

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
プロセスガイド

平成 29 年 5 月
スポーツ庁
経済産業省

目次

本ガイドのねらい	1
1. スタジアム・アリーナ整備プロジェクトにおける基本的な考え方	2
2. スタジアム・アリーナ改革指針におけるプロジェクト推進にあたり留意すべきポイント	5
3. 官民連携型によるスタジアム・アリーナ整備計画策定プロセス	8
(1) フェーズ1 官民パートナーシップの構築と目的・目標の設定	9
ステップ 1.1 スタジアム・アリーナ整備組織立上げ	9
- プロジェクト当初から官民パートナーシップの構築	9
ステップ 1.2 スタジアム・アリーナ整備の目的と制約条件の明確化	11
ステップ 1.3 目標となるスタジアム・アリーナ	12
(2) フェーズ2 プロフィットセンター化に向けたビジネスモデル策定	15
ステップ 2.1 スタジアム・アリーナ収益構造の把握	16
ステップ 2.2 スタジアム・アリーナの収益改善等のための方法	19
ステップ 2.3 プロジェクト効果分析	22
ステップ 2.4 スタジアム・アリーナ整備に関するリスクの分析とリスク分担の決定	23
- プロジェクト全体のリスクを洗い出し、「餅は餅屋」型のリスク分担	23
(3) フェーズ3 ビジネスモデルを踏まえた事業方式・資金調達手法のベストミックス追求	25
ステップ 3.1 事業方式の検討	26
ステップ 3.2 資金調達手法の検討	29
4. 今後の方向性	32

本ガイドのねらい

我が国のスポーツを観るための施設は、地方公共団体が所有する公共施設が一般的であり、計画段階から建設、運営に至るまで地方公共団体の主導により行われているのが現状である。こうした公共施設の整備・管理については、従前の通りに地方公共団体がそのすべてを担うことは財政面ではもちろんのことノウハウの面でも限界があり、民間活力を活用した事業方式や資金調達手法の導入が期待されている。

政府は、我が国のスポーツの成長産業化を促進する起爆剤として「スタジアム・アリーナ改革」を大きな柱として位置づけ、官民連携によるスタジアム・アリーナ整備を推進するためにスタジアム・アリーナ推進官民連携協議会を開催し、同協議会の下に、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を設置して、改革の基本的な方向性として「スタジアム・アリーナ改革指針」（平成 28 年 11 月公表、以下「改革指針」）を策定した。

スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会では、引き続き同協議会の下にスタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会を設置し、改革指針に基づいて官民が一体となりスタジアム・アリーナを具体的に整備することを目的に、有識者、金融機関、事業会社、関係省庁等による様々な観点からの検討を重ね、スタジアム・アリーナ整備の際の民間資金活用に関する論点を整理した。

この検討の結果として、本ガイドにおいては、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの上流段階でプロジェクト全体を構想・計画し、プロジェクトの礎となる部分を作り上げていくために必要となるコンセプトをまとめたところであり、この礎に応じて、プロジェクトの具体化のための資金調達や民間資金活用の方法が導かれていくことを示している。

本ガイドを通じて、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトに多様な関係者が参画し、ビジネス、地域活性化など多様な機能を有するサステナブルな交流拠点としてスタジアム・アリーナが各地に整備されることを期待したい。

1. スタジアム・アリーナ整備プロジェクトにおける基本的な考え方

これまでの我が国における大規模なスポーツ施設の整備は、国民体育大会の開催や国際的な競技大会の開催などを契機として、官が主導して整備することが中心であった。施設整備の構想段階から行政側で地域のスポーツ団体など地域内での施設利用者を中心に意見を募り、主に地域のスポーツ大会や市民利用などの観点で、施設整備計画への反映を行ってはいるが、行政所有の施設として整備、維持管理する前提での計画策定になり、リスクを負う主体がほぼすべて行政側ということに繋がっている。

今後の大規模なスポーツ施設の整備に当たっては、建設、運営など多岐にわたる業務・事業を精緻に分解・分析し、それぞれの層において公共的役割や民間事業としての可能性などを明確にし、総合的な官民プロジェクトとして捉えていくことが重要であり、このことにより民間事業者がプロジェクトの上流段階から主体的に参画していくことも可能となる。

