

東京五輪を契機とするスタジアムを核としたまちづくりについての提言

A Proposal for Urban Development Centering on a Stadium:
Legacies beyond the 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo

2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて、今後スポーツに対する関心は高まっていくだろう。一方、国家の重要政策であるアベノミクス成長戦略や地方創生については、その具体的な打ち手が求められている。このような背景の中、「未来への継承」に重きを置いた国家政策の具体的な打ち手として、「スタジアムを核としたまちづくり」の提言を行う。

「スタジアムを核としたまちづくり」においては、土地の特性に合わせた複合化モデルを検討することが必要であり、複合化モデルに合わせた、地域の機能的価値、経済的価値の創生およびブランド価値の創造を最大化させるような全体コンセプトの立案と、それを支える「ビジネスモデル」、「地域」、「資金調達」の3つの視点での検討が求められる。

地域がどのようなビジョンを描き、その全体コンセプトに応じた独自のブランド価値を創造するためのまちづくりのシンボルとして、素晴らしい環境のスタジアムがひとつでも増えていくことを期待したい。



As the opening of the 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo approaches, people's interest in sports is expected to increase. At the same time, concrete measures are needed with regard to the important national policies of Abenomics growth strategy and vitalization of regional economies. In this context, this paper proposes urban development centering on a stadium as a concrete national policy measure that emphasizes the idea of legacies for the future. In urban development centering on a stadium, it is necessary to consider a multi-facility model that suits local characteristics. Based on the model, the overall design should maximize the functional value, economic value, and brand value of the local community to be generated. Also, considerations should be made from three angles—the business model, the local community, and the financing methods—which support such maximization of value. It is hoped that communities draw their vision of the future and pursue a type of urban development that will generate their unique brand value based on the overall concept of the vision, and that more stadiums will be situated in prime settings as symbols of such urban development.

1 | はじめに

2013年9月7日にブエノスアイレスで開かれた第125次IOC総会において、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定したあの歓喜の瞬間から、すでに1年半が経過しようとしている。

2015年2月には、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会による「東京2020大会開催基本計画」が作成され、今後は、組織委員会を中心に、本基本計画をベースとした、複雑かつ多岐にわたる開催準備を進めていくこととなるだろう。

東京オリンピック・パラリンピックについては、誰もが大会の成功を望み、最高の瞬間を体験したいと感じていることと思料するが、本稿では、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催によってもたらされることが予想されるスポーツへの関心、感動の体験の火を消すことのないよう、本基本計画中の大会ビジョンの根底をなす3つのコンセプトのうちのひとつでもある、「未来への継承」について主眼を置き、そのための具体的な打ち手として、スタジアムを核としたまちづくりの提言を行うこととする。

本提言の内容については、公益社団法人日本プロサッカーリーグを中心に、当社がコーディネーターとなり実施した「スタジアムを核としたまちづくり検討会（以下、「検討会」という。）」の検討内容を踏襲しており、本稿が、全国の各地域における迅速かつ実効的なスタジアムを核としたまちづくりの推進の一助となれば幸いである。

2 | 提言の背景

(1) 概要

首相官邸ホームページの政策情報ポータルには、国家の重要政策として、エネルギーコスト対策、特定機密保護法と並んで、アベノミクス成長戦略、および、まち・ひと・しごと創生本部（いわゆる「地方創生」）が掲載されている。

現在、アベノミクス成長戦略については、アベノミク

ス第三の矢として「日本再興戦略」を策定し、大胆かつスピードを持って成長戦略を実施するため、いわゆる岩盤規制に対する改革、「稼ぐ力」の強化、「世界でトップレベルの雇用環境」の実現、といった観点から改革に取り組んでいる。一方、地方創生については、人口急減・超高齢化というわが国が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することを目指している。

これらの重要政策における具体的な打ち手については、これから検討される部分も多いことが想定される。本稿では、その具体的な打ち手としてスタジアムを核としたまちづくりを提言することで、中長期的に見た場合の国家の成長と、人々の豊かな生活への寄与を目指すものである。

(2) アベノミクス成長戦略

首相官邸ホームページのアベノミクス成長戦略ページの冒頭に、「どれだけ真面目に働いても暮らしがよくなる」という日本経済の課題を克服するため、安倍政権は、「デフレからの脱却」と「富の拡大」を目指しており、これらを実現する経済政策が、アベノミクス「三本の矢」である旨が記載されている。

第一の矢である「大胆な金融政策」については、一言でいえば、資金の循環を促すようなシステム作りのことであり、企業、家計に定着しているデフレマインドを払拭することを目指すものである。

第二の矢である「機動的な財政政策」は、企業が利益を増やすための短期的措置として、約10兆円規模の経済対策予算により公共事業等に有効需要を創出し、持続的成長に貢献する分野に重点を置いた成長戦略への橋渡しを行うというものである。

本稿寄稿時点において、第一の矢である「大胆な金融政策」、第二の矢である「機動的な財政政策」については、すでに矢が放たれ、これまでに、株価、企業業績、雇用等、多くの経済指標において著しい改善を見せている等、一定の効果を生んでいるものとされている。

今後は、アベノミクスの本丸である、第三の矢として、

「民間投資を喚起する成長戦略」の実現を目指しているが、この成長戦略は、「投資の促進」、「人材の活躍強化」、「新たな市場の創出」、「世界経済とのさらなる統合」の4つの視点をベースに、規制緩和等によって、民間企業や個人が真の実力を発揮するための方策をまとめたものであり、日本経済を持続的成長に導く道筋を示すものと位置づけられている。

この成長戦略における4つの視点のひとつである「投資の促進」に関連し、経済産業省が主幹となり行っている産業競争力強化法に規定される2制度（グレーゾーン解消制度、企業実証特例制度）について、本稿における提言の背景のひとつとして、最初に説明することとする。

グレーゾーン解消制度とは、事業者が、規制の適用が曖昧である事業を行いたい場合に、企業単位で、事業所管大臣である経済産業大臣を通じ、規制所管大臣に対し、規制の適用の有無を照会できる制度である。一方、企業実証特例制度とは、グレーゾーン解消制度により法規制の適用があるものと照会された場合において、事業者の提案に対し、事業所管大臣と規制所管大臣の協議により、特例措置を整備することができる制度のことである。これにより、事業者は、提出した事業計画の認定を受けることによって、特例措置の範囲内においてその事業を行うことが可能となる。

現在、日本に存在するスタジアムの多くは、初期コストである建設費について国からの補助を受けられるメリットを享受するために、都市公園内に建設されている。しかし、当該メリットがある一方で、都市公園法の規制等により、建設後の事業については限定されるというデメリットが存在している。このような状況の中、上記2制度を活用することにより、現行法解釈の許す範囲で商業制限等を解除することができれば、都市公園法による国の補助を受けながらも、「収益（雇用）を生むスタジアム」が誕生することとなるため、将来的には、民間資金流入による新たなビジネスチャンスの発生につながるものと思料する。

加えて、現在は、医療・健康関連サービスの実施につ

いても厳格な法規制の適用がなされており、医療法人以外の一般事業者が同事業に参入するハードルは極めて高い。このことに関しても、上記2制度の活用により、医療機関と民間事業者の連携が図られるようになれば、医療機関と民間事業者の連携に基づく複合的な医療・健康サービスの提供が可能となり、後述することとなるスタジアム内外のスペースを活用した医療・健康関連サービスの提供の可能性が広がるだろう。このように、アベノミクス成長戦略に関連した制度の活用という観点からも、スタジアムを核としたまちづくりは有効な打ち手と考えられる。

アベノミクス成長戦略に関する話に戻すと、2015年1月29日に、産業競争力会議において、「成長戦略進化のための今後の検討方針」が取りまとめられた。本検討方針は、2015年年央の成長戦略改訂に向けた検討課題を整理したものであるが（図表1）、この検討方針に掲げる「2020年の東京オリンピック・パラリンピックを改革のモメンタムとして設定し、改革を加速化し、成果を全世界に発信していく」という部分は、本稿の狙いである2020年を契機とした国家の成長と、人々の豊かな生活への寄与を実現するためのスポーツを核としたまちづくりの提言ともリンクするものであるし、個々の内容に照らし合わせてみても、スポーツと掛け合わせることで、さらなる国の潜在力の強化や未来社会を見据えた変革とも共鳴する部分は多いことがうかがえる。

