

プロ・スポーツにおけるスタジアム戦略 ～英国プロ・サッカークラブのスタジアム・マネジメント～

Stadia Management in professional sports
～with special reference to English Football clubs～

西崎信男

東海大学

Nobuo Nishizaki

Tokai University, Kumamoto

womblenish@gmail.com

抄録: 経済発展に伴い、第3次産業がGDPで6割超を占める先進国の経済構造では、サービス業活性化が不可欠である。一大サービス産業である英国プロサッカーを見る。無形性等サービスの特質から、スタジアムはサービス提供システムで重要な役割を担う。有料TV発達等も加わり、サッカーは「スポーツからビジネスへ脱皮」した。そこでは自前のスタジアムが、差別的優位性を発揮している。クラブの売上高の中で、景気に左右されない入場料は経営の基盤である。入場者数を増大させるためには、ファンのクラブへの思い入れを毀損しないことである。そのためには、スタジアムを単なる「経営資源」ではなく、「地域共有資産」と位置づけることが重要である。

Key Words: サービス業活性化、サービスの特質、投機的ビジネス、プレミア・リーグ、「スポーツからビジネスへ」、入場料収入、スタジアム・マネジメント、ファンの思い入れ(fan equity)、地域コミュニティ、地域共有資産

1. 緒言

ペティ＝クラークの法則によれば、経済発展にともない、経済構造は雇用・所得の面で第1次産業から、第2次、そして第3次産業に比重が変化していく。先進国では第3次産業は実質GDPで60%超を占めている。わが国でも2002年実質GDPで70.5%、就業者数で66.4%となっている。特に小売・卸売を除いたサービス業の比重が高まっている(サービス経済化)。今後経済発展を続けるためには、サービス業を伸ばす必要がある。たとえば、英国は「ヨーロッパの貸席業」と言われるくらいサービス経済化が進んで、そのため過去15年間経済は絶好調である。その中でサッカーは、もはや単なるサッカーではなく、「一大サービス産業」となっている(表1参照)。そこで英国のプロサッカーを例に、サッカーの舞台であるスタジアムのあり方について、問題整理と若干の考察を述べたい。

なお本報告では英国プロサッカーというときにはサッカー協会(FA: Football Association)所属の92チーム(プロ)を指し、その中のエリートトップリーグ20チームを特に他と区別して「プレミアリーグ」と呼ぶ。

経済 (Economy)	投資 (Investment)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 6億ポンド (1500億円) : 毎シーズン英国プロサッカーが払う税金 ・ 27億ポンド (6,750億円) : 2007年度から3年間のプレミア放映権収入 (Jリーグ2007年から5年間で50億円) ・ 20億ポンド (5,000億円) : 2006年度トップ92クラブの総収入 (J1/2: 691億円; JリーグHP) ・ 12,000名 : 英国プロサッカーのフルタイム従業員 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 30億ポンド (7,500億円) : トップ92クラブが実施したスタジアム投資 (1992/3~2006/7) ・ 5億ポンド (1,250億円) : FA主導草の根サッカー支援 (過去7年間総額) ・ 0.8億ポンド (200億円) : プレミアリーグの地域コミュニティ貢献額 (年) ・ 40,000人 : 収容人数4万人以上のスタジアムが10
国際 (Global Reach)	参加 (Participation)
<ul style="list-style-type: none"> ・ 1670時間 : プレミアリーグが200カ国以上で放映される週・放映時間 ・ 28億人 : プレミアリーグ世界視聴者数 (1シーズン) ・ 340人 : 2006年度プレミアリーグ在籍外国人選手数。67カ国。 ・ 100人 : 2006年ワールドカップに参加したプレミアリーグの選手数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 700万人 : サッカー人口 ・ 3000万人 : 2006年度英プロサッカー観客動員数 ・ 390万人 : 子供サッカー人口 (うち少女110万人) ・ 50% : プレミアリーグで25年以上自分のチームを応援するファンの割合 ・ 40万人 : サッカー・ボランティア数

表1: 英国プロサッカー: 一大サービス産業^[1]

