

プロスポーツのビジネス環境 —ホームスタジアム—

(財)日本経済研究所

地域未来研究センター長 ほうじ せんた
傍士 銑太



愛媛FCという地域プロスポーツがJリーグ2部(J2)に参入して5年目になる。地域に根ざしたプロチームが、全国各地をホーム&アウェー形式で1年間かけて戦うリーグは、Jリーグが初めての存在である。プロ野球には、リーグ参加資格に地域に密着したクラブであるという条件はなかった。

1993年、Jリーグが掲げる理念に、国民の誰もが新鮮さを覚え、メディアは「スポーツ文化」という響きに共感した。これまで、国民娯楽的なプロスポーツを紙面で大きく取り扱ってきた地元紙にとって、絶好の継続的な地域コンテンツとなった。

本稿では、欧米に比べ日本のスポーツが特異な生い立



ボルトン：リーボック・スタジアム内のレストランより

ちをもつ事情を踏まえながら、地域のプロスポーツが持続的に存在するために必要なビジネス環境について考える。中でも、愛媛FCの最重要課題：ホームスタジアムの整備の方向性について、欧州の先進事例の紹介を交えて検討する。

1. 多様化するスポーツの価値

(1) 体育・広告塔・国民娯楽

我が国では、「スポーツ」の価値は、時代とともに変化してきた。

明治時代に教育の一環で「学校体育」としての価値を確立したスポーツは、その後野球に代表されるように、部活、体育会や実業団の隆盛を通じて、アマチュア精神の枠の中で高校、大学そして企業の広告塔の役割を演じながら、その価値を深めていった。

一方、戦後の国民の精神的復興を支えたプロスポーツには、プロレス、大相撲、そしてプロ野球があげられる。これらのスポーツは、地域性ではなく、広く全国に各選手やチームのファンをもつ「国民娯楽」という大きな価値をつくった。特に、野球の人気によって、全国各地に主(ホームチーム)のいない立派な野球専用のスタジアムが次々と建設された。にもかかわらず、プロ野球は今日まで12球団から拡大する意思はなく、野球王国：愛媛といえども新たにプロ野球の世界に参入するチャンスは

ない。

(2) 新しい価値の創造

1990年代を境に、スポーツの価値に4つの大きな転機が訪れた。

第1は、世界レベルのプロフェッショナルという価値である。1989年のベルリンの壁崩壊に端を発した冷戦構造の終結が、米ソ対立による世界のプロスポーツの壁も取り除いた。メディアも、それを見逃すはずはなかった。衛星放送に代表されるメディア革命は、世界のプロスポーツ大会を生々のTV放送で見られる環境をもたらした。愛媛県民は、愛媛FCの試合とプレミアリーグ（イングランド）の試合を、愛媛マンダリンパイレーツの試合と大リーグ（米国）の試合を、同時に観戦できるようになった。県民は、テレビの中で日常的に展開されるプロの劇場空間に魅了され、否が応でも本物のプロスポーツのビジネス環境を知るところとなった。それは、決して大都会の住民だけの特権ではなかった。

第2は、1993年スタートしたJリーグに代表される、地域に密着したプロスポーツの登場である。その本拠地はホームタウンと呼ばれ、全国各地に展開し始めた。地域に根ざしたプロスポーツの価値は、地域力向上の有力な手段として自治体に受け止められ、地方分権の“国のかたち”を形成していく。

第3は、高齢化社会を迎えて、日ごろから、若い時から心身の健康の維持に活用するスポーツの価値が重視された。2006年から、Jリーグは厚生労働省と連携してスタジアムの芝生などを使い介護予防事業に取り組んでいる。

第4は、いつでも（When）、どこでも（Where）、だれでも（Who）、どんなスポーツ種目でも（What）、どんなレベルからでも（Which）スポーツを楽しむことができる、日常性の価値である。この価値を実現するためにこそ、ドイツに代表される総合型地域スポーツクラブづくりが必要である。湘南ベルマーレのように、地域のプロスポーツはその中核的な存在として重要な役割を担う。

