

わが国における大規模スタジアム・アリーナイベントの実態と課題

—プロフィットセンター化のための利用実態と課題の分析—

小松 史郎*

抄 録

スポーツ庁は2016年に「スタジアム・アリーナ改革指針」を打ち出し、『コストセンターからプロフィットセンターへ』という目標を設定した。この中でプロフィットセンター化のためには、魅力的なスポーツイベント（プロスポーツの公式戦など）やコンサート等が開催でき、収益を最大化・多元化できることが必要であると指摘している。しかしながら、わが国のスタジアム・アリーナのイベントが現状でどうなっているかの基礎的データは存在しない。

本研究は、わが国の大型スタジアム・アリーナで行われている現状のイベントの実態を統計的に把握し、その中からプロフィットセンター化の課題を分析しようという試みである。対象は収容人数3万人以上の多目的ドームと陸上競技場、球技場、野球場等のスタジアム、および収容人数5千人（仮設を含む）の体育館（＝アリーナ）の全国108施設である。調査方法は、施設運営者に対するアンケート調査と一部の視察ヒアリングおよび年間利用実績等の資料提供に基づく分析である。またデータの制約より、スタジアム・アリーナイベントに関しては改めて練習や準備・撤去、リハーサル、芝等のメンテナンス、未利用の日を除いたイベント本番の日と定義した。

この定義に基づく重要な調査結果は以下の通りである。

施設別の年間イベント稼働率は、ドームが49%で最も高く、次いでアリーナが36%、スタジアムの23%であった。スタジアムの中では野球場が29%、陸上競技場が25%、球技場が15%という結果である。プロスポーツやコンサート、ビジネスイベント等の高収益イベントの稼働率はアリーナが26%、アリーナが17%、スタジアムが0.2%と明らかな格差が認められた。この稼働率格差は、①屋根の有無や芝や床等の施設要因の違いが最も大きい、②野球やサッカーとの人気スポーツの試合数の多さや等のコンテンツの要因や、③立地都市の人口規模等のマーケット要因の存在も実証された。

また施設運営者へのアンケートでは、現状の稼働率が「低い」と認識している事業者の割合が3%と極めて低いことが明らかになった。今後の収益力向上策への関心では「収益力のあるスポーツイベントの強化」が61%、「収益力のあるスポーツ以外のイベントの強化」が53%と高いが、「施設の多機能複合化」（17%）や「運営の民営化」（5%）への関心はまだまだ低い現状があきらかになった。これは今回の施設運営者の78%が指定管理者であることが最大の要因であると考えられる。プロフィットセンター化を目指すためには収益向上にインセンティブが働くような運営事業手法の改革も必要であることも検証された。

キーワード:スタジアム・アリーナ改革、プロフィットセンター化、イベント稼働率

* 東京都市大学 〒158-8586 東京都世田谷区等々力8-9-18

Current situation and issues of large-scale stadium and arena event in Japan

—An analysis for facility departments to be a profit center—

Shiro Komatsu *

Abstract

Japanese Sports Agency published the stadium and arena Innovation guideline in 2016 and it proposed facility service departments to be a profit center instead of a cost center. In this guideline, in order to turn into a profit center, it is necessary for attractive sports events (such as professional sports official game) and concerts to be held and it contributes to maximizing profits and diversifying income. But universal operating data of these facilities does not exist in Japan.

In this study, we collect the stadium and arena operating data, analyze these data and clarify current situation and issues of the facility management for a profit center. In this research, we conducted a questionnaire survey on 108 stadium and arena facilities throughout the country. The survey target consists of dome facilities, athletic stadiums, ball game stadiums and baseball stadiums with a capacity of 30,000 or more, and arenas with a capacity of 5,000 or more (including temporary). The survey was conducted by mail and partially interview 58 facilities responded and the collection rate was 54%. We redefine the date of event use of the stadium and arena as a performance except from unused days due to practice, preparation and removal and lawn maintenance from all days.

Important implications of the calculation based on this definition are as follows.

The difference of rate of working days of event between facilities throughout the country exist clearly.

The factors of this difference by this facilities is as follows: ①the difference in facility factors such as roofs, grass and floor is large, but ②contents factors such as the number of popular sports (e.g. baseball or soccer) matches, ③location factors such as population size of the location city is also demonstrated.

In the questionnaire to the operator, only 3% feel that the current occupancy rate is "low". And the interest to improve profitability in the future is very low. This is because 78% of facilities is designated administrator system.

