

京都スタジアム（仮称）を核としたにぎわいと  
施設運営について（案）

平成25年12月

京 都 府

# スタジアム：日常も人が集い楽しむ場とするために

## 1 「にぎわい」の必要性和運営経営上の課題

### (1) 国内におけるスタジアムのにぎわいの現状



スタジアムは天然芝を良好に維持管理するために、Jリーグが使用する14箇所の専用球技場では、年間の平均利用日数が50日程度(うちJリーグは20試合程度)となっており、試合がない日は、利用者が少ない状況が見受けられる。



#### <Jリーグが使用するスタジアムの付帯施設事例>

- スタジアム本体に設置されている施設
  - ・レストラン
  - ・スポーツジム
  - ・プール
- スタジアム本体の周辺に設置されている施設
  - ・人工芝コート(サッカー・フットサル)
  - ・スポーツ施設(テニスコート・体育館)
  - ・文化ホール
  - ・屋外遊具

日常的な  
「にぎわい」  
の必要性

### (2) 運営経営上の課題

収益性の確保

「スポーツ競技施設」  
(※)については、全国的にも収益性確保は  
厳しい現状

「スポーツ競技施設」での  
収益性向上  
策の検討

都市公園法  
上の制約



「にぎわい施設」について、必要性和ともに、スタジアム全体の収益性とのあり方(バランス)についても検討

※スタジアム本体(フィールド、スタンド、諸室等)



## 2 京都スタジアム(仮称)を核としたにぎわいについて(1)

### (1) まちづくりの状況について

京都スタジアム(仮称)の建設が予定されている亀岡市都市計画公園には、隣接して、南側には「亀岡駅北土地区画整理事業」による新市街地が、東側には桂川の河川改修事業で整備される高水敷や堤防を活用した「保津川かわまちづくり計画」の整備予定区域が広がっているという大きな特徴がある。

