

地方アリーナ新時代

—— 価値創出の源泉を目指して

業務・IT 戦略コンサルティング部 シニアコンサルタント 鳥居 真実子
アーバンイノベーションコンサルティング部 コンサルタント 戸田 直哉

1 アリーナ建設ラッシュと変化するアリーナ

1) なぜいまアリーナが注目されているのか

近年、全国各地でアリーナ・スタジアムの新設やリニューアルが相次いでいる。2026 年からバスケットボール B リーグの新リーグ「B プレミア」新設に伴い、アリーナ設備に関する要件（客席数 5,000 席以上、スイート・ラウンジの確保など）が追加されたことは全国的なアリーナ整備の大きな契機となっている。

また、ライブなどの興行に対する需要の高まりも背景の一つである。ぴあ総研の調査^{※1}によれば、2024 年のライブ市場規模は 7,605 億円と、コロナ禍前の 19 年（6,295 億円）と比べて 20.8% 増加しており、コト消費の増大や「推し活」に象徴されるように、ライブ・興行の裾野が大きく広がっている。それに伴いアリーナ整備のニーズが高まって

いる。

国も 2025 年までに 20 カ所のスタジアム・アリーナの実現を目標として掲げており^{※2}、20 年以降全国で新たなアリーナが相次いで開業した（図表 1）。直近の代表的な開業事例としては、SAGA アリーナ（2023 年、佐賀市）、長崎スタジアムシティの HAPPINESS ARENA（2024 年、長崎市）、あなぶきアリーナ香川（2025 年 2 月、高松市）、ジューライオンアリーナ神戸（2025 年 4 月、神戸市）などが挙げられる。

