



Kashima Antlers Club Presentation

地域の価値を高める施設運営

2019年10月28日（月）14:00～16:00

スポーツ・健康まちづくりの検討に関する関係省庁会合

中央合同庁舎4号館

株式会社 鹿島アントラーズ・エフ・シー



Agenda

クラブプレゼンテーション

Part.1 Introduction

鹿島アントラーズ：クラブプロフィール

Part 2. Kashima Antlers Business Overview

鹿島アントラーズ 事業概要

Part 3. Kashima Antlers Venue Management

地域の価値を高めるスタジアム運営



Part 1

Introduction

鹿島アントラーズ・エフ・シー 紹介



クラブプロフィール

組織、ホームタウン、ホームスタジアム

【クラブ創設】

1991年10月1日

【主要タイトル獲得数】

20冠

※J1リーグ、天皇杯、リーグ杯、ACLの4大会

【従業員数】

63名

※2019年4月現在：役員、契約社員、派遣社員、
出向社員、アルバイト、研修者含む

※選手、監督ら個人事業主契約除く



Hometown



鹿嶋市



潮来市



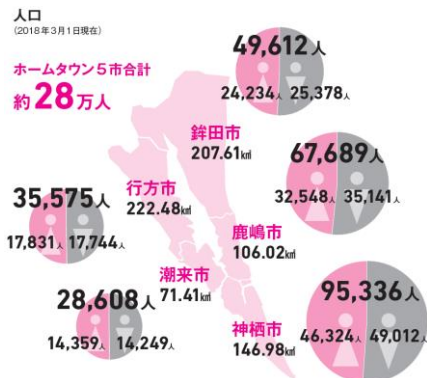
神栖市



行方市



鉾田市



Kashima Soccer Stadium

茨城県立カシマサッカースタジアム



【竣工】

1993年3月26日

【収容人数】

40,728

【スタジアムスペック】

- ・サッカー専用スタジアム
- ・2001年W杯、2020年五輪会場



2018年度 実績概略

ACL優勝で国内外通算20冠達成、クラブ史上最高営業売上高樹立

クラブ営業売上高

73.3億円

前年比 +40%

※史上最高営業収入計上

公式戦総入場者数

440,559人

前年比 +12%



2018 明治安田生命 J1リーグ

3位



第98回 天皇杯全日本サッカー選手権大会

ベスト4



2018 YBCルヴァンカップ

ベスト4



AFCチャンピオンズリーグ2018

優勝



FIFAクラブワールドカップ UAE 2018

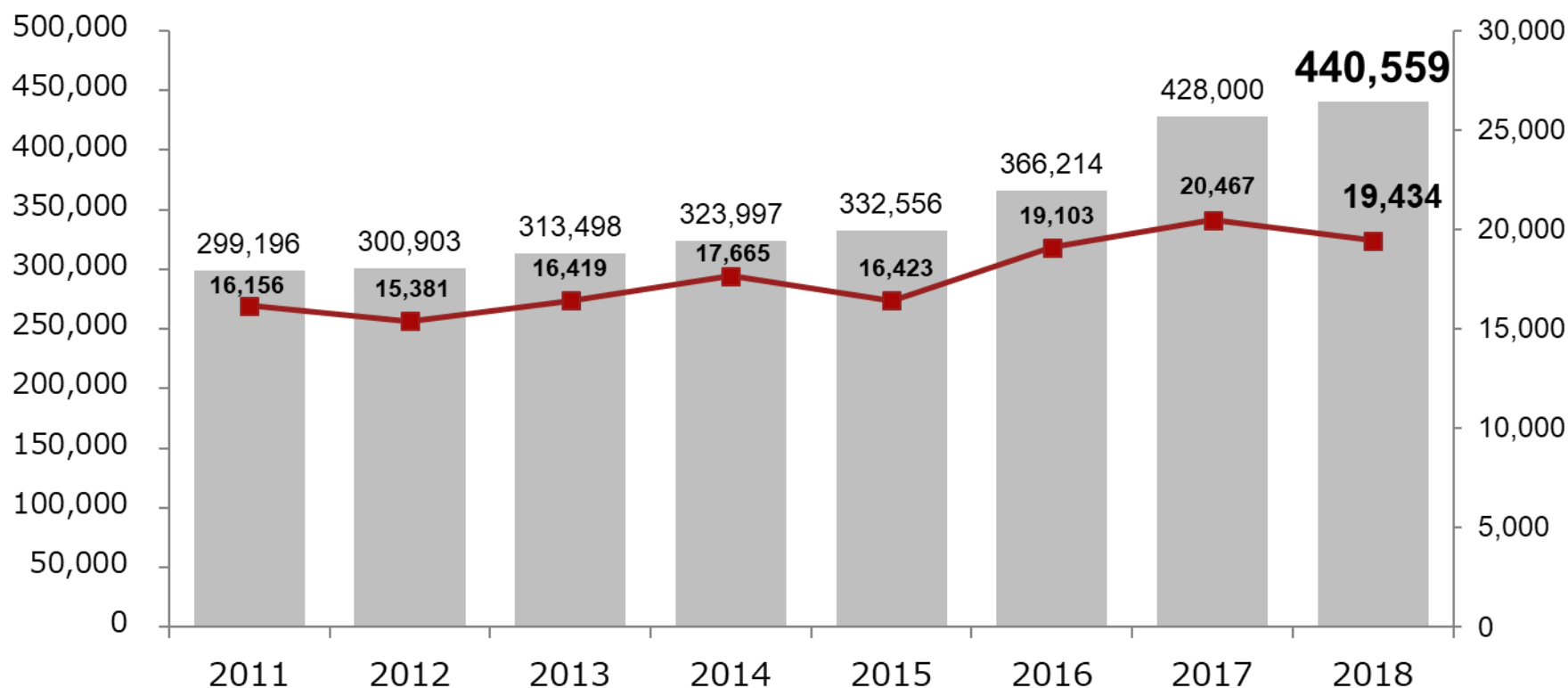
4位



ホームゲーム年間総来場者数 リーグ戦平均入場者数推移 2011-2018

年間総入場者数：人

J1リーグ平均：人





マッチデー集客を通じた地域貢献

ホームゲーム年間来場者44万人を通じた地域経済への貢献

年間来場者数 約44万人



定住人口 約2000人分

地域経済効果 約24億8,000万円

総務省・観光庁のデータを用いた試算モデル

定住人口／1人
在住地域での年間消費額

約125万円



訪日外国人旅行者 8人

国内宿泊旅行者 25人

国内日帰旅行者 80人



アントラース公式戦(2018シーズン)における茨城県外の来場者数は…



アントラース公式戦(2018シーズン)から想定される茨城県外の来場者数に基づく定住人口1人あたりに対する年間消費額への貢献は…

県外からの日帰り来場者数

約158,600人

80人

定住人口1人あたりの年間消費額(125万円)を充当するための日帰り観光客数

定住人口

1,983人の
年間消費額に相当!

×125万円

これを換算すると…

年間24億7,875万円!



