

2021 年度 3 月修了 修士論文

NBA チームにおけるホームアリーナ整備過程と
経営へのインパクト

How Does the Home Arena Construction/Renovation Process Make a Deep
Impact on NBA Team's Management?

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
5021A302-7

芦立 訓

研究指導教員： 平田竹男教授

目次

第1章	背景	1
第1節	はじめに.....	1
第2節	2010年代の米国4大スポーツの成長とNBAの発展.....	1
第3節	NBAチームの人件費の上昇.....	2
第4節	NBAのロックアウト.....	3
第5節	NBAにおけるリーグとチームの経営	4
第6節	本研究の問題意識.....	4
第7節	先行研究.....	5
第8節	目的.....	5
第2章	研究方法	6
第1節	NBA30チームの経営情報の分析	6
第3章	研究結果	7
第1節	対象29アリーナの概要.....	7
第1項	アリーナ整備投資額の年代別推移.....	7
第2項	新築及び改修の状況.....	8
第3項	アリーナの使用状況.....	9
第4項	アリーナの新築・改修理由.....	11
第5項	アリーナ新築・改修費用の負担	12
第2節	アリーナ新築・改修決定までの経緯.....	14
第3節	資金調達方法	16
第1項	民間資金.....	16
第2項	公的資金.....	17
第4節	アリーナ新築・改修のプロセスと資金調達の事例調査.....	20
第1項	民間主導.....	20
第2項	官民ハイブリッド型.....	22
第3項	公的資金主導.....	27
第5節	アリーナ新築・改修によるチーム経営の変化	29
第1項	チームごとの推移	30
第2項	2000年以降にアリーナを新築・改修した18チームの推移.....	57
第3項	全29チームの人件費の動向.....	58
第4章	考察	60
第1節	NBAアリーナの整備状況	60
第1項	アリーナ整備方法	60

第2項	チームと地元自治体の連携によるアリーナ整備の必要性	60
第2節	チーム経営からの視点.....	61
第1項	アリーナ整備によるチーム経営へのインパクト	61
第2項	アリーナ整備による資金獲得の要因	62
第3項	アリーナ整備におけるチームオーナーの役割	63
第4項	アリーナ整備とNBAチームのトリプルミッション	64
第3節	自治体運営からの視点.....	65
第1項	議会や住民の合意形成.....	65
第2項	公的資金の償還財源.....	65
第3項	多様な財源の確保による小規模・中規模都市でのアリーナ整備の実現	66
第4節	スタジアム・アリーナ整備に関する米国、英国及び日本の動向	67
第1項	NFL、MLB、NHL の動向と NBA アリーナ整備の意義.....	67
第2項	米国・英国の大規模スポーツ施設整備と整備資金	68
第3項	NBA アリーナ整備の日本への示唆	69
第5節	研究の限界.....	70
第5章	結論	71
謝辞		72
引用・参考文献		73

表 1	NBA 年俸上位 10 選手(1991-92、2001-02、2021-2022)	3
表 2	NBA アリーナの他プロスポーツ利用状況(2021-2022 年シーズン)	10
表 3	アリーナ新築・改修費用の負担等の概要	13
表 4	NBA アリーナ建設に対する住民投票実施事例一覧	15
表 5	NBA30 チームのネーミングライツ一覧	17
表 6	公的資金使用時の資金調達方法の一覧	19

図 1	米国 4 大スポーツリーグの資産価値の推移(2010-2019)	1
図 2	NBA チームの人件費推移(1990-2020) (HOOPSHYPE より筆者作成)	2
図 3	NBA アリーナへの投資額 (1990 年代、2000 年代、2010 年代)	7
図 4	アリーナの新築、改修状況(1990 年代、2000 年代、2010 年代)	9
図 5	アリーナの使用状況(2021-2022 シーズン)	11
図 6	NBA アリーナの主な整備理由(1990 年代、2000 年代、2010 年代)	12
図 7	NBA アリーナ建設に係る償還財源の内訳	18
図 8	Indiana Pacers のアリーナ整備のインパクト	30
図 9	Phoenix Suns のアリーナ整備のインパクト	31
図 10	Boston Celtics のアリーナ整備のインパクト	32
図 11	Cleveland Cavaliers のアリーナ整備のインパクト	33
図 12	Golden State Warriors のアリーナ整備のインパクト	34
図 13	Atlanta Hawks のアリーナ整備のインパクト	35
図 14	Milwaukee Bucks のアリーナ整備のインパクト	36
図 15	Detroit Pistons のアリーナ整備のインパクト	37
図 16	Sacramento Kings のアリーナ整備のインパクト	38
図 17	New York Knicks のアリーナ整備のインパクト	39
図 18	Brooklyn Nets のアリーナ整備のインパクト	40
図 19	Orlando Magic のアリーナ整備のインパクト	41
図 20	Charlotte Hornets のアリーナ整備のインパクト	42
図 21	Memphis Grizzlies のアリーナ整備のインパクト	43
図 22	Houston Rockets のアリーナ整備のインパクト	44
図 23	San Antonio Spurs のアリーナ整備のインパクト	45
図 24	Dallas Mavericks のアリーナ整備のインパクト	46
図 25	Denver Nuggets のアリーナ整備のインパクト	47
図 26	Los Angeles Clippers のアリーナ整備のインパクト	48
図 27	Los Angeles Lakers のアリーナ整備のインパクト	49
図 28	Miami Heat のアリーナ整備のインパクト	50

図 29	Toronto Raptors のアリーナ整備のインパクト	51
図 30	Washington Wizards のアリーナ整備のインパクト	52
図 31	Philadelphia 76ers のアリーナ整備のインパクト	53
図 32	Portland Trail Blazers のアリーナ整備のインパクト	54
図 33	Chicago Bulls のアリーナ整備のインパクト	55
図 34	Utah Jazz のアリーナ整備のインパクト	56
図 35	2002 年～2020 年完成 15 チームのアリーナ整備のインパクト	57
図 36	全 29 チームの人件費の動向.....	59

第1章 背景

第1節 はじめに

アメリカ NBA(National Basketball Association)は 30 チームで構成され、29 のホームアリーナがある。30 チームのホームタウン人口は平均 580 万人で、最大値は New York Knicks と Brooklyn Nets が本拠地とする New York 州 New York 市で 1920 万人である。また人口の最小値は、Utah Jazz が本拠地とする Utah 州 Salt Lake City 市の 120 万人である。次に Forbes が算出したチーム資産価値を見てみると平均 20 億 5000 万ドルで、最大値は New York Knicks の 58 億ドル、最小値が Memphis Grizzlies の 15 億ドルとなっている。

このように、人口約 2000 万人の大規模都市から 100 万人程度の小規模都市まで多様な環境の中で NBA のチーム経営が行われており、また各チームの経営規模も多様であるが、1990 年以降、全てのチームがホームアリーナの新築あるいは大規模改修を実施している。

第2節 2010 年代の米国 4 大スポーツの成長と NBA の発展

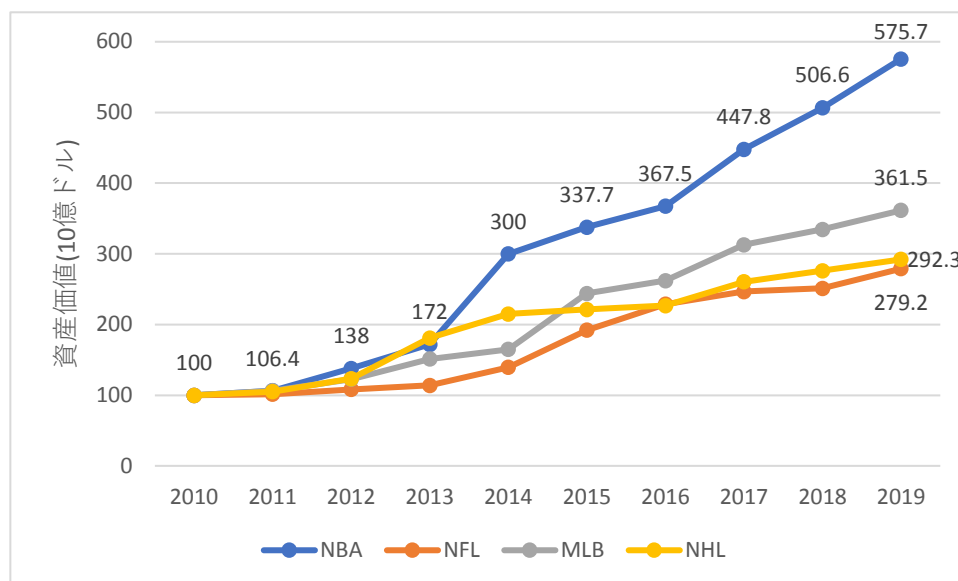


図 1 米国 4 大スポーツリーグの資産価値の推移(2010-2019)
(Forbes より筆者作成)

アメリカ 4 大スポーツの資産価値の変化をスポーツごとに見てみると、いずれのスポーツも 2010 年以降成長傾向にあることがわかった(図 1)。その中でも特に NBA はアメリカ 4 大スポーツの中で 2010 年代に最も市場が拡大したスポーツであった。

NHL(National Hockey League)は2010年時点において100億ドルだった資産価値が2014年には200億ドルに達しているが、2015、2016年の2年間は成長が見られず停滞していることが分かる。その後、2017年から再び成長をみることができるが、2019年時点で300億ドル未満となっている。

MLB(Major League Baseball)は2010年100億ドルから2014年の間では160億ドル程度までの成長にとどまっていた。しかしその後2015年までの1年間で230億ドルと急激な成長を見せている。その後も緩やかな成長を見せており、2017年には300億ドルを超えている。2019年には資産価値がNBAに次ぐ2位の361億ドルとなっている。

NFL(National Football League)は2013年まで資産価値が約100億ドルとなっているが、2014年から成長の傾向があり2016年には200億ドルを超える数値となっている。その後も緩やかな成長を見せてはいるが、2019年時点では279億ドルとなっておりアメリカ4大スポーツの中で資産価値が最も低くなっている。

NBAは2011年以降緩やかな成長を見せており、2013年時点で172億ドルとなっている。そのあと1年で急激な成長を見せており、2014年には資産価値が300億ドルに達している。2014年以降も緩やかな成長を見せており、2017年には447億ドル、2018年には506億ドルとなり、2019年には資産価値が575億ドルとなっており、4大スポーツの中でも群を抜いた存在となっている。一方で、1998-1999、2011-2012シーズンのロックアウトを経て選手年俸が高騰しており、必ずしも各チームの経営は順風満帆ではなかったと言える。

第3節 NBA チームの人件費の上昇

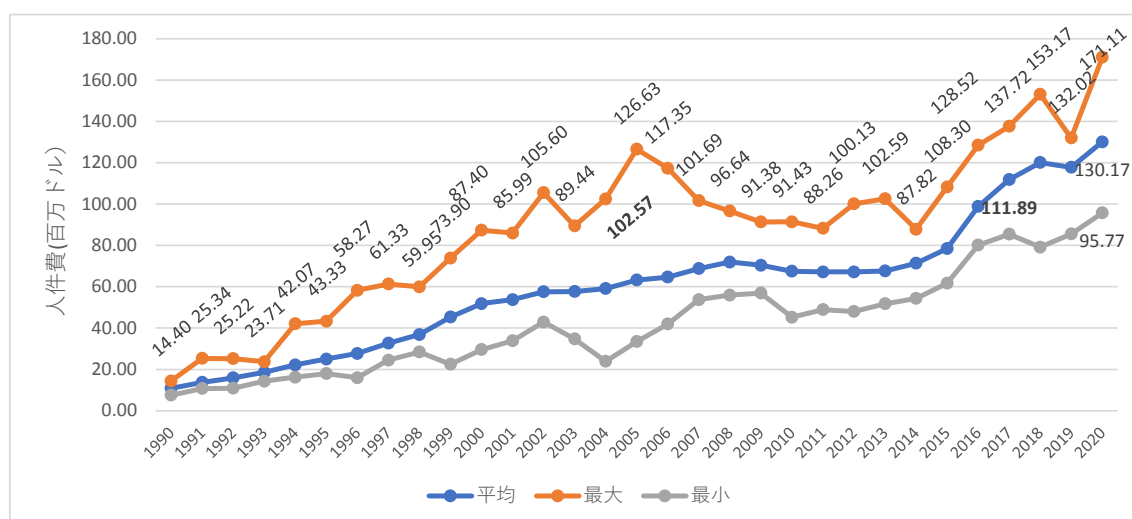


図2 NBA チームの人件費推移(1990-2020)
(HOOPSHYPE より筆者作成)

1990年以降のNBAのチーム人件費の推移を平均値、最大値、最小値ごとに見た(図2)。

1990 年時点では平均、最大、最小ともに 1400 万ドルとなっているが、2002 年に Portland Trail Blazers のチーム人件費が 1 億ドルを超え、2017 年にはチーム人件費の平均が 1 億ドルを超えた 2020 年シーズンは 30 チーム平均が約 1 億 3000 万ドル、最大値が Golden State Warriors の 1 億 7000 万ドル、最低値が Oklahoma City Thunder の約 9500 万ドルであり、1990 年と比較して約 10 倍に人件費が高騰している。

表 1 は 1991-1992 シーズン、2001-2002 シーズン、2021-2022 シーズンの NBA 選手年俸上位 10 選手をまとめたものである。上位 10 選手の平均年俸もチーム人件費同様、1991-1992 シーズンと 2021-2022 シーズンと比較して約 10 倍上昇している。

表 1 NBA 年俸上位 10 選手(1991-92、2001-02、2021-2022)
(HOOPSHYPE より筆者作成)

順位	1991-1992シーズン		2001-2002シーズン		2021-2022シーズン	
	選手	年俸	選手	年俸	選手	年俸
1	Larry Bird	\$7,070,000	Kevin Garnett	\$22,400,000	Stephen Curry	\$45,780,966
2	Hot Rod Williams	\$3,786,000	Shaquille O'Neal	\$21,428,572	James Harden	\$44,310,840
2	Kevin McHale	\$3,500,000	Alonzo Mourning	\$18,754,800	John Wall	\$44,310,840
4	Reggie Lewis	\$3,340,000	Juwan Howard	\$18,750,000	Russell Westbrook	\$44,211,146
5	Michael Jordan	\$3,250,000	Scottie Pippen	\$18,083,564	LeBron James	\$41,180,544
6	Reggie Miller	\$3,211,000	Karl Malone	\$17,500,000	Kevin Durant	\$40,918,900
7	Charles Barkley	\$3,200,000	Jayson Williams	\$15,125,000	Paul George	\$39,344,970
8	Hakeem Olajuwon	\$3,170,000	Rasheed Wallace	\$14,400,000	Kawhi Leonard	\$39,344,900
9	Patrick Ewing	\$3,139,000	Dikembe Mutombo	\$14,315,790	Giannis Antetokounmpo	\$39,344,900
10	Dominique Wilkins	\$3,100,000	Gary Payton	\$12,926,493	Damian Lillard	\$39,344,900
平均		\$3,676,600		\$17,368,422		\$41,809,291
合計		\$36,766,000		\$173,684,219		\$418,092,906

第4節 NBA のロックアウト

NBA は 2011 年 7 月 1 日、NBA 選手協会（NBA Players Association）側との新たな労使協定の交渉が決裂したため午前 0 時 1 分からロックアウト（施設封鎖）を開始した。当時 30 チーム中 8 チームのみが黒字で、チームは選手の給与カットや現実的なサラリーキャップ（年俸総額の上限）を求めていると表明したように、チーム経営は高額の人件費によって圧迫されていた。ロックアウトは 2011 年 7 月 1 日から 11 月 25 日まで実施され、チームの総年俸上限を厳格に適用するハードキャップを導入し、人件費の引き下げを狙っていたが [Washburn, 2011]、交渉は難航した。最終的にハードキャップ導入は実現せず、人件費抑制効果が弱いソフトキャップを前提とする、最長で 10 年間の団体交渉協約（Collective Bargaining Agreement : CBA）が締結された。すなわち、リーグとチームがロックアウト実施で目指した人件費削減策は、事実上方向転換を余儀なくされることとなった。

第5節 NBAにおけるリーグとチームの経営

このため、NBA はリーグとして放映権収入を増加させる必要が生じ、各チームはスポンサー収入、チケットやグッズなどの収入を大きくさせる必要が生じた。

アメリカのプロスポーツの特徴としてリーグとチームを一体として経営する事業手法であるシングルエンティティが挙げられ、昇降格制度を設けず、サラリーキャップ制度などを設け戦力均衡を図りながらリーグ全体の価値を上げていくという形式が取られている [平田竹男, 2017]。NBA の場合、海外及び全米に対する放映権はリーグが一括で放映権を管理し、放映権に関して各チームに裁量を与えられているのは、ローカル放送の放映権に限られている。NBA は 2016-2017 シーズンから 2024-2025 シーズンの全米の放映権をディズニープグループの ESPN と AT&T の Turner Sports と年間約 26 億ドルで契約していると報じられている [SportMediaWatch, 2021]。このようにリーグは、スケールメリットを活かして放映権を高額で販売し、収入を各チームに分配している。

チーム経営にとってはリーグが担う放映権収入を除いたスポンサー収入、入場料収入、グッズ収入を如何に得るかが重要となる。NBA 各チームは、1990 年代から 2010 年代までに全てのアリーナで新築・改修を実施しているが、チーム経営の視点からは、アリーナ整備によりハイグレード化やエンターテイメント空間としての充実を図り、来場者の観戦体験価値を向上させ、それをチーム収入の増大に繋げることが重要であると言える。実際に、2014 年から NBA のコミッショナーを務める Adam Silver は 2010 年代の NBA の成長の要因として顧客体験価値 (The fan experience) の向上を目指してアリーナのファンのエンゲージメントを高める取り組みを行ってきたことを述べている [strategy+business, 2018]。つまり、NBA チームの経営においてアリーナは顧客体験価値の向上、ひいては収入の増加に不可欠な存在であると言える。

第6節 本研究の問題意識

2010 年代の NBA のリーグとしての発展は確かに著しいものがある。一方で、個々のチームを取り巻く経営環境は様々である。住民投票の末にアリーナ新築・改修のための公的資金の投入が決定したことや、裕福なオーナーが私財を投じたことなどはこれまでメディアに報じられているが、多様な経営環境のなかで、1990 年以降、全ての NBA チームがホームアリーナの新築・改修を行うことが出来た要因、アリーナの新築・改修や資金調達のプロセス、アリーナ整備がチーム経営に与えた影響については十分な情報がない状況であり、こうした点を明らかにすることは意義があると考ええる。

第7節 先行研究

橋本 [橋本純一, 2014]は北米、欧州、日本に関する近年のスタジアム・アリーナ建設に関して言及し、北米のスタジアム・アリーナ建設の意味は経済の再活性化だけではなく、より広いコンテキストにおいて説明されなければならないと述べている。

また、M.M.Komisarchik et al. [Mayya M. Komisarchik, 2016]はスタジアム・アリーナの建設資金に関して言及し、近年のスタジアム・アリーナ建設のコストは上昇しており、資金調達における地方自治体の役割をめぐる議論が激しいものになると述べている。Y.Chikishet.al. [Yulia Chikish, 2018]は新たなスポーツ施設(スタジアム・アリーナ)の開設が周辺の資産価値に与える影響に関して言及し、新施設の開設とチームの存在が地元の住宅不動産価値の上昇をもたらすが、影響範囲は限定的であるため、補助金が必要な新施設の資金調達には、比較的小規模な TIF 地区を使用することが望ましいと述べている。また、アメリカにおけるスタジアム資金調達を整理した文献 [日本政策投資銀行, 2005]はあるが、多様な経営環境の中でアリーナの新築・改築が行われた要因やそれが各チームの経営に与えた影響等について俯瞰的に分析した論文はない。

第8節 目的

本研究は、アメリカ NBA30 チームがホームアリーナの新築・改修決定に至るまでのプロセスと資金調達方策、完成後のチーム経営へのインパクト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 NBA30 チームの経営情報の分析

1. 対象 2021 年現在で NBA30 チームが使用している 29 のアリーナ
2. 集めるデータ：現在使用しているホームアリーナの完成年度、新築・改修の理由、所有者、アリーナ整備の投資額、資金調達方法、建設に係る住民投票の状況等の現況調査、他のプロスポーツ使用状況、NBA チームの収入、人件費、FCI (Fan Cost Index©: 4 人家族が NBA チームの試合観戦の際に、アリーナで使う金額を表す指標 [Team Marketing Report, 2020]。)
3. 分析方法：完成年、所在都市、完成に至る経緯の特徴ごとに分類した。収入等の分析は、改修済み施設に移転した 2 チームを除く 28 チームを分析対象とし、完成前年を 1 とし、完成年、1 年後、2 年後を算出比較した。

第3章 研究結果

第1節 対象29アリーナの概要

第1項 アリーナ整備投資額の年代別推移

アリーナ整備の投資額を年代ごとに見た（図3）。平均投資額を見ると1990年代は2.1億ドル、2000年代は2.4億ドル、2010年以降に関しては6.0億ドルとなっている。年代と共に上昇傾向にあり、特に2010年以降の投資額の上昇が目立つ。

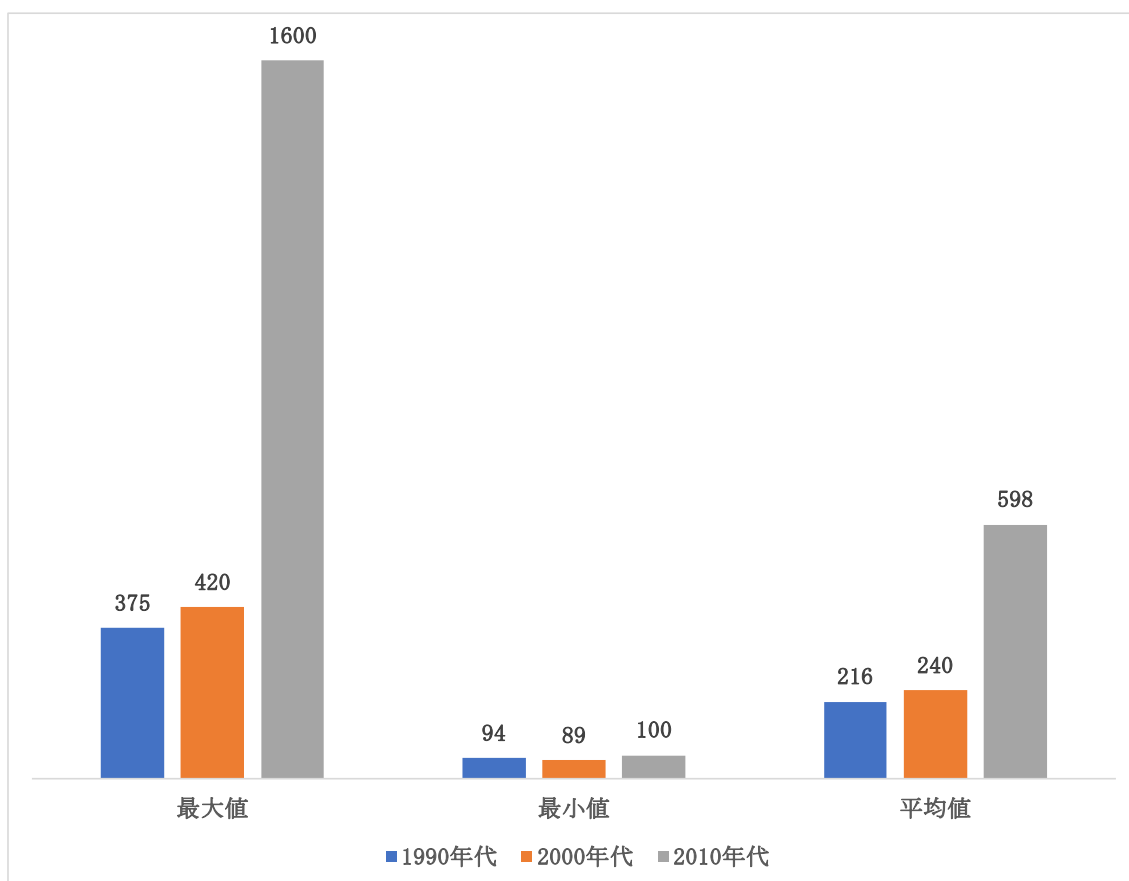


図3 NBAアリーナへの投資額（1990年代、2000年代、2010年代）
（Sports Facility Reports等より筆者作成）

2010年以降に整備が行われている、Barclays Center、Madison Square Garden、Golden

1 Center、Little Caesars Arena、Fiserv Forum、Chase Center の 6 つのアリーナは 5 億ドルを超える投資が行われているが、全て民間投資比率が 50%を超えている。その中でも、2019 年に完成した Golden State Warriors のホームアリーナである Chase Center には 16 億ドルが投資されており現在完成しているアリーナの中での最高の投資金額となっている。また、未完成であるが Los Angeles Clippers が新築工事に着手しているハイグレードアリーナ Intuit Dome への投資は過去最高となる 18 億ドルとされている。その一方で、2019 年に整備されている Cleveland Cavaliers のホームアリーナである Rocket Mortgage Fieldhouse は 1.9 億ドルの投資でハイグレード化改修が行われているように、新築に比べて少額の費用で改修が行われるケースも少なくない。

第 2 項 新築及び改修の状況

29 のアリーナは米国、カナダの 28 都市にあり、1990～2021 年の間に全て新築または改修されていて、その内訳は、新築が 23 件、改修 6 件であった。

1990 年に Minnesota Timberwolves のホームアリーナである Target Center が新たに建設されたのをはじめとし、2021 年に Indiana Pacers のホームアリーナである Gainbridge Fieldhouse が改修されている。

次に年代ごとに新築と改修の件数を見た（図 4）。2000 年代までは全て新築であるが、2010 年代以降は新築と改修が 6 件ずつとなっている。

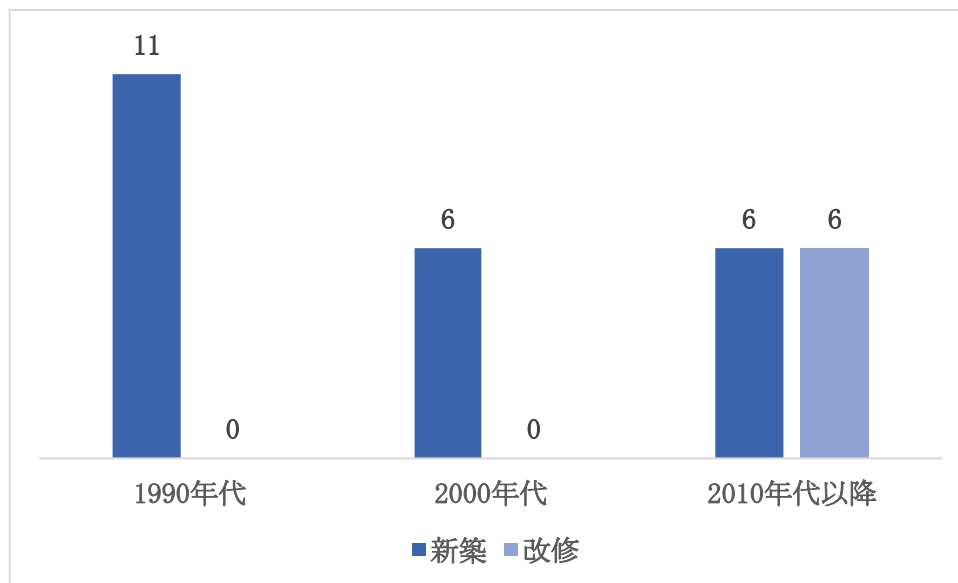


図 4 アリーナの新築、改修状況(1990 年代、2000 年代、2010 年代)
(Sports Facility Reports より筆者作成)