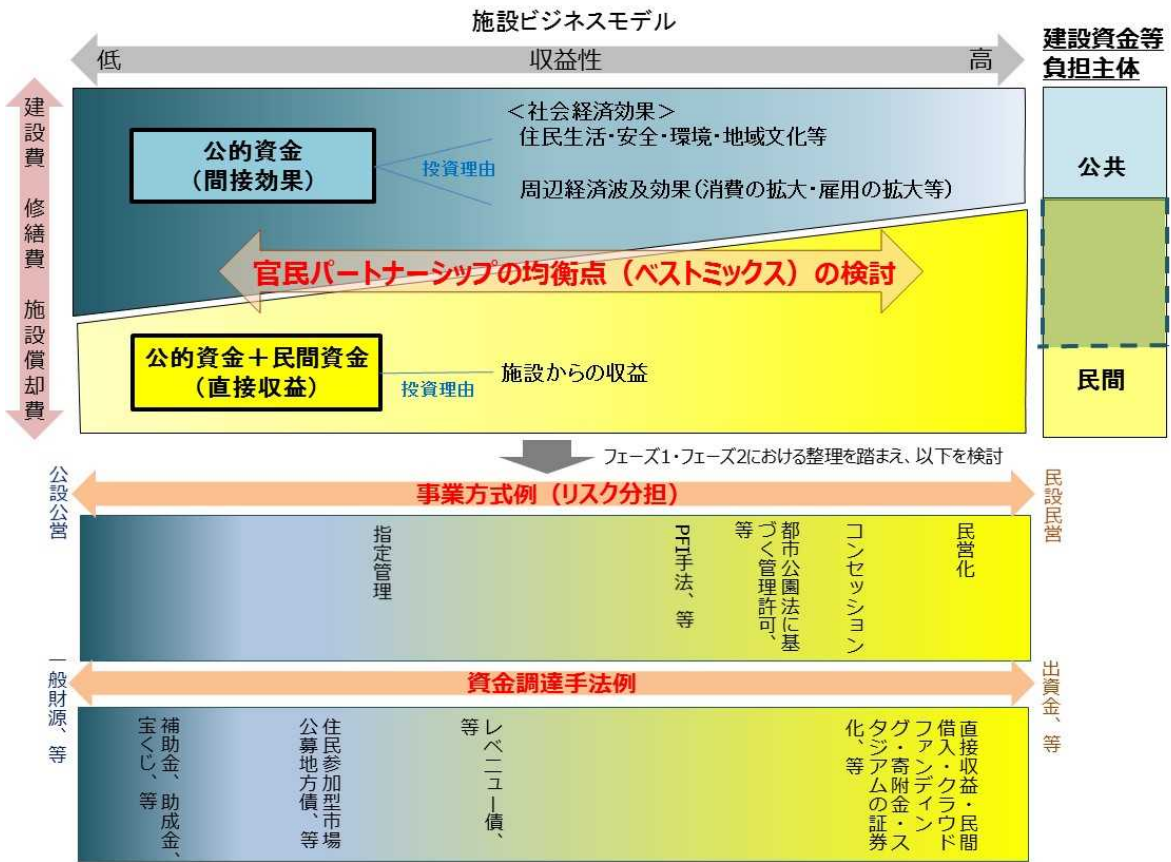
スタジアム・アリーナ改革では、「官民連携」をその改革の中心的な思想として位置づけられているが、これは単に民間資金を導入するための手法論として官民連携をおいているものではなく、スタジアム・アリーナが多くの価値や機能を有する我が国においてこれまでにないスポーツ施設となるために、構想、計画、設計、建設、運営すべてに渡る基本的な在り方として官民連携を迫及しているものである。

そして、この構造を構築するために最も重要な点が構想、計画段階での取組であり、このプロジェクトの上流段階において、官民が対等な関係でプロジェクト推進のための共同体（官民パートナーシップ）を形成し、同時に官民の役割を明確にすることがその後のプロジェクトの成否にかかわってくる。

この共同体での検討を踏まえ、目指すべきスタジアム・アリーナの姿が関係者間で合意されれば、その具体化の方策としての事業方式が明確になり、それに応じて資金調達手法が決定されていくことになる。

このような官民パートナーシップの均衡点（ベストミックス）を追求していくことが必要となるという考え方こそが、本ガイドの基本的な考え方であり、図表1がその全体像をまとめたものである。

図表 1. 官民パートナーシップの均衡点（ベストミックス）と事業方式・資金調達手法



(ポイント)

① 官民の役割分担

スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの上流段階から公共と民間の双方の視点、経験、情報、意見の反映が不可欠であり、施設の目的・目標の設定を行うフェーズから官民パートナーシップを組成してプロジェクトを進めていくことが必要となる。

スタジアム・アリーナの公共的価値（社会経済効果や経済波及効果、等）や収益性、行政の抱える課題や地域特性に応じて官民パートナーシップの在り方は様々であり、その均衡点（ベストミックス）を追求することが重要である。

② 収益構造(ビジネスモデル)の理解と収入の最大化

スタジアム・アリーナの持つ特性や地域の実情等により、施設の収益構造は様々である。施設全体としての収益構造を理解し、官民の役割を明確にした上で、運営事業者は施設収入の最大化に努める（図表 1 の官民パートナーシップの均衡点を右側に寄せていく）ことで、公共の財政負担を軽減しつつ、プロフィットセンターとしてのスタジアム・アリーナが持続可能なものとなる。

③ 事業方式と資金調達手法の選定

官民パートナーシップによるスタジアム・アリーナ整備の目的や目標の設定、収益構造の理解に基づき、官民のベストミックスの結果としての最適な事業方式と資金調達手法を追求していくことになる。事業方式、資金調達手法ともに施設の収益性が高いほど当然に民間活力の活用機会やその多様性も増すことになる。

2. スタジアム・アリーナ改革指針におけるプロジェクト推進にあたり留意すべきポイント

スタジアム・アリーナ整備プロジェクトのマネジメントは、1. で述べたようにプロジェクトの上流段階から適切になされることが必要である。

そのためには、官民パートナーシップに基づくプロジェクト整備組織が立ち上がり、そのもとで、プロジェクトの「目的」や「目標」が明確に設定され、関係者の知恵と資金が結集し、ビジネスモデルの検討を行い、その結果、「手段」としての事業方式や資金調達手法に繋げていくことが必要となる。

改革指針に記載されている項目を、「目的」、「目標」、「ビジネスモデルの検討」、「手段」、「ガバナンス」として再整理し、プロジェクトの構想、計画段階から留意すべきポイントとして全体像を示す。

