

# イレブンミリオンプロジェクト 欧州視察報告(2008年1月実施)

スペイン(セビージャ、バンプローナ、ビルバオ)、イングランド(ロンドン)、オランダ(アムステルダム)視察





## Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト 欧州視察報告 (2008年1月実施)

### 【目次】

. はじめに	... 2
. スペイン(セビージャ、パンプローナ、ビルバオ)	
1. セビージャ FC (Sevilla Fútbol Club)	... 4
2. CA オサスナ(Club Atlético Osasuna)	...10
3. アスレティック・ビルバオ(Athletic Club)	...16
. イングランド(ロンドン)	
1. アーセナル(Arsenal Football Club)	...24
2. ウェストハム・ユナイテッド FC (West Ham United Football Club)	...30
3. チャールトン・アスレティック FC (Charlton Athletic FC)	...36
4. プレミアリーグ(Premier League)	...40
5. ウェンブリースタジアム(Wembley Stadium)	...54
. オランダ(アムステルダム)	
1. アヤックス(AFC Ajax)	...58
. 参加者の所感	
1. 参加者の所感(抜粋)	...64
. 日程・参加者	
1. 日程	...68
2. 参加者	...70
3. グループ編成	...71

円換算 1ユーロ = 160円、1ポンド = 220円

## はじめに

2007年9月に実施された実行委員会欧州視察を受け、2008年1月、各クラブの第一線でファンと向き合っているイレブンミリオンの担当者と、スペイン・イングランド・オランダの3カ国7クラブを訪問、3試合を観戦した。

スペインでは、世界でも指折りのセビージャダービーを観戦して「熱狂の原点」に触れた。人口17万人のホームタウンに2万人弱のスタジアムを保有し「身の丈経営」を育むオサスナの哲学、ユニホームにスポンサーを入れず、バスク出身選手でチームを構成するアスレティック・ビルバオの理念を聞いた。

ロンドンではプレミアリーグのアーセナルとウェストハム、2部のチャールトン・アスレティックの3クラブを分散訪問。マーケティングやアカデミー、地域でのコミュニティ活動をヒアリングした。

そしてオランダでは、12年前に世界初のキャッシュレス売店を取り入れたアムステルダム・アレナで、システム化された観戦環境を実体験した。

参加メンバーからの質問は絶えず、ミーティングは2時間を越えたが、訪問したクラブは、いずれも真摯に受け入れてくれた。視察やヒアリングで得た詳細は、次葉からの訪問先別のレポートに記されているが、

「サポーターやシーズンシート保有者が、本当に自分のクラブだと感じているかがとても大事。」

「深く地域社会に根付いているから観客が減らない。」

「1試合1試合が戦い。サポーターがいてこそ勝てる。」

「地域社会への関わりは、商業的活動としては捉えていない。クラブとして当然の活動。」等、いくつかのキーワードを聞くことができた。

肌で感じた世界は、イレブンミリオンに取り組んでいる我々にとって、とても参考になるものだった。チケットは常に完売。シーズンシート保有者がスタンドの大部分を占め、カードやバーコードシステムで来場者を把握。自前のスタジアムを核として地域社会へのコミュニティ活動、アカデミー活動を展開。真の「シンボル」として、地域になくはならない存在となったクラブの姿である。

無論、すべてが「理想」ではない。収入源の大半を占める莫大な放映権料、それにより直前まで決らない日程や試合開始時間。高騰するチケット価格。外国資本の参入による巨大化など、欧州ならではの問題があり、しっかりとオーガナイズされた運営や、安全で誰もが楽しめる観戦環境など、日本の方が優れており、欧州を反面教師にしなければならない面もある。

今回参加されたメンバーの3分の2は、欧州のクラブサッカーを初めて見る方だった。Jクラブの現場で、日々の業務で多忙なみなさんが、唯一休める年始を返上して、このハードな「強化合宿」にご参加いただいたことに心から感謝したい。これ以上ない刺激を受け、今後、クラブに戻ってからの活動のひとつひとつに、「歩む道の先」の姿としてイメージし、大いに活かしていただいてこそ、実りある視察だったといえよう。

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
佐藤仁司

【期間】 2008年1月4日(金)～1月16日(水) 11泊13日 (行程の詳細は巻末に記す)

【訪問地】 スペイン(セビージャ、パンプローナ、ビルバオ)

イングランド(ロンドン)

オランダ(アムステルダム)

【参加者】 39名 Jクラブ30名、J事務局5名、J関連会社3名、その他1名

【目的】 1.クラブのイレブンミリオン担当が、欧州のサッカー文化に触れ、今後の活動に活かす。

なぜ、人々がスタジアムに足を運ぶのか、「熱狂のスタジアム」の雰囲気に触れ、本質を知る。

常にチケットが完売している状況下でも、チケット営業、シーズンチケット更新にむけて努力している活動をヒアリングする。

地域の小クラブやビッグクラブの近くで地道に活動する小クラブにも訪問し、アイデンティティーを聞く。

高度なスタジアム施設、快適なファシリティを視察。

顧客管理、リピーターに向けた施策を探る。

町を歩き、クラブと市民とのタッチポイント(ショップやグッズ、告知ツール)を目にする。

2.クラブのイレブンミリオン担当間のコミュニケーション活性化の場とする。

普段、交流のないクラブ間のコミュニケーション

クラブ規模、クラブ事情に応じたグループ編成によるコミュニケーション



## Special Thanks

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

## Special Thanks

### SEVILLA FC SAD

José María del Nido Benavente	Presidente
José María Cruzandrés	Director General
Manuel Vizcaíno Fernández	Consejero, Director de Marketing
Jesús Gómez	Jefe de Prensa
Manuel León Gómez	Jefe de Ventas Departamento de Marketing

### CLUB ATLÉTICO OSASUNA

Francisco José Izco Ilundáin	Presidente
Jesus Corera Zuniga	Director de Futbol Base
Carlos Mangado	Departamento de Marketing
Isabel Mendiara	Departamento de Marketing

### ATHLETIC CLUB

Etor Gorroño	Director de Marketing y Publicidad
Ramon	Manager-Merchandising
Javier Ucha Marquiegui	Relaciones Externas

### CHARLTON ATHLETIC

Steve Sutherland	Commercial Director
Steve Gritt	Academy Manager
Jason Morgan	Community Director

### ARSENAL FC

David Miles	Chief Executive
Scott Cohen	Double Club Co-ordinator
Liam Brady	Head of Youth Development

### WEST HAM UNITED FC

Peter Barnes	Football Secretary
Gavin Stanley	West Ham Ticket Office
Paul Heffer	Assistant Academy Director
Mick King	

### WEMBLEY STADIUM

Charlie Mccracken	Tour Operations Manager
-------------------	-------------------------

### PREMIER LEAGUE

Mike Foster	General Secretary
Simon Morgan	Head of Community Development
Steven Higham	Academy Games Programme Officer

### THE FOOTBALL ASSOCIATION

Jane Bateman	Head of International Relations
Jennie Hambleton	Team Administrator International Relations & Public Affairs

### AFC AJAX NV

Marcus Keane	Marketing, Sales & Commerce Manager
Ineke Gielen	Public Relations

### その他

Wim Noordzij	Rotterdam University
Wim Jansen	M en M Director
渋谷英秋	JFA 国際委員
志風恭子、熊丸広美、佐伯夕利子、田賀圭子、倉本和昌	
山中 忍、長田拓也	
島田一雄、高村こずえ	
JFA 国際部	(以上 敬称略)

## II. スペイン 1. セビージャFC (Sevilla Fútbol Club)

2008年1月5日訪問, 6日観戦

松元 晋(柏)、天野 春果(川崎)、高原 幸次(甲府)、福島 義史(徳島)

### クラブ概要

【創設】	1905年
【ホームタウン】	セビージャ市(アンダルシア州州都、人口:70万人)
【ホームスタジアム】	エスタディオ・ラモン・サンチェス・ピスフアン(45,500人収容)
【平均観客数】	2006/07:40,000人
【ソシオ会員数】	41,700人
【ペーニャ】	230
【資本金】	620万ユーロ(9億9,200万円)
【年間予算】	6,400万ユーロ(102億4,000万円)
【タイトル】	リーガ・エスパニョーラ 優勝1回 スペインカップ 優勝4回 欧州スーパーカップ 優勝1回 UEFA カップ優勝2回

## 1. ホームスタジアム訪問

### (1) スタジアムの立地

スタジアムはセビージャの中心街に位置しており、中心地から徒歩での来場が可能。パーキングもスタジアム地下及び周辺ショッピングモール街に設けられており、遠地から車で来場者にも対応。

スタジアムと歓楽街の距離が近く、試合前後の時間を利用し、ショッピング、食事を楽しむことができる。我々が訪れた1/5,6は、お祭りの時期ということもあり、スタジアム前の広場には、移動遊園地、仮設のスケートリンクなども設置され、多くの家族連れでにぎわっていた。

### (2) スタジアム設備・システム

#### ① グッズショップ

スタジアムにオフィシャルグッズショップが併設されており、ユニフォーム、Tシャツなどのウェア類はもちろんのこと、ベビー用品、女性用に変色されたユニフォーム(セビージャFCのカラーの赤の部分

が女性に好まれるピンク色になっている)など、老若男女のニーズに対応するラインナップが目を見く。

日本の場合(多くのクラブがそうだと思うが)、多層に対応したくても、生産ロット数の関係で対応できないグッズもあり、セビージャがうらやましく思える。一番目を引いたのは、グッズショップに併設された、ユニフォーム背番号、ネームの圧着コーナー。話を聞くと、圧着時間は3分程度で、その場で作業をしてくれ、待ち時間は平均で30分程度とのこと。日本の場合、圧着作業は別で行われるため、シーズン前に新ユニフォームに背番号、選手名を圧着したくても、1ヶ月くらい前にオーダーをしないと開幕に間に合わないケースもあることを考えれば、大変素晴らしいサービスであると同時に、日本の体制を考えなければならないと思った。

この日、グッズショップは週末&お祭りということもあり、大変盛況であったが、ショップスタッフは店



## II-1. セビージャFC

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

舗の大きさを考えれば多くなく、レジ前で並ぶ列も長かった。キャッシャー自体は3ヶ所にあったが、スタッフが空いているキャッシャーを案内するでもなく、それに対してお客も文句をいうわけではなく、日本での対応との違いに少しラテンの血を感じた。



スタジアムに併設されたグッズショップ

### ②チケット販売ブース

グッズショップの横にチケットブースがあり、次のホームゲームであるバルセロナ戦(国王杯)のチケットを販売。日本で通常見られる独立式のテントでの販売ではなく、スタジアム内に設置されたブースから馬券や宝くじを購入する時のような小窓から受渡しをする形式。とても簡素で、販売所周辺の壁には2007年8月に22歳で亡くなったプエルタ選手を偲ぶ落書きが多い。



チケット販売ブース

### ③入場システム

チケットすべてにバーコードが入っており、入場時に駅の改札機のような機械に差し込み、異常を知らせる赤いランプが点滅しなければ入場できるシステム。シーズンチケット保持者には、1試合ごとのチケット束が渡されるのではなく、カード式のチケットが渡される。紙のチケットと同様、改札機にカードを差し込んで入場できる。改札機は、リーグがクラブに提供しており、バーコードから読み取った情報を、クラブの集客に役立てることができるよう、情報がフィードバックされるとのこと。

Jリーグでも、来場履歴を集客に活かすため、同様のハードを導入しているクラブもあるが、初期投資、ランニングコストがかかるため、全クラブで導入するというわけにはいかない状況にある。Jリーグとしても、リーガ・エスパニョーラが採用しているようにリーグ全体で同様のシステムを導入する計画があるとのことなので、期待している。

また、この改札機は(回転ドアのような)ローリングバー方式になっているターンスタイルで、一人ひとりが押し合わず、ゆっくり入るシステムである。

### ④スタジアム内

座席は簡素なつくりで、席間も狭い。VIP席にはクッションが付いていたが、これもまたつくりは簡素で、特別感はあまり感じない。しかし、傾斜角があるため、4万5,500人収容のスタジアムながら大変コンパクトで、フクアリくらいの感覚。最上段はさらに傾斜角があり、高所恐怖症の人や老人には厳しいつくりとなっている(最上段へのエレベーターなし)。

コンコース上はコンクリートのうちっぱなしでデコボコしており、味があるといえばそうかもしれないが、お世辞にもキレイとはいえない。現在、スタジアム改築計画があり、増席することになったが、それに伴いこれらの観戦環境が整備される予定はないとのことだった。



スタジアム内の様子

### ⑤その他

スタジアムの外壁には、1982年のワールドカップ・スペイン大会開催時に作られた特大メモリアルパネルが設置されており、セビージャFCのホームスタジアムとしての風格と威厳、重みを感じさせる。また、スタジアム内外の多数の場所にクラブカラー、エンブレムが施されており、ホームスタジアムの雰囲気を感じることができる。スタジアム内にはミュージアムも併設されており、クラブの歴史も知ることができる。日本のスタジアムは、市や県が管理・所有することが多く、セビージャのようにクラブの持ち物ではないため、クラブカラーの露出や、クラブの歩み、歴史を感じさせるための仕掛けを作ることは簡単ではないが、こういう細かな演出が、クラブに対する忠誠と愛着を生んでいく要素になっているのだと感じた。



特大メモリアルパネル

### (3) クラブスタッフとの質疑応答で 印象に残った事項

#### ◆キックオフ時間の決定が 試合 10 日前にならないと分からない

日本ではシーズンスタートの約1ヵ月半前には前期の試合スケジュールが、キックオフ時間やTV中継を含めて決定し、ほぼ間違いなくそのスケジュール通りに開催される。しかし、スペインではTV中継の関係で10日前にならないとキックオフ時間が決定しないということに驚かされる。

と同時に、サポーターや観客からクレームがないという状況にも驚かされた。日本であれば、間違いなくクレームの嵐だが、これもラテンの血がなせるものなのか…。

#### ◆21:00 からのキックオフ

お祭りの週末ということもあるからだろうが、21時にキックオフでも、子どもの観客も多く、普通に観戦している。日本であれば、教育委員会やPTAからの苦情、クレームの嵐を予想するにたやすい。聞けば、スペインでは21時は日本の18,19時くらいの感覚で、バーなどに繰り出すのも23時くらいだとのこと。時間軸も日本とは違うようだ。

#### ◆成績によって シーズンチケット会員の数が激減する

スペインなどヨーロッパのクラブは、それぞれのエリアで歴史があり、勝敗に関係なく、どんな時でも応援をしてくれるサポーターがいるというイメージを持っていた。

しかし、セビージャFCでも2部降格などの事態に追い込まれれば、シーズンチケット会員数が前年比の50%ダウンまで落ち込むという事実には驚きを覚えた。

そのため、成績が集客の最大の要素であり、その表れとしてクラブ運営費の実に80%が選手人件費に消えているという。

また、2部から昇格したクラブのその年のシーズンチケット会員数は伸びるが、翌年1部に残留した

としても、それが中途半端な順位で残ったとしたら、シーズンチケット会員数を減らす傾向にあるという。

この点は日本のクラブにも共通していることであり、だからこそ「どんな時でも応援してもらえるクラブ」を目指し、ホームタウン活動などに力を入れている。

セビージャは現在成績がよく、その効果で集客数も売上も伸ばしているが、成績が振るわなかった時にどう対応するのかといったことは、あまり聞くことができなかった。というより、「フットボールってそういうものでしょ」といったところか。「どんな時でもどんな状況になってもセビージャを応援してくれる人は1~1,5万人はいる」ということも言っていた。

ただし、リーガ・エスパニョーラの中でリアル・マドリッド、バルセロナ、バレンシア、アトレチコ・マドリッドの4クラブは、成績がどうあれ観客数に影響を受けないとのこと。そのことから、スペインのクラブすべてがセビージャFCのような状況ではなく、セビージャFCの状況をスペインクラブの特徴ととらえること

はできない。

#### ◆会員継続率のアップ、

#### 新規会員獲得方法

セビージャFCでは、会員継続率をアップさせる手段として、長期間会員を継続している人に対し、欧州チャンピオンズリーグやバルセロナなどのビッグクラブとの重要なゲームのチケットを優先販売したり、クレジット会社と契約してポイントが溜まるサービスを提供している。

また、会員継続をしなかった人へ継続のお願いをする手紙を郵送している。これらは、日本でも行っているクラブもあり、あまり目新しさを感じなかった。

ただし、新規会員獲得のため、0歳児が会員登録をすれば、その子の写真をスタジアムに掲出するサービスを行っており、生まれた時からセビージャ色に染めるこの方法は参考にしたと思った。



クラブの100周年の年に生まれた0歳児写真掲出サービス

## 2. 試合観戦(セビージャ vs ベティス @エスタディオ・ラモン・サンチェス・ピスファン)

### (1) スタジアム外の雰囲気

セビージャ vs ベティスという伝統的なダービーマッチだったため、試合前から異常な盛り上がりを見せていた。

セビージャサポーター: ホームゴール裏のスタジアム外にある BAR などに集まって、酒を飲み発炎筒や爆竹で盛り上がっていた。警察が多く、警察車両と騎馬隊が配置され警戒態勢は十分であったが、サポーターを注意をすることはなかった。

ベティスサポーター: 敵地へ乗り込むということでスタジアムまで応援歌を歌いながら行進を行っていた。前後左右には警察が配置され、サポーターを誘導していた。



### (2) 開場の遅れ

キックオフの2時間前、19:00に開場の予定であったが、チームバスの到着の遅れにより時間になっても開場しない。全席指定のため、開場予定

時間になってもゲート前に長蛇の列ができていなくてもいい。そのため、開場時間が遅れても大きな混乱はなかった。一番驚かされたのは、日本のように、入場待ち列の整理が行われることはなく、無秩序にサポーターがゲートに集まること。しかし、無秩序の中にあるスペイン人の秩序なのか、大きな混乱がないことに驚かされる。

### (3) スタジアム内のサポーター

セビージャサポーター: 開場後ゆっくりと入場し、キックオフ20分前くらいにゴール裏は満員になっていた。

ベティスサポーター: キックオフ15分前までスタジアム内へ入場していなかった。警察が隔離していたと思うが、どこで、どのように行ったかは特定できなかった。

キックオフには全員入場していた。



### (4) 入場口

セビージャ会員システムによりファンクラブカードにバーコードが付けられ、カードを入場口の専用機に認証させると入場できるようになっている。思ったより混雑がなくスムーズに入場していたが、しばらく観察していると数人は機械が読み取りをしなかったようで、係員が対応する場面も見られた。セキュリティもそれほど厳しくなく持ち物検査もなかった。



バーコード読み取り入場ゲート



カード式チケット

### (5) ペーニャ

ペーニャというのは自然発生的な地域愛好会であり、現在セビージャのペーニャは 230 団体もある。各ペーニャを統括する組織があり、その会長を通じてクラブとコミュニケーションをとっている。イベントなども行われることがある。



### (6) 試合前の演出

キックオフ 5 分前にはセビージャサポーターによる大型横断幕の演出があった以外は特に演出はなし。選手入場時のメインスタンドの観客はスタンディングオベーションで選手たちを出迎えていたのが印象的。



### (7) 試合終了後の帰りの早さ

試合はセビージャの圧勝だったが、試合終了後は、勝利の余韻を楽しむこともなく、セビージャサポーターはすぐさまスタジアムを後にした。わずか 5～10 分でほとんどの観客がいなくなった。

ベティスサポーターは、警察によりスタジアム内に待機させられ、時間差で退場していた。

### (8) イベント等

試合以外に関するイベントは全く行っていなかった。

## II. スペイン 2. CA オサスナ (Club Atlético Osasuna)

2008年1月7, 8日訪問

大森 洋次郎(湘南)、石井 亮(札幌)、小池 晃義(清水)  
戸田 幸子(磐田)、佐々木 温(広島)、杉本 亮(鳥栖)

### クラブ概要

【創設】	1920年
【チーム名の由来】	バスク語で Health(健康)。
【ホームタウン】	パンプローナ市 (ナバーラ州州都、人口 19万人)
【ホームスタジアム】	レイノ・デ・ナバーラ (Estadio Reyno de Navarra) : 19,800人収容
【平均観客数】	2006/07 : 17,000人
【ソシオ会員数】	15,016人
【ペーニャ】	90
【資本金】	620万ユーロ(9億9,200万円)
【年間予算】	2,300万ユーロ(36億8,000万円)
【タイトル】	なし

### 1. 練習施設: タホナール

#### (Instalaciones de Tajonar) 視察

#### (1) 施設概要

1982年パンプローナ市内から6kmのタホナール(Tajonar)に作られた15万㎡のトレーニング施設。トップチーム、下部組織(8歳~18歳)、スクールが使用。オサスナ所有施設。

天然芝2面、人工芝2面、GK練習用天然芝1面(若干暗めだがすべて夜間照明設備あり)、クレーコート1面(一般開放)、クラブハウス(ジム・更衣室13室・プロチーム更衣室1室、審判更衣室6室、スパイク保管室、ランドリー、会議室、メディカルルーム、プレスルーム、事務所、管理人住居、休憩所:バー)。



タホナール入口



観客席付ピッチ



GK専用ピッチ



人工芝ピッチ



シャワールーム

トップから女子まで全員のシューズが保管できるコンパクトに工夫されたスパイク棚は圧巻。全体的に派手さはないが、必要なものが揃っているという印象。コレラ氏曰く「もう一度練習場を作るとしたら、これと全く同じものを作る。」



シューズ倉庫

「トップチームから女子チームまで、スタッフ全員が同じロッカールームを使うこと」がオサスナの哲学。常に会話をして連絡を密にすることで、同じ情報・同じ考え方を共有できる。



コーチロッカー

この施設を地元クラブの練習に貸すことはあるが、地元の子供たちのためのサッカー教室などを行うことはない。

今後、既存の施設の外側に15万㎡の土地を購入し、グラウンド12面を新設する予定。(費用は不明。人工芝グラウンド1面を作るのに約60万ユーロ(9,600万円))



