

神戸ウイングスタジアム(現ホームズスタジアム神戸)との10年



企業レポート

園田 学*

Ten years with Kobe Wing Stadium.

Key Words : PFI, Stadium

1. はじめに

最近、PFI(Private Finance Initiative)方式による公共施設の整備が広く行われている。神戸ウイングスタジアム(現ホームズスタジアム神戸)は、PFIが一般化していなかった1998年に、神戸市により公設民活方式で整備することが決定された。公設民活方式とは、土地建物は市が所有するが、民間事業者が一定の事業リスクを取って事業計画/設計/建設および完成後の運営管理を行うもので、PFIの派生型と考えることが出来る。民間事業者はコンペにより決定されたが、我々は、このコンペに当選して以来約10年、スタジアムの事業計画から設計/建設さらには運営管理までを一貫して担当してきた。ここでは、当初からのスタジアムなどの事業テーマをいくつか紹介し、10年後それらがどう実現されているか自己採点していく。

2. 神戸ウイングスタジアム(現ホームズスタジアム神戸)の概要

同スタジアムは、2002年のワールドカップ(以下WC)の神戸招致を契機に、復興する神戸市の活力を世界にアピールするシンボルとして、またWC終了後は神戸市のスポーツ振興の核施設として計画された。WC期間中は、ブラジル対ベルギー戦など3試合が行われた。WC後は開閉屋根を設

置するなどの追加工事を行い、以下の概要のようなスタジアムとなった。現在は、J1ヴィッセル神戸やラグビー神戸製鋼のホームとして市民に親しまれている。

建築面積	31,200 m ²
延床面積	58,900 m ²
最高高さ	約45m
収容人員	3万人(WC時は4.2万人)
特徴	常緑天延芝のピッチ 開閉屋根による全天候型
付帯施設	スポーツクラブ、研修施設、レストラン
建設費	230億円
アクセス	神戸市営地下鉄海岸線 御崎公園駅下車(三宮駅から10分)徒歩5分

3. 神戸製鋼所の取り組み

鉄鋼メーカーである弊社がなぜスタジアム事業かというと違和感をお持ちの方もいらっしゃると思うので、まず弊社の取り組みの経緯について説明する。

弊社グループは売上のおよそ半分を鉄鋼関連で上げているが、アルミや銅などの非鉄、溶接棒や機械さらにはエンジニアリングなどを含めた複合経営を標榜している。この中で、エンジニアリング部門のプロジェクト管理技術と、寮/社宅の整備や遊休地の活用などから発展した不動産部門の地域開発やプロパティマネジメント技術を生かして、この種の都市型施設をいくつか手掛けてきた(神戸市東部新都心HAT神戸、明石市大久保駅前再開発、神戸空港ターミナルビルなど)。いずれも設計者や施工者という立場でなく、むしろ事業者の立場で取り組んできた。この点、公設民活方式などPFI型プロジェクトでは、施主である行政の「施主代行」を如何に民間がするかが重要になるので、弊社のこのような



* Manabu SONODA

1955年4月生
 大阪大学・工学部・建築工学科 大学院
 (1980年)
 現在、株式会社 神戸製鋼所 業務部
 神戸プロジェクトグループ 担当部長
 工学修士 建築
 TEL : 078-261-4155
 FAX : 078-261-4035
 E-mail : sonoda.manabu@kobelco.com

経験が生かせる。これらの実績を踏まえて、加えて弊社ラグビー部のメンバーの利用者からの意見、とりわけ平尾誠二君のアドバイスを得て、スタジアム事業に挑戦したのである。

弊社は、同種のノウハウを持つ大林組殿とともにコンペに当選し、民間事業者として事業計画および設計/建設を行った。WC後は両社の共同出資で設立した子会社で運営管理に取り組んでいる。

4. スタジアム事業のテーマとその現実

当初から、スタジアムの事業テーマをいくつか設定してきたが、10年後それらがどう実現されているかを自己採点し、合格した点、反省点などについて述べる。

1) 合格した点

「WCは通過点」を考えた施設づくり

スタジアムの敷地は面積約9ha。神戸市兵庫区の既存市街地に囲まれたエリアである。WCの要求水準である4万人以上の席数を持つスタジアムの敷地としては、非常に狭い。特に、周辺は高層マンションや一般民家が建ち並んだ住居地域であり、日影規制の問題があるなど、建物の大きさ形状は自由に設定できない。(通常は郊外の広い公園に作るのが一般的である。日影規制を考慮したスタジアムの例は極めて少ない。)一方、街中にスタジアムを作るとは、来場者には便利であり、旧市街地に人を呼び込み活性化を促進するなど地域再生という点からも非常に好ましい。

この二律背反を解決するため、神戸市は、WC時は仮設として4万人収容のスタジアムを作り、WC後にこれを改修し収容人数を3万人程度にすることとした。

この10年、実際スタジアムの運営を見てみると、WCを仮設で対応するというこのアイデアは、オフ/ピークの激しい施設の作り方に対して一つの方向性を示唆している。さすが神戸市である。もちろん、4万人級のイベントや国際級のゲームは呼びにくいだが、現状多くて2万人程度で行われるサッカーやラグビーの公式戦の箱としては丁度よいサイズである。また、街中にあるためにゲーム開催日はもちろんゲームのない日の賑わいも創出しやすい。例えば、バックスタンド下に併設しているスポーツクラブは、

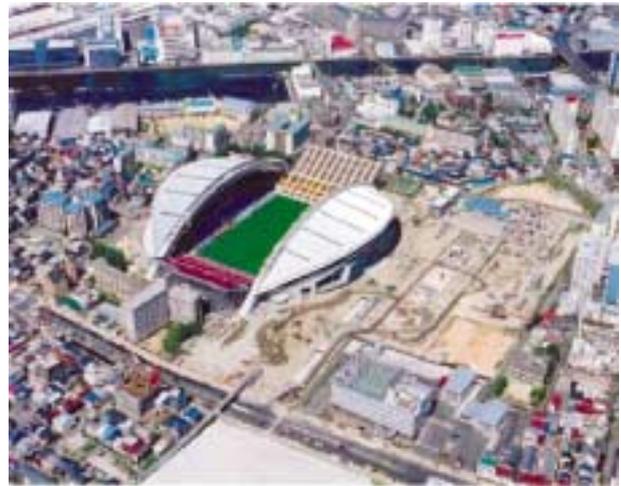


図-1 WC直前のスタジアム空撮
三角のブロック状に見える部分が仮設スタンド



図-2 現状のスタジアム空撮
仮設席を撤去して可動屋根を設置した。

周辺の住民の方々に毎日朝早くから賑わっている。

「WCは通過点」というテーマに対して、我々事業者から提案したアイデアを一つ紹介する。WCの要求水準では警備の関係からピッチ面とスタンド最前列を2.5m以上の段差で区画することになっている。これに従うと、選手と観客の距離が遠くなるばかりか、スタンド最前列のレベルを上げると最上部がさらに上がって、最上部の勾配がきつくなるとともに工事費のアップとなる。特に平尾君は、試合後の選手とサポーターの交流が重要であり距離はなるべく無くすべきと主張した。そこで、我々は、スタンドの最前部のレベルをなるべく低く1.8mとし、残りの0.7mをWCの仮設で行うことを提案し採用された。たかが70cmの差であるが、これによりスタンド最上部は5m以上下がる。

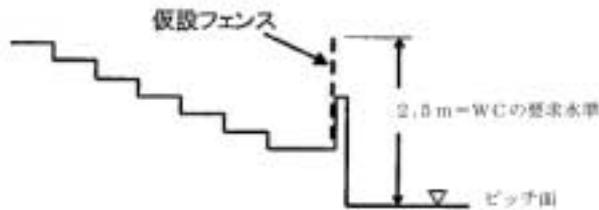


図3 仮設フェンスの考え方

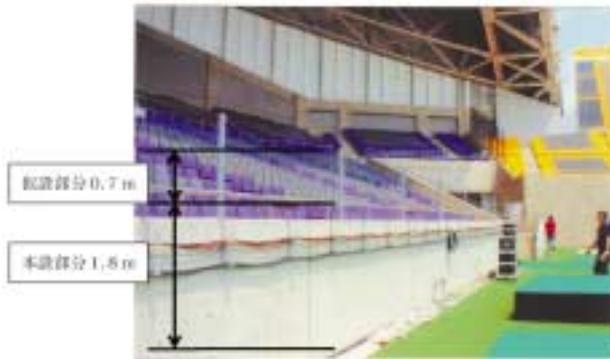


図4 WC直前のスタンド最前列

試合後、最前列にファンが集まり、選手にサインをもらったり握手をしているシーンを良く見るが、その度にできるだけ低くして良かったと感じている。加えて、これも敷地条件上の制約と、平尾君のアドバイスから、ピッチとスタンドの水平距離をWCの要求水準ぎりぎりできるだけ近づけた。バックスタンドでは、エンドラインとスタンドの距離が6m!となっている。これは大規模スタジアムでは日本で最小である。日本で一番臨場感のあるスタジアムのひとつであると自負している。

地元/地域との共生

スタジアムのようなイベント施設を管理運営する上で、地元との友好関係を構築することは不可欠な要素である。イベント時にはいろいろな形で地元へ迷惑をかけるが、日ごろの付き合いが、問題を解決してくれるケースが多い。例えば、人の感性による要素が大きい騒音に対する苦情などは、日々の友好的な関係と事前の丁寧な説明があればかなり軽減できる。事業開始当初から、地元の祭りに参加するなどスタジアムのファン作りには特に力を注いできた。運営子会社のスタッフと地元の方々との出会いに恵まれ、10年を経過して、すっかり地元とのフェイスツーフェイスの関係が構築できている。

また、地域との共生については、ユニークな事業を進めている。神戸市では、市内170校の小学校全てで地域スポーツクラブを立ち上げ、スポーツを振興していこうとしている。当スタジアムはこの地域スポーツクラブの拠点と位置づけられ、いくつかの拠点事業に取り組んでいる。この中で、スポーツを支えるという視点から、当スタジアムが音頭をとり、神戸市や神戸芸術工科大学と連携して、各スポーツクラブにそれぞれオリジナルの応援フラッグを提供する事業を5年前に始めた。すでに60校すなわち60種類の応援フラッグが完成している。クラブ対抗のスポーツ大会の際には、子供たちがこの旗の周りに集まって応援している。実際のデザインは、芸工大の学生が地元の要望を受けて行っているが、中には手厳しい地元の役員の方もおられて、デザインがこけ下ろされるなど将来デザイナーを目指す学生にとって得がたい体験の場を提供している。さらに興味のあるかたは <http://www.sportsclub-kobe.com/> まで。

2) 反省点

芝生

一番の反省点は、芝生の育成問題である。ここ数年、パートナーである大林組殿と試行錯誤を繰り返している。現在ようやく1年を通じてある程度のクオリティを保てる芝生を提供できるシステムが確立しつつあるが、まだまだ改善点も多い。

運営管理から見た施設づくり

前述したように、この事業では、事業計画/設計/建設および完成後の運営管理を一貫して行っているため、当初から、運営管理のことを十分に考えて事業や施設作りを行うことをテーマにしている。現在省みて、うまくいった点もあるが、むしろ反省点が多い。反省点を分析すると、その原因は経験と想像力の不足により実際の利用が想定できなかったと要約できる。ここで、数々の反省点のいくつかを(突然ですが)クイズ形式で紹介する。クイズに答えて、ご自身のこの分野での想像力をお試しあれ。

Q1 / スタジアム完成直後、柿落としのゲームが行われたときのこと。トイレ(大便)の一人当たりの利用時間が通常に比べて異常に長かつ

たが、その原因はペーパーホルダー（写真）とペーパーにあった。その理由は何でしょうか？



図 - 5 鍵付きペーパーホルダー
盗難防止のため、上部のふたに鍵がついている

A 1 / 設計と事業サイドが打合せて、ペーパーの盗難を防止するために少々単価の高い鍵付きのホルダーをつけた。実際に運営管理を行う現場サイドは、このホルダーのサイズに合うペーパーを購入した。このペーパー、紙質はいいがロールの巻きが甘く、軸に対して裁断面が直角ではなかった。（すなわちペーパーの長手方向断面が長方形でなく平行四辺形）。このためホルダーのケースにペーパーが引っかかって、紙が途切れ途切れになるので、結果トイレの利用時間が長くなるのであった。また、実際には、鍵付きは、ペーパーの交換が面倒である。多少ペーパーを盗られても、普通のホルダー2個付けでも良かった。

Q 2 / スタジアム1階の選手が利用するゾーンの床材は、通常、駅などで一般的に使われているゴムタイル系の材料を採用した。ところが、供用開始直後、表面が白く変色し問題となった。この原因は次の3つのうちどれでしょうか？

- i . 材料自体が不良であった。
- ii . 使用前にワックスがけをしたが、このワックスが不適當であった。
- iii . 芝生に使用していた薬剤がスパイクについており、これが化学変化を起こした。

A 2 / 使用前にワックスがけをしたが、実はこれが不要であった。一時は、床材を全部張り替えかと肝を冷やしたが、結局ワックスをきれいにはがして対応した。正解は ii . である。

以上、なーんだとおっしゃるかもしれないが、実際のトラブルはこんなところから起こる。こんな小さなことから大きなことまで（人に言えないことまで）、事業計画から管理運営までを一貫して行う中でより切実に浮かび上がる反省点が山ほどある。本来ならもっと生々しい反省点を紹介すべきであるが、この程度で留めたい。もちろん、運営管理を行う中でひとつひとつ対策は講じているが、それぞれがエンジニアリングやプロパティマネジメント、ひいてはPFI型プロジェクトの貴重なノウハウになっている。

5 . 結びに

スタジアムを担当して10年。日々の運営管理には子会社のスタッフが行っているが、不具合が生じると呼び出しを受け、関係者がスタジアムに馳せ参じることになる。一同、スタジアムの「産みの苦しみ」を経て、現在は公設民活方式ならではの「育ての苦しみ」真最中である。それに勝るほどある「育ての楽しみ」を糧に、事業期間が終了する平成30年までスタジアムの行く末をじっくり見守っていきたい。