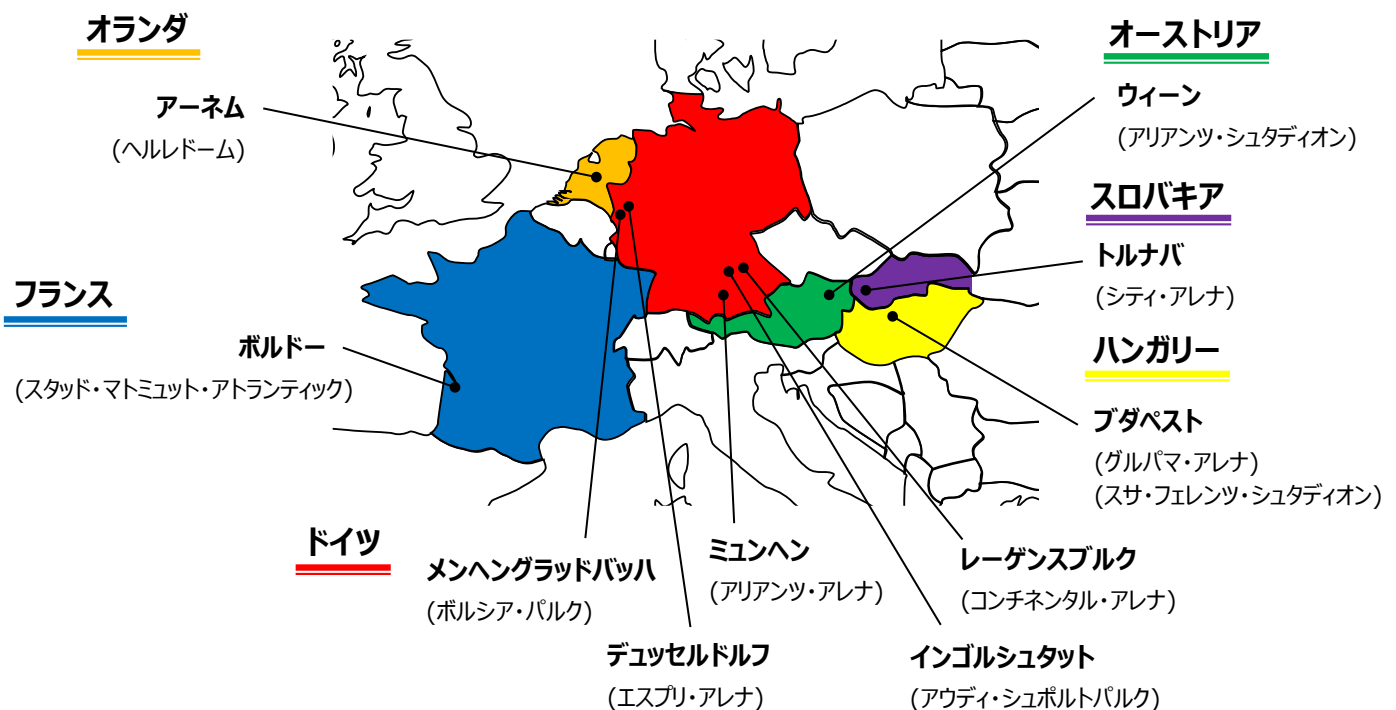




# Jリーグ欧州スタジアム視察 2017

## 報告書



スタッド・マトミュット・アトランティック@ボルドー



ヘルレドーム@アーネム



シティ・アレナ@トルナバ

2017年10月28日(土) ~ 11月5日(日)  
公益社団法人 日本プロサッカーリーグ



## 目次

はじめに	…	3
視察概要	…	4
I. オーストリア		
1. アリアンツ・シュタディオン (ラピッド・ウィーン)	…	9
II. ハンガリー		
1. グルパマ・アレナ (フェレンツバロシュ)	…	15
2. スサ・フェレンツ・シュタディオン (ウイペスト)	…	21
III. スロバキア		
1. シティ・アレナ (スパルタク・トルナバ)	…	25
IV. ドイツ		
1. アウディ・シュポルトパーク (インゴルシュタット 04)	…	31
2. コンチネンタル・アレナ (ヤーン・レーゲンスブルク)	…	37
3. アリアンツ・アレナ (F C バイエレン・ミュンヘン)	…	43
4. F C バイエレン・キャンパス (F C バイエレン・ミュンヘン)	…	51
5. エスプリ・アレナ (フォルトウナ・デュッセルドルフ)	…	57
6. ボルシア・パーク (ボルシア・メンヘングラッドバッハ)	…	69
V. オランダ		
1. ヘルレドーム (フィテッセ)	…	77
VI. フランス		
1. スタッド・マトミュット・アトランティック (ジロンダン・ボルドー)	…	87
VII. 参加者所感	…	95
VIII. 日程等		
1. 日程	…	100
2. Special Thanks	…	102
おわりに ～彼らの常識は、その先を走る～	…	104

## はじめに

今回で3回目となる「Jリーグ欧州スタジアム視察」では、9日間で6カ国、11のスタジアム、2つの育成施設、1つのアマチュアクラブを巡り、新しい施設にどのような工夫がされているかを研究してきた。また、初めて民間事業者12団体からの参加もあり、Jクラブやホームタウン自治体だけにとどまらない視座からの学びとなっている。

欧州のスタジアムの多くは「まちなか」の利点を生かし、地域とローカルクラブがビジネス面でwin-winの関係を築いているものが多い。また、サッカー競技の最上な劇場であると同時に多目的複合型施設として、地域社会のハブ的役割も果たしていた。

「おらが街」のスタジアムを説明してくれた各関係者・サッカーファミリーの誇らしげな顔が印象的であった。

その街のニーズを取り入れた「まちなか」のホームスタジアム。

Jリーグの理念である「スポーツ文化の振興」と国が目指す「地域経済の発展」・「スポーツの成長産業化」を融合した理想的な姿かもしれない。

地元とJクラブが一緒になってホームスタジアムを自慢できる街が日本全国にどんどん広がることを心より願っている。

公益社団法人 日本プロサッカーリーグ 理事 (団長)

木下 由美子





## Jリーグ欧州スタジアム視察 2017 概要

### 【期間】

2017年10月28日(土) ～ 11月5日(日) 7泊9日

※日程の詳細は巻末に記す

### 【訪問地】

オーストリア (ウィーン)

ハンガリー (ブダペスト)

スロバキア (トルナバ)

ドイツ (インゴルシュタット、レーゲンスブルク、ミュンヘン、デュッセルドルフ、メンヘングラッドバッハ)

オランダ (アーネム)

フランス (ボルドー)

### 【目的】

欧州の最新施設を視察、ヒアリングすることで、目指す姿、潮流を共有し、ホームスタジアムの将来計画に反映させる。スタジアム建設に関わる民間事業者（設計、施工、コンサル等）も対象とし、先進のスタジアムに触れて共有してもらう。

### 【参加者】 37名（敬称略）

1. 木下 由美子 公益社団法人 日本プロサッカーリーグ 理事（団長）
2. 萩原 智行 鹿島アントラーズ 茨城県立カシマサッカースタジアム副所長  
兼 事業部 スタジアムグループ 副グループ長
3. 中村 孝聡 鹿島アントラーズ 事業部 スタジアムグループ 事業担当チーフ
4. 澤田 賢一 F C東京 常務取締役
5. 下村 利男 一般社団法人 セレッソ大阪スポーツクラブ 施設運営部 部長
6. 高見 恒祐 一般社団法人 セレッソ大阪スポーツクラブ 施設運営部
7. 竹内 淳 ファジアーノ岡山 執行役員 管理部長
8. 前原 智子 ファジアーノ岡山 総務経理部 シニアアソシエイト
9. 信江 雅美 サンフレッチェ広島 事業本部 副本部長  
兼 サッカースタジアム推進室長
10. 有川 久志 鹿児島ユナイテッド F C 取締役

- |     |        |   |
|-----|--------|---|
| 11. | 鷹羽 伸一  | 茨城県 企画部 事業推進課 副参事                               |
| 12. | 安田 麻衣子 | 独立行政法人 日本スポーツ振興センター 専門職                         |
| 13. | 戸谷 且典  | 有限責任あずさ監査法人 スポーツビジネス CoE パートナー                  |
| 14. | 土屋 光輝  | 有限責任あずさ監査法人 スポーツビジネス CoE パートナー                  |
| 15. | 得田 進介  | 有限責任あずさ監査法人 スポーツビジネス CoE<br>アシスタントマネジャー         |
| 16. | 永廣 正邦  | 株式会社梓設計 常務執行役員 スタジオリーダー                         |
| 17. | 日比 淳   | 株式会社梓設計 永廣スタジオ 副主幹                              |
| 18. | 上山 哲   | 株式会社梓設計 企画営業部 副主幹                               |
| 19. | 横内 崇   | アビームコンサルティング株式会社 シニアマネージャー                      |
| 20. | 千葉 昭浩  | コトブキシーティング株式会社 専務取締役                            |
| 21. | 坂井 和秀  | 清水建設株式会社 プロジェクト計画部 部長                           |
| 22. | 及川 直哉  | 清水建設株式会社 プロジェクト計画部 計画2グループ グループ長                |
| 23. | 新井 健太  | 大成建設株式会社 プロポーザル・ソリューション部<br>ソリューションリーダー         |
| 24. | 伊藤 真樹  | 大成建設株式会社 設計室長                                   |
| 25. | 飯田 雄介  | 大成建設株式会社 アーキテクト                                 |
| 26. | 清野 眞一  | 株式会社東畑建築事務所 常務執行役員 企画本部 副本部長                    |
| 27. | 峰廣 大輔  | 株式会社日建設計 設計部門 設計部 設計主管                          |
| 28. | 浅井 忠美  | 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長                             |
| 29. | 桂田 隆行  | 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 参事役                          |
| 30. | 東 一洋   | 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門<br>シニアマネージャー        |
| 31. | 日比生 慶  | 株式会社山下ピー・エム・コンサルタンツ 事業運営管理本部<br>QCDS 部 部長       |
| 32. | 柿田 浩介  | 株式会社山下ピー・エム・コンサルタンツ 事業創造推進本部<br>第二部 プロジェクトマネジャー |
| 33. | 舟橋 弘晃  | 早稲田大学 スポーツ科学学術院 助教                              |
| 34. | 柳田 繁   | 株式会社フジ・メディア・テクノロジー 制作部 ディレクター                   |
| 35. | 佐藤 仁司  | 公益社団法人 日本プロサッカーリーグ<br>スタジアム推進グループマネージャー         |
| 36. | 早藤 正規  | 公益社団法人 日本プロサッカーリーグ スタジアム推進グループ                  |
| 37. | 大城 亨太  | 公益社団法人 日本プロサッカーリーグ クラブライセンス事務局                  |



【訪問スタジアムサマリー】

No.	スタジアム名	ホームクラブ	所在地 (人口)	収容人数
1	アリアンツ・シュタディオン (Allianz Stadion)	ラピッド・ウィーン (SK Rapid Wien)	オーストリア ウィーン (186.8 万人)	28,600 人
2	グルパマ・アレナ (Groupama Arena)	フェレンツバロシュ (Ferencvárosi Torna Club)	ハンガリー ブダペスト (175.9 万人)	23,704 人
3	スサ・フェレンツ・シュタディオン (Szusza Ferenc Stadion)	ウイペスト (Ujpest FC)	ハンガリー ブダペスト (175.9 万人)	13,501 人
4	シティ・アレナ (City Arena)	スパルタク・トルナバ (FC Spartak Trnava)	スロバキア トルナバ (7.0 万人)	19,200 人
5	アウディ・シュポルトパーク (Audi Sportpark)	インゴルシュタット 04 (FC Ingolstadt 04)	ドイツ インゴルシュタット (13.4 万人)	15,800 人
6	コンチネンタル・アレナ (Continental Arena)	ヤーン・レーゲンスブルク (SSV Jahn Regensburg)	ドイツ レーゲンスブルク (14.5 万人)	15,224 人
7	アリアンツ・アレナ (Allianz Arena)	F C バイエิร์น・ミュンヘン (FC Bayern München)	ドイツ ミュンヘン (145.0 万人)	75,021 人
8	エスプリ・アレナ (Esprit Arena)	フォルトゥナ・デュッセルドルフ (Fortuna Düsseldorf)	ドイツ デュッセルドルフ (61.2 万人)	54,600 人
9	ボルシア・パーク (BORUSSIA-PARK)	ボルシア・メンヘングラッドバッハ (Borussia Mönchengladbach)	ドイツ メンヘングラッドバッハ (26.0 万人)	54,018 人
10	ヘルレドーム (GelreDome)	フィテッセ (SBV Vitesse)	オランダ アーネム (15.7 万人)	21,248 人
11	スタッド・マトミュット・アトランティック (Stade Matmut ATLANTIQUE)	ジロンダン・ボルドー (FC Girondins de Bordeaux)	フランス ボルドー (24.7 万人)	42,115 人

No.	竣工	建設費	所有者	特徴
1	2016年 7月16日	€5,300万 62.2億円 (€1=117.44円)	民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・クラブ自前のスタジアムに対し、市が建設費の37%を助成</li> <li>・地下鉄駅から250mの近さ</li> </ul>
2	2014年 8月10日	€4,000万 54.5億円 (€1=136.37円)	公 ハンガリー政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国立の施設であるが、地元クラブ（フェレンツバロシュ）のホームスタジアムとして利用</li> <li>・管理運営は民間委託</li> <li>・ネーミングライツによる収入あり</li> </ul>
3	1922年 9月17日	不明	公 ハンガリー政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタジアム内の設備はクラブカラーで統一</li> <li>・2000～2001年に改修を実施</li> </ul>
4	2015年 8月22日	€7,800万 88.6億円 (€1=113.57円)	公 トルナバ市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市が所有する施設であるが、民間にリース</li> <li>・コンパクトシティの複合型施設（ショッピングモール、飲食店、映画館、カジノ、ボーリング、フィットネスセンター、ホテル等）</li> </ul>
5	2010年 7月24日	€2,000万 22.5億円 (€1=112.41円)	民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模でも充実したビジネス施設（15,800人収容のスタジアムにスカイボックス18室、ビジネスシート1,350席）</li> <li>・スタジアムと育成施設が隣接</li> </ul>
6	2015年 7月18日	€5,270万 71.2億円 (€1=135.17円)	公 レーゲンスブルク市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模でも充実したビジネス施設（15,224人収容のスタジアムにスカイボックス4室、ビジネスシート4,000m<sup>2</sup>）</li> <li>・市営の施設</li> </ul>
7	2005年 5月30日	€3億4,000万 460.0億円 (€1=135.29円)	民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機能的な動線レイアウトとバックヤード</li> <li>・スカイボックス106室</li> <li>・FCバイエルン体験ミュージアム</li> </ul>
8	2004年 9月10日	€2億4,000万 322.8億円 (€1=134.48円)	公 デュッセルドルフ市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル複合、メッセ併設</li> <li>・開閉式屋根</li> <li>・駅直結</li> </ul>
9	2004年 7月30日	€6,810万 91.9億円 (€1=134.97円)	民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ショップ、オフィス、ホテル、医科学センター、フィットネスの7階建て施設をメインスタンド前に増設中</li> </ul>
10	1998年 3月25日	€7,500万 98.5億円 (€1=131.30円)	民	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開閉式屋根、ピッチ引き出し型</li> <li>・VIPのエスカレーター動線、インナーコンコース</li> <li>・ゼロタッチスタンド</li> </ul>
11	2015年 5月18日	€1億8,300万 250.1億円 (€1=136.68円)	公 ボルドー市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PPPにて、2045年までボルドー市からStade Bordeaux Atlantique (SPC) に運営委託</li> <li>・芸術劇場のようなデザイン</li> </ul>

※本報告書の換算レートは、原則として、1ユーロ(€)=134.35円(2017年10月時点)を用いています。  
建設費等の過去のデータについては、当時のレートを用いています。

**視察概要**

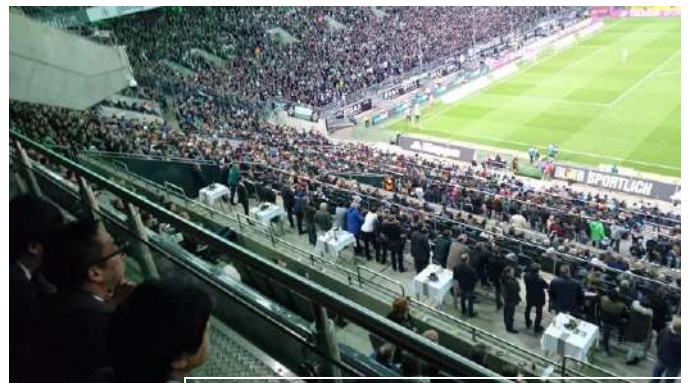
Jリーグ欧州スタジアム視察 2017 報告書  
 (2017年10月28日～11月5日)

**【観戦サマリー】**

	1	2
試合日	10月28日(土)	11月4日(土)
キックオフ時刻	16:00	15:30
大会名	オーストリア1部リーグ 13節 Austrian Football Bundesliga	ドイツ1部リーグ 11節 Bundesliga
対戦カード	ラピッド・ウィーン 対 アドミラ・ヴァッカー・メードリング SK Rapid Wien vs FC Admira Wacker Mödling	ボルシア・メンヘングラッドバッハ 対 マインツ Borussia Mönchengladbach vs 1.FSV Mainz 05
会場	アリアンツ・シュタディオン Allianz Stadion	ボルシア・パルク BORUSSIA-PARK
試合結果	1-0	1-1
得点 (時間)	1-0 Louis Schaub (26分)	0-1 Abdou Diallo (19分) 1-1 Jannik Vestergaard (67分)
入場者数	16,077人	52,659人



アリアンツ・シュタディオン



ボルシア・パルク



## I. オーストリア 1. アリアンツ・シュタディオン (ラピッド・ウィーン)

2017年10月28日訪問

信江 雅美 (サンフレッチェ広島)

日比生 慶/柿田 浩介 (株)山下ピー・エム・コンサルタンツ



## ホームクラブ概要 (SK Rapid Wien)

【リーグ】	Austrian Football Bundesliga (Tipico Bundesliga) (オーストリア1部)
【創設】	1899年
【ホームタウン】	ウィーン (人口: 186.8万人/2017年時点)
【スタジアム】	Allianz Stadion (アリアンツ・シュタディオン) 28,600人収容 (国際試合では24,000人収容) 竣工: 2016年7月16日 建設費: €5,300万 (62億2,432万円) ※€1=117.44円
【平均入場者数】	20,871人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	オーストリア・ブンデスリーガ: 優勝32回 オーストリア・カップ: 優勝14回 オーストリア・スーパーカップ: 優勝3回 ミトロパ・カップ: 優勝2回

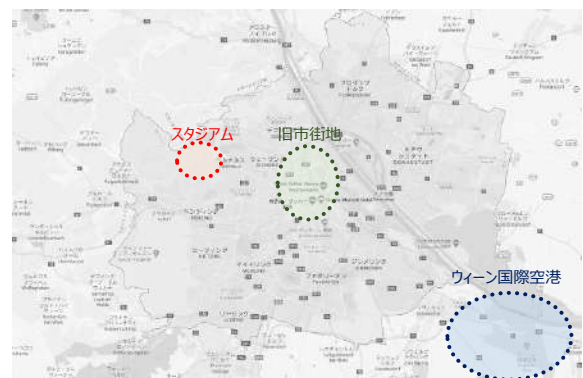
## 1. 文化の街の伝統クラブ

## (1) 文化の街、ウィーン

オーストリアの首都であるウィーンは、ローマ時代にはヴァインボナ (心地よい風の町) と呼ばれ、そのことが町の名前の由来となっている。また、ヨーロッパの東・西、南・北の交易の要として栄えてきた。今日のウィーン的基础は、13世紀はじめ、バーベンブルグ家が、居城を構え、城壁を築いたころにはじまる。13世紀後半からハプスブルク家の時代になり、15世紀には神聖ローマ帝国の首都として発展し、2度にわたってオスマントルコ帝国軍の侵略 (1529年、1683年) を受けるが、それを撃退した。17世紀には「バロックの都」といわれるほどに文化の花が咲きほこり、カール6世、マリアテレジア、ヨーゼフ2世の3代にわたって欧州政治のリーダーとして栄え、また文化的に最も成熟した時期でもある。音楽の都にふさわしくハイドン、モーツァルト、ベートーベン、シューベルトなどが

活躍した。

2016年に発表された「世界の都市総合ランキング」では、世界10位と評価された。ヨーロッパの都市ではロンドン、パリ、アムステルダム、ベルリンに次ぐ5位であり、ヨーロッパの主要都市の1つといえる。



ウィーン国際空港および旧市街地

## (2) 歴史あるクラブ、ラピッド・ウィーン

オーストリア・ブンデスリーガは10チームによる4回戦総当り (計36試合) で行われ、7月中旬に

開幕し翌年 5 月上旬に閉幕する。優勝チームは次年度の UEFA チャンピオンズリーグ予選 2 回戦への出場権を、2 位および 3 位でシーズンを終えたチームは UEFA ヨーロッパリーグ予選、4 位のチームは UEFA インタートカップの 2 回戦への出場権を得る。ウィーンには 1 部に所属するクラブがラピッド・ウィーンとオーストリア・ウィーンの 2 チームあるが (2017/18 シーズン)、ラピッド・ウィーンはオーストリア・ブンデスリーガ優勝 32 回、準優勝 26 回と圧倒的な成績を収めている。また、かつて中央ヨーロッパで開催されていた、クラブチームによるサッカーの国際大会で現在の UEFA チャンピオンズリーグの前身と言われているミトロパ・カップでは 1930 年と 1951 年の 2 回優勝している。近年のリーグ戦は、過去 10 年間でザルツブルクが 7 回優勝しているが、今後は 2016 年に竣工した新スタジアムにより、過去のように国内リーグの優勝や UEFA チャンピオンズリーグ、UEFA ヨーロッパリーグの参加などヨーロッパの舞台での活躍を目指している。



熱狂的なゴール裏の様子

## 2. 市民の憩いの駅近スタジアム

### (1) スタジアム建設について

#### ①スタジアムの立地

スタジアムはウィーンを中心部から東へ約 6 km 離れた地下鉄 U-Bahn (U4) の Hütteldorf 駅から徒歩 2 分程度であり、公共交通からアクセスしやすく

利便性がとても高い。また、駅は終点であるため、試合後のサポーターの大量輸送に適している。



スタジアムは駅から 250m

### ②施設計画

スタジアムの客席は、スカイボックス 41 室 500 席 + 2 室 50 席、ビジネスシート 1,800 席、車椅子席 52 席、記者席 184 席、一般席・立見席 7,500 人分を含めて 28,600 人収容可能となり、UEFA カテゴリー 4 のスタジアムである。



メインスタンドからピッチを眺める



VIP 席等のメインスタンドの入口はサイドスタンド横にある

メインスタンドには 2 層のラウンジが設けられており、4 階のスカイボックスに隣接したラウンジと 3 階の

ビジネスラウンジが吹き抜けで空間的につながり、食事を楽しみながら観戦できるようになっている。ビジネスエリアへは大きなクラブ名の書かれた円形の外観が特徴的な専用の出入口があり、明確な動線・セキュリティ区画が形成されている。

また、ファンショップに隣接して、クラブミュージアムが併設されており、チケットがあれば行き来ができる動線となっている。価格は大人が€7（940円）、子どもが€3（403円）である。ミュージアムではクラブの歴史を中心に、昔のスタジアムの模型、スタジアムで使われていたサインの再利用などが行われている。



スタジアム内のミュージアム

スタジアムの外観は、クラブカラーである緑を基調とし、内装ではポイントカラーとして緑を取り入れている。



クラブカラーを基調としたスタンド

また、熱狂的なサポーターであるウルTRASが陣取るホーム側のサイドスタンドには、設立当初のクラブカラーを残し、またスタジアム外には昔のスタジアムの照明塔をそのまま残しており（現在は使用不可）、クラブの歴史継承を重要視した計画となっている。



スタジアムの模型。昔の照明灯が今も残されている

### ③建設手法

スタジアム建設の企画段階では、スポーツ研究所で既に30のスタジアムの実績を持つIFS（Institute for sports facilities consulting）をコンサルタントとして採用し、建設条件を整理した。また、企画にあたっては規模や仕様などが近いマインツ（独ブンデスリーガ）のスタジアム「コファス・アレナ」を参考にした。

建設の入札にあたってはTU competitionという建築家と建設会社が一つのコンソーシアムを組んだトータル企業で応募する形式を採用し、STRABAGという企業を選定した。トータル企業とすることで、設計前にコストの合意が可能となり、更に建築家のアイデアが本当に実現できるのか設計段階で判断できることが大きなメリットであった。例えば、トータル企業からスタンドを一層にすることでコストを下げ、かつ臨場感を生み出すアイデアの提案があった。

なお、企画・設計に18カ月、解体・建設に17カ月、計35カ月の短期間でスタジアムを完成できたのは、スタジアム所有者であるクラブのオーナーがプロジェクトへ積極的に参加したことで意思決定がスムーズとなり、予算内かつスケジュール通りにプロジェクトが進んだことが大きな要因であった。オープニングゲームは2016年7月16日、チェルシー（英プレミアリーグ）との親善試合でラビッド・ウィーンが2-0で勝利した。

#### ④ 資金調達方法

総事業費は€5,300万(62億2,432万円)、うち建設費は€4,750万(55億7,840万円)であった。無線LAN、デジタルサイネージ、スクリーン等の設置にさらに€1,500万(17億6,160万円)を費やした。資金調達としては€2,000万(23億4,880万円)がウィーン市からの助成金。€3,200万(37億5,808万円)が銀行からの借り入れ、€300万(3億5,232万円)がファンからのクラウドインベスティングであった。このクラウドインベスティングは5年、7年、9年の投資期間を選択でき、それぞれ2%、2.5%、3%と利率が異なる仕組みとなっている。また、クラブがUEFAチャンピオンズリーグに出るとプラス4%。ヨーロッパリーグに出るとプラス1%など、利率が上がり、クラブの成績によって配当が変わるなど、クラブとファンがリスクと利益を共用する仕組みは新しい試みである。なお、オーストリアでは銀行の普通預金はほとんど金利がつかない。また、ファンからの寄付は受けていない。それは、クラブとファンがフラットで公平な関係を望んでいたからである。(※€1=117.44円)

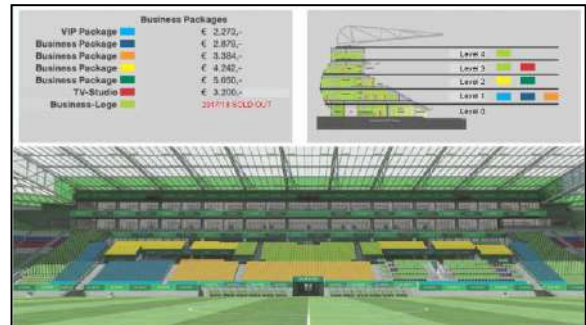
クラブは、ウィーン市に対してチケット代の10%の特別課税を納めている。これは第二次世界大戦以降スポーツのチケットに特別課税が課されることとなったためである。

## (2) スタジアム運営について

### ① 試合・チケット

一般席は対戦相手によっても変わるが、1試合平均で€35(4,702円)、子どもは€5(672円)である。シーズンチケットはビジネスパッケージサービスを含んでおり、€2,273(305,378円)から€5,505(739,597円)で階層や部屋の大きさにカテゴリー分けされている。アリアンツやテレコム以外には小さな会社が契約していることが多く、前年からの更新がほとんどである。また、新しいファンを増やすた

めに10%は新規の顧客向けに販売するようにしている。1試合あたりのビジネスシートのチケットは€180(24,183円)から€400(53,740円)で、試合前後2時間のケータリングサービスなどのビジネスエリアの利用が可能となっている。



ビジネスパッケージは7種類

### ② ビジネスパッケージサービス

ビジネスパッケージサービスとしては、

- (i) 試合の前後2時間利用できるケータリングサービス
- (ii) 外部と内部に専用の座席
- (iii) VIP駐車場の利用
- (iv) 革新的な招待ツール
- (v) マーケティングとコミュニケーションサービス
- (vi) 年2回の異業種交流会の開催

などがある。またスカイボックス席は試合のない日でも、会議室やセミナールームとしてビジネス利用が可能となっている。都心で駅から近いこともあり、平日でもビジネス利用が多く、稼働率が高くなっている。



ビジネス利用が可能なスカイボックス

### ③ ネーミングライツ

スタジアムはドイツ最大の保険会社グループであるアリアンツと10年間のネーミングライツ契約をしてい

る。契約金額は€1,000～1,500万（13億4,350万円～20億1,525万円）と推察される。資金計画の時点でアリアンツとのネーミングライツ契約が決まっており、それにより銀行からの融資を受けやすくなったことが、スタジアム建設プロジェクトがスムーズに進んだ大きな要因であった。なお、アリアンツは、アリアンツ・シュタディオンのほか、アリアンツ・リヴィエラ（ニース）、アリアンツ・スタジアム（シドニー）、アリアンツ・パルケ（サンパウロ）、アリアンツ・スタジアム（トリノ）、アリアンツ・パーク（ロンドン）、アリアンツ・アレナ（ミュンヘン）の計7つのスタジアムとネーミングライツ契約を行っている。

