

欧米スタジアム・アリーナにおける 「スマート・ベニュー®」事例



2014年7月

株式会社日本政策投資銀行
地域企画部
中国支店

(お問い合わせ先) 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 市川 豊英、桂田 隆行
Tel. 03-3244-1633
中国支店 岡田 拓也
Tel. 082-247-4970

目次

本レポートの目的・概要	2
事例1. Euroborg (オランダ・フローニンゲン)	4
事例2. Amsterdam ArenA (オランダ・アムステルダム)	6
事例3. Stade Pierre-Mauroy (フランス・リール)	8
事例4. Emirates Stadium (イギリス・ロンドン)	10
事例5. Staples Center (アメリカ・カリフォルニア州ロサンゼルス)	12
事例6. US Airways Center (アメリカ・アリゾナ州フェニックス)	14
事例7. Chase Field (アメリカ・アリゾナ州フェニックス)	16
参 考 「スマート・ベニュー®」とは	18

＜本レポートにおける紹介事例の「多機能複合型」の分類＞

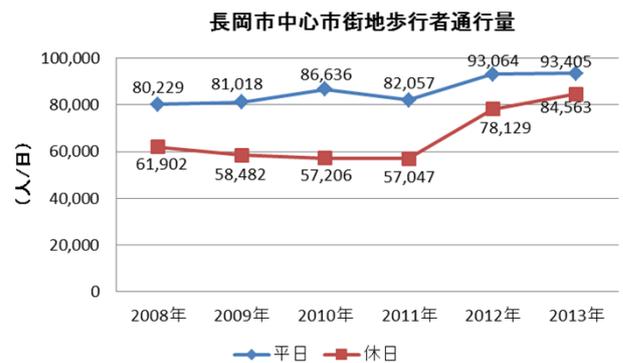
	施設名称	多機能	複合型	
			施設そのものが複合施設	近隣施設と合わせて複合化
事例1	Euroborg		○	○
事例2	Amsterdam ArenA	○		○
事例3	Stade Pierre-Mauroy	○		○
事例4	Emirates Stadium			○
事例5	Staples Center	○		○
事例6	US Airways Center	○		○
事例7	Chase Field			○

* 「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。

<本レポートの目的・概要>

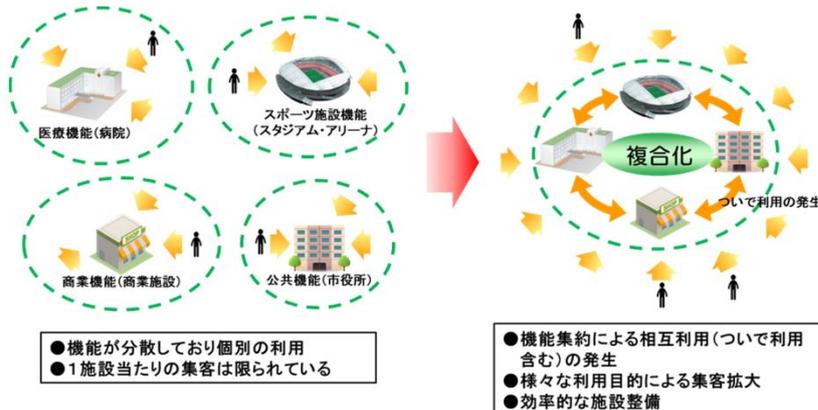
1. 近時、わが国において「スポーツを活用・契機としたまちづくり・地域活性化」の事例・計画が増えている。例えば東京都は2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定を契機にして競技施設や都市インフラの整備を計画しており、北九州市では2017年3月の供用開始を目指してPFIによる新スタジアム整備が行われる。
2. 当行では、今後、街づくりやコンパクトシティの中核を担う交流空間としてのスポーツ施設は、スポーツとしての機能以外にも「多機能複合型」、「民間活力導入」、「街なか立地」、「収益力向上」等がキーワードになると考えている。そこで、これら要素を備えた交流施設を「スマート・ベニュー®」として、「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」と定義し、2013年8月に「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～」と題するレポートを「スマート・ベニュー研究会（委員長：早稲田大学スポーツ科学学術院 間野義之教授）」と連名で公表した。
 （レポート掲載先：http://www.dbj.jp/ja/topics/dbj_news/2013/html/OO00013322.html）

3. 上記レポートにおいては、「スマート・ベニュー®」の一要素を備えた国内事例として民間事業者が建設し運営に関与している仙台市の「ゼビオアリーナ仙台」、プロサッカーチームが施設の運営を担っている茨城県鹿嶋市の「茨城県立カシマサッカースタジアム」、駅前の中心市街地立地で市役所窓口とアリーナが併設されている新潟県長岡市の「アオーレ長岡」を取り上げた。例えば「アオーレ長岡」では、施設がオープンした2012年以降、中心市街地の歩行者通行量が増加しており、同施設が市街地活性化に寄与していることがうかがえる。しかし、わが国ではまだまだ「スマート・ベニュー®」の要素を備える事例が少ないのが現状である。



(出所：長岡市「歩行者通行量調査」)

4. そこで、当レポートでは「多機能複合型」、「民間活力導入」、「街なか立地」、「収益力向上」等といった「スマート・ベニュー®」の要素のうち、「多機能複合型」の要素を備えたスタジアム・アリーナの欧米の先進事例を紹介するものである。「多機能複合化」により施設間・施設内を行き来する「ついで利用」者が増えることに伴う各施設の利用者増は、利用料収入増という経済的効果、スタジアム・アリーナの観戦者増に伴う地域アイデンティティの一層の醸成などといった社会的効果を生みだし、ひいては周辺地域全体の集客装置として機能することが期待できるからである。



(出所：2013年8月 スマート・ベニュー研究会および株式会社日本政策投資銀行地域企画部 「スポーツを核とした街づくりを担う『スマート・ベニュー』」)

5. 一口に「多機能複合型」といっても、その施設形態は様々である。例えば、「複合型」でみると、①スタジアム・アリーナ施設そのものが複合施設となっているケースと、②スタジアム・アリーナ施設の近隣施設と合わせて複合化しているケースとがある。当レポートで採り上げたスタジアム・アリーナ事例においては、1～7全ての事例において近隣の商業施設、ホテル、住宅、コンベンションセンターとの一体再開発等といった②の観点での複合化が見られる。①の観点からは、1. Euroborgが、スタジアム・アリーナ施設に映画館、レストラン、カジノ、オフィスや専門学校を備えた特徴的な事例として参考になる。また、「多機能」という観点からは3. Stade Pierre-Mauroyが、約30分で左右独立して開閉できる屋根と、ピッチを1/2に分断し劇場型施設に会場様式を変更出来る欧州随一の多機能スタジアムとして特色ある事例である。
6. 当レポートで採り上げたスタジアム・アリーナ施設の関係者へのヒアリングにおいては、「複合機能の有無・種類を検討するに際しては、入念な市場調査、開発事業者の意向、ゾーニング等の規制内容、が重要となる。複合施設の候補としては、小売施設、レジャー関連施設が一般的には馴染みやすいが、例えば、周辺にオフィスが多く立地するようなエリアであればカンファレンスセンターもあり得る。既存の周辺施設とのシナジーが実現できることが望ましい。」とのコメントが得られた。当たり前のことではあるが、多機能複合型スタジアム・アリーナの整備に当たっては事前の十分なマーケティングが必要である。
7. 当レポートでは、「多機能複合型」施設整備を伴う事例を紹介したが、「スポーツを核とした街づくり」はスタジアム・アリーナ施設の整備だけがその方法ではない。2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催決定以降全国の自治体で機運が高まっている事前合宿誘致、マラソン大会といったスポーツイベント・ツーリズムの活用、住民の健康づくり教室の開催、スポーツ関連企業の集積、等、大規模なスポーツ施設整備が伴わなくとも「スポーツを核とした街づくり」は実現可能である。当行では、昨年度に続き今年度も、「スポーツを活かしたまちづくり・地域活性化」の観点から、有識者・専門家と共に「スマート・ベニュー®」構想の具体化や「スポーツによるまちづくり・地域活性化」の経済的・社会的効果について調査研究を行い、地域の皆様に貢献できるような情報発信を行っていく所存である。

