

VIII.

国内外のスタジアム・アリーナ 等事例集

(スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討
ガイドライン 付属)

- ① 運営・管理形態モデル別の国内外事例（事例①－1～6）
(第3章(1)との関連)
- ② Wi-Fi 整備等によるIT・データ活用の国外事例（事例②－1～7）
(第3章(2)との関連)
- ③ スポーツチームによる地域貢献活動の国内事例（事例③－1～7）
(第4章(1)との関連)
- ④ 事業方式別の国内事例（事例④－1～9）
(第4章(2)との関連)
- ⑤ その他の国外事例（事例⑤－1～2）
(人口50万人未満都市における地域活性化の事例)

事例①－1 『Zeppホール』

モデル①：所有者運営型

- 国内複数箇所にあるホールの機能、照明・音響設備等の仕様を統一し、アーティスト等ホール利用者への負担が少ない、効率的なライブ運営を可能にしている。
- (株)海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）の支援（最大50億円の出資）を得てアジア広域でのライブホール展開を開始。

概要

- 音楽業界大手の(株)ソニー・ミュージックエンタテインメントのグループ会社である(株)Zeppホールネットワークが所有、運営・管理する民設・民営のライブホール。
- 札幌、東京、名古屋、大阪の国内計6会場、及びシンガポール1会場で展開。2,000～3,000人規模の収容。
- 今後、福岡、横浜（運営業務受託）、台北、クアラルンプールで開業予定。

● Zepp DiverCity (Tokyo)



● Zepp Tokyo



出典：(株)日本経済研究所による撮影

収益向上のポイント

- 国内既設の6施設は規模と基本仕様が統一されており、アーティスト等ホール利用者の搬入搬出（ロードイン＆ロードアウト）が容易。
- 利便性の確保や効率的なホール利用（全国展開が容易）を実現し、稼働率を高めることで収益を確保。

事業スキーム図



運営・管理者	(株)Zeppホールネットワーク
所有者	(株)Zeppホールネットワーク
施設名	Zeppホール

事例①－2 『札幌ドーム』

モデル②：分離型（貸館モデル）

- 野球場とサッカー場を両立させたスタジアムであり、アンカーテナントである北海道日本ハムファイターズと北海道コンサドーレ札幌のホームスタジアムとして、高稼働率を実現している。
- 完全屋内スタジアムとしてスポーツだけでなく、コンサートなど幅広い用途で利用可能。

概要

- 北海道日本ハムファイターズ（プロ野球）と北海道コンサドーレ札幌（J1）のホームスタジアム。
- サッカー用天然芝と野球用人工芝を併用した、屋内スタジアム。

収益向上のポイント

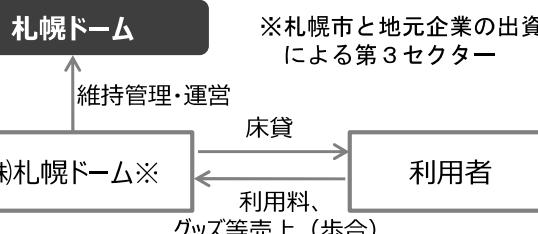
- プロ野球・Jリーグチームのホームスタジアムとなることで、高稼働（計90試合程度／年）・高単価を実現。
- 天候に左右されない完全屋内スタジアムとしてコンサートや他のイベントも多く誘致。5大ドームツアーの1会場として定着。
- 運営・管理者は、広告収入・飲食売上の大半、グッズ売上の30%を収入とするなど、多様化な収益源を確保。
- 土地及び建物の所有者が札幌市のため、運営・管理者は、減価償却費、固定資産税、大規模修繕費等の負担不要。

● 札幌ドーム



出典：(上・下共に)札幌ドーム公式HPより

事業スキーム図 【指定管理者制度】



運営・管理者	(株)札幌ドーム
所有者（土地・建物）	札幌市
施設名	札幌ドーム

事例①－3 『大分県立別府国際コンベンションセンター』

モデル②：分離型（貸館モデル）

- 自ら施設を稼働させるリソースやスキルを有する運営・管理者を指定管理者として指定することで、公共施設の稼働率を向上させ、収支改善につなげることで、公共負担を軽減する。

