

2015年2月18日 全12頁

《実践》公共インフラ関連ビジネス

点から面へ 2020年東京五輪のまちづくり

都市軸の設定でみえる競技場その他関連施設の後利用

コンサルティング・ソリューション第三部
主任コンサルタント 鈴木文彦

[要約]

- コンパクトな大会を標榜するものの、シドニー、ロンドン大会とは異なり東京大会では競技場その他関連施設が点在している。については、おおむね環状2号線に沿って、メイン会場の新国立競技場から国際新都心の虎ノ門近辺を経由し東京ビッグサイトに至る都市軸を引く。横軸に首都高湾岸線に沿って東京ベイゾーンを横断する都市軸を引くことで、点在する関連施設に面的な一体性が生じる。これに、高齢化や国際化などの世界共通の課題に沿ったあるべき都市の未来像を投影。具体的には「都心の中の郊外」となろう。まちづくりのビジョンを示すことで、施設の後利用や周辺開発にかかる民間のアイデアは豊かになり、収支計画も前向きになる。東京五輪を機に東京ベイゾーンの付加価値を高める効果も期待できる。
- 都市軸を明確にすることで、新規整備する有明アリーナ等が集積する有明近辺は国際新都心に連結するターミナル立地に転換する。この立地に相応しいのはまちづくりの拠点となる「劇場としての競技施設」である。さらに、その周辺に健康増進・余暇充実目的のサテライト施設を体系的に整備し、スポーツを健康寿命延伸に活かす戦略モデルの構築も一考。
- もうひとつのコンセプトが体験型テーマパークとしての競技施設である。自然とスポーツを都心で体験し、自然豊かな地方で本格的なアウトドアスポーツに取り組む。このようなモデルを作ることで地方創生に貢献する。インバウンド観光客を東京から地方に回遊させる仕組みでもある。海の森にカジノを設置し東京ベイゾーン全体を統合型リゾート施設（IR）に見立てるのも一考だ。強力な集客装置になろう。
- 東京ベイゾーンのまちづくりを東京大会のレガシーのひとつとするならば、競技施設の後利用の目的は「社会教育」よりむしろ「集客装置」に近い。大会終了後の運営は、その前段階の企画から民間が積極的に関与したほうがよい。施設整備にあたっては修繕型のコンセッション方式PFI等の活用も有力な選択肢となる。

点から面へ

2000年シドニー大会、2012年ロンドン大会は、いずれも工業地帯だった広大な敷地を再開発のうえメイン会場にしている。大会終了後の跡地はオリンピック公園となった。メイン会場の跡地が広大な公園になったといえば、わが国では大阪万博の跡地が万博記念公園になったことを思い出す。2020年東京大会は、選手村から半径8キロ内に8割以上の競技施設が立地することなどからコンパクトな大会を標榜している。とはいえ、シドニー大会やロンドン大会のようにひとまとまりの広大な区画を再開発するわけではない。競技場はじめ関連施設は点状に散らばって配置されている。よって、会場整備にあたってシドニーやロンドンの方法をそのまま転用するわけにはいかない。もう一捻りが必要だ。

有明アリーナや水泳場のアクアティクスセンターなど、東京大会に向けて新築する競技施設がいくつかある。新築するものについては後世の負担にならぬよう大会終了後の後利用を考えなければならない。後利用を踏まえて新規恒久施設の仕様を作りこむ必要がある。それも、競技施設単体で考えるのではなく、点状に散らばるいくつかの施設を包含する面の概念で考えるべきである。競技施設がひとつひとつ輝きを放つ恒星だとすれば、面の概念はそれらをつなげて新たなビジョンを想起させる「星座」のようではなければならない。

ビジョンを通じて東京五輪に込めたメッセージを、点状に散らばる関連施設で表現するには統一的なコンセプトが必要だ。内に向けては東京五輪を契機に東京は変わったと記憶に残るようなまちづくりとなる。これはオリンピック・レガシー（遺産）に通じる。外に向けては、世界が今後共通に抱える諸課題に解決策を見せることである¹。そのひとつは少子高齢化への対応で、もうひとつは国際化を背景にした多様性への対応だろう。生活や移動に負担のないユニバーサルデザインを基本としたまちづくりの推進である。

都心の中の郊外

碁盤に喩えるなら、東京五輪で整備される新規恒久施設ははじめに置く数目のようなものだ。新規恒久施設が呼び水となって、時間の経過とともに民間施設が充実し、はじめにイメージした通りに盤面が埋まってゆく。大会終了後にどのような未来型都市の絵図にな