2019年7月30日 | 日本製鉄とメルカリがクラブ株式譲渡契約締結発表

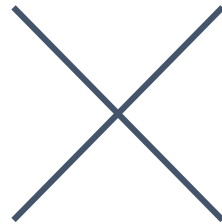


国内外で大きな反響



クラブ経営権がメルカリへ

2019年8月30日 | 鹿島アントラーズ株式61.6%の譲渡完了



すべては勝利のために



国内最多 20冠

新たな価値を生み出す
世界的なマーケットプレイスを創る

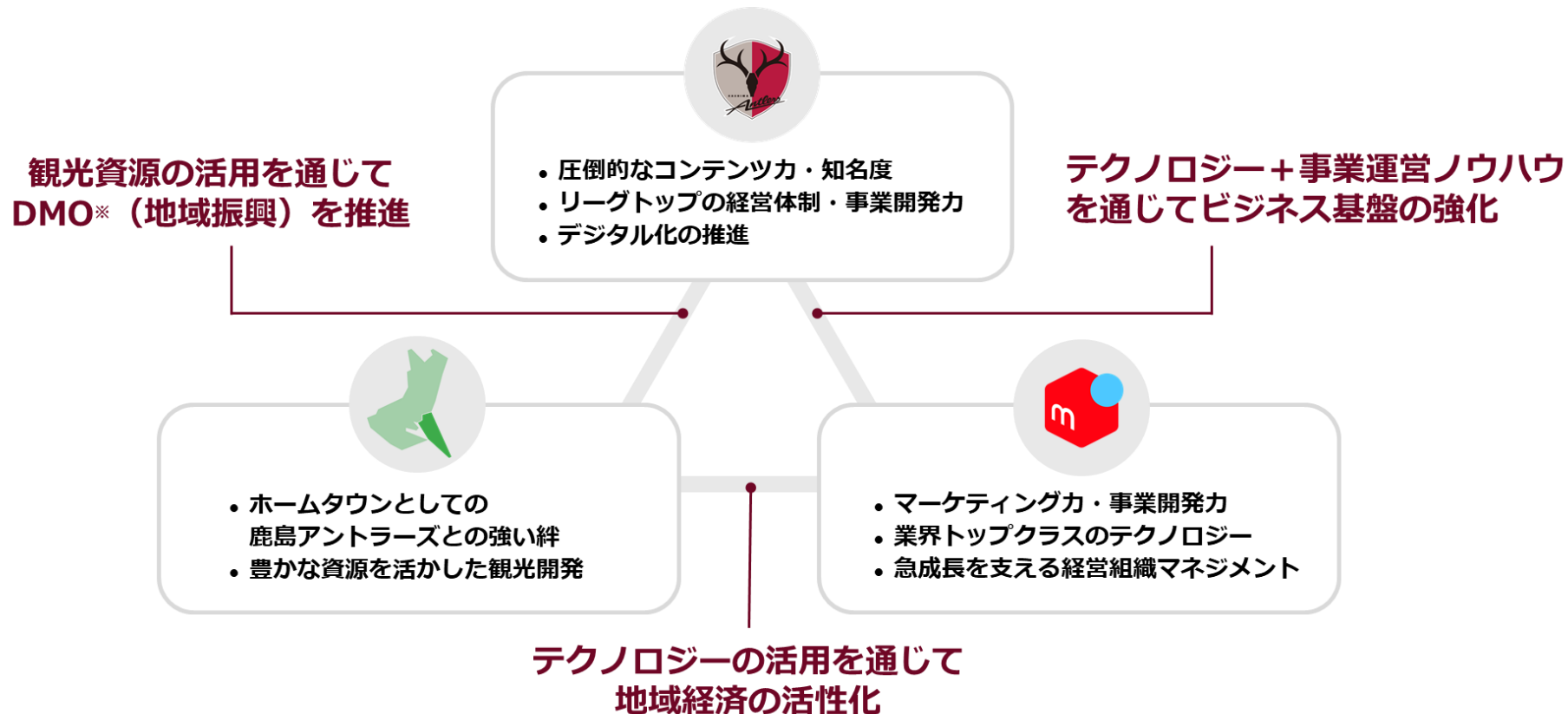


フリマアプリ No.1



地域×クラブ×メルカリ

三位一体となりスポーツビジネスを進化させる



※DMO：Destination Management Organizationの略。地域の多様な関係者を巻き込みつつ、科学的なアプローチを取り入れた観光地域づくりを行う舵取り役となる法人。地域資源を最大限に活用し、効果的・効率的な集客を図る「稼げる」観光地域づくりを推進する。（観光庁資料より）



Part 2

Kashima Antlers Business Overview

鹿島アントラーズ 事業概要



クラブミッション

組織としての使命

すべては勝利のために

クラブにとって最も重要なことは、チームがタイトルを獲り続けること。
各自の役割は異なるが、“仕事の定義”は1つ。「すべては優勝のために」
という基本理念を全員で共有し、常に本質を追求しながら業務に取り組む。



クラブビジョン

2041年 | 創設50周年の“あるべき姿”

