

◎七万人の歓声が響く、横浜国際総合競技場の運営戦略

■木村重治

平成十年（一九九八年）三月一日、雪混じりの冷たい雨が荒れ狂うなかで、横浜国際総合競技場は開幕を迎えた。オープニングゲームは、日本対韓国国のダイナステイ杯サッカーで、観客は五万九千三百八十人、当時の国内最高を記録した。平成二年（一九九〇年）六月、横浜市に総合競技場整備室が設置されてから七年九カ月が経過していた。

今年オープン三年目を迎え、全国からの入場者は二百五十万人を超えている。この三年間を振り返りながら七万人スタジアムの運営戦略について考えてみたい。

1 横浜国際総合競技場

①特徴・概要

ア 国内最大規模の七万人スタジアム

横浜国際総合競技場は一九九八年の第五十三回国民体育大会と二〇〇二年のW杯に向けて横浜市が建設した国内最大規模の七万人スタジアムである。サッカーだけでなく、陸上競技大会やコンサート等の文化イベントも可

能な七階建て、高さ五十二m、延べ床面積十
七万㎡の多目的スタジアムである。

イ 二十一世紀のスタジアム

スタジアムを「劇場空間」としてとらえ、「観戦しやすい・プレーしやすい・報道しやすい」を設計コンセプトとして様々な工夫がなされている二十一世紀に向けた次世代型のスタジアムである。

・観戦しやすい

スタジアム全周を大屋根とスタンドで囲い、閉じた空間とすることにより、観客・選手が劇場内にいると実感できる空間構成となっている。観客席最上段とフィールドとの距離を近づけ見やすくするために、二層席を十m張り出してある。

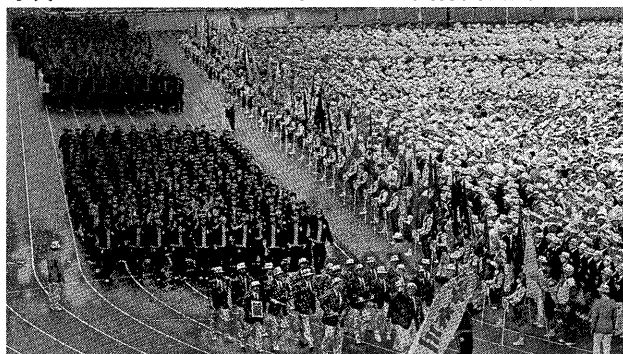
七万人の観客にどの席からも迫力ある映像を楽しめるよう両サイドには二基の大型映像装置が設けられた。メインスタンド屋根下に取り付けられた世界初の空気圧による走行式カメラと連動して選手のプレーを瞬時に再現し、臨場感あふれる映像を提供できる。音楽

性ある高品位・高音質な音響を実現するために五百二十八個のスピーカーを屋根下に設置してある。臨場感ある映像と曲が流れるハイレベルな演出は横浜国際総合競技場の魅力の一つになっている。

写真-1 七万人スタジアムの全景



写真-2 1998.10.24 かながわゆめ国体開会式



(神奈川新聞社提供)

- 1 横浜国際総合競技場
- 2 運営の目標
- 3 運営戦略
- 4 スタッフの役割

・プレーしやすい

選手は多くの観客の熱い声援を受け、自分が舞台上に立っていると感じるとき、最高の力を発揮する。トラック、フィールドを劇場の舞台とするために、通常二mある観客席との高低差を七十五cmと最小限にとどめた。

選手は風や西日の影響についても敏感である。そのため、フィールドの長軸方向は年間風の風向と西日を考慮して配置されている。全周が屋根で覆われていることとの相乗効果により、非常に風による影響を受けにくいスタジアムとなっている。

・報道しやすい

七万人規模のサッカー日本代表戦のような国際試合になると海外を含めて千人近くの取材陣が乗り込んできて、横浜国際総合競技場から国内外に情報が発信される。記者席からはパソコン、FAXを利用して原稿・写真をリアルタイムで本社に送ることが可能である。スタンド下には三百五十人収容可能なインタビュー室や記者クラブ室、プレスラウンジも設けられた。TV中継用設備も用意されて、中継の度に露出配線をしなくても済むよう同軸ケーブル及び光ファイバーで接続されている。

