

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?

修士課程 1 年制 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

1. 背景

NBA 各チームのホームタウン人口は 2000 万人近くから 100 万人台まで、多様な経営環境の中で運営されているが、全チームが 90 年代から 2010 年代までに全てのホームアリーナの新築・改修を終えた。NBA はアメリカ 4 大スポーツの中で 2010 年代に最も資産価値が上昇したが、一方で人件費は 1990 年の全チーム平均の 1000 万ドルが、2020 年は 1 億 3 千万ドルに高騰し、人件費がチーム経営を圧迫する状況となっている。NBA はシングルエンティティと呼ばれる事業手法を採用し、リーグとチームの管理が一体化されている。人件費の削減のため、NBA のリーグとチームは一体となって 2011 年にロックアウト（施設封鎖）を実施したが、選手側と交渉が難航し人件費削減は実現しなかった。NBA は方向を転換し、収入を伸ばす方針に注力することとなった。リーグは、高額な放映権契約を締結して、チームに収入を配分するため、年間約 26 億ドルの全米の放映権契約を 2016 年から 2024 年シーズンまでの契約期間でディズニーグループ企業を締結した。またチームは来場者の顧客体験価値の向上を図るため、アリーナのハイグレード化などに努めて、スポンサー収入、入場料収入などの増大、すなわち、アリーナを活用したビジネスに注力したことが考えられる。

アリーナ建設への公的資金割合増加を指摘する論文 (M. M. Komisarchik et al. 2018) や建設により周辺地価が上がることを指摘する論文 (Y. Chikish et al. 2018)、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、1990 年以降、全 29 アリーナを整備することができた要因、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。

2. 研究目的

本研究は米国 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。

3. 研究方法

1. 対象 2021 年現在 NBA30 チームが使用している 29 のアリーナ
2. 集めるデータ：各アリーナの所在地、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、他のプロチーム使用状況、チーム収入、人件費、FCI（家族 4 人が試合観戦でアリーナで使う金額の指標）。
3. 分析方法：完成年度、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、改修済施設に移転した 2 チームを除く、28 チームを分析対象に、完成前年を 1 として、完成年、1 年後、2 年後を算出比較した。

4. 結果

1) アリーナ整備の投資額

アリーナ整備の平均投資額は 1990 年代は 2.1 億ドル、2000 年代は

2.4 億ドル、2010 年代以降は 6.0 億ドルとなっており、2010 年以降アリーナ投資額が増加している。

2) アリーナ整備状況

29 のアリーナは 1990～2021 年の間にすべて改修または新設されていて、新設は 23 件、改修 6 件であった。NBA チームの専用アリーナ 12 施設、Los Angeles Clippers と Los Angeles Lakers の 2 つは Crypto.com Arena をホームとして NAB 内で唯一共用し、残り 19 は NFL や WNBA のチームと共用していた。新設・改築の理由は 4 つあり「所在都市がチーム引き留め、または誘致のため」「老朽化」「都市再開発」「ハイグレード化」であったが、整備理由には年代により変化が見られ、90 年代は老朽化が多く、2010 年代以降はハイグレード化が多くなっている。建設費用の負担は全額民間が 6、全額自治体が 7、官民ハイブリッドが 16 で、2010 年以降官民ハイブリッドが増加し、全額自治体のアリーナ整備は 0 になっている。

3) 新築・改修決定までの経緯

アリーナ新築・改修のため住民投票は、90 年以降 7 件実施され、5 件が住民投票で賛成多数で可決された。否決の 2 件のうち 1 件は再度の住民投票で可決され、もう 1 件は市議会の賛成で事業が実施された。特徴として、公的資金割合が高いことがあり、4 件は公的資金割合が 50%超、うち 2 件は公的資金割合 100%だった。

4) 資金調達方法

(1) 民間資金：民間資金の調達方法としては、銀行融資が基本で、返済財源として重要なのが長期のネーミングライツ契約だった。NBA のネーミングライツ契約の平均は 18.7 年で日本の 3～5 年より長い。Chase Center は 18 年間で総額約 3 億ドルの契約を締結していた。

