

産業競争力会議 実行実現点検会合  
2016年4月13日

## <アウトライン>

01. スポーツ産業とは
02. 国内スポーツ総生産
03. GDSP英国との比較
04. GDSPに占めるスポーツ施設産業
05. 世界の主要リーグの収入比較
06. 世界の主要リーグのスタジアム・アリーナ
07. 日本の主要リーグのスタジアム・アリーナ
08. Levi's® Stadium
09. Ricoh Arena
10. The O2
11. Staples Center
12. 東京ドームシティ
13. 市立吹田スタジアム
14. 北九州スタジアム
15. わが国のスタジアム・アリーナの新設・改築計画
16. スマート・ベニュー®という考え方
17. スタジアム・アリーナ新設・建替構想
18. スマート・ベニュー®の市場規模
19. 実現に向けた課題
20. 実現に向けた 政府・自治体の役割

# 世界のスポーツ産業の動向と 日本のスポーツ産業の現状 スポーツ施設の観点から

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授  
間野 義之

# 01 | スポーツ産業とは

1880

創世期

- 輸入スポーツ発生期
- 種目の広がり
- プロスポーツ発祥 (1936)
- 後樂園球場完成 (1937)

1940

経営規模  
拡大期

- 大衆の余暇・レジャー意識向上

1950

本格  
展開期

- ゴルフ・スキー急成長
- 東京夏季五輪 (1964)

1960

市場  
成熟期

- スポーツの大衆化
- 札幌冬季五輪 (1972)
- 量産体制／多角化／チェーン化

1970

サービス  
産業  
転換期

- フィットネスクラブ急増
- リゾート志向の高まり
- リーグの発足 (1993)
- 企業スポーツの衰退
- 長野冬季五輪 (1998)
- FIFAワールドカップ日本開催 (2002)
- bjリーグ発足、野球四国独立リーグ創設 (2005)
- 2020年東京五輪開催決定 (2013)

1980

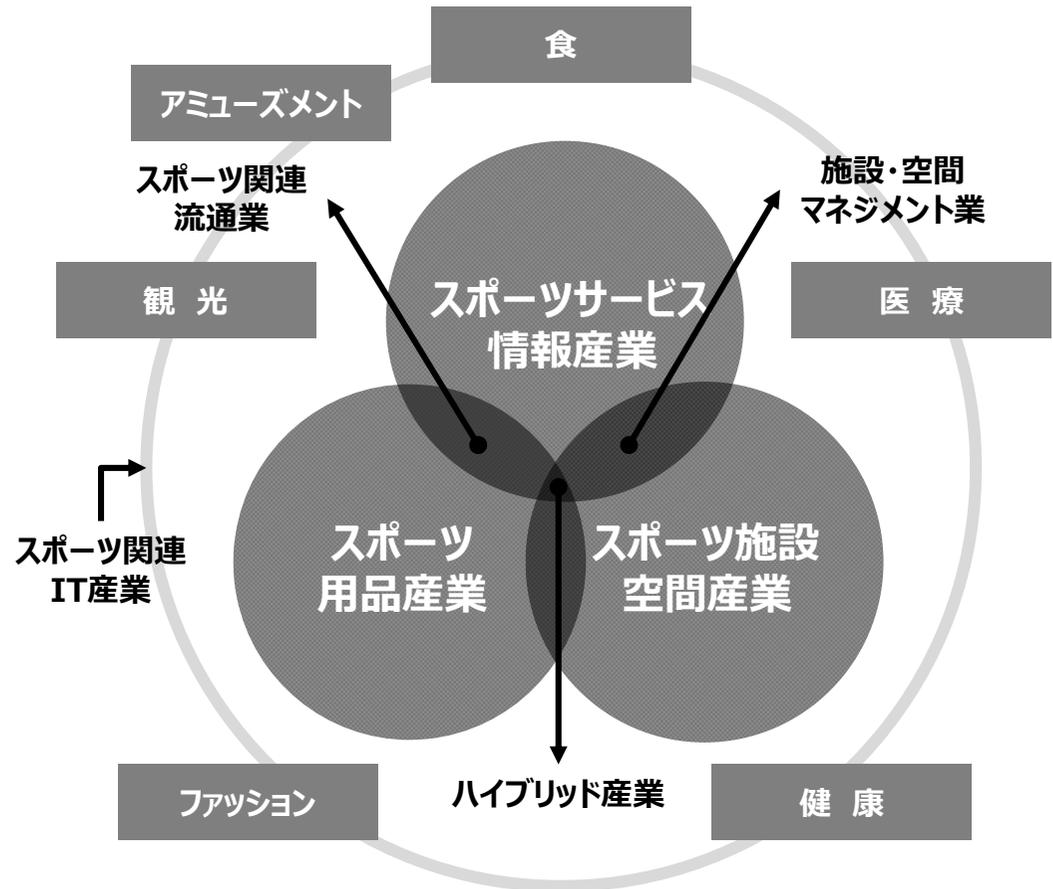
国際市場  
成長期

- スポーツ庁設置 (2015)

