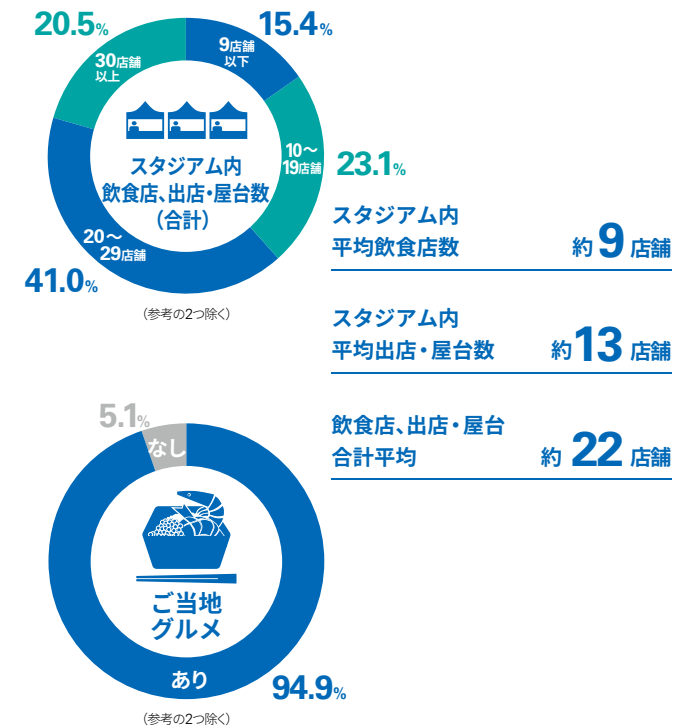
## 複合性の事例

- スタジアムのグルメ／グッズ
- 施設の充実度



### マッチデープログラムの発行

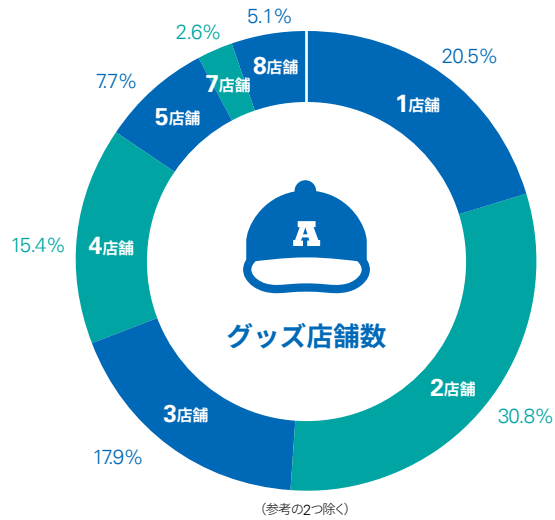
Jクラブやスタジアムをより一層知ってもらうためには、Jリーグの試合開催時にJクラブやスタジアムイベントの情報が記載されたマッチデープログラムを発行することが、重要であると言えます。8割以上のスタジアムでマッチデープログラムが入場時に配布されており、約9割のスタジアムで無料配布されていました。



### グルメ

観客には、試合内容・イベント内容だけでなくグルメでも満足してもらい、リピーターになってもらう必要があると言えます。スタジアムのグルメを充実させることも重要です。そのため、味はもちろん、飲食店舗数が多様なメニューがある方が観客の満足度は高いと考えられます。特にご当地グルメを楽しむに支障するサポーターも多いと考えられるため、スタジアムごとに創意工夫を凝らすことが重要であると言えます。スタジアム内に設置されていた飲食店の平均店舗数は約9店舗、スタジアム外に出店していた平均屋台数は約13店舗でした。ご当地グルメについては、多くのスタジアムで多種多様なグルメが販売されていました。