増設整備計画

もともとクラブが保有していた工業用地を売却し、現在の施設に隣接した土地を新たに購入した。地元の有力者との良好な関係が後押し。

オサスナはビッグクラブと異なり、他クラブから選手を買って補強する余裕がないため、下部組織から優秀な選手を育てるしかない。いい選手を育てる条件・「才能のある子供を見つける」「いい指導者を見つける」「的確な指導を与える」「幸運をつかむ。そして、その幸運を逃さない」「優秀な選手を他クラブに取られない」。

## (2) 下部組織(カンテラ)について

下部組織の子供およびその保護者とクラブとの間に月謝を含めた金銭の授受は一切なし。

練習時間(グラウンド利用時間)は、月火木曜日が18:30から。水金曜日は17:00と18:30の2シフト。土日はゲーム。練習に来るのは、保護者 or 専用バスによる送迎。専用バスは2台あり、周辺を40分程度で1周する。

寮施設やクラブ施設の中での食事提供はない。ただし外部の栄養士に委託し、選手への栄養療法・食事指導は行っている。(数年以内にクラブ専任の栄養士を入れる予定)

過去、いくつかのクラブが子供たちのための寮を作ったがスペインでは全般的に失敗。ナバーラ州の大学の寄宿舎に入ることは可能だが、品行方正

であること、学業優秀であること等、条件が厳しい。

指導者は選手たちの学校の成績を把握している・・・成績が下がると指導。頻繁に学校と連絡をとる。たえずいろいろな人間関係・社会関係を築き、その中で選手を育てていく。

下部組織の選手はトップチームの全試合を無料観戦できる。その他、地元の学校に無料招待券1,200枚を配布。

下部組織の選手は、加入後1年間は様子を見るが、成長段階における体型的な問題などを踏まえ、2年目以降は何歳であっても(たとえ8歳でも)、クラブがプロになれるかどうかを判断して通告。→別の提携クラブを紹介。もちろん両親からの反発は大きい、中には再び奮起して成長してオサスナに戻ってくる選手もいる。親が自分の子供にあまりに大きな期待をかけすぎるといった問題は、スペインにも存在する。

2部、3部の選手は、トップチームの監督が練習や試合を見に来て、目に留まれば上のチームの練習に呼ぶ。トップチームは25名程度しかいないので、けが人が出ればすぐ下部組織から呼ばれる。

ナバーラの子供たちの特性は忍耐強さ。スペインの年代別代表チームの監督が必ず言う「チームに1人はナバーラの選手が必要。」(なぜなら、ナバーラの子供には、自分を犠牲にしてチームのために忍耐強く、一生懸命頑張る子が多い)

〈コレラ氏の指導哲学〉

- ・施設: 贅沢すぎないこと。→練習のために必要なものがあればそれで十分。
- ・適切な指導方法: 年代にあった指導。  
→ノウハウを確立。
- ・オサスナというクラブに対し、地域の人々に愛着・郷土心を持ってもらうこと。

「私は32年間教師として子供たちをずっと教えてきた。これが私の基礎。子供たちがサッカーをすることも人間形成。サッカーをすることによって自分自身を鍛えていく。自分がオサスナに呼ばれたことも、子供たちを教育するというのが最大の理由ではないか。だから私にとってのサッカーは教育であり、ここにいる子供たちが練習時間に遅れずにやってくること、練習を一生懸命やること、合宿先で人に迷惑をかけず、集団の中でみんなとうまくやっていくこと。」

### (3) クラブ収支について

年間収入: 2,300万ユーロ(36億8,000万円)。  
うち、35%が入場料(ソシオ)、45%がTV放映権料、20%が広告・スポンサー料。

年間支出: 80%がトップ経費、10%が施設・育成費用、10%が職員人件費ほか。

カテゴリー			オサスナ		
成人	プロ	1部	1チーム	24名	→12名がオサスナ下部組織出身
		2部A	1チーム		
	セミプロ	2部B			
	AFICIONADOS	3部A			
カンテラ (U-18)	JUVENIR	16-18才	各2チーム	合計11チーム 280名	約90%がパンプローナ、およびその周辺都市(100km以内)出身。現在スペイン国内では、育成段階の選手に住所変更をさせて獲得することが禁じられている。(国外からの移住は例外)
	CADETE	14-15才			
	INFANTIL	12-13才			
	AVEVIN	10-11才			
	BENJAMIN	8-9才	1チーム		
		女子	12才		
	14才				

## 2. スタジアム・レイノ・デ・ナバーラ視察

### (1) スタジアム概要

ホームスタジアム 19,800人収容(2006/07平均観客数 17,000人)のレイノ・デ・ナバーラ(=「ナバーラ王国」の意。スペインではじめてとなる命名権販売「ナバーラ州観光局」)。1967年に完成。通常は4名で管理。スタジアム、駐車場、プール等すべてオサスナが所有。敷地内の空き地に寮や老人ホームを建てているので家賃収入あり。スタジアムにはクラブショップ、レストラン、クラブ事務所もある。



スタジアム正面入口



ショップ&レストラン

以前はコンサートもしていたが、芝生の維持管理のため現在は闘牛場(16,000人収容)で実施。

完成当初は3万人収容だったが、立見席を無くし、個室にした。「選手にとっても幸せなスタジアム」。

ピッチと観客席を隔てるものはない。(イングランドスタイルのスタジアム)

負債のない4クラブは、リーグ事務局から助成金が出たので、600万ユーロ(9億6,000万円)をかけて12年前に2階席を改築。



メインスタンド



ゴール裏スタンド

バックスタンド

メインスポンサーに、年間150万ユーロ(2億4,000万円)でネーミングライツを売却(旧名 エル・サダール)。

セキュリティカメラは40台設置。

ビジターは300席(クラブ間で枚数を調整し、サポーターへ販売)。「それぐらいしか来ない」。

金額によってテーブル席や個室(8席)を用意。飛び降りに対しては、警察から6,000ユーロ(96万円)の罰金が科せられるため、現在はほとんどない。

昨年度、プレスルーム改装(チャンピオンズリーグ出場のためUEFAからの要請)

### スタジアム改築計画

(クラブがさらにステップアップするため)

- ◆現在のスタジアムを改築してVIP席(快適な席)を増やす必要がある。
- ◆都市の規模を考慮した場合、現在のキャパシティはパーフェクト=席数は増やさない。
- ◆新ビジネス(ショッピングセンター、ホテル等、毎日使えるスタジアム)を目指す

## (2) マーケティング担当者とのミーティング

### ① ソシオ会員について

「債務超過があったクラブは、リーグ事務局の指導で強制的にスポーツクラブから株式会社へ移行させられたが、オサスナは負債のない4クラブ(他はレアル・マドリッド、バルセロナ、ビルバオ)の一つ。

オサスナのスポンサーにとって最大のメリットは、誰のものでもないクラブであること、スキャンダルのない、負債のない、好感度(クリーンなイメージ)である。

ソシオ会員数:15,016人、ペーニャ(サポーターズクラブ):90。「チーム成績の上昇とともに会員数は増えてきたが、成績が悪くなれば減っていくだろう」。「現在は人数、構成比率(女性は増えてきたが95%が男性。60%が16~55歳)ともパーフェクト」

通常のゲームは会員証で入場可能だが、バルサとRマドリー戦は別料金「オサスナを助ける日」となる。ソシオ会員90%は継続手続の際にその別料金を支払う(一般販売は4,000枚しかない)。

ソシオ会員への申し込みは電話一本で10日後に会員証が届くシステムとなっている。ソシオ会員募集のポスターのキャッチコピーは、2006-2007シーズンはUEFAチャンピオンリーグに出場したこともあり、「(こんな小さな町が)みんなで力を合わせてヨーロッパを制覇しよう!」、2007-2008シーズンは「みんなと一緒にならゴールに入れられることはない」というもの。ソシオ会員がいかにクラブに対して大切かを意識づけていた。



06/07 ソシオ会員募集ポスター 07/08

### ② マーケティングの5本柱

- ◆スポンサー:5年前150万ユーロ(2億4,000万円)、現在600万ユーロ(9億6,000万円)
- ◆スタジアムの広告看板  
(「全て売りつくした」=二大広告代理店を通していかに大きな収入を得るかが重要。)
- ◆マーチャンダイズ(70~80%がアパレル。)  
自クラブの規模を考えた戦略。
- ◆会員との交流(会員の継続を最優先に考えている。)
- ◆イメージ戦略(肖像権を大事にする概念がなく、エンブレムも色々あったが、見直して統一。)

### ③ マーケティングのポリシー(バルセロナやレアル・マドリッドとは違うマーケティング手法)

#### (a) 自分たちのリミットを正確につかむ。

「自分たちが一番大切に考えているのは、自分たちのサイズを知ること」

「自分たちの可能性の範囲内で、最大の効果をあげる」

- ◆ナイキやアディダスとは交渉しない(相手にしてもらえない)
- ◆毎年ユニフォームを替えない(2年に1回のデザイン変更)
- ◆Webでのバナー広告収入は当てにしない  
(自分たちに商品価値が無いことを知っている)
- ◆小額のお金で自分たちのイメージを壊すようなセールスを絶対にしない
- ◆レプリカを日本で販売することは全く考えていない
- ◆特定選手を表に出すという販売方法を取らない(ファンは選手と簡単に接触できるしビッグスターもいない)
- ◆ショップは市内とスタジアムの2箇所のみ  
(スポーツ店やWebでも販売している)
- ◆相手先のメリットを最優先に考えたパッケージ

プランを作成して営業。

(相手によってサービス内容は変わる

⇒ チケット提供＝建設業は量より質。飲食業は  
質より量)

(b)ソシオ会員がいないと自分たちは何もできない

＝ソシオ会員がクラブの方向性を決める。

「ソシオ会員がクラブを支えていると感じてほしい。」

(会員＝オサスナを所有していると思わせる)

- ◆ソシオの承認なしに会長選や新規事業ができない。
- ◆あなたがクラブを見放したら何も残らない。
- ◆この4年間でクラブは強くなったがソシオの会員価格は変えていない。

アムに来ることはできないがお金を出して間接的にクラブを支援できる「フンダシオン」という組織がある。これは下部組織の運営費用になる。

- ◆スタジアム入口のショーウィンドーに名前を刻む権利。
- ◆様々なカテゴリー：最高1万8,000ユーロ(288万円)があり、年間60万ユーロ(9,600万円)の収入
- ◆約9,000人が登録(1/3はソシオ会員と重複)



フンダシオンメンバーボード



#### ④集客について

- ◆雨による影響は少ないが、21時のキックオフの時間等に左右される。  
(テレビ放送によるキックオフ時間の決定)
- ◆障害者は、障害種別に分けて試合を変えて招待する場合もある。  
(基本的には購入してもらう)
- ◆人気カード以外で地域の小学生を招待する場合もある。  
(1,200名で来場数は800名ぐらい)
- ◆クラブマスコットもないし、余興もない。  
(お客さんはサッカーの試合が目的なので必要ない)
- ◆週末の試合は周辺の大学の駐車場を利用し、4,000台駐車可能。



地元誌によるチケットプレゼント企画

#### ⑤スポンサーについて

ナバーラ州観光局：150万ユーロ(2億4,000万円)、中国英利 YINGLI SOLAR[ソーラシステム]：360万ユーロ(5億7,600万円)、RESTAURA[建築会社]：100万ユーロ(1億6,000万円)、KELER[ビール]、CAN[銀行]、ASTORE[ユニフォーム]、IMG[医療機関]、コココーラ[飲料]、TID[特殊ペンキ]

#### ⑥最後に

マーケティング担当者は「サッカーとは社会現象である」とのこと。

## スペイン 3.アスレティック・ビルバオ (Athletic Club)

2008年1月9日訪問

伊藤 慎次(G大阪)、新野 安子(山形)、原田 雄一郎(千葉)、佐伯 真道(愛媛)

### クラブ概要

【創設】	1898年
【ホームタウン】	ビルバオ市(バスク地方、人口:35万人)
【ホームスタジアム】	サン・マメス(San Mamés)(40,000人収容)
【平均観客数】	2006/07:34,000人
【ソシオ会員数】	34,373人
【ペーニャ】	393
【年間予算】	4,600万5,000ユーロ(73億6,080万円)
【タイトル】	・リーガ・エスパニョーラ優勝8回 ・スペインカップ優勝23回 ・スペインスーパーカップ優勝1回

### 1. 視察にあたって

スペインで3番目にクラブ訪問したのは、スペイン北部バスク地方ビスカヤ県都のビルバオ市にあるアスレティック・ビルバオである。

事前に見聞きした情報で描いていたビルバオ像や、直前に訪れたパンプローナのおサスナのような育成型クラブの印象を持ってその地に足を踏み入れた予想と、アスレティック・ビルバオは大きく違っていた。

「バスク人だけでつくっている純血主義のチーム。育成のシステムが地域で浸透し、将来のビルバオの選手が地元から輩出される。ビルバオの町のクラブの後援会員は、会員であることにステータスと誇りを持ち、子々孫々がビルバオの会員となる。」これが私達の持っていた事前情報だ。しかし、ビルバオを訪れ、その歴史を肌で感じなければ、アスレティック・ビルバオについて何も知らなかったことに気づく。

話をして場所を聞くと、怪訝そうに「住所などなくても、我々のところは誰でも知っているよ」と返されたと言う。町の誰も知らない人はいない、象徴的な存在というわけだ。訪れてみて納得。社屋は宮殿だった。



町の中にあるクラブ本部社屋。社屋は宮殿として建てられた国宝級の建物。



案内してくれたマーケティング担当エトール氏

### 2. クラブハウス(社屋)

通訳の方がアスレティック・ビルバオの本部に電



### 3. ホームタウン「ビルバオ市」

ビルバオの人口は約 35 万 4,000 人、スペイン北部屈指の港湾都市であり、鉄鋼業で発展してきた。しかし、その鉄鉱石が産出されなくなったときに、町は荒廃への途を辿りはじめた。その時にビルバオの人々は一転し、観光とサービス業に町の発展を賭ける。

1995年に地下鉄、2002年には市電を開業、町のシンボルともいえる川の辺に、シュールで超モダンな「グッケンハイム美術館」を建設。ガラス張りのつり橋を渡し夜景はロマンティックな観光スポットとなる。ビルバオ空港も人目を引くモダンなデザインで建築された。もともと裕福な町の人々は、膨大な再開発の投資に物議をかもしながらも市の再建に賭けた。その経過はすばらしく、轉身した町に多くの観光客が足を運ぶようになったという。



川の辺に異様な姿を現すグッケンハイム美術館(左側)  
夜は川沿いに美しい夜景が広がり、川面に映し出す  
写真の右隅に工事中の様子がうかがえるように、  
まだ開発は続いているようだ

### 4. 歴史

「港湾都市のビルバオはイングランド船との鉄鉱石を中心とした商業と文化交流によりフットボールを伝来される。初めにできたクラブが「ビルバオフットボールクラブ」で、その礎のもとに 1898 年イギリスのスポーツクラブを手本にして、アスレティック・ビルバオが誕生する。」

アスレチックビルバオ公式サイト  
<http://www.athletic-club.net/>

スペイン語の「アトレチコ」ではなく、「アスレティック」と英語表記なのはそのためだ。

また歴史の中には 1941 年から 36 年間、フランコ軍事独裁中央政権の弾圧の下で、バスク人はバスク語を話すことを禁じられ、スペイン語を強要されていた。当時は、アトレチコと改称される。民族解放を求めたバスク解放戦線の名残が今もテロとして勃発しているが、それは特異なこととしても、民族解放、民族のアイデンティティーとしての「フットボール」、ビルバオの社会現象となった側面もある。その流れからレアル・マドリド(スペインの中央政権の象徴)を敵対視する。

1984 年アスレティック・ビルバオがスペインリーグを制して、国王杯も制したときは、選手たちは英雄として市の象徴たる川を船に乗り凱旋し、その岸边にはビスカイヤ県から 100 万人のファンが集まり、岸边は歓喜の旗で溢れたという。



アスレティック・ビルバオのスタジアムの中に飾られるその時の情景

この 110 年の歴史を誇るクラブは、スペインで 2 番目に長く(レアル・マドリドやバルセロナよりも長い)フィロソフィーは一貫して変わっていない。もちろん、バスク人の純血主義である。

ただし、監督・スタッフは外国籍が認められ、選手においても現在はバスク人がバスク地方に居住している人までが認められている。

また、スペインにおいて株式会社ではなく、クラブ独自の運営をしている 4 つのクラブ(レアル・マドリ

ード、バルセロナ、ビルバオ、オサスナ)に数えられ、2部に一度も降格したことが無い3つのクラブ(レアル・マドリード、バルセロナ、ビルバオ)でもある。

## 5. ホームスタジアム / サン・マメス (San Mames) スタジアム



収容人員:40,000人  
1913年に建設。増築を重ね現在の姿に。  
サンマメスはスタジアムの土地に祭られていた守母聖人の名前で、サンマメス教会があった。



2012年完成予定で、56,000人収容の新スタジアムが誕生する

サンマメススタジアムは通称「カテドラル」と呼ばれる。この呼名は、もともと裕福なビルバオの品の良い市民が、正装して教会に礼拝に通った帰りにフットボールを観戦したことに由来する。そうしたことから教会を指すカテドラルと呼ばれたのだが、ビルバオの人々はサッカーを見る目が肥えていて、良いプレーには宿敵レアル・マドリードに対してでさえ、拍手を送ると言う。スペインの他クラブのプレイヤーの中には、「カテドラルで拍手を送られるプレーができる選手」というステータスがあるという話

も耳にしている。

しかし、それとは裏腹に、ビルバオの人々はアスレティック・ビルバオに対し大変泥臭く、戦う闘志をむき出しにしたサッカーを求めると言う。

## 6. クラブの収入構成

### (1) ソシオからの入場券(会員席)収入

ソシオ会員数:34,373人。

スタジアムは40,000人収容であるが、リーグ規約上6,000席(15%)の一般販売を義務づけられる。それにもかかわらず、収容人員は98%を誇る。この入場券は偉大なる商品であり、勝敗いかんよりも、バスク人しか取らないポリシーが自分たちのチームという意識がある。商品の販売が減ったことは無い。

また、8,000人のウエイティングソシオがいる。

### (2) TVの放映権

リーグの一括管理ではなく、各クラブが獲得する。リーグ内ではレアル・マドリード、バルセロナとは比較にならないが、チームの特色が明確なので、視聴率はリーグ内でも高い。

### (3) パブリック(州、県)からのお金

ビルバオは、原則ユニフォーム(胸)に企業名をスポンサーとして入れない。

過去には、試合を限定し(国王杯)「バスク地方政府」を意味する「Euskadi」のロゴを入れた事がある。

原則的にスポンサーを入れない訳を問うた時、マーケティング担当のエートル氏は「最近では、カジノなどの名称を入れているクラブもあるが、われわれには価値が無い」というようなことをさらっと言った。

#### (4) スポンサー戦略

- プラチナシート(新スタジアムから顧客への付加価値サービスを展開予定)
- ファンダシオンメンバー(下部組織の充実を図る、後援金のスポンサー)
- クラブ育成組織への後援金であり、駆けつけられない遠くの地方の人が多い。下部組織育成への助成金3万ユーロ(480万円)を加えファンダシオンの合計は700万ユーロ(11億2,000万円)となる。
- サプライヤー(商品提供のスポンサー)
- メインスポンサー(銀行、保険、コココーラ、ビール会社、建設会社など)
- ユニフォームスポンサー(現在は必要としない)
- スポンサーはパッケージ販売し、埋められるところは埋めている。新たな展開は新スタジアムができない限り難しい。



#### (5) マーチャンダイジング(商品)

「1980年代は、ゲームウェアはスポーツメーカーから提供された。1990年代には、ウェア提供と契約金が追加されたが、2000年以降は、契約金が減少し、一部のクラブ(レアル・マドリードやバルセロナなど)以外は限界となる。そこで、2001年ウエ

アを自社ブランドで作ることを決定した。」

ユニフォームをはじめとする商品グッズは自社製作。グッズショップは現在6店舗を構える。最近では、地元のおクラブのユニフォーム製作へも事業を拡大し始めた。



町の中心街にあるグッズショップ。オリジナルブランドはバスク人の自社デザイナーにより自社製作され、デザイン性も高くおしゃれ。こういうところにふんだんに資本投資ができ、収益も高い。



ターゲット層ごとに作成したブランドロゴ

### 7. ソシオとのコミュニケーション

会報誌(2ヶ月に1回)、マッチデープログラム、ウェブサイトのみにと、一番大切なソシオとの情報ツールは簡素化している。

また、クラブを応援するサポータークラブ「ペーニャ」は370組織(バスク地方で150)あり、クラブの登録基準をクリアすれば、誰でもペーニャになれる。

\* 資料により数値に若干の差がある

また、試合日以外では、ほとんど街中でクラブイ

メージのエンブレムやフラッグに触れないが、試合当日は、街のバルや商店などにクラブフラッグが掲げられる。



ソシオ、ペーニャはマッチデーは店先にフラッグを掲げる  
写真はスタジアムのそばのバル

## 8. 育成

外国籍選手を獲得しないため、移籍金の支出がない。そのお金を育成で、下部組織のみならず地域の育成に投資できるということを聞いた。まるで地域全体が下部組織である。今回は、我々視察団は時間の関係で育成施設を訪れることができなかった。

しかし、私たちビルバオレポート班は、クラブを訪問する前日に、ビルバオ在住のある日本人の青年に会うことができた。私たちは、育成のトレーニング帰りというその青年とビルバオのバルに行き、ビルバオについての多くの生きた情報を聞くことができた。

育成に関しては、クラブからの十分な回答を貰う時間がなかったため、彼のレポートからの出典を抜粋して紹介することにする。

以下、倉本和昌氏(ビルバオ在住)レポートより抜粋

### (1) 地域密着型クラブ

私は、現在アスレティック・ビルバオに関わることに加えて、地元の少年チームの監督もさせてもらっているのだが、そこで本当に「地域に密着しているクラブ」という意味を感じさせられることがあった。