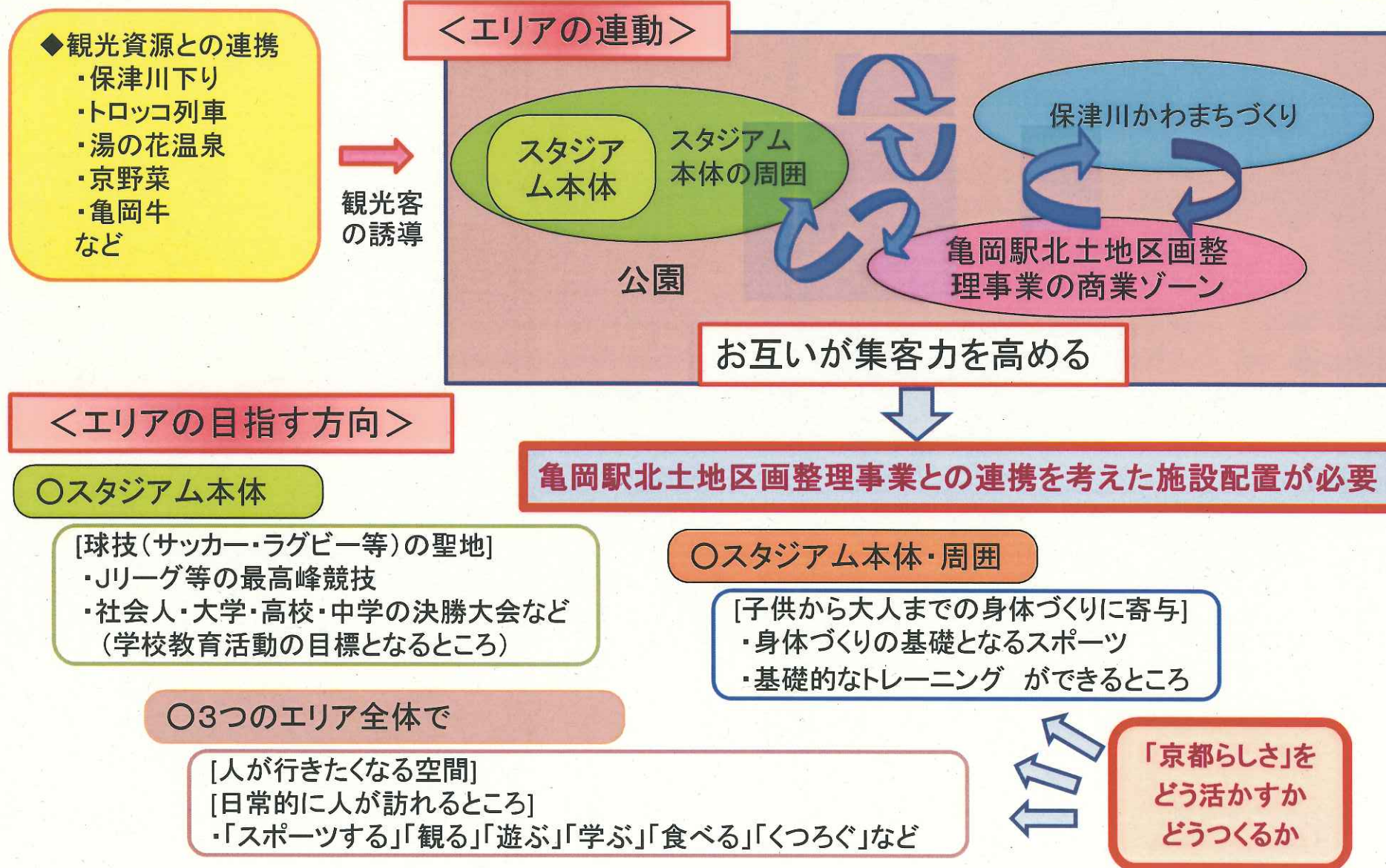




## 2 京都スタジアム(仮称)を核としたにぎわいについて(2)

### (2) にぎわい施設のエリアについて

「スタジアムの整備は、周辺地域の整備と相互に連動させることが重要」であり、各エリアの施設が機能し、さらに、それが連動することで、相乗効果を発揮させる必要がある。



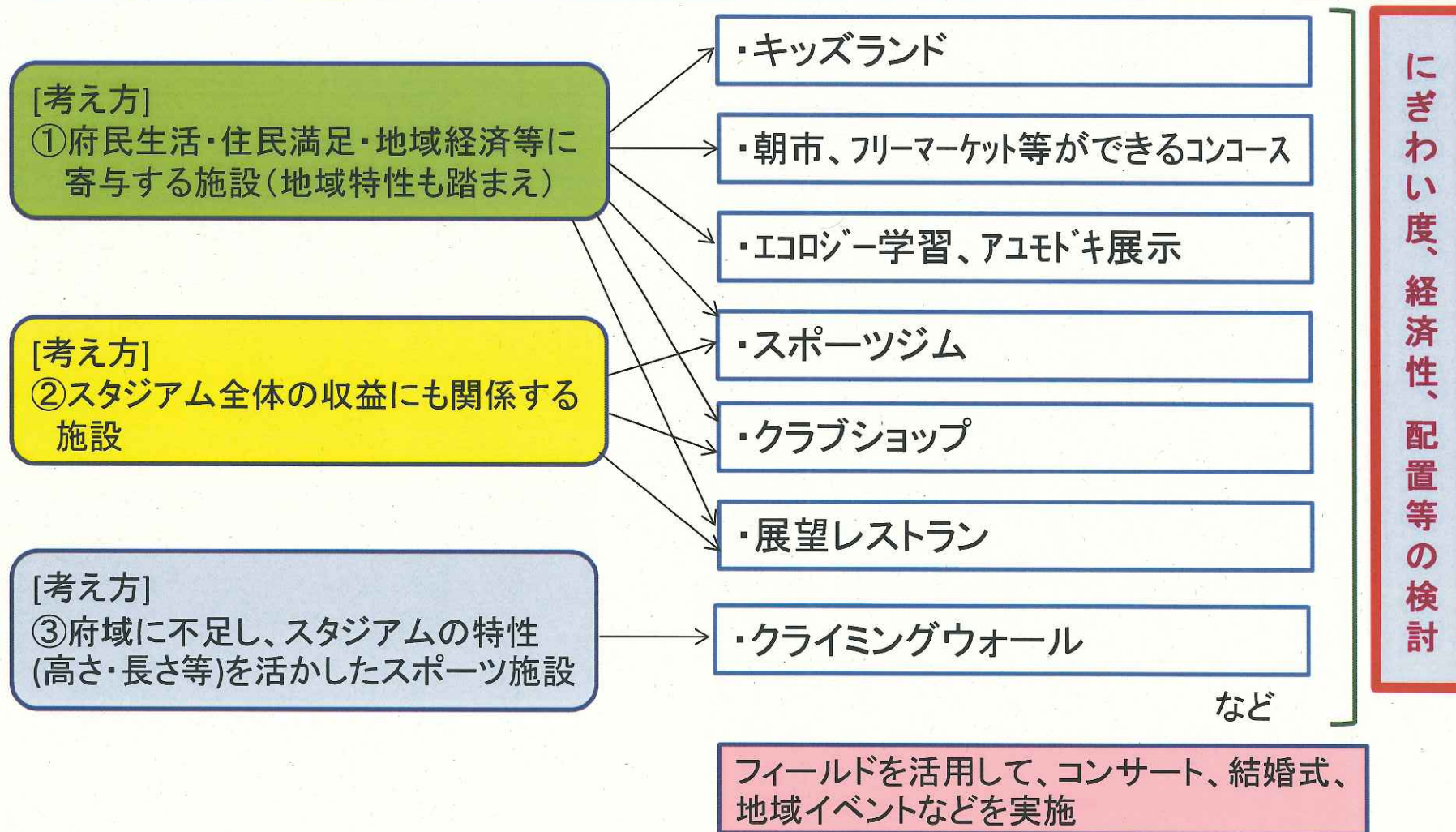