1990

2000

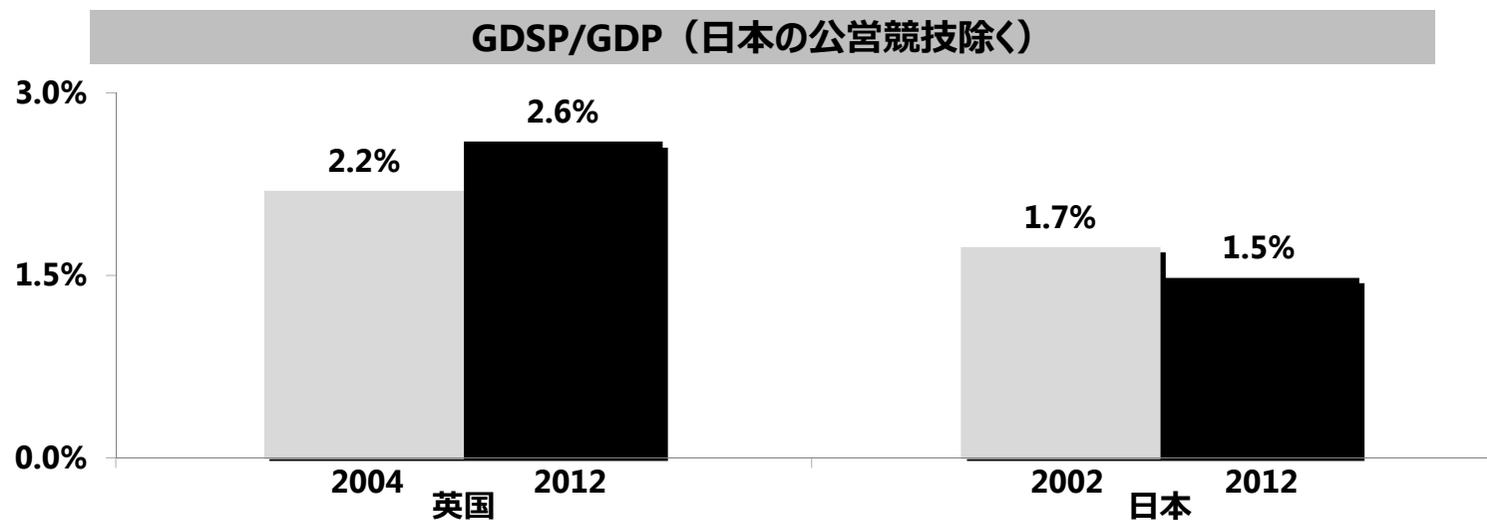
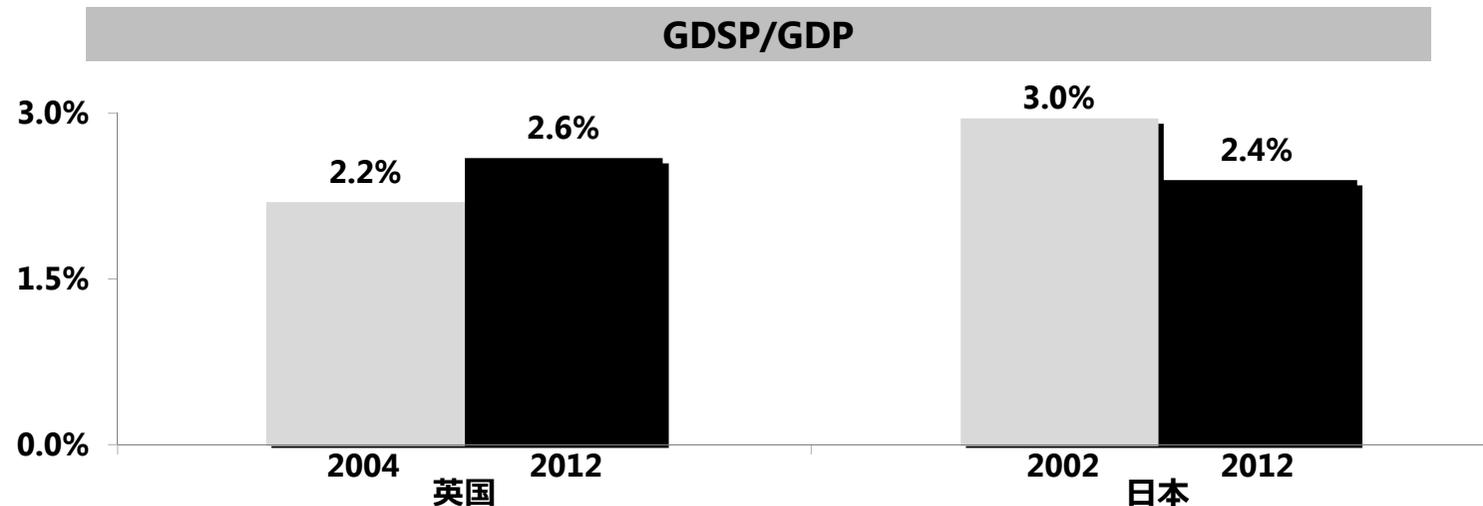
2015



## 02 | 国内スポーツ総生産 (GDSP : Gross Domestic Sports Product)

項目	2002年 (割合)	2012年 (割合)	増減	成長率 (%)
小売	19,166 (22.1)	16,670 (23.6)	▲2,496	▲13.0
興行	1,222 (1.4)	2,843 (4.0)	1,621	132.6
施設 (賃貸含む)	33,244 (38.3)	21,418 (30.3)	▲11,826	▲35.5
旅行	8,356 (9.6)	7,419 (10.5)	▲937	▲11.2
教育	17,091 (19.7)	15,682 (22.2)	▲1,409	▲8.2
その他 (toto等)	380 (0.4)	973 (1.4)	593	155.8
情報 (テレビ・新聞等)	7,281 (8.4)	5,720 (8.1)	▲1,561	▲21.4
<b>合計</b>	<b>86,740</b>	<b>70,725</b>	<b>▲16,015</b>	<b>▲18.4</b>
公営競技	60,770	43,460	▲17,410	▲28.6
<b>総合計</b>	<b>147,510</b>	<b>114,085</b>	<b>▲33,425</b>	<b>▲22.66</b>
<b>名目GDP</b>	<b>4,991,470</b>	<b>4,758,679</b>	<b>▲232,791</b>	<b>▲4.66</b>
<b>GDSP/GDP</b>	<b>3.0%</b> (公営競技除く1.7%)	<b>2.4%</b> (公営競技除く1.5%)	<b>▲0.6%</b>	

# 03 | GDSP英国との比較



注) 英国2012年は、2012年ロンドンオリンピックの経済効果が盛り込まれている。

注) 英国の産業統計は、正確には、GDPではなくGVAが用いられている。GDPとの関係は、 $GVA + \text{税} - \text{補助金} = \text{GDP}$ となる。

英国: Department for Culture Media and Sports (2015)、日本: 日本政策投資銀行 (2015)

