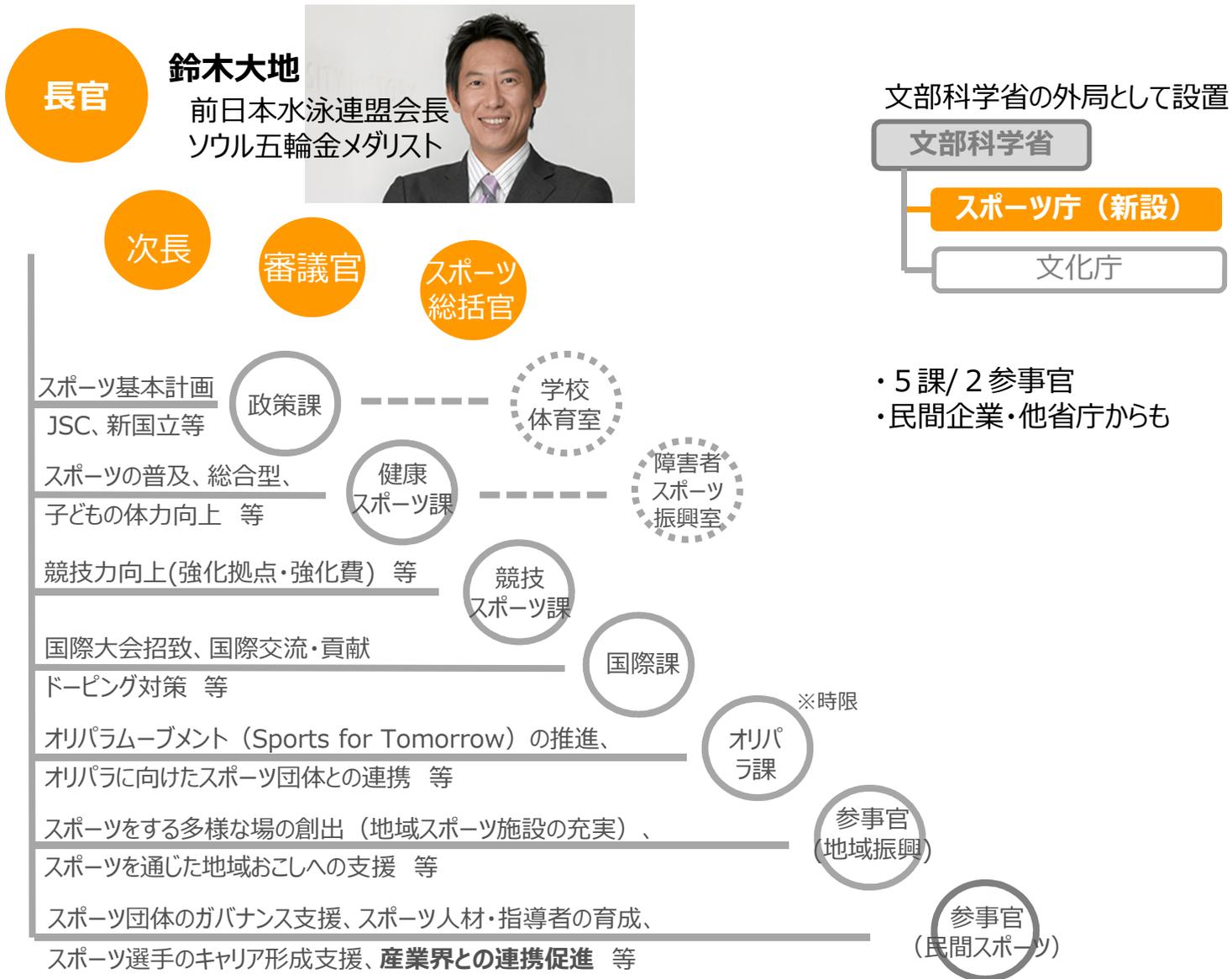


スタジアム・アリーナ改革 ～現状と今後の方向性～

2018年7月1日

スポーツ庁参事官(民間スポーツ担当)付
参事官補佐 悴田 康征

スポーツ庁の組織概要



スポーツ基本計画 第1期と第2期の比較

数値目標を設定した 施策項目	第1期 (2012年度～2016年度)	第2期 (2017年度～2022年度)
スポーツ実施率	○	○
子どもの体力等	○	○
総合型クラブ	○	○
メダル目標	○	○
障害者スポーツ		○
スポーツビジネス		○

スポーツの成長産業化

【施策目標】

スポーツ市場を拡大し、その収益をスポーツ環境の改善に還元し、スポーツ参画人口の拡大につなげるという好循環を生み出すことにより、スポーツ市場規模5.5兆円を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円に拡大することを目指す。

日本経済再生本部「未来投資戦略2018」

I 「Society5.0」の実現に向けて今後取り組む重点分野と、変革の牽引力となる「フラッグシップ・プロジェクト」等

「生活」「産業」が
変わる

経済活動の「糧」
が変わる

「行政」「インフラ」
が変わる

「地域」「コミュニティ」
「中小企業」が変わる

4. 観光・スポーツ・文化芸術（スポーツ部分）

<KPI>

- ✓ スポーツ市場規模（2015年：5.5兆円）を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円に拡大することを目指す
- ✓ 全国のスタジアム・アリーナについて、多様な世代が集う交流拠点として、2017年から2025年までに新たに20拠点を実現する
- ✓ 成人の週1回以上のスポーツ実施率を2015年の40.4%から、2021年までに65%程度に向上することを目指す。

新たに講ずべき具体的施策 ii) スポーツ産業の未来開拓

① スポーツを核とした地域活性化

- ✓ スタジアム・アリーナ改革の推進
- ✓ ICTを活用したスポーツ資源のシェアリングの促進
- ✓ スポーツ団体等と協働した運動部活動改革の推進
- ✓ 国民のスポーツ実施率の向上

② スポーツの成長産業化の基盤形成

- ✓ スポーツ経営人材の育成・活用
- ✓ スポーツ分野におけるイノベーション促進
- ✓ スポーツ・インテグリティの確保
- ✓ スポーツツーリズムの推進

③ スポーツの海外展開の促進

- ✓ 4者連携（経済産業省、スポーツ庁、JETRO、JSC）による戦略的な情報収集・発信等

等

スポーツ産業の成長産業化に向けて

① スタジアム・アリーナ改革

② スポーツ経営人材の育成・活用

③ スポーツ団体の経営力強化

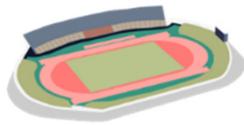
④ 他産業と融合による新たなビジネスの創出

⑤ スポーツ参加人口の拡大

スタジアム・アリーナ改革に向けて

- スタジアム・アリーナ改革は、スポーツの成長産業化の大きな柱
- これまでのスポーツ施設に対する固定観念・前例主義等に関するマインドチェンジ
- スタジアム・アリーナを核とした地域経済の持続的成長等、官民による新しい公益の発現を目指す
- スポーツを核とした周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせた交流施設を目指す

現状



単機能型
行政主導
郊外立地
低収益性

→
→
→
→

目指す姿

多機能型
民間活力導入
街なか立地
収益性改善



「スマート・ベニュー®」
(株) 日本政策投資銀行

スタジアム・アリーナの定義

- 数千人から数万人の観客を収容する集客施設
- スポーツを観ることを主な目的とした施設

コストセンターからプロフィットセンターへ

- 地域住民がスポーツをする施設とスタジアム・アリーナを区別。観客の利便性やチームの営業活動を重視。
- 施設の収益性の向上による公的負担の軽減
- にぎわいの創出や持続可能なまちづくりの実現等、投資以上の効果を地域にもたらすことがプロフィットセンター
- 事業方式や資金調達の検討を通じ、施設・サービスの充実・向上

スタジアム・アリーナ改革による地域への効果

- 地域のシンボル
 - ・民間ノウハウの活用と収益性の確保
 - ・サステナブルな施設として長期的に存続
- 新たな産業集積の創出
 - ・周辺産業への波及を含む経済効果、雇用創出
 - ・スポーツチームがあればより継続的に
- 地域への波及効果を活用したまちづくり
 - ・まちの賑わいの創出
 - ・地域住民のスポーツ機会の増加
 - ・社会貢献活動や啓発等の社会問題の解決
- 地域の持続的成長
 - ・地域のアイデンティティの醸成
 - ・地域の不動産価値の向上

スタジアム・アリーナ改革推進に向けた取組

スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会



民間の資金や経営能力、技術的能力を活用した新たなビジネスモデルの開発・推進や公共的な価値の最大化など、今後のスタジアム・アリーナの在り方について、スポーツ庁、経済産業省、国土交通省、スポーツ団体、金融、有識者等、官民が協働して議論。（第1回：平成28年7月27日）

