



スポーツ庁

スタジアム・アリーナ改革推進に向けた取組

平成29年12月19日

スポーツ庁参事官(民間スポーツ担当)付参事官補佐
悴田康征

1

日本経済再生本部「日本再興戦略2016」

「日本再興戦略2016」における名目GDP600兆円に向けた 「官民戦略プロジェクト10」

官民戦略プロジェクト10

1-1

新たな有望成長市場の創出

- ①第4次産業革命の実現
- ②世界最先端の健康立国へ
- ③環境エネルギー制約の克服と投資拡大
- ④**スポーツの成長産業化**
- ⑤既存住宅流通・リフォーム市場の活性化

1-2

ローカルアベノミクスの深化

- ⑥サービス産業の生産性向上
- ⑦中堅・中小企業・小規模事業者の革新
- ⑧攻めの農林水産業の展開と輸出促進
- ⑨観光立国の実現

1-3

国内消費マインドの喚起

- ⑩官民連携による消費マインド喚起策等

具体的
目標・
施策

日本再興戦略2016におけるKPI(数値目標)

- スポーツ市場規模の拡大 ●スポーツ実施率※の向上
- 5.5兆円(2015) 40.4%(2015)
- 15兆円(2025)** →**65%(2021)**

※成人の週1回以上のスポーツ実施率

i) スタジアム・アリーナ改革 (コストセンターからプロフィットセンターへ)

- ①スタジアム・アリーナに関するガイドラインの策定
- ②「スマート・ベニュー」の考え方を取り入れた多機能型施設の先進事例形成支援

ii) スポーツコンテンツホルダーの経営力強化、 新ビジネス創出の推進

- ①大学スポーツ振興に向けた国内体制の構築
- ②スポーツ経営人材の育成・活用プラットフォームの構築

iii) スポーツ分野の産業競争力強化

- ①新たなスポーツメディアビジネスの創出
- ②他産業との融合等による新たなビジネスの創出
- ③スポーツ市場の拡大を支えるスポーツ人口の増加

2

日本経済再生本部「未来投資戦略2017」

I Society5.0 に向けた戦略分野

II Society5.0 に向けた横割課題

III 地域経済好循環 システムの構築

IV 海外の成長 市場の取り込み

3.観光・スポーツ・文化芸術（スポーツ部分）

<KPI>

- ✓ 全国のスタジアム・アリーナについて、多様な世代が集う交流拠点として、2025年までに新たに20拠点を
実現する（今回新たに設定したKPI）
- ✓ スポーツ市場規模（2015年：5.5兆円）を2020年までに10兆円、2025年までに
15兆円に拡大することを目指す
- ✓ 成人の週1回以上のスポーツ実施率を、現状の40.4%から、2021年までに65%に向上することを目指す

新たに講ずべき具体的施策 ii) スポーツ産業の未来開拓

- ①スポーツを核とした地域活性化（「スポーツ未来開拓プラン」の実行）
- ②スポーツコンテンツホルダーの経営力強化、新ビジネス創出支援
- ③スポーツの海外展開の促進
- ④スポーツ実施率の向上

（参考）スポーツ未来開拓プラン ～スポーツを核とした地域活性化～

※平成29年3月24日未来投資会議（第6回）において松野文部科学大臣が提示

- 地域交流拠点の創出（スタジアム・アリーナ改革）
- 新たな地域スポーツ振興の体制づくり

等の関係省庁と連携した取組

3

スポーツ未来開拓会議 中間報告 概要

課題①スタジアム・アリーナの在り方

【方向性】

- ①収益モデルの確立（コストセンターからプロフィットセンターへ）
- ②スタジアム・アリーナを核とした街づくり（スマート・ベニュー構想）の実現
- ③民間資金の活用・公民連携の促進（PPP/PFIの活用等）

【今後の具体的な取り組み】

- ①「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会」（仮称）の開催
- ②施設の整備に向けたガイドラインの策定
- ③資金調達手法の充実
- ④新国立競技場の2020年東京大会後の運営管理



課題②スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化、新ビジネス創出の促進

【方向性】

- ①高校・大学スポーツの資源の活用
- ②アマチュアスポーツ大会等へのビジネス手法の積極的導入等
- ③競技価値の最大化に向けた球団・リーグ運営の取組の充実
- ④地域特性、種目に応じた地域密着型ビジネスモデルの確立・普及
- ⑤グローバル化の推進（スポーツコンテンツ、球団経営等の海外展開等）

【今後の具体的な取り組み】

- ①中央競技団体（NF）の収益力強化とガバナンス体制の充実
- ②大学スポーツの振興に関する検討会議の開催
- ③地域におけるプロチームと関係者による新事業の開拓



出典：第2回スポーツ未来開拓会議
根岸氏資料より引用

スポーツ産業の成長産業化に向けて

基本的な考え方

- 全ての国民のライフスタイルを豊かにするスポーツ産業へ**
・「モノ」から「コト」（カスタマー・エクスペリエンス）へ
- 「負担（コストセンター）」から「収益（プロフィットセンター）」へ**
・「体育」から「スポーツ」へ
・ポスト2020年を見据えた、スポーツで稼ぎその収益をスポーツへ再投資する
自立的な好循環の形成
- スポーツ産業の潜在成長力の顕在化、我が国基幹産業化へ**
・我が国GDP600兆円の実現
・スポーツをコアとして周辺産業に波及効果を生む、新スポーツ産業の創出
- スポーツを通じて社会を豊かにし、子供たちの夢を形にするビジョンを提示**

日本再興戦略2016におけるKPI（数値目標）

- スポーツ市場規模の拡大
5.5兆円（現状）→**15兆円（2025）**
- スポーツ実施率の向上
40.4%（2015）→**65%（2021）**

課題③スポーツ人材の育成・活用

【方向性】

- ①専門的・実践的な育成及びマッチング機能を有する
プラットフォームの構築
- ②学生への教育の充実
- ③アスリートの引退後のキャリアの選択肢の充実とアイデンティティ
支援

【今後の具体的な取り組み】

- ①スポーツ経営人材プラットフォーム協議会（仮称）の開催
- ②デュアルキャリアプログラムの実施・普及と引退時の支援
- ③各団体のコンソーシアム設立によるアスリートサポート
システムの構築
- ④アスリートに対するコンプライアンス
教育



www.rtsu-net.jp

（参考）J.LEAGUE HUMAN CAPITAL

課題④他産業との融合による新たなビジネスの創出

【方向性】

- ①スポーツ産業のエコシステムの構築
 - ②スポーツを「みる」「する」楽しさを拡張
 - ③ウェアラブル機器の導入によるスポーツを通じて
健康ビジネスの拡大
 - ④スポーツデータの分析・活用
 - ⑤様々な媒体の活用を前提とした
スポーツメディアビジネスの拡大
- 【今後の具体的な取り組み】
- ①スポーツツーリズムの拡充
 - ②他産業とのビジネスマッチング
 - ③データアナリストカンファレンス（仮）
の開催
 - ④スポーツメディア協議会（仮称）
の開催