In this research, it is necessary to innovate the facility management into a system with an incentive for profit in order to turn facility departments into a profit center.

Keywords: stadium and arena innovation, profit center, rate of working days of event

* Tokyo City University 8-9-18 Todoroki Setagaya-ku Tokyo 158-8586

1. はじめに

国と地方の負債が1,000兆円を超えて、少子高齢化が財政を圧迫し、緊急性の高い福祉政策に財源を多く振り分けなければならなくなった今日、公共スポーツ施設といえども収益性を追求しなければならない時代に入った。スポーツ庁は2016年に「スタジアム・アリーナ改革指針」を打ち出し、『コストセンターからプロフィットセンターへ』という目標を設定した。この中でプロフィットセンター化のためには、魅力的なスポーツイベント（プロスポーツの公式戦など）やコンサート等が開催でき、収益を最大化・多元化できることが必要であると指摘している。

しかしながら、わが国のスタジアム・アリーナのイベントが現状でどうなっているかのデータは存在しない。

2. 目的

以上の観点より本研究は、全国の大規模スタジアム・アリーナを対象に実態調査を行い、年間どのようなイベントが何日行われているのかを明らかにするとともに、プロフィットセンター化するための今後の運営課題を明らかにすることを目的とする。

3. 方法

3. 1. 調査対象

調査対象は、わが国の公共および大規模民間大規模スタジアム・アリーナ（2016年3月末現在、教育施設含まず）とする。スタジアムは収容人数3万人以上（仮設席を含む）の陸上競技場、球技場（サッカー場、ラグビー場）、野球場とし、多目的ドームは別扱いとする。（競馬場等の公営競技場は含まない）アリーナは収容人数5千人以上（仮設席を含む）の体育館とする。

3. 2. 抽出方法

抽出方法は、webによるリスト検索によって、収容人数、運営事業者、住所が特定できる施設とした。この結果は、ドーム5施設、陸上競技場20施設、競技場13施設、野球場16施設、アリーナ54施設の合計108施設が抽出された。

3. 3. 調査方法

調査方法は、調査票のよる自形式のアンケート調査法と年間利用実態の原データおよび料金表の送付依頼の2種類である。

アンケート票は、①施設の概要、②建築・設備構造、

③立地条件、④管理運営状況、⑤稼働率・収益力、⑥まちづくりの取り組みに関する30問である。

年間利用実態と料金表資料の送付依頼は、特に加工は求めず、現行の運営で使っているままの原データで可とした。対象時点は基本的に2015年度とした。この結果、多くの施設が年間利用実績ではなく利用計画であったり、利用目的や利用団体の記載様式がバラバラであったりだった。したがって分析にあたっては次のようなデータの統一を行なった。

今回の対象イベントは、あくまでもメインスタジアムやメインホールの利用実態とし、サブ施設や会議室、ホール等の付帯施設のイベントは対象外とした。また、1日の中で複数の利用が行われる場合には、観客や参加者の多いイベントをその日のイベントとして利用実態を把握することにした。

ヒアリングは、施設や運営上ユニークな取り組みを行っているドーム1施設、陸上競技場3施設、球技場3施設、アリーナ2施設の計9施設について実施した。

3. 4. 回収結果

アンケートの有効回収結果はドーム3施設、陸上競技場16施設、球技場20施設、野球場10施設、アリーナの33施設の合計58施設で回収率は54%であった。ただし収支関係の項目は回答率が20%と低く、残念ながら収支関連の分析は断念せざるを得なかった。このように回収率は低かったのは、調査主体が大学の研究室であったため、回答義務はないと判断されたためと思われる。

表1 調査回収状況

| | 施設 | ドーム | 陸上競技場 | 球技場 | 野球場 | スタジアム | アリーナ | 合計 |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-----|
| | | 3万人以上 | 3万人以上 | 3万人以上 | 3万人以上 | 3万人以上 | 5千人以上 (仮設含む) | |
| アンケート | 発送数 | 5 | 20 | 13 | 16 | 49 | 54 | 108 |
| | 回収数 | 3 | 16 | 10 | 7 | 33 | 34 | 67 |
| | 回収率 | 60% | 80% | 77% | 44% | 67% | 63% | 62% |
| うち収支 | 回収数 | 0 | 3 | 4 | 2 | 9 | 13 | 22 |
| | 回収率 | 0% | 15% | 31% | 13% | 1% | 24% | 20% |
| 年間利用実態 データ、料金表 | 回収数 | 3 | 13 | 8 | 4 | 25 | 30 | 58 |
| | 回収率 | 60% | 65% | 62% | 25% | 51% | 56% | 54% |