(3) スポーツ行政の変化

21世紀に入り、こうした価値の多様化は、スポーツ行政のあり方にも大きく影響を与えた。2005年12月、地方制度調査会は道州制を検討する中で、教育委員会のあり方について答申した。これを受けて、2008年4月、これまで教育委員会のみ独占されていた文化・スポーツの行政担当を見直して、首長（知事・市長など）の直轄する部局で担当できるように法律が改正された。

地域にプロスポーツをもつ多くの自治体では、他の論拠によって既に担当部局を教育委員会から市民部局に移している。沖縄県や札幌市では、大きな交流人口の価値に着目し、観光部局内に設置した。また、自治体のホームページ（HP）のトップにチームをリンクするなど、「地域のクラブの意識」が共有されている。

因みに、愛媛県はプロスポーツの担当を企画調整課に置いているが、HPのトップに愛媛FCとマンダリンパイレーツの紹介は見当たらない。一方、松山市は、総合政策部スポーツ振興課を設けているが、地元プロチームに関する業務は行っていないようだ。

2. 地域スポーツと地方分権

(1) 40県に90クラブ

プロ野球は、いまから70数年前、東京六大学野球華やかなりし頃に、「職業野球」と呼ばれて誕生した。当時は、読売（東京）も中日（名古屋）も阪神（大阪）も地名を冠した都市対抗の様相であったが、戦後になると一変して、親企業内の一部門となり、企業名で呼ばれるようになった。このプロ野球に地域化の波が訪れたのは、1989年ホークスが大阪から福岡に移転して福岡ダイエーホークスになったときからだった。その後、パリーグでは、千葉ロッテ、大阪近鉄、北海道日本ハム、東北楽天、そして一昨年から埼玉西武と地域に密着した経営スタイルが成功している。だが、球団枠拡大の動きは依然なかった。

そこで、2000年に入り、四国（4）を皮切りに「独立リーグ」と称する地域に根差した県単位のセミプロリーグが生まれた。九州（2）、北信越（6）に地元チームが続々と誕生、現在12球団にまで増えている。

1993年、10クラブからスタートしたJリーグは、1999年に2部リーグ（J2）を設け、2006年愛媛FCも晴れて加盟した。現在ではJ1（18）J2（19）合わせて全国に37クラブにまで拡大した。現在19のJ2のチーム数は22となった段階で、その後は下部リーグJFLクラブとの自動昇降格が決まっている。Jリーグを目指す準加盟クラブとして現在3クラブ（鳥取、町田、長崎）が認定されている。

Jリーグ人気は、世界的に人気の高いフットサルにも広がり、2007年から全国リーグ：Fリーグがスタートし、今シーズンは10クラブに増えた。世界で競技人口の多いバスケットボールも、Jリーグにならないbjリーグを発足、16クラブまで拡大した。

このように、現在全国40都道府県に90チームのプロスポーツの本拠地（ホームタウン）が分散し、1980年代まで三大都市圏に集中していたプロスポーツ地図は一変した。

（2）国の成り立ちを変える

地方（愛媛）と中央（東京）という関係で成り立ってきたこれまでの“国のかたち”が、地域のプロスポーツの出現によって、いま大きく変わろうとしている。

日本の人口が戦後右肩上がりに増えて来た時代の“国のかたち”は、コンピュータシステムに例えると、メインフレーム型。思考・決定・責任の機能がすべて集中した1つのホストコンピュータ（中央：東京）に対して、

端末（地方）が接続され、中央の指示を仰ぎ従っている。スポーツの大会に例えると、高校野球の甲子園、都市対抗野球の東京ドーム、高校サッカーの国立競技場などで集中開催されるセントラル方式にあたる。愛媛の代表が全国大会に出場しても、愛媛がこうした全国大会のホスト会場になる仕組みではなかった。