概要

- コンベンションホール、音楽ホール、会議棟等からなる大型コンベンション施設。
- 最大収容能力は約8,000人。
- バサジィ大分（Fリーグ）のサブアリーナとして活用。

収益向上のポイント

- 運営・管理者については大分県と別府市が一括して指定管理者を指定し、一事業者が運営・管理者となることで効率的な運営を実現。
- 運営・管理者が、イベント等の誘致・企画・運営を一括して受注することにより、委託費の流出を回避し収益を確保。公共負担を年間約1億円削減。
- 運営・管理者が、各イベント・コンサート等を細かくセグメントし、プロフェッショナルな人材を配置することで誘致を増やし施設の稼働率を向上。

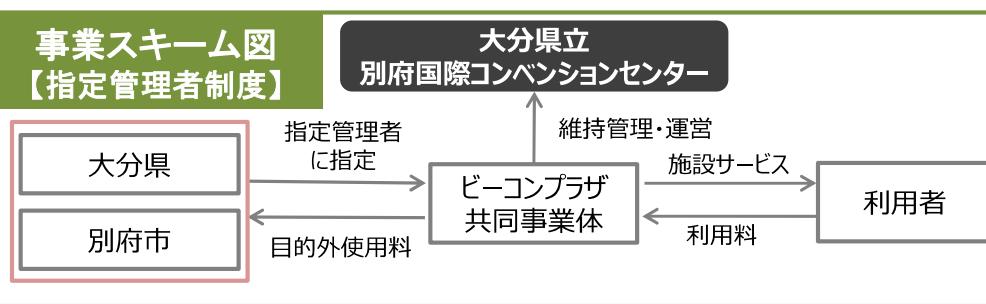
- 大分県立別府国際コンベンションセンター（ビーコンプラザ）



出典: 大分県観光情報公式サイトより

事業スキーム図 【指定管理者制度】

大分県立 別府国際コンベンションセンター



運営・管理者	ビーコンプラザ共同事業体（代表企業：株式会社コンベンションリンク）
所有者	大分県（土地） 大分県・別府市（建物）
施設名	別府国際コンベンションセンター

事例①－4 『広島市民球場』

モデル③：コンテンツホルダー運営型

- 広島市と（株）広島東洋カープがフランチャイズ協定を結び、その協定に基づき、非公募で球団を指定管理者に指名している。
- 球団興行に適した運営・管理ができるよう官民が連携して事業スキームを工夫している。

概要

- 広島市が所有する市民球場で、広島東洋カープのホームスタジアム。球団が指定管理者として運営・管理。
- 利用料金制度を採用し、プロ野球公式試合の入場者数に連動した利用料金を市に納付。
- 球団の親会社であるマツダ（株）が命名権を取得。

