

# 海外スタジアム・アリーナ事例集

# Contents

**01** はじめに

**02** 海外のスタジアム・アリーナ先進事例 (ファクトブック : 25施設)

**03** 各コンテンツにおける取り組み傾向

**04** 5つのタイプにおける先進的スタジアム・アリーナ情報詳細

# 01 はじめに

# はじめに

## 本調査の 背景・目的

- スポーツ庁ではスタジアム・アリーナ改革における「多様な世代が集う交流拠点として、2017年から2025年までに20拠点を実現する」という成果目標や、「スポーツ産業の未来開拓に向けて、スポーツを核とした地域活性化のためのリソースとしてスタジアム・アリーナを活用しスポーツ市場規模を2025年までに15兆円に拡大する」という目標を掲げている。
- 目標達成に向けて活動を更に活発化させるために、海外(特に欧米)におけるスタジアム・アリーナ運営に係る最新コンテンツ(ハード及びソフトコンテンツ)調査を実施し事例集を作成することで、今後日本におけるあるべきスタジアム・アリーナ像や、国内に導入していくべきコンテンツ検討を行っていく上でのインプットとすることを目的としている。

## スタジアム・アリーナ改革の概要

### 【脅威】

#### 地方財政の疲弊

- ✓ 大規模スタジアムの建設
- ✓ 行政による整備・運営

#### 市街地(地方都市)の空洞化

- ✓ 国内人口減少
- ✓ 人口の分散(ライフスタイルの変化)

#### 医療費負担への不安

- ✓ 高齢化社会の到来

これまで：郊外立地/単機能/公共主導/低収益性

### スタジアム・アリーナ改革

スポーツ成長産業化の大きな柱へ

これまでのスポーツ施設に対する固定概念・前例主義の  
マインドチェンジ(プロフィットセンター化へ)

スタジアム・アリーナを核とした、地域・経済の持続的  
成長、官民による新しい公益の発現

街づくりの中核施設として  
スタジアム・アリーナを位置付けていく

想定創出効果

- 中心市街地/地方都市活性化  
(周辺産業への波及含む経済効果・雇用創出、不動産価値の向上)
- 社会貢献活動や社会課題の解決  
(地域コミュニティの形成・スタジアムを軸とした機会創出)
- 地方財政の負担軽減  
(サステナビリティの担保)
- 健康的な生活基盤の整備  
(地域住民のスポーツ機会の増加)
- スポーツ産業の確立/促進

#### 民間参入機会の増加

- ✓ スタジアム・アリーナ運営に関する規制改革

#### 改築/新設案件の増加

- ✓ 地域密着型プロスポーツの発展、国際大会の誘致

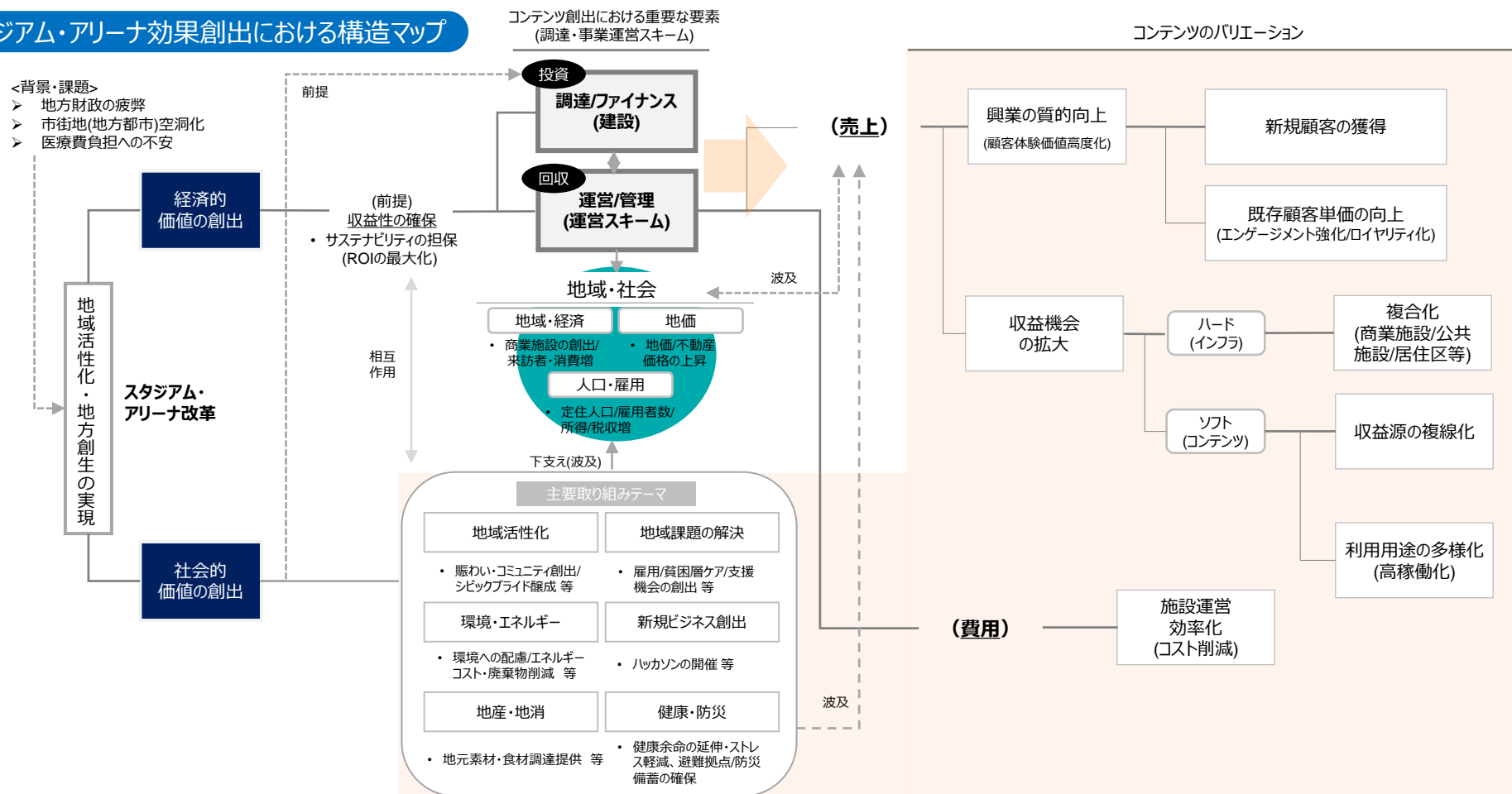
### 【機会】

# 本調査を行う上での前提

## 調査の前提

- **(前提①)**：欧米/北米/豪州を中心に、海外におけるメジャースポーツ5競技（サッカー、バスケットボール、アメリカンフットボール、ラグビー、アイスホッケー）で活用されているスタジアム・アリーナを対象に調査（※国内成長度の高い野球の施設については対象外）。
- **(前提②)**：インターネットによるデスクトップリサーチ、有識者へのインタビュー、各種文献等を活用し調査を実施。
- **(前提③)**：調査実施にあたっては、より網羅性と効果的且つ効率的な情報抽出を実施するために、下記構造マップの黄塗部分にフォーカスし各種コンテンツの調査と分析を実施。

## スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ



# 調査対象スタジアム・アリーナ(選定方法と一覧) 1/3

## 選定方法

- ・ **(競技)** : サッカー、バスケットボール、アメリカンフットボール、ラグビー、アイスホッケーで活用されているスタジアム・アリーナ。
- ・ **(対象地域)** : 欧州・北米・豪州。
- ・ **(対象国)** : 対象競技の世界ランキングがTOP10以内且つ、GDPが世界30位以内の国を対象。
- ・ **(対象施設)** : 対象国における対象競技の上位1~3部リーグに所属するチームのホームスタジアムアリーナの内、開場・改築年度が新しいもの且つ、有識者の推薦施設を中心に調査。スタジアム・アリーナの規模や知名度、採算性だけにフォーカスするのではなく、様々な工夫を凝らしながら先進性や独自性を創出し社会的価値を創出している施設も対象とする。

## ■ 本調査にて選定した対象25施設一覧

#	スタジアム・アリーナ名	競技	所在地	キャパシティ	形態*	利便性*	概要
1	Groupama Stadium	サッカー	フランス	59,186	複合型	駅近	質の高い様々な収益モデルと環境配慮を組み合わせた、ブランディングと観光地化”、“最先端IoT技術を用いた顧客満足度の最大化による客数・客単価の向上”、“最高レベルの安全性”を実現しているスタジアム。(フランス国内唯一の民説民営スタジアム)
2	Little Caesars Arena	バスケット/アイスホッケー	アメリカ	20,332	複合型	駅近	徹底的に顧客エクスペリエンスの向上にこだわり、利用用途の多様化を可能とする柔軟性を持った設備の具備と、様々なステークホルダー巻き込みによる高い稼働率を実現している最新型スマートアリーナ
3	Climate Pledge Arena	バスケット/アイスホッケー	アメリカ	17,100	単体	駅近	世界初のゼロカーボンアリーナであり、様々な観点から環境・エネルギーへの配慮があるだけでなく、最先端のIoT技術を駆使し、顧客体験価値の最大化とマルチパス利用による稼働率向上を実現しているアリーナ
4	Allianz Arena	サッカー	ドイツ	75,000	単体	駅近	ホームチームのブランド力と集客力を武器に、SKYBOXやVIPサービス提供による企業顧客の獲得顧客や、最先端デジタル 技術を武器に、圧倒的な収益力を誇る単体型スタジアム(予定より16年早く投資額を全額返済)
5	H-E-B Center at Cedar Park	バスケット/アイスホッケー	アメリカ	7,200	単体	駅遠	ホームチームがNBA、NHLの下部リーグで構成されていることからチームの集客力に恵まれず、大都市郊外に位置し、車でのアクセスに限定されているにも関わらず、戦略的にエンターテインメントイベントを開催できる設備で高稼働を実現しているアリーナ
6	The New Lawn (ECO park)	サッカー	イギリス	5,147	複合型	駅遠	100%再生可能エネルギーの使用、ヴィーガンフードの提供、雨水の再利用など、環境配慮に特化した「世界一環境に優しいスタジアム」を実現。現在建設中のEco Parkは建築素材(完全木材)から環境配慮に拘ったスタジアムとなる予定
7	Banc of California Stadium	サッカー	アメリカ	22,000	複合型	駅遠	スポーツ/多様なエンターテインメントイベントを開催するマルチパス施設であり、施設設備・設計について優位性を持つことに加え、積極的なデジタル技術・データ活用を推進し顧客エクスペリエンスを高めているスタジアム

\*複合型とは付帯施設(商業・飲食・宿泊・公共・レジャー施設等)が一体的に整備されている形態のことを意味する。

\*最寄駅から徒歩20分以内を“駅近”、それ以外を“駅遠”と定義

# 調査対象スタジアム・アリーナ(選定方法と一覧) 2/3

## ■ 本調査にて選定した対象25施設一覧

#	スタジアム・アリーナ名	競技	所在地	キャパシティ	形態*	利便性*	概要
8	St. Jakob-Park	サッカー	スイス	38,512	複合型	駅近	高齢者施設やショッピングモール、VIPサービス提供など、収益源を複線化に長けたスタジアム
9	UBS Arena	アイスホッケー	アメリカ	17,113	単体	駅近	最新鋭のサウンドシステムによるスポーツ×音楽の演出で盛り上げるだけでなく、運営者・来場者双方にとって「使いやすい」にこだわった高稼働・ハイクオリティ空間を保持するアリーナ
10	U.S. Bank Stadium	アメフト	アメリカ	66,860	複合型	駅近	公民連携で設立した、環境配慮と周辺地域の活性化に寄与するIOT先端スタジアム
11	Accor Stadium	ラグビー	オーストラリア	115,000	複合型	駅近	オリンピックを機に整備されたシドニー・オリンピック・パークの中心となるスタジアム。ラグビーを中心としたスポーツイベントを多数開催しているほか、有名アーティストのコンサート等でも使用され、オーストラリアで最も集客力のあるスタジアムの1つ
12	Tottenham Hotspur Stadium	サッカー	イギリス	62,850	複合型	駅近	莫大な建設費を背景に、最新のデジタル技術・データマネジメントを実践した草分けスタジアムであり、マルチパーパスに適応する施設設計と施設の複合化、ユニークなサービス提供、地域貢献プログラムなど、高いレベルで様々なコンテンツを総合提供しているスタジアム
13	T-Mobile Arena	アイスホッケー	アメリカ	20,000	複合型	駅遠	新時代を代表する新たなエンターテインメントの発信拠点として、ラスベガスの街にふさわしい豪華な施設と先端テクノロジーを具備する最先端のアリーナ。業界最上級の音響設備や、クオリティの高いVIPサービスを武器に、コンサート利用を含め年間150日の稼働率を誇る
14	London Stadium	サッカー	イギリス	80,000	複合型	駅遠	オリンピックをきっかけとしてスタジアム（公園）を核としたまちづくり(都市開発)に成功した代表的なスタジアム。スタジアム単体ではなく、周辺のクイーンエリザベスパーク、官民が融合し様々なコンテンツを具備することで、魅力度を高めた社会貢献性も高い総合複合型スタジアムである
15	Golden 1 Center	バスケット	アメリカ	17,500	複合型	駅近	アリーナ建設及びその周辺地域の開発により、都市開発に成功。年間200日稼働する多目的アリーナを核として、周辺には続々とオフィスビルや住宅、商業施設などが建設され、ダウンタウンに活気をもたらしている
16	Entertainment and Sports Arena	バスケット	アメリカ	4,200	複合型	駅近	アリーナ自体には特出した先端設備が具備されているわけではないが、立地の良さ、公主導の周辺環境の整備、コンパクトサイズのアリーナによるアットホーム感の演出が魅力

\*複合型とは付帯施設(商業・飲食・宿泊・公共・レジャー施設等)が一体的に整備されている形態のことを意味する。

\*最寄駅から徒歩20分以内を“駅近”、それ以外を“駅遠”と定義

# 調査対象スタジアム・アリーナ(選定方法と一覧) 3/3

## ■本調査にて選定した対象25施設一覧

#	スタジアム・アリーナ名	競技	所在地	キャパシティ	形態*	利便性*	概要
17	DRV PNK Stadium	サッカー	アメリカ	19,100	複合型	駅遠	58エーカーにもなる広大な敷地内に様々なレクリエーション施設を複合的に保持しつつ(100%民間資金)、パリエーションのあるVIPサービスの提供や付帯施設の提供(非興行日)を積極的に行っているスタジアム
18	Chase Center	バスケ	アメリカ	19,000	複合型	駅近	サンフランシスコでも開発が進んでいない地域に建設された、サンフランシスコ初の大規模アリーナ。NBAチームの私的資金によって建設され、西のMadison Square Gardenを目指しデジタルやアートなど顧客様々な工夫を行っている
19	Barclays Center	バスケ	アメリカ	17,000	単体	駅近	抜群の立地条件と運営者のもつ誘致力を武器に、コンサートなどのスポーツ興行外のイベント実施と、複数ホームチームの共同活用による高稼働化を実現している街中単体アリーナである
20	AT&T Stadium	アメフト	アメリカ	100,000	複合型	駅遠	テキサスレンジャーズのホームであるGlobe Life Fieldなどと隣接する官民連携の複合型創造スタジアムであり、施設(アセット)面の充実、先端デジタルの積極的活用、周辺施設の開発により、高い集客性と経済性を保持
21	Amway Center	バスケ/ アイスホッケー	アメリカ	20,000	複合型	駅近	“BLUEPRINT”というオーランド市主導のプロジェクトとして、建設のタイミングより地域住民の雇用創出や地域経済の発展を前提として建設されたアリーナであり、多様な利用用途による高い稼働率維持と、デジタル技術(アプリ・データ)活用によるクオリティの高い顧客体験を提供しているアリーナ
22	Anton Malatinský Stadium	サッカー	スロバキア	19,200	複合型	駅遠	国とサッカー協会主導で建設された、スロバキアで2番目の規模を図るスタジアムであり、周辺には100を超える様々な国際ブランド店だけでなく、モール、映画館、カジノに至るまで、幅広い層に対応する施設を併設し集客を行っている
23	Johan Crujff Arena	サッカー	オランダ	56,120	複合型	駅近	興行収入及び施設設計・運営コンサルティングサービスの提供により、安定的な収入を確保すると共に、業界や領域を超えた協業を推進するイノベーションハブスタジアム
24	State Farm arena	バスケ	アメリカ	21,000	単体	駅近	レベルの高いデジタル設備及び、顧客への斬新なサービス提供、顧客の快適性を第一に考えた施設設計により施設の高稼働率化を実現しているアリーナ。廃棄物等への環境意識が極めて高く、世界で初めてTRUEゼロウェストプラチナ認証*を受けたスポーツおよびライブエンターテインメント施設
25	Tampines Stadium (Tampines hub)	サッカー	シンガポール	51,000	複合型	駅近	強力なコンテンツホルダー(ホームチーム)を持ってはいないが、地域住民の「健康づくり」に貢献し、地域社会においてスタジアムが「住民にとって「なくてはならない施設」とすることで、大きな成功を収めている。公設公営の最先端モデルのスポーツ複合施設

\*複合型とは付帯施設(商業・飲食・宿泊・公共・レジャー施設等)が一体的に整備されている形態のことを意味する。

\*最寄駅から徒歩20分以内を“駅近”、それ以外を“駅遠”と定義



## 02 海外のスタジアム・アリーナ先進事例 (ファクトブック：25施設)

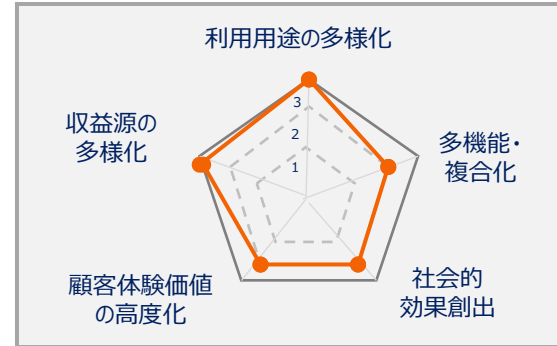
# Groupama Stadium (グルパスタジアム) (1/3)

質の高い様々な収益モデルと環境配慮を組み合わせた、「ブランディングと観光地化」、「最先端IoT技術を用いた顧客満足度の最大化による客数・客単価の向上」、「最高レベルの安全性」を実現しているスタジアム。(フランス国内唯一の民設民営スタジアム)。

## 基礎情報

民設/民有/民営

### 施設及び事業の概要



後述にて詳細情報あり

<凡例>

- 0：なし
- 1：取組はあるが一般的目つ平凡
- 2：取組の質が相対的に高い
- 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

所在地	フランス リヨン
収容人数	59,186人
開場年	2016年1月
ホームチーム	Olympique Lyonnais (LFP Ligue1*)
所有者	Olympique Lyonnais Groupe
運営者	Olympique Lyonnais Groupe
建設資金	4億1000万ユーロ
資金調達	100%民間資金 ※1億3,650万の銀行ローンとVinciグループなどの民間企業からの債券融資含む
受賞歴	BRITISH EXPERTISE AWARDS 2018 Traveler's Choice Award など多数
立地条件	フランス第2の都市リヨンの郊外に位置する 最寄駅からは徒歩10分程度

\* LFP Ligue1：リーグアン(フランス1部サッカーリーグ)

# Groupama Stadium (グルパマスタジアム) (2/3)

- ▶ **人口わずか25,000人**の町に位置するこのスタジアムには、最先端のスポーツ施設、ホテル2棟、レジャーセンター、商業施設、業務オフィス、医療センター、美術館などが併設されており、スポーツの試合のみならず、コンサート、様々なパフォーマンスイベントなど年間30回以上のイベントが開催されることで、**人口の2倍以上の来場者**を毎回迎えている。
- ▶ 最高デジタル責任者が定義した本スタジアムの目的は3つ。「**①試合などの主要イベントがなくとも住民にとって1年中いることができる場所にする**」、「**②革新的なソリューションと顧客体験の最適化でフランスにおけるファン体験のリーダーとなること**」、「**③その結果最終的に収入源を増やし利益を安定的に創出すること**」である。

## 特徴

### 多様な収益源の具備とここにしかない顧客体験の提供

#### ■ **エンゲージメント強化と新規顧客リーチのためのアートギャラリーの提供**

- ✓ スタジアムには、世界中から選りすぐりの確立されたアーティストや新進気鋭のアーティストを紹介する都市型ギャラリー、「オフサイド ギャラリー」を運営(ヨーロッパ最大級) 現在、オフサイド ギャラリーはスタジアムの利用可能なスペースの一部しかカバーしていないが、拡張して世界最大の常設アーバンアートギャラリーになることを目指している
- ✓ 毎週土曜日と日曜日に、ストリートアート専門のガイドによるツアーを開催

#### ■ **質の高いレジャー・観光/発見の瞬間を提供**

- ✓ 最高質のスタジアムツアー(国が授与するクオリティ ツーリズム ラベルを取得した最初のスタジアム)を高頻度で提供(20名以上の団体を対象に1日10便、8か国語を操る20名のガイドを教育)
- ✓ VIPエクスペリエンスのパッケージの販売(VIPラウンジ、ミックスゾーン・記者会見スペースへのアクセス、サイン入り公式シャツの受領、ピッチに限りなく近いVIP席の提供(8,000 m<sup>2</sup>のモジュラーラウンジ、105のVIPボックス、300席の講堂、およびコンシェルジュサービスを備え、非興行日に企業などに貸出)

### 環境・社会を意識した多面的な取り組み

#### ■ **質の高いレジャー・観光/発見の瞬間を提供**

- ✓ スタジアム周りの空き地になっている私有地を活用してソーラーパネルを設置、スタジアム内だけでなく、約2,500戸の住宅をカバーし、年間164トンの二酸化炭素排出量を削減できる設備を具備
- ✓ 生物多様性について学習する場として、スタジアムの土地内に養蜂場と教育用庭園を併設

# Groupama Stadium (グルパマスタジアム) (3/3)

## 特徴

### 環境・社会を意識した多面的な取り組み

#### ■ 地域活性化と多様性の尊重

- ✓ 月に2回雇用フォーラムを開催し、地域住民と地元企業のマッチング支援を実施
- ✓ 身体の不自由な方用に350席を設置、コンシェルジュサービスの展開も行うなど、身体障害者に優しいスタジアムとしてPrix Ensemble au Stadeを受賞
- ✓ Awabotテクノロジー導入により、入院中の子供たちが試合の夜に没入型の体験を楽しむことが可能へ

### デジタルと施設アセット融合によるエンタメ提供 カスタマーエクスペリエンスの向上

#### ■ スタジアムアプリ提供による来場者利便性の向上とタッチポイントの拡大

- ✓ スタジアムアプリ上でのデジタルチケットの購入、モバイルオーダー、会場内での位置の取得が可能であり、アプリ上でのイベント開催等によるファンエンゲージメント強化の実施

#### ■ ファンエクスペリエンス向上に寄与する2.0ミュージアムの提供

- ✓ タッチスクリーン、インタラクティブターミナル、ホログラムを具備したミュージアムを設け、ビデオ、クイズ、インタラクティブなデジタルゲームを通じて、クラブの歴史・価値観を届けることでファンエンゲージメントを向上

#### ■ 高度な技術を用いた質の高いピッチショーの提供による顧客満足度の向上

- ✓ 巨大なLEDスクリーン、複数のコントロールルーム操作を1つのシステムに統合することで、音と光のピッチショーなど、アニメーションを活用した質の高いプレショーを実施することで来場客を魅了

#### ■ 明確なターゲット向けのエンタメゾーンの提供

- ✓ 明確に定義された3つの恒久的ゾーンの存在。(①ファンゾーン：クラブのチャンネルであるOLTVを放映する巨大スクリーンの前で様々なDJが演奏、②学生向けゾーン：ピアノテーブル、テーブルサッカー、DJブースがある。その上に、夏に最適なクッション付きのシーティングエリアの設定、③ファミリーゾーン：子供や家族向けゾーン(インフレーターゲーム、メイクアップスタンド等))

### 施設の複合化と用途の多様化/安全性の担保

- ✓ 最先端のスポーツ施設、ホテル2棟、レジャーセンター、商業施設、業務オフィス、医療センター、美術館などが併設、さまざまな地域活動やコミュニティが年間を通じて利用できる市民空間を実現
- ✓ ビデオ監視、アクセス制御、ナンバープレート認識システムを1つの直感的なソリューションに統合した統合セキュリティPF("Genetec™ Security Center")を導入  
リスク管理クオリティが向上し、窃盗や発煙筒の投下のような小さな事件は100%解決、警察の関与が必要な大きな事件解決にも貢献している

# Little Caesars Arena (リトル・シーザーズ・アリーナ) (1/3)

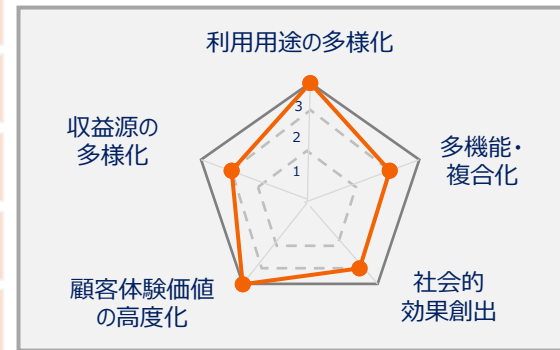
徹底的に顧客エクスペリエンスの向上にこだわり、利用用途の多様化を可能とする柔軟性を持った設備の具備と、様々なステークホルダー巻き込みによる高い稼働率を実現している最新型スマートアリーナ。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

後述にて詳細情報あり



&lt;凡例&gt;

0: なし

1: 取組はあるが一般的目つ平凡

2: 取組の質が相対的に高い

3: 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

所在地	アメリカ合衆国 ミシガン州 デトロイト
収容人数	20,332人
開場年	2017年9月
ホームチーム	Detroit Pistons(NBA)/Detroit Red Wings(NHL*)
所有者	Detroit Downtown Development Authority
運営者	Olympia Entertainment (Ilitch Holdingsの子会社)
建設資金	8億6,290万USドル
資金調達	公的資金: 約3億2,400万USドル 民間資金: 約5億4,000万USドル(Ilitch Holdings)
受賞歴	2018年スポーツ施設オブザイヤー、Sensory Inclusive Venue of the Year 他
立地条件	人口約63万人(アメリカ合衆国内23位)のミシガン州最大の都市のダウンタウン中心部に位置 路面電車の駅のすぐ近く

\* NHL: ナショナルホッケーリーグ(北アメリカのプロアイスホッケーリーグ)

# Little Caesars Arena (リトル・シーザーズ・アリーナ) (2/3)

- マルチパーパス施設としてスポーツ/非スポーツ共に多様なイベントを開催することで高稼働を実現するとともに、カスタマーエクスペリエンスの向上に徹底的にこだわった各種IoT設備(世界最大のセンターディスプレイ、その他45個のLEDディスプレイ、1,650万個を超えるLED、床から天井までのビジュアルイノベーションの実現(12個のレーザープロジェクターによる3Dアニメーションの投影等)を具備。
- 施設のハード面だけでなく、チケット/駐車場予約、モバイルオーダー、モバイルチケット入場、来場ゲーム記録表示など、様々な顧客要望に応える高機能アプリの提供や、完全キャッシュレス化、アリーナ専用のAIチャットボット等を提供することで、顧客の快適性を最大化している。
- また、環境に対して極めて配慮されており、自然光を効率的に取り込める透明な屋根や、効率性の高い照明設備を保持することで、毎年17%以上のエネルギーコストの削減を実現している。
- アリーナ建設関連の雇用を2万人以上、3千人を超える常用雇用を創出(3分の2はデトロイト市民で占められる)し、地域・経済へ大きく貢献している。

## 特徴

### 最新デジタル(IOT)技術をファンエクスペリエンスの最大化

#### ■ 劇場版エンターテインメントの提供(没入型AV)

- ✓ ダクトロニクス(NASDAQ-DAKT)によって設計、製造、設置された最先端のビデオディスプレイ(世界最大センターハングシステム(360°どの角度からも見えるスコアボード)、合計45個のLEDディスプレイ1,650万個を超えるLEDの設置)と床から天井まで可能な、3Dビジュアルイノベーションの提供(施設外にもLEDボード/サイネージにもリアルタイム情報を掲示、街全体へ臨場感を伝え一体感を創出)

#### ■ 多機能なデジタルツール提供による来場者の快適さの追求

- ✓ 高機能型専用モバイルアプリの提供により、チケット/駐車場予約、モバイルオーダー、モバイルチケット入場、来場ゲーム記録表示など様々な機能を提供することにより、ユーザーエクスペリエンスの向上を実現(アリーナ全ての販売場所でキャッシュレス決済が可能、スマホ上でのデジタルチケット管理・セルフ入場が可能)
- ✓ アリーナ専用のAIチャットボットを活用し、アリーナ内での案内に加え、チャットの履歴・傾向を追跡し物販提案へ繋げていくことも可能。来場者の質問にその場で答えることができるだけでなく、投票、調査等を実施する基盤としても活用でき、ファンとの継続的なエンゲージメント施策のツールとして活用している
- ✓ 各座席の景色や位置情報、VIPルームなどアリーナ内部の映像を3DVRにてファンに提供することで、ファンにとっての良質な情報取得の実現(チケット購入の訴求)
- ✓ 人流データの取得・分析：人流データからリアルタイムの混雑状況予測・可視化を行い、売店や入場の列短縮、人員配置の最適化に活用する

#### ■ ファンエクスペリエンスの向上に寄与するファンズステーションの設置

- ✓ コンテンツが豊富なインタラクティブな体験(タッチスクリーン)を通じて、訪問者がホームチームの歴史を深く学んだり、拡張現実(AR)上で選手との写真撮影が可能であり、スタジアム内での体験やエンゲージメントの向上に寄与(開催するイベントに合わせコンテンツを追加・変更が可能)

# Little Caesars Arena (リトル・シーザーズ・アリーナ) (3/3)

## 特徴

### 利用用途の多様化徹底による高い稼働率

#### ■ 複数スポーツイベント種に対応した施設設計

- ✓ スケートリンクの上にバスケットボールコート及びコンサートアリーナを設置することで、マルチパーパスを可能にしている。アリーナの形態変更には約40～50人の人員で4時間半程度かけて行われる。可動式の座席を活用し、イベントごとの座席数変更に対応する（週6～7回の会場変更を行うことがある）

#### ■ ホームチーム間の連携強化及びアリーナ運営の効率化を実現する体制

- ✓ アリーナの運営者Ilitch Holdingsはホームチームのアイスホッケーチーム”Detroit Red Wings”を所有する。もう1つのホームチーム、バスケットボールチーム”Detroit Pistons”の運営会社であるPalace Sports & Entertainmentとジョイントベンチャー(ライブエンターテインメントのプロモート/プロデュースを行う事業会社)を設立することで、チーム間連携及びスタジアム運営の高度化を実現している（施設稼働率向上の為に、カレンダー管理や各種プロモーターの誘致・調整について高い経験とノウハウが必要となるため、その機能を補完している）

#### 実績

ホームチームでの試合が合計年間82試合、その他レスリングやフィギュアスケート、大学スポーツ(バスケットボール/アイスホッケー/レスリングの大学スポーツの全国大会 (NCAA))の会場として活用、その他非スポーツ興行では、2019年にはコンサートイベント29件(アリーナとしてのコンサート動員数全米2位)、E-Sports世界大会やアイスショー、シアタータイプのイベントを開催

### スポーツ非関連の収入源の確保

#### ■ 高品質なVIPスイートの長期的な提供

- ✓ 高品質なVIPスイートの提供(リース)を長期(7～10年)で行うことで、重要な収益源となっている  
(ex.レッドウイングスのスイートは2016年6月の販売開始から40日以内にすべて完売)

#### ■ マルチパーパス利用での収益の複線化

- ✓ スタジアムツアーをはじめ、会社・学校・NPO・パフォーマンスグループ等様々な観点で、イベントの実施や、施設利用サービスを実施
- ✓ アリーナ内に米国初のポイントベッフルサービス レストランを具備し、来場者はアプリを介してスポーツベッティングを楽しむことが可能
- ✓ 6万平方メートルの屋根付きコンコースと、3棟の連結した中層ビル（A、B、C）が併設され、上層階には”Google”、”313 Presents”、”Detroit Red Wings”、”Ilitch Sports + Entertainment”のオフィススペースが存在。1Fには、ホームチームのストア、各種レストランや小売店が出店している。

### 環境・エネルギー配慮への取り組み

- ✓ 自然光を効率的に取り込める透明の屋根、勤務時間外に働く従業員外のゾーンを自動的にシャットダウンし、人がいるエリアのみ効率的な照明を提供できる照明プログラムの存在により、毎年17%以上のエネルギーコスト削減を実現
- ✓ 資材については、約25%をリサイクル素材、13%をローカルエリアからの調達素材を使用



# Climate Pledge Arena（クライメイトプレッジアリーナ）（1/5）

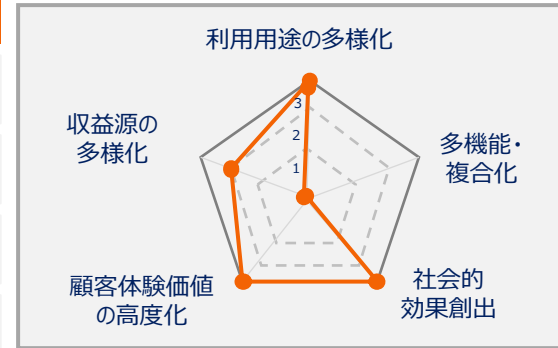
世界初のゼロカーボンアリーナであり、様々な観点から環境・エネルギーへの配慮があるだけでなく、最先端のIoT技術を駆使し、顧客体験価値の最大化とマルチパーパス利用による極限まで稼働率向上を実現しているアリーナ。

公設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ ワシントン州シアトル
収容人数	17,000人-18,000人
開場年	2021年グランドオープン
以前の名称	Key Arena
ホームチーム	Seattle Kraken (NHL*), Seattle Storm (WNBA*)
所有者	シアトル市
運営者	OVG Oak View Group, LLC (Chase Center, Madison Square Garden, State Farm Center など手掛ける大手エンターテインメント施設運営会社)
改修資金	11.5億ドル (2021年)
資金調達	(改修) 銀行からの長期融資契約(OVG Oak Vies Groupの完全民間資金)にて調達
受賞歴	Sports Facility of the Year 2022
立地条件	シアトルの中心地に立つアリーナ 大型娯楽施設であるシアトルセンターや公園、博物館、街のシンボル「スペースニードル」に近い最高の立地条件



&lt;凡例&gt;

- 0：取組みそのものが存在しない
- 1：取組みはあるが十分ではない
- 2：取組みがあり一定の水準に達している
- 3：優位性あり/エッジの立った取組みが存在

\* NHL：ナショナルホッケーリーグ(北アメリカのプロアイスホッケーリーグ)

\* WNBA：アメリカ女子プロバスケットボールリーグ



# Climate Pledge Arena (クライメイトプレッジアリーナ) (2/5)

- グランドオープンと同時にAmazonが命名権を取得し、当社が中心となって行っている「The Climate Pledge (気候変動に関する誓約)」を促進するためにアリーナに命名することでブランド化。世界初の企業名ではなく大義のために命名されたアリーナ。
- NHL, WNBAと複数のホームチームを持つほか、積極的にコンサートイベントやスポーツイベントの誘致を行い、**年間稼働は200日を超える。**
- 環境問題のみならず、Amazonによる技術の提供などもあり、最新テクノロジー技術の導入により顧客体験価値の向上も図っているアリーナ。

## 特徴

### 世界初のネットゼロカーボン認定アリーナへ

#### ■ カーボンゼロ、節水、廃棄物ゼロ、使い捨てプラスチックゼロを目指す最新の取り組み

- ✓ 敷地内のソーラーパネルとAmazonのソーラーファームからの供給により、100%再生可能電力によって電力供給される。機械システム、ガス燃焼エンジン、暖房、除湿、調理など、毎日使用するアリーナでの化石燃料の消費はなく、すべて電力にて運営されている
- ✓ 雨水を利用して最も環境に優しい氷を供給する「rain to link」システムを導入。地下には大きな貯水槽があり、建物の屋根から雨水を集めている(システムは100%再生可能エネルギー電力で駆動)
- ✓ CO2削減のため、すべての試合のチケットは無料の公共交通機関のパスとしても機能し、車以外の方法でアリーナに到着できるように取り組んでいる
- ✓ アリーナの食材の少なくとも75%は、地域の農家や生産者を支援するために、半径300マイル以内の地元で調達される。未使用食品はすべて地域コミュニティの食品プログラムに寄付されている
- ✓ アリーナでのイベントは、売店で耐久性があり堆肥化可能な容器を使用することで廃棄物をゼロに近づけていることに加え、2024年までには100%使い捨てプラスチックを排除する計画としている

### ハイクオリティなVIPサービスによる非日空間の演出

#### ■ バリエーション豊かなVIP空間

- ✓ ① **THE PITCHBOOK SUITES(40スイート)** : クライアント、従業員、または家族や友人をホストするための部屋を備えたプライベートスイートの提供(20~40名収容可能、カスタマイズされたケータリングオプション、スイートパッケージあり)。② **MOËT & CHANDON IMPÉRIAL LOUNGE** : アリーナで唯一のオールインクルーシブのプライベートレストラン(一部のコンサートや特別イベントで利用可能、4席1セットの半個室ボックス席、高級料理体験 + 貸切ダイニングテーブル、VIPアリーナ駐車券)
- ③ **TUNNEL CLUB SUITES** : イベントレベルに19室。④ **SYMETRA CLUB および WAFD BANK CLUB** : 地元シアトルの地ビールを提供するプライベートなプレミアムクラブスペース、その他専用コンコースと入り口のあるMOUNT BAKER HALL、素晴らしい景色を望めるスペース ニードル ラウンジ等

# Climate Pledge Arena (クライメイトプレッジアリーナ) (3/5)

## 特徴

### 最新テクノロジーの活用によるアリーナ内での快適さの追求

#### ■ スムーズな人の流れを実現し、ストレスフリーなアリーナ（混雑緩和策）

- ✓ Amazon の Just Walk Out テクノロジーを使用する 4 つの売店がある。入店の際には改札のような 機械にクレジットカードをかざし、退店の際にはその改札を通るだけで、手に持っている商品が自動スキャンされ、クレジットカードに請求される。レジに並ぶ必要がなく、「8秒でビールが買える」という謳い文句も(それ以外のレジも完全キャッシュレス化)
- ✓ ウォークスルー型の武器探知機により、ポケットから鍵や携帯電話などを取り出すことなくスキャンを受けることができ、入場の際の混雑緩和になっている。チケットもモバイルのQRコードをかざすことで入場できる
- ✓ 車での来場客については、アプリを通じてイベントごとに最も便利で費用対効果の高い近所の駐車場を見つけて予約できる (駐車券はアプリ内に保存される) 駐車場を探して動く車を減らすことで試合前の 混雑緩和に寄与

#### ■ 多機能アリーナアプリの提供とアリーナ内の演出高度化

- ✓ アリーナアプリではデジタルチケット購入は勿論、選手情報、各試合のライブ更新、選手のニュース、選手のパフォーマンス統計、その他限定コンテンツなど様々な情報を収集できることに加え、グッズの事前注文(準備が整うと、アプリからファンに通知が届く)も可能である(会場内は5G対応)
- ✓ すべてのゲームチケットには、ORCA(日本のSuicaシリアル版) を介した公共交通機関補助が含まれているため、アリーナアプリで電車とバスを組み合わせた自分の無料パスを作成できる。(交通機関無料)
- ✓ 車で行く人は、アプリを通じてイベントごとに最も便利で費用対効果の高い近所の駐車場を見つけて 予約でき、駐車券はアプリ内に保存され、現地ですばやくスキャンできる

# Climate Pledge Arena (クライメイトプレッジアリーナ) (4/5)

## 特徴

※運営会社のOVG Oak View Groupは、Live Nationの元会長、MSG Entertainmentの会長兼CEOというエンターテインメント業界のベテランによって創設された会社であり、Live Nation社などのパートナーシップ関係もある

### 施設稼働率向上とAmazonコンテンツ融合による収益性強化

#### ■ 年間200日稼働している多目的利用が可能なアリーナ

- ✓ ホームチームを2チーム持っている (NHL/ WNBA)だけでなく、年間8試合シアトル大学バスケットボールチームの試合を開催、WWE(プロレス) 興行を行うなどスポーツイベントを多数開催
- ✓ パートナーシップを結んでいるVerizon社が協賛するコンサートをVerizon Concert Seriesとして開催(Foo Fighters、Eaglesなどその他世界的アーティストのコンサートを多数開催)
- ✓ 全部で650台設置されているデジタルサイネージに投影する映像の管理を一元化。サイネージの表示内容を変えるだけで即座に模様替えすることができるため、複数のスポーツチームをホスト、コンサート等のイベントの開催にも対応が可能になる(氷上や外壁へのプロジェクションマッピングも可能)

#### ■ Amazonデジタルプラットフォーム基盤との融合

- ✓ アリーナグランドオープン時に開催したColdplayコンサートでの施策
- ファンはライブストリームコンサートとして、Amazon Musicアプリ、Amazon Musicチャンネルから、モバイルデバイスでショーを視聴でき(Prime Videoでも鑑賞可能)、パフォーマンス中にAmazon EC上で環境に配慮したコラボグッズの購入が可能(地元で調達・生産され、100%オーガニックコットンで作られたアパレル中心)、アリーナの枠を超えた顧客体験の提供を行っている

### 地域住民や団体への支援

#### ■ シアトル地域の非営利団体への支援による社会課題解決の促進

- ✓ Climate Pledge Arenaは、アリーナの敷地を超えて地域の持続可能性の促進を支援するために、One Roof Foundation(ホームチームであるSeattle KrakenとClimate Pledge Arenaが共同で設立した財団)とAmazonが協力し、環境配慮や、社会課題の解決に尽力しているシアトル地域の非営利団体に対して約50万米ドルを提供している(2021年度ラインナップは下記)
- Bike Works : 環境配慮・コミュニティ創出等の観点から自転車利用の促進を支援する非営利団体
- Earthlab (ワシントン大) : 環境問題に対する公平・公正な革新的ソリューションを開発する機関
- その他コミュニティ創出、クリーンエネルギー、環境問題、公共交通機関のテーマに関わる6団体

# Climate Pledge Arena (クライメイトプレッジアリーナ) (5/5)

- Amazon社が主導するThe Climate Pledge（気候変動対策に関する誓約）はパリ協定で設定されている目標の2050年よりも10年早く、2040年までにネットカーボン（炭素排出量実質ゼロ）を達成するために対策を行うことを公約するものである。グローバル企業を中心に、既に400社が当誓約に署名をしている。
- Climate Pledge Arenaは、Amazon社が達成したい価値を実現させるために、命名権という形を通して宣言をしているとも言え、The Climate Pledgeへの署名した企業のいくつかは、当Arenaのパートナーにもなっている。

## Amazon社が達成したい価値

### Amazon.com, Inc.



#### The Climate Pledgeに署名している企業の例

- Alaska Airlines
- Hewlett-Packard
- IBM
- Microsoft
- Unilever
- Verizon

Amazon社が  
達成したい価値  
を明確にする



### Climate Pledge Arena



#### Climate Pledge Arenaのパートナーの例

- Alaska Airlines
- Verizon
- Coors Light
- Starbucks
- WaFdBank
- Symetra

# Allianz Arena (アリアンツ・アリーナ)(1/5)

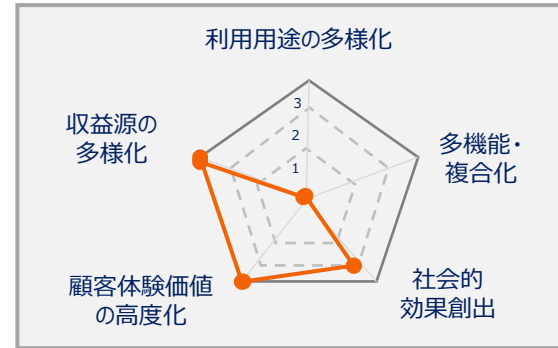
ホームチームのブランド力と集客力を武器に、SKYBOXやVIPサービス提供による企業顧客の獲得顧客や、最先端デジタル技術を武器に、圧倒的な収益力を誇る単体型スタジアム(予定より16年早く投資額を全額返済)。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	ドイツ バイエルン州 ミュンヘン
正式名称	Allianz Arena
収容人数	75,000人
開場年	2005年5月
ホームチーム	Bayern München
所有者	Allianz Arena München Stadion GmbH
運営者	Allianz Arena München Stadion GmbH
建設資金	3億4000万ユーロ (2014年に予定より16年早く完済)
資金調達	100%民間資金 (鉄道駅の新設など行政のバックアップあり)
受賞歴	ドイツの消防組織が授与する火災安全性を示す品質マークSprinkler Protected (スタジアムとしては初) ヨーロッパ・リユーズブル賞 (2019年)
立地条件	ドイツ 3 番目の都市であるミュンヘン中心部から電車で約30分。Fröttmaning駅が新設され駅から徒歩数分。



# Allianz Arena (アリアンツ・アリーナ)(2/5)

- サッカー専用スタジアムとして天然芝ピッチを擁する本スタジアムでは、サッカー以外のスポーツおよびコンサートなど多目的の利用を行っていないが、ホームチームの高いブランド力を武器に、極めて高い観客動員(平均7万人超え)を誇り、その集客力からチケット収入だけでなくVIPサービス・ラウンジ等の利用、ネーミングライツなど安定した企業向け収入も得ている。
- 非興行日には、スタジアム施設の貸し出しを積極的に行っており、ワークショップや製品発表会などのビジネス用途、誕生日会などのファミリー向け用途に、250m<sup>2</sup>のイベントエリア、70席のFCバイエルン・ミュージアム・シネマ、スカイボックス、ロッカールーム、ラウンジなどが利用可(企業向けスカイボックスは70社余りが契約ウェイトイング状態(2017/11時点))

## 特徴

### 高いブランド力を活用した収益減の多様化

#### ■ 企業向けスカイボックス (専用のVIPルーム)

- ✓ パーマネント契約が可能で、打ち合わせなどに24時間365日利用可能なだけでなく、興行日・非興行日を問わないケータリング対応や、内部装飾の変更にも対応しており、利用に関する自由度が高い
- ✓ スカイボックスはキャンセル待ちが出るほど人気が高く、契約していることは一種の「ステータス」と言える
- ✓ 専用のエグゼクティブ・ラウンジやコンシェルジュ対応など高いホスピタリティを誇る
- ✓ ホームチームの試合だけでなく、UEFA欧州選手権やUEFAチャンピオンズリーグなどの人気ある大会の会場となっており、観戦試合の多様化や露出増加もスタジアムの付加価値となっている

#### ■ ラウンジ・VIPサービスの利用

- ✓ 106室のスカイボックスに加え、2,000人分のビジネス席のほかVIPラウンジがある。一部のスカイボックスは試合日のスポット利用も可能
- ✓ VIPラウンジが利用可能なシーズンチケットも用意されており、頻繁にスタジアムで観戦するコアファンは、試合前後にゆっくりと利用することで混雑を避けることも可能

### 圧倒的な集客力を支えるハイクオリティな顧客体験

#### ■ 会場での観戦を盛り上げる巨大スクリーンや多数のモニタ

- ✓ 設置時(2017年7月)にはヨーロッパ最大となる200平方メートルの2つの巨大スクリーンを設置。背面にも小型スクリーンが設置され、スクリーンの裏側となる客席にも試合のハイライトやリプレイを表示
- ✓ 1,200台のスクリーンを設置し、選手の情報やリアルタイムの試合統計を表示しファンへの情報へのアクセス性を高める。また、デジタルサイネージ(ブランド・スポンサー広告収入)として収益機会にも活用

# Allianz Arena (アリアンツ・アリーナ)(3/5)

## 特徴

### 圧倒的な集客力を支えるハイクオリティな顧客体験

#### ■ 特徴のある外観で「名所」化

- ✓ 高性能フッ素樹脂ETFEフィルムの外壁は透明性が高くほとんどの自然光を透過する「明るさ」だけでなく、「軽さ」や「耐久性」なども兼ね備えている。また、LEDライトによりホームチームのカラーである赤色はもちろん、ドイツ代表チームの白色ライトアップのほか多彩な演出が可能

#### ■ 先端デジタル技術導入による来場客の快適性の担保

- ✓ 完全キャッシュレス化を実現していることに加え、デジタルチケットへの移行、CRMプラットフォームの導入を実施済み(Adobeの顧客データマネジメントプラットフォームを利用して、オンラインとオフラインのインタラクションからデータを集め、リアルタイムにプロフィールを構築し、パーソナライズされた情報配信、レコメンデーションの提供が可能)、またVR体験でのスタジアム内ツアー、ゲーム、選手交流サービスも提供

### 非興行日収入を支える質の高いサービスコンテンツの提供

#### ■ スタジアム内施設の活用

- ✓ 100人収容可能な8つのEventboxの他、ラウンジ・バー、250m<sup>2</sup>のイベントエリアなどの設備を製品発表会、企業交流会、ミーティング、誕生日会用に貸し出し

#### ■ スタジアムツアー・クラブミュージアム

- ✓ スタジアムツアーでは、普段は入ることのできないスポンサーラウンジ・ビジネスクラブなどのVIPエリア、メディアがスター選手に質問をするミックスゾーン、選手の入退場トンネルなどを見学可能
- ✓ FCバイエルン・ミュージアムはドイツクラブとしては最大。3,000平方メートル以上の展示スペースを持ち、多数の展示品や写真・映像だけでなく、子供用のアクティビティステーションなども設置(クラブの歴史をたどることができ、すべての訪問者にとって魅力的な体験を提供)

### 環境・エネルギー・マイノリティ層に寄り添ったサービス提供と新たな課題解決に向けた取り組み

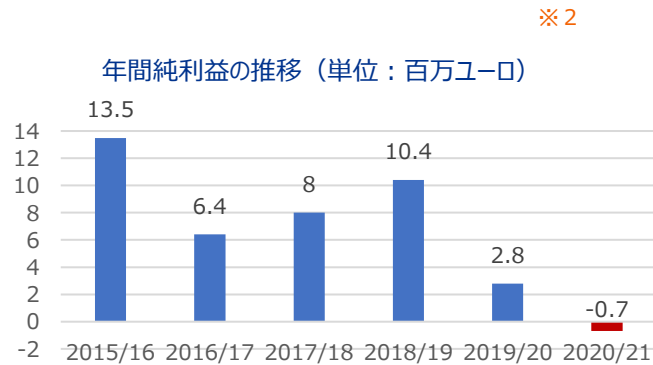
- ✓ 再生可能エネルギー使用率は2017-18年の26%から2018-19年には69%に上昇。また、2019年再利用可能なプラスチックカップの導入により、環境NGO Environmental Action Germanyが付与する「ヨーロッパ・リユーズブル賞」を受賞
- ✓ スタジアム外壁のLED更新によるエネルギー節約(従来比60%以上の電力削減と年間約362トンのCO2削減)の実現と、障がい者向けのホスピタリティ(専用駐車場、227席のプレミアムシートなど)の整備
- ✓ 様々な分野の専門家がチームで協力して技術、ビジネス、または設計の問題を解決するハッカソンイベントを開催し、新たなソフトウェアの開発やプロトタイプ構築、アイデアを生み出す機会を創出