## 2 京都スタジアム(仮称)を核としたにぎわいについて(3)

### (3) 「にぎわい施設」の必要性と収益性のあり方(バランス)について

にぎわい施設の必要性について、以下の3つの考え方に分類。

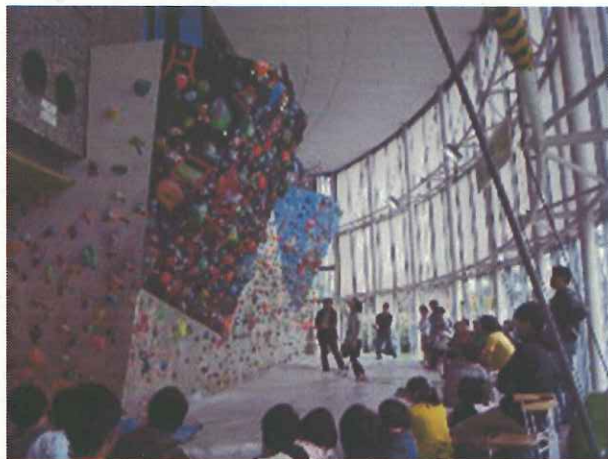
今後、以下の施設を基本に、スタジアム特有の構造・機能等から導かれる効率的な施設配置や来場者動線を踏まえた上で、いくつかの施設配置パターンを検討することとする。併せて、亀岡駅北土地地区画整理事業の商業ゾーンとの連携も考慮しながら、にぎわい施設の配置や経済性も検討していくこととする。