課題⑤スポーツ参加人口の拡大

【方向性】

- ①子供の頃からスポーツを楽しむことができる環境の整備
 - ②ビジネスパーソン、高齢者等のスポーツ参加支援
 - ③障害者のスポーツ活動
 - ④スポーツを通じたヘルスケア産業の振興
 - ⑤官民連携した施策の推進
- 【今後の具体的な取り組み】
- ①スポーツ医・科学等の知見に基づく運動プログラムの開発と展開
 - ②参加しやすい新しいスポーツの開発と普及
 - ③職域における運動習慣の構築
 - ④運動部活動指導の工夫・
改善支援
 - ⑤障害者スポーツの普及、用具の
開発と整備支援
 - ⑥スポーツツーリズムの拡充（再掲）



スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会について

民間の資金や経営能力、技術的能力を活用した今後のスタジアム・アリーナの在り方について検討を行い、新たなビジネスモデルを開発・推進し、その公共的な価値を最大化させるため、官民が協働して議論。

●委員（50音順、敬称略）

赤羽 貴 アンダーソン・毛利・友常法律事務所弁護士
安藤 久佳 経済産業省商務情報政策局長
大河 正明 Bリーグチーフマン
太田 伸之 ケールジャパン機構代表取締役社長
岡田 武史 （株）今治、夢スポーツ代表取締役会長
木村 達郎 沖縄バスケットボール（株）代表取締役社長
栗田 卓也 国土交通省都市局長
小林 至 江戸川大学教授
坂井 文 東京都市大学教授

地下 誠二 （株）日本政策投資銀行常務執行役員
鈴木 大地 スポーツ庁長官 [会長]
田村 明比古 観光庁長官
南場 智子 横浜DeNAベイスターズ取締役オーナー
長谷部 健 渋谷区長
林 文子 横浜市長
間野 義之 早稲田大学教授、スポーツ未来開拓会議座長
村井 満 Bリーグチーフマン
山内 弘隆 一橋大学大学院教授

各専門のワーキンググループを有識者により構成し、地方自治体、企業等のヒアリングを行い、具体的な課題の抽出や支援等について取組を進めていく。

○スタジアム・アリーナガイドライン策定ワーキンググループ

- 学識経験者、企業関係者など有識者がメンバー。
- 9月以降議論を行い、11月に基本的な考え方を提示する改革指針を公表。

○スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会

- スポーツ施設の資金調達モデルを確立するため、民間資金の活用、公民連携（PPP/PFIの活用等）のあり方を協議する。
- 2月以降議論を行い、5月にスタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイドを公表。



（第1回：平成28年7月27日）

これまでに示してきた改革指針、プロセスガイドに加え、国内外のスタジアム・アリーナ事例、スタジアム・アリーナに関する技術事例をまとめて提示する「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」を平成29年6月に公表。

5

スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（平成29年6月公表）について

【ガイドブックのねらい】

- スタジアム・アリーナ改革は、成長戦略に掲げられている重要施策であり、2025年までに20か所のスタジアム・アリーナの実現を目指すことが具体的な目標として掲げられている。
- 多様な世代が集う交流拠点となるスタジアム・アリーナを整備し、スポーツ産業を我が国の基幹産業へと発展させ、地域経済好循環システムを構築していく。

【ガイドブックの構成】

これまでに示してきたスタジアム・アリーナ改革指針、スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイドに加えて、国内外の先進事例、顧客経験価値向上等に関する技術・事例等をまとめて提示。

I. スタジアム・アリーナ改革指針

- 改革指針では、スタジアム・アリーナ改革の全体像及び特に重点的に考慮すべき4つの項目、14の要件を示し、スタジアム・アリーナ改革の基本的な考え方を提示。（平成28年11月公表）

II. 国内外のスタジアム・アリーナ事例

- 都市/市街地再開発や建設・運営が周辺市街地へ波及したスタジアム・アリーナの海外事例
- 多機能複合型、多種目対応をしている海外の事例
- 広島市民球場、MAZDA Zoom-Zoomスタジアム、市立吹田サッカースタジアム、アオーレ長岡等の国内事例

● Sankt Jakob-Park

● TD Garden

● 広島市民球場



出典：The website of Basel Tourismより



出典：Delaware North社ウェブサイト“TD Garden”より



写真提供：広島市広報課

III. スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド

- 改革指針に基づいて官民が一体となりスタジアム・アリーナを具体的に整備することを目的に、スタジアム・アリーナ整備の際の民間資金活用に関する論点を整理。（平成29年5月公表）

IV. 収益拡大への取組事例

- スタジアム・アリーナの収益拡大に向けた取組として、高額な席・ラウンジ・企画席の導入、メイン競技以外のイベント開催、会議・セミナー・結婚式等の施設活用、レストラン・ショッピングモール、ホテル・住宅等との複合化などの事例を紹介。

● レストラン・バー



● 企画席



● VIP用個室



● スポーツクラブ



V. スタジアム・アリーナに関する計画策定の例

- 平成28年度経済産業省「魅力あるスタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業」においてとりまとめた報告書の中から、2事例について、検討結果を紹介。
事例1 豊橋新アリーナ構想
事例2 Imabari Stadiumを核とした賑わいづくりと地域課題の解決に向けて

VI. 顧客経験価値向上等に関する技術・事例

- スタジアム・アリーナに取り入れられている技術等の導入事例及び今後、活用が期待される技術を紹介。

スタジアム・アリーナ改革指針の概要

1. 目的

- スタジアム・アリーナ改革は、スポーツの成長産業化の大きな柱
- 改革指針は、スタジアム・アリーナ改革実現のための基本的な考え方を提示
- これまでのスポーツ施設に対する固定観念・前例主義等に関するマインドチェンジ
- スタジアム・アリーナを核とした地域経済の持続的成長等、官民による新しい公益の発現を目指す

2. 主な内容

スタジアム・アリーナの定義

- 数千人から数万人の観客を収容する集客施設
- スポーツを観ることを主な目的とした施設
- 原則として公共施設を対象
- 新築や改築、管理運営手法の見直しにおいて検討

スタジアム・アリーナ改革による地域への効果

- 地域のシンボル
 - ・民間ノウハウの活用と収益性の確保
 - ・サステナブルな施設として長期的に存続
- 新たな産業集積の創出
 - ・周辺産業への波及を含む経済効果、雇用創出
 - ・スポーツチームがあればより継続的に
- 地域への波及効果を活用したまちづくり
 - ・まちの賑わいの創出
 - ・地域住民のスポーツ機会の増加
 - ・社会貢献活動や啓発等の社会問題の解決
- 地域の持続的成長
 - ・地域のアイデンティティの醸成
 - ・地域の不動産価値の向上