(2) 公的資金：公的資金の調達方法は、地域住民が負担しない財源のホテル税 11 件、レンタカー税 7 件、地域住民の負担率が低い売上税 3 件だった。他に、アリーナ内の飲食やチケットに課税したり、駐車場税や娯楽税を課したりしたところもあった。

5) アリーナ新築・改修のプロセスの概要

(1) 民間主導：Los Angeles Clippers（大規模都市）オーナーがチーム収益最大化のために、過去最高金額の投資を実現、(2) 官民ハイブリッド型：Cleveland Cavaliers（小規模都市）チームが 50%の公的資金の提供を受け、ハイグレード改修を実現、Dallas Mavericks（中規模都市）共同使用する NHL のチームと資金を共同拠出し、住民投票を経てアリーナを新築、(3) 全額公費負担：Memphis Grizzlies（小規模都市）本拠地誘致の自治体を募集し、特に有利な条件を示した Memphis に移転

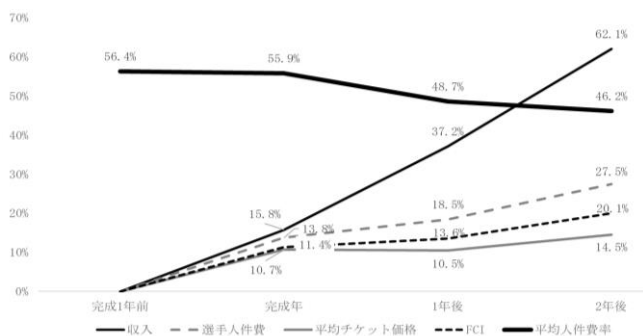
6) アリーナ新築・改修によるチーム経営の変化

(1) 収入、選手人件費、平均チケット価格

完成前年の収入が確認できた 15 チーム(2002～20 年に完成)の収入及び、選手人件費の平均値を完成前年と完成年(n=15)、1 年後(n=14)、2 年目(n=11)で比較した (図 1)。

収入はBrooklyn Netsのみ初年度-5.6%と減少していたが、全体の平均を見ると完成年15.8%、1年後37.2%、2年後62.1%といずれも増加していた。選手人件費は完成年に3チーム、1年後は1チーム、2年後は2チームそれぞれ減少しているが、15チームの平均で見ると完成年13.8%、1年後18.5%、2年後27.5%といずれも増加していた。人件費に関しては27チームのアリーナ完成前後を追うことができた。27チーム全体でみると完成年に比べ完成年(n=27)11%、1年後(n=26)23%、2年後(n=22)44%と増えていた。次にチケット価格は平均を見ると、完成年(n=14)10.7%、1年後(n=11)10.5%、2年後(n=9)14.5%といずれも増加していた。個別事例としては完成前年と比べ完成年にCleveland Cavaliersが10.9%価格を下げ、1年後にAtlanta Hawksが9.7%、Charlotte Hornetsが21.5%、Memphis Grizzliesが7.7%、2年後にはCharlotte Hornetsが6.1%、Memphis Grizzliesが7.1%価格を下げている。Charlotte HornetsとMemphis Grizzliesの2チームはいずれも自治体負担100%で整備が行われたアリーナの使用チームであった。全体のFCIは完成前年と比較し完成年11.4%、1年後13.6%、2年後20.1%と増加し、収入に対する人件費率は完成年55.9%、1年後48.7%、2年後46.2%と減少していた。

図1 アリーナ整備の経営へのインパクト



(2) 事例

①Brooklyn NetsはBrooklyn地区の再開発に関連しアリーナ新築構想が始まり、アリーナの所有はNewYork州であるが、建設費用はチームも負担した。チームの収入は完成1前年0.89億ドル、完成年0.84、1年後1.9、2年後2.12億ドルで完成年は対前年比94%であったが、2年後、3年後目は完成1前年に比べて、213%、238%に増えていた。人件費も同様、完成1前年から2年後にかけて0.65、0.87、1.02億ドルと推移し、人件費率は完成1前年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。

