

映画の都復活の象徴「ハリウッド&ハイランド」  
-Public Private Partnership による大規模再開発プロジェクト-

日 本 政 策 投 資 銀 行  
ロサンゼルス駐在員事務所  
2 0 0 2 年 2 月

## 要旨

1. ハリウッド、この言葉には2つの意味がある。1つは、地名としてのハリウッド。そしてもう1つは、映画産業の代名詞として使われるハリウッドだ。地名としてのハリウッドは、映画産業とともに栄光の時代を謳歌し、その後、映画産業が街を去っていくのと同時に衰退の時代を迎えた。地名としてのハリウッドは、さびれた観光地に成り下がったが、皮肉にも、映画産業としてのハリウッドは、依然として華やかなスポットライトに照らし出される、アメリカン・ドリームそのものである。この2つのハリウッドのギャップが大きくなればなるほど、年間1,000万人にも及ぶハリウッド観光客を幻滅させてきたのである。
2. しかし、ハリウッドは生まれ変わろうとしている。1986年に再開発地区として認定されたハリウッドでは、90年代後半の米国の好景気を追い風に、映画の都の復興が着実に進行している。その中核となるのが、Public Private Partnershipによる大規模再開発プロジェクト「ハリウッド&ハイランド」である。大型複合商業施設「ハリウッド&ハイランド」は、2001年11月に、総工費6億1,500万ドルと構想から約15年の歳月をかけて完成した。ロサンゼルス市地域再開発局主導の下、北米有数のデベロッパー、トライゼックハーン社が開発を担当している。また、「ハリウッド&ハイランド」は、ハリウッド再開発地区のCatalyst（触媒）として、他のプロジェクトを誘発しており、ハリウッド復活のための象徴的存在となっている。
3. 「ハリウッド&ハイランド」最大の目玉は、映画界最大のイベント「アカデミー賞授賞式」の会場となるコダックシアターである。2002年3月24日、アカデミー賞授賞式が、42年振りにハリウッドに帰ってくる。この事実は、地名としてのハリウッドが、再び映画産業のハリウッドとともに復活の道を歩み始めた証とも言えよう。また、イーストマン・コダック社が、同シアターのNaming Rights(命名権)を総額7,500万ドルで購入するなど、大きな話題を提供している。
4. 筆者は、本レポートの調査に際し、「ハリウッド&ハイランド」プロジェクトに携わる様々な関係者にヒアリングを試みた。その中で、関係者すべてが口を揃えるのは、Public Private Partnershipという言葉であった。6億1,500万ドルという大規模再開発プロジェクトは、ロサンゼルス市にとってもデベロッパーにとっても果敢な挑戦であった。とりわけ、ロサンゼルス市が9,000万ドルという多額のPublic Moneyを投入するに至るプロセスやファイナンス・スキームそのものに、Public Private Partnershipの真骨頂を見出すことができる。それは単に、ロサンゼルス市が発行したParking Revenue Bondのスキームの工夫やSite Specific Revenuesを活用したCertificates of Participationの発行というテクニカルな側面にはとどまらない。何よりも見逃せないのが、単なる補助金投入で

はなく、再開発効果(駐車場収入や税収増加)の活用を基本とするロサンゼルス市の納税者へのアカウントビリティ重視の姿勢と、市の債券償還を保証するという、トライゼックハーン社のデベロッパーとしてのプロジェクト責任明確化、に見られる緊張関係の構築である。安易な Public Private Partnership は、そこには存在しないのである。

5. しかし、大きな期待を受けてスタートした「ハリウッド&ハイランド」だが、同時テロの影響で観光客が激減している折に、オープンが重なるという不運に見舞われ、出鼻を挫かれた格好となった。これに対してトライゼックハーン社は、同時テロの緊張緩和に加え、アカデミー賞授賞式による宣伝効果が、徐々に状況を改善に向かわせるとの見方を示している。
6. ハリウッドの復活は、始まったばかりである。その復活の可否は、ハリウッド再開発地区の Catalyst である「ハリウッド&ハイランド」が軌道に乗り、いかにハリウッドの一層のポテンシャルを引き出すことができるかにかかっている。

日本政策投資銀行 ロサンゼルス駐在員事務所 西山健介

## 目次

はじめに	4
第1章 映画の都復活の象徴「ハリウッド&ハイランド」	6
1. ハリウッド&ハイランドの概要	
2. 映画の都復活の証となるアカデミー賞受賞式会場「コダックシアター」	
3. 滞在できる空間「ハリウッド&ハイランド」	
第2章 Public Private Partnership のプロセスと意義	12
1. ハリウッド再開発地区認定に至る経緯	
2. デベロッパー「トライゼックハーン社」選定の経緯	
3. ファイナンス・スキームに見る Public Private Partnership	
4. Business Improvement District「Hollywood Entertainment District」が果たす役割	
第3章 ハリウッド&ハイランドがもたらす波及効果と懸念	19
1. ハリウッド再開発地区における Catalyst としての機能	
2. 数字で見るハリウッドの改善状況	
3. 同時テロにより出鼻を挫かれた形のハリウッド&ハイランド	
おわりに	22
参考資料	24
ヒアリング先・参考文献・参照ホームページ	30

## はじめに

生まれ変わろうとしている街、ロサンゼルス市ハリウッド。1986年に再開発地区として認定されたハリウッドでは、90年代後半の米国の好景気を追い風に、廃れた映画の都の大復興が加速した。2000年6月に地下鉄メトロ・レッドラインがダウンタウンから開通、2002年3月にはあのアカデミー賞受賞式が、42年振りにハリウッドに帰ってくる。受賞式の会場となるのは、2001年11月にオープンした大型複合商業施設「ハリウッド&ハイランド」のコダックシアターである。映画の都ハリウッドが、再びアメリカン・ドリーム of the 街として輝き出そうとしている。

ハリウッドが映画の都として君臨したのは1920～40年代。映画会社が、映画製作に適した広々とした土地、雨の降らない気候を求めて続々とハリウッドに集まった。中心であったハリウッド大通りには次々に映画館が建てられ、ホテル、レストランなど、どの建物もみな絢爛豪華に飾りたてられた。そして、ハリウッドは数々のスターを産み出す夢の街となり、ハリウッド大通りはアメリカで最も賑やかな通りとして栄えた。しかし、世界中に名をとどろかせたこの街は、60年代以降、あいつぐ映画会社の郊外への移転、郊外型複合映画館の出現により衰退の一途を辿り、安物の土産物屋が立ち並ぶ「さびれた観光地」となった。そして、浮浪者や売春婦が増え、紙屑が舞い散る街へと変貌した。1960年には、退廃した雰囲気漂うハリウッドを何とかしようと、地元の商店主が中心となり、ハリウッド大通りの歩道に Walk of Fame(スターの名前が刻まれた星型の敷石)を設置し始めた。しかし、かつての華やかだった頃のハリウッドの風情は、そう簡単には蘇らず、低迷の時代が続いた。ハリウッドには年間1,000万人の観光客が訪れ、他の有力エンターテインメント施設にも引けをとらない集客力がある。しかし、ハリウッドを訪れるツアー客の滞在時間はわずか15分程度で、グローマンズ・チャイニーズシアターにあるスターの手形や足形、Walk of Fameを背景に写真を撮って、あわただしく観光バスに戻り、次の観光地へ向かうのが典型的なパターンとなっていた。

こうしたハリウッドが有するポテンシャルや歴史的意義を最大限有効利用しようという気運、廃れた映画の都を何とか復興させたいという地元の人々の願いが、ハリウッド再開発を促した。本レポートでは、ハリウッド再開発地区の中核プロジェクト「ハリウッド&ハイランド」について、Public Private Partnership(官民協力)のプロセスとその意義を中心に報告していきたい。

なお、第1章3の滞在できる空間「ハリウッド&ハイランド」のデザイン面の記述については、当駐在員事務所山川光子氏の意見も採用した。

(ハリウッド&ハイランド正面入口)



「ハリウッド&ハイランド」のデザインは、映画「イントレランス」に出てくる古代都市バビロンの宮殿を再現したもの。「イントレランス」は、1916年公開で、ハリウッドの父と呼ばれるD.W.グリフィス監督の作品。映画史に輝く偉大な作品として有名。古代都市バビロンの大掛かりなセットを組むため、撮影はハリウッドで行われた。以来、映画製作地として、広々とした土地、雨の降らない気候のハリウッドは大きな注目を集め、映画会社が続々とハリウッドにやってくることとなった。こうした意味で、「イントレランス」は、ハリウッドにとって歴史的意義のある作品である。

## 第 1 章 映画の都復活の象徴「ハリウッド&ハイランド」

### 1. ハリウッド&ハイランドの概要

ハリウッド&ハイランドは、総工費 6 億 1,500 万ドルと構想から約 15 年の歳月をかけて完成した大型複合商業施設(Entertainment & Retail Complex)である。ロサンゼルス市地域再開発局(CRA: Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles)主導の下、カナダのトロントに本拠を置く北米有数の大手デベロッパーであるトライゼックハーン社(TrizecHahn Corporation)<sup>1</sup>が開発、Public Private Partnership(官民協力)が発揮された再開発プロジェクトとして評価されている。また、ハリウッド再開発地区の中核プロジェクトとして、「ハリウッド再開発地区の Catalyst 機能」<sup>2</sup>を発揮、他のプロジェクトを誘発しており、映画の都ハリウッド復活のための象徴的存在となっている(参考資料 1~2 参照)。