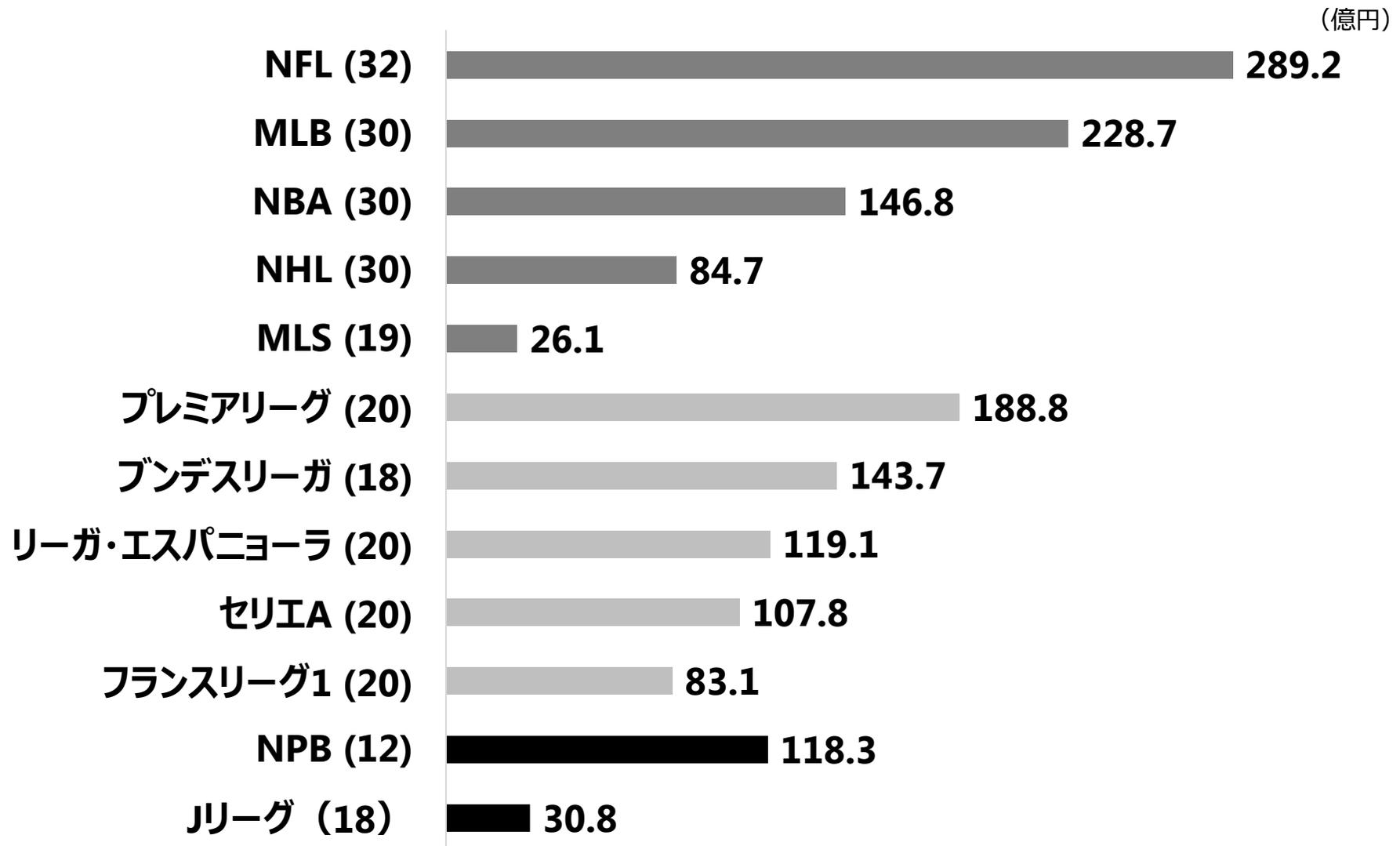
# 04 | GDSPに占めるスポーツ施設産業

施設	2002年	%	2012年	%
ゴルフ場	11,495	13.3%	5,378	7.6%
ゴルフ練習場	1,689	1.9%	1,630	2.3%
ボウリング場	1,150	1.3%	1,472	2.1%
フィットネスクラブ	2,568	3.0%	3,827	5.4%
スポーツ健康教授業	3,664	4.2%	2,019	2.9%
テニス場	439	0.5%	139	0.2%
バッティング・テニス練習場	441	0.5%	89	0.1%
スキー場	990	1.1%	560	0.8%
体育館	555	0.6%	362	0.5%
(その他) スポーツ施設提供業	2,153	2.5%	1,617	2.3%
興行場	249	0.3%	166	0.2%
公共体育・スポーツ施設	7,569	8.7%	3,835	5.4%
(民間) スポーツ施設改修・新築	-	-	55	0.1%
スポーツ・娯楽用品賃貸業	283	0.3%	270	0.4%
<b>合計</b>	<b>33,244</b>	<b>38.3%</b>	<b>21,418</b>	<b>30.3%</b>

注) 構成割合を求めたGDSPは、公営競技を除いた値

日本政策投資銀行 (2015)

# 05 | 世界の主要リーグの収入比較



注) 各国プロスポーツリーグの1クラブ当たりの平均年間収入

原田・小笠原 (2015)

## 06 | 世界の主要リーグのスタジアム・アリーナ

リーグ名 (チーム数)	平均収容 人数	最大収容 人数	最小収容 人数	最大収容 スタジアム	最大収容スタジアム 所在地
NFL (32)	70,580	100,000	61,500	AT&Tスタジアム	テキサス
MLB (30)	43,387	56,000	34,077	ドジャー・スタジアム	カリフォルニア
NBA (29)	19,807	24,276	17,317	ザ・パレス・オブ・ オーバーンヒルズ	ミシガン
NHL (30)	18,332	21,273	14,500	ベル・センター	ケベック
MLS (20)	30,125	68,829	18,000	ジレット・スタジアム	ボストン
プレミアリーグ (20)	37,891	75,653	11,464	オールド・トラフォード	マンチェスター
ブンデスリーガ (18)	46,638	80,645	15,445	ヴェストファーレン・ シュタディオン	ドルトムント
リーガ・エスパニョーラ (20)	39,166	99,354	5,250	キャンプ・ノウ	カタルーニャ
セリエA (16)	38,096	80,018	15,128	スタディオ・ジュゼッペ・ メアッツァ	トリノ
フランスリーグ1 (20)	30,051	65,960	4,158	スタッド・ヴェロドローム	マルセイユ
スーパーラグビー (18)	41,170	62,567	22,000	エリス・パーク・ スタジアム	ヨハネスブルク

各リーグ、クラブ、スタジアム・アリーナHP、Ticketcity、Sportsnavi、World Stadiums、AUSTADIUMSを参考に作成

## 07 | 日本の主要リーグのスタジアム・アリーナ

リーグ名 (チーム数)	平均収容 人数	最大収容 人数	最小収容 人数	最大収容 スタジアム	最大収容 スタジアム 所在地
NPB (12)	36,361	47,541	28,736	甲子園球場	兵庫
J1 (18)	33,841	72,370	15,165	横浜国際総合競技場	横浜
B1 (18)	4,941	10,000	2,367	北海道きたえーる	北海道
トップリーグ (11)	16,846	47,816	4,715	ヤンマースタジアム	大坂
Vプレミアリーグ (16 <sup>注</sup> )	4,212	10,000	900	東京体育館 北九州市立総合体育館 広島県立総合体育館	東京 福岡 広島

