

早稲田大学審査学位論文

博士(スポーツ科学)

五輪スタジアムのホワイト・  
エレファント化を防ぐには

Key Factors to Prevent Olympic Stadiums  
from Becoming White Elephants

2021年7月

早稲田大学大学院 スポーツ科学研究科

岡田 功

OKADA, Isao

研究指導教員：松岡 宏高 教授

## 目次

第1章 研究の背景	1
第2章 先行研究の検討	7
第1節 五輪研究	7
第2節 五輪レガシー研究	12
第3節 五輪スタジアム研究	15
第4節 スタジアムマネジメント研究	18
第3章 研究の目的と意義	22
第4章 研究Ⅰ：五輪スタジアムの有効利用を促進・阻害する要因の探索	24
第1節 研究目的と研究方法	24
第2節 調査結果	28
第1項 オリンピアシュタディオン（1972年ミュンヘン）	28
第2項 オリンピック・スタジアム（1976年モントリオール）	36
第3項 ルジニキ・スタジアム（1980年モスクワ）	47
第4項 ロサンゼルス・メモリアル・コロシウム（1984年ロサンゼルス）	50
第5項 ソウル・オリンピック・スタジアム（1988年ソウル）	58
第6項 エスタディ・オリンピック・リュイス・コンパニス （1992年バルセロナ）	63
第7項 ターナー・フィールド（1996年アトランタ）	72
第8項 ANZスタジアム（2000年シドニー）	81

第9項	アテネ・オリンピック・スタジアム（2004年アテネ）	96
第10項	中国国家体育場（2008年北京）	103
第11項	ロンドン・スタジアム（2012年ロンドン）	108
第3節	考察および結論	117
第5章	研究Ⅱ：五輪スタジアムの有効利用を促進・阻害する要因の検証	135
第1節	研究目的	135
第2節	先行研究の検討	135
第3節	研究方法	141
第1項	研究方法	141
第2項	変数の定義	146
第4節	調査結果	151
第1項	調査対象スタジアムの概況	151
第2項	集客動員数に影響を与える要因	152
第3項	稼働率に影響を与える要因	153
第4項	スタジアム収支に影響を与える要因	154
第5項	ホワイト・エレファント化に影響を与える要因	155
第5節	考察	157
第6節	結論	166
第6章	総合論議	169
第1節	研究のまとめ	169

第2節 研究の限界	170
第3節 迷走する国立競技場の後利用協議	173
第4節 国立競技場の行方	176
第5節 国立競技場への提言	177
第6節 今後の五輪スタジアムのあり方	179
引用参考文献一覧	182
Appendix	218
謝辞	220

## 第1章 研究の背景

スポーツの祭典オリンピック。その熱戦の舞台となる五輪競技施設に対して近年、強い批判の目が向けられている。長期的な維持管理・修繕コストを考慮しないままに巨額の費用をかけて五輪競技施設が建設・改修されてきたことに加え、大会後に有効利用されないまま放置されている例が少なくないからである。

実際、五輪の開催費用や関連のインフラ投資などが、超過支出を招くことは珍しくない (Preuss, 2004)。

英オックスフォード大学の Flyvbjerg, Stewart & Budzier (2016) によると、1960年スコーバレー (米国) 冬季大会から 2016年リオデジャネイロ夏季大会までの計 30の五輪大会で、平均 156%の予算超過が起きていた。これは交通インフラ等の整備費を除いた数字で、大会運営費と会場建設・改修に伴うコストに限ったものである。道路、橋やトンネル、エネルギー施設、鉄道、ダム、IT (情報通信) 設備の建設といった他の大型プロジェクトと比べても、コスト超過の頻度や度合いが最も大きかった。

五輪開催費用のうち最も予算超過の度合いが大きかったのは、1976年モントリオール夏季大会の 720%で、最も費用がかさんだのは 2014年ソチ冬季大会の 218億 9,000万ドル (2兆 3,600億円)<sup>1</sup>だった (表 1)。交通インフラなど関連支出を含めると、その額はさらに膨大な額にのぼる。

---

<sup>1</sup> 為替は 1ドル=108円で計算した (以下、同様)。

表1 1960～2016年の五輪大会におけるスポーツ関連支出の予算超過（「The Oxford Olympics Study 2016: Cost and Cost Overrun at the Games」（Flyvbjerg, Stewart & Budzier, 2016）より引用）

Games	Country	Type	Events	Athletes	Cost, billion USD
Rome 1960	Italy	Summer	150	5338	n/a
Tokyo 1964	Japan	Summer	163	5152	0.282
Mexico City 1968	Mexico	Summer	172	5516	n/a**
Munich 1972	Germany	Summer	195	7234	1.009
Montreal 1976	Canada	Summer	198	6048	6.093
Moscow 1980	Soviet Union	Summer	203	5179	6.331
Los Angeles 1984	USA	Summer	221	6829	0.719
Seoul 1988	South Korea	Summer	237	8397	n/a
Barcelona 1992	Spain	Summer	257	9356	9.687
Atlanta 1996	USA	Summer	271	10318	4.143
Sydney 2000	Australia	Summer	300	10651	5.026
Athens 2004	Greece	Summer	301	10625	2.942
Beijing 2008	China	Summer	302	10942	6.810
London 2012	UK	Summer	302	10568	14.957
Rio 2016*	Brazil	Summer	306	10500	4.557
<b>Average</b>	-	<b>Summer</b>	<b>239</b>	<b>8177</b>	<b>5.213</b>
<b>Median</b>	-	<b>Summer</b>	<b>237</b>	<b>8397</b>	<b>4.791</b>
Squaw Valley 1960	USA	Winter	27	665	n/a
Innsbruck 1964	Austria	Winter	34	1091	0.022
Grenoble 1968	France	Winter	35	1158	0.888
Sapporo 1972	Japan	Winter	35	1006	0.117
Innsbruck 1976	Austria	Winter	37	1123	0.118
Lake Placid 1980	USA	Winter	38	1072	0.435
Sarajevo 1984	Yugoslavia	Winter	39	1272	n/a**
Calgary 1988	Canada	Winter	46	1432	1.109
Albertville 1992	France	Winter	57	1801	1.997
Lillehammer 1994	Norway	Winter	61	1737	2.228
Nagano 1998	Japan	Winter	68	2176	2.227
Salt Lake City 2002	USA	Winter	78	2399	2.520
Torino 2006	Italy	Winter	84	2508	4.366
Vancouver 2010	Canada	Winter	86	2566	2.540
Sochi 2014	Russia	Winter	98	2780	21.890
<b>Average</b>	-	<b>Winter</b>	<b>55</b>	<b>1652</b>	<b>3.112</b>
<b>Median</b>	-	<b>Winter</b>	<b>46</b>	<b>1432</b>	<b>1.997</b>

\*) 計画段階の数字

\*\*\*) メキシコ・ペソとユーゴスラビア・ディナールは五輪大会中または以後にハイパーインフレを経験したために算出不可

雪だるまのように膨れる費用負担に住民が批判を募らせ、2022年冬季大会招致ではオスロ、ミュンヘン、ストックホルム、サンモリッツ（スイス）、クラクフ（ポーランド）などの各都市が途中で招致活動から撤退した（Gibson, 2014）。また2024年夏季大会招致ではボストン、ブダペスト、ハンブルク、ローマなどの各都市がそれぞれ招致活動を断念する事態に発展した（Seelye, 2015; Dunai, 2017）。危機感を募らせた国際オリンピック委員会（以下、IOCと略す）が、2024年と2028年の夏季大会の開催都市をそれぞれパリ、ロサンゼルスに同時決定する異例の措置を取ったことは記憶に新しい。

開催都市にとって五輪は2週間余りの祭典が済めばそれで終わりではない。五輪開催に向けて新設・改修した競技施設などの維持管理から長い間、逃れられないからである。とりわけ批判の矛先が向かっているのは、開閉会式と陸上種目が行われ、収容人数が通常6万人を超す夏季五輪スタジアムである。観客席を満員にできるような大規模なイベントの種類や数が限られ、大会後の有効利用に苦しむケースが少なくないため、そこに巨額の維持管理・修繕費ものしかかる（岡田, 2020a）。

建物のライフサイクルコストは一般的に、建設費の3~5倍と言われている（鹿島、東洋建設の各HPより）。ライフサイクルコストとは、建物の“一生”にかかる費用のことで、建設費のほかに、水道・光熱費、点検・保守・清掃費といった維持管理費用、税金や保険料、解体にまつわる費用の総額を指す。建設費は氷山の一角に過ぎない。山本（2014）は、事務所ビルを40年程度良い状態に保つためには建設費の9倍のコストがかかると指摘している。巨額の建設費を伴う五輪スタジアムを良いメンテナンス状態で保つためには、維持

管理・修繕費がどれほど莫大な額に上るかは容易に想像がつく。

使い道がないのに維持費だけが高くてつく建物や設備のことを、英語では「ホワイト・エレファント（白いゾウ）」と呼ぶ。日本語では「無用の長物」と訳されることが多い。語源はアジアの逸話である。白いゾウはとても珍しく、神聖な動物として、捕獲されると王様に献上される習わしがあった。ゾウは大食漢でエサ代が高くてつく。そのため王様は、気に入らない家来にあえてその白いゾウを下賜した。家来はそれを使うことも、乗ることも、処分することもできず、エサ代がかさんで破産に追い込まれたという（岡田, 2020b）。

実際、夏季五輪の開催都市も五輪スタジアムの後利用に手を焼いている。

1992年バルセロナ夏季大会の主会場となった五輪スタジアムは、大会後3～4年経ってアメリカンフットボール（以下、アメフットと略す）のNFL（ナショナル・フットボール・リーグの略称）ヨーロッパ「バルセロナ・ドラゴンズ」とプロサッカー「RCD エスパニョール FC」が相次いで本拠地として使用することになったが、バルセロナ・ドラゴンズは間もなく解散し、RCD エスパニョールも2009年に本拠地を移し、五輪スタジアムは維持費ばかりがかさむホワイト・エレファントに逆戻りした。

2004年アテネ夏季大会のために整備された多くの五輪競技施設は現在、使用されないまま放置され、風雨にさらされて朽ち始めている（Kasimati, 2015）。

2008年北京夏季大会の主会場である「国家体育场（愛称・鳥の巣）」も、8万の大観客席を埋めるイベントの誘致に苦勞しており、そのうえに年間1,100万ドル（11億8,800万円）と言われる維持費が重くのしかかる（Gibson, 2015; Weissmann, 2012）。30年間の運営権を保有していた国営企業などをつくるコンソーシアム（共同事業体）は開業からわず



か1年で、北京市政府に運営権を返上してしまった (Liang et al., 2011)。

1996年アトランタ夏季大会の主会場である五輪スタジアムも、大会後にメジャーリーグ(以下、MLBと略す)「アトランタ・ブレーブス」の本拠地「ターナー・フィールド」に改修されたが、ブレーブスはリース契約の更新を拒否し、2016年シーズン終わりに本拠地を移転した。球場を保有するアトランタ市などは新たなテナント探しを断念し、五輪スタジアムを付近の土地ごとジョージア州立大学に売却してしまった<sup>2</sup>。

Siegfried & Zimbalist (2000)によると、米国においてスタジアム・アリーナが竣工し、解体されるまでの期間を示す「経済寿命」の平均期間は約30年間だった。その平均寿命と比べても、建設からわずか20年で土地ごと売却され、改築されたアトランタの旧五輪スタジアムやアテネの多くの五輪競技施設は、短い寿命だったと言えるだろう。五輪施設が大会後に適切に利用されず、十分な収入を生み出すことができなければ、最後は納税者がツケを払わなければならない。

もちろんIOCも手を拱いていたわけではない。コスト削減を促す五輪中長期改革「オリンピック・アジェンダ2020」を2014年12月に公表した。しかし、オリンピック・アジェンダ2020は既存施設の活用や分散開催を奨励するだけである (IOC「オリンピック・アジェンダ2020」より)。一方でレガシーとしての価値と役割が強く求められ、巨額資金がつぎ込まれ続けてきた五輪スタジアムの建設・維持・運営については、具体的な指

---

<sup>2</sup> ターナー・フィールドを保有するアトランタ・フルトン・カウンティ・レクリエーション・オーソリティー (AFCRA) は2016年、旧五輪スタジアムであるターナー・フィールドを3,000万ドル(32億4,000万円)でジョージア州立大学に売却した。大学はターナー・フィールドを収容2万3,000人のカレッジフットボールのスタジアムに改修した (Davis, 2016)。

針を何も打ち出せていない。

無用の長物として扱われがちな五輪スタジアムへの風当たりは強いものの、一方で、目を引く魅力的な施設は開催都市の地位を勝ち取るための切り札でもあるのもまた事実 (Matheson, 2006) である。それだけに開催国・開催都市の悩みは深い。

## 第2章 先行研究の検討

### 第1節 五輪研究

これまでオリンピックは実に様々な観点から論じられてきた。

近代オリンピックの理念 (MacAloon, 1981)、近代オリンピックの歴史 (Goldblatt, 2016; Boykoff, 2011) をはじめ、オリンピックを劇、儀礼、祝祭、スペクタクルという人類学的視点からとらえて研究した論文 (MacAloon, 1984) など、オリンピックの総論または本質を問う論文がある。

五輪開催の実行役となる「組織」に注目した研究では、Müller & Stewart (2016) が関係者に聞き取り調査を実施し、4年に1度開催されるオリンピックの組織上の知識がいかに伝達され、また時には伝達されず、実行に移されるのかについて論じた。ドネリー (2015) はIOC委員の国籍、地域別予算、代表選手などについて分析し、ドネリー & キッド (2006) はIOCのあり方を論じ、組織改革について提言を行った。また、五輪選手の人種やジェンダーの問題 (井谷, 2012; 来田, 2014)、大会運営を支えるボランティアに注目した論文もある (Fyffe & Wister, 2016; 北島, 2016)。

IOC運営の重要な収入源となっている「テレビ放映権」に注目した研究では、近年放映権料に占める米国の割合が減少しており、各国で放映される競技種目などが多様化している実態や (Short, 2008)、米国におけるオリンピック放送の変化とあり方について論じた研究もある (トンプソン, 2017)。

五輪開催に伴って派生するさまざまな影響や事象を研究対象にした論文では、オリンピックの教育効果 (Lenskyj, 2012)、環境への配慮 (Chen, Qu & Spaans, 2013)、地方政治

への影響 (Burbank et al., 2001)、テロ対策やセキュリティ対策 (Coaffee, 2015; Fussey, 2015) のほか、開催都市の住民意識の変化 (Hiller & Wanner, 2011; Hiller & Wanner, 2017; レナードセン, 1998) などもテーマになった。住民意識の変化を採った研究では、開催都市の住民アンケートを通じ、大会開催前には五輪開催に対して批判的だった意識が、大会が進むにつれて好意的な意見に変わることを明らかにした。

五輪研究の中で比較的ボリュームが厚いのが都市研究の文脈でオリンピックをとらえた論文である。Essex & Chalkley (1998, 2004) や Chalkley & Essex (1999) らは五輪の誘致・開催を都市変容の触媒としてとらえ、1896年から2000年までの夏季大会、1924年から2002年までの冬季大会を総括的に論じている。1896～1904年までは大会規模が小さく都市への影響は最小限にとどまったが、1908～1932年は五輪開催のために競技施設が次々に建設される時代になり、1936～1956年は選手村などの諸施設が集積して開発されるようになった。その後は競技施設の分散化が進み、公共交通機関の整備を含めて都市構造に大きな影響を与えるようになったと指摘した。Liao & Pitts (2006) は、オリンピック都市化という概念を用い、開催都市における競技施設の分布を類型化した。

五輪競技施設の整備に伴う居住権と立ち退き問題については、Olds (1998) が1998年カルガリー冬季大会や夏季大会の招致活動を続けてきたトロントの事例を、Shin & Li (2013) が2008年北京夏季大会の事例を、Gaffney (2015) や Ivester (2017) らが2016年リオデジャネイロ夏季大会の事例を通し、それぞれ調査・報告を行っている。さらにイス・ジュネーブに本部を置く国際的な非営利団体「Center on Housing Rights and Evictions (COHRE)」も、1988年ソウル夏季大会から2012年ロンドン夏季大会まで、居

住者の立ち退き問題に関する大会別の調査報告書を発表している (COHRE, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e, 2007f, 2008)。

英国の地理学者夫妻による著書『Olympic Cities: City Agendas, Planning, and the World's Games, 1896-2020』(Gold & Gold, 2016) は、包括的な五輪研究書として知られる。財政、都市再生、観光、交通、セキュリティなど多角的なテーマで五輪を論じている。

概観して言えることは、成瀬 (2020) の指摘のように、日本におけるオリンピック研究は層が薄く、数も少ないことである。それに対して、英語圏における研究は多岐にわたり、厚みもある。中でも地理学者の貢献の度合いが大きいと言えよう。

一方、経済学的視点から五輪をとらえた研究も少なくはない。近年になるまで、その多くが五輪開催の経済効果について論じたものだった。

表 2 はオリンピックの経済効果に関する論文の概要である。Zimbalist (2015) は五輪や FIFA (国際サッカー連盟) ワールドカップ (以下、W 杯と略す) などのメガスポーツイベントを誘致しても、経済効果はほとんどないと結論づけ、Késenne (2012) は IOC と FIFA だけが経済的利益の受益者になっていると述べている。また、Coates & Humphreys (1999) と Noll & Zimbalist (1997) も、スポーツ施設建設と経済発展には関係性がないと断じ、さらに Coates & Humphreys (2008) も、スタジアムがもたらす経済効果についての報告書は事後検証されることがなく、比較対象もなく、機会費用も考慮されていないと述べている。

表2 オリンピック各大会の経済効果にかかわる論文の概要（著者作成）

1	<u>Billings, S. B., &amp; Holladay, J. S. (2012)</u> <b>1950年から2005年までの五輪大会</b> 統計分析の結果、開催都市の人口と実質GDPの二つの指標と貿易開発政策には長期的な影響は認められなかった
2	<u>川西重忠 (2009)</u> <b>1964年から2012年までの夏季五輪大会（1980年モスクワ大会は除く）</b> 総じて開催国は開催年に向けて設備投資と個人消費の高まりで経済成長率が高くなり、五輪直後にはその反動から景気停滞に陥る「オリンピックシンドローム」を経験するケースが多い
3	<u>Tien, Lo &amp; Lin (2011)</u> 五輪大会の経済効果は短期的にGDPと失業率など一部のパラメーターだけに影響を与える
4	<u>Hagn &amp; Maennig (2008), Matheson (2009)</u> 五輪開催により小幅の雇用創出効果はあるかもしれないが、労働者の収入には検出可能な効果は認められず、労働者にとってはメリットがないことを示している
5	<u>Solberg &amp; Preuss (2007)</u> メガイメント開催は観光産業などに長期的な効果を与える場合もあるが、コストを上回る便益を約束するものではない
6	<u>Jasmand &amp; Maennig (2008)</u> <b>1972年ミュンヘン夏季大会</b> いくつかの地域では収入面に顕著な影響が現れたが、雇用面では有意な効果は認められなかった
7	<u>Baade and Matheson (2002)</u> <b>1984年ロサンゼルス夏季大会と1996年アトランタ夏季大会</b> 雇用面で短期間の小さな効果（ロサンゼルスで5043人分、アトランタで4500～4万2500人分の雇用増）がみられたが、長期的な効果は認められなかった
8	<u>Mitchell &amp; Stewart (2015)</u> <b>1988年ソウル夏季大会から2008年北京夏季大会まで（1996年アトランタ夏季大会は除く）</b> 近郊国との比較で、ポジティブな経済効果はほとんど見られなかった
9	<u>Von Rekowsky (2013)</u> <b>1990年から2010年までの五輪大会とワールドカップ</b> 「メガイメントは意味のある経済的な便益をもたらさない」
10	<u>Teigland (1999)</u> <b>1994年リレハンメル冬季大会</b> 期待された観光効果は得られず、市内の40%のホテルが経営破たんした
11	<u>Spilling (1998)</u> <b>1994年リレハンメル冬季大会</b> 経済効果は“間奏曲”程度のもので、ほとんどの経済活動は大会以前、大会中、大会直後に発生するが、閉幕後まもなく通常レベルに戻る
12	<u>Feddersen &amp; Maennig (2013)</u> <b>1996年アトランタ夏季大会</b> ジョージア州の雇用拡大への影響はみられなかった
13	<u>Hotchkiss, Moore &amp; Zobay (2003)</u> <b>1996年アトランタ夏季大会</b> 五輪競技施設が立地する、または近郊に存在する地域では、雇用創出は認められたが、賃金上昇は見られなかった
14	<u>Porter (1999), Porter &amp; Fletcher (2008)</u> <b>1996年アトランタ夏季大会と2002年ソルトレークシティ冬季大会</b> 課税売上高、ホテル稼働率、空港の使用者数に顕著な影響はみられなかった
15	<u>Giesecke &amp; Madden (2011)</u> <b>2000年シドニー夏季大会</b> 大会開催によって逆にオーストラリアの家計消費は21億ドル減少した
16	<u>Burton (2003)</u> <b>2000年シドニー夏季大会</b> オーストラリア連邦財務省の元予報官は、五輪大会後に観光客の増加を目指すという目標について、プラスの持続的影響があったかどうか判断することは難しかった、と述べた
17	<u>Baumann, Engelhardt &amp; Matheson (2012)</u> <b>2002年ソルトレークシティ冬季大会</b> レジャー産業においては市内で短期的に4000～7000人の雇用拡大が認められたが、12カ月後にその効果はなくなった
18	<u>Brown &amp; Szymanski (2012)</u> <b>2012年ロンドン夏季大会</b> 2004年以降、建設業界における雇用増の効果はほとんどなかった
19	<u>Sullivan &amp; Leeds (2016)</u> <b>2020年東京夏季大会</b> 2020年大会の最終候補都市だったイスタンブール、東京、マドリードの3国の株式相場が、決定日の前後10日間でいかに変動するかを統計的に分析したが、有意な傾向は確認されなかった

Andreff (2012) は、五輪招致に立候補する都市が互いにプランを競い合う「オークションシステム」が、経済効果を過大に、コストを過小に見積もる元凶であると述べ、「勝者の呪い」と名付けた。近年の五輪招致で決選投票が行われなかったのは、他に立候補都市が現れなかった 1984 年ロサンゼルス夏季大会だけであったからである。Barclay (2009) は、五輪の経済効果を過大に、コストを過小に見積もる理由を四つ挙げている。第一に、消費者が余暇に割くことができるお金にはあまり柔軟性がなく、映画や遊園地、音楽コンサートに行く代わりに五輪のチケットを購入したに過ぎないこと。第二に、出張者が仕事帰りに一晩だけ五輪観戦をした場合、五輪に関係する支出はチケット代以外にもかかわらず、宿泊・飲食費まですべて五輪の経済効果としてカウントされること。第三に、大会期間中の混雑やレストラン・ホテル費用の高騰を嫌って、開催都市から離れる住民や訪問を取りやめた旅行者による逸失利益が考慮されていないこと。最後に、五輪スタジアムなど巨大施設の大会後の維持・運営費をコスト参入していないことなどである。

ただ Preuss (2004) は、発展途上国の場合は、交通、情報、スポーツインフラの整備促進にとって五輪開催は有効な“触媒”になり得ると述べている。莫大な公金支出を伴うこのようなインフラ整備は、仮に五輪開催が実現しなかったとしてもいずれは実施されるに違いないプロジェクトと言えるが、五輪開催というきっかけがなければ何年、何十年と先送りされたかもしれないためである。また、発展途上国に対しては、IOC による資金提供も行われる。

短期的な五輪の経済効果が否定される中で、近年では、「五輪レガシー」の文脈で、長期

的な五輪の社会効果を論じる研究が増えてきている。

## 第2節 五輪レガシー研究

「レガシー (legacy=遺産)」という言葉が物語るように、五輪レガシーとは五輪開催に伴う中長期的な影響のことを指し (Cashman, 2003)、経済効果など一過性の影響 (impact) とは区別される。

レガシーという言葉が初めて五輪に関連付けられて使用されたのは、1956年メルボルン夏季大会だった。同市の立候補時のファイルに初めて「レガシー」という言葉が使用されたのである (Gold & Gold, 2008)。現在、オリンピック憲章の第1章規則 2.15 には、「オリンピック競技大会の有益な遺産 (a positive legacy) を、開催国と開催都市が引き継ぐよう奨励する」と記されている<sup>3</sup>。数年ごとに改訂されるこのオリンピック憲章に、レガシーの項目が加えられたのは2003年7月の版だった。

レガシーという語は本来、肯定的、否定的の両面の意味を持つが、IOCは肯定的な意味でのみ用いている (石坂 & 松林, 2013)。背景には、膨らみ続ける五輪の開催費用に対する人々の批判をかわしたいというIOCの思惑や (Zimbalist, 2015)、一過性のスポーツイベントやインフラ整備、商業的な成功以上の五輪開催の価値が求められるようになった事情がある (間野, 2013)。また開催都市の側も、五輪をきっかけに長期的な視点で都市の持続可能な発展を目指す姿勢を鮮明にする狙いもあった (荒牧, 2013)。

---

<sup>3</sup> 公益財団法人日本オリンピック委員会「オリンピック憲章2020年版」より  
<https://www.joc.or.jp/olympism/chapter/pdf/olympiccharter2020.pdf>



Cashman (2006) はこの五輪レガシーを、①スポーツ (制度や関心)、②経済、③社会インフラ、④情報・教育、⑤生活・政治・文化、⑥シンボル・記憶・歴史に類型化した。また、Chappelet (2008) は同様に、スポーツ、経済、社会基盤、都市化、社会に分類した。

一方、Preuss (2007)、Gratton & Preuss (2008) は五輪レガシーを、有形 (tangible) / 無形 (intangible)、計画的 (planned) / 偶発的 (unplanned)、ポジティブ (positive) / ネガティブ (negative) の3軸を用いた「レガシー・キューブ」(図1) という概念で説明した。そのうえで、五輪招致委員会の申請書類では8個のキューブのうち「ポジティブ、有形、計画的」なレガシーだけに議論が集中し、他の7個についてはほとんど触れられていない、とその偏りを指摘した。Dickson, Beson & Blackman (2011) はこのレガシー・キューブをリッカート尺度でレーダーチャート化し、計測可能なものへと発展させている。

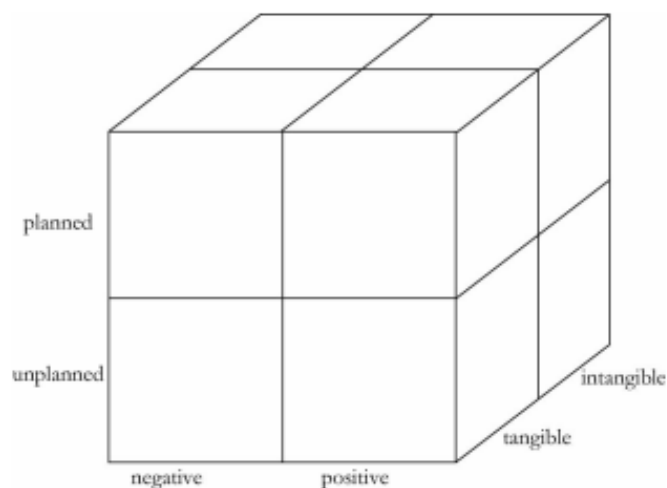


図1 レガシー・キューブ (Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2008)

Cashman (2006) や Chappelet (2008) らが分類したスポーツレガシーとは、人々の健康増進に寄与するスポーツ実施率の向上などの無形のレガシーを指し、近年増えている長期的な五輪開催の社会効果に関する論文でもよく取り上げられているテーマである。

Veal, Toohey & Frawley (2012) は、2000年シドニー五輪や2003年ラグビーW杯などオーストラリアで相次いで開催された国際スポーツイベントと国民のスポーツ参加率について調査し、両者に因果関係は認められなかったと報告した。このように、健康増進やスポーツ参加といった徐々に浸透していくと考えられる影響と、五輪開催の効果は直接結びつきそうにないと疑念を持つ研究者も多く (Coalter, 2004)、議論的となっている (Girginov & Hills, 2008)。しかし、Weed et al. (2012) は、適切なプロモーションが行われ、五輪開催による「お祭り効果」を醸成できればスポーツ実施率は向上すると述べている。

そのほか、社会経済発展への寄与 (Yu & Liu, 2011)、持続可能な開発とリンクした五輪開催 (Gaffney, 2013)、有形ではないメガイベントの社会効果 (Wicker et al., 2012; Guo et al., 2012; Raco, 2004)、2012年ロンドン夏季大会で計画される文化プロジェクトの持続的効果 (Khan, 2004) といった無形のレガシー研究はもちろん、2016年リオデジャネイロ夏季大会で導入されたバス・ラピッド・トランジットの後利用 (Kassens-Noor et al., 2016) など有形のものも含めて、実に幅広いテーマで、五輪レガシー研究が行われている。

Preuss (2017) は、このように多様な側面を持ったレガシーだが、同じイベントであったとしてもステークホルダーによって受ける効果はポジティブなものであったり、ネガティブなものであったりすると指摘している。また Streicher et al. (2016) は、経済効果と

社会効果の両方を比較し、12 カ国での調査をもとに、経済的な要因は確かに住民の支持行動に影響を与えるが、それ以上に社会効果の方が強い影響を与えると結論している。

Vigor, Mean & Tims (2004) が指摘するように、五輪を開催したからといって有益なレガシーが残ることが約束されているわけではない。五輪レガシーという言葉は一般的に、大会後の再利用方法を見つけるのが難しく高価で過大な施設と同義のネガティブな意味で語られることが多い、というのは否めない事実である。

### 第3節 五輪スタジアム研究

「負の遺産」「ホワイト・エレファント」として近年、批判的になることが多いのが、有形の五輪レガシーの代名詞とも言うべき、五輪開催のために建設・改修された競技施設の数々である。特に、収容人数が通常 6 万人を超え、五輪大会後は大観客席を埋めるイベントの需要が限られ、またその巨大さゆえに維持管理・修繕費が巨額に上る五輪スタジアムは、負の遺産の象徴として集中砲火を浴びることが少なくない。1896 年の第 1 回大会から 2008 年北京大会までの夏季五輪スタジアムを調査した Kiuri & Teller

(2012) は、五輪スタジアムはその巨大さのため、都市の環境から徐々に孤立し、そのことが五輪大会後の後利用を考えたときに大きな障害になると述べている。

しかしながら、Alm et al. (2014) の指摘のように、五輪大会後の競技施設の後利用問題は研究者よりもジャーナリストからの注目をはるかに多く浴び、五輪施設の後利用の課題を正面から論じた研究は少ない。地理学の視点による論文が散見される程度で、個別の大会の競技施設に関する現状報告にとどまる例がほとんどである。

例えば、Roult, Adjizian & Auger (2016) は、モンリオールのオリンピック公園と五輪スタジアムの活用について調査したが、外国人観光客へのアンケート調査を行い、国別に集計することが中心だった。Alberts (2011) は、1988年カルガリー大会、2002年ソルトレイクシティ大会、2010年バンクーバー大会という北米で開催された三つの冬季大会における競技施設の後利用について調査したが、やはり内容は現状報告にとどまっている。Searle (2002) は、2000年シドニー夏季大会の五輪スタジアムが開業当初から赤字に陥った経験を踏まえ、オリンピック公園内の施設も含めた既存の類似施設との間で潜在的なイベント需要を奪い合った結果だと、競合リスクを指摘した。Sue (2010) は、五輪施設に関する Literature review の中で、五輪レガシー再生のキーワードとして、①五輪施設の再利用戦略の重要性、②ガバナンス、③ファイナンス、④（建設時の）資材・労働者の現地調達などの文献をまとめて紹介しているが、取り上げられた論文はいずれも五輪施設の現状報告に終始し、科学的な分析が行われた研究は一つもなかった。

IOCも近年、開催都市に「オリンピック・ゲーム・インパクト (OGI)」というツールを用いて、社会、環境、経済の三つの側面から約120項目の分析を複数年にわたって実施することを義務づけたが、肝心の競技施設 (Venue) の調査項目は、①新しく建設された競技場の建設費、建設場所、環境性能評価システム「LEED」による評価、後利用の方法、②競技施設の収容人数の変化、③電気・ガスの使用量——を調査・報告するだけに限られている。

五輪施設が有効利用されない原因や要因に踏み込んだ研究は、ほとんど行われていないのが現状である。数少ない例外のうち、Alm (2012) は五輪などメガスポーツイベントの

ために建設されたスタジアムが有効利用されているかどうかを評価する指標をつくり、Alm et al. (2014) はその指標を手直しした。いずれも 1996 年アトランタ夏季大会と 2004 年アテネ夏季大会の五輪スタジアムに高い評価を与え、「巨大スタジアムの有効利用には核となるテナントが欠かせない」と結論づけた。しかしながら第 1 章で触れたように、実際は両スタジアムとも有効利用されているとは言い難い。Okada & Greysen (2018) は 1972 年ミュンヘン大会から 2012 年ロンドン大会 (1980 年モスクワ大会を除く) の五輪スタジアムについて、関係者へのインタビューと現地調査を通して、少なくとも観客動員数と稼働日数の二つの指標で五輪スタジアムを評価する必要があることと、ホワイト・エレファント化を防ぐ要因として、①陸上トラックの撤去、②観客席の削減、③五輪大会後の継続的な再投資、④至便な交通アクセス、⑤近郊の競合スタジアムが存在しないこと、⑥ (所有者の) 財政への悪影響やそれに伴う (開催都市住民への) 心理的な負荷がないこと、⑦五輪スタジアム自身の独創的なデザインと世界的な認知度、⑧周辺地域の一体開発の成功——という八つの要因を導いた。

Tomlinson & Bass (2012) は五輪スタジアムについて、特定のユーザーを想定して建設しない限り無駄遣いに終わると述べたが、その根拠は示されないままである。Baade & Matheson (2002) も、「施設の将来利用やインフラ整備など注意深い計画がなければ、招致のための努力が無に帰する」と指摘したが、では具体的に何が「注意深い計画」に当たるのかを考察した研究はない。Darcy & Taylor (2013) も、五輪競技施設の建設に際して、建物のライフサイクルコストを踏まえたアセットマネジメントを考慮することが重要だと指摘したが、一般論としての指摘にとどまっている。

これまでほとんど手を付けられてこられなかった、五輪スタジアムなど五輪施設の有効利用を促進または阻害する要因を探索する研究や、スポーツマネジメントの視点から五輪施設を横断的かつ科学的に調査する研究が強く求められていた。

#### 第4節 スタジアムマネジメント研究

スタジアムマネジメントの視点からも幅広いスタジアム研究が進んでおり、大きく四つに分類できる。一つ目は、スタジアムの経済波及効果を問う研究である。雇用への影響 (Feddersen et al., 2009; Hudson, 1999; Jasina & Rotthoff, 2008; Richardson, 2016; Coates & Humphreys, 2003)、地域住民の所得への影響 (Coates & Humphreys, 1999; Feddersen et al., 2009; Lertwachara & Cochran, 2007; Propheter, 2012; Santo, 2005; Agha, 2013; Nelson, 2001; van Holm, 2018)、地域住民の賃金への影響 (Jasina & Rotthoff, 2008; Coates & Humphreys, 2003; Coates & Humphreys, 2011)、地域内総生産や税収への影響 (Richardson, 2016; Propheter, 2014) などがテーマとなり、スタジアム・アリーナ整備に伴う経済的な効果はあまり認められないとする結論が大勢だった。

二つ目は、スタジアム整備に伴う中長期的な社会効果または環境効果を問う研究である。住宅価格や家賃への影響 (Carlino & Coulson, 2004; Agha & Coates, 2015; Dehring et al., 2007; Feng & Humphreys, 2012; Ahlfeldt & Kavetsos, 2014; Tu, 2005)、シビックプライドや共有の話題といった無形の便益の推計 (Johnson & Whitehead, 2000; Johnson et al., 2007)、犯罪件数への影響 (Baumann et al., 2012; Pyun, 2019; Vandeviver et al., 2019) などがテーマとなり、こちらは一定程度の効果を指摘する論文が多かった。経済効果、社

会効果の検証は、民間企業であるプロスポーツクラブのためにスタジアム建設に公費を投入することの正当性を問う文脈で調査・研究されることが多かった (Santo, 2007)。

三つ目は、スタジアムでプレーするプロスポーツクラブの経営への影響である。スタジアム新設にあたり、観戦需要が一時的に増加する現象、いわゆる「ハネムーン効果」の存在が指摘されている (Coates & Humphreys, 2005)。入場者数やチケット価格が顕著に上昇したとの論文が多く発表され (Coates & Humphreys, 2005; Leadley & Zygmunt, 2005; Rascher et al., 2012; DeSchrive et al., 2016; Gitter & Rhoads, 2014; Soebbing et al., 2016)、MLB、NFL、独サッカーのブンデスリーガなど競技やリーグを問わないハネムーン効果の存在が報告されている。また、Rascher et al. (2012) や Depken (2006) によると、ハネムーン効果により、チームの収益やスタジアムの収入、選手の給与、チームの資産価値などが数年間にわたり上昇したという。

これらはいずれもスタジアム・アリーナの整備がもたらした周囲への影響に注目した研究だったが、それに対して、周囲の環境やスタジアム・アリーナの諸設備がスタジアム自身に与える影響も研究されている。

四つ目に分類される、集客の決定要因や観客の満足度を問う研究である。Greenwell et al. (2002) は、集客の重要な決定要因は利用者の満足にあると述べた。スタジアムにおける物理的な環境を意味する「sportscape」の文脈でその決定要因を探ろうとした Wakefield & Sloan (1995) は、駐車場、清潔さ、密集、観客の制御、食品サービス、チームへのロイヤルティの 6 因子で、Höck, Ringle & Sarstedt (2010) は内装 (場内設備を除く)、外観、交通アクセス、飲食サービス、イベント内容の 5 因子で統計解析を行い、満足度との

関係を探った。Wakefield, Blodgett & Sloan (1996) は、座席の間隔が狭かったり、ぎゅうぎゅう詰めだったりすると観客の欲求不満がたまり、そのスタジアムで再観戦する意欲を奪うと指摘している。

また一般的に、建築デザインとしての美しさが利用者のマインドを喚起し、施設へと足を向かわせる効果があることが分かっているものの (Kerin, Jain & Howard, 1992)、Wakefield, Blodgett & Sloan (1996) はスタジアムでも同じように、建築デザインの美しさが観客の満足度の大事な要素であることを、MLB、NFL の試合で計 1,175 人の観客に対してアンケート調査を行い、突き止めた。

これら主要な研究誌に掲載されたスタジアム・アリーナの整備効果に関する論文の数々は、ほぼすべて欧米のスタジアムを対象にした学術的な知見で、かつ集客力の高いプロスポーツクラブをテナントに有するケースがほとんどであった (舟橋ら, 2020)。

五輪スタジアムのような陸上トラックが残るスタジアムを対象にした研究は数えるほどしかなく、ロンドン・スタジアム (ロンドンの五輪スタジアム) 整備と近隣の住宅価格の変化を調べた論文 (Kavetsos, 2012)、座席からフィールド中央までの距離と試合の臨場感の関係性についてサッカー専用スタジアムと陸上トラックを有するスタジアムを比較した論文 (藤本, 2017)、Jリーグの集客の決定要因を調べた論文 (辻 & 二宮, 2016)<sup>4</sup>にとどまる。藤本 (2017) は、サッカー専用スタジアムの方が臨場感は高く、特に視覚的に認識される臨場感、迫力、スピード感が、ワクワク感といった情動反応よりも高いことをつき

---

<sup>4</sup> 集客の決定要因の一つとして、専用スタジアムか否か、つまり陸上トラックの有無についての質問項目が含まれていた。



とめた。さらに試合の臨場感は座席からフィールド中央までの距離が 60 メートルを境に、離れるほど低くなる傾向があると述べている。辻 & 二宮 (2016) は、J リーグの集客と専用スタジアムか否かとの間には相関が見られなかったと報告している。

スタジアムが経済的に成功を収めるためには、施設の定期的な使用が欠かせないことは自明である (Baade & Dye, 1988)。また Meinel (2001) は、近年、スタジアムの数は天文学的に増えているが、そこで開催されるイベントの数は意のままに増えるわけではなく、警告を発している。

しかしながらこれまでのスタジアムマネジメント研究では、集客数に影響を与える要因の研究はみられたが、それ以外の要素、例えば稼働率やスタジアム自身の収支に影響を与える要因の研究は見当たらない。また、スタジアムの利用度そのものを測定・評価する研究も、前節「五輪スタジアム研究」で言及した 3 本の論文 (Alm, 2012; Alm et al., 2014; Okada & Greysen, 2018) 以外には見当たらなかった。

近年、スタジアムを巡る環境は激変し、それまでの「場所を貸す」だけの施設運営から収益性を考慮した施設経営へとパラダイムの大転換が進んでいる (原田 & 間野, 2011)。松岡 (2017) も、付加的な価値を提供する機能を備えたスタジアムやアリーナが新規顧客獲得のために必要であると指摘する。日本政府が街づくりの視点を取り入れたスタジアム「スマート・ベニュー」<sup>5</sup>の整備を推奨しているなか、スタジアムマネジメント研究のいっそうの深化が求められている。

---

<sup>5</sup> スマート・ベニューとは、周辺のエリアマネジメントを含む複合的な機能を組み合わせた持続可能な交流施設を意味する (日本政策投資銀行地域企画部ほか, 2020)。

### 第3章 研究の目的と意義

本研究の目的は、夏季五輪スタジアムの五輪大会後の有効利用を促進または阻害する要因を突き止めるとともに、ホワイト・エレファント化を防ぐ要因を導き出すことである。収容人数が通常6万人を超える夏季五輪スタジアムは、陸上トラックが残り、観客席を満員にできるような魅力的なイベントの数も限られ、大会後の有効利用に苦しむケースが少ない。しかし、スタジアムの利用度を測定・評価する指標も乏しく、これまでの五輪レガシー研究やスタジアムマネジメント研究でもほとんど手を付けられてこなかった。

そこで、この目的を果たすため、本研究を二つの研究で構成することにする。

研究Ⅰでは質的手法を用い、夏季五輪スタジアムの所有者、運営者、テナント、競合スタジアム等に対する半構造化インタビューとフィールドワーク調査を軸に、五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する要因を抽出する。現地調査や当事者へのインタビューを通して得られる知見、情報、アイデアの中に、質問紙の配布では見えてこない概念が潜んでいることは明らかで、定性的研究が研究Ⅰの調査手法として最もふさわしいと考えられるからである。

研究Ⅱでは量的手法を用いて、研究Ⅰで抽出した五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する要因を分析し、検証を行う。具体的には、研究Ⅰで抽出した要因が、夏季五輪スタジアムの観客数、稼働率、スタジアム収支に対してどのような影響を与えているのか、また統計的に有意であるか否かを検証する。さらに著しく稼働状況の悪い五輪スタジアムを「ホワイト・エレファント状態」にあると分類し、どの因子がホワイト・エレファント化に影響を及ぼしているのかも分析する。研究Ⅱでは、研究Ⅰで立てた仮説の検証とホワ

イト・エレファント化との関係性を探ることが目的で、定量的研究手法が適切であると考  
えられる。

本研究の社会的意義としては、収容人数が多く維持・運営に苦しむ既存の夏季五輪スタ  
ジアムに利用促進の解決策の一端を示すことができるほか、将来の夏季五輪開催都市が五  
輪スタジアムを選定または新設する際に、施設の経済的持続性を踏まえた諸条件を示し、  
具体的な提言を行うことができることが挙げられる。

一方、学術的な意義としては、シャプレ & 原田（2019）が五輪の経済的・社会的効果  
について短期的な「インパクト」から中期的な「遺産（レガシー）」、そして長期的な「継  
承（ヘリテージ）」へとシフトさせていくことが必要だと強調しているように、五輪の有形  
遺産の代名詞とも言うべき五輪スタジアムにどのような条件がそろえばレガシーからヘリ  
テージへとステージアップできるのか、その道筋の一端を示すこともできる。

## 第4章 研究Ⅰ：五輪スタジアムの有効利用を促進・阻害する要因の探索

### 第1節 研究目的と研究方法

研究Ⅰでは、夏季五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する要因の探索を目的とする。

夏季五輪スタジアムは、オリンピック開催都市の政治的・経済的・財政的な状況をはじめ、その立地やデザイン、仕様、ファイナンスの方法、後利用の方針、歴史的な背景等が大きく異なるという特徴を持つ。大会後も、建築物としての歴史的価値から時に国の歴史的建造物指定を受けたり（ロサンゼルス・メモリアル・コロシウム）、国のシンボルに祭り上げられたりする（北京・鳥の巣）こともあれば、目立つ存在だけに有効利用されていない実態を市民の目から隠すために観客数や開催イベント数、収支状況などの諸データを公表しないケース（モスクワ・ルジニキ・スタジアムなど）も少なくない。一方で、収容人数が通常6万人を超すため、五輪大会後は大観客席を埋めるイベントの需要が限られ、維持管理・修繕費も莫大な額にのぼるといった共通項を持つのも事実である。

そこで本研究では、個々の五輪スタジアムの建設と大会後の後利用にまつわるエピソードの収集、フィールドワーク調査、さらに関係者に対する半構造化インタビュー調査を組み合わせるグラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下、GTAと略す）に代表される質的データ分析の手法を取ることにした。さらにスタジアム運営に関する諸データの入手に壁があることから、インタビュー時に関係者に直接、データ提供を求め、これらも総合的に分析することにした。文献資料の収集、現地のフィールドワーク調査、インタビュー調査など複数の証拠源を組み合わせる、データ・トライアングレーション (Patton, 1990)

を考慮したものである。

ちなみに GTA とは、①データ収集と分析を同時に行う、②分析的コードとカテゴリーをデータから構築する、③継続的比較法を使用する、④理論構築を志向する、⑤行為とプロセスに着目する、⑥メモ書きを用いてカテゴリーの精緻化とカテゴリー間の関係の定義付けを行う、⑦理論的サンプリングを使用する——という特徴を持つ（抱井, 2015）。

「どうすれば五輪スタジアムが負の遺産化することを避けられるのか」は、五輪ムーブメントの持続的発展と開催都市における五輪レガシーの永続性の訴求という観点から、開催都市にとってはもちろん IOC にとっても一大関心事である。現地調査や当事者へのインタビューを通して得られる知見、情報、アイデアの中にそのヒントや重要な鍵が眠っており、定性的研究が研究 I の調査手法として最もふさわしいと考えられる。

