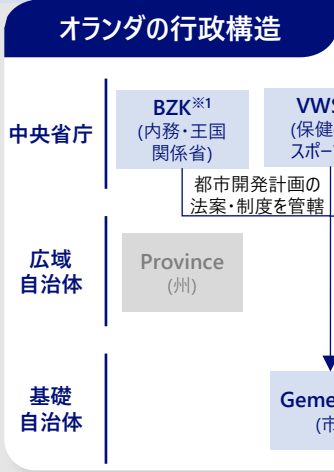


目次

#	p	基礎情報			核となる施設	概要
		国名	事例名称	所在都市	種別	
1	P2-4	イギリス	LINERコミュニティ・スタジアム	ヨーク	スタジアム	<ul style="list-style-type: none"> 天然芝と人工芝を組み合わせたハイブリッド芝を有する 近隣には複数のコンサート会場やアムステルダム最大級のショッピングセンターも所在する高集客な事例。官民連携型コンソーシアムで面的連携を実施
2	P5-7		エミレーツアリーナ	グラスゴー	アリーナ	<ul style="list-style-type: none"> W杯のために再建され、天然芝を有する 公的SPCが所有・運営を行っている 周辺の交通インフラとも連動。観戦チケットがあれば当日公共交通機関が無料になる等の取組を実施 付帯施設の中には陸上競技場や各種コートなどのするスポーツ施設を有する
3	P8-10	ドイツ	ドイツバンクアリーナ	フランクフルト	スタジアム	<ul style="list-style-type: none"> 5,000人規模のアリーナでプロバスケットチームの本拠地 市議会が所有しプロチームと市議会が共同で運営を実施 付帯施設にはジムやフィットネススタジオ、サブアリーナを有する 近隣にはセルティックスの本拠地や商業施設などを有する
4	p11-13	アムステルダム	ヨハン・クライフ・アレナ	アムステルダム	スタジアム	<ul style="list-style-type: none"> 収容人数8500人で天然芝と補強繊維を組み合わせたハイブリッド芝を有する プロチーム（サッカー5部、ラグビー2部）の本拠地で人口14万人のヨークに所在 付帯施設には「する」スポーツ施設や図書館、保健所等の日常利用する公的施設や商業施設を有する

①アレナ・ボールド地区(1/3)



※1:BZK:Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
 ※2:VWS: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
 ※3:I&W:Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

- 【行政構造】**
- スポーツコンプレックスに関連する行政の構造は日本と類似
- 【各行政主体の特筆すべき役割】**
- オランダでは都市開発を基礎自治体である市と民間企業の合弁会社で実施する傾向にある
 - アムステルダム市の約8割は自治体の所有地であり、**環境・空間法にて行政が優先的に土地を取得できる先買権を規定**また、**大規模都市では土地の所有権を自治体が保持したまま民間へ貸し出す、借地権制度が適用されており、行政主導の都市開発を行いやすい傾向にある**

核となる「みる」スポーツ施設

① Johan Cruyff Arena	
所在地	Johan Cruyff Boulevard 1, 1100 DLアムステルダム、オランダ (アムステルダム市人口:93万人)
アクセス	アムステルダム中央駅から電車で15分
設立年	1996
事業手法	官民連携型パートナーシップ (行政と民間が共同出資したスタディオンアムステルダムNVが施設所有権を有する)
運営主体	スタディオンアムステルダムCV
ホームクラブ	アヤックスフットボールクラブ
収容人数	約55,885人
主な活用方法	スポーツ、音楽、ビジネスイベント
付帯機能	レストラン、VIPエリア、コンベンションセンター、ヨハン・クライフ大通りのイベントスペース、エコシステム、クラブミュージアム等

エリア内に位置する関連施設等

施設	連携内容
a ホール、映画館、レストラン等が集積	スタジアム周辺は商業エリアとして発展し、エンタメゾーンとして機能。エリア一帯での滞留を促す
b Bijlmer ArenaA駅	鉄道や地下鉄の本数や時間を調節することで混雑を緩和
c 駐車場	地域一帯の駐車場は、行政主導のコンソーシアムによって管理
d ジグゴドーム (大規模コンサートホール)	混雑緩和のための動線やイベント日の調整は事業者間で調整 エンタメ施設が集積することで、定期的な大規模イベントが実施されるため、にぎわいや活気を創出
e AFASライブ (大規模コンサートホール)	混雑緩和のための動線やイベント日の調整は事業者間で調整 エンタメ施設が集積することで、定期的な大規模イベントが実施され、にぎわいや活気を創出
f DeEntrée (オフィス商業エリア)	アリーナの反対側にオフィス/商業エリアが所在することで、試合後の滞在の促進や、日常的なにぎわいを創出
g 11 square (商業エリア予定地)	アリーナ内に建設予定の住宅約1,100戸のアパートと学生スタジオ、約7万平方メートルの商業スペース

① アレナ・ボールド地区(2/3)