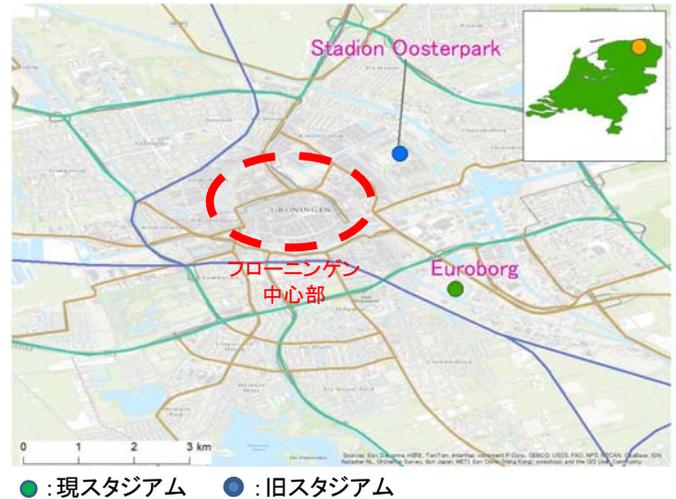
以上

事例1. Euroborg

【概要】

所在地	オランダ・フローニンゲン
開設年月	2006年1月
所有者	Euroborg N.V. (フローニンゲン市100%出資)
運営者	Euroborg N.V. (フローニンゲン市100%出資)
建設費	45.5百万ユーロ
収容人数	22,500人
使用チーム (所属リーグ)	FC フローニンゲン (エール・ディビジ)

【周辺図】



【経緯】

- FCフローニンゲン（Groningen）は1921年創立のエール・ディビジ（オランダプロサッカーリーグ）所属クラブである。1933年から市中心部の北東にあるStadion Oosterpark（収容人数：11,500人）をホームスタジアムとして利用していたが、築後半世紀を経過したスタジアムは老朽化が著しく安全性に問題があったうえ、敷地の制約により拡張余地がないことから、収入増を図りたいクラブにとってはスタジアム新設の意向があった。
- しかしながら、クラブは十分な財務基盤を持たないことから、フローニンゲン市南東部の新興開発を計画する市と協働し、同エリアの街づくりの一環としてスタジアム整備を進めることとなった。

※Stadion Oosterparkはその後取り壊され、住宅地に整備されている。

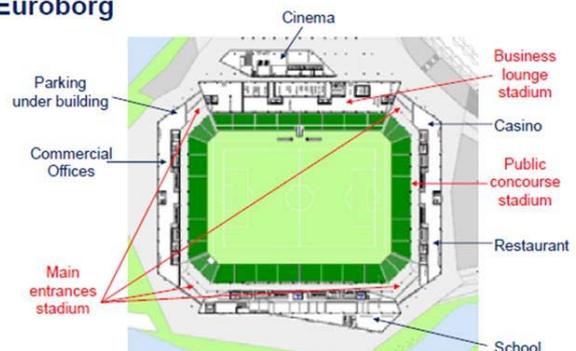
【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- 建設地は元々発電所があったところで、廃止され遊休化していたことから、フローニンゲン市が取り壊しの上再開発事業に着手した。
- 市中心部から南東へ2km、自転車で10分、最寄りの鉄道駅からは徒歩5分。アムステルダム、オランダ南部、ドイツ北西部を結ぶ欧州自動車道路の結節点に位置しており、乗用車によるアクセスも良好である。
- 新スタジアムの周辺環境や多様な顧客ニーズを踏まえ、試合開催日以外の地域の賑わいを維持するべく、スタジアム内に映画館やレストラン、カジノ、オフィス、専門学校などを併設。1,000台収容の駐車場も備えている。
- フローニンゲン市南東エリアの複合開発（対象面積：20万㎡）地域内にあり、スタジアムの他、オフィス、マンション、スーパーなどが整備される。

【写真】スタジアム内部全景



スタジアムレイアウト Euroborg



(出所: The Stadium Consultancy社提供資料)

【管理運営体制】

- フローニンゲン市と、民間デベロッパー3社によるコンソーシアムで半々ずつの出資をした「Euroborg N.V.」が Euroborgの開発・所有を行う。
- スタジアム完成後、民間デベロッパー3社は運営リスクは取れないとの理由で、持ち株をフローニンゲン市に譲渡（結果、Euroborg NVはフローニンゲン市の100%出資会社となる。）。
- Euroborgの建屋は、スタジアムに加えて、その他の機能毎に7社による区分所有形態となっており、利害調整をするための組織が設置されている。

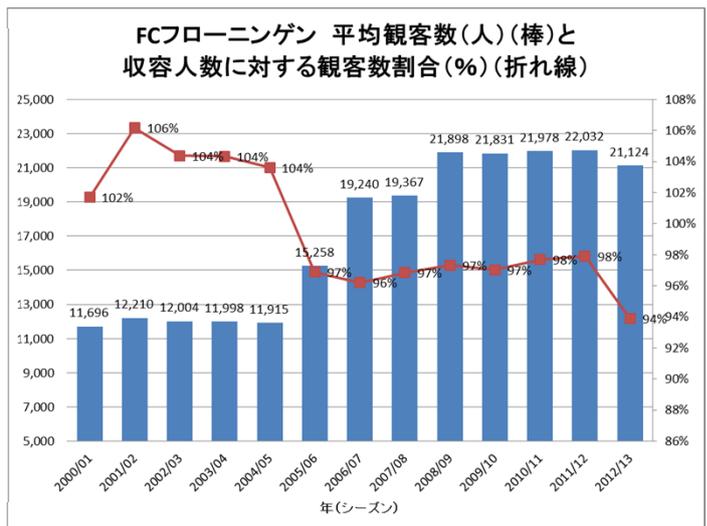
【資金調達】

- 建設費用は45.5百万ユーロ（土地代を含めると約66百万ユーロ）。
- 対する調達は、土地売却益（22%）駐車場収入（32%）のほか、市・地方政府からの補助金、借入金といった公的資金が35%を占める。土地は「Euroborg NV」が市から購入した上で、商業開発を行う民間デベロッパーに売却した。

【建設効果と課題】

- 収容人数の増加（11,500人→22,500人）にかかわらず稼働率（収容人数に対する観客数の割合）は大幅には低下しなかったことから、クラブの試合開催収入は8百万ユーロ→12.5百万ユーロに増加した。
- スタジアム新設により安全性・雰囲気改善に貢献、結果として多様なサポーター層（家族連れ）の実現に加え多機能化や複合開発（商業施設、フィットネス、オフィス、住居）の実現を通じて多様な顧客層の獲得に成功している。
- 遊休地を再開発し新たな職住・娯楽空間を創造することで、スタジアム整備を核としたまちの活性化を実現した。

[写真]ビジネスラウンジ



(The Stadium Consultancy社提供資料をもとにDBJ作成)

事例2. Amsterdam ArenA

【概要】

所在地	オランダ・アムステルダム
開設年月	1996年4月
所有者	Stadion Amsterdam N.V
運営者	Amsterdam ArenA C.V.
建設費	127百万ユーロ
収容人数	53,052人(サッカー試合時) 68,000人(コンサート開催時)
使用チーム (所属リーグ)	AFCアヤックス (エール・ディビジ)

【周辺図】



【経緯】

- AFCアヤックスの旧ホームスタジアムであるDe Meerスタジアムは1934年に開設された。収容座席数は19,000席であり、席はフェンスで仕切られていたことに加え、駐車場不足や、中心部からの公共交通は（地下鉄ではなく）トラムだけであったこと、市がこの場所で住宅開発を企図したこと等から、クラブは移転を検討することとなった。
- 一方、アムステルダム市は1992年夏季オリンピック開催地へ立候補し、同市南西部にて陸上競技用トラック付きメインスタジアムの新設を計画した。結果は落選であったものの、ライバルチームPSVがスタジアム収容人数を約30,000人に増やして成功していたこと等も影響し、1991年に新サッカースタジアム建設を決定した。