ウ 「距離より近い」

交通アクセスの良さも特徴の一つである。新幹線新横浜駅及びJR・市営地下鉄の四駅から徒歩によるアクセスが可能で、約八分から十五分、第三京浜の港北インターからは車で約五分。

特に、新幹線から徒歩でアクセス可能なス

タジアムは全国でも横浜国際総合競技場だけである。「距離より近い」をキャッチコピーにW杯の国内会場九都市とのアクセスの時間を示したポスターを新幹線主要駅に掲出するPRも行われた。二〇〇二年ワールドカップ時の国内十会場間の移動の起点として、新幹線新横浜駅の存在が注目されている。

② 誰もが感動する大きさと美しさ

誰もが、初めてスタジアムに足を踏み入れると、言葉にならない驚きの声を上げる。国内で初めて経験する七万人スタジアムの巨大さへの驚きであり、全周を屋根で覆われた二層式スタンドで構成される「劇場空間」の美しさへの感動の声である。

海外の多くのスタジアムを見てきている競技関係者からも高い評価をいただくことができた。スタジアムを視察した国際サッカー連盟役員からは「スタジアムの美しさと最新設備の技術水準の高さ」について賞賛の声が上がっている。日本サッカー協会からは、「世界に誇れるスタジアムがやっとな日本にも誕生した」と高く評価されている。

③ 多目的スタジアムへの不満

このような高い評価の一方で、不満の声もでている。サッカー専用スタジアムを熱望するサッカーファンや関係者の一部から、陸上競技のトラックがあるためフィールドが遠く、また、一層席の傾斜が緩いためサッカーが見にくいと指摘されている。多目的スタジアムである以上、トラック九レーン分の距離はいかんともし難い。一層席の傾斜も確かに

緩いが、その分最前列は選手を真横に近い位置から見ることができ良さがあり、10mせり出している二層席は玄人筋には人気が高い。これまで日本代表戦での七万人近い応援風景を何度も見てきたが、実に楽しそうであり、誰もが輝いている。それぞれの好みに応じて七万席のどこかに気に入った場所を見つけているように思える。多目的スタジアムを毛嫌うことなく、馴染んでもらえないものと願っている。

2 運営の目標

横浜国際総合競技場の管理運営は、横浜市スポーツ振興事業団が横浜市より委託され行っている。

W杯まで残り二年、オープン三年目に入った今年、目標を次のとおり定めスタジアム運営にあたっている。

(ア) 七万人スタジアムにふさわしい大会・イベントの実現

(イ) 横浜市民に親しまれる市民スタジアム

(ウ) 経営基盤の強化

(エ) 二〇〇二年W杯に向けた舞台づくり

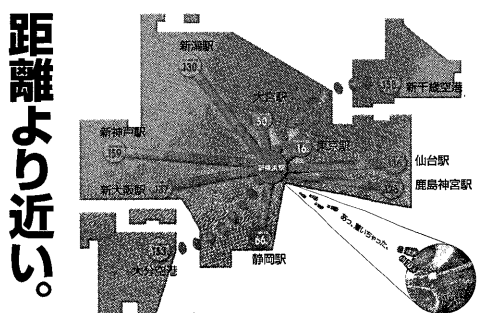
一九九八年の国民体育大会と二〇〇二年のW杯に向けて建設されたスタジアムであるが、それ以外に「七万人スタジアムにふさわしい大会・イベント」の可能性はあるのか。これはオープン前より運営スタッフに突きつけられた最大の課題で、「経営基盤の強化」とも関係している。

スタジアムの財源は、(ア)主催者が支払う使用料、(イ)駐車場・売店・広告看板等の収

表-1 横浜国際総合競技場利用実績 (平成10年・11年)