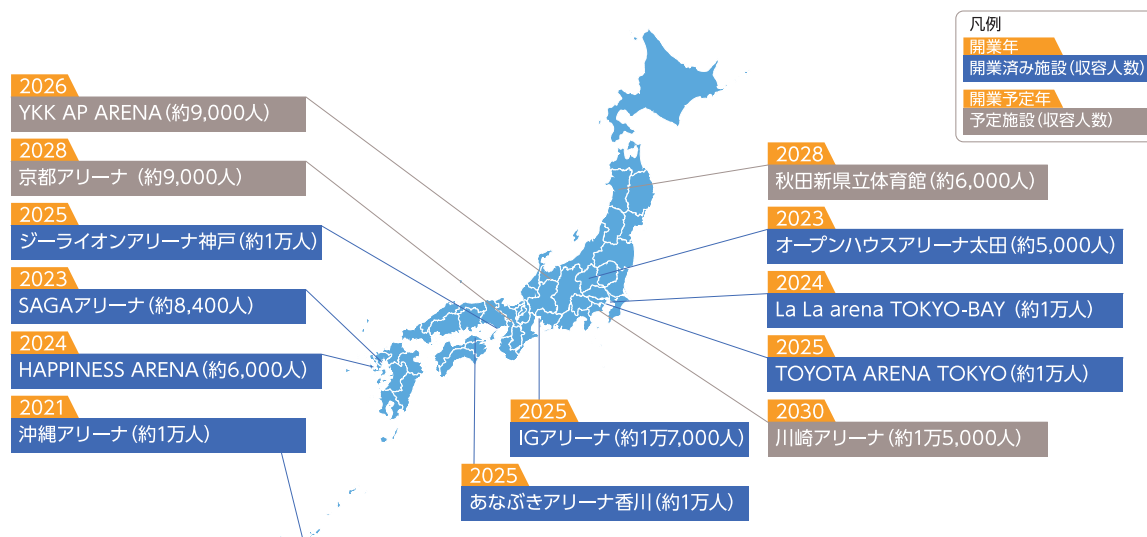
2) 新たなアリーナにおける三つの変化

かつて、アリーナの開発・運営主体は行政であり「ハコモノ」として単なるスポーツやイベントの

※1 ピア総研「ライブ・エンタテインメント市場動向調査」2025 年 6 月

※2 内閣府「未来投資戦略 2017」2017 年 6 月

図表 1 2020 年以降のアリーナ新規開業・予定の代表事例



出所) NRI 作成

図表 2 新たなアリーナにおける変化

		これまで(～2010年代)	現在(2020年代～)
(1) 開発・運営スキームの多様化	開発・運営	公設公営で行政主導	公設民営・民設民営など民間活力導入
(2) コンテンツの多様化と付加価値の創出	コンテンツ	スポーツ・イベントが主	スポーツに加えて興行やMICEなどコンテンツが多様化
	サービス・付加価値	画一的サービスで、低い収益性	付加価値連動の幅広いサービスで、収益性の向上
(3) 地域での役割の拡大	利用者・観客	地域住民	地域住民+広域からの集客
	地域での役割	行政や地域イベント実施の場、防災拠点	地域経済・まちづくりの核としての位置づけ(左記に加えて)

出所) NRI 作成

開催場所という公共施設の位置づけにとどまっていた。しかし、近年は公設民営や民設民営の施設が開業しており、地域経済やまちづくりの中核を担う存在へと変化している。具体的には(1) 開発・運営スキームの多様化、(2) コンテンツの多様化と付加価値の創出、(3) 地域での役割の拡大、という三つの変化がみられる(図表 2)。

(1) 開発・運営スキームの多様化

従来は自治体主導による公設公営のアリーナが主流であったが、指定管理者制度やPFI^{※3}・コンセッション方式などの公設民営といった官民連携型のスキームが増加している。さらに近年では、民間企業が自ら資金を投じて施設を開発・運営する民設民営の事例も現れており、運営主体の幅が広がっている。

こうしたスキーム多様化の背景の一つには2022年に内閣府が「PPP／PFI推進アクションプラン」においてスタジアム・アリーナなどのスポーツ施設を重点分野に指定したことがある。22年から31年の10年間で40件の事業化を目標に掲げ、翌年には「スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業活用ガイドライン」を制定し、国主導で官民連携の推進・支援が強化された。こうした政策的な後押しにより、運営主体の幅が広がり、地域の実情や目指す姿に応じた柔軟な施設運営が可能となってい

る。一方で、各スキームにはそれぞれメリット・デメリットが存在し、自治体・民間双方のリスク分担やガバナンス設計が重要な論点となる。

(2) コンテンツの多様化と付加価値の創出

いつの時代もアリーナ運営の事業性確保は常に課題である。従来は、貸館収入や飲食・物販、広告、ネーミングライツなどの多様な収益源の確保に努めていた。現在は原点回帰も意識されており、顧客体験の質を高めるような付加価値を意識したサービスや商品を開発して収益性を高める動きが顕著になっている。

例えば、長崎市のHAPPINESS ARENAではBリーグの長崎ヴェルカのホーム戦全試合を観戦できる年間チケットを座席タイプごとに10万円台から100万円弱まで幅広い価格帯で販売している。アリーナ約6,000席のうち約2,600席が対象となり、販売開始と同時に完売するなど高い人気を集めている。購入者には、特注のネームプレートが刻まれた座席や専用ラウンジでの食事など、特別な体験価値が提供されている。こうした多様な価格帯の設定やリピーターの確実な取り込みにより、チケット収入の

※3 PFI (Private Finance Initiative) とは民間資金を活用して公共施設の整備・運営などを行う手法のこと

増大につながっている点が特徴的である。

アリーナの運営コストは固定費が大部分を占めている一方で、売り上げの主軸はイベントの催行に左右される貸館収入である。HAPPINESS ARENA の例にある年間チケット販売は収入を安定させるが、本質的には、施設のコンセプトに合わせて、いかに稼働率の向上や顧客層の獲得につながる魅力的なコンテンツを誘致できるかがこれまで以上に重要になっている。ここでいう魅力的なコンテンツとは遠方からでも「このアリーナに行きたい」と思わせるような、目的地となりうる高付加価値の企画やサービスを指す。例えば、プロスポーツに加えて、全国規模の音楽ライブ・ツアー、e スポーツの国際大会、MICE などがこれに該当する。前述の通り、音楽市場やスポーツ市場が拡大する中で、興行主からのアリーナへのニーズも高まっている。特に、これまで地方では誘致が難しかった全国規模のイベントや興行も、5,000 ～ 1 万人規模のアリーナが新設・改修されることで、開催可能な施設が増え、地方でも新たなコンテンツ誘致のチャンスが広がっている。こうした市場環境の変化を捉え、アリーナが目的地として選ばれるための戦略的なコンテンツ誘致・創出が、従来のアリーナ運営と比較してより重要となっている。