【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- 建設地はアムステルダム中心部から南東約10kmに位置する。1960年代中盤に、大規模な機能型都市（日本の「ニュータウン」に相当）を創出することを企図して開発されたものの、高層で画一的な住宅団地が当初入居を想定した中流階級から敬遠され、結果として移民の受け皿となり、居住環境の悪化、高い空室率が深刻な問題となっていた地域である。1990年代以降都心の空洞化が問題となっていたアムステルダムにおいて、団地の再生を含めた都市再生プロジェクトとして注目された。
- 欧州初の開閉式屋根を有するサッカースタジアムである。そのため、サッカーだけでなく、屋内スポーツイベントやコンサート、展示会等にも使用可能である。プロジェクト収支においてもサッカー以外のイベントに伴う収入が大きいことが特徴である。
- スタジアムは道路を跨ぐ形で建設されており、ピッチは道路よりも上の高さに設置されている。
- 周辺エリアは民間活力の導入により、商業施設やオフィスビル、ホテル、レストランなどが整備されている。

[写真]左:スタジアム全景 右:スタジアムと商業施設



(出所: The Stadium Consultancy社)



(出所: The Stadium Consultancy社)

【管理運営体制】

- 運営リスクの分離と、管理と日々の運営との切り分けとを目的に、スタジアム所有者（Stadion Amsterdam N.V.）と、スタジアム運営者（Stadion Amsterdam C.V.）はそれぞれ別法人となっている。

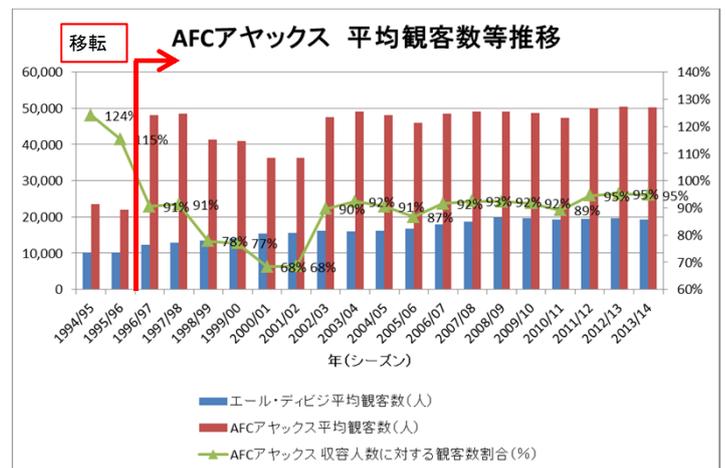
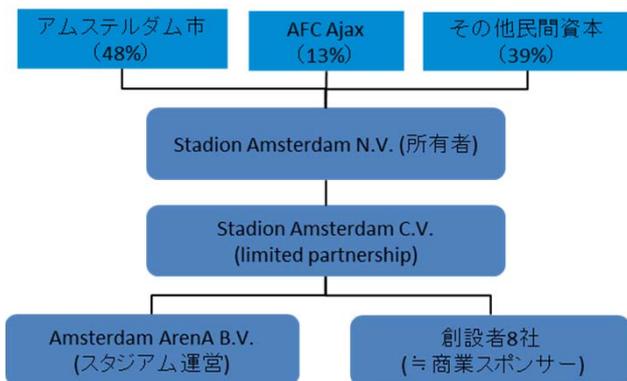
【資金調達】

- 借入金33百万ユーロは（公的保証等の付かない）商業ベースの借入であり、Ajaxとの30年の長期リース契約に基づくリース料収入を返済原資として、シンジケート団から15年で調達（既に完済）。
- その後の追加設備投資についても、民間銀行借入で手当てしている。
- 国からの補助金、アムステルダム市からの出資金といった公的性格の資金調達が全体の30%である。

【建設効果と課題】

- スタジアムの安全性・雰囲気改善（清潔且つ快適性の高い施設空間で、安全性も向上）に伴い、その効果として、家族連れ等サポーター層の拡大を実現。収容人数の大幅拡大にも関わらず近年は高稼働率を維持しており、観客数の増加によりクラブの収益基盤の強化を実現している。
- 再開発により貧困地区の再生を実現している（経済活性化、治安改善、雇用の創出等）。
- 各種権利を効果的に活用してエクイティ投資の最大化を図っている（ボックスルーム、年間シートや駐車場利用にかかる権利を付与した（配当目的ではない）株式を売却など）
- 試合・イベント開催時の渋滞問題が課題となっている。

Amsterdam Arena 管理運営構造



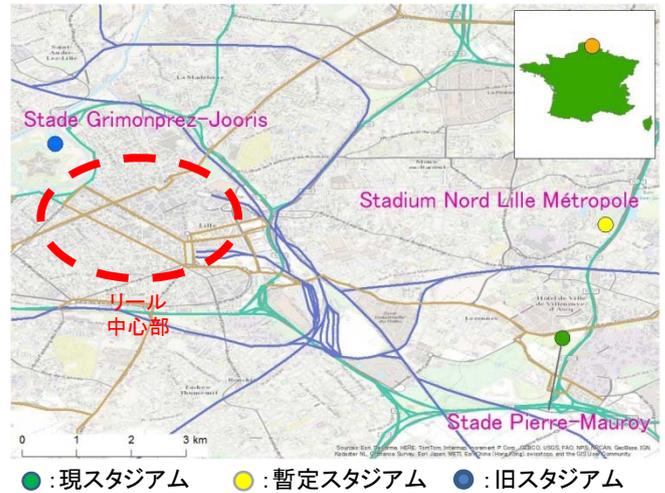
(The Stadium Consultancy社提供資料をもとにDBJ作成)

事例3. Stade Pierre-Mauroy

【概要】

所在地	フランス・リール
開設年月	2012年8月
所有者	ELISA (Eiffage Lille Stadium Arena) パートナーシップ期間終了後にリール都市共同体となる予定
運営者	ELISA (Eiffage Lille Stadium Arena)
建設費	324百万ユーロ(うちスタジアム建設費用は263百万ユーロ)
収容人数	50,186人
使用チーム (所属リーグ)	LOSCリール・メトロポール (リーグ・アン)

【周辺図】



【経緯】

- LOSCリール・メトロポールは、リーグ・アン（フランスプロサッカーリーグ）に所属する1944年クラブ創設の古豪である。1974年より中心街北西にあるStade Grimonprez-Joorisをホームスタジアムとしていたが、同スタジアムはUEFA基準を満たしておらず老朽化も目立っていた。そこで33,000人規模のスタジアムへ建て替える計画が立てられたものの、歴史的建造物であるリール城塞に隣接していたことから、環境保護団体の反対を受け、結局裁判所により建設許可を取り消された。
- この間クラブはホームを暫定的に郊外にあるStadium Nord Lille Métropoleに移転していたが、これもUEFA基準を満たしておらず、スタジアム新設の必要性は消えていなかった。
- その後リール都市共同体は新たな計画を開始し、2006年12月に50,000人規模のmulti-purposeスタジアムの公募を行い、翌年1月に3社の国際的建設会社の応募を受け、2008年2月にその中からEiffage社が選定された。
- 2010年にフランスがEuro2016の開催地に選ばれたことを受け、試合会場の一つとなった当スタジアムの建設に対する公的支援が加速されたこともあり、最終的に2012年夏に完成した。

【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- リール市の中心街から10km南東にあるヴィルヌーヴ・ダスクの郊外に立地しており、地下鉄駅（Cite Scientifique駅、4cantons駅）から徒歩10分の場所にある。
- パリ、ブリュッセル、アムステルダムにつながる欧州自動車道路の結節点に近く、交通利便性は高い。
- 約30分で左右独立して開閉できる屋根と、ピッチを1/2に分断し劇場型施設に会場様式を変更出来る欧州随一の多機能スタジアム。
- サッカー、ラグビーだけでなく、大型コンサートやバスケットボール等の他の球技、スイミングプール等への転換が可能。10,000㎡のレセプションエリアを有し、セミナー等の開催も対応可能。
- 周辺開発として、2棟の立体駐車場等約7,000台分の駐車場のほか、住宅棟とホテルを整備。商業施設は既に隣に地元最大のショッピングモールがあったため導入を断念した。