注) Vプレミアリーグは男女合計チーム数

各スタジアム・アリーナHPを参考に作成

# 08 | Levi's® Stadium

## 基本情報



## TheStadiumBusiness Awards 2015

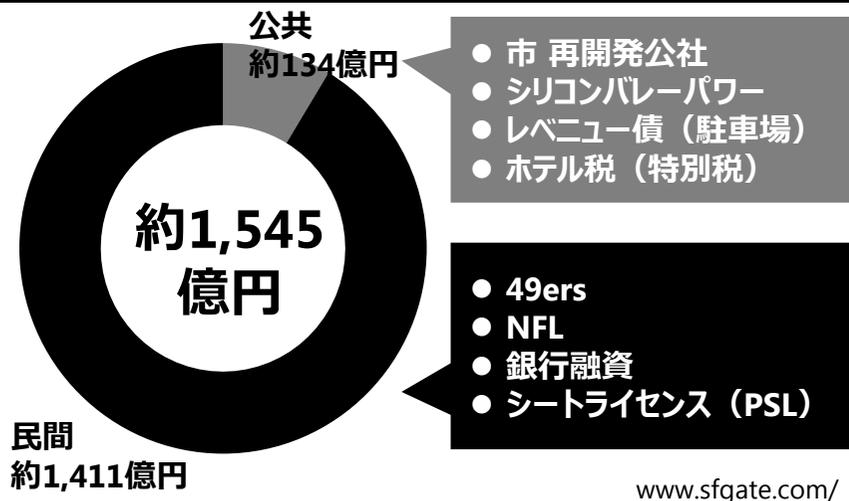


THE STADIUM BUSINESS  
AWARDS 2015  
WINNER

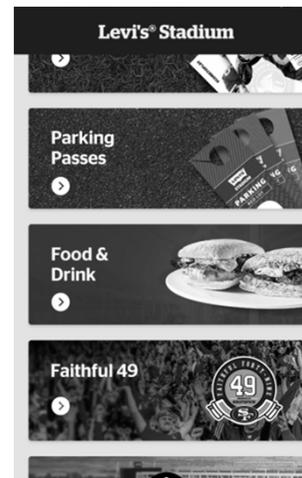
### Venue of the Year Award

- ☆ Levi's Stadium
- Sydney Cricket Ground
- Wembley Stadium
- Maracanã Stadium
- Camp Nou
- Avaya Stadium

## 資金調達



## スタジアム・アプリ



- チケット購入／モバイルチケット
- 駐車場予約
- 飲食注文
- ナビゲーション（動線案内）
- 空いているトイレを案内
- ハイビジョンリプレイ
- エンゲージメントプログラム

Wifiアクセスポイント：1,200

# 09 | Ricoh Arena

## 基本情報



## スタジアムを核とした継続的開発



ラグビーチームによる運営会社の買収（2014）

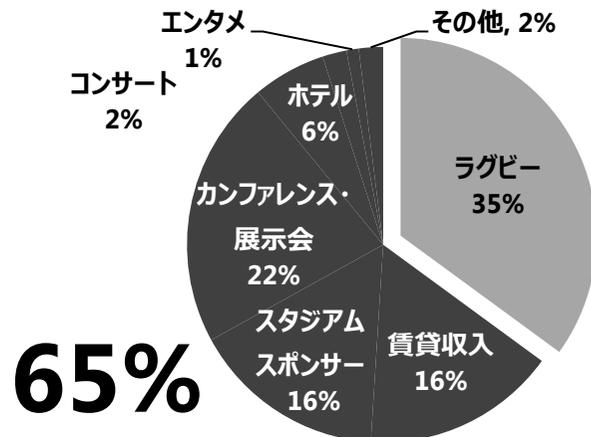


スタジアム駅の完成（2015）



ホテル増築、トレセン、新レジャー施設

## オンザピッチに依存しない収入構造



Armstrong (2015)

## アンカーテナント



- エキシビション・ホール
- イベント・ホール
- カンファレンス・ルーム
- ラウンジ/スイート・ルーム
- ホテル/レストラン/カジノ
- ショッピング・センター（隣接）

訪問者：120万人/年

イベント：642/年

www.gva.co.uk

# 10 | The O2

## 基本情報

- 竣工年：2007
- 座席数：20,000
- 建築費：約1350億円
- 所有者：English Partnerships
- 運営者：AnSCO Arena Limited (AEG Europe)
- テナント：特になし

