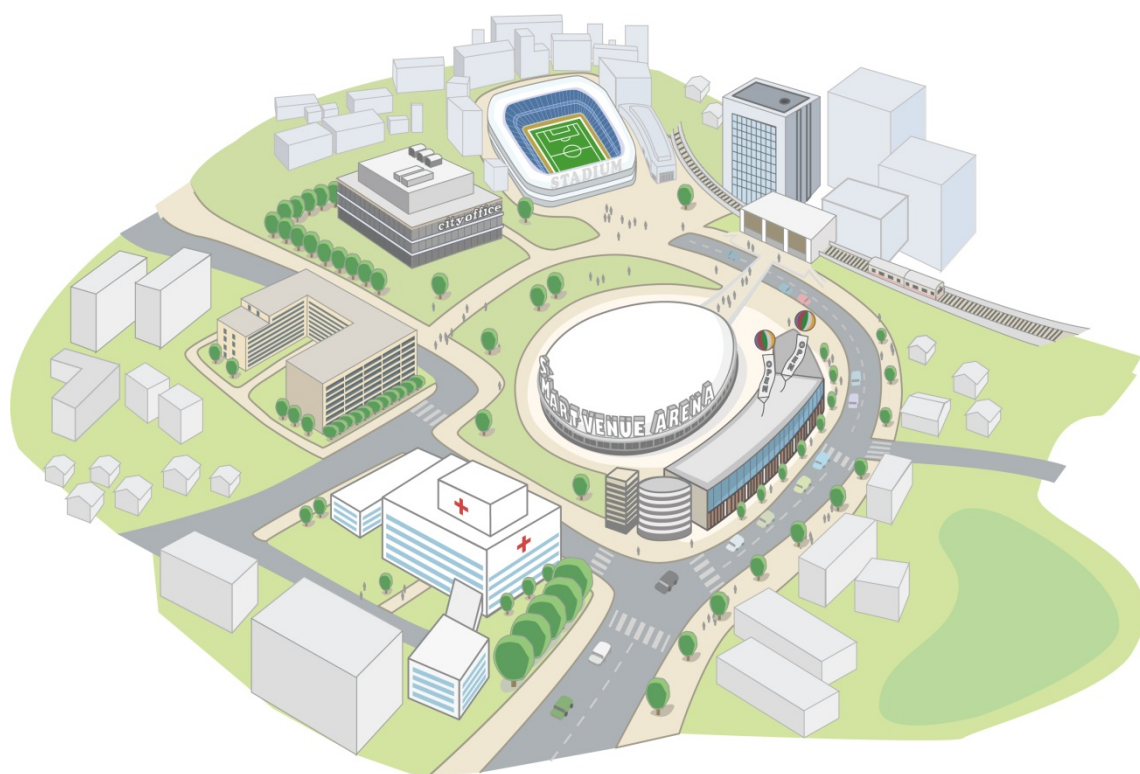


スポーツを核とした街づくりを担う 「スマート・ベニュー®」

～地域の交流空間としての多機能複合型施設～



2013年8月

スマート・ベニュー研究会

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部

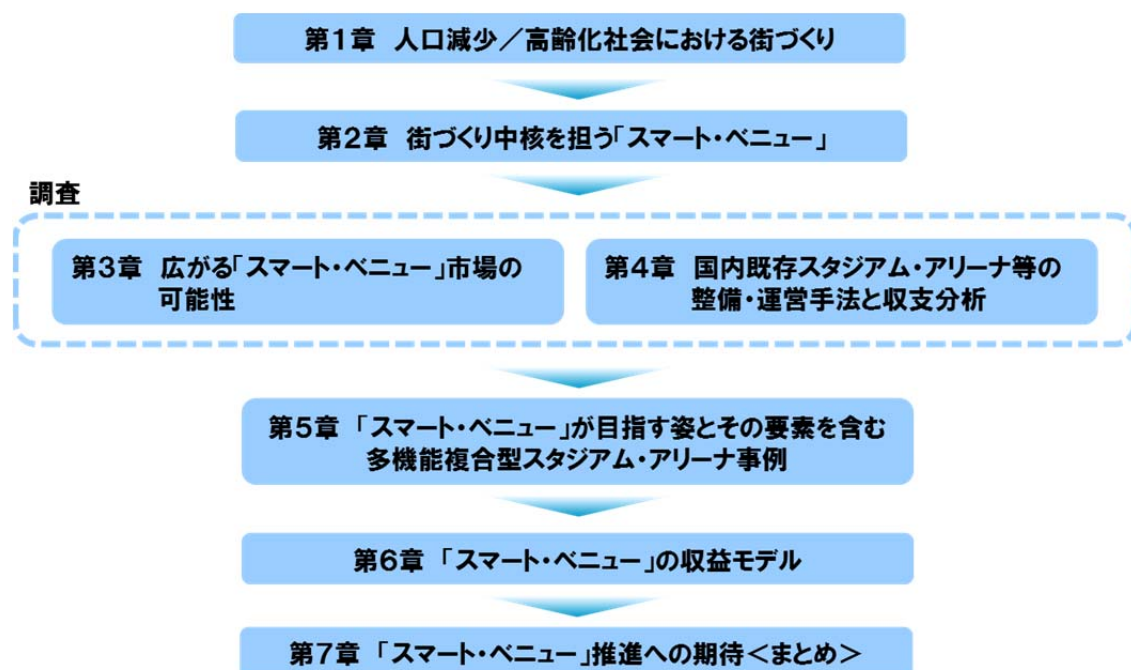


【スマート・ベニュー®とは】※

これからの街づくりおよびコンパクトシティの中核施設として、「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」を表す造語。本レポートにおいては、特にスタジアム・アリーナ等に着目した多機能複合型交流施設を示すものとする。

【本報告書の構成】

本レポートは以下の構成に沿って論理展開される。



※「スマート・ベニュー」は株式会社日本政策投資銀行の登録商標(商標登録第5665393号)です。

目次

第1章 人口減少／高齢化社会における街づくり	1
1. 人口減少／高齢化社会におけるコンパクトシティ化の推進	
2. 街づくり／地域コミュニティにおけるスポーツ施設の可能性	
3. 交流空間の創出による都市機能の集約	
第2章 街づくりの中核を担う「スマート・ベニュー」	4
1. 多機能複合型交流施設「スマート・ベニュー」とは	
2. 日本国内におけるスタジアム・アリーナ整備の沿革	
3. 公共スポーツ施設への民間活力の導入の歴史	
4. 米国におけるスタジアム・アリーナ整備の沿革	
5. 街づくり・都市の再開発とスポーツ施設	
6. 「スマート・ベニュー」研究会の設立趣旨と活動内容	
第3章 広がる「スマート・ベニュー」市場の可能性	12
1. 調査趣旨および実施概要	
2. 主要リーグが開催される国内施設の現状	
3. 全国におけるスタジアム・アリーナ新設構想	
4. 「スマート・ベニュー」の潜在規模は2兆円以上	
5. 街なかにおけるスタジアム・アリーナ等建設の可能性	
第4章 国内既存スタジアム・アリーナ等の運営手法と収支分析	23
1. 調査趣旨および実施概要	
2. 公共事業が主流の整備手法	
3. 指定管理者制度が主流の運営手法	
4. 施設種別の収入および支出の特徴	
5. 収入と委託料との関係から見た運営収支の現状	
6. 収益性が見込める国内既存スタジアム・アリーナ等の4つのポイント ・事例紹介：ゼビオアリーナ仙台（宮城県仙台市）	
第5章 「スマート・ベニュー」が目指す姿とその要素を含む多機能複合型 スタジアム・アリーナ事例	40
1. 「スマート・ベニュー」が目指す姿とその効果	
2. 第1段階：ハコ貸し主体のスタジアム・アリーナ等モデル	

3. 第2段階：民間運営およびハードとソフトの一体経営モデル
 - ・事例紹介：茨城県立カシマサッカースタジアム（茨城県鹿嶋市）
4. 第3段階：複合施設化による街づくりの中核空間
 - ・事例紹介：シティホールプラザ「アオーレ長岡」（新潟県長岡市）
5. その先へ：街づくりの中核施設としての周辺エリアマネジメントへ
 - ・事例紹介：Nationwide Arena（米国オハイオ州コロンバス市）
 - ・事例紹介：Amway Center（米国フロリダ州オーランド市）

第6章 「スマート・ベニュー」の収益モデル……………54

1. アリーナ型・スタジアム型それぞれの収益構造の内容
2. アリーナ型・スタジアム型それぞれの収益構造からの考察
3. 「スマート・ベニュー」の収益向上に寄与する運営手法に関する考察

第7章 「スマート・ベニュー」推進への期待〈まとめ〉……………71

第1章 人口減少／高齢化社会における街づくり

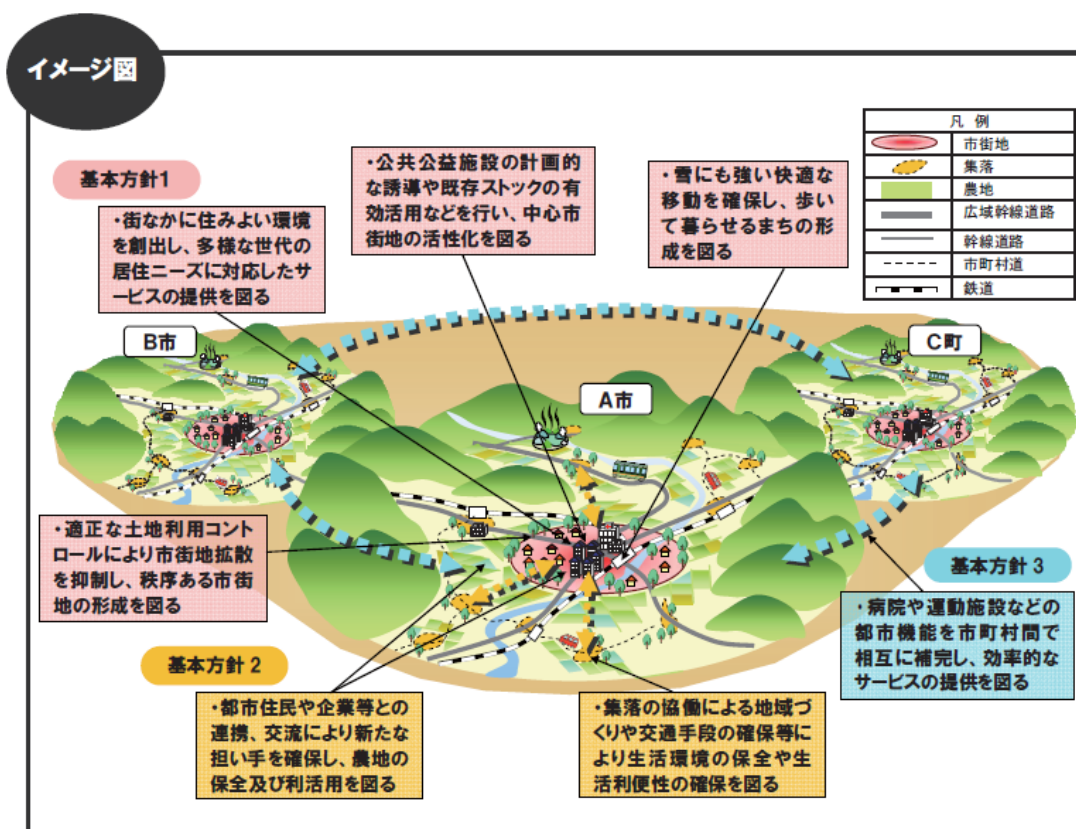
1. 人口減少／高齢化社会におけるコンパクトシティ化の推進

わが国は、かつて経験したことのない人口減少／高齢化社会を迎えつつある。また、居住地域の郊外化に伴い地域内の人口が分散し、地方都市等の中心市街地の疲弊具合が深刻さを増し、地域におけるコミュニティやアイデンティティが急速に失われつつある。

今後、さらに人口減少や高齢化が進展することに鑑みれば、分散している人口を集積させ、住民サービス施設等を市街地に集中させるコンパクトシティの形成、都市機能の集約はこれからの街づくりにおいて欠かすことのできない概念である。

このコンパクトシティの形成は、住民の利便性、経済効率等の向上だけでなく、地域社会にとっては交流空間の創出やコミュニティの再構築の一助となることが期待されている。

図表1-1. コンパクトシティのイメージ図



(出所:2011年 東北発コンパクトシティプロジェクトチーム「東北発コンパクトシティの実現に向けて」)

ただし、物理的な都市機能としての施設の集約だけではコミュニティとしての一体感を醸成することは難しく、そこには世代を超えて多くの地域住民が交流できる空間を創出することが求められている。このような交流空間の創出には、多くの人々が価値観や感動を共有でき、地域に対するアイデンティティを感じられるようなコンテンツが必要となるだろう。

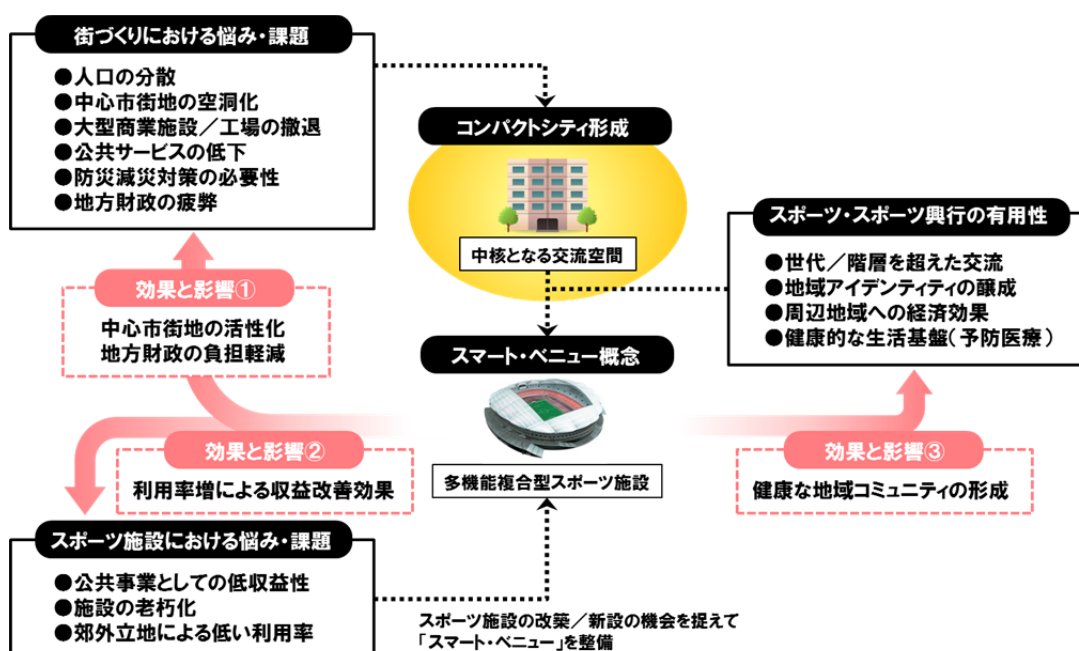
2. 街づくり／地域コミュニティにおけるスポーツ施設の可能性

近年、このような街づくり、地域づくりにスポーツがもたらす影響についての研究が進んでいる。スポーツは、オリンピックなどに代表されるように観る者を惹きつけ、同じ感動を味わうことにより一体感を創出するだけでなく、地域単位でのクラブチームの設立等により地域のアイデンティティの醸成も担うことのできるコンテンツとして注目されている。また、高齢化社会においてはその予防医療としての機能からも重要である。

我々は、このスポーツと地域を結びつける空間として、スタジアムやアリーナ等のスポーツ施設に着目した。これらの施設の多くは、後述するように老朽化が顕在化しており、都市機能の観点からも防災施設として活用できることから、地域単位での今後の活用について、より一層の検討が求められている。また、これらを有効に活用することにより、地域におけるコミュニティやアイデンティティを再構築することも可能ではないだろうか。

図表1-2. 「スマート・ベニュー」を活用したコンパクトシティとコミュニティ形成について

(「スマート・ベニュー」の概念は第2章にて説明)



3. 交流空間の創出による都市機能の集約

一方で、スポーツ施設だけではコンパクトシティの中核を担う交流空間としては十分ではないことも予想される。そのため、公共機能や商業施設等が併設された多機能複合型の施設であることが求められる。これらの機能を集約することにより、域内外の多様な人々が集い、交流が生まれる空間となるだろう。

近年、地方都市を中心に人口減少、住民の郊外移転、国内産業構造の変化等に伴い、街なかに所在する大型商業施設や大型工場の撤退・閉鎖が加速しており、これらの跡地の利活用が重要な問題となっている。これらの跡地に、人々が集えるにぎわいの拠点となる交流空間をまず整備し、コンパクトシティを先導することも地域課題の解決の一つとして考えられるのではないだろうか。

以上の観点から、本レポートにおいては「スマート・ベニュー」という概念を提唱し、地域コミュニティに寄与する交流空間としての多機能複合型交流施設のあり方について分析・検討を進めるものである。

第2章 街づくりの中核を担う「スマート・ベニュー」

本章においては、「スマート・ベニュー」の概念および定義について論じ、その中核となり得るスタジアム・アリーナ等のスポーツ施設の整備・運営手法の変遷をひも解き、今後の在り方を検討するための背景を整理する。

1. 多機能複合型交流施設「スマート・ベニュー」とは

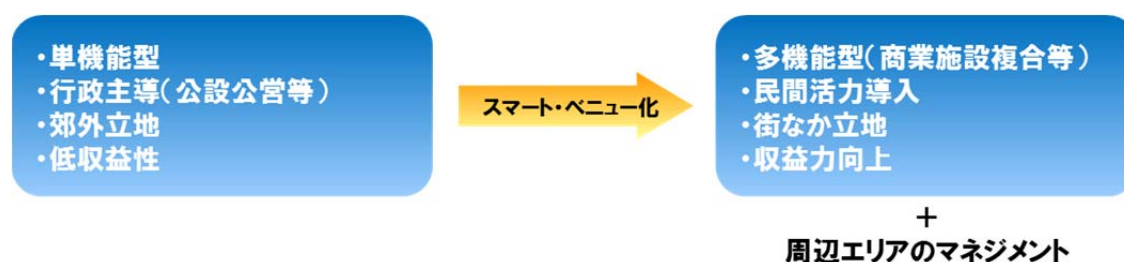
これまでの日本国内におけるスポーツ施設は、公共的な役割のもと、郊外に立地する単機能型体育施設として建設されてきた。これに対し、今後、街づくりやコンパクトシティの中核を担う交流施設は、スポーツ施設としての機能以外にも多機能複合型、民間活力導入、街なか立地、収益力向上等がキーワードになると考えられることから、これら要素を備えた交流施設を「スマート・ベニュー」として下記のように定義し、本レポートではなかでもスタジアム・アリーナ等に着目するものである。

「スマート・ベニュー®(*)」の定義

周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設

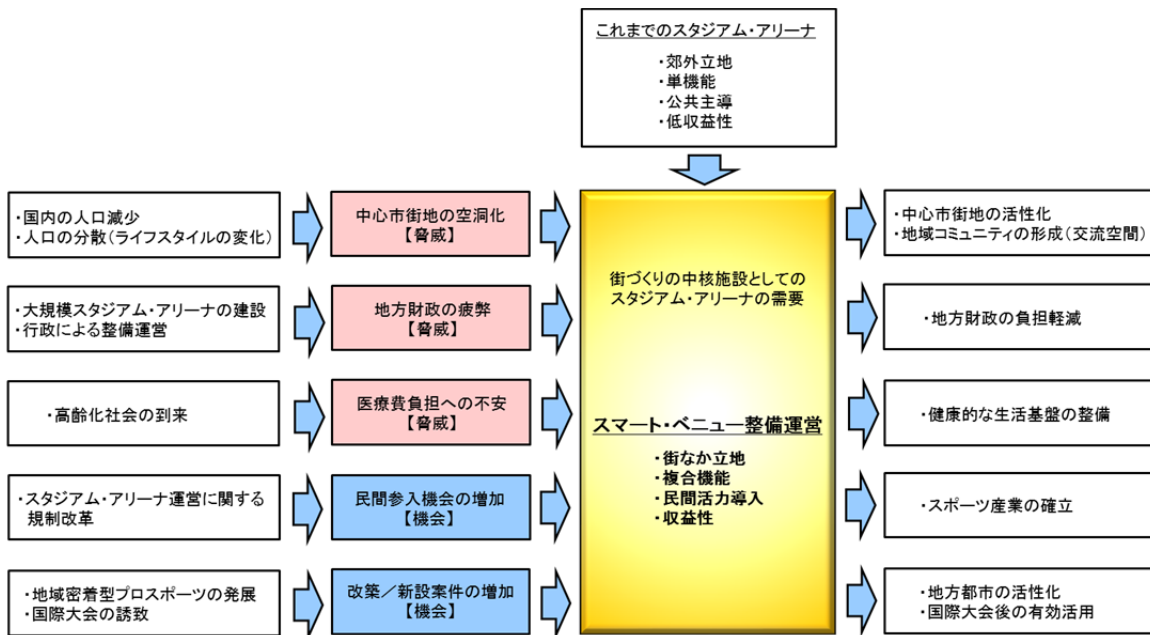
(*) ベニュー：行為発生地、(スポーツ大会・政治会議等の)開催指定地
(出所：ランダム英和辞典)

図表2-1. 「スマート・ベニュー」の概念



なお、「サステナブル(持続可能(な))」とは、「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすよう(な)」と捉えられていることから、当該施設の事業継続性が担保されることや周辺地域への外部効果を発揮することを示すと考えられるものである。つまり、将来の世代に負担を残さない施設でなければならないということを意味している。

図表2-2. 「スマート・ベニュー」の効果と外部への影響



2. 日本国内におけるスタジアム・アリーナ整備の沿革

国内におけるスポーツ振興は、戦前より国や地方公共団体が主体となり、一貫して行政主導の下進められてきた。例えば、文部科学省（2008）¹によると、国内における公共スポーツ施設は53,732カ所であるのに対し、民間スポーツ施設はその1/3の17,323カ所である。また、スポーツ興行に欠かせない「見る」ためのスポーツ施設整備は、1946年の国民体育大会（国体）の開催を契機に各地で建設計画が進み、1959年より制度化した国体施設への補助や、1961年に制定されたスポーツ振興法等による行政の後押しを受けて、全国的に整備されてきた（上和田、1995）²。1964年に開催された東京オリンピック以降は、高度成長期の中で、地域社会の崩壊に対する危機感から、コミュニティスポーツに注目が集まり、住民主導のスポーツ振興の時代が到来した。この時期に建設された体育館の特徴としては、スポーツを「する」場が重視された結果、観客席等の「見る」ための設備が縮小したことが挙げられる。

その後1980年代後半に入り、競技大会の開催能力を有する大規模施設が次々と建設されはじめた。本来的には、「見る」ためのスポーツ興行は「立地産業」の要素が強く、施設の周辺環境や住民の数などの立地条件によって、観戦者の動員数や事業収入は大きく変化するにも拘わらず、この時期に建設された大規模スタジアム・アリーナ等は、その多くが敷地面積の大きさから中心街から離れた立地に建設された。

¹ 文部科学省. (2008). 体育・スポーツ施設現況調査.