# (参考) : スタジアム単独での収益基盤について(4/5)

## 年間純利益

コロナ禍が本格化する前の5年平均で  
**8.2百万ユーロ※2 (約11.5億円)**



※1 : 金額はすべて1ユーロ = 140円で換算  
 ※2 : FCバイエルンの発表資料ほかより作成  
 ※3 : Jリーグ欧州スタジアム視察 2017 報告書より  
 ※4 : statista.comより

## 年間費用

2017年11月1日聴取時点で  
**13~14百万ユーロ※3 (約18.2~19.6億円) 程度**

## 推定される年間売上(コロナ前)

売上の金額および内訳は不明。上記から逆算すると、  
**20~30百万ユーロ (約28~42億円) 程度と推定される**

別途、資料等から推定される売上の規模・内訳 (主要項目のみ)

- スカイボックス : 10~30百万ユーロ (約14~42億円) 程度
- ネーミングライツ : 6百万ユーロ (約8.4億円) 程度
- ケータリング等 : 10百万ユーロ (約14億円) 程度
- スタジアムツアー : 5.5~9.5百万ユーロ (約7.7~13.3億円) 程度

※チケット収入は、ホームチーム収入と整理されているため、本売上内からは除外されている

### ■スカイボックス

- ✓ 10~30万ユーロ/年で販売※3、全106室
- ✓ 完売状態を想定し、0.1~0.3百万ユーロ×約100室で計算

### ■ネーミングライツ

- ✓ Allianz Arenaのスタジアムネーミングライツは6百万ユーロ※4

### ■ケータリング等

- ✓ マッチデーは0.5百万ユーロ※3の売上
- ✓ バイエルンのホーム試合 (18試合) + 国際試合等を想定し、0.5百万ユーロ×20試合で計算

### ■スタジアムツアー

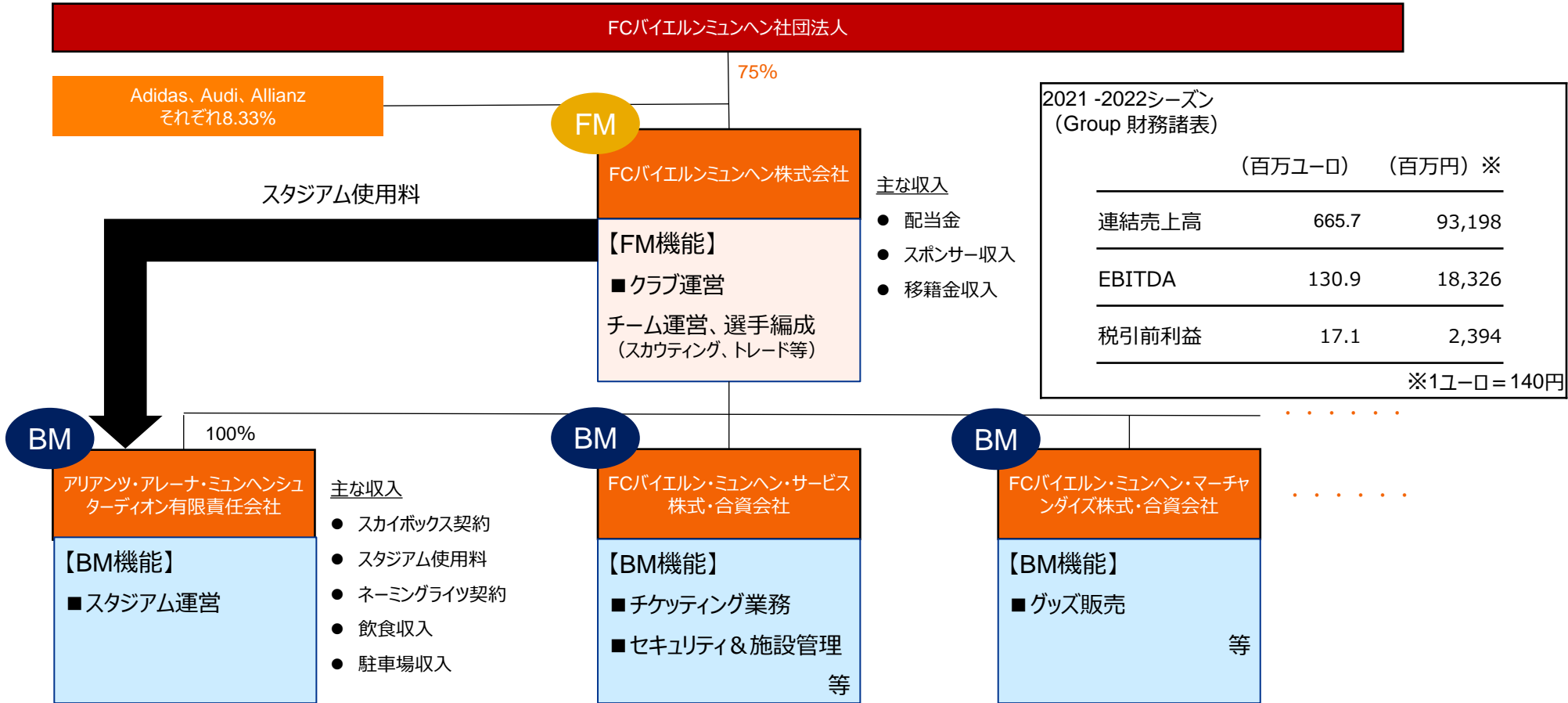
- ✓ 年間50万人来場※3
- ✓ チケットは11ユーロ~19ユーロ×50万人で計算

**売上の過半を企業向け売上 (スカイボックス、ネーミングライツ等) が占めると考えられる  
 スタジアムツアーなど非稼働日の売上也黒字化には欠かせない要素**



# (参考) : FC Bayernのグループ構造について (5/5)

- ▶ FCバイエルンミュンヘンにおいては、FM機能\*とBM機能\*を別法人に分離しており、BM機能についてはスタジアム運営、チケットング等のサービス、グッズ販売等のファンショップ運営は更に細分化されて子会社となっている。



\*FM機能・・・フィールドマネジメント機能 (球団統括)

\*BM機能・・・ビジネスマネジメント機能 (事業統括)

# H-E-B Center at Cedar Park (1/2)

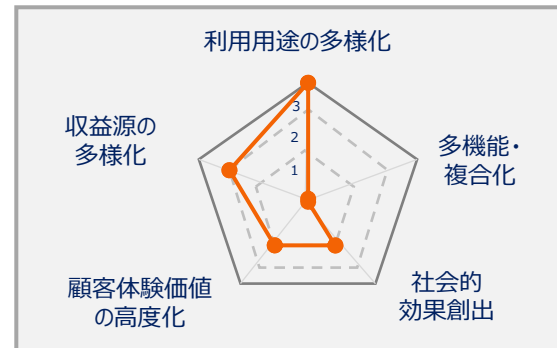
ホームチームがNBA、NHLの下部リーグで構成されていることからチームの集客力に恵まれず、大都市郊外に位置し、車でのアクセスに限定されているにもかかわらず、戦略的にエンターテインメントイベントを開催できる設備で高稼働を実現しているアリーナ。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ テキサス州
収容人数	8,700人
開場年	2009年9月
ホームチーム	Austin Spurs(NBAGL*), Texas Stars(AHL*)
所有者	シーダーパーク市
運営者	Texas Stars L.P (ASM Global)
建設資金	55百万USドル
資金調達	民間(Hicks Holdings : Private Equity投資やスポーツ・エンタメ関連投資会社(当時の運営親会社))調達12百万USドル、公的資金(地方債) 43百万USドル
受賞歴	特になし
立地条件	大型都市オースティンから車で30分に位置する 近くに駅はなく、公共交通機関以外でのアクセスが必要となる



&lt;凡例&gt;

0 : なし

1 : 取組はあるが一般的且つ平凡

2 : 取組の質が相対的に高い

3 : 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

\* NBAGL : NBAゲータレード・リーグ (育成リーグ)

\* AHL : アメリカンホッケーリーグ (NHLの下部組織相当のリーグ)

# H-E-B Center at Cedar Park (2/2)

- 大手施設運営会社によって運営されていることから企業が持つノウハウや、イベント事業者/リーグとのネットワークを活かしながら、立地条件を考慮した**戦略的なイベント誘致/開催を行うことによって高稼働を実現**している。
- 小規模な施設でありながらも、VIPサービスを提供することで顧客単価向上を行っている。また、**VIP関連サービスを専門業者に外注**することで、サービスクオリティを担保している。

## 特徴

### 戦略的マルチパーパス運営の実現

#### ■ アリーナ運営会社の圧倒的なノウハウとネットワークの活用

- ✓ 運営パートナーのASM Global社は世界中で、スタジアム、アリーナ、コンベンションセンター、シアター等のエンターテインメント施設350件の施設運営事業を展開する企業であるため、アリーナ運営におけるナレッジの深みと経験値が極めて高い
- ✓ ASM Global社はAEG PresentsやLive Nationといったライブエンターテインメント事業者、NBA, NFL等のスポーツリーグ、Super Bowlやラグビーワールドカップ等の大型大会運営事業者とパートナーシップを結んでいる。加えて、会議やコンベンションのイベント企画事業者とも強固な関係性をもつため、フルにそのネットワークを活かし、高稼働で様々なイベントの開催を実現している

#### ■ 開催イベントの戦略的な選択

- ✓ 車で30分程離れた大都市、オースティン市にコンサート等のイベントが集まりやすいため、オースティン市に位置するアリーナでは実施していないニッチ(小規模・マイナー含む)なイベントや、施設上の制限から実施が難しいイベントを積極的に開催する。2016年時点では年間150(セミナー、スポーツイベント、パーティー、コンサート、卒業式等)を超えるイベントの開催実績がある

#### ■ ハード面における工夫

- ✓ 2500人～8700人と幅広いキャパシティに変更が可能。シアタータイプのショーを行えるよう、カーテンシステムを導入する等、開催可能なイベント種を増やすための設備の追加を行っている

### 小規模ながらも充実したVIPサービスを提供

- ✓ 小規模な施設ながらも20のVIPルーム、4のパーティールーム、545人を収容可能なプライベートラウンジを完備する
- ✓ VIPルーム及びプライベートイベントにおいて提供する食事関連サービスを専門業者であるRyan Sanders Sports Services社に全て外注することで、顧客の希望に沿ってパーソナライズした食事を提供可能にしている

# The New Lawn/ Eco Park (ニューローン/ エコパーク) (1/3)

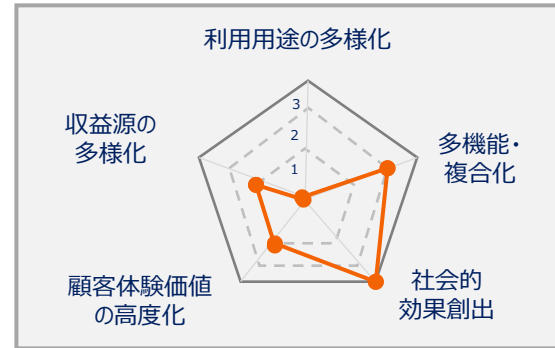
100%再生可能エネルギーの使用、ヴィーガンフードの提供、雨水の再利用など、環境配慮に特化した「世界一環境に優しいスタジアム」を実現。現在建設中のEco Parkは建築素材(完全木材)から環境配慮に拘ったスタジアムとなる予定。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

ホームチームであるForest Green RoversはEco Parkの完成後、現在のThe New Lawnよりホームを移す予定（以下The New LawnはNL、Eco ParkはEPと省略）



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

所在地	イギリス Nailsworth
収容人数	NL 5,140人/ EP 5,000人規模（予定）
開場年	NL 2006 年/ EP 2022年以降予定
ホームチーム	Forest Green Rovers（EFL Ligue1*）
所有者	Forest Green Rovers FC
運営者	Forest Green Rovers FC
建設資金	NL 300万ポンド / EP 1億ポンド予定
資金調達	NL 情報なし EP 親会社であるEcotricityによる資金提供が主
受賞歴	United Nation's "Momentum for Change" climate action award（クラブが受賞）
立地条件	イギリス南部にあるNailsworthは人口6,000人の町 近くに駅はなく、バスか車での来場が主となる

\* EFL Ligue1：イングランド3部リーグ

# The New Lawn (ニューローン) (2/3)

- クラブの資金が底をつき消滅の危機に瀕していた2010年、再生可能エネルギーのベンチャーであるEcotricityが経営に参画し（事実上買収）、同社の創業者がクラブの会長に就任。以降サステナブルなフットボールクラブを目指し、環境配慮の取り組みに特化。
- **環境問題に特化した取り組みを始めてから、クラブの協賛企業は4倍に増え、ヴィーガン食品の製造や環境投資に力を入れるファンドなど70社に上った。ファンの裾野も広がり、3部リーグ所属でありながら20カ国に約100のサポータークラブがあるなど、ブランディングと差別化にも功した例である。**

## 特徴

### 環境・エネルギー配慮にエッジを立てた差別化コンテンツの提供

#### ■ 環境問題に向けた多数の取り組み

- ✓ 100%グリーンエネルギーの使用（Ecotricityからの100%グリーンエネルギーで電力を受給、一部はスタジアムのソーラーパネルで発電）、農薬や除草剤を使用しないオーガニックピッチ、雨水の回収と再利用、EV充電ポイントの設置、ガソリンではなく太陽光発電で動く芝刈り機の使用
- ✓ 2017/18 から 2018/19 シーズンの中で、二酸化炭素排出量の30%(32.7トン) 近くの削減を実現。試合時の移動には車ではなく、公共交通機関などサステナブルな手段の利用をサポーターに呼びかけている
- ✓ ユニフォームの材質は最も持続性の高い素材である竹であり、トイレの石鹸も全てオーガニック

#### ■ 初のヴィーガン100%フットボールスタジアム

- ✓ 食肉の生産過程において温室効果ガスが排出されることから、スタジアムフードを100%ヴィーガン化
- ✓ 完全オリジナルのヴィーガンフードはBritish Pie AwardやMenu of the Year (Sports and Leisure Catering Magazine) を受賞。また、調理する「デビルズキッチン」はスタジアム発のブランドとして独立し、学校の給食事業やスーパー向け商品も生産し販売している(全国の学校の約10%、年間約2万食)
- ✓ 当初は反発も大きかったものの、ヴィーガン食を取り入れてから売上高は以前の5倍へ拡大

### 強みを活かした収益性向上の取り組み

#### ■ 強みを活かしたスタジアムツアーを開催し、収益の複線化を実施

- ✓ スタジアムの環境問題に関する取り組みを中心に紹介するスタジアムツアー(エコトレイルツアー)を実施 特典のFGRギフトの種類や見学できる範囲に合わせて3種類のランクを準備 (110-160ポンド程度)
- ✓ 再生可能エネルギーを使用してスタジアムに電力を供給する方法や、ヴィーガンメニューをどのように採用したかについての情報、有機ピッチや水供給システム、および自然と野生生物を守る取り組みなどを紹介

# Eco Park (エコパーク) (3/3)

- 世界で最も環境に優しいサッカー クラブとしての精神の更なる反映を目指して、**完全木材でのスタジアム建設を実施中**(1億ポンド規模の計画)。周りには公園には 500 本の木を植え、その周りには 1.8 km の生け垣が植えられる予定。
- **5,000 人の雇用と年間 1 億 5,000 万ポンドの地域経済の創出が見込まれている**エコパークは、スポーツを起点に社会的、経済的、環境的価値の三重の利益を生んでいくという構想を掲げている。
- エコパークへ移転後、旧スタジアムThe New Lawn跡地には、高品質で低炭素の住宅を建設する予定。地元へ手頃な価格で提供される。

## 特徴

### ソフトだけではなくハード面でも完全エコ化を実現

#### ■ 環境問題に向けた多数の取り組み

- ✓ 自然で再生可能な建材(ほぼ完全木材)のみで構築される世界初のスタジアム
- ✓ 施設には、生息地を改善し生物多様性を促進する（既存の緑地からほぼ 12%増加の見込み）ために、約 500 本の植樹と 1.8 km の生垣を設置  
湿地、および森林の回復を伴う緑地環境、運河のある自然保護区もエリア内に設置し、使用される全エネルギーの 80% 以上を自己生成する想定
- ✓ Ecotricityより風力と太陽光エネルギーを受領することに加えスタジアムには、敷地内に太陽光発電がある
- ✓ The New Lawn と同じように、ピッチはオーガニックで、食事も完全ビーガン。EV充電ポイントも設置
- ✓ ナイルスワース、ストラウド、ストーンハウスからの試合当日のバスに補助金を出し、カムとダーズリー駅からのバスサービスを試行する予定

### 施設の複合化と用途の多様化

#### ■ 多機能・複合化を推進することで更なる集客と収益化実現へ

- ✓ 屋内と屋外のピッチに加え、70 床のケア ホームを含むケア ビレッジ、100室のホテル、37,700 平方フィートのオフィススペース、食品および小売エリア、1,700 台分の駐車場、住宅練など、多機能化を推進
- ✓ 新しいトレーニング複合施設は、フォレスト グリーンユース、アカデミー、女子、ファースト チームが集まる施設となる予定。フォレストグリーンローバーのパートナーである持続可能な投資の世界的リーダーであるCandriam (資産管理会社)の支援を確保

# Banc of California Stadium(バンクオブカリフォルニアスタジアム)(1/4)

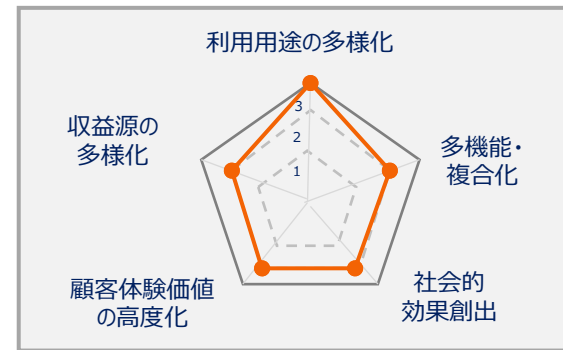
スポーツ/多様なエンターテインメントイベントを開催するマルチパーパス施設であり、施設設備・設計について優位性を持つことに加え、積極的なデジタル技術・データ活用を推進し顧客エクスペリエンスを高めているスタジアム。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ カリフォルニア
収容人数	22,000人
開場年	2018年4月
ホームチーム	Los Angeles FC
所有者	Los Angeles FC
運営者	Los Angeles FC
建設資金	3億5,000万USドル
資金調達	100%民間資金
受賞歴	Los Angeles Business Council's 2019 建築賞優秀賞, Award of Excellence in Hospitality & Attractions など多数
立地条件	地下鉄の駅から徒歩5分 ロサンゼルス中心部から車で10分



&lt;凡例&gt;

0: なし

1: 取組はあるが一般的且つ平凡

2: 取組の質が相対的に高い

3: 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# Banc of California Stadium(バンクオブカリフォルニアスタジアム)(2/4)

- ▶ サッカースタジアムがコンサートを開催する上での課題(ステージ設営所要時間、コスト、芝生ダメージ)を解決する施設設計、イベント誘致が可能な運営体制の構築により、**スタジアムの稼働率向上**を実現している。
- ▶ **施設運営効率と顧客体験の両面において、デジタル技術を活用**した高度化を行うことで、より安全且つ顧客満足度の高いスタジアム体験を提供している。また、ピッチから遠くに位置する観客席で応援するファンに寄り添ったサービス、設備の提供も行う。
- ▶ スタジアムプロジェクトでは、**建設中に1,200人以上の雇用と1,800人のフルタイムの運営職が生み出された**。また、**年間経済活動で1億2,900万ドル、今後30年間で29億ドルを生み出すと予想されている**。

## 特徴

### 利用用途の多様化に向けたハード面での工夫

#### ■ コンサート利用を容易化する施設設計

- ✓ サッカースタジアムにおいてコンサートを実施する際、ステージと観客席を設営する必要があるが、観客席の設置及び撤去は短時間で実施が可能なため、芝生が受けるダメージは小さい一方、ステージの設営は複数日を要するため、芝生は大きなダメージを受け、サッカーの試合が行える状態に戻るまでに約1か月を要すると考えられている芝生の損傷が危惧されているだけでなく、コストも高くなるためサッカーチーム、コンサートプロモーターにとって、サッカースタジアムにおけるコンサートの積極的実施は敬遠される
- ✓ しかし、当スタジアムでは、スタンドの一部(ホーム側スタンドの中央3ユニット)を可動式に設計することで、一時的に撤去したスタンドエリアにステージを設営することを可能にし、ステージ設営時間の縮小及び芝生の損傷軽減を実現
- ✓ また、ステージがスタンドエリアに位置することによって、ピッチ上に設備やステージを運び込むコストを低減でき、ピッチ上における座席数増加及びスタンド上の見切れ席の減少が実現することにより、収容可能人数が増加するため、コンサートプロモーターにとって好適な条件が揃ったスタジアムとなっており、コンサート誘致が行いやすくなっている

#### ■ イベント誘致を行うための専用部署を設立

- ✓ スタジアムのコンサート、フェスティバル、チャリティーショー、トレードショー、他スポーツの試合の開催を積極的に誘致するため、Los Angeles FCはエンターテインメント部署を2018年に新設。部署の責任者として、大型エンターテインメント施設の運営経験豊富な人材を採用・起用している

### 実績

サッカー専用スタジアムであるが、ラグビー/ボクシング/ラクロスの試合会場としても利用され、コンサートやE-Sports大会、選挙の投票会場にも使われる。また、2028年のオリンピックの会場となる予定



# Banc of California Stadium(バンクオブカリフォルニアスタジアム)(3/4)

## 特徴

### デジタルを活用した顧客体験向上

#### ■ 入退場管理の自動化及び高度化

- ✓ 空港向けセキュリティ事業を展開するCLEAR社と提携し、指紋認証による入場を実施。一度登録することで同システムを導入している空港やスタジアムにおいても同様に列に並ばず入退場を行うことが可能

#### ■ 多機能なデジタルツール提供による来場者の快適さの追求

- ✓ モバイルアプリを通して、電子チケット、キャッシュレス決済、駐車場予約、モバイルオーダー等のサービスを提供する。モバイルオーダーは、アプリのダウンロードを行わない場合でも利用可能
- ✓ モバイルアプリ( LA を拠点とする VR および AR デザイン会社ROK360によって提供)上での、ラウンジ/カンファレンスルームのバーチャルツアーを提供することで、実際にパーティーや会議を開く際の施設利用イメージをつけやすくし、稼働率向上に寄与
- ✓ 駐車場予約については、提携先のParkHub社が多様なチケットプロバイダーや駐車場と提携することで、LAFCのモバイルアプリ上でワンストップで駐車場の案内を行うことを実現。結果として、事前支払の駐車場売上向上だけでなく、売店の売上や顧客満足度の向上にも繋がっている

### データドリブンな判断による業務効率化/自動化の推進

#### ■ 人流データの収集・活用

- ✓ 監視カメラやWi-Fiといった既存設備に人流データを収集できるシステムを連携することで、イベントごとの人員配置、セキュリティ体制及び衛生管理に関して、データに基づいた判断を行うことができる。データがリアルタイムで可視化/分析されるため、混雑や非常事態の検知による人員配置最適化を可能にする

#### ■ セキュリティ強化

- ✓ スタジアムにおいて、**従業員の入退場を顔認証で管理**することで、セキュリティ強化を実現
- ✓ 危機検知/テロ対策のセキュリティシステム開発企業Patriot One Technologiesと施設の安全性強化のための協定を締結し、AI/機械学習を活用した脅威検知/報告システムを導入
- ✓ モバイルオーダーにおける年齢自動確認システムを導入

# Banc of California Stadium(バンクオブカリフォルニアスタジアム)(4/4)

## 特徴

### ピッチから遠い席におけるエンゲージメント向上

#### ■ オーディオコンテンツの提供による臨場感向上

- ✓ オーディオコンテンツを提供するMixhalo社との提携・ソリューション提供により、ハイクオリティな音声データを会場内や場外に転送可能(スマートフォンやモバイルアプリを通して、英語とスペイン語での試合の実況が可能) コンサート会場においては、ステージから遠い席でも、ヘッドフォン経由でミュージシャンがステージ上のモニターで聴いている迫力あるサウンドが楽しめる
- ✓ フェスティバル、カンファレンス、トレードショー等、他イベントにおける活用も可能

#### ■ 客席をピッチに近づける施設設計

- ✓ 従来のスタジアムの設計と比較して、より急な角度で客席を設置することで、観客をピッチに近づけることを実現している。アメリカのプロサッカーリーグMLSのチームのホームスタジアムとして、観客席の設置角度は最も急である

### 環境・エネルギー配慮への取り組み

- ✓ 2018年にLEED認証Silverを取得しており、2019年には同認証のGoldを取得。従来の標準的な建物と比べ、電気使用量から30%減、水道利用料から40%減を実現している
- ✓ 施設内だけでなく、周辺エリアにおける自転車専用レーンの設置も実施しており、駐車場内において、EV充電ステーションを設置しており、継続的な拡充を行っている
- ✓ 資材については、約15%をリサイクル素材、10%をローカルエリアからの調達素材を使用している

# St. Jacob Park(ザンクトヤコブパーク) (1/2)

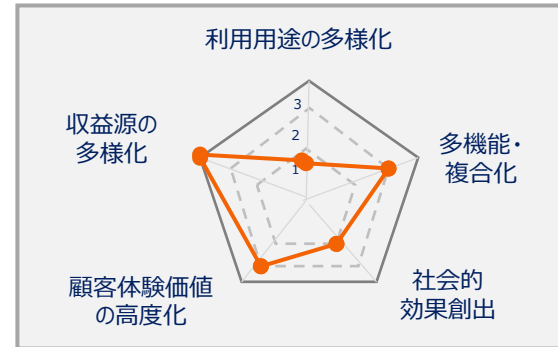
高齢者施設やショッピングモール、VIPサービス提供など、収益源を複線化に長けたスタジアム。

公設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	スイス バーゼル
収容人数	38,512人
開場年	2001年3月
ホームチーム	FC Basel
所有者	Genossenschaft Stadion St. Jakob-Park
運営者	Basel United
建設資金	220百万スイスフラン
受賞歴	Swiss Location Award
立地条件	バーゼル市内から3km、車で10分程に位置する スタジアム用の駅が設置されており、駅から徒歩数分



<凡例>

0：なし

1：取組はあるが一般的且つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# St. Jacob Park(ザンクトヤコブパルク) (2/2)

- ヨーロッパの他強豪国と比較した際にサッカー人気/市場は小さく、サッカーの試合単体によるスタジアムの収益性を担保することが難しいため、**ショッピングモール、老人ホーム等の併設/隣接による複合施設化を実現することで、収益源の確保を行っているスタジアム。**
- VIPサービスやツアー提供による収益源の複線化に加え、顧客体験の向上に資するデジタル技術の活用も高いレベルのクオリティを保持している。

## 特徴

### 高齢者住宅併設型の複合型スタジアム

#### ■ 複合化による収益性改善

- ✓ FC BaselはSwiss Super Leagueのなかで最も多い観客動員数を誇るが、ホームゲームのチケットが完売することは珍しく、サッカーの試合に関連する収益性確保が難しい環境である
- ✓ スタジアムが位置するエリア内には、レストラン、レンタルオフィス、カフェ、フィットネスセンター、ショッピングモール、107室の高齢者住宅が併設されている。2011年時点では、スタジアムの収益の25～30%をショッピングモール・オフィス等のテナント料、18～22%を老人ホームの収益が占めており、収益の半分を複合施設によって賅っている
- ✓ 整備時には運営が懸念されていたが、設備の整った施設であるとともに、居住者専用の観戦ラウンジが設けられるなど、居住者が集まってサッカー観戦を行うことでコミュニティが形成されやすいことや、家族や孫も入場できるため人気も高い(高齢者施設の稼働率は平均で95%を超える)

### VIPサービス/ツアー提供による収入源の多様化

- ✓ クラシックツアーや、バーチャルリアリティヘッドセットを使ったバーチャルツアーを提供することで、収益減源の複線化を実現。VIPについては、主に地元企業が年間で契約し、ピュウフェ形式で飲食をしながら試合観戦できるネットワークゾーンと、個室から試合を楽しめるエリアに分けられている(VIPルームの契約料は年間約100万ユーロ ※2012年当時)
- ✓ 試合の際にVIPルームとして使っている部屋は、非興行日にはプライベートなパーティや会議、セミナー、ワークショップ、などに貸し出され稼働率も高い

### モバイルアプリを介した快適さの提供

- ✓ Huaweiと協力し、5G及びハイスピードWi-Fiを導入することで、スタジアムアプリより視聴可能なライブ映像やリプレイ映像の高度化を実現。スタジアムアプリ上で試合動画に見解・コメントを投稿する機能により、ファン同士の交流を促し、コミュニティを創出。また、アプリを介したモバイルオーダーも可能
- ✓ アプリ上の屋内ナビゲーション機能により、駐車した場所や座席の位置をモバイルデバイス上で取得可能

# UBS Arena (UBSアリーナ) (1/3)

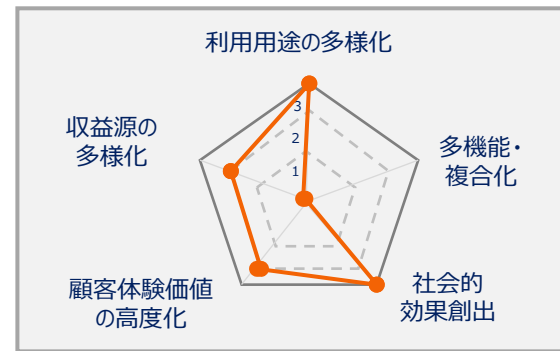
最新鋭のサウンドシステムによるスポーツ×音楽の演出で盛り上げるだけでなく、運営者・来場者双方にとって「使いやすい」にこだわった高稼働・ハイクオリティ空間を保持するアリーナ。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ ニューヨーク州 エルモント
正式名称	UBS Arena
収容人数	17,113人
開場年	2021年11月
ホームチーム	New York Islanders (NHL*)
所有者	New York Arena Partners (NYAP : 合併企業)
運営者	New York Islanders
建設資金	11億米ドル (周辺の再開発を含めると13億米ドル)
資金調達	100%民間資金 (所有者であるNYAPは合併企業。スポーツ施設等に対する投資・開発のアドバイザーを行うOak View Group、不動産を主としてスポーツ業なども手掛けるSterling Project Development、ホームチームであるNY Islandersが参加)
受賞歴	特になし
立地条件	NYの中心地から電車で約30分、オープンに合わせてElmont-UBS Arena Stationが新設、徒歩数分



&lt;凡例&gt;

0 : なし

1 : 取組はあるが一般的目つ平凡

2 : 取組の質が相対的に高い

3 : 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

\* NHL : ナショナルホッケーリーグ(北アメリカのプロアイスホッケーリーグ)

# UBS Arena (UBSアリーナ) (2/3)

- 音響効果に配慮し、バスケットとの兼用前提ではなく、アイスホッケーを第一に設計された珍しいアリーナ。**氷上へのプロジェクションマッピングなど技術を活かした演出だけでなく、搬出入作業やショーのコントロールなど、運営・制作側の利便性にも配慮して稼働率を高める工夫を実践している。**
- 来場者に対してもきめ細かな配慮がなされており、「飲み物を買っても置く場所がない」という声に応じてコンコースの至る所にドリンクレールを設置しているほか、特徴の異なるVIPサービスラインナップを用意するなど、**デジタル技術だけでない来場者に配慮したサービスを提供している。**

## 特徴

### ショーの開催・イベント演出に重点を置いた設備設計

#### ■ 演出面での最新技術の活用

- ✓ コート上方の大型ビデオボードや客席のリボンディスプレイだけでなく、氷上へのプロジェクションマッピングも駆使し多様な演出でショーを演出。また世界トップクラスの音響効果を活用した最新鋭のサウンドシステムにより、ショーの演出で重要なオーディオ体験を向上
- ✓ 21台のカメラに加え、ネットワークフィードにより約30の異なる角度での撮影が実現し、様々なシーン・アングルの配信が可能。さらにピッチレベルに4台のカメラを追加予定で、ピッチ上でのよりタイトなショットの 視点を確立

#### ■ 制作側に配慮した設備

- ✓ 8つの搬入口と広大な荷積みベイ用のスペース、クレー専用キッチンに加え、歌手向けの豪華な更衣室(楽屋・プライベートエリア)など制作側の都合に最大限配慮。この設計により、プロモーターは歌手向けのホテルスイート等借りる必要がなく、コンサートのセットアップと片付けの効率が向上し、イベントの制作コストを30~40%抑制(年間150以上のイベント開催)
- ✓ ショーの運営を効率化する高品質の制作コントロールルームの技術統合を行い、会場全体でファンに情報やメッセージを伝えるIPTVインフラストラクチャを導入。アリーナ全体での印象統一や、素早い演出変更に柔軟に対応できるよう配慮

### 最新技術を活用した来場客利便性の追求

#### ■ デジタル技術だけでない来場客へのきめ細かな配慮

- ✓ アリーナ建設に併せて追加投資し、行政と連携して鉄道駅を建設してアクセスの良さを確保
- ✓ アリーナ内には10以上のバーがあるが、飲食物を買った「後」に配慮してコンコースの至る所にドリンクレールを設置。観客にとって過ごしやすいアリーナにしている
- ✓ 他のNYアリーナと比較して郊外にあるため、高い自由度から5,000台を超える駐車スペースや小売エリアにつながる地下道などを建設。今後余っている土地にホテルなどを建設する計画もある

# UBS Arena (UBSアリーナ) (3/3)

➤ 建設にあたり地元住民1万人の雇用が創出され、その後もUBS Arenaの3,000人の常勤雇用の30%を周辺地域の住民に割り当てている。

## 特徴

### 最新技術を活用した来場客利便性の追求

#### ■ デジタル技術も活用した利便性向上

- ✓ ニューヨークのスポーツ施設として初めてAmazonのJust Walk Outシステムを採用した店舗を導入。入場ゲートでクレジットカードを挿入すると、棚から取り出して持ちだした商品はすべて自動的に決済され、商品購入がスムーズに行える
- ✓ 敷地内の駐車場ではナンバープレート認識技術を導入。チケットを購入しQRコードを介して支払いを済ませることが可能で、試合終了時の駐車場出場列が大幅に緩和
- ✓ アリーナは完全キャッシュレス化。アプリでは事前のチケット・駐車券の購入、地図、食事ガイド、モバイルオーダー、メンバー特典、参加型ゲームなど機能が充実しており、顧客体験の向上が図られている
- ✓ チケット購入時にHP上でセクションマップやビュー情報をVRで表示でき、実際の席の眺望を確認可能

### 充実したVIPサービスの提供

#### ■ 特徴ある5種類のVIPプラン展開

- ✓ VIPプランは5種類あり、それぞれ別のラウンジを用意。VIPプランの種類によって、バーでの食事が無料であったり、観戦シートが広い、最前列で観戦できる、選手が試合前に通るトンネルが見える、ラウンジの家具をアンティークでそろえるなど個々の特徴を出し、観客の多様なニーズに応えることができる(スイートルームについては56室を具備)

### 妥協なき環境配慮と社会支援の実行

#### ■ 環境・エネルギーに配慮したアリーナ運営

- ✓ すべての紙製品は堆肥化可能な素材でできており、リサイクルできない残留廃棄物は資源回収工場に送られ、家庭や企業の電力生成の原料として使用してもらっている
- ✓ アリーナは100%LED化。また、センサー技術を使用して使用されていないときには自動で建物内の照明がオフになる。さらに、低流量配管を使用することで、通常の用途で同サイズの他の建物と比較して水の消費量を40%削減。カーボンニュートラルに向けて更なる計画進行中であり、世界的なカーボンニュートラルなアリーナになることを目指している

#### ■ 地域課題の解決に向けた積極的な取り組みの実行

- ✓ Taste NY イニシアチブと提携し、食材の75%を半径300マイルから調達している。また、未使用のアリーナフードは売店テナント業者と連携し、イベント終了後に全て地元のフードバンクに配布
- ✓ UBS Arena財団を設立しており、不利な立場にあるニューヨーカーにサービスを提供する非営利団体と提携し、有意義なキャリア開発と雇用ソリューションを提供している。また、コミュニティの低所得地域のメンバーが直面している深刻な課題と向き合い、必要な食べ物や、より幸せで健康的な生活を送るためのヘルスクエアを提供する非営利団体との提携や、子どもたちがより音楽と芸術に関わることができるよう、芸術および教育プログラムをサポートしている非営利団体とも提携し、サポートを行っている



# U.S. Bank Stadium (USバンク・スタジアム) (1/3)

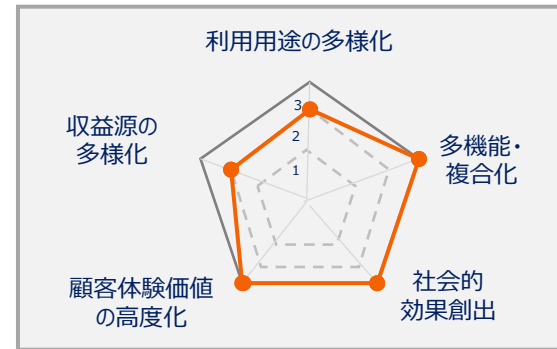
官民連携で設立した、環境配慮と周辺地域の活性化に寄与するIoT先端スタジアム。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ ミネソタ州 ミネアポリス
正式名称	U.S. Bank Stadium
収容人数	66,860人
開場年	2016年7月
ホームチーム	Minnesota Vikings
所有者	Minnesota Sports Facilities Authority
運営者	ASM Global (旧SMG)
建設資金	10億6100万米ドル
資金調達	Minnesota Vikings約52%、公的資金約47%、その他個人からの寄付等
受賞歴	2019年国際会場管理者協会 (IAVM) 会場優秀賞・スタジアムでは初めて*LEEDプラチナ認証 (運営・保守) ・2018 Innovator of the Year ほか多数を受賞
立地条件	隣接する州都セントポールとをあわせて広域で3百万人強の地方中枢都市に位置し、鉄道駅も隣接



<凡例>

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# U.S. Bank Stadium (USバンク・スタジアム) (2/3)

- ▶ スタジアムは、ミネアポリスのダウンタウンの東部地域、特にスタジアム周辺を活性化する市の取り組みの目玉として整備された。スタジアムを囲む2ブロックの空き駐車場に**10億ドル以上の経済投資が注がれ、ホテル、オフィス、小売店、居住スペースが建設**(多数のプロジェクトが完了または進行中)された。また、**スタジアムの建設にて8,000人以上の雇用を生み出し、建設費は地元の300以上の企業へ還元**された。
- ▶ スタジアム内のラウンジ等に加え**スタジアム外周のスペースも利用してイベント開催が可能**。開業から**3年間で1,150を超えるイベントを開催するなど高い稼働率**を誇るだけでなく、周辺にホテル・オフィス・居住スペース・コミュニティパークなどが複合開発され、**地元住民の雇用、地元企業の採用を積極的に行い経済効果を生んでいる**。

## 特徴

### コネクテッドとディスプレイにこだわったデジタル技術活用

#### ■ 盤石な通信網を基盤とした取得データの有効活用と多機能スタジアムアプリの提供

- ✓ 座席の手すりなどに1,300以上のWiFiアクセスポイントを備え、理論上は収容人数である6万6千人全員のアクセスが可能。さらに分散アンテナシステムを備え、特定の携帯キャリアに限定されず快適な通信できる本格的なコネクテッドスタジアム
- ✓ スタジアム内外に設置した2,000基のBluetoothビーコンを顧客の利便性向上や運営に活用。混雑状況の把握や混雑を加味したトイレ案内に加えて、清掃が必要と判断されると係員に通知する機能を活用。
- ✓ 会場内では、観客席に設置されたリボンディスプレイのほか、360度フィールドを見渡せるコンコースに2,000台のテレビ画面と2台の大型ビデオボードがあり、観客が常に試合を見逃さずより多様な情報にアクセスできるだけでなく、スタジアムの収益面ではスポンサー広告の露出の場として活用
- ✓ スタジアムアプリでは、チームのニュースやポッドキャストなど試合がない日常の機能だけでなく、デジタルチケット・キャッシュレス決済・試合の統計情報・インスタントリプレイの視聴や飲食物のモバイルオーダーによる混雑回避など、試合日の利便性を高める機能も充実。継続的な機能向上も図っており、2021年シーズンからは5G対応デバイスで最大7つのカメラアングルからライブ映像、リプレイが見られるサービスにも対応

#### ■ インタラクティブな体験エリアの提供

- ✓ スタジアム内に設けられたVikings Voyageというスペースは、試合チケットで無料入場でき、記念品の展示など「観る」要素だけでなく、アメフト競技を体験できる「する」要素も採り入れられている。シャトルドリル・垂直跳びで選手のスピード・アジリティを体験したり、VRパスキャッチやタックルの衝撃力測定が出来るなど、インタラクティブで競技への理解・愛着を高める工夫がされている
- ✓ 結果は、無線周波数識別 (RFID) システムを搭載したブレスレットを通じて表示され、自分の結果を家族、友人、他のバイキングスファンと比較したり、NFL選手が投稿した点数と比較できる

# U.S. Bank Stadium (USバンク・スタジアム) (3/3)

## 特徴

### VIPサービスの充実とスタジアムツアーの提供

#### ■幅広い選択肢と顧客体験の盛り上げ

- ✓ 8,000席のクラブシートだけでなく、6つのクラブラウンジ、エンドゾーンにある8つのタッチダウンスイートやサイドライン間近にあるターフスイートなど131のスイートルームなど、様々なスタイルの座席を提供。サイドラインの後方に位置するデルタ・スカイ360クラブでは、試合前やハーフタイムに入退場する選手たちの姿を間近に見ることができる点に特徴がある
- ✓ 非興行日のツアーとは別に、ホーム試合前に限定した‘The Ultimate Touchdown Tour’も提供し、試合開始 2 時間前からロッカールームをはじめ会場の準備状況を見学したり、ピッチで遊んだり50ヤードラインで記念撮影することなどが可能で、より試合を身近に感じることのできるツアーラインナップがある

### スタジアム設備の多目的利用による収益源の多様化

#### ■ピッチの多目的利用

- ✓ ピッチではホームテナントであるMinnesota Vikingsの試合だけでなく、アメリカで人気のカレッジフットボール、野球（地元大学チームはホームとして利用）、有名ミュージシャンのコンサート等で利用されている

#### ■ピッチ以外の設備・スタジアム周辺スペースの利用

- ✓ 非興行日にはクラブラウンジなどスタジアムの設備を60人規模のイベントから利用可能。最も大きな部屋は約2,600㎡のクラブ・パープルで、屋外デッキがあり結婚パーティーなどでの貸出も行っている
- ✓ スタジアムの横には3エーカーの広場、最大収容人数が3,000人に達する屋外イベントに最適なダウンタウン イースト プラザが併設されており、コンサートやフェスティバルなどの野外イベント、フットボールのシーズン中は屋外バーとして機能する。スタジアム利用と合わせて利用することも、それぞれ単独で借りることも可能
- ✓ 開業から3年間で1,150を超える公共・民間イベントを開催、合計460万人以上の来場者を迎え、設備全体として高い稼働率を誇っている

### エネルギーの再利用を重視した運営

- ✓ 再生可能エネルギーの活用(スタジアムの電力の100%は風力エネルギー)とスマートなビル管理システムと厳格なエネルギー使用ポリシーを活用することで、エネルギー消費量はオープン初年度から10%以上減少
- ✓ フィールドライトを含むすべての照明システムにLEDライトが使用され、エネルギー集約型の機器は使用されていないときはシャットダウンされる仕組み。また、自然光の利用や屋根構造による暖房/冷房の節電など、環境に配慮した設計機能を最大限に活用することでサステナブルなスタジアム運営を推進
- ✓ 売店、プレミアムエリア、スイートからのほぼすべての食品パッケージは、堆肥化されるようにつくられており、スタジアムでは、これらの製品を収集するための堆肥コレクションを提供(スーパーボウル LII では、スタジアムは 試合当日の廃棄物の91%、69トン以上をリサイクル、堆肥化、再利用、または寄付の実施)
- ✓ 再利用が難しい廃棄物については、エネルギー変換施設に運ばれ、蒸気に変換され、ミネアポリスのダウンタウンエリアのエネルギー源として使用されている

# Accor Stadium (アコー・スタジアム) (1/3)

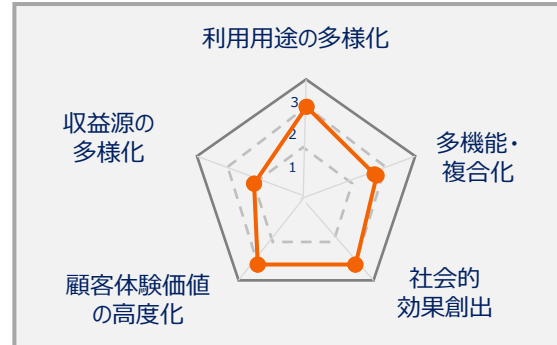
オリンピックを機に整備されたシドニー・オリンピック・パークの中心となるスタジアム。ラグビーを中心としたスポーツイベントを多数開催しているほか、有名アーティストのコンサート等でも使用され、オーストラリアで最も集客力のあるスタジアムの1つ。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	オーストラリア ニューサウスウェールズ州 シドニー
正式名称	Stadium Australia
収容人数	82,000人
開場年	1999年3月
ホームチーム	New South Wales Waratahsほか 2 チームおよび代表チーム (ラグビー、サッカー、クリケット)
所有者	Government of New South Wales
運営者	VenuesLive Management Services
建設資金	6億9,000万豪ドル
資金調達	1億ドルが公的資金(ニューサウスウェールズ州)、残り5億9,000万豪ドルが民間資金
受賞歴	GUEST EVENT OF THE YEAR @ 2015 International Stadium Business Awards
立地条件	シドニーの中心地から電車で約30分 シドニー・オリンピック・パーク内に駅が整備されており徒歩数分



&lt;凡例&gt;

0: なし

1: 取組はあるが一般的且つ平凡

2: 取組の質が相対的に高い

3: 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# Accor Stadium (アコー・スタジアム) (2/3)

- シドニー・オリンピック・パークとして複合的に整備されており、同パーク内にはアリーナ・競技用プールなどスポーツ施設のほか、**大型展示場・ホテル・スケートパーク・一般向けの広場など常に賑わいのある地区となっているオリンピック・レガシーの1つ。**
- 5つのスポーツ（ラグビーリーグ、ラグビーユニオン、オーストラリアンルール、サッカー、クリケット）が開催可能な多目的スポーツスタジアムで、シドニー近郊の立地を活かして**複数のプロチームがホームとして利用**しているほか、**各スポーツの代表チームの試合**が行われる。またスポーツだけでなく**有名アーティストのコンサート**、Monster Jamといった大規模イベントが数多く開催される。

## 特徴

### 常に賑わいのある複合的な公園として周辺と一体開発

#### ■ **オリンピックレガシーを活かし幅広いスポーツ施設を整備**

- ✓ クドス・バンク・アリーナ、シドニー国際水泳センター、アスレチック・センター（主に陸上競技）など、一帯に多様なスポーツ施設を複合的に整備
- ✓ 一般の公園としての利用だけでなく、レジャーやアート、文化イベント等が数多く開催されており、多くの人の生活に根差した住民の憩いの場になっている
- ✓ “Master Plan 2030”として住居、教育、商業、オフィスなど多面的な都市開発計画が進行しており、現在10万㎡の商業スペースの新設、1万戸規模の住居新設などが計画されている

### スポーツだけでなく幅広いイベントに対応

#### ■ **複数のプロスポーツをテナントに持つほか、代表チームの試合も開催**

- ✓ Rugby leagueではCanterbury-Bankstown Bulldogsほか1チーム、Australian FootballではGWS Giantsがホームとして使用。ラグビー系で計3つのプロチームがテナントとして入居している
- ✓ その他に、RugbyだけでなくSoccerやCricketの代表チームの試合にも利用される

#### ■ **コンサート、Monster Jamや企業イベントなど、スポーツ以外のイベントも開催**

- ✓ 収容人数とシドニー近郊の立地を活かし、動員が5万人を超えるような国内外の有名ミュージシャンのコンサートを何度も開催
- ✓ Monster Jam（モンスタートラックや二輪車などで技能を主に競う競技）など、特殊な会場設営が必要となるイベントにも対応
- ✓ ピッチを利用した企業イベントのほか、ピッチ以外でもスタジアム内の施設であるスイートルームやラウンジなど20～850人に対応可能な19室が展示会・会議など各種イベントに利用できる

# Accor Stadium (アコー・スタジアム) (3/3)

## 特徴

### 顧客体験の向上に向けた積極的なデジタル活用

#### ■ スタジアムの目玉となる巨大スクリーン

- ✓ スタジアムの南端全体に広がる巨大スクリーン（Great Southern Screen）を新設（2022年3月）
- ✓ 大きさは長さ120m・高さ10mであり、直線的なスタジアムのスクリーンとしては世界最大級
- ✓ ライブフィード・リプレイに加え、ソーシャルメディアチャットイベントなども表示可能で、観客に向けたスタジアムのブランディングに貢献するとともに、興行主に潜在的な収益機会を提供

#### ■ スタジアムアプリによる顧客体験の高度化

- ✓ スタジアムアプリの導入により、チケット購入、交通ルート検索、会場でのイベント通知、限定プロモーションへのアクセスポイントプログラムの利用が可能
- ✓ 顧客がスタジアム全体の端末でアプリをスキャンしてポイントを収集することで、より多くの顧客インサイトデータを収集できるようになり、メールやアプリを介して様々なプロモーションやレコメンデーションが可能

#### ■ スポンサーとの協力によるホスピタリティ向上

- ✓ ネーミングライツを取得したAccorはホテル、リゾート、アパートメントを展開する企業であり、グループとのパートナーシップによるロイヤリティプログラムへの参加が可能で、宿泊を含めスタジアム内外・興行前後と一体となった顧客体験を後押ししている

### スタジアム設計当初から水不足・環境問題に配慮

- ✓ 貯水タンクを通じた雨水の再利用だけでなく、公園全体での水再生管理スキーム（WRAMS）を通じた汚水の処理・再利用も行っている
- ✓ 設計段階からエコを意識した設備がなされており、自然採光やガスコージェネレーションシステム、エネルギー効率の高い照明などを採り入れている
- ✓ リデュース・リユース・リサイクルのプログラムが徹底されており、観客に起因する廃棄物だけでなく、天然芝ピッチから発生する草刈りくずが近郊のゴルフコースのフェアウェイやグリーンにリサイクルされるなど、スタジアム全体で毎年約200トンのゴミがリサイクルされている
- ✓ 継続的な設備アップデートも行っており、照明設備の更新では34%の電力削減で、フィールド照明の能力を2倍に。同時に夜のイベント演出能力も向上させている

# Tottenham Hotspur Stadium(トッテナム・ホットスパー・スタジアム)(1/4)

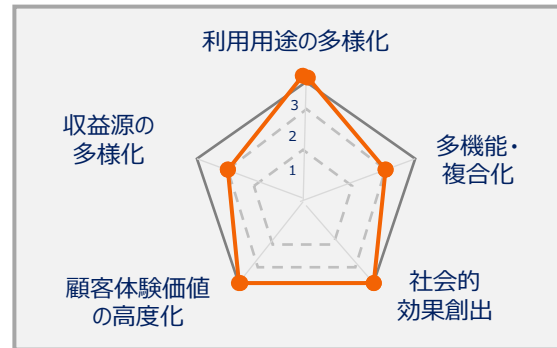
莫大な建設費を背景に、最新のデジタル技術・データマネジメントを実践した草分けスタジアムであり、マルチパーパスに適応する施設設計と施設の複合化、ユニークなサービス提供、地域貢献プログラムなど、高いレベルで様々なコンテンツを総合提供しているスタジアム。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	イングランド ロンドン
収容人数	62,850人
開場年	2019年
ホームチーム	Tottenham Hotspur FC (Premier League*)
所有者	Tottenham Hotspur FC
運営者	Tottenham Hotspur FC
建設資金	12億ポンド
資金調達	民間資金（銀行からの融資、株式売却、パートナー 企業からの寄付）
受賞歴	2021 Royal Institute of British Architects (RIBA) National Awards/ Civic Trust Awards/ Innovation Institute for Fan Experience Venue Award など多数
立地条件	ロンドン中心部から1時間ほどのロンドン郊外にあり、駅からは徒歩15分程度、バス停も多数存在