コストセンターからプロフィットセンターへ

- 地域住民がスポーツをする施設とスタジアム・アリーナを区別。観客の利便性やチームの営業活動を重視。
- 施設の収益性の向上による公的負担の軽減
- にぎわいの創出や持続可能なまちづくりの実現等、投資以上の効果を地域にもたらすことがプロフィットセンター
- 事業方式や資金調達の検討を通じ、施設・サービスの充実・向上

地方公共団体、スポーツチーム、国の役割

- 地方公共団体は、「観るスポーツ」の価値を認識し、最大限に活用するための施設整備や柔軟な運営を図る
- スポーツチームは、行政のパートナーとして、公共的な効果を自ら説明
- 国は情報収集と展開、相談窓口の設置等により地方公共団体を支援。

重点的に考慮すべき項目～改革のための4つの項目、14の要件～

1. 集客力を高めまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件

スタジアム・アリーナ経営を持続的に成長させていくためには、顧客経験価値の向上、多様な利用シーンの実現、収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革、地域の実情にあわせた複合化などが必要である。

- 顧客経験価値の向上
- 多様な利用シーンの実現
- 収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革
- まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ

2. プロジェクト上流段階において検討されるべき事項に関する要件

スタジアム・アリーナ経営を効果的に進めていくためには、プロジェクトの上流段階において、ステークホルダーの確認と検討体制の整備、顧客の把握と情報提供、収益性等の検証、コンプライアンスとリスク管理等を考慮する必要がある。

- ステークホルダーの確認と検討体制の整備
- 管理（運営、維持、修繕等）の検討
- 顧客の把握と情報提供
- 収益性の検証と設計等への反映
- スタジアム・アリーナ整備等に関するコンプライアンスリスクと管理

3. 収益・財務に関する要件

効率的かつ効果的なスタジアム・アリーナの整備・管理を進めるためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を活用していくことが重要であり、PPP/PFI手法等の中から、地域や施設の実情に応じた適切な手法を用いるべきである。

- 民間活力を活用した事業方式
- 多様な資金調達方式

4. 事業推進・運営に関する要件

事業推進・運営にあたっては、目標設定、IT・データ活用やスタジアム・アリーナ経営人材の活用などが重要である。

- 目標設定、評価、フィードバック
- スタジアム・アリーナ運営におけるIT・データの活用
- スタジアム・アリーナ経営人材

スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイドの概要

1. 基本的な考え方

- 今後のスタジアム・アリーナ整備に当たっては、総合的な官民プロジェクトとして捉えていくことが重要。
- プロジェクトの上流段階で官民が対等な関係でパートナーシップを形成し、役割を明確化することがプロジェクトの成否に関わる。
- 目指すべき姿が関係者間で合意できれば、その具体化の方策として事業方式が明確になり、資金調達手法が決定されていく。

2. 主なポイント

①官民連携による目的・目標の設定 (官民パートナーシップの構築)

- プロジェクトの上流段階から官民が対等な関係でパートナーシップを組み、目的や目標を設定し役割の明確化を図る。
- 上流段階で可能な限り、顧客やステークホルダーを特定し、顧客・ステークホルダーにおける最大価値を創出を目指す。

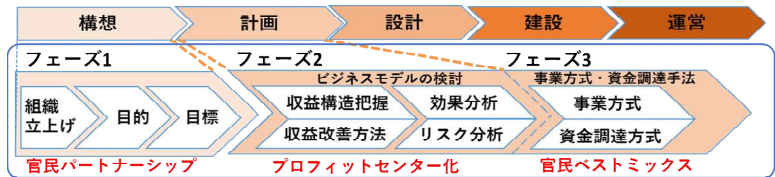
②ビジネスモデルの策定 (プロフィットセンター化の実現)

- 収益構造を把握し、多様な収入機会の最大化を図り、多様な事業者を巻き込む。
- プロジェクト全体で発生するリスクをあらかじめ抽出し、官民の適切なリスク分担を明確化する。
- 上記①に基づき、収益、リスク等を踏まえてビジネスモデルを策定する。

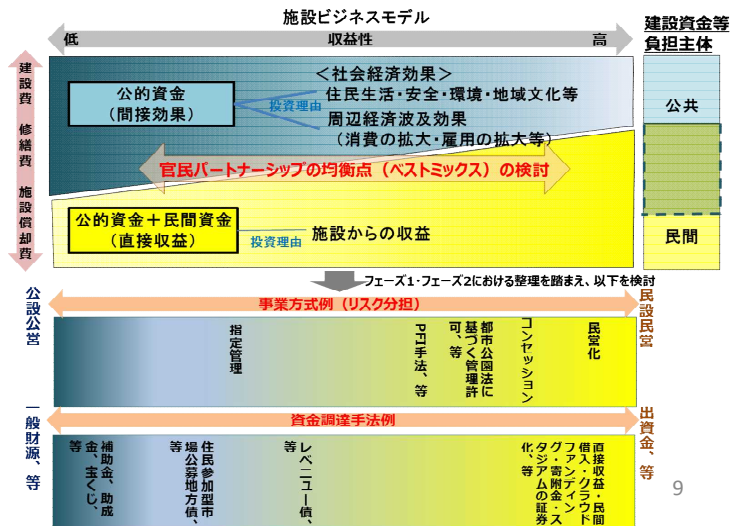
③事業方式及び資金調達手法の検討 (官民ベストミックスの追求)

- 上記①②を踏まえ、事業方式及び資金調達手法へ。
- その際に、地域特性や経済環境等を考慮しながら、官民の均衡点（ベストミックス）を追求していく。

●スタジアム・アリーナ整備プロジェクトのフェーズ



●官民パートナーシップの均衡点（ベストミックス）と事業方式・資金調達手法



スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド 各フェーズにおける主な官民連携のポイント

フェーズ1のポイント

①スタジアム・アリーナ整備プロジェクト当初からの官民パートナーシップ構築

- 地方公共団体だけでなく、スポーツチームや運営事業者等の意見、顧客のニーズを当初から反映する「三方よし」の仕組みに近づける。
- プロジェクトの上流段階から民間事業者が主体的に参画できる機会を拡大するため、公共調達制度の改善や運用の柔軟化へ。

②スタジアム・アリーナ整備の目的と制約条件の明確化

- 広範に及ぶ顧客やステークホルダーとの適切なコミュニケーションとプロジェクト上流段階でのニーズ把握と合意形成。
- 市場環境、技術面、財務面といった様々な制約条件の把握、関連法令、条例による制約条件の整理。