VISION
KA41

Football

世界に挑む強い
クラブであり続ける

Community

地域を基盤とした
育成型クラブ

Brand

ステークホルダーに
支持されるブランド

Stadium

世界水準のスタジアム
を拠点とするクラブ

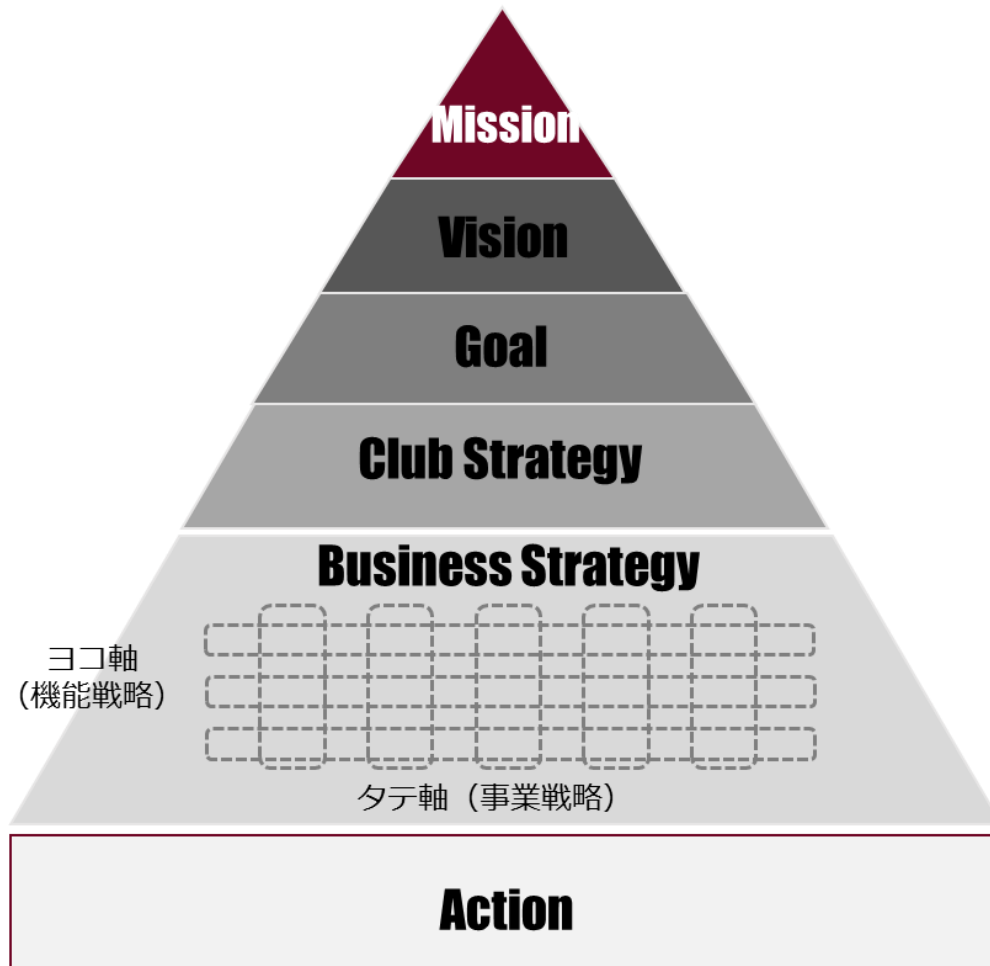
Dream

ファミリーと夢を
共有し続ける



本質的な結果に繋がるアクション

ミッションとビジョンにつながる戦略と施策



Mission
経営理念

すべては勝利のために

Vision
経営ビジョン

Vision KA41

-5つのあるべき姿-

Goal
経営目標

- ・ 国内外タイトル獲得
- ・ 営業売上高100億円の実現

Club Strategy
経営戦略

各プロジェクトにおいて議論

Business Strategy
事業戦略

各プロジェクトにおいて議論

Action
施策・実行

戦略に沿った立案



クラブとしての恒久的な課題

周辺人口とコア商圈のサイズ

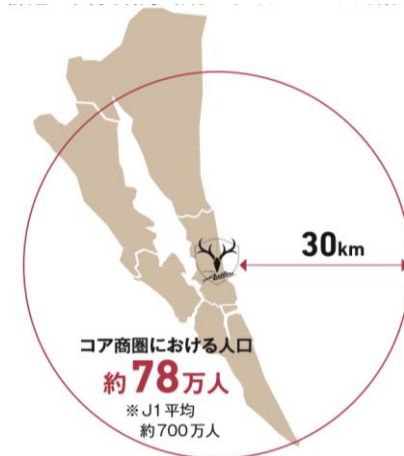
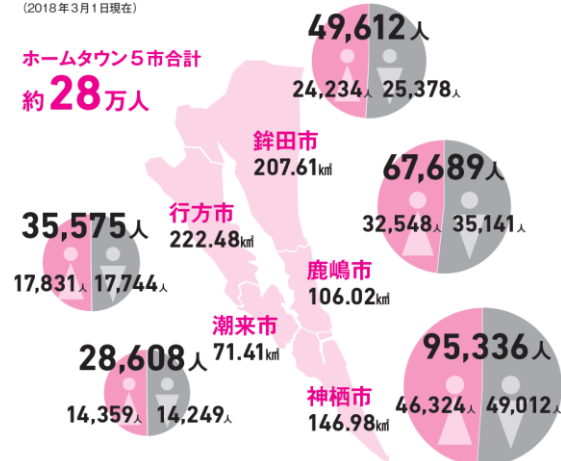
ホームタウン5市 合計人口
約28万人

本拠地から半径30キロ圏人口
約78万人

人口
(2018年3月1日現在)

ホームタウン5市合計

約28万人



〔平成30年住民基本台帳人口・世帯数、平成29年人口動態(市町村別)〕: 総務省

リーグ戦ホームゲーム来場者の平均移動時間

約100分

出所: Jリーグ観戦者調査 (2014-18年)

※J1クラブ平均値 約55分



鹿島アントラーズ事業モデル

収入の柱
3 + 1

- 国内フットボールクラブの事業収入は「広告料」「入場料」「グッズ」の3大要素で構成されているが、鹿島アントラーズは「スタジアム」という4本目の柱を有する。
- スタジアム指定管理権を保有することで「フットボール」と「ノンフットボール」の異なる領域でビジネスを展開し、年間売上高の向上を図っている。