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# Tottenham Hotspur Stadium(トッテナム・ホットスパー・スタジアム)(2/4)

- **ホームチーム(コンテンツホルダー)であるトッテナムホットスパーの民間資金、民間運営の大規模スタジアム**であり、利用用途多様化が可能な先進性のある施設設計、多種多様な施設がスタジアムと一体的且つ複合的に整備された周辺環境、スタジアムのデジタルハード設備、イベント設備、多機能モバイルアプリの提供による顧客利便性の向上など、**総合性の観点では世界でもトップクラスのスタジアム**である。
- 収益性だけでなく、社会への貢献意識も非常に高く、**スポーツという枠を超えて多種多様な人への貢献を強く意識した運営が特徴的**である。

## 特徴

### サッカー以外の多目的利用に向け、施設設計面での工夫

- ✓ サッカー専用スタジアムながら、スタジアム建設の際から、10年間最低でも年2回以上のNFLロンドンゲームの会場となるという契約をNFLと結び、スタジアムの設計もアメリカンフットボールに対応させている
- ✓ 英国初のフィールド分割可動格納方式を採用。フィールドが2重構造(上部：天然芝(サッカー用)、下部：人工芝(サッカー以外利用)になっており、サッカー以外の利用時は、上部天然芝がスライドしてスタンド下に収納。下部の人工芝でその他のイベントが行われる
- ✓ Lady Gagaなどの有名ミュージシャンのコンサートを多数開催

### スタジアムを一年中稼働する生活の場として捉え、様々な空間を併設

- ✓ スタジアム南端にある公式ショップはヨーロッパのサッカークラブの中で最大の小売スペースであり、イベント用の100席のエリア、カフェやテラスも備えている。チケットを持っていなくても入場できる
- ✓ スタジアム内のバーであるBeavertownに小規模なスタジアム内ビール醸造所を設置((年間で57万L作ることができ、1試合で約13,000Lの消費(全体の35%)、その多くをハーフタイム中に売りさばく(普通のバーカウンターでは限界がある))
- ✓ アートとサッカーの関係に特化したモダンアートギャラリーを備えている。週5日、無料で一般公開されており、絵画、写真、彫刻の展覧会が定期的に行われている
- ✓ VIPラウンジ等のビジネスイベント利用も可能で、100~2,000人規模に対応可能な10以上のイベントスペースがある

### ■ スタジアム周りの地域の再開発

- ✓ イベント以外にもスタジアムを一年中稼働する生活の場として捉え、スタジアム建設と同時に周辺の土地もNorthumberland Development Projectとして再開発(全てTottenham Hotspur FC主導)
- ✓ 585戸の新しい住宅、180室のホテル、地域のコミュニティヘルスセンター、スポーツ施設、教育機関、セインズベリーのスーパーマーケットなどが入っているリリーホワイトハウスなどが含まれている(100席の講堂と36スクリーンのビデオウォールがあり、サッカーの試合前後のイベントに使用可能)



# Tottenham Hotspur Stadium(トッテナム・ホットスパー・スタジアム)(3/4)

## 特徴

### デジタルを活用し徹底的な顧客利便性の追求を実施

#### ■ハード面の充実

- ✓ 世界初のキャッシュレススタジアムであり、欧州スタジアムの中でより早い時期からIOT技術の導入を実施
- ✓ 完全にデジタル化されたスタジアム：音響、照明、ビル管理システム、CCTV、セキュリティシステム、モバイルチケットング、電子決済、スタジアム内の大量のデジタルサイネージ、ブロードキャストインフラストラクチャなど全てがArubaネットワークとワイヤレスサービス上にある。ハーフタイムには顧客に特別なコンテンツを提供、施設内の売上状況は運営側で30分単位で把握可能 (<https://youtu.be/SScTDIX5Sc>)

#### ■アプリを起点としたハイクオリティな顧客体験の提供

- ✓ データを活用し、アプリによって空いているトイレや飲食店に観客を誘導、また混雑具合によってスタッフの再配置を行い混雑緩和を図る。また、多機能なモバイルアプリでは、自宅からスタジアムまでの最適な行程をレコメンド、観客の座席に応じて最も便利なフードや飲み物のオプションを提供、来場が食事や買い物などのエンターテインメントを楽しめるよう、1日の計画を立てられる機能が備わっている
- ✓ チームブランドのバンドを提供し、スタジアムアプリと連携。チケットや中での物販情報のデータをバンド内で完結できることで、スマートフォンすら必要とせずスタジアム内を楽しむ。特典獲得のベネフィットもあり、ファンにとっては自分のステータスを誇示できるものである
- ✓ VRでスタジアムを体験できるアプリ(SPVR)をリリースし(会場でのさまざまなプレミアム オファーに関心のある顧客に没入型の VR 体験を提供)座席からの眺めを購入の前に確認でき、自分の好みに合わせた眺めの席を選択できる

### 憧れの選手を間近で見ることができ・その他アトラクションも具備

- ✓ レジェンドツアーと称し元スター選手にガイドをもらうスタジアムツアーを開催
- ✓ 特色あるVIPホスピタリティとしてトンネル・クラブがあり、選手入場のトンネルとVIPエリアがガラスの壁で仕切られており入場前の選手を間近で見ることができる  
試合中はベンチ真後ろにある席から観戦可能
- ✓ 地上46.8mの屋根からフィールドやロンドン市内を眺めるツアーや、屋根の端から懸垂下降するイベント「The Edge」など、建物の高さを活かした取組も実施

# Tottenham Hotspur Stadium(トッテナム・ホットスパー・スタジアム)(4/4)

## 特徴

### 地域・社会への貢献

#### ■ サステナビリティを意識した環境への配慮

- ✓ リサイクルや持続可能な材料の調達などの取り組みにより、プレミアリーグのPremier League sustainability tableで3年連続1位を獲得
  - クラブ内で発生する廃棄物を可能な限りリサイクルし、埋立地からの廃棄物転換を促進
  - 試合中に可能な限り環境に配慮した持続可能な材料を調達し、使い捨てプラスチックの使用を削減
  - ファンやスタッフがスタジアム等を往復する際に、環境への影響が少ない代替交通手段を推進
  - 植物性食品を含む様々な食事に対応できるよう、地元で持続可能な方法で調達された食品を使用

#### ■ トッテナム・ホットスパー財団を通じた地域課題への貢献

- **食品の寄付など地域社会への貢献**：地元のフードバンクに毎年寄付を行い、危機に瀕している人々にサービスを提供。また、ナイキとの提携により、クラブは、地域社会の子供や若者を支援する地元の組織にユースフットボールキットとフットウェアを提供。また、クラブは地元の病院の小児病棟に贈り物を実施、仮想空間での訪問/スタジアム内のカフェで余った食糧を地元の家庭に寄付
- **サッカー参加を通じて若者が社会活動に参加できるよう支援を実施**：サッカーの力とスポーツ参加の価値を利用して、最も不利な立場にある人々の教育、雇用、訓練(NEET)に参加できなくなるリスクのある若者を支援している(サッカー教室によるコミュニティづくりが主) / 地元の若者のために職業訓練や健康・福祉サポートを実施  
地元の若者のために職業訓練や健康・福祉サポートを実施
- **サッカー参加を通じた非行防止の教育**：地域のより広い再生を通じて、地域社会がスタジアム開発の真のメリットを確実に理解できるよう、犯罪率を下げる青少年育成プログラムや、暴力による怪我やトラウマを経験した若者のためのスポーツベースのメンタリングプロジェクト、サッカーを使用して若者と警察の間の障壁を打ち破るプログラム、女性の活躍を推進するプログラムを提供
- **障害のある人や高齢者への支援。障がい者に対しては就労のための教育などを提供**：学習障害のある人、障害のある人、精神障害を経験している人、高齢者への支援を行う。障害者に対しては、10週間（週に3時間）のスキルワークショップを行い、コミュニケーションスキルやプレゼンテーションスキル、改善し雇用につなげる。その後、5週間の就労支援を行い確実な就業獲得へ寄与

# T-Mobile Arena (ティーモバイルアリーナ)(1/3)

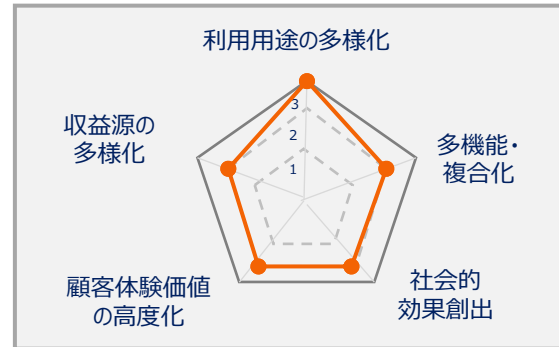
新時代を代表する新たなエンターテインメントの発信拠点として、ラスベガスの街にふさわしい豪華な施設と先端テクノロジーを具備する最先端のアリーナ。業界最上級の音響設備や、クオリティの高いVIPサービスを武器に、コンサート利用を含め年間150日の稼働率を誇る。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

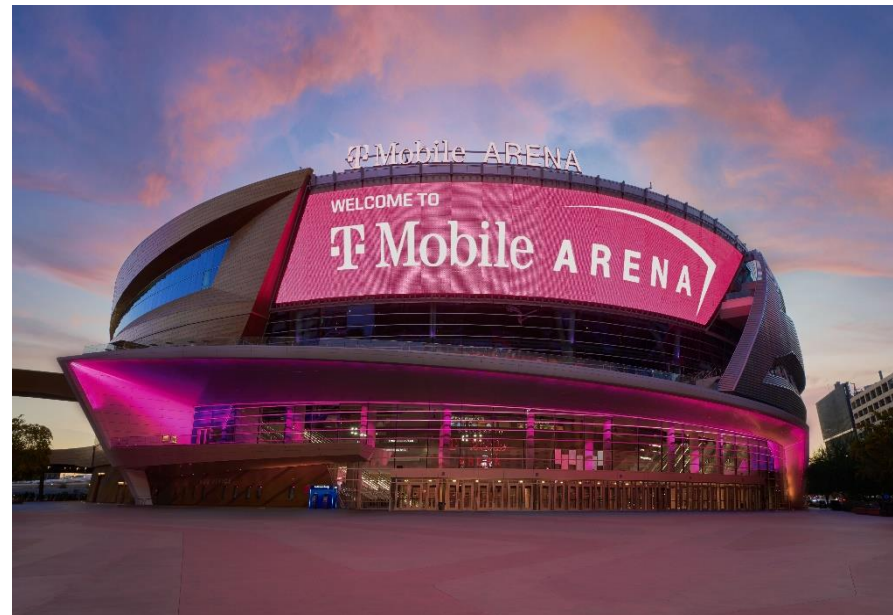
所在地	アメリカ ネバダ州 パラダイス (ラスベガス)
収容人数	17,500 - 20,000人
開場年	2016年
ホームチーム	Vegas Golden Knights ( NHL*)
所有者	Las Vegas Arena Company, LLC(以下出資者) ・Anschutz Entertainment Group (AEG) (42.5%) (世界的なスポーツ・音楽エンターテインメント会社) ・MGM Resorts International (42.5%) (ラスベガスに本社を置く、総合型リゾート運営会社) ・Bill Foley (投資家) (15%)
運営者	MGM Resorts International
建設資金	3億7,500万ドル
資金調達	100%民間資金 (AEG/MGMの共同出資)
立地条件	年間観光客数が3000-4000万人を誇るラスベガスに位置する。駅からは距離があるため、周辺には複数のバス停が設置されている



後述にて詳細情報あり

<凡例>

- 0 : なし
- 1 : 取組はあるが一般的且つ平凡
- 2 : 取組の質が相対的に高い
- 3 : 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



Exterior\_Dusk, Photo Courtesy T-Mobile Arena

\* NHL : ナショナルホッケーリーグ(北アメリカのプロアイスホッケーリーグ)



# T-Mobile Arena (ティーモバイルアリーナ)(2/3)

- ▶ 米国内を代表する複数の著名な娯楽施設の魅力を生かしながら、ラスベガス・ストリップを代表するエンターテインメント発信拠点にふさわしいデザインが特徴。また、ラスベガス・ストリップの収容人数、建物外部を滑らかな曲線で囲う広大なバルコニー、カスタマイズ可能なスペースなど、MGM リゾーツとAEGによる共同事業として、あらゆるイベントに最適な空間が整備されている。

## 特徴

### AEGのネットワーク最新設備を背景とした稼働率の向上

#### ■ 利用用途の多様化により米国最大級のエンターテインメント施設に

- ✓ イベント参加者に最高の音響を提供するために、業界をリードする音響設備に投資。この音響設備により、The Rolling Stones, U2, Coldplay and George Straitなど、40 を超える世界クラスのアーティストの講演が実現。稼働日は年間150日は越える
- ✓ 大規模な音楽授賞式の開催も多く、アカデミーオブカントリーミュージックアワード、ビルボードミュージックアワード、iHeartRadio ミュージック フェスティバル、ラテングラミーアワード、ミスUSAコンテストなど、全国的に放映されるエンターテインメント イベントを多数開催
- ✓ ホームチームの試合やコンサート以外にも、UFC, ボクシング, バasketボール, bull riding, レスリングの試合など、多数のスポーツイベントも開催されている
- ✓ 複数のロッカー施設、高級更衣室、楽屋、多目的スペースで、様々なスポーツやエンターテインメントイベントに対応。75,000平方フィートの荷積みドック、6つのトラックドックなど、コンサートに限らず様々なイベントに対応できる設備を具備している
- ✓ 毎週月曜日と木曜日に T-Mobile Arenaのアリーナツアーを開催



Party Suite, Photo Courtesy T-Mobile Arena

### 様々なVIPプランによる収益性の向上

#### ■ ラスベガスの街にふさわしいVIPプラン

- ✓ ラグジュアリースイート(44室)、パーティースイート(2室)、イベントレベルスイート(8室)、プライベートログボックス(2ダース以上)、専用 VIP エントランス、イベント前の行事や特別なイベントに使用できる2エーカーの屋外東芝プラザを具備。素晴らしい景色を楽しむ高級ナイトクラブも存在する
- ✓ VIP及びプレミアムバルコニーでは、多種多様な食事と飲み物のオプションが選択でき、優先入場やチケットの先行販売などの特典をうけることができる。オープン前より、ラグジュアリースイート 42 室全てが売却され、その他のVIPルームも残り僅かの室数となっている
- ✓ プレミアムスイートの壁はマジックミラーとなっており、競技スペース・舞台やロッカールーム・控室に向かうアスリートやアーティストの姿を間近で見ることができる



The elyx craft lounge, Photo Courtesy T-Mobile Arena

# T-Mobile Arena (ティーモバイルアリーナ)(3/3)

## 特徴

### テクノロジーを活用した顧客利便性の向上と業務効率化

#### ■顧客体験の高度化を目指した様々な取り組み

- ✓ ワイヤレス インフラストラクチャ企業の Mobilitie と、会場の所有者/パートナーである AEG および MGM Resorts Internationalが提携し、5G 接続を導入。また、完全キャッシュレス化を実現
- ✓ エントランスの上に巨大な「ウィンドウビジョン」が設置されており、特に夜のイベントでは訪れるファンの熱狂を誘う。施設内に中央にはどの方向からも見えるように工夫された特殊な構造のLEDビジョンも設置
- ✓ メインコンコースには、東芝が運営するファン交流ゾーン「ベガス・インタラクティブ」が収容。東芝のデジタル看板技術を目玉とする本エリア内には、3.7メートル X 2.1メートルの LED ビデオウォールや、対話型タッチディスプレイ「ヴァーチュオソ」3 台が設置。アリーナのコンシェルジュアプリが搭載された同ディスプレイを使えば、座席の位置や今後のアリーナイベント情報、周辺のレストランやバーに関する情報やレビューを簡単に確認することができる。また65 インチディスプレイでは、スマートフォン対応のバーチャルリアリティアプリ MoFoto（機能拡張版）を使って、ラスベガスを代表するセレブの3D映像と写真を撮ることが可能
- ✓ T-Mobile アリーナの誰もが、アリーナコンコース全体にある充電ステーションを使用できる
- ✓ オンラインでのチケット購入の際に入力される住所情報と興行の性質鑑み分析し、トラフィックサポートを行う従業員の数・配置を的確かつ効率的に行うことで、渋滞等を減らし、来場者の快適性を向上



Main Lobby, Photo Courtesy T-Mobile Arena

#### ■テクノロジーを活用した施設管理業務の効率化

- ✓ 最新技術を活用してセキュリティアクセス制御とビデオ監視の効率化、建物の空調管理などを実施
- ✓ アリーナには250台の固定カメラが組み込まれており、建物の外周と内部全てのパブリックエリアをカバー。コンサートなどで照明を落としている場合にも高解像度の画像でエリア全体をシームレスに表示することができる。また、顧客間の紛争や顧客サービスの問題に至るまで、ビデオデータを使用してより正確にクレームを解決できるようになり、潜在的なクレームの数と対応コストの大幅削減が可能に

### 持続可能性への配慮

- ✓ 敷地内の井戸からすべての水を調達し、市の水道から取られる水の量を削減。低流量設備を施設全体に設置し、水の消費量を法規で要求されている量よりも 40% 削減
- ✓ アリーナの建設では、リサイクルスチール7,000 トンの利用のほか、その他の建築資材の40%を隣接する各州から調達するなど、米国グリーンビルディング協会の環境評価指標 LEED®のゴールド認証基準を実現。その他、場内照明設備のLED化による60%の省エネや、グリーンスケープやクールルーフなどのエネルギー反射素材の活用で積極的なヒートアイランド現象対策も講じられている

# London Stadium (ロンドンスタジアム)(1/3)

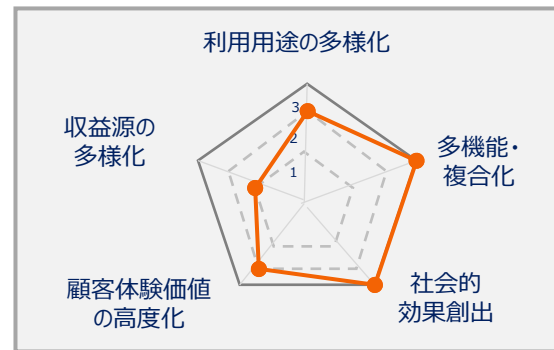
オリンピックをきっかけとしてスタジアム（公園）を核としたまちづくり(都市開発)に成功した代表的なスタジアム。スタジアム単体ではなく、周辺のクイーンエリザベスパーク、官民が融合し様々なコンテンツを具備することで、魅力度を高めた社会貢献性も高い総合複合型スタジアムである。

公設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	イギリス ロンドン ストラットフォード
収容人数	66,000人（スポーツ） / 80,000人（コンサート）
開場年	2012年
以前の名称	Olympic Stadium
ホームチーム	West Ham United FC



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的且つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

所有者	E20 Stadium (LLDCとNewham市議会の合同会社) *LLDC: オリンピックレガシー管理会社
運営者	London Stadium 185(デベロッパー-VINCIグループ内VINCI FACILITIESの子会社)
建設資金	5億2,500万ポンド(約773億)
資金調達	公的資金
受賞歴	UEFA「カテゴリー4のスタジアムステータス」
立地条件	ロンドン中心部から約10km離れた街に位置。ストラットフォードから毎時 58 本の列車、20路線のバスが運行



# London Stadium (ロンドンスタジアム)(2/3)

- 2012年ロンドンオリンピックに向けて再開発されたQueen Elizabeth Olympic Parkの一部。オリンピックパークとして整備されたエリアは、**もともと工場地帯で、土壤汚染の問題もあり、ロンドンの中でも治安が悪いと言われていた地域であった**が、オリンピックに向けて再開発を進め、周辺地域にショッピングセンター、マンションなどを建設、**街づくりに成功した例**と言える。
- 人が集まることによってオフィス街なども生まれ、今後も大学や美術館の更なる誘致によって、**毎年150万人の訪問者が追加で訪れ、2,500人以上の雇用を創出、推定15億ポンド(2,420億)の経済効果を創出すると推定**されている。

## 特徴

### QUEEN ELIZABETH OLYMPIC PARK

#### ■ オリンピックによる都市開発に成功

- ✓ London Stadiumは、2012年ロンドンオリンピックの際に、工場地帯であったストラットフォード都市開発のため整備されたQueen Elizabeth Olympic Parkの核として建設されたスタジアムである
- ✓ ストラットフォードはもともと工場地帯であり、土壤汚染の問題もあり、ロンドンの中でも治安が悪い地域であると言われていたが、オリンピックに向けて再開発が進み、スタジアム建設後は地価が大幅に上昇（オリンピック公園周辺の住宅価格は、オリンピック後5年間で64%上昇したと推定）
- ✓ スタジアム建設と同時に周辺施設にもショッピングセンターや分譲・賃貸マンション（オリンピック時は選手村として使用）なども建設することで街に人を集めることに成功し、人が集まることによってオフィスやその他施設が続々と移転してくるようになり、更に街の拡大に繋がっている

#### ■ 今後の更なる発展へ向けた環境整備と誘致

- ✓ London Stadiumを有するElizabeth Olympic Parkはバスケットボールアリーナやアクアティクスセンターも備えたスポーツコンプレックス
- ✓ 最寄り駅であるストラットフォード駅にはヨーロッパ最大級とも言われるショッピングセンターが開発され、オリンピックの際には選手村だった建物(3,600室のアパート)が分譲・賃貸マンションとして転用されている 公園の入り口の隣にはインターナショナル クォーター ロンドンと呼ばれるビジネス地区が存在
- ✓ 現在、公園の横に新たにEast Bankという地域を開発中。商業、技術、製造、小売、教育、クリエイティブ アートの中心となる見込みのこの地域には、UALのロンドンカレッジオブ ファッション、V&A 美術館、BBC ミュージック スタジオ、University College London、劇場などが誘致され、大きな経済効果が見込まれている
- ✓ East Bankの完成によって毎年150万人の訪問者が追加で訪れ、2,500人以上の雇用が創出され、地域経済に推定15億ポンド(2,420億)が生み出される想定



# London Stadium (ロンドンスタジアム)(3/3)

## 特徴

### 多目的利用・顧客体験の高度化

#### ■コンサートやスポーツ興行の積極的な誘致とハード面での工夫

- ✓ Rolling Stones, Jay Z, Foo Fightersなど世界的アーティストのコンサート会場として利用され、ラグビーワールドカップやthe RFL Four Nationsなどのラグビーゲーム、欧州でのMLB興行の開催など スポーツイベントも多数開催している
- ✓ ハード面では取り外し可能な Clearview™ 階層型座席システムを導入することで会場の多様性を大幅に高め、イベントの際切り替えにかかる時間を60%短縮し、大幅なコスト削減を実現

#### ■公園と一体となった顧客体験の高度化の推進

- ✓ スタジアムツアーは5か国語に対応。多くのインバウンド顧客に柔軟に対応できる。また、スタジアム内での購買は全てキャッシュレス対応となっている
- ✓ アートパークとして公園全体に様々な芸術作品を展開（試合以外のエンタメ提供）
- ✓ イベント日の公園周辺のルートや夜間のエリア周辺の安全なライトアップルート、イベント設営の際の輸送ルートなどのリアルタイムデータを視覚化できるVRマップなどをスマートフォンで簡単に確認可能なPark Mappingシステムを提供

### Olympic Parkとして地域・環境への価値の創出

#### ■スマートパークとしてのQueen Elizabeth Olympic Park（環境問題）

- 環境に配慮した設備の導入：冷暖房システムは低炭素、分散型、熱、冷房、電力を組み合わせた英国最大のシステムを使用、トイレの水はプールの排水を使用するなど公園の水需要の47%はリサイクル水で賄っている。2014年以來601トンの二酸化炭素相当が節約され、排出量は減少し続けている
- 6.5kmの水路、45ヘクタールの生物保護区、4,000本の樹木など生物多様性を守る設計
- 温度、湿度、気圧を測定する気候センサーや、空気の質を測定して周りの空気の状況をリアルタイムで把握できるセンサーを設置。ロンドンの大気汚染問題に関して正しい決定を確実に行う助けとなる

#### ■地域企業・住民へのビジネス支援（Queen Elizabeth Park全体の取り組み、LLDCが主導）

- 行政と協働し、公園とその周辺地域内で低コストで管理されたワークスペースを十分に提供。小規模ビジネスオーナー向けのアクセラレータプログラムであるECHO++（中小企業へのメンタリングとビジネスコミュニティの知識、スキル、サービス、およびリソースの構築構築支援）を150社以上に実施。また、中小企業がより契約を獲得できるよう、800以上の企業に対し事業計画のアドバイスも実施
- 公園内の仕事（建築家、エンジニア、イベントマネージャー、スポーツコーチ）において見習い制度を実施し、専門職のファーストキャリアを支援（320人以上がこの制度を活用）。また、住民向けのジョブトレーニングプログラムや若者向けのワークショップ開催も行う

# Golden 1 Center (ゴールデンワン・センター)(1/3)

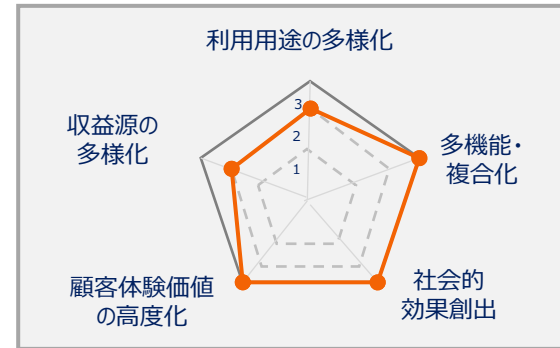
アリーナ建設及びその周辺地域の開発により、都市開発に成功。年間200日稼働する多目的アリーナを核として、周辺には続々とオフィスビルや住宅、商業施設などが建設され、ダウンタウンに活気をもたらしている。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ カリフォルニア州 サクラメント
収容人数	17,500人
開場年	2016年
正式名称	Entertainment and Sports Center (ESC)
ホームチーム	Sacramento Kings (NBA)
所有者	サクラメント市
運営者	Sacramento Kings LP, LLC
建設資金	5億5,800万ドル
資金調達	サクラメント市、ホームチームであるKingsの共同出資 不足分は施設周辺の広告やスポンサー料で賄う
受賞歴	Prestigious Global Architecture Award (2017) / 2017 "Sports Facility of the Year" by Sports Business Journal
立地条件	サクラメントの中心部に位置し、最寄駅からは徒歩十分程度。バス停も多数設置



後述にて詳細情報あり

<凡例>

- 0：なし
- 1：取組はあるが一般的目つ平凡
- 2：取組の質が相対的に高い
- 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# Golden 1 Center (ゴールデンワン・センター)(2/3)

- Sacramento Basketball Holdings, LLC とサクラメント市による 5 億 5,800 万ドルの都市開発プロジェクトの核として、かつての Sacramento Downtown Plaza を多目的屋内アリーナとして再建設。**年間200日稼働するアリーナの会場、そしてその周りの都市開発開始後からサクラメント市は大きな経済成長を遂げた。**環境問題に力を入れており、LEED認証の中でも一番上のランク、プラチナを獲得している。
- Sports Business Journal によって2017 年の「Sports Facility of the Year」に選出、**世界で最も技術的に高度で持続可能なアリーナとして認められ、Fast Companyにて「スポーツで最も革新的な企業」にも選出**したアリーナである。

## 特徴

### 官民連携都市開発の先駆け

#### ■ ダウンタウンの活性化の中心となるアリーナを核とした都市開発

- ✓ ゴールデン 1 センターは、訪問者をサクラメントのダウンタウンに呼び込むだけでなく、センター周辺の小売、住宅、イベントを推進するダウンタウン commons (DOCOC) という再開発プロジェクトを推進する上でも重要な役割を果たしている
- ✓ 2016 年にゴールデン1センターがオープンして以来、過去5年間で合計15 億ドルを超える 41 の物件と約 540 万平方フィートの商業スペースが販売され、アリーナ周辺の不動産売上高は合計で 約20 億ドルと推定されている。(2020年度の1年間で合計4億5,000万ドルを超える13の物件が売却、2021年時点では新しい25の開発プロジェクトと更に81の新規プロジェクトが提案されている)
- ✓ アリーナがオープンして以来、2,068ユニットの新しい新築住宅が建設され、2021年時点では3,332 ユニットの新しい新築住宅が建設中である。過去5年間で150の新しい小売店がオープンし、ダウンタウン commons (DOCOC) にあるレストラン、バー、飲食店、ショップ、企業等の合計は約36となっている(2021年時点)今後1年で更に16の新しい小売店がオープンする予定
- ✓ オフィス空室率はわずか7.5%と低水準を維持しており、Golden 1 Centerの近くを希望する雇用主や従業員の強い需要があることを示している
- ✓ 過去5年間で570万人のゲストを迎え、2020年度のチケット販売実績は米国11位(世界22位)にランクインし、イベント開催日には、歩行者の通行量が通常時よりも平均48%増加、ダウンタウンの経済推進力となっている。この成果もあり、サクラメントは建設業の雇用が増加した大規模都市圏 第1位 (CoStar) カリフォルニア州の人口増加率第2位 (カリフォルニア州財務局) などにも選出

### 好立地・複合施設をフックとした多イベントの誘致

- ✓ サクラメントはサンフランシスコのビジネス街からも列車で来ることができ立地も良く、多機能複合化により多くのコンサート(Paul McCartney, Ed Sheeran, Ariana Grande など世界的アーティスト)、アイスホッケー、総合格闘技、プロレスリングなどを誘致、高校や大学バスケのトーナメントに会場としても貸出をお行い、年間200日の高稼働を維持している

# Golden 1 Center (ゴールデンワン・センター)(3/3)

## 特徴

### デジタルを活用した顧客利便性・快適性の向上

- ✓ モバイルアプリでは、選手のリアルタイムの統計情報・試合カレンダーの閲覧、飲食の注文、駐車場の検索、座席のアップグレード、記念品のオークションへの参加まで行える。AIチャットボット機能も搭載。このアプリをタッチポイントにファンの行動履歴を蓄積し、パーソナライズマーケティングを実現している
- ✓ NBA初のIntel True Viewを導入し、データと没入型ビデオテクノロジーを使用して、ファンエクスペリエンスの強化を行う。建物内に 300 台以上の HD カメラを設置し、全てのアクションのボリュウム (高さ、幅、深さ) データをキャプチャ、ハイライトとリプレイにおいて360 度のビューを作成している。動画は会場内の 4K超HDビデオボード及びアリーナモバイルアプリで閲覧可能
- ✓ Imagination Park Technologies とのパートナーシップを結び、スカベンジャーハント、デジタルプレーヤーとのアリーナでの写真撮影など、拡張現実 (AR) エンゲージメントの機会をファンに提供(データと 没入型ビデオテクノロジーを使用して、ファンエクスペリエンスを強化)
- ✓ 以前のアリーナより2倍の広さのスイートルームと3つのラウンジ、2つのスカイボックスを設置。30名以上収容できるスイートだけでなく、10名まで収容可能なロフト(ボックスシート)にも65インチのテレビが設置しており、コンシェルジュサービス、ケータリングVIPバーの利用権などのプレミアムサービスが付帯されている

### 環境問題への意識の高さによりLEED プラチナ認証を獲得

- ✓ アリーナは品質と責任ある森林管理の国際基準であるFSC(森林管理協議会)認定木材のみを使用し建設され、建築材料の36%はリサイクル素材を使用  
他の材料も地域で調達されたものを利用
- ✓ 世界初の完全太陽光発電アリーナ。250 万ドルの費用で設置された屋上の太陽光発電アレイに加え、サクラメント市営ユーティリティ ディストリクト(SMUD : 電力会社) が運営する近くのソーラーフィールドからの電力を使用。LEED プラチナ認証を取得し、グリーンスポーツアライアンス会員ともなっている
- ✓ 水の使用量 45% 削減、CO2排出量を 2,000 トン削減、解体資材の 99% をリサイクルするなど強く環境に配慮。またアリーナ内の空調は、エリアごとに観客がモバイルアプリからフィードバックを提供することで、施設内の適切な温度管理が可能となっている
- ✓ 店内で提供される飲食物の約 90% は半径 150 マイル以内で調達されており、18 か月で 13,000 食がホームレスに寄付されている
- ✓ アリーナをダウンタウン(繁華街) に移転したことにより、参加者 1 人あたりの平均移動距離が 20% 削減され、移動に関連するCO2排出量が24% 削減  
(移転により2020 年までに来場者は 36% 増加)

# Entertainment and Sports Arena(エンターテインメントアンドスポーツアリーナ)(1/2)

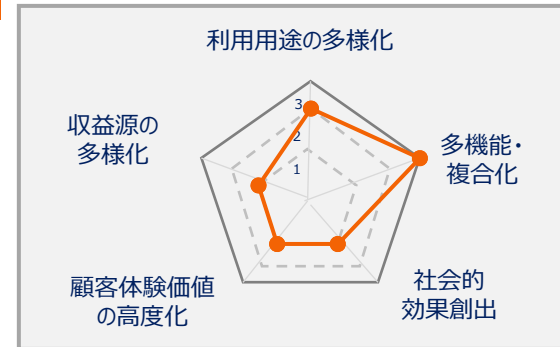
アリーナ自体には特出した先端設備が具備されているわけではないが、立地の良さ、公主導の周辺環境の整備、コンパクトサイズのアリーナによるアットホーム感の演出が魅力。

官民設/公有/公営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ ワシントンDC
収容人数	4,200人
開場年	2018年
正式名称	St. Elizabeths East Entertainment and Sports Arena (建設時)
ホームチーム	Capital City Go-Go (NBAGL*) Washington Mystics (WNBA*)
所有者	Events DC (ワシントンDC内の公的施設を管理する政府系機関) ※土地はワシントンDC(自治体)のものを借りている
運営者	Events DC
建設資金	6,900 万ドル
資金調達	Events DC(57%), 自治体(35%), Monumental sports and Entertainment社 (スポーツ施設/チーム運営会社) (8%)
立地条件	アメリカの首都であるワシントンDC郊外に位置し、駅からは徒歩10分



&lt;凡例&gt;

0: なし

1: 取組はあるが一般的目つ平凡

2: 取組の質が相対的に高い

3: 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

\* NBAGL : NBAゲータレード・リーグ (育成リーグ)

\* WNBA : アメリカ女子プロバスケットボールリーグ

# Entertainment and Sports Arena(エンターテイメントアンドスポーツアリーナ)(2/2)

- かつて**精神病院があったエリア**を再開発するプロジェクトの一環として**建築されたほぼ公設公営のアリーナ**。開発エリア内にはや住宅エリアやマーケット、フィットネスセンターなど様々な施設が作られており、現在も新図書館や大規模な総合病院などの建設が進行中である。
- NBA育成リーグチーム、WNBAチームのホームとなるだけでなく、NBAワシントンウィザーズの練習場としての利用やコンサート、e sports、格闘技などの開催も行っており、**小回りの効く規模・施設設計によるアットホーム間の創出が強み**。

## 特徴

### 都市再開発の一環として建設されたアリーナ

- ✓ 聖エリザベス教会跡地の再開発を行うプロジェクトの一環として建設されたアリーナ
- ✓ アリーナの横には、フィットネスセンターやコミュニティスペースを含む 252 ユニットの住宅が建設され、2022年2月より新しい総合病院の建設を開始。病院は2024年開院予定
- ✓ 他にも開発エリア内では、納屋を改装したマーケットやメンズシェルターがオープン済み。今後も図書館や750台収容の駐車場などが開場されていく予定  
また、民間への開発委託や、余っている土地への住宅や小売、オフィス、教育機関、コミュニティハブの誘致を行っている

### ■アリーナ建設による地域貢献

- ✓ アリーナの建設によって300名の継続雇用の創出、年間35万人以上の来場者増加、税収増加、今後 約10ミリオンドルの投資の実施が期待されている
- ✓ アリーナ建設資金提供者のMonumental Sports は年間 40万 ドルの家賃を寄付、アリーナ周辺地区へ多額の投資を実施し、コミュニティ創出と地域経済の活性化に取り組んでいる
- ✓ アリーナイベント実施時に、地域住民、チャリティ団体を無料で試合に招待する取り組みも行っている

### 施設稼働率の向上と顧客への特別な体験の提供

#### ■小さいアリーナだからこそその稼働率向上施策(ハイブリッド、小回りの効く設計)

- ✓ ホームチームは、男子バスケのプロ育成チームと女子プロバスケの各1チーム、計2チームがあり、併設している2つの練習コートはWashington Wizards(NBA)がトレーニング施設としても活用してもらうことで、稼働率の向上の工夫を行っている。また、立地条件と周辺環境の良さから、プロレスリング、総合格闘技の試合やe-sportsイベント、コンサート等の誘致も成功
- ✓ 様々なイベントをアリーナで開催し多目的に利用できるよう最大限の柔軟性を考え設計されている。VIP席として、コートサイドラウンジが準備されており、コートの真横に置かれたソファにて、プレイヤーと同じ 目線で試合を楽しめる体験は圧巻(オールインクルーシブであり、売店等での飲食物購入は不要)



# DRV PNK Stadium (ドライブピンクスタジアム)(1/3)

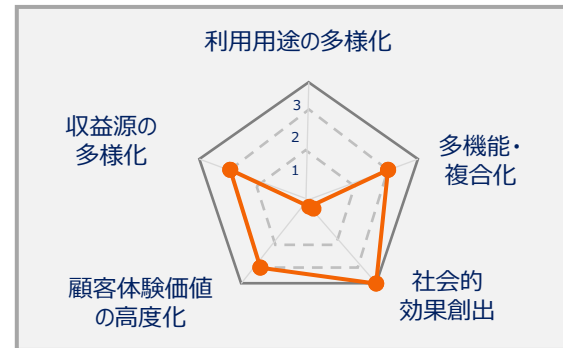
58エーカーにもものぼる広大な敷地内に様々なレクリエーション施設を複合的に保持しつつ(100%民間資金)、バリエーションのあるVIPサービスの提供や付帯施設の提供(非興行日)を積極的に行っているスタジアム。

民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ フロリダ州
収容人数	19,100人
開場年	2020年
以前の名称	Inter Miami CF Stadium (2020-2021)
ホームチーム	Inter Miami CF
所有者	フォートローダーデール市
運営者	Inter Miami CF
建設資金	6,000万ドル
資金調達	民間資金 (100%インテルマイアミFCの負担) ※Inter マイアミは元サッカー選手のDavid Beckham氏とアメリカのビリオネアJorge Mas氏が共同オーナーを務めるチームである
立地条件	全米で第3位の人口を誇るフロリダ市のマイアミにあるスタジアム。試合日には駅からシャトルバスが運行している



&lt;凡例&gt;

0: なし

1: 取組はあるが一般的目つ平凡

2: 取組の質が相対的に高い

3: 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# DRV PNK Stadium (ドライブピンクスタジアム)(2/3)

- 自動車販売業で全米最大規模を誇るAutoNation社が命名権を取得し、癌の研究と治療への支援活動(3,500万ドルを乳がん研究財団へ寄附)であるDrive Pink CampaignにちなんでDRV PNKと命名。Climate Pledge Arenaに次ぐ、CSRの観点での命名を行っているスタジアムである。
- 収容人数は1万人台とリーグ内では小さいスタジアムながらも、多様なVIPプランやデジタル対応、社会的活動により顧客満足度の向上を図っている。
- 多様性を重んじたユニバーサルデザイン・環境配慮、積極的な雇用等の実施により、数多くのファンに愛されるスタジアムを目指している。

## 特徴

### 収益源の多様化の取り組み

#### ■ 様々なニーズに対応したチケットプラン (スイート契約/VIP会員/シーズンチケット)

- ✓ プライベートスイートは限りなくフィールドに近い位置にあり、豊富な飲食オプションやパーソナルアテンダントによる専任のプレミアム サービス、VIP駐車場が提供され、専用のゲートからチェックインできる
- ✓ 2ランクのVIP会員(MIDFIELD CLUB/XBTO NORTHWEST CLUB)には特定のエリアの座席が割り当てられ、それぞれ専用のラウンジが用意されている。XBTO NORTHWEST CLUB 用の3階建てのオールインクルーシブスペースは試合チケットを持っていなくても1日券でラウンジから観戦することが可能
- ✓ シーズンチケットも3段階あり、レベルによって後日の配信やプレイヤーとのM&Gなどのベネフィットが提供

#### ■ 多様な施設貸出による収益性の向上の取り組み

- ✓ 非興行日には、フィールドだけでなくスイートルームやVIPラウンジ、併設トレーニングセンター、駐車場など様々な設備をプライベートイベント用に貸し出しを行っており、稼働率・収益性向上に努めている
- ✓ 周辺に多数あるトレーニングフィールドは地元の高校のフットボールの試合やその他のスポーツイベント、企業の運動会までさまざまなイベントを開催している

### テクノロジー活用による顧客の利便性向上

#### ■ デジタル技術による混雑緩和策を用いて顧客満足度の向上

- ✓ 駐車場の事前予約チケットはPark Mobileアプリで事前購入・決済が可能である。駐車場はVIPエリア、事前予約エリア、当日エリアに分かれており混雑緩和を図っている
- ✓ スタジアム内は完全キャッシュレス化、入場の際もデジタルチケットとなっており、効率化が図られている
- ✓ モバイルオーダー：ファンは、スタジアム内や座席の後ろにある QR コードをスキャンすることで、モバイルオーダーシステムにアクセスでき、ジオロケーションを利用して、自分の席の近くにある厳選された店舗に注文・決済が可能である。注文後、一番近くの指定された売店レーンから商品を受け取ることができる

# DRV PNK Stadium (ドライブピンクスタジアム)(3/3)

## 特徴

### 社会貢献活動への積極的な取り組み

#### ■ スポンサーと協力した乳がん啓蒙活動の実施

- ✓ スタジアムの名前は、がんの研究と治療を支援する自動車販売会社AutoNation社の「Drive Pink」活動を支援するために名付けられたもので、インテルマイアミのゴールキーパーがセーブするたびに、AutoNationとインテルマイアミががん研究に年間最大10万ドルを寄付する活動を行っている
- ✓ 乳がん啓蒙月間には、チームカラー且つ乳がん啓蒙活動のテーマカラーであるピンクを身に着けて出席しているファンに、大義をサポートするように依頼

#### ■ ユニバーサルデザインと環境配慮への徹底

- ✓ 地域住民向けにインターンシッププログラムを実施し、積極的な雇用を行っている
- ✓ 障害のあるゲストを含め、各イベントに参加するすべてのゲストに楽しい体験を提供することに尽力しており、スタジアムの設計はアメリカ障害者法 (ADA) の要件を大きく上回るよう設計および構築されているまた、DRV PNK スタジアムのスタッフが、イベント前、イベント中、イベント後にサポートを行い、宿泊施設の手配を手伝うサービスを提供している
- ✓ ハインケンブランドのリバース自動販売機 (RVM) がスタジアム全体に設置されており、空の飲料容器を投入することで来場客は特典を受領でき、環境に配慮した工夫を実施

### 複合化された新スタジアムの建設

#### ■ 新スタジアムMiami Freedom Park構想

- ✓ 2021年6月に新スタジアム建設の許可を得られ、現在建設に向けて進行中
- ✓ 25,000人キャパシティの新スタジアムの周りには、58エーカーの公共公園と緑地、レストランとショップ、コミュニティ向けのサッカー場が建設され、更なる複合施設化する計画をたてている。市内で最大の公園になる予定。クラブの所有による100%の民間資金によるものであるため、市の資金は一切使用しない
- ✓ このマイアミフリーダムパークの存在により、マイアミ市、マイアミデイド郡、フロリダ州に対して年間4,000万ドル以上の税収の増加をもたらし、15,000人の直接的および間接的な雇用創出を実現するというポートフォリオを描いている

# Chase Center (チェイス・センター)(1/3)

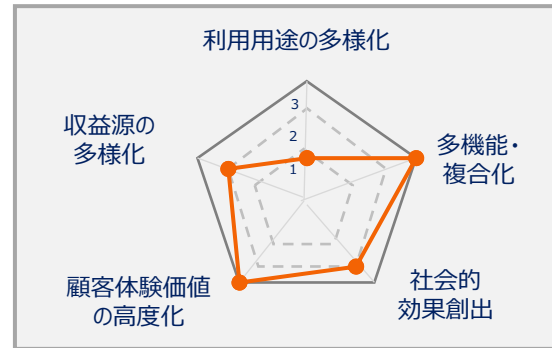
サンフランシスコでも開発が進んでいない地域に建設された、サンフランシスコ初の大規模アリーナ。NBAチームの私的資金によって建設され、西のMadison Square Gardenを目指しデジタルやアートなど顧客様々な工夫を行っている。

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ カリフォルニア州 サンフランシスコ
収容人数	19,000人
開場年	2019年
ホームチーム	Golden State Warriors (NBA) San Francisco Dons (NCAA*)
所有者	Golden State Warriors
運営者	Golden State Warriors
建設資金	14 億ドル
資金調達	Golden State Warriorsによる民間資金
受賞歴	Stadium Business Design And Development Summit “Outstanding Achievement Award” Pollstar Magazine’s Best New Concert Venue
立地条件	観光地としても人気の高いサンフランシスコに位置する 駅からも近く、フェリーの停留所からも徒歩圏内にある 海辺にある立地



&lt;凡例&gt;

- 0：なし
- 1：取組はあるが一般的且つ平凡
- 2：取組の質が相対的に高い
- 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# Chase Center (チェイス・センター)(2/3)

- 西部のマディソン・スクエア・ガーデンを建設したいとの思いから、マディソン・スクエア・ガーデンのパートナーである JP Morgan Chase and Company をパートナーに迎え、新アリーナを建設。現代のスポーツの時代において、**私有地に建設された唯一の民間資金による大規模アリーナ**である。
- アリーナを中心とした、大規模な複合施設の建設だけでなく、**イノベーションカウンスルを起点とした、様々な先端テクノロジープレイヤーとの連携・デジタル技術活用により、アリーナ内の顧客利便性・快適性の向上**を図っている。

## 特徴

### スタジアムを核とした大規模な複合施設の併設

#### ■ ホームチームの私的資金による周辺地域開発

- ✓ ウォリアーズの私的資金によって「Thrive City」と呼ばれる Chase Center 周辺の開発を行い、2つのオフィスビル、100,000平方フィートのレストランおよび小売スペース、敷地の30%は公共広場およびオープンスペースを開発。これは私有地に建設された唯一の民間資金による大規模アリーナプロジェクト
- ✓ 一般に開放されているエーカーの公共広場ではイベントの開催も可能。ファーマーズマーケット、カーショー、スケートリンク等を開催する。Get Fit クリニックやヨガセッションなど、年間を通じて健康とウェルネスの活動のためのスペースが含まれている
- ✓ この開発はサンフランシスコに毎年1,400万ドル以上の新たな税収をもたらしていると推定されており、コミュニティと近隣のニーズに対応するための重要なサービスと資本の改善に使用されている

#### ■ 今後も拡大予定の都市開発

- ✓ アリーナから大通りを挟んだ場所に、5.5エーカーの新しいウォーターフロントパークの計画も進行中。この公園には、さまざまなレクリエーション用途に対応するように設計された、水を中心としたアクティビティと広い芝生エリアが予定されている
- ✓ アリーナ複合施設の開発の一環として、地元企業(建築・不動産会社)のAE3 PartnersとPfau Long Architectsが敷地内に2つの新しいオフィスビルを設計  
11階建てのオフィスタワーに550,000平方フィートを超えるスペースを設け、最初の2フロアはレストランと小売店専用となる予定
- ✓ ウォリアーズはまた、約130の部屋と21の豪華なコンドミニアムを備えた新しいスターウッドホテルをチェイスセンターに併設する計画を提案している。現在の計画では、建設は2023年までに完成する予定
- ✓ マリオットホテルも現在アリーナの近くに250室のホテルを建設中

# Chase Center (チェイス・センター)(3/3)

## 特徴

### イノベーションカウンシルを起点とした先端技術の導入

#### ■ **Warriors + Chase Center アプリによる顧客の快適性の向上**(Accentureが全面バックアップ)

- ✓ アプリをメインタッチポイントに、顧客データを収集(Wifi経由での建物内の場所、電子メールアドレスに紐づいた顧客プロフィールとチケット内容、施設内での購買履歴、クレジットカード情報)・統合し、そのデータベースからファンが好きな食べ物や音楽を把握、アリーナで行われるコンサートの提案やアリーナグルメ等のレコメンデーションを実施することで、顧客単価向上を目指している
- ✓ アプリ内では、近くのレストラン、小売店、企業、オフィス、広場情報、アリーナのイベントスケジュール、試合における選手のフィジカル統計など、様々な情報を簡易的に確認が可能。また、アプリはGoogleマップとも統合しており、来場者を自宅から駐車場まで最短距離で案内するのが可能であり、施設内では位置情報に基づくセンサーにより、施設内の道案内や飲食の事前注文等が可能
- ✓ Verizon社と提携し、テキストメッセージサポートを導入。ゲストは快適な席を離れることなく、建物の管理者に問題を匿名で個別にテキストメッセージで送信でき支援を求められる
- ✓ **イノベーションカウンシルの組成**：パートナー企業である、JPモルガンチェース、Google Cloud、Uber、ヒューレットパッカード、楽天等とカウンシルを結成し、Chase Centerでの技術革新の境界を押し上げ、提携しているAccentureが中心となってデジタルソリューションの導入・構築を実施

### 来場者の満足度を高める様々な工夫

- ✓ Adobeとのパートナーシップにより、ユニークなアート作品も収蔵。Adobeが提供するアートコレクションには、87点のオリジナル作品、250点の写真作品、9点の美術館並みのグラフィックが含まれている
- ✓ 16人まで収容できプライベートバトラーや厳選されたダイニング体験が得られるCourtside Lounge、オールインクルーシブのダイニングプログラムがついたビジネスパートナーやクライアントを迎えるのに理想的なClub Suite、バルコニー席がついたTheater Boxなど様々なスイートプランを具備
- ✓ ヒルトンホテルと提携し、サンフランシスコにあるヒルトングループのホテルでチェイスセンターの来場者に 割引プランやアップグレードプラン、無料の朝食など様々な特典を提供
- ✓ 携帯充電ステーションの設置や、スコアボードへの誕生日やプロポーズなどのメッセージの投影、飲食店では殆どの商品が冷凍食品ではなくその場で調理された料理を提供

### 環境への配慮

- ✓ LEED ゴールド認証済み。建物の内装は、アリーナ内の揮発性有機化合物 (VOC) の量を減らし、室内の空気の質を向上させる設計。また、外装は、日射反射率の高い明るい色の屋根材を使用し、太陽光を反射して熱の吸収を防ぐ環境にやさしいヒートアイランド効果を生み出している
- ✓ 自動車の排気ガスと自家用車の使用を減らすために、相乗り車両にのみ利用可能な優先敷地内駐車場を設置。また、駐車ガレージには電気自動車 (EV) 充電ステーションや合計400台の自転車止めることができる駐輪場なども容易