#### ④ イベント利用

ピッチは原則として、サッカーの年間25試合以外は使用しない。コンサートなどは行っていないが、ホスピタリティエリアやビジネスエリアを使ってのセミナー、ワークショップ、パーティーなど年間250のイベントを行っている。このイベントがスタジアムの収入の大きな割合を占めている。サッカーの年間25試合のためというよりも、年間250のイベントを行うスペースとしてスタジアムを設計したとのことである。



試合日以外も稼働するビジネスエリア

#### ⑤ 営業チーム体制

営業の体制は、「役員1人、事業開発部長1人、会計担当4人、事務担当3人」で構成されており、主な仕事としては、スポンサーなどの「(i)ビジネス支援、(ii)顧客サービス、(iii)新規顧客の獲得、(iv)対面サポート」である。スタッフはサッカー選手出身ではなく、それぞれのプロフェッショナルで構成

している。

#### ⑥ ケータリングサービス

ケータリングサービスは、チェルシーでも配給しているCOMPASSグループのFOOD AFFAIRS社が行っている。主な業務は、試合開催時のケータリングサービスとアリアンツ・シュタディオンで行われるスポーツイベント以外の組成、平日のバー運営などである。売り上げの1/3はクラブに、2/3はFOOD AFFAIRS社に入る仕組みとなっている。



試合当日のケータリングサービス

#### ⑦ キャッシュレスサービス

スタジアム内にある120のバーと17のキオスク（40種類の食べ物があり、ホットドッグが一番人気）で買い物を行う場合、待ち時間短縮のためRAPID MARI€というNFC（Near Field Communication：近距離無線通信）を利用したカードシステムによりキャッシュレスで買い物を行う。カードへのチャージはインターネットやスタジアム内でも行うことが可能。このシステムにはスタジアム利用者の80%以上が満足している。今後はファンショップでの買い物にも利用できるようにしたり、カードにボーナスをつけたりすることなどを検討している。このキャッシュレスサービス導入のイニシャルコストは、€30万（4,031万円）（機器+プログラム込み）である。



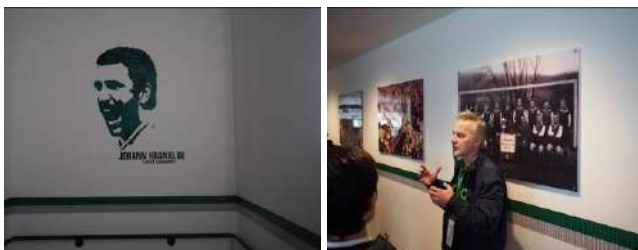
充実したキャッシュレスサービス



ビジネスラウンジの入口

### 3. 所感

クラブ創設時の1899年から100年以上同じ敷地にスタジアムがあることを誇りとし、新しいスタジアムとなってもクラブの歴史、アイデンティティをスタジアムの各所で感じられる設えとしていることに大変共感を覚えた。クラブが生活の一部となっていることを言葉のみでなく、実際に見て体感できたことは大きな収穫であった。



スタジアム内でクラブの歴史を感じることができる

ビジネスエリアのあり方として、スタジアム内の瀟洒なラウンジが社交の場となり、サッカー観戦のみならず、その試合前、ハーフタイム、試合後をゆったり楽しむことができる非日常の空間として活用されている様子を目の当たりにすることができ、「稼げるスタジアム」を検討するにあたって大いに参考になった。もちろんサッカーの歴史の違い、サッカー文化の根ざし方の違いは大きいと、一朝一夕にアリアンツ・シュタディオンのような最先端のスタジアムを日本で成立させることができるとは思わないが、目指すべき方向性というものを実感できた。



ハーフタイムのビジネスラウンジ

試合がない日にいかにスタジアムの稼働率を上げるか、「稼げるスタジアム」を目指す上において解決しなければならない課題であるが、都心にあり、駅にも近いという好立地を生かし、数多くのイベントを開催する等、「まちなかスタジアム」における好事例として大変示唆に富む視察であった。

また、キャッシュレスサービスの導入といったスタジアムを訪れた人々がストレスを感じずに済むような配慮の面においても、顧客目線での運営・サービス水準の高さが伺われ、ハード面のみならず、ソフト面・ホスピタリティ面においても日本のスタジアムはまだ改善の余地があることも分かり、大変勉強になった。

今回のスタジアム視察を今後のスタジアム検討・計画に最大限に生かしていきたい。

## II. ハンガリー 1. グルパマ・アレナ (フェレンツバロシュ)

2017年10月29日訪問

戸谷 昌典／土屋 光輝／得田 進介 (有限責任 あずさ監査法人)



## ホームクラブ概要 (Ferencvárosi Torna Club)

【リーグ】	Nemzeti Bajnoksag I (OTP Bank Liga) (ハンガリー1部)
【創設】	1900年
【ホームタウン】	ブダペスト (人口: 175.9万人/2015年時点)
【スタジアム】	Groupama Arena (グルパマ・アレナ) 23,704人収容 (国際試合では22,000人収容) 建設開始: 2013年3月27日、竣工: 2014年8月10日 建設費: €4,000万 (54億5,480万円) ※€1=136.37円
【平均入場者数】	6,721人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	国内リーグ: 優勝29回 国内カップ戦: 優勝23回 インターシティーズ・フェアーズカップ (UEFAカップの前身): 優勝1回 獲得タイトルその他多数

## 1. かつての強豪国の人気クラブ

## (1) ハンガリーのサッカーの歴史

ハンガリー代表は、1950年代前半に4年間無敗の記録を作り、「マジック・マジャール」と呼ばれヨーロッパ最強を誇っていた。1938年、1954年にはFIFAワールドカップで準優勝し、1960年代にはオリンピックで金メダルを2回獲得している。また、当時の代表チームの中心選手であったフロリアン・アルベルトは代表通算75試合出場31得点の記録を残し、1967年にはバロンドールを受賞している。

しかし、1956年のハンガリー動乱によって国内情勢は混乱し、国内リーグが中止、主力選手の亡命などにより国際舞台の第一線からは次第に遠ざかっていった。

近年においても、代表チームは1986年を最後にワールドカップに出場することができず、2018年ワールドカップの出場権も逃している。

## (2) フェレンツバロシュについて

フェレンツバロシュは1900年に創設されたハンガリーで最も人気のあるクラブチームであり、国内リーグで29回、国内カップで23回優勝しており、共に最多の優勝回数を誇る。また、ハンガリー人唯一のバロンドール受賞者であるフロリアン・アルベルトを擁した1960年代には、インターシティーズ・フェアーズカップ (UEFAカップの前身) でも優勝している。



ハンガリーの英雄フロリアン・アルベルト

しかし、2006/07 シーズン終了後、財政難を理由として 2 部リーグに強制降格させられ、1901 年のリーグ創設以来常に 1 部リーグに所属し続けたフェレンツバロシュにとって、初の 2 部降格となってしまった。その後、3 シーズンで 1 部リーグ復帰を果たしている。

なお、フェレンツバロシュの最大のライバルはスサ・フェレンツ・シュタディオンをホームスタジアムとするウイペストであり、ハンガリーで最も人気のある 2 チームである。そのため、ファンの関心を多く集めるダービーマッチとなっている。

また、フェレンツバロシュは総合型スポーツクラブでもあり、男女サッカー、男女ハンドボール、男女アイスホッケー、女子ホッケー、水球、バスケットボール、ナインピンズ（ボウリングのような競技）、カーリングなどさまざまなスポーツチームを手掛けている。



アクセスの良い立地

〈地域密着〉スタジアムの所有者はハンガリー政府であるにもかかわらず、スタジアム内の各所にクラブのエンブレムが数多く掲げられており、さらには座席がクラブカラーである緑で統一されていることから国や地域とクラブの良好な関係性がうかがえる。

## 2. クラブカラーに包まれた地域のアイコン

### (1) スタジアム評価

KPMG ジャパンは、スタジアムで集客するためには 5 つの評価軸（地域環境、複合性、快適性、先進性、効率活用）が重要であると考えており、評価軸毎にチェック項目を定めている。以下ではそれらの観点からグルパマ・アレナを調査している。

#### ① 地域環境

スタジアムへのアクセスやインフラが整備されているほどスタジアムを訪れやすくなり、地域と密着しているほど観客の一体感を醸成する。

〈アクセス〉スタジアムへのアクセスは非常に良好であり、地下鉄の Népliget Metro 駅から徒歩 1 分でスタジアムに到着することができる。また、車でのアクセスも良く、空港からもスタジアムにスムーズにアクセスすることができる立地である。



国立施設であるものの、クラブカラーで統一されている

また、スタジアム前のシンボルがスタジアムとクラブを思い浮かべることに一役買っており、スタジアムおよびクラブが地域のアイコンとして溶け込んでいるといえる。





道路に面したスペースに巨大な鷲のシンボルがある  
クラブの愛称は、Green Eagles



クラブの歴史を伝えるミュージアム

## ②複合性

スタジアムに到着するまでにスタジアム周辺に試合前後でも楽しめる催しや施設が充実していることによって、スタジアムを訪れることによる満足度がさらに高まる。

〈スタジアム周辺〉商業施設や観光施設はあまり多くなく、スタジアム周辺の複合性が充実しているとは言い難い。ただし、スタジアムのすぐ隣に商業施設を現在建設中であることから、将来的にはスタジアムを含めた複合施設として稼働させていくことができると推測される。

〈スタジアム内〉スタジアム周辺に比べてスタジアム内施設の充実度は比較的高いといえ、スタジアム1階にはクラブのミュージアム、レストラン、グッズショップが常設されている。

・ミュージアム：クラブがこれまで積み上げてきた成績（フラッグ、トロフィー、カップ、メダルなど）や当時の選手が着用していたユニフォーム・スパイクなどが展示されている。また、クラブのこれまでの名場面をまとめた映像をプロジェクターで見ることができ、クラブの歴史の重みや伝統を実感できるミュージアムである。

・レストラン：試合開催の有無にかかわらずオープンしており、スタジアムが常に稼働していることを印象付けるものである。



試合日以外も稼働しているレストラン「ゴールライン・ピストロ」

・グッズショップ：レストランの隣にグッズショップが常設されている。視察当日は定休日であったため、店内に入ることはできなかったが、外観からはグッズの品揃いも豊富で売り場面積も広いように見えた。

## ③快適性

スタジアム内や座席で快適に過ごすことができると、観客は他のことに気を取られずに観戦に熱中することができる。

〈スタジアム〉サッカー専用であり、座席からピッチまでの距離が近く、試合の臨場感を感じることができるスタジアムである。



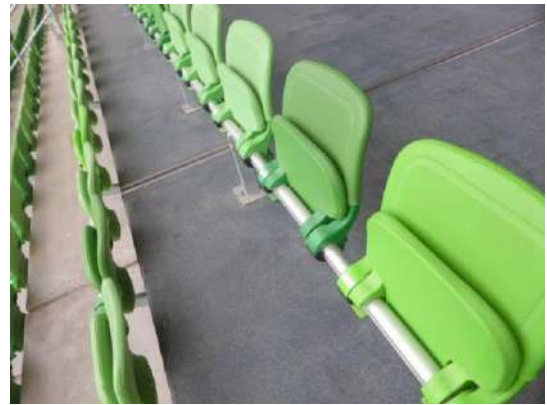
臨場感のあるスタンド

〈屋根〉客席の全面を覆っており、どこの席であっても雨が降って濡れることがなく、日差しでまぶしくなることも防いでくれる。



客席の全面を覆う屋根

〈座席〉座席間隔は前後 40cm、左右 14cm 日本スタジアムの平均が前後 37cm、左右 4cm であること (KPMG ジャパン調べ) を鑑みると、スペースに余裕があり、快適に試合観戦できる座席になっている。また、座席は跳ね上げ式となっており、立ち上がると座席の前後幅はさらに広がるため、出入りがしやすい構造となっている。これは災害時の避難経路確保の観点からも有用である。



前後左右に余裕のある個席

#### ④先進性

スタジアム内に最先端の設備や IT 技術を導入することで、イベントへの関心を高める情報提供ができるようになることや、観客の購買意欲や利便性が高まる。また、観客がいつ何をいくら購入したかといった情報を取得することができるようになり、マーケティングに活用することができる。

〈キャッシュレスシステム〉キャッシュレスシステムが導入されており、サポーターは現金を持ち歩くことなくスタジアム内で買い物をすることができる。

〈Wi-Fi 環境〉スタジアム内に Wi-Fi 環境が整備されている。

〈大型映像装置〉スタジアムには 2 基の大型映像装置が設置されており、どこの座席からでも画面が見えるようになっている。

〈コンコース内モニター〉視察当日はビジネスエリアしか見ることができなかったが、コンコース内にモニターが設置されていた。

〈その他〉スタジアム来場者の個人情報、静脈認証によって登録できる「レジスターカード」を作成している。ただし、ゴール裏のサポーター (ウルTRAS)

は、個人情報スタジアムおよびクラブに管理されることについて反対したため、ウルTRASに配慮する形で静脈認証がないカードも作成することになった。

### ⑤ 効率活用

試合開催時に観客の趣向に沿ったチケット種類を提供することや、試合がない日でもスタジアムを利用してもらうことで、スタジアムを効率的に活用することができる。

〈イベント開催〉サッカーの試合以外にもスタジアムを利用して大小合わせてさまざまなイベントが催されている。

比較的大規模なイベントとしては、コンサートが年2回程度（ピッチを利用するイベントはコンサートのみ）、その他にも文化イベントなどが行われている。また、スタジアムツアーも年間で数多く行われている。

〈席種〉メインスタンドおよびバックスタンドにある座席€15（2,015円）、ゴール裏の立見席€7

（940円）に加えて、ビジネスラウンジとスカイボックスが完備されている。ビジネスラウンジはスタジアム2階にあり、1,200人収容できる規模のイベントスペースとして年間180回以上のビジネスカンファレンスなどのイベントが開催されている。なお、スタジアム内で調理ができることから、イベントの開催日や規模にかかわらず飲食を伴うイベントを開催することができる。



稼働率の高いビジネスラウンジ

スカイボックスは34室あり、主に20～50人規模の部屋が多いが、最も大きな部屋で60人が収容できる。なお、平均約1,000万円で年間契約できるとのことである。



年間契約が可能なスカイボックス

### ⑥ その他

〈座席の工夫〉座席の色を上段と下段で濃淡付けているのは、上段を濃くすることで空席感を目立たせないようにするためとのことである。



濃淡のあるスタンド

## (2) 所有と運営

ハンガリー政府が建設資金を100%拠出して完成させたスタジアムであり、所有者はハンガリー政府となっている。

しかし、運営についてはフランスのスポーツ施設運営会社であるLagardère Sportsという民間事業会社が行っている。Lagardère Sportsの業務内容としては、スポーツ施設運営だけでなくマーケティング

グ、スポンサーシップ、ブランドパートナーシップ、コンテンツ制作、メディアライツ、選手管理、イベント管理など多岐にわたっている。具体的な実績としては50年以上前からスポーツ業界で活躍しており、現在では100以上の欧州サッカークラブ、2つのサッカー連盟とパートナーシップ契約を結んでいる。また、毎年10,000時間以上の番組を制作、販売、配給を行っている。

さらに、選手に対するマネジメント業務を25年以上行っており、現在では世界で活躍する250人以上のスポーツ選手をマネジメントしている。

なお、Lagardère Sportsはグルパマ・アレナの他に、ボルシア・ドルトムント（ジグナル・イドゥナ・パルク）、ア인트ラハト・フランクフルト（ヴァルト・シュタディオン）、バイエル・レバークーゼン（バイ・アレナ）などが使用しているスタジアムの運営や、テニス、モータースポーツの施設運営も行っている。

グルパマ・アレナの収支は黒字とのことであるが、黒字の理由として広告や飲食などのスタジアムで生じる収益は基本的にLagardère Sportsに入る構造となっているとのことであり、その影響が大きいと考えられる。

### 3. 所感

#### (1) スタジアム運営会社

##### 「Lagardère Sports」

グルパマ・アレナのスペックに関しては、5つの評価軸の観点からも必要最低限のものが揃っていると評価することができ、スタジアムそのもののレベルは高いといえるが、特筆すべきはどのようにスタジアムを運営していくのか、運営会社となっているLagardère Sportsのスタジアム運営能力が重要になっているように思われる。

その中で、スタジアム運営上、サッカーの試合以外でスタジアムの稼働率を高めるための工夫が必要で

ある。

グルパマ・アレナのキャパシティは20,000人強のサイズでありながらすべての基本スペック（屋根、芝、客席シート、マラソングート、ビジネスラウンジ、スカイボックス等）は十分に備えられており、また民間のスタジアム運営会社がこれを活用することによりスタジアムの稼働率を高めることに寄与している。



ミュージアム内のスタジアム模型

日本においては、Lagardère Sportsのようにスタジアム運営そのものを担っている会社はまだ少なく、運営ノウハウが蓄積されていないことが課題であると認識した。日本にもスタジアム運営を専門とする会社の出現が急務であり、スタジアムのスペックを今後決めていくうえで重要な影響を及ぼしていくことになるだろう。

#### (2) 国立スタジアム「グルパマ・アレナ」

グルパマ・アレナは代表の国際試合も開催される国立スタジアムだが、民間会社が施設運営していること、国内リーグの1クラブのホームスタジアムにもなっていること、ネーミングライツがついていることが珍しいケースとなっており、従来までの固定概念が覆されたように思った。

その点において、ハンガリーサッカーの過去の栄光にはとらわれずに、このスタジアムからハンガリーサッカーが再び盛り上がり、新たな全盛期を取り戻そうとしているように感じざるを得ない。

## Ⅱ. ハンガリー 2. スサ・フェレンツ・シュタディオン (ウイペスト)

2017年10月29日訪問

戸谷 昌典／土屋 光輝／得田 進介 (有限責任 あずさ監査法人)



### ホームクラブ概要 (Ujpest FC)

【リーグ】	Nemzeti Bajnoksag I (OTP Bank Liga) (ハンガリー1部)
【創設】	1885年
【ホームタウン】	ブダペスト (人口: 175.9万人/2015年時点)
【スタジアム】	Szusza Ferenc Stadion (スサ・フェレンツ・シュタディオン) 13,501人収容 建設開始: 1922年9月17日(推定) / 竣工: 1922年9月7日 2000～2001年に改修
【平均入場者数】	建設費: 不明 / 改修費: \$2,900万 (30億3,920万円) ※€1=104.80円 2,335人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	国内リーグ: 優勝 20回 国内カップ戦: 優勝 9回

## 1. 歴史ある地域のシンボル

### (1) スタジアム評価

スサ・フェレンツ・シュタディオンについても KPMG ジャパンがスタジアムで集客するために重要と考える5つの評価軸 (地域環境、複合性、快適性、先進性、効率活用) から調査を行った。

#### ① 地域環境

〈アクセス〉 Újpest-Városkapu 駅から徒歩20分、Keleti 駅からもバスでスタジアムへ行くことが可能である。



最寄り駅から徒歩 20 分の立地

〈地域密着〉スタジアムの座席がクラブカラーで統一されている。また、スタジアム各所にクラブのエンブレムやクラブの歴代所属選手の記録が掲示されており、スタジアムおよびクラブが地域のシンボルになっているように感じた。



歴代所属選手の記録



スタンドはクラブカラーに



クラブの社用車もクラブカラー

## ②複合性

〈スタジアム周辺〉商業施設や観光施設は少なく、スタジアム周辺施設はあまり充実していないように感じた。

〈スタジアム内〉ウイペスト女子チームの試合後で今回は視察ができず、スタジアム内の施設については不明である。

## ③快適性

〈スタジアム〉サッカー専用であり、座席からピッチまでの距離が近く、試合の臨場感を感じることができるスタジアムである。



コンパクトだが臨場感が感じられるピッチ

〈屋根〉客席の概ね全面を覆っていたが、雨が降ると吹き込んでしまい濡れる可能性がある。



風があると前方の席は濡れてしまう

〈座席〉座席間隔は前後 30cm、左右 8cm 日本スタジアムの平均が前後 37cm、左右 4cm であること (KPMG ジャパン調べ) を鑑みると、日本のスタジアムとあまり変わらない。なお、一部エリアの座席は跳ね上げ式となっていた。



日本のスタジアムと同じような個席



メインスタンドの様子

#### ④先進性

〈Wi-Fi 環境〉スタジアム内に Wi-Fi 環境が整備されている。

〈大型映像装置〉スタジアムに設置されている大型映像装置は 1 基のみであり、エリアによっては画面が見づらい座席がある。

#### ⑤効率活用

〈イベント開催〉今回はインタビューができなかったため、サッカーの試合以外で利用されているかどうかについては不明である。

〈席種〉近年の改修によりスカイボックスが完備されている。

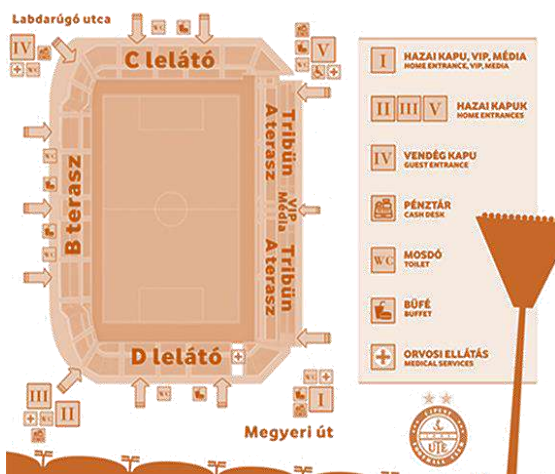
#### (2) 所有と運営

ウイペスト市と個人投資家が建設資金を拠出して完成したスタジアムであり、所有者と運営者はハンガリー国立スポーツセンターとなっている。また、近年の改修工事については、ハンガリー政府が資金を拠出している。さらに、今後、ハンガリー政府は Szusza Ferenc 駅の開発も計画している。

## 2. 所感

公設公営のスタジアムであるにもかかわらず、スタジアムの至る所でクラブカラーである紫が使われており、国や地域とクラブの良好な関係がうかがえる。今後、駅や周辺施設の開発が進めば、スサ・フェレンツ・シュタディオンでのフェレンツパロシュとのブダペストダービーも非常に楽しみである。

### Szusza Ferenc Stadion



スタジアム配置図

## Mr. コラム : スタジアムのロゴマーク

どのスタジアムも、ホームクラブのエンブレムを至る所に装飾しているが、加えて、スタジアム独自のロゴマークを作成し、展開している。



アリアンツ・シュタディオン



アウディ・シュポルトパルク



アリアンツ・アレナ



エスプリ・アレナ



ヘルドーム



グルパマ・アレナ

ミュンヘンのアリアンツ・アレナの中には、このスタジアム・ロゴを商品化した「スタジアム・グッズ専門ショップ」まである。

ポストカード程度しかなかった時代から、スタジアムのロゴマークによってブランド化して、広くマーチャンダイジング・ビジネスに結び付ける時代になった。



アリアンツ・アレナ内のショップ

スタジアム・ロゴは、ネーミングライツを際立たせ、さらに、試合日以外のイベント時には活用範囲を一層広げて使用されている。



ボルドーのロゴマークは、世界大会を視野に、ネーミングライツを反映したものと反映しないもの、2つのバージョンがある



## Ⅲ. スロバキア 1. シティ・アレナ (スパルタク・トルナバ)

2017年10月31日訪問  
舟橋 弘晃 (早稲田大学)  
竹内 淳/前原 智子 (ファジアーノ岡山)



### ホームクラブ概要 (FC Spartak Trnava)

【リーグ】	Slovak Super Liga (Fortuna liga) (スロバキア 1 部)
【創設】	1923 年
【ホームタウン】	トルナバ (人口: 7.0 万人/2017 年時点)
【スタジアム】	City Arena (シティ・アレナ) 19,200 人収容 竣工: 2015 年 8 月 22 日 建設費: €7,800 万 (88 億 5,846 万円) ※€1=113.57 円
【平均入場者数】	4,709 人 (2016/17 シーズン)
【タイトル】	チェコスロバキアリーグ: 優勝 5 回 チェコスロバキアカップ: 優勝 5 回 スロバキアカップ: 優勝 5 回 ミローパ・カップ: 優勝 1 回

## 1. 多くの教会がある宗教都市

### (1) トルナバ

トルナバは、スロバキア西部に位置する人口 7 万人弱の国内 7 番目の都市である。ブラチスラバ、ウィーン、ブダペストという欧州三首都が 200km 圏内に位置する。城壁の中の旧市街には数多くの教会が存在し、「スロバキアのローマ」と形容される伝統的な宗教都市である。



出典: Tourism Website for Trnava and Surroundings

トルナバの中心部

### (2) スパルタク・トルナバ

スパルタク・トルナバは、1923 年に創設されたスロバキアを代表するサッカークラブである。チェコスロバキアリーグとカップを 5 度制覇した歴史があり、近年では国内リーグで常に上位争いをする実力を持つ。2016 年シーズンの UEFA クラブランキングは 273 位であった。ファンからは、Bíli andeli (白い天使) の愛称で親しまれている。クラブオーナーは、トルナバの実業家ウラジミール・ポール氏である。



出典: FC Spartak Trnava

ホームゲームの様子

## 2. 駅に近いまちなか複合型スタジアム

### (1) スタジアム概要

シティ・アレナは、スパルタク・トルナバの本拠地であり、2015年8月に竣工した中央ヨーロッパにおける最新のスタジアムである。トルナバの中心市街地における、スタジアムとショッピングモールの複合開発という特徴を持った官民のフラッグシップ事業であり、2015年のスロバキア建築大賞に選ばれた。



複合型スタジアム シティ・アレナ

1921年に建設され、改修を繰り返してきたシュタディオン・アントナ・マラチンスケーホの老朽化に伴い、新しいホームスタジアムの建設をという声を持ち上がり、2000年代後半から市、スパルタク・トルナバ、および民間事業者による検討が始まった。当初はスイス法人が主体となって、スタッド・ド・スイス（ベルン市）を模倣した複合型スタジアムを新設する計画が進行していたが、合意には至らず交渉は決裂した。その後、ホームクラブのオーナーであるウラジミール・ポール氏を中心に、国内で数多くのショッピングモールを展開している大手ディベロッパーEuro Max Slovakia社（同氏がオーナー）による同敷地での複合開発計画が動き出すこととなった。建設工事は2013年9月に始まり、2015年8月22日に同じクラブカラー（赤、黒、白）を持つブラジル1部リーグのクラブ、アトレチコ・パラナエンセとの親善試合でこけら落としを迎えた。スパルタク・トルナバのホームゲームに加えて、スロバキア代表戦も開催している（2016年には5試合を開催）。

スタジアムは城壁に囲まれたトルナバの歴史的中心部のすぐ外に位置し、アクセスはトルナバ駅から約700mの好立地である。クラブのホームゲームでは観戦者の約8割は徒歩で来場するという。



スタジアムは歴史的中心部の傍らに位置する

プロジェクト全体の建設費は€7,800万（88億5,846万円）であり、うちスタジアムの建設費が€3,000万（34億710万円）を占める。スタジアムに対しては、市がスロバキアサッカー協会を通じて€1,200万（13億6,284万円）の補助金を交付した。その他は、オーナーの自己資金と銀行からの借入金で調達した。€600万（6億8,142万円）の不動産価値を有する3.5haに及ぶ公有地をディベロッパーに€1（114円）で売却し、その見返りとして新しい複合型スタジアムに改築をってもらうスキームである。公共性の高いスタジアム部分のみ、建設後に所有を市に移転し、City Arena社（ディベロッパーの100%子会社）が30年間の賃貸借契約を結び運営を行っている。ショッピングモールは土地・建物ともに別事業会社City Arena Plus社の所有となっている。設計会社はAdamec & Adamec社、建設会社はStrabag社であった。  
(※€1= 113.57円)

座席数は、19,200席で、うち1,418席がVIPシート、300席がスカイボックスシートである。座席はクラブのカラーで統一されている。スタンドは全席鉄骨製の屋根で覆われている。旧スタジアムの1層構造のメインスタンド（西側）は、近隣住民への配慮か

ら拡充が困難であると判断し、当該スタンドの基本構造だけは解体せず、新スタジアムの西側バックスタンドという妥協策のために再利用された。また、周辺住民とは23時まで騒音源を止めるという約束で成り立っている。市街中心部ゆえにさまざまな制約がある中での建設であったことが伺えるが、UEFAのスタジアムカテゴリー4に指定されている。