ポイントとなった取組：

クラブ

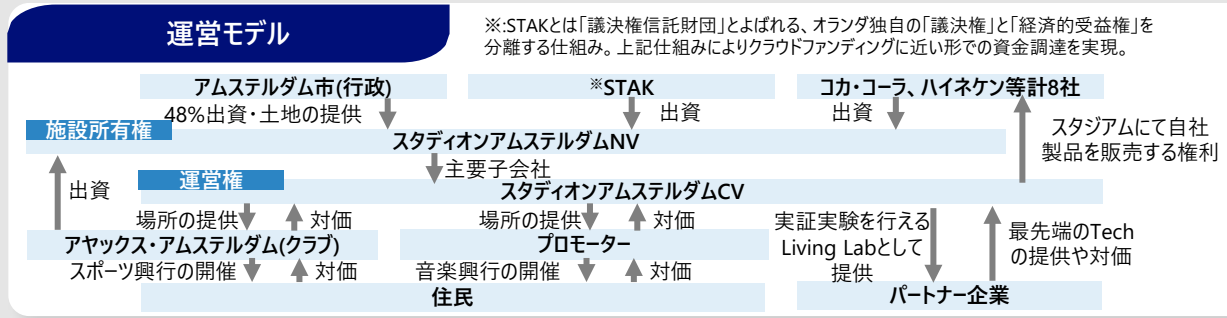
運営/管理事業者

行政

推進のプロセス

- 1990
 - アヤックスの旧本拠地であるデ・メーア・スタディオンに代わる**近代的な新サッカースタジアムの整備に向け、計画検討を開始**。現在の形である約55,000席の観客席を備え、スタジアム全体を覆う屋根を設置するとともに、多目的イベントでの利用を可能とする案を含め複数案が候補に
- 1993
 - アムステルダム市当局が、当該スタジアム整備事業を承認
- 1996
 - ヨハンクライフアレナ竣工
- 1996
 - **アヤックス・アムステルダムがヨハンクライフアレナを本拠地とする**
- 1998
 - **インタメ大通り構想を策定**。ヨハンクライフアレナ周辺に映画館、音楽ホール、大型店舗を誘致・整備
- 2001
 - 大規模なコンサートホールAFAS Live開業
- 2006
 - 大規模な屋内アリーナであるZiggo Domeが開業
- 2007
 - **アムステルダム・バイルメル・アレナ駅リニューアル**。東西を分断していた土手を撤去し、高架駅へ。東西のエリアをつなぐことに成功し、人流を創出
- 2016
 - **Structuurvisie Amsterdam 2040を採択**。オフィス偏重から、住宅への転換を企図。2025年までに5万戸の住宅建設を目指す
- 2017
 - スタジアムについては、ヨハン・クライフへの敬意を表し、名称を「アムステルダム・アレナ」から「ヨハン・クライフ・アレナ」へ変更する旨を公表
 - あわせて、外観の近代化及び来場者体験の向上を目的として、大規模な外装（ファサード）改修工事に着手
 - さらに、エネルギー設備の高度化として、ガス焚き設備を電気式設備へ更新
 - 加えて、**使用済みの日産リーフのバッテリーを再利用した初の「スーパーバッテリー」を導入し、蓄電設備を整備**
- 2018
 - **Urban Interactive District (UID) 開発を合意**。地区内の2.5ヘクタールの敷地に住宅、オフィス、劇場、ホテルなどを複合開発し、エリアを娯楽特化から住む街へ転換することを目指す
- 2020
 - UEFA欧州選手権（EURO 2020）関連試合の開催に間に合うよう、大規模な外装（ファサード）改修工事を完了あわせて、ピッチの照明設備をLEDグロウライトへ更新し、従来比で約6%の省エネルギー化を図った
- 2021
 - **Ontwikkelstrategie ArenAPoort 2030を採択**。2030年までに約5,700戸の住宅を追加し、「住む・働く・遊ぶ」が混ざる地区を目指す
- 2024
 - **Bestemmingsplan Eleven Square Amsterdam-Zuidoost onherroepelijkを承認**。約7万平方メートルの商業スペースに住宅地を含む、商業エリアを造成することを決定

① アレナ・ボールド地区(3/3)



【多種多様な資金調達手段】

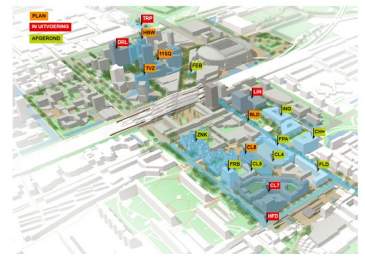
- 施設の所有会社（NV）の出資者は主に3団体。アムステルダム市（48%の出資と土地提供）とアヤックスに加え、「STAK」という持ち株会を設けることで個人や法人から広く小口の資金を調達しつつ、議決権はSTAKがまとめて保有する仕組みになっており、意思決定の分散による経営の混乱を防ぐ
- 加えて、ハイネケンやコカ・コーラなどの協賛企業から出資を募り、その対価としてスタジアム内での自社製品の販売権を提供

運営のポイント

1 都市の日常機能との統合に成功。孤立したスタジアム・アリーナからスポーツコンプレックスへ進化

- かつては周辺から孤立した殺伐とした雰囲気、イベント後には**来場者がすぐに帰ってしまうこと等の課題を抱えていた**。そこで、**周辺に商業施設やホテル、住宅を誘致や、緑化を推進**
- その結果、**スタジアムが街に溶け込むことに成功**。来場者の滞在時間の延長と消費が拡大
- さらに現在は、市の住宅不足を解消するため、当初のオフィス街計画から住宅メインの開発へと方針を転換しており、**スタジアムと都市の一体化がより一層進んでいる**

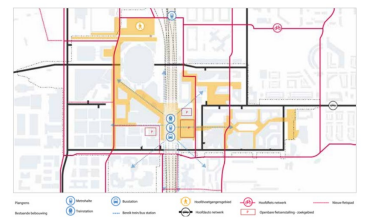
▼ヨハンクライフアレナ周辺地域の開発状況及び開発計画



2 行政がコンソーシアムの中心的な調整役としてエリアマネジメントをけん引

- マスタープランを行政が作成してから土地を民間へ貸し出すため、エリアコンセプトに沿った都市開発が可能に
- 加えて、**継続的なエリアマネジメントも市が主導**しており、エリアに関連するデベロッパー、施設オーナー、鉄道会社などの**重要ステークホルダー30~40社が参加するコンソーシアムを月に1回開催**し、エリアに位置する施設間連携を促進