2. 先行研究

スポーツビジネスの分野自体が新しく、基本書となる文献は見当たらない。最近の動きを含めて、米国中心であるが英国プロサッカーとも比較する G.Foster et al(2006)が、スポーツをめぐる問題を総合的にとらえている。日本では平田竹男・中村好男編著 (2005,2006) がスポーツ・マネジメントの必要性を論じている。サッカーと野球のビジネスの違いについては、ステファン・シマンスキー (2005) が詳しい。

英国サッカーは1989年のヒルスバラ事件、そしてテラー報告から政府主導のスタジアム改革が始まった。

その経緯については Vic Duke(1994)がある。サッカーくじを活用して、ロンドン大学バーベック・カレッジに研究所が設けられ、サッカー研究が進められている。多数の出版物の中で Jonathan Mitchie & Christine Oughton(2004)ではクラブ間の力の均衡の必要性について述べている。この分野では Stefan Szymanski(1998)の他、実証研究として Stephen Dobson & John Goddard(2001)がある。英国サッカー全般及びヨーロッパの比較する際の総括的な数字は、Deloitte Annual Review of Football Finance (年報) がバイブルとなっている。

3. サービス産業としてのサッカー：

コトラーは「サービス」を「一方から他方へ提供する行為で、目に見えず所有権を発生しないことが必要条件である。その生産は目に見える商品（以下「商品」と呼ぶ）に付随する場合もしない場合もある。」と定義する。そして5つのサービス類型を挙げている。(1) 純粋商品 (2) 商品と付随サービス (3) ハイブリッド商品：商品とサービスの混合 (4) サービスが主で、商品が従 (5) 純粋サービスである。その上で、サービスの4つの特質として不可視性、可変性、不可分性（生産と消費の同時性、サービスの共同生産）、非貯蔵性があげている^[2]。

サービス業としてのサッカーは、航空サービスと同じ類型(4)で、試合というサービスが主で、休憩時間の食事等商品が従である。サービスの特質の観点からは、サッカーはまず試合を前もって観ることは出来ないで、不可視性がある。また可変性がある。品質管理（戦術・練習）に基づき可変性を極力排除しようとしても、プレーヤーは個性が強く、その日の調子、または相手との相性によって思わぬプレーが出て、それが試合に興奮を呼ぶ。更にサッカーの場合は、単独で顧客相手にサービスする通常のサービスと異なり、対戦相手が必要である。二つのチーム（選手）の力が拮抗していないと盛り上がらない。不可視性と可変性が相俟って起こる予測不確実性がゲームの最大の魅力である。またサービスの生産と消費が同時、サービスの共同生産という不可分性によって、TV、インターネット、ビデオがあるものの、スタジアムで観客とプレーヤーが一体となった雰囲気の中での試合を観ることは、圧倒的な魅力がある。録画・ニュースは結果確認でしかない。非貯蔵性はサービスが貯蔵できない、つまりスタジアムが満員にならない場合に、次の試合で空席を埋めることが出来ないことである。これを排除するために、シーズンチケット販売等で客席を埋める努力を行っている。主たるサービスである試合に加え、休憩時間の飲み物・食事、クラブショップでの買い物も付随商品・サービスである。

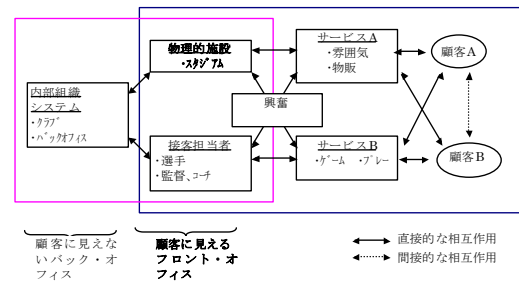


図1 サッカーにおけるサービス提供システム^[3]

そのスタジアム内で、顧客からは表舞台しか見えないが、顧客に見えない部分も含めた「サービス提供システム」が出来ているかが重要である。つまり、スタジアムはただの「建築物」ではなく、サービス提供システムの産物を産み出し、顧客とクラブが「サービス共同生産」を行って「興奮」「感動」を作り出しているのである。ここでスタジアムを自前で持つ重要性がある。借り物では仕掛けに制限があり、サービス提供システムがうまく動かない^[4]。