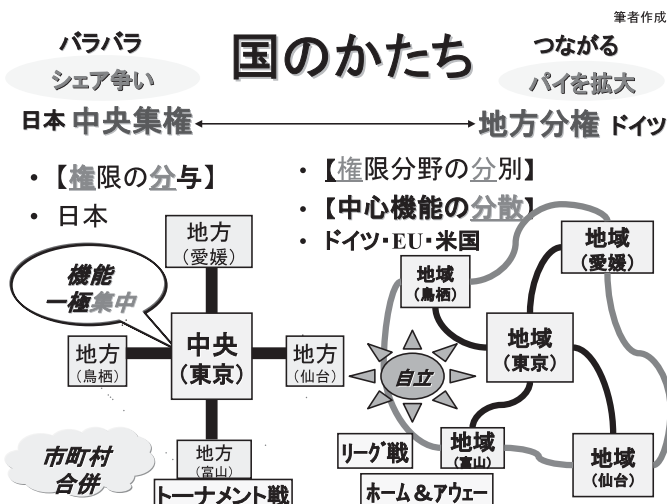
プロスポーツが演じるホーム&アウェーの試合形式は、常に我が家（ホーム）と相手の自宅とを交互に行き来しながら交流を深めるもの。我が家の応接間であるスタジアム環境は、いつもアウェーから来た選手・役員、サポーターそしてマスコミたちから他と比較され評価を受ける。J2の中で、札幌、仙台、東京V、C大阪、岡山、福岡、鳥栖、熊本らの応接間は、居心地がよいと仲間たちから評される。

こうした中央集権システムが大きく見直されようとしている。これまで、国が地方のためにしてあげる地域政策から、地域が自ら考え実行し責任をもつ政策に。これが、地方分権である。地域の公共的な課題は、その課題に最も近い現場にいる自治体が一番問題の所在を承知しているはず。その自治体に解決策を任せるといふもの。地元のプロスポーツの存在をいかに活用していくかは、これからの自治体の積極的で多様な政策と実行力にかかっている。

明治以降の中央集権システムによって、地方の人々の意識は、地元びいきが薄れ、都会の文化をうらやむ自己否定型になっていった。日本の良さを否定し欧米を模倣する、おらが町の資源に気づかず都会の絵の具に染まっていく。1つの価値観をもつと、他は受け容れられない。Jリーグ、独立野球リーグ、bjリーグ、ウィンタースポーツ、陸上競技、チアリーディングの6種目が同じアルビレックスの名前とチームカラーを使った「チーム新潟」やJリーグ、プロ野球とbjリーグが合同で「チーム仙台」を形成して、地元をみんなで応援しているときに、野球かサッカーかという議論は時代遅れに見える。

3. プロスポーツのビジネス環境

我が国では、スポーツが学校や企業に経済的に依存し



てきたために、自治体や住民との間には大きな隔たりがあり、地域における社会的な地位は高くはならなかった。それを変えたのが、地域のプロスポーツである。

(1) スポーツの経済的自立

Jリーグは、スポーツの経済的な自立を実現するために、3つの構造をもつ。

第1は、地域に密着したクラブ経営の構造。地域とクラブの双方に、「地域のクラブの意識」が芽生えれば、そこに家族や家庭を意味する「ホーム (Home)」という雰囲気が宿る。地元チームを「ホームチーム」、本拠地を「ホームタウン」、試合を「ホームゲーム」、試合会場を「ホームスタジアム」という呼び名が定着した。

第2は、クラブの属するリーグが共通の理念を明確にして、リーグ全体の持続的発展をめざす構造。これは、アメリカンフットボールのナショナルリーグ (NFL) の経営を参考にしている。すべてのクラブがシーズンを通して問題ない経営状態でなければ、安定したリーグ運営は成立しない。特定のクラブだけが毎年好成績をあげることも、どのクラブにもチャンスが生まれるリーグを望む。リーグ配分金制度 (愛媛FC総収入の25%) も、全クラブの経営状況を毎年公表するのもそのためである。

第3は、地方のクラブから世界の舞台までつながるピラミッド構造。愛媛FCが、来期2010シーズンJ1に昇格 (J2で3位以内で)、さらにJ1で3位以内に入れば、ACLに出場、そこで優勝すれば、年末のクラブW杯に出場できるという大きな夢を誰も排除することはない。

(2) パートナーシップの関係

Jクラブの存在は、地域を自立した成長に導き、クラブは地域に支えられながら育っていく。地域とは、自治体、地元マスコミ、企業、市民・・・すべてと「パートナー」の関係になる。パートナーは、ホームチームの存在を大いに活用する権利があるが、まだまだそれが足りない。支援させられる、お付き合いをするといった意識が否めない地域もある。