③目標となるスタジアム・アリーナの姿

- 多様な利用シーンを実現するために、コンサートやコンベンションを開催する事業者等と構想・計画段階で施設使用等を調整する。
- まちづくりの中核として、スタジアム・アリーナを核とする複合施設を民間で企画して、公共が借用するといった方式も想定。

フェーズ2のポイント

①スタジアム・アリーナ収益構造の把握

- スタジアム・アリーナの収入の中でもCOIと呼ばれる固定収入が重要であり、民間からの投資判断において重視される。
- 競技や施設特性によって、スタジアム・アリーナの稼働率が異なる。
- スタジアム・アリーナ経営改善に向けて、スタジアム・アリーナの収支計画策定の際に参考となる情報や事例等の共有化が期待される。

②スタジアム・アリーナの収益改善等のための方法

- プロフィット拡大には一定のコストを伴う「投資」とそれを有効活用するための「運営」が重要。
- 快適性、先進性、地域環境、効率活用、複合性が、収益改善等を可能とする。

③プロジェクト効果分析

- 事業効果分析では、収益部分を抽出し、見える化し、民間資金を集めやすくする。
- 社会経済効果分析は、公共投資に対する地域の理解が十分に得られるよう地域にもたらす効果を定量化。

④リスクの分析とリスク分担の決定

- プロジェクト全体で発生するリスクを予め列挙。
- スポーツチームや運営事業者等は、スタジアム・アリーナの単なる利用者となるのではなく、施設の事業に対する一定のリスクを負う必要がある。

フェーズ3のポイント

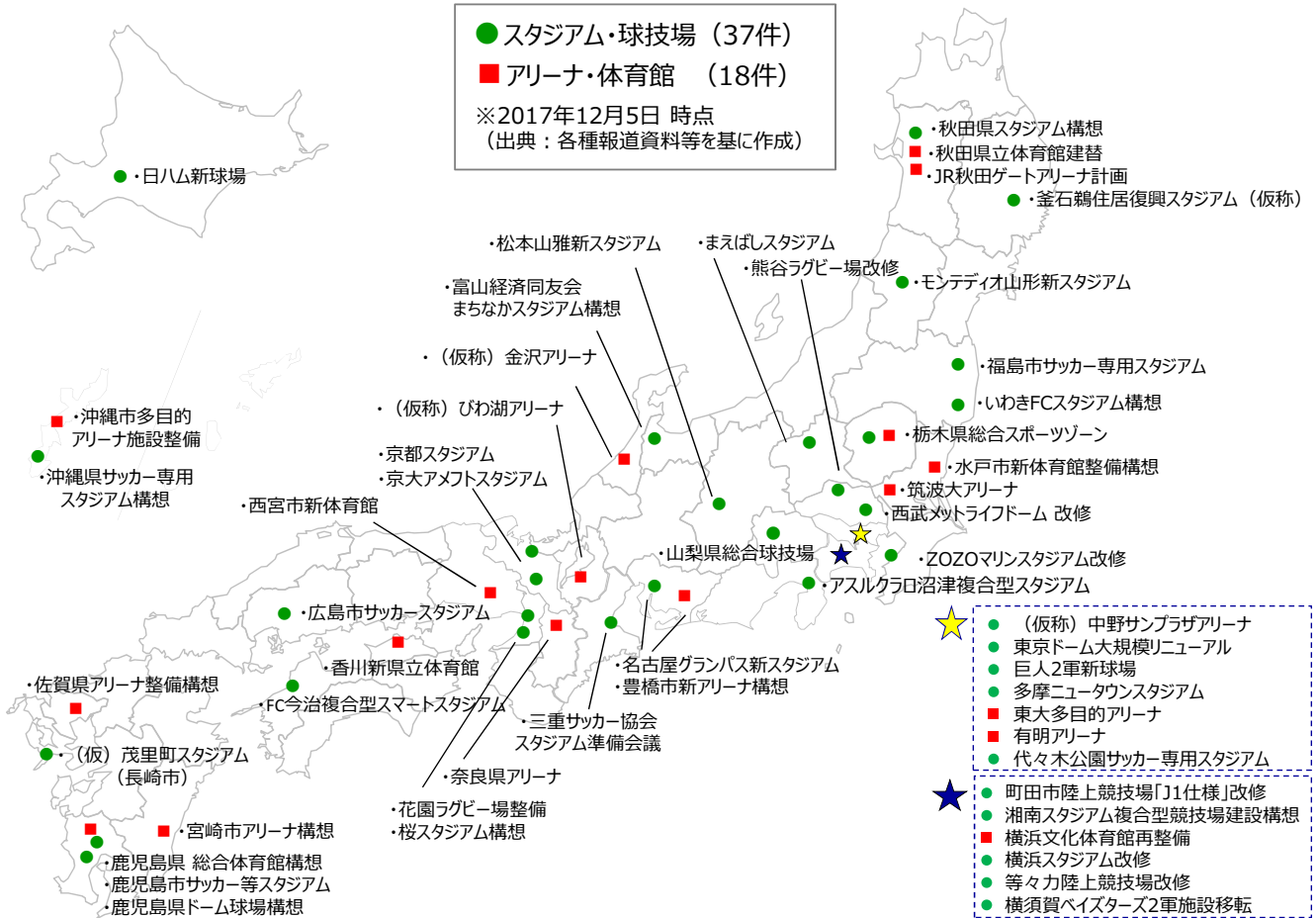
①事業方式の検討

- 管理運営期間や形態、リスク分担の在り方などの実情に応じて、民間ノウハウを最大限活用する手法を取る。
- 官民連携での事業方式としては、指定管理、PFI、コンセッションなどのほか、スポーツチームに明確な運営参加意思がある場合には、負担付寄附型、官民共同出資によるSPC、公的補助を伴う民設民営などがある。
- 民間の技術力や企画・マーケティング力、資金力、経営能力などを活用するため、より自由度が高い運営が可能となる事業方式を積極的に導入していくことが必要。
- 民間資金を活用できる事業方式を導入するためには、より高い収益性を有するスタジアム・アリーナである必要がある。
- 必ずしも公設を前提とする必要はなく、例えば民間が施設整備を行う前提に立って、公共が民間施設を利用するなど発想の転換も重要。

②資金調達手法の検討

- 収益性が相対的に低い施設であっても、シーズンシート収入や、命名権など比較的長期契約により固定収入（COI）の獲得に努めることにより、個別のキャッシュフローを担保とした資金調達手法を活用できる。
- 官民の役割分担を明確にすることで民間資金活用の機会、多様性が広がる。

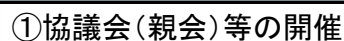
スタジアム・アリーナ新設・建替構想（55件）



スタジアム・アリーナ改革推進事業全体像(イメージ図)