図表 2. スタジアム・アリーナ改革指針のポイント

1. 目的		
	ステークホルダーの確認と検討体制の整備 ・スタジアム・アリーナ整備の目的は、顧客やステークホルダーにとっての最大価値を創出することにある。そのためには、プロジェクト早期にステークホルダー（スポーツチーム、イベント運営者、交通、消防・警察、地域住民、周辺公共団体、金融機関、メディア、民間企業等）と顧客（来場者、観光客、スポンサー等）を特定し、合意形成や相互理解を行った上で連携体制を構築しておくことが必要となる。	要件 5
	顧客の把握と情報提供 ・スタジアム・アリーナの顧客は、スポーツやイベントの来場者であるが、複合化や周辺のオープンスペースの活用方法等に応じ、観光客や地域住民を広く含んで設定することが可能である。 ・ネーミングライツや広告を購入するスポンサーも顧客としてとらえることができる。 ・スポーツイベントを活用してビジネス交流を行う人々など、従来スポーツ産業の顧客でなかった層についても、スポーツの潜在力を活かしつつ新規顧客として取り込む、顧客創造への取組が必要である。	要件 6
2. 目標		
	顧客経験価値の向上 ・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、スポーツを観る人としての顧客経験価値（カスタマーエクスペリエンス）を最大化することが必要である。その際、スタジアム・アリーナをホームとするスポーツチームとの連携が欠かせない。	要件 1
	多様な利用シーンの実現 ・スタジアム・アリーナをホームとするスポーツチームの試合利用日数は、多くても年間数十試合程度である。スタジアム・アリーナの収益性向上や公共的価値の実現を図るためには、スポーツ以外にもコンサートやコンベンション等、多様な利用シーンを実現するための仕様・設備が重要な要素となる。	要件 2
	まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ ・スタジアム・アリーナは、大規模な建築物として都市にインパクトを与えるものであり、スタジアム・アリーナそのものだけでなく、周辺地域を含めたエリアの将来像（いわゆる「スマート・ベニュー」）を見据えた様々な検討が必要である。	要件 4

3. ビジネスモデルの検討 プロフィットセンター化のための官民連携型ビジネスモデル		
	収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革 ・ スタジアム・アリーナが収益モデルを確立し、プロフィットセンターへの変革を実現するためには、魅力的なスポーツイベント（プロスポーツの公式戦など）やコンサート等が開催でき、収益を最大化・多元化できることが必要である。「観るスポーツ」のための施設は、地域の集客施設として公益性があり、そのような観点で評価するよう考え方を広げていく必要がある。	要件 3
	収益性の検証と設計等への反映 ・ スタジアム・アリーナの構想段階において、収益性を確保しつつ合理的な施設管理ができる整備方針を立て、それに沿って民間活力を生かした事業方式・資金調達方式で構想を具体化する必要がある。	要件 7
	管理（運営、維持、修繕等）の検討 ・ スタジアム・アリーナのライフサイクルコストは、一般に初期投資コストより管理コストの方が多くの割合をしめると言われている。スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの上流段階から、管理を十分に織り込んだ計画をつくる必要がある。	要件 8
4. 手段① 官民ベストミックスによる事業方式・資金調達手法		
	民間活力を活用した事業方式 ・ 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、官民連携手法の中から、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
	多様な資金調達方式 ・ スタジアム・アリーナはプロフィットセンターとして経営するものであり、地方財政と国費からなる税金を中心とした資金調達から、民間資金を組み合わせた多様な資金調達へと転換を図るべきである。 ・ 地方公共団体、スポーツチーム、PFI 事業者等が民間の融資等により資金調達をすることだけでなく、スポーツチームが指定管理者となり、運営による収益から建設費用の一部を回収している事例等、多様な資金調達を工夫することにより、財政負担の軽減・平準化を図ることが可能である。	要件 11
4. 手段② インフラ整備・運営・IT活用・経営人材		
	顧客経験価値の向上のためのインフラ整備 ・ 観客に対する様々な情報提供や観客による情報発信等が高度化・多様化していくことを前提に、Wi-Fi 環境等の通信環境の導入を検討する必要がある。また、法人・個人富裕層向けの取組を行うことも想定される。例えば、スタジアム・アリーナに商談など企業間ネットワーク活動（コーポレート・スポーツ・ホスピタリティ）の場を整備することや、高付加価値の特典が付いた様々なプログラムを行うことなどが考えられる。	要件 1
	スタジアム・アリーナ運営における IT・データ活用 ・ 施設の収益性の向上、評価、効率的な管理等のために、IT・データの活用が極めて重要である。	要件 13
	スタジアム・アリーナ経営人材 ・ スタジアム・アリーナの経営に当たっては、施設の整備だけでなく、運営・マーケティング・財務管理・契約等を専門的にマネジメントできる知見を持った人材・団体が必要不可欠である。	要件 14
5. ガバナンス		
	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 ・ スタジアム・アリーナ整備に当たっては、当然、都市計画法、建築基準法、興行場法等各種法令の順守が必要である。 ・ プロジェクトの構想、計画、設計、建設、運営、維持、修繕等の各段階におけるリスクについても、プロジェクト規模が大きく、複雑性を有することから、適切なリスク管理が必要となる。	要件 9
	目標設定、評価、フィードバック ・ スタジアム・アリーナの運営に関する目標は、施設単独での目標と地域経済やまちづくりへの貢献の観点での目標の両方を設定することが望ましい。施設単独で	要件 12

	<p>のKPI（重要業績評価指標）としては、例えば、来場者数、稼働率、収益、管理水準等が考えられる。地域経済やまちづくりへの貢献の観点からは、地域の実情やスタジアム・アリーナの果たすべき役割に応じて、個別に設定されるべきである。</p>	
--	--	--