# Barclays Center (バークレイズ・センター)(1/3)

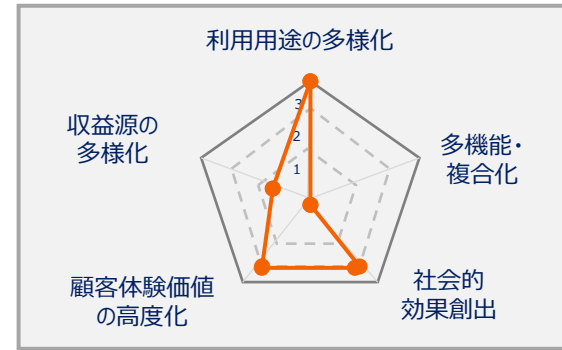
抜群の立地条件と運営者のもつ誘致力を武器に、コンサートなどのスポーツ興行外のイベント実施と、複数ホームチームの共同活用による高稼働化を実現している街なか単体アリーナである。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ ニューヨーク州 ブルックリン
収容人数	17,000人
開場年	2012年
ホームチーム	Brooklyn Nets (NBA), New York Liberty (WNBA*), LIU Sharks (NCAA*)



<凡例>

- 0：なし  
 1：取組はあるが一般的目つ平凡  
 2：取組の質が相対的に高い  
 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

所有者	Brooklyn Arena Local Development Corporation (公的機関)
運営者	BSE Global (Brooklyn Sports & Entertainment) (大手エンターテインメント施設運営会社)
建設資金	10 億ドル
資金調達	公的資金/民間資金 (詳細内訳については情報なし)
受賞歴	Poll star Award Best New Major Concert Venue(2012), Sports Business Awards Facility of the Year(2013), Architizer A+ Building of the Year Award など多数
立地条件	ニューヨーク州の郊外に位置。駅から徒歩5分

\* WNBA：アメリカ女子プロバスケットボールリーグ

\* NCAA：アメリカ大学リーグ



# Barclays Center (バークレイズ・センター)(2/3)

- バークレイズ センターは世界で最も人気のあるアリーナの1つであり、2012年11月～2013年5月の**非スポーツ興行売上が全米1位**、2018年にはBillboardとPoll Starによる**コンサートの総収入と出席者数で全国トップ10にランクイン**するなど、**立地と利用用途の多様化に強みを持つ**。
- **大手エンターテインメント施設運営会社である、BSE Global (Brooklyn Sports & Entertainment)によって運営**されており、The Brooklyn Nets(NBA)、New York Liberty (WNBA)、LIU Sharks (NCAA) **3チームのホームチーム持つアリーナ**である。

## 特徴

### ホームチームの多元化と多様なコンテンツ誘致による高稼働化

- ✓ ホームチームは、男子プロバスケットと女子プロバスケットの各1チーム、大学バスケットリーグの1チームの計3チームがある。2020年シーズンまではNHLのLong Island Netsのホームでもあったが別ホームアリーナへ移動)
- ✓ バスケット/アイスホッケー、ボクシング、プロレスリング、新体操の試合に利用され、大型eSportsイベントESL One New York」を4年連続で開催しており、eSportsとえばバークレイズセンターという呼び声も高い
- ✓ JayZ, Paul McCartney, Beyonce, Rihanna, Madonnaなど世界的アーティストのコンサートも頻繁に開催しており、施設立地の魅力に加え、運営者であるBSE Global (Brooklyn Sports & Entertainment)の運営面での誘致に関わるコーディネートスキルが起因していると考えられる
- ✓ Billboardによる音楽ラウンジや、ホンダやカタル航空がスポンサーとなっているラウンジなど大小様々なラウンジ、101室の豪華スイートを完備。野外の広場を含め非興行日にはすべて貸出を行っている

### 最新テクノロジーを駆使した顧客の快適性向上

- ✓ Barclays Center公式アプリからは、食べ物やグッズの購入、ライブ/リプレイ映像の鑑賞(コートサイドに設置された8個のカメラが撮影した試合映像)、アリーナのビデオボードへのメッセージ送信、座席に不満がある場合に座席のアップデート等を行うことが可能。アリーナ内でアプリを起動すると、アリーナ内の現在位置をビーコンが察知し、プッシュ通知(Wifiの利用方法や座席のアップグレード提案 等)を行う
- ✓ 施設内にある殆どの、小売・飲食店はキャッシュレス対応済
- ✓ アリーナのWi-fiにログオンする際にユーザー情報を送信させる一連のネットワークツールを活用することで、どのような人がどこでログインしているか情報を取得し、マーケティング等に利用している
- ✓ 100個以上のカメラを設置し撮影した映像をCanon's Free Viewpoint Systemに取り込むことで、メタバース (Netaverse) 」と名付けられた独自の仮想世界を作り出した初めてのアリーナコート上の選手を3Dでメタバース上に再現し、コートのどこからでも試合観戦することを可能にする  
(<https://hypebeast.com/2022/1/nba-brooklyn-nets-joins-metaverse-announcement>)



# Barclays Center (バークレイズ・センター)(3/3)

## 特徴

### 最新テクノロジーを駆使した顧客の快適性向上

- ✓ TSA PreCheckシステムの導入を行うことで、事前登録・審査を受けている来場者については生体認証等によってファストパスの入口等から会場へ入ることができ、顧客の快適性向上と施設運営業務の効率化を図ることができる

### 社会的価値の創出

#### ■ 教育観点での地域住民への支援

- ✓ Barclays Center内に、食品業界でのキャリアに興味を持つ地元高校生が運営するテナントを設置。学生は大学に必要な資金を稼ぎながら、ビジネスの各側面を設定、監督、運営することでビジネススキルを磨く機会を得ることができる
- ✓ 地域住民に向けた運動/料理/音楽教育、サステナビリティ関連活動の実施を行うための組織を保持し、様々なプログラムの開発・推進を実施
- ✓ 音等の外部環境に敏感な人向けの専用観戦ルームの設置、アリーナの屋根を植物で覆い騒音軽減/景観改善等に加え、アリーナ内に地域の中学生、高校生のアート作品の展示会を実施
- ✓ アリーナの運営会社は、チームやアリーナに商品やサービスを提供する事業者として、マイノリティ(障害者、LGBTQ、地元の黒人、先住民、有色人種 (BIPOC) )、女性によって運営されている事業者を積極的に選定するプログラムを開始
- ✓ オープンから75人以上の発達障害者を積極雇用、職業訓練の提供
- ✓ アリーナのオーナーが2021年に多様性、機会の均等性、社会課題の解決を追求する計画を発表(ex.慈善基金の拠出、反人種差別プログラムの実施、チームと会場のプラットフォームを通じて、人種差別・社会正義を提唱するリーダーシップのサポート等)
- ✓ フードバンク(Food Bank For New York City)と提携を結び、Covid19の影響を受けた人に向けてアリーナにてフードパントリーを実施
- ✓ 廃棄物管理技術会社であるRecycle Track Systems (RTS) のリサイクルソリューションを活用することで、会場内での堆肥化やリサイクル率向上実現  
また、会場内ではプラスチックストローの利用は原則禁止としている

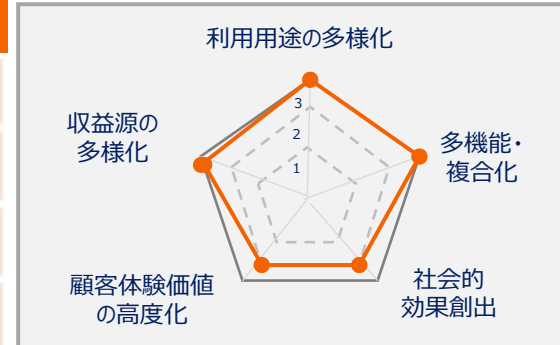
# AT&T Stadium (エーティーアンドティー・スタジアム)(1/3)

テキサスレンジャーズのホームであるGlobe Life Fieldなどと隣接する官民連携の複合型創造スタジアムであり、施設(アセット)面の充実、先端デジタルの積極的活用、周辺施設の開発により、高い集客性と経済性を保持。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要



&lt;凡例&gt;

- 0：なし
- 1：取組はあるが一般的目つ平凡
- 2：取組の質が相対的に高い
- 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

所在地	アメリカ テキサス州 アーリントン
収容人数	80,000-100,000人
開場年	2009年
旧名称	Cowboys Stadium (2009-2013)
ホームチーム	Dallas Cowboys (NFL)
所有者	アーリントン市
運営者	Dallas Cowboys
建設資金	13億ドル (約1300億円相当)
資金調達	Cowboys (NFLからの寄付とオーナーの資金含む) とアーリントン市の官民連携 ※市は売上税(0.5%)、ホテル税(2%)、レンタカー税(5%)の増税、公債発行で提供
受賞歴	2010 Sports Business Journal/Daily's Sports Facility of the Year 2019 Sports Business Journal Facility of the Decade など多数
立地条件	全米人口2位のテキサス州に位置する。近くに公共交通機関はなく、車でのアクセスがメイン

# AT&T Stadium (エーティーアンドティー・スタジアム)(2/3)

- 様々な競技、コンサートでの使用だけでなく、**大規模な施設アセットを存分に活かした、多種多様な催しに対応することができるイベント空間の提供**が可能であり、**デジタルを活用した来場客の快適性向上やアートを用いた楽しみのある雰囲気づくりに長けているスタジアム。**

## 特徴

### 最大規模のイベント会場設備による、ニーズに合わせた最適環境の提供

#### ■ 大規模イベントを多数誘致・開催

- ✓ NFLのダラス・カウボーイズのホーム、カレッジフットボールCotton Bowlの大会会場となっているだけでなく、サッカー、ロデオ、モトクロスやスパルタンレースなどにも頻繁に使用される。格納式の屋根があるため、年間を通じてボクシングやバスケットボールなどの興行も多数開催。Taylor Swift Ed Sheeran Coldplayなど世界的アーティストのコンサートも多数開催しており、スタジアム規模と設備の充実さから北米、中米、カリブ海域間でのサッカー国際大会の会場ともなっており、2026 FIFA ワールドカップの会場の候補の一つとしても挙がっている

#### ■ 使用用途に応じた多種多様なイベント空間の提供

- ✓ 野外フィールドを含む、12を超える(①選手ロッカールーム(150名規模)、②エンドゾーン(500-2,500名規模)、③メインフィールド(5,000名規模)、④フィールドレベルクラブ(1,000名規模)、⑤シアターフィールド(48名規模)、⑥メインレベルクラブ(2,500名規模)、⑦メディアプレスボックス(200名規模)、⑧インタビュールーム(100名規模)、⑨シルバーレベルラウンジ(500名規模)、⑩アッパーコンコース(150名規模)、⑪スタジアムクラブ(600名規模)、⑫ミラーライトハウス(3,000名規模))イベント空間の提供が可能であり、多種多様な要求(レセプション、会議、ディナー、結婚式、見本市、プライベートコンサート、企業イベント、プレゼンテーション、カクテルパーティー、講演、野外イベントなど)に応えたサービスの提供が可能

### デジタル技術を活用した、観客との一体感・利便性を高める取り組み

- ✓ コートには4面中央吊り高解像度ビデオディスプレイが設置され、当時世界最大のHDビデオディスプレイとしてギネス世界記録にも認定された。バスケットボールコートよりも大きいサイズである。スタジアム内のコンコースには、AR技術で選手と一緒に記念撮影できるサインージなども設置されており、会場内を盛り上げる取り組みも行っている。会場は完全キャッシュレス化
- ✓ スマホを通じた観客との接点にも力を入れており、モバイルチケット、イベントスケジュール、スタジアムへの道順、スタジアムツアーチケット購入など様々な機能が提供されており、会場に行けない場合でもアプリから応援動画(歓声とリアクション)を送信すれば試合中スタジアムのスクリーンに投影されるチャンスがあり、アプリ上で拡張現実を介して、リアルタイムのライブ選手の統計情報を確認することも可能
- ✓ ムードを盛り上げる施策として、スタジアムの技術チームが「Unite This House」モードを設定すると、ファンにアプリを起動するようプッシュ通知が送られ、アプリを起動するとファンの携帯電話が振動し、点滅し始め、そのノイズとフラッシュで会場を盛り上げることが可能

# AT&T Stadium (エーティーアンドティー・スタジアム)(3/3)

## 特徴

### 多様なスタジアムツアー提供による収益の複線化

- ✓ スタジアムツアーではVIPホスピタリティエリアであるメインクラブ、プライベートスイート、VIPラウンジのほか、メディア用プレスボックス、フィールド、試合後のインタビュールーム、ロッカールームなどが見学可能なプランも用意。また、スタジアム内は多数のアートによって装飾されているため、知識豊富なツアーガイドと共に、それらの装飾を解説するツアーも別途用意している

### 様々なエンタメ複合施設と隣接したロケーション

- ✓ AT&T StadiumはMLB のテキサスレンジャーズのホームであるGlobe Life Field、Globe Life Parkと隣接しており、徒歩10分の場所にある複合施設Texas Live!にはレストランやバー、ホテル(14階建て23室のスイートを含む300室の客室)、5,000人規模のイベントが開催できるアリーナなど多数の機能が備わっており、当該スタジアムが非稼働日であったとしても、多くの来場者が訪れる周辺環境となっている

### 地域社会・環境問題への配慮

- ✓ スタジアムは、リサイクル素材、水効率の高い配管器具、エネルギー効率の高いシステムと照明を使用して建設されている。スタジアムの18台のカスタム エスカレーターは、エネルギー効率が50%向上し、エネルギーをスタジアムの送電網に戻すことができる可変周波数ドライブを使用
- ✓ 食品の販売を綿密に監視して無駄を最小限に抑えるということを念頭に置いているため、季節・天候・対戦相手など、ファンの購買傾向分析を実施し、余分な材料入荷を防いでいる。また、地元の慈善団体とのパートナーシップを組み、残った食材は全て地域社会のニーズに応え寄付
- ✓ 食品廃棄物を処理して都市の排水システムに安全な状態にして排出するシステムを使用排出可能なメタンガスの生成削減にも寄与
- ✓ 食材を調達する農家の見直しを行い、USDA(米国農務省) 認定のオーガニックで健康的な有機農産物を調達し、建物全体でビーガンとベジタリアン用食品を導入

# Amway Center (アムウェイ・センター)(1/3)

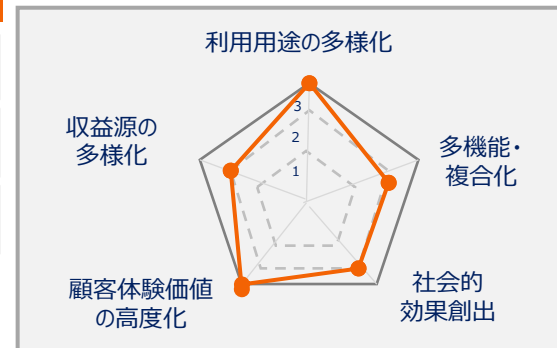
“BLUEPRINT”というオーランド市主導のプロジェクトとして、建設のタイミングより地域住民の雇用創出や地域経済の発展を前提として建設されたアリーナであり、多様な利用用途による高い稼働率維持と、デジタル技術(アプリ・データ)活用によるクオリティの高い顧客体験を提供しているアリーナ。

官民設/公有/公営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ フロリダ
収容人数	17,000 – 20,000人
開場年	2010年
ホームチーム	Orlando Magic (NBA), Orlando Solar Bears (ECHL*), Orlando Predators (NAL*)
所有者	オーランド市
運営者	オーランド市
建設資金	3 億 8,000 万ドル
資金調達	ほぼ公的資金 (一部ホームチームからの寄付あり)
受賞歴	the ESPN Magazine Ultimate Standings' Best Stadium Experience in the NBA / the Stadium Business Awards' Customer Experience Award (2013) / Sports Business Journal's "Sports Facility of the Year," など多数
立地条件	フロリダ州オーランドに位置し、最寄りの駅より徒歩数分 また周辺にはバス停が複数設置されている



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性  
/特殊性もある

\* ECHL：イーストコースト・ホッケーリーグ(アメリカンホッケーリーグの下部リーグ)

\* NAL：ナショナルアリーナリーグ

# Amway Center (アムウェイ・センター)(2/3)

- ▶ 競技ジャンルの異なる3チームをホームチームに持ち、多種多様な催しに対応できる設備を具備。多様な来場者に楽しんでもらえるようなサービス設計、アプリを起点としたファンエクスペリエンスの高度化をビッグデータを用いて実現することで、来場者の利便性と快適性向上させている。

## 特徴

### 多様な催しに対応した施設設計とホームチームの多数化による稼働率の向上

#### ■ ジャンルの異なる多数のホームチームを持ち、年間200日以上稼働を行うアリーナ

- ✓ 多数のスポーツイベントに加え、コンサートやファミリーショー、展示会、その他NBA ALL STARなど主要なイベントを開催し、年間約225日の稼働を実現。ライブミュージックホールからバスケットボールコート、アイスホッケーリンク、屋内サッカー場に形態変化が可能
- ✓ 男子プロバスケット(NBA)、男子セミプロアイスホッケー(ECHL)、プロインドアフットボール(NAL)などジャンルの異なる3チームをホームチームとして保持し、年間を通してスポーツ興行による稼働率向上を図っている
- ✓ プロレスリング、総合格闘技の試合も多数開催するだけでなく、Maroon 5, Bon Jovi, Justin Bieber, Ariana Grandeなど世界的アーティストのコンサートも数多く開催
- ✓ 長期的な柔軟性と変更可能性を念頭に置いて設計されており、座席数はその催し物のタイプに合わせて17,000人から20,000人と変更可能

### 積極的な顧客データ活用・モバイルアプリ強化によるファンエクスペリエンスの高度化

- ✓ オーランドマジックアプリにて、モバイルチケット、非接触型決済、専用の店舗受け取りによる非接触型ショッピング、QRコードで支払うことができるモバイルウォレット(クレカアップロードも可)など多数の機能を提供。また、自宅から、チームのモバイルアプリを使用して、ハイライト、インタビュー、ストーリー、ポッドキャストなど、オーランドマジック関連の様々なコンテンツにアクセスができる
- ✓ 試合日にはFOXスポーツフロリダのテレビ放送と一緒に視聴できる究極のセカンドスクリーンエクスペリエンスに変わり、トリビアコンテスト、予測ゲーム、リアルタイムの統計情報等が楽しめる
- ✓ アプリとビーコンを活用しユーザの位置を把握し、商品レコメンド等の通知を送ることで顧客へ訴求するとともに、モバイルオーダー、座席アップグレード等の機能を提供するほか、アプリを通してパートナー企業の広告掲出を積極的に実施
- ✓ Snowflake社(クラウド企業)、SAS社(分析およびデータ管理ソフトウェア企業)など、多数のテック企業とパートナーシップを組み顧客データ分析(約200万人を超えるデータ)を行うことで、アプリをタッチポイントとするパーソナライズマーケティングを推進(顧客視聴のコンテンツ/広告等の最適化)
- ✓ 顧客データと予測需要等を分析し、チケットの適正価格を決定するシステム(SAS Data Management・SAS Analytics)を導入し、チケット売上50%増を実現(史上初めて1試合5ドルのチケット(600席以上)や15ドル(2,500席)の提供が行われたことも)



# Amway Center (アムウェイ・センター)(3/3)

## 特徴

### 裾野の広いサービス設計とまた来たくなる雰囲気づくり

- ✓ 建物のパブリックアートプログラムの一環として、芸術作品 (オリジナル作品140 点と美術館品質の写真 200 点) をアリーナ内に展示。セントラルフロリダの14 人のアーティストが、推定110点の作品をコレクションに寄稿
- ✓ NBA で最大のビデオ ボードの 1 つである Magic Visionで、誕生日のお祝いや結婚式のプロポーズから、お祝いの言葉や謝辞までアリーナ全体にメッセージを配信するサービスを展開。プロポーズの際には、プロによる写真とビデオの映像も含まれる(1,100台のデジタルモニター、NBA会場で最も高い高解像度ビデオボードも設置されており、より高いクオリティにてファンとの相互作用を最大化している)
- ✓ プレミアム チケット購入者だけに多くの設備が集中するように設計するのではなく、チケット購入者が、様々なレベルのバー、レストラン、クラブを利用できるサービス設計となっている。多くの人にとって高いレベルの快適さを備えたアリーナを目指している

### サステナビリティへの高い意識

#### ■ 環境問題への配慮

- ✓ LEED ゴールド認証を取得。アリーナの建設の際に出た8,000 トン以上の建設廃棄物のリサイクル転用、低流量設備と蛇口の使用による少なくとも 130 万ガロンの水の削減、建設における 20% 以上の材料をリサイクル材料で賄って建設
- ✓ 灌漑用の雨水収集システムとトイレの高効率水流設備を採用し、水の消費量は同等サイズの建物に比べ40%を削減。また、施設には高効率の「グリーン」システムが導入されているため、年間のエネルギー消費額を節約でき、同等の基準に準拠した設計の建物よりもエネルギー消費を 24%削減

#### ■ 多様性のある地域雇用への貢献

- ✓ Amway Center に代表される「コミュニティーベニュー」の建設プロジェクトは、“BLUEPRINT”というオーランド市主導のプロジェクトとして、地域住民の雇用創出や地域経済の発展に貢献
- ✓ 建設は1,400人の地域住民の雇用を創出。全事業の内、67企業はアフリカ系アメリカ人、52企業は女性、36企業はヒスパニック系、20企業 はアジア系アメリカ人、2 企業はネイティブアメリカンが経営しており、フロリダ州史上、マイノリティーや女性によって経営されている企業の参加率が最も高い



# Anton Malatinský Stadium(アントンマラティンスキースタジアム) (1/2)

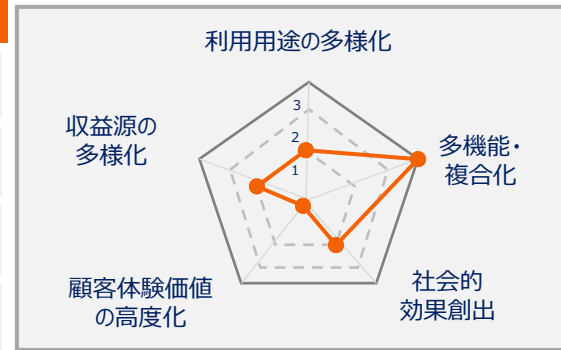
国とサッカー協会主導で建設された、スロバキアで2番目の規模を図るスタジアムであり、周辺には100を超える様々な国際ブランド店だけでなく、モール、映画館、カジノに至るまで、幅広い層に対応する施設を併設し集客を行っている。

官民設/公有/公民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	スロバキア トルナヴァ
収容人数	19,200人
開場年	2015年
通称	City Arena Stadium
ホームチーム	FC Spartak Trnava / ŠKF Sered' FC
所有者	トルナヴァ市
運営者	トルナヴァ市とスロバキアサッカー協会の共同運営
建設資金	2,800万ユーロ(複合施設全体は7,900万ユーロ)
資金調達	国の開発グループであるEuro-MAX とスロバキアのサッカー協会である SFZ の共同出資。 (約50%ずつの出資)
立地条件	トルナヴァ市はスロバキアで7番目に大きい都市 周辺には複数のバス停あり



<凡例>

- 0：なし
- 1：取組はあるが一般的且つ平凡
- 2：取組の質が相対的に高い
- 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# Anton Malatinský Stadium (アントンマラティンスキースタジアム) (2/2)

- **運営をトルナヴァ市とスロバキアサッカー協会が共同運営を行っている特殊性**のあるスタジアム。複数のチームをホームチームとして保持。
- スロバキアで2番目に大きく、トルナヴァで最大の投資プロジェクトの1つであり、**スタジアムの周りには多種多様な施設の開発と、来場者が来場しやすいように、大規模な駐車場スペースも完備。サッカーだけでなく、大人から子供まで幅広い層が楽しめる複合施設**となっている。

## 特徴

### 数少ない国主導によるスタジアムを核とした複合施設開発

- ✓ スタジアムの周りにはショッピングモールや、モダンなマルチシネマ、ホテル、1,000台収容の駐車場がある複合施設であり、国の開発グループであるEURO MAX スロバキアによって開発が実施
- ✓ スタジアムに併設したショッピングモールは約 25,000 平方メートルの面積で、H&MやGuessなどの100以上の国際的なブランドと1,000台近くの一般駐車スペースを提供。車、市内交通機関、徒歩、自転車でのアクセスに優れた中心部に位置するため、そのエリアでユニークなモールに。トレンディなブランド、レストラン、カフェ、モダンな映画館、フィットネスセンター、カジノ、ボーリング場から子供の遊び場まで、幅広い店舗が揃っている
- ✓ アリーナにはホテル(Hotel Arena)、ビジネスセンターが併設されており、ビジネスセンターは、2万9,500平方メートルの敷地に合計110の部屋が具備されている

### 利用用途の多様化

- ✓ FC Spartak Trnavaに加え、2021年よりスロバキアのサッカー3部リーグに所属するŠKF Sereďのホームにもなり複数のホームチームを持つ他、代表チーム関連の試合も年間30試合ほど行われる
- ✓ スタジアムツアーと等も提供しており、スポーツ興行外の方法でも収益の複線化を行っている

# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(1/4)

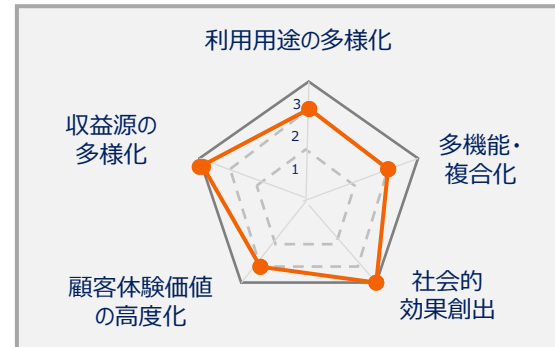
興行収入及び施設設計・運営コンサルティングサービスの提供により、安定的な収入を確保すると共に、業界や領域を超えた協業を推進するイノベーションハブとなっているスタジアム。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	オランダ アムステルダム
収容人数	56,120人
開場年	1996年
ホームチーム	AFC Ajax
所有者	アムステルダム市
運営者	Johan Cruijff ArenA
建設資金	1億4,000万ユーロ
資金調達	公的資金：38百万ユーロ (アムステルダム市：87%、政府：13%) 民間資金：89百万ユーロ (Ajax：10%、その他複数民間企業90%)
受賞歴	UEFAによってカテゴリ4認定
立地条件	オランダ最大の都市アムステルダムに位置し、中心地より電車にて15分アクセス可能 スタジアムのすぐそばに駅がある



後述にて詳細情報あり

<凡例>

- 0：なし
- 1：取組はあるが一般的目つ平凡
- 2：取組の質が相対的に高い
- 3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(2/4)

- AFC Ajaxやオランダ代表の試合、コンサート等のチケット収入等の興行収入単体で黒字化しているが、その他に、スタジアム建設・運営に関わるノウハウのコンサルティングサービスとしての提供や、イノベーションエコシステムの組成によって、大きく**3つの収入源を確保**。
- 行政機関（政府、市、警察）、民間企業、研究機関等、様々なメンバーの協業による**イノベーションを推進するエコシステムを組成**することで、直接的な収入を得るとともに、スタジアムの顧客体験/施設運営効率/社会貢献性の向上も実現。
- **IoTデバイスの導入によるスマートスタジアム化を実現**しており、施設運営の効率化及び顧客行動データの収集を行う。分析データを基に提供サービスの改善を行い、収益向上に繋げている。

## 特徴

### イノベーションエコシステムの組成

#### ■ イノベーションを起こす環境の提供

- ✓ スタジアムを中心に集まった民間企業、政府機関、自治体、大学、研究機関に対して、単体では成しえないサービス・商品開発を実現するために、イノベーションのアイデア、協業できるパートナー、スタジアムが収集するデータ、実証実験を行える場（スタジアム及び55,000人の観客）を提供

#### ■ 民間企業の協業によるイノベーションの促進

- ✓ 「顧客体験」「SDGs」等のプロジェクトテーマをスタジアムが設定しており、共通の目的や課題をもったメンバー間でのコミュニケーションの推進、メンバー同士のマッチングを行う。過去2年で500件ものパートナー提携のマッチングを行い、40件以上のイノベーションの実現に寄与
- ✓ エコシステムの年会費は10,000ユーロから始まり、スタジアムを実証実験の場として利用したい場合は20,000ユーロである。エコシステムは、年会費による直接的な経済的な効果だけではなく、開発されたサービスや商品をスタジアムに導入することで顧客体験/施設運営効率/社会貢献性の向上にもつながる

#### ■ 民間企業と行政機関の連携の促進

- ✓ スタジアム建設や周辺地域開発において、行政機関と連携を行ってきた背景から、行政機関との強固な関係性があるが、公共投資と民間投資の両方からスタジアム建設及び運営会社設立が成立していることから、中立的な立場から行政及び民間企業にアプローチすることが可能である。この性質を生かし、民間企業と行政機関の連携を促進する役割を担っており、エコシステム内にはオランダ政府、アムステルダム市、警察も含まれる
- ✓ 実際に、市が5Gの活用推進及び規制検討を行うにあたって、オランダの通信事業者とアムステルダム市がスタジアムを活用した5G導入の実証実験を行った他には、オランダ警察とセキュリティシステム企業が協業し、セキュリティシステムの開発やスタジアム周辺エリアのセキュリティの向上を実施

# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(3/4)

## 特徴

### スマートスタジアム

#### ■ 最新テクノロジー技術を活用しスマートスタジアム

- ✓ IoTプラットフォーム上のスマートカメラを導入し、入口や食べ物・商品の売店周辺の来場者の流れや駐車場と交通の流れの最適化のためのリアルタイムの占有率監視を行う。それらのデータを基にアプリで混雑していないエリアにファンを誘導。人の流れを把握することでピーク時のスタッフ配置も最適化し、警備員を適切な場所に適切なタイミングで配置するなどの取り組みを可能にしている
- ✓ スマートカメラにより、カメラが観客席の「サムズアップ」、「サムズダウン」を検知し、来場者のスタジアム体験に関するフィードバックを匿名かつ非接触の方法で収集できる
- ✓ デジタルプラットフォームを構築し、来場客に自宅から座席まで直接案内してくれるリアルタイムガイドや交通問題、駐車場の空き状況、公共交通機関の選択肢をユーザーに知らせるサービスを展開。プロジェクトが開始されて以来、収益を 20% 増加させるという目標の達成に近づいており、顧客へのサービスをより良く、より迅速に提供することで得られる効率により、コストを 20% 削減するという目標を達成
- ✓ 芝の管理もデータ分析により効率的に行い、芝生の成長を確実にする革新的な LED 照明システムも導入。最先端のピッチ プラットフォームを開発し、芝生の状態を継続的に監視して管理を行っている。このテクノロジーにより、少ないリソースでピッチの質が大幅に向上
- ✓ エネルギーを生成するエスカレーター、イベント中の LED 照明、芝生の管理、効率的でデータ駆動型の管理とメンテナンスを実現するセンサーの使用により、エネルギー消費を減らしている
- ✓ 顧客行動データの収集及び分析から、ハーフタイム中にスタンドの列に並んでいる客の大半が飲み物のみ購入していることを明らかにし、自販機の技術を活用したタッチ式セルフサービスディスプレイを導入し、売上の向上を実現
- ✓ インタラクティブアプリ「Close」と連携。スタジアムのチケットを購入すると、「Close」アプリを通じて、スタジアムまでのルートや食べ物・飲み物の購入方法、入場券やスタート時間、どこから入場するかなどの情報が得られる。オーディオツアーやスタジアムに関するクイズなどのエンターテインメント機能も提供

# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(4/4)

## 特徴

### 収益源の多様化

#### ■ 収益源を多様化する取り組み

- ✓ 収益性の高いスタジアムとしての知名度を活用し、施設設計、運営体制設計、施設運営、従業員教育等、スタジアム建設・運営に関わるノウハウを他の施設に対してコンサルティングサービスとして有償提供している。2022年のワールドカップでは、利用される全ての施設及び周辺エリア、選手用トレーニングエリアの監修を行った
- ✓ 非興行日にはVIP用のバーやレストラン、ラウンジを会議やセミナー、パーティー、等イベント向けに貸出しを行う。配信設備も完備した講演会を行える部屋もあり、多様なキャパシティ・用途に対応可能である
- ✓ コンサートのための備品の搬入搬出口、場内を移動させる経路の設置等、スタジアム設計時からコンサートの実施が想定されており、多様なイベントの積極的な誘致を行う。ColdplayやRolling Stonesなどのコンサートにも利用

### 社会的価値の創出

#### ■ 最新デジタル技術による環境問題への取り組み

- ✓ スタジアムの屋根にある4,200枚を超えるソーラーパネルと、オーデンダイクの風力タービンがアリーナにグリーン電力を供給。エネルギー供給プログラムにより、スタジアムは二酸化炭素排出量ゼロで運営
- ✓ 日産と共に日産リーフの中古車のバッテリー48台分を用いたヨーロッパ最大級のエネルギー貯蔵システムを開発。停電時などにバックアップ電力を提供することも可能で、ディーゼル発電機の使用を減らす
- ✓ 建物全体で100%LED化。屋根から集めた雨水は大きなタンクに閉じ込められ、施設内のトイレで再利用される。また、効率的な給水設備が建物に設置され、地方自治体の飲料水の消費量が削減される
- ✓ 古くなったアリーナの座席をファンやコレクターに向けて発売。収益はアムステルダムの恵まれない若者のためのプロジェクトを支援するアヤックス財団に寄付

#### ■ 地域住民への支援

- ✓ 地元企業と地元住民のマッチングのサポート、マイクロソフトと協力した女性向けIT研修などを開催。若者がジュニアクラウドエンジニアになるためのトレーニングも提供
- ✓ 地元の求職者がどこかで持続可能な仕事を見つけることができるように、求職者自身と一緒に適切な仕事を見つけることを支援。一年間で250人のマッチングを行った



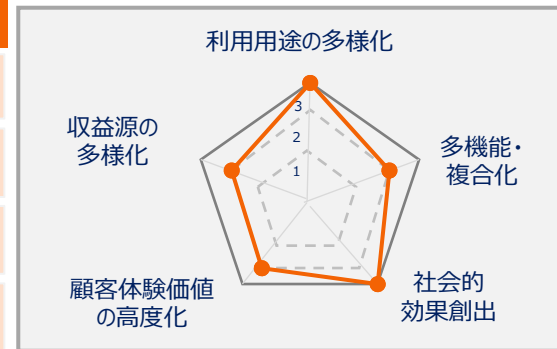
# State Farm Arena(ステイト・ファーム・アリーナ)(1/3)

レベルの高いデジタル設備及び顧客への斬新なサービス提供、顧客の快適性を第一に考えた施設設計により施設の高稼働率化を実現しているアリーナ。廃棄物等への環境意識が極めて高く、世界で初めてTRUEゼロWESTプラチナ認証\*を受けたスポーツおよびライブエンターテインメント施設。

官民設/公有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要



所在地	アメリカ ジョージア州 アトランタ
収容人数	16,000-21,000人
開場年	1999年
旧名称	Philips Arena (1999–2018)
ホームチーム	Atlanta Hawks (NBA)
所有者	Atlanta-Fulton County Recreation Authority
運営者	Atlanta Hawks
建設資金	2 億1,350 万ドル
資金調達	官民連携による資金調達 (債権、観光税増税による公の調達が9割を占め、残りはTime Warner社による2,000万ドルの出資)
受賞歴	2019 ALSD Best Premium Club Spaces, Benefits and Activations/ 2020 Pollstar Best New Concert Venue/ 2019 IAVM Venue Excellence Award など
立地条件	アメリカ南東部に位置し、アトランタは全米9位の人口を誇る都市である。最寄駅からは徒歩10分以内



# State Farm Arena(ステイト・ファーム・アリーナ)(2/3)

- ホームチームはNBAのAtlanta Hawks1チームのみであるが、最新のデジタル技術の導入に加え、スポーツ以外のイベントでの高稼働化、**斬新な顧客サービスの提供**により収益性の向上を図っているアリーナ。顧客の快適性を第一に考え、2018年の大規模改修では収容人数を減らすことで、広い座席や新しいコミュニティスペースの確保を行った。環境問題にも力を入れており、**TRUEゼロウェストプラチナ認証\*(廃棄物に関する認証制度)**、**LEEDゴールド認証\*双方(環境性能評価制度)**を獲得。Zero Wasteイベントなども開催し話題を創出。

## 特徴

### 来場者の快適性向上に寄与するデジタル技術

- ✓ コート中央上方の360度の大型メインビデオボードを設置 (周囲80.67フィート、高さ27.75フィート：NBA最大規模)。また、会場内各所に数多くのHDスクリーンを設置し、観客がプレーや興行を見逃さないように配慮している(会場の外にも大型ディスプレイを二カ所新設。試合中継などを行うことで地元住民への宣伝効果創出)
- ✓ ビルの全入口でウォークスルータイプの金属探知機を導入し、入場の効率化を行っていると共に、通信会社のXfinityと提携し、高速Wi-Fiを提供。モバイルチケットについても導入を行い、駐車場チケットも含め、スマートフォンでの購入・再発行・提示が可能
- ✓ 5Kの高解像度カメラがアリーナ全体に複数設置されており、360度のリプレイなどのユニークなアングルキャプチャをアリーナ内、オンエア、ソーシャルメディアチャネル等で提供することで、ファンの視聴体験の高度化を図っている
- ✓ ファンエンゲージメント向上のために、マスコット等との特別な記念写真撮影とダウンロードサービスを提供

### 斬新なアイデアでの収益の複線化

- ✓ コートを見下ろす理髪店(Killer Mike's Swag Shop)の併設し、来場者は試合を見ながらカットや 髭剃りを受けることができる。また、一部のスイートラウンジにはゴルフシミュレーターの設備も具備し、来場者がより楽しめるような空間を構築
- ✓ 「全てのイベントで 11 のメニュー項目を 5 ドル未満で提供する、『ファンに優しい』価格設定を提供する最初のNBA 会場」を標榜し、地元レストランの招致やフード提供に力を入れ、2018-19年シーズンの飲食物満足度のNBAファンランキングでトップに。また、アトランタホークスの試合、コンサートの約200のイベントにおいて1-6ドルの超低価格チケットを提供

# State Farm Arena(ステイト・ファーム・アリーナ)(3/3)

## 特徴

### 顧客の快適性を意識した施設改修

- ✓ 2018年の改修の際、スイートや客席の数を減らしより広々とした空間、バンケットやソファ付きのプレミアムシートを提供することを決定。過去の動員数などから最適なスイートルーム数などが決定された(3つの新しいプレミアムクラブ、新しいレストランや売店、360度のコンコース等がオープンし、倉庫として使われていた約100,000平方フィートのスペースが「ファンスペース」としてリノベーション)
- ✓ 照明器具は全てLED器具にアップグレードし照明電力を41%削減、また配管器具をより効率的な器具に変換することで、年間540,000ガロン以上の飲料水を節約

### コンサートを中心とした稼働率の向上

- ✓ コンサートイベントを多数開催。Pollstarによる世界のコンサートおよびイベント会場のトップ10に常にランクインしており、年間約200のイベントと約200万人のゲストを受け入れている
- ✓ 総合格闘技やレスリング、大学バスケットボールの試合会場としても利用される他、全米フィギュアスケート選手権の開催歴もあり

### 地域社会・環境問題への貢献

- ✓ 世界で初めてTRUEプラチナ認証を受けたスポーツおよびライブエンターテインメント施設。3R(リデュース、リユース、リサイクル)により施設内廃棄物の90%を転用可能としている
- ✓ Live Nation社と協力して、ビリー・アイリッシュのコンサートの際に初の「Zero Waste」イベントを開催 この日ファンが生成した廃棄物の約92%が、リサイクル、寄付、堆肥化、または再利用のいずれかによって転用され、会場での廃棄物ゼロに向け更なる機運を高めた(会場内ではビーガンバーガーなどビーガンオプションも提供) 2021年を通して、本アリーナは100万ポンド以上の廃棄物を転用し、直近ではNovelis(アルミニウム会社大手)が今後の持続可能性パートナーとして新たに加入した
- ✓ ホークスと2019年に最初のミリオンマイルパックを主催し、5,000人を超えるボランティアをアリーナに集め、100万食以上を準備。食事を7つのコミュニティフードバンク組織を通じて地元のアトランタ人へ配布 また、Goodr Inc.(食品廃棄・飢餓救済に特化したテクノロジー・ロジスティクス提供会社)と提携して 地域の高齢者や十分なサービスを受けていない市民向けに無料のポップアップ食料品店を提供するなど地域課題の解決にアクセスしている(ボランティアに参加した人には、無料のTシャツと、ホークスのホームゲームのペアチケットの引換券等の提供も実施)

# Tampines Stadium (タンピネス・スタジアム)(1/3)

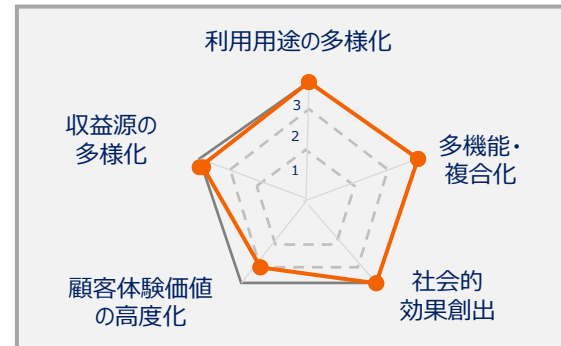
強力なコンテンツホルダー(ホームチーム)を持ってはいないが、地域住民の「健康づくり」に貢献し、地域社会においてスタジアムが住民にとって「なくてはならない施設」とすることで、大きな成功を収めている、公設公営の最先端モデルのスポーツ複合施設。

公設/公有/公営

基礎情報

## 施設及び事業の概要

所在地	シンガポール
収容人数	5,100人
開場年	2017年
漢字表記	淡濱尼体育场
ホームチーム	Tampines Rovers FC Geylang International FC
所有者	シンガポール政府
運営者	People's Association
建設資金	5億シンガポールドル (約400億円)
資金調達	公的資金
受賞歴	BCA Universal Design Award for community-focused design/ Global Architecture & Design Awards 2018/ 2018 London Design Awards など多数
立地条件	シンガポールの東側に位置し、チャンギ空港に近いロケーション。最寄り駅からは徒歩7分程度の立地



後述にて詳細情報あり

&lt;凡例&gt;

0: なし

1: 取組はあるが一般的目つ平凡

2: 取組の質が相対的に高い

3: 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# Tampines Stadium (タンピネス・スタジアム)(2/3)

- 2017年開場、地域住民のための大型「**コミュニティ&ライフスタイルハブ**」であり、建設費は約5億シンガポールドル(約405億円)、地上7階、地下2階。**所有はシンガポール政府、施設全体の管理運営はPeople's Association(政府機関)**が担っている。
- Tampines Hub内から気軽に試合を見ることができたり**非興行日のピッチ開放など、地域住民のためのスタジアム**という特色がある。

## 特徴

### ライフスタイル&コミュニティハブの実現

#### ■ 建設の目的

「国民のコミュニティとアイデンティティーをスポーツを使って強化し、国民の生活を豊かにする」がテーマ

- 国民の運動能力の向上と健康増進を図るため最新式のスポーツ施設を提供する
- 国民がスポーツ観戦およびスポーツ参加できる施設を建設し、良質なレクリエーションを提供する
- 医療・福祉施設の併設および医療・福祉サービスプログラムの提供により国民の健康管理をする
- 施設内にショッピングモールや飲食店を複合し、生活面での利便性の向上を図る

#### ■ 巨大複合施設Tampines Hub内にあるスタジアム

- ✓ 旧スタジアム跡地の再開発にあたり、15,000人のタンピネス住民からの意見をもとに構想された、住民による、住民のための拠点「Our Tampines Hub」内のスタジアム
- ✓ Our Tampines Hubは建築面積 232,000㎡の広大なスペースで、多方面に渡って複合化されている(公設・公営の施設であり、スポーツ・公共(行政)・医療福祉・商業・エンタメ全ての施設が具備)
- ✓ B1 食品売り場 ボーリング場 子供の遊び場、各種スクール(ヨガ・英会話等) 等
  - 1 フィットネススタジオ スタジアムグラウンド インドアアリーナ 多目的イベント広場 パブリックサービスC 等
  - 2 図書館 コミュニティクラブ チームスポーツホール 劇場 スタジアムラウンジ クライミングウォール等
  - 3 地域医療センター ウェルネスセンター ヘルスラボ メディカルクリニック コミュニティ講堂 等
  - 4 クラブオフィス&ラウンジ 高齢者ケアセンター セミナールーム フィットネススタジオ 等
  - 5 エココミュニティガーデン ジョギングトラック ルーフガーデン&BBQピッド 等
  - 6 スイミングプール (競技用/ファミリー向け)
  - 7 フィットネスジム
- ✓ スタジアムは5,000人の収容でラグビーやサッカーを開催できる。スタンド席は一面のみで、来場者はスタンドやTampines Hubの他施設の窓からグラウンド観覧が可能(スポーツに興味がない人でも気軽に観戦できるが、チケットを持たない観客が発生するためAFCの公式試合は開催できない)
- ✓ 他にもスポーツ施設として、地域住民用に作られたインドアアリーナ(フットサルコート2面、インラインホッケーコート1面、テニスコート4面)、1,800席収容可能な体育館(バスケットボールなどが開催可能)、シンガポール最大の屋内バドミントン施設(コート20面、最大2,000人収容可能な可動式座席)を具備
- ✓ また、住宅開発局(HDB)、ノースイースト地域開発評議会(NECDC)、ワークフォース・シンガポール(WSG)などの政府機関もあり、各種行政手続きも対応。住宅ローンや駐車違反料金の支払いから仕事のマッチングや財政援助もこの場で実施している
- ✓ フードコートは24時間営業。タンピネス ハブは周囲の住宅団地と屋根付きの歩道と駐輪場で繋がっている



# Tampines Stadium (タンピネス・スタジアム)(3/3)

## 特徴

### 自由度の高いピッチ(人工芝)活用

- ✓ ピッチは広く一般利用に開放されており施設予約が可能であり、プロサッカーチームだけでなく太極拳などのアクティビティなど地域のイベント・サークル活動で使用されているほか、予約が無い日には一般市民に向けて開放されており、ピッチに入ってくるぐことが可能。ファミリーイベントなども多数開催
- ✓ ホームチームを2チーム持つほか、年末のカウントダウンイベントやNational Dayイベントなど、国民的行事に際してのイベントも頻繁に開催している

### デジタルを用いた来場客の利便性向上

- ✓ スマートテクノロジーの導入にも積極的で、待ち行列管理システム、キャッシュレスキオスク、インタラクティブな道案内、統合チケットシステム、モバイルアプリ、ソーシャルメディアツールなどが導入されている
- ✓ 施設専用モバイルアプリでは、様々な施設を予約したり、ポイントを貯めて特典と交換したり、アプリに組み込まれたナビゲーションツールやディレクトリストを使って簡単に移動することができる
- ✓ ヘルスロボで計測されたデータは館内のスポーツジムなどの施設やクリニック、提携病院と共有。各個人の生活改善点、能力に応じてフィットネス、栄養改善プログラムが作成され、トレーニングやリハビリが指導される。利用者は主に 30～50代、1 万人/年が利用

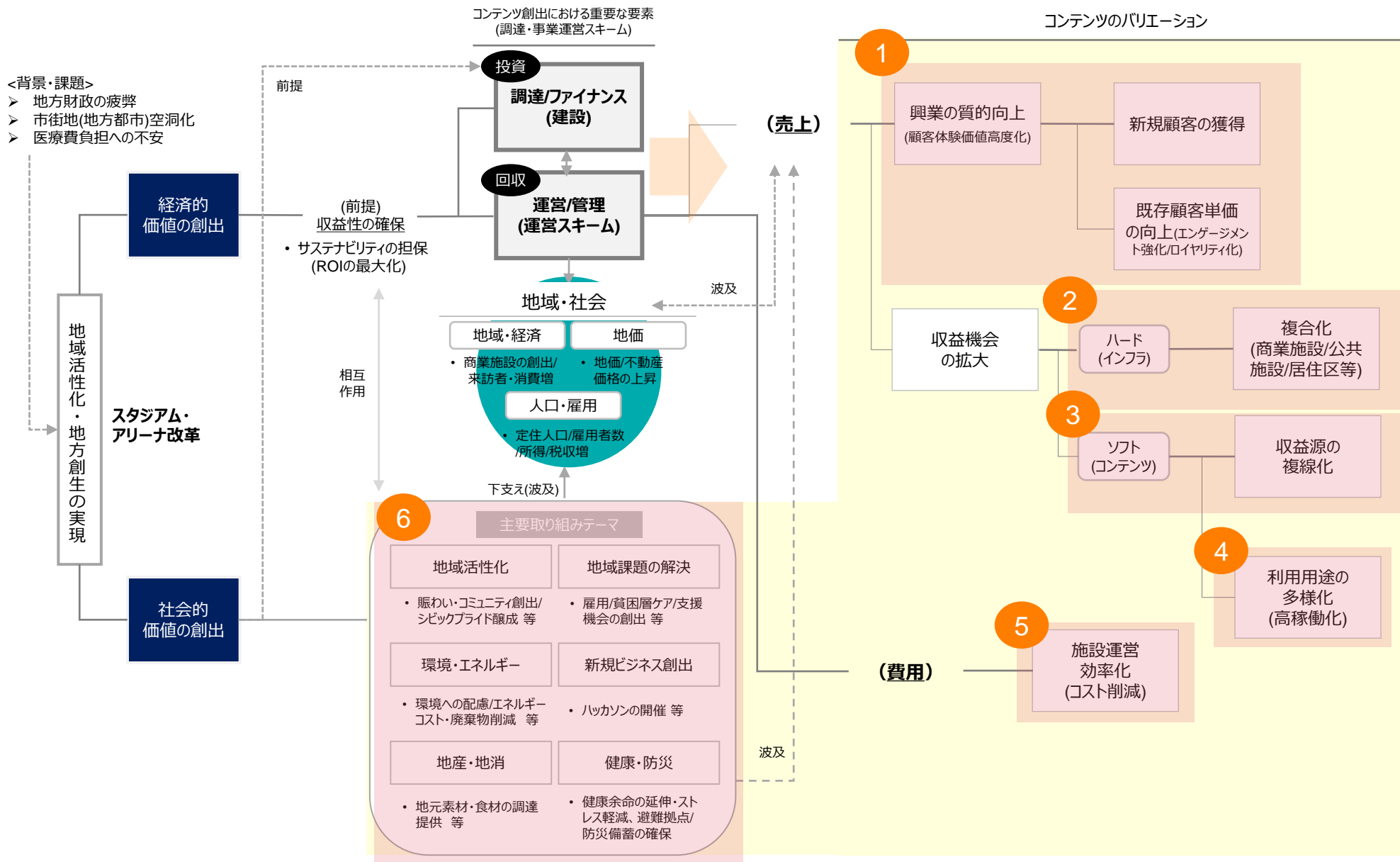
### 地域社会・環境問題への貢献

- ✓ 環境に対する配慮にも力を入れており、太陽光パネル、集水・貯水・ろ過装置などの設備のほか、自然換気設備、電気自動車パークと充電ステーションなど、環境ソリューションを導入
- ✓ 生ごみを3種類の副産物（非飲料水、液体植物栄養素、有機肥料）に変えてハブ内で再利用、地域の人と共有する閉ループシステムも導入されており、包括的な生ごみ管理システムを実現している
- ✓ シンガポールの建築建設庁（BCA）による「BCAアワード2015」でグリーンマーク・プラチナ賞を受賞
- ✓ タンパニーズ・カインドネス・ムーブメント（TKM）という団体を設立し、隣人や環境に対して思いやりを実践するコミュニティ文化の構築を目指している。アンバサダー（ボランティア）と共に、タンピン地区の住民による保育園訪問での児童との交流や家族に感謝を伝えるプロジェクトなど様々な取り組みを行っている
- ✓ チェンギ総合病院、セントアンドリュースシニアケア、イースタンコミュニティヘルスセンター、タンピネスファミリーメディスンクリニックによって構成されるシルバーケアハブ(パートナーシップ機関)を起点に、医療・介護等の観点で登録する高齢者は包括的且つ統合的なサービスを本施設内で提供できる(パートナー間でのデータ共有と、チームベースでのアプローチが可能)