事業名:①スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会開催等

公募1:協議会開催等、委託先:民間事業者
スケジュール:6月委託開始



- ・協議会の開催
- ・個別課題に関するワーキング等を実施
- ・関連調査の実施 等

情報共有・連携

②専門家等による支援体制の構築

- ・先進事例の計画策定サポート
- ・先進事例等の情報収集 等

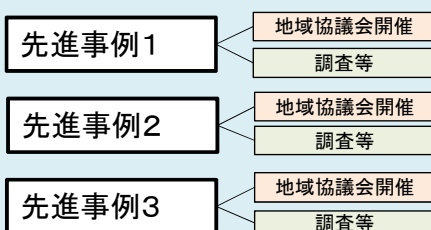
連動

公募2:計画策定支援等、
委託先:地方自治体及び法人格を有する団体
スケジュール:

第1期:6/7~~切~~、9月委託開始

第2期:10/6公募〆切、12月委託開始(予定)

事業名:②先進事例形成支援



〔計画策定サポート〕

公募1の②専門家等による支援体制の中の専門家等が先進事例の計画策定について助言等を行う。

- ・協議会開催は必須。
- ・調査等の事業内容については、各案件ごとの提案内容によって決定。

国内外のスタジアム・アリーナ事例（抜粋）

①都市/市街地再開発や建設・運営が周辺市街地へ波及した スタジアム・アリーナの海外事例

事例①-1 『Denver』

事例①-7 『TD Garden』

②多機能複合型、多種目対応をしているスタジアム・アリーナの 海外事例

事例②-1 『Staples Center』

事例②-3 『The O2』

事例②-5 『Amsterdam ArenA』

③国内事例

事例③-6 『オガール紫波』

事例③-7 『アオーレ長岡』

事例③-8 『ゼビオアリーナ仙台』

13

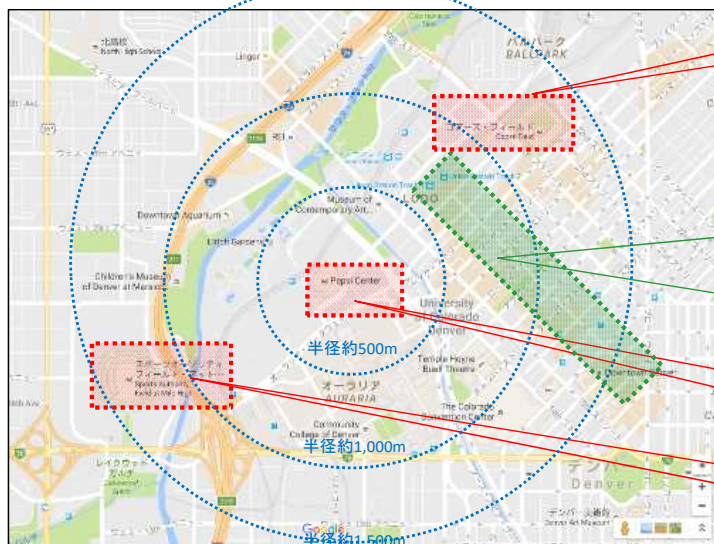
事例①-1 『Denver』 (1/2)

○市街地再活性化としての開発プロジェクトにスタジアム・アリーナが組み込まれ、周辺地域の定住人口やホテル・飲食店の稼働率も増加させた事例。

基本情報

- 米国、コロラド州の都市（米国で19番目の都市圏、人口は都市で約60万人、都市圏で約300万人）
- 4大プロスポーツ（MLB, NFL, NBA, NHL）あり。本拠地は市街地の半径1.5km圏内に存在
- 1976年のオリンピック開催都市に決定後、住民の反対運動で開催返上（後、インスブルックで開催）
- スポーツ観戦以外に、アウトドア、マラソン（高地トレーニングのボルダー）、ウインタースポーツなど盛ん

● Denver市街地の周辺地図



クアーズ・フィールド（開場：1995年）
（MLB）コロラド・ロッキーズ

16番街モール＝ダウンタウンの再生は、中心市街地再活性化の米国の代表例と言われる。（世帯数は400%超増加（クアーズフィールドが開場した年だけでも世帯数は倍増）、ホテル稼働率は25%増、飲食店やアートギャラリーも大幅増など）
その再開発に、クアーズ・フィールドをはじめ、これらスポーツ施設も寄与（その他、アミューズメントパーク、水族館、コンベンションセンター等）。

ペプシ・センター（開場：1999年）
（NBA）デンバー・ナゲッツ
（NHL）コロラド・アバランチ

スポーツオーソリティ・フィールド
・アット・マイル・ハイ（開場：2001年）
（NFL）デンバー・ブロンコス

14

事例①-1 『Denver』 (2/2)

● Denver市街地の再開発プロジェクト概要（一例）



出典: Downtown Denver Partnership「Downtown Denver Development Map | 2011-2016」より

● Denver市街地のスタジアム・アリーナ



出典: Colorado Rockiesウェブサイト「Coors Field」より



出典: Pepsi Center ウェブサイト「Arena Facts」より



出典: Sports Authority Field at Mile Highウェブサイト「About US」より

15

事例①-7 『TD Garden』

- 治安問題もあったエリアをアリーナおよび周辺ビジネス施設にて再開発した。
- 多目的利用で稼働率も高めている。

基本情報

- マサチューセッツ州ボストンにある多目的屋内競技場
- “Boston Garden” や “The Garden” とも呼ばれる。
- 開場1995年、収容18,624、総工費約1億6000万ドル
- NBAのボストン・セルティックス、NHLのボストン・ブルーインズの本拠地として利用。またインドアラグロスの試合も行われる。
- 2014年にはソチ五輪代表選考会を兼ねた全米フィギュアスケート選手権、2016年には世界フィギュアスケート選手権も開催。
- 様々な施設運営を行うデラウェア・ノース社により所有・運営が行われ、同社はブルーインズのオーナーでもある。

● TD Garden



出典: Delaware North社ウェブサイト「TD Garden」より



出典: TD Garden.com「The Garden」より

立地

- もともとホームレスが多かった地域を、カナダの銀行のTDガーデンがネーミングライツを持ち、その資金でアリーナと周辺地域を再開発
- 開場時はフリートセンター（Fleet Center）としてこけら落とし。地元地方銀行の親会社、フリート・ボストンフィナンシャルが命名権を取得したが、2004年にバンク・オブ・アメリカに買収され、2005年2月に命名権を解消。同年3月にトロント・ドミニオン銀行傘下でニュー・イングランド地域の地方銀行、TDバンクノースが命名権を取得
- 町も綺麗になり、アリーナの稼働も増えプロチームの来場者も増加
- 現在、運営会社デラウェア・ノース社と不動産投資会社とで周辺再開発計画を推進中（計画は市で承認済み）で、TD Gardenと駅を結ぶ街路と3本の複合型ビル建設が進んでいる。