フィールドワーク調査とインタビュー調査は当初、オリンピックの商業化が強く意識されるきっかけになり、五輪競技施設に対するコスト意識が高まりを見せた 1984 年ロサンゼルス大会以降の夏季大会を対象としていたが、後に 1972 年ミュンヘン大会、1976 年モントリオール大会、1980 年モスクワ大会も調査対象に加えた。その結果、調査対象は 1972 年ミュンヘン大会から 2012 年ロンドン大会までとなり、2016 年 9 月～2018 年 8 月にすべて実施した。2016 年リオデジャネイロ夏季大会については、五輪スタジアムの後利用の有効性を評価するには時間が短すぎると判断し、除外した。

一方、半構造化インタビューについては、五輪スタジアムの所有者、運営者、テナント（すでにリース契約を破棄または満了した団体も含む）、競合施設の所有者・運営者、デザイン設計やコンセプト構築に深く関与した人物に対して実施した。調査対象者は理論的サ

ンプリング (Patton, 1990) を用いて選定した。

半構造化インタビューは、2016年9月～2017年8月に対面、電話、または書面にてすべて実施した。インタビューに先立ち、対象者には研究の目的と概要、さらに個人情報やプライバシーは守られることを説明し、研究参加への同意を得られた場合にのみ実施した。一部の対象者を除いて大半からは実名の公表の許諾も得たが、本研究では実名をあえて記す必要はないため、プライバシーに配慮して匿名で記載している。

共通の質問項目は、①五輪スタジアムの利点と欠点、②五輪レガシーによる恩恵または被害、③テナントとのリース契約を締結または破棄した（する）理由と経緯、それに伴い五輪スタジアムが受けた影響、④近郊の競合スタジアムが与える影響の4点だが、話題の展開に応じて適宜質問を加えたり、質問の順序を変えたりした。

インタビューの所要時間は30分～2時間程度であった。対面インタビューの内容は相手方の許可を得られた場合にICレコーダーで録音し、簡易的な逐語録を作成した。録音の許可が得られなかった場合と電話インタビューの場合は聞き取り内容をノートに記録した。

なお、調査対象者の個人情報保護に配慮すると同時に、語りの文脈の中で話者の正確な意図を把握・分析するために、逐語録等の作成は著者一人で行った。インタビュー内容はGTAに代表される帰納的コーディングにより分析し、カテゴリー化を試みた。

フィールドワーク調査の実施状況と、インタビュー調査を行った対象者のリストは表3の通りである。

表3 フィールドワーク調査と半構造化インタビューの対象者リスト

インタビュー調査リスト					フィールド調査リスト	
調査対象となる大会	インタビュー対象者	属性	実施方法	実施日	調査対象となる大会	実施日
1972 ミュンヘン	①オリンピック公園会社 社長	運営者	電話 対面	2017年7月17日	1972 ミュンヘン	2017年7月18日
	② " 広報担当			2017年7月18日		
1976 モントリオール	オリンピック公園会社 広報担当	運営者	対面	2016年11月3日	1976 モントリオール	2016年11月3、4日
1984 ロサンゼルス	ロサンゼルス・メモリアル・コロシアム GM	運営者	対面	2016年11月16日	1980 モスクワ	2018年8月12、13日
1992 バルセロナ	RCDエスパニョール スタジアム担当部長	旧テナント、競合施設所有者・運営者	対面	2017年4月4日	1984 ロサンゼルス	2016年11月16日
	Open Camp 広報	テナント	対面	2017年4月5日	1988 ソウル	2017年8月30～31日
1996 アトランタ	元アトランタ大会五輪組織委員会 会長	設計・コンセプト決定に深く関与	電話	2016年11月7日	1992 バルセロナ	2017年4月3～5日、8日
	MLBブレーブス 社長兼米国オリンピック委員会 委員	テナント、将来の競合施設運営者	対面	2016年9月15日	1996 アトランタ	2016年9月14～16日
	アトランタ市 広報	所有者	対面	2016年9月15日	2000 シドニー	2016年12月1～2日、6日
2000 シドニー	ニュー・サウス・ウェールズ州スポーツ相兼貿易・観光相	現所有者、旧競合施設所有者	対面	2016年12月6日	2004 アテネ	2017年5月8～10日、13日
	元オリンピック調整局 事務局長	設計・コンセプト決定に深く関与	対面	2016年12月1日	2008 北京	2017年6月2～4日
	五輪スタジアム運営会社 広報	旧所有者・運営者、現運営者	対面	2016年12月1日	2012 ロンドン	2017年7月14日
	シドニー・クリケット・グラウンド GM	競合施設運営者	対面	2016年12月2日		
2004 アテネ	AEKアテネFC 新スタジアム担当マネジャー	テナント、将来の競合施設運営者	書面	2017年5月19日		
2012 ロンドン	元英国スポーツ相	政府要人（コンセプト決定に関与）	対面	2017年6月19日		
	ロンドン・レガシー開発公社 CEO	所有者・運営者	電話	2017年7月4日		

なお研究 I における文中の為替は、2019 年 10 月末のレートに基づき、1 ドル=108 円、1 ユーロ=120 円、1 ポンド=140 円、1 カナダドル=82 円、1 豪ドル=74 円、1 ロシア・ルーブル=1.7 円、1 中国元=15 円で計算した。

## 第2節 調査結果

### 第1項 オリンピアシュタディオン（1972年ミュンヘン）

1972年ミュンヘン夏季大会の主会場となったオリンピックシュタディオン（五輪スタジアム）は、約300ヘクタールの面積を持つオリンピック公園の中核施設として建設された。建設費は1億4,520万独マルクで、ミュンヘン大会では開閉会式と陸上種目が行われた。6万9,250人収容の五輪スタジアムで<sup>6</sup>、大会後は市の100%出資による運営会社「ミュンヘン・オリンピック公園」により運営されている。

ミュンヘン五輪スタジアムは巨大な蜘蛛の巣状のテント風屋根を持つのが特徴で（図2）、独特の形状をしたこの吊り屋根は、建築界で最も権威あるプリツカー賞を2015年度に受賞したドイツの著名な建築家フライ・オットーによる設計である。欧州で最も有名なデザインの五輪スタジアムとして知られ、世界の有名アーティストがこぞってコンサートを開いている。座席は薄い緑色、通路はオレンジ色に統一され、スタジアムのVIPルーム奥には五輪で実際に使用された聖火リレー用のトーチやメダルなどを並べた記念資料室がある。

---

<sup>6</sup> 立見席を含む収容人数で、客席数としては5万7,450席。五輪開催時の収容人数は8万3,000人だったが、安全面から立見席の数を大幅に減らし、現在の数字になった。改修工事は行われていない。





図 2 蜘蛛の巣状のテント風屋根を持つ五輪スタジアム＝ミュンヘンで 2017 年 7 月 18 日、著者撮影

ミュンヘン五輪スタジアムでは、独ブンデスリーガの名門で世界屈指の強豪クラブである FC バイエレン・ミュンヘンと同リーグ所属の TSV1860 ミュンヘンが、五輪スタジアムの開業年でもある 1972 年から 2005 年まで本拠地を置いていた。両クラブをテナントに擁していたため、五輪スタジアムには毎年多くの観客が訪れ、運営会社の経営も潤っていた。

しかし、運営会社の説明によると、2006 年 FIFA・W 杯ドイツ大会の招致が決まると、陸上トラックを撤去してサッカー専用競技場として建て替える構想が持ち上がった。FIFA 基準に照らし合わせると、①五輪スタジアムを象徴するテント風の吊り屋根が観客席の半分しか覆っていない、②五輪大会後もフィールドに陸上トラックが残っている<sup>7</sup>、③陸上ト

---

<sup>7</sup> 2020 年末現在も、ミュンヘン五輪スタジアムには陸上トラックが残されている。

ラックが残る影響で観客席とプレーをする選手との距離が遠く、臨場感に欠ける——ことが問題視されたためである。五輪スタジアムをサッカー専用競技場として建て替えるか、それとも別の場所に新しくサッカー専用競技場を建設すべきかの2案は、市民を巻き込む論争に発展した。サッカー専用競技場の新設の賛否を問う住民投票も行われ、市民の過半数が新競技場建設を支持した。最終的に、五輪スタジアムの設計者の一人である著名なオットーが建て替え計画に反対を表明したことを受けて、建て替え構想は正式に破棄された。この結果、FCバイエルンとTSV1860は共同で計3億4,000万ユーロ（408億円）を投じて近郊にアリアンツ・アリーナを建設し、2005年に本拠地を移転した<sup>8</sup>。

名門FCバイエルンがテナントだった時代は、①競合スタジアムが近郊に存在しなかったこと、②FCバイエルンといった集客力の高いテナントの存在、③スタジアムの魅力的なデザインと世界的な認知度でイベント需要が高かったおかげで、五輪スタジアムは利活用が図られ、観客数は基本的に100万～200万人を下らなかった。しかし、FCバイエルンの本拠地移転後、五輪スタジアムの観客数は半分以下の50万人程度に落ち込んだ。図3はミュンヘン五輪スタジアムの集客数とイベント開催日数の推移を表したグラフである。

---

<sup>8</sup> アリアンツ・アリーナの客席数は7万5,000席。五輪スタジアムから北東に約7キロ離れた市有地に建ち、FIFA・W杯でも大会会場として利用された。FCバイエルンは2006年4月、TSV1860が保有していたアリーナの所有・運営会社の全株式（50%相当分）を買い取り、単独株主となっている。また、TSV1860ミュンヘンは2016/2017年シーズン後、成績不振と金銭トラブルなどでアマチュアチームが混じる4部リーグへと降格され、それをきっかけに2017年7月にアリアンツ・アリーナのリース契約を一方的に解除された（いずれもAllianz Arena HPより）。

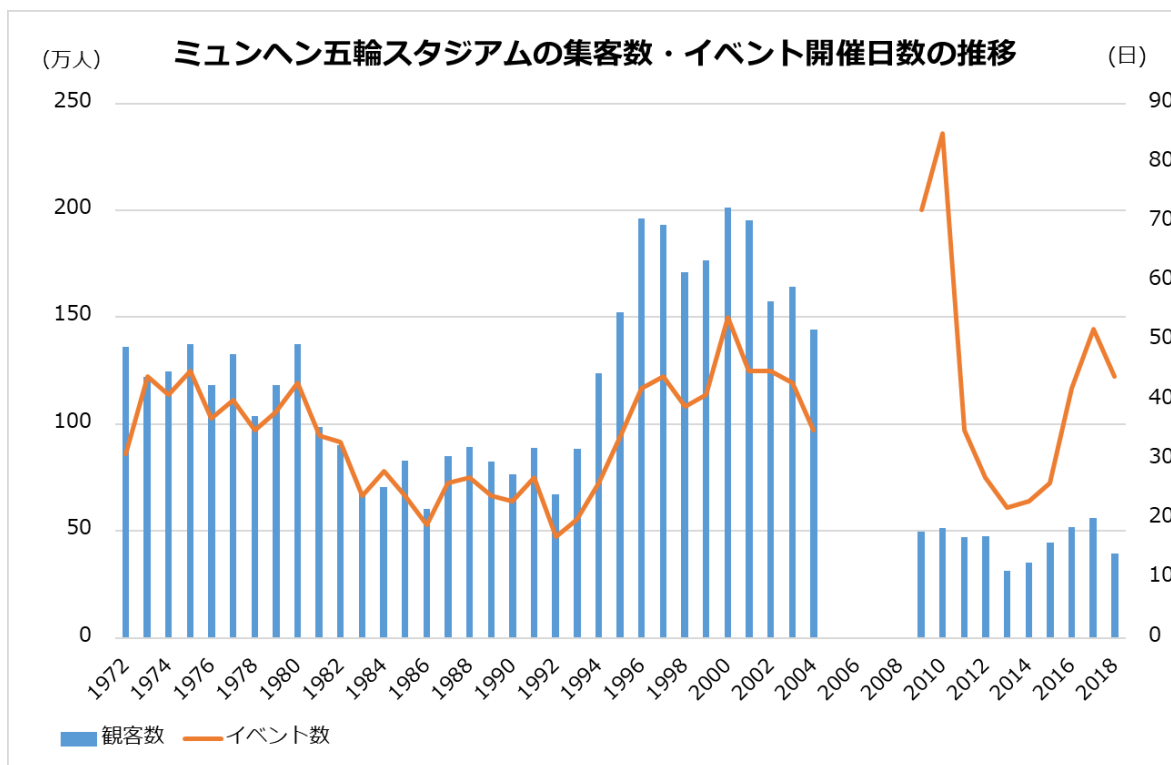


図3 ミュンヘン五輪スタジアムの有料入場者数とイベント開催日数

『Olympiastadion München. Fußball-Geschichte unter dem Zeltdach』(Radtke, 2005) とミュンヘン・オリンピック公園会社が発行する入手可能な 2011 年版以降の年次報告書『Olympiapark München Jahresbericht 2011-2018』(Olympiapark München, 2011-2018) のデータをもとに著者作成)<sup>9</sup>。2005～2008 年のデータは欠落している。

両テナントが去り、(五輪スタジアムは) 多くの収入を失ったのは事実だ。例えば

<sup>9</sup> 1972～2005 年はサッカーのみのデータを集計したもので、コンサート等のイベント開催日数と集客数は不明である。TSV1860 は 1984～1994 年の間、財政問題を抱えてブンデスリーガのライセンスが休止され、五輪スタジアムで 1 試合を除き、試合を行っていない。一方、2009 年以降のデータはコンサートなどスタジアムで開催されたすべてのイベント開催日数、集客数を含んでいる。ただし、2003 年以降に本格導入されたスタジアムツアーの参加者数は含まれていない。ちなみに 2016 年の場合、スタジアムツアー参加者は 10 万人超にのぼっている (Olympiapark München, 2016)。

FC バイエルの試合では、FC バイエルンが受け取っていたのはチケット料の90%、マーチャндаイズ（グッズ収入）の全額と放映権収入だけだった。それに対して、私たちはチケット料の10%、スタジアム内の看板広告料の全額、飲食物収入の全額——すべての売店は私たちによってオペレーションされていた——を受け取っていた。これがごっそりなくなった。ただし、試合の警備コストや電気・水道などの公共料金は私たちが負担していた。（スタジアム運営会社は）FC バイエルンと TSV1860 に代わるテナントの誘致を模索したが、その可能性はゼロだった。

（2017年7月17日、運営会社社長）

集客力の高いテナントが去り、観客数の減少に加えて大きな収入源を失ったことが分かる。しかしテナントの立場から言えば、ミュンヘン五輪スタジアムは2クラブ共通の本拠地であり、自らスタジアム運営を行っていたわけではないため試合のスケジュール調整も必要で、そのうえチケット収入の分配といったビジネス面での制約も少なくなかったことがうかがえる。そのためW杯を機に、自前のサッカー専用競技場の建設にかじを切ったことは自然のなりゆきだったと考えられる。

2017年7月18日午前、ミュンヘン・オリンピック公園会社の案内で五輪スタジアムを見学したが、球技観戦を目的に建設される近代的なスタジアムに比べて、諸設備が劣っていることがすぐに目に付いた。広報担当者から「VIP ルームを除けばスタジアムの中で火を扱うことができないため、場内に食べ物や飲み物を提供する売店がない」と説明を受けた。その言葉通り、観客席の外周のコンコース上に仮設の売店が点々と配置されているだ

けだった。さらにトイレは基本的に地下に設置されていて、階下へ通じる長い階段を上り下りしなければ利用できない。車いす用の座席スペースはあったが、エレベーターなどのバリアフリー設備は見当たらなかった。

(五輪スタジアムの欠点は) 歴史的な遺産を保護する観点から、*Monument Protection* による規制でスタジアムのオリジナルの形に手を加えることが禁じられていることにある。例えばオリンピック公園内の樹木を1本でも伐採すると、必ず同じ本数の木を植樹しなければいけない。(透明な) 屋根の交換を1990年代に一度行ったことを除けば、改修工事は一度も行われていない。*Monument Protection* の細かく厳しい規制のために、(スタジアム設備の) 近代化は許されていない。メディア用の設備(記者席等のこと)の新設さえ許されていない。これまでに(設備更新で)許可されたのは防火設備、冷暖房設備、電気系統の改修だけである。そのため維持費がとても高額になっている。(築45年が経過して)老朽化したスタジアムはリノベーションが必要なのだが、(原状変更できないために)費用がかさみ8,000万ユーロ(96億円)と試算されている。

(2017年7月17日、運営会社社長)

歴史遺産保護のため、五輪スタジアムのデザインに変更を加えることを禁じる法規制があり、貧弱なホスピタリティ設備の改善が行えないことと、維持管理・修繕費が高止まりしていることが五輪スタジアムの欠点だった。また、2006年W杯の際に五輪スタジアムをサッカー専用競技場として建て替える構想が持ち上がったのも、この貧弱なホスピタリティ設備が観客とサッカークラブの需要に合わず不人気だったことと無縁ではない

(Ahlfeldt, Maennig & Ölschläger, 2012)。

有力なテナントを失った後、運営会社は必死の経営改善努力を続けた。2005年に両クラブが本拠地を移した前後で比較しても、先の図3で明らかなように、イベント開催日数は減っておらず、逆に増えた時期の方が多かった。

たくさんのワークショップやワインフェスティバル、コンサートなどのイベントを開催した。スポーツイベントは収益性が低いので、有名アーティストの野外コンサートを年平均5~6回は開催している。そのほか、(国際マラソン大会である)「ミュンヘン・マラソン」や、企業主体のランニングイベント、「ラグビー・セブンス」の国際試合の誘致やスタジアムツアーの充実も行った。

(2017年7月17日、運営会社社長)

広報担当者によると当初、ガイド付きツアーは建築家や建築マニア向けの見学ツアーが1種類あるだけだった。両クラブの退去が決まっていた2003年に、高さ120メートルに達する五輪スタジアムの屋根の上を歩いてスリルを味わう「ルーフクライム・ツアー」を開発した。その後、ワイヤーロープと滑車を伝ってスタジアムの屋根から滑り降りるツアーなどを次々に開発したという。2019年末現在、これらガイド付きツアーは9種類にのぼり、参加料金は最も高いもので大人1人78ユーロ(9,360円)する。参加者は毎年10万人を下らない。

FCバイエルンという有力なテナントが去って大きな収入源を失ったことは確かだが、実は収支はほとんど悪化していない。五輪スタジアムを守るために、市有地を提供して建てられたアリアンツ・アリーナと「ある特別な契約」を結んでい

るからだ。新スタジアムはサッカーの試合以外を行えない。私たちにはサッカーの試合以外であれば何の制約もなく、収益性の高いコンサートや他のスポーツの試合を開くことができる。その結果、周囲 200 キロ圏内には競合スタジアムが“存在せず”、年 4 回程度のコンサートを含めて毎年大小 100 にのぼるイベントを開催できている。

(2017 年 7 月 17 日、運営会社社長)

ミュンヘン市が主導権を発揮し、大型スタジアム同士でイベントのすみ分けを図り、五輪スタジアムがホワイト・エレファント化することを巧みに避けていたのである。つまり、需要調整によって、近郊に競合スタジアムが存在しない状況を作り出していた。

また、運営会社社長は、「(五輪スタジアムの) 建築家は世界的な著名人。彼の設計による五輪スタジアムはミュンヘン唯一の 20 世紀の歴史的建造物 (the 20th century architectural monument) であり、ヘリテージである。(ホスピタリティ設備の充実といった) スタジアムの近代化は許されていないが、五輪レガシーのおかげでガイド付きツアーを催行でき、数多くのイベント需要もある」「スタッフ全員、レガシーの一員であることを誇りにしている」と五輪スタジアムの利点を語り、独創的なデザインと世界的な認知度がスタジアムの有効利用に大きなプラスに働いていると強調した。

著者が「運営費を稼ぎ出すためにスタジアムの命名権販売は考えていないか？」と尋ねると、運営会社社長は、「全く考えていない。『五輪スタジアム』よりも良い名前は存在しない。誰もが無料で入場できるオリンピック公園内の施設に、BMW とかの企業名はなじまない」と即答した。

以上の調査結果をまとめると、五輪スタジアムの利活用を促す要因となっていたのは、①集客力の高いテナントである FC バイエルンの存在、②高い集客力を誇るスタジアムツアーや高いイベント需要を生み出すことにつながった蜘蛛の巣状のテント風屋根を持つ独創的なデザインと世界的な認知度、③アリアンツ・アリーナとの特別な契約という需要調整が近郊に競合スタジアムが存在しない状態をつくり出していたこと——の三つだった。ただし、FC バイエルンが大きな影響を与えていたのは五輪スタジアムの観客数と収入額だけで、イベント開催日数と収支状況には影響を与えていなかった。また、歴史遺産であるスタジアムのデザインを保護し続ける代償として、維持費がかさむ負の側面があることも分かった。

一方、五輪スタジアムの利活用を妨げる要因として、時間の経過に伴って①他のスタジアムと比べて貧弱なホスピタリティ設備が目立つこと、が挙げられた。さらに、本来は収入増につながる命名権販売について、逆に五輪レガシーを損なうマイナスの効果の方が大きいと、ミュンヘン市当局や運営会社が判断していることも明らかになった。

## 第2項 オリンピック・スタジアム（1976年モントリオール）

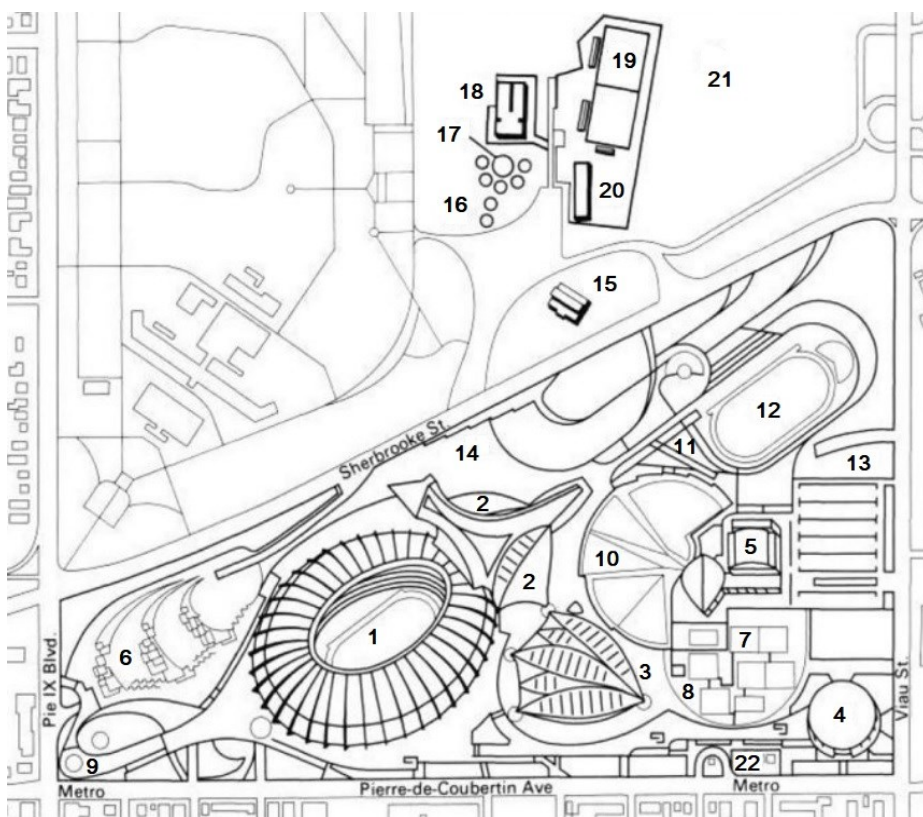
1976年モントリオール夏季大会の主会場となった五輪スタジアムは、カナダ・ケベック州モントリオール北部に建設されたオリンピック公園の中核施設である。同公園内には五輪で水泳会場となったオリンピック・プール、オリンピック自転車競技場<sup>10</sup>、2棟の屋内競

---

<sup>10</sup> オリンピック自転車競技場は1989年に閉鎖・改修され、1992年に植物園、水族館、動物



技場なども建設されている。また公園には二つの地下鉄駅が直結し、市中心部から 15 分でアクセスが可能である（図 4）。西隣には 75 ヘクタールの広大な面積を持つ世界最大級のモントリオール植物園が位置し、大会後に民間住宅に転用された旧選手村も北に隣接する。



1. 五輪スタジアム
2. オリンピック・プール
3. オリンピック自転車競技場
4. Maurice Richard Arena
5. Pierre Charbonneau Center
6. エスプラナード（地下は駐車場）
7. テニスコート
8. サービスブース
9. 地下鉄「ピー・ヌフ」駅
10. 練習場
11. 地下エネルギープラント
12. 400mトラックとフットボール場
13. 駐車場入り口
14. 高架橋
- 15 & 21. ゴルフコースと関連施設
- 16~18. ベンダー関連施設等
19. ウォームアップ練習場
20. 仮設厩舎
22. 地下鉄「ヴィオー」駅

図 4 1976 年モントリオール五輪大会時のオリンピック公園の会場計画図（OCOG Montreal, 1976）を参考に著者作成

モントリオール大会は、競技施設の建設時に第 1 次オイルショック（1973 年）が直撃し

園を一体化した気候体験型ミュージアム「バイオドーム」になった。これに伴い所有もケベック州からモントリオール市へ移管された。

たため計 9 億 9,000 万カナダドル(812 億円)の巨額赤字を計上した大会として知られる。

その後、市税、州税を投入し続け、ようやく借金の返済を終えたのは五輪閉幕から 30 年後の 2006 年だった(小川, 2012)。1984 年ロサンゼルス夏季大会でオリンピックが商業主義へと大きくかじを切るきっかけの大会ともなった。

開閉会式と陸上種目が行われた五輪スタジアムは、7 億 9,500 万カナダドル(652 億円)を費やして建設された。11 億 8,000 万カナダドル(968 億円)にのぼる五輪関連施設すべての建設・改修費の 3 分の 2 以上に匹敵する(OCOG Montreal, 1976)。そのためスタジアム本来の愛称は「Big O (ビッグ・オー)」だが、巨額赤字の“戦犯”に対してモンリオール市民は「Big Owe (ビッグ・オー=莫大な借金)」と呼んで皮肉った(Todd, 2016)。設計者はフランス人の建築家ロジャー・ティリベルトで、観客の視界を遮らないように内部空間に柱が一つもない設計が特徴である。

モンリオール大会後、五輪スタジアムは数カ月間の改修工事を経て、MLB「モンリオール・エクスポズ」の球場に改修された。エクスポズのほかにも、アメリカンフットボールの「モンリオール・アルエッツ」(1976-1986, 1996-1997)と「モンリオール・マシーン」(1991-92)<sup>11</sup>、サッカー「モンリオール・マニック」(1981-1983)とメジャーリーグサッカー(以下、MLS と略す)「モンリオール・インパクト」(2012-現在。ただし年間数試合にとどまる)なども五輪スタジアムでプレーした。ケベック州内には 2 万 5,000 人以上を集客できる施設がほかに存在しないため、ローリングストーンズ、マイケル・ジャクソンなど大物アーティストのコンサートもたびたび開かれた(Clairoux, 2016)。

---

<sup>11</sup> いずれも NFL のクラブではない。

五輪スタジアムは現在、フィールドを覆う屋根を吊り下げるための展望塔が敷設された全天候型のドーム型スタジアムになっている。ただ、屋根も展望塔もモントリオール五輪には間に合わず、1987年になって1億1,770万カナダドル（96億5,000万円）を追加投資し、後付けで設置された。高さ165メートルの展望塔「モントリオール・タワー」は世界で最も高い斜塔で、最上部には展望台が設置されている。その展望台の下から40本以上の鋼鉄製ケーブルが伸び、防弾チョッキに使われるケブラー繊維製の屋根を吊り上げる構造になっている（Montreal Olympic Park HPより）。雪の多いモントリオールでは、冬の時期もスタジアムを稼働させようとするれば屋根は不可欠な設備である。しかし、開閉式の吊り屋根は嵐などでたびたび裂け、その度ごとに修繕が繰り返された。高額な建設費と相まって、維持・修繕費が高額になる結果を招いた。一方で、五輪スタジアムの利点は何か。

五輪スタジアムの利点は、二つのメトロ駅に直結する交通アクセスの良さにある。そしてケベック州内には五輪スタジアムを除いて2万5,000人以上を収容できる大規模施設がないことである。

*(2016年11月3日、オリンピック公園運営会社広報担当)*

五輪スタジアムは1991年シーズンを前に、野球場としての魅力を高める改修工事が行われた。ダイヤモンドを観客席側に近づけるとともに可動式座席を新設、その際に外野の1万6,000席が削減され、陸上トラックも撤去された。さらに126席の新しいプライベートラウンジも新設された。この改修工事で見客席は現在の5万6,000席になった。

改修工事が行われた背景には、エキスポズのオーナー交代があった。入札で最高額を提

示した米国の投資グループではなく、地元ケベック州の企業グループに経営権を譲渡するための条件として、州政府が 3,000 万カナダドル (24 億 6,000 万円) のアップグレード投資を行うことと、年間のリース料の大幅な引き下げを約束させられていたからである。オーナーの交代は本拠地移転を招く火種となることが多いが (岡田, 2010)、五輪スタジアムはこの改修工事のおかげで、本拠地移転を免れたと言ってもいい。

しかし、同年 9 月には今度は、55 トンあるスタジアム外周のコンクリート製の梁が幅 30 メートルにわたって崩れ落ちる事故が起き、梁の補強工事のため MLB エクスポズは残り全 26 試合を本拠地以外で消化しなくてはならなかった。工事費用や中止された試合・イベントへの補償費用を含めて州政府はさらに 2,000 万カナダドル (16 億 4,000 万円) を支払った (Clairoux, 2016)。

商圏の小さいモンリオールに本拠地を置くエクスポズはその後、深刻な財政危機に陥り、成績も長年振るわなかったことから、21 世紀に入ると急速にファン離れが進んだ。2002 年に当時のオーナーが球団を手放そうとしたが買い手がつかず、MLB 機構が球団を保有・運営しながら移転先を探し、2005 年のシーズン前にエクスポズはワシントン DC へ移転した (岡田, 2010)。

MLB エクスポズがテナントだった時代は、①競合スタジアムが州内に存在しなかったこと、②エクスポズという集客力の高いテナントの存在、③需要に見合うように行われた観客席の削減工事、④陸上トラックの撤去、⑤交通アクセスの良さといった利活用を促進する要因が重なり、20 年間は観客数が 200 万人を下回ることはほぼなく、その後も 100 万~200 万人で推移していた。図 5 はオリンピック公園と五輪スタジアムの有料入場者数

の推移である。1987年と1991年に観客数が200万人を下回ったのは、大規模改修工事が行われ、一定期間、スタジアムが閉鎖された影響である。しかし一方で、スタジアム所有者である州政府による30年間の債務返済を招いた高額の建設費と維持費は、スタジアムの収支を悪化させる要因になった。収支については後述したい。

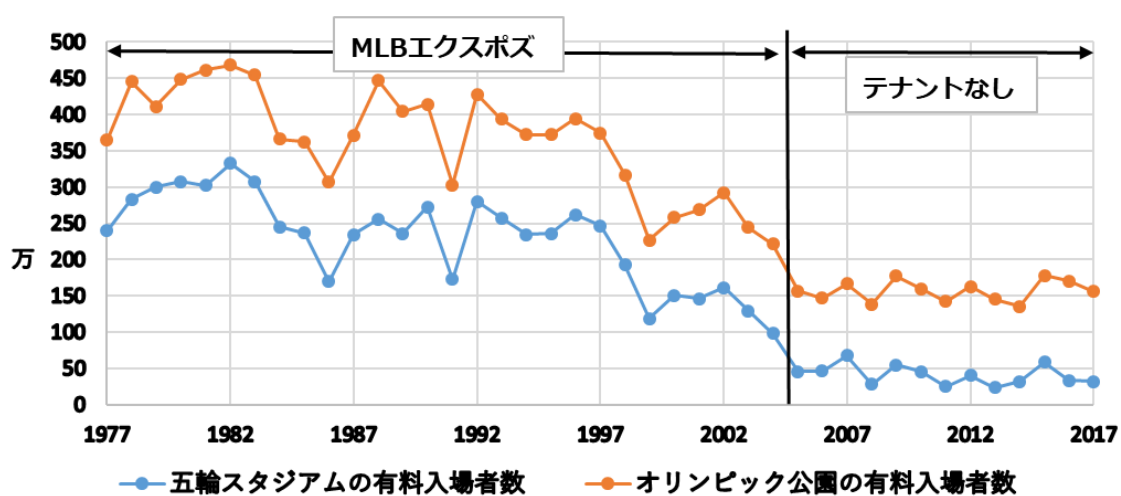


図5 モントリオール・オリンピック公園と五輪スタジアムの有料入場者数（『Le Parc olympique 40 ans d'émotions』(Clairoux, 2016) と『Rapport Annuels 2001-2017』(Parc Olympique, 2001-2018) より著者作成)

MLB エクスポズの移転後、五輪スタジアムには有力なテナントは現れなかった。上図から明らかなように 2005 年以降、集客数は大きく低迷し、50 万人前後を行き来している。

モントリオールで人気のスポーツといえばアイスホッケーだが、2 万 2,000 人収容の立派なアリーナがすでに市中心部にある。また、モントリオールは NFL クラブを誘致できるほどマーケットサイズが大きくない。逆にプロサッカークラブ(五

輪スタジアムで年間数試合を行う *MLS* インパクト) には 5 万 6,000 の収容人数は多過ぎる。エキスポズを除いてテナントは現れなかった。

五輪で抱えた巨額の借金返済は 2006 年に終わったが、(所有者である州政府の) 資金不足でオリンピック公園への設備投資は 2012 年になるまでほとんど行われなかった。人々は「お金がかかる」五輪スタジアムのイメージが嫌いで、誇りを持たず、スタジアムから足が遠ざかった。

(2016 年 11 月 3 日、オリンピック公園運営会社広報担当)

観客数の大幅な減少は、①エキスポズの移転という直接的な原因に加え、②観客席は建設当初の 7 万 6,000 から 5 万 6,000 にまで削減されていたが *MLB* 球団以外のテナントを誘致するにはなお過大で新しいテナントが現れなかったこと、③州政府の債務負担は終わったが、しみついてしまった「金食い虫のイメージ」という二つの間接的な要因によるものだった。ただ、近郊に競合スタジアムが存在しないことと、二つのメトロ駅に直結する交通アクセスの良さという二つの利点は損なわれていない。

州政府は、実際に五輪スタジアムを解体した場合の試算も行っている。しかし、取り壊しには数年間の時間と 7 億カナダドル (574 億円) の費用がかかるうえ、さらに解体に伴う使用済みコンクリートの処分費用も別途必要になることが分かった。

図 6 はデータが入手できた 2001 年以降の五輪スタジアムの観客数、使用日数、スタジアム収支の推移である。実は、*MLB* エキスポズがテナントだった 2004 年までの方が、収支の赤字幅はかえって大きかった。テナントのいない近年の方が、有料入場者数こそ低迷しているものの、使用日数に大きな変化はなく、スタジアム収支は大きく改善されていた。

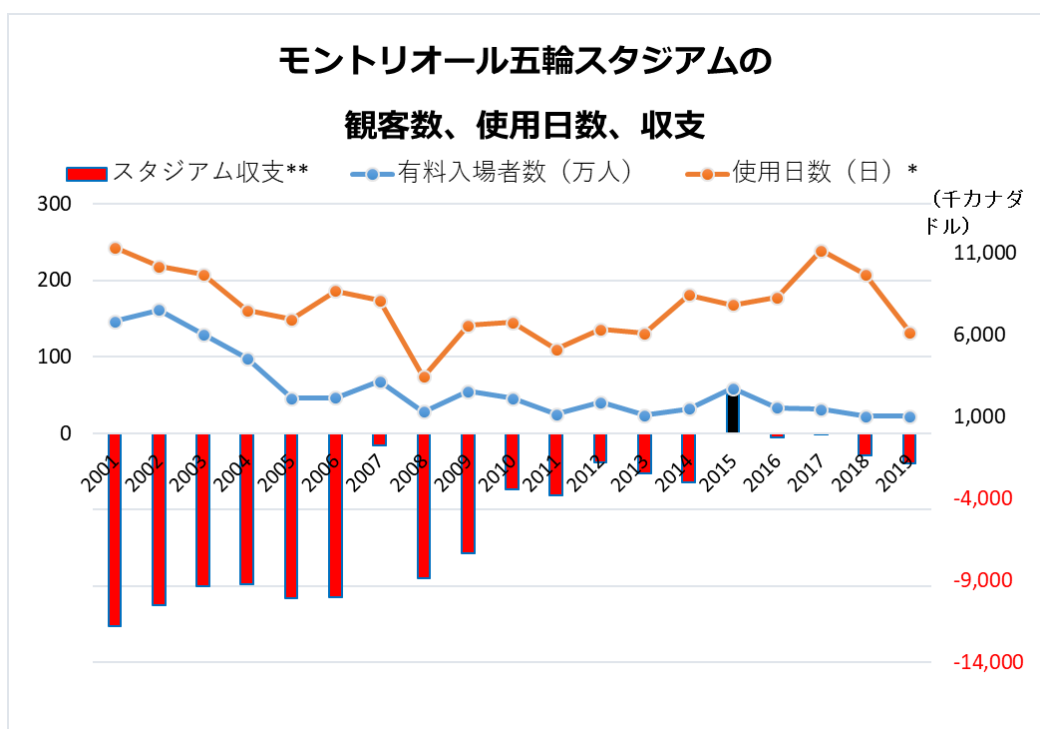


図 6 2001 年以降における五輪スタジアムの観客数、使用日数、スタジアム収支の推移

(『Rapport Annuels 2001-2019』(Parc Olympique, 2001-2019) のデータをもとに著者作成) 注：使用日数は興行日前後を含む収入のあった日にちの合計。スタジアム収支は州補助金による補てん額を除いた額を示す。

オリンピック公園運営会社広報担当によると、2012 年に大きな変化があったという。前年に運営会社の最高経営責任者 (CEO) が代わり (後に政治家に転身し移民相を務めた人物)、徹底的なマーケティング調査を通して集客を進め、継続的で積極的な資金投入を指示したことである。2012 年以降、オリンピック公園は年平均 2,000 万カナダドル (16 億 4,000 万円) の設備投資を続けている。

最初に集中的な設備投資が行われたのは、五輪スタジアムの手前に広がる広場「エスプラネード」である。五輪開催時は入退場する選手や観客をさばくための遊歩道として利用された空間で、地下には駐車場が広がる。そこへ市民が気軽に楽しめるような移動販売車を集めた「フード・トラック・ラリー」のような無料イベントを数多く誘致し、週末になると1万人以上の人出でにぎわうイベントスペースへと変貌させた。

次に、五輪スタジアムに隣接するオリンピック・プールを改修した。施設を2014年から1年半閉鎖し、約3,000万カナダドル（24億6,000万円）を投じて、プールのほかに柔道場、フィットネスジムなどを備えた複合型スポーツ施設として生まれ変わらせた。

五輪スタジアムも経営改善に努め、倉庫や会議室などの区画を大小のイベントに貸し出したほか、五輪スタジアムを見学するガイド付きツアーも充実した。さらに、五輪スタジアムの吊り屋根を支える展望塔の内部に、地元の大手金融機関「デジャルダン・グループ」の本部が入居するオフィスを2018年に誘致した（図7）。著者が2016年11月3、4日に現地を訪れた際には、オフィスの建設工事が行われていた。





図7 大手金融機関デジャルダン・グループのオフィスをつくる工事が続く展望塔＝モン  
トリオール市で2016年11月3日、著者撮影

それまでは文字通り空っぽで、30年間全く利用されることのなかった展望塔の内部に、突如1,000人以上のホワイトカラーが働くオフィスが出現する。五輪時の当初計画では、展望塔の内部にはアスリート向けのトレーニング施設を造る予定だったが、建設資金が調達できず、計画は立ち消えになっていた。

(2016年11月3日、オリンピック公園運営会社広報担当)

オフィススペースへの改修工事費用は1,500万カナダドル(12億3,000万円)と見積もられ、電気、防火、配管、空調、IT設備などをすべて一から設置する必要があるとのことだった。リース契約は15年間で、さらに15年間の契約更新条項が付く。デジャルダン・

グループのリース料については15年総額3,700万カナダドル（30億3,400万円）と報じられている（CBC News, 2015）。さらにオリンピック公園のホームページでは2020年末現在、展望塔内部の賃貸用オフィススペースとしてさらに5フロア延べ床面積2,139平方メートルのテナントを募集していた。

同公園の年次報告書によると、オリンピック公園は2014年まで、年間運営費のほぼ半分に当たる額をケベック州政府からの補助金に頼ってきた。しかし、2015年以降は独自の事業収入が増え、州政府からの補助金の割合は徐々に減ってきている（図8）。デジャルダン・グループの入居によって今後、オリンピック公園の収支はいつその改善が見込まれる。次の改修のターゲットは五輪スタジアムになる予定である。

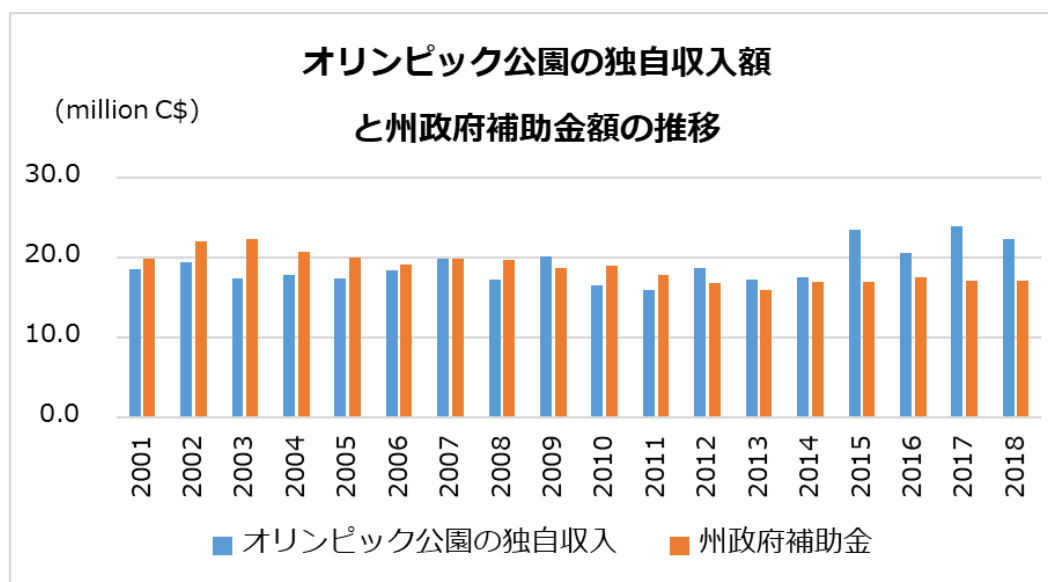


図8 オリンピック公園の独自事業収入と州政府補助金額の推移（『Rapport Annuels 2001-2018』（Parc Olympique, 2001-2018）より著者作成）

以上の調査結果から、五輪スタジアムの利活用を促す要因として、①MLB エクスポズという集客力の高いテナントの存在、②五輪スタジアムを除けばケベック州内には2万5,000人以上を集客できる競合スタジアムが存在しないこと、③二つのメトロ駅に直結する交通アクセスの良さ、④一時的ではあったがエクスポズの引き留めに効果があった陸上トラックの撤去、⑤需要に見合うように行われた観客席の削減工事——の五つが浮かび上がった。ただ、エクスポズが大きな影響を与えていたのは五輪スタジアムの観客数だけで、イベント開催日数には影響がなく、収支状況には逆に悪影響を与えていた。また、5万6,000席に削減された観客席もエクスポズには最適だったが、他の潜在的なテナントには多過ぎた。

一方、①オイルショックによって跳ね上がった高額な建設費と高い維持・修繕費、②巨額の債務返済に伴う所有者である州政府の財務状況の悪化と、2006年に返済が終わってからもなかなか抜けなかった「金食い虫」の悪いイメージ——の二つが、五輪スタジアムの利活用を妨げる要因となっていた。

### 第3項 ルジニキ・スタジアム（1980年モスクワ）

旧称セントラル・レーニン・スタジアム（現ルジニキ・スタジアム）は1980年モスクワ夏季大会の五輪スタジアムである。モスクワ中心部に位置するモスクワ川ほとりの運動公園「ルジニキ・オリンピック・コンプレックス」（160ヘクタール）の中核施設として建設された。観客席は10万3,000席（USSR Olympic Committee, 1974）。2018年FIFA・W杯ロシア大会を前に改築され、客席数8万1,000席に削減されるまでは、世界最大級のスタジアムの一つだった。

五輪スタジアムは 1956 年に開業し、過去にサッカーのロシア・プレミアリーグのスパルタク・モスクワや CSKA モスクワがプレーしていた時期もあったが、現在はテナントを有しない。モスクワを代表するスタジアムとして、UEFA（欧州サッカー連盟）チャンピオンズリーグの決勝戦や 2013 年の世界陸上競技選手権大会が開催されたほか、大物アーティストのコンサートもたびたび開かれている（Luzhniki Stadium HP より）。

残念ながら、ルジニキ・スタジアムの集客数、イベント開催日数、収支状況といったデータは現在に至るまで公表されていない。

2018 年 W 杯の開催を機に行われた改築工事では、240 億ルーブル（408 億円）が投じられ、サッカー専用競技場とするために陸上トラックが撤去された（図 9）。ただファサードや観客席の屋根は以前の姿をとどめている（河野, 2017）。



図9 旧ソ連の指導者レーニンの像がそびえるルジニキ・スタジアム＝モスクワ市で 2018年8月12日、著者撮影

スタジアムのHPの情報を見る限りでは、改築後、ルジニキ・スタジアムで開催されたイベントは数えるほどしかない。また、集客力の高いテナントが今後、本拠地として使用する見通しもない。なぜなら、モスクワにはロシア・プレミアリーグに所属する4クラブが本拠地を構えるが、それぞれ近年新しく建てられたサッカー専用競技場でプレーしているからである<sup>12</sup> (岡田, 2020b)。クラブの名前をそのまま冠した地下鉄の最寄り駅さえ存在

---

<sup>12</sup> ロシア・プレミアリーグに所属するCSKAモスクワの本拠地は2016年開業のVEBアリーナ(3万人収容)、スパルタク・モスクワの本拠地は2014年開業のオトクリティ・アリーナ(4万5,360人収容)、ロコモティヴ・モスクワの本拠地は2002年開業のロコモティヴ・スタジアム(2万8,800人収容)、ディナモ・モスクワの本拠地は2008年開業のアリーナ・ヒムキ(1万8,000人収容)である。