第 3 項 アリーナの使用状況

アリーナの使用状況を使用チーム数ごとにまとめた（表 2）。NBA チーム専用アリーナとして使用されているアリーナは Golden State Warriors の Chase Center をはじめとする 12 アリーナのみであり、他のアリーナに関しては NBA 以外のチームもホームアリーナとして使用している。Los Angeles Lakers と Los Angeles Clippers が使用する Crypto.com Arena は NBA2 チームに加え、WNBA(Women National Basketball Association)、NHL を合わせた 4 つのプロチームがホームアリーナとしており、Toronto Raptors が使用する Scotiabank Arena も NBA、NBA-G league、NHL、AHL(American Hockey League)が使用しており 4 つのスポーツチームが使用している。

表 2 NBA アリーナその他プロスポーツ利用状況(2021-2022 年シーズン)

(各アリーナホームページより筆者作成)

施設名称	NBA	NBA-G League	WNBA	NHL	ECHL	AHL	ラクロス	合計
Paycom Center	1	0	0	0	0	0	0	1
Golden1 Center	1	0	0	0	0	0	0	1
Spectrum Center	1	0	0	0	0	0	0	1
State Farm Arena	1	0	0	0	0	0	0	1
AT&T Center	1	0	0	0	0	0	0	1
Toyota Center	1	0	0	0	0	0	0	1
Moda Center	1	0	0	0	0	0	0	1
Smoothie King Center	1	0	0	0	0	0	0	1
Vivint Arena	1	0	0	0	0	0	0	1
Chase Center	1	0	0	0	0	0	0	1
FedEx Forum	1	0	0	0	0	0	0	1
Fiserv Forum	1	0	0	0	0	0	0	1
Little Caesars Arena	1	0	0	1	0	0	0	2
American Airlines Center	1	0	0	1	0	0	0	2
United Center	1	0	0	1	0	0	0	2
Gainbridge Fieldhouse	1	0	1	0	0	0	0	2
Target Center	1	0	1	0	0	0	0	2
TD Garden	1	0	0	1	0	0	0	2
FTX Arena	1	1	0	0	0	0	0	2
Amway Center	1	0	0	0	1	0	0	2
Footprint Center	1	0	1	0	0	0	0	2
Madison Square Garden	1	0	0	1	0	0	0	2
Rocket Mortgage Fieldhouse	1	0	0	0	0	1	0	2
Capital One Arena	1	0	0	1	0	0	0	2
Barclays Center	1	0	1	0	0	0	0	2
Ball Arena	1	0	0	1	0	0	1	3
Wells Fargo Center	1	0	0	1	0	0	1	3
Scotiabank Arena	1	1	0	1	0	1	0	4
Crypto.com Arena	2	0	1	1	0	0	0	4

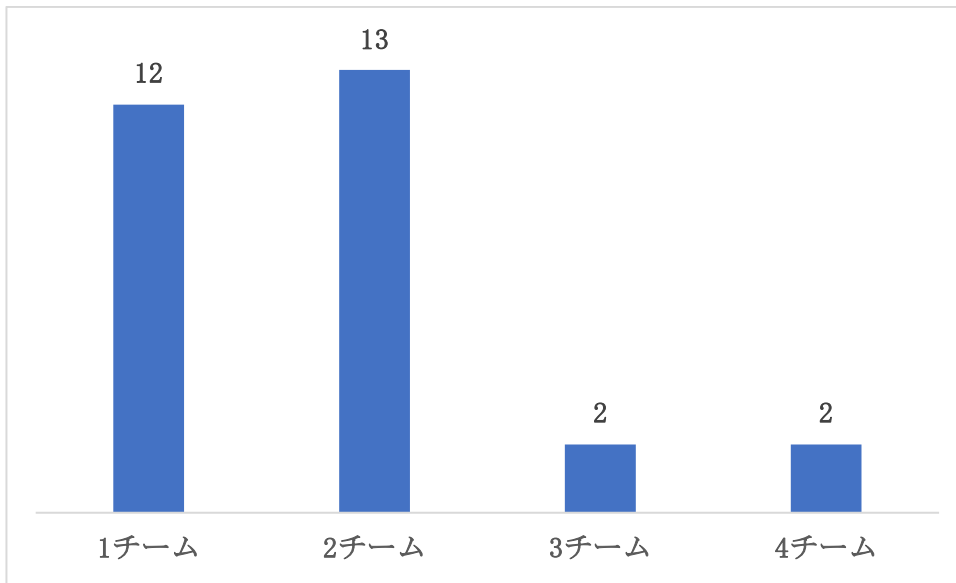


図 5 アリーナの使用状況(2021-2022 シーズン)

第4項 アリーナの新築・改修理由

またアリーナの新築・改修に至った理由には4つあり、「所在都市にチームを引き止める、あるいは、誘致するため」、「既存施設の老朽化のため」、「都市再開発のため」、「ハイグレード化のため」であった(図6)。1990年代の整備目的は全11アリーナ中8アリーナが老朽化であったが、2010年代以降には全12アリーナ中5アリーナがハイグレード化を目的とした整備がされている。

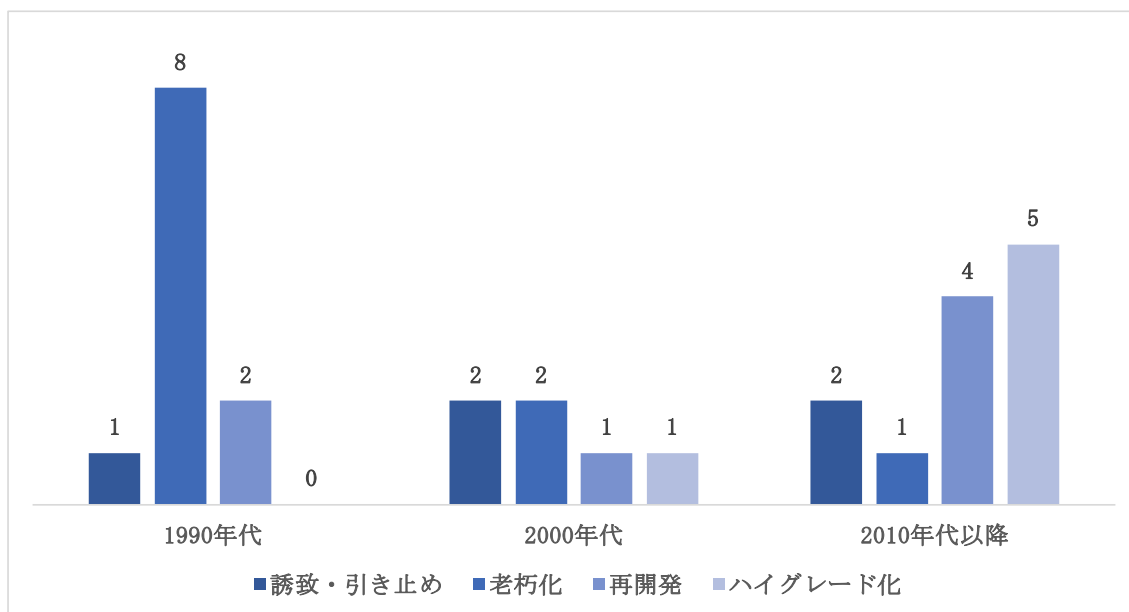


図 6 NBA アリーナの主な整備理由(1990 年代、2000 年代、2010 年代)
(Sports Facility Reports 等より筆者作成)

第 5 項 アリーナ新築・改修費用の負担

アリーナの新築・改修費用の負担等について見てみた(表 3)。その概要は、全額民間負担が 6 施設、全額自治体負担が 7 施設、官民のハイブリッドが 16 施設であった。2010 年以降、官民ハイブリッドでの整備が増加し、その一方で 2010 年以降は全額自治体負担のアリーナ整備は 0 となっている。

表 3 アリーナ新築・改修費用の負担等の概要
(Sports Facility Reports 等より筆者作成)

施設名	チーム	完成年	建設コスト (million)	内容	改修目的	官民比率
Target Center	Minnesota Timberwolves	1990	104	新築	誘致・引き止め	10:0
Vivint Arena	Utah Jazz	1991	94	新築	老朽化	2:8
United Center	Chicago Bulls	1994	175	新築	老朽化	0:10
Moda Center	Portland Trail Blazers	1995	267	新築	老朽化	8:2
Wells Fargo Center	Philadelphia 76ers	1996	210	新築	老朽化	1:9
Capital One Arena	Washington Wizards	1997	260	新築	老朽化	2:8
Ball Arena	Denver Nuggets	1999	213	新築	老朽化	0:10
Crypto.com Arena	Los Angeles Clippers	1999	165	新築	老朽化	2:8
Smoothie King Center	New Orleans Pelicans	1999	240	新築	老朽化	10:0
Crypto.com Arena	Los Angeles Lakers	1999	114	新築	誘致・引き止め	2:8
FTX Arena	Miami Heat	1999	375	新築	再開発	6:4
Scotiabank Arena	Toronto Raptors	1999	375	新築	再開発	0:10
American Airlines Center	Dallas Mavericks	2001	420	新築	老朽化	3:7
Paycom Center	Oklahoma City Thunder	2002	89	新築	再開発	10:0
AT&T Center	San Antonio Spurs	2002	186	新築	ハイグレード化	8:2
Toyota Center	Houston Rockets	2003	235	新築	誘致・引き止め	10:0
FedEx Forum	Memphis Grizzlies	2004	250	新築	誘致・引き止め	10:0
Spectrum Center	Charlotte Hornets	2005	265	新築	老朽化	10:0
Amway Center	Orlando Magic	2010	480	新築	ハイグレード化	9:1
Barclays Center	Brooklyn Nets	2012	1000	新築	再開発	4:6
Madison Square Garden	New York Knicks	2013	1000	改修	ハイグレード化	0:10
Golden 1 Center	Sacramento Kings	2016	557	新築	再開発	4:6
Little Caesars Arena	Detroit Pistons	2017	863	新築	再開発	4:6
State Farm Arena	Atlanta Hawks	2018	193	改修	誘致・引き止め	7:3
Fiserv Forum	Milwaukee Bucks	2018	534	新築	誘致・引き止め	4:6
TD Garden	Boston Celtics	2019	1600	改修	老朽化	0:10
Chase Center	Golden State Warriors	2019	100	新築	ハイグレード化	0:10
Rocket Mortgage Fieldhouse	Cleveland Cavaliers	2019	193	改修	ハイグレード化	5:5
Footprint Center	Phoenix Suns	2020	230	改修	再開発	4:6
Gainbridge Fieldhouse	Indiana Pacers	2021	360	改修	ハイグレード化	4:6

第2節 アリーナ新築・改修決定までの経緯

Sports Facility Reports によれば、アリーナの新築・改修のために住民投票が実施されたのは、1990 年以降延べ 7 都市であり、実施された住民投票 7 件のうち 5 件は住民投票で賛成多数となって賛成多数で可決された。1999 年の住民投票で否決された Houston Rockets のアリーナは、翌年 2000 年の住民投票で賛成多数で可決されている。2001 年に否決された Charlotte Hornets のアリーナはその後市議会の投票で建設が決定された。住民投票が実施された案件の特徴としては、公的資金の割合が高いことであり、4 件は公的資金割合が 50%を超えていて、うち 2 件は公的資金割合が 100%であった。

住民投票が実施されたのは、具体的には、FTX Arena(Miami Heat)、Paycom Center(Oklahoma City Thunder)、AT & T Center(San Antonio Spurs)、Toyota Center(Houston Rockets)、Spectrum Center(Charlotte Hornets) American Airlines Center(Dallas Mavericks)の新たに建設された計 6 施設である (表 4)。

Miami Heat のホームアリーナである FTX Arena に関する住民投票は、1996 年に実施されている。公的資金による負担は 1 億 4120 万ドルであり、その財源としてはホテル税とレンタカー税を予定していた。また、American Airlines が 1999 年から 20 年間にわたって総額およそ 4200 万ドルのネーミングライツ料を支払うことになっていた。

Oklahoma City Thunder のホームアリーナである Paycom Center に関する住民投票は、2008 年に実施されている。Paycom Center は 2002 年に建設されているが、NBA、NHL に対応する最低限の規格であったため、改修が実施された際に住民投票が実施された。その内容は、アリーナ建設時に設けられた 1%の売上税課税の期間を 15 か月間延長し、施設の改修に充てようとするものであった。

San Antonio Spurs のホームアリーナである AT&T Center に関する住民投票は、1999 年に実施されている。1 億 8600 万ドルの建設経費のうちの公的負担額 1 億 4650 万ドルに充当するための財源として、ホテル税を 15%から 16.5%に引き上げる、レンタカー税を 15%から 16.75%に引き上げることに対する住民投票が実施され、60%の賛成により可決された。

Houston Rockets のホームアリーナである Toyota Center に関する住民投票は 1999 年と 2000 年に 2 回実施されている。どちらの投票も建設費用の公的資金による捻出の賛否を問うものであった。1999 年の投票では、8000 万ドルの公的資金の財源としてホテル税とレンタカー税を充当する案が 54%の反対で否決された。翌年の 2000 年の投票では、前年否決された案とほぼ同一内容の案が住民投票に付されて、61%の賛成を得てアリーナ建設が認められた。

Charlotte Hornets のホームアリーナである Spectrum Center に関する住民投票は、2001 年に実施されている。以前使用していたアリーナの老朽化に伴い新アリーナの建設が計画

されたことに伴い、建設の賛否を問う住民投票が実施され、57%の反対によって建設が否決された。この住民投票は、投票結果に議会や行政が拘束されない非拘束型として実施されたが、投票実施後、従来の計画は見直された。見直し後の計画に関して住民投票は実施されず、市議会の承認を得て建設が開始された。

Dallas Mavericks のホームアリーナである American Airlines Center に関する住民投票は、1998 年に実施されている。アリーナ建設に係る公的負担額 1 億 2500 万ドルの財源として、新たにレンタカー税 5%、ホテル税 2%を課税することなどに関して住民投票が実施され、可決された [Sports Facility Reports, 2020]。

表 4 NBA アリーナ建設に対する住民投票実施事例一覧
(Sports Facility Reports 等より筆者作成)

施設名称	州	完成年	内容	コスト (million)	官民比率	公的負担の主な財源
FTX Arena	フロリダ	1999	新築	375	6:4	ホテル税、レンタカー税
Paycom Center	オクラホマ	2002	新築	89	10:0	売上税
AT&T Center	テキサス	2002	新築	186	8:2	ホテル税、レンタカー税
Toyota Center	テキサス	2003	新築	235	10:0	ホテル税、レンタカー税
Spectrum Center	ノースカロライナ	2005	新築	265	10:0	ホテル税、市有財産売却益
American Airlines Center	テキサス	2001	新築	420	3:7	レンタカー税、ホテル税、リース料

第3節 資金調達方法

第1項 民間資金

民間からの資金調達については、返済を求められないオーナーからのエクイティ出資を除けば、基本的には銀行融資による資金調達となる。また、NBA 全 29 アリーナ中 28 アリーナでネーミングライツ契約が結ばれているが、確認することのできた 20 アリーナの契約年数の平均が 18.7 年、そのうち 15 アリーナに関しては 20 年以上の長期契約が結ばれている（表 5）。

Forbes によれば、ネーミングライツ契約の総額に関する NBA 最高金額は Golden State Warriors のホームアリーナである Chase Center の総額 3 億ドルとされている（契約当事者からは正確な金額は公表はされていない）[Badenhausen, 2017]。また、年間ネーミングライツ料の平均は、1990 年代は 697 万ドル、2000 年代は 423 万ドル、2010 年以降は 670 万ドルとなっている。

表 5 NBA30 チームのネーミングライツ一覧
(各チームのニュースリリース等より筆者作成)

チーム	施設名	完成年	契約者	契約金額 (million)	契約年数
Minnesota Timberwolves	Target Center	1990	Target	1.50	5
Utah Jazz	Vivint Arena	1991	Vivint	N/A	10
Chicago Bulls	United Center	1994	United Airlines	5	20
Portland Trail Blazers	Moda Center	1995	Moda Health	4	10
Philadelphia 76ers	Wells Fargo Center	1996	Wells Fargo	1.38	N/A
Washington Wizards	Capital One Arena	1997	Bank Capital One	10	N/A
Denver Nuggets	Ball Arena	1999	Ball	6	19
Los Angeles Lakers	Crypto.com Arena	1999	Crypto.com	5.80	10
Los Angeles Clippers					
Miami Heat	FTX Arena	1999	FTX. us	2	20
New Orleans Pelicans	Smoothie King Center	1999	Smoothie King	4	20
Toronto Raptors	Scotiabank Arena	1999	Scotiabank	30	N/A
Dallas Mavericks	American Airlines Center	2001	American Airlines	6.50	30
Oklahoma City Thunder	Paycom Center	2002	Paycom	3	20
San Antonio Spurs	AT&T Center	2002	AT&T Inc.	2.05	20
Houston Rockets	Toyota Center	2003	Toyota	4.75	20
Memphis Grizzlies	FedEx Forum	2004	FedEx	4.09	20
Charlotte Hornets	Spectrum Center	2005	Charter Communications	5	N/A
Orlando Magic	Amway Center	2010	Amway	4	10
Brooklyn Nets	Barclays Center	2012	London-based banking group Barclays	10	20
New York Knicks	Madison Square Garden	2013	ネーミングライツ無し	—	—
Sacramento Kings	Golden1 Center	2016	Golden 1 Credit Union	6	20
Detroit Pistons	Little Caesars Arena	2017	Little Caesars	6.25	20
Atlanta Hawks	State Farm Arena	2018	State Farm	8.75	20
Milwaukee Bucks	Fiserv Forum	2018	Fiserv	6	25
Boston Celtics	TD Garden	2019	Toronto-Dominion Bank	6	20
Cleveland Cavaliers	Rocket Mortgage Fieldhouse	2019	Dan Gilbert (キャバリアーズ大株主)	3	N/A
Golden State Warriors	Chase Center	2019	JPMorgan Chase	15	N/A
Phoenix Suns	Footprint Center	2020	Footprint	N/A	N/A
Indiana Pacers	Gainbridge Fieldhouse	2021	Gainbridge	2	N/A

第 2 項 公的資金

Boston Celtics、Chicago Bulls、Golden State Warriors、New York Knicks、Toronto Raptors の 6 チームのホームアリーナを除く 23 アリーナの整備には、公的資金が投入されており、このうち 12 のアリーナに関しては投資総額の 50%以上が公的資金で賄われている。また、Charlotte Hornets の Spectrum Center、Houston Rockets の Toyota Center、Memphis Grizzlies の FedEx Forum、Minnesota Timberwolves の Target Center、New Orleans Pelicans の Smoothie King Center、Oklahoma City Thunder の Paycom Center の 6 アリーナに関しては、アリーナの整備費用全てが公的資金により賄われている。

公的資金の調達で多く見受けられる方法は、公債を発行して調達した資金を建設経費に充当し、その後公債を順次償還する方法である。この償還財源の内訳としては、地域住民が負担しない財源であるホテル税 11 件、レンタカー税 7 件、地域住民が広く薄く負担する売上税 3 件などであった(図 7)。このほかに、アリーナ内の飲食やチケットに対する課税、駐車場税や娯楽税などの課税を行った自治体もあった(表 6)。

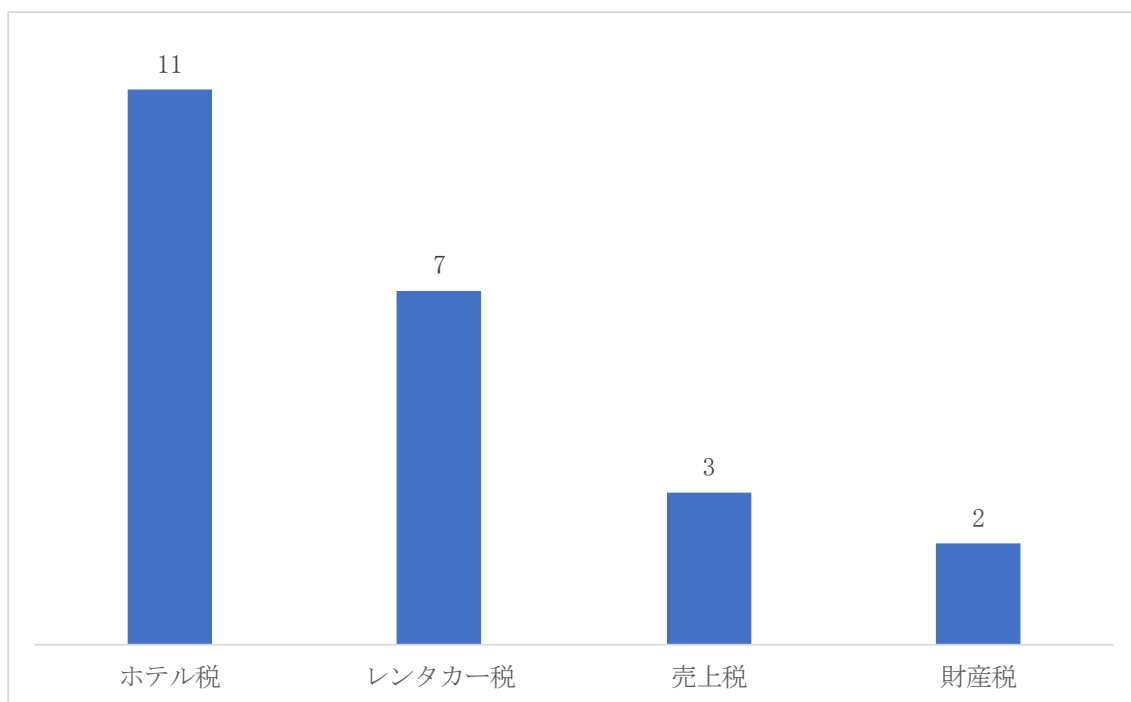


図 7 NBA アリーナ建設に係る償還財源の内訳
(Sports Facility Reports 等より筆者作成)

表 6 公的資金使用時の資金調達方法の一覧
(Sports Facility Reports 等より筆者作成)

チーム	施設名称	完成年	公的割合 (%)	公的負担の主な財源
Denver Nuggets	Ball Arena	1999		3 ホテル税
Philadelphia 76ers	Wells Fargo Center	1996		11 インフラ整備費用
Los Angeles Clippers	Crypto.com Arena	1999		19 TIF契約, インフラ整備費用
Los Angeles Lakers	Crypto.com Arena	1999		19 同上
Utah Jazz	Vivint Arena	1991		22
Washington Wizards	Capital One Arena	1997		23 インフラ整備費用
Dallas Mavericks	American Airlines Center	2001		30 レンタカー税、ホテル税、リース料
Detroit Pistons	Little Caesars Arena	2017		37 再開発区域の財産税
Brooklyn Nets	Barclays Center	2012		40 関係事業者の税代替支払 (PILOTs)
Indiana Pacers	Gainbridge Fieldhouse	2021		43 ホテル税、レンタカー税
Milwaukee Bucks	Fiserv Forum	2018		46 ホテル税、売上税
Sacramento Kings	Golden 1 Center	2016		46 チームリース料、駐車場収益
Cleveland Cavaliers	Rocket Mortgage Fieldhouse	2019		48 ホテル税、売上税
Miami Heat	FTX Arena	1999		59 ホテル税、レンタカー税
Phoenix Suns	Footprint Center	2020		65 ホテル税、レンタカー税
Portland Trail Blazers	Moda Center	1995		82 施設収益を見込んだ債権
San Antonio Spurs	AT&T Center	2002		84 ホテル税、レンタカー税
Orlando Magic	Amway Center	2010		87 ホテル税
Atlanta Hawks	State Farm Arena	2018		91 レンタカー税, 市有地売却益
Charlotte Hornets	Spectrum Center	2005		100 ホテル税、市有財産売却益
Houston Rockets	Toyota Center	2003		100 ホテル税、レンタカー税
Memphis Grizzlies	FedEx Forum	2004		100 チケットフィー、アリーナでの売上税
Minnesota Timberwolves	Target Center	1990		100 娯楽税、駐車場税、財産税
New Orleans Pelicans	Smoothie King Center	1999		100
Oklahoma City Thunder	Paycom Center	2002		100 売上税

第4節 アリーナ新築・改修のプロセスと資金調達の事例調査

第1項 民間主導

1) Los Angeles Clippers (Intuit Dome)

(1) チームのオーナーとアリーナ所有者

チームオーナー Steve Ballmer アリーナ所有者 Los Angeles Clippers

(2) 新設プロジェクトの背景

Microsoft 社元 CEO で投資家・実業家の Steve Ballmer は、2014 年に 20 億ドルでチームを購入した。Kevin Arnovitz が espn.com で報じたところでは、Steve Ballmer は、チームが 1999 年以降本拠地としている Crypto.com Arena について、施設を所有している AEG (Anschutz Entertainment Group) がネーミングライツ権やエンターテインメントなどのイベント開催などの施設運営権を保有しているため、チームの収入拡大を十分に図ることが出来ないと考えて、Crypto.com Arena のリース契約が切れる 2024 年以降に本拠地を移転することを計画した [Arnovitz, 2016]。

(3) 新設プロジェクトの目的

Steve Ballmer の計画する本拠地移転の目的は、NBA 公式ホームページ nba.com で The Associated Press が報じたところによれば、①自前のアリーナを保有してネーミングライツ収入をチームが確保すること、②バスケットの試合開催時以外には、大規模コンサート等のエンターテインメント・イベントを積極的に開催して、利用料収入を確保出来るようにすること、③プレミアムシートの割合を多くすることなどによりチケット収入を増大出来るようにすること、などにより、チームの収入全体の増大を図ろうとすることである。また、④巨額の資金投下によって、今までにない、バスケット界最高の観戦環境、プレー環境を整えることである [The Associated Press, 2018]。

(4) 新設プロジェクトの方法

プロジェクトの目的を達成するため、①Los Angeles 近郊の Inglewood 市に最新設備のアリーナを全額自己資金で建設して、Los Angeles Clippers が所有・運営することとし、また、②Crypto.com Arena のリース契約の切れる 2024 年までに完成させることとした。

