

# スタジアム・アリーナ等の経済的・社会的効果を高める取組事例

- ①スタジアム・アリーナ周辺地域における流動人口や消費の増加を高め  
ている事例（事例①－１～３）
- ②スポーツ実施行動やスポーツ観戦行動、ホームチームへの愛着を高め  
ている事例（事例②－１～２）
- ③スタジアム・アリーナ周辺地域における流動人口や消費の増加を高め  
ることに貢献する可能性のある新たな技術や事業（事例③－１～３）

事例① - 1 『東北楽天ゴールデンイーグルスのボールパーク化』 主たる効果：経済的効果（来場者数）

- スタジアムを所有する県から管理運営権を得て、自らの資金で積極的なボールパーク化に向けた攻めの改修を行い、スタジアムの収益力をアップさせている。
- スタジアム内に、スマイルグリコパークを整備し、観覧車等の遊具を設置するなど、試合前後の時間や試合のない日にも、地域住民が楽しめる場所として集客している。

取組の背景・課題

- 2004年に生まれた新しい球団であり、ホームスタジアムもなかった。宮城県営球場をホームとしたが、球団創設時は最下位を記録し、かつ観客動員数も100万人未満であった。観客動員数を増やすとともに、ホームスタジアムの徹底的な収益化を図る必要があった。

取組の資源

- 都市公園内のスタジアムについて、都市公園法に定める管理許可を受けて管理運営を実施。スタジアムは県より低額で賃借する一方、すべての施設の改修・維持・メンテナンスを球団で負担するという契約を県と交わす。
- 改修した施設は原則県に寄贈し、広告掲出、チケット、飲食等の各収入を球団で取得する契約とする。

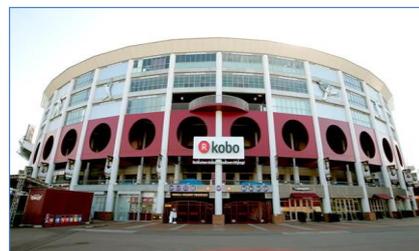
活動及び直接の結果

- 背景・課題の解決に向け、2005年、2006年の2年をかけて現在のスタジアムの原型となる整備を行った後、シーズンオフ毎にハードの改修を重ねている。2005年から現在にかけての球場改修の投資額は約140億円超となる。スタジアムの改修によって席種が増加し、2018年シーズンの年間シート種は39種。
- 改修内容例：ボックス席、VIPルーム、女子専用席、グラウンドレベルの座席など、お客様のニーズに合わせ、多彩な席を設置。何度来場しても飽きない野球観戦を実現すべき改修を継続している。
- 試合以外にも楽しめるスタジアムづくりとして、スタジアムの外周にグッズショップやイベント施設を設置。試合の前後にイベントやコンサートを開催して顧客滞在時間を延ばす。
- 2016年にスタジアムの中に4,000㎡のスマイルグリコパークを併設し、観覧車や遊具等を設置。試合の日に遊べる場、試合日以外にも地域の人が使え場所として提供。

効果 (=成果)

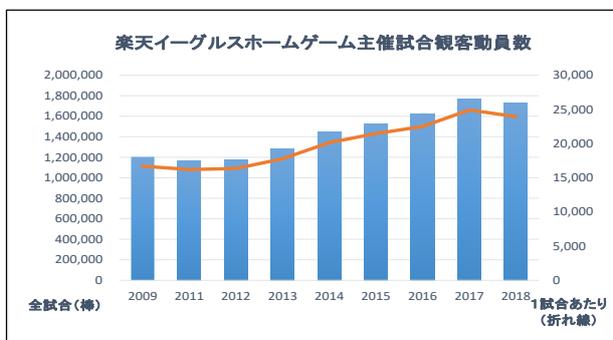
【背景・課題に対する効果】

- ホームゲーム観客数は、2005年の97万人から、2017年には177万人超まで増加。
- スマイルグリコパークは、年間約7万人の入場者があり、観覧車は、開業2年目2017年に利用者10万人を達成。
- スタジアムのボールパーク化により、来場者の滞在時間の長時間化とそれに伴う消費額の増加。



