

第6回総合球技場基本計画検討委員会

運営収支の改善に向けた方策について

平成30年12月25日

1. スポーツ庁「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」

・スポーツ庁・経済産業省が平成30年7月に公表した「スタジアム・アリーナ運営・管理検討ガイドライン」では、様々な工夫による収入増・支出減による収益性の向上を図っていくことが示されている。

収益向上方策



出所：スポーツ庁・経済産業省「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」平成30年7月

1. スポーツ庁「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」

・IT・データ活用における収入確保方策例は以下のとおり。

1. 顧客経験価値の向上 . Wi-Fi 整備等によるIT・データ活用

A. 施設の通信インフラ・APP等の貸与

- 近年の海外のスタジアム・アリーナにおいては、整備した通信インフラや開発したAPPを、施設を利用するファンチャイズ（特定のプロスポーツチーム等）やプロモーターなどに貸与することで収益を上げるケースが出てきている。
- APP等の顧客による利活用を促すため、スタッフがダウンロード支援を行うなど工夫をしている。

B. 電子チケットへの対応

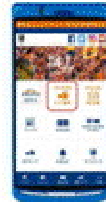
- 顧客はイベント当日、チケット発券手続きが不要となり利便性が向上。
- 運営・管理者は、顧客情報入手により、顧客ニーズに合ったより効果的な情報発信が可能。
- 座席価格を需給に応じて変動させる（ダイナミックプライシング）仕組み導入が可能となり、顧客満足度と収益の向上を図ることができる。

C. スタジアム・アリーナAPPによる利便性向上

- APPを通じて座席からの飲食オーダーを可能にしたり、トイレや飲食店の混雑状況の把握ができたり、試合終了後の混雑予測情報提供により円滑な帰宅が可能となる。



宮城球場のAPPを利用したモバイルオーダーシステム
出典：東北楽天ゴールデンイーグルス公式HP



NACKSスタジアム大宮
「スマートスタジアム」の取組
大宮アルディージャ公式アプリ（赤神がNTTデータ提供のサービスへのアイコン）
スタジアム内に高密度Wi-Fiを敷設した上で、来場したファンにチーム情報の提供や映像配信に加えて、所定の席へのフードデリバリーやスタジアムの周辺の店舗で使えるクーポン配信も実施
出典：NTTデータ公式HP

D. スタジアム・アリーナ限定コンテンツの提供

- VR、AR等、様々な技術を活用した魅力的なコンテンツを観客に提供可能。
- リプレイ動画やスタジアム・アリーナ限定動画の配信により、観客体験価値を高め、リピート率の向上につなげる。

カシマサッカースタジアムの高密度Wi-Fi網「ANTLERS Wi-Fi」に接続することにより、来場者プレゼント企画「BIG」や限定動画が楽しめる専用ポータルサイト「ANTLERS Wi-Fi PORTAL」の利用が可能
出典：鹿島アントラーズ公式HP



E. 試合と連動したクーポンの配信

- 試合の進捗に合わせた様々な情報配信（飲食情報等）が可能。
- 地域商店街やスポンサー企業のクーポンを提供することで、地域振興やスポンサー企業への新たな価値の提供を行い、新たなスポンサー企業獲得等につなげる。

「川崎フロンターレ公式アプリ」配信による情報発信、来場の位置情報を利用したサービス、クーポン、アプリ限定コンテンツの提供
出典：川崎フロンターレ公式ホームページ



F. デジタルサイネージの活用

- 入場ゲート前やコンコース等に設置したスタジアムサイネージで、チーム情報の観客への告知の他、地域商店街やスポンサー企業の広告が可能となる。
- 動画等を活用することで、スポンサー企業等にとってより効果的な広告が可能となる。



カシマサッカースタジアム 客席前デジタルサイネージ
出典：事務局撮影



シティ・アリーナ ショッピングモールのデジタルサイネージ
出典：韓国日本政策投資銀行提供

出所：スポーツ庁・経済産業省「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」平成30年7月

1. スポーツ庁「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」

- ・収益源の多様化による収入確保方策例は以下のとおり。

1. 顧客経験価値の向上 . 収益源の多様化（多様なニーズ取込）

G. VIPルームを含む多様な座席種の設置

- 企業のホスピタリティ需要取り込みやスポンサー獲得を実現するためのVIPエリア（VIPルーム）等の高価格帯のエリアの設置。
- ペアシートやボックスシート、グループ仕様のテーブル席、スカイシート、子どもの遊び場等、より観客のターゲットやニーズに基づき、多様な座席種を設置することでより多くの顧客を呼び込む。