※ ホームスタジアムを2つ持っているJクラブについては、Jリーグ開催試合数が多い方のスタジアムを調査し、もう一方は参考として記載。

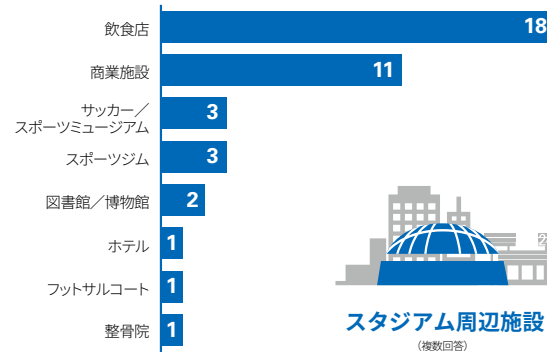


スタジアム内  
平均グッズショップ数 約 **3** 店舗

## グッズ

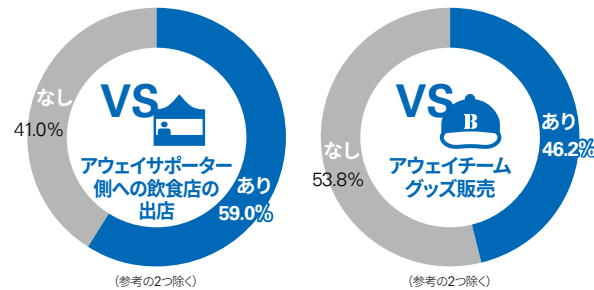
グッズショップが多いと観客の購買意欲を高め、グッズ収入の増加につながる可能性が高いと考えられます。ファンを一層増やしていくためにも、スタジアムに行けばいつでも、どこでもスムーズにグッズ購入できることが重要であると言えます。

スタジアムの平均グッズショップ数は約3店舗でした。



## スタジアム周辺施設

スタジアム単体で利益を出すことは難しいため、スタジアムの周辺施設を充実させることでスタジアムを含めたまちづくりを推進していくことが重要であると考えられます。スタジアムの周辺施設の種類で最も多いのは飲食店でした。一方で、スタジアム周辺に何も無いスタジアムは半数ありました。



## アウェイチームサポーターへのおもてなし

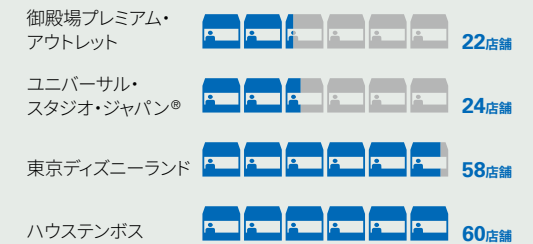
ホームチームサポーターのみならず、アウェイチームサポーターに対しても充実したサービスを提供することで、スタジアム観戦に再度訪れるきっかけにもなると言え、スタジアムがより一層盛り上がると考えられます。

アウェイチームサポーター側にも飲食店を出店しているスタジアムは約6割、アウェイチームのグッズを販売しているスタジアムは約半数しかありませんでした。

## 参考

### 飲食店店舗数

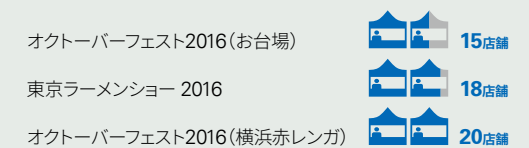
2016年の全国主要レジャー・集客施設入場者数ランキングで上位3つのテーマパークと国内最大規模のアウトレットのレストラン店舗数(ポップコーン取扱いワゴン含む)は以下のようになっています。



### テーマパーク・アウトレット内 飲食店店舗数

レストラン店舗数が最も多いのはハウステンボスであり、敷地内に60店舗も設置されていました。

参考:2016年時点 各テーマパーク公式HPを基に集計



### 飲食イベント 出店・屋台店舗数

また、主な飲食イベントでの出店屋台店舗数は、オクトーバーフェスト2016(横浜赤レンガ)の20店舗が最多でした。

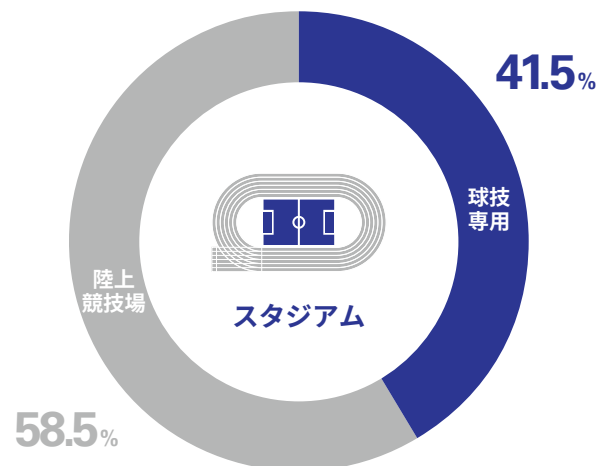
参考:2016年時点 各イベント公式HPを基に集計



## 快適性の事例

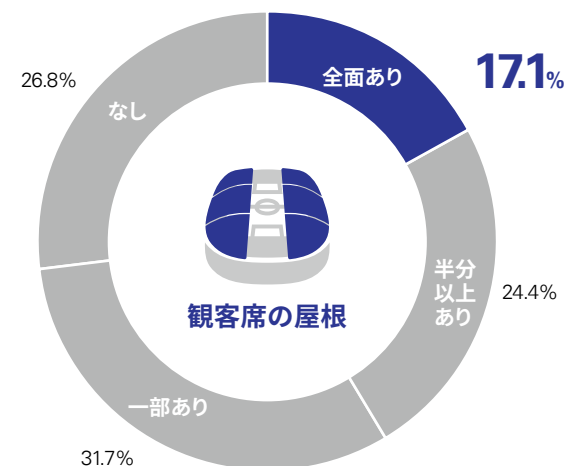
- 試合の見やすさ
- 座席
- トイレの数／混雑具合
- 動線
- 家族連れへの配慮

