

# 欧州におけるサッカースタジアムの 事業構造調査



2008年7月

社団法人日本プロサッカーリーグ

## はじめに

Jリーグクラブが本拠地とするホームスタジアムは、ほとんどが公共施設で、施設運営において毎年少なからぬ公的補助金を必要としている。また施設にとって主要な使用者であるJリーグクラブは、設備や備品の質、運用の自由度、交通アクセスの等の面で、不満を感じていることが多い。

これに対し海外には、スポーツ施設の機能を複合化し、スポーツイベント以外の稼働率を高め、利益を上げる例がある。このような施設は稼働率に見合った、交通至便な立地に設置され、スポーツ観戦時の快適性も大いに向上している。一つのスタジアムの水準が向上すると、ライバル関係にあるスポーツクラブのスタジアムも対抗して水準を高める。このような連鎖の結果、とくに欧米では近年、新しいスポーツ施設の建設および改修が盛んで、かつその質が急速に高まりつつある。

日本ではプロスポーツのイベントを開催する施設について、「施設運営による収益は期待できないものの、社会的に一定の意義はある。従って公共事業として整備するが、できるだけ投資額を抑えて、必要最低限の機能を設備すればいい」と見なすのが一般的だろう。この考え方を、「スポーツ施設は工夫すれば、スポーツイベント以外でも収益を上げられる。収益を上げるための事業プランがあれば、民間投資を期待できる。好立地で高機能な施設を実現することで、初期の建設費用が高くついても、毎年の管理事業の利益から十分に回収できる」と転換することが望まれる。欧米などスポーツ先進国はすでに後者の考えに立って、スポーツ施設への投資を加速している。日本も同じ考えに立たないと、競技力向上およびスポーツ文化振興の両面において、ますます後れを取ることにになりかねない。

Jリーグは国内外のすぐれたスポーツ施設について、事業構造に注目しながら紹介することで、我が国のスポーツ施設整備に対して、一定の貢献を果たしたいと考えている。そのため早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB)と共に事例調査に取り組み、最初の成果として2007年9月、『ソウルワールドカップ競技場 調査報告書』を発表した。本書は、これに続く第二回の報告となる。

本書は欧州のわずか4カ国6施設の事例報告にとどまるので、日本のスポーツ施設への適用を企図する際には、日本の法令および社会背景に見合ったアレンジが必要となるだろう。また各施設の所有者、管理者、および使用者を、バランスよく調査できているとは言い難い。

このような課題を残す本書であるが、行政、企業、Jリーグクラブなど、関係者の皆さまにひろく、将来の施設整備を企画する際の参考していただければ幸いである。

2008年7月

社団法人日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)

## 目 次 (報告書全体の構成)

### ◇ 報告書

タイトル	頁数
調査報告	14 頁
ケース・スタディ 1 クラブが建設、所有し、管理する MSV アレナ(ドイツ、デュイスブルク)	15 頁
ケース・スタディ 2 市の都市開発と連動。クラブが所有し、管理する リーボック・スタジアム(イングランド、ボルトン)	16 頁
ケース・スタディ 3 都市開発と連動。PPP で建設し、管理は第三セクター アムステルダム・アレナ(オランダ)	14 頁
ケース・スタディ 4 都市開発と共に市が主導。市が所有し、管理は第三セクター リコー・アリーナ(イングランド、コベントリー)	19 頁
ケース・スタディ 5 クラブが所有し、管理する フィリップス・シュタディオン(オランダ、アイントホーフェン)	11 頁
ケース・スタディ 6 ビッグ・イベントを機に、100%公的資金で建設。イベント後の活用に工夫あり ヒポ・グループ・アレナ(オーストリア、クラーゲンフルト)	7 頁
アラップ・スポーツ	10 頁
Arena-Union	3 頁
フェライン(Verein)とは	9 頁