(表 1) ハリウッド&ハイランド概要

プロジェクト名	ハリウッド&ハイランド
施設種類	Entertainment & Retail Complex(複合商業施設)
デベロッパー	TrizecHahn Corporation
総工費	6 億 1,500 万ドル うち 9,000 万ドルは、ロサンゼルス市による公的資金支援
敷地面積	8.7 エーカー
建物面積	640,000 平方フィート(5 階建 Complex 部分) ホテルを含めると 1,300,000 平方フィート
施設概要 <sup>3</sup>	「コダックシアター」(3,500 人収容) 「チャイニーズ 6 シネマ」(6 スクリーン、1,600 人収容) 「小売」48 店舗、「レストラン」9 店舗、「ファーストフード」17 店舗 「ハリウッド・モーション・ピクチャー・コレクション」(映画関連展示) 「グランド・ボールルーム」(パーティー会場) 「バビロン・コート」(オープンスペース) 「ルネッサンス・ハリウッドホテル」(640 室) 「駐車場」(地下 6 階 3,000 台収容)
所有運営	「駐車場」は市が所有運営 「コダックシアター」は市所有、TrizecHahn Corporation による運営 それ以外の施設は TrizecHahn Corporation が所有運営

(出所) TrizecHahn Corporation 資料に基づき作成

<sup>1</sup> 実際は、同社の開発担当子公司である TrizecHahn Development Corporation がデベロッパーとなった。しかし、実質的には親会社 TrizecHahn Corporation と同義であり、本レポートではデベロッパーを TrizecHahn Corporation として表現していくこととする。

<sup>2</sup> ハリウッド&ハイランドは、ハリウッド再開発地区の Catalyst として位置づけられている。日本語に訳せば、触媒。このため同プロジェクトは、Catalytic Project と呼ばれている。Catalytic Project とは、ある再開発地区で他の投資を誘発する効果を有するプロジェクトで、そのプロジェクトがなければ他の投資の誘発期待は小さく考えられるプロジェクトを指す。

<sup>3</sup> 店舗数は、フルオープン後の予定店舗数。フルオープンは、2002 年 5 月頃を予定。

ハリウッド&ハイランドは、ハリウッド大通りとハイランド・アベニューの北東の角にあり、向かって左にはスターの手形で有名な「グローマンズ・チャイニーズシアター」が隣接、正面には単一スクリーンとしては米国最大の売上を誇る映画館「エル・キャピタン・シアター」が構え、ハリウッドの中心に位置している。ハリウッド&ハイランドは、2000年6月に開通した地下鉄メロ・レッドラインのハリウッド/ハイランド駅の真上に位置し、ロサンゼルスを中心とするダウンタウンから15分程度で直結、ユニバーサル・スタジオのあるユニバーサル・シティー駅が隣の駅という利便性も備えている(参考資料3~5参照)。

同プロジェクトは、2002年からアカデミー賞受賞式会場となる3,500人収容の「コダックシアター」、6つのスクリーンを持ち1,600人収容の「チャイニーズ6シネマ」、小売48店舗、レストラン9店舗、ファーストフード17店舗(店舗数は2002年5月のフルオープン後のもの)、映画で使用された衣装が展示される「ハリウッド・モーション・ピクチャー・コレクション」、パーティー会場として利用される「グランド・ボールルーム」を抱え、5階建 complex 部分は建物面積640,000平方フィート<sup>4</sup>を誇る。これに加えて、640室を有する「ルネッサンス・ハリウッドホテル」、3,000台収容の地下6階に及ぶ駐車場がハリウッド&ハイランドを構成、8.7エーカー<sup>5</sup>もの広大な敷地に立地している。

(オープンスペース「バビロン・コート」)



(Hollywood/Highland 駅)



<sup>4</sup> 1フィートは約30cm。640,00平方フィートは約192,000平方メートル。

<sup>5</sup> 1エーカーは約4,046.8平方メートル。8.7エーカーは約35,207平方メートル。



## 2. 映画の都復活の証となるアカデミー賞受賞式会場「コダックシアター」

2002年3月24日、あのアカデミー賞受賞式が、42年振りにハリウッドに帰ってくる。アカデミー賞受賞式会場となるのが、「ハリウッド&ハイランド」最大の目玉であり、映画の都復活の証となる「コダックシアター」である。コダックシアターは、3,500人収容、建物面積180,000平方フィートを誇り、丸いバルコニー席が5階まで続く、ヨーロッパのオペラハウスを想わせる仕上がりとなっている。著名な建築家「デビット・ロックウェル」が、映画芸術科学アカデミーの要望を聞きながら「アカデミー賞仕様」に設計、総工費は9,400万ドルに及んでいる。最新のテクノロジーを駆使、テレビ放映用のメディア席が設けられ、ここから賞の様子が全世界に向けて放映される。もちろん、アカデミー賞授賞式の他、オペラ、バレエ、コンサート等の各種イベントも開催される。

(ハリウッド大通りから見た「コダックシアター」正面入口)



アカデミー賞受賞式は、映画界最大のイベント。世界各国にテレビ中継され、受賞式を見る人の数は10億人とも言われる。映画芸術科学アカデミー(The Academy of Motion Picture Arts and Sciences)と呼ばれる団体の会員約5,600人(監督、俳優、女優、プロデューサー等の米国映画界に携わる人達が会員)の投票で、前年公開された作品の中から、約20部門について賞が決定されるものである。第1回アカデミー賞授賞式は、1929年、コダックシアターの斜め向かいにあるハリウッド・ルーズベルトホテルで開催された。その後、グローマンズ・チャイニーズシアター、パンテージ・シアター、サタンモニカ市民ホールな

ど会場は転々とし、最近ではドロシー・チャンドラー・パビリオンとシュライン・オーデトリウムで開催されていた(表2参照)。

このアカデミー賞の威厳と名声は、映画の都ハリウッド復活のためには、必要不可欠なものであった。デベロッパーのトライゼック・ハーン社は、映画芸術科学アカデミーとの間で、「2002年から20年間、コダックシアターをアカデミー賞授賞式会場とする」旨の契約を締結した。さらに同社は、イーストマン・コダック社にシアターの Naming Rights(命名権)を総額7,500万ドル(契約年数20年、金額は推定)で売却し、シアターの建設運営費の一部を賄う等、斬新なファイナンス手法を用いている。

(表2)アカデミー賞授賞式会場の変遷

年	会場
1929	ハリウッド・ルーズベルトホテル (ハリウッド)
1930-1943	アンバサダーホテルとビルトモアホテル (LAダウタウン)
1944-1946	グローマンズ・チャイニーズシアター (ハリウッド)
1947-1948	シュライン・オーデトリウム (LAダウタウン)
1949	アカデミー・シアター (ウェストハリウッド)
1950-1960	バンテージ・シアター (ハリウッド)
1961-1967	サタンモニカ市民ホール (サンタモニカ市)
1968-1987	ドロシー・チャンドラー・パビリオン (LAダウタウン)
1988-2001	ドロシー・チャンドラー・パビリオンとシュライン・オーデトリウム (LAダウタウン)

(出所) Los Angeles Daily News

米国では、大規模スポーツ施設にスポンサー企業の名前をかぶせる Naming Rights Business が常識化しており、米大リーグでも約16球場で採用されている手法だ(表3参照)。米大リーグにおける最近の一番の成功事例は、シアトル・マリナーズの本拠地セーフコ・フィールドであろう。セーフコ社は、シアトルに本拠のある保険持株会社で、契約内容は99年のスタジアムのオープンから20年間にわたり、総額40百万ドル(年間2百万ドル)の Naming Rights 料を支払うというもの。イチローを擁するマリナーズの活躍により、ビジネス基盤が弱い東海岸や海外にもセーフコ社の名前が宣伝され、元は十分取れているとされる。しかし、Naming Rights Business 先進国の米国でも、大型商業施設における事例は少なく、大きな注目を集めている。米国だけで約4,500万人(フットボールのピックイベント スーパボウルに次ぐ視聴率を稼ぐ)、世界で約10億人にも及ぶ人々が視聴するアカデミー賞授賞式会場の Naming Rights は、米大リーグ球場の相場を考慮しても、イーストマン・コダック社にとって、決して高くはない買物と言えよう。

ちなみにコダックシアターの仕掛人は、同プロジェクトを指揮したトライゼック・ハーン社の David Mulmuth<sup>6</sup> である。彼は当初、映画芸術科学アカデミーに対して、複合施設内にアカデミー博物館を作ら

<sup>6</sup> David Mulmuth は、かつて Disney 社でニューヨークのタイムズ・スクエア内の42番街にあるニュー・アムステルダム・シアターの改修を指揮した人物。Mulmuth は、Disney 社にハリウッド&ハイランドプロジェクトへのプロポーザル参加を提案したものの受け入れられず、トライゼック・ハーン社に移籍して、ハリウッド&ハイランドのプロジェクトを指揮した経緯にある。