## 03 各コンテンツにおける取り組み傾向

# スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ

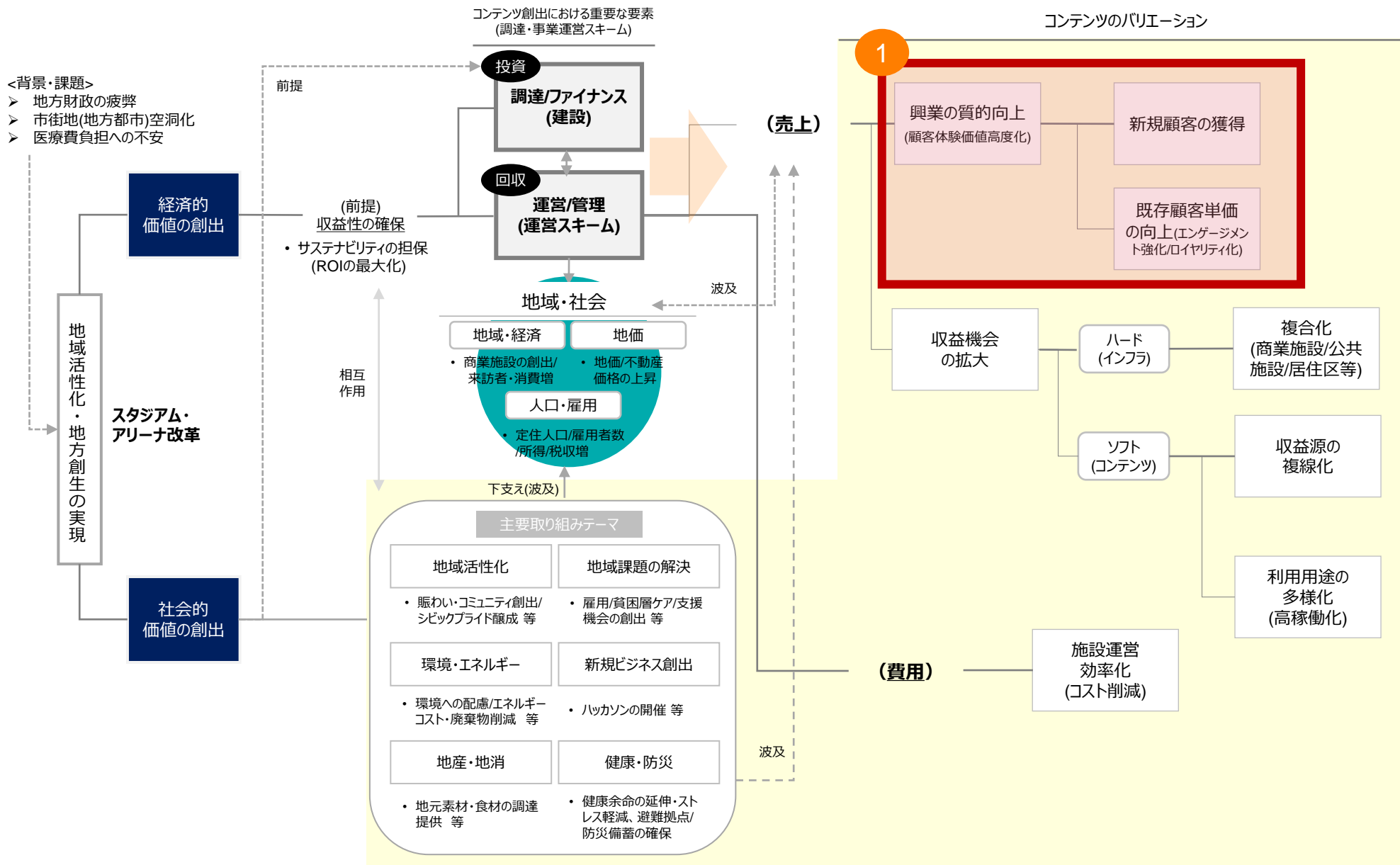
①～⑥の各観点における、海外での各コンテンツの傾向を次ページ以降に記載。





# スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ

①～⑥の各観点における、海外での各コンテンツの傾向を次ページ以降に記載。



# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (①興業の質的向上：顧客体験価値の高度化)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“顧客体験価値の高度化”観点での傾向を下記4つの観点にて記載した。

## 顧客データ・デジタル技術を活用した顧客エンゲージメントの高度化

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナの多くは、保持している施設アプリを起点にオンラインとオフライン様々な顧客データ (Wi-fi 経由での建物内の場所、メールアドレスに紐づいた顧客基本情報やチケットの内容、施設内での購買履歴、クレジットカード情報、ファン会員情報等)を統合し顧客データマネジメントプラットフォームを保持することで、精度の高い顧客プロファイルに基づいたパーソナライズされたレコメンド(グルメ、イベント、グッズ等)情報配信を実施することで、顧客単価の向上に取り組んでいる。施設を多目的利用している背景より、国内で多いホームチーム起点のチームアプリというよりも、施設起点でアプリを保持しているケースが殆どであった。
- アプリの基本機能としては、デジタルチケットの購入(セルフ入場)、駐車場予約機能、ジオロケーション等を利用して自分の席の近くにある店舗に注文・決済が可能なモバイルオーダー機能、施設内や併設するレストラン・小売店・広場に関する情報や施設内のイベントスケジュール、試合における選手たちのプロフィール・フィジカル統計情報・リプレイ映像の閲覧機能(施設内5G及びスピードWi-Fi、リッチなカメラアングルを前提)が搭載されているケースが多くみられる。多機能型のアプリでは、データを活用しアプリによって空いているトイレや飲食店に観客を誘導したり、自宅から施設までの最適な行程をレコメンド、観客の座席に応じて最も便利なフードや飲み物のオプションをレコメンドするような機能も搭載している。また、施設アプリと連携したチームブランドのバンドを提供し、チケットや施設内での購買等をスマートフォンすら必要とせず実施することを可能としている施設も存在している。その他、アプリ内でゲームコンテストなどのコンテンツを揃えていたり、アプリ上で試合動画に見解・コメントを投稿する機能により、ファン同士の交流を促し、コミュニティ創出を狙う機能も多くみられる。アプリの機能に関しては、スタジアム、アリーナ間での差異はあまり見られない。
- 事例としては少ないが、グランドオープン時にAmazonが命名権を取得したClimate Pledge Arena(アメリカ)の様に、民間企業(Amazon)が保有するデジタルプラットフォーム基盤と融合している例もみられる。ファンは特定のスポーツやコンサート等をAmazon Musicアプリ (Prime Video等も可)から視聴でき、パフォーマンス中に関連グッズ等をAmazonのEコマース上で購入できることで、リアル(実地)を超えた顧客体験の提供を行っている。
- 上記を実現する基盤として、施設内に数多くのWi-Fiアクセスポイント、Bluetoothビーコンを備えていたり、分散アンテナシステムを備え、特定の携帯キャリア限定されずに快適な通信を実現できるコネクテッドスタジアム・アリーナを標榜している施設も多く見受けられた。

## その他顧客利便性向上に寄与するソリューション

- 多くの施設において入退場管理の高度化(モバイルデジタルチケットスキャン・指紋認証等)が見られ、ウォークスルー型の武器探知機により、ポケットから来場客が鍵やスマホを取り出すことなくスキャンを受けれる先端設備を備えた施設も存在した。AmazonのJust Walk Outテクノロジー(店舗の改札を通るだけで、商品が自動スキャンされクレジットカード等に自動請求される技術)や、AIチャットボット(施設内での案内加え、チャットの履歴・傾向を追跡し物販提案に活用)を活用している施設も複数見られ、来場者がいかにストレスなく快適に施設内で過ごせるかに加え、如何に運営側の運営コストを下げるかに焦点が当てられた技術導入が多い。また、各座席の景色や情報、バーチャルツアー等を3DVRなどを活用し事前に来場者へ提供することで、来場者がチケット検討時の良質な情報取得を実現できることでチケット購入への訴求を行っているケースも多く見受けられた。

# 海外施設におけるコンテンツ傾向（①興業の質的向上：顧客体験価値の高度化）

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“顧客体験価値の高度化”観点での傾向を下記4つの観点にて記載した。

## エンターテインメント性のある仕掛けの具備

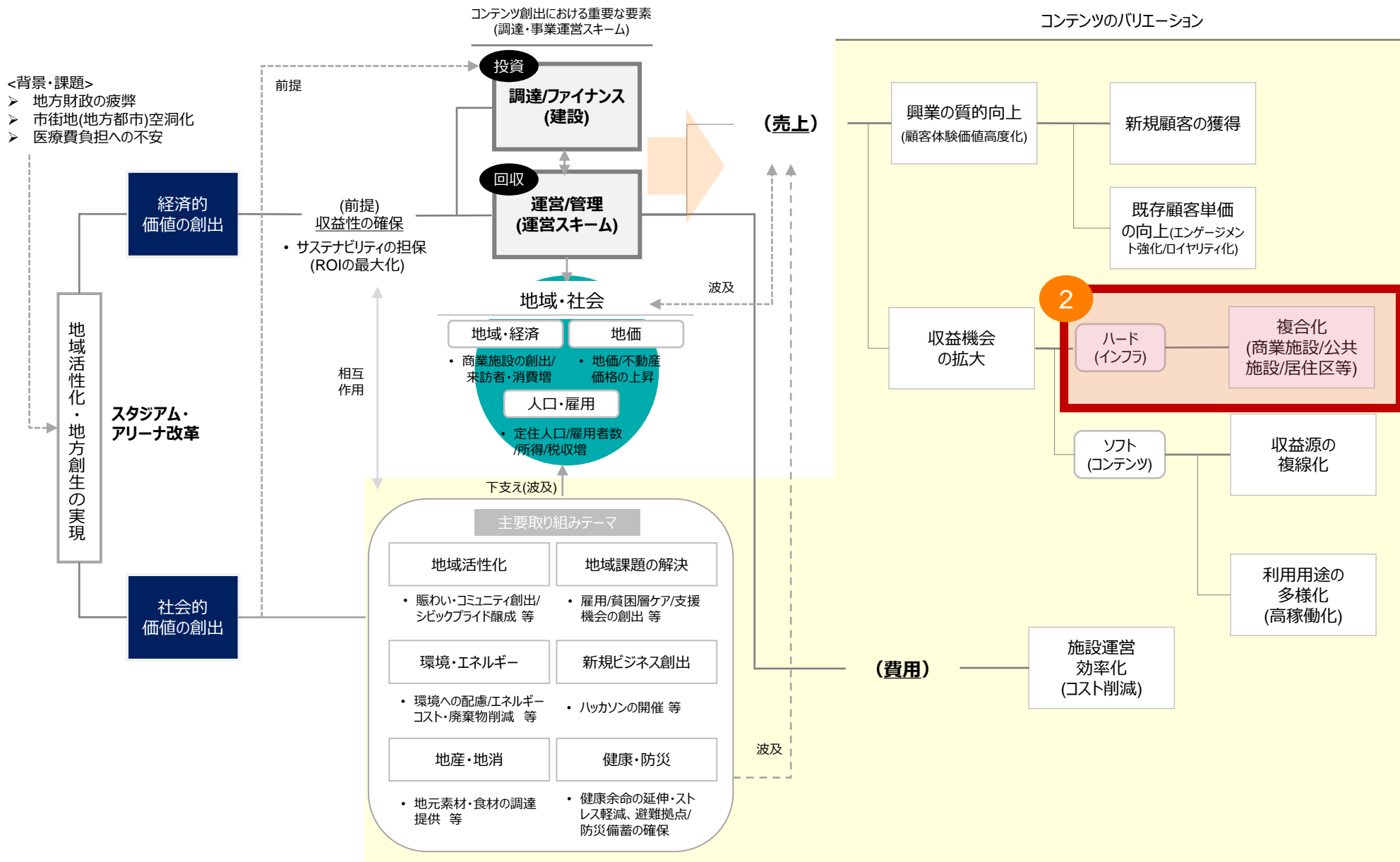
- 数多くの施設において会場での観戦を盛り上げる巨大スクリーンの設置が行われており、選手の情報や試合のハイライト・リプレイ、リアルタイムでの試合・選手パフォーマンスの統計等を表示し、**来場者の情報へのアクセス性**を高めていた。また、それらのスクリーンを活用し、**誕生日のお祝いや、結婚式のプロポーズ、お祝いの言葉や謝辞に至るまで、施設全体にメッセージを配信するサービスや、客席のリボンディスプレイやプロジェクションマッピングを駆使し多様な演出でショー**を演出することで観客を楽しませている施設も見受けられた。(特にアリーナにおいて多く確認)。複数のコントロールルーム操作を1つのシステムに統合することでこれらアニメーション等を活用した質の高いコンテンツの創出が可能となっている。
- 海外の先端スタジアム・アリーナにおいては、施設内に**ファンエクスペリエンス向上に寄与するインタラクティブ施設を設置**することが一般化している。**タッチスクリーン、インタラクティブターミナル、ホログラムを具備したミュージアム等を設け、ビデオやクイズ、インタラクティブなデジタルゲーム等**を通して、クラブの歴史や価値観を届けファンエンゲージメントの向上を図っている。また**仮想現実(AR)**上で選手との写真撮影が可能なファンズステーションの設置や、明確なターゲット(ファン、ファミリー、学生など)向けにコンセプトを分けたエンタメゾーンの提供を行っている施設も多く見受けられた。一部の施設では、**RFIDやVR技術を活用し、その施設の競技を体験できる「する」要素**を取り入れ、シャトルドリルや垂直飛びで選手のスピード、アジリティを体験したり、タックルの衝撃力を測定できるなど、自分の測定結果を選手、家族、友人、その他ファンと比較することで競技への理解・愛着を高める仕掛けを行っている施設も存在した。
- Barclays Center(アメリカ)では、コートに100個以上のカメラを設置し撮影した映像を独自のシステムに取り込むことで、**メタバース(Netaverse)と名付けられた独自の仮想空間**を作り出し、アリーナコート上の選手を3Dで再現することで、コートのどこからでも様々な角度からほぼリアルで観戦しているのと遜色のない試合観戦を行うことを可能としている。またBanc of California Stadium(アメリカ)のようにコンサート利用を意識し建設されたスタジアムでは、オーディオコンテンツを提供する企業からのソリューション提供により、コンサート時にステージから遠い席であってもヘッドフォン経由でミュージシャンがすぐそばで歌っているような迫力あるサウンドを楽しめる仕掛け構築している例も見受けられる。(スポーツの試合時には、スマートフォンやモバイルアプリを通して、多言語での試合の実況視聴が可能)

## スポーツ外での誘因コンテンツ

- **ストリートアートなどのアーバンアートギャラリーや、有名アーティストの芸術作品などを施設内に多く展示**し、専門ガイドによるツアーを絡めることで、スポーツに興味のない客層へのリーチや、施設そのものの観光地化に取り組み、収益源の複線化にトライしているケースも多く見受けられた。

# スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ

①～⑥の各観点における、海外での各コンテンツの傾向を次ページ以降に記載。



# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (②収益機会の拡大：複合化)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“収益機会の拡大：複合化”での傾向を下記2つの観点にて記載した。

## 大規模都市開発型の複合化

- 調査を行ったスタジアム・アリーナにおいて、スタジアム・アリーナを核としてオフィスや住宅、ホテルやショッピングセンターなどが誘致され、大規模な都市開発が行われる事例が複数見受けられた。大規模都市開発型の目的は、居住人口や交流人口の増加、雇用の増加により開発エリアの経済活動を活性化することが主な目的である。複合化の実施主体は様々であり、民間会社の協力を得ながらチームが主体となる事例もあれば、チームと自治体が共同して開発を進める事例も見受けられた。いずれの場合においても、積極的な開発に対して投資対効果を得るためには住民やオフィス、小売店を誘致することが必要であるため、スタジアム・アリーナの場所は立地の良い場所であることが強く求められる。
- 開発における留意点としては、新しく街づくりをすることとなるため、既存住民の理解を得ることである。特に自治体が共同で開発を進める場合は自治体による資金の支出が必要となるが、既存住民への経済的な負担が少ない方法で資金調達をすることや、建設後においてスタジアム・アリーナを誘致した効果を適時に住民に説明責任を果たすことが必要となる。資金調達方法について、アメリカでは、BIDやTIFといった既存住民の負担が少なくなるような方法が開発されている。
- Golden 1 Center（アメリカ）は官民連携の都市開発の事例であり、ダウンタウン活性化のためアリーナを核とした都市開発が行われた。その結果、2016年の開場以来、ダウンタウンに多くの住宅や小売店がオープンするとともに、新しいオフィスの空室率は低水準を維持し、Golden 1 Centerの近くを希望する雇用主や従業員の強い需要を示している。また、増加する駐車場収入等を用いて、市民への経済的な負荷も最小化するような資金調達を行った。

## 地域住民のための複合化

- 調査事例のうち、地域住民が毎日利用するような付帯施設を複合し、住民に豊かな暮らしを提供する事例も見受けられた。これは、上記の都市開発とは異なり大規模な住宅やホテルなどは建設せずに、フィットネスクラブや高齢者ケアセンター、食品スーパーやカフェ、図書館、子供の遊び場、行政機能などをスタジアム・アリーナに併設し、地域活動やコミュニティ活動を活性化させ、地域住民の満足度を向上させるものである。スポーツチームのみならず、自治体も主体となって複合化に取り組むことが一般的である。
- 併設されている施設は、日常的に利用する施設であるため、スポーツ興行がない日でもスタジアム・アリーナの周辺は賑わいを見せる他、スポーツ興行へも観戦者数増加等の好影響が期待できる。例えば、高齢者のための施設に家族が集まることで、一緒にスポーツ観戦をすることが可能となる。実際に、スタジアム内に高齢者施設を併設し居住者及びその家族専用の観戦者ラウンジを設けることでコミュニティが形成されやすい仕組みを作った結果、当該高齢者施設の稼働率は95%を超え、高齢者施設からの収益はスタジアム全体の収益の20%程度を占めることとなった施設も存在した。
- また、Tampines Stadium（シンガポール）のように、地域住民からの意見を下に構想された施設であるOur Tampines Hub内の公設・公営のスタジアムも存在する。スタジアムは5,000人の収容でラグビーやサッカーの試合が開催され、来場者はスタンドやOur Tampines Hubの窓からも観戦が可能である。ピッチは一般に開放されており、予約が無い日には地域住民も利用できる。







# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (③収益機会の拡大：収益源の複線化)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“収益源の複線化”での傾向を下記4つの観点にて記載した。

## 各スタジアム・アリーナの特徴にあったVIPルーム/ラウンジ

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいては、スタジアム・アリーナの所在する場所や収容人数の多寡などの特徴に合った、多種多様なVIPルーム/ラウンジを提供していることが分かった。いずれの場合も、一般チケット収入以外の収益を確保するための重要な収益源となっている。また、日本のVIPルーム/ラウンジと比較して利用に関する自由度が高い施設も多く見受けられた。
- 都市圏にあり収容人数も多いスタジアム・アリーナにおいては、対象となる顧客が多いことが想定されるため、高い付加価値をつけたラグジュアリーなVIPルーム、プレミアムシートが販売されている。例えば、優先入場の権利やVIP駐車場、多種多様な食事の他、ゴルフシュミレータのついたスイートルラウンジや、景色も楽しめる高級ナイトクラブのようなラウンジ、マジックミラーの壁によりアリーナ/舞台やロッカールーム/控室に向かうアスリートアーティストの姿を間近でみることができるプレミアムスイート等様々なアイデアを活かした施設が見受けられた。一方、小規模都市にあり収容人数も1万人に満たないスタジアム・アリーナにおいても多くのVIPルームの販売されている。H-E-B Center at Cedar Park（アメリカ、収容人数8,700人）は、小規模のアリーナではあるが20部屋のVIPルームがあり、また、提供する食事関連サービスを全て外注することで顧客の希望に沿った食事を提供可能にするなどの取り組みを行っている。
- 利用に関する自由度について、部屋の内部装飾の変更が可能であったり、飲食オプションやパーソナルアテンダントによる柔軟なサービス提供が可能な施設も多く見受けられた。契約者は、ホームチームの試合日以外にもVIPルームを利用する権利を有しており、試合日以外にも社内・社外との打ち合わせや福利厚生など様々な用途で用いることができる施設も見受けられた。これらは、VIPルーム/ラウンジについて年間契約が多く、一般的な日本のスタジアム・アリーナの商慣行とは異なる点である。

## 各スタジアム・アリーナの持つ施設の積極的な貸し出し

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいて、多くの施設において非興行日におけるスタジアム内施設の活用が行われ、多様な収益源の獲得に貢献している。施設の貸し出しを積極的に行っているスタジアム・アリーナの運営者は民間であることが多く、これは利用者のニーズに応えるために柔軟な対応やホスピタリティを持ったサービス提供が必要であるためと考えられる。具体的な貸し出し場所は、イベントエリアやラウンジ・バー、併設トレーニング施設などがあり、利用目的は製品発表会、企業交流会、ミーティング、セミナー、誕生日会などである。施設周辺にあるトレーニングフィールドを用いてスポーツイベントや企業の運動会まで様々なイベントを開催している施設も存在した。また、利用者は個人ではなく団体であることが多く、多様なキャパシティ・用途に対応できる施設の他、配信設備や飲食サービスの充実などが求められる傾向にあった。
- U.S. Bank Stadiumでは、非興行日にはスタジアムの設備を60人規模のイベントから利用可能であり、最も大きな部屋は約2,600㎡あり結婚パーティーなどでの貸出も行っている。スタジアムの横には屋外イベントが可能な収容人数が3,000人の広場が併設され、コンサートやフェスティバルなどの野外イベント、フットボールのシーズン中は屋外バーとして機能する。スタジアム利用と合わせて利用することも、それぞれ単独で借りることも可能で、開業から3年間で1,150を超える公共・民間イベントを開催、合計460万人以上の来場者を迎えている。

# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (③収益機会の拡大：収益源の複線化)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“収益源の複線化”での傾向を下記4つの観点にて記載した。

## 非日常を味わうスタジアム・アリーナツアーの提供

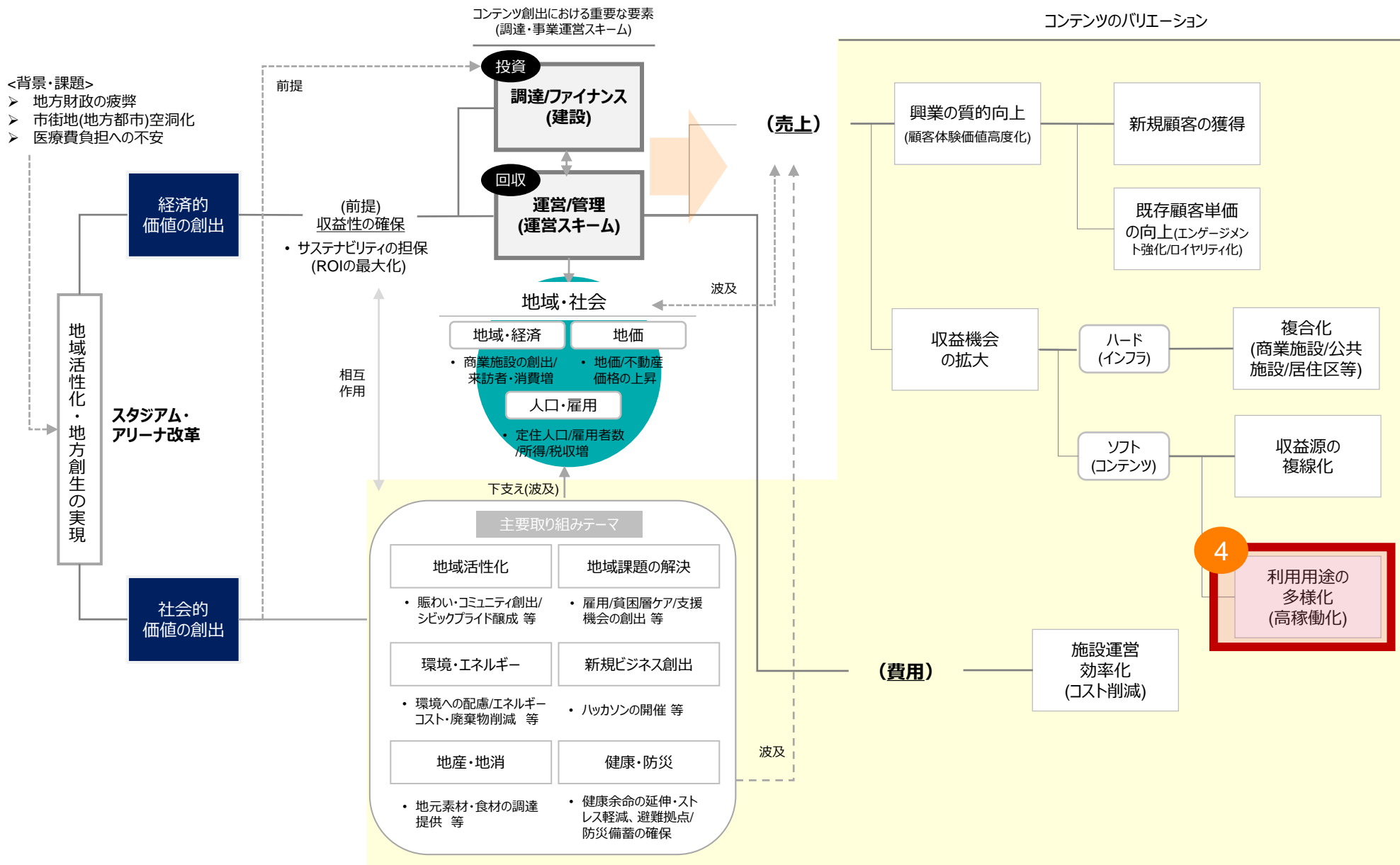
- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナの多くは、それぞれの特徴を活かしたツアーを行うことでスタジアム・アリーナの収益源の複線化に貢献している。殆どの施設において、普段入ることのできないラウンジやビジネスクラブなどのVIPエリア、ロッカールーム、インタビュールーム、ピッチなど幅広い範囲が見学の対象となっている。各施設の特徴を活かしたツアーや工夫を凝らしたツアーが組まれており、スタジアムの環境問題に関する取り組みを中心に紹介するスタジアムツアーやホーム開催試合前に会場の準備状況を見学したりピッチで記念撮影をするなど試合を身近に感じることができるツアーや、バーチャルリアリティヘッドセットを使ったバーチャルツアー、子供用のアクティビティステーションをツアー工程に置いているツアーなどが存在した。
- Tottenham Hotspur Stadium（イギリス）においては、地上46.8mの屋根からフィールドやロンドン市内を展望するツアーや、屋根の端から懸垂下降するツアーなどスタジアムの高さを活かした取り組みを実施している。また、AT&Tスタジアム（アメリカ）においては、スタジアム内にある多数のアートについて、知識豊富なツアーガイドが解説するツアーや、Groupama Stadium（フランス）においては、毎週土曜日と日曜日にスタジアム内にある都市型ギャラリーについてストリートアート専門のガイドによるツアーを実施している。

## 新しい収益源の創出

- 事例としては多くないが、いくつかの先端的スタジアム・アリーナにおいて、取り組み実績やノウハウを活用して、スタジアム・アリーナ外での収益源を確保する事例も出てきている。Johan Cruyff Arena（オランダ）では、収益性の高いスタジアムとしての知名度を活用して、スタジアム建設・運営に関わるノウハウを他の施設に対してコンサルティングサービスとして有償提供している。

# スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ

①～⑥の各観点における、海外での各コンテンツの傾向を次ページ以降に記載。



# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (④収益機会の拡大：利用用途の多様化)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“利用用途の多様化”の傾向を下記2つの観点にて記載した。

## 高稼働の実現を可能とするスタジアム・アリーナ設備

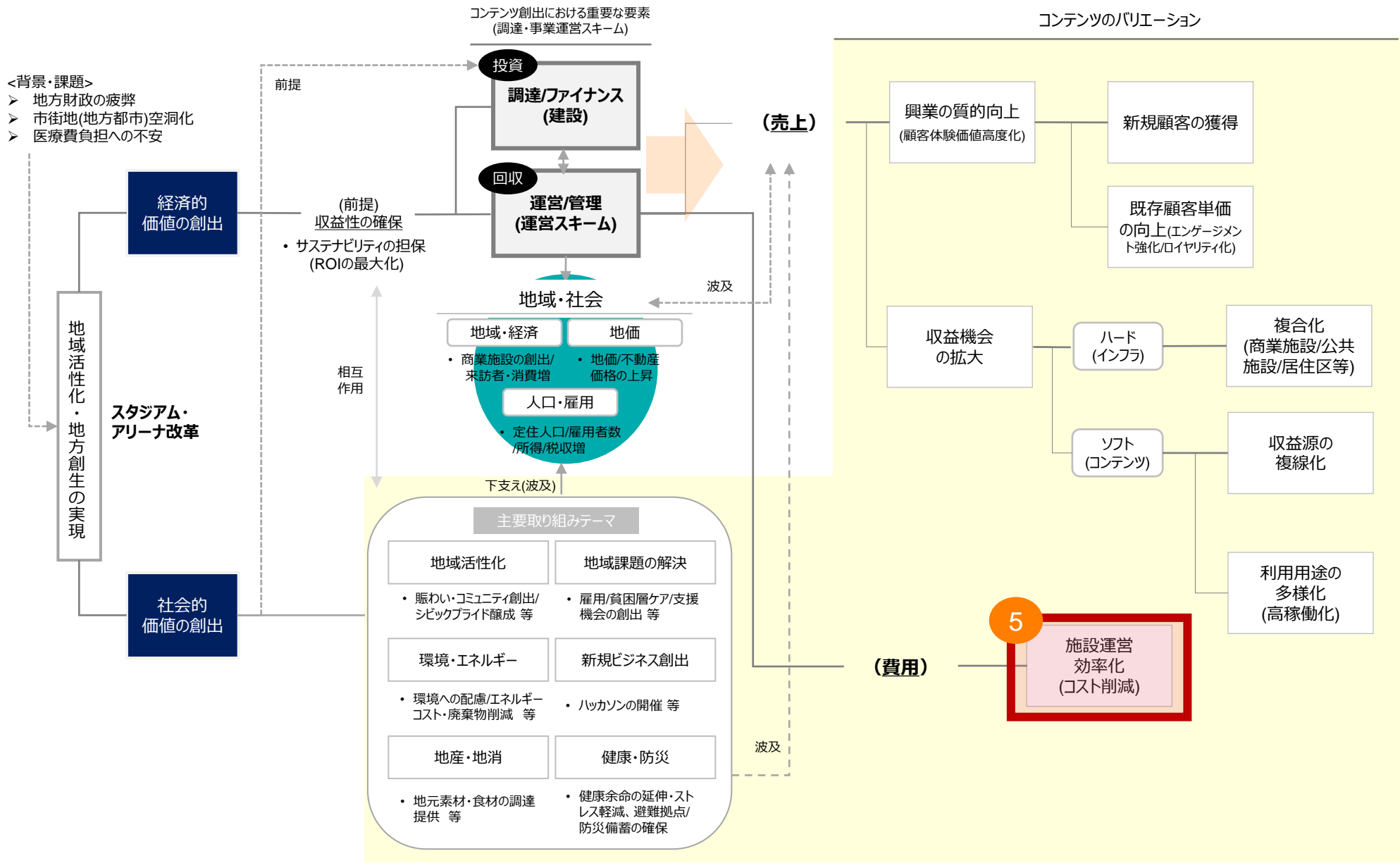
- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナの多くは、利用用途の多様化を実現するために、複数のホームチームを持つことやコンサート等のスポーツ以外のイベントでの利用を促進している。複数のホームチームの興行を見込む場合、スタジアムにおいては天然芝と人工芝の転換、アリーナにおいては床とスケートリンクの転換が短時間でできる設備が必要であり、コンサート等のイベント利用を見込む場合にはセッティングや収容人数の変更などが可能な設備が必要である。特に、サッカースタジアムにおいてコンサートを実施する際に、ステージと観客席の設置により天然芝が受ける損傷に関する対応が重要(3日以上だと張替えが必要となる)である。
- 転換を容易にするため、可動式の座席を活用しイベントごとの座席変更を効率的に対応できる施設やフィールドを天然芝と人工芝の2重構造にする施設、カーテンシステムにより柔軟な収容人数の変更が可能な施設など設備上の様々な工夫が見受けられた。事例としては少ないが、デジタルサイネージに統制する映像の管理を一元化し、サイネージの表示内容を変えるだけで即座に模様替えをすることにより利用用途の多様化を促進している施設も見受けられた。また、サッカースタジアムにおけるコンサート利用を容易にする施設設計として、Bank of California Stadiumではスタジアムのスタンドの一部を可動式に設計することで、一時的に撤去したスタンドエリアにステージを設営することを可能にして、ステージ設営時間の縮小及び芝生の損傷軽減を実現している。
- 建設時からコンサート等の利用を想定して建設することが重要であり、多くの搬入口と広大な荷積みドッグやトラックドッグなどを具備するなど、イベントのセットアップと撤去の効率化を可能とする設計やコンサートに限らず様々なイベントに対応できる設備が必要である。調査を行ったスタジアム・アリーナのうち、十分なスペースの更衣室や豪華な楽屋スペースを準備することにより、プロモーターにとって利便性の高い施設としている施設も見受けられた。また、コンサート利用を見込むのであればレベルの高い音響設備を導入することも必要で、T-Mobile Arena（アメリカ）は業界トップクラスの音響設備を導入している。

## 高稼働の実現を可能とする運営スキーム

- スタジアム・アリーナにおいて多様な種目のスポーツ興行を実現するためには、ホームチーム間の連携が重要であり、事例は少ないが、Little Caesars Arena（アメリカ）のように同じホームアリーナに所在する複数のスポーツチームを効率的に運営するため、それぞれのスポーツチームの運営会社がジョイントベンチャーを設立することで、チーム間連携及びアリーナ運営の高度化を実現した事例が存在した。
- また、コンサート等のスポーツ以外のイベントを誘致するためには、誘致するための体制作りが重要である。調査を行った先端的スタジアム・アリーナのうち、運営会社や運営パートナーがスタジアム・アリーナなどの施設運営の専門会社であるASM Global（U.S. Bank Stadium、H-E-B Center at Cedar Parkの運営会社）、BSE Global（Barclays Centerの運営会社）である事例が存在した。これらの運営会社は、ノウハウや知見を有するのみならず、音楽業界関係者やコンベンションの企画事業者とも関係性を持つため、コンサート等のイベント誘致が可能となる。
- その他にも施設の主要な所有者が世界的なスポーツ・音楽エンターテインメントであるAEGである事例（T-Mobile Arena）や、スポーツ事業を含む多角的経営を行っている事業者が施設運営を行う事例（Groupama Stadium、フランス）など、コンサートの誘致に強みがある事例が見受けられた。

# スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ

①～⑥の各観点における、海外での各コンテンツの傾向を次ページ以降に記載。





# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (⑤施設運営効率化)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“施設運営効率化”の傾向を下記2つの観点にて記載した。

## 施設運営効率化のための施策

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいては、テクノロジーを用いて様々な取り組みが行われている。例えば、**人流データの把握により混雑状況の可視化及び予測を行い、イベントごとの人員配置やセキュリティ体制及び衛生管理に関してデータに基づいた最適化の判断を行うケース**が複数の施設で見受けられた。
- また、入退場の効率化においても、**モバイルのQRコードをかざすことで入場できる他、ウォークスルータイプの検査機の導入により入場の効率化**を行っているとともに、TSA PreCheckシステムを用いることにより事前登録・審査を受けている来場者については**生体認証等によってファストパス**の入口から会場へ入ることができ、顧客の快適性向上と施設運営業務の効率化を図っているケースが見受けられた。
- セキュリティを効率的に行うために、**ビデオ監視システムも積極的に用いられている**。スタジアム・アリーナに多くの固定カメラを組み込み、建物の内外のパブリックエリアをカバーすることにより、**顧客間のトラブルや顧客サービスの問題に至るまでビデオデータを使用して、より正確にクレームを解決**できるようになり、潜在的なクレームの数と対応コストの大幅削減が可能となっている。また、事例としては未だ少ないが、入退場を顔認証で管理することによりセキュリティに関する運営効率化を実現している施設も見受けられた。

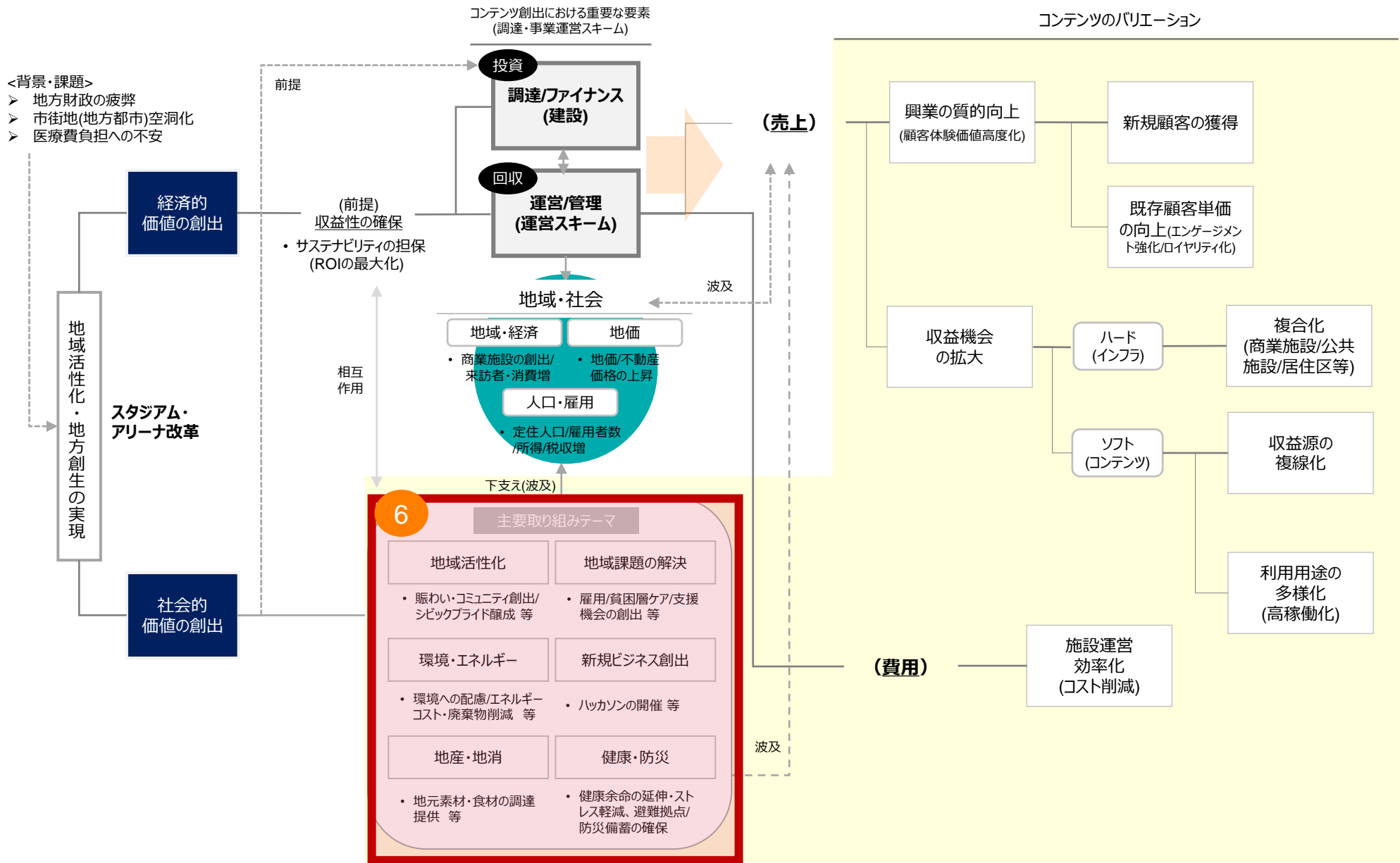
## 施設運営化の施策を支えるプラットフォーム

- 上記の**施設運営効率化の施策を実現するためには、スタジアム・アリーナで生じる様々な複合的なデータをプラットフォームにより管理することが必要**である。調査対象となったスタジアム・アリーナにおいて**データを統合するプラットフォームを用いて管理しているケース**が見受けられた。目的によりプラットフォーム内のデータは多岐に渡り、ビデオ監視システムや車のナンバープレート認識システムなどのセキュリティに関するデータ以外にも、モバイルチケットや電子決済などのデータも対象となるケースも考えられる。
- 例えば、Groupama Stadiumにおいては、ビデオ監視、アクセス制御、ナンバープレート認識システムを1つの直感的なソリューションに統合した統合セキュリティPF(“Genetec™ Security Center”)を導入。リスク管理クオリティが向上し、窃盗や発煙筒の投下のような小さな事件は100%解決、警察の関与が必要な大きな事件解決にも貢献している。



# スタジアム・アリーナ効果創出における構造マップ

①～⑥の各観点における、海外での各コンテンツの傾向を次ページ以降に記載。



# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (⑥ 社会的価値の創出)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“**社会価値創出**”の傾向を下記6つの観点にて記載した。

## エネルギー効率化のための施策

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいては、様々な環境への配慮や地域課題の解決などの社会的価値の創出に関する取り組みが行われており、**グリーンビルディングの国際的な環境性能評価認証プログラムであるLEEDを取得**している事例が多く見受けられた。様々な取り組みの中で、エネルギー対策への取り組みが多く見受けられた。これは、スタジアム・アリーナが巨大な箱もの施設であるために、エネルギー対策をすることで大きな社会インパクトが創出されるためであると推察される。
- スタジアム・アリーナの建設時においては、**資材の一部にリサイクルスチールなどの素材を用いたり、隣接する州から資材を調達する**などの事例が見受けられた。また、**ソーラーパネルなどの設置や自然光を効率的に取り込める透明の屋根の採用**など様々な施策が行われている。2019年開場のChase Centerの内装はアリーナ内の揮発性有機化合物 (VOC) の量を減らし室内の空気の質を向上させ、外装は日射反射率の高い明るい色の屋根材を使用し太陽光を反射して熱の吸収を防ぐ効果を生み出している。
- スタジアム・アリーナの運営時においては、試合時の**公共交通機関の利用促進や風力や太陽光などの再生可能エネルギーの使用、駐車場内におけるEV充電ステーションを設置、低炭素、分散型、熱、冷房、電力を組み合わせた冷暖房システムの使用など、数多くの事例**が見受けられた。Golden 1 Centerは世界初の完全太陽光発電アリーナであり、また、U.S. Bank Stadiumのスタジアムの電力は100%風力エネルギーを活用している。

## 水消費量削減のための施策

- 日常的に数万人を集めるスタジアム・アリーナにおいては水の消費量も莫大なものであり、調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいても様々な取り組みが行われていた。最も多く取り入れられていた施策は、**貯水タンクを通じた雨水の再利用**であり、他にも、**低流量配管の使用**や、スタジアム・アリーナが所在する公園全体で**水再生管理スキームを導入**していたり、トイレの水をプールの排水等のリサイクル水で賄っているケースなどが見受けられた。
- Climate Pledge Arenaでは、雨水を利用して最も環境に優しい水を供給する「rain to link」システムを導入。地下には大きな貯水槽があり、建物の屋根から雨水を集めている (システムは 100% 再生可能エネルギー電力で駆動)。

## ごみ削減・リサイクルの施策

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいては、リサイクルを積極的に行う取り組みやリサイクルが困難なごみを出さない取り組みが積極的に行われていた。リサイクルを積極的に行う取り組みとして、ごみの分別による**リサイクルの徹底や会場内での堆肥化、リサイクル素材を積極的利用**する事例等、観客に起因する廃棄物のリサイクル事例が多く見受けられた。また、スタジアムのリサイクルソリューションを地域住民と共有する事例や、天然芝ピッチから発生する草刈りくずが近郊のゴルフコースのフェアウェイやグリーンにリサイクルする取り組みも見受けられた。
- リサイクルが困難なごみを出さない取り組みも多く、売店、**VIPルームなど全てのエリアで出される容器に耐久性があり堆肥化可能な容器を使用することで廃棄物をゼロに近づく取り組み**や、プラスチックストローなどの使い捨てプラスチックの利用は禁止とする事例も複数の施設で見受けられた。

# 海外施設におけるコンテンツ傾向 (⑥ 社会的価値の創出)

今回調査を行ったスタジアム・アリーナにおける“**社会価値創出**”の傾向を下記6つの観点にて記載した。

## 多様性尊重の施策

- 多様性の尊重はスポーツ以外においても重要なテーマであり、調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいても観戦時や就労支援の観点で様々な取り組みが行われている。**観戦時においては、音などに敏感な人向けの専用観戦ルームの設置や身体の不自由な方用にコンシェルジュサービスの展開**などの事例が見受けられた。**就労支援という観点では、学習障がいのある人や精神障がいの経験のある人へのスキルワークショップを行い、コミュニケーションスキルやプレゼンテーションスキルなどを実施した後に就労支援**を行い、確実な就業獲得へ寄与する事例が見受けられた。

## イノベーション創出のための施策

- 調査を行った先端的スタジアム・アリーナにおいては、事例は多くはないが、**スタジアムを中心としたイノベーションのための取り組み**が見受けられた。Allianz Arenaでは、様々な分野の専門家がチームで協力して技術、ビジネス、または**設計の問題を解決するハッカソンイベントを開催**され、**新たなソフトウェアの開発やプロトタイプ構築、アイデアを生み出す機会を創出**している。
- Johan Crujff Arenaでは、スタジアムを中心に集まった民間企業、政府機関、自治体、大学、研究機関に対して、それぞれ単独では成しえないサービス・商品開発を実現するために、**イノベーションのアイデア、協業できるパートナー、スタジアムが収集するデータ、実証実験を行える場（スタジアム及びスタジアムに会場する観客）を利用できる機会を提供**している。

## 地域課題・活性化の施策

- **貧困・飢餓**：低所得地域の住民が直面している食糧や医療などの問題について取り組みが行われていた。具体的には**必要な食べ物や健康的な生活を送るためのヘルスケアを提供する非営利団体との提携や、スポーツメーカーとの提携によるウェアの提供**など、多様なステークホルダーとの連携による取組事例が見受けられた。また、未使用のアリーナフードはイベント終了後に全て**地元のフードバンクに配布**されている事例も多い。
- **地産地消**：地産地消プログラムについては複数のスタジアム・アリーナにおいて事例が見受けられた。スタジアム・アリーナにおける**食材の大半を近隣都市から調達**する取り組みである。例えば、UBS Arenaでは、食材の75%を半径300マイルから調達している。
- **教育**：サッカー参加を通じた**青少年育成プログラムやメンタリングプログラム、非行防止の教育の提供**や、**キャリアを築くための体験プログラムの提供**など若年層に対する教育プログラムの提供が事例として複数見受けられた。例えば、Barclays Centerでは、アリーナ内に食品業界でのキャリアに興味を持つ地元高校生が運営するテナントを設置し、学生は大学進学に必要な資金を稼ぎながら、ビジネススキルを磨く機会を得るプログラムを提供されている。
- **雇用**：**雇用フォーラムの開催による地元企業と地元住民のマッチングのサポートや地域住民向けにインターンシッププログラムの提供及び積極的な雇用の実施や、地元の若者のために教育、雇用、研修プログラムを提供**している。Johan Crujff ArenAでは、マイクロソフトと協力し、女性向けのIT研修や若者がジュニアクラウドエンジニアになるための研修を提供している。

## 04 5つのタイプにおける先進的 スタジアム・アリーナ情報詳細

# 5つのタイプにおける先進的スタジアム・アリーナ情報詳細

調査した海外スタジアム・アリーナのうち、特徴的なスタジアム・アリーナ6つを5つのタイプに分類して詳細な調査を実施した。

モデル別分類	建設/保有/運営スキーム	スタジアム・アリーナ事例	特徴
デジタル・付帯施設 ハイスペック型	民設・民有・民営	<ul style="list-style-type: none"><li>• Groupama Stadium (フランス : サッカー)</li><li>• Little Caesars Arena (アメリカ : バスケットボール)</li></ul>	デジタルを用いて顧客体験価値を最大化するとともに、付帯施設により収益を拡大するモデル
垂直統合 インテグレーション型	民設・民有・民営	<ul style="list-style-type: none"><li>• T-Mobile Arena (アメリカ : アイスホッケー)</li></ul>	建設・保有からコンテンツ制作・流通・アリーナ運営まで、一気通貫で同一の主体が行うことにより、コンテンツの質を向上するモデル
イノベーション プラットフォーム型	官民設・公有・民営	<ul style="list-style-type: none"><li>• Johan Crujff Arena (オランダ : サッカー)</li></ul>	業界や領域を超えた多様なメンバーにより、協業を推進してイノベーションを目指すエコシステムのためのプラットフォームモデル
官民連携・都市開発型	官民設・公有・民営	<ul style="list-style-type: none"><li>• Golden 1 Center (アメリカ : バスケットボール)</li></ul>	官主導のスタジアム・アリーナを核とした大型都市開発を目指すモデル
公設公営・地域密着型	公設・公有・公営型	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tampines Stadium (シンガポール : サッカー)</li></ul>	官主導の地域住民のコミュニティとライフスタイル向上のためのスタジアム・アリーナのモデル

# Groupama Stadium (グルパマスタジアム) (1/3)

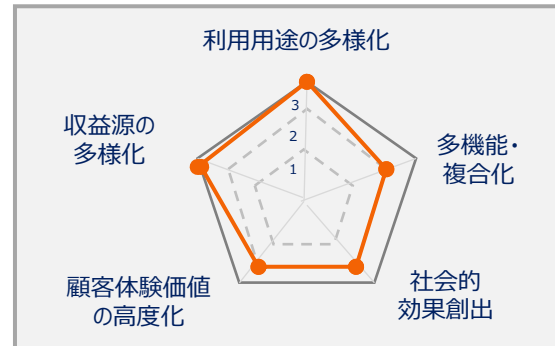
質の高い様々な収益モデルと環境配慮を組み合わせた、「ブランディングと観光地化」、「最先端IoT技術を用いた顧客満足度の最大化による客数・客単価の向上」、「最高レベルの安全性」を実現しているスタジアム。(フランス国内唯一の民設民営スタジアム)。

デジタル・付帯施設ハイスペック型

民設/民有/民営

基礎情報

## 施設及び事業の概要



所在地	フランス リヨン
収容人数	59,186人
開場年	2016年1月
ホームチーム	Olympique Lyonnais (LFP Ligue1)
所有者	Olympique Lyonnais Groupe
運営者	Olympique Lyonnais Groupe
建設資金	4億1000万ユーロ
資金調達	100%民間資金 ※1億3,650万の銀行ローンとVinciグループなどの民間企業からの債券融資含む
受賞歴	BRITISH EXPERTISE AWARDS 2018 Traveler's Choice Award など多数
立地条件	フランス第2の都市リヨンの郊外に位置する 最寄駅からは徒歩10分程度