こうしたなか、アベノミクス成長戦略の目指す、「民間投資を喚起することによる成長」の実現に向けた具体的な打ち手として、Jリーグ百年構想の掲げるスタジアムを核としたまちづくりの果たすべき役割は大きいものと考えられる。

（3）地方創生

次に、地方創生についてであるが、日本創生会議・人口減少問題検討分科会によれば、2010年から2040年にかけての20～39歳の若年女性人口の変化率が5割以上の減少と予想される896自治体（49.8%）については、消滅可能性都市と定義されており、そのうちの半数

図表1 成長戦略進化のための今後の検討方針

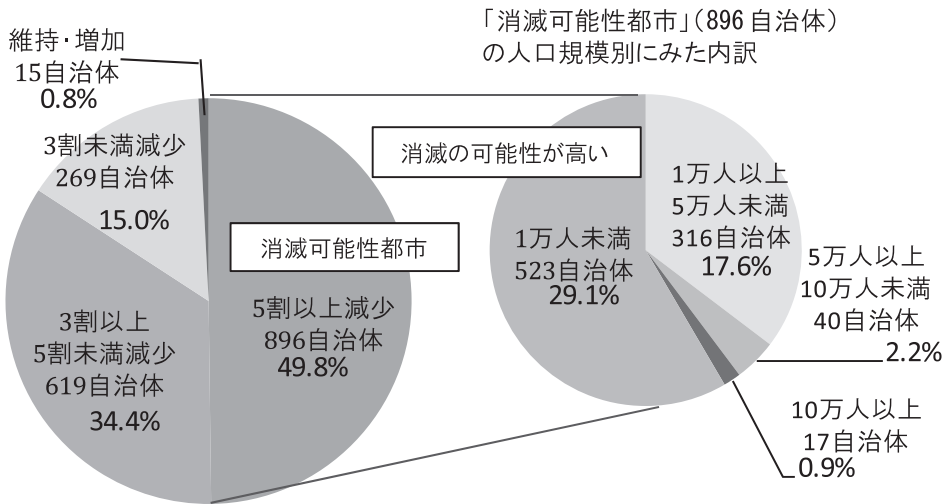
成長戦略進化のための今後の検討方針

- 経済の好循環が生まれる中、中長期的な経済成長を目指し、民間投資を喚起するための構造改革を進めることが重要。
- 我が国の地力を固めて潜在能力を発揮させるとともに、激化する先端分野でのイノベーションを促進して国際競争力を強化し、さらに、オリ・パラ東京大会が開催される2020年を改革のモメンタムとして設定して改革を加速化、成果を全世界に発信。

<p>I 我が国の潜在力の強化</p> <p><経済成長3要素> 資本 + 労働 + 生産性向上</p> <p>↓ 「攻めの経営」 女性活躍(保育士 確保、長時間労働 是正)、外国人材</p> <p>↓ サービス産業の 活性化・生産性 向上</p> <p><市場> 事業環境 → 国家戦略特区(近未来技術実証等) 対日直接投資(関係機関、自治体連携等) エネルギー(エネルギーミックス)</p> <p>成長市場 → ヘルスケア(インバウンド、ICT活用) 農林水産業(農業の構造改革、輸出促進) 観光(査証緩和、通訳案内士見直し) PFI/PPP(公的資産の有効活用)</p> <p>海外市場 → インフラシステム輸出(海外都市開発) クールジャパン(放送コンテンツ) 経済連携(TPP)</p>	<p>II 未来社会を見据えた変革</p> <p>イノベーション・ナショナルシステムの実現 → 大学改革 地域産学官連携</p> <p>イノベーション人材の開発 → (企業)キャリアマネジメント (働き手)キャリアアップ (教育)高等教育機関改革</p> <p>IT利活用の抜本的改革 → 行政手続の電子化 パーソナルデータ、マイナンバー モバイル競争促進、周波数再編</p> <p>ビッグデータ・AI産業構造改革 → 将来像の共有、国際標準化</p>
<p>III 改革のモメンタム</p> <p>改革・イノベーションの根子(レバレッジ)、牽引役(アクセラレータ)、後世に継承できる財産(レガシー)の観点から、我が国の強みを「社会実装・ショーケース化」できるプロジェクトを選定。</p> <p>システムソリューション輸出 → 自動走行、水素社会、炭素繊維</p> <p>クールジャパン → ジャパンブランド、日本食、ファッション</p> <p>訪日観光客拡大 → 入国手続き、無料公衆無線LAN、多言語対応</p> <p>対日直接投資拡大 → ビジネス環境改善、組織的誘致活動</p>	

資料：首相官邸ホームページ「成長戦略進化のための今後の検討方針」

図表2 2010年から2040年の20~39歳の若年女性人口の変化率でみた自治体数



資料：日本創生会議・人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」

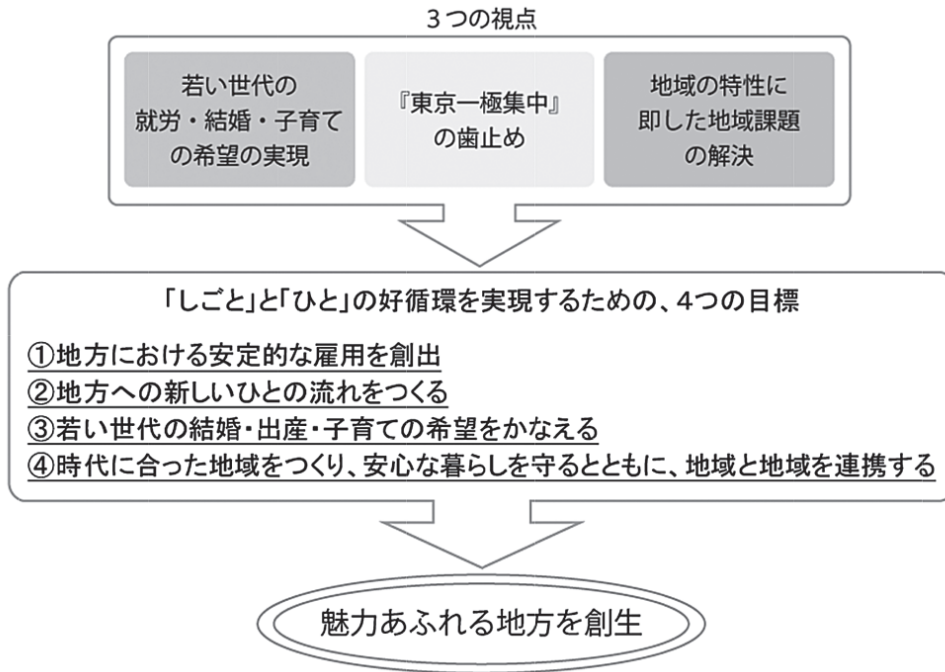
以上が人口規模1万人未満の自治体であるため、これらの自治体は、特に消滅の可能性が高い自治体として位置づけられている(図表2)。

このような中、人口減少や高齢化による地方自治体の

危機を回避するために、安倍政権は政策の目玉として、地方創生を打ち出している。

地方創生は、「若い世代の勤労・結婚・子育ての希望の実現」、「『東京一極集中』の歯止め」、「地域の特性に即し

図表3 地方創生における3つの視点と4つの目標



資料：首相官邸ホームページ「まち・ひと・しごと創生本部」

た地域課題の解決」の3つの視点をもとに、「①地方における安定的な雇用を創出」し、「②地方への新しい流れをつくる」と同時に、「③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」ことで、「④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」ことを目標とすることで、「しごと」と「ひと」の好循環を実現し、魅力あふれる地方を創生することを目指している（図表3）。

しかしながら、現状は地方創生の実現に向けた一体的な推進のための道筋はいまだ明確とはいえないため、各地域による具体策の創出が求められている状況である。

このような背景の中で、本提言が掲げるスタジアムを核としたまちづくりを具体的な打ち手として実践することで、上記4つの地方創生の目標の達成が可能であると考えられる。たとえば、「①地方における安定的な雇用の創出」については、スタジアムおよび周辺複合施設における新たな雇用の創出により実現をすることが可能であり、「②地方への新しいひとの流れをつくる」については、地域にとってのシンボリックな施設が誕生することで、地域の