▼アレナ・ボールド地区一帯の交通網の整理（市の公式資料）



3 開閉可能な屋根等の多機能性を有し、スポーツに依存しない多角的なビジネスモデルを構築

- サッカーの収益は全体の17%**。残りは大規模コンサートや年400回程度開催されるビジネスイベント、ケータリング・物販収入、年間20万人が訪れるスタジアムツアーやオフィス賃料などが残りを占める
- 開閉式の屋根を有しており、昨年はサッカーのオフシーズン中に22回大規模コンサートを実施**
- 加えて**Living Labとして、自スタジアムを実証実験の場として企業に提供**することで、企業は実証を行え、ヨハンクライフアリーナはその成果や収益の一部を得るというWin-Winの関係を構築

▼ビジネスイベント実施エリア

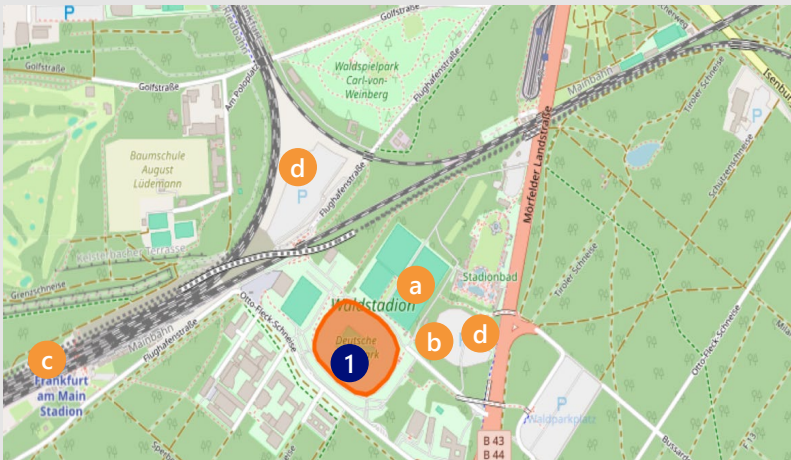


▼開閉式の屋根を閉じているとき



②ドイツ銀行公園(1/3)

記載内容先方確認中

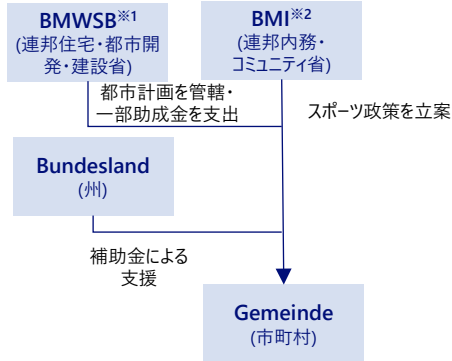


ドイツの行政構造

中央省庁

広域自治体

基礎自治体



※1:BMWSB:Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen
 ※2:BMI: Bundesministerium des Innern und für Heimat

- 【行政構造】**
- スポーツコンプレックスに関連する行政の構造は日本と類似
- 【ドイツ固有の事情】**
- ドイツでは行政100%出資企業によるインフラ管理が一般的
 - 加えて、ブンデスリーグは「50+1ルール」を設けており、地域住民（非営利クラブ）が経営の主導権を持つ。そのため本拠地施設への公金投入が「地域スポーツ支援」として認められやすい傾向にある

核となる「みる」スポーツ施設



1	Deutsche Bank Park
所在地	MörfelderLandstraße362, 60528 Frankfurt am Main (フランクフルト市人口：約78万人)
アクセス	フランクフルト中央駅から最寄り駅まで約8分。最寄り駅より徒歩15分
設立年	1925
事業手法	行政100%出資企業が所有クラブチームが指定管理団体として運営
運営主体	Eintracht Frankfurt Stadion GmbHが運営主体 Stadion Frankfurt Management GmbHが所有者
ホームクラブ	アイントラハトフランクフルト
収容人数	約59,500人
主な活用方法	スポーツ会場、コンサート・イベント会場
付帯機能	クラブミュージアム、フェスティバルエリア、ウィンタースポーツ、トレーニングピッチ、ビーチバレーコート、ホスピタリティエリア、スカイボックスなど。

エリア内に位置する関連施設等

施設	連携内容
a 新アリーナ (計画中)	同一敷地内にプロバスケットボールチームとプロアイスホッケーチームが本拠地とする予定の新アリーナ (約2億5600万ユーロ) を開発予定。地域のスポーツ施設が集約し、スポーツコンプレックス化が進みつつある
b スポーツホテル (計画中)	公園の北側には、観光客用のスポーツホテルを建設予定。同エリア内への滞留を促す
c Frankfurt am Main Stadion (鉄道駅)	会場へは公共交通機関で徒歩10分程度でアクセス可能。加えて、スタジアム周辺へのアクセスを改善し、地区開発を支援するために、2028年頃に環状鉄道の接続を計画中
d 駐車場	ドイツ銀行公園内や近隣に駐車場が多く所在

②ドイツ銀行公園(2/3)