<http://www.theo2.co.uk/assets/img/>

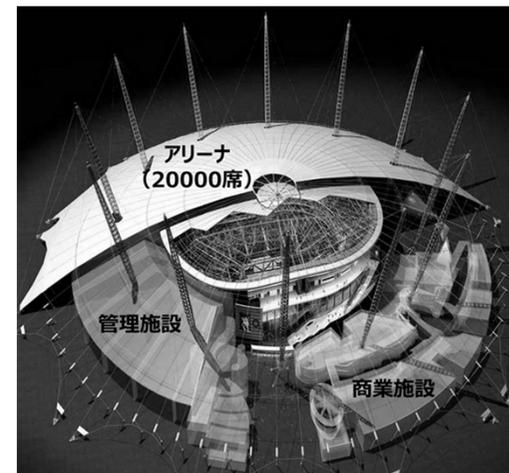
## 世界一のドームの内部を多機能複合化

ミレニアム万博（2000）の会場を改修

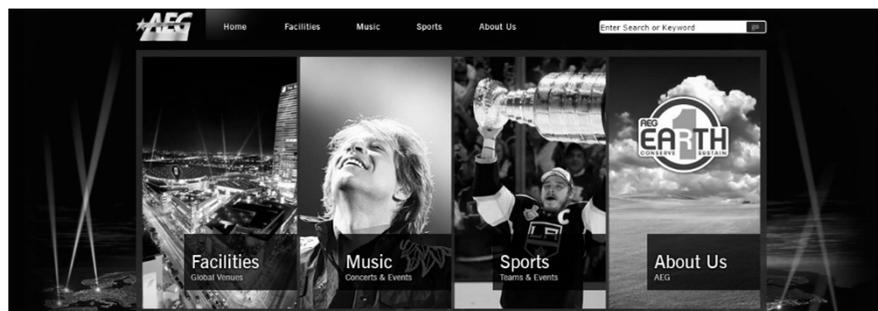
ドーム内に20000席の多目的アリーナと商業施設、管理施設を設置

映画館、ダンスホール、ボウリング場、レストラン等の大規模多機能複合型施設

施設外もホテルなどの誘致による開発が進む



## 民間企業による改修企画・施設運営



2001年2月1日ドームのリース権を米企業メリディアン・デルタが落札  
2005年サブリースのAEGが複合施設化  
100%民間資金による運営・管理

<http://www.aegworldwide.com/>

## 世界有数のイベントを誘致



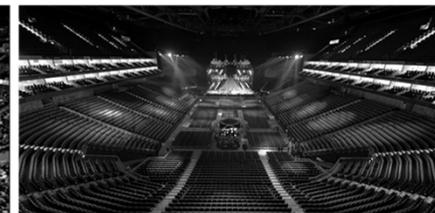
ATPファイナル（テニス）



NBA開幕戦（バスケットボール）



NHL開幕戦（アイスホッケー）



音楽イベント（エンターテイメント）

# 11 | Staples Center

## 基本情報



- 竣工年：1999
- 座席数：18300（バスケット）  
20000（コンサート）
- 建築費：420億円
- 所有者：L.A. Arena Company, LLC
- 運営者：L.A. Arena Company, LLC
- テナント：LA Lakers(NBA), LA Kings(NHL), LA Clippers(NBA)

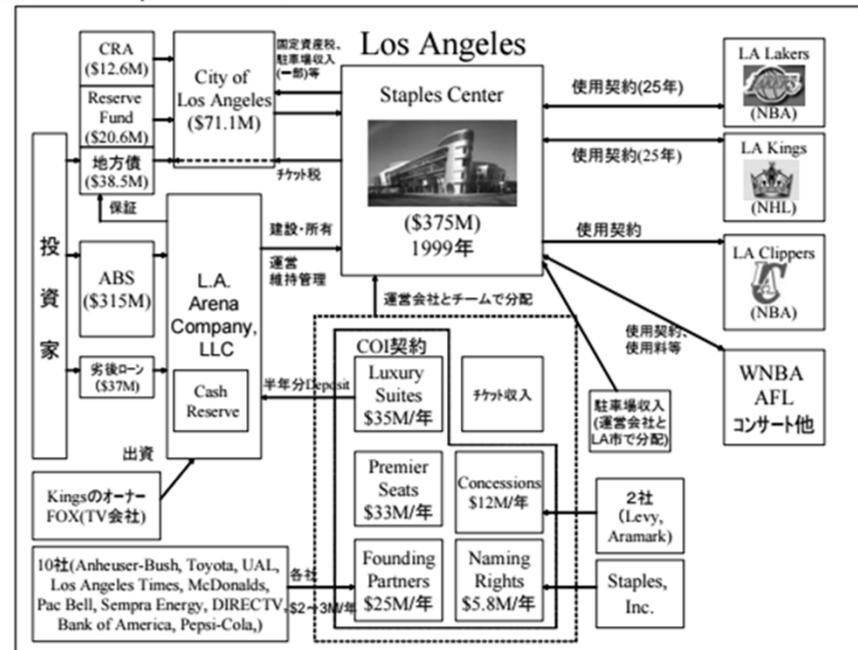
<http://www.staplescenter.com/>

## 豊富な債券担保の提案

・ABS（プロジェクト資産担保証券）発行による調達  
：3億1,500万\$→建設資金・元利金返済積立金などに充当  
【債権担保】

1. 命名権収入：5,800万\$/年（20年契約）
2. 広告掲載に係るスポンサーシップ契約収入  
：10社合計 約2,500万\$/年
3. 施設内レストラン営業権契約収入：1,200万\$/年
4. 特別観覧ルームのライセンス収入  
：101か所計 約2,200万\$/年
5. プレミアム席（2,500席）収入：3,300万\$/年
6. チケット販売権

## ロスアンゼルスきっての多機能アリーナ



<http://www.dbj.jp/reportshift/area/newyork>

NBAでは20,000人、NHLでは18,300人を収容する。NBAも含め米4大スポーツの3チーム以上が本拠地。L.A.都市圏に競合施設がなく、女子プロバスケットボール（WNBA）、屋内フットボール（AFL）が本拠地とするほか、各種コンサートなども開催。

L.A.市が総額7110万ドルの補助金を拠出のほか、事業主体のL.A. Arena Company, LLCが各種資金調達。同事業主体に対し、Kingsのオーナーから60%、全米4大ネットワークのFOXから40%の出資が行われている。

# 12 | ソウルワールドカップスタジアム

## 基本情報



- 竣工年：2001
- 座席数：66800
- 建築費：194億円
- 所有者：ソウル市施設管理公社
- 運営者：ソウル市施設管理公社
- テナント：FCソウル

<http://www.konest.com/contents/>

## 多機能複合化による黒字経営

地下鉄駅から直結。コンコース直下にはワールドカップ記念館、大型スーパーや映画館、フードコート、スポーツジム・サウナを併設、観光客、地元利用を見込む。

年間支出：約7億5000万円

年間収入【スタジアム】

来場者 約45万人

：約4億1000万円

年間収入【複合施設】

：約11億6000万円

(2005年実績)

複合施設種別	面積
映画館	8898
ディスカウントストア	27853
売店	1675
スポーツセンター・サウナ	5123
スポーツショップ	2806
公共文化施設	1669
食堂	1698
結婚式場	2142
会員室食堂	1146

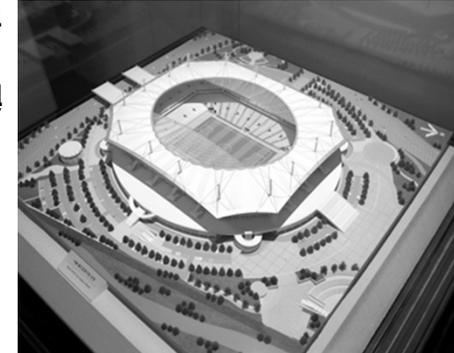
<http://www.clair.or.jp/j/forum/>

中央日報2005.09.21

## 産業施策対象としてのスポーツ

スポーツ産業振興法（2007年4月:現在までに2回改正）制定により営利のスポーツに関する振興を特に産業という側面から捉え、施策の対象としている。

- ・プロスポーツの育成（第16条）
- ・スポーツ産業振興施設の指定（第9条）



なお、スポーツ産業振興施設の指定についてはまだ具体的な指定は進んでおらず、研究施設やトレーニング施設について申し込みを受け付けている。

SSF Archives ([http://www.ssf.or.jp/archive/sfen/sports/sports\\_vol3-2.html](http://www.ssf.or.jp/archive/sfen/sports/sports_vol3-2.html))