〔具体的な課題について各専門のワーキンググループを有識者により構成し、検討。〕

○スタジアム・アリーナガイドライン策定ワーキンググループ（平成28年9月～10月）

➤ スタジアム・アリーナ改革の基本的な考え方を提示する改革指針を公表。（平成28年11月）

○スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会（平成29年2月～3月）

- スポーツ施設の資金調達モデル確立のため、民間資金活用、公民連携（PPP/PFIの活用等）のあり方を協議。
- スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイドを公表。（平成29年5月）

➤ 「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」を公表。（平成29年6月）

○スタジアム・アリーナ運営・管理検討会（平成29年12月～平成30年3月）

- スポーツを通じた地域・経済活性化を実現する基盤としてのスタジアム・アリーナが運営・管理されるために必要諸課題を抽出する。「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」に肉付けを行い更新する。

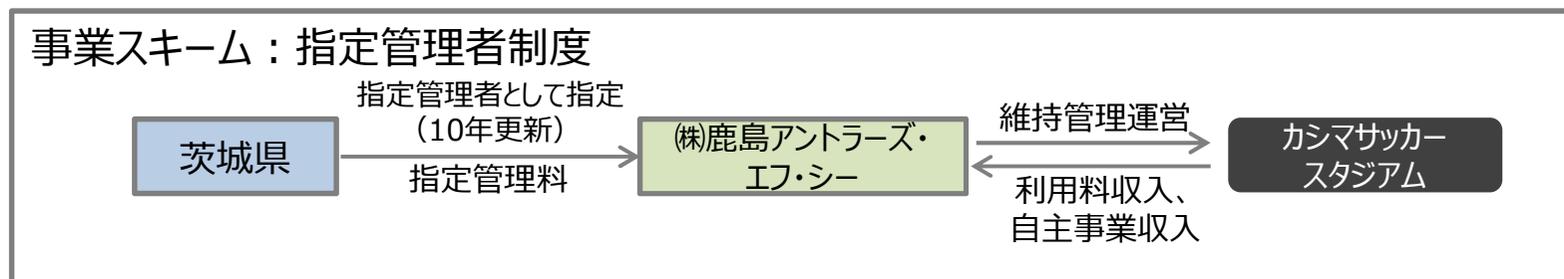
先進事例形成支援

スタジアム・アリーナの構想等について議論するため各地域で開催される地域版官民連携協議会の立ち上げや運営等に対する支援や、専門家派遣等を通じて、先進事例形成に取り組んでいる。平成29年度は、7件の地域版官民連携協議会の立ち上げ等を支援。

カシマサッカースタジアム

数千万円～1億円弱の公費削減効果

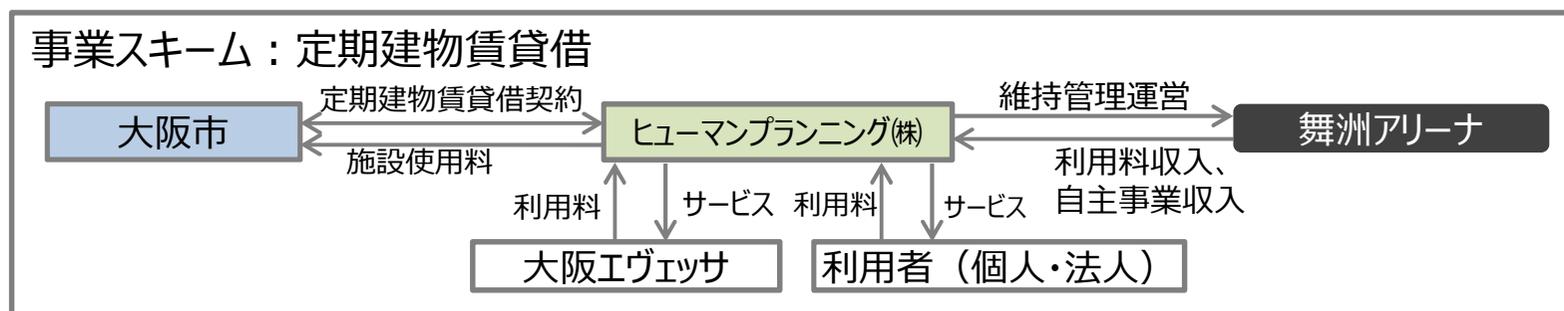
- スタジアムの用地及び建物は県が所有し、コンテンツホルダーである(株)鹿島アントラーズ・エフ・シーが指定管理者として、スタジアムの維持管理運営を担当。利用料金制を採用しており、施設利用料は指定管理者の収入となっている。
- (株)鹿島アントラーズ・エフ・シーを指定管理者にしたことで、維持管理費約1～1.5億円/年が、指定管理料約5～8千万円へと、数千万円～1億円弱の削減(H17→H28)となっている。
- フィットネスやスキンケア事業、スポーツクリニック、カフェダイニング、鍼灸・マッサージ事業、その他イベント等、多彩な自主事業により指定管理料以上の収益を上げている。



舞洲アリーナ

約1.1億円の公費削減効果

- 指定管理者から定期建物賃貸借契約に移行し、市が指定管理料を払う形から、使用料収入を得る形へと転換。
- 定期建物賃貸借契約としたことで、指定管理料約1.18億円/年の支出から賃貸借料約1千万円/年の収入へと転換(H26→H27)となっている。
- 借主は、大阪エヴェッサ(B1)の運営会社。運営会社がアリーナの運営・管理を担うことから、大阪エヴェッサのプロバスケットボールアリーナとしての自由度が向上。



先進事例

- スポーツ団体等が運営・管理者となり運営費等の削減につながった事例
- 今後は施設の設計・建設にも運営・管理者の意見が反映されることが必要不可欠

広島市民球場（MAZDA Zoom-Zoomスタジアム）

特徴

○商業や住宅の一体開発

・結婚式場やマンション、スポーツクラブなどを集積

○様々な工夫を凝らした設計

・障害者や高齢者、子供連れなどが利用しやすい（7年強で車いす来場者数40,000人）
 ・まちとの一体感（JR車窓から試合が見える、スタジアム外にただ見エリア設置）
 ・幅が広く段差のない球場を1周できるコンコース、スタジアムに来やすいプロムナード

○広島東洋カープのリーグ優勝

・1試合平均29,963人、県内だけで経済効果は約340億円・雇用効果年間約3,250人

○様々な波及効果を創出

・カープ女子など新たな顧客を獲得、スタジアムそのものも観光資源に



● JR車窓からも見えるスタジアム



● 段差のないコンコース



● ニーズに合わせた多様な座席



● 十分な車いすスペース・座席
【基本情報】



新幹線駅前に立地



結婚式場



スポーツクラブ



マンション

事業主体	広島市
運営開始	2009年3月28日
建築面積	約23,000m ²
敷地面積	約50,000m ²
収容人数	33,000人（観客定員）
事業規模	用地取得費 約54億円 建設費 約90億円 10