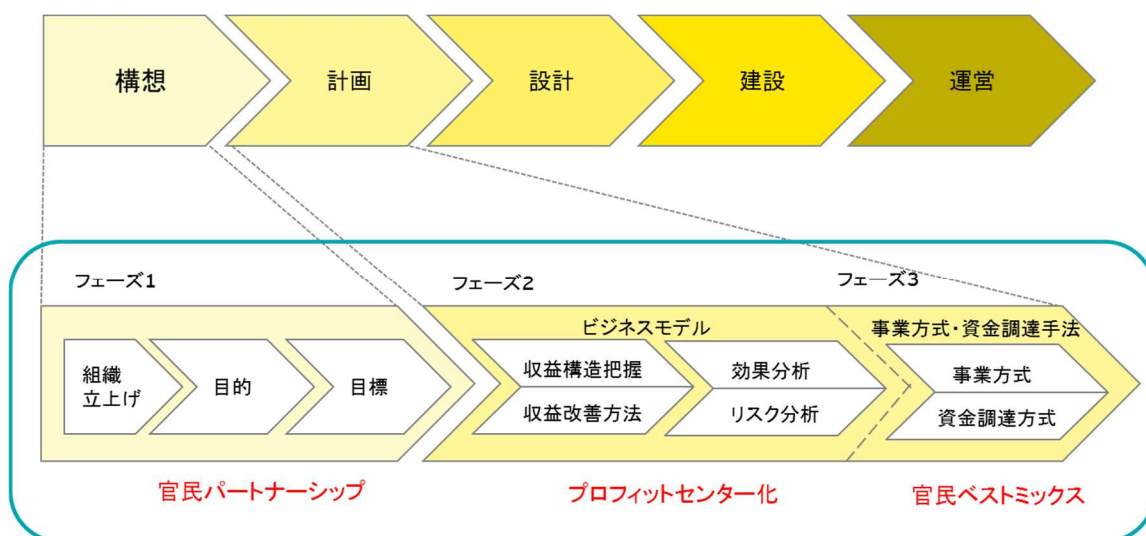
3. 官民連携型によるスタジアム・アリーナ整備計画策定プロセス

スタジアム・アリーナ整備プロジェクトは、図表3のような基本プロセスに沿って、「構想」、「計画」、「設計」、「建設」、「運営」の各段階を経由して進展していく。

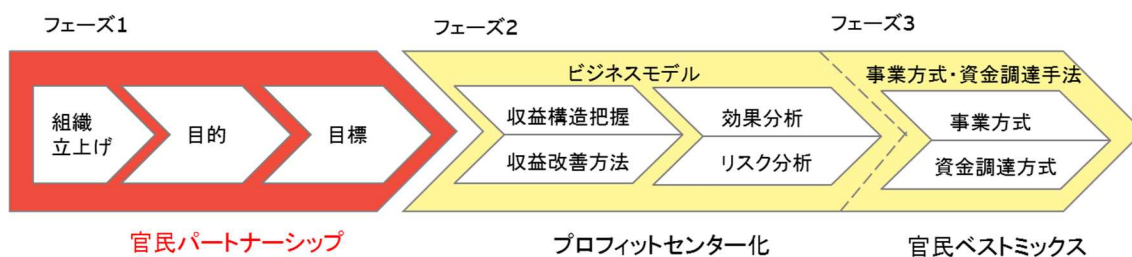
スタジアム・アリーナ整備について、民間事業者が主体的に関与していくためには、①プロジェクトの上流段階から官民が対等なパートナーシップを組み、②官民の役割を明確にしつつ、コストセンターからプロフィットセンターへの転換に向けた事業計画づくりに取り組むとともに、③適切な事業方式と資金調達方式を探ることが不可欠である。

以下、プロジェクトの上流段階からのプロセスに応じて、取り組むべきポイントをまとめていく。

図表3. スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本プロセス



(1) フェーズ1 官民パートナーシップの構築と目的・目標の設定



ステップ 1.1 スタジアム・アリーナ整備組織立上げ

－ プロジェクト当初から官民パートナーシップの構築

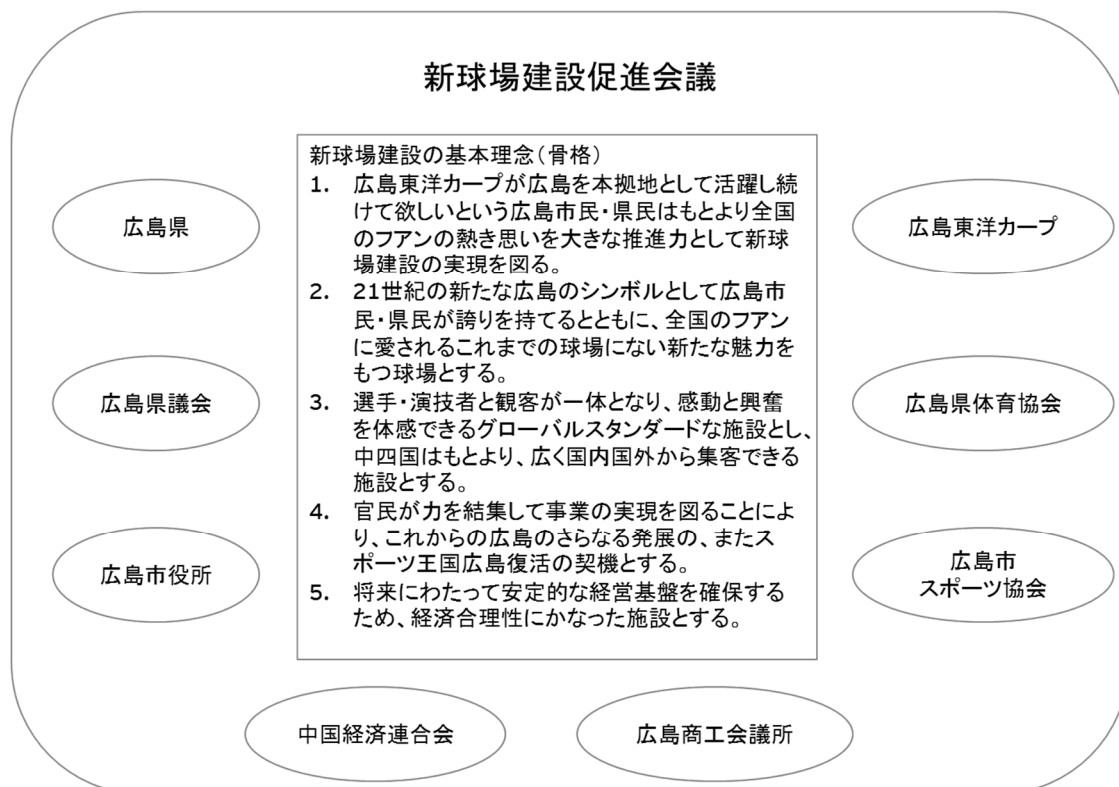
スタジアム・アリーナ整備組織とは、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトをその立上げから責任を負う組織である。スタジアム・アリーナ整備の目的・目標の設定を行うとともに、それに基づくスタジアム・アリーナ整備プロジェクトを遂行することを重要な任務とする。