3. 5. スタジアム・アリーナイベントの定義

本研究の目的であるプロフィットセンター化からみると、大型の観客席を持つスタジアム・アリーナはスポーツやコンサート等の非スポーツイベントの「する」施設であると同時に「観る」施設でもあるとの観点が重要である。

この観点からスタジアム・アリーナイベントを定義すると、スポーツ利用であっても練習や合宿、市民利用の日もイベントは定義から外すことにした。また非スポーツ利用でもリハーサルや準備・撤去をイベント

表2 スタジアム・アリーナイベントのジャンル区分

| 利用形態 | | スタジアム | アリーナ |
|---------|--------------|----------------|--|
| スポーツ利用 | スポーツイベント | a.プロスポーツイベント | プロ野球、サッカーJリーグ、ラグビートップリーグ、ファン感謝デー |
| | | b.準プロスポーツイベント | サッカーJ2、J3、野球2軍・独立リーグ、なでしこリーグ、Fリーグ、Xリーグ |
| | | c.アマチュアスポーツ競技会 | 上記以外のアマチュアスポーツ競技大会 |
| | | d.陸上系イベント | 陸上競技、マラソン、駅伝 |
| | | e.スポーツレクイベント | 運動会、体育祭、レクリエーション大会、実技テスト、講習会、教室、パブリックビューイング、スポーツフェス等 |
| 非スポーツ利用 | 非イベント | f.練習、一般利用等 | 練習、試合、合宿、一般利用、市民スポーツクラブへの貸出し、大会リハーサル |
| | | g.コンサート | コンサート、音楽会 |
| | | h.祭り・フェスティバル | 祭り、フェスティバル、コミュケ |
| | | i.撮影 | 撮影、結婚式 |
| | | j.民間ビジネスイベント | ファッションショー、ビジネスショー、展示会、販売イベント |
| | | k.各種集會イベント | 式典(開会式等)、集會 |
| | | l.準備・撤去 | イベントの準備、撤去、リハーサル |
| 未利用 | m.芝張替・メンテナンス | 芝張替・養生、メンテナンス | |
| | n.未利用・予備日 | 未利用、予備日、閉鎖 | |
| | | | |

の定義から外すことにした。当然のことながら、芝の張替えや養生や施設のメンテナンス、休館日や雨天等によるイベントの予備日は未利用日としてイベントから外すことにした。

3. 6. イベントのジャンル区分

表2に示す通りスタジアム・アリーナイベントのジャンル区分としては、観客の多さを目途にスポーツ利用6ジャンルと非スポーツ利用6ジャンル、未利用2ジャンルの合計14ジャンルに分けることとした。

4. 結果及び考察

4. 1. 年間イベント稼働率の定義

この結果、それ本論の主要指標である年間イベント稼働率は次式に示す通り、スポーツイベントの本番日数と非スポーツイベントの本番日数を足した日数を365日で割ったものとした。

$$\text{●年間イベント稼働率} = \frac{(\text{スポーツイベントの本番日数}) + (\text{非スポーツイベントの本番日数})}{365日}$$

4. 2. 施設別年間イベント稼働率

この指標を用いた施設別の年間イベント稼働率はド

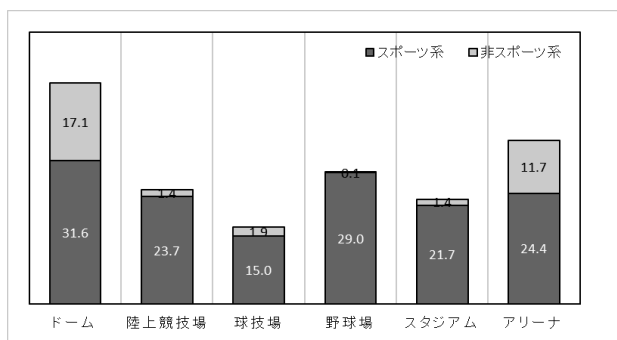


図1 施設別イベント稼働率 (単位: %)