16

事例②-1 『 Staples Center 』

- 複数のプロチーム利用に加え、年間250のイベント実施で400万人以上が施設を訪れる多目的アリーナ。

基本情報

- 米国ロサンゼルス・ダウンタウンにある多目的アリーナ。NBAロサンゼルス・レイカーズ、ロサンゼルス・クリッパーズ、NHLロサンゼルス・キングス、WNBAロサンゼルス・スパークスの本拠地
- 竣工1999年、総工費約3億7,500万ドル。収容数は18,000人（バスケット、アイスホッケー）～20,000人（コンサート）。所有/運営はAEG
- プロスポーツ本拠地以外に、コンサートや他イベントなど年間250のイベントで約400万人以上が訪れている。また、2004年以降はグラミー賞の恒久的授賞式会場になるなどメディア露出も高い

立地

- エンターテインメント複合地区・施設として再開発されたL.A. Liveに隣接し、隣にはロサンゼルス・コンベンション・センターが立地
- 地区全体のEntertainment ComplexはAEG等により開発・運営されている

座席

- 座席には2,500のクラブシート、160のラグジュアリー・スイート、15のイベント・スイートがあり、様々な用途に対応
- 階層が多く、応用が効く

● Staples Center



出典：AEG公式サイト“Facilities/Arenas/Staples Center”より



出典：LA Tourism & Convention Board公式サイト“What to do/Staples Center”より



出典：LA Tourism & Convention Board公式サイト“What to do/Staples Center”より¹⁷

事例②-3 『 The O2 』

- 英国にある大規模娯楽施設。
- 大型ドーム施設の再開発事業にて、多目的アリーナ、商業施設、シネコンなどを複合。

基本情報

- 英国、ロンドン南東部グリニッジ半島に大規模娯楽施設
- 2007年に開業。旧ミレニアムドーム（2000年閉鎖）の再開発事業（増改築整備）。携帯電話会社O2が命名権
- 英国政府と直接契約したメリディアン・デルタ（999年間のリース契約）からのサブリースとしてAEGが再開発・運営。100%民間資金。
- The O2のドーム内のO2 Arenaは、2012年ロンドンオリンピック・パラリンピックの屋内会場の一つ。最大2万人収容。スポーツ以外にも、コンサートや毎年音楽イベントや授賞式を開催している
- 1951年の英国博覧会（1851年のロンドン万博の100周年記念事業）で建造されたDome of Discoveryを回顧する意味も持ち、直径365mや12本のマストは1年と月数を表している。

複合化・周辺環境

- 施設はドーム内、O2 Arena、indigO2（ナイトクラブ）、O2 bubble（博物館）、Cineworld@The O2（シネコン）からなり、管理施設も含む
- 施設外もホテルなどの誘致が進み、開発が進み始めている。

● The O2



出典：The O2公式サイトより



出典：AEG公式サイト“Facilities/Arenas/The O2 Arena”より

● The O2の周辺環境



出典：The O2公式サイトより

事例②-5 『 Amsterdam ArenA 』

- オランダ、アムステルダムにあるドーム型スタジアム。サッカー以外のイベントでも活用。
- 都市再生プロジェクトの一つとしても位置付け、周辺開発は現在も進行中。

基本情報

- オランダ、アムステルダムにある開閉式屋根のドーム型スタジアム
- AFCアヤックスのホームスタジアム。当初は世界陸上誘致やオリンピック開催地立候補で陸上競技場として計画するも落選したため、サッカー用スタジアムに変更し、1996年に開場。
- サッカー以外でも音楽イベントや格闘技イベントも多数開催。収入面ではサッカー以外の収入の方が大きくなっている。
- 収容人数は、サッカー試合時で53,000人。最大は68,000人。
- 建設費は、1億2,700万ユーロ（約140億円）。

● Amsterdam ArenA



出典：オランダ政府観光局公式サイトより



出典：Amsterdam ArenA公式サイトより



出典：Amsterdam ArenA公式サイトより

複合化・周辺の地域開発

- 1階部分は高速道路からそのまま出入り可能な駐車場になっており、2階がレストランやショップ、3階がグラウンドレベルとなっている
- アムステルダムの中心地から南東10km。1990年代以降に都心の空洞化が問題となっていたアムステルダムにて、団地再生を含めた都市再生プロジェクトのランドマークとして同スタジアムを位置付け
- 周辺エリアは民間活力の導入・推進によって、オフィス、レストラン、ショッピングモール、ホテルが順次整備されている。
- スタジアムの交流人口増大に加え、安全性や清潔な雰囲気の醸成により、家族連れのファン層の拡大など運営の収益増大だけでなく、貧困地区の再生や地域活性化も実現

事例③-6 『 オガール紫波 』

- 公民連携で地域活性化のための複合施設（街なか）にスポーツ施設（バレー専用体育館、多目的屋内施設、フットボール場）を組み込む。
- 稼働率を上げて、街・施設への集客の柱になっている。

基本情報

- 岩手県紫波町（人口3万3千人）に公民連携で地域活性化を目的とした“オガールプロジェクト”として、紫波駅前の町有地10haを中心に、ホテルやバレーボール専用体育館、フットボール場、図書館、カフェ、レストラン、産地直売の市場（マルシェ）等の施設を整備

● オガール紫波



出典：オガール紫波公式HPより

アリーナ

- その中の「オガールベース」に、日本初のバレーボール専用体育館「オガールアリーナ」があり、五輪やW杯でも使用される床材を用い日本代表やVリーグの合宿などにも利用。Vリーグの試合開催も有。アリーナには、宿泊施設「オガールイン」が隣接。ビジネスや観光の拠点として宿泊できるホテルで、合宿用のドミトリーもある
- 多目的屋内施設「サン・ビレッジ紫波」や日本サッカー協会公認のグラウンドを有する「岩手県フットボールセンター」もある
- オガール広場に面した官民複合施設「オガールプラザ」は延べ面積5800㎡の2階建て建築。1階には、中核施設となる紫波町図書館
- 図書館隣接の「紫波マルシェ」には、朝採り野菜や畜産加工品、三陸産の魚介類、スイーツなどが並び、年間約4億円を売上げる
- 図書館とマルシェのほか、1階にはカフェなどの飲食店、眼科、歯科といった民間テナントが入居。2階には音楽スタジオやアトリエスタジオ、市民ギャラリーが併設されている町の「交流館」。隣接して、紫波町の子育て応援センターが入る
- オープン時から、オガールプラザの入居率は100%。160人以上の雇用を創出し、年間80万人以上が来訪