アントラーズビジネスモデル概略図



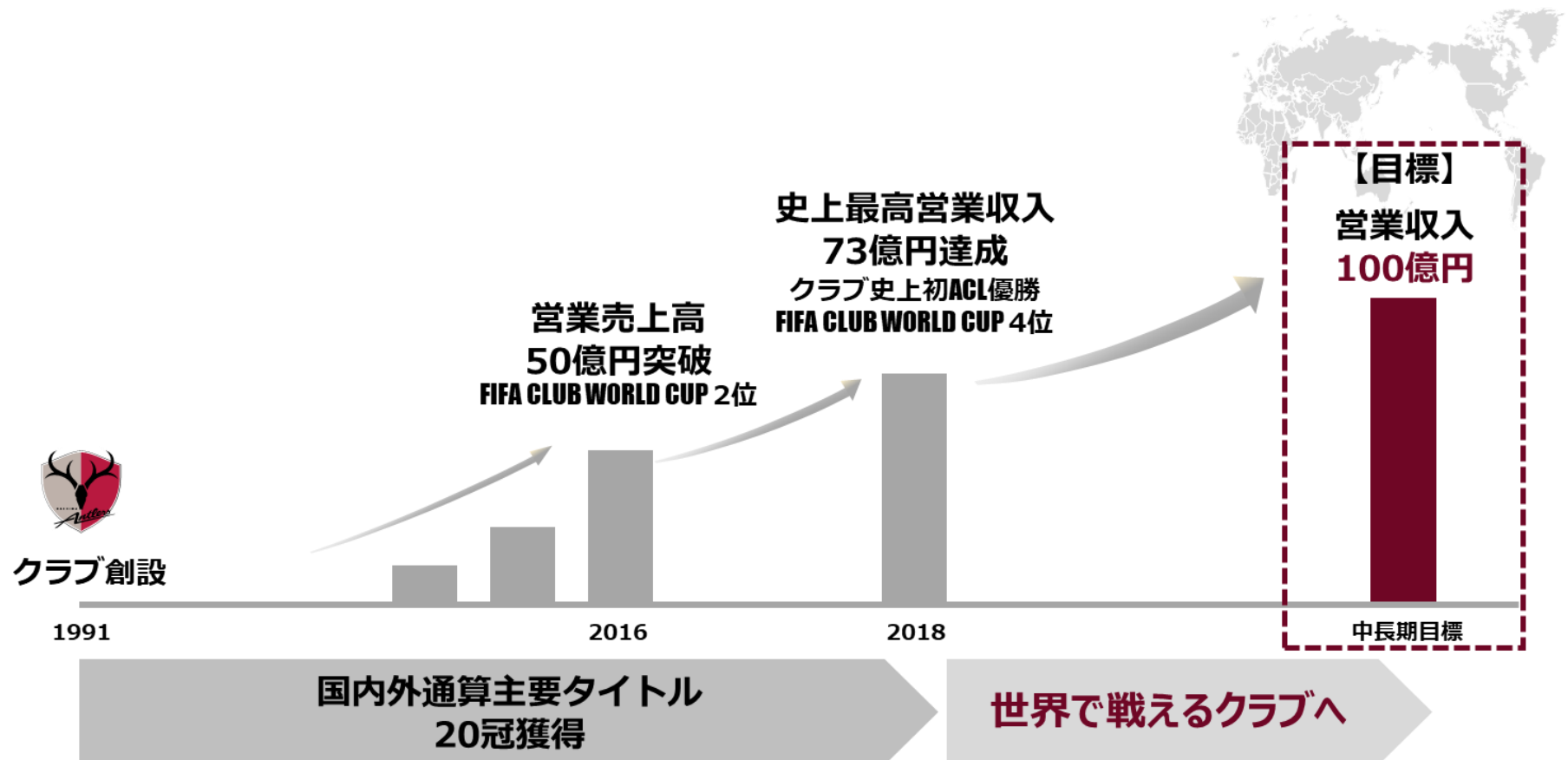
Football Business

**Non Football
Business**



世界で戦うための成長

ベンチマークに据える「営業収入100億円」への挑戦





Part 3

Kashima Antlers Venue Management

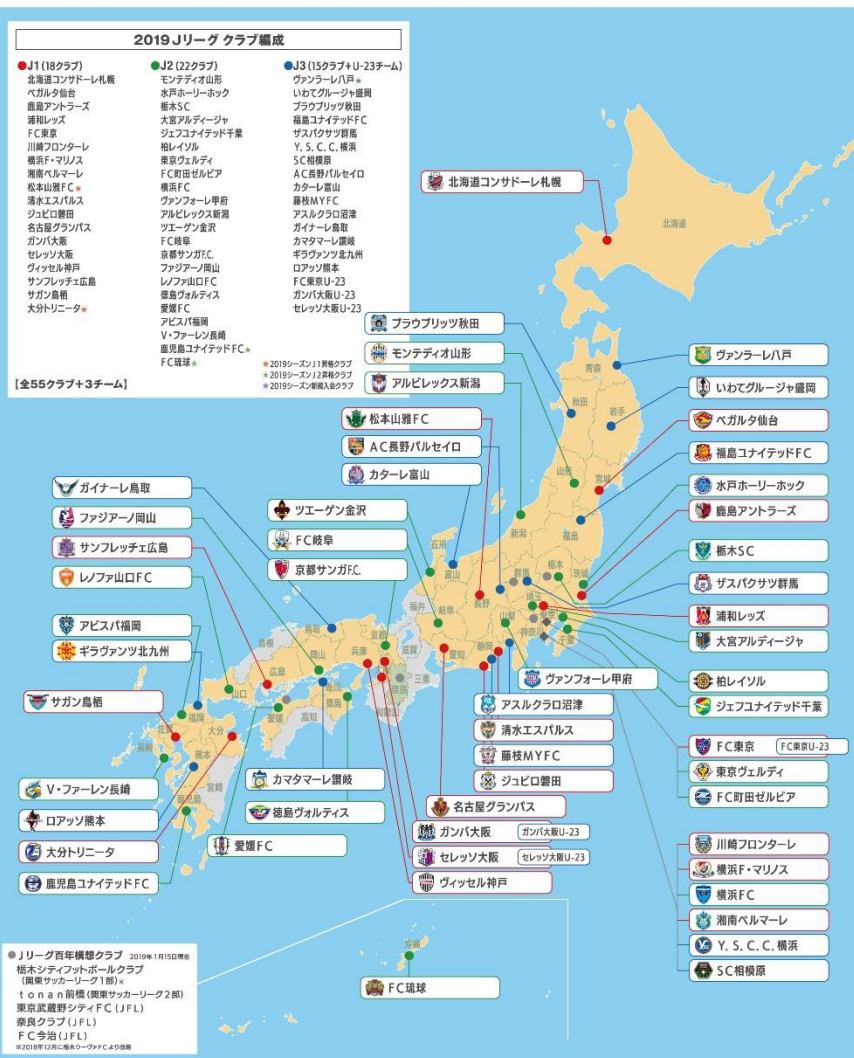
地域の価値を高める施設運営



J.LEAGUE

全国に広がるJクラブ

1993年に開幕したJリーグは、当初10クラブでスタートしました。
その後、1999シーズンにJ2を、2014シーズンにJ3を創設し、現在はJ1 18クラブ、J2 22クラブ、J3 15クラブの
合計55クラブとなり、全国39都道府県に広がっています。



スタジアムの将来像とは

- スタジアムにはスポーツ観戦以外にも、多様な活用意義があるとJリーグは提唱する。※以下概念図参照
- 鹿島アントラーズでは、スタジアムを核とした経営及び事業戦略を構築し、その具現化に取り組んでいる。



出所：Jリーグニュース特別版「スタジアムの未来」を基に作成



Jリーグの提唱

営業収入100億円 | ビッグクラブの定義

好アクセス

多機能複合型スタジアム

都市型クラブ



鹿島アントラーズは ビッグクラブ構想の対極にある

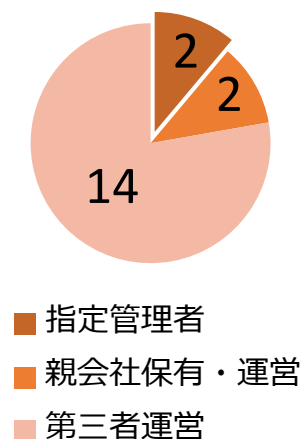


国内におけるスタジアム運営の現状

Jリーグ スタジアム 運営の現状

- J1リーグにおいて、スタジアム所有／運営形態の観点から、試合会場運営の自由裁量を確保しているのは、18クラブ中4クラブに留まる。※2018年シーズン／19年度は柏レイソルの降格により3クラブ
- 鹿島アントラーズは2006年から「指定管理者」に指定されており、ターフ事業による稼働率向上や自主事業の強化を通じてスタジアム事業を収益化している。

J1リーグにおけるスタジアム運営状況 (※)



スタジアム自主運営事例

スタジアム名	運営者 (施設保有者)
カシマサッカースタジアム	鹿島アントラーズ／指定管理者 (茨城県)
Panasonicスタジアム	ガンバ大阪／指定管理者 (吹田市)
ヤマハスタジアム	ジュビロ磐田 (親会社の自社保有)
三協フロンテア柏スタジアム	柏レイソル (親会社の自社保有)

※2018年12月現在のJ1クラブのホームスタジアムから、以下3パターンに分類

- (1) 指定管理者：クラブチーム自体が指定管理者である
- (2) 親会社保有／運営：親会社、もしくはクラブ自体がスタジアムを保有
- (3) 第三者運営：上記のいずれにも該当せず、第三者が施設を保有／運営



スタジアム自主事業モデル

スタジアム 自主事業

- フレキシビリティをキーワードとして、年間総計365日以上稼働するスタジアムを目指す。
- フットボールに依存することなく、本業であるフットボールと親和性が高い「健康」「医療」「ターフ」「エンターテイメント」などの領域でノンフットボールビジネスを展開している。

スタジアム自主事業モデル簡略図



多角的な事業展開

2006年

健康事業への参入（ウェルネスプラザ）

2009年

スタジアムビアガーデンオープン

2011年

ウェルネスプラザを自主事業化

2013年

- ・ 中継用スタジアムサブ設置
- ・ クラブによる中継映像制作を国内最高水準へ

2015年

アントラーズスポーツクリニック（ASC）誘致＋開業

2017年

- ・ スタジアム高密度Wi-Fi導入（スマートスタジアム構想発表）
- ・ ゾンビスタジアム、KASHIMA TREASURE CUP開催（自主事業）

2018年

- ・ 「一般社団法人アントラーズホームタウンDMO」設立に参画
- ・ アントラーズスタジアムキャンプ開催（DMOとの共催）
- ・ ゾンビスタジアムⅡ開催（自主事業）