### ◇ 報告映像

DVD「欧州のサッカースタジアム 2008」

# 調査報告

## 1 調査の概要

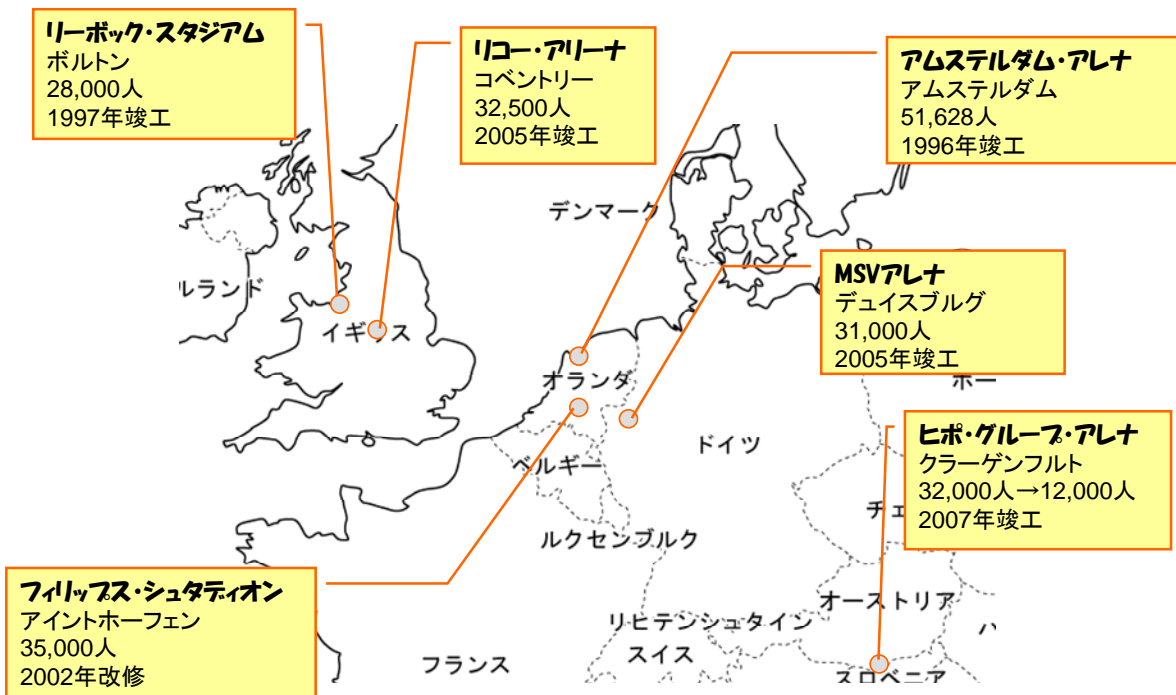
◇ 調査日 2008年2月22日～3月5日

◇ 調査団メンバー(所属は、調査時点)

傍士 銚太	Jリーグ理事 日本政策投資銀行地域振興部 審議役
藤村 昇司	Jリーグ リーグマネジメントグループ マネージャー
深野 悦子	Jリーグ リーグマネジメントグループ
間野 義之	早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB) 研究員 早稲田大学スポーツ科学学術院 准教授
田辺 芳生	RISB 客員研究員 株式会社プライム建築都市研究所 代表
澤井 和彦	RISB 客員研究員 江戸川大学社会学部経営社会学科スポーツビジネスコース准教授
蔵本 匡史	RISB 研究補佐員
山本 敏生	(株)文化工房

◇ 訪問先

4カ国、13都市、14施設を訪問し、そのうち6施設を詳細な調査対象とした。6つの施設は近年新設または改修されたもので、事業の多角化を志向している事例を選んだ。また日本で参考になりやすいと思われる、収容人数2～3万人規模を中心とした。スタジアムの建設、管理には、文化的、社会的背景が大きく影響することから、できるだけ多くの国から事例を集めるよう心がけた。