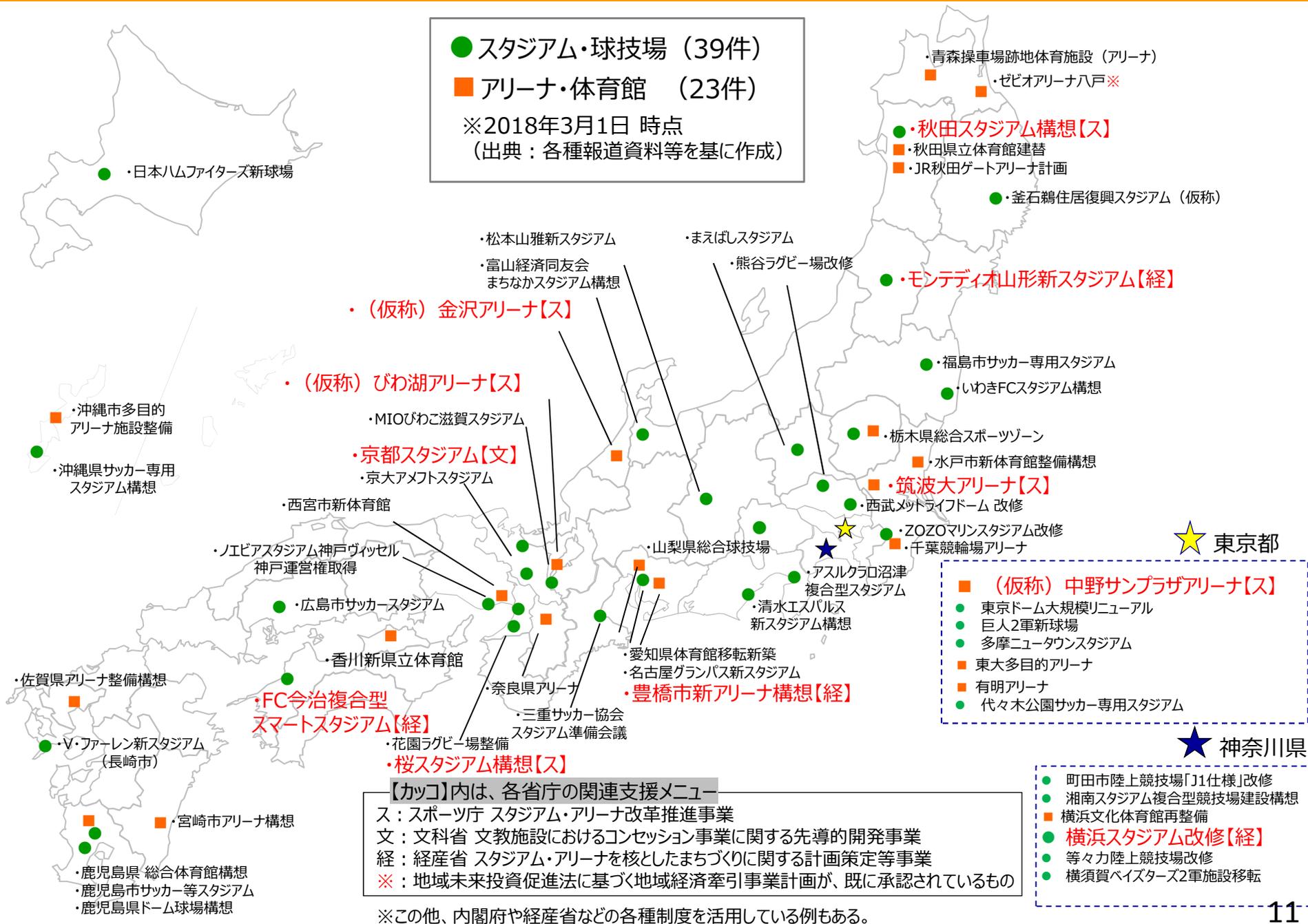
（出典 各種報道資料等をもとにスポーツ庁作成）

スタジアム・アリーナ新設・建替構想 (62件)

● スタジアム・球技場 (39件)

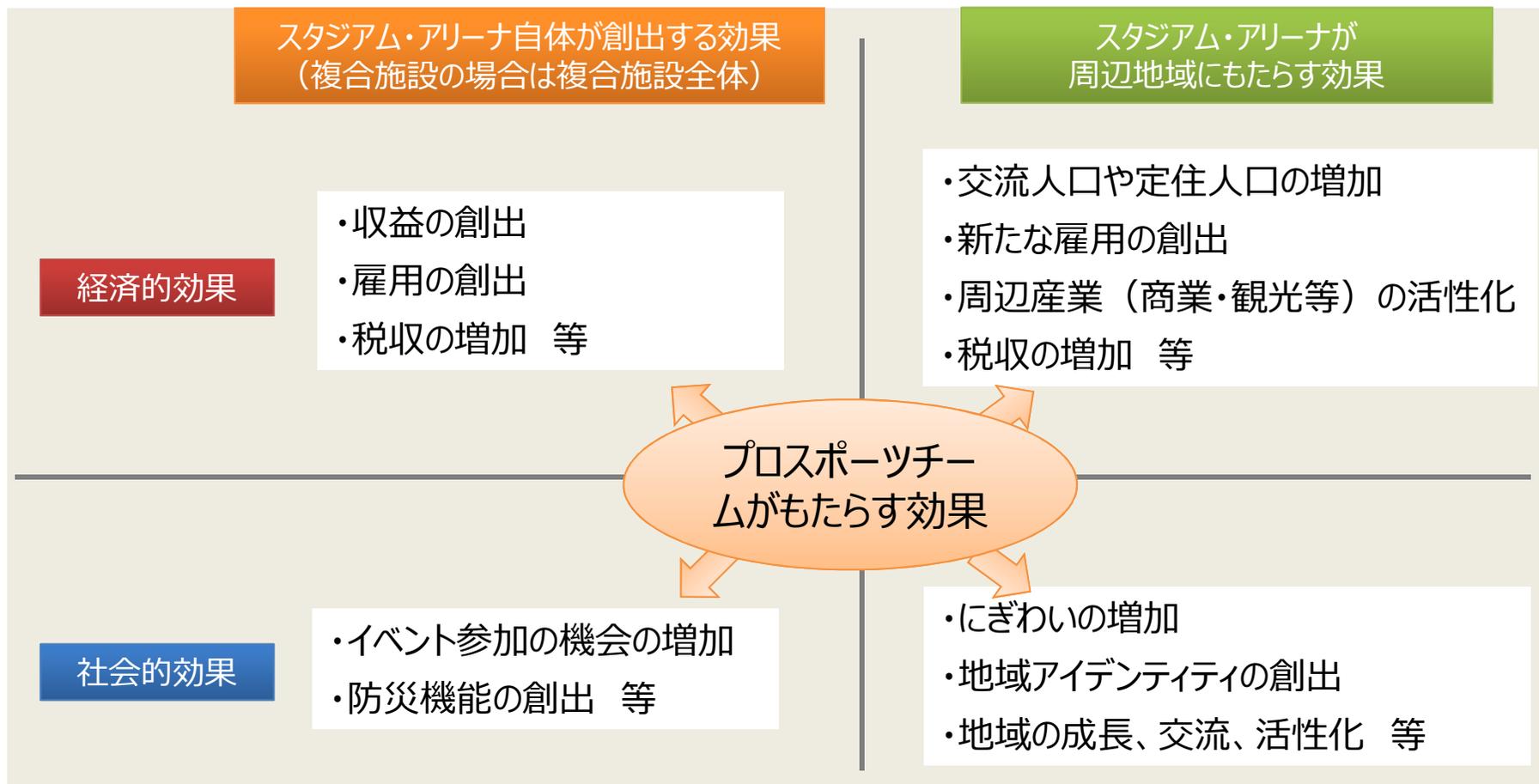
■ アリーナ・体育館 (23件)

※2018年3月1日 時点
(出典：各種報道資料等を基に作成)



スタジアムがもたらす効果例

- スタジアムは経済的効果のほか、社会的効果ももたらす。
- これらの効果発現の中核的役割を担うプロスポーツチーム等との連携が不可欠。
- 連携の場はスタジアム・アリーナ内に限られるものではない。



(参考資料)

「カシマサッカースタジアム 指定管理者による公の施設の管理運営状況」(茨城県、平成28年度)、「富士見公園南側(川崎富士見球技場他)指定管理者制度活用事業 評価シート(川崎市、平成27年度)」、「公共施設等の集約・複合化による経済・財政効果について—集約・複合化の実例を用いた試算—」(内閣府、平成28年8月)、「都市再生の経済効果」(内閣官房 地域活性化統合事務局)、各都道府県観光動態調査、各市中心市街地活性化調査

事例①『東北楽天ゴールデンイーグルス』（ホームスタジアム：楽天生命パーク宮城）

- 球団自らの投資によりスタジアムのボールパーク化を推進。動員拡大・スタジアム価値向上を実現。
- 東北6県における地域密着活動も多く実施し、FAN拡大に努めている。

概要

- 2004年、50年ぶりにプロ野球への参入が承認された球団。
- 宮城球場を球団負担で改修、使用権利を得て、本拠地としている。
- 2013年には初のパ・リーグ優勝と日本一に輝く。

地方公共団体との連携

- 東北から世界に誇るボールパークを実現するため、都市公園及びスタジアム所有者である宮城県と連携し、2004年から改修を継続実施。また県・市・商工会等と連携した応援組織も設立している。

スタジアム・アリーナの効果を高める地域貢献活動

- スタジアム内で、子供たちのMC、ボールボーイ、グラウンドキーパー等の夢の体験イベントを開催。
- スタジアム内に設置するスマイルグリコパーク（アトラクション等を備えたパーク）にて、球団と市民による様々なコミュニティー活動を実施（市民との協働による植物の育成等）。
- 同パークにて、キャンドル作り等の体験教室や、動物園イベント等により、試合がない日も賑わいを創出。
- トップレベルを経験したコーチの指導によるベースボールスクールを開催し、東北の子供たちの心身の育成を図る。
- その他、チアリーディング、女性のためのフィットネスなども開催。

●2016年に完成したスマイルグリコパーク



出典：球団WEBサイトより

事例②『鹿島アントラーズ・エフ・シー』

(ホームスタジアム：カシマスタジアム)

○カシマスタジアムを核に、チームが地域のHUBとなって様々な関係者を巻き込み、365日稼働の地域密着スタジアムを目指し、サッカー以外の地域生活・絆づくりのための活動を推進。

概要

- 1991年10月クラブ創設。サッカーの神様「ジーコ」の招へい。
- 「99.999%不可能」といわれた、Jリーグの初年度参加を実現。
- 地域のシンボルとして、またJリーグ屈指の強豪クラブとして、日本のサッカー界をリードし続ける。