ある時、子ども達に「どこのチームが好きか？」と聞いたところほとんどの子どもが「アスレティ！（アスレティック・ビルバオの通称）」と答えたのだ。ここまでは普通の答えである。

そして、「でも、正直バルセロナやレアル・マドリッドみたいにそんなに強くないし、どうしてアスレティック・ビルバオが好きなの？」と聞くと、「うーん。何でって言われても・・・だって僕はビルバオで生まれたからね。その町のチームが好きっていうのは普通でしょ」と皆そう答えるのだ。

これは、少なからず私にとっては衝撃だった。そのチームが好きな理由が、その土地で生まれ、その土地で育ったからだというのだ。それも一人や二人ではないほとんどのビルバオの人がそう思っている。これこそ真の地域密着型クラブだと思った。ここまでアスレティック・ビルバオは地域に、人々に浸透しているのだと。

### (2) クラブの構成と下部組織の特徴

アスレティック・ビルバオの下部組織は10のカテゴリーに分けられ、以下のように分かれている。

- ・ビルバオ・アスレチック(スペインリーグ3部、サテライトにあたる)
- ・バスコニア(スペインリーグ4部、サテライトB)
- ・Juvenil (フベニール)カテゴリー:Aチーム、Bチーム(16~17歳)
- ・Cadete(カデテ)カテゴリー:Aチーム、Bチーム(14~15歳)
- ・Infantil (インファンティル)カテゴリー:Aチーム、Bチーム(12~13歳)
- ・Alevin (アレビン)カテゴリー:Aチーム、Bチーム(10~11歳)

バスコニアは正式にはアスレティック・ビルバオの育成組織ではないが、実質サテライトBチームとして機能しているため、記入した。

それ以外に女子チームがA,Bと2チームあり、Aチームは、スペイン1部リーグで毎年優勝争い



をしている。

そして、ここで大きな特徴がある。

小さい地域で優秀な選手を一箇所に集めてしまうと、アスレティック・ビルバオの一人勝ちになってしまう。そうなると他チームのレベルが上がりにくいし、アスレティック・ビルバオ自身も毎回10 - 0になるような試合をしていては強化にはならない。つまり、一人勝ちは最終的にアスレティック・ビルバオのレベルも下げることになる。

それを防ぐために、考え出された方法が「1歳年上と戦う」という方法だ。ご存知の通り、スペインでも育成年代からリーグ戦システムが発達している。アスレティック・ビルバオは、全て1歳年上と対戦するようにしたのだ。例えば11歳カテゴリーのリーグでは、アスレティック・ビルバオだけ10歳の選手で構成されたチームで戦う。1歳という年齢差は、子供にとって大きなものだ。

それに相手は「アスレティック・ビルバオに勝ちたい」とガチガチに守ったり、体力差を活かしたサッカーをするので、苦戦を強いられることになる。その中で、さらに切磋琢磨させ、良い選手を育てていくとしているのだ。

よって、前出のカテゴリーの分類を見ていただきたいのだが、高校三年生は、Juvenil Aという通常高校生が戦うカテゴリーではなく、バスコニア、もしくはビルバオ・アスレチックの選手として戦う。

つまり高校三年生の選手が、スペインリーグ、3部や4部で大人と共に戦う。こうして鍛えられた選手がすぐにトップチームに引き抜かれるのだ。

高校レベルからいきなりプロに行くのではなく、その前に3部や4部で鍛え、トップチームのプレッシャーにも耐えられるようにしている。

### (3) 下部組織の理論

アスレティック・ビルバオ下部組織の責任者は、こういつていた。

「レアル・マドリードやバルセロナは世界中の海で

釣りができる。釣った魚が良い魚でなければ、その魚を捨てて、別の魚を釣る。しかし、我々は違う。我々が釣れる範囲は小さな湖のみだ。よって、釣ってきた魚がさらに良い魚になるように丁寧に育てないといけないのだ」と。

さらに選手に直接指導を行う指導者全員、スペイン上級ライセンスを持っている。日本のクラブで下部組織のコーチも全員S級を持っているようなものだ。

育成理念はとにかく「選手第一主義」で、「計画 + 練習 + 競争(リーグ戦) = 結果」であるとされ、さらに育成年代にて、もっとも大切なのは、試合の結果ではなく成果であるとされている。

「結果 = 成果(パフォーマンス)」と考えられがちだが、そうではない。これは、非常に的を射ている表現だ。

我々はついつい目に見える(数字という)結果に左右されがちだが、勝ったからといって、全てのチーム目標が達成されたとは限らないし、負けたからといって全てが駄目なのかということそうではない。「時に、結果は我々の目を騙すのだ」と下部組織責任者は語っていた。

それから、この理論は指導者にも適応される。指導者ももっとも近くで選手に接し、影響を与えるからだ。例えば、週末の試合で、対戦相手に足の速い選手がいたとしよう。通常であれば、その選手を警戒するように、そして、その選手にやられないように週の練習の中で対策を立てる。それで試合に勝てるかもしれないが、選手の将来を考えると何の意味も無いことはお分かり頂けるだろう。

よって、アスレティック・ビルバオでは、選手がグラウンドで判断するようにし、指導者は、その日限りの対応を求めているわけではない。彼らが目指すのはアスレティック・ビルバオのトップチームの選手であり、目の前の試合に上手く勝つことではないのだ。指導者は週ごとの対策を立てないし、ポジションも極力

固定しない。本当にアスレティック・ビルバオというクラブに誇りを持っているのだ。それは、選手、指導者に徹底的に叩き込まれる。

グラウンド内はもちろん、グラウンド外での行動においても、常に「我々はアスレティック・ビルバオなのである。その看板に泥を塗るようなことはしてはいけない」と考えられ、移動中の服装、勉強(特別授業、家庭教師を付けるなど)などオフザピッチの重要性も説いている。

#### (4)「良い選手を育てる」

「地元出身者をトップチームへ」

この大きな目標に向かって努力をしている結果、昨シーズン(2006 - 2007年)トップチームの下部組織出身者の割合はなんと82%という驚異的な数字を出した。

ちなみに、バルセロナは40%、昨シーズン大躍進を遂げたオサスナは48%、ビジャレアルはなんと5%であった。

もちろん良い選手が出てきたかどうかという質の部分は別にしても、これだけ多くの選手が下部組織から育ってきているのだ。他のチームは、残りのパーセンテージが外国人によって埋められていると言っても過言では無い。

#### (5)チェマ・ノリエガ育成・強化部長の話

チェマ・ノリエガ育成・強化部長は元アスレティック・ビルバオの選手で、82 - 83、83 - 84年シーズン、アスレティック・ビルバオがリーグ2連覇した時のメンバーである。同氏にこれまで疑問に思っていたことを聞いてみた。

・なぜバスク人だけなのか？

「公式な文献には残っていないが、チーム発足後、会員たちの投票により、バスク人のみで戦うと80%以上の方が賛成したからなんだ。

ちなみに、選手は親がバスク人である(片方だけでもOK)、両親共にバスク人ではないが、小さい頃

からバスク地方に住み、その地域でサッカーをして育った選手もアスレティック・ビルバオの選手になれるのだ。要は、他のクラブのように良い選手がいるからと言って、他の地域、他国からスカウトして取ってくるのが無いということだ。」

・純血主義を貫くのに苦労していること、特に力を入れていることはありますか？

「自己改善とクラブ哲学の注入である。極端な話、我々は選手に対して100%ではなく、200%の努力を求めないといけない。そうしなければ、クラブとして成り立たなくなるからだ。しかし、正直言って何か秘密があるかと言ったら、それは無い(笑)。要は日々努力し、それを続けてきた結果、我々はここまで来たのだ。」

・毎年ユース選手が何人ぐらいバスコニア(サテライトBチーム)に昇格しますか？

「大体10人前後が上がる。そして、Bilbao Athleticは大体2年ごとに半分ぐらい選手が入れ替わる」。つまり、Bilbao Athleticの選手は他のチームへ移籍したり、トップチーム上がったたりし、2年ごとに大体はチームの半分の選手が入れ替わるようだ。

「今シーズン、トップチームに在籍する選手の下部組織出身が占める割合は80%だ。当然、良い選手か？毎回試合に出ているのか？という問題は別の問題だが、これだけ多くの選手がトップチームに在籍しているのは我々の誇りである。もちろんそのように日々努力しているわけだが・・・」

・アスレティック・ビルバオの育成システムはアヤックスのものを参考にしていると聞いたことがあるのですが、それは本当ですか？

「そうだ。昔、多くのスタッフがオランダへ出かけ、アヤックスの育成システムを研究した。例えば、彼

らが使用している3-4-3システムの育成年代への導入や練習理論など、たくさんのことを参考にさせてもらっている。

しかし、もう分かっていると思うが、そのやり方が良いからと言って、そのままコピーするのは間違っている。良い所を取り入れつつ、自分たちに合った方法を探さないといけないのだ。よってアヤックスのやり方を参考にはしているが、そのやり方をそのまま真似ているわけではない。自ら発展していくために、我々はあらゆるサッカーに関わる要素を日々研究し、活かせるように調査機関を設けているんだ」

・最後に、もしアスレティック・ビルバオのクラブ理論を日本のクラブに持ち込むとしたら、どんなことに注意しなければいけませんか？アドバイスをお願いします。

「私は、日本の事情に詳しくないので、参考として聞いて欲しいのだが、まず、時間が必要だ。

いきなり監督が来て『これから選手は全員この地域出身にする』とやってしまったら、間違いなく反発は出るし、上手くいかないだろう。

時間をかけてちょっとずつそういう方向に持っていく。例えば、最初は日本人のみで戦うというように。それからクラブだけではなく取り巻く全ての人々を巻き込むことが重要だ。例えばファン、行政、メディアなどだ。この理論は決して一クラブの力だけでは成しえないものなんだ。

よって、『うちのチームは地元出身で構成されたクラブを目指します』という理論に対する多くの人々の協力と理解が求められる。地域の人も、行政も、ファンも全ての人が納得する目標と計画が必要となる。なぜなら、理論だけは素晴らしく理想的でも、同時に結果が伴わなければ誰も納得しないだろう。その理想と結果(成果)のバランスが非常に難しい」

日本に地元出身者のみで構成されたプロクラブができれば、これほど個性的なクラブは無いだろう。特別地元出身者にこだわる必要は無いと思うが、私が興味を持ったのは、アスレティック・ビルバオがある一定数の選手を必ず輩出していること。

ご存知の通り日本には外国人選手の制限があり、ヨーロッパのようにチームに自国の選手は一人もいないということは起こらない。

チームを主に構成するのは日本人選手なのだ。その日本人選手の底辺拡大、強化にアスレティック・ビルバオのクラブ理論を参考にすることはできないだろうかと考えている。

— 中略 —

#### (6) 最後に

今回紹介したものは、アスレティック・ビルバオの長い歴史の一部にすぎないと思うし、アスレティック・ビルバオの育成システム、理論が絶対的存在であるとは思わない。

しかし、私は限られた地域、わずか210万人の人口から多くのプロ選手を発掘、育成し、クラブとして成功を収めているクラブのモデルを紹介することは、日本の育成レベル向上の役に立つのではないかと考えている。今後も、引き続きビルバオにて勉強を重ねて行きたいと思う。



## ・イングランド 1.アーセナル (Arsenal Football Club)

2008年1月10日訪問, 12日観戦

岩月 宏樹(名古屋)、星野 高明(浦和)、阿部 雄志(新潟)、森脇 豊一郎(広島)

### クラブ概要

【創設】	1886年
【ホームタウン】	ロンドン市北部
【ホームスタジアム】	エミレーツスタジアム(60,361人収容)
【平均観客数】	2006/07: 60,045人
【売上高】	2007: 2億80万ポンド(441億7,600万円)
【タイトル】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーグ優勝 13回</li> <li>・FAカップ優勝 10回</li> <li>・リーグカップ優勝 2回</li> <li>・UEFAカップウィナーズカップ優勝 1回</li> <li>・UEFAカップ優勝 1回</li> </ul>

### 1. 視察にあたって

アーセナルは、イングランドの首都ロンドン北部に拠点を置くクラブであり、1886年に創設された。クラブカラーは赤と白。愛称は「ガナーズ Gunners)」で、プレミアリーグで最も成功しているクラブの1つである。名前の由来は、第一次大戦中、兵器工場(= Arsenal)がある地域で多数の労働者が働いていた。砲撃手(= Gunners)はここに由来する。過去リーグ優勝13回、FAカップ優勝10回と多数のタイトルを獲得。元名古屋のアーセン・ベンゲル監督が率い、2003-2004シーズンは115年ぶりとなる“無敗”でのリーグ優勝を決めた。

アーセナルのホームスタジアムとして有名であった“ハイバリー”は1913年に建設されたものであり収容人数は38,500人であった。2006年“エミレーツスタジアム”として生まれ変わった。これはUAEの航空会社であるエミレーツ航空がネーミングライツを獲得したもので、その契約内容は15年で1億ポンド(220億円)と言われている。収容人数は、

60,361人である。

### 2. 地域との関わり(サッカースクール含む)について

80年代に地域社会が抱える諸問題を解決するために行政から要請がありクラブ内にコミュニティ部門が創設されたのが始まりである。地元小中学校でサッカースクールを展開。障害者へのサッカー指導、女子サッカーも80年代から取り組み始め、今ではヨーロッパ最強のレディースチームにまでなっている。16・17歳の若者にトレーナー(練習生)としてサッカー、グラスホッケー、テニスなどの指導方法を学ばせ、指導者として小中学校(地域)へ還元し、スポーツをする機会を提供した。

2000年以降、アーセナルに限らずプレミアシップに所属する全チームがクラブ内にコミュニティ部門を持っており、地域住民にスポーツをする機会の提供、あるいは指導者など雇用機会を提供している。このようにサッカー(クラブ)を通じた社会貢



## -1. アーセナル

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

献活動を2004年から政府(教育部門)が資金援助10万ポンド/年(2,200万円/年)を行うようになった。また、サッカースクール活動については、さらに別枠で7万5000ポンド/年(1,650万円/年)の資金援助があるとのこと。

現在、アーセナルはいわゆる“ビッグクラブ”であり、地域(Local)の定義は“全世界”である。従って、自クラブが展開するサッカースクールのほか、“アーセナル・サッカースクール”の名称でフランチャイズ的な展開で国内・海外でも多数展開しており、全世界へアーセナルブランドを浸透させることにつながっているが、これはアーセナルのタレント発掘のために行っているのではなく、地域・全世界でサッカーをする機会を提供するというクラブのスタンスである。

アーセナルほどの“ビッグクラブ”では、年間の試合数も多く、各国代表選手も多いが、選手たちはサッカースクールをはじめとした活動に積極的に協力しており、少なくとも1週間に1回はサッカー指導など、直接的・間接的に関わっており、こういったことは選手契約に含まれているとのこと。

また、非常に面白い取り組みとしては、“アーセナル・ダブルクラブ”という活動を学校で展開している。これは学校の勉強をちゃんと行えば、放課後のアーセナル・サッカースクールに参加できるというものである。その活動の中では、例えば、英語(リーディング)の授業ではマッチデープログラムを使ったり、数学の授業では選手の背番号のカードを使うなど、教材はすべてアーセナルに関係するものとなっている。外国語(スペイン語、ドイツ語、フランス語)の授業では、例えばアーセナル所属のスペイン人選手を使ったリスニング教材(DVD)を作って使用するなど、少しでもクラブへの興味・関心が高まるように仕掛けている。



## 3. アカデミー(下部組織の選手育成)について

リアム・ブレディ氏(元アーセナルほかヨーロッパで活躍した有名な選手)がアーセナルアカデミーの責任者である。

下部組織の年間予算は270万ポンド~300万ポンド(5億9,400万円~6億6,000万円:人件費・施設費すべて含む)であり、“理想的な状態”を維持するためには上記の金額が経験的に必要とのことだった。この予算はクラブの収支に影響を受けず、必要であれば予算を増やすことも可能である。この予算を多いと見るか、少ないと見るかであるが、アーセナルのトップチームに昇格することができなかった選手を他チームに売却した額は、統計的に過去10年間で4,000万ポンド(88億円)にのぼる。また、直近のトップチームの試合に出場したアカデミー出身の4選手の評価額の合計は70億円にのぼる。上記の点を考えると、下部組織を充実さ

せ、自前の選手を育てれば、それはクラブの財産となるのは明白である。

“アカデミー”のコンセプトは、1996年、FA(サッカー協会)の主導で立ち上がった。その変革により、各クラブは8歳から選手を獲得することができるようになり、アカデミーの称号を得るため下部組織をハード面、ソフト面とも充実させるようになった。アカデミーとして認定されるためには、例えば天然芝のピッチが4面、人工芝のピッチが1面、インドアの施設を持つという施設面の条件や、フルタイムのスタッフの数、医療、スカウト、教育面など、条件をクリアしなければならない。カテゴリーは、U-9からU-16まで1歳区切りであり、その上にアカデミーリーグ(U-18)やリザーブリーグ(2軍)が存在する。

リザーブリーグは、プレミアリーグに所属するクラブのみで行われているが、移動距離の問題があるので北と南にエリアを分け、リーグ戦を開催している。リザーブリーグの目的は試合に勝つことではなく、選手育成である。アーセナルでは18歳~19歳の数多くの選手で構成されており、アーセナルの若手選手を他クラブに売るひとつの見本市となっている。

また、アカデミーリーグは、イングランド全土のアカデミーを持っているクラブのリーグであり、選手の平均年齢は16歳~17歳である。4つの地域に分けリーグ戦を行っている。

アーセナルでは、アカデミーのコーチは、過去アーセナルの選手だった人物を採用するようにしている。元選手であれば、クラブのスタンダードが血肉となっており、クラブに対する愛着や情熱があるからである。

アカデミーでは、有望な若手選手が入ってこないという意味がないので、スカウトは非常に重要である。アーセナルアカデミーでは、フルタイムのスカウトが2名、ロンドン近郊ベースでパートタイムのスカウトを25名採用しているが、ロンドン近郊にはチェルシー

ほか競合クラブが多数存在するので、決して少ない人数であるとのこと。

やはりクラブの財産は“選手”であり、未来永劫クラブが存続・発展していくために、“選手を育てる”ことが非常に重要であることが理解できる。そのためにもアカデミーの維持・発展させるための絶え間ない努力が必要不可欠である。

#### 4. チケットिंग、メンバーシップ、 入場管理について

スタジアムのキャパは、60,361席。

\* 上層レベル: 26,605席

\* クラブレベル: 7,065席

\* 下層レベル: 24,249席

\* エグゼクティブBOX席: 2,054席(150BOX)

スポンサーやゲストのためのプレミアムシート(ダイヤモンドクラブ、ディレクターズBOX、エグゼクティブBOX、クラブレベル)が9,400席あり、そのうち5,500人が同時に着席してゆったりと食事ができる。

一般座席が51,000席であり、37箇所飲食販売をしている。なお、1試合総計で25,000回の飲食販売があり、そのうち12,000~15,000回はハーフタイムの15分間に集中するが、対応できている。

車イス席は200席以上(介助アシスタントあり)、アップルティアー(スタンド上層部)にも車イススペースあり。





## 5. メンバーシップの種類

クラブのメンバーシップについては、下記の種類となる。シーズンシートにあたる「ゴールド」は35,000席に抑えており、これは試合毎のチケットを特に若年層に対して試合観戦をする機会を提供するというスタンスによるものである。最も驚くべき点は、シーズンシートのチケット待ち(ウェイティングリスト)に登録するためだけに15ポンド(3,300円)

を支払っており、その数が44,000人である。1億4,520万円の収入となる

シーズンチケットを翌年更新しない人は、年間約500人と予想されるとのことだったが、ウェイティングの人がすべて満たされるには単純計算で88年は必要ということとなり、まさに「死ぬまでチケットを買うことができない」クラブにとって売り手市場となっている。

メンバーシップタイプ	付与される特典・権利	数	値段
ダイヤモンドクラブ(法人向け)	シーズン中の全ホームゲーム試合の座席 専用のクラブラウンジを利用 最上の食事 駐車場 チケット購入権?	168	二人ペアで年間メンバーシップフィー £25,000 (= 550万円) と座席代£25,000 (£12,500/席) (= 275万円)
プラチナ(Exec Boxes)	シーズン中の全ホームゲーム試合の座席 ボックス一つに1台分の駐車 チケット購入権?	2,054 (150ボックス)	ボックス売りのみ £ 65,000 ~ £ 150,000 1席あたり換算で £6,500 ~ £10,000
プラチナ(50%法人 50%個人) クラブレベル	シーズン中の全ホームゲーム試合の座席 ハーフタイム中にフリードリンク パッケージと交通費の割引など付帯サービス	7,000	£2,500 - £4750 (= 55万円 ~ 104万5,000円)
ゴールド(シーズンチケット) 試合ごとのチケットも販売するために数を抑えている	リーグ戦(ホーム)19試合とカップ戦7試合 パッケージと交通費の割引など付帯サービス	35,000	£885 - £1825 (= 19万4,700円 ~ 40万1,500円)
シルバー	チケット購入優先権(特定の期間中に) パッケージと交通費の割引など付帯サービス	24,000	£36 (= 7,920円)
シルバー(ジュニア ガナース、 16歳以下の子供向け)	チケット購入優先権(特定の期間中に) パッケージと交通費の割引など付帯サービス	28,500	£20 (= 4,400円)
レッド	チケット購入優先権(シルバーへの優先期間後に 売れ残ってしまえば所定の期間に) パッケージと交通費の割引など付帯サービス	96,000	£30 (= 6,600円)
パープル(身体障害者)	チケット購入優先権(特定の期間中に) パッケージと交通費の割引など付帯サービス	1,500	£30 (= 6,600円)
グリーン (シーズンチケットの待ち)	年間シートのウェイティングリストに入るための 返金なしのメンバーシップ	44,000	£15 (= 3,300円)