【写真】左：施設内部 右：ボックス席



【管理運営体制】

- Eiffage社100%出資により本件のために設立されたELISAが、リール都市共同体とパートナーシップ契約締結の上、運営及び維持・管理を行う。スタジアムはパートナーシップ期間（開設後31年間）中はELISAが所有し、パートナーシップ期間終了後リール都市共同体に譲渡される。
- LOSCリール・メトロポールはホームクラブとして、パートナーシップ期間に亘り年間25試合を開催する。
- ケータリングや保守など運営の一部は地元業者等に委託している。

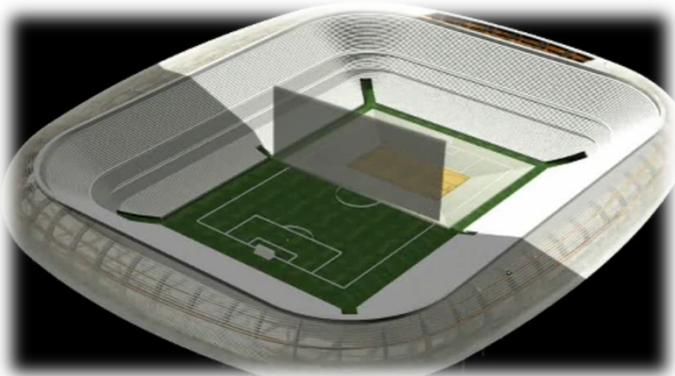
【資金調達】

- スタジアム建設費用は263百万ユーロ（諸費用を含めて総額約324百万ユーロ）。
- 対する調達は、ELISA出資金（18%）行政からの補助金（14%）の他は銀行借入（68%）で賅っている。
- なお、ネーミングライツの導入を検討していたが、未だ実現には至っていない。

【建設効果と課題】

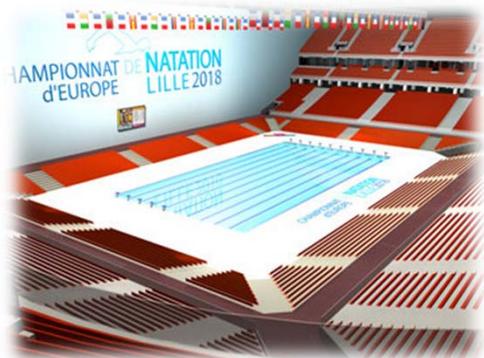
- 収容人数が従来の20,000人前後から50,000人超へと大幅に増加したことから、開設初年度の2012/13シーズンこそ8割超の高稼働率を確保したものの、開業効果剥落に伴い翌シーズンには7割弱まで落ち込んでいる。
- ただし、スタジアムの快適性・雰囲気の改善が寄与し、女性客数の割合が旧スタジアム10%から新スタジアム30%にまで増加しており、当初想定していなかった新規顧客層の掘り起こしに成功している。
- 開閉式屋根やリトラクタブルピッチは欧州全体でも飛びぬけて高機能であり、評価する声もある一方、実際の多機能ニーズについては、疑問視する見方もある。コンサート等あまり実績が出ていない模様である。

[写真]アリーナ分割イメージ

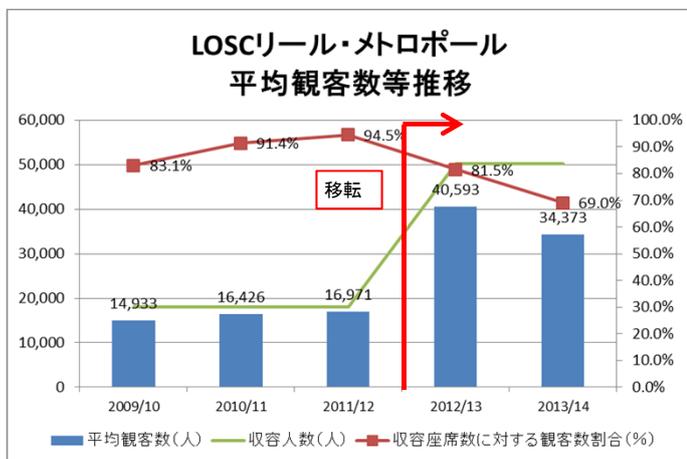


(出所:ELISA社提供資料)

[写真]上:水泳競技場使用時 中:コンサート使用時
下:バスケットボール試合使用時



(出所:ELISA社提供資料)



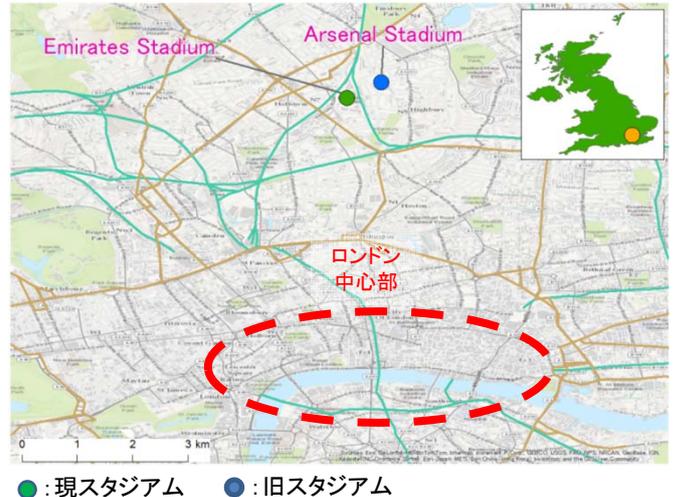
(出所:リーグ・アンウェブサイト(<http://www.ligue1.com/>))のデータに基づき DBJ作成)

事例4. Emirates Stadium

【概要】

所在地	イギリス・ロンドン
開設年月	2006年7月
所有者	AESL(アーセナルFC傘下のSPV)
運営者	MANCO(AESL傘下)
建設費	420百万ポンド(うちスタジアム建設費用は220百万ポンド)
収容人数	60,361人
使用チーム (所属リーグ)	アーセナルFC (プレミアリーグ)

【周辺図】



【経緯】

- 1889年クラブ創設のアーセナルFCは、1913年以降ホームスタジアムをHighbury地区に置いていたが、1993年に安全対策上必要とされた改修(立見席→椅子席)を行ったことにより、収容客数の減少を余儀なくされていた(57千→38.5千席)。同時期にマンチェスター・ユナイテッドがホームスタジアムの拡張により収入を伸ばしていたこともあり、アーセナルFCもHighburyの拡張について検討したものの、許可を得られなかったことから、スタジアム移転の検討を始めた。
- 2000年、アーセナルFCは、いくつかの候補地の中から、Highbury地区の近接地であるAshburton Groveの industrial and waste disposal estate (ゴミ収集場等が立地しているエリア)を購入し、当該地区の開発計画(旧スタジアム跡地の再開発計画を含む)を提出。2001年12月、アーセナルFCは地元議会(Islington Council)の承認を得た。
- 2002年8月から移転工事に着手するも、建設資金の調達に難航した結果、本格的な工事は2004年2月迄延期された。2004年10月、Emirates Airlineがスポンサーとなることが決定したことで調達の目処がつき、2006年7月に竣工した。

【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- 建設地はロンドン中心部から北部へ約3km、地下鉄の最寄り駅(Arsenal駅)から徒歩10分の位置にある。
- Highburyの旧スタジアムからわずか500mしか離れておらず、クラブの歴史からみた継続性の観点で選択された。旧スタジアム跡地は外観を残しつつ再開発され、オフィス、住宅、保育所などが整備された。
- 試合開催日は周辺で車両進入規制を実施し公共交通機関利用を促進、自家用車での来訪を最小限に抑える工夫を図っている。
- イングランド内ではウェンブリー(約90,000人)、オールドトラフォード(約76,000人)次ぐ収容人数を誇る。
- 2,000人収容の多目的スペースや150室のボックスルーム、スイートルームが整備されている。
- 周辺では再開発が進んでおり、商業施設、住宅、地域健康施設等が整備されるなど、複合開発がなされている。

[写真]左:施設外観 右:施設内部



(出所:POPLOUS社ウェブサイト)



(出所:POPLOUS社ウェブサイト)