魅力向上し、ひとの流れを生むことができるだろう。「③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」については、子育て支援のための施設を複合させることにより待機児童の解消等にもつながるうえ、「④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」ということに関しては、まさに、スポーツやエンターテインメント、医療や商業等を一定のエリアに集積することによる都市のコンパクト化を行うことで実現できるだろう。

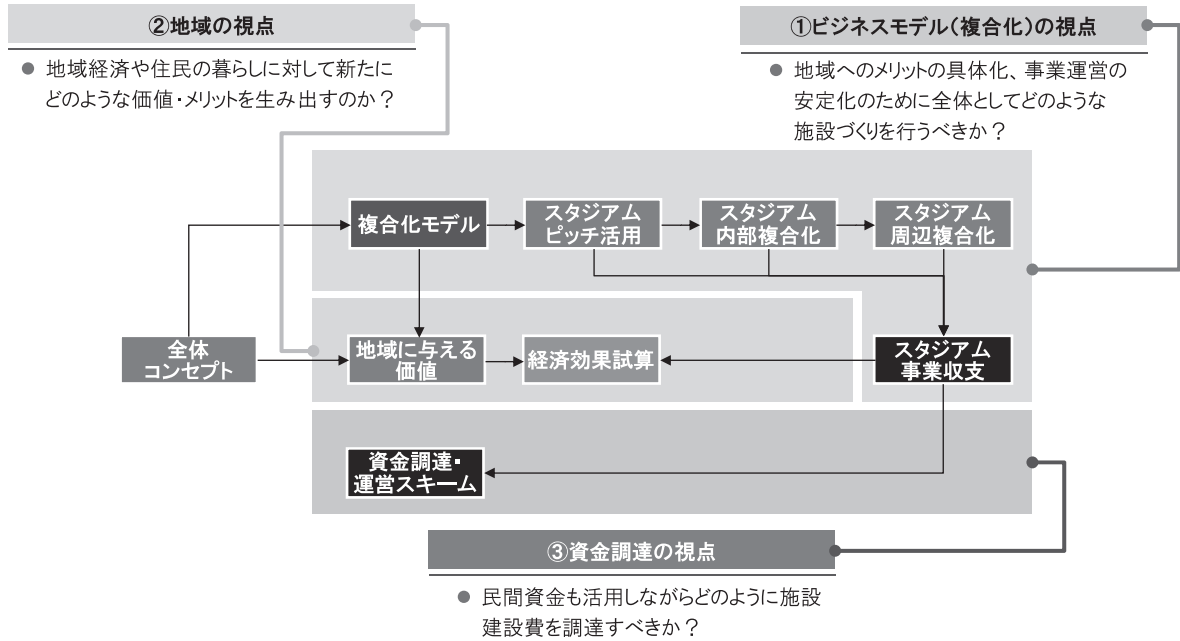
したがって、地方創生という観点においても、Jリーグ百年構想の掲げるスタジアムを核としたまちづくりの果たすべき役割は大きいものと考えられる。

3 | 提言内容

(1) スタジアムを核としたまちづくりのための全体コンセプトと3つの視点

スタジアムを核としたまちづくりは、提言の背景にある成長戦略および地方創生を実現するための具体的な打ち手のひとつであることはすでに説明した。

図表4 スタジアムを核としたまちづくりにおける検討の視点と要素



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

本章では、スタジアムを核としたまちづくりの具体的な内容について述べることにする。

はじめに、スタジアムを核としたまちづくりを検討するために必要となる全体コンセプトと、それを支える3つの視点「①ビジネスモデルの視点」、「②地域の視点」、「③資金調達の視点」について述べることにする(図表4)。

(2) 全体コンセプト

検討会において、「民間投資の活用による地域経済の成長」と「地方創生」の達成の打ち手としてスタジアムを核としたまちづくりを提案するにあたり、まずは、実現したい地域の将来像について、全体コンセプトから検討することとした。

株式会社日本政策投資銀行が主催するスマート・ベニュー研究会の報告によれば、スタジアム・アリーナへの投資と価値創出の概念化について、以下のステップにより価値が創出されるものとされている。

まずは、地域住民、地域企業が行政に対して税金を払うことで、まちなかスタジアム・アリーナが建設される。次に、そのスタジアム・アリーナを利用することにより、地域住民の交流空間の創出等のコミュニティ形成や、青

少年の育成、健康増進、防災等の都市機能の補完としての役割を果たす(以下、「機能的価値の創出」という)。さらには、スタジアム・アリーナがまちなかにあることで、域外からも人を誘致することで、彼らがその地域にお金を落とすことで、地域の資金となるだけでなく、地域の継続的な雇用や所得を生みだす等、地域の経済活動の活性化が促される。このような流れを循環させることで、経済規模拡大にともなう税収が増加し、さらなる住民サービスへの還元が行われる等、地域が豊かになる仕組みを作ることができる(以下、「経済的価値の創出」という)。

検討会では、上記に加え、これらの「機能的価値の創出」と「経済的価値の創出」を繰り返すことで、地域にとってスタジアムがシンボルとなり、周辺施設も含めたまち全体の魅力の向上につながる、すなわち、「まちとしてのブランド価値の創造」につながるものと考えた。まちとしてのブランド価値の創造のためには、市民が全国に誇れるまちのシンボルとしてのスタジアムの建設が必要であり、裏を返せば、まちづくりを目的とした全体コンセプトの設計こそが、スタジアムを核としたまちづくりにお

けるもっとも重要な視点と言えるだろう。

また、全体コンセプトの検討においては、スタジアムを核としたまちの構成要素となる、スタジアムピッチ、スタジアム内部、および、周辺複合化といったハード面について個別に検討するのではなく、まち全体として検討することはもちろんのこと、日常と非日常を混在させて考える、すなわち、時間軸についても全体最適を考慮しながら検討することが重要となる。日常と非日常を混在させることによる価値の向上については、以下の3つの効果が想定される。

ひとつは、「非日常」と近接することによって「日常」の価値が向上することである。たとえば、「非日常」施設であるスタジアムと「日常」施設であるフットサル場を併設することで、プロの選手と一緒に空間で少年たちがプレーをすることができるため、練習に対するモチベーションも上がるだろう。そのうえ、トレーニング施設としてプロの選手もフットサル場を使用する場合には、子供たちにとっては同じ空間で同じ時間を過ごすことができるため、さらなる効果も生むことができるのではないか。

次に、「日常」施設と「非日常」施設を組み合わせることによって、滞在時間を延ばすことができる。たとえば、公園への散歩ついでに周辺複合化されたショッピングモールで買い物を行う、または、子供の練習後にプロの練習見学や観戦を行うことで滞在時間が長くなるだろう。滞在時間が長くなるということは、その空間での資金の流入が見込めるといった経済的価値の創出に加え、コミュニティ機能としての価値も高まる等、機能的価値の創出にも貢献できるだろう。

最後に、「日常」施設と「非日常」施設の両方で必要となるインフラ、たとえば駐車場等については、共用にすることで効率的な機能付加が可能となるだろう。

このように、「日常」と「非日常」を混在させることで、全体コンセプトに掲げる機能的価値、経済的価値の創出がなされ、ひとが暮らし、ひとが集まるまちとしての魅力を最大限に高めることで、まちとしてのブランド価値

の創造が可能となる。

(3) ビジネスモデルの視点

検討会では、全体コンセプトの検討の次に、地域へのメリットを具体化するため、さらには、事業運営の安定化のために、どのようなビジネスモデル、(以下、「複合化モデル」という。)を構築すべきかについての検討を行った。

一口にスタジアムを核としたまちづくりといっても、活用可能な土地によって複合化モデルはさまざまであるため、今後の動きとして全国の自治体に対して汎用的な提言を行うためにも、スタジアムを建設する場所の、「土地の広さ(総敷地面積)」と「立地特性」の2軸による区分を行い、それぞれのモデルに応じた複合化モデルの検討を行った。具体的な区分は、総敷地面積が20ha以上である大規模土地のうち、繁華街等の商業エリアであるまちなか立地(Type A)、同じく大規模土地のうち、住宅地等の非商業エリアである郊外立地(Type B)、5～20ha程度の小規模土地のうち、繁華街等の商業エリアであるまちなか立地(Type C)、同じく小規模土地のうち、住宅地等の非商業エリアである郊外立地(Type D)の4区分とした。