## 調査報告(ハイライト)

### 2 6 施設の概況

建設に至る経緯	建設費(*a) (*b)	土地	施設所有	運営
<b>MSV アレナ</b> 新設 (ドイツ、デュイスブルク) 31,000 人				
・ クラブ主導 ・ リーグ基準	72.6 億円 [@234 万円] 民 16%、公 16%、借 68%	市有地	クラブ 関連 会社	クラブ 売上 67 億円、サッカー関 連が 99%
<b>リーボック・スタジアム</b> 新設 (イングランド、ボルトン) 28,000 人				
・ 市とクラブが主導 ・ 市の再開発計画	103 億円 [@368 万円] 民 30%、公 18%、借 51%	市有地	クラブ 関連 会社	クラブ 売上 105~113 億円で、ホ テル売上 17~18 億円
<b>アムステルダム・アレナ</b> 新設 (オランダ) 51,628 人				
・ 市の再開発計画 ・ UEFA 基準	204 億円 [@395 万円] 民 44%、公 30%、借 26%	市有地	SPC 市 48%、クラ ブ 13%	SPC の関連社 売上 50 億円(サッカーが 65%)、利益 3 億円。7 期連 続黒字
<b>リコー・アリーナ</b> 新設 (イングランド、コベントリー) 32,500 人				
・ 市が主導。民間協力 ・ 市の再開発計画 ・ リーグ基準	248.1 億円 [@763 万円] 民 61%、公 21%(*c)、借 19%	市有地	市	3 セク(市 50%) 売上 14 億円(サッカーが 21%)
<b>フィリップス・シュタディオン</b> 改修 (オランダ、アイントホーフェン) 35,000 人				
・ クラブ主導 ・ 随時大規模改修	274.2 億円 [@783 万円] クラブ 100%	クラブ	クラブ	クラブ 売上 101~141 億円で、ス タジアム関連 22 億円
<b>ヒポ・グループ・アレナ</b> 新設 (オーストリア、クラーゲンフルト) 32,000 人→12,000 人				
・ 市が主導 ・ ユーロ 2008 の招致	107.3 億円 [@335 万円] 公 100%	市有地	市の 100% 子会社①	市の 100%子会社②

(\*a) 「民」は、クラブを含む民間セクターによる費用負担。「公」は、市、州、国などの公共セクターによる費用負担。「借」は銀行など、金融機関からの借入。

(\*b) [@ 円]は、座席単価を表す。計算式は、(建設費)÷(収容人数)。

(\*c) リコー・アリーナの建設資金調達における市の負担分のうち、民間からの調達を前提とした部分は、「民」または「借」として集計した。

### 3 100%公共事業、ヒポ・グループ・アレナ

6つの視察先のうち唯一、ヒポ・グループ・アレナは、100%公共事業として建設、管理されている。彼らは、「スポーツ施設運営は必ず赤字になるので、公的支援が必要」と言う。また、「スポーツは州や市の文化として、学校と同じように重要なので、公的支援は当然」と考えている。

オーストリアのサッカーリーグは平均観客数が 8,022 人であり、イングランド(34,363 人)やドイツ(37,644 人)に比べると、小さな事業規模にとどまっている<sup>1</sup>。また国際レベルで強豪と見なされる有名クラブもない。プロスポーツの収益力と成熟度はスタジアムの整備に影響を与えるため、オーストリアでは公的資金の全額投入が当然とされている。

<sup>1</sup> 2006/07 シーズンの試合平均観客数

このような環境で、ヒポ・グループ・アレナの建設が実現したのは、UEFA EURO 2008™ (以下、ユーロ 2008) という、FIFA ワールドカップ™にも匹敵する巨大イベントの開催地に選ばれたため。すなわちイベントのために、公費で巨大施設を建設した事例である。

ユーロ 2008(6月7日～29日)終了後、観客席を 32,000 人収容から 12,000 人収容へと、半分以下に縮小する。これにより、年間の維持費用が 3 分の 1 程度まで縮減できる。また天然芝ピッチを人工芝に張り替えることで、ピッチを使ったイベントの稼働率を高める予定だ。建設費 107.3 億円の中には、これらユーロ 2008 後の改修費用 11.3 億円が含まれている。

図 1：ヒポ・グループ・アレナ



#### 4 100%クラブ負担で改修、管理される、フィリップス・シュタディオン

ヒポ・グループ・アレナと対照的に、フィリップス・シュタディオンは、土地も建物も、100%クラブの所有物だ。ここ 20 年間に 274 億円をかけて改修を重ねているが、その費用もクラブが負担している。

フィリップス・シュタディオンとその土地は 1980 年代まで、世界的な総合エレクトロニクス・メーカー、フィリップス社の所有物だった。同社傘下で発展を重ねていたプロサッカークラブ、PSV アイントホーフェンが同社から独立した際、スタジアムと土地もクラブが所有することになった。

PSV アイントホーフェンは、オランダを代表する有力クラブで、欧州の強豪クラブしか参加できない UEFA チャンピオンズリーグの常連でもある。チャンピオンズリーグへの出場はクラブに数 10 億円単位の収益をもたらす。そのお陰もあってクラブは、スタジアムと土地という固定資産を所有しながら、黒字基調の経営を実現している。