効果検証に対する期待

- 当社のスタジアム及び周辺への投資によって来場者が増加していることが、周辺地域における消費拡大等に繋がっていることが検証できれば、地域におけるプレゼンスが拡大し、行政側の支援や行政以外の民間からの取組により繋がると考えられる。



出典：東北楽天ゴールデンイーグルス公式HPより作成



出典：写真はいずれも東北楽天ゴールデンイーグルス公式HP

## 事例①-2 『鹿島アントラーズのウェルネスプラザ事業』

主たる効果：経済的効果（来場者数）  
従たる効果：社会的効果（Well-being）

- 地域住民が、サッカー観戦以外でもスタジアムを活用できるように、健康増進・予防・リハビリのサービスを「カシマウェルネスプラザ」で提供。総合スポーツリクリエーション施設を目指した整備も実施中。
- 地域の医療過疎対策に貢献し、利用者が増加している。

### 取組の背景・課題

- ①ホームタウンの人口が28万人弱と小規模であり、大都市をホームタウンに持つクラブとの商圈規模格差が大きい。サッカー事業収入の三大要素（広告料、入場料、MD売上）に加えて「スタジアム事業」という4本目の柱を確立することが重要だった。また、クラブがスタジアムをハブとした自主事業を展開することで、サッカーという枠にとらわれず周辺地域とより密接な関係を構築することも狙いの一つだった。
- ②第3セクターが管理していた県立スタジアムを利用する際の会場使用料がクラブにとって大きな負担になっていた。

### 取組の資源

- クラブがスタジアムの指定管理権を取得したことにより、施設稼働率向上や実施する自主事業から利用料金を得られるようになった。
- 周辺人口が少なく、高齢化が進行している地域のため民間フィットネス業界のターゲットエリア外であった。

### 活動及び直接の結果

- 背景・課題①、②の解決に向け、2006年にスタジアム事業収入増、施設稼働率向上、周辺地域との関係性向上のために、地域住民が活用できるフィットネスセンターとして「カシマウェルネスプラザ」を設立。フィットネスジム業界では「ターゲット外」とされたエリアにて、初年度で1,348名の会員（有料・無料含む）を獲得した。
- 地域特性を踏まえ、高齢者や女性を中心とした健康プログラムを多く導入するという事業方針を設定。
- 2010年には、チームのスポーツケアのノウハウを介護予防、ダイエットプログラムに取り入れ、新たなプログラムの提供を開始。
- 2015年には、同スタジアムエリア内に開業したスポーツクリニックと連携し、リハビリテーション保険適用除外となった患者の送客を強化した。健康増進・予防からリハビリテーションまでの一環したサービスを提供できる場となっている。
- 2017年にはウェルネスプラザ内にボルダリングウォールを新設し、温浴施設やスケートボード広場の開設など、総合スポーツリクリエーション施設を目指した整備も実施中。

### 成果（効果）

#### 【背景・課題①に対する効果】

- カシマウェルネスプラザの会員数は、過去11年で約16倍に増加し、スタジオと最新マシンが完備されているフィットネスジムとスタジアムコンコースを利用した「パノラマウォーク」は、地域住民に日々活用されている。

#### 【背景・課題②に対する効果】

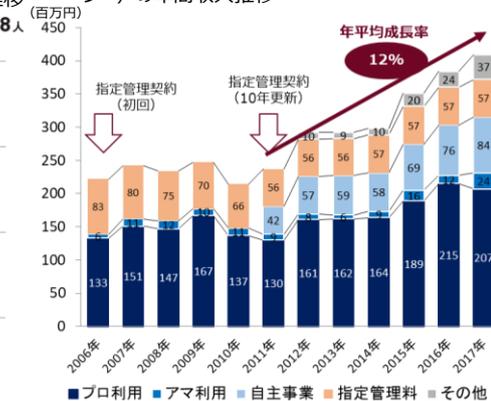
- ㈱鹿島アントラーズ・エフ・シーがスタジアムの指定管理者となり、自主事業を軸に施設稼働率を向上させたことでスタジアムの収益性が飛躍的に向上した。その結果、クラブの「フットボール事業」における施設利用料の支出も軽減され、県の指定管理料の支出削減にも寄与している。各種事業収入の増加により、スタジアム経営の黒字化を実現している。