¹ 拙稿「2020年東京五輪はどのようなソリューションを世界に提案するのか～2020年問題－成熟社会の産みの苦しみの解決策として」（大和総研重点テーマレポート、2014年4月11日）も参照のこと。
http://www.dir.co.jp/consulting/theme_rpt/public_rpt/olympic/20140411_008417.html

るのか、あらかじめ大局観を描くことが重要だ。

仮に、面的なビジョンがないとする。点状に散らばった五輪関連施設がそれぞれの部分最適で後利用を考えるとすれば、たとえ民間の自由の発想をあてにしてアイデアを募集したとしてもそれほどインパクトのあるものは出ない。豊洲駅やお台場の一部を除けば東京ベイゾーンはまだまだ交通が不便で人影まばらな地域だからだ。

東京ベイゾーンに展開する未来型都市のひな形は豊洲辺りの風景にある。ここで想起されるライフスタイルは都心の中の郊外生活である。大企業の本社ビルが並ぶ中、その横には郊外型のショッピングモールがあり、街路樹が生い茂り、中高層の集合住宅が林立する。ゆとりある大グリッドの区画のためか街全体がすっきりした印象だ。

もうひとつの特徴は、それぞれ川で隔てられた「島」の集合体である点にある。まずは築地から勝どき橋を渡ると、銀座から続く賑やかな風景ががらりと変わって住宅地である。勝どき、晴海、豊洲、東雲、有明、辰巳とそれぞれ印象が異なる「島」といえよう。これらブロックが橋梁でゆるやかに連結して街の全体像を形作っているのが東京ベイゾーンの特徴だ。それぞれに街の個性があって互いに干渉しない。

東京ベイゾーンの新たな都市軸

競技場はじめ関連施設の配置は、運営・テーマによってふたつにゾーニングされている。そのうちのひとつ、東京ベイゾーンは「未来に向けて発展する東京の姿を象徴する」と立候補ファイルにある。山手線の半分ほどもある広大なこの地に都市の未来像を描くキャンパスがある。

本稿では、五輪関連施設が点状に散らばる東京ベイゾーンに補助線を引いてみた。次ページの図表1を参照されたい。国際新都心が計画される虎ノ門から、環状2号線に沿って勝どき、晴海、新豊洲、有明の各「島」を貫き東京ビックサイトに至る補助線。そして東西には首都高速湾岸線に沿って補助線を引いた。これは東京臨海高速鉄道りんかい線にも重なる。この2本の補助線を座標軸とすることで、点状に散らばる五輪関係施設の間に面的なつながりが見えてくる。

東京ベイゾーンに引く新たな都市軸は国際新都心と東京ビックサイトを結ぶ線の上にある。都市の発展を狙いにするならば、大会終了後の課題としてこの軸線上に地下鉄の新設を検討するに越したことはない。たとえば、東京メトロ銀座線を新橋でベイゾーンに向けて分岐し、有明アリーナを経由して東京ビックサイトの国際展示場駅まで延伸するとする。そうすると東京五輪のメイン会場の新国立競技場の最寄りの外苑前駅、国際新都心の虎ノ門駅とベイゾーンが結ばれる。あるいは、大江戸線を勝どき駅から分岐して国際展示場駅まで繋げば、大江戸線の新国立競技場駅と一体化する。

