

民間の資金や経営能力、技術的能力を活用した今後のスタジアム・アリーナの在り方について検討を行い、新たなビジネスモデルを開発・推進し、その公共的な価値を最大化させるため、官民が協働して議論。

## 委員 (50音順、敬称略)

赤羽 貴	アンダーソン・毛利・友常法律事務所弁護士	地下 誠二	(株)日本政策投資銀行常務執行役員
安藤 久佳	経済産業省商務情報政策局長	鈴木 大地	スポーツ庁長官 [会長]
大河 正明	Bリーグチェアマン	田村 明比古	観光庁長官
太田 伸之	クールジャパン機構代表取締役社長	南場 智子	横浜DeNAベイスターズ取締役オーナー
岡田 武史	(株)今治・夢スポーツ代表取締役会長	長谷部 健	渋谷区長
木村 達郎	沖縄バスケットボール(株)代表取締役社長	林 文子	横浜市長
栗田 卓也	国土交通省都市局長	間野 義之	早稲田大学教授、スポーツ未来開拓会議座長
小林 至	江戸川大学教授	村井 満	Bリーグチェアマン
坂井 文	東京都市大学教授	山内 弘隆	一橋大学大学院教授

各専門のワーキンググループを有識者により構成し、地方自治体、企業等のヒアリングを行い、具体的な課題の抽出や支援等について取組を進めていく。

### スタジアム・アリーナガイドライン策定ワーキンググループ

- 学識経験者、企業関係者など有識者がメンバー。
- 9月以降議論を行い、11月に基本的な考え方を提示する改革指針を公表。

### スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会

- スポーツ施設の資金調達モデルを確立するため、民間資金の活用、官民連携 (PPP/PFIの活用等) のあり方を協議する。



(第1回：平成28年7月27日)

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。

# スタジアム・アリーナガイドライン策定ワーキンググループ

## 【趣旨】

地方自治体が中心となって取り組むスタジアム・アリーナ整備に関して検討すべき項目を整理。スタジアム・アリーナがスポーツの成長産業化、スポーツを通じた地域活性化を実現する基盤として整備・運勢されるよう、主に地方公共団体が検討すべき項目を整理。

## 委員 (50音順、敬称略)

上林 功 株式会社スポーツファシリティ研究所代表取締役  
桂田 隆行 株式会社日本政策投資銀行地域企画部参事役  
加藤 修 株式会社ヘッズ取締役 東京事務所代表  
坂井 文 東京都市大学教授、スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会幹事【座長】  
高橋 玲路 アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー弁護士  
土屋 光輝 有限責任あずさ監査法人スポーツアドバイザリー室 / パートナー

## オブザーバー

経済産業省商務情報政策局サービス政策課  
国土交通省都市局都市政策課

## スケジュール

平成28年 9月20日 : 第1回  
平成28年10月 3日 : 第2回  
平成28年10月17日 : 第3回

平成28年11月に、スタジアム・アリーナ改革指針を公表

# スタジアム・アリーナ改革指針の概要

## 1. 目的

スタジアム・アリーナ改革は、スポーツの成長産業化の大きな柱  
改革指針は、スタジアム・アリーナ改革実現のための基本的な考え方を提示  
これまでのスポーツ施設に対する固定観念・前例主義等に関するマインドチェンジ  
スタジアム・アリーナを核とした地域経済の持続的成長等、官民による新しい公益の発現を目指す

## 2. 主な内容

### スタジアム・アリーナの定義

数千人から数万人の観客を収容する集客施設  
スポーツを観ることを主な目的とした施設  
原則として公共施設を対象  
新築や改築、管理運営手法の見直しにおいて検討

### スタジアム・アリーナ改革による地域への効果

#### 地域のシンボル

- ・民間ノウハウの活用と収益性の確保
- ・サステナブルな施設として長期的に存続

#### 新たな産業集積の創出

- ・周辺産業への波及を含む経済効果、雇用創出
- ・スポーツチームがあればより継続的に

#### 地域への波及効果を活用したまちづくり

- ・まちの賑わいの創出
- ・地域住民のスポーツ機会の増加
- ・社会貢献活動や啓発等の社会問題の解決

#### 地域の持続的成長

- ・地域のアイデンティティの醸成
- ・地域の不動産価値の向上

### コストセンターからプロフィットセンターへ

地域住民がスポーツをする施設とスタジアム・アリーナを区別。観客の利便性やチームの営業活動を重視。  
施設の収益性の向上による公的負担の軽減  
にぎわいの創出や持続可能なまちづくりの実現等、  
投資以上の効果を地域にもたらすことがプロフィットセンター