市立吹田スタジアム バルコニー席
出典：㈱日本政策投資銀行提供

H. スポンサー企業との連携

- 飲料業や食品業を営む企業が自社商品を独占的に提供できるスポンサーシート等を設けることで、スポンサーメリットを提供し、スポンサー獲得につなげる。
- また、スポンサー商品を活用したBBQの実施など、スポーツ観戦以外の楽しみを提供することは、顧客層の拡大や顧客単価の向上などによる収入向上につながる。



広島市民球場 エバラ黄金の味 びっくりテラス
出典：広島東洋カープ公式HP

I. 収益向上につながるスペースの徹底活用

- スタジアム・アリーナのゲート横にあるデッドスペースや高価格で売れるスペース（記者団席の移動や審判団席の砂かぶり席の活用など）を観客用の座席として使用することで、収入の向上を図る。
- スタジアム・アリーナの興行スペース以外のデッドスペースも顧客ニーズに合わせてフィットネスジムやボルダリング施設とするなど、有効活用することが重要。



カシマサッカースタジアム ボルダリング施設 出典：事務局撮影

J. 複合化・面的開発

- スタジアム・アリーナ周辺において、ホテル、ショッピングセンター、コンベンション施設、カジノ、温泉施設等の商業施設による面的開発を行うことで、試合開催時間以外の楽しみも提供し、顧客の滞在時間・消費の増加につなげる。
- 公園や周辺エリア等に投資を行い、ボールパーク化や観覧車等の導入により、来場者層の幅を広げ、周辺への滞在時間を長くすることで、飲食の客単価上昇や物販の売上げも上昇する。



シティ・アリーナ ショッピングモール内
出典：㈱日本政策投資銀行提供



宮城球場 スマイルグリコパーク
出典：㈱日本政策投資銀行提供

1. スポーツ庁「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」

・インフラ等の更新による収入確保方策例は以下のとおり。

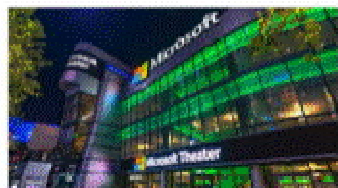
1 . 顧客経験価値の向上 . 市場ニーズに応じたインフラ等の更新

K. 日常的な賑わいを生むためのサブアリーナ等の活用

○スタジアム・アリーナ本体でイベント等がない日でも、日常的に賑わいを生み出すため、サブアリーナや、シアター、広場等を設置し、イベントや企画展などに活用する。



アオーレ長岡 アリーナ横の屋根付き広場「ナカドマ」
出典:事務局撮影



Staples centerがあるLA LIVE内のシアター (7,100人収容)
出典:LA LIVE公式HP

M. 座席種・価格の継続的な見直し

○座席毎、ブロック毎などの販売状況や顧客満足度等に応じて、一般シートをボックスシートやスポンサーが可能な企画シートに変更することで、座席の魅力向上による単価アップや、法人需要の取り込みを図る。

宮城球場 ファミリーシート
出典:㈱日本政策投資銀行提供



L. 飲食・グッズ等の継続的な見直し

○各飲食店やグッズ等の販売状況を把握し、顧客ニーズに合った商品・サービスの提供を図る。

○各店舗におけるPOS導入や飲食・グッズの購入可能なスタジアム・アリーナAPP導入により販売状況や顧客情報等を電子データで一括管理することにより、リアルタイムかつ詳細な検証が可能。



HP上におけるカシマサッカースタジアムの飲食案内
出典:鹿島アントラーズ公式HP

メニュー	価格
カレー	500円
うどん	400円
そば	400円
ラーメン	500円

1. スポーツ庁「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」

- ・稼働率向上による収入確保方策例は以下のとおり。

2. 多様な利用シーンの実現による稼働率の向上

N. 円滑な設営・撤去導線の確保

- コンサート、イベント等におけるステージの設営、撤収等においては、11トントラック等の運搬車が外部から直接ロードイン、施設内でバックすることなくロードアウトできる施設及び周辺地域の導線を確保。
- イベント主催者の時間的・金銭的なコストカットにより、稼働率向上につながる。