2019年（予定）

- ・ スタジアム内温浴施設の開業
- ・ キャッシュレス決済、電子チケット導入

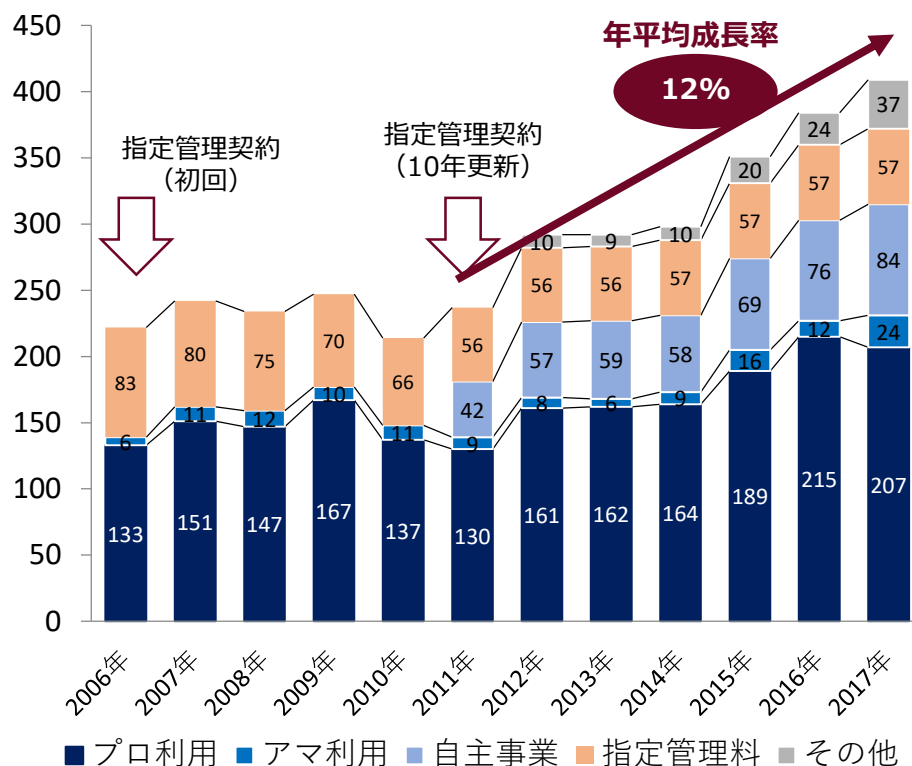


指定管理者 の経営貢献度

- 2011年に長期指定管理者に指定されて以降、スタジアム利活用促進を積極化し、スタジアム事業において2017年までに年平均成長率12%を実現している。
- 指定管理料（茨城県による支出）は2011年以前よりも大幅に低い水準を保っており、自立的なスタジアム経営が実施できている。

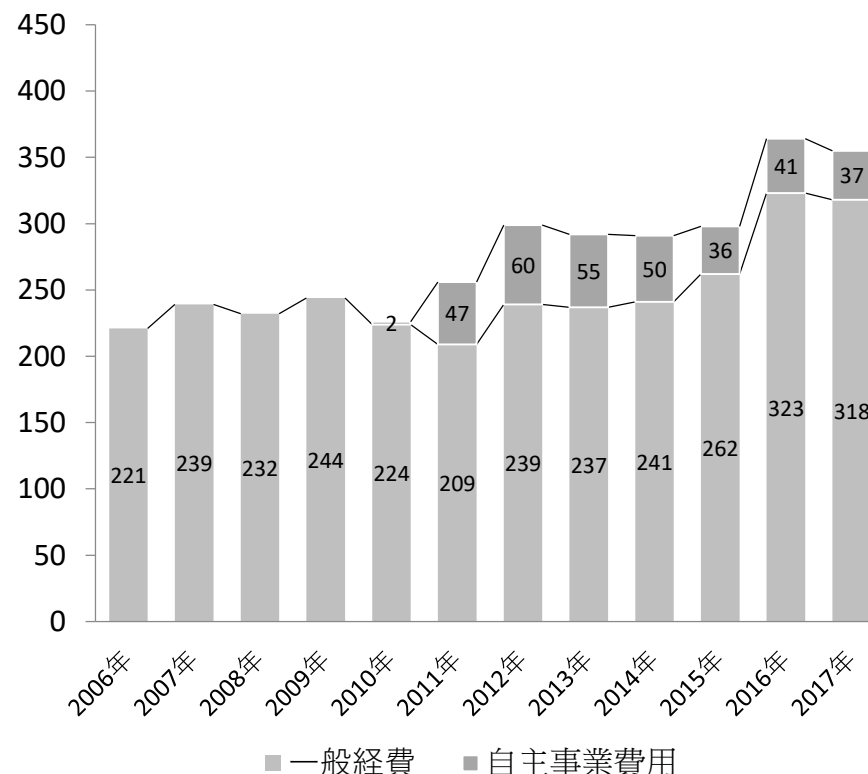
年間収入推移

単位：百万円



年間費用推移

単位：百万円



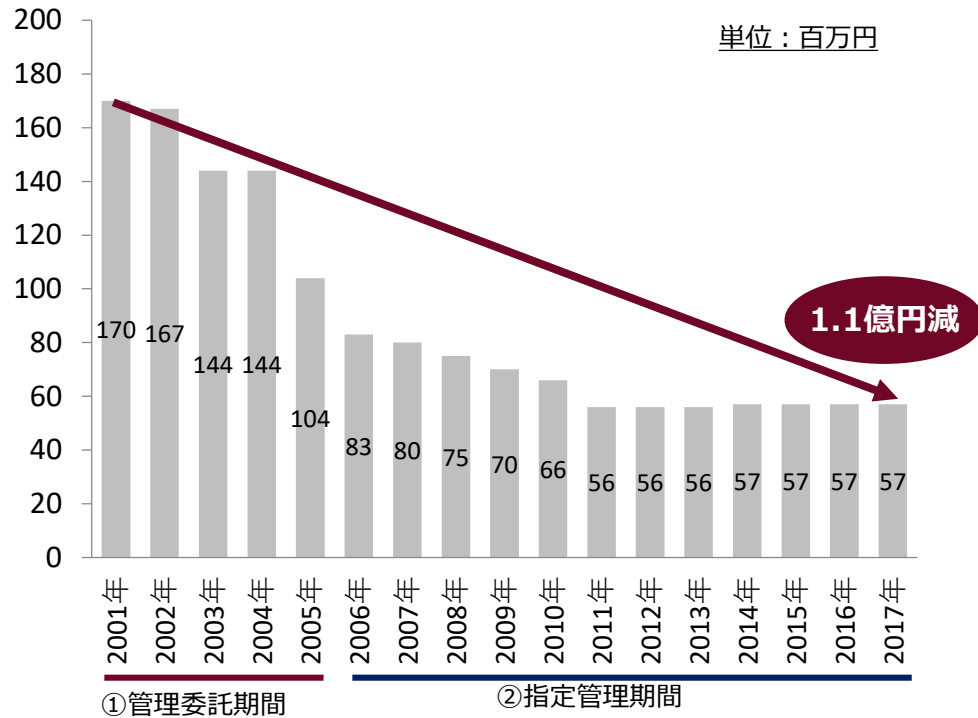
出所：県立カシマサッカースタジアム指定管理者事業報告を基に作成



指定管理者の 主な導入効果

- 従前の管理委託時代に年間1億円以上要していた茨城県のスタジアム維持管理実質負担が、年間約5,700万円に大幅削減された。
- スポーツターフの開発と整備や、LED看板・大型映像装置、高密度スタジアムWi-Fiの整備など、クラブ（指定管理者）と所有者（茨城県）が連携したスタジアム整備が行われている。

茨城県のスタジアム運営負担額推移



運営形態の比較

運営者
県負担

①管理委託 ～2005年

管理委託制度により
第3セクターへ委託

収入を超過する分の支出
を委託料として県が実質
負担

②指定管理者 2006年以降

指定管理者として、(株)鹿
島アントラーズを指定

指定管理料として
定められた固定額を負担

- ✓ 自主事業（ウェルネスプラザ）による収入増など、民間の積極的なスタジアム経営により収入面で大幅な改善インパクトが認められた。
- ✓ 経営努力による費用削減が図られている。