ポイントとなった取

記載内容先方確認中

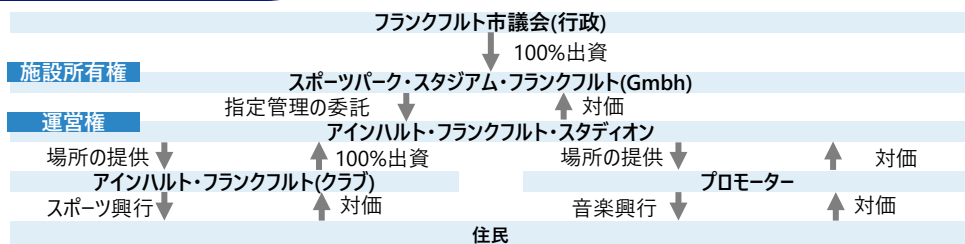
推進のプロセス

- 1899
 - 複数のスポーツクラブの合併によるアイントラハト・フランクフルトの設立
- 1925
 - フランクフルト市は、フランクフルト運動公園内に多目的スタジアムとしてヴァルトシュタディオン（現ドイツ銀行公園）を建設。また、市はスタジアムの所有、インフラ管理、長期的な開発を担当する市営有限責任会社Sportspark Stadion Frankfurt GmbHを設立。
- 2000
 - 2006年W杯に向け、既存のスタジアムの大規模改修計画を策定
- 2002
 - 旧ヴァルトシュタディオンは2006年のワールドカップに向けて、2002年から2005年にかけて段階的に約1億2600万ユーロを投じ、解体・再建。改築後は「コメルツバンク・アリーナ」としてオープンし、開閉式屋根や最新設備を備え、収容人数は約59,500人に拡大
- 2005
 - 新スタジアムが竣工
 - 公園の敷地内にあるヴィンタースポーツハレ（冬季スポーツホール）を大規模改修
- 2006
 - 2006FIFA W杯開催
- 2006
 - スタジアム中央に吊るされているキューブ型映像ビジョンの更新を実施。約30tあった旧装置を撤去し、LEDスクリーンを有する新装置へ更新
- 2020
 - アイントラハト・フランクフルトが市及びスポーツパーク・スタディオン・フランクフルトとスタジアムの利用権及び運営権を獲得する長期的な契約を締結。運営の主導権を獲得
 - 「Arena of IoT」プロジェクトが始動。産業用IoT技術をスタジアム管理に導入
 - コメルツ銀行のスポンサー契約終了後、命名権はドイツ銀行に譲渡され、スタジアムはドイツ銀行パークに改名された。
- 2022
 - アイントラハト・フランクフルト主導で、スタジアムの熱気を高めること等を目的に、立見席の拡張を含む大規模な拡張・改修工事が開始
- 2026
 - スタジアムエリアをマルチスポーツとエンターテインメントの拠点とするため、ドイツ銀行公園に隣接する新屋内アリーナの開発が進行中
 - 新アリーナはバスケットボールとアイスホッケーのプロチームのホーム会場となる予定
- 2026
 - 2028年頃には鉄道リングが接続される計画も進行しており、アクセスの劇的な向上と地域の発展が見込まれている

②ドイツ銀行公園(3/3)

記載内容先方確認中

運営モデル



【施設所有者と運営者のすみ分け】

- スポーツパーク・スタジアム・フランクフルトが以前までは、スタジアムの所有権と運営権を有していたが、2020年よりクラブが100%出資を行うアインハルト・フランクフルト・スタジディオが運営権を獲得し、日常的な施設の運営や集客を実施

【公園全体の管理】

- 建設予定の新アリーナやスポーツパークを含む、公園全体の所有権や運営権については、スポーツパーク・スタジアム・フランクフルトが管轄

運営のポイント

1 行政が100%出資した有限会社主導で開発することでスピード感をもった開発が可能に

- 行政そのものではなく、フランクフルト市が100%出資して組成した有限会社 (GmbH) が主導することで、行政手続きに伴う時間のロスやコストの増加を抑制
- 民間企業と同様のスピード感と柔軟性を持って交渉を進めることが可能となり、円滑なスタジアム・アリーナ運営を実現

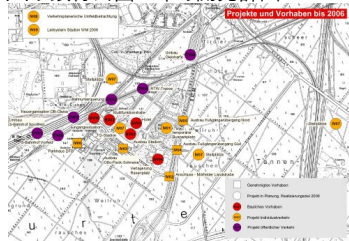
2 一つの指定管理団体がスポーツ都市公園全体を管轄しているため、包括的な開発が可能に

- 同一の指定管理団体が公園一帯を管理。既に都市公園内に立地している高集客型のスタジアムを軸に、現在は公園内にホテルや新アリーナの建設を予定しており、スポーツコンプレックス化が進行
- 特に新アリーナには、単体では収益化困難なプロバスケットボールチームとプロアイスホッケーチームが本拠地とする予定であり、地域への社会的価値の提供も実施

3 スタジアムでの顧客体験を向上させることや稼働率を高める工夫を行うことで高集客を実現

- 2004年の大規模改修において、スタジアムの電光掲示板をキューブ型に変更し、天井中央へ配置。これにより、全座席に臨場感あふれる映像体験を提供することが可能となり、高付加価値な顧客体験を提供
- さらに、開閉式屋根およびハイブリッド芝の導入により、コンサートの開催が容易となった。結果として、一般向けチケットのみならず、法人向けスカイボックスもキャンセル待ちが続くほどの盛況を博している