(官民連携のポイント)

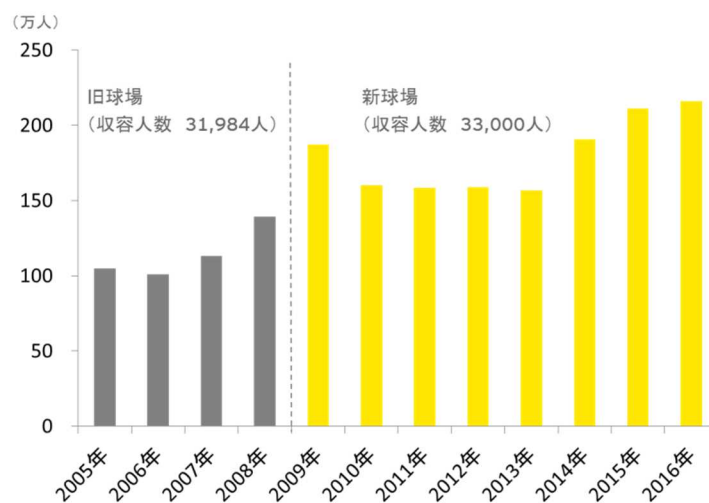
- スタジアム・アリーナ整備に当たっては、これまで、公共が起点となり構想・計画を作成し、資金調達段階で初めて民間が参加するケースが多かった。しかし、プロフィットセンター化のためには、地方公共体だけでなく、スポーツチームや運営事業者等の意見、顧客のニーズを当初から反映する「三方よし」の仕組みにいかにつづけるかが重要であり、官民のパートナーシップを起点としてスタジアム・アリーナ整備を進めていくことが不可欠である。
- 例えば、MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島の整備に当たっては、スポーツチームが構想づくりから参画しているが、こうした事例が参考となる。
- スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの上流段階から官民のパートナーシップがしっかり構築されることで、官民からの資金が調達しやすくなる。
- プロジェクト上流段階から民間事業者が主体的に参画できる機会を拡大するため、公共調達制度の改善や運用の柔軟化が期待される。

(参考) MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島プロジェクトの起点「新球場建設促進会議」

旧広島市民球場は昭和 32 (1957) 年の開設後 50 年余りが経過し、施設が老朽化しており、更に観客サービスや選手諸室等の機能面でも、多くの課題がありました。こうした中で、昨年のプロ野球界の再編論議により、市民・県民や経済界において新球場建設の機運が高まり、経済界から建設促進について要望がありました。そうした状況を受けて、平成 16 年 (2004 年) 11 月 26 日に、官民で組織する「新球場建設促進会議」(以下「促進会議」という) が設置され、平成 17 年 (2005 年) 3 月 30 日に同会議が新球場建設の方向性をとりまとめました。



新旧球場公式戦観客動員数の推移



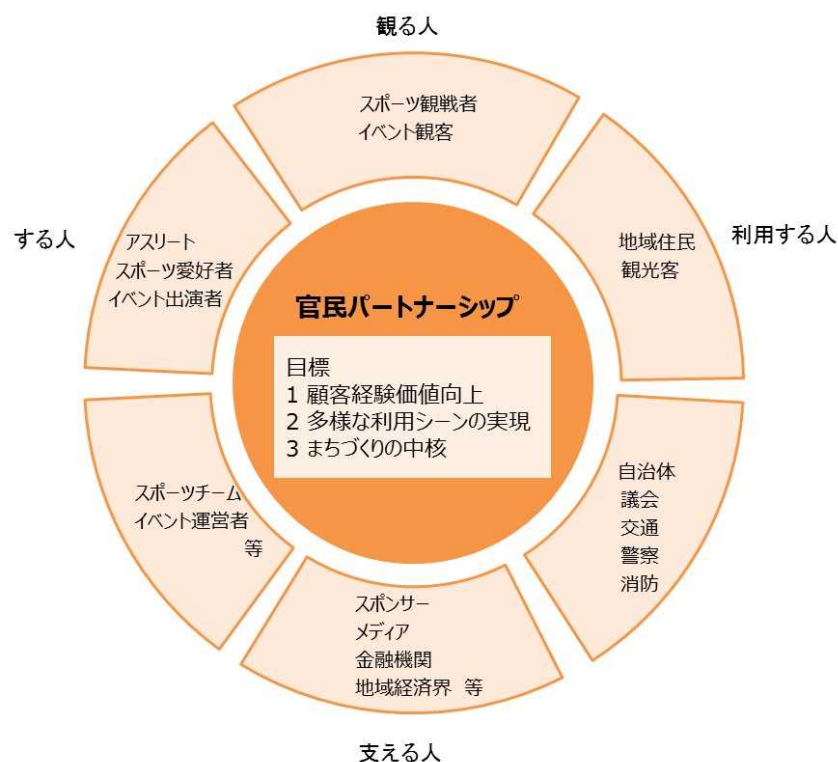
出典：広島市ホームページ、新球場建設促進会議資料、日本野球機構資料により作成。

ステップ 1.2 スタジアム・アリーナ整備の目的と制約条件の明確化

一般的にプロジェクトに取り組むに当たっては、当該プロジェクトの目的を明確にする必要がある。スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの場合、その目的は、顧客やステークホルダーにとっての最大価値を創出することにある。そのためには、プロジェクトの上流段階で、顧客（来場者、地域住民等）やステークホルダー（スポーツチーム、イベント運営者、スポンサー、メディア、金融機関、地域行政、交通、警察、消防等）を特定し、顧客やステークホルダーとの適切なコミュニケーションを通じて、ニーズを上流段階で可能な限り把握することが必要である。