※ ホームスタジアムを2つ持っているJクラブについては、Jリーグ開催試合数が多い方のスタジアムを調査し、もう一方は参考として記載。



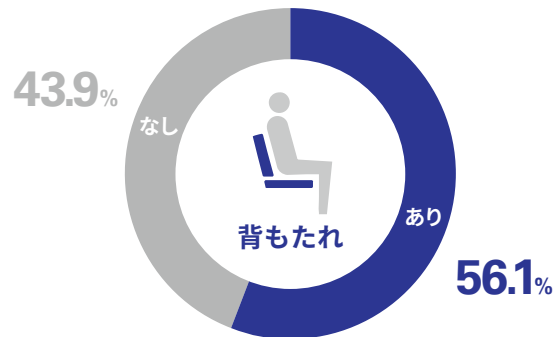
### 球技専用スタジアム

球技専用スタジアムであれば、試合・選手をより間近で見ることができ、陸上競技場には無い臨場感や迫力があるはず。Jクラブが2016年シーズンで使用しているスタジアムは、球技専用スタジアムよりも陸上競技場の方が多いという結果になりました。



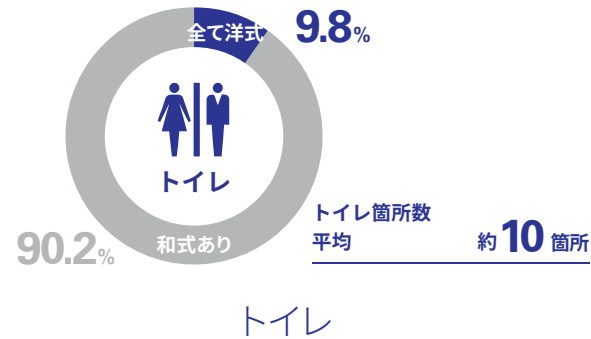
### 観客席の屋根

スタジアムに屋根があることによって、観客は雨を気にすることなく快適に観戦することができるようになることに加えて、日よけにもなり試合観戦がしやすくなると言えます。しかし、観客席が全面屋根で覆われているスタジアムの割合は1.7割であり、それ以外の多くのスタジアムではメインスタンドのみ、または、メインスタンドとバックスタンドにしか屋根がありませんでした。



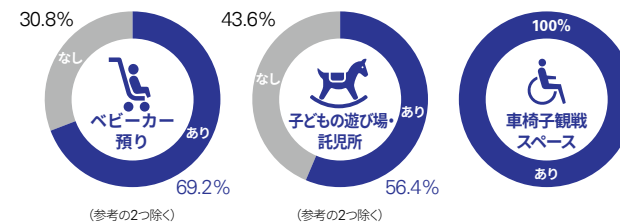
## 座席

観戦するうえで座席が快適であることは重要であり、背もたれがあり座席の幅が広いほどリラックスして観戦できると考えられます。しかし、実際に利用した座席で、背もたれがあったスタジアムは約半数しかありませんでした。また、座席の平均前後幅は約37cm、平均左右幅は約4cmでした。



## トイレ

スタジアム内のトイレの箇所数が多いほど、トイレの混雑が緩和され快適に観戦できると考えられます。スタジアムのトイレの平均箇所数は約10箇所でした。また、トイレが洋式であると小さな子供から高齢者まで、無理のない姿勢で安心して快適に利用することができると言えますが、スタジアム内のトイレが全て洋式となっているスタジアムは約1割しかありませんでした。



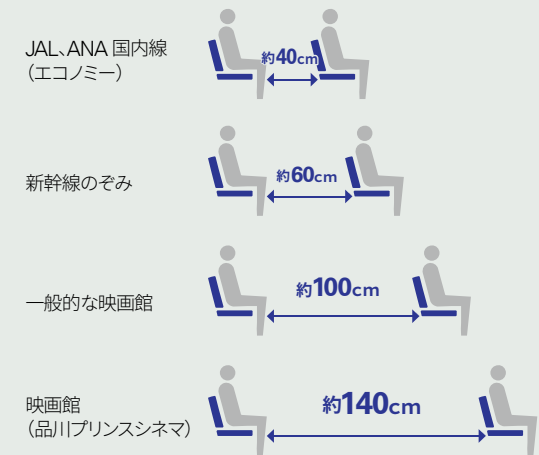
## ホスピタリティの工夫

スタジアムには老若男女誰でも訪れることができることが必要で、全ての観客が不自由することのないスタジアムでなければなりません。スタジアムでは子ども連れの観客向けのサービスとして、約7割のスタジアムでベビーカー預りが設置されていました。スタジアム外ではボールを蹴るスペースを設けてサッカーをする遊び場の提供や、夏場には子ども用プールを設置して子どもたちが試合前から飽きない工夫をしているスタジアムがありました。また、車椅子での観戦が容易になるよう車椅子観戦スペースが全てのスタジアムに設けられており、バリアフリーに対応していました。