図 2：フィリップス・シュタディオン



#### 5 公民共同によるスタジアム建設

残り 4 つの事例、MSV アレナ、リーボック・スタジアム、アムステルダム・アレナおよびリコー・アリーナでは、公民共同でスタジアムが建設されている。この 4 施設の建設費における公的補助金の割合は 16～30%程度<sup>2</sup>にとどまる。補助の主体は市だが、州、国、EUなどの補助制度も最大限活用されている。

ここでスタジアム建設における公共の役割は、上記の数字以上に大きいことを、三つの点から指摘しておきたい。

第一に、市や州が直接投資と別に、民間の資金調達を支援している事例がある。MSV アレナ建設ではクラブが銀行から 48.4 億円(30 百万ユーロ)を借り入れているが、実にその 80%を州が債務保証している。リコー・アリーナでも、市が 49.9 億円

<sup>2</sup> 12～71 億円

(24.1 百万ポンド)で購入した土地を、134.4 億円(60.9 百万ポンド)で民間に転売することで、建設資金調達に大きく貢献した(集計上、実質的な資金負担元である民間資金として計算している。)

第二に、都市開発事業の一部としてスタジアムが建設された場合、自治体からの投資は、スタジアムよりも、都市開発により多く振り向けられる。リーボック・スタジアム、アムステルダム・アレナ、リコー・アリーナが、この例に相当する。いずれも、スタジアム建設と都市開発が相互作用を及ぼすことで事業全体が成立する、一体性の強いプランニングがなされている。

第三に、土地の確保と提供において、市が大きな貢献をしている。

スタジアム建設に必要な、広大で好立地な用地は、公共セクターからの提供が不可欠であろう。またスタジアムを中心とする施設では、用地取得費までを含む事業スキームが成立しがたいものと思われる。

今回調査した多くの事例で、市は施設管理者に対し、市有地を実質無償で貸与している。

図 3：リーボック・スタジアム



## 6 民間資金と借入金

公民共同の 4 事例で、建設費における民間資金の割合は 16~61%<sup>3</sup>を占める。

民間からの資金は、スタジアム建設のため設立される会社への出資金として調達す

<sup>3</sup> 12~150 億円

る例が多い。アムステルダム・アレナでは、こういった出資と、クラブの年間シート購入権をセットにして、資金を募った。アヤックスという人気クラブの存在を活用した、ユニークな手法だ。これらの出資者は、株価上昇によるキャピタルゲインを期待するよりも、地域の文化へ貢献する意識が強いものと思われる。

公的補助金、民間資金に並んで、資金調達の柱になっているのが、金融機関からの借入金で、各事例の建設費の 19~68%<sup>4</sup>を占める。借入金は 15~20 年の長期ローンで、施設管理事業者にとって、毎年の収益の中から返済していくべきものとなる。逆の言い方をすれば、施設管理事業は、15~20 年間にわたって、この返済負荷に耐えるビジネスとして設計されている。

では各事例の施設管理業者は、どのようにして収益をあげようとしているのだろうか。

図 4：アムステルダム・アレナ  
(手前は併設されたショッピングセンター)



## 7 管理事業のスキーム

MSV アレナ、フィリップス・シュタディオン、およびリーボック・スタジアムは、プロサッカークラブまたはその関連会社が施設管理業者となっている。すなわち 100%民間事業で、業績はクラブの決算に、

<sup>4</sup> 41~56 億円

反映される。

残りの3施設では、クラブは一テナントに徹している。リコー・アリーナは、公民折半出資で管理会社を設立した。はじめはクラブが出資していたが、いまは地元の基金が買い取っている。アムステルダム・アレナは、施設建設のための特別目的会社の傘下に、公民共同の組織を設置して管理にあっている。ヒポ・グループ・アレナは、市の100%子会社が、管理事業者となっている。

いずれの事例においても、スタジアム建設者、所有者、管理者、主たる使用者の関係は、複雑に入り組んでいる。それは、借入金返済、減価償却、固定資産税、および大規模修繕用の積立といった、施設所有に関わる固定的な費用を、最大限縮減するための複雑さと思われる。これらの構造を明らかにするためには、背景にある各国の税制および法人制度を十分に理解する必要があり、今回調査で十分対応できたとは言い難い。