# Groupama Stadium (グルパマスタジアム) (2/3)

- ▶ **人口わずか25,000人**の町に位置するこのスタジアムには、最先端のスポーツ施設、ホテル2棟、レジャーセンター、商業施設、業務オフィス、医療センター、美術館などが併設されており、スポーツの試合のみならず、コンサート、様々なパフォーマンスイベントなど年間30回以上のイベントが開催されることで、**人口の2倍以上の来場者**を毎回迎えている。
- ▶ 最高デジタル責任者が定義した本スタジアムの目的は3つ。「①**試合などの主要イベントがなくとも住民にとって1年中いることができる場所にする**こと」、「②**革新的なソリューションと顧客体験の最適化でフランスにおけるファン体験のリーダーとなる**こと」、「③**その結果最終的に収入源を増やし利益を安定的に創出**すること」である。

## 特徴

### 多様な収益源の具備とここにしかない顧客体験の提供

#### ■ **エンゲージメント強化と新規顧客リーチのためのアートギャラリーの提供**

- ✓ スタジアムには、世界中から選りすぐりの確立されたアーティストや新進気鋭のアーティストを紹介する都市型ギャラリー、「オフサイド ギャラリー」を運営(ヨーロッパ最大級) 現在、オフサイド ギャラリーはスタジアムの利用可能なスペースの一部しかカバーしていないが、拡張して世界最大の常設アーバンアートギャラリーになることを目指している
- ✓ 毎週土曜日と日曜日に、ストリートアート専門のガイドによるツアーを開催

#### ■ **質の高いレジャー・観光/発見の瞬間を提供**

- ✓ 最高質のスタジアムツアー(国が授与するクオリティ ツーリズム ラベルを取得した最初のスタジアム)を高頻度で提供(20名以上の団体を対象に1日10便、8か国語を操る20名のガイドを教育)
- ✓ VIPエクスペリエンスのパッケージの販売(VIPラウンジ、ミックスゾーン・記者会見スペースへのアクセス、サイン入り公式シャツの受領、ピッチに限りなく近いVIP席の提供(8,000 m<sup>2</sup>のモジュラーラウンジ、105のVIPボックス、300席の講堂、およびコンシェルジュサービスを備え、非興行日に企業などに貸出)

### 環境・社会を意識した多面的な取り組み

#### ■ **質の高いレジャー・観光/発見の瞬間を提供**

- ✓ スタジアム周りの空き地になっている私有地を活用してソーラーパネルを設置、スタジアム内だけでなく、約2,500戸の住宅をカバーし、年間164トンの二酸化炭素排出量を削減できる設備を具備
- ✓ 生物多様性について学習する場として、スタジアムの土地内に養蜂場と教育用庭園を併設

# Groupama Stadium (グルパマスタジアム) (3/3)

## 特徴

### 環境・社会を意識した多面的な取り組み

#### ■ 地域活性化と多様性の尊重

- ✓ 月に2回雇用フォーラムを開催し、地域住民と地元企業のマッチング支援を実施
- ✓ 身体の不自由な方用に350席を設置、コンシェルジュサービスの展開も行うなど、身体障害者に優しいスタジアムとしてPrix Ensemble au Stadeを受賞
- ✓ Awabotテクノロジー導入により、入院中の子供たちが試合の夜に没入型の体験を楽しむことが可能へ

### デジタルと施設アセット融合によるエンタメ提供 カスタマーエクスペリエンスの向上

#### ■ スタジアムアプリ提供による来場者利便性の向上とタッチポイントの拡大

- ✓ スタジアムアプリ上でのデジタルチケットの購入、モバイルオーダー、会場内での位置の取得が可能であり、アプリ上でのイベント開催等によるファンエンゲージメント強化の実施

#### ■ ファンエクスペリエンス向上に寄与する2.0ミュージアムの提供

- ✓ タッチスクリーン、インタラクティブターミナル、ホログラムを具備したミュージアムを設け、ビデオ、クイズ、インタラクティブなデジタルゲームを通じて、クラブの歴史・価値観を届けることでファンエンゲージメントを向上

#### ■ 高度な技術を用いた質の高いピッチショーの提供による顧客満足度の向上

- ✓ 巨大なLEDスクリーン、複数のコントロールルーム操作を1つのシステムに統合することで、音と光のピッチショーなど、アニメーションを活用した質の高いプレショーを実施することで来場客を魅了

#### ■ 明確なターゲット向けのエンタメゾーンの提供

- ✓ 明確に定義された3つの恒久的ゾーンの存在。(①ファンゾーン：クラブのチャンネルであるOLTVを放映する巨大スクリーンの前で様々なDJが演奏、②学生向けゾーン：ピアノテーブル、テーブルサッカー、DJブースがある。その上に、夏に最適なクッション付きのシーティングエリアの設定、③ファミリーゾーン：子供や家族向けゾーン(インフレーターゲーム、メイクアップスタンド等))

### 施設の複合化と用途の多様化/安全性の担保

- ✓ 最先端のスポーツ施設、ホテル2棟、レジャーセンター、商業施設、業務オフィス、医療センター、美術館などが併設、さまざまな地域活動やコミュニティが年間を通じて利用できる市民空間を実現
- ✓ ビデオ監視、アクセス制御、ナンバープレート認識システムを1つの直感的なソリューションに統合した統合セキュリティPF("Genetec™ Security Center")を導入  
リスク管理クオリティが向上し、窃盗や発煙筒の投下のような小さな事件は100%解決、警察の関与が必要な大きな事件解決にも貢献している

# Groupama Stadium 設立の経緯・資金調達スキーム

詳細情報

フランス発の民説民営スタジアムの設立経緯と資金調達スキームは下記の通りである。

## スタジアム設立の経緯

1980年代~

- ✓ 地元の名士であったJean-Michel Aulasが二部で低迷するオリピックリヨンのオーナーに就任。(スポーツ選手であったこともあり、スポーツ環境に関する理解があり、育成環境やスタジアムの整備の意向を持っていた)

2000年代~

- ✓ チーム成績が向上、フランス一部のトップクラブへ進化。
- ✓ リヨン市の持ち物であり、他のフランスリーグのクラブに比べ規模が小さく(キャパシティの約3倍の需要あり)・古かったため、スタジアム建設の機運が高まる。
- ✓ 2007年：ホームチームの運営会社であるOL Groupにより、自治体に対して公的資金援助を打診していたが、**環境面への影響、近隣住民の反対、莫大な投資に対する世論(周辺の土地の強引な購入、完全に私的なプロジェクトとの印象)の反対により、市議会は4,000万ユーロの財政的支援の取りやめを決定。**
- ✓ 結果、OL Groupは株式を公開し建設資金として約77億円、債券発行により合計約269億円、銀行借入により 合計約221億の調達を実行し、**合計567億円**をスタジアム投資の為に捻出した。

- ✓ 建設開始時点で、ホテル、レジャー・娯楽施設、オフィスビルなどを含む複合的な都市開発計画になっていたが、財政的な問題と、行政手続きの難航により、スタジアムは当初の計画より6年遅れの2016年にオープン。

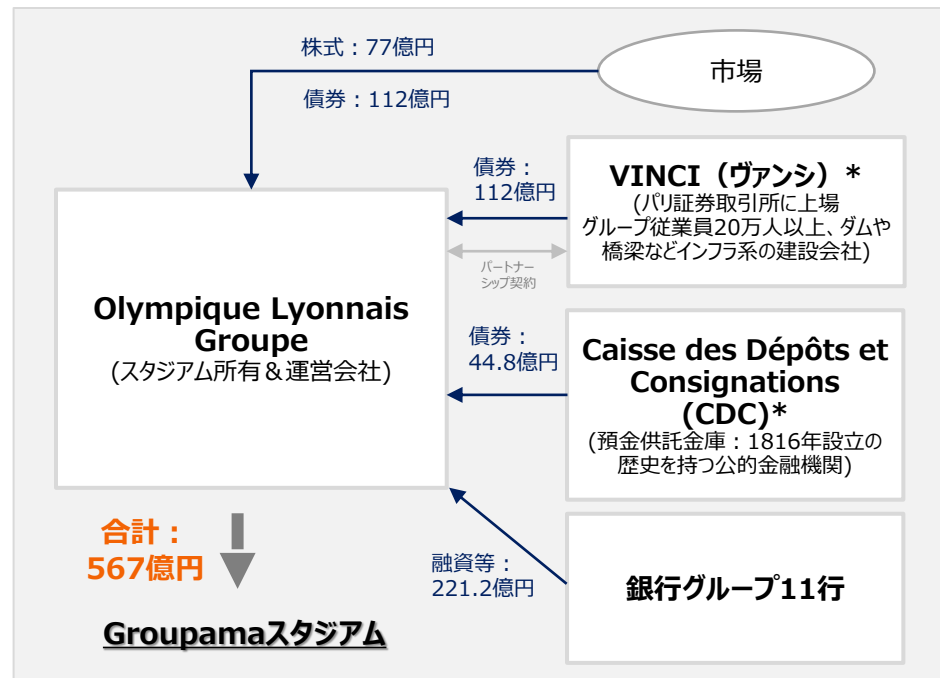
オープン後~

- ✓ 2016年のオープン後、周辺は開発途上であったが、並行してスタジアムも見直しを進めており、2018年にOLチームのミュージアムに加え、Offside Galleryがオープン。
- ✓ 2019年に発表したOLの5カ年計画の中で**FULL ENTERTAINMENT**を掲げ、レジャー施設(OL Vallée)、テニススポーツ施設(All In Academy)、アリーナなど明確な多目的・複合的な都市開発を推進。

\*レート：1ユーロ=140円換算

\*公開情報を基に作成

## 資金調達スキーム



\*VINCI：フランスの建設会社。ユーロネクストのパリ証券取引所に上場。グループで20万人以上の従業員を抱えるインフラ系の建設会社で、過去にはダムや橋梁のほか、パリ近郊では59階建てのモンパルナス・タワーや8万人規模スタジアムであるのスタッド・ド・フランスなども手掛けた。

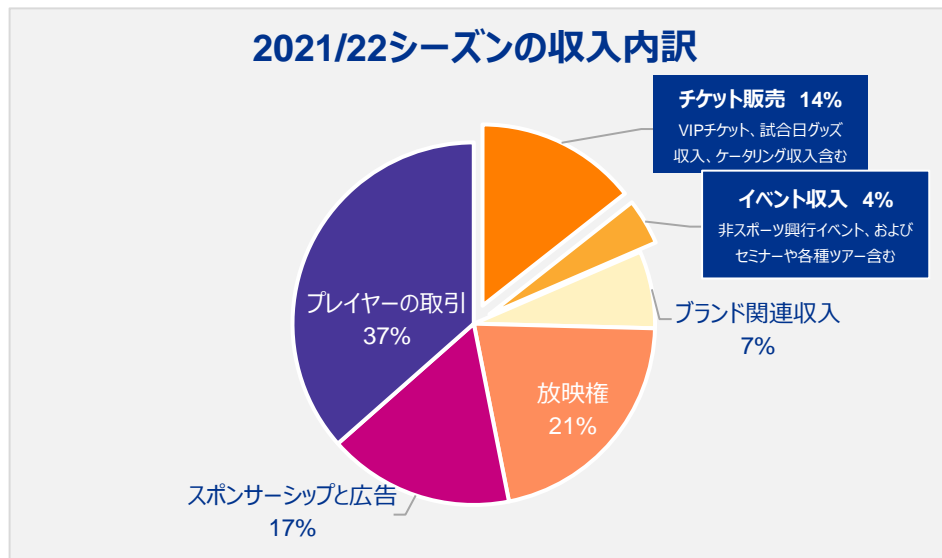
\*Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)：預金供託金庫。1816年設立の歴史を持つ公的金融機関で、国会に報告する監督委員会の直轄で、国や地方公共団体に代わって一般的な利益活動や、競争的な活動を行う

# Olympique Lyonnais Group (OL Group) 事業構成・時価総額

詳細情報

世界的にも大きな市場規模をもつ、フランスリーグとその顧客基盤を背景に、スタジアム収入以外の売上を組み合わせ、相互補完の中でハード面、ソフト面含めスタジアムへの投資を可能とし、顧客体験価値の向上による客数・客単価の向上や、その他サービス提供による収益源の複線化を実現できていると考えられる。

## OL Groupの事業構成



- ✓ スタジアムを所有・運営しているOL Groupのスタジアムに関わる収入(チケット販売、スポンサーシップ広告、イベント収入)は全体の約18%でしかなく、顧客体験高度化に関わる大規模なスタジアムへのデジタル投資等は、他の収入源の補完によって成り立っていると考えられる。

## 欧州の上場クラブにおける時価総額ランキング

クラブ名	時価総額(2021/10時点)
ユベントス	947 百万ユーロ
ボルシア・ドルトムント	528 百万ユーロ
<b>OLグループ</b>	<b>354 百万ユーロ</b>
エイジャック	274 百万ユーロ
ASローマ	230 百万ユーロ
ベシクタス	133 百万ユーロ
パーキンスポーツ	109 百万ユーロ

- ✓ 欧州では約20のクラブが株式市場に上場しており、フランスではOLグループが唯一の上場クラブ。OLグループの時価総額は欧州上場クラブの中でも極めて高く、クラブのブランドや投資対象としてマーケットではかなり評価が高いと考えられる。

\*OL Groupの事業構成：PRESS RELEASE FINANCIAL YEAR 2021/22 REVENUEをもとに作成

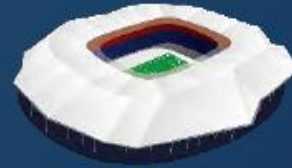
\*欧州の上場クラブにおける時価総額ランキング：\*上記の情報：2020-21年決算資料：ol-groupe-deu-2020-2021-vdef-060122.pdfをもとに作成

# Olympique Lyonnais Group (OL Group) の戦略性の観点

詳細情報

OL Groupの戦略的計画は、ショーやエンターテインメント、特にスポーツ、芸術、文化、企業イベントなどを提供する統合複合施設に基づく「フルエンターテインメント = スポーツ、芸術、文化、企業などのエンターテインメント活動の総合的な複合施設の形成」のコンセプトに支えられている。

2つの民間インフラを利用したプロジェクトの推進



スタジアム

+



イベントホール

## B2B

- ▶ トレードショー、セミナー  
企業イベントの開催
- ▶ ノウハウ・独自モデルの  
開発・インターナショナル
- ▶ トレーディング
- ▶ パートナーズ  
スポンサーシップ
- ▶ ネーミングライツ
- ▶ B2Bチケットティング



## MEDIAS

- ▶ (オンラインチャンネル)  
マネタイゼーション  
- OL TV  
- ソーシャルネットワーキング  
- モバイルアプリ
- ▶ OL TV 放送受信契約
- ▶ L1 及びUEFAのテレビ放映権

世界有数のエンターテインメント・グループであるライブ・ネーション・エンターテインメント社とパートナーシップ契約を締結し、国際的に有名なアーティストを定期的に招く

## B2C

- ▶ (主なイベント)  
フェスティバル、コンサート、スポーツイベント、トーナメント
- ▶ マーチャндаイジング
- ▶ 経験・教養プログラム
- ▶ B2Cチケットティング



スタジアムツアー

脱出ゲーム

博物館

\*ストリートアート

ブラスリーボキーズ



REUNION SF&B DU 13/02/2019



26

\*RÉSULTATS SEMESTRIELS AU 31 DÉCEMBRE 2018 をもとに作成

\*グレーで単調な壁にファンからの不満の声があったのが発端。内容は地元で拠点を置きリヨンの文化大使も務めているBirdy Kidsというアーティストが主導



# Olympique Lyonnais Group (OL Group) の戦略性の観点

詳細情報

戦略にある「フルエンターテインメント(スポーツ、芸術、文化、企業)」の提供をコンセプトに、現在年間来場者数は140万人ほどだが、フランスディズニーランドの次に人が集まるレジャー施設として、2024年までに年間400万人の来場を目指している。



- ✓ グルパマスタジアムを中心に、ホテル、ヘルスセンター、レジャー施設、オフィス、テニスコート、トレーニングセンターが併設
- ✓ OLグループの所有アセットは現状スタジアムとトレーニングセンターのみ(他の施設は、大手ゼネコンであるVINCIへ土地を売却し、VINCIの方で建設・運営を実施している
- ✓ 現在2023年を完成を目指し、新アリーナ(LDLC Arena : 141Mユーロ)を建設中であり、コンサート、セミナー、大規模な見本市など、OL Groupのイベント能力を高め、年間80 ~ 120のイベント開催を実施していく想定である

\*SLIDESHOW OF THE SF AF MEETING IN FEBRUARY 16 2022をもとにKPMGにて作成



# Olympique Lyonnais Group (OL Group) 組織・体制(機能)

詳細情報

Olympique Lyonnaisのクラブ運営とGroupama Stadiumの運営を行うOlympique Lyonnais SASUを中心に、その他スポーツ・エンターテインメントビジネスや社会貢献活動などへ事業の多角化を進めている。

**OL Group**

従業員数 (21/6時点)  
OL Group全体 : 547名  
OL SASU : 224名 (40%)

(%) HDの出資比率

## サッカー関連・スタジアム事業

### OL Association

OL Academyや男子のアマチュア部門の運営を行う

### Gol de Placa (10%)

買収 : 2019年6月  
リオデジャネイロ州に本拠地を置くブラジル1部リーグのサッカークラブ「レゼンテ」と、その施設を所有するブラジル企業Gol de Placaの少数株主持分を取得

### Olympique Lyonnais SASU(100%)

設立 : 1992年4月

- ・ プロチームの試合の開催
- ・ 選手のトレードなどを通じたチームの経営
- ・ 所有するグルパマスタジアムの運営
- ・ ビジネス活動によるOlympique Lyonnaisブランドの促進 (グッズ販売やマーケティング、放送など)
- ・ テレビ番組の作成や広告、ドキュメンタリーなどの制作

### OL Reign (89.5%)

買収 : 2019年12月  
アメリカの女子サッカーリーグに所属する(NWSL) Reign FCを買収

### Beijing OL FC (45%)

設立 : 2017年3月

中国、香港、マカオ、台湾におけるオリンピック・リョネの知名度向上、ブランド価値向上、ノウハウ (特に選手育成) の活用が目的  
残りの55%はIDG European Sports Investment Ltdが所有

## 社会貢献活動

### OL Foundation

設立 : 2007年

OL Groupe, OL SASU and Pathé Vaise3社の合同基金  
スポーツを通じた社会統合、労働力への統合、教育、病人や入院患者の支援、アマチュアスポーツへの支援などを行う

### "sOLidarity" fund

設立 : 2009年  
さまざまな公益プロジェクトに資金援助を行い、OL foundationの取り組みを補う

### Le Travail Réel(30%)

設立 : 2017年7月  
地域経済におけるスキル開発と雇用へのアクセスを提供するため、教育の提供や雇用者とのマッチングを行う

## その他エンターテインメント事業

### Asvel (男子チーム33%, 女子チーム10%)

買収 : 2019年6月  
バスケットボールチームアスベルの少数株主持分を取得

### OL Production (50%)

設立 : 2019年8月  
ショー、イベント、フェスティバルのプロデュース、運営 (デザイン、ステージング、プロモーション、アートマネジメントの提供含む)  
Olympia Productionが残りの50%を所有

### OL Loisirs Développement(100%)

設立 : 2017年7月  
サービス・アドバイザー持株会社

### Le Five OL (90%)

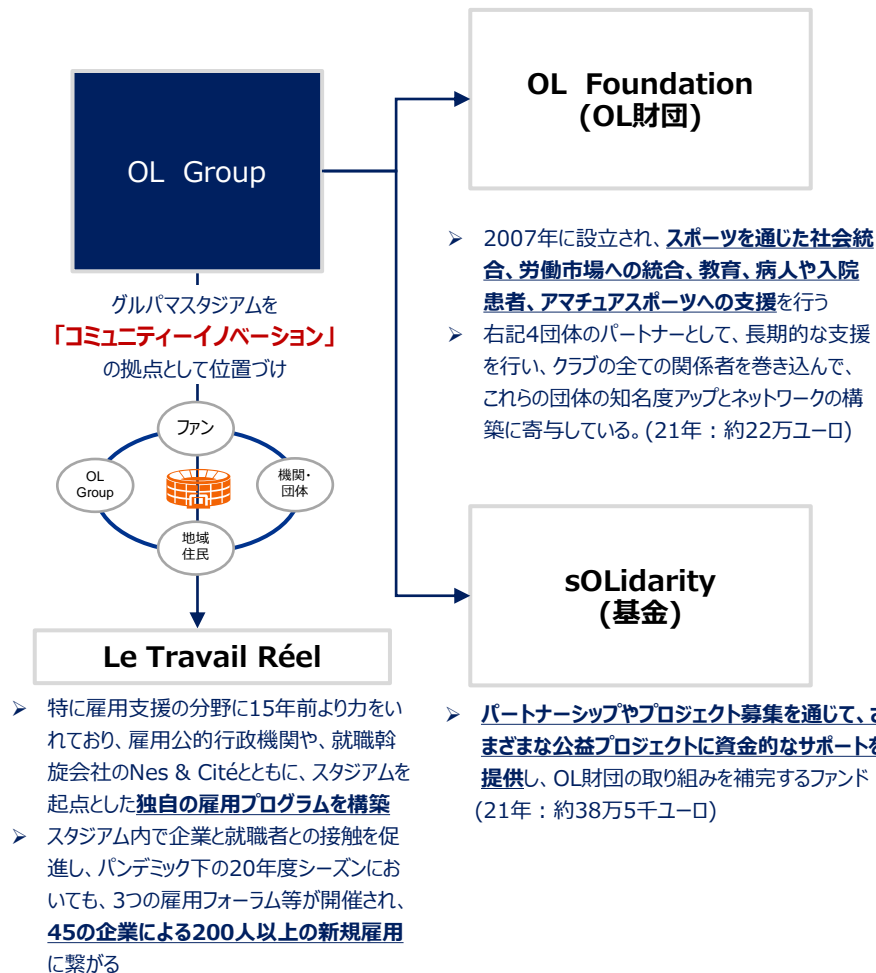
買収 : 2021年  
Groupama Stadiumの近くに建設されたOL Valleyレジャー・エンターテインメントセンター内にある屋内サッカー・フットサル・5人制サッカー競技場の運営・管理

# 社会的責任へのコミットメント ~ 社会・経済発展に対する責任・連帯・関与~

詳細情報

OL Groupは、責任、連帯、関与をグループ全体の戦略にしっかりと組み込むことで、社会的・経済的責任の目標を追求している。これは、オリンピック・リヨネの事業の 経済的、社会的、環境的側面について、すべてのステークホルダーとの生産的な対話を促進するために長期的な取り組み・支援を実行している。

## OL Groupの社会的責任への コミットをリード



### (ソーシャルインテグレーション)

**SPORT DANS LA VILLE**

- スポーツの実践とそれがもたらす価値観 (チームスピリット、尊敬、連帯、自己を超えること) を通じて、**困難に直面している若者を支援するための教育及び雇用支援プログラムを提供**する非営利団体。

### (ヘルスケア)

**FEMME MÈRE ENFANT (WOMAN MOTHER CHILD) HOSPITAL**

- リオン大学病院センターの拠点の一つであり、産科、新生児科、内科、小児外科など、産婦人科のすべての機能が結集している。9つのフロアに 400 を超えるベッドがあり、年間 4,000 人の子供が生まれている。

### (教育)

**MACHANCE ,MOIAUSSI (MY CHANCE, TOO) ASSOCIATION**

- 全ての子供達に同じ成功のチャンスを提供するというコンセプトに、**恵まれない子供たちに対して、様々な教育プログラム・支援の提供**している。

### (環境)

**FÉDÉRATION LÉO LAGRANGE**

- 公営の非営利一般教育団体であり、**全ての人がコミュニティで自分の居場所を見つけることができることを目指し、様々な分野に対して活動・支援**を行っている (社会・文化・芸術的活動、職業訓練・教育・スポーツ、環境等の分野)

支援

# Little Caesars Arena (リトル・シーザーズ・アリーナ) (1/3)

徹底的に顧客エクスペリエンスの向上にこだわり、利用用途の多様化を可能とする柔軟性を持った設備の具備と、様々なステークホルダー巻き込みによる高い稼働率を実現している最新型スマートアリーナ。

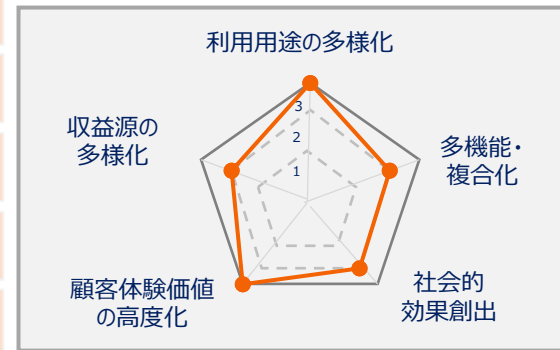
民設/民有/民営

基礎情報

デジタル・付帯施設ハイスペック型

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ合衆国 ミシガン州 デトロイト
収容人数	20,332人
開場年	2017年9月
ホームチーム	Detroit Pistons(NBA)/Detroit Red Wings(NHL)
所有者	Detroit Downtown Development Authority
運営者	Olympia Entertainment (Ilitch Holdingsの子会社)
建設資金	8億6,290万USドル
資金調達	公的資金：約3億2,400万USドル 民間資金：約5億4,000万USドル(Ilitch Holdings)
受賞歴	2018年スポーツ施設オブザイヤー、Sensory Inclusive Venue of the Year 他
立地条件	人口約63万人（アメリカ合衆国内23位）のミシガン州最大の都市のダウンタウン中心部に位置 路面電車の駅のすぐ近く



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# Little Caesars Arena (リトル・シーザーズ・アリーナ) (2/3)

- マルチパーパス施設としてスポーツ/非スポーツ共に多様なイベントを開催することで高稼働を実現するとともに、カスタマーエクスペリエンスの向上に徹底的にこだわった各種IoT設備(世界最大のセンターディスプレイ、その他45個のLEDディスプレイ、1,650万個を超えるLED、床から天井までのビジュアルイノベーションの実現(12個のレーザープロジェクターによる3Dアニメーションの投影等)を具備。
- 施設のハード面だけでなく、チケット/駐車場予約、モバイルオーダー、モバイルチケット入場、来場ゲーム記録表示など、様々な顧客要望に応える高機能アプリの提供や、完全キャッシュレス化、アリーナ専用のAIチャットボット等を提供することで、顧客の快適性を最大化している。
- また、環境に対して極めて配慮されており、自然光を効率的に取り込める透明な屋根や、効率性の高い照明設備を保持することで、毎年17%以上のエネルギーコストの削減を実現している。
- アリーナ建設関連の雇用を2万人以上、3千人を超える常用雇用を創出(3分の2はデトロイト市民で占められる)し、地域・経済へ大きく貢献している。

## 特徴

### 最新デジタル(IOT)技術をファンエクスペリエンスの最大化

#### ■ 劇場版エンターテインメントの提供(没入型AV)

- ✓ ダクトロニクス(NASDAQ-DAKT)によって設計、製造、設置された最先端のビデオディスプレイ(世界最大センターハングシステム(360°どの角度からも見えるスコアボード)、合計45個のLEDディスプレイ1,650万個を超えるLEDの設置)と床から天井まで可能な、3Dビジュアルイノベーションの提供(施設外にもLEDボード/サイネージにもリアルタイム情報を掲示、街全体へ臨場感を伝え一体感を創出)

#### ■ 多機能なデジタルツール提供による来場者の快適さの追求

- ✓ 高機能型専用モバイルアプリの提供により、チケット/駐車場予約、モバイルオーダー、モバイルチケット入場、来場ゲーム記録表示など様々な機能を提供することにより、ユーザーエクスペリエンスの向上を実現(アリーナ全ての販売場所でキャッシュレス決済が可能、スマホ上でのデジタルチケット管理・セルフ入場が可能)
- ✓ アリーナ専用のAIチャットボットを活用し、アリーナ内での案内に加え、チャットの履歴・傾向を追跡し物販提案へ繋げていくことも可能。来場者の質問にその場で答えることができるだけでなく、投票、調査等を実施する基盤としても活用でき、ファンとの継続的なエンゲージメント施策のツールとして活用している
- ✓ 各座席の景色や位置情報、VIPルームなどアリーナ内部の映像を3DVRにてファンに提供することで、ファンにとっての良質な情報取得の実現(チケット購入の訴求)
- ✓ 人流データの取得・分析：人流データからリアルタイムの混雑状況予測・可視化を行い、売店や入場の列短縮、人員配置の最適化に活用する

#### ■ ファンエクスペリエンスの向上に寄与するファンズステーションの設置

- ✓ コンテンツが豊富なインタラクティブな体験(タッチスクリーン)を通じて、訪問者がホームチームの歴史を深く学んだり、拡張現実(AR)上で選手との写真撮影が可能であり、スタジアム内での体験やエンゲージメントの向上に寄与(開催するイベントに合わせコンテンツを追加・変更が可能)

# Little Caesars Arena (リトル・シーザーズ・アリーナ) (3/3)

## 特徴

### 利用用途の多様化徹底による高い稼働率

#### ■ 複数スポーツイベント種に対応した施設設計

- ✓ スケートリンクの上にバスケットボールコート及びコンサートアリーナを設置することで、マルチパーパスを可能にしている。アリーナの形態変更には約40～50人の人員で4時間半程度かけて行われる。可動式の座席を活用し、イベントごとの座席数変更に対応する（週6～7回の会場変更を行うことがある）

#### ■ ホームチーム間の連携強化及びアリーナ運営の効率化を実現する体制

- ✓ アリーナの運営者Ilitch Holdingsはホームチームのアイスホッケーチーム”Detroit Red Wings”を所有する。もう1つのホームチーム、バスケットボールチーム”Detroit Pistons”の運営会社であるPalace Sports & Entertainmentとジョイントベンチャー(ライブエンターテインメントのプロモート/プロデュースを行う事業会社)を設立することで、チーム間連携及びスタジアム運営の高度化を実現している（施設稼働率向上の為に、カレンダー管理や各種プロモーターの誘致・調整について高い経験とノウハウが必要となるため、その機能を補完している）

#### 実績

ホームチームでの試合が合計年間82試合、その他レスリングやフィギュアスケート、大学スポーツ(バスケットボール/アイスホッケー/レスリングの大学スポーツの全国大会 (NCAA))の会場として活用、その他非スポーツ興行では、2019年にはコンサートイベント29件(アリーナとしてのコンサート動員数全米2位)、E-Sports世界大会やアイスショー、シアタータイプのイベントを開催

### スポーツ非関連の収入源の確保

#### ■ 高品質なVIPスイートの長期的な提供

- ✓ 高品質なVIPスイートの提供(リース)を長期(7～10年)で行うことで、重要な収益源となっている (ex.レッドウィングスのスイートは2016年6月の販売開始から40日以内にすべて完売)

#### ■ マルチパーパス利用での収益の複線化

- ✓ スタジアムツアーをはじめ、会社・学校・NPO・パフォーマンスグループ等様々な観点で、イベントの実施や、施設利用サービスを実施
- ✓ アリーナ内に米国初のポイントベッフルサービス レストランを具備し、来場者はアプリを介してスポーツベッティングを楽しむことが可能
- ✓ 6万平方メートルの屋根付きコンコースと、3棟の連結した中層ビル（A、B、C）が併設され、上層階には”Google”、”313 Presents”、”Detroit Red Wings”、”Ilitch Sports + Entertainment”のオフィススペースが存在。1Fには、ホームチームのストア、各種レストランや小売店が出店している。

### 環境・エネルギー配慮への取り組み

- ✓ 自然光を効率的に取り込める透明の屋根、勤務時間外に働く従業員外のゾーンを自動的にシャットダウンし、人がいるエリアのみ効率的な照明を提供できる照明プログラムの存在により、毎年17%以上のエネルギーコスト削減を実現
- ✓ 資材については、約25%をリサイクル素材、13%をローカルエリアからの調達素材を使用



# アリーナ建設に至るまでのIlitch Holdings

1959年に開始したピザ事業を皮切りに、食品ビジネスにおける拡大に成功したIlitch Holdingsは、活気が失われた地元デトロイトの都市開発にスポーツ/エンターテインメント/不動産の3つの軸を通して尽力してきた。

## 食品事業（本業）

### 開業初期

- ✓ 1959年：ミシガン州デトロイト郊外にてIlitchの夫妻が「Little Caesar's Pizza」という名前のピザ屋を始める
- ✓ 1969年：50店舗及び初の国外店舗をカナダに開店
- ✓ 1971年：レストランを顧客とした設備や食品の卸事業を行う会社「Blue Line Foodservice Distribution」の設立

### 急速な成長期

- ✓ 1984年：500店舗達成
- ✓ 1986年：1000店舗達成
- ✓ 1987年：「Little Caesars」のアメリカの全州への出店を達成
- ✓ 1989年：イギリスへの出店、海外展開に注力を開始する
- ✓ 1994年：売上高が20億USドルを超える
- ✓ 2002年：冷凍ピザ等の食品製造会社「Champion Foods」を設立

### 現在

- ✓ ドミノピザ、ピザハットに次ぐ世界第3位のピザチェーンに成長
- ✓ 世界18か国において事業展開する

## 不動産事業（都市開発）

### 計画初期

- ✓ 1987年：Fox Theatre買収
- ✓ 1989年：Fox Theatreの大規模リノベーションを実施
- ✓ 1993年：建築会社/都市計画会社を集め、デトロイトをスポーツ・エンターテインメント地区にする計画を検討し始める

### 大規模都市開発開始

- ✓ 1996年：不動産デベロッパー「Olympia Development」を設立
- ✓ 2000年：所有するMLBのチームの野球スタジアム「Comerica Park」を建設
- ✓ 2000年頃：さらなる都市開発を目論んで、デトロイト内の土地の積極的購入を進める
- ✓ 2005年：カジノ/ホテル施設の買収
- ✓ 2014年：Little Caesarsの新社ビルを建設
- ✓ 2014年：「アイスホッケーアリーナを作りたいわけではなく、デトロイトをアメリカを代表するスポーツ・エンターテインメント地区にすることが目的である」と宣言

### LCA\* 開場後

- ✓ 2017年：Little Caesars Arena開場
- ✓ 2018年：Little Caesars Arenaに併設されているオフィスにGoogleがテナントとして入居
- ✓ 2021年：オフィス用ビル1棟、マンションを2棟を建設

## スポーツ・エンターテインメント事業

### スポーツチーム積極的買収期

- ✓ 1979年：Little Caesars Amateur Hockey Leagueを立ち上げる（現在米国最大のユースチーム）
- ✓ 1982年：NHLのチーム「Detroit Red Wings」を買収  
同時に、当時のホームアリーナ「Joe Louis Arena」の運営会社を買収し、「Olympia Entertainment」に改名（現在は「Ilitch Sports + Entertainment」）  
**スポーツ・エンターテインメント施設運営事業に進出**
- ✓ 1992年：MLBのチーム「Detroit Tigers」の買収
- ✓ 2010年：計画中の新アリーナのテナントにするため、NBAチーム「Detroit Pistons」の買収を試みるが、ビッドに負ける

### LCA\* 開場後

- ✓ 2017年：NBAチーム「Detroit Pistons」の運営会社「Palace Sports & Entertainment」と共にジョイントベンチャー「313 Presents」を設立

\*LCA: Little Caesars Arena



# アリーナ建設費用の資金調達の背景

デトロイト市が財政破綻に近い状態にあり、自治体として都市開発を推進することができず、デトロイトを基盤にするIlitch Holdingsの都市計画を支援する他なかったため、交渉力が弱く、Ilitch Holdingsに有利な形で契約を結ぶに至った。

## 資金調達スキーム



<p><b>契約時の財務状況</b></p>	<p>都市人口の減少、自動車産業衰退による税収基盤の崩壊、失業率の増加、等の要因から、10年以上に渡り不安定な財政が続き、<b>財政破綻目前*</b>であった。破産後は、財政監視対象になり、厳格な歳出計画が求められ、大型な都市開発の実施が難しくなるため、<b>都市開発に関してIlitch Holdingsに依存する他ない状態</b>にあった</p> <p>※Little Caesars Arenaへの出資を決定した1か月後に破産申請を実施し、米国史上最大の自治体破産となった</p>	<p>本業である食品事業が継続的な成長をしているだけでなく、アメリカ国内においてスポーツ市場の拡大に後押しされ、所有するプロアイスホッケーチーム及び野球チームによる収益性も向上していた</p>
<p><b>アリーナの売上分配</b></p>	<p>0%</p>	<p>100% (チケット、施設貸出等、アリーナに関連する収益全て)</p> <p>アリーナの収益性を高めるインセンティブ向上に繋がっている</p>
<p><b>所有/運営権利</b></p>	<p>所有者</p>	<p>運営者 (子会社のIlitch Sports + Entertainment)</p>
<p><b>その他の契約条件</b></p>	<p>-</p>	<p>約280億円の資金を都市開発に活用することを約束</p>

# (参考) : Ilitch Holdingsの概要

複合施設の建設・運営を管轄する機能、アリーナ等の施設運営を行う機能、イベント等のプロモート・プロデュースを行う機能全てを保持し、一体且つ統合的に質の高いプロジェクト推進をできる体力を保持する。

## 親会社

### Ilitch Holdings

設立：1999年

子会社管理及び子会社が必要とするプロフェッショナル/テクニカルサポートを提供する

### Ilitch Holdings, Inc.

： Little Caesars Arenaに  
直接関連のある事業

## 食品関連事業

### Little Caesars

設立：1959年

ピザハット、ドミノピザに次ぐ世界3位のピザフランチャイズブランド

### Champion Foods

設立：2002年

冷凍ピザ等の食品製造事業を展開

### Blue Line Distribution

設立：1970年代

レストランを顧客とした設備や食品の卸事業を展開

## 不動産事業

### Olympia Development

設立：1996年

デトロイトを基盤にした不動産デベロッパー事業

### Motorcity

買収：2005年

デトロイトに位置するホテル兼カジノ施設

### Ocean Casino Resort

買収：2021年

アメリカNJ州に位置するリゾートホテル兼カジノ施設(50%所有)。前の所有者とのジョイントベンチャー。

## スポーツ・エンターテインメント事業

### Ilitch Sports + Entertainment

設立：1982年

**スポーツ及びエンターテインメント施設の運営事業を展開**

(管理下施設例)

- Little Caesars Arena
- Fox Theatre

### Detroit Tigers

買収：1992年

デトロイトを拠点とするMLBのチーム

### 313Presents

設立：2017年

Ilitch Sports + EntertainmentとNBAチーム "Detroit Pistons"の運営会社であるPalace Sports & Entertainmentとの**ジョイントベンチャーでありライブエンターテインメントのプロモート/プロデュースを行う**

### Detroit Red Wings

買収：1982年

デトロイトを拠点とするNHLのチーム

# 取組を実現可能にしている要因：最新デジタル(IOT)技術の活用

アリーナへのデジタル技術の導入は、スポーツチームの資金力に大きく依存していると思われるが、実現を可能にしている他の要素として、組織的な支援、複数施設間の連携があると考えられる。

## 特徴

### 組織的な支援



#### 第三者の協会による支援

(Innovation Institute for Fan Experience\*によるサポート)

- 世界中のテック企業によるコンソーシアムを組成し、ライブスポーツ・エンターテインメントにおけるデジタル活用を推進する
- 取組の一つである人流データの活用の実証実験の場として、Little Caesars Arenaは選定された

#### スポーツリーグによる支援

- NBAによる通信事業大手 Verizonとの提携により、NBAに所属するチームのアリーナにおける5G導入、映像伝送システムの高度化が実現している

施設設備といったハード面に加え、企業との連携推進といったソフト面の両方において、組織的なサポートが得られることが、アリーナのデジタル化を後押ししている

### 複数施設間の連携



Little Caesars Arenaの近隣に位置するコンサートホール等エンターテインメント施設が、同じIlitch Sports + Entertainmentによって施設運営が行われている  
また、施設間の連携により、同じモバイルアプリを複数の施設のファンエンゲージメント向上に活用することが可能になっている

(施設例)

- Fox Theatre
- Comerica Park
- Pine Knob Music Theatre
- Meadow Brook Amphitheatre
- Michigan Lottery Amphitheatre

周辺施設と統合的な客数/客単価向上のためのデジタル戦略を実行することで、集客・送客効果の最大化を狙うことが可能になり、ROIの最大化が可能に

\*ライブスポーツ・エンターテインメントにおける安全性及びファンエンゲージメントを共に向上させていくことを目的とした国際協会

# (参考) Innovation Institute for Fan Experienceとは

詳細情報

IIFEとは、ライブスポーツ・エンターテインメントにおけるデジタル技術活用を推進するために、コンソーシアム設立、イベント開催、実証実験の取りまとめを行う国際的な協会である。

## IIFEとは

IIFEとは、ライブスポーツ・エンターテインメントにおける安全性及びファンエンゲージメントを共に向上させるために必要な企業間連携や情報提供、コンサルティングサービスを提供する協会である。現在は、アメリカ、カナダ、イギリスに拠点を置く

## 取組事例

### コンソーシアム設立



- スポーツ・ライブエンターテインメント業界の多様なステークホルダーをまとめ、最先端デジタル技術の活用を推進するとともに、ROI向上を目指すためのコンソーシアムを設立している
- メンバーとして、“Microsoft”、“Intel”、“NTT Data Services”、“Dell Technologies”等テクノロジー大手に加え、“The NFT Brewery”等、WEB3関連事業のスタートアップも名を連ねる

### イベント開催



- 企業に業界の最先端の情報とともに、ネットワーキングの機会を提供するため、カンファレンス、ワークショップ、セミナー、ワーキンググループを開催する

(例)

- “FANCENTRIC Conference” :  
顧客体験向上に寄与するソリューションのエキスポを2022年2月にラスベガスで開催

### 実証実験



- コンソーシアムメンバー同士が協業し、共に新たなサービス/技術を開発するための実証実験を推進する

# T-Mobile Arena (ティーモバイルアリーナ)(1/3)

新時代を代表する新たなエンターテインメントの発信拠点として、ラスベガスの街にふさわしい豪華な施設と先端テクノロジーを具備する最先端のアリーナ。業界最上級の音響設備や、クオリティの高いVIPサービスを武器に、コンサート利用を含め年間150日の稼働率を誇る。

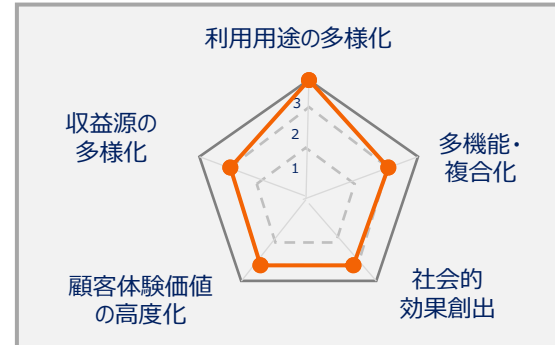
民設/民有/民営

基礎情報

垂直統合インテグレーション型

## 施設及び事業の概要

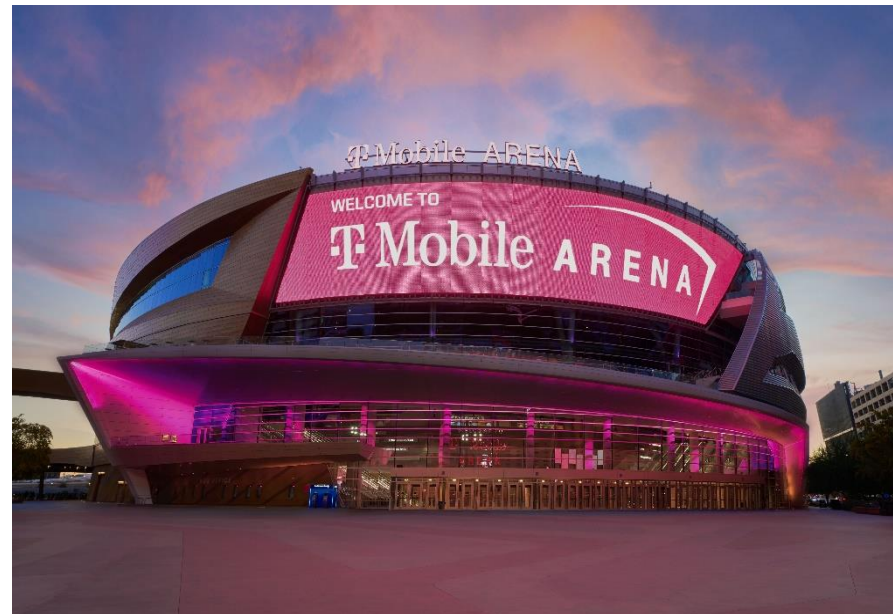
所在地	アメリカ ネバダ州 パラダイス (ラスベガス)
収容人数	17,500 - 20,000人
開場年	2016年
ホームチーム	Vegas Golden Knights ( NHL )
所有者	Las Vegas Arena Company, LLC(以下出資者) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschutz Entertainment Group (AEG) (42.5%) (世界的なスポーツ・音楽エンターテインメント会社)</li> <li>• MGM Resorts International (42.5%) (ラスベガスに本社を置く、総合型リゾート運営会社)</li> <li>• Bill Foley (投資家) (15%)</li> </ul>
運営者	MGM Resorts International
建設資金	3億7,500万ドル
資金調達	100%民間資金 (AEG/MGMの共同出資)
立地条件	年間観光客数が3000-4000万人を誇るラスベガスに位置する。駅からは距離があるため、周辺には複数のバス停が設置されている



後述にて詳細情報あり

&lt;凡例&gt;

- 0 : なし
- 1 : 取組はあるが一般的目つ平凡
- 2 : 取組の質が相対的に高い
- 3 : 取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



Exterior\_Dusk, Photo Courtesy T-Mobile Arena



# T-Mobile Arena (ティーモバイルアリーナ)(2/3)

- ▶ 米国内を代表する複数の著名な娯楽施設の魅力を生かしながら、ラスベガス・ストリップを代表するエンターテインメント発信拠点にふさわしいデザインが特徴。また、ラスベガス・ストリップの収容人数、建物外部を滑らかな曲線で囲う広大なバルコニー、カスタマイズ可能なスペースなど、MGM リゾーツとAEGによる共同事業として、あらゆるイベントに最適な空間が整備されている。

## 特徴

### AEGのネットワーク最新設備を背景とした稼働率の向上

#### ■ 利用用途の多様化により米国最大級のエンターテインメント施設に

- ✓ イベント参加者に最高の音響を提供するために、業界をリードする音響設備に投資。この音響設備により、The Rolling Stones, U2, Coldplay and George Straitなど、40 を超える世界クラスのアーティストの講演が実現。稼働日は年間150日は越える
- ✓ 大規模な音楽授賞式の開催も多く、アカデミーオブカントリーミュージックアワード、ビルボードミュージックアワード、iHeartRadio ミュージック フェスティバル、ラテングラミーアワード、ミスUSAコンテストなど、全国的に放映されるエンターテインメント イベントを多数開催
- ✓ ホームチームの試合やコンサート以外にも、UFC, ボクシング, バスケットボール, bull riding, レスリングの試合など、多数のスポーツイベントも開催されている
- ✓ 複数のロッカー施設、高級更衣室、楽屋、多目的スペースで、様々なスポーツやエンターテインメントイベントに対応。75,000平方フィートの荷積みドック、6つのトラックドックなど、コンサートに限らず様々なイベントに対応できる設備を具備している
- ✓ 毎週月曜日と木曜日に T-Mobile Arenaのアリーナツアーを開催



Party Suite, Photo Courtesy T-Mobile Arena

### 様々なVIPプランによる収益性の向上

#### ■ ラスベガスの街にふさわしいVIPプラン

- ✓ ラグジュアリースイート(44室)、パーティースイート(2室)、イベントレベルスイート(8室)、プライベートログボックス(2ダース以上)、専用 VIP エントランス、イベント前の行事や特別なイベントに使用できる2エーカーの屋外東芝プラザを具備。素晴らしい景色を楽しむ高級ナイトクラブも存在する
- ✓ VIP及びプレミアムバルコニーでは、多種多様な食事と飲み物のオプションが選択でき、優先入場やチケットの先行販売などの特典をうけることができる。オープン前より、ラグジュアリースイート 42 室全てが売却され、その他のVIPルームも残り僅かの室数となっている
- ✓ プレミアムスイートの壁はマジックミラーとなっており、競技スペース・舞台やロッカールーム・控室に向かうアスリートやアーティストの姿を間近で見ることができる



The elyx craft lounge, Photo Courtesy T-Mobile Arena



# T-Mobile Arena (ティーモバイルアリーナ)(3/3)

## 特徴

### テクノロジーを活用した顧客利便性の向上と業務効率化

#### ■顧客体験の高度化を目指した様々な取り組み

- ✓ ワイヤレス インフラストラクチャ企業の Mobilitie と、会場の所有者/パートナーである AEG および MGM Resorts Internationalが提携し、5G 接続を導入。また、完全キャッシュレス化を実現
- ✓ エントランスの上に巨大な「ウィンドウビジョン」が設置されており、特に夜のイベントでは訪れるファンの熱狂を誘う。施設内に中央にはどの方向からも見えるように工夫された特殊な構造のLEDビジョンも設置
- ✓ メインコンコースには、東芝が運営するファン交流ゾーン「ベガス・インタラクティブ」が収容。東芝のデジタル看板技術を目玉とする本エリア内には、3.7メートル X 2.1メートルの LED ビデオウォールや、対話型タッチディスプレイ「ヴァーチュオソ」3 台が設置。アリーナのコンシェルジュアプリが搭載された同ディスプレイを使えば、座席の位置や今後のアリーナイベント情報、周辺のレストランやバーに関する情報やレビューを簡単に確認することができる。また65 インチディスプレイでは、スマートフォン対応のバーチャルリアリティアプリ MoFoto（機能拡張版）を使って、ラスベガスを代表するセレブの3D映像と写真を撮ることが可能
- ✓ T-Mobile アリーナの誰もが、アリーナコンコース全体にある充電ステーションを使用できる
- ✓ オンラインでのチケット購入の際に入力される住所情報と興行の性質鑑み分析し、トラフィックサポートを行う従業員の数・配置を的確かつ効率的に行うことで、渋滞等を減らし、来場者の快適性を向上



Main Lobby, Photo Courtesy T-Mobile Arena

#### ■テクノロジーを活用した施設管理業務の効率化

- ✓ 最新技術を活用してセキュリティアクセス制御とビデオ監視の効率化、建物の空調管理などを実施
- ✓ アリーナには250台の固定カメラが組み込まれており、建物の外周と内部全てのパブリックエリアをカバー。コンサートなどで照明を落としている場合にも高解像度の画像でエリア全体をシームレスに表示することができる。また、顧客間の紛争や顧客サービスの問題に至るまで、ビデオデータを使用してより正確にクレームを解決できるようになり、潜在的なクレームの数と対応コストの大幅削減が可能に

### 持続可能性への配慮

- ✓ 敷地内の井戸からすべての水を調達し、市の水道から取られる水の量を削減。低流量設備を施設全体に設置し、水の消費量を法規で要求されている量よりも 40% 削減
- ✓ アリーナの建設では、リサイクルスチール7,000 トンの利用のほか、その他の建築資材の40%を隣接する各州から調達するなど、米国グリーンビルディング協会の環境評価指標 LEED®のゴールド認証基準を実現。その他、場内照明設備のLED化による60%の省エネや、グリーンスケープやクールルーフなどのエネルギー反射素材の活用で積極的なヒートアイランド現象対策も講じられている