## 参考

### 座席の前後幅

比較的多くの人が利用する新幹線や飛行機、映画館の座席の前後幅は、以下ようになっており、特に映画館では前後幅が広がっています。



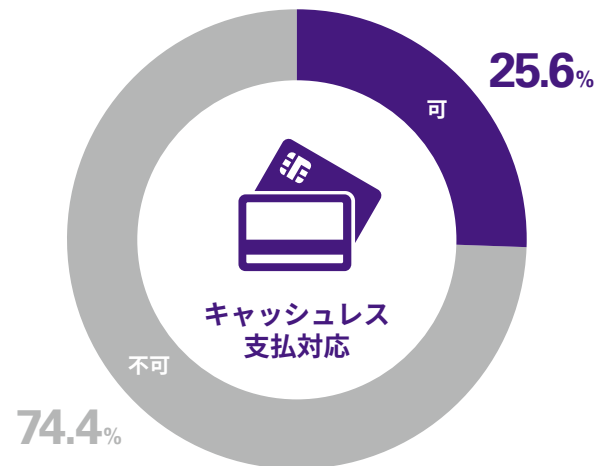
### 座席前後幅

参考:2016年時点 各社公式HP



## 先進性の事例

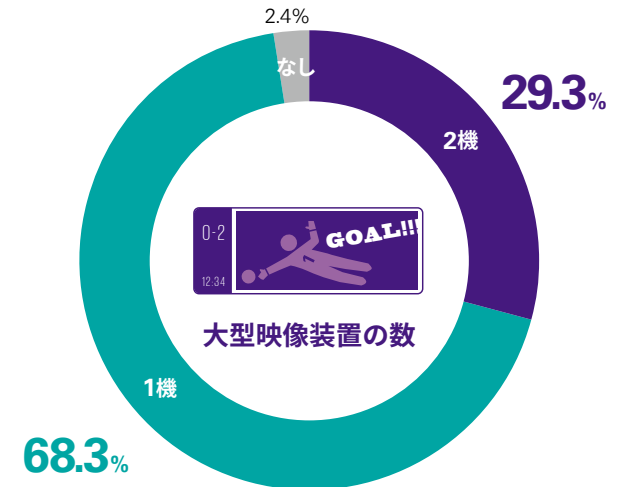
- スタジアム設備
- IT技術



### キャッシュレス支払対応

スタジアム内においてキャッシュレスで買い物ができると、観客はスムーズに買い物ができるようになり、それにより飲食やグッズの売上高の増加につながる可能性が高まると言えます。また、例えばデビットカードを発行し利用を促すことで、観客の買い物の手間が減るだけでなく、デビットカードから得られた情報を基に、観客の行動特性分析や顧客情報管理の改善に利用できるようになると考えられます。

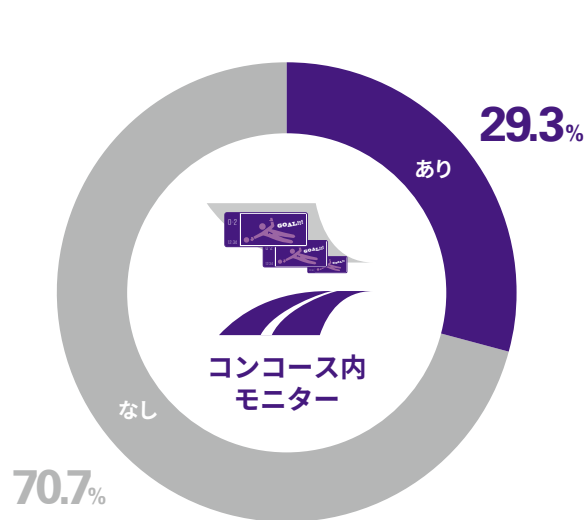
スタジアムでのキャッシュレス支払の対応割合は約2.6割しかなく、多くのスタジアムでキャッシュレス支払に対応していませんでした。



