

気鋭のスポーツビジネスコンサルタント 並木裕太

ビッグ・クラブへの方程式

スタジアム運営の新理解がビッグ・クラブを生む

連載 第4回

日本からビッグ・クラブを生み出すべくビジネス面からアプローチする。その調査過程の中で明らかになった、欧州と日本のVIP席収入の差。今回は、VIP席収入増加を考える上で避けることのできないスタジアムを成功例から促されるべき自治体とクラブの意識改革とは？

構成◎伊藤亮 Ryo Ito
撮影◎原悦生 Etsuo Hara

VIP席増設に対する壁

前回は、日本と欧州のクラブ収入において「VIP席の収入差が大きい」という意外なお話をしました。ポルトガルの名門クラブ、FCポルトは年間売上約90億円のうち、20%にあたる約18億円をVIP席から得ている例も挙げました。

対してJリーグのクラブを見ると、年間売上上に占めるVIP席の収入はほぼ0に等しい。ビッグ・クラブへの第一歩として二つの目安「年間売上100億円」を目指すことを考えれば、FCポルトをはじめとする欧州クラブをお手本として、VIP席の取り扱いに着目するのは手です。

しかし現在、新国立競技場建設に関して議論が巻き起こっているように、スタジアム建設は「筋道ではない」ように、スタジアム建設を増やすことができたとして、値段は般席のおよそ5〜10倍になります。それだけの価値をどう見出しに行くのか。そして最たる問題は「日本のスタジアムは自治体保有であつてクラブ保有ではない」ことです。自治体がス

タジアムを建設するとすると、地元の住民を中心とする来場者が「公平に」楽しめる設計というポイントに偏りがちです。必然的に富裕層が集中するVIP席の数は限定的になります。



FCポルトのホームスタジアム、エスタディオ・ド・ドラゴン。ROIが成り立っているお手本。

ただ、これらの問題も欧州のクラブをお手本にすれば、解決の糸口を見出すことができます。まず、「般席を大きく上回る価値をいかに創出するか」についてですが、座席の質やサービス内容の充実のほかに、社交場とすることで付加価値が生まれます。

つまり、スポンサー企業や法人の役員、地元の財界の雄がスタジアムに行けば試合を観ながら同時に交流できる、ビジネスコミュニティとしての価値を創出するのです。欧州では日本で言う「VIP席」を「ホスピタリティシート」と呼びます。スポンサー企業の方に対して、また、スポンサー企業の顧客を含めたステークホルダーに対して、スポンサーシップの価値を最大化するために、クラブはVIPシートを文字通りホスピタリティ。おもてなしの装置として使っています。実際に欧州では、試合後に

チームスタッフや選手と交流をする機会があったり、場合によってはクラブ幹部とカジュアルな商談まで行われることもあります。欧州でのVIP席は「クラブと重要顧客の直近の接点」と認識され最大活用されています。ビジネス視点から考えても、その価値は決して小さいものではありません。

ロングタームの視点でROIを考える

続いて「スタジアムを自治体が保有している」現状に関して。ポイントは「Jリーグのクラブ」と「ロングターム長期の視点」で「ROI（投資対効果）」をきちんと考え、提案し共有していくこと。これが現状を打破するキーワードになります。

新国立競技場建設の例に象徴されるように、現状のスタジアム建設の議論は建設費やデザインの議論に集約しがちです。しかしながら、スタジアムというものはその先数十年と使われていくものです。また、時間を経ればメンテナンスも必要になります。そういったロングタームでの視点が決定的に欠けているのが現状です。莫大な総工費を長期にわたって償却していき、メンテナンスを施していくようなライフサイクルを考え、それをもとに長期の事業計画を立てた上で、毎年の予算組に落とし込んでいく。この二連のフローをクラブが自治体に提案できれば、事態は変わってきます。