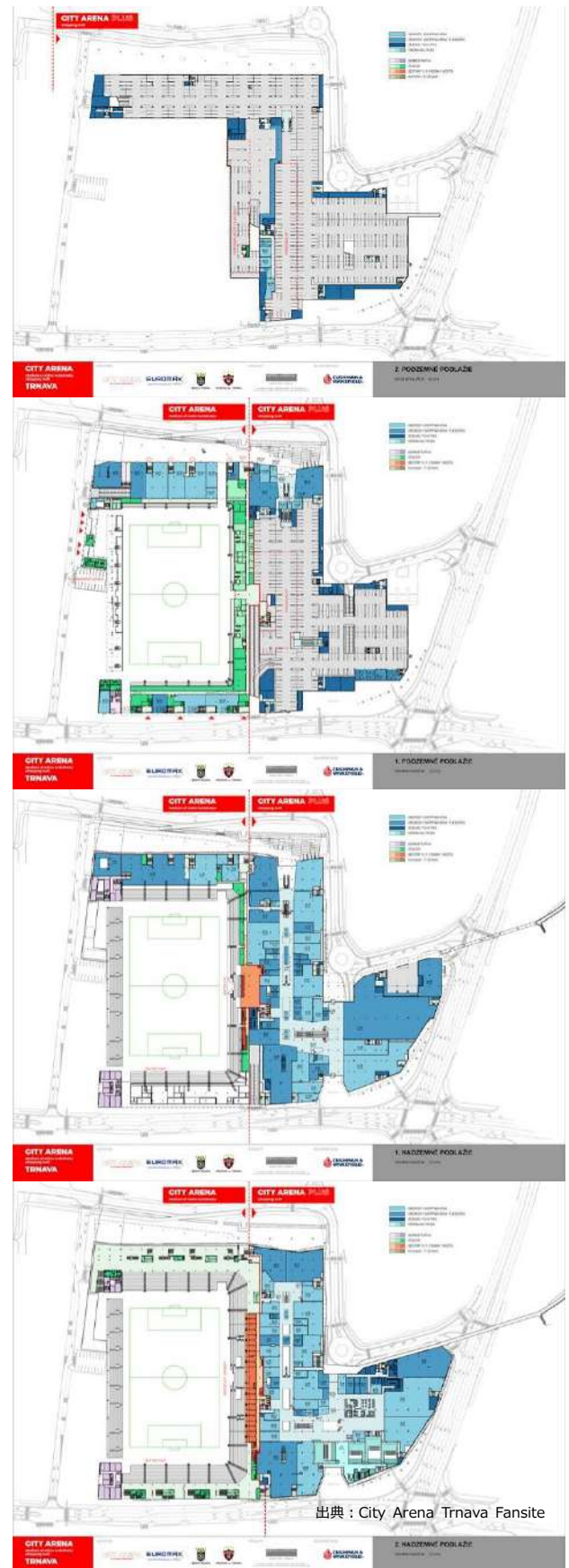
工期が短く、建築費が安価な理由として、バックスタンドの構造を再利用していること、メインスタンドの背面はショッピングモールの躯体であること、人件費が安いこと、屋根が鉄骨構造・トタン製であること、主構造にプレキャスト工法が用いられていること、また従前のスタジアムの改築であるため芝生のヒーティングシステムなどの初期コストが発生しないことが考えられる。



出典：Air View

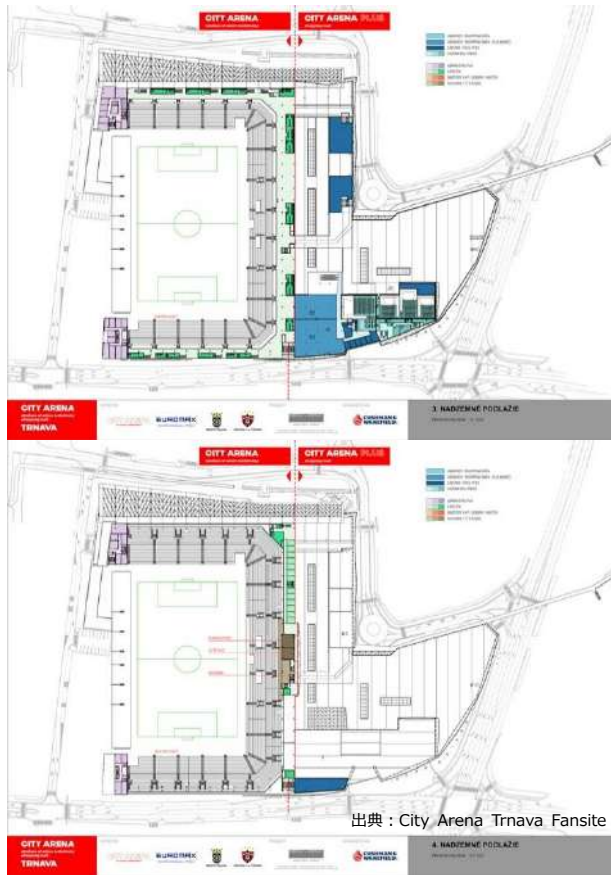
西側バックスタンドの背面にある住宅地

建物は、地下1階地上5階建てで、一体化しているショッピングセンターと合わせて4.7haの敷地面積を有する。西側バックスタンドとゴール裏スタンドの両角は、オフィス棟（スパルタク・トルナバとCity Arena社）とホテル棟（ホテル・アレナ）が付帯している。また、スタンド下やショッピングモール内には、カジノ、映画館、フードコートなどが入っている。ショッピングモール（一部、北側ゴール裏スタンド地下1階）には2層にわたる収容台数950台の駐車場が完備されている。駐車場には、VIP専用の入口が設置されている。



出典：City Arena Trnava Fansite

各フロア的设计図面（上からB1、1、2、3階）



各フロア的设计図面（上から4、5階）

ピッチレベル（1階）にあるミックスゾーンを挟んで左右にチーム更衣室が2部屋ずつ、計4部屋あり、クラブのホームとアウェイ、代表戦のホームとアウェイに割り振られている。仕様や内装は全て同じである。選手のリカバリー用のジェット噴流バスと小型のサウナが備え付けられている。



ジェット噴流バス（手前）とサウナ（奥）

その他、珍しい諸室として、選手とスタッフ用のチャペルがチーム更衣室の対面に設けられている。敬虔なキリスト教徒の多いトルナバ市特有の諸室であり、

スロバキア国内においてもチャペルが設置されているスタジアムは2つしかない。また、スパルタク・トルナバの選手用の広い休憩室があり、二部練習の間の休憩や試合前のリラックススペースとして活用されている。



スタジアム内のチャペル

メインスタンドの2階にはビジネスラウンジがあり、立食形式で1,200人が収容可能である。備え付けの厨房があり、ケータリングはそこから運ばれる。専用チケットを持っている観客は観戦中に自由に食事を楽しむことができる。ビジネスエリアのチケットは以下の3つの価格帯が設定されており、専用の動線が確保されている。

- €15（2,015円）：観戦のみ、通常のシート
- €20（2,687円）：観戦のみ、革張りシート
- €48（6,449円）：観戦とケータリング、革張りシート

ビジネスラウンジのシーズンチケットは、国内カップ戦の観戦を含みそれぞれ€165（22,168円）、€219（29,423円）、€849（114,063円）であり、UEFA主催試合（ヨーロッパリーグとチャンピオンズリーグ）のチケット購入優先権を得ることができる。

なお、一般席は€9～12（1,209～1,612円）、シーズンチケットは€79～119（10,614～15,988円）に設定されている。身長100cm以下で6歳以下の子どもは無料、101cm以上で

12歳以下、高齢者、および障がい者（含むその介護者）はチケット価格が半額になる。ただし、ビジネスエリアではこの割引は適応されない。身長による割引対象の子どもを峻別するのは非常に珍しい。代表戦の際は、チケット価格が変動する。



ビジネスラウンジ



ホームゲーム時のにぎわい

メインスタンドの1層と2層の間（3階）には、スカイボックスが19室並んでいる。各部屋8人用に設計されており、広さは22m<sup>2</sup>程である。バルコニーに屋外観戦できる革張りのブース席があり、貸し切りで試合観戦を楽しむことができる。スパルタク・トルナバの試合日には、ケータリングサービスも付いている。試合日以外も営業時間内であれば会議室として利用することが可能である。この場合、ケータリングは別料金となる。販売価格は、1試合€640（85,984円）（€80（10,748円）×8人）、年間で€36,000（4,836,600円）に設定されている。2017年10月現在、年間契約が結ばれているのは5部屋にとどまる。



スカイボックス

スカイボックス・レベルの中央にはオーナー用に特別仕様となった貴賓室があり、来賓の歓待のために使われている。

メディア関係諸室は5階にあり、記者室（バルコニーに机、電源、有線LANポート付きの記者席200席）、記者会見室、および spartak.tv というクラブのオフィシャルTVの放送局が設けられている。



視察の様子は spartak.tv で取り上げられた

入場ゲートには、顔認証システムが導入されている。これは、政府のセキュリティを重視する要望に応えたものであり、入場時に全員の顔画像を確認する。16カ所の顔の位置の特徴を抽出するバイオメトリクスを使っている。入場時に帽子とサングラスの着用は禁止されている。



入場ゲートの顔認証システム

City Arena 社の収入源を整理すると、スカイボックス収入、ビジネスラウンジのチケット収入、一般チケット収入、サッカー以外のイベント収入である。チケット収入はクラブと折半であり、今シーズンは平均入場者数が約 4,700 人と落ち込んでいるため不調である。ビジネスラウンジやスカイボックスの利用も当初計画の収入を達成していない。ピッチレベルでのイベントの開催頻度を増やすために、ハイブリッド芝「SIS Glass」の導入を検討している。したがって、本スタジアムは、収益の見込めるショッピングモールやホテルの売上と連結決算で利益計上を目指すモデルだと思われる。現状、ネーミングライツ収入や行政による損失補てんはない。

## (2) ショッピングモール

シティ・アレナの収益性の拠り所となっているのが、複合されているショッピングモールである。約 100 の小売店に加え、映画館、フードコート、ボウリング場、カジノ、フィットネスクラブ、ベッティングオフィスが入っており、スタジアムと同日にオープンした。運営は、City Arena Plus 社が行っている。



ショッピングモール内

ファミリーでの来館をターゲットとしており、例えば試合日であれば、父親はスタジアムに、母親と子どもはショッピングをし、試合後にモールで再合流し食事をするというような過ごし方を目論んでいる。ただし、ショッピングモールからスタジアムへ入場するには、一度外に出る必要があるため、両施設の行き来がシームレスな設計にはなっていない。これは、試合日のクラウ

ディングアウト効果（サッカーファンによる混雑を嫌ってショッピングモールへの来館を避けること）を意識しての判断ともみてとれる。

## (3) ホテル・アレナ

ホテル・アレナは、スタジアムに併設した小型のホテルである。2017年5月にオープンした。スタンダードルームが 18 室、スタジアムが一望できる角部屋（アパートメント）が 3 室、ワンフロア貸し切りジャグジー付きのVIPスイートが 1 室となっている。それぞれ、一泊の宿泊代金は€70（9,405 円）、€90（12,091 円）、€300（40,305 円）である。その他、2つの会議室を備えている。運営は、City Arena Hotel 社が行っている。



ホテル・アレナの外観

## (4) まとめ

シティ・アレナは、同じ躯体にスタジアム、ショッピングモール、ホテルを有する世界的に希少な事例である。スタジアムの全面的な改築に伴い、行政との連携のもとディベロッパーが主導したショッピングモールとの複合再開発プロジェクトとみることができる。このモデルを可能にしているのは、開発業者とクラブの兼任オーナーの存在であるが、不動産価値のある公有地を低価格で売却することで民間投資を呼び込み、老朽化が目立ったスタジアムを複合施設として全面的に改築するというスキームは、わが国においても適応できるものと思われる。行政としては、最小限の公共投資で、複合的な機能が組み合わさった市民の交流施設の整備を達成したことになる。

## IV. ドイツ 1. アウディ・シュポルトパーク (インゴルシュタット 04)

2017年10月31日訪問

清野 眞一 (株)東畑建築事務所 / 千葉 昭浩 (コトブキシーティング(株))  
有川 久志 (鹿児島ユナイテッドFC)



### ホームクラブ概要 (FC Ingolstadt 04)

【リーグ】	2. Bundesliga (ドイツ2部)
【創設】	2004年
【ホームタウン】	インゴルシュタット (人口: 13.4万人 / 2016年時点)
【スタジアム】	Audi Sport Park (アウディ・シュポルトパーク) 15,800人収容 (国際試合では12,000人収容) 竣工: 2010年7月24日 建設費: €2,000万 (22億4,820万円) ※€1=112.41円
【平均入場者数】	14,537人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	なし
【日本人選手】	関根貴大選手 (←浦和レッズ) 2017年8月より所属 渡邊凌磨選手 (←早稲田大学) 2015年9月より所属

## 1. アウディのお膝元に誕生した新クラブ

### (1) ドナウ川沿いの郡独立市

インゴルシュタットは、ドイツのバイエルン州のドナウ川沿いにある、郡独立市である。2016年時点で、13.4万人の人口を擁し、バイエルン州において、ミュンヘン、ニュルンベルク、アウクスブルク、レーゲンスブルク、ヴュルツブルクについて6番目に大きい都市。

高級自動車メーカー、アウディ社の本社・工場があることでも知られる。また、フランケンシュタインの舞台でもある。

### (2) 2004年に合併によって誕生

インゴルシュタット04は、2017/18シーズンはブンデスリーガ2部に所属している。2004年に合併によって成立した新しいクラブで、母体となったのはMTVインゴルシュタットとESVインゴルシュタットである。これらのクラブにまで起源をさかのぼれば、MTVインゴルシュタット設立の1905年が設立年となる。

2004/05シーズンにおいて、オーバーリーガ・バイエルン(4部)で準優勝し、翌シーズンに優勝を果たしてレギオナルリーガ(3部)昇格を果たした。

2007/08シーズン、レギオナルリーガ南部で2位に入りブンデスリーガ2部昇格を決めたが、2008/09シーズンは17位に終わり3部に降格。翌シーズンはプレーオフに勝ち、1年で2部復帰を果たした。

2014/15シーズンに2部で優勝し、2015/16シーズンの1部昇格を決めた。1部を2シーズン経験したが、2017/18シーズンは2部へ降格。

アウディの他、日本の住友ゴム工業(ファルケン)がサポーティングカンパニーとなっている。

## 2. 諸施設がスタジアムに隣接

### (1) 地元企業がバックアップするスタジアム

世界的な自動車メーカー、アウディ社。そのアウディの名を持つアウディスポーツの子会社が100%所有するAudi Real Estate Management社がこ

のスタジアムの所有者であり、運営者である。スタジアムネーミングライツもアウディ社の5年契約。



スタジアム全景



一般席動線はサイドスタンドとバックスタンド

## (2) 建設費の確保

もともと工業地域＝石油コンビナートであった土地を市から購入。建設資金€2,000万（22億4,820万円）、そのほかの設備備品購入費用の€500万（5億6,205万円）の計€2,500万（28億1,025万円）は、スタジアム運営会社が、全額、銀行借り入れた。行政支援はないが、ここでもアウディ社の名前がプラスに影響したと想像できる。工期は14カ月で、2010年7月24日に竣工した。（※€1=112.41円）

## (3) 充実した育成施設

ホームスタジアムに隣接する形で、人工芝3面を含む6面のピッチがある。敷地面積は35万㎡。「日本と異なり土のグラウンドはなく、トップチームの隣で練習できる環境は素晴らしい」と、浦和レッズから移籍してきた関根選手も語っていた。施設はスタジアム運営会社が所有し、トップチーム、ユースチーム、運営会社すべてが入居できるビル棟もある。



運営会社、トップ、ユースチームが入る建物



アカデミーの練習施設

## (4) 小規模でも充実したビジネス施設

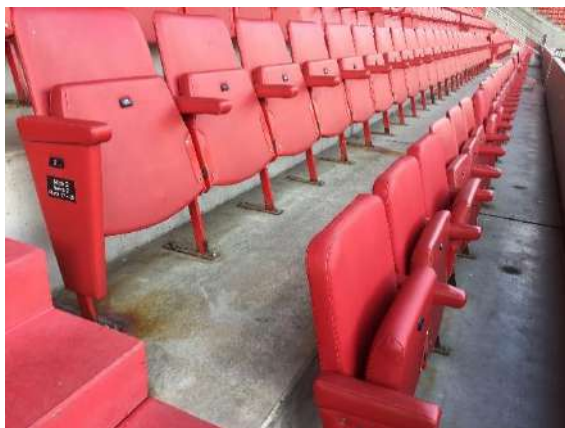
収容人数は15,800人（うち立見6,000人、国際試合開催時には12,000人）とスモールサイズ（ブンデスリーガの最低ライン）のスタジアムながら、ビジネス施設は充実している。スカイボックスが18室。ビジネスラウンジは2カ所合計で1,800㎡。イベントにより分割できるように、スライディングウォールを採用している。席数は1,350席。観客席はクラブのカラーに統一されている。



具体的な計画はないが、10年後には33,000人規模のスタジアムにすることも考えている。



ビジネスラウンジ



メインスタンドの個席

### (5) 目指したのはイングランドスタイル

スタジアム建設にあたり、3つのイングランドスタイルを意識したという。1つめはピッチが近いこと。2つめは移動距離が短いこと。3つめはスタジアムの外からピッチが見えること。イングランドのスタジアムを实际視察に行ったが、ここを参考にした、というところは特にない、ということだった。



スカイボックスとビジネスラウンジをメインスタンドに集約



ミックスゾーン

### (6) スタジアム運営会社の収入源

チケット販売、広告、放映権、パーティー・会議用の貸し出し、が主な収入源。スカイボックスのオーナーは年間を通じて契約した部屋を利用することができるが、サッカー以外のイベントでは別途チケットを購入しなければならない。ちなみに、コンサートは2回開催実績があり、主催はいずれもアウディ社だった。

### (7) そのほかの施設

記者会見室は、テレビ、ラジオなどの記者で80～90人、対戦相手によっては100人に対応することができる。リーグ戦、カップ戦ともに試合前後に会見を行う。

控室は、審判のみならず、ボールボーイやエスコートキッズの控室も用意されている。車椅子席は、バックスタンドに24席（12席×2カ所）で、ピッチレバ

ルから入れる動線でピッチに近い。避難動線もマラソンゲート近くに設定しており、避難が容易である。

キオスク(売店)は10カ所、トイレは9カ所(男子用は小13、大9であった)。照明は1,200ルクス以上確保している。

また、ゴール裏のウルTRASのサポーター席には、アンプとスピーカー設備が設置されているのがユニーク。また、Wi-Fiはビジネスエリアのみ対応しており、客席はこれから敷設の予定。スタジアム内での購入にはキャッシュレスシステムが導入されている。



チーム更衣室



フィールドとゲートに隣接した車椅子席



スタンドからピッチに即座に降りることが可能な避難動線



ウルTRAS代表の声を拡声させるスピーカー

## (8) 周辺施設やアクセス

スタジアムに、マックカフェが隣接。試合時、社員や関係者(スカウトなど)が使用することができる。もともと工業地域であることもあって、スタジアム周辺に飲食店等の施設は少ない。

アクセスは、最寄り駅から地元の INVG バスがあるが、駐車場も一般車 1,800 台、バス 1,000 台を収容できる規模で用意されている。

## (9) 環境・エコへの貢献

当日視察することはできなかったが、スタジアムの屋根の 80%には太陽光パネルが設置されており、年間の発電量は 40 万キロワット、1,000 世帯分の電力を供給している。また、芝生の散水は地下水、トイレも 6 割が雨水利用となっており、小便器は無水トイレが採用されるなど、環境・エコへの貢献度

が高いスタジアムである。

試合のチケットがあれば、INVG バスを含む市内の公共交通機関は無料でスタジアムに行くことができるのも、自家用車を減らす環境対策の1つである。



チケットがあれば無料で利用できる INVG バスの停留所



出典：www.audisportpark.de

屋根の80%は太陽光パネル

## (10) 関根選手、渡邊選手コメント

### ①日本との違いについて

- ・ サッカーをする環境が違う。アカデミーからトップまで1カ所にまとまっており、施設が充実している。
- ・ 3部、4部のクラブでもスタジアムを自ら所有しているクラブもあるのは驚き。
- ・ 基本的にサッカースタジアムで、客席も近く、サポーターと一体になれるため、選手にとってもモチベーションが高まる。
- ・ 土のピッチがなく、全て芝生。

### ②日本のサッカー界に求めること

- ・ サッカースタジアムを造ってほしい。
- ・ ユースの練習場もトップと隣接した場所としてほ

しい。相互に刺激となる。

### ③その他

- ・ 日本人が同じチームにいることは心強い。互いに支えとなり、刺激にもなり、モチベーションが高まっている。

## 3. 所感

人口13万人の都市ながら世界的な企業の城下町という環境を、存分に活用しているスタジアム。日本の感覚からすると格安ともいえる建設費用（15,000人規模のスタジアムで22億5,000万円）は、“交渉の賜物”という返答だったが、「小規模でも充実したビジネス施設」というコンセプトがしっかり反映され、隣接する育成施設も含め、コストパフォーマンスが抜群に高いという印象を受けた。

アウディ社という企業のサポート次第では、ブンデスリーガ1部に定着する可能性も十分にあり、人口規模を鑑みた上での運営会社の事業計画は、スタジアムの拡張構想と密接に関わってくると思われる。



関根選手、渡邊選手を囲んで集合写真

## Mr. コラム : DAZN が日本で最初に伝えたスタジアム

2016年夏、スポーツのライブストリーミングサービス「DAZN（ダゾーン）」が日本でのサービス開始を発表した。2017シーズンからJリーグのリーグ戦全試合を生中継することになった DAZN が、サービスの価格や加入方法などの概要を発表するまでの間、公式サイトにあげていたのが下の画面。レーゲンスブルクのコンチネンタル・アレナの写真だった。

当時、ヤーン・レーゲンスブルクはブンデスリーガ 3 部。2015年7月にオープンしたこのスタジアムの存在は日本ではほとんど知られていなかった。

夕暮れに照明が灯る小さなフットボールグラウンド。ひと気はない。これから観客が集い、選手が登場して、歓声の渦が巻き起こる「嵐の前の静けさ」が伝わってくるインパクト十分の写真だった。



## IV. ドイツ 2. コンチネンタル・アレナ (ヤーン・レーゲンスブルク)

2017年10月31日訪問

浅井 忠美 / 桂田 隆行 (株)日本政策投資銀行



### ホームクラブ概要 (SSV Jahn Regensburg)

【リーグ】	2. Bundesliga (ドイツ2部)
【創設】	1907年
【ホームタウン】	レーゲンスブルク (人口: 14.5万人 / 2016年時点)
【スタジアム】	Continental Arena (コンチネンタル・アレナ) 15,224人収容 竣工: 2015年7月18日 建設費: €5,270万 (71億2,346万円) ※€1=135.17円
【平均入場者数】	6,318人 (2016/17シーズン: 3部)
【タイトル】	なし

### 1. 世界遺産の古都に根付いたクラブ

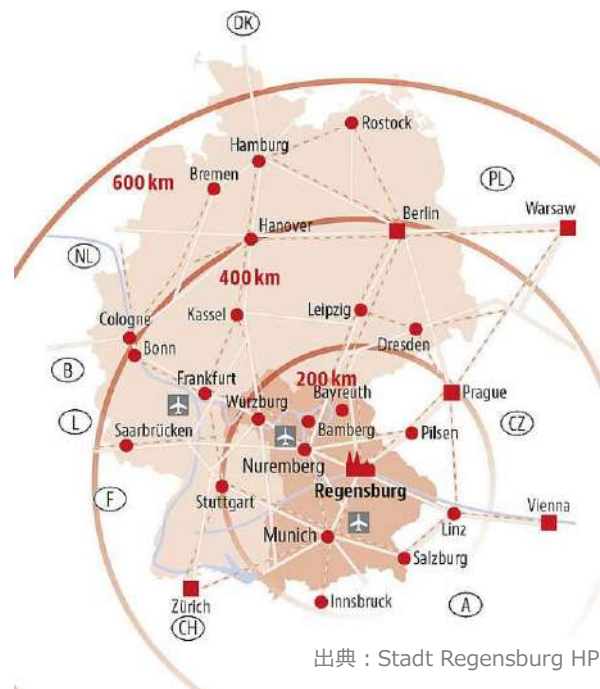
#### (1) 2000年の歴史を誇る古都

レーゲンスブルクはバイエルン州に所属する2000年の歴史を誇る古都。ドナウ川南岸に築かれたローマ軍団駐屯地が始まりで、その後も帝国自由都市として華やかな歩みを続けてきた。ローマ時代の史跡や旧市庁舎 (帝国議会博物館) などが残る「レーゲンスブルクの旧市街とシュタットアムホーフ」は世界遺産に登録されている。

ドイツ南東部の地理的に恵まれた地域で、鉄道ターミナル、空港といった交通の要衝からのアクセスにも優れており、チェコやオーストリアと接するなど、国際的な物流・人流の交差点的な役割を果たしてきた。

工場での生産による競争力では、ドイツに比べて人件費の安いチェコ等の東欧での生産に勝てないことから、レーゲンスブルク市では大手自動車メーカーBMWと連携し、生産拠点ではなく同社の研究・試作開発拠点の立地を推進した。その結果、同社のサプライヤーであるコンチネンタルの拠点等、企業の集積が進み、さらにそこからスピンアウトした人材が新

たに創業もし、人口14万人の街ではあるが、人口が減少傾向にあるドイツにおいて、増加基調にある稀有な都市となっている。



出典: Stadt Regensburg HP

レーゲンスブルクの位置

## (2) 1907年に発足した歴史あるクラブ

コンチネンタル・アレナをホームスタジアムとするヤーン・レーゲンスブルクは、1907年に Turnerbund Regensburg のフットボール部門として発足した。

2000年以降は、主にレギオナルリーガ（現在の3部）やブンデスリーガ2部に所属している。

2016/17シーズンにおいて3部3位となり、2部16位の TSV1860 ミュンヘンとの入れ替え戦に勝利し、2017/18シーズンはブンデスリーガ2部に昇格した。

## 2. コンベンション利用を想定した立地

### (1) ヤーン・シュタディオン

ヤーン・シュタディオンは、ヤーン・レーゲンスブルクの旧ホームスタジアムである。

1926年9月19日にレーゲンスブルク駅からバスで15分ほど乗車したところにある市街地の住宅地に建設され、数回の拡張を繰り返し、最終的には12,500人収容のスタジアムとなっていた。

しかし、市街地に立地していたため、試合前後での観衆の出入りでスタジアムの周りの市街地が人であふれかえり混雑を招いていたこと、拡張余地が少なくなり、かつ老朽化等でDFL（ドイツサッカーリーグ機構）の求めるスタジアム水準を満たしにくくなっていったことから、ホームスタジアムの移転が議論されることとなった。

また、レーゲンスブルク市内に駐車場を有するコンベンション施設がなかったことから、スタジアムにはサッカーの試合会場としてだけでなく、コンベンションも開催できる機能を備えさせることとした。

20年間にも及ぶ長い議論を経て、5カ所の移転候補地が検討に上がったが、その中から郊外ながら市街地からそれほど離れておらず、アウトバーンの出口からも近い、市有地の草原に新スタジアム（コンチネンタル・アレナ）が建設されることに決定した。

ヤーン・レーゲンスブルクのヤーン・シュタディオンでの最後の試合は2015年5月23日に行われ、2017年2月20日より、スタジアムの解体が行われている。跡地には新しいアパートと学校が建設される予定となっている。

### (2) コンチネンタル・アレナの完成



スタジアムの正面入口



スタジアム全景模型

2011年7月28日、レーゲンスブルク市議会は新しいスタジアムの整備を決定し、入札を経て、オランダに本拠地を構え、世界各地で施工実績を有する建設会社BAMのグループ会社でデュッセルドルフに本拠地を構えるBAM SPORTS社と2013年7月25日に建設契約を締結した（設計会社はドイツに本拠地を構えるarchitekten ingenieure generalplaner社）。BAM SPORTS社は、本スタジアムのほか、ドイツを中心に、英国、オランダ、アラブ首長国連邦などでもスタジアム・アリーナの施工実績を有している。

本スタジアムの着工は2014年1月7日で、17カ月の工期を経て、2015年7月10日にヤーン・レーゲンスブルク 対 アウクスブルクの試合で14,780人の観客を集めオープニングゲームを行った(試合は1-3で敗戦)。

本スタジアム建設にあたっては、①駐車スペースの整備、②スタジアムの建設、の2つのプロジェクトを同時進行で進めることで工期短縮を図ったとのこと。

併せて、レーゲンスブルク市が雨の多い場所のため、排水工事に苦労したようである。

建設費総額は€5,270万(71億2,346万円)。うちスタジアム部分が€2,750万(37億1,718万円)、駐車場部分が€1,700万(22億9,789万円)であった。(※€1=135.17円)

本スタジアムにはレーゲンスブルク市に主要拠点を構えているコンチネンタル社が2015年からのネーミングライツを取得し、その収入はレーゲンスブルク市に入っている。

### (3) 駐車場

コンチネンタル・アレナでは、合計1,800台の駐車場が整備されており、加えて、27台のバス駐車場と800台の駐輪場を有している。

さらにマッチデーには、近隣の大学病院の600台の無料駐車場と、大学の950台の無料駐車場を利用することができる。



出典：RBB CONTINENTAL ARENA HP

駐車場の配置図



1,800台の駐車場。料金は€4(537円)



スタジアム内から見た駐車場

### (4) スタジアム設備概要

スタジアムのデザインは、英国の古典的なスタジアムのジオメトリに合った独立した4つのスタンドで、ファサードはレーゲンスブルク市およびクラブのカラーである赤色となっている。