- 広島市民球場



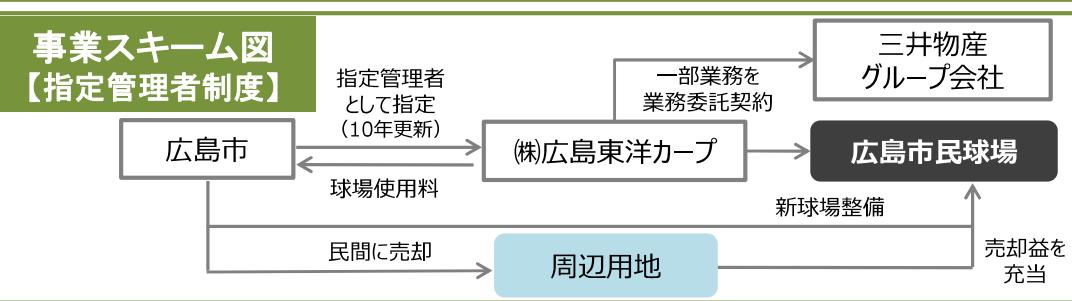
出典: 広島東洋カープ公式HPより

収益向上のポイント

- 球団はプロ野球興行に必要な飲食物販施設、広告スペース等の使用許可を取得し、興行収入最大化を目指すことが可能。
- 球団が専用利用する施設は球団が整備を行い、多様な座席設定やスポンサーシップの確保により高収益を実現。スポンサーシップマーケティングやフードサービス業務は、アウトソーシングを実施。

事業スキーム図 【指定管理者制度】

広島市民球場



運営・管理者	（株）広島東洋カープ
所有者（土地・建物）	広島市
施設名	広島市民球場

事例①－5 『横浜アリーナ』

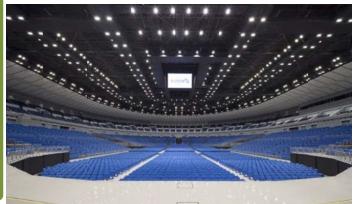
モデル③：コンテンツホルダー運営型

- 1万人規模アリーナで、構想段階から音楽興行を主たる用途として整備し、8割稼働。
- 市所有とすることで、減価償却費や固定資産税等のランニングコスト面で運営・管理者の負担が少ない。

概要

- コンサート需要の高い1万人規模、かつ首都圏に立地、東海道新幹線停車駅の新横浜駅から徒歩数分という強みを活かし、高稼働率・高収益を実現。
- 土地と建物は横浜市が所有。官民の株主から成る(株)横浜アリーナが整備後、市に施設を寄附。対価として45年間の経営権を掌握した。

●横浜アリーナ



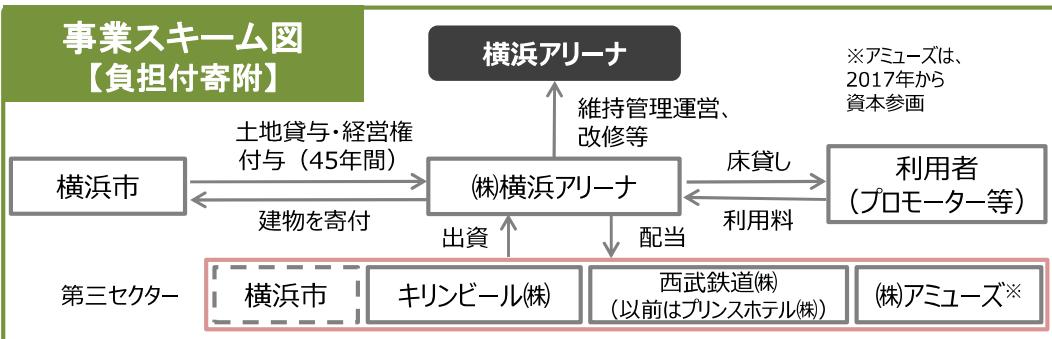
収益向上のポイント

- 整備費160億円のうち、資本金130億円、借入30億円。少数の企業が高額出資することにより、出資企業が積極的に経営に参加。
- 運営・管理者が大規模修繕費を負担し、近年更に機能・サービスを向上させ、収益向上につなげている。



出典:横浜アリーナ公式HPより

事業スキーム図 【負担付寄附】



運営・管理者	(株)横浜アリーナ
所有者	横浜市
施設名	横浜アリーナ

事例①－6 『STAPLES Center』

モデル④：一体型

- 荒廃したダウンタウンの再開発計画の核として整備され、整備にあたっては市及び運営・管理者が資金調達を行いエリア全体を開発している。
- 治安や交通機関からのアクセスが向上し、周辺には高層マンションが複数建設されるなど、官民が連携して地域・経済活性を実現している。