ないかともちかけた。すると、アカデミー側から、アカデミー賞受賞式会場となるシアター建設が提案されたのである。現在の会場である、ドロシーチャンドラー・パビリオンは 2,700 人収容と小さ過ぎ、シュライン・オーディトリウムは 6,000 人収容と大き過ぎで、アカデミー側は、新たな受賞式会場を探していたところであった。コダックシアターは、ハリウッド復活のために、アカデミーの名声を利用しようとした David Mulmuth の構想から誕生したのである。

(表 3)米大リーグ球場における主な Naming Rights 事例

(単位:百万ドル)

チーム名	スタジアム名	開始年	契約年数	総金額	金額/年	スポンサー業種
ダイヤモンドbacks	バンクワン・ボールパーク	1998	30	33	1.1	金融
ロッキーズ	クアーズ・フィールド	1995	10	15	1.5	ビール
パドレス	クアルコム・スタジアム	1997	20	18	0.9	情報通信
マリナーズ	セーフコ・フィールド	1999	20	40	2.0	保険
レッズ	シナジー・フィールド	1998	5	6	1.2	エネルギー
タイガース	コメカ・パーク	2000	30	66	2.2	金融
パイレーツ	PNC パーク	2001	20	30	1.5	金融
ブリュワーズ	ミラー・パーク	2001	20	41	2.1	ビール
エクスポズ	ラハット・パーク	2002	20	100	5.0	ビール

(資料)朝日新聞米州版

### 3. 滞在できる空間「ハリウッド&ハイランド」

これまでのハリウッドは、レストランにしても小売店にしても、長時間滞在できる場所がない街であったが、ハリウッド&ハイランド内だけでも、映画、ショッピング、食事などで半日程度過ごすことができる空間に仕上がっている。開放感あるオープンスペースが、ツアー客だけではなく地元ロサンゼルス市民にも、「憩いの場」を提供している。まさに、同プロジェクトは、ハリウッドを単なる通過型から滞在型の街に変貌させる潜在力を秘めている。紙面上で、簡単に歩いてみたい(参考資料 1~2 参照)。

まず、ハリウッド大通りに面した「ハリウッド&ハイランド」正面入口の左手には、「コダックシアター」への正面入口と「DFS ギャラリー・スタジオハリウッド店」がある。「コダックシアター」正面入口からシアター内に向かう通路は、Awards Walk と呼ばれ、通路の両側には「コーチ」、「レイ・ヴィトン」、「ヴェルサーチ」などの高級ブランドが並ぶ。さらに、Awards Walk を進んでいくと、シアター手前の柱に刻まれた、過去の「アカデミー最優秀作品賞」の作品名が目に入り、ついつい足を止めて、受賞作品と受賞年を確認し映画の世界へと引き込まれしまう仕掛けとなっている。また、アカデミー賞受賞式当日は、数々の映画スター達が、この Awards Walk の上に敷かれた赤絨毯を踏みしめて、シアターに入っていくこととなる。

「DFS ギャラリー・スタジオハリウッド店」では、マリリン・モンローの「7年目の浮気」の1シーンを再現した人形が目に飛び込んで来る。店内は、映画スタジオを意識したインテリアで、撮影現場で使う小道具や往年の映画スターに関連する映画グッズが、所狭しと並んでいる。赤色を基調とした店内は、ハリウッドの匂いを十分満喫できる楽しいショッピングスポットである。

一方、「ハリウッド&ハイランド」正面入り口の右手には、「ギャップ」、「バナナ・リパブリック」といったアパレル大型店がハリウッド大通りに面している。「ハリウッド&ハイランド」の正面入り口階段を上がると、2階の中庭に出る。「バビロン・コート」と呼ばれるこの中庭は、吹き抜けの開放感あるオープンスペースで、映画「イントレランス」<sup>7</sup>に出てくる古代都市バビロンの宮殿を再現している。2本の巨大な石柱の上にある実物大の像の彫刻が印象的で、巨大な城門の向こうには、ロサンゼルス・シンボルとして有名な「HOLLYWOOD」のサインを見ることができる。この「バビロン・コート」には、野外パフォーマンス用のステージやテレビスタジオも設置される予定で、人々が集い憩うことのできるスペースとして利用されるだろう。

(DFS ギャラリー・スタジオハリウッド店)



(Awards Walk)



2～4階は、「アン・テラー」、「ベネトン」、「ベベ」などの小売店舗や、ハリウッド気分を満喫できるレストランからファーストフードまで揃っており、ショッピングや食事を十分に楽しめる空間が演出されている。6つのスクリーンを持つ「チャイニーズ6シネマ」には3階から入場することができる。5階には映画で使用された衣装が展示される「ハリウッド・モーション・ピクチャー・コレクション」、パーティー会場として利用される「グランド・ボールルーム」が配置されている。また、「ルネッサンス・ハリウッドホテル」には、ショッピングモールの3階から連絡通路で行き来することが可能となっている。ルネッサンス・ハリウッドホテルは、休業していたホリデー・イン(Holiday Inn)をトライゼックハーン社が買収し、1億3,400万ドルを投じて改修・拡張した4つ星クラスのホテルである。こうしたハリウッド&ハイランドのデザインは、ハリウッドが持つ二面性、つまり、映画産業のホームグラウンドという歴史的側面と、映画が持つ独特の魅力や不思議さという側面を表現するというコンセプトが貫かれている。

<sup>7</sup> イントレランスは、1916年公開でD.W.グリフィス監督作品。映画史に輝く偉大な作品。古代都市バビロンの大掛かりなセットを組むため、撮影はハリウッドで行われた。以来、映画製作地として、広々とした土地、雨の降らない気候のハリウッドは大きな注目を集め、映画会社が続々とハリウッドにやってくることとなった。こうした意味で、ハリウッドにとって歴史的意義のある作品。

(チャイニーズ 6 シアター)



(ルネッサンス・ハリウッドホテル)



## 第 2 章 Public Private Partnership のプロセスと意義

### 1. ハリウッド再開発地区認定に至る経緯

ハリウッド&ハイランドは、構想から約 15 年の歳月をかけて完成したプロジェクトである(表 4 参照)。以下では、15 年にわたるハリウッド再開発のプロセスを説明していきたいが、まず、1986 年 5 月 7 日にロサンゼルス市議会にて再開発地区として認定されるまでの経緯を見ていきたい。

(表 4)ハリウッド&ハイランド完成までの 15 年間の軌跡

年月	内 容
1980 年代中頃	CRA(地域再開発局)と MTA(都市交通局)がハリウッドを共同調査
1986 年 5 月	ロサンゼルス市議会がハリウッドを再開発地区として認定
1996 年 9 月	Business Improvement District の設立
1996 年 10 月	CRA と MTA がデベロッパー選定のためのプロポーザル公募を開始
1997 年 3 月	CRA と MTA が TrizecHahn 社をデベロッパーに選定
1998 年 5 月	CRA と TrizecHahn 社のプロジェクト内容に係る協議が終了
1998 年 8 月	ハリウッド&ハイランドプロジェクトの詳細が発表される
1998 年 10 月	工事着工
2000 年 7 月	イーストマン・コダック社による Naming Rights 購入が決定
2001 年 10 月	TrizecHahn 社と映画芸術科学アカデミーが 20 年契約を締結
2001 年 11 月	ハリウッド&ハイランドがオープン
2001 年 12 月	ルネッサンス・ハリウッドホテルがオープン
2002 年 3 月	第 74 回アカデミー賞授賞式

(出所)Community Redevelopment Agency 及び TrizecHahn Corporation 資料を基に作成

ハリウッドの再開発地区認定の議論は、1980年代中頃に起こった。議論を主導したのは、ロサンゼルス市地域再開発局(CRA: Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles)とロサンゼルス郡都市交通局(MTA: Los Angeles County Metropolitan Transportation Authority)である。CRAは、ハリウッドが有するポテンシャルや歴史的意義を最大限有効利用するとともに、廃れた映画の都を何とか復興させたいという人々の期待を受けて再開発を計画した。一方MTAは、ハリウッド地区にダウントウンから通じる地下鉄メトロ・レッドラインの駅を建設しようと計画していた。このため、CRAとMTAはハリウッド地区の共同調査を実施、1986年5月7日に、CRAが作成したハリウッド再開発計画がロサンゼルス市議会で承認された経緯がある。ハリウッド再開発地区は、1,107エーカー(約448万㎡)に及ぶが(参考資料5参照)、再開発地区として認定されるためには、都市の荒廃レベルが基準となる。街全体の老朽、放置された建物、ホームレス、そして犯罪発生率などをみると、ハリウッドは確実にその要件を充足していた。同再開発計画は、荒廃地域の除去、公的支援を通じた再開発、適切な雇用促進策の実施により、カリフォルニア州再開発法の目的を達成することが期待されている。CRAとは、カリフォルニア州再開発法に基づき設立されているロサンゼルス市の公的機関である。現在CRAは、ロサンゼルス市に約30ある再開発地域毎に事務所を構え、再開発地域内の開発促進、産業振興、住宅供給、新規並びに既存建築物のガイドライン提供、歴史的建造物の保存、等を目的に再開発プロジェクトを主導している。