する（朝日新聞 GLOBE+, 2018）。

現地調査に訪れた 2018 年 8 月 12、13 の両日ともスタジアムは閉鎖されたままで、中へ入ることさえ許されなかった。

以上の調査結果から少なくとも、①競合スタジアムの存在が五輪スタジアムの利活用を妨げていることが浮き彫りになった。

#### 第 4 項 ロサンゼルス・メモリアル・コロシウム（1984 年ロサンゼルス）<sup>13</sup>

1932 年と 1984 年の 2 度、ロサンゼルス夏季大会の陸上種目と開閉会式が行われたロサンゼルス・メモリアル・コロシウムは、クリーム色の外壁、列柱が立ち並び古代コロシウムを思わせる外観、中央にひときわ大きく目立つ入場ゲート、その前面に掲げられた五輪マーク、入場ゲートの頂きにそびえ立つ煙突に似た聖火台——その威容で世界的によく知られる（図 10）。2028 年に予定される 3 度目のロサンゼルス五輪でも利用されることが決まっている。客席数は小規模な改修のたびに微妙に増減したが、2018 年末現在で 9 万 3,600 席余りと、世界で最も収容人数の多い五輪スタジアムの一つである。

---

<sup>13</sup> 2018 年 1 月、メモリアル・コロシウムはユナイテッド航空と、16 年総額 6,900 万ドル（745 億 2,000 万円）でスタジアム命名権の販売契約を結んだ。スタジアム名は 2019 年 8 月から「ユナイテッド・エアラインズ・フィールド・アット・ザ・ロサンゼルス・メモリアル・コロシウム」になった（Gleeson, 2018）。



図 10 これまで二度のオリンピック主会場になったロサンゼルス・メモリアル・コロシウム＝ロサンゼルスで 2016 年 11 月 16 日、著者撮影

1923 年に開場したこのスタジアムは、隣接する南カリフォルニア大学 (USC) のアメリカンフットボール部がプレーするために建設された競技場である。エキスポジション公園 (当時の名称は農業公園) 内に建てられ、近くにはロサンゼルス自然史博物館、バラ園、カリフォルニア・サイエンスセンター、カリフォルニア・アフリカンアメリカン美術館などの文化施設が建ち並んでいる。

メモリアル・コロシウムは開場以来長らく、USC のアメフトチーム「トロージャンズ」とカリフォルニア州立大学ロサンゼルス校 (UCLA) のアメフトチーム「ブルーインズ」の本拠地だった<sup>14</sup>。また、MLB ロサンゼルス・ドジャース (1958～1961 年)、NFL ロサ

---

<sup>14</sup> UCLA ブルーインズは 1982 年、ロサンゼルス近郊のパサデナ市にあるローズボウルへ本

ンゼルス・ラムズ（1946～1979年シーズン、2016～2019年シーズン）、NFL ロサンゼルス・レイダース（1982～1994年シーズン）なども一時期本拠地を置いた。MLB ワールドシリーズや全米最大のスポーツイベントであるスーパーボウルなどの熱戦の舞台にもなったほか、ジョン・F・ケネディが大統領候補に指名された民主党大会（1960年）、ローマ教皇ヨハネ・パウロ二世による野外ミサ（1987年）、出獄して間もないネルソン・マンデラが反アパルトヘイト（人種隔離政策）への支持を呼び掛けた演説会（1990年）などの各種イベントにも使用された。スタジアムは 1984 年、国の歴史的建造物の指定を受けた（Tucker, 1994）。

近年、米国で開催されるオリンピックは、民間資金だけで運営されている。米国以外の国では開催都市や国が招致計画を練り、競技施設の建設・改修などを手掛けるが、米国ではテロ対策のための警備費用を除いて、公的資金が使われることはない。「完全民営化のオリンピック」なのである。そのため 1984 年夏季大会では徹底したコスト削減が行われ、競技会場には大学や民間が所有・運営する既存施設が利用された。主会場となったメモリアル・コロシウムもその一つで、五輪開催のために陸上トラックを取り付けるなど、大会組織委員会が 2,000 万ドル程度（21 億 6,000 万円）の改修費用の全額を支払った（Los Angeles Olympic Organizing Committee, 1985）。スタジアムを所有・運営するロサンゼルス市、カリフォルニア州、ロサンゼルス郡の三者でつくる共同事業体は 1 ドルも費やしていない。

輝かしい歴史を誇るメモリアル・コロシウムだが、1990 年代に入ると集客数が 100 万

---

拠地を移した（UCLA Bruins HP より）。



人を割り込む年が目立ってきた。追い打ちをかけたのが 1994 年に発生したロサンゼルス  
を震源にするノースリッジ地震だった。ロサンゼルスを直撃したこの地震で、スタジアム  
は大きな被害を受け、修復工事だけは行われたものの、その後は、行政の苦しい財政事情  
もあって老朽化したスタジアムは満足に修繕が行われない状態に陥った。2013 年、傷みの  
目立つスタジアムを見るに見かねて運営権を譲り受けたのが USC だった。

はげ落ちたペンキ、亀裂の入った列柱、ぼこぼこになった階段や通路、さびです  
っかり変色した座席、いたるところではがれた座席の根元のコンクリート.....。  
メモリアル・コロシウムは長い期間、放置されていたので、本当に多くの修復作  
業が必要だった。USC が運営権の譲渡に応じたのは、大学が長年ここでフットボ  
ール試合を行ってきた歴史的な結びつきがあるからだ。これからも未永くプレー  
したいが、施設のアップグレードが必要だ。例えば、売店には調理設備がない。  
今日、観客はそのような近代的な設備を望んでいるし、再投資を行うための収入  
源にもなる。しかし、コロシウム委員会（=スタジアムの所有者）には投資する  
お金がなかった。そこで、USC がスタジアム設備のアップグレードと施設運営に  
責任を持つとの契約を結ぶことにした。歴史的建造物で莫大な維持費もかかるた  
め、費用をねん出するためにはスイートルームやレストランなど収入を生み出す  
仕掛けが欠かせない。ロサンゼルス近郊にはドジャースタジアム、ローズボウル、  
(また同じ州内のサンフランシスコには) リーバイス・スタジアムといった大型  
スタジアムがいくつもあり、イベント誘致で競争は避けられない。コロシウムは  
二度の五輪を開催した世界的に名声の高い特別の施設であり、レガシーは後世に

残さなければならない。

(2016年11月16日、メモリアル・コロシウム・ゼネラルマネジャー)

ゼネラルマネジャーが指摘したように、メモリアル・コロシウムは共同事業体の財政悪化で満足に改修が行われず、有効利用するためには設備のアップグレードが待ったなしの状況だった。

2016年11月16日に現地調査を行った。メモリアル・コロシアムの観客席は傾斜が緩やかで、陸上トラックは取り除かれていたもののアメフトのフィールドと観客席の間にはかなりの距離がある、観戦時の臨場感に欠けるスタジアムだった。スタジアム内には売店がなく、すべて場外に設置されていた。入場ゲートの近くに「スイート」と表示された仮設テントがあり、中には事務用の長机と簡素ないすが並んでいるだけだった。NFL ラムズが同年から3年間の予定で、このメモリアル・コロシウムに本拠地を移したばかりで、あまりにも貧弱なNFLクラブの“スイートルーム”と言えた。

ゼネラルマネジャーは、スタジアムを所有する行政組織と交わしたリース契約の中身について説明してくれた。契約によると、大学側は無償でスタジアムの独占使用权を得る一方で、しばらく前に設置されたビデオボードの残金支払いや過去の職員の退職後医療保険料などを含む200万ドル(2億1,600万円)超の債務全額を肩代わりする。また、2020年までに2億7,000万ドル(291億6,000万円)を投じて大規模な改修工事を行うと約束していた。さらに、2054年まで継続的に年平均100万ドル(1億800万円)強を投資して座席や照明などの設備更新を順次進めるが、2021年からスタジアム竣工100周年に当たる2023年までの3年間は集中投資期間として7,000万ドル(75億6,000万円)を集中投

資する計画も表明していた。USC にリース料の負担はないが、仮に運営で利益が出た場合は全額をスタジアムへの再投資に回すことも契約内容に入っているという。契約期間はオプション権を最大に行使した場合で最長 98 年間になる（岡田, 2020b）。

メモリアル・コロシウムは築 90 年を超す古い建築物であり、毎年莫大な維持管理・修繕費がかかる。水道管もパイプも年代物で、60 年前のもの、70 年前のもの、80 年前のもの、90 年前のものが混在している。国の歴史的建造物指定を受けているため、不用意に壁を取り壊すわけにいかず、すべてガイドラインに沿って設備の交換や補修工事を進める必要がある。スタジアムの維持管理費は相当な額にのぼるが、数字は明らかにできない。あえて言えば、*many millions of dollars per year*（年間数～数十億円）だ。

（2016 年 11 月 16 日、メモリアル・コロシウム・ゼネラルマネジャー）

2020 年をターゲットにした 2 億 7,000 万ドルの改修工事の目玉は、食事を提供できる豪華なスイートルーム、プレスボックス、売店が並ぶコンコース、プレミアムシート、屋上の展望デッキ、そして様々なイベントで使用できる多目的ラウンジからなる 7 階建てのタワーをスタジアム南側に敷設することだった。建設工事は 2018 年 1 月末から 2019 年 8 月末にかけて行われ、この間、イベント開催は制限されたものの、テナントである USC トロージャンズと NFL ラムズのアメフトの試合は続行された<sup>15</sup>。また、スタジアム内の全座席を交換するとともに、座席の幅や前後の間隔を広げ、観客が移動しやすいように通路も増設・拡張された。これに伴い客席数は 9 万 3,600 席から 7 万 7,500 席に減少した。か

---

<sup>15</sup> 改修工事は総額 3 億 1,500 万ドル（340 億円）に膨らんだ（Medzerian, 2019）。

つてメモリアル・コロシウムはその収容人数が多過ぎて観客席が埋まらず、NFL のテレビ中継が地元で行われないブラックアウトが度々起きていた<sup>16</sup>。また、Wi-Fi のアップグレードや新しいビデオボードも設置された。

同時に、この改修工事では、入場ゲートや正面の列柱の上にゴタゴタと取り付けられた巨大な看板広告とビデオスクリーンをすべて撤去し、創建当時のデザインに戻すことも目的としていた。つまり、歴史的遺産であるメモリアル・コロシウムを建造当時の姿に戻すことでイベント需要を掘り起こし、ホスピタリティ設備の改善と収容人数の削減によって競争力を取り戻そうという戦略で、USC はそこに確かな勝算を描いていた。

図 11 はスタジアム側が提供してくれた、1923 年の開業年以降のメモリアル・コロシウムの観客数とイベント開催日数の推移である。1960 年には過去最高の 442 万 3,561 人の有料入場者を集めていたが、これは USC、UCLA の両大学のアメフト部がプレーをしていたことに加えて、MLB ドジャースと NFL ラムズも本拠地を置いていた時期と重なる。1990 年代以降はほぼ 100 万人に満たない数字で推移している。

---

<sup>16</sup> NFL が 1973 年に設けた独自ルールで、試合開始 72 時間前の時点でチケットの 85% が売れなければ、スタジアムを中心とした半径 75 マイル（約 120 キロメートル）の範囲内ではテレビ中継が行われない。このブラックアウト制度は 2014 年まで続いた。途中、ルールは緩和されたものの、メモリアル・コロシウムは収容人数が多過ぎてこのルールにしばしば抵触し（Frank, 2015）、NFL ラムズのホームゲームがロサンゼルス地域でテレビ中継されなかったことが実際に何度もあった。

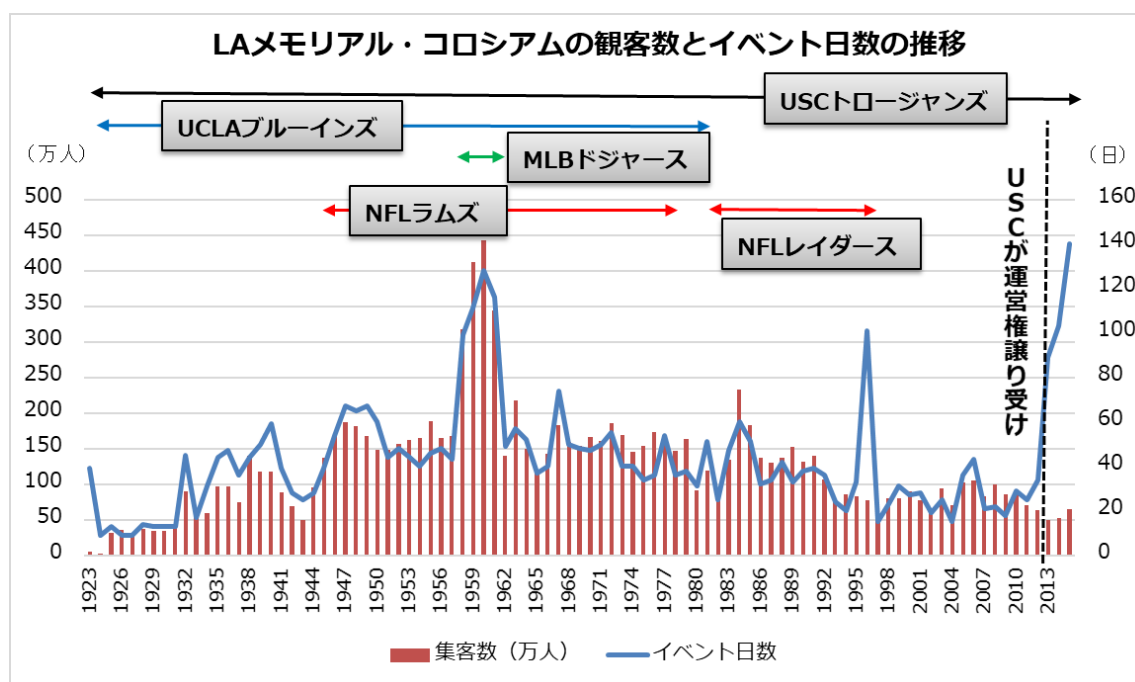


図 11 メモリアル・コロシアムの観客数とイベント開催日数の推移（メモリアル・コロシ  
 アム提供のデータをもとに著者作成）。注：1920～1930年代に一部欠損したデータがある。  
 また、2015年に開始した見学ツアーの開催日数と参加者数は含んでいない。

テナントでもある USC が 2013 年にスタジアムの運営権を譲り受けた前と後では、大きな違いがいくつかある。第一に、観客数には大きな変化が見られないものの稼働日数が大幅に増えたことである。ハリウッド映画などの撮影に貸し出したり、記者会見や個人の誕生日パーティーなど数百人単位のプライベートイベントを多く受け入れたりするなど、積極的に利用しようとする姿勢がうかがえる。ただし、フィールドを使う大規模なイベントが増えたわけではない。第二に、2015 年から「歴史的ツアー」と称し、毎週水～日曜に有料で見学ツアーを開始したことである<sup>17</sup>。ゼネラルマネジャーは、「見学ツアーまで含める

<sup>17</sup> 2017 年末現在、ガイド付きツアーの料金は 25 ドル（2,700 円）、ガイドなしの場合は 10

と年間 180 日間以上はスタジアムに観客を迎え入れている」と話した。

以上の調査結果から、五輪スタジアムの有効利用を促進する要因になっていたのは、①大学アメフト、MLB 球団、NFL クラブなど複数の集客力の高いテナントの存在、②旺盛なイベント需要を喚起し、USC が運営権を引き受ける理由の一つにもなったメモリアル・コロシアムの独創的なデザインと世界的に高い認知度、③テナントである USC に運営権を委譲し、自由なオペレーションを許したことが稼働日数の大幅な上昇と大規模なアップグレード工事につながったこと、④五輪開催時の改修費用が安く済み所有者側の負担が一切なかったこと——の四つだった。その一方で、国の歴史的建造物指定を受けたスタジアムを保存する代償として、維持費がかさむ負の側面もあった。

一方、五輪スタジアムの有効利用を妨げる要因になっていたのは、①十分な設備投資が行われずスタジアムのコンディションを悪化させてしまった所有者（ロサンゼルス市等）の悪い財政状況、②貧弱なホスピタリティ設備、③イベント需要を奪い合う近郊の競合スタジアムの存在、④需要に見合った収容人数に削減する工事が行われなかったこと——の四つが浮かび上がった。

## 第 5 項 ソウル・オリンピック・スタジアム（1988 年ソウル）

1988 年ソウル夏季大会の主会場となった五輪スタジアムは、ソウル市南部の蚕室総合

---

ドル（1,080 円）だった。しかし、プレスボックスなどを備えた 7 階建てタワーの建設中は一時的に見学ツアーの受け入れを停止した。

運動場内（40ヘクタール）に立地する。客席数6万9,950席の陸上トラックを備えたスタジアムである（図12）。総合運動場にはほかに、ソウル五輪で水泳会場となった屋内プール、バレーボール会場となった蚕室体育館、野球種目が行われた蚕室野球場なども建っている。



図12 聖火台と陸上トラックが残るソウル五輪スタジアム＝ソウルで2017年8月30日、  
著者撮影

ソウル五輪スタジアムの現地調査は2017年8月30～31日に行った。五輪スタジアムの客席は2層に分かれ、第1層の座席はオレンジと青色に、第2層の座席は緑と黄色に塗られていた。また、第1層の座席は背もたれ付きだがひじ掛けはなく、第2層の座席は両方ない長いす状だった。観客席の傾斜はとても緩やかである。座席の幅と前後の間隔はと

ても狭く、縦に走る通路の数も少ないため一列の座席数が非常に多い造りとなっていた。

場内には、飲食物を販売する売店は見当たらず、レストランやスイートルームなどの施設もなかった。巨大な古びた陸上競技場という趣である。客席から一段下がったコンコースは天井が低く、コンクリートの表面はところどころめくれ上がっていた。フィールドの芝生はあちこちがはげ、茶色い土が顔を出していた。十分なメンテナンスが行われていないことは明らかだった。

ソウルの五輪スタジアムは、五輪後の利用方法について十分な議論が交わされた形跡は見当たらない。欧米諸国と違いプロスポーツリーグが十分に育っていなかった当時の状況や、ソウル五輪開催が韓国の民主化直後だったことを考え合わせると、致し方のないことと言える。建設当初は競合する大型スタジアムが近くに存在せず、後利用を議論する必要がなかったのかもしれない。

五輪スタジアムでは大会後、サッカー韓国代表が長年プレーしてきた。しかし、2002年 FIFA・W杯日韓大会を機に、ソウル市西部にサッカー専用競技場「ソウル・ワールドカップ・スタジアム」（客席数 6万 6,704席）が建設されると、韓国代表戦はそちらに奪われた。フィールドに陸上トラックが残り、球技観戦には向かない五輪スタジアムの造りを考えれば、当然の帰結だったと考えられる。さらに、W杯を機に、ソウル近郊の衛星都市にも4万～5万人規模のサッカー専用競技場が続々と建設された。競合スタジアムの林立で、プロサッカーKリーグの有望なクラブが本拠地を置くという希望は絶たれた。

その後、五輪スタジアムでは、サッカーのアマチュアリーグ「K3リーグ」に所属するソウル・ユナイテッド（2007～2009年、2012年）が一時期プレーをし、2015年以降はK



リーグ 2 部（2020 年現在）に所属するソウル E ランドが本拠地を置いている。しかし、プロサッカークラブと言ってもホームゲームは年間 18 試合しかなく、ソウル E ランドの 1 試合の平均観客数は 1,000～3,000 人程度である（図 13）。収容人数が約 7 万人の五輪スタジアムには不釣り合いなテナントと言える。ソウル E ランドの試合日は本来のスタンドは基本的に使用されず、ピッチの片側とゴール裏に簡易スタンドが設けられてファンはそこで観戦する。

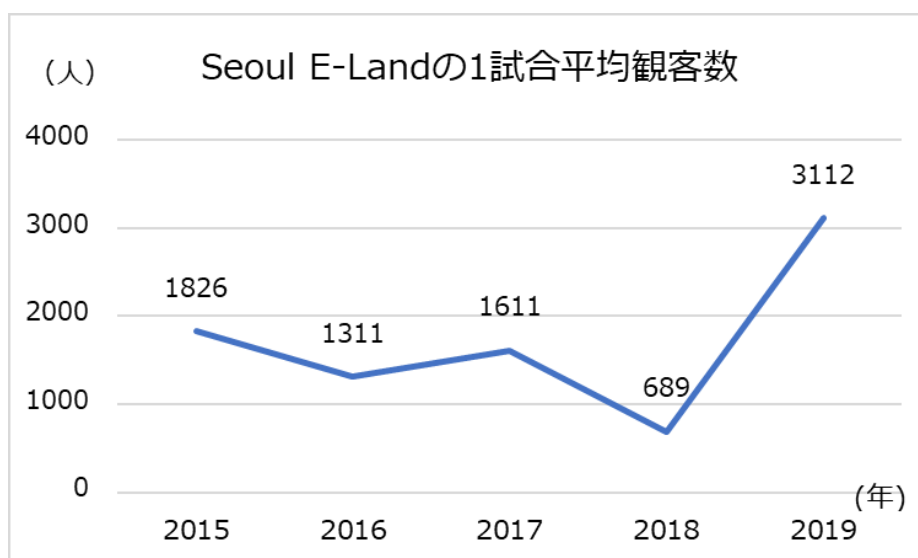


図 13 ソウル E ランドの 1 試合平均観客数 (Transfer Markt のデータをもとに著者作成)

スタジアムを運営するソウル特別市体育施設管理事務所の HP には、近年の五輪スタジアムの観客数と稼働状況のデータが掲載されている。入手できた 2012 年以降のデータをグラフ化したのが図 14 である。2018 年は年間 127 日間稼働し<sup>18</sup>、59 万 563 人が利用し

<sup>18</sup> この稼働日数にはイベントの予備日と、仮設舞台等の準備・撤去に要するためにイベント

た。

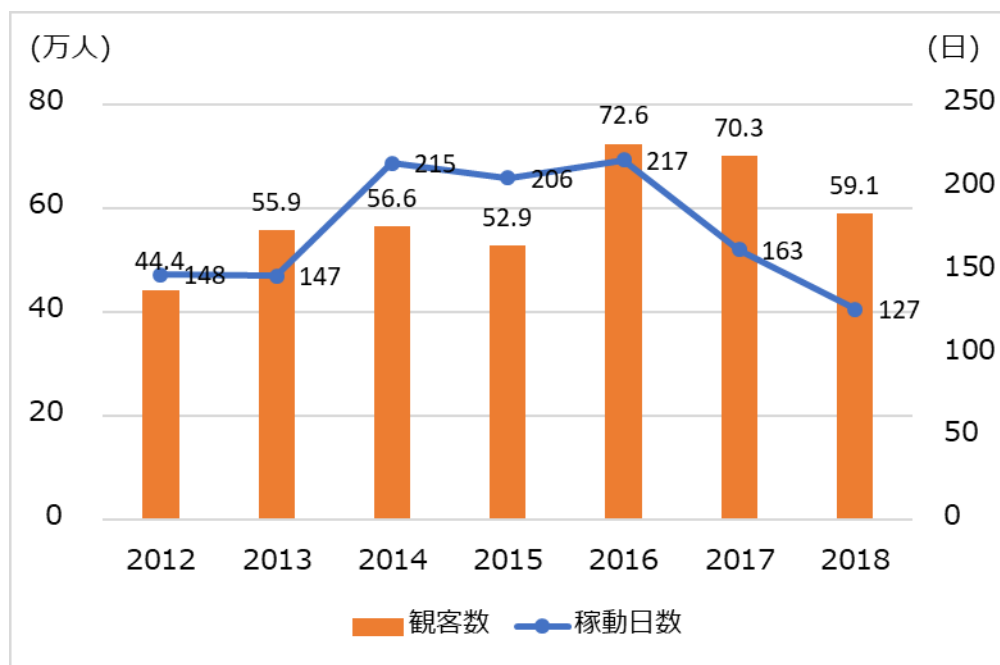


図 14 ソウル五輪スタジアムの観客数と稼働日数の推移 (ソウル特別市体育施設管理事務所 HP のデータをもとに著者作成)

ソウル特別市庁の HP で、蚕室総合運動場に再開発計画があることを知った。ソウル特別市が 2025 年を目標に、民間資金を活用しながら MICE (大型展示場・会議場) を併設したスポーツ・文化拠点に再編する計画である。計画では、延べ床面積 10 万平方メートルの高層のコンベンションセンターを新たに建設するほか、五つ星ホテルやビジネスホテルも新設し、さらに蚕室野球場を移築・建て替える。五輪スタジアムも楕円形のデザインは温存したうえで、国際試合に対応した近代的なスタジアムに改修するらしいが、計画の

主催者が押さえている日数も含まれる。

詳細は明らかにされていない。工事は当初 2019 年初頭から 2025 年にかけて、3 段階に分けて実施されることになっていた<sup>19</sup>（ソウル特別市庁 HP より；Aasarchitecture, 2018）。実現すれば、競合する国内のスタジアムに劣らないホスピタリティ設備を備えたスタジアムに生まれ変わるのだろう。

以上の調査結果から、ソウル・ワールドカップ・スタジアムをはじめとする近郊の大型スタジアムの存在が五輪スタジアムの利活用を阻害し、イベント誘致やテナント誘致で劣勢に立たされていることが分かった。

#### **第 6 項 エスタディ・オリンピック・リュイス・コンパニス（1992 年バルセロナ）**

1992 年バルセロナ夏季大会の主会場となった五輪スタジアム「エスタディ・オリンピック・リュイス・コンパニス」は、バルセロナ中心部の高台、モンジュイックの丘の上に建つ。建物正面の外観はヨーロッパの宮殿を思わせる造りだが（図 15）、内部はごく普通の陸上競技場で、色鮮やかな青色の陸上トラックだけが印象的だった。

---

<sup>19</sup> 工事開始は 2022 年に予定されている（Cad, 2020）



図 15 正面は宮殿を思わせる造りで、モンジュイックの丘の上に建つエスタディ・オリ  
ピック・リュイス・コンパニス＝バルセロナで 2017 年 4 月 3 日、著者撮影

この五輪スタジアムはもともと 1929 年バルセロナ万国博覧会のために建設された。1955～1985 年の間はほとんど利用されることはなかったが、バルセロナ夏季大会の主会場に決まると、フィールド部分を 11 メートル掘り下げて観客席を当初の 5 万席から 6 万席に増やす改修工事が行われた。この時に、観客席の一部を覆う屋根も取り付けられた。改修工事の費用は 70 億ペセタ（7,000 万ドル）を要した（COOB'92 ed., 1989）。

五輪大会後は、年に何度か開催される有名アーティストによるコンサートを除けばほとんど使われる機会がなく、放置される状態に逆戻りした。それでも五輪閉幕から 3 年を経た 1995 年、NFL 傘下の欧州リーグ「NFL ヨーロッパ」<sup>20</sup>に所属する「バルセロナ・ドラ

---

<sup>20</sup> NFL ヨーロッパは 1997 年まではワールド・リーグ・オブ・アメリカンフットボール（WLAF）というリーグ名だった。

ゴンズ」が、2年間の活動休止期間を経て再びリーグ戦を開始するにあたり、本拠地として使用することになった。さらに翌1996年、リーガ・エスパニョーラ所属のRCDエスパニョールが経営難のためにスタジアム売却に踏み切り、本拠地を五輪スタジアムに移した。

しかし、両クラブとも長くは定着しなかった。ドラゴンズはファンの獲得に苦勞し、2002年に本拠地を移した末、翌2003年に解散した。またRCDエスパニョールも同じころ、市南西部のはずれにサッカー専用競技場を建設すると発表し、2009年に本拠地を移した。

2017年4月4日、RCDエスパニョールのスタジアム担当部長はインタビューに応じ、五輪スタジアムの欠点を次のように述べた。

そもそも陸上トラックが残る五輪スタジアムは、サッカー専用競技場とは全く違うコンセプトで建てられている。陸上競技だけでなく、ラグビーなどいくつかのスポーツ競技を開催できるように設計はされているが、少なくともサッカー観戦には向かない。サポーターは「五輪スタジアムは我々のホーム（本拠地）ではない」と口々に不満を募らせていた。

五輪スタジアムでは、我々は2週間に1度会場を借りるだけの“賃借人”に過ぎなかった。他のイベントと競合しないように試合日程を組まなければならず、クラブ運営が非常に難しかった。それに対して（自己資金で新設した）RCDEスタジアムは、我々のホームであり、資産だ。

(2017年4月4日、RCDエスパニョールのスタジアム担当部長)

スタジアム担当部長は、RCDエスパニョールが五輪スタジアムと結んでいたリース契約にも強い不満を漏らした。100%クラブの収入となったのは、チケットとグッズの売り

上げだけで、飲食物販売の収入は10%しか手にできなかった。高値で販売できるスイートルームも存在しない。スタジアム内の看板広告を含めたスポンサーシップも、多くの収入をスタジアム側と分配させられ、全額がクラブの収入となったのはメーンスポンサーの6社だけだった。命名権を販売して収入を増やすことも望み薄だった。

収入の足かせが多だけでなく、フィールドと観客席の間にまたがる陸上トラックの存在がサッカー観戦の雰囲気損なうとサポーターから不評で、近代的なサッカー専用競技場では当たり前のスイートルームなどのホスピタリティ設備を欠き、さらにオペレーションも自由にならない。RCD エスパニョールが自前のサッカー専用競技場を建設しようとするのは、当然のことだった。

RCD エスパニョールが建設した「RCDE スタジアム」は収容人数が4万500人で、長方形のフィールドの手前まで観客席が迫り、観客席の傾斜角度も大きい近代的なサッカー専用競技場である。2層の客席に挟まれるようにビジネスフロアが設けられ、54室の個人向けスイートルームと3室の企業向けスイートルーム（400人収容）が設けられている。年間19試合のリーグ戦のほかに、年1~2回のコンサート、約40の商業イベントを定期的に開催しているという。建設費は6,200万ユーロ（74億4,000万円）で、クラブは建設資金を捻出するために土地の一部を地元企業に売却し、映画館などを備えた大型のショッピングモールを共同開発していた。

新スタジアムの収容人数をどうするか。それは最も大切な問いの一つであり、我々が出した答えは（五輪スタジアムより2万人少ない）4万人だった。

（2017年4月4日、RCD エスパニョールのスタジアム担当部長）

スタジアム担当部長は、五輪スタジアムの客席数はクラブには過大だったと、におわせた。図 16 は RCD エスパニョールの 1 試合当たりの平均観客数の推移である。2003/2004 年シーズン以降のデータしかないが、2 万～3 万人の間を行き来していることが分かる。適切な収容人数、プレミアムシートやスイートルームを含めた座席数の構成、日銭を稼ぐためにスタジアム内に組み込むショッピングセンターやホテルなどサービス施設の種類の種類……これらをスタジアム建設の設計段階で徹底的に議論することは、近年のプロスポーツ界の常識である (UEFA, 2011)。6 万席の五輪スタジアムの収容人数は、RCD エスパニョールには過大だったことは明白だ。

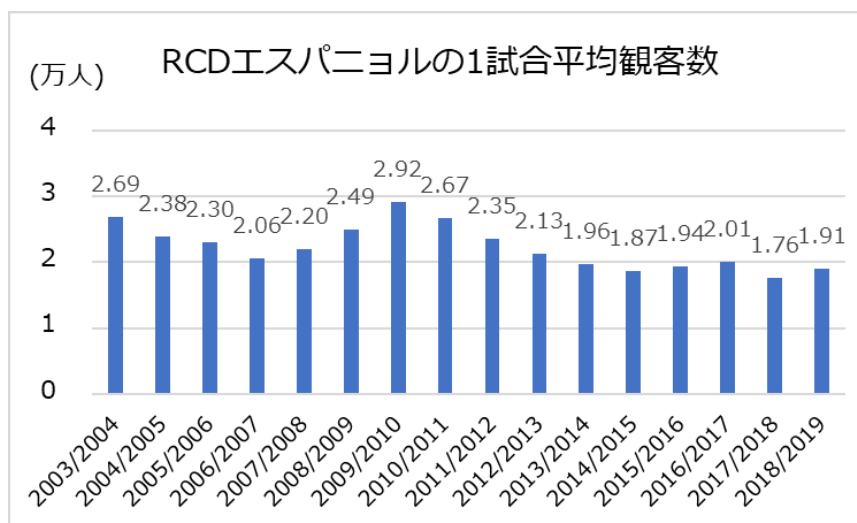


図 16 RCD エスパニョールの 1 試合当たりの平均観客数 (worldfootball.net のデータをもとに著者作成)

RCD エスパニョールが去ると、五輪スタジアムは 2010 年欧州陸上競技選手権大会を除いてほとんど使用されることがない「ホワイト・エレファント」に逆戻りした。バルセロ

ナには、世界有数のサッカークラブ FC バルセロナの本拠地でありスペインサッカーの聖地でもあるカンプノウ（収容人数約 9 万 9,000 人<sup>21</sup>）や RCDE スタジアムなど、競合するスタジアムが少なくないことと無縁ではない。

Aparicio (2012) によると、バルセロナ市の年間スポーツ予算 2,500 万ユーロ（30 億円）のうち 20%以上が五輪競技施設の維持費に充てられ、その大半は五輪スタジアムと隣接する屋内競技場パラウ・サン・ジョルディに充てられている。図 17 はデータが公開されている 2013 年以降のバルセロナ市のスポーツ関連支出とスポーツ施設に対する支出額の推移である。維持費に充てるためのスポーツ施設への支出は 500 万～600 万ユーロ（6 億～7 億 2,000 万円）で推移していたが、2019 年は 1,012 万ユーロ（12 億 1,440 万円）に跳ね上がった。年によってばらつきはあるが、おおむね Aparicio (2012) が述べた通りである。そのうちの多くの額は、パラウ・サン・ジョルディに比べてイベント需要が極端に少ない五輪スタジアムに向かったことは疑いがなく、五輪スタジアムの収支は赤字状態が続いていることは明白である。

---

<sup>21</sup> FC Barcelona HP より



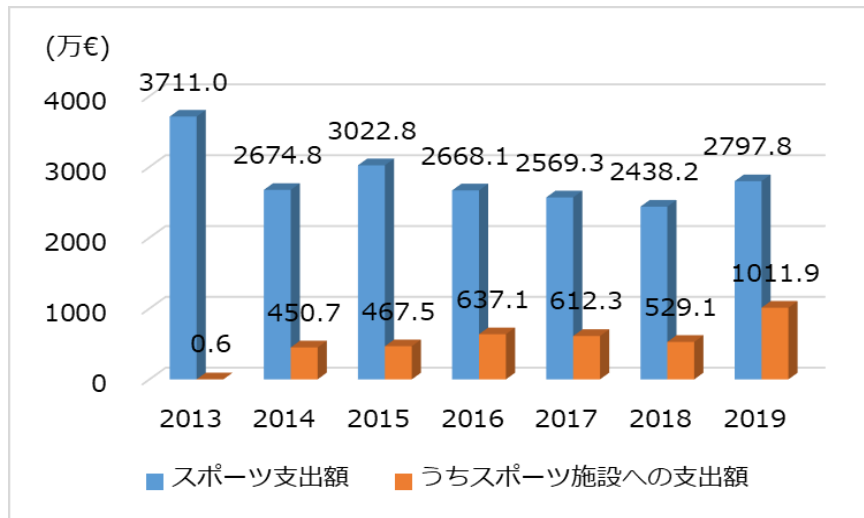


図 17 バルセロナ市のスポーツ関連支出額とスポーツ施設への支出額の推移

(Ajuntament Barcelona HP のデータをもとに著者作成)

2016年、負の遺産と化していた五輪スタジアムに、予期せぬテナントが現れた。地元企業が「オリンピック・リング」と呼ばれる五輪スタジアムと周辺一帯の公開スペースを利用して、世界で初めてのスポーツのテーマパーク「オープン・キャンプ」を開業させたのである。バルセロナ五輪の記憶をとどめた場所で、身近にスポーツを楽しんでもらおうというコンセプトだった。

2016年6月のオープン・キャンプの開業前には山のような仕事が待ち受けていた。長年、ほとんど使用されてこなかったため、場内はあきれほど汚れ、ペンキも至るところはげていた。750万ユーロ(9億円)を投資して電気系統を含めた設備を更新し、場内を清掃し、ペンキを塗り直して、かつての輝きを取り戻そうとした。

(2017年4月5日、オープン・キャンプ広報担当)

テーマパークでは、バスケットボール、ボクシング、野球、射撃、走り幅跳び、100メートル走、サッカー、アーチェリー、車いす競争など 25 種類のスポーツが楽しめた。パソコンを使う対戦型のコンピューターゲームのほか、日本のゲームセンターによくあるバイクレースの体感ゲームも含まれる（図 18）。入場料は、すべてのアクティビティが楽しめる 20 ユーロ（2,400 円）の一般チケットのほか、五輪スタジアム内のアクティビティだけが利用可能なスタジアムチケット（15 ユーロ）と、1 種目限定チケット（5 ユーロ）の 3 種類が用意されていた。4 歳以下は無料。2016 年は 130 日間営業して 61 万 1,000 人を集め、翌 2017 年は 4 月に再オープンし、木～日曜を基本に 174 日間営業する計画だった。



図 18 テーマパーク「オープン・キャンプ」でバイクレースゲームを楽しむ人たち＝バルセロナ五輪スタジアムで 2017 年 4 月 8 日、著者撮影

五輪スタジアムの所有者である市議会と10年間のリース契約を結んでいる。リース料は地元紙に載っているように年95万ユーロ（1億1,400万円）。すでに750万ユーロの初期投資を行っているため、（開業2年目の）今年（2017年）はリース料の支払い期限を先延ばししてくれるよう、市に要請している。

（2017年4月5日、オープン・キャンプ広報担当）

地元紙によると、2016年の来場者61万人余りのうち、20ユーロの一般チケットを購入した人は12%にとどまっており（La Vanguardia, 2016）、経営は苦しそうだった。

五輪スタジアムはモンジュイックの丘の上に建ち、交通アクセスが悪い。それに市がスタジアムのスケジュール権を握っていて、営業日を自由に決められず、毎年交渉する必要がある。2017年は稼ぎ時の7月と9月に市の行事が入っていてそれぞれ2週間使用できないなど、運営が難しい。魅力的な施設とするためにはスタジアムに手を加えることが必要だが、それも許されていない。

ただ、世界の多くの場所で五輪の競技施設が死にかけている。かつての輝きを取り戻すことができないか、というのは共通の悩みだ。

（2017年4月5日、オープン・キャンプ広報担当）

テーマパークの広報担当がインタビューで答えたように、確かに五輪スタジアムへの交通アクセスは悪かった。利用できる公共交通機関は路線バスしかない。最寄りのメトロ駅から時間をかけて徒歩で行けなくもないが、急峻な丘を上り下りすることが必要だった。また、エスパニョールFCも指摘していたように、不自由なオペレーションと貧弱なホス

ピタリティ設備は相変わらずテナントを苦しめていた。

オープン・キャンプは2017年7月末、突然、営業を停止した（Europa Press, 2017）。その結果、五輪スタジアムは年2～3回のコンサート開催と市の行事を除けば利用されることのないホワイト・エレファント状態に逆戻りした。

以上の調査結果から、五輪スタジアムの利活用を阻害する要因として、①貧弱なホスピタリティ設備、②集客力の高いテナントの喪失、③競合スタジアムの存在、④陸上トラックの存在、⑤削減工事が行われず過大なままの収容人数、⑥テナントにとって不自由なオペレーション、⑦交通アクセスの不便さ——の七つが浮かび上がった。

## 第7項 ターナー・フィールド（1996年アトランタ）

1996年アトランタ夏季大会の五輪スタジアムは大会後、楕円形をした客席数8万5,600席の陸上競技場から、扇形をした5万席の野球場へと改修され、MLBアトランタ・ブレーブスの本拠地ターナー・フィールドになった（図19）。大規模な改修にもにかかわらず7カ月間の短い工期で済んだ背景には、元アトランタ・オリンピック競技大会組織委員会会長が語るように、五輪後の利用方法を吟味して、スタジアムの設計・デザインの段階から野球場への改修を想定した用意周到なプランが練られていたからである。

五輪スタジアムを野球場へ改修しようと考えた理由？ それは、その必要性があったからだ。それまでの五輪開催都市では、大会後、多くの競技施設が適切に使用されないままになっていた。アメリカ人はそれら施設のことをホワイト・エレ

ファントと呼ぶ。アトランタが同じ轍を踏まないように、また大会後何十年たっても地域コミュニティの役に立つように、(誘致計画の)初期の段階から五輪スタジアムの再利用方法を考えた。

(2016年11月7日、元アトランタ・オリンピック競技大会組織委員会会長)

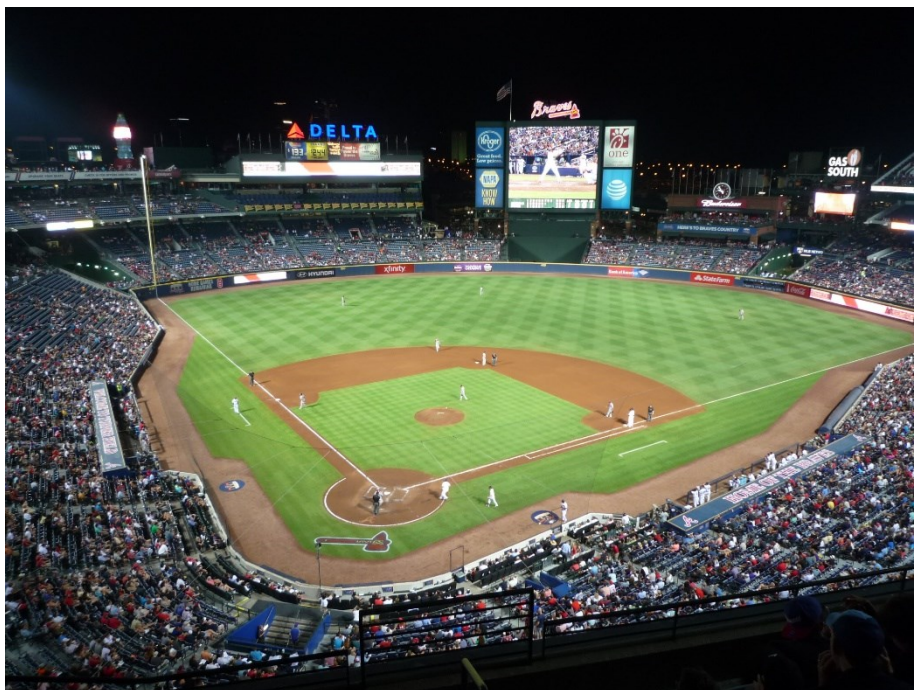


図 19 楕円形の五輪スタジアムから扇形の野球場へ、わずか 7 カ月間の工期で改修されたターナー・フィールド (2016 年限りで閉場した) =アトランタで 2016 年 9 月 14 日、著者撮影

MLB ブレーブスは当時、ダウンタウンに建つ老朽化したアトランタ・フルトン・コミュニティ・スタジアムを本拠地としていた。計画では、その隣に五輪スタジアムを建設し、大会後に陸上トラックの撤去と 3 万 5,000 席以上の観客席の大幅な削減をしたうえで野球場

へ改修する。同時に老朽化したカウンティ・スタジアムは解体して、9,000 台収容の駐車場にする (Sandomir, 1996)。改修後のターナー・フィールドは地元アトランタ市とフルトン郡でつくる Atlanta Fulton County Recreation Authority (アトランタフルトン郡レクリエーション管理委員会、略称：AFCRA) に無償譲渡され、球場運営は MLB ブレーブスが担うことになった。

集客力の高い MLB ブレーブスというテナントを誘致するために、陸上トラックの撤去と集客力に見合った収容人数への改修、さらにオペレーションの利便性を考慮してブレーブスに全面的な運営権を与えたわけである。また、これまで述べてきた五輪スタジアムとは違い、食事を楽しみながら試合観戦できるスイートルームや豊富な売店を設置するスペースもあらかじめデザインに組み込まれていた。

はじめのうちは米国オリンピック委員会も IOC も、「野球場と陸上競技場はあまりにも形状が違い過ぎて、計画がうまくゆくわけがない」と相手にしなかった。しかし、「8 万席もの巨大なスタジアムが五輪後に全く使われないまま廃墟のように残されていいのか」と何度も訴えると、やがて両者とも、改修計画の大ファンになったよ。

(2016 年 11 月 7 日、元アトランタ・オリンピック競技大会組織委員会会長)

わずか 16 日間のスポーツイベントのためだけに 2 億ドルも要するスタジアム建設が許されていいはずがない。もし 1 年間にたった 1 人でも、スタジアムに足を運ぶ人がいるとすれば、その 1 人のためにシステム全体を維持し続けなければならない。電球を一つ灯すためだけでも年間 500 万ドル(5 億 4,000 万円)から 1,000

万ドル（10億8,000万円）は必要だ。他に消防設備、火災保険料、水道供給などの基本的な維持コストが加わる。

（2016年9月15日、MLBブレーブス社長兼米国オリンピック委員会委員）

第4項（ロサンゼルス大会）でも記したように、米国では近年、警備費用を除いた五輪開催に伴うすべての費用——各競技施設の建設・改修費、オリンピックの運営費用、関連するインフラ整備費など——を大会組織委員会が賄っている。アトランタ五輪も同様に、五輪スタジアム（ターナー・フィールド）の建設費と改修費の総額2億ドル（216億円）を含む新設9カ所の競技会場建設費の全額は大会組織委員会が負担した（French & Disher, 1997）。ただコストを抑え、後利用にも困らないようにとアクアティック・センター（水泳競技場）など多くは大学のキャンパス内に建てられ、選手村も大学学生寮として建設・転用された。その結果、ターナー・フィールドへと改修された主会場の五輪スタジアムも含めて、市内にオリンピックの記憶をとどめるものはほとんどない。また、五輪期間中の交通手段はすべて臨時のシャトルバスに頼った（Atlanta Committee for the Olympic Games, 1997）。

インタビューに応じた元大会組織委員会会長も、五輪施設を一般市民が利用できる永続的なレガシーとして残すことが難しいと考え、「当初計画にはなかった100周年オリンピック公園（8.5ヘクタール）を市中心部に造ることになった」と認めている。

ターナー・フィールドは、MLBブレーブスが本拠地を置いていたころは、年間81試合のホームゲームに200万人を超す観客が詰めかけ、にぎわっていた。しかし2013年、ブレーブスは20年間のリース契約（1997～2016年）の延長を拒否し、アトランタ近郊のコ

ブ郡に新球場を建設して、2016年シーズン終了後に移転する計画を発表した。五輪スタジアムの所有者であるアトランタ市などはブレーブスに変わるテナント探しを早々に断念し、当時のカシム・リード市長が「ターナー・フィールドはブレーブスが移転する2017年に解体されるだろう」と発言した（Associated Press, 2013）。