ームが48.2% (178) で最も高く、次いでアリーナの36.2% (132日)、スタジアムの23.1% (85日) のという結果であった (図1)。

スポーツイベント稼働率は、ドームが31.6%(116日)、スタジアムが21.7% (80日)、アリーナが24.4% (89日) であった。スタジアムの中で特に球技場が15% (55日) と稼働率が低いのは芝の張替えや養生の必要性ためと野球や陸上に比べて試合数が少ないためと思われる。

コンサートや展示会等のビジネスイベント等の非スポーツイベントの稼働率では、ドームが17.1%(63日)、アリーナが11.7% (43日) で、屋根のないスタジアムは1.4% (5日) と少ない結果であった。

4. 3. 年間非イベント日及び未利用日

365日からイベント利用日を引いた非イベント日と未利用日である。この日は、スタジアム・アリーナの周辺にほとんど人がいない日であり、賑わいが全く感じられない問題の日である。ドームが188日 (51%)、スタジアムが251日 (77%)、アリーナが234日 (64%) であった (図2)。

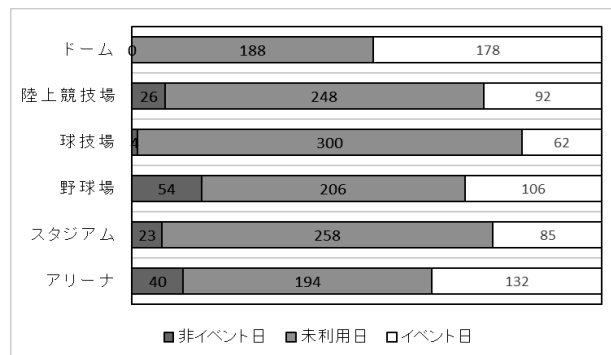


図2 施設別非イベント日および未利用日 (単位: 日)

4. 4. イベント稼働率の立地による格差

大規模イベントの多さはマーケットの大きさに依存するため、スタジアム・イベント稼働率も開催都市の人口規模で異なる筈である。

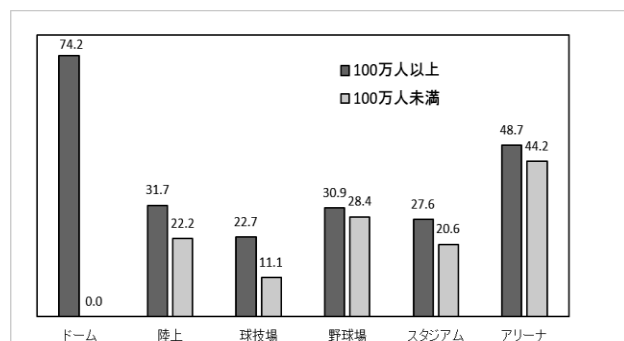


図3 年間イベント稼働率の立地都市格差

図3で示すように、施設の立地都市が人口100万人以上と100万人未満の場合で比較すると、スタジアムで28%対21%、アリーナで49%対44%と明らかに立地格差があることが実証された。

4. 5. 高収益イベントの現状

スタジアム・アリーナ改革指針においても、魅力的なスポーツイベントやコンサート等が開催でき、収益の最大化・多元化を進めることをプロフィットセンター化の目標像として描かれている。それでは現実ほどのくらい進んでいるのであろうか。

本研究では、スポーツイベントからプロスポーツイベントと準プロスポーツイベント、非スポーツイベントからコンサートイベントとフェスティバルイベント、民間ビジネスイベントの5ジャンルを高収益イベントと便宜的に定義して現状の年間稼働日数を見定める。

図4に示すように年間高収益イベントの開催日数は、ドームが234日、アリーナが49日、スタジアムは28日という結果であった。この要因は明らかに屋根の有無によるものである。

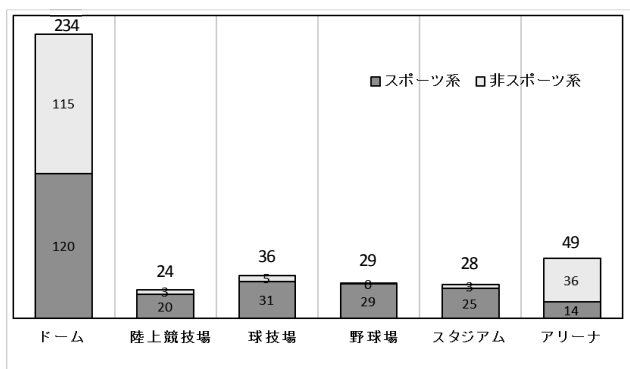


図4 施設別高収益イベントの開催日数

スタジアムの中では球技場が12日、陸上競技場が5日に対して野球場は0日であった。

高収益イベントのうちでスポーツ系と非スポーツ系の構成を見るとスタジアムが15日に対してアリーナは14日と少ない。これはプロ野球やJ1など比べてBリーグやVリーグなどのインドアスポーツの人気や試合数が少ないことが原因であろう。