②Atlanta Hawksはオーナーの提案でハイグレード改修した。チームは30年間ホームタウン継続を確約して、市が改修資金の7割を負担した。チーム収入は完成1前年1.69億ドル、完成年2.09、1年後2.15、2年後2.51億ドルで完成年は対前年比23.7%、2年後、3年後目は完成1前年に比べて、27.2%、48.5%に増えていた。人件費も完成1前年から2年後にかけて0.99、0.79、0.85億ドルと推移し、人件費率は完成1前年58.6%、完成年37.8%、1年後(39.5%)、2年後(47.0%)と変化し、完成1年前との比較で改善している。

5. 考察

1) NBAアリーナの整備状況

アリーナ整備理由は90年代の老朽化対応から2010年以降はチームや地域に利益をもたらすハイグレード化や再開発へと変化し、チームや地域に如何に利益をもたらすかの視点で整備されるようになっていく。こうしたアリーナ整備のためには、自治体や議会・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。

2) チーム経営の視点

NBAは年俸抑制効果の弱いソフトキャップが採用されていて、3分の1以上のチームが年俸上限を超えた人件費負担をしており、人件費がチーム経営を圧迫している。こうした中で、アリーナのハイグレード化による収入増大により、アリーナ完成前後の人件費率推移データを得られた14チーム中8割の11チームが人件費率を改善しており、Brooklyn NetsやAtlanta Hawksの事例などは、人口や経営規模にかかわらずアリーナ整備がチーム経営を改善する効果を強く示唆している。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ている。ネーミングライツ契約も年間500億ドルを超える契約割合が増大し、平均18.7年の長期契約期間とあいまって、アリーナ整備を支える役割が大きい。一方で、多くのチームが整備費用として公的資金を受け入れ、自治体との協力、地域の合意形成が重要さが増している。整備費用の上振れ負担をオーナーが担うことを確約するなど、オーナーの役割も大きい。アリーナ整備による収入の増大と顧客観戦価値の増大から、NBAチームのトリプルミッションは、アリーナ整備で資金と普及を拡大しつつ勝利を目指すことだと言える。

3) 自治体運営の視点

自治体はホームタウン化に前向きだが、チームやオーナーの協力を取り付け、長期ホームタウンの確約など合意形成への後押しを得ることが重要である。公的資金の支出の場合には議会・住民の反対があり得るが、他の3大スポーツの施設整備でも採用されているホテル税やレンタカー税など来場者・利用者への課税で財源確保する方策は、住民の反対を緩和し、合意形成を促進する効果があると考えられる。NBAアリーナのうち5施設は小規模都市であるが、NBAチームの広域的な集客力を活かし、来場者への課税によって、公的資金の財源を確保し、アリーナ整備を行うことを可能にしていた。併せて、アリーナ整備を地域再開発の一環として位置づけ、リース料や駐車場収入など多様な収入源を確保するなどの工夫により、今後とも小規模・中規模都市でのアリーナ整備は実現すると考えられる。

4) 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

①アリーナ整備での収入増大はNFL、MLB、NHLも同様であり、アリーナのハイグレード化の進展とそれに伴う整備費用の増大も4大リーグ共通である。しかし、ソフトキャップ採用で人件費増大圧力にさらされやすいNBAチームにとっては、他のリーグ以上にチームの収入拡大・人件費率低下に繋がるアリーナ整備の切実さは大きい。②米国の大規模施設はプロチームのホーム施設と大学スポーツ(NCAA)のホーム施設であるが、いずれも民間資金中心で整備が進んでいる。英国のプレミアリーグのスタジアムも民間資金で整備されている。③日本でも民間資金によるアリーナ整備が進んでいるが、都市再開発の一環として行われており、2010年代以降のNBAのアリーナ整備の傾向と類似している。今後官民ハイブリッド型の整備も期待されるが、NBAのように、ホテルや駐車場等の周辺施設の充実により収益を確保し、過度に税金に頼らない整備が期待される。

6. 結論

1990年からの30年間にNBAの全チームがアリーナを新築・改修し、その多くは官民ハイブリッドで行われていた。民間資金の財源はアリーナ収入を増やすことで融資を得る一方、公的資金の財源は合意形成しやすい住民以外への課税により確保していた。NBAのアリーナ整備は、チームの健全経営に繋がるとともに、地元自治体の税収増加も見込め、チーム・地元双方の発展に貢献しており、今後も積極的なアリーナ整備が行われると考えられる。