このうち、Type A(面積：大、立地：まちなか)に該当する候補地については、現在はほぼ存在しないため、検討会における複合化モデルの検討対象からは除くこととした。Type B(面積：大、立地：郊外)については、主なターゲットとなる市民・利用者の性質に応じ、テーマパーク型(Model B1)、および、ショッピングモール型(Model B2)の2つのモデルを検討した。同様に、Type C(面積：小、立地：まちなか)については、トレンド発信型(Model C1)のひとつのモデル、Type D(面積：小、立地：郊外)については、ツーリズム誘引型(Model D1)、および、ヘルスケア強化型(Model D2)の2つのモデルの合計5つの複合化モデルについて検討することとした(図表5)。

1) スタジアムピッチの活用

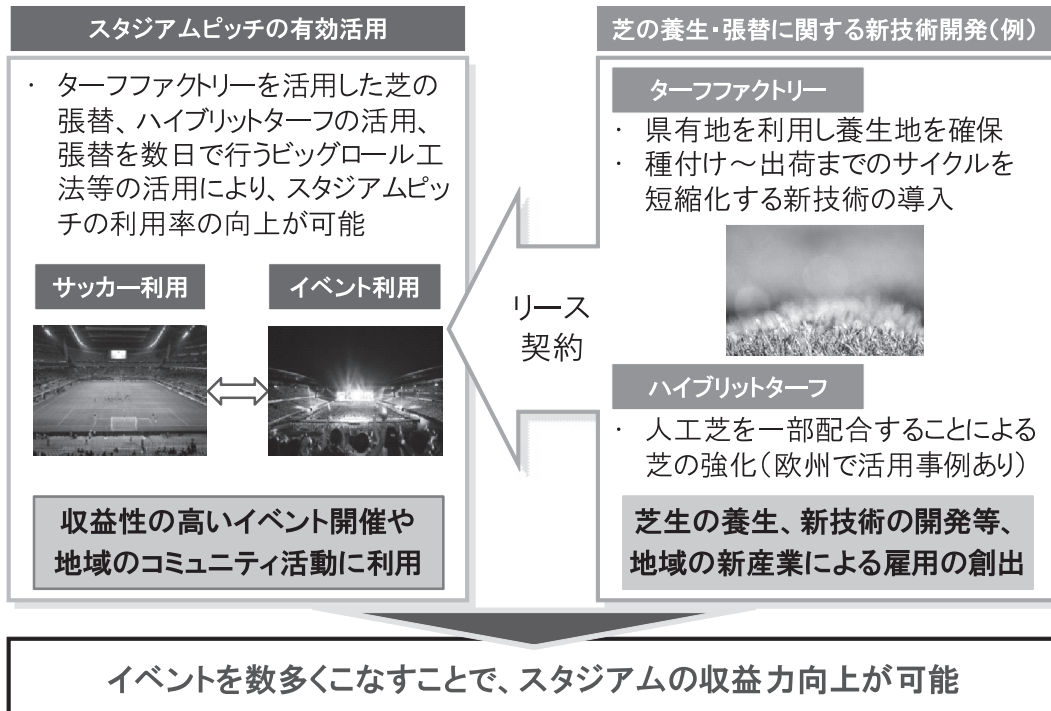
個別の複合化モデルの考察に入る前に、まずは、共通部分であるスタジアムピッチの活用方法について述べる

図表5 複合化モデルの類型化

土地特性	総敷地面積	立地	複合化モデル	ピッチ(共通)	内部複合化(例)	周辺複合化(例)
Type A	大規模 (20ha 以上)	まちなか (繁華街などの 商業エリア)	No Model (現実的にはほぼ存在しない立地条件)			
Type B		郊外 (住宅地等の 非商業エリア)	Model B	新たな技術や仕 組みの導入によ るピッチ稼働率 の向上	・スポーツミュー ジウム	・The Museum City of Expo
Type C	まちなか (繁華街などの 商業エリア)	Model C	B1 テーマパーク型		・託児所 ・保育園	・ららぽーと ・アウトレット
			B2 ショッピングモール型			
Type D	小規模 (5~20ha 程度)	郊外 (住宅地等の 非商業エリア)	Model D		・飲食店 ・グッズショップ ・Spa	・銀座トレジャス ・天神西通りスク エア ・コレド
					・道の駅(物産) ・観光案内所	・白い恋人パーク ・阿波踊り会館
					・リハビリセンター	・医療モール ・高齢者住宅

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表6 新しい技術を駆使したスタジアムピッチの有効活用



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

こととする。

スタジアムピッチについては、Jリーグ規約において、天然芝であることが求められており、芝の維持管理には手間がかかること等の理由により、スタジアムピッチの有効活用については困難であるものとされていた。しか

し、近年の技術力の向上や、仮にJリーグ規約の緩和が将来的に行われた場合には、たとえば、種付けから出荷までのサイクルを短縮化する新技術を導入し、県等の公有地を養生地として利用することで、芝の育成と地域の雇用を生み出すといったターフファクトリー構想や、欧

州での活用事例もある人工芝を一部配合することによって芝の強化を行うハイブリットターフ、張替を数日で行うビッグロール等の新たな技術や仕組みを導入することで、ライブ等の収益イベントの開催といった多目的利用が可能になるだろう。これらの収益イベントを数多くこなすことで、スタジアム自体の収益力向上につながることを期待される(図表6)。

2) スタジアム内部の活用

次に、スタジアム内部の活用について検討する。スタジアムのメインスタンド内のスペースを多目的に利用することで、試合開催時の単価の向上が見込まれるだけでなく、試合開催がない日や時間帯におけるスタジアムの収益源を生み出すことが可能となるだろう。たとえば、オフィスや貸会議室、コワーキングスペース等のビジネスラウンジとして活用することで、企業誘致にもつながり、結果として、試合開催以外の時間帯についても安定した収益源とすることができる。また、披露宴やパーティー会場として利用することで、試合日であれば、ハーフタイムに観客席と連動したイベントを組み込む等、ピッチや大型ビジョンを活用した演出を行うことで、披露宴やパーティーの価値の向上にもつながるだろう。その他、スカイボックス等、スポンサーの専用スペースを設けることで、接待や福利厚生目的としての活用ができ、スポンサー価値の向上も期待される。

さらに、バックスタンドやゴール裏スタンド等のコンコース部分についてもオープンスペースの有効活用が可能となるだろう。これについては、周辺複合化と合わせ、次項で述べることとする。

この他にも、インバウンド観光の誘致も狙いとする無料Wi-Fi環境の整備や、各種演出による観戦価値の向上等、このまちのシンボルとなるようなスタジアム自体の魅力を向上させる環境整備を考える必要があるだろう。

3) 複合化モデル別のスタジアム内部および周辺複合化

個別の複合化モデルの考察として、複合化モデル別のスタジアム内部および周辺複合化について検討する。先述の共通部分の収益化に加え、複合化モデルに合わせた

スタジアム内部および周辺施設による複合機能が地域に誕生することで、そのまち独自の新たなブランドを創造することが可能となるだろう。言い換えれば、そのまち独自の全体コンセプトによる複合化モデルの構築こそが、そのまちの機能的価値および経済的価値の創出を最大化し、まちのシンボルとしてのスタジアム、まちの新たなブランドの創造を実現することとなるだろう。

①テーマパーク型 (Model B1)

「土地の広さ(総敷地面積)」と「立地特性」の2軸による区分により、Type B(面積:大、立地:郊外)に区分される候補地については、テーマパーク型(Model B1)、あるいは、ショッピングモール型(Model B2)の2つについて検討することができる旨はすでに述べている。

そのうち、テーマパーク型(Model B1)については、主なターゲットとしてスポーツ愛好家や子供のレジャーを目的としたファミリー層が想定されるため、「スポーツ」をテーマとしたレジャー施設、フットボールパーク、野球場、フィットネスクラブ、マルシェといった憩いの場を複合化することが望まれる。施設例としては、パラマウントリゾート大阪構想で注目されていたエキスポランド跡地の再開発に関し、三井不動産が提案している「The Museum City of Expo21(2015年3月25日に、当該施設の名称が「EXPOCITY」に決定された。)」というテーマ型複合施設が近いだろう。当該施設は、教育的要素を融合させたエンターテインメント集客施設であるが、その教育的要素をスポーツに変えることで、スポーツ愛好家、スポーツ市民にとっての愛すべきシンボルがまちにできることになるだろう。