### 大型映像装置

スタジアムの両サイドに大型映像装置が設置されていることによって、座席位置にかかわらず大型映像装置を見ることができ、試合中のリプレイや様々なアングルでの観戦ができるようになります。

両サイドに大型映像装置があるスタジアムは約3割しかなく、多くのスタジアムでは片サイドにしか大型映像装置がありませんでした。



## コンコース内モニター

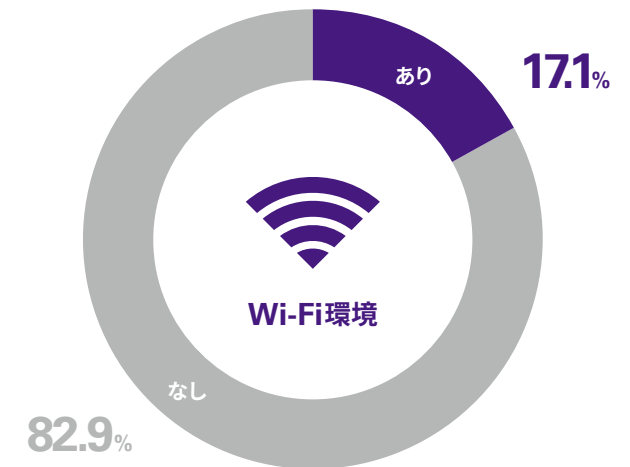
コンコース内にモニターがあり、会場の様子をコンコースにいてもリアルタイムで見ることができると、飲食店やグッズショップ、トイレに並んでいる時にも重要なシーンを見逃す心配が無いため、観客は余裕を持って観戦できると言えます。

スタジアムの約3割はコンコース内モニターが設置されていましたが、多くのスタジアムには設置されていませんでした。



## ソーシャルネットワークサービス

現代の主要なコミュニケーションツールであるソーシャルネットワークサービス(以下、SNS)に対応し、個人に向けてクラブ情報の発信やイベントを告知することは必須であると言っても過言ではありません。2016年シーズンにJ1、J2所属のJクラブの公式ホームページにはSNSの案内が掲載されており、J1、J2所属の全てのクラブで対応されていました。



## Wi-Fi環境

スタジアム内のWi-Fi環境が整備されることで、観客がスマートフォンやタブレットで試合情報やクラブ情報を取得し、様々なアングルで視聴したり、ネット上で飲食物やグッズを注文するなど観客の購買意欲や利便性に応えることができるようになり、顧客満足度を上げることができるようになると言えます。

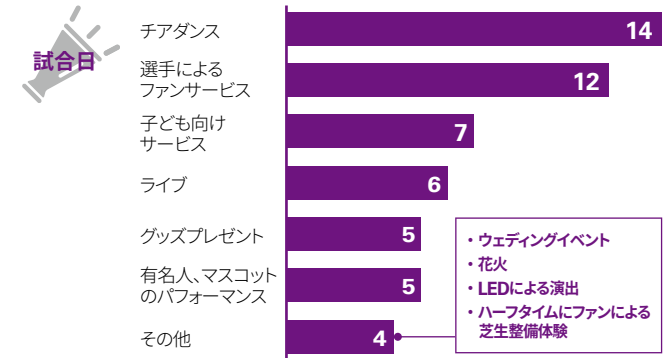
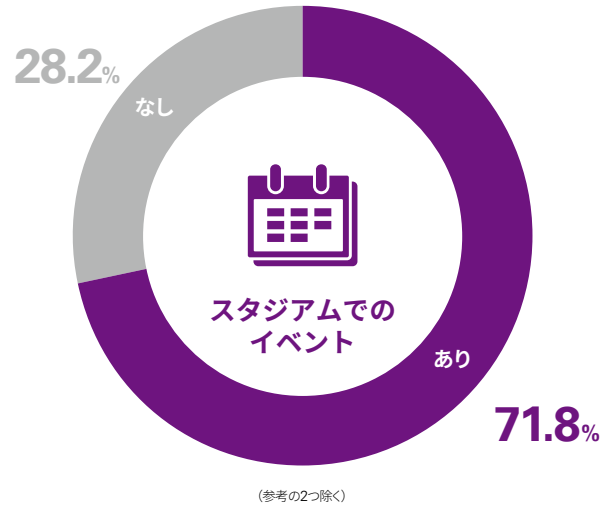
しかし、スタジアムでWi-Fi環境を整備している割合は約1.7割しかなく、Wi-Fi環境の整備が進んでいるスタジアムは多くありませんでした。



## 効率活用の事例

- イベントでの使いやすさ
- チケット種類数
- スタジアム内の施設利用  
(スカイボックス、会議室等)