事例③-7 『アオーレ長岡』

- 市役所機能の中心市街地集約化と文化・スポーツ拠点の整備を併せた駅前複合施設。
- 多目的アリーナを組み込み、交流人口増加に加え、Bリーグチームのホームアリーナ。

基本情報

- 新潟県長岡市に所在する複合交流施設。正式名称は「長岡市シティホールプラザ アオーレ長岡」。市役所機能の中心市街地集約化と文教施設の整備を併せた複合施設となっている
- 2012年に竣工。長岡駅から徒歩3分（駅舎2階と東棟3階がペデストリアンデッキで直結）
- 長岡市役所本庁舎とアリーナ、市民交流ホール、屋根つきの市民交流広場の「ナカドマ」の大きく3つにて構成。総事業費131億円
- 設計は隈研吾氏

アリーナ

- 各種屋内スポーツや講演会・展示会・コンサートなど多目的利用が可能。Bリーグの新潟アルビレックスBBのホームアリーナとしても設定。長岡市の総合戦略においても“バスケットによるまちづくり”が位置づけられている。
- Bリーグの1部条件である「5,000名収容のアリーナを所有」「ホームアリーナとして年間8割（24試合程度）の開催」を満たすために、アリーナに5,000人の収容ができる調整を長岡市の間で実施
- 最初の階層分け発表時にリーグから「立見席が多い」と指摘されたことを受け、再びチームと市の間で「立見席をアリーナ収容人数全体の1割以下に抑える」方針を決め、最終階層振り分けで1部参入が決定

●アオーレ長岡



出典：長岡市公式HPより



出典：長岡市公式HPより



出典：新潟アルビレックスBB公式HPより

事例③-8 『ゼビオアリーナ仙台』

- 地域開発プロジェクトの一つとしてのアリーナで、建設・運営を民間資本で行っている。
- また、多種目実施やスポーツ以外のイベントなど多目的利用での収益性を高めている。

基本情報

- 宮城県仙台市にある多目的アリーナ
- 仙台市太白区あすと長町の開発プロジェクトのアリーナ棟
- 他にもゼビオ棟としてスポーツ用品店やフィットネスクラブ、ドーム棟に室内テニスコート、屋根付きフットサル場、バスケットボールドームや飲食施設も近隣には整備され、スポーツ・フィットネス・ウェルネス関連施設が集積している
- 竣工2012年、総工費は約30億円。土地は仙台市所有で、定期借地権（20年）でゼビオと仙台市で契約し、ゼビオが建物を建設。管理・運営はゼビオ等が主体のゼビオアリーナ有限責任事業組合
- アリーナは、Bリーグの仙台89ersが一部のホームゲーム開催地として利用。バスケット試合時の収容人員は約4,000人
- フィギュアスケート、バレーボール、フットサル等の実施可能
- VIPルーム併設のVIP席があり、興行主の意向で施設内での飲食（アルコール含む）を自由にできるなど、既存の公設体育館とは異なった使用が可能。
- また、マルチディスプレイや音響設備も充実しており、スポーツ以外にもコンサートや各種イベントに利用

●ゼビオアリーナ仙台



出典：ゼビオアリーナ仙台提供



出典：ゼビオアリーナ仙台提供

立地

- 仙台駅からJRで1駅の長町駅・地下鉄で5駅の長町駅から至近
- 駅前には高層マンション建設中

(1) 高額な席・ラウンジ・企画席の導入

(2) メイン競技以外のイベント開催

(3) ベニユー内施設活用

(4) 複合化

(5) 命名権の工夫

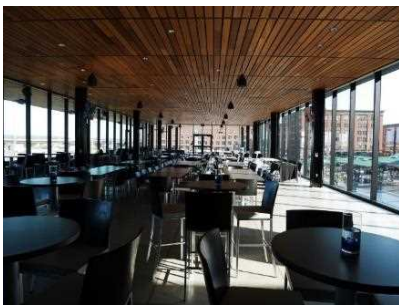
(6) その他の取り組み

23

(1) 高額な席・ラウンジ・企画席の導入

ラウンジ・クラブ

- クラブシート：諸外国では広く浸透。専用ラウンジやバー、レストランにアクセスできる高級席
- 2009年に開場したヤンキースタジアムには、全7種類のクラブシートが設置され、クラブシートの座席数だけで約4000席（スタジアム全座席数＝5万2325席の1割弱 ※旧スタジアムに比べ全体で3,000席少ないが、ラグジュアリーシートは3倍）
→2008年に約1億7,000万ドルだったチケット収入は、2009年は約2億3,600万ドルに増加



- 独立リーグ所属・St. Paul Saintsの本拠地・CHS Fieldのクラブは、260人収容可能



- 2014年に開場したNFL・サンフランシスコ49ersの本拠地・リーバイスタジアムに設けられたラウンジ



- 寒冷な時期も多いMLB・ミネソタツインズの本拠地・ターゲット・フィールドには3,000人収容のクラブなど、多くの室内飲食スペースがある

24

（１）高額な席・ラウンジ・企画席の導入

レストラン

- ベニユー内にレストランを設け、試合のない日にも営業。試合日には開始数時間前、終了数時間後まで営業し、飲食代収入は大きい



- オーストラリア・シドニーのSydney Cricket Groundには通年営業しているレストラン（左）と、地ビール工場（右）が内设されている

25

（１）高額な席・ラウンジ・企画席の導入

スイート席・ボックス席（個室）

- 従来から存在するVIP用個室。近年は縮小傾向だが単価は高額
- 年間売りだけではなく、試合毎に個別売りをしているケースもある



- ターゲットフィールド（ミネソタ）のスイートボックス



- ターゲットフィールド（ミネソタ）のスイートフロア

26

（１）高額な席・ラウンジ・企画席の導入

企画シート

- 比較的売れ行きが悪いエリア・単価の低いエリア・それまで客席がなかった席を企画シート化
- そのシートでなくてはもらえないグッズの配布や命名権の導入



●福岡ヤフオク!ドーム内のJA全農なごみシート（左）と、ホームランテラス（右）

27

（２）メイン競技以外のイベント開催

その他の競技

- 野球場でのサッカー開催のような比較的一般的なものから、野球場でのスキージャンプ、アリーナでのボートなどの奇抜なものまで



- MLB・ボストンレッドソックスの本拠地・フェンウェイパークではスノーボード・ビッグエア競技を開催
(ボストンレッドソックス公式HPより引用)



- フランスのBercy Arenaで行われるヨットイベント。アリーナ内を水で満たし、大型扇風機で風を起こしている
(<http://www.windmag.com/actu/itw-fred-beauchene-six-heures-direct-tv-indoor-france> より引用)