(3) 地域での役割の拡大

アリーナの地域での役割は、単なるイベント会場から、地域経済やまちづくりの核としての位置づけに変化している。

従来、アリーナは行政や地域（住民、学校、スポーツ団体など）のイベント実施の場として活用されるほか、防災拠点としての役割を担ってきた。それに加えて近年では、B リーグなど地域スポーツの本拠地としての機能が強化され、住民の一体感や誇り（シビックプライド）を醸成し、地域コミュニティの核となる事例も増えている。

また、近隣地域だけでなく他のエリアからの集客

という利用層の変化がある。特に地方都市では、駅前再開発や地価低下を背景に、交通利便性の高い立地に新たなアリーナが整備されるケースが増加している。それに加えて、リーグスポーツや興行などの集客力を有するコンテンツの誘致・開催により、地域住民だけでなくより広範なエリアから来場者が訪れる施設へと変化している。

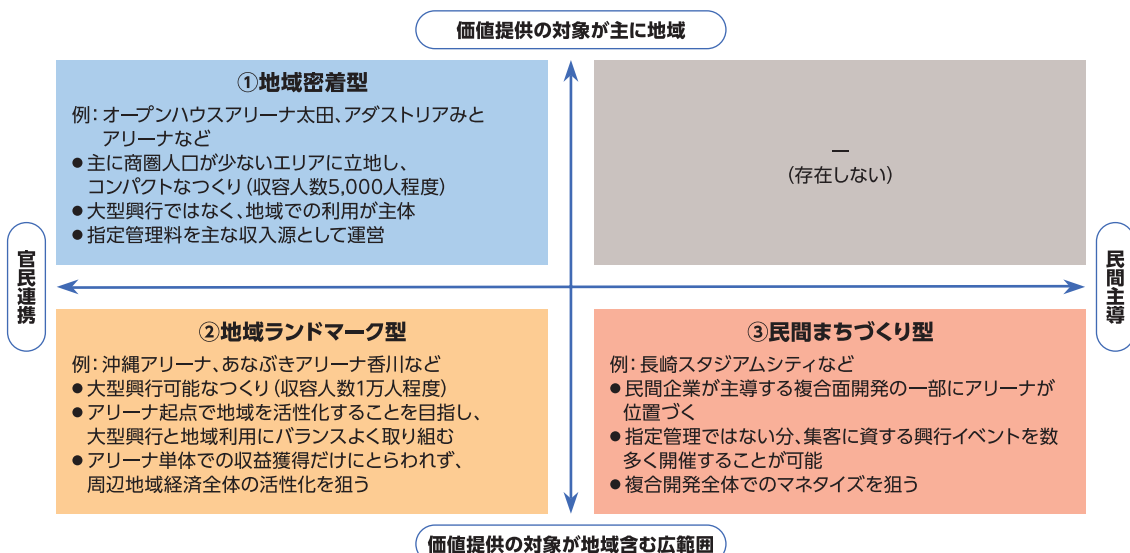
これにより、アリーナは地域住民の交流や雇用創出、地場産業の活性化、観光振興など、多面的な価値の向上に寄与する存在へと変化しているといえる。単体での収益化にとどまらず、周辺商業施設やホテル、交通インフラとの連携による経済波及効果の最大化が一層重視されている。

このように、アリーナ・スタジアムを取り巻く環境は大きく変化しており、さまざまな立地・規模のアリーナが登場する中で、画一的な運営モデルでは収益や経済波及効果の最大化が難しいということがみえてきている。