ハリウッド再開発地区内では、CRAがTax Increment Financing(TIF)<sup>8</sup>を活用した公的資金を投入することにより、各種プロジェクト支援の他、公的駐車場や住居地域等のインフラ整備を実施している。現在CRAは、同再開発地区内でTIFにより年間2百万ドルを調達、これを既存債券の償還資金や各種プロジェクト支援に充当している。ハリウッド再開発の場合、再開発計画が承認された1986年時点の固定資産税評価額を基準とし、その基準額から再開発により生じた固定資産税評価額上昇分を再開発プロジェクトの事業資金として活用している。ハリウッド再開発地区では、再開発効果により不動産価格が上昇しているものの、TIFによる資金調達額は、当初計画には及ばない水準にあると言う。

## 2. デベロッパー「トライゼックハーン社」選定の経緯

ハリウッド再開発計画の中で、ハリウッド大通りに面する「ハリウッド&ハイランド」プロジェクトの周辺地域は、「観光やエンターテイメント」の拠点として位置付けられている。これに基づき、1996年10月、CRAはMTAと共同で、MTAが所有する地下鉄駅上の用地を対象に「エンターテイメントをベースとした集客拠点および公共スペースの提供」というコンセプトのもとで、「ハリウッド&ハイランド」プロジェクトのデベロッパー選定のためのプロポーザルを公募した。プロポーザル公募時におけるCRAの狙いは、年間

---

<sup>8</sup> Tax Increment Financing(税収増ファイナンス)とは、地方政府が一定地区における再開発プロジェクトの事業資金を、固定資産税などの税収増加分により賄うものである。再開発プロジェクトにより固定資産税評価額が上昇した場合、固定資産保有者は上昇後の評価額に基づいて固定資産税を支払うが、地方政府はそのうちの上昇分を再開発プロジェクトに充当することができる。TIFを創設する税制上の権限は、州・地方政府にあるが、地域のコミュニティー・グループやデベロッパー等も、その創設を提案することができる。州によってプログラムの内容に違いがある。

1,000 万人近くの観光客が訪れるハリウッドの集客力や歴史的意義を有するポテンシャルを最大限有効利用すること、同プロジェクトをハリウッド再開地区の Catalyst (触媒)として作用させること (Catalytic Project として他プロジェクトを誘発する機能を期待)であった。一方 MTA の狙いは、MTA が所有する地下鉄駅上の用地をリースすること、有力プロジェクトが地下鉄メトロ・レッドラインの利用客数増加をもたらすことであった。CRA と MTA は、地下鉄駅建設予定地以外の隣接地は所有していなかったが、デベロッパーが周辺を包括する大規模プロジェクトを提案する場合は、その部分の調整・開発はデベロッパーの責任でなされるという条件付で計画案に盛り込むことができることとした。

1997 年 3 月、CRA と MTA は、プロポーザルのあった 3 社の中から、カナダのトロントに本拠を置くトライゼックハーン社をデベロッパーとして選定した。同社を選定した理由は次の通りである。北米有数のデベロッパーとしての実績や能力、北米有数の同社がデベロッパーとなることによりハリウッドが投資価値のある地域として認知され、他プロジェクトを誘発する可能性がある、MTA 所有地以外も包括した大規模プロジェクトの提案である上、デザインが優れていた、等があげられている。トライゼックハーン社は、総資産規模 73 億ドル (2001 年 12 月末時点)を有し、米国、カナダ、欧州で不動産事業を展開している。同社の株式は、ニューヨーク証券取引所とトロント証券取引所に上場されており、上場している不動産会社の中では、米国最大の事業規模を有している。

デベロッパー選定後、CRA とトライゼックハーン社は、1997 年 5 月 14 日に 180-Day Exclusive Negotiation Agreement を締結し、プロジェクト内容の詳細な協議に入った。しかし、6 か月間で協議は終了せず、1997 年 11 月 25 日に 180 日間協議期間を延長する Agreement を締結、詳細なプロジェクト内容が決定されるまでおよそ 1 年間の協議を要することとなった。この協議過程で浮上したのが、「コダックシアター」と「ルネッサンス・ハリウッドホテル」である。実は、コダックシアターは、デベロッパー選定時に同社が提示したプロポーザルには盛り込まれていなかったのである。こうした経緯を背景に、総工費はプロポーザル時の 3 億 8,500 百ドルから大きく膨らんでいくこととなった。

### 3. ファイナンス・スキームに見る Public Private Partnership

総工費 6 億 1,500 万ドルに及ぶ同プロジェクトにおけるファイナンス・スキーム最大の特徴は、トライゼックハーン社によるイーストマン・コダック社へのシアター Naming Rights (命名権)の売却 (第 1 章参照)とロサンゼルス市による 9,000 万ドルの Public Money 投入である。中でも、ロサンゼルス市による Public Money 投入に至るプロセスとスキームこそ、同プロジェクトが、Public Private Partnership 型として評価されている最大のポイントであり、今後の Public Private Partnership 型プロジェクトにも大きな示唆を与えるものとなっている (表 5 参照)。

トライゼックハーン社にとって、この大規模プロジェクトを採算ベースに乗せるためには、ロサンゼルス市の公的資金支援がどうしても必要であった。一方ロサンゼルス市としては、ハリウッド復活のためにできる限りのサポートはしたいものの、この種の複合商業施設に多額の税金を補助金として投入するのはためら

いがあった。しかし、CRA とトライゼックハーン社に加え、ロサンゼルス市議会<sup>9</sup>をも巻き込んだ Public Private Partnership が、関係当事者の全てが納得できるファイナンス・スキームを生む結果となった。9,000 万ドルの Public Money はロサンゼルス市と CRA による 2 本の債券発行によって調達されている。9,000 万ドルのうち、6,000 万ドルは駐車場建設資金、3,000 万ドルはコダックシアター建設資金に充当された。また、この Public Money 投入により、ロサンゼルス市は、駐車場とコダックシアターという 2 つの資産の所有権を獲得している。

(表 5)ハリウッド&ハイランド資金計画 (単位:百万ドル)

工事内容	資金調達
駐車場 60 コダックシアター 94 ルネッサンス・ハリウッドホテル 134 その他 327	ロサンゼルス市による公的資金支援 90 トライゼックハーン社による資金調達 <sup>10</sup> 525
総工事費 615	総資金調達額 615

(出所)Community Redevelopment Agency 及び TrizecHahn 社資料等を基に作成

#### [Parking Revenue bond]

ロサンゼルス市は、駐車場建設資金として 期間 30 年、6,000 万ドルの Tax-Exempt Parking Revenue Bond(免税パーキング・レベニュー・ボンド)<sup>11</sup>を発行している。発行条件は以下の通りである。

債券の元金の償還財源は、同駐車場から生じる収入とする。

仮に、同駐車場からの収入でカバーできない場合は、District13<sup>12</sup>においてロサンゼルス市が所有する市営駐車場から生じる収入を、償還財源として充当する。

仮に、上記 2 つの財源でカバーできない場合は、ロサンゼルス市が所有する全ての市営駐車場から生じる収入を、償還財源として充当する。

CRA とトライゼックハーン社のコンサルタントによる共同調査によれば、同駐車場からの収入のみで償

<sup>9</sup> 同プロジェクトに対する公的資金支援は市議会の承認が必要。主に Richard Riordan ロサンゼルス市長(当時)と Jackie Goldberg 市議会議員(当時)が調整に奔走した。トライゼックハーン社の David Mulmuth は、Richard Riordan ロサンゼルス市長と Jackie Goldberg 市議会議員のリーダーシップと創造力こそが、ハリウッド&ハイランド実現のポイントとなったと語るなど、政治の貢献が大きな要素となっている。

<sup>10</sup> 総工事費 615 百万ドルのうち 525 百万ドルは、トライゼックハーン社が equity(自己資金)、debt(借入金)、イーストマン・コダック社への Naming Rights 売却により資金調達。その内訳は対外秘なため判明せず。

<sup>11</sup> 米国における地方債(municipal bonds)の一種で、発行体は地方自治体。地方債は、一般財源債(general obligation bonds)とレベニュー・ボンド(revenue bonds)に大別される。一般財源債は発行体である地方自治体が、税収を財源として償還責任を負う。一方、レベニュー・ボンドは、ボンドの販売に伴う手取金により建設もしくは購入された設備等から得られる収入が、償還財源となるもの。レベニュー・ボンドの最大の特色は、債券所有者が得る利子所得には連邦所得税が免除され、また多くの場合、発行体である地方政府の地方税の課税対象とならない点である。こうした免税措置は、高い累進所得税率が適用される個人および機関投資家にメリットを与え、この特色を生かして、一般の社債等よりも低い利回りで発行することができる。

<sup>12</sup> District13とは、ロサンゼルス市に 15 ある行政管轄区の中の 1 つ。District13 は、ハリウッド地域等を含む行政管轄区。



