

# V.

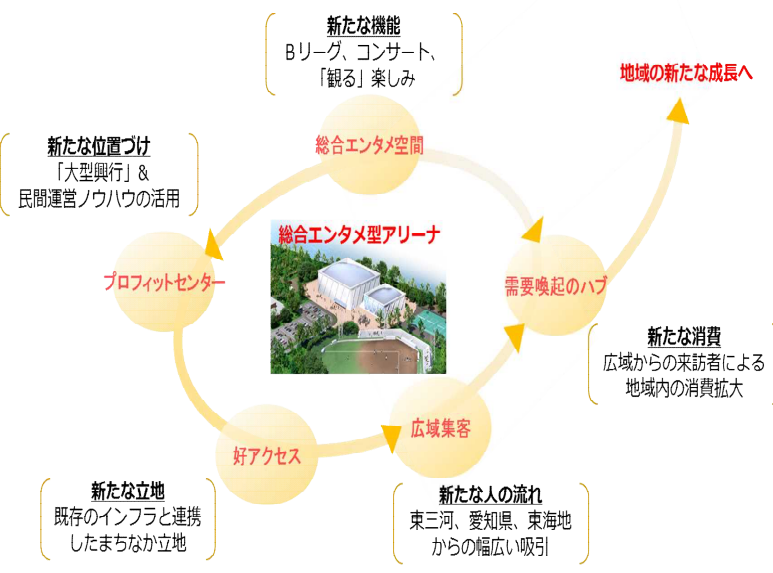
## スタジアム・アリーナに関する 計画策定の例

- 経済産業省では、平成 28 年度事業として、「魅力あるスタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業」を実施。
- ここでは、平成 29 年 3 月末までに報告書をとりまとめた 2 事例から、スタジアム・アリーナ計画策定にかかる検討結果を紹介する。
- 事業報告書は随時経済産業省ホームページにて公表  
(委託事業報告書 <http://www.meti.go.jp/topic/data/e90622aj.html>)
- ・事例 1 豊橋新アリーナ構想  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000270.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000270.pdf)
- ・事例 2 Imabari Stadium を核とした賑わいづくりと地域課題の解決に向けて  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000269.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000269.pdf)

# 【事例1】豊橋新アリーナ構想

## ○新アリーナの5つのコンセプト

■ 新アリーナは、スポーツ、コンベンションなどで利用され、**まちに新たな人を呼び込み、地域の経済発展の起爆剤**として機能



## ○新アリーナにより形成する新「まちなか回遊ネットワーク」

■ 広域から人を呼び込み、アリーナを中心とした**新しい豊橋まちなか回遊ネットワークを形成します**



## ○新アリーナの利用計画

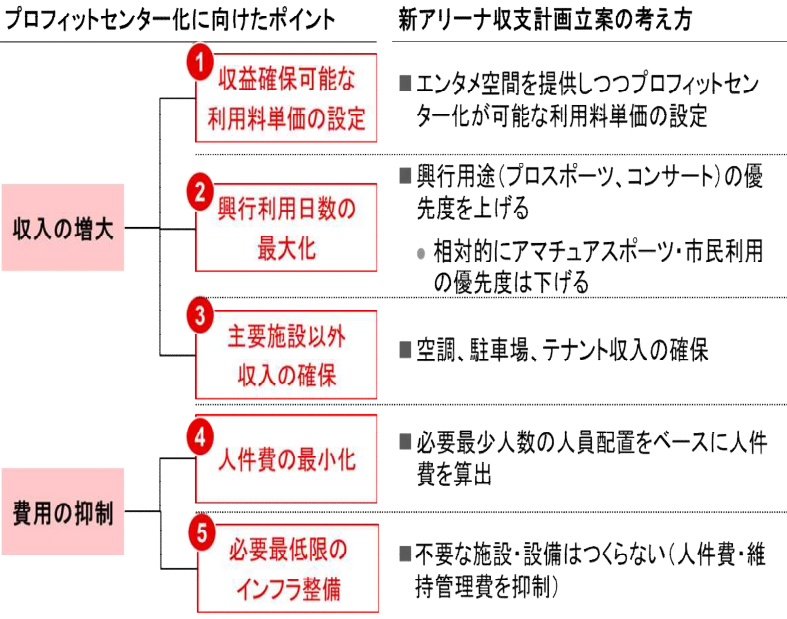
■ 「総合エンタメ空間」や「プロフィットセンター」のコンセプト実現のため、「魅せる」アリーナの必要性の高い大型興行イベントを主な用途とする