しかしながら各事例のケース・スタディに、できる限りの読み解きと詳細なデータを掲載しているので、ぜひご覧いただきたい。

図 5 : MSV アレナ



## 8 多機能化と柔軟性

6つの施設の管理運営事業に共通しているのは、多機能化、多角化である。

アムステルダム・アレナは、自らをサッカースタジアムでなく、多機能巨大アリーナ(Multi-function Mega Arena)と位置づけている。公共100%で管理するヒポ・グループ・アレナでも、同じキーワード、多機能性(multi-function)が使われていた。年間20~30程度の試合数しかないサッカースタジアムでは、施設の収益性を高めるために、サッカー以外の機能を充実させる必要があるのだろう。

リコー・アリーナは管理事業で最も重要な要素を、柔軟性(flexibility)と表現していた。すなわち施設の様々なスペースを、用途に応じて、できるだけ多様かつスピーディに使い分けることを、重視している。彼らがお手本にしていたのは、アメリカのプロサッカーMLS(Major League Soccer)のトヨタ・アリーナで、ピッチを使ってコンサートを開催した翌日でも、プロサッカーの試合を開催できるほどの柔軟性があるという。

## 9 収益事業の多角化

### 9.1 充実したホスピタリティ・スペースを、試合日以外にも活用する

欧州のサッカースタジアムに共通しているのは、プロサッカー試合でVIP客を迎える設備の充実ぶりである。スタンドの2階または3階のほぼ全フロアにわたって広大なバンケット・スペースを展開し、試合日にはあたかも、ホテルの大宴会場におけるパーティのような、活気に満ちた雰囲気になる。また10~15人向けの個室を、年

間契約で企業に販売している。

30～50 人程度を収容するラウンジもあり、招待客を着席のコース料理でもてなす。ハーフタイムや試合終了後にも、デザートやドリンクのサービスがある。選手やコーチが訪れ、招待客に挨拶する。

このような各種ホスピタリティ施設を利用する権利を、企業や富裕層が購入し、社交、商談、顧客サービスとして、活用している。ホスピタリティ収入は、クラブまたは管理者の収益に大きく貢献している。

図 6：チェアマンズ・スイート  
(リーボック・スタジアム)



日本で、サッカー試合やサッカースタジアムをこのように利用する例は、まだ多くない。しかし東京ドーム、阪神甲子園球場、ヤフードーム、クリネックススタジアム宮城などには、欧米流のスポーツ社交ビジネスの萌芽が感じられる。また大相撲の柵席のように、食事とおみやげ付きでゆったり観戦する伝統もある。サッカーにおける事業化も、十分検討に値するだろう。

スポーツイベント時に顧客をもてなす設備と飲食提供能力は、それ以外の日にも会議、パーティ、展示会等の設備として、十分に活用しうる。本調査の 6 事例すべてが、このようなスタジアム利用を前提に建設されていた。

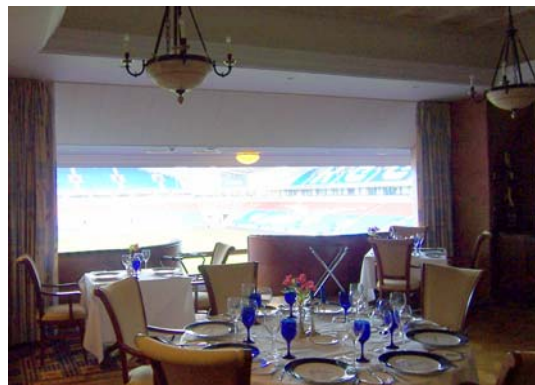
日本でも、スポーツ施設の一部を会議室

として貸し出す例はあるが、リノリウムの床のうえに、折りたたみの椅子と机を並べた、実用一点張りの部屋がほとんどだろう。欧州式は、クラブカラーの絨毯を敷き詰めた部屋に「ビジネスクラス」の調度品をあつらえ、本格的な飲食サービスを付加するので、ホテルの会議室を借りるイメージに近い。

図 7：ビジネスクラスの会議室  
(リーボック・スタジアム)



図 8：レストラン  
(リーボック・スタジアム)



## 9.2 コンサート、イベント

大規模コンサートが、スタジアムの大きな収入源になるのは、欧州でも日本でも、同様であろう。その際に問題になるのは、ピッチにコンサート客を入れる場合の、天然芝の保護である。