依然として、地方は商圏人口が都市部と比較して少ないため、アリーナ運営の難易度が高いことに変わりはないが、近年、地方のアリーナ整備事例が増加している中で、今後の整備を検討している地域も少なくない。そこで、本稿では特に公設民営のアリーナを中心に、地方におけるアリーナの成長戦略を提示する。

なお、本稿で扱う「アリーナ」とは主にプロスポーツの試合やコンサート、イベントなど多様な用途に用いられ、5,000 ～ 1 万人規模の動員ができる施設を指す。また、「地方」の定義は一都三県（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県）および大阪府、愛知県以外の道府県とする。

図表3 アリーナの目指す方向性別の3パターン



出所）NRI 作成

2 三者三様の地方アリーナの勝ち筋

1) 三つのパターンで読み解く地方アリーナ

地方アリーナの目指す方向性は「取り組み主体」と「価値提供の対象※4」によって、大きく三つのパターンに分けられると考える（図表3）。

【パターン①：地域密着型（官民連携×価値提供対象：地域中心）】

パターン①は、地域密着を志向するアリーナであり、地域での利用に合わせて、小規模な施設（収容人数約5,000人以下規模）になりやすい。大規模なイベント・興行を開催しづらいため、一般利用者からの収益は低く、施設所有者の自治体から支払われる指定管理料を主な収入源として運営されている。

【パターン②：地域ランドマーク型（官民連携×価値提供対象：地域含む広範囲）】

パターン②は、アリーナを起点に地域経済の活性化を志向するパターンであり、大型のイベント・興行の開催も可能な中～大規模（収容人数約1万人規模）のつくりとなる。また、広範囲からの集客を志向するため、商圏を広げやすいアクセス利便の高い

エリアに立地している。一方で、官民連携による公施設であるため、集客を目的とした興行だけではなく、地域のためのイベントも一定程度開催する必要がある。よって、アリーナ施設運営による収益も重視はしつつ、地域のランドマークとして、周辺地域の経済活性化や地域のプレゼンス向上による効果を含めた事業モデルが求められる。

【パターン③：民間まちづくり型（民間主導×価値提供対象：地域含む広範囲）】

パターン③は、民間企業が主導して、アリーナを含む複合開発によって面的なまちづくりに取り組むものである。民間主導の取り組みであるため、アリーナ運営時に公共から指定管理料などの収入を得られないが、その分、集客に資する興行イベントを数多く開催することが可能である。ただ、地方の商圏規模を踏まえると、アリーナ運営単体の収益によって投資を回収することは難易度が高く、オフィスや商業施設などの周辺施設を含めたエリア全体の一体開発モデルとなる。

地方アリーナは運営スキームと価値提供の範囲に

※4 価値とはアリーナを活用して提供されるサービス・機能を指す

図表 4 アリーナ・周辺エリアでの価値最大化に向けた段階別の要点

	開発	運営
①地域密着型	- 各種補助金の活用、設計・設備の最適化による財源確保とコスト削減 - 公共利用を前提とした設計・運営への住民の納得感の醸成	- 指定管理料による安定運営 - 住民イベントや防災拠点としての活用の強化による価値訴求
②地域ランドマーク型	- 行政・民間運営者・地域ステークホルダーの早期からの共通ビジョン・計画の共有 - 上記を踏まえた適切な運営座組の組成（例：スポーツチーム、地場企業、興行のプロモーター）	- 収益性と公共性のバランスを担保した興行の誘致・スケジューリング - アリーナ起点のエリアマネジメント
③民間まちづくり型	- 民間主導での各ステークホルダーを巻き込んだ計画策定 - 行政による都市計画・インフラ整備との整合、インセンティブ設計	- 運営企業による複合施設の収益最大化、データ活用による新規ビジネス創出 - 行政や地域と連携したエリアマネジメント、広域集客のための施策（イベント・交通など）

出所）NRI 作成

よって目指す方向性や課題が異なるため、先行事例の開発・運営手法をそのまま横展開することは難しい。そこで、各パターンの構造的な課題・障壁となる点を整理しつつ、先進事例から抽出したエッセンスとして、アリーナ・周辺エリアの価値最大化に向けて必要な取り組みや仕組みについて紹介する（図表 4）。