自治体は、チームの存在を地域の求心力として活かす

ばよい。企業誘致に地元の文化生活の充実をPRできる。「愛媛に来たら、Jリーグを楽しめますよ」と。ところが、担当課では「おらがまちのチーム」と身内扱いをしているのに、施設管理部署ではスタジアム使用料を「減免」してあげるといふ他人扱いはいかなものか。

地元紙は、チームを広報する大切なパートナーである。スポーツ面だけでなく、試合速報は一面カラー刷りで、経営問題は経済面に、チームのコミュニティ活動に関するものは生活・社会面の記事になる。住民の一体感を高め、新しいファンの開拓につながっていく。

地元の企業だから支援をお願いしますと突然言われても、いままで何の関係もなければ困惑するだろう。お金に絡むスポンサーという関係だけではなく、その企業と何か一つパートナーの関係が作れないかとクラブ側が考え、企業に提案すべきである。直接の対価が発生するわけではなく、「風が吹けば桶屋が儲かる」方式である。何が風で、どういうプロセスを経て桶屋が儲かるのかイメージが持てれば良いパートナーシップが生まれる。

市民にとって、仮に愛媛FCが明日この世からなくなったときに生じる様々な負の経済効果の絶対値が、愛媛FCが存在することの経済効果である。Jリーグが、ホームタウン (クラブの本拠地) を原則市町村と定義しているのは、クラブを支援するコア (求心力) が不可欠だと考えるから。いまの愛媛FCには、この求心力が欠けている。チームであればスター選手、経営であれば母体企業、そしていま最も必要な求心力は、毎試合足を運びたいくなる魅力的なスタジアムの存在ではないだろうか。

(3) ホームスタジアムの条件

一昨年春、欧州を訪問し、今なお進化を続けるスタジアムの設計思想に一貫して変わらぬ哲学を見た。それは、『ホームチームのために』。サッカー専用施設、ファンに快適な観戦を約束するホスピタリティ (もてなし)、個席のすべてを覆う屋根、ナイトゲームに十分な照明設備など、どれも臨場感あふれる環境を演出し、ゲームを楽しむためには欠かせない。スタジアム内のファンシヨップは、常に老若男女でにぎわう。ロケーション (立地



アーセナルのスタジアム正面の紋章

条件・交通アクセス)は、最重要ポイントの1つ。こうしたホームスタジアムなら、毎試合足を運びたくなる。

もともと、人々がスポーツを気軽に“楽しむ”場所は、町の『グラウンド』(運動場)だった。次に、競技会を開催するための施設『競技場』が生まれた。Jクラブが現在ホームスタジアムと称している多くは、国体などスポーツ競技会開催に照準を合わせ、予算が根拠づけられた陸上競技との兼用型『競技場』である。選手の競技環境が最優先され、客席には選手の家族や大会関係者が座る程度で、ベンチシートや芝生席程度で十分だった。設計上最も優先される主体は、ホームチームではなかった。幅の広い陸上トラックを挟み、ピッチから遠く傾斜の比較的緩いスタンドからの観戦は、チームとファンが一体となる劇場空間には到底ならず、そこからは真のスポーツ文化は育たない。

“ホームスタジアム”と名乗るには、ホームチームの存在を第一に考えてこそ、アイデンティティ、市民のプライド(誇り)を映し出す場となる。欧州では、その証(あかし)として、スタジアムの正面にクラブの大きなエンブレム(紋章)を飾るなど、スタジアムの「顔」をつくる工夫が見られた。ホームに集まるファンたちは、その「顔」に互いのアイデンティティを確かめ合い連帯感を高める。アウェー客は、それに試合前から圧倒される。

4. 愛媛FCの経営課題

2006年J2に昇格してからの4年間を振り返ってみよう。成績は、9位(13クラブ中)→10位(13)→14位(15)→15位(18)と全くもって振るわない。入場者数も、1試合平均4,139人→3,317人→3,704人→3,694人と伸び悩む。したがって、経営状況(2008)は、総収入492百万円(J2平均の51%)、うち広告収入177(36%)、入場料収入56(11%)、リーグ配分金111(23%)。どれをとっても、J2平均に比べ厳しい経営が続いている。