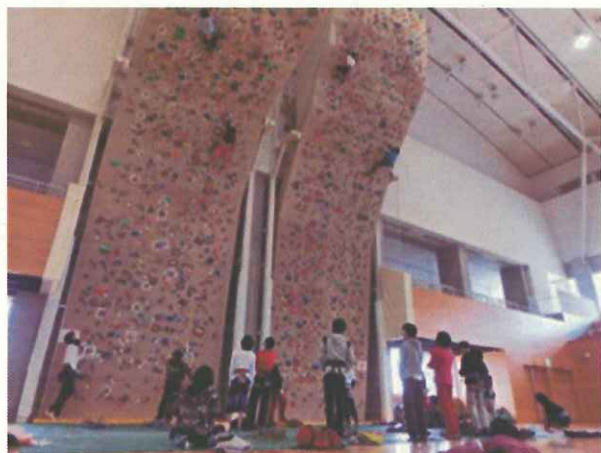


### 3 「にぎわい施設」の具体案(1)

#### ・クライミングウォール



出典：京都府山岳連盟



出典：千葉県

#### ・スポーツジム



ジムのイメージ



ジムのイメージ

#### ・キッズランド



出典：文化パーク城陽



### 3 「にぎわい施設」の具体案(2)

・エコロジー学習、アユモドキ展示



アユモドキ 展示イメージ

・クラブショップ/ミュージアム



出典：日産スタジアム

・展望レストラン



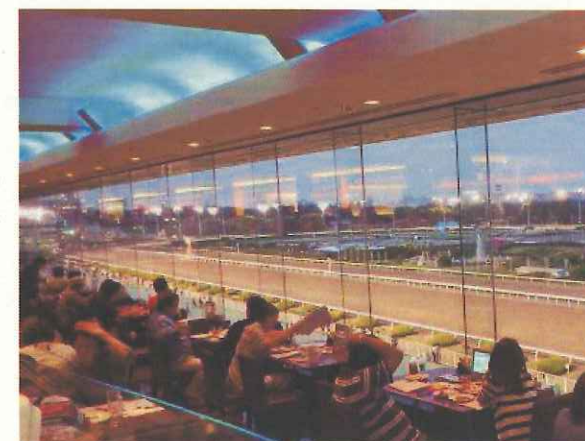
展望レストラン（豊田スタジアム）



出典：北九州次世代エネルギーパーク



クラブショップ・ミュージアム イメージ



展望レストラン イメージ



### 3 「にぎわい施設」の具体案(3)

#### ・エンターテイメント&コミュニティ空間



出典：埼玉スタジアム2002  
※フリーマーケット

#### ・スタジアムを花で彩り



出典：キンチョウスタジアム

#### ・サブコート(芝生広場)



出典：フクダ電子アリーナ

#### ・サイクリングステーション



出典：奈良県立橿原公苑



# スタジアム：収益が上がるスタジアムを目指して

## 1 「スポーツ競技施設」の管理運営費について

同規模スタジアムの収支の平均は下表のとおり。

### ◆ スタジアムの収支

(単位:百万円)

管 理 運 営 業 務	<b>収入合計</b>		200	
	① 指定管理料収入		130	
	② 使用料収入		30	
		フィールド使用料	20 + $\alpha$	・ Jリーグ 20試合 (660千円×20試合=13百万円) (観戦者数を増やして→+ $\alpha$ ) ・ その他アマチュア20試合(200千円×20試合=4百万円)+イベント(3百万円)
		諸室使用料(会議室、役員室、放送室等) 照明設備使用料、大型映像装置使用料、他	10	・ Jリーグ 20試合(100千円×20試合=2百万円)、アマチュア 20試合(1百万円) ・ 照明設備使用料(4百万円)、大型映像装置使用料(2百万円)、TV中継料(1百万円)
	③ 広告料収入		34 + $\alpha$	・ Jリーグ 20試合(1試合当たり 1.7百万円) (常設看板や広告媒体を多様化して→+ $\alpha$ )
	④ 売店等収入		6 + $\alpha$	・ Jリーグ 20試合 (常設ブースで売上を増やして→+ $\alpha$ )
	<b>支出合計</b>		200	
	① 管理運営費		160	
		人件費	常勤職員人件費	24
	事務費	光熱水費、消耗品費 等	24	
	管理費	施設管理費、清掃費、設備機器管理費、保安警備費、簡易修繕費	100	
	一般管理費		12	
② 広告・売店等スペース使用料		40	・ 設置者(自治体)に支払い	

### ◆ 設置者の収支

自 治 体	<b>収入合計</b>		90	
	① ネーミングライツ収入		50	(J1の平均)
	② 広告・売店等スペース使用料収入		40	
	<b>支出合計</b>		130	
	指定管理料		130	
<b>収支差引 (実質的な負担額)</b>		$\Delta$ 40		



## 2 収益が上がるスタジアムとするためには

スタジアムの観客数・利用者数を多くし、収入を多くしていく方策は次のとおり。  
これらの方策について、スタジアムの設計段階から、管理運営を考慮して入念に検討していくこととする。

観客数・利用者数を多く

①使用料収入を多く  
(チケット販売歩合料を多く)

### [良質な観戦環境]

- ・ゼロタッチ、急傾斜のスタンド → 臨場感
- ・全観客席に屋根 → 快適性
- ・個席+テラス・ボックス席 → ゆったり感
- ・大型映像装置 → 楽しみ倍増
- ・良好な天然芝(日照・通風)

- ・京都サンガFCの好試合
- ・人気の高い試合の誘致

### [良好なアクセス性]

- ・公共交通からのアクセスの良さ・柔軟なダイヤ等
- ・駐車場、臨時駐車場、パークアンドライド、直通バス他

②売店収入を多く  
(飲食・グッズ販売歩合料を多く)

- ### [おいしい・温かい料理] [人気の高いグッズ]
- ・常設ブース、ケータリングカー

③広告料収入を多く  
(スポンサーを多く)

- ### [多様な広告設置スペース]
- ・常設看板
  - ・仮設看板
  - ・LED看板

④にぎわい施設収入を多く

- ### [にぎわい施設]
- ・展望レストラン、スポーツジム、エコロジー学習展示など

⑤駐車場収入を多く

- ### [柔軟な駐車場料金設定]
- ・試合の日と他の日で区分、パークアンドライドで活用等

設計段階から管理運営を考慮して入念に検討



### 3 「スポーツ競技施設」での収入を多くするための具体例

・多様な広告設置スペース

・おいしい・温かい料理、人気の高いグッズ販売の常設ブース

常設看板



(フクダ電子アリーナ)