出所：茨城県庁資料を基に作成 （各年の期間は4月～3月末の会計年度）

スタジアムにおける健康事業

指定管理者の 主な導入効果

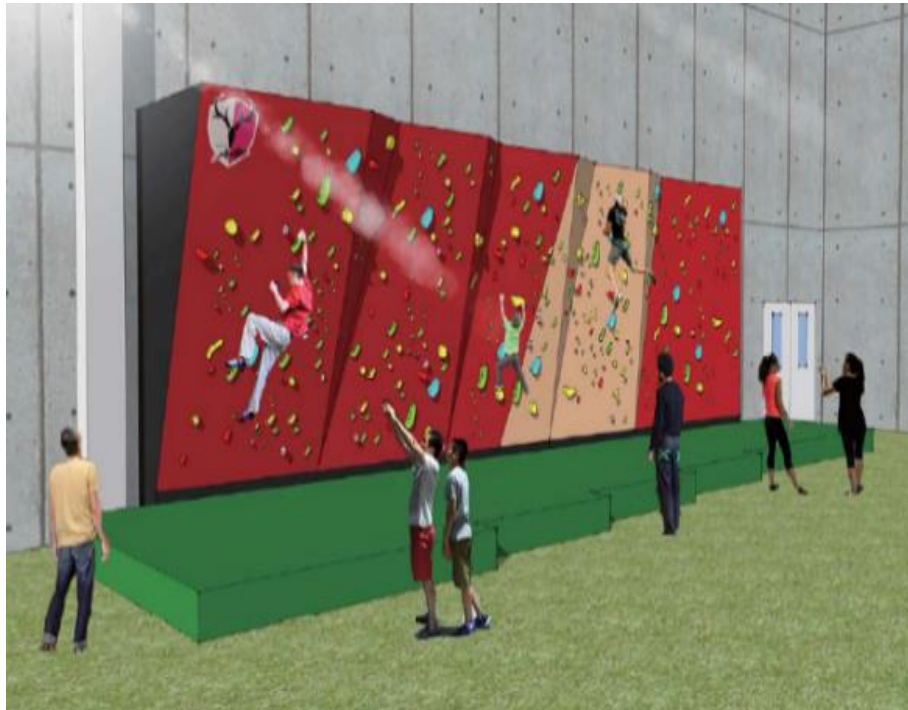
- カシマウェルネスプラザ
2006年開業、2011年から自主事業化したスタジアム併設型スポーツジム
- アントラーズスポーツクリニック
2015年8月に開院し、スポーツ整形外科と一般整形外科の外来コースを提供している



カシマウェルネスプラザ
KASHIMA WELLNESS PLAZA



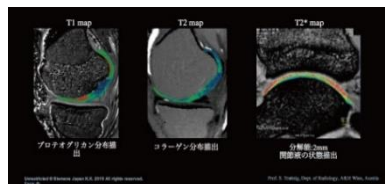
アントラーズ スポーツクリニック
ANTLERS SPORTS CLINIC



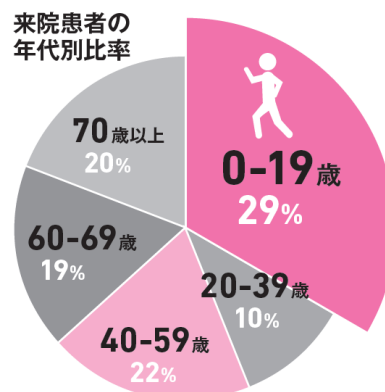


アントラーズスポーツクリニック

クラブのメディカルノウハウを地域に還元



- 「クラブのメディカルノウハウを地域に還元する」というコンセプトの基、2015年8月、スタジアム敷地内に開院した。
- スポーツメディカル領域において豊富な経験と知識を有する鹿島アントラーズチームドクター陣による診察を受けられるだけでなく、通常は脳外科診察に用いる3.0テスラーの最上位MRIやパワープレーと等の最新医療／リハビリ／トレーニング機器を完備。トップチームの選手が負傷した際も当院を利用している。



(出所：アントラーズスポーツクリニック2017年実績)

来院者最大ボリュームゾーン
0-19歳 (29%)



2018年度実績 (18年2月-19年1月)

1日平均来院者数：150.2人



カシマウェルネスプラザ

地域密着型 スポーツジム

- 人口28万人に満たず、高齢化も進む鹿行地域において、高齢者や女性をターゲットとした幅広いプログラムを提供する。フィットネス業界の常識では「まったく儲からないエリア」ながら、2018年度には無料・有料会員数が合計22,907人となり、設立当初のから約17倍の成長率を記録した。
- 19年度内に大幅レノベーションを予定しており「湯治」をコンセプトとした温浴施設も導入する。



カシマウェルネスプラザ概要

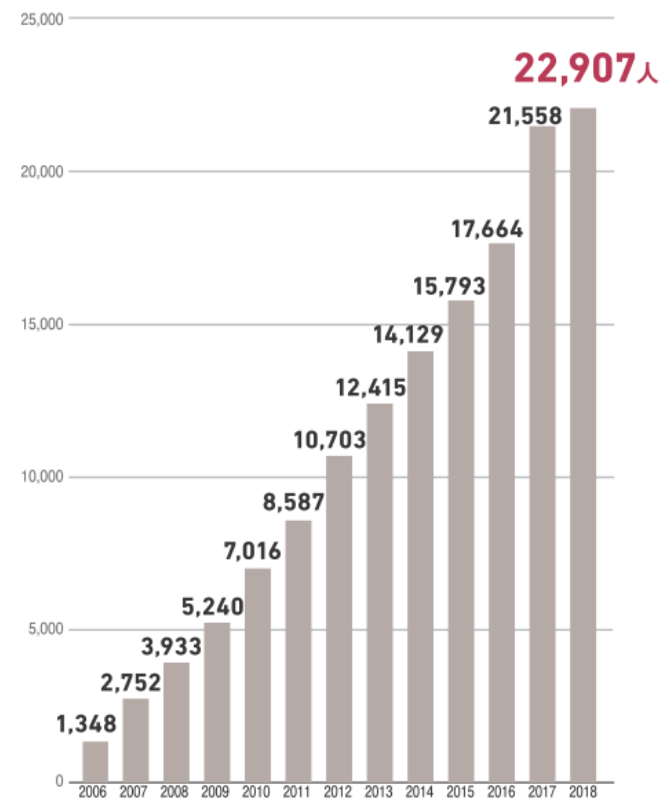


2017年、ボールドリングホールを開設

2018年、最新マシンを導入



カシマウェルネスプラザ 会員数推移 (累計)





バックスタンドリノベーション

FY2019 | スタジアム事業収入増加とコンテンツ強化

カシマ サッカー ミュージアム

- 2019年6月 | リニューアルオープン
- ファンのタッチポイントを強化し、スタジアム利用者と収益性向上を目的としたリノベーション。ストーリー性とエンターテインメント性に比重を置き、厳選されたキュレーションを通じてクラブとスタジアムのブランドアップにも貢献する。

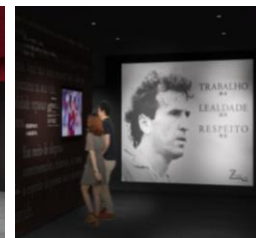
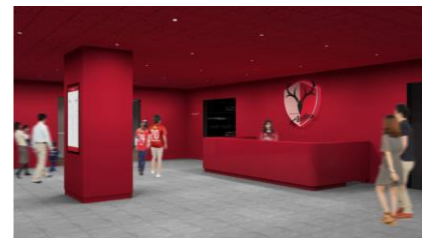
高機能 湯治施設 Antlers TOJI