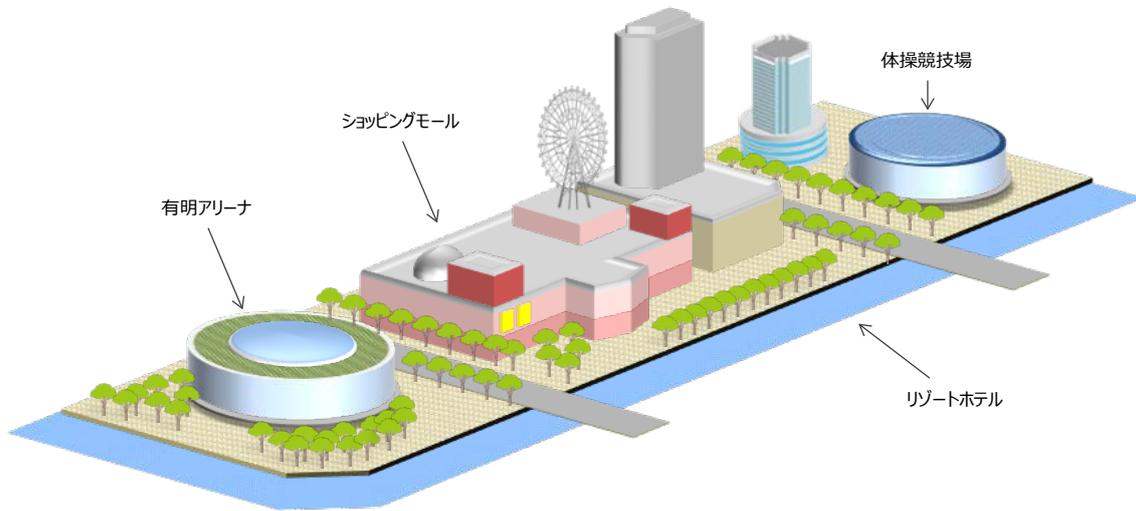
劇場としての競技施設

虎ノ門近辺の国際新都心から東京ビックサイトを結ぶ環状2号線を東京ベイゾーンの都市軸とし、勝どき、晴海、新豊洲、有明の各「島」を串刺しにする。さらに都市軸に鉄道路線を設定する。そうすると、五輪関連施設の後利用を考えるにあたってのパラダイム転換が起こることに留意されたい。五輪関係施設が沿線まちづくりの脈絡で有機的に一体化する。とくに有明アリーナはじめ近隣の施設が鉄道ターミナル立地になる。都市軸の一方のターミナルに国際新都心。もう一方のターミナルに東京ビックサイトと有明アリーナという集客装置ができることになる。沿線には選手村。阪急モデルでいえば梅田駅の商業・オフィス街と宝塚駅の宝塚大劇場とそれらの間にある沿線住宅街と重なる。

鉄道ターミナル立地に相応しいのは劇場としての競技施設だ。とくに有明アリーナはコンサートにも最適だろう。新横浜の横浜アリーナとほぼ同規模のアリーナが湾岸地区にできるインパクトは大きい。周辺の商業・宿泊施設の充実が期待される。

大会終了後における新規恒久施設の在り方の第一のコンセプトは新しい街の集客拠点だと考える。集客拠点が人を呼び、賑わいを形成し、東京五輪を経てベイエリアの都市としての格、付加価値が高まるような計画を立てたいものだ。あらためて、現状と異なるプラットフォームを前提とすることで、有明アリーナは横浜アリーナを代替する施設となる可能性がある。少なくとも札幌ドーム並みの集客力と数十億円レベルの収益力は目標にしたいところ。できれば商業施設と宿泊施設を組み合わせた東京ドーム並みの集客力と数百億円レベルの収益力が見込める拠点となることを期待する。

図表 2. 「劇場としての競技施設」を核とした商業・宿泊複合開発



出所：大和総研作成

仮設競技場の予定だった体操競技場が大会終了後直ちには取り壊されず、当面残すことを視野に検討が進められている。ここもターミナル立地となれば世界的サーカス団の常設劇場のような後利用も考えられるだろう。

なお、劇場としての競技施設のモデルは鉄道ターミナル立地以外だと少々厳しい。日韓共催ワールドカップをきっかけに整備され 2000 年 3 月に完成した宮城スタジアムは、仙台市中心部から北東に約 10km。高速道路のインターチェンジから近いが最寄りの東北本線利府駅からバスで 10 分のアクセスに課題があり、地下鉄南北線の泉中央駅に近接する仙台スタジアムに稼働率が大きく水をあけられている。プロスポーツの拠点として使われる競技施設は宿泊、商業施設や飲食店が集積する街の中心街に立地する例が以前から多かったが、近年は中心部以外のターミナル立地も増えてきている。