本稿ではパターン①や③の概況を紹介しつつ、パターン②の地域ランドマーク型アリーナを重点的に取り上げる。理由としては、直近の開業事例を踏まえると地方におけるアリーナの主流となりつつあり、地域経済の活性化や新たな移動需要の創出、エリア全体の価値向上に大きな役割を果たす一方で、公共性と収益性のバランスを取ることが難しく、高度な取り組みが求められるためである。

2) パターン①・③：地域に根差すアリーナ／民間が促進するアリーナの役割

パターン①は公共施設の側面が強く、アリーナ利用料からの投資回収が難しいため、コストをできるだけ抑えつつ、住民の理解を得ることが課題となる。特に、負担となりやすいイニシャルコストを下げるのが求められる。例えば、オープンハウスアリーナ太田（群馬県太田市）では、企業版ふるさと納税を活用することで自治体が民間資金を獲得すること

に成功している。

ただし、現在は企業版ふるさと納税の仕組みも変わり、建設費の高騰も続いている中で、自治体の投資負担を軽くする手法は常に模索する必要がある。行政は、アリーナの利用実態やニーズに合わせて施設規模や機能を見極め、無駄な投資を抑える設計・設備の最適化により、財源確保とコスト削減の両面からアプローチすることになる。

また、住民からの理解を得ることも重要である。直近では、2025 年 7 月に愛知県豊橋市にて新アリーナ（収容人数 5,000 人規模想定）整備の是非を問う住民投票が行われ、賛成票が反対票を上回ったものの、反対票も少なくなかった。住民説明会や合意形成の場を設けることで、公共利用を前提とした設計や運営の納得感を高めていきたい。さらに、運営段階においては、指定管理料による安定運営、住民イベントや防災拠点としての活用などを強化することで地域・住民にとっての施設の価値を訴求することが望ましい。

パターン③は、パターン①の対極であり、民間事業としての投資効率が重要になる。一方で、アリーナ単体ではなく周辺一帯の面的な開発によって収益を獲得するため、投資規模が大きくなる。そのため、そもそも手を挙げる民間事業者が限定的である。ただ、こうした大規模なアリーナは地域に与える経

済・社会的影響が大きいと、行政としても都市計画やインフラ整備との整合性の担保や、容積率緩和や税制優遇などのインセンティブ設計を通じて民間の投資を後押しすることが重要だと考えられる。運営段階では、運営者は複合施設全体での収益最大化や、データ活用による新規ビジネス創出に取り組みつつ、そこで得たデータを行政や地域に還元し、各ステークホルダーが連携してエリアマネジメントや広域集客のためのイベントや交通などの施策を担うことが理想的だ。特に、規模の大きな興行を開催する際には、来場者データやイベント情報を交通・宿泊事業者と共有することが、来場者の利便性や満足度の向上、地域全体のにぎわい創出につながりうる。現在、取り組みを推進しているジャパネットホールディングスによる長崎スタジアムシティは日本においては前例のない規模の民間主導の取り組みであり、持続的な収益化が可能かどうか、今後の動向に注目が集まる。

3) パターン②：地方都市の新たな可能性を 拓（ひら）くアリーナの役割

パターン②の地域ランドマーク型では、大型興行可能な規模の施設を整備するためのインシャルコストが大きく、施設の運営のみで建設費を完全に賄うだけの収益を上げることは難しい。そのため、公設の施設としてアリーナを起点とした経済波及効果を地域全体にいかにも生み出していくのが大きな論点となる。それに向けて、周辺施設・街区の整備、交通網の整備などが必須であり、行政やアリーナ運営者だけでなく、地域の多くのステークホルダーを巻き込んだ合意形成が必要となる。

まず、開発段階では、各ステークホルダーが早期から連携し、共通ビジョンや施設コンセプトのもとで計画を進めることが重要である。また、運営に向けた準備として、アリーナの運営主体としてスポーツチーム、地場企業、興行のプロモーターなど施設コンセプトに合わせた適切な座組を組成する必要がある。