# T-Mobile Arena 設立の経緯・資金調達スキーム

詳細情報

ラスベガス発の民説民営エンターテインメントアリーナの設立経緯と資金調達スキームは下記の通りである。

## アリーナ設立の経緯

設立前

- ✓ ラスベガスは年間観光客が3,000~4,000万人訪れる世界のエンターテインメントの中心であり魅力的な立地であったが、**各トッププロスポーツリーグはスポーツ賭博の懸念からギャンブルのメッカであるラスベガスにチームを置くことを長年避けていた。**
- ✓ 一方自治体目線においては、ギャンブルビジネスに依存している街の状況に危機感を抱き、**スポーツチームの誘致に積極的だった。**
- ✓ また、既存のアリーナは規模が小さく、老朽化も進んでいたため、最新の大規模アリーナの設立が求められていた。

- ✓ MGM Resorts International(ラスベガスに本社を置く総合リゾート運営会社)がラスベガスを拠点とし、ホテル・カジノ業と合わせ数々のイベント事業を推進している中で、**ラスベガスにおいて大規模会場を保持していないという理由で、毎年多くのイベント依頼を断っているという現状があった。**大手のプロモーター会社と組んで、新アリーナ建設したいという戦略を持っていた。

- ✓ 上記を背景に、**AEG(Live Nationに次いで世界第2位のライブエンターテイメントイベントプレゼンター**：全世界120以上の会場運営に携わる)との**共同出資(JV)**にて、100%民間出資にて**“Las Vegas Arena Company”**を設立、新アリーナ建設を決定(当時の持ち株比率は50:50)

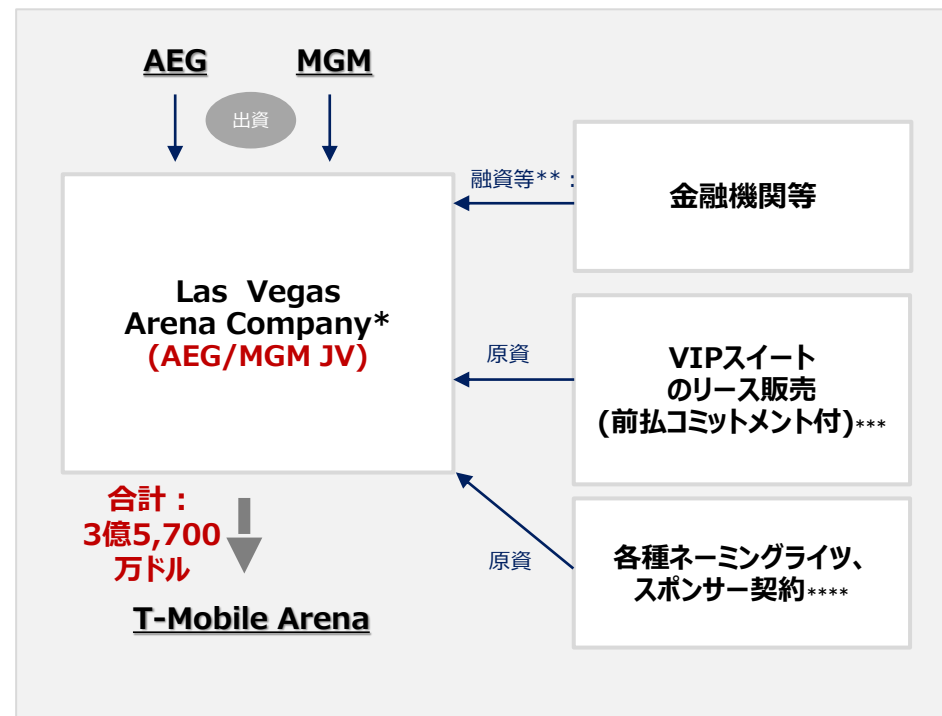
※Las Vegas自治体において、新アリーナ設立への参加も議論されたが、当時ラスベガスの失業率が全米平均を上回る6%、差し押さえ件数としては全米上位20位以内(全米の0.8%に対し1.5%)であったため、増税を原資にアリーナ建設へ投資を行うことは、**州の投票にて否決**。完全民間投資にならざるを得なかった。

- ✓ MGMが空き地として持っていたホテル・カジノの駐車場の裏、17エーカーの土地に建設を行うことを決定(⇒2014年着工)

オープン後~  
(2016以降)

- ✓ 2016年開場、T-Mobile USが複数年契約のネーミングライツを取得(年間600万ドル未満⇒ミレニアム世代にアピールできるブランドにしたいという思いから割安であるが契約締結)
- ✓ イベントの開催のみで採算が取れる前提で運営していたが、2017-18シーズンNHLに新規参入したベガス・ゴールデンナイツのホームアリーナとして使用されている。

## 資金調達スキーム



\*T-Mobile Arenaの所有者はLas Vegas Arena Company(JV)であり、施設運営者は出資者であるMGM Resorts Internationalが担っている。出資者であるAEG社はLas Vegas Arena Companyを通して、ブッキングエージェント、イベント・コンサート(ツアー)プロモーターとして、物販・チケットティング・プロモーションに至るまで、コンテンツ獲得・生成のノウハウを提供している。

\*\*MGM、AEGによる返済保証あり

\*\*\*前払コミットメント付の42のVIPスイートルース(一部は年間23万ドル規模)を全て事前完売

\*\*\*\* T-Mobile,東芝アメリカンビジネスソリューションズ(アリーナ内多目的野外広場)等複数

# プレイヤー(出資主)の事業モデルとケイパビリティ

詳細情報

T-Mobile Arenaの所有会社であるLas Vegas Arena Company (JV) の親会社の事業ポートフォリオとケイパビリティ下記のように多岐に渡り、アリーナでの各種イベントの開催による高稼働化を可能としている。

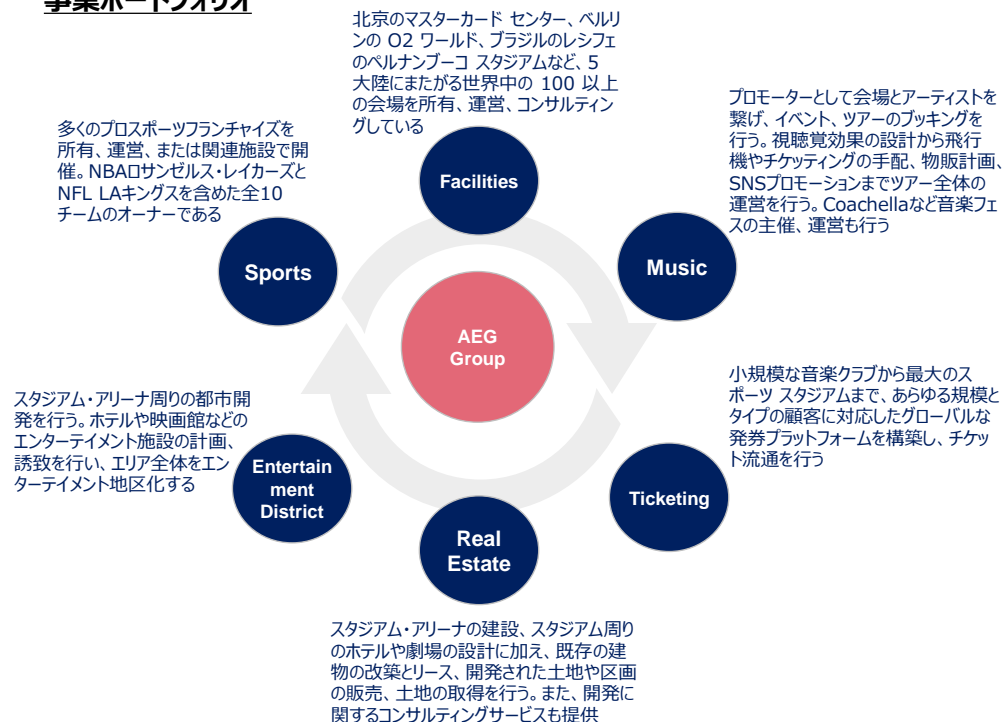
## AEG (Anschutz Entertainment Group)

世界最高のライブエンターテインメント企業として、世界最高のアリーナ、スタジアム、劇場を所有し運営、その施設周辺に最高のエンターテインメント地区を開発することを目指している。保有する施設、コンテンツ及び不動産に関連するあらゆる収益源の最大化をもミッションとしている



AEGはスポーツ、コンサートプロモーター、不動産業、施設運営業など様々な事業で構成されており、その相互作用によって一貫通貫のビジネスモデルを実現し、利益の最大化を図っている。

### 事業ポートフォリオ



## MGM RESORTS International

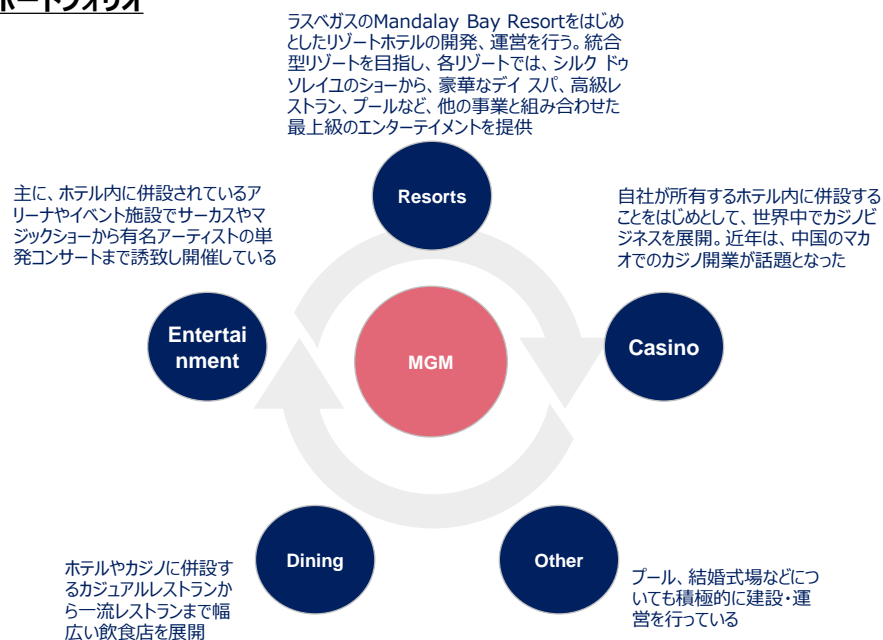
1987年にカジノ運営会社であるMGM Grand, Inc.として創業

エンターテインメントとホスピタリティの分野で認知されたグローバルリーダーを目指し、ラスベガスのホテル・カジノ運営を核として多目的アリーナの運営やホテルへのエンターテインメントイベント招致など幅広い分野で活動している。日本での統合型リゾートの開発や中国マカオのカジノ運営も行う



MGMはリゾート、カジノ、エンターテインメント等の切り口で世界各地に大規模施設を保有し主にファシリティマネジメント、ホスピタリティエンターテインメント業界にて世界を代表する企業である。

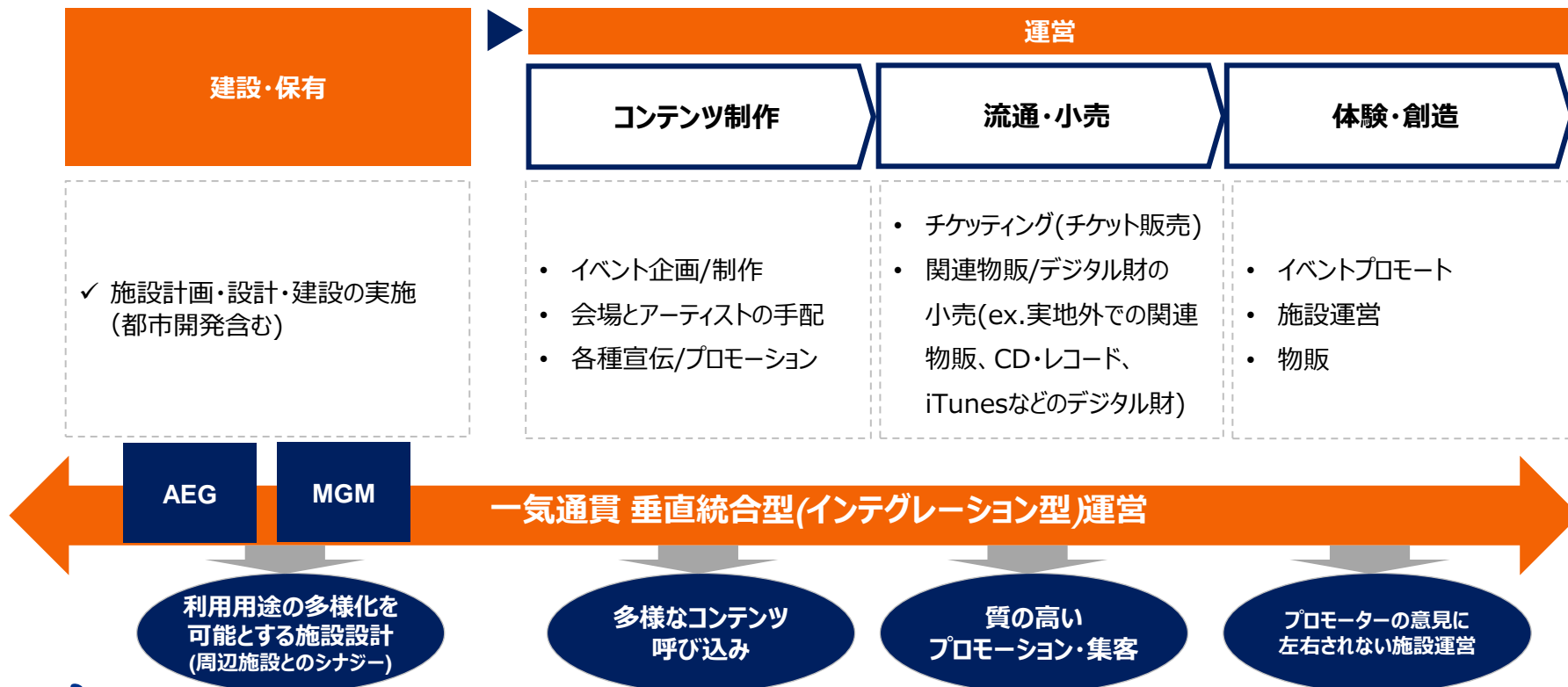
### 事業ポートフォリオ



# 一貫通貫型施設運営によるコンテンツの質的向上の実現

T-MobileアリーナではJVとして設立したLas Vegas Arena Companyを中心に一貫通貫の垂直統合型運営を実現している。施設運営上関わるステークホルダーを内包化することで、スピード感と柔軟性、クオリティを担保した施設運営を可能としている。

## イベント開催までのバリューチェーン



バリューチェーン統合化により、取引・時間コストの低減し、価値創造プロセスの迅速かつ、柔軟なコントロールが可能としている

### 日本国内における実態例

- ✓ スポーツするための施設として建設された設備
- ✓ 音響・その他設備のスペック・調達・搬入が困難な設計

- ✓ コンサートやその他イベント開催において、経験値・スキル/ノウハウ・ネットワーク等を保持しない指定管理者(公園内立地を背景とした共同事業体(公益・一般社団)、コンテンツホルダー(ホームチーム))による企画・運営
- ✓ 自治体所有(立地特性・自治体との主従の関係性)による企画上の制約

- ✓ そもそもコンサートプロモーターが手を上げない
- ✓ コンサートプロモーターとの各種調整(スケジュール、施設スペック、金額面等)上での不成立



# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(1/4)

興行収入及び施設設計・運営コンサルティングサービスの提供により、安定的な収入を確保すると共に、業界や領域を超えた協業を推進するイノベーションハブとなっているスタジアム。

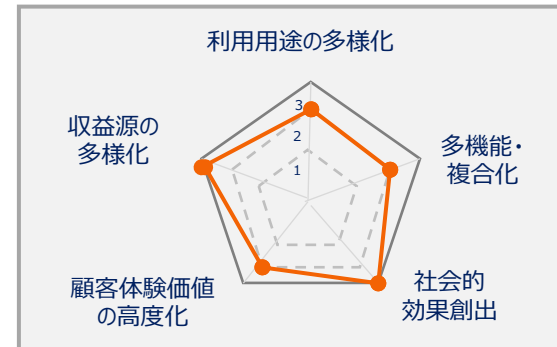
官民設/公有/民営

基礎情報

イノベーションプラットフォーム型

## 施設及び事業の概要

所在地	オランダ アムステルダム
収容人数	56,120人
開場年	1996年
ホームチーム	AFC Ajax
所有者	アムステルダム市
運営者	Johan Cruijff ArenA
建設資金	1 億 4,000 万ユーロ
資金調達	公的資金：38百万ユーロ (アムステルダム市：87%、政府：13%) 民間資金：89百万ユーロ (Ajax：10%、その他複数民間企業90%)
受賞歴	UEFAによってカテゴリ 4認定
立地条件	オランダ最大の都市アムステルダムに位置し、中心地より電車にて15分アクセス可能 スタジアムのすぐそばに駅がある



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある



# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(2/4)

- AFC Ajaxやオランダ代表の試合、コンサート等のチケット収入等の興行収入単体で黒字化しているが、その他に、スタジアム建設・運営に関わるノウハウのコンサルティングサービスとしての提供や、イノベーションエコシステムの組成によって、大きく**3つの収入源を確保**。
- 行政機関（政府、市、警察）、民間企業、研究機関等、様々なメンバーの協業による**イノベーションを推進するエコシステムを組成**することで、直接的な収入を得るとともに、スタジアムの顧客体験/施設運営効率/社会貢献性の向上も実現。
- **IoTデバイスの導入によるスマートスタジアム化を実現**しており、施設運営の効率化及び顧客行動データの収集を行う。分析データを基に提供サービスの改善を行い、収益向上に繋げている。

## 特徴

### イノベーションエコシステムの組成

#### ■ イノベーションを起こす環境の提供

- ✓ スタジアムを中心に集まった民間企業、政府機関、自治体、大学、研究機関に対して、単体では成しえないサービス・商品開発を実現するために、イノベーションのアイデア、協業できるパートナー、スタジアムが収集するデータ、実証実験を行える場（スタジアム及び55,000人の観客）を提供

#### ■ 民間企業の協業によるイノベーションの促進

- ✓ 「顧客体験」「SDGs」等のプロジェクトテーマをスタジアムが設定しており、共通の目的や課題をもったメンバー間でのコミュニケーションの推進、メンバー同士のマッチングを行う。過去2年で500件ものパートナー提携のマッチングを行い、40件以上のイノベーションの実現に寄与
- ✓ エコシステムの年会費は10,000ユーロから始まり、スタジアムを実証実験の場として利用したい場合は20,000ユーロである。エコシステムは、年会費による直接的な経済的な効果だけではなく、開発されたサービスや商品をスタジアムに導入することで顧客体験/施設運営効率/社会貢献性の向上にもつながる

#### ■ 民間企業と行政機関の連携の促進

- ✓ スタジアム建設や周辺地域開発において、行政機関と連携を行ってきた背景から、行政機関との強固な関係性があるが、公共投資と民間投資の両方からスタジアム建設及び運営会社設立が成立していることから、中立的な立場から行政及び民間企業にアプローチすることが可能である。この性質を生かし、民間企業と行政機関の連携を促進する役割を担っており、エコシステム内にはオランダ政府、アムステルダム市、警察も含まれる
- ✓ 実際に、市が5Gの活用推進及び規制検討を行うにあたって、オランダの通信事業者とアムステルダム市がスタジアムを活用した5G導入の実証実験を行った他には、オランダ警察とセキュリティシステム企業が協業し、セキュリティシステムの開発やスタジアム周辺エリアのセキュリティの向上を実施



# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(3/4)

## 特徴

### スマートスタジアム

#### ■ 最新テクノロジー技術を活用しスマートスタジアム

- ✓ IoTプラットフォーム上のスマートカメラを導入し、入口や食べ物・商品の売店周辺の来場者の流れや駐車場と交通の流れの最適化のためのリアルタイムの占有率監視を行う。それらのデータを基にアプリで混雑していないエリアにファンを誘導。人の流れを把握することでピーク時のスタッフ配置も最適化し、警備員を適切な場所に適切なタイミングで配置するなどの取り組みを可能にしている
- ✓ スマートカメラにより、カメラが観客席の「サムズアップ」、「サムズダウン」を検知し、来場者のスタジアム体験に関するフィードバックを匿名かつ非接触の方法で収集できる
- ✓ デジタルプラットフォームを構築し、来場客に自宅から座席まで直接案内してくれるリアルタイムガイドや交通問題、駐車場の空き状況、公共交通機関の選択肢をユーザーに知らせるサービスを展開。プロジェクトが開始されて以来、収益を 20% 増加させるという目標の達成に近づいており、顧客へのサービスをより良く、より迅速に提供することで得られる効率により、コストを 20% 削減するという目標を達成
- ✓ 芝の管理もデータ分析により効率的に行い、芝生の成長を確実にする革新的な LED 照明システムも導入。最先端のピッチ プラットフォームを開発し、芝生の状態を継続的に監視して管理を行っている。このテクノロジーにより、少ないリソースでピッチの質が大幅に向上
- ✓ エネルギーを生成するエスカレーター、イベント中の LED 照明、芝生の管理、効率的でデータ駆動型の管理とメンテナンスを実現するセンサーの使用により、エネルギー消費を減らしている
- ✓ 顧客行動データの収集及び分析から、ハーフタイム中にスタンドの列に並んでいる客の大半が飲み物のみ購入していることを明らかにし、自販機の技術を活用したタッチ式セルフサービスディスプレイを導入し、売上の向上を実現
- ✓ インタラクティブアプリ「Close」と連携。スタジアムのチケットを購入すると、「Close」アプリを通じて、スタジアムまでのルートや食べ物・飲み物の購入方法、入場券やスタート時間、どこから入場するかなどの情報が得られる。オーディオツアーやスタジアムに関するクイズなどのエンターテインメント機能も提供

# Johan Cruijff ArenA (ヨハン・クライフ・アリーナ)(4/4)

## 特徴

### 収益源の多様化

#### ■ 収益源を多様化する取り組み

- ✓ 収益性の高いスタジアムとしての知名度を活用し、施設設計、運営体制設計、施設運営、従業員教育等、スタジアム建設・運営に関わるノウハウを他の施設に対してコンサルティングサービスとして有償提供している。2022年のワールドカップでは、利用される全ての施設及び周辺エリア、選手用トレーニングエリアの監修を行った
- ✓ 非興行日にはVIP用のバーやレストラン、ラウンジを会議やセミナー、パーティー、等イベント向けに貸出しを行う。配信設備も完備した講演会を行える部屋もあり、多様なキャパシティ・用途に対応可能である
- ✓ コンサートのための備品の搬入搬出口、場内を移動させる経路の設置等、スタジアム設計時からコンサートの実施が想定されており、多様なイベントの積極的な誘致を行う。ColdplayやRolling Stonesなどのコンサートにも利用

### 社会的価値の創出

#### ■ 最新デジタル技術による環境問題への取り組み

- ✓ スタジアムの屋根にある4,200枚を超えるソーラーパネルと、オーデンダイクの風力タービンがアリーナにグリーン電力を供給。エネルギー供給プログラムにより、スタジアムは二酸化炭素排出量ゼロで運営
- ✓ 日産と共に日産リーフの中古車のバッテリー48台分を用いたヨーロッパ最大級のエネルギー貯蔵システムを開発。停電時などにバックアップ電力を提供することも可能で、ディーゼル発電機の使用を減らす
- ✓ 建物全体で100%LED化。屋根から集めた雨水は大きなタンクに閉じ込められ、施設内のトイレで再利用される。また、効率的な給水設備が建物に設置され、地方自治体の飲料水の消費量が削減される
- ✓ 古くなったアリーナの座席をファンやコレクターに向けて発売。収益はアムステルダムの恵まれない若者のためのプロジェクトを支援するアヤックス財団に寄付

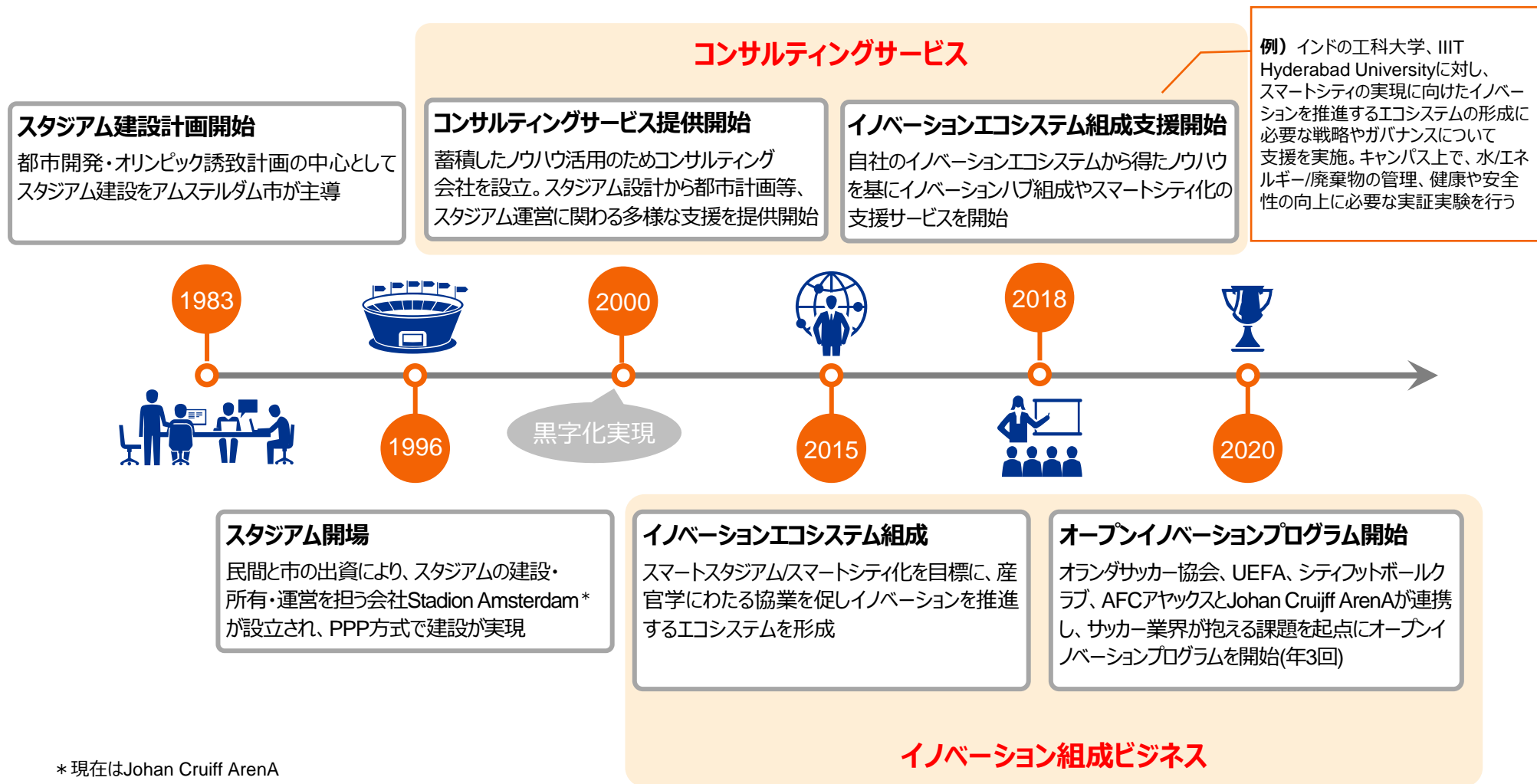
#### ■ 地域住民への支援

- ✓ 地元企業と地元住民のマッチングのサポート、マイクロソフトと協力した女性向けIT研修などを開催。若者がジュニアクラウドエンジニアになるためのトレーニングも提供
- ✓ 地元の求職者がどこかで持続可能な仕事を見つけることができるように、求職者自身と一緒に適切な仕事を見つけることを支援。一年間で250人のマッチングを行った

# Johan Cruijff ArenAの歴史

詳細情報

Johan Cruijff ArenAは、本業であるスポーツやコンサート等イベントの興行収入による黒字化を達成するのみならず、コンサルティングサービスやイノベーション組成ビジネスにより、顧客体験/施設運営効率/社会貢献性等に関する新たな価値を創出しているスタジアムである。



# イノベーションエコシステムの概要

多様なメンバーが集まり協業することでイノベーションを目指すエコシステムは、官民間問わず多くのステークホルダーを抱えるスタジアムによって運用されることで、大きなメリットを創出する。

## イノベーションエコシステムの定義\*

産官学にわたる多様な組織が相互に協働、競争を続け、イノベーションを誘発するように働くシステムである。基礎研究を始めとする科学的知識を新しい製品・サービスや新しい市場に転換し、経済社会的価値を増大させ、より良い社会を形成する。そのために、情報、人材、資金、制度が自由かつオープンに交流し、結び付き場の仕組みを指す。

## イノベーションエコシステムがもたらすシナジー

- 自社だけが持つアセット（技術、知識、資本力、ネットワーク）だけでなく、他社の力を活用することで、単体では成しえないより大きなイノベーション、そして経済的かつ社会的なインパクトを実現する。

## スタジアムがイノベーションエコシステムを運営するメリット

- 本来は活用方法がないスタジアムのアセットを活用
  - ✓ スタジアムを建設、運営していくなかで、官民間問わず多くのステイクホルダーの協力のもと成り立っているため、多方面に広がるネットワークを活かすことができる。
  - ✓ スタジアムは規模が大きくロケーションも良いため(多くの観客・データが集まる)、一定の再現性のある環境下で実証実験を実施することができる。
- イノベーションのスタジアム内における適用
  - ✓ 顧客体験、セキュリティ向上に繋がるテクノロジーの導入に繋がる。
- 地域への貢献
  - ✓ スタジアム単体では成しえない規模での社会的価値の創造が可能になる。
  - ✓ 地域住民やローカルビジネスを巻き込み、地域活性化につなげることが可能になる。

## Johan Cruiff ArenAにおけるイノベーションエコシステム



- Johan Cruiff ArenAでは、スタジアムを中心に国連が定める持続可能な開発目標（SDGs）を基盤として、顧客体験向上、セキュリティ向上、都市開発の実現、サステナビリティの向上等、様々なテーマをもって、協業を促進し、当エコシステムを「**Living Lab**」=「**生きたラボ**」と称している。

# イノベーションエコシステムのメンバー

イノベーションエコシステム内には、異なる目的及びアセットをもったメンバーが所属している。

エコシステムのメンバー分類	構成メンバー	エコシステムへの参加目的	年会費支払	メンバー（例）	メンバー数
1 受益メンバー	行政機関・サッカー関連団体（チーム・協会）	イノベーションの実現による利益を受けるため、資金や技術、コネクション等の提供による必要な支援を行う。	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アムステルダム市</li> <li>・ Ajax</li> <li>・ オランダサッカー協会</li> <li>・ 欧州サッカー連盟</li> <li>・ オランダ警察</li> </ul>	約5
2 コーポレートパートナー	大手民間企業	大手民間企業。業種は、テック、通信、金融等、多種多様である。他社との協業により、新たな製品・サービス開発を行うとともに、自社のSDGsへの貢献度を向上させる。	あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Microsoft</li> <li>・ HUAWEI</li> <li>・ Koninklijke KPN N.V.</li> <li>・ ABN-AMRO</li> </ul>	約10
3 ネットワークパートナー	大学や研究機関	研究の更なる高度化や実社会応用の機会、研究資金の調達を得るため、専門的なスキルや技術を提供することによるイノベーションの高度化に貢献する。	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ University of AMSTERDAM</li> <li>・ Amsterdam University of Applied Sciences</li> <li>・ media perspectives</li> <li>・ INNOVATION EXCHANGE AMSTERDAM</li> </ul>	-
4 スケールアップパートナー	スタートアップ	他社との協業により、自社製品・技術規模拡大、新たなソリューション開発を目指す。	あり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Azena</li> <li>・ BeSite</li> <li>・ Calculus</li> <li>・ Live arena</li> </ul>	約15

# イノベーションエコシステムのメンバーが受けるメリット

以下の6点のメリットを提供することで、多くの企業がイノベーションエコシステムに参加をしている。

## 実証実験の場の活用



- 規模は大きい、環境条件がコントロールされているスタジアム/スタジアム周辺を実証実験の場として活用すること
- 1試合約5万人、年間200万人の観客を対象とした取組を実施すること

## データの活用



- スタジアム内及び周辺エリアで収集されるリアルタイムデータを利用すること
- カスタム化されたAPIによる自社システムへデータ連携を行うこと
- データ分析のダッシュボードを利用すること

## ネットワークの拡大



- 年に2回開催されるメンバーが一堂に会するイベントへ参加すること
- エコシステムメンバー向けに開かれているスタジアム内のコワーキングエリアを利用すること

## 行政との連携推進



- 行政機関との議論の場へ参加すること
- 行政機関が推進しているプロジェクトにメンバーとして参加できること

## 戦略・オペレーションにおける専門家支援



- 以下のポイントにおいてプロフェッショナル(Johan Cruiff Arena、エコシステムメンバー等)からの支援を受けられること
  - ・ イノベーションプロセス
  - ・ データガバナンス、データプライバシー
  - ・ サステイナビリティ

## ブランド認知向上



- スタジアムウェブサイト、ニュースレターにおける企業名、活動内容の掲載されること
- 広報/マーケティングに関する支援を受けること
- 国際的な会合における露出を増やすこと  
(例：World Stadium Congress, Sports Analytics Conference)



# イノベーションエコシステムの成功要因

Johan Cruiff ArenAでは、エコシステム組成以前より行政やパートナー企業との良好な関係を前提とした様々な取り組み実績があった。その後トランザクショナルな取り組み留まるのではなく、外部の力も借りイノベーションエコシステムを戦略的に設計・推進したことで、より品質の高いインフラ基盤の整備とそれをグリップとした数多くのパートナー引き込みを実現していった。

## 戦略的設計



目指す姿を設定し、その目標を達成するために必要な成長戦略、具体的なロードマップ設計を外部の力も借りながら行った。

### 目指す姿

SDGsへの貢献という社会的価値の最大化を目指しながら、デジタルイノベーションを推進するスマートシティハブとなること



### 成長戦略 (例)

- 周辺エリアとの連携
  - 公共交通機関等、インフラとの連携
  - 周辺エリアの開発の誘致/開発支援の実施
- 可用性の高いデータ分析プラットフォームの設計
  - マイクロソフト社及びKPMG社によるシステム設計/開発、ガバナンス設計の実施
- 参加インセンティブの設計（前頁参照）

## 環境要因

### 行政との強固な関係性

- 以下の背景から行政と強固な関係性が構築されていた
  - スタジアムは市の都市開発プロジェクトの一部であり、市がスタジアムの建設費用の29%を負担する。また、建設後も周辺エリアの開発のため継続的な連携を行ってきた。
  - 行政機関の関心領域のプロジェクトをエコシステムメンバーと共に推進することによる公特有のインセンティブを提供している。

### 数多くのパートナーとの友好関係

- 以下の背景からエコシステム参加候補となる企業が多く存在していた
  - スタジアムが抱える社員数は僅か60名であり、運営管理に関わる業務全て（清掃、警備、イベント管理等）を外注しており、開場当時から多くのパートナーと提携してきた。
  - 施設運営や顧客体験向上等、スタジアムが抱える課題解決のため、民間企業と多くの協業を行ってきた。

### データ収集が可能なハイスペックインフラの具備

- 以下の通り、データ収集に必要なネットワーク環境整備及びデバイスの設置がされている(エコシステムの中で実現⇒基盤⇒レバレッジ)
  - ネットワーク環境：Wifi、5G
  - IoTデバイス：スマートカメラ、ボディカメラ、芝生/屋根等施設内の様々な場所に設置されたセンサー、気象センター、電力貯蔵システム

# イノベーション事例① ハイテク芝の開発

Microsoft社とHolland Innovativeの協力の元、芝に関わるあらゆるデータを収集、分析し、芝の管理の自動化を可能にするシステムを開発した。



© Johan Cruyff ArenA

## ハイテク芝の開発

### 【映像データの収集】

24時間365日稼働するウェブカメラによって芝生をモニタリングし、芝生を傷つける行為がないか確認する。

### 【空気中のデータ収集】

天井に設置された4つのセンサーにより、空気中の温度や換気状況に関するデータを収集する。

### 【天気の詳細】

天井に位置する気象ステーションによってスタジアム周辺の詳細な天気（風速、温度、湿度）を計測する。

### 【地中のデータ収集】

地中に位置する15個のセンサーによって土の温度/日照量/湿度、ミネラル量を計測し、土壌の状態に関するデータを収集する。

### 【芝のデータ収集】

スキャナーによって芝のクオリティ及び密度を計測する。スマートロボットによる草刈りの自動化を行う予定。

### 【デジタルツイン】

収集したあらゆる芝に関わるデータを分析し、ダッシュボード上に分析結果を表示。リアルタイムで芝の状態を可視化する。

# イノベーション事例② スマートエネルギー

Amsterdam Climate and Energy Fund\*とINTERREG\*\*の後援のもと、Nissanをはじめとする数多くの民間企業の協業によってスタジアムにおけるスマートエネルギーの活用を実現している。



© Johan Cruijff Arena

## スマートエネルギーの活用

### 【スマートパーキング】

スタジアム内のパーキングに電気自動車の充電エリアを設置する。

### 【周辺エリアへの電力供給】

スタジアムの近隣に位置する施設や住宅に向けて、供給できる体制を開発する。

### 【緊急時対応】

電力不足、停電、災害等、緊急事態が発生した際に、電力の外部供給を行える体制を開発する。

### 【グリーンエネルギーの使用】

4200枚のソーラーパネルの設置によるグリーンエネルギー使用量の増加を行う。

### 【売電量のコントロール】

コンサート等、電力使用量が大きくなるイベントの際に、電力会社の供給量に影響を与えないよう、電気使用量に応じて蓄電された電力を活用する。

### 【バッテリーのリサイクル】

パフォーマンス上、電気自動車への搭載が難しくなったバッテリーを再利用し、建物用に蓄電を行うシステムを開発する。

\* Amsterdam Climate and Energy Fund :

アムステルダム市の持続可能性へ貢献することを主な目的として設立された基金。省エネルギー、持続可能なエネルギー生成、エネルギー効率の分野のプロジェクトに財源を提供(CO2排出量の大幅かつ実証可能な削減を生み出すプロジェクトのみが融資の対象) ファンドの管理と運営は、アムステルダム市から外部企業に委託されている

\*\* INTERREG : 欧州地域開発基金の資金提供を受けて、欧州連合(EU)内外の地域間の協力を促進する一連のプログラム



# Golden 1 Center (ゴールデンワン・センター)(1/3)

アリーナ建設及びその周辺地域の開発により、都市開発に成功。年間200日稼働する多目的アリーナを核として、周辺には続々とオフィスビルや住宅、商業施設などが建設され、ダウンタウンに活気をもたらしている。

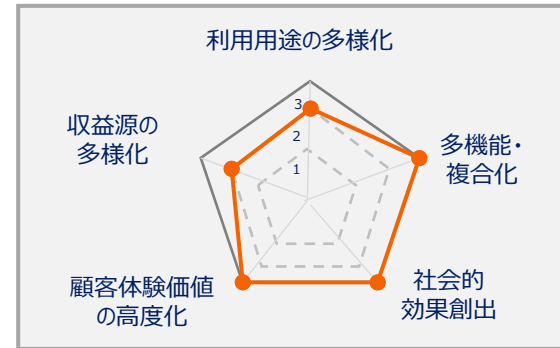
官民設/公有/民営

基礎情報

官民連携・都市開発型

## 施設及び事業の概要

所在地	アメリカ カリフォルニア州 サクラメント
収容人数	17,500人
開場年	2016年
正式名称	Entertainment and Sports Center (ESC)
ホームチーム	Sacramento Kings (NBA)
所有者	サクラメント市
運営者	Sacramento Kings LP, LLC
建設資金	5億5,800万ドル
資金調達	サクラメント市、ホームチームであるKingsの共同出資 不足分は施設周辺の広告やスポンサー料で賄う
受賞歴	Prestigious Global Architecture Award (2017) / 2017 "Sports Facility of the Year" by Sports Business Journal
立地条件	サクラメントの中心部に位置し、最寄駅からは徒歩十分程度。バス停も多数設置



&lt;凡例&gt;

0：なし

1：取組はあるが一般的目つ平凡

2：取組の質が相対的に高い

3：取組の質が相対的に高く、先進性/特殊性もある

# Golden 1 Center (ゴールデンワン・センター)(2/3)

- Sacramento Basketball Holdings, LLC とサクラメント市による 5 億 5,800 万ドルの都市開発プロジェクトの核として、かつての Sacramento Downtown Plaza を多目的屋内アリーナとして再建設。**年間200日稼働するアリーナの会場、そしてその周りの都市開発開始後からサクラメント市は大きな経済成長を遂げた。**環境問題に力を入れており、LEED認証の中でも一番上のランク、プラチナを獲得している。
- Sports Business Journal によって2017 年の「Sports Facility of the Year」に選出、**世界で最も技術的に高度で持続可能なアリーナとして認められ、Fast Companyにて「スポーツで最も革新的な企業」にも選出**したアリーナである。

## 特徴

### 官民連携都市開発の先駆け

#### ■ ダウンタウンの活性化の中心となるアリーナを核とした都市開発

- ✓ ゴールデン 1 センターは、訪問者をサクラメントのダウンタウンに呼び込むだけでなく、センター周辺の小売、住宅、イベントを推進するダウンタウン commons (DOCOC) という再開発プロジェクトを推進する上でも重要な役割を果たしている
- ✓ 2016 年にゴールデン1センターがオープンして以来、過去5年間で合計15 億ドルを超える 41 の物件と約 540 万平方フィートの商業スペースが販売され、アリーナ周辺の不動産売上高は合計で 約20 億ドルと推定されている。(2020年度の1年間で合計4億5,000万ドルを超える13の物件が売却、2021年時点では新しい25の開発プロジェクトと更に81の新規プロジェクトが提案されている)
- ✓ アリーナがオープンして以来、2,068ユニットの新しい新築住宅が建設され、2021年時点では3,332 ユニットの新しい新築住宅が建設中である。過去5年間で150の新しい小売店がオープンし、ダウンタウン commons (DOCOC) にあるレストラン、バー、飲食店、ショップ、企業等の合計は約36となっている(2021年時点)今後1年で更に16の新しい小売店がオープンする予定
- ✓ オフィス空室率はわずか7.5%と低水準を維持しており、Golden 1 Centerの近くを希望する雇用主や従業員の強い需要があることを示している
- ✓ 過去5年間で570万人のゲストを迎え、2020年度のチケット販売実績は米国11位(世界22位)にランクインし、イベント開催日には、歩行者の通行量が通常時よりも平均48%増加、ダウンタウンの経済推進力となっている。この成果もあり、サクラメントは建設業の雇用が増加した大規模都市圏 第1位 (CoStar) カリフォルニア州の人口増加率第2位 (カリフォルニア州財務局) などにも選出

### 好立地・複合施設をフックとした多イベントの誘致

- ✓ サクラメントはサンフランシスコのビジネス街からも列車で来ることができ立地も良く、多機能複合化により多くのコンサート(Paul McCartney, Ed Sheeran, Ariana Grande など世界的アーティスト)、アイスホッケー、総合格闘技、プロレスリングなどを誘致、高校や大学バスケのトーナメントに会場としても貸出をお行い、年間200日の高稼働を維持している

# Golden 1 Center (ゴールデンワン・センター)(3/3)

## 特徴

### デジタルを活用した顧客利便性・快適性の向上

- ✓ モバイルアプリでは、選手のリアルタイムの統計情報・試合カレンダーの閲覧、飲食の注文、駐車場の検索、座席のアップグレード、記念品のオークションへの参加まで行える。AIチャットボット機能も搭載。このアプリをタッチポイントにファンの行動履歴を蓄積し、パーソナライズマーケティングを実現している
- ✓ NBA初のIntel True Viewを導入し、データと没入型ビデオテクノロジーを使用して、ファンエクスペリエンスの強化を行う。建物内に 300 台以上の HD カメラを設置し、全てのアクションのボリュウム (高さ、幅、深さ) データをキャプチャ、ハイライトとリプレイにおいて360 度のビューを作成している。動画は会場内の 4K超HDビデオボード及びアリーナモバイルアプリで閲覧可能
- ✓ Imagination Park Technologies とのパートナーシップを結び、スカベンジャーハント、デジタルプレーヤーとのアリーナでの写真撮影など、拡張現実 (AR) エンゲージメントの機会をファンに提供(データと 没入型ビデオテクノロジーを使用して、ファンエクスペリエンスを強化)
- ✓ 以前のアリーナより2倍の広さのスイートルームと3つのラウンジ、2つのスカイボックスを設置。30名以上収容できるスイートだけでなく、10名まで収容可能なロフト(ボックスシート)にも65インチのテレビが設置しており、コンシェルジュサービス、ケータリングVIPバーの利用権などのプレミアムサービスが付帯されている

### 環境問題への意識の高さによりLEED プラチナ認証を獲得

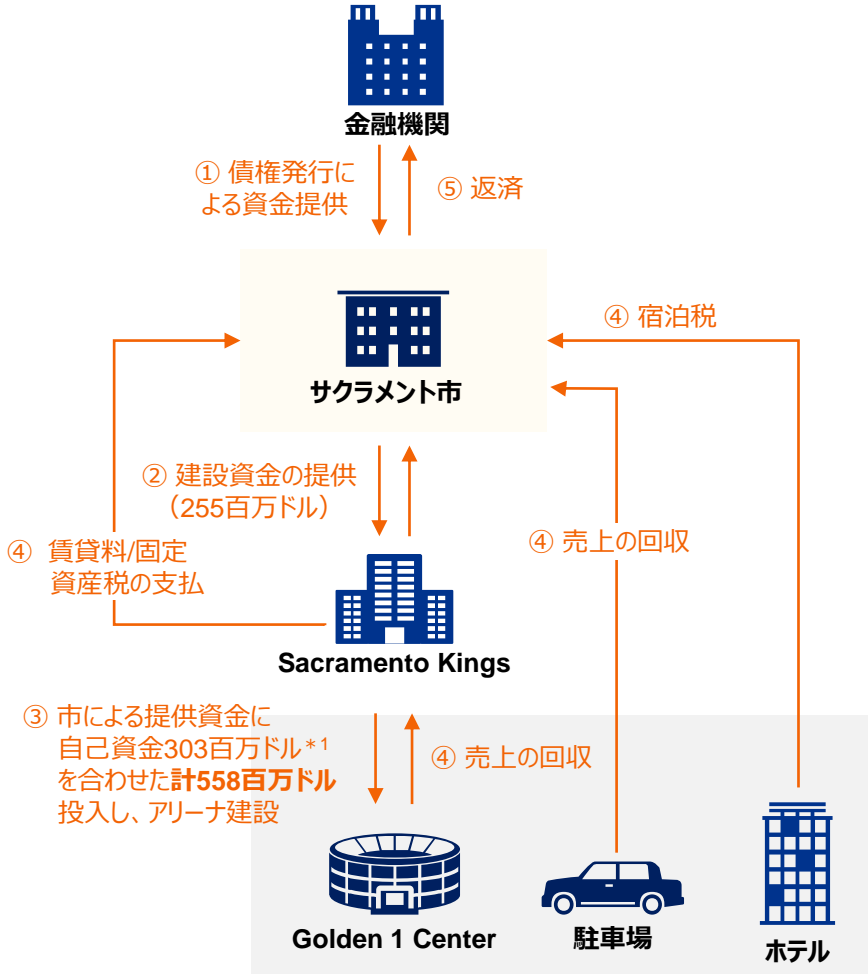
- ✓ アリーナは品質と責任ある森林管理の国際基準であるFSC(森林管理協議会)認定木材のみを使用し建設され、建築材料の36%はリサイクル素材を使用  
他の材料も地域で調達されたものを利用
- ✓ 世界初の完全太陽光発電アリーナ。250 万ドルの費用で設置された屋上の太陽光発電アレイに加え、サクラメント市営ユーティリティ ディストリクト(SMUD : 電力会社)が運営する近くのソーラーフィールドからの電力を使用。LEED プラチナ認証を取得し、グリーンスポーツアライアンス会員ともなっている
- ✓ 水の使用量 45% 削減、CO2排出量を 2,000 トン削減、解体資材の 99% をリサイクルするなど強く環境に配慮。またアリーナ内の空調は、エリアごとに観客がモバイルアプリからフィードバックを提供することで、施設内の適切な温度管理が可能となっている
- ✓ 店内で提供される飲食物の約 90% は半径 150 マイル以内で調達されており、18 か月で 13,000 食がホームレスに寄付されている
- ✓ アリーナをダウンタウン(繁華街)に移転したことにより、参加者 1 人あたりの平均移動距離が 20% 削減され、移動に関連するCO2排出量が24% 削減  
(移転により2020 年までに来場者は 36% 増加)



# アリーナ建設費の資金調達スキーム

独自の「Public Parking Finance Model」をつくり、市民及び市政への経済的な負担を最小化する方法でのアリーナ建設資金の資金調達を行った。

## 資金調達スキーム図



## 背景

新アリーナ建設による利益を享受する想定周辺のビジネスに対して税金の上乗せをするかたちで資金調達する方針が**住民投票を行い否決**されたこと、一部市民による反対が強く、訴訟にまで発展していた。しかし、Sacramento KingsがSacramento市内に残るための条件の1つとして合意していたため、反対意見があるなかでも、新たなアリーナの建設を行う必要があり、**市民への経済的な負担がないかたちでの資金調達が求められた。**

## 詳細ステップ

- ① Sacramento市はアリーナ建設資金を債券発行によって獲得
- ② Sacramento市よりSacramento Kingsに**255百万ドル**の建設資金を提供
- ③ ②によって提供された債券発行による資金及びSacramento Kingsの自己資金である**303百万ドル**、計**558百万ドル**を投入し、アリーナの建設を実施
- ④ Sacramento Kingsがアリーナ運営収入、Sacramento市がSacramento Kingsより賃貸料及び固定資産税、ホテル事業者より宿泊税、駐車場より売上を回収
- ⑤ Sacramento市より債権の返済を実施

## 返済資金の分解

- Sacramento Kingsが市に支払う賃貸料及び固定資産税
- 新しいアリーナを建設したことによって増加した駐車場収入\*2
- 観光客より徴収するホテル税

アリーナを建設せず、Sacramento KingsがSacramento市を離れていた場合には生まれなかった収益によって債権返済を行うことで、市民及び市が負うアリーナ建設による経済的負担を最小化することに成功した

\*1：自己資金の303百万ドルは、Sacramento Kingsによる借入及びチームを所有する事業者グループに所属するメンバーの投資によって賄われている

\*2：アリーナ開場後の1年のみで260万ドルの増加がみられている

# 都市開発の結果及び地方自治体による支援

Golden 1 Centerの建設単体によって地域活性化が実現したわけではなく、地方自治体による多面的な計画及び支援によって実現している。

## 結果

総計67億ドルの  
投資の実施

不動産販売額  
前年比\*  
\$ 5500万増

アリーナ開場より  
市の人口  
7%増加

アリーナ開場より  
オフィス空室率  
半減

...