【管理運営体制】

- スタジアム所有者であるAESL (Arsenal (Emirates Stadium) Limited.) はアーセナルFCの傘下、スタジアム運営者であるMancoはAESLの傘下となっており、所有者・運営者共に実質アーセナルFCである。

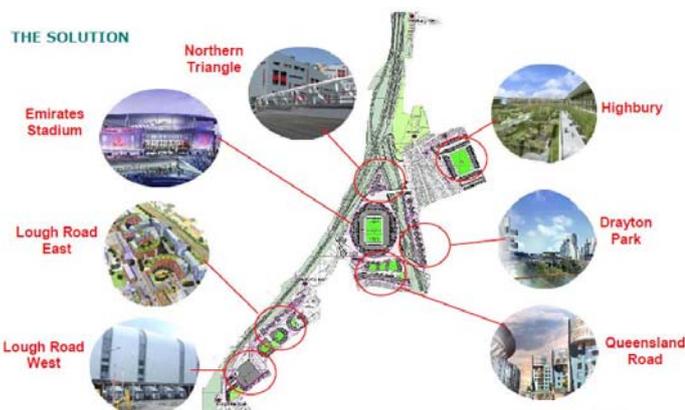
【資金調達】

- Emirates stadiumの特徴は、サッカークラブのアーセナルFCが自ら建設資金を調達したプロジェクトであるところにある。アーセナルFCは、Ashburtonの土地を担保として、銀行団より260百万ポンドのシニア・デッドを調達。残りは、GranadaやNikeといったスポンサー企業からや余剰土地の売却による調達等によって賄われた。
- アーセナルFCは、Arsenal Securities plcを発行人として、2006年7月にABS(資産担保証券) 210百万ポンド(23年、固定金利5.1418%)、50百万ポンド(25年、Libor+0.22%)を発行した(上記銀行団からのシニア・デッド調達のリファイナンス)。Barclays CapitalとRoyal Bank of Scotlandが主幹事証券会社となり、モノライン保険Ambacが保証している。
- Emirates Airlinesとの間では、100百万ポンドのスポンサー契約(15年間のネーミングライツ、2006-07シーズンから8年間のシャツスポンサー)を締結。20年間のケータリング契約を締結するDelaware Northは、ケータリング施設にかかる設備投資15百万ポンドを拠出している。

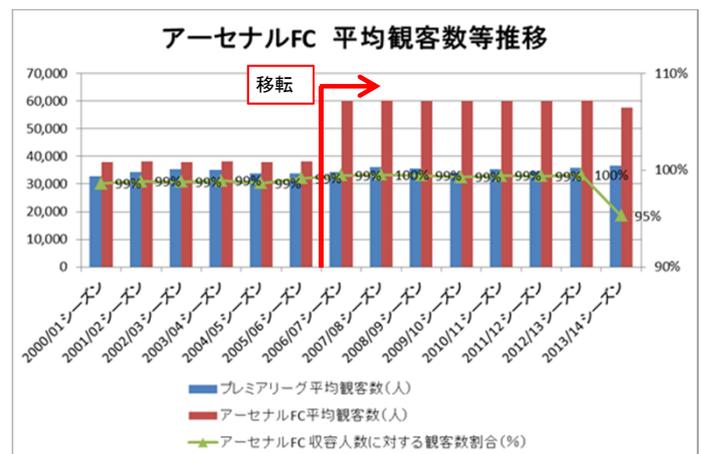
【建設効果と課題】

- 旧スタジアムからEmirates stadiumへの移転により収容人数が大幅増加(38,500人→60,361人)したにも関わらず、観客数の増加と法人需要の獲得によって収容能力に対する観客数の割合は引き続き高い水準を維持しており、クラブの収益基盤の強化を実現している。
- また、スタジアムの安全性・雰囲気改善しサポーター層の拡大も実現している(家族連れ・女性・身障者)。
- スタジアムの観客数増加に伴い、最寄りの地下鉄駅に対する追加投資の必要性が生じている。
- 年間6回を上限としてサッカー以外の大型イベント開催可能としているが、周辺に競合施設が存在するため実際には開催回数が目標を下回っている状況である。
- アーセナルFCは、Emirates stadium周辺の二つの歩道橋や低所得層向け住宅を整備するなどスタジアム整備を核とした街づくりにも寄与している。

周辺開発状況



(出所: AYH社提供資料)



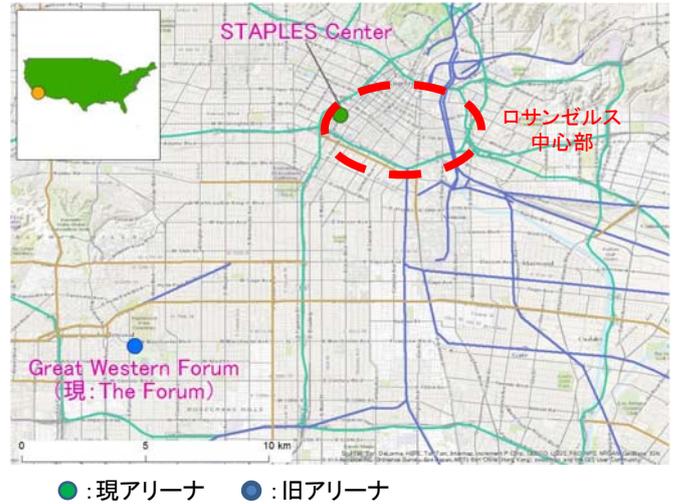
(AYH社提供資料をもとにDBJ作成)

事例5. Staples Center

【概要】

所在地	アメリカ・カリフォルニア州 ロサンゼルス
開設年月	1999年10月
所有者	L.A. Arena Company, LLC
運営者	L.A. Arena Company, LLC
建設費	375百万米ドル
収容人数	18,997人(バスケットボール試合時) 18,867人(アイスホッケー試合時)
使用チーム (所属リーグ)	ロサンゼルス・レイカーズ(NBA) ロサンゼルス・クリッパーズ(NBA) ロサンゼルス・キングス(NHL) ロサンゼルス・スパークス(WNBA)

【周辺図】



【経緯】

- レイカーズ、キングスは以前、1967年建設のGreat Western Forumをホームアリーナとしていたが、老朽化が著しかったことに加え、スイート、VIPルームやラウンジなど試合観戦以外の付加価値を与える設備を整備するトレンドの中で見劣っていた。
- 一方、LAダウンタウンでは1971年にコンベンションセンターが開設していたが、周辺は荒廃し治安も悪化するなど、再開発の必要性に迫られていた。

【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- 建設地はLAダウンタウンの西側、フリーウェイに隣接する地域にある。周辺はコンベンション施設があるほかは荒廃しており、近寄りたがたい雰囲気であった。
- 地下20フィート程度掘り込んで建設しており、クラブシートを含む総座席数の2/3以上がストリートレベルよりも下に位置している。
- バスケットボール、アイスホッケー、アリーナフットボールのほか、コンサート等のイベントにも使用可能であることから、全米屈指の稼働日数を誇る。
- スイートボックスは160室、クラブシートは2,500席設置されており、富裕層や福利厚生として企業からのニーズも高いことから、それらを前提とした設計がなされている。
- AEG社(The Anschutz Entertainment Group 米国のスポーツ、エンターテインメント事業者。スポーツチームの株式保有、スポーツ施設、コンサート施設の経営、コンサートプロモーション等を主な事業としている。)は同アリーナの周囲を、コンサート施設、映画館、ホテル、ショッピング等から構成される複合商業施設「L.A. LIVE」として開発しており、既存のコンベンションセンターも含めた複合型都市開発を実現している。