地方公共団体との連携

- 鹿嶋市をはじめとするホームタウン5市と連携し、クラブと地域のつながりを強化。
- 2006年から茨城県からスタジアム指定管理者として管理権を取得。

スタジアム・アリーナの効果を高める地域貢献活動

- 市民の競技復帰に向けた治療等のため、スタジアムに隣接して、チームドクターを核としたスポーツ整形外科クリニックを開設。
- スタジアム内にて、市民の健康サポートのため、ウェルネスプラザを実施。最新のトレーニングマシンを設置したジム、スタジオや個別プログラムを提供。スキンケアサロンによるエステプログラムも提供。
- その他、ホームタウンにおいて、イベント参加、研修会・勉強会、小学校訪問、ホームタウン協議会、試合日イベント開催、食育、試合招待、激励・表敬訪問、祭事、サッカー教室、講演等、年間200回近い地域活動を展開。

●カシマスタジアム



出典：カシマサッカースタジアム公式HPより



出典：カシマサッカースタジアム公式HPより

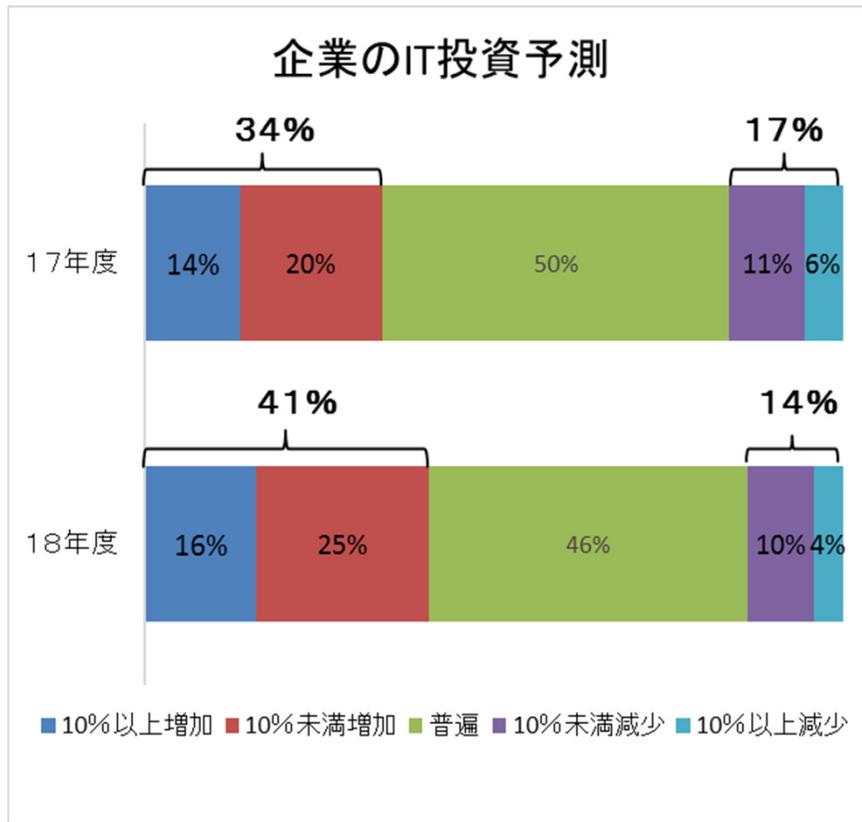
●カシマウェルネスプラザ



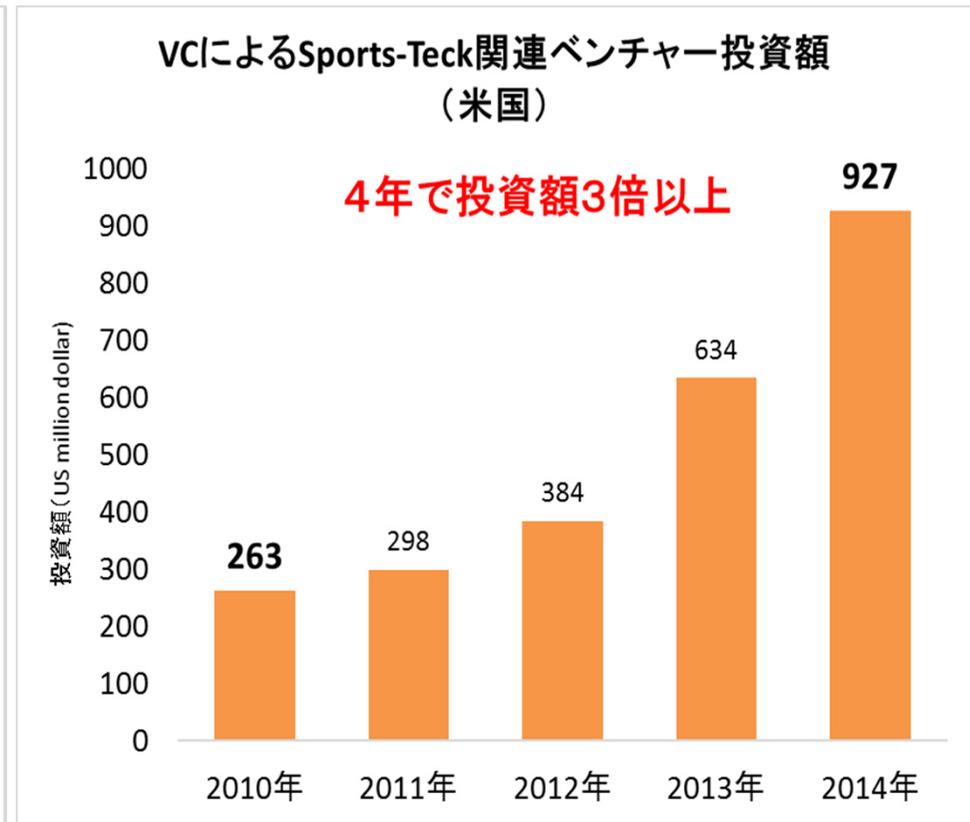
出典：事務局撮影

④他産業と融合による新たなビジネスの創出

IT投資への関心の高まりとSports-Teckの可能性