(5) 新設をめぐる The Madison Square Garden Company との対立とその収束

建設予定地の隣接地には、1999 年まで Los Angeles Lakers が本拠地としていたアリーナ

The Forum が存在する。Nathan Fenno が Los Angeles Times で報じたところによれば、2012 年に The forum の所有権を取得した The Madison Square Garden Company は、新しいアリーナが既存の The Forum と競合するとして建設に反対し、訴訟に発展した。その後、Los Angeles Clippers 側も The Madison Square Garden Company が故意に新アリーナの建設を妨害しているなどとして反訴するなど法的争いが続いていたが、最終的には、2020 年 3 月に Steve Ballmer が The Forum を 4 億ドルで購入することで双方が合意した [Fenno, 2019]。その後、2021 年 9 月に予定投資額 18 億ドル（全額チームの自己資金）で工事を開始した。

(6)新設プロジェクトの結果

訴訟の解決により、チームが建設し、所有権を有する施設が予定通り 2024 年に完成し、チーム収入の拡大を進める環境が整う予定である。また、The Madison Square Garden Company は、2012 年 2350 万ドルで購入し、その後 5000 万ドルで改修した施設を 8 年後に 4 億ドルで売却することが出来た。地元も、民間資金で 2 つの巨大アリーナの所在地となった。

2) Boston Celtics (TD Garden)

(1)チームのオーナーとアリーナの所有者

NBA チームオーナー Wycliffe Grousbeck NHL チームオーナー Jeremy Jacobs
アリーナ所有者・運営権者 Delaware North Companies

(2)改修プロジェクトの背景

TD Garden は、Boston Celtics と施設を共用している NHL Boston Bruins のオーナー Jeremy Jacobs が代表を務める Delaware North Companies が所有権と運営権を保有している。TD Garden は、1995 年に新しいアリーナを探していた NHL Boston Bruins の本拠地として、Delaware North Companies が 1 億 6000 万ドルを銀行融資で調達し完成したものである。同時期に本拠地を探していた Boston Celtics も完成と同時にここを本拠地としている。完成後約 25 年が経過する中で、初めての大規模改修を実施する計画を立案した。

(3)改修プロジェクトの目的

Zach Sppeden が arena digest.com で伝えたところでは、1995 年以来小規模な改修は実施してきたが、完成後 25 年程度経過する中で、環境を整備して、収益を拡大することを目的に、初めての大規模なアップグレード化工事を行おうとするものであった [Sppeden, 2018]。

(4)改修プロジェクトの方法

Sports Facility Reports の Facility Updates: National Basketball Association (appendix2)によれば、プロジェクトの目的を達成するため、①増築によってスペースを拡大し、レストランやハイエンドな会員向けスペースなどを充実するとともに、エスカレーター・エレベーターの増設、ガレージからプレミアムシートに直通し、チケット確認手続きを移動のエレベーター内で行えるシステムの導入などにより、施設のハイグレード化・スマート化を実現する、②この工事のために、Delaware North Companies と Boston Bruins のオーナーである Jacobs 一族が 1 億ドルの資金を投資することとなった [Sports Facility Reports, 2020]。

(6)プロジェクトの結果

TD Garden 完成後 26 年目にして初の大規模な改修により、施設のアップグレード化、スマート化が実現し、運営権を有する Delaware North Companies、テナントである Boston Celtics、Boston Bruins それぞれにとって、より収益を上げるための基盤が整備された。

第 2 項 官民ハイブリッド型

1) Cleveland Cavaliers (Rocket Mortgage Fieldhouse)

(1)チームのオーナーとアリーナ所有者

オーナー Dan Gilbert アリーナ所有者 Gateway Economic Development Corp

(2)改修プロジェクトの背景

2005 年から Dan Gilbert がオーナーを務める Cleveland Cavaliers が改修プロジェクトを主導した。この改修が実現しない場合は、Cleveland Cavaliers が最悪の場合、移転する可能性を取り沙汰された。ESPN 公式ホームページ espn.com の伝えるところによると、Dan Gilbert と Cuyahoga County 当局が共同して、大規模改修計画案を 2016 年にとりまとめた。その背景には、NBA オールスターゲームを誘致したいということがあった。また、この改修計画は、部分的に公的資金の投入を前提としたものであった [espn.com, 2016]。このため、市議会やカウンティにおける一部の政治グループが反対の意向を示していた。

(3)改修プロジェクトの目的

1994 年の開業以来、小規模な改修は実施してきたが、完成後 25 年ほどが経過する中で、アリーナの老朽化が進んでいた。こうした中で、本プロジェクトは、NBA オールスターゲームを誘致できるようにするために、施設を改修してアリーナのハイグレード化を実現することを目的とするものであった。また、Cuyahoga County にとっては、改修工事の実現に

より Cleveland Cavaliers 移転の可能性を低くすることも重要な目的であった。

(4)改修プロジェクトの方法

プロジェクトの目的である、アリーナのハイグレード化を達成するため、Nick Castele が伝えるところでは、①合計 4400 m²の増築によってアトリウムの新設や正面玄関の拡大を行うとともに、レストランやバーエリアに沿って共用スペースを設けるなどの改修工事を行い、外装についても改修を施すことにより、施設全体をハイグレード化する。②改修工事完工に必要な資金を確保するため、チームが 9300 万ドルを投資し、地元の Cuyahoga County は 1 億ドルを公債で調達する。発行公債の償還財源はホテル税、ホテルでの各種販売に係る売上税とする。③仮に、当初想定された工事経費 1 億 9300 万ドルを超えて経費が追加発生した場合には、その分はチームが全額負担し、Cuyahoga County は当初予算の 1 億ドル以上は一切負担しない、といった具体的計画が策定された [Castele, 2018]。

(5)改修プロジェクトをめぐる政治的対立とその収束

この計画に対して、当初から計画に反対を唱えていた政治グループから、住民投票を求める署名が提出された。NBA の公式ホームページ nba.com のニュースが報じるところによれば、住民投票の動きに対して、Cleveland Cavaliers は住民投票が行われると工事が遅れ、遅れた分だけ改修コストが高騰することが懸念されることを理由として、アリーナ改修プロジェクトからの撤退を表明した。Cleveland Cavaliers によるプロジェクト撤退表明を受けて、Cuyahoga County 当局は、アリーナ改修に反対する政治グループがかねてから County 当局に設置を求めていたメンタルヘルス・クライシス・センターを、グループの要求を踏まえて County 内に設置する意向を急遽表明した。その結果、改修反対勢力は住民投票実施を要求しないことを決めた。このため住民投票は実施されないこととなり、Cleveland Cavaliers は改修プロジェクトに復帰し [NBA, 2017]、議会の同意を経て、アリーナの改修工事が開始されるに至った。

(6)プロジェクトの結果

Cleveland Cavaliers のオーナー Dan Gilbert にとっては、2019 年にハイグレード化工事が完成して、かねてから強く希望していた 2022 年 NBA オールスターゲームの誘致が決定的になった。また施設のハイグレード化によって、FCI の上昇など、チームの収益を拡大するための基盤が整備された。Cuyahoga County にとっては、改修工事の実現により、Cleveland Cavaliers との間で 2034 年までの本拠地契約を締結することが出来た。

2) Brooklyn Nets (Barclays Center)

(1) チームのオーナーとアリーナ所有者

オーナー Mikhail Prokhorov（プロジェクト当時） アリーナ所有者 State of New York

(2) 新設プロジェクトの背景

Brooklyn Nets の前身である New Jersey Nets は経営不振のため、より多くの集客を求めて New Jersey 州から New York 市 Brooklyn 区に移転することになったが、資金不足や地域住民の反対などにより移転先となるアリーナの新設が難航していた。本拠地移転の目途が早期に経たない中、ロシア人実業家である Mikhail Prokhorov が、2010 年にチームを 3 億 6500 万ドルで購入した。チームの新オーナーとなった Mikhail Prokhorov は、膠着していたチーム移転を積極的に推進することとした。

(3) 新設プロジェクトの目的

チームを New York に移転してアリーナを新設するプロジェクトの目的は、Norman Odor の伝えるところによれば、次の通りであった。①メジャースポーツ不毛の Brooklyn 地区を NBA チームの本拠地とし、Brooklyn に活力を生むこと、②アリーナとアリーナ周辺地域のインフラ整備を一体的な都市再開発プロジェクトと位置付けて、アリーナの建設だけでなく都市再開発を進めること、③プロジェクトは New York 市、New York 州と共同で実施することとし、Mikhail Prokhorov は、完成したアリーナの所有権を求めず、そのかわりアリーナ収入権を含めた運営権を獲得する、という内容であった [Oder, 2018]。

(4) 新設プロジェクトの方法

Norman Odor によれば、プロジェクトの目的を達成するために、①具体的な建設工事に関しては、本拠地アリーナの建設関係工事とアリーナ周辺地域のインフラ改善工事を一体化して実施することとした。②Mikhail Prokhorov は、自己資金として 2 億ドルを投資資金として拠出した。③それ以外のアリーナ建設工事及びそれに付帯する周辺工事分については、公的機関(The Brooklyn Arena Corporation)が債券発行により一括調達し、Mikhail Prokhorov の持つ運営権を実施する企業(Brooklyn Events Center)が収益の中から、payment-in-lieu-of-taxes として返済する手法が採用された。これを通じて Mikhail Prokhorov は、アリーナの所有権を保有していれば課税されたであろう財産税よりも低い金額の負担によって、アリーナ所有者に比肩するアリーナ運営権を手中に収め得る立場に立った [Oder, 2018]。なお、Mike Ozanian が Forbes で伝えたところによれば、その後、2015 年に Mikhail Prokhorov は、10 億 7000 万ドルで前オーナーの Ratner からチームの所有権とアリーナの運営権を 100% 買い取った [Ozanian, 2015]。

(5) 新設プロジェクトの結果

久しく頓挫していた Brooklyn Nets の本拠地アリーナ建設が実現した。所有権を保持して

いないため課税されない財産税相当分の一部で債権が償還されるスキームの採用により、New York 州なども直接的資金拠出を避けられ、Mikhail Prokhorov も所有権を得て納税するよりも有利な条件でアリーナ運営に携われることとなった。また、New York 州にとっては、再開発に長年取り組めなかった地域において、NBA ホームアリーナの建設をきっかけに、地下鉄との接続の改善など周辺の基盤整備が実現し、重要懸案が一つ解消した。併せて、NBA の試合以外のエンターテインメント系イベントが多数実施されるなど、街が賑わいを持つようになった。

3) Dallas Mavericks (American Airlines Center)

(1) チームのオーナーとアリーナの所有者

NBA チームオーナー H. Ross Perot Jr. NHL チームオーナー Tom Hicks
アリーナ所有者 City of Dallas

(2) 新設プロジェクトの背景

NBA の Dallas Mavericks と NHL の Dallas Stars が共同使用していた Reunion Arena が狭隘化して、老朽化が進んでいた。このため、Kevin Reichard が arena digest.com で伝えるところによれば、NBA の Dallas Mavericks の当時のオーナー H. Ross Perot Jr. と NHL の Dallas Stars のオーナー Tom Hicks が、1998 年に共同で新アリーナを建設する計画を立案した [Reichard, 2008]。

(3) 新設プロジェクトの目的

Dallas Mavericks と Dallas Stars のオーナーが共同で立案した計画は、100%公費で建設費を負担した Reunion Arena とは異なり、4 億 2500 万ドルの所要投資額のうち、過半の金額は民間投資で賄い、残りの一部分を地元自治体である Dallas 市が負担する枠組みとして計画されていた。これは、住民の理解を得やすい形で提案して建設しようとするものであった。

(4) 新設プロジェクトの方法

Sports Facility Reports の Facility Updates: National Basketball Association (appendix2)によれば、プロジェクトの目的を達成するため、①バスケットボール・アイスホッケー兼用の新しいアリーナ建設に両チームが共同で参画する、②Dallas 市の負担は 1 億 2500 万ドルまでと上限を設定し、両チームが共同で残りの金額約 3 億ドルを投資する。③仮に総経費が 4 億 2500 万ドルを超える事態が生じた場合には、両チームが追加コストを全額負担することとして、市民には追加の負担を掛けない枠組みとする、④Dallas 市の公債償還は、地域住民以

外が負担するレンタカー税とホテル税を財源にするというものであった [Sports Facility Reports, 2020]。なお、施設の所有権は Dallas 市が保有することとなった。

(6) アリーナ新設に関する住民投票の実施

Sports Facility Reports の Sports Facility Referenda 1990-2020 によれば、この案に関して 1998 年に住民投票が行われ、賛成多数で両チームの求めた新しい兼用アリーナの建設が承認された [Sports Facility Reports, 2020]。

(7) 新設プロジェクトの結果

両チームにとっては、本拠地アリーナの老朽化、狭隘化を解消することが出来るとともに、民間投資分の金額を分担することで、より少ない投資金額でプロジェクトが実現された。Dallas 市にとっても、100%公的資金負担で建設された Reunion Arena の場合とは異なり、70%の経費を民間投資で賄いながら、市に所有権のあるアリーナを建設することが出来た。住民にとっては、レンタカー税やホテル税など、地域外の観光客等が負担する税金で新しい公有のアリーナが実現した。

4) Atlanta Hawks (State farm Arena)

(1) チームのオーナーとアリーナの所有者

チームオーナー Tony Ressler アリーナ所有者 Atlanta-Fulton County Recreation Authority

(2) 改修プロジェクトの背景

前オーナーがチームを売却し Atlanta 以外に移転する動きが 2015 年 1 月に顕在化した。これに対して Paul Palladino が si.com で報じたところによれば、NBA 当局者は、チーム売却の前提は、Atlanta 残留が条件である旨を表明した [Palladino, 2015]。また Atlanta 市長も、次のオーナーに Atlanta を今後 30 年間本拠地としてもらうため、何らかのインセンティブを提供すると表明した。その後、2015 年 4 月に大富豪の Tony Ressler がチームを 7 億 3000 万ドルで購入し、新オーナーに就任した。

(3) 改修プロジェクトの目的

Tony Ressler は、チーム買収後、従来のホームアリーナを大規模に改修するプロジェクトを実施することとした。Josh Green が Curbed Atlanta で報じたところによれば、アリーナ改修の目的は、①NBA チームの本拠を引き続き Atlanta 市都心部に置き、街の賑わいを維持することに資する、②観客の観戦環境をより充実するため、プレミアムシートの設置、

映像装置の更新による巨大化、アリーナ 1 周コンコースの設置、バーやレストランの設置などを実現する [Green, 2018] という内容である。

(4)改修プロジェクトの方法

プロジェクトの目的を達成するために、NBA 公式ホームページの NBA news が報じたところによれば、オーナー Tony Ressler が次のような提案を行った。それは、①総経費 1 億 9250 万ドルを投資して、既存のアリーナを大規模に改修する、②このうち Atlanta Hawks が 5000 万ドルを投資する、③改修プロジェクトの総経費 1 億 9250 万ドル経費を上回る経費が発生した場合には、チームが発生した追加経費の全額を負担することを保証する、④オーナー交代の際に Atlanta 市長の表明した本拠地を Atlanta に置くことのインセンティブの具体的内容としては、アリーナの改修プロジェクトに、市が合計で 1 億 4250 万ドルを提供することとする、⑤チームは 2046 年まで 30 年間 Atlanta に所在することを確約することなどであった [NBA, 2016]。この提案を受けて、Atlanta 市は関係者間で協議を行った結果、Tony Ressler の提案を受け入れることとした。

(5)改修プロジェクトの結果

チームにとっては、大規模な改修によって、ホームアリーナのハイグレード化が実現し、チケット収入や飲食収入などの増大が期待出来る基盤が完成し、チームの財政充実に資する環境が整備された。また、Atlanta 市にとっては、Atlanta 市域の外に移転する可能性のあったチームを、今後 30 年間の長期にわたり引き続き Atlanta を本拠地とすることを確定させることとなった。併せて都心地域が寂れる危険性を回避できた。

第 3 項 公的資金主導

1) Memphis Grizzlies (FedEx Forum)

(1)チームオーナーとアリーナ所有者

チームオーナー Michael Heisley アリーナ所有者 City of Memphis

(2)移転・新設プロジェクトの背景

実業家の Michael Heisley は、NBA 初のカナダ国内チームとして誕生したものの、経営不振に陥っていた Vancouver Grizzlies (1995 年の NBA 拡大に併せて創設) を 2001 年に 1 億 6000 万ドルで購入した。チーム購入の際の前提は、本拠地を継続して Vancouver 市とするという点にあったが、チケット収入などのチーム収入がカナダドル建てにならざるを得ないのに対して、人材確保の観点から、選手やコーチへのサラリーはカナダドルより強い米ドル建てとなっていて、チームの経費負担が重くなるため、オーナーの Michael Heisley は

本拠地移転を決断するに至った。

(3)移転・新設プロジェクトの目的

Michael Heisley の計画した本拠地移転の目的は、①NBA マーケットの大きいアメリカ国内に本拠地を移転させて、チームの経営成績・リーグ成績を向上させること、②経営不振のチームの投資能力を考えて、可能な限り公的資金を活用したアリーナ建設を実現すること、である。

(4)移転・新設プロジェクトの方法

プロジェクトの目的を達成するため、Michael Heisley は、全米からチームの誘致を希望する自治体を広く募集することとした。Ellen Heffs が Financial Executive で伝えたところによれば、チームは、誘致を希望する各都市の資産内容を精査した上で、誘致希望の自治体の中から、より好条件を提示した自治体と移転交渉を本格的に実施することとし、2001 年 2 月から募集を開始した [Heffs, 2003]。その結果、8 都市 (Anaheim, Buffalo, Memphis, New Orleans, Tampa, Louisville, Las Vegas, San Diego) が応じた。その中でも、Memphis 市は、バスケットボール用のアリーナを全額公的資金で建設し、完成後のアリーナ運営権を全てチームに委ねるという誘致条件に加えて、Daniel Rascher によれば、地元大企業である FedEx がアリーナのネーミングライツ契約を締結するとともに、併せて同社がチームに対する出資により資金提供するという提案を行った [Rascher, 2004]。この提案内容に加えて、Memphis には他のメジャーリーグチームが存在しないこともあり、Michael Heisley は Memphis への移転を行うことを決意し、Memphis 市と合意に達した。

(5)移転・改修プロジェクトの結果

チームにとっては、経営成績・チーム成績の改善のための、アメリカ国内への本拠地移転を 100%公的資金負担で実現した。また、Memphis 市にとっては、強く希望した NBA チームの誘致が実現し、4 大メジャースポーツ不毛の地から脱却した。併せて、公債の償還財源を誘致チームが生み出すチケットフィーやアリーナでの売上税収入の充当などで確保して、地域住民への経済負担を最小限にした。

2) Orlando Magic (Amway Center)

(1)チームのオーナーとアリーナの所有者

チームオーナー Richard DeVos(当時) アリーナ所有者 City of Orlando

(2)新設プロジェクトの背景

1991年にAmwayの創業一族であるDeVos家が8500万ドルでチームを購入し、オーナー職には一族でAmway創業に携わった最高齢であるRichard DeVosが就任した。Richard DeVosは、Orlando Magicが創設された1989年以降本拠地としていたAmway Arenaが時代遅れの構造になっていることに不満を持ち、2000年頃から公費負担による建替えを模索し始めた。

(3)新設プロジェクトの目的

Richard DeVosは、チーム創設以来のホームアリーナであったAmway Arenaについて、建物としては1989年完成と比較的新しいものの、設備が貧弱で観戦環境が良くないと考えていた。このため、公的資金による新しいアリーナを建設しようとしたものであった。

(4)新設プロジェクトの方法

Sports Facility ReportsのFacility Updates: National Basketball Association (appendix2)によれば、プロジェクトの目的を達成するため、オーナーのRichard DeVosは、①Orlandoの都心部に新アリーナを建設し、周辺地域を再開発する、②Amway Arenaと同じように、基本的に公的資金で建設するスキームとする、③オーナーとチームで合計6000万ドルを出資し、残り4億2000万ドルを公的資金で賄い、実質的に宿泊税的な課税内容であるOrange County観光発展税で償還することを主な内容とするアリーナ新設計画を立案して公表した[Sports Facility Reports, 2020]。

(5)アリーナ公費新設に向けたDeVos一族の動き

アリーナ新設に向けた地元行政当局は、当初必ずしも早急に対応する姿勢を見せなかった。これに対して、David DamronがOrlando Sentinelで報じたところによれば、オーナーRichard DeVosをはじめとするDeVos一族は、選挙で選ばれた議員などに対して、「新アリーナの建設コストが増えた場合は、オーナー側が負担するのでプロジェクトに賛同して欲しい」と説得し[David Damron, 2011]、「新アリーナがどうしても実現しない場合、Orlando Magicの市外への本拠地移転の可能性もあり得る」ことも伝えて、行政に対してプレッシャーを与えた

(6)プロジェクトの結果

チームにとっては、2010年に新しいアリーナが完成し、従来のような試合を見にくい構造などは解消されて、収益を拡大する環境が整備された。

第5節 アリーナ新築・改修によるチーム経営の変化

第1項 チームごとの推移

チームの移転等により新しくなったアリーナに移転した2チームを除いた28チームの収入、選手人件費、平均チケット価格等の変化について完成1年前から2年後までの推移をみた。なお、2000年以前の収入データが得られなかったため、1999年以前に新築・改修工事が完成したアリーナをホームとするチームの収入の推移、人件費率の推移等は把握できない。

1) Indiana Pacers (2021年完成)

2019年にチームとIndianapolis市が、今後25年間引き続きIndianapolis市をホームタウンとすることで合意し、その合意の中で、公共団体が所有する既存アリーナのハイグレード改修が行われることとなった。改修費用はチームが18%、Indianapolis市が82%負担し、ホテル税やレンタカー税などを財源としている。

2021年の完成であり、全貌を把握できない面があるが、完成年(2021年)のチームの収入は前年比97%の2.17億ドル、選手人件費は前年比18.5%低下し1.06億ドルであった。

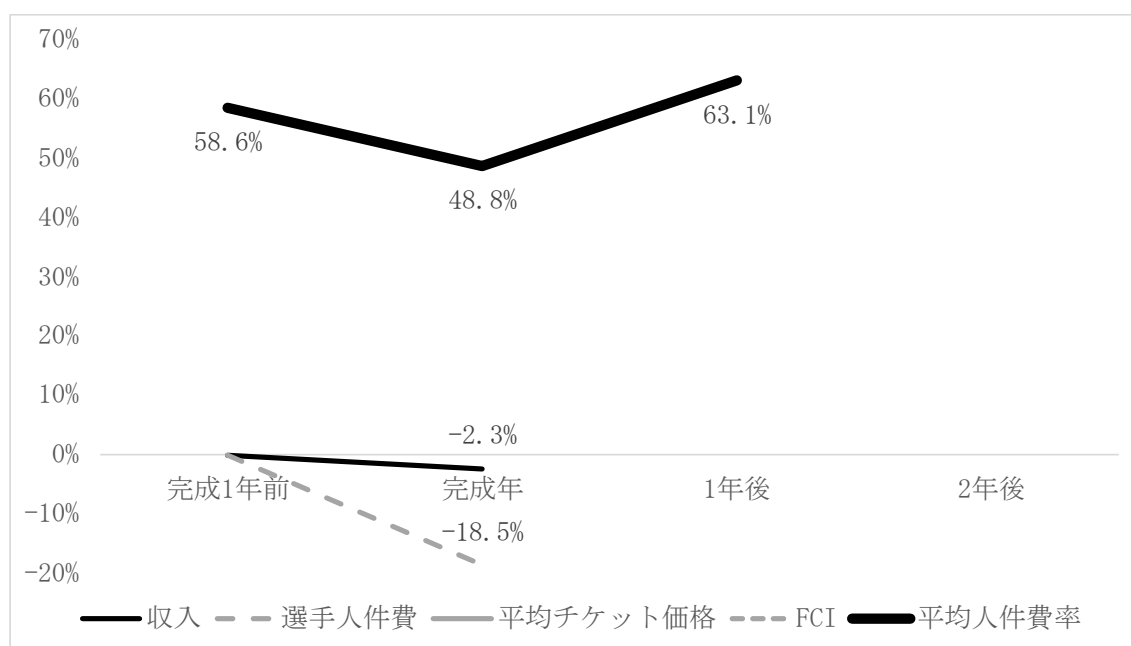


図8 Indiana Pacers のアリーナ整備のインパクト

2) Phoenix Suns (2020 年完成)

Phoenix Suns が引き続き Phoenix 市をホームタウンとするために、Phoenix 市は、再開の一環として、市が所有する既存のアリーナの改修を行うことを決定し、チームも同意した。改修費用はチームが 35%、Phoenix 市が 75%を負担し、財源はホテル税とレンタカー税などで確保することとなっている。

チームの収入は、完成 1 年前 2.35 億ドル、完成年 2.46 億ドルと増加し、1 年後（2021 年）は 2.22 億ドルに低下した。人件費は、完成 1 年前 0.98 億ドル、完成年 1.28 億ドルと増加したが、1 年後（2021 年）は 1.12 億ドルに低下している。人件費率では、完成 1 年前の 41.7%が完成年 52.0%、1 年後 50.5%、2 年後 51.9%となっており、完成 1 年前と比較すると悪化している。

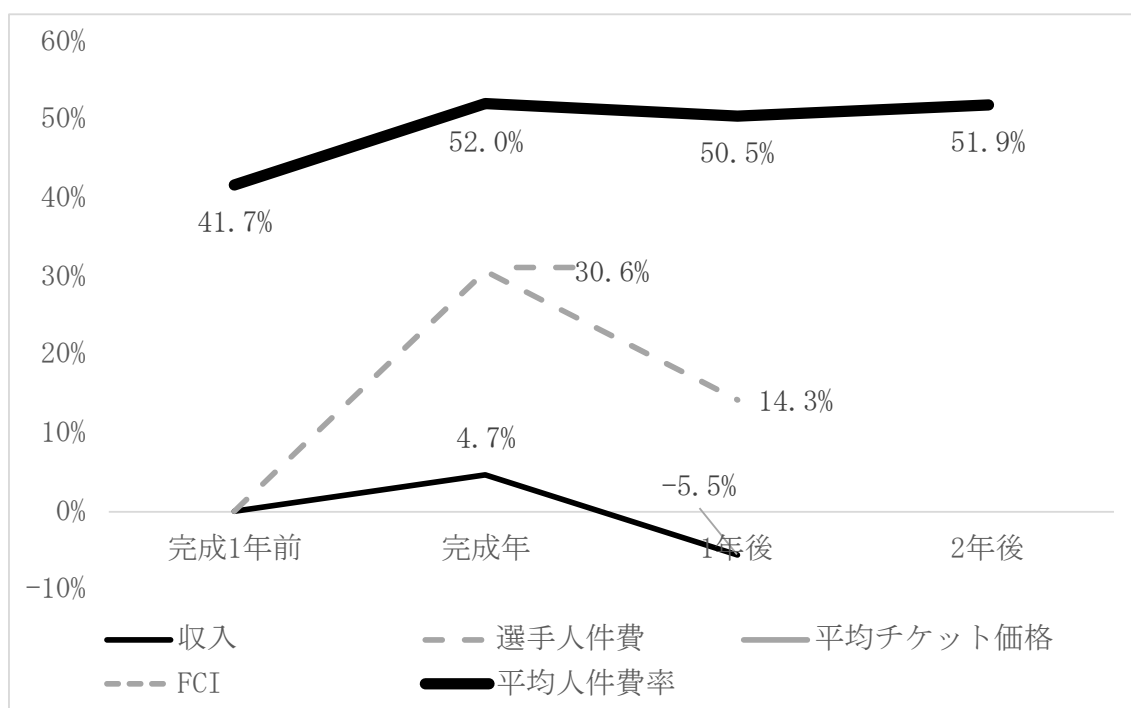


図 9 Phoenix Suns のアリーナ整備のインパクト

3) Boston Celtics (2019 年完成)