² 上和田茂. (1995). 戦後50年と体育・スポーツ施設, 体育施設出版.

そして、1990年代以降は、「なみはやドーム」や「さいたまスーパーアリーナ」のように国際的イベントに対応できる大規模公共体育館が建設された。

なみはやドーム(大阪府)



(出所:株式会社竹中工務店 HP)

さいたまスーパーアリーナ(埼玉県)



(出所:大成建設株式会社 HP)

これらの国内既存施設は、前述のような立地条件が収益性を下げ、スタジアム・アリーナ等の経営を困難にしているケースが多い。加えて、国内既存のスタジアム・アリーナ等の大部分は、行政によって、スポーツ等の興行をするための単一的な「場所貸し（ハコ貸し）」として運営されてきたが、主要な収入源である「ゲーム（試合）」の開催数は週末を中心に固定されていることから、これらの興行日以外の日の収益性をいかに高められるかという点が、スタジアム・アリーナ等の経営上非常に重要であると近年考えられている。

3. 公共スポーツ施設への民間活力の導入の歴史

これまで見てきた国内の既存スタジアム・アリーナ等は、新設や既存施設の再配置およびその管理・運営・維持・補修を効率的に推進する必要性に迫られている。そこで、従来公共部門が整備・運営を行ってきた分野において、積極的に民間の資金とノウハウを活用する方策が検討・導入され始めている。

1999年に成立した「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」によって公共スポーツ施設の整備にもPFI（Private Finance Initiative）³の手法が導入されるようになり、民間事業者でも公共施設の設計・建設・運営を実施できるようになった。2002年には国内第1号事例が実現し、笹川スポーツ財団（2011）⁴によると、以降20ヶ所以上のスポーツ関連施設において民間資金を活用しながら、施設整備事業が推進されている。

従来、公共施設の管理・運営は、地方公共団体やその他の外郭団体、第三セクターに

³ 民間の資金、経営能力、技術的能力を活用して公共施設等の建設、維持管理、運営等を行う手法のこと。

⁴ 笹川スポーツ財団. (2011). スポーツ白書～スポーツが目指すべき未来～, 笹川スポーツ財団.

限定される「管理許可方式」であった。しかしながら、2003年の地方自治法改正によって、自治体が出資した法人以外でも、公共施設の運営を可能とする「指定管理者制度」が導入された。これにより、現在までに2万カ所を超える公共スポーツ施設において当該制度が導入されている（文部科学省、2008）⁵。その他、都市公園法を拡大解釈してスポーツ施設と売店などのテナントを同一の施設とみなす「管理許可方式」も、民間ノウハウを導入する一つの工夫事例である。

図表2-3. 国内のスタジアム・アリーナ整備の沿革

年代	国内のスポーツ環境の変化	スタジアム・アリーナ等の整備・運営に関する沿革	スタジアム・アリーナ等の整備・運営に関する事例
1950年代	○学校体育から社会体育へ	○公共体育館の建設開始 ○国体施設への補助金制度の整備(1959)	
1960年代	○高度経済成長の始まり ○東京オリンピック開催(1964)	○スポーツ振興法の制定(1961)	
1970年代		○市民体育館の建設(中央から地方へ)	○横浜スタジアム(PFI類似:1978)
1980年代	○バブル景気 ○生涯スポーツ時代の到来		○東京ドーム(民設民営:1988)
1990年代	○バブル景気の崩壊 ○Jリーグ開幕(1993)	○国際イベントの開催が可能な大規模公共体育施設の建設 ○民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(1999)	○大阪ドーム(第三セクター:1997)
2000年代	○地域密着型プロスポーツの発展 ○日韓ワールドカップ開催(2002)	○スポーツ振興基本計画(2001) ○指定管理者制度の導入(2003) ○スポーツ振興基本計画の改正(2006)	○宮城球場(管理許可:2005) ○千葉マリンスタジアム(指定管理:2006) ○カシマサッカースタジアム(指定管理:2006) ○墨田区総合体育館(PFI:2010) ○ゼビオアリーナ仙台(民設共営:2012)

4. 米国におけるスタジアム・アリーナ整備の沿革

前述のとおり、日本国内におけるスタジアム・アリーナ等の整備は、公共的役割のもと、郊外に立地する体育施設単機能型を中心に建設され、近年ようやく民間活力導入事例が増えはじめたところである。一方、米国においては、以前より民間活力による街づくり・地域コミュニティへの寄与の観点からの整備が進められてきている。以下、米国におけるスタジアム整備の沿革の一例として、ボールパーク（野球場）整備について紹介する。

米国におけるボールパーク建設の歴史は19世紀末まで遡る。当時は、行政がスポーツ

⁵文部科学省.(2008). 体育・スポーツ施設現況調査

興行に投資をするという考えがなく、チームの選手や商業使用人によって造られた木造のボールパークが主流だったが、1902年から1903年にかけて初めてコンクリートを用いたスタジアム（ボールパークおよびフットボール場）が建設された。さらに、フィラデルフィア市を拠点とする Athletics のオーナー企業による民設の Shibe Park の建設プロジェクトが成功したことにより、その後数年に渡って民設スタジアムの建築が続いた。その結果、1920年までに MLB（メジャーリーグベースボール）の全球団が、木造仮設でないスタジアムを整備するまでになった。

1920年代は、民間出資、あるいは民間主導のスタジアムから行政主導の建設への転換期であり、ロサンゼルス、シカゴ、およびクリーブランドにおいて市民の税金によるスタジアム建設が相次いだ。しかし、世界大恐慌や第二次世界大戦の影響により、スタジアムに対する公共投資は縮小していった。その後、スポーツへの公共投資という概念が再度注目を浴びたのは、1950年代に入ってからである。ミルウォーキー市が建設した County Stadium に拠点を移した Boston Braves が前シーズンの 7.5 倍の観客動員数を達成したことにより、球団オーナーは公設の現代的なボールパークへ拠点を移すことが多大な利益を生むことを認識すると同時に、行政サイドも新たなボールパークを建設することで、地域経済に有益な MLB 球団の誘致に繋がるという認識を持つこととなった。

1960年代に入るとアメリカンフットボールの台頭とともに円形の球技場の建設が進む。その代表格が 1965年に建設された Houston's Astrodome である。同スタジアムは、ボウリング場や理髪店などが併設された複合型スタジアムであった。この時期のスタジアム建設は官民連携により、全てのステークホルダーの利益を目指して計画されており、地域経済の活性化につながるため、スポーツ施設の建設は都市部において有益な投資であると考えられるようになっていった。

しかしながら、1990年代に入ると、グローバル化や衛星放送、ケーブルテレビ、インターネットの普及などにより、プロスポーツの市場は急速に拡大し、チームのオーナーとフランチャイズ地域の行政との力関係において、オーナー優位な傾向を帯びる要因となった。プロスポーツチームの存在は、地域住民にとって象徴的なものであり、ビジネスの成功を求めるチームオーナーを地域にとどまらせるためには、以前にも増した公的支援の投入が必要となった。2000年代以降は、スタジアム建設における公共の影響力は低下したものの、ファンの役割が大きかった時代を彷彿とさせるレトロな様相を呈するスタジアム建設が、主流となっている。

このように、スポーツ興行が産業として確立されている米国においては、スタジアム・アリーナ等の整備に関しても先進的な取組が行われており、都市部における街づくりの中核を担う施設として整備されている実績がある。

5. 街づくり・都市の再開発とスポーツ施設

近年、日本国内においても街づくり、あるいは都市の再開発という文脈で、スタジア

ム・アリーナ等の建設が語られることが多くなっている。米国のスタジアム整備の沿革からも読み取れるように、従来の郊外単機能型ではなく、「スマート・ベニュー」の要素を含んだスタジアム・アリーナ等を地域活性化や防災の拠点となる街のシンボル・中核施設として建設し、地域社会に対して有形・無形の利益を提供することが求められているのではないだろうか。

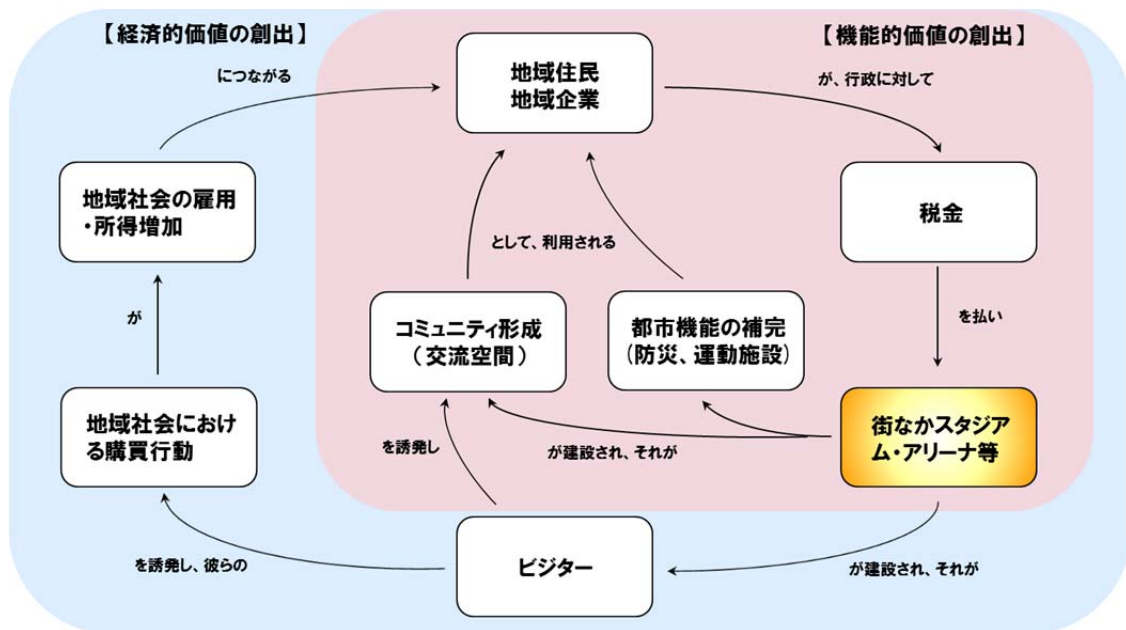
現在、このような「スマート・ベニュー」としてのスタジアム・アリーナは、米国やヨーロッパ各国において整備が進められている。図表2-3はその代表事例である（Amway Center と Nationwide Arena については第5章にて後述する）。

図表2-3. 海外における「スマート・ベニュー」事例

	施設名称(所在地) 所有者/運営者	施設概要 スマートベニューとしての特徴
	STAPLES Center (アメリカ カリフォルニア州) ・所有者: AEG社 ・運営者: L.A. Arena Company (LLC)	<ul style="list-style-type: none"> ・1999年竣工 ・建設費3.75億ドル ・収容人数約18,000人(バスケットボール) ・LAの市街地に位置し、コンベンション機能を有する ・NBA2チーム、NHL1チームマルチフランチャイズ採用 ・周辺施設として映画館、音楽施設、ホテルが整備され、さらにFarmers Fieldが2016年にオープン予定 (出所: AEG HP)
	Amway Center (アメリカ フロリダ州) ・所有者: オーランド市 ・運営者: Orlando Venue社	<ul style="list-style-type: none"> ・2010年竣工 ・建設費4.8億ドル ・収容人数18,000人(バスケットボール) ・中心市街地に再活性化計画の一部として建設 (出所: Orlando Venues HP)
	Nationwide Arena (アメリカ オハイオ州) ・所有者: Franklin Country Convention Facilities Authority (コロンバス市とフランクリン郡が出資) ・運営者: Columbus Arena Management (民間企業)	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年竣工 ・建設費1.38億ドル ・収容人数18,000人(アイスホッケー) ・コロンバス市の中心地に100%民間出資で建設 ・2012年より公共所有に変更 ・周辺施設として外食産業、企業オフィス、エンターテインメント施設、マンション、ホテルが整備 (出所: Nationwide Arena HP)
	Ricoh Arena (イングランド コヴェントリー) 所有者: コヴェントリー市 管理者: Arena Coventry Ltd. (コヴェントリー市、民間企業による共同出資)	<ul style="list-style-type: none"> ・2005年竣工 ・建設費1.2億ポンド ・収容人数約32,500人(サッカー) ・コヴェントリー市中心部から7km、公共機関等の整備 ・ジャガーエキシビションホール、カジノをテナントとして併設 ・イングランドラグビー協会とも提携し、柔軟な運営 ・周辺施設としてホテル等も整備 (出所: RICOH ARENA HP、社団法人日本プロサッカーリーグ 欧州におけるサッカースタジアムの事業構造調査)
	Amsterdam ArenaA (オランダ アムステルダム) ・所有者: Stadion Amsterdam NV社 (アムステルダム市、クラブ、民間企業による共同出資) 管理者: Stadion Amsterdam CV社	<ul style="list-style-type: none"> ・1996年竣工 ・建設費1.4億ユーロ ・収容人数約50,000人(サッカー) ・鉄道、地下鉄駅より徒歩、高速道路からの入口も整備 ・周辺施設にはレストラン、映画館、音楽施設等 ・大規模コンサート等の大型イベントを20~25回/年 ・ピッチを利用せずに15,000人規模のイベント開催が可能 (出所: Amsterdam ArenaA HP、社団法人日本プロサッカーリーグ 欧州におけるサッカースタジアムの事業構造調査)

前記のような街づくりに寄与するスタジアム・アリーナ等は、米国において1980年頃より30を超える自治体が中心市街地やその近隣エリアの開発、再開発の一環として整備しており（Chapin, 2004）⁶、Crompton（2002）⁷が提唱したスポーツイベントやスポーツ施設に対する地域住民の経済的な投資と見返りに関する概念を参酌し、中心市街地におけるスタジアム・アリーナ等に当てはめると、図表2-4のように示すことができる。

図表2-4. スタジアム・アリーナへの投資と価値創出の概念化(Crompton2002)に加筆



つまり、一定レベルの税金が投じられて建設された街なかスタジアムが、域外のビジターを集める装置となり、その結果、経済活動が促されることにより、地域が活性化するという考え方である。また、都市機能の観点から防災拠点の整備や健康的な地域社会の形成等の機能的価値を創出しているというものである。

6. 「スマート・ベニュー」研究会の設立趣旨と活動内容

このような背景を踏まえ、株式会社日本政策投資銀行は、日本国内において、従来の体育施設の枠を超えた、街づくりの中核たる新たなスタジアム・アリーナ等の在り方を検討し、地域活性化を促す提案を行うことため「スマート・ベニュー研究会」（委員長：

⁶ Chapin, T. (2004). Sports Facilities as Urban Redevelopment Catalysts: Baltimore's Camden Yards and Cleveland's Gateway, *Journal of the American Planning Association*, 70:2, pp193-209.

⁷ Crompton, J. (2002). Public subsidies to professional team sport facilities in the USA. In C. Gratton, & I. Henry (Ed.), *Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration* (pp15-34). London: Routledge.

早稲田大学スポーツ科学学術院教授 間野義之、研究主体：株式会社日本政策投資銀行）を設立した。

本研究会は、「スマート・ベニュー」としての新たなスタジアム・アリーナ等の在り方を検討し、地域活性化の観点から政策・行政施策と連携した提案、モデルケースの立ち上げを行うことを目的とし、スタジアム・ファイナンスや中心市街地活性化等に関する研究、街づくりを担う「スマート・ベニュー」について、コンパクトシティの形成、施設の採算性の観点から分析、考察等を実施した。

図表2-5. 「スマート・ベニュー」研究会構成員(敬称略・順不同、所属は2013年6月時点)

氏名	所属
間野 義之	早稲田大学スポーツ科学学術院教授
大河 正明	公益社団法人日本プロサッカーリーグ理事管理統括本部長
山谷 拓志	公益財団法人日本バスケットボールリーグ協会新リーグ 運営本部副本部長兼COO
鈴木 文彦	株式会社大和総研経営コンサルティング部主任コンサルタント
中村 考昭	ゼビオ株式会社常務執行役員
磯貝 元希	ゼビオ株式会社経営企画室兼事業開発室
澤井 和彦	桜美林大学健康福祉学群専任准教授
庄子 博人	大阪成蹊大学マネジメント学部講師
舟橋 弘晃	日本学術振興会特別研究員、 早稲田大学大学院スポーツ科学研究科博士後期課程
杉元 宣文	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部担当部長

第3章 広がる「スマート・ベニュー」市場の可能性

街づくりを担う「スマート・ベニュー」としてのアリーナ・スタジアム整備は、国内の既存アリーナ・スタジアム等のスポーツ施設の改築・新設が一つの契機となる。

本章では、国内アリーナ・スタジアム等のスポーツ施設の改築・新設を「スマート・ベニュー」の市場と捉え、その現状把握を目的とした基礎調査を実施し、国内における「スマート・ベニュー」実現のための可能性を検討した。

1. 調査趣旨及び実施概要

近年、2019年のラグビーワールドカップ、2020年の東京オリンピック・パラリンピック等に代表される大規模国際大会の招致やJリーグによるクラブライセンス制度⁸の導入等により、スタジアム・アリーナ等の整備需要が高まっている。また、1964年の東京オリンピックにあわせて1960年代に建設された施設や、バブル景気を背景に建設された1980年代の施設は老朽化が進み、大規模改築が必要な時期を迎えている。

本調査においては、これらの既存スポーツ施設の改築および新設のタイミングが、「スマート・ベニュー」を整備する有力なタイミングであると考え、以下の調査を実施した⁹。

- (1) Web調査・文献調査による、既存スタジアム・アリーナ等の施設数・状況に関する調査
- (2) 国内の主要なスポーツリーグの関係者等へのヒアリング調査による、スタジアム・アリーナ等の新設動向に関する調査
- (3) (1)および(2)で把握した情報を基とした、スタジアム・アリーナ等の改築および新設の潜在需要の推計

本調査では、過去にスポーツ興行（入場有料）で利用されたスタジアム・アリーナ等を抽出するため、国内の主要リーグの会場について、会場が決定している直近の1シーズンのリーグ戦で利用された会場を調査対象とした。また、利用者の立場から見た施設の仕様から分類するのではなく、スポーツのリーグ戦等、主に興行の種別から調査の対象となる施設を分類した。国内で開催されているリーグ戦等は、バスケットボール、バレーボール、フットサル等、体育館等で行われる屋内球技、サッカー、ラグビー、野球等、球技場や野球場で行われる屋外球技がある。

このうち、体育館等で行われる屋内球技のリーグ戦等で利用される施設を「アリーナ・体育館」として分類し、屋外球技は施設の構造が大きく異なることから、サッカー、ラグビー、アメリカンフットボールのリーグ戦等で利用される施設を「スタジアム・球技場」とし、野球、ソフトボールのリーグ戦等で利用される施設を「野球場・ソフトボール場」として分類した。また、アイスホッケーのリーグ戦、フィギュアスケート、水泳

⁸ Jリーグのクラブのリーグ戦参加資格を決める制度。

⁹ 株式会社三菱総合研究所へ委託して実施した。

の大規模大会で利用される施設を「その他」とし、全4分類とした。

図表 3-1. 対象となるスポーツ施設の分類

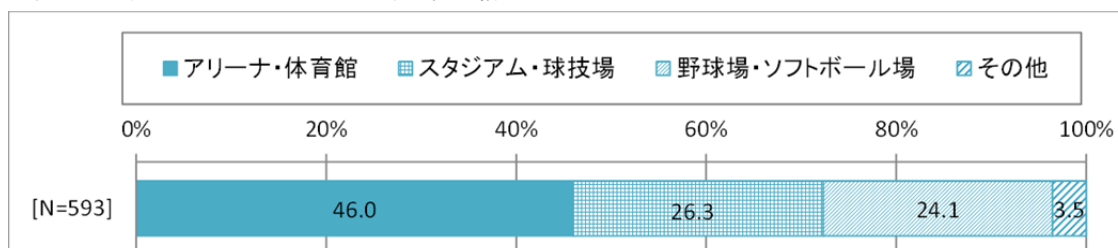
競技	リーグ等	分類
サッカー	Jリーグ	<u>「スタジアム・球技場」</u> * サッカー、ラグビー、アメリカンフットボールの興行(リーグ戦等)で利用のある施設。一部を除き、基本的には屋外の施設。 なお、「スタジアム」とは観戦者への配慮がなされている施設機能を有する屋外施設と位置付ける(施設名称に拘らず機能面で区分する)。
	JFL	
	なでしこリーグ	
ラグビー	トップリーグ	
アメリカンフットボール	Xリーグ	
バレーボール	Vリーグ	
バスケットボール	JBL	<u>「アリーナ・体育館」</u> * バレーボール、バスケットボール、ハンドボール、ホッケー、フットサルの興行(リーグ戦等)で利用のある施設。基本的には屋内の施設。 なお、「アリーナ」とは観戦者への配慮がなされている施設機能を有する屋内施設と位置付ける(施設名称に拘らず機能面で区分する)。
	WJBL	
	bjリーグ	
ハンドボール	JHL	
ホッケー	HJL	
フットサル	Fリーグ	
野球	NPB	<u>「野球場・ソフトボール場」</u> * 野球、ソフトボールの興行(リーグ戦等)で利用のある施設。「ドーム球場」と呼ばれる屋内の施設と屋外の施設がある。
	独立リーグ	
ソフトボール	JSL	
アイスホッケー	アジアリーグ	<u>「その他」</u> * アイスホッケー、フィギュアスケート、水泳等の興行(リーグ戦や世界選手権レベルの大会)で利用のある施設。「アリーナ・体育館」に分類される施設を仮設的に利用する場合は、「アリーナ・体育館」に分類する。
フィギュアスケート	世界選手権、全日本選手権レベルの大会	
水泳	世界選手権、全日本選手権レベルの大会	