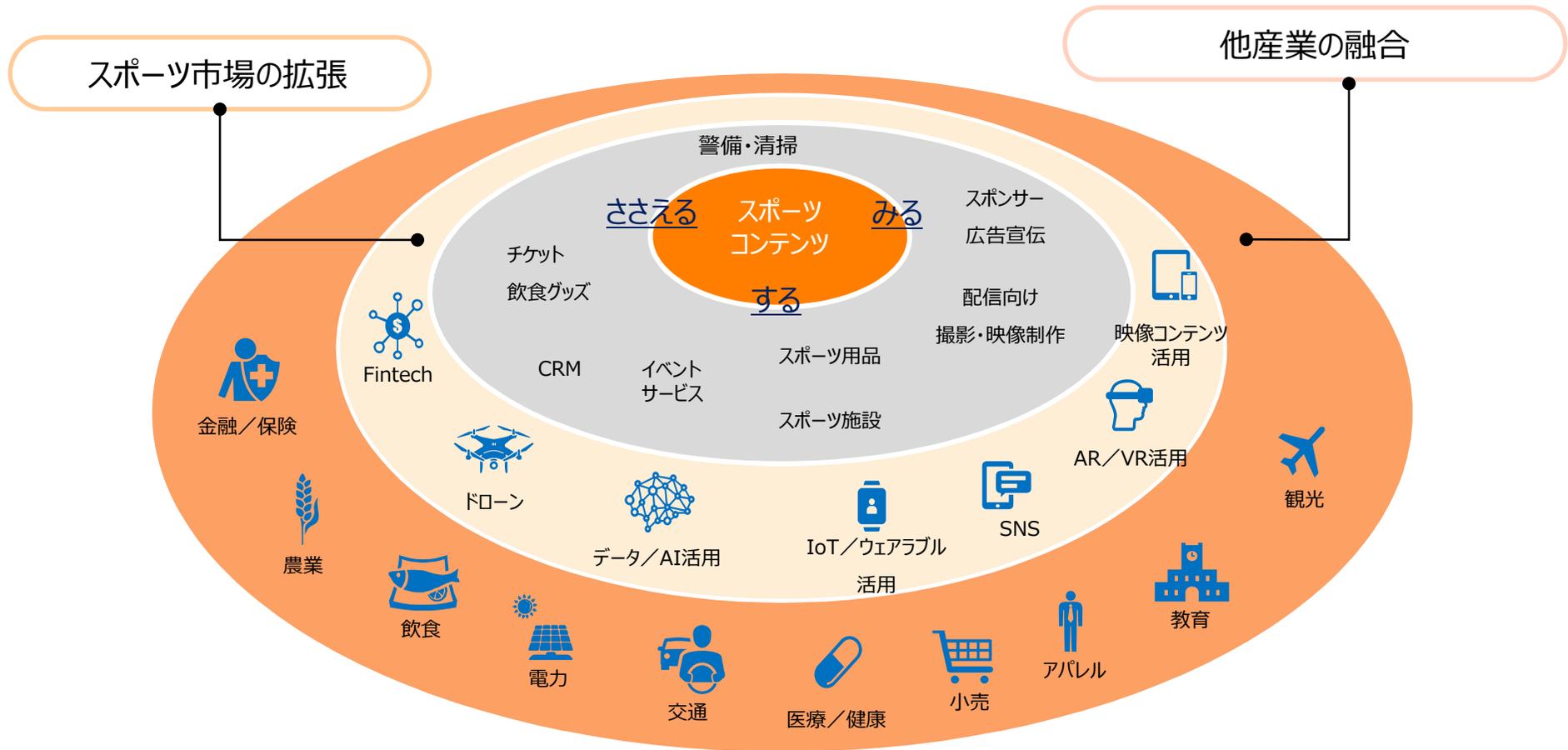


出典：一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会を基に作成



出典：TechCrunchをもとに作成

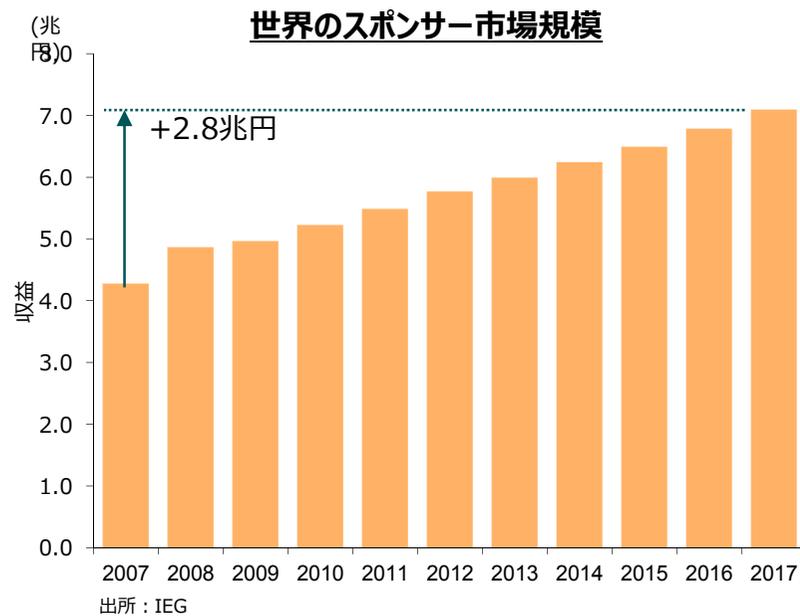
スポーツ×IT



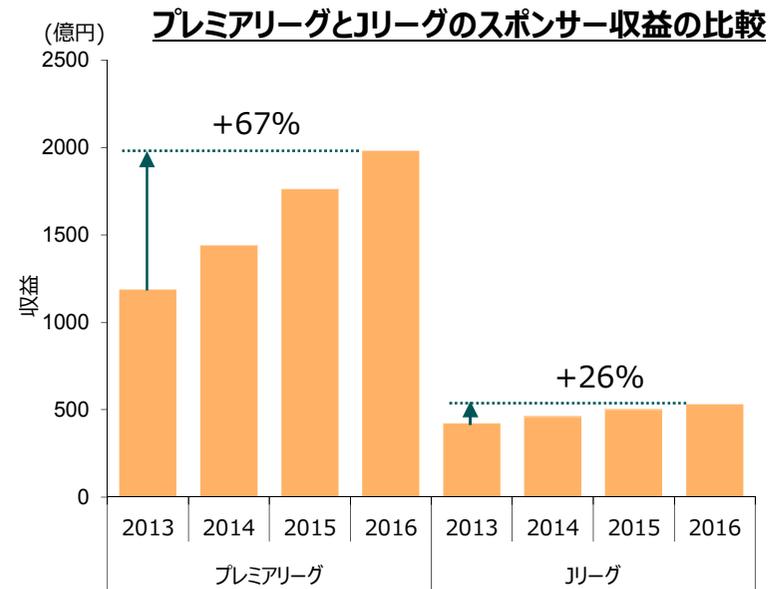
出典：スポーツ未来開拓会議 第2回（石井氏）資料を基に作成

スポンサー市場の拡大

世界のスポンサーシップ市場は増加傾向で、
10年で2.8兆円の拡大



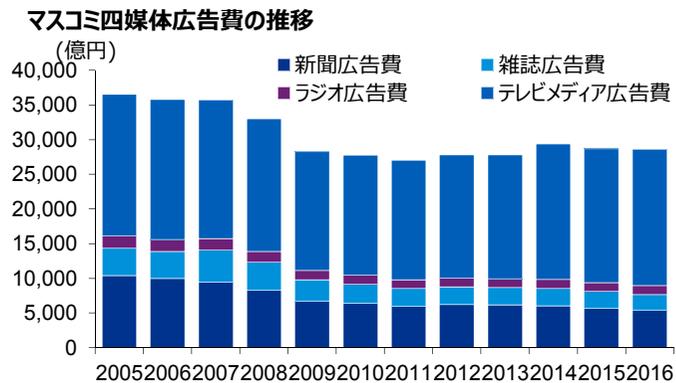
海外に比べ日本のスポンサー市場は、
規模だけでなく、
成長率でも大幅に劣っているのが現状



イベント等を活用したダイレクトマーケティングへの関心の高まり

スポンサーシップを活用したマーケティングの価値（イベントマーケティング）

- ◆近年、より効果的に消費者にアプローチするマーケティング手法に対するニーズが高まっている
- ◆こうしたニーズに対し、スポーツイベント等を活用した、イベントマーケティングによる消費者へのアプローチが注目されつつある