- 2019年6月 | カシマウェルネスプラザに新規オープン
- ルフロックス原液のミスト噴射により体内にミネラル成分を吸収できる。単純な温浴効果を提供する一般的な銭湯、岩盤浴、サウナ等の温浴施設とは一線を画す。天然温泉の抽出が困難な鹿行エリアにて、国内最高水準のミネラル泉質を提供できることは、地域にとっても大きなプラスとなる。

図1 バックスタンド改修対象エリア



Antlers TÔJI
by Le Furo



カシマサッカーミュージアム

19年6月 | クラブの歴史と伝統が凝縮された国内最高峰のスポーツミュージアム

リニューアルコンセプト

ストーリー

キュレーション

エンターテインメント

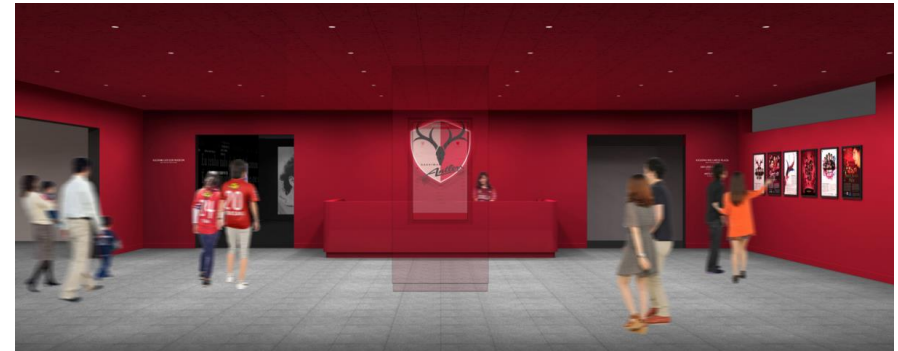
リピート

時系列に沿った構成
過去から未来へのストーリーを体感

展示数と情報量削減
本質を意識した展示への転換

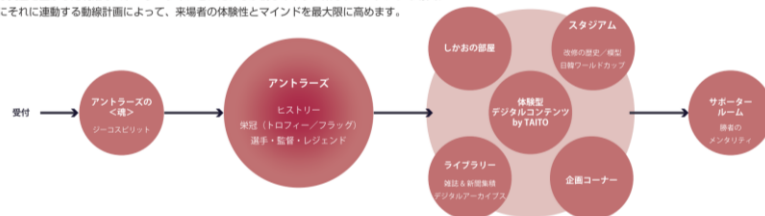
コスト消費を追求
インタラクティブコンテンツ導入

リピート来場による売上向上
飽きさせない仕組みを作る

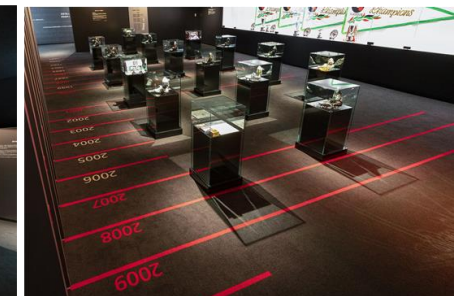


“鹿島アントラーズの誇りを受け継ぐ聖地となり、新たなファンづくりにも貢献”

豊富な資産を生かした明確なストーリーラインと、だれもが親しみやすい楽しいコンテンツの導入、さらにそれに連動する動線計画によって、来場者の体験性とマインドを最大限に高めます。



ゾーン	導入	ミュージアムゾーン	アミューズメント&ディスカバリーゾーン	結び
役割	アントラーズの世界観への誘い	アントラーズの歴史と伝統を継承するための聖地	アントラーズを様々な角度から楽しみ集客やリピートに貢献	ファミリーの一角としてのマインドを醸成
空間	外界からの切り替え	「王者の風格」を感じさせる洗練	ビギナーが入りやすい親しみやすさ	また来たいくなる余韻
来場者マインド	アントラーズだ！	なるほど！すごい！誇らしい！	楽しい！新しい！また来たい！	これから応援しよう！
	強制動線で確実に魅力伝える 更新されるが、基本的には変わらない		自由動線で楽しく体験 変化に富み、集客やリピートに貢献	





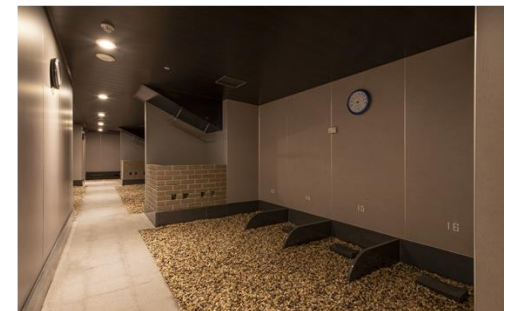
アントラーズ湯治施設

19年6月 | カシマウェルネスプラザ会員向け高機能温浴施設

Antlers TÔJI
by Le Furo

【施設概要】

- ・ロッカールーム : 男性 1、女性 1
- ・休息／共有スペース : 1 部屋
- ・シャワールーム : 男性 2、女性 2
- ・トイレ : 男性 1、女性 1
- ・TOJIスペース : 25 床



その他 スタジアム自主事業／イベント

スタジアム 自主事業 イベント

【定常事業】

- ・ バックステージツアー

【年次恒例イベント】

- ・ オープンスタジアム
- ・ 鹿嶋まつり
- ・ 茨城を食べよう「収穫祭」

【その他イベント】

- ・ 夏季期間限定 スタジアムビアガーデン (2009年～/毎夏)
- ・ 世界チャンピオンによるボルダリングセミナー (2017年)
- ・ カシマトレジャーカップ (2017年)
- ・ ゾンビスタジアム (2017年、18年、19年)
- ・ メルカリ運動会 (2018年)
- ・ スタジアムキャンプ (2018年、19年)



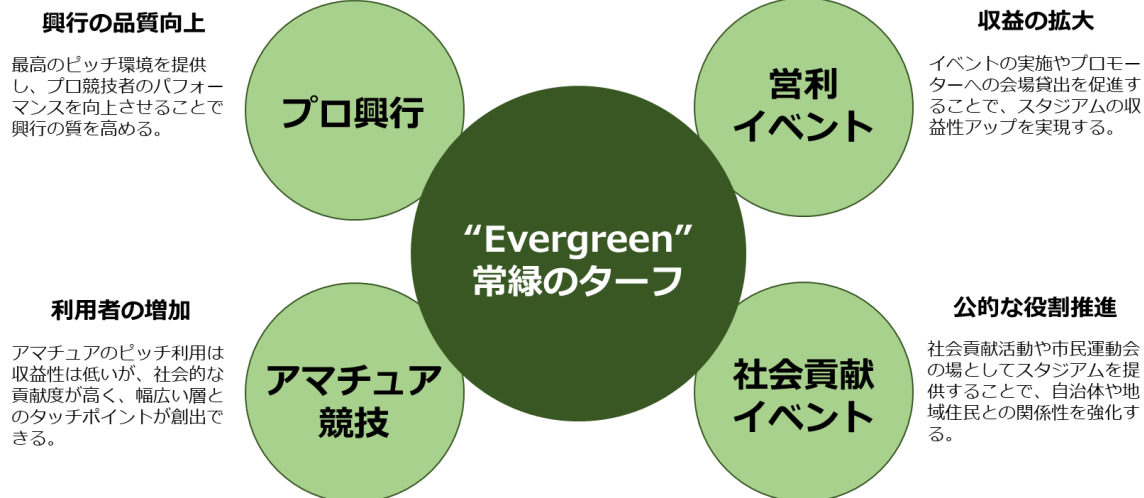


スタジアム稼働率促進の鍵

ターフプロジェクト概要

- スタジアム稼働率を上げていくための要素として“スポーツターフ”に着目し、鹿島アントラーズ及び提携パートナーと共に、独自の技術開発や新品種の導入を推進している。
- 2018年3月にはターフプロジェクト事業構想を对外発表しており、カシマスタジアムにて実証済みのプロジェクト成果（新品種ターフ×メンテナンス知識）を国内外スタジアムに展開していく。