2. 主要リーグが開催される国内施設の現状

(1) 施設数

前述の条件および分類に基づき、施設数をカウントしたところ、過去にスポーツ興行(入場有料)で利用されたスタジアム・アリーナ等のスポーツ施設は、国内に593施設あることが明らかになった。施設種別では、「アリーナ・体育館」がもっとも多い46.0%(273施設)を占めており、次いで「スタジアム・球技場」が26.3%(156施設)、「野球場・ソフトボール場」24.1%(143施設)、「その他」3.5%(21施設)であった。「その他」の施設の内訳は、アイスアリーナ11施設、プール7施設、アイスアリーナ/プール兼用施設3施設である。

図表3-2. 国内スタジアム・アリーナ等の種別構成比

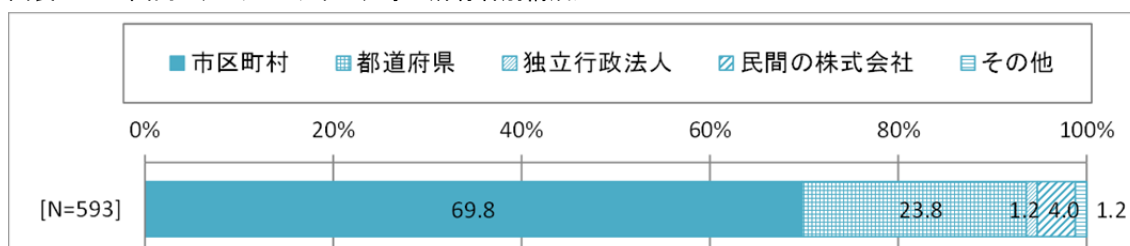


(2) 所有者

これら 593 施設の所有者については、市区町村 69.8% (414 施設)、都道府県 23.8% (141 施設) と自治体が大半を占めており、独立行政法人、民間所有はそれぞれわずか 1.2% (7 施設)、4.0% (24 施設) にとどまっている。その他の施設 (7 施設) の所有者は大学 (学校法人)、宗教法人であった。

このことから、興行で利用されているスタジアム・アリーナ等において、そのほとんどが公共所有であることが明らかとなった。

図表3-3. 国内スタジアム・アリーナ等の所有者別構成比

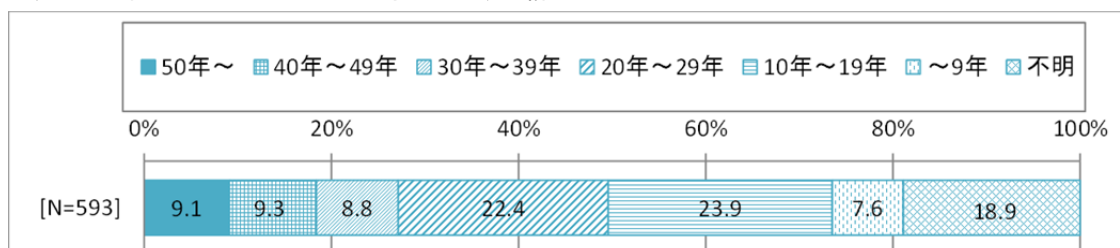


(3) 築年数

調査対象とした 593 施設の築年数は、50 年以上 9.1% (54 施設)、40 年以上 50 年未満 9.3% (55 施設)、30 年以上 40 年未満 8.8% (52 施設)、20 年以上 30 年未満 22.4% (133 施設)、10 年以上 20 年未満 23.9% (142 施設)、10 年未満 7.6% (45 施設)、不明 18.9% (112 施設) であった。

1980 年代のバブル景気以前に建設された築 30 年以上の施設が 27.2% (161 施設) を占めており、これらの施設は今後大規模な改修や建て替えを検討されるものも多く存在すると推測される。

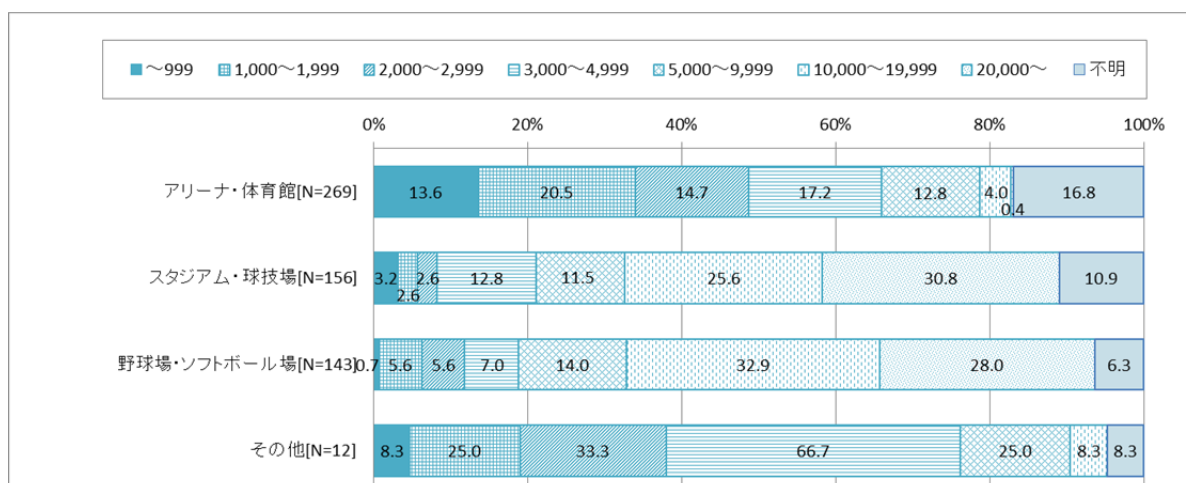
図表3-4. 国内スタジアム・アリーナ等の築年数別構成比



(4) 最大収容人数

調査対象とした 593 施設の最大収容人数については、施設種別で見ると、「アリーナ・体育館」は 2,000～2,999 人（平均では 3,259 人）の規模が最も多く、「スタジアム・球技場」では 20,000 人以上（平均では 16,496 人）の規模、「野球場・ソフトボール場」では 10,000～19,999 人（平均では 15,101 人）の規模の割合が最も多い結果になった。

図表3-5. 国内スタジアム・アリーナ等の最大収容人数別構成比



3. 全国におけるスタジアム・アリーナ新設構想

現在、自治体やチーム等により検討が進められているスタジアム・アリーナ新設構想を把握するため、文献調査、Web 調査に加え、各リーグ関係者へのヒアリングを行った。その結果、全国で「アリーナ・体育館」17 件、「スタジアム・球技場」11 件、合計 28 件の回答があった。当該回答のうち公表施設についての詳細は図表 3-6 のとおりである。なお、施設名称については現時点では確定していない案件が多いため仮称である。

現状としては、新規チームの参入が続いている bj リーグのホームアリーナ利用が見込まれる「アリーナ・体育館」、クラブライセンス制度が導入された J リーグのクラブのホームスタジアム利用が見込まれる「スタジアム・球技場」の新設構想が多く見受けられ

た。また、プロ野球球団が本拠地球場として利用する「野球場・ソフトボール場」の新設計画は本調査においては確認されなかった。東京における新設構想は、そのほとんどがオリンピック誘致に関連したものである。

ただし、これらは現在構想段階にあるものが多く、今後の実現に向けた進捗状況を注視していく必要があるだろう。

図表3-6. スタジアム・アリーナ新設構想分布図



4. 「スマート・ベニュー」の潜在規模は2兆円以上

次に、これまで見てきた改築が必要と考えられる施設や新設案件に対して、それぞれにかかる建築費の概算を算出し、これらの国内のスタジアム・アリーナ等改築・新設に関する金額規模を推計した。この推計値は、「スマート・ベニュー」を提唱するための潜在的な金額規模として捉えることができ、単なる単機能型体育施設として改築・新設されるのではなく、街づくりを担う「スマート・ベニュー」として改築・新設をどこまで具現化できるかが重要である。

なお、スタジアム・アリーナ等の改築のきっかけとしては、主に二つの要因があると考えられる。一つは、「老朽化による必要に迫られた改築」、もう一つは、「大規模競技会開催、競技会のレギュレーションの変更(例:Jリーグのクラブライセンス制度)等に対応するための改築」である。

後者については、部分的な改修や機能拡張で対応することも多く、全面的な改築の検討

対象になる施設は、結局は、老朽化した施設であると考えられる。また、大会誘致やレギュレーション変更の動向を把握し、適切に需要を推計するのは非常に難しいことから、この市場規模の推計においては、「老朽化による必要に迫られた改築」を対象とすることとした。

(1) 老朽化に伴い改築を要する築年数は屋内施設で築 35 年程度、屋外施設で築 50 年程度

国内のスタジアム・アリーナ等の改築事例を調べてみると、屋内施設であるアリーナの方が改築までの年数が短い傾向にあり、築 35～37 年で改築が行われていた。また、屋外施設である野球場については、築 36～58 年で改築が行われていた。

スタジアムについては、Jリーグのクラブのホームスタジアムでいくつか改築の事例はみられたが、築年数が短い時点での改築であり、従って「老朽化に伴う改築」ではなく、主に「大規模競技会開催、競技会のレギュレーションの変更等に対応するための改築」であると想定されることから、改築を要する年数の設定からは除外し、スタジアムの改築については、同じ屋外施設である野球場の築年数を勘案した。

以上の結果から、老朽化に伴う改築までに要する年数は、屋内施設で 35 年程度、屋外施設で 50 年程度であると推察される。

(2) スタジアム・アリーナ等の改築及び新設の金額規模推計

金額規模の推計においては、単位当たりの建設費が異なるであろう「アリーナ・体育館」、「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」に区分し、「改築」、「新設」について、それぞれの規模に準拠して建設費を推計することとした。

① アリーナ・体育館

I. 改築

i. 施設数および規模別推定施設数

直近の 1 シーズンのリーグ戦で利用された「アリーナ・体育館」のうち、向こう 20 年で築 35 年以上となる施設は 174 施設あり、その規模別の推定施設数 (n=174) は以下のとおりとなった。なお、推定施設数の算出には、今回明らかとなった「アリーナ・体育館」の総施設数 273 施設における規模別構成比を 174 施設に準用している。

座席数	* 構成比 (n=273)	推定施設数 (n=174)
1,000 席未満	16.3%	(28.4 件)
3,000 席未満	42.3%	(73.6 件)
5,000 席未満	20.7%	(36.0 件)
10,000 席未満	15.4%	(26.8 件)
20,000 席未満	4.8%	(8.4 件)
20,000 席以上	0.4%	(0.7 件)

*アリーナ・体育館として抽出した 273 施設から座席数が不明な施設を除いた規模別構成比を準用。

ii. 建設費の推計

建設費は、座席数（最大収容人数）を指標とし、施設規模別に分類した上で、調査委託先である株式会社三菱総合研究所からのアドバイスや過去に整備された事例を基に施設規模別の平均的な建設費（平均延床面積×平均工事単価）を算出した。この建設費に、i. 施設数および規模別構成比にて算出された推定施設数（n=174）をかけることにより、「アリーナ・体育館」における規模別金額規模を推計した。

座席数	推計建設費
1,000 席未満	28.4 件 × 21.63 億円 = 614 億円
3,000 席未満	73.6 件 × 53.66 億円 = 3,949 億円
5,000 席未満	36.0 件 × 90.72 億円 = 3,265 億円
10,000 席未満	26.8 件 × 113.08 億円 = 3,030 億円
20,000 席未満	8.4 件 × 136.76 億円 = 1,148 億円
* 20,000 席以上	* 0.7 件 × 649.56 億円 = 454 億円
総計	12,006 億円

*1 億円未満は切り捨て。

*建設単価は調査委託先（株式会社三菱総合研究所）からのアドバイスや過去に整備された事例を基に設定。

*20,000 席以上は 1 施設のみ（さいたまスーパーアリーナ）であり、個別性が高く、また、さいたまスーパーアリーナは、向こう 20 年で築 35 年には達しないため、金額規模の推計からは除外する。

II. 新設

「アリーナ・体育館」の新設については、3. にて把握した 17 件各々の施設について、建設費を想定し金額規模を推計した。

基本計画等に建設費に関する記載があった施設については、その建設費を想定建設費とした。また、建設費に関する情報がなく、座席数に関する情報を把握できた施設については、座席数に応じて ii. で設定した建設費を想定建設費とした。なお、建設費、座席数ともに未定の施設については、最も規模が小さい「1,000 席未満」の建設費を想定建設費とした。

その結果、1,183 億円の金額規模と推計された。

Ⅲ. アリーナ・体育館の金額規模推計

改築需要 12,006 億円 + 新設需要 1,183 億円 = 13,189 億円

② スタジアム・球技場

I. 改築

i. 施設数および規模別推定施設数

直近の1シーズンのリーグ戦で利用された「スタジアム・球技場」のうち、向こう20年で築50年以上となる施設は50施設あり、その規模別の推定施設数(n=50)は以下のとおりとなった。なお、推定施設数の算出には、前述の「アリーナ・体育館」と同様に、今回明らかとなった「スタジアム・球技場」の総施設数156施設における規模別構成比を50施設に準用している。

座席数	* 構成比(n=156)	推定施設数(n=50)
10,000 席未満	36.7%	(18.35 件)
20,000 席未満	28.8%	(14.4 件)
30,000 席未満	19.4%	(9.7 件)
50,000 席未満	10.8%	(5.4 件)
50,000 席以上	4.3%	(2.15 件)

*スタジアム・球技場として抽出した273施設から座席数が不明な施設を除いた規模別構成比を準用

ii. 建設費の推計

観客席数(最大収容人数)を指標とし、施設規模別に分類した上で、調査委託先である株式会社三菱総合研究所からのアドバイスや過去に整備された事例を基に施設規模別の平均的な建設費(平均延床面積×平均工事単価)を算出した。この建設費に、i.施設数および規模別構成比にて算出された推定施設数(n=50)をかけることにより、「スタジアム・球技場」における規模別金額規模を推計した。

座席数	推計建設費
10,000 席未満	18.35 件 × 2.58 億円 = 47 億円
20,000 席未満	14.4 件 × 61.40 億円 = 884 億円
30,000 席未満	9.7 件 × 67.00 億円 = 649 億円
50,000 席未満	5.4 件 × 311.02 億円 = 1,679 億円
50,000 席以上	2.15 件 × 334.07 億円 = 718 億円
総計	3,977 億円

*1 億円未満は切り捨て。

*建設単価は調査委託先（株式会社三菱総合研究所）からのアドバイスや過去に整備された事例を基に設定。

II. 新設

「スタジアム・球技場」の新設における金額規模については、3. にて把握した11件各々の施設について、建設費を想定し金額規模を推計した。

基本計画等に建設費に関する記載があった施設については、その建設費を想定建設費とした。また、建設費に関する情報がなく、観客席数に関する情報を把握できなかった施設については、観客席数に応じて、ii. で設定した建設費を想定建設費とした。なお、建設費、観客席数ともに未定の施設については、最も規模が小さい「1,000席未満」の建設費を想定建設費とした。

（新国立競技場についてはスタジアムの改築の建設費推計 50,000 席以上の334.07 億円として計算されているが、当該競技場はほぼ新設であると捉え、総工費 1,300 億円との報道等がなされていることを勘案し、1,300 億円から（既に改築として計算されている）334.07 億円を控除した金額を本新設額として計上した。）

その結果、**1,565 億円**の金額規模と推計された。

III. スタジアム・球技場の金額規模推計

改築需要 3,977 億円 + 新設需要 1,565 億円 = 5,542 億円

③ 野球場・ソフトボール場（改築のみ）

I. 向こう 20 年で築 50 年以上となる施設数：50 施設

II. 1 施設の平均的な建設費：51.63 億円

III. 野球場・ソフトボール場の改築に係る市場規模（II×III）：**2,581 億円**

*1 億円未満切り捨て。

④ まとめ

以上、①～③の概算結果をまとめたのが図表 3-7 であり、全ての改築及び新設案件が市街地に街づくりの観点で立地されれば、「スマート・ベニュー」の潜在規模は 2 兆円以上あることが推計され、決して小さくない金額規模であると言えよう。

（本件試算は、「大規模競技会開催、競技会のレギュレーションの変更（例：Jリーグのクラブライセンス制度）等に対応するための改築」を含んでおらず、当該理由に基づく改築金額を含めればさらに金額規模は大きくなると考えられる。）

図表3-7.「スマート・ベニュー」市場の推計

施設分類	改築/新築	市場規模(億円)	構成比(%)
① アリーナ・体育館	改築	12,006	(56.3)
	新築	1,183	(5.6)
	①計	13,189	61.9
② スタジアム・球技場	改築	3,977	(18.7)
	新築	1,565	(7.3)
	②計	5,542	26.0
③ 野球場・ソフトボール場	改築	2,581	(12.1)
	③計	2,581	12.1
①②③合計		21,312	100.0

中でも「アリーナ・体育館」の市場が半分以上を占めることが明らかとなった。これら潜在的な市場に対して、整備資金効率化の観点から、単なる更新・新築ではなく、「スマート・ベニュー」となり得る多機能複合型施設への改築・新設を検討し、街づくりにも寄与させていくことが望ましいだろう。

5. 街なかにおけるスタジアム・アリーナ等建設の可能性

「スマート・ベニュー」の建設を検討する場合において、既存施設の改築更新であれば新たな建設立地場所を考える必要はないが、新設や移設整備する場合には、その建設可能用地を検討しなければならない。

複合施設を建設する場合は、「アリーナ・体育館」で約 20,000 m²以上、「スタジアム・球技場」で約 50,000 m²以上の敷地面積が必要だと想定される。「スマート・ベニュー」を整備するに当たっては、上記のような広さの用地が街なかの利便性の高い地域にあるかどうか重要であるところ、候補用地として、近年の国内産業構造の変化、工場の集約・海外移転等により増加傾向にある工場跡地や大型店舗跡地等の遊休地への建設が挙げられる。実際に、ナゴヤドームやフクダ電子アリーナは工場跡地に建設された事例である。

また、株式会社三菱総合研究所(2010)¹⁰が行った自治体を対象としたアンケート調査により、全国で989件、敷地面積18,432,068 m²(1件当たり18,637 m²)の工場跡地等(工場跡地、空き工場、未利用地、遊休施設)があることが明らかになっている。このような工場跡地の中には市街地に所在している跡地もあると思われる。

¹⁰ 株式会社三菱総合研究所.(2010).平成21年度地域経済産業活性化対策調査(工場跡地等の実態及び利活用に係る調査),pp6

さらに、日経グローバル（2013）¹¹によれば、（敷地面積ではなく売場面積であるが、）全国で 20,000 m²以上の売場面積を有して中心市街地に立地していた 29 カ所の店舗が撤退したことが判明している。

街づくりの観点からも、これら跡地を有効に活用しながら「スマート・ベニュー」の整備を推進していくことが重要である。

¹¹ 日本経済新聞社 産業経済研究所(2013).どうする大型店の跡地利用,日経グローバル, 216, pp10-27

第4章 国内既存スタジアム・アリーナ等の整備・運営手法と収支分析

「スマート・ベニュー」が、その定義にもあるようなサステナブルな施設であるためには、施設から発生する収入と支出との間に一定の収益性がなければならない。これまでの多くの公共施設がそうであったように、不安定な収益構造ではサステナブルとは言えないだろう。

前章では、国内既存スタジアム・アリーナ等のスポーツ施設の整備状況より、その市場規模を推計したが、本章ではこれらのスタジアム・アリーナ等の収支に大きな影響を及ぼすであろう運営手法および収入について、アンケート調査を基に分析・考察を行っている。また、その前提条件として、整備・運営に関してもまとめている。

1. 調査趣旨及び実施概要

建設データ、利用形態のほか、整備・管理・運営上の課題を把握するため前章において明らかになった 593 施設を対象に、下記の期間にてアンケート調査を実施した。アンケートについては、所有者と運営者が異なる場合においては両者に送付し、回答が得られたものを採用している。

【調査期間】

- | | |
|----------------|-------|
| ・2013年3月16日(土) | 調査票発送 |
| ・2013年3月28日(木) | 督促状発送 |
| ・2013年3月29日(金) | 一次締切 |
| ・2013年4月12日(金) | 最終締切 |

その結果、発送した 593 施設のうち、48.4%にあたる 287 施設から回答が得られた。この 287 施設の内訳は、「スタジアム・球技場」70 施設、「アリーナ・体育館」142 施設、「野球場・ソフトボール場」63 施設、「その他」12 施設である。以下、回答のあった 287 施設のデータを基に、結果および考察について紹介する。

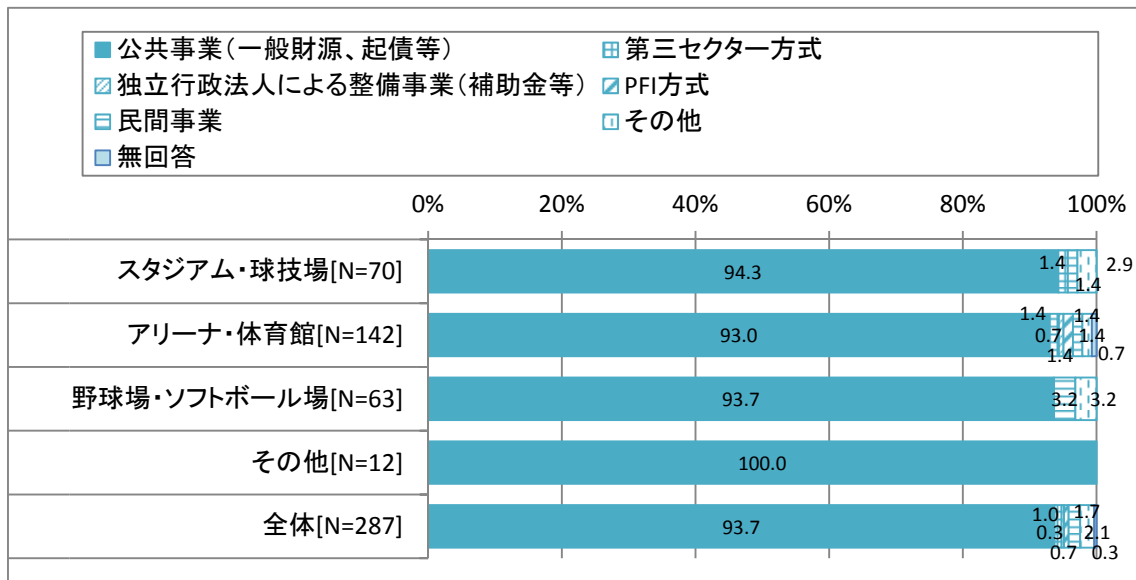
2. 公共事業が主流の整備手法

(1) 初期建設費

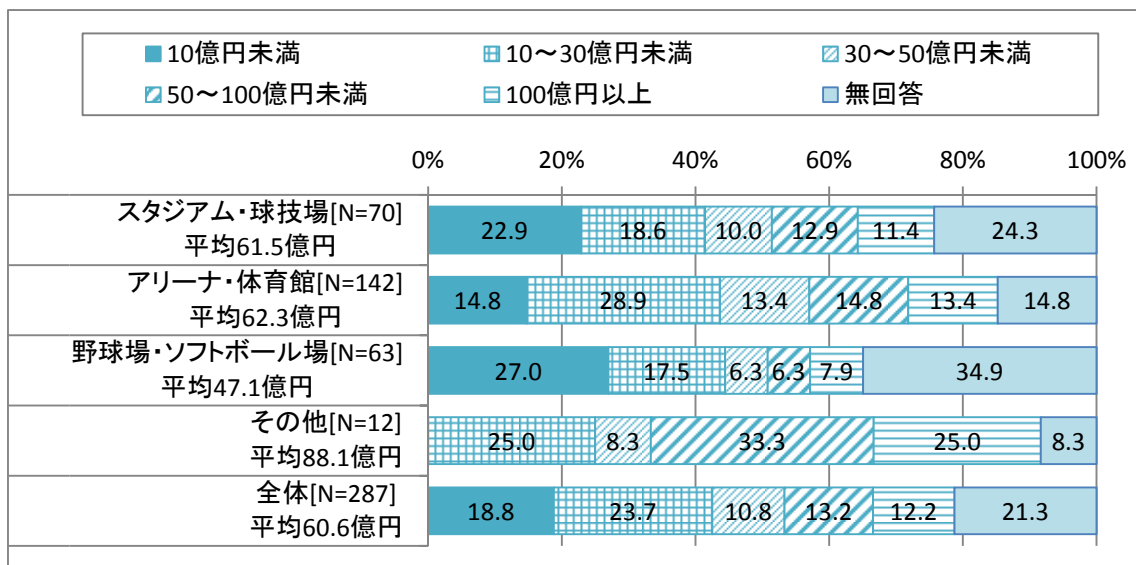
前章において、国内既存スタジアム・アリーナ等の大部分は公共の所有であることが明らかになっているところ、整備手法においてもそのほとんどが公共事業であったことが示された。

