

2016年度 修士論文

スポーツ界における
新たな資金調達方法に関する研究
- 不動産証券化に着目して -

Research on the New Method of Financial Arrangements in
Sports Business
-Focusing on Real Estate Securitization-

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科
スポーツ科学専攻 トップスポーツマネジメントコース

5016A316-2

宮本 翔

研究指導教員： 平田 竹男 教授

目次

第1章	研究背景	1
第1節	日本のスポーツビジネスの現況	1
第2節	スポーツにおける資金の重要性	2
第1項	スタジアム・アリーナ改革	2
第2項	日本のスポーツ団体の資金調達の現状	3
第3項	国・地方公共団体から見るスポーツ団体の資金の重要性	5
第3節	不動産証券化	7
第1項	不動産証券化の歴史	7
第2項	不動産投資信託（REIT）	9
第3項	REIT 以外の不動産証券化	15
第4項	従前のスポーツ界における不動産証券化	17
第4節	先行研究	19
第5節	研究目的	20
第2章	研究方法	21
第1節	インタビュー調査	21
第2節	文献調査 / Web 調査	21
第3章	研究結果	22
第1節	主要なドーム、スタジアム、アリーナ、文教施設の状況	22
第1項	業績	22
第2項	年間イベント数	22
第3項	イベントカテゴリーと利用割合	23
第4項	収容人数	24
第2節	音楽イベント	31
第1項	コンサートホールの収容人数と年間稼働日数	31
第2項	コンサートホールの収益構造	31
第3項	コンサートホールの施設運営の特徴	32
第4項	イベントプロモーター	33
第5項	東京ドーム	34
第6項	5,000 人規模の施設を集客できるアーティスト	37
第3節	アリーナの損益シミュレーション	38

第4章	考察	48
第1節	アリーナを不動産証券化の投資対象とするためには	48
第1項	赤字となっている施設の特徴	48
第2項	黒字となっている施設の特徴	50
第3項	収益性のあるアリーナ実現に向けて	51
第4項	アリーナ建設に有効な不動産証券化手法	52
第2節	研究の限界	54
第5章	結論	55

表 1	日本の全 REIT 一覧 (2016 年 10 月 28 日時点)	12
表 2	J-REIT をめぐる特徴的な規制	15
表 3	不動産証券化のメリット	18
表 4	主要ドーム、スタジアム、アリーナ、文教施設の業績 (金額単位は千円)	22
表 5	施設毎の年間イベント数	23
表 6	施設毎の年間イベントカテゴリー集計表	24
表 7	日本の 5,000 人以上収容可能施設一覧	24
表 8	日本の 5,000 人以上収容可能施設の地域別集計	28
表 9	日本の 5,000 人以上収容可能施設の地域別/都道府県別の平均収容人員	29
表 10	コンサートホールの収容人数と稼働日数	31
表 11	コンサートホールの収益源	32
表 12	コンサートホール運営事業者の施設運営の特徴	32
表 13	イベントプロモーターの考える利用しやすい施設の特徴	33
表 14	2017 年想定スケジュール	39
表 15	アリーナの年間損益計算書	40
表 16	損益計算書の計算根拠	41
表 17	B リーグ収入計算根拠	42
表 18	B リーグ平均チケット単価計算根拠	42
表 19	V リーグ収入計算根拠	43
表 20	東京国際フォーラム料金表	44
表 21	入社・入学・卒業式 計算根拠	44
表 22	コンベンション 計算根拠	45
表 23	コンサート 計算根拠	46
表 24	駐車場収入 計算根拠	47
表 25	広告料収入 計算根拠	47
表 26	テナント収入 計算根拠	47
図 1	国民のスポーツに対する関心の推移	2
図 2	2015 年度の各クラブの売上高 (単位は百万円)	3
図 3	各国リーグの収入規模 (単位は百万円)	4
図 4	プレミアリーグ放映権の収入推移 (単位は百万ポンド)	5
図 5	日本の財政赤字 (GDP 比%)	6
図 6	J-REIT の法的観点からの種類	9
図 7	投資信託の全体図	11
図 8	日本の全 REIT 一覧 (2016 年 10 月 28 日時点)	13
図 9	J-REIT 投資案件の割合	14

図 10	我が国の不動産市場の規模.....	16
図 11	証券化の対象不動産の取得実績の推移	17
図 12	プレミアリーグにおける証券化スキーム	18
図 13	東京ドームコンサート数の推移.....	35
図 14	東京ドーム属性別コンサート数の推移.....	35
図 15	東京ドームの営業利益とコンサート公演数の推移	36
図 16	東京ドームの営業利益と稼働日数の推移	37

第1章 研究背景

第1節 日本のスポーツビジネスの現況

2013年9月にブエノスアイレスで開かれた第125回IOC総会で2020年の東京オリンピック・パラリンピックの招致に成功した。2020年東京オリンピック・パラリンピックの招致を契機に日本では、スポーツを成長産業とする機運が高まってきている。法制面では、1964年東京オリンピックの開催に先立ち、主に施設の整備などに主眼を置いて制定されたこれまでのスポーツ基本法を全面的に改正する形で、2011年スポーツ基本法が制定された。さらに行政面では、それまで文部科学省や厚生労働省など複数の省庁にまたがる行政組織であったスポーツ青少年局を母体として、2015年10月より文部科学省の直下にスポーツ庁が設置された。

一方で、経済面では2012年に第2次安倍内閣が発足してから、安倍総理大臣主導の下、金融緩和、財政政策、成長戦略の3本の矢に代表される経済政策である、いわゆるアベノミクスにより、1990年代初頭にバブル崩壊以降デフレで苦しむ日本経済を立て直すべく様々な経済政策を推し進めている。特に3本目の矢である成長戦略により日本の経済成長の底上げを政策として実行することで、日本の潜在的な成長力を底上げしようとしている。2016年度の成長戦略としては、日本政府が「日本再興戦略 2016」という名の課題改革を2016年6月に閣議決定をしている。

具体的には、日本政府が提言を行っているGDP600兆円に向けた日本再興戦略 2016における「官民戦略プロジェクト10」において、スポーツの成長産業化が謳われ、2020年の後のポスト2020年を見据えたスポーツ関連市場のプロフィットセンター化及び新たなスポーツ市場の創出等を行うことで、スポーツを我が国の基幹産業とすることが明確に打ち出された。2015年におけるスポーツ産業の市場規模は2012年の直近で5.5兆円と言われているが、政府は官民戦略プロジェクト10において、10年後の2025年までにおよそ3倍の15.2兆円まで市場の拡大を目指している。

この背景として、少子高齢化により将来労働人口が減少する日本の労働力を維持するため、スポーツに対する国民の関心を高め、スポーツをする国民を増やし、ひいては国民が健康で安心して生活をするための環境整備が喫緊の課題となっていることが挙げられる。中澤ら(2003)²⁶⁾は運動行動に焦点を当てて、運動に対するステージを、関心ステージと無関心ステージに分類し、運動をできない要因について研究を行っている。当該研究によれば、「機会がないため運動ができない」という理由が両ステージとも上位に位置されていることから、するスポーツにおいても観るスポーツにおいてもまずそれぞれの魅力を高め、スポーツをする機会と観る機会を多く提供することが国民のスポーツへの関心を高める重要な施策といえることができる。

課題が明らかである一方で、国民のスポーツへの関心については近年やや減退している調査がある。株式会社マクロミルと三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社が共同

調査した 2016 年 9 月に実施されたスポーツマーケティング基礎調査²⁷⁾によると、2014 年から 2016 年にかけて年々国民のスポーツに対する関心は減退傾向をたどっている。



図 1 国民のスポーツに対する関心の推移

出典：【速報】2016 年スポーツマーケティング基礎調査

2016 年に開催されたリオデジャネイロオリンピック・パラリンピックでは日本人選手の活躍が顕著であり、オリンピック史上最多のメダル数を獲得した。また 2020 年に東京オリンピック・パラリンピックを控えている状況にあるなか、国民のスポーツに対する関心は微減となっている現状にある。

このような状況を改善するため、政府は観るスポーツの改革を目指しており、スタジアムやアリーナの改革を重点課題の一つにあげている。スポーツ観戦の場となる競技場や体育館等について、観客が何度も足を運びたくなるような、魅力的で収益性の高い施設となるように、単にスタジアムやアリーナ単独で設計・開発をするのではなく、都市開発も含めた、よりマクロの視点での多機能複合型のスタジアム・アリーナの設計・開発を目指している。

第 2 節 スポーツにおける資金の重要性

第 1 項 スタジアム・アリーナ改革

日本経済再生本部が示した日本再興戦略 2016 においてスポーツの成長産業化の方針が明らかになり、スタジアム・アリーナ改革を従前のコスト体質から利益体質へ転換する目標が示されたのは上述の通りである。

我が国のスポーツ市場規模は 2012 年時点の日本政策投資銀行の推計で、およそ 5.5 兆円¹⁰⁾であり、これを 2025 年までに 15.2 兆円まで拡大させることを目指している。2016 年 6 月にスポーツ庁及び経済産業省から出されたスポーツ未来開拓会議の中間報告¹¹⁾によると、このうちスタジアム・アリーナ周辺分野で現在の 2.1 兆円から 3.8 兆円と 1.7 兆円拡大させ

ることを目指している。

スマート・ベニュー研究会(2013)の調査¹⁰⁾によると、スタジアム・アリーナ改革の必要な理由の一つにスタジアム・アリーナの老朽化を挙げている。国内でスポーツ興行に利用されたことのある593の施設のうち、10年以内に建設されているスタジアム・アリーナは全体の7.6%、20年以上経過したスタジアム・アリーナは全体の73.5%にのぼり、40年以上経過したスタジアム・アリーナに限るとそれだけでも全体の18.4%にものぼる現状がある。株式会社東京スタジアムの2016年3月期の計算書類¹⁵⁾の個別注記表からスタジアムの耐用年数は40年ほどと考えられ、すでに日本に既存のスタジアム・アリーナの2割弱は耐用年数を経過している現状にあり、かなり老朽化が進んでいるといえることができる。これはスマート・ベニュー研究会(2013)の調査でアリーナの改築までの年数が35～37年、野球場が36～58年というのと概ね整合した結果である。

第2項 日本のスポーツ団体の資金調達の現状

スタジアムやアリーナを整備する観点において、一般に日本のスポーツ団体では資金力の面から難しい現状である。日本におけるメジャースポーツの代表例としてプロ野球やサッカーを挙げることができるが、野球では読売巨人軍を例にとると年間約245億円の売上高³⁾であり、サッカーでは下記図2に示す通り、浦和レッズを例にとると年間60億円ほどの売上高の規模である。読売巨人軍の売上高はMLBのNew York Yankeesの約1/3の規模、浦和レッズの売上高はFCバルセロナの約1/12の規模である。

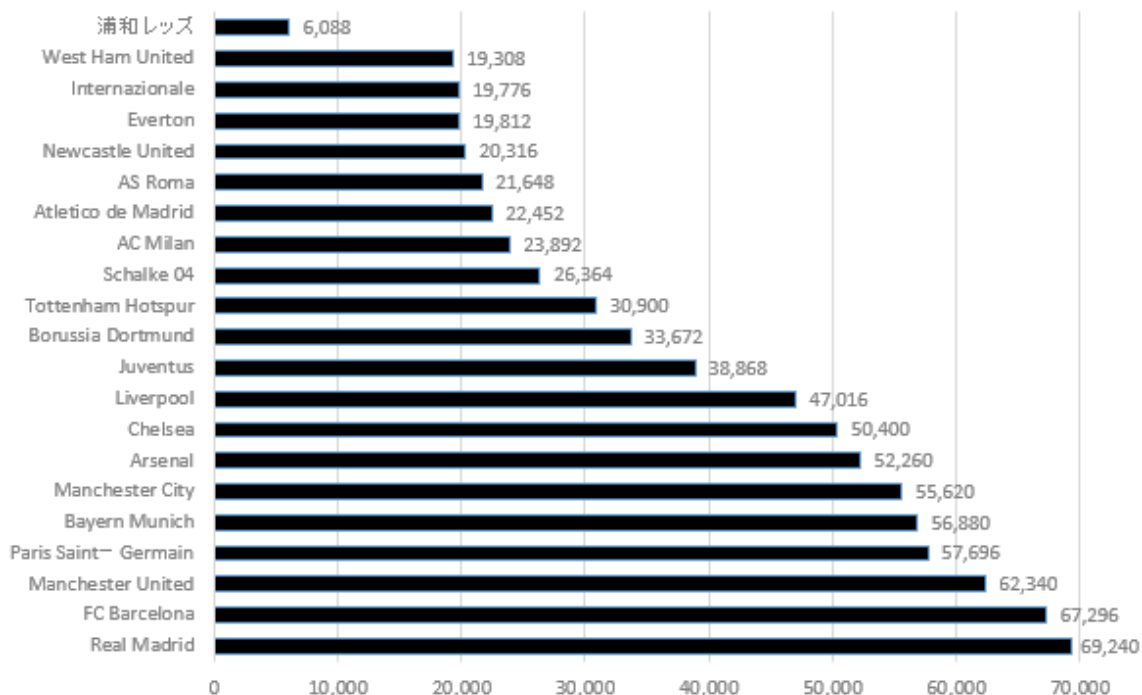


図2 2015年度の各クラブの売上高（単位は百万円）

出典：Football Money League 2016、各クラブ HP より筆者作成

さらにサッカーを例にあげると、リーグ全体で見渡した際にも J リーグの資金力は欧州と比較すると見劣りする。図 3 は欧州主要 5 大リーグのリーグの収入規模と J1 の収入規模をグラフにしたものである。ヨーロッパのクラブについては上記同様に 1€=120 円換算、USD は 110 円として換算を行っている。

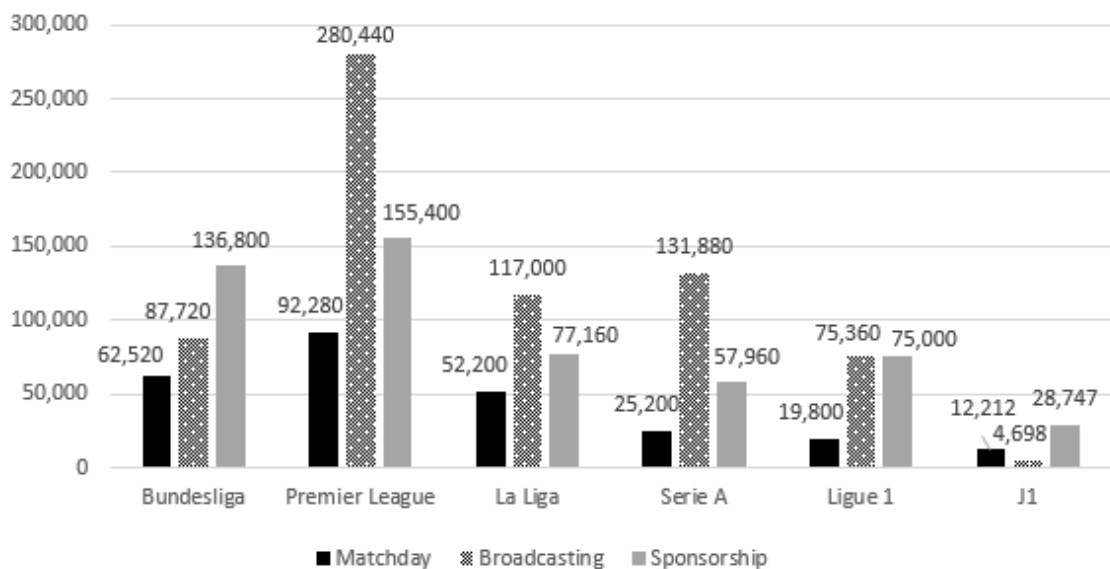


図 3 各国リーグの収入規模（単位は百万円）

出典：Annual Review of Football Finance 2016 および各リーグの HP より筆者作成

上記図 3 からわかることはイングランド・プレミアリーグが他の欧州リーグや J1 を抑え、ダントツの収入規模を誇っていることである。そのなかでも顕著なのが放映権収入（Broadcasting）である。特にプレミアリーグとブンデスリーガのリーグ収入を比較した時に、Matchday 収入（当日のスタジアムでのグッズ収入や入場料収入等）や Sponsorship 収入については、多少の差はあるものの、両者の放映権収入の差ほど大きくはなく、全体に占める放映権収入について、プレミアリーグの放映権収入の割合は非常に大きなものになっている。イングランド・プレミアリーグの放映権収入の推移についてまとめたのが、下の図 4 である。

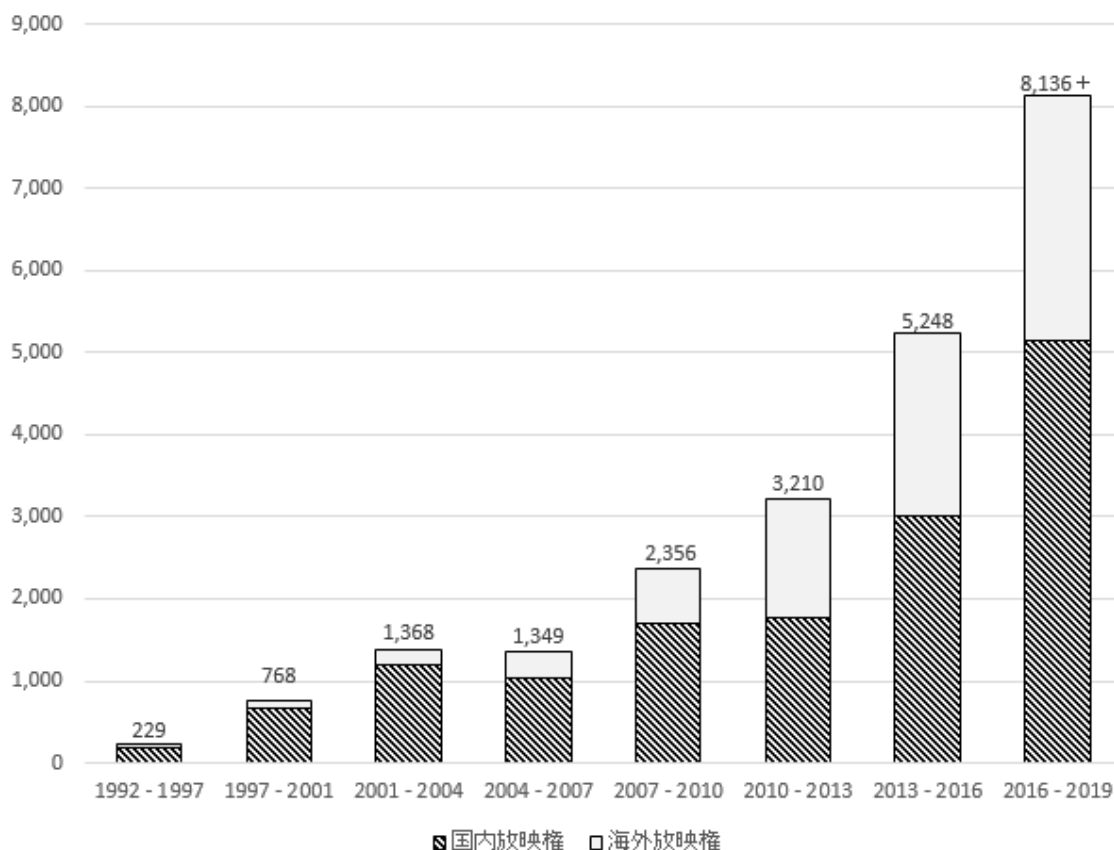


図 4 プレミアリーグ放映権の収入推移（単位は百万ポンド）

出典：BBC.com、Mail Online 等を参考に筆者作成

図 4 はプレミアリーグが創設された 1992 年から現在に至るまでの放映権収入の推移をグラフで表したものである。図を見て明らかなおとおり、放映権収入は右肩上がり成長を続けており、2016-2017、2017-2018、2018-2019 の 3 シーズンの契約額は国内及び海外の放映権収入を合わせて総額 1 兆 3,000 億円の規模となり、放映権収入だけで年平均約 4,000 億円の収入となり、莫大な金額に膨れ上がっている。2016 年までスカパー！と契約していた J リーグの放映権収入が 50 億円弱であることを考えると、プレミアリーグの放映権収入の金額規模は J リーグの 80 倍と相当大きな差となっている。