当時、市長は確かに「解体」という言葉を口にしたが、それは本心ではなかった。

ブレーブスの移転に驚いただけだ。ご存知のように、ターナー・フィールドを含む67エーカー（27ヘクタール）の土地はジョージア州立大学に買収された。ただ一連の詳細やブレーブスのことについては何も言えない。

（2016年9月15日、アトランタ市広報）

アトランタ市広報が語るように、ターナー・フィールドは2016年、ジョージア州立大学に3,000万ドル（32億4,000万円）で27ヘクタールの一帯の土地ごと売却され、収容人数2万3,000人のフットボール場に改修された。年間81試合、200万人超の集客を誇ったMLBの球場から、年間6試合で平均10万人程度しか集客できない大学のアメリカンフットボール競技場へ——その転落の度合いは大きい。図20は旧五輪スタジアムの集客数の推移である。



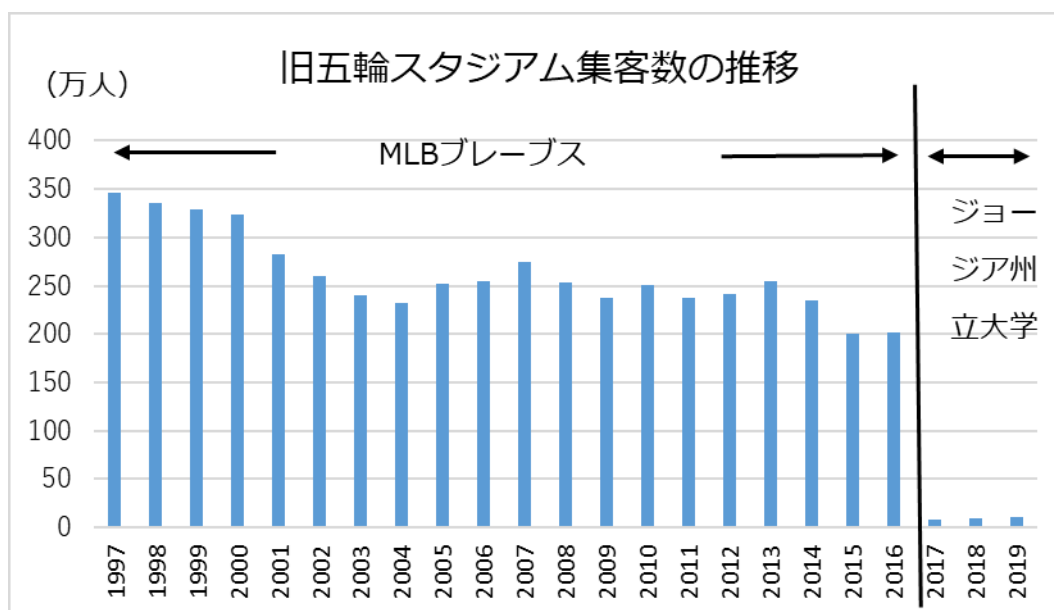


図 20 五輪スタジアムの集客数の推移 (Baseball Reference と ESPN のデータをもとに著者作成)

我々はターナー・フィールドを去る気など全くなかった。実際、次の 20 年間 (2017 ~2026 年) の契約延長を前提に、(球場を所有する) AFCRA と粘り強く交渉を続けていた。我々はこれまで 20 年間にわたって施設のアップグレードのために約 1 億ドル (108 億円) を費やした。契約更新に当たり、今後、例えば老朽化した座席の交換に 1,500 万ドル (16 億 2,000 万円)、LED の新照明設備に 500 万ドル (5 億 4,000 万円)、コンクリートの表面の塗り替えに 1,000 万ドル (10 億 8,000 万円) .....などと、リストを提示しながら、今後 20 年間で計 1 億ドル (108 億円) を抛出してほしいと要求した。我々は球場を所有しているわけではない。市と郡が所有者であり、我々は借り手に過ぎないのだから。

(2016 年 9 月 15 日、MLB ブレーブス社長兼米国オリンピック委員会委員)

ブレーブス社長が要求した計1億ドルの設備投資の要求に対し、市から返ってきた答えは「ノー・マネー（お金がない）」。ブレーブスは次に、旧カウンティ・スタジアム跡地に造成された駐車場を買い取る提案をした。この20年間、雨が降るたびに表層の土砂が流れて一帯がぬかるみになり、ファンの不評を買っていた駐車場である。ブレーブスはその買い取って立体駐車場を整備するとともに、ショッピングモールなどを併設する計画を立てた。しかし市はこの提案を、「あなたのところだけに（土地を）売ることはできない。もし入札で競り勝てば考えなくもないが.....」とはねつけたという。ブレーブスは球場を核にした周囲の再開発を行うことで、球場のアップグレード費用をねん出しようとしたが、その道も閉ざされたのである。ターナー・フィールドが立地するのはアトランタ市のダウンタウンで、低所得者ばかりが住むとても治安の悪いエリアである。そのうえ雨が降るたびにぬかるみになる劣悪な土壌である。「我々以外の誰がこんな所に（モールを）建設しようとするのか」と、球団社長は不満を口にした。

ブレーブスには別の不満もあった。一つはターナー・フィールドの交通アクセスの悪さである。ターナー・フィールドはダウンタウンに位置しながら、メトロの最寄り駅からとても歩けるような距離にはなく、周囲の治安も悪い。最寄り駅から試合開始の1時間半前からシャトルバスが運行されるだけである。また、市は道路整備も怠っており、球場へアクセスできる道路は2本だけで、球場周辺では慢性的な渋滞が発生した。ブレーブスによると、試合開始時間に間に合わないファンが毎日数千~1万人超おり、状況は20年間改善されなかった。

ブレーブスの不信感を決定的にしたのは、アトランタ市のちぐはぐな対応である。市は

NFL アトランタ・ファルコンズのために巨額の資金を提供し、都心部にメルセデス・ベンツ・スタジアムの建設を約束していた。メルセデス・ベンツ・スタジアム（7万1,000人収容）は2017年に開業したが、16億ドル（1,728億円）の建設費のうち6億ドル（648億円）が公費負担で、その大半をアトランタ市が拠出していたのである。

本拠地移転を決断したブレーブスの動きは、MLBの経営を知る者には容易に想像がついたことである。MLBでは1990年代以降、稼げる球場作りを目指して新球場の建設ラッシュが続いており、1992年から2009年までの18年間で19の新球場がオープンした。命名権が販売できなかつたり、立体駐車場構想をつぶされたりしたターナー・フィールドのように、収入に足かせのある球場は移転の対象となりやすい（岡田, 2010）<sup>22</sup>。

ブレーブスが新たに建設したサントラスト・パークの客席数は4万1,500席である。ターナー・フィールドよりも9,000席少ないが、プレミアムシートのは数は350席から3,800席に大幅に増えた。建設費は6億7,200万ドル（725億7,600万円）で、そのうちの58%を地元コブ郡が、残り42%をブレーブスが負担した。球場へのアクセス道路は14あり、ターナー・フィールドよりも格段に交通の便が改善された。またブレーブスは周辺の92エーカー（37ヘクタール）の土地を購入し、コブ郡と共同で、「バッテリー・アトランタ」と名付けられた街の開発に乗り出した。最終的にはレストランや小売店が立ち並ぶ3万5,000平方メートルの巨大なショッピングモール、約600室の分譲マンション、4,000人収容のコンサートホールや映画館、16階建て五つ星ホテルなど3棟のホテル、全米最大のケーブルテレビ事業会社コムキャストの従業員1,000人以上が働く9階建てオフィスを含

---

<sup>22</sup> MLBでは2019年までに結局、22の新球場が建設された（岡田, 2020a）。

めた5棟のオフィスビルなどを建てる計画である。

以上の調査結果から、①MLB ブレーブスという集客力の高いテナントの誘致、②五輪後に行われた収容人数の削減工事、③陸上トラックの撤去、④ブレーブスに運営権を委譲し自由なオペレーションを許していたこと、⑤スタジアムの設計段階からスイートルームや豊富な売店スペースなどホスピタリティ設備の充実が考慮されていたこと——の五つの要因が当初、ターナー・フィールドの有効利用に大いに役立っていたことがわかった。

逆に、五輪スタジアムの有効利用を妨げる要因として、①試合時のシャトルバスに頼り、慢性的な渋滞も解消されない交通アクセスの悪さ、②ターナー・フィールド周辺の一体開発の申し出を拒否されたこと——の2点が浮かび上がった。その結果、ブレーブスの移転を促し、観客数の激減を招くことになった。

一方、ジョージア州立大学に売却された後の五輪スタジアムは、カレッジフットボール場として改修され、2017年から利用されている。米国では大学アメフトは一大産業で、州立大学のアメフト部も毎試合1万～2万人を集客する集客力の高いテナントと言えよう。しかしながら試合数はシーズン6試合と少ないため、2017～2018年の観客数はそれぞれ年間10万人前後にとどまった。このことは、①集客力の高いテナントの存在、②テナント(所有者でもあるが)による自由なオペレーションを可能にするものの二つの要因は、必ずしもスタジアムの有効利用にプラスに働くわけではないことを示唆した。

## 第8項 ANZ スタジアム (2000年シドニー)

2000年シドニー夏季大会の主会場である五輪スタジアム「ANZ スタジアム」は、市中心部から西へ14キロ離れたホームブッシュ地区に築かれた640ヘクタールの広大なオリンピック公園の中心施設として建設された。シドニー中心部から10分おきに出発する電車に乗れば、途中の乗り替えは必要なものの約20分でオリンピック公園駅に着く。

オリンピック公園内には、五輪でバスケットボールと体操種目が行われた屋内競技場シドニー・スーパードーム（現クドス・バンク・アリーナ、2万1,000人収容）、アクアティック・センター、五輪の卓球種目が行われたアリーナ「スポーツセンター（現キー・センター）」などが整備された。オリンピック公園の近くには選手村も建設され、大会後に民間住宅に転用・売却された<sup>23</sup>。

オリンピック公園を運営するシドニー・オリンピック公園局の冊子によると、20世紀初め、オリンピック公園一帯のエリアはニュー・サウス・ウェールズ州運営の食肉処理場やレンガ工場が建ち並ぶ工業地帯だった。1930年代に化学工場が進出し、土壌の劣化と水質汚染が進み、1960年代から70年代にかけて家庭用・産業用の廃棄物処理場としてごみの投棄がやみくもに行われた（Sydney Olympic Park, 2015）。

2000年夏季五輪の開催地決定を受けて、環境保護を象徴するプロジェクトとして、この汚染地域であるホームブッシュ地区を緑のオリンピック公園に生まれ変わらせる方針が決まった。公園の造成にあたって900万立方メートルの家庭用・産業用廃棄物が地中から掘

---

<sup>23</sup> 900室のタウンハウス（長屋タイプの集合住宅）、700室のコンドミニウム、300戸の戸建て住宅として売却され、一帯は現在、高級住宅地となっている（New South Wales Olympic Co-ordination Authority, 1999）。

り起こされ、その上に 800 万本を超える木々や草花が植えられた。後に五輪レガシーを活用するための基本計画「マスタープラン 2030」がまとめられ、五輪後も継続的にオリンピック公園と商業・住居エリアを一体化させた街づくりを進める方針が打ち出された。

オリンピック公園の建設をはじめすべての競技施設のデザイン・建設・運営、選手村の建設・その後の住宅転用・転売、そして大会期間中の輸送手段の一切を担うことになったのが、1995 年 4 月に設置されたオリンピック調整局（OCA）である。

シドニー大会では競技施設は仮設とせず、すべて常設とし、レガシーとして残すことにした。また、オリンピック公園が大会後も日常的に大勢の人でにぎわう場所となるように毎時 5 万人の輸送が可能な鉄道の新路線を開設し、公園内に（地下）駅舎を設けた。さらに将来の周辺地域の人口増加をにらんで路線バス網も整備した。私自身、前回の（1996 年）アトランタ大会を実際に視察し、大会後に（一般の人が利用できる）競技施設や交通アクセスといった五輪レガシーが何も残らない運営の方法を目の当たりにして、いっそうその思いを強くした。

私は、すべての五輪競技施設に適切なオペレーター（運営管理団体）とユーザー（テナントとなるスポーツチームの意味）をあてがうことに最大の焦点を絞った。競技施設にのしかかる将来の維持管理・修繕費の負担が念頭にあったからで、五輪レガシーを活用する狙いもあった。しかし、100%というわけにはいかなかった。

（2016 年 12 月 1 日、元 OCA 事務局長）

コスト削減を掲げた州政府の方針の下、五輪スタジアムは官民共同で建設されることになった。入札を勝ち抜いたのは大林組を含む企業グループだった。五輪招致時のプランで

は五輪スタジアムの客席数は8万とされたが、企業グループはオリンピック史上最大規模となる11万席に増やし、大会後に仮設席を撤去して8万席に減らすプランを提案した<sup>24</sup>。1996年、企業グループと州政府の間で合意文書が交わされ、五輪スタジアムの維持・運営はスタジアム・オーストラリア・グループ（SAG）という別の企業に移管され、最終的にスタジアムの所有権と運営権は2031年1月末に州政府へ返還されることが明記された（岡田, 2020a）。

五輪スタジアムはシドニー大会前年の1999年に完成した。建設・改修費の総額は約7億豪ドル（518億円）に達したが、州政府の負担額は全体の18%に当たる1億2,400万豪ドル（91億7,600万円）にとどまり、残りをSAGが負担することになった。SAGは、五輪スタジアムで開催される五輪イベント（開閉会式と陸上種目）のチケットと、その後31年間にわたるスポーツイベントを基本的に無料で観戦できる権利を組み合わせた3万4,400のメンバーシップと、ペアのメンバーシップに1台分の駐車場をセットにした600組のプラチナメンバーシップを販売し、負担分の約6割を捻出しようとした（Shirbin, 1999）。

しかし、メンバーシップは計画の半分しか売れなかった。なぜなら1998年になってもラグビーリーグ、ラグビーユニオン<sup>25</sup>の決勝戦や数試合のサッカーの国際招待試合などを除けば、31年間のメンバーシップ期間中にどのようなスポーツイベントが開催されるの

---

<sup>24</sup> 五輪開催時の五輪スタジアムの客席数は最終的に11万5,600まで膨れ上がった。

<sup>25</sup> 日本でなじみの深い15人制ラグビーであるラグビーユニオンと違い、ラグビーリーグは2人少ない13人で競う。選手のけがを減らす目的でラック、モール、ラインアウトといった密集戦を生むルールを極力排除するなど、ルールも異なる。

かが依然、不透明なままだったからである (Cashman, 2006)。

メンバーシップの販売不振は、連動する五輪のチケットが日々数万席の単位で売れ残ることを意味する。慌てた大会組織委員会は、SAG が保有する五輪チケットを肩代わりして販売することを決めた。同時に SAG の資金計画も抜本的に見直され、売れ残ったメンバーシップを SAG がすべて買い取り、年間パスとして改めて売り出すことになった (Searle, 2002)。

しかし、誤算はこれだけにとどまらない。五輪スタジアムはイベント需要を近郊のスタジアム・アリーナに奪われ、開業初年度からいきなり 2 年連続で赤字を計上した。競合スタジアムとして立ちはだかったのは、シドニー都心部に立地し 170 年以上の歴史を持つクリケット場「シドニー・クリケット・グラウンド (SCG)」(4 万 6,000 人収容) と、1998 年のオーストラリア建国 200 年祭を記念して建設されたサッカー専用競技場「アリアンツ・スタジアム」(当時の名称はシドニー・フットボール・スタジアム、4 万 5,400 人収容)、そして五輪スタジアム西側のパラマタ市にある「パラマタ・スタジアム」(2 万 4,000 人収容) だった。いずれもニュー・サウス・ウェールズ州が所有・運営するスタジアムである。

経営に行き詰まった SAG はシドニー大会翌年の 2001 年、州政府に資金援助を要請するところまで追い込まれたが、拒否された (Searle, 2002)。民間主導の五輪スタジアム建設や運営が必ずしも成功するとは限らない一例であろう。

しかし五輪スタジアムは、2002 年に通信会社「テルストラ」に対して命名権の売却に成功した。また、2003 年ラグビー W 杯・オーストラリア大会の会場の一つに決まっていたことから、800 万豪ドル (5 億 9,200 万円) の資金支援を州政府から引き出して 2002～



2003年に改修工事を実施し、懸案だった3万席余りの仮設席の撤去、陸上トラックの撤去、フィールドの近くでサッカーやラグビーの試合観戦ができるように可動席の設置が行われた。改修工事の結果、五輪スタジアムの観客席は当初計画通りに8万3,000席に減り、本拠地として使用するラグビークラブが次々に現れるようになった（Cashman, 2006）。

SAGが完全に経営危機を脱したのは2000年代後半である。ANZ（オーストラリア・ニュージーランド銀行）の子会社となり、2008年にANZに対して同国史上最高額となる7年総額3,150万豪ドル（23億3,100万円）で命名権を販売する救済策がとられてからのことである<sup>26</sup>。

私がフィールド調査で五輪スタジアムを訪れたのは2016年12月上旬だった。2016年にSAGから運営権を引き継いだ運営会社ベニューズライブ（現ベニューズNSW）の案内で内部を見学させてもらった。淡い青色を基調とした8万3,000の客席は3層からなり、緩やかなカーブを描いてすり鉢状に広がっていた。緑の芝生に覆われたフィールドは両端に円弧を抱えた形状で、そこにかつて陸上トラックがあったことをうかがわせた。座席を覆う大きな波型の屋根は、オーストラリア特産の帽子をかたどっている、と説明を受けた（図21）。

---

<sup>26</sup> ANZとの命名権契約は2014年に更新され、2017年末まで延長された（ANZ Stadium HPより）。しかし、命名権契約の再延長はされず、スタジアムの名称は当初の「スタジアム・オーストラリア」に戻された（Voss, 2020）。



図 21 陸上トラックは撤去されたものの、すり鉢状で観客席とフィールドとの距離が遠い  
ANZ スタジアム＝シドニーで 2016 年 12 月 1 日、著者撮影

プレミアムエリアは、企業向けスイートルームのほかに、8～16 室に分けられるボックスタイプのスイートルームと、1 年単位で契約可能な 1,300 席の革張りのプレミアムシートの子計 3 種類があった。

イベント開催時の収入の分配方法について説明を受けた。スタジアム内の飲食物売店の売り上げはすべて運営会社の収入となるが、駐車場代は州政府が直轄するオリンピック公園局のものになる<sup>27</sup>。チケット料金は一定割合を運営会社が受け取り、テナントとなるク

---

<sup>27</sup> 2019 年現在の駐車場料金は通常時が乗用車 1 台毎時 5 豪ドル (370 円)、ビッグイベント開催時は一律 25 豪ドル (1,850 円) となっている。

クラブやイベントプロモーター側が残りを得る仕組みだが、集客の多いイベントではクラブやイベントプロモーター側の取り分が大きくなる。また、ラグビーチームなどのグッズ販売収入は全額クラブ側が受け取る。そのほか、運営会社はほぼ毎日、スタジアムツアーを催行していた<sup>28</sup>。

オリンピック公園の利用者の便宜を考えたサービスも提供されていた。オリンピック公園内で開催されるすべてのイベントのチケット料金に市内とオリンピック公園駅とを結ぶ鉄道運賃が含まれており、イベント参加者は事実上無料で公共交通機関を利用できる。その費用は、イベント主催者とオリンピック公園局で折半して負担しているという。このサービスはオリンピック公園だけでなく、州内すべての大型スタジアム・アリーナでも提供されていた。

ANZ スタジアムは当時、集客数や稼働日数、収支状況などの詳細なデータを公開していなかった。インタビューの際、広報担当者が次のような概略のデータのみ開示してくれた。

*1999年の開業から2016年末までの18年間の有料入場者数は延べ2,350万人にのぼる。毎年平均で45を超すイベントを開催し、100万人以上を集客するなど、活気を維持している。特にここ10年近くは集客が好調だ。来年(2017)年はラグビーなどの試合やコンサートなどで計53イベントを予定しており、160万人の集客を見込んでいる。五輪スタジアムを本拠地として活動するスポーツクラブは現在、ラグビーチームや、(ラグビー豪代表の)ワラビーズ、サッカー豪代表を含む*

---

<sup>28</sup> 2019年10月末現在、スタジアムツアーの料金は大人1人28.5豪ドル(2,109円)だった。

計 8 チームにのぼる。収支についても、五輪スタジアムは現在、毎年かなりの額の黒字を出している。

(2016 年 12 月 1 日、ベニューズライブ広報)

しかし、経営危機を脱したとはいえ、五輪スタジアムを取り巻く状況は何も変わっていない。競合スタジアムであるクリケット場の SCG では、クリケット以外にもラグビーやサッカーの試合が頻繁に行われていた。SCG に隣接するサッカー専用競技場「アリアンツ・スタジアム」でも、六つのラグビーチームと二つのプロサッカークラブの計 8 団体がテナントとしてプレーしていた。両スタジアムを運営する州政府傘下の Sydney Cricket and Sports Ground Trust (SCGT) によると、双方で年間 100 近いイベントが開催され、150 万人以上が訪れるという。両スタジアムはシドニー都心部のムーア公園内に位置している。唯一の弱点は交通アクセスが悪いことで、路線バスとイベント開催時に近郊駅から運行されるシャトルバスに頼らざるを得ない状況だった。

2016 年 12 月 2 日、SCGT のゼネラルマネジャーにインタビューをした際には、アリアンツ・スタジアムの建て替えが決まっていた<sup>29</sup>。SCGT によると、他州のスタジアムに対して立ち遅れている Wi-Fi ネットワークの設置、売店のアップグレード、バリアフリー化を急ぐ必要があったという。総工費は 6,800 万豪ドル (50 億 3,200 万円) が予定されていた。

アリアンツ・スタジアムは、改修によって観客とプレーする選手との距離が従来

---

<sup>29</sup> アリアンツ・スタジアムは 2018 年中に閉鎖されて建て替え工事が開始され、2022 年に最新鋭の球技専用競技場として完成予定である。

よりもぐっと近くなり、臨場感あふれる試合が楽しめるようになる。騒音をコントロールする技術も導入される。

AFL (オーストラリアン・フットボール・リーグ)<sup>30</sup>が最新の設備を持つ球技専用競技場での試合開催を求めているので、オーストラリアの各都市は次々に新スタジアムの建設や既存スタジアムの近代化に向けた改修工事を進めている。これまでシドニーはその流れから一人取り残されていた<sup>31</sup>。

現在、LRT (次世代型路面電車システム) の新路線建設が進んでおり、2019 年にも我々の近くに「ムーアパーク」駅が新設される。これで市中心部 (の商業地区) や Circular Quay (シドニー湾の観光スポット) と直結し、格段に便利になる。

(2016 年 12 月 2 日、SCGT ゼネラルマネジャー)

アリアンツ・スタジアムのアップグレードと交通アクセスの改善は、シドニー五輪スタジアムの経営環境が足元から揺らぐことを意味していた。SCGT ゼネラルマネジャーに、競合する五輪スタジアムの利点と欠点について尋ねた。

五輪スタジアムの強みは (同国最大規模の 8 万 3,000 席という) 収容能力の大きさだ。しかし同時にそれは弱みでもあり、五輪スタジアムがほぼ満員となるイベントは年に 1 度あるかないかだ。オーストラリアでは、人気のある国内のサッカー

---

<sup>30</sup> オーストラリア独自のルールで行われる 18 人制のフルコンタクトのラグビー。リーグ戦で常時 3 万人以上、決勝戦のグランドファイナルでは 10 万人近くを集客し、同国で最も人気と影響力がある。

<sup>31</sup> 豪州第三の都市ブリスベンでは 2003 年、いち早くサンコープ・スタジアム (5 万 5,000 人収容) を球技専用競技場として改修した。メルボルンでは 2010 年に最新鋭の球技専用競技場である AAMI パーク (3 万人収容) がオープンし、豪西部のパースでも同じく球技専用競技場のオプタス・スタジアム (6 万人収容) が 2018 年に完成した。

ーリーグで通常 2 万人前後、ラグビーユニオンで 2 万 2,000~4,000 人の集客にとどまる。そのため通常は数万席もの空席が目立ち、観客は興ざめしてしまう。また五輪スタジアムは特別な歴史を持つスタジアムだが、(元は陸上競技場だったため) 観客席とフィールド上の選手たちとの距離が離れ過ぎていて、球技観戦には適さない。さらに、(立地も SCG やアリアンツ・スタジアムと比較すれば悪い方で、) シドニーの人口密集地である東側から遠いのもデメリットである。

(2016 年 12 月 2 日、SCGT ゼネラルマネジャー)

五輪スタジアムはこのままでは、最新鋭の設備を備えた球技専用競技場への移行を急ぐ他のスタジアムから一人取り残される格好になり、じり貧状態に陥ることは必至だった。しかし運営会社である SAG は経営危機から脱したとはいえ、将来の所有権・運営権の返還を見据えて、大規模改修を行う財政余力も動機もないことは明白だった。

この状況に強い危機感を覚え、動いたのは、州政府だった。著者が現地を訪れる数カ月前の 2016 年 7 月、州政府は 1 億 5,000 万豪ドル (111 億円) を拠出し、五輪スタジアムの所有権・運営権を SAG から買い戻した。もともとの返還契約を 15 年近く前倒しする措置である。同じタイミングで、スタジアム運営会社は SAG からベニューズライブへと変更された。この結果、シドニー周辺の大スタジアムはすべて同州の所有となったのである。

所有権・運営権の買い戻しと同時に州政府は、五輪スタジアムを球技専用競技場化する大改修計画も示した。改修時には可動式の屋根も設置予定で、改修費用は 7 億 5,000 万豪ドル (555 億円) と見積もられた。さらに州政府は、オリンピック公園に新たな 2 線の鉄

道路線を新設する計画も発表していた。一つは隣接するパラマタ市とオリンピック公園、さらに主要駅であるストラスフィールド駅を一直線に結ぶ LRT の新路線で、もう一つは、建て替え中のパラマタ・スタジアム<sup>32</sup>からオリンピック公園を經由し、シドニー都心部へとつなぐメトロ路線である（図 22）。

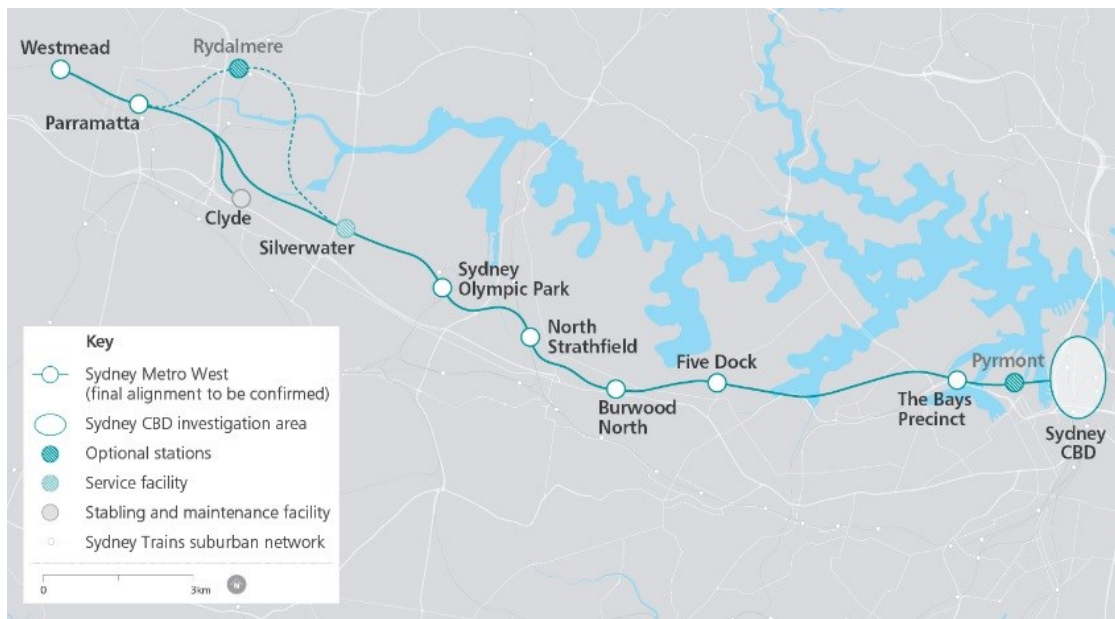


図 22 オリンピック公園とパラマタ市、さらにシドニー都心部へと延びるメトロ新線の計画図（New South Wales Government HP より引用）

スポーツの消費者は、他の商品やサービスの消費者と基本的に変わらない。好きなチームに情熱を傾けると同様に、ユニークな体験も求めている。だから、観客を招き入れるスタジアムを近代的でワクワクするものにしなければ、彼ら彼女らは離れて行ってしまう。シドニーの五輪スタジアムは巨大なすり鉢状の形状をし

<sup>32</sup> 現ウェスタン・シドニー・スタジアム（3万人収容）。2019年4月に開業した。

ており、陸上競技の観戦には向いているが、ラグビーやサッカーを観戦するには観客とフィールドとの距離が離れ過ぎている。古いタイプのスタジアムデザインとしては最高のものだったと考えるが、現代のスタジアムは座席がもっと急傾斜で、フィールドで繰り広げられるアクションと観客とがもっと近接している。それでこそスタジアムを包む雰囲気生まれ、臨場感が増す。改修を行うのはそのためだ。また、スタジアムの近代化には維持費を削減できる直接的なメリットもある。

契約では五輪スタジアムは 2031 年に州政府へ返還されることになっていたが、契約満了が近づいてくると、オーナー側に投資のインセンティブが働かなくなる。

(五輪スタジアムは) いずれ納税者に返還されることが決まっているのだから、我々 (州政府) がリスクを取って投資することにした。(黒字経営の) 五輪スタジアムからキャッシュフローを得ることもでき、州が保有する他の大型スタジアムとの連携も可能になる。実は、SAG から 3 年前にも買い戻しの提案があった。しかし、当時の州政府は決断しなかった。3 年前と決定的に違う点は、政権が変わり、(私という) 新しい大臣が誕生したことと (笑い)、近郊の (州政府が保有する) 大型スタジアムと連携させる「ネットワーク・コンセプト」という考え方を導入したことだ。スタジアム間のネットワークを構築し、他都市に対して競争優位に立とうという戦略である。

(2016 年 12 月 6 日、ニュー・サウス・ウェールズ州スポーツ相兼貿易・観光相)

同州スポーツ相兼貿易・観光相がインタビューで答えてくれたように、五輪スタジアム



の運営をこのまま SAG に任せていても積極的な設備投資は望めず、みすみす価値を棄損しただけだったろう。なぜなら SAG は、2018 年にパースに完成予定だった世界最先端のオプタス・スタジアムの運営受託に名乗りを挙げており (Kakulas, 2015)、五輪スタジアムへの関心が薄れていたことは容易に見て取れるからである。

州スポーツ相兼貿易・観光相が語った「ネットワークの構築」とは、五輪スタジアムを含めた州内にある古いタイプの 6 カ所の大型スポーツ施設を用途に合わせて順次改築・改修し、イベント需要を調整することだった。具体的には、老朽化したパラマタ・スタジアムの球技専用競技場への建て替え、▽アリアンツ・スタジアムの改築、▽五輪スタジアムの全面改修、▽SCG のスタンド席の更新、▽五輪スタジアムに隣接するテニス用の屋内競技場の改修などである。2030 年までに総額 16 億豪ドル (1,184 億円) を投資する予定だという。

テナントとなるスポーツチームや開催イベントのニーズに対応できるように、最新鋭の設備を備えた収容人数の異なる競技場を整備することが狙いである。資金は公共資産の売却と民間へのリースによって賄う予定で、税金は投入しない。あくまで既存の収入源と公共資産の活用で成し遂げたい。

(2016 年 12 月 6 日、ニュー・サウス・ウェールズ州スポーツ相兼貿易・観光相)

このプロジェクトの背景には、今後のシドニー発展の青写真があった。これまでシドニーは、都心部のビジネスエリアから国際空港の位置する東側へ向けて発展してきたが、今後はオリンピック公園やパラマタ市を中心としたシドニー西部へと、人口密集地が拡大すると予想されていた。それを見越して州政府は「マスタープラン 2030」を 2016 年に改訂

し、オリンピック公園周辺の開発目標を従来計画よりも 50 ヘクタール広げて 196 ヘクタールに、供給する住宅戸数を 1.8 倍の 1 万 700 戸に、居住者数を 1.7 倍の 2 万 3,500 人に、小売り・サービス店舗エリアを 3 倍の 10 万平方メートルにそれぞれ上方修正した。この計画の一環として位置づけられた五輪スタジアムの改修であり、鉄道新線の開設であった。

五輪スタジアムの所有者が 2016 年に民間企業から州政府に変わり、一つ大きく変化したことがある。それは、これまで公開されてこなかった詳細なスタジアムの経営情報や利用者の情報が開示されるようになったことである。ANZ スタジアムの HP には、2016 年以降に五輪スタジアムで開催されたイベント内容と集客数が隠さず公表されている。図 23 はそのデータをもとに作成した ANZ スタジアムの集客数とイベント開催日数の推移である。ただ 2019 年は 6 月以降、入場者数のデータ更新がストップしており、同年 6 月 1 日現在の数字となっている（2020 年末現在）。

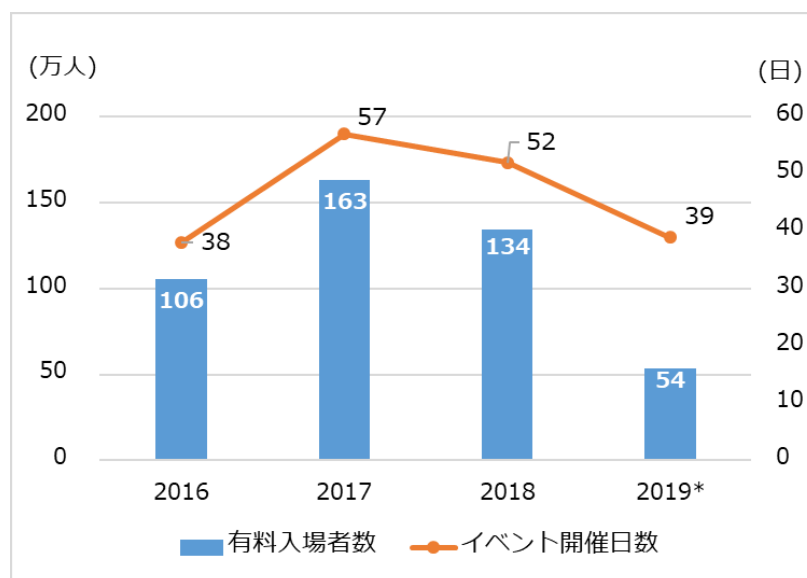


図 23 ANZ スタジアムの集客数とイベント開催日数の推移 (ANZ スタジアム HP のデータをもとに著者作成)。注：2019 年の集客数は 6 月 1 日までの累計数

以上の調査結果から、ANZ スタジアムが開業当初に経営難に陥ったのは、①集客力の高いテナントを誘致できなかったためであり、その背景には、②球技観戦の邪魔になる陸上トラックが残り、③収容人数も 11 万人を超え過大だったことが挙げられる。また、④競合する州内のスタジアムとイベント需要を奪い合う結果になったことも、五輪スタジアムの有効利用を妨げる要因だった。

経営難を救ったのは、陸上トラックの撤去と 3 万席以上の仮設席の撤去という改修工事を行った結果、集客力の高いテナントの誘致に成功したためで、財務面では命名権販売の効果も大きかった。しかしながら、依然残る同国最大規模の 8 万 3,000 席の観客席がイベント誘致の際に、強みにも弱みにもなっている実態も浮き彫りになった。

一方、契約を 15 年近く前倒しして五輪スタジアムの所有・運営権を買い戻した州政

府の決断は、競合するスタジアム同士のイベント需要の奪い合いを避け、需要調整することが狙いで、競合スタジアムを事実上存在しないようにするための措置である。

また、五輪大会後 20 年近く経ってからの鉄道新線の開発も含めて、州政府が五輪スタジアムに再び大規模な投資を行おうとする背景には、「マスタープラン 2030」をもとにオリンピック公園を核にした街づくりが長年行われてきた経緯と、このような周辺の一体開発の成功が投資のインセンティブになったことがうかがえた。

#### **第 9 項 アテネ・オリンピック・スタジアム (2004 年アテネ)**

2004 年アテネ夏季大会の五輪競技施設の大半は、費用が捻出できないために大会直後から運営・管理が放棄され続けている。Kasimati (2015) は、ギリシャ政府に五輪施設を再利用するという長期的な視点が欠けていたことと、ものごとが遅々として進まないギリシャ特有の官僚制度が原因である、と指摘している。五輪閉幕後、競技施設を維持・管理し、責任を持って再開発や再利用計画を立案・実行するはずの公営企業が、マーケティングにまったく無関心で、政府も適切な指導・管理を怠ったと言うのである。この公営企業は 2009 年に解散させられたが、管理主体の変更も小手先だけの改革で、その後も何も実態は変わらなかったという。

2014 年以降、ギリシャを見舞った経済危機とその後の難民急増で、さらに状況は悪化した。HP を通じて土地ごと売却された施設や、あふれかえる難民たちを一時保護する目的で難民キャンプに転用された施設もある (Pantelia, 2016)。その中でほんの一握りの五輪施設だけが、ホワイト・エレファント化を免れた。五輪スタジアムはその数少ない例外の

一つである。

五輪スタジアムは、近代五輪最初の（1896年第1回アテネ大会）マラソン優勝者であるスピロス・ルイスの名前を冠した、アテネ・オリンピック・スポーツセンター「スピロス・ルイス」内に建てられている。同センターにはほかに、競泳やシンクロ（現アーティスティック・スイミング）種目が行われたアクアティック・センター、バスケットボールや体操種目が行われた屋内競技場（客席数1万8,500席）、自転車競技場などの諸施設も立地する。近くにはメトロの駅があり、交通アクセスには恵まれていると言えよう。しかし、2017年5月8～10、13日に現地調査を行った際、維持・管理が放棄されていなかったのは、五輪スタジアムとアクアティック・センターだけであった。屋内競技場はすべての扉に鍵がかけられ、窓という窓には日よけ用の緑や黒のビニールが内側から張られていた。自転車競技場（客席数5,000席）も同様の状態で、長年風雨にさらされて傷みが目立っていた。スポーツセンター内に広がる人工湖は涸れ果て、噴水も無残な姿をさらしたままで、訪れる人影はまばらだった。

五輪スタジアムはもともと1982年欧州陸上競技選手権大会のために建設された。収容人数は7万人で、五輪開催を前に推計2億3,500万ユーロ（282億円）をかけて改修された（Kasimati, 2015）。スペイン出身の著名な建築家サンティアゴ・カラトラバ設計の屋根が加えられ、2本の巨大なアーチが屋根を支えるキールアーチ構造のスタジアムになった。五輪後は何も手は加えられておらず、フィールドには今も陸上トラックが残る（図24）。



図 24 キールアーチ構造で陸上トラックも残る五輪スタジアム＝アテネで 2017 年 5 月 9 日、著者撮影

この五輪スタジアムを大会終了後の 2004 年以降、本拠地として使用しているのはサッカー・スーパーリーグ所属の強豪 AEK アテネ FC である。さらに同リーグ所属の強豪パナシナイコス FC も、途中 1 年間のブランクはあったが、2012 / 2013 年シーズンまで本拠を構えていた<sup>33</sup>。五輪スタジアムには、近代的なサッカー競技場とは違い、スイートルームなどのホスピタリティ設備はとても貧弱だった。また、有力なテナントである AEK アテネの事務所もここにはなく、グッズ売り場はもちろんポスターの類さえ目に付かなかった。五輪スタジアムを管理・運営しているのは政府傘下の公営企業で、AEK アテネはサッカーの試合日だけ会場を借りるテナントの一つでしかない。

<sup>33</sup> パナシナイコス FC は 2018 年、本拠地を再び五輪スタジアムに移した。

例外的に五輪大会後も利用されている五輪スタジアムだが、その先行きにはすでに黄信号がともっていた。2013年、AEK アテネが自己資金で近郊にサッカー専用競技場を新設する計画を明らかにしていたためである。

AEK アテネが建設予定の新スタジアムは、五輪スタジアムから西へ4キロも離れていない国有地に建てられる。客席数は五輪スタジアムの半分以下の3万2,000~4,000席で、フィールド近くまで勾配の強い観客席が迫る近代的なサッカー専用競技場である。観客席は2層式で、建設費は6,500万ユーロ（78億円）と見積もられている（AEK FCのHPより）。

我々は1930年から70年以上もアテネ郊外のネア・フィラデルフィア地区のスタジアムでプレーしていた。しかしスタジアムの老朽化で取り壊さざるを得ず、（アテネ五輪直後の）2004年に五輪スタジアムに本拠地を移した。その時は恒久的に使用することを念頭に置いていた。しかし、ファンの反応はいまひとつだった。五輪スタジアムは基本的に陸上競技場であり、近代的なサッカー専用競技場の特徴を欠いている。ファンの願いはかつてのネア・フィラデルフィア地区に再び新スタジアムを建設すること。ファンの意向を受けて、新スタジアム建設に動いた。

（2017年5月19日、AEK アテネ FC の新スタジアム担当マネジャー）

結局のところ五輪スタジアムは、スイートルームなどのホスピタリティ施設が貧弱なうえ、陸上トラックが残るためサッカー観戦には不向きで、サポーターに人気がなかったというわけである。その証拠に、新スタジアムには食事をしながら観戦を楽しめるスカイボ

ックスやVIP ラウンジ、レストラン、バーのほか、チームの記念館なども併設される予定である。

また新スタジアム担当マネジャーは直接、言葉には出さなかったが、新スタジアムの客席数が五輪スタジアムの半分以下にとどまっていることから明らかなように、五輪スタジアムの7万という収容人数は過大だったことがうかがえる。

図 25 は 2003 / 2004 年シーズン以降の五輪スタジアムの集客数の推移である。2000 年代は 40 万人超で推移していたが、AEK アテネ FC の経営難や成績悪化、パナシナイコス FC の本拠地移転により近年は 20 万人を切る水準で推移している。もちろん五輪スタジアムではコンサート等のイベントも開かれてはいるが、その数はせいぜい年 2~3 回程度である。



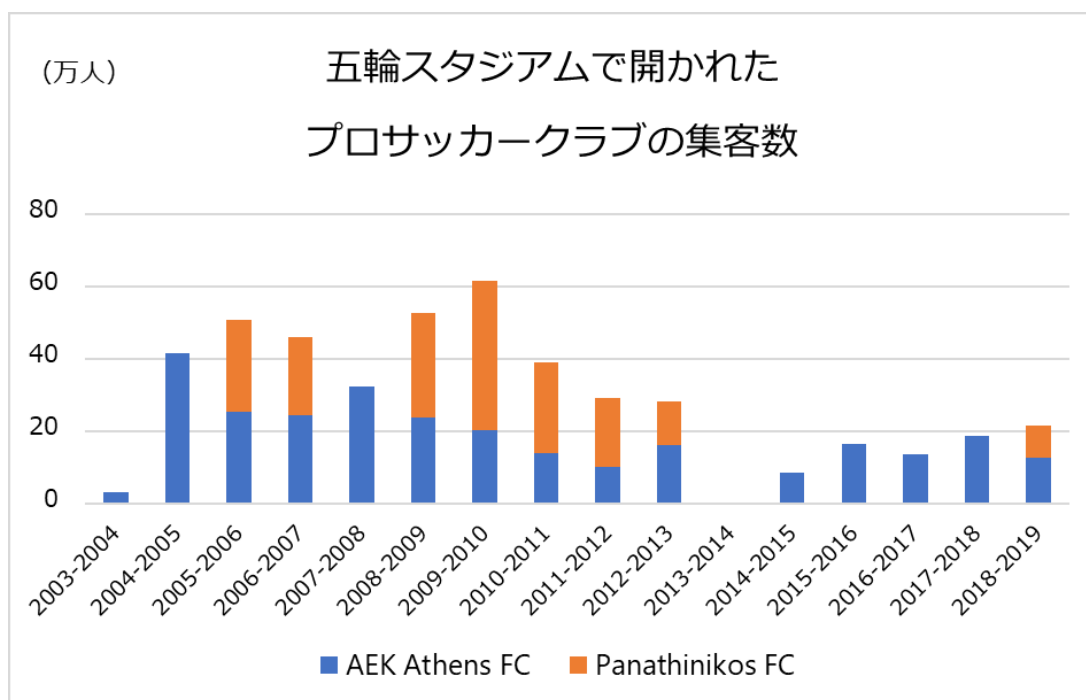


図 25 五輪スタジアムで開かれたプロサッカークラブの集客数 (Transfer Markt のデータをもとに著者作成)。注：AEK アテネ FC は 2013 / 2014 年シーズンに経営難のため 3 部リーグで、2014-2015 年シーズンに 2 部リーグで戦った。2013 / 2014 年シーズンのデータは欠落している。一方、パナシナイコス FC は 2003 / 2004、2004 / 2005 年、2007 / 2008 年、2013 / 2014～2017 / 2018 年の各シーズンは五輪スタジアム以外を本拠地としていた。

AEK アテネの新スタジアム計画は途中、経営難に見舞われたほか、ギリシャ特有の非効率で歩みの遅い行政プロセスの影響でなかなか政府のゴーサインが出なかった。しかし、新スタジアム担当マネジャーは 2017 年 5 月 19 日の書面インタビューの際、「喜ばしいことに数カ月先の今年 (2017 年) 夏に新スタジアム建設の認可が下りる見通しだ」と明かした。その言葉通りに行政の認可が降り、2020 年の完成を目指し、建設工事が急ピ

ッチで進んでいる<sup>34</sup>。

一方、2018年に再び五輪スタジアムへ本拠地に戻したパナシナイコス FC だが、ギリシャ経済危機後、深刻な経営難に直面している。五輪スタジアムに対して100万ユーロ（1億2,000万円）の未払金があるほか、直前まで本拠地を置いていたスタジアムにも多額の借金があり、金銭トラブルに発展している（Tsambouniaris, 2018）。さらに UEFA の調査では、未払金の総額は2017年9月末で563万ユーロ（6億7,560万円）に達している。その結果、UEFA から20万ユーロ（2,400万円）の制裁金を科され、さらに欧州チャンピオンズリーグへの参加が2019/2020年シーズン終わりまでの3年間禁止されている（Inside UEFA, 2018）。4万人収容の新スタジアム計画も長年、中断を余儀なくされたままである（UEFA Champions League News, 2005）。