初期建設費については、回答のあった 287 施設における平均値が、「スタジアム・球技場」で 61.5 億円、「アリーナ・体育館」で 62.3 億円、「野球場・ソフトボール場」で 47.1 億円、「その他」で 88.1 億円であった。

図表4-1. 施設別の整備手法



図表4-2. 施設別の初期建設費



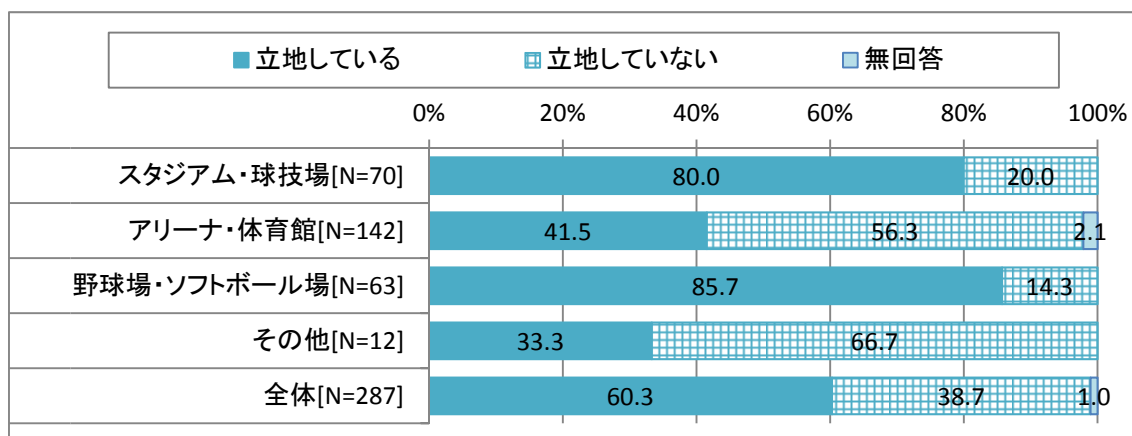
(2) 都市公園内に定められる公園内に立地しているか

これらの初期建設に関わる投資を抑える手法として、国による補助助成制度の活用等が挙げられる。この観点から、該当施設が都市公園法に定められる公園内に立地しているかについて質問したところ、「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」は「立地している」がそれぞれ 80.0% (56 施設)、85.7% (54 施設) と約 8 割を超える結果となった。「アリーナ・体育館」は「立地していない」との回答が多く 56.3% (68

施設)、「立地している」が41.5% (50 施設) であった。

「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」は屋外施設であり、建設資金調達に際して、都市公園内の公共事業であることにより、都市公園事業費にかかる補助金を活用することが可能となるため、このような結果となったことが推察される。

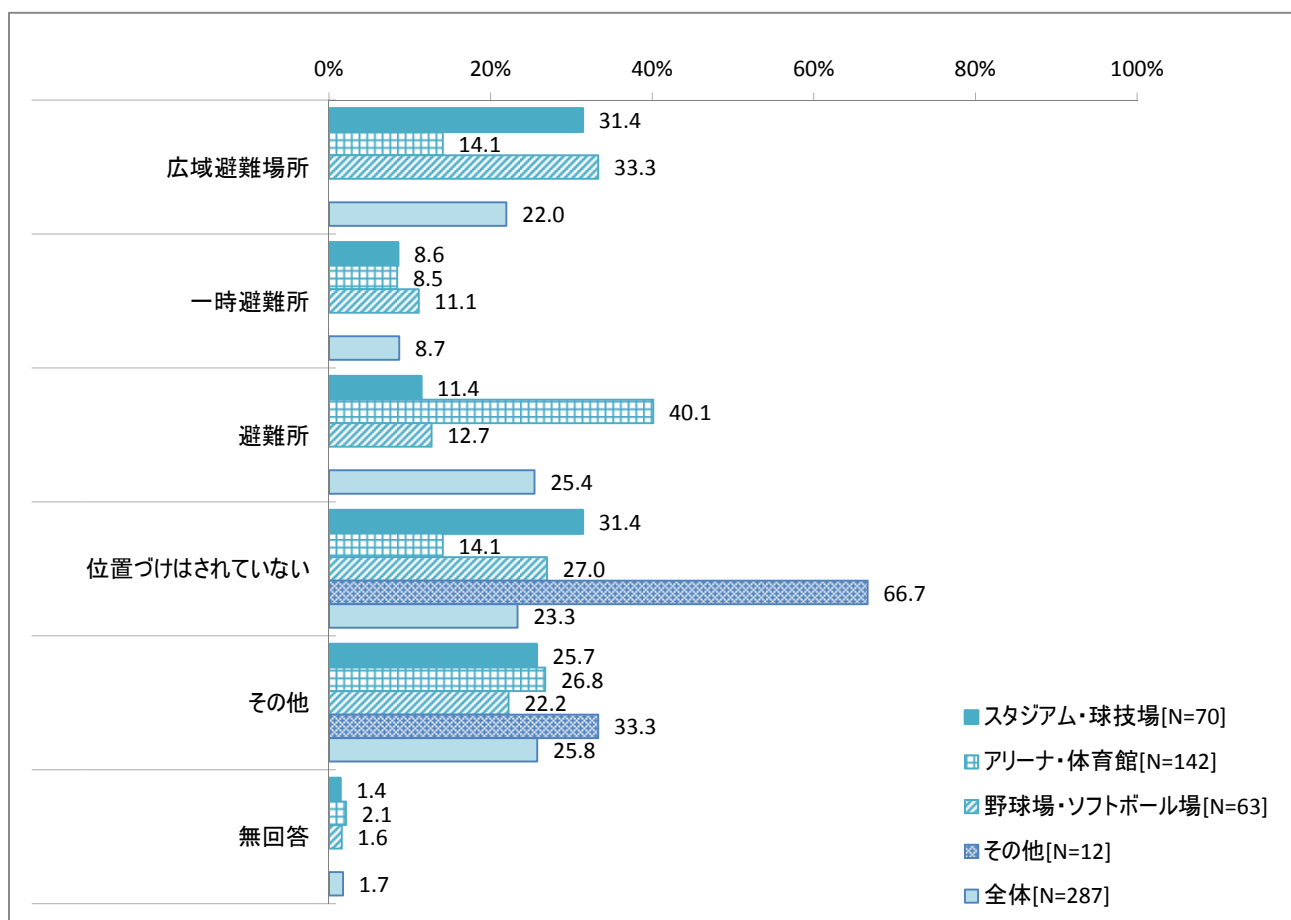
図表4-3. 都市公園法に定められる公園内に立地しているか



(3) 防災・減災施設としての位置づけ

同様の観点から、当該施設が防災・減災施設としての位置付けがされているかを質問したところ、位置付けがされていない施設は全体の23.3% (67 施設) であり、7割以上の施設が避難所等の防災・減災施設として位置づけられていることが明らかになった。これらも、都市公園内に建設される施設と同じく、建設の資金調達において有利に働く要因の一つであることが推測される。

図表4-4. 防災・減災施設としての位置付け

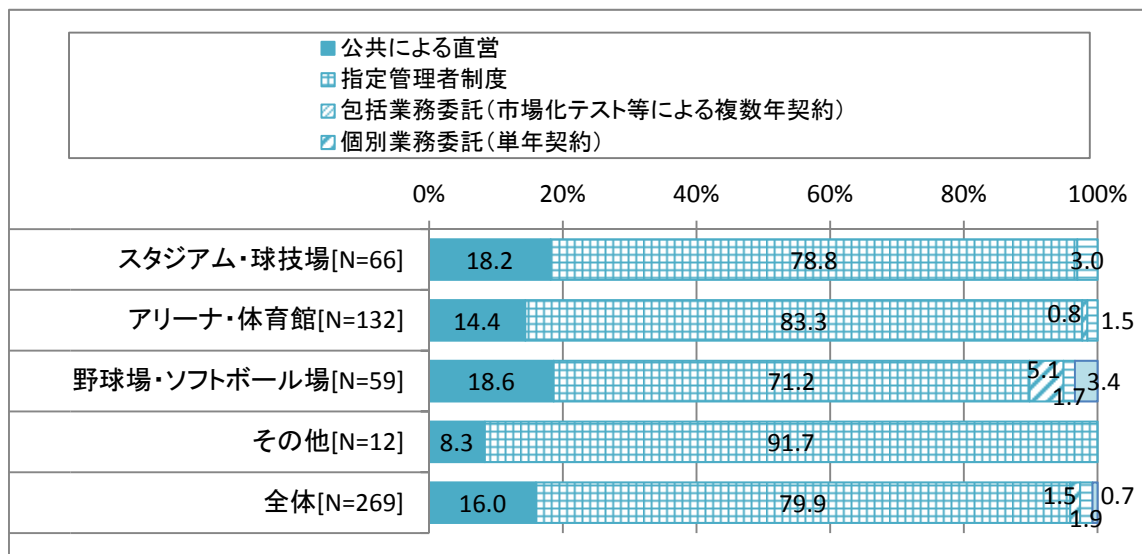


3. 指定管理者制度が主流の運営手法

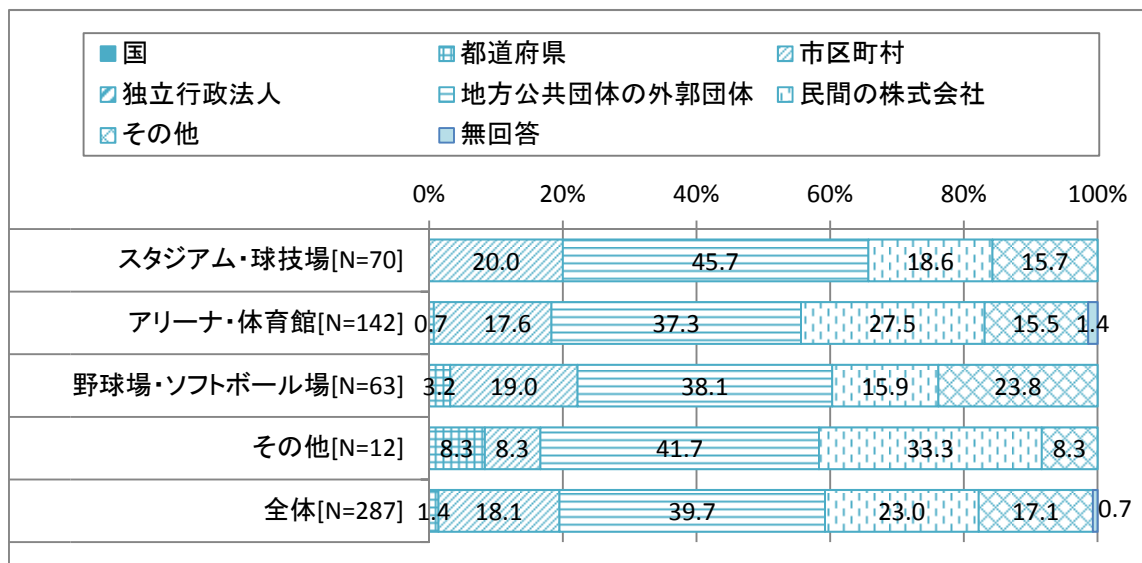
前述のとおり国内既存スタジアム・アリーナ等のうち、本アンケート調査によって回答が得られた公共所有の269施設について運営手法を分類したところ、すべての施設種別において7割以上の施設が指定管理者制度を採用していることが明らかとなった。

また、運営者については、「民間の株式会社」が2割に満たず、すべての施設種別において「地方公共団体の外郭団体」が最も多い結果となった。

図表4-5. 施設別の運営手法



図表4-6. 施設別の運営者



【参考】スタジアム・アリーナ等における整備運営手法とその主体の関係について

日本国内におけるスポーツ施設の整備運営手法には、大きく下記の3つが挙げられる。

- 公設公営
- 公設民営
- 民設民営

現在、国内既存のスタジアム・アリーナ等は、アンケート調査でも明らかとなったとおり、その初期建設資金負担が大きいことや国からの補助金を活用して自治体の建設費負担軽減も期待できることから、市区町村、都道府県が公共事業により整備し所有者となる「公設」パターンが多く見られる。

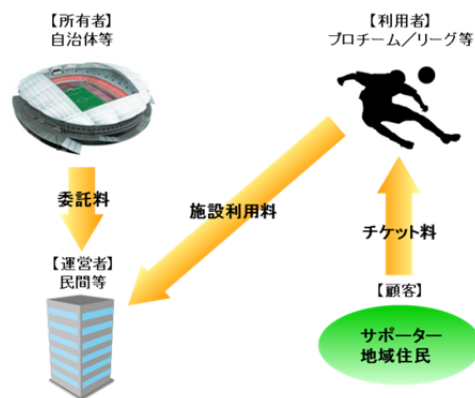
一方で、運営面では、指定管理者制度の採用などにより「民」の有するノウハウを活用して、運営コストの削減と利用者へのサービスの質向上を図る「民営」パターンが多く見られており、従って、整備運営手法の主流は「公設民営」スキームとなっている。

ところで、スタジアム・アリーナ等の整備運営主体となり得る可能性があるのは、①スタジアム・アリーナ等の所有者（主に公共であることが多い）、②運営者（公共もしくは民間等）、および③利用者（ここでは地域住民ではなく、プロスポーツチームやリーグ等の興行イベントの主催者を指すこととする）の3者である。下図は、①～③の各者の関係について「公設公営」の場合と、「公設民営」の一例における大まかな資金の流れを示したものである。

【公設公営の一例】



【公設民営の一例】



「民設民営」スキームについては、施設整備配置や利用料単価設定といった面で自由度の高い経営を行うことが可能となる一方、建設の際の借入金返済、償却負担や固定資産税等の税負担が経営を圧迫する可能性がある。

それぞれの整備運営スキームにおける各主体別の大まかなメリット、デメリットとして、下表のようにまとめられる。

【整備運営手法の違いによる主体別のメリット・デメリット】

	メリット/ デメリット	A 公設公営	B 公設民営	C 民設民営
1 施設所有者	メリット	・国等からの補助金支給の可能性 がある	・国等からの補助金支給の可能性 がある	・建設におけるムダを省き、コスト圧縮が出来る可能性がある ・収益施設の整備配置が自由になる(特別室や飲食物販施設等)
	デメリット	・収益施設の整備配置に制限がある(特別室や飲食物販施設等) ・公共側に建設に伴うコスト負担が発生する	・収益施設の整備配置に制限がある(特別室や飲食物販施設等) ・公共側に建設に伴うコスト負担が発生する	・国等からの補助金の支給がない ・民間側に建設に伴う借入金返済、償却負担や固定資産税等の税負担が発生する
2 施設運営者	メリット	・公的ニーズ(利用者の平等性、公平性)に配慮した運営を行う	・利用料金や営業面で柔軟な運営を行える可能性がある	・利用料金や営業面で柔軟な運営を行うことができる ・収益施設の有効活用による収入増の可能性がある
	デメリット	・公的ニーズに配慮した安価な利用料金で運営するため、収入を増やしていく ・収益施設が少なく収入方針に制限がある	・公的ニーズに配慮した安価な利用料金で運営するため、収入を増やしていく ・収益施設が少なく収入方針に制限がある	・所有者と運営者が同一の場合、建設の際の借入金返済、償却負担や税負担が運営を圧迫する可能性がある
3 施設利用者	メリット	・安価な利用料金で施設が利用できる	・質の高いサービスを受けられる可能性がある ・安価な利用料金で施設が利用できる	・質の高いサービスを受けられる
	デメリット	・国体などの公的スポーツイベントの利用が優先され、私的利用に制限がかかる可能性がある	・国体などの公的スポーツイベントの利用が優先され、私的利用に制限がかかる可能性がある	・比較的高価な利用料金での利用を余儀なくされる可能性がある

※施設利用者はプロスポーツチームや興行イベントの主権者を指している

4. 施設種別の収入および支出の特徴

続いて、アンケート調査から得られたデータを基に、既存のスポーツ施設の収支および支出に関する分析を実施した。

(1) 収入

① 施設の利用内容は一般のスポーツ利用が主

通常スタジアム・アリーナ等においては、その収入源は施設の利用料収入である。施設利用の内容としては、地域住民の利用を想定した「一般のスポーツ利用」、興行利用を想定した「入場料が発生するスポーツイベント」、「入場料が発生する文化的イベント」、コンベンション等の「展示会、式典、会議等」、「その他」に分類した。

図表4-7にて表したアンケート調査の結果としては、「スタジアム・球技場」、「アリーナ・体育館」、「野球場・ソフトボール場」、「その他」すべての施設種別において「一般のスポーツ利用」が最も多い割合を占める利用内容となった。

「一般のスポーツ利用」以外について回答を見てみると、「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」においては「入場料が発生するスポーツイベント」の回答割合が一定程度ある一方、「アリーナ・体育館」は「入場料が発生する文化的イベント、興行」や「展示会、式典、会議等」もあると回答した施設の割合が、相対的に高かった。

一般的に、地域住民に対する公共サービスの提供である「一般のスポーツ利用」においては利用料が低く設定されている、もしくは減免により無料で利用できる場合が多いのに対し、商業的な要素の強い「入場料が発生するスポーツイベント、興行」等は利用料が相対的に高く設定されていることが多い。

② 施設別収入内容

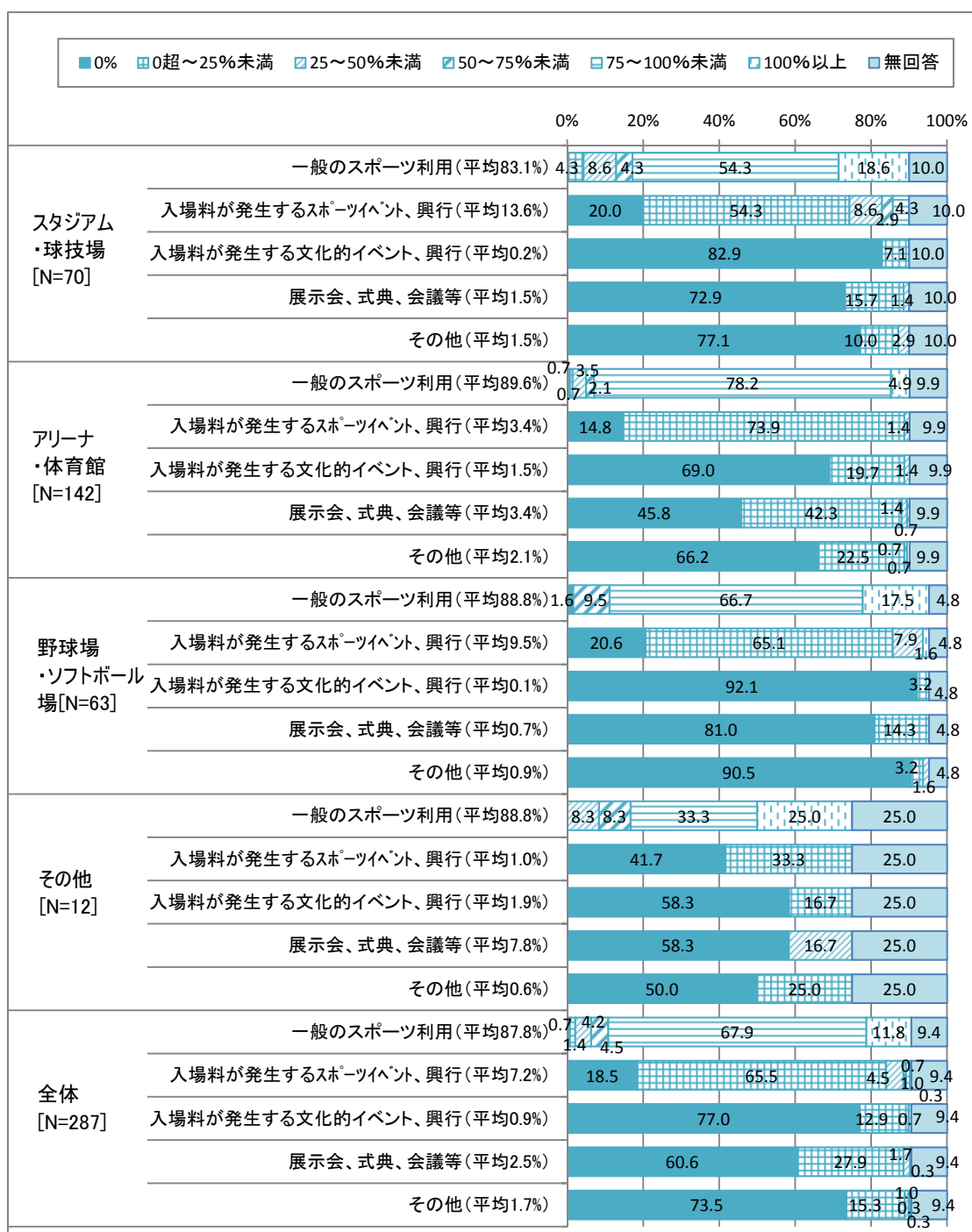
施設における収入内容を、「利用料収入」と「利用料収入」以外の収入としての「飲食物販事業収入」、イベント事業としての「興行事業収入」、権利ビジネスの一部である「広告収入」、「命名権収入」に分類した。