種別	H10.3~H11.2 利用実績				H11.3~H12.2 利用実績					
	大会・イベント 日数	入場者数(人) 日数	練習 日数	設備 等 日数	大会・イベント 日数	入場者数(人) 日数	練習 日数	設備 等 日数		
陸上競技	15	44,700	2	0	17	10	51,693	1	2	
サッカー	プロ(国際大会)	3	177,053	9	0	12	2	103,214	5	0
	プロ(リーグ等)	19	497,100	2	0	21	19	339,014	8	0
	アマチュア	1	6,453	0	0	1	4	22,382	0	0
小計	23	680,606	11	0	34	25	464,610	13	0	
ラグビー	4	23,475	0	0	4	0	0	0	0	
アメリカンフットボール	1	6,000	0	0	1	2	5,000	0	0	
市民イベント	6	178,100	0	5	11	6	328,320	0	2	
体育大会・運動会	0	0	0	0	0	4	27,100	0	2	
コンサート	0	0	0	0	0	3	190,000	1	9	
その他	0	0	0	0	0	1	61,323	2	2	
国民体育大会及び全国身体障害者スポーツ大会	10	293,483	25	19	54	10	0	0	0	
合計	59	1,226,364	38	24	121	51	1,128,046	17	17	

図-1 距離より近い



横浜国際総合競技場

益、(ウ)市からの委託料で構成されている。受託管理者の経営努力を促す利用料金制度の下では、黒字分を事業団の収入とできるメリットと同時に、赤字になった場合の市からの委託料増額による補填が期待できないというリスクを負っている。駐車場、売店からの収入は大会日数、入場者数に連動している。広告看板の販売にも大きく影響してくる。

大規模大会・イベントの開催されない日については、スタジアムを一般開放し、「市民スタジアム」として運営していくことを目標としている。

競技場のフィールドは天然芝であるので年間利用可能日数は百二十日が限度である。オープン二年間の利用可能日数二百四十日に対する実績は二百六日、稼働率八五%。五万人以上の大会・イベントは十五日間、サッカーリーグや国体での利用を含めても百三十四日である。従って、利用可能日数の約半分が「市民スタジアム」としての運営になる。

「W杯に向けた舞台づくり」も重要な目標である。スタジアムを管理している私たちの責任は何といっても二〇〇二年、世界から来場する選手・観客に決勝戦会場にふさわしい最高の芝生フィールドを提供することである。夏芝と冬芝を併用することにより、通年緑の芝生を維持する方式が採られているが、この二年間、夏芝の育成には残念ながら成功していない。「春は最高だが夏の横浜は芝生が最悪」との批判を受けている。W杯開催期間中の六月は冬芝から夏芝への切替時期にあたり、どちらの芝にするのか、あるいはその併用が難しい選択を迫られている。二年間の

苦い経験をふまえ、二〇〇二年には万全を期そうと考えている。

3 運営戦略

前述した目標を実現するための戦略について考えてみたい。

七万人の観客を前提として建設された横浜国際総合競技場は、集客という面からは、会議場、野球場、アリーナ、コンサートホール、美術館等と同じくコンベンション施設といえるだろう。そして、これらのコンベンション施設は一部で施設側が自主興行を行ったり、プロ野球のように野球場に興行権が委託されている場合もあるが、その殆どは貸施設として運営されている。

横浜国際総合競技場の運営も貸スタジアムが原則である。従って、七万人スタジアムで開催される大会・イベントを想定し、どうしたら主催者に利用してもらえるのか考えるのが運営戦略の基本となる。

そこで、集客力と利用目的の二つの軸を設け、七万人スタジアムの利用形態を四つに分類してみた。そして、この四つの利用形態毎に、その利用促進を図っていくことを七万人スタジアムの運営戦略と考えたい。(図一)