## 荒廃地の再開発



当時のごみ処理施設



地下のメタンガス再利用施設

ゴミの集積地として荒廃していた地域の再開発として計画。スタジアム以外の場所もあわせ大規模公園として整備。

# 13 | 東京ドームシティ

## 基本情報



- 竣工年：1988
- 座席数：46000（最大55000）
- 建築費：約350億円
- 所有者：株式会社東京ドーム
- 運営者：株式会社東京ドーム
- テナント：読売ジャイアンツ

<https://www.tokyo-dome.co.jp/>

## 世界トップクラスの稼働率



- 年間来場者数 3,716万  
(2014年1月期)
- 東京ドームシティセグメント  
売上高 62,895百万円  
営業利益 14,397百万円  
(2015年1月期)

イベント	稼働日数
プロ野球【巨人戦】	91【63】
その他野球	29
コンサートイベント	108*1(52)
その他イベント	73*1(52)
合計	301

\*：設営日、撤去日を含む

<https://www.tokyo-dome.co.jp/>

## 豊富な交通インフラ

都心において鉄道・バスの交通網の結節点に位置している。

【鉄道】3駅・5路線

水道橋駅

JR東日本 中央・総武緩行線

三田線 都営地下鉄三田線

春日駅

大江戸線 都営地下鉄大江戸線

三田線 都営地下鉄三田線

後樂園駅

丸之内線 東京地下鉄丸ノ内線

南北線 東京地下鉄南北線

【バス】3か所・5社

東京ドームシティ

都営バス（都02乙）（都02）

日立自動車交通（B-ぐる）

東京ドームホテル

東京空港交通（リムジンバス）

日本中央バス（高速バス）

フジエクスプレス（夜行高速バス）

日立自動車交通（B-ぐる）

ラクーア

日立自動車交通（B-ぐる）

## バリエーション豊かな都市型複合施設

複数のエンターテイメント、商業施設により東京ドームシティを形成

- 東京ドーム：野球場、野球殿堂博物館
- ラクーア：ショッピングモール、温浴施設
- 東京ドームシティアトラクションズ：遊園地
- 東京ドームホテル：ホテル、レストラン、会議室、バー
- ミーツポート：レストラン街
- 東京ドームシティホール（3000席）
- プリズムホール（2000席）
- 後樂園ホール（多目的）
- ボウリングセンター
- ローラースケートセンター
- TeNQ：プラネタリウム



<https://www.tokyo-dome.co.jp/>

# 14 | 市立吹田スタジアム

## 基本情報

- 竣工年：2016年2月
- 座席数：40,000
- 建築費：約140億円8566万円
- 所有者：吹田市
- 運営者：株式会社ガンバ大阪

## ガンバ大阪と47年間の指定管理契約

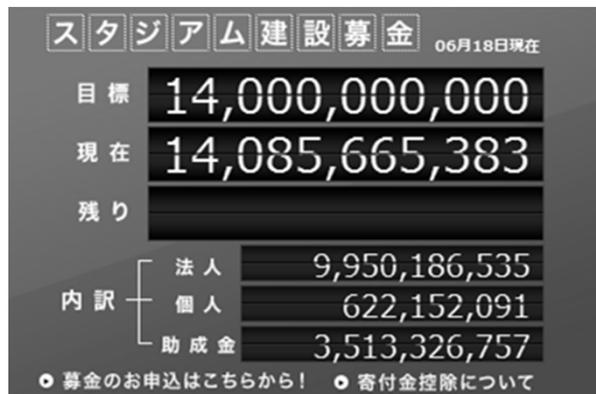
### ガンバ大阪

- 支出：スタジアムの維持管理  
(公園の賃借料を含めて約5億円)  
大規模修繕費など
- 収入：利用料金  
(広告用看板も含む)

長期契約により大規模な設備投資も可能

## 資金調達 - 募金で建設 -

任意団体「スタジアム建設募金団体」を設立して募金を募る



建設後にスタジアムを吹田市に寄贈することから、「ふるさと寄附」による税制優遇制度も活用

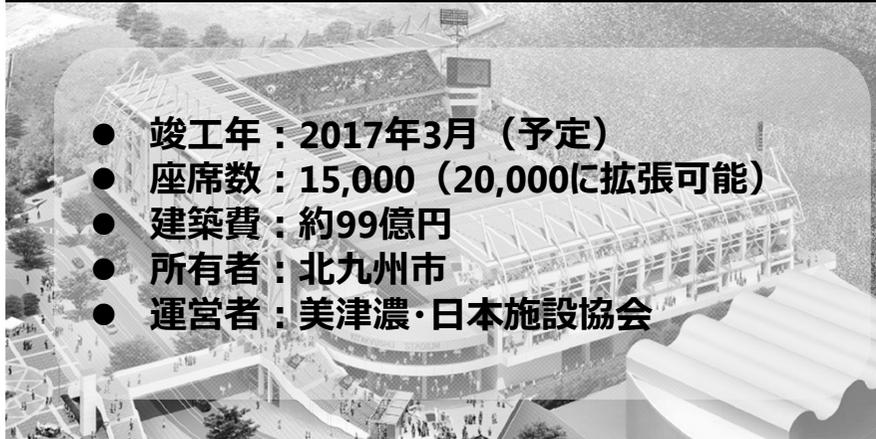
## ヨーロッパ水準のスタジアム



- タッチラインまで7メートル/ゴール裏席から10メートル
- VIPルーム完備
- すべて屋根で覆われた観客席
- フィールド内照明の全面LED
- ショッピングモール隣接

# 15 | 北九州スタジアム

## 基本情報



## 周辺施設を含めた多機能複合ゾーン



プロサッカーやラグビートップリーグ、学生サッカー・ラグビーなどの試合開催や市民利用等により、年間21万人の来場を想定。チケットや交通費、飲食費、グッズ購入等の観戦者消費により、年間約10.3億円の消費経済効果を見込む

## 資金調達

◆市の負担額  
約69億円=事業費約99億円  
- toto助成金30億円

◆約69億円は市債（借入）  
で賄い、市債は30年間で返済  
する予定（毎年度の返済額は  
公債費全体の1%以下）

◆市債発行：世代間の公平  
「建設費用は現世代だけでなく  
便益を受ける将来世代にも分  
割してもらうのが公平である」

## 管理・運営コスト

支出  
予測

年間約1.5億円（指  
定管理料、借地料）  
PFI事業（BTO）によ  
り、通常の公設公営  
方式に比べ、管理・運  
営コストが削減される  
見込み