券の償還は賄うことができ、上記、のような場面が生じる可能性は低いと言う<sup>13</sup>。しかし格付会社は、パーキング・レベニュー・ボンドの格付けに際しては厳しい基準を採用している。具体的には、債券の償還額に対して最低 2 倍の収入を求め、当該駐車場プロジェクトの需要見込にも厳しい審査基準を設けている。このため、ロサンゼルス市と CRA は、最終的にはロサンゼルス市が所有する全ての市営駐車場から生じる収入(市の parking revenue fund)を償還財源として充当とすることとしたため、単に投資適格基準を満たしただけではなく、最上級 AAA の格付けを取得、クーポン 5.02%の債券に仕上げて発行コストを大きく低減させたのである。このスキームは、単独の駐車場プロジェクトでは投資不適格なパーキング・レベニュー・ボンドを、投資適格にするだけでなく、よりハイクレジットな債券に仕上げるという点で、今後に示唆を与えるものとなっている。また、駐車場の建設コストはロサンゼルス市がフルカバーしており、市が駐車場を所有、運営もすべて市が行うこととなった。

#### [Certificates of Participation]

CRA は、コダックシアター建設資金として 期間 30 年、3,000 万ドルの Certificates of Participation (COPs) を発行している。COPsとは、CRA のような地方自治体の従属機関(Agency)が発行するもので、Agency が施設等を建設または購入するための資金として利用される。さらに、Agency はその施設等を地方自治体にリースし、COPsの元利金の償還は、地方自治体が Agency に支払うリース料によって賄われる仕組みとなっている。このため、リース料は元金償還額相当に設定されるのが一般的である。また、最終的に元利金の償還が終了した際には、地方自治体に施設の所有権が移管されることとなる。CRA による COPsの発行スキームは、ロサンゼルス市の次のようなコンセプトが根底に流れていたことを見逃すことができない。

ロサンゼルス市は、安易な補助金投入はしない。

このため、ハリウッド&ハイランドのプロジェクトがもたらす開発効果を、債券の償還資金として利用する。

期待される開発効果が生じない場合のリスクは、トライゼックハーン社にも負わせる。

こうしたロサンゼルス市の納税者へのアカウントビリティー重視の姿勢や、CRA、トライゼックハーン社、ロサンゼルス市といった三者の緊張関係が、以下のユニークなファイナンス・スキームを生んだのである。

CRA による COPsの償還財源(=ロサンゼルス市が CRA へ支払うリース料)として、同プロジェクト全体から生じる Site Specific Revenues を充当する。Site Specific Revenues は、hotel tax、sales tax、utility tax、business license fees の 4 種類から構成され、同プロジェクトにより新規にロサンゼルス市が獲得する税収である。

仮に、Site Specific Revenues が COPsの償還資金に満たない場合、トライゼックハーン社がその

---

<sup>13</sup> ロサンゼルス市の駐車場収入は年間約 50 百万ドル程度。道路脇にあるパーキングメーターからの収入も市の parking revenue fund を構成する。

不足分を保証する。同社は、プロジェクト当初 10 年間は無条件で保証義務を負う。11 年目以降に、3 年連続で Site Specific Revenues が COPs 償還資金の 1.3 倍生じる状況の場合、同社の保証義務は消滅する。

万が一、トライゼックハーン社の保証義務消滅後に不足が生じた場合は、ロサンゼルス市の一般財源により補填されることとなる。

当該保証契約は、あくまで CRA、ロサンゼルス市、トライゼックハーン社の間で締結されたものであり、債券保有者には付されていない。つまり債券保有者は、償還財源の裏付けとなる、リース料支払人であるロサンゼルス市のクレジットのみを評価しての債券購入となっている。

こうして、COPs の格付けは、リース料支払人であるロサンゼルス市の信用力(AA クラス)に準拠した格付けとなり、クーポン 7.27%の仕上がりとなった<sup>14</sup>。なお、Site Specific Revenues といった新規税収に加え、固定資産税評価額の上昇も見込まれるが、同プロジェクトから生じる Tax Increment Financing(TIF)の資金は、同債券の償還には使用せず、あくまでハリウッド再開発地区全体のインフラ整備に充当される。一般的に、再開発のファイナンス手法として TIF はよく利用されるが、再開発効果の利用という点で、Site Specific Revenues も加えた形でファイナンス・スキームを組み立てれば、再開発プロジェクトへの Public Money 投入額が飛躍的に増加する。このスキームは、今後の Public Private Partnership 型のプロジェクトに示唆を与えるものと言えよう。

なお、コダックシアターの総工事費は 9,400 万ドルであり、ロサンゼルス市は 3,000 万ドルしか支援していない。しかしコダックシアターの所有権は、ロサンゼルス市<sup>15</sup>に帰属することとなった。このため、ロサンゼルス市がトライゼックハーン社にコダックシアターをリースする形がとられたわけであるが、リース期間は 99 年間、リース料金は年間わずか 1 ドルという水準に設定されている。このように、市によるコダックシアター所有権の取得は、市にとって経済的メリットは無い。しかし、ロサンゼルス市はコダックシアター所有権に相当のこだわりを見せたと言われる。ロサンゼルス市の顔となり世界中への発信拠点となるコダックシアターの所有者はロサンゼルス市であるという事実は、ロサンゼルス市にとって政治的だが極めて重要な問題であったようだ。また、コダックシアターから生じる収入はトライゼックハーン社に帰属するとともに、運営維持すべてにかかるコストは、同社の責任でなされることとなっている。

#### 4. Business Improvement District 「Hollywood Entertainment District」が果たす役割

ハリウッド再開発で見逃せないのが、BID(Business Improvement District)「Hollywood Entertainment District (HED)」が果たした功績である。まず BID とは何か、簡単に説明したい。BID は、米国において中心市街地活性化のために利用されている制度で、いわゆる NPO により運営されるものである。基本的

<sup>14</sup> 同 COPs には、免税特権は付与されていない。

<sup>15</sup> COPs のスキームを採用しているため、厳密には COPs 償還完了までは、コダックシアターの所有権は CRA に帰属。しかし、実質的にはロサンゼルス市所有と同義であり、地元でもコダックシアターの所有者はロサンゼルス市と報道されている。このため、本レポートでもコダックシアターはロサンゼルス市が所有という言い回しを使用する。

に、対象地区内の不動産オーナーが、通常の行政サービスを超える特別な公共サービスに対して、費用を自己負担することに合意することによりBIDが形成される。この追加費用の徴収は、自治体から自立して行われるもの(自ら徴収する)から、自治体に完全に依存したもの(自治体が税金に付加した形で徴収する)まで州により異なる。BIDによる特別な公共サービスは、当該地域における、治安パトロール、道路や歩道の清掃・補修、商業活動に関するマーケティングなどがある。このように、BIDは、対象地区内の不動産オーナーから多数の同意を得た上で、その床面積あるいは資産価値に応じて一定比率の追加費用を課すことにより、前述 ~ のような商業活動の活性化財源を調達するものである。対象地区内の改善により大きなメリットを享受することとなる不動産オーナーからの財源徴収であり、受益者負担の原則に基づく制度と言える。また、BID形成の認可等については、州により詳細は異なるが州法により定められているのが一般的である。特に、ニューヨークのタイムズ・スクエア活性化に果たしたBIDの功績は有名である。

BIDは、地元の人々が地域活性化のために真剣になっている証拠でもあるため、デベロッパーにとっても、BIDの有無が投資の決め手となることさえある。ハリウッドでは、Jackie Goldberg 市議会議員(当時)、ハリウッド商工会議所、CRAが推進役となりBID設立に奔走することとなる。1996年9月、「Hollywood Entertainment District(HED)」が、ハリウッド大通り沿いに面するラ・ブレア通りからマックカデン・プレイスに広がる地区40人の不動産オーナーによって設立された(参考資料6のPhase参照)。その後、地区の犯罪率低下や清掃面で目覚ましい改善を見たことから、1998年8月にBID対象地区が拡張(参考資料6のPhase参照)され、現在、HED対象地区は、ハリウッド大通りの西はラ・ブレア通りから、東はゴウアー通りまでの18ブロックが包含され、240の不動産オーナーが参加するに至っている。

HEDの運営方針等は、対象地区の不動産オーナーにより構成される役員会やいくつかの委員会により決定されている。2001年には、240の不動産オーナーから年間210万ドルを徴収、この資金を以下のように配分している。HED設立当初は、ハリウッドを清潔で安全な場所として再生することを主な目的にしていたが、現在はハリウッドを観光拠点あるいはビジネス投資の拠点としてプロモートしていくための活動も展開しているのである。

#### [Hollywood Entertainment District 徴収金の使途]

- 50% : 治安パトロール(警備会社に委託)
- 22% : メンテナンス費用(清掃会社に委託、歩道の清掃・洗浄、ごみ処理、Walk of Fame 研磨等)
- 6% : 広告宣伝費用(観光スポットやテナント誘致のための広告宣伝)
- 2% : 事務所経費(通信費、備品等)
- 7% : BID 職員給与(BID が雇用している2名の executive director と assistant の給与)
- 6% : 準備金積立(弁護士費用や偶発事故への備え)
- 7% : 内部留保

一般的に、BIDは存続期限が設定されており、期限が到来する際に、存続の必要性の有無が検討される。カリフォルニア州では、州法により、BIDの存続期間は最大5年とされており、HEDも2001年の9月に期限を迎え、存続の可否が検討された。2001年9月、対象地区の不動産オーナーの82%が存続に賛成、これをロサンゼルス市議会が承認した。この結果、HEDの存続期限は2003年12月まで延長され、引き続き同地区において活動が継続されることとなった。この決定に、トライゼックハーン社も大歓迎の意を表明し、ハリウッド&ハイランドの大きなサポートとなる旨のコメントを寄せるなど、ハリウッド復活にHEDは欠かせない存在となっている。