また、スタジアム・アリーナ整備を進める上では市場環境や技術面、財務面といった様々な制約条件が生じてくるが、特に地方自治法、都市計画法、都市公園法、建築基準法、公物管理関連法令などの多くの法令や条例の適用を受ける可能性があることから、それらによる制約条件について整理しておく必要がある。

図表 4. スタジアム・アリーナ整備プロジェクトに関する顧客・ステークホルダー構造



（官民連携のポイント）

- スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの場合、顧客・ステークホルダーが広範に及ぶ。こうした広範な顧客・ステークホルダーや多様な事業関係者を巻き込んだ長期間にわたるプロジェクトを推進するためには、上流段階での合意形成が重要である。

ステップ 1.3 目標となるスタジアム・アリーナ

目標となるスタジアム・アリーナの姿を、以下の顧客やステークホルダーのニーズに基づいて設定する。その際の基本的な方向性は以下のとおりである。

図表 5. 目標となるスタジアム・アリーナの姿（基本的な方向性）

1. スポーツを通じた顧客経験価値の向上	スタジアム・アリーナを持続可能なものとするためには、「観るスポーツ」に対する顧客経験価値を最大化することが重要な要素となる。顧客経験価値は、スポーツコンテンツの質だけでなく、衛生面、安全面、移動、その他高付加価値プログラムや最新技術の導入など様々な要素に関連するものであり、継続的な調査とともに不断の取組が行われる必要がある。
2. スタジアム・アリーナにおける多様な利用シーンの実現	スタジアム・アリーナをホームとするスポーツチームの試合利用日数は、多くても年間数十試合程度である。スタジアム・アリーナの収益性向上や公共的価値の実現を図るためには、スポーツ以外にもコンサートやコンベンション等、多様な利用シーンを実現するための仕様・設備が重要な要素となる。
3. まちづくりの中核としてのスタジアム・アリーナ	スタジアム・アリーナは大規模な建築物であり、周辺地域に大きなインパクトを与えるものである。周辺地域を含む顧客・ステークホルダーへの最大価値の創出のためには、単一機能のみを備えたスタジアム・アリーナのみではなく、ショッピングモール等の商業施設や公共的価値を生み出す福祉健康施設等、地域の実情に合わせた都市に不足する機能を補完するなどの複合化（スマート・ベニュー）を検討し、試合利用がない日であっても様々な利活用が行われ、周辺地域のシンボルとして中核となるような施設であることが重要な要素となる。

出典：スポーツ庁「スタジアム・アリーナ改革指針」を要約。

（官民連携のポイント）

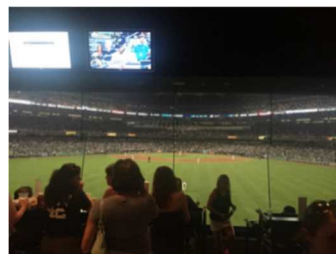
- 多様な利用シーンを実現するためには、コンサートやコンベンションを開催する事業者等と構想・計画段階で施設仕様等を調整しておくことが必要不可欠である。
- まちづくりの中核としての複合施設化（スマート・ベニュー）を目指す場合、他のまちづくりの事例を参考に、スタジアム・アリーナを核とする複合施設を民間で企画し、公共がその一角を福祉や社会教育等を目的とした公共施設として借り上げる等、店子として入る方式も考えられる。

(参考) 顧客経験価値向上や多様な利用シーン提供のためのスタジアム・アリーナの海外事例

1. ヤンキー・スタジアム (米国ニューヨーク州ニューヨーク市)

2009年竣工。MLB ニューヨーク・ヤンキーズの本拠地。
バックスクリーンにある 1893Club (バー) からの観戦が可能。

写真: EY



2. グローブ・ライフ・パーク・イン・アーリントン (米国テキサス州アーリントン市)

MLB テキサス・レンジャーズの本拠地。球場内のキッズゾーンでは各種の体験コーナーがあり、試合前・中・後とも楽しめる。

出典: テキサス・レンジャーズ公式サイト



3. ステイプルス・センター (米国カリフォルニア州ロサンゼルス市)

ダウンタウンにある多目的アリーナで、1999年竣工。
収容数は 18,000 人 (バスケットなど) ~20,000 人 (コンサート)。NBA ロサンゼルス・レイカーズ、ロサンゼルス・クリッパーズ、NHL ロサンゼルス・キングス WNBA ロサンゼルス・スパークスの本拠地。
スポーツ以外にもコンサート等のイベントが年間 250 回行われ、約 400 万人が訪れている。



出典: AEG 公式サイト

"Facilities/Arenas/Staple Center"

(参考) スタジアム・アリーナを中核としたまちづくりの海外事例

1. ウェンブリー・スタジアム (英国ロンドン市)

ロンドン北西部ブレント特別区にあるサッカーの聖地ウェンブリー・スタジアムを立て替え、2007年竣工。ウェンブリー・アリーナとともに、オリンピックレガシーを活用したロンドン最大規模の都市整備・再開発プロジェクト



出典：ロンドン・ブレント特別区公式サイト

(現在進行中)のランドマークに。旧工業地帯でスラム的な雰囲気がある地域だったが、1万以上の世帯増加と1万人以上の雇用創出を目標に掲げた。

2015年時点で4,000戸以上の住居の整備が進み、オフィスでも4,000人が働き始めている。オリンピック後4年間で住宅等不動産価格は2倍以上に。

2. ゲートウェイ・スポーツ・アンド・エンターテイメント・コンプレックス

(米国オハイオ州クリーブランド市)