## 地方自治体による取組

### 長期的な都市計画



- 市は**20年計画**を展開し、以下の方針を定めることで、市が行う活動や支援に一貫性をもたせ、活動が予算会計年度で途切れることを防ぎ、長期的な市の成長を目指す。
  - 土地利用方針及び都市計画
  - 経済発展指針
  - 住宅/インフラ/教育/福祉/文化における支援方針
  - 環境保全方針

### チームに対する支援



- アリーナの建設による経済効果を最大化し、都市開発の勢いを加速させるために、市は以下の支援を行った。
  - **土地の譲渡**  
アリーナ建設予定地だけでなく、周辺の土地も合わせて譲渡することでより広い範囲の開発を推進している
  - **広告に関する条例の特例措置の実施**  
街中の大型看板数を増設禁止する条例があるため、新たに利用したい場合、他社所有の看板の利用か、自社所有の看板を取下げることがある。しかし、特例として、プロリーグの試合開催が可能かつ1万5千席以上の客席がある市有の建物の建設資金を40%以上を拠出している団体に限定して新たに6件の大型看板設置を許可する

### 地区改善団体に対する支援

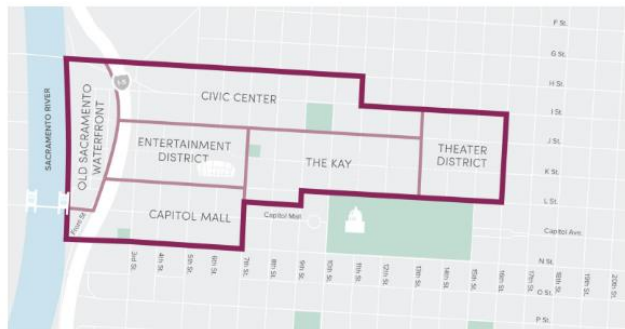


- アリーナ建設によって加速した都市開発に貢献した団体「Sacramento Downtown Partnership」（後述記載）の設立及び継続的活動の実現のため以下の支援を行った。
  - **団体設立を推進する法律の制定**  
1994年にカリフォルニア州によって特定地区の改善を目指す民間団体に関する法律「Property and Business Improvement District Law」が制定され、団体設立を後押しした
  - **活動資金援助**  
サクラメント市によって、団体の活動資金の約25%が補助されている

# Downtown Sacramento Partnershipとは

Golden 1 Centerを取り巻く都市開発の成功に貢献した団体「Downtown Sacramento Partnership」は、官の支援を受けつつも民間主体で動く団体であり、活性化支援/治安改善/地域清掃を通してサクラメント市の価値向上を行っている。

## 組織概要



## 活動内容

### 活性化支援の実施

- 開発推進（PPP組成支援）
- イベント組成
- ロビー活動
- ローカルビジネス支援（開業助成金/ワークショップ等）



### 治安の改善

- 街灯の設置
- 興行日におけるセキュリティの配置
- ホームレス支援



### メンテナンスの実施

- 公共エリアの清掃
- グラフィティの削除
- ごみの回収



### 概要

BID\*の一種のProperty Based Improvement Districtであり、指定の地区内の不動産/ビジネスオーナーが集まり、エリア内の活性化を目的として活動する1995年に設立された民間のNPO法人である。

### 設立背景

設立以前はダウントウンの活性化に取り組む団体が市や開発局以外に17件も乱立しており、支援の重複や地域の活性化に繋がらない活動が目立っていた。また、都市計画に関する議会には、市及び開発局以外の発言力がなく、市民の声が反映されにくい状態にあった。そのような状況下において、1994年に施行された「Property and Business Improvement District Law」によってBIDの活動資金を地方自治体が対象者から徴収する仕組みや、提供可能な公共サービスが設定されたことに後押しされ、**効果的な地域改善を求める土地やビジネスを所有する人達によって、BID\*団体が新たに設立された**。従来の団体と同様の失敗を繰り返さない様、BID\*の専門家や弁護士に助言を受け、団体の設立及び活動方針を設計した。

### ファイナンス

**活動資金の約半分は指定地区内に土地やビジネスを所有する人たちから徴収する分担金**で賄っており、その他は活動により得た収益やスポンサーフィーによって賄っている。

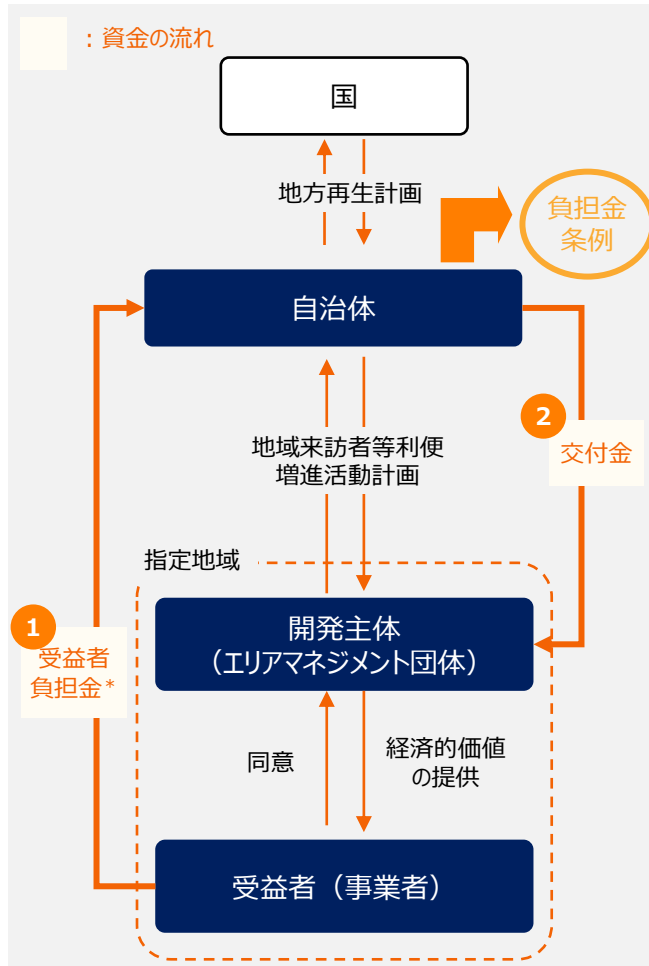
### ガバナンス

指定地区内の不動産/ビジネスオーナーによって定期的に**団体の継続可否を投票で決定**する。2022年4月には、80%近い賛成票を獲得し、10年の活動延長が決定している。

# (参考資料) BIDとは

BIDとは、市街地活性化を目的とし、指定された地域内の合意を基礎として設置される地域団体を指し、地区内の地権者から強制的に回収した負担金を財源に地域の活性化を行う制度である。北米、ヨーロッパ諸国含む世界中で広く活用されている。

## スキーム図



## 概要

### 導入背景

米国では**治安が悪い地域の清掃や警備を含めた環境改善**を目的に導入され、その後、人口の郊外化や中心地の衰退への対策へ活用目的が拡大された。日本やヨーロッパ諸国を含むその他の地域では**中心市街地活性化**を目的として導入された。

### 制度の活用状況

1970年代にカナダで生まれたと言われており、米国、英国、ヨーロッパ諸国において、拡大を見せている。類似の制度を含めた場合、2000を超える地区において制度の活用が行われている。米国では、ほぼ全ての州でBIDが導入されており、公園や広範囲の都市開発に活用されることが多い。

### メリット

- 事業期間を通じた安定的な事業資金の確保
- 開発による利益を得ながらも負担をしないフリーライダーの発生防止
- 国・自治体による経済的な支援がない場合にも開発が実行可能な体制
- 企業の社会的責任の喚起
- 街づくりにおける民間ノウハウの活用、民主的な地域自治・住民自治の実現

### デメリット

- 対象エリア内の一定割合の事業者の同意の必要性がもたらすハードル（日本では3分の2）
- 合意形成において、不動産所有者の意見が反映されやすいことによる不公平性
- BIDによる効果が見えにくさ

\* 日本では受益者負担金として自治体に徴収されるが、諸外国では特別税というかたちで税金として徴収しているケースもある

# Tampines Stadium (タンピネス・スタジアム)(1/3)

強力なコンテンツホルダー(ホームチーム)を持ってはいないが、地域住民の「健康づくり」に貢献し、地域社会においてスタジアムが住民にとって「なくてはならない施設」とすることで、大きな成功を収めている、公設公営の最先端モデルのスポーツ複合施設。

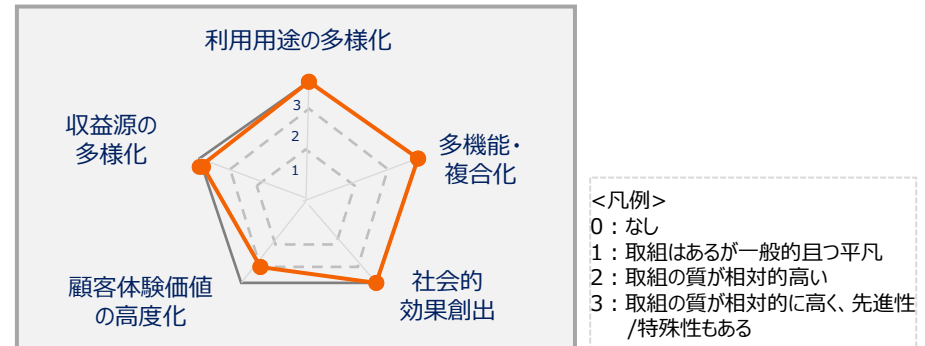
公設/公有/公営

基礎情報

公設公営・地域密着型

## 施設及び事業の概要

所在地	シンガポール
収容人数	5,100人
開場年	2017年
漢字表記	淡濱尼体育场
ホームチーム	Tampines Rovers FC Geylang International FC
所有者	シンガポール政府
運営者	People's Association
建設資金	5億シンガポールドル(約400億円)
資金調達	公的資金
受賞歴	BCA Universal Design Award for community-focused design/ Global Architecture & Design Awards 2018/ 2018 London Design Awards など多数
立地条件	シンガポールの東側に位置し、チャンギ空港に近いロケーション。最寄り駅からは徒歩7分程度の立地





# Tampines Stadium (タンピネス・スタジアム)(2/3)

- 2017年開場、地域住民のための大型「**コミュニティ&ライフスタイルハブ**」であり、建設費は約5億シンガポールドル(約405億円)、地上7階、地下2階。**所有はシンガポール政府、施設全体の管理運営はPeople's Association(政府機関)**が担っている。
- Tampines Hub内から気軽に試合を見ることができたり**非興行日のピッチ開放など、地域住民のためのスタジアム**という特色がある。

## 特徴

### ライフスタイル&コミュニティハブの実現

#### ■ 建設の目的

「国民のコミュニティとアイデンティティーをスポーツを使って強化し、国民の生活を豊かにする」がテーマ

- 国民の運動能力の向上と健康増進を図るため最新式のスポーツ施設を提供する
- 国民がスポーツ観戦およびスポーツ参加できる施設を建設し、良質なレクリエーションを提供する
- 医療・福祉施設の併設および医療・福祉サービスプログラムの提供により国民の健康管理をする
- 施設内にショッピングモールや飲食店を複合し、生活面での利便性の向上を図る

#### ■ 巨大複合施設Tampines Hub内にあるスタジアム

- ✓ 旧スタジアム跡地の再開発にあたり、15,000人のタンピネス住民からの意見をもとに構想された、住民による、住民のための拠点「Our Tampines Hub」内のスタジアム
- ✓ Our Tampines Hubは建築面積 232,000㎡の広大なスペースで、多方面に渡って複合化されている(公設・公営の施設であり、スポーツ・公共(行政)・医療福祉・商業・エンタメ全ての施設が具備)
- ✓ B1 食品売り場 ボーリング場 子供の遊び場、各種スクール(ヨガ・英会話等) 等
  - 1 フィットネススタジオ スタジアムグラウンド インドアアリーナ 多目的イベント広場 パブリックサービスC 等
  - 2 図書館 コミュニティクラブ チームスポーツホール 劇場 スタジアムラウンジ クライミングウォール等
  - 3 地域医療センター ウェルネスセンター ヘルスラボ メディカルクリニック コミュニティ講堂 等
  - 4 クラブオフィス&ラウンジ 高齢者ケアセンター セミナールーム フィットネススタジオ 等
  - 5 エココミュニティガーデン ジョギングトラック ルーフガーデン&BBQピッド 等
  - 6 スイミングプール (競技用/ファミリー向け)
  - 7 フィットネスジム
- ✓ スタジアムは5,000人の収容でラグビーやサッカーを開催できる。スタンド席は一面のみで、来場者はスタンドやTampines Hubの他施設の窓からグラウンド観覧が可能(スポーツに興味がない人でも気軽に観戦できるが、チケットを持たない観客が発生するためAFCの公式試合は開催できない)
- ✓他にもスポーツ施設として、地域住民用に作られたインドアアリーナ(フットサルコート2面、インラインホッケーコート1面、テニスコート4面)、1,800席収容可能な体育館(バスケ、バレーボールなどが開催可能)、シンガポール最大の屋内バドミントン施設(コート20面、最大2,000人収容可能な可動式座席)を具備
- ✓また、住宅開発局(HDB)、ノースイースト地域開発評議会(NECDC)、ワークフォース・シンガポール(WSG)などの政府機関もあり、各種行政手続きも対応。住宅ローンや駐車違反料金の支払いから仕事のマッチングや財政援助もこの場で実施している
- ✓フードコートは24時間営業。タンピネス ハブは周囲の住宅団地と屋根付きの歩道と駐輪場で繋がっている



# Tampines Stadium (タンピネス・スタジアム)(3/3)

## 特徴

### 自由度の高いピッチ(人工芝)活用

- ✓ ピッチは広く一般利用に開放されており施設予約が可能であり、プロサッカーチームだけでなく太極拳などのアクティビティなど地域のイベント・サークル活動で使用されているほか、予約が無い日には一般市民に向けて開放されており、ピッチに入ってくるぐことが可能。ファミリーイベントなども多数開催
- ✓ ホームチームを2チーム持つほか、年末のカウントダウンイベントやNational Dayイベントなど、国民的行事に際してのイベントも頻繁に開催している

### デジタルを用いた来場客の利便性向上

- ✓ スマートテクノロジーの導入にも積極的で、待ち行列管理システム、キャッシュレスキオスク、インタラクティブな道案内、統合チケットシステム、モバイルアプリ、ソーシャルメディアツールなどが導入されている
- ✓ 施設専用モバイルアプリでは、様々な施設を予約したり、ポイントを貯めて特典と交換したり、アプリに組み込まれたナビゲーションツールやディレクトリストを使って簡単に移動することができる
- ✓ ヘルスロボで計測されたデータは館内のスポーツジムなどの施設やクリニック、提携病院と共有。各個人の生活改善点、能力に応じてフィットネス、栄養改善プログラムが作成され、トレーニングやリハビリが指導される。利用者は主に 30～50代、1 万人/年が利用

### 地域社会・環境問題への貢献

- ✓ 環境に対する配慮にも力を入れており、太陽光パネル、集水・貯水・ろ過装置などの設備のほか、自然換気設備、電気自動車パークと充電ステーションなど、環境ソリューションを導入
- ✓ 生ごみを3種類の副産物（非飲料水、液体植物栄養素、有機肥料）に変えてハブ内で再利用、地域の人と共有する閉ループシステムも導入されており、包括的な生ごみ管理システムを実現している
- ✓ シンガポールの建築建設庁（BCA）による「BCAアワード2015」でグリーンマーク・プラチナ賞を受賞
- ✓ タンパニーズ・カインドネス・ムーブメント（TKM）という団体を設立し、隣人や環境に対して思いやりを実践するコミュニティ文化の構築を目指している。アンバサダー（ボランティア）と共に、タンピン地区の住民による保育園訪問での児童との交流や家族に感謝を伝えるプロジェクトなど様々な取り組みを行っている
- ✓ チェンギ総合病院、セントアンドリュースシニアケア、イースタンコミュニティヘルスセンター、タンピネスファミリーメディスンクリニックによって構成されるシルバーケアハブ(パートナーシップ機関)を起点に、医療・介護等の観点で登録する高齢者は包括的且つ統合的なサービスを本施設内で提供できる(パートナー間でのデータ共有と、チームベースでのアプローチが可能)

# シンガポールの歴史と住民の概要

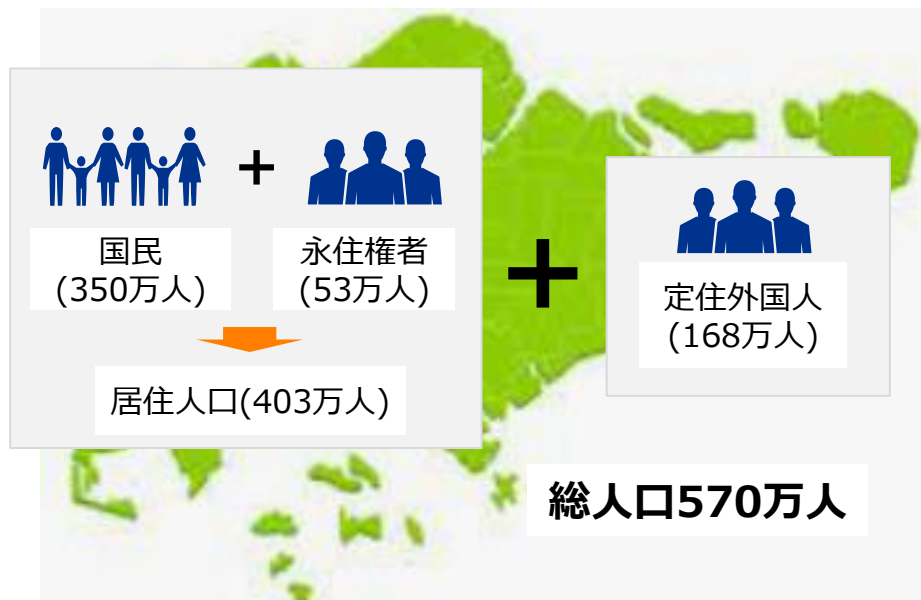
シンガポールは多民族国家であり、様々な民族間抗争を背景があるため、政府が民族融和政策の実行に対するモチベーションが極めて高い。

## シンガポールの歴史

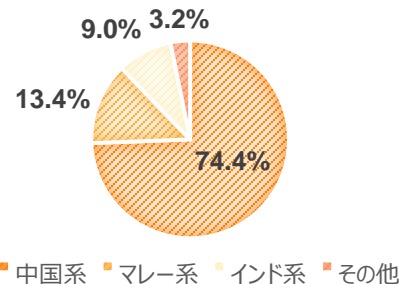
1819年 1/28	英国東インド会社のスタンフォード・ラッフルズ上陸
1824年	英国、ジョホール王国からシンガポールを委譲
1942年 2/15	日本軍占領、昭南島と改称（昭南特別市設置）
1945年 9/5	終戦→英軍による軍政施行
1959年 6/3	シンガポール、外交と国防を除く自治権をイギリスから獲得
1963年 9/16	マレーシアの一州として英国から完全独立
1964年 7/21	マレー系民族と中華系民族間での抗争が発生①
1965年 8/9	マレーシアから分離、大統領を元首とする共和国に
1969年 5/13	マレーシアで発生したマレー系民族と中華系民族の抗争が波及し、民族間抗争が発生②

## 民族融和政策を進め、その後民族間抗争は無し

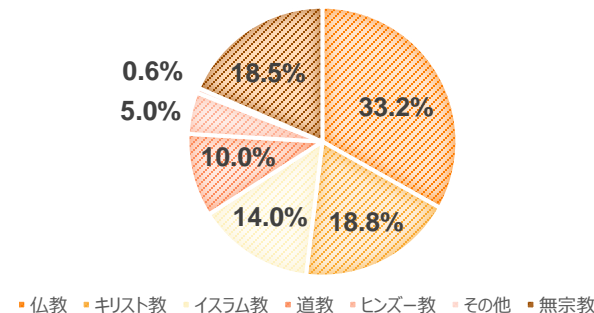
## シンガポールの人口



### 民族の構成



### 宗教の比率

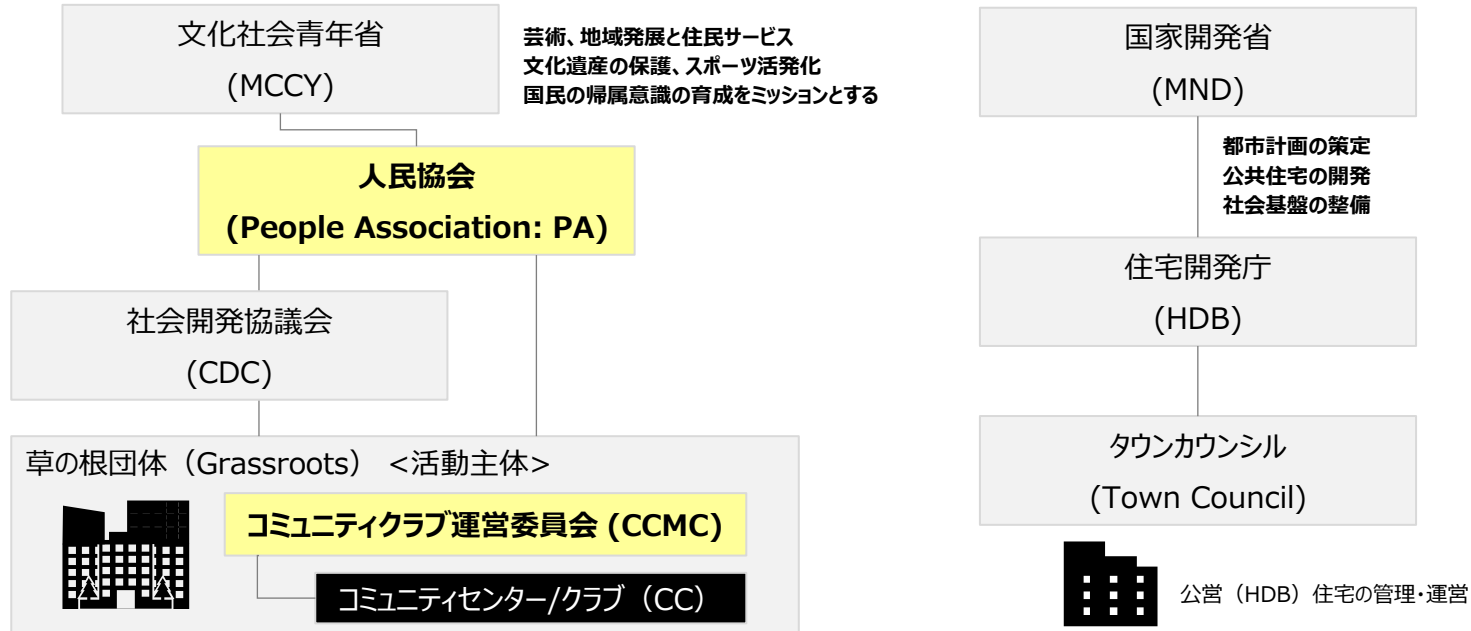


# シンガポールの民族融和政策：地域社会・コミュニティ推進組織の組成

国民融和政策を推進するために政府は地域社会活動を積極的に推進

シンガポール  
国民の誓い

- 我々シンガポール国民はその人種、使用言語、宗教に関わらず、ひとつに統一された国民として、国家のために、幸福・繁栄・進歩の達成を目指し、正義と公平にもとづく民主主義社会を築くことを誓う。



- 都市計画とコミュニティの形成**：シンガポールの土地の90%以上は国の所有物であり、国による都市計画の強制力が非常に強い。40-50年の長期ビジョン「concept plan」を掲げ、10-15年の中期ビジョン「master plan」に基づき合理的に実施されている。公営住宅(HDB)への入居を促し、建物毎に民族の入居割合を定めるなどの政策を実施。また、両親扶養法という法律で両親の扶養を子供に義務付けるなど、地域・住居のようなコミュニティを形成する上での最小単位となる「家族」の在り方にも、国の計画的政策が大きく関わっている。
- 自助努力に基づく福祉政策**：シンガポールは日本と同水準以上の高齢化が進んでいるが、日本の介護保険制度のような「相互扶助」システムは保持していない。あくまで自助努力に基づいた福祉政策を実施している。
  - 生まれた地域から移住しなくてもいいように、各地域充実した行政施設・商業施設を建設し、暮らしやすい地域のコミュニティを作るように計画

# 各組織の概要

コミュニティセンターの代表格である Our Tampines Hubは全国110か所に設置されているコミュニティセンター施設の1つであり、民族融和政策の推進のために人民協会配下のコミュニティクラブ運営委員会によって運営されている。

## 人民協会 (PA)

- **設立の目的**：民族の融和と社会的結合を促進することを旨とするともに、地域住民と政府との連帯を強めていく組織として 1960年に設立された。
- **組織**：人民協会法に基づき設置された機関であり、政策決定は人民協会運営委員会が行う
- **活動内容**：①社会・文化・教育・スポーツ活動の企画/実施 ②政策説明会の開催 ③チンゲイ・パレードなどの各種イベントの開催

## 社会開発協議会 (CDC)

- **設立の目的**：地域コミュニティの形成による民族融和や地域の結びつき、さらには住民としての意識強化を目的として 1997年に発足した。
- **組織**：社会開発協議会規則により、シンガポール全土を5分割し、それぞれに設置されている。Mayor 及び 12人から 80人の委員で構成された運営委員会により運営されている。
- **活動内容**：①社会福祉支援 ②住民同士の絆を深めること ③企業パートナーと市民参加促進



## 草の根団体 (Grassroots)

- 市民諮問委員会(CCC)、住民委員会(RC)、近隣委員会(NC)、アクティブシニア協議会、女性統合ネットワーク協議会、青少年ネットワーククラブ等
- コミュニティクラブ運営委員会(CCMC)

## コミュニティセンター/クラブ (Community Center/Club:CC)

- **設立の目的**：全ての民族が集まり、社会の絆を強め、住民へのサービスを提供する場所として各地区に置かれた施設。スポーツコート、図書館、多目的ホールなどが設置されている。
- **組織**：全国にコミュニティセンターとコミュニティクラブが110か所設置されており、コミュニティクラブ運営委員会CCMCが運営している。
- **活動内容**：コミュニティクラブ運営委員会において予算化・事業化された文化、教育、社会、スポーツ、レクリエーションなど幅広い活動や生涯学習講座が開講されている。→ Our Tampines Hubもコミュニティセンターの1つに位置づけられる。

# Our Tampines Hubの来場者のプロフィール

タンピネスの人口は約27万人であるが、本施設には年間を通して1,800万人以上(2018年年統計)の来訪者が存在している。36-49歳の中年層が最も来場数としては多いが、50歳以上の高年齢層においても、年間150万人以上来訪しており圧倒的な集客力を実現している。シンガポール国民のスポーツ実施率は、コロナの影響下においても継続的に伸長しており、全国110か所に設置されているコミュニティセンター/クラブがその下支えとなっている考えられる。

## 2018年 来場者数



総人数

**18,428,078**

(2018年 1月 ~ 12月)

## 性別



**57%**



**43%**

## 平均滞在時間

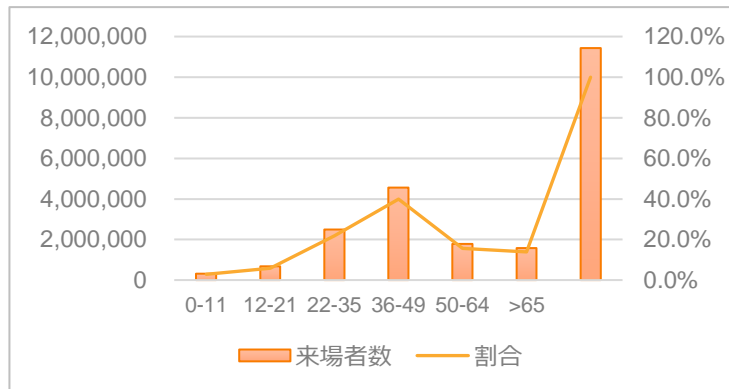


**2時間49分**

出典 : D'zire Media 「Our Tampines Hub.pdf」より作成

「National Sport Participation Survey 2015 - 2021」より作成

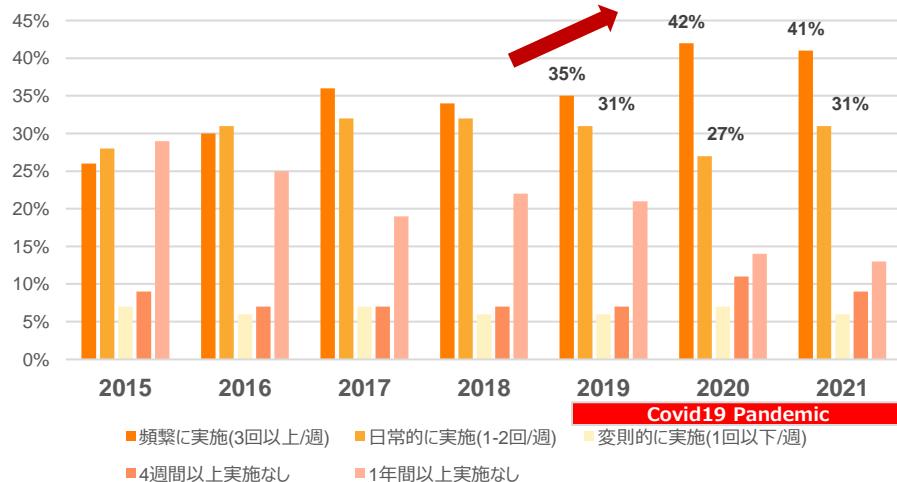
## 年齢セグメント別来場者数(2019 1月~8月統計)



<来場者の人種>

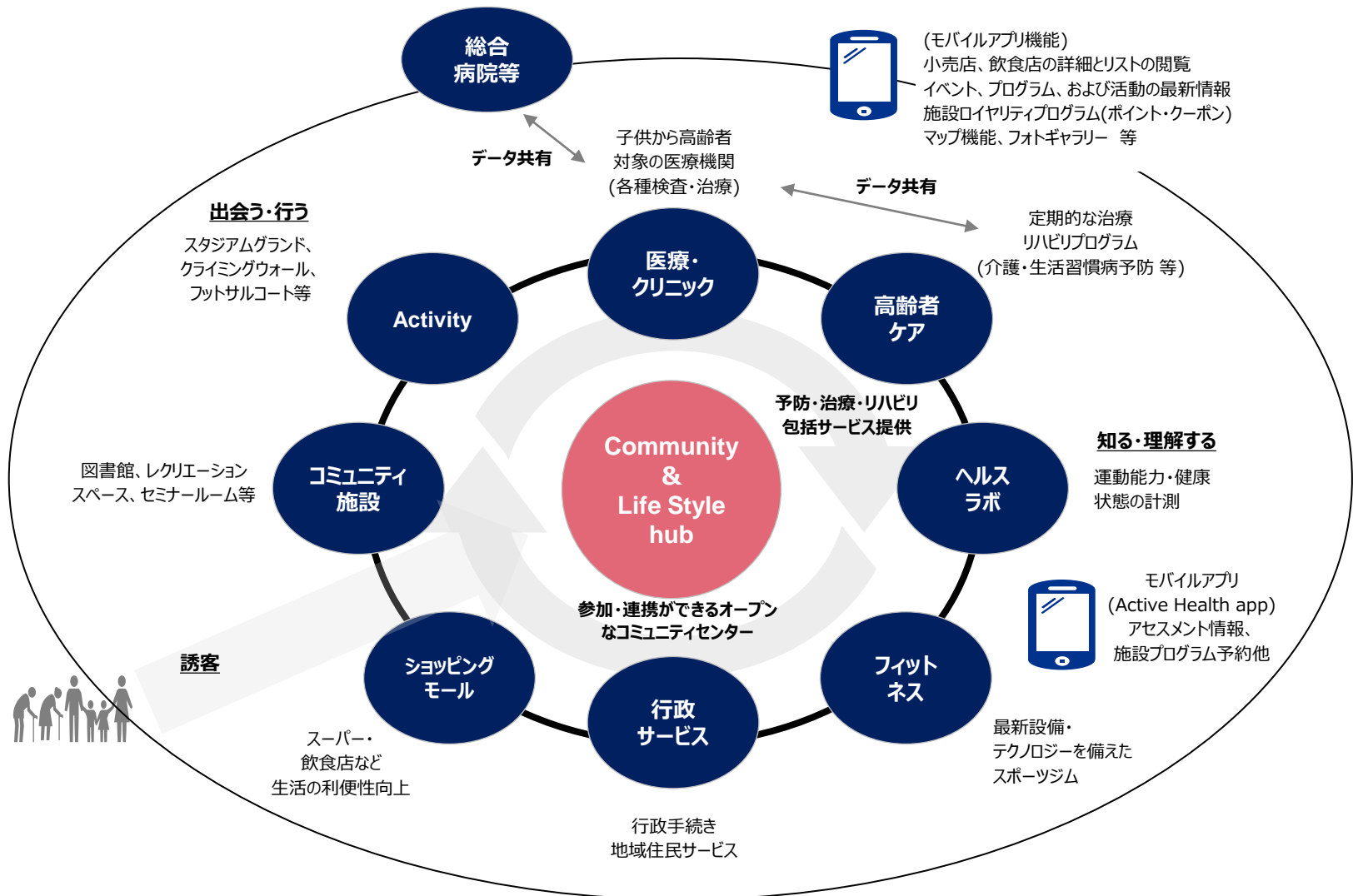
中国系 : 57%、マレー系 : 34%、インド系 : 7%、その他 : 2%

## 国民のスポーツ実施率



# Our Tampines Hubが具備している機能

スポーツアクティビティに留まらない、データを起点とした様々なサービスプログラムの組み合わせと利便性向上によって、市民の健康づくりコミュニティ創出に寄与するスポーツ・健康増進空間を創出している。





# Our Tampines Hub 施設収益の源泉

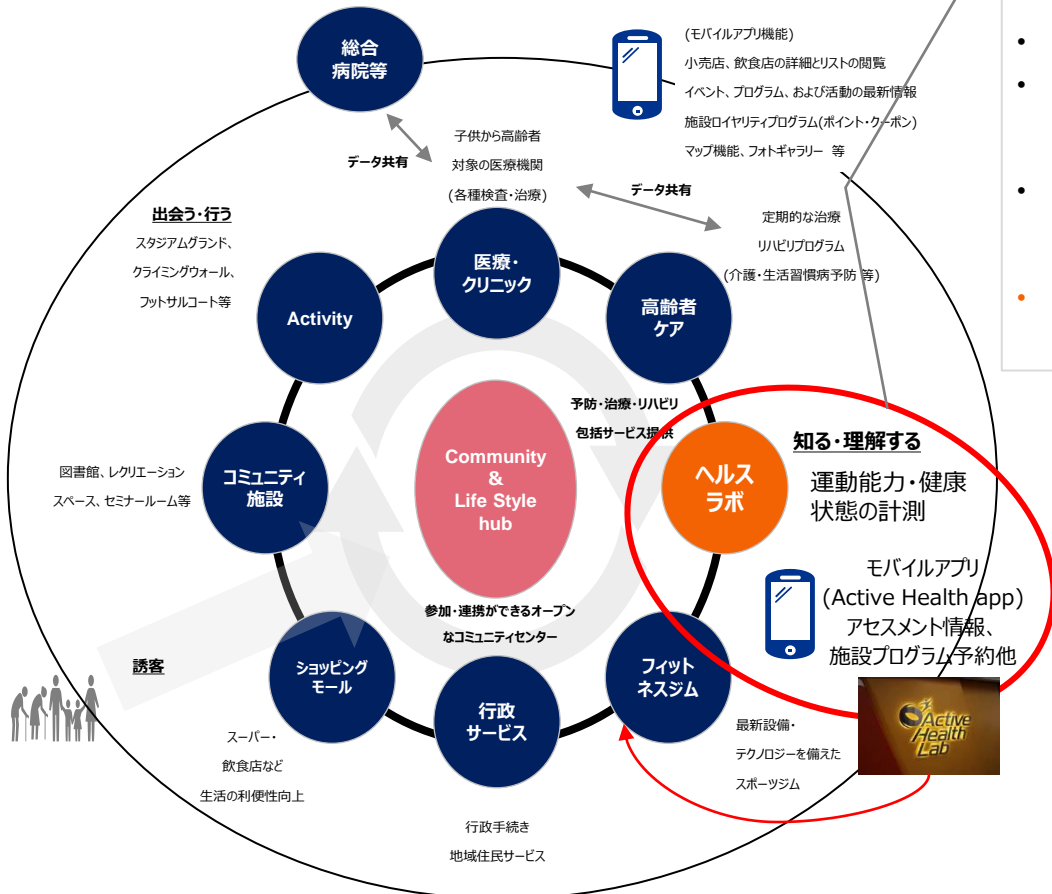
年間1,800万人以上が来訪する施設特性を活かして、施設のありとあらゆる場所への広告露出を企業を中心に募ることによって、多額のキャッシュインを獲得している(※価格は2019年度時点の目安)。下記は広告掲載場所とその目安金額の一覧である。

広告場所	金額	備考	広告場所	金額	備考
タウンスクエアネーミング ライツ	12か月：約\$250,000		ピラーラップ	1ピラー約\$3,000/月 (計7か所)	太い柱に広告を巻いたような 形式
クロックタワーディスプレイ	1か月：約\$20,000 12か月：約\$200,000	高さ30メートルデジタル広告	エスカレーターB1-L1沿い ライトボックス	1パネル1か月：約\$2,000	
屋外LEDスクリーン	1か月：約\$10,000	上映時間：午前9時～午後 10時	階段 B1-L1 モール横	1か月：約\$6,000	
LEDスクリーン(歩道橋)	1か月：約\$10,000		エスカレーター壁パネル	1か月：約\$5,000	B1に向かう壁パネル
LEDスクリーン (FESTIVE STEPS)	1か月：約\$5,000	静的広告やMP4オプションあり	洗面所	洗面所単位4週間： 約\$12,000	
フェスティブアーツシネマ	30秒/1か月：約\$2,500		屋外ライトボックス	1か月：約\$4,000	駐車場、バス停付近等数か所
LEDスクリーン (リンクブリッジA、B、C)	シングル約\$5,000/月		カーディスプレイ	1か月：約\$40,000	正面玄関
Light Box	1か月：約\$5,000	タクシー乗り場、ホーカーセン ター横など複数箇所あり	駐車場ライトボックス	1か月：約\$1,500	複数箇所あり

# アクティブヘルスへの起点となるヘルスラボとモバイルアプリの概要

リアルな場とデジタルを掛け合わせ、人々の運動を始める上でのきっかけ作りを包括的に推進している。

## Our Tampines Hubのコア機能



## Active Health Lab

- 文化社会青年省のスポーツ振興部門であるスポーツシンガポール(Sports SG)が運営
- 認定された専門スタッフの下、**オンボーディングセッション**等を通して、**フィットネスアセスメント(身体の構成(脂肪・筋肉・骨など)、運動能力)の実施**、健康指標に基づいた**健康目標、トレーニングプログラム、健康的な習慣を養う方法**についてアドバイスを受けることができる
- 一過性の運動に留ることのないよう、**アプリを起点に各種テーマ別クラス、ワークショップの案内**や、自身のアセスメントデータの管理、睡眠・栄養・スクリーンタイムの管理・追跡など一連の機能を提供**自身でのアクティブヘルス(自己誘導)**を促している
- チェンギ総合病院やその他ヘルスケアパートナー**とともに様々なアクティブヘルスプログラムを提供している

## Active Health モバイルアプリ



### 【一連の機能を使用して健康を積極的に追跡・管理】

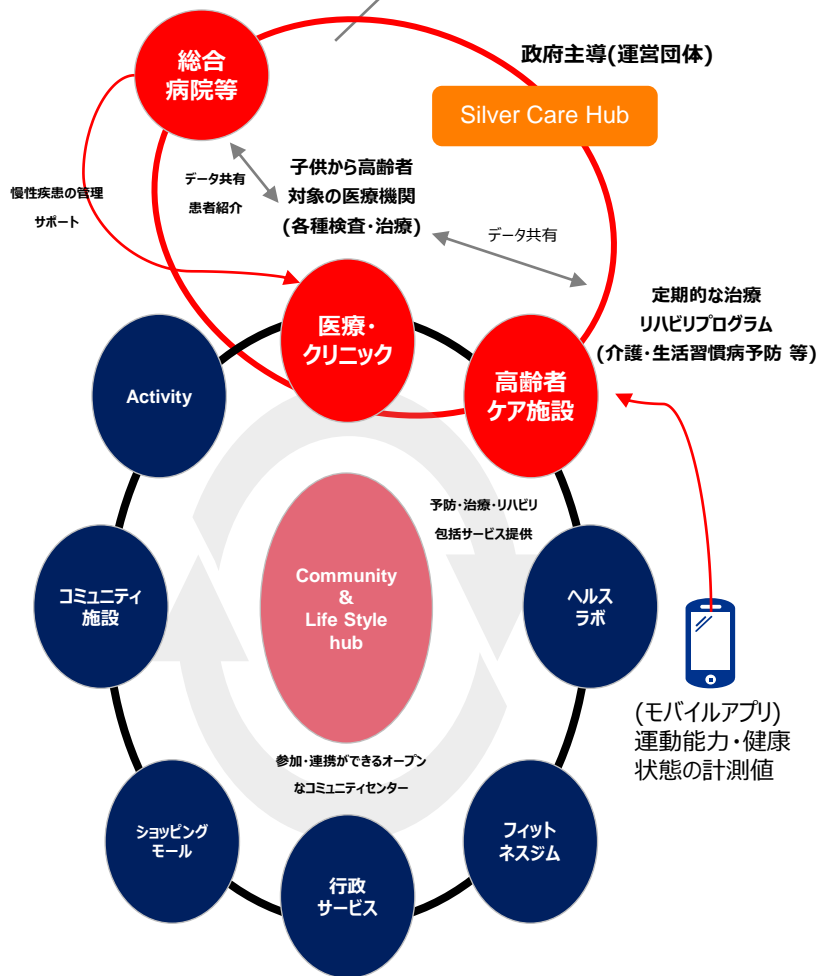
- フィットネスアセスメントの結果、安静時の心拍、睡眠の質、スクリーンタイムなど自己の健康統計値の取得と管理
- 各種プログラム、ワークショップ等の案内やそれらの予約(施設利用の予約等も含む)
- アプリ上のデータをもとに、スタッフへプログラムの受講や、ジムでのトレーニングプログラムの設計相談等も行うことができる
- バーチャルコンテンツの配信等もあり

出典：「Sports SINGAPORE」、「Active Health」Webサイト、「Jリーグシンガポール視察 2019報告書」より作成

# タンピネスハブ内に組成したシルバーケアハブによる高齢者包括ケアの実現

医療機関、高齢者ケアセンター間でのぶつ切りでの高齢者ケアではなく、地域医療機関が包括統合サービスを実現することで、高齢者が地域において元気に健康に過ごせる環境を構築している。

## Our Tampines Hubのコア機能



## 高齢者のための統合ヘルスケア及びソーシャルサービスの融合の実現 (パートナーシップとコラボレーションによる統合ケアとサポート)

- シルバーケアハブはタンピネスハブ内に位置する「セント・アンドリュース・シニアケアセンター(4F)」、「イースタンコミュニティ・ヘルスケアセンター(3F)」、「タンピネス・ファミリー・メディカルクリニック(3F)」の3つの施設で構成されている(施設外のチェンギ総合病院ともパートナーシップ)
- それぞれが専門分野のサービス(※次ページ参照)を提供しているが、シルバーケアハブとして医療機関や地域団体と連携し、高齢者住居者とその介護者がそれぞれの状況に適したタイムリーで包括的、且つ統合的なケアを一つ屋根の下で実現(在宅介護が主流のシンガポールにおいて、高齢者の介護ニーズを早期に把握し、適切な支援とサポートを提供することで、高齢者が安心感をもって元気に暮らせるよう支援)
- 高齢者やその家族の同意が得られれば、介入に必要な全ての情報とケア履歴はそれぞれのパートナー間で共有され、様々な状態に対応できるチームベースのアプローチを実現している  
→複雑で高度な介護を必要とする高齢者ニーズへ対応

※パートナーであるチェンギ総合病院はシルバーハブを通じて下記のような高齢者における慢性疾患の管理サポートも実施している

- ✓ 施設の医療従事者に必要な知識と技能を身に付けさせるための資料の提供や研修会実施
- ✓ 老年医学に精通した専門家チームによる電話によるサポート
- ✓ 複雑な症例について専門医と看護師を交えた月次協議会の実施

### (ケース例)

高齢者はタンピネスハブ3Fにあるタンピネス・ファミリー・メディカルクリニックにて、慢性疾患等の状態について医師へ相談・診療(プライマリーケアサービス)を受け、3Fにあるイースタンコミュニティ・ヘルスケアセンターにて慢性疾患の相互的なケアサービス・治療を受け、4Fにあるセント・アンドリュース・シニアケアセンターにて、デイケアや地域リハビリテーションサービスを受けることができる

(ヘルスラボ、ジム、コミュニティガーデンでの野菜の栽培や収穫、図書館での読書、ショッピングも可能)

状態がより複雑になり、更なる専門的なサポートが必要な場合は、チェンギ総合病院を紹介し、これらパートナーの密接な連携により、地域社会における老人病や、慢性疾患の管理強化がなされている

# (参考) 各医療機関の提供サービス

## ■セント・アンドリュース・シニアケアセンター (タンピネスハブ4F)

高齢者が優雅に歳を重ねられるよう、幅広いヘルスケアサービスと社会活動を提供する総合的な高齢者ケア施設

(提供サービス概要)

- ・ 介護者が仕事に出ている間の高齢者ケア(社会的なレクリエーション活動や運動プログラムの提供)
- ・ 軽度/中程度の認知症と診断された高齢者のための、認知症対応型デイケア。高齢者の幸福度を高め、介護者を支援するための体系的なプログラムが含まれる
- ・ 脳卒中や骨折などの病気から回復した高齢者に対するリハビリテーションサービス、傷の手当などの簡単な看護処理や在宅ケアサービスの提供
- ・ 地域のパートナーと連携し、社会的・医学的に複雑なニーズを持つ高齢者のケアをコーディネート(地域ケースマネジメントサービス)

## ■イースタンコミュニティ・ヘルスケアセンター (タンピネスハブ3F)

安定した慢性疾患を持つ患者に包括的なケアを提供。主に、若年層から高齢者まで、筋肉・骨格系の問題や慢性疾患を持つ患者を対象  
一般開業医が提供する医療サービスを補完し、地域の住民が必要な医療を受けられるよう協力している

(提供サービス概要)

- ・ 糖尿病患者の目や足の検査や異常の早期発見と早期介入(各種検診)
- ・ 生活習慣や食生活の改善など、体調管理のためのアドバイス(栄養士、看護師カウンセリングサービス)

## ■タンピネス・ファミリー・メディカルクリニック (タンピネスハブ3F)

複数の医師による総合診療所であり、経験豊かな医師により子供から大人、高齢者まで、急性疾患、慢性疾患問わず質の高いプライマリーケアサービスを手頃な値段で受けることができる。また、患者は毎回同じ医師を指名することができる。

(提供サービス概要)

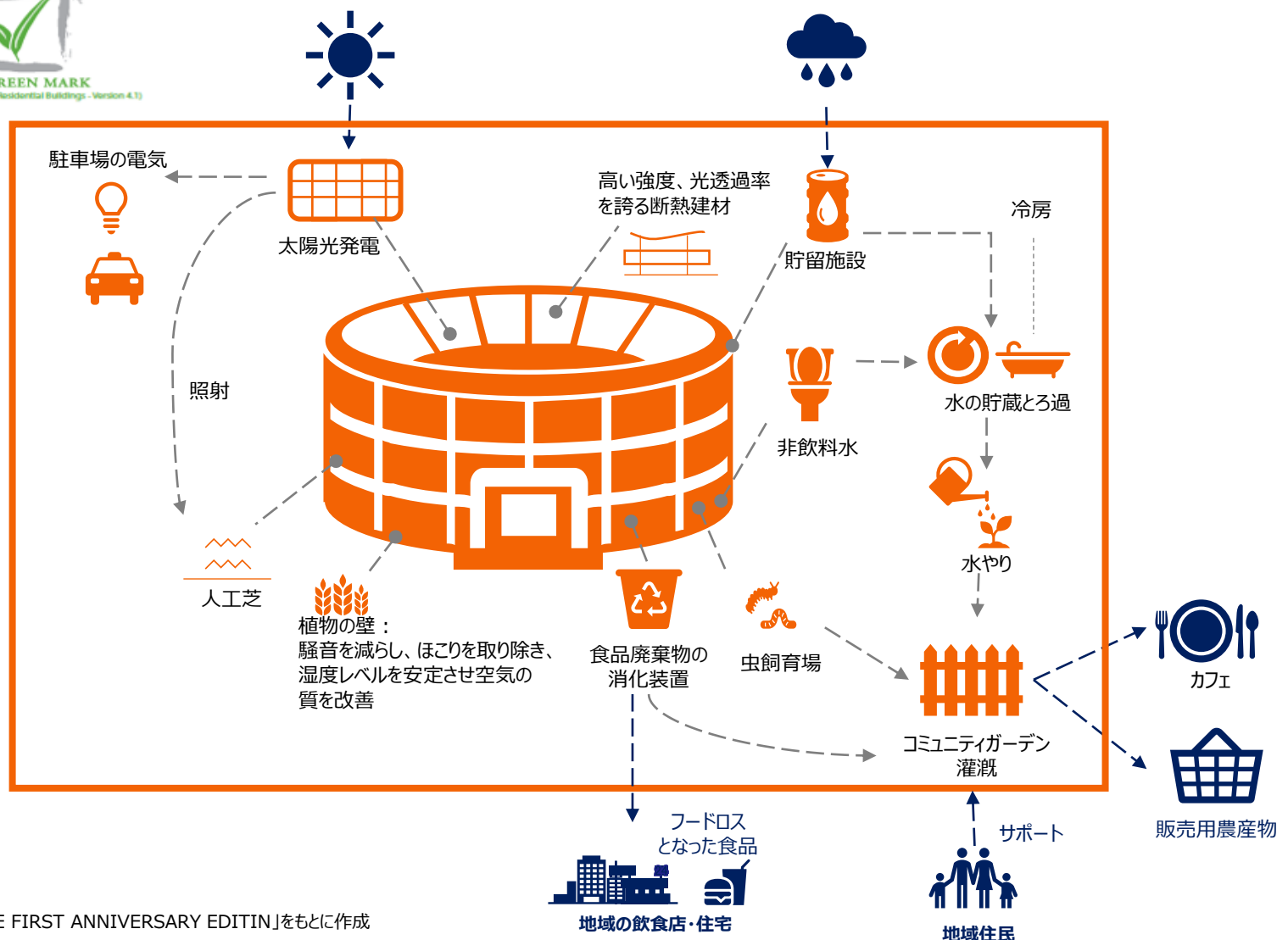
- ・ 一般診療、一般看護、POC検査、小外科処理等

## ■チェンギ総合病院(タンピネスハブ施設外)

受賞歴のある公立病院で、シンガポール東部100万人以上のコミュニティに1,000を超えるベッドを提供しています。総合的な医療専門分野とサービスを提供しており、経験豊富で熟練した医療専門家チームが指揮をとり、常に患者に対して優れた健康上の成果とケアを提供している

# 環境の持続可能性にフォーカスした施設設計

タンピネスハブは環境の持続可能性を担保し、リソースを最適化し、廃棄物を最小限に抑える環境ソリューションとクローズドループシステムを採用している。ソーラーパネル、貯水設備、灌漑設備、緑化壁、自然換気、電気自動車駐車場と充電ソリューション、食品廃棄物を3つの副産物(非飲料水・液体植物栄養素・有機肥料)に変換する包括的な食品廃棄物管理システムを具備している。



出典：「Our Tampines Hub・HUB GUIDE FIRST ANNIVERSARY EDITIN」をもとに作成