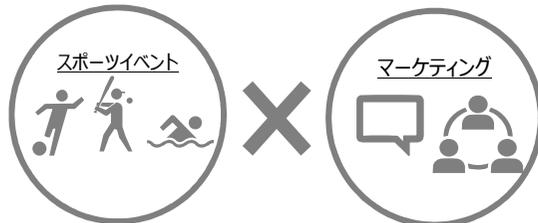


出所：
電通 ナレッジデータ 日本の広告費を基に作成

国内の広告制作によるマーケティングは停滞傾向

PR効果が高く、効率的なマーケティング手法へのニーズが高まる

イベントマーケティングへの注目

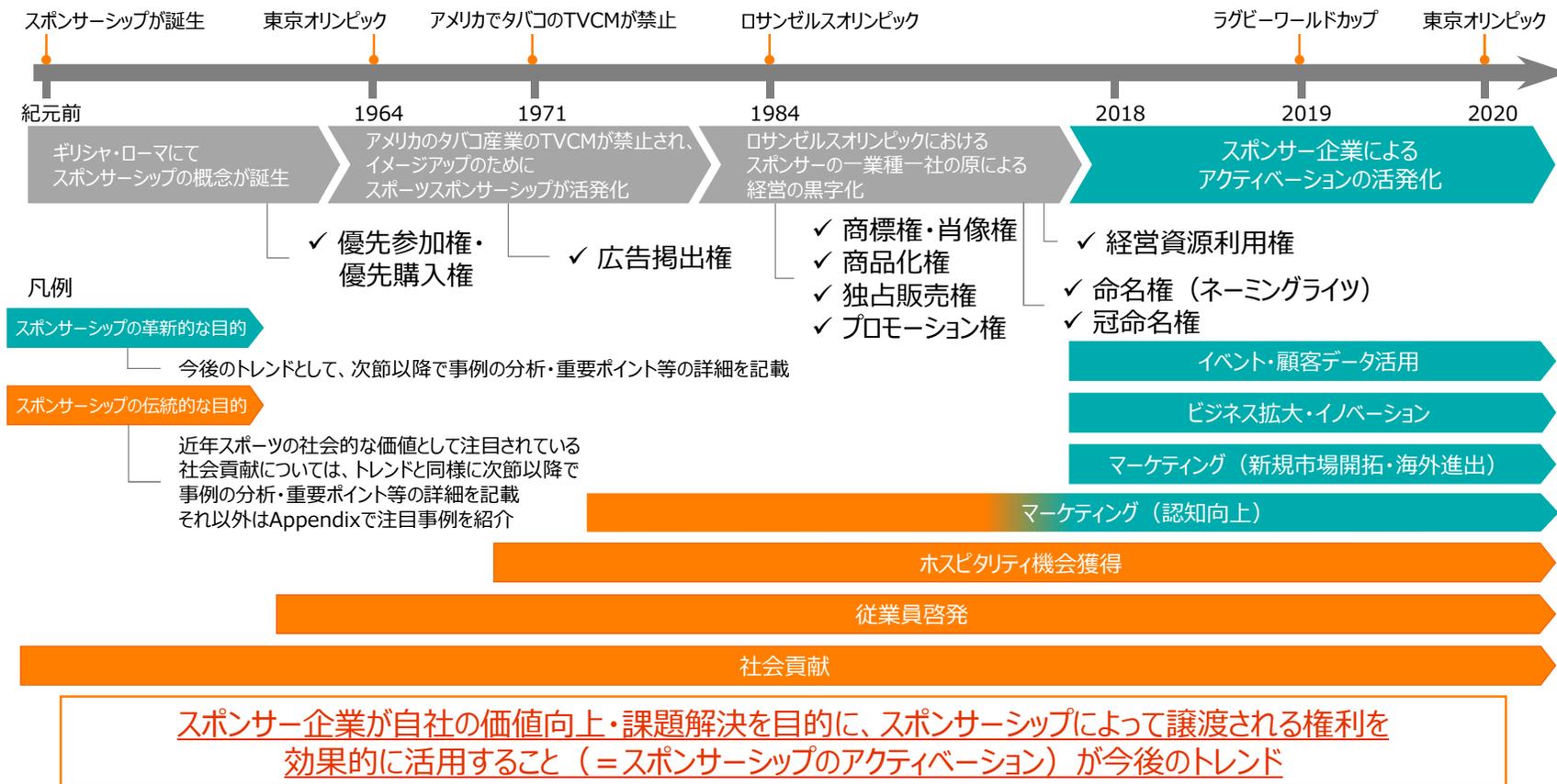


スポンサーシップによって得られる権利を効果的に活用した
スポーツイベントにおけるイベントマーケティングは大きな効果が期待される

スポンサーシップの歴史

スポンサーシップの起源は、紀元前のギリシャやローマ時代にまで遡ると考えられている。時代の変化に伴いスポンサー企業が活用できる様々な権利が登場し、それに応じてスポンサーシップの目的も多様化してきた。

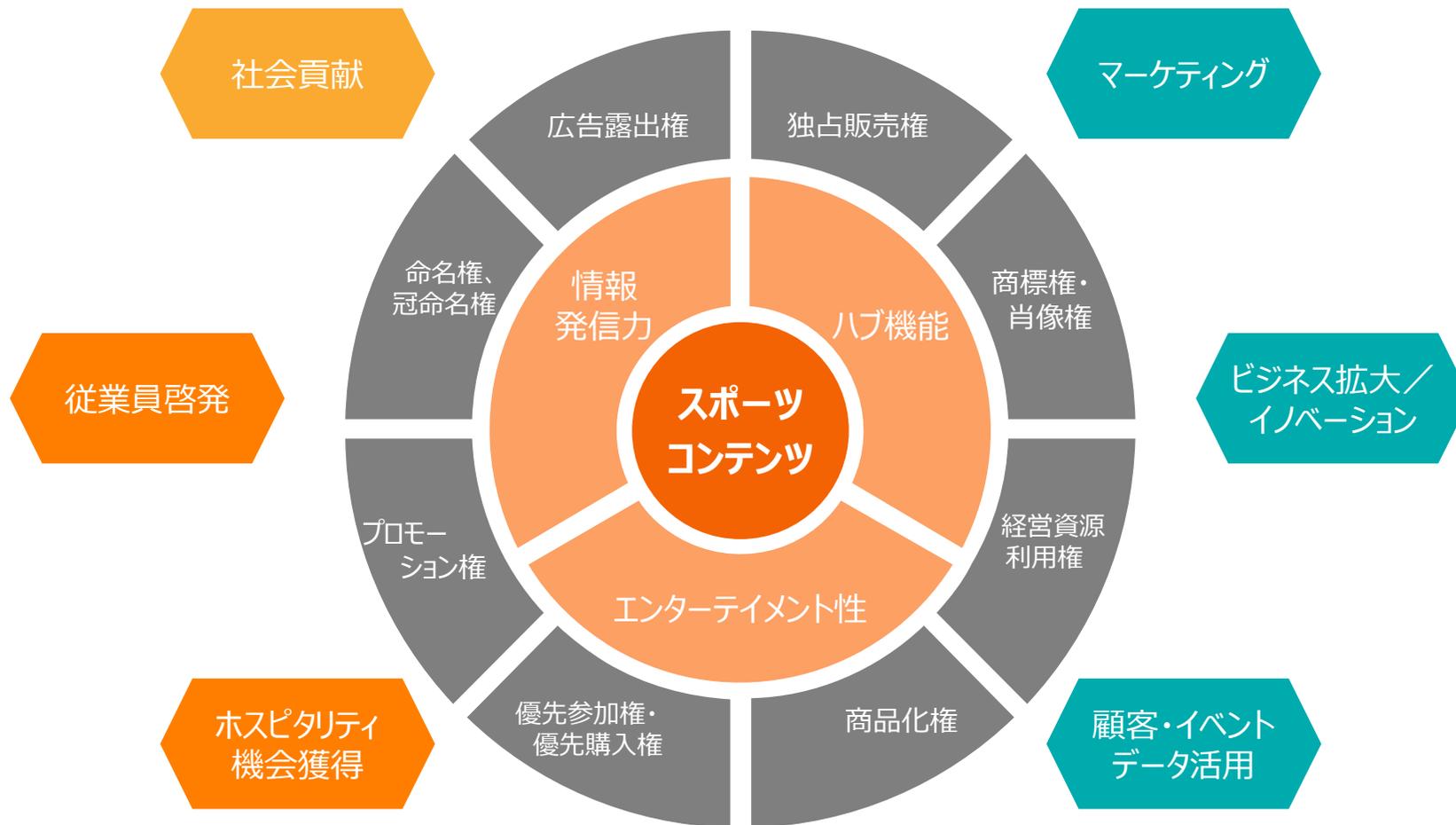
◆ スポンサーシップの歴史と目的の多様化



出所：「よくわかるスポーツマーケティング」および本調査の結果を基に作成

スポンサーが活用可能なスポーツのビジネスとしての価値

- ◆スポーツのスポンサーシップは、**スポーツが持つ価値や特性、様々な権利を活用できる利点**を持つ
- ◆スポンサー企業はこれらの利点を、**自社の価値向上や課題解決のために活用可能**



凡例

伝統的な領域

トレンド領域

注目領域

「エンターテインメント性」活用事例

Nitto ATP Finalsの協賛企業へのホスピタリティプログラム

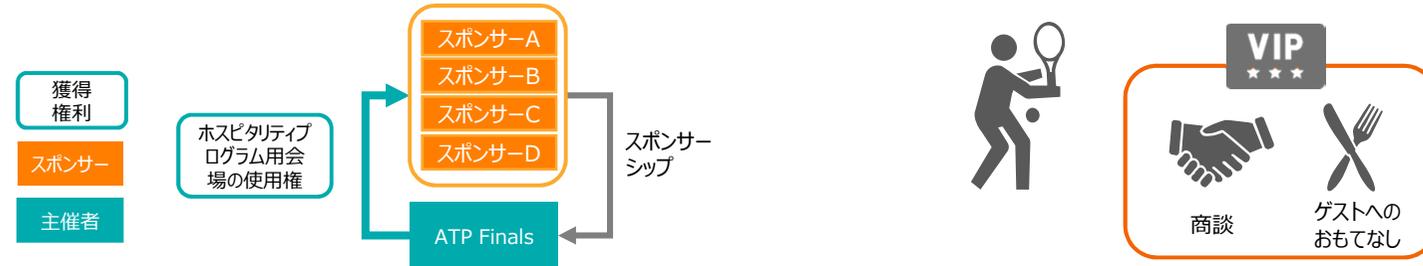
ポイント

- スポンサー企業に対する特別おもてなし
- ホスピタリティプログラムを実施できるだけのインフラが整備されている

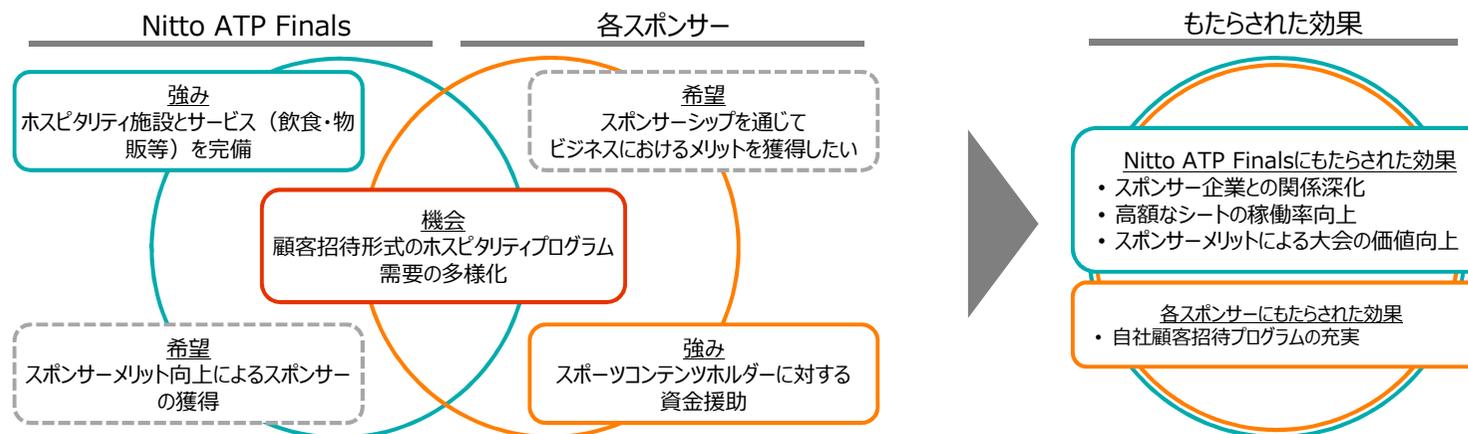
概要

- Nitto ATP Finalsでは、協賛企業に対してホスピタリティプログラムを完備
- スポンサー企業の顧客や取引先に対して世界最大級のテニス大会へ招待可能
- 飲食が可能な高級感のあるスポーツ観戦が提供可能になっている