以上から、日本におけるメジャースポーツの団体でさえ、世界と比較すると非常に小さな経営規模であり、日本のスポーツ団体がスタジアムやアリーナを新たに建設するには資金力から容易な状況ではない。

第 3 項 国・地方公共団体から見るスポーツ団体の資金の重要性

武藤(2013)⁸⁾は、この 20 年でスポーツ分野におけるファイナンスの重要性が高まってきた理由の 1 つに国・地方公共団体の債務残高の膨張を挙げている。これはスポーツを

実施するうえで必要不可欠な、グラウンドや競技場、スタジアムやアリーナの建設費のほとんどについて、国・地方自治体に依存していたことに起因している。

この点、深尾(2015)⁹⁾は日本の財政バランスの悪化の要因について言及している。主な要因は人口高齢化に伴う社会保障費の増大であり、1990年代ではGDP(国内総生産)に占める政府支出の割合が30%台だったが、2010年代に入ると40%前後まで増大したことを指摘している。さらに日本の中央・地方の政府が抱える国債などの負債総額は2014年末で1202兆円まで積み重なり、日本のGDP(国内総生産)に占める負債の割合は世界ワーストの2.3倍の水準にまで達していることを指摘している。

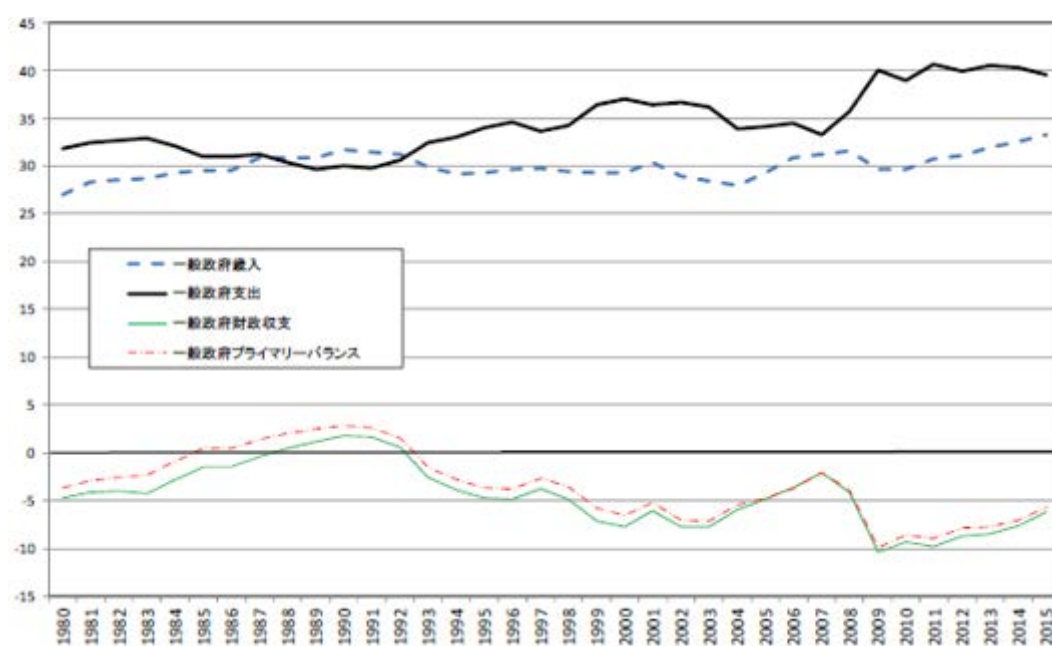


図 5 日本の財政赤字 (GDP 比%)

20 年以上前は国や地方公共団体が発行していた国債や地方債の債務残高も小さかったことから、いわゆるハコモノが数多く作られてきた経緯があるが、近年は赤字国債を発行し、公共事業を行うこと自体が、20 年前と比べて難しくなってきたと考えられる。日本のスポーツ施設は公設公営のものが多くと考えられ、国や地方の財源に頼った建設や整備が従前と比べて難しくなってきたことを考えると、資金力に乏しいスポーツ業界に限らず、他の民間企業の力を借りて、国や地方自治体からの補助金や助成金以外の資金調達方法をより多様化させることが、今後の日本のスポーツ産業においては必要不可欠であると考えられる。

第3節 不動産証券化

第1項 不動産証券化の歴史

不動産は取引価額が高額になり、売買が頻繁に行われるような性質を有する資産ではなく、取引の流動性が乏しい資産である。この流動性を円滑にする手法の一つが不動産の流動化と呼ばれる手法である。流動化とは資産の所有者（オリジネーター）が設立した SPC へその資産をオフバランス（会計上、売却等により貸借対照表から外す行為）させ、その資産のキャッシュ・フローを担保にオリジネーターが資金調達を行う事を言う。

流動化の概念に近いもので、証券化という概念がある。不動産証券化とは国土交通省の説明¹²⁾によれば「投資規模を小口化し、多種多様な投資家ニーズに応じた商品提供を行うことで、不動産への新たな投資機会を創出することから、不動産の有効活用を実現し良質なストックの形成に資するとともに、不動産市場への資金流入による市場の活性化を促進するために有効な手法」であるとしている。不動産の証券化は不動産の流動化を促進させる 1 つの手法であるが、特に資金調達先へ有価証券を発行する方法を指すため、概念的には不動産の流動化が不動産の証券化を包含する概念であると言える。

不動産証券化の手法が日本で本格的に採用されるようになったのは 20 世紀の末からと比較的歴史が浅い¹³⁾。不動産証券化の歴史はバブル景気と密接なつながりがある。日本では一般に 1986 年後半から 1991 年の前半までの期間をバブル経済と呼ぶ。1985 年から 1986 年は円高不況期と重なっていることや、経済企画庁が景気のボトムを 1986 年 11 月と判断していること、さらにマネーサプライ（M2+CD）や信用量の前年比伸び率が高まったのが 1987 年からであり、資産価格が急激に上昇したのがこの時期であるために 1986 年後半からがバブル期であると考えられている。一方で、バブル経済の崩壊の時期は学者によって見解が分かれるものの、経済企画庁の判定により景気のピークは 1991 年 2 月としているため、日本では一般に 1986 年後半から 1991 年の前半の期間がバブル経済と考えられている。

バブル経済は不動産を中心とした資産価格の高騰に裏打ちされた好景気であった。特に 1980 年代後半は東京の山手線の内側の地域の土地の市場価格の合計がアメリカの国土全体の市場価格の合計に匹敵すると言われるほどにまで日本の不動産の市場価格が高騰していた。いわゆる日本の土地は値上がりをし続けるという「土地神話」もこの頃生まれたものである。土地の市場価格の上昇と歩調を合わせて、日経平均株価も 1980 年代後半から上昇を続けた。1986 年には 13,000 円台だった日経平均株価は 1989 年の大納会では 38,957 円 44 銭をつけ、わずか 3 年余りの間に 3 倍にまでその価格は急騰した。ここまで日経平均株価と土地の市場価格が上昇した要因についてはいくつか研究されている。翁ら（2000）の研究¹⁴⁾によればバブル経済の発生・拡大要因について以下の点を挙げて、それぞれの要因は独立ではなく相互に関連し、一種の「期待の強気化」が発生したためと指摘している。

- 金融機関行動の積極化
- 金融自由化の進展

- 金融機関のリスク管理の遅れ
- 自己資本比率規制の導入
- 長期にわたる金融緩和
- 地価上昇を加速する税制・規制のバイアス
- 国民の自信、ユーフォリア（陶醉）
- 東京への経済機能一括集中、「国際金融センター」化

1985年9月のプラザ合意によりドル高基調が修正され、円高ドル安に振れた結果、日銀が公定歩合を随時引き下げることとなり、さらに上記の要因が複合的に絡まり合った結果、日経平均株価、不動産価格が上記期間に渡って上昇を続けた。

しかし、インフレ懸念が浮上し、日本銀行が公定歩合の引き上げを積極的に行うことで金融引き締めを行った結果、日経平均株価及び不動産の市場価格が下落し、結果として1990年初めに日本経済のバブルがはじけたと整理されている。日経平均株価は1989年の大納会に付けた38,957円44銭をピークに以降下落し、不動産の市場価格については1991年をピークに下落の一途をたどることとなった。不動産の市場価格の下落が日本経済に与えた影響は大きく、銀行が企業へ貸し出していた融資の担保価値が減少することとなった。バブルがはじけた結果、企業及び家計の購買意欲が減退し、収益を悪化させる企業が増加していく帰結となった。従前は上記の「土地神話」の存在からも、日本の不動産価格は上昇をし続けると考えられていたこともあり、銀行も不動産を担保に積極的に中小企業へ融資を行っており、将来的な不動産価格の上昇も見込んで過剰な貸付を行っていた。しかしひとたびバブルがはじけると、業績が悪化した企業の中に、銀行からの借入金を返済できない企業も現れ、結果として金融機関の不良債権が増加し、金融機関自体の業績も悪化していくこととなった。

地下の下落とともに不動産の担保価値が目減りし、金融機関が不良債権問題で苦しむことが背景となって、浸透し始めたのが不動産の流動化という手法であった。1987年にはワンルームの1室に対する投資等の不動産の小口販売商品が登場した。バブル崩壊前は不動産価格がうなぎ上りで上昇していたため、不動産それ自体の売却によるキャピタルゲインを目的に投資が一般に行われており、小口化された不動産についても活発に取引が行われていたが、バブル崩壊以降、不動産会社の倒産により投資家に被害が及んだ結果、投資家を保護する目的で不動産の小口販売が許可制となった。それが1995年の不動産特定共同事業法の施行であり、この法律が施行されたことで組合契約・匿名組合契約等が投資家から資金を集め、現物不動産の各種取引（売買、交換、賃貸借）を営み、収益を投資家に分配する行為が可能となった。その間、1993年には特定債権等に係る事業の規制に関する法律が施行され、特定債権としてリース債権やクレジット債権の流動化が可能となっている。1998年には特定目的会社による特定資産の流動化に関する法律（2000年には「資産の流動化に関する法律（SPC法）」に名称変更）が制定され、これまで以上に不動産に流動性を持たせて活発に取引が行われるように、また不良債権の処理に活かすという趣旨で、不動産

を小口化した持分を証券化することが可能となった。これが不動産の証券化の始まりである。

やがて 2000 年 11 月には投資信託及び投資法人に関する法律を改正され、有価証券以外の不動産を含めた幅広い資産でも運用ができるよう法改正が行われた結果、投資信託の組み入れ資産に不動産が正式に認可されたことで不動産投資信託（以下、REIT）が法制度上可能となった。2001 年 3 月には東京証券取引所が REIT 市場を開設し、2001 年 9 月には日本初の REIT として「日本ビルファンド投資法人」と「ジャパンリアルエステイト投資法人」が上場を果たした。

第 2 項 不動産投資信託（REIT）

不動産投資信託は REIT と呼ばれ、不動産証券化の 1 手法である。REIT とは、Real Estate Investment Trust の略語で日本だけではなく、世界で 20 か国以上に普及している不動産を投資対象とした金融商品である。すなわち投資家から集めた資金を不動産に投資し、その賃料収入等から得られた利益を投資家に分配する投資信託を REIT といい、日本における REIT を Japan の頭文字をとり J-REIT と表記することが一般的である。

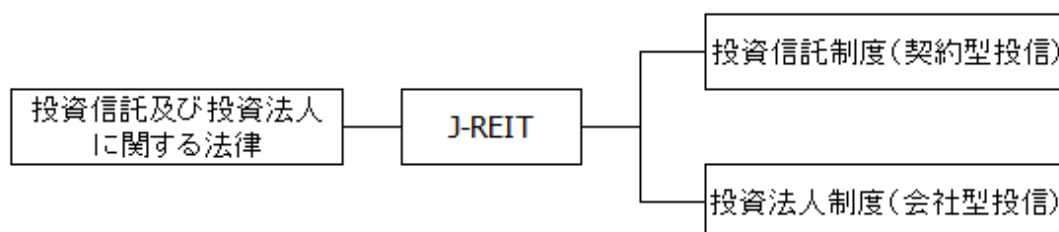


図 6 J-REIT の法的観点からの種類

出典：J-REIT.jp より筆者作成

J-REIT は、「投資信託及び投資法人に関する法律」（以下、投信法）が規定する投資信託のうち、不動産や不動産関連資産等で運用されている投資信託であるが、投信法が定める J-REIT の制度は 2 つあり、上記図 6 の通り、投資信託制度（契約型投信）という制度と、投資法人制度（会社型投信）という制度である。投資法人とは投信法 2 条 12 項によれば「資産を主として特定資産に対する投資として運用することを目的として、投信法に基づき設立された社団」のことである。特定資産の中には不動産が含まれており、REIT における投資法人とは不動産に対する投資として運用することを目的として設立した投資法人といえる。上記の投資信託も投資法人も従業員はおらず、資産（REIT の場合は不動産）を運用するための器（ビークル）という機能を有している点について変わりはなく、

投資法人は広義の投資信託の一部であるという位置づけである。ただし投資法人は「法人」という用語が含まれていることから明らかな通り、投資法人自体が法人格を有しており、投資法人が発行する投資口を投資家（投資主）が購入する形態をとっている。株式会社に於ける株主総会にあたる投資主総会において、保有する投資口に応じて議決権が与えられている点が、投資信託制度（契約型投信）という制度と、投資法人制度（会社型投信）という制度の大きな違いである。したがってこのような違いから投資法人制度（会社型投信）では、投資主は株主と同様に、投資法人の執行役員や監査役員、会計監査人の選解任等につき一定の権限を有することになる。投資信託の全体を示した図が、以下の図 7 である。

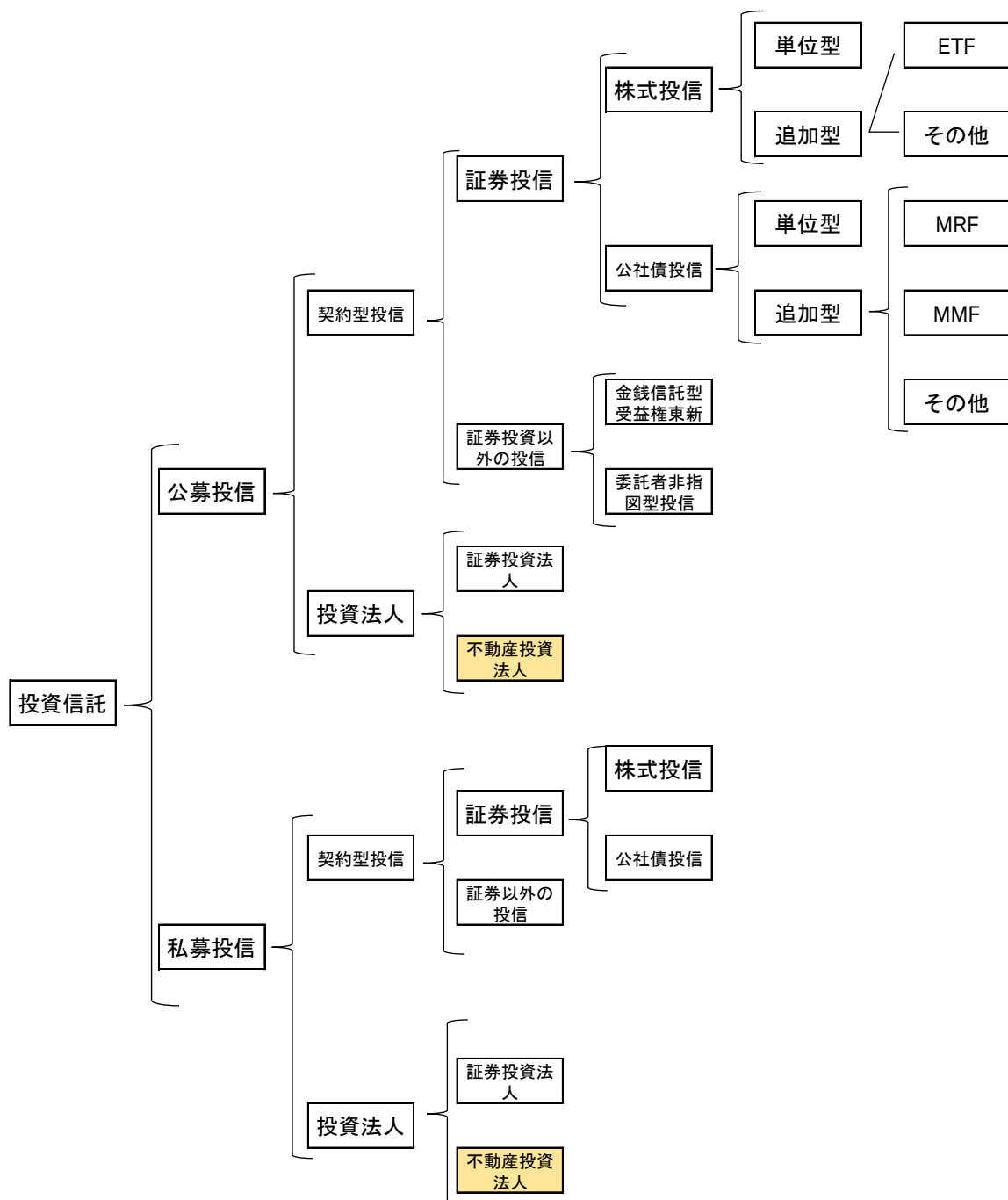


図 7 投資信託の全体図

出典：投信資料館より筆者作成

日本取引所グループのホームページによると市場に上場している REIT は表 1 の通り、2016 年 10 月 28 日時点で、56 銘柄存在する。

表 1 日本の全 REIT 一覧 (2016 年 10 月 28 日時点)