### 第3章 ハリウッド&ハイランドがもたらす波及効果と懸念

#### 1. ハリウッド再開発地区における Catalyst としての機能

ハリウッド&ハイランドがハリウッド再開発地区に与えるインパクトは大きい。プロジェクトがもたらす経済効果については、周辺地域を含めた新規雇用増加に加え、ロサンゼルス市へ770万ドルの税収増加をもたらす等の試算がなされている。しかし、最も期待されるのは、ハリウッド&ハイランドが有するCatalyst機能であろう。前述したように、ハリウッド&ハイランドは、ハリウッド再開発地区のCatalytic Projectとして位置づけられている。日本語に訳せば、触媒プロジェクトと言えるだろう。Catalytic Projectとは、ある再開発地域で他の投資を誘発するプロジェクトで、そのプロジェクトがなければ他の投資の誘発期待は小さくなくなると考えられるプロジェクトを指す。1986年5月にハリウッドが再開発地区に認定されて以降、CRAによる指導や支援の下、大小様々なプロジェクトが進行した。そして現在も、ハリウッド大通りの至るところで、建物の改修や建設工事が行われている。特に、ハリウッド&ハイランドのプロジェクトが動き出してからは、CRAの狙い通り、ハリウッドは投資価値のある地区として認知され、投資が投資を呼ぶ状況が見られていると言う。以下で、こうしたハリウッド&ハイランド以外の主要プロジェクトを紹介したい。

#### [Grauman's Chinese Theatre]

1927年オープン。ハリウッドに4つあるシンボリックシアターの1つ。ハリウッド&ハイランドの左隣にある。ハリウッドの人気No.1観光スポット、年間1,000万人近い観光客が訪れる。前庭にあるスターの手形や足形が有名。ハリウッド&ハイランドのオープンに合わせて、700万ドルの改修工事を実施。



[Pantages Theatre]

1930年オープン。ハリウッドに4つあるシンボリックシアターの1つ。ハリウッドの東にあり、地下鉄メトロ・レッドライン Hollywood/Vine 駅の向かいにある。1950年代にアカデミー賞受賞式会場として使用された。1億ドルをかけて改修され、2000年9月よりディズニー・ミュージカル「ライオン・キング」がロングランで上演中であるなど、ライブ劇場として活気を取り戻している。



[Cineramadome Entertainment Center]

総工費90百万ドルのPublic Private Partnershipプロジェクト。デベロッパーは、Robertson Properties Group。現存するシネマドーム裏の5.75エーカーの土地に3階建複合商業施設を建設中。1,725台収容の駐車場も備える。2002年春完成予定。



[Academy Film Archive]

2001年5月、映画芸術科学アカデミーが、Don Lee-Mutual Broadcasting Television Studiosを購入。購入額は2,100万ドル。300席収容のシアターやアカデミー俳優の記録などを備えたビルに改修する。2002年春改修工事完了予定。



その他 2 つのハリウッドのシンボリックシアターである「Egiptian Theatre」(1922 年オープン)は、6,000 万ドルかけて改修され、1999 年 12 月に再オープンしている。もう 1 つのシンボリックシアターである「El Capitan Theatre」(1926 年オープン)は、ウォルト・ディズニー社が 1991 年に 500 万ドルをかけて改修工事を実施、ハリウッド大通り再生の先駆的存在となった。さらに、サンセット大通りとヴァイン通りの角に、総工費 1 億 2,000 万ドルが投じられる、複合商業施設「Sunset & Vine」プロジェクトが、2001 年 10 月に着工を開始、2003 年 3 月に完成を予定している。

## 2. 数字で見るハリウッドの改善状況

ハリウッド再開発の効果は、現段階でどれだけあがっているのだろうか。2001 年 2 月に、BID である Hollywood Entertainment District (HED) がハリウッドの経済状況を示す調査結果を発表している。以下、主な指標を列挙するが、いずれの指標も、ハリウッド経済の改善を示し、再開発効果を確認できる内容となっている。なお調査指標は、HED 対象地区内におけるものである。

### [ハリウッドの経済指標]

ホテル宿泊単価: 前年比 12% 上昇 (2000 年)

映画館収入: 12.14 百万ドル (1999 年、前年比 20% 増)

オフィス・リース料 (但し、大規模オフィスビルが調査対象)

HED の Phase 地区: 月額 2.02 ドル/square feet (2000 年、1996 年は 1.36 ドルで 49% 上昇)

HED の Phase 地区: 月額 1.88 ドル/square feet (2000 年、1998 年は 1.09 ドルで 72% 上昇)

小売売上高: 54.8 百万ドル (1999 年、1996 年は 45.5 百万ドルで 20% 増)

レストラン売上高: 28.13 百万ドル (1999 年、1996 年は 18.87 百万ドルで 49% 上昇)

駐車場収入: 1997 年比 20% 増 (1999 年)

雇用者数: 12,200 人 (2000 年)

## 3. 同時テロにより出鼻を挫かれた形のハリウッド&ハイランド

このように大きな期待を受けてスタートしたハリウッド&ハイランドだが、同時テロの影響で観光客が激減している折に、オープンが重なるという不運に見舞われ、出鼻を挫かれた格好となった。現在、関係者の大きな期待とは裏腹に、ハリウッド&ハイランドにはやや閑散とした雰囲気が漂う。ハリウッド&ハイランドは、ハリウッドのポテンシャル、つまりグローマンズ・チャイニーズシアター等を訪れる年間 1,000 万人近くの観光客をターゲットにしているのである。

この状況を如実に証明したのが、2002 年 1 月 29 日のトライゼックハーン社によるアナウンスメントである。同社は、「2001 年 12 月決算でハリウッド&ハイランドを時価評価し、2 億 1,700 万ドルの資産評価損を計

上する<sup>16</sup>と発表したのだ。同社は、ハリウッド&ハイランドの時価評価を実施<sup>17</sup>、その結果、簿価 5 億 2,800 万ドルに対して、時価評価額は約 3 億 1,100 万ドルとなり、2 億 1,700 万ドルの評価損計上を余儀なくされたのである。つまり、今、同社がハリウッド&ハイランドを売却しようとする、約 3 億 1,100 万ドルの値段でしか売却できないということを意味する。この評価損計上額は、単体の不動産プロジェクトとしては、米国不動産史上最大とも言われる規模となった。1990 年代前半に米国を襲った深刻な不動産不況時ですら、ここまでの巨額な評価損計上はなかったとされる。この 2 億 1,700 万ドルに及ぶ評価損計上に至った要因として、当初計画以上に建設コストが嵩んだこと、テナント契約が不調であること、の 2 点あげられている。建設コストについては、3 年にも及ぶ工事期間中の設計変更や、プロジェクトの複雑なデザイン設計が、予想以上のコスト増加をもたらしたようである。一方、2001 年 12 月末時点で、テナント入居率は 70%程度<sup>18</sup>にとどまっている。同時テロに伴いテナント契約が伸びず、また、テナントへのリース料金も計画より低くなってしまい、同社の期待通りに、キャッシュフローを生み出すことができない状況にあるのだ。つまり、完成した不動産物件の価値を超える建設コストがかかった上に、当初計画を下回るキャッシュフローしか生み出さない、このギャップが評価損計上額を膨らませたと言えよう。さらには、そもそも同プロジェクトは、米国の好景気で計画されたもので、ややバブルな投資ではなかったかとの声も周囲では囁かれ始めている。

当初、トライゼックハーン社は、2004 年までにハリウッド&ハイランドが生み出すキャッシュフロー創出能力を高めて資産価値を最大化した上で<sup>19</sup>、不動産市況を睨みながら売却するという出口戦略(Exit Strategy)を描いていた。しかし、評価損アナウンスメントを契機に同社は売却に向けて動き出し、いくつかの不動産会社が購入に意欲を見せているとの報道も見られる。これに対してトライゼックハーン社は、同時テロの緊張緩和に加え、アカデミー賞授賞式による宣伝効果が、徐々に状況を改善に向かわせると主張しており、早期売却を否定している状況にある。

## おわりに

ハリウッド、この言葉には 2 つの意味がある。1 つは、地名としてのハリウッド。そしてもう 1 つは、映画産業の代名詞として使われるハリウッドだ。地名としてのハリウッドは、映画産業とともに栄光の時代を謳歌し、映画産業が街を去っていくのとともに衰退の時代を迎えた。皮肉にも、映画産業の代名詞としてのハリウッドは、依然として華やかなスポットライトに照ら出される、アメリカン・ドリームそのものである。この 2

---

<sup>16</sup> ハリウッド&ハイランドは、トライゼックハーン社の財務諸表において、Properties held for disposition として資産計上されている。つまり、売却を前提とした資産である。

<sup>17</sup> 時価評価は、同社が第三者の不動産鑑定会社に依頼して実施されたもの。

<sup>18</sup> TrizecHahn Corporation Supplemental Operating and Financial Data for the quarter ended December 31, 2001 による数字。また、2002 年 5 月のフルオープン時には、約 80%の入居率を確保すると見られている。

