

スタジアム・アリーナ改革指針について

平成28年11月16日

ス ポ ー ツ 庁

1. 改革指針の目的

- 政府が掲げる成長戦略である日本再興戦略 2016 の官民戦略プロジェクト 10 に、スポーツの成長産業化が位置づけられた。（スポーツ市場規模 2015 年 5.5 兆円 →2025 年 15 兆円）
- スタジアム・アリーナは、スポーツ産業の持つ成長性を取り込みつつ、その潜在力を最大限発揮し、飲食・宿泊、観光等を巻き込んで、地域活性化の起爆剤となることが期待されている。
- スポーツ庁は、経済産業省、国土交通省、観光庁の協力を得て、プロスポーツリーグ関係者、自治体関係者等による「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会」（以下「協議会」）を立ち上げた。
- この指針を通じて、スポーツの成長産業化を妨げている可能性のある、スポーツ施設に対する固定観念や前例主義等に関するマインドチェンジを促すとともに、スタジアム・アリーナを核とした官民連携による新たな公益の発現の在り方を提示する。
- 協議会のもと、資金調達手法の充実、民間資金の活用・官民連携等について引き続き作業を進めるとともに、関連資料を取りまとめて、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（仮称）」を今年度内に公表することを予定している。この指針は、その第1段階として、スタジアム・アリーナ改革の全体像（第1章）及び重点的に考慮すべき項目（第2章）について示している。

2. 主な内容

(1) スタジアム・アリーナ改革の全体像

① スタジアム・アリーナの定義及び指針の位置づけ

- ・スタジアム・アリーナを、数千人から数万人の観客を収容し、スポーツを観ることを主な目的とする施設と定義。
- ・指針では、原則として地方公共団体が所有する公共施設を対象としているが、民間施設の整備等の際にも参考となることを想定。
- ・「スマート・ベニュー」の考え方を踏まえ、地域の実情に応じて検証を行うことが必要。

② スタジアム・アリーナ改革によって地域にもたらされるもの

- ・集客施設として地域のシンボルとなるとともに、新たな産業集積の創出につながる。また、スポーツ機会の増加や地域の社会課題解決等のスポーツの波及効果をまちづくりに活かすとともに、地域のアイデンティティの醸成や不動産価値の向上など、地域の持続的成長につながる。

③ コストセンターからプロフィットセンターへの転換、民間活力を活用した事業方式・資金調達方式の導入

- ・中長期的な収支計画の検討等により、スタジアム・アリーナそのものの収益性を向上させ、公的負担を軽減しサステナブルなスタジアム・アリーナへ変革する。
- ・にぎわいの創出や持続可能なまちづくりの実現等により、投資以上の効果を地域にもたらす。
- ・多様な事業方式（PFI、コンセッション、公設民営など）・資金調達方式の活用・充実により、施設の充実やサービスの向上を図る。

④ 地方公共団体、スポーツチーム、国が意識すべきこと

- ・地方公共団体は、「観るスポーツ」の価値を認識し、整備の早期段階から継続的にスポーツチームと連携し、スポーツの価値を最大限活用するとともに、スタジアム・アリーナの運営面で柔軟な対応が求められる。
- ・スポーツチームは、経営体として集客力を高め、行政のパートナーとして、スタジアム・アリーナの使用法について具体的な助言をするなど協力するとともに、地域にもたらす公共的な効果を説明する必要がある。
- ・国は、地方公共団体の事業プロセスにおける検討事項や解決策等について具体的に提示し、民間資金調達支援の仕組み整備、関係法令の情報、国内外の先進事例等の情報展開を行う。

(2) 重点的に考慮すべき項目～改革のための4つの項目、14の要件～

① 集客力を高めまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件

スタジアム・アリーナ経営を持続的に成長させていくためには、顧客経験価値の向上、多様な利用シーンの実現、収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革、地域の実情にあわせた複合化などが必要である。

- 要件1 顧客経験価値の向上
- 要件2 多様な利用シーンの実現
- 要件3 収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革
- 要件4 まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ

② プロジェクト上流段階において検討されるべき事項に関する要件

スタジアム・アリーナ経営を効果的に進めていくためには、プロジェクトの上流段階において、ステークホルダーの確認と検討体制の整備、顧客の把握と情報提供、収益性等の検証、コンプライアンスとリスク管理等を考慮する必要がある。

- 要件5 ステークホルダーの確認と検討体制の整備
- 要件6 顧客の把握と情報提供
- 要件7 収益性の検証と設計等への反映
- 要件8 管理（運営、維持、修繕等）の検討
- 要件9 スタジアム・アリーナ整備等に関するコンプライアンスとリスク管理

③ 収益・財務に関する要件

効率的かつ効果的なスタジアム・アリーナの整備・管理を進めるためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を活用していくことが重要であり、PPP/PFI手法等の中から、地域や施設の実情に応じた適切な手法を用いるべきである。

- 要件10 民間活力を活用した事業方式
- 要件11 多様な資金調達方式

④ 事業推進・運営に関する要件

事業推進・運営にあたっては、目標設定、IT・データ活用やスタジアム・アリーナ経営人材の活用などが重要である。

- 要件12 目標設定、評価、フィードバック
- 要件13 スタジアム・アリーナ運営におけるIT・データの活用
- 要件14 スタジアム・アリーナ経営人材