※ ホームスタジアムを2つ持っているJクラブについては、Jリーグ開催試合数が多い方のスタジアムを調査し、もう一方は参考として記載。



- 試合日以外
- スタジアムツアー
  - ピッチを使ったヨガ教室
  - フリーマーケットの開催

### イベント種類

(複数回答)

## イベント開催

試合観戦のためにスタジアムに訪れてもらうことはもちろん、観客にイベントで楽しんでもらうこと、イベントも目当てにしてスタジアムに来てもらえるようにすることが重要です。そのためにはスタジアムごとで様々な工夫を凝らしたイベント開催が必要と言えます。

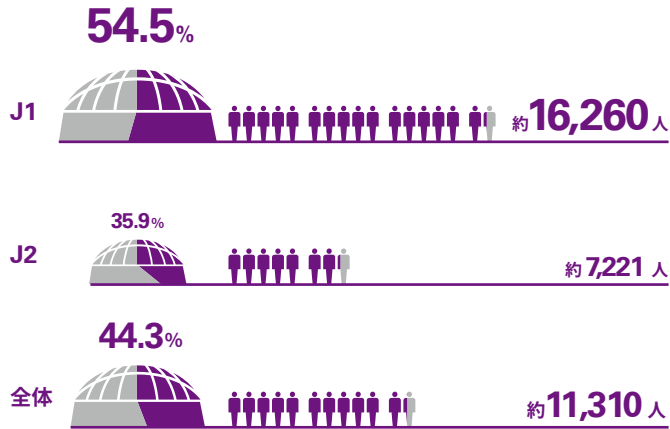
試合開催日に試合前またはハーフタイムでスタジアムイベントを開催しているスタジアムは7割を超えており、多くのスタジアムでイベントを行なっていることが分かります。

試合開催日のスタジアムイベントとして最も多かったのは、地元学生やダンススクール生徒によるチアダンスでした。スタジアム独自のイベントとしては、ウェディングイベント、花火、LEDによる演出、ファンによるハー-

タイム中の芝生整備体験があり、今後も工夫を凝らしていくことが期待されます。

試合開催日以外で行っているイベントとして、スタジアムツアーを開催しているケースが多く、それ以外ではピッチを使ったヨガ教室、フリーマーケットや産業展などが開催されています。

スタジアムを効率的に活用するという意味ではイベントが開催されているか否かにかかわらず、例えば、誰でもいつでも利用できるレストランやカフェ等を常設するなどの工夫が必要であると考えられますが、レストランやカフェ等が常設されているスタジアムはほとんどありませんでした。



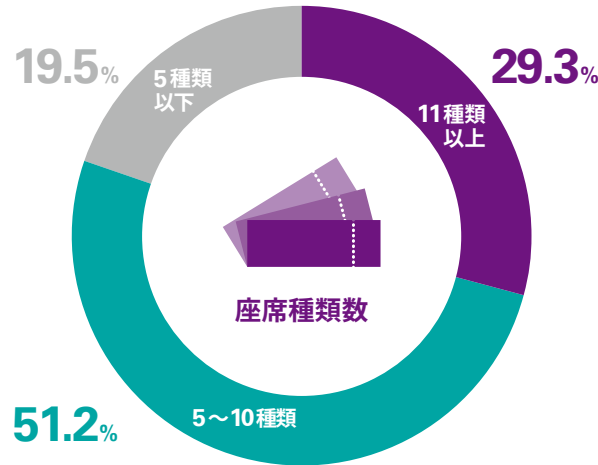
1 試合平均入場者数・入場率

スタジアムの適正規模

スタジアムが満員だと観客は会場での盛り上がりや一体感を体感することができます。スタジアムが小さすぎるとチケットを買いたくても買えない人たちが出て機会損失が発生してしまい、一方でスタジアムが大きすぎると空席が目立ち盛り上がりやに欠けてしまいます。そのため、スタジアムの平均入場者数や平均入場率を分析し、スタジアムの適正なチケット販売数を把握する必要があります。

入場率とは入場者数/入場可能数で算定する指標です。

2016シーズンのJ1、J2の1試合平均入場者数は16,260人、7,221人であり、J1、J2の1試合平均入場者率は54.5%、35.9%でした。J1とJ2全体だと11,310人、44.3%という結果になっています。



平均座席種類数 約 8 種類

参考:2016年時点 各クラブ公式HPを基に集計

座席種類

Jリーグ開催時におけるスタジアムの座席種類数が多いほど、観客は各々のニーズに沿った座席を選択し観戦することができ、観客満足度をより高めることができると考えられます。重要なのは様々な観客の趣向に合った座席を用意することであると言えます。