【写真】左:昼間の外観 中:夜間の外観 右:屋内



【管理運営体制】

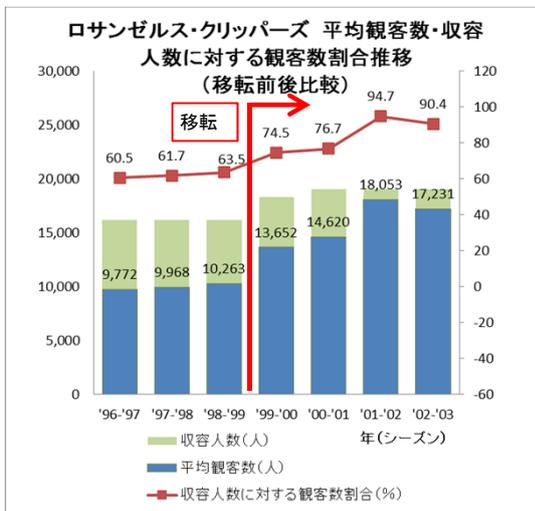
- 先述のAEG社（LAキングスの筆頭株主でLAレイカーズの株式も保有している）と全米4大TVネットワークのひとつであるFOX社などが出資するLLC（L.A. Arena Company, LLC）が建設、運営を担っている。

【資金調達】

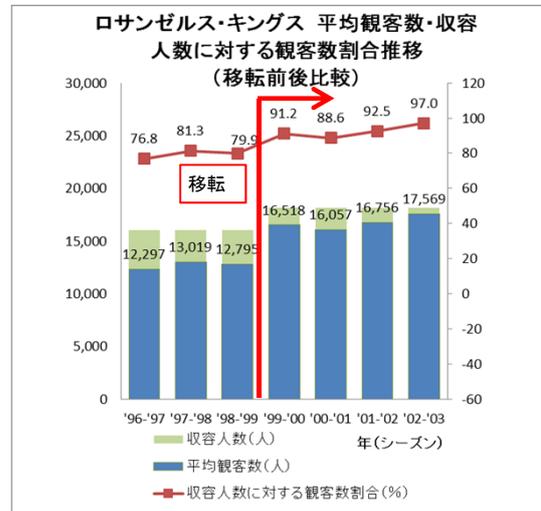
- 建設費用は375百万米ドル。当初300百万米ドルの予定であったが、用地追加取得、デザイン変更、開業をNH L開幕に間に合わせるため工事を急ピッチで行う必要があったため、結果としてコストが増嵩した。
- これに対する資金調達は、ロサンゼルス市の支出が71.1百万米ドル（地方債、市の外郭団体からの補助金、コンベンションセンターの積立金転用）で残りをLLCが調達している。
- LLCは、所要資金の大半である315百万米ドルを、スポーツ施設としては初（当時）であるABS（資産担保証券）の発行により調達している。債券の担保はネーミングライツ収入、スポンサーシップ契約収入、スイート、プレミアムシートライセンス収入等特定の収入に限定されている。

【建設効果と課題】

- 人気チームのレイカーズはもちろん、クリッパーズ、キングスも観客数が増加した。また、スイート、プレミアムシート等の設置により、チーム収入が増加した。
- 治安改善、アクセス等利便性の向上から来街者が増えたほか、周辺ではマンションの建築ラッシュとなっており、2015年までに「L.A. LIVE」近辺に合計26,500戸の住居が建設される予定。
- 一方で、375百万ドルの投資に見合った経済効果を生んだかどうかについては一部に疑問視する声もある。
- 長年の懸案であるNFLチームの誘致の実現が課題。
（隣接既存コンベンションセンターの一部を取り壊して建設する計画がある）



(ESPNサイト(<http://espn.go.com/>)、sports-referenceサイト(<http://www.sports-reference.com/>)よりDBJ作成)



(ESPNサイト(<http://espn.go.com/>)、sports-referenceサイト(<http://www.sports-reference.com/>)よりDBJ作成)

【写真】L.A. LIVE

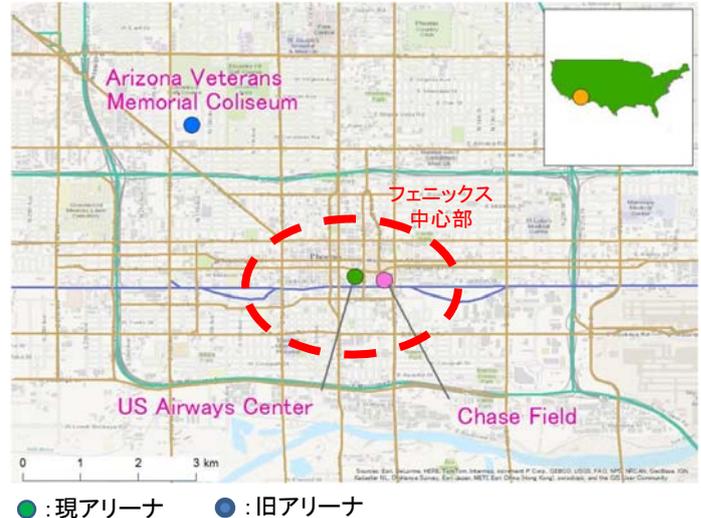


事例6. US Airways Center

【概要】

所在地	アメリカ・アリゾナ州フェニックス
開設年月	1992年8月
所有者	City of Phoenix(フェニックス市)
運営者	Phoenix Arena Development,L.P.
建設費	83百万米ドル
収容人数	18,422人(バスケットボール試合時) 16,210人(アイスホッケー試合時)
使用チーム (所属リーグ)	フェニックス・サンズ(NBA) フェニックス・マーキュリーズ (WNBA) アリゾナ・ラトラーズ(AFL)

【周辺図】



【経緯】

- 1968年のNBAエキスパンションにより誕生したフェニックス・サンズが創設以来ホームとしてきたアリゾナベテランズメモリアルコロシウム（13,000名収容）が老朽化してきたため、チームにとって最新のアリーナが必要とされていた。
- 一方、当時のフェニックスダウンタウンエリアは、コンベンションセンター（Phoenix Convention Center）は立地していた。

【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- フェニックス・スカイハーバー国際空港から9マイル。フェニックス中心部から空港を経由しテンピまで伸びる2008年開業の路面電車の沿線、フェニックスダウンタウンの中心部に立地しており、1998年、こちらでMLBエキスパンションにより誕生したアリゾナ・ダイヤモンドバックスの本拠地 Chase Fieldと隣り合っている。
- 「A 365 days-a-year Downtown Destination（1年365日間を通じたダウンタウンの訪問先）」を標榜しており、年間41試合のホームゲームの興行だけに留まらず、アイスホッケー、ボクシングといったスポーツイベントのほか、プロレス、コンサートなどにも使用可能である。
- エアコン完備でガラス張りの14,000平方フィート広さを誇るロビー、Bud Light Paseoと呼ばれる大きなテラスエンターテインメントエリア、900フィート（約270メートル）を誇るLEDリボン電飾が特徴である。
- 87のボックススイート席と6室のパーティールームを有するほか、プレミアムシート専用のラウンジも複数設置されており、来場客のアメニティ向上に配慮されたものとなっている。
- 周辺では、コンベンションセンターをはじめ、宿泊施設、駐車場（2,000台超）等が立地している。

[写真]左:施設正面 右:メインアリーナの巨大なLED電飾



【管理運営体制】

- フェニックス市が所有し、フェニックス・サンズ等が出資するPhoenix Arena Development Limited Partnershipが管理運営を行っている。

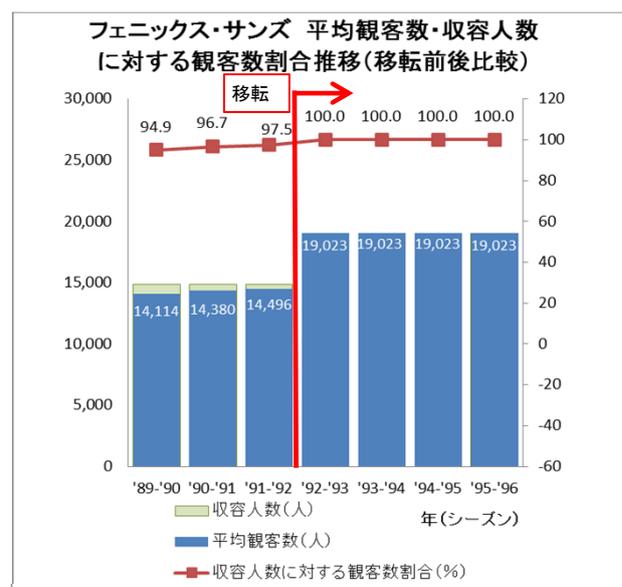
【資金調達】

- アリーナの当初建設費83百万米ドルと土地購入費7百万米ドルに対して、35百万米ドルをフェニックス市が、55百万米ドルをフェニックス・サンズが負担した。
- America West 航空（当時）が2019年までの30年契約で総額26百万米ドルにてネーミングライツを取得している。
- 2003年には50百万米ドルをかけ大規模拡張工事が実施された。資金調達について、40百万米ドルをフェニックス・サンズが負担し、残りの10百万米ドルは市が受け取るアリーナからのセールス収入（アリーナでのイベントによる税収）で賄われた。