図表4-8にて表したアンケート調査の結果としては、「利用料収入」については、稼働日数が多いと思われる「アリーナ・体育館」が、「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」を上回ったが、その他の飲食物販、興行事業、広告収入、命名権収入は、「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」が「アリーナ・体育館」を上回っていた。

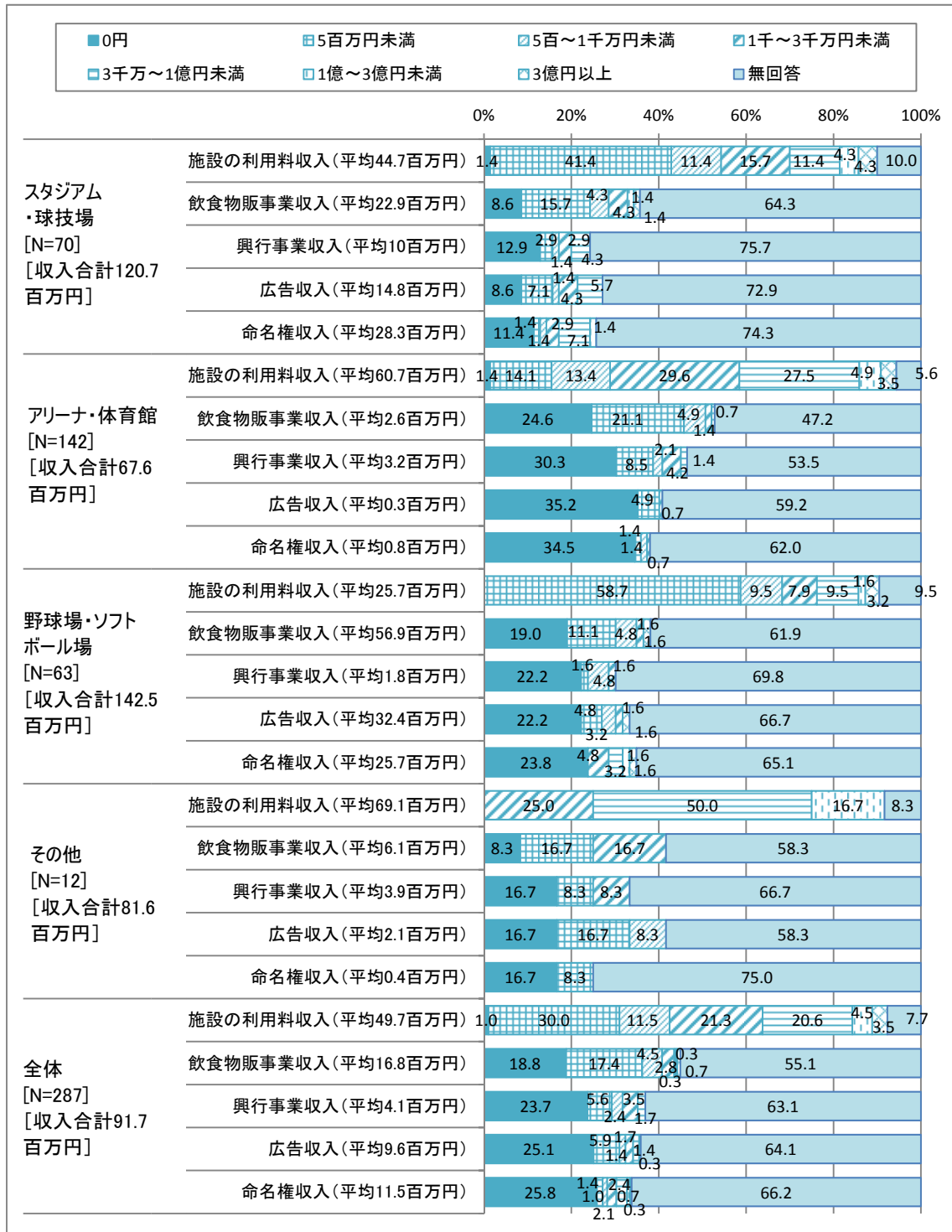
施設別の平均収入合計では、「野球場・ソフトボール場」が最も高い142.5百万円となり、「スタジアム・球技場」が120.7百万円、「その他」が81.6百万円、「アリーナ・体育館」が67.6百万円だった。「野球場・ソフトボール場」、「スタジアム・

球技場」において、広告収入、命名権収入等のその他収入が相対的に高いことは、集客力の高いプロ野球チームやJリーグのクラブの本拠地であることが寄与しているものと推察される。

図表4-7. 施設別利用内容



図表4-8. 施設別収入内容



以上より、収入内容から施設種別において、下記のように分類できることが推察された。

「アリーナ・体育館」：

- ① スポーツイベントに加えて、文化的イベント、興行、展示会／式典／会議などの利用も多い
- ② 利用料収入以外のその他収入(飲食物販事業収入、広告料等)が少ない

「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」：

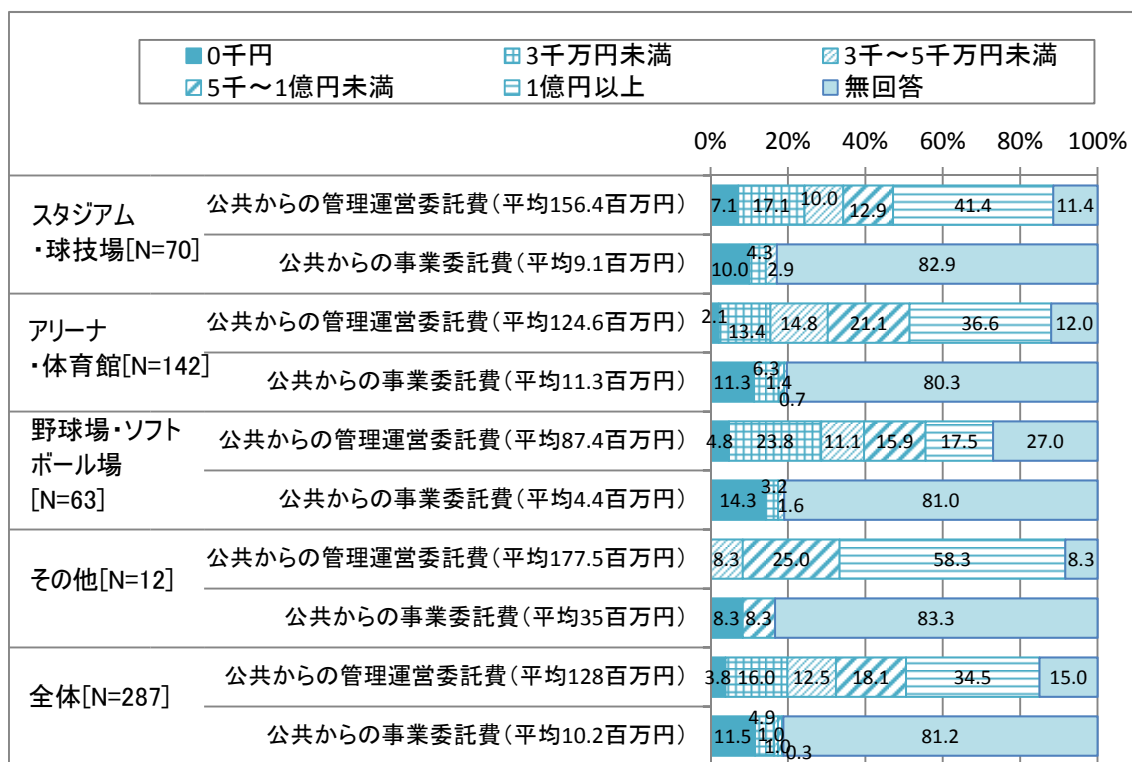
- ① スポーツイベント以外の文化的イベント、興行、展示会／式典／会議などの利用が少ない
- ② 利用料収入以外のその他収入(飲食物販事業収入、広告収入等)が多い

(2) 支出

支出については、計上費目区分が施設毎に異なるため、施設の維持管理、運営に係る総体としての支出額をアンケート調査で把握することは困難であることから、どの施設においても明確な費目であると考えられる、「公共からの委託費（民間所有施設については管理・運営費）」を支出の指標として分析を行った。例えば、指定管理者制度導入施設においては、利用料収入が指定管理者の収入となり、公共からの管理運営委託費に加えて、利用料収入からも施設の維持管理、運営に係る経費が支出される場合もあることなどに注意が必要であるが、「公共からの委託費」を各施設共通の指標として分析することで、収益性の観点からの相対的な位置関係は把握できるものと考えられる。

公共からの委託費の平均は、「その他」、「スタジアム・球技場」の順で高く、以下「アリーナ・体育館」、「野球場・ソフトボール場」となった。

図表4-9. 公共からの委託費(民間所有施設については管理・運営費)



5. 収入と委託料との関係から見た運営収支の現状

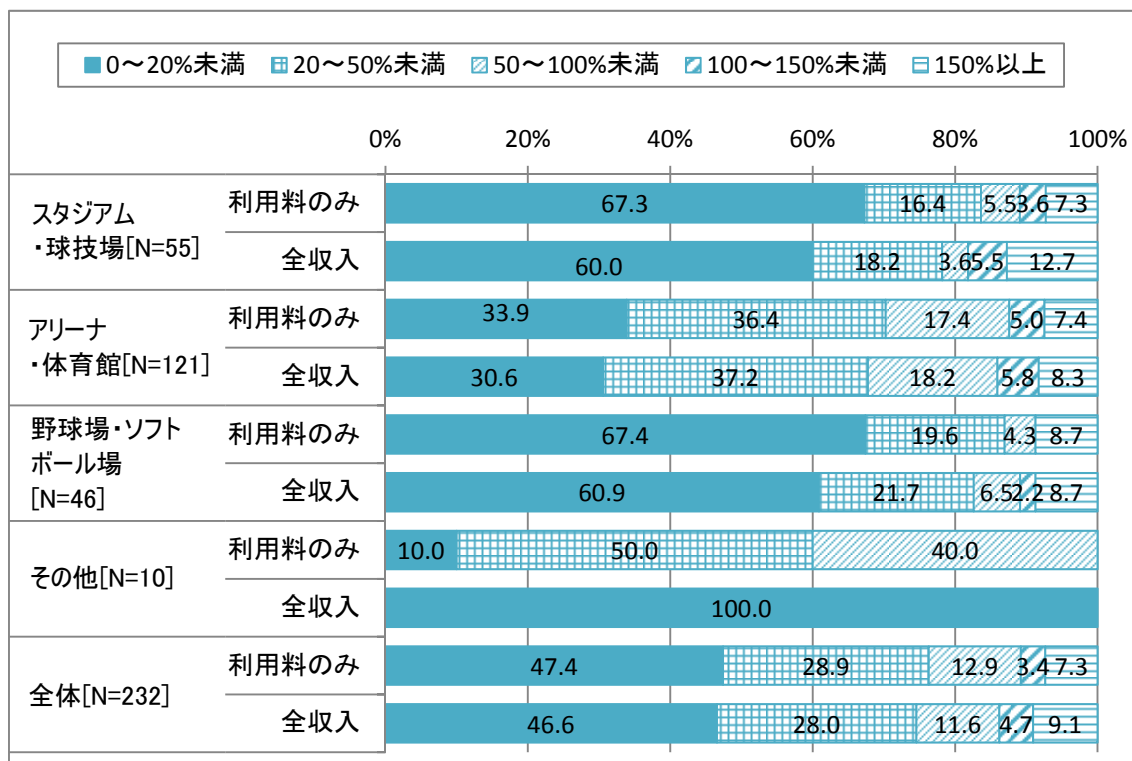
これまでの分析により、既存のスタジアム・アリーナ等のスポーツ施設に関する収入と支出の状況を大まかに把握することができた。次に、収益性に関する分析として、「公共からの管理運営委託費」に対する施設の「利用料収入」の割合と、「公共からの管理運営委託費＋公共からの事業委託費」に対する全収入（施設の「利用料収入」に「飲食物販事業収入」、「広告収入」、「命名権収入」等のその他収入を含む全収入）の割合を分析した。

この結果、収益性が確保されていると考えられる「100%以上」（図表4-10の「100～150%未満」＋「150%以上」の合計）の施設は、利用料のみの場合で10.7%、その他収入を含む場合においてはわずか13.8%であることが明らかとなった。

施設種別で見た場合、「スタジアム・球技場」および「野球場・ソフトボール場」において「0～20%未満」の施設が60%以上あるのに対し、「アリーナ・体育館」では利用料、全収入ともに35%以下であることから、収支構造上は「アリーナ・体育館」の方が、「スタジアム・球技場」および「野球場・ソフトボール場」に比べれば良いと思われる。

また、各施設において収益性が確保されていると考えられる「100%以上」の施設に限定した場合、利用料収入と全収入における比率を比較すると、その差は「スタジアム・球技場」において7.3%（利用料収入：3.6%＋7.3%＝10.9%、全収入：5.5%＋12.7%＝18.2%）と最も高くなった。この要因としては「Jリーグクラブのホームスタジアムにおいてその他の収入が施設全体の収入に貢献している。」ではないかと考えられる。一方で、「アリーナ・体育館」においては、その差は1.7%（利用料収入：5.0%＋7.4%＝12.4%、全収入：5.8%＋8.3%＝14.1%）であった。

図表4-10. 公共からの委託費に占める収入の割合(施設種別)



6. 収益性が見込める国内既存スタジアム・アリーナ等の4つのポイント

アンケート調査結果等を踏まえ、収益性があるスタジアム・アリーナ等に共通する整備・運営のポイントとして、以下の項目が挙げられる。

(1) 収入源の多様化

公共からの委託費を上回る収入を得ている施設においては、利用料収入だけでなく、飲食物販、興行事業、広告、命名権の収入を確保し収入源を増やしている傾向がある。

今後のスタジアム・アリーナ等においては、ハードとソフトの一体運営等により経営力を高め、新たに生じる必要経費を勘案しつつも、多様な収入源により収益を確保することが求められよう。

(2) 興行の活発化

アンケート調査結果では、稼働日のうち一般のスポーツ利用が80%以上を占めている施設が多かったものの、公共からの委託費を上回る収入を得ている「スタジアム・球技場」においては、スポーツ興行による利用が他の利用形態（一般のスポーツ利用含む）よりも多くなっていた。これらの施設にとってスポーツ興行は重要な収入源であることから、多くのイベントを呼び込むための戦略を検討し、スポーツ興行を積極的に誘致・開催することが重要である。

(3) 利用用途の多様化

「アリーナ・体育館」においては、「スタジアム・球技場」や「野球場・ソフトボール場」に比べれば、利用料収入に対して飲食物販、興行事業、広告、命名権の収入額が小さく、利用料収入を主とした収入構成となる傾向が見られる。また、コンサート等の文化的興行の比率が高くスポーツ興行以外の多様な利用があり、収益性も高い施設もある。

利用用途の多様化は、屋内施設である「アリーナ・体育館」に比べ、屋外施設で天然芝のグラウンドを有する施設が多いためにスポーツ興行以外のイベントを開催しにくい「スタジアム・球技場」や「野球場・ソフトボール場」にとっては難しい取組ではあるものの、一般のスポーツ利用以外の用途の利用を促進するための方策を検討・導入することが求められるところである。

(4) 利便性の高い立地戦略

施設面の立地環境を見ると、公共からの委託費を上回る収入を得ている「アリーナ・体育館」のうち、利用料収入が年間3億円以上となっている施設は、最寄駅から徒歩5分圏内に立地していることが明らかとなった。

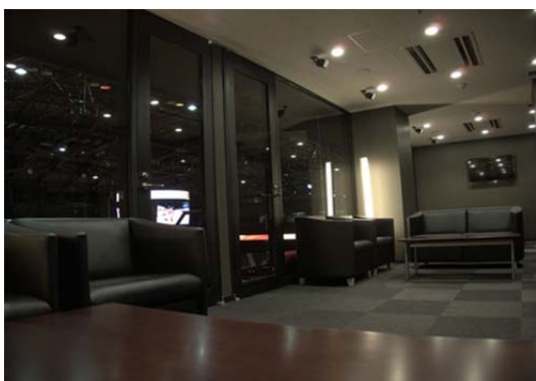
施設の集客力を高めて稼働率を向上させ、収益の安定・改善を図る観点からも、スタジアム・アリーナ等においては、最寄駅への近接性をはじめとして、利便性の高い立地戦略を検討することが求められるだろう。

上記(1)から(4)を踏まえると、「アリーナ・体育館」は一般スポーツやスポーツ興行以外の多目的なイベント開催に対応することで利用料収入を増やす戦略、「スタジアム・球技場」、「野球場・ソフトボール場」は、飲食物販、興行事業、広告、命名権収入などの利用料収入以外の収入を増やす戦略が収益性を上げるポイントであると考えられる。

以下、上記のポイントを踏まえ、多目的かつ収益性確保に挑戦している国内の先進的事例としてゼビオアリーナ仙台（宮城県仙台市）を紹介する。

事例紹介：ゼビオアリーナ仙台(宮城県仙台市)

ゼビオアリーナ仙台は、球技を中心としたプロスポーツを始め、コンサート、コンベンション等多様な用途に対応出来る多目的アリーナであり、建設・運営面においても民間企業が建設し、地域共同体が運営を行う「民設共営」型という特徴あるスキームを採っている。



(出所:ゼビオアリーナ仙台 HP)

施設概要

所在地	宮城県仙台市太白区あすと長町 1-4-10
開場	2012年10月
所有者	ゼビオ株式会社
運営者	ゼビオアリーナ有限責任事業組合(LLP)
敷地面積	7,930 m ²
延床面積	約 10,000 m ²
座席数(収容人数)	スポーツイベント開催時:4,000人 コンサート開催時:6,000人
建設費	約 30 億円 (官:民=0:100)

仙台市内最大規模の再開発事業である仙台副都心「あすと長町地区」は、1993年に大蔵省（当時）より土地区画整理事業地区に採択されたものの、事業計画や地区計画の変更が続いていた。当該地についてはこれまでもUR都市機構が公募を実施していたが滞っていたところ、最終的に2010年、スポーツ用品販売会社であるゼビオ株式会社（以下、ゼビオ）による多目的アリーナ建設事業が採用され、2012年10月、日本初の総合エンターテイメント・アリーナスタジアム「ゼビオアリーナ仙台」が竣工した。同施設は、広域集客型産業誘致のための仙台市の助成制度（広域集客型産業立地促進助成金）の適用第1号として採択されている。

同施設は、国内でも事例の少ない民間企業（ゼビオ）により建設され、同社が建物を所有している。底地については所有者である仙台市とゼビオの間で20年間の定期借地権契約が締結されている。建設費も従来どおりの一括受注ではなく、内装も含めた細部への個別設計によりムダを省き、約30億円での建設を実現している点も注目に値する。

運営に関しては、アリーナ事業の社会公共財としての性質を踏まえ、ゼビオをはじめ地元のスポンサーチーム、民間企業など13の企業団体が出資する「ゼビオアリーナ有限責任事業組合（LLP）」が担うスキームを採用しており、公益性と収益性の両立を目指している。これまでに前例のない「民設共営」型多目的アリーナとして、中期的には償却後黒字を目指している点も興味深い。

同施設は、4面+2面のセンターディスプレイ、全長213メートルの360度LEDリボンビジョンに加え、業界最高ランクのクオリティを誇るスピーカーを天井吊と座席裏に設置されており、映像と音が連動し、貸館事業としてもこれまでにない「魅せる」ための設備が整備されている。また、13室のロイヤルボックスを設置しており、利用料単価を上げ収益性を確保するための仕組みが整えられている。

街づくりの観点からも、JR長町駅および地下鉄長町駅から徒歩5分という市街地に立地し、同地区に新仙台市立病院が2014年度開院を予定されていることから、同施設が「スポーツと健康」をテーマとした街づくりの中核施設として周辺施設、コミュニティに与える効果も期待されている。

第5章 「スマート・ベニュー」が目指す姿とその要素を含む

多機能複合型スタジアム・アリーナ事例

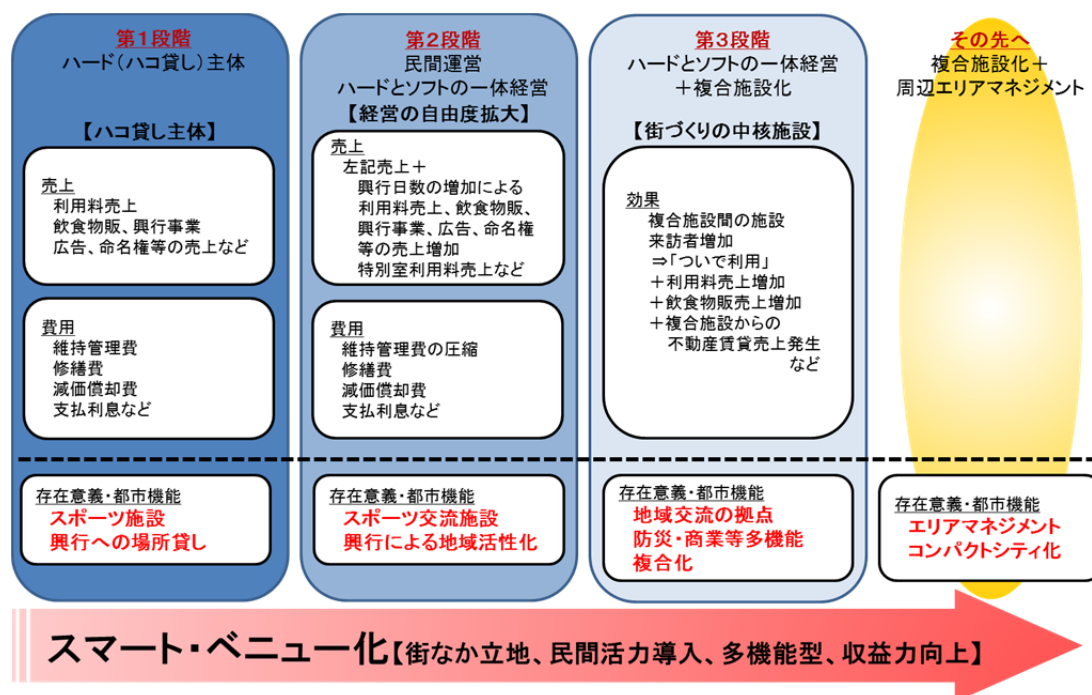
1. 「スマート・ベニュー」が目指す姿とその効果

前章において、既存の国内施設のアンケート調査を基に、スタジアム・アリーナ等の収益性を高めるための4つのポイントを掲げたところである。一方で、単機能型のスタジアム・アリーナ等の収益改善のみでは、本報告における「スマート・ベニュー」の実現には至らないだろう。