上場日	銘柄名	運用会社
2016/9/8	さくら総合リート投資法人	さくら不動産投資顧問(株)
2016/8/31	大江戸温泉リート投資法人	大江戸温泉アセットマネジメント(株)
2016/8/2	三井不動産ロジスティクスパーク投資法人	三井不動産ロジスティクスリートマネジメント(株)
2016/7/29	マリモ地方創生リート投資法人	マリモ・アセットマネジメント(株)
2016/4/20	スターアジア不動産投資法人	スターアジア投資顧問(株)
2016/2/17	ラサールロジポート投資法人	ラサールREITアドバイザーズ(株)
2015/11/30	いちごホテルリート投資法人	いちごホテルリート投資法人 投資証券
2015/10/2	野村不動産マスターファンド投資法人	野村不動産投資顧問(株)
2015/7/29	ジャパン・シニアリビング投資法人	ジャパン・シニアリビング・パートナーズ(株)
2015/6/30	サムティ・レジデンシャル投資法人	サムティアセットマネジメント(株)
2015/3/19	ヘルスケア&メディカル投資法人	ヘルスケアアセットマネジメント(株)
2015/2/10	ケネディクス商業リート投資法人	ケネディクス不動産投資顧問(株)
2014/12/3	積水ハウス・リート投資法人	積水ハウス投資顧問(株)
2014/11/27	トーセイ・リート投資法人	トーセイ・アセット・アドバイザーズ(株)
2014/11/5	日本ヘルスケア投資法人	大和リアル・エステート・アセット・マネジメント(株)
2014/6/5	インベスコ・オフィス・ジェイリート投資法人	インベスコ・グローバル・リアルエステート・アジアパシフィック・インク
2014/4/24	日本リート投資法人 投資証券	双日リートアドバイザーズ(株)
2014/2/7	ヒューリックリート投資法人	ヒューリックリートマネジメント(株)
2013/11/22	イオンリート投資法人	イオン・リートマネジメント(株)
2013/10/9	SIA不動産投資法人	(株)シンプレクス・リート・パートナーズ
2013/7/12	星野リゾート・リート投資法人	(株)星野リゾート・アセットマネジメント
2013/2/14	日本プロロジスリート投資法人	プロロジス・リート・マネジメント(株)
2013/2/6	コンフォリア・レジデンシャル投資法人	東急不動産コンフォリア投信(株)
2012/12/21	GLP投資法人	GLPジャパン・アドバイザーズ(株)
2012/6/13	アクティビア・プロパティーズ投資法人	東急不動産アクティビア投信(株)
2012/4/26	ケネディクス・レジデンシャル投資法人	ケネディクス不動産投資顧問(株)
2010/7/27	スターツプロシード投資法人	スターツアセットマネジメント(株)
2010/3/2	アドバンス・レジデンス投資法人	ADインベストメント・マネジメント(株)
2007/10/18	産業ファンド投資法人	三菱商事・ユービーエス・リアルティ(株)
2006/11/30	森ビルズリート投資法人	森ビル・インベストメントマネジメント(株)
2006/8/29	MCUBS MidCity投資法人	MCUBS MidCity(株)
2006/8/4	日本アコモデーションファンド投資法人	(株)三井不動産アコモデーションファンドマネジメント
2006/8/1	インヴァンシブル投資法人	コンソナント・インベストメント・マネジメント(株)
2006/6/27	ジャパンエクセレント投資法人	ジャパンエクセレントアセットマネジメント(株)
2006/6/22	日本賃貸住宅投資法人	(株)ミカサ・アセット・マネジメント
2006/6/14	ジャパン・ホテル・リート投資法人	ジャパン・ホテル・リート・アドバイザーズ(株)
2006/3/22	大和ハウスリート投資法人	大和ハウス・アセットマネジメント(株)
2005/10/26	阪急リート投資法人 投資証券	阪急リート投資法人 投資証券
2005/10/19	大和証券オフィス投資法人	大和リアル・エステート・アセット・マネジメント(株)
2005/10/12	いちごオフィスリート投資法人	いちご投資顧問(株)
2005/7/28	積水ハウス・SI レジデンシャル投資法人	積水ハウス・SI アセットマネジメント(株)
2005/7/21	ケネディクス・オフィス投資法人	ケネディクス不動産投資顧問(株)
2005/6/21	福岡リート投資法人	(株)福岡リアルティ
2005/5/9	日本ロジスティクスファンド投資法人	三井物産ロジスティクス・パートナーズ(株)
2005/3/8	平和不動産リート投資法人	平和不動産アセットマネジメント(株)
2004/8/9	フロンティア不動産投資法人	三井不動産フロンティアリートマネジメント(株)
2004/2/13	森トラスト総合リート投資法人	森トラスト・アセットマネジメント(株)
2003/12/22	ユナイテッド・アーバン投資法人	ジャパン・リート・アドバイザーズ(株)
2003/9/25	グローバル・ワン不動産投資法人	グローバル・アライアンス・リアルティ(株)
2003/9/10	東急リアル・エステート投資法人	東急リアル・エステート・インベストメント・マネジメント(株)
2002/9/10	プレミア投資法人	プレミア・リート・アドバイザーズ(株)
2002/6/14	日本プライムリアルティ投資法人	(株)東京リアルティ・インベストメント・マネジメント
2002/6/12	オリックス不動産投資法人	オリックス・アセットマネジメント(株)
2002/3/12	日本リテールファンド投資法人	三菱商事・ユービーエス・リアルティ(株)
2001/9/10	ジャパンリアルエステイト投資法人	ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント(株)
2001/9/10	日本ビルファンド投資法人	日本ビルファンドマネジメント(株)

出典：日本取引所グループ (<http://www.jpx.co.jp/equities/products/reits/issues/>) より
筆者作成

また REIT の上場数の推移は図 8 のような推移をたどっている。

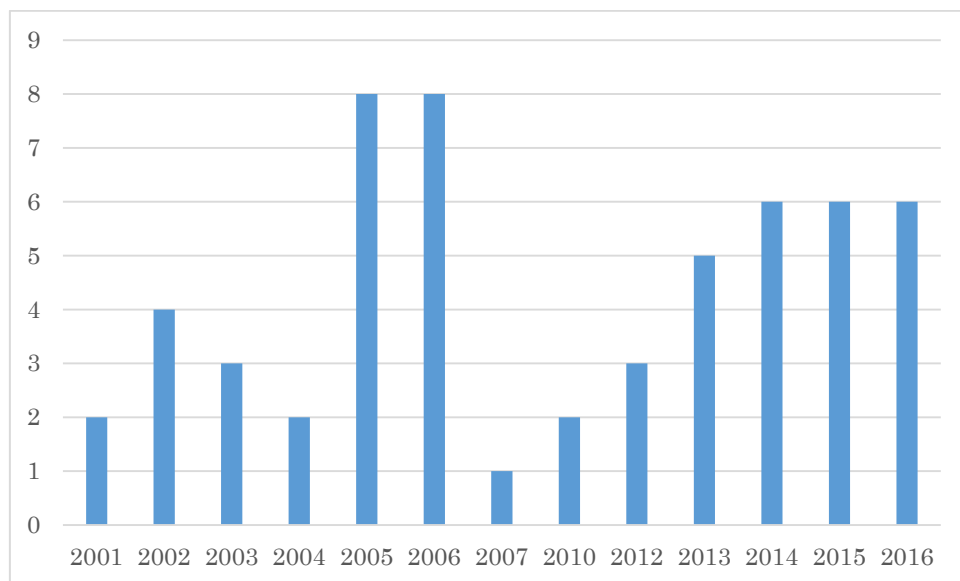


図 8 日本の全 REIT 一覧 (2016 年 10 月 28 日時点)

出典：日本取引所グループ (<http://www.jpx.co.jp/equities/products/reits/issues/>) より
筆者作成

2005 年、2006 年で上場 REIT 数が増加しているが、これは賃貸住宅、物流施設、ホテルなどを対象とした新規銘柄の参入が相次いだことによるものである。一方 2007 年～2009 年は米国のサブプライムローン問題による影響で外国人投資家が大量に J-REIT の利益確定売り、損切りが集中した影響で、投資口価格が低迷した。REIT 市場の低迷の影響で、2008 年、2009 年に上場する REIT はなかった。2008 年のリーマンショックの影響が落ち着き、経済環境が回復してくると、徐々に上場する REIT も増加し、近年は日銀が AA 格相当の REIT を買い入れる等金融緩和が行われた結果、REIT の上場数が徐々に増加している

さらに、REIT が投資している物件を機能別、物件別でみると以下の通りである。

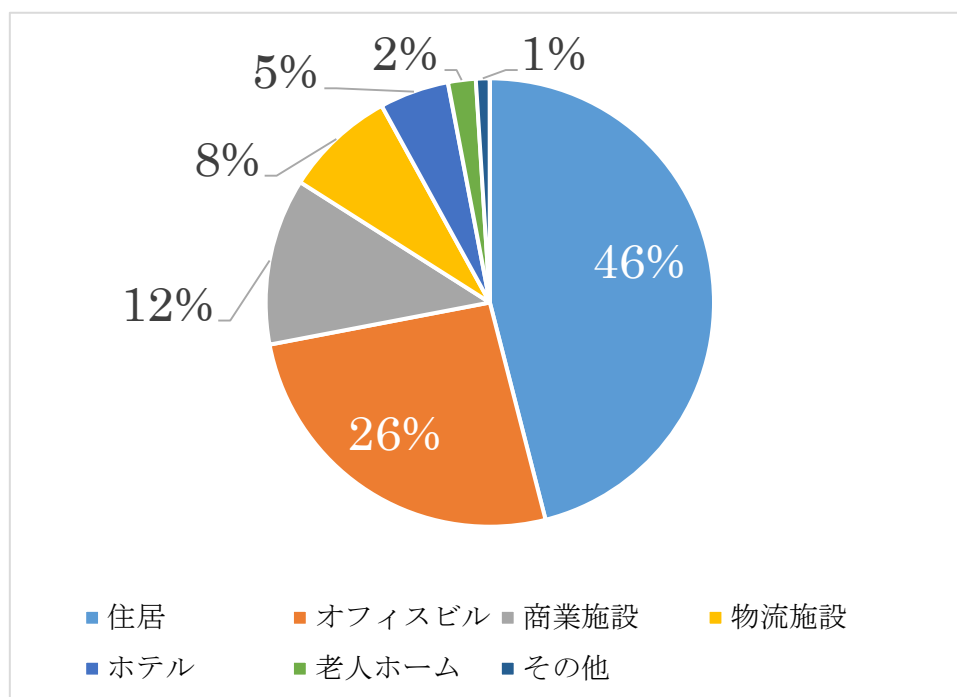


図 9 J-REIT 投資案件の割合

出典：日本取引所グループホームページ及び各 REIT ホームページより筆者作成

取引所に上場している 56 銘柄の投資物件の総数は 3,410 件である。このうち 46%はマンションなどの住居、26%がオフィスビルであり、住居とオフィスビルで全体の REIT 保有物件のおよそ 4 分の 3 を占めている。さらに日本国内の REIT の保有している物件のうち、スタジアム・アリーナはゼロである。

さらに近年の上場 REIT はマンション等の住居、オフィスビルや商業施設の他に、ホテルやその他（温泉施設）のように顧客からの直接的な賃貸料を収入の原資としない、オペレーショナル・アセットの REIT があり、法的にスタジアムやアリーナも同様に入場料等を原資とした REIT は適用可能である。Jason(2012)¹⁶⁾によれば、スタジアムやアリーナ等のスポーツ施設が得る収入はTicket Sales、Advertising and Sponsorship、luxury seating、Naming rights、Parking、Concession 等としており、アリーナ等のスポーツ施設も、上場実績のあるホテルや温泉施設のように REIT への適用は法的に可能である。

ただし、REIT をアリーナ等のスポーツ施設に適用する場合には条件がある。すなわち、そのスポーツ施設が既存か新設かによって REIT を適用できるかが決まる。具体的に REIT を巡る規制をまとめたものが表 2 である。

表 2 J-REIT をめぐる特徴的な規制

投信法	第63条: 能力の制限 ・投資法人は、資産の運用以外の行為を営業としてすることができない(1項)
	第193条: 資産の運用の範囲 ・不動産の取得又は譲渡(1項第3号)、貸借(第4号)、管理の委託(第5号)
金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針	IV-2-6-3(5)①: 「不動産の取得」等の範囲について ・ 「不動産の取得」には投資法人が自ら宅地の造成又は建物の建築を行うことは含まない 一方、投資法人が宅地の造成又は建物の建築に係る請負契約の注文者になることを含む。ただし ポートフォリオ全体に過大な影響を与える場合 など、投資法人が当該請負契約の注文者になることがふさわしくない場合は、「不動産の取得」に含まれない。
有価証券上場規程	第1205条: 上場審査の形式要件 ・ 運用資産等の総額に占める不動産の比率が70%以上 となる見込みのあること(1項第2号a) ・運用資産等の総額に占める、 不動産等、不動産関連資産及び流動資産等の合計額の比率が、上場の時までに95%以上となる見込み のあること(1項第2号b) ※不動産関連資産とは不動産等(不動産及び不動産を対象とする信託受益権)並びにこれらを裏付け資産とする匿名組合出資持分、貸付債権、社債、その他の金銭債権及び不動産保有会社の株式をいう。
	第1206条: 上場審査の実質要件 ・新規上場申請銘柄に係る金銭の分配又は収益の分配が上場後継続して行われる見込みのあること(1項第3号) ※6か月決算の場合、 3期連続(18か月連続)で分配を行わない場合には上場廃止
租税特別措置法	導管性要件(主なものを抜粋) ・ 配当可能利益の90%超の配当 を行っていること(第67条の15 1項第2号ホ) ・事業年度末において同族会社に該当しないこと(第67条の15 1項第2号ニ) ・他の法人の発行済株式又は出資の総数又は総額の50%以上に相当する数又は金額の株式又は出資を有していないこと(第67条の15 1項第2号ヘ)

出典：J-REIT の上場制度等について（株式会社東京証券取引所）を参考に筆者作成

当該表にある通り、原則として金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針により REIT は新規案件の開発行為が、禁じられている。したがって REIT は新設の施設には不向きであるが、既存のスポーツ施設に対しては有効な証券化手法である。

第3項 REIT 以外の不動産証券化

REIT は不動産証券化の一つの手法であるが、不動産の証券化手法は REIT の他に TMK スキーム、GK・TK スキーム、不動産特定共同事業法（以下、不特法とする）に基づく特例事業スキームの3つがあり、これらは REIT と異なり全て不動産の開発が可能な手法である。REIT は上場市場から一般投資家の資金を広く集めることができる手法であるのに対して、REIT 以外の3手法は機関投資家等、投資家が限定される点で異なる。したがって新しくアリーナを新設しようとする場合には、REIT 以外のこれら3つの手法はいずれも有効な証券化手法である。これら4つの証券化手法を全て合計すると図10の通り、30兆円ほどの市場規模となる。

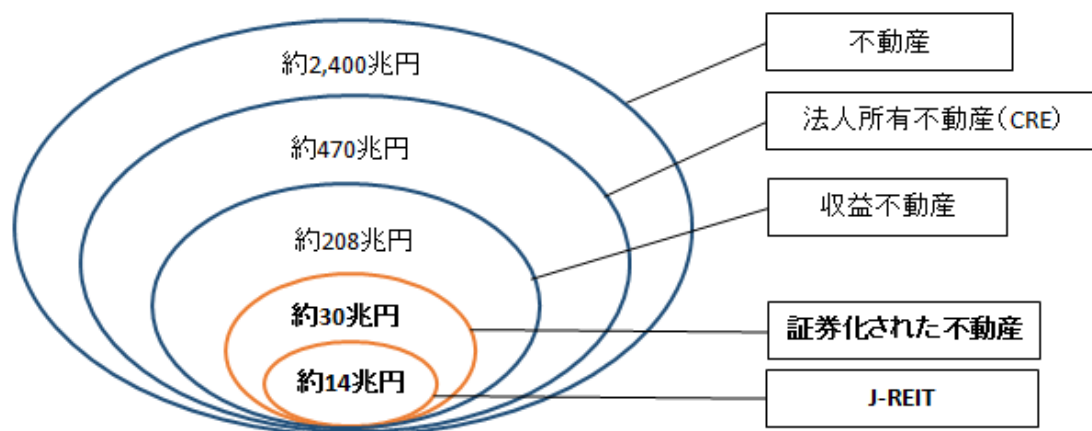


図 10 我が国の不動産市場の規模

出典：国土交通省「不動産投資市場の成長に向けた課題について(平成 27 年 11 月 26 日)」
より筆者作成

具体的に TMK スキームとは資産の流動化に関する法律（以下、資産流動化法とする）に基づくスキームであり、不動産の元々の所有者であるオリジネーターが証券化対象資産（不動産または不動産信託受益権）を SPC の 1 種である TMK (Tokutei-Mokuteki-Kaisha の頭文字の略) と呼ばれる特定目的会社に売却し、株式会社の株式に相当するエクイティ（資本）資金である「優先出資」や社債に相当するデット（負債）資金である「特定社債」などの資産担保証券、そのほか金融機関から借り入れにより資金調達を行う仕組みである。TMK スキームは投資家保護の観点から資産流動化計画の作成や情報開示の義務が課されており、安全かつ安定的なスキームである。

GK-TK スキーム (Godo-Kaisha、Tokumei-Kumiai の頭文字の略) は不動産投資のための SPC として会社法上の合同会社を用いたスキームである。運用資産は TMK スキームとは異なり不動産信託受益権に限定され、投資家から集めたエクイティ資金である匿名組合出資と金融機関からのノンリコース・ローンを組み合わせて資金調達を行うスキームである。運用資産が必ず現物の不動産ではなく不動産信託受益権に限定されることから、不動産の所有者は信託受託者である信託銀行や信託会社となる点が特徴である。

不特法の特例事業スキームは不動産特定共同事業法を設立根拠法としたスキームであり、投資家から集めた出資を特例事業者と呼ばれる SPC を通じて現物不動産の賃貸や売買で運用した収益の配分を投資家に行うスキームである。株式会社日本経済所³³⁾によれば、仕組みとしては上記 GK-TK スキームと似ているが、SPC が取得する対象資産が現物不動産ならば不特法の特例事業スキーム、信託受益権であるならば GK-TK スキームと区別されている。REIT を含めた 4 つの不動産証券化手法が適用された資産規模および件数の推移を示し

た図が以下の図 11 である。

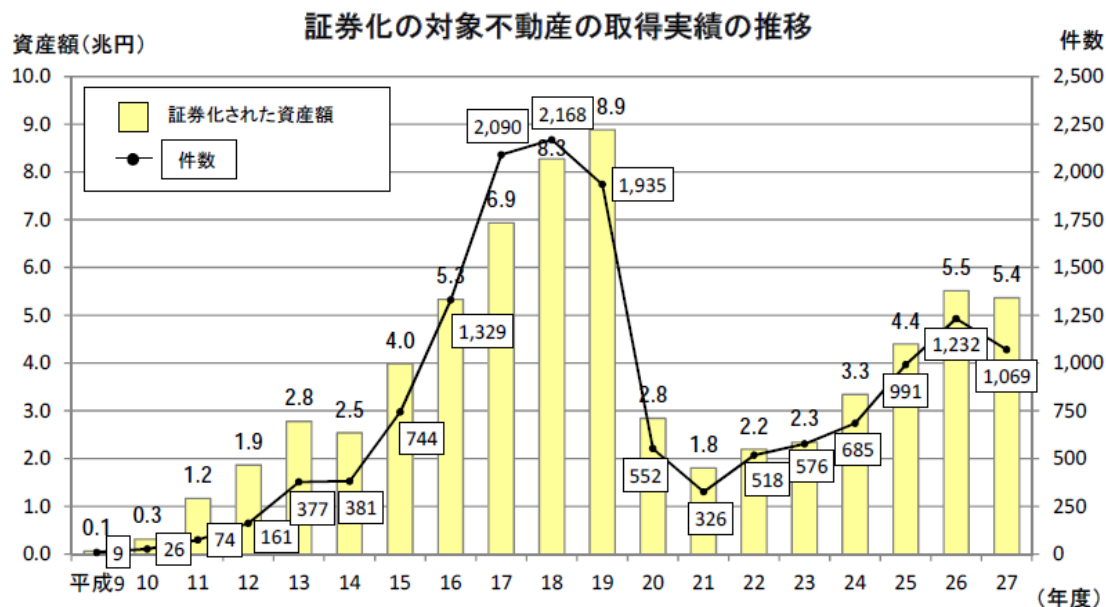


図 11 証券化の対象不動産の取得実績の推移

出典：国土交通省 平成 27 年度「不動産証券化の実態調査」の結果

リーマンショックが起きた平成 20 年に証券化の事例は一気に減少しているものの、近年は徐々にではあるが、件数も取得資産額も回復傾向にあり、不動産の証券化は今後リーマンショック級の不測の経済不況が起きない限りは件数が増えていくことが想定される状況である。