【建設効果と課題】

- 稼働状況としては、スポーツ興行をはじめ、ディズニー・オン・アイスやコンサートなど年間180から220に上る大規模なイベントに加え、企業の会議などの小規模イベントを含めると毎日必ず何かしらのイベントが開催されている。
- 当アリーナは、フェニックスダウンタウンに既に立地しているコンベンションセンターの競争力強化にAmusementの観点から貢献し、スポーツファシリティの整備がレストラン、ホテル、住宅等周辺への投資を誘発した。
- フェニックス市は、当アリーナ開設だけでなくダウンタウンエリアの再生を成し得たことで、1991年には年間100万人に満たなかった観光客が、当アリーナが開業した1992年には年間200万人にまで増加したほか、消費税収額も1992年から10年間でおよそ2倍に増やすことに成功した。
- 一方で、築20年以上が経過し新しい施設ではなくなっていることに加え、近隣グレンデル市のWestgate City Centerと競合しており、クオリティ向上のための改修投資は行われているものの、いずれは大型改修が必要になる。

【写真】クラブシート



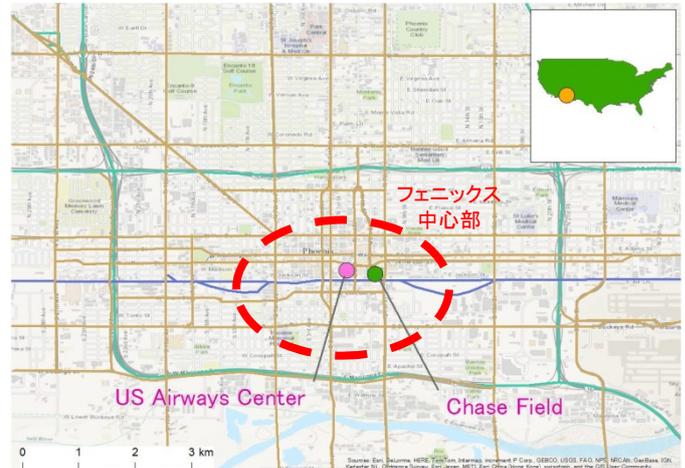
(ESPNサイト(<http://espn.go.com/>)、sports-referenceサイト(<http://www.sports-reference.com/>)よりDBJ作成)

事例7. Chase Field

【概要】

所在地	アメリカ・アリゾナ州フェニックス
開設年月	1998年3月
所有者	Maricopa County Stadium District (マリコパ郡)
運営者	SMG
建設費	354百万米ドル
収容人数	48,633人
使用チーム (所属リーグ)	アリゾナ・ダイヤモンドバックス (MLB)

【周辺図】



● : 現スタジアム

【経緯】

- アメリカ南西部に位置し全米一気温の高いアリゾナ州は観光とITで成長著しい州である。また、第2次大戦後MLB球団のスプリングトレーニング地が複数存在していることでも知られる。
- アリゾナへのMLB球団誘致は幾度か試みられたものの、夏場には40以上にも達する気温が災いし実現しなかった。90年代に入りMLBエキスパンションにより、NBAチームのフェニックス・サンズ、WNBAチームのフェニックス・マーキュリーズなどのオーナーであったJerry Colangelo氏が中心グループがフランチャイズを獲得、アリゾナ・ダイヤモンドバックスが誕生した。
- アリゾナ・ダイヤモンドバックスのホームスタジアムは、Jerry Colangelo氏が中心グループがフランチャイズを獲得したこともあり、フェニックス・サンズやフェニックス・マーキュリーズのホームアリーナであるUS Airways Centerに隣接した倉庫／工場地区に建設されたものである。

【立地、施設の特徴(多機能複合化の状況)】

- フェニックス・スカイハーバー国際空港から9マイル。フェニックス中心部から空港を經由しテンピまで伸びる2008年開業の路面電車の沿線、フェニックスダウンタウンの中心部に立地しており、US Airways Centerと隣り合っている。真夏の気温が40度以上、夜も30度を切らない非常に高い気温と強い日差しへの対応として屋根が設けられた。開業当時、アメリカでは初の開閉式天然芝スタジアムであった。
- 座席の85%がファールゾーンの内側に設置されている。また、69のスイートボックス、6つのパーティ用スイートも設けられている。外野には35名収容可能なパーティプールが存在し、\$3,500で試合単位の貸切が可能である。同じく外野には食事をしながら観戦可能なレストランが併設されている。スイートルームやレストランは試合開催日以外にも営業、もしくは利用が可能である。
- 球場西側には17,280フィート(約1,550㎡)のソーラーパネルが設置され、同時に来場者の日除けとしても活用されている。
- 周辺では、コンベンションセンターをはじめ、宿泊施設、駐車場(2,000台超)等が立地している。

【管理運営体制】

- Maricopa County Stadium District（マリコパ郡）が所有し、SMG（アメリカ・ペンシルバニア州フィラデルフィアに本社を置き、北米を中心に世界各地で数多くのアリーナ、スタジアム、コンベンション施設、劇場などのマネジメントを業としている会社。）が管理運営を行っている。

【資金調達】

- 建設費用は当初297百万米ドルと見積もられていたが、鋼材等資材価格高騰が原因で354百万米ドルにまで膨れ上がった。
- 資金調達負担割合は68%が所有者であるマリコパ郡、残り（32%）はダイヤモンドボックスのオーナー陣が負担した。
- 郡は、1995年から郡の消費税を1/4セント上げ、それをスタジアム建築の資金に充てた。これにより1995年から毎年約70百万米ドルの収入が生まれた。
- ネーミングライツフィーは30年間（2028年まで）の契約で総額66.4百万米ドルである。

【建設効果と課題】

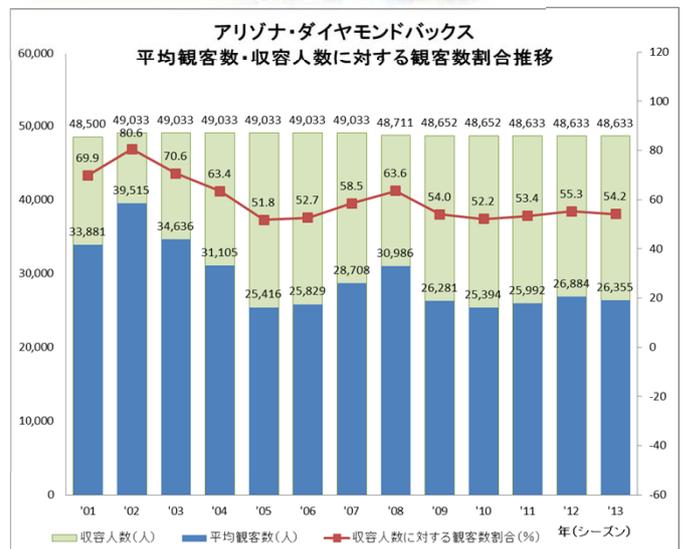
- 避寒目的の観光地であるアリゾナ州・フェニックス市にとっては、酷暑のため閑散期である夏季の観光入り込み客増加は懸案事項であったが、MLB球団の誘致により課題を克服している。
- 市としては、観光客増加だけでなく、来訪者に気に入ってもらい将来移住してくれることを期待しており、そのPR効果は十分あったものとみている。
- 一方、開設から15年を超え、新規開業効果は既に失われ、施設としての目新しさもなくなりつつあることもあり、いずれは大型改修が必要になるものとみられる。