その一方で、スポーツはあくまでスポーツであり、ビジネスではないとの伝統的な考え方が、未だに一部で根強くある。しかしアメリカを除く先進国では、少子高齢化でこれから国の財政が厳しくなるので、公的補助が難しくなる。企業スポーツも、本来のビジネスから離れ、採算度外視して行うことは、企業統治の徹底化で難しくなっている。スポーツの経済的自立が必要なのである。赤字が親会社の広告宣伝費で処理されているプロ・スポーツはプロとは言いがたい。英国では、プレミアリーグ各チームが自立しているのみならず、税金の形で毎年1500億円、草の根サッカーや地域コミュニティへの多額の貢献を行っている（表1）。

そこでスポーツ産業を「ポジショニング・マップ」で区分けすると図2となる。

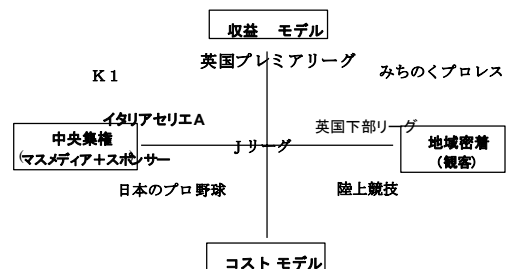


図2: スポーツ産業のビジネスモデル^[5]

プレミアリーグは、地域とマスメディアをうまくバランスさせて、TV放映権、入場料、グッズ等商業の収入を得る「収益モデル」である。そこでは、スタジアム投資が選手の補強と並び重要な役割を果たしている。流れとしては、いい選手を集めることが出来れば、良い成績につながる。それが観客動員拡大を通じて収入アップにつながり、そこから選手補強費が出てくるという循環となる。「選手への投資」「スタジアム」への投資が合わさって「ファンのカスタマー化」が進み、それが収入アップへつながるわけである。英国での長年にわたるプロ・サッカーリーグ所属チームを対象にした実証研究⁶⁾でも、良い成績が収入増加に結びつく、(収入が増加すれば人件費の支出可能額が増加するので)選手の賃金増加が良い成績に結びつくことが明らかにされている。

英国プレミアリーグ (EPL) を米国の大リーグ (MLB) と比較すると、そのビジネスモデルの違いが明らかになる。まず、サッカーには昇格降格があり自由競争である。昇格すれば収入が急拡大し、降格すれば収入が激減するので、選手を売らなければならない事態にも陥る。有力選手を売却すれば、さらに下位のリーグへ降格のリスクを抱える。貧困の悪循環となる。一方 MLB は反トラスト法の適用除外なので、降格なしの地域独占である。独占であるので、個別チームは収益的には安定している。サッカー業界は競争が激しく世界的な人気を博すが、各クラブは収益的には厳しい。⁷⁾

そういう投機的なビジネス⁸⁾であるサッカー業界で、長期固定投資であるスタジアム投資をなぜ積極化しているか。英国では、ほとんどのクラブが株式会社の形式であることから、自治体が公的スタジアムを貸与することができず、スタジアムは原則クラブの私有である。資金の固定化を避ける目的で、クラブがスタジアム投資を最劣後に置いたため、大惨事 (ヒルスバラ事件) が起こった経緯がある。そこで政府が、スタジアムを「サッカーをプレーする場所」「観客は入場料を払うだけの存在」から、改装して「ファンが快適に過ごせる場所」にすることを義務付けたのである。そこへ 1990 年ワールドカップでのイングランドの活躍、プレミアリーグの誕生、有料TVの発展が重なったので、爆発的な人気になったのである。まさにサッカーは「スポーツからビジネスへ脱皮」したのである。その流れを受けてプレミアリーグ誕生以来、スタジアムへの投資残高は 5500 億円 (FA92 クラブで 7,500 億円) (表 1) にのぼり、地方公共団体からの借入物のスタジアムを使用する欧州リーグに対して、差別的優位性を発揮している。短期的には、自前のスタジアムを持たないと財務の安定は得られるが、観客増員、グッズや広告料の収入も増加しない問題がある。また有料TVが全盛の今、スタジアムのすばらしさを売ることができなくなる。英国 TV 番組でのスヌーカー (snooker: ビリヤードの源の玉突き) 人気もテーブルの色鮮やかさが大きな原因と言われている。TV は見映えが