いずれにせよアテネ五輪スタジアムは、負の遺産化に向けてカウントダウンが始まっていることは間違いない。

以上の調査結果から、五輪スタジアムは数少ない例外として現在も使用されている五輪競技施設の一つとなっていたことが分かった。五輪スタジアムの有効利用を支えている要因としては、①AEK アテネ FC とパナシナイコス FC という集客力の高いテナントの存在と、②ギリシャ経済危機が AEK アテネとパナシナイコス FC の新スタジアム建設計画の実現を遅らせているとともに、パナシナイコス FC のテナント復帰を促したこと——の2点が挙げられる。

---

<sup>34</sup> 新スタジアムは2021年5月現在、まだ完成していない。

逆に、有効利用を阻害する要因として、①なお残る陸上トラックの存在が抽出された。  
そのほか、①収容人数の削減が行われず過大なままの収容人数、②貧弱なホスピタリティ  
設備の2点も、有効利用を阻害する要因として強く示唆された。

#### 第10項 中国国家体育場（2008年北京）

2008年北京夏季大会の主会場である中国国家体育場は、銀色に鈍く光る鉄骨を編むよ  
うに複雑に組み合わせた特徴ある外観から「鳥の巣」の愛称を持つ。日が沈むと一転、中  
心部は赤色、屋根部分は黄色と、中国国旗の色にライトアップされ、幻想的な雰囲気醸  
し出している（図26）。



図26 銀色に光る鉄骨を編むように複雑に組み合わせたデザインが特徴の鳥の巣（中  
国国家体育場）＝北京で2017年6月4日、著者撮影

鳥の巣は、北京市中心部に 1,159 ヘクタールもの広大な面積を持つオリンピック公園内に建設された。その向かいには、表面が石鹼の泡のような凸凹したデザインで、夜間には建物全体がブルーの光に包まれる国家水泳センター（愛称はウォーター・キューブ）も建つ。

鳥の巣の設計者は、建築界のノーベル賞と称されるプリツカー賞を受賞したスイス人のジャック・ヘルツォークとピエール・ド・ムーロンの 2 人である。このスタジアムは世界で最も認知度が高い五輪スタジアムの一つと言え、中国のシンボルとも言える建築物である。王立英国建築家協会が選ぶ欧州以外で最も優れた建築物に与えられる「ルベトキン賞」をはじめ、国際溶接学会の最高賞である「Ugo Guerrera 賞」<sup>35</sup>、英紙ガーディアンが選ぶ「21 世紀最初の 10 年における世界 10 大建築物」など、数多くの世界中の建築賞に輝いている。2022 年に開催予定の北京冬季五輪大会でも開閉会式の会場となることが決まっている。Ahlfeldt & Maennig (2010) がこの鳥の巣を引き合いに出し、国際的に著名な建築家がデザインしたスタジアムは海外から観光客を呼び寄せ、その支出は立地地域や都市全体に波及すると指摘したように、このオリンピック公園は今や故宮、頤和園、万里の長城などと並ぶ北京市観光の主要スポットの一つになっており、訪れる国内外の観光客で人出が絶えることはない。

建設費 35 億元（525 億円）を費やした鳥の巣は、中国で初めて PPP（パブリック・プ

---

<sup>35</sup> 中国網 (CHINA.ORG.CN) HP より ([http://japanese.china.org.cn/life/txt/2011-07/07/content\\_22940516.htm](http://japanese.china.org.cn/life/txt/2011-07/07/content_22940516.htm))

プライベート・パートナーシップ)方式を採用して建設されたスタジアムである。PPPとは文字通り官と民がパートナーを組んで行う事業手法で、民間事業者が事業の計画段階から参画するのが特徴である。両者で建設資金を出し合い、完成後は基本的に民間が施設の維持・運営を担う。とはいえ鳥の巣の場合、中国政府がパートナーに選んだのは純然たる民間企業ではなく、国有企業「中国中信 (CITIC)」を中心とするコンソーシアムだった (Yuan et al., 2010)。契約に基づいて、政府が資産の 58%を保有し、コンソーシアムが残りの資産と 30 年間の運営権を手にした。鳥の巣の完成時の客席数は 9 万 1,000 席だったが、その後の需要を勘案して五輪閉幕後に仮設席の撤去工事が行われ、8 万席に減った。

北京五輪から 1 年たった 2009 年 8 月、コンソーシアムは突如として北京市に鳥の巣の運営権を返上した (Liang et al., 2011)。契約期間を 29 年間も残した状態で、異例の措置と言える。その理由は、五輪スタジアムの高額の維持管理費をカバーするために描いた青写真に、大幅な狂いが生じたためだった。

鳥の巣の場合、当初の維持費だけで年 7,000 万元 (10 億 5,000 万円) かかり、そのほかにコンソーシアムは債務の利子支払い費用として年 9,000 万元 (13 億 5,000 万円) が必要だった (Xu & Chisholm, 2009)。これらの資金を捻出するためにコンソーシアムは鳥の巣の命名権を販売する予定だったが、北京五輪が大成功したことで国のシンボルに祭り上げられ、企業名を冠する“普通のスタジアム”になることが許されなくなってしまった (Fowler 2008)。維持費を捻出するために高値に設定した入場料金さえ、政府や市民から厳しく批判された (Yu, 2012)。

またコンソーシアムは、5階建ての鳥の巣に6階部分を増床し、そこに延べ床面積1万7,000平方メートルの高級ホテルのほか、五輪をテーマにしたレストランやスポーツ関連用品などを置くブランドショップを入居させる計画だった。加えて地下に延べ床面積3万平方メートルを超える巨大なショッピングモールの建設も予定していた。しかし、これらの計画も、市民の突き上げを浴びてとん挫した (Associated Press, 2009)。

一方、何百万人という国内観光客が入場料を支払って、引きも切らずに鳥の巣を訪れたことはうれしい誤算だった。当時の責任者の話として、初年度の入場料収入は維持費と利子支払い額を上回ったと報道されている (Xu & Chisholm, 2009)。ただ、国家のイメージと直結する建築物となってしまったため、商業主義的な運営方法が許されないだけでなく、威厳にふさわしい数万人規模の巨大イベントしか誘致できなくなった。万策尽きてコンソーシアムはスタジアム開業から1年で、運営権の返上を決断したのである。

その後、地元プロサッカーチームの北京中赫国安足球倶楽部に本拠地として利用してもらう構想が何度も浮上したが、鳥の巣の収容人数があまりに多いことと高い使用料が嫌われて実現しなかった (Lim, 2012)。

著者が現地調査を行った2017年6月時点でも、観光客が支払う入場料収入に依存する状況は変わらなかった<sup>36</sup>。イベント誘致には依然、苦勞しており、市政府傘下の運営会社は自ら集客イベントを積極的に仕掛けていた。鳥の巣のHPによると、冬はフィールド内に雪を敷き詰めて雪上テーマパークとし、夏はレーザー光線と音楽によるショーを開催し

---

<sup>36</sup> 鳥の巣に入場するチケットには何種類があるが、貴賓室を観覧できるものと屋根の上に設けられた回廊を歩いて空中散歩を楽しむものがそれぞれ90元 (1,350円) だった。

ていた。現地調査の際も、スタジアムツアーやショーの開催中であつたにもかかわらず、スタジアム内は基本的に消灯され、売店や土産物売り場は常時閉鎖されたままだつた。また、入場可能な区域が厳しく制限され、あちこちにロープやフェンスが張られて多くの通路や階段が使用できない状態になっていた。コンクリートの塗装はところどころはげ、鳥の巣を象徴する鉄骨もさびが目立つた。メンテナンスが十分に行き届いているとは言い難い状態だつた。

鳥の巣は観客数やイベント開催日数などのデータが公表されていない。当初年間数百万人が訪れたと言われる観光客も、2011年ごろにはだいぶ落ち着き、関係者の話として「2011年の上半期のビジターは前年同期の半分の72万人にとどまり、このままのペースでは建設費の債務返済を終えるには30年間かかる」(Branigan, 2012)という報道があつた。著者が調査した2017年6月2(金)～4(日)の3日間は、新しくお目見えしたレーザー光線と音楽によるショーの開始からまだ1カ月しか経っていない週末にもかかわらず、1日の入場者数は1,000人に遠く及ばず、鳥の巣に入場する観光客の数は2011年当時よりも大幅に減っていることは明らかだつた。ただ中国共産党傘下の英字紙「China Daily」によると、鳥の巣の入場者数は北京五輪から7年あまりが経過した2015年末に累計2,600万人に達し、平均収入が年2億元(30億円)だつた(Liqiang, 2016)。それから1年半余りが経過した2017年10月には累計3,000万人以上の入場者が訪れたと報じた(China Daily, 2017)。2年弱で400万人、単純計算で1日平均約6,000人が訪れたことになるが、その数字はとても信じがたい。

ある中国人研究者の調査によると、年間支出額については2011年以降に政府側の銀行

への利子支払いも始まったため、従来の2倍弱の3億元（45億円）に膨らみ、2011年（のスタジアム）決算は1億2,000万元（18億円）の赤字に陥ったと試算されている（Yu, 2012）。

以上の調査結果から、五輪スタジアムの利活用を促進する要因として、①他に追随を許さない独創的なデザインによって大勢の観光客が入場料を支払って見学に訪れていることが、明らかになった。しかしながら、国のシンボルに祭り上げられた結果、開催イベントの規模や種類に制約が加えられ、命名権販売も不可能になるなど、同時に利活用を妨げる負の側面もあった。

他に利活用を阻害する要因として、高い建設費に伴う高額の維持費と、地元プロサッカークラブがテナント入居を拒む理由になった高い使用料も抽出され、スタジアム運営の足かせになっていることが分かった。

## 第11項 ロンドン・スタジアム（2012年ロンドン）

2012年ロンドン夏季大会は、失業率と犯罪率が高く、長年、都市の発展から取り残されてきた東ロンドンの再開発を推進する大きな好機として誘致された。3線4駅の便利な鉄道アクセスを備えた広さ200ヘクタールのオリンピック公園<sup>37</sup>が整備され、主会場となった五輪スタジアム「ロンドン・スタジアム」は、水泳競技会場のアクアティックス・セ

---

<sup>37</sup> オリンピック公園は2012年に「クイーン・エリザベス・オリンピック公園」と名称変更された。



ンターなどとともに公園内に建設された。インフラ整備を含めた五輪開催の総費用は 93 億ポンド（1 兆 3,020 億円）に膨らんだが、オリンピック公園は大会後も継続して再開発が続けられている。

ロンドン・スタジアムは五輪招致時の設計・構想図と完成した実物の姿が大きく異なることで知られる。招致計画時のデザインは羽毛に覆われたような屋根を持ち、五輪開催時の収容人数は 8 万人だが大会後の改修で 2 万 5,000 人にまで減らして、国立陸上競技場として運営する青写真が描かれていた（London 2012 Bid Committee, 2004）。しかし最終的には、羽毛のような屋根のデザイン案は撤回され、大会後は陸上と球技兼用の 5 万 7,000 人収容の多目的スタジアムへと設計変更が行われた。

ロンドン五輪の招致を決めたブレア政権時のスポーツ相で、五輪スタジアムの建設構想に深くかかわった人物に、その背景についてインタビューした。元スポーツ相によると、設計変更が行われた理由は、陸上競技場として利用される予定だった大会後の利用方法について、「このままで有効利用が望めるのか」という議論が巻き起こったためだという。

2008 年にロンドン市長に就いたボリス・ジョンソン（現英国首相）の強い意向で、テナントには当初予定された英国陸上競技連盟に加え、プレミアリーグのクラブを加えることになり、ウェストハム・ユナイテッド FC が選定された。夏は陸上競技やコンサートなどのイベントを開催し、その他の季節はサッカー競技場として利用することになったのである。そのためサッカー観戦時の臨場感が増すように、陸上トラックの上に可動式の座席を置けるようにし、観客席とフィールドとの距離を縮める工夫を凝らした。

ロンドン・スタジアムは 2012 年五輪大会と 2015 年ラグビー W 杯イングランド大会の

主会場として利用された後、仮設席の撤去と観客席全体を覆う屋根や可動席の設置工事が行われた。そのため4億3,000万ポンド（602億円）の建設費に対し、改修費用は3億2,300万ポンド（452億2,000万円）もかかった。

ロンドン五輪の運営とその後の施設の利用状況はおしなべてうまくいったが、唯一の失敗が五輪スタジアムだ。2007年に政府、ロンドン（市）、英国オリンピック委員会の三者が集まり、五輪スタジアムのデザイン方針案を決定した。その席上、私はプレミアリーグクラブの本拠地として利用する案を推したが、投票の結果、「プレミアリーグのクラブはテナントとして誘致しない」「陸上トラックを残す」ことが決議された。ウェストハムFC側は当時、五輪スタジアムの改修費用として1億5,000万ポンド（210億円）の拠出を約束していたから、残念でならない。

*（2017年6月19日、元英国スポーツ相）*

この決定が後に覆され、ウェストハム・ユナイテッドFCが最終的にテナントに選定された際、クラブ側がロンドン・スタジアムの改修費として寄付した金額は一けた違いの1,500万ポンド（21億円）に過ぎなかった。これとて世論の強い批判を浴びて、クラブ側がしぶしぶ拠出したものだという。

さらに、ウェストハムFCとのリース契約がクラブ側にかなり有利な条件で結ばれていたことが明るみに出て、世論の批判は高まった。ロンドン・スタジアムを所有するロンドン・レガシー開発公社（LLDC）によると、ウェストハムFCとのテナント契約期間は99年間で、年間のリース料は250万ポンド（3億5,000万円）だという。クラブが下部

リーグへ降格された場合、リース料はその半額に減額される。逆に年間 25 試合を超えて試合を行う場合は、ウェストハム FC は 1 試合当たり 10 万ポンド (1,400 万円) の追加金を支払う必要がある。また、成績に応じて追加金の額は変動する。一見、異例に思えるような 99 年間という長期のリース契約は、英国では一般的な商習慣に過ぎない。

また契約書は、スタジアムが将来、命名権の販売に成功した場合についても触れており、LLDC が年 400 万ポンド (5 億 6,000 万円) を 20 年間以上にわたって受け取り、それを上回った金額については LLDC とウェストハム FC で折半することになっている。スタジアム内の飲食物販売の利益についても LLDC が先に 50 万ポンド (7,000 万円) を受け取り、それを超えた額については両方でシェアする。試合のチケット料金は全額ウェストハム FC が受け取る。一方で支出に関しては、スタジアムの電気代、水道代などのランニングコスト、修繕費、警備費用、清掃代は全額 LLDC が負担する (Queen Elizabeth Olympic Park HP より)。

問題なのは可動式座席の収納・展開にかかわる費用が全額 LLDC の負担とされていることである。毎シーズン最大で 800 万ポンド (11 億 2,000 万円) が必要とされ、ウェストハム FC の年間リース料 250 万ポンドを大きく上回る (Gibson, 2016)。さらに可動式座席を収納・展開するには 24 時間ぶっ通しで作業を続けても 15 日間かかるという (岡田, 2020b)。これでは何のためにウェストハム FC をテナントに加えたのかが分からない。

もう一つのテナントである英国陸上競技連盟は、スタジアムの建設・改修費用として 100 万ポンド (1 億 4,000 万円) を負担した。ウェストハム FC とは違い、スタジアム維

持費として年 3 万 5,000 ポンド (490 万円) を LLDC に支払っている。リース契約の期間は 50 年間だが、その後 5 年ごとの契約更新が可能で、最長 99 年間まで延長できる。

陸上連盟がスタジアムを使用できるのは原則として 6 月末～7 月にかけての 1 カ月間に限られる (Queen Elizabeth Olympic Park HP より)。

またロンドン・スタジアム運営会社の下請けとして、フランスのインフラ運営会社ヴァンシが選ばれ、日々の運営を行うことになった<sup>38</sup>。LLDC によると、ヴァンシは陸上連盟のイベントとウェストハム FC の試合日以外にコンサートなどの各種イベントを企画・運営したり、日々のスタジアム見学ツアーを催行したりすることが主な仕事だという。

LLDC 傘下のロンドン・スタジアム運営会社 London Stadium 185 Limited の収支報告書によると、改修オープン後の 2017 年度は 79 万ポンド (1 億 1,060 万円) の赤字、2018 年度 (決算期変更に伴い 15 カ月決算) は 65 万ポンド (9,100 万円) の赤字、2019 年度は 138 万ポンド (1 億 9,320 万円) の赤字をそれぞれ計上した。案の定、可動席の稼働など運営コストが割高なことが響いた。

図 27 はロンドン・スタジアムの集客数とイベント開催日数の推移である。2017 年度は 7～8 月に世界陸上競技選手権大会と世界パラ陸上競技選手権大会 (各 10 日間ずつ開催され、集客数は延べ約 100 万人) が相次いで開かれた影響で、その他に分類されるイベント開催日数が多かった。2018 年度は決算期変更に伴い、2018 年 1 月～2019 年 3 月の 15 カ月の数字となっているため、他の年よりも集客数、イベント開催日数が多くカウ

---

<sup>38</sup> ヴァンシはパリ郊外にある 8 万人収容で 2024 年に開催予定のパリ五輪で主会場となる「スタッド・ド・フランス」の運営会社としても知られる。

ントされている。逆に 2019 年度はコロナの感染拡大で、プレミアリーグの試合が 2020 年 3 月上旬以降、中断されるなどの影響を受けていることを考慮すべきだが、ウェストハム FC という集客力の高いテナントを抱えているため、特段の状況さえなければ集客数は 100 万人を大きく超えていただろう。しかしながら、ウェストハム FC との契約内容や可動席の導入により、赤字が続いていることもまた事実である。

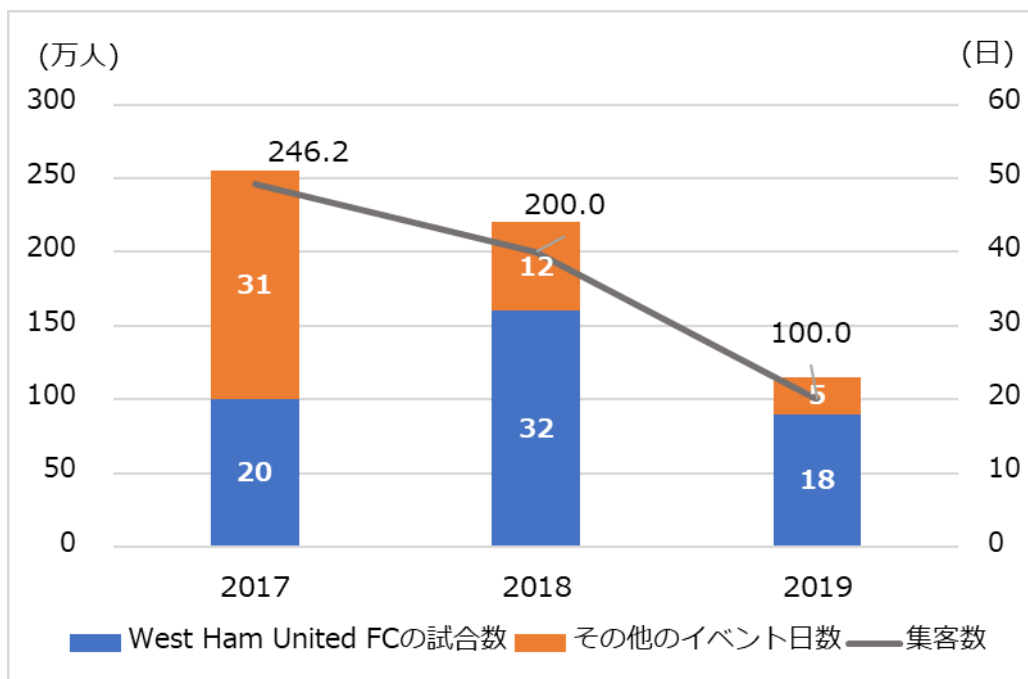


図 27 ロンドン・スタジアムの集客数とイベント開催日数の推移 (London Stadium 185 Limited の収支報告書データをもとに著者作成)

一方、ロンドン五輪では東ロンドンの再開発を前面に掲げる一方で、市民から「税金の無駄遣い」との批判を受けないよう様々な工夫が凝らされた。その一例が大量の仮設席の採用である。過去の各国五輪大会の失敗例を踏まえて、レガシーとして残すべき施設と大

会後に取り壊す仮設の施設をあらかじめ決めて、大会後の需要を勘案しながら競技施設の収容人数を決定していった。仮設席の総数は、2000年シドニー五輪の15万席を大きく上回る30万席にのぼる（Nimmo, Wright & Coulson, 2011）。ロンドン・スタジアムでも約2万3,000席の仮設席が採用され、大会後に撤去された。

もう一つ、当初計画にはなかった施設がロンドン・スタジアムのすぐ隣に建てられた。世界最長の滑り台を備えた高さ115メートルの展望塔アルセロール・ミッタル・オービットである（図28）。ジョンソン市長（当時）が「何かオリンピックを記念する特別なものを」と呼びかけ、建設が決まった。資金の大半をイギリスの鉄鋼王で、鉄鋼会社アルセロール・ミッタルの会長が拠出したため、この名前が付いている。2017年7月の現地調査当時、毎日のように多くの観光客でにぎわう施設となっていた<sup>39</sup>。土日曜の稼働が中心となる五輪スタジアムとは違い、毎日入場料収入を生み出す施設として有効に機能していた。

---

<sup>39</sup> 入場料は2019年現在で16.5ポンド（2,310円）から。



図 28 ウェストハム・ユナイテッド FC と英国陸上競技連盟のダブルテナントを擁する  
ロンドン・スタジアム。左に見えるのは世界最長の滑り台を備えた展望塔アルセロー  
ル・ミッター・オービット＝東ロンドンで 2017 年 7 月 14 日、著者撮影

英国政府、ロンドン市が描いた青写真に沿って、五輪スタジアムを擁するクイーン・エリザベス・オリンピック公園は現在も進化し続けている。

ロンドン五輪の前年、最寄りのストラトフォード駅に直結する欧州最大級のショッピングモール「ウェストフィールド・ストラトフォード・シティ」が開業した。モール内は 17 の映画館やカジノなど豊富なエンターテインメント施設を備える。モールの周囲にはオフィスビルが林立するようになった。五輪大会時にメディアセンターが置かれた場所は、「ヒアイースト」と呼ばれる IT デジタル産業が集積するイノベーション（技術革

新) 拠点に生まれ変わった。

宅地開発も進んでいる。五輪大会時に選手・関係者約 1 万 6,000 人が滞在した選手村は 2,818 戸の賃貸・分譲住宅に改修され、小学校なども新設されて、2013 年に新しい居住区「イーストビレッジ」(6,000 人が居住) としてオープンした。追加で 2,000 戸の分譲が予定されるなど、周辺地域の発展は加速している。

オリンピック公園には毎年 600 万人が訪れる。今後 15 年間でこのエリアに新たに 1 万 4,000 人の雇用が生まれ、2 万 4,000 戸の住宅供給も予定されている。次のステージは大学キャンパスの誘致だ。ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL) とロンドン芸術大学がすでに公園内に新キャンパスを開設する計画を表明している。東ロンドンの活性化のために、ロンドン・スタジアムを核にして今後も五輪レガシーの再生を続けたい。

(2017 年 7 月 4 日、ロンドン・レガシー開発公社 CEO)

LLDC の CEO は、五輪レガシーを有効に生かすために、周囲の一体的な開発を継続することが欠かせないと強調した。

以上の調査結果から、五輪スタジアムの利活用を促進する要因として、①周囲の一体開発がオリンピック公園全体の活性化に結び付いていること、②至便な交通アクセス、③集客力の高いテナントであるウェストハム・ユナイテッド FC の存在——の三つが抽出された。しかしながら、ウェストハム FC の存在は、集客面では確かにプラスの効果はあったが、可動席の収納・展開に 2 週間もかかる仕様であるためイベント開催日数の視点から



は悪影響であり、さらに運営会社の恒常的な赤字体質を考えれば収支状況にも悪影響を与えていると言わざるを得ない。割高な可動式座席の運用については、コストを抑える良策は見つかっておらず、有効な策だったのかどうかは判断できなかった。

一方、五輪スタジアムの利活用を阻害する要因としては他に、高額な建設・改修費に伴う高額な維持運営費が挙げられた。

### 第3節 考察および結論

五輪スタジアムのホワイト・エレファント化を防ぐためには、まず前提として、建設費を大きく上回る維持管理・修繕費の負担や将来の大規模改修に備えるために、スタジアムを有効利用して十分な収入を生み出さなければならない。Baade & Dye (1988) は、スタジアムの経済的な成功には施設の定期的な使用が欠かせないと述べている。サッカークラブなどのテナントを有する場合は、長期間利用してもらうために魅力的な施設であり続ける必要があるだろうし、テナントを持たない場合やテナントの集客力が低い場合は別の収入源を確保しなければならない。

調査結果からも、五輪スタジアムはその規模の大きさゆえに、高止まりする維持管理費、収容人数に見合ったイベント需要の少なさ、テナントを引き留める難しさ、陸上競技場仕様でホスピタリティを欠きがちな設備などの三重苦、四重苦に苦しむ姿が浮き彫りになった。

表4は、1972年ミュンヘン夏季大会から2012年ロンドン夏季大会まで10カ国11都市の調査を通して抽出できた、五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する要因であ

る。プラス（+）は利活用を促進した要因、マイナス（-）は阻害した要因、プラスマイナス（±）はその両方の作用が見られた要因を示している。これらをさらに整理・集約して考察を加えたい。

表 4 各五輪スタジアムで抽出された利活用に対する正負の要因

夏季五輪大会	利活用に対する正・負の要因
1972年 ミュンヘン	集客力の高いテナントの存在 (+)、近郊に競合スタジアムが存在しない=需要調整も含む (+)、独創的デザインと世界的な認知度のおかげで高いイベント需要とスタジアムツアー催行 (+)、その半面、歴史遺産保護に伴う高い維持費 (-)、命名権販売 (-)、貧弱なホスピタリティ設備 (-)
1976年 モントリオール	集客力の高いテナントの存在 (±)、近郊に競合スタジアムが存在しない (+)、交通アクセスの良さ (+)、陸上トラックの撤去 (+)、観客席の削減工事による収容人数の削減 (+)、高額な建設費と維持運営費 (-)、州政府の巨額の債務負担とそれに伴う金食い虫の悪いイメージ (-)
1980年モスクワ	競合スタジアムの存在 (-)
1984年 ロサンゼルス	所有者の財政悪化により十分な設備投資が行われずスタジアム設備のコンディションが悪化 (-)、貧弱なホスピタリティ設備 (-)、独創的デザインと世界的な認知度のおかげで高いイベント需要 (+)、その一方で歴史遺産保護に伴う高い維持費 (-)、観客席の削減工事が行われず過大なままの収容人数 (-)、競合スタジアムの存在 (-)、集客力の高いテナントの存在 (+)、テナントによる自由なオペレーション (+)、五輪開催時の改修費が安く済み所有者側の負担が一切なかったこと (+)
1988年ソウル	競合スタジアムの存在 (-)
1992年 バルセロナ	集客力の高いテナントの喪失 (-)、貧弱なホスピタリティ設備 (-)、競合スタジアムの存在 (-)、陸上トラックの存在 (-)、観客席の削減工事が行われず過大なままの収容人数 (-)、テナントにとって不自由なオペレーション (-)、悪い交通アクセス (-)
1996年 アトランタ	観客席の削減工事による収容人数の削減 (+)、集客力の高いテナントの存在 (±)、陸上トラックの撤去 (+)、テナントによる自由なオペレーション (±)、ホスピタリティ設備の充実 (+)、悪い交通アクセス (-)、周囲の一体開発の申し出を所有者が拒否 (-)
2000年シドニー	集客力の高いテナントの存在 (+)、陸上トラックの撤去 (+)、仮設席撤去による収容人数の削減 (+)、命名権販売 (+)、競合スタジアムの存在 (-)、周囲の一体開発の成功 (+)
2004年アテネ	集客力の高いテナントの存在 (+)、経済危機がテナントの新スタジアム構想を妨げ (+)、観客席の削減工事が行われず過大な収容人数 (-)、陸上トラックの存在 (-)、貧弱なホスピタリティ設備 (-)
2008年北京	高額な建設費に伴う高額な維持費と使用料 (-)、独創的デザインと世界的な認知度により大勢の観光客が訪れる (+)、その一方で開催イベントの制約があり、命名権販売もできない (-)
2012年ロンドン	高額の建設改修費に伴う高額の維持運営費 (-)、集客力の高いテナントの存在 (±)、周囲の一体開発の成功 (+)、交通アクセスの良さ (+)

## ①観客席の削減

モントリオール、アトランタ、シドニーで抽出された「観客席の削減工事（または仮設席撤去）による収容人数の削減（+）」と、ロサンゼルス、バルセロナ、アテネで抽出された「観客席の削減工事が行われず過大なままの収容人数（-）」は互いにコインの裏表の関係にあり、これは「観客席の削減（+）」として一つの要因にまとめることができる。

過大な客席数は何万席もの空席を招き、開催イベントの雰囲気や観客を興ざめさせてしまう。また、客席数が多ければ多いほど、維持管理・修繕費が高くなるという収支面への影響もある。五輪に匹敵するメガスポーツイベントが同じ会場で毎年繰り返し開催されることはあり得ず、需要に見合うように観客席を削減することは、五輪スタジアムの後利用にプラスに働くと考えられる。

法規制によりスタジアムに手を加えることが許されていないミュンヘンは除外して、現地調査の段階で、五輪大会後に1万席を超える客席の大規模削減が行われていなかったのはロサンゼルス、ソウル、バルセロナ、アテネの各五輪スタジアムだった。モスクワのように、竣工から60年近くが経過し、老朽化したスタジアムを建て替えるタイミングで客席数を削減した例もあった。

収容人数が通常6万人を超す五輪スタジアムでは、その過大な収容人数が嫌われ、集客力の高いテナントが本拠地を移す、または移すことを計画している例が散見された（バルセロナ、アテネ）。五輪後の需要を見越して、大会後に観客席の削減工事を行ったり、観客席の削減を設計段階から組み込んだりする五輪スタジアムも少なくなかった（アトランタ、シドニー、北京、ロンドン）。

## ②陸上トラックの撤去

バルセロナ、アテネで抽出された「陸上トラックの存在 (-)」と、モンリオール、アトランタ、シドニーで抽出された「陸上トラックの撤去 (+)」も、コインの裏表の関係で、「陸上トラックの撤去 (+)」として集約できた。

Baade & Matheson (2016) が「現代のサッカー競技場は陸上トラックを備えた五輪スタジアムとは次第に互換性がなくなっている」と指摘するように、フィールドと観客席の間に横たわる陸上トラックの存在は、サッカーやラグビー、野球などの球技観戦では邪魔になり、臨場感を失わせる大きな要因になる。実際、五輪スタジアムがメジャーリーグ球団やプロサッカー клубなど集客力の高いテナントを誘致するために、五輪大会後に陸上トラックを撤去した例は少なくなかった (モンリオール、アトランタ、シドニー)。バルセロナやアテネのように陸上トラックを残したままの場合、テナントであるサッカークラブの本拠地移転を招く一因にもなっていた。

ただし、有力なテナントを誘致しないのであれば、その限りではないと思われる。現在でも陸上トラックが残るのはミュンヘン、ソウル、バルセロナ、アテネ、北京、ロンドンの各五輪スタジアムであった。

もちろんロンドン・スタジアムのように可動式座席を採用し、サッカーの試合観戦を考慮して陸上トラックを覆う可動席を設けることも可能である。しかし、ロンドンでネックとなったのは可動席を収納・展開する際の費用で、テナントであるウェストハム FC が支払う年間のリース料よりも高額だった。長期的に有効な策なのかどうかは見通せない。

### ③ホスピタリティ設備の充実

ミュンヘン、ロサンゼルス、バルセロナ、アテネで抽出された「貧弱なホスピタリティ設備（－）」と、アトランタで抽出された「ホスピタリティ設備の充実（＋）」もまた、コインの裏表の関係にあり、「ホスピタリティ設備の充実（＋）」として集約できた。

調査対象とした多くの五輪スタジアムは、食事を楽しみながら観戦できるスイートルームや特別な観戦体験が味わえるプレミアムシートといった観客を楽しませる仕掛けに乏しく、近代的なスタジアムに比べて設備面で見劣りがした。場内にキッチン設備のある売店もないスタジアムさえ散見された（ミュンヘン、ロサンゼルス、ソウル、バルセロナ）。有力なテナントを誘致しているか否かにかかわらず、スタジアムをより魅力的な場所に変えるためにはホスピタリティの充実は欠かせないと考えられる。

シドニーでは五輪スタジアムを所有する民間企業 SAG が VIP ルームの新增設などを順次行ってきた。ロサンゼルスでは長年、ホスピタリティ設備の充実には手を付けられてこなかったが、2013年に運営権を譲り受けた南カリフォルニア大学（USC）が真っ先に実施したことは、売店が並ぶコンコース、スイートルーム、展望デッキなどを擁する7階建てタワーの建設だった。メモリアル・コロシラムのゼネラルマネジャーはその理由を、「競合するスタジアムとの競争は避けられないし、今日、観客はそのような近代的な設備を望んでいる」と述べていた。また豪ニュー・サウス・ウェールズ州のスポーツ相兼貿易・観光相も、「スポーツの消費者はユニークな体験も求めている。観客を招き入れるスタジアムを近代的でワクワクするものにしなければ、離れて行ってしまう」と語り、ホスピタリティ設備の充実の必要性を強調した。

バルセロナ、アテネのように貧弱なホスピタリティ設備にもかかわらずその状態が放置されたままの五輪スタジアムは、ホワイト・エレファントの状態からなかなか抜け出せないか、その予備軍だった。

#### ④独創的デザインと世界的な認知度

ミュンヘン、ロサンゼルス、北京で抽出された「独創的デザインと世界的な認知度のおかげで高いイベント需要があり、大勢の観光客が訪れる (+)」という要因は、その代償として「歴史遺産保護に伴う高い維持・修繕費 (-)」(ミュンヘン、ロサンゼルス)、「開催イベントの制約があり、命名権販売もできない (-)」(北京) といった負の要因も伴っていた。ただ、これら負の要因も、建築物としてのデザインの独創性と価値に起因したものであり、「独創的デザインと世界的な認知度 (±)」として一つの要因にまとめられた。

五輪スタジアムに固有の強みがあるとするならば、有形の五輪レガシーそのものだということだろう。そのうえで他に類を見ない独創的なデザインと、歴史に紐づけられて世界中の人の記憶に残る特別なスタジアムであれば、イベント誘致にも有利に働くであろう。さらに、スタジアムツアーに参加する国内外の観光客が支払う入場料という経済的な恩恵に浴することもできる。Ahlfeldt & Maennig (2010) は、ミュンヘン五輪スタジアムや北京・鳥の巣などを例に挙げ、国際的に著名な建築家が建設したスタジアムは、街のアイコンとなり国際的に注目を浴びる潜在力を持ち、観光客の支出は立地する地域や都市全体に波及すると指摘している。また、スタジアム建築においては「想起」が特に大切な要素だと述べている。

ミュンヘンでは、世界的に著名な建築家がデザインした蜘蛛の巣状のテント風屋根を擁

する独特のデザインと世界的な認知度のお陰で、コンサート等のイベント需要がいまだに衰えず、築後 45 年以上が経過しても各種スタジアムツアーに参加する観光客の数は年間 10 万人を下らなかった。

煙突状の聖火台が入場ゲートの上にそびえ立つロサンゼルス・メモリアル・コロシウムは、五輪開催以外にもたびたび歴史的な舞台となっており、USC が老朽化して維持費ばかりがかさむこのスタジアムの運営権をあえて譲り受ける決断をしたのも、世界的に高い認知度が決め手だった。

また、北京・鳥の巣が有料で入場する観光客をいまだに何十万人という単位で集めることができるのは、鉄骨を編むように複雑に組み合わせた奇抜なデザインと、赤と黄色にライトアップされる幻想的な夜景が生み出す美しさが、他のスタジアムの追随を許さないからである。

ただ、これらの五輪スタジアムは歴史的建造物指定を受けたりしてデザインの変更が許されず、維持管理にも厳しい制限が加えられているため維持・修繕費の高騰を招き、時には開催イベントの種類や規模が制限されるなどの負の側面も併せ持っている。Darcy & Taylor (2013) も、北京・鳥の巣のような「新・中国」を象徴するような特別なデザインを持ったスタジアムはコスト高になると指摘している。

#### ⑤近郊の競合スタジアムの存在

モスクワ、ロサンゼルス、ソウル、バルセロナ、シドニーで抽出された「競合スタジアムの存在 (-)」と、ミュンヘン、モントリオールで抽出された「(需要調整の結果も含めた形で) 近郊に競合スタジアムが存在しないこと (+)」は、「近郊の競合スタジアムの存



在(一)」として一つの要因にまとめることができた。近郊とは、ミュンヘンでは「周囲 200 キロ圏内」を指し、モントリオールでは「同じ州内」の意味だった。モスクワ、ロサンゼルス、ソウル、バルセロナ、シドニーの各五輪スタジアムにおける競合スタジアムは、少なくとも同じ都市圏に立地していた。

近郊の大型スタジアムの存在は、イベント需要を奪い合うことになり、五輪スタジアムにとって脅威となる。シドニーでは開業からいきなり 2 期連続で赤字決算となるなど、長く経営難に苦しんだ。ロサンゼルスでもテナントだった NFL クラブや MLB 球団が自前のスタジアムを建設して去った後、観客数が大幅に減少した。バルセロナでも同様である。

競合スタジアムが物理的に存在しないのはモントリオールだけだった。しかしミュンヘンのように、旧テナントの FC バイエルンの本拠地アリアンツ・アリーナと特別な契約を結び、開催イベントのすみ分け、つまり需要調整を確実に行うことができれば、競合スタジアムは事実上存在しないことになり、イベント開催日数と収支状況への影響を食い止められることが分かった。

シドニーでは 2016 年、ニュー・サウス・ウェールズ州が民間企業から五輪スタジアムの所有権を買い戻した結果、州内の大型スタジアム 4 カ所すべてが州政府の所有となった。さらにその 4 カ所すべてを収容人数と目的の異なるスタジアムに改修・改築する計画で、ネットワークを構築するようにして、ミュンヘンと同じようにイベント需要の奪い合いを避ける戦略を描いていた。構想が実現すれば、シドニーでも事実上、競合スタジアムが存在しない状態になるだろう。

## ⑥至便な交通アクセス

モントリオール、ロンドンで抽出された「良い交通アクセス (+)」と、バルセロナ、アトランタで抽出された「悪い交通アクセス (-)」は、「至便な交通アクセス (+)」として一つの要因に集約できた。交通アクセスの良い五輪スタジアムは集客に便利のため、イベント需要が高まると考えられるからである。車社会の米国では道路事情、その他の国では大量輸送機関であるメトロや鉄道の駅が近くにあるかどうか、交通アクセスの良さの基準だった。

アトランタでは20年間慢性的な渋滞が解消されず、MLB ブレーブスの試合開始時間に間に合わないファンがいつも数千~1 万人以上いた。交通アクセスの悪さはブレーブスの本拠地移転を促す大きな要因にもなった。

また、バルセロナの五輪スタジアムはモンジュイックの丘の上に建ち、利用できる公共交通機関は路線バスに限られていた。エスパニョール FC やオープン・キャンプとのテナント契約が終了・中断して以後は、ほとんど訪れる人がいないホワイト・エレファントになっている。

## ⑦周辺地域の一体開発の成功

シドニー、ロンドンで抽出された「周囲の一体開発の成功 (+)」と、アトランタで抽出された「周囲の一体開発の申し出を所有者が拒否 (-)」もコインの裏表の関係にあり、「周辺地域の一体開発の成功 (+)」として一つにまとめられた。

周辺地域の一体開発とは、ミュンヘン、モントリオール、シドニー、北京、ロンドンなどのように、五輪スタジアムを単体で建設するのではなく、周辺施設とともにオリンピッ

ク公園の開発の中に位置づけ、近郊の選手村建設を含めて一体的に開発することを指す。選手村は五輪後に民間住宅に転用され、住宅地として販売されることが一般的である。

そのオリンピック公園を一体開発した都市で近年、活発な再投資が続いている。モントリオールでは五輪開催から 40 年の歳月を経て、オリンピック公園に継続的な大型投資が再開され、運営するオリンピック公園会社の収支が改善してきている。ただ、オリンピック公園にはコンサート開催に適した屋内競技場、プール、展望塔など様々な用途の施設があり、公園全体で収益計画を立てるため、スタジアム単体の収支への影響とは切り離して考えるべきである。

シドニーでは、オリンピック公園を核にした都市のさらなる成長軌道を描き直し、築 20 年に満たない五輪スタジアムの改築を決め、鉄道新線の建設に乗り出した。ロンドンでは、発展の後れた東ロンドンの活性化を目標に、今なおオリンピック公園の開発が続き、選手村を改修した居住区「イーストビレッジ」は年ごとに発展している。

これら活発な再投資の背景には、近隣に選手村を改修した住宅地が広がっていれば、オリンピック公園への再投資は近隣住民の利益に直結し、都市の発展にも寄与する相乗効果が得られるためだと考えられる。つまり、五輪スタジアムへの投資にインセンティブが働きやすいのである。

一方、アテネでも五輪を機にアテネ・オリンピック・スポーツセンターが大改修されたが、現在は五輪スタジアムなどごく一部の施設を除いて維持管理が放棄されており、一体開発が成功したとはとても言えない。

それに対して、アトランタのように五輪スタジアムがダウンタウンにポツンと孤立して

いる状況では、いったん有力なテナントが逃げてしまうと、たとえ次のテナントが現れたとしても、再び活況を呈することが難しいようだ。

Kiuri & Reiter (2013) は、五輪スタジアムについて、スポーツを行う場としての機能面だけでなく、①建築物としてのイノベーションと新技術の投入機会、②都市環境への影響、③文化空間としての潜在的な役割——という三つの特徴を兼ね備えていると指摘したうえで、ポツンと孤立した立地条件では文化空間を創造することは難しいと強調している。

### ⑧五輪開催に向けた高額な建設・改修費

モントリオール、ロンドンで抽出された「高額な建設費・改修費と維持運営費（－）」、北京で抽出された「高額の建設費に伴う高額な維持費と使用料（－）」、さらにロサンゼルスで抽出された「五輪開催時の改修費が安く済み所有者の負担がゼロ（＋）」は、「五輪開催に向けた高額な建設・改修費（－）」として一つの要因にまとめることにした。

五輪スタジアムの建設・改修費が高いほど、その後の維持費が高くなり、使用料も高い値段に設定せざるを得ないのは自明である。Meinel (2001) によれば、維持費の 50～80% は事業計画段階で決まってしまうという。

北京では、五輪スタジアムの使用料が高すぎるため、現地のプロサッカークラブが本拠地を移すことを固辞し続けていた。バルセロナでは「オープン・キャンプ」が高額のリース料の支払いに苦しみ、開業からわずか 2 年目で突然の営業中止を余儀なくされた。

逆にロサンゼルスでは既存スタジアムを五輪スタジアムとして活用したため、五輪開催時の改修費用が安く済み、所有者側（ロサンゼルス市など）の負担も一切なかった。それだけでなく、大会組織委員会の費用でスタジアムの修繕が行われ、所有者にとっては漁夫

の利を得た。

### ⑨所有者の悪い財政状況

モントリオールで抽出された「州政府（所有者）の巨額債務負担とそれに伴う金食い虫の悪いイメージ（－）」、ロサンゼルスで抽出された「所有者の財政悪化により十分な設備投資が行われずスタジアム設備のコンディションが悪化（－）」、さらにアテネで抽出された「経済危機（五輪スタジアムの所有者はギリシャ政府）がテナントの新スタジアム構想を妨げ（＋）」は、プラスマイナス両面の作用を持っていたが、「所有者の悪い財政状況（±）」として一つの要因にまとめることができる。

五輪開催が直接の引き金になったわけではないが、2010年以降、経済危機に見舞われているアテネでは、ほとんどの五輪施設が維持管理を放棄している。数少ない例外の五輪スタジアムでは、経済危機はテナントの経営をも直撃し、皮肉なことに AEK アテネとパナシナイコス FC の新スタジアム構想の実現を先送りさせ、テナントの引き留めにつながっていた。さらにパナシナイコス FC のテナント復帰にも影響していた。

一方、モントリオールでは、五輪開催に伴う巨額債務の返済のために、1991年シーズン前に行われたアップグレード工事以後は、前向きな設備投資が行われなかった。30年間を要した債務返済は 2006年に終わったが、維持費ばかりがかさむホワイト・エレファントのイメージがぬぐい切れず、有料入場者数は低迷した。しかし、ケベック州は 2012年に積極的な設備投資策に方針転換しており、モントリオールは現在、この状況から脱している。

またロサンゼルスも、2013年に USC へ運営権を移譲した後は、所有者である行政組織

は将来にわたって一切の金銭的な負担から逃れることができ、この状況には当たらない。

## ⑩命名権販売

命名権販売はスタジアムの大きな収入源になり得る。調査時点で、命名権を販売した五輪スタジアムはシドニーだけだったが、オーストラリアの史上最高額となる7年総額3,150万豪ドルの命名権料が、所有者兼運営会社であった SAG の経営危機を救うことになった<sup>40</sup>。

ところが、ミュンヘンのスタジアム運営会社社長は「五輪スタジアムより良い名前は存在しない。誰もが無料で入場できるオリンピック公園内の施設に、BMW とかの企業名はなじまない」と語り、命名権が五輪レガシー効果を打ち消し、かえってマイナスの影響を与える懸念があることを示唆した。

そのため、命名権販売は五輪スタジアムの利活用に対しプラスマイナス両面の作用があると判断された。

ちなみに現地調査終了後の 2018 年、ロサンゼルス・メモリアル・コロシウムは命名権を売却したが<sup>41</sup>、もともと五輪とは関係なく建設されたスタジアムで、スタジアムの名称にも「オリンピック」の名前を冠したことはない。

---

<sup>40</sup> ANZ スタジアムの命名権契約は 2021 年 3 月現在、特段のアナウンスもなく終了している。

<sup>41</sup> 2018 年、ロサンゼルス・メモリアル・コロシウムはユナイテッド航空に対して命名権を売却し、スタジアム名は United Airlines Memorial Coliseum となった。しかし、歴史あるスタジアムの名前に企業名が冠せられたことに対して強い批判があり、2019 年 6 月に契約内容の変更とともに United Airlines Field at the Los Angeles Memorial Coliseum へと名称も変更された。当初の契約では命名権料は 16 年総額 6,900 万ドル（74 億 5,200 万円）だったが、変更後の契約では期間が 10 年間に短縮され、金額は明らかにされていない（FOX News, 2019）。