また、スタジアム内部の複合化については、これらの周辺複合化と合わせ、たとえばスポーツミュージアム等を設置することで、そのまちのスポーツ・文化の歴史を知ることができ、まちのテーマパークとしての価値を向上させることができるものとする。

②ショッピングモール型 (Model B2)

ショッピングモール型の主なターゲットは、周辺地域の買い物客や親の買い物を目的としたファミリー層を想

定している。そのため、人気セレクトショップやインポートブランド等のショップや、大型のフードコート等を付加した、たとえば、三井不動産の「ららぽーと」や三菱地所・サイモンの「プレミアムアウトレット」のような施設をイメージしていただきたい。このモデルについては、先述のテーマパーク型 (Model B1) とは異なり、ファミリー世帯の親の買い物目的がメインとなるため、買い物中の子供を預けることのできる託児所や保育園をスタジアム内部に設置することで、親は安心して預けることができるうえ、スタジアムピッチで遊ばせることで保育環境の付加価値も上がり、待機児童の解消にも役立つ等、子供のいる家族の行動との親和性の高いまちづくりが可能となる。

③トレンド発信型 (Model C1)

Type C (面積：小、立地：まちなか) のモデルについては、トレンド発信型 (Model C1) について検討する。トレンド発信型 (Model C1) の主なターゲットは、流行に敏感な買い物客、たとえば、20～40代のOLであるため、付加機能として、最新のファッションブランドのショップやライフスタイル提案型のショップ等が考えられるだろう。まちなかの新たな発信拠点としてメディア等に取り上げられることも期待できるため、飲食店やグッズショップ等の従来のスタジアムでは少なかった、常設店舗としての運営が可能となるだろう。常設店舗があることで、発信できる情報価値としても高まる等、相乗効果が期待される。

④ツーリズム誘引型 (Model D1)

Type D (面積：小、立地：郊外) については、ツーリズム誘引型 (Model D1)、あるいは、ヘルスケア強化型 (Model D2) の2つのモデルが考えられる。

そのうち、ツーリズム誘引型 (Model D1) については、域内外の観光客をターゲットとした、地域のシンボルとなるような新たな観光名所としての需要が生まれるだろう。そのようなコンセプトのもと、たとえば、スタジアム内に道の駅や観光案内所を設置することで、地域の情報発信の拠点として、地域の魅力の宣伝効果が増すことと

なるだろう。特に、道の駅については、近年、加速度的に増加している一方で、赤字経営でもなお運営の継続が余儀なくされているケースも多いと聞く。道の駅の機能を効果的に活かすという意味でも、人を集積できるスタジアムに従来の道の駅の機能を付加することは、検討する価値があるのではないか。

⑤ヘルスケア強化型 (Model D2)

最後に、ヘルスケア強化型 (Model D2) についてだが、周辺地域の住民および医療ニーズの高い高齢者をターゲットとした日常使用のできる施設と医療機能の融合が望まれるため、高齢者用施設等との連携が図られると良いのではないか。たとえば、高齢者用施設とスタジアム内のリハビリセンターが隣接することで、医療環境と防災機能を兼ね揃える高齢者用施設が実現するため、高齢者用施設自体の価値も高まるだろう。

4) スタジアム事業収支

次に、先述のスタジアム内部の複合化を実施した場合のスタジアムの想定事業収支について試算することとする。

①前提条件

スタジアムの想定事業収支にはいくつかの前提を置いて試算することとなるが、たとえば、収容人数については、今後建設を予定するスタジアムを想定し、本試算においては、J1クラブについてはJ1基準の15,000人に5,000人を加えた20,000人、J2クラブについては、J1昇格を目指していることを前提とし、J1基準である15,000人として試算することとした。

また、プロクラブの場合、年間でを行うホーム試合数はJ1リーグ戦の場合は17試合/年、J2リーグ戦の場合は21試合/年開催されるが、想定される年間総入場者数については、2013年の実績値を用いることとした。具体的には、J1クラブについては、浦和を除いたJ1クラブの平均総入場者数である約27万人(浦和については上記想定収容人数を大幅に超える入場者数であるため、本試算においては除くこととした。)、J2クラブについては、J2クラブ平均総入場者数である約14万人を使

用し、試算を行うこととした。

②収入項目

スタジアムの想定事業収支のうち、まずは収入項目について試算を行う。

収入項目のうち、スタジアムの利用料収入については、基本の施設使用料、入場料加算、ナイター照明等につき、上記前提をもとに試算し、J1クラブの場合は約39百万円、J2クラブの場合は約27百万円と算出している。

次に、スタジアム利用料収入以外の収入項目のうち、フリーマーケット等を開催することによるイベント収入（スタジアムピッチの有効活用によるライブイベント等、商業イベント収入を除く。）、スタジアム内に広告看板を設置することにより得られる広告収入およびスタジアムの命名権を販売することによるネーミングライツ収入については、他のスタジアムの実績をもとに試算を行った。その結果、イベント収入は約10百万円、広告収入は19～37百万円、ネーミングライツは29～82百万円と試算している。

収入項目の最後として、売店収入や自動販売機収入、先述の、ビジネスラウンジ、披露宴・パーティー会場、スカイボックス等、試合開催の有無や時間帯に合わせた多目的な利用によるスタジアム内部の複合化によるテナント収入を合わせた多機能化による収入について試算を行う。これらの収入については、他のスタジアムの実績や想定使用可能面積による賃貸借等を想定することで試算を行い、その結果、多機能化による収入は119～166百万円と算出した。

③費用項目

次に、これらの収入に対し、スタジアム運営に係る費用として、管理・運営を行う者についての人件費、運営上かかる水光熱費等の需要役務費、指定管理者やスタジアムピッチの芝の手入れ等の委託費等の試算を行うこととする。

人件費、需要役務費、委託料等についても、他のスタジアムの実績をもとに試算を行い、その結果、人件費は18～24百万円、需要役務費は28～54百万円、委託費等

は52～69百万円と試算した。

最後に、先述のイベント収入、広告収入、多機能化による収入等、自主事業に係る収入について発生する費用については、運営上、収入を得るために一定割合の費用がかかるものと想定し、これらの自主事業に係る収入に対し、一定割合をかけることで費用を試算した。その結果、自主事業費として126～181百万円を試算している。

④商業イベント収益

上記の収支試算に加え、スタジアムピッチの有効活用によるライブイベント等、商業イベント収入については、30回/年の頻度で開催するものと想定（年間の総入場者数は約36～60万人）し、試算を行った結果、商業イベントに係る収益（商業イベントについても一定割合のコストがかかるものとして試算）は27～44百万円と試算している。

⑤スタジアム事業収支の試算結果

このように、スタジアム内部複合化を実施した場合の事業収支を試算した結果、その金額は▲20～+6百万円と、ほぼゼロラインを達成することが可能なレベルであることが分かった。従来のスタジアム運営では、毎年数千万円～数億円単位の委託料（自治体負担）が発生しているため、スタジアム内部複合化の効果が大きいことがうかがえる。さらに、スタジアムピッチの稼働率を上げ、収益性の高い商業イベントを開催することで、その収支は+7～50百万円と試算される等、さらなる収益確保も可能となるだろう（図表7）。