1970年代にかけての鉄鋼業等の衰退後、住民や観光客の流出を呼び戻すべく、ダウンタウン再開発を行い、その一環として、街のシンボルであるターミナルタワーに隣接する一等地に、野球専用球場ジェイコブス・フィールド

(現プログレッシブ・フィールド)とガンド・アリーナ(現クイッケン・ローンズ・アリーナ)からなるスポーツ複合施設が建設された。

前スタジアムの不評もあり、1990年の住民投票により、以後15年間タバコ・酒類に特別税をかけることが承認され、球場等建築費の一部に充てられるという資金調達も行われた。



出典：Wikimedia Commons /
File:Jacobs_Field_Cleveland.JPG

(2) フェーズ2 プロフィットセンター化に向けたビジネスモデル策定



フェーズ1で設定されたスタジアム・アリーナ整備目的と制約条件、スタジアム・アリーナ整備目標に基づき、ビジネスモデルを策定する。その際、可能な選択肢を検討し、その中から最適なものを決定する。

ビジネスモデルは、スタジアムとアリーナの別、競技、立地特性等の違いなどからそれぞれのケースで大きく異なるものである。本ガイドでは施設仕様や立地環境等の詳細には触れず、いずれの官民連携によるスタジアム・アリーナ整備プロジェクトにおいてもプロフィットセンター化^(注)のための共通要素である収益、効果、リスクに焦点を当てて、ビジネスモデル検討のプロセスを示す。

(注) プロフィットセンターとは、施設単体で経費を上回る収入を得ることを必ずしも意味するわけではない。過大な投資は厳に抑制すべきであるが、地域の実情に応じて、必要な機能や地域のシンボルとなる建築に対する適切な投資を行い、スタジアム・アリーナを最大限活用することを通じたにぎわいの創出や持続可能なまちづくり等の実現とそれに伴う税収の増加等も含めて、投資以上の効果を地域にもたらすという意味を含んでいる。(スタジアム・アリーナ改革指針より)

ステップ 2.1 スタジアム・アリーナ収益構造の把握

①多様な収入機会

スタジアム・アリーナに関する収入を考える場合、スポーツ観戦以外にも、協賛収入、コンサート等イベント収入や隣接施設収入といった多様な収入機会があり、その中には固定的に得られるものと変動的なものがある。こうした収入機会全体の最大化を目指すことで、多様な事業者を巻き込むことが可能となる。

図表 6. スタジアム・アリーナに関する主な収入機会

収入の種類	固定収入	変動収入
スポーツ関連収入	シーズンシート収入 VIP席・ホスピタリティプログラム収入 プロチーム等公式戦使用料収入	前売券・当日券収入 プロチーム等ポストシーズン使用料収入 地域スポーツ使用料収入
協賛収入等	スポンサー収入 命名権収入 放映権等収入	
イベント収入		前売券・当日券収入 イベント興業主使用料収入 法人イベント使用料収入
隣接施設収入	物販・飲食等テナント賃貸収入 公共施設テナント収入 年間契約駐車場収入	物販・飲食等収入 公共施設利用料金 駐車場収入 会議室貸出収入

※ここに記載している収入は施設側の収入とチーム（興行側）の収入が含まれている。

チームがどの程度、スタジアム・アリーナの運営に参画するかや、施設使用料の設定方法によって実際の収入は変動する。

（参考）きめ細かな命名権の設定の海外事例

1. リーバイス・スタジアム（米国カリフォルニア州サンタクララ市）

球場名だけでなく、入場ゲートやクラブ、デッキエリアなど様々な場所に命名権を設定している。



写真：EY

②COI（Contractual Obligated Income：契約上で金額・機関等が定められた収入）

図表6で示したように、スタジアム・アリーナの収入の中には、ホームチームであるスポーツチームが主催する試合のシーズンシート収入や、施設の命名権収入といった比較的長期の契約により確実に見込むことができる固定収入がある。これらの固定収入は、COI（Contractual Obligated Income）と呼ばれ、収益性の見込みやそれに応じた民間からの投資判断において重視されている。スタジアム・アリーナの収益構造分析・検討の際には、シーズンシート収入やVIP席収入、施設の全体や各部の命名権収入、テナント賃貸収入などのCOIを考慮していくことが重要である。

③スタジアム・アリーナの稼働率

スポーツ観戦やイベントによる収入を大きく左右するのが稼働率であり、野球スタジアム、サッカースタジアムとアリーナでは年間稼働日数が大きく異なることなどから、収益構造が大きく異なる。アリーナについては、イベント利用が容易であることから、プロフィットセンター化しやすい。一方、サッカースタジアムでは、年間試合数は20試合前後と少なく、かつ、天然芝の養生等のためイベント利用がしにくい。このような競技や施設によって稼働率が大きく異なってくることを踏まえて、収益構造を把握していく必要がある。

④スタジアム・アリーナにおける収支計画の作成

図表7は、スタジアム・アリーナの施設管理にかかる簡易的な収支・損益計画表である。建設費等の初期投資額を回収し、プロフィットセンターとしてのスタジアム・アリーナの運営を持続可能なものとするためには、以下の観点からの施設運営の計画が必要となる。

- i 施設全体として通常施設運営費を上回る運営収入の確保。
- ii 減価償却費や支払利息（借入れの場合）、施設機能の維持のための一定期間ごとの施設修繕のための積立て等を考慮した上で、民間からの初期投資資金に対する返済原資又は配当原資の確保。

このような施設収支の全体像をしっかりと理解した上で官民の役割分担を明確にし、適切な官民連携の在り方を検討することが必要となる。

図表 7. スタジアム・アリーナの施設管理にかかる簡易的な収支・損益計画表の一例

(単位:百万円)