Boston Celtics のホームアリーナを所有する民間企業 Delaware North Companies は、既存アリーナの老朽化に対応した改修を行うことを決定し、全額自己資金（アリーナ所有企業オーナーの Jacobs family が負担）で実施した。

チームの収入は完成 1 年前 2.57 億ドル、完成年 2.87 億ドル、1 年後 3.04 億ドルと増加し、2 年後（2021 年）は 2.74 億ドルに低下しているが、完成 1 年前の水準は上回っている。人件費は、完成 1 年前は 1.25 億ドルで、完成年は 1.17 億ドルに低下したが、1 年後は 1.32 億ドルに増加して、2 年後（2021 年）は 1.09 億ドルに低下している。人件費率では、完成 1 年前の 48.6% が完成年 40.8%、1 年後 43.4%、2 年後 39.8% となっており、完成 1 年前と比較すると改善している。

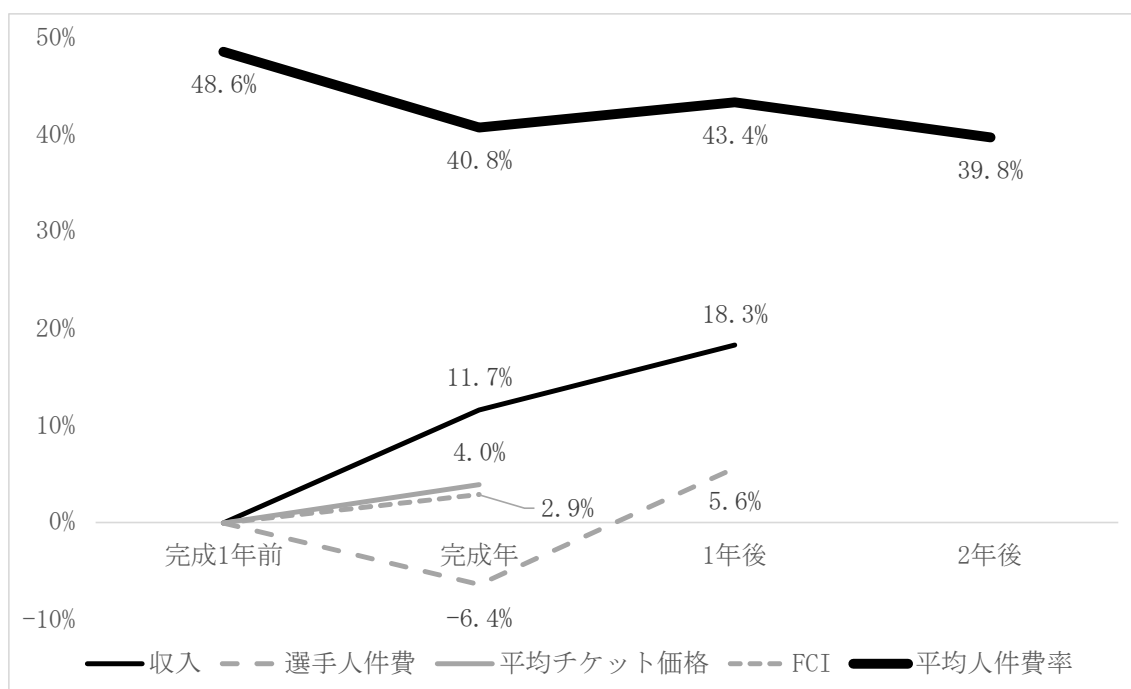


図 10 Boston Celtics のアリーナ整備のインパクト

4) Cleveland Cavaliers (2019 完成)

2018 年にチームと Cleveland 市が、既存のホームアリーナ（市の外郭団体が所有）のハイグレード化に向けた改修を行うことで合意した。改修の負担はチームが 48% で Cleveland 市が 52% であった。公的資金の財源としては、ホテル税やアリーナ周辺地域での売上税などが充当されることとなった。

チームの収入は完成 1 年前 2.80 億ドル、完成年は 3.02 億ドルに、1 年後 3.00 億ドルで横ばいであったが、2 年後（2021 年）は 2.69 億ドルに減少し、完成 1 年前の水準を下回っている。人件費は、完成 1 年前は 1.23 億ドルだったのが、完成年は 1.31 億ドルに増加し、1 年後は 1.29 億ドルに低下し、更に 2 年後には 1.20 億ドルとなって完成 1 年前を下回っている。人件費率では、完成 1 年前の 43.9% が完成年 43.4%、1 年後 43.0%、2 年後 44.6% となっており、ほぼ横ばいで 40% 代をキープしている。

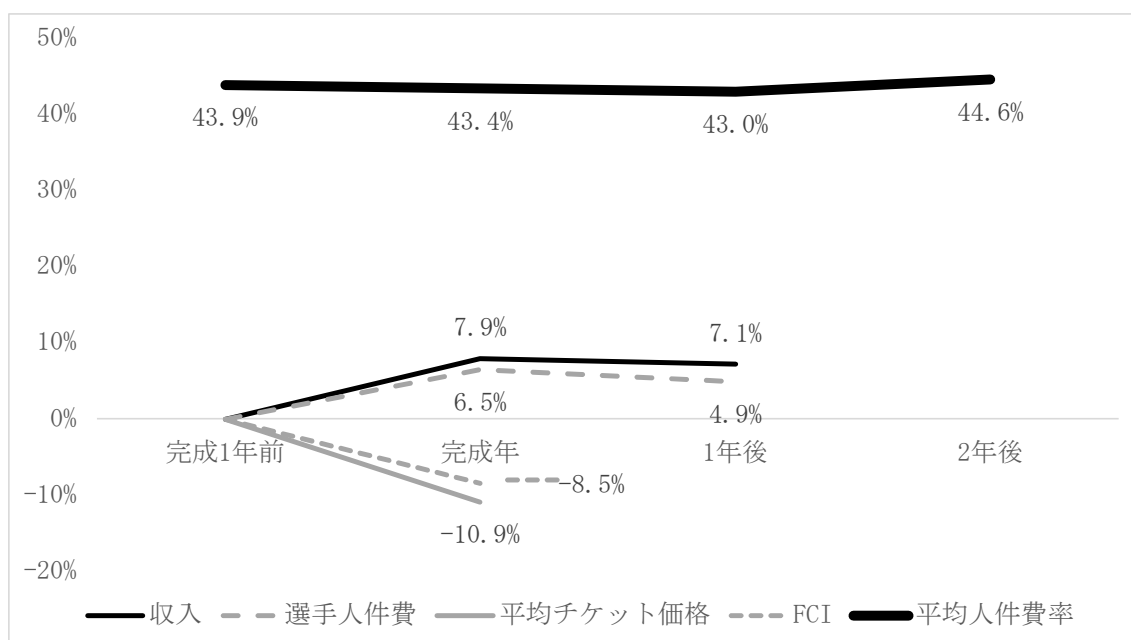


図 11 Cleveland Cavaliers のアリーナ整備のインパクト

5) Golden State Warriors (2019 年完成)

Golden State Warriors は従来リースで借りていた Oracle Arena の老朽化に伴い、所在地を Oakland から San Francisco に移転して、全額自己資金で建設し、アリーナもチーム所有となった。

チームの収入は完成 1 年前 3.59 億ドル、完成年 4.01 億ドル、1 年後 4.40 億ドル、2 年後 (2021 年) においても 4.74 億ドルと順調に増加している。人件費は、完成 1 年前 1.46 億ドル、完成年 1.29 億ドルと低下し、1 年後 1.71 億ドルに増加して、2 年後は 1.29 億ドルと完成年と同じ水準に低下して、完成 1 年前を下回った。人件費率では、完成 1 年前の 40.0% が完成年 32.2%、1 年後 38.9%、2 年後 27.2% となっており、完成 1 年前と比較すると 2 年後は特に大幅に改善している。

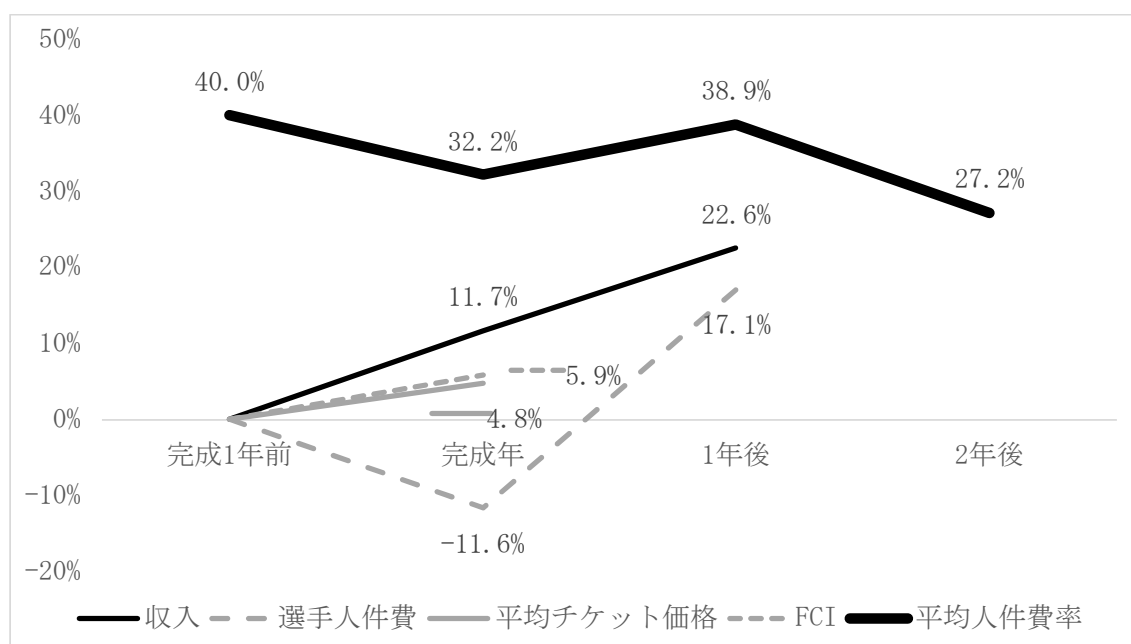


図 12 Golden State Warriors のアリーナ整備のインパクト

6)Atlanta Hawks (2018 年完成)

2015 年にオーナーが交代し、新オーナーは自治体の所有するアリーナの改修に取り組むこととした。Atlanta 市は、チームが 2046 年までの 30 年間は Atlanta 市をホームタウンとすることを確約したことから、チームと市が共同で改修することとし、改修の負担割合はチームが 26%、Atlanta 市が 74%とされた。公的資金の財源はレンタカー税の課税期間延長等で対応することとなった。

チームの収入は、完成 1 年前の 1.69 億ドルが完成年には 2.09 億ドル、1 年後 2.15 億ドル、2 年後 2.51 億ドルと順調に伸びており、人件費は完成 1 年前の 0.99 億ドル、完成年 0.79 億ドルに低下し、1 年後 0.85 億ドル、2 年後は 1.18 億ドルに増えている。人件費率では、完成 1 年前の 58.6%が完成年 37.8%、1 年後 39.5%、2 年後 47.0%となっており、完成 1 年前と比較すると改善している。

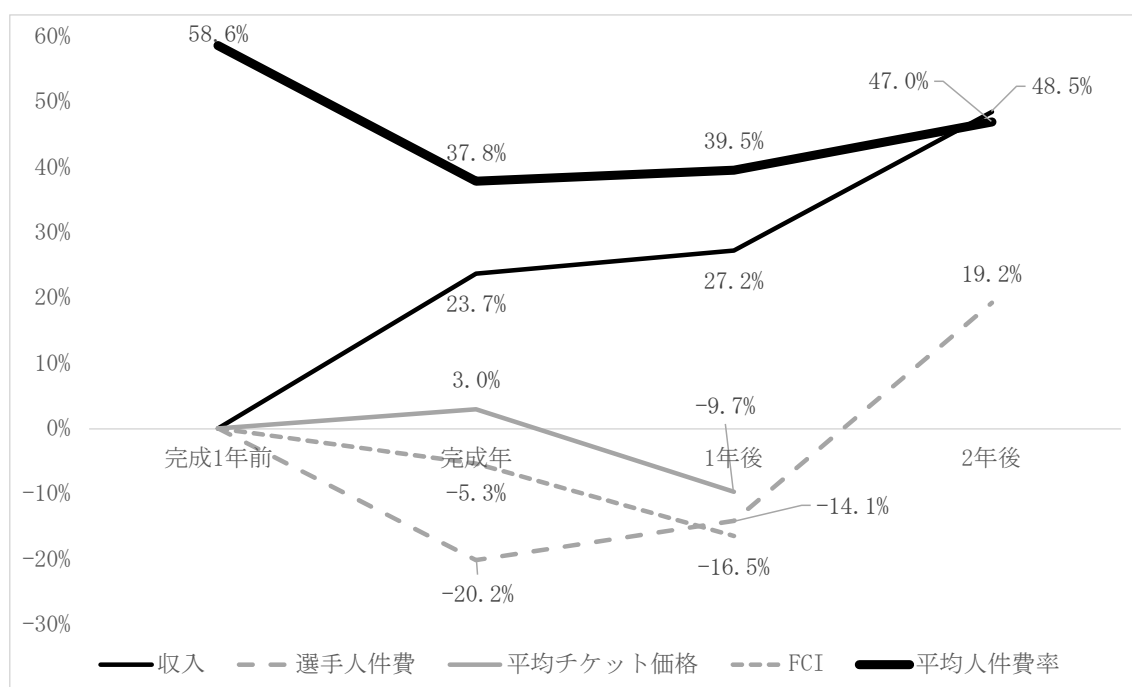


図 13 Atlanta Hawks のアリーナ整備のインパクト

7) Milwaukee Bucks (2018 年完成)

既存アリーナが老朽化する中で、チームがハイグレードな新しいアリーナ建設を提案した。NBA チームについて、他都市で誘致の動きもある中で、Wisconsin 州と Milwaukee 市がこれを受け入れて新アリーナを建設した。工事費はチームが 54%を負担し、州と市などが残りの 46%を負担した。アリーナの所有権は州の外郭団体が保有している。公的資金の財源としては、ホテル、レストランやレンタカーの売上税が充当されることとなった。

チームの収入は、完成 1 年前の 1.46 億ドルが、完成年に 1.79 億ドル、1 年後 2.04 億ドル、2 年後には 2.83 億ドルと順調に伸び、完成 1 年前との比較では 93.8%に達している。人件費は、完成 1 年前の 1.20 億ドルが、完成年 1.30 億ドルに増加し、1 年後 1.22 億ドルに減少して、2 年後は 1.36 億ドルに増加しているが、人件費率では、完成 1 年前の 82.2%が完成年 72.6%、1 年後 59.8%、2 年後 48.1%となっており、大幅に改善している。

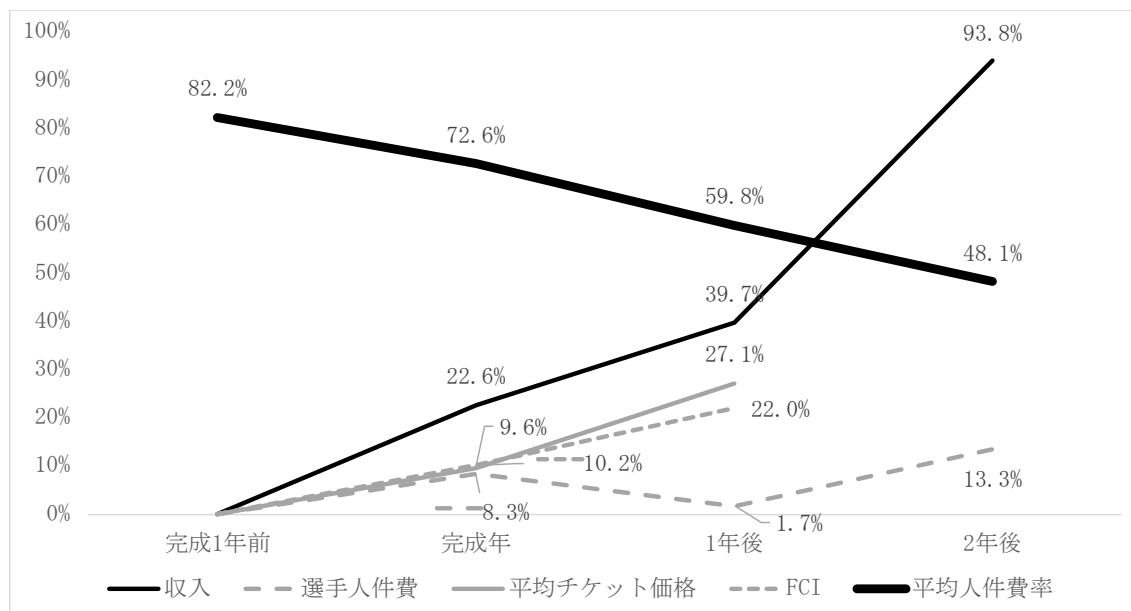


図 14 Milwaukee Bucks のアリーナ整備のインパクト

8) Detroit Pistons (2017 年完成)

Detroit 市の再開発の一環として、アリーナを建て替えることとなり、チームと市で共同して新築することとなった。アリーナの所有権は、Detroit 市の外郭団体が保有し、チームの負担は 37.5%であった。公債を Michigan 州の外郭団体が発行し、チームと官が共同して償還する手法がとられた。

チームの収入は、完成 1 年前の 1.54 億ドルが、完成年に 1.72 億ドル、1 年後 2.21 億ドル、2 年後には 2.35 億ドルと順調に伸び、完成 1 年前との比較では 59.0%に達している。人件費は、完成 1 年前の 1.06 億ドルが、完成年 1.19 億ドル、1 年後 1.26 億ドルに増加して、2 年後は 1.04 億ドルに減少している。人件費率では、完成 1 年前の 68.8%が完成年に 69.2%と増加した後、1 年後 57.0%、2 年後 44.3%と改善している。

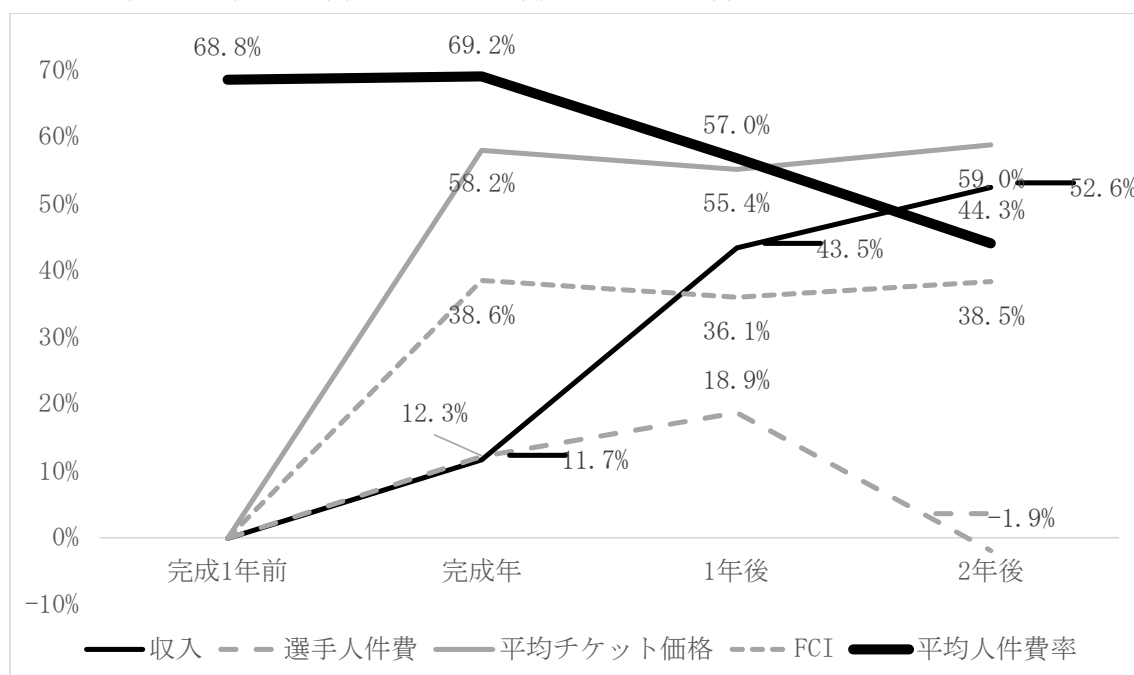


図 15 Detroit Pistons のアリーナ整備のインパクト

9) Sacramento Kings (2016 年完成)

Sacramento 市の都心再開発の一環としてアリーナ建設が計画された。官民共同事業として実施されることとなり、チームの資金負担は 54%であった。アリーナの所有権は Sacramento 市が保有している。公的負担の財源は、基本的に再開発地域からの収入で賄うこととされた。

チームの収入は、完成 1 年前の 1.25 億ドルが、完成年に 1.41 億ドル、1 年後 1.64 億ドル、2 年後には 2.40 億ドルと順調に伸び、完成 1 年前との比較では 92.0%に達している。人件費は、完成 1 年前の 0.70 億ドルが、完成年 0.95 億ドル、1 年後 0.99 億ドル、2 年後は 1.01 億ドルと毎年増加している。人件費率では、完成 1 年前の 56.0%が完成年に 67.4%と増加した後、1 年後 50.4%、2 年後 42.1%と改善している。

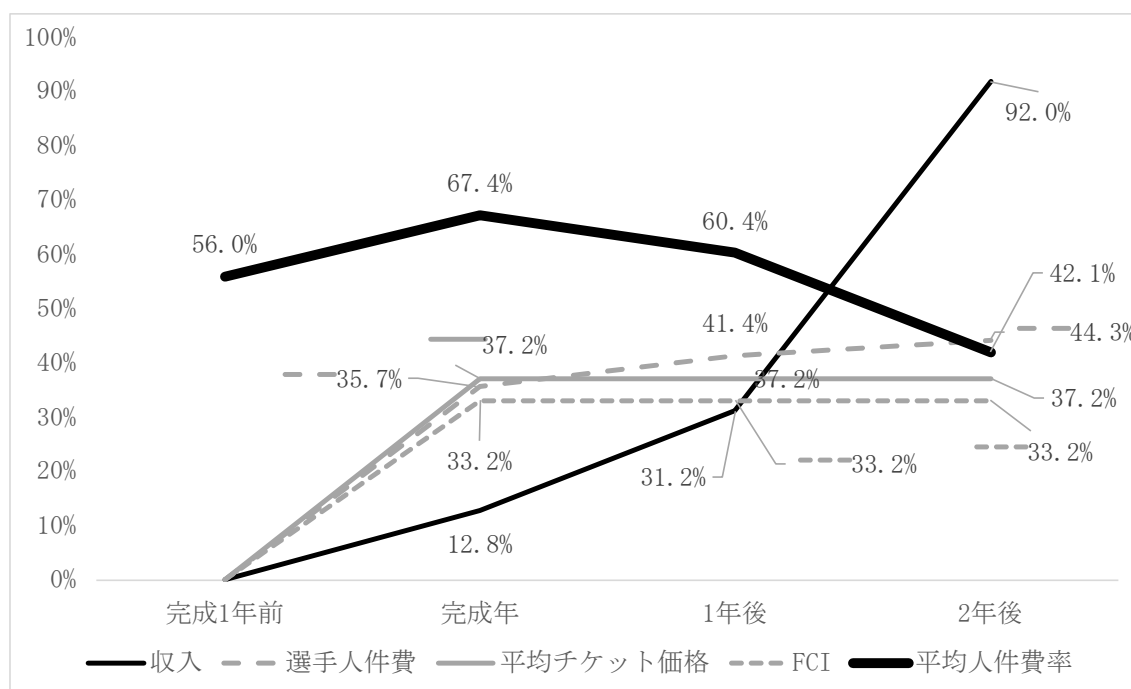


図 16 Sacramento Kings のアリーナ整備のインパクト

10) New York Knicks (2013 年完成)

チームとアリーナを所有する The Madison Square Garden Company は純粋な民間企業である。NBA アリーナ全 29 施設の中で、Madison Square Garden だけがネーミングライツ契約を結んでいない。2013 年に完成した総額 10 億ドル規模のハイグレード化の改修工事は、全額民間資金で行われている。

チームの収入は、完成 1 年前の 2.34 億ドルが、完成年に 2.43 億ドル、1 年後 2.87 億ドル、2 年後には 3.76 億ドルと順調に伸び、完成 1 年前との比較では 60.7%に達している。人件費は、完成 1 年前の 0.79 億ドルが、完成年 0.89 億ドル、1 年後 0.81 億ドル、2 年後は 1.05 億ドルと毎年増減している。人件費率では、完成 1 年前の 33.8%が完成年に 36.6%と増加した後、1 年後 28.2%、2 年後 27.9%と改善している。

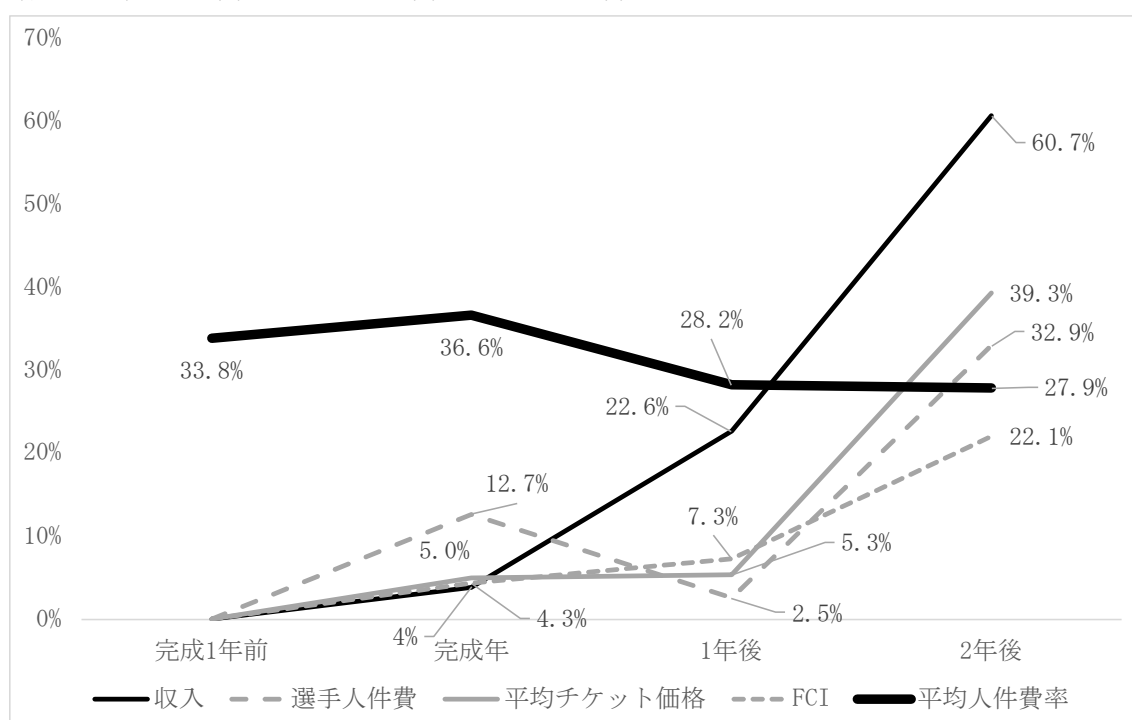


図 17 New York Knicks のアリーナ整備のインパクト

11)Brooklyn Nets (2012 年完成)