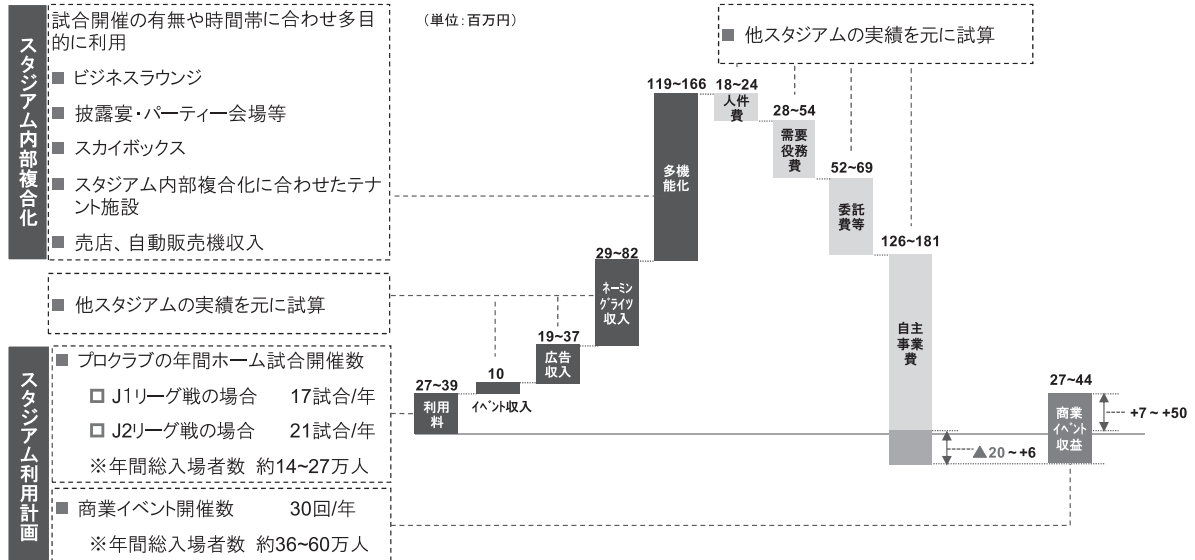
（4）地域の視点

1）地域に与える価値

ビジネスモデルの視点による複合化を行い、スポーツと地域をつなぐ複合機能が地域に誕生することによって、全体コンセプトで掲げたような機能的価値の創出、経済的価値の創出、そして、まちとしてのブランド価値の創造が可能となるだろう。

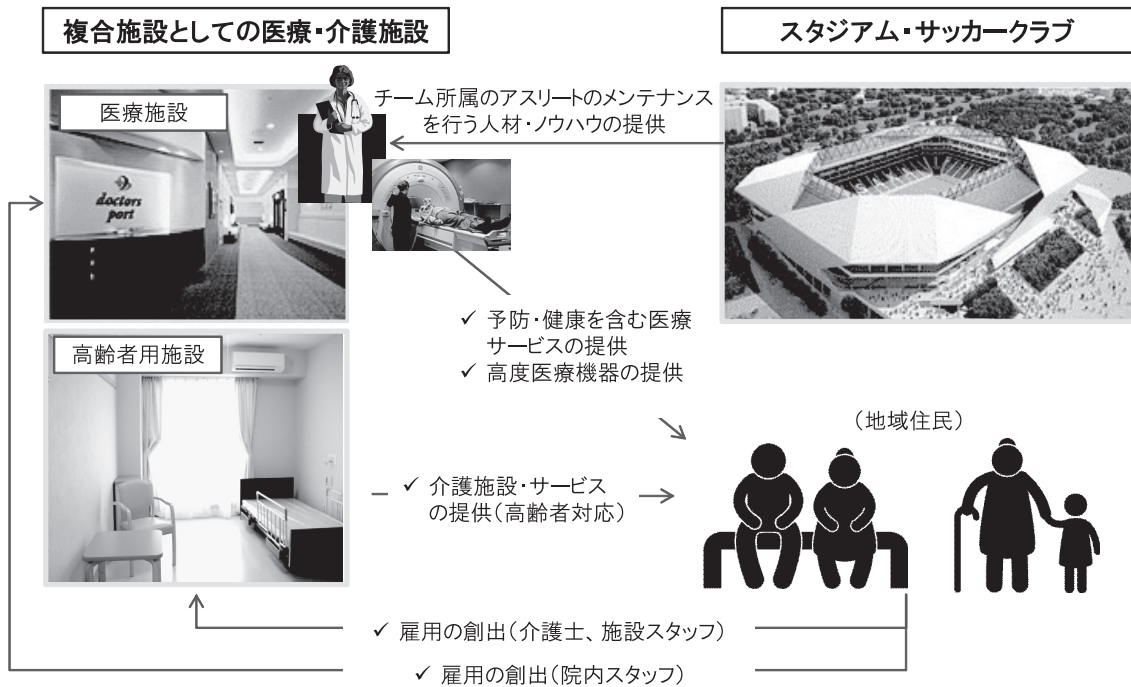
本章では、これら3つの価値創出について、具体的な内容を述べることとする。

図表7 スタジアム内部複合化を実施した場合の想定収支モデル



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表8 地域医療・介護への貢献



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

①機能的価値の創出

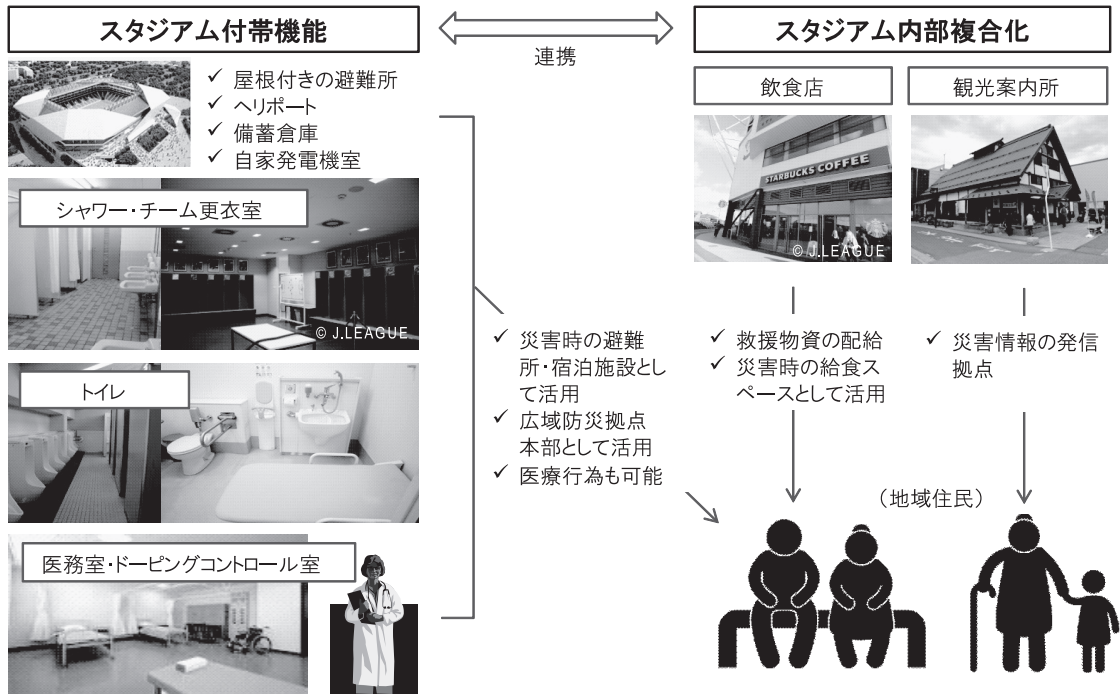
機能的価値について、複合化モデルに共通して言えることは、スタジアムがあることによってスポーツ観戦や応援活動を通じた地域コミュニティの形成が可能となることである。それに加え、たとえば、地域医療や介護への

貢献と地域の防災機能への貢献も期待される。

a：地域医療・介護への貢献

提案の背景におけるグレーゾーン解消制度および企業実証特例制度の箇所でもすでに述べているが、スタジアムの内外に医療・介護施設を複合化させることで、地

図表9 地域防災機能への貢献



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

域医療の質や雇用に対する貢献が可能となる。具体的には、スタジアムを使用するプロクラブに所属する、チームドクターやトレーナーといった、通常アスリートのメンテナンスを行う人材やノウハウを地域医療に還元することで、地域住民に対し予防医療やヘルスケアを含む医療サービスの提供や高度医療機器による治療が可能となる。また、高齢者用施設が隣接している場合には、高齢者に対し介護サービスの提供も可能となるだろう。一方、地域住民にとっても、これらの医療施設や高齢者用施設に対するスタッフとしての雇用も期待できるため、相互にとってのメリットが図られることとなる(図表8)。

b：地域防災機能への貢献

一方、スタジアムに付帯する設備や複合施設を有効利用することで、地域の防災拠点としての貢献が可能となるだろう。具体的には、スタジアム自体が屋根つきの避難所として利用可能であるのはもちろんのこと、スタジアムピッチをヘリポートとして活用することもできる。また、備蓄倉庫や自家発電機室、シャワー・チーム更衣室、トイレ、医務室・ドーピングコントロール室も活用する