A 観戦機会の提供

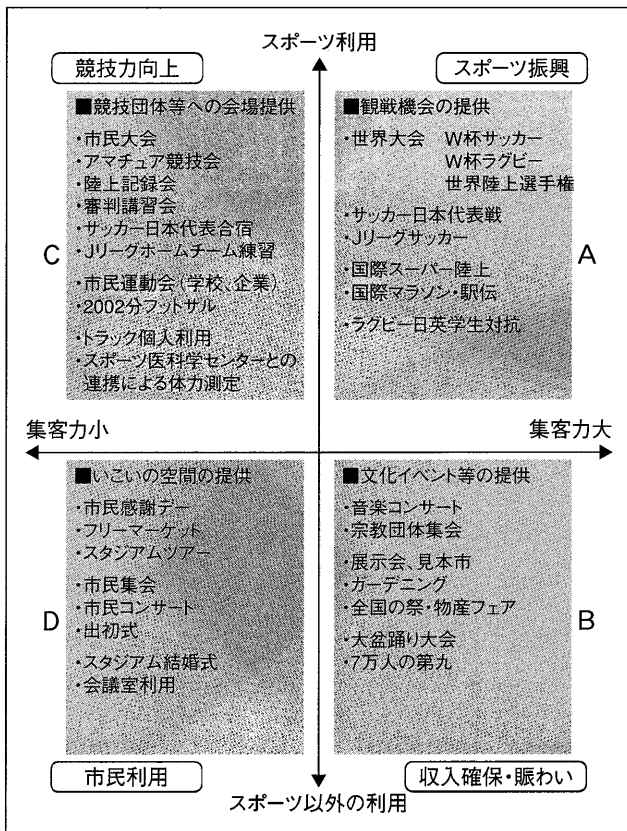
七万人スタジアムに最もふさわしい運営戦略としては、国際的スポーツ大会が開催され多くの人々に「観戦機会を提供」していくことだろう。スタジアムのPRだけでなく横浜市のシテイセールスにもつながる。

表一 横浜国際総合競技場・観客数5万人以上の大会実績 (平成10年3月～平成12年7月) H12.8.25

開催年月日	大会・イベント名	入場者数
1 1998.11.07	第34回全国身体障害者スポーツ大会 (開会式・陸上競技)	*71,594
2 1999.08.28	B'z LIVE GYM 99「Brotherhood」	70,000
3 1999.08.29	B'z LIVE GYM 99「Brotherhood」	70,000
4 1998.10.24	第53回国民体育大会秋季大会(開会式)	*68,340
5 1999.06.06	キリンカップサッカー '99「日本VSペルー」	67,354
6 1998.05.24	キリンカップサッカー '98「日本VSチェコ」	66,930
7 2000.06.18	キリンカップサッカー 2000「日本VSボリビア」	65,073
8 1998.11.08	第34回全国身体障害者スポーツ大会 (陸上競技・閉会式)	*61,762
9 1999.11.14	ものみの塔集会	61,323
10 1998.08.16	98JリーグKodakオールスターサッカー	60,566
11 1998.03.01	第4回ダイナスティカップ「日本VS韓国」他	59,380
12 1998.09.15	横浜フリューゲルスVS横浜マリノス	53,598
13 1998.03.04	横浜マリノスVS横浜フリューゲルス	52,082
14 1998.03.04	第4回ダイナスティカップ「日本VS香港選抜」他	50,743
15 1999.09.15	矢沢永吉スペシャルライブ	50,000

*選手、役員、出演者含む

図一 7万人スタジアムの運営戦略



H11年3月 横浜市企画局「大規模施設活用調査」報告書を参考

・世界大会

二〇〇二年W杯サッカーに続いて、二〇〇七年に開催が予定されている世界陸上選手権大会やW杯ラグビーが次の目標として考えられる。このレベルの世界大会になると数年前から国内に招致委員会が組織され、地元開催市としての経費負担も求められる。我々スタッフの手に負える話ではないが、現場で常時、大会関係者と接している強みを發揮して情報収集に努め、横浜市担当部局と連携を図り、実現の可能性を追求していきたい。

世界各国が参加する大会ではないが、南米とヨーロッパのクラブチャンピオンチームが毎年、東京の国立競技場で世界一を競うサッカーのトヨタカップも国際的には有名である。何度も横浜国際総合競技場での開催が話題に上がるが、スポンサーの意向もあり実現に至っていない。