健康増進と余暇充実のためのサテライト施設

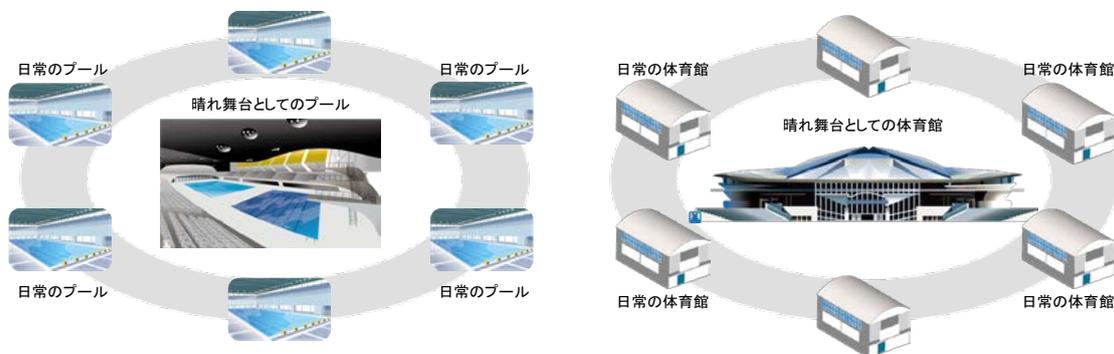
一見、アクアティクスセンターの対象の水泳競技はプロスポーツが成立しづらく、野球、サッカー、体操等でイメージするような劇場型の運営は難しいように思われる。しかし、劇場型とはいえ「演技」するのがプロスポーツとは限らない。インターハイや実業団の全国大会を開催したとしても大会関係者や選手、選手の家族友人が観戦することを考えれば劇場型の競技施設は成り立つ。野球の甲子園、ラグビーの花園のように「聖地」となれば

なおさらである。

次に考えたいのが、健康増進や余暇充実目的で日常的にスポーツを楽しむ人たちの、「晴れ舞台」としての競技施設である。プロスポーツは成立しづらくとも日常的に水泳を楽しむ人は多く、スポーツを継続するモチベーションを保つための「晴れ舞台」を想定すれば、応援する家族や友人に向けた劇場型の競技施設も成立するのである。

五輪のレガシーのひとつに、来るべき高齢化社会に備え健康寿命を伸ばすべく、体力向上や健康増進のためにスポーツを習慣付けることがある。そうした観点から戦略的な環境整備が求められている。そこで、本稿では劇場型の施設整備から派生するコンセプトとしてまずは「晴れ舞台としての競技施設」を打ちだしたい。今般整備する世界大会クラスの競技施設を「晴れ舞台としての競技施設」としての役割に特化する。そして、周辺に複数のサテライト施設を整備し、「観る」スポーツに対する「する」スポーツの拠点とする。両者の役割分担を明確にし、健康増進と余暇充実のためのスポーツの推進を狙いとした戦略的な整備計画を構築する。この一連の体系が提言の内容である。

図表 3. 晴れ舞台としての競技施設とサテライト施設



出所：大和総研作成

劇場としての競技施設を、スポーツをたしなむ人にとって憧れの「晴れ舞台」とし、周辺に配置されたサテライト施設を「する」スポーツの拠点とする。高齢化社会にあわせて、リハビリ機能を併設するのもよいだろう。両者をワンセットで整備する体系を東京五輪の施設整備をきっかけに確立し、全国のスポーツ施設整備のモデルとするのだ。

プロスポーツの観客を増やすには、まずはその競技に関心をもってもらわなければならない。逆に、劇場型の競技施設で一流のアスリートの競技を観て、そこで得た感動をもって健康増進と余暇充実のためのスポーツの実践につなげることも重要である。憧れの対象

となるプロスポーツと健康増進・余暇充実目的の草の根スポーツはお互いに支えあう関係にある。草の根スポーツのすそ野を広げ、わが国のトップアスリートの水準を高めるための戦略的な対策が必要だ。

もっとも、限られた予算でサテライト施設の普及を図るには施設整備に一工夫必要だろう。たとえば、北九州市思永中学校の温水プールのように学校プールと市民プールを昼と夜で「二毛作」営業するのも一考。体育館から多目的室まで大小取りそろえ、発表会や練習、ミーティングまで用途に応じて部屋を選べるようにして稼働率を高めるなどのアイデアもある。シネマコンプレックスのビジネスモデルをスポーツ施設に応用するものだ。

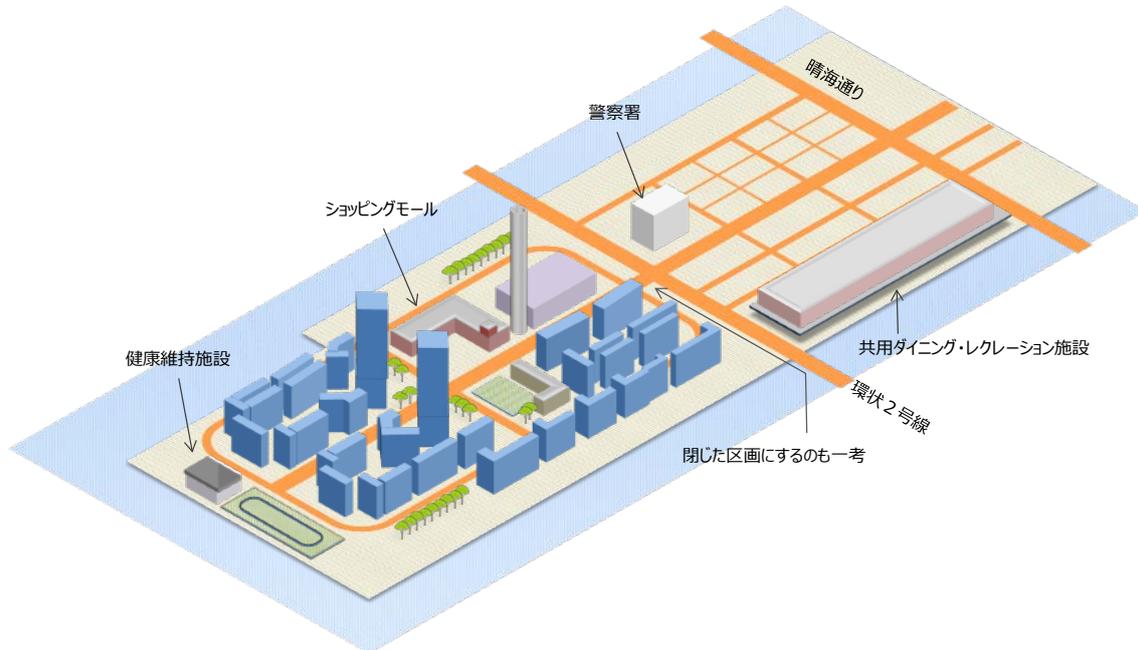
箱庭型オリンピック公園としての選手村

本稿で提言する東京ベイゾーンの都市軸の上、国際新都心と東京ビックサイトの間には選手村が位置する。東京大会を前後して、ここに 6000 戸規模の住宅地ができる予定だ。東京ベイゾーンで既にある 6000 戸規模の再開発エリアといえば東雲キャナルコートがある。これとほぼ同規模の中高層マンション街が晴海の島にできることになる。

国際新都心を結ぶ都市軸上に位置し都心に近いことが立地の強みである。街の入り口には警察署があり、三方を海で囲まれている。セキュリティ上の優位性が、中間層ないしアッパークラスの住宅街に成長する可能性を秘めている。

2020年東京大会はシドニー大会やロンドン大会のようにまとまった区画を再開発して跡地をオリンピック記念公園のようにするタイプのものではない。とはいえ、小さいながらも街づくりの単位としてまとまった区画であるのは選手村である。ユニバーサルデザインのまちづくりを選手村で表現することで、来るべき高齢化社会に適応した街のひな型にする。大会期間中に競技関係者の福利厚生施設となる「オリンピックビレッジプラザ」を改修して、共用のダイニング施設、レクリエーション施設を整備するのも一考である。居住区域の周辺にはウォーミングアップ用のスポーツ施設も用意される。これも高齢化社会を踏まえた健康維持施設に転用できよう。

図表 4. ユニバーサルデザインのまちづくりの理想型としての選手村



出所：東京都「選手村 大会終了後における住宅棟のモデルプラン」にアイデアを加え大和総研作成

東京都の構想では、選手村の区画にパイプライン網を布設し、同区画で使う電力や温水を水素エネルギーで賄う「水素タウン」として整備する。クリーンエネルギーの街を実験的に作ることで、環境・エネルギー問題の解決策を提言する。最先端のテクノロジーのショーケース機能を果たすことにつながる。東京ベイゾーン自体が「都心の中の郊外」という新しいコンパクトシティのあり方を示すものだが、選手村はそのコンセプトをより純化したものとなる。

体験型テーマパークとしての競技施設

東京ディズニーシーに並ぶ水辺の一角には、辰巳のアクアティクスセンター、葛西臨海公園のカヌースラローム会場、若洲ヨット訓練所、海の森の水上競技場と、水に関連したスポーツ施設が計画されている。このような立地特性を考えるに、自然とスポーツをテーマとした体験型テーマパークという統一コンセプトを設定するのがよい。都心に居ながら自然とスポーツを体験できるのがポイントだ。体験型テーマパークは2013年に開店したイオンモール幕張新都心のアクティブモールをイメージされたい。ショッピングモールに併設されたテニスコートやフットサルコートで街に居ながらにして気軽に様々なスポーツを体験できる場所である。本稿で提言する「体験型テーマパークとしての競技施設」はこれ

をアウトドアスポーツで展開し、大規模化したものである。

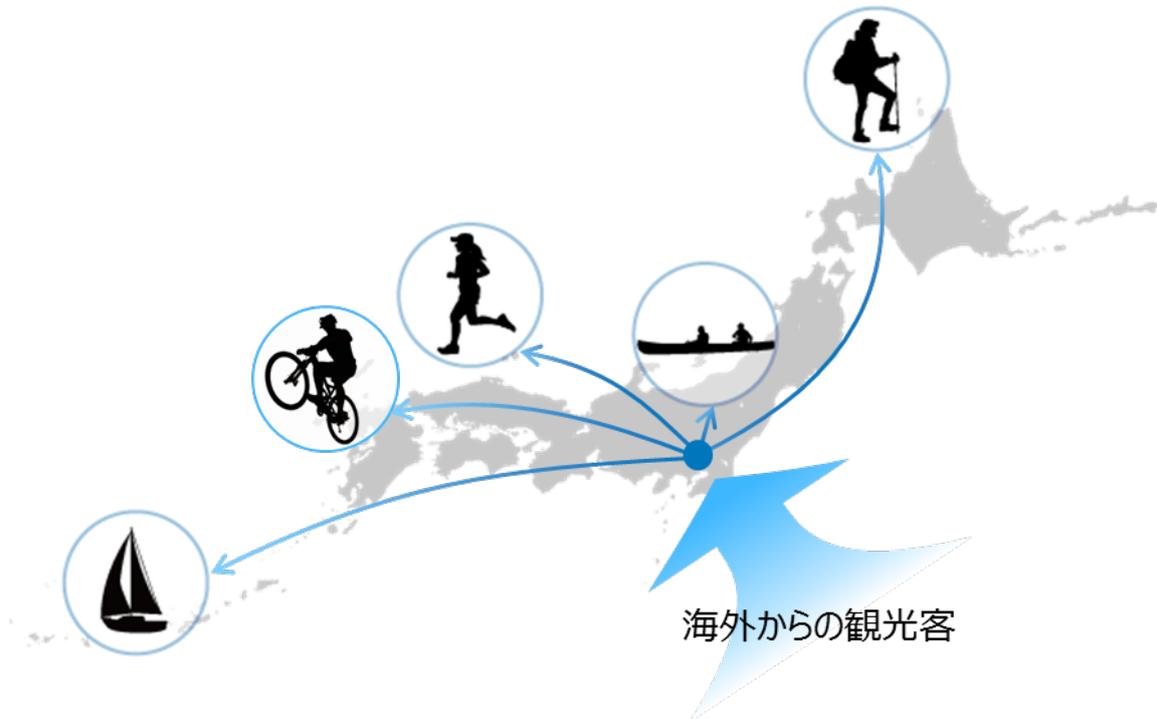
大会に向けて新規に整備する恒久施設ではとくにカヌースラローム会場が体験型テーマパークのコンセプトに合致する。体験型テーマパークをコンセプトとした後利用。ラフティングその他アウトドアスポーツを都心で体験できる施設としての位置づけである。若洲海浜公園ヨット訓練所、海の森水上競技場などは体験学習のコースにするのもよいだろう。子どもたちの「生きる力」を育むのに最適だ。修学旅行のカリキュラムに組み込むのも一考である。

首都圏の住民がここでアウトドアスポーツを体験する。本格的に楽しむのならやはり地方の自然を満喫してほしい。都心で体験することには、地方でレジャーや趣味でスポーツを楽しむことと対になる。これは地方創生に資する。ここでできるのはあくまで体験またはトレーニングである。ここでカヌーやラフティングに関心を持ち、ある程度上達したら自然豊かな地方で趣味として取り組む。そのようなライフサイクルを想定した運用プランを組み込む。都心から地方への流れを作ることで地方創生にも貢献する。

東京大会が開催される 2020 年には、来日する外国人観光客が現在²の約 1.5 倍の 2000 万人になると見込まれている。こうしたインバウンド観光客には、東京と大阪を結ぶいわゆるゴールデンゾーン以外に、地方をまんべんなく回遊してもらうのがよい。そこで、体験型テーマパークとしての競技施設が貢献するだろう。外国人観光客が東京を訪れた際、ここで日本の自然をショールーム的に体験し、自然豊かな地方でアウトドアスポーツに魅力を感じてもらおう。体験型テーマパークのコンセプトで大会終了後の競技施設を改造することによって、インバウンド観光客を地方に誘引する仕組みを作る。

² 「訪日外国人旅行者数 1300 万人達成！！」（平成 26 年 12 月 22 日、観光庁 web サイトより http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics08_000115.html 平成 27 年 2 月 18 日確認）

図表 5. 体験型テーマパークから自然豊かな地方への波及



出所：大和総研作成

今後の法制度の進捗によるが、沖合に浮かぶ海の森はカジノ施設の立地も考えられる。ここに国際会議場、リゾートホテルやショッピングモールを組み合わせ、島全体を統合型リゾート（Integrated Resort、IR）にする選択肢もあるだろう。もっとも、有明の東京ビックサイトなど既存の MICE 施設もあり、東京ベイゾーンの都市軸に沿ってホテルやショッピングモール、「劇場としての競技施設」が集積することで、東京ベイゾーンひとまとまりで統合型リゾートにみたてるのも一考だ。インバウンド観光客を誘致するにあたって強力な集客装置となるだろう。

官民連携で整備する理由

東京大会の競技施設の後利用を、社会教育の文脈で考えるのであれば、運営は民間委託したとしても企画主体は自治体等がふさわしい。他方、まちづくりの文脈で考えるのであれば企画主体も整備主体も民間企業のほうがよい。競技施設は顧客回遊の「マグネット」

つまり集客装置として位置付けられるからだ。

大会終了後の後利用を考えるにあたっては、とくに修繕型のコンセッション方式PFI³が有力な選択肢になる。まずは大会開催までに公共事業者が整備し、大会終了後に集客施設に改造するケースを想定する。ここで、かつて老朽化が著しかった宮城県営球場の改造事例が参考になる。楽天野球団が自ら調達した約70億円の資金をもって宮城球場をボールパークに改造し、都市公園法の管理許可制度の枠組みで15年間の施設運営権を得た。そこでプロ野球を興行し、入場料、スポンサー料その他収入で初期投資の回収を図っている。宮城県からみれば財政負担なしでの老朽施設の修繕。楽天野球団からみれば営業収入と広告効果。地域住民に対してはスポーツ文化の普及という三方一両得の構図がみられる。

こうした例を応用して、大会終了後の競技施設をまちづくり拠点に改造することが考えられる。有明アリーナのような劇場型の競技施設にしても、カヌースラローム会場のよう
に体験型テーマパーク型の競技施設を目指すとしても、それぞれまちづくり計画の中で集客の拠点として位置付けられるのであれば、公共事業者よりは民間企業が主体になったほうがよい。まずはアイデアを広く募集し、コンペにかける。その上で、選定企業が自らの資金で、収益施設を併設した複合施設に改造し、運営権を得て運営する。そうしたシナリオが考えられる。

有明アリーナなどは、統一コンセプトの下で民間企業が商業施設やホテルを隣接地に整備し、有明アリーナを集客マグネットとして活用するアイデアもあるだろう。ちょうど東京ドームシティや福岡のホークスタウンのイメージである。有明アリーナに公共施設等運営権を設定し、収益施設併設型のコンセッション方式PFIを適用するアイデアである。

東京辰巳国際水泳場の後利用についても民間主体のアイデアを募るのがよいだろう。東京大会の水泳競技場として整備さえるアクアティクスセンターは、大会終了後に東京辰巳国際水泳場の役割を承継すると考えられる。そうすると、近くにある東京辰巳国際水泳場は世界大会クラスのプールのままでいることは難しくなる。類似施設が近隣にふたつあることになるからだ。プール以外への転用を検討したほうがよい。選択肢はスポーツ施設に限らない。コンサートホールやイベントホールなどいろいろな用途が考えられる。

－以 上－

³ PFIを活用した施設整備については、拙稿「建設費延払型PFIから経営委託型PFIへ」（大和総研コンサルティングインサイト、2011年9月7日）も参照のこと。

<http://www.dir.co.jp/consulting/insight/public/110907.html>