概要

- Los Angeles Lakers (NBA) 等 4チームの本拠地として、バスケットボール、アイスホッケー、フットボールを実施のほか、コンサート等のイベントにより高い稼働率を有する。
- 20,000人収容し、スイートボックス160室、クラブシート2,500席等を有する。

●STAPLES Center アリーナ、Hyde Lounge



出典:LA.LIVE 公式HPより

収益向上のポイント

- スイートボックス、クラブシート等で、富裕層や企業からの収益を確保。
- 周辺にコンサート施設、映画館、ホテル、ショッピング施設等を整備し、エリア全体が総合エンタメ空間となることで、地域で常に集客している。



出典:STAPLES Center 公式HPより

公共との関係

- 整備に当たっては、ロサンゼルス市は地方債や市の外郭団体からの補助金、コンベンションセンターの積立金転用で71.1百万ドルを調達し、残りは運営・管理者が調達した。

運営・管理者	AEG
所有者	AEG
施設名	STAPLES Center

事例②－1 『Levi's Stadium』(米国カリフォルニア州サンタクララ市)

- 計画段階から米ヤフーや独SAP等多数の大手IT企業との公式スポンサー契約を締結し、最新のIT設備を導入したスマートスタジアム。

概要

- 2014年に完成、収容人数68,500人。サンフランシスコ49ersの本拠地で、第50回スーパー・ボウルが開催された。

● Levi's Stadium



出典: カリフォルニア観光局公式HPより

多目的利用

- NFLの他、大学アメフト大会、国内・国際サッカー試合、コンサート、レスリング等様々な利用が可能。
- 飲食店舗等も有名シェフの監修を受ける等、高クオリティなものを提供。多目的に使える多様な空間の他、ミュージアム、シアター、オーディトリウム等も併設し、試合以外も楽しめる。



出典: Levi's Stadium公式HPより

IT整備・活用

- 約1,200基のWi-Fiアクセスポイント設置により、全座席で（同時に）Wi-Fiに接続できる。
- 専用アプリを使った様々なサービスが提供されている（座席から飲食の注文、ハイライトやリプレイ動画の配信、トイレの混雑状況お知らせ、等）
- スポンサーはアプリを広告ツールとして活用できる。

公共との関係

- 公共交通機関によるアクセス性が高い（バス、ライトレール、カルトレイン）。

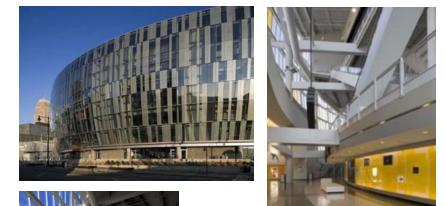
事例②－2 『Sprint Center』(米国ミズーリ州カンザスシティ)

- 市の発起により有力地元企業を巻き込みダウンタウン開発の核として建設。
- オープン以来800万人以上を収容、契約によりカンザスシティに毎年1000万ドル以上を上納

概要

- 2007年オープン、19,000人以上収容可能。
- AEGは\$250百万のプロジェクト費用のうち\$ 50百万を負担し、当施設を所有。同社はコスト増、赤字補填等経営リスクを負担し35年間管理運営する。AEGの営業により通信会社米Sprint社がネーミングスポンサーとして\$6,250万で25年間分のネーミングライツを取得。

● Sprint Center



出典: Populous Inc.公式HPより

多目的利用

- コンサート、ショー、スポーツイベント、地域イベント等。
- men's and women's Big 12 basketball等複数の大学バスケットボールトーナメントの開催実績有。プロホッケー／バスケットボールチームの用地を念頭に置いた設計。

IT整備・活用

- 2016年時点では無料公衆Wi-Fiの設置は無い。メディアに対しては私設Wi-Fiを提供しており、Sprint Centerでイベントを開催する企業は独自のWi-Fiを設定することが多い。

公共との関係

- ミズーリ州のダウンタウンであったカンザスシティを市職員が世界最高のスポーツ施設／本拠地とすることを目標に掲げたことで計画開始。Populousはじめ地元建築会社4社を巻き込んだ設計建設。