スタンドは一層式でピッチと近接している。

15,224人の収容数のうち、座席数が9,076、立ち見エリアが6,148人である。



バックスタンドにはクラブのエンブレム



クラブカラーで統一されたスタンド



ゴール裏の立ち見エリア



スタンドからピッチに即座に降りることが可能な避難動線



記者会見室

9,076 席の中には、ビジネスエリアが含まれている。コンチネンタル・アレナでは 230～700 人の収容が可能な 1,000 m<sup>2</sup>の広さのビジネスラウンジと 45～260 人の収容が可能な 300 m<sup>2</sup>の広さのビジネスラウンジを有している。両方とも椅子の種類や座席配置を柔軟に変えられる他、可動式の壁により分割使用も可能となっている。さらに 4 室のシングルボックスも有しており、これらを合わせるとホスピタリティエリアの収容人数は 1,053 人となっている。

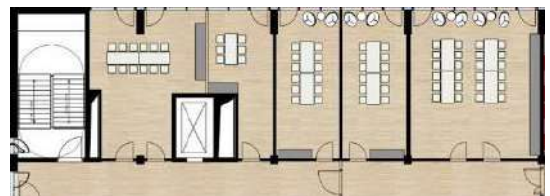
広々としたビジネスラウンジは、Wi-Fi 環境が整備されており、また、多数のプロジェクターが常設されていることから、スタジアムを多目的に使用することができ、会場の機能的な持続可能性を保証している。



ビジネスラウンジ①の配置図



ビジネスラウンジ②の配置図



シングルボックスの配置図





開放感のあるビジネスラウンジ



選手の背番号と名前をプリントした椅子がある



テーブルの上にピッチをイメージしたマットがある

## (5)スタジアムの利用人数

これまでヤーン・レーゲンスブルクの43試合と2試合の国際マッチで合計422,727人の観客を集め、また、イベントでは、556イベントの開催で合計72,560人を集客した。

本スタジアムの特徴として、①十分な駐車台数、②イベントへのお客様ニーズに対応できるスタッフを有していること、③他のベニューではできない雰囲気を作り出せること、の3点が挙げられる。

ビジネスラウンジを活用して午前中に大きな会議を開催し、午後にスタジアムの諸室も生かしながら分科会を開催するといった対応ができるほか、社員研修（チームビルディング等）、従業員のミーティング、製品プレゼンテーション、株主総会、誕生日パーティー、クリスマスパーティー、結婚式等での利用シーンがある。

## (6)運営会社

コンチネンタル・アレナの所有者はレーゲンスブルク市で、運営はレーゲンスブルク市100%出資のRegensburger Badebetriebe社（RBB社）が担っている。

本スタジアムの主な収入源は、①サッカーの試合、②オフィスからの家賃収入、③イベント貸出収入、の3種類。ケータリング収入は原則運営会社に入り、一部が市の収入になる。

スタジアムの運営収支は赤字であり、レーゲンスブルク市が赤字補填を行っている。

なお、RBB社は本スタジアム以外に、アイスホッケーやコンサート、見本市などが開催できるドナウ・アレナと毎年50万人以上の利用者があるレジャープール、ウェストバッドも運営しており、市内の大規模スポーツ施設運営を一体で担っている。



出典：Donau-Arena HP  
コンサートやアイスホッケーの試合等を開催できるドナウ・アレナ


 出典：Westbad HP  
 レジャープール施設のウェストバッド

RBB 社ではコンチネンタル・アレナを単なるサッカースタジアムとは捉えておらず、プライベートパーティーやビジネスイベント、会議、セミナーの場所であるとしている。

### (7) ホームクラブの位置付け

コンチネンタル・アレナの所有者はレーゲンスブルク市で、運営者は市 100%出資の RBB 社であることから本スタジアムの事業スキームは公設公営ということになる。

その中で、ホームクラブであるヤーン・レーゲンスブルクはコンチネンタル・アレナの利用者という位置付けになっている。

本スタジアム建設時において、レーゲンスブルク市はヤーン・レーゲンスブルクにスタジアムへの要望を確認したものの、あくまでも意見という扱いであり、必ず要望を取り入れるというものではなかったようである。

スタジアムの整備運営の主体はあくまでレーゲンスブルク市であることから、ヤーン・レーゲンスブルクが本スタジアムでの試合開催時に得られる収入は、チケット収入とクラブ自身でスタジアム内に設置したサインージ広告の収入等にとどまっているようであった。

## 3. 所感

コンチネンタル・アレナを訪問して得られた知見は、スタジアムを整備運営する意義、そして事業スキ-

ム、スタジアム経営におけるホームクラブの位置付けという点である。

日本では、スタジアムを整備運営するに際して民間活用による収支改善努力の観点が重視される。一方で、スタジアムの運営収支はそのほとんどが赤字であることから、運営収支で建設費の投資回収を賄うことはできない。これらの点を勘案して、建設は公共、運営は民間という公設民営スキームが主流となっている。

また、ホームクラブの要望をどうスタジアム整備運営に生かすか、といったホームクラブへの配慮の扱いについても、日本各地のスタジアム整備構想における検討委員会等で議論がなされている。

ひるがえってコンチネンタル・アレナにおいては、スタジアムをサッカー単独のためのものだと捉えず、会議やパーティーなどのビジネスや交流の拠点の場であると認識していた。

レーゲンスブルク市にとり、スタジアムの運営収支が赤字であるものの、ビジネスや交流の拠点になるという波及効果があるのであれば、(一定の収支改善努力はもちろん必要であるだろうが) 日本のように民間活用で運営収支を改善しようという所作ではなく、市が公設公営で整備運営するものだという公共の基礎インフラ、赤字云々ではないという考え方に立っているのだから見て取れた。この、「スタジアムは公共財」的な考え方は日本にも参考になるのではないかと思う。

さらに公設公営で整備運営されているスタジアムにおいては、整備資金を拠出していないホームクラブがホームスタジアム経営に口を出せる権限は持たず、あくまでも利用者としてのポジションであり、スタジアムでの試合時からの売上をクラブが増やしたいのならば、クラブ自身でスタジアムに設備を設置する分についてのみクラブの収入になるというシンプルな事業スキームを知ることができた。

## IV. ドイツ 3. アリアンツ・アレナ (FCバイエルン・ミュンヘン)

2017年11月1日訪問  
東一洋 (株)日本総合研究所

## ホームクラブ概要 (FC Bayern München)

【リーグ】	Bundesliga (ドイツ1部)
【創設】	1900年
【ホームタウン】	ミュンヘン (人口: 145.0万人/2016年時点)
【スタジアム】	アリアンツ・アレナ (Allianz Arena) 75,021人収容 (国際試合では70,000人収容) 竣工: 2005年5月30日 建設費: €3億4,000万 (459億9,860万円) ※€1=135.29円 2006年FIFAワールドカップで使用 (6試合)
【平均入場者数】	75,024人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	ブンデスリーガ: 優勝27回 ドイツカップ: 優勝18回 UEFAチャンピオンズリーグ: 優勝5回

## 1. 欧州を代表するビッグクラブ

## (1) 平均入場者数は75,000人超

サッカーファンならずとも、フランツ・ベッケンバウアーという名前はこれまでに1度は聞いたことがあるに違いない。FCバイエルン・ミュンヘンで1960～70年代に活躍しバロンドールを2回、ドイツ年間最優秀選手賞4回、また西ドイツ代表キャプテンとして代表チームを1972年欧州選手権、1974年FIFAワールドカップ西ドイツ大会と優勝に導き、またその後代表監督として1990年FIFAワールドカップイタリア大会でドイツを優勝に導いたドイツサッカー界のナンバーワンレジェンドである。

彼以外にもゲルト・ミュラー、ウリ・ヘーネス、カール・ハインツ・ルンメニゲ、ローター・マテウス、オリバー・カーンなどなど世界を熱狂させた数多くのフットボーラーたちがこのクラブで活躍してきた。



展示されているUEFAチャンピオンズリーグの優勝カップ (ビッグイヤー)

このクラブが偉大であるのは、上記のような過去の栄光だけではなく、まさしくフットボールが放映権の高騰などによりビッグビジネスとなった現代においてもなお、ドイツ・ナンバーワンのクラブであることを維持し続けていること、であろう。本稿執筆段階においてもブンデスリーガの首位 (2017/18シーズン第13節終了時) をキープしている。

さらにその入場者数がわれわれの常識の範囲を超えている。クラブ HP によると、過去 173 試合のチケットはすべて完売、すなわち入場率 100%、毎試合平均入場者数が約 75,000 人で、欧州 5 大リーグ（イングランド、スペイン、イタリア、フランス、ドイツ）でトップであるということ。アリアンツ・アレナ建設に携わった関係者は「10 万人収容可能な規模にしておけば良かった」と、悔やんでいるかもしれない。

このような欧州を代表するビッグクラブである F C バイエルン・ミュンヘンのホームスタジアムがアリアンツ・アレナである。

## (2) 100 年を超すクラブの歴史を残すことの重要性 ～体験ワールドオープン～

それでは、あらゆる点で F C バイエルン・ミュンヘンはナンバーワンなのか、というと実はそうではなかった、という。今回視察したアリアンツ・アレナ内の「FC Bayern Erlebniswelt（体験ワールド）」で、冒頭に説明を受けたのは「クラブの歴史をきちんと残し、伝えることにおいては他のクラブよりもわれわれが遅れていた」ということである。そのため、他クラブのミュージアムを超えるものを作ろうということで、アリアンツ・アレナ内に体験ワールド（3,000 m<sup>2</sup>）が作られたらしい。



体験ワールドの案内パネル

体験ワールドのオープンはこのアリアンツ・アレナでの 2011/12 シーズン UEFA チャンピオンズリーグ決勝（F C バイエルン・ミュンヘンがチェルシーの GK チェフの大活躍により PK 戦で敗退）の 6 日後であった。

体験ワールドは、1900 年から始まったクラブの歴史を時代順に展示する形式としているが、メインとなるのは「やはり殿堂（Hall of Fame）であり、このクラブで戦った 17 人のフットボーラーのコーナーである（下写真）」ということであった。



殿堂「Hall of Fame」

本施設のオープン時期もそうであったように、F C バイエルン・ミュンヘンの歴史は、「栄光」ばかりではない。1998/99 シーズン UEFA チャンピオンズリーグ決勝の「カンブ・ノウの悲劇（F C バイエルン・ミュンヘンは後半アディショナルタイムにデービッド・ベッカム率いるマンチェスター・ユナイテッドに 2 ゴールを奪われ逆転負け）」に代表されるような「挫折」がある。説明にもあったが「われわれクラブの歴史は『栄光』と『挫折』の歴史でもある」ということ。これらをきちんと残し、後世に伝えることはクラブにとってとても重要なことであるという。



歴史を伝える展示



メガストア

筆者は、地域の誇りであるクラブを支える地域の人々にとって、クラブの「栄光」と「挫折」の歴史は、自分自身や自分の家族にとっての「いい頃」や「つらかった時期」と重ね合わせることができ、このような展示を見て、地域の人たちは次の困難に立ち向かう勇気を得る、そのためにクラブがこのような施設を作ることは非常に重要なのではないかと感じた。

体験ワールドは年中無休、オープン後年間 35 万人以上（1,000 人以上／日）の集客実績があり、スタジアムツアーと合わせバイエルン観光の一つのメニューとなっている。体験ワールドでクラブの「栄光」と「挫折」を体感し、次に隣接する「F C バイエルン・ミュンヘンのファンショップ（メガストア）」に移動するのである。

説明では、体験ワールドでエモーショナルになった（気分の高揚した）サポーターの財布の紐は緩くなり、メガショップでの購買客単価が上がるという仕掛けであるらしい。

## 2. UEFA エリートスタジアムの称号



スタジアム外観



スタジアム内観

(1) 施設の概要

施設所有	Allianz Arena München Stadion 社 (F C バイエルン・ミュンヘンの 100% 子会社)
建設経緯	2005 年 旧スタジアム (ミュンヘン・オリンピアシュタディオン) は陸上競技場であり、サポーターも不満があった。2006 年 FIFA ワールドカップドイツ大会を見据え 2001 年にプロジェクトがスタート。 当時は F C バイエルン・ミュンヘンと 1860 ミュンヘンの 2 つのクラブのホームスタジアムとして建設。
建設費	€3 億 4,000 万 (459 億 9,860 万円) (※€1=135.29 円)
事業構造	市有地を 90 年間の借地契約 100% 民間資金で建設 駐車場はスタジアム運営会社が整備
施設規模	最大収容 75,021 人

特徴

外壁として半透明の ETFE フィルム (旭硝子製) を採用し、フィリップ社の LED により 1,600 万通りのカラーリングが可能。F C バイエルン・ミュンヘンのホームゲームのときはもちろん赤色でカラーリングされる。UV を通す素材であり芝の育成にやさしい素材である。  
常時エアーを送り込み膨らませた状態になっている。



出典：アリアンツ・アレナ HP


F C バイエルン・ミュンヘンのホームゲーム時のライティング

ピッチ面

8,000 m<sup>2</sup>  
以前はハイブリッド芝を採用していたが現在では通常の天然芝に戻した。  
戻した理由はこの地とイングランドやオランダのような気候との違いによる。  
シーズンが終了する夏場に芝の張替えを行う (LED 照明により芝の育成が改善している)。



養生中の芝

その他	<p>大型映像装置は 200 m<sup>2</sup> (100 m<sup>2</sup>×2 面) の画面であり、両ゴール裏に設置されているが、特徴としては裏面も表示可能な点である。</p> <p>エスカレーター (4 機) やエレベーター (16 台: VIP、障がい者用) がある。</p> <p>スタジアム全体に Wi-Fi 環境が整備されている。</p>  <p style="text-align: center;">ラウンジに上がるエスカレーター</p> <p>普段はホームサポーターズ (ウルトラス) 用の立ち見席を用意 (国際試合開催時には立ち見席→仮設席に転換するため収容人数が若干減少する→どのスタジアムも共通)。</p>
-----	---

## (2) アリアンツ・アレナの事業スキーム

担当者によると、まず本施設は「F C バイエルン・ミュンヘンが望んだスタジアムをそのまま具現化したもの」であるということである。すなわち、公共施設のようにさまざまな市民利用や競技団体の意向に一切影響を受けていないということである。

従ってスタジアムの建設・管理運営は全て民間資金で賄われている。銀行からの借入金は 20 年返済の予定であったがなんと 9.5 年で完済したらしい。

事業スキームはクラブ (スタジアム利用者) とその子会社のスタジアム所有・運営会社 (Allianz Arena München Stadion 社)、この 2 者で完結している。

ただし、建設地についてはミュンヘン市の市有地で

あり、90 年間の借地契約 (固定借地料ではなく売り上げ連動型とのこと) を結び、市はスタジアム新設に伴う公共交通機能整備への投資 (アウトバーン入口、Uバーン (地下鉄) の延伸) を行っている、という説明であった。

このように理想的な官民連携プロジェクトの姿をアリアンツ・アレナにみることができるのである。一方で、F C バイエルン・ミュンヘンというビッグクラブであるからこそ採用できた事業スキームであったともいえよう。

## (3) アリアンツ・アレナにおけるスタジアムビジネス

スタジアムビジネスについては、上記の 2 者それぞれのビジネスがある。

### ① F C バイエルン・ミュンヘン

クラブの収入は、主としてチケット販売収入とスポンサー収入で構成されるということであったが、スタジアム所有・運営会社による説明であり、この点についての詳細な説明は省かれた。



ビジネスエリアエントランス

②施設所有・運営会社

収入は主として以下のビジネスによるという。

【収入面】

ビジネス名称	当該ビジネスに関する先方の説明
スカイボックス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5階部分に106室</li> <li>・企業に5年間契約で販売</li> <li>・€10万(1,343万円) /年 ～€30万(4,031万円) /年</li> <li>・現在完売で70社あまりが契約ウェイトイング状態である</li> <li>・内装は契約先企業が自由に工事可能</li> <li>・非常に大きな収益源である</li> <li>・365日24時間使用可能</li> <li>・F Cバイエルン・ミュンヘンの全ての試合(リーグ戦だけでなくUEFAの大会も)が観戦可能(代表戦は契約外)</li> <li>・接待に関するコンプライアンスの関係で大企業が買いにくくなっている</li> </ul> <div data-bbox="338 1323 719 1608" data-label="Image"> </div> <p style="text-align: center;">アリアンツのスカイボックス</p> <div data-bbox="338 1653 719 1937" data-label="Image"> </div> <p style="text-align: center;">アリアンツのスカイボックスのテラス席</p>

使用料	<p>スタジアム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・F Cバイエルン・ミュンヘンが支払う(芝を使うイベントはない)</li> </ul>
ネーミングライツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アリアンツ(保険会社)のネーミングライツは2002年の着工から2021年までの長期契約。(2041年まで更新)</li> <li>・特にアリアンツのネーミングライツは借入れた建設資金の返済に大きく寄与したとのことである(契約金額は不明)</li> <li>・アリアンツは7スタジアムとネーミングライツ契約</li> </ul>
レストラン等ケータリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケータリング店舗(キオスク)が28店(テナント賃料)→マッチデーには€50万(6,718万円)の売り上げ</li> <li>・レストランは3カ所(マッチデー以外にも2カ所は開店)</li> <li>・施設内で調理し4つの調理場にデリバリーするセントラルキッチン方式</li> </ul> <div data-bbox="975 1211 1401 1525" data-label="Image"> </div> <p style="text-align: right;">レストラン</p> <div data-bbox="983 1559 1257 1917" data-label="Image"> </div> <p style="text-align: right;">厨房の扉は自動ドア</p>



見学・体験

- ・スタジアムツアーは年間 50 万人来場  
(例) スタジアムツアー+体験ワールド  
14 歳以上 : €19 (2,553 円)  
6~13 歳 : €11 (1,478 円)
- ・体験ワールドは年間 30 万人強来場  
(例) 体験ワールドのみ  
14 歳以上 : €12 (1,612 円)  
6~13 歳 : €6 (806 円)



チーム更衣室には選手の顔写真がある



ビジネスラウンジ前のバルコニー



レストラン

さらに、スタジアム 4 階に配置されたビジネスラウンジについても触れる必要がある。

ビジネスラウンジは広さ 4,000 m<sup>2</sup>、2,200 人収容規模である。ここでの試合観戦のためのシーズンチケット代は、€7,000 (940,450 円) ~€12,000 (1,612,200 円) ということであった (F Cバイエルン・ミュンヘンの収入と考えられる)。



ビジネスラウンジ

【支出面】

年間の維持管理運営費は€1,300~1,400 万 (17 億 4,655 万円~18 億 8,090 万円) ということであった。その中で最大はエネルギーコスト (光熱水費) であり、€300 万 (4 億 305 万円) という説明であった。

**(4) スタジアム会社の概要**

F Cバイエルン・ミュンヘンの 100%子会社である Allianz Arena München Stadion 社は 30 人のスタッフで構成されているという。

キオスクでの販売や清掃業務は委託形式であり、マッチデーには約 1,500 人が働くという。

**(5) 今後の投資計画**

今後の大きな投資計画が 2 つあるということであった。

**【投資計画①】**

新しいゲートの新設や駐車場からの橋を建設

投資想定額：€4,000 万

(53 億 7,400 万円)

**【投資計画②】**

1860 ミュンヘン (もともと F C バイエルン・ミュンヘンと共にアリアンツ・アレナをホームスタジアムとしていた) が 4 部に降格し、2017 年にアリアンツ・アレナとの使用契約を解約した関係で、これまでできなかった F C バイエルン・ミュンヘン色の強いプロジェクトを始動 (例：シートをクラブカラーの赤に変更するなど)

投資想定額：€6,000 万～8,000 万

(80 億 6,100 万円～

107 億 4,800 万円)

これらの投資は、当初予想よりも早く借金返済が完了したことで可能となっているらしい。

**3. 視察後の所感**

アリアンツ・アレナ視察により、以下の 2 つの大きな示唆を得ることができた。一点目は事業スキームについて、である。

「小規模でも充実したビジネス設備」をテーマとした今回の視察の中では最も異質 (規模や事業スキーム) であったといえるアリアンツ・アレナであるが、それはドイツにおいてもわが国においても最終的にはこのアリアンツ・アレナのスタイルを目指すべきということなのかもしれない。

そのスタイルとは、「そのクラブにとって最も使いやすく、収益を最大化するための」施設を作るべきという極めてシンプルなものである。

今回の視察で訪れた 10 あまりのスタジアムの事業形態は、スタジアムの「所有」「運営」と「クラブ」との関係もさまざまであったが、施設所有は公共団体 (市や国) であったものが多かった。これはわが国で

も同様である。

スタジアムを使用するクラブにとって施設使用料は「コスト」であってできるだけ低廉であることが望ましい。一方でスタジアムの所有者 (もしくは運営会社) にとってクラブは「安定顧客」であり、「収入」であるから施設使用料はできるだけ高額であることが望ましい。

この最適化は、スタジアムの所有 (運営者) とクラブが違う主体である限り困難である (とはいえわが国では多くの場合、「減免」という制度が採られ、クラブにとって有利となっている)。そのためスタジアム運営は基本的に「収入 < 支出」となりそこに公金が指定管理料として充当される構造が一般的である。

アリアンツ・アレナの場合は施設所有・運営はクラブの子会社が担当している。組織形態は違えど、「所有者 = 運営者 = クラブ」となっており、「クラブや運営会社双方にとってのメリットの最大化が共通目的」というガバナンスが働くことになるのである。この「スタジアム・ビジネス・ガバナンス」が最終的に目指すスタイルであろう。とはいえ欧州でもこのスタイルは数多くないことは指摘しておく必要があると感じた。

大きな示唆の 2 つ目は、COI (Contractual Obligated Income) の重要性である。COI とは、あらかじめ契約で定められた収入 (およびその期間) である。アリアンツ・アレナでは、スカイボックスやビジネスラウンジ、ネーミングライツ、そして F C バイエルン・ミュンヘンによる施設使用料などがそれに該当する。

スタジアムビジネスの本質は実はこの COI にあるのではないか、ということ強く感じた。当初 20 年返済のローンを 9.5 年で完済した原資が COI であり、今後わが国においても COI 発想のスタジアムビジネス、スタジアム計画に変わっていく必要があるのではないだろうか。

## IV. ドイツ 4. FCバイエルン・キャンパス (FCバイエルン・ミュンヘン)

2017年11月1日訪問

下村 利男／高見 恒祐 ((一社)セレッソ大阪スポーツクラブ)



### 1. 欧州有数の育成型クラブ

#### (1) 健全経営クラブの次の一手

欧州で最も優れた育成型クラブの1つ、FCバイエルン・ミュンヘン。多くの選手やコーチを育成・養成し、輩出してきた人気のクラブである一方で、多額の借金を許さないブンデスリーガにおいて、多くのスター選手を獲得しトップクラブであり続けるその経営手法は、サッカー界だけでなく、ビジネス界からも一目を置かれている。

近年の高騰する移籍金や高額年俸に対抗するために、FCバイエルン・ミュンヘンが出した答えは、下部組織への設備投資である。トップチームのトレーニング施設の4倍の規模となるアカデミー専用施設「FCバイエルン・キャンパス」を整備し、ユースからより多くの選手をプロチーム入りさせることにより注力する方法を選んだ。

### 2. 新育成拠点『FCバイエルン・キャンパス』

#### (1) 立地

ミュンヘン市北部に位置し、周辺は自然保護区域に囲まれた自然環境豊かな地域だ。そして何よりも、FCバイエルン・ミュンヘンのホームスタジアム、アリアンツ・アレナから西へ約3kmと、トップチームを目と鼻の先で感じられる立地でもあり、常にトップを意識しながらトレーニングに取り組める環境でもある。

#### (2) 施設概要

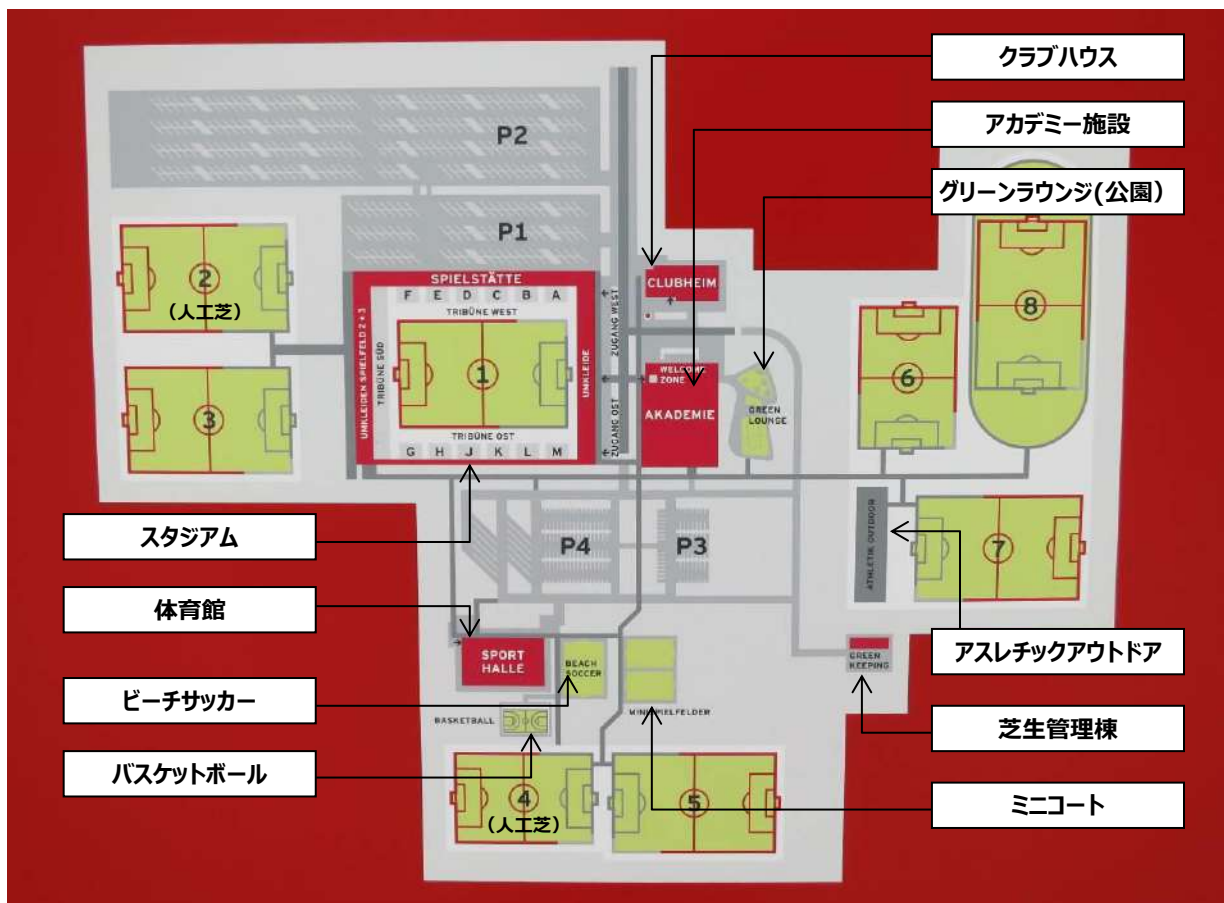
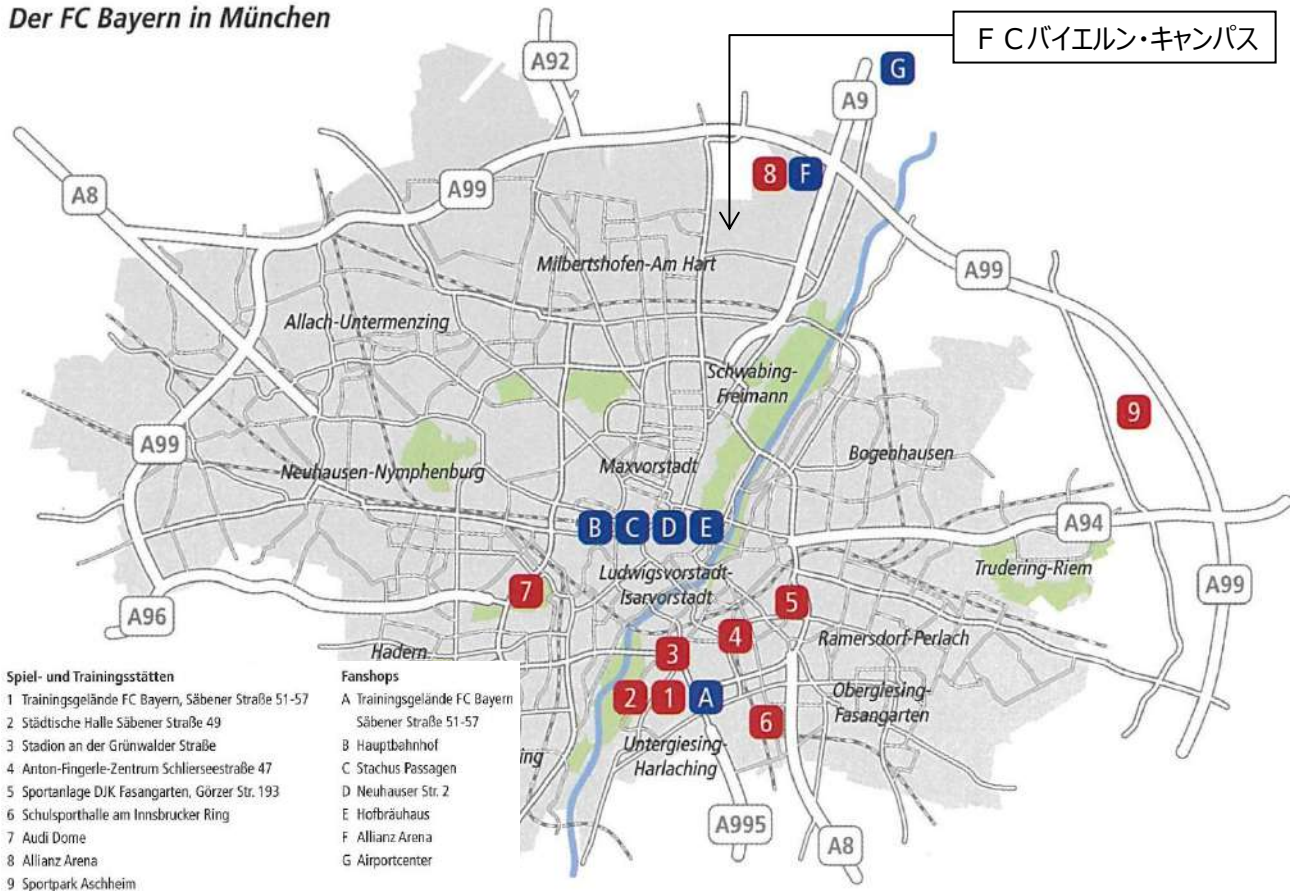
広大な敷地(約30ha)をミュンヘン市よりFCバイエルン・ミュンヘンが購入し、U9～U19の男女ユース用サッカーグラウンドの他、バスケットボールやハンドボールチームのための体育館、バイエルンU17、U19の試合会場となるスタジアム(2,500人収容)などの練習環境が整備されている。