Brooklyn Nets の New York 市移転計画と同市 Brooklyn 地区の再開発に関連して、アリーナ新築構想がチーム、市、州共同で立案された。アリーナの所有は New York 州であるが、建設費用は New York 州や New York 市に加えて、チームが負担した。

チームの収入は完成 1 年前 0.89 億ドル、完成年 0.84 億ドルの後、1 年後 1.90 億ドル、2 年後 2.12 億ドルと増加し、完成年は対前年比 94.4%であったが、2 年後、3 年後は完成前年に比べて、113.5%、138.2%に増えていた。人件費も同様、完成 1 年前から 2 年後にかけて 0.65 億ドル、0.87 億ドル、1.02 億ドル、0.87 億ドルと推移し、人件費率は完成 1 年前 73.0%、完成年 103.6%と高かったが 1 年後 53.7%、2 年後 41.0%と劇的に改善した。

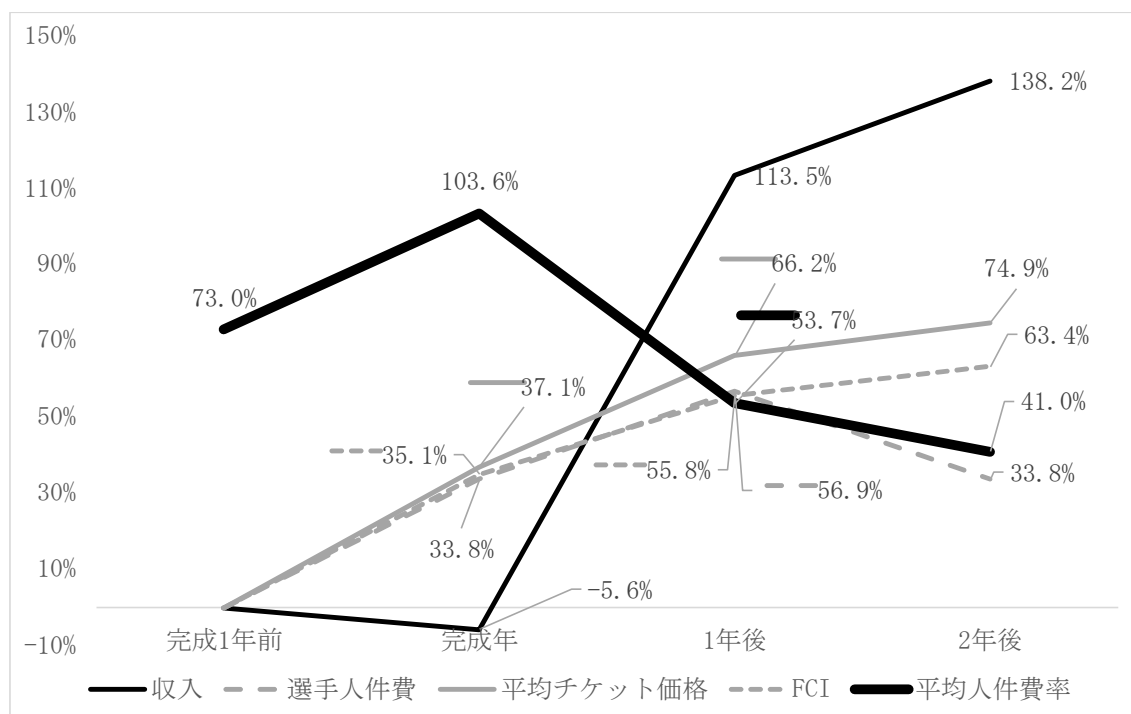


図 18 Brooklyn Nets のアリーナ整備のインパクト

12)Orlando Magic (2010 年完成)

既存のアリーナが老朽化する中で、Amway 創業一族であるオーナーが新アリーナの建設を計画した。これを受けて Orlando 市は、Orlando 都心の再開発の一環として 87.5%の公費負担で新アリーナを建設した。財源としてはホテル宿泊への課税などを内容とする Orange County 観光発展税が充当されることとなった。

チームの収入は、完成 1 年前の 1.07 億ドルが、完成年に 1.08 億ドル、1 年後 1.40 億ドルと増加した後、2 年後には 1.26 億ドルに減少したが、完成 1 年前の水準は 17.8%上回っている。人件費は、完成 1 年前の 0.82 億ドルが、完成年 0.90 億ドルに増加して、1 年後 0.87 億ドル、2 年後は 0.66 億ドルに減少している。人件費率では、完成 1 年前の 76.6%が完成年に 83.3%と増加した後、1 年後 62.1%、2 年後 52.4%と改善している。

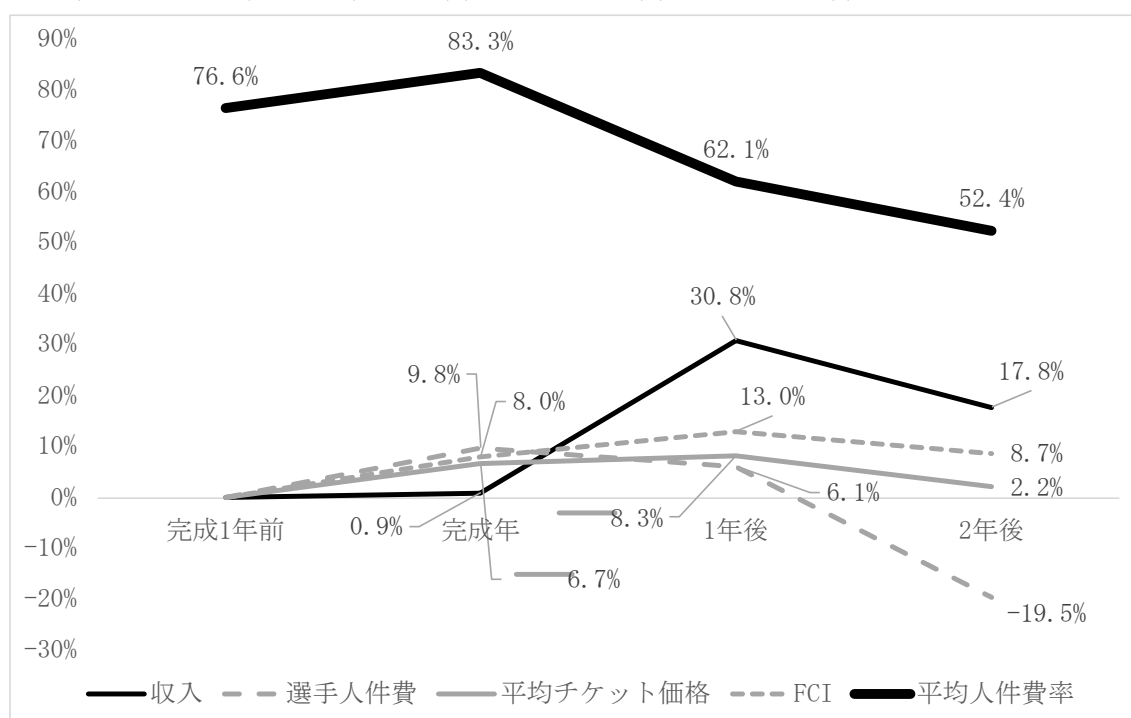


図 19 Orlando Magic のアリーナ整備のインパクト

13) Charlotte Hornets (2005 年完成)

既存アリーナの老朽化に伴う建て替え工事として、公的資金 100% でアリーナ新築工事が実施された。公的資金の財源としては、旅客税や座席利用税が充当されるとともに、Charlotte 都心部にある市有地の売却益が充当された。

チームの収入は、完成 1 年前の 0.73 億ドルが、完成年に 0.89 億ドル、1 年後 0.93 億ドル、2 年後 0.95 億ドルと増加し、完成 1 年前の水準を 30.1% 上回っている。人件費は、完成 1 年前の 0.23 億ドルが、完成年 0.33 億ドル、1 年後 0.41 億ドル、2 年後 0.53 億ドルと一貫して増加している。人件費率も、完成 1 年前の 31.5% が完成年 37.1%、1 年後 44.1%、2 年後 55.8% と悪化している。

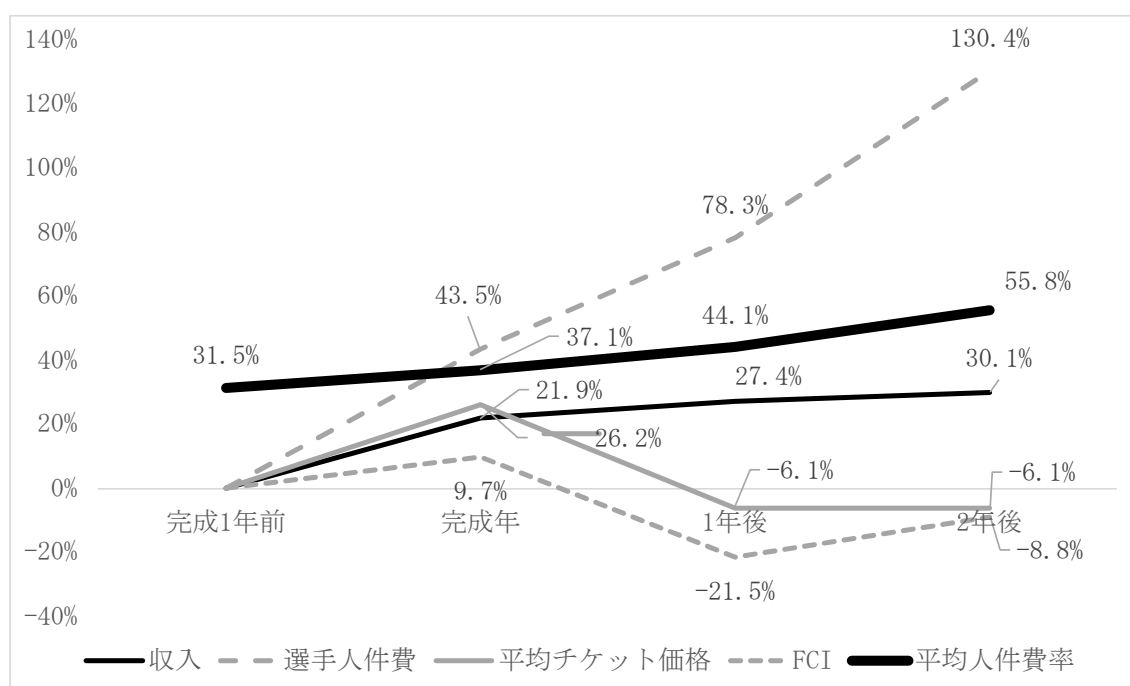


図 20 Charlotte Hornets のアリーナ整備のインパクト

14) Memphis Grizzlies (2004 年完成)

経営不振でアメリカ国内への移転を検討していた Vancouver Grizzlies を誘致するために、Memphis 市が公的資金 100% でアリーナを新築するとともに、地元の大企業 FedEx が長期のネーミングライツ契約を確約した。こうした条件提示を受けて、Grizzlies は 8 都市が誘致の手を上げる中、Memphis へのホームタウン移転を決定した。

チームの収入は、完成 1 年前の 0.75 億ドルが、完成年に 0.98 億ドル、1 年後 1.01 億ドルと増加した後、2 年後には 0.98 億ドルに減少したが、完成 1 年前の水準は 30.7% 上回っている。人件費は、完成 1 年前の 0.57 億ドルが、完成年 0.67 億ドルに増加して、1 年後も同様の 0.67 億ドルで、2 年後は 0.61 億ドルに減少している。人件費率では、完成 1 年前の 76.0% が完成年に 68.4%、1 年後 66.3%、2 年後 62.2% と改善している。

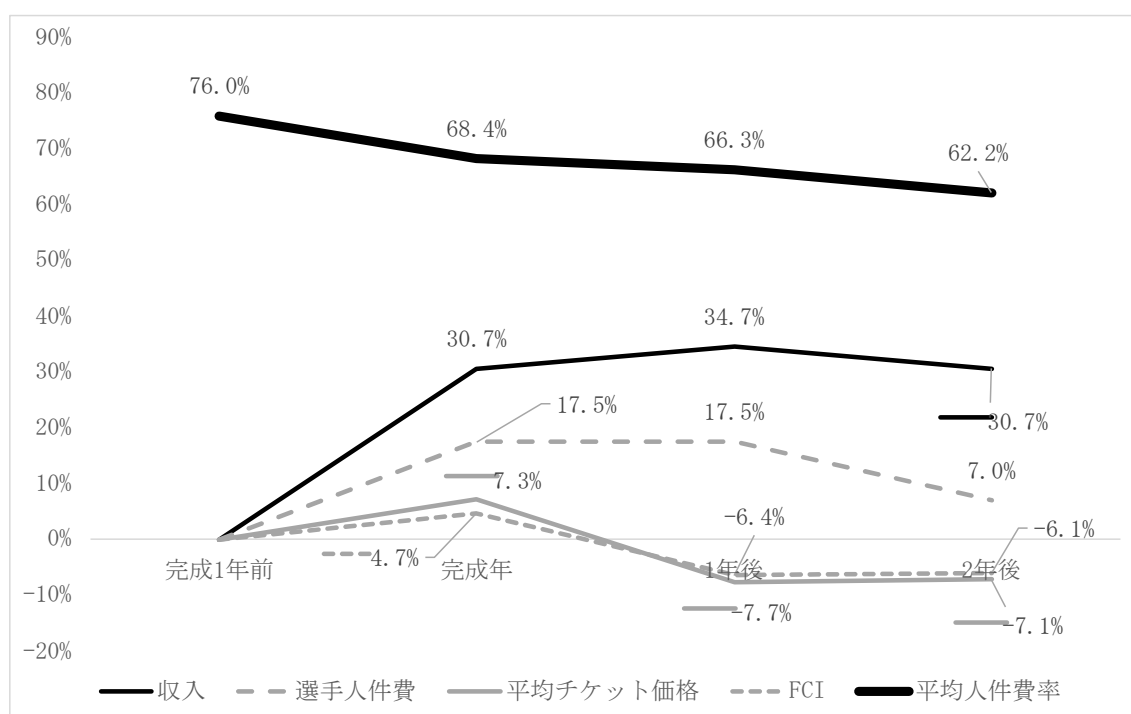


図 21 Memphis Grizzlies のアリーナ整備のインパクト

15) Houston Rockets (2003 年完成)

NBA 拡大に伴い自治体のチーム誘致熱が高まった時期に、Houston 市はチーム引き止めを意図して、Rockets のホームアリーナを 100% 公費で新築することを計画した。公的資金の財源としては、ホテル税とレンタカー税を充当することとした。1999 年と 2000 年の 2 回の住民投票を経て計画は認められ、アリーナが新築された。

チームの収入は、完成 1 年前の 0.82 億ドルが、完成年に 1.25 億ドル、1 年後 1.41 億ドル、2 年後に 1.42 億ドルに増加し、完成 1 年前の水準を 73.2% 上回っている。人件費は、完成 1 年前の 0.50 億ドルが、完成年 0.55 億ドル、1 年後 0.60 億ドル、2 年後 0.69 億ドルと一貫して増加している。人件費率では、完成 1 年前の 61.0% が完成年に 44.0%、1 年後 42.6% に減少した後、2 年目 48.6% に増加したが、完成 1 年前との比較では改善している。

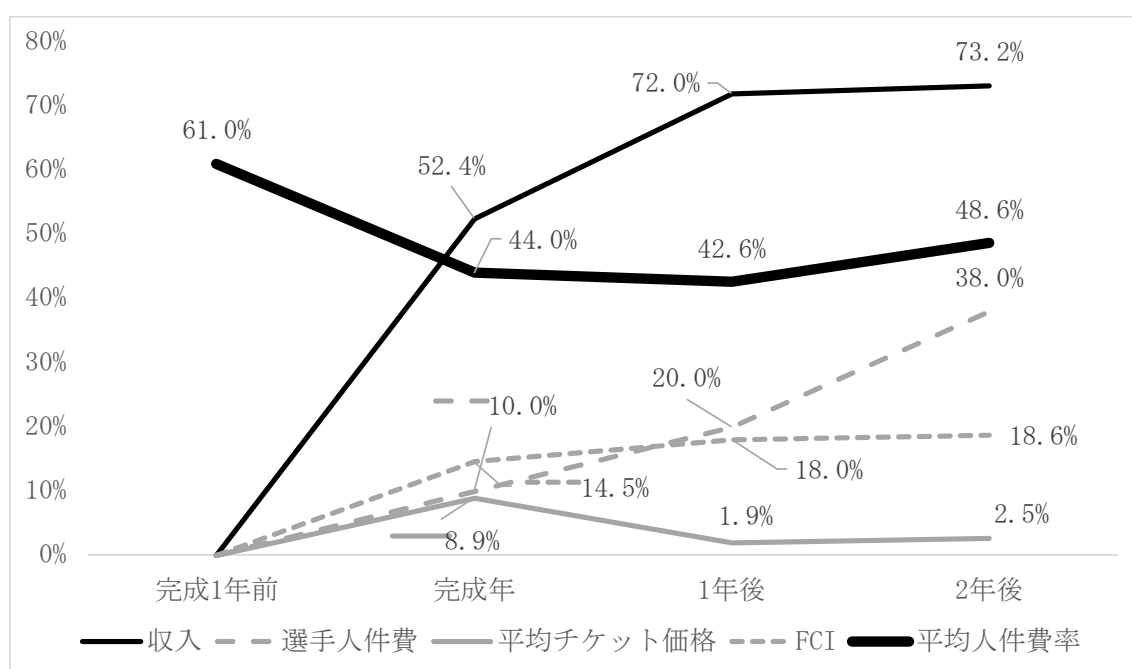


図 22 Houston Rockets のアリーナ整備のインパクト

16) San Antonio Spurs (2002 年完成)

既存のアリーナに替わってバスケットボール観戦に適したハイグレードな施設とするために、1999 年の住民投票を経て、San Antonio 市がアリーナを新築することとなった。チームの負担は 16% で、84% が公費負担であった。公的負担の財源としては、ホテル税やレンタカー税などを充当することとした。

チームの収入は、完成 1 年前の 0.83 億ドルが、完成年に 1.05 億ドル、1 年後 1.08 億ドル、2 年後に 1.21 億ドルに増加し、完成 1 年前の水準を 45.8% 上回っている。人件費は、完成 1 年前の 0.45 億ドルが、完成年 0.53 億ドルに増加して、1 年後 0.46 億ドルに減少し、2 年後 0.47 億ドルと横ばいであった。人件費率では、完成 1 年前の 54.2% が完成年に 50.5%、1 年後 42.6%、2 年後 38.8% と一貫して減少しており、改善している。

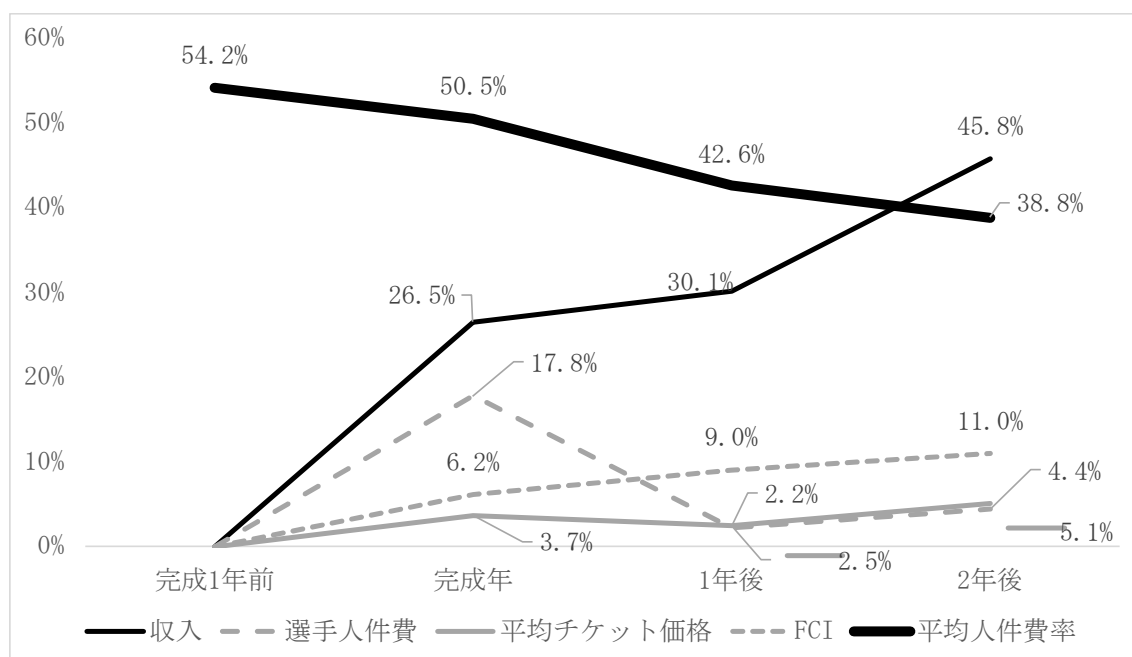


図 23 San Antonio Spurs のアリーナ整備のインパクト

17) Dallas Mavericks (2001 年完成)

既存のアリーナの老朽化に対応するために、アリーナをホームとする NBA の Dallas Mavericks と NHL の Dallas Stars の 2 チームが共同して新アリーナの建設を構想した。Dallas 市は市の負担金額について予定建設費の 30% までとキャップをはめ、残りの 70% の資金及びコストが上振れした場合の追加資金は両チームの負担とする計画をとりまとめた。1998 年の住民投票で計画は承認され、アリーナが新築された。

チームの収入は、完成年の 1.05 億ドルが、1 年後 1.17 億ドルに増加して、2 年後も 1.17 億ドルと横ばいであった。完成年の水準は 11.0% 上回っている。人件費は、完成 1 年前の 0.52 億ドルが、完成年 0.57 億ドル、1 年後 0.72 億ドル、2 年後 0.79 億ドルと一貫して増加していた。

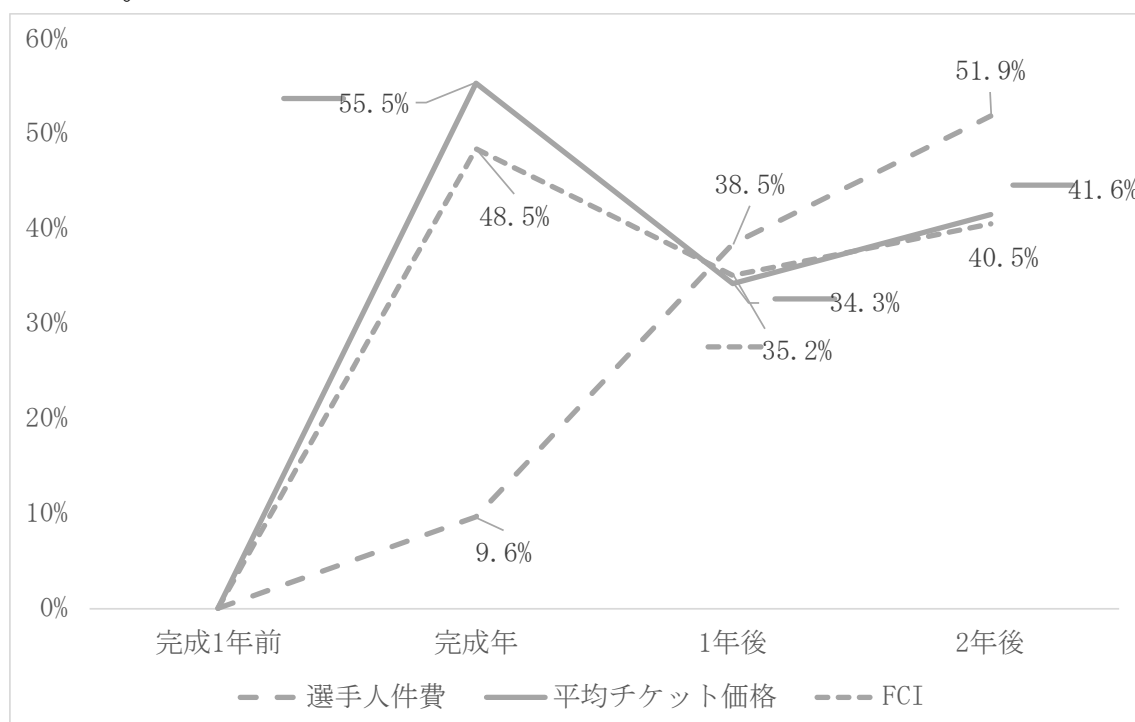


図 24 Dallas Mavericks のアリーナ整備のインパクト

18)Denver Nuggets (1999 年完成)

既存施設の老朽化に対応するため、オーナーである Stan Kroenke と同オーナーが率いる施設所有者の Kroenke Sports & Entertainment Company が資金調達を行って、全額民間資金でアリーナを新築した。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.29 億ドルが、完成年は 0.40 億ドル、1 年後 0.52 億ドル、2 年後 0.54 億ドルと一貫して増加した。観戦に来たファンがアリーナでどれだけの金額を支出したかを表す指標の FCI を見てみると、完成 1 年前の 182.12 が完成年 216.86 に 19.1%増加し、1 年後と 2 年後は共に 225.44 で 23.8%の増加であった。