イベント主体	減免	主な用途			
		アマチュアスポーツ	プロスポーツ	コンベンション・発表会	コンサート・ライブ
行政	主催・共催	大			
	後援	中			
民間	なし				

施設: 豊橋市総合体育館 (アマチュア), アイプラザ豊橋 (コンベンション), 豊橋新アリーナ (プロスポーツ, コンサート)

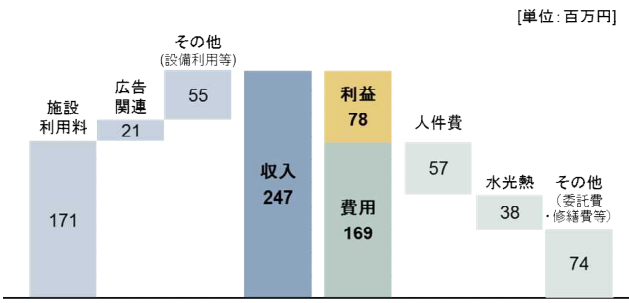
利用料金: 小 (アマチュア), 中 (プロ), 大 (コンベンション/コンサート)

## ○プロフィットセンター化に向けた新アリーナ運営のポイント



## ○新アリーナの収支計画

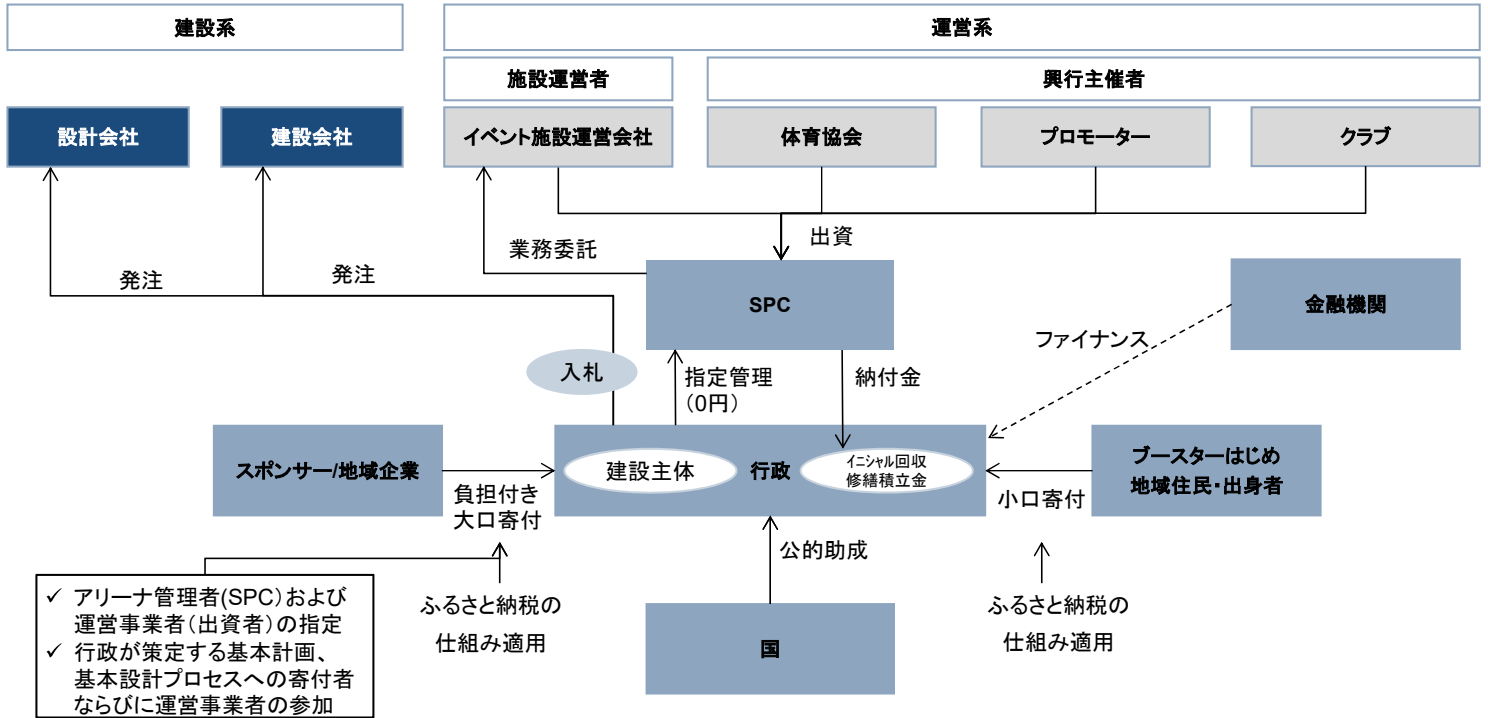
豊橋新アリーナの収支シミュレーション



## ○事業スキーム(案)

■ ①官民双方の資金負担によるイニシャル調達、②金額規模の大きい設計・建設業務における競争原理の取り込み、③利用者観点での 設計思想の取り込みと最適な運営体制(座組み)の構築、④構想～供用までの事業工程の短縮の観点から事業スキームを設計

- 民間寄付を行政に集め入札方式で設計・建設会社を選定しアリーナを建設(①&②)
- 負担付き寄付のスキームを活用し寄付企業が運営SPCを指定(③&④)SPCはイベント施設運営ノウハウを有する企業及びスポーツ協会、プロモーター、クラブ等の主たる興行主催者により構成