経営戦略上の順番は、まず入場者数を増やすことから。浦和や新潟をみてもわかるように、満員に近い多くの観客に包まれたスタジアムでないと、広告やテレビ放映もついてこない。いま愛媛FCのビジネス環境で、最も大事な条件は「スタジアム」である。

Jリーグ観戦者調査(2008)で、愛媛FCの観戦の動機をみた。「チケットをもらったから」(対象33クラブ中3位)、「友人や家族に誘われたから」(4位)、「対戦相手を見たかったから」(5位)と消極的な動機が多い。逆に「サッカーが好きだから」(33位)、「好きな選手がいるから」(32位)、「好きなクラブだから」(31位)、「成績が良いから」(28位)など前向きな理由が極めて弱い。一方で、「クラブが地域貢献をしているから」(10位)とクラブのコミュニティ活動は高い評価を受けている。

ありがたいことに、約4千人のコアなファンが、年に12回もアクセスの決して良いとは言えない場所まで足を運んでくれる。本来、スタジアムが近ければ近いほど、何回でも観戦できる環境ができる。スタジアムまでの平均アクセス時間の調査結果は興味深い。アクセス時間は、仮に毎試合観戦する場合、最大どのくらいなら時間をかけてもよいかを表す「観戦の価値」とも考えられるからだ。そう考えると、シャトルバスでJR松山駅までの所要時間に匹敵する愛媛FCの49分よりも、片道1時間半かかっても観戦する人気チーム鹿島の90分の方に価値があるということだろうか。

5. 多機能複合型スタジアムの時代

世界NO.1のマンチェスターユナイテッドも愛媛FCも、

ホームでの公式試合数は、多くとも年間約26~30試合しかない。残りの11カ月は何に使われるのかが問題である。スタンド裏側の大きな空間や周辺地を活用して、地域社会のために、365日いつでも利用されるものへと、世界のスタジアムはいまも進化を続けている。

米国大リーグが「ボールパーク」なら、欧州の街中には『アレナ (Arena)』と呼ばれる、収容人数2~3万人規模の多機能複合型スタジアムの建設が盛んに行われている。そこには、ファンショップ、レストラン、ホテル、フィットネスクラブ、一般オフィス、老人ホーム、貸しホール・ラウンジ、中には、見本市会場、ショッピングセンター、カジノまで併設される。

商業機能などのにぎわい装置を備え、住民の日常生活や地元企業の経済活動につながる収益事業型のスタジアムの出現は、中心市街地活性化、公共交通、生活環境改善、自治体財政問題と愛媛FCが直面する経営課題を、同時に解決する起爆剤になると期待される。ここでは、一昨年の欧州視察から参考になる具体例を紹介する。

(1) 地域のシンボル

人口30万のコベントリー市 (英国) は、現在2部リーグ所属の名門コベントリー・シティFCの本拠地。市中心部のスタジアムの老朽化を機に、再開発事業の目玉として、32,500人収容のスタジアムが、2005年8月市の郊外に完成した。

事業の推進主体である市にとって、当然サッカークラブは必須のテナントである。ネーミングライツ (命名権) により「リコー・アリーナ」と名乗るスタジアムと隣接して、英国最大手のスーパー・テスコ社のショッピングセンター、米国のカジノチェーン・カプリ社によるカジノの複合施設が建設された。

再開発計画の総投資額は、全部で500億円。アリーナ (スタジアム) 分は250億円、うち用地関連は90億円、建設費用は120億円だった。総投資額の約半分を占めるショッピングセンターとカジノ部分の資金調達は、すべてテスコ社とカプリ社の民間自己資金による。市は、両社への用地売却収入135億円により、アリーナ部分の投資額

の55%をまかなうことができた。

残りの45%は、市、州、EUからの公的補助金 (20%) とアリーナを運営するACL社によるスタジアム賃借料50年分の前払い (20%) からまかなわれる。前払い金のほとんどは、ACL社の市からの借入金であり、実質は公的補助金に等しい。ACL社は、市と民間が折半出資したスタジアム運営会社である。開業2期目の2007年5月期決算で早くも単年度黒字 (1.7億円) を計上した。売上13億円のうち、安定収入源は約7割。サッカー21%、貸しオフィス・カジノなどテナント30%、ネーミングライツ・スポンサー18%。ネーミングライツは、スタジアム全体、4分割されたスタンドのほか、ホールやラウンジごとに販売している。73室のホテルも収容力不足で増設を検討中である。