多くのスタジアムは、サッカー試合に影響がないよう、6～7月のシーズンオフに限定して、コンサートを開催している。但しアムステルダム・アレナは、芝生を 4～5 回、シーズン中に張り替えることを前提に、

コンサートの頻度を上げている。ヒポ・グループ・アリーナはユーロ 2008 後、人工芝ピッチを導入するが、トップリーグのサッカー試合で人工芝ピッチを認めている国は、まだ少ない。

スタジアムの稼働率をあげるためには、中小規模のコンサートやイベントの開催も必要だ。大きな部屋を持つスタジアムでは、そこで屋内コンサートを実施している。アムステルダム・アリーナは、スタジアムの様々な設備を活用することで、イベントの規模に最適な演出を可能にしている。ゴール裏スタンドとゴールラインまでの空間にも、間仕切りや、せり上がりなどの工夫が施されている。

### 9.3 ホテルを併設

イングランドの 2 施設、リーボック・スタジアムとリコー・アリーナは、スタジアムの一部を利用してホテルを営業している。VIP 接遇用の諸室、設備が、そのままホテルのケータリング設備になるという発想だ。試合日以外に大規模な研修会やカンファレンスを開く場合、宿泊施設とセットで販売できることがメリットになる。一部の客室は、ピッチに面していることが売りで、このような部屋は試合日にはビジネスボックスとして、販売される。

イングランドでは別に訪問したシェフィールドのブラモールレーンでも、スタジアム敷地の一部にホテルを建設している最中だった。ドイツのいくつかのスタジアムもまた、将来の事業拡張として、ホテルの併設を検討している。

図 9:ホテルのロビー  
(リーボック・スタジアム)

なおリコー・アリーナのコベントリー・シティ FC と、ブラモールレーンのシェフィールド・ユナイテッドは、いずれも 2 部リーグに所属している。



図 10:ピッチが見える客室  
(リコー・アリーナ)



### 9.4 ネーミングライツ

ネーミングライツは、施設全体のライツはもちろんのこと、スタンド毎のライツや、ラウンジなど設備毎のライツなど、様々な工夫して多くのスポンサーに販売している。

MSV アレナは、4 つのスタンドと、4 つのコーナーを分割して、8 社のスポンサーを獲得している。さらにラウンジのライツを、別の企業に販売している。スタジアム全体のライツは、施設のイメージにとって重要なので、むしろ慎重に選定しているという。

公的セクターが管理するヒポ・グループ・アリーナでは、ネーミングライツ権をクラブに譲渡していた。スタジアム名称をメディアに露出せしめ、一定の広告効果を得

るために、プロサッカークラブの貢献が大きいためだろう。

### 9.5 交通アクセスの整備が、事業化の前提

今回視察した6施設のうち、管理事業の内容が最も多様化していたのは、リコー・アリーナだった。この施設は、サッカースタジアムの外側に、半円形の大展示場を接続して、収益事業を多角化している。その結果、管理事業者の収入に占めるサッカー割合は、21%に抑えられている。また展示場の地下には本格的なカジノが入居しており、そのテナント料収入が管理会社の経営を助けているとの分析もある。

図 11: リコー・アリーナ



貸し事務所、レストラン、ファンショップは、スタジアムにおいて常時稼働する収入源となっている。一流企業の事務所や、格式高いレストランが、堂々とスタジアムに入居している。

このような事業が実現しているのは、スタジアムが、交通至便な立地を確保しているからだ。イングランドではスタジアムが、中心市街地から郊外に移転する傾向が顕著だが、道路、公共交通機関および駐車場を十分整備して、利用者の便宜を図っている。リコー・アリーナのパーク&ライド施策には、ロンドン市も注目しているという。

## 10 サッカーの社会的地位

今回いくつかの訪問先で、「サッカーは社会において、特別な存在として認められている」という説明を受けた。ここから、二つの意味を読み取ることができる。

一つはサッカーの社会的存在感の大きさだ。地域のサッカークラブが、市民の誇りであり、市民に愛される存在であるからこそ、再開発される郊外の荒れ地に、ポジティブな印象を与えることができる。施設がどんなに多機能化しても、その中心にサッカーが据えられる。すべての座席が屋根で覆われた、サッカー専用スタジアムが、当然のように整備されていく。スタジアム建設事業における公民共同が増えたとはいえ、公的補助は依然として重要だ。そしてサッカーの「特別さ」が、手厚い補助を可能にしている。