メルセデスベンツ・アリーナ(上海) 搬入口全景
出典: ㈱日本政策投資銀行提供

メルセデスベンツ・アリーナ(上海) トラックの段差に合わせた搬入口
出典: ㈱日本政策投資銀行提供

O. 他施設との共通スペック化

- 全国展開するコンサート、イベント等の取り込みを想定し、ステージの設置スペースや天井の吊荷重など、スタジアム・アリーナ（特にアリーナ）のスペックを一定程度共通化することでイベント主催者の設営コストの削減が可能。
- 早い段階で大手プロモーターや音楽・エンタメコンテンツホルダー等の専門家の意見を聴取し、設計に反映させることが重要。

P. 主なコンテンツホルダーが使いやすい施設仕様

- 野球、サッカー、バスケットボール、音楽興行など、コンテンツの特徴を踏まえた施設仕様となっていることが重要。
- 例えば、スポーツでもバスケット、卓球、バドミントンや野球、サッカー、ラグビーなどで試合開催に求められる施設仕様が異なるほか、野球は攻守交代等があり飲食関連の売上にはつながりやすいが、サッカーは攻守交代等がなく、試合中の飲食が難しいなど、競技特性も異なる。
- また、スポーツ以外のコンサートやコンベンションなどが求める施設仕様も異なるため、利用者として想定している主なコンテンツホルダーが共通して使いやすい施設仕様（天井、荷重、電気容量、床、動線、防音、照明、キャットウォーク、楽屋、音響、吸音等）とすることが重要。
- 早い段階でコンテンツホルダー等、施設の利用者、管理・運営に知見がある者から意見を聴取し、設計に反映させることが重要。

1. スポーツ庁「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」

- ・ハード、ソフト面における支出削減方策例は以下のとおり。

3. 支出削減方策

<3. ハード分野>

ア. 施設用途の特定

- 実施するスポーツやイベントの種類により求められる施設使用や準備すべき用具等が異なる。
- 地域特性や市場ニーズなどに応じて施設用途を特定することが、施設整備・運営におけるコスト削減につながる。
- 地域特性や市場ニーズなどを考慮しない、実施可能な全てのスポーツやイベントに対応した施設整備は不要な整備・運営コストを生む。

イ. 円滑な設営・撤去動線の確保（再掲）

- コンサート、イベント等におけるステージの設営、撤収等においては、1トントラック等の運搬車が外部から直接ロードイン、施設内でバックすることなくロードアウトできる施設及び周辺地域の導線確保が望ましい。
- イベント主催者の時間的・金銭的なコストカットにより、稼働率向上につながる。

ウ. 他施設との共通スペック化（再掲）

- 全国展開するコンサート、イベント等の取り込みを想定し、ステージの設置スペースや天井の吊荷重など、スタジアム・アリーナ（特にアリーナ）のスペックを一定程度共通化することでイベント主催者の設営コストの削減が可能。

<4. ソフト分野>

エ. 事業経費の合理化・光熱水費等の削減

- 人材の多機能化等、マネジメントによる事業経費の合理化が、人件費等の支出削減につながる。
- スタジアム・アリーナにおける維持管理費のうち、水道・ガス・光熱費は多くを占めているため、これらの費用の見直しは、支出削減に効果的である。

オ. 共同マーケティング

- 個々のスタジアムやアリーナが持つ命名権や看板などの広告露出権を個別に営業をするのではなく、複数施設の権利をまとめて販売することで、グローバルブランドやナショナルブランドの獲得といった収入向上や、人件費等の費用削減につながる。
- 各施設間で顧客情報等を共同で管理することも、より詳細な顧客ニーズの把握につながり、効果的なマーケティングにつながる。

2. 運営収支の改善に向けた方策(収入確保策)

- ・運営収支の改善に向け、本施設の施設利用料金収入以外で、民間事業者の創意工夫により収入増を目指してもらおう取り組みとして、以下の提案を受けることを想定している。