同社のGidney代表は、「まず地元のサッカーの人気がすべて。クラブと当社が利害を一致させないと、収入の最大化は期待できない。次に、年間25試合以外の時間とスペースを有効に売るビジネス。そのために必要なことは、発想を柔軟にすること。」と語る。

アリーナ内のコミュニティ・スペースには、地域の子供たちの学習センターが設けられる。事業の成果として、約3千人の雇用効果が生まれ、中期的には周囲に大規模住宅の建設が計画されるなど地域の活性化に着実に貢献している。

市の責任者がつぶやいた。「通常、このような大事業の際には、スポーツに直接関係のない多くの市民から苦情が寄せられるが、今回は、わずか11件だけ。それは、アリーナが、地域住民の“プライド”を反映しているからだと思います。」

(2) 「ロケーション」がすべて

スタジアム・ビジネスの先駆者で、最も経験豊富なアムステルダム・アレナ (オランダ) は、1996年に完成した。5万2千人収容の開閉式屋根を備える名門アヤックス・アムステルダムの本拠地である。コンサートなどサッカー以外のイベント開催に積極的で、「多機能巨大アリーナ」を目指す。サッカーとイベントの比率は、開催

回数で30回と60回、収入では65%と35%。サッカーを施設運営の根幹に、アヤックスの成績が良いと、他部門の成績も上がるという。

公民連携（PPP）の成功事例としても有名なアムステルダム市の再開発プロジェクトであり、当地区は「アレナ・プールバード」と呼ばれる新都心を形成する。民間資本を誘致しながら、周囲に多目的センター、コンサートホール、ミュージカル・シアター、ショッピングセンター、ホテルなどを整備した。

アレナの成功要因は、ロケーション（立地条件）の良さだ。一度に何万人もの訪問客に対応する交通アクセスの整備である。徒歩中心なら街中に、鉄道だと駅前に、自動車であれば郊外の交通結節点というように。とりわけ、アムステルダム・アレナは、交通アクセスの整備において特徴的な構造をもつ。高速道路をまたぐ形でスタジアムが建設されており、高速の出口から車で直接スタジアムの駐車場に出入りできる。ピッチ（グラウンド）は、地上から9mの高さにあり、2層構造の駐車場がある。観客は地上11mの高さからスタジアムに入場し、エスカレーターを利用する。

一方、鉄道利用者に対して、アレナ入口まで徒歩2分の場所に新駅を建設するとともに、沿線の駅にはパーク・アンド・ライド施設（投資額46億円）を設けるなどロケーションとしての価値向上に腐心した。ボルトン（英）のリーボック・スタジアム建設の際、徒歩3分の場所に新駅が造られたのも同様である。

ドイツでは、都市圏を走る公共交通のLRT（次世代型路面電車）がスタジアムへの輸送面で活躍する。1編成5～8両で街中から大量に観客を運ぶ。コンビ券の存在も見逃せない。サッカー観戦チケットと公共交通1日券がコンビの大変便利なシステムである。

ロケーションの良さとは、単なる距離の「近さ」だけではない。立地条件を改善する工夫も、スタジアム自体の価値を高め、まちづくりの新しい核をつくる。

（3）ホスピタリティ（地域の社交場）

「多機能複合型アレナ」とは、スポーツイベント以外

の分野で稼働率を高め、施設の収益を上げるためのもの。もっとも、スタジアムは、日本のドーム球場のような「多目的」とは異なり、地元プロチーム専用の「顔」として常に誇らしくあり続けねばならない。

多機能型の共通点は、365日稼働するホスピタリティ（もてなし）・スペースの存在。そのセンター機能は、本格的な飲食設備である。千人規模のビジネスラウンジから年間契約の10～15人用のビジネスボックスまで多種多様。招待客は、試合の2時間前から食事を取り始め、試合終了から2～3時間後までデザートやドリンクサービスで社交が続く。