・サッカー日本代表戦

オープン以降の二年半で六回の日本代表戦を開催することができた。そのうちの三回は観客数の国内最高記録を更新しており、昨年六月のキリンカップ六万七千三百五十四人が現在の記録である。同時期に国内で開催されたオリンピック予選を除く、いわゆるAマッチは十四回開催されており、国立競技場での開催は四回である。オープン三年目にして国立競技場を追い抜いたことになる。

しかし、喜んではかりもいられない。W杯やオリンピック予選のように日本が世界大会への出場権をかけて戦う場合は、ナショナルスタジアムである国立競技場で開催されることが多い。また、W杯後には国内の大規模競

技場は現在の五施設から十六施設に増大する。日本サッカー協会内部の地方開催への動きも加わり、スタジアム間での誘致競争が激しくなることが予想される。国内最大規模の七万席と、集客が期待できる交通アクセスの良さ、W杯の決勝戦会場、この三点を強力な武器として誘致競争を戦っていかうと考えている。

・横浜カップの創設

サッカー日本代表戦は年間四〜五試合である。「これを十六スタジアムで奪い合うこと自体に無理がある。横浜だけのオリジナルイベントを考えたらどうか」とのアドバイスを受けることがある。考えられるのは人気のある外国チーム同士の対戦である。世界一のチャンピオンを決定するトヨタ杯のようなスチータスは期待できないにしても、七万人の集客の可能性はあるのではないだろうか。マッチメイクや、スポンサーの獲得など困難な課題はあるが、「横浜カップ」として実現できないものか可能性を探っていきたい。

B 文化イベント等の提供

昨年、初めて七万人のコンサートと六万人の宗教団体による集会が開催された。

収入確保という面もあるが、スポーツの観客層以外の多くの人々にもスタジアムの存在をPRし、親しんでもらえるという面からも重視したい運営戦略である。

七万人コンサートは二日間に及ぶ人気ロックグループ「B'z」のコンサートであった。縦四十一m、横八十二m、高さ二十三mの巨大な鉄骨のステージがトラック半田部に組ま

れた。鉄板で養生されたトラック上を三日間にわたり深夜まで三十五メートル二台と十台以上の四つフォークリフトが走り回る様子はまるでスタジアムの建設工事が再開されたかのようであった。芝生フィールドは英国で開発された八千枚の保護材で覆われ、二万二千のアリーナ席が設けられた。芝生の保護、巨大ステージの人工地盤への荷重、設営のための重機走行に対するトラックの保護、周辺への騒音対策等、多くのリスクが予想されたイベントであったが、芝生へのダメージを除けば何とか解決することができた。二〇〇二年W杯まで三年間が残されていた昨年だから開催に踏み切ることができた。何よりもうれしかったのは、アーティスト、観客に七

写真-3 1999.8.28 B'z LIVE GYM



表-3 国内大規模競技場

名称	2002年W杯会場										その他					
	横浜国際総合競技場	札幌ドーム(仮)	宮城スタジアム	新潟県総合スタジアム(仮称)	茨城県立カシマサッカースタジアム	埼玉スタジアム2002	小笠山総合運動公園スタジアム(仮称)	長居陸上競技場	御崎公園スタジアム	大分スタジアム(仮称)	国立霞ヶ丘球技場	東京スタジアム	豊田スタジアム	神戸ユニバーサル陸上競技場	広島ビッグアーチ	鹿児島県立スタジアム(仮称)
観客席数	70,592席	42,300席	49,133人	43,000席	41,800席	63,700席	50,600席	50,000席	34,000席	43,000席	60,377席	約50,000席	43,000人	45,000人	50,000人	30,000人
オープン	1998.3.1	2001夏	2000.6.11	2001.6	2001.6	2001秋	2001.6	1996.6	2001冬	2001.6	1958.5	2001.3	2001.7	1984.10	1993.4.29	未定
設置主体	横浜市	札幌市	宮城県	新潟県	茨城県	埼玉県	静岡県	大阪市	神戸市	大分県	㈱日本体育・学校健康センター	㈱東京スタジアム	豊田市	神戸市	広島市	鹿児島県
管理主体	㈱横浜市スポーツ振興事業団	㈱札幌ドーム			㈱鹿児島都市開発	㈱埼玉県公園緑地協会	㈱大阪市公園協会				㈱日本体育・学校健康センター	㈱東京スタジアム	株式会社方式(名称未定)	㈱神戸市公園緑地協会	㈱広島市スポーツ事業団	未定