収入  
予測

年間約0.5億円（施  
設使用料、ネーミング  
ライツ）

※公共サービスを市民に提供する施  
設であり、一定の税金投入が伴う

## “エコ”スタジアム

○ 資源の再利用、省エネルギー、省資源対応

- メインスタンド屋根に50kWの太陽光発電設備
- 高効率蛍光灯やLED照明の採用、雨水の便器洗浄水使用等による省エネ、省資源化

○ 低炭素交通によるアクセスの促進

- 環境に優しい公共交通機関を利用した観客アプローチ

# 16 | スマート・ベニュー®という考え方

「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせた  
サステナブルな交流施設」を「スマート・ベニュー®」と位置付ける。

**単機能型**

**行政主導**

**郊外立地**

**低収益性**



**多機能型**

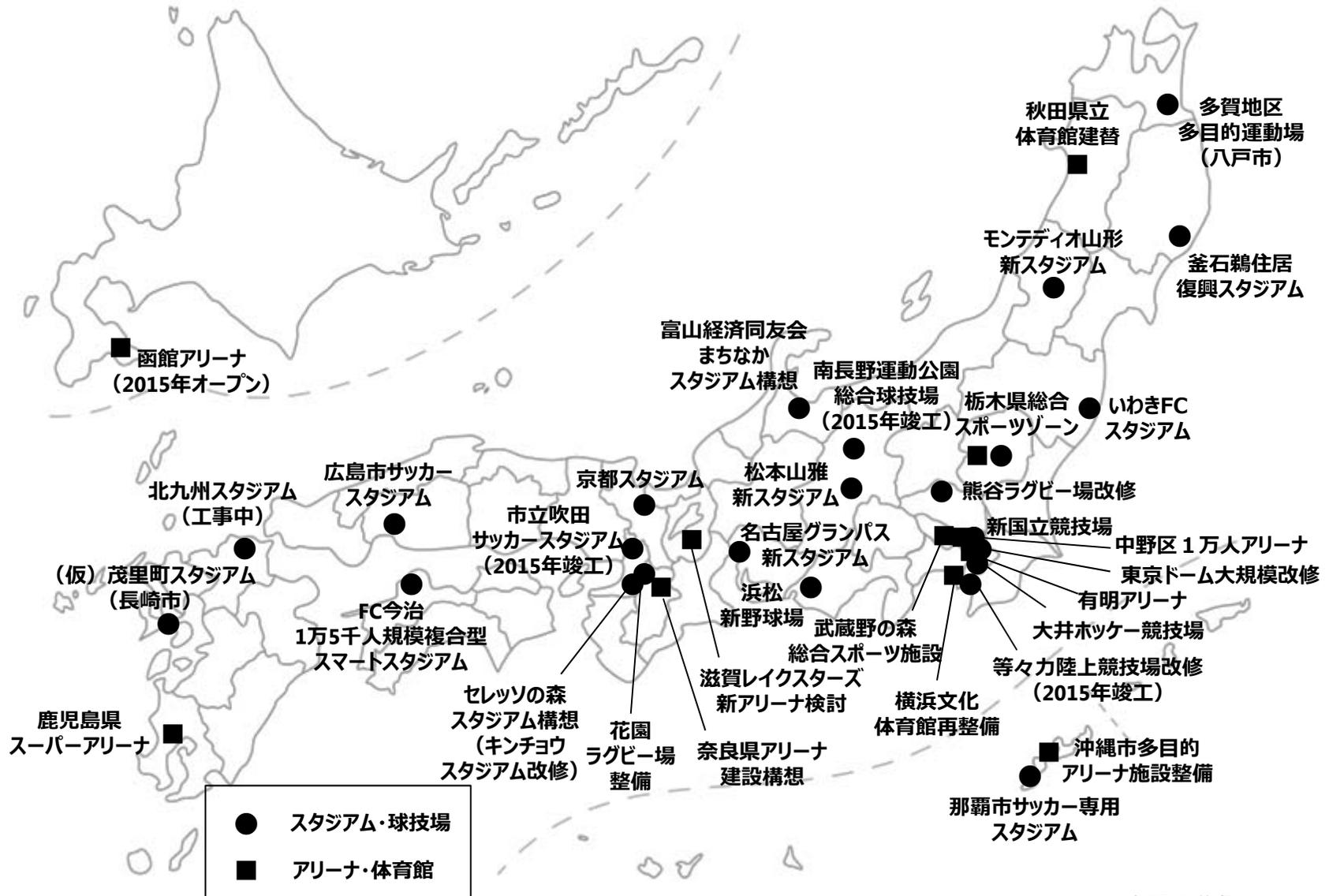
**民間活力導入**

**街なか立地**

**収益性改善**

**+ エリアマネジメント**

# 17 | スタジアム・アリーナ新設・建替構想



# 18 | スマート・ベニユー<sup>®</sup>の市場規模

スポーツ施設の新設及び改築に伴う、  
**スマート・ベニユー<sup>®</sup>の潜在的市場は2兆円以上**

施設分類	改築／新築	市場規模（億円）	構成比（%）
①アリーナ・体育館	改築	12,006	56.3
	新築	1,183	5.6
②スタジアム・球技場	改築	3,977	18.7
	新築	1,565	7.3
③野球場・ソフトボール場	改築	2,581	12.1
合計		21,312	100.0

<前提条件>

- ・新設：報道等から、新設に向けて具体的な動きがある施設を抽出（①17施設、②11施設、合計28施設）。
- ・改築：老朽化による建て替えを想定し、向こう20年で、築35年を超える屋内施設及び築50年を超える屋外施設を抽出（①174施設、②50施設、③50施設、合計274施設）。
- ・建設費単価：過去の事例等から、施設規模別に建設費を設定した。

# 19 | 実現に向けた課題

## スタジアム・アリーナ整備運営ノウハウの習得・実践

国・自治体・事業者などが先進事例等から学ぶことが必要ではないか

## 単なる規制緩和を求めるのではなく各種法律・制度の趣旨を理解した上で、自由度の高いスタジアム・アリーナ整備運営を検討する

例：都市公園法

都市公園の健全な発達をはかり、公共の福祉の増進に資することを目的とする法律  
上記の法律趣旨の範囲内で、最大限の官民連携や戦略的なパークマネジメントの推進を意識しながらスタジアム・アリーナ整備運営や複合施設化を目指す