スタジアムの平均座席種類数は約8種類であり、最も座席種類数が多かったのは19種類でした。

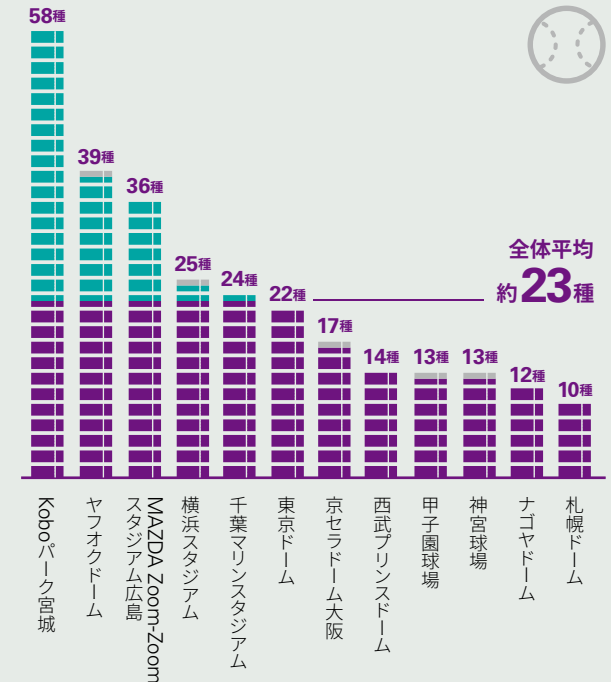
ユニークな座席種類として、テーブル付きのペア・ファミリーシートや、スタジアムに陸上トラックがある場合には陸上トラックに簡易的な観戦シートの設置、チームグッズや飲み物・食べ物がついてくるチケットがあり、チケット販売に様々な工夫をしているスタジアムがありました。

参考

座席種類

プロ野球で使用しているスタジアムの平均座席種類数は約23種類であり、最も種類が多かったのは楽天ゴールデンイーグルスが使用しているKobo/パーク宮城でした。

多くのスタジアムで複数名での利用が可能なシートが設置されているほか、ユニークな座席種類としてMAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島の試合観戦しながらバーベキューパーティーができる「びっくりテラス」や特製クッションでできていて寝転びながら観戦できる「寝ソベリア」などがあります。



座席種類数

参考:2016年時点 各球団公式HPを基に集計

## コラム

### 所有者と運営手法

日本の多くのスタジアムの所有者・運営者は自治体となっており、民間事業会社が所有・運営しているケースは多くありません。民間事業会社が施設運営に関与することで、集客増加のための様々な工夫を凝らすことができ、収益拡大とコスト削減が期待できます。自治体としても維持管理業務の効率化や運営コストの削減ができ、スタジアムの利益が拡大すると税収増加にもつながります。そのため、これからのスポーツ施設の運営には官民が一体となって連携していくことが重要であると考えられます。

施設運営方法としては多くのスタジアムで指定管理者制度を採用しています。現状ではJクラブまたはJクラブの関係会社がスタジアムを運営しているケースは少なく、Jクラブとスタジアムの一体経営が進んでいるとは言えません。Jクラブとスタジアムの一体経営を図ることで、観客のニーズをより一層取り入れることが可能となり、観客の増加につながると考えられます。今後、スタジアムがプロフィットセンターになっていくためにはJクラブとスタジアムの一体経営を行っていくことが1つの手段であり重要であると言えます。

### 収益性

スタジアムはコストセンターからプロフィットセンターへ変わっていかなくてはなりません。そのためには集客を増やし、収益を拡大させていくことが重要となってきます。そこで、まずは現状のスタジアムの集客力と収益性を下記で分析しました。