第 4 項 従前のスポーツ界における不動産証券化

アリーナを建設する際に、不動産の証券化は資金調達の 1 つの手法と捉えられる。全般的な不動産証券化のメリットについてまとめた表が以下の表 3 である。

表 3 不動産証券化のメリット

主体	項目
民間事業者	企業の信用力ではなく、企業（スタジアム保有の原債権者“オリジネーター”）から切り離された資産それ自体の信用力が裏付けとなる。
	本来的には流動性が低いスタジアムという資産が証券化のストラクチャーを通じて、資本市場での取引が可能となり、流動性の高い資産に組み変わる。
	一定の要件 を満たせばオフバランス（貸借対照表からスタジアムという巨額の資産を外すこと）ができ、ROA（総資産利益率）の改善が図れる。
	民間のノウハウで不動産の効率的な運用を行うことで、新たな雇用機会が創出されるだけでなく、まちづくりの担い手を育成する効果もあることから、地域経済の活性化実現も期待されている
	金融機関だけでなく、投資家からも資金を調達することができるようになるため、より多くの資金が供給される。
	不動産証券化でSPCはスタジアム等不動産のみを所有することになるが、実際の資産の運用はアセットマネージャー（AM）、テナントの賃貸やスタジアム管理業務はプロパティマネージャー（PM）がそれぞれ専門的立場から管理を行う事になるため、専門ノウハウの結集がSPCの利益最大化に貢献する。
国・地方自治体	SPCと投資家それぞれの所得課税がされないよう、関係法令による二重課税が回避されている。
	今まで眠っていた不動産の有効活用を実現し、良質なストックの形成に資するとともに、不動産市場への資金流入による市場の活性化を促進
	不動産の所有と経営を分離でき、今まで眠っていて自治体では収益化できなかった不動産の有効活用を図ることができる。
	スタジアムの建設需要が高まった場合、応募する民間事業者の数が増えるため、競争性が高まり、応募者からの提案内容の質が向上することが期待できる。
	不動産証券化は収益性が見込める不動産であることが必要不可欠であるため、好立地のスタジアム建設の需要が増える結果、街が活性化することが期待できる。

出典：『公的不動産（PRE）の民間活用の手引き』等を参考に筆者作成

次に従前まで行われてきたスタジアム証券化手法の事例である。鶴田(2007)¹⁷⁾によると、イングランド・プレミアリーグではチェルシーが1997年に初めてスタジアムの証券化を行い、以後ニューカッスル、リーズ・ユナイテッド、マンチェスター・シティ等が実施している。

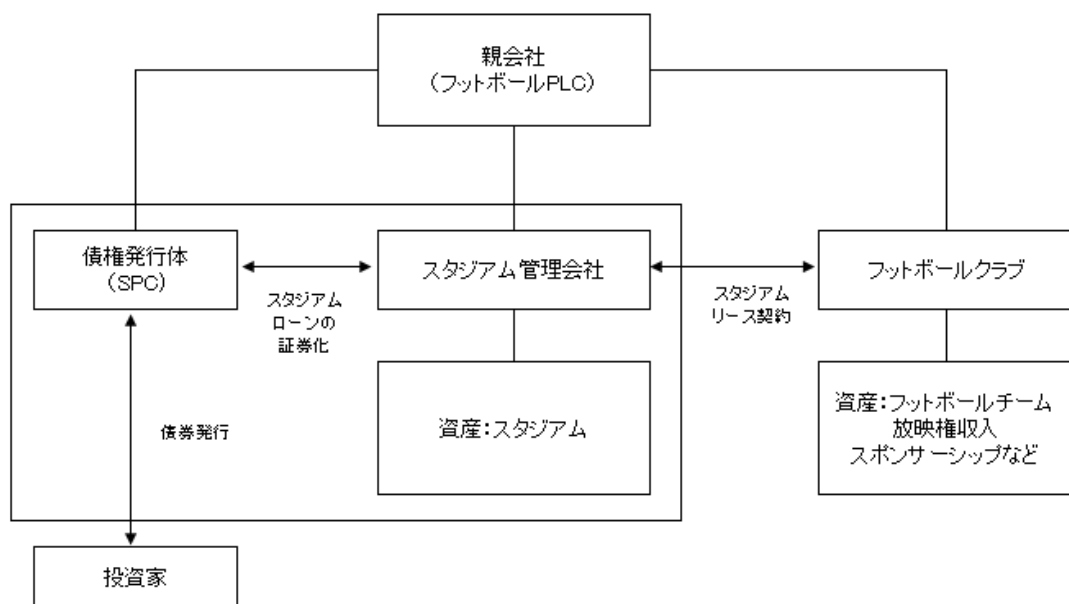


図 12 プレミアリーグにおける証券化スキーム

出典：日本におけるスタジアム証券化による資金調達の可能性 鶴田

プレミアリーグのスタジアム証券化事例について鶴田は「流動化型・デット型」の手法と整理している。すなわち債権発行体（SPC）はスタジアムの生み出す将来キャッシュ・フローを原資（鶴田は多くはチケット・セールスを原資としているとしている）に債券を投資家に対して発行し、投資家は債券の元本にかかるキャッシュと引き換えに債券を得ることになる。これは債券発行体（SPC）にとっては、将来投資家に対して返済する負債＝デットを意味しており、債券発行体（SPC）は将来投資家に対して利息の支払いを行い、満期になると元本部分を償還、すなわち返済することになる。換言すればプレミアリーグのスタジアム証券化は将来のチケット・セールスを担保に、投資家から借入れを実施していることと実質的に同義であると言える。

以上のようにプレミアリーグでは「流動化型・デット型」の手法を用いてスタジアムの建設事例がある。一方で、デットのみならずエクイティも利用する REIT スキーム、TMK スキーム、GK-TK スキーム、不特法の特例事業スキームのいずれもが法的にアリーナ等のスポーツ施設を建設することが可能であるものの、これまでスポーツ施設の開発に証券化の手法が積極的にとられてこなかった理由は、アリーナ等のスポーツ施設の財務諸表の開示が少なく、さらに施設の収益性が低いと考えられてきたという背景がある。

第4節 先行研究

石崎(2014)¹⁸⁾はレクリエーション・スポーツ施設の運営の民間移行状況について述べており、PPP、PFI、指定管理者制度等の民間事業者の関与が、スポーツ施設を含めた公共施設等の事業費削減に寄与することを述べている。大塚（2013）¹⁹⁾はスポーツの魅力を高めるために「観る」スポーツを意識したアリーナの環境整備が必要と述べており、「観る」スポーツを意識したアリーナが常設すべき設備について明らかにしており、設備の常設がコスト面のみならず時間の節約にも寄与していることを明らかにしている。

さらにスポーツチームの株式上場については武藤(2007)²⁰⁾が J リーグ規約との関連性から J クラブが株式を上場することの可能性を検討している。スタジアムの証券化については飯田(2006)²¹⁾がイングランド・プレミアリーグを事例に、チケット収入に代表されるスタジアムが将来稼得するキャッシュ・フローを原資に債務性の資金調達を行うに至った時代背景を整理し、銀行からの借入より証券化による資金調達のほうが運用の柔軟性が高いことを明らかにしている。またスタジアムの証券化について鶴田（2007）は証券化の手法を整理し、資産を担保とした証券化の可能性について言及し、行政がスタジアムの所有権を保有している点がボトルネックだと論じている。

以上のように民間の資金調達手法としての PFI や、銀行等からの借入以外の手法としてクラブチームの上場や、負債性のスタジアム証券化の手法について論じられているものの、不動産証券化全体に着目し、さらにスポーツ施設の収益性に焦点をしばった研究は存在し

ない。

第5節 研究目的

本論文はアリーナの収益性に着目し、どのような施設が資金調達手法として不動産証券化が適用できるかを明らかにすることを目的とする。

第2章 研究方法

第1節 インタビュー調査

以下の専門家に対して、以下の手法でインタビューを実施した。

【調査方法】

データ収集は半構造化インタビューにより実施した。

【調査対象】

コンサートホール運営事業者、一般社団法人コンサートプロモーターズ協会

【調査期間】

2016年11月1日～2017年2月8日

倫理的配慮としてインタビューは任意で参加するものとした。

上記インタビューの結果から、5,000人規模のアリーナを想定として、年間のキャッシュ・フローの予測を実施している。

第2節 文献調査 / Web 調査

施設の業績や収容能力、イベント数、イベント種類を把握するため、各施設のホームページを調査した。

また、財務数値を開示している施設の状況をホームページより調査したが、マリンメッセ福岡、福岡国際会議場、福岡国際センターは一般財団法人福岡コンベンションセンターという1つの法人格の中で管理された3つの事業セグメントであった。法人の損益を見る場合には3つのセグメントを合算する必要がある、さらに福岡コンベンションセンターは一般財団法人、国立京都国際会館は公益財団法人であり、損益計算書の勘定科目が一部株式会社と異なるところがあるため、一覧性を持たせて比較を可能にするため、簡便的に売上原価に経常費用の中の事業費の項目を、販管費に経常費用の中の管理費の項目を記載している。

第3章 研究結果

第1節 主要なドーム、スタジアム、アリーナ、文教施設の状況

第1項 業績

財務数値およびイベントスケジュールを開示しているドーム、アリーナ、文教施設の業績を各ホームページより調査したところ、表4の通り、収益性の高い建物と赤字の建物が存在する事がわかった。

表4 主要ドーム、スタジアム、アリーナ、文教施設の業績（金額単位は千円）

	事業年度	売上	売上原価	販管費	営業利益	営業利益率(%)	当期純利益	純利益率(%)
東京ドーム	2016.01	59,679,000	44,874,000	3,737,000	11,067,000	18.5%	4,105,000	6.9%
札幌ドーム	2016.03	3,894,350	2,813,114	667,563	413,672	10.6%	394,124	10.1%
味の素 スタジアム	2016.03	1,108,433	818,574	219,003	70,856	6.4%	71,419	6.4%
横浜スタジアム	2016.01	3,855,517	3,133,060	360,186	362,272	9.4%	412,282	10.7%
さいたま スーパーアリーナ	2016.03	3,602,763	2,431,117	1,113,393	58,253	1.6%	66,773	1.9%
横浜アリーナ	2015.12	2,443,626	942,951	299,922	1,200,752	49.1%	780,021	31.9%
パシフィコ横浜	2016.03	8,122,380	6,401,940	737,956	982,484	12.1%	460,925	5.7%
東京国際フォーラム	2016.03	7,031,201	5,601,264	1,342,537	87,399	1.2%	54,032	0.8%
幕張メッセ	2016.03	4,188,000	3,161,000	708,000	318,000	7.6%	200,000	4.8%
東京ビッグサイト	2016.03	21,128,878	14,540,804	1,485,284	6,588,073	31.2%	3,623,059	17.1%
大阪国際会議場 (グランキューブ大阪)	2016.03	1,877,037	1,747,947	248,320	-119,230	-	-80,989	-
インテックス大阪	2016.03	3,074,916	2,642,897	68,554	363,465	11.8%	253,008	8.2%
国立京都国際会館	2015.12	1,499,405	1,507,676	9,413	-17,684	-	-47,064	-
西日本総合展示場	2016.03	1,052,756	940,344	12,245	100,167	9.5%	69,967	6.6%
テクノホール (富山産業展示館)	2016.03	93,496	117,147	15,245	-38,896	-	-38,896	-
マリンメッセ福岡	2016.03	1,081,634	508,595	65,784	507,255	46.9%	564,261	52.2%
福岡国際会議場	2016.03	579,840	1,001,684	35,265	-457,109	-	-132,691	-
福岡国際センター	2016.03	329,525	414,257	20,041	-104,773	-	-23,278	-

上記の結果から、必ずしもドームやスタジアム、アリーナ、文教施設の全ての施設が赤字を計上するような施設であるわけではなく、収益性の高い建物が存在する事がわかった。

第2項 年間イベント数

財務数値を開示している施設のホームページより、イベントスケジュールを開示している施設のイベント数を項目ごとに集計した所、以下の表のようになった。

表 5 施設毎の年間イベント数

単位：回	スポーツイベント	アニメコンサート	ジャニーズ	海外アーティスト	国内女性アーティスト	国内男性アーティスト	女性アイドル	フェス・複数アーティスト	ジャズ・クラシック	それ以外	イベント数合計
東京ドーム	95	0	18	21	2	13	0	0	0	84	233
札幌ドーム	88	0	4	0	1	6	1	0	0	39	139
味の素スタジアム	217	0	0	0	0	0	0	2	0	133	352
横浜スタジアム	239	0	0	0	0	3	3	0	0	168	413
さいたまスーパーアリーナ	1	13	2	5	12	29	3	13	5	238	321
横浜アリーナ	0	6	6	16	9	27	6	4	1	24	99
パシフィコ横浜	0	21	0	22	6	22	6	7	0	543	627
東京国際フォーラム	0	3	0	23	44	47	1	7	45	390	560
幕張メッセ	0	10	0	19	6	23	8	25	2	409	502
東京ビッグサイト	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1409	1409
大阪国際会議場 (グランキューブ大阪)	0	0	1	10	2	7	2	2	2	70	96
インテックス大阪	0	0	0	3	0	4	0	3	0	214	224
国立京都国際会館	0	0	0	0	0	0	0	0	0	233	233
西日本総合展示場	0	0	0	0	0	0	0	0	0	233	233
テクノホール (富山産業展示館)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	85	85
マリンメッセ福岡	0	3	11	11	13	28	2	2	0	72	142
福岡国際会議場	0	0	0	4	10	17	3	1	3	183	221
福岡国際センター	17	0	0	2	0	5	2	0	1	106	133

第3項 イベントカテゴリーと利用割合

①スポーツイベント、②音楽イベント、③展示会、④その他イベントの 4 つのカテゴリーに分類して集計を行ったところ以下のような結果になった。

○4つ：6施設（うち、1施設が赤字。赤字施設率 16.7%）

○3つ：8施設（うち、2施設が赤字。赤字施設率 25.0%）

○2つ：4施設（うち、2施設が赤字。赤字施設率 50.0%）

○1つ：0施設

当該結果から、○の数が多いほど赤字施設が少なくなる傾向がわかった。したがって、施設の収益性を高めるためには、多種多様なイベントを行う必要があることが明らかとなった。

表 6 施設毎の年間イベントカテゴリー集計表

	スポーツ	音楽	展示会	その他	スポーツイ ベント	アニメコ ンサート	ジャニーズ	海外アー ティスト	国内女性 アーティ スト	国内男性 アーティ スト	女性アイ ドル	フェス・複 数アー ティスト	ジャズ・クラ シック	それ以外	イベント数 合計
東京ドーム	○	○	○	○	40.8%	0.0%	7.7%	9.0%	0.9%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	36.1%	100.0%
札幌ドーム	○	○	○	○	63.3%	0.0%	2.9%	0.0%	0.7%	4.3%	0.7%	0.0%	0.0%	28.1%	100.0%
味の素 スタジアム	○	○	○	○	61.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	37.8%	100.0%
横浜スタジアム	○	○	×	○	57.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.7%	0.0%	0.0%	40.7%	100.0%
さいたま スーパーアリーナ	○	○	○	○	0.3%	4.0%	0.6%	1.6%	3.7%	9.0%	0.9%	4.0%	1.6%	74.1%	100.0%
横浜アリーナ	○	○	○	○	0.0%	6.1%	6.1%	16.2%	9.1%	27.3%	6.1%	4.0%	1.0%	24.2%	100.0%
パシフィコ横浜	×	○	○	○	0.0%	3.3%	0.0%	3.5%	1.0%	3.5%	1.0%	1.1%	0.0%	86.6%	100.0%
東京国際 フォーラム	×	○	○	○	0.0%	0.5%	0.0%	4.1%	7.9%	8.4%	0.2%	1.3%	8.0%	69.6%	100.0%
幕張メッセ	×	○	○	○	0.0%	2.0%	0.0%	3.8%	1.2%	4.6%	1.6%	5.0%	0.4%	81.5%	100.0%
東京ビッグサイト	×	×	○	○	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
大阪国際会議場 (グランキューブ大阪)	×	○	○	○	0.0%	0.0%	1.0%	10.4%	2.1%	7.3%	2.1%	2.1%	2.1%	72.9%	100.0%
インテックス大阪	×	○	○	○	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	1.8%	0.0%	1.3%	0.0%	95.5%	100.0%
国立京都国際会館	×	×	○	○	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
西日本総合展示場	×	×	○	○	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
テクノホール (富山産業展示館)	×	×	○	○	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
マリンメッセ福岡	×	○	○	○	0.0%	2.1%	7.7%	7.7%	9.2%	19.7%	1.4%	1.4%	0.0%	50.7%	100.0%
福岡国際会議場	×	○	○	○	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	4.5%	7.7%	1.4%	0.5%	1.4%	82.8%	100.0%
福岡国際センター	○	○	○	○	12.8%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	3.8%	1.5%	0.0%	0.8%	79.7%	100.0%

第 4 項 収容人数

日本におけるドーム、スタジアム、アリーナ、文教施設について、5,000 人以上収容できる施設を調査したところ、以下の通りとなった。

表 7 日本の 5,000 人以上収容可能施設一覧

都道府県	施設名	収容人員(名)
神奈川	横浜国際総合競技場(日産スタジアム)	72,327
埼玉	埼玉スタジアム2002	63,700
北海道	札幌ドーム	53,845
静岡	静岡エコパスタジアム	50,889
東京	国立霞ヶ丘競技場(国立競技場)	50,339
広島	広島ビッグアーチ(エディオンスタジアム広島)	50,000
静岡	浜名湖弁天島・渚園	50,000
静岡	つま恋多目的広場	50,000
東京	味の素スタジアム	49,970
宮城	宮城スタジアム(ひとめぼれスタジアム宮城)	49,133
大阪	長居陸上競技場(ヤンマースタジアム長居)	47,816
兵庫	阪神甲子園球場	46,229
東京	東京ドーム	45,600
愛知	豊田スタジアム	45,000
兵庫	神戸総合運動公園 ユニバー記念競技場	45,000
新潟	デンカビッグスワンスタジアム	42,279
茨城	茨城県立カシマサッカースタジアム	40,728

愛知	ナゴヤドーム	40,500
大分	大分銀行ドーム(大分スポーツ公園総合競技場)	40,000
福岡	福岡ドーム(福岡 ヤフオク!ドーム)	38,561
東京	明治神宮野球場(神宮球場)	37,933
埼玉	さいたまスーパーアリーナ	37,000
大阪	大阪ドーム(京セラドーム大阪)	36,477
新潟	長岡・国営越後丘陵公園	35,000
兵庫	ほっともっとフィールド神戸	35,000
兵庫	神戸ウイングスタジアム(ノエビアスタジアム神戸)	34,000
埼玉	西武プリンスドーム	33,921
広島	広島市民球場(MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島)	33,000
神奈川	横浜スタジアム	30,730
千葉	千葉マリンスタージアム(ZOZO マリンスタージアム)	30,200
愛媛	松山中央公園野球場(坊っちゃんスタジアム)	30,000
新潟	HARD OFF ECO スタジアム新潟	30,000
大阪	南港・WTCオープンエアスタジアム	30,000
長野	長野オリンピックスタジアム	30,000
富山	富山県総合運動公園 陸上競技場	28,494
愛知	名古屋市瑞穂公園陸上競技場	27,050
宮城	宮城球場(楽天 Kobo スタジアム宮城)	23,000
愛媛	松山ニンジニアスタジアム	21,585
埼玉	さいたま市駒場スタジアム	21,500
大阪	万博記念競技場	21,000
北海道	札幌厚別公園競技場	20,861
山形	NDソフトスタジアム山形	20,315
静岡	日本平スタジアム(IAI スタジアム日本平)	20,293
神奈川	等々力陸上競技場(整備中)	20,088
福岡	国営海の中道海浜公園	20,000
群馬	ヤマダグリーンドーム前橋	20,000
千葉	柏の葉公園総合競技場	20,000
千葉	千葉市蘇我球場(フクダ電子アリーナ)	19,781
宮城	ユアテックスタジアム仙台	19,694
山梨	富士急ハイランド・コニファーフォレスト	18,000
北海道	真駒内セキスイハイムスタジアム	17,324