▼ドイツ銀行公園一帯の開発計画



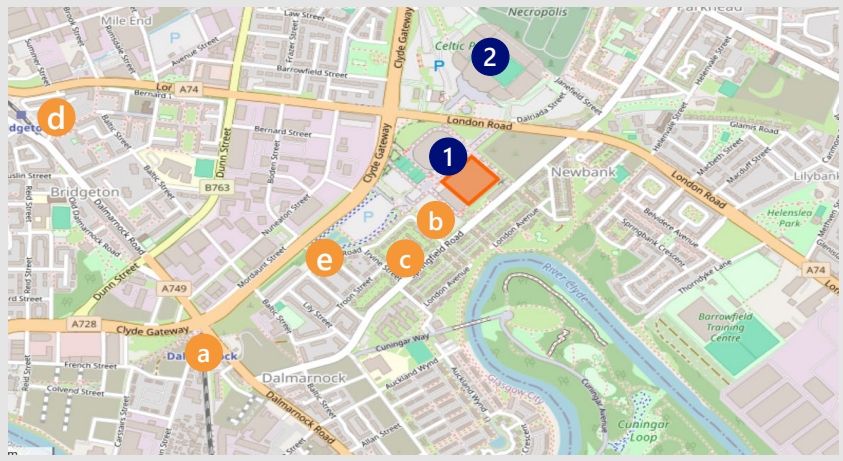
▼新アリーナを含む公園一帯の俯瞰図



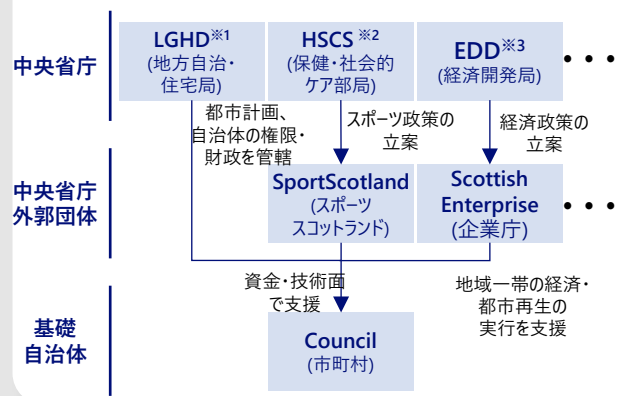
▼スタジアム内観及びキューブ型電光掲示板



③クライドゲートウェイエリア(1/3)



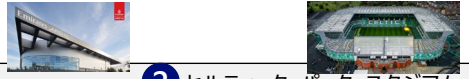
スコットランドの行政構造



※1:LGHD:Local Government and Housing Directorate
 ※2:HSCS: Health and Social Care Scotland
 ※3:EDD:Economic Development Directorate

- 【行政構造】**
- 広域自治体が存在しない点は異なるが、基礎自治体が施設整備の主体である点は類似
- 【各行政主体の役割】**
- 2003年スコットランド地方自治法の「ウェルビーイング推進権限」により、**基礎自治体は、地域の経済的・社会的幸福を向上させる目的であれば、自由な商業活動や投資をはじめとする行為を実施可能。**
 - 加えて、同法によりイングランドと同様に**借入上限額を基礎自治体が自己決定可能。自治体独自の判断で巨額投資が可能だが、大規模開発を後押し**

核となる「みる」スポーツ施設



	① エミレーツ・アリーナ	② セルティック・パーク・スタジアム
住所	1000ロンドン・ロード、グラスゴー、G40 3HYスコロンドン・ロード、グラスゴー、G40 3RE、 ットランド (グラスゴー市人口：65万人)	スコットランド
人口、アクセス	アクセス：グラスゴー中心地から車で約20分、最寄駅から徒歩15分	
設立年	2012	1892
事業方法	指定管理	民設民営
運営主体	グラスゴー・ライフ	セルティックFCリミテッド
ホームクラブ	-	Celtic Football Club
収容人数	約5,000人	約60,832人
主な活用方法	スポーツ、イベント、コミュニティハブ	スポーツ、音楽、ビジネスイベント
付帯機能	ピッチ、陸上競技場、バドミントンコート、バスケットボールコート、Sir Chris Hoyペロドーム等多数 VIPエリア、ホスピタリティエリア、クラブショップ、レストラン等多数	

エリア内に位置する関連施設等

施設	連携内容
a ダルマノック駅	<ul style="list-style-type: none"> 開発時、駅の出入口をアリーナ方向に合わせて変更するなど、駅の全面改修を実施。さらに、イベント期間中は電車を増便。 結果、観客の流れが効果的に管理され、混雑が緩和
b 駐車場	<ul style="list-style-type: none"> グラスゴー市議会がイベント日の駐車場の割り当てや交通管理計画を作成し、混雑を緩和
c 元選手村の住宅地	<ul style="list-style-type: none"> コモンウェルスゲームに向けた、アリーナ再整備時に合わせて選手村も建設。その際に、レガシー活用も含めて、検討を行うことで、大会後も居住地として利活用 住宅地の存在により、地域に居住する人が増加し、地域一帯の賑わいの創出に成功
d East Works, Red Tree Business Suites (インキュベーション施設)	<ul style="list-style-type: none"> アリーナ近くの中小企業向けインキュベーション施設 地域への企業誘致の足掛かりとして機能
e A728 (道路)	<ul style="list-style-type: none"> アリーナとともに整備されたダルマノック駅から通ずる道路 混雑時に備えた広い歩幅を有し、見晴らしが良い

③クライドゲートウェイエリア(2/3)