事例②-3 『US Bank Stadium』(米国ミネソタ州ミネアポリス)

- 設計・建築時より運営・管理を考慮した取組を行い、多目的利用が可能な最先端スタジアム
- デジタル技術を活用した新たな観戦体験の提供とスポンサーシップ収益増を実現

概要

- 2016年8月にNFL Minnesota Vikingsの本拠地としてオープン
- 66,000人収容、2018年第52回スーパーボウル会場

● US Bank Stadium



出典: https://ja.wikipedia.org/wiki/US_バンク・スタジアム

多目的利用

- 6つのクラブ・ラウンジ、138のスイートBoxを有し、約8,000名の利用が可能。(Vikings試合時は100%の稼働率)
- フットボールやコンサート、セミナーや企業イベント等、年間約600のイベントで利用



出典:シスコシステムズ合同会社

IT整備・活用

- 2,000台以上のIPTVをコントロール
- 1,350のAPIによる高密度Wi-Fi、1,000以上のセンサー
- センサー情報とエネルギー管理を統合
- アプリによる様々なサービスを提供(デジタルチケット、ライブ・リプレイ動画、スタッフ、モバイルフードオーダー、公共交通機関連携等)

公共との関係

- 年間45日間は地域住民が使えることを州法で規定
- 利用用途も州が規定しており、ジュニア大会の決勝などを開催
- 地域住民は割引価格や無料で入場可能

事例②-4 『SAP Center』(米国カリフォルニア州サンノゼ)

- 1993年オープンの施設を最新のIT設備でリニューアル
- CRM(Customer Relationship Management)にフォーカスし収益増を実現

概要

- 1993年オープンの17,000人収容のアリーナ
- 2016年にIT設備を全面リニューアルし、統合IPネットワークを構築

● SAP Center



出典: https://en.wikipedia.org/wiki/SAP_Center

多目的利用

- NHL SJ Sharks、AHL SJ Barracudaのホームアリーナ
- ホッケー以外に音楽ライブ、アイスショー等で年間200日以上の稼働



出典:シスコシステムズ合同会社

IT整備・活用

- 2016年にIT設備を全面リニューアルし、統合IPネットワークを構築
- Cisco Visionにより700台以上のIPTVと240のLEDパネルをコントロール
- アリーナ外も含め、400以上のAPIによる高密度Wi-Fi
- Wi-Fiやアプリで得られる情報を徹底分析し、スポンサーシップ収入NHLトップ3、シーズンチケット購入NHLトップ10を実現



出典:シスコシステムズ合同会社

公共との関係

- San Jose市所有のアリーナ
- Sharks、Barracudaの両チームのオーナー会社(San Jose Sports & Entertainment Enterprises)に運営を委託し、両チームのSan Jose残留を維持

事例②－5 『AT&T Stadium』(米国テキサス州アーリントン市)

- 名門ダラス・カウボーイズの拠点。あらゆるタイプのイベントを招致し、それに対応できる万能性のあるスタジアム。

概要

- NFLの名門ダラス・カウボーイズのホームとして2009年にオープン
- 最大10万人収容可能な大規模スタジアム

● AT&T Stadium



出典: <https://ja.wikipedia.org/wiki/AT%26Tスタジアム>

多目的利用

- 最大2,500名収容可能な2つのクラブラウンジを始め300スイートや、フィールでもプライベートイベントが可能
- 45回スーパー・ボウル、NBAオールスター、NCAAトーナメント、WWE WrestleMania、ボクシングのタイトルマッチなど、巨大イベントを誘致



出典: <http://attstadium.com/sites/default/files/2016-05/Sony%20Lounge%20Dinner%20Set%20Up%202.JPG>