神奈川	横浜アリーナ	17,000
静岡	ヤマハスタジアム	16,893
大阪	大阪城ホール	16,000
千葉	日立柏サッカー場	15,900
埼玉	NACK5スタジアム大宮	15,500
千葉	市原市緑地運動公園臨海競技場	15,338
神奈川	平塚競技場(Shonan BMW スタジアム平塚)	15,100
神奈川	三ツ沢公園球技場(ニッパツ三ツ沢球技場)	15,046
東京	日本武道館	15,031
千葉	幕張メッセ 展示場ホール 9・10・11	15,000
東京	国立代々木競技場第一体育館	13,243
福岡	マリンメッセ福岡	13,000
北海道	真駒内セキスイハイムアイスアリーナ	11,500
三重	三重県営サンアリーナ	11,000
東京	両国国技館	11,000
愛知	日本ガイシホール	10,000
宮城	名取スポーツパーク 愛島陸上競技場	10,000
香川	さぬき市野外音楽広場テアトロン	10,000
静岡	静岡エコパアリーナ	10,000
大阪	なみはやドーム(東和薬品 RACTABドーム)	10,000
東京	東京体育館	10,000
東京	有明コロシアム	10,000
福井	サンドーム福井	10,000
福岡	福岡国際センター	10,000
北海道	北海道立総合体育センター(きたえーる)	10,000
兵庫	神戸ワールド記念ホール	9,964
新潟	朱鷺メッセ 新潟コンベンションセンター	9,000
和歌山	和歌山ビッグホエール	8,500
広島	広島グリーンアリーナ	8,300
静岡	浜松アリーナ	8,000
千葉	幕張メッセ イベントホール	8,000
大阪	インテックス大阪	8,000
大分	B-CON PLAZA(コンベンションホール)	8,000
愛知	愛知県体育館	7,407
新潟	新潟市産業振興センター	7,200

宮城	セキスイハイムスーパーアリーナ	7,063
石川	石川県産業展示館4号館	7,000
愛媛	愛媛県武道館	6,532
広島	広島サンプラザホール	6,052
静岡	ツインメッセ静岡	6,000
宮城	仙台市体育館	5,705
鹿児島	鹿児島アリーナ	5,700
青森	青い森アリーナ(マエダアリーナ)	5,371
福岡	西日本総合展示場	5,240
秋田	大館樹海ドーム	5,040
東京	東京国際フォーラム ホールA	5,012
神奈川	パシフィコ横浜	5,002
島根	くにびきメッセ	5,000
徳島	アスティとくしま	5,000

出典：各施設ホームページより筆者作成

上記施設について、地域別に集計したところ以下の表のようになった。

表 8 日本の 5,000 人以上収容可能施設の地域別集計

地方	都道府県	施設数
北海道 (5)	北海道	5
東北 (9)	宮城	6
	山形	1
	秋田	1
	青森	1
関東 (31)	茨城	1
	群馬	1
	埼玉	5
	神奈川	7
	千葉	7
	東京	10
北陸・甲信越 (10)	山梨	1
	新潟	5
	石川	1
	長野	1
	富山	1
	福井	1
東海 (14)	愛知	5
	三重	1
	静岡	8
近畿 (13)	大阪	7
	兵庫	5
	和歌山	1
中国 (5)	広島	4
	島根	1
四国 (5)	愛媛	3
	香川	1
	徳島	1
九州・沖縄 (8)	鹿児島	1
	大分	2
	福岡	5
総計		100

上記の表の通り、日本に所在する 5,000 人以上収容できる施設は 100 施設であった。そのうち、5,000 人以上収容できる施設がない都道府県は東北地方で岩手、福島 の 2 県、関東地方で栃木の 1 県、北陸・甲信越地方で 0 県、東海地方で岐阜の 1 県、近畿地方で奈良、京都、滋賀の 1 府 2 県、中国地方で岡山、山口、鳥取の 3 県、四国地方で高知の 1 県、九州・沖縄地方で佐賀、熊本、長崎、宮崎、沖縄の 5 県、合計 1 府、15 県という結果となった。

地域別、都道府県別に集計し、施設の平均収容人員を算定したところ、以下の表のようになった。

表 9 日本の 5,000 人以上収容可能施設の地域別/都道府県別の平均収容人員

地域/都道府県	施設数	5,000人～9,999人 収容施設数	収容人員合計(名)	1施設平均収容人員
北海道	5	0	113, 530	22, 706
北海道	5	0	113,530	22,706
東北	9	4	145, 321	16, 147
宮城	6	2	114,595	19,099
山形	1	0	20,315	20,315
秋田	1	1	5,040	5,040
青森	1	1	5,371	5,371
関東	31	3	779, 989	25, 161
茨城	1	0	40,728	40,728
群馬	1	0	20,000	20,000
埼玉	5	0	171,621	34,324
神奈川	7	1	175,293	25,042
千葉	7	1	124,219	17,746
東京	10	1	248,128	24,813
北陸・甲信越	10	3	216, 973	21, 697
山梨	1	0	18,000	18,000
新潟	5	2	123,479	24,696
石川	1	1	7,000	7,000
長野	1	0	30,000	30,000
富山	1	0	28,494	28,494
福井	1	0	10,000	10,000
東海	14	3	353, 032	25, 217
愛知	5	1	129,957	25,991
三重	1	0	11,000	11,000
静岡	8	2	212,075	26,509
近畿	13	3	347, 986	26, 768
大阪	7	1	169,293	24,185
兵庫	5	1	170,193	34,039
和歌山	1	1	8,500	8,500
中国	5	3	102, 352	20, 470
広島	4	2	97,352	24,338
島根	1	1	5,000	5,000
四国	5	2	73, 117	14, 623
愛媛	3	1	58,117	19,372
香川	1	0	10,000	10,000
徳島	1	1	5,000	5,000
九州・沖縄	8	3	140, 501	17, 563
鹿児島	1	1	5,700	5,700
大分	2	1	48,000	24,000
福岡	5	1	86,801	17,360
総計	100	24	2, 272, 801	22, 728

上記より、平均収容人員が 30,000 人を超えるような、大規模施設しかない都道府県は関東地方では茨城県、埼玉県、北陸・甲信越地方では長野県、近畿地方では兵庫県であることがわかった。また、5,000 人から 9,999 人収容できる施設数を調査したところ、宮城県のセキスイハイムアリーナ、仙台市体育館、秋田県の大館樹海ドーム、青森県の青い森アリーナ、東京都の東京国際フォーラム、神奈川県のパシフィコ横浜、千葉県の幕張メッセ、新潟県の朱鷺メッセ、新潟市産業振興センター、石川県の石川県産業展示館、愛知県の愛知県体育館、静岡県浜松アリーナ、ツインメッセ静岡、大阪府のインテックス大阪、兵庫県の神戸ワールド記念ホール、和歌山県の和歌山ビッグホエール、広島県の広島グリーンアリーナ、広島サンプラザホール、島根県のくにびきメッセ、愛媛県の愛媛県武道館、徳島県のアスティとくしま、福岡県の西日本総合展示場、大分県の B・CON PLAZA、鹿児島県の鹿児島アリーナと全国で 24 施設しかないことがわかった。

第2節 音楽イベント

第1項 コンサートホールの収容人数と年間稼働日数

調査対象としたコンサートホールは、2016年12月現在、5つのコンサートホールを運営し、2つのコンサートホールがオープン予定であるということがわかった。

現在稼働している5つのコンサートホールの収容人数と年間稼働日数（設営、準備日を含める）についても表10のような結果を得た。

表10 コンサートホールの収容人数と稼働日数

ホール名	収容人数(人)	年間稼働日数	開業年
札幌ホール	2,000人程度	180日～200日	1998年4月
東京ホール①	2,700人程度	280日～290日	1999年3月
東京ホール②	2,500人程度	275日～285日	2012年4月
名古屋ホール	1,800人程度	290日～300日	2005年3月
大阪ホール①	2,500人程度	270日～275日	2012年4月
大阪ホール②	2,800人程度	250日程度	2017年2月
福岡ホール	2,000人程度	200日～220日程度	2018年

出典：インタビュー結果より筆者作成

上記表10より1990年代の後半の開業を皮切りにホール数が増加している傾向にあることがわかった。さらにインタビューの結果から年間稼働日数は名古屋の300日が運営上のキャパシティーの関係から、上限の稼働日数であるという回答を得た。これは稼働日数に含まれない日程はスタッフの休暇や、施設の定期点検、照明、舞台、音響等の機材メンテナンス、さらにはイベンターの会場の下見のための解放に日数を割く必要があるためである。

第2項 コンサートホールの収益構造

コンサートホール運営事業者はイベントプロモーターに対して、コンサート等の音楽イベントの場所を提供する施設利用料を主な収益の原資にしていることがわかった。1日のうち、9時から22時までの時間帯の施設利用に対して、正規の値段を設定しており、前後に超過する時間については別途超過使用料を請求することがわかった。その他にはイベント催行にあたり、かかる施設経費の一部について実費でイベントプロモーターへ請求を行う事がわかった。さらに、イベントプロモーターに対する施設利用料収入及び施設利用経費の実費精算の他に、主な収入源として、ロッカー収入、ドリンク収入があることがわかった。

た。ロッカーの整備およびドリンクの仕入等はコンサートホール運営事業者が行っているためである。さらにプロモーターが行う物販についても物販の場所貸しの収入および、グッズの売上総額のうち、プロモーターから手数料収入を受け取ることで収益源を多様化させていることがわかった。以上をまとめたのが表 11 である。

表 11 コンサートホールの収益源

収益源
① 施設利用料収入
② 経費の実費精算
③ ロッカー収入
④ ドリンク収入
⑤ 物販のスペースレンタル収入
⑥ イベントのグッズ収入に対する手数料収入

出典：インタビュー結果を基に筆者作成

第3項 コンサートホールの施設運営の特徴

音楽イベントに特化した 2,000 人から 3,000 人規模の施設運営を行う事業者は以下のような特徴があることがわかった。

表 12 コンサートホール運営事業者の施設運営の特徴

特徴
① 単館運営ではなく、全国の主要都市にホールを設けることでコンサートホールの全国ネットワークを構築している。
② 全国展開されたコンサートホールの設備や運営について、同品質、同規格をコンセプトとしている。
③ 全国展開されていることで、他のアリーナやライブハウスにはない、セット割引等を提案できる。
④ ライブに必要な機材を全てのコンサートホールに常設することで、イベントのイベント設営や撤去の時間を短縮させることに成功している。
⑤ 全てのコンサートホールに音響、照明、ステージマネジャーのテクニカルスタッフを常駐させている。
⑥ 時代の潮流に合わせて、音響や照明などの施設の取替更新を行う事で、イベントの搬入機材を減らす取り組みをしている。
⑦ 全てのコンサートホールを2,000人～3,000人の収容人数の施設とすることで、メジャーアーティストからマイナーアーティストまで幅広い音楽アーティストが利用できる施設となっており、高稼働率を実現している。
⑧ 全国展開された施設の設備は同品質、同規格をコンセプトとしているため、テクニカルスタッフが各地のホールの兼任が可能。
⑨ 全国展開された施設の設備は同品質、同規格をコンセプトとしているため、少人数での運営が可能。

出典：インタビュー結果を基に筆者作成

札幌、東京、名古屋、大阪など日本の主要都市にコンサートホールを設営し、収容人数のキャパシティをいずれも 2,000 人から 3,000 人規模とすることでメジャーアーティストからマイナーアーティストまで幅広く支持される特徴があることがわかった。さらに機材及びテクニカルスタッフを常設、常駐させることで、ツアーを行うアーティスト側の設営や運営の手間や経済的コストを省くことができるため、こうした機材やスタッフの常設、常駐が、イベンターから支持される特徴の一つであることがわかった。その結果、イベントを行う 1 年前の段階でイベンターから予約が行われることで、向こう 1 年の収益が確定し、コンサートホールの高稼働率の実現につながっていることがわかった。

第 4 項 イベントプロモーター

コンサートやライブなど音楽イベントを開催する際には、次のようなプレイヤーが存在する。アーティストのマネジメントを行うプロダクション、音楽ソフトを販売するレコード会社、コンサートの予算、期間、内容などを企画・製作するコンサート制作会社、音響、照明、舞台美術など専門の舞台制作スタッフ、そして会場予約やチケットの宣伝・販売、グッズ販売、当日の運営等に責任を負うプロモーターである。

アリーナの主な収益源は上記のとおり、施設利用料収入であり、アリーナに対して施設使用料を支払うのは通常イベントプロモーターとなる。したがってアリーナの収益性を高めるためには、イベントプロモーターから選ばれやすい施設であることが必要条件となる。インタビュー調査の結果、イベントプロモーターの考える利用しやすい施設の条件は以下の通りとなった。

表 13 イベントプロモーターの考える利用しやすい施設の特徴

プロモーターの考える施設の条件	
①	照明、PA(音響)の常設
②	舞台の常設
③	搬入出の利便性
④	電源容量の充実
⑤	バックヤードの充実
⑥	施設のフレキシビリティ
⑦	アクセス

出典：インタビュー結果を基に筆者作成

イベントプロモーターが考える利用しやすい設備の特徴は人数のキャパシティよりも立地と施設の使いやすさであるという回答を得た。立地は上記の表の⑦に該当し、使いやすさとは上記表の①～⑥が該当する。

立地が条件の一つに選ばれる理由はイベントプロモーターの収益源がチケット収入であることに起因する。チケットの販売先である消費者にとって、アクセスの良さが集客に大きく影響し、イベントプロモーターの業績に大きく影響を与えるためである。

一方、施設の使いやすさの面では照明や音響設備、舞台ステージの常設が挙げられた。音楽イベントでは照明や音響設備が必須となるが、既存のアリーナ等のスポーツ施設ではコンサートを行うことを想定せずに建設された施設が多いことから、照明や音響設備、舞台ステージ等のすべてをイベントプロモーターや舞台制作スタッフが手配して、イベントの度に設営を行うことが多い。数千人以上収容できる施設でこれらの設備を最初から設営すると、イベントプロモーターや舞台制作スタッフ側で 1,000 万円以上のコストを負担することとなる。さらに金銭面に限らず、設備をできるだけ常設することが時間的な面からも設営時間の縮減に寄与するため、施設の稼働率を高めるためにはイベントプロモーター側の視点に立った設備の常設が必要であることが明らかとなった。

さらに搬入出のしやすさを意識した設計も必要となる。通常イベントの機材の搬入出は 11 トン車で行われるが、首都圏の施設の中には 11 トン車での搬入出が難しい施設があり、搬入出の行いやすい施設設計が必要であることがわかった。

また施設の電源容量についても施設の設計段階で意識する必要がある。音楽イベントでは照明や音響など、多くの電力を使用するが、首都圏の施設の中には施設の電源のキャパシティが足りず、プロモーター側で電源車を用意する必要がある等、プロモーター側の業績を圧迫する一つの要因であることが分かった。さらにイベントが大規模になるにしたがって、スタッフの人数も多くなることから、バックヤードの広さ及び利便性の充実もイベントプロモーターにとって必要な条件であることがわかった。

最後にイベントプロモーターが選びやすい施設の条件として施設のフレキシビリティが挙げられた。施設のフレキシビリティの 1 つ目は収容人数を可変できるということである。たとえば着席の収容能力 5,000 人の施設の保有する椅子を可動式にし、収納できるような構造にすることで、スタンディングでは 8,000 人収容できるような施設が望ましいことがわかった。これによってイベントプロモーターはイベントの企画も柔軟に行うことが可能になる。施設のフレキシビリティの 2 つ目は様々なイベントに対応したフレキシビリティである。スポーツや音楽に限らず、展示会や展覧会、美術展、青空市等を行えるようにすることで、イベントプロモーターはメインイベントに付随した別のイベントの企画が可能となる。これを可能にするには施設自体に限らず、施設周辺のスペース等の構造も重要であるということがわかった。

第5項 東京ドーム

東京ドームが開業してから、2016 年 12 月末までのコンサートの推移を調査したところ、以下ようになった。

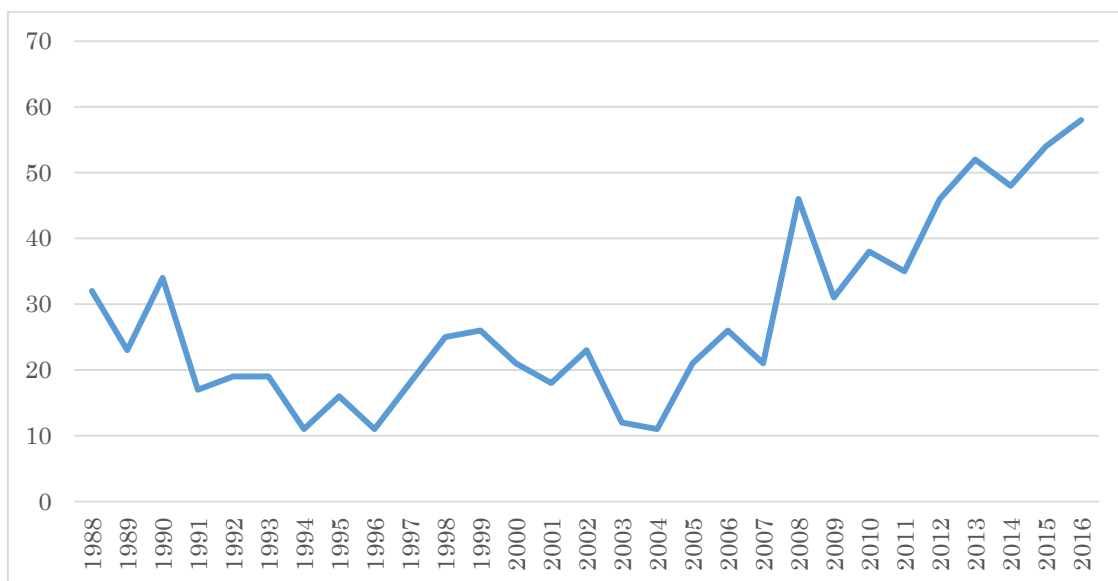


図 13 東京ドームコンサート数の推移

出典：東京ドームのホームページより筆者作成

開業してから 2004 年頃まではコンサート数は増減を繰り返していたが、2005 年から 2016 年にかけて、全体として開催されるコンサート数は増加傾向にあることがわかった。さらに上記表をアーティストの属性別に集計したところ、以下のようになった。

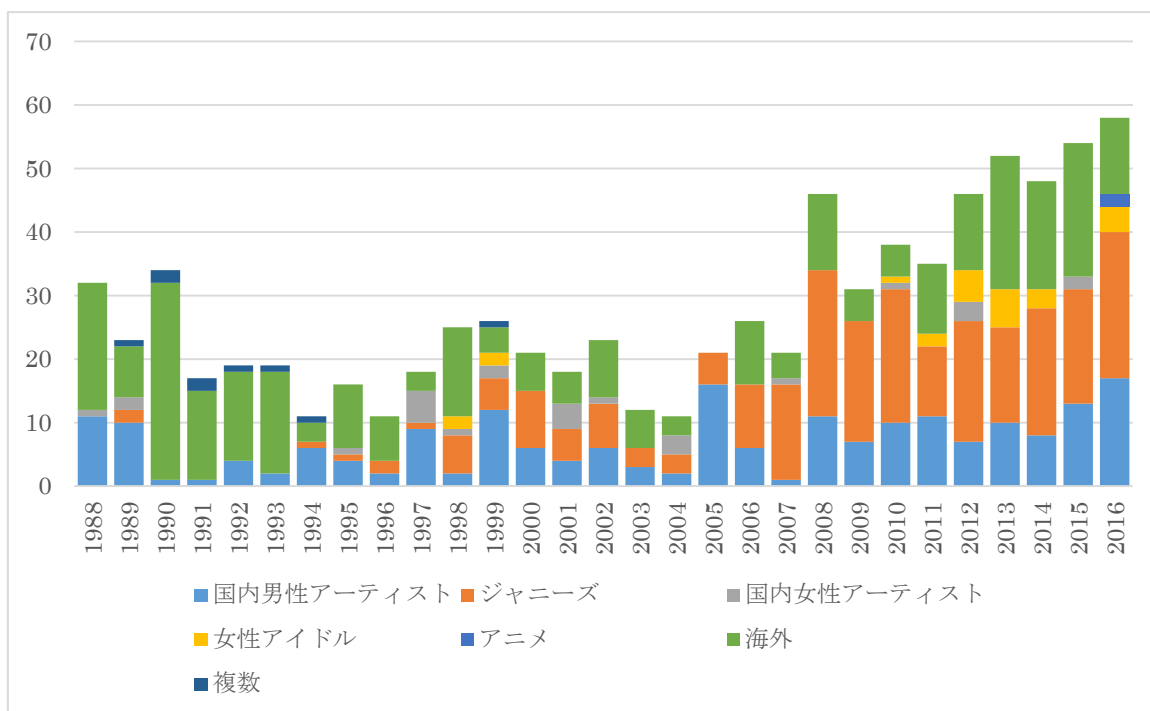


図 14 東京ドーム属性別コンサート数の推移

出典：東京ドームのホームページより筆者作成

2005 年以降から東京ドームの合計数でみたコンサート数は増加していたが、主な要因は女性アイドルが東京ドームでコンサートを行う機会が生じたほか、海外アーティストやジャニーズタレントによるコンサート数が増加したためであるということがわかった。またコンサートの公演数と東京ドームの営業利益の推移を示したものが下記図 15 である。