ポイントとなった取組：

クラブ

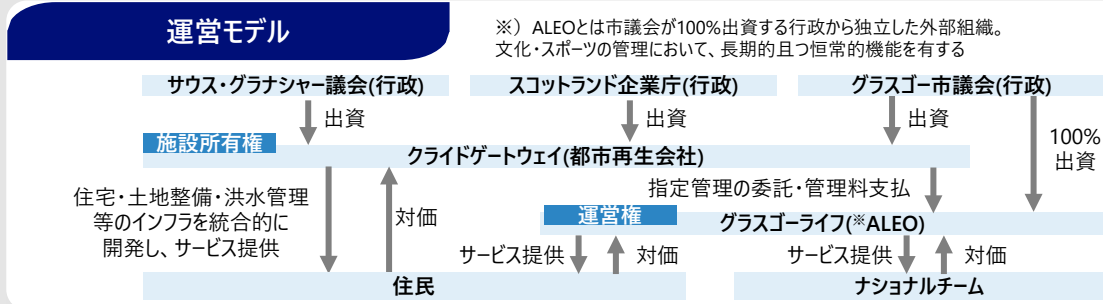
運営/管理事業者

行政

推進のプロセス

- 2005
 - ・ 「Glasgow East End Regeneration Route（後のA728 Clyde Gateway）」の整備計画が開始
- 2007
 - ・ グラスゴー市議会がコモンウェルスゲームズの招致に成功
 - ・ 市議会は、グラスゴーのイーストエンドの主要な再生戦略の一環として、エミレーツ・アリーナを踏む一帯の再開発計画を構想し、都市再生会社グライドゲートウェイを設立。さらに市議会は、市の芸術、スポーツ、その他の活動を管理するために、グラスゴーライフ（ALEO）を設立
- 2009
 - ・ セルティック・パークの反対側の大規模な再開発用地にて、エミレーツアリーナの建設開始。総事業費は約1億1300万ポンド
- 2011
 - ・ インキュベーション施設であるRed Tree Rutherglenがオープン
- 2012
 - ・ エミレーツアリーナが正式にオープン
- 2012
 - ・ 男子プロバスケットボールチームであるグラスゴー・ロックス（現カレドニアグラディエーターズ）が本拠地とする
- 2012
 - ・ コモンウェルスゲーム（英連邦大会）の実施に向けて、エリア周辺の主要な交通インフラの改善が本格的に開始
- 2012
 - ・ グラスゴーライフが、エミレーツ・アリーナの指定管理として指名
- 2013
 - ・ 大会後には700戸の住宅と120床の高齢者介護施設に改装予定の選手村が完成
- 2014
 - ・ コモンウェルスゲーム2014が開催
- 2023
 - ・ トラック競技を含む史上初の複合型「UCI自転車競技世界選手権」が開催
 - ・ また、同市は2023年の「欧州スポーツ首都」の称号を獲得
- 2023
 - ・ グラスゴーロックス（カレドニアグラディエーターズ）が自前で建設したアリーナが完成したため、退去
- 2025
 - ・ グラスゴー・ライフは、地域社会のためにフィットネスおよびトレーニング施設の大規模な改修を計画
- 2025
 - ・ £5億規模の「Clyde Gateway Innovation」マスタープランを発表。地域へ企業を誘致し、持続可能なビジネス成長を目指す

③クライドゲートウェイエリア(3/3)



【統合的インフラアプローチを含むエリア一帯の開発】

- クライドゲートウェイエリア（グラスゴー東部エリア）には貧困率、土壌汚染、健康状態等が悪化している国内有数の地域であり、コモンウェルスゲームを機に、地域再生も視野に入れた再開発を計画。アリーナに加え、統合的インフラアプローチを実施
- 既存の高集客なセルティックFCに隣接する形でエミレツアリーナを建設することで、駅や道路などのインフラを共有し、アリーナ地区としての集積効果の最大化を図った

運営のポイント

1 エリア一帯を所管する都市再生会社の存在により上流から下流まで一貫した開発が可能に

- エリア一帯への開発を担う都市再生会社がいることで、マスタープランを作成する計画主体とそのマスタープランに基づいてエリアマネジメントを実施する推進主体が同一になる
- その結果、当初の計画通りにエリアマネジメントを実施することができ、**エリア全体の資源配分やゾーニングを効率的に実施することが可能に**

2 社会的価値を含む効果測定により継続的改善(Continuous Improvement)を実施

- 社会的・環境的な変化を貨幣価値に換算する社会的費用便益分析（SCBA）、インフラ開発が多様なジェンダーに与える影響の差異を分析するジェンダー分析（GBA）、地域住民が抱える疾病負担を定量化し、事業による健康改善効果を測定する世界疾病負担研究（GBD）等の**効果測定手法の活用**や荒地、住宅数、コミュニティへの参加者、貧困、治安等の**スポーツに直接関連しない社会指標をKPIとして設定**
- それらの結果を踏まえて、**都市再生会社がエリア一帯の継続的改善を実施**

3 英連邦大会（コモンウェルスゲーム）のレガシーを活用した街づくりに成功

- 英連邦大会開催に伴う会場整備の際に、**大会後の利活用を見据えた施設整備を実施**
- 具体的には、選手村用の700戸の住宅のみならず近隣の駅の刷新を含む交通網の整備や、汚染された土地の緑化、河川管理、地熱を活用したエコシステム網の整備、学校の整備、雇用開発などを含む「**統合的インフラアプローチ**」を実施。
- その結果、**レガシーを活用した街づくりに成功**