# 【事例2】 Imabari Stadiumを核とした賑わいづくりと地域課題の解決に向けて

本事業で設立した協議会を通じて、①関係者間の認識合わせ②事業モデル案の策定③整備運営手法案を討議

本事業概要と結果サマリ

## 本事業の目的・背景及びゴール

### ■ 本事業の目的

新スタジアムを核としたまちづくりに向けた関係者間における議論のたたき台を策定する



- ✓ いまばりへ新しい人の流れを造る
- ✓ スポーツのまちの拠点づくり



- ✓ スポーツのまちづくり
- ✓ J1ライセンス基準のスタジアム整備

本事業の目的  
新たなスタジアムを核としたまちづくりの検討

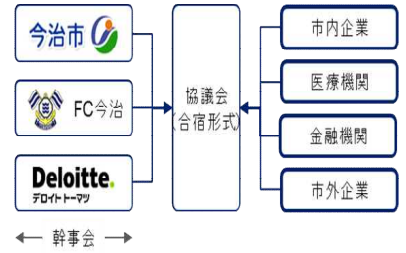
### ■ 本事業で策定した”ゴール”

- ① 関係者間でスタジアムを核としたまちづくりについて討議して認識を合わせる事
- ② FC今治と今治市のビジョンを具体化する事
  - a. コンセプト案の策定
  - b. 事業案の策定
  - c. 事業案に基づくコストシミュレーションの実施
- ③ スタジアム建設具体化に向けたたたき台を整理する事
  - a. 資金調達(整備)手法の整理
  - b. 運営手法の整理
  - c. 経済波及効果の計算