重要である。

次にクラブの収入構造を分解してみると、総収入=入場料+TV放映権料+グッズ売上・広告料となる。英国プレミアリーグは収入面で他を圧して断然トップ、さらに入場料、TV放映権料、スポンサー (グッズ他商業含む) とバランスが取れているのに対し、他国リーグでは安定的な入場料の相対的割合が小さく、景気に敏感な放映権料に大きく依存する。やはり自前のスタジアムを持ち、観客動員を増強させることが重要である⁹⁾。

入場料収入拡大を図るためにはどうするか。入場料収入=客数 X 客単価 X 入場頻度となる。プレミアリーグでは設備稼働率 (収容率) は 93%、上位 12 チームでは 96% に上る。従って、客数増加のためにはスタジアム増設しかないのである。客単価についても、入場料がプレミア創設時と比較、5倍以上にまで上がりこれ以上の値上げは難しい。そこでエリートの「プレミアリーグ」は、スタジアムに続くチャンネル戦略として、有料ライブTVへ放映権を売ることで売上アップを図っている。リーグが放映権を販売し、順位、放映に応じてクラブにその収入を配分する形式となっている。プレミアリーグのキックオフは、英国の土曜午後 3 時、それがアジアでは同日夜 10 時か 11 時とゴールデンタイムとなるので、この点でもプレミアリーグは他のヨーロッパリーグに優位性がある¹⁰⁾。TVの映えも考慮すると、豪華なスタジアムは絶好の装置である。これがまた広告料・グッズの販売にも好影響を与える。スタジアムが中心となって動いているのである。

4. スタジアムを巡る利害関係者とファン・エクイティ :

それでは英国プロサッカーでは、なぜスタジアムが公営ではないのか、プロ・サッカークラブの組織形態を見てみたい。もともと任意団体で発足したクラブが、サッカーの商業化に伴って所有と経営の分離を図るために株式会社化された。それを limited liability status というが、それには public (公開) 会社と private (私的) 会社に分かれる¹¹⁾。もともとその区分は些細な違いでしかなく、public だからと言って、「必ず(証券取引所に)上場しなくてはならない」わけではなく、上場するためには public 会社でなければいけないだけである。クラブ (株式会社) の定款には①サッカー振興 (sport:非営利) ②ビジネス (営利) ③地域コミュニティへの貢献とある。①、③が含まれている点が、サッカークラブと②ビジネスだけの一般会社の違いである。スポーツとビジネスの利害調整を如何にするかの問題が、サッカー会社の上場によって株式が一般投資家にも出回るようになって、「企業統治」の観点から注目を浴びるようになった。現在、英国のプロサッカーチームの組織形態は、public,privateそして任意組織であるサッカー信託がある。

次に、スタジアムを巡る利害関係者 (ステークホルダー) を見る。英国法では、株式会社の利害関係者は株主

だけでなく、債権者や従業員を含むことになっているが、企業は利害関係者を後掲の図3の通り、もっと幅広く捉えている。企業統治とは会社（クラブ）が株主、取締役、その他経営陣との関係を含め運営される方法である。当然、中心は株主である。