#### ●活動：カシマウェルネスプラザ



出典：写真はいずれも鹿島アントラーズFC公式HP

#### ●成果：指定管理者（㈱鹿島アントラーズ・エフ・シー）の年間収入推移

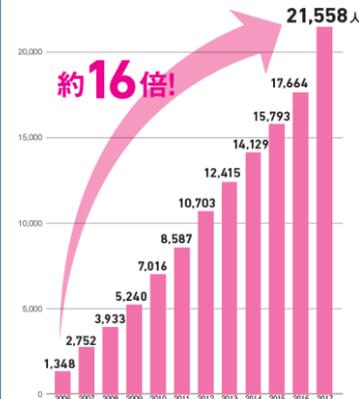


出典：鹿島アントラーズFC資料

### 効果検証に対する期待

- 地域が抱える課題に対して、スタジアムやアリーナで実施する健康事業や地域貢献施策の効果を検証する仕組みがあれば、事業者として外部支援（行政等）が得られ易くなり、更なる発展と地域貢献が見込める。
- 公平かつ客観的な効果検証には、地域課題の洗い出し、明確なKPIの設定、貢献度の数値化が重要となる。

#### ●成果：カシマウェルネスプラザ会員数推移



## 事例①－3 『アリアンツ・スタジアムの来場者向上策』

主たる効果：経済的効果（来場者数）

- アリアンツ・スタジアムは、世界的な強豪サッカーチーム・ユベントスFCのホームスタジアムであり、伊・トリノに立地する、イタリア初の民設民営の複合型スタジアム。
- 利便性の低かったスタジアムの建替えをきっかけに、複合化・高機能化を図り、来場者を大きく増加させている。

### 取組の背景・課題

- ①客席やカメラポジションがピッチから遠く、観戦客やスポンサーの満足度が低いため、集客やスポンサー収入が不足。
- ②市所有スタジアムだったため、フレキシブルな改修ができず、迅速な修理や座席単価の向上、付帯施設の整備が困難。

### 取組の資源

- ホームチーム：ワールドクラスの強さ・知名度を誇るユベントスがホームチーム。
- 連携：新スタジアム整備により、収益力を向上できるユベントスと、高額な維持費から解放されるトリノ市の利害が一致。

### 活動及び直接の効果

- 背景・課題①の解決に向け、スタンドとの距離を、スタジアムのピッチから最も近い席で7.5メートルの至近距離に近づけた。
- 背景・課題②の解決に向け、スタジアムを民設民営とすることで、迅速な修理を可能とした。
- 座席の収益性向上のため、4,000席のプレミアムシート、62のスカイボックス、8つのビジネスエリアを設置。
- 付帯施設として、ミュージアムや商業施設、飲食施設31か所、クラブショップ10店舗、子供の遊び場、駐車場4,000台分を併設。

### 【基本情報】

施設名	アリアンツ・スタジアム
所在地	イタリア・トリノ
設立	2011年9月オープン(建替え)
収容人数	41,500人(旧スタジアムでは67,000人)。
スポーツコンテンツ	ユベントスFC(イタリア1部・セリエA)
付帯施設	ショッピングセンター、クラブショップ、ミュージアム、駐車場
建物所有	ユベントスFC(ホームチーム)
運営	ユベントスFC(ホームチーム)
平均入場者数	ほぼ満席(2016-17シーズンは全ホーム試合完売)
ホームタウン人口	約87万人(2017年)

## 成果(=効果)

出典：「The European Club Footballing Landscape, Club Licensing Benchmarking Report, 2017」(UEFA)、ユベントスFC公式ホームページ等より作成

### 【背景・課題①に対する効果】

- オープン後6年間でセリエAの試合114試合中99試合でチケット完売(収容率96.7%)。2016-17シーズンは全ホーム試合が完売。
- 2017年1月には、大手生命保険会社のアリアンツから6シーズン分のネーミングライツを獲得。アリアンツは、ミュンヘン、シドニー、ロンドン等世界6か所のスタジアム等にネーミングライツを所有。