## ⑩集客力の高いテナントの存在

ミュンヘン、モントリオール、ロサンゼルス、アトランタ、シドニー、アテネ、ロンドンで抽出された「集客力の高いテナントの存在 (+) (±)」と、バルセロナで抽出された「集客力の高いテナントの喪失 (-)」はコインの裏表の関係にあり、「集客力の高いテナントの存在 (±)」としてまとめられた。

11 都市の五輪スタジアムの中で、集客力の高いテナントの本拠地となったことがないのは、モスクワ、ソウル、北京の 3 カ所だけだった。

確かにシドニーでは開業当初、集客力の高いテナントの誘致が進まず、いきなり 2 年間、赤字に陥った。モントリオール、ミュンヘン、バルセロナなどでは有力なテナントが離れるといずれも観客数が大きく落ち込んだ。特にバルセロナでは観客数の大幅な減少と共にイベント開催日数も大きく減少した。しかしながら、モントリオール、ミュンヘンではイベント開催日数への影響はなく、ミュンヘンに至ってはテナントの FC バイエレンと TSV1860 が去った後の方がかえってイベント開催日数は増えていた。また、スタジアム収支の面を見ても、ミュンヘンでは影響がなく、モントリオールではテナントの MLB エクスポズを有していたときの方がかえって赤字幅が膨らんでいた。

さらにロンドンでは、テナントに英国陸上競技連盟とプレミアリーグクラブの両者を誘致したため、可動席を設置するなどの大改修を必要とした。その結果、建設・改修費が膨らんだほか、可動席の出し入れにリース料を上回る高額なコストがかかることも発覚し、運営会社が毎年巨額の赤字に苦しむ状況を生み出している。

アトランタでは、集客力の高いテナントの MLB ブレーブスが去った後、同じく集客力

の高いジョージア州立大学のアメフト部がテナントになった。しかし、試合日数が圧倒的に少ないため、集客数は大きく落ち込んでいる。さらに単純に集客数だけを比較すれば、集客力の高いテナントを有しないソウルの方が、集客力の高いテナントを抱えるアテネやアトランタよりも多かった。集客力の高いテナントを有しているだけでは、必ずしもスタジアムの有効利用にプラスに働くわけではないことを示している。また、五輪スタジアムの有効活用といっても、①集客数、②イベント開催日数、③収支状況——の三つの側面で評価することの重要性が強く示唆された。

## ⑫テナントによるスタジアム運営

ロサンゼルス、アトランタで抽出された「テナントによる自由なオペレーション (+)、(±)」と、バルセロナで抽出された「テナントにとって不自由なオペレーション (-)」もまた、「テナントによるスタジアム運営 (±)」として一つの要因にまとめることができた。

バルセロナ五輪スタジアムのテナントだったエスパニョール FC とスポーツ・テーマパーク「オープン・キャンプ」が不満を漏らしたように、運営権を持たないテナントは日程を自由に組めずオペレーションが非常に難しい。そのうえ、飲食物販売や看板広告などの利益分配に不満が残るケースも少なくない。不自由なオペレーションを理由に、集客力の高いテナントが離れる一因になっていた。

アトランタでは、MLB ブレーブスが毎年 200 万人を超す観客が詰めかける野球場として運営していた。2017 年にジョージア州立大学が買収し、アメリカンフットボール競技場に改修し、自らスタジアム運営を行っている。しかし、カレッジフットボールの試合数は少なく、観客数は年間 10 万人程度と低迷している。テナントによる自由なオペレーショ



ンが行われるだけでは、必ずしもスタジアムの有効利用にプラスに働くわけではないことを示している。

以上の結果から、五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する要因として、①観客席の削減（＋）、②陸上トラックの撤去（＋）、③ホスピタリティ設備の充実（＋）、④独創的デザインと世界的な認知度（±）、⑤近郊の競合スタジアムの存在（－）、⑥至便な交通アクセス（＋）、⑦周辺地域の一体開発の成功（＋）、⑧五輪開催に向けた高額な建設・改修費（－）、⑨所有者の悪い財政状況（±）、⑩命名権販売（±）、⑪集客力の高いテナントの存在（±）、⑫テナントによるスタジアム運営（±） —の 12 項目が抽出できた（表 5）。

この 12 の要因は、スタジアムの構造やデザインに関するもの、立地に関するもの、ファイナンスに関するもの、テナントに関するものに大きく 4 分類できた。また、12 の要因のうち、「独創的なデザインと世界的な認知度」「周辺地域の一体開発の成功」「五輪開催に向けた高額な建設・改修費」の 3 項目は基本的に事業計画段階で決まってしまう要因だったが、他の 9 項目は五輪大会後でも修正・実施可能な要因だった。

表5 抽出された五輪スタジアムの有効利用を促進・阻害する要因

	要因	大分類
1	観客席の削減 (+)	スタジアムの構造・デザイン
2	陸上トラックの撤去 (+)	
3	ホスピタリティ設備の充実 (+)	
4	独創的デザインと世界的な認知度 (±)	
5	近郊の競合スタジアムの存在 (-)	立地
6	至便な交通アクセス (+)	
7	周辺地域の一体開発の成功 (+)	
8	五輪開催に向けた高額な建設・改修費 (-)	ファイナンス
9	所有者の悪い財政状況 (±)	
10	命名権販売 (±)	
11	集客力の高いテナントの存在 (±)	テナント
12	テナントによるスタジアム運営 (±)	
※ ■ は事業計画段階で決定してしまう要因		

## 第5章 研究Ⅱ：五輪スタジアムの有効利用を促進・阻害する要因の検証

### 第1節 研究目的

研究Ⅱでは、研究Ⅰで抽出した夏季五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する12の要因が、統計的に有意であるか否かを検証することを目的とする。さらに、著しく稼働状況の悪い五輪スタジアム、いわゆる「ホワイト・エレファント状態」にある五輪スタジアムについて、研究Ⅰで抽出したどの要因が影響を及ぼしているのかを同様に統計解析することも目的とする。

### 第2節 先行研究の検討

スタジアムが有効に利用されているか否か、その利用度を指標化して評価を行ったのは Alm (2012)、Alm et al. (2014)、Okada & Greyser (2018) の研究だけである。

Alm (2012) はスタジアムの利用度を評価する指標「World Stadium Index」(以下、WSI と略す) を開発し、オリンピックや FIFA・W 杯などメガイベントのために建設された多数のスタジアムとアリーナについて、原則 2010 年のデータをもとに調査・比較した。

WSI は、年間の総観客数 (= 有料入場者数の意味) をスタジアム・アリーナの客席数で除して算出する。つまり、スタジアム・アリーナの観客席 1 席当たりの集客力を数値化しようとしたのである。

$$\text{WSI} = \text{年間の総観客数} \div \text{スタジアム・アリーナの客席数}$$

WSI が有効利用度を測る目的で用いたデータは観客数だけである。図 29 は五輪スタジアムの WSI 数値の一覧である。

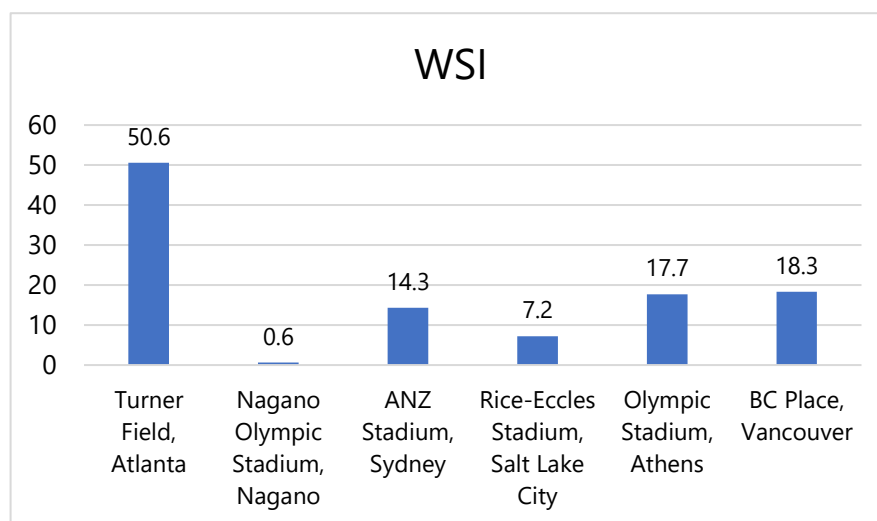


図 29 Alm (2012) が算出した五輪スタジアムの WSI (Alm 算出の数値をもとに著者がグラフ化した)

Alm (2012) はこの結果から、テナントである MLB ブレーブスの恩恵でターナー・フィールド (アトランタ) が最も有効利用されていると分析し、当時プロサッカーの 2 クラブが本拠を置いていたアテネの五輪スタジアムにも高評価を与えた。そして、大型スタジアムには集客力の高いテナントが欠かせないと結論付けた。

Alm et al. (2014) が開発したのは、WSI を改良した指標「Stadium Utilisation Index」(以下、SUI と略す) である。SUI ではスタジアムのイベント需要を、①スポーツイベント、②コンサート等のスポーツ以外のイベント、③スタジアムツアーの 3 種類に分け、スポーツイベントの数と年間平均観客数を掛け合わせて客席数で除すか (SUI<sub>1</sub>)、スポーツイベントとスポーツ以外のイベントの総数を年間平均観客数と掛け合わせて客席数で除して (SUI<sub>1+2</sub>) 算出する。

$$\text{SUI} = \text{イベント数} \times \text{年平均観客数} \div \text{客席数}$$

図 30 は 2010 年または 2010 年シーズンのデータを基準年とした五輪スタジアムの SUI<sub>1+2</sub> である。WSI も SUI<sub>1+2</sub> も実際はほぼ同じ数値だった。また、SUI<sub>1</sub> と SUI<sub>1+2</sub> で違いが見られたのはアテネの五輪スタジアムだけで、その差は 1.0 だった。さらに Alm et al. (2014) は、SUI を従属変数とし、四つの独立変数——①自治体所有の有無、②国民総所得、③腐敗認識指数<sup>42</sup>、④スタジアムの収容人数——を用いて重回帰分析を行い、自治体所有の有無を負の有意な変数として、腐敗認識指数とスタジアムの収容人数を正の有意な変数として抽出できたと述べた。

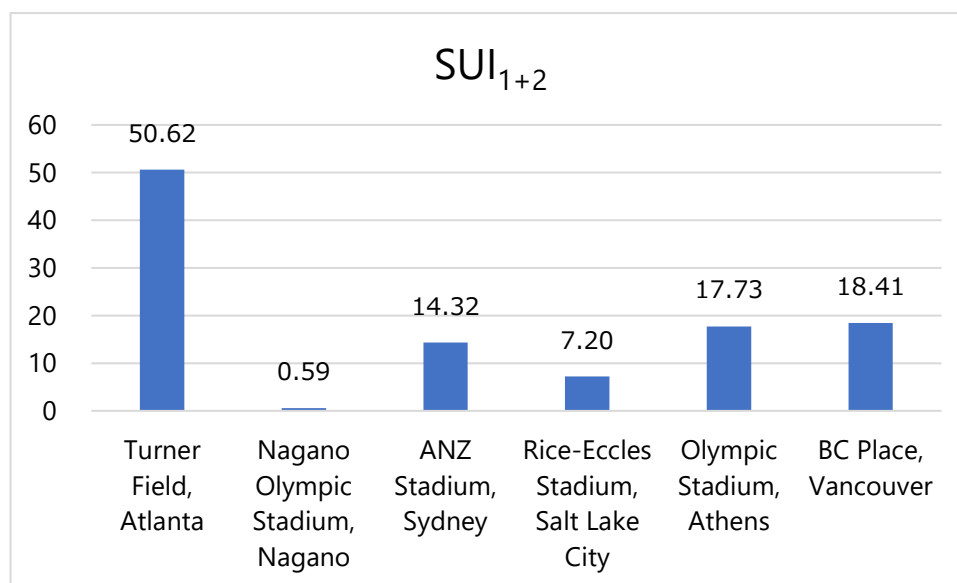


図 30 Alm et al. (2014) が算出した五輪スタジアムの SUI<sub>1+2</sub> (Alm et al.算出の数値をもとに著者がグラフ化した)。

<sup>42</sup> 非政府組織「トランスペアレンシー・インターナショナル」が毎年公開している指標で、各国の公務員・政治家がどの程度腐敗しているか数値化し、順位付けしたもの。

しかしながら、WSI と SUI には四つの大きな欠点がある。

第一に、両インデックスともスタジアムの有効利用度を測るために用いたデータは、毎年大きく変動する観客数だけだったこと。分母となる客席数を削減すれば、それだけで数値が跳ね上がる。また、スタジアムを満員にするイベントを年 5 回開催した場合と、定員の半分が埋まるイベントを年 10 回開催した場合では、両インデックスの数値は同じとなる。しかし実際には、後者の方がより頻繁に活用されていることは明らかで、同じレベルの利用度とは言い難い。さらに後者の方が収入増に直結し、スタジアム運営には明らかにプラスであることは疑いようがない。採算を度外視して使用料を安く設定したり、無料イベントを次々に開催したりすれば、WSI も SUI の数値もおのずと高くなるが、それでは高額な維持費をカバーすることができず、収支が悪化するだけで持続性はなく、本末転倒だからである。

第二に、陸上トラックが残り収容人数が通常 6 万人を超す夏季五輪スタジアムと、ドーム型で天候に左右されず収容人数も 2 万人程度の冬季五輪アリーナとを一緒に論じている点である。異なるスタジアムの構造や収容人数、テナント、イベント需要等を一切無視して比較し、論じることには無理がある。

第三に、サンプル数が少な過ぎることである。ただ当時、五輪スタジアムの多くは観客数やイベント開催日数などの数値データを非公表としており、データ収集が容易ではないことは理解できる。

第四に、SUI と WSI がほぼ同じ数値を示していることから明らかなように、SUI でイベント需要をあえて 3 種類に分け、さらに SUI 算出からスタジアムツアーだけを除外

する理由が分からない。スタジアムツアーの催行は五輪レガシーの賜物ともいえ、また純粹に経済的な視点から見れば、コストをかけずに日銭を稼ぐことができる優良なイベントとさえ言えるからである。

さらに SUI を従属変数にした統計解析について言えば、①自治体所有の有無、②国民総所得、③腐敗認識指数、④スタジアムの収容人数という四つの独立変数を抽出した理由と根拠には全く触れられていない。

研究 I（第 4 章第 2 節の第 7 項と第 9 項）で示したように、Alm et al. (2014) の論文が発表された前年（2013 年）には、すでに MLB ブレーブスがターナー・フィールドから本拠地を移すことを発表済みで、AEK アテネ FC も同様にアテネ五輪スタジアムからの本拠地移転を公表済みだった。近い将来、両スタジアムとも WSI と SUI がともにとても低い数値に落ち込むであろうことが確実な状況で、「他のスタジアムよりも有効利用されている」と結論付けられても、その言葉は空虚に響く。

やはり、スタジアムの有効利用を評価するには、研究 I で示唆されたように、観客数だけでなくイベント開催日数や収支状況といった多角的な視点を持ち合わせることが不可欠であると考えられる。

それに対して、Okada & Greyser (2018) は五輪スタジアムの大会後の利用状況を、観客動員数と稼働日数の二つの視点から、efficiently used、well used、fairly used、poorly used の 4 段階で評価することを試みた。観客動員数は有料入場者数だけをカウントし、そこにはスタジアムツアー参加者も含まれる。観客動員数については、収容人数の 24 倍以上あった場合を efficiently used、16～24 倍を well used、6～16 倍を fairly used、6 倍

以下を **poorly used** とした。つまり少なくとも 2 週間に 1 度の割合でスタジアムを満員にできる五輪スタジアムが **efficiently used** で、逆に 2 カ月に 1 度も満員にできない五輪スタジアムが **poorly used** というわけである。

また、スタジアム運営会社の努力の跡が如実に表れ、収支にも影響を与える指標として、稼働日数も評価している。この稼働日数はフィールドを使用した各種イベントの開催日数に限られ、スタジアムツアーの催行日や会議室など一部施設のレンタルを行った日数は含まれていない。また、イベントの予備日や仮設設備の搬入・解体作業日として貸し出された日数、つまり有料入場者が訪れない日数も省かれている。稼働日数が 41 日以上あったものを **efficiently used**、24～40 日を **well used**、7～23 日を **fairly used**、6 日以下を **poorly used** と分類した。つまり週 1 回以上のイベントを毎週開催している五輪スタジアムが **efficiently used** とされた。たとえ集客力の高いサッカークラブがテナントとなっても、何らかの努力をして他のイベントを誘致しない限り達成できない水準である。逆に 2 カ月に 1 度の頻度でしかイベントを誘致できない五輪スタジアムは **poorly used** とされた。表 6 が、Okada & Greyser (2018) による 2016 年の数値をもとにした各五輪スタジアムの評価である。



表 6 Okada & Greyser (2018) による五輪スタジアムの大会後の利活用評価。注：著者が評価部分だけを抜き出した

Stadium name / events	Evaluation of post-Games usage	
	Attendance figures	Number of operating days
Olympiastadion, 1972 Munich Summer Olympics	fair	well used
The Olympic Stadium, 1976 Montreal Summer Olympics	poorly used	well used
Los Angeles Memorial Colliseum, 1984 Los Angeles Olympics*	fair	fair
Seoul Olympic Stadium, 1988 Seoul Olympics	fair	well used
Estadi Olimpic de Lluís Companys, 1992 Barcelona Summer Olympics	fair	well used
Turner Field (until 2016), 1996 Atlanta Summer Olympics	efficiently used	efficiently used
Georgia State Stadium (2017-present), 1996 Atlanta Summer Olympics**	poorly used	poorly used
ANZ Stadium, 2000 Sydney Summer Olympics**	well used	efficiently used
Main Olympic Stadium, 2004 Athens Summer Olympics*	poorly used	poorly used
Beijing National Stadium (Bird's Nest), 2008 Beijing Summer Olympics	fair	well used
London Stadium, 2012 London Summer Olympics**	efficiently used	efficiently used
無印は2016年、*は2015年、**は2017年のデータ		

### 第 3 節 研究方法

#### 第 1 項 研究方法

研究Ⅱでは、量的研究の手法を取り、2段階に分けて統計解析を行い、夏季五輪スタジ

アムのホワイト・エレファント化に影響を与える要因を検証・分析する。

ステップ1では、夏季五輪スタジアムの有効利用を評価する指標として、年間観客動員数、稼働率<sup>43</sup>、スタジアム収支の三つを従属変数として採用し、研究Iで抽出した12の要因——①観客席の削減、②陸上トラックの撤去、③ホスピタリティ設備の充実、④独創的デザインと世界的な認知度、⑤近郊の競合スタジアムの存在、⑥至便な交通アクセス、⑦周辺地域の一体開発の成功、⑧五輪開催に向けた高額な建設・改修費、⑨所有者の悪い財政状況、⑩命名権販売、⑪集客力の高いテナントの存在、⑫テナントによるスタジアム運営——を独立変数として、実際にスタジアムの有効利用の促進・阻害にどのように関係しているかを検証した。

従属変数のうち観客動員数と稼働率については実数値を入手できたため、データ分析に当たっては重回帰分析を用いたが、収支状況については赤字・黒字の別しか分からないスタジアムが少なからず存在したため、赤字を0、黒字を1とする質的変数として扱うことにした。そのためデータ分析に当たっては、定性的属性の多変量解析手法である数量化Ⅱ類による判別分析を用いた。

重回帰分析と判別分析の結果を同じ土俵で論じることには議論が残るものの、データ入手に限界があることから、今回はこれらの分析方法を採用した。

ステップ2では、著しく稼働状況の悪い五輪スタジアム、つまり「ホワイト・エレファント状態」にある五輪スタジアムとそうでないスタジアムとに分類して質的変数として扱い、従属変数とした。独立変数には研究Iで抽出した12の要因を用い、判別分析を用いて

---

<sup>43</sup> イベント開催日数を365日で除して算出する。

解析した。「著しく稼働状況が悪いスタジアム」の分類には、ステップ 1 で有効利用を評価するために採用した三つの指標の値すべてが著しく悪いことを条件にした。具体的には、①年間観客動員数が著しく少ない、②稼働率が著しく低い、③スタジアム収支が赤字——のすべてを満たす五輪スタジアムとした。五輪スタジアムの観客動員数と稼働率の評価には、Okada & Greyser (2018) の指標で最低ランクの「poorly used」とされた基準を用いた。観客動員数については有料入場者数が客席数の 6 倍以下、イベント開催日数については年間 6 日間以内（稼働率に直すと 1.6%以下）の場合である。

なお統計解析には IBM SPSS Statistics 27 を用いた。

#### (1) 調査対象

調査対象については、十分なサンプル数を確保する目的もあり、研究 I より対象を広げて、「五輪レガシー」という言葉が初めて使われた 1956 年メルボルン夏季大会 (Gold & Gold, 2008) 以降の 14 カ国 16 都市の夏季五輪スタジアムとした (表 7)。

表 7 研究Ⅱで調査対象とした夏季五輪スタジアム

五輪スタジアムの名称	五輪開催年と大会名
Melbourne Cricket Ground	1956年メルボルン大会
Stadio Olimpico	1960年ローマ大会
国立競技場	1964年東京大会
Estadio Olímpico Universitario	1968年メキシコ大会
Olympiastadion	1972年ミュンヘン大会
The Olympic Stadium	1976年モントリオール大会
Luzhniki Stadium	1980年モスクワ大会
Los Angeles Memorial Coliseum	1984年ロサンゼルス大会
Seoul Olympic Stadium	1988年ソウル大会
Estadi Olímpic Lluís Companys	1992年バルセロナ大会
Georgia State Stadium	1996年アトランタ大会
ANZ Stadium	2000年シドニー大会
Main Olympic Stadium	2004年アテネ大会
中国国家体育場（鳥の巣）	2008年北京大会
London Stadium	2012年ロンドン大会
Estadio Olímpico Nilton Santos	2016年リオデジャネイロ大会

## (2) 調査方法と時期

従属変数となる観客動員数、稼働率、スタジアム収支の各データは、五輪スタジアムや運営会社、行政のホームページ、スタジアムの所有者・運営者が発行する年次報告書や記録集、各種イベント主催者の発表データ、スポーツウェブサイトや音楽情報サイトの観客数情報、スタジアムの所有者・運営者から直接提供されたデータから得た。

一方、独立変数のデータについては、五輪開催に向けた建設・改修費（大会直後の改修費用も含む）は各大会組織委員会が発行する公式報告書、スタジアムの所有者・運営者から直接提供されたデータをもとにした。その他のデータについては、各五輪スタジアムや

所有者・運営者のホームページと現地調査を通して得られた情報をもとにした。なおデータ収集は2017年9月～2021年4月にかけて随時行った。

### (3) データの基準年（年度）について

各変数のデータは、欠損値が最も少ない2018年（または会計年度）の数値を採用した。一部の五輪スタジアムは観客動員数、稼働率、収支状況などを全部または一部公表しておらず、フィールド調査やインタビュー調査の際に特別にデータ提供を受けたものも含まれる。そのため、データの欠落時と不正確な場合に限り、2018年以外のデータを採用した。2014年に閉場し解体された国立競技場（1964年東京大会）、各種データが非公表で直接データ提供を受けたロサンゼルス・メモリアル・コロシウム（1984年ロサンゼルス大会）、モントリオールの五輪スタジアム（1976年モントリオール大会）、ローマの五輪スタジアム（1960年ローマ大会）がそれに該当する。

比較の公平性を期すためにデータの基準年を、築後10年や五輪大会後10年など区切りの年とすることも考えたが、五輪スタジアムといってもその歴史、建設の経緯は千差万別で、五輪のために建設されたが大会以前に開業したスタジアム、五輪大会年に開業したスタジアム、既存のスタジアムを五輪のために改修したものなどが混在する。中には築後60年以上経って夏季五輪大会の主会場になったスタジアム（ロサンゼルス・メモリアル・コロシウム）さえある。テナントについても五輪大会以前からリース契約を結んでいるクラブもあれば、五輪大会後20年以上たって現れたテナントもある（バルセロナの「オープン・キャンプ」）。従って何をもって公平かを論じることは難しい。さらに、築後または大会後の一定年数を経た年のデータを基準とした場合、統計解析を行うに足る十分なデータ

がそろわないことも分かった。実際、五輪スタジアムにとってイベント需要を奪い合う“ライバル”は他国の五輪スタジアムではなく、建設年代もまちまちな近郊の大型スタジアムである。あえて築後または大会後の一定年数を経た年を基準年とする必要はないと判断した。

#### (4) 仮説モデル

仮説モデルは図 31 の通りである。

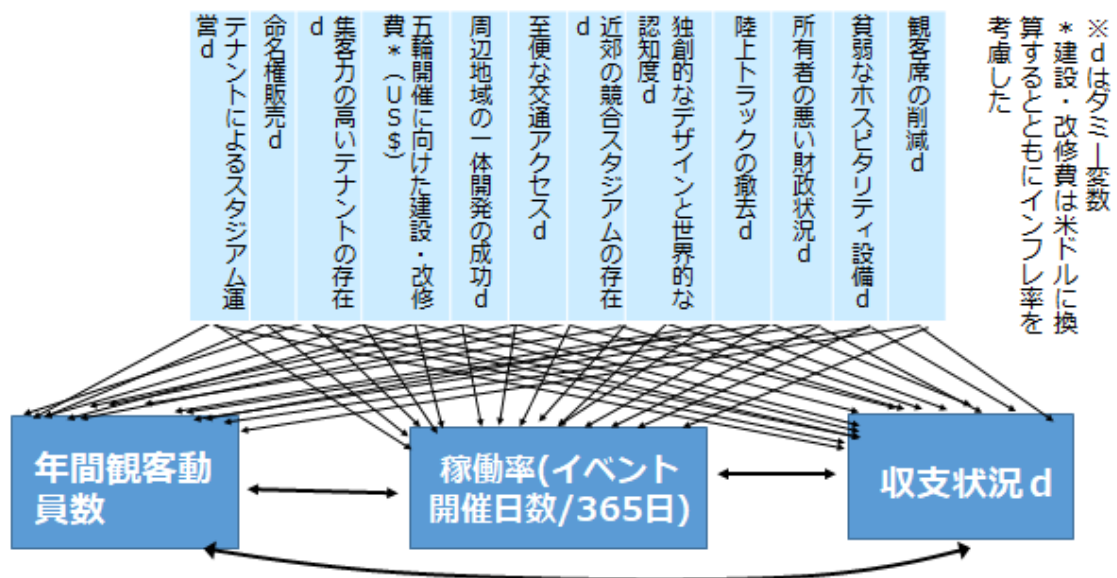


図 31 研究Ⅱの仮説モデル

## 第 2 項 変数の定義

ここでは各変数の定義について詳細を記す。

### <従属変数>

- ・観客動員数 (量的変数)

Okada & Greyser (2018) の基準と同様に、観客動員数は有料入場者数だけをカウン

トした。そこにはスタジアムツアー参加者も含まれる。

・稼働率（量的変数）

スタジアムツアーや施設の一部レンタルの催行日や、各種イベントの予備日等を含まない純粋なイベント開催日数をもとに算出した。スタジアムツアーや施設の一部レンタルはほぼ毎日催行可能で、実施している五輪スタジアムとそうでないスタジアムとでは日数に大きな開きが生じてしまい、単純比較できないためである。また、各種イベントの予備日や仮設舞台等の設置・撤去のために押さえられている日数を含めないことにしたのは、一部の五輪スタジアムで予備日等を含まない純粋なイベント開催日数しか分からないケースがあったためである。また、五輪スタジアムの実力をよりの確に評価するためには、純粋なイベント開催日数で比較した方が良くとも判断した。

・スタジアム収支（質的変数）

収支状況については赤字、黒字の別しか分からないスタジアムが少なからず存在したため、赤字か黒字かの質的変数として扱うことにした。赤字額を補填するために自治体から交付される補助金を除いた、五輪スタジアム単体の収支で分類した。

・ホワイト・エレファント状態（質的変数）

①年間観客動員数が収容人数の6倍以下、②スタジアム稼働率が1.6%以下（イベント開催日数が年間6日以内）、③スタジアム収支が赤字——の全条件に該当するか、該当しないかで分類し、質的変数として扱った。

<独立変数>

・観客席の削減（質的変数）

座席の修繕に伴う小規模な客席数の増減は除外し、五輪大会後に仮設席の撤去も含めて1万席を超す大規模な観客席の削減工事を行ったか、否かで分類し、質的変数として扱った。

・陸上トラックの撤去（質的変数）

五輪大会後に陸上トラックの撤去工事を行ったか、否かで分類し、質的変数として扱った。

・ホスピタリティ設備の充実（質的変数）

研究Ⅰの現地調査を通して実感したことは、多くの五輪スタジアムで、食事を楽しみながら観戦できるスイートルームや特別な観戦体験が味わえるプレミアムシートといった観客を楽しませる仕掛けに乏しいことだった。ただ程度の差が大きく、場内に飲食物等の売店が一つもないスタジアムもあれば、仮設の売店は設置されているもの、仮設の売店はあるがキッチン設備がなく火を通した食事を提供できないもの、売店はスタジアムに常設されているがプレミアムボックス、スイートルームは存在しないもの等である。近代的なスタジアムでは、プレミアムボックスやスイートルームの売り上げが収入の大きな柱になっている。そのため本研究では、ホスピタリティ設備が充実しているか、否かを判断するために、稼働するプレミアムボックス、スイートルームが存在するか、しないかで分類し、質的変数として扱うことにした。

・独創的デザインと世界的な認知度（質的変数）

研究Ⅰでの知見をもとに、①国や自治体、国際機関などから歴史的遺産指定を受けるか、建築界で著名な賞を受賞している、②スタジアムのデザインに基本的に手を加えるこ



とが許されていない、③そのために修繕費が高かつき、高額の維持費負担を迫られている、④地域のランドマークとなっており、国内外の観光客が訪れる——この四つの条件をすべて満たしているか、否かで分類し、質的変数として扱った。

・近郊の競合スタジアムの存在（質的変数）

同じ市内または都市圏に競合相手となる大型スタジアムが存在するか、存在しないかで分類し、質的変数として扱った。

・至便な交通アクセス（質的変数）

車社会の米国ではイベントが開催されるたびに慢性的な渋滞が発生しているか、いないかで、その他の国では大量輸送機関であるメトロや鉄道の駅が徒歩 20 分圏内にあるか、否かで判断・分類し、質的変数として扱った。

・周辺地域の一体開発の成功（質的変数）

五輪スタジアムを中核施設としたオリンピック公園と、五輪後に民間住宅に転用する選手村などを一体的に開発したかどうかで分類し、質的変数として扱った。

・五輪開催に向けた建設・改修費（量的変数）

建設費・改修費については実数値を得られるため、ドル換算し、量的変数として扱った。モントリオール、アトランタ、ロンドンなどのように、最初から五輪大会直後に改修工事が予定されている場合には、建設から改修までを一体的なものにとらえ、建設費と改修額の合計額を用いた。建設年代の大きく異なる五輪スタジアムを比較するため、国際通貨基金（IMF）が毎年公表している消費者物価インフレ率で調整した。

・所有者の悪い財政状況（質的変数）

五輪スタジアムの諸設備の修繕義務を負うのは、基本的に所有者であり、そのほとんどは国か開催都市である。そのため国や自治体の財政基盤を大きく揺るがすような経済危機、通貨危機、巨額債務による財政破たんの状態にあるか否かで分類し、質的変数として扱った。

・命名権販売（質的変数）

命名権販売を行ったか、否かで分類し、質的変数として扱った。

・集客力の高いテナントの存在（質的変数）

毎試合の集客数が1万人を大きく超えるテナントを集客力の高いテナントと定義し、存在するか、存在しないかで分類し、質的変数として扱った。集客力の大ききで区分したのは、スタジアム運営の手法にも大きな影響を与えるからである。例えばソウルのように、1試合3,000人以下の集客力しかないテナントの場合、高額の維持費をカバーするような安定的な収入を得ることは望めず、テナントをあまり顧みずに他のイベント誘致を優先することになる。逆に集客力の高いテナントがいる場合は、運営会社は引き留めのために積極的な設備投資を行ったり、スケジュール面である程度優先権を与えたりし、他のイベント誘致は二の次になると考えられるためである。

・テナントによるスタジアム運営（質的変数）

テナント自身が直接、スタジアム運営を行っているか、否かで分類し、質的変数として扱った。

## 第4節 調査結果

### 第1項 調査対象スタジアムの概況

表8は、研究Ⅱの調査対象である1956年メルボルン夏季大会以降の14カ国16都市の夏季五輪スタジアムの状況である。従属変数のうち、①年間観客動員数が収容人数の6倍以下、②稼働率が1.6%以下（イベント開催日数が年間6日以内）、③スタジアム収支が赤字——の全条件に該当した「ホワイト・エレファント状態」の五輪スタジアムは、バルセロナ、アトランタの2カ所だった。

表8 夏季五輪スタジアムの状況

	n	%		n	%
【観客席の削減】			【周囲の一体開発の成功】		
行った	10	62.5	該当する	5	31.3
行っていない	6	37.5	該当しない	11	68.8
【陸上トラックの撤去】			【所有者の悪い財政状況】		
行った	6	37.5	該当する	3	18.8
行っていない	10	62.5	該当しない	13	81.3
【ホスピタリティ設備の充実】			【命名権販売】		
該当する	7	43.8	行った	1	6.3
該当しない	8	50.0	行っていない	15	93.8
【独自のデザインと世界的な認知度】			【集客力の高いテナントの存在】		
該当する	4	25.0	する	9	56.3
該当しない	12	75.0	しない	7	43.8
【近郊の競合スタジアムの存在】			【テナントによるスタジアム運営】		
する	14	87.5	行っている	3	18.8
しない	2	12.5	行っていない	13	81.3
【至便な交通アクセス】					
該当する	11	68.8			
該当しない	4	25.0			

※欠損値が一部にあるためnの合計は必ずしも一致しない

## 第2項 観客動員数に影響を与える要因

観客動員数に影響を与える要因を調べるため、観客動員数を従属変数に、観客席の削減など12項目を独立変数として、強制投入法により重回帰分析を行った。その結果、ホスピタリティ設備の充実 ( $\beta=0.97$ )、観客席の削減 ( $\beta=-0.88$ )、稼働率 ( $\beta=0.81$ ) が有意な変数として抽出できた。そのうち観客席の削減が有意に負の影響を、ホスピタリティ設備の充実と稼働率が有意に正の影響を与えていることが分かった (表9)。モデルの有意確率は0.015であった。さらに、多重共線性の基準となるVIF (Variance Inflation Factor) が5~10以上であれば注意する必要があると言われているが、この分析ではすべての項目において5未満であったため、多重共線性はみられないと判断した。

表9 観客動員数を従属変数とした重回帰分析の結果

	単回帰係数	標準偏回帰 係数	t 値	共線性の統計量	
	r	$\beta$		許容度	VIF
(定数)	-0.10		-0.28		
稼働率	0.10**	0.81**	5.14	0.692	1.445
観客席の削減	-1.75**	-0.88**	-4.46	0.436	2.294
ホスピタリティ設備の充実	1.94*	0.97*	3.80	0.259	3.863
至便な交通アクセス	-0.26	-0.11	-0.77	0.792	1.262
所有者の悪い財政状況	-0.36	-0.16	-0.97	0.624	1.602
集客力の高いテナントの存在	0.26	0.13	0.58	0.342	2.920
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$		$R^2=0.92$			

### 第3項 稼働率に影響を与える要因

稼働率に影響を与える要因を調べるため、稼働率を従属変数に、観客席の削減など12項目を独立変数として、強制投入法により重回帰分析を行った。その結果、観客数の削減 ( $\beta=0.88$ )、五輪開催に向けた建設・改修費 ( $\beta=-0.88$ )、テナントによるスタジアム運営 ( $\beta=-0.72$ )、至便な交通アクセス ( $\beta=0.60$ )、陸上トラックの撤去 ( $\beta=0.56$ )、命名権販売 ( $\beta=-0.48$ )、集客力の高いテナントの存在 ( $\beta=-0.37$ ) が有意な変数として抽出できた。そのうち五輪開催に向けた建設・改修費、テナントによるスタジアム運営、命名権販売、集客力の高いテナントの存在が有意に負の影響を、観客席の削減、至便な交通アクセス、陸上トラックの撤去が有意に正の影響を与えていることが分かった (表 10)。モデルの有意確率は 0.008 であった。さらに、VIF の値も低く、多重共線性もみられなかった。

表 10 稼働率を従属変数とした重回帰分析の結果

	単回帰係数	標準偏回帰 係数	t 値	共線性の統計量	
	r	$\beta$		許容度	VIF
(定数)	-4.19		-1.31		
観客席の削減	15.64**	0.88**	7.42	0.500	1.998
陸上トラックの撤去	10.39*	0.56*	4.48	0.458	2.183
近郊の競合スタジアムの存在	6.86	0.29	2.22	0.425	2.351
至便な交通アクセス	12.19**	0.60**	6.40	0.818	1.222
五輪開催に向けた建設・改修費	-0.01**	-0.88**	-5.73	0.299	3.346
命名権販売	-15.51*	-0.48*	-4.16	0.534	1.871
集客力の高いテナントの存在	-6.37*	-0.37*	-3.33	0.577	1.733
テナントによるスタジアム運営	-17.32**	-0.72**	-6.24	0.525	1.905
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$		$R^2=0.97$			

#### 第4項 スタジアム収支に影響を与える要因

スタジアム収支に影響を与える要因を調べるため、収支の赤字、黒字の別を質的変数として扱い従属変数に、観客席の削減など12項目を独立変数として、強制投入法により判別分析を行った。その結果、観客動員数、稼働率、観客席の削減、ホスピタリティ設備の充実、独創的デザインと世界的な認知度、近郊の競合スタジアムの存在、周辺地域の一体開発の成功、五輪開催に向けた建設・改修費の各項目が選択され、有意な判別関数が得られた ( $p=0.01$ )。標準化判別係数は、観客動員数 (10.77)、周辺地域の一体開発の成功 (-7.10)、近郊の競合スタジアムの存在 (-6.95)、ホスピタリティ設備の充実 (-6.89)、観客席の削減 (6.69)、独創的デザインと世界的な認知度 (6.32)、五輪開催に向けた建設・改修費 (-1.31)、稼働率 (0.62) だった。判別得点の群による平均は黒字群 (15.79) が正、赤字群 (-9.03) が負であった (表 11)。

以上の結果から、黒字群の可能性が高い夏季五輪スタジアムとは、①観客動員数が多い、②周辺地域の一体開発が行われていない、③近郊に競合スタジアムが存在しない、④ホスピタリティ設備が充実していない、⑤観客席の削減工事が行われている、⑥独創的なデザインと世界的な高い認知度を持つ、⑦五輪開催に向けた建設・改修費が安い、そして⑧稼働率が高い五輪スタジアムであることが明らかになった。なお判別の中率は 90.9% と、基準となる 75% を超える高い数値で、分析精度が高いことを示した。

表 11 スタジアム収支を従属変数とした判別分析の結果

要因	正準判別関数係数
観客動員数	10.77
稼働率	0.62
観客席の削減	6.69
ホスピタリティ設備の充実	-6.89
独創的デザインと世界的な認知度	6.32
近郊の競合スタジアムの存在	-6.95
周辺地域の一体開発の成功	-7.10
五輪開催に向けた建設・改修費	-1.31
Wilksの $\lambda$	0.01
p 値	0.01
正準判別関数	正（黒字）

## 第 5 項 ホワイト・エレファント化に影響を与える要因

今度はホワイト・エレファント化を招く因子の分析である。五輪スタジアムが、①年間観客動員数が収容人数の 6 倍以下、②稼働率が年間 1.6%以下、③スタジアム収支が赤字——の全条件を満たす「ホワイト・エレファント」状態にあるかどうかを質的変数として扱い従属変数に、観客席の削減など 12 項目を独立変数にして、強制投入法により判別分析を行った。

その結果、観客席の削減、陸上トラックの撤去、ホスピタリティ設備の充実、近郊の競合スタジアムの存在、至便な交通アクセス、五輪開催に向けた建設・改修費、所有者の悪い財政状況、テナントによるスタジアム運営の各項目が選択され、有意な判別関数が得ら

れた ( $p=0.01$ )。標準化判別係数は、至便な交通アクセス (1.99)、テナントによるスタジアム運営 (-1.97)、所有者の悪い財政状況 (1.48)、五輪開催に向けた建設・改修費 (-1.43)、ホスピタリティ設備の充実 (1.25)、観客席の削減 (1.20)、近郊の競合スタジアムの存在 (-1.08)、陸上トラックの撤去 (-0.31) だった。判別得点の群による平均はホワイト・エレファント群 (-8.42) で負、非ホワイト・エレファント群 (1.53) で正であった (表 12)。

以上の結果から、ホワイト・エレファント群の可能性が高い夏季五輪スタジアムとは、①交通アクセスが悪い、②テナントによるスタジアム運営が行われている、③所有者の財政状況が良い (=好景気である)、④五輪開催に向けた建設・改修費が高額な、⑤ホスピタリティ設備が充実していない、⑥観客席の削減工事が行われていない、⑦近郊に競合スタジアムが存在する、そして⑧陸上トラックが撤去されている五輪スタジアムであることが明らかになった。なお判別率的中率は 84.6% と高い数値を示し、分析精度が高いことを示した。



表 12 ホワイト・エレファント状態に該当するか否かを従属変数とした判別分析の結果

要因	正準判別関数係数
観客席の削減	1.20
陸上トラックの撤去	-0.31
ホスピタリティ設備の充実	1.25
近郊の競合スタジアムの存在	-1.08
至便な交通アクセス	1.99
五輪開催に向けた建設・改修費	-1.43
所有者の悪い財政状況	1.48
テナントによるスタジアム運営	-1.97
Wilksの $\lambda$	0.06
p 値	0.01
正準判別関数	負 (ホワイト・エレファント状態)

## 第 5 節 考察

12 の独立変数が、夏季五輪スタジアムの有効利用と、ホワイト・エレファント化に対してどのような影響を与えているかを検証・考察したい。

### ① 観客席の削減

研究 I では、観客席の削減は夏季五輪スタジアムの有効利用を促進する要因と分析されたが、統計解析の結果、稼働率を高める極めて強い因子であり、黒字化を促す強い因子であったものの、観客動員数を減らす極めて強い因子であることも分かった。

観客席の削減工事は収容人数の減少に直結するため、観客数の減少につながる。反面、観客席の削減を行えば空席は目立たなくなり、開催イベントの雰囲気は損なわない効果が

ある。その結果、過大な収容人数のために利用を敬遠・躊躇していたイベント主催者やテナントの背中を押し、稼働率が高まることにつながるとみられる。収支の面では黒字に傾くことになるのであろう。

また観客席の削減は、ホワイト・エレファント化を妨げる強い因子でもあった。これは稼働率の大幅な上昇や黒字化に起因するものであろう。

観客席の削減は五輪スタジアムの有効利用に対し、プラスマイナスの両面があることが分かったが、稼働率と収支の両方にプラスに働くうえ、ホワイト・エレファント化を避ける意味でも、やはり観客席削減工事は実施すべきであると考えられる。

## ② 陸上トラックの撤去

研究 I では、陸上トラックの撤去は夏季五輪スタジアムの有効利用を促進する要因と分析されたが、統計解析の結果、稼働率を上昇させる因子であることが分かった。観客動員数と収支には影響がなかった。辻 & 二宮（2016）は J リーグの集客数と専用スタジアムか否か（陸上トラックの有無）の間には相関が認められなかったと報告したが、本研究でも同様の結果となった。

フィールドと観客席を遠ざけている陸上トラックの撤去工事は、球技観戦をしやすくして、集客力の高いプロサッカークラブなどをテナントに誘致するためである。付随して、ホスピタリティ設備の充実が図られることが多い。その結果、安定的なスタジアム運営が約束されるとともに、五輪レガシーを活かしたイベント誘致にもプラスに働くと考えられる。一方で、北京のように最初からテナントを有しない五輪スタジアムでは、有効利用に影響しない要因であると考えられる。

陸上トラックの撤去はホワイト・エレファント化を促す極めて弱い因子でもあった。テナントに依存するスタジアム運営となるため、もし何らかの原因でテナントが本拠地を移してしまうと別のテナントを誘致することは容易ではない。陸上競技場には後戻りができない。これはオリンピックの主会場として建設・改修された五輪スタジアムの構造上の宿命と考えられる。大会後に単純に陸上トラックの撤去工事を行っただけでは、もともと球技専用競技場として建設された競合スタジアムと比べて観戦体験が劣り、競争力で負けてしまうためだと考えられる。Baade & Matheson (2016) が、現代のサッカー競技場は陸上トラックを備えた五輪スタジアムとは次第に互換性がなくなっている指摘している通りである。

ただ、ホワイト・エレファント化を促す影響は極めて小さく、集客力の高いテナントを誘致する目的であれば、陸上トラックの撤去が望ましいと考えられる。

### ③ ホスピタリティ設備の充実

研究 I では、ホスピタリティ設備の充実は夏季五輪スタジアムの有効利用を促進する要因と分析されたが、統計解析の結果、観客数を増やす極めて強い因子だったが、収支の赤字化を促す強い因子であることも分かった。一方で、ホワイト・エレファント化を妨げる極めて強い因子だった。

もともと陸上競技場仕様で収容人数の多い五輪スタジアムが、充実したプレミアムシート、スイートルームを持つ構造を採用すると、コスト高でオペレーションが複雑になり、赤字体質になりやすいのだと考えられる。しかし、快適さや非日常感を備えた五輪スタジアムは近郊の競合スタジアムと比べても見劣りがせず、観客にも人気で、観客数の増加を

促すのだろう。また、これらラグジュアリーな設備を要求する集客力の高いテナントを誘致したり、引き留めたりする際に効果があると思われ、ホワイト・エレファント化を妨げる因子として抽出されたと考えられる。

ホスピタリティ設備の充実は、収支の赤字化を招く側面はあるもののそれは一面に過ぎず、観客動員数を伸ばし、ホワイト・エレファント化を避けるためには、その充実を図ることが欠かせないと判断された。

#### ④ 独創的デザインと世界的な認知度

独創的デザインと世界的な認知度は、黒字化の強い因子であったが、観客動員数と稼働率には影響がなく、ホワイト・エレファント化の因子でもなかった。五輪大会を想起させるシンボルとしてだけでなく、建築物としての魅力と認知度が観光客をひきつけ、スタジアムツアーの催行を長く可能にするほか、有名アーティストによる収益性の高い大規模コンサートなどもよく開かれ、その結果、収支を黒字化させることにつながるのであろう。