常設ブース(飲食売店)



(ユアテックスタジアム仙台)

常設売店(グッズ販売)



(日産スタジアム)

仮設看板

LED看板

(ユアテックスタジアム仙台)





## 4 スタジアムに「京都らしさ」をつくる

スタジアムには、ハード・ソフトの両面にわたり、「京都らしさ」をつくっていく。

### 京都らしいスタジアム

#### 外観等のデザイン

- ← 京都の歴史・伝統・文化などを感じさせる外観等のデザイン
- ← 府内産木材等を活用した温かみのある内外装等
- ← 京都サンガFCのシンボルカラーであり、京都を象徴する色として使われてきた「京紫」を観客席をはじめ随所に配色 など

#### 「おもてなし」・人に優しい

- ← 障害者や高齢者、女性、子ども連れ、外国の方など、誰もが観戦しやすいユニバーサルデザインに配慮した施設
- ← ワンランク上のホスピタリティを目指した観客席、テラスシートやボックスシート等
- ← 京野菜など地元食材を使ったおいしい料理の提供 など

#### 自然との共生・環境に優しい

- ← 太陽光発電、雨水利用、LED照明、透水性舗装等、エコのシンボルとなる施設
- ← アユモドキ保護の拠点など自然と共生する施設 など



## 5 「スポーツ競技施設」+「にぎわい施設」の管理運営者について

にぎわい施設を含めたスタジアムの管理運営者について、他事例を参考に検討した。

「管理運営者に責任をもたせ、収益が上がれば自らの利益となる仕組みづくりを検討し、収益が上がるスタジアムを目指す。」

### <他事例を参考に検討>

#### <ノエビアスタジアム神戸では>

- スポーツ競技施設 → 運営法人
- にぎわい施設全般 → 運営法人
  - スポーツジム……………専門業者等に再委託
  - レストラン……………テナント貸し
  - カンファレンスルーム…運営法人

#### <京都スタジアム(仮称)では(試案)>

- スポーツ競技施設 → 運営法人
- にぎわい施設全般 → 運営法人
  - クライミングウォール……………専門業者等に再委託
  - スポーツジム……………専門業者等に再委託
  - キッズランド……………専門業者等に再委託
  - エコロジー学習・アユモドキ展示室…運営法人等
  - クラブショップ/ミュージアム…運営法人等
  - 展望レストラン……………テナント貸し

管理運営者に  
責任をもたせ、  
収益が上がれ  
ば自らの利益  
となる仕組み  
づくりを検討



## <運営経営専門家会議の意見>

### [第1回会議]

全国のスタジアム等の付帯施設や周辺施設の事例等を基に、スタジアムに係るにぎわい施設のあり方等について意見を聴取した。

#### <主な意見>

○ スタジアム整備は周辺地域の整備と相互に連動させることが重要である。

○ 府内各地からのアクセスがよいという立地は大きな資源である。単に箱物をつくるという発想ではなく、日常的に、見に行ったり、学んだり、楽しんだりということが可能になるなど、スポーツ振興、文化振興の観点から総合的に考えていくことが極めて重要である。

○ スタジアムの設計段階からどのような事業化が展開できるかをイメージし、運営する者の仕掛けが出来るようにハード整備をしておくことが必要である。

○ 他のスタジアムと同じことをしてもダメ。地域性のある取組みや、太陽光発電を設置するだけでなく太陽光エネルギーの学習センターも併設し、子どもたちが試合がない日にも学びに来るような取組みはよいと思う。

○ 公共施設であっても、チームミュージアム、ショップ、スタジアムツアー等、チームの魅力を全面に出せるスタジアムにすることが必要である。

○ より広範なエリアから集客するためにも、車での利便性、鉄道での乗換を含めた快適性をデザインすることや、強力な吸引力がある施設が複数あることが重要である。

### [第2回会議]

本スタジアムの周辺で計画されている都市開発や地域整備を踏まえ、スタジアムを核としたにぎわいに資する施設について意見を聴取した。

#### <主な意見>

○ スタジアムを、スポーツ、特にフットボールの聖地にしていくことが重要。一方で、試合日以外のにぎわいも必要で、例えばスポーツクラブは会員が毎日のように利用するし、最近流行のクライミングウォールはよいと思う。