そこで零細株主であるサポーター（英国のサッカーでは熱狂的ファンのことをサポーターと言う）が集団でまとまって組織を作ることによって、クラブに対して自分たちの要求する組織が、サポーター信託である。このサポーターがいわゆる消費者と大きく異なる。一般消費者であれば、価格・サービス面で不満があれば離れて行く。それに対し、サポーターと言われる消費者は「自己犠牲をいとわぬチームに忠実で非合理的な消費者」である。したがって、負け続けて降格しても、入場料が上がっても、スタジアム設備が貧弱でも、サポーターを辞めることはない。ファンの50%が25年以上同じクラブを応援しているとの数字を見たが、それがファンのクラブへの思い入れ（ファン・エクイティ fan equity）なのである。つまりクラブにとって、一番扱いやすい利害関係者であるがゆえに、過去サポーターの思い入れ（クラブへの投資）が他の利害関係者へのメリット供与の分だけ毀損されてきた。サポーターにとって、クラブ、及びそれを物理的に化体するスタジアムは「自分自身」「自分のアイデンティティ」なのである。クラブとしてもようやくファンの重要性を認識し、それがサポーター信託の動きになっている。政府の肩入れする独立組織Supporters' Directが全国70のサポーター信託を束ねる役割を果たしている。

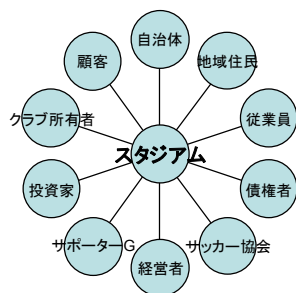


図3: スタジアム(クラブ)をめぐる利害関係者(ステークホルダー)^[11]

しかしながら、英国のプレミアリーグにおける企業統治のレベルは高くない。1992年以降約50%のクラブが広い意味での破産に陥っている。この中には、より厳しい企業統治が要求される上場会社も含まれており、破綻にともない上場廃止となっている。一旦破綻となり、更正手続きに入り、債権者の同意を得て最終的には債務切捨て等を行う^[12]。その際、クラブのサポーターが中心となってサポーター信託を組み、行政と話し合っ、クラブを再建する等中心的役割を果たしている例が見られる

^[13]。いまやリーグの70%のクラブでサポーター信託が設立され、プレミアリーグでも25%がその代表者を役員に入れている。クラブは、サポーターを一番重要な利害関係者であることを認めており、一部エリートクラブを除けば、サポーター、サポーター信託との関係は、大多数のクラブにとっては公的援助を受けるための前提条件でもあり大変重要である。

5. 地域共有資産としてのスタジアム：

それではスタジアムをどう建設するか、移転新築か、改装か、それとも他のチームと共有するのか。一番大きな選択は移転新築であろう。そこでは移転計画に対して承認を与える地方自治体が、クラブにとって一番大きな利害関係者といえよう。スタジアム誘致が経済的にメリットあるなら、地域によっては公的資金導入で費用を賄うとの考え方が出てくる。前述の通り、株式会社であるからには公的資金を使えない。これに対しアメリカではMLBは地域独占で新規参入がない。従って本拠地移転となると多数の大都市から誘致合戦が起こり、公的資金が使われるのが通常である。

英国でのスタジアム新設の際の資金調達を見る。一時の上場ブームが去り上場廃止が相次ぎ、スタジアム建設資金をどう調達するか、大きな問題となっている。株式上場については論議を呼ぶところである。英国のサッカーはもともとビジネスではなく、「サッカーというスポーツ」という色彩が強かったので、大株主は地元の金持ち、地場の大会社が「名誉」として出資していた経緯がある。したがって、株式の希薄化を嫌い上場は考慮外であった。それがサッカーの商業化が進み、1983年のTottenham Hotspurの上場を初めとして90年代から大規模資金調達のための上場が急増した。株主利益向上のためにビジネス強化、利益拡大を目指すようになった（利益こそクラブとスタジアムの存在理由）。そこに至り、クラブはクラブの色彩からビジネスの色彩が強くなった。下位クラブも上位クラブを追ってスタジアム増改築を行ってきた。株式上場による資金調達は、返済の必要のない長期資金調達である点が一番のメリットである。さらに一旦上場すると経営成果が日々株価・出来高に反映され、投資家から厳しい評価を受ける。これが企業統治に大いに役立つ点がメリットである。

一方デメリットとしては、上場すれば誰でも会社を買えるし、英国では特に取締役が買収防衛策をとれないので、敵対的買収が行われる可能性がある点である。有力なクラブが買収され、ウインブルドン現象（クラブが栄えても所有するのは外国人）が進む一方、破産するクラブや、上場しても取引がなくて資金調達の意味がないクラブ等は上場廃止となっている。