また、アカデミー施設内には、監督やコーチのオフィスや、遠方在住の若手選手のための選手寮(35室)も併設されている。

#### FCバイエルン・キャンパス

所在地	Ingolstädter Str. 272, 80939 München
敷地	約30ha
整備期間	2015年10月～2017年7月
完成時期	2017年8月
コスト	約€7,000万(全体整備費) (約94億450万円)
出資	FCバイエルン・ミュンヘン、アリアンツ
施設	クラブハウス ユースアカデミー(オフィス、飲食、医療、選手寮35室等) トレーニングセンター 体育館(3面コート) スタジアム(2,500人収容) グラウンド (8面、内人工芝2面)等

Der FC Bayern in München



### (3) 施設紹介

#### ① クラブハウス

施設の正面入口を入り、最初に見えてくるのがクラブハウス。ユース専用ミュージアムやビジター専用レストラン、F Cバイエルン・キャンパスラボも併設されている。



クラブハウス

#### ② アカデミー施設

トレーニングセンターと選手寮、オフィスで構成される3階建てのアカデミー施設(1,000㎡)。ユース(男女)専用の施設。トップチーム選手は使用しない。選手同士のコミュニケーションをととても大切にしている。そのため、施設内は「携帯電話使用禁止」となっている。車道を挟んで隣接するスタジアムと空中通路で接続されている。



空中通路とアカデミー施設(左)

#### トレーニングセンター(1階)

〈トレーニングジム〉サッカーに必要なトレーニング機器を全て取りそろえた個人練習のための施設。選手は自由な時間に利用可能で、リハビリや試合前など各自のコンディションに合わせたトレーニングを行うことができる。その他、治療室やリハビリ室を併設し、フィットネストレーナー(5人)や医師(1人)も常駐している。また、ミュンヘン工科大学と提携し、選手一人一人の成長を測定し管理している。館内にはプールもあり、膝に負担の少ないリハビリも行える。



トレーニングジム

〈食堂〉選手・監督・コーチ・従業員が利用する食堂。上階の選手寮に居住する選手も利用する。食事は、ビタミンや栄養を考慮したスポーツ食を朝・昼・夜の3食、無料で提供している。献立は基本的には皆同じだが、試合前の選手には炭水化物を多くした特別メニューも用意する。



食堂

〈選手寮〉2、3階には、遠方の若手選手のための選手寮35室があり、現在、28人（14～18歳で自宅が100km以上離れている選手）が入居している。家賃は無料である。選手寮と同階にスタッフオフィスがあり、各カテゴリーのコーチ、ダイレクター、教育部門スタッフ等が在籍している。しかし、選手たちのプライベートを尊重し、選手エリアにはコーチさえ入ることはできない。唯一入ることができるのは、教育スタッフのみ。選手ラウンジも選手エリアの1つだが、テレビやピリヤード、ソファ等設けられている。



選手寮のリラゼーションルーム

## ②グリーンラウンジ（公園）

コーディネーショントレーニングを目的とした屋外公園。ボルダリングや網などの障害物、卓球、ビーチバレーコートなど、選手たちがサッカーだけに偏らない環境づくりをクラブとして心掛けている。転落時に配慮し弾力性のある素材を採用するなどしている。



グリーンラウンジ

## ③アスレチックアウトドア

5mごとの走行速度を計測できる「スピードトラック（ICチップ制御）」や「障害物」、「雲梯」、「キーパー専用練習コート」等も整備されている。中には、

「小さな子どもたち専用コート」や「ヘディング練習専用設備」、「床材の異なる走路（4種）」など、あらゆるトレーニングシーンを考慮した設備が整備されている。



アスレチックアウトドア

## ④グラウンド

グラウンドは9面（天然芝7面、人工芝2面）あり、カテゴリーごとに使用グラウンドが割り振られている。天然芝はアリアンツ・アレナと同じ種類を採用しており、夜間照明やグリーンヒーティング（地中）も整備されている。また、練習だけではなく、各カテゴリーの試合も開催される。（U17以上の試合は敷地内のスタジアムにて開催される）

昔の練習場は誰でも見学できたが、現在は選手の親ですら、公開練習以外は見学できない。

敷地周辺には自然保護区域が広がっているため、野生動物（ウサギ等）がグラウンドへ侵入してくる。その対策として、網目の細かいネットを周囲の柵下部に取り付けている。



グラウンド



### ⑤ビーチサッカー、バスケットボール

ビーチサッカーやバスケットボールなど、サッカーとは異なる走り方や体の使い方をするスポーツ施設も整備されている。



体育館



ビーチサッカーコート



バスケットボールコート

### ⑥体育館

F C バイエルン・ミュンヘンはサッカー以外にも、バスケットボール、卓球、ハンドボール等のチームを持っている。この体育館はバスケットボールと卓球専用で、バスケットボール3面とフィットネスジム(2階)で構成されている。

原則、サッカー選手は利用できないが、サッカー低学年選手(U9～U15)用の更衣室は1階に備わっている。そのため、屋外にはスパイクシューズの泥落とし(空気+水)があり、屋内にもシューズ乾燥室(電気ヒーター付き)が備えられている。更衣室は、選手のプライバシーを尊重し、監督も入ることできないゾーンにしている。

### ⑦スタジアム

「ドイツ国内では最高峰の育成専用スタジアム」とスタッフも自負する、収容人数2,500人のユース専用(U17、U19)のスタジアム(平均入場者数:1試合400～600人)。テレビ放映にも対応した試合会場として整備されており、ナンバリングが付されたメインスタンド・バックスタンドの観客席、電光掲示板(2つ)、記者席、テレビカメラ設置台、夜間照明、スタッフ専用Wi-Fi、売店(2カ所)に至るまでひと通りそろっている。総整備費の約半分がスタジアム建設に使われたそうだ。対戦相手によってはウルトラスも来場するので、ゴール裏には立見スタンドやセキュリティのための柵も設置されている。スタジアムの雰囲気を出すためにスタジアム周囲は壁でおおわれており、音響環境への配慮も図られている。ゴール裏の施設は、1階に更衣室、2階にラウンジやビデオ分析室が併設されており、分析室では分析スタッフが、試合や対戦クラブの分析を行っている。



スタジアム

### (3) 育成環境づくり

F Cバイエルン・ミュンヘンでは、ドイツ国内だけに限らずベルギー、フランス、オーストリア、スカンジナビア諸国等 EU 各国を対象に若手選手（16 歳以上）のスカウト（国内の場合は 14 歳以上）を行う。この施設を利用する選手は、約 200 人（20～24 人/カテゴリー×10 チーム）。トレーナースタッフは、約 20 人程度（各カテゴリーに最低 2 人×10 チーム）。

遠方在住の選手も多いため、地元企業と提携し、半径 100km 以内在住選手を対象にバス送迎（無料）のサービスを行っている。また、敷地内に選手寮を整備し、100km 以上離れている選手は、無料で入居できる。現在、28 人（14～18 歳）が入居している。

14 歳から親元を離れ、プロを目指しサッカーに没頭する選手は、とても過酷な環境でありデリケートな心理状態でもある。そのため、メンタルケアや 24 時間セキュリティ管理など徹底している。また、選手はけがなどにより選手生命を絶たれるかもしれない。そこで義務教育を重視しており、教育機関 3 校と提携しアカデミー施設内にも教育スタッフ 6 人が常駐し、宿

題の手伝いや若者の生活環境のケアなど、代理母の役割を担っている。選手一人一人がピッチの上で 100%の力を発揮できるようにこの 6 人のスタッフと協力して、選手の環境づくりに注力している。

「どんな時でも 100%の力を発揮することが F Cバイエルン・ミュンヘンの考え方でもあるので、育成施設においてもその考え方を徹底している」とスタッフは言う。

## 3. 所感

ドイツで 3 番目に大きい都市、ミュンヘン。金融・出版業が集積する人口約 145 万人の都市だが、世界で居住に適した都市として上位にランキングされるほど、居住環境において評価も高い都市である。

都市間競争が激化する現代において、有能人材をいかに集めるかが都市政策においても重要視されており、元ニューヨーク市長フルーム・バーグ氏も「国際級の都市を目指すなら、まずはファミリー・フレンドリー（家族に優しい）な都市を目指すべき、というのが私のかねてよりの持論です」とリー・クワン・ユー世界都市賞受賞記念講演で述べている。

サッカー界においても、高騰する移籍金や年俸の高額化が進む中で、いかに優秀な人材を集めるかが、クラブが生き残る上で重要なポイントになるといわれている。ミュンヘン市の基礎的な居住環境の高さと、F Cバイエルン・ミュンヘンによる上質な育成施設環境整備。その 2 つが F Cバイエルン・キャンパスのスタッフも自負する「最高峰の育成施設」を完成させたのだと今回の視察を通じて実感できた。何よりもスタッフが誇らしげに「ここに足りないものはない」と語る姿は、とても印象に残った。

あくまで私感に過ぎないが、健全経営で定評のクラブが新たな育成拠点への投資に打って出た当施設が、生き残りをかけた国際都市の戦略とも重なって見え、クラブ経営の重要性をあらためて気づかされたことを最後に感想としたい。



## IV. ドイツ 5. エスプリ・アレナ (フォルトウナ・デュッセルドルフ)

2017年11月4日訪問

澤田 賢一 (FC東京)

坂井 和秀 / 及川 直哉 (清水建設(株))



### ホームクラブ概要 (Fortuna Düsseldorf)

【リーグ】	2. Bundesliga (ドイツ2部)
【創設】	1895年
【ホームタウン】	デュッセルドルフ (人口: 61.2万人 / 2016年時点)
【スタジアム】	Esprit Arena (エスプリ アレナ) 54,600人収容 (立ち見有)、51,500人 (全て着席) 竣工: 2004年9月10日 建設費: €2億4,000万 (322億7,520万円) ※€1=134.48円
【平均入場者数】	26,615人 (2016/17シーズン) ※1部時代は約45,000人
【タイトル】	ドイツカップ: 優勝2回 インタートップ: 優勝3回
【日本人選手】	宇佐美貴史選手 (←アウクスブルク) 2017年8月より所属 原口元気選手 (←ヘルタ・ベルリン) 2018年1月より所属

## 1. 「フェライン」という組織体制

### (1) クラブ組織体制について

フォルトウナというクラブの特質についてではないが、フロントスタッフ (日本デスク) の瀬田元吾氏から丁寧に説明していただいたブンデスリーガに共通するクラブ組織体制 (トップチームを運営する営利団体とフェライン、ファンクラブ) について最初に記載しておくことが礼儀であろう。

Jリーグ54クラブのうち、53クラブが株式会社という運営形態をとっている。一方、ドイツ国内に存在する約25,000のサッカークラブが「フェライン」である。

フェラインとは英語ではアソシエーション、スペイン語ではソシオ、日本語では協会、社団に相当し、NPOに近い存在。

※サッカークラブのフェラインでは50+1%ルールがあり、特定の企業や個人が過半数を占めることを禁止している。

※フェラインは行政からの優遇も受けられ、例えば練習場やスタジアムの土地・建物を優遇価格で賃借できる。



フロントスタッフの瀬田氏に丁寧な説明を受けた

それとは別にブンデスリーガに所属する多くのクラブは営利団体を保有している。ドイツサッカー連盟が1998年より運営会社の設立を許可し、各クラブがトップチームに関して営利団体として利益を追求することが、リーグ全体にとって有益であると判断したこと。さらには、トップチームのパフォーマンスがフェライン自体

の存続に関わってくると、フェラインの公共性を損ねてしまう恐れがあるため、運営を切り分け、経済的なリスクを軽減することなどが要因とされている。

トップチームやアカデミーでプレーする選手や監督コーチ陣、またフロントスタッフなどはアクティブ会員、それ以外がパッシブ会員に分類され、その両者がフラットな関係であることが理想とされる。

定期的なフォーラムによって、クラブの方針に対して、個人が一会員として意見を上げることでクラブへの帰属意識を高めていくことになる。

現在、フォルトゥナ・デュッセルドルフは22,000人の会員が存在している。

※フォルトゥナのフェラインの会員総会には2,000人程度参加する。

このフェラインとは別に、クラブ側に登録をすることで正式に認められたファンクラブが多数存在する。

フォルトゥナ・デュッセルドルフのファンクラブも現在約120団体あり、そのうちの4団体が大きな団体であり、特徴的なのが、その4団体にゴール裏の立見席の販売を委託しており、ファンクラブの自主的関与を促している点ではないだろうか。

※ドイツでは4人以上でクラブに申請するとファンクラブとして登録でき、クラブのロゴなどを使う権利がある。

## (2) クラブの現況について

1895年創立の強豪クラブであり、1979年、1980年のドイツカップ連覇、1979年のUEFAカップウィナーズカップで準優勝するなどの成果をあげた。1980年代は成績が低迷し2部リーグへの降格を繰り返すようになり、一時は4部リーグにまで落ちた。2012/13シーズンでブンデスリーガ1部復帰をしたものの、1年での2部降格となり、現在に至る。

もともとドイツ国内の主要都市の古豪クラブでもあり、1部であった2012/13シーズンには平均入場者数45,000人を誇った。現在2部にいるが、昨

シーズンも平均26,615人の観客を集めている。しかし、2部になり5シーズン目となるが、徐々に平均入場者数が減ってきている。

近隣クラブの1.FCケルンやバイエル・レバークーゼン、ボルシア・メンヘングラッドバッハなどとの対戦はラインダービーと呼ばれ、特に1.FCケルンとは伝統的に強烈なライバル関係にある。

## (3) スタジアム運営への関与について

スタジアム運営会社(Düsseldorf Congress Sport & Event社)は市が50%、残りをメッセ運営会社(Messe Düsseldorf社)が出資をし、クラブは試合開催日にスタジアムを借りる形態(一店子)である。(別途クラブのフロントオフィスを常時賃借している)

クラブは、1999年の3部時代に、10億円の赤字に陥った経験を持つため、身の丈に合った経営がクラブポリシーとなっており、スタジアムも所有ではなく、賃貸とし、ローリスク(ローリターン)を選択している。

スタジアムはもともとワールドカップ用に造られたことからクラブの色を出してはいけなかったことや、サッカー以外に、コンサートやイベントなどを行うことを目的とした開閉式屋根の多目的スタジアムであること、また、オフィスとして一般企業が入居している現状などから、スタジアムの装飾などにクラブ色を出しづらい状況にあったが、スタジアムにとってクラブは最大の顧客でもあることから、契約更新を機にスタジアム運営会社と話し合い、昨年からはチーム更衣室や選手通路のクラブカラー化や試合以外の日にスタジアム周辺でののぼり旗の設置などが認められるようになってきている。



クラブのカラーが全面に出ているスタジアム内部

さらに、クラブとしては、バックスタンド側ラウンジを北欧の家具メーカーBo Concept のショールーム化することによる空間の魅力付けを行い、ビジネス利用を促すなど企画を立案したり、その他VIPルームの観客などを、スタジアム側へ紹介するなどスタジアム運営会社へのメリットを提供することで、徐々にスタジアム運営にも関わるようになってきている。その結果、スタジアムの次期ネーミングライツの販売に参加する権利も付与されることとなった。



Bo Concept のショールームのようなラウンジ

※ネーミングライツは、スタジアム開業時はLTU インターナショナル（ドイツの航空会社）が持っていたが、2009年よりEspritホールディング（香港のアパレル企業）が取得（2019年までの契約）。ただEsprit社より2017年で解約の希望があり、スタジアム運営会社と係争があった。

#### (4) 試合時の販売について

試合日は朝から夜までクラブが1日中スタジアムを借り切るイメージ。ただし、セキュリティ部分はクルー社、ケータリング部分はアラマック社がスタジアム運営会社より委託を受けている形。クラブ側としては必要最低限なリソースで試合運営が行える＝ローリスク（ローリターン）であることを良しとしている。

よって試合時のチケットの販売はクラブが行い、クラブからスタジアム運営会社に使用料を支払う方式。

なお、飲食売店の売上は、一切クラブには入らない。

年間シートは13,500席となっている。1部時代は31,500席（平均入場者数46,000人の頃）販売していた。

1部時代はビジネスラウンジ（メインスタンド側・バックスタンド側）が足りず、ウェイティングリストができ

た。そのため第3のラウンジとしてホテル部分を借りたが、それでも足りなかったため、ビジターゴール裏スタンド側にテントで仮設のラウンジを作り（観戦は一般の席）、やや価格を下げて4つ目のラウンジとして売り出してもいた（ビッグゲームではこれも完売）。

現在、ビジネスラウンジは、スポンサーと年間シートの購入者の利用を中心に、稼働率70～80%程度となっている。

ビジネスラウンジおよびVIPルームでは、試合前後2時間ビュッフェ形式の食事、飲み物付で利用が可能。

またビジネスラウンジおよびVIPルームの利用者は、スタジアム内の駐車場を利用することができる。



ビジネスラウンジ

飲み物はラウンジ内ではガラス製のコップを利用するが、観戦席ではプラスチック製もしくは紙コップを利用する。

ビジネスラウンジのオープンスペースでは、クラブ側が仲介となって企業間の交流（ビジネスマッチング）を

促すことで、単に試合を楽しむだけではない付加価値をつけている。

その背景にはクラブが街の発展とともにあるという意識の存在を感じることができる。

ビジネスラウンジのチケット販売はクラブが行い、チケット1枚ごとに使用料をクラブからスタジアム運営会社に支払っている。

チケット価格は目安として

・バックスタンド側ビジネスラウンジ (400 席) /

@€225 (30,229 円) /

(観戦席はプラスチックの椅子)

⇒フォルトゥナクラブの企業が利用可能。ラウンジの内装・家具を Bo Concept が提供しており、ラウンジ利用者へ自社製品を使っていたかというショールーム化 (メイン側フィールドにテレビには映らないがフィールド看板も掲出 = ラウンジ利用者に見せる設定)。ラウンジ内は大小の部屋に分かれており、小部屋では部屋前に利用権利のある企業名が書いてある。同様に、広い部屋では、持っている座席数分のテーブル席をテーブル上の席札で確保している。また廊下側はオープンなラウンジ (席もフリー) となっているため、クラブスタッフがビジネス交流の橋渡しなどもある。席数が少ないので静かに過ごせることがメリット。



バックスタンド側ラウンジのエントランス



バックスタンド側ラウンジ

・メインスタンド側ラウンジ (1,600 席) /

@€225～250 (30,229～33,588 円) /

(観戦席はクッション付椅子)

⇒2 つ目のカテゴリー以上のスポンサー企業はラウンジのテーブル席の予約ができるが、それ以外は予約できない。(混み合う試合では席確保が大変)

メインスタンド側のラウンジの一角には選手家族専用エリア・レジェンドエリア・2 つめのカテゴリー以上のスポンサーエリアもある。

また、小さな部屋の中には DJ が入りナイトバーのような演出を楽しめるものもある。

メインスタンド側ビジネスラウンジでは、試合終了後選手 2 人の“VIP トーク”というトークショーを行っており、選手やレジェンドとの交流などにぎやかな雰囲気。また、選手によっては試合終了後ラウンジで家族と食事をするためにビジネスラウンジに来る選手もいて、ちょっとしたファンサービスの時間ともなっている。



メインスタンド側ビジネスラウンジ

・スカイボックス（個室：22 部屋/定員 12 人）  
/1 室  
@日€3,500（470,225 円） /  
年€54,000（7,254,900 円）

（観戦席は個室の前に独立したバルコニーにありクッション付椅子）

⇒メインスタンド側のビジネスラウンジの上の階にスカイボックス（22 部屋）がある。年間契約している部屋や試合ごとに売っている部屋（現在は 2、3 室程度が空きとなっており、試合ごとの販売をしている）もある。購入企業によっては内装をカスタマイズするニーズもあるため、その場合には、個室の内装変更は購入企業の費用負担で行う。その際、部屋はスタジアム運営会社との契約となり、年間でスタジアム運営会社から購入している扱いとなるため、試合日以外の日でも会議などで利用可能、別料金となるがケータリングも利用可能。



スカイボックス

※コンサートなどで個室が利用できない場合には、コンサートチケットの優先購入権があり、購入しない場合には一般に売り出されることになる。

※スタジアム運営会社のホームページによれば、スカイボックス（スタジアム側では、Business-Loge と呼ぶ）を契約すると、前述の権利の他、スタジアム運営会社のホームページに企業名を掲出・個室入り口に企業名を掲出・個室の上部に企業名広告を掲出・VIP 受付のボードに企業名を掲出できる等の権利も付与される。

※アウェイチームへの食事提供 / ブンデスリーガでは伝統的に試合終了後、ホームチームはビジネスラウンジで食事を楽しむが、アウェイチームの選手・スタッフのためにも食事（パスタなどの軽食）を提供する文化がある。フォルトゥナ・デュッセルドルフではチーム更衣室横のウォームアップスペース付近で提供している。

## (5) クラブの特徴的な営業活動について

営業活動や来場促進のための活動にもクラブとして力を入れていると感じられる。例えば、現場スタッフ（分析担当やアシスタントコーチ、フィジカルコーチ、トレーナーなど）のお仕事紹介のファン向けイベントをチーム更衣室等で定期的に行ったり、多くの日系企業が進出するデュッセルドルフという特性を生かし、日本人



の営業担当スタッフ（瀬田氏）を配置し、日本語でのクラブ紹介マガジンを定期発行するなども行っている。現在日系のスポンサーは、日立製作所、東洋ゴム工業（東洋タイヤ）、日産自動車の現地販売店、京セラ、ジーエスユアサバッテリーなどがある。

## 2. 駅直結の複合型スタジアム

### (1) スタジアム概要

#### ①スタジアム建設の経緯

建設は2002～2004年に行われた。当初は、2006年FIFAワールドカップドイツ大会、2012年夏季オリンピックでの利用を目標とした建設だったが、いずれも誘致失敗。

2011年ユーロビジョンソングコンテスト開催（欧州の音楽の祭典：2～3週間開催、デュッセルドルフ市の収益は30億円）に使用され、その時は、スタジアム周りの練習グラウンドに€280万（2億8,199万円）でスタンドを設置し、20,168人収容の仮設アリーナ（Airberlin world Lena-Arena）として利用。（※€1=100.71円）

クラブは3試合ほど行ったが、年間シートの席の移行やキャパが小さくなったこと、ビジネスラウンジを仮設テントで実施する等対応に苦労した。

#### ②特徴的な立地

デュッセルドルフ空港近接（車で10分程度）のメッセ会場19施設が同一敷地内にあり、その一角に設置されたスタジアム。そのため高速道路や地下鉄・バスなどアクセスも良く、広大な駐車場もある。

また、クラブハウス、練習グラウンド（Arena-Sportpark）は、スタジアムに隣接している。練習グラウンドは4面（天然芝3面+ヒーター入り人工芝1面）のピッチあり。市の施設をクラブが借りている形式。

### ③多目的利用を前提とした開閉式屋根付き全天候型アリーナ

メッセ施設のデザインに合わせて、スクエアなファサードにして、統一感を出している。



スタジアム外観

多目的アリーナとして、ピッチを使用するイベントとしては、サッカーのリーグ戦のほか、ドイツ代表の試合・練習も開催されるほか、コンサート、アメフト、ボクシング、アイスホッケー、マラソン、フォーミュラカーレース、パブリックビューイングなども実施されたことがある。

また、スタンド内にあるビジネスラウンジやスカイボックス（個室）を利用した会議・セミナー等での利用も多い。

例えば、メインスタンド側のビジネスラウンジはニーズに応じてパーティーションで仕切りを入れることも可能。また、ピッチに大型液晶モニターを入れて、メインスタンドを利用したプレゼンなども行われている。

※スタジアム運営会社の年間稼働目標は、会議70回/年・コンサート5回/年・サッカー等スポーツイベント20回/年（内フォルトゥナは17試合）である。

※コンサート等のイベントとサッカーの試合の日程調整（芝生の養生含む）はスタジアム運営会社で行う。（大きなコンサート等は代表ウィークでリーグ戦が止まる時、シーズンオフ（夏）等に入れられる）

### ③メッセ、ホテル、スタジアム一体となった

#### 複合施設

##### 【メッセ】

ドイツ国内でも経済力のある地域の州都であることからメッセも稼働率が非常に高い。

スタジアムのピッチ上をメッセ施設として使用したことはないが、メッセ開催時にスタジアム内のラウンジ等を利用したメッセ出展企業の会議・セミナー・パーティー等で使用されることはある。

サッカーの試合とメッセの会期とのバッティングはよいこととしている。(メッセに来た客がサッカーを見る)



スタジアムとホテルが直結

##### 【ホテル】

ホテルは2007年より営業開始し、オランダのホテルチェーン(チューリップイン)が運営。客室は288室、35のイベントスペース(会議室など、うち8つはスタジアムビュールーム(ラウンジ))を持ち、レストランはゴール裏スタンドに隣接し、スタジアム内の雰囲気を楽しむことができる。



ユニークなホテルのフロント

サッカー観戦やコンサート観覧の宿泊客もいるが、多くはメッセ来場者の宿泊、メッセと連動した企業のセミナーや会議・パーティー用として利用され、ホテルの稼働率は高い。

ハイシーズン(メッセ開催時等)には満室となり、通常料金の3倍以上の€300~400(40,305~53,740円)に高騰する。

クラブはチューリップインとパートナーホテルとして提携し、融通をきかせてくれる(クラブイベントの会場や、新加入選手の仮住まいとして利用をフォルトゥナ価格(割安)で提供など)。相互にコンテンツとしてありがたい存在である(昨年まではホーム試合時の選手の前泊ホテルとしても利用していた)。

ホテルのレストランはガラス張りだが、試合時には開門前にシャッターを閉め、試合終了後観客がある程度はけたら開ける対応をしている。

また、8室のスタジアムビュールーム(レストラン上層のラウンジ)は、試合時には昨年までは選手家族用のラウンジとして、今年からはクラブ戦略の一環で職人向けのセミビジネスルームとしてクラブがホテルから借りている。



ホテルのレストランからピッチを一望できる

**【オフィスビル】**

クラブの事務所をはじめ、一般企業も入居しておりオフィスビルとしての一面もある。

スタンドに面した個室に入居している企業は、試合や興行時にはシャッターを閉める。



オフィスビルに入っている企業

**④多目的イベント対応施設完備****【搬入経路の工夫】**

ピッチをコンサート等の大型イベントに対応するため、幅約5mの車両用通路が設備インフラとともに外周全てに回っている。(この通路は試合時のホーム・ビジター双方の選手バスの進入経路となっている)