もう一つは、サッカー産業の成長と拡大が、大きな設備投資を可能にしていること。たとえばスタジアム建設資金として、25年ローンで50億円を融資した銀行は、サッカークラブが毎年の利益の中から返済しないと判断しているのだ。Jリーグのなかで、それだけの利益を見込めるクラブは、ごく僅かだろう。

但し調査事案のいくつかは、このサッカーの特別さと好況ぶりをあてにしたビジネスモデルになっており、そこに若干の脆弱性を感じた。高度に複合化され、施設の質に定評ある事例でも、管理業者の業績は、サッカーチームの成績に大きく影響されるという。従って、たとえば2部からの降格危機にあるクラブを抱えたリコー・アリーナが、今後も健全に経営されうるかどうか、なお観察する必要があるだろう。

## 11 公共投資の効果を明示

サッカー専用スタジアム、およびそれを中核とする都市開発事業への公的資金拠出は、何をもって評価されるのか。一つの答えは「サッカーは特別と認められている」だろう。

これに加えて、今回、英国の訪問先で強調されたのは、新規雇用の創出であった。

「福祉から労働へ」と標榜する英国政府の政策が、地方行政の現場にまで浸透しているものと思われる。

リコー・アリーナでは、コベントリー市の担当者が、開発事業に関する詳細な資料を用意してくれた。それは市当局が一般向けに公表したもので、投資と成果が数字と共に、具体的に列挙されていた。資金調達のプロセス、協力した民間企業についても、克明に説明されていた。

わかりやすい情報開示は、納税者の納得感を高める効果を持つと思われる。

## 12 スタジアムを、収益施設に

日本のサッカー施設を、欧州水準にまで高めるため、施設をコストセンターからプロフィットセンターに大転換させることが必要だ。それが本格的に実現するためには、サッカーの社会的価値向上と、産業としてのいっそう発展が待たれるだろう。

しかし手をこまねいているわけにはいかない。日本の施設改善が遅れば、それだけ競技力および社会的文化的価値創出において、欧州との差が開いていく。欧州の事例を参考にしながら、日本の法令、社会情勢にあった、独自の方法を工夫する余地もあるはずだ。

たとえばこれまでスタジアム建設に関

わってこなかった業種、人材の参加を促すことも考えられる。欧州でもサッカークラブ、サッカーピープルだけでは、複合化した施設運営をまかなえなくなっていた。経営コンサルタント、ホテルチェーン、ケータリング会社、イベント会社などと、ある時は合弁し、ある時は人材を招聘しながら、新しいビジネスに取り組んでいる。

## 13 草の根の、社会スポーツ施設

今回調査は、プロサッカークラブが本拠地とする巨大スタジアムを中心に訪問したもののだが、その旅程のそこそこで、草の根のスポーツ施設を多く見かけた。ドイツでは都市の外縁にいくつものグラウンドがあって、それぞれに草の根スポーツクラブが活動していた。オランダでは、宿泊ホテルの隣が広大な社会スポーツ施設で、大勢の少年少女が真冬の照明灯のもと、サッカーやホッケーを楽しんでいた。英国プレストンの町で、10面ものピッチを擁する巨大な公園を見て、現地のガイドに案内を請うたが「ごく一般的な、名もない公園である」で終わってしまった。英国ではその程度の施設は、説明するまでもないのだ。

その英国はいまフットボール基金という制度を運用している。これは政府とサッカー協会とプレミアリーグ(プロリーグ)が資金を出し合って、草の根のスポーツ施設の整備と、プロサッカークラブによる社会貢献活動に投資するもの。その投資額は、毎年 93.3 億円(45 百万ポンド)にのぼる。現地の雑誌記事によるとこの事業は、「英国政府は草の根スポーツ施設に投資する政策を持っていない。このままではドイツやフランスに、大きく後れを取ってしまう」として開始されたのだという。

## Jリーグ百年構想

あなたの町に、緑の芝生におおわれた広場やスポーツ施設を作ること。

サッカーに限らず、あなたがやりたい競技を楽しめるスポーツクラブをつくること。

「観る」「する」「参加する」。スポーツを通して世代を超えた触れ合いの輪を広げること。

Jリーグ百年構想で掲げる理想を実現するためにも、トップから草の根まで、我が国のスポーツ施設が質量共に充実することが不可欠だ。

私たちは今後も、スポーツ施設の事業構造に関する研究を深めることで、日本におけるスポーツ文化の発展に貢献したいと考えている。

以上

(文責：藤村 昇司)