▼クライドゲートウェイ（都市再生会社）が所管する地域の一部



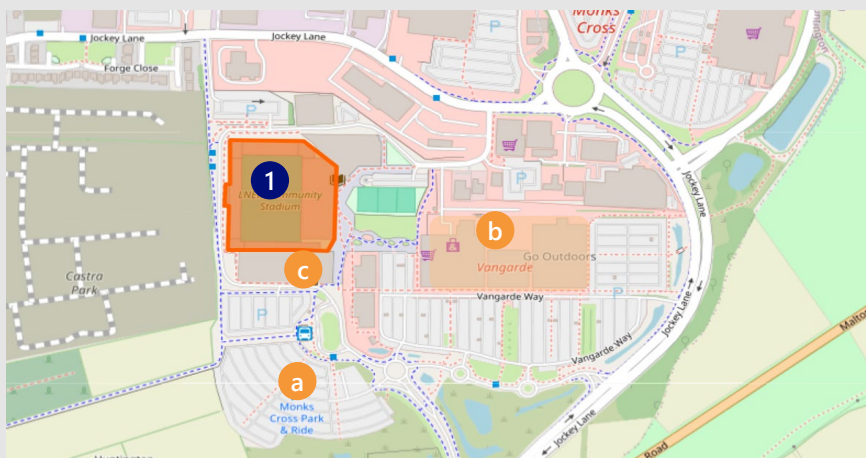
▼クライドゲートウェイ（都市再生会社）の社会的価値に関するKPI

Strategic Goal 1:Sustainable place transformation-PLACE	
KPI1	Derelict and contaminated land remediated 287 Ha of 350 Ha
KPI2	Business floor space completed 153k of 400k
KPI3	Residential units constructed 4,009 of 10,000
Strategic Goal 2:Increased economy activity-JOBS	
KPI4	Number of Jobs created/new to CG area 7,984 of 20,000
KPI5	Number of businesses assisted 4,777
KPI6	Number of CG employability programme participants 4,390
Strategic Goal 3:Building community capacity-PEOPLE	
KPI7	Number of participants in CG community engagement events 13,560
KPI8	Number of participants in additional learning / health / sports / capacity building 3,7
Cross-cutting	
KPI9	Leverage £700m

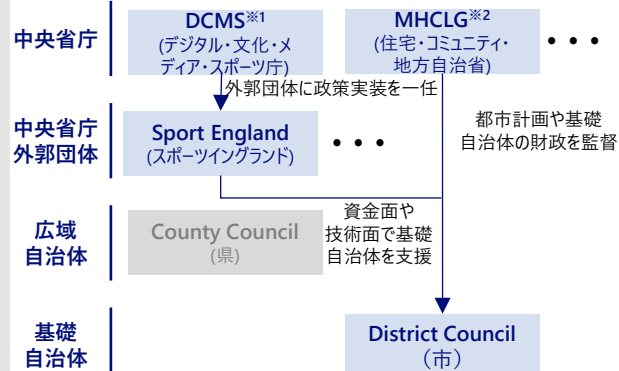
▼統合的インフラアプローチ（河川管理）▼元選手村の住宅地



④ヨークスタジアムレジャーコンプレックス(1/3)



イングランドの行政構造



※1:DCMS:Department for Digital, Culture, Media and Sport
 ※2:MHCLG: Ministry of Housing, Communities and Local Government

【行政構造】

- ・ スポーツコンプレックスに関連する行政の構造は日本と類似

【各行政主体の特筆すべき役割】

- ・ 外郭団体や基礎自治体の役割や権限は日本と大きく異なる
- ・ 外郭団体であるSport Englandが、資金の支援や技術的ガイダンスを基礎自治体へ提供
- ・ また、**基礎自治体である市は2011年地域主権法の「一般の権限」により、「個人がなし得る」ことであれば、自由な商業活動をはじめとする行為を実施可能。**加えて、2003年地方自治法により借入上限額を自己決定できるようになり、**基礎自治体独自の判断で巨額投資が可能**な点が、**大規模開発を後押し**

核となる「みる」スポーツ施設



1 York community stadium	
所在地	Kathryn Avenue, Monks Cross, York, YO32 9AF (ヨーク市人口:約21万人)
アクセス	ロンドンから特急鉄道で2時間。ヨーク駅から車で20分
設立年	2021
運営手法	指定管理
運営主体	グリニッジ・レジャー・リミテッド(GLL) ヨークスタジアムマネジメントカンパニー
ホームクラブ	ヨーク・シティFC (サッカー) York RLFC (ラグビー)
収容人数	約 8,500人
主な活用方法	スポーツ施設、複合レジャー施設、コミュニティハブ
付帯機能	ホスピタリティラウンジおよびボックス、レジャーセンター、クライミングゾーン等多数加えて、公共スペース※を付帯 ※公共サービス:NHSは外来サービスを提供し、York RLFC Foundationは教育、健康、反差別プログラムを運営。York Against Cancer (がん患者を支援し、ヨークの地域のがん医療と研究に資金を提供する慈善団体)のショップ・オフィスやコミュニティハブ (York Explore Library)もテナントとして入居

エリア内に位置する関連施設等

施設	連携内容
a パーク&ライド	<ul style="list-style-type: none"> ・ ヨーク市議会がパーク&ライドネットワークを所有および管理しており、試合日に駐車スペースを割り当て、公共交通機関と連携しながら、観客の輸送を行い、交通混在を緩和
b Vangarde Shopping Park (ロードサイド型の複合商業施設)	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタジアムが建設される以前より、日常利用されるスーパーマーケットや日用品店、アウトドア用品店などが所在し、平日の昼間などの日常的にぎわい創出の一役を担う ・ 主要イベント中の駐車、安全、および群衆管理のための調整をスタジアムの指定管理者であるGLLが実施
c Cine World (IMAX映画館、ボウリング場等エンタメ施設が入居するモール)	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタジアム開発の際に同時に開発。試合がない日にぎわい創出や集客の一翼を担う ・ 指定管理であるGLLとの資本関係はないが、主要イベント中の駐車、安全、および群衆管理のための調整をスタジアムの指定管理者であるGLLが実施

④ヨークスタジアムレジャーコンプレックス(2/3)