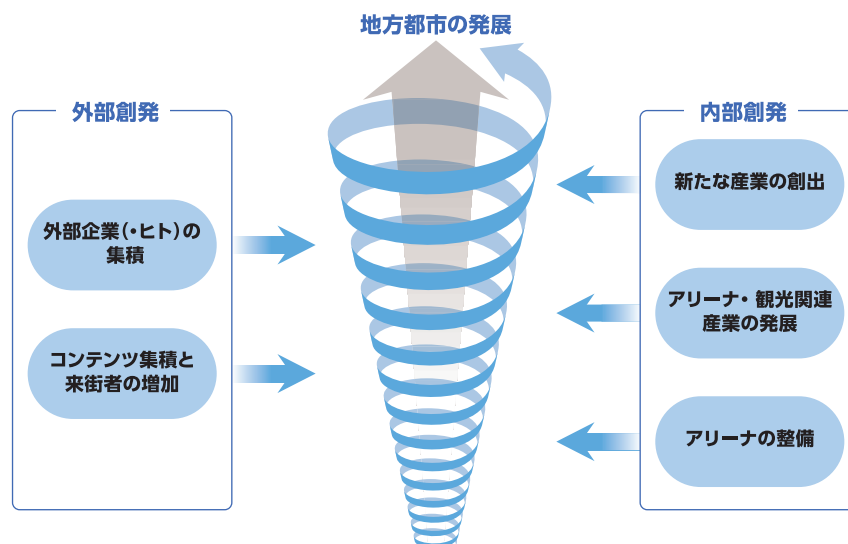
ある。

例えば、あなづきアリーナ香川では、県と運営会社が初期段階からビジョンを共有し、立地やアクセスの良さを生かした計画を策定した。代表企業として地場の穴吹エンタープライズ、スポーツ団体としてファイブアローズ、興行プロモーターとしてデューク（本社：高知市）、ハンズオン・エンタテインメント（本社：東京都港区）が参画している。他アリーナでもBリーグチームなどスポーツ団体を運営企業の中核に据えることで、アリーナの安定的な収入の確保や運営面での円滑な連携につなげるケースはみられることだが、本事例は全国と地場それぞれに強いプロモーター2社を組み込んでいることが特徴だ。地方で5,000～1万人規模となると、誘致可能なアーティスト・公演が全国向けの興行とは異なるため、全国・地方それぞれのノウハウ・人脈を活用することで、土日祝・平日に適切な施設利用スケジュールを見極め、稼働率の向上につなげている。特に今後、各地でさまざまな規模のアリーナが開業する中でそうしたコンテンツの誘致活動は活発になるとみられ、施設の魅力・実績を提示し確実に誘致につなげることが求められる。

次に運営段階では、まず事業計画立案として施設のコンセプトや収支目標に基づき、公共イベントと民間興行の誘致方針や年間スケジュールを策定することが重要となる。公共性と収益性のバランスを見極め、地域利用枠の設定も計画段階で明確にしておく必要がある。また、実際の施設運営においては、スポーツや興行、地域住民の利用といった多様な用途を両立させるため、施設設備やレイアウトの柔軟な切り替えが求められる。例えば、アリーナの床や座席配置、音響・照明設備などをイベントごとに迅速かつ効率的に転換する必要がある。

加えて、アリーナを起点としたエリア価値最大化の取り組みが、今後の成長戦略の核となる。スポーツ庁が2025年6月に発表した「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（第3版）」では新たに「スポー

図表 5 アリーナ起点での地方都市の発展に向けたスパイラルアップ



出所) NRI 作成

「ツコンプレックス」という考え方が提唱されている。ここでは単に施設単体ではなく、他施設・インフラと合わせてまちづくり・地域活性化に資するエリアマネジメント視点での整備・活用を図ることが重要と示されている。アリーナ起点のエリアマネジメント事例は欧米では先行している事例があるものの、日本国内ではまだ途についたばかりだ。施設規模や立地は異なるが、国内では横浜スタジアムを起点にした関内エリアでのエリアマネジメントが先行しており、周辺施設やイベントと連携して街全体のにぎわいを創出するような取り組みがなされている。地方アリーナでもこうしたエリアマネジメント施策を通じて日ごとの興行有無によらず集客・移動需要を創出することが期待される。