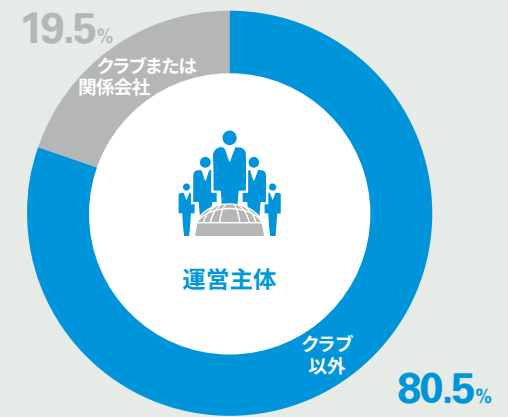
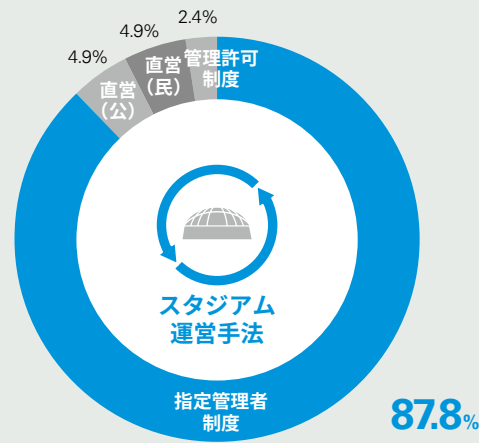
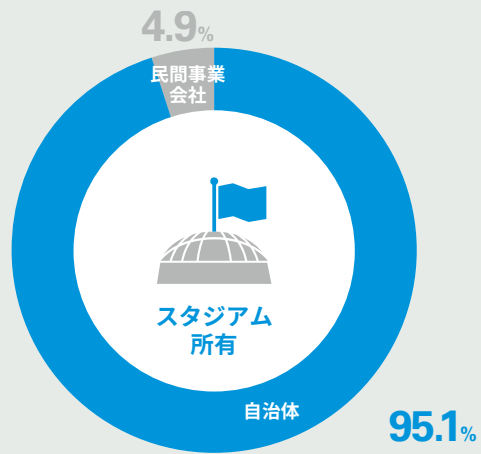
Jクラブが使用しているスタジアムには球技専用スタジアムと陸上競技場がありますが、それぞれの集客力と収益性を示すため、入場者数・入場率と客単価を分析しました。

**入場率** = 1試合平均入場者数 / 入場可能数

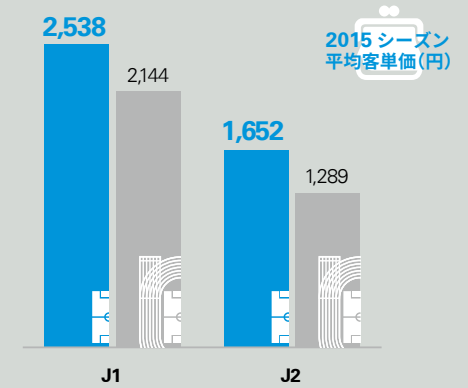
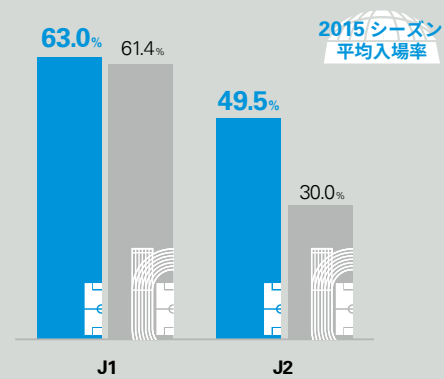
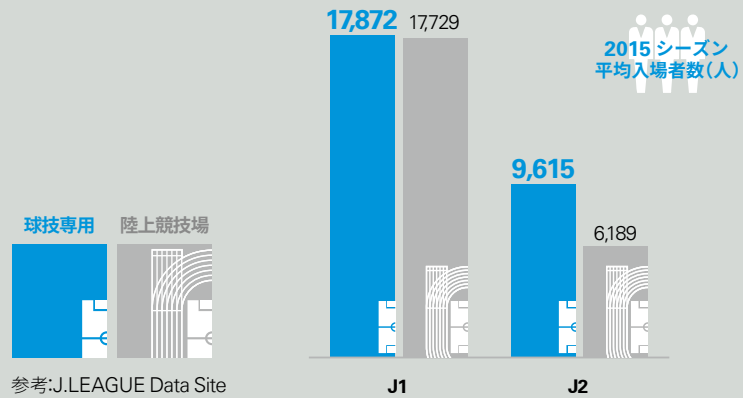
**客単価** = 入場料収入 / 1シーズン入場者数

結果的に平均入場者、平均入場率、客単価の全てでJ1、J2ともに球技専用スタジアムが陸上競技場を上回っていました。

このことから、収益性が高いのは陸上競技場よりも球技専用スタジアムであると言えます。これは、球技専用スタジアムであると観客席からピッチまでの距離が近く、試合の迫りや臨場感を体感できることで入場者数が多くなっていると考えられます。また、特に両方で差が出た客単価では、球技専用スタジアムで迫りや臨場感をさらに間近で体感したいということから、観客の多くが比較的高額なチケットを購入しているため高くなっていると想定されます。



参考:  
2016年時点 各自治体、  
各クラブ公式HPなど



参考: J.LEAGUE Data Site





# Contact us

## KPMGジャパン スポーツアドバイザリー室

〒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

[www.kpmg.com/jp](http://www.kpmg.com/jp)

発行日 2017年5月9日

ここに記載されている情報はあくまで調査対象としたスタジアムに関する一般に公開、公表されている入手可能な情報を取りまとめたものであり、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す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。

© 2017 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. 17-1521

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