本章では、現在のスタジアム・アリーナ等が「スマート・ベニュー」として、街づくりや地域経済に寄与するに至るまでの行程について、段階的に検討していくこととする。

まず、スタジアム・アリーナ等が「スマート・ベニュー」を目指す上での行程を、図表5-1のように4段階に分けて整理した。

図表5-1. スタジアム・アリーナ等における「スマート・ベニュー」までの段階整理



2. 第1段階：ハコ貸し主体のスタジアム・アリーナ等モデル

第1段階は、現在多く見られる、施設の「場所貸し（ハコ貸し）」として運営されているスタジアム・アリーナ等の事業モデルである。収益状況としては厳しい施設が多い。

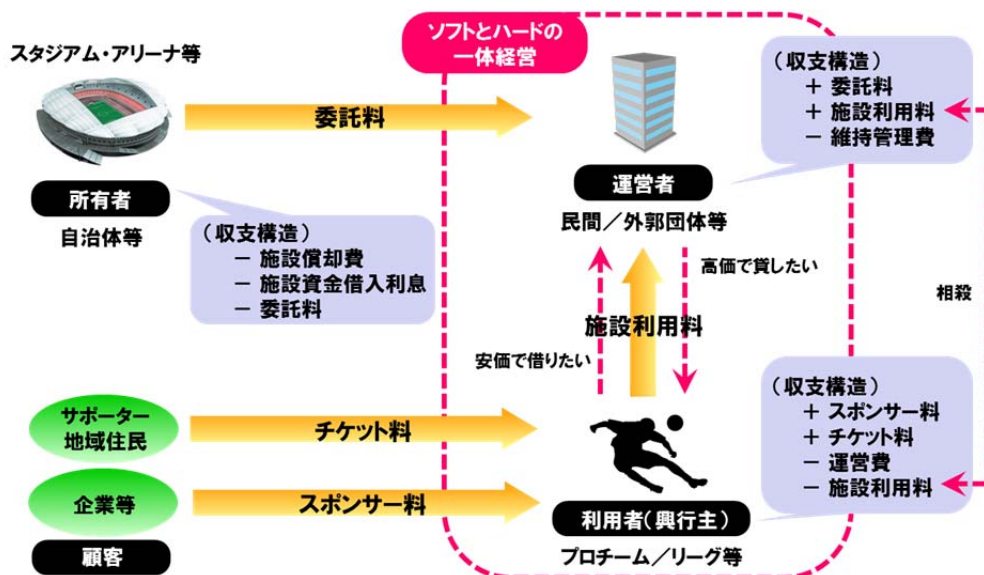
3. 第2段階：民間運営およびハードとソフトの一体経営モデル

第2段階は、民間運営型の事業モデルである。スタジアム・アリーナ等の経営への民間参入は、スポーツ興行利用以外のイベント興行の誘致、広告・命名権収入拡大方策、特別室の整備等による収入面での恩恵だけでなく、支出の面でも運営費用の圧縮などが期待できる。つまり、イベント興行やスポーツ興行に関するナレッジを有する民間企業への委託により、効率的に稼働率を高める運営効果の最大化が見込まれる。

さらに、この運営に対する民間参入が、プロスポーツチーム、リーグや劇団等の興行における施設主利用者であれば、施設利用と運営を同一事業者が行う「ハード（施設）とソフト（コンテンツ・興行主）の一体経営」のスキームとなり、さらなる収益改善が図られる可能性がある。なぜならば、利用者（ソフト）自身が最大限の収入を上げることができるよう、施設整備・運営をカスタマイズすることが期待できるからである。

また、本来、運営者は利用者に対して高価な利用料で施設を貸したい反面、利用者としてはできるかぎり安価な利用料で借りたいことから、運営者と利用者は図表5-2のようにそれぞれの利益が相反する立場にある。しかし、この相反する関係である運営者と利用者が一体となり経営にあたる場合、施設運営費の負担は発生するものの、利用料支出はなくなり、利用者であるプロスポーツチーム、リーグ等のスポーツコンテンツに収入が集中するため、運営費とのバランスを勘案しながら運営することにより、収益向上を図れる可能性があるだろう。

図表5-2. スタジアム・アリーナ等における運営者と利用者の関係



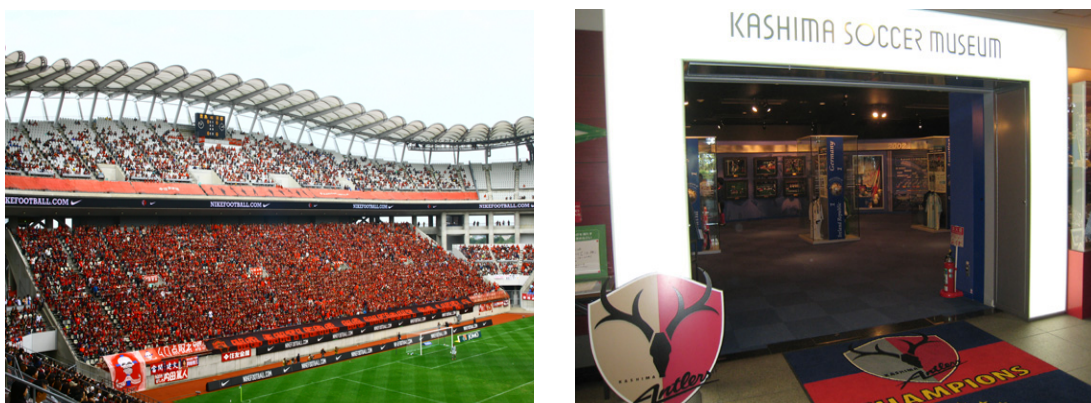
ハードとソフトの一体経営モデルは、経営の自由度を高め、収益構造を安定させるためのスキームの一つであり、国内においても先駆的取組として近年事例が増加している。このような国内事例としては、株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー（鹿島アント

ラーズ)、株式会社アルビレックス新潟 (アルビレックス新潟)、株式会社千葉ロッテマリーンズ等が代表的である。鹿島アントラーズは、ホームスタジアムである県立カシマサッカースタジアムの指定管理者となることで、スタジアム内でスポーツクラブを設置・運営する等、収入アップ策に取り組んでいる。また、アルビレックス新潟は公益財団法人新潟県都市緑化センターと共にホームスタジアムである東北電力ビッグスワンと独立リーグの野球チーム (新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ) のホームグラウンドであるHARD OFF ECO スタジアム新潟を含む新潟県立鳥屋野潟公園の指定管理者となっている。

以下、一体化経営に取り組んでいる事例として、茨城県立カシマサッカースタジアム (株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー) の例を紹介する。

事例紹介：茨城県立カシマサッカースタジアム(茨城県鹿嶋市)

茨城県立カシマサッカースタジアムは、公共（茨城県）が建設し、民間（株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー（鹿島アントラーズ））が指定管理者として運営を担っている。利用主体は鹿島アントラーズであり、運営者と利用者が一体となった経営スキームを実践している。



(出所: 鹿島アントラーズ オフィシャルサイト)

施設概要

所在地	茨城県鹿嶋市神向寺後山 26-2
開場	1993 年 5 月(2001 年増築)
所有者	茨城県
運営者	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー (民間企業 ¹² ・プロサッカーチーム運営)
敷地面積	107,000 m ²
延床面積	85,019 m ²
座席数(収容人数)	40,728 席
建設費	約 330 億円(官:民=100:0) (初期建設費+改築費)

同スタジアムは、鹿島アントラーズの前身である住友金属工業蹴球団が Jリーグに参入する際、Jリーグ側から提示された条件を満たすため、ト伝の郷運動公園内に 15,000 人収容の専用サッカースタジアムを約 97 億円にて建設したことに端を発している。その後、2002 年の FIFA ワールドカップの開催地に決定したことを受けて、茨城県が 1999 年より 3 年間をかけて 40,000 人収容クラスの規模にするため、約 233 億円の大型改築を実行している。

2006 年には、同スタジアムをホームスタジアムとする株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シーが茨城県から指定管理者の選定を受け 5 年間運営を担うようになった。同社は、新規の年間指定席の設置や、スタジアム内にスポーツクラブ「カシマウェルネスプラザ」を設置、運営するなど、新しい事業に挑戦している。また、個室の SUITE BOX 及びプライベートスペースの VIEW BOX などの高額シートを新設することで、ホスピタリティの向上と収益アップに努めている。さらに、特定の入場ゲートを広告スペースとして活用する「ゲートライツ」の販売や、スカパーJSAT 株式会社から委託されている試合中継制作の品質向上のため、2013 年からスタジアム内にサブスタジアムを設置するなど、独自の工夫も見てとれる。

その後、同社は 2011 年に、以降 10 年間の運営を担うべく、指定管理者の認定を再度委託されている。スタジアムの運営については、1993 年に制定された「茨城県立カシマサッカースタジアムの設置及び管理に関する条例」にて、利用料などが定められている。

¹² 地元自治体の出資も仰いでいるが、その出資比率は大きくないこと、実態として経営に自治体は関与していないことを踏まえ民間企業とした。

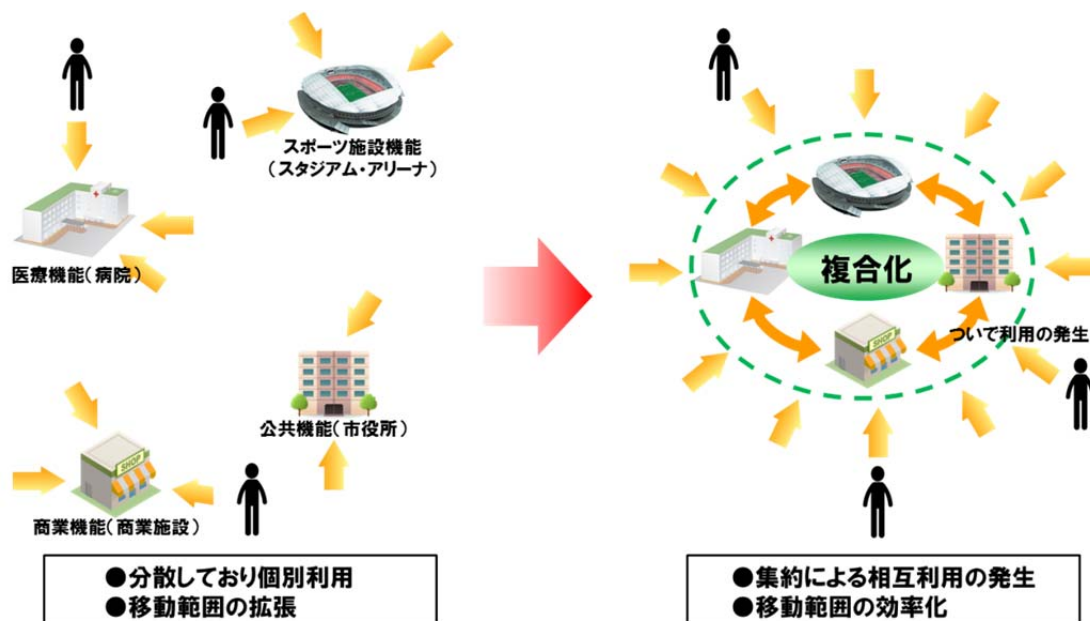
4. 第3段階：複合施設化による街づくりの中核空間

第3段階は、第2段階の民間運営や一体経営に加え、さらに公共施設や商業施設等、スポーツ関連施設以外の施設との複合化を図り、街づくりの中核を担う施設とするものである。また、様々な機能が加わることにより、地域住民が集う交流空間としての役割を果たすことが考えられる。

これまで論じてきたとおり、第2段階の民間運営や一体経営は、基本的にスタジアム・アリーナ等の稼働率向上を念頭に、それに付随する収入を最大化することを目的としていた。

しかし、「スマート・ベニュー」となり得る複合型施設における最大の特徴は、スタジアム・アリーナ等以外の施設部分においても交流空間を創り出すことだろう。このためには、その地域において不足している都市機能を調査・分析した上で、都市機能を集約・補完できるような複合施設化が求められる。この段階においてはじめてスタジアム・アリーナ等の収支改善、地域における存在意義を追求するに至るだろう。

図表5-3. 都市機能の集約による複合施設化効果



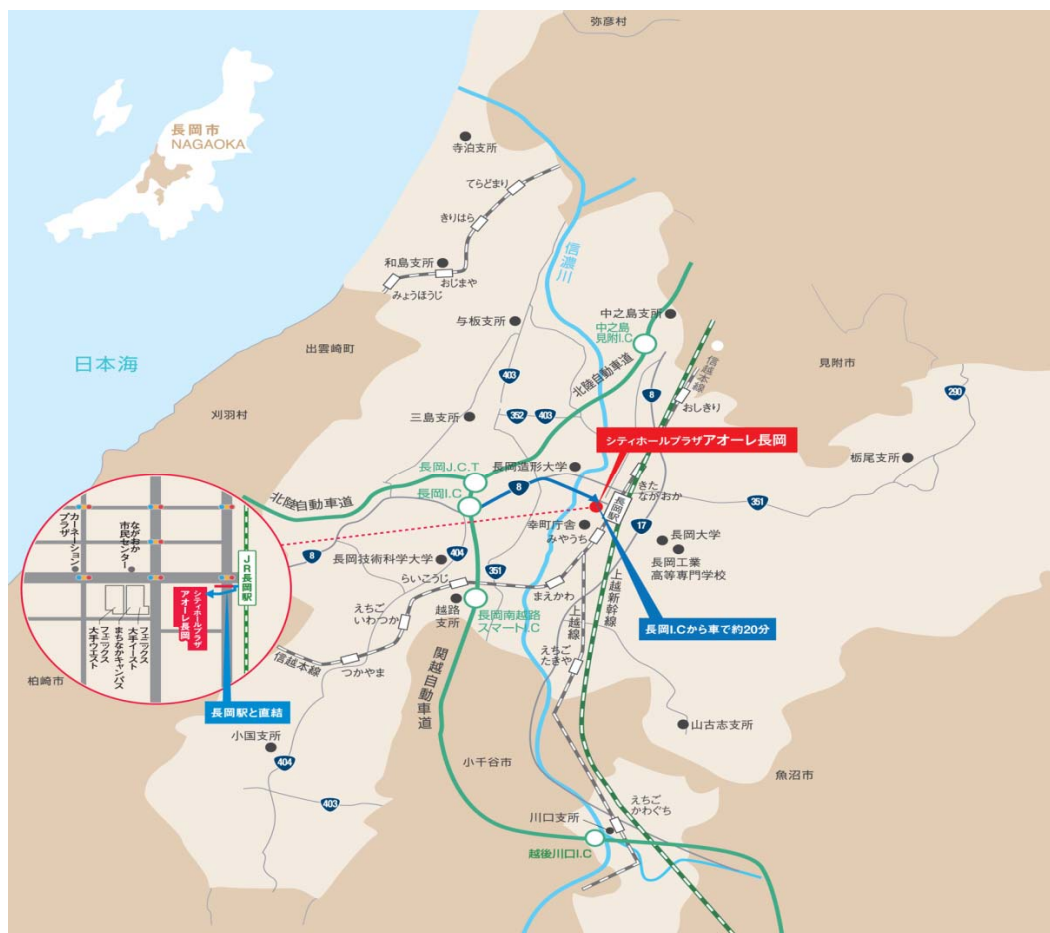
このような施設はスタジアム・アリーナ等の利用目的の来訪者だけでなく、複合施設への立ち寄り目的の利用者も地域内外から集まることが予想され、結果として、複合施設部分とスタジアム・アリーナ等の間を行き来する「ついで利用」者が増え、ひいては周辺地域全体の集客装置として機能する可能性も考えられる。これにより、スタジアム・アリーナ等自体も利用者の増加に起因する興行日数の増加や訪問客数の増加を見込める。さらに、売上面でも複合施設の入居テナントからの不動産賃貸料収入が計上される可能

性がある。また、他の施設との複合化により維持管理コストを分散させる効果も期待できる。

なお、上記の複合施設としての「スマート・ベニュー」の一要素を備えている施設事例として、駅前に立地し、アリーナ、ホール、市役所機能等の機能を備え、都市機能の集約を果たし、地域住民交流の拠点となっているシティホールプラザ「アオーレ長岡」（新潟県長岡市）の事例について以下に紹介する。

事例紹介： シティホールプラザ「アオーレ長岡」(新潟県長岡市)

アオーレ長岡は、公共（長岡市）が建設し、市民と公共が連携して運営を行う「公設民営（市民協働）」型のスキームをとっており、プロスポーツの公式戦やコンサートの開催も可能なアリーナ、天候を気にすることなく様々なイベントが開催できる屋根付き広場「ナカドマ」、市民活動に最適な交流ホール、市役所窓口等を備えている複合施設である。





(出所:長岡市、シティホールプラザ「アオーレ長岡」HP)

施設概要

所在地	新潟県長岡市大手通 1-4-10
開場	2012 年 4 月
所有者	長岡市
運営者	市民交流ネットワーク「アオーレ」および長岡市
敷地面積	14,938.81 m ²
延床面積	35,485.44 m ²
アリーナ座席数 (収容人数)	フロア面積 2,123 m ² 、常設座席数:2,172 人 最大収容人数:約 5,500 人
建設費	131 億円 (官:民=100:0)

アオーレ長岡は、JR 長岡駅に直結する場所に所在する、アリーナ、ナカドマ、交流ホールのほか市役所の一部機能も備えた「公設民営(市民協働)」型の複合施設である。

長岡市は市町村合併し市域が広がった中で市役所を駅前立地することにより市民の利便性を高めるため、また、中越大震災の体験を踏まえ、災害対策本部の機能水準を満たす施設を整備するため、老朽化した長岡市厚生会館の建替事業として、新しい市民協働・交流の拠点とするべく、2008 年 2 月にアオーレ長岡の基本設計に着手した。設計は、世界的に有名な建築家である隈研吾氏が手がけ、「市民協働によるまちづくり」と「まちなか型公共サービス」の展開を一体的に推進する複合施設として、2012 年 4 月に竣工した。

建設資金については、近年の市町村合併による合併債を含む地方債約 54 億円、長岡市都市整備基金 45 億円、国県支出金約 29 億円等の合計約 131 億円により調達された。また、その際に発行されたアオーレ長岡債も短期間で完売した。

運営については、市民交流ネットワーク「アオーレ」に委託し、トラブル対応、使用許可、ハード管理等を長岡市が担い運営をサポートする中で、市民の視点に立った業務運営がなされている。同団体の役員は、実際に市民活動に取り組んでおられる方

をはじめ、地元商工界、音楽・文化・スポーツ関係者など多彩なアイデア・人脈を有し、市民交流イベントの企画・実行ができる面々で構成されている。同施設は市役所の一部機能を含んでいることや交流施設を市民活動に対して無料で提供していることから、市民交流の場としては一定の効果があると考えられ、周辺商業施設等への影響を可視化することにより、街づくりの中核施設としての評価が可能となるだろう。

同施設は、市役所のような公共施設とアリーナ、交流ホールのような文化的施設が、ひとつの施設内に包含されている点が高く評価でき、施設そのものに価値が見いだせる。市民交流の拠点として、市民が日常的に集い活動する場であり、一方で本物・一流の世界を魅せる場でもあることから、今後も多くの可能性を秘めており、このダイナミックなスペースをどう使いこなしていくのか、注目したいところである。

5. その先へ：街づくりの中核施設としての周辺エリアマネジメントへ

さらに、第3段階における街づくりの中核施設としての「スマート・ベニュー」が、周辺エリアと連携し、不足する都市機能を補完することにより、本報告の冒頭に説明したようにコンパクトシティの形成、ひいては地域内外との交流に通じていくものと考えられる。

このような一連の段階的進化を遂げていくことを「スマート・ベニュー」の目指すべき姿としてとらえ、引き続き検証を行っていく必要がある。この段階の施設は国内事例がまだ少ないため、「スマート・ベニュー」の要素を含み、周辺のエリアマネジメントや地域政策等と連動して整備運営がなされている米国における代表的な事例を以下で紹介する。

事例紹介： Nationwide Arena(米国オハイオ州コロンバス市)

Nationwide Arena は、アメリカ合衆国オハイオ州コロンバス市の中心街に位置する100%民間の出資によって建設された多機能型アリーナである。2000年9月に開所し、NHL (National Hockey League) の Columbus Blue Jackets のホームアリーナとして利用され、世界的なエンターテインメントイベントも多く開催されている。また、2012年からは公共所有になっており、スポーツを核とした地域活性化をもたらしたユニークな事例である。



(出所: COLUMBUS BUSINESS FIRST HP、BLUE JAKETS HP)

施設概要

所在地	200 W. Nationwide Blvd, Columbus, OH 43215
開場	2000 年 9 月
所有者	Franklin County Convention Facilities Authority (FCCFA)
運営者	Columbus Arena Management
敷地面積	800,000 平方フィート
延べ床面積	685,000 平方フィート
座席数(収容人数)	アイスホッケー:18,500 人 バスケットボール:19,500 人 コンサート:21,000 人
建設費	1 億 3,830 万ドル (官:民=0:100) 賃貸料:6,330 万ドル ネーミングライツ:5,370 万ドル スイートの販売:2,130 万ドル

同施設は、コロンバス市をフランチャイズとするチームの NHL への新規参入のために建設された。1970 年代よりリーグへの新規参入を目指していたコロンバス市であったが、地域住民の合意形成を得ることは難しく、1997 年には、Columbus Crew (プロサッカーチーム) のスタジアム、および NHL のフランチャイズを誘致するためのアリーナ建設を目的として 3 年間に亘って 0.5% の消費税を課すという計画を提案したが、フランクリン郡 (オハイオ州内の郡) 住民の半数以上が反対する結果となった。そこで、コロンバス市に本社を構える保険会社である Nationwide Insurance は、市が周辺道路、水道などのインフラ整備すること、アリーナ建設地であるオハイオ連邦刑務所の跡地を整備して商業開発を促進させること、固定資産税の免除などを条件に、アリーナ建設に乗り出すこととなった。