活用している権利：優先参加権・優先購入権



効果分析



出所： Nitto ATP Finals HPを基に作成

「情報発信力」活用事例

➤ 近年ではスポーツが持つ情報発信力を活用してSDGsに向けた取組を効果的にPRする事例が多く見られる。

MasterCard

➤ ワールドシリーズにて癌研究機関の支援キャンペーンイベントを実施



スタジアムでがん研究
支援のキャンペーン



売り上げの一部を
慈善団体に寄付



癌研究に活用



出所：Sports Sponsorship Journalを基に作成

ユニクロ

➤ 難民の方に衣服を届ける「1000万着のHELP」プロジェクトを実施、「JFAユニクロサッカーキッズ」イベントでも不要となった服を回収



出所：SPOZIUM HP



出所：SPOZIUM HP

12 つくる責任
つかう責任



サザンニューハンプシャー大学

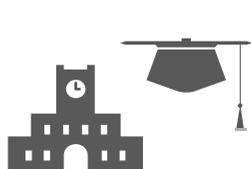
➤ サザンニューハンプシャー大学がリーグ所属の選手・コーチなどのスタッフの学位取得をサポート、セカンドキャリア支援に取り組む



選手



コーチ



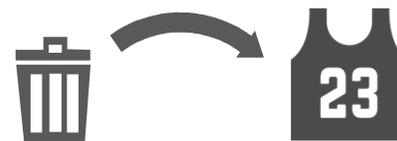
学位取得をサポート



出所：Sports Sponsorship Journalを基に作成

adidas

➤ 海洋保護活動のNPO団体の活動を支援。リアルマドリード、バイエルンミュンヘンで特別ユニフォームの着用によって活動をPR



海のごみからユニフォームを作成、実際の試合で使用

14 海の豊かさを
守ろう



出所：スポーツ×スポンサー辞典 HPを基に作成

「ハブ機能」活用事例①

【産総研】カシマサッカースタジアムでの実証実験

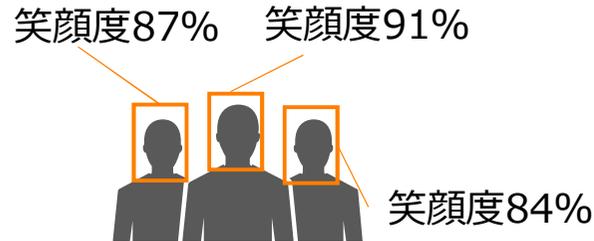
▶ 産総研は鹿島アントラーズとの包括協定によりスタジアム周辺を活用した様々な検証実験を実施する

顔認証

▶ スタジアムの観客の表情をとらえることで、観客の満足度を測り顧客満足度向上につなげる



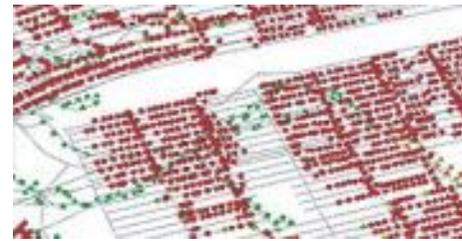
出所：日本経済新聞



顧客満足度の測定

人流解析

▶ スタジアムの観客の動きのデータを取得することによって、観客の動きの予測モデルの実証に活用



出所：日本経済新聞



スタジアム内の動きの予測

非破壊検査

▶ 塩害で腐食が進む鉄製構造物に対して、X線による非破壊検査の実証を行う



出所：日本経済新聞



構造物の非破壊検査

芝生の育成・管理

▶ 地域の気候に適したスタジアムの芝生の適切な育成方法の研究開発を行う



出所：スポーツ報知



効率的な芝生の育成方法の検証

「ハブ機能」活用事例②

【VISA】冬季オリンピック会場でのデジタル決済体験の向上

ポイント

▶ 厳しい寒さの中での生活の快適化への取組みのニーズと決済機能の独占

概要

▶ 平昌オリンピック会場での手袋に搭載されたNFCチップでの決済システムによる決済機能を提供
▶ オリンピック会場で現地通貨もしくはVISAだけが使用可能でオリンピック周辺の決済機能の独占
▶ 最新技術による次世代決済を検証することで自社技術のPRと検証を同時に実施

活用した権利

アクティベーション

消費者の変化

スポンサーにもたらされた効果



試合会場周辺の
クレジット決済機能の独占



手袋を活用した電子決済システムの導入

出所： Business Wire News Releasesを基に作成

「ハブ機能」活用事例③

【ジャパネットたかた】サッカークラブを活用した市場拡大

ポイント

➤ スポンサーのサッカークラブ子会社化による経営権獲得

概要

- V・ファーレン長崎のスポンサーのジャパネットたかたは大幅な赤字だったクラブを子会社化
- クラブの経営をジャパネットたかたが実施
- スタジアム飲食の改善やハーフタイム時に花火を上げるなど、クラブの魅力向上に注力

活用した権利

アクティベーション

消費者の変化

スポンサーにもたらされた効果

スタジアム

経営資源
利用権

プロモーション権

独占販売権

スタジアムでの
花火イベントや
スタジアムグルメの充実



出所：V-VAREN NAGASAKI OFFICIAL WEB SITE

自社で取り扱う商品の
一部を実演アウトレット
セールとして会場で販売



出所：V-VAREN NAGASAKI OFFICIAL WEB SITE

周辺イベント充
実による観戦
体験の向上

チームの経営改善による地
元地域でのイメージアップ

通信販売会社の対面販売
機会獲得による市場拡大

高次のオープンイノベーションの萌芽

【DeNA】スタートアップ企業アクセラレータプログラム

ポイント

- 地域社会全体に認知度の高い球団の存在
- 球団とスタートアップ企業間の経営資源共有

概要

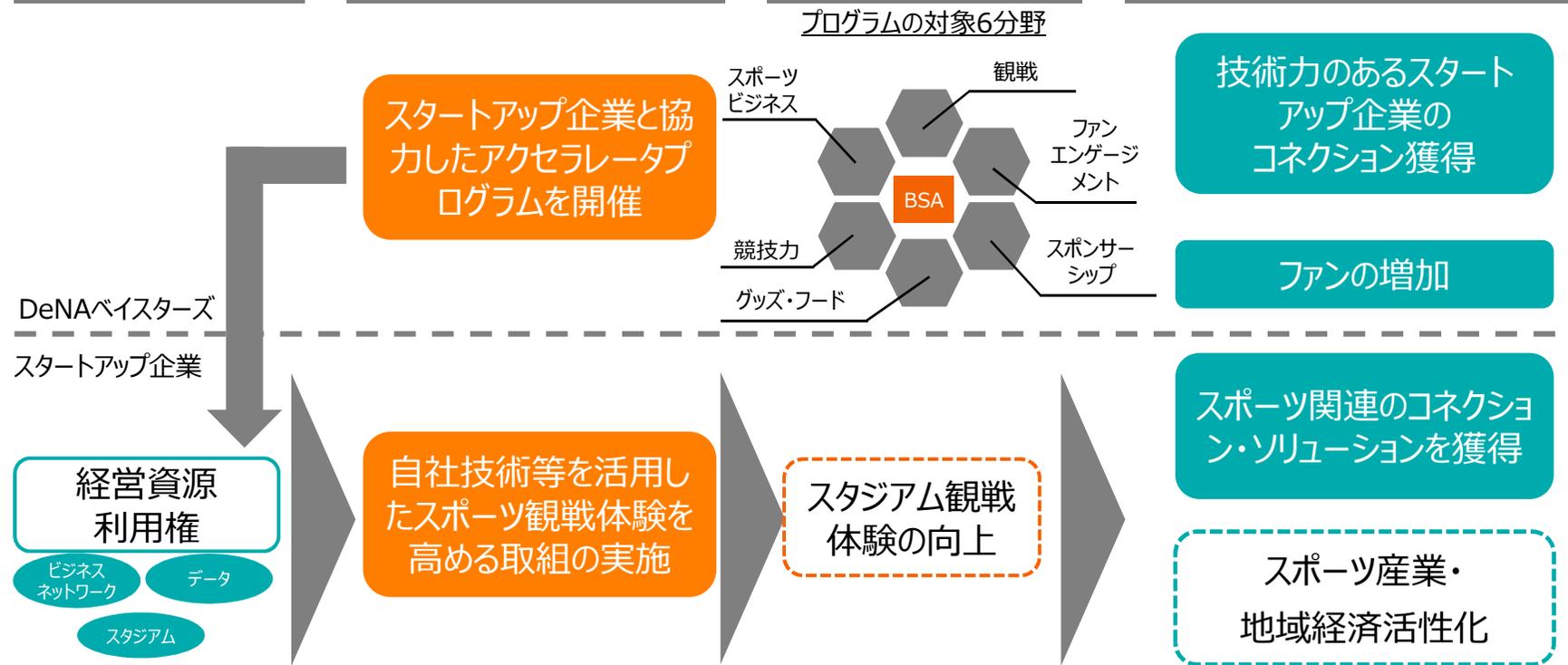
- 横浜DeNAベイスターズによるスタートアップ企業支援事業「BAYSTARS Sports Accelerator(BSA)」を発表
- スタートアップ企業を巻き込んでファンの拡大や新しいスポーツ観戦体験を実現する