ポイントとなった取組：

クラブ

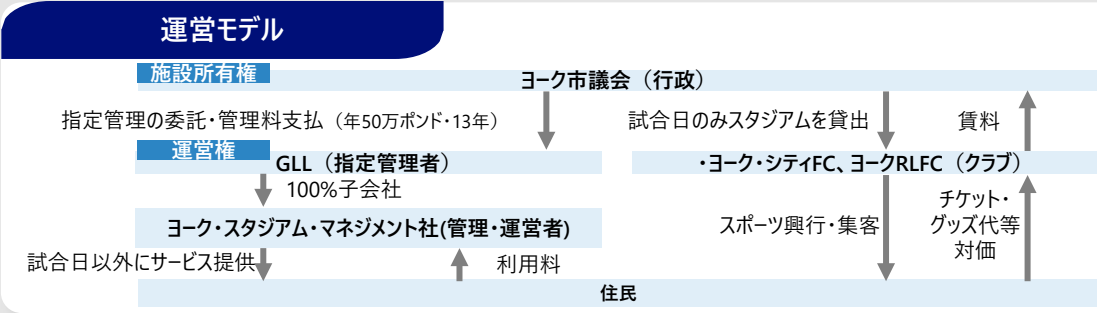
運営/管理事業者

行政

推進のプロセス

- 2007
 - ・ YORK市議会は、老朽化したサッカー競技場の更新、および地元サッカーならびにラグビークラブの支援を目的として、新たなコミュニティスタジアムを整備する政策を決定
- 2007
 - ・ 本決定に基づき、詳細な事業計画が策定された。資金調達スキームについては、市の拠出金、土地売却益、および併設する商業施設の開発収益を財源として想定され、本事業は正式承認された
- 2012
 - ・ 本事業に係る運営事業者の選定に当たっては、公募型の入札手続を実施し、競合入札を通じてGLLを運営事業者として選定あわせて、指定管理であるGLLが提案したスタジアムのみならず、レジャー施設、コミュニティサービス機能、ならびに商業施設を組み合わせた複合用途モデルへと事業計画を拡充
- 2017
 - ・ 本事業の最終的な事業承認を完了
 - ・ GLLと2017年12月に13年間の指定管理契約を締結
- 2021
 - ・ スタジアム開業。観客収容能力を、当初の2,000人（コロナ禍のため、規模を制限）から段階的に4,500人まで引き上げ、現在の全面運用時の定員に到達
また、GLLは3か年の段階的改善計画を提出し、収容能力に係る法令・基準適合上の課題を解消
- 2022
 - ・ スタジアムにおける初の主要な国際イベントとして、ラグビーリーグ・ワールドカップ（RLWC21）の試合を開催。同スタジアムで初の国際試合を実施
- 2023
 - ・ 2023年10月1日、ヨーク・シティ・フットボールクラブは、同クラブが保有していた実際の運営管理業務を担うヨーク・スタジアム・マネジメント・カンパニーの株式をGLLへ譲渡する売却手続が完了した旨を公表
- 2023
 - ・ これにより、スタジアム運営に係る実質的な運営管理権限はGLLへ移転あわせて、イベントへのアクセス性の向上及びスタジアム運営の効率化を目的として、新たなチケットング・プラットフォームを導入
- 2024
 - ・ チケット売り場とスタジアム施設を改装
- 2025
 - ・ 女子ラグビーワールドカップを実施。日本チームも含めた6試合を実施
 - ・ 試合開催日における観戦環境の向上を目的として、新たなデジタルスコアボードを整備し、運用を開始
- 2026
 - ・ あわせて、エリートスポーツの運営・支援業務に従事することを志向する学生及び社会人を対象として、対面学習とオンライン学習を組み合わせたハイブリッド型の学習環境を提供する教育・研修センターの開設に向けた準備を開始

④ヨークスタジアムレジャーコンプレックス(3/3)



【事業手法】

- 事象手法は日本の指定管理制度に非常に類似
具体的には、市議会がGLLに委託（13年契約・指定管理料 年間約50万ポンド）し、GLLがスタジアムと付帯施設を包括的に運営

【クラブの関与方法】

- 行政は見るスポーツが地域へ提供する社会的価値を評価し、安価な賃料でクラブへ試合日のみスタジアムを貸し出す。加えて、スポーツ興行に関する集客などはクラブが実施するが、それらの収益は全てクラブが獲得

運営のポイント

1 エリア一帯の継続的改善を実現する評価の仕組みの確立

- エリア一帯への投資へのリターンを測定する上で、**社会的価値について定量的に評価する仕組みが確立**。定期的に測定し、エリア一帯の継続的改善（Continuous Improvement）を実施
- 具体的には、健康への影響やQOL、主観的 Well-being、産業発展、教育達成度の向上、社会・地域コミュニティの発展といった指標の改善効果を、金額に換算して定量化している

2 既存の郊外型商業施設群への隣接やエンタメ施設との一体開発により、地域全体のハブ拠点に

- 地域住民の交流の最大化を図るため、市議会は既に人流が生まれている**大型商業施設群に隣接する立地を選定**。加えて、隣接する土地に映画館等のエンタメ施設が入居するモールを開発し、エリア一帯の集客力を強化
- その結果、**エリア全体の日常的な賑わいを創出し、過去5年間で市の人口の95%が訪れる地域のハブ（交流拠点）となることに成功**

3 公共サービス機能の付帯による、日常的な賑わいの創出と付帯施設の稼働率を向上を実現

- NHS（英国国民保健サービス）、ヨーク対がん協会、図書館といった公共サービス機能を付帯することで、**日常的な賑わいの創出に成功**
- また、公共サービスがイベントや会議でホスピタリティエリアを頻繁に利用するため、**ホスピタリティエリアの稼働率も向上**。加えて、NHSにて**医師よりリハビリや運動指導を受けた市民が付帯されているプールやジムを利用するという好循環を実現**
- 公的サービスの入居により、スタジアムの付帯機能の稼働率も向上し、収益化を実現**

▼ 指定管理者「GLL」、独自に算出した社会的価値の換算額を公表



▼ ヨークスタジアムレジャーコンプレックス及び周辺の商業施設



▼ 付帯施設（NHS）



▼ 付帯施設（図書館等の公共スペース）