1  
ボックス売りのみ  
1,430万円 ~ 3,300万円  
1席あたり換算で  
143万円 ~ 220万円

## 6. チケットの概要、入場管理について

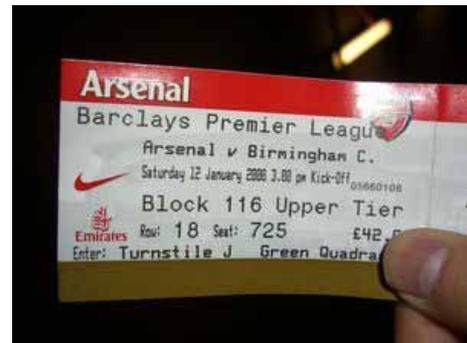
アーセナルほどの“ビッグクラブ”になると、基本的にはお客様がセルフサービスのオンラインでチケットが販売、更新される方法を採用している。

各種メンバーシップカードは、ICチップが埋め込まれたカードとなっており、これがチケットの代わりとなり、入場管理・顧客管理を行っている(基本的に紙ベースのチケットが必要ないので、コスト削減となる)。スタジアムでは、入場ゲートにて電子制御による本人認証が行われ、偽造チケットによる不正入場は100%排除できている。

また、シーズンシート保持者で試合当日スタジアムに行けない人が1試合平均で3,500人いるが、イギリスの法律ではクラブの承認なしにチケットを譲る(転売する)ことは禁止されている。そこでクラブオフィシャルHPの専用ページを介して合法的に代わりの人に販売することができる「チケットエクスチェンジ」という方法をオンラインで導入しており、その場合クラブはチケット額面の10%を手数料として得て、90%はお客様に戻る。従ってスタジアムが常に満員となる(チケットの未着を防ぐこと、かつ試合を見たいお客様の要求を満たす)ための1つの方策であると言える。

このほかにも、販売枚数の少ないアウェイゲームのチケットがメンバーに対して優先的にウェブで販売されるなど大手旅行会社であるトーマスクック社と統合されたシステムを持っている。

このように、アーセナルは、最先端のチケットシステムを保有するだけでなく、20万人を超える会員(メンバーシップ)ならびにトラベルサイトやチケットエクスチェンジなどの提携販売システムにより450万人の個人にアクセスできる顧客データベースを保有している。



## 7. まとめと所感

アーセナルにおいては、スタジアムは常に満員であり、チケットが買えないという飢餓感のお客様にある完全な売り手市場である。シーズンシートがウェイティングリストだけで44,000人という数字は驚愕であった。チケット(メンバーシップ)のオンライン販売に力を入れ、顧客データベースを駆使し、来場者のアクセス(導線)は効率を求めており、実際にスタジアムでの観戦は快適であった。一方で、来場者を見渡すと明らかに富裕層が試合観戦に訪れていることを肌で感じ、スペイン(あるいは南米)と比較して、良いか悪いかは別にしてサッカー本来の「身の危険を感じるほどのスタジアムの爆発的な盛り上がり(換言すると混沌)」がないという点は、個人的には少し物足りなさを感じたのも事実だった。

サッカーがビッグビジネスとなり、クラブの収入を増加させる一方で、しっかりと地域に根ざしたクラブとしての社会的責任・役割をクラブ自身が認識して



## -1. アーセナル

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

---

おり、地域の人々に対して教育機会やスポーツ機会を積極的に提供していることは見習うべきことである。Jリーグが掲げるイレブンミリオンプロジェクトでは、何かこれをしたからすぐに来場者が飛躍的に増えるという特効薬はありえない。ビジョン、アイデア、マーケティングを駆使し、実行する絶え間ない努力が必要であることを再認識した。



## ・イングランド 2. ウェストハム・ユナイテッド FC (West Ham United Football Club)

2008年1月10日訪問, 12日観戦

永島 誠(横浜 FM)、貝田 真(仙台)、西村 誠(水戸)、丸山 廣記(京都)

### クラブ概要

【創設】	1895年
【ホームタウン】	ロンドン市東部
【ホームスタジアム】	アプトンパーク(35,303人収容)
【平均観客数】	2006/07: 34,719人
【売上高】	5,730万ポンド(126億600万円)
【タイトル】	・FAカップ優勝3回 ・UEFAカップウィナーズカップ1回



### 1. 視察にあたって

今回のイレブンミリオン欧州視察の最大の目的である“集客”について意見を伺った。しかし、上記でも触れたように、育成面に定評があるクラブゆえ、その部分に話が流れがちだったため、後日イレブンミリオンプロジェクト事務局を通じて追加の質問事項を提出し、回答を頂いた。以下、項目ごとの報告である。

### 2. シーズンシートについて

#### (1) 席数・料金

座席については全席指定。07/08シーズンのシーズンシート数はトータルで26,000席。価格は個別試合の通常価格より15%offの割引設定となっている。

#### 〈価格体系〉

##### カテゴリー1

大人・・・850ポンド(18万7,000円)  
 65歳以上&16-21歳・・・425ポンド(9万3,500円)  
 16歳未満・・・255ポンド(5万6,100円)

##### カテゴリー2

大人・・・795ポンド(17万4,900円)  
 65歳以上&16-21歳・・・390ポンド(8万5,800円)  
 16歳未満・・・230ポンド(5万600円)

##### カテゴリー3

大人・・・725ポンド(15万9,500円)  
 65歳以上&16-21歳・・・360ポンド(7万9,200円)  
 16歳未満・・・215ポンド(4万7,300円)

##### カテゴリー4

大人・・・595ポンド(13万900円)  
 65歳以上&16-21歳・・・295ポンド(6万4,900円)  
 16歳未満・・・175ポンド(3万8,500円)

なお、10歳未満はどのカテゴリーでも110ポンド(2万4,200円)。

## (2) シーズンシートの特徴

対象試合は、リーグ戦の全 19 試合。カップ戦についてはシーズンシートには含まれないが、割引購入ができるという特典がある。また、全てのアウェイゲームも「ファンクラブ」より優先的に購入できることになっている。

チケットの形態は IC チップが内蔵された、カード型の電子チケットである。4 シーズン前から採用している。また一般の紙チケットも IC チップが内蔵されたチケットを採用している。これらは入場時にゲートに設置された読み取り機にかざすとセンサーが反応し、入場ができる。ビッグゲーム等では、大人が子供のチケットで入場しようとするケースが見られるが、ゲートのランプの色によって認識できるようになっている。ちなみに不正を働いた場合、ペナルティとして 30 ポンド(6,600 円)程度の罰金が科せられるそうだ。



IC チップ内蔵チケット



読み取りセンサー



入場ゲート

## (3) IC チップのデータを使った CRM

現状では、昨シーズンはメンバーが何名だったか、何名が更新したかを見る程度で顧客分析までは至っていないとのこと。しかし、一定の試合を購入された方への質問や、日程変更などの不測の事態のために顧客データとしていつでも活用できる状態にしている。

## (4) 今後の計画

60,000 人収容のスタジアムの話が現実のものとなった場合、シーズンシートは最大 50,000 席まで増やす計画がある。

## (5) 雑感

全席指定とはいえ、日本との所得水準や Jリーグ各チームの価格体系と比較しても、決して安い金額ではない。生活の中に占めるサッカーに対する重要度が日本とは比較にならないくらい大きいものだといえる。

3 シーズン前は 2 部リーグの 2 年目だったためシーズンシートが 18,000 人まで落ち込んだそうだ。シーズンシートを IC カードにしたが、これがシーズンシートの売上拡大の要因になったかの因果関係は不明。一番の大きな要因は、プレミアリーグに返り咲いたことと、FA カップの決勝に進出したことと説明があった。つまり、程度の差こそあれ、チームの成績に左右されるという点では、日本の状況とあまり差はないように感じた。要は、どういう状況であろうとチームを応援するというコアなお客様を、いかに増やせるかである。

### 3. ファンクラブについて

#### (1) ファンクラブの考え方

この「ファンクラブ」というような組織はスペインのチームにはないそうだが、イングランドでは日本と同様に存在し、「シーズンシート」とは別の収入源として、計画的な運営がなされているようだ。

つまり、ウエストハムにおいても現在の収容数と人気から考えても、約 35,000 席はシーズンシートで完売しようと思えばできる。しかし、6,000 席ほどの一般販売枚数を各試合残すことで、チケットを優先購入したいと考えるサポーターが年会費 7,000 円のファンクラブ会員に入会してくれる。現在 33,000 人会員がいるが、これをもっと拡大していき、収益増につなげる考えである。

#### (2) ファンクラブの特典

会員は一般発売より優先的にホームゲームのチケットを購入する権利がある。チケットの販売はファンクラブは試合の 6 週間前、一般は 4 週間前。購入できる枚数は一人 1 試合 1 枚のみ。アーセナル、リバプールなどとのビッグゲームになるとファンクラブで完売になるため、一般販売までチケットは回ってこないらしい(そのためにもファンクラブに入会する人が増えている)。

33,000 人の会員が残り 6,000 席を電話で申し込んでチケットを取る。これだけ見ると、クラブメンバーに入会してもほとんど試合を見に行けない気がするが、それでも入会者が増えるのにはクラブの工夫がある。

- (a) オンラインムービーの視聴権。入会から 3 ヶ月は無料。その後は有料となるが、通常のテレビでは見ることのできない試合のハイライト映像や監督・選手のインタビューなど、ファンなら誰もが見たくなる充実した内容になっている。
- (b) ジュニアメンバー(U-16)には、アウェイゲームでのエスコートキッズに参加できる権利の他、パスカードがクラブから送られてくる。また、選手が参加するクリスマスパーティへの無料参加チケットも付いてくる。

そして、シーズン中に 1 試合観戦無料、年間 3 試合は「1 ポンド(=220 円)で観戦」できる権利がある。

イングランドには 12 歳以下の子供は単独で外出してはいけないという法律があるようで、ジュニアメンバーが観戦権を得た場合、もれなく最低大人 1 人分のチケット収入が見込める。低年齢層を会員にすること、そして観戦したいと思わせることで、大人が会場に足を運んでくれる(収益をもたらしてくれる)という流れができている。

- (c) その他の特典は、スカーフやピンバッジが入った記念ボックスが貰え、オフィシャルショップでの 10% の割引が受けられる。

#### (3) 雑感

特典内容については、特に日本のチームとさほど差はないように感じた。むしろ、日本では 2,000 円～5,000 円程度しか頂いていない年会費に対して、サービス過多といえるほどの特典を提供し、結果的にファンクラブの事業が収益を生んでいないといったケースが多々見受けられる。ウエストハムの場合、収容人員に対するシーズンシートの割合がファンクラブ事業を進めるにあたって理想的な形(75%がシーズンシート)になっているように感じる。

### 4. 試合告知やプロモーションについて

ロンドン市内には多数のチームがひしめきあっているため、告知についても工夫がなされているか質問した。

#### (1) プロモーションエリア

基本的には、試合に関する告知(試合日、チケット販売日など)は、ホームタウンを中心としたローカルエリアと東部のエセックス地区へのローカル新聞など。一方、ファンクラブについてはロンドン全体に対して広告などで告知を行うとのこと。また、過去にファンクラブに入会していた方には、データ管理を行っているため、定期的に様々な案内を送っているという。



## (2) 雑感

地元と連動した告知展開などを行っている様子はあまり見受けられなかった。

## 5. 選手を使ったイベントや 試合当日のイベントについて

選手は、病院訪問、コーチングスクール、シーズン終了とクリスマスの両パーティーへの出席などの地域イベントに参加している。また夏の間、ファンが競技場内に入って練習とプレーを見ることができるトレーニング・デイを時々設けている。

試合当日のイベントに関しては全くというほど行われていなかった。チームのマスコットらしき着ぐるみが、意味もなくピッチ外をウロウロしている程度。試合日は試合を見せることが一番のイベントといったところだろう。



## 6. 地域との連携

ウェストハムではプレミアリーグの推奨する、下記の4項目を地域との連携の目的に挙げている。

( P43 (5)「4つのテーマ」参照)

- 社会的な一体感 (Social Inclusion)
- 健康活動 (Health & Well-being)
- 平等 (Equalities)
- 生涯学習  
(Education & Life long learning)

特に印象的だったことは 平等である。ロンドン東部は労働者階級の住民が多く、また移民が多い地域である。そのことから労働階級と上流階級との格差をなくすことや、人種間の差別をなくすための

活動に力を入れている。具体的には黒人やアジア・東ヨーロッパ人へのサッカーのコーチ活動や、障害者・貧しい人へのサポートを行っている。日本にいと人種差別ということを考える機会・日常があまり無いので、この内容は聞いていても新鮮であった。昨今のプレミアリーグ、特に上位のチームはイギリス人よりも他国からのプレイヤーが多く在籍していることについて、「わが町のチーム」としての感情が薄れるのではないかと懸念していたが、イングランドでは純粋にサッカーが楽しめてチームが強くなれば人種の違いは関係ないのだろう。そういう意識をクラブが地域活動を通じてサポーターに植え付けているのではないか。社会貢献という点においてもサッカークラブが持つ影響力の大きさを実感した。生涯学習では政府・行政と連携して、サッカーに限らずその他の競技や学業もサポートしている。スタジアムにある施設(パソコン教室など)を無料で開放しており、低年齢層の住民の足をスタジアムへと運ばせることにも一役買っている。



パソコン施設

このことは、スタジアムを所有しているクラブならではのことで、クラブオフィシャルショップや宿泊施設まで兼備していれば、試合日以外でもスタジアムを訪れる人がいるのは当然である。スタジアムを所有していないクラブがほとんどなので、この点はただただうらやましく思うばかりである。





レストランルーム

## 7. 育成システム

ウエストハムの選手育成には3段階ある。ひとつは誰でも参加できる学校体育での指導、その次はトレーニングセンターにコーチが出向いて行う中間レベルの指導。そして、アカデミーとしての専門的な指導を行っている。この中にはコーチ・指導者としての育成も含まれている。この育成を通して、自チームの戦力アップとなる優秀な選手を輩出すること、また選手を高額な移籍金により売ることによってクラブの経営を潤わせるということもあるが、物心が付いたときからウエストハムに関わっているというクラブへの所属意識を持たせることが最大の利点であると思う。

Jクラブでは、スクール生であっても、まだまだクラブ所属意識を高めるまでには至っていない。観客数をあげるために囲い込む必要がある層であることは間違いないので、普段のスクール活動のほか、ホームゲームのあり方、スクール生への選手の接し方などについても考え直す必要がある。

観客はすべてが指定席であるということからか、試合開始30分前ではまだ1/5程度しかスタンドが埋まっていない状況。選手がピッチ内でウォーミングアップをしているときもスタジアム内には音楽がただ流れているだけで一切アナウンスや選手紹介はない。



## 8. 試合観戦記

スタジアム内のオフィシャルショップには、なぜかタオルマフラーが販売されていない。駅からスタジアムまでの動線上にある露店でのみ販売していた。



試合開始5分前にアナウンスとともにサポーターがスタンディングオベーション。そしてチームの応援ソングらしきものを合唱する中、選手が入場してきた。選手紹介は両チームの挨拶後に「AWAY HOME」の順で速やかに行われた。

応援は基本的に手拍子と歌のみ。鳴り物は一切なかった。観客はハンドリングやその他の反則について、過敏に反応していた。サッカー観戦がはじめての人でも、イングランドの観客の反応はわかりやすいと思う。



試合終了後、選手は全く観客に向けて挨拶なく退場していったのには驚いた。また、観客も試合終了5分前から帰り始め、試合終了10分後にはほとんどスタンドに客がいない状況になった。ちなみに当日のウェストハムの試合内容はお世辞にもよかったとは言えず、先制点を取られた後、前半20分頃には早くも帰ってしまう人もいた。

また、2-1というスコアにも関わらず、試合終了5分前からバラバラ帰り始める観客が多数。この日は、ロンドンの地下鉄が一部不通になっているといったこともあったが、スタジアム近くは小さな駅が1つだけという、交通事情が決して良くないということもあるのではないかと。

試合終了が17時だったにも関わらず、スタジアム周辺でお酒を呑んだり、食事したりで騒ぐサポーターが少なかったことは意外であった。

最寄り駅まで500m以上の長蛇の列ができていた。その待機列のそばに騎馬隊の馬糞があり、それを踏む人を見ては面白がって歓声を上げていた。

これはおそらくお決まりの楽しみ方のような気がする。

## 9. ウェストハム視察を通しての感想

ロンドンで多数あるチームの中でも、特徴としては育成に力を入れ、なおかつ地元と密着した取り組みにより成功しているクラブに見えた。100年以上の歴史があり、また、リーグ優勝こそないが、スタジアムの規模的にも、あのエリア(地域)を考えると十分な大きさであると思われるが、問題は今後60,000人収容のスタジアムになった時ではないだろうか。特に、目立った大きなプロモーション活動を行っているようには見えなかったし、CRMを生かした展開は、これからのように見受けられた。

正直言って全体的に集客への取り組みは、今のJリーグ各クラブの方が努力しているように感じた。先にも書いたが、安定した集客を確保するには「どのような状況であろうとチームを応援するというコアなお客を、いかにしっかりと増やせるか」、つまり年間シートの固定客を多く確保できるかということがポイントである。そのことにより現在、存在意義自体が問われ始めているファンクラブもビジネスとしての展開が広がることになる。

そのためにも、「ウェストハムを日常で意識させるといったような」地域と密着した取り組みは見習うべき点として大きかった。



スタジアム周辺の様子

### Ⅲ. イングランド 3. チャールトン・アスレティック FC (Charlton Athletic FC)

2008年1月10日訪問, 12日観戦

常田 幸良(東京 V)、小田 真也(大宮)、吉原 清人(横浜 FC)、坂口 彰(C 大阪)

#### クラブ概要

【創設】	1905年
【ホームタウン】	ロンドン南東部チャールトン地区
【ホームスタジアム】	ザ・ヴァレイ(27111人収容)
【平均観客数】	2006/07:26,195人
【売上高】	3,590万ポンド(78億9,800万円)
【タイトル】	・FAカップ優勝1回

#### 1. 視察にあたって ～クラブの現状～

##### (1) 概要

1905年創部。ロンドン南東部のチャールトン地区がホームタウン。ホームスタジアムは「ザ・ヴァレイ(The Valley)」。英国国営鉄道(BR)チャールトン駅から住宅街を抜けて、徒歩3分。標準時間で有名なグリニッチに程近い。27,111人収容。今後40,600人収容へ拡張予定。

会長はリチャード・マーレイ。テレビ関連事業の経営者。筆頭株主でもある。

タイトルは1947年にFAカップ優勝のみ。昇格、降格を繰り返すチームである。2006-2007シーズンにおいて、プレミアシップ(1部)からチャンピオンシップ(2部)へ降格した。



##### (2) 経営状況

前年の降格により、予算規模が半分程度へ縮小された。これはリーグからの放映権料分配金が大きく影響している。プレミアリーグからの保証金⇒2,000万ポンド(44億円)であるのに対し、チャンピオンシップの場合は保証金⇒100万ポンド(2億2,000万円)にしかない。しかし、人員整理、パラシュートマネー(後述)による補填、マーケティング活動の強化等により、財政状態も良好である。

プレミアリーグから降格後、リーグからの配分されるテレビ放映権料の保証が2,000万ポンド(44億円)から100万ポンド(2億2,000万円)に減った。しかし今期は700万ポンド(15億4,000万円)、来期は1,100万ポンド(24億2,000万円)の資金がリーグからのパラシュートマネーとして2年間保障されている。シーズンチケットの販売は21,000席から17,000席に落ちた。降格したことでチケットの値段も下げ、また、スポンサーとの契約金も下がった。

プレミアリーグからの降格は、チケット、スポンサーにも影響するが、育成、コミュニティでもプレミアとしてのブランドを失うということがいえる。

しかし、プレミアリーグに昇格した場合、シーズンチケット会員へのアドヴァンテージとして17,000人



のチケット会員すべて来期は無料にすることにした。

失った4,000人のチケット会員には常にマーケティング的なアプローチを行っている。その4,000人に対し200ポンド(44,000円)の郵送経費(DMと思われる)を掛け18万7500ポンド(4,125万円)の収益を確保することができた。



### (3) マーケティング活動

#### ～データベースの統合～

降格を期にコマーシャルセンターを設置し、8つに分かれていたカンファレンスオフィス(それぞれにデータベース)を全て一括管理するようになった。

- セールスキャンペーン
- 一般チケット販売
- シーズンチケット販売
- エグゼクティブボックス販売
- スポンサー販売
- ホスピタリティ販売
- 試合のない日のハイヤー活動
- イベント活動

これにより統合したマーケティングを行えるようになり、毎日32,000人へ向けたメールマガジンを発行している。また、RED CARDと呼ばれるメンバーシップカードを発行し、会員数は65,000人を超えた。また、今後はオンラインでのチケット販売を強化したいと考えている。

また、スタジアムにおけるホスピタリティの充実にも非常に熱心であり、「レジェンズ・レストラン」や「ピ

ッチ・ハイヤー」、クリスマス、新年パーティー等サービスの充実を図り、2007年度にはプレミアで最もカスタマーサービスの行き届いたチームに選ばれた。

## 2. クラブとサポーター

クラブとサポーターとの歴史は「ザ・ヴァレイ・スタジアム」の歴史と同義である。それは1919年に遡る。当時スタジアムを点々と渡り歩いていたチャールトンは、チャールトン・ヴィレッジの中心部にあった廃坑にスタジアムを建設することを計画した。しかし、スタジアム建設費用を捻出することができなかった。そこで立ち上がったのがクラブのサポーターたちである。彼ら自身の手で廃坑を埋め、あるいは掘り起こしてグラウンドの形に整形し、余った土砂を周囲に積み上げてスタンドとした。「ザ・ヴァレイ」の名前の由来は、スタジアムが建設される以前の廃坑が峡谷(valley)のように見えたからである。

1984年、クラブが破産すると、チャールトン・アスレティックは「ザ・ヴァレイ」から立ち退かざるを得なくなった。破産したクラブはサポーターたちの設立した投資組合によって買収され存続することになったが、この組合は「ザ・ヴァレイ」の権利までを買収することができなかったのである。クラブが「ザ・ヴァレイ」の権利を取り戻したのは1988年であった。