事業方式や資金調達の検討を通じ、施設・サービスの充実・向上

### 地方公共団体、スポーツチーム、国の役割

地方公共団体は、「観るスポーツ」の価値を認識し、  
最大限に活用するための施設整備や柔軟な運営を図る

スポーツチームは、行政のパートナーとして、公共的な効果を自ら説明

国は情報収集と展開、相談窓口の設置等により地方公共団体を支援。

# 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。

**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**  
**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。

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

## 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。

**民間活力を活用した事業方式**  
**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。

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

# スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会

## 【目的】

官民が連携したスタジアム・アリーナ整備を目指し、改革指針に基づき、スタジアム・アリーナの事業方式、資金調達に民間活力を導入するにあたってのプロセスを整理。

また、事業方式や資金調達手法の活用策を提示することで、今後の個別具体的な手法の検討を促進させる。

官民が一体となることで、施設等の運営費のみならず、建設費等への償還を念頭に置いた計画立案から実施まで行うことを目指す。

## 構成員（50音順、敬称略）

浅井 忠美	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長【座長】
東 一洋	株式会社日本総合研究所コミュニティ&インフラデザイングループ スポーツ・ヘルスケア・タスクフォース リーダーシニアマネージャー
井上 真	みずほ銀行プロジェクトファイナンス営業部PPP推進室室長
大木 豊	三井住友信託銀行信託開発部調査役
大野 知也	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社チーフコンサルタント
桂田 隆行	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部参事役
高橋 玲路	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー弁護士
土屋 光輝	有限責任あずさ監査法人スポーツアドバイザリー室ノパートナー
長井 延裕	株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構) 投資連携・促進グループ統括部長
福井 誠	一般財団法人民間都市開発推進機構 業務第二部長
松村 直季	新日本有限責任監査法人スポーツ事業支援オフィスリーダーノシニアパートナー
横内 崇	アビームコンサルティング株式会社 シニアマネージャー公共ビジネスユニット

オブザーバー  
国土交通省都市局まちづくり推進課

## スケジュール

平成29年2月 8日：第1回

平成29年2月16日：第2回

平成29年3月 2日：第3回

平成29年3月10日：第4回

検討会の議論を踏まえ、報告書にして今春に公表予定

# スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会

## 【報告書の主なポイント】

### 官民連携による目的・目標の設定（官民パートナーシップの構築）

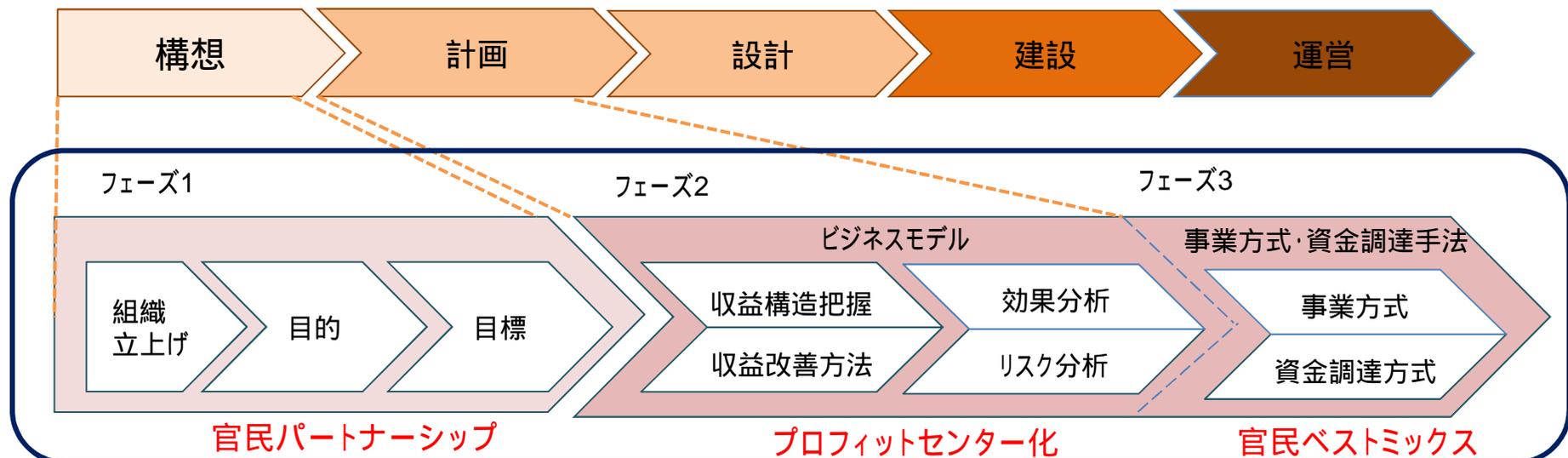
これまでの官主導から、官民が対等な関係で、プロジェクトの上流段階から官民がパートナーシップを組み、整備組織体を立ち上げる。目的や目標を設定した上で役割の明確化を図る。  
その際に、上流段階で可能な限り、顧客（来場者、観光客等）やステークホルダー（スポーツチーム、イベント運営者、金融機関等）を特定し、顧客・ステークホルダーにおける最大価値を創出を目指すことが不可欠。

### ビジネスモデルの策定（プロフィットセンター化の実現）

スタジアム・アリーナに係る収益構造を把握し、多様な収入機会の最大化を図り、多様な事業者を巻き込むことが必要。  
プロジェクト全体で発生するリスクをあらかじめ抽出し、官民の適切なリスク分担を明確化することで円滑な事業方式・資金調達を行う。

### 事業方式及び資金調達手法の検討（官民ベストミックスの追求）

上記を踏まえて、事業方式及び資金調達手法が生まれやすくなる。  
その際に、重要なポイントとして、地域特性や経済環境等を考慮しながら、官民の均衡点（ベストミックス）を追求していくことが必要。



官民連携型スタジアム・アリーナ整備計画策定プロセスガイドの対象範囲

# スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会

【検討会における議論の全体像】