### 【背景・課題②に対する効果】

- 観客1人あたりの収入は、60.2ユーロで、欧州のサッカークラブ中第9位にランクインしている。
- スタジアムを毎日オープンさせることが可能となり、これまでのミュージアム観覧やスタジアムツアー参加者は、88万3,000人に上る(2017年6月時点。2016-17シーズンのみで16万6,750人)
- 新スタジアム整備後、ユベントスFCの売上は倍増。
- 売上向上により、2018-19シーズン前に、クリスティアーノ・ロナウド選手を1億ユーロで獲得。

## 我が国への示唆

- スタジアムのスペックを向上させたことにより、元々実力のあるスポーツコンテンツの集客力・スポンサー獲得能力をフル活用することが可能となった。
- 複合化による試合日以外のスタジアムの利活用により、運営者であるチームに新たな収入源が生まれた。
- 売上向上により、チーム強化も可能となり、新スタジアム整備以降、チームの成績が格段に向上した(新スタジアム以降、リーグ戦は優勝のみ)。
- チームによる高速道路等へのインフラ投資や、ホテル等の施設整備が進むなど、まちづくりにも寄与。

●アリアンツ・スタジアムでの花火打ち上げ(オープン時)



出典：ユベントスFC公式ホームページ

●ユベントスFCの売上高推移



出典：「Football Money League」(各年)(デロイト)より作成

## 事例②-1 『ザンクト・ヤコブ・パークによるまちづくり』

主たる効果：社会的効果（Well-being）  
従たる効果：経済的効果（消費）

- ザンクト・ヤコブ・パークは、スイス第2の都市バーゼルに立地。1954年スイス・ワールドカップの舞台にもなった伝統的なスタジアムであり、地元の強豪・FCバーゼルのホームスタジアムでもある。
- 老朽化したスタジアムの建替えをきっかけに、高齢者向けマンションの併設など、複合施設化することで日常的な賑わいを創出し、地域の課題解決にも寄与している。

### 取組の背景・課題

- ①バーゼル市民に対し、「スポーツと文化にとってよいことを行う」ことを念頭に、スイス初の複合型スタジアムとして建設。
- ②スタジアムにおいても環境都市バーゼルを体現する。

### 取組の資源

- 連携：市、スタジアム協同組合、ホームチームの連携による施設運営（土地提供・建物所有・運営実施）。年3～4回のスタジアム協議会によるスタジアムスタッフの交流や仕事の分担の調整、情報交換。

### 活動及び直接の結果

- 背景・課題①の解決に向け、107室の高齢者向けマンションを併設し、スタジアムにはマンション住民専用のラウンジを設置。
- スイス北西部最大級のショッピングセンター（50店舗）を併設。
- バックスタンドに鉄道臨時駅を直結。
- 背景・課題②の解決に向け、ごみ処理システムの導入や、スタジアムの屋根にソーラーパネルを設置。

### 【基本情報】

施設名	ザンクト・ヤコブ・パーク
所在地	バーゼル運動公園内（スイス）
設立	2001年完成（建替え）
収容人数	38,512人
スポーツコンテンツ	FCバーゼル（スイス1部）
付帯施設	ショッピングセンター、高齢者向けマンション（107室）、オフィス、レストラン、スポーツバー、クラブショップ、サッカーミュージアム
土地所有	市
建物所有	スタジアム協同組合
運営	FCバーゼル（ホームチーム）
平均入場者数	29,036人（2012/13）
ホームタウン人口	約17万人（2014年）

### 成果（=効果）

#### 【背景・課題①に対する効果】

- 週末になると、高齢者向けマンションに住む高齢者が孫とテラスで試合観戦可能。マンションの人気は高く、空室がない（2010年10月現在）
- スタジアム自体の魅力により、ショッピングモールのテナントの経営は良好（2010年10月現在）。
- クラブの年間予算（約68.4億円）のうちショッピングセンター及びオフィスのテナント料がクラブ収入の30%を占めるほど大きい（2014年2月現在）。
- 複合型でモダンな造りにより、UEFA（欧州サッカー連盟）から「4つ星スタジアム」の認定獲得。
- 欧州カップ戦やコンサートにも利用されている。
- バックスタンドに直結する鉄道臨時駅により、アウェイの街から応援列車が直行。