研究 I では、独創的デザインと世界的な認知度はこうしたプラスの側面だけでなく、歴史的建造物指定や歴史遺産保護プログラムの対象となることに付随して、維持運営に厳しい規制が加えられたり、国のシンボルに祭り上げられて開催できるイベントの種類や規模が限定されたり、維持・修繕費が高つくなどの負の側面も指摘された。また Darcy & Taylor (2013) も、鳥の巣のような独創的なデザインを持ったスタジアムはコスト高になると指摘していた。しかし統計解析の結果によれば、独創的デザインと世界的な認知度の因子は観客動員数、稼働率、ホワイト・エレファント化のいずれにも影響を与えておらず、負の側面を補って余りある効果があることがうかがえた。

また、Ahlfeldt & Maennig (2010) が著名な建築家の手によるスタジアムは国際的に注目を浴び、国内外の観光客が落とすお金はスタジアムにとどまらず地域全体に波及すると指摘していたが、本研究でも同様にスタジアム収支にプラスに作用する結果を示した。

#### ⑤ 近郊の競合スタジアムの存在

近郊の競合スタジアムの存在は、赤字化の強い因子であり、ホワイト・エレファント化を促す因子でもあった。観客動員数と稼働率には影響がなかった。

競合スタジアムの存在は、イベント需要の奪い合いを招き、五輪スタジアムの収支を悪化させ、やがてはホワイト・エレファント化を招くのだろう。逆に言えば、ミュンヘンのように需要調整を行うことさえできれば、競合スタジアムが事実上存在しない状態になり、ホワイト・エレファント化から免れることができる。研究 I では、近郊の競合スタジアムの存在は夏季五輪スタジアムの有効利用を阻害する要因と分析されたが、統計解析の結果も同様であった。Searle (2002) はシドニーの五輪スタジアムが 2 期連続で赤字となった原因を競合スタジアムの存在に求めたが、本研究でもそれを裏付ける結果となった。

#### ⑥ 至便な交通アクセス

研究 I では、至便な交通アクセスは夏季五輪スタジアムの有効利用を促進する要因と分析されたが、統計解析の結果も稼働率を上昇させる強い因子であることが分かった。また、ホワイト・エレファント化を妨げるとも強い因子だった。交通の便の良いスタジアムほどイベント需要が高く、その結果、ホワイト・エレファント化を防ぐということだろう。有効利用を促進する因子と、そのまま判断してよいと考えられる。

## ⑦ 周辺地域との一体開発の成功

周辺地域の一体開発の成功は、収支を赤字化させる強い因子であったが、観客数や収支への影響はなく、ホワイト・エレファント化の因子でもなかった。研究 I では有効利用を促進する要因と分析されたが、相反する結果となった。

ミュンヘン、モントリオール、ロンドンのように五輪スタジアムを核としたオリンピック公園内には、コンサート開催に適した屋内競技場のほか、プール、展望塔などバラエティに富んだ用途と収容人数の施設が点在しており、公園全体で収益計画を立てている。そのためオリンピック公園内の各競技施設との間で、一種の需要調整機能が働く結果になり、スタジアム単体での収支が悪化すると考えられる。しかし、これは公園内の需要調整の結果であり、オリンピック公園全体の収支に影響を与えるものではない。ただ、当初のシドニーのように、オリンピック公園と五輪スタジアムの運営主体が別々であれば、その限りではない。

一方、この因子には別の側面がある。ミュンヘン、モントリオール、シドニー、北京、ロンドンなどはオリンピック公園の整備に加えて、近郊に選手村を開発し、大会後に民間住宅に転用している。これらの都市の特徴は、五輪大会後も引き続き、積極的な投資がオリンピック公園に対して行われていることである。オリンピック公園への継続的な投資は、近隣住民の利益に直結し、都市の発展にも寄与する相乗効果があるため、投資のインセンティブが働きやすいと考えられる。これら間接的なメリットについては、五輪スタジアムの観客数、稼働率、収支、ホワイト・エレファント化を従属変数にした本研究では評価することができず、今後のさらなる研究が必要であると考えられた。

### ⑧ 五輪開催に向けた建設・改修費

五輪開催に向けた高額な建設・改修費は、稼働率を低下させるとも強い因子であり、収支の赤字化を招く極めて弱い因子でもあった。観客動員数への影響はなかった。また、ホワイト・エレファント化を促す強い因子でもあった。

五輪開催に向けた建設・改修費が高いほど、その後の維持費が高くなり、高い使用料を設定せざるを得なくなる。そのことが稼働率を大きく引き下げ、収支の悪化を招くのだろう。ただ、運営会社は設備投資や修繕費を極力抑えたり、あえて使用料を割り引いたりするなどして、収支への影響を最小限にとどめることが常であるため、単年度の赤字化への影響は軽微にとどまると考えられる。とはいえ、設備投資の極端な抑制は近郊の競合スタジアムと比べてますます見劣りすることになり、テナント離れを招きかねず、一度、有力なテナントを失ってしまうと別のテナントを誘致することは容易ではない。こうした負の連鎖を招き、ホワイト・エレファント化を促すと考えられる。

五輪開催に向けた建設・改修費が比較的低額だったのは、既存スタジアムを改修したケース（ロサンゼルス、バルセロナ）か、1972年のオイルショック以前に新設・改修されたケース（メルボルン、ローマ等）に限られていた。研究Ⅰでは、五輪開催に向けた高額な建設・改修費は、夏季五輪スタジアムの有効利用を阻害する要因と分析されおり、統計解析の結果も同様であった。

### ⑨ 所有者の悪い財政状況

所有者の悪い財政状況は、研究Ⅰでは有効利用に対しプラスとマイナス両面の作用がある要因と分析されたが、統計解析の結果は観客動員数、稼働率、収支への影響はいずれも

認められなかった。しかし、ホワイト・エレファント化を妨げる強い因子であった。

五輪スタジアムの所有者のほとんどは国か開催都市である。そのため国や自治体の財政基盤を大きく揺るがすような経済危機、通貨危機、巨額債務による財政破たんの状況に直面していれば当然、テナントであるプロスポーツクラブの経営も直撃する。その結果、アテネやローマ<sup>44</sup>のように、五輪スタジアムから移転しようとする新競技場建設計画が遅々として進まなかったり、途中で撤回されたりして、ホワイト・エレファント化を妨げる方向に作用するのだと考えられる。

#### ⑩ 命名権販売

命名権販売は、稼働率を低下させる強い因子だったが、観客動員数と収支、そしてホワイト・エレファント化には影響を与えていなかった。命名権を販売すると、五輪レガシー効果が薄まり、近郊の普通のスタジアムとの違いがなくなってしまう。観客を惹きつける要素が減り、イベント需要が減退するため、稼働率が低下するのだと考えられる。命名権販売は本来、収入増を狙いたが、収支面に影響を与える因子ではなかったことから、五輪レガシー効果が剥げ落ちてしまうことによるマイナス面と相殺されてしまったことを示唆している。命名権販売は研究 I で、五輪スタジアムの有効利用に対してプラスとマイナス両面の影響が指摘されていたが、本研究ではマイナスの効果しかないことが明らかになった。

---

<sup>44</sup> ローマ五輪スタジアムに本拠地を置くセリア A の「AS ローマ」は 2012 年に新スタジアムの建設計画をスタートさせ、2017 年に市から建築計画の承認を得たが、2021 年 3 月に破棄された（神尾, 2021）。背景にはオーナー陣の交代があるが、イタリアは長く経済危機の状態にあるほか、コロナ禍が経営を急速に悪化させていることと無縁ではない。また、ローマ五輪スタジアムを本拠地とするもう一つのセリア A クラブ「SS ラツィオ」にも新スタジアム構想があるが、遅々として進んでいない。



## ⑪ 集客力の高いテナントの存在

集客力の高いテナントの存在は、稼働率を低下させる因子だったが、観客動員数と収支には影響がなく、ホワイト・エレファント化にも影響を与えていなかった。

集客力の高いテナントを誘致できれば、当然ながらスケジュールをテナント優先にせざるを得ず、他のイベント開催の抑制につながるためであろう。研究 I では、この因子は五輪スタジアムの有効利用に対してプラスとマイナス両面の影響が指摘されていたが、本研究ではマイナスの影響しかないことが明らかになった。

Alm (2012)、Alm et al. (2014)、Tomlinson & Bass (2012) は五輪スタジアムを有効利用するための条件として集客力の高いテナントを誘致することが欠かせないと結論付けていたが、それを覆す結果となった。3本の論文はいずれも根拠が脆弱で、統計解析も行われていなかった。

## ⑫ テナントによるスタジアム運営

テナントによるスタジアム運営は、稼働率を低下させる強い因子だったが、観客動員数と収支には影響がなかった。また、ホワイト・エレファント化を促す極めて強い因子だった。テナント自身がスタジアム運営を行えば、自らの試合や主催イベントの日程を優先させるため、他のイベント誘致は二の次になるためであろう。テナントに依存するスタジアム運営となるため、もし何らかの原因でテナントが本拠地を移してしまうと別のテナントを誘致することは容易ではなく、そのままホワイト・エレファント化に突き進むのだと考えられる。

こちらも研究 I で、五輪スタジアムの有効利用に対してプラスとマイナスの両面の影響

が指摘されていたが、本研究ではマイナスの影響しかないことが明らかになった。

これは、研究Ⅱで新たに調査対象として加わったスタジアムの状況も影響している可能性がある。テナントによるスタジアム運営が行われていないメルボルン（1956年）、ローマ（1960年）、東京（1964年）は、いずれも観客数、稼働率が他のスタジアムに比べて高く、収支も黒字だった。それに対して、テナントによるスタジアム運営が行われているリオデジャネイロ（2016年）では観客数、稼働率は低調で、収支も赤字だった。

### ⑬ 従属変数同士の相互関係

従属変数同士の関係をみると、観客数は黒字化のとても強い因子だった。稼働率は観客数を増加させるとも強い因子であり、黒字化の極めて弱い因子でもあった。一方、収支は観客数、稼働率の両方に影響していなかった。

つまり、①稼働率を高めれば観客数は増えるが、観客数を増やしても稼働率は高まらない、②収支を改善するためには稼働率を高めるよりも、観客数を増やすことの方が大事であること、を意味する。このことは、大小のイベントをやみくもに誘致するよりも、集客数の多い大規模イベントを誘致した方が収支改善の効果が大きいことを示している。また、稼働率が観客数と比べて収支にとっても弱い影響しか与えていなかったのは、収支を度外視してイベント誘致に走る傾向があるためだと考えられる。さらにスタジアムの評価指標には観客数だけでは不十分であることも改めて示唆された。

## 第6節 結論

研究Ⅰで抽出された12の要因が、夏季五輪スタジアムの有効利用にどのような影響を

与えているかの検証結果を表 13 にまとめた。五輪スタジアムの有効利用を促進する因子として、「陸上トラックの撤去」「独創的デザインと世界的な認知度」「至便な交通アクセス」の 3 項目が、有効利用を阻害する因子として、「近郊の競合スタジアムの存在」「周辺地域の一体開発の成功」「五輪開催に向けた高額な建設・改修費」「命名権販売」「集客力の高いテナントの存在」「テナントによるスタジアム運営」の 6 項目が、プラスとマイナス両面の作用がある因子として、「観客席の削減」「ホスピタリティ設備の充実」の 2 項目が確認された。「所有者の悪い財政状況」は有効利用には影響を与えていなかった。

一方、五輪スタジアムのホワイト・エレファント化を妨げる因子として、「観客席の削減」「ホスピタリティ設備の充実」「至便な交通アクセス」「所有者の悪い財政状況」の 4 因子が、ホワイト・エレファント化を促す因子として、「陸上トラックの撤去」「近郊の競合スタジアムの存在」「五輪開催に向けた高額の建設・改修費」「テナントによるスタジアム運営」の 4 因子が抽出された。

このうち「観客席の削減」「陸上トラックの撤去」「ホスピタリティ設備の充実」の 3 因子はスタジアムの構造・デザインによるもの、「近郊の競合スタジアムの存在」「至便な交通アクセス」の 2 因子は立地によるもの、「五輪開催に向けた高額の建設・改修費」の 1 因子はファイナンスによるもの、「テナントによるスタジアム運営」の 1 因子はテナントによるものだった。

また、「五輪開催に向けた高額の建設・改修費」を除けば、事業計画段階でホワイト・エレファント化に影響を与える因子はなかった。裏返して言えば、五輪大会後でも実行可能な因子ばかりであった。つまり、観客席の削減やホスピタリティ設備の充実といった大

会後の継続的な設備投資が極めて重要なカギを握っていることがうかがえた。

表 13 研究Ⅱの調査結果のまとめ

	要因	有効利用への影響		ホワイト・エレファント化を妨げる影響
		研究Ⅰの結果	研究Ⅱの結果	
デザイン・構造	1 観客席の削減	(+)	(±)	✓ (+)
	2 陸上トラックの撤去	(+)	(+)	✓ (-)
	3 ホスピタリティ設備の充実	(+)	(±)	✓ (+)
	4 独創的デザインと世界的な認知度	(±)	(+)	
立地	5 近郊の競合スタジアムの存在	(-)	(-)	✓ (-)
	6 至便な交通アクセス	(+)	(+)	✓ (+)
	7 周辺地域の一体開発の成功	(+)	(-)	
ファイナンス	8 五輪開催に向けた高額な建設・改修費	(-)	(-)	✓ (-)
	9 所有者の悪い財政状況	(±)		✓ (+)
テナント	10 命名権販売	(±)	(-)	
	11 集客力の高いテナントの存在	(±)	(-)	
	12 テナントによるスタジアム運営	(±)	(-)	✓ (-)

■ は事業計画段階で決定してしまう要因

一方、五輪スタジアムを今後新設する開催都市にとっては、ホワイト・エレファント化を避けるために、交通アクセスの良い場所、つまり地価の高い都心部の土地を確保するか、郊外に建設する場合は新たな交通インフラの整備が必要になることを示している。いずれにしても巨額投資が避けられず、五輪開催都市にとっては悩ましい選択となることだろう。

## 第6章 総合論議

### 第1節 研究のまとめ

本研究の目的は、陸上トラックを備えた巨大スタジアムである夏季五輪スタジアムが五輪大会後に有効利用されるよう、後利用を促進または阻害する要因を探求するとともに、利用されないまま維持費ばかりがかさむホワイト・エレファント状態になることを防ぐ要因を突き止めることにある。この目的を果たすため、本研究を二つの研究から構成した。

研究Ⅰでは、1972年ミュンヘン大会から2012年ロンドン大会までの10カ国11都市の夏季五輪スタジアムを対象に、所有者、運営者、テナント、競合スタジアム等に対する半構造化インタビューとフィールドワーク調査、さらに文献調査を組み合わせて実施し、五輪スタジアムの有効利用を促進または阻害する要因として、①観客席の削減、②陸上トラックの撤去、③ホスピタリティ設備の充実、④独創的デザインと世界的な認知度、⑤近郊の競合スタジアムの存在、⑥至便な交通アクセス、⑦周辺地域の一体開発の成功、⑧五輪開催に向けた高額な建設・改修費、⑨所有者の悪い財政状況、⑩命名権販売、⑪集客力の高いテナントの存在、⑫テナントによるスタジアム運営の12項目を抽出した。

研究Ⅱでは、調査対象を1956年メルボルン大会から2016年リオデジャネイロ大会までの14カ国16都市の夏季五輪スタジアムに拡大し、研究Ⅰで抽出した12の要因を、①年間観客動員数、②稼働率、③スタジアム収支の三つの視点から統計的に有意であるか否かを検証した。その結果、五輪スタジアムの有効利用を促進する因子として、①陸上トラックの撤去、②独創的デザインと世界的な認知度、③至便な交通アクセスの3項目が、

有効利用を阻害する因子として、①近郊の競合スタジアムの存在、②周辺地域の一体開発の成功、③五輪開催に向けた高額な建設・改修費、④命名権販売、⑤集客力の高いテナントの存在、⑥テナントによるスタジアム運営の6項目が、プラスとマイナス両面の作用がある因子として、①観客席の削減、②ホスピタリティ設備の充実の2項目が確認された。「所有者の悪い財政状況」は有効利用に対しては影響を与えていなかった。

さらに、次のステップとして、①年間観客動員数が収容人数の6倍以下、②稼働率が年間1.6%以下、③スタジアム収支が赤字——の全条件を満たす夏季五輪スタジアムを「ホワイト・エレファント状態」にあると定義し、統計解析を行った。その結果、ホワイト・エレファント化を妨げる因子として、①観客席の削減、②ホスピタリティ設備の充実、③至便な交通アクセス、④所有者の悪い財政状況の4因子が、ホワイト・エレファント化を促す因子として、①陸上トラックの撤去、②近郊の競合スタジアムの存在、③五輪開催に向けた高額の建設・改修費、④テナントによるスタジアム運営の4因子が抽出された。

本研究で明らかにされた一連の結果を踏まえ、2020年東京夏季大会のために建設された国立競技場の後利用問題をはじめ、今後の五輪スタジアムのあり方について論じたい。

## 第2節 研究の限界

夏季五輪スタジアムは、開催都市の政治的・経済的・財政的な状況をはじめ、その立地やデザイン、仕様、ファイナンスの方法、後利用の方法、建築物としての価値やその歴史的な重みがすべて異なる。さらに、開催されるイベントの中身や頻度、観客動員数をはじめ

テナントの入居・退去の状況など、五輪スタジアムを取り巻く環境も年々変化する。異なる状況下で変化し続けるスタジアムを比較・評価するため、研究Ⅰで抽出した要因を研究Ⅱで数値化し、統計解析をする際に、どのタイミングのデータを使用するかという基準年の設定時期の判断は困難を極めた。本研究では、統計解析を行うに足る十分なデータがそろそろ 2018 年を基準年としたが、正解を求めることが難しい課題であると考えられた。

また、独立変数に採用した 12 の要因も、「五輪開催に向けた建設・改修費」を除けばすべてダミー変数であり、特に以下の 3 点の独立変数については尺度開発に課題を残した。

第一に、「至便な交通アクセス」について。半構造化インタビューで交通アクセスについて言及があったのは、慢性的な交通渋滞が起き試合開始に間に合わない人が続出していたアトランタと、鉄道やメトロといった大量交通輸送機関の駅が近くにはないバルセロナだけであった。そのため、大量輸送機関が充実してしない車社会の米国ではイベントが開催されるたびに慢性的な渋滞が発生しているか、いないかで、その他の国では大量輸送機関であるメトロや鉄道の駅が徒歩 20 分圏内にあるか、否かで判断・分類し、質的変数として扱った。

市中心部からの距離やアクセス時間等で尺度化することも考えたが、観客の大半が市中心部からアクセスするわけではなく、スタジアムまでの距離よりも鉄道の本数や乗り換えが必要かどうかや、米国の場合は渋滞の有無の方がより重要な要素であると考えられた。

さらに、車の場合は渋滞の度合いによってアクセス時間は毎回大きく異なる。そのため、「至便な交通アクセス」に該当するか、しないかで質的変数として扱わざるを得なかった。

ただその結果、市全域が慢性的な渋滞に直面しているロサンゼルスのように、そのどちら

とも判断がつかないケースが生じた。

第二に、「ホスピタリティ設備の充実」について。研究Ⅰの半構造化インタビューで言及されたホスピタリティ設備には、スイートルームの設置の有無にとどまらず、競技場内に売店が設置されているかどうか、売店内で火を扱うことができるかどうかなど、幅広いニュアンスを含んでいた。スタジアムごとに設備状況があまりに異なるため、研究Ⅱではスイートルームの設置の有無だけで分類したが、今後の研究ではさらなる尺度開発が必要となろう。

第三に、「周辺地域の一体開発の成功」について。従属変数を五輪スタジアムの観客動員数、稼働率、収支、そしてホワイト・エレファント状態にあるか、否かに設定したため、研究Ⅰで示唆されたように、選手村を併設したオリンピック公園に対しては再投資のインセンティブが働きやすいといった間接的なメリットを十分に評価できなかった。

そのほか、分析方法についても課題が残った。研究Ⅱでは、実数値が入手できた観客動員数と稼働率を従属変数にした解析には重回帰分析を用いたが、赤字・黒字の別しか分からない五輪スタジアムが少なからず存在したためスタジアム収支を従属変数とした解析には判別分析を用いた。次のステップでも、著しく稼働状況の悪い（つまりホワイト・エレファント状態にある）五輪スタジアムであるか、否かで分類し、統計解析には同じく判別分析を用いた。異なる分析方法の結果を同じ土俵で論じることには議論のあることは承知しているが、データ入手に限界があり、ほかに選択肢はなかった。



### 第3節 迷走する国立競技場の後利用協議

2020年東京夏季大会の主会場として建設された国立競技場は、当初デザイン案の撤回に追い込まれ、仕様に大幅な変更が加えられた。東京大会そのものはコロナ禍のために開催を1年間延期されたが（日本経済新聞, 2020）、2021年4月現在も東京五輪後の後利用については何も決まっていない。

まずは国立競技場問題の経緯について振り返りたい。

2020年東京五輪の招致を見据えて、1964年東京夏季大会の主会場だった国立競技場の建て替え方針が決まり、国際デザインコンクールが実施された。2012年11月、最優秀賞に選ばれたのは、世界的な女性建築家ザハ・ハディドの作品だった。コンクールの際に提示された「新国立競技場」<sup>45</sup>の仕様・条件は、2019年秋に日本で開催されるラグビーW杯の決勝戦会場として整備すること、▽観客席は8万人規模、▽天候に影響されないように開閉式の屋根を設置する、▽総工費は1,300億円程度とすることだった<sup>46</sup>。

ザハのデザインは、競技場の屋根を支える2本の長いアーチ状の構造物「キールアーチ」を持つ流線型の躯体（くたい）が特徴だった<sup>47</sup>。後に、森喜朗元首相が「生ガキがドロッと垂れたみたい」と評したデザインである（産経新聞, 2015）。

---

<sup>45</sup> 東京大会組織委員会は2018年、東京五輪大会中の名称を Olympic Stadium とすることを決めた。また、2019年11月の完成を受けて、正式名称は新国立競技場から国立競技場へと変更された。

<sup>46</sup> Japan Sport Council HP 「新国立競技場基本構想公開デザイン競技募集要項」  
[https://www.jpnsport.go.jp/newstadium/Portals/0/yushikishakaigi/20120713\\_yushikisha2\\_shiryō5\\_2.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/newstadium/Portals/0/yushikishakaigi/20120713_yushikisha2_shiryō5_2.pdf)

<sup>47</sup> Japan Sport Council HP 「新国立競技場基本構想国際デザイン競技二次審査結果」  
[https://www.jpnsport.go.jp/newstadium/Portals/0/yushikishakaigi/20121115\\_yushikisha3\\_shiryō1.pdf](https://www.jpnsport.go.jp/newstadium/Portals/0/yushikishakaigi/20121115_yushikisha3_shiryō1.pdf)

翌 2013 年 9 月の IOC 総会で、東京が 2020 年夏季五輪の開催地に決定した。ところが 2015 年 5 月、国は突然、新国立競技場に予定していた開閉式屋根の設置工事を五輪後に先送りするとともに、8 万席の観客席のうち 1 万 5,000 席を仮設席にする計画変更を発表した。総工費が計画された 1,625 億円から 2,500 億円超に大幅に膨らむことが判明したためである（読売新聞, 2015）。

それでも、「ザハのデザインは巨大過ぎて景観を損ねる」との批判はやまず、当時の安倍晋三首相は同年 7 月、ザハ案の白紙撤回を表明した。さらに工期の関係から、開閉式屋根の設置とラグビー W 杯の会場として利用することを断念した（藤野, 2015）。また経費削減の観点から、安倍首相の指示で、客席の冷暖房の設置も撤回された。

同年 9 月に改めてデザイン公募が行われた結果、大成建設などと組んだ建築家、隈研吾の案が選ばれた。木材をふんだんに使用した温かみのあるデザインが特徴で、客席数を 6 万席に減らし、将来の FIFA・W 杯招致を見越して最大 8 万席まで観客席を増設することが可能な構造になっている。総工費は 1,500 億円程度に抑えられる予定で、財源の半分は国が負担し、残りを文部科学省所管の独立行政法人「日本スポーツ振興センター（Japan Sport Council）」（以下、JSC と略す）と東京都とで折半することになった。

JSC は新国立競技場の事業主体で施設所有権も持つ。

五輪スタジアムは 3 年の工期を経て、2019 年 11 月末に完成した。総工費は 1,569 億円だった（読売新聞, 2019）。

この間、国立競技場の後利用協議も迷走を続けた。

新国立競技場の後利用についてはスポーツ庁のワーキングチームが 2017 年 7 月、東京五輪後に陸上トラックを撤去して球技専用スタジアムに改修する方針を決め、関係閣僚会議で了承された。改修工事の際に観客席を 8 万席に増設、2022 年後半以降の供用開始を目指す、とされた。合わせて民間に運営委託する方針も決まり、運営事業者は公募を経て五輪大会以降に選定される予定になった。具体的にはサッカーやラグビーの試合での利用を想定し、サッカーの場合は日本代表戦のほか日本選手権など国内最高クラスの大会の決勝会場等として、ラグビーの場合は同じく日本代表戦や日本選手権のほかにトップリーグや大学リーグ戦の開催も視野に入れている。さらに夏を中心に音楽コンサートやフェスティバルの誘致も目指す。一方、命名権の販売も検討する、とされた（スポーツ庁 HP より）。

ところが 2019 年 7 月、これまでの議論から一転して、五輪大会後も陸上トラックを存続させ、陸上と球技の兼用スタジアムとすることを JSC が検討していることが明らかになった。最大 100 億円が必要とされる球技専用スタジアムに改修した場合の収益性に疑問符がついたことが原因だった。加えて、球技専用化しても収益が見込めるのはサッカー日本代表戦など一部に限られ、逆に陸上トラックを存続させた方が収益性の高いコンサートを行う際に芝生を傷めずに会場設営ができるとの声が上がったためである（朝日新聞, 2019）。結局、同年 11 月、国立競技場を所管する文部科学相が記者会見し、陸上トラックの議論と民営化計画の策定をすべて五輪大会後に先送りすることを明言した（産経新聞, 2019）。

#### 第4節 国立競技場の行方

研究Ⅱで行った、ホワイト・エレファント状態にあるか否かを従属変数とした判別分析の分類関数係数（表14）を用いて、国立競技場がホワイト・エレファント化するかどうかを予測した。なお、国立競技場の状況については、JSCのHPデータや2019年8月7日に実施した現地調査をもとに「所有者の悪い財政状況」「テナントによるスタジアム運営」には該当しない、「近郊の競合スタジアムの存在」「至便な交通アクセス」には該当するとした。「ホスピタリティ設備の充実」については情報が少ないため、判断できなかった。「五輪開催に向けた建設・改修費」は1,569億円であるため、ドル換算すると1,452.78百万ドルとなった。後利用については2021年4月現在の文部科学省の方針をもとに、「観客席の削減」は行われ、「陸上トラックの撤去」は行われるとして試算した。

表14 ホワイト・エレファント化を従属変数とした判別分析の分類関数係数

	ホワイト・エレファント	
	0	1
観客席の削減	12.567	-10.192
陸上トラックの撤去	-2.333	3.868
ホスピタリティ設備の充実	12.678	-10.306
近郊の競合スタジアムの存在	-4.808	23.058
至便な交通アクセス	44.898	-23.967
五輪開催に向けた建設・改修費	-0.005	0.008
所有者の悪い財政状況	20.554	-12.475
テナントによるスタジアム運営 (定数)	-29.984	24.756
	-26.071	-15.252
Fisherの線型判別関数		

試算の結果、ホワイト・エレファント群 (1) が-0.671、非ホワイト・エレファント群 (0) が 4.422 となり、得点の高い非ホワイト・エレファント群に分類されることが分かった。ただ、本研究のホワイト・エレファント状態の定義は、①年間観客動員数が収容人数の 6 倍以下、②稼働率が 1.6%以下 (イベント開催日数が年間 6 日以内)、③スタジアム収支が赤字——の全条件に該当することである。国内でこの条件に該当する大型スタジアムを探すことの方が難しい、とても低レベルの基準である。

さらに、試算値の得点差はわずかで、何かの原因で条件が一つ変わるとたちまちホワイト・エレファント群に転落してしまう、ホワイト・エレファントの予備軍とも言うべき結果であった。すでにホワイト・エレファント化に向けて黄信号がともっているアテネの五輪スタジアムや、イベント誘致に苦しむ鳥の巣と比べても、数値上は危険な水準にある。Höck, Ringle & Sarstedt (2010) は五輪スタジアムのような多目的スタジアムにおける観客の満足度と、スタジアム内部、外観、交通アクセス (車、公共交通機関)、飲食サービス、イベント内容の 5 因子との関係性を統計解析し、交通アクセスの影響度が最も低いと結論している。非ホワイト・エレファント群に分類されたとはいえ、至便な交通アクセスが最大の特徴である国立競技場の前途は、厳しいものであることは疑いようがない。

## 第 5 節 国立競技場への提言

国立競技場を東京五輪大会後も有効活用するために、本研究をふまえて、五つの提言をまとめた。

第一に、五輪大会後に計画されている観客席の増席は行わない方がいい。オリンピックは世界最大級のスポーツイベントである。仮に FIFA・W 杯の誘致を想定して最大 100 億円を投じ、客席数を現在の 6 万席から 8 万席に増やしたとしても、大観客席を埋める日常的なイベントの開催はより困難になる。東京近郊には競合相手となる大型スタジアムが多数あり、競争は免れない。世界の五輪スタジアムを見回しても、大会後に観客席の削減工事を行った例はあったが、拡張工事を行った例はなかった。

第二に、陸上トラックの撤去は、J リーグクラブなど集客力の高いテナントの誘致が見通せない限り、行わない方がいい。陸上トラックの撤去は稼働率の上昇に影響する因子だったが、ホワイト・エレファント化を招く因子でもあった。実際に、陸上トラックの撤去工事を行った五輪スタジアムはすべて、プロ野球など集客力の高いテナントの誘致を前提に実施されたものだった。

第三に、スタジアム命名権は導入しない方がいい。五輪レガシーを自ら棄損する恐れがあり、狙いとする収支の黒字化につながらない可能性が高いからである。命名権販売は稼働率を押し下げる因子であり、かえってイベント需要を減退させるだけに終わってしまう懸念がある。

第四に、民間事業者への運営委託は国立競技場を有効利用するための特効薬ではない。民間による五輪スタジアムの運営が必ずしも成功しないことは、北京やシドニーの例を見ても明らかである。ロンドンでは、日々のオペレーションだけを民間事業者に委託していたが、収支の改善にはまったく役立っていなかった。

第五に、将来もし国立競技場にテナントを誘致する機会があれば、テナントにスタジアム運営までゆだねてしまわないこと。テナントによる五輪スタジアムの運営は、稼働率を低下させ、結果的にホワイト・エレファント化を招く因子だからである。

一方、本研究を踏まえて、国立競技場の行方について言及できるのは以下の3点である。

第一に、ミュンヘン、ロサンゼルス、北京などのように、「独創的デザインと世界的な認知度」を持つ五輪スタジアムには該当しないと思われ、建築デザインが直接収支に恩恵を与えるとは考えにくい。

第二に、Jリーグクラブなど集客力の高いテナントの誘致は見通せていないが、大きな問題ではない。集客力の高いテナントの存在は、五輪スタジアムの有効利用を阻害する要因であるうえ、ホワイト・エレファント化への影響もないと考えられるからである。

第三に、他の五輪スタジアムと比べても格段に勝る交通アクセスの良さは、稼働率を高めることに役立つ。また、至便な交通アクセスはホワイト・エレファント化を妨げる因子でもあり、国立競技場の一つの武器になることだろう。

## 第6節 今後の五輪スタジアムのあり方

最後に、本研究をふまえて、今後の五輪スタジアムのあり方について論じたい。

IOCはオリンピック・ムーブメントの持続的な発展を目指し、五輪中長期改革「オリンピック・アジェンダ2020」を2014年に発表した。これまで巨額の資金が積み込まれてきた五輪競技施設の建設・改修について、コスト削減の方針を明確に打ち出し、既存施

設の活用や分散開催を奨励している。本研究の知見によると、「五輪開催に向けた高額な建設・改修費」は五輪スタジアムの稼働率を強く押し下げ、弱いながら収支の赤字化を招き、さらにホワイト・エレファント化を促す要因であった。また、事業計画段階で決定してしまう要因でもあった。五輪スタジアムの後利用を促し、ホワイト・エレファント化を避けるために、IOCの新しい指針には一定の意義がある。

しかし、実際にはよっぽど凝ったデザインを採用したり大会後に観客席の削減など大規模改修工事を伴ったりしない限り、1973年のオイルショック以降では新設と既存施設の改修とではそれほど大きな費用の違いは見られなかった（Appendix 参照）。その一方で、IOCがこれまで注力してきた有形のポジティブなレガシーを残す努力を打ち消す方向に働くことは認識しておく必要がある。また、既存施設の活用や分散開催の奨励は将来の五輪スタジアムの孤立化を促すことに直結し、Kiuri & Teller（2012）が警鐘を鳴らしたように、五輪スタジアムの後利用の大きな障害になる可能性さえある。

さらに、将来の五輪スタジアムの選定・建設に当たっては、既存施設の活用で建設・改修費を低く抑えるだけでは不十分であり、もっと抜本的な費用削減策をとるべきではないか、と考える。具体的には、五輪スタジアムの収容人数を最初から絞ることである。五輪大会後にイベント需要を勘案して仮設席を撤去したり、客席数を削減したりする工事を行うこと自体が無駄な出費に思える。

オリンピックを招致できるような大都市で、競合スタジアムが物理的に存在しないケースはほとんど考えにくい。五輪スタジアムはもともと陸上競技場仕様であり、球技観戦に特化した専用競技場と、集客力の高いテナントやスポーツイベントの需要を奪い合うこと



には無理があるからである。それよりもホスピタリティ設備の充実など、設備投資を継続的に行うことの方が大切だと考える。

近年、欧米では、最高率の環境性能評価を誇り、最新のテクノロジーを完備したメルセデス・ベンツ・スタジアム（米アトランタ）のような最新鋭のスタジアムが誕生している。コスト削減と既存施設の活用の一辺倒だけでは、五輪スタジアムは今後、世界の潮流から一人取り残されてしまわないか、と危惧している。

## 引用参考文献一覽

*Aasarchitecture*. (2018). Studio Niko Kapa Designs Jamsil Sports Hub in Seoul, April 12.

Agha, N. (2013). The economic impact of stadiums and teams: The case of minor league baseball. *Journal of Sports Economics*, 14(3), 227-252.

Agha, N. & Coates, D. (2015). A compensating differential approach to valuing the social benefit of minor league baseball. *Contemporary Economic Policy*, 33(2), 285-299.

Ahlfeldt, G. M. & Kavetsos, G. (2014). Form or function?: the effect of new sports stadia on property prices in London. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 177(1), 169-190.

Ahlfeldt, G. & Maennig, W. (2010). Stadium Architecture and Urban Development from the Perspective of Urban Economics. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3), 629-646.

Ahlfeldt, G., Maennig, W. & Ölschläger, M. (2012). Support for and Resistance against Large Stadiums: The Role of Lifestyle and Other Socio-economic Factors. In Maennig, W. & Zimbalist, A. (eds.), *International handbook on the economics of mega sporting events* (pp. 108–123), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Alberts, H.C. (2011). The Reuse of Sports Facilities after the Winter Olympic Games.

*Focus on Geography* 54(1), 24-32.

Alm, J. (2012). *World Stadium Index: Stadiums built for major sporting events — bright future or future burden?* Copenhagen, Denmark: Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Alm, J., Solberg, H. A., Storm, R. K. & Jakobsen, T. G. (2014). Hosting major sports events: the challenge of taming white elephants. *Leisure Studies*, 35(5), 564-582.

Andreff, W. (2012). The winner's curse: Why is the cost of mega sporting events so often underestimated? In Maennig, W. & Zimbalist, A. (eds.), *International handbook on the economics of mega sporting events* (pp. 37-69), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Aparicio, M. (2012). Twenty years on, Barcelona Olympic venues defy crisis. *AFP News*, June 19. Retrieved from [https://sg.news.yahoo.com/twenty-years-barcelona-olympic-venues-defy-crisis-203111040.html?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAFtm11myVbjVyCCwSJ1Y-IDWFc8HBEob0yl6-Uag5w6UscgrO0sW5B2m5TZaAuzcnTAV94t\\_-YHqroGy-4o6Wws\\_08Wiz5uIXTgmcgAUu7NhVWlmqh\\_Im6GyW3InXp3ZpT-RZqLK8AntcoB-eVEaVYhtqyXFDpe-2mfVlaRf\\_Y0](https://sg.news.yahoo.com/twenty-years-barcelona-olympic-venues-defy-crisis-203111040.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAFtm11myVbjVyCCwSJ1Y-IDWFc8HBEob0yl6-Uag5w6UscgrO0sW5B2m5TZaAuzcnTAV94t_-YHqroGy-4o6Wws_08Wiz5uIXTgmcgAUu7NhVWlmqh_Im6GyW3InXp3ZpT-RZqLK8AntcoB-eVEaVYhtqyXFDpe-2mfVlaRf_Y0) (2021年3月13日閲覧)

朝日新聞 (2019). 「新国立、五輪後も陸上トラック存続へ 『球技専用』一転」, 7月4

日

朝日新聞 GLOBE+ (2018). 「次々と新機軸を打ち出すモスクワ地下鉄」, 10月2日

荒牧亜衣 (2013). 「第30回オリンピック競技大会招致関連資料からみるオリンピック・レガシー」, 体育学研究 58(1), 1-17

*Associated Press.* (2009). Beijing's Bird's Nest to be Transformed into Shopping Center, January 30.

*Associated Press.* (2013). Atlanta to demolish Turner Field, December 11.

Atlanta Committee for the Olympic Games. (1997). *The Official Report of the Centennial Olympic Games*. Atlanta: Peachtree Publishers Ltd.

Baade, R. A. & Dye, R.F. (1988). An Analysis of the Economic Rationale for Public Subsidization of Sports Stadiums. *The Annals of regional science*, 22(2), 37-47.

Baade, R. A. & Matheson, V. (2002). Bidding for the Olympics: Fool's gold? In Barros, C. P. & Ibrahimo, M. (eds.), *Transatlantic sport: The comparative economics of North American and European sports* (pp.127-151), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Baade, R. A. & Matheson, V. (2016). Going for the Gold: The Economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 201-218.

Barclay, J. (2009). Predicting the costs and benefits of mega-sporting events: Misjudgement of Olympic proportions? *Economic Affairs*, 29(2), 62-66.

Baumann, R., Ciavarra, T., Englehardt, B. & Matheson, V. A. (2012). Sports franchises, events, and city livability: an examination of spectator sports and

crime rates. *The Economic and Labour Relations Review*, 23(2), 83-98.

Baumann, R., Engelhardt, B. & Matheson, V. A. (2012). Employment Effects of the 2002 Winter Olympics in Salt Lake City, Utah. *Journal of Economics and Statistics*, 232 (3), 308–317.

Billings, S. B. & Holladay, J. S. (2012). Should cities go for the gold? The long-term impacts of hosting the Olympics. *Economic Inquiry*, 50, 754–772.

Boykoff, J. (2011). Space Matters: The 2010 Winter Olympics and Its Discontents. *Human Geography*, 4 (2), 48-60.

Branigan, T. (2012). London 2012: Legacy of Beijing is that Bird's Nest will take 30 years to pay off. *The Guardian*, July 26. Retrieved from <https://www.theguardian.com/sport/london-2012-olympics-blog/2012/jul/26/2008-olympics-birds-nest-beijing> (2021 年 3 月 16 日閱覽)

Brown, D. & Szymanski, S. (2012). The employment effects of London 2012: An assessment in mid-2011. In Maennig, W. & Zimbalist, A. (eds.), *International handbook on the economics of mega-sporting events* (pp. 546–567). Cheltenham: Edward Elgar.

Burbank, M. J., Andranovich, G. & Heying, C. H. (2001). *Olympic Dreams: The Impact of Mega-Events on Local Politics*. Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers.

- Burton, R. (2003). Olympic Games Host City Marketing: An Exploration of Expectations and Outcomes. *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 37–47.
- Cad, G. (2020). Development of New MICE Complex in Seoul Picks Up Speed. *Congress Magazine*, June 23.
- Carlino, G. & Coulson, N. E. (2004). Compensating differentials and the social benefits of the NFL. *Journal of Urban Economics*, 56(1), 25-50.
- Cashman, R. (2003). What is “Olympic Legacy”? In Moragas, M. & Kennett, C. (eds.), *The Legacy of the Olympic Games 1984-2000: International Symposium, Lausanne, 14th, 15th and 16th November 2002*. Lausanne: IOC.
- Cashman, R. (2006). *The Bitter-sweet Awakening: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Petersham, Australia: Walla Walla Press.
- CBC News. (2015). Desjardins Group will open new office in Olympic Stadium tower, October 5. Retrieved from <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/desjardins-olympic-stadium-tower-1.3257766> (2021年3月2日閱覽)
- Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2007a). *Housing Eviction and The Seoul 1988 Summer Olympic Games*. Geneva: COHRE.
- Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2007b). *Barcelona 1992: International Events and Housing Rights: A Focus on the Olympic Games*. Geneva: COHRE.
- Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2007c). *Atlanta’s Olympic*

*Legacy*. Geneva: COHRE.

Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2007d). *The Impacts of the Sidney Olympic Games on Housing Rights*. Geneva: COHRE.

Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2007e). *The Housing Impacts of the 2004 Olympic Games in Athens*. Geneva: COHRE.

Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2007f). *Hosting The 2012 Olympic Games: London's Olympic Preparations and Housing Rights Concerns*. Geneva: COHRE.

Center on Housing Rights and Eviction (COHRE) ed. (2008). *One World, Whose Dream?: Housing Rights Violations and The Beijing Olympic Games*. Geneva: COHRE.

Chalkley, B. & Essex, S. (1999). Urban Development through Hosting International Events: A History of the Olympic. *Planning Perspectives*, 14, 369-394.

Chappelet, J. (2008). Olympic Environmental Concerns as a Legacy of the Winter Games. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1884-1902.

シャプレ, J. & 原田宗彦 (2019). 『オリンピックマネジメント—世界最大のスポーツイベントを読み解く』 大修館書店

Chen, Y., Qu, L. & Spaans, M. (2013). Framing the Long-term Impact of Mega-event Strategies on the Development of Olympic Host Cities. *Planning, Practice & Research*, 28(3), 340-359.

*China Daily*. (2017). Bird's Nest visitors exceed 30 million since opening, October 26.

Retrieved from [https://www.chinadaily.com.cn/china/2017-](https://www.chinadaily.com.cn/china/2017-10/26/content_33738010.htm)

[10/26/content\\_33738010.htm](https://www.chinadaily.com.cn/china/2017-10/26/content_33738010.htm) (2021年3月16日閱覽)

Clairoux, B. (2016). *Le Parc olympique: 40 years of emotion*. Canada: Dominion

Modern.

Coaffee, J. (2015). The Uneven Geographies of the Olympic Carceral: From

Exceptionalism to Normalization. *Geographical Journal*, 181(3), 199-211.

Coalter, F. (2004). Stuck in the Blocks? A sustainable sporting legacy. In Vigor, A.,

Mean, M. & Tims, C. (eds.), *After the Gold Rush: A Sustainable Olympics for*

*London*. London: ippr and Demos.

Coates, D. & Humphreys, B. (1999). The Growth Effects of Sport Franchises, Stadia

and Arenas. *Journal of Policy Analysis and Management*, 18(4), 601-624.

Coates, D. & Humphreys, B. R. (2003). The effect of professional sports on earnings

and employment in the services and retail sectors in US cities. *Regional Science*

*and Urban Economics*, 33(2), 175-198.

Coates, D. & Humphreys, B. R. (2005). Novelty effects of new facilities on attendance

at professional sporting events. *Contemporary Economic Policy*, 23(3), 436-455.

Coates, D. & Humphreys, B. (2008). Do economists reach a conclusion on subsidies for

sports franchises, stadiums, and mega-events? *Econ journal watch*, 5(3), 294–

315.



- Coates, D. & Humphreys, B. R. (2011). The effect of professional sports on the earnings of individuals: evidence from microeconomic data. *Applied Economics*, 43(29), 4449-4459.
- COOB'92, ed. (1989). *The Olympic Stadium, Symbol of Barcelona '92*. Barcelona: COOB'92.
- Darcy, S. & Taylor, T. (2013). Managing Olympic Venues. In Frawley, S. & Adair, D. (eds.), *Managing the Olympics*. Palgrave Macmillan, London
- Davis, J. (2016). Georgia State, partners reach deal to buy Turner Field for \$30 million. *AJC*, November 2. Retrieved from <https://www.ajc.com/news/local-govt-politics/georgia-state-partners-reach-deal-buy-turner-field-for-million/TWngBHG7wWVfm17fJpwSiO/> (2021 年 4 月 2 日閱覽)
- Dehring, C. A., Depken, C. A. & Ward, M. R. (2007). The impact of stadium announcements on residential property values: Evidence from a natural experiment in Dallas-Fort Worth. *Contemporary Economic Policy*, 25(4), 627-638.
- Depken, C. A. (2006). The impact of new stadiums on professional baseball team finances. *Public Finance & Management*, 6(1), 436-474.
- DeSchraver, T. D., Rascher, D. A. & Shapiro, S. L. (2016). If we build it, will they come? Examining the effect of expansion teams and soccer-specific stadiums on Major League Soccer attendance. *Sport, Business and Management*, 6(2), 205-227.
- Dickson, T., Benson, A. & Blackman, D. (2011). Developing a framework for evaluating

Olympic and Paralympic legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 16, 285-302.

ドネリー, P. 著, 山下高行・熊澤拓也訳 (2015). 「権力, 政治とオリンピック—2010年バンクーバー大会およびその他の事例から—」, *スポーツ社会学研究* 23 (2), 3-22

ドネリー, P. & キッド, B. 著, トンプソン, L. 訳 (2006). 「国際オリンピック委員会の道徳的権威—将来への提言—」 *スポーツ社会学研究* 14, 15-24

Doyle, E. A. (1958). *Official Report of the Organizing Committee for the Games of the XVI Olympiad, Melbourne, 1956*. Australia: The Organizing Committee of the XVI Olympiad, Melbourne, 1956

Dunai, M. (2017). Hungary to withdraw Budapest's 2024 Olympic bid: government. *Reuters*, February 22. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/us-olympics-2024-budapest-idUSKBN1610YO> (2021年3月31日閲覧)

E20 Stadium LLP. (2019). *Annual report and financial statements: 31 March 2019*. E20 Stadium LLP.

Essex, S. & Chalkley, B. (1998). Olympic Games: Catalyst of Urban Change. *Leisure Studies*, 17, 187–206.