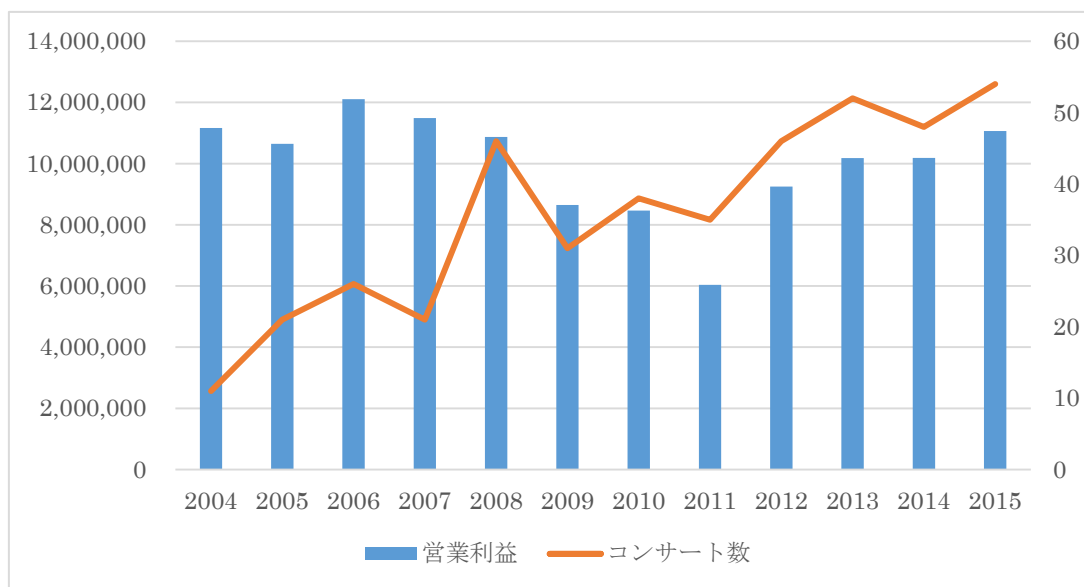


図 15 東京ドームの営業利益とコンサート公演数の推移

出典：東京ドームのホームページより筆者作成

上記のグラフを見ると 2008 年から 2011 年は東京ドームの営業利益が落ちており、この期間はコンサート数も減少傾向にある。2011 年を底に 2015 年にかけて毎年営業利益が増加しているが、この期間では多少の増減はあるもののコンサート数も増加している。2004 年から 2007 年はコンサートの数よりも、スポーツイベントや音楽イベントでもない企業展示会や物産展等に代表されるその他のイベントの数が多かったため、そこまでコンサートの公演数と東京ドームの営業利益と推移は対応していないように見て取れる。実際、東京ドームのスポーツイベント、音楽イベント、企業展示会や物産展等全て含めた稼働日を軸に営業利益の推移を調査したところ、以下のグラフのようになった。

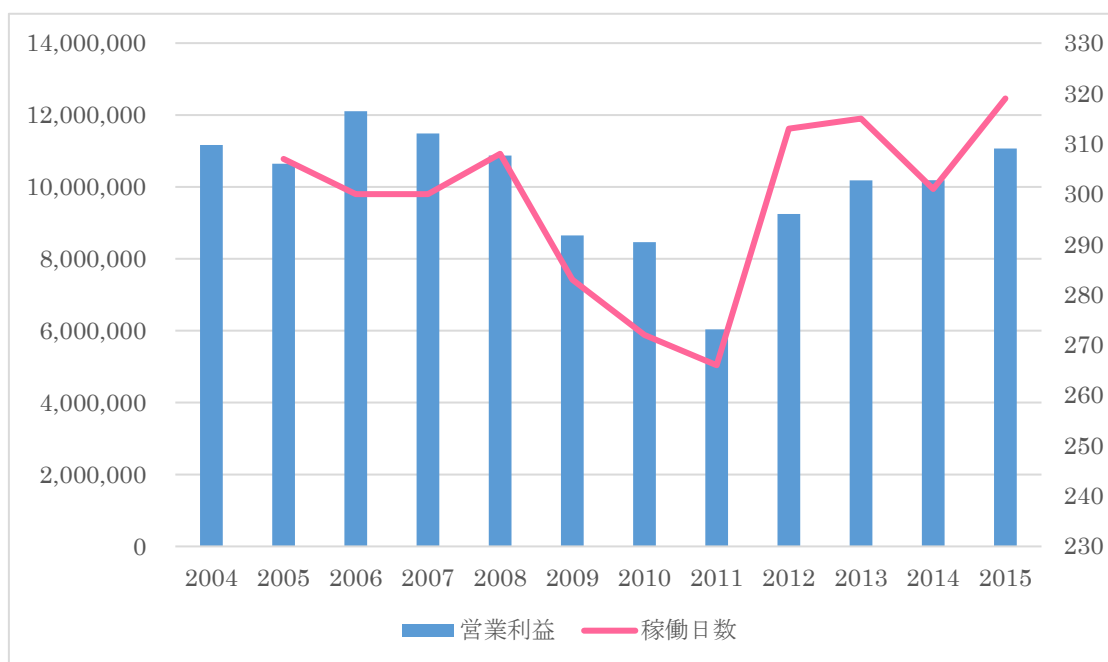


図 16 東京ドームの営業利益と稼働日数の推移

出典：東京ドームのホームページより筆者作成

上記の通り、稼働日数と営業利益についても営業利益の増減のタイミングと稼働日数の上下のタイミングが一致している。したがって近年の東京ドームの収益性の源泉はイベントの中でも、特にコンサートの開催が重要なファクターになっていることがわかった

第6項 5,000人規模の施設を集客できるアーティスト

2014年から2016年にかけて国内で5,000人以上を収容できる施設のうち、1回でも音楽イベントを単独で開催したことのあるアーティストは、国内外合わせて270組いることがわかった。

第3節 アリーナの損益シミュレーション

インタビュー結果やスタジアムやアリーナ、ドーム、文教施設のホームページを参考にアリーナの単年度損益のシミュレーションを実施した。シミュレーションにおいて想定したアリーナは以下のとおりである。

【本拠チーム】 Bリーグの本拠アリーナを想定

【想定客席数】 5,000 人

【建設費】 110 億円*

【稼働日数**】 262 日

*計算根拠参照。

**稼働日数にはイベント準備にかかる日数や撤去にかかる日数も考慮している。

表 14 2017 年想定スケジュール

[illegible]

表 15 アリーナの年間損益計算書

アリーナ			
売上高	Total	1,623,362,934	円
施設使用料収入		846,000,992	円
	Bリーグからの収入	135,475,200	円
	Vリーグからの収入	16,934,400	円
	コンサートイベント	459,512,352	円
	株主総会	15,876,000	円
	コンベンション	190,715,040	円
	入社入学卒業式	27,488,000	円
グッズ収入		30,474,150	円
	コンサート	24,225,000	円
	Bリーグ	5,484,000	円
	Vリーグ	765,150	円
	株主総会	0	円
	コンベンション	0	円
	入社入学卒業式	0	円
ドリンク収入		75,318,881	円
	コンサート	48,450,000	円
	Bリーグ	21,936,000	円
	Vリーグ	3,060,600	円
	株主総会	165,375	円
	コンベンション	1,439,156	円
	入社入学卒業式	267,750	円
コインロッカー収入		144,218,800	円
	コンサート	64,600,000	円
	Bリーグ	29,248,000	円
	Vリーグ	4,080,800	円
	株主総会	2,940,000	円
	コンベンション	36,550,000	円
	入社入学卒業式	6,800,000	円
広告料収入		22,340,426	円
ネーミングライツ収入		500,000	円
…スポンサーシート(座席)を想定			
テナント収入		189,509,685	円
	コンビニ	50,986,485	円
	用品店	26,323,200	円
	レストラン	112,200,000	円
駐車場収入		165,000,000	円
経費実費請求		150,000,000	円
…イベントの水道光熱費のイベントターへ実費請求			
売上原価	Total	-548,666,667	円
ドリンク原価		-18,829,720	円
…原価率25%を想定			
減価償却費(アリーナ)		-366,666,667	円
…経済的耐用年数を30年と想定。			
水道光熱費		-150,000,000	円
…イベントターへ実費請求			
施設消耗品費等		-20,000,000	円
保険料		-12,000,000	円
…火災保険、損害保険料			
販管費	Total	-841,206,796	円
…有価証券報告書(東京ドーム)を参考			
人件費		-260,970,874	円
…業務委託料・アルバイト含む			
福利厚生費		-36,535,922	円
…人件費の14%を想定			
旅費交通費		-3,600,000	円
固定資産税		-113,000,000	円
土地賃借料		-204,100,000	円
…固定資産税(土地のみ)の3倍を想定			
修繕引当金繰入		-200,000,000	円
…10年後に20億円の修繕を想定			
通信費		-3,000,000	円
租税公課		-10,000,000	円
雑費		-10,000,000	円
…交際費、備品費など			
営業損益		233,489,471	円
営業利益率		14.4%	

表 16 損益計算書の計算根拠

変数	計算根拠
試合数	Bリーグはホームゲーム32試合を想定
準備日数	ホームゲームでは1週間に2連戦を行うことを想定し、2連戦の前日の1日を準備日とする。32試合÷2日＝16日(切捨)
平均入場者数 (Bリーグ)	11/2/2016公表の「B.LEAGUE Monthly Marketing report 2016年11月」より平均入場者数1位の千葉ジェッツで第6節までの平均入場者数は4,595人。ホームアリーナの船橋アリーナの収容人数が5026席(Data source:basketball web magazine 2015.05.05「千葉ジェッツが船橋市とホームタウン協定の調印式」)より、91.4%の稼働率より、5,000人×91.4%÷4,570人と算定 出典:「B.LEAGUE Monthly Marketing report 2016年11月」(https://www.bleague.jp/news/pdf/14964_02.pdf)
チケット単価 (Bリーグ)	千葉ジェッツのIR情報より2015年度チケット単価は1,843円。千葉ジェッツのホームアリーナの船橋アリーナの座席数から各席種チケット数を公表資料等を基に推定し、一般売りのチケット単価を乗じて1試合当たりの平均チケット単価を算定。 出典:千葉ジェッツホームページ>IR情報(https://chibajets.jp/ir.html)
耐用年数	30年として算定。 第15回サッカースタジアム検討協議会資料に、スタジアムのLCC(ライフサイクルコスト)を30年としているため。 出典:第15回サッカースタジアム検討協議会資料 (https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/213923.pdf#search=%27%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%82%B8%E3%82%A2%E3%83%A0+%E8%80%90%E7%94%A8%E5%B9%B4%E6%95%B0%27)
人件費	株式会社東京ドームの第106期有価証券報告書および横浜アリーナ会社概要を参考としている。 平成28年1月期㈱東京ドームの主な人件費(業務委託費*:530百万円、社員人件費:2,065百万円、賞与引当金繰入額:94百万円、役員賞与引当金繰入額:26百万円、退職給付費用:△27百万円、合計2,688百万円)を東京ドームの臨時従業員を除いた従業員数206人で割り、想定従業員数20人を乗じて算定。したがってアルバイトの給与等も下記数式に含まれる。 2,688百万円÷206人×20人＝260,970,874円 *業務委託費・・・施設の管理・警備・清掃、観客席・舞台設営等にかかる委託費用と考えられるが、人件費として計算に含めている。 出典:横浜アリーナホームページ(https://www.yokohama-arena.co.jp/company/aboutus/)
固定資産税	株式会社東京ドームの第106期有価証券報告書および『スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業のビジョン策定に向けて～』を参考にしている。 平成28年1月期㈱東京ドームの第3【設備の状況】より東京ドーム(東京都文京区)の土地の帳簿価額526億円および建設費350億円の合計に70%を乗じて課税標準を簡便的に算定。さらに1.7%(固定資産税率1.4%+都市計画税0.3%)を乗じ、東京ドーム座席数46,000席で割り、想定客席数5,000席を乗じて算定。 (526億円+350億円)×70%×1.7%÷46,000席×5,000席＝1.13億円 出典:『スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業のビジョン策定に向けて～』(http://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160614004/20160614004-1.pdf#search=%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%89%E3%83%BC%E3%83%A0+%E5%BB%BA%E8%A8%AD%E8%B2%BB+%E6%96%B0%E8%81%9E)
土地の賃借料	土地の固定資産税と都市計画税の3倍を想定。 平成28年1月期㈱東京ドームの第3【設備の状況】より東京ドーム(東京都文京区)の土地の帳簿価額526億円に70%を乗じて課税標準を簡便的に算定。さらに1.7%(固定資産税率1.4%+都市計画税0.3%)を乗じ、東京ドーム座席数46,000席で割り、想定客席数5,000席を乗じて算定した金額に3倍を乗じている。 526億円×70%×1.7%÷46,000席×5,000席×3倍＝2.041億円
建設費	建設資材が高騰しており、建設コストが20年で約2倍に高騰している。 横浜アリーナは観客席17,000人で建設費が約185億円であることから、以下の数式で想定建設費を算定。 185億円÷17,000人×5,000人×2倍＝108億円→110億円とした。
株主総会収入	<施設利用料> 12月決算の企業3社が3月に実施、3月決算の企業4社が6月に実施を想定。 東京国際フォーラムAの料金モデル「本番 午前・午後9:00～17:00」の金額2,268,000円を使用。 2,268,000円×7社＝15,876,000円 <ドリンク> 7回×入場者3,000人×利用率15%×単価150円×粗利率35%＝165,375円 <ロッカー> 7回×入場者3,000人×利用率35%×単価400円＝2,940,000円
福利厚生費	2015年に実施した経団連の福利厚生費の調査結果によると、給与に対する福利厚生費の割合はおよそ14%。 出典:経団連『第58回福利厚生費調査結果報告 2013年度(2013年4月～2014年3月) 2015年1月11日』 (https://www.keidanren.or.jp/policy/2015/015_honbun.pdf#search=%E7%A6%8F%E5%88%A9%E5%8E%9A%E7%94%9F+%E5%89%B2%E5%90%88)
旅費交通費	従業員20名×1か月交通費15,000円×12か月＝3,600,000円
保険料	火災保険、損害保険について1か月1,000,000円×12か月＝12,000,000円で算定
MICE	毎月1イベント(3日～4日)で平日のみ開催を想定。 幕張メッセは祝日や土日をまたがない、平日のみのイベント開催日数が年間84日ある。本研究での計算ではやや保守的に株主総会、入学式、卒業式イベントと合わせて平日MICEイベント開催日数を54日と想定して計算を実施している。 出典:幕張メッセホームページ(https://www.m-messe.co.jp/sp/event/)

表 17 Bリーグ収入計算根拠

Bリーグ収入計算根拠

東京国際フォーラムホールAの施設使用料を参考に算定
 詳細は「別表 東京国際フォーラムホールA施設利用料モデル」を参照
 スケジュールについては「別表 2017年スケジュール案」を参照

Bリーグ施設使用料手数料収入

		A	B	C=A*B
		日数	使用料(円)※1	使用料合計(円)
本行	平日	0	3,024,000	0
	土日祝日	32	3,326,400	106,444,800
設営撤去	平日	16	1,814,400	29,030,400
	土日祝日	0	1,995,840	0
年間トータル使用料(Bリーグ)				135,475,200 円

※1 バスケットボールの試合はおおよそ2時間、試合後当日中に撤収作業まで終わると想定し、ホールAの13:00～22:00の使用料を記載。
 準備や設営撤去の利用も13:00～22:00の使用料を想定

※2 Bリーグチームの練習はホームアリーナではなく、別の練習施設で行う事が想定している。

Bリーググッズ販売手数料収入

イベント数	人数(人)	利用率(%)	単価(円)	マージン	Total(円)
32	4,570	25%	3,000	5%	5,484,000

Bリーグコインロッカー収入

イベント数	人数(人)	利用率(%)	単価(円)	Total(円)
32	4,570	50%	400	29,248,000

Bリーグドリンク収入

イベント数	人数(人)	利用率(%)	単価(円)	Total(円)
32	4,570	30%	500	21,936,000

※ 1ドリンク制の採用を想定している。

表 18 Bリーグ平均チケット単価計算根拠

Bリーグチケット単価計算根拠

【参考】千葉ジェッツのチケット料金表

席種		当日券	一般前売	プラチナ会員	ゴールド会員	<最特等> シーズンチケット98,800円
ファーストクラス (指定席)	1列目	¥10,000	¥9,000	¥8,000	¥8,500	¥6,000
	2列目	¥8,000	¥7,000	¥6,000	¥6,500	¥4,667
ゴールビット (指定席)	1列目	¥8,000	¥7,000	¥6,000	¥6,500	¥4,667
	2列目以降	¥6,000	¥5,000	¥4,000	¥4,500	¥3,333
ホームサイド指定席	大人	¥4,500	¥4,000	¥3,500	¥3,800	¥2,667
	高校生以下	¥3,500	¥3,000	¥2,500	¥2,800	¥2,000
船アリ限定指定席	大人	¥4,000	¥3,500	¥3,000	¥3,300	¥2,333
	高校生以下	¥3,000	¥2,500	¥2,000	¥2,300	¥1,667
1F自由席	大人	¥3,500	¥3,000	¥2,600	¥2,800	¥2,000
	高校生以下	¥1,800	¥1,500	¥1,300	¥1,400	¥1,000
2F自由席	大人	¥2,500	¥2,000	¥1,600	¥1,800	¥1,333
	高校生以下	¥1,000	¥700	¥500	¥600	¥467

席種	一般前売	平均単価	席数	平均入場料/日(円)
ファースト	9,000	8,000	100	800,000
	7,000			
ゴールビット	7,000	6,000	600	3,600,000
	5,000			
ホームサイド	4,000	3,500	300	1,050,000
	3,000			
船アリ限定	3,500	3,000	300	900,000
	2,500			
1F自由席	3,000	2,250	1,500	3,375,000
	1,500			
2F自由席	2,000	1,350	2,200	2,970,000
	700			

Total 5,000 12,695,000
2,539 平均チケット単価(円)

※ 千葉ジェッツの一般前売の金額について、平均単価を算出し、座席数を乗じて算定している。
 席種の1日当たり平均入場料を算出し、その合計に対して収容能力である5,000席を割ることで平均チケット単価を算出している。
 なお、各席種の席数については概算で割り振っている。