## 本事業の推進方法

### ■ 推進協議会の設立

新スタジアムを核としたまちづくり推進協議会を設立し関係者に一堂に会して議論

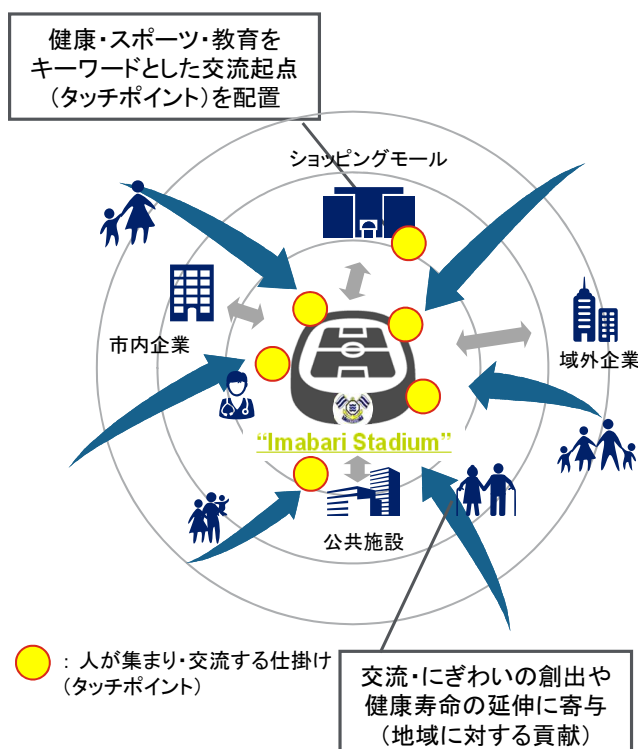


## 本事業の結果サマリ

- 1 県内外関係者間(25団体)で討議し、**具体的な検討に向けた機運が高まり、エリアマネジメント**の概念まで討議
- 2 **健康・スポーツ・教育**という概念に基づきスタジアムが有すべき**事業の素案策定、地域課題解決**という目標が出来た
- 3 有識者間で**官民連携資金調達や運営手法の「今治モデル」のたたき台**が討議でき今後の議論へと発展する準備が整った

健康・スポーツ・教育といった概念に基づく「今治(地域)らしさ」をスタジアムやエリアの機能として整備

## 地域戦略・ビジネスモデル案



基本機能	1	ピッチ等の貸出	スタジアムにおいて提供	
	2	VIPルームの貸出		
	3	交流スペース/オープンスペースの貸出		
	4	飲食/物販の提供		
	5	子供預かりサービスの提供		
拡張機能	6	公共サービス(公共施設)の提供		エリアにおいて提供
	7	スポーツ医学に基づく医療/健康サービスの提供		
	8	フィットネスクラブの提供		
	9	スポーツ/健康関連プログラムの提供		
	10	宿泊施設の提供		
	11	ショッピングモールの提供		
	12	娯楽施設(テーマパーク、温泉施設等)の提供		
	13	サービス付高齢者向け住宅の提供		

### 地域課題の解決

(交流・にぎわいの創出、健康寿命の延伸、地域人材の育成など)



# 参考)コストシミュレーションの前提条件と算出結果

## シミュレーション考え方

**施設に係る減価償却費・固定資産税負担**

- 負担あり**
  - 施設を自ら整備・所有する場合を想定
- 負担なし**
  - 施設に係る所有権が自治体等にある場合を想定

×

**事業構成**

- パターンⅠ**  
プロサッカー興行のみ
  - プロサッカー興行(Jリーグ公式戦、カップ戦)のみへの貸出を想定
  - 興行に付随し、入場料収入の他VIPルームの貸出、飲食・物販(テナント)、広告看板貸出及びスタジアム命名権付与による収益を想定
- パターンⅡ**  
パターンⅠ+プロサッカー興行以外貸出
  - パターンⅠに加え、プロサッカー興行開催日以外の日におけるコンサート、催事・イベントおよび一般利用に係る貸出による収益獲得を想定
- パターンⅢ**  
パターンⅡ+付帯施設運営
  - パターンⅡに加え、スタジアムに付帯施設を設け、児童館やフィットネスジム、クリニック等への施設貸出による収益獲得を想定

## <概要>

- 策定したビジョン及びビジネスモデルに基づく事業計画の試算を実施した。
- スタジアム施設に係る減価償却費・固定資産税負担の有無および施設運営者の事業構成として下記のシナリオを設定した。