万人のコンサート会場として高く評価され、国内コンサートツアー打ち上げ会場としての地位を確立できたことである。W杯の決勝戦会場の決定と共に、この七万人スタジアムが手にすることができた最大の財産と言えるだろう。

C 競技団体等への会場提供

七万人の観客席を除外して考えると、横浜国際総合競技場は国際規格の天然芝フィールドと一種公認四百mのトラックを有するスポーツ施設である。従って、大規模大会・イベントが開催されない日に「競技団体等へ会場を提供」していくことも運営戦略の一つである。

陸上では関東インカレ、県選手権、記録会等が開催されている。今年の関東インカレ出場選手の中から二百mの末續選手（東海大二年）ら五名がシドニーオリンピック代表選手に選ばれている。サッカーでは、日本代表チームの合宿や横浜F・マリノスの練習が行われることもある。トラックの個人利用では、小中学校から大学・社会人まで選手がウレタン舗装の高速トラックを求めて練習に集まってきている。

運動会での利用も増えてきている。小学生から高校生まで九千名が参加する桐蔭学園体育祭は恒例のイベントになった。小学校体育大会や中学校体育大会も、今年は分散開催ではなく市内の小中学校三百五十校三万名、中学校百四十五校二万七千名がそれぞれ一堂に会し、競技することとなった。市民参加型のス

ポーツイベントも開催されている。「神奈川新聞ちびっ子マラソン」、「全農チビリンピック」、「マクドナルドサッカーフェスタ」等天然芝のフィールドと四百mのトラックを使って、毎回一万人近い親子でにぎわっている。また、三十三時間二十二分連続してフットサルを行う「2002分フットサル」を自主事業として開催し話題を呼んだ。

D いこいの空間の提供

七万人規模に見合う集客力を期待できず、かつ、スポーツ以外で利用される場合について考えてみよう。

スタジアムの外周リングや、東西の二つの広場を会場として、毎月フリーマーケットが開催され、一万人近い人でにぎわっている。ボランティアの協力を得て、無料見学会（スタジアムツアー）も開催されている。スタジアム結婚式は企画中である。

運営目標の一つである市民スタジアムを実現する利用形態として、このような「いこいの空間の提供」という戦略があり得ると思う。

4 スタッフの役割

最後に運営戦略を推進するスタッフの役割についてふれておきたい。

第一はスタジアムの「年間利用調整」である。利用日が重なるなかで、どの大会・イベントを優先すれば、七万人スタジアムにふさわしい運営が実現するのか。毎年苦勞する作業ではあるが、運営スタッフとしての腕の見

せどころでもあるだろう。

第二は「誘致活動」である。大規模大会・イベントの実現がスタジアム運営の最大の課題であることは、すでに述べた。関係者から一本の問合せの電話にも敏感に大会誘致の可能性をキャッチし、迅速に営業活動を展開できる行動力が求められている。

第三は主催者への「サポート業務」である。貸施設とはいつてもスタジアム側が積極的に誘致している以上、あらゆる面で主催者をサポートし、次回利用につなげていく必要がある。

主催者側と下見や、事前打ち合わせ、リハールが何回も繰り返される。当日は、緊急事態に備え、防災センターを中心にスタッフが待機し、スタジアム内外の巡回を行っている。

五万人以上の大会になると、観客輸送のために交通事業者への増便・増員の要請や、警察、消防への協力要請も必要になる。また、近隣施設や地元町内会に大会開催情報、道路交通規制情報を事前に周知することもスタッフの重要な役割である。

スタッフはこのような役割を果たしながら、七万人のコンサートからトラック個人利用やスタジアムツアーまでスタジアムの運営に携わってきた。二〇〇二年W杯まで残り六百日あまり。「W杯に向けた舞台づくり」が始まろうとしている。

横浜スポーツ振興事業団
横浜国際総合競技場副場長

図-3 大規模大会・イベントの誘致活動フロー