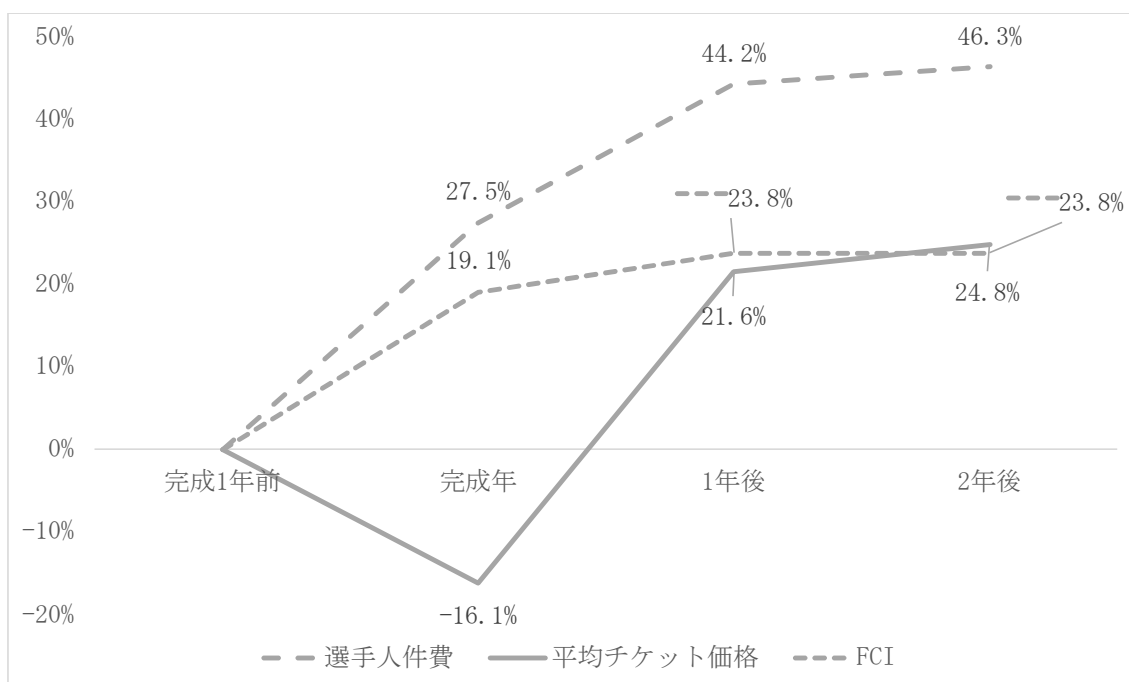


図 25 Denver Nuggets のアリーナ整備のインパクト

19) Los Angeles Clippers (1999 年完成)

Los Angeles に本社を置く Anschutz Entertainment Group が都心再開発の一環として、全額民間資金で大規模アリーナを建設し、所有・運営している。3.75 億ドルの投資額のち、3.05 億ドルは Bank of America の融資でまかなわれた。Clippers はキーテナントの 1 つとしてホーム試合を開催している。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.28 億ドルが、完成年は 0.22 億ドルに減少した後、1 年後 0.29 億ドル、2 年後 0.33 億ドルと増加した。FCI を見てみると、完成 1 年前の 192.0 が完成年は 254.56 に 32.6%増加し、1 年後 249.74、2 年後は 250.32 とほぼ横ばいであった。

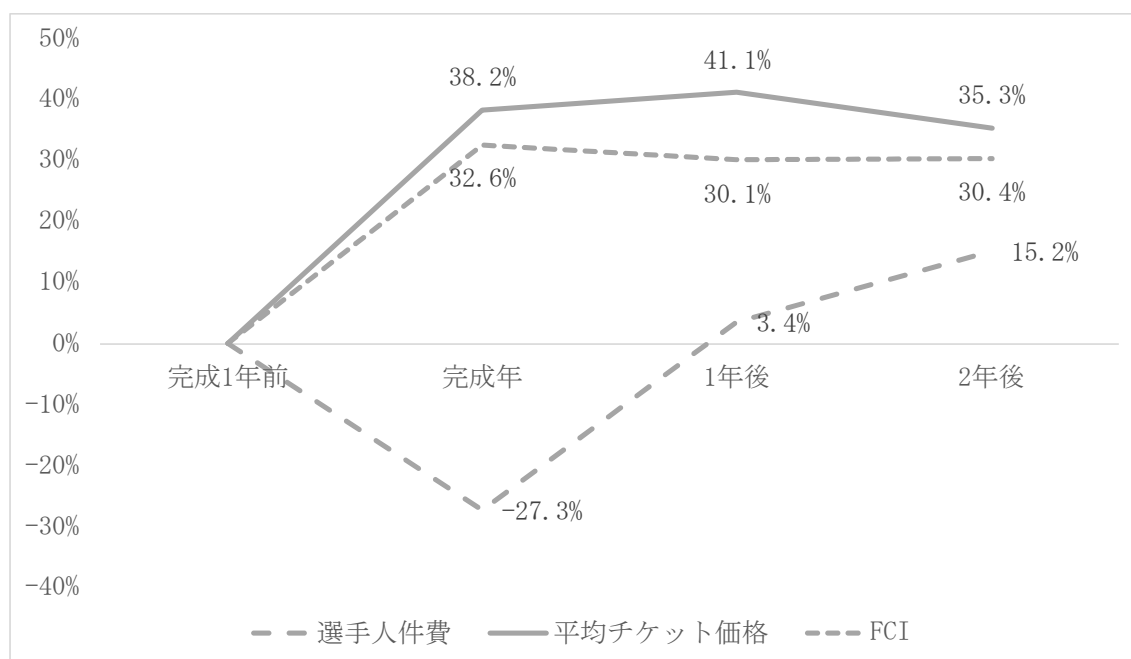


図 26 Los Angeles Clippers のアリーナ整備のインパクト

20) Los Angeles Lakers (1999 年完成)

Los Angeles に本社を置く Anschutz Entertainment Group が都心再開発の一環として、全額民間資金で大規模アリーナを建設し、所有・運営している。3.75 億ドルの投資額のち、3.05 億ドルは Bank of America の融資でまかなわれた。Lakers はキーテナントの 1 つとしてホーム試合を開催している。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.41 億ドルが、完成年 0.55 億ドル、1 年後 0.58 億ドルに増加した後、2 年後に 0.54 億ドルに減少した。FCI を見てみると、完成 1 年前の 285.44 が完成年は 407.56 に 42.8%増加し、1 年後 430.76、2 年後 436.52 と更に増加した。

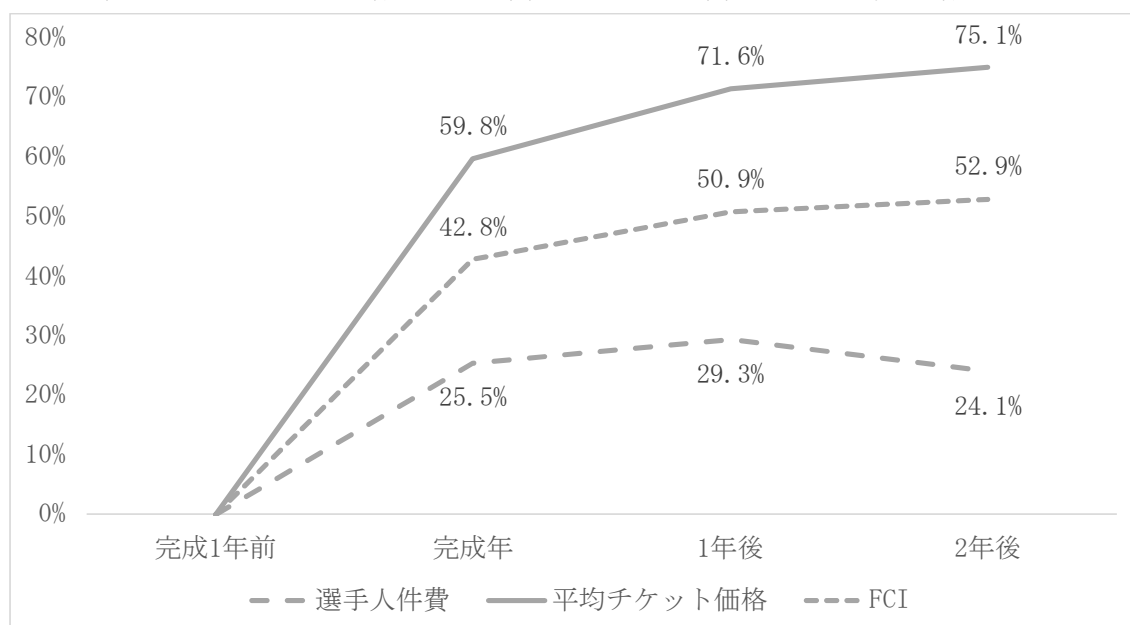


図 27 Los Angeles Lakers のアリーナ整備のインパクト

21) Miami Heat (1999 年完成)

既存アリーナの老朽化に伴い都市再開発の一環として新アリーナを建築する構想が検討され、建設に必要な経費の 59%を Miami 市が負担して、必要な公的財源としてホテル税、交通税を充当することが計画された。1996 年の住民投票で計画は承認され、アリーナが新築された。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.44 億ドルが、完成年 0.52 億ドル、1 年後 0.73 億ドルに増加した後、2 年後に 0.53 億ドルに減少した。FCI を見てみると、完成 1 年前の 215.70 が完成年は 261.28 に 21.1%増加し、1 年後 306.28、2 年後 335.92 と更に増加し、完成 1 年前と 2 年後の比較では、55.7%の増加であった。

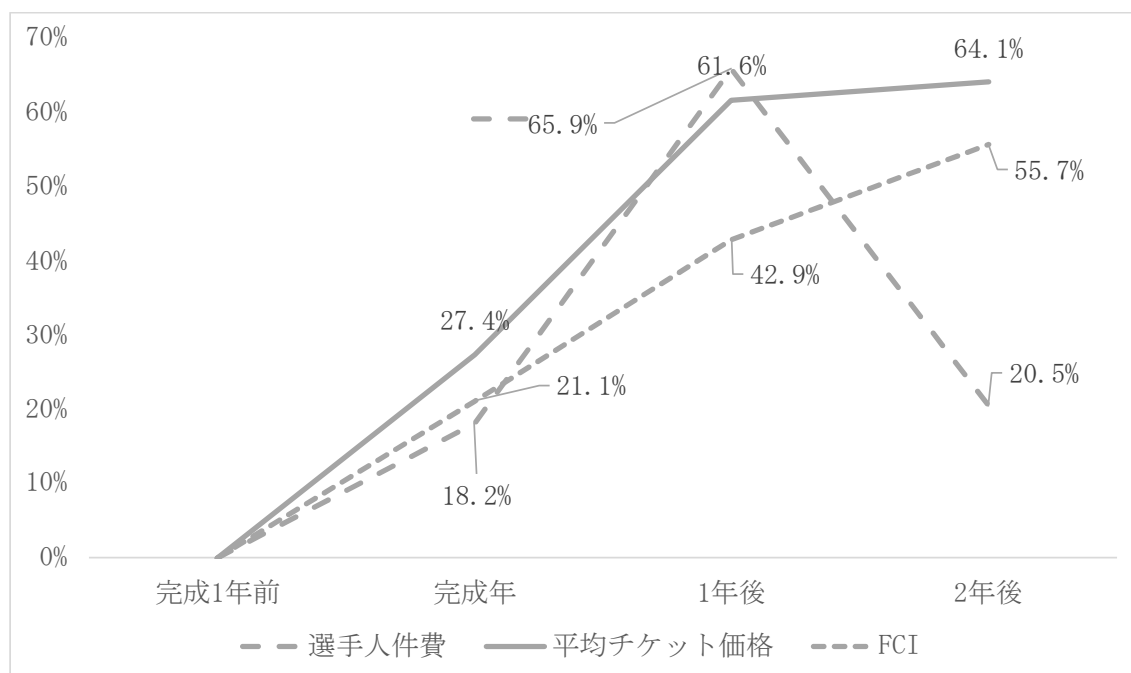


図 28 Miami Heat のアリーナ整備のインパクト

22) Toronto Raptors (1999 年完成)

カナダ国内においてスポーツ施設を建設・運営している Maple Leaf Sports & Entertainment 社が、NBA チーム数の拡大に伴い Toronto 市に創設された NBA チームと自社が保有する NHL チームとの共用施設として、100%民間資金でアリーナを新築した。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.34 億ドルが、完成年は横ばいの 0.34 億ドル、その後 1 年後 0.38 億ドル、2 年後に 0.52 億ドルに増加した。FCI を見てみると、完成 1 年前の 157.97 が完成年は 234.96 に 49%増加し、1 年後 232.14 で若干減少した後、2 年後 247.35 と増加した。完成 1 年前と 2 年後の比較では、56.6%の増加であった。

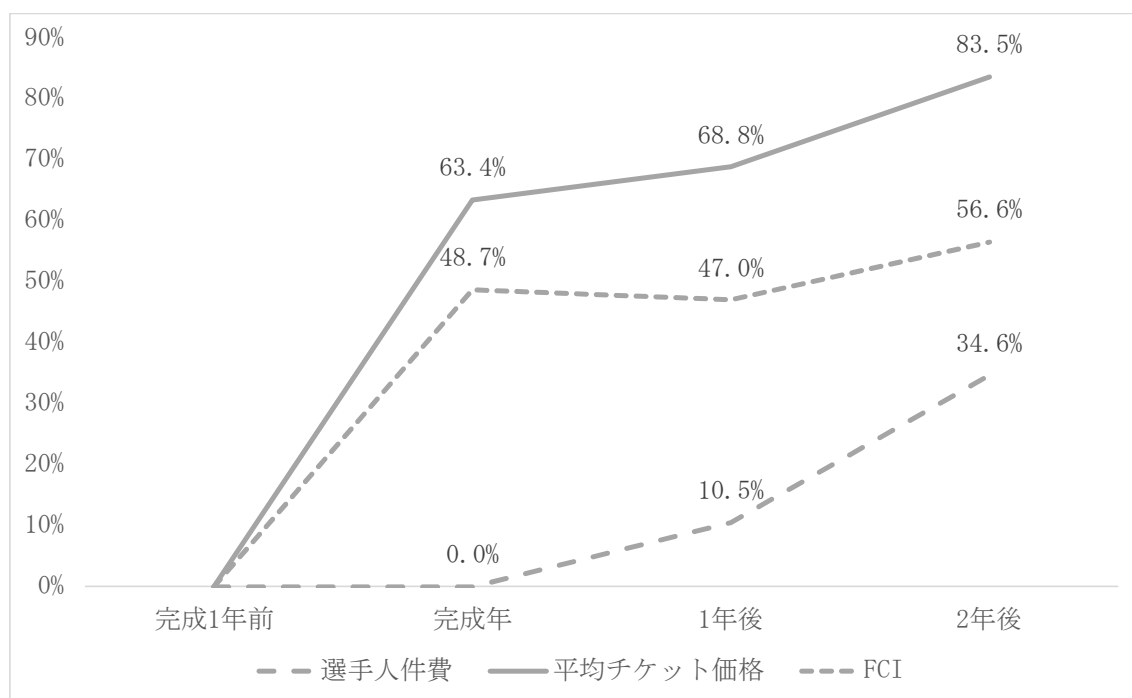


図 29 Toronto Raptors のアリーナ整備のインパクト

23) Washington Wizards (1997 年完成)

既存施設の老朽化に対応するため、チームのオーナーである Ted Leonsis と施設所有者で Leonsis が代表を務める Monumental Sports & Entertainment 社が銀行融資で資金を調達しアリーナの新築を行った。建物は 100%民間資金であるが、Washington DC がアリーナ周辺のインフラ整備を行った。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.34 億ドルが、完成年は 0.40 億ドルに増加し、1 年後 0.34 億ドルに減少して、2 年後は 0.53 億ドルに増加した。FCI を見てみると、完成前年の 209.56 が完成年は 262.52 に 25.3%増加し、1 年後 328.10 に更に増加した後、2 年後は 321.60 と若干減少した。完成 1 年前と 2 年後の比較では、53.5%の増加であった。

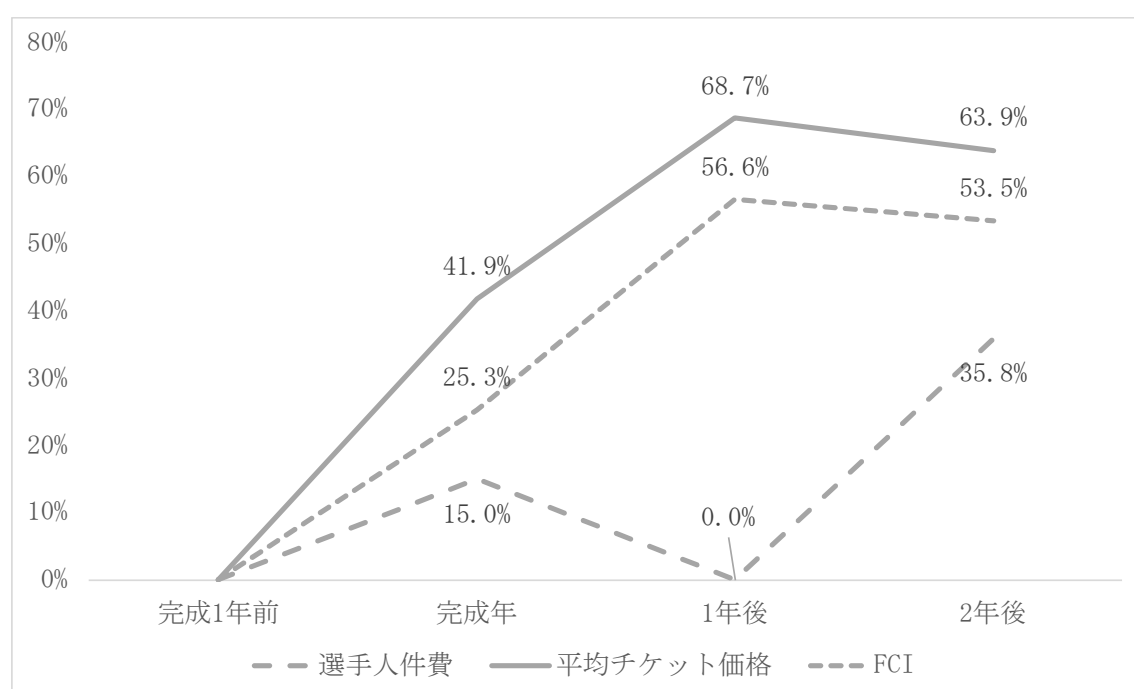


図 30 Washington Wizards のアリーナ整備のインパクト

24) Philadelphia 76ers (1996 年完成)

既存施設の老朽化に対応するため、施設を所有する Comcast Spectator 社が建て替えを計画した。2 億 1000 万ドルの投資金額のうち、67%は銀行融資で調達し、残りは Comcast 社の負担とネーミングライツ収入で対応した。その他 11%に相当する金額を Philadelphia 市と Pennsylvania 州が周辺のインフラ整備経費として支出している。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.25 億ドルが、完成年は 0.23 億ドルに若干減少し、その後 1 年後 0.31 億ドル、2 年後は 0.41 億ドルに増加した。FCI を見てみると、完成前年の 183.76 が完成年は 208.84 に 13.6%増加し、1 年後 195.32 に減少した後、2 年後は 296.92 と大きく伸びた。完成 1 年前と 2 年後の比較では、61.6%の増加であった。

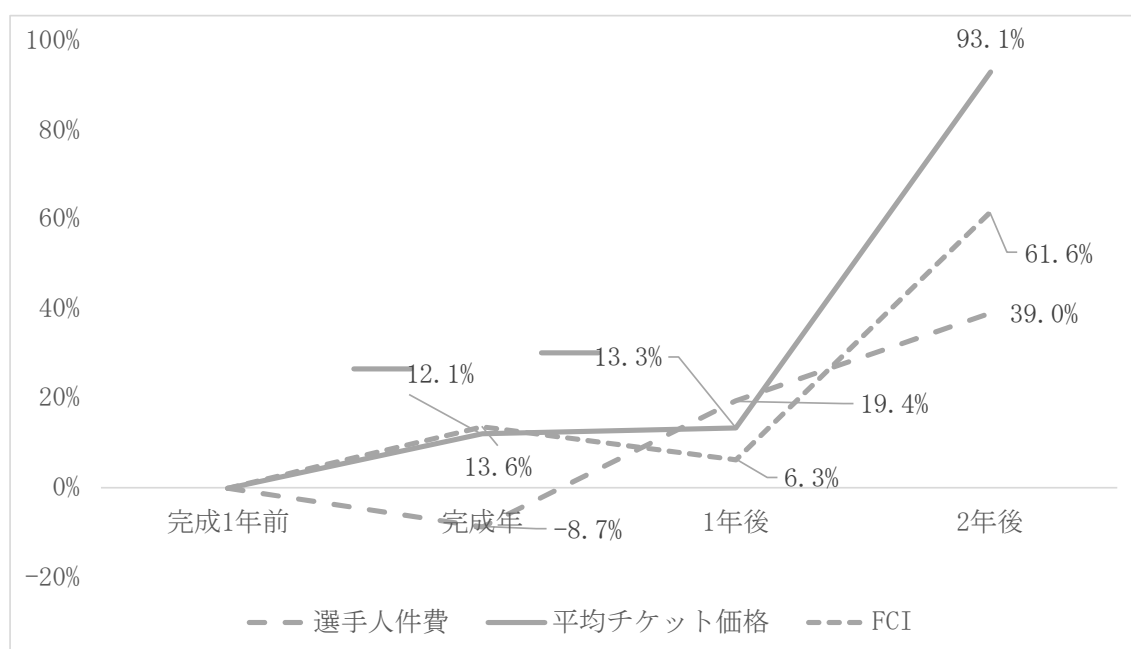


図 31 Philadelphia 76ers のアリーナ整備のインパクト

25) Portland Trail Blazers (1995 年完成)

チームオーナーであった Paul Allen の提唱によって民間資金中心で建設された。民間企業である Vulcan 社が所有し、運営は Global Spectrum 社が行っている。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.26 億ドルが、完成年は 0.23 億ドルに若干減少し、その後 1 年後 0.24 億ドルに減少し、2 年後は 0.27 億ドルに増加した。FCI を見てみると、完成 1 年前の 186.94 が完成年は 217.80 に 16.5%増加し、1 年後 246.96、2 年後は 261.56 と伸びた。完成 1 年前と 2 年後の比較では、39.9%の増加であった。

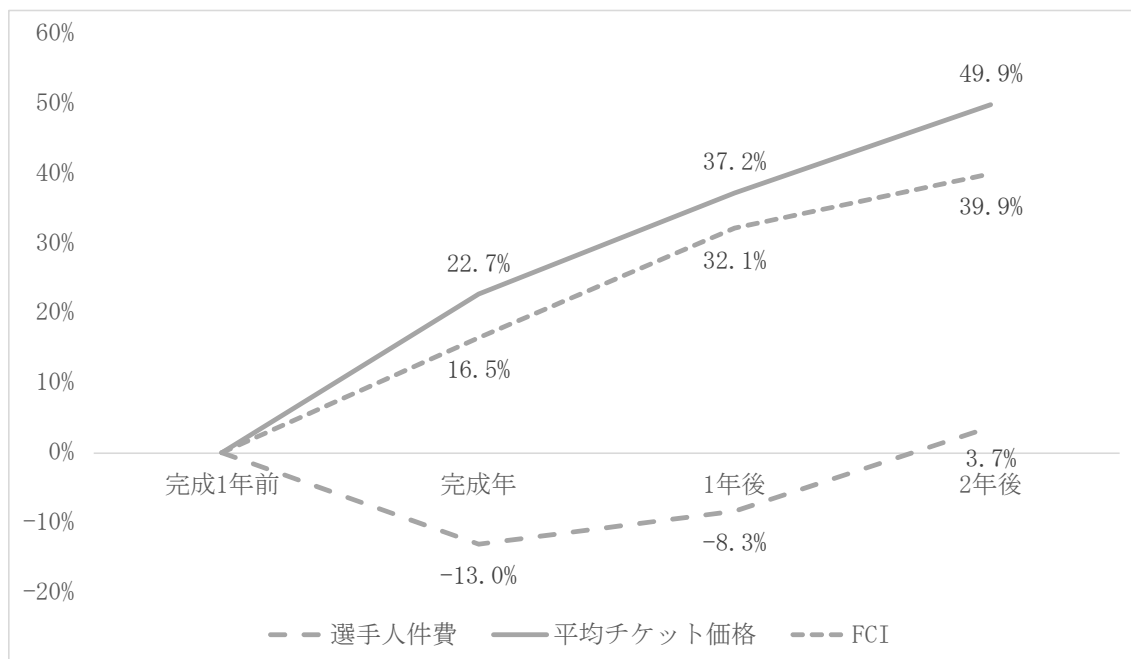


図 32 Portland Trail Blazers のアリーナ整備のインパクト

26) Chicago Bulls(1994 年完成)

既存施設の老朽化に対応するために、施設を共同して使用していた NBA の Chicago Bulls と NHL の Chicago Blackhawks が共同出資により企業 (the United Center Joint Venture ownership group) を設立して、全額民間資金でアリーナを新築した。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.18 億ドルが、完成年 0.22 億ドル、1 年後 0.23 億ドル、2 年後は 0.51 億ドルに増加した。FCI を見てみると、完成 1 年前の 208.7 が完成年は 206.0 と横ばい、その後 1 年後目 212.5、2 年後 241.88 と伸びた。完成 1 年前と 2 年後の比較では、15.9%の増加であった。

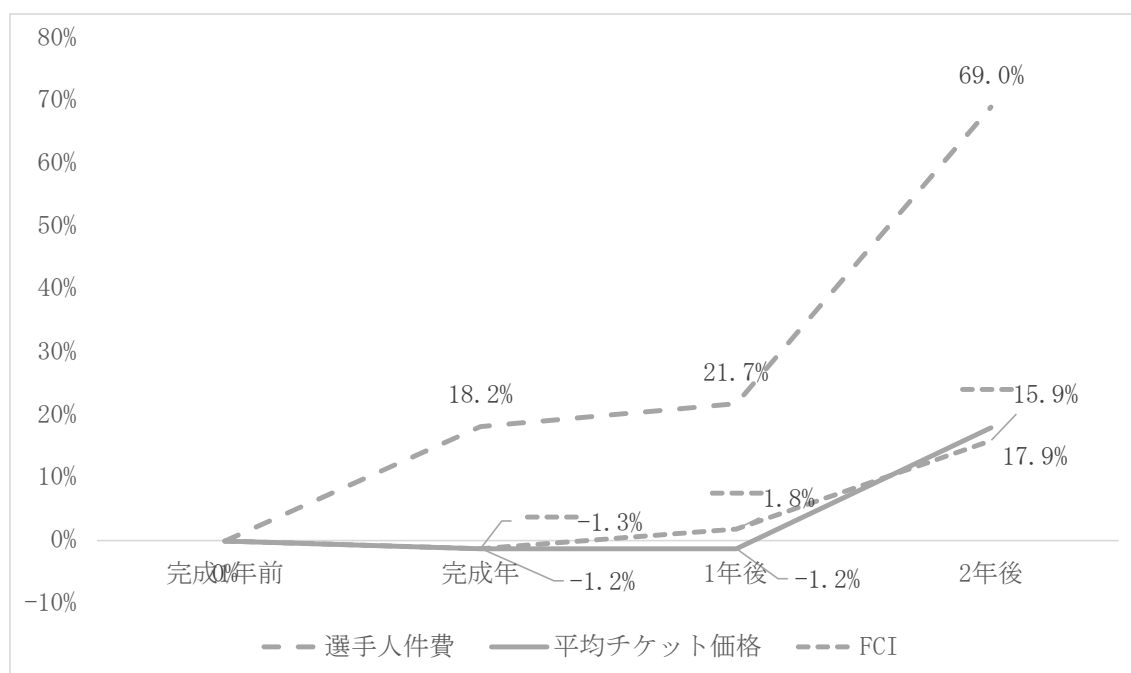


図 33 Chicago Bulls のアリーナ整備のインパクト

27) Utah Jazz(1991 年完成)