地域やビジネス上の知人をお互いに紹介し合い、語らう時間を楽しむ。MSVアレナ（独）のラウンジは、メインスタンド2階にある。千人までもてなすことができ、オープンかつシンプルでとても親近感がわいた。飲食施設があれば、試合のない日には、ケータリングサービスで、各種会議、パーティ、展示会の開催などに活用できる。どの室内もインテリアは、クラブカラーとの調和が図られている。

スタンドの背後にある広い空間を利用して客室を設ければ、70室程度の立派なホテル機能が付加される。緑の芝生を眺める部屋は、試合日にはビジネスボックスとして販売できる。ラウンジやホテルのロビーでは、試合を終えたばかりの選手が、子供たちの注文に気軽に応じるファンサービスぶりが、暖かく目に映った。ピッチを展望できる本格的なレストランを営業することも可能だ。オランダのスタジアム内には、ミシュラン一ツ星を冠し



コベントリー：リコー・アリーナ内のホテルの一室から

たレストランがあり、地元で親しまれている。英国で訪ねたスタジアムでは、隣接してホテルを建設中であった。

「社交」とは、一見派手だが最もリアルなコミュニケーションの手段。ホスピタリティ・ゾーンは、これを利用した地域密着型のビジネス・チャンスである。今後、わが国でも地域社会を動かす重要なプラットフォーム（基盤）になろう。

6. “愛媛アリーナ”の実現をめざして

ホームスタジアムの新設は、愛媛FCのビジネス環境で最も重要で喫緊のテーマである。地域のスポーツ文化を育み、持続的な経済効果をもたらすスタジアムをどう整備していけばいいのか。欧州4カ国の調査結果を踏まえて、もう1度スタジアム整備の理念や将来像について整理してみよう。

欧州では自分たちのクラブが日常生活になくはならないもので、それを応援する聖地がスタジアム。そういう背景があるから、人も動けば会社も金も動く。日本でもなくてはならない存在のJクラブが少しずつ増え始めている。愛媛でも、観客として応援してみると初めて分かるが、そこまで足を運ぶ動機が現在のスタジアムにはきわめて乏しい。

施設の違いは、設計、デザインに対するプロフェッショナルさ、使いやすさにある。日本では、体育施設の域を出ず、あまりに特徴を感じさせない。経済的な持続性（経営）と社会的な持続性（文化）のために、いかにデザインで工夫できるか。併設の民間商業施設やホテル、レストランなどサッカー以外に地域社会と多くの接点をもつのが、欧州の最新スタジアムである。ただ、サッカーが第一という軸はぶれない。その軸があり初めて、他の機能が生きる。

整備には多額のコストがかかる。この点、欧州は公的資金と民間資金をうまく使っている。オランダのアムステルダム・アリーナはPPP（公民連携）方式を採用した。自治体と民間の役割分担を決めるだけなので、PFI（民間資金活用による社会資本整備）よりも完成スピードが速い。スタジアムに多機能を持たせるために、その事業

や経営に詳しい人が運営会社をつくっている。いずれの手法にしても、民間人・企業の関わりが欠かせない。

これからは、野球であれサッカーであれ、地域社会に対してスタジアムから何も生み出せないなら、無駄ということになる。定性的に言えば喜びや感動、誇りなど、そこから派生的に物が売れたり人が交流したりで経済効果が生じる。さらに、維持費をまかなうメカニズムも必要である。それがまた、欧州のような多機能型を支えている。

整備を進める上でのポイントは、クラブと自治体と民間とで『黄金のトライアングル』の関係を構築できるかということ。その中心には必ずスタジアムがある。まずはどんなものを求めるのか、三者でじっくり議論してほしい。

いつの日かJ1、ACL、世界クラブW杯をめざす愛媛FCの勇士を、地元の子供たちは、いつも夢見ていることを、大人たちは忘れないでほしい。そのために、かつてのJ2昇格前夜とは全く比べものにならないほど、いま愛媛の地域力が試されようとしている。

Profile 傍士 銑太（ほうじ せんた）

1955年生まれ。高知市出身。慶應大学卒。80年、日本開発銀行（現日本政策投資銀行）に入行。融資・審査業務のほか、経済白書執筆、IT企業マネージャー、フランクフルト首席駐在員。地域企画部審議役を経て現職。Jリーグ理事、慶應大学院スポーツマネージメント専修非常勤講師、内閣府構造改革特区評価・調査委員。