活用した権利

アクティベーション

消費者の変化

スポンサーにもたらされた効果



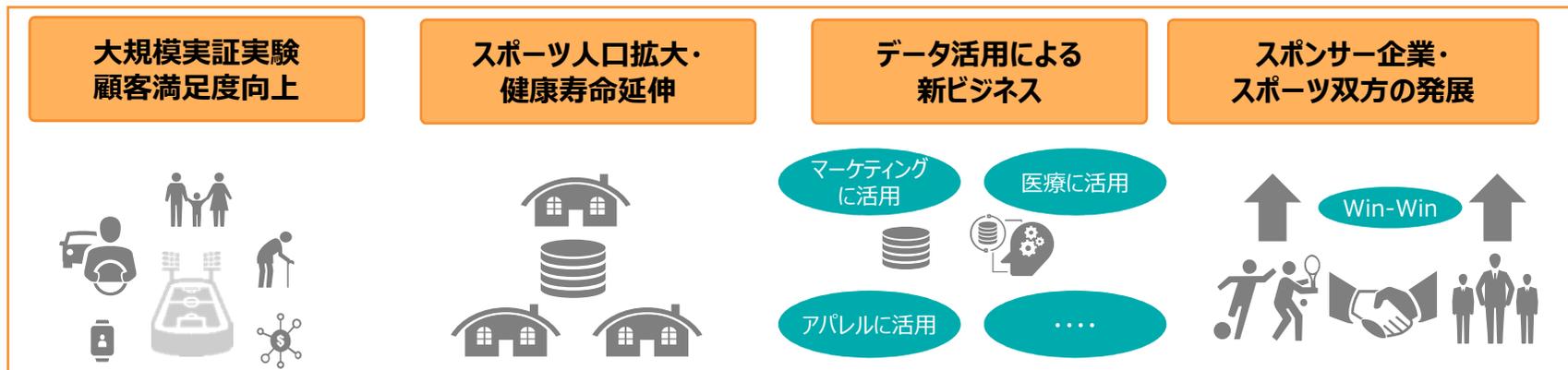
出所：Forbes Japan 横浜DeNAベイスターズがスタートアップと狙う「10兆円市場」の開拓を基に作成

スポンサーアクティベーションの今後の方向性

スポーツ界が有するリソース



解放



活用

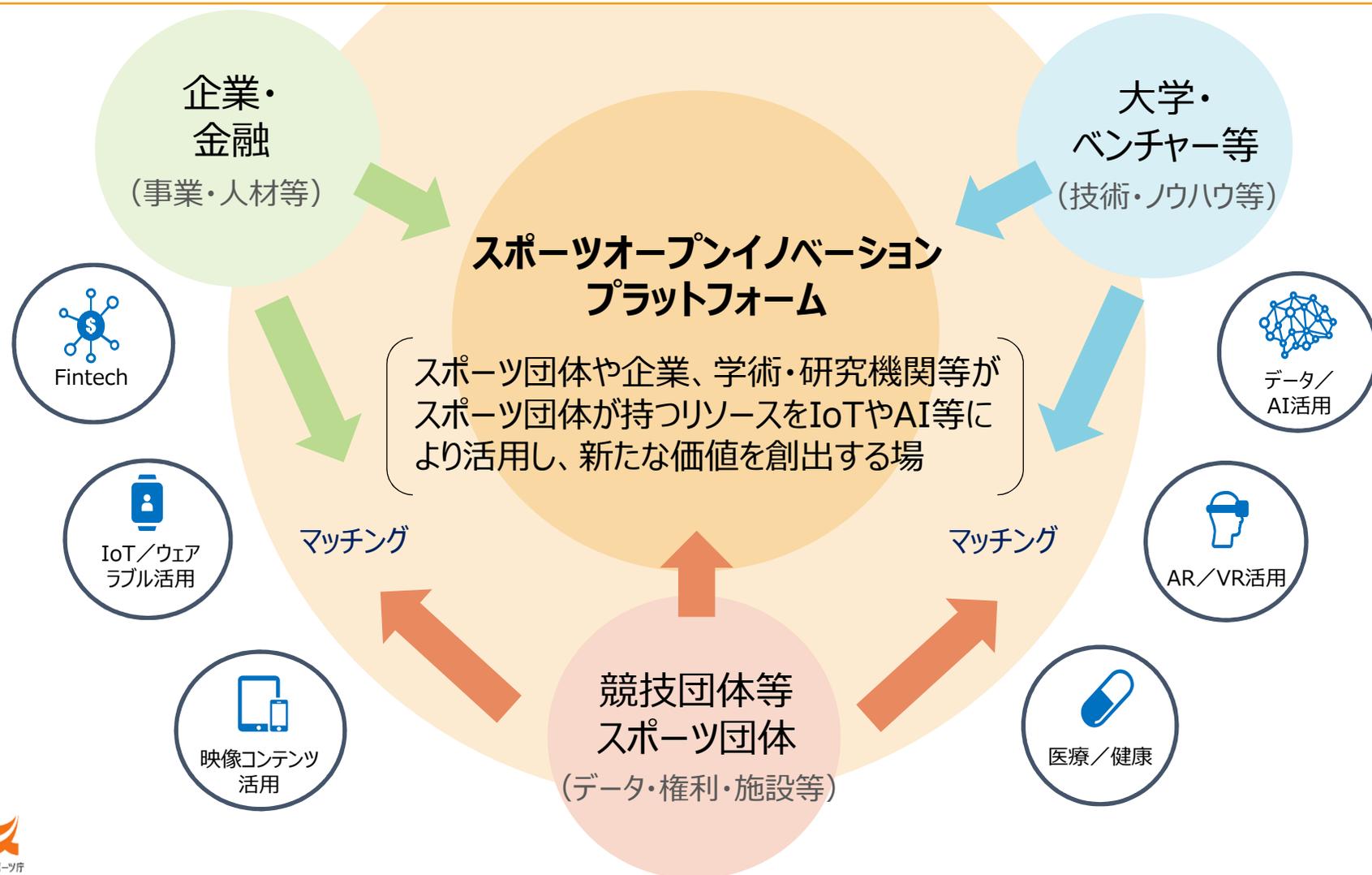


スポンサーが活用可能な権利

スポーツオープンイノベーションプラットフォーム構築事業

事業の目的

- スポーツの場におけるオープンイノベーション推進によるスポーツへの投資促進
 - ▶ スポーツ団体が有するデータ・権利・施設等のオープン化の促進
 - ▶ 大学・ベンチャー等が有する技術・ノウハウ等とスポーツとの連携



① スタジアム・アリーナ改革について

- ・ スタジアム・アリーナ改革ガイドブック
- ・ 平成29年度スタジアム・アリーナ先進事例形成事業成果物
- ・ 専門化派遣等のスタジアム・アリーナに関する問い合わせ窓口

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop02/list/1384234.htm

(スポーツ庁HP ⇒ 政策 ⇒ スポーツ施設の整備・運営 ⇒ スタジアム・アリーナ改革)

② スポーツオープンイノベーションについて

- ・ スポーツ×ITによるスポーツ市場拡大・他産業との融合事例
- ・ スポンサーシップのアクティベーション事例
- ・ スポーツオープンイノベーション実現に向けた今後の方向性

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/houdou/30/05/1405699.htm

(スポーツ庁HP ⇒ お知らせ ⇒ 報道発表資料 ⇒ 平成30年度の報道発表資料 ⇒ 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において実施した新たなスポーツビジネス等の創出に向けた市場動向調査の成果報告書の公表について)

スポーツ庁が発信するさまざまな情報にご注目ください。



スポーツ庁ホームページ

<http://www.mext.go.jp/sports/>



スポーツ庁Web広報マガジン「デポルターレ」

<https://sports.go.jp/>



スポーツ庁 (japansportsagency)



スポーツ庁 (@sports_JSA)



スポーツが変える、未来を創る。
Enjoy Sports, Enjoy Life