既存施設の老朽化に対応するために、当時のチームオーナー族 The Miller Family が大半の資金を民間調達して新アリーナを建設した。Utah 市もアリーナに付随する駐車場などを建設した。

チームの人件費は、完成 1 年前の 0.10 億ドルが、完成年 0.12 億ドル、1 年後 0.14 億ドル、2 年後は 0.16 億ドルと毎年少しずつ増加した。FCI を見てみると、完成年の 118.28 が、1 年後 160.24、2 年後 162.42 と伸びた。完成年と 2 年後の比較では、37.5% の増加であった。

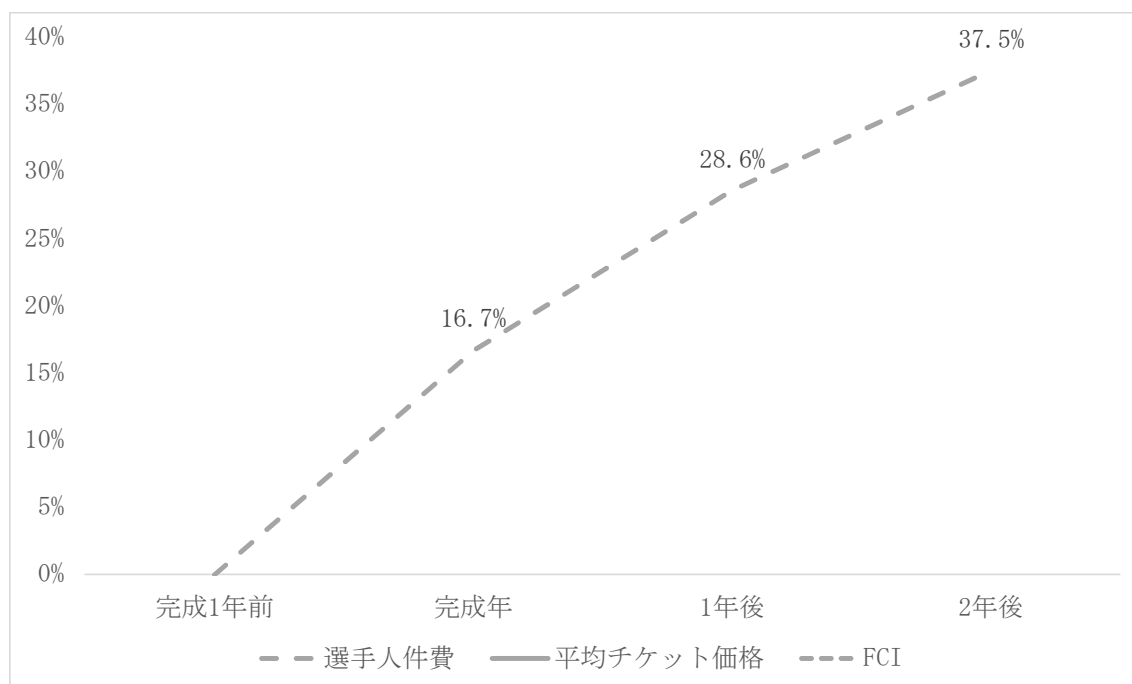


図 34 Utah Jazz のアリーナ整備のインパクト

28) Minnesota Timberwolves(1990 年完成)

NBA のチーム数拡大に伴う新チーム誘致のために、公的資金 100%で建設された。

チームの人件費は、完成年の 0.07 億ドルが、1 年後 0.10 億ドル、2 年後は 0.13 億ドルと毎年少しずつ増加した。FCI を見てみると、完成 1 年後が 115.74、2 年後 129.96 と 1 年間に 11%増加していた。

第 2 項 2000 年以降にアリーナを新築・改修した 18 チームの推移

改修前後各 2 年の収入が確認できたのは、2000 年以降にアリーナを新築・改修した 18 チームで、新築・改修工事の完成年を 1 としたときに、収入は完成 1 年後で平均+13%、2 年後の平均が+20%であった。同様にチケット収入は、完成 1 年後の平均が+8.8%、2 年後の平均が-5.6%、FCI は 1 年後の平均が+5.5%、2 年後の平均が-1.8%であった。また、チーム人件費は 1 年後の平均が+48%、2 年後の平均が+2%、人件費率は 1 年後の平均が+11%、2 年後の平均が-10%であった。人件費・FCI 比の 1 年後の平均は+9%、2 年後の平均は-4%であった。

完成前年の収入が確認できた 15 チーム（いずれも 2002 年から 20 年完成）を分析した。

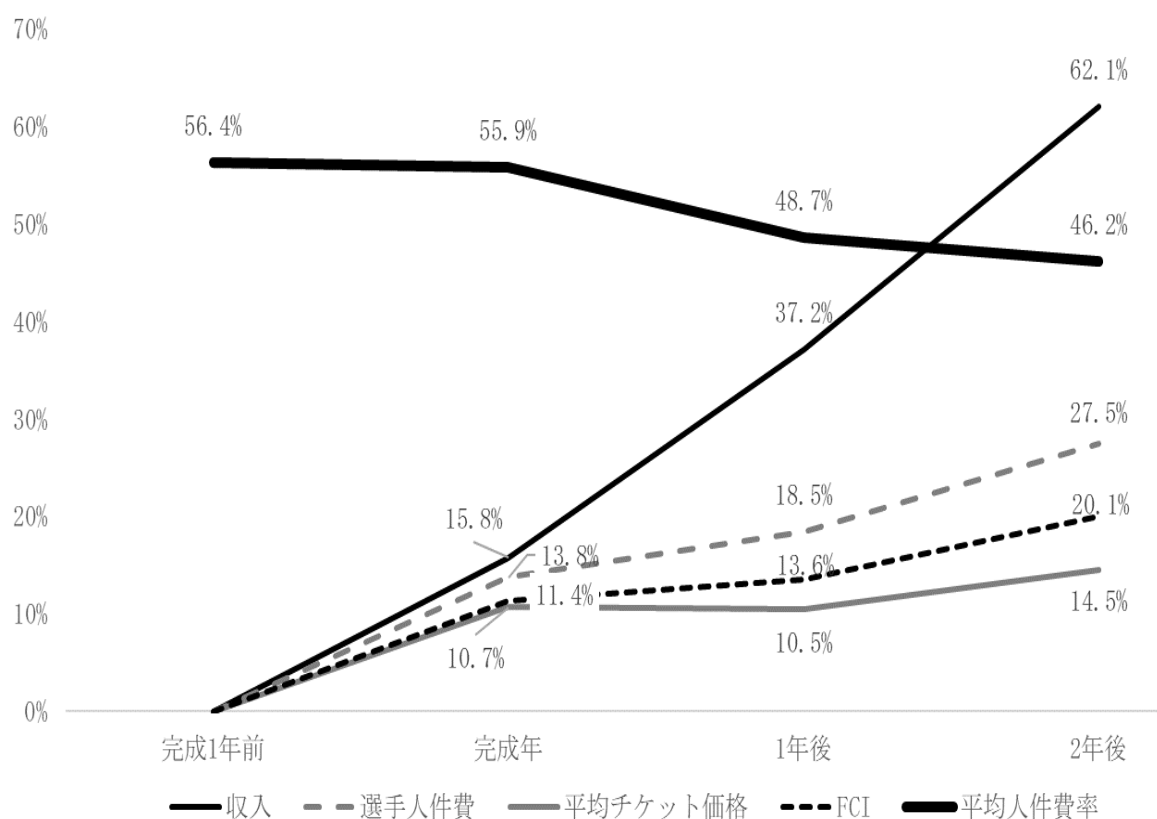


図 35 2002 年～2020 年完成 15 チームのアリーナ整備のインパクト

1) 収入

収入は、全チームが完成1年前に比べて、完成年(n=15)、1年後(n=14)、2年後(n=11)と平均15.8%増、37.2%増、62.1%増であった。1チームは初年度平均-5.6%となったチームがあったが、それ以外の年は全チーム増えていた。

2) 選手人件費

選手人件費も同様に、13.3%、18.5%、27.5%増で、チームごとの増減では初年度は3チームが、1年後は1チーム、2年後は2チームが完成1年前より少なかった。

3) 平均チケット価格

平均チケット価格を完成1年前に下げたのは、1チーム(n=14)だった。2チームについて、完成年は上げていたが、1年後(n=11)、2年後(n=10)は下げており、いずれも自治体が100%経費を負担したアリーナであった。

4) FCI

FCIは完成年以降以降、それぞれ増えていた(完成年11.4%増、1年後13.6%増、2年後20.1%増)。

5) 平均人件費率

平均人件費率は、完成1年前56.4%、完成年55.9%、1年後48.7%、2年後46.2%と徐々に下がっていた。

第3項 全29チームの人件費の動向

選手人件費についてのみ、30チーム中29チームのアリーナ完成前後が増えた。平均を見ると、アリーナ完成前に比べ完成年(n=29)11%、1年後(n=14)23%、2年後44%と増えていた。

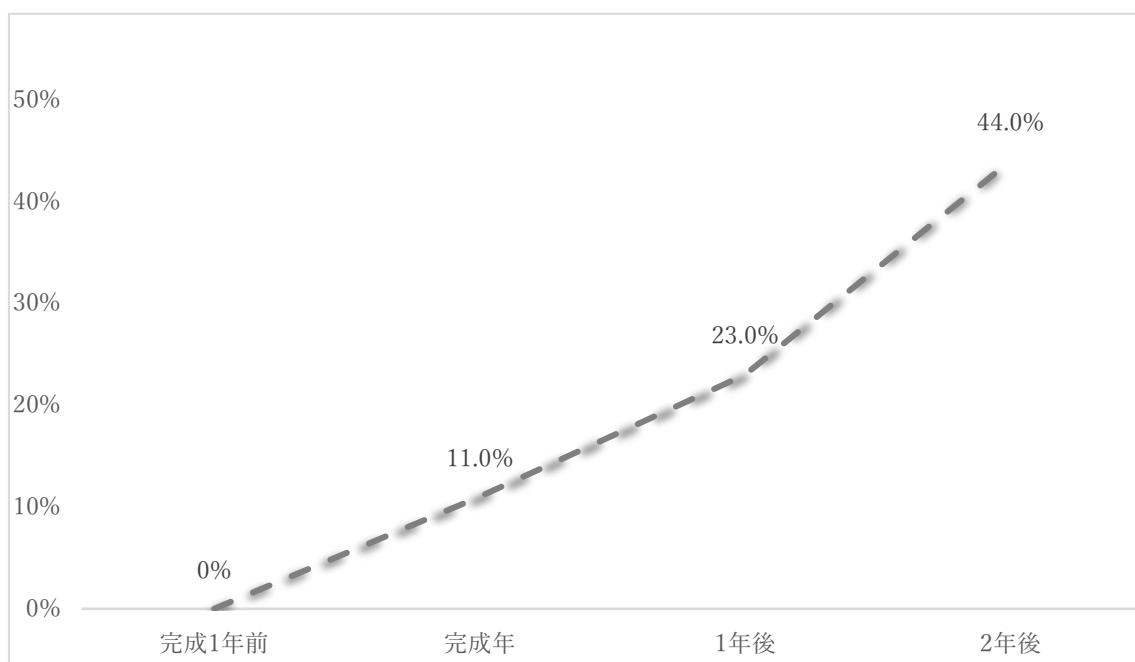


図 36 全 29 チームの人件費の動向

第4章 考察

NBA30 チームが使用している全 29 アリーナの新築・改修の経緯と新築・改修前後におけるチーム経営（収入・選手人件費等）に対する影響について調査した結果、29 アリーナは 1990 年から 2021 年までの約 30 年間の間に新築あるいは大規模な改修が行われていた。また、アリーナ整備に係る投資資金については、民間資金 100%が 6 施設、公的資金 100%が 7 施設、民間資金と公的資金が双方支出されていたアリーナが 16 施設であった。以上を踏まえて、アリーナの新築・改修のもたらす意義について、NBA アリーナの整備状況、チーム経営からの視点、自治体運営からの視点、スタジアム・アリーナ整備に関する米国、英国及び日本の動向に関する考察を行う。

第1節 NBA アリーナの整備状況

第1項 アリーナ整備方法

アリーナ整備は年代により整備方法（新築あるいは改修）と整備理由が変化して来た。1990 年代はすべて新築で整備されていて、このうち老朽化を理由とするものが 7 割を占めている。競技施設が古くなったから建替えるという単純な整備が中心だと言える。2000 年代も全て新築で整備されているが、整備理由は多様化して、老朽化が 3 割に低下し、チームの誘致・引き止め、再開発、ハイグレード化が加わっている。このことは、アリーナ整備が古い施設の建替えだけでなく、波及効果を重視した整備に変化していることを意味すると考えられる。この変化は 2010 年代以降さらに加速し、老朽化を整備理由とする事業が 1 割を切り、一方でハイグレード化や再開発などを理由とする整備が 9 割を占めるに至っている。2000 年代、とりわけ 2010 年代以降の NBA では、アリーナ整備は、バスケットボールの試合を行う競技施設という視点に加えて、チームや地域に如何に利益をもたらす施設にするかとの視点からの整備傾向を強めていると言えよう。なお、このことは、2010 年代以降、NBA アリーナの平均整備費用が顕著に上昇していることと軌を一にしていると考えられる。また、アリーナの実施方法も 2010 年代以降は新築と改修が半々となっていて、個々の整備目的に応じて、新築・改修が選択されるようになって来ていると推察される。

第2項 チームと地元自治体の連携によるアリーナ整備の必要性

4 大リーグで最大の資産価値を有する NBA のチームといえども、チームの自己資金 100%で新築・改修したアリーナはわずか 2 施設であった。平均 6 億ドルという多額の資金を必要とするアリーナ整備に関して、自己資金を中核に全てを民間資金で賄うことが可能なの

は、San Francisco を本拠地とする Golden State Warriors のような大都市で大規模な経営を行っているチームか、オーナーが大富豪で、オーナー自身の大規模な資金拠出が可能な Brooklyn Nets のようなチームなど限定的である。

すなわち、多くの事例において明らかなように、アリーナの新築・改修構想はチーム主導で開始されるが、構想実現のためには、チームの資金力だけでは限界があり、自己資金に加えて、ある程度の公的資金を提供してもらうことが必要である。そしてその結果、自治体当局との協力関係の構築や議会・地域住民との調整が必要となることが今回研究でも確かめられた。地域住民との調整については多くの研究が指摘している [福地健治, 2020] [黒瀬武史, 2015]。地域住民との調整については、第 3 節で考察する。

第 2 節 チーム経営からの視点

第 1 項 アリーナ整備によるチーム経営へのインパクト

アメリカ 4 大スポーツの特色は、シングルエンティティ（単一事業体）の事業手法の採用にある。リーグ全体を 1 つの事業体として利益の最大化を図るシングルエンティティの下、リーグはリーグ選手協会（労働組合）と団体交渉協約（CBA）を締結して選手の雇用条件を定め、選手人件費増大への対策としてサラリーキャップを労使交渉によりチーム横断的に定めるとともに、チーム間の収入格差を是正するレベニューシェアリングを実施している。しかし、シングルエンティティの内容は各リーグ同一ではない。その 1 つに、サラリーキャップがある。サラリーキャップの設定によって、各チームの選手人件費はキャップの範囲内に抑制されることになる（サラリーキャップを採用していない MLB は除く）。NFL や NHL についてはキャップを厳格に適用し（ハードキャップ）、人件費を抑制しているが、NBA についてはそれとは異なる内容になっている。すなわち、NBA では、キャップは設定されているものの、MLB のような Luxury Tax（ぜいたく税）と呼ばれる課徴金をチームがリーグに支払えば、キャップがかけられている選手総年俸額を超えることが容認されるソフトキャップと呼ばれる仕組みが導入されている。NBA では 30 チーム中の 3 分の 1 以上のチームが年俸上限を超え、課徴金を課せられているとされている [平田竹男, 2017]。こうした NBA のリーグ構造が、人件費の高騰を招きチームの経営状況を圧迫している状況があった。

なお、レベニューシェアリングの内容も異なっており、NFL の場合はチーム収入の 90% が全体でシェアされて、チームの収入額が概ね均一化されるのに対して、NBA の場合は、2009 年当時でシェアされるチーム収入は 25% であると指摘されている [McCann, 2010]。

NBA のアリーナ整備に必要とされる費用、すなわちチームや自治体の平均投資額は、2000 年代の 1 施設当たり 2.4 億ドルから 2010 年以降は 6 億ドルへと 2.5 倍に伸びている。また、整備工事の内容も、1990 年代～2000 年代の老朽化対応中心の工事から、アリーナをハイグ

レード化し、スイート・ラウンジ付きのプレミアム席の整備など収益施設の充実を図る工事などへと転換していると言える。チーム収入データの得られた 2002 年以降を見ると、アリーナの新築・改修によりチームの収入は一般的に増加しているが、2010 年以降はその伸びが特に顕著である。これまでに経済・財務的效果研究のレビューは、地域、雇用に関するもの、住民所得に関するもの、賃金に対する評価が中心であり [杉山, 2015] [Shah, 2018]、チーム経営については、スタジアムを中心とした経営戦略についての論考はあるが [西崎信男, 2008]、アリーナの新築・改修を切り口にした経営分析に関しては、これまで十分な情報がなかった。今回の調査においても、収入や支出項目の詳細については十分に把握できなかった。

しかし、アリーナ完成の前後合計 4 年間の収入や人件費率の推移データを得られた 15 チーム（2002 年～2020 年にホームアリーナ完成）について見れば、およそ 8 割にあたる 12 チームが完成 2 年後の人件費率が完成 1 年前の人件費率より低下している。最も顕著に人件費率が改善したのは、New York 市をホームタウンとし、収入が NBA 上位で経営規模が大きい Brooklyn Nets のアリーナの新築整備（2012 年完成）の事例である。人件費率が最も高かった完成年には、収入 0.84 億ドルに対して、人件費は 0.87 億ドル（人件費率 103.6%）となっていて、人件費だけで収入を 300 万ドル上回る厳しい経営状況であった。これが完成 2 年後には収入が 2.12 億ドルと顕著に増大し、人件費 0.87 億ドルとの対比で人件費率が 41.0%に劇的に改善している。次に、チーム収入から見て中位の経営規模である Sacramento Kings の事例を見ると、そのアリーナ（2016 年完成）は都市再開発の一環として新築されている。人件費率の推移は、完成 1 年前の 56.0%が完成 2 年後には 42.1%に改善している。また、収入が NBA 下位で経営規模が小さい Atlanta Hawks のアリーナ（2018 年完成）は、改修の事例となるが、完成 1 年前の人件費率 58.6%が完成 2 年後には 47.0%に着実に改善している。

これらの事例が共通して示唆するところは、ホームタウンの人口規模、チームの経営規模の大小など個々の経営環境に違いがあるにせよ、また整備手法は新築と改修で異なるにせよ、アリーナを整備することがチーム経営の改善に大きなインパクトを与えているという点であろう。

第 2 項 アリーナ整備による資金獲得の要因

アリーナ整備の前後でデータの得られた 26 チームについてみると、25 チームで、観戦にきた 4 人家族がアリーナで消費する金額を示す指標である FCI が上昇している。つまり、新築・改修を契機として、観客はアリーナでより多額の金銭消費行動をするようになったと言える。FCI はチケット料金に加えて、飲み物料金、ホットドック料金、グッズ料金、駐車場料金などから構成されるが、その中でもチケット料金の占める割合が大きいことから、FCI 上昇の要因として、チケット料金が上がった影響も考えられるところではある。し

かし、確認可能な 21 チーム中、平均チケット料金が上がったのは 17 チームであって、料金が下がったチームも 4 チーム（そのうち 3 チームはチケットの下げ幅が 5%以上）あり、FCI が伸びていることは、必ずしもチケット価格上昇だけの影響ではないと考えられる。アリーナ収入には固定収入と変動収入があり、前者のメインはネーミングライツやスポンサー収入であり、後者のメインは試合ごとの収入である [スポーツ庁, 2017]。どのような具体的方策により、チームが個々の試合ごとの変動収入の増大に取り組んでいるかを明らかにすることは本研究の範囲ではないが、今後、アリーナ新築・改修を契機として、各チームがいかにして試合ごとの収入を増やしているかについて調査することは、チーム経営にとって、有意義な情報を提供すると考える。

またネーミングライツがアリーナ整備を支える役割も大きいと考える。NBA29 アリーナのネーミングライツ料を 1990 年代、2000 年代、2010 年代と 3 期に分けて見てみると、平均金額は必ずしも上昇傾向にないが、年間ネーミングライツ料が 500 万ドルを超える契約の割合が 2010 年代以降特に増加している。また金額に加えて、契約期間の長さも重要な意味を持つ。日本のスタジアムやアリーナのネーミングライツ契約は 3~5 年、場合によっては単年である [横浜市, 2021]。一方、NBA においては平均 18.7 年で最長 30 年という長期契約である。アリーナの新築・改修のための民間資金の基本である銀行融資の審査においては、長期間の安定的収入源の存在が重視される [日本政策投資銀行, 2005]。NBA アリーナの長期ネーミングライツ契約の高額化は、円滑な民間資金調達の観点から重要な役割を果たしていると言えよう。ネーミングライツに関する研究 [Jensen, 2020] [McGhee, 2020] では、長期的なネーミングライツのパートナーを求めるのであれば、エクイティの高いブランドをターゲットにすべきであることや、ネーミングライツ契約には企業が求める価値の変化やあることを指摘している。長期大型の契約は多くのメリットがあるが、このような投資を出来る企業は多くはない。どのような戦略で長期大型契約を結んでいくのかについて今後さらに研究が必要である。

第 3 項 アリーナ整備におけるチームオーナーの役割

公的資金を捻出するための具体的な財源の検討や議会や住民との調整は、基本的に自治体当局の役割であるが、その中でチームの果たす役割が大きいと言えるのは、アリーナの整備コストの上振れの問題についてである。関係者間でアリーナ整備に関する大枠の調整がついて、民間資金と公的資金の拠出割合が確定した後に問題となるのが、整備費用が仮に当初予定額より上振れした場合、それを誰がどう分担するのかという点である。事業着手前で、具体的な上振れの金額がどのくらい高額になるのかも確定していない中で、官民の分担額を決めることは政治的にも大変困難な課題である。このような場合に、追加発生分のコストはオーナー個人・チームが全て負担することを予め確約し、自治体に追加コストが発生しない枠組みとすることで、事業が円滑に進んだ事例は少なくない [Sports Facility Reports,

2020]。このことは、多くがビリオネアである NBA オーナーが、アリーナ整備資金の追加発生リスクを取る姿勢を明確にすることで、住民合意形成を促進することは、アリーナ整備における自治体との協力の中で、チームオーナーの果たす大切な役割の 1 つであることを表していると言える。

第4項 アリーナ整備とNBAチームのトリプルミッション

29 のアリーナは、新築・改修の実施により、プレミアム席の充実によるコアファンの獲得のみならず、大型映像装置や高品質音響装置の整備、快適なパブリックスペースの確保、Wi-Fi の充実などにより顧客体験価値 (The fan experience) を増大する環境を整え、ライトファンの増加にも取り組んでいる。スポーツビジネスモデルの一つであるトリプルミッションモデル [平田竹男, 2017] に照らして考えると、アリーナ整備はチームに資金をもたらすだけではなく、幅広いファンを呼び込めるようになるという点で、普及にも貢献していると言える。また、2010 年代の NBA 成長の要因とされる顧客体験価値が、アリーナ整備によって更に向上することは、アリーナの整備がチームのみならず、リーグとしての NBA の成長にとっても大きな意味を持つことを意味すると言えよう。なお、チケット価格が下がったチームに関して言えば、より気軽にチケットへのアクセスが可能となって観戦のチャンスが広がった可能性があり、この意味で、普及の効果を高めることに役立ったと推察される。

では、アリーナの新築・改修によって勝利へのインパクトは生まれたのだろうか。NBA はシングルエンティティのクローズドリーグであり、本来どのチームにも勝利の可能性はある。この点は、S.Szymanski et al. が明らかにしているように [Szymanski, 1999]、オープンリーグであるイギリス・プレミアリーグにおいて、成績と人件費が相関しているのとは異なると言える。近年の事例で見ても、改修直後の 2020-21 シーズンに快進撃し、28 年ぶりに NBA ファイナルに出場した Phoenix Suns のような小規模都市をホームタウンとするチームが勝利する例もある一方で、新築後 3 シーズン目の勝率が 2 割台まで低下した Detroit Pistons のような例もあり、アリーナ整備とチームの勝利との関係は、現在のところ、一律には評価できないと思われる。これを踏まえれば、NBA チームのトリプルミッションは、アリーナ整備によって資金と普及を拡大しつつ、勝利を目指すことだと解することが適切であろう。

第3節 自治体運営からの視点

第1項 議会や住民の合意形成

アメリカ 4 大スポーツのホームタウンとなることは、自治体にとって当該地域のステータスを上げるという観点などから、基本的には歓迎すべき事柄であると考えられる。しかし、具体的にホームアリーナを整備することになれば、様々な課題が生じる。観客の自家用車が集中することによる交通渋滞やアリーナ周辺地域の治安・環境の悪化などを心配して反対運動が起きた地域などもある。こうした中で住民の理解を確保するためには、自治体がチームやオーナーと協力関係を構築し、チームによる交通対策の実施や環境への配慮などに加え、Atlanta Hawks が State Farm Arena の官民ハイブリッド型の改修に際して、オーナーが、今後 30 年間引き続き地元をホームタウンとすることを確約した事例のように、チームから強い後押しを得ることが重要である。

特にアリーナ整備に公的資金を投入する場合には、どのようにして公的財源確保方策について住民理解を得るかという点が合意形成の上での最重要課題となる。自治体にとって、住民理解を得る観点から最善の選択肢は、チームが独自に場所も整備資金も手当てして、独自にアリーナを新築・改修してくれることであろうが、現在のところ、そのような事例はごく少数である。

自治体の行政担当者にとって、公的財源確保方策について、住民の理解を得たと言えるためには、住民代表である議会の同意を得なければならない。チーム経営の視点でも触れたように、アメリカでは議会の同意とは別に、住民の請求あるいは議会などの提案に基づき直接民主的な住民投票制度が州レベル、郡レベル、市レベルで独自に設けられ、アメリカ国内の各地域の自治体が一般的に住民投票を実施している [武田真一郎, 2015]。Houston Rockets の Toyota Center は、住民投票を 2 回実施し、手続きに 2 年以上の歳月を要した。4 大スポーツのホーム施設整備全体について言えば、1990 年から 2020 年までの間で 35 件の投票が行われ、26 件が賛成多数で認められている [Sports Facility Reports, 2020]。住民投票にかけられた案件の多くの構想が認められたとはいえ、2 割以上が否決されていることも事実であり、このことは、多くのケースで公的資金が投入されている NBA アリーナ整備における、議会や住民の合意形成のための自治体当局の対処方策の大切さを浮き彫りにしていると言える。

