

植村 公一代表取締役社長



グローバルに見れば、スタジアムや体育館、アリーナといった公共施設は、完成後の収入を最大化させるという経営的な視点を踏まえ、幅広い用途に対応できるように計画するのが一般的です。

それに対して、日本は行政がスタジアムや体育館の建設を主導しており、地域住民にスペースを貸す従来の「貸館業」の発想で計画されたものがほとんどです。完成後の用途も限定的で、運用の多角化による収入増が図りにくいという問題があります。収入増が見込めなければ、完成後の運営権の売却など建物の生涯における収益の最大化が難しくなります。

事実、私が愛知県の政策顧問として愛知県新体育館（新アリーナ）の建設プロジェクトに関わった際に、最も意識したのは「愛知県の行政負担を妥当な水準に抑えつつ、スポーツ・エンターテインメントで地域の活性化を実現する」ということでした。

そのためには、施設の建設費を適切な金額に抑えることと、完成後の運営収入の最大化が不可欠です。そこで、活用したのが PPP（Public Private Partnership：官民連携）でした。

従来型 PFI の多くが割高な割賦払いと言われる理由

こういった提案を求めたのは、運営における収益増に加えて、イニシャルコストから運営、修繕・解体までにかかる費用の最適化を実現できるかどうか、言い換えれば、アリーナの経営という観点で事業者を選ぶためです。

その際に、事業者による提案の自由度を上げるために、行政側から求める機能や仕様を必要最小限に絞り込む、地域住民が使う公共利用の日数を詳細に分析し民間事業者が利用できる日数をできる限り増やすといった工夫もしています。

世界的なイベントプロモーターが運営に参画

それでは、落札したのはどのような企業グループだったのでしょうか。落札したのは、NTT ドコモと前田建設工業を代表企業とする企業グループ「Aichi Smart Arena グループ」（ASA グループ）です。

前田建設は設計・建設期間の代表企業であり、実際の 30 年間の運営や維持管理は NTT ドコモを代表とした SPC が手がけます。NTT ドコモがアリーナ運営に手を挙げたのは、アリーナの運営を通して、5G、6G を活用したアプリケーションを実装していくことが目的と聞いています。

また、ASA グループには、NBA のロサンゼルス・レイカーズのオーナーで、スポーツイベントや音楽イベントの世界的なプロモーターであるアンシュッツ・エンターテインメン

ト・グループ（AEG）が構成企業として参画しました。

AEG はイベントプロモーターであると同時に、ロンドンの「The O2 アリーナ」やレイカーズの本拠地である「ステイプルズ・センター」などを所有、運営しています。スポーツチームやアーティストというコンテンツを抱えるだけでなく、実際にアリーナを運営する主体ということです。AEG の参画によって、運営においてグローバル基準のスポーツ・エンターテインメント事業が可能になりました。

実は、新アリーナの入札に参加したグループの事業計画を比較すると、実際に落札した ASA グループと別のあるグループでは、30 年間の売上高で相当な開きが生じていました。なぜそこまでの差が出たのかと言えば、地域住民のスポーツイベントなどを想定した従来の公共的な貸館業と、プロスポーツやコンサートなどの開催を想定し、収益の最大化を図る工夫をしているかどうかの違いです。

世界基準のイベントに対応できるアリーナにするため、愛知県も運営企業が求めるであろう要求を満たす、世界基準の施設にするべく検討を重ねました。すなわち、イベントなどの利用料収入の他に、フード&ビバレッジの拡充、VIP ルームの設置、コンサートのため屋根・天井の整備といったハードのグローバル基準を満たしたり、最先端の AI/IoT 技術を活用した集客やエンターテインメントを実現したりという点です。

もちろん、公共施設なので住民が利用可能な日も確保しています。その場合の料金は、条例で制定される範囲の料金設定です。ただ、プロスポーツやコンサートなど、公共利用以外で使用する場合は事業者が許可を得て自由に設定できる仕組みです。

400 億円という新アリーナの建設費の半分以上を運営権の売却でまかなうことができたのも、民間企業が運営後の収益増を実現できるような制度を設計したことによります。