4. 6. 高収益イベントの立地による格差

図5に示すように、立地都市の人口が100万人規模と100万人未満を高収益イベントの日数で比べると、プロ系のスポーツ系イベントが75日対29日の格差があるのに対して、コンサート等の非スポーツ系イベントは103日対19日とさらに大きな立地格差が存在することが検証された。

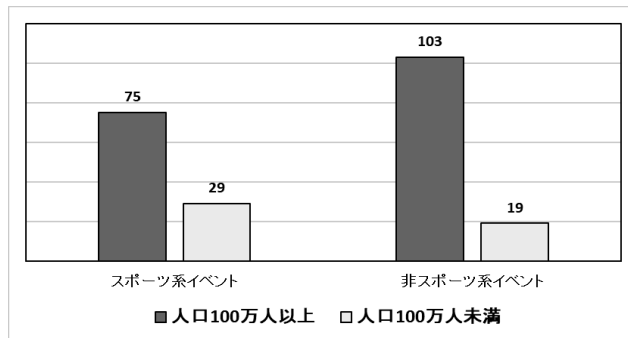


図5 高収益イベント日数の立地都市格差

4. 7. 運営事業者の稼働率に対する認識

調査対象の58施設のスタジアム・アリーナの運営事業者に現状の稼働率に対する認識を聞いてみた。ただし、ここでの現状の稼働率は本研究で示した年間イベント稼働率ではなく彼らが把握している表3に示すような有料貸出し日の年間稼働率である。したがってドームが72%、スタジアムが42%、アリーナが73%という、われわれの稼働率より1.5倍から2倍くらい大きな稼働率である。

この有料稼働率に対して、表3に示す通り「低い」と回答した施設は、球技場1施設(13%)とアリーナ1施設(3%)のたった2施設だけであり、「芝等の管理上低くはない」がスタジアムで18施設(72%)、「市民利用のため低くはない」がアリーナで15施設(50%)、スタジアムで8施設(32%)という結果であった。この結果は、施設運営者に今後稼働率を上げなければいけないという認識がほとんど見られないという結論になる。

この理由は2つ考えられる。一つは、これらの事業者の78%が指定管理者なため、いくら稼働率を上げて収入を増やしたとしても、その多くまたは全部が所有

表3 施設別事業運営者の有料稼働率に対する認識 (単位：%)

| 施設 | 有料稼働率 | 低い | 芝管理等のため低くはない | 市民利用のため低くはない | 無回答 | 指定管理者 (%) |
|-------|-----------|----------|--------------|--------------|-------------|-----------|
| ドーム | 71.7 (2) | 0.0 (0) | 0.0 (0) | 66.7 (2) | 33.3 (1) | 0.0 (3) |
| 陸上競技場 | 54.8 (9) | 0.0 (0) | 84.6 (11) | 30.8 (4) | 23.1 (3) | 76.9 (13) |
| 球技場 | 24.4 (6) | 12.5 (1) | 50.0 (4) | 12.5 (1) | 37.5 (1) | 75.0 (8) |
| 野球場 | 33.0 (1) | 0.0 (1) | 75.0 (3) | 75.0 (3) | 25.0 (7) | 75.0 (4) |
| スタジアム | 42.0 (16) | 4 (1) | 72.0 (18) | 32.0 (8) | 28.0 (10) | 76.0 (25) |
| アリーナ | 73.3 (16) | 3.3 (1) | 6.7 (2) | 50.0 (15) | 36.7 (22) | 86.7 (30) |
| 全施設 | 64.1 (16) | 3.4 (2) | 34.5 (20) | 19.0 (11) | 32.8 (19) | 77.6 (58) |
| | | | | | () の数字は施設数 | |