〔写真〕左：上空からの写真 右：開閉可能な屋根



（出所：Chase Field公式ウェブサイト www.azchasefield.com）

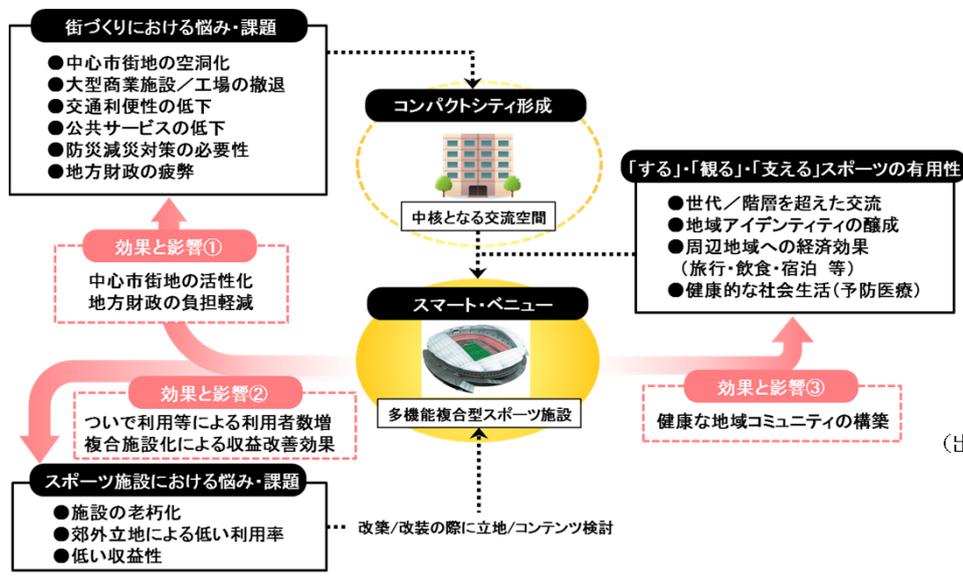
〔写真〕上：スタンドにせり出したレストラン
下：外野スタンドのパーティープール



(ESPNサイト (<http://espn.go.com/>)、sports-referenceサイト (<http://www.sports-reference.com/>)よりDBJ作成)

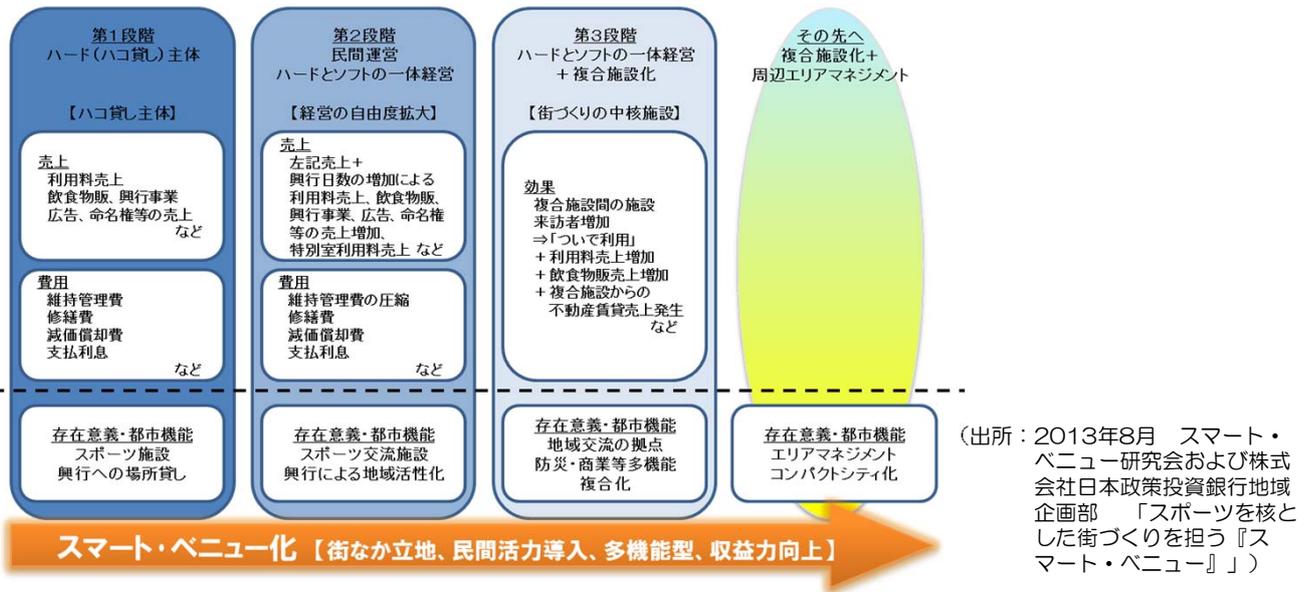
< (参考) 「スマート・ベニュー®」とは >

- わが国はこれからかつて経験したことがない人口減少／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ることから、その解決策の例としてコンパクトシティの推進や「多機能複合型」施設の整備が考えられる。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る。
- これからのスタジアム・アリーナ等は、多機能複合型、民間活力導入、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。当行では、「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を備えたサステナブルな交流施設」として地域の交流空間になり得る施設を「スマート・ベニュー®」と命名し、その上で、「スマート・ベニュー研究会（委員長：早稲田大学スポーツ科学学術院 間野義之教授）」を設立し、スタジアム・アリーナ等に着手して、その整備運営の発展可能性について2012年12月から2013年8月にかけて調査研究を行った。



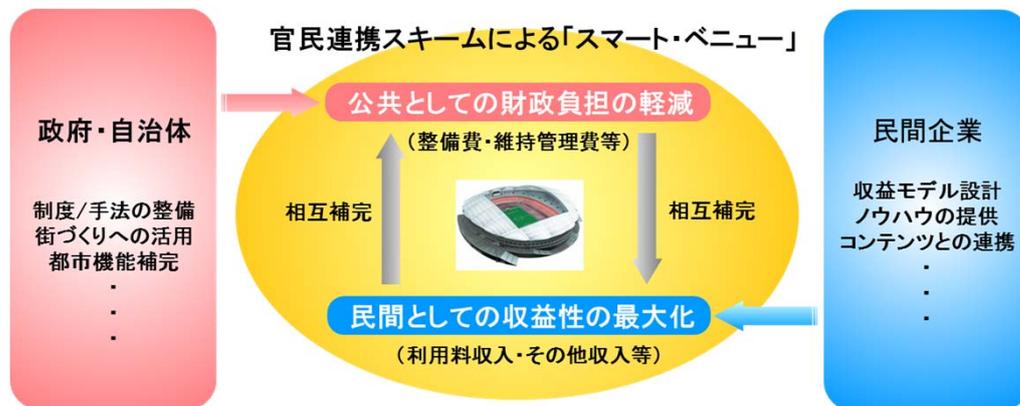
- まず、「スマート・ベニュー®」になり得るようなスタジアム・アリーナ等として、① 主要スポーツ興行試合を過去1シーズンに実施したスタジアム・アリーナ等の施設数、② スタジアム・アリーナの改築新設需要、を調査・試算したところ、それぞれ① 593施設、② 2兆円以上の改築新設額、ということが明らかになった。スタジアム・アリーナの新設更新需要が全て「スマート・ベニュー®」に置き換わるとは考えにくいものの、スタジアム・アリーナ等の改築新設をどのように進めていくかを検討することは、2兆円以上という金額規模を踏まえれば、またアセットマネジメントの観点からも有益であろう。
- また、スタジアム・アリーナ等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

6. 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、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スタジアム・アリーナ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。）

7. 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。
8. なお、日本国内におけるスタジアム・アリーナ等は、総論としては必ずしも収益性の高い施設とは言えない。従って「スマート・ベニュー®」を実現させるには官民の連携も必要である。



以上

(参考) オリンピックをはじめとしたスポーツと関連する地域づくり・産業振興の既刊レポート

タイトル	発行月
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
アジアから見たスポーツツーリズムの可能性 —アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査より—	2014年6月
東京オリンピック期間中と期間後の全国のホテル需給環境を考える ～国内宿泊市場縮小傾向、訪日外国人客増加傾向で宿泊客層に大きな変化～	2014年6月
東京オリンピック・パラリンピック前後のインフラ整備・都市開発の計画・構想の状況	2014年7月



本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料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ので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い、転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。