ターフプロジェクトの概念図



過去3年間の年間平均ピッチ活用実績
約100試合

ターフプロジェクト実績

2011年

芝生育成人口光源の研究開発に参画
※特定LED光源（波長）の照射研究

2013年

ビッグロール工法による鹿島サッカースタジアムの芝全面張替を実施

2015年

研究成果としてBRIGHTURF実用化に成功

2016年

BRIGHTURF導入

2018年

- ・高温多湿耐性型の新品種ターフ開発
- ・ターフプロジェクト構想発表

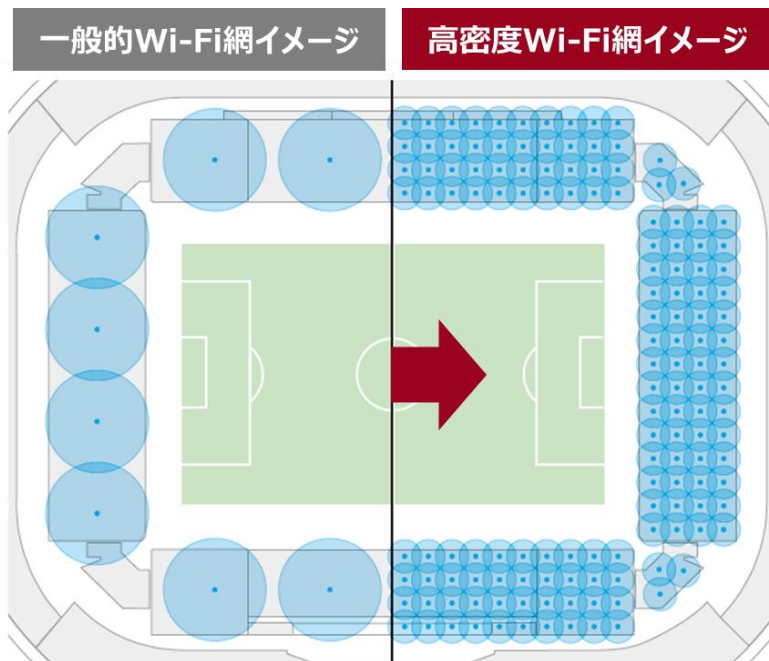


カシマスタジアム高密度Wi-Fi環境

マッチデー以外にも活用できる通信インフラ

スマート スタジアム 構想

- 2017年シーズン、Jリーグ、パフォーム、NTTグループの三者協業施策として、高密度Wi-Fi環境をJリーグ開催会場に段階的に導入するプロジェクトが発足。同年7月、カシマスタジアムに最新鋭のWi-Fi環境が構築された。
- スタジアムでの各種サービスを多様化させ、高収益化を推進するためには、フットボール及びノンフットボールの両軸において、スタジアム内における通信インフラ整備は重要なポイントとなる。



スタジアム内に最新鋭のAPを
計455機設置

3万人超えのビッグゲームでも
快適な通信環境を提供

動画視聴に伴う
大容量トラフィックも最適化



スマートスタジアムのあるべき姿

スマートスタジアム化による 利便性、来場体験価値、収益性の向上

利便性

各種ITソリューションを通じて
スタジアムの利便性を向上し、
快適かつ最適な観戦環境を提供

共有 + 共感

非日常体験を通じて、来場者が
“共有”できる仕組みを構築し、
クラブへの“共感”を創造・拡散

収益性

ITの導入により、ロスを最小
限に抑え、安全性と収益性の
高い試合運営を実現する



スマートスタジアム構想

3カ年計画でスマートスタジアム化を推進

プロジェクト設計

	2017年	2018年	2019年
フェーズ	【フェーズ1】 事業構想	【フェーズ2】 成果創出	【フェーズ3】 拡大展開
期待成果	グランドデザイン 設計	サービスローンチ による部分的成功	包括的な サービス導入・成果創出
主なICT投資	- スタジアム高密度Wi-Fi - JリーグMKB構築 - ハイライト生成ツール	- CRM ツール - VR/ARソリューション	- 新デジタルチケット - マーケティングオートメーション
主な取り組み	- スポンサー提携構築 - アクションプラン策定 - インフラ構築 - プロトタイプ導入/検証	- 既存サービス改善 - 新サービスモデル構築	- 新サービスモデルの本格的な運用 - スタジアム運用全体のデジタル化

新サービス導入

- ・チケットレス入場（OTP）
- ・キャッシュレス決済

コンテンツの クオリティ向上

- ・既存コンテンツの改善
- ・顧客体験型サービス
- ・スタジアム自主事業活用

コンテンツの クオリティ向上

- ・既存コンテンツの改善
- ・顧客体験型サービス
- ・スタジアム自主事業活用

高密度Wi-Fi

- ・Antlers Wi-Fi Portal
- ・鹿BIG
- ・Antlers Photo Project
- ・JリーグID連動

高密度Wi-Fi

- ・Antlers Wi-Fi Portal
- ・鹿BIG
- ・Photo Project
- ・JリーグID連動

高密度Wi-Fi

- ・Antlers Wi-Fi Portal
- ・鹿BIG
- ・Photo Project
- ・JリーグID連動

2017

2018

2019



電子チケット完全導入

2019シーズン開幕戦からICカード、アプリ、QRによる入場運用開始

導入の意義

- 購入から入場までデジタルで完結する顧客利便性の向上
- 来場可視化率の向上（来場者のうちデータで把握できた比率）
- 来場履歴や顧客属性に応じた、リピート促進施策の展開

マルチリーダー端末

ICカード、アプリ、QRコードを単一端末にて読取可能な端末を各入場ゲートに導入

ICカード：端末表面にかざして読取
アプリ+QRコード：端末背面レーザー読取



計 52台 導入



ICカード

全ファンクラブ会員カードをIC化し、年間チケット購入者（Socio+シーズンチケット）のみ同一カードにチケット情報データを入力

【表面】



【裏面】 会員情報シール※



※会員情報シール：会員カテゴリー、座席種類、座席番号、入場ゲートが印字されたシール。会員証（ICカード）の裏面に貼付し、主に2次ゲートにて活用

アプリ会員証

ファンクラブ会員ICカードのアプリ版



QRチケット

鹿チケ（リーグチケット）でのQRチケット購入者対象、スポンサー権益チケット、地域イベント招待チケット



導入効果

来場者可視化率

2018年シーズン平均

30%



2019年シーズン平均

47%



現状目標 **60%以上**



スタジアムキャッシュレス決済導入

2019年6月からグッズ売店先行導入 | 19年11月から全店舗一斉導入

導入目的

- スムーズな決済による来場者顧客利便性向上と売上単価増
- キャッシュレス決済を通じたスポンサー各社との協業推進
- 2020年オリンピックを含めたインバウンド需要

6/30 (日)
広島戦



9/28 (土)
札幌戦

11/1 (金)
浦和戦

グッズ売店
先行導入

特定飲食売店
先行導入

全店舗導入





カシマサッカースタジアム “あるべき姿”

多機能
複合型

フットボール
×
ノンフットボール

地域ハブ

地域の中心的存在
×
地域の象徴

収益性

プロフィットセンター
×
外部事業者 投資対象

ハコ
地域の価値を高める施設

Thank you for your attention!