その他、都市計画法、興行場法、火災予防条例、保健衛生 など

## 国、自治体、事業者、住民など多様な関係者間でのコンセンサスを得る必要性

単純な施設新設ではなく、既存施設の有効活用、（老朽化などで建て替えざるを得ない場合には、）既存都市資源との連動やまちづくりを意識した（スマート・ベニューの観点からの）スタジアム・アリーナ施設整備運営をすることがコンセンサスを得ることにつながる

# 20 | 実現に向けた政府・自治体の役割

## 政府の役割

- スポーツ庁等「スポーツ未来開拓会議」を受けた「スポーツ・ビジョン2030」（仮称）の作成
- スタジアム・アリーナ整備に対する補助金の増額・拡充
- 日本スポーツ振興センター「スポーツ振興投票（スポーツ振興くじ）」の収益金の増大
- 証券化などファイナンス手段の拡充と利用促進
- スポーツ産業分野を対象とした官民ファンドの創設
- 国際的な大規模スポーツイベントの招致促進
- 標準産業分類に「スポーツ産業」を追加し、産業連関表にもとづくスポーツ産業規模の計測
- 各種スポーツリーグの経営改革の支援

## 自治体の役割

- スタジアム・アリーナ条例における各種規制（商業施設、裸火使用、広告看板等）の撤廃
- PFIなど施設運営者の意向が反映できるスタジアム・アリーナの整備手法を必ず導入
- ふるさと納税のスタジアム・アリーナ整備への特定化
- スタジアム・アリーナ整備に向けた法定外目的税の導入（ホテル税、レンタカー税など）
- クラウドファンディングなど寄付促進の仕組みづくり
- 首長部局に「スポーツ産業振興課（例）」等を設置
- スタジアム・アリーナ整備の広域連携の制度化
- 公の施設の量と質の最適化（統・廃合、合築など）



# 引用参考文献

## 01. スポーツ産業とは

- 原田宗彦 (2015) スポーツ産業論 第6版. 杏林書院.

## 02. 国内スポーツ総生産 (GDSP: Gross Domestic Sports Product)

- 日本政策投資銀行 (2015) 2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援～スポーツを通じた国内経済・地域活性化～

## 03. GDSP国際比較

- Department for Culture, Media and Sport (2015) UK Sport Satellite Account, 2011 and 2012.
- 日本政策投資銀行 (2015) (前掲)

## 04. GDSPに占めるスポーツ施設産業

- 日本政策投資銀行 (2015) (前掲)

## 05. 世界の主要リーグの収入比較

- 原田宗彦 小笠原悦子 (2015) スポーツマネジメント. 大修館書店.

## 06. 世界の主要リーグのスタジアム・アリーナ

- 各リーグ、クラブ、スタジアム・アリーナ HP
- Sportsnavi, <http://sports.yahoo.co.jp/>
- Ticketcity, <https://www.ticketcity.com/concerts.html>
- World Stadiums, <http://www.worldstadiums.com/>
- AUSTADIUMS, <http://www.austadiums.com/>

## 07. 日本の主要リーグのスタジアム・アリーナ

- 各スタジアム・アリーナ HP

## 08. Levi's® Stadium

- Coté J (August, 14, 2014) Levi's Stadium: 49ers happy, Santa Clara may be on hook, SFGATE.

## 09. Ricoh Arena

- WASPS HP, <http://www.wasps.co.uk/>
- GVA HP, <http://www.gva.co.uk/>
- Ricoh Arena HP, <http://www.ricoharena.com/>
- Armstrong D (2015) WASPS: The journey to Coventry, The Stadium Business Summit 2015.

## 10. The O2

- The O2 HP, <http://www.theo2.co.uk/>
- AEG HP, <http://www.aegworldwide.com/>

## 11. Staples Center

- Staples Center HP, <http://www.staplescenter.com/>
- 米国におけるスタジアムファイナンス, 日本政策投資銀行海外レポート No89, <http://www.dbj.jp/reportshift/area/newyork>

## 12. ソウルワールドカップスタジアム

- 中央日報2005.09.21
- W杯を振り返って-韓国自治体の取組みと今後の課題-, 財団法人自治体国際化協会, [http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/articles/sp\\_jimu/158\\_1/INDEX.HTM](http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/articles/sp_jimu/158_1/INDEX.HTM)
- SSF Archives, 笹川スポーツ財団, [http://www.ssf.or.jp/archive/sfen/sports/sports\\_vol3-2.html](http://www.ssf.or.jp/archive/sfen/sports/sports_vol3-2.html)

## 13. 東京ドームシティ

- 東京ドームシティ HP, <https://www.tokyo-dome.co.jp/>

## 14. 市立吹田スタジアム

- みんなの寄付金でつくる日本初のスタジアム HP, <http://www.field-of-smile.jp>
- 吹田市 HP, [http://www.city.suita.osaka.jp/home/soshiki/div-chiiki/kyoiku/sports/\\_65048.html](http://www.city.suita.osaka.jp/home/soshiki/div-chiiki/kyoiku/sports/_65048.html)

## 15. 北九州スタジアム

- 北九州 HP, [http://www.city.kitakyushu.lg.jp/kanko/menu02\\_0054.html](http://www.city.kitakyushu.lg.jp/kanko/menu02_0054.html)
- 北九州市 (2016) スタジアム・アリーナが街のにぎわい拠点に—北九州スタジアムの事例—, 「スポーツを活かした地方創生」シンポジウム

## 16. スマート・ベニュー®という考え方

- スマート・ベニュー研究会・日本政策投資銀行 (2013) スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」～地域の交流空間としての多機能複合型施設～

## 17. スタジアム・アリーナ新設・建替構想

- 各種報道資料 (掲載割愛)

## 18. スマート・ベニュー®の市場規模

- スマート・ベニュー研究会・日本政策投資銀行 (2013) (前掲)

## 19. 実現に向けた課題

## 20. 実現に向けた政府・自治体の役割



## 執筆者一覧

**間野 義之** (早稲田大学スポーツ科学学術院 教授)

**澤井 和彦** (明治大学商学部 准教授)

**桂田 隆行** ((株)日本政策投資銀行 地域企画部 参事役)

**庄子 博人** (同志社大学スポーツ健康科学部 助教)

**舟橋 弘晃** (早稲田大学スポーツ科学学術院 助手)

**上林 功** (早稲田大学大学院スポーツ科学研究科 博士後期課程)

**菅 文彦** (同上)

**古川 拓也** (同上)