FCポルトを見てみましょう。ホームスタジアムのエスタディオ・ド・ドラゴンはEURO 2004開催の際に新設されました。建設費

は約130億円。この建設費をポルトが出資するマーケティング会社が投資し、以後、FCポルトがVIP席の収入から返済していく形を採っています。単純計算で、毎年20億円ずつ返済すれば、利子を含めても7年で完済できます。諸経費を差っ引いても10年で完済できるでしょう。ある程度のメンテナンスが必

要になるのが建設後15年だと仮定した場合、完済後5年間は単純収入としてFCポルトの財政を潤すことができます。つまり、きちんと投資に見合った利益を得ているROIが成り立っています。アメリカにはさらに先を行く例もあります。ニューイングランドにあるNFLのペイトリオッツがホームとしているジレット・スタジアム。MLSのレボリューションズもホームとすることで運用率を高めています。スタジアム開発時に数多くのショッピングセンターを取り込んだことでROIも高めました。スタジアムを管理・所有しているのは、両チームのオーナーでもある実業家のロバート・クラフト氏。試合がある時は観戦収入、試合がない時もショッピング売上と、複合的娯楽施設を提

供することで実業面にもリターンを得ています。ジレット・スタジアムの総工費は約300億円。スタジアムの寿命を25年とした場合、毎年20億円返済して17、18年で完済したとし

ても残り7、8年で十分な利益を得ることが可能です。加えて、施設スタジアム間の相互送客や、地域へのインバウンドビジターの増加など、スタジアム単体の財務諸表を超えた価値を創出することにも成功しているのです。

このように、これまでは自治体投資だったスタジアム建設が、民間によってスタジアム周辺も含めたROIモデルで創出されてきています。地域に素晴らしいスタジアムを維持するために収益力のある民間のコンテンツを活用する、そのような実例が増えていけば、クラブの目線からも、VIP席で収益をあげる構造が作りやすくなっていきます。

無謀ではなく、現実的なチャレンジ

たしかに、莫大な建設費を要するスタジアム運営にはリスクが付きまといまふ。ただし、最初に投資のチャレンジをしなければいつまでもたつても現状は変わりません。その際、ロングタームの視点でROIを成り立たせるモデル実現に至る様々な障害を、クラブと自治体が協力して乗り越えていけるか。この点に関して、Jリーグ各クラブは自治体と良好な関係を保っている現状から見ても、決して無茶な話ではないでしょう。

自治体側からしてもメリットがあるはずですが、一度作ったら負の遺産のような見方をされがちなスタジアムが、地元活性化を中心としたライフサイクルに組み込まれ、20年間積み立てればスタジアムをリバイスできる。アップグレードできる可能性が生まれれば、今の

自治体は単年度の予算執行でしかスタジアム建設を捉えられず、建ててしまった後は新しく大きなスポーツイベントを招致するまで増設も改修もできなくなっています。そこで、長期的な利点を理解する自治体が出てくれば——チャレンジする意義に気付いてくれるはず。そして実際に欧州には成功例がある。決して夢物語でなく、現実的なビジネスとしてとらえるクラブと自治体のコンビが、いつ出てきてもおかしくありません。そして日本についても成功例が生み出されれば、スタジアムに対する世間の認識はガラリと変わったものになるでしょう。

なみきゆうた

なみきゆうた / 慶応義塾大学経済学部卒業。ベンシルバニア大学ウォートン校でMBAを取得。2000年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。2009年に独立。ワールドマネージメントを設立。エレクトロニクス、航空、インターネット、自動車などの日本を代表する企業の経営コンサルタントを務める。スポーツの分野では、野球において、プロ野球オーナー会議へ参加、パリーグのリーグ・ビジネス、ファイターズやイーグルスなど多数のチーム・ビジネスをキーマンとともに作り上げており、サッカーでは、Jリーグのリーグ・ビジネス、ヴィッセルやベルマルレなどのチーム・ビジネスのサポートを続けている。日本一の社会人野球クラブチーム「東京パンパター」の球団社長兼GMでもある。著者多数。近著に「コンサル〇〇年史（ディスカヴァー・レボリューションズ）」。



ロングタームの視点でROIを成り立たせるモデルが実現すれば、新国立競技場に対する認識も変わってくるはず。