ことで、災害時の避難所や宿泊施設として利用することや、広域防災拠点本部や医療行為の拠点としても活用することができる。

また、スタジアム内部複合化として飲食店や観光案内所がある場合には、救援物資の配給や災害時の給食スペースとしての利用、災害時の情報発信拠点として地域住民に対する貢献が期待される(図表9)。

c：複合化モデル別の機能的価値

上記以外にも、複合化モデル別に地域にとっての機能的価値の付加が期待できるだろう。たとえば、テーマパーク型(Model B1)では、地域の娯楽機能の補完にもつながることが想定されるし、ショッピングモール型(Model B2)やトレンド発信型(Model C1)については、地域の購買機能の補完が期待できる。また、ツーリズム誘引型(Model D1)は域内観光客の拡大に向けた話題性のある新たな観光スポット等の観光機能の補完、ヘルスケア強化型(Model D2)は地域におけるより高度な医療機能の補完等、複合化モデルに応じて特化した機能の付加も可能となるだろう。

②経済的価値の創出

次に、経済的価値の創出について考察する。経済的価値のうち、スタジアム内部複合化を実施した場合の想定収支モデルについてはすでに述べているが、それに加え、たとえば、テーマパーク型 (Model B1) やショッピングモール型 (Model B2) 等、大規模施設の建設が必要となるケースについては、大規模施設の建設のための資金需要の創出や、域内事業の収入増加にともなう税収入の増加、施設従業員等の雇用機会の拡大が可能となる。これらの経済的価値の試算については後ほど説明する経済効果の試算の箇所で詳細に述べることとする。

③まちとしてのブランド価値の創造

まちとしてのブランド価値の創造については、複合化モデル別に醸成されるものと想定する。具体的には、テーマパーク型 (Model B1) やショッピングモール型 (Model B2) については、地域を代表するプロスポーツクラブとして域外に誇れる施設 (スタジアム、周辺複合施設) があることで、広域から人が集まる著名な集客施設としてのブランド価値を生むことができるだろう。一方、トレンド発信型 (Model C1) では、流行に敏感な若者や域外からの観光客の集客も可能となるようなまちのファッションシンボルとしてのブランド価値が生まれるだろう。同様に、ツーリズム誘引型 (Model D1) ではまちの新たな観光資源として域内観光客の集客も可能となるだけでなく、域内外への情報発信拠点としての価値を生み出すのではないかと。最後に、ヘルスケア強化型 (Model D2) については、地域住民が健康で安心した生活を送ることができるまちとなるだろう。

このように、それぞれの複合化モデルに応じた強みを活かすことで、地域の特性に磨きをかけることが可能となるだろう。

2) 経済効果試算

地域に与える経済的価値として、検討会において複合化モデル別の経済効果の試算を行ったため、その結果を述べることとする。

経済効果試算においてもいくつかの前提を設定してい

るが、経済効果試算のベースとなる事業収支については、先述のスタジアム内部複合化を実施した場合の想定収支モデルを用いることとしている。また、スタジアムの利用計画について、J1 クラブの場合は、ホーム試合開催数 17 試合/年、イベント開催数 30 回/年とし、年間の想定総入場者数は約 90 万人/年と試算する一方、J2 クラブの場合は、ホーム試合開催数 21 試合/年、イベント開催数 30 回/年とし、年間の想定総入場者数は約 50 万人/年と試算している。また、スタジアム周辺の複合化については、それぞれの複合化モデルについて類似する既存施設の年間総来場者数および事業収入を参考とし、想定年間総来場者数および想定事業収入を試算している。

なお、経済効果試算のために使用する産業連関表は、47 都道府県の人口の中央値である鹿児島県の平成 17 年度のものを使用している。

①テーマパーク型 (Model B1)

テーマパーク型 (Model B1) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である多機能施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約 1,200 万人/年、想定施設事業収入は約 300 億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約 600 ～ 610 億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約 3,500 ～ 3,600 人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約 22 ～ 23 億円と試算している。

②ショッピングモール型 (Model B2)

ショッピングモール型 (Model B2) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である大型商業施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約 1,000 万人/年、想定施設事業収入は約 180 億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約 350 ～ 360 億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約 2,100 ～ 2,200 人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約 13 ～ 14 億円と試算している。

③トレンド発信型 (Model C1)

トレンド発信型 (Model C1) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設であるハイセンス物販施設については、

他の事例より、想定年間総来場者数は、約100万人/年、想定施設事業収入は約30億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約68～76億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約420～470人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約2.6～2.9億円と試算している。

④ ツーリズム誘引型 (Model D1)

ツーリズム誘引型 (Model D1) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である観光施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約43万人/年、想定施設事業収入は約13億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約35～43億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約220～270人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約1.4～1.6億円と試算している。

⑤ ヘルスケア強化型 (Model D2)

ヘルスケア強化型 (Model D2) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である地域医療複合施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約60万人/

年、想定施設事業収入は約9億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約32～39億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約200～240人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約1.2～1.5億円と試算している。

(5) 資金調達の視点

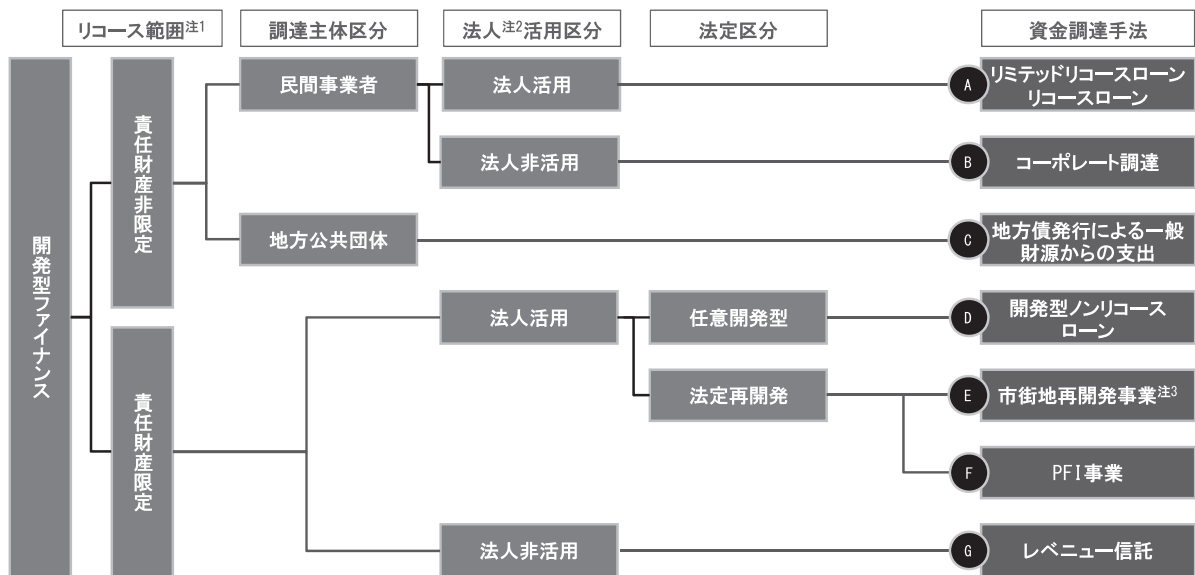
本稿の最後に、事業運営を行うにあたって重要となる資金調達の視点について検討することとする。これは、ビジネスモデルの視点や地域の視点を踏まえ、自主的かつ持続的に事業を継続するために、開発型ファイナンスのうちどのようなオプションが採用できるかについて検討するものである。

1) 開発型ファイナンスのスキーム

開発型ファイナンスについては、まずは、リコース範囲を責任財産に限定するかどうか、すなわち、ローンの返済原資として、ある特定事業のみに限定して遡及を行うノンリコースか、限定を行わないリコースに大別される。