## <試算結果>

- 減価償却費・固定資産税負担がある場合、施設稼働後の営業利益、EBITDA(営業利益+減価償却費)はともに大幅なマイナスとなり、事業成立は困難であると試算された。
- 一方、減価償却費・固定資産税負担がない場合、サッカー興行以外の貸出を行う場合(パターンⅡ)やさらに児童館やフィットネスジム、クリニック等への施設貸出を行うことを想定した場合(パターンⅢ)には、営業利益・EBITDAのマイナスが一定程度軽減されることが試算された。

### 事業構成別・スキーム別単年度損益比較

事業構成	スキーム	減価償却費・固定資産税負担の有無			
		負担あり	負担なし		
事業構成	パターンⅠ プロサッカー興行のみ	売上高	200 百万円	売上高	200 百万円
		営業利益	(382) 百万円	営業利益	(44) 百万円
	EBITDA	(115) 百万円	EBITDA	(44) 百万円	
	パターンⅡ パターンⅠ+プロサッカー興行以外貸出含む	売上高	253 百万円	売上高	253 百万円
		営業利益	(341) 百万円	営業利益	(3) 百万円
	EBITDA	(75) 百万円	EBITDA	(3) 百万円	
パターンⅢ パターンⅡ+付帯施設運営含む	売上高	297 百万円	売上高	297 百万円	
	営業利益	(354) 百万円	営業利益	(16) 百万円	
EBITDA	(88) 百万円	EBITDA	(16) 百万円		

\*括弧書きの数値はマイナスを表している。



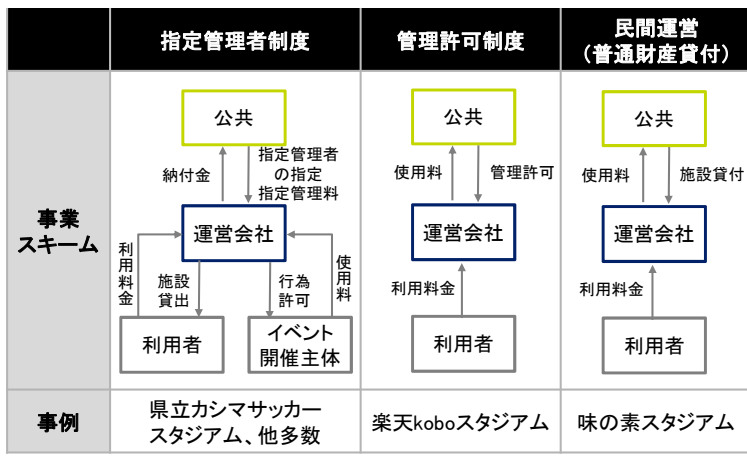
✓ シミュレーションの結果、複合化したスタジアムでさえ黒字化ができないためエリア全体でのプロフィット化を目指すべき(エリアマネジメントの考え方の導入)という結論に至る

スタジアムの運営手法は、「自由度の高さ」と「リスクの大きさ」を十分に考慮した上で詳細について検討を進める必要がある

## 運営手法案

### <検討内容>

- スポーツ施設運営事業の先行事例において活用されてきた以下の3つの手法について具体事例にも触れながら比較検討するとともに、**新たな官民連携運営手法である公共施設等運営権制度との併用について検討**を実施した。



### 公共施設等運営権制度

概要	2011年のPFI法の改正により公共施設等の新たな運営手法として制定
事例	国内スポーツ施設における事例なし 空港、MICE施設において事例あり

### <検討内容>

- 公設民営により運営されている**スタジアム施設の大半は指定管理者制度**にて運営されている。
- **指定管理者制度は公の施設の設置条例に基づいた運営が必要**となるが、カシマサッカースタジアムのように、自由度の高い運営をしている事例もある。ただし、カシマサッカースタジアムについても公共から指定管理料を収受しているなど、**公共の積極的な関与が前提**となっている。
- 管理許可制度は、適用が都市公園内の施設に限定されているが、公の施設の設置条例に縛られない運営が可能であり、**楽天koboスタジアムにおいては民間が大規模改修を含めた自由度の高い運営**を実施している。
- **民間運営(普通財産貸付)についても公の施設の設置条例を制定する必要はなく、またスタジアム運営事業者が施設の第三者への転賃を自由に実施できるため、同方式により運営されている味の素スタジアムは高い収益を計上している。**(味の素スタジアムは2チームのホームスタジアムである点、東京都内に立地しており、他地域と比べ多様なイベント収入等が見込める点が特徴として挙げられる)