#### 【背景・課題②に対する効果】

- 施設から出るごみの90%を自前で処理。
- ソーラーパネルによる電力の売却によりさらなる収入確保。

#### ●スタジアム外観



#### ●活動：高齢者向けマンションの併設



出典：いずれも「スタジアムプロジェクト欧州視察報告（2010年10月実施）」（Jリーグ）より

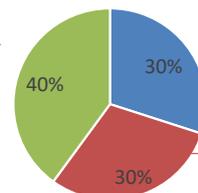
### 我が国への示唆

- 複合化による試合日以外のスタジアムの利活用により、スタジアムがにぎわいの拠点となり、街づくりに寄与している。
- 複合化が、スタジアム運営を担うホームチームの収入向上に寄与している。
- 建設段階から、まちの活性化や、交通の利便性、環境への配慮を強く意識し、スタジアムや併設する施設に反映している。

#### ●成果：スタジアム付帯施設の収入

FCバーゼルの年間予算（約68.4億円）の内訳

- チケット収入等サッカー関連
- ショッピングセンター及びオフィスのテナント料
- その他



スタジアム付帯施設からの収入が大きな割合を占める。

出典：「Jリーグ欧州スタジアム視察2014報告書」（Jリーグ）より



### 事例③-1 経済効果を高めるツールとして活用可能性のある事例『電子地域通貨による地域活性化』

- (株)フィナレでは、少子高齢化等を背景とした地域経済の停滞、東京資本企業への利益の流出、観光客のさらなる取り込みなどの課題に対して、電子地域通貨を用いた地域活性化を図っている。
- 同社が提供する電子地域通貨プラットフォーム (MoneyEasy) により、飛騨地域「さるぼぼコイン」や木更津市「アクアコイン」等が発行されている。

#### 電子地域通貨の概念



- プレミアムや使用期限等を設けることで、域内消費のインセンティブを生み出し、域内資金の外部流出の抑制、及び域内資金循環の拡大と一層のスピードアップを可能にする。
- インバウンド消費等の取り込み拡大に向けて、運用コストの安価な電子決済手段を提供できる。

出典：坂本広頭「フィンテックと地方創生～鍵は「地域共通ポイント事業」と「電子版地域通貨」によるデータ活用」ベストバリュー2018年春号 (株式会社総合研究所) を参考に作成

#### 地域電子通貨の概要 (2019年3月現在)

- 【さるぼぼコイン】 2017年12月開始  
発行主体：飛騨信用組合  
ユーザー数：約7,500人 加盟店数：約1,000店  
プレミアム：チャージ額の1%
- 【アクアコイン】 2018年10月開始  
発行主体：君津信用組合・木更津市・木更津商工会議所  
ユーザー数：約3,500人 加盟店数：約500店  
プレミアム：ボランティア活動等により「アクアポイント」付与。

#### 電子地域通貨プラットフォームの機能



出典：(株)フィナレ資料

- スマートフォンを利用することで、位置情報とプッシュ通知にて個別店舗への送客も可能となる。
- 行政が発行主体に参画することで、ボランティア活動や健康プログラムの実施にポイントを付与することも可能であり、地域課題の解決のインセンティブともなる。



出典：(株)フィナレ資料

### 事例③-2 経済効果を高めるツールとして活用可能性のある事例『カメラデバイスを活用した来場者属性情報の取得』

- (株)みずほフィナンシャルグループ、(株)BlueLab、(株)アロバによる、カメラデバイスを用いた来場者属性情報の取得及び活用に向けた実証実験。
- (株)アロバが提供するデバイス「アロバビューコーロ」と連携し、スタジアム来場者へのサービス向上等のマーケティング、スタジアム内での事故及び犯罪の防止等を目的として、来場者属性の取得 (映像解析サービスを通じた年齢、性別、感情等の取得、分析、新規・リピーター分析) を行い、データ活用に向けた課題の整理と評価を行うもの。

#### 実証実験における導入技術

- 実施日時：2018年10月28日 (日)、11月23日 (祝金)
- 実施場所：味の素フィールド西が丘
- 対象試合：明治安田生命J3リーグ第29節 FC東京U-23 - 藤枝MYFC  
同 第33節 FC東京U-23 - AC長野パルセイロ
- 対象者：スタジアム来場者