者である自治体に渡るため、目標以上に収益力のあるイベントを誘致したり、自主開発して稼働率を上げようというインセンティブが働かない仕組みになっているためである。

もう一つは、収益を優先的に考えるならば収入の少ない赤字が見込まれるイベントはむしろやらないで未利用にしておいた方が良くと考える事業者が多く存在するためである。ヒアリングにおいても収支状況の良い民間施設ではそのような話を聞くことができた。また実際、地方の赤字の続いたスタジアムにおいて監査法人から収益力のない一定期間を休館にすべしという勧告が出された事例もある。

4. 8. 運営事業者の収益力向上策に関する関心

施設の事業運営者に図6に示すような今後取り組むべき6つの収益力向上策の中で関心のある3つまで選んでもらうと、ドームとアリーナでは「収益力のあるスポーツ以外のイベントの強化」がそれぞれ100%と70%で1位であるのに対して、スタジアムでは「収益力のあるスポーツイベントの強化」が48%で1位であった。逆にドームとアリーナで「収益力のあるスポーツイベントの強化」がそれぞれ67%と56.7%で2位であるのに対して、スタジアムは「収益力のある非スポーツイベント」が2位であった。

これに対して今後のスタジアム・アリーナ改革で重要になるとされる「多機能複合化」はスタジアムでは16%、アリーナでは20%でいずれも4位という関心の低さであった。この話は所有者である自治体が考えることで指定管理者としてはまだ真剣には考えていないという現状を表していると思われる。また「運営の民営化」もスタジアムでは0%、アリーナでは10%でいずれも6位という関心の低さであったが、本格的な民営化の段階までの関心はまだないという結果であった。

5. まとめ —今後の研究課題—

本研究の目的は、これまでデータが存在しなかったわが国のスタジアム・アリーナで行われているイベントを実証的に分析し、課題を抽出することであった。

おそらくこのようなアプローチはわが国で初めてであり、今回収集できたデータに多くの問題があったり、分析対象となった施設数が少ない等の問題があることは否定できない。しかしながらこれまで明らかにされたことのなかった現状の一部をデータとして提示できたことは本研究の成果であると考えられる。

その中で次のような今後の研究課題が明らかになった。

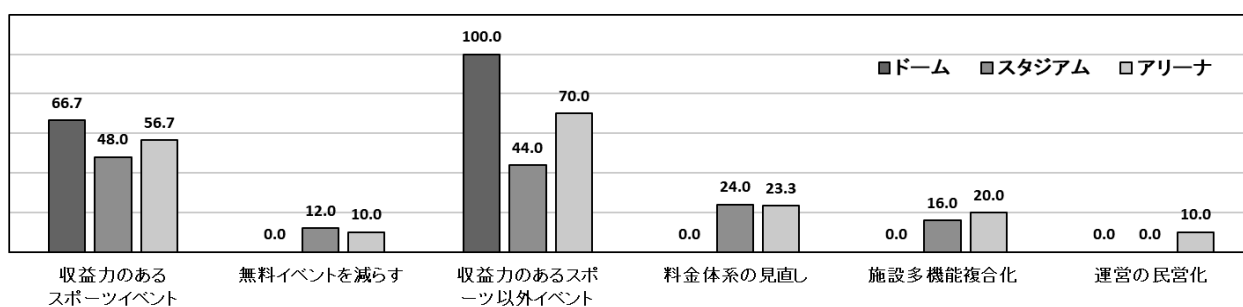


図6 施設別事業運営者の収益力向上策への関心

- ①スタジアム・アリーナ運営データの収集・整備方法の改善
- ②もう少し小規模なスタジアム・アリーナへの研究対象の拡大
- ③イベント別収支の算定方法の開発
- ④海外イベント事例研究の拡大
- ⑤確保すべき適切な年間スポーツイベント数の算定方法の開発
- ⑥立地特性や施設特性に対応した目標とすべきイベント稼働率の設定方法の開発
- ⑦イベント運営・開発人材の育成方法の開発

【参考文献】

- スポーツ庁 (2016) スポーツ未来会議中間報告. pp.11～20.
- スポーツ庁 (2016) スタジアム・アリーナ改革指針. p2.
- 小松史郎 (2015) 大型スポーツ施設における コンセプション方式の可能性 (1). 月間体育施設 6月号, pp.36～39.
- 日本政策投資銀行 (2013) スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」, pp.21～39.
- 小松史郎、野川春夫ほか (2016) 収益性を重視したスタジアムマネジメントの研究～稼げるスタジアム. イベント学会スタジアムイベント研究会 2015 年度活動成果報告書. pp.51～130

この研究は笹川スポーツ研究助成を受けて実施したものです。