また、たとえ上場されていても、経営に影響を及ぼす株式数を買うことは難しいし、それに限らず株主や金融機関を優先し、一番の利害関係者であるサポーター

を除外しているという問題が存在する。

そんな中で、貴重な収入源である入場料収入増を目的に、クラブのスタジアム増設意欲は高い。プレミアリーグクラブの過去5年間の資金調達を見ると、半分以上を大株主が「その他の貸付」との名目で無利子貸付を行っている⁴⁾。つまりエリートクラブは無利子負債という自己資本同等の資金調達ができるのに対して、次のシーズンも見通せない非エリートクラブは自己資金も乏しく、たとえ上場していても株式ファイナンスでの調達は厳しい。銀行ローンがあるだけである。非エリートクラブとエリートクラブの二極分化は拡大せざるを得ない。

そこでスタジアムは①クラブの経営資源(モノ) ②地域共有資産か、それとも③両方なのかという問題にかかわる。ファン・エクイティ毀損の問題意識から、政府主導の特別専門委員会もサッカークラブを「地域コミュニティ機関」と捉え、スポーツとしてでなくビジネスとして定義する傾向を是正しようと試みた。その動きの中で先述のサポーター信託が誕生し、またスタジアム近隣住民の問題も議論されるようになった。その中でスタジアムは単なる収益源ではなくて、地域の社会開発、住民の福祉、スポーツ、教育、レクリエーション向上も議論せざるをえなくなった。スタジアムが地域にもたらす乗数効果については厳密には計算できないが、外部経済と外部不経済がある。混雑、ごみ、駐車問題、TV受信障害、反社会的行動が外部不経済、地域の誇り、観客の消費が外部経済である。

そのような中で、非エリートクラブもエリートクラブも、置かれた状況は異なるが、スタジアムの存在する地域コミュニティやファンとの関係構築で、それぞれの対応を行っている。弱小クラブであるノーザンプトン FC やマクレスフィールド FC の例では、それぞれ構造は異なるが、サポーターや住民に対して開かれた「民主主義」が中心である。スタジアムを多用途で利用するためには、コンセンサス・マネジメントの話し合いが重要となる。基本型を下敷きに、サポーター信託・地域がクラブ経営に参加するノーザンプトン型と、非営利地域コミュニティ組織を新たに組織し、それが経営するマクレスフィールド型 CMO やハリファックス型 COV の2つがある。

トップエリートクラブでは別の事情がある。アーセナル例ではスタジアム増設を試みるも、スタジアム周辺が密集した住宅地で増築の余地がない。そこで同じ地域に新設することになったが、主要な問題は交通問題である。そこで地域コミュニティ信託基金を設定し、年間の献金の受け皿とした。信託の目的は、新スタジアムを地域共有資産として利用することである。例えば地域住民の教育・レジャー目的である。住宅問題他種々の問題があっても、地域コミュニティがクラブと歩調を合わせざるをえない理由は、クラブが地域の誇りであり、地域イメージを代表するからである。クラブと地域コミュニティの「妥協」の産物である⁴⁾。

6. 結語：インプリケーション

英国プロサッカーは単なるスポーツの範疇を超えて、一大サービス産業となっている。日本を含むその他の国のリーグと大きく異なる点は、スタジアムを自己所有していることである。英国はクラブが株式会社であることから、公的な補助を受けられずスタジアムも借りることができない。それが大きな事故につながり、政府の主導もありスタジアム近代化が一挙に進んだ。この自己所有こそが、他のリーグに対して「差別的優位性」を発揮している。そしてコンテンツとしてのプロサッカー放送が、巨大な最新鋭のスタジアムと適合して大ブームになったのである。この人気を背景に、各クラブのスタジアム増新設が進んでいるが、プレミアリーグではほぼほとんど満員の状態である。そこで、今後はスタジアムの増新設の動きのほか、チャンネル戦略の一環として、海外、特にアジアへの有料TV放映権販売が方向性となろう。そこでもスタジアム運営はクラブ経営の根幹となる。