Essex, S. & Chalkley, B. (2004). Mega-sporting Events in Urban and Regional Policy: A History of the Winter Olympics. *Planning Perspectives*, 19, 201-232.

*Europa Press*. (2017). El Open Camp Barcelona cierra temporalmente en busca de financiación para reabrir en otoño, July 31.

- Feddersen, A. & Maennig, W. (2013). Employment Effects of the Olympic Games in Atlanta 1996 Reconsidered. *International Journal of Sport Finance*, 8 (2), 95–111.
- Feddersen, A., Maennig, W. & Grötzinger, A. L. (2009). Investment in stadia and regional economic development: evidence from FIFA World Cup 2006. *International Journal of Sport Finance*, 4(4), 221-239.
- Feng, X. & Humphreys, B. R. (2012). The impact of professional sports facilities on housing values: Evidence from census block group data. *City, Culture and Society*, 3(3), 189-200.
- Flyvbjerg, B., Stewart, A. & Budzier, A. (2016). The Oxford Olympics Study 2016: Cost and Cost Overrun at the Games. *Saïd Business School Research Papers*, 2016-20.
- Fowler, A. G. (2008). Seeking Post-Game Sponsors; Naming Rights Are Up for Sale at Olympic Venues. *The Wall Street Journal, Eastern edition*, August 15. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/SB121877016737643655> (2021年3月16日閲覧)
- FOX News*. (2019). USC and United Airlines announce new naming-rights deal for historic Los Angeles Memorial Coliseum, June 7. Retrieved from <https://www.foxnews.com/us/usc-and-united-airlines-announce-new-naming-rights-deal-for-historic-los-angeles-memorial-coliseum> (2021年5月1日閲覧)
- Frank, V. (2015). Relocation Could Be the Root of the NFL Dropping Its Blackout

Policy. *Forbes*, March 23.

French, S. P. & Disher, M. E. (1997). Atlanta and the Olympics: A one-year retrospective. *Journal of the American Planning Association*, 63(3), 379-392.

藤本淳也 (2017). 「サッカー専用スタジアムと試合臨場感」, 早稲田大学スポーツナレッジ研究会編『スタジアムとアリーナのマネジメント』創文企画

藤野智成 (2015). 「開閉屋根設置せず、新国立競技場 政府が整備基本方針」, 毎日新聞, 8月15日

舟橋弘晃、菅文彦、桂田隆行、間野義之 (2020). 「スタジアム・アリーナの整備効果：実証研究のシステマティック・マッピングレビュー」, スポーツマネジメント研究 12(2), 3-32

Fussey, P. (2015). Command, Control and Contestation: Negotiating Security at the London 2012 Olympics. *Geographical Journal*, 181(3), 212-223.

Fyffe, I. & Wister, A. V. (2016). Age differences in Olympic volunteering experiences: an examination of generativity and meaning in life. *Leisure Studies*, 35(5), 638-651.

Gaffney, C. (2013). Between Discourse and Reality: The Un-sustainability of Mega-event Planning. *Sustainability*, 5(9), 3926-3940.

Gaffney, C. (2015). Gentrifications in pre-Olympic Rio de Janeiro. *Urban Geography*, 37, 1132-1153.

Giacomini, R. (1960). *The Games of the XVII Olympiad Rome 1960: The Official*

*Report of the Organizing Committee.* Organizing Committee of the Games of the XVII Olympiad.

Gibson, O. (2014). Oslo withdrawal from Winter Olympics bidding is missed opportunity – IOC. *The Guardian*, October 2. Retrieved from <https://www.theguardian.com/sport/2014/oct/02/oslo-withdrawal-winter-olympics-2022-ioc> (2021 年 3 月 31 日閱覽)

Gibson, O. (2015). Bird's Nest stands as an empty monument to China's magnificence. *The Guardian*, August 22. Retrieved from <https://www.theguardian.com/sport/blog/2015/aug/22/birds-nest-empty-monument-china-magnificence> (2021 年 4 月 2 日閱覽)

Gibson, O. (2016). West Ham stadium faces losses for years due to retractable-seating problems. *The Guardian*, November 2. Retrieved from <https://www.theguardian.com/sport/2016/nov/02/west-ham-stadium-losses-retractable-seating-problems> (2021 年 3 月 20 日閱覽)

Giesecke, J. & Madden, J. (2011). Modelling the Economic Impacts of the Sydney Olympics in Retrospect: Game Over for the Bonanza Story? *Economic Papers*, 30 (2), 218–232.

Girginov, V. & Hills, L. (2008). A Sustainable Sports Legacy: Creating a Link between the London Olympics and Sports Participation. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 2091–2116.

- Gitter, S. R. & Rhoads, T. A. (2014). Stadium construction and minor league baseball attendance. *Contemporary Economic Policy*, 32(1), 144-154.
- Gleeson, S. (2018). Los Angeles Memorial Coliseum sells naming rights to United Airlines. *USA TODAY Sports*, January 30.
- Gold, J. & Gold, M. (2008). Olympic Cities: Regeneration, City Rebranding and Changing Urban Agendas. *Geography Compass*, 2(1), 300-318.
- Gold, J. R. & Gold, M. M. eds. (2016). *Olympic Cities: City Agendas, Planning, and the World's Games, 1896-2020*. London: Routledge.
- Goldblatt, D. (2016). *The Games a Global History of the Olympics*. London: Macmillan.
- Gratton, C. & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922–1938.
- Greenwell, T. C., Fink, J. S. & Pastore, D. L. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129-148.
- Guo, Y., Zhou, C. & Hou, Y. (2012). People's perception of the social impacts of the Beijing Olympic Games before and after 2008. In Maennig, W. & Zimbalist, A. (eds.), *International handbook on the economics of mega-sport events* (pp. 461–481). Cheltenham: Edward Elgar.

- Hagn, F. & Maennig, W. (2008). Employment Effects of the Football World Cup 1974 in Germany. *Labour Economics*, 15(5), 1062–75.
- 原田宗彦 & 間野義之編著 (2011). 『スポーツファシリティマネジメント』 大修館書店
- Hiller, H. H. & Wanner, R. A. (2011). Public Opinion in Host Olympic Cities: The Case of the 2010 Vancouver Winter Games. *Sociology*, 45, 883-899.
- Hiller, H. H. & Wanner, R. A. (2017). Public Opinion in Olympic Cities: From Bidding to Retrospection. *Urban Affairs Review*, 54 (5), 962-993.
- Höck, C., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2010) . Management of multi-purpose stadiums: importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2/3), 188-207.
- Hotchkiss, J. L., Moore, R. E. & Zobay, S. M. (2003). Impact of the 1996 Summer Olympic Games on Employment and Wages in Georgia. *Southern Economic Journal*, 69(3), 691–704.
- Hudson, I. (1999). Bright lights, big city: Do professional sports teams increase employment? *Journal of Urban Affairs*, 21(4), 397-408.
- Inside UEFA*. (2018). CFCB Adjudicatory Chamber renders Panathinaikos FC decision, April 24. Retrieved from <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/news/0242-0f8e5c786108-937f2054b8fa-1000--cfc-b-adjudicatory-chamber-renders-panathinaikos-fc-decision/> (2021年3月15日閲覧)
- 石坂友司 & 松林秀樹編著 (2013). 『<オリンピックの遺産>の社会学』 青弓社

井谷聡子 (2012). 「〈新〉植民地主義社会におけるオリンピックとプライドハウス」, スポーツとジェンダー研究 10, 4-15

Ivester, S. (2017). Removal, resistance and the right to the Olympic city: The case of Vila Autodromo in Rio de Janeiro. *Journal of Urban Affairs*, 39(7), 1-16.

Jasina, J. & Rotthoff, K. W. (2008). The impact of a professional sports franchise on county employment and wages. *International Journal of Sport Finance*, 3(4), 210-227.

Jasmand, S. & Maennig, W. (2008). Regional Income and Employment Effects of the 1972 Munich Summer Olympic Games. *Regional Studies*, 42 (7), 991-1002.

Johnson, B. K., Mondello, M. J. & Whitehead, J. C. (2007). The value of public goods generated by a National Football League team. *Journal of Sport Management*, 21(1), 123-136.

Johnson, B. K. & Whitehead, J. C. (2000). Value of public goods from sports stadiums: The CVM approach. *Contemporary economic policy*, 18(1), 48-58.

抱井尚子 (2015). 「理論からストーリーへ—構成主義的グラウンデッド・セオリー法とは—」, 青山国際政経論集 94 号

Kakulas, V. (2015). Companies short-listed to operate new Perth Stadium at Burswood. *The Daily Telegraph*, May 12. Retrieved from <https://www.dailytelegraph.com.au/news/national/companies-shortlisted-to-operate-new-perth-stadium-at-burswood/news->



story/c0658a390e9fd18779473786eb685340 (2021年3月23日閲覧)

神尾光臣 (2021). 「計画スタートから9年...ローマ、新スタジアム建設計画を破棄」, *footballista*, 3月3日

Kasimati, E. (2015). Post-Olympic use of the Olympic venues: The case of Greece.

*Athens Journal of Sports, September 2015*, 167-184.

Kassens-Noor, E., Gaffney, C., Messina, J. & Phillips, E. (2016). Olympic Transport

Legacies: Rio de Janeiro's Bus Rapid Transit System. *Journal of Planning*

*Education and Research, 38(1)*, 13-24.

Kavetsos, G. (2012). The impact of the London Olympics announcement on property

prices. *Urban Studies, 49(7)*, 1453-1470.

川西重忠 (2009). 「北東アジアのオリンピック開催と地域経済発展及び社会動向」, 関

西日中関係学会編『北京オリンピックと中国の経済・社会問題』, 桜美林大学北東  
アジア総合研究所

Kerin, R. A., Jain, A. & Howard, D. J. (1992). Store shopping experience and consumer

price-quality-value perceptions. *Journal of Retailing, 68*, 376-397.

Késenne, S. (2012). The economic impact, costs, and benefits of the FIFA World Cup

and the Olympic games: Who wins, who loses? In Maennig, W. & Zimbalist, A.

(eds.), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events* (pp.

270–278). Cheltenham: Edward Elgar.

- Khan, K. (2004). Just Another Ceremony? A sustainable cultural legacy. In Vigor, A., Mean, M. & Tims, C. (eds.), *After the Gold Rush: A Sustainable Olympics for London*. London: ippr and Demos.
- 北島信哉 (2016). 「東京五輪・パラリンピックに向けた大学連携事業に関する事例研究」, スポーツ産業学研究 26(1), 183-189
- Kiuri, M. & Reiter, S. (2013). Olympic Stadium Design: Past Achievements and Future Challenges. *International Journal of Architectural Research*, 7(2), 102-117.
- Kiuri, M. & Teller, J. (2012). Olympic Stadiums in their urban environment: a question of design and cultural significance. *Journal of cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 2(2), 115-129.
- 河野正樹 (2017). 「ロシア W 杯、ルジニキ競技場を公開 開幕戦と決勝の舞台」, 12 月 1 日
- La Vanguardia*. (2016). Els impulsors de l'Open Camp' cerquen nous inversors i operadors per la pròxima temporada, December 27.
- Leadley, J. C. & Zygmunt, Z. X. (2005). When is the honeymoon over? National Basketball Association attendance 1971-2000. *Journal of Sports Economics*, 6(2), 203-221.
- Lenskyj, H. J. (2012). Olympic Education and Olympism: Still Colonizing Children's Minds. *Educational Review*, 64 (3), 265-274.

レナードセン, D. 著, 小椋博訳 (1998). 「リレハンメル・オリンピック—地域文化への巨大イベントの適応か、大衆娯楽へと向かうテクノクラートの家父長制か—」, スポーツ社会学研究 6, 1-16

Lertwachara, K. & Cochran, J. J. (2007). An event study of the economic impact of professional sport franchises on local US economies. *Journal of Sports Economics*, 8(3), 244-254.

Liang, W., Song, X. & Wang, S. (2011). Case Study of the Bird's Nest: Risks and Opportunities in China's PPP Implementations in Major Sports Facilities. *Advanced Materials Research*, 243-249, 6332-6338.

Liao, H. & Pitts, A. (2006). A Brief Historical Review of Olympic Urbanization. *The International Journal of the History of Sport*, 23(7), 1232-1252.

Lim, L. (2012). China's Post-Olympic Woe: How to Fill an Empty Nest. *New Hampshire Public Radio*, July 10. Retrieved from <https://www.nhpr.org/post/chinas-post-olympic-woe-how-fill-empty-nest#stream/0>  
(2021年3月16日閲覧)

Liqiang, H. (2016). Beijing good example for using venues. *China Daily*, September 3. Retrieved from [https://www.chinadaily.com.cn/sports/2016-09/03/content\\_26686233.htm](https://www.chinadaily.com.cn/sports/2016-09/03/content_26686233.htm) (2021年3月16日閲覧)

London 2012 Bid Committee. (2004). *London 2012 Candidate City: candidature file*.

London Stadium 185 Limited. (2019). *Audited Annual Report and Financial*

*Statements for the Period Ended 31 March 2019.* London Stadium 185 Limited.

London Stadium 185 Limited. (2020). *Audited Annual Report and Financial*

*Statements for the Period Ended 31 March 2020.* London Stadium 185 Limited.

Los Angeles Olympic Organizing Committee. (1985). *Official Report of the Games of*

*the XXIIIrd Olympiad, Los Angeles, 1984.* Los Angeles: Los Angeles Olympic

Organizing Committee.

MacAloon, J. J. (1981). *This Great Symbol: Pierre de Coubertin and the Origins of the*

*Modern Olympic Games.* Illinois: The University of Chicago Press.

MacAloon, J. J. (1984). Olympic Games and the Theory of Spectacle in Modern

Societies. In MacAloon, J. J. (ed.), *Rite, Drama, Festival, Spectacle: Rehearsals*

*Towards a Theory of Cultural Performance.* Philadelphia: Institute for the Study

of Human Issues.

間野義之 (2013). 『オリンピック・レガシー—2020年東京をこう変える!』 ポプラ社

Matheson, V. (2006). Mega-events: The effect of the world's biggest sporting events on

local, regional, and national economies. *College of the Holy Cross, Department of*

*Economics Faculty Research Series, Working Paper No. 06-10.*

Matheson, V. (2009). Economic Multipliers and Mega-Event Analysis. *International*

*Journal of Sport Finance, 4(1), 63–70.*

松岡宏高 (2017). 「スタジアムとアリーナに求められる付加的機能」, 早稲田大学スポ

ーツナレッジ研究会編『スタジアムとアリーナのマネジメント』創文企画

Medzerian, D. (2019). USC, L.A. leaders reintroduce the renovated Coliseum. *USC News*, August 15.

Meinel, K. (2001). Sustainability: Management Issues for the Design – The Involvement of the Future Manager of a New Competition Facility during the Planning and Design Phase an Indispensable Prerequisite for Sustainability. Olympic Games and Architecture: The Future for Host Cities. International Conference Lausanne, May 2001.

Melbourne Cricket Ground Trust. (2019). *Annual Report 2018/19*. Melbourne Cricket Ground Trust.

Mitchell, H. & Stewart, M. F. (2015). What should you pay to host a party? An economic analysis of hosting sports mega-events. *Applied Economics*, 47(15), 1550-1561.

Müller, M. & Stewart, C. (2016). Does Temporary Geographical Proximity Predict Learning? Knowledge Dynamics in the Olympic Games. *Regional Studies*, 50, 377-390.

成瀬厚 (2020). 「メガ・イベント研究からオリンピック研究へ——地理学的主題の探究」  
経済地理学年報 (66) 1, 3-28

Nelson, A. C. (2001). Prosperity or blight? A question of major league stadia locations. *Economic Development Quarterly*, 15(3), 255-265.

New South Wales Olympic Co-ordination Authority. (1999). *Olympic Village*:

*Summary of Contracts. Australia: New South Wales Olympic Co-ordination*

Authority.

日本経済新聞 (2020). 「東京五輪、21年夏に延期 IOCが首相提案を承認」, 3月24日

日本政策投資銀行地域企画部・日本経済研究所・早稲田大学スポーツビジネス研究所

(2020). 『スマート・ベニユハンドブック : スタジアム・アリーナ構想を実現するプロセスとポイント』 ダイヤモンド社

日本スポーツ振興センター (2014). 『SAYONARA 国立競技場 56年の軌跡 1958-2014』 朝日新聞出版

Nimmo, A., Wright, S. & Coulson, D. (2011). Delivering London 2012: Temporary venues. *Civil Engineering*, 164, 59-64.

Noll, R. & Zimbalist, A. (1997). The Economic Impact of Sports Teams and Facilities.

In Noll, R. & Zimbalist, A. (eds.), *Sports, Jobs & Taxes: The Economic Impact of Sports Teams and Stadiums*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

OCOG Montreal. (1976). *Games of the XXI. Olympiad, Montreal 1976, Official Report, vol. 1-2*. Montreal: OCOG 1976.

小川勝 (2012). 『オリンピックと商業主義』 集英社新書

岡田功 (2010). 『メジャーリーグ なぜ「儲かる」』 集英社新書

岡田功 (2020a). 「五輪レガシーの再生の試み——モントリオールとシドニーの五輪スタジアムを事例に——」 経済地理学年報 (66) 1, 73-89

- 岡田功 (2020b). 『五輪スタジアム 「祭りの後」 に何が残るのか』 集英社新書
- Okada, I. & Greyser, S. A. (2018). After the Carnival: Key Factors to Enhance Olympic Legacy and Prevent Olympic Sites from Becoming White Elephants. *Harvard Business School Working Paper, 19-019*.
- Olds, K. (1998). Urban Mega-Events, Evictions and Housing Rights: The Canadian Case. *Current Issues in Tourism, 1 (1)*, 2-46.
- Olympiapark München. (2011-2018). *Olympiapark München Jahresbericht 2011-2018*. Munich: Olympiapark München GmbH.
- Organisationskomitee für die Spiele der XX. Olympiade. (1974). *Die Spiele: The official report of the Organizing Committee for the Games of the XXth Olympiad Munich 1972*. Muenchen: pro Sport.
- Pantelia, A. (2016). The Olympic Venues of Athens: A Story of Refuge and Decay. *Newsweek*, August 11.
- Parc Olympique. (2001-2019). *Rapport Annuels 2001-2019*. Québec: Parc Olympique.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications.
- Porter, P. K. (1999). Mega-sports Events as Municipal Investments: A Critique of Impact Analysis. In Fizel, J., Gustafson, E. & Hadley, L. (eds.), *Sports Economics: Current Research*. Westport, CT: Prager.

- Porter, P. K. & Fletcher, D. (2008). The Economic Impact of the Olympic Games: Ex Ante Predictions and Ex Post Reality. *Journal of Sport Management*, 22 (4), 470–486.
- Preuss, H. (2004). *The economics of staging the Olympics: a comparison of the Games, 1972-2008*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Preuss, H. (2007). The conceptualization and measurement of mega sport event legacies. *Journal of sport & tourism*, 12(3-4), 207-228.
- Preuss, H. (2017). A framework for identifying the legacies of a mega sport event. In Grix, J. (ed.), *Leveraging Mega-Event Legacies*. Oxon, UK: Routledge.
- Propheter, G. (2012). Are basketball arenas catalysts of economic development? *Journal of Urban Affairs*, 34(4), 441-459.
- Propheter, G. (2014). Local sales tax revenue redistribution and sports: The case of Major League Soccer in Bridgeview. *Public Budgeting & Finance*, 34(3), 73-91.
- Pyun, H. (2019). Exploring causal relationship between Major League Baseball games and crime: a synthetic control analysis. *Empirical Economics*, 57(1), 365-383.
- Raco, M. (2004). Whose Gold Rush? The Social legacy of a London Olympics. In Vigor, A., Mean, M. & Tims, C. *After the Gold Rush: A Sustainable Olympics for London*. London: ippr and Demos.
- Radtke, A. (2005). *Olympiastadion München. Fußball-Geschichte unter dem Zeltdach*. Verlag Die Werkstatt GmbH.



- 來田享子 (2014). 「1960-1979 年の IOC におけるオリンピック競技大会への女性の参加問題をめぐる議論—IOC 総会議事録の検討を中心に」, *スポーツとジェンダー研究* 12, 47-67
- Rascher, D. A., Brown, M. T., Nagel, M. S. & McEvoy, C. D. (2012). Financial risk management: The role of a new stadium in minimizing the variation in franchise revenues. *Journal of Sports Economics*, 13(4), 431-450.
- Reuters. (2008). 「五輪＝北京大会のメイン会場『鳥の巣』、内部を初公開」, 4月16日. Retrieved from <https://www.reuters.com/article/idJPJAPAN-31357120080416> (2021年4月30日閲覧)
- Richardson, S. A. (2016). Does stadium construction create jobs and boost incomes? The realised economic impacts of sports facilities in New Zealand. *New Zealand Economic Papers*, 50(2), 153-176.
- Roult, R., Adjizian, J. & Auger, D. (2016). Tourism conversion and place branding: the case of the Olympic Park in Montreal. *International Journal of Tourism Cities*, 2(1), 77-93.
- Sandomir, R. (1996). At close of Games, Braves Will Move into Olympic Stadium. *The New York Times*, July 30.
- 産経新聞 (2015). 「森喜朗会長『生カキがドロッとたれたみたい』 キールアーチ酷評 B S 番組での発言詳報」, 7月17日. Retrieved from <https://www.sankei.com/politics/news/150717/pl1507170042-n1.html> (2021年4

月 21 日)

産経新聞 (2019). 「民営化の計画策定を先送り 新国立競技場、トラックの判断も」, 11

月 19 日. Retrieved from

<https://www.sankei.com/tokyo2020/news/191119/tko1911190002-n1.html> (2021

年 4 月 17 日閲覧)

Santo, C. (2005). The economic impact of sports stadiums: Recasting the analysis in context. *Journal of Urban Affairs, 27(2)*, 177-192.

Santo, C. A. (2007). Beyond the economic catalyst debate: Can public consumption benefits justify a municipal stadium investment? *Journal of Urban Affairs, 29(5)*, 455- 479.

Searle, G. (2002). Uncertain legacy: Sydney's Olympic stadiums. *European Planning Studies, 10*, 845-860.

Seelye, K. Q. (2015). Boston's Bid for Summer Olympics Is Terminated. *The New York Times*, July 27. Retrieved from [http://www.nytimes.com/2015/07/28/sports/olympics/boston-2024-summer-olympics-bid-terminated.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2015/07/28/sports/olympics/boston-2024-summer-olympics-bid-terminated.html?_r=1) (2021 年 1 月 18 日閲覧)

Shin, H. B. & Li, B. (2013). Whose Games? The Cost of Being "Olympic Citizen" in Beijing. *Environment & Urbanization, 25 (2)*, 559-576.

Shirbin, J. M. (1999). The Olympic Stadium: Innovation in Project Financing. *UNSW Law Journal, 22(3)*, 799-812.

- Short, J. R. (2008). Globalization, Cities and the Summer Olympic. *City, 12 (3)*, 322-340.
- Siegfried, J. & Zimbalist, A. (2000). The Economics of Sports Facilities and Their Communities. *Journal of Economic Perspectives, 14(3)*, 95-114.
- Soebbing, B. P., Mason, D. S. & Humphreys, B. R. (2016). Novelty effects and sports facilities in smaller cities: evidence from Canadian hockey arenas. *Urban studies, 53(8)*, 1674-1690.
- Solberg, H. A. & Preuss, H. (2007). Major sporting events and long-term tourism impacts. *Journal of Sport Management, 21*, 215–236.
- Spilling, O. R. (1998). Beyond intermezzo. On the long-term industrial impacts of megaevents. The case of Lillehammer 1994. *Festival Management & Event Tourism, 5*, 101–122.
- Streicher, T., Schmidt, S.L., Schreyer, D. & Torgler, B. (2016). Is it the economy, stupid? The role of social versus economic factors in people's support for hosting the Olympic Games: evidence from 12 democratic countries. *Applied Economics Letters, 24(3)*, 170-174.
- Sue, B. (2010). *Literature review: Olympic venues – regeneration legacy London assembly*. UK: Oxford Brookes University.

- Sullivan, C. & Leeds, M. A. (2016). Will the Games Pay? An Event Analysis of the 2020 Summer Olympics Announcement on Stock Markets in Japan, Spain, and Turkey. *Applied Economics Letters*, 23(12), 880-883.
- Sydney Olympic Park. (2015). *Olympic Legacy: a success story*. Australia: Sydney Olympic Park Authority.
- Sydney Organising Committee for the Olympic Games. (2001). *Official Report of the XXVII Olympiad*. Sydney Organising Committee for the Olympic Games.
- Teigland, J. (1999). Mega events and impacts on tourism. The predictions and realities of the Lillehammer Olympics. *Impact assessment and project. Appraisal*, 17, 305–317.
- トンプソン, L. 著 (2017). 「史上もっとも成功したメディア・イベント—アメリカにおける2016年リオ五輪のテレビ放送—」, *スポーツ社会学研究* 25(1), 21-33
- Tien, C., Lo, H. C. & Lin, H. W. (2011). The economic benefits of mega events: A myth or reality? A longitudinal study on the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 25, 11–23.
- Todd, J. (2016). The 40-year hangover: how the 1976 Olympics nearly broke Montreal. *The Guardian*, July 6.
- Tomlinson, R. & Bass, O. (2012). The BRICS: National and urban legacy agendas. In Maennig, W. & Zimbalist, A. (eds.), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events* (pp. 295–313). Cheltenham: Edward Elgar.

Tsambouniaris, N. (2018). Panathinaikos Opts for OAKA as Home Stadium.

*AGONAsport*, August 7.

辻和真 & 二宮浩彰 (2016). 「Jリーグのスタジアム集客率からみた入場者数の決定要因：2013年シーズン試合記録の分析」, *スポーツ産業学研究* 26(1), 73-91

Tu, C. C. (2005). How does a new sports stadium affect housing values? The case of FedEx field. *Land Economics*, 81(3), 379-395.

Tucker, C. (1994). Rebirth of the Coliseum. *USC News*, August 29.

*UEFA Champions League News*. (2005). Green light to Panathinaikos plan, August

31. Retrieved from [https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0254-](https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0254-0d7b541b519d-e4d5452fdd22-1000--green-light-to-panathinaikos-plan/)

[0d7b541b519d-e4d5452fdd22-1000--green-light-to-panathinaikos-plan/](https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/0254-0d7b541b519d-e4d5452fdd22-1000--green-light-to-panathinaikos-plan/) (2021年3月15日閲覧)

Union of European Football Associations (UEFA). (2011). *UEFA Guide to Quality Stadiums*. Artgraphic Cavin SA, Grandson: Switzerland.

USSR Olympic Committee (1974). *Moscow welcomes the Games of the XXII Olympiad 1980*. Moscow: Fizkul'tura i sport.

Vandeviver, C., Bernasco, W. & Van Daele, S. (2019). Do sports stadiums generate crime on days without matches? a natural experiment on the delayed exploitation of Criminal opportunities. *Security Journal*, 32(1), 1-19.

van Holm, E. J. (2018). Left on base: Minor league baseball stadiums and gentrification. *Urban Affairs Review*, 54(3), 632-657.

- Veal, A. J., Toohy, K. & Frawley, S. (2012). The sport participation legacy of the Sydney 2000 Olympic Games and other international sporting events hosted in Australia. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 4(2), 155–184.
- Venues NSW. (2019). *Annual report 2019*. Australia: Venues NSW.
- Vigor, A., Mean, M. & Tims, C. (2004). Introduction. In Vigor, A., Mean, M. & Tims, C. (eds.), *After the Gold Rush: A Sustainable Olympics for London*. London: ippr and Demos.
- Von Rekowsky, R. (2013). Are the Olympics a Golden Opportunity for Investors? *Leadership Series—Investment Insights, Fidelity Investments, August*.
- Voss, C. (2020). Name change for ANZ Stadium. *Austadiums*, December 14. Retrieved from [https://www.austadiums.com/news/871/name-change-for-ANZ-stadium#google\\_vignette](https://www.austadiums.com/news/871/name-change-for-ANZ-stadium#google_vignette) (2021 年 3 月 25 日閲覧)
- Wakefield, K. L. & Sloan, H. J. (1995). The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*, 9, 153–172.
- Wakefield, K. L., Blodgett, J. G. & Sloan, H. J. (1996). Measurement and Management of the Sportscape. *Journal of Sport Management*, 10, 15–31.
- Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Mansfield, L., Chatziefstathiou, D. & Dowse, S. (2012). Developing a physical activity legacy from the London 2012

Olympic and Paralympic Games: A policy-led systematic review. *Perspectives in public health*, 132, 75-80.

Weissmann, J. (2012). Empty nest: Beijing's Olympic Stadium is a vacant "museums piece." *The Atlantic*, July 31. Retrieved from <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/07/empty-nest-beijings-olympic-stadium-is-a-vacant-museum-piece/260522/> (2021年1月18日閲覧)

Wicker, P., Hallman, K., Breuer, C. & Feiler, S. (2012). The value of Olympic success and the intangible effects of sport events – a contingent valuation approach in Germany. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 337-355.

Xu, P. & Chisholm, M. (2009). China tourists twig to Beijing's Bird's Nest. *Reuters*, April 22.

山本康友 (2014). 「オリンピックのその後—競技施設等の整備から見えるもの—」日本不動産学会誌 28(1), 49-53

読売新聞 (2015). 「『新国立』建設費 2500 億円か、計画の 1625 億円から大幅増」, 6月5日

読売新聞 (2019). 「木と緑にあふれた『杜のスタジアム』、新国立競技場が完成」, 11月30日. Retrieved from <https://www.yomiuri.co.jp/olympic/2020/20191130-OYT1T50128/> (2021年4月17日閲覧)

Yu, X. (2012). *Olympic Sport Venues in Beijing after the Games*. Lambert Academic Publishing.

Yu, Y. & Liu, J. (2011). A comparative analysis of the Olympic impact in East Asia: from Japan, South Korea to China. *International Journal of the History of Sport*, 28(16), 290-2308.

Yuan J., Skibniewski, M. J., Li, Q. & Zheng, L. (2010). Performance Objectives Selection Model in Public-Private Partnership Projects Based on the Perspective of Stakeholders. *J. Mgmt. in Engrg.*, 26(2), 89-104.

Zimbalist, A. (2015). *Circus Maximus: The economic gamble behind hosting the Olympics and the World Cup*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

《ホームページ》

AEK FC 「OPAP Arena」 <https://www.aekfc.gr/stp/opap-arena-42938.htm?lang=en&path=-233246111> (2021年3月20日閲覧)

Ajuntament Barcelona 「Open Budget—Sport」  
<http://ajuntament.barcelona.cat/estrategiaifinances/pressupostobert/en/politicas/34/sport#view=functional&year=2020> (2021年3月13日閲覧)

Allianz Arena 「Fact」 <https://allianz-arena.com/en> (2020年11月30日閲覧)

ANZ Stadium 「ANZ Extends Stadium Naming Rights Sponsorship through to End of 2017」 (2014年4月14日) . Retrieved from  
<https://stadiumaustralia.com.au/footer/news-and-media/2014/ANZ-extends-stadium-naming-rights-sponsorship-through-to-end-of-2017/> (2021年5月2日閲覧)



覧)

ANZ Stadium 「Attendance Figures」 <https://anzstadium.com.au/footer/about-us/attendance-figures> (2021年1月15日閲覧)

Baseball Reference <https://www.baseball-reference.com/> (2021年3月15日閲覧)

Botafogo FR <https://www.botafogo.com.br/index.php>

中国網 (CHINA.ORG.CN) 「『鳥の巣』鉄骨構造が国際大賞を受賞」(2011年7月7日) . Retrieved from [http://japanese.china.org.cn/life/txt/2011-07/07/content\\_22940516.htm](http://japanese.china.org.cn/life/txt/2011-07/07/content_22940516.htm) (2021年3月16日閲覧)

Club Universidad Nacional A. C. <https://www.pumas.mx/historia-y-acceso/>

ESPN <http://www.espn.com/> (2021年3月15日閲覧)

Estadi Olímpic <https://www.estadiolimpic.cat/>

Estádio Nilton Santos Facebook HP <https://ja-jp.facebook.com/EstadioNiltonSantos/>

FareMusic 「LAURA PAUSINI CONQUISTA ROMA, IN 50 MILA IN DELIRIO ALL'OLIMPICO」 <https://faremusic.it/2016/06/20/13430/> (2021年4月30日閲覧)

FC Barcelona 「Facilities」 <https://www.fcbarcelona.com/en/club/facilities/camp-nou>  
(2021年3月14日閲覧)

Georgia State University Athletics <https://georgiastatesports.com/>

Guichê Web 「FESTA DAS PATROAS」  
<https://www.guicheweb.com.br/ingressos/8878>

indieofilo 「GUNS N'ROSES – JULY, 1 2018 (ESTADI OLÍMPIC – BARCELONA)」

<http://www.indieofilo.com/gig-reviews/rooms/guns-nroses-july-1-2018-estadi-olimpic-barcelona?lang=en#> (2021年3月14日閲覧)

IOC 「Olympic Agenda 2020」 <https://www.olympic.org/olympic-agenda-2020> (2021年4月2日閲覧)

IOC 「Olympic Games Rio 2016」 <https://olympics.com/en/olympic-games/rio-2016>  
(2021年4月2日閲覧)

Japan Sport Council 「新国立競技場整備事業」

<https://www.jpnsport.go.jp/newstadium/Default.aspx> (2021年4月17日閲覧)

鹿島 「運営管理と LCC」

[https://www.kajima.co.jp/tech/tatemono\\_sodan/admin\\_lcc/lcc/index.html](https://www.kajima.co.jp/tech/tatemono_sodan/admin_lcc/lcc/index.html) (2021年3月31日閲覧)

公益財団法人日本オリンピック委員会 「オリンピック憲章」 (和訳)

<https://www.joc.or.jp/olympism/charter/> (2021年4月25日閲覧)

国家体育场・鸟巢 <http://www.n-s.cn/> (2021年3月16日閲覧)

London Stadium <https://www.london-stadium.com/index.html>

Loud Memories 「Ferrugem concert」

<https://www.loudmemories.com/concerts/ferrugem-at-estadio-olimpico-nilton-santos-rio-de-janeiro-brazil-on-14-april-2018-6919120>

Los Angeles Memorial Coliseum <https://www.lacoliseum.com/>

Luzhniki Stadium <https://eng.luzhniki.ru/about/history/> (2019年11月30日閲覧)

Melbourne Cricket Ground <https://www.mcg.org.au/>

Montreal Olympic Park <https://parcolympique.qc.ca/en/> (2021年1月14日閲覧)

New South Wales Government 「Sydney Metro West study area」

<https://www.sydneymetro.info/files/west-map> (2021年3月22日閲覧)

O.A.K.A. 'Spiros Louis' <https://www.oaka.com.gr/?lang=en/>

Olympiapark München <https://www.olympiapark.de/en/olympiapark-munich/>

(2021年1月14日閲覧)

Pooh 公式 HP 「L'ULTIMA NOTTE INSIEME」 <https://pooh.it/live> (2021年4月30日閲覧)

Queen Elizabeth Olympic Park 「Concession agreements」

<https://www.queenelizabetholympicpark.co.uk/the-park/venues/the-stadium/stadium-transparency> (2021年4月30日閲覧)

Seoul Metropolitan Government (ソウル特別市庁) 「Development of Seoul

International Complex」 <http://english.seoul.go.kr/policy/urban-planning/seoul-international-complex/development-seoul-international-complex/> (2021年3月9日閲覧)

ソウル特別市体育施設管理事務所 <https://stadium.seoul.go.kr/> (2021年5月1日閲覧)

Spettakolo! 「Vasco a Roma, il numero esatto degli spettatori delle quattro date」

<https://www.spettakolo.it/2016/09/13/vasco-roma-numero-esatto-degli-spettatori-delle-quattro-date/> (2021年5月1日閲覧)

スポーツ庁「大会後の運営管理に関する検討ワーキングチーム」

[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1371954.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1371954.htm)  
(2021年4月17日閲覧)

The Stadium Business News 「STADIO OLIMPICO TO BE RENOVATED AHEAD OF EURO 2020」 <https://www.thestadiumbusiness.com/2019/08/19/stadio-olimpico-renovated-ahead-euro-2020/> (2021年3月9日閲覧)

Touring Data 「BOX OFFICE: Bruno Mars — 24K Magic Tour」

<https://touringdata.wordpress.com/2018/10/20/bruno-mars-24k-magic-tour/>  
(2021年4月30日閲覧)

Touring Data 「BOX OFFICE: Beyoncé & Jay-Z — OTRII Tour」

<https://touringdata.wordpress.com/2018/10/04/beyonce-jay-z-otrii-tour/> (2021年4月30日閲覧)

東洋建設「建物のライフサイクルコスト (LCC) 評価」 <https://www.toyo-const.co.jp/technology/3395.html> (2021年3月31日閲覧)

Transfer Markt <https://www.transfermarkt.com/> (2021年3月9日閲覧)

UCLA Bruins 「The Rose Bowl」 <https://uclabruins.com/facilities/the-rose-bowl/>  
(2021年3月3日閲覧)

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) 「University Olympic Stadium」

[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2016\\_800.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2016_800.html) (2021年3月9日閲覧)

worldfootball.net <https://www.worldfootball.net/> (2021年3月9日閲覧)

Appendix 1. 五輪スタジアムのデータセット

	データ年 (年度)	従属変数				独立変数											
		観客動員数 (million)	稼働率 (%)	収支状況 黒字(1), 赤字(0)	ホワイト・ エレファント 状態 該当する(1), しない(0)	観客席の削減 行った(1),行っていない(0)	陸上トラックの撤去 行った(1), 行っていない(0)	ホスピタリティ設備の充 実 該当する (1), しない (0)	独創的デザインと 世界的な 認知度 該当する (1), しない (0)	近郊の競 合スタジ アム 存 在する (1), しない (0)	至便な交通ア クセス 該当 する(1), し ない(0)	周囲の一 体開発の 成功 該当 する (1), しない (0)	五輪開催に向け た建設・改修費 (インフレ調整 済み、million USD)	所有者の悪い 財政状況 該当する (1), しない (0)	命名権販売 した(1), していない (0)	集客力の高い テナント 存在する (1), しない (0)	テナントによるスタジ アム運営 該当する (1), しない (0)
1956 Melbourne <sup>1)</sup>	2018	3.68	18.4	1	0	0	1	1	0	1	1	0	11.13	0	0	1	0
1960 Rome <sup>2)</sup>	2016*	1.55	13.2	N/A	0	1	0	1	0	1	0	0	48.35	1	0	1	0
1964 Tokyo <sup>3)</sup>	2012**	0.99	31.0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	27.49	0	0	0	0
1968 Mexico <sup>4)</sup>	2018	N/A	N/A	N/A	0*****	1	0	0	1	1	0	0	N/A	0	0	1	0
1972 Munich <sup>5)</sup>	2018	0.48	4.7	1	0	0	0	0	1	0	1	1	288.78	0	0	0	0
1976 Montreal <sup>6)</sup>	2017***	0.32	6.0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	3,853.12	0	0	0	0
1980 Moscow <sup>7)</sup>	2018	N/A	N/A	0	N/A	1	1	N/A*****	0	1	1	0	N/A	0	0	0	0
1984 Los Angeles <sup>8)</sup>	2015****	0.65	10.4	1	0	0	1	0	1	1	N/A*****	0	49.76	0	0	1	1
1988 Seoul <sup>9)</sup>	2018	0.59	13.7	N/A	0	0	0	0	0	1	1	0	142.64	0	0	0	0
1992 Barcelona <sup>10)</sup>	2018	0.15	0.8	0	1	0	0	0	0	1	0	0	129.57	0	0	0	0
1996 Atlanta <sup>11)</sup>	2018	0.10	1.6	0	1	1	1	1	0	1	0	0	348.97	0	0	1	1
2000 Sydney <sup>12)</sup>	2018	1.34	14.2	0	0	1	1	1	0	1	1	1	628.82	0	1	1	0
2004 Athens <sup>13)</sup>	2018	0.22	7.9	0	0	0	0	0	0	1	1	0	401.90	1	0	1	0
2008 Beijing <sup>14)</sup>	2018	N/A	26.0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	624.45	0	0	0	0
2012 London <sup>15)</sup>	2018	1.68	10.1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1,363.89	0	0	1	0
2016 Rio de Janeiro <sup>16)</sup>	2018	0.33	7.4	0	0	1	0	1	0	1	1	0	16.29	1	0	1	1

1) 観客数、稼働率、収支は『Annual Report 2018/19』(Melbourne Cricket Ground Trust, 2019)より、改修費は『Official Report of the Organizing Committee for the Games of the XVI Olympiad, Melbourne, 1956』(Doyle, 1958)より、他のデータは公式(Melbourne Cricket Ground) HPから得た。

2) 観客数と稼働率はTransfer Markt(サッカー)、ESPN(ラグビー)、音楽情報サイトSpettakolo!、FareMusic、Pooh公式HP(コンサート)のデータを合算し、改修費は『The Games of the XVII Olympiad Rome 1960: The Official Report of the Organizing Committee』(Giacomini, 1960)より、他のデータはThe Stadium Business News (<https://www.thestadiumbusiness.com/2019/08/19/stadio-olimpico-renovated-ahead-euro-2020/>)と2019年8月に実施した現地調査から得た。

3) 観客数、稼働率、収支はスポーツ庁HP「大会後の運営管理に関する検討ワーキングチーム(第1回)」より、他のデータは『SAYONARA国立競技場 56年の軌跡』(日本スポーツ振興センター, 2014)と現地調査から得た。

4) 全データはスタジアムを本拠地として使用するClub Universidad Nacional A. C. HPと所有するメキシコ国立自治大学(Universidad Nacional Autónoma de México) HPより得た。

5) 観客数、稼働率、収支のデータは『Olympiapark München Jahresbericht 2018』(Olympiapark München, 2018)より、建設費は『Die Spiele: The official report of the Organizing Committee for the Games of the XXth Olympiad Munich 1972』(Organisationskomitee für die Spiele der XX. Olympiade, 1974)より、他のデータは現地調査より得た。

6) 観客数、稼働率、収支のデータは『Rapport Annuels 2017』(Parc Olympique, 2018)より、建設・改修費はMontreal Olympic Park HPより、他のデータは現地調査より得た。
7) 全データは公式 (Luzhniki Stadium) HP、現地調査より得た。
8) 観客数、稼働率、収支の各データはL.A. Memorial Coliseumより直接提供を受けた。改修費は『Official Report of the Games of the XXIIIrd Olympiad Los Angeles, 1984』(Los Angeles Olympic Organizing Committee, 1985)より、他のデータは公式 (Los Angeles Memorial Coliseum) HPと現地調査より得た。
9) 全データはソウル特別市体育施設管理事務所HPと現地調査より得た。
10) 観客数と稼働率はEstadi Olímpic HPの情報と音楽情報サイトTouring Dataとindieofiloのデータを照合し集計、収支はバルセロナ市 (Ajuntament Barcelona) HPをもとに試算、改修費は『The Olympic Stadium, Symbol of Barcelona '92』(COOB'92, 1989)、他のデータは現地調査より得た。
11) 観客数と稼働率はESPN調べ、建設・改修費は『The Official Report of the Centennial Olympic Games』(Atlanta Committee for the Olympic Games, 1997)より、他のデータはGeorgia State University Athletics HPと現地調査より得た。
12) 収支は『Annual report 2019』(Venues NSW, 2019)、建設・改修費は『Official Report of the XXVII Olympiad』(Sydney Organising Committee for the Olympic Games, 2001)、観客数、稼働率など他のデータは公式 (ANZ Stadium) HPと現地調査より得た。
13) 観客数、稼働率はTransfer Marktのデータより、収支は現地調査をもとに試算、改修費は「Post-Olympic use of the Olympic venues: The case of Greece」(Kasimati, 2015)より、他のデータはO.A.K.A. 'Spiros Louis' HPと現地調査より得た。
14) 稼働率は公式 (国家体育場・鳥巢) HPより著者自身がカウントし、収支は『Olympic Sport Venues in Beijing after the Games』(Yu, 2012)を参考に現地調査をもとに試算した。建設費は「五輪 = 北京大会のメイン会場『鳥の巣』、内部を初公開」(Reuters, 2008)より、他のデータは公式HPと現地調査より得た。
15) 観客数と稼働率は『Audited Annual Report and Financial Statements for the Period Ended 31 March 2019』(London Stadium 185 Limited, 2019)とTransfer Marktのデータを照合して試算し*****、収支は『Annual report and financial statements: 31 March 2019』(E20 Stadium LLP, 2019)より、建設・改修費はロンドン開発公社から直接情報を得た。他のデータは公式 (London Stadium) HPと現地調査より得た。
16) 観客数と稼働率はTransfer Markt (サッカー) とEstadio Nilton Santos Facebook HPのデータを合算し、収支は『BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS Relatório do auditor Independente』(Botafogo FR, 2018)より、改修費はIOC ( <a href="https://olympics.com/en/olympic-games/rio-2016">https://olympics.com/en/olympic-games/rio-2016</a> ) のHPより、他のデータはBotafogo FRのHPから得た。
* サッカー、ラグビー、コンサートを含めた全イベント日数と観客数が唯一判明した2016年のデータを使用した。
**2014年に閉場した旧国立競技場は、前年に建て替えが決定した後、来場者が急増しており、その影響を受けていない2012年のデータを使用した。
*** 『Rapport Annuels 2018』(Parc Olympique, 2018)からは純粋なイベント日数だけを抽出できなかったため、前年の2017年のデータを使用した。
**** 観客数、稼働率、収支の各データは非公表で、L.A. Memorial Coliseumから直接提供を受けた最新の2015年のデータを使用した。
*****Estadio Olímpico UniversitarioではMexican Liga BBVA MX所属のプロサッカークラブPumas UNAMなどがプレーしており、ESPNによるとPumas UNAMだけで2018年は26試合、64万5486人を集客していることが分かっており、ホワイト・エレファント状態にはないと判断した。
*****公式 (Luzhniki Stadium) HPに記載がなく、現地調査でもホスピタリティ設備の状況は不明だった。
*****大量輸送機関が充実していない米国では道路事情で評価したが、ロサンゼルス市周辺全域が慢性的な渋滞問題を抱えており、評価不能だった。
*****2018年1月～2019年3月の15カ月決算の報告であったため、2019年1～3月に開催されたイベント (West Ham United F.C.のホームゲーム7試合) のデータ (Transfer Markt調べ) を差し引いた。

## 謝辞

本研究は、2015 年度安倍フェローシップの助成を受けて行った海外調査の結果を多く利用している。事業主体である国際交流基金日米センターと米国社会科学研究評議会 (SSRC) に対し、貴重な機会を与えていただいたことを感謝したい。また、インタビューに応じていただいた夏季五輪開催地のすべての関係者の方々に感謝申し上げる。