<sup>19</sup> 米国では、不動産価格評価手法として Discount Cash Flow 法が主流であり、その際重要なのは、土地建物が一体となって生み出すキャッシュフローである。

つのハリウッドのギャップが大きくなればなるほど、ハリウッドを訪れる人々を幻滅させてきたのだと思う。しかし、地名としてのハリウッドは、再び映画産業のハリウッドとともに復活の道を歩み始めたのだ。復活の舞台となるのは、2002年3月24日、映画界最大のイベント、アカデミー賞授賞式の帰りを待ち受けるコダックシアターだけではなく、再開発の号令とともに実施されてきた数々のプロジェクトすべてである。そして、BID の活動に見られるように、何より復活を願って止まない地元の人々の気持ち、復活の舞台に彩りを添えるのである。

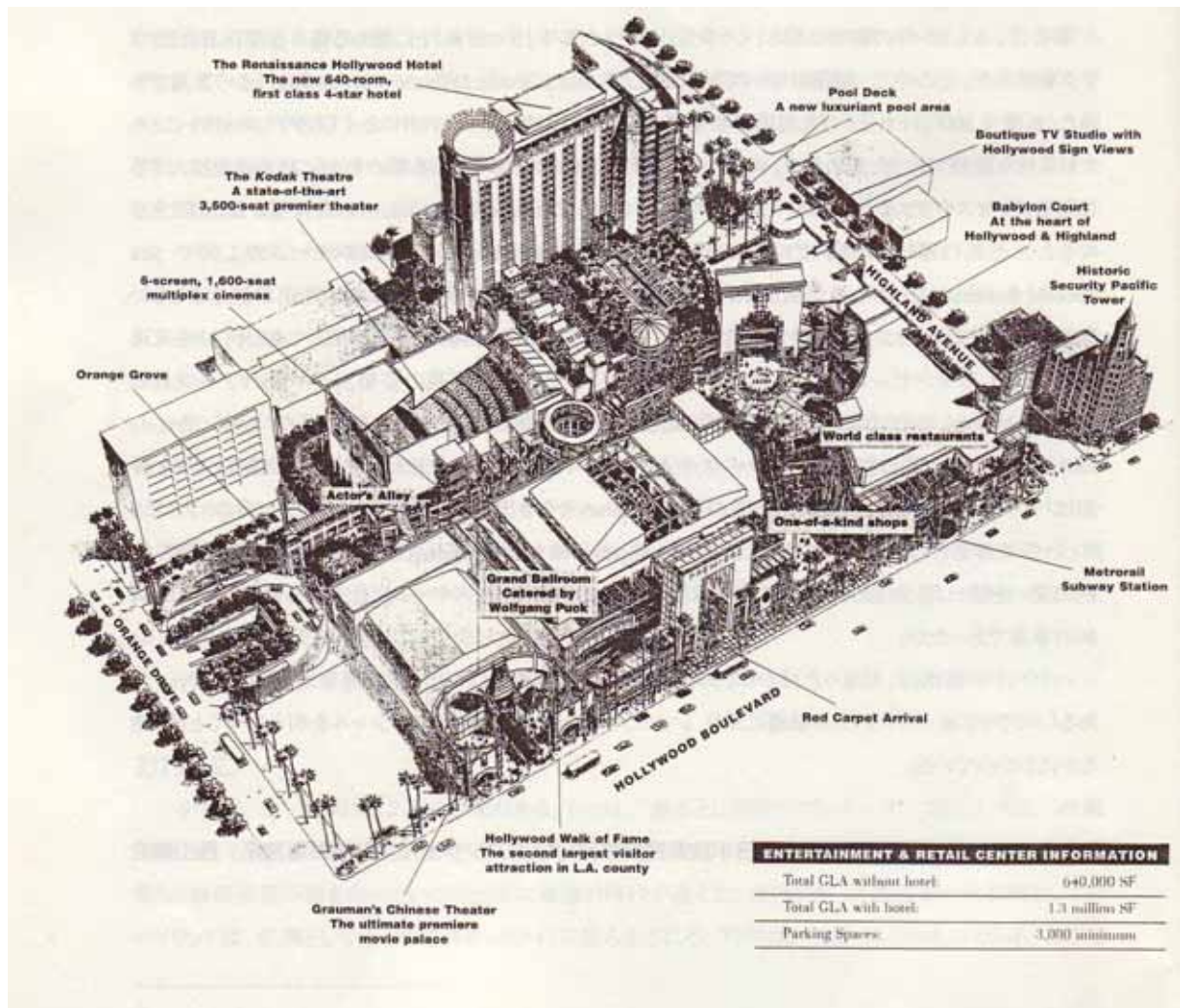
筆者は、本レポートの調査に際し、「ハリウッド&ハイランド」プロジェクトに携わる様々な関係者にヒアリングを試みた。その中で、関係者すべてが口を揃えるのは、Public Private Partnership という言葉であった。6億1,500万ドルという大規模再開発プロジェクトは、ロサンゼルス市にとってもデベロッパーにとっても果敢な挑戦であった。とりわけ、ロサンゼルス市が9,000万ドルという多額のPublic Moneyを投入するに至るプロセスやファイナンス・スキームそのものに、Public Private Partnership の真骨頂を見出すことができよう。それは単に、ロサンゼルス市が発行した Parking Revenue Bond のスキームの工夫や Site Specific Revenues を活用した Certificates of Participation の発行というテクニカルな側面にはとどまらない。勿論、こうしたファイナンス・スキームは今後のプロジェクトに大きな示唆を与えている。しかし何よりも見逃せないのが、ロサンゼルス市による納税者へのアカウントビリティー重視の姿勢とトライゼックハーン社のデベロッパーとしてのプロジェクト責任の明確化という緊張関係の構築であろう。安易な Public Private Partnership はそこには存在しない。ハリウッド&ハイランドのお披露目を兼ねたセミナー会場で、CRA 幹部は「デベロッパーには、9,000万ドルもの Public Money を引き出されてしまった」と語り、一方のトライゼックハーン社幹部も「ロサンゼルス市に、債券 (Certificates of Participation) の保証をさせられた」と語り、場内の笑いを誘った。勿論、最終的には関係当事者全てが納得したスキームに仕上がったというのは、周知の事実であったが。

ハリウッドの復活は、始まったばかりである。その復活の可否は、ハリウッド再開発地区の Catalyst である「ハリウッド&ハイランド」が軌道に乗り、いかにハリウッドの一層のポテンシャルを引き出すことができるかにかかっている。

日本政策投資銀行 ロスアンジェルス駐在員事務所 西山健介



参考資料 1 (ハリウッド&ハイランド全体図)



(出所) TrizecHahn Corporation 資料



参考資料 3 (ハリウッド位置図)

ハリウッド



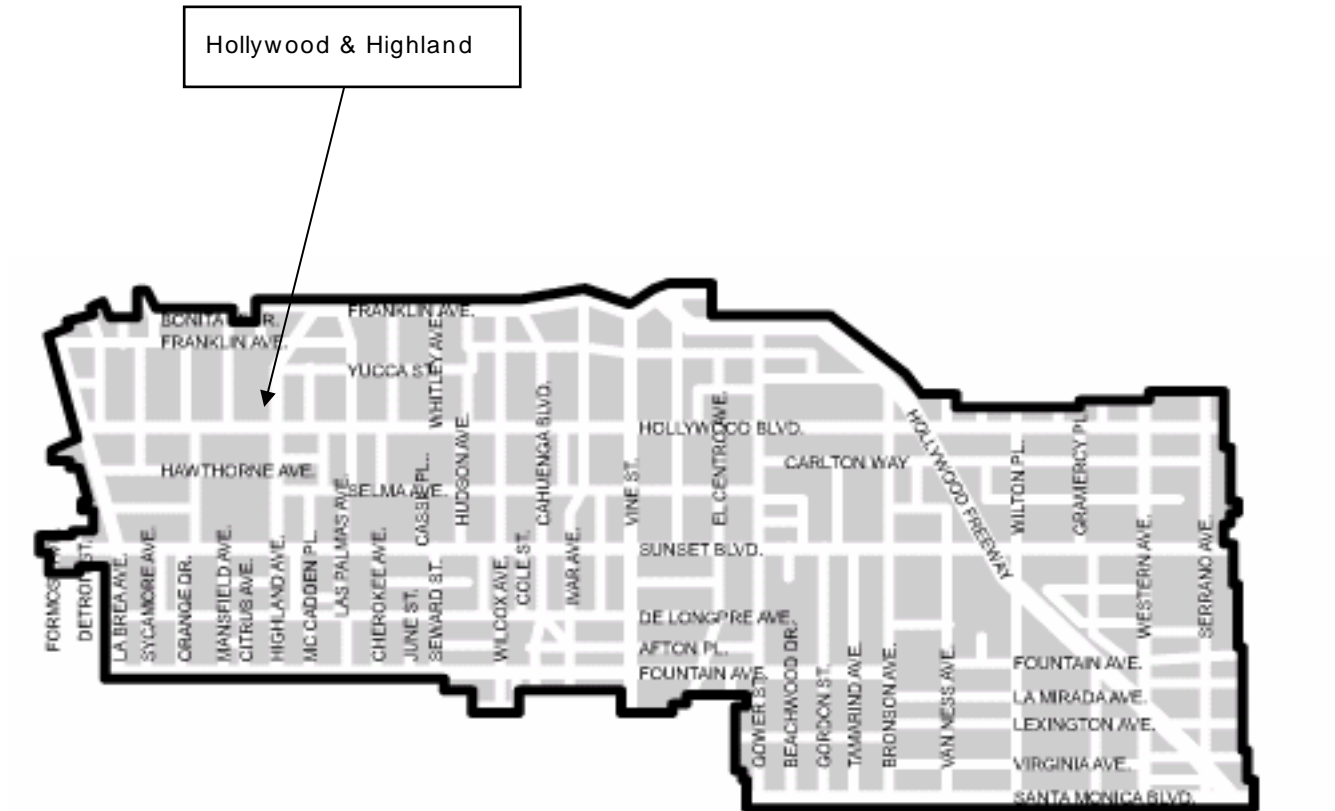
(出所) MapQuest.com, Inc.