今後のスタジアム経営を考える場合、トップチームの課題は、スタジアム増新設・交通問題他、如何にスタジアム近隣の地域コミュニティと双方向で対話していくかである。一方、その他の非エリートクラブはスタジアム増設という中長期的課題の前に、短期的な昇格・降格の課題で手一杯である。降格がクラブの基盤収入の入場料収入に影響するため、トップチームとは違った意味で地域とのコミュニケーションは必須である。地域のサポートが得られないと、最終的にはクラブは存続できないのである。

すなわちクラブを取り巻く利害関係者との関係は各クラブで多種多様であるが、いずれにせよ最も重要な利害関係者は「ファン」と「地域コミュニティ」である。ファン・エクイティを毀損するとクラブは存続できない。その意味で、クラブと地域コミュニティ・サポーターを結びつけるスタジアムはクラブの「経営資源」(収益獲得手段)であると同時に「地域共有資産」としての役割を果たすべきである。

注：

[1]参考文献(1)p5 の図から、英国サッカーの規模を示す数字を選んで要約。

[2]参考文献(12)229-230 要約。参考文献(20)p24-26 参照

[3]参考文献(12)の The Service Business as a System を参考にサッカーのサービス提供システムを示した。

[4]参考文献(7)p76 三木谷浩史「プロ野球新規参入1年目の球団経営」から「成功要因の一つは、宮城県と協定を結び、県営宮城球場の管理権を5000万円取得したことです。(中略)このスタジアム自体をわれわれがデザインし、管理権を得て自由にカスタマイズできるところが他球団との大きな違いです。劇場を持っていない劇団は儲からないのと同じです。」を参照。同じく楽天野球団社長島田亨は「初年度、楽天野球団が経営を黒字化でき

た最大の要因は、『プロ野球ビジネスで大切なことは、球団の使用権・営業権を持つこと』、さらに「球団経営の要とも言える『球場』の営業と使用の形態に着目しました。」を参照。参考文献(16)pp20-21

[5]参考文献 (8) p104 木村剛「スポーツ戦略論」のポジショニング・マップを加筆修正。参考文献 (1) p14の分析によれば、欧州5大リーグ(英・伊・独・西・仏)の中で、イタリアリーグは全収入の中で放映権料が62%を占めるなど一番バランスが悪い。英国は放映権が42%、入場料33%、スポンサー料他25%となっている。

[6]参考文献 (17) p49。同様に参考文献 (4) 参照。

[7]参考文献 (18) pp1-14 要約。

[8]プレミアリーグ 2006/2007 シーズンでも売上高人件費率は62%、下位リーグでは80%超にも達している。優秀な選手をとらないと地位は上がらないが、コスト管理が大変難しい。参考文献(1)p3

[9]参考文献 (1) p20 The world's favourite league 要約。大陸は英国より気温が高いので、現地夜キックオフとなり、アジアでは翌日早朝放送になる。英国リーグに比べてマーケティングが難しい。

[10]参考文献 (20) p149

[11]参考文献 (20) p150 The Stadium's Stakeholders を参考に加筆修正。ファンエクイティ(fan equity: Salomon Brothers 1997)については同p25 参照。

[12]参考文献 (19) pp75-133 イギリスの倒産法が清算型手続と再生型手続(和議・更生)に分けて説明されている。

[13] ノーザンプトンFCの事例。再建の過程でサポーター信託や地域コミュニティー等が出資したので公的機関扱いとなり、地方自治体所有のスタジアムの長期リースを受けることができた。英国で初めての事例と注目された。参考文献 (9) pp275-284 及び(20)p152 NorthamptonTownFC:

<http://www.ntfc.premiumtv.co.uk/page/Welcome>

[14]参考文献 (1) pp58-59 プレミアリーグで 2005/06 シーズンまで4年間の資金調達で最大シェアは「その他の貸付」で、40%超を占めている。

[15]参考文献 (20) pp152-156, pp156-157 参照。及び各クラブのHPを参考にした。

MacclesfieldTownFC:

<http://www.mtfc.premiumtv.co.uk/page/Home>

HalifaxTownFC :<http://www.halifaxafc.premiumtv.co.uk/page/Home/0,,10437,00.html>

Arsenal FC <http://www.arsenal.com/>

参考文献:

- (1) Deloitte Annual Review of Football Finance 2007
- (2) Deloitte Annual Review of Football Finance 2007 Appendices
- (3) Desbordes,Michael : Marketing & Football an International Perspective Butterworth-Heinemann 2007
- (4) Dobson,Stephen & Goddard,John : The Economics of Football Cambridge University 2001
- (5) Duke,Vic: The drive to modernization and the supermarket imperative: who needs a new football stadium? Game without Frontiers-Football,Identity and Modernity edited by Richard Giulianotti et al Arena 1994
- (6) Foster,G et al : The Business of Sports-Text & Cases on Strategy & Management Thomson South-Western 2006
- (7) 平田竹男・中村好男編著: トップスポーツビジネスの最前線 講談社 2006
- (8) 平田竹男・中村好男編著 (: トップスポーツビジネスの最前線2 現代図書 2005
- (9) 広瀬一郎: スポーツ・マネジメント入門[24のキーワードで理解する] 東洋経済新報社 2005
- (10) 伊丹敬之他編著: 日本の企業システム第II期第2巻 企業とガバナンス 有斐閣 2005
- (11) 岸田雅雄:ゼミナール 会社法入門第6版 日本経済新聞社 2006
- (12)Philip Kotler: A Framework for Marketing Management Pearson Education 2003
- (13) マクギル、クレイグ: サッカー株式会社 文芸春秋 2002
- (14)Michie,Jonathan&Oughton,Christine: Competitive Balance in Football:Trends and Effects Research paper 2004 No.2 Football Governance Research Centre Birkbeck College,University of London 2004
- (15) Noll,Roger G et al : Sports,Jobs & Taxes The Brookings Review Summer 1997
- (16) 島田亨:本質眼 幻冬社 2006
- (17) Szymanski,Stefan: Why is Manchester United So Successful? Business Strategy Review.1998,Volume 9 Issue 4,pp47-54 London Business School 1998
- (18) ステファン・シマンスキー他: サッカーで燃える国 野球で燃える国 ダイヤモンド社 2005
- (19) 田作朋雄: イギリスのワークアウト債権回収と倒産処理 近代文芸社 1998
- (20) Trenberth,Linda(ed) : Managing the Business of Sport Dunmore Press Ltd 2003

Stadia Management in professional sports
~with special reference to English Professional Football clubs~

Nobuo Nishizaki
Tokai University, Kumamoto
womblenish@gmail.com

Abstract:

As in the famous Petty's-Clark's law service industries make up an increasing proportion of the national income as economies are developing. Good example is in Britain which has enjoyed prosperity for the past 15 years as the best place for service industries while Japan lags far behind. Among them the professional football renowned for its Premier League has already become one of the big service industries.

In categories of service mix football can be classified in "Major service with accompanying minor goods and services"(P.Kotler). Here the centre of the service is provided in the stadium where game is the major while sale of goods at club shop is minor service. Because of the characteristics of service, especially unpredictability, stadia management has become important in the sense that it produces good atmosphere by matching players' great efforts with the fans' enthusiasm. Unless the clubs own their own stadium it should be almost impossible to provide great service to fill customer satisfaction. English Premier League's success compared with their rivals on the Continent certainly shows the importance. Out of the revenues at football industry gates on matchday are the most stable one compared with the other ones like broadcast, sponsorship and commercials. The industry is so speculative (wages to turnover ratio of 62%) in its nature that stadia management in attracting supporters and filling fan equity has been/will become critical. Now that it is becoming harder to build new stadia because of external diseconomies the clubs should pay more attention to communicating with the nearby community and using them as an community asset.

Key Words:

Service industry, Characteristics of service, speculative business of professional football, English Premier League, Gates, stadia management, fan equity, community, a community asset