28

(2) メイン競技以外のイベント開催

コンサート・展示会

- 地域内では最も集客できる施設として、スポーツ以外のイベントをライブハウス・コンベンションセンター的な役割として開催
(例えば福岡ヤクオク!ドームは九州一番のランドマーク的存在となっており、九州域内を代表する様々な展示会やイベントが実施されている)
- スタジアム内のアリーナ部分を使うのではなく、例えば前述の会議室のみの使用やラウンジのみ、コンコースのみの使用などの部分貸しを行い、収益の向上を図っている



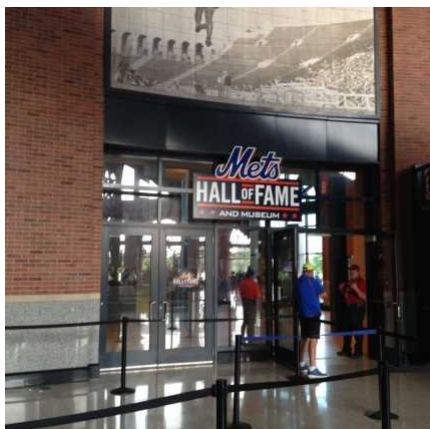
- 吹田スタジアムではコンコースに車が直接到達できるようにスロープを設置している。これによって車の展示会も可能。コンコースへの荷物の運搬も容易

29

(2) メイン競技以外のイベント開催

スタジアムツアー

- 1年を通じて試合のない日だけではなく、試合日にも複数回開催。その土地の観光名所としての立ち位置（米国ではおおよそ15\$以上。クラブのミュージアムと併設している例も多数。連日多くのファンが参加）
- 子どもたちの社会科見学をスタジアムで行うケース、団体見学を受け付けるケース、誕生日等の記念ツアーを設けるケースもある



- シティーフィールド（NYメッツ）内にあるミュージアム



- シティーAT&Tパーク（SFジャイアンツ）のツアー

30

（３）ベニュー内施設活用

会議・セミナー

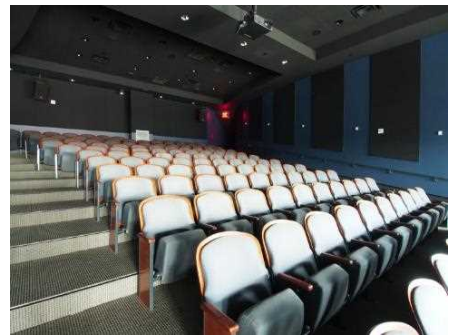
○ スタジアム内に多数の部屋があり、地元の一般企業等が会議やセミナー開催に使用



●ミラーパーク（ミルウォーキーブルワーズ）の会議室



●ヤンキースタジアムの会議室



●シティーフィールド（NYメッツ）のシアタールーム

結婚式・パーティー

○ 前述のクラブ・ラウンジを一般利用に開放。数百人規模で開催可能

31

（４）複合化

バー・レストラン

○ ベニュー内もしくは隣にバーやレストランを設置し、飲食収入の拡大を図っている。その日はベニュー内で観戦しないファンも飲食しながら観戦するために球場周辺に集い、大画面で観戦を楽しむ



●ブッシュスタジアム（セントルイスカーディナルス）隣接のカーディナルスネーション。
巨大なビジョン・多数の飲食店の他、外野後方から試合を俯瞰できる観覧席も設けられている。

32

(4) 複合化

ショッピングモール



●シンガポールスポーツハブ内にあるショッピングモール

ホテル・住宅



●英国・トウィッケナムスタジアム内にはマリオットホテルがある

33

(4) 複合化

スポーツクラブ



●英国・トウィッケナムスタジアムにあるスポーツクラブ



●MAZDA Zoom-Zoomスタジアムには(株)ルネサンスのスポーツクラブが隣接しており、試合観戦しながらの運動も可能

大学・チア教室など各種スクール

病院（介護施設）

託児所・保育所

34

(5) 命名権の工夫

細かなネーミングライツ

- 球場名はもちろん、入場ゲートやクラブ、デッキエリアなどに命名
- 大学では通路、ベンチなどにも細かくネーミングライツを設ける例もある



- リーバースタジアムの正面ゲートは命名権が販売され、「トヨタゲート」と名付けられている

クラブ・ラウンジ・シートの命名権販売

球場建設時からのスポンサー確保

- スタジアム建設時からネーミングライツを取得する企業を選定し、企業の要望に応じたボックスシートを建設する、モニュメントを設けるなど

35

(6) その他の取り組み

ファンゾーンの活用

- 駐車場を使っの試合前のバーベキュー（tailgate party）、球場内には滑り台、バッティング体験やスピードガンなどの各種アクティビティ、ゲーム、音楽や子どもの遊技場などを設置し、試合の前後はもちろん試合中も楽しめる場所を提供



- MLB・ミルウォーキーブルワーズの本拠地・Miller Park名物のtailgate party
(<http://www.race-brewers.com/post-race-tailgate-party> より)



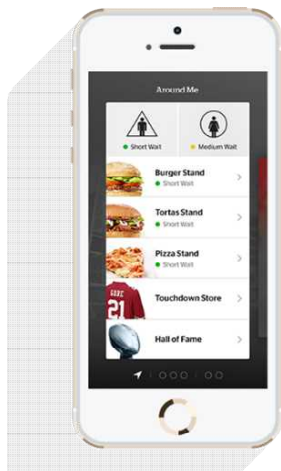
- MLB・テキサスレンジャーズの本拠地・Globe Life Park in Arlingtonのキッズゾーン
(テキサスレンジャーズ公式HPより)

36

(6) その他の取り組み

スタジアム内飲食店の混雑状況管理システムの導入

- 専用アプリを用いて、飲食物のデリバリーの他、スタジアム内販売店舗の混雑状況を配信



- リーバイススタジアムのアプリ。飲食物のデリバリーの他、付近の店舗の混雑状況もリアルタイムで把握できる
(<http://www.levisstadium.com/stadium-app/> より)

POS(Point of Sales)システムの導入

- POSシステム導入により、マーケティング分析を基礎とする効果的な販売が可能

37

(6) その他の取り組み

有名店舗の導入

- ベニュー内に地元の人気店舗に出店してもらい、飲食収入の最大化を図っている
- 地ビールの販売も行うなど、「球場名物」の飲食物を確立させている



- シティーフィールド（NYメッツ）にはNYで人気のハンバーガー店「Shake Shack」が出店。試合中であっても大行列ができています。試合開始1時間前には100人超が並ぶほど



- セーフコ・フィールド（シアトルマリナーズ）では50種類以上の生ビールが楽しめる

38

○スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/008_index/index.htm

○スタジアム・アリーナ改革ガイドブック

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/008_index/toushin/1386819.htm

○スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/008_index/toushin/1386259.htm

○スタジアム・アリーナ改革指針

http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/008_index/toushin/1379557.htm