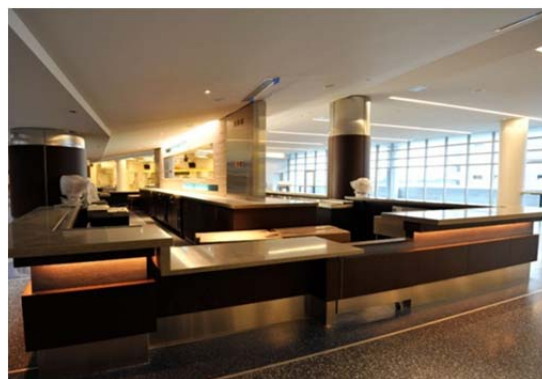
しかし、2009 年にホームチームである Columbus Blue Jackets が Nationwide Insurance とのリース契約が不当であると訴えたことから、コロンバス市とフランクリン郡によって設立された Franklin County Convention Facilities Authority (FCCFA) がアリーナを所有し、運営は FCCFA、Columbus Blue Jackets、Nationwide Insurance、および Ohio State University によって設立された Columbus Arena Management という民間事業者によって実施されている。アリーナの買収費用 4,250 万ドル、および 30 年間の推計運営費 2.5 億ドルの一部は、新設されたカジノの収益により補填されている。また、公営となつてからは Columbus Blue Jackets に対するアリーナの賃貸料は免除されることとなった。

Nationwide Arena を中核として再開発された地区には、レストラン、オフィス、エンターテインメント施設、マンション、ホテルが存在し、Ohio State University の研

究によると、2000年から2006年にかけて3,579人の雇用が創出され、これからもさらに増加が見込まれる。また、平均賃金の上昇も確認されている。

事例紹介： Amway Center(米国フロリダ州オーランド市)

Amway Center は2010年にNBA (National Basketball Association) の Orlando Magic の本拠地としてオープンした中心市街地多機能型のエンターテインメントセンターである。スポーツに限っても、バスケットボール、アリーナフットボール、アイスホッケー、インドアサッカー、格闘技、ブルライディング、ロデオなどの幅広い競技に利用され、それ以外にもショッピングや娯楽を楽しむことができる。所有および運営はオーランド市が直営で行っている。



(出所: ORLANDO MAGIC HP)

施設概要

所在地	400 West Church Street, Suite 200, Orlando, FL 32801
開場	2010 年
所有者	オーランド市
運営者	Orlando Venues
敷地面積	875,000 平方フィート
座席数(収容人数)	NBA:18,500 人 エンドステージ:16,000 人 NCAA バスケットボール:20,000 人
建設費	4 億 8,000 万ドル (官:民=87:13) 市営駐車場収入:3,700 万ドル 州売上税払い戻し:3,000 万ドル 利子所得:1,900 万ドル 郡のホテル, キャンプ場税:2 億 7,000 万ドル チーム貢献:5,000 万ドル チームのリース料支払金:1,200 万ドル 市の土地売却:6,200 万ドル

Amway Center は、官民一体となったオーランド市とオレンジ郡の再活性化計画の一部として、2006 年に発表された総額 11 億ドルを要する 3 つの最先端「コミュニティーベニュー」(Amway Center、Dr. Phillips Center for the Performing Arts、Citrus Bowl) の一つとして建設された。このプロジェクトが実現した背景には、公共部門と民間(チーム)の戦略的なパートナーシップの形成がうかがえる。2006 年、Tourist Development Council が「コミュニティーベニュー」建設のために、観光開発税を利用することを推奨し、財政的な基盤が整った。加えて 2007 年には、オーランド市をフランチャイズとする ORLANDO MAGIC がアリーナプロジェクトに対して 5,000 万ドルの資金的提供をすることが発表された。

当センターは、NBA のホーム施設では初めて環境に優しい建築物として、米国グリーンビルディング協会による LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) の認定を受けている。

Amway Center に代表される「コミュニティーベニュー」の建設プロジェクトは、「BLUEPRINT」というオーランド市主導のプロジェクトとして、地域住民の雇用創出や地域経済の発展に貢献している。Amway Center の建設は 1,400 人の地域住民の雇用を創出し、フロリダ州史上、マイノリティーや女性によって経営されている企業の参加率が最も高いものとなっている点も評価される。

第6章 「スマート・ベニュー」の収益モデル

第4章で述べたアンケート調査の結果より、アリーナはスタジアムと比較して飲食物販収入、興行事業収入、広告収入、命名権収入といった利用料以外の収入金額割合が少ないこと、スタジアムは利用料収入以外の収入金額においても一定の金額が計上されていることが明らかとなり、アリーナとスタジアムとの間で収益構造に違いがあることが分かった。

これらの考察を踏まえ、本章ではスタジアム、アリーナそれぞれの施設から発生する売上、費用の姿についてイメージを持たんとするものである。

すなわち、アリーナとスタジアムの収益構造およびとるべき戦略の違いを踏まえ、「アリーナ型」と「スタジアム型」に分けて、第5章で述べた第1段階（ハコ貸し主体）、第2段階（民間運営、ハードとソフトの一体経営）、第3段階（複合施設化）の各段階の理論を踏まえて、スタジアム・アリーナ等が「スマート・ベニュー」として最大限のパフォーマンスを見せたとき、どのような収益モデルになるのか例示するものである¹³。さらに、第3段階の次に、当該施設をホームアリーナとするスポーツチームがもう1チーム増えることを想定するダブルフランチャイズ化、効率的な資材調達・建築工事等により建設費負担額が20%圧縮されるケースも想定した。

本件試算により、第5章で提言した第1段階から第3段階までの各行程が、スタジアム・アリーナ等の収益改善、引いてはサステナブルな交流施設化に寄与することを示さんとするものである。

なお、本来、売上・費用項目によりスタジアム・アリーナ等の所有者、運営者への項目計上先は異なるが、今回の試算においては施設全体に関して発生する売上・費用を算出するべく、所有者、運営者別に分けずに一つの表で整理する。

また、本項では施設運営にかかる収支だけでなく建設に伴い発生するコスト（減価償却費、借入金支払利息等）も費用に加え、施設全体から発生する収益構造を明らかにすることとする。

以下の収益構造のモデル検証においては、「スマート・ベニュー」となり得る施設構造、すなわち一定規模の観客席、特別室等がスタジアム・アリーナ等の収益拡大に寄与できるように整備される施設を想定した。

¹³一つの例を示すものであり、実際には、施設の立地環境、事業主体の業務遂行力、興行のコンテンツ、商圏人口等、個別案件毎に収益構造は異なってくる。

1. アリーナ型、スタジアム型それぞれの収益構造の内容

(1) アリーナ型

図表6-1. アリーナ型の収益構造

項目	項目概要、前提	第1段階 (ハコ貸し主体)	第2段階		第3段階 (複合施設化)	第3段階+ダブル フランチャイズ	第3段階+ダブル フランチャイズ +建設費負担 軽減 (20%圧縮)
			(民間運営)	(一体経営)			
最大収容人数	3,000人 (今次アンケート調査の平均を元に想定)						
建設費	アリーナ建設費: 90.0億円 (専門家へのヒアリング等を基に想定) 複合施設建設費: 10.5億円 (複合施設部分延床面積3,000坪)	計上	→	→	↗	→	↘

売上							
①利用料売上a (スポーツ興行)	チケット売上等が発生するスポーツ興行	計上	↗	↗	→	↗	→
年間興行日数(利用料単価: 2百万円/日)		20日	25日	30日	30日	50日	50日
②利用料売上b (スポーツ興行以外の興行)	コンサート・コンベンションのチケット売上等が発生する イベント興行。コンサートとコンベンションで半数ずつの 興行日数を想定。	計上	↗	→	↗	→	→
年間興行日数(利用料単価: 2百万円/日)		20日	50日	50日	55日	55日	55日
③特別室利用料売上	VIPルーム・シート (20室)	—	計上	↗	↗	↗	→
④複合施設不動産賃貸売上	複合施設からのテナント賃貸料売上 (店舗面積1,500坪)	—	—	—	計上	→	→
⑤その他売上	飲食物販、興行事業、広告、命名権売上等	計上	↗	↗	↗	↗	→
費用							
⑥維持管理費・修繕費	維持管理費: 今次アンケート調査の最大収容人数あたり 委託費をもとに算出 修繕費: 建設費の0.6%	計上	→	↘	↘	→	↘
⑦支払利息	設備借入金(建設費の65%と想定): 借入金利3.0%、借入期間20年(うち据置4年) 赤字発生時の不足資金借入金: 借入金利2.0%、借入期間1年						
⑧減価償却費	償却年数30年(定額法償却)	計上	→	→	↗	→	↘
⑨法人税等	税率40%						
借入金残高計	設備借入金と赤字発生時の不足資金借入金の残高合計						

(セル内が「—」となっている箇所は、日数や売上が発生しないことを示している。)

上表において、売上・費用がはじめて計上されるセルを網掛けで表しており、売上・費用の増減をセル内の矢印の向きで表している。また、「—」となっているセルは売上・費用が発生していないことを表している。

収益構造を分析するにあたっては、施設規模、施設の建設費、売上、費用、借入金残高について項目設定を行った。

【施設項目】

・最大収容人数

アンケート調査の結果に基づき最大収容人数 3,000 人規模を想定した。

・建設費

専門家やリーグ関係者へのヒアリング等をもとに 90.0 億円とした¹⁴。なお、第 3 段階（複合施設化）以降は、スタジアム建設費に加えて複合施設の建設費も発生する。複合施設の建設費は、専門家へのヒアリング等をもとに延床面積 3,000 坪、建設費 10.5 億円とした。

【売上項目】

① 利用料売上 a(スポーツ興行)

チケット売上等が発生するスポーツ興行の稼働に伴う利用料売上。

「スマート・ベニュー」は多機能複合型交流施設であり 3,000 人を収容する「見る」ためのアリーナを想定したことを踏まえ、興行日数 1 日あたり 2 百万円の利用料単価設定とした。

第 1 段階（ハコ貸し主体）においては年間 20 日稼働するとし、以降、第 2 段階（民間運営及び一体経営）において興行誘致施策によりスポーツ興行イベント数が増加し、民間運営ケースでは興行日数が開業から 5 年目までに 25 日に、さらに一体経営ケースでは、スポーツチームによる自主興行イベントの開催増加により興行日数が開業から 5 年目までに 30 日に増えるとした。

また、他室内スポーツ競技とのダブルフランチャイズ化のケースにおいては興行日数がさらに 20 日増え 50 日になるものとした。

② 利用料売上 b(スポーツ興行以外の興行)

スポーツ興行以外のコンサート・コンベンション等のチケット売上等が発生するイベント興行の稼働に伴う利用料売上。①同様に興行日数 1 日あたり 2 百万円の利用料単価とした。

第 1 段階（ハコ貸し主体）では、専門家へのヒアリングをもとに、1 興行 2 日、年間 10 興行で 20 日の稼働日数が発生するとした。また、各興行開催時において開催の前後 1 日ずつ開催準備及び撤去日が発生することとした。

従って、1 興行において開催 2 日、準備撤去 2 日の合計 4 日を要するとした。

なお、準備および撤去日は 1 日あたり 1 百万円の利用料単価とした。

¹⁴ 本件試算においては土地取得費用は含んでいない。

また、第2段階（民間運営及び一体経営）のケースにおいては、積極的な営業施策から興行日数が50日まで増えるとした。

さらに、第3段階（複合施設化）において、複合施設からアリーナへの「ついで利用」者が増えることに伴う興行日数増を折り込み、55日の興行日数とした。

（興行日数の増加により準備および撤去日も合わせて増加するとしている。）

③ 特別室利用料売上

VIP ルーム・シートにかかる利用料売上（法人や富裕層を対象に複数年契約等で販売をし、安定した収入源となる可能性がある。）。

現状のアリーナでは特別室が設置され施設の売上として計上されるケースは少ないが、本件収益値の試算においては、利用価格が高く収益性の高い設備として、第2段階（民間運営）のケース以降運営者が20室設置すると想定した。

利用料単価は、運営者が興行主となる興行については150千円/室・日とし、運営者が興行主ではなく興行主へ特別室を貸す場合は50千円/室・日とし、それぞれの興行日数に応じて利用料売上が計上されるとして売上を算出した。

④ 複合施設不動産賃貸売上

第3段階（複合施設化）以降に発生する、複合施設入居テナントからの賃料売上。

複合施設全体の延床面積3,000坪のうち賃貸対象の店舗面積を1,500坪（店舗面積100坪のレストランやカフェなどの専門店が15店舗程度入居することを想定）として算出した。

⑤ その他売上（飲食物販、興行事業、広告、命名権売上等）

興行開催時等に売店等から発生する飲食物販、施設運営者が主催する興行事業、アリーナ施設に掲示される広告、施設の命名権等の売上。

飲食物販、興行事業の売上に関しては、第1段階（ハコ貸し主体）では、専門家へのヒアリング等をもとに合計15百万円/年とし、飲食物販は第2段階（民間運営）以降、スポーツ興行及びスポーツ興行以外の興行日数に、興行事業は第2段階（一体経営）以降、スポーツチームが自主興行するケースが多いものとしてスポーツ興行の興行日数の増加に原則比例して増えるとした。

広告、命名権の売上に関しては第1段階（ハコ貸し主体）では、専門家へのヒアリング等をもとに合計25百万円/年とし、第2段階以降、積極的な広告施策、施設の魅力度やブランド力向上を前提に増えると想定した。

その他、一般利用の利用料売上等も本項目に加えるものとした。

【費用項目】

⑥ 維持管理費・修繕費

アリーナ、複合施設において発生する維持管理費及び修繕費。

スポーツ施設においては、公共（一部民間企業）から運営管理者に支払われる委託費と命名権を除く売上の合計額が維持管理費とほぼ近い数字であるとの考え方をもとに、アンケート調査結果からアリーナの収容人数1人あたりの委託費と命名権を除く売上の合計額を計算し、その数字に3,000人を掛けて算出した。

また、第2段階以降、民間運営下でのコストカット、第3段階（複合施設化）で複合施設入居テナントの共益費負担に伴い第2段階に比してさらにアリーナ所有者・運営者の維持管理費負担が軽減されるものとした。

修繕費は専門家へのヒアリング等に基づき、建設費の0.6%が毎年度発生すると想定した。

⑦ 支払利息

設備資金借入金（借入金利3.0%、借入期間20年（据置4年）と想定）と収支赤字時に資金繰り上発生する運転資金借入金（借入金利2.0%、借入期間1年と想定）の合計残高に対して支払利息が発生するとした。

なお、設備資金借入額は他事例等踏まえ、建設費の65%としている。

⑧ 減価償却費

アリーナ、複合施設共に償却年数30年（定額法）とした。

【その他】

・借入金残高計

設備資金借入金と赤字発生時の不足資金借入金の合計額。当該借入金残高がゼロになっている場合は次の投資に回せる余裕資金が発生している状況であると言える。

【収益例】

これまで記載した施設項目、売上項目、費用項目、借入金残高項目を踏まえ、アリーナ型における段階毎の20年目の収益値を例示すると図表6-2のようになった。

図表6-2. アリーナ型の収益例

【開業から20年目】

(売上以下の金額単位:百万円)

項目	第1段階 (ハコ貸し主体)	第2段階		第3段階 (複合施設化)	第3段階+ ダブルフラン チャイズ	第3段階+ダブル フランチャイズ +建設費負担 軽減 (20%圧縮)
		(民間運営)	(一体経営)			
最大収容人数(3,000人)						
建設費 アリーナ建設費:90.0億円 複合施設建設費:10.5億円	90.0億円	90.0億円	90.0億円	100.5億円	100.5億円	80.4億円

売上合計	150	336	410	573	639	639
①利用料売上a (スポーツ興行関係)	40	50	60	60	100	100
②利用料売上b (スポーツ興行以外の興行関係)	60	150	150	165	165	165
③特別室利用料売上	0	50	105	107	127	127
④複合施設不動産賃貸売上	0	0	0	144	144	144
⑤その他売上 (飲食物販、興行事業、広告、命名権等)	50	86	95	97	103	103
費用合計	737	657	600	570	584	527
⑥維持管理費・修繕費	215	215	199	190	190	178
⑦支払利息	221	142	101	42	22	5
⑧減価償却費	300	300	300	335	335	268
⑨法人税等	0	0	0	2	37	75
利益						
⑩税引後利益	▲ 586	▲ 322	▲ 190	3	55	112
⑪償却前税引後利益	▲ 286	▲ 22	110	338	390	380
⑫償却前利払前税引後利益	▲ 65	120	211	380	411	385

建設時の設備資金借入調達額 (建設費の65%)	5,850	5,850	5,850	6,533	6,533	5,226
20年目での借入金残高計	11,133	7,034	4,909	1,863	800	0

(四捨五入の関係で、各売上項目、各費用項目を計算した値と売上合計、費用合計、利益とが合わない場合がある。)

第2段階（民間運営）のケースにおいて、スポーツ興行以外の興行にかかる利用料売上や特別室利用料売上の発生・増加が寄与して収益性が向上し、償却前税引後税引後利益が黒字となる。さらに、第2段階（一体経営）のケースにおいて、特別室利用料売上の増加により償却前税引後利益が黒字化する。

さらに、第3段階（複合施設化）以降、複合施設不動産賃貸売上の発生、ダブルフランチャイズ化に伴うスポーツ興行にかかる利用料売上増や、建設費圧縮に伴う費用縮減により、償却前利払前税引後利益、償却前税引後利益、税引後利益のいずれも黒字となっている。

債務償還の観点からは、第3段階（複合施設化）、ダブルフランチャイズ化、建設費20%圧縮までなされれば、20年目で借入金残高はゼロとなり、今後の大規模改修等投資に向けた余裕金を積み上げることが出来る状況になっている。

従って、民間運営、一体経営、複合施設化、ダブルフランチャイズ化、建設費負担軽減といった施設稼働率、利用料以外の収入の拡大、コストカット等による収益の最大化に向けた取り組みにより、第1段階（ハコ貸し主体）と比較すると収益を拡大できる可能性が高いことが示された¹⁵。

¹⁵ なお、本件試算においては過去の赤字決算に伴う欠損金の繰越控除は考慮しないこととしている。また、民間事業者が施設を所有する場合には費用に固定資産税や都市計画税が計上されるため、黒字化するためにはさらなる売上増や費用圧縮が必要である。

(2) スタジアム型

図表6-3. スタジアム型の収益構造

項目	項目概要、前提	第1段階 (ハコ貸し主体)	第2段階		第3段階 (複合施設化)	第3段階+建設 費負担軽減 (20%圧縮)
			(民間運営)	(一体経営)		
最大収容人数	16,000人(今次アンケート調査の平均を元に想定)					
建設費	スタジアム建設費: 90.0億円 (専門家へのヒアリング等を基に想定) 複合施設建設費: 10.5億円 (複合施設部分延床面積3,000坪)	計上	→	→	↗	↘

売上						
①利用料売上a (スポーツ興行)	チケット売上等が発生するスポーツ興行	計上	↗	→	→	→
年間興行日数(利用料単価: 2百万円/日)		25日	30日	30日	30日	30日
②利用料売上b (スポーツ興行以外の興行)	コンサート・コンベンションのチケット売上等が発生するイベント興行。コンサートとコンベンションで半数ずつの興行日数を想定。	—	—	—	—	—
年間興行日数(利用料単価: 2百万円/日)		—	—	—	—	—
③特別室利用料売上	VIPルーム・シート (20室)	—	計上	↗	→	→
④複合施設不動産賃貸売上	複合施設からのテナント賃貸料売上 (店舗面積1,500坪)	—	—	—	計上	→
⑤その他売上	飲食物販、興行事業、広告、命名権売上等	計上	↗	↗	→	→
費用						
⑥維持管理費・修繕費	維持管理費: 今次アンケート調査の最大収容人数あたり委託費をもとに算出 修繕費: 建設費の0.6%	計上	→	↘	↘	↘
⑦支払利息	設備借入金(建設費の65%と想定): 借入金利3.0%、借入期間20年(うち据置4年) 赤字発生時の不足資金借入金: 借入金利2.0%、借入期間1年					
⑧減価償却費	償却年数30年(定額法償却)	計上	→	→	↗	↘
⑨法人税等	税率40%					
借入金残高計	設備借入金と赤字発生時の不足資金借入金の残高合計					

(セル内が「—」となっている箇所は、日数や売上が発生しないことを示している。)

上表において、売上・費用が発生しはじめるセルを網掛けで表しており、発生額の増減をセル内の矢印の向きで表している。「—」となっているセルは売上・費用が発生していないことを表している。

収益構造を分析するにあたっては、アリーナ型同様に、施設規模、施設の建設費、売上、費用、借入金残高について項目設定を行った。

【施設項目】

・最大収容人数

アンケート調査結果の結果に基づき 16,000 人を想定した。

・建設費

専門家やリーグ関係者へのヒアリング等をもとに 90.0 億円とした¹⁶。なお、第 3 段階（複合施設化）以降は、スタジアム建設費に加えて複合施設の建設費も発生する。複合施設の建設費は、専門家へのヒアリング等をもとに延床面積 3,000 坪、建設費 10.5 億円とした。

【売上項目】

① 利用料売上 a(スポーツ興行)

チケット売上等が発生するスポーツ興行の稼働に伴う利用料売上。

「スマート・ベニュー」は多機能複合型交流施設であり 16,000 人を収容する「見る」ためのスタジアムを想定したことを踏まえ、興行日数 1 日あたり 2 百万円の利用料単価とした。

第 1 段階（ハコ貸し主体）においては 25 日稼働するとし、以降、第 2 段階（民間運営）において他競技のスポーツ興行イベント数が増加し、興行日数が開業から 5 年目までに 30 日に増えるとした。

スタジアム型の場合は、アリーナ型と異なり、興行化できるような室外スポーツ競技種類が少ないと考え、ダブルフランチャイズ化は難しいと判断し、ダブルフランチャイズ化に伴う興業日数増加は見込まないものとした。

② 利用料売上 b(スポーツ興行以外の興行)