表 19 Vリーグ収入計算根拠

Vリーグ収入計算根拠

参考: 2016/2017 V・プレミアリーグ男子日程・組み合わせ

http://www.vleague.or.jp/files/user/blog/2015_oshirase_topics/%E3%80%90PLM%E3%80%912016-17%E6%97%A5%E7%A8%8B%EF%BC%882016.6.29%E6%89.pdf

参考: 2016/2017 V・プレミアリーグ女子日程・組み合わせ

http://www.vleague.or.jp/files/user/blog/2015_oshirase_topics/%E3%80%90PL%E3%80%912016-17%E6%97%A5%E7%A8%8B%EF%BC%882016.6.29%E6%89.pdf

上記のスケジュール表を参照し、男子女子合わせて、ある特定の会場が使われる日数を抽出したところ、東京地区では下記の通りとなった。
10月から3月にかけて、東京地区では下記の会場で年間7週間14日稼働しているため、**2週間、4日**を本研究対象アリーナが利用すると想定する。

会場	男子(日)	女子(日)	合計(日)
大田区総合体育館	6	4	10
墨田区総合体育館	2	0	2
東京体育館	0	2	2
Total(日)	8	6	14

2016-2017年試合日程

		A	B	C=A*B
		日数	使用料(円)※1	使用料合計(円)
本行	平日	0	3,024,000	0
	土日祝日	4	3,326,400	13,305,600
設営撤去	平日	2	1,814,400	3,628,800
	土日祝日	0	1,995,840	0
年間トータル使用料(Vリーグ)				16,934,400 円

東京国際フォーラムホールAの使用料を参考に算定

詳細は「別表 東京国際フォーラムホールA施設利用料モデル」を参照

※1 バスケットボールの試合はおよそ2時間、試合後当日中に撤収作業まで終わると想定し、ホールAの13:00～22:00の使用料を記載。

準備や設営撤去の利用も13:00～22:00の使用料を想定

※2 Vリーグチームの練習はホームアリーナではなく、別の練習施設で行う事が想定している。

Vリーググッズ手数料収入

イベント数	入場者数	利用率(%)	単価(円)	マージン	Total(円)
4	5,101	25%	3,000	5%	765,150

Vリーグコインロッカー収入

イベント数	入場者数	利用率(%)	単価(円)	Total(円)
4	5,101	50%	400	4,080,800

Vリーグドリンク収入

イベント数	入場者数	利用率(%)	単価(円)	Total(円)
4	5,101	30%	500	3,060,600

入場者数はVリーグ事業報告(2015/6/30)の女子バレーボールの年間入場者数163,243人÷のべ32会場=5,101人を使用。

(1会場で2試合行うため、1試合あたりの平均入場者数は5,101人÷2試合=2,551人/試合)

出典: 一般社団法人日本バレーボールリーグ機構 2014年度事業報告

<http://www.vleague.or.jp/files/user/%E7%A8%8B%E6%89%E3%80%80%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf#search=V%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0+%E5%B9%B3%E5%9D%87%E5%85%A5%E5%A0%B4%E8%80%85%E6%95%B0>

表 20 東京国際フォーラム料金表

劇場形式施設(ホールA・C)

ブロック	施設名	最大席数	各階／席数	利用区分及び利用料金						
				(単位:円・消費税等込)						
				利用内容	午前・午後 9:00～17:00	午後・夜間 13:00～22:00	夜間 18:00～22:00	全日 9:00～22:00	1時間料金 (延長料金)	
A	ホールA	5,012席	[1階席] 3,025席 (オーケストラピット使用時 2,926席) [2階席] 1,987席	平 日	本番	2,268,000	3,024,000	2,268,000	3,650,400	552,960
					準備・撤去・リハーサル	1,360,800	1,814,400	1,360,800	2,190,240	331,776
				土日祝日	本番	2,494,800	3,326,400	2,494,800	4,015,440	608,256
					準備・撤去・リハーサル	1,496,880	1,995,840	1,496,880	2,409,264	364,953
C	ホールC	1,502席	[1階席] 739席 (オーケストラピット使用時 653席) [2階席] 363席 [3階席] 400席	平 日	本番	734,400	993,600	734,400	1,198,800	185,760
					準備・撤去・リハーサル	440,640	596,160	440,640	719,280	111,456
				土日祝日	本番	807,840	1,092,960	807,840	1,318,680	204,336
					準備・撤去・リハーサル	484,704	655,776	484,704	791,208	122,601

(注) ①利用時間は、準備・本番・後片付け等にかかわらず、利用者の入館から退館までの時間とします。

②本番を含む当日の準備・撤去・リハーサルの利用は本番利用料金の適用になります。

③ホールAの1階席のみを催し物当日に利用する場合の利用料金は、上記利用料金の30%引きの金額となります。

④ホールA、ホールCの楽屋、控室等付帯施設使用料は、上記利用料金に含まれます。

表 21 入社・入学・卒業式 計算根拠

入社・入学・卒業式

※利用時間は9:00～17:00を想定。準備作業は夜間を想定し、利用料金については東京国際フォーラムAの料金モデルを算定根拠としている。

	3月/4月		9月/10月		合計(件)
	平日(件)	土日祝日(件)	平日(件)	土日祝日(件)	
入学式	3	0	1	0	4
卒業式	1	0	1	0	2
入社式	1	0	1	0	2
準備日	4	1	2	1	8

	単価	
	平日(円)	土日祝日(円)
本番	2,268,000	2,494,800
準備日	1,360,800	1,496,800

<売上高>

	3月/4月		9月/10月		合計(円)
	平日(円)	土日祝日(円)	平日(円)	土日祝日(円)	
入学式	6,804,000	0	2,268,000	0	9,072,000
卒業式	2,268,000	0	1,360,800	0	3,628,800
入社式	2,268,000	0	1,360,800	0	3,628,800
準備日	5,443,200	1,496,800	2,721,600	1,496,800	11,158,400
合計	16,783,200	1,496,800	7,711,200	1,496,800	27,488,000

入学式 ドリンク収入

イベント数	人数(人)	利用率	単価(円)	粗利率	Total(円)
8	4,250	15%	150	35%	267,750

人数は運営スタッフ込み

入学式 ロッカー収入

イベント数	人数(人)	利用率	単価(円)	Total(円)
8	4,250	50%	400	6,800,000

表 22 コンベンション 計算根拠

コンベンション

幕張メッセにて平日のみ開催されたイベント日数 84 日

※準備の日程除く

※幕張メッセのイベントスケジュールを参考。(Data Source:幕張メッセHP>イベントカレンダー)

※幕張メッセの2016年1月～12月の音楽イベントを除き集計

コンベンション 催行

			単価	日数(日)	Total(円)
準備・撤去	平日	夜	1,360,800	16	21,772,800
		全日	2,190,240	0	0
	土日祝日	夜	1,496,880	8	11,975,040
		全日	2,494,800	0	0
本番*	平日	全日	3,650,400	43	156,967,200
					190,715,040 円

*本番日数は43日としているが、入学式4日、入社式2日、卒業式2日、株主総会7日を合計すると58日となる。別表「損益計算書の計算根拠」参照

コンベンション ロッカー

イベント数	人数(人)	利用率	単価(円)	Total(円)
43	4,250	50%	400	36,550,000 円

コンベンション ドリンク

イベント数	人数(人)	利用率	単価(円)	粗利率	Total(円)
43	4,250	15%	150	35%	1,439,156 円

表 23 コンサート 計算根拠

コンサート施設使用料

		日数	単価	Total(円)
準備日数	平日	35	2,190,240	76,658,400
	土日祝日	0	2,409,264	0
コンサート日数	平日	5	3,650,400	18,252,000
	土日祝日	71	4,015,440	285,096,240
撤去日数	平日	33	2,190,240	72,277,920
	土日祝日	3	2,409,264	7,227,792
合計				459,512,352

※準備・撤去は全日9:00～22:00を想定
 利用料金については「別表 東京国際フォーラム料金表」を参照している。

コンサートグッズ

イベント数	人数(人)	利用率(%)	購入単価(円)	手数料	Total(円)
76	4,250	50%	3,000	5%	24,225,000

コンサート コインロッカー

イベント数	人数(人)	利用率(%)	単価(円)	Total(円)
76	4,250	50%	400	64,600,000

コンサート ドリンク

イベント数	人数(人)	利用率(%)	単価(円)	Total(円)
76	4,250	30%	500	48,450,000

表 24 駐車場収入 計算根拠

駐車場収入

東京国際フォーラムの駐車場台数(420台)を参考に、500台で計算。
準備、撤去業者が利用する分も含めて、単純にイベント日数×500台×駐車場単価で計算
単価は東京国際フォーラムの駐車料金の長時間割引(5時間～10時間＝2,000円)を使用

イベント日数(日)	駐車キャパ(台)	単価(円)	Total(円)
165	500	2,000	165,000,000

出典：東京国際フォーラムホームページ(<https://www.t-i-forum.co.jp/user/facilities/parking/>)

表 25 広告料収入 計算根拠

広告料収入

※阪神甲子園球場外野上段の年間広告料金21,000,000円を参考に収容人数あたりの広告料を算定し、アリーナ収容人数の5,000人を乗じている。アリーナに掲出する看板の個数は10個と想定している。

A	B	C=B/A	D	E=C*D	F	G=E*F
甲子園 収容人数(人)	甲子園 外野広告	一人当たり 広告(円)	アリーナ 収容人数(人)	アリーナ 広告料	広告看板 個数	広告料収入(円)
47,000	21,000,000	446.808511	5,000	2,234,043	10	22,340,426

参考：『阪神甲子園球場 広告看板のご案内』

https://hcl-c.com/sites/default/files/upload_files/all_users/2013nian_ban_shen_jia_zi_yuan_qiu_chang_guang_gao_kan_ban_surusito.pdf

表 26 テナント収入 計算根拠

テナント収入

	店舗数	年間来場者数(人)	利用率(%)	客単価(円)	売上(円)	マージン率	変動家賃(円)
コンビニ	2	701,250	60%	605.9	509,864,850	10%	50,986,485
グッズ	2	146,240	30%	3,000	263,232,000	10%	26,323,200
レストラン	2	701,250	40%	2,000	1,122,000,000	10%	112,200,000
Total							189,509,685 円

- ※ 全て変動家賃を想定し、店舗当たりの売上高にマージン10%を乗じてテナント収入を計算している。
※ コンビニの平均客単価はJFAコンビニエンス協会2016年10月度統計調査月報によると605.9円である。
※ Bリーグのオフィシャル店舗を想定し、想定平均来場者数4,570人×32試合＝146,240人で算定している。

<年間来場者数の算定>	
イベント数	165 日
アリーナキャパ	5,000 人
平均稼働率	85%
1イベントあたり人数	4,250 人
年間来場者数	701,250 人

出典：『JFAコンビニエンス協会2016年10月度統計調査月報』
(<http://www.jfa-fc.or.jp/folder/1/img/20161121115749.pdf>)

第4章 考察

第1節 アリーナを不動産証券化の投資対象とするためには

第1項 赤字となっている施設の特徴

財務諸表を開示している施設のうち、赤字となっている施設について考察を行う。財務諸表を開示している施設のうち、グランキューブ大阪、国立京都国際会館、テクノホール、福岡国際会議場、福岡国際センターの5つの施設が営業利益及び税引後当期純利益が赤字であった。これら5つの赤字施設に共通する特徴の1つ目として関東以外のエリアに所在する施設であり、施設として集客力に乏しいという点である。具体的には5つの施設のうち、4つの施設の収容能力が4,000人以下の小規模な施設であることがわかった。具体的にはグランキューブ大阪が2,754人、国立京都国際会館が1,846人、テクノホールが4,000人、福岡国際会議場が2,700人の収容能力である。

施設の収益性を上げるためには、純粋に施設を貸し出すビジネスモデルを想定した場合、施設の利用者数を増やす、開催するイベント数を増やして施設の稼働率を上げる、施設を利用する顧客から請求する利用料を上げる、何度も施設を利用してもらえるよう施設利用者の満足度の高い魅力的な施設にする等が考えられる。

この点、施設の収容能力が小さい点は、その施設に集まってくる人の数も限られるということになり、当該施設の収益を上げる機会は、収容能力が大きな施設と比べて限定的なものとなる。集客人数が少ないことは、とりもなおさず固定資産としての価値も低いものになる。これは2つの観点から言うことができる。一つは広告料の観点である。集客される人数が少なくなればなるほど、掲出される広告を視認する人数が減少するため、収容能力の小さい施設の得られる広告料は限定的なものになると考えられる。二つ目が施設使用料の観点である。施設を貸し出すビジネスモデルにおいて、施設使用料が主たる営業活動の重要な売上を構成するため、施設使用料をいかに獲得できるかが、施設を運営する上での大事なポイントとなる。収容能力の小さい施設の場合、施設を借りる事業者側が得る入場料収入やその他興行収入を得る機会は、大きな施設と比べて少なくなることが考えられる。これは収容能力の低い施設をそもそも利用する事業者自体が大手ではない中小事業者となることや、事業者側の保有するコンテンツ自体が集客力の乏しいものであることが考えられるため、大手事業者を相手とするより、施設使用料は低く設定せざるを得ない。これはすなわち施設運営側の売上を得る機会が減少することとなるため、イベント数を増やして稼働率を上げない限り、利益が出づらい体質になってしまうと考えられる。

一方で、赤字施設のうち福岡国際センターは収容能力が10,000人と比較的大きな施設であるが、赤字が出ている。この理由について詳細に分析すると、福岡国際センター周辺に5,000人以上収容できる施設が密集していることがわかった。5,000人以上収容可能な施設を保有する施設一覧より、福岡県は5,000人以上収容できる施設が5施設ある。このうち、福岡県福岡市には福岡ヤフオク!ドーム、国営海の中海浜公園野外劇場、マリメッセ福岡、

そして福岡国際センターの4施設が集中していた。車での所要時間30分圏内に4施設が全て福岡市に所在することで、競争環境が激しくなっていることが考えられる。特に福岡国際センターは竣工が1981年と設立から35年以上が経過している比較的古い施設である。これに対し、福岡ヤフオク!ドームの竣工が1993年、マリンメッセ福岡の竣工が1995年と福岡国際センターと比較すると比較的新しい施設である。福岡国際センターは竣工から老朽化が進んでおり、収益性が低下していると考えられる。さらにマリンメッセ福岡の収容能力が15,000人であり、福岡国際センターの10,000人とそこまで大きな差はなく、両者ともスポーツイベント、音楽イベント、展示会、コンベンションを行える多目的施設であるため、ビジネスを行う上で、ターゲットとなる施設利用顧客が両方で重複している可能性が高い。マリンメッセ福岡の利益率が圧倒的に高く、一方で福岡国際センターが赤字であることは施設利用顧客がマリンメッセ福岡を利用施設として選んでいると考えられる。

次に赤字施設に共通する点として挙げられるのは、調査した2016年においてスポーツを行った実績がないという点である。これは赤字の5施設全てに共通する事項として挙げられる。スポーツイベントを行わないことで多様な集客を行う機会を逸していると考えられる。すなわち展示会に来る顧客層や、音楽イベントに来る顧客層とスポーツイベントに来る顧客層は異なると考えられる。幅広い顧客層をターゲットとしてビジネスを展開することで収益を獲得する機会が増え、その結果施設の稼働率が上がると考えられるため、施設運営事業者は多種多様なイベントを開催することが収益性向上に寄与すると考えられる。

最後に赤字施設の共通点として、開催するイベントの種類に偏りがあるということである。各施設の年間開催イベント総数に対する、スポーツイベント、音楽イベント、展示会、その他イベントのカテゴリーの割合を算定した。その結果、黒字を計上している13施設のうち、全体のイベント数に対して70%以上を特定のイベントカテゴリーに偏ってイベントを実施している施設が5施設と全体の38%だったのに対し、赤字を出している施設は5施設全てが、全体のイベント数に対して70%以上をある特定のイベントカテゴリーに偏ってイベントを実施していた。これは収益をある特定のイベントカテゴリーに依存しているということで、上述の通り、顧客の幅も限られることから収益獲得機会が少なくなり、稼働日数が少なくなっていると考えられる。さらにある特定のイベントカテゴリーに依存して施設運営を実施していると、そのイベント市場の市況が悪化した際に、施設の事業運営が一気に悪化してしまうリスクをはらんでいることになる。収益機会を多様化し、事業運営のリスクを低下させるためにも、多種多様なイベントを行う必要があると言える。

以上から、赤字施設に共通する特徴は以下の3点である。

- ① イベントの種類が偏る傾向
- ② スポーツイベントの開催実績がない傾向（赤字5施設中、4施設がスポーツイベントの開催実績なし）
- ③ 収容能力が4,000人以下の小さな施設
（赤字5施設中、4施設が4,000人未満の収容能力）

第2項 黒字となっている施設の特徴

財務諸表を開示している施設のうち、黒字となっている施設について考察を行う。財務諸表を開示している18施設のうち、黒字を計上しているのは東京ドーム、札幌ドーム、味の素スタジアム、横浜スタジアム、さいたまスーパーアリーナ、横浜アリーナ、パシフィコ横浜、東京国際フォーラム、幕張メッセ、東京ビッグサイト、インテックス大阪、西日本総合展示場、マリンメッセ福岡の13施設であった。

これら13の黒字施設に共通する特徴の1つ目としてイベントの種類が豊富で偏りのない様々なイベントを実施している点が挙げられる。赤字施設は上記に記載の通り、スポーツの開催実績がないなど、ある特定のイベントカテゴリーに収益を依存している傾向にあった。黒字を計上している施設では特定のイベントカテゴリーにイベント開催を依存しないことで、収益のボラティリティーを小さくすることに成功している。特に上記結果に記載した、スポーツイベント、音楽イベント、展示会イベント、その他イベント4カテゴリーのうち、全てのカテゴリーのイベントを開催している施設は6施設であり、そのうち、5施設が黒字を計上している。さらに4カテゴリーのうち、3カテゴリーでイベントを開催している施設は8施設あり、6施設が黒字を計上している。4カテゴリーすべてのイベントを開催しているにも関わらず赤字になってしまっているのは、福岡国際センターだけであり、上記に記載の通り福岡県福岡市に競合他者が密集しているため、赤字となっていると考えられるが、競合が密集していない地域であればイベントを偏りなく開催することで、利益を計上できると考えられる。さらに4カテゴリーのうち、3カテゴリーのイベントを開催している8施設のうち、赤字を計上している2施設はグランキューブ大阪と福岡国際会議場であり、いずれも収容能力が2,700人ほどと小さい施設となっている。収容能力が5,000人以上の規模であれば4カテゴリーのうち、3カテゴリーの開催でも収容能力が5,002人のパシフィコ横浜や5,012人の東京国際フォーラムのように黒字を計上できると考えられる。

黒字施設の2つ目の特徴として音楽イベントの実施率が高いことが挙げられる。赤字を計上している施設では5施設のうち、国立京都国際会館及びテクノホールの2施設は音楽イベントの開催実績はなく、赤字施設の60%が音楽イベントを開催していた。一方で、黒字施設では13施設のうち、音楽イベントを開催していない施設が東京ビッグサイトと西日本総合展示場の2施設であり、黒字施設の85%が音楽イベントを開催していた。音楽イベントのメリットとして、アーティストの数が多く、またアーティストによって集客能力にばらつきがある点が挙げられる。アーティストのコンサートを見に来るファンの数は、アーティストによって多種多様であり、アーティストの所属するプロダクションやイベントプロモーターもアーティスト毎に集客能力を把握しているのが一般的である。アーティストの集客能力に応じた会場をイベンターと交渉してセッティングすることで、適正なキャパシティの会場を選ぶことが可能となり、大きなヒットやトラブルなどがない限り、ア