IT整備・活用

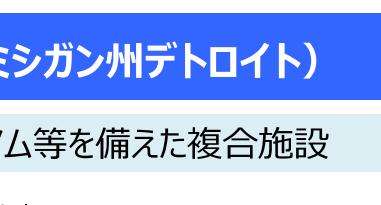
- Cisco Visionにより3,000台以上のIPTVをコントロール
- コンコース等も含め合計2,500以上のAPIによる高密度Wi-Fi
- スタジアム全体に展開したIPTVによるインタラクティブで一体感のあるファン体験
- 広告数やスポンサー収入の大幅な増加
- 1年以内でサイネージシステムの初期投資を回収



出典: <http://attstadium.com/sites/default/files/2017-09/Formal-Field-Event.jpg>

公共との関係

- テキサス州アーリントン市が所有、建設費用の一部は市の消費税を0.5%増で負担
- カウボーイズは郊外に新たに練習場を中心とした複合施設を2017年に建設、練習場は地元の大学、高校の試合にも利用可能



事例②－6 『Little Caesars Arena』(米国ミシガン州デトロイト)

- デトロイト市再開発の中心施設で、オフィスエリア、ホッケーミュージアム等を備えた複合施設

概要

- 2014年に始まったデトロイト市（市として2013年に破綻）中心部の再開発プロジェクトの中心施設
- NHL Detroit Red Wings、NBA Detroit Pistonsのホームアリーナとして2017年にオープン

● Little Caesars Arena



出典: http://www.crainsdetroit.com/sites/default/files/styles/core_color_box/public/Google%20Detroit%20space_1.jpg?itok=4f8QTGFW

多目的利用

- ホッケー、バスケットボール以外にも音楽イベント等で多数利用
- コンコースは試合のない日も通行可能で、ショッピングやレストランも利用可能
- オフィス施設にはGoogleが約9,000平方メートルのオフィスを開設



出典: Olympia Entertainment

IT整備・活用

- Cisco Visionにより1,600台以上のIPTVをコントロール
- アリーナ内だけで300以上のAPIによる高密度Wi-Fi
- アリーナ外の他の施設含めて共有のIPプラットフォームを作成、レストラン、屋外広場、オフィス等でもWi-Fiが利用可能



出典: Stadium Tech Report Winter 2017 18

公共との関係

- 再開発の中心として建設、他の施設と合わせ、試合がない日も楽しめるエリアを形成
- 建設時は、地元企業の雇用、製品を積極活用し経済貢献

事例②－7 『Mercedes-Benz Stadium』(米国ジョージア州アトランタ)

- 来場者に価値ある体験（コト）をプロデュースするプラットフォームと位置づけられた最新型スタジアム
- いかに感動体験を創出して届けるかが考え抜かれたスタジアム

概要

- 2017年8月にAtlanta Falcons(NFL)とAtlanta United FC(MLS)の本拠地としてオープン。収容人数は71,000人（84,000人まで拡張可能）

● Mercedes-Benz Stadium



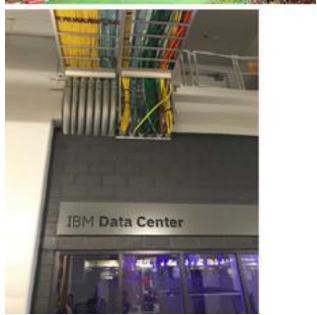
多目的利用

- 7,500のクラブ座席と100,000m²のスペースを確保しあらゆるイベントで豪華さ、快適性、利便性を追求
- プロスポーツに加え、NCAAのアメリカンフットボールやバスケットボールにも対応



IT整備・活用

- 1,800台の高密度Wi-Fi、4K対応の360度大規模スクリーンを天井に設置
- 拡張性を考慮し、オープン時点から130%まで拡張可能なインフラを整備
- アプリをタッチポイントとして様々なサービスを提供（駐車場予約、ナビゲーション、リプレー動画、電子チケット、飲食オーダー、スタッツ）
- コンテンツ制作のためのスタジオと大容量のバックボーンを確保



公共との関係

- スタジアム地下に貯水池が建設されおり、調整池として機能