第2項 公的資金の償還財源

NBA アリーナの整備に際して何らかの公的資金を投入した 24 都市うちの 18 都市は、アリーナの新築・改修のために、議会の同意あるいは住民投票での可決を経て、ホテル税、レ

レンタカー税、駐車場税、アリーナ内飲食への課税など、アリーナを来訪する利用者に対する課税を行い、公的資金の財源を確保していた [Sports Facility Reports, 2020]。ホテル税やレンタカー税などの活用は NBA のアリーナ整備に限ったことではなく、サッカーや野球など 4 大スポーツの施設整備の際にも採用されている。これらを踏まえると、地域住民が主たる課税対象となる不動産税や所得税などの増税ではなく、アリーナの来場者・利用者を対象に負担を課す方策は、公的資金投入についての議会での同意取り付けの促進や地域住民の反対緩和など、アリーナ整備についての地域社会の合意形成に資するものであると解することが出来る。

また、本研究の対象となった 29 アリーナに共通して特筆すべきは駐車場である。駐車場料金は重要な収入源であり、駐車場料金に課税する都市もあった。Sacramento Kings の Golden1 Arena に投入された公的財源の最大の償還財源は駐車場からの収入である [City of Sacramento Office of the City Treasurer, 2014]。駐車場は一付属施設ではなく、重要なプロフィットセンターであることを、チーム経営者や自治体関係者は十分認識すべきである。また、近隣のスタジアムなどと共用して、使用頻度を上げる工夫や、高速道路や周辺道路とのスムーズな接続を考慮した構造にするなどの工夫がされている点についても、今後アリーナの新築・改修を目指すチームや自治体は参考にすべきである。ちなみに、読売新聞の報じるところによれば、2022 年 2 月開催の NFL スーパーボウルでは、インターネットサイトに会場付近の駐車場スペースが 5000 ドルで出品されているとされており [渡辺晋, 2022]、スタジアム・アリーナビジネスにおける駐車場収入の潜在力の大きさ、駐車場収入の重要性を明らかにするものと考えられる。

第 3 項 多様な財源の確保による小規模・中規模都市でのアリーナ整備の実現

NBA の 29 アリーナのうち、5 つのアリーナが所在しているのは人口 200 万人（123 万人～158 万人）未満の都市であった。これらについては、いずれも新築・改修に際して自治体は何らかの公的資金を投入しており、公的資金の割合も他の都市に比べて高くなっている。このうち、3 つのアリーナに関しては全額公費負担であり、いずれも自治体のアリーナ整備のために、自ら公債を発行して資金を調達し、その公的資金の税源として、来場者を対象としたホテル税やレンタカー税の課税、アリーナでの売り上げへの課税などを行っていた [Sports Facility Reports, 2020]。自治体は、アリーナを整備して多くの観光客（アウェーチームのファンを含む）を呼び込むことで安定した財源が確保出来ることを見込み、公的資金投入により新築・改修を後押ししたと考えられる。NBA チームのホームアリーナのように、地元だけでなく、広範囲から多数の集客ができるコンテンツを持つアリーナであれば、住民の絶対数の多い大都市ではなくとも、地域外からの来場者から一定規模の税収入を得るなど、多様な財源を活用する仕組みを構築することで、アリーナの新築・改修を行い、これを維持出来る可能性を十分に有していると考えられる。

シングルエンティティである NBA では、ホームタウンの移転や残留の判断は、チームの個別経営的な視点だけで行われるのではない。NBA のマーケット拡大に幅広く貢献するかどうかの視点から、コミッショナーや理事会がホームタウン決定に参画している。このため、大規模マーケットでなくとも、チーム受け入れの環境を整えることが出来れば、理事会の判断により、NBA チームのホームタウンになれる可能性がある。近年 NBA チーム数の拡大が取りざたされており、チームの引き止め、誘致に関連して、アリーナ整備が小規模都市で取り組まれる可能性は今後とも十分あると考えられる。その際は、整備費が上昇傾向にある中で、多様な財源の活用がより一層求められることとなろう。G. Gilchrist が地元自治体に大きな経済的利益をもたらしたアリーナ整備についての研究 [Gilchrist, 2018]で指摘するように、自治体がアリーナ整備を地域再開発のパーツの 1 つと位置付け、再開発と一体化して官民共同プロジェクトとして事業実施することで事業採算性の向上を図るような取り組みが求められる。アリーナ整備の推進を図る視点からは、具体的には、NBA チームからのリース料収入、駐車場収入、ホテル事業収入など、税金以外の多様な収入源を公債償還財源の柱に据え、公的資金投入比率を引き下げる工夫の必要性がより一層高まると言えよう。

第 4 節 スタジアム・アリーナ整備に関する米国、英国及び日本の動向

第 1 項 NFL、MLB、NHL の動向と NBA アリーナ整備の意義

アリーナの新築・改修によって、収入が伸びているのは NBA チームに限定されない。NBA 以外の 3 大プロスポーツ(NFL、MLB、NHL)においても、スタジアム・アリーナの整備前後の収入を Statista のデータ [Statista, 2022]から比較すると、いずれも増大している。スタジアム・アリーナの整備によるチーム収入の増大効果は、アメリカ 4 大スポーツのチームに共通するものとも言える。さらに、アリーナ整備費の増大とアリーナのハイグレード化という NBA アリーナ整備の傾向についても、NBA だけの事象ではなく、他の 3 大スポーツでも共通点を見出すことが出来る。この点に関して C. B. Carbot は、4 大スポーツのスタジアム・アリーナ整備は、いずれも豪華な個室やレストランの整備、巨大な映像装置の設置、凝ったデザインの複雑な設計などを内容としており、これらによって収入増が実現し、その一方で、スタジアム・アリーナの整備費が上昇していると指摘している [Carbot, 2009]。また、B.Maccormick et al.が Sports Business Journal で報じているところによれば、新型コロナウイルス感染症の影響でスタジアム・アリーナに対するファンの期待が非接触型顧客体験の提供などにシフトしており、そのためには施設のオーバーホールが必要になること、NBA、NFL、MLB のスタジアム・アリーナ全体の 51%が 2000 年以前の施設であり、改修（あるいは新築）の需要が遠からず顕在化すると考えられることなどから、北米におけるプロスポーツ施設の整備は今後一大ブームを巻き起こす可能性が大きい [Bret Mccormick,

2022]としている。

収入増大に向けてスタジアム・アリーナを整備する手法は NBA だけでなく、4 大スポーツで採用されており、今後とも各リーグで整備が進展すると考えられるが、ソフトキャップを採用して、過重な人件費増大圧力にさらされやすい NBA チームにとっては、他のリーグのチームに比べて、自己収入の拡大をもたらし、平均人件費率の低下に繋がるアリーナ整備の切実さはより大きいと言えよう。

第2項 米国・英国の大規模スポーツ施設整備と整備資金

アメリカでは、多くの大規模施設は、NBA、NFL、MLB、NHL や MLS(Major League Soccer)がホームとして活用する施設として整備されている。それ以外の大規模スポーツ施設には、NCAA(National Collegiate Athletic Association)チームのホーム施設がある。これら大学スポーツ施設の充実、卒業生も含めた大学構成員に対する求心力を高めるとともに、大学の教育活動を発展させるとの視点から、民間資金である各大学の同窓会の資金によって施設整備が行われている [D Haddock, 2013]。

次に、ヨーロッパにおけるプロスポーツの最高峰の1つイギリス・プレミアリーグのスタジアム整備を見てみる。イギリス・プレミアリーグは全チームが自前でスタジアムを建設、運営している [西崎信男, 2008]。イギリス・プレミアリーグのスタジアムの年数は平均 78 年 (2011 年時点) であり、NFL や MLB の平均 22~23 年より相当古い。また、イギリスのサッカークラブの多くは長い歴史の中で、アマチュアクラブも含めて、クラブがスタジアムを自らの資金で建設・所有して来たとされる。1989 年までは、これらのスタジアムの多くは老朽化し、着席できる席の数は少なく、大規模な収容人員の多くは、少額の料金で観戦できる立見席 (テラス) が占めていた [D Haddock, 2013]。

こうした状況を 1989 年 9 月、定員を上回る観客が立見席に押し寄せ、死者 96 人を出す大惨事となったヒルズボロの悲劇 (Hillsborough disaster) が変えた。イギリス政府は立見席 (テラス) を禁止し、特例的に国の補助金を投入して、全てを座席にする緊急の改修が行われたのである。こうした中で、立見席 (テラス) に依存していたサッカー経営に順次変化が生じた。飯田 [飯田義明, 2005]によれば、イギリスのサッカー経営は、スタジアムを利用した民間資金調達の方法から、第1期 (~1990 年): スタジアムがテラスを中心とした前近代的なものから、全席指定席の近代化されたスタジアムへ移行、第2期 (1994 年~1999 年): 近代化スタジアムにおける新たな資金調達としてのホスピタリティ・ビジネスの導入、第3期 (1999 年~2004 年): チケット収益をセキュリティ化し長期的に市場から資金調達が行われるようになった時期に分類される。イギリスにおいては、92 年のプレミアリーグの発足と軌を一にして、民間資金の活用によるスタジアム改修が展開されたが、NFL や NBA のスタジアム・アリーナとは異なり、公的資金は投入されなかった。この理由として、D. Haddock et al.は、プレミアリーグなどがシングルエンティティを採用しておらず、

下位への降格があり得る中で、アメリカ 4 大スポーツに対するような自治体からのスタジアム整備の公的資金協力を得られない点などを指摘している [D Haddock, 2013]。一方アメリカにおいても、T. P. Jerome によれば、2010 年から 2020 年までの 4 大スポーツのスタジアム・アリーナ整備費のうち、民間資金が 57%以上を占めているとしており [Jerome, 2021]、民間資金にウェイトを置いた形でのスタジアム・アリーナ整備が進展していると言える。アメリカ、イギリス共に、大規模スポーツ施設は概ね民間資金中心に整備される状況にあると言って良いであろう。

第 3 項 NBA アリーナ整備の日本への示唆

我が国においても、現在民間資金によるアリーナ新設が急ピッチで進展している。既に完成しているものとしては、立飛ホールディングスが東京都立川市に 2017 年に完成させたアリーナ立川立飛がある。これは、地域の再開発事業の一環として、大規模ショッピングセンターなどと同時期に整備されたものであり、NBA アリーナ整備において今後ますます重要な視点となる都市再開発と一体となったスタイルでのアリーナ整備である。また、同じく民間資金によるアリーナ新築計画が進行しているものとして、B リーグ千葉ジェッツのホームアリーナとなる南船橋アリーナ、B リーグ西宮ストークスのホームアリーナとなる神戸アリーナなどがある。これらは、いずれも都市再開発の一環として事業着手されている。都市再開発という点では NBA のホームアリーナ整備と共通する視点であり、また全額民間資金投入という点ではプレミアリーグのスタジアム整備と共通する視点で整備が進展していると言える。このように、日本においても民間資本アリーナが再開発の一環として整備されつつある事実は、アリーナと同時期に整備されるショッピングセンターやホテル・オフィスビル・駐車場などによって生み出される利益によって、アリーナを維持運営することが可能になっていることを意味する。我が国のプロスポーツの事業規模と欧米のプロスポーツの事業規模には格差があることは事実であるが、チームにとっての収益の源泉となるアリーナを整備することは、現状でも工夫次第で十分可能だと言えよう。今後は民間資金だけではなく、PPP(Public Private Partnership)として官民が資金的に共同しながらアリーナ整備が進むことが期待される。こうした官民ハイブリッド型の事業についても、アリーナをコストセンターではなくプロフィットセンターと位置づけ、NBA アリーナで見られるような、よりグレードの高い快適な観戦施設の整備、長期間にわたるネーミングライツ契約の締結による安定的な資金確保、地域再開発との連動によるホテルや飲食・物販施設からの多様な収入を通じて、税金に過度に頼らない形で、アリーナの新築・改修が進展することが期待される。

第 5 節 研究の限界

本研究では、NBA チーム等の経営について分析を行ったが、個別のチームの経営情報の詳細はリーグやチームからは公式発表されていない。チームにとって重要な収入源であるネーミングライツ契約の契約金額や契約期間などのデータも、約 3 割が非公表となっている。また、アリーナ新築・改修のインパクトの観察期間が新築・改修前後の 4 年間になっている。このため、過去 30 年のデータを必ずしも網羅出来ておらず、こうした中で分析を行っている点に本研究の限界がある。

第5章 結論

1990 年から 30 年間に NBA の全チームがアリーナを新築・改修し、その多くはチームと自治体双方が資金を出し合う、官民ハイブリッドで行われていた。民間資金の比率が高い場合には、ネーミングライツや入場料、飲食代金等アリーナ収入を増やす事業計画に基づいて銀行融資を受けて事業を実施し、完成後には安定した収入を確保していた。また、公的資金の比率が高い場合は、小規模な自治体も含めて、ホテル税やレンタカー税など地元の合意形成を得やすい、地域住民以外に対する課税等により公的資金の財源を確保し、それによってアリーナの新築・改修を実現することが出来ていた。

NBA においてアリーナ整備はコストではなく投資と位置付けられ、チームの健全経営に繋がると同時に、地元自治体の税収増加も見込め、チームと地元地域の双方の発展に貢献していたことから、今後も積極的にアリーナ整備が行われることが考えられる。

謝辞

本研究を行うにあたり、指導教授でもある平田竹男教授には、厳しくも示唆に富むご指導を賜りました。先生から頂いた数々のご指摘がなければ、このような研究を行うことは不可能であったと存じます。心より御礼申し上げます。先生の楽天生命パーク宮城への視察に同行し、民間主導型のスタジアム・アリーナビジネスの実際を直接体験できたことも、本研究をとりまとめるに際して、欠かすことのできない経験となりました。重ねて御礼申し上げます。

同様に様々な場面において貴重な示唆やご助言を頂きました中村好男教授に厚く御礼申し上げます。また論文作成のイロハから提出に至るまでの様々な過程で、きめ細やかにご指導いただいた児玉ゆう子教授と、論文作成という私にとって未経験の大海の中での的確な指導を頂いた畔蒜洋平先生に対しまして、重ねて御礼申し上げます。

また平田研究室同期の16期生の皆さま。今期は3名であり、例年にも増してアットホームな環境だったと思います。新型コロナウイルス感染症の影響で、大学院の授業がリモートで実施される場合もあり、対面での意見交換や飲食も制限されるなど、歴代の先輩方とはかなり異なる環境であったと思います。それでも、今までの人生を、それぞれ異なる環境で過ごしてきた私たちが、平田研究室という場所を得て、人生の中での忘れえぬ触れ合いが出来たことは、終生忘れられないことだと思います。

修士課程2年生の皆さん、とりわけ、小林拓矢氏、市川孝氏、岡田真和氏には多大なご協力を頂きました。先生方や皆さんと一緒にBリーグ京都ハンナリーズの試合視察で京都市体育館を訪れたことは、コロナ禍で海外アリーナの訪問が出来ない中、スタジアム・アリーナを研究する上で大切な経験となりました。また学部の平田ゼミ生の皆さんからも、アメリカ4大スポーツのスタジアムやアリーナについて、ヒントに富んだ見解を頂きました。教室だけでなく、感染状況が下火となっていた昨秋に、皆さんとバーベキューのグリルを囲んで、色々なお話を聞いたことは忘れ得ぬ思い出です。心から感謝申し上げます。

最後に、大学院で学び直すことを理解し、協力してくれた独立行政法人日本スポーツ振興センターの仲間の皆さん、そして「60の手習い」を快諾して、平日夜の講義や土曜日の講義などに送り出してくれた妻の英子や子供たちに感謝いたします。

有難うございました。

引用・参考文献

- ArnovitzKevin. (2016). Sources: Steve Ballmer exploring sites for new clippers arena. 参照日：2022 年 1 月 2 日，参照先：ESPN: https://www.espn.com/nba/story/_/id/17156916/owner-steve-ballmer-exploring-sites-new-los-angeles-clippers-arena
- BadenhausenKurt. (2017). Chase Bank Celebrates New Warriors' Sponsorship With Tour Of A Giant 8-Foot Golden Basketball. 参照日：2022 年 1 月 2 日，参照先：<https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2017/10/09/chase-celebrates-new-warriors-sponsorship-with-golden-victory-ball-tour/?sh=6110be1a493f>
- Bret McCormickDavid Broughton. (2022). Facilities: Poised for growth As spending on venues opening in the next 12 months drops for the second year in a row, projects on the horizon have busy architects and builders predicting a future boom. 参照日：2022 年 1 月 20 日，参照先：<https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2022/01/17/In-Depth/Facilities.aspx>
- CarbotB.Christopher. (2009). The odd couple: Stadium naming rights mitigating private stadium finance debate. 参照日：2022 年 1 月 08 日，参照先：<https://ecollections.law.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1078&context=lawreview>
- CasteleNick. (2018). Cuyahoga County, Cavaliers Move Ahead With Quicken Loans Arena Deal In 2018. 参照日：2022 年 1 月 2 日，参照先：Idea stream public media: <https://www.ideastream.org/news/cuyahoga-county-cavaliers-move-ahead-with-quicken-loans-arena-deal-in-2018>
- City of Sacramento Office of the City Treasurer. (2014). Final Staff Report: ESC Financing . 参照先：City Council Report: http://sacramento.granicus.com/MetaViewer.php?view_id=21&event_id=2468&meta_id=417375
- D Haddock. (2013). League Structure & Stadium Rent Seeking-The Role of Antitrust Revisited Florida law review. , 2013, Vol.65, p.1.
- David Damron. (2011). Amway Center construction ends up over budget. 参照日：2022 年 1 月 2 日，参照先：Orlando Sentinel: <https://www.orlandosentinel.com/news/os-xpm-2011-03-08-os-arena-over-budget-20110308-story.html/>
- espn.com. (2016). Cavaliers announce plans for \$140 million renovation of arena. 参照日：2022 年 1 月 2 日，参照先：espn.com: https://www.espn.com/nba/story/_/id/18271562/cleveland-cavaliers-announce-

plans-140-million-renovation-arena

- FennoNathan. (2019). Judge rules against lawsuit opposing proposed arena for Clippers. 参照日：2022年1月2日，参照先：Los Angeles Times: <https://www.latimes.com/sports/clippers/story/2019-11-06/la-clippers-arena-lawsuit>
- GilchristGrant. (2018). Analysis of the Economic Impact of Constructing a NBA Arena on the Host City. 参照日：2022年1月2日，参照先：CMC Senior Theses. 1949: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1949
- GreenJosh. (2018). After 20 years, Atlanta's Philips Arena is being renamed for insurance giant: "State Farm Arena" will debut in October, following what officials call the second largest renovation in NBA history. 参照日：2022年1月2日，参照先：CURBED ATLANTA: <https://atlanta.curbed.com/2018/8/29/17796006/philips-arena-state-farm-insurance-downtown-hawks>
- HeffsEllen. (2003). Balance Sheet: Todds Kobus. Financial Executive Dec 2003, 72.
- JensenD. Head, and C. MergyJ.A.,. (2020). Investigating sponsor decision-making: the role of schema theory, agency conflicts, and signaling theory in the persistence of naming rights agreements. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 2020.
- JeromeP.Tanner. (2021). Foundations of Publicly Subsidized Sport Stadiums: The Case of U.S. Bank Stadium. 参照日：2022年1月10日，参照先：https://openprairie.sdstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=hns_plan-b
- Mayya M. KomisarchikConlon Aju J. Fenn Rae. (2016). Trends in Stadium and Arena Construction, 1995-2016. 参照日：2022年1月2日，参照先：<https://ssrn.com/abstract=2844807>
- McCannA.Michael. (2010). The NBA and the Single Entity Defense: A Better Case?. 参照先：University of New Hampshire Scholars' Repository: https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1264&context=law_facpub
- McgheeT. (2020). The evolution of naming rights agreements in the United States. Journal of Brand Strategy, 2020. 9(2): p. 163-170.
- NBA. (2016). Atlanta Hawks and City of Atlanta Announce Plans to Renovate Philips Arena. 参照日：2022年1月2日，参照先：nba.com: <https://www.nba.com/hawks/news/atlanta-hawks-and-city-atlanta-announce-plans-renovate-philips-arena>
- NBA. (2017). Cleveland Cavaliers renew plans for arena makeover. 参照日：2022年1月2日，参照先：Nba.com: <https://www.nba.com/news/cavs-arena-plans/>
- OderNorman. (2018). No, Mikhail Prokhorov doesn't 'own' the Barclays Center : Nominal

- ownership by New York state enables tax breaks. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: City & State New York: <https://www.cityandstateny.com/opinion/2018/04/no-mikhail-prokhorov-doesnt-own-the-barclays-center/178550>
- OzarianMike. (2015). Prokhorov Buys Brooklyn Nets and Arena from Ratner for \$1.7 Billion. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/mikeozarian/2015/12/23/prokhorov-buys-brooklyn-nets-and-arena-from-ratner-for-1-7-billion/?sh=14bf1a79709b/>
- PalladinoPaulo. (2015). Report: Sale of Hawks contingent on team staying in Atlanta. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: Si NBA: <https://www.si.com/nba/2015/01/07/atlanta-hawks-sale-relocation-seattle>
- RascherRascher HeatherDaniel. (2004). NBA Expansion and Relocation: A viability Study of Various Cities. Journal of Sports Management, 289.
- ReichardKevin. (2008). American Airlines Center / Dallas, Texas. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: Arena Digest.com: <https://arenadigest.com/200807222308/in-the-arena/visits/american-airlines-center-dallas-texas>
- ShahR. (2018). The Effects of Bringing an NBA Franchise to a City on Employment: A CaseStudy of Memphis, Oklahoma City, Orlando, Sacramento, and Salt Lake City. 2018.
- SportMediaWatch. (2021). 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: NBA Announces 9-Year Extension With ESPN, Turner, Through 2025: <https://www.sportsmediawatch.com/2014/10/nba-tv-deal-espn-abc-tnt-nine-year-deal-2025-24-billion-lockout/>
- Sports Facility Reports. (2020 年 7 月 15 日). Facility Updates: National Basketball Association (appendix2). 参照先: Sports Facility Reports, National Sports Law Institute Marquette University Law School: <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/NBA.7152020.pdf/>
- Sports Facility Reports. (2020). Facility Updates: National Basketball Association (appendix2). 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: Sports Facility Reports, National Sports Law Institute Marquette University Law School: <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/NBA.7152020.pdf/>
- Sports Facility Reports. (2020 年 7 月 28 日). Sports Facility Referenda 1990-2020. 参照先: National Sports Law Institute Marquette University Law School: <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/Referenda.07.28.2020.Matt.Ashton.Final.pdf>
- Sports Facility Reports. (2020). Sports Facility Referenda 1990-2020. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: National Sports Law Institute Marquette University Law School:

- <https://law.marquette.edu/assets/sports-law/Referenda.07.28.2020.Matt.Ashton.Final.pdf>
- SpmedenZach. (2018). TD Garden Renovations Announced. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: Arena Digest.com: <https://arenadigest.com/2018/11/12/td-garden-renovations-announced>
- Statista. (2022). Statista. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: Statista: <https://www.statista.com/>
- strategy+business. (2018). 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: NBA Commissioner Adam Silver has a game plan: <https://www.strategy-business.com/article/NBA-Commissioner-Adam-Silver-Has-a-Game-Plan>
- SzymanskiStefanTim Kuypers. (1999). Winers and Losers:The Business Strategy ofFootball. London: Viking.
- Team Marketing Report. (2020). Team Marketing Report. 参照日: 2022 年 1 月 11 日, 参照先: Team Marketing Report: <https://teammarketing.com/about-us/>
- The Associated Press. (2018). LA Clippers owner Steve Ballmer still seeking Inglewood arena for team. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: nba media reports: <https://www.nba.com/news/la-clippers-owner-steve-ballmer-says-team-needs-own-house-new-arena>
- WashburnGary. (2011). NBA owners now offering players 'flex cap'. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: The Boston Globe: https://web.archive.org/web/20120606231143/http://articles.boston.com/2011-06-22/sports/29690762_1_salary-cap-hard-cap-nba-owners
- Yulia ChikishR. Humphreys and Adam Nowak.Brad. (2018). Sports Arenas, Teams and Property Values: Temporary and Permanent Shocks to Local Amenity Flows.
- スポーツ庁経済産業省. (2017). スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド. 2017. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/008_index/toushin/_icsFiles/afiel_dfile/2017/07/06/1386259_1.pdf.
- 横浜市. (2021). 横浜市のネーミングライツについて. 2021. 参照日: 2022 年 1 月 2 日, 参照先: <https://www.city.yokohama.lg.jp/business/kyoso/private-fund/naming-rights/naming-rights.html>
- 橋本純一. (2014). ポピュラー・スポーツとスポーツ観戦環境～近年のスタジアム/アリーナの建設政策を中心に 2014, 環境科学年報.
- 黒瀬武史. (2015). 自治体のブラウンフィールド再生戦略の発展と連邦・州の公的支援が与えた影響 米国北東部三都市の比較分析. 都市計画論文集, 2015. 50(3): p. 912-919.
- 杉山学. 河村和徳. (2015). スタジアム建設問題の一考察.新潟経営大学紀要 = Journal of

- Niigata University of Management, 2015(21): p. 71-83.
- 西崎信男. (2008). プロ・スポーツにおけるスタジアム戦略. 日本経営診断学会論集, 2008. 8: p. 145-151.
- 米「スーパーボウル」駐車場代が57万円!…サイトで高額転売横行、物価高を象徴. 読売新聞, 掲載日:2022年2月7日, 参照日:2022年2月7日, 参照先:
<https://www.yomiuri.co.jp/world/20220206-OYT1T50273/>
- 日本政策投資銀行. (2005). 米国におけるスタジアム・ファイナンス. 東京都千代田区: 日本政策投資銀行.
- 飯田義明. (2005). イングランドにおけるプロ・サッカークラブのスタジアム変容に関する一考察. 専修大学体育研究紀要(29).
- 武田真一郎. (2015). アメリカの州における住民投票に関する一考察. 参照先: 成蹊法学第82号 : http://repository.seikei.ac.jp/dspace/bitstream/10928/703/1/hougaku-82_332-310.pdf
- 福地健治. (2020). ドイツにおける住民投票とプラーヌクスツェレの現在 ボン市のスイミング施設の全体計画をめぐる議論を事例として. 都市計画論文集, 2020. 55(3): p. 1378-1385.
- 平田竹男. (2017). スポーツビジネス最強の教科書 第2版. 東京都中央区: 東洋経済新報社.