しかし、「ザ・ヴァレイ」のスタンドは老朽化が著しく、取り壊した上での新規スタンド建設が必要だったのである。クラブはスタンド再建の建築許可を地元自治体であるグリニッジバラに願い出るが、議会は「ザ・ヴァレイ」のスタンド再建に反対し、許可を出さなかった。サポーターたちは三度立ち上がった。彼らは「ザ・ヴァレイ党」という政党を結成し、1990年に行われたグリニッジバラ議会 60 議席のうち 58 議席に候補者を立てて戦った。そして驚くべきことに、「ザ・ヴァレイ党」は 15,000 票(10.9%の得票率)を集め、議会に一定数の議員を送り込むことに成功した。「ザ・ヴァレイ」のスタンド再建の可否は 1991 年に再審議され、4 月には許可が下りた。そして、1992 年、チャールトン・アスレティックは「ザ・ヴァレイ」に帰還を果たしたのである。ちなみに、北側のスタンドは「ハーツ&エデュケーション」というボランティア団体からの寄付によって建築された。「ザ・ヴァレイ」拡張計画にも多くのサポーターが物心両面で参画することであろう。

これらに加え、クラブの理事会にはサポーターズディレクターという職があり、シーズンシートホルダーの互選によって選ばれている。このこともクラブとサポーターの結びつきをより強くしている。

### 3. 地域と育成事業

育成事業はすべてチャールトン・アスレティック・コミュニティ・トラストという信託基金により運営されている。16 年前から計画し 4 年前に設立した。現在は海外でもプログラムを展開し、有望な選手がいれば獲得して育成している。

現在は 30 人のフルタイムスタッフと 200 人のパートタイムコーチで、39 に及ぶ活動を地域で行っている。国内でも有数の地域コミュニティに根ざしたクラブである。

トラスト設立後は充実した活動を行っている。行政とも連携をとり青少年をどのように犯罪から遠ざ

けるか、そして、技術により資格を与え地域で職を得る、また、クラブに戻り経営に参加させることなどを行っている。

トラストは海外での活動も盛んに行っている。スペインのマラガでは、マラガで語学教育とサッカーの指導を行っている。また南アフリカでもアカデミー事業を行っており、現地の警察官をサッカーコーチとして育成し、青少年を犯罪から遠ざけている。

英国王室ウィリアム王子もコミュニティ活動に参加したことがあり、トニー・ブレアが首相であった時に、チャールトンのアカデミー活動に賛同する発言をしている。ゴードン・ブラウン首相もトラストを訪問した。

このトラストの運用資金として、ホームゲーム開催時に行われる「Valley Gold」の収益金が充てられている。120 ポンド(2万 6,400 円)の会費で年間登録するか、毎試合 1 ポンド(220 円)で Jack pot 券を購入すると、その売上の 50%が抽選会の賞金として還元され、残りの 50%が選手を育成するための資金となる。このシステムによって、抽選にもれても「俺たちが育てた選手」という意識が登録者・購入者に生まれると思われる。賭事の国ならではの資金調達方法である。

また、地域貢献活動として、16 名の選手が各地のコミュニティを訪れ、スポーツマンシップ教育などの交流を持った。選手が大使のような役割を果たしている。また、各試合で地域の子供たちを招待し、過去のスポンサー変更で使用できなくなったユニフォームを子供たちに配布した。このことはどこの国でも同じであるが、子供は将来の選手、サポーターであるからであるという考えに基づいて行われている。



## 4. 試合観戦報告

試合開始ギリギリまでサポーターはスタジアムの外で思い思いに過ごしていた。開始 30 分前になり、ようやく席が埋まり始める。動線は、ホーム、アウェイサポーターも同一であった。この規模のスタジアムでもスポンサー向けのラグジュアリースペースは存在し、それがステイタスや収益に繋がっていると感じた。

イベントは一切なく、サッカーのゲームだけが唯一のコンテンツであった。試合中も中傷的な野次やブーイングもなく、子供たちもいるせいか、想像していたイングランドのスタジアムより紳士的であった。

試合後もサポーターはスタジアムを早々と後にし、行きつけのバー等で試合後のひと時を楽しむ人が多いように感じた。

## 5. まとめ

チャールトンは、育成とマーケティングでクラブのブランドを維持していると感じた。

特に、クラブスローガンで、「More than Just a football club」(サッカークラブ以上のもの)が示すとおり、単なるサッカーだけの単一クラブではなく、地域に密着し多くの地域活動を実施し、これらの活動すべてを企業価値としてブランド化し収益を獲得している。

現在、27,000 人収容のスタジアムを将来 40,000 人収容に拡張する予定だが、これまで築いてきたサポーターコミュニティとのエモーショナルな関係と、しっかりした地域戦略、マーケティングプラン、具体的な施策もあり、おそらく集客と収益も安定し 40,000 人収容も問題ないだろう。

しかし、ひとつ懸念されることはテレビ放映権料に多くを頼っている点で、プレミアリーグに復帰した場合、現在の 17,000 人のシーズンチケットホルダ

ーは無料となる点である。いくらテレビ放映権料が跳ね上がるとはいえ、無料という決断は理解しがたいものがあった。

いずれにせよ、このチャールトンというクラブのポリシーは「地域密着」であり、この普遍的なポリシーを持ち続け活動している限り大きな過ちは起きないだろうと感じた。

スタジアムで試合も観戦したが、スタジアムの雰囲気もすばらしく、サポーターの応援、マナーも良かった。ハーフタイムには気ぐるみを着たマスコットも登場し、子供たちにファンサービスをしていた。このようなスタジアムの安全性と快適性が多くのサポーターに受け入れられスタジアムそのものがブランド化していくことを感じた。



## イングランド 4.プレミアリーグ(Premier League)

2008年1月11日訪問

記録者: 浜家 拓也(株式会社Jリーグエンタープライズ)

参加者: 中西 大介、佐藤 仁司、中村 清、岩貞 和明(Jリーグ)

竹内 潤也(Jリーグフォト株式会社)

前田 章門(Jリーグ映像株式会社)

フットボール部門 マイク・フォスター氏

### 1. 概要



1992年創設。

比較的新しい組織で現在15シーズン目。法人格は英国で一般的な有限責任会社(LLC)。そのシーズンにリーグに所属する全クラブおよびFAが株主。FAは特別な株主で事項によっては(例: PLの総チーム数、昇格降格に関わる規定、PLの役員の任命・指名など)FAの承認が必要。この持株構成により、PLはFAのお墨付きのもとリーグを運営できる一方、FAは必要があればPLに対して意見を述べることもできる。FAとの関係は非常に良好。PLの商業に関する権利はすべてPL側にまかされていることが重要。自由にビジネス展開ができています。

株主総会は3ヶ月に一度。リーグ運営に関するルールの変更には20クラブ中2/3の賛成による決議が必要。めったにないが、組織自体に関する条項の変更には3/4の賛成による議決。放映権、スポンサーシップなど商業権に関する取り決めについても総会に諮られるが、まれに特に重要なものについては全クラブの賛成を求める。毎シーズン3チーム昇格、3チーム降格で株主を構成するクラブが替わる。役員は2人で、1人が常勤、もう1人が非常勤。毎月一度定例役員会議。予算関連、

PLのスタッフィングに関する事、他には運営上、人道的な問題、モラルの問題なども生じれば役員会で対応。

組織は総勢50人、役員会の下に5つのキーとなる部門。全5部門の中では、魅力あるリーグ運営のため、フットボール部門がまた、全世界へPLを販売するたINTERNATIONAL BROADCASTING & MEDIA OPERATIONS部門が最重要と(フォスター氏自身は)考えている。

#### (1) 収入構造

比較的シンプル

放映権: 3シーズン分の新規契約の今年は1シーズン目。国内外合わせて9億ポンド(1,980億円)

スポンサーシップ: 放映権に比べ小額だが重要。パークレイズ銀行がリーグ冠、ナイキがボール等その他に細かなライセンス収入。

#### (2) 支出構造

総額は把握できていないが、PL自体が行う海外向け映像制作費用に毎年数百万ポンド程度。

放映権販売については代理店を入れず、PLが直接販売しているため、相当な人材が必要。

PL自体の運営: 年額1,200万ポンド(26億4,000万円)。スタッフの給料、保険、リーガルフィーなど諸費用を含む。

外部貢献に総計年額6,200万ポンド(136億



4,000万円)を支出。

フットボールファウンデーション/草の根普及活動  
選手協会(PFA、約1,700万ポンド(37億4,000  
万円)、放映権の5%という取り決め)

レフェリー(世界的にも非常にユニークな構成。

レフェリーを取りまとめるPGMO(Professional  
Game Match Officials)という別会社組織があり、  
そちらへPLから支払い)

これらの支出を差し引いた残りの収入を毎シー  
ズン各クラブに分配。降格チームも降格後、2シー  
ズンは分配金を受け取る。下部のフットボールリー  
グにも連帯のため、毎年資金提供。各クラブへは  
基本的に均等分配だが、成績などにより多少の差  
が生じることもある。

## 2. PGMO

### (1)質問

- Q.組織図中、PGMOとは？
- Q.レフェリーユニフォームについている広告収入な  
どの処理は？
- Q.収益源はPL、FAからPGMOに払われるお金と  
広告収入か？
- Q.またレフェリーの給料はどこが支払っているか？
- Q.他にこういう体制をとっている国はあるか。また  
英国ではいつから導入？
- Q.この制度をとって正解？

### (2)フォスター氏回答

プロフェッショナル・ゲーム・マッチ・オフィシャルズ  
の略称で全世界的にもめずらしく(通常は協会が  
審判団を組織)別の独立した団体が審判を雇用し  
統括している。この団体はPL、FA、フットボールリ  
ーグが所有しお金を出している。ビジネス的に、リ  
ーグの運営とは別に審判という機能を他の組織か  
ら提供を受けるという考え方をしている。ドイツなど

では試合にどの審判を割り当てるかについて不正  
があるのではとの疑念が生じていたりするが、イン  
グランドではFAもPLも一切口を出せず、PGMOの  
責任者が毎週決定している。不公平のない運営に  
はこのほうが好ましいと考えている。

レフェリーユニフォームについている広告収入は  
100%直接PGMOに入る。(FIFAはレフェリーが身  
に着ける広告からの収入は審判のスキル向上費  
用のみにあてると規定しているはず)。FAやPL  
からのお金は審判の報酬に充てられる。こういった  
仕組みを他国では聞いたことがない。およそ3年  
前からこの制度を導入。別組織にしたのは正解だ  
ったと考えている。UEFAやFIFAは協会が統括す  
べきだと考えていて、この方式に必ずしもハッピー  
ではないと思われる。PLではリーグ自身が統括し  
た方がいいという考えもあり、誰に対しても公正な  
立場でジャッジするためには独立した機関を設け  
た方がいいという判断がなされた。また審判の質が問  
われた場合、FAが統括していると問題解決に至り  
にくい。独立した組織が運営していることにより、FA  
やPLが第三者として率直に厳しい意見を言える。

毎試合2人の評価者が審判パフォーマンスをモ  
ニター。PGMOからは元審判の評価者が毎試合  
派遣され、PLからは元コーチなどの評価者が派遣  
され、どちらの報告も同等の重要度を持って扱わ  
れる。PL派遣の評価者が(直後は興奮しているこ  
とがあるので)翌日に当該チームの両監督のレフェ  
リングに対するコメントも同時に聞き取り、PGMOに  
重みをもってフィードバックされることでクラブ関係  
者にとっても納得の行く仕組み。このPL派遣評価  
者によるレポートはクラブ関係者にも渡されるので、  
自分たちのコメントがどのようにPGMOにフィードバ  
ックされたかが分かる。

### 3. Education/PFA

#### (1)質問

- Q.組織図中、Educationという部署の機能は？
- Q.またPFA(選手協会)と連携することもあるか？

#### (2)フォスター氏回答

Education担当は各クラブのアカデミーの教育担当者と連携しながらアカデミーの生徒の教育面を管理。特に16歳から18歳の年代についてはサッカー以外の教育、例えばセカンドキャリアへの対応も必要なので政府から別枠で資金が提供されており、この資金が適切に利用されているかどうかを管理。

PFAとの連携は過去にはあったが現在は無い。以前はPFAには第三者の会社がサービスを提供していたが、現在はPFA内にセカンドキャリア対応の基金があり、そこで現役引退後のための対応がなされている。6,200万ポンド(136億4,000万円)の資金の中からはフットボールファウンデーションに行く額のほかにPFAにも相当額(1,700万ポンド:37億4,000万円、これも放映権料をベースに決められている)が提供され、こういった活動に充てられている。この資金の中から選手に対する保険も掛けられている(PLが別途面倒をみるのではなく、PFAにお金を渡して独自にやってもらう方が好ましい。)以前にプロ選手だった高齢の人達は経済的に裕福でないこともあり、そういった人達を支援するための基金もPFAが運営。

### 4. チケットिंग

#### (1)質問

- Q.チケットングや会員管理、CRMといったビジネススマターは各クラブに任されているのか、ある程度PLで統括している部分もあるのか？
- Q.観戦者調査がなされているが、単に結果をまと

めているだけなのか、それとも結果を元にクラブになんらかアドバイスをすることがあるのか？

#### (2)フォスター氏回答

本日、チケットング担当者も呼んで説明をさせる予定だったが都合がつかなかった。PLは価格の設定、販売方法などに関して限定された役割しか果たしておらず、ほとんどはクラブに一任。

サーベイの結果については、PLでまとめて出版しているものとは別に各クラブに対して、もう少し詳細を含んだレポートを提供している。このサーベイを委託する外部の会社はPLが選び、標準的な質問項目はPLが設定。その他に独自の質問を各クラブが付け加えてサーベイを行っている。

コミュニティ開発部門 サイモン・モーガン氏

### 5. コミュニティ活動

#### (1)担当者経歴

元プロ選手、チェスターシティ、フルハムなどで活躍(600試合以上出場)。最近までフルハムのコミュニティ部門を担当。PLに入って約半年。PLから各クラブに分配されている資金が地域貢献、コミュニティ活動、チャリティ、事前活動に適切に使われているかをモニター。各クラブのコミュニティ担当と連動して活動。

#### (2)活動概要

PLもFAも、草の根活動が重要という認識は年々高まっている。年間1億2,200万ポンド(268億4,000万円)がそのために支出されている。その多額の資金が有効に円滑に使われるように管理する必要がある。昨年だけで延べ120万人が様々な地元の活動に参加。基本的に7歳から11歳の子供たちが対象。



うち、1,500万ポンド(33億円)相当は国内で最大のスポーツ関連基金、フットボールファンデーションに提供。FAからも同様に資金提供があり、地域のインフラ改善などの目的に使われる。通算総額5億ポンド(1,100億円)がフットボールファンデーションに対して提供され、その資金を利用して、過去10年間、地域ベースで4,000のプロジェクトが行われている。

他に計3,000万ポンド(66億円)が選手協会等の機構へ、また近年は国際的なプロジェクトへも提供。

コミュニティ活動は20のPLクラブを通して行われるが、他に18の登録慈善活動団体によるものもあり、年総額7,300万ポンド(160億6,000万円)が使われている。今シーズンはさらに別枠で430万ポンド(9億4,600万円)の追加資金を提供し、各クラブによる国内地域に根ざした社会貢献活動に割り当てられる。

### (3) コミュニティ活動を行う理由

国民的スポーツとして、特に若年層にサッカーは、また特にプレミアというブランドを通して、多大な影響を及ぼすことができる。問題のある子供たちの更正に関して、他の手段が有効でない場合もサッカーに関連した活動により心を捉えチャンスを与えることができる。必要に応じて政府やその関連団体、またビジネスパートナーと連携して活動することも。サッカーを通して、色々な社会問題について若年層に対してメッセージを伝えることができる。学校教育で対応できなかったことについても政府と連携してサッカー界として対応。PLが関与しながらクラブと地域のつながりを強めていける。特に市街地域はドラッグや貧困、栄養不足の問題などが多く、サッカーを通してそれらに対応する活動を行っていくことが重要。将来のファンとなる地元の子供たちがクラブを身近に感じてくれることが重要。

週末の試合だけではなく、毎日、クラブをなんらか身近に感じてもらう、クラブと触れ合う状況を創る。

### (4) 「チャンスを創り出す」というキャッチフレーズのもと

サッカーを通じてポジティブなインパクトを与えるため各地域でより多くの人に手を差し伸べられる形を目指している。PL単独で行うのではなく、地元のクラブを経由して行うことが重要。クラブのブランドだけではなく、実際の選手が活動に参加してくれることの子供たちへの効果が絶大。

中にはPLが先頭に立って主導している活動もある。全国レベルで行う場合は政府と連携。地元で行う場合は地元行政と協力して活動。また地域の警察、地域の慈善基金団体などとも協力。基本的には参加してもらって楽しんでもらうことが必要。

### (5) 4つのテーマ

(社会的な一体感) 地域社会で阻害、隔離されてしまっている、グループ、軽犯罪者、貧困者、反社会的行為を行う人たちを、サッカーを通して取り込み、新しい機会を提供する。

(健康活動) 健康と健全な生活を地元の人たちに - 食生活の改善、メンタルヘルスの改善など。特にこの点に関して、選手が人々に働きかけることの効果が大きい。

(平等) 地域の人々に平等に機会を提供。サッカーに触れる機会が普段あまりない女子、障害者、年配の人たちにも。

(生涯学習) 教育、特に生涯教育。標準的な教育を受け、スキルを身につけて職に就くためのトレーニング。特に職に就けていない若者達にサッカーコーチ、指導者への道を歩ませるための機会を提供するなど。

サッカーだけでなく、他のスポーツ、クラブのファンなども巻き込むことが肝要。各地域のクラブをハブに使う。クラブの施設を利用したり、各地域のボランティアの人の参加を募ったりする。

## (6)活動例

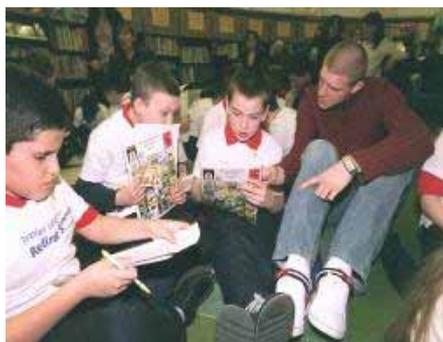
### 「キックス(KICKZ)」

社会から漏れている人を取り込むことが目的。地元クラブ、団体、警察と提携して行う。10代の少年少女による非行や反社会的行為への対応。更正の機会を提供。彼らと地元警察の関係を良好にするということが大きな目的。子供たちが警察や地元団体に対して敬意を持つように意識改善。1週間に2セッション、年48週開催。前年比、非行(軽犯罪)が33%減少、反社会的行為が48%減少。



### 「リーディングスターズ」

子供たちの読解力を高めるため全国的な団体と提携。子供たちが選手を身近に感じるように各クラブが「リーディングチャンピオン」となる選手を1人選出。写真はアーセナルのフィリップ・センデロスが図書館を訪れたところ。



子供たちは本に親しむため無料の本を受け取り、図書館を訪れたり、著名な作家に会ったりする。毎年1,100名以上が参加。95%の子供たちがよく本を読むようになったと回答。

### 「PLAYING FOR SUCCESS」

試合日以外にもクラブを身近な存在として意識してもらうため、クラブの施設内に子供たちが訪れて利用できるクラスルームと呼ばれるスペースを用意。普段学校の成績が良くない子供、学習能力に障害のあるような子供が対象。学校ではうまくいかない子供たちがこのルームを利用することで学習意欲を高め、成績向上の機会をサッカーを通じ提供。地元のクリケットのチームなどもクラスルームを保有。全国区で150ヵ所。サッカーを通してIT、読み書き・計算の基礎学力を身につける。20万人程度が参加し成果をあげている。

### 「ヘルシースクール」

最近始まった新しい活動。子供たちの肥満率が過去最高であることが背景。各クラブにブランディングを施したバスを提供。子供たちに正しい食生活を啓蒙。何を食べたらいいか、何を飲むべきかを広めるだけでなく、体を動かすことの大切さも説く。クラブのブランド、人気を利用。バスは平日の放課後などに利用。





#### 4.プレミアリーグ

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

このバス内に地元の少年犯罪、ドラッグ、飲酒、また英国で近年問題になっている若年層の妊娠について対応する意識改善のための資料等も置かれる。試合日にもスタジアムにおかれ来場の子供たちが利用できる。いずれかの場所で週に7日活動。写真は手本として、エバートン所属のイングランド女子サッカーチーム代表のGKレイチェル・ブラウンがバスに乗っているところ。子供たちへの影響は大きい。

#### (7)質疑応答

##### 質問

- Q.著名な元プロ選手がこのコミュニティ担当をされていることに重要な意味があるのでは？
- Q.Jリーグも創設から15年経ち、地元で愛されていて引退した選手が出てきているがクラブが彼らにこういった役割をやってもらうことで効果が大きくなると思われるか。

##### モーガン氏回答

過去にクラブがそういったアサインを行った例はいくつかあるが減少傾向にある。ビジネスと不可分になってきており、元選手のバリューに頼るよりも、最善のマネジメントをできるスタッフィングを取ったほうがいいという背景がある。ただ現時点でもリーズとかポーツマスといったクラブは元選手がコミュニティ活動の責任者として活動している。パーミンガムが今、PLに申請してきているコミュニティ活動では元選手6人を使う計画になっているなど、実際の活動の場面では元選手は有効である模様。

#### 6.「フットボールファウンデーション(基金)」

#### (1)質疑応答

##### 質問

- Q.日本ではJリーグ、日本協会、その他の団体が

それぞれ独自にお金をだして草の根活動が行われているが、縦割りになっているために効率が悪いのかもしれない。フットボールファウンデーションはそういったことのないように創設されたものでは？

Q.その目的、組織や機能は？

##### モーガン氏回答

(別途フットボールファウンデーションの説明パンフレットが提供された)

この名称になってから約10年。その前身としてフットボールトラストというものがあったが、その資金源はサッカーくじからの収益のみであった。その当時は草の根活動へではなく、サッカー界の安全面の向上に資金が使われた。