スポーツ興行以外のコンサート・コンベンション等のチケット売上等が発生するイベント興行の稼働に伴う利用料売上。

スタジアム型においては、屋外施設かつグラウンドが天然芝である施設が多いことから、スポーツ興行以外の興行の開催は難しいと判断し、興業日数非計上とした。

③ 特別室利用料売上

VIP ルーム・シートにかかる利用料売上（法人や富裕層を対象に複数年契約等で販売をし、安定した収入源となる可能性がある。）。

現状のスタジアムでは特別室が設置され施設の売上として計上されるケース

¹⁶本件試算においては土地取得費用は含んでいない。

は少ないが、本件収益値の試算においては、利用価格が高く収益性の高い設備として、第2段階（民間運営）のケース以降運営者が20室設置すると想定した。

利用料単価は、運営者が興行主となる興行については150千円/室・日とし、運営者が興行主ではなく興行主へ特別室を貸す場合は50千円/室・日として、それぞれの興行日数に応じて利用料売上が計上されるとして算出した。

④ 複合施設不動産賃貸売上

第3段階（複合施設化）以降に発生する、複合施設入居テナントからの賃料売上。

複合施設全体の延床面積3,000坪のうち賃貸対象の店舗面積を1,500坪（店舗面積100坪のレストランやカフェなどの専門店が15店舗程度入居することを想定）として算出した。

⑤ その他売上（飲食物販、興行事業、広告、命名権売上等）

興行開催時等に売店等から発生する飲食物販、施設運営者が主催する興行事業、スタジアム施設に掲示される広告、施設の命名権等の売上。

飲食物販、興行事業の売上に関しては、第1段階（ハコ貸し主体）では、アンケート調査から得られたスタジアムにおける飲食物販・興行事業の売上合計平均値の合計33百万円/年とし、飲食物販は第2段階（民間運営）以降、スポーツ興行及びスポーツ興行以外の興行日数に、興行事業は第2段階（一体経営）以降、スポーツチームが自主興行するケースが多いとしてスポーツ興行の興行日数の増加に原則比例して増えるとした。

広告、命名権の売上に関しては第1段階（ハコ貸し主体）では、アンケート調査から得られたスタジアムにおける広告、命名権の売上平均値の合計43百万円/年とし、第2段階以降、積極的な広告施策、施設の魅力度やブランド力向上を前提に増えると想定した。

その他、一般利用の利用料売上等も本項目に加えるものとした。

【費用項目】

⑥ 維持管理費・修繕費

スタジアム、複合施設において発生する維持管理費及び修繕費。

スポーツ施設においては、公共（一部民間企業）から運営管理者に支払われる委託費と命名権を除く売上の合計額が維持管理費とほぼ近い数字であるとの考え方をもとに、アンケート調査結果からスタジアムの収容人数1人あたりの委託費と命名権を除く売上の合計額を計算し、その数字に16,000人を掛けて算出した。

また、第2段階以降、民間運営下でのコストカット、第3段階（複合施設化）で複合施設入居テナントの共益費負担に伴い、第2段階に比してさらにアリーナ所有者・運営者の維持管理費負担が軽減されるものとした。

修繕費は専門家へのヒアリング等に基づき、建設費の0.6%が毎年度発生すると想定した。

⑦支払利息

設備資金借入金（借入金利3.0%、借入期間20年（据置4年）と想定）と収支赤字時に資金繰り上発生する運転資金借入金（借入金利2.0%、借入期間1年と想定）の合計残高に対して支払利息が発生するとした。

なお、設備資金借入額は他事例等踏まえ、建設費の65%としている。

⑧減価償却費

スタジアム、複合施設共に償却年数30年（定額法）とした。

【その他】

・借入金残高計

設備資金借入金と赤字発生時の不足資金借入金の合計額。

【収益例】

これまで記載した施設項目、売上項目、費用項目、借入金残高項目を踏まえ、スタジアム型における段階毎の20年目の収益値を例示すると図表6-4のようになった。

図表6-4. スタジアム型の収益例

【開業から20年目】

(売上以下の金額単位:百万円)

項目	第1段階 (ハコ貸し主体)	第2段階		第3段階 (複合施設化)	第3段階+建設 費負担軽減 (20%圧縮)
		(民間運営)	(一体経営)		
最大収容人数(16,000人)					
建設費 スタジアム建設費:90.0億円 複合施設建設費:10.5億円	90.0億円	90.0億円	90.0億円	100.5億円	80.4億円

売上合計	130	227	278	422	422
①利用料売上a (スポーツ興行関係)	50	60	60	60	60
②利用料売上b (スポーツ興行以外の興行関係)	0	0	0	0	0
③特別室利用料売上	0	30	80	80	80
④複合施設不動産賃貸売上	0	0	0	144	144
⑤その他売上 (飲食物販、興行事業、広告、命名権等)	80	137	138	138	138
費用合計	820	775	720	690	562
⑥維持管理費・修繕費	264	264	243	230	218
⑦支払利息	257	211	177	125	76
⑧減価償却費	300	300	300	335	268
⑨法人税等	0	0	0	0	0
利益					
⑩税引後利益	▲ 690	▲ 548	▲ 442	▲ 268	▲ 140
⑪償却前税引後利益	▲ 390	▲ 248	▲ 142	67	128
⑫償却前利払前税引後利益	▲ 134	▲ 37	36	192	204

建設時の設備資金借入調達額 (一番右の例を除き建設費の65%)	5,850	5,850	5,850	6,533	5,226
20年目での借入金残高計	12,929	10,587	8,844	6,119	3,677

(四捨五入の関係で、各売上項目、各費用項目を計算した値と売上合計、費用合計、利益とが合わない場合がある。)

第2段階（一体経営）のケースにおいて、特別室利用料売上の増加が寄与して収益性が向上し、償却前利払前税引後利益が黒字となる。

ただし、スタジアム型の場合は、アリーナ型と異なりスポーツ興行以外の利用料売上を見込むのが難しいため、アリーナ型ほどには段階を経ることに伴う売上増加が見込めず、従って、アリーナ型のように第2段階（一体経営）での償却前税引後利益の黒字化は達成されていない。第3段階（複合施設化）以降、複合施設不動産賃貸売上の発生、建設費圧縮に伴う費用縮減により、償却前税引後利益が黒字に転じている。

なお、第3段階（複合施設化）、建設費負担軽減（20%圧縮）まで実施しても、税引後の黒字は見込めない。さらに、20年目で借入金残高はゼロにはならない。

従って、アリーナ型同様にスタジアム型においても、民間運営、一体経営、複合施設化、建設費負担軽減といった施設稼働率、利用料以外の収入の拡大、コストカット等による収益の最大化に向けた取り組みにより、第1段階（ハコ貸し主体）と比較すると収益を拡大できる可能性が高いことが示された¹⁷ものの、20年目での借入金残高はアリーナ型と異なりゼロとはならないことから、スタジアム型においては、アリーナ型よりも関係者等による資金支援・連携が一層必要であると考察される。

¹⁷ なお、本件試算においては過去の赤字決算に伴う欠損金の繰越控除は考慮しないこととしている。また、民間事業者が施設を所有する場合には費用に固定資産税や都市計画税が計上されるため、黒字化するためにはさらなる売上増や費用圧縮が必要である。

2. アリーナ型、スタジアム型それぞれの収益構造からの考察

ここまでアリーナ型、スタジアム型それぞれの収益構造について記載したが、それぞれの構造の特徴としては以下が挙げられよう。

- (1) アリーナ型、スタジアム型ともに民間運営、一体経営、複合施設化することで収益改善が見込まれる。
- (2) ただし、アリーナ型の方がスポーツ興行以外の興行が開催できたり、ダブルフランチャイズ化ができる可能性が高いと考えられることから、第2段階以降での収益改善幅は、アリーナ型の方がスタジアム型よりも大きいと試算される。

図表6-2および図表6-4で示したように、スタジアム・アリーナ等の収益力は決して高いとは言えない。従って、債務償還能力向上と今後の施設魅力度向上投資や大規模改修投資の余力蓄えという観点からは、民間運営、一体経営、複合施設化、ダブルフランチャイズ化、建設費負担圧縮等、多くの収益力向上・設備資金負担軽減のための取組を最大限実施することが肝要である。

さらに、上記取組を円滑に進めるために官民関係者の連携・協力支援も重要となってくる。

今後サステナブルな交流施設として「スマート・ベニュー」が整備されるために必要なポイントは以下と考察する。

- (1) **アリーナ型、スタジアム型共に収益力向上のために効果的な一体経営、複合施設化。**
- (2) **官民連携による、アリーナやスタジアムの経営自由度を高められるような柔軟な運営スキームの構築。**
- (3) **アリーナやスタジアムの建設運営プロジェクトへの民間企業参入につながるような補助助成制度の充実。**
- (4) **アリーナ型においては、ダブルフランチャイズやスポーツ興行以外の興行獲得を視野に入れることができる営業施策、立地戦略。**

(ただし、本件試算については、あくまで本報告書におけるアンケート・ヒアリングを基にしたシミュレーションであることに留意が必要である。)

3. 「スマート・ベニュー」の収益向上に寄与する運営手法に関する考察

経営自由度を高められるような運営スキームの構築に関して述べれば、例えば「公の施設」の場合、行政事業の優先予約、減免利用が多かったり、条例により利用料単価が定められている等、運営者の裁量範囲が大きくない施設が多い。

「民設」の場合においても、消防法等様々な法規制の影響を受けており、運営上の工夫や努力で収益を高めることができる範囲が限定される可能性がある。

収益性の向上に向けては、スポーツ利用とのバランスを確保しつつも、多様な利用や柔軟な料金設定により利用料収入を最大化することが不可欠であり、このような柔軟な運営が可能となるスキームの導入が求められる。

また、2. にて記載したように、スタジアム・アリーナ等においては官民連携が肝要であることから、官民連携を前提に「スマート・ベニュー」の収益向上に寄与するような運営手法案を以下に例示すると、

- ① 指定管理者制度において指定管理期間の長期化による安定経営や指定管理者が取り組める収益事業の範囲の拡大（とその一方で指定管理委託料の縮減による指定管理事業者（民間事業者）への運営リスク移転）
- ② 公共が起債や交付金等により資金調達を行い、施設の設計・建設・運営を民間に包括的に委託する DBO (Design Build Operate) 方式
- ③ 民間が施設を建設後、公共に施設を寄附し、公共は民間に興行権を許可する方法。地方自治法第 96 条第 9 項「負担付きの寄附」を根拠としている。
- ④ 平成 23 年 6 月に改正された PFI 法において新たに制定されたコンセッション方式（利用料金徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共に残したまま、公共施設を運営する権利を民間事業者に設定する方式（公共施設等運営権）。）の活用

等が考えられよう。

図表6-5.官民連携での整備運営手法例

手法	資金調達	設計・建設	施設所有(運営時)	運営	財政負担
公設公営(一部業務委託)	公	公	公	公中心	あり (全面的)
公設民営	指定管理者等	公	公	民中心	あり
	DBO(注1)	公	民	民中心 (施設しだい)	あり
民設公営	定期借地権活用型PPP (床賃借等)	民	民	民	公中心 あり
PFI (民設民営)	延べ払い型・サービス購入型	民	民	【BTOのケース】(注2) 公	公中心 あり (全面的)
	混合型・独立採算型	民	民	【BOTのケース】(注3) 民(→終了後 公へ)	民中心 混合型は あり
	コンセッション (混合型・独立採算型)	民	民	公 民は、公営施設等 運営権を取得	民による経営 混合型は あり
民設民営	地方自治法第96条の 「負担付きの寄附」	民	民	公 民は、興行使用権を取得	民による経営 なし

注1. DBO(Design Build Operate)は、公共が起債や交付金等により資金調達を行い、施設の設計・建設・運営を民間に包括的に委託する方式。

注2. BTO(Build Transfer and Operate)は、民間が施設を設計・建設し、施設完成直後に公共に所有権を移転し、民間が維持管理・運営を行う方式。

注3. BOT(Build Operate and Transfer)は、民間が施設を設計・建設し、維持管理・運営を行い、事業終了後に公共に施設所有権を移転する方式。

(出所: 足立慎一郎「公共インフラ老朽化問題の解決に金融機関の果たす役割は大きい」;週刊金融財政事情第 64 巻 25 号(2013.7.1)に一部加筆)

①の指定管理者制度や②の DBO 方式は、公共が施設建設・所有を担うため、運営事業者に償却費利払負担は発生しない。従って、償却前利払前税引後利益が黒字であれば黒字経営と言えるスキームである。本章での試算に基づけば、アリーナの場合は第 2 段階(民間運営)、スタジアムの場合は第 2 段階(一体経営)のケース以降で活用が考えられる整備運営手法である。③は横浜スタジアムや横浜アリーナの整備運営において用いられた手法であり、PFI の BTO 方式・独立採算型に類似したスキームである。

また、スタジアム・アリーナ等において④のコンセッション方式を導入する場合、本章での試算の通り、施設から生み出される売上と利益だけで独立採算で運営することは難しく、施設所有者である自治体による収益支援等が前提となった混合型スキームが想定される。

さらに、補助助成制度の充実に関して、現状で考えられるアリーナ・スタジアム施設に対する補助助成制度は、大規模スポーツ施設整備助成(toto 助成金制度の一つ)、社会资本整備総合交付金および防災・安全交付金(国土交通省)等があるが、いずれも建設費に対する補助助成制度であり運営費に対する補助助成制度ではない。

加えて、公有施設に対象が限られる補助助成制度がほとんどであり、民間所有施設に対する補助制度は充実していない。

「スマート・ベニュー」を推進していくためには、運営資金への補助助成制度の充実や民間所有施設も補助助成制度の対象施設に加えることが期待されよう。

第7章 「スマート・ベニュー」推進への期待＜まとめ＞

わが国はこれからかつて経験したことのない人口減少／高齢化社会の到来を控えており、国・自治体の財政状況もこれまで以上に厳しくなることが予想されている。

財政状況が厳しくなる中では、財政上効率よく都市機能の集約を図って行く必要があり、その一つの解決策としてコンパクトシティの推進が考えられる。さらにその中核施設として、域内外から人が集まり交流することが出来るようなスタジアム・アリーナ等を据えることは、地域社会のコミュニティ形成にも資するところとなろう。

また、スタジアム・アリーナ等に防災減災施設としての機能を付与したり、商業施設、公共施設等と併設して多機能複合施設化することは、都市機能の集約・高度化にも寄与し、街づくり形成上有益であると考えられる。

これまでのスタジアム・アリーナ等のスポーツ施設の整備は、公共主導・スポーツ単機能・郊外立地が主流であったが、これからのスタジアム・アリーナ等の整備は、民間活力導入・多機能・街なか立地によりコンパクトシティ推進の中核拠点として整備され、サステナブルな施設として永続的に事業運営されることが望ましい。

我々はそのようなコンパクトシティの中核となり得るような多機能複合型の交流施設を「スマート・ベニュー」と命名し、本報告書ではそのうちスタジアム・アリーナ等に着目して、今般その整備運営の発展可能性を調査したものである。

まず、「スマート・ベニュー」になり得るようなスタジアム・アリーナ等として、① 主要スポーツ興行試合を過去1シーズンに実施したスタジアム・アリーナ等の施設数、② スタジアム・アリーナ等の新設構想、③ スタジアム・アリーナの改築新設需要、を調査・試算したところ、それぞれ① 593 施設、② 28 件の新設構想、③ 2 兆円以上の改築新設額、ということが明らかになった。スタジアム・アリーナの新設更新需要が全て「スマート・ベニュー」に置き換わるとは考えにくいものの、スタジアム・アリーナ等の改築新設をどのように進めていくかを検討することは、2 兆円以上という金額規模を踏まえれば、またアセットマネジメントの観点からも有益であろう。

また、スタジアム・アリーナ等がサステナブルな施設として事業運営されるためには、施設の収益構造を理解することも重要である。そこで、上記 593 施設に対して所有・整備・運営・収支状況にかかるアンケート調査を実施し、287 施設から回答を得たところ、平均的な施設整備運営の姿として、① 公共所有・整備、② 指定管理者による運営、③ 公共からの委託費を大きく下回る収入しか上げられていない、ということが明らかになった。

さらに、アリーナは利用料収入が主体、スタジアムは利用料収入以外の飲食物販、興行、広告、命名権等その他の収入も相応に計上されていることが判明し、アリーナとスタジア

ムの収入構造の違いも明らかになった。

ただし、公共からの委託費を上回る収入を上げている収益性の高いスタジアム・アリーナ等もいくつかは存在しており、これらスタジアム・アリーナ等に共通する整備・運営の4つのポイントとして、① 収入源の多様化、② 興行の活発化、③ 利用用途の多様化、④ 利便性の高い立地戦略が挙げられる。

「スマート・ベニュー」の事業継続性が担保されるための条件の一つとしては、施設の収益性が確保されていることである。そのためには上記①から④の4つのポイントを意識して収益性を高めることが重要である。

そこで、収益性を高め「スマート・ベニュー」を目指す事業モデルとして、本レポートでは、民間運営およびハード（施設）とソフト（コンテンツ・施設の主利用者である興行主）との一体経営、施設の複合化を提言するものである。

つまり、スタジアム・アリーナのハコ貸し主体の運営を第1段階とすれば、第2段階として民間運営およびハードとソフトの一体経営、第3段階として複合施設化、さらにその先としてアリーナ・スタジアム施設単体だけではなく周辺のエリアマネジメントとの相乗効果を発揮することで「スマート・ベニュー」化が図られるという段階論である。

（もちろん第1段階から第2段階、第3段階と順序を踏む必要はなく、各段階に示したそれぞれの行程で実現可能な取り組みから成し得ていけばよい。）

一体経営は、興行の主利用者が自ら運営を行うことで、利用者の目線に沿った多目的利用、多様な収入源の確保を図るための整備運営が期待できるものである。

複合施設化することは、複合施設間での利用者増加による収益性向上、都市機能の充実に資するものとなり、さらに発展して、街・周辺エリアと連携した施設となることで、理想的な「スマート・ベニュー」となるものである。

ただ、複合施設化しても依然として厳しい収益環境であることが試算され、従って、一体経営、複合施設化、ダブルフランチャイズ化、建設費圧縮等といったあらゆる取り組みが求められる。

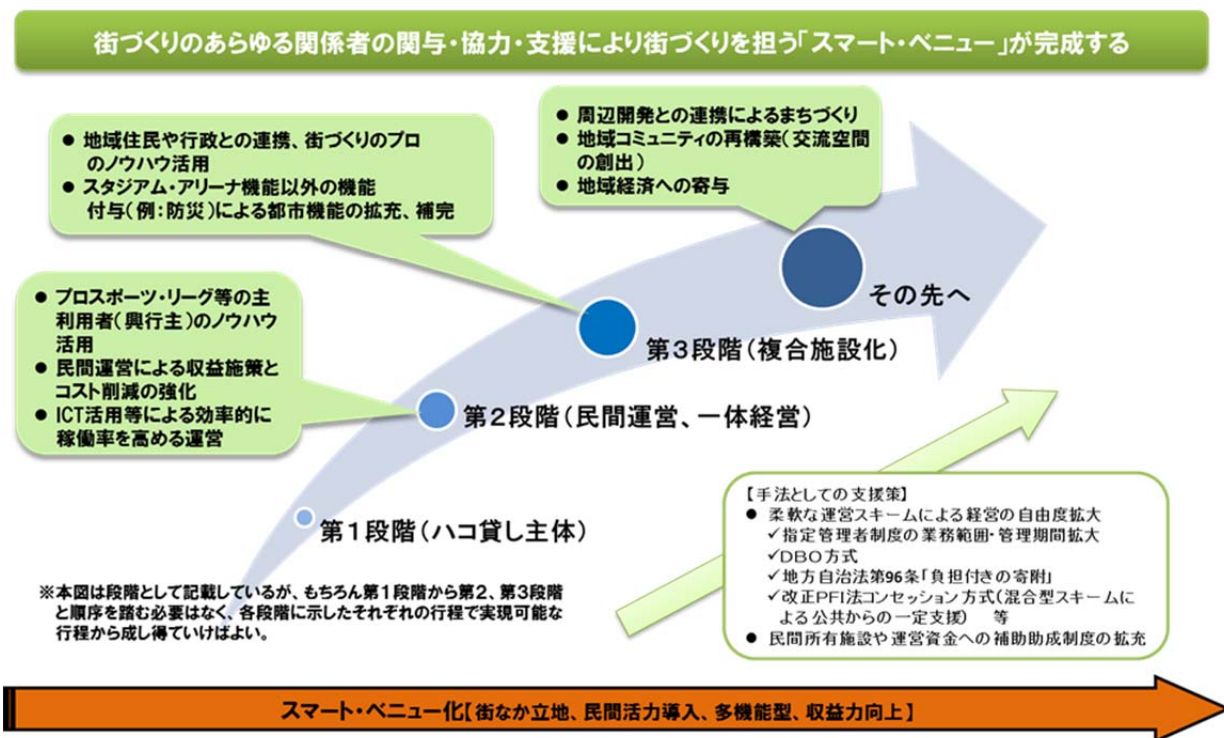
実際、事業モデルを設定し収益例を試算したところ、第2段階で償却前税引後利益は黒字化が期待されるものの、税引後利益が黒字化するためには、アリーナ型においては第3段階の複合施設化まで経なければならず、さらに、スタジアム型においてはその達成が難しいという結果も出た。従って、収益構造を改善するためにも、地域住民、自治体、デベロッパー、地元プロスポーツチーム等街づくりに関わるあらゆる関係者の関与・協力・支援が欠かせない。

また、前記の取り組みを側面支援するために、① 経営の自由度が高い柔軟な運営スキーマ

ムの導入、② 民間所有施設や運営資金への補助助成制度の拡充が必要である。

さらに、施設整備に当たっては都市機能の現状を把握するために、整備したい都市にどのような都市機能があるかを再点検することも肝要である。

図表7-1. 「スマート・ベニュー」に向けて



これら街づくり関係者の強力な応援・連携があつてはじめて、既存のスタジアム・アリーナ等が「スマート・ベニュー」としてサステナブルな交流空間を提供できる多機能複合型施設となり、地域コミュニティに寄与するものとなるだろう。

今後、各方面で「スマート・ベニュー」の啓蒙が図られるとともに、全国でモデル案件が具体化することに期待したい。

以上

【執筆】

- 桂田 隆行 (株式会社日本政策投資銀行 地域企画部調査役)
- 米田 一平 (前 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部調査役)
- 舟橋 弘晃 (日本学術振興会特別研究員、
早稲田大学大学院スポーツ科学研究科博士後期課程)

本レポートのご利用にあたって

本レポートの全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。
本レポートに関する問い合わせ等は、以下の連絡先までご連絡下さい。

【お問い合わせ先】

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部

〒100-8178 東京都千代田区大手町1-9-6

大手町フィナンシャルシティ サウスタワー

TEL : 03-3244-1633

FAX : 03-3270-5237

E-mail: rppest@dbj.jp

ホームページアドレス: <http://www.dbj.jp/>



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan