

FC今治新スタジアム <全体概要>

プロジェクトのポイント

- **コンセプトとして「里山スタジアム」**を掲げ、スポーツ・健康・教育をテーマにした、365日人が集い、心の拠り所となるサッカースタジアムを**民設民営で整備**
- 地域の全体最適につながる結節点の開発として里山の保全を打ち出しており、**地方創生や地域経済、将来的な都市計画等を踏まえた検討**
- 事業主体である**(株)今治.夢ビレッジ内のスポーツビジネス等の専門家に加え、外部の専門家と協力して事業推進**
- **健常者と障がい者が日常的に混在する場の創出**を目指し、**スタジアムの維持管理業務の一部を地元の社会福祉法人に委託**することを検討

施設概要

所在地／アクセス	愛媛県今治市高橋ふれあいの丘1番3及び4 西瀬戸自動車道「今治IC」より5分、JR予讃線今治駅よりタクシー15分			
面積	敷地	57,374㎡	延床	【クラブハウス棟】2,601㎡ 【観覧席部分】5,672㎡
構造	S造4階建			
観客席	約10,000人程度			
付帯施設	VIPルーム	あり/VIPルーム、VIPラウンジ		
	飲食・物販	レストラン		
	その他	里山プロムナード、里山ボックス、里山アトリエ、里山プラザ（芝生広場）、里山ジャルダン（広場空間）		
ホームチーム	FC今治（Jリーグ）			
スポーツ興行	Jリーグ公式戦 年間17試合程度、各種イベント			
防災機能	-			

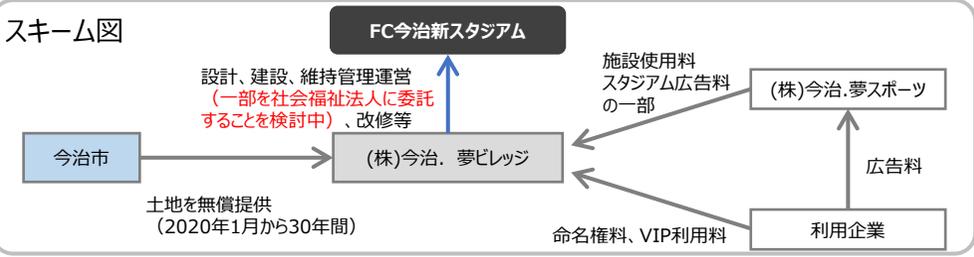
施設写真



全体像イメージ プロムナードイメージ 広場空間イメージ

事業概要

事業スキーム	株式会社今治.夢ビレッジが、土地を今治市から無償貸与（2020年1月から30年間）した上で、地元企業による投資及び銀行借入れ等により資金調達し、設計・建設、管理・運営する。			
事業主体	株式会社今治.夢ビレッジ			
所有者	土地：今治市	建物：株式会社今治.夢ビレッジ		
整備方法	今治.夢ビレッジが資金調達し、整備			
管理・運営方法	株式会社今治.夢ビレッジが管理運営			
事業期間	整備：2021年11月～2023年1月もしくは2月			
事業収支	整備費	4,000百万円	管理運営費	4.26百万円（2025）
	利用料収入	1.70百万円（2025）	その他収入	3.50百万円（2025）
行政の役割・支援	<ul style="list-style-type: none"> • 土地を無償貸与（2020年1月から30年間） • 企業版ふるさと納税を募集し、「今治市スポーツ振興基金」に積み立て、スタジアム建設資金に活用 			



【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- 事業主体である、株式会社今治。夢ビレッジ内にスポーツビジネスや経営等の**専門性を有する人材を配置**し、設計、建設については、**専門性を有する外部企業から助言等のサポート**を受けている。
- 建設・設計のみならず、不動産やIT等に関しても、民間企業からの提案を**積極的にヒアリングし、構想・計画に盛り込んでいる**。
- 今治市の関係部局と意見交換を行っている。ハザードマップの検討や地域防災の観点での検討がなされている。

【参考ポイント②】まちづくりの中核となるスタジアムの実現

- 今治市の緑の基本計画における位置付けや地域活性化への貢献など周辺地域への経済的・社会的効果の最大化を図ることを検討している。
- 「里山スタジアム」というユニークなコンセプト**を掲げている（以下概要）。

<3つのコンセプト>

①365日賑わう「里山」の形成

→非試合日もマルシェ等が開催され、365日、子どもから大人まで多世代で賑わっている。

②環境にやさしい拡張性の高いスタジアム

→拡張や更新の容易なコンテナやユニットスタンドを活用。太陽光発電、燃料電池、浸透性舗装等で環境負荷を低減。

③ホスピタリティ溢れるスタジアム

→多様なニーズに応える新たな観戦スタイル、最先端のIoT技術の導入

- スタジアム周辺は、豊かな景観を持つ里山ゾーンとし、今治市ならではの樹木による植栽、放置竹林の材を用いた竹のドーム、マルシェ、子どもの遊び場、ワイン用のぶどう畑等を整備し、**訪れる人々を、試合の時間だけでなく、半日～1週間、あるいは一生のスパンを通じて楽しませることができ、サッカーの熱狂と癒しの里山空間を提供し、人間らしさや心の豊かさを獲得する拠点**となることを目指している。

【参考ポイント③】収益性の検証と設計等への反映

- 景観・防災機能を含め、**地域に不足する機能を提供できるコンセプト**となっており、**今治市の緑の基本計画における位置付けや地域活性化への貢献など周辺地域への経済的・社会的効果の最大化を図ることを検討**している。
- 地域の全体最適につながる結節点の開発として里山の保全を打ち出しており、**地方創生＋地域経済＋将来的な都市計画を踏まえた検討**となっている。

【参考ポイント④】多様な利用方法や用途の実装

- 将来的な拡張を見据え、拡張性、更新性の高いユニットスタンドやコンテナショップを活用**している。
- VIPルームやラウンジにおいても、可変性を持たせる予定であり、VIP導線も適切に確保されている。
- 芝生席やテラス席などを用意し、多様な観戦体験**を提供



プロジェクトのポイント

- **我が国初のPFI手法によるスタジアム整備プロジェクト。**
- 関門海峡を望む**風光明媚なロケーションに加え、新幹線停車駅の小倉駅にも近い、「みんながつどい、にぎわいを生む、『街なかダイナミックスタジアム』」。**
- **北九州市の上位計画を適切に反映し、まちづくり関係の複数の部局と連携し、計画。**

施設概要

所在地／アクセス	福岡県北九州市小倉北区浅野三丁目 JR小倉駅から徒歩7分			
面積	敷地	約27,305㎡	延床	約26,398㎡
構造	RC造、一部S造地上6階建			
観客席	15,300人			
付帯施設	VIPルーム	ビジネスラウンジ（3室） VIPラウンジ（2室） スカイボックス（4室）		
	飲食・物販	イベント時に飲食・物販ブースを設置		
	その他	控室、会議室、医務室 等		
ホームチーム	ギラヴァンツ北九州（Jリーグ）			
スポーツ興行	<ul style="list-style-type: none"> • Jリーグ公式戦 年間17日程度 • ラグビーワールドカップ2019公認キャンプにおける代表公開練習 • サッカーU-24日本代表国際親善試合 等 			
防災機能	なし			

施設写真



スタジアム全体像



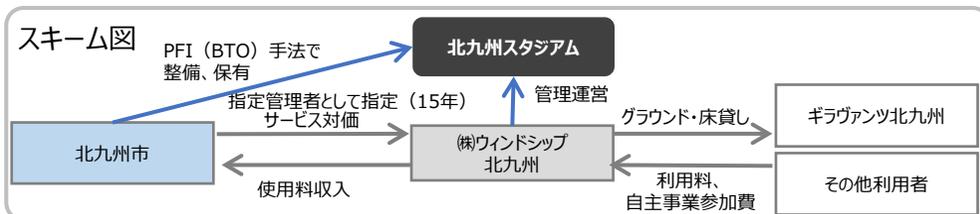
ピッチ



スタジアム正面

事業概要

事業スキーム	PFI（BTO）方式により施設を整備後、SPCが指定管理者として維持管理・運営を請け負う事業スキーム			
事業主体	北九州市			
所有者	土地：日本製鉄ほか	建物：北九州市		
整備方法	サービス購入型によるPFI（BTO）方式			
管理・運営方法	SPCである(株)ウィンドシップ北九州（代表企業：(株)九電工、構成員：(株)奥村組、(株)日本施設協会、協力会社：美津濃(株)、(株)梓設計）が指定管理者として維持管理・運営			
事業期間	整備：2014年10月～2017年2月（2年4ヶ月） 運営：2017年2月～2032年3月（15年）			
事業収支	整備費	99億円（toto助成金30億円、市債69億円）	管理運営費	約103百万円（2019）
	利用料収入	約15百万円（2019）	その他収入	22百万円（ネーミングライツ）
行政の役割・支援	<ul style="list-style-type: none"> • サービス購入料として市は年間約1億円を支出している。 • ネーミングライツを設定しており、(株)ミクニをスポンサー企業として選定した。期間は2020年2月1日～2023年1月31日までの3年間。（二期目） 			



ミクニワールドスタジアム北九州（北九州スタジアム）＜参考ポイント＞

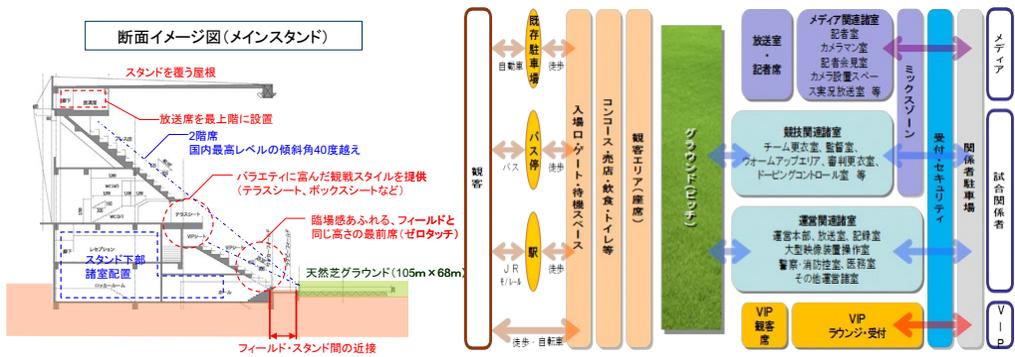
【参考ポイント①】顧客経験価値の向上

- ・ 関門海峡に望む**風光明媚なロケーション**。
- ・ 市内各所や全国各都市からの交通結節点となる新幹線停車駅の小倉駅に近接し、**アクセスが極めて良い**。
- ・ 「観る」施設としてイベントの実施等、様々な取り組みを実施している。
- ・ **試合がない日にもイベント等を実施**している。



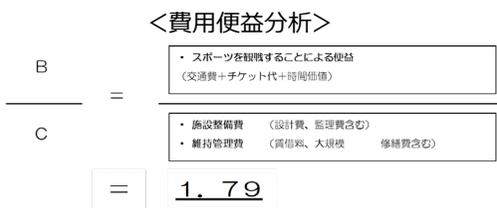
【参考ポイント③】多様な利用方法や用途の実装

- ・ **Jリーグ等からアドバイスを受け、施設仕様や設備に係る情報を計画に盛り込み、設計にも適切に反映している**。
- ・ 海外スタジアムの視察等を基に、**収益性の追求と各種収益向上施策を設計へ反映している**。
例：メインスタンドの3階部分を全てラウンジとして使用。
- ・ **景観アドバイザーの活用**やまちづくり関係の複数部局との連携体制を構築し、検討を実施。



【参考ポイント②】収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革

- ・ **費用便益分析や経済波及効果分析**等の効果分析を実施し、スタジアム整備による効果を定量的に算出している。

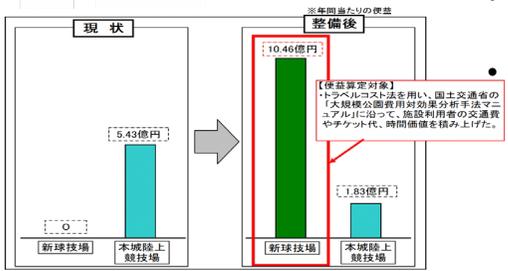


■ ミクニワールドスタジアム北九州による消費経済効果

約11.2億円

(財)九州経済調査協会の試算による(平成29年2月～平成30年1月)

利用内容	経済効果(円)
① Jリーグ公式戦	891,686,040
② 女子サッカー公式戦	576,833
③ ラグビー国際大会・トップリーグ等	121,641,036
④ 学生や社会人の入会等	56,130,479
⑤ スポーツ以外の利用	46,595,350
合計	1,116,629,738



【参考ポイント④】収益性の検証と設計等への反映

- ・ スタジアムについて、設計施工分離発注が主流の時代に、**設計施工を一括して発注した**。
- ・ **まちづくり関係の複数の部局との連携体制を構築して検討を行った**。
- ・ スタジアムが地域において果たす役割について十分な検討が行われている。
- ・ 本事業では、利用料金制が採用されおらず、民間事業者の自由度が高くない点が課題。今後は、民間事業者の自由度を一定程度高めるとともに、**民間事業者が運営リスクを一部負担することにより、民間の力を発揮させるような仕組みの検討が必要**である。

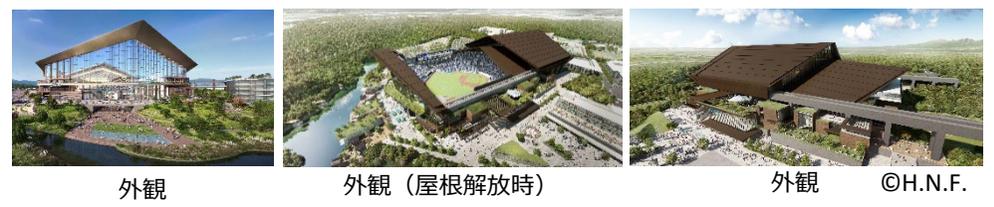
プロジェクトのポイント

- プロ野球球団を運営する民間企業がその知見を最大限に発揮して、**最良のプレー環境と多様な観戦環境を実現するスタジアム**が計画されている。
- プロジェクトが**市の総合計画やスポーツ振興計画等の各種計画に明確に位置づけ**られており、市が新駅開発や道路整備などの後押しをしている。
- 開閉式屋根と天然芝のスタジアム**を中心に、**北海道らしい自然豊かなエリアと様々なアクティビティが体験できるエンターテイメント空間**がスタジアム内外に計画されている。

施設概要

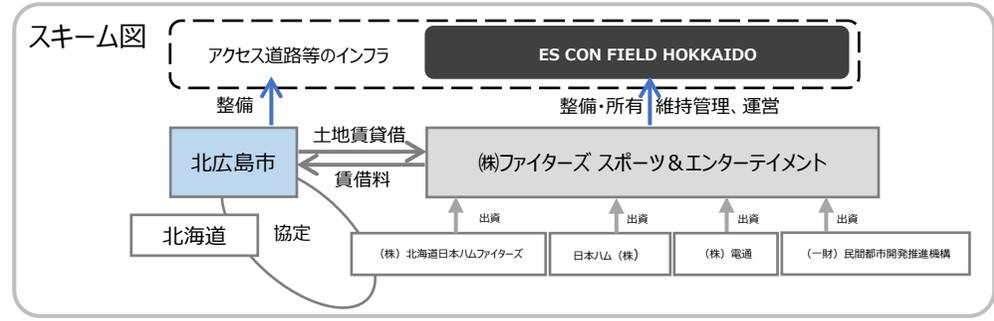
所在地 / アクセス	北海道北広島市共栄 / JR北広島駅から徒歩15分			
面積	敷地	47,985.06㎡	延床	120,432.82㎡
構造	鉄骨造（一部鉄筋コンクリート造）地下2階地上6階建			
観客席	収容人数 約35,000人			
	VIPルーム	あり		
付帯施設	飲食・物販	物販、飲食販売、レストラン		
	その他	宿泊施設、温泉等		
ホームチーム	北海道日本ハムファイターズ（プロ野球 パシフィック・リーグ）			
スポーツ興行	<ul style="list-style-type: none"> プロ野球公式戦（年間約80日） 			
防災機能	<ul style="list-style-type: none"> 支援物資備蓄拠点、広域避難場所、周辺地域の避難所等との連携を検討し、災害時にも役立つ球場として整備 			

施設写真



事業概要

事業スキーム	市の総合運動公園予定地を球団に貸与し、球団が主となりスタジアムを建設。建設後は、公園施設として球団による管理運営を実施。			
事業主体	株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント、北広島市			
所有者	土地	北広島市		
	建物	株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメント		
整備方法	株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメントが整備			
管理・運営方法	株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメントが維持管理運営を行う			
事業期間	整備	2020年5～2022年12月（2年8ヶ月）		
	運営・管理	2023年3月～		
事業収支	整備費	約60,000百万円	管理運営費	非公開
	利用料収入	非公開	その他収入	非公開
行政の役割・支援	<ul style="list-style-type: none"> 土地造成、周辺インフラ整備、土地貸与 			

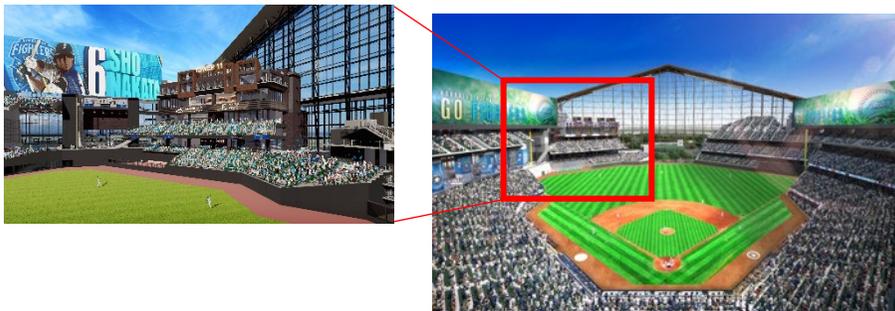


【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- 当該プロジェクトに決定的な影響を与えると考えられる**重要なステークホルダー 2 者（土地所有者である北広島市と㈱ファイターズ スポーツ & エンターテインメント）**の間で**十分な対話**がなされている。
- スタジアムを含めたボールパークを起点に、周辺地域の価値・魅力の共有や道内各地の活性化を目指した「**オール北海道ボールパーク連携協議会**」を組織。**近隣市町村や関係機関、企業、学識経験者が参画する分科会を通じ、各地域の課題解決**を狙う。新たな「北海道のシンボル」を目指すボールパークを通じ、北海道全体の価値向上と成長・発展へ寄与する広域連携体制が確立されている。

【参考ポイント②】顧客体験価値の向上

- プロ野球というスポーツエンターテインメントを担う事業者の専門的知見や経験を活用**して検討。
- レストラン、温泉/SPA、ホテル等を有する『Tower11』や、グッズショップ、ブルワリー等をスタジアム内に計画。『Tower11』は球場に併設されながらも、**独立運営が可能な施設**であり、**賑わいと新たな観戦環境を創出**する。
- スタジアム周辺に自然豊かなエリアやマーケット、宿泊施設、グランピングなどの施設も整備し、**プロ野球興行がない日も楽しめる空間を提供する計画**になっている。



©H.N.F.

【参考ポイント③】まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナの実現

- 北広島市は、官民連携プロジェクトとして北海道日本ハムファイターズの**新球場を核としたボールパークを整備**することで、まちづくりの様々な分野に波及効果を生み出し、市のアイデンティティを高め、持続的な都市経営と地域課題の解決を図ることをボールパーク構想と位置づけ、推進している。
- 北広島市は、市の**総合計画、スポーツ振興計画、都市計画マスタープラン、都市再生整備計画等のまちづくりの計画に当該プロジェクトを明確に位置づけている**。
- 防災拠点としての活用につき、関係者間で協定を締結し、検討。
- 計画段階において、経済波及効果の分析だけでなく、球団・新球場が創出する社会的価値についても調査・検討されている。

<北広島市総合計画（第6次）>



【参考ポイント④】民間活力を活用した手法の採用

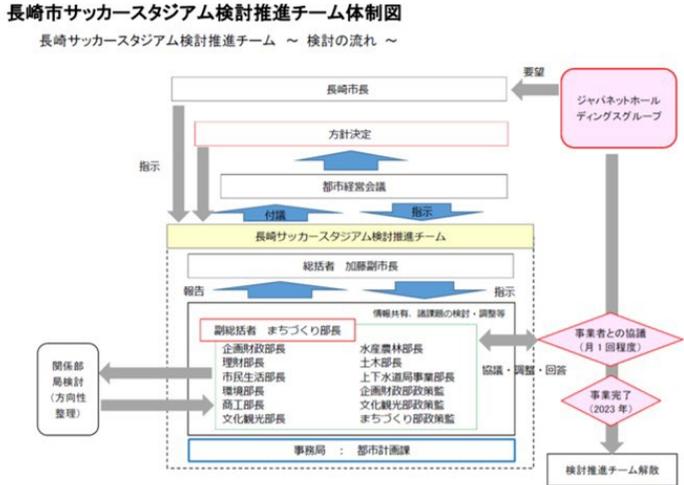
- プロ野球球団のコンテンツ力（チームの集客力、試合数の多さ、ブランド価値、社会貢献活動等）**を活用して、**スタジアムを核に賑わいや交流を創出**する計画となっている。
- 民間事業者の資金調達によりスタジアムを整備する計画である。
- ネーミングライツ等の手法の活用を具体的に事業スキームに反映**。
- 官民の役割分担として、市が公園の造成や、アクセス道路、周辺道路、上下水道等のインフラ整備を担当し、事業を後押ししている。
- ボールパーク構想に伴う協議の中で、市と球団相互の人事交流や、連携事業として球団職員が市内の小・中学校で体育やキャリア教育の授業を行う取組が始まるなど、スタジアム整備だけにとどまらない、官民連携による新たな価値が生まれている。

長崎スタジアムシティプロジェクト<参考ポイント>

【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- 施設計画において**考える関係者を網羅**しており、具体的な計画の方向性も含めて十分に議論されている。
- 「**長崎スタジアムシティプロジェクト推進会議**」、「**長崎市サッカースタジアム検討推進チーム**」（下記体制図）が設置され、定期的に協議を行っており、**地方公共団体の各部署との連携体制**が構築されている。

<長崎市サッカースタジアム検討推進チーム体制図>



【参考ポイント②】スタジアム・アリーナ経営人材の活用

- スポーツ・地域創生事業を担う会社として**株式会社リージョナルクリエイション長崎**を設立し、同社が企画運営を担っている。
- **設計、プロジェクトマネジメント、コンストラクションマネジメント等の各専門企業に業務委託**を行い、スタジアム・アリーナ整備に必要な検討ができる体制を整えている。
- **アドバイザーとして、専門家（有識者）の助言やサポート**を受けている。
- 実施設計・施工者は、公募・入札により2021年4月に選定予定。

【参考ポイント③】運営・管理に係る検討

- 民間企業が推進する事業であり、民間活力が最大限生かされている。
- 世界の成功事例の**現地視察等の手厚い情報収集**を行い、検討。
- 施設利用者となる**スポーツチームや、音楽等のプロモーターなどにヒアリング**を実施。

【参考ポイント④】収益性の検証と設計等への反映

- スタジアム、アリーナ、商業施設、ホテル、オフィス等を備える複合施設であり、収益確保の方策を具体的に検討。
- 多目的に利用できるアリーナを計画し、**スポーツ興行、コンサート、イベント等多様な利用方法を具体的に想定し、収支計画を検討**。
- 利用団体等との意見交換結果を随時設計等に反映するなど、ハード・ソフト一体で検討。
- スタジアム整備による**地域課題の解決（雇用創出、集客、地域活性化）**など周辺地域へもたらす**経済的・社会的効果**を検討。

ビジネス面からの実現可能性の検証

VIPルーム兼ホテル宿泊部屋のテストルームを制作し、運用時の課題検討の他、現チームでのスポンサー営業時の活用も可能。

- 試合時
 - ・試合時は6人程度が専ら食事できるテーブル設置キアラス部分に観戦席をセキ形式での食事提供を想定している。
- 非試合時
 - ・星部分にベッドが埋め込まれており、宿泊利用時は壁から引出しして設置。
 - ・クラブカーによる格納など「スタジアムに泊まる」機能も最大化する企画を検討中。
 - ※サイズは変更となる可能性があります。

アリーナの稼働率を上げるための事業

アリーナの稼働率を上げるために、バスケットボールの試合日以外は、ディナーショーや音楽イベント利用を検討している。

東大阪市花園ラグビー場 <全体概要>

プロジェクトのポイント

- 地方公共団体が、ラグビーW杯開催と、**公園施設との一体的な活性化を目指して改修**を実施したスタジアム。
- 2020年10月から順次業務範囲を拡大し、花園ラグビー場を含む花園中央公園エリア全体において**指定管理者制度を活用した公共施設の一体的管理**を導入。

施設概要

所在地／アクセス	大阪府東大阪市松原南一丁目1-1 近鉄奈良線東花園駅から徒歩8分、近鉄けいはんな線吉田駅から徒歩15分
面積	敷地 74,681.56㎡
構造	鉄筋コンクリート造（一部鉄骨造）地上5階建
観客席	メインスタンド（一般席6,802席、VIP419席、車いす24席）南側サイドスタンド（一般席5,245席、車いす57席）、コーナースタンド（西立見2,324席、東立見2,954席）、バックスタンド（一般席7,389席）、北側サイドスタンド（一般席2,102席、車いす30席）
付帯施設	VIPルーム VIPルーム(1室)、VIPラウンジ(1室) 飲食・物販 売店スペース その他 ラグビーWC2019ルーム、多目的ルーム
ホームチーム	近鉄ライナーズ（トップチャレンジリーグ（社会人ラグビー））*花園ラグビー場にて2021年に2試合開催
スポーツ興行	トップリーグ・トップチャレンジリーグ（社会人ラグビー）、ラグビー大学選手権、ワールドマスターズゲーム2021関西等
避難所機能	被災状況に応じて救援物資の受入拠点となる物資配送センターとして花園ラグビー場を想定。

施設写真



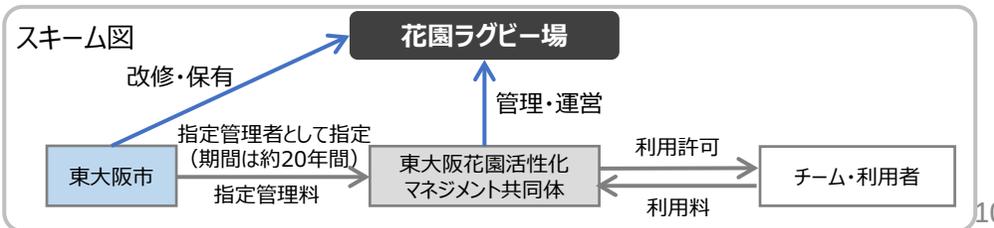
施設外観

ラグビーミュージアム

フィールド・観客席

事業概要

事業スキーム	東大阪市が所有するラグビー場を市が改修し、指定管理者に維持管理運営を委ねる。
事業主体	東大阪市
所有者	土地：東大阪市 建物：東大阪市
整備方法	東大阪市が従来型で整備
管理・運営方法	指定管理者制度を活用して指定管理者が維持管理運営。
事業期間	整備：2016年12月～2018年9月（1年10ヶ月） 運営・管理：2020年10月～2040年3月（19年6ヶ月）
整備費	72.2億円（決算ベース）
事業収支	管理運営費 約149百万円／年（R4年度） 利用料収入 約35百万円／年（R4年度） その他収入 約114百万円／年（指定管理料）（R4年度）
行政の役割・支援	整備費、および指定管理料を負担



【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- 「花園ラグビー場みらい魅力活性化委員会」を開催する等、利用者や有識者等との**意見交換の場を設定し、数年にわたり検討を実施**した。
- 「花園RWC2019推進室兼務・併任職員合同会議」という市市内39部署の連絡会議体を設置し、**市全体で検討を実施**した。
- スポーツ団体・有識者へのヒアリングも実施した。
- 維持管理運営については、メンテナンス業務とオペレーション業務のノウハウを持った主体による施設運営と、**市民、各種スポーツ団体との協働の取組**を目指す。

<右図：維持管理活用の仕組みづくり>



【参考ポイント②】顧客・利用者の把握と情報の提供

- 関係団体や有識者への意見聴取を実施し、整理、来場者アンケート調査、生活者に対するマーケットサウンディング調査を実施など、**ヒアリング・アンケートを幅広く実施し、顧客や利用者の意向を把握**している。
- 合わせて、HPで工事の経過写真等を公表し、情報を発信、また、花園ラグビー場改修実施前に住民向け説明会を実施するなど、**情報を発信**している。

<来場者アンケート調査概要>

IV. 来場者アンケート

(1) 調査概要

花園ラグビー場の整備及び利活用に関する意向調査のため、花園ラグビー場利用者を対象としたアンケート調査を実施しました。

調査日時	2014年12月27日・28日・30日 9:00~16:00
取得サンプル数	1,136名分(3日間分)
試合	第94回全国高等学校ラグビーフットボール大会
対象	試合観戦に来られた来場者

【参考ポイント③】顧客経験価値の向上

- ラグビーミュージアム、飲食提供、Wi-Fi設置などを計画した。
- ミュージアムの中で、**デジタル技術を活用したラグビーの聖地としての魅力や価値を高める工夫などを実施**した。
- 北側スタンド下に、多目的に利用することができるラグビーワールドカップ2019™ルームを設置。また、従来のスタジアム内の食堂に加え、公園来場者も入店可能なカフェの出店を計画している。

<ラグビーワールドカップ2019™ルームと活用イメージ>



▲ピッチが見える食堂イメージ

<ラグビーミュージアム>



【参考ポイント④】まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナの実現

- 市の立地適正化計画、基本計画で**花園ラグビー場の拡充・強化等が明確に位置づけられている**。
- 「ラグビーのまち東大阪」の実現のための「ラグビーのまち誘導エリア」として東花園駅、花園中央公園周辺一帯を「ラグビーのまち誘導エリア」として設定。
- 花園ラグビー場を中心とした**花園中央公園を市の基本計画の促進地域における地域活性化資源**として捉えている。

FLAT HACHINOHE <全体概要>

プロジェクトのポイント

- ・ **民間企業が自ら施設を整備、管理・運営し、施設の利用枠を、公共が一定期間定額で借り受ける** (2,500h/年×30年) という新しい事業スキーム
- ・ アリーナ運営ノウハウを持つ民間事業者が主体的に各事業者と協議し、**多目的利用へ柔軟に対応できる充実した仕様**に (常設アイスリンク⇔床の転換が可能)
- ・ 親会社、政府系金融機関、地域金融機関等**複数機関による投融資**を受け、また、内閣府の地方創生推進交付金を活用

施設概要

所在地 / アクセス	青森県八戸市大字尻内町字三条目7-7 JR八戸駅から200m (徒歩2分)			
面積	敷地	約15,000㎡	延床	約7,200㎡
構造	鉄骨造・RC造 地上2階建			
観客席	(固定席) 2階 1,550席 収容力: アイスホッケー時 約3,500人、バスケットボール時 約5,000人 VIPルーム 特別フロアの仕様 (約30名収容)			
付帯施設	飲食・物販	エントランスエリアやコンコースに設置可能 (常設はなし)		
	その他	センタービジョン・リボンビジョン・プロジェクションマッピング等		
ホームチーム	東北フリーブレイズ (アジアリーグアイスホッケー)			
スポーツ興行	アジアリーグアイスホッケー公式戦 年間20~30日程度 各種氷上、アリーナスポーツ興行、コンサート、コンベンション、展示会 等			
防災機能	現時点では指定の防災拠点・避難所ではないものの、屋外広場や固定物を置かない設計のエントランス、VIPフロアや控室を活用することが可能。			

施設写真

(FLAT HACHINOHE提供)



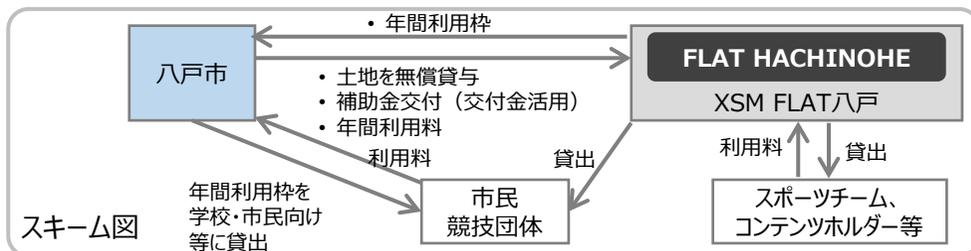
全体像

外観 (夜間)

アリーナ (アイスリンク時)

事業概要

事業スキーム	民間企業が市有地を無償貸借し、自らの資金調達で興行用アリーナを整備・管理運営する。八戸市は年間2,500h分の利用枠を30年間にわたり固定的に借り受ける。			
事業主体	XSM FLAT八戸株式会社			
所有者	土地: 八戸市	建物: XSM FLAT八戸株式会社		
整備方法	XSM FLAT八戸が独自の資金調達により整備			
管理・運営方法	ゼビオグループのXSM FLAT八戸が施設を所有し、クロススポーツマーケティングが施設の運営・営業を行う			
事業期間	整備期間: 2018年12月 (着工) ~ 2020年3月 (竣工) (1年3ヶ月) 事業期間: 2020年4月 (開業) ~			
事業収支	整備費	非公開	維持管理費	非公開
	利用料収入	非公開	その他収入	非公開
行政の役割・支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土地の無償貸与 ・ 国の交付金申請→市からの補助金として交付 (2.65億円) ・ 年間2,500時間の公共利用枠を借り受ける対価として、年間1億円×30年の使用料を支払う (利用枠は学校や市民利用枠に充当) 			



【参考ポイント①】収益性の検証と設計への反映

収益性の検証

FLAT HACHINOHEは、主として以下の目的による施設利用を想定し、その**年間利用日数と収支について、複数回のステークホルダーヒアリングや分析を重ね、丁寧に検証**している。

- 主に平日昼間→八戸市が借り受けし、学校体育や市民等で共有利用
- 自社または全国のアイスホッケーチームに練習用にリンクを貸し出し
- アジアリーグアイスホッケーの試合や各種氷上スポーツの大会に貸し出し
- 上記以外の時間も、バスケ、コンサート、他各種イベントなどに活用

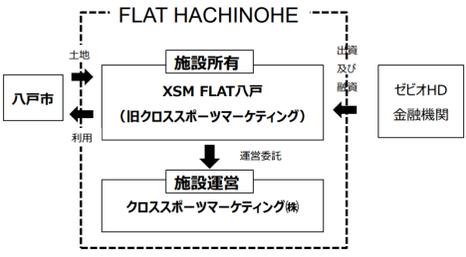
設計等への反映

アリーナの多目的利用に伴い、施設のあらゆる箇所の多目的性を高めると共に、コストダウンに取り組んでいる。

- **アイスリンクに移動式フロアを設置して床に転換**
- エントランスは非アリーナ利用者にも開かれた空間に（外部との連続性）
- **ゼネコン一括発注を避け、建築費高騰が続く中でもコスト上昇を抑制（音響照明設備等、専門業者の個別コンペによる発注）。**

【参考ポイント②】多様な資金調達の実現

- 当該プロジェクトには、複数金融機関からの投融資資金が入っている（ゼビオホールディングス（クロススポーツマーケティングの親会社）、**日本政策投資銀行の「特定投資業務」関連投資**、地域金融機関（東邦銀行、青森銀行、みちのく銀行、福島銀行）による融資）。
- 内閣府による**地方創生推進交付金も活用**（交付金申請に際し、八戸市政策推進課が尽力）
- **公共が一定期間固定の利用枠を借り受ける事業スキームは、金融機関にとっても、事業への信頼性が高まるため、望ましい。**
- 施設所有者と運営者を分けることで、長期・安定的な施設保全を実現。



【参考ポイント③】まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナの実現

- FLAT HACHINOHEのプロジェクトは、八戸市が推進する「八戸駅西まちづくり計画 ~東北新幹線八戸駅西地区スマート・スポーツシティ~」において、その核となり全体像の実現に寄与する**スポーツインフラ施設**として位置づけられている。

The image shows three pages from the 'Hachinohe Station West Area Smart Sports City' plan. The first page, titled 'まちづくりの中核となる「フラットアリーナ」', discusses the arena's role as a core of the neighborhood. The second page, titled '2. 八戸駅西地区のエリアビジョン', shows the overall area plan for the station west area. The third page, titled '3. まち全体のエリアビジョン', shows the overall area plan for the entire station area.

【参考ポイント④】多様な利用方法や用途、観客目線での設備の実装

- 通年型アイスリンクをベースとしながら**断熱フロアを敷設することにより、床を使用したアリーナスポーツやコンサート・コンベンションも開催可能な多目的アリーナ**としており、多様な利用者ニーズに柔軟に対応できるような工夫をしている。
- (例)
- 搬入搬出口…**11tトラックが直接乗り入れ可能な仕様**
 - 演出設備…屋内外に大型ビジョン、プロジェクションマッピング設備を設置
 - 演出操作タブレット…**誰でも簡単に操作可能な演出操作タブレット**を設備
 - 屋外電源盤…屋外イベントの電源引き出しに対応可能に
 - 吊天井設備…最大44.6tまで吊り下げ可能
 - 照明設備…各種スポーツの演出に効果的且つ観客がまぶしくない最新の照明設備を導入
 - 観客用トイレ…女性用の数を男性用の約1.5倍とし、混雑緩和を実現

プロジェクトのポイント

- 2024年「国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ佐賀大会」を契機に、これまで佐賀で実現することが難しかった、**トップアスリート**や**プロ**の試合を**快適な環境**で観戦できる「**観る**」**スポーツ**に対応するとともに、スポーツだけの利用にとどまらず**コンサート**や**展示会**などに対応した**多目的アリーナを整備**する。
- SAGAアリーナの整備を通して、スポーツ・文化の裾野の拡大を図るとともに、**交流の効果**を地域に**波及**させ、地域の**発展**につなげる。
- 利用計画やそれに基づく**収支計画等が、現実的な設定のもと、緻密に作成**、検討が進められている。

施設概要

所在地 / アクセス	佐賀県佐賀市日の出2丁目1番10号 佐賀駅から徒歩約15分 (1.4km)	
面積	敷地 約168,000㎡	延床 約29,800㎡
構造	鉄骨造 地上4階建て	
観客席	メインアリーナ：約8,400席 (固定席約6,300席、可動席約2,100席) サブアリーナ：約450席	
付帯施設	VIPルーム、プレミアムラウンジ、売店ブース、飲食スペース、授乳室、控室、多目的室、ドーピングコントロールルーム、医務室、映像室 等	
ホームチーム	久光スプリングス (Vリーグ)、佐賀バルナーズ (Bリーグ)	
スポーツ興行	・プロスポーツ 約30試合/年 ・コンサート、イベント 約10回/年	
防災機能	・災害時に輸送拠点および一時避難所としての使用を想定	

施設写真・イメージ



SAGAアリーナ (外観)



SAGAアリーナ (内観)

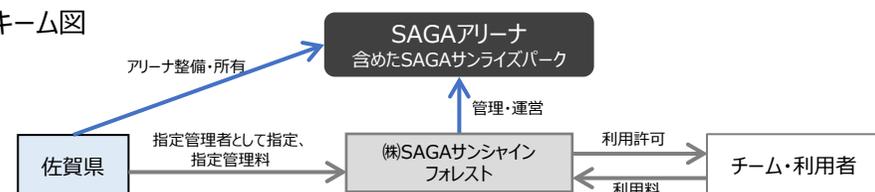


SAGAアリーナ前ひろば

事業概要

事業スキーム	県有地に県がアリーナを整備したうえで、指定管理者制度を活用して、既存のスポーツ施設と一体的に管理運営を指定管理者に委託。
事業主体	佐賀県
所有者	土地：佐賀県 建物：佐賀県
整備方法	県にて整備
管理・運営方法	大手イベント企画会社が代表企業を務め、県内企業で51%を出資する特別目的会社「(株)SAGAサンシャインフォレスト」が指定管理者として、SAGAアリーナを含めたSAGAサンライズパークを管理運営。 ※SAGAアリーナを除くSAGAサンライズパークの管理運営は2020年10月から
事業期間	整備：2020年3月～2023年3月
	管理・運営：2023年4月～2031年3月 (再指定にて+5年)
事業収支	整備費 257億円
	管理運営費 332百万円/年 利用料収入 73百万円/年
行政の役割・支援	整備費、及び指定管理料を負担

スキーム図



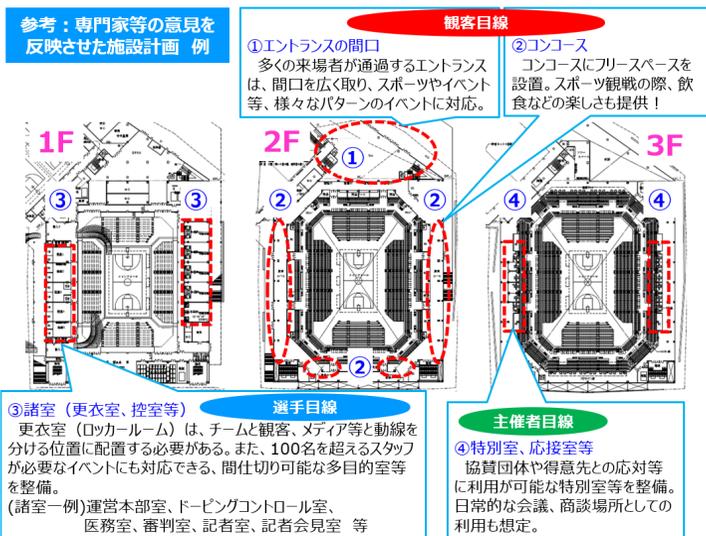
【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- SAGAサンライズパーク整備構想について学識経験者、競技団体、一般利用者、スポーツツーリズム関係者、施設整備運営者等、**様々な人材からなる検討委員会を設置**し、計6回委員会を開催。委員会より提出された整備に関する**提言書**を基に、**整備基本計画**を策定。
- 県庁内においても、副知事をトップとし、アリーナの担当部署である「文化・スポーツ交流局」だけでなく、政策部、総務部、地域交流部、健康福祉部、産業労働部、県土整備部が参加した「**推進本部会議**」を設置し、**全庁的な検討体制**を構築。全9回の会議を開催。
- 県と佐賀市の関係部署がハード面、ソフト面について協議する「**連携会議**」を開催し、連携した取組となっている。「交通」「雨水排水」「利用促進」など、**県・市で連携して取り組むべき課題について、検討**している。

【参考ポイント②】スタジアム・アリーナ経営人材の活用

- アドバイザー会議や検討委員会に、各スポーツの専門家、音楽関係の専門家、興行団体、地域イベント関係の事業者などが参画し、**アドバイスを受けて施設計画を策定**。

参考：専門家等の意見を反映させた施設計画 例

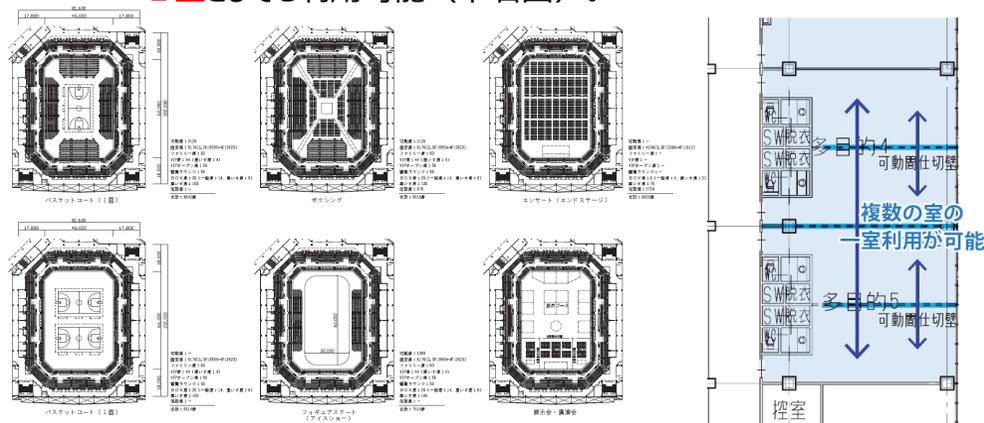


【参考ポイント③】運営・管理に係る検討

- 将来の利用想定について、アリーナ整備初年度から3年ごとに、**利用目的とジャンル別で細かく設定**。スポーツ以外の利用も**現実的に想定**。
- 民間活力導入等事業手法検討において、業務委託、指定管理、コンセッション、施設貸与の4手法についてメリット・デメリットを検討。
- 運営については、スポーツの施設の運営、維持管理に加えて、アリーナの**営業・イベント企画業務**や、**交流効果**を拡大し、**地域活性化**を目指す「**エリアマネジメント**」の視点等についても展開。
- IoT関連の**多様な企業へのヒアリングを実施**し、ICT全体整備計画を検討。様々なコンテンツを活用するための「**安全で高速な基幹ネットワーク&設備**」を構築。**新たな時代**を見据えた**Wi-Fi通信環境**の整備を行う。このほか大型映像装置、リボンビジョン、デジタルサイネージ等を整備。

【参考ポイント④】多様な利用方法や用途の実装

- 多様なイベント等に対応できるような多目的なアリーナを整備し、**時代の趨勢に応じて対応してることが可能なレイアウト**を計画。
 <例1>メインアリーナの**多様なレイアウト**を検討（下左図）。
 <例2>多目的室は**移動間仕切壁**により、**1室を分割**、または**2室を1室**としても利用可能（下右図）。



05 6 多室一室利用可能な多目的室イメージ

プロジェクトのポイント

- メインアリーナとサブアリーナの役割を明確に分けつつ、一体的に運営することで、「観る」「する」のあらゆるニーズを網羅するスポーツ拠点を実現
- ラグジュアリーな意匠、多様な観覧席等、公共施設の概念を超え、新たな顧客経験価値を提供するアリーナ
- 設計・建設段階と運営・管理段階で、代表企業及び取締役会の役員構成を変更することで、各段階で最適な企業が統括管理業務を担うと共に、スムーズな意志決定を可能に

施設概要（メインアリーナ）

所在地／アクセス	神奈川県横浜市中区翁町2丁目9番10号 JR京浜東北/根岸線 関内駅南口下車徒歩6分 他、市営地下鉄			
面積	敷地	10,057㎡	延床	15,514.45㎡
構造	RC造3階建			
観客席	1階：可動 1,710席、スタッキング 270席、車椅子 16席 2階：固定 2,620席、BOX 85席、車椅子 12席 3階：固定 295席 計 5,008席			
付帯施設	VIPルーム：全7室（VVIP1室、VIP6室、専用動線有） 飲食・物販：設置予定 その他：隣接地にホテル、飲食、病院など民間収益施設整備			
ホームチーム	なし			
スポーツ興行	Bリーグ、Tリーグ等実施予定			
防災機能	避難所として対応できるよう、災害支援備蓄、非常時機能維持対策等を計画。搬入出勤線は支援物資の配送センターとして活用可能。			

施設写真



メインアリーナ外観



サブアリーナ外観

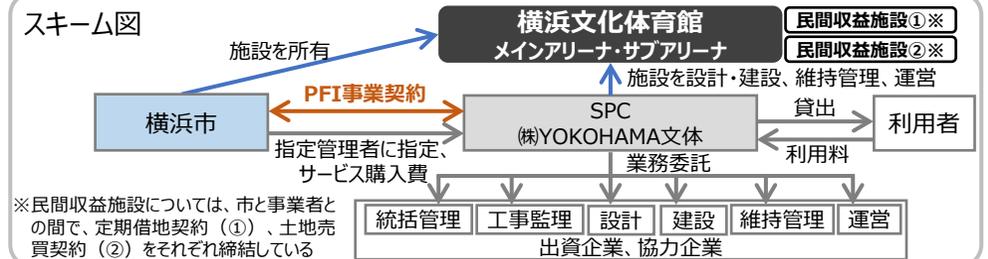


イベント時のアリーナ

事業概要

事業スキーム	PFI-BTO方式により、事業者は施設的设计～管理運営まで一括して受託する。併せて、事業用定借で民間収益施設を誘致し、整備・運営する。	
事業主体	横浜市	
所有者	土地：横浜市	建物：横浜市
整備方法	自らの提案に基づき、PFI事業者が設計・建設を行う。	
管理・運営方法	PFI事業者がサービス購入費と利用料金収入で施設を管理・運営する（開業前に施設運営に秀でた構成員に代表企業をスイッチ）。	
事業期間	整備：メイン 2017年12月～2024年3月（6年4ヶ月） サブ 2017年12月～2020年10月（2年11ヶ月）	管理・運営：開業後～2039年3月31日（メイン・サブで異なる）
事業収支	整備費 約221億円	管理運営費 11.53億円
	利用料収入 約8.9億円（2024年度）	その他収入 —
行政の役割・支援	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備費の全額及び維持管理・運営費の一部をサービス購入費として支払い。 	

※資料内に記載の数値は全て提案時のもの



ノエビアスタジアム神戸（神戸市御崎公園球技場） <全体概要>

プロジェクトのポイント

- 神戸市のスタジアムを、主要コンテンツであるJリーグクラブの運営主体である**楽天ヴィッセル神戸が管理許可という手法で管理運営し、運営や改修を実施。**
- 既存の公設スタジアムの管理運営を担うという立場で、芝・屋根・空調・VIPルーム・高価格帯座席の設置などの**様々な改修や、キャッシュレス化の導入等、民間の活力を活用した取組を実施。**ITやデータの活用に取り組んでいる。

施設概要

所在地／アクセス	兵庫県神戸市兵庫区御崎町1丁目2-2／神戸市営地下鉄海岸線御崎公園駅から徒歩5分		
面積	敷地	101,106.5㎡	延床 49,691.24㎡
構造	鉄筋鉄骨コンクリート造7階建		
観客席	スタンド普通席：28,609席、VIP席他976席、計29,585席		
付帯施設	VIPルーム	全12室	
	飲食・物販	—	
ホームチーム	その他	スポーツクラブ、研修室、ラウンジ他	
	ヴィッセル神戸（Jリーグ）、INAC神戸レオネッサ（日本女子サッカーリーグ）神戸製鋼コベルコスティーラーズ（ラグビートップリーグ）		
スポーツ興行	年間50日（2019年度実績）		
防災機能	防災倉庫あり		

施設写真



施設外観



VIPルーム

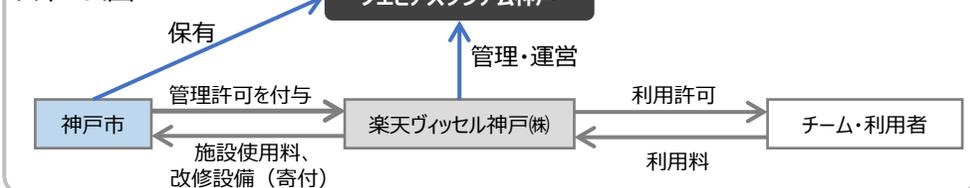


スタジアム内部

事業概要

事業スキーム	市が所有するスタジアムをホームチームを持つ企業が 管理許可という手法で管理運営 、スタジアムの改修を実施
事業主体	楽天ヴィッセル神戸株式会社
所有者	土地：神戸市 建物：神戸市
改修方法	楽天ヴィッセル神戸(株)が独自の資金調達により改修
管理・運営方法	ホームチームを持つ楽天ヴィッセル神戸(株)が市より管理許可を受けてとなり、施設を管理・運営する。
事業期間	改修：2018年4月～2020年9月（2年6か月）
	運営・管理：楽天ヴィッセル神戸株式会社
事業収支	改修費 非公開
	管理運営費 556百万円/年(2020年見込)
	貸館収入他 210百万円/年(2020年見込)
行政の役割・支援	市からの業務委託料220百万円/年（2020年見込）

スキーム図



ノエビアスタジアム神戸（神戸市御崎公園球技場） <参考ポイント>

【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- 稼働済のスタジアム事業である。**市及び各種団体との連携体制が構築**されている。具体的には、**ステークホルダーの範囲が的確に確認**されたうえで、神戸市、神戸製鋼、サッカー協会などと協議がなされている。
- スタジアム整備をまちづくりと一体的に行うために、**近隣自治会等とも協議**を行っている。

<連携協力を行っている団体>
 (一社)兵庫県サッカー協会、(株)アイナックコーポレーション、(株)神戸製鋼所、兵庫県ラグビーフットボール協会、兵庫県、(一財)神戸観光局、神戸市文化スポーツ局、神戸市交通局、神戸市子ども家庭局、神戸コンベンションビューロー、神戸フィルムオフィス、神戸市各区役所まちづくりか、浜山地区まちづくり協議会、和田岬まちづくり協議会、和田岬校区防災福祉コミュニティ、浜山地区推進委員会、三校合同防災訓練、兵庫運河活性化会議、等

【参考ポイント②】民間活力を活用した手法の採用

- 神戸市所有のスタジアムを、**楽天ヴィッセル神戸(株)が管理許可を取得して維持管理運営を実施。楽天ヴィッセル神戸(株)が自らの資金で施設改修を実施し、各種施策を実施。**
- 管理運営を受託して以来、利用規定を2年間で35項目以上の追加変更を行い、**収益拡大の仕組みづくりを実施。**

<利用規定改定内容(例)>

No.	項目	No.	項目	No.	項目
①	ピッチ利用ルール	⑪	ブライダル撮影(動画)	⑳	アップルーム利用料金
②	撮影ルール	⑫	ブライダル撮影(静止画)	㉑	ドーピングルーム利用料金
③	キャンセルポリシー	⑬	飲食売店出店ルール	㉒	1day VIP利用料金
④	パントリー拡張	⑭	スタジアムLED利用料金	㉓	記者会見室利用料金設定
⑤	利用申請書	⑮	スタジアム養生材利用料金	㉔	スタジアム見学ツアー料金設定
⑥	コンサート利用料金	⑯	ゴール利用料金	㉕	関係者控室利用料金
⑦	運動会料金	⑰	ベンチ利用料金	㉖	マッチコミッションナー室利用料金
⑧	展示会料金	⑱	審判ベンチ利用料金	㉗	照明利用料金
⑨	各延長料金	㉒	プレミアム4利用料金	㉘	競技本部長室利用料金
⑩	新設ラウンジ利用料金	㉓	ボックス8利用料金	㉙	会計室利用料金
⑪	新設バシ利用料金	㉔	クリムゾンルーム南利用料金	㉚	簡易ステージ利用料金
⑫	厨房テナント利用料金	㉕	クリムゾンルーム北利用料金	㉛	宿泊利用料金

【参考ポイント③】顧客経験価値の向上

- スタジアム見学ツアーの実施、照明設備の改修、VIPルームの積極的改修等、**10年間の管理期間を背景とした取組を実現。**
- 30万円/日・人の1dayVIPルームや**託児施設、手荷物預かり、ホームゲーム開催時に選手のリカバリー食が食べられるラウンジなど、多様なサービスを実施。**

<LED照明>

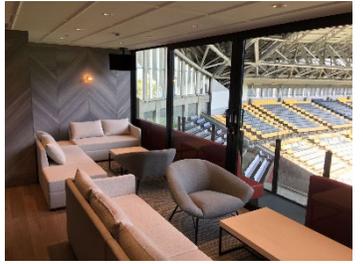


<サイン改修(改修前と改修後)>



【参考ポイント④】収益性の検証と設計等への反映

- 座席は種別に、**稼働率を想定した投資回収計画を立案。**2018年から2020年の3年間で6種類の座席を新設。それぞれの改修計画は最長でも4~5年以内で立案し、2023年までにはすべて投資回収完了見込。



- 地域施設として、地域住民へのスペース等の提供、**防災倉庫の設置など、地域貢献や連携について考慮した施設を実現。**

<防災倉庫>



<東屋>



ヨドコウ桜スタジアム（長居球技場） <全体概要>

プロジェクトのポイント

- サッカーチームの所有者である**民間事業者が、募金団体を設立しホームスタジアムを改修し、改修部分を大阪市に寄付。施設を30年間にわたり管理・運営**（改修費は寄付金で賄う）
- 複合機能を整備することで平日利用を促進し、地域活性化の核となる施設が目標**
- 産官学連携の事業として、スポーツ以外の多様なステークホルダーが計画段階から事業に参画**

施設概要

所在地／アクセス	大阪市東住吉区長居公園 1 - 1 ／大阪メトロ御堂筋線「長居」下車。1番出口より徒歩7分 他		
面積	敷地 657,000㎡（長居公園全体）	延床	31,166㎡
構造	RC造5階建		
観客席	24,664席		
付帯施設	VIPルーム	VVIP・VIP計14室、専用ラウンジ別途あり	
	飲食・物販	売店（飲食・グッズ）	
	その他	貸会議室（諸室の平日利用）	
ホームチーム	セレッソ大阪（Jリーグ）		
スポーツ興行	J1リーグ戦・カップ戦 / J3リーグ戦 / なでしこリーグ 他、ラグビー・アメリカンフットボール・サッカー等アマチュア試合		
防災機能	災害時の収容避難場所に指定（一時避難13,650人、収容避難1,150人対応可能）		

施設写真



外観

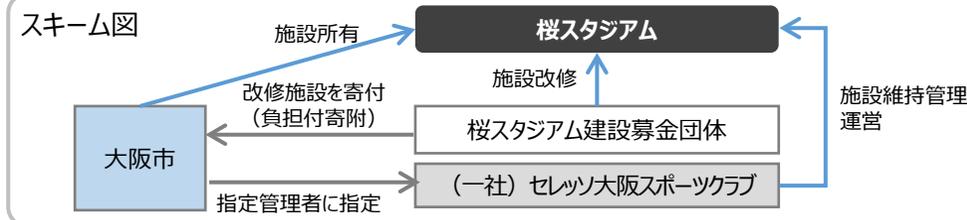
フィールドと観客席

試合時のイメージ

事業概要

事業スキーム	施設整備費の寄付を募る募金団体を設立し、当該団体が主体となり既存施設を増改築した後、市に寄付。セレッソ大阪スポーツクラブは指定管理者となり、30年間、施設運営。			
事業主体	桜スタジアム建設募金団体、 一般社団法人セレッソ大阪スポーツクラブ			
所有者	土地： 大阪市	建物： 大阪市		
整備方法	寄付を主たる財源とし、募金団体主導で整備			
管理・運営方法	セレッソ大阪スポーツクラブが指定管理者の指定を受けて管理・運営			
事業期間	整備：2019年3月～2021年4月（2年1ヶ月）			
	管理・運営：2021年4月～2051年3月（30年間）			
事業収支	整備費	非公表	管理運営費	非公表
	利用料収入	非公表	その他収入	非公表
行政の役割・支援	<ul style="list-style-type: none"> ふるさと納税の適用支援 一般的な期間を超えた、長期の指定管理者の指定 広告看板等の設置許可 			

スキーム図



【参考ポイント①】ステークホルダー確認と検討・連携体制の整備

- 推進主体であるセレッソ大阪スポーツクラブが、当該プロジェクトに先立ち、公園指定管理者の指定を受けて管理・運営を行っており、本格的なプロジェクト推進の基盤を整えた。
- 事業者は、初期から設計担当を交えて検討することにより、改修に係る各種許可の申請などにおいて、より具体的且つ網羅的に市に協力依頼事項を提示できた。
- 大阪市はスポーツ部局が主要窓口となりながら、関係各課との協議体制を築くための支援を実施した。
- サッカー以外のスポーツ関係者や、アカデミックの有識者を含めた官民連携検討会議を開催し、定期的な意見交換と合意形成を行った。

【参考ポイント②】まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナの実現

- （仮称）桜スタジアムプロジェクトは、市と地元扎根したスポーツチームとが築いた友好な関係の上に成り立っており、市側も当該プロジェクトが地域活性化に資するものとして期待している。
- 当該プロジェクトを産官学連携で検討する体制であることを、「大阪市スポーツ振興計画」においても明記している。

<大阪市スポーツ振興計画より、該当部分>

9 地域活性化に資するスポーツ施設等の整備

長居球技場は建設後29年が経過しており、国際的な大規模競技大会誘致の観点からも改修が求められています。そこで本市財政負担の軽減や、スタジアムの機能向上、スポーツを核としたまちづくりの観点から、民間の柔軟かつ優れたアイデアや活力を導入するために、セレッソ大阪を実施主体としたスタジアムの改修・増築を行います。あわせて長居球技場が立地する長居公園全体にぎわい創出、地域活性化とともに、「稼ぐ」スポーツ施設のあり方について、大学、企業、指定管理事業者と連携して検討を進めます。



<キンチョウスタジアムの改修のイメージ>

【参考ポイント③】多様な利用方法や用途の実装

- 改修により、国際基準（ACL）に対応した施設とする他、ラウンジやVIPルームといった観戦環境と顧客経験価値を向上させる新たな施設を導入する。
- 複合機能として貸し会議室等、試合日以外も利用可能な施設計画とし、平日も、多目的に活用できるスタジアムを目指す。

【参考ポイント④】民間活力を活用した手法の採用

- 本プロジェクトの改修費は民間が設立した募金団体への寄付により賄う見込みである。桜スタジアムを拠点とするスポーツチームの運営団体が指定管理者となることで、平常時の維持管理・運営費を利用料金収入やテナント収入によって賄うこととしている。
- 改修及び維持管理に伴う公共負担をゼロにするスキーム（寄付による整備＋業務代行料なしの指定管理）を採用している。
- 大阪市は、指定管理者制度を有効に活用するため、民間企業が自由度高く運営できるよう、提案に耳を傾け、柔軟に対応している。