ファウンデーションへの資金の提供元は主に3つ。PL、英国政府およびFA。それぞれが年額、1,500万ポンド(33億円)(今後3年間固定、決定した当時の放映権の5%ということで政府も含めて合意。3年後にまたそのときの放映権収入の金額をベースに決定することになる)ずつ、総額で、年4,500万ポンド(99億円)資金提供し、役員も派遣している。

最も大きな目的は、プロリーグの収益金を草の根、少年少女のサッカーや週末のアマチュアサッカーなどに還元すること。また、そのために施設の充実のために資金を充て、それらの施設を使って、サッカー以外でも老若男女、障害者を含め誰でも参加できるようなイベントを開催すること。

各イベントの主催団体が活動内容をファウンデーションに申請。シーズンごとに役員が割当を検討し承認されれば資金が配分される。瞬間的なプロジェクトには資金提供がなされない。最低でも3年間持続可能な活動であることが申請の条件。施設建設に使われる場合は、もっと長い期間に対して使われたことになる。

間接的なメリットとしては、こういった活動を行うことで政府がプレミアリーグを好意的に評価してくれ、海外への放映権の販売などに際して、リーグ主導で行いやすくなるといったことがある。現在ではプレミアリーグ本部と同じビル内に本部があり、16名のスタッフが働いている。

将来有望な人材を地域から発掘していくという点でも、このファウンデーションからの資金による地域レベルの活動が今後重要になると思われる。

## 7. 所感

巨額な放映権収入がスタジアム施設、練習場やその他の施設の充実のベースにあり、それらを活用してコミュニティ活動やアカデミー活動も非常に効果的に行われている模様であるが、前提はそれら施設の敷地が十分に確保できていることにあると思われる。リーグ運営の仕組み、アカデミーの内容、スタッフィングなどの状況はさほどPLとリーグの間に大差があるとは思えず、PLとてまだ本格的に現在の体制をとり始めてからは10年足らず。アカデミーからワールドクラスの選手が続々と生まれているかどうかも含め、大きな違いの1つはこの施設の敷地の状況にあるのではないかと。

これはスペインの各クラブでも同様であったが、スタジアム建設・改装や練習場の増築に関し、まず土地の手当てが付いているから主に上物だけへの資金調達、投資、回収計画があれば物事が進んでいる模様。100年近い歴史を背景にクラブが土地を所有していたり(一部売却もしたり)、近年の巨額資本の導入があったりすることがこれらを可能にしているものと思われる。

スタジアムを所有することや、アカデミーの練習場の面数の要件など、日本ではたとえ巨額な放映権収入があったとしてもかなり無理な話と思われる(土地の取得から始めると英国並みの資金が投入

されても整備できる施設はわずかにとどまる)、やはり、行政や第三セクターのような機構から遊休の土地を廉価に借り受けるしかないのでは。それにはコミュニティ活動などによりPR効果を最大限にあげ、自治体や地域の人たちによく言われる「サッカーだけを応援するわけにはいかない」という考え方を「サッカーを支援しておけば地域全体にメリットがある」という方向に少しずつでも変えてもらう必要があるのでは。そのためにはフットボールファウンデーションを参考に、各団体が拠出できるお金をtotoの分配金も含めて1ヵ所に集め、効果的に目に見える形で各地域に還元していくことを検討するべきではないか。おそらくPLによるコミュニティ活動は同程度の金額をマス広告に費やすのに比較してはるかにPLの認知度、ブランドイメージの向上に効果を発揮していると思われ、拠出できる額には違いがあるものの、参考にすべき仕組みや活動内容は多々あるように思われた。

アカデミー部門 スティーブン・ハイアム氏  
(元エバートンのアカデミー担当者)

## 8. ユース世代の育成

### (1) ユース育成に注力する理由

その国のサッカー界の将来がユース世代にかかっている。その育成が何よりも大切。ユース育成にも多額の支出がなされているが、無制限に使えるお金ではないので、分配されたお金を有効に活用していくことが重要。地元出身の選手はサポーターが愛着の湧く存在となるので、その育成がとても重要。

クラブがヨーロッパ(Uefa)の大会に参加するためにはアカデミー組織を運営していることが必須。現時点で英国の各アカデミーは、Uefaの基準でゴールドという高い評価を受けている。

## (2) ミッションステートメント

可能な限り最良の選手を生み出すために、最高の基準を満たすインフラをユースサッカーに提供すること。資金はプレミアリーグのクラブだけでなく、下部リーグのクラブにも提供され効果を生んでいる。



その一例がこの写真のアーセナルで代表入りしている、セオ・ウォルコット(現在フットボールリーグのサウザンプトンのアカデミー出身)

## (3) プレミアユースリーグ

1980年代半ばにFAが“Program Excellence”としてユース育成の抜本的改革の必要性のステートメントを打ち出した。これをきっかけとして90年代に施策が採られていった。96年にプレミアユースリーグを創設。16クラブによるU-18(3人オーバーエイジで19歳)。97年にハワードウィルキンソンがFAのテクニカルディレクターに就任。同年、技術的基準・手順書を作成。これが青写真となり、これを基に各クラブがアカデミーを運営。98年にアカデミーシステムをスタート。各クラブはアカデミーの5年間有効なライセンスを申請するために、施設やスタッフィングに関しての要件を整える。

98/99シーズンに34クラブがアカデミーを保持  
07/08シーズン 41クラブに増加

## (4) 組織

ユース開発マネージャー以下、広報・イベント運

営、教育・福祉・児童保護、ゲーム企画、生徒登録、技術モニター(北部) - 試合オブザーバー、技術モニター(南部) - 試合オブザーバー

PLはアカデミーのために最高レベルの施設を維持するため、選手の適格性、スタッフィング、施設、それらのモニタリングなど、ライセンスを得るための要件を毎シーズン、基準書で項目ごとに明示して、必要に応じて指摘していく。

## (5) 施設関連要件

保有するチーム数によって必要とされる天然芝のグラウンドの面数を規定。5~6チーム=3面、7~8チーム=3面、9チーム=5面、10チーム=6面、他に人工芝グラウンドが1面。マンチェスター・ユナイテッドの室内練習施設、下はリバプールのグラウンド



他に、室内練習場(55m×36m以上)、十分な医療処置施設、トレーニングエリア、更衣室はビジターチームも含め同時に利用するチーム数の分を用意(各チームが占有できるように)。生徒専用の十分な数のトイレ・シャワー、ビジターチームにも専用のもの、その他、いろいろな要件はアカデミーの選手たちが、自身の持つ能力を最大限に発揮できる最高レベルの環境を整えることが最大の目的。

試合オフィシャル専用の更衣室、トイレ、シャワ

一施設、トレーナーやコーチ専用の更衣室、トイレ、シャワー施設、40人分の宿題や勉強をするエリア、保護者用のラウンジ、システム化された生徒の登録記録、-FAおよびプレミアリーグへのインターネット接続とEメールを送受信できる環境。

#### (6)スタッフ要件

教員の資格を持ち、小学校や中学校での指導経験があるフルタイムの教育・福祉担当責任者1人。有資格の医療施術士(必要に応じて呼ぶオンコールベース)。それぞれの指導セッションで最低10人の生徒に1人あたりの人数のフルタイムかパートタイムのコーチ。また、生徒をスカウトしてくる担当者を地域内、地域外担当にそれぞれ。ゴールキーパーコーチ(フルタイムかパートタイム)。多くのクラブが他にリクルート担当者やフィットネスコーチ、スポーツ心理学者も交え、必要に応じて、栄養士や特定の医療専門家も。

#### (7)年代構成

U-9~U-11:プライマリー; 8対8、サイズの小さいフィールド・ゴールで

U-12~U-16:セカンダリー; 11対11のゲーム、ピッチは標準より小さい。

(フルコート11対11となるのは14歳から)

U-18: アカデミーユースリーグ

この年代から勝ち負けの記録を残すリーグ構成。U-16までは育成が最大の目的なので結果、順位、記録などのデータを取って残すことはしない。勝ち負けは意識させない。

アカデミーからのリザーブリーグへの引き上げ、移行が今後の課題。専門のスタッフを置き、レベルの違いなどへの対応をコーチしているクラブも。

#### (8)フェスティバル

国内でのユースリーグに加え国際的な親善試合も開催。シーズン開幕前にヨーロッパのトップチームを呼んでミニトーナメント(過去に参加したクラブの例:アヤックス、スポルティングリスボン、コペンハーゲン、PSVアイントフォーヘン、フェイエノールト、バイエルン、レバークーゼン)。違ったスタイルのサッカーに触れるという点で、選手だけでなく、コーチにも重要な経験となる。

国内では各年代別、特に若年代に試合形式などいろいろなバリエーションを設けてスキル向上や実地経験の場を提供。最近では、とある地域で15チームが参加し、できるだけ長時間の試合を経験できるよう、1チームあたり、30分×5本の試合を様々な相手と1日で開催。

クリスマス前に開催されたフェスティバルではU-9、U-10年代で英国北部12チーム、240名参加して、テクニカルスキルを向上するためには理想的な環境で計72試合開催。これらはトーナメントとは呼ばず、フェスティバルと呼ぶことで、結果や賞のためでなく経験を積んで技術を磨くことが目的であることを示す。

#### (9)選手登録の条件

選手の実家とクラブ施設までの通うために要する時間による。U9-U12では60分以内に通える場所に居住していることが条件。年代が上がるにしたがって条件が変わる。これはビッグクラブを中心に議論対象となっている問題。ビッグクラブはネームバリューもあるので、遠方から生徒を勧誘することも可能で、この制約を外してほしいという意見もあるが、高いアカデミーの質を保つには週に最低2、3セッションを必要とするので、この年齢と通学時間による制限は今後も維持される見込み。他国と異なり、クラブの息がかかった他所にある養成施設の存在が認められていないので、上記の条件を満た



#### -4. プレミアリーグ

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

す子供のみが登録可能。以下は年代ごとに登録可能な選手の数

U-9 ~ U-14	1 年代グループに 30 人
U-15 ~ U-16	1 年代グループに 20 人
U-17 ~ U-21	1 年代グループに 15 人

#### (10)選手登録の期間

U-9U-10 U-11U-12	1 年ごと登録
U-13 U-14	2 年登録有効
U-15 U-16	2 年登録有効
U-17 U-18	2 年の奨学期間

\*この年代からフルタイムでスカラシップとなる選手も。

これら登録期間内であっても同地域にあるアカデミーに転籍することは可能。ただし、それまで育ててきたクラブに対し、移籍先のクラブが補償金を支払う義務。補償金については両者の協議で決められるが、折り合わない場合には別に PL が間にはいって補償金を決めるメカニズムがある。

#### (11)子供の保護

子供の保護はもっとも大切なことであり、規定の中に特別な章が存在。(クラブによる子供の保護の方針と手続き、犯罪記録局への照会、機密保持、身元の安全保証、児童担当者)。

#### (12)行動規範

保護者、アカデミー、生徒自信の三者間でそれぞれの役割と責任、またその生徒に対するアカデミープログラムの内容などについて書面で取り交わす。

#### (13)コーチングの要件

U-8 ~ U-11	有資格者から週に最低3時間の コーチングを受けること
------------	-------------------------------

U-12 ~ U-16 有資格者から週に最低5時間の  
コーチングを受けること

#### (14)スタッフの資格要件

アカデミーのステータスを維持するために、スタッフの要員数だけでなく、スタッフの質、資格要件が規定されており、これに合致したスタッフイングが必要。アシスタントアカデミーマネージャーはFA コースコーチライセンスもしくはUEFA のA コーチング証を保持していること。他のアカデミーコーチはFA コースコーチライセンスもしくはUEFA のB コーチング証を保持していること。アカデミーのスタッフに対するトレーニングも行われている。全てのスタッフは彼らの資格を維持することに加え、継続的な技術向上プログラムにいそまなければならない。

#### (15)教育と福利厚生

サッカー以外の人間育成、特に教育や福利厚生を担当するスタッフも重要。クラブに入った当日から巣立っていくまできちんとした指導がなされるべき。常勤で専任の担当者を置く。

学生年代 (9-16 才)

スカラシップ (16-18 才)

若年プロ契約 (17 才より)

生徒と保護者への教育はそのプレーヤーの将来に対して欠かせない。例えば、スカラシップには平均で 300 人 ~ 400 人の生徒がいるが、そのうち3年後、21 歳になった段階で 2/3 はプロ選手となることをあきらめなければならないという厳しい現実がある。そういった人たちに将来への道を切り開くきっかけを与える役目もアカデミーが背負っている。

#### (16)課題

ユーロ 2008 予選でイングランドが敗退したことも

あり、現在、このアカデミー制度が効果的に機能しているかどうかについて議論がなされている。その中で、制度自体は問題ないが、ヨーロッパの中でみてコーチのレベル、コーチのスキルアップに問題があるのではないかという意見があり、これを見直さなければならないという段階にある。これはクラブレベルの問題ではなく、FAが指導者養成のプログラムを見直し、対応していく必要があるのではという話し合いがなされているところ。

## (17) 質疑応答

### 質問

Q.日本は島国のため、こういったフェスティバルのような国際経験の機会をなかなか創れない。参加しているプレミアのクラブの基準、また招待チームの選択基準はどのようになっているか。

### ハイアム氏回答

基本的にクラブ側の意志による参加。PLが募るのではなくシーズン開幕直前でちゃんと選手をそろえて出場することを確約できると手を挙げるクラブは限られている。U-18のアカデミーリーグの優勝チームは毎年米国ダラスで開催される権威ある大会に英国チャンピオンとして出場する資格がある。このほかにもいろいろな機会を創って、国外の対戦相手と試合ができるように取り計らっている。あるとき、日本のチームを2つ呼ぶ話が進んでいたが、自爆テロの懸念から話が流れた。基本的に年1度開催(プレシーズン後半)であるがクラブの事情で参加できたりできなかったりする。

フットボール部門 マイク・フォスター氏

## 9. スタジアム関連規定

### (1) 所有権

クラブが年間を通して確実に試合を運営できる環境にあることが望ましい。そのためにはクラブがスタジアムを所有していることがベスト(練習場についても同じ)。所有していない場合はクラブが所有者より、年間を通してホームゲームが問題なく開催できることについての契約を取り付ける。確か、現在のプレミアリーグの全参加クラブはスタジアムを所有している(クラブ自身ではなく、管理運営を行うためのクラブの別会社が所有者になっている場合もある)。他のクラブとの共有はプレミアリーグの試合が優先権を持っていれば認められる(例:レディングがマデイスキースタジアムを地元のラグビークラブと共有)。スタジアムの移転はクラブの意志だけでは行えず、PLの役員レベルの承認が必要。承認されれば移転可能。(例:サンダーランド、ダービー、ウィガン、レディング、ただしこれは全て同じ地域内での移転)イングランドでは米国のようにオーナーが替わって全く違う地域に本拠地が移転するというフランチャイズ制は存在せず、認められない。

### (2) 安全性

サポーターにとっての安全性についてはPLが直接関与・管轄しているのではなく、政府、および地元行政が定める要件を各クラブが満たしているかどうかポイント。過去にスタジアムにおいていくつかの悲劇が起こったため、1975年に収容10,000人を超えるスポーツの競技施設における安全性のための基準法令が発せられ、サッカーに関してもこれを満たすように各クラブが対応。これらを満たすことで地元行政機関から安全面の認証が毎年発行される。この認証をもってクラブがホームゲーム



を開催。その後もブラッドフォードでの火災による観客の被害、1989年のシェフィールドで起こったヒルズブラの悲劇などを経て、この基準について改定が重ねられている。これらの要件は今回お配りした規定書に細かく101項目にわたって書かれている。このハンドブックを発行する権限を持っているのはフットボール・ライセンシング・オーソリティという団体。(要件の例:消防に関すること、避難経路、障害者対応、地元警察が使用するコントロールルーム、監視カメラ機器、非常用照明)1989年に事故が起こったため、プレミアとフットボールリーグの2つのリーグで使用するスタジアムは全座席を着席できるものと規定(立見席の廃止)。これが大きな効果を発揮し、以降スタンドでのトラブルが激減した。サポーターからはスタンドが静かすぎるとして一部不評を買った。雰囲気は少し犠牲にはしたが、安全性は飛躍的に向上した。このほかに各クラブがホームスタジアムでの観戦に関してさまざまな規定・判断基準を設けている。試合当日の警備スタッフには各クラブがトレーニングを施すが、ある一定の基準を満たさないとどのクラブでも従事できない。これらのスタッフには観客の入退場がスムーズに行われるようにする役割のほかに、常軌を逸した観客を制御することも要求される。ただし、実際に問題を起こした観客を取り押さえ、逮捕するのは別途スタジアム内に配置される警官。配置される警官の人数は試合ごとの重要性、危険度によって異なる。スタジアム内に配置される警官の日当はクラブ持ち。スタジアム外に配置される分はクラブの支払い対象外。

アウェイチームと審判団については過去に何度か事例があり、その度に改善処置が採られてきた。まずチームバスが選手入場口まできちんと乗り付けられること。バスから降りた選手たちがスタジアム施設の入口まで安全に移動できるように警官立会いのバリケードなどがきちんと設置されていること。

別の車で入場するアウェイクラブの役員陣や審判等のマッチオフィシャルのための安全なパーキングスペースが確保されていること。降車場所には警官か警備スタッフが配置、施設入口までエスコートされること。ピッチへの入退場についてはトンネル状の囲いでガード、このトンネルに入るまで動線については警備スタッフが前後左右から保護すること。テクニカルエリアの真後ろは選手・スタッフと近くトラブルが起こる可能性があるため、クラブが素性を把握しその言動に責任が持てる人のみに販売する。

### (3) 収容人数

スタジアムのキャパシティ、各セクションの収容人数の設定についてPLは関与しておらず、安全性の認証を出す機関が規定。最少もしくは最大収容観客人数に関してもPLは規定しない。今シーズンの最少はポーツマススのフラットン・パークで20,338人、最大はマンチェスター・ユナイテッドのオールド・トラフォードで76,155人と相当な開きがある。スタジアムの雰囲気作りにはアウェイのサポーターが不可欠なものとして重要視しており、3,000席分収容人数が30,000に満たないスタジアムではその1割の座席を割り当てることになっている。アウェイチームの身体障害者のサポーターにもスタジアム全体の身体障害者用観戦スペースの1割が割り当てられる。

### (4) 施設・設備

更衣室には最低30平方メートルの広さを確保。ドーピング検査用の部屋を更衣室のそばに確保。

紙媒体のプレスに対する設備: プレス用シート50席、テレビモニター装備、50平方メートル以上の作業スペース軽食・スナック・ドリンクコーナー

テレビ・ラジオ: 世界各国に配信しているため、

特にテレビの中継関係の設備に対する要求が高まっており、年々少しずつ改善している。実況用のブース・中継台を30、うち18を英国の放送局に割当て。ただしポーツマスフラットン・パークのような小さいスタジアムでは制約があり、対戦カードによってはメディアから要求に応えられないケースもかなり出てきている。ピッチサイドに5つのテレビ中継用のポジション、ハーフウェイライン付近にテレビモニター付きの15のラジオ放送ブース

ピッチサイドカメラマンのためには試合ごとに最少20枚のパスを発行すること。遠くからでもこのカメラマンが識別できるように番号入りのピブスを着用してもらうこと(メッセンジャーは区別)。

作業・ワイヤールーム: ワイヤリングを事前に整えておき、メディア関係者は当日持参した機材のジャックに接続するだけで取材のスタンバイができるようになってきていること。最低20平方メートルの広さ、8つのISDN回線、16の電源取得ポイント、テレビモニター、作業ステーション、軽食・スナック・ドリンクコーナー。

クラブがピッチに入れるトレーナーについても事前に申告が必要。ハーフウェイラインから等距離にある、屋根付きの11人以上座れるスペースを設けること。トイレについても各地域の安全認証機関から要件が出されている。身障者用の設備については新装・改装を行う際には必ず要件を満たすようにしなければならない。

大型スクリーンでの上映ルール(物理的な設置要件に加え): 議論の対象となりそうな出来事のリプレイは上映しない、レフェリーのジャッジに疑問を呈するような出来事のリプレイは上映しない、トレーナーのベンチの様子は上映しない、交代選手のウォーミングアップの様子は上映しない、試合の信用を失墜させるようなことについては上映しない。

ベンチの監督や交代選手を映さないというのはピッチに集中してもらうため、ピッチ外の様子は映

す必要がない、というのが基本。具体的な理由としては、これらは監督と選手(ウォームアップ中についても試合に入る前なので)のプライベートな空間であるという認識をしていて侵害すべきでないと考えている。これらの規定は細かく決めすぎではないかという声もあったが、特にクレームはでていない。

#### (5)ピッチに関する規定

完全に屋根で覆われたスタジアムは存在せず、PLの役員会の承認なしでは建設・使用できない。もし申請があれば前例がないので役員会を招集し妥当かどうかの判断をすることになると思われる。

ピッチサイズ:プレミアリーグ:長辺100m ~ 110m、幅64m ~ 75mと少し許容範囲あり。UEFA主催ゲームについては:105m x 68mと規定。

冬季のピッチの降霜・凍結を防ぎ、ピッチを保護するためヒーティングもしくは代替措置を施すこと。

ピッチコンディションを最善に保つために最近導入したルール: 試合前後のウォームアップ・ダウンの時間に制限。キックオフから45分以前は使用せず、ウォームアップは30分以内。ペナルティエリアを保護するために移動式のゴールを本来のゴールの並びなどに設置してウォームアップを行う。試合前に散水する必要がある場合には必ず審判団の許可が必要で、必ず全面にまんべんなく撒くこと(以前は半面だけ散水して、アウェイチームが滑りやすくするようにしていたケースもあった)。PLとしては完全に人工芝のみのピッチは認めていない。数%程度一部人工芝を組み合わせているピッチはある。お金を人工芝に掛けるのではなく、天然芝のピッチの良いコンディションを保つことに注力。

#### (6)投光照明

薄暮試合でも必要となることが多く、以下の要



#### -4. プレミアリーグ

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

---

件遵守は義務。これでもまだ不足していると PL では考えている。平均 800 ルクス 最低の箇所でも 500 ルクス。年に 1 度、電気技師免許保有者が検査を行う(以前、試合中に照明が落ちたケースがあったが、調査の結果、極東における賭けの対象試合となっており、賭けの結果が好ましくないものだったので故意に消灯されたと判明したことがある)。プレミアリーグによる認証が必要。UEFA 主催の大会に出場する場合には別途 UEFA が定める要件も満たさなければならない。FIFA も連盟ごとに規定を設定していく方向。

## Ⅲ. イングランド 5. ウェンブリースタジアム (Wembley Stadium)

2008年1月11日訪問

菅原 均(株式会社 博報堂スポーツマーケティング)

### 1. スタジアムの施設・設備

#### (1) 世界最大規模のスタジアム施設・設備



スタジアム自体のメインスポンサーに、マイクロソフト、アンブロ、カールスバーグの3社を付け、世界でも最大規模の施設・設備を備えるスタジアムを運営。



#### ① 90,000人収容できる座席数

3階層造りで、収容人数約90,000人。

1階(一般客用): 34,000席

2階(クラブウェンブリーメンバー用): 17,000席

3階(一般客用): 39,000席

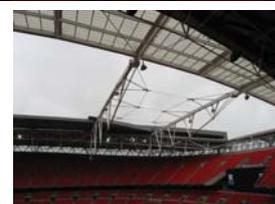
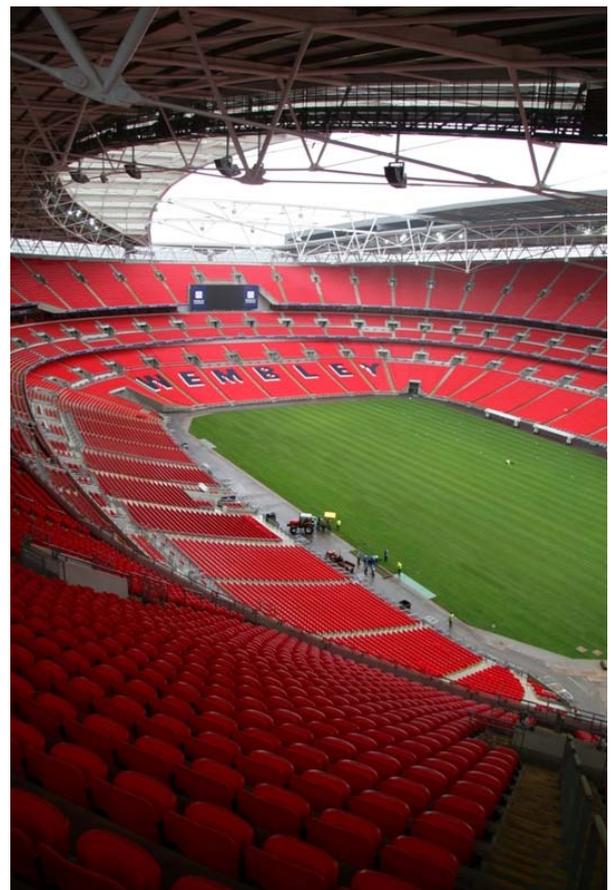
最上階の席は、旧スタジアムの屋根の上に位置する高さ。

#### ② 世界最大規模の可動式天井

◆スタジアム全体の中でも、世界最大規模の可動式天井。

◆天井の総面積11エーカー(≒271万k㎡)のうち、4エーカー(≒98万k㎡)が可動式。

◆屋根は完全なドーム状態にはならない。  
完全に密閉しない最大の理由は天然芝の状態を保つこと。



### ③ロンドン市内最大規模の

#### レストランスペース

最上級エグゼクティブ会員である「コリンシアン」専用のレストランは、最大 1,900 人が同時に食事可能な、ロンドン市内でも最大規模のレストランスペース。

ウェンブリー全体で、93 のキッチンがあり、一番大きなキッチンの幅は、ピッチの 1/3 サイズもある。



### ④ホーム・アウェーともに豪華なつくりの

#### ドレスルーム

ドレスルームは合計 4 室。ロッカーの数は各室 26 個。部屋の中は、いずれも同じつくり。ホーム側とアウェイ側の豪華さを変えるのが通常の イングランドのスタジアムでは、珍しい。床はすべて、スパイクを履いても滑らない。

選手のウォーミングアップ用のスペース・シャワー一室を併設。



## 2.スタジアム独自の会員制度

### (1)会員制度の概要

- ◆クラブウェンブリーのスタジアム年間指定席には、1年・5年・10年の3コースがある。
- ◆10年間の買いきりで一番高い年間会員費は、6,500ポンド(143万円)。
- ◆最上級エグゼクティブ向け「コリンシアン(Corinthian)」は、代表戦特別のコース。
- ◆代表戦は年間約10試合だが、年間会員費は6,500ポンド(143万円)。

### (2)充実した会員特典

- ◆コリンシアンの特典は、ホームチームのベンチのすぐ上の席を常時用意。観戦プログラムも無料で提供。
- ◆前述したロンドン市内最大規模のレストランスペースの利用はコリンシアンのみ限定されている。
- ◆2階の17,000席は、クラブウェンブリーメンバー用の席。

### (3)豪華なVIPルーム

通常のスィートルーム(=VIP席)の他に、イギリス王室用のロイヤルスイート、選手家族用のスィートルームも用意。スタジアム運営にあたっては、スィートルームの使い方が重要だとの話があった。



### 3. 安全性・快適性を重視したスタジアム

#### (1) 高速道路2車線相当のコンコース

2000年に閉鎖された旧スタジアムは老朽化により、観客の安全性・快適性が十分ではなくなっていた。そこで、新スタジアムでは、安全性・快適性を重視している。

例えば、コンコースは高速道路2車線分ぐらいの広さがあり、観客がゆったりと行き交いできるスペースに。



#### (2) 世界最大規模のトイレ数

新ウェンブリーには、世界の建造物の中でも最大規模である2,618個のトイレを設置。観客33人に1個トイレがある計算となる。

#### (3) 過去の歴史を残す展示物

##### ① 旧ウェンブリー時代の写真を展示

◆スタジアム内のホールや通路には、旧ウェンブリーをしのぶ試合の数々の記念写真が展示されている。



◆サッカー以外のイベントでは、モハメド・アリが1963年に試合を行った際の写真などを展示。

##### ② 往年の名選手を称える展示物

◆また、イングランドが1966年ワールドカップ・イングランド大会で初優勝し、ボビー・ムーアが優勝カップを掲げている歴史的シーンの写真を展示するなど、往年の名選手を称えている。



◆駅からスタジアムに来る道の正面に、ボビー・ムーアの銅像がある



### 2. サッカー専用スタジアムの日常利用化

#### (1) 大規模コンサートの開催

コンサートで使用する場合は、取り外し可能な座席にステージを仮設。



### Ⅲ-5. ウェンブリースタジアム

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

過去、マドンナ・レッドチリペッパー・メタリカなどの多彩なアーティストを招いてコンサートを実施。

コンサート時には、スタンド席のほか、ピッチ上にもアリーナ席を 22,000 席も用意できる。薄いシートは敷くが、基本的に芝生はそのままの状態でご入りをしている。

#### (2) スポーツイベントの実施

アメリカンフットボールのような芝生上のスポーツだけでなく、インディカーレースなども「サッカーの聖地ウェンブリースタジアム」で開催される。このようなイベント実施の際には、芝生をすべて剥がして対応するということがあった。

#### (3) スイートルームの貸し出し

代表戦はもちろんのこと、他のスポーツやコンサートなどのイベントが行われない日には、企業に会議等で貸し出し、稼働率は高いとのこと。

試合日以外の日常的なスタジアム利用が行われている。

#### (4) スタジアムツアー & ゲッズショップ

スタジアムツアーを日常化し、ツアー終了後に「Stadium Store」に呼び込み、収益化を図る。



※コリンシャン利用部分は、通常見学コースに入っていない。

## IV. オランダ アヤックス(Amsterdamsche Football Club Ajax)

2008年1月13日観戦, 14日訪問

叶屋 宏一(神戸)、岡本 文幸(鹿島)、黒崎 健太(草津)、渡辺 博(大分)

### クラブ概要

【創設】	1900年
【ホームタウン】	オランダ・北ホラント州・アムステルダム 人口約80万人(オランダ総人口 約1,600万人)
【ホームスタジアム】	アムステルダム・アレナ(Amsterdam Arena) 完成1996年4月 51,500人(今後は70,000~75,000人収容のスタジアムを検討)
【平均観客数】	2006/07: 48,555人
【売上高】	7,433万ユーロ(118億9,280万円)
【タイトル】	・リーグ優勝29回 ・オランダカップ優勝17回 ・UEFAチャンピオンズリーグ優勝4回 ・欧州カップウィナーズカップ優勝1回 ・UEFAカップ優勝1回 ・インターコンチネンタルカップ優勝2回
【特徴】	最先端の育成施設が設けられ、ユース・アカデミーと名付けられ、ユース育成プログラムの充実による英才教育に定評。ユースは年齢別で5つのカテゴリーに分類され、U9~U18の10チームで構成。毎年2~3名トップへ昇格。

### 1. 総括

「サッカー」は国を代表するスポーツであり、長く深い歴史と伝統を感じた。

しかしながら、欧州内での競争に勝ち抜くべく、近年の選手年俸の高騰に対処するために、各クラブとも収益機会の増大を模索している。

どのクラブもスタジアムを所有(もしくは共同所有)しており、スタジアムを自前で持つことのメリットは、以前からわかっていたことだが、改めて非常に大きいと感じた。

すでに「満員」のスタジアムから追加収入を得るためには、スタジアムを増改築し収容人数を増やす、様々なランクに分けられた高額席・企画席を作る、新たな広告スペースを創り出すしかないからである。

また自前で持つことによって、「ホームアドバンテージ」の創出が可能になる。

選手の入場口からトンネル、ミックスゾーン、記者会見室、インタビュールームなどスタジアム内外のいたるところにエンブレムやクラブの歴史を示す様々な写真、ロッカールーム(ホーム側が広い)、座席・スタジアム全体の色感まで、「選手、スタッフをはじめとしてスタジアムを訪れるすべての人」が「クラブのホームスタジアム」を感じることができる。





#### IV. アヤックス

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

## 2. 個別クラブ報告

マーケットとしては、オランダのサッカーファンは総人口 1,600 万人中 450 万人が潜在的なファン層と捉え、アヤックスのファンはオランダ全域に潜在し、年齢だと 25 歳～45 歳代の仕事をフルタイムで働くハイクラスな方々で 42,000 人がシーズンシート保持者となっている。

地域貢献的な活動は商業活動としては行わず、自治州などとの連携も、子供を対象とした学校でのクリニックや「ヨハンクライフ・ファンデーション」などの非営利団体を通して、子供たちが無償で遊べる施設の提供なども行っている。しかし、招待券などの配布は積極的に行っているわけではない。社会貢献活動への参加は選手も協力的ではあるが、頻繁ではない。

サポーターの対応としては、マーケティング的発想から新しい試みとして、「サポーターフォーラム」を行い、ファンとクラブを近づけるべく、ファンの要求に応える努力をしている。

2007 年からクラブ・アイデンティティを構築するため、「I am Ajax person」キャンペーンを実施。

10 年前に上場し、スタジアム建設資金を調達した。そのために、情報開示資料が充実している。

総収入は 120 億円、収支はほぼトントン。選手の売買、CL 出場可否により最終収支がぶれる(賞金は予算に入れている)。今後 2011 年までの売上目標がチームで 16%、スポンサーで 42%、メディアで 25%、グッズで 58%アップというように明確になっている。今後の成長分野として国際展開、インターネットなどのニューメディア、CSR 活動を挙げている。

集客施策は特にやる必要はないが、(他のオランダのチームもやっているが)「KIDS CLUB(子供会員)」を充実させており、重要度が高いと認識しているようである。会費が安く、父親がコアファンであり、永続的にファンを生み出すシステムであるので、Jクラブとして、ここの仕組みはもっと研究し見習う必要があると感じた。

スポンサーサービスや VIP シート、メンバーシップなどの収益プログラムや、インターネットを使ったチケットティングなどマーケティング面で大きく遅れている感じを受けた。

### スタジアム概要

【スタジアム】	アムステルダム・アレナ (Amsterdam Arena) 完成 1996 年 4 月
【収容人員】	51, 500 人(今後は 70,000～75,000 人収容のスタジアムを検討)
【ピッチサイズ】	125m×80m
【照明】	2,000 ルクス
【グラウンド】	天然芝
【ミュージアム】	月～土 9:30～17:00 日曜休み 3.5 ユーロ (560 円)
【オフィシャルショップ】	月～土 9:30～17:00 日曜休み
【スタジアムツアー】	9:00～17:00
	●World of ajax Inloop Toyr 1 時間コース+ミュージアム 9 ユーロ (1,440 円) 12 歳未満 8 ユーロ (1,280 円) 予約不要 11:00・12:30・14:30・16:30
	●World of ajax Toyr 1.5 時間コース+ ミュージアム 11 ユーロ (1,760 円) 12 歳未満 9 ユーロ (1,440 円)
	●その他、スクールツアー・チームプレーヤーツアーなどがある。



スタジアムは民間施設であり、アヤックスやオランダ協会はアムステルダム・アレナのビジネスパートナー。スタジアムの係員、売店スタッフは、駐車場誘導員などは、アムステルダム・アレナが整えている。スタジアムの入場は、電子チェックでの入場となり、メンバーカードや紙チケットのバーコード認証となっている。

当初は世界陸上選手権の誘致を目指し陸上競技場を建設する計画を立てていたが、それに落選したため計画をサッカー用スタジアムに変更。太陽光電池パネルを使用した開閉式屋根を架設して、天気やイベントに応じて屋根を開閉したり、またサッカー以外のコンサートや展示会にも使用できるように設計されている。高速道路からそのまま入ることができる駐車場が1階。2階には食事などのできる場所があり、3階がグラウンドとなっている。同様に選手及び関係者がダイレクトにスタジアムに入れる動線となっている。



アヤックス・ミュージアム、アヤックスショップ、カフェなどが併設。スタジアム内での買い物は現金のやりとりはなく、電子決済の「アレナ・カード」を購入し、そのカードで買い物をする。10ユーロ(1,600円)・30ユーロ(4,800円)・50ユーロ(8,000円)の3種。会場で残金の返金も対応している。





#### IV. アヤックス

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

スタジアム場外はトップチームの練習場、大型ショッピングセンターやコンサートホールが併設され、また、高層のマンションなどオフィスビルがあり、非常に賑わいを感じさせる都市構想となっている。

また、スタジアム地下駐車場以外に屋外の駐車場も整備され、バイク、自転車専用駐輪場も整っ

ていた。

開場前のスタジアム周辺はアンオフィシャルグッズの屋台やホットドックの屋台などが軒を連ねていた。コンコース、スタンド内、座席のどこでも喫煙が行われていたのがオランダらしい印象として記憶に残る。



#### チケット・その他

##### 【シーズンチケット】

現在 42,000 席販売済み (05/06 シーズン実績: 38, 322 席)  
売上 870 万ユーロ (13 億 9,200 万円) 04/05 年度より 542 席減

##### 【ビジネスシート・スカイボックスシート】

05/06 シーズン実績: 2, 677 席  
売上 950 万ユーロ (15 億 2,000 万円)

##### 【クラブカード】

クラブカードは 5 つのカードによって管理されている。

- アヤックスシーズンカード
- アヤックス・クラブカード
- アヤックス・サポーターズクラブカード
- アヤックス・ヤング・シャーレクラブカード (13 歳~17 歳)
- アヤックス・キッズクラブカード (13 歳未満) (15,000 人加入)

### 3. スポーツマーケティング講義

Wim Jansen 氏

(元広島監督、浦和コーチのビム・ヤンセン氏の子息)

m en m EVENTS 社 (1995 年設立)

(従業員 30 名の内スペインに 2 名、香港 3 名)

色々な多国籍の大会社から中小企業の従業員やお客様のためのプログラムを提供している。

北京オリンピックに参加したい企業の取次ぎなど

も行っている。

オランダでは従業員のためのコンサートイベント開催やサッカー観戦の提案も行っている。

数年前からフェイエノールトと協力関係を結び、オフィシャルホスピタリティパートナーとなった。仕事内容としては 5~10 社からなるスポンサー(露出を確保するために数は限定されている)とその他の協賛企業、ファンの間(金銭的な)大きなギャップを埋めることを行っている。

以下の 2 つの商品を主に取り扱う。

### ①フェイノールトビジネスクラブ:

企業にシートを購入していただき、サッカーの観戦だけでなく特別なことも行っている。クラブにとってのメインスポンサーは10社位あり年間の金額は決まっているが、ビジネスクラブのメンバーには会社数の上限がないため、ビジネスクラブからの収入はまだ増やすことは可能である。このビジネスクラブのメンバーはビジネスシートを購入して特別に料金を追加していただき、チャリティーナイトやセレブリティナイトなど特別な見返りを提供する。

m en m EVENTS社はクラブのためだけを考えるのではなく、お客様の視点から考え、お客様が何を要求しているかを聞くことにより今まで考えつかなかったアイデアが出てくる。

ビジネスクラブは現在約500社あり、1席3,750ユーロ(60万円)で、1社あたり2席から20席のシートを販売している。現在、合計1,200席を販売しているため約500万ユーロ(8億円)の収入となっている。

### ②フェイエノールトコーポレートパッケージ

シーズンチケットが高すぎて購入することが難しい場合や、年間全ての試合を観戦できないことがあるお客様向けの商品である。内容は、夕食やホストサービス、お土産が付く商品で、例えばクイズを行い試合の結果や得点者を当て、正解者には選手サイン入りのシャツをプレゼントすることにより、購入したビジネスクラブの従業員の方はもちろん、会社がお客様を連れて来た場合にも大変喜んでいただくことにより、とても良い関係を作ることができている。また、外のレストランで食事をして、船やバスでスタジアムに来るなど単純なものまで内容はさまざまである。

6~7年前までは1パターンのパッケージしかなかったが、お客様の要望により5パターンのパッケージを作ることで、お客様にとってより良い選択ができるようになった。このようなお客様を数千社

持つことにより収入を上げることと、それ以上にずっとファンであり続けてもらうことを重要視している。

シーズンチケットは11試合分であるが、ホームゲームは全部で17試合あり、残りの6試合はファンショップで10%割引にて購入することができる。翌シーズンにシーズンチケットを継続購入すると割引が受けられ、リピーターを増やしている。このように様々な商品を作り選択肢を増やすことにより、購入が厳しい時でもお客様の予算に合わせて別の安価な商品を提案できるようにし、簡単にファンを離さないようにすることをとても大事にしている。

試合毎でも販売するし、年間を通じた数試合をパッケージにすることもあり、その場合は割引も行っている。試合の日程が決まり次第、自由に試合を選択してパッケージをつくっている。1試合(2人以上の)10~500グループで実施されている。

## 4. 今後の具体的なアクション

クラブの歴史を今のうちから少しずつ管理、積み上げておくことが必要だと実感した。また、スタジアムを訪れるすべての人(選手、サポーター、スタッフ、アウェイの人までも)がその「クラブのホーム」だと感じられるような工夫・装飾を可能な限り実施したい。

ヨーロッパサッカークラブにおいて、スポーツマーケティングの面での遅れを感じた。やはり、スポーツビジネスの祖はアメリカ。ヨーロッパのクラブはアメリカに学んでいると聞く。

アメリカの中でのマイナースポーツ(マイナーリーグやMLS)の集客・収益戦略・スタジアムイベントなどの施策を学ぶ必要があると強く感じた。

また、オランダでの「ビジネスクラブ」「コーポレートパッケージ」「KIDS CLUB」のパッケージ商品などについて調査研究し、導入を検討する必要がある。



#### IV. アアクセス

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

---

今回訪問したスタジアム内外の雰囲気は国によってそれぞれ違う。日本のサッカー、日本人、各クラブなりの特徴を出したスタジアム内外の雰囲気・コンセプトを確立し作り上げていくことが必要である。

## V. 参加者の所感 (抜粋)

- ◆今までの自分がいかに井の中の蛙であったか。  
サッカー発祥の地やサッカーが最大の娯楽である地を自ら観て、聞いて、歩いて、今まで知ったかぶりをしていた自分が恥ずかしくなった。サッカーというスポーツ興行を業務として仕事をしていく上では、一度は現地に行って実際に触れてみるという大切さを第一に学んだ視察だった。クラブ訪問では、サッカー文化の違いというだけでは片付けられないものが数多く存在するという事実もあった。
- ◆今回の視察はたいへん有意義であり、今後のクラブの進むべき方向性、イレブンミリオンプロジェクトの施策で生きてくる。今後についてもぜひJリーグにてサッカー先進国の視察実施をお願いしたい。各クラブで実施できれば良いのだが、フロントの人材育成にまで手が廻っていないのが現状。今後の繁栄は人材育成に懸かっている。ニュース、WEB、本などから得る情報も大切だが、実際に五感により得る情報は何物にも代えがたい。
- ◆文化、考え方の違いによりなかなか取り入れることが難しい点多かったが、細かいところまで掘り下げて考えてみるとヒントはたくさん隠されていた。
- ◆この研修を通じて、学んだことは、あまりにも多岐にわたる。クラブ独自の信念を持ち続け、時には様々な方の意見や助言に耳を傾け、常に最新の情報にアンテナを張りクラブに情熱を注ぐことが、今回の研修目的である「イレブンミリオンの達成」につながると思う。私たちがやるべきことの指針を示して頂いた、今回の視察を、目標達成のために行動につなげていきたい。
- ◆計画性を持った仕組みづくりも大切だが、なによりも、クラブに関わる全ての人間が愛情を持ってクラブを成長させるための情熱が、全てだと感じた。スポンサー獲得しかり、年間シート拡販しかり。そこに成績が加わると大きな社会現象となる！
- ◆日本で行われている代表戦、ワールドカップなどではなく、実際のヨーロッパのサッカーを肌で感じ取ったことは大きな意味があると思うし貴重な経験ができたと思う。今後に生かさなければならぬと強く思う。
- ◆宿泊は相部屋、しかもルームメイトが3回もかわるという状況で、多くのメンバーと寝食をともにしたので、クラブ間での意見交換や、合同企画立案に向けての話ができた。イレブンミリオン活動の活性化のために他のクラブ状況や組織形態、サポーターとの関係を知ることができ、把握することができた。他のクラブのスタッフのサッカーに対する真摯な姿勢、前向きな姿が分かり、自分への刺激になった。ルームメイト以外にも、視察や食事、つらく長い移動を共にしたことで、他のメンバーとも打ち解け、“仲間”になれたことは、今後のイレブンミリオンの活動でも大きな宝になるだろうし、イレブンミリオンプロジェクトを加速させる要因になると思う。
- ◆2人部屋ということもあり、クラブ間のコミュニケーションはかなりとれたと思う。ずっと同じメンバーでなく、国によって変えたのも良かった。自分自身、ヨーロッパの海外視察は初めてであり、海外クラブの歴史や文化を経験できた事はすごく貴重だった。