○ アミューズメント施設については、本当に行きたくなるような本物志向の施設をつくるのがよい。

○ 一つ一つのアイデアはよいと思うので、それぞれの施設をどのようにつなぎ合わせ、全体としてどういうものにしていくのが重要である。

○ 全体を貫く強いストーリーが必要であり、例えばサッカーをメインとすれば、学校教育とうまく連動させて、サッカーの裾野を上げていくようなストーリーも考えられる。

○ 保津川下りなどの観光資源、郷土の素晴らしい特産品、スタジアムからの眺望など、地域の特性を活かした取組みが必要である。

○ 地域のコミュニティとの関係は、日常的に人が来てくれるという意味で大事である。ギャラリーなど市民が自由に使える空間を設け、コミュニティに開放し、にぎわいを生み出すことを考えてはどうか。地域とのつながりをしっかりつくっておくのも大事である。

○ 天然芝の育成はスタジアム運営に非常に重要であり、にぎわい施設を入れる場合にも、採光や通風を確保することが必要である。



### [第3回会議]

「京都スタジアム(仮称)を核としたにぎわいについて～中間まとめ(案)～」及びにぎわい施設の具体的イメージ図を示すとともに、全国のスタジアム管理運営者の状況、収支の事例等を示し、意見を聴取した。

#### 〈主な意見〉

○ スタジアムの中にアミューズメント施設をもうけることになるなら、それぞれにノウハウをもつ管理者と一緒に管理をすとか、アミューズメント施設は管理委託に出すなど管理運営の手法を考えることが必要である。

○ 球技場として、①芝生の管理面から日照・通風の確保、②競技上必要な関係施設でいかに収入確保ができるか(広告関係、売店ブース等の確保)、③にぎわい施設をどうするかということを考える必要がある。

○ にぎわい施設のコンセプトを明確にすることが必要。例えば、「子供」をキーワードにするなら、アユモドキやエコの学習、クライミングウォールやわくわくキッズランドの遊びなどに関連づけられる。

○ これからの施設には女性の視点が大切。自然が豊かで美味しい物があり、自然に触れながら健康的に気持ち良く過ごせるような場所で、しかも都心から短時間で行ける「軽井沢」のようなイメージはよいのではないか。

○ 広告スペースや飲食ブース、グッズ販売等のスペースは、設計段階からしっかり考慮しておくべきである。

○ 現行の西京極スタジアムの例も参考にしながら、実際の京都スタジアムの収支を試算してみることも必要。Jリーグ以外でも最大限利用してもらい、収益を得る努力をすべきである。

### [第4回会議]

にぎわい施設と運営経営上の課題やスタジアムの収入を多くするための方策等について意見を聴取した。

#### 〈主な意見〉

○ 指定管理者制度では、施設管理が中心で、収益に対しての責任が希薄になる傾向がある。指定の期間も3～5年で、長期的な観点に立った施設管理が行いにくい。管理運営者に責任を持たせ、収益が上がれば自社の利益になる仕組みづくりが必要である。

○ にぎわい施設について、具体的な設計段階で活用できるように提案したものを残しておいた方がよい。都市公園法上の制約はあるが、もっと柔軟にアイデアを出してもよいのではないか。

○ 「京都らしさ」が売りになるようなアイデアが必要である。臨場感が最高のスタジアムとか、環境やエコをテーマとすとか、古いものと新しいものの融合などいろいろ考えられる。

○ 一般的には、スタジアム本体のみの収支はマイナスとなることが多いので、広告収入や売店収入のさらなる増収方策や、にぎわい施設の収益で補うことができるよう検討することが必要である。

○ LED広告は価値がある。スポンサーも多く集められ、今の試算よりも広告料収入が上がるのではないか。常設で設置してほしい。

○ 観戦環境を良くすることは絶対に外せない視点。観戦環境の善し悪しがチケット価格にも影響する。

○ 日本初の収益が上がるスタジアムを目指すべき。サンガも、広告収入より観客数を増やして入場料収入を得る方向を目指している。

○ 売店収入に関して、売上の歩合制とするのか、年間契約で貸出すのかなど、どのようなビジネスモデルを採用するかを事前に検討しておくべきである。

○ スタジアム整備の段階で地域の人たちとのワークショップを行い、地域住民と一緒にスタジアムをつくって顧客を増やすことが必要である。

○ スタジアムの経営は、亀岡市の中心市街地の活性化と連動させることが重要。府と市の政策を連動させるなど、運命共同体という意識を持つことが必要である。