その後、責任財産非限定 (リコース) のものについては、

図表10 開発型ファイナンスのスキームオプション



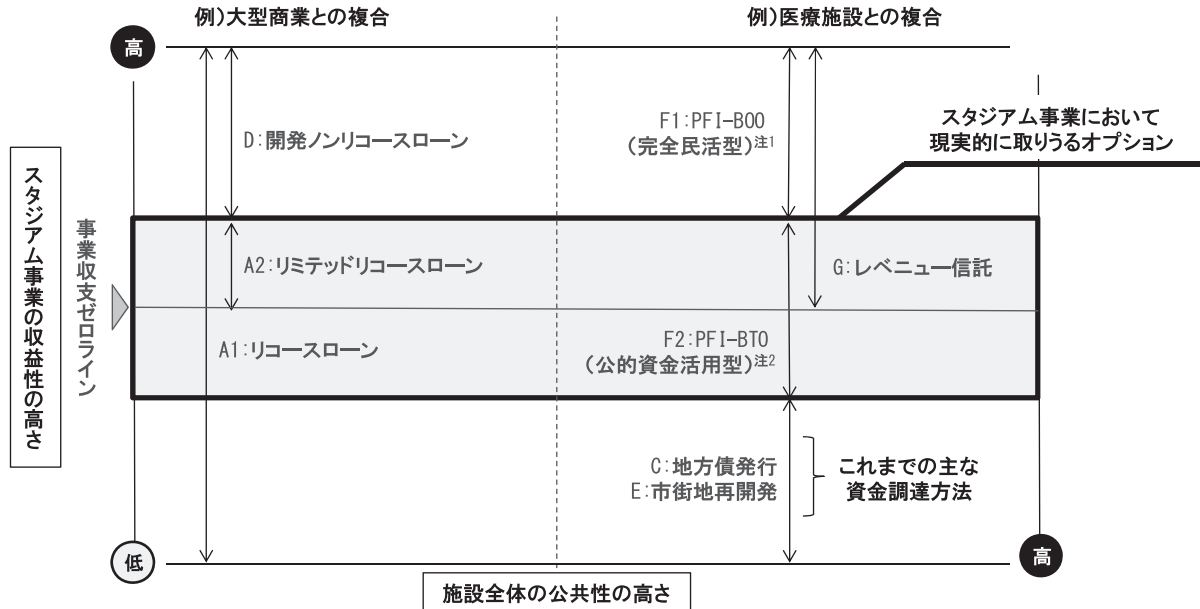
注1：リコースとは、「遡及」の意。ローンの返済原資をそれぞれ「ある特定事業のみに限定して遡及」(ノンリコース)、「その他事業も含めた全てに遡及」(リコース)、「範囲の一部、又は条件を設定して遡及」(リミテッドリコース)するものとして分類

注2：ファイナンスストラクチャーの中では、一般的にSPC(特別目的会社)等を指す

注3：都市開発上の市街地再開発事業

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表11 スタジアム事業に係る資金調達スキームオプション



注1、2：PF1-B00は建設後の所有権が民間にあるのに対し、PF1-BTOは建設後すぐに所有権を公共に移管したうえで、PF1事業者が運営・管理を行うという手法

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表12 スタジアムの資金調達に利用可能な手法比較

	スキーム概要		メリット	デメリット
	資金の出し手	事業運営主体		
A1 リコースローン	・金融機関等(ローン) ・一般投資家・企業(エクイティ)	・SPC またはプロパティ・マネージャー	・自治体のリスクなし ・低い金利での資金調達が可能	・リミテッドリコースローンに比して、エクイティ出資者のリスクが高い
A2 リミテッドリコースローン	・金融機関等(ローン) ・一般投資家・企業(エクイティ)	・SPC またはプロパティ・マネージャー	・自治体のリスクなし ・エクイティ出資による調達が相対的にしやすい	・リコースローンに比して、レンダーのリスクが高い
F2 PF1-BTO 事業	・金融機関等(ローン) ・PF1事業者(エクイティ) ・自治体(割賦返済)	・PF1事業者	・自治体にとって、資金拋出の繰延が可能 ・民間運営による収益化	・あくまで繰延であるため、自治体として、将来的な資金拋出は必要
G レベニュー信託	・自治体(ローン) ・一般投資家・企業(エクイティ)	・公共事業団	・自治体のリスク低減 ・資金調達の小口化	・事業として、一定の収益性が求められる

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

調達主体区分が民間事業者か地方公共団体かによって区分され、調達主体区分が民間事業者のうち法人を活用して資金調達を行う場合は、リミテッドリコースローンあるいはリコースローン(資金調達手法 A)、民間事業者のうち法人非活用の場合は、コーポレート調達(資金調達手法 B)、調達主体区分が地方公共団体の場合は、地方債発

行による一般財源からの支出(資金調達手法 C)に区分される。

一方、責任財産限定(ノンリコース)のものについて、法人を活用して資金調達を行い、かつ、任意開発型の場合は、開発型ノンリコースローン(資金調達手法 D)、同じく、法人を活用して資金調達を行うが、法定再開発の場

合は、市街地開発事業（資金調達手法 E）、あるいは、PFI 事業（資金調達手法 F）、法人非活用の場合は、レベニュー信託（資金調達手法 G）に区分される（図表 10）。

2) スタジアム事業に係る資金調達スキーム

先述の通り、スタジアム内部複合化を実施した場合の事業収支は▲20～+6百万円とほぼゼロラインを達成することが可能であり、スタジアムピッチの稼働率を上げ、収益性の高いイベントを開催することで、その収支は+7～50百万円と試算される。しかし、裏を返せば、スタジアムの事業運営については、大幅な事業黒字が難しいことがうかがえる。この点を考慮した場合、上記の7種類の開発型ファイナンススキームのうち、スタジアムの資金調達スキームは、リコースローンあるいはリミテッドリコースローン（資金調達手法 A）、PFI（資金調達手法 F）、または、レベニュー信託（資金調達手法 G）に絞られる。さらに、PFI（資金調達手法 F）については、収益性の関係上、完全民活型ではなく、公的資金活用型である PFI-BTO（資金調達手法 F2、とする。）が現実的であるため、スタジアムの事業収支の前提を考慮した場合の資金調達スキームとしては、リコースローン（資金調達手法 A1、とする。）、リミテッドリコースローン（資金調達手法 A2、とする。）、PFI-BTO（資金調達手法 F2）、レベニュー信託（資金調達手法 G）の4つが利用可能と考えられる。これらの資金調達スキームを活用することで、自治体にとってのリスクの軽減が可能となるため、スタジアム事業を検討するにあたっては、資金調達スキーム

の検討も重要となるだろう（図表 11、12）。

4 | 終わりに

これまで述べたように、国家の重要政策であるアベノミクス成長戦略や地方創生の達成のためには、地域において機能的価値、経済的価値を創出し、さらには地域のブランド価値の創造を可能とする、「スタジアムを核としたまちづくり」が有効な手段であり、その実現のためには、全体コンセプトと、「ビジネスモデル」、「地域」、「資金調達」の3つの視点をベースに、その地域独自のまちづくりを考える必要がある旨をご理解いただけたものと思料する。

今後、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催に向けたインフラの整備が期待される一方で、将来的な活用ビジョンのない整備については、大会開催後の地域の負担を増大させる要因となることを忘れてはならない。また、1964年の東京オリンピックを契機に建設された多くの公共施設は50年以上が経過しており、その老朽化も問題となっていることも事実として認識しておくべきだろう。

このような状況を踏まえ、地域がどのようなビジョンを描き、その全体コンセプトに応じた独自のブランド価値を創造するためのまちづくりのシンボルとして、素晴らしい環境のスタジアムがひとつでも増えていくことを期待したい。

【参考文献】

- ・公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「東京2020大会開催基本計画」平成27年2月
- ・首相官邸「アベノミクス成長戦略で、明るい日本に！」
- ・首相官邸「成長戦略進化のための今後の検討方針」
- ・経済産業省「産業競争力強化法」
- ・まち・ひと・しごと創生本部「まち・ひと・しごと創生『長期ビジョン』と『総合戦略』の全体像」
- ・スマート・ベンチャー研究会「スポーツを核とした街づくりを担う『スマート・ベンチャー®』」平成25年8月
- ・公益社団法人日本プロサッカーリーグ「スタジアムの未来」