ビジタースタンド側客席(ゴール裏)がリフトアップされ、大型展示物等の搬入口となる。幅14m、高さ16mの開口部。10m強のものが搬入できる。

また、大型コンサート時には、客席をリフトアップした空間にステージを設置する。

5万人強の大型施設として、3階レベルに回遊型コンコースを設置。地上部の車動線との分離を行っている。

また、コンコースはガラスを隔てて室内となっているため、厳冬期でも比較的暖かく過ごせる。



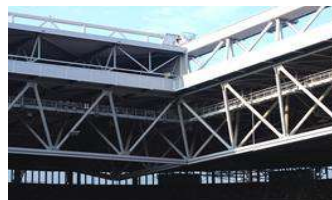
ピッチへの搬入口

**【開閉式屋根】**

電動式開閉機構。金属製の屋根が開閉にボタン1つ押す操作で25～30分程度。1回の開閉コストは片道€2,000(268,700円)程度。

リーグ戦の際はブンデスリーガの規定で屋根は開けることになっている。非常に天候が悪い場合には試合前にレフェリーの判断で閉めることもある。

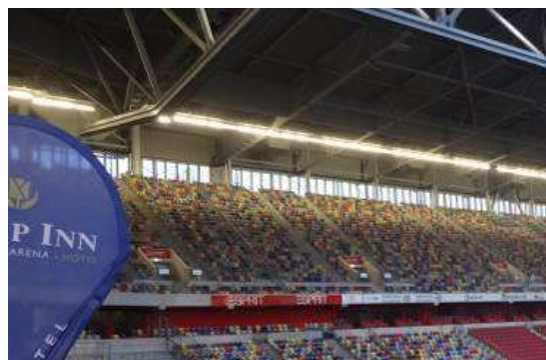
コンサート等のイベント時には閉めることが多い。雨風よけのほか、空港が至近で、1分半おきに航空機が上空を通過するため、航空機の爆音よけの意味合いが強い。(メッセの広大な敷地の中にあるため、騒音防止の観点は少ないと感ぜられる)



開閉式屋根

**【採光・遮光の工夫】**

屋根～スタンド間の水平連続窓はブラインド内蔵でコンサート時などは、遮光可能。



水平連続窓

**【バックスタンド側の選手入場口】**

サッカースタジアムでは選手入場口はメインスタンド側だけの配置となるが、イベント対応を考え、バックスタンド側にも選手入場口が設けられている。ボクシングの試合の時に使用したことがある。



### ⑤ 駅直結スタジアム

中央駅から地下鉄で約 18 分に位置し、試合時は中央駅からの直行便を試合前 1 時間から試合後 1 時間後まで増便。かつ、試合のチケットを持っていれば無料で乗車できる。これは地元交通機関の協力。鉄道側にはクラブから€1 (134 円) /チケットの料金を支払っている。

このことにより、観客がアルコールを飲み、飲酒運転抑止に寄与する。

ドイツの鉄道の特徴として、駅改札口での検札がないため、電車を降りてゲートまでスムーズなアプローチが可能となっている。また駅から直結してコンコース・スタンドへと入場できることから、観客は雨に濡れることはない。



スタジアムと駅が直結している

駅からスタジアムに連結するコンコースに 2 つのセキュリティ (荷物チェック + チケットチェック) を設けている。テロ対策もあり原則として小さな手荷物も持ち込めない。(手荷物を預けるカウンターもある) (ボディチェックの実施や警察犬を使う場合もある)

また、アウェイサポーター専用の車両を用意。アウェイ

専用の引き込み線を設けてホームチームと完全に分離している。

※ダービーマッチの時 (例えば VfL ボーフム戦) は、双方の街の警察とクラブ運営担当が事前に打ち合わせ、アウェイチーム側が臨時列車を仕立て、パトカーで先導してスタジアムまで集団で歩かせ、ホームチームサポーターとの接触がないように対応を実施。

試合終了時は、2 つのホームを観客の乗車専用として利用し、電車を約 2 分ごとに運転することで、およそ 30 分で混雑のピークが終了する。

他の輸送方法として、自家用車の利用者は電車利用者とは別の動線で駐車場へ行くことができるようになっていいる。

また、大型バスで便乗してきたアウェイサポーターはホームサポーターとは接触がないように、アウェイサイドのゲートから出て、バスに乗り、そのまま高速道路に出られるようになっている。

### ① 駐車場 : 22,000 台敷地内分散配置

メッセも含めた周辺エリアの駐車台数は 22,000 台を確保。メッセの来場者はヨーロッパ全土から車である。

駐車場は地下鉄とは反対のサイドにあり、電車利用の来場者と車利用の来場者の動線を分けている。

そのうち、2,200 台がスタジアム内に 2 層に設けられている。試合時は VIP 用駐車場として利用している。

混雑した試合では、試合後 20~30 分はビジネスラウンジ用エントランスのシャッターを閉め、遅らせて退出させることで混雑の緩和を図っている。

### ② スタンド座席 : カラフルで空席が目立たない

さまざまな規模・使用を想定して造られたスタジアムのため、スタンドにカラフルでランダムな配色の座席

を配置しており、人が入らなくても空席感（ガラガラ感）が出ない工夫がされている。



カラフルな座席

## (2) サッカースタジアムとしての特徴

### ① 芝の管理について

芝は天然芝であり、実際の管理はデュッセルドルフ市のスポーツ局が行っている（練習場も含めて）。運営会社とクラブとの契約で年2～3回は張り替えもらえる。芝の張り替えには1回約2,000万円かかる。小さなロールを敷いていく方式で、時間としては48時間で試合の実施が可能。コンサート等のイベント時には芝生の養生材（スノコのようなもの）を敷き詰めるが、芝生が傷むケースでは、イベントの興行主が費用を負担する。

また、芝生下にはヒーティングが入っている。天井にも小さなライト状のヒーターがついていて、冬でも屋根を閉めればピッチ内を15度程度に保つことができる。

ピッチ横の4つのマラソングート横の通気口が、芝生のための大きな通風口の役割を担っている。

芝生の養生のため、ピッチ上で何台もの大型送風機を回すこともある。



マラソングート横に通気口

### ② ケータリング形態

ビジネスラウンジ等のケータリングから場内飲食売店まで、飲食サービスはアラマックというケータリング会社がスタジアムと独占契約して入っている。（ただし元選手が経営しているポップコーンの売店のみ別）

キッチン機能はスタジアム内（ビジネスラウンジ奥）にある。

飲食売店の売上に関する収入はクラブ側にはない。（スタジアム側には手数料が入ると思われる）

また、売店にはキャッシュレスシステムは未導入。



コンコース内の売店

※昨シーズン、ブンデスリーガでキャッシュレスカードの運用会社が倒産し、返金問題が発生した。（アイントラハト・フランクフルト、ヘルタ・ベルリン、アウクスブルク、カイザースラウテルン、ダイナモ・ドレスデンなどの本拠地で使われていたカード「Justpay」を発行していたペイメント・ソリューション社が、2017年5月破産）

試合時は開門がキックオフ90分前であることと、スタジアム周辺に飲食店が少ないこともあり、一般の来場客はキックオフ3時間ぐらい前から市内で飲食を楽しんだ後で来る方が多い。

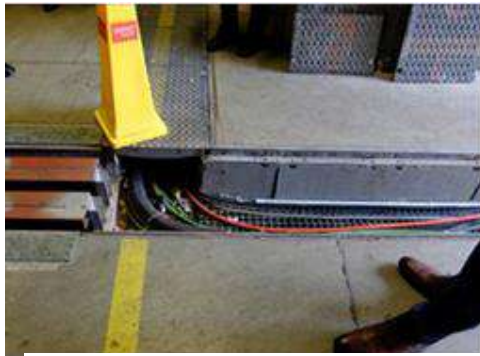
### ③ ファンショップ

スタジアム内にファンショップはあるが試合時のみ営業。またコンコースやビジネスラウンジでも小規模なグッズ販売コーナーを設ける。

#### ④メディア対応設備の充実

UEFAの規定でもメディア対応施設の充実やメディアに対するホスピタリティの充実が求められているため、最新のスタジアムに比べるとやや古い印象はあるが、日本国内のスタジアムと比して充実。

スタジアム外の駐車場にテレビ中継車を止め、側溝の中にあるケーブルを接続して、放送できるため、試合当日放送用ケーブルを引き回す必要がない。



側溝のケーブル



フラッシュゾーンの様子（バックボードは常設）

記者会見室は音響設備や照明などが常設されており、壁や天井に吸音材が使用されており防音構造になっている。記者会見室内ではWi-Fiが利用できる。

記者会見室のテーブルでは記者が座席上ですぐに電源を使えるデザインの机を採用。

記者会見室の最後尾のテレビカメラ台の横には電源等の端子盤がある。

記者席は、メイン側の上層スタンド中央にある。

またテレビカメラの設置場所がメイン側上層スタンドの最前列（両ゴールライン上・センターライン上）、ビジターゴール裏中央などに常設されている。

ただし、放送ブースの常設はなし。



記者会見室と記者用のデスク

#### ⑤Wi-Fiについて

現在はメディア周りの部分のみに導入されているが、2024年のヨーロッパ選手権のドイツ開催が決まれば、客席に向けた導入計画（市が設置）がある。

#### ⑥立見席および一般の客席

ゴール裏のウルTRASの席は立見席。

もともとスタジアム建設当初はFIFAワールドカップの招致をしていたこともあり、椅子席だったが、2006年FIFAワールドカップ終了後、サポーターの声を受け、立見席へと改装した。

また、立見席とゴールの距離が近いこともあり、①シュートなどの猛スピードのボールが直接観客に当たらないように、②ゴール裏から物を投げ込まれないように、ネットが下げられている。

ウルTRASのコールリードがしやすくなるように、コールリーダーの登る台やコールリーダーが使用する音響設備（スピーカー）が設置されている。



ゴール裏から見た景色

国際試合では椅子席でないと認められないため、当スタジアムでは、座席が下に格納された形状を取っている。

一方、アウェイ側のウルTRAS用の席はスタジアムキャパシティの10%以上の確保で許されていることから、コーナー寄りの狭い空間に押し込めてある。



アウェイ側のウルTRAS用の席

また、上層の座席は（地震がないこともあり）観戦しやすさを考慮し、急こう配となっていて、各席に手すりが付いている。



上層の座席

なお、一般席の販売価格は、€13～46（1,747～6,180円）となっている。



車椅子用のスペース

※喫煙 / ドイツでは屋根が開いている限り禁煙とはならないため、スタジアム内での喫煙が可能。場内にたばこの自動販売機、灰皿など複数ある。リーグ戦ではファミリーブロックのスタンド席のみ禁煙としている。



たばこの自動販売機

#### ⑦セキュリティ

メインスタンド最上層に警察・消防などのブース。スタジアム内の監視カメラは20台程度。

#### ⑧留置施設の設置

警察の指導で留置施設の設置が義務付けられている。

## IV. ドイツ 6. ボルシア・パルク (ボルシア・メンヘングラッドバッハ)

2017年11月4日訪問

萩原 智行／中村 孝聡 (鹿島アントラーズ)  
 鷹羽 伸一 (茨城県)／峰廣 大輔 (株日建設計)



### ホームクラブ概要 (Borussia Monchengladbach)

【リーグ】	Bundesliga (ドイツ1部)
【創設】	1900年
【ホームタウン】	メンヘングラッドバッハ (人口: 26.0万人/2016年時点)
【スタジアム】	BORUSSIA-PARK (ボルシア・パルク) 54,018人収容 (国際試合では46,279人) 竣工: 2004年7月30日 建設費 スタジアムのみ €6,810万 (91億9,146万円) 周辺開発込み €9,500万 (128億2,215万円) ※€1=134.97円
【平均入場者数】	51,168人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	ブンデスリーガ: 優勝5回 ドイツカップ: 優勝3回 UEFAカップ: 優勝2回
【日本人選手】	大津祐樹選手 (現横浜F・マリノス) が2011～2012年に所属

### 1. 「育てて売る」古豪クラブ

#### (1) 1900年創設の古豪

クラブはよく走り攻撃的な戦術から「The Foals (若い馬)」の愛称で親しまれ、1960～70年代の名将であるヘネス・バイスバイラー監督夫人の一言でクラブカラーの「白・黒」に「緑」が加わることとなり、現クラブカラーとなっている。

ルール工業地帯内のメンヘングラッドバッハに本拠地を置くボルシア・メンヘングラッドバッハは1900年に創設され、1960年代から1970年代にかけて多くの国内タイトルを獲得した古豪クラブである。1970年代は現在のブンデスリーガ筆頭のFCバイエルン・ミュンヘンとの2強時代を築き、ドイツサッカーを牽引してきた。80年代には中位に沈み、99年と07年にはブンデスリーガ2部に降格することになる。しかしながら下位に低迷し降格争いする中で培ったタフなメンタルは、近年プレーオフを制し出場を果たした

UEFAチャンピオンズリーグへの経験へと生かされていることであろう。



ビジネスエリアエントランスに飾られる70年代の栄光

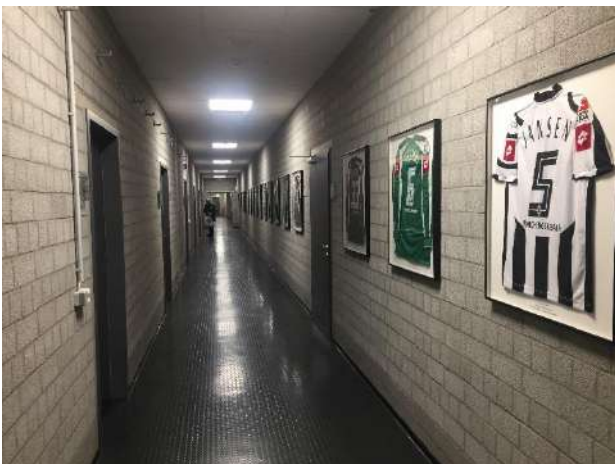
#### (2) 復権のための「育てる」哲学

新スタジアムであるボルシア・パルクが完成し、チケット収入をはじめとするクラブの収入は上がった。クラブも以前のタイトルを総なめにした1960年代から1970年代の輝きを取り戻そうとさまざまなビジネスを展開しようと力を入れている。しかしながら大きな収

入を生み出すことで陥りがちな「大規模な補強」には手を出さない。そこにはクラブとして一貫した哲学があるからである。それは「育てて売る」ビジネスである。

クラブはかつてドイツ代表としても活躍したギンター・ネッツァーやローター・マテウス、シュテファン・エツェンベルクという名選手を輩出し、レアル・マドリッドやFCバイエルン・ミュンヘンといったビッグクラブへの移籍をさせ、その移籍金を再び育成に投資するというクラブ運営を行っており、育成環境はドイツトップ3とサッカー連盟より表彰されるレベルである。

ルール工業地帯という地理的な好条件（ポーリア・ドルトムントやシャルケ04など他のクラブとも地理的に近い）に恵まれスカウティングもしやすい環境にあり、若手の発掘に好条件がそろっていることもクラブの運営方針に影響しているといえるだろう。



ホームロッカールーム前の通路には育成出身選手のユニフォームが飾られる

### (3) ファンマーケティング

1試合当たり平均50,000人の集客をほこるマーケティングの中でカテゴリーごとの数値は次のようになる。

【各カテゴリーデータ】

単位：人

■ Club Members	80,000
■ Season Ticket Holders	30,000
■ Supporters Clubs with more than	1,500
■ Organised Fans worldwide	30,000
■ Dijital Followers	2,000,000

クラブの好感度調査ではブンデスリーガ内ではドルトムントに次いで2位であり、会員数は5位にランクされる。Club Membersはフェラインと呼ばれる財団を組織し、クラブの所有者として欧州では位置づけられる。また年間チケットは30,000枚で売り止めをしており、新規層の集客にも力を入れている。

## 2. スタジアムと練習場が隣接

### (1) ホームタウンとスタジアム周辺環境

本拠地であるメンヘングラッドバッハの人口は約26万人でライン川の約15km西に位置する工業地帯。交通の便はあまりよくない。

スタジアムの立地はメンヘングラッドバッハ西部のホルト地区とラインダーレン地区の間に位置し市の中心から約4km、中心駅から約1kmの場所にある。

スタジアムへの来場は自家用車と公共交通が概ね半分ずつで、公共交通を使う場合は、メンヘングラッドバッハ中央駅からシャトルバスがある。その他の交通手段として、ライト中央駅（メンヘングラッドバッハ中央駅から定時便がある）からシャトルバスがある。

スタジアムの周囲には、プロ用、ユース用、U19用のそれぞれの練習場を有しており、現在建設中のホテルを含む施設の背後にはユース用のスタジアムも立地しており、親善試合においては1,000～2,000人の観客が来場する。



ボルシア・バルクの右上に練習場がある

## (2) 新スタジアムの建設

ボルシア・メンヘングラッドバハはかつてベークルベルク・シュタディオンというスタジアム（約 34,000 人収容）を本拠地に約 85 年間試合を行ってきた。この旧スタジアムは町の真ん中にあり立地は良いものの民家が多く拡張ができない、またトップチームに 1 面、育成に 1 面しかピッチが確保できないなどの問題を抱えていた。また、客席の大半が立ち見席であったため、チケット収入も少なく、スタジアムが生み出す経済効果も限界にきていた。それらの問題を解決すべく 2000 年にスタジアム建設のプロジェクトが始動する。2002 年の 3 月に建設が許可され、11 月までに、総合建設会社が決定し、工事が着手された。

以前は、英国陸軍の施設であったので、若干の準備が必要であったが、建設費€6,810 万（91 億 9,146 万円）をかけ約 20 カ月で現在のスタジアムを完成させた。（※€1=134.97 円）

ボルシア・パークは土地も建物もクラブの持ち物であり、26,400 m<sup>2</sup>の広さを持ち、新しいスタジアム、ヘネス・バイスバイラー通りに位置する管理ビル、練習場とクラブの駐車場も含まれている。

## (3) 新スタジアムにおける設備面

新スタジアムの建設によりさまざまなスペックが進化することとなる。キャパシティは約 34,000 人だったのが約 54,000 人収容（物理的には約 60,000 人収容可能だが、セキュリティの面から約 54,000 人ととどめている）となり、チケット収入だけでも 1 試合平均€50 万（6,718 万円）から€150 万（2 億 153 万円）へと 3 倍の増収をとげた。スタジアムの隣には育成センターもあり、スタジアム内にはクラブオフィスも完備しておりボルシア・パーク全てでクラブを一括運営している。

スタジアムの管理ビルは 5 階建てで総面積 18,500 m<sup>2</sup>を有し、1 階は、マッチデーにビジネスエリアとして使われるエントランスホール、ビジネスラウン

ジ、スポーツバーがある。またクラブオフィスがある。スポーツバーは週 7 日開いており、ホームゲーム以外の日は誰でも使うことができる。4 階はラジオ、テレビのコメンタリーポジション、場内放送室、警察と警備のための監視室、ユースアカデミーの追加部屋、メディカル、スポーツリハビリテーションもここに位置している。

### ① エントランスロビー

メインスタンド側にはビジネスラウンジ、スカイボックスのエントランスロビーと受付があり、クラブのオフィスのエントランスロビーと受付としても利用している。

建築法規により高さが 22m 以上となると、避難規定や防災規定が厳しくなるため、ピッチを地面より 5m 下げた位置とすることで、建物高さを 22m 以下に抑え、建築設備の軽減を図っている。

その結果としてエントランスロビーから、ビジネスラウンジへは同じ階で直接入ることができ、効率的な来客動線の処理を行えている。



エントランスロビー-外観



ビジネスラウンジ、スカイボックスのエントランスロビー

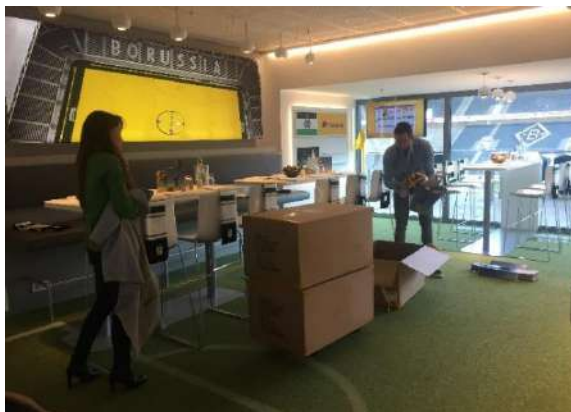
## ②スカイボックス

45室あるスカイボックスは2階層で全て完売(年間で€6万～10万(806～1,344万円))している。下層のスカイボックスの前には、テラス席も設けられている。スカイボックス前の廊下はユニフォームギャラリーとなっている。

今回、視察団へのプレゼンもスカイボックスで行われたが、内容やケータリングだけでなく部屋表記に「J.LEAGUE」を入れて迎えてくれるなどホスピタリティを随所を感じる事ができた。



スカイボックス前には歴代のユニフォームが展示される



契約企業ごとにスカイボックスの使い方もさまざま



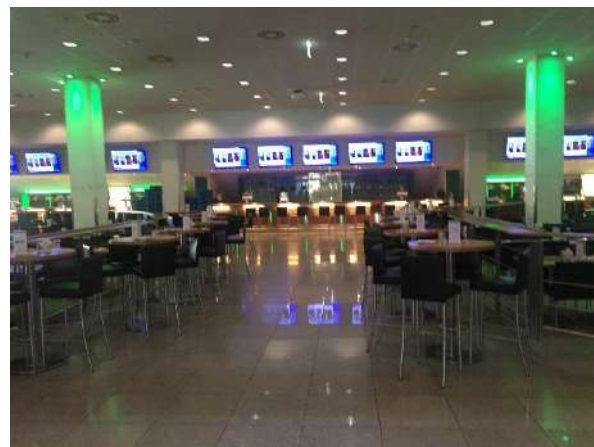
スカイボックスに隣接したテラス



ちょっとした心遣い

## ③ビジネスラウンジ

1階のビジネスラウンジはキックオフ2時間前より利用可能となっており、1試合あたり€300(40,305円)で利用可能。ケータリングやドリンクバーを備えており、試合後は選手やその家族が過ごすこともあるという。



ビジネスラウンジ

## ④メディア関係

ミックスゾーンは選手が中央を通行、その両サイドにメディアが構える独特のスタイル。ピッチからミックスゾーンに至る経路の両サイドにフラッシュインタビューポジションが設けられている。記者席はピッチから40mほどの高さ位置し、ボルシア・ドルトムントとFCバイエルン・ミュンヘンとの試合時には満席になる。視覚障がい者用の席もあり、ヘッドフォンを使用して2人のコメンテーターによる解説付きである。中継には1試合平均12台のカメラで撮影しており、カメラスペース



の両脇の部屋はテレビとラジオで使用する。記者席内にはモニター付きの審判アセッサー用の席もあり、ピッチ全体が監視できるようになっている。記者会見室にはアウェイ側の監督席にだけハンカチが準備されている。「敗戦後の涙を拭くための・・・」。



ミックスゾーン



フラッシュインタビューポジション



記者会見室

### ⑤ピッチレベル・競技面

第4 審判には1人掛けのベンチが設けられており、スタジアムDJもピッチ上で進行を行う。また、タッチライン外側中央にはカメラポジションも設けられている。

105m×68mのピッチ下約20cmの部分にアンダーヒーティングがあり、30度の水を流し芝生の管理を行っている。スプリンクラーは19カ所設置されており、そのうち3カ所がピッチ内に設置されているほか、地熱を使用しスタジアムの90%の暖房をコントロールしている。

大型ビジョンは78㎡のサイズで屋根には196個のLED照明が取り付けられテレビ撮影を考慮した2,000ルクスの照度を確保している。



第4 審判用の一人掛けベンチ



タッチライン外側中央に設けられたカメラポジション

### ⑥観客席（スタンド）

観客席（スタンド）は下層席、上層席の2層構成となっている。メインスタンドを背後に左側がホームチームのスタンドとなっている。そのため、ホームチームの選手用のベンチはチーム更衣室と反対となる左側に設置されている。また、観客席はクラブのカラーで統一されている。



観客席（スタンド全景）

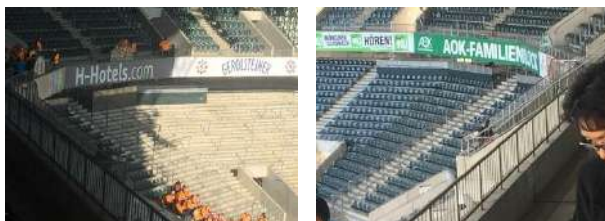
### ⑦その他

設備面で一番驚いたのは日本ではない「留置所」である。規定で決められており、警察が取り調べをする際に使用する。



留置所は3部屋あり鉄格子の牢屋がある

車椅子席もバックスタンド側に完備しており、スタンドコーナー席付近に設けられている。左右38席ずつ観戦可能となっており、身障者への配慮も行き届いている。



メインスタンド側コーナー付近に車椅子席

またリハビリテーションの施設も完備しており、選手だけでなく一般の方も利用できる。



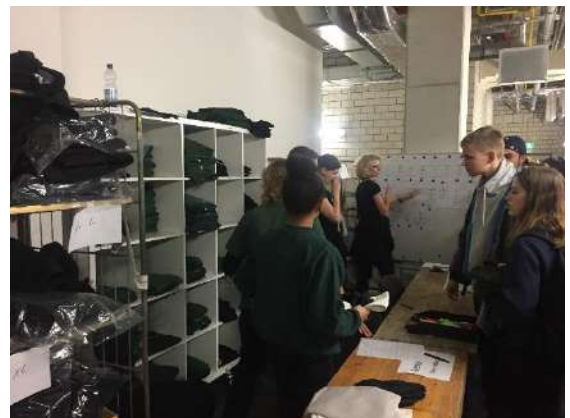
リハビリテーション施設

## 3. スタジアム運営について

### (1) 試合運営

試合日には選手から売り子を含めて約1,800人のスタッフで運営を行っており、アルバイトは1日€40（5,374円）ほどの給料が支払われる。現金も使用可能となっており、ビジネスラウンジやスカイボックスなどには女性の専属スタッフがゲストをおもてなしする。1試合あたり約€335,000（4,501万円）の運営費がかかる。

テレビの放映権料としてはUEFAチャンピオンズリーグを含めると€6,000万（80億6,100万円）。ブンデスリーガ単体では€4,000万（53億7,400万円）。調理やケータリングなど全てクラブが仕切って運営している。



アルバイトスタッフへの指示書とユニフォームの受け渡し

## (2) スタジアム運営

スタジアムオーナーとしてヨーロッパの大会で使うときも何回かある。2006年 FIFA ワールドカップの会場には選ばれなかったが、2011年の FIFA 女子ワールドカップのメイン会場の一つとして使われた。サマーブレイク期間中は、ブルース・スプリングスティーンやエルトン・ジョンのようなアーティストのコンサートが開催されることがある。

使用頻度としてはサッカーで年間 23 試合程度である。コンサートなどは、イベントのしやすい屋根付きスタジアムが近隣にあるため、このスタジアムでのコンサート利用はあまり多くはない。

スカイボックス、ビジネスラウンジを使用するイベントは年間 400 回ほどを行っている。

年間の維持管理費は光熱費を含めて€280 万 (3 億 7,618 万円) ほどかかる。

スタジアムの収入はチケット収入、ケータリング、テレビ放映権が主なものであり、テレビ放映権だけでも 2016 年は UEFA チャンピオンズリーグを含めて€64 万 (8,598 万円)、ブンデスリーガだけでも€40 万 (5,374 万円) ほどである。

建設費用は市および銀行からの借入れを行っているが、市からの借入れは既に完済しており、銀行への借入れも 10 年から 20 年の間には完済する予定である。

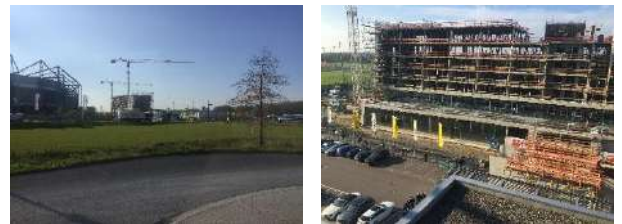
現在は、スタジアムの側にグッズショップもあり、商品数も多く充実している。



グッズショップ

進んでいる。スタジアムに隣接するホテルの建設と育成センターの拡張である。

2018 年 9 月完成を目標に 4 つ星ホテルをスタジアムの隣に建設する。総工費は€3,100 万 (41 億 6,485 万円)。ホテルの客室は部屋ごとにクラブの歴史を語る内装計画とする予定となっている。今後の展望としてはホテルとスタジアムを橋でつないでホテルの利用者もスタジアムのレストランを利用できるようにするという計画がある。



建設中のホテル

An additional Building at Borussia Park is to be completed in 2017, including...