	施設所有者・管理者 (県・民間)の収入増	興行主体(利用者) の収入増
ピッチ メインスタンド	<ul style="list-style-type: none"> ・eスポーツ、ドローン競技会などの施設使用料 ・ビジネスラウンジ、会議室利用料 	<ul style="list-style-type: none"> ・イベントのチケット販売料
施設の 付帯機能	<ul style="list-style-type: none"> ・飲食施設(カフェ、レストラン等)、コンビニエンスストア等のテナントの賃貸料 	<ul style="list-style-type: none"> ・グッズ等の販売料
広告 事業	<ul style="list-style-type: none"> ・興行主体からの看板・広告等設置料 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告主からの広告料
スポンサー 獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・スカイボックス、ビジネスラウンジ等の企業への利用権販売料、賃貸料 ・ネーミングライツ収入 	<ul style="list-style-type: none"> ・興行スポンサーからのスポンサー料
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・スタジアム観戦アプリ等を通じてポイント付与することによる収益化(広告料等) ・スタジアム専用動画コンテンツの配信料 ・スタジアムでしか「食べられない」、「見られない」、「買えない」ものなど魅力の醸成 等 	

) ピッチは芝生を使用しない利用を例示

2. 運営収支の改善に向けた方策(支出削減策)

- ・運営収支の改善に向け、支出削減として以下の取組みを実施していく。

人件費の削減	<ul style="list-style-type: none">・人材の多機能化による人件費の圧縮、委託費の削減・県民、サポーター等のボランティア募集による運営協力体制の構築
光熱水費の合理化	<ul style="list-style-type: none">・高効率機器、設備の導入による光熱水費の削減・センサー等の設置による効率的運用の実施
備品調達コストの圧縮	<ul style="list-style-type: none">・球技場利用に伴う備品、什器等について、他の施設との共用化、リースの活用などによる、備品調達コストの圧縮
その他	<ul style="list-style-type: none">・開館時間の柔軟な運用・機械警備等の導入・業務の合理化に資するICT活用

3. 民間事業者からの意見概要(1 / 2)

・現在実施している民間事業者サウンディングから、収益事業に関するアイデア、意見として以下のような声が寄せられている。

	民間収益事業に関するアイデア	検討課題
併設施設関係	・公園内の設置管理許可施設として、スタジアムに「隣接」させる形での民間収益施設の整備	・隣接可能な用地、敷地があるか ・商業等の収益性として、当該敷地の市場調査が必要
	・道の駅、温浴施設のような、立ち寄り型の施設の導入	・イベント、試合がない日に人を呼ぶことができる集客機能として想定 ・施設内に導入可能性があるか
	・子供向け遊具を揃えた施設	・平日の利用が見込みにくい施設であり、そこを有効活用できる仕掛けとして必要
	・多様な飲食施設	・有料興行開催日（観戦できる）と一般日（ピッチを見られる）の双方で利用できるレストランの設置
	・期間限定の飲食施設	・施設需要が偏る可能性が高いため、施設内スペースの一時借り上げ、もしくは外構部分への仮設施設の設置許可を得る

3. 民間事業者からの意見概要(2 / 2)

・現在実施している民間事業者サウンディングから、収益事業に関するアイデア、意見として以下のような声が寄せられている。

	民間収益事業に関するアイデア	検討課題
施設活用関係	<ul style="list-style-type: none">・事務所、保育園、学習塾・スポーツクリニック	<ul style="list-style-type: none">・賃料水準の低廉化により実現性が高められる
	<ul style="list-style-type: none">・メインスタンドのビジネスラウンジ等の民間利用	<ul style="list-style-type: none">・運営期間中の改変に関する自由度があれば、ニーズ変化に合わせた様々な対応が可能となる
その他	<ul style="list-style-type: none">・広告の看板掲示・動画放映	<ul style="list-style-type: none">・広告による収入の受領者を事業者とし、公共施設における広告掲載の条例等があれば本事業に適するように改正する
	<ul style="list-style-type: none">・太陽光発電等の再エネ売電事業	<ul style="list-style-type: none">・広大な観覧席屋根面の利用で、施設内消費が少ない場合に売電する。屋根面への設置可能性が課題