出典：(株)みずほフィナンシャルグループ、(株)BlueLab、(株)アロバ ニュースリリース

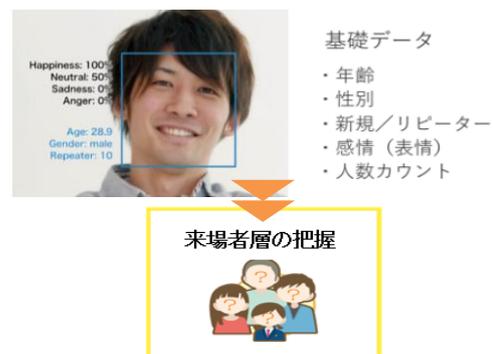
- 左記、サッカーの試合を対象に、施策面として、カメラデバイスによる来場者データの取得を実施
  - Aゲート、Cゲートの2つのゲート付近に各々2台のカメラを設置し、スタジアム開場前より試合終了後までデータを取得
  - 画像解析により、人物の年齢、性別、新規及びリピーター判定、感情の計測が可能
  - カメラを通じて撮影することにより取得した来場者の個人情報の取り扱いについては、アロバビューコーロプライバシーポリシーに基づく
- <参考> [https://www.arobaview.com/privacy\\_koro/](https://www.arobaview.com/privacy_koro/)

#### 実証実験における(株)みずほFG、(株)Blue Labの提供価値

本実証実験は、両社が提供する『連携プラットフォーム』により、企業の規模や系列にこだわらず様々なサービスをつなげ、ホスピタリティあふれるスタジアムやイベント空間を創造するスマートスタジアム構想の一環として行われている。



出典：(出所) みずほフィナンシャルグループ デジタルイノベーション部作成



出典：(株)アロバHP

### 事例③-3 経済効果を高めるツールとして活用可能性のある事例 『「舞台めぐり」による地域経済循環の活性化』

- (株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズが運営するアプリ「舞台めぐり」はアニメや地域の食などのコンテンツを通じて地域に新たな物語を与えることを目的として開発されたもの。
- アプリはGPS、音声、AR（Augmented Reality:拡張現実）技術の3機能に絞り込み、地域のリアルである「2Cの原則：おいしい食べ物とやさしい人々」を前面に出すことで、地域振興ツールとしての機能を実現している。

#### アプリによる「街のゲーム化」

・アプリによる「街のゲーム化」を実施。「舞台めぐり」により現地訪問にインセンティブが与えられ、実際に現地を訪れたユーザーは、AR撮影、イベントへの参加、日記の作成といった体験ができる。

##### ①好きな作品を探す

各作品の舞台となった場所の画像やキャラクターをウェブサイトで公表。

##### ②下見の画面で事前に情報を確認する

「地図を見る」ボタンから作品に使われたシーンやゆかりのお店をマップ上で確認できるサービスを実施。

##### ③現地でのAR撮影

現地のチェックインポイントで作品のシーン画像が表示され、ARキャラクターとの撮影を可能とする。作品によりキャラクターボイスや壁紙付与の特典を設定。

##### ④日記の作成

聖地をめぐった足跡を日記にし、気に入った写真を日記に投稿できるサービスを設置。



#### 「舞台めぐり」による地域への来訪者実績

- ・地域への来訪者が多数発生。一定の消費も想定される。
- ・2019年3月時点で登録作品数が100作品、ユーザー数は31万人
- ・2018年の来訪者ランキング
  - 1位：ラブライブ！サンシャイン!!（沼津市/24,039人）
  - 2位：ガールズ&パンツァー（大洗市/8,464人）
  - 3位：響け！ユーフォニアム（宇治市/8,388人）
  - 4位：ヤマノススメ おもいでプレゼント（飯能市/2,580人）
  - 5位：ハイスクール・フリート（横須賀市/2,391人）

出典：(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズHPより一部加工



出典：(株)日本政策投資銀行/(株)日本経済研究所「地域元気企業～地域資源を活かしたビジネスモデルの構築～」2018年7月