参考資料 4 (ロサンゼルス Metro Rail 路線図)



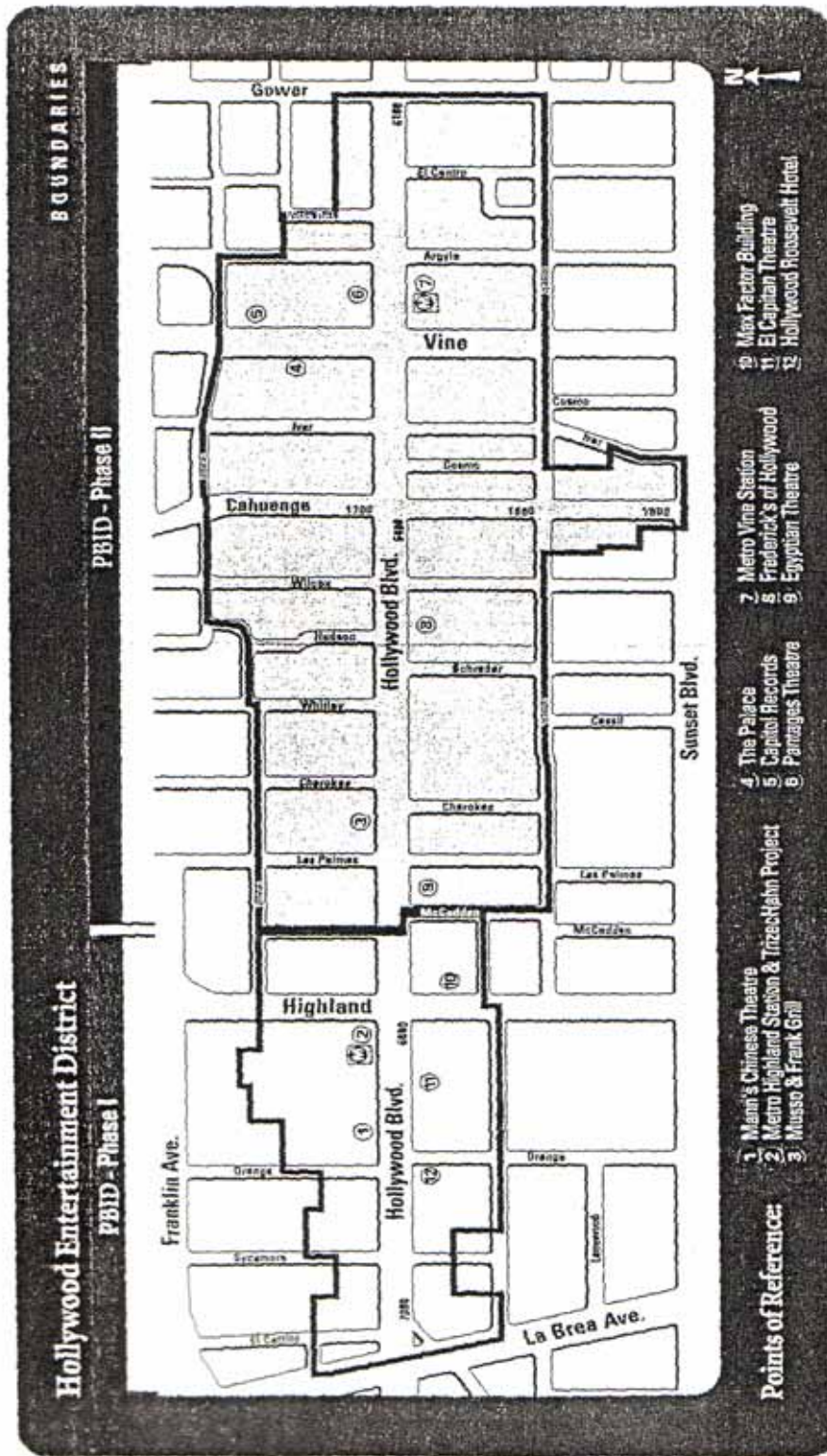
(出所) Los Angeles County Metropolitan Transportation Authority ホームページ

参考資料 5 (ハリウッド再開発認定区域)



(出所) Community Redevelopment Authority of the City of Los Angeles ホームページ

参考資料 6 (Hollywood Entertainment District 活動地区図)



(出所) Hollywood Entertainment District 資料

( ヒアリング先 )

- ・Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles
  - Donna Debruhl-Hemer (Project Manager)
  - Chieko Sugaya (Community Affairs Specialist)
- ・TrizecHahn Development Corporation
  - David Malmuth (Senior Vice President)
- ・Keyser Marston Associates INC.
  - Calvin E. Hollis (Managing Principal)
- ・Ehrenkrantz Eckstut & Kuhn Architects Inc.
  - P. Vaughan Davies (Principal)

( 参考文献 )

- ・Hollywood Redevelopment Plan (City Council Ordinance #161202, City of Los Angeles, May 7, 1986)
- ・Hollywood Redevelopment Project Five-Year Implementation Plan Progress Report  
(Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles, January 28, 1998)
- ・Hollywood Redevelopment Project  
(Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles, 2001)
- ・Hollywood Economic Development Update 2001  
(Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles, 2001)
- ・Hollywood Take Two (Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles, 1999)
- ・TrizecHahn Hollywood & Highland Information Packet
- ・Hollywood Entertainment District Press Kit
- ・Fiscal Revenue and Economic Impact Study on Hollywood & Highland (KMGConsulting)
- ・The Cutting Edge of Public/Private Partnerships (Shopping Center Business, October, 1999)
- ・Drama From The Floor Up (Los Angeles Times, September 23, 2001)
- ・Risky Timing for TrizecHahn Shopping Center Projects (Los Angeles Times, October 30, 2001)
- ・Hollywood & Highland Debut Promises to be a Tasteful Affair (Los Angeles Times, November 1, 2001)
- ・There's a New Buzz on Hollywood Blvd. (Los Angeles Times, November 8, 2001)
- ・TrizecHahn Reduces Value of Hollywood & Highland (Los Angeles Times, January 30, 2002)
- ・The Kodak's Moment (Los Angeles Daily News, November 4, 2001)
- ・Kodak Theatre Premiering to Sour Notes (Los Angeles Business Journal, January 7, 2002)
- ・Speculation Focuses on Hollywood & Highland (Los Angeles Business Journal, February 4, 2002)

- ・It's lights! Action! For Oscar's new home (Financial Times, October 13, 2001)
- ・Academy Awards to Return to Hollywood  
(Academy of Motion Picture Arts and Sciences, June 7, 2001)
- ・Can Hollywood get Its Glitz Back? (Business Week, November 12, 2001)
- ・Public/Private Finance and Development (John Stainback, 2000)
- ・Lighthouse (December 1, 2001)
- ・ハリウッド巨大メディアの世界戦略 (滝山晋, 日本経済新聞社, 2000年12月)
- ・ハリウッド100年史講義 (北野圭介, 平凡社新書, 2001年10月)
- ・米国都市開発事業における Public Private Partnership の諸形態  
(益田勝也, 野村総合研究所 地域経営ニュースレター, 1999年10月)
- ・不動産証券化入門 (松村徹, 篠原二三夫, 岡正規共著, シグマベイスキャピタル, 1999年8月)
- ・金融証券用語辞典 (銀行研修社, 1998年1月)
- ・海外の中心市街地活性化 (日本政策投資銀行, JETRO, 2000年5月)
- ・日本でも「命名権ビジネス」 (朝日新聞米州版, 2001年12月5日)
- ・ハリウッドの市街地活性化計画 (日本政策投資銀行ロスアンジェルス駐在員事務所報告, 2000年3月)

(参照ホームページ)

- ・Hollywood & Highland (<http://www.hollywoodandhighland.com>)
- ・City of Los Angeles (<http://www.cityofla.org>)
- ・Community Redevelopment Agency of the City of Los Angeles (<http://www.cityofla.org/cra>)
- ・Los Angeles County Metropolitan Transportation Authority (<http://www.mta.net>)
- ・TrizecHahn Corporation (<http://www.trizechahn.com>)
- ・Hollywood Entertainment District (<http://www.hollywoodbid.org>)
- ・Hollywood Chamber of Commerce (<http://www.hollywoodchamber.net>)