3 アリーナが地方都市の価値創出の源泉となるために

地方で持続可能なアリーナ運営を達成するためには、身の丈に合った仕様で施設を設計する必要がある一方で、アリーナには地域に成長をもたらす起爆剤としての期待も寄せられる。本稿では、必ずしも保守的な事業計画を推奨していない。非連続の発展を見据えて、少し視野を広げて地方都市がアリーナ

を活用して目指す姿を論じたい。

都市は、ヒト・モノ・カネの集積（ここでは外部創発という）と都市内の産業発展（ここでは内部創発という）を繰り返して発展すると考えられる。人口減少が著しい日本では、一般的な地方都市に自然とヒト・モノ・カネが集積することは考えづらく、今後は都市の優勝劣敗が加速していくと想定される。ただ、ここまで重点的に触れてきたパターン②：地域ランドマーク型のアリーナは地方都市の「優勝」に向けた勝因になりえる。アリーナの整備を起点に、外部からコンテンツや来場者が集積し（外部創発）、アリーナ・観光関連産業が発展し（内部創発）、また外部から企業（・ヒト）が集積し（外部創発）、新たな産業が生み出される（内部創発）といったスパイラルアップを実現することが理想形である（図表 5）。ただし、単にアリーナを整備だけではスパイラルアップは実現せず、これを実現・加速させるための仕掛けが必要になる。

スパイラルを回すための仕掛けとして、重要なことが 2 点あると考える。

1 点目はアリーナの質（立地・規模・機能）を高めることだ。ありきたりな主張だが、近年は特に建設費高騰も背景に、短中期的な収益性を考慮するばかりに、コストのみで判断して一部機能を妥協する

ケースもみられる。すべての建設プロジェクトには予算制約があるが、ヒトやコンテンツを外部から呼び込むためには、都市部のアリーナにも引けを取らない高品質なアリーナが地方でも必要である。地域が自分のこととして地域全体の活性化を狙うのであれば、近視眼的にローリスクかつ凡庸なアリーナを開発するのではなく、50年、100年先を見据えた投資の意思決定が必要ではないだろうか。

2点目は、アリーナを起点とした周辺エリアの活性化（広義のエリアマネジメント）への投資だ。これまでの経験から、エリアマネジメントのノウハウは、パターン③の運営企業（民間デベロッパーなど大企業）に蓄積している。ただし、全国的な大企業にとって、経済規模が小さい地方で都心と同様の事業投資を展開することは容易ではない。そこで、地域資本と大企業の役割分担が重要になってくる。地域資本がアセットを所有してリスクを背負いつつ、全国的な大企業がマネジメントコントラクト^{※5}やフランチャイズ制度を活用して、ノウハウをソリューションとして提供することで、都心部の先進的かつ効率的なマネジメント施策を全国に浸透させていくことができる。

これら2点に注力し、アリーナを起点とした地方都市の発展のスパイラルアップを回していくことがシビックプライドの向上と都市の経済的な発展につながる。中心市街地の再開発やスポーツチームの誘致・強化といった調整や交渉は煩雑であるが、長い目でアリーナを中心としたエリアに投資を行い、アリーナを核に経済・社会・文化の多様な価値を生み出し続ける地域が多く誕生することを期待する。

（監修：新谷 幸太郎）

※5 ホテル運営で一般的な手法で、所有と運営が分離されており、大手ホテルチェーンが運営を担い、初期投資の回収などのリスクは所有者が負う仕組み

筆者



鳥居 真実子（とりい まみこ）
株式会社 野村総合研究所
業務・IT 戦略コンサルティング部
シニアコンサルタント
専門は、不動産や鉄道業界における事業戦略策定、業務改革など
E-mail: m3-torii@nri.co.jp



戸田 直哉（とだ なおや）
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
コンサルタント
専門は、不動産業界における事業戦略策定、実行支援など
E-mail: n-toda@nri.co.jp