Hotel	4,680 m <sup>2</sup>
Offices	1,280 m <sup>2</sup>
Museum	900 m <sup>2</sup>
Club Shop	900 m <sup>2</sup>
Physio Center	1,444 m <sup>2</sup>
Medical Center	525 m <sup>2</sup>
Welcome Area	490 m <sup>2</sup>

クラブが描く将来設計

## (2) 未来への投資

新スタジアムや UEFA チャンピオンズリーグ出場によりクラブ収入は格段に増えたが、大規模な補強ではなく設備投資や育成への投資に力を入れている。現在スタジアムの横にある育成センターはトップチーム用、育成用と数面のピッチを保有しているが、さらに育成用の寮 (15～18 歳の 24 人の選手が使用予定) を建設し、スカウトした子どもたちがサッカーに集中できる環境づくりをしようとプロジェクトが進んでいる。寮には教育担当者も 3 人おり、しっかりとした社会人になるためのステップを踏めるようになっている。

## 4. ボルシア・パークの将来設計

### (1) ノンフットボールビジネスの確立

現在、ボルシア・パークでは大規模なプロジェクトが



奥に見えるのが育成センター

## 5. サッカーを通じたつながり

### (1) 社会貢献活動

フロアにはスタジアムの模型が3つ置かれている。旧スタジアムと現スタジアム、それと完成度自体は前の2つには劣るが「ぬくもり」を感じる模型……。クラブは募金で集めたお金でウクライナの恵まれない村を支援しており、服や薬、食料などを送り社会貢献している。その支援している村の人々が182万本ものマッチ棒でスタジアムの模型をつくり、クラブに贈ったものである。ツアーをアテンドしてくれたスタッフは「この模型がクラブの誇り」と語っており、こうしたつながりをスタジアム内外で持てることにサッカーの魅力と可能性を感じてならない。



支援しているウクライナの村からの贈り物

## 6. 所感

人口約26万人の都市にあり、スタジアムも郊外に立地しているところから、どこか県立カシマサッカースタジアムに似ている雰囲気がある（鹿島アントラーズはホームタウン5市で約27万人）。駅からも遠く、車での来場も多いとのこと。試合前は50,000人も入るのかと疑っていたが、その日の入場者数は53,000人の大入り。スタジアム全体が作り上げる雰囲気や、隣に居合わせた家族がワンプレーワンプレーに一喜一憂する姿を見ると、サッカーが文化として根付いている様子を肌で感じる事ができた。

もともと、まちなかにあったスタジアムでは手狭になったことから、現在の場所へ移動したというのも意外であった。「スタジアムが生む経済効果が限界だった」と理由を教えてくれたが、「立地」という好条件を捨てて、収益性の高いスタジアムへと移行したことは、裏を返すとクラブの自信の表れとも受け取れた。その証拠に80,000人のクラブメンバーがおり、その内、30,000人が年間チケットを持っているという。クラブが地域に根差しているからこそ、サポーターもついてくる。そう感じた。

また、スタジアム新設に伴い、隣接地に育成用のグラウンド、クラブハウス、選手寮も建設。育成型のクラブらしい投資方法は、クラブの理念を感じた。視察した際は、スタジアム横にホテル、ファンショップなどが入る6階建てのビルも建設中で、スタジアムとの間には連絡通路が通るとのことであった。建設費は€3,100万（41億6,485万円）。中にはチームドクターの病院、リハビリステーションも入るとのこと、既存スタジアムを複合施設化する際の参考にもなった。

## V. オランダ 1. ヘルレドーム (フィテッセ)

2017年11月3日訪問

横内 崇 (アビームコンサルティング(株))

新井 健太 / 伊藤 真樹 / 飯田 雄介 (大成建設(株))



### ホームクラブ概要 (SBV Vitesse)

【リーグ】	Eredivisie (オランダ1部)
【創設】	1892年
【ホームタウン】	アーネム (人口: 15.7万人 / 2017年時点)
【スタジアム】	GelreDome (ヘルレドーム) 21,248人収容 (コンサート時は約39,000人) 竣工: 1998年3月25日 建設費: €7,500万 (98億4,750万円) ※€1=131.30円
【平均入場者数】	15,703人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	リーグカップ: 優勝1回
【日本人選手】	安田理大選手 (現アルビレックス新潟) が2011年～2013年所属 ハーフナー・マイク選手 (現ヴィッセル神戸) が2011年～2014年所属 太田宏介選手 (現F C東京) が2015年～2017年所属

## 1. 伝統あるオランダの強豪

### (1) フィテッセの歴史

1892年に創設されたフィテッセは、オランダで最も古いクラブの1つであり、2012/13シーズン以降はヨーロッパリーグにも頻繁に出場している。同じヘルダーラント州に本拠地を置く NEC ナイメヘンとはライバル関係にある。育成と外部からの選手獲得をバランス良く行っており、最近では現F C東京の太田選手など、日本人選手も多く所属経験がある。2017年、クラブ創設125周年を迎えた。

また、「鷲」がクラブのシンボルとなっており、エンブレムにも双頭の鷲が描かれている。これは、本拠地のあるアーネム市のシンボルが鷲であることに由来している。鷲にも象徴されているが、フィテッセとは「スピード」という意味である。

1試合の平均入場者数は15,703人で、クラブのシーズンチケットホルダーは約10,000人、シーズ

ンチケットは€180 (24,183円) ～€550 (73,893円) で設定されている。

### (2) アーネムの町

フィテッセのホームタウンであるアーネムは、ライン川沿いに位置するオランダのヘルダーラント州 (人口約25万人) の州都で、人口約15万人の緑豊かな公園都市である。ドイツとの国境近くに位置し、首都アムステルダムから約90分でアクセスできる立地である。オランダで唯一、ディーゼルバスとトロリーバスの機構を併せ持つ「デュオバス」を導入している。



アーネムとアムステルダムの位置関係

## 2. 開閉式屋根と可動式ピッチの両立

### (1) スタジアム建設の経緯

1998年3月25日にオープンした「ヘルレドーム」は、当時としては世界初の開閉式屋根と可動式ピッチを併せ持つスタジアムである。この特別な施設はUEFA欧州選手権（EURO）2000開催のためのスタジアムとして1994年から構想がスタートした。



ヘルレドーム北側外観

構想当初から、フィテッセのクラブだけでなくアーネムを含むヘルダーラント地域の300万人が訪れることができる多目的施設を造るため、官民（クラブと自治区）が連携してプロジェクトを進めていった。その中で、多目的な利用を実現するために、サッカーだけでなく雨の日でもイベントを開催できるように、そして芝生を傷めることがないようにということで、開閉式屋根&可動式ピッチという新しいシステムを導入するに至っている。建設費は€7,500万（98億4,750万円）で官民の両方が出資した。（※€1=131.30円）

1998年当時はヘルレドーム社という民間企業が所有・運営していたが、経営難により2003年からアーネム市が所有することになった。その後EuroCommerce社→FGH銀行→SpesBona社（現在）と所有者が変わっている。運営は、ライブネーションの子会社であるMojo Concerts社が行っている。将来的にはフィテッセによる友好的な買収も計画されている。

EURO2000では、トルコ vs イタリア、ルーマニア vs ポルトガル、スロベニア vs ノルウェーの3試合で

使用された。当初は30,000人収容であったが、徐々に減席され、現在は21,248席となっている。

### (2) 大規模イベントの開催

ヘルレドームでは、テニス大会、モンスタージャム、コンサートなど、ピッチレベルを使った大規模イベントを年間15～20回ほど開催している。世界有数のアーティストのコンサートも開催されており、エントランスの床に記念プレートも埋め込まれている。座席数は21,200席だが、コンサート時は約39,000人を収容することが可能である。他にもアイスホッケーやバレーボール、ハンドボールなどのスポーツでも今後利用できるようにするとのことである。



モンスタージャムの様子



エントランスの床に埋め込まれた記念プレート

### (3) 開閉式屋根&可動式ピッチ

屋根は短辺方向のスライド式となっており、開閉に45分の時間を要する。これにより芝の良好な養生環境の確保と多目的利用の両立を実現している。

サッカーの試合時は、基本的には屋根を開けて試合を行うが、気温が7度以下の時は屋根を閉めることもあり、閉鎖時の屋根の高さは、25～30m程度となる。また、屋根には冬期の凍結対策に送風機が取り付けられている。



屋根開放時



屋根閉鎖時

ピッチは南ホーム側ホームスタンドの外に引き出し可能となっており、スタンドの下を移動させる。そのため、ホームスタンドだけは鉄骨造となっており、移動時は一時的にスタンドの支柱を撤去することになる。ピッチ自体は11,000tにおよび、移動には6時間を要する。ピッチの下部には冷暖房システム（地中熱ヒートポンプ）が完備されており、芝の温度を12～13度に保つことが可能である。



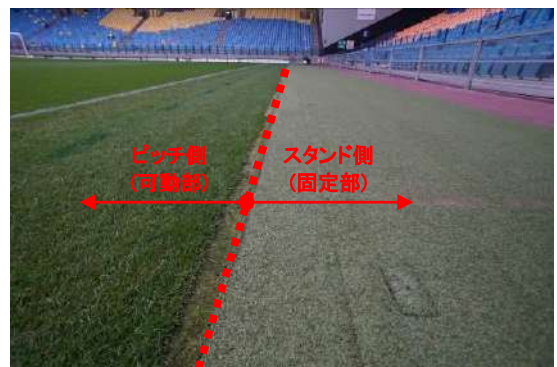
スタジアム南側のピッチ引き出しスペース



外側から見た引き出し口



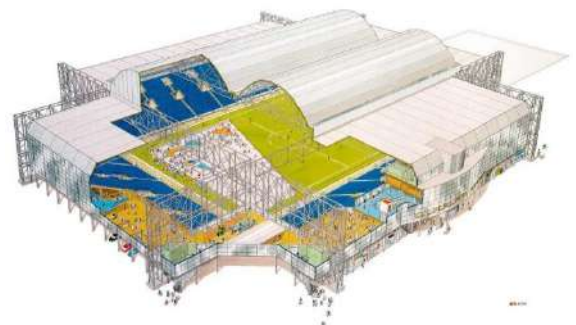
内側から見た引き出し口



ピッチ引き出し式と開閉式屋根を兼ね備えるのは、欧州では、「ヘルドーム」とシャルケ04のホームスタジアムである「フェルティンス・アレナ」のみである。

#### (4) スタジアムの概要・構成

- ・設計：Alynia-architecten
- ・収容人数：21,248人
- ・ビジネスシート：824席、プレスシート：80席
- ・UEFA カテゴリー：グレード4



出典：Alynia-architecten

ヘルドームの断面図

スタンドは、西側がメイン、東側がバック、南側がホーム、北側の一部がアウェイとなっている。スタジアムの周囲には4,000台の駐車スペースが計画されており、40台分のシャトルバス駐車スペースが確保さ

れている。

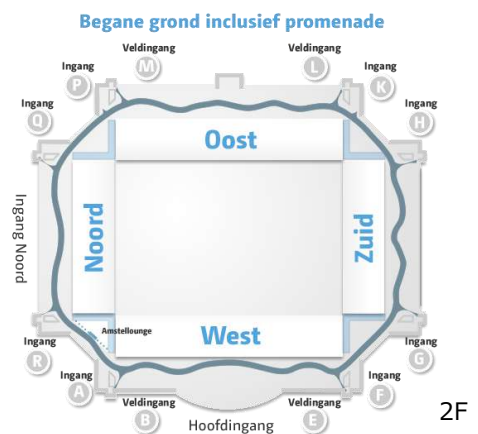
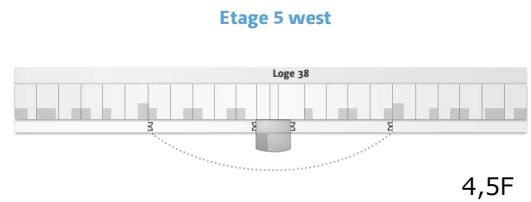
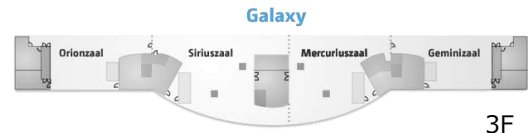
スタジアム周辺にはカフェやグッズショップがあるものの、施設が少ない。



駐車場のエリア名称には欧州の都市名が使われている

スタンドは全て1層構成で、バックスタンド側の4階にセキュリティコントロールがある。四隅に柱があるため、各スタンドは連続しておらず、やや一体感に欠ける構成である。メインスタンド側は、3階がGalaxy（ギャラクシー）と呼ばれるビジネスラウンジとなっており、スタンドとつながっている。4階にもHeinekenHeaven（ハイネケンヘブン）と呼ばれるラウンジがあるが、スタンドには面していない。4、5階にはLodge（ロッジ）と呼ばれるスカイボックスが49室ある。

観客席の至る所にクラブのエンブレムや看板があった。



スカイボックスからピッチを見る。四隅に柱がある





西側メインスタンド



ゼロタッチのメインスタンド



北側スタンド／青の柵がアウェイ、緑の柵がウルトラス用

このスタジアムは全てインナーコンコース化されており、寒冷地における対策が為されている。ビジネスエリアに向かうエスカレーターなどを含め、多目的利用を想定したホスピタリティが確保されていることが特長である。

## (5) 選手目線の高さで観戦できる

### ゼロタッチ

スタンドはピッチとゼロタッチとなっており、選手の目線と同じ高さで観戦することが可能である。日本では唯一、ミクニワールドスタジアム北九州がゼロタッチを実現しているが、それでも高低差は65cmある。ヘルレドームでは完全に高低差ゼロを実現しており、さらに観客席からピッチまでの距離も近いため、臨場感のあるスタジアムとなっている。

## (6) ハイブリッド芝の導入

ヘルレドームの芝は2015年9月よりハイブリッド芝 (XtraGrass) を導入しており、これはレズランドと同仕様のものである。人口芝の割合は7～10%となっている。XtraGrassの特徴としては、繊維を編み込んだ基布をベースに人工芝のパイルの中に充填材と芝の種子や苗を擦り込み、人工芝と天然芝を一体化している。メリットとしては、「強度」「フラット」「透水性」が挙げられる。英国のリコーアリーナやカッサムスタジアムでも導入されている。

ヘルレドームの場合は、ドバイで製造された人工芝を国内に運び、30m×2.4mのロールを製作し、農場で天然芝を育ててから、スタジアムまで運んでいる。芝の長さは人工芝・天然芝ともに3cmに設定している。完成された状態で運んでいるため、試合開催の10日前に芝を敷設し、すぐにプレーすることが可能である。(レイアンドプレイシステム)



ハイブリッド芝のサンプル

## (7) 多目的ならではの設備

コンサートの開催を可能にするため、ドームの形状を生かした音響設備が充実しており、屋根や壁面にも吸音材が張られている。選手ロッカーについても、選手ごとの仕切りや背番号の掲示などが一切なく、ホールの楽屋に近い仕様となっており、サッカー以外のイベントでも使用可能な計画となっている。また、ミックスゾーンやコンコースにおいても、サッカー以外のイベントの広告を多数掲示しているところに、このスタジアムの特徴がうかがえる。



充実した音響設備



楽屋に似た仕様のチーム更衣室



ミックスゾーンやコンコースも多目的仕様

## (8) スタジアムビジネス

ヘルレドームでは、土地はアーネム市が所有しており、運営会社が借地料を市に払っている。クラブとスタジアム運営会社が別であるため、フィテッセが試合を行うときも、ホームスタジアムでありながら利用料（1試合あたり€10万（1,344万円）、年間€200万（2億6,870万円））が発生する。またスポンサー企業には、年間契約で個室や座席を購入してもらうことで安定経営を実現しており、修繕費は運営会社が負担している。現在はライブネーションの子会社が運営しスタジアム自体の所有権も有している。大手イベントプロモーターとしての特性を最大限に活用し、ライブ・コンサート、各種イベントの誘致に成功しており、日本におけるホームゲーム以外の多目的利用の参考事例となり得る。（スタジアム運営におけるイベントプロモーターや広告会社の関与が稼働率を高める打ち手となるポテンシャルがある）

スタジアム運営としては、2週間に1度ホームゲームがあるため、ホームゲームがないときにコンサートなどの大規模イベントを開催している。ただし特別な場合は難しい運営計画を強いられ、日程のコントロールが非常に重要となる。

スタジアム内の支払いはカード決済（キャッシュレスシステム）のみとなっており、現金は使えない。コンコースに専用の券売機を設置している。これは欧州における他のスタジアムでも多く見られ、ハーフタイム時のスピーディーなデリバリー以外にも、顧客の購買データ収集など、顧客ビッグデータ分析につながるものとなっている。



スタジアム内の支払いは専用カードのみ

ビジネスエリアについて、フィットセの sponsor 企業は 350 社あり、1,000 席を用意している。スナックやドリンクはもちろんフリーである。今回の視察対象であまり見かけなかったが、ビジネスエリアへのアプローチはエスカレーターも完備されており、ホスピタリティが充実しているスタジアムである。

3 階には広いビジネスラウンジがあり、可動間仕切りで 4 室に分割可能となっている。それぞれ LED 照明で色を変えられたり、暗転可能であったりと、演出性に優れた仕様となっている。4、5 階には企業ごとの個室があるが、ケータリングパートナーは利用者が選択可能となっていることが特徴的である。

- ・シリウスルーム：3 階 300 人用
- ・マーキュリーホール：3 階 300 人用
- ・オリオンホール：3 階 40～130 人用
- ・ジェミニホール：3 階 40～130 人用
- ・ハイネケンヘブン：4 階 160 人用
- ・ロッジ：4、5 階 15 人程度の個室 ×49 室



シリウスルーム



マーキュリーホール



オリオンホール



ジェミニホール



ハイネケンヘブン

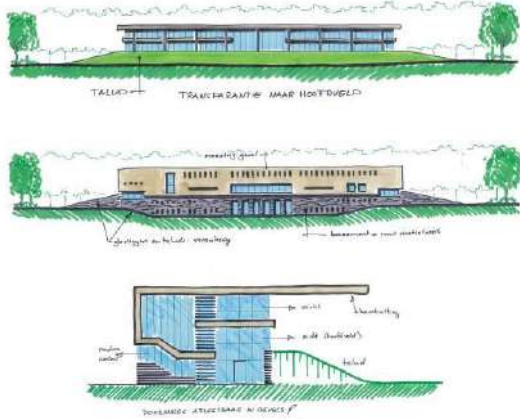
それぞれが個性を持ったサービスが可能となることに加え、ケータリングパートナーとのスポンサーシップ・アクティベーションの体現といえる。

## (9) 最新のトレーニングセンター

フィテッセでは、ユースチームの充実化に力を入れており、5年前にスタジアムから約15km離れた場所にトレーニングセンターを建設した。これはオランダで最新の施設である。トレーニングセンターには選手・コーチ・スタッフが全て集結しており、特に強化部と事業部が同じ建物にすることが重要である。



最新のトレーニングセンター



設計者による外観スケッチ

## (10) 所感

このスタジアムが完成したのは1998年と、今回視察したスタジアムの中では最も古いものであるが、開閉式屋根、引き出し可能なピッチ、ゼロタッチなど、非常に野心的な試みを行っていると感じた。ただし、「興行活用」に軸足を置いているため、フィテッセの要望がスタジアムにあまり反映されておらず、サッカースタジアムとしての使い勝手は最上級のものではないが、「多目的」という観点に軸足を置けば、今後の

日本におけるスタジアム像に多くの示唆を与えるスタジアムであるといえる。

また、運営会社の特性（全世界的なプロモーター）を生かし、大小さまざまなライブやイベントを誘致できていることは、「稼ぐスポーツ」の実現にあたり非常に参考となる点である。日本、特に地方におけるスタジアムの実現にあたっては、その稼働率の向上、「いかにしてマネタイズしていくか」という観点が重要であり、スタジアム活用の方向性に合致した株主や協力会社との連携が活用用途の幅を広げる1つの策であることを再認識できた。また、今後、フィテッセによる友好的な買収も検討しているということであるが、上記の点より、現在のヘルレドームの強みが失われるリスクも少なくないと感じる。

また、スタジアムビジネスについては、高い演出性やケータリングの選択性など、細やかな配慮がされており、ビジネスでは使いやすい仕様となっている。今後、日本でも多目的スタジアムの要望は増えてくると思うので、ヘルレドームの視察で得られた知見を、計画に生かしていきたい。



クラブ GM のヨーストビッチ氏

(11) その他写真



ヘルドーム西側外観



VIP エントランス



4,000 台の駐車スペース



受付カウンター



12カ所の観客のアプローチ階段



エントランス内のサイン



VIP 用エレベーター



エントランス



3階ビジネスラウンジ



ビジネスエリアへアクセス可能なエスカレーター



ホームチームのベンチ



チーム更衣室前の廊下



選手入場口



チーム更衣室内のシャワールーム



開閉式屋根



チーム更衣室内のジャグジー

## VI. フランス 1. スタッド・マトミュット・アトランティック (ジロندان・ボルドー)

2017年11月2日訪問

永廣 正邦 / 日比 淳 / 上山 哲 (株) 梓設計



### ホームクラブ概要 (FC Girondins de Bordeaux)

【リーグ】	Ligue de Football Professionnel (フランス1部)
【創設】	1881年
【ホームタウン】	ボルドー (人口: 24.7万人 / 2015年時点)
【スタジアム】	Stade Matmut ATLANTIQUE (スタッド・マトミュット・アトランティック) 42,115人収容 竣工: 2015年5月18日 建設費: €1億8,300万 (250億1,244万円) ※€1=136.68円
【平均入場者数】	25,536人 (2016/17シーズン)
【タイトル】	リーグ・アン: 優勝6回 カップ戦: 優勝4回 リーグカップ: 優勝3回

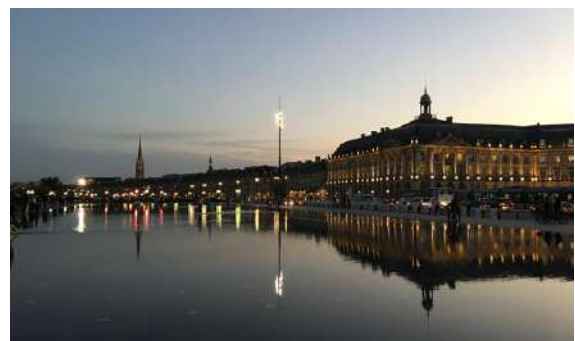
## 1. 設立136年のリーグ・アンの古豪

### (1) 欧州屈指の観光地・ボルドー

ボルドーはパリから飛行機で1時間、高速列車で3時間の距離にあるフランス南西部の中央都市である。「プチ・パリ」と呼ばれるほど街並みは美しく、ワインの産地として世界的な知名度を誇る。

ガロンヌ川沿いに地中海に至る通商路の大西洋側の入口に位置し、貿易商業都市として繁栄してきた歴史がある。18世紀の都市改造計画のとおり街並みが形成されたことが評価され、2007年に世界文化遺産に認定されている。

そうした世界的な知名度と温暖な気候、美しい街並みから、ヨーロッパでも屈指の観光地として栄えるボルドーは、文化的かつ裕福で穏和な自由主義の気風がある。



プチ・パリと称される美しい街並み

### (2) 数々の名選手がプレーしたクラブ

ジロندان・ボルドーは1881年に設立され、2017年で136年目を迎える、フランスでも2番目に歴史のあるクラブである。クラブの黄金期は80年代。リーグタイトルを3回、リーグカップを2回制覇している。

また、1995/96シーズンには、後のFIFAワールドカップフランス大会で優勝する代表チームの中心選手でもある、ジネディーヌ・ジダン、ピセンテ・リザラス、クリストフ・デュガリーの活躍によりUEFAカップで準優勝に輝いている。

これまでにリーグ・アン優勝回数 6 回を誇り、近年 20 年では常にリーグ上位の常連に位置した国内屈指の古豪クラブである。

2015 年 5 月に行われた新しいスタジアムのこけら落としでは、ジダンの始球式により新たな歴史の幕が切って落とされた。

### (5) クラブ運営について

クラブは M6 (エムシス) というフランスのテレビ局のほぼ 100%の資本を受けている。M6 の社長は大のサッカー好きで知られているらしいが、クラブの運営や方針に M6 が関わることはほとんどないとのこと。

※M6 はフランス資本のメトロポールテレビジョン社とドイツ・ベルテルスマンの合併会社

## 2. シャトー・ベレール・ルアイヤン (練習施設)

### (1) のどかなブドウ畑を練習場として整備

街の中心部から西へ車で 20 分ほどの場所に、クラブの練習場を含めた拠点がある。のどかなブドウ畑だった 11ha もの広大な土地を 1980 年に市から借り受け、クラブが練習場として整備し、使用料を市に支払いながら使用している。

練習場の中には、16 世紀の歴史的建築物を利用したクラブオフィスやトッププロが使用するクラブハウス、「Centre de formation」と呼ばれる各年代の育成組織のためのサッカー施設に加え、メディカル施設、クラブのテレビ局・ラジオ局専門施設、そして 7 面の天然芝ピッチ + 2 面の人工芝ピッチの計 9 面のピッチを有する。



クラブオフィスは 16 世紀の建物を使用

### (2) クラブ関係者が一堂に会することが重要

この練習場にクラブのほとんどの関係者が拠点を置いており、そのことがクラブとしての一体感をつくり出す上で非常に重要であることを、テクニカルダイレクターのユルリック・ラメ氏は強調する。

選手を除いたスタッフは約 160 人が働いている。選手はトップ選手の他、90 人が Centre de formation (育成システム) に所属しており、そのうち 50 人が施設内の寮で暮らしている。

### (3) 充実した育成システムと施設

Centre de formation に所属する育成選手は 15 歳から所属することができ、60%の子どもが近辺地域出身、残りの 40%は遠方地域出身の子どもたちである。近隣の子どもたちは自宅から通うため、クラブがバスで送迎を行っている。

育成選手の日常は、朝 8:30～11:00 は練習、レストランで食事した後、午後は戦術的なミーティングを実施する。そして週末に試合をこなすことを繰り返す。



開放的で明るい育成施設内部

各年代 1～2 人しかトップチームに上がれないという厳しい環境において、サッカー以外の教養をしっかりと身に付けさせることにクラブは重点を置いている。周辺の総合学校や専門学校との連携や、家庭教師の派遣など、育成選手の学問のサポートをしっかりと行っている。

フランスは国が実施する大学に進学するためのテ



スト（バカロレア）があり、クラブはこれまでに100%合格させている。



育成施設内の学習室

#### (4) カテゴリーごとに使い分ける9面のピッチ

9面のピッチは女子チームも含めて、カテゴリーごとに使い分けをしており、使用するピッチは決まっている。各ピッチには3台ずつのカメラが設置されており、練習風景を撮影できる設備を備えている。

今後、2面ある人工芝ピッチをスタジアム（スタッド・マトミュット・アトランティック）と同じハイブリッド芝に張り替えることで、よりスタジアムに近い環境を整備する予定とのこと。

19歳カテゴリーは昨シーズンにリーグ優勝を果たしており、専用ピッチ脇に300席の観客席を増設する予定で、今後トップチームがUEFAチャンピオンズリーグに出場した場合は、ユースチームの試合会場として使用する構想のようだ。

家族の見学・応援については、両親は自由に練習風景を見学することが可能となっている。クラブの理念として、家族も含めたクラブ関係者が深く関わることを重要としている。



広大な練習ピッチ

#### (5) クラブの育成方針について

他クラブから選手を買うことよりも、Centre de formation 出身の選手をトップチームに上げるということを基本理念にしている。育てた選手を他のヨーロッパ強豪クラブへ売却することもある。

給料を支払っていないプロ以外の育成選手については、ボルドー市からの助成があるとのこと。



案内してくれたテクニカルダイレクターのユリルク・ラメ氏（左端）

### 3. スタジアム建設の背景・概要

#### (1) 建設の経緯

ヌーヴォ・スタッド・ド・ボルドー（スタッド・マトミュット・アトランティック）はUEFA EURO 2016に合わせて建設された。2年の工期を経て2015年4月に完成し、大会では5試合が開催されている。

建設はPPP事業として、建設費は約€1億8,300万（250億1,244万円）がかかっており、財源は以下のとおりとなっている。（クラブHPより）

- ・州：€2,800万（38億2,704万円）
- ・ボルドー市：€1,700万  
（23億2,356万円）
- ・アキテーヌ地域圏：€1,500万  
（20億5,020万円）
- ・ボルドー・メトロポール：€1,500万  
（20億5,020万円）
- ・クラブ（30年リース）：  
€2,000万+€385万

(27億3,360万円+5億2,622万円)

・VINCI社/FAYAT社

(いずれも総合建設会社) : €1億1,400万

(155億8,152万円)

(※€1=136.68円)

## (2) スタジアムの所有・運営

スタジアムは土地・建物ともにボルドー市が所有しており、運営はSBA(スタッド・ボルドー・アトランティック)というSPC(特別目的会社)が運営している。これは、VINCI社とFAYAT社の共同事業体である。クラブはテナント料として年間€400万(5億3,740万円)を支払って使用し、運営会社は年間€800万(10億7,480万円)をボルドー市に納めている。

現状の収支は赤字となっており、原因としては当初見込んでいたサッカー以外のイベントが開催できていないことなどが挙げられるとのこと。

## (3) 立地

ボルドーの北側地区、市内中心部から約6km、環状道路のすぐ北側に位置している。



©Iwan Baan

ライトアップされたスタジアム

## (4) 交通手段

スタジアムには周辺含めて約8,500台もの駐車スペースを設けており、車でアクセスが充実している。スタジアムへの公共交通機関によるアクセスは、鉄道やトラムが利用可能で、市内中心部からの所要時間は30分程度かかる。

## 4. スタジアムの構成について

### (1) 幻想的でシンボリックな外観

スタジアムは周りのがどかで周辺に建物が少ないこともあり、遠くからでもそのシンボリックな姿を見ることができる。無数のスレンダーかつしなやかな柱の群により構成された建物は、神殿のような荘厳さと衣のような繊細さを兼ね備えた幻想的な外観となっている。



無数の列柱による幻想的な外観

### (2) スタジアムの構成

メイン・バックスタンドの基壇部に設けられた大階段で観客を4階のコンコースまで直線的に誘引可能な構成となっており、非常にシンプル。また、原始的なアプローチ構成ともいえる。



2層式スタンドで構成されたスタジアム内部

スタンドは2層構成でコンコースは外気に面したオープンな空間を4周回遊でき、コンコースに沿って売店やトイレが均等に配置されたシンプルかつ合理的な平面計画となっている。(アウェイサポーターとのセキュリティ区画はあり)