## 資料編

### 1 調査日程

訪問日	国	都市	主目的	
2/22(金)	ドイツ	ボーフム	試合観戦	VfL ボーフム 1848 2-1(1-0)ハノーファー96
2/23(土)		ドルトムント	試合観戦	ボルシア・ドルトムント 1-0(0-0)ハンザ・ロシュトック
2/24(日)		アーヘン	試合観戦	アレマニア・アーヘン 2-3(1-2)バーヘン・ビーヌバーデン
2/25(月)		デュイスブルク	ヒアリング 施設視察	MSV アレナ ベーダウ・シュポルトパーク
2/26(火)	オランダ	アイントホーフェン	ヒアリング	フィリップス・シュタディオン
2/27(水)		アムステルダム	ヒアリング	アムステルダム・アレナ
2/28(木)	オーストリア	クラークンフルト	施設視察	EC KAC(アイスホッケー)
			ヒアリング	ヒポ・グループ・アレナ
2/29(金)	イギリス	ロンドン	ヒアリング	アラップ・スポーツ社
3/1(土)		シェフィールド	施設視察	シェフィールドFC
			試合観戦	シェフィールド・ユナイテッド 0-2(0-1)チャールトン
3/2(日)		マンチェスター	施設視察	オールド・トラフォード
		ボルトン	試合観戦	ボルトン・ワンダラーズ 1-3(0-1)リバプール
3/3(月)			ヒアリング	リーボック・スタジアム
3/4(火)		プレストン	施設視察	プレストン・ノース・エンド
		コベントリー	ヒアリング	リコー・アリーナ
3/5(水)				試合観戦

## 2 面談相手(訪問施設ごとに取りまとめた)

所属(組織名)	役職		氏名
<b>MSV-ARENA</b>			
MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA	Geschäftsführer	Mr	Björn Bremer
Hellmich	Dipl.-Kaufmann	Mr	Marc Hellmich
<b>Philips Stadion</b>			
PSV NV	General Secretary / Chairman Youth Committee	Mr	Ron Verkerk
	Manager Security & Operations	Mr	Frank Wijnveld
	Commercial Director	Mr	Marcel Frans Van den Bunder
<b>Amsterdam ArenA</b>			
Amsterdam Arena Advisory	General Manager	Mr	Sander van Stiphout
<b>Stadthalle</b>			
EC-KAC	Sponsoring / Marketing	Mr	Erich Pöcheim
<b>HYPO GROUP ARENA</b>			
Raumkunst	Architect	Mr	Harald Fux
Albert Wimmer ZT GmbH	DIPL. ING.	Mr	Robert Fritz
<b>ArupSport</b>			
ArupSport	Director	Mr	J Parrish
<b>Bright Finance Stadium</b>			
Sheffield Football Club	Chairman	Mr	Richard Tims
	Manager	Mr	Dave McCarthy
	Assistant Manager	Mr	Lee Walshaw
<b>Bramall Lane</b>			
Sheffield United Plc	Operations Director	Mr	Simon Argall
<b>Reebok Stadium</b>			
Bolton Wanderers Football & Athletic Company Limited	Chairman	Mr	Phil Gartside
	Chief Executive	Mr	Allan Duckworth
	Finance Director/ Company Secretary	Ms	Paula Mulligan ACMA
	Facilities Director	Mr	Jan S. Kozlowski
<b>Deepdale</b>			
Preston North End Football Club		Mr.	Ilyas Patel
<b>RICOH ARENA</b>			
Arena Coventry Ltd	Chief Executive	Mr	Daniel Gidney
	Finance Director	Mr	Nicholas Carter
	Marketing Director	Ms	Liz Cooper
	Chief Financial Officer and Company Secretary	Mr	Paul Ettridge
	Director of Operations	Mr	Charles Rayner
Coventry City Council	Professional Assistant to the Director	Mr	Barry Butterworth
SISU Capital Limited		Mr	Onyechinaedu Igwe
	Fund Manager	Mr	Nick Mann
ProZone	Business Development Director	Mr	Barry McNeill

## 3 通貨換算 : 1 ユーロ = 161.3 円、1 ポンド = 207.1 円