## V. 参加者の所感(抜粋)

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

- ◆日本サッカーの現状をしっかりと見極め、階段を飛ばして昇らぬよう今行うべきこと、種蒔きをするべきことを考えたい。そのヒントが『欧州で発見した共通点』だったと確信する。社会貢献やコミュニティ形成の手段を日本社会に適合した方法で積み重ね、その結果、100年後の日本に『サッカーの社会現象』が現れ、Jクラブが社会的に高く認められる存在になるよう現在に種を蒔いていきたい。
- ◆選手育成・地域貢献を真の目標として、地域やサポーターに受け入れられることができれば、成績に左右されずにクラブ経営も安定し、クラブ価値も高まる。チーム成績はクラブ経営では大切な要因ではあるが、地域に愛され、地域で育った選手をプレーさせることができるクラブはとても魅力的。
- ◆市内のサッカークラブを管理下に置き、各カテゴリーから競争させる。これらの地元クラブは、プロクラブからの助成金で成り立っているおり、地元で良い選手がプロクラブに自動的に昇格するシステムが確立している。逆に、世界から選りすぐった選手を育てて売り、移籍金でクラブ経営を安定させるクラブもある。ただ、最後は自分が育ったクラブに戻って活躍する選手が多く、それがさらに地元ファンを釘付けにしている。どの国であっても集客には、地元で育った選手が我がクラブで活躍することが重要。また、最近では「女子チーム」を充実させ、新たなファン拡大(ファミリー層)も図っていることは今後のクラブでも戦略に検討したい。
- ◆イレブンミリオン本来の目的では直接的にほとんど参考にならなかったが、体感したもの、他のクラブの方やJリーグの事務局の方と分野や年齢を超えて交流できたことは、今後の自分の財産となるし、クラブに還元していかないといけないと強く感じた。
- ◆訪問したクラブの方々全てが努力していたとは思えないが、各々その歴史や自分たちが持つ優位な点をうまく使いこなしているという点は見習わなければならないと思うし、自クラブにおいても、良く再検証し、実行していかなければならないと強く感じた。
- ◆本場のサッカー・原点に触れたこと、最先端のスタジアムを見聞できたことは非常に大きな経験となった。何事も基礎を知らなければ応用ができないのと同じで、サッカーの本質に触れたり、他クラブの担当とコミュニケーションをとり、情報を共有する仲間ができた今回の視察の意義は大きいと思う。今後は視察から得たヒントを各々が各クラブで工夫、実行していくことが求められる。
- ◆すべてを文化が異なる日本にスライドさせることは難しい。ただ、クラブが自分達のできることをしっかりと見極め、しっかりとしたビジョンを持って、どのようなゴールを目指すのか?「ミッションステートメント」が重要であり、イレブンミリオンプロジェクトにも通じることと強く感じた
- ◆初めてプロのサッカー観戦をした時に、サポーターの歌と翻る旗を見て「試合は戦いであり、祭り」と肌で感じた感覚が懐かしく蘇った。人々が熱くなり、心躍る起爆剤がダービーの情景にはすでに漂っていた。
- ◆祖父母の世代からの会員である自クラブの栄光と誇り。サッカー文化の根づいていない日本で、集客という必死の課題を背負った我われの質問に、求めたような回答が得られないこともあったが、サッカーの原点と100年後に達した文化とクラブ経営を見聞できたことは非常に重要であり、貴重であった
- ◆ヨーロッパでのサッカーの位置づけは、教会へ礼拝に行くようなものであり、理屈抜きでスタジアムに足を運んでいるように思えて仕方がなかった。

自分のチームを支えているという意識が非常に強く、クラブとサポーターとのあり方の原点、理想を感じることができた。イベントや特典の増加などの施策によって一時的に観客は増えるかも知れないが、「自分たちがいなければ」という思いの人たちをいかに増やし、継続させていくのかを検討しなければ一過性のものになってしまう。特典なのか、招待活動なのか、イベントなのか、広報活動や社会貢献活動なのか。クラブや地域によって異なり、すぐに効果の出る施策はないが、数年後のあるべき姿を思い浮かべ、それに向けての種蒔きを行うことが必要であると感じた。

- ◆どのクラブにも共通して言えるのが、低年齢層への働きかけを重視し、積極的におこなっていること。物心がついたときから何らかの形でクラブに関わる状況をつくっているある種「刷り込み」のような活動。ただ、クラブの一方的な押しつけではなく住民のニーズに応えたものになっているからこそ、行政や企業が賛同し地域が一体となってクラブを応援するのであろう。
- ◆育成機関が充実していることで、子どもの頃からそのクラブへの所属意識も高まるし、その下部組織出身の選手が活躍するトップチームの試合には、自然と応援するためにスタジアムへと足を運ぶようになる。「地域貢献活動」や「スクール事業」の中で、低年齢層をクラブの活動にどのように取り込み、子どもたちがいかにチームを好きになってくれるかということ意識しながら、もっと強化する必要があると思った。
- ◆最終日に開かれたマーケティング講座で、5年、10年先の戦略構想を持つこと、アマチュアサッカー人口の底辺拡大、これまでの実績にとらわれない新しい試みなどの重要性の話は、当たり

前に感じると同時に再認識させられた。どの国、どのクラブにおいても歴史を尊重し、その地域にしっかりと文化として根づいている印象を受けた。100年の歴史、その地域に愛されるクラブ経営、大変感慨深い研修であった。

- ◆自分の頭の中にあつた企画の進行方法が整理でき、スタジアム運営、演出、ホームタウン活動、競技場のハード面の改善ポイント、グッズ開発などに応用できるポイントはクリアになった。またこれらを活用するためには、クラブスタッフに自分が見てきたこと、感じたことを伝え、一人の知識として留まらせず、大きな力として活用できるようになってこそ視察の価値があると感じている。
- ◆テクニク的なことではなく「骨太さ」や「奥深さ」を、視察を通じて感じることもできたのが、何よりの成果であった。
- ◆「歴史と文化の差」という言葉に片づけられそうだが、クラブグッズがベビー用品からある意義やクラブスタッフの施設説明やクラブ説明で自分のクラブのアイデンティティーに対して誇りを持っていることが非常に強く感じられた。
- ◆クラブが長く愛され生き残っていくためには、「サッカーが好きな子供」「そのクラブに愛着がある子供」の育成が、時間がかかるように見えて実は一番の近道なのだとすることを再確認。また他のどこでもなく「クラブのある場所」の人々に愛されようとする努力はクラブ運営の基本。今後アカデミー・地域社会活動などに一層力を注ぎたい。
- ◆たくさんのJクラブの方と知り合え、情報交換ができた。本論である欧州サッカー視察については、あまりにもJリーグとの格差を感じ参考になる点は少なかったが、「Jリーグ百年構想」の観点からみれば、この視察は大変有意義であった。ヨーロッパには、Jリーグの目指す最終形があつた。①自前のスタジアム、②自治体からの支援



## V. 参加者の所感(抜粋)

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

(スポンサーとして)、③社会現象と思えるほどの観客動員と熱狂的な応援。どれをとっても羨ましい限りの現実であった。

- ◆欧州だけに限らず、アメリカのMLSおよび地方のマイナースポーツにおけるマーケティングの現場視察の方が得るものは大きかったかもしれない。しかし、成果の定義を「欧州クラブの経営哲学を学び、中長期的なクラブ経営戦略策定に活かす。」という点に設定するのであれば、その成果は十分に達成することができたと考える。
- ◆欧州の良い部分と米国の良い部分を取り入れた日本人に合った観戦スタイルや集客施策をもっと考える必要があると思った。

- ◆今回の企画を1回だけで終了するのではなく、来年も他国への視察を希望すると共に、クラブ単位でクラブ主要メンバーが今回のような訪問ができるようJリーグに仲介してもらい視察費の補助を出す制度ができることを切に願う。
- ◆今回の欧州視察でとても貴重な経験と刺激を受けた。弊社の若い社員にも経験してもらいたいと感じたので、このような企画を今後も継続的に行っていただけることをお願いしたい。
- ◆海外視察の継続的な実施と欧州クラブへ3年間程度のフロントスタッフ派遣制度ができないか。
- ◆この貴重な視察を多くのサッカーファミリーが経験し、日本サッカー界発展のために来年以降も継続できるよう切願する。
- ◆ヨーロッパサッカークラブにおいて、スポーツマーケティングの面での遅れを感じた。やはり、スポーツビジネスの祖はアメリカ。ヨーロッパのクラブはアメリカに学んでいると聞く。アメリカの中でのマイナースポーツ(マイナーリーグやMLS)の集客・収益戦略・スタジアムイベントなどの施策を

学ぶ必要があると強く感じた。

- ◆エンターテインメントの本場であるアメリカで、MLBやNFLなどの手法を学ぶためイレブンミリオンの視察も願う。
- ◆1クラブ辺りの滞在期間を長く取り、より深く追求できるようにした方が良いのではないか。
- ◆ヨーロッパの他国、ドイツやフランスにも興味がある。



## VI-1. 日程

No	日付		移動手段	時間		食事
1	1/4 金	成田空港 成田空港発 フランクフルト着 フランクフルト発 マラガ着 マラガ発 セビリア着	LH711  DE5594  専用車	08:30 10:30 14:15 15:45 18:35 19:40 22:50	集合 空路フランクフルトへ【所要:11時間45分】 着後、乗り継ぎ 空路マラガへ【所要:2時間50分】 着後、乗り継ぎ 専用バスにてセビリアへ 【約3時間10分 220km】 【セビリア泊】	朝:X 昼:機中 夕:機中
2	1/5 土	セビリア	専用車	10:30  14:15	クラブ訪問(SEVILLA F.C.) (Estadio Ramón Sánchez Pizjuan プレスルーム) Estadio Manuel Luiz de Lopera (ベティス) 【セビリア泊】	朝:○ 昼:各自 夕:○ (20:00)
3	1/6 日	セビリア	専用車	午前 21:00	自由視察 リーガ・エスパニョーラ第18節観戦 SEVILLA 対 BETIS(Estadio Ramón Sánchez Pizjuan) 【セビリア泊】	朝:○ 昼:各自 夕:各自
4	1/7 月	セビリア セビリア発 バルセロナ着 バルセロナ発 パンプローナ着	専用車 IB5655  IB8412 専用車	05:00 06:55 08:25 11:25 12:20 17:00	ホテル発、専用車にて空港へ 空路バルセロナへ【1時間30分】 着後、乗り継ぎ 空路パンプローナへ【55分】  クラブ訪問(C.A.OSASUNA) Tajonar (市内から6km-Instalaciones de fútbol base) 【パンプローナ泊】	朝:各自 昼:○ 夕:各自
5	1/8 火	パンプローナ  パンプローナ発 ビルバオ着	専用車  専用車	9:30  15:00 18:00	クラブ訪問(C.A.OSASUNA) (Estadio Reyno de Navarra プレスルーム)  パンプローナより、陸路ビルバオへ 【約3時間 155km】 【ビルバオ泊】	朝:○ 昼:各自 夕:○
6	1/9 水	ビルバオ  ビルバオ発 フランクフルト着 フランクフルト発 ロンドン着	専用車  LH4503  LH4744 専用車	9:30 12:10 14:30 17:00 19:20 21:40 23:15	クラブ訪問(Athletic Club) 9:30~11:45 サンマメス・スタジアム視察 12:10~13:40 専用車にて空港へ 空路フランクフルトへ【所要:2時間20分】 着後、乗り継ぎ 空路ロンドンへ【所要:1時間35分】 着後ホテルへ(24:15 ホテル着) 【ロンドン泊】	朝:○ 昼:各自 夕:機中
7	1/10 木	ロンドン	各自	10:00   16:00	クラブ訪問(3クラブに分散訪問) (Charlton Athletic、West Ham United、Arsenal) ※ Charlton Athletic、West Ham United は 10:00~12:00、12:00~13:00に各クラブで昼食、 食後 Arsenal に移動 ※ Arsenal は 10:00~12:45、12:45~13:45 昼食、 13:45~14:30 ミーティング 全員で Arsenal- エミレーツスタジアム視察【ロンドン泊】	朝:○ 昼:■ (訪問グループ別) 夕:各自
8	1/11 金	ロンドン	専用車	10:30 午後	ウェンブリースタジアム視察 自由視察 (事務局はプレミアリーグ、The FA 訪問) 【ロンドン泊】	朝:○ 昼:○ 夕:各自



VI. 日程・参加者・グループ編成

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト  
欧州視察報告(2008年1月実施)

9	1/12 土	ロンドン	各自	午前 15:00	自由視察 プレミアリーグ第22節/FLチャンピオンシップ第27節 観戦 West Ham 対 Fulham (Boleyn Ground, Upton Park) Arsenal 対 Birmingham City (Emirates Stadium) Charlton Athletic 対 Blackpool (The Valley) ※各自でスタジアムへ(分散観戦)  【ロンドン 泊】	朝:○ 昼:各自 夕:各自
10	1/13 日	ロンドン発 アムステルダム 着	専用車 BD103  専用車	05:30 08:30 10:45  14:30	専用車にて空港へ 空路アムステルダムへ【所要:1時間15分】  着後スタジアムへ オランダ・エールディビジ第18節観戦 AJAX 対 AZ (Amsterdam Arena)  【アムステルダム 泊】	朝:各自 昼:各自 夕:各自
11	1/14 月	アムステルダム	専用車	10:00  14:00	ロッテルダム大学Wim Noordzij、MenM Wim Jansen講師による講演  クラブ訪問(AFC AJAX) 【アムステルダム 泊】	朝:○ 昼:○ 夕:○
12	1/15 火	アムステルダム 発 フランクフルト着 フランクフルト発	専用車 LH4673 LH710	07:30 10:30 11:40 13:30	専用車にて空港へ 空路、帰国の途へ【所要:1時間10分】 フランクフルトにて乗継 【所要:11時間05分】 【機中 泊】	朝:○ 昼:機中
13	1/16 水	成田着		08:35	着後、解散	朝:機中

## VI-2. 参加者

	参加者	部署・役職	参加日	
1	札幌	石井 亮	運営部長	初日～10成田着
2	仙台	貝田 真	事業部 運営課長	全日程
3	山形	新野 安子	広報部長	全日程
4	鹿島	岡本 文幸	事業部 ホームタウン担当課長	全日程
5	水戸	西村 誠	事業部 運営担当	8成田発～最終日
6	草津	黒崎 健太	運営部長	全日程
7	浦和	星野 高明	事業本部 営業部	全日程
8	大宮	小田 真也	事業部 事業担当主任	全日程
9	千葉	原田 雄一郎	営業部次長	全日程
10	柏	松元 晋	営業部長	全日程
11	東京V	常田 幸良	事業統括部長	全日程
12	川崎	天野 春果	サッカー事業部 マーケティンググループ長	初日～15成田着
13	横浜FM	永島 誠	商品・チケット企画営業部長	全日程
14	横浜FC	吉原 清人	常務執行役員	9成田発～最終日
15	湘南	大森 洋次郎	営業部長	全日程
16	甲府	高原 幸次	運営・総務部長	全日程
17	新潟	阿部 雄志	運営部 運営課長	全日程
18	清水	小池 晃義	ホームタウン推進室長	全日程
19	磐田	戸田 幸子	営業部 営業企画担当	全日程
20	名古屋	岩月 宏樹	事業部 副部長	全日程
21	京都	丸山 廣記	広報部 課長	全日程(帰国日延長)
22	G大阪	伊藤 慎次	事業部 ホームタウン推進課長	全日程
23	C大阪	坂口 彰	事業部	全日程
24	神戸	叶屋 宏一	代表取締役専務	8成田発～最終日
25	広島	佐々木 温	運営事業部 課長	初日～13成田着
26		森脇 豊一郎	事業推進室 課長	9成田発～最終日
27	徳島	福島 義史	運営企画部 事業担当	全日程
28	愛媛	佐伯 真道	取締役ゼネラルマネージャー	全日程(帰国日延長)
29	鳥栖	杉本 亮	営業部	全日程
30	大分	渡辺 博	チケット事業部長	全日程
31	事務局	佐藤 仁司	Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト	全日程
32		岩貞 和明	Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト	全日程
33		落合 美規子	Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト	初日～12成田着
34		中西 大介	Jリーグ HRディベロップメントグループ	9成田発～14成田着
35		中村 清	Jリーグ リークプロデュースグループ	全日程
36		前田 章門	Jリーグ映像	全日程
37		浜家 拓也	Jリーグエンタープライズ	全日程
38		竹内 潤也	Jリーグフォト	全日程
39		菅原 均	博報堂スポーツマーケティング	全日程



VI. 日程・参加者・グループ編成

Jリーグ イレブンミリオンプロジェクト

欧州視察報告(2008年1月実施)

VI-3. ③グループ編成

■報告書作成グループ

訪問先	クラブ	氏名			
スペイン	セビリア	柏	松元 晋	リーダー	
		川崎	天野 春果		
		甲府	高原 幸次		
		徳島	福島 義史		
	オサスナ (2日間)	湘南	大森 洋次郎	リーダー	
		札幌	石井 亮		
		磐田	戸田 幸子		
		清水	小池 晃義		
		広島	佐々木 温		
		鳥栖	杉本 亮		
	ビルバオ	G大阪	伊藤 慎次	リーダー	
		山形	新野 安子		
		愛媛	佐伯 真道		
		千葉	原田 雄一郎		
イングランド (分散訪問)	アーセナル	名古屋	岩月 宏樹	リーダー	
		広島	森脇 豊一郎		
		新潟	阿部 雄志		
		浦和	星野 高明		
	ウェストハム	横浜FM	永島 誠	リーダー	
		京都	丸山 廣記		
		仙台	貝田 真		
		水戸	西村 誠		
	チャールトン	東京V	常田 幸良	リーダー	
		横浜FC	吉原 清人		
		大宮	小田 真也		
		C大阪	坂口 彰		
	オランダ	アヤックス	神戸	叶屋 宏一	リーダー
			大分	渡辺 博	
鹿島			岡本 文幸		
草津			黒崎 健太		

■イングランド分散訪問・試合観戦グループ

訪問先	クラブ	氏名	
アーセナル (14名)	名古屋	岩月 宏樹	リーダー
	広島	森脇 豊一郎	
	新潟	阿部 雄志	
	浦和	星野 高明	
	徳島	福島 義史	
	柏	松元 晋	
	神戸	叶屋 宏一	
	磐田	戸田 幸子	
	川崎	天野 春果	
	G大阪	伊藤 慎次	
	J事務局	中西 大介	
	J事務局	中村 清	
	J映像	前田 章門	
	Jエンター	浜家 拓也	
ウェストハム (13名)	横浜FM	永島 誠	リーダー
	京都	丸山 廣記	
	仙台	貝田 真	
	水戸	西村 誠	
	草津	黒崎 健太	
	大分	渡辺 博	
	千葉	原田 雄一郎	
	鹿島	岡本 文幸	
	清水	小池 晃義	
	J事務局	岩貞 和明	
	J事務局	落合 美規子	(訪問のみ)
	HSM	菅原 均	
	西鉄旅行	久家 正輝	
	チャールトン (12名)	東京V	常田 幸良
横浜FC		吉原 清人	
大宮		小田 真也	
C大阪		坂口 彰	
広島		佐々木 温	(訪問のみ)
甲府		高原 幸次	
湘南		大森 洋次郎	
鳥栖		杉本 亮	
山形		新野 安子	
愛媛		佐伯 真道	
J事務局		佐藤 仁司	
Jフォト		竹内 潤也	

## La Japan League, en el Ramón Sánchez Pizjuán

Redacción

Una delegación de la Japan League, compuesta por 40 miembros y a cuyo frente está el secretario de esta asociación de los clubes de fútbol profesionales japoneses, Hitoshi Sato, fue recibida en la mañana del sábado por el director general del Sevilla FC, José María Cruz, y por el director de marketing, Manuel Vizcaino, en la sala de prensa del Ramón Sánchez Pizjuán, donde mantuvieron una reunión-conferencia en la que los japoneses se interesaron por numerosas cuestiones relacionadas con la forma de trabajar del Sevilla FC. Los japoneses son representan-



La delegación japonesa conoció cómo funciona el Sevilla FC.

tes de los distintos departamentos (marketing, comunicación, protocolo...) de todos los clubes japoneses de Primera y Segunda División que han

organizado un viaje a Europa al objeto de aprender de los modelos organizacionales de grandes clubes europeos, para lo cual quisieron conocer cómo se organiza el Sevilla FC. Además de esta reunión de trabajo, la delegación oriental visitó las principales dependen-

cias del estadio, entre ellas el palco y el Museo y presenciaron el derbi sevillano en la grada de preferencia del Ramón Sánchez Pizjuán.



# ATHLETIC CLUB

## NOTICIAS

08-01-2008

### Visita japonesa

Una delegación de directores de marketing de la Liga profesional japonesa, compuesta por 21 personas, visitará el miércoles 9 de enero las instalaciones del Athletic Club en Ibaigane, San Mamés y Lezama, donde se les expondrán la historia y filosofía de nuestra entidad, así como la explotación comercial de la Marca Athletic.