アーティストの集客能力が大きく増減することではなく、結果、プロダクション及びイベントプロモーターが同一の施設を選ぶ頻度が高くなるものと考えられる。そうすることでアーティストのファンも安心して足を運ぶことができ、施設運営者としては施設利用頻度が高くなることから、収益獲得機会も増える結果、利益が計上しやすくなると考えられる。

黒字施設の3つ目の特徴として、黒字施設の全てが5,000人以上収容できる施設であることである。これは結果からも明らかな通り、日本には5,000人から9,999人を収容できる施設がわずか24施設しかないことから、5,000人から9,999人収容できる施設でイベントを行いたい事業者にとっては選択肢が限られる結果、5,000人規模の施設の稼働率が必然と高くなることが考えられる。また収容人数が多いほど、集客人数も増えることから大規模なイベントの開催が可能となり、集客人数が多い分、上記考察に記載の通り、広告の掲出料や施設使用料自体が高くなることで収益性に寄与するものと考えられる。

以上から、黒字施設に共通する特徴は以下の3点である。

- ① 偏りのない様々なイベントを実施している。
- ② 黒字施設は音楽イベントを開催している傾向（黒字13施設中、11施設が音楽イベントを開催）。
- ③ 全ての施設が5,000人以上収容できる施設である。

第3項 収益性のあるアリーナ実現に向けて

5,000人規模のアリーナ建設を前提に損益シミュレーションを実施したところ、スポーツに限らない様々な顧客層をターゲットとした様々なイベントを実施することで、5,000人規模のアリーナ施設は十分に利益が計上できる施設であることがわかった。5,000人規模の施設が不足している実態が明らかになり、5,000人以上収容できる施設がそもそもない都道府県は岩手県、福島県、栃木県、岐阜県、奈良県、京都府、滋賀県、岡山県、山口県、鳥取県、高知県、佐賀県、熊本県、長崎県、宮崎県、沖縄県の1府15県であり、かかる府県には5,000人規模の施設の需要が一定数あると考えられる。特にかかる1府15県の中でも人口が最も多い京都府は隣接する滋賀県や奈良県にも5,000人以上収容できる施設がないことから、5,000人規模のアリーナ建設の実行可能性は高いと考えられる。

5,000人規模のアリーナにすることで、上記結果で記載した5,000人規模の集客能力のあるアーティストのコンサート会場として招くことが可能となり、またBリーグの試合会場やVリーグの試合会場にも利用される可能性がある。また5,000人規模収容できる施設であれば企業向け展示会も相当程度大きな規模で開催することができる。したがって、様々な客層に裾野を広げられる可能性があり、また施設の絶対数が限られている5,000人規模の収益性のあるアリーナの建設の可能性は高いと考えられる。

イベントプロモーターに対するインタビュー結果から、収益性の高いアリーナを建設する際には、事前にアリーナでどのようなイベントを開催するかグランドデザインを描いた

うえて、様々な関係者のニーズを反映した施設とすることが好ましいと考えられる。特に常設の設備については、建設のイニシャルコストが一定程度かかったとしても施設に組み込むことが望ましいと考えられる。常設設備にかかったコストは施設運営事業者側でいったんは負担することになるが、イベントプロモーターが施設運営事業者に対して支払う施設利用料収入に当該設備投資に見合った金額を上乗せすることで回収することも可能であり、別途別枠で音響や照明等の機材使用料として徴収することも可能である。収入源の多様化は施設運営事業者の経営の安定化につながり、イベントプロモーターに選ばれる要素を多く盛り込むことで、施設の稼働日数を増やすことにつながる。さらにイベントプロモーター側にとっても設営費用および設営時間を削減することが可能となる。従来設営にかかっていた時間を別イベントの開催に充てられ、イベントプロモーターのニーズに合致した施設の建設が、施設運営事業者のみならず、イベントプロモーターの経営の安定化にもつながることが考えられる。

第4項 アリーナ建設に有効な不動産証券化手法

アリーナは収益性のある施設であることから、不動産証券化手法の一つである REIT は適用可能である。しかし背景にも記載の通り、REIT は原則不動産開発が禁じられていることから、アリーナを新たに建設したい場合には不向きなスキームである。したがってアリーナを新規に建設したい事業者がいる場合には、REIT とは別の不動産証券化手法を用いて資金調達を行い、収益が安定稼働した後に REIT へ売却し、開発や建設コストを回収し新たな投資資金に充当するという2段階のスキームとしたほうが現実的であると考えられる。

具体的には不動産証券化手法の一つである TMK スキームを利用してアリーナ開発の資金調達を行い、アリーナの収益が安定稼働した後に REIT に売却し、以降は REIT がアリーナから得られる収益を投資家に分配するという方法である。不動産証券化手法の中から TMK スキームが望ましいと思われる理由は3点ある。1つは TMK スキームの対象資産が現物不動産でも不動産から得られる信託受益権でも良いため、事業者や投資家のニーズに応じた柔軟的なスキームの組成が可能であるという点である。2つ目は TMK スキームが過去様々な不動産で採用されたスキームであり、国内に組成のノウハウが蓄積しており、さらに株式会社日本経済研究所の調べにもある通り、TMK スキームの対象となる資産について、根拠法令である資産流動化法では資産の範囲に限定を設けていないことから、アリーナ施設も TMK スキームを対象として資金調達が可能であるためである。3つ目は、他の2手法の適用の柔軟性である。不特法の特例事業スキームは対象資産について宅地建物取引業法2条1項の要件を満たす必要があることや、GK-TK スキームは対象資産が信託受益権に限定されることから、信託銀行がプレイヤーとして加わり、スキームを可能にできるかは信託銀行の意向次第となる。したがって TMK スキームが過去の実績の観点や法的観点、その他のスキームとの比較の観点からも一番柔軟で実効性のある機動的なスキームである

と考えられる。

また REIT を当初の TMK スキームによる開発の後の投資の出口とするのに適していると考えられる理由は、2 点ある。1 つはアリーナの収益が安定稼働した場合、運営事業者には安定した利益が每期生じることとなるが、それは、とりもなおさずアリーナのディスカウントキャッシュフローが大きくなることを意味し、資産価値が向上した状態で REIT へ売却ができ、多額の売却収入を一括で得ることを可能にし、新たな投資資金の原資にすることができるからである。同じような仕様のコンサートホールを全国各地に作るのと同様、同じ仕様のアリーナを別の拠点で建設する際の投資資金とすることができ、一方で REIT は購入したアリーナから出てくる安定的な収益を投資家へ配当することができ、アリーナを所有する REIT に投資しようとする一般投資家が増え、投資口価格が高値水準で安定する可能性を秘めている。

さらに 2 つ目として、スタジアムやアリーナの情報開示が進展する可能性がある。REIT は上記の通り、一般投資家から資金を募るため、情報の開示義務が要求される。これはスタジアムやアリーナの情報開示が不足しているという問題点を、上場 REIT は解決できるという側面があると言えるためである。情報開示が進展することで資金調達手法に限らず様々なイノベーションがおこる可能性を秘めており、それを REIT が解決できる可能性がある。

このスキームによれば、収益性のあるスタジアムやアリーナであれば地方公共団体から REIT へ資産の移動が促進すると考えられる。既存のスタジアムやアリーナの所有権の多くは自治体が所有しているが、スタジアムやアリーナの建物および土地の所有権が仮に自治体に帰属していても REIT への売却により移転する事は可能であるためである。自治体が所有する公的不動産の民間の有効活用への取り組みは国土交通省主管で行われており、従来自治体が所有していた公的不動産を REIT が取得するケースが出てきている。具体的には、産業ファンド投資法人が取得した羽田空港メンテナンスセンターの案件では、土地は国有財産であるが、メンテナンスセンターの建物の所有権は REIT に帰属させるものである。したがって公共の土地の上に立地するアリーナの建物の所有権を REIT が保有するという事は可能である。さらに公共のスポーツ施設の所有権が民間に移転した事例として、大阪市の舞洲野球場があげられる。これは大阪市の所有していた野球場を株式会社大阪シティドームが随意契約で取得し、野球場の土地を大阪市から 50 年契約で賃貸し、オリックス・バファローズの新たな活動拠点とするというもので、公共から民間へスポーツ施設の所有権が移転した事例である^{23),24),25)}。当該事例は、公共から民間へスタジアムやアリーナが移転することが可能であることを示しており、公共から REIT へ既存のスタジアムやアリーナの所有権が移転することは可能であると言える。

以上の通り、既存のアリーナ施設は REIT スキームが最も望ましい不動産証券化手法であり、新設のアリーナ施設は TMK スキームによる開発、その後 REIT に売却するという 2 段階のスキームが最も望ましいと考えられる。

第2節 研究の限界

本論文ではアリーナを不動産証券化の対象にできるかについて、特に収益性に着目し、経営的観点から検証を行った。しかし、投資口に対する投資家の需要の検証や、REITを上場させる際の幹事証券会社のブックビルディングの個別具体的な検証については行われていない。

第5章 結論

本研究はアリーナの収益性に着目し、どのような施設が資金調達手法として不動産証券化が適用できるか検証を行った。その結果、5,000人以上収容可能な収容能力の高い施設であり、施設が実施するイベントが特定のイベントカテゴリーに偏ることなく、スポーツイベント、音楽イベント、展示会、その他各種様々なイベントを幅広く行う施設が、収益性が高く、資金調達手法として不動産証券化が適用できる施設であるという結論となった。

収益性があるアリーナであれば全ての不動産証券化が可能であり、2つのタイプに分ければ、特性に応じた証券化手法が成立するという結論となった。

1つ目は既存のアリーナに対しては **REIT** が望ましいということである。既存の収益性のあるアリーナであれば、**REIT** の投資物件として成立し、事業者は施設の過去の建設資金を **REIT** へ売却することで回収ができ、更なる新たな事業資金の確保が可能となるため、既存施設には **REIT** が最もなじむ不動産証券化手法である。

2つ目はアリーナを完全に新たな事業者が新設する場合には、**TMK** スキームが最もなじむ不動産証券化手法であるという結論である。まず新設の際に **TMK** スキームの手法で資金調達を行い、その後既存の商業施設や住居、オフィスビル等複数用途の不動産で運用している総合型 **REIT** 等へ売却して、投資資金を回収し、新たな事業資金にあてることが最も現実的な不動産証券化手法のスキームであると考えられる。

謝辞

本稿を執筆するにあたり、大変多くの皆様にお力添えを頂きました。携わってくださった皆様へ深く御礼申し上げます。

特に担当指導教員である平田竹男教授には多大なるご指導、ご支援を賜りました。時に厳しくも愛情のあるご指導のおかげで、最後まで納得のいく研究に仕上げることができました。研究活動に何度もくじけそうになった時にも、何度も頂いた励ましのお言葉のおかげで最後までやり通すことができました。また、未熟である私の将来を常に案じてくれ、様々な角度から頂きました的確なご助言の数々は今後の私の人生の指針となります。実り多い大学院生活を送ることができたこと、そして微力な私を成長させてくださったことは平田教授のご指導なくしてありえませんでした。誠に感謝いたしております。

また本稿執筆にあたり、論文の構成や数々の学術的なご助言をくださいました副査の中村好男教授、論文作成技法から本稿作成に至るまで様々なご指導を頂きました副査の児玉有子先生をはじめ、本研究科にてご指導いただきました全ての教授、講師各位の皆様にご心より感謝申し上げます。

様々なことに対して至らない私に、常に身近な存在でいて頂き、苦しい時も楽しい時も貴重な時間を共有させて頂いた 11 期生の社会人同期の皆様、また松本尚己氏、藤井暢之氏、伊藤幹人氏をはじめ修士 2 年制の皆様には本稿執筆もさることながら、様々な場面で数多くのフォローをしていただきました。

そして私を大学院に通わせてくれることにご理解、ご協力下さった職場の皆様、どんな時も常に支えてくれた家族や友人の皆様には深く感謝しております。皆様の支えがなければ、大学院での生活は成り立ちませんでした。

全ての皆様とのご縁、そしてお支えに心から感謝し、本研究科での経験を社会に還元できるよう精進してまいりたいと思います。

最後に、重ねてではございますが、本研究にご協力して下さった全ての方々に厚く御礼申し上げます。誠にありがとうございました。本研究がスポーツ界、そして日本国民の幸に少しでも貢献してくれることを願って結びの言葉とさせていただきます。

参考文献

- 1) Jリーグの事業戦略 飯塚 2015
(https://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/44968/1/ShogakuKenkyu_2015_03_Iizuka.pdf)
- 2) わが国のスポーツ予算の検証～スポーツ予算とスポーツ基本計画～笹川スポーツ財団 2015 (http://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/research/report/pdf/2014_report_26_1.pdf)
- 3) 会社四季報 業界地図 2015 年版
(<https://numzon.com/detail/56370/%E8%AA%AD%E5%A3%B2%E3%82%B8%E3%83%A3%E3%82%A4%E3%82%A2%E3%83%B3%E3%83%84-%E8%AA%AD%E5%A3%B2%E5%B7%A8%E4%BA%BA%E8%BB%8D-%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E9%AB%98>)
- 4) 2016 年 4 月 13 日朝日新聞 DIGITAL『J 1 グランパスがトヨタ子会社に 3 億円の赤字解消へ』<http://www.asahi.com/articles/ASJ4F3JH3J4FOIPE007.html>
- 5) 職業野球団に対して支出した広告宣伝費等の取扱について
(<https://www.nta.go.jp/shiraberu/zeiho-kaishaku/tsutatsu/kobetsu/hojin/540810/01.htm>)
- 6) 国税庁ホームページ
(https://www.nta.go.jp/shiraberu/ippanjoho/pamph/koho/kurashi/html/04_3.htm)
- 7) About J リーグ『3 つのフェアプレー』(<http://www.jleague.jp/aboutj/3fairplay/>)
- 8) 武藤泰明 2013 金融ジャーナル 2013.1 『「スポーツファイナンス」とは』
(<http://muto-web.jp/rensai/sportsfinance001.pdf#search='%E3%82%B9%E3%83%9D%E3%83%BC%E3%83%84%E3%83%95%E3%82%A1%E3%82%A4%E3%83%8A%E3%83%B3%E3%82%B9'>)
- 9) RIETI Policy Discussion Paper series 15-P-022 深尾光洋 2015.11『財政赤字・社会保障制度の維持可能性と金融政策の財政コスト』
(<http://www.rieti.go.jp/publications/pdp/15p022.pdf>)
- 10) スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニユー®」 2013 スマート・ベニユー研究会 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部
- 11) スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて～ 2016 スポーツ庁 経済産業省
- 12) 国土交通省 ホームページ (<http://tochi.mlit.go.jp/chiiki/securitization/doc1-1.html>)
- 13) 幻冬舎ホームページ (<http://gentosha-go.com/articles/-/5736>)
- 14) 日本銀行金融研究所『金融研究』資産価格バブルと金融政策 1980 年代後半の日本の経験とその教訓 翁邦雄, 白川方明, 白塚重典 (2000)
- 15) 株式会社東京スタジアム 第 22 期報告書
(<http://www.ajinomotostadium.com/corp/document/kessan22.pdf#search='%E5%91%B3%E3%81%AE%E7%B4%A0%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%82%B8%E3%82%A2%E3%83%A0+%E9%99%84%E5%B1%9E%E6%98%8E%E7%B4%B0'>)

- 16) Jason Winfree NFL Franchise Values, Locations, and Stadium Economics 2012
- 17) 「日本におけるスタジアム証券化による資金調達の可能性についての研究」 鶴田翔, 2007
- 18) 石崎浩二 「政令指定都市における公的文化スポーツ施設運営の民間移行状況と今後の課題」 2014
- 19) 大塚泰造 「「観る」スポーツに対応した体育館建設に関する研究」 2014
- 20) 武藤泰明 「J クラブの株式上場について：J リーグ規約による上場制約と上場要件の両立の可能性」 2007
- 21) 飯田義明 「スタジアム証券化による資金調達-イングランド・プロフットボールクラブを事例として-」 2006
- 22) 「J-REIT の上場制度等について」 株式会社東京証券取引所 2010
- 23) 「舞洲野球場敷地及び舞洲野球場北西用地の一般競争入札による貸付を実施します」
(<http://www.city.osaka.lg.jp/port/page/0000329216.html>)
- 24) 「大阪市舞洲地区への練習拠点移転計画のお知らせ」
(<http://www.buffaloes.co.jp/news/detail/5016.html>)
- 25) 「大阪市の一般競争入札事業予定者決定について」
(<http://www.kyoceradome-osaka.jp/topics/1214/>)
- 26) 「関心・無関心ステージ別運動行動の阻害要因-会津若松市における TTM を用いた運動行動の評価-」 中澤謙、佐々木篤信、吉川政夫、矢野宏光、清水安夫、吉川健、星三千男(2003)
- 27) 「【速報】2016 年スポーツマーケティング基礎調査～リオオリンピックで日本人選手が活躍するも、スポーツ関連の消費拡大につながらず～」株式会社マクロミル、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2016
(http://www.macromill.com/r_data/20161020sports/20161020sports.pdf)
- 28) J リーグの収支 2014 年度（平成 26 年度）決算について
(<http://www.jleague.jp/aboutj/management/2014-kessan.html>)
- 29) Annual Review of Football Finance 2016
(<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>)
- 30) Deloitte Football Money League 2016
(<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/deloitte-uk-sport-football-money-league-2016.pdf>)
- 31) KPMG FOOTBALL BENCHMARK (<https://www.footballbenchmark.com/>)
- 32) J League FAN SURVEY 2014
(<http://www.jleague.jp/docs/aboutj/spectators-2014.pdf#search='J%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B0+%E5%A5%B3%E6%80%A7%E6%84%9F%E6%9F%93%E8%80%85'>)

- 33) 不動産の証券化に関する基礎知識 株式会社日本経済所 2015
- 34) 東洋経済 ONLINE (<http://toyokeizai.net/articles/-/94371>)
- 34) 東京ドームホームページ (<http://www.tokyo-dome.jp/ir/>)
- 35) 札幌ドームホームページ (<http://www.sapporo-dome.co.jp/company/kessan.html>)
- 36) 東京都総務局行政改革推進部ホームページ (味の素スタジアム)
(<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/24sutajiamu.html>)
- 37) 横浜スタジアム有価証券報告書 (<https://toushi.kankei.me/c/2501/d/S1007FHE>)
- 38) さいたまスーパーアリーナホームページ
(http://www.saitama-arena.co.jp/company/financial_condition/)
- 39) 横浜アリーナホームページ (<https://www.yokohama-arena.co.jp/>)
- 40) パシフィコ横浜ホームページ
(<http://www.pacifico.co.jp/pacifico/company/accounting/tabid/334/Default.aspx>)
- 41) 東京都総務局行政改革推進部ホームページ (東京国際フォーラム)
(<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/02gyokaku/28kokufo.html>)
- 42) 幕張メッセホームページ
(<https://www.m-messe.co.jp/organizers/company/balancesheet>)
- 43) 東京ビッグサイトホームページ
(<http://www.bigsight.jp/company/settlementAccounts.html>)
- 44) グランキューブ大阪ホームページ (<http://www.gco.co.jp/corporate/financials/>)
- 45) インテックス大阪ホームページ (<http://www.intex-osaka.com/>)
- 46) 国立京都国際会館ホームページ (<http://www.icckkyoto.or.jp/about/outline.html>)
- 47) 公益財団法人西日本産業貿易コンベンション協会ホームページ
(<http://www.convention-a.jp/about/info/>)
- 48) 一般財団法人富山産業展示館 ホームページ
(http://www.technohall.or.jp/index_2.html)
- 49) 一般財団法人福岡コンベンションセンター 所管事務調査説明資料
(<http://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/52290/1/280727center.pdf#search=%27%E7%A6%8F%E5%B2%A1%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%99%E3%83%B3%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%82%BB%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%BC+%E6%B1%BA%E7%AE%97%27>)