### <今後の方向性>

- 民間による自由度の高い運営を実現する上では管理許可制度、普通財産貸付が望ましいが、一方で民間が負うリスクも大きくなるため、スタジアム運営事業者候補の考え方や公共の関与度合いを踏まえた上で運営手法を検討する必要がある。
- 左記3手法は**公共施設等運営権制度と併用することで、運営の自由度を確保しつつ、官民リスク分担を詳細に設計することが可能となるため、運営権制度との併用も踏まえた上で検討を進めていくことが肝要**である。



✓ FC今治の目指す民間による自由度の高い運営を実現するために、**従来の運営手法ではない多様な検討が必要**である

# スタジアム内外の施設毎に多様な主体から投資を募り、施設を整備していく新たな資金調達手法を検討していくことが望ましい

## 資金調達手法案

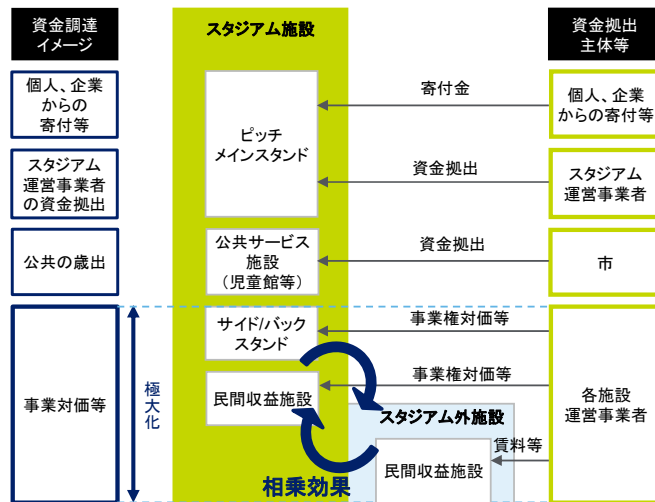
### <従来の資金調達手法>

- スポーツ施設の整備において想定される整備手法毎の一般的な資金調達手法は以下の通りに整理できる。

	公共施設整備 (従来型公共事業)	民間施設整備 (混合型PFI方式)	民間施設整備 (負担付き寄付方式)
資金調達主体	公共	公共/民間	民間(寄付団体)
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共が資金調達をするため、スタジアム運営事業者に金利負担等は発生しない</li> <li>公共の信用力により低い金利での資金調達が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間(スタジアム運営事業者)が施設整備費を調達し、施設を整備する</li> <li>公共は、施設整備費相当額を割賦にて民間に支払うことが可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設整備費を全額寄付にてまかなうため、スタジアム運営事業者および公共に金利負担等は発生しない</li> </ul>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該施設の整備に伴う公益性や波及効果等が十分に見込めない場合、公共が資金拠出をするのは困難となる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共が資金を調達するよりも民間資金で調達する方が金利が高くなる(サービス購入型、混合型の場合、公共が民間に支払う施設整備費相当額も金利分だけ高くなる)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺人口や立地企業等の条件が揃わないと、施設整備費相当額の寄付を集めるのは困難である</li> </ul>

### <新たな資金調達手法>

- 個人、企業からの寄付金等やスタジアム運営事業者の出資に加え、**スタジアム内外の施設を個別施設毎にスタジアム運営事業者以外の第三者に転貸等を行うことにより、事業権対価や前払賃料等を收受し、施設整備費に充当していくという仕組みを検討していくことが望ましい**と考えられる。



✓ 協議会や有識者討議により、従来に無い**新たな資金調達手法の仕組みの土台を検討**