明るく開放的なコンコース

### (3) ピッチに近いラウンジ・スカイボックス

特筆すべき点として、ビジネスラウンジやスカイボックスが、一般観客が通行する4階コンコースより下層の2、3階に配置されていることが挙げられる。今回視察したスタジアムのほとんどが上層階にラウンジやスカイボックスが配置されていたため、それらと比較すると、一際ピッチが近く感じられた。ただし、観客席はクラブのカラーに統一されていなかった。



ピッチに近い2階に配置されたビジネスラウンジ用テラス

ビジネスラウンジは1,000人収容が可能な広さがあり、3エリアずつのサロンに分かれている。シャンパンや食事の提供もっており、食事はスタジアム内の厨房で調理している。

### (4) ビジネス・VIPとVVIPの動線区別

VVIPは1階貴賓室前に車を付けて、エレベーターで上階に上がるルートが確保されている。VIPとビジネスラウンジ利用者は正面ゲートから階段で2階ホワイエまでアクセスし、受付を行う計画となっている。VIPとスカイボックス利用客については動線の分離は行われていないようであった。

### (5) 独自に改装できるスカイボックス

メイン・バックスタンド合わせて60室のスカイボックスがあり、ボックスの内装は契約企業が自由にデザイン・改装でき、契約を解除する際は企業が内装を原状復旧する。



選手ロッカーを模した内装のスカイボックス

### (6) じかに選手を激励できる仕掛け

ビジネスラウンジのテラスの床の一部がガラスになっており、1階の選手入場エリアがのぞけるようになっている。試合前後の選手を直接叱咤激励できるユーモアあふれる仕掛けであった。



選手を応援できるガラス床（テラスから）



選手を応援できるガラス床（選手入場エリアから）

### (7) ジャグジー付のチーム更衣室

チーム更衣室はシンプルな構成となっており、歴代の選手の名前が刻印されているなど、クラブの歴史が感じられる工夫がなされていた。

また、チーム更衣室に付随して、人工芝のウォームアップスペースや、シャワールームにはジャグジーが備わっている。



スタジアムの廊下にもクラブの黄金時代の写真を掲示

### (2) 開放的なミックスゾーン

今回視察したいくつかのスタジアムの特徴として、チームバスが横付けできる車寄せからミックスゾーンを介してピッチが視認できる構成であることが挙げられる。ホームもアウェイも同じ出入口から選手バスに乗り込める動線が最短で分かりやすい造りである。



ミックスゾーン

## 5. メディア関連について

### (1) 広々とした記者会見室

約 220 人が記者会見時に座れる席と、後方には 50 人ほどの記者が作業できるスペースを有している。また、テレビ撮影しやすいように 1.5m 程度の高さのカメラスポットが設けられている。

記者会見室内は Wi-Fi 完備の他、作業スペースの電源はもちろんのこと、有線 LAN ケーブルが常備されている。



記者会見室

## 5. ピッチについて

### (1) ピッチへの避難

ピッチとスタンド最前列のレベルは約 1m 程度の高低差があり、ほぼゼロタッチの構成となっている。他のヨーロッパスタジアムで見られるものと同じく、緊急時にはピッチへ避難できる扉・階段が整備されている一方で、熱狂的なサポーターがピッチに入り込まないように、最前列前面の手すりには乗り越え防止柵が取り付けられている。



ピッチへの避難階段と乗り越え防止柵

## (2) 芝生の環境

ピッチはハイブリッド人工芝が用いられているが、グローライト（ピッチの1/3程度）と送風機（20基）が備えられていた。



送風機（手前）とグローライト（奥）

## (3) イベント対応

当初計画では音楽等のイベント開催も視野に入れていたが、実際はほとんど開催しておらず、芝も2年間張り替えられていないとのこと。

## (3) 情報設備について

70㎡の大型ビジョンが南北サイドスタンド屋根に2基と、場内の350カ所に小型モニターが配置されており、至るところで情報が得られる環境が整備されている。また、407カ所のWi-Fiスポットにより充実したサービスが提供されている他、スタジアム専用アプリの開発など、積極的な情報環境が整備されている。

## 7. 最後に

このスタジアムの設計はアリアンツ・アレナや北京オリンピックスタジアムなどを設計した著名な建築家によるものである。それらのスタジアムと同様に、空間構成はもとより、スタジアムという大きな建造物としての佇まいの見せ方、ボルドーという高貴で洗練されたイメージ・クラブカラーの使い方など、建築の表現が非常に質の高いものであった。

サッカースタジアムとして、機能や構成がシンプルかつ合理的であり、無駄をそいだローコストの実現、そして建築として街やクラブの特色がオンリーワンの価値として創出されているという、設計としての理想形を見た思いである。

## 6. その他

### (1) ファンショップ

スタジアム南側1階に約400㎡程度のクラブのオフィシャルファンショップを備えている。

※ホームクラブのスタンドは北側



ファンショップ



©FC Girondins de Bordeaux

試合日の内観

### (2) 23カ所の売店

コンコースに面して23カ所の売店がレイアウトされており、ピザやホットドッグ、サンドイッチやベーグルなど、多様な食べ物を取り扱っている。

## Mr. コラム : 市営スタジアムのチーム更衣室に「ホームクラブの伝統」

ボルドーのスタジアム「スタッド・マトミュット・アトランティック」のチーム更衣室には、「今シーズンの選手名と背番号」だけでなく「過去にその背番号をつけた選手名」が記されている。

例えば「背番号 7」のロッカー上には、現在のマルコム選手の名があり、その脇に小さく、エンゾ・シーフォ、ディディエ・デシャン、ジネディーヌ・ジダンといった名手の名が並んで記されている。



2015年5月にオープンしたこのスタジアムは市営で、クラブはテナントの立場だが、洗練された芸術的デザインの新しい公共施設の中にも、地元クラブの歴史を大切に継承しようという姿が感じられた。



歴代の「背番号 11」には、ディーター・ミュラーやエリック・カントナ、クラウス・アロフスの名も

## Ⅶ. 参加者所感

### 独立行政法人 日本スポーツ振興センター 専門職 安田 麻衣子

本視察は、欧州における最新のスタジアムを視察・ヒアリングすることで、スタジアムが目指す姿、最新施設の潮流を把握し、将来計画に反映させることを目的として行われた視察であり、平成29年10月28日より9日間、6カ国11スタジアムの視察を行った。ドイツ、オーストリア、ハンガリー、スロバキア、フランス、オランダなど、いわゆるサッカー強豪国のサッカースタジアムを訪問し、それぞれのスタジアムにおける施設の工夫・クラブ運営の特徴などを間近で感じることができた。

まず、施設において注目した点は、視察したクラブの多くが、アカデミーを設置し、育成レベルに応じた環境を整えるため、練習ピッチを複数面所有しており、芝についても、天然芝、人工芝、ハイブリッド芝とそれぞれの用途に応じて複数設置していたことである。スタジアム内の芝生については、天然芝を継続して使用するクラブ、ハイブリッド芝を導入しているクラブ、今後ハイブリッド芝へ変更を検討しているクラブなどさまざまであった。

日本国内のスタジアムにおいても、ハイブリッド芝の実証実験を行っていると聞いているが、天然芝の維持管理と施設の効率的な運営の両立を図る最良の選択肢のひとつとしてハイブリッド芝が早晚、スタンダードとなっていくのではと感じた。私たち日本スポーツ振興センターでも、平成30年度のスポーツ振興くじ助成（グラウンド芝生化事業）では、助成対象事業の拡充としてハイブリッド芝による芝生化（新設・改設）する事業を天然芝事業として助成対象事業を拡大している。

また、施設運営面から特に印象に残っていることは、多世代をターゲットとし、特にファミリー層の観客が多かったことである。試合観戦以外でもスタジアムツアー、ミュージアム見学で子どもから高齢者まで幅広い世代の観客が来場しており、サッカーが地域社会に根付いていることを実感した。

ファンショップにあるグッズもキッズ用品が大変充実し、キッズ用品の需要が高いことから、ファミリー層のファンを獲得することで、ひとつの世代に偏ることなく長く愛されるファンづくりの工夫を行っている。

また、子どもの観戦チケット料金を安価に設定し、ファミリーシートも設けて継続的に来場する仕組みを整えているところもあり、シーズンチケットの権利を親世代から子世代に残していくことを大切にしているなど、サッカーが人々の生活における日常であることがうかがえた。その一方で、サッカーそのものに重点を置いているクラブについては、クラブマスコットを廃止し、グッズの充実よりも、純粋にサッカーを楽しむためのサッカーイベント等を充実し、クラブ運営を行っている施設もあり、特徴が分かれていた。

スタジアム運営面については、たとえば、試合日は、公共交通機関で来場してもらうようにクラブが観客の交通費の一部を負担している事例があった。これは、公共交通機関が利用できる範囲内にスタジアムが立地している等の条件が大きく影響しているものである。

また、試合前後2時間は、ビジネスラウンジの利用が可能で、観客にとっては少しでも長い時間をスタジアムで過ごすことができること、行き帰りの混雑を緩和するための工夫として大変充実したものであった。

今回の視察から、欧州の潮流を経験として直接蓄積できたことは大きく、ニーズに沿った助成金となるような制度設計を常に意識することが重要であると感じた。



## 茨城県 企画部 事業推進課 副参事 鷹羽 伸一

今回の視察を通じて、欧州のスタジアムの特徴であり、日本においても参考にすべきと感じた点については、以下のとおりである。

### 1. スカイボックス・ビジネスシートの整備と安定的な年間収入

ほとんどのスタジアムが、企業等が年間を通じて契約するスカイボックスを数多く備えるとともに、数百～千席以上にも及ぶ広いラウンジレストランを有し、そこで食事等のサービスが受けられるビジネスシートを設けている。

スカイボックスの料金は、アリアンツ・アレナのような人気スタジアムでは、1部屋年間約€10～30万（1,343～4,030万円）にも及び、安定的な年間収入をもたらすとともに、それらで得た収益を新たなスタジアムの整備に再投資するなど、好循環を生み出す源泉にもなっている。

企業慣習やサッカー文化が異なるとはいえ、試合単位のチケット収入への依存度が高い日本と違った安定した収入構造は、今後のわが国におけるスタジアム経営を考えるうえでも、大いに参考にすべきと感じた。

### 2. 多目的利用を想定したスタジアム経営

#### (1) 大規模イベントへの活用

多くのスタジアムにおいて、大規模集客が可能な環境を生かし、コンサートやメッセ等のイベントを開催しており、収入につながっている。

ただし、ピッチ引き出し型の構造になっているヘルドームのような例を除けば、イベント後の芝の張り替えが必要であり、短時間で張り替えを行う技術や張り替え費用の負担等が必要である。

これらの課題はあるものの、日本のサッカースタジアムにおいても、このような多目的利用を進めることは意義があるものと考える。

#### (2) ノンマッチデーにおけるビジネスユース

ほとんどのスタジアムにおいて、日常的に、スカイボックスやラウンジを、セミナーや展示会等の用途に貸し出し、収入につなげており、日本においても、これらのビジネスユースの促進を図っていく必要があると感じた。

#### (3) サッカー試合におけるサポーター席の可変

本来シート席であるサポーター席を、国内リーグ時には立見席とする等、収益性を考え、柔軟な座席配置としているところも参考になった。



### 3. 行政・地域との関わり

#### (1) 試合日の公共交通無料化

ドイツにおいては、ブンデスリーガの試合日は、運賃の一定額をクラブが負担することにより、公共交通が無料になっており、渋滞緩和、温室効果ガス削減に効果を上げている。これは改札が存在しないドイツの鉄道事情によるところが大きく、日本において直ちに取り入れることは困難と思われるが、公共交通利活用促進のために、行政等が一步進んだ役割を果たす余地はあるものと感じた。

#### (2) 立地環境に応じたスタジアムの機能付加

中心市街地に近く、ショッピングモールが併設されている例（シティ・アレナ）や、大規模展示場地区の一角にありホテルが併設されている例（エスプリ・アレナ）など、立地環境を生かしたスタジアムの複合施設化は、まちづくりの観点からも参考になった。

#### (3) 住民理解に基づく行政・地域による支援

住民の大きな反対を経ずに、行政による整備（グルパマ・アレナ、コンチネンタル・アレナ）や資金提供（アリアンツ・シュタディオン、ボルシア・パーク）等の支援が行われており、日本においても、今後一層の住民理解の促進と地元の意識醸成に努めていく必要があると感じた。



#### 有限責任あずさ監査法人 スポーツビジネス CoE アシスタントマネジャー 得田 進介

今回視察したほとんどのスタジアムにスカイボックス、ビジネスラウンジが完備されていたことに「稼げるスタジアム」を運営していくヒントがあるように思った。スタジアムで試合が開催されるのは年間で多くても 20 試合であり、サッカーの試合当日に生じる収入だけで年間の運営費を賄うことはできないのは明らかである。そこで、スカイボックスやビジネスラウンジによってスタジアムの稼働日と客単価を上昇させていることが分かった。スカイボックス、ビジネスラウンジ契約企業／契約者は試合日はもちろんのこと、試合がない日であっても自由に利用することができ、ビジネスミーティングや接待などで活用していることで、スタジアムでの試合開催の有無にかかわらず稼働している。

また、スカイボックスの年間契約金額はスタジアムにもよるが、高いもので 3,000 万円もする部屋があり、スタジアム運営の大きな収入源となっている。ビジネスラウンジも同様にスタジアムの重要な収入源となっており、稼働率および客単価の上昇に大きく貢献している。

欧州のようにスカイボックスやビジネスラウンジを販売することができ、さらにはキャンセル待ちまで生じているほど人気がある要因として、スタジアムが観客で満員になっている盛り上がり、それに伴うチケットのプレミア感があるからと考えられる。スタジアムを満員にするためにはクラブの集客力に基づいてスタジアム収容可能人数を適正規模にするべきであるとする。スタジアムの規模を大きくすれば良いということはなく、スタジアムが常に満員になる規模が望

まじいと視察している中で感じた。今後日本でスタジアムを新設・改修するケースでも、単にスタジアムのキャパシティを大きくするのではなく、地域の人口やクラブの集客力を十分に考慮して、適正規模にしていくことが必要になるだろう。キャパシティを必要以上に大きくするよりも附帯設備を充実させることに資金を振り向けた方が顧客満足度を向上させることに寄与すると思う。

顧客満足度を向上させていくためにはスタジアム運営のノウハウが必要であると考え、欧州にはスポーツ施設の運営を専門に行っている民間企業があり、ノウハウが十分に蓄積できていることが分かった。それらの企業はスポーツの試合だけでなく、試合開催日以外でのイベントを招致・運営することもできるため、スタジアムの稼働率や客単価を上昇させることに寄与している。

日本にはそのような民間企業がまだ多くないため、スポーツ施設の稼働率および客単価を上げ、「稼げるスタジアム」を実現するためには、専門家チームの組成、人材育成などの検討が今後必要になると強く感じた。



### 早稲田大学 スポーツ科学学術院 助教 舟橋 弘晃

今回のJリーグ欧州スタジアム視察を通して、建設背景や事業手法の異なるさまざまなスタジアムを調査することができ大変参考になった。視察したスタジアムを下図のとおり3軸で分類すると、改めてバラエティに富んだセレクションであったことが分かる。

スタジアムは、多様な世代が集う交流拠点や防災拠点となるためその公共性が強調されることが多いが、厳密には「純公共財」ではないため公共が一定の関与をしつつも民間領域で担える仕組みを検討すべきである。ただし、商品（試合）の供給回数に制限のあるプロサッカー興行のみでは、限られた人気チームしか事業性を確保することができない。そのため、スタジアムビジネスを成立させるためには客単価向上機能（例：VIPエリア、スカイボックス）、多目的利用促進機能（例：可動式屋根、ハイブリッド芝、可動式ピッチ）や複合機能（例：ショッピングモール、ホテル）を設えるのが経済合理的な選択となる。ポイントは、それらの機能の享受者（VIP、スポンサー企業、ファン、イベントプロモーター、開発事業者等）への「インセンティブの設計」であると感じた。今回の視察では、どのようなインセンティブデザインが導入されているのかということを中心に視察を行った。興味深かった事例を以下にまとめる。

#### ■客単価向上機能のインセンティブ設計事例：エスプリ・アレナ（デュッセルドルフ）

エスプリ・アレナのバックスタンド中段のビジネスラウンジ「BoConcept ラウンジ」は、クラブスポンサーである北欧家具メーカーBoConceptが家具を提供し内装をコーディネートし、他のスポンサー企業やVIPに対して自社製品をPRするために活用されていた。これはスポンサー・アクティベーションの好事例であり、ビジネスラウンジをBtoBマーケティングのプラットフォームとして設えることで、スポンサー企業の（協賛でなく）投資インセンティブが働き、スカイ

ボックスの契約件数向上につながる可能性を示唆するものであると感じた。

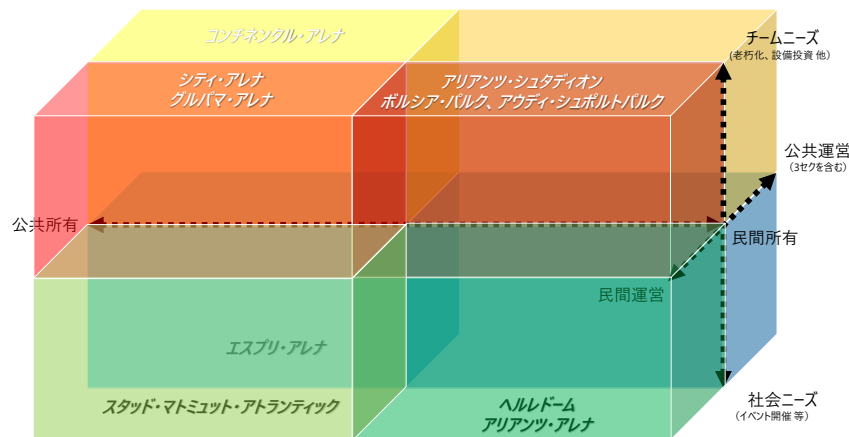
### ■ 多目的利用促進機能のインセンティブ設計事例：ヘルレドーム（アーネム）

ヘルレドームは、EURO2000 の開催に合わせて建設されたスタジアムであるが、当初から大会後は多目的スタジアムとして利用することを前提に設計されており、世界で初めて可動式の屋根とピッチを導入した。こうしたハード面での好条件が米国資本のイベントプロモーターの目に留まり、2012 年から Mojo Concerts（世界的なコンサートプロモーター Live Nation の子会社）が運営権を取得し、世界的なアーティストを誘致するベニューとなった。ただしホームチームにとっては、あくまで一利用者という立場であり歯がゆい状況となっている。フィテッセは 125 周年を迎えた歴史的クラブなのだが、ミュージアムさえない。

### ■ 複合機能のインセンティブ設計事例：シティ・アレナ（トルナバ）

シティ・アレナでは、3.5ha に及ぶ不動産価値の高い公有地をディベロッパーに€1 で売却し、その見返りに老朽化したスタジアムをショッピングモール併設の複合施設に全面的に改築してもらうという交換で成立していた。つまり、好立地にある土地の低価格売却が開発業者の呼び水となり、行政は最小限の公共投資で複合的な機能が組み合わさった市民の交流施設の整備を実現したといえる。

今後の日本のスタジアム建設は、プロフィットセンター化に転換するという政府からの期待もあり、以前にも増して事業性が問われてくるものと思われる。スタジアム建設構想の初期段階から、さまざまなステークホルダーの参画を促し合意形成を図るとともに、市民やファンを含めた民間アクターが資金、知恵、アイデアを投じる動機付けを促す枠組みを、スタジアム構想ごとに検討していくことが極めて重要だと感じた次第である。



視察スタジアムの類型化

今回の視察後、Jリーグ以外の全参加者の皆さまから所感をお寄せいただきましたが、誌面の都合上、代表して4人を掲載させていただきました。皆さまのご協力に感謝し、今後の活動に活かしていく所存です。

**VIII-1. 日程**

日時				行程	
1	10月28日	土	0:50	羽田空港	羽田空港発、空路フランクフルトへ
			6:00	フランクフルト空港	着後、乗り継ぎ
			7:50	フランクフルト空港	空路ウィーンへ
			9:25	ウィーン空港	ウィーン着
			10:00	ウィーン	アリアンツ・シュタディオンへ
			11:15		アリアンツ・シュタディオン視察、ヒアリング
			16:00		試合観戦 オーストリア1部 ラピッド・ウィーン 対 アドミラ・ヴァッカー・メードリング
2	10月29日	日	8:00	ウィーン	専用バスでブダペストへ
			12:50	ブダペスト	グルパマ・アレナ視察、ヒアリング
			16:15		スサ・フェレンツ・シュタディオン見学
3	10月30日	月	8:30	ウィーン	専用バスでトルナバへ
			11:30	トルナバ	シティ・アレナ視察、ヒアリング
4	10月31日	火	7:10	ウィーン	専用バスでウィーン空港へ
			9:25	ウィーン空港	空路ミュンヘンへ
			10:25	ミュンヘン空港	ミュンヘン着
			11:00	ミュンヘン	専用バスでインゴルシュタットへ
			12:00	インゴルシュタット	アウディ・シュポルトパーク視察、ヒアリング
			14:30	インゴルシュタット	専用バスでレーゲンスブルクへ
			15:30	レーゲンスブルク	コンチネンタル・アレナ視察、ヒアリング

日時			行程		
5	11月1日	水	8:00	レーゲンスブルク	専用バスでミュンヘンへ
			9:45	ミュンヘン	アリアンツ・アレナ視察、ヒアリング
			13:45	ミュンヘン	F Cバイエルン・キャンパス視察、ヒアリング
			16:00	ミュンヘン	専用バスでミュンヘン空港へ
			18:10	ミュンヘン空港	空路パリへ
			19:35	シャルル・ドゴール空港	着後、乗り継ぎ
			21:20	シャルル・ドゴール空港	空路ボルドーへ
			22:15	ボルドー空港	ボルドー着
6	11月2日	木	9:20	ボルドー	専用バスで練習場へ
			10:00	ボルドー	シャトー・ベレール・ルアイヤン視察、ヒアリング
			14:00	ボルドー	スタッド・マトミュット・アトランティック視察、ヒアリング
7	11月3日	金	8:00	ボルドー	専用バスでボルドー空港へ
			10:00	ボルドー空港	空路デュッセルドルフへ
			11:25	デュッセルドルフ空港	デュッセルドルフ着
			12:10	デュッセルドルフ	専用バスでアーネムへ
			14:30	アーネム	ヘルレドーム視察、ヒアリング
			18:45	メーアブッシュ	F Cビューデリッヒ02見学
8	11月4日	土	8:40	デュッセルドルフ	エスプリ・アレナ視察、ヒアリング
			11:45	デュッセルドルフ	専用バスでメンヘングラッドバッハへ
			12:30	メンヘングラッドバッハ	ボルシア・パルク視察、ヒアリング
			15:30		試合観戦 ブンデスリーガ ボルシア・メンヘングラッドバッハ 対 マインツ
			17:15	デュッセルドルフ	専用バスでデュッセルドルフ空港へ
20:05	デュッセルドルフ空港	空路、成田へ			
9	11月5日	日	14:30	成田空港	到着後、解散



## VIII- 2. Special Thanks

### **SK Rapid GmbH**

Harry Gartler	Director Stadionmanagement
Raphael Landthaler	Direktor Finanzen und Organisationsentwicklung
Jürgen Gruber	Sales Director
Joëlle Stevenazzi	Office Manager

### **Groupama Arena**

Tamas. Mitus	Event manager
--------------	---------------

### **City Arena**

Branislav Kriška	Sports and Technical Director
Izabela Peteryova	
Peter Zember	

### **FC Spartak Trnava**

Pavel Hoftych	General Manager
---------------	-----------------

### **FC Ingolstadt 04**

Jonas Loewe	Head of International Communication
Manuel Schäfer	Administration of International Affairs
Thomas Gierenstein	Eventmarketing
Werner Roß	Repräsentant des FC
関根 貴大	Player
渡邊 凌磨	Player

### **Continental Arena**

Sebastian Graf	Operating Manager
----------------	-------------------

### **Allianz Arena**

Jurgen Muth	Managing Director
-------------	-------------------

**FC Bayern München**

Martin Hägele	Head of International Development
Andreas Wittner	Archive and Special Tour FC Bayern Erlebnisswelt
Martin Kristan	FC Bayern Erlebnisswelt
Dirk Hauser	Media manager FC Bayern Campus
Luca Klose	Youth Scout
Michael Dittmann	FCB Megastore

**FC Girondins de Bordeaux**

Pepin Sylvie	Responsable Relations Exterieur
Ulrich Rame	Directeur Technique

**SBV Vitesse**

Joost De Wit	Chief Executive Officer
Willem van der Linden	Sales Director
Andre Wolbrink	GreenFields (XtraGrass)

**Fortuna Düsseldorf**

Robert Schäfer	Chairman
瀬田 元吾	Japan Desk

**Borussia Mönchengladbach**

Wolfgang Heilmann	Head of International Development
-------------------	-----------------------------------

大門 学	通訳
小坂 圭亮	通訳
菅沼 昌枝	通訳
吉沢 陵平	ツアーコンダクター (株式会社 J&J ヒューマンソリューションズ)
Philip Noshiro	ガイド
杉浦 文敬	ガイド
金子 亨、片岡 章、加藤 沙希	株式会社 JTB コーポレートセールス

(敬称略)

## おわりに ～彼らの常識は、その先を走る～

「ウィーンに行って、王宮も見ず、音楽にも触れず、スタジアムに行ってきた」

「なんで？ そんな特別な施設があるの？」

「地元クラブが自前で建てた新設スタジアム（私有施設）に、市が建設費の37%を助成した。地下鉄駅から250mの至近にあるが、敷地があまり広くなく育成用グラウンドを隣に造ったため、VIP 玄関がゴール裏に設けられている。玄関の上階にはクラブ事務所もある。スタジアムの『住所』は、オーストリア代表でクラブの伝説的ディフェンダーである選手の名前。その選手は引退後に建築家になり、新スタジアムの前身である旧施設を設計した・・・」

欧州の最新スタジアムが持つ「個性」は、ニッポンの常識では考えられない。

「国の施設を民間が経営。命名権を売り、地元クラブがホームとして使用」（ブダペスト）

「人口7万人弱の小都市中心部に商業施設、ホテル等を複合したコンパクトシティ」（トルナバ）

「ゼロタッチ、エスカレーター、インナーコンコース、移動式ピッチ+開閉式屋根」（アーネム）等々。

日本でも「スポーツ市場の拡大」「スタジアム&アリーナ改革」が提言され、国内各地で既存施設からの脱却に向けて舵が切られている。スタジアムは、その国のスポーツの社会的地位を映し出すもの。これまでの「体育施設」とは別次元の発想が求められている。

雨が降ったら濡れてしまう観客席は1席もない。2部の小さなクラブであっても、必ず「広いビジネスラウンジ」と「個室のスカイボックス」を備え、美味しいグルメ、スムーズに上階のラウンジへ移動できるエスカレーター、広い厨房といったサービスに欠かせない付帯設備を整えて、地域の人びとに快適な空間を提供している。これならお金を出す。

各スタジアムは独自のロゴマークを持ち、施設自体をブランド化。ホームクラブのグッズとは別に「スタジアムグッズ」でも収益を上げる。ネーミングライツは着工時から付けられ、その命名権料も建設資金に充てる。スタジアムだけではない。祝日に訪問したボルドーのクラブハウス（お城）でのランチは極上の美味。隣の部屋ではセミナーが行われており、「誰もが魅せられる憧れの施設」だった。

「Jリーグ欧州スタジアム視察」は、最新施設を視察、ヒアリングすることで、目指す姿、潮流を共有し、ホームスタジアムの将来計画に反映させることを目的としている。3回目となる今回は、建設に関わる民間事業者（設計、施工、コンサル等）にも先進のスタジアムに触れて共有していただいた。スポーツの世界に身を置く私たちが、どのような「豊かなスポーツ文化」を思い描いているのか、建設業界等のみなさんにもお分かりいただけたと思う。



どのスタジアムも、これまでにない自由な発想により、地域にあった特性を追求し、新たな資金調達を見出し、他国の事例を研究し、数々の困難を地域全体で力を合わせて乗り越えてつくりあげていた。

こだわり続けた「街（ホーム）のプライド」の結晶は、例えば、「街の教会」のようにホームタウンのシンボルとなって人々が集い、響き渡る歓声に包まれていた。

「日本でも頑張れよ」、そう励まされた気がした。

公益社団法人 日本プロサッカーリーグ スタジアム推進グループマネージャー  
佐藤 仁司



ウィーン、アリアンツ・シュタディオン選手入場口。

「私たちの街、私たちのクラブ」

ホームタウンの人びとに幸せを、選手はそう胸に秘めてピッチへ向かう。

### Jリーグ欧州スタジアム視察 2017 報告書

発行日	2018年3月26日
編集	大城 亨太（公益社団法人 日本プロサッカーリーグ クラブ経営戦略部）
写真	© J.LEAGUE
発行	公益社団法人 日本プロサッカーリーグ



スポーツで、もっと、幸せな国へ。

**百年構想**