費目	事業開始前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	-	29年目	30年目
建設費	XX,XXX															
【事業収入】																
・プロスポーツ使用料		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
・音楽イベント使用料		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
・コンベンション使用料		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
・市民利用料		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
・会議室貸出		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
・テナント・駐車場等収入		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
・命名権		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
事業収入計		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
【事業費用】																
・人件費																
・光熱費等		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
・維持管理費																
・減価償却費		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
・大規模修繕費											X,XXX					
事業費用計		XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
事業収支		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
(※減価償却費除く場合)		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

(官民連携のポイント)

- 多様な収入機会を漏らさず獲得するため、施設所有者とスポーツチーム、運営事業者が密接に連携し、かつ対等な立場で議論することが必要である。
- 公共が所有するスタジアム・アリーナの場合には、スタジアム・アリーナの管理運営に関する条例等の柔軟な運用といった多様な収入機会の獲得に向けた公共からの協力が欠かせない。
- スタジアム・アリーナに関する財務データについては、当該スタジアム・アリーナを保有する者の財務諸表においてセグメント情報が提示されるケースが少ないため、関係者間で運用収支にかかる議論をするに当たって利用できる情報が多いとは言えず、現時点では、個別イベントの利用料収入を積算する形での収入推定を置いて、スタジアム・アリーナの運営収支を予測せざるを得ない。このような収支予測は比較的大きなぶれも起こり得るため、当面は、利益が上がった場合に初めて自治体に対して資金の一部を還元する仕組みを活用することや、官側で変動リスクの一部をカバーしていくことも検討すべきである。
- 今後、国の施策等を通じて、スタジアム・アリーナ経営改善に向けて、スタジアム・アリーナの収支計画策定の際に参考となる情報や事例等の共有化が期待される。

ステップ 2.2 スタジアム・アリーナの収益改善等のための方法

スタジアム・アリーナの収益改善のためには、収入を上げ、無駄なコストを抑制することが不可欠である。その際、コストをいたずらに削減すればかえって顧客へのサービス低下につながるおそれがある。したがって、プロフィットを拡大するためには一定のコストを伴う「投資」とそれを有効活用するための「運営」が欠かせないことを十分認識しておく必要がある。

(官民連携のポイント)

○収益改善等を可能とするスタジアム・アリーナの要素：

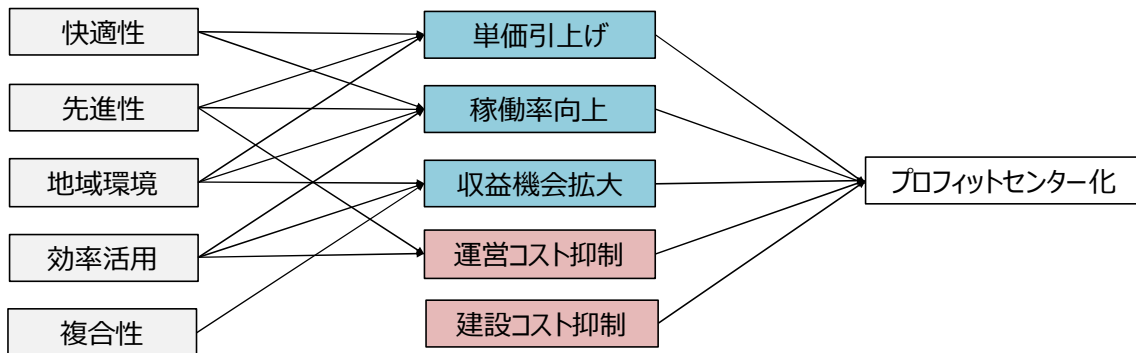
収入安定化・増収や多様なステークホルダーへの提供価値向上等プロフィットを拡大するためには、ビジネスモデルにおける選択肢の設定と選択において、以下の 5 つの要素を織り込んでいくことが必要となる。

図表 8. 収益改善等を可能とするスタジアム・アリーナの要素

快適性	<ul style="list-style-type: none"> ・快適な観戦空間（試合を見やすい座席、家族連れや障害者への配慮、トイレ数の確保、ゆったりとした動線等）。 ・長期契約ボックス席・指定席。 ・スタジアム・アリーナを訪れる観戦者や招待者（法人、個人等）を対象に特別なスペースと良質の飲食サービス等を有料で提供し、一般観戦者と差別化してもてなすプログラム（ホスピタリティプログラム）等多様なサービス。
先進性	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客経験価値の向上のため、CRM による顧客との関係強化に加え、スマートフォンアプリ等によるファンへの新たな接点を可能とする ICT インフラを整備するとともに、当該インフラの運用効率の向上や情報セキュリティの管理を行う。 ・携帯電話移動履歴データ分析に基づくプロモーションの結果、来場者数の大幅な引上げに成功した事例も考えられる。
地域環境	<ul style="list-style-type: none"> ・施設立地も集客力（=収益構造）に影響がある。 ・都市型、地方型、駅前、郊外等、様々な立地条件が考えられるが、地域環境（アクセス手段、利用年齢層等）に応じて好立地とされる条件は異なると考えられる。
効率活用	<ul style="list-style-type: none"> ・スタジアム・アリーナの構造により、主目的であるスポーツでの複合競技への利用に加え、従目的であるコンサートやコンベンションなどの使用可能性が異なる。比較的汎用性の高い室内床面のアリーナ、スタジアムにおいてもピッチ芝への新技術（人工芝配合ハイブリッドによる芝強化）や屋根の導入などにより同様に収益を見込める各種イベント開催等を行うことで、効率活用が可能となる。 ・スポーツチームの施設利用は多くても年間数十試合程度であり、それ以外の日程でいかに収益性の高い興業を実施できるかが収益構造に大きく影響する。
複合性	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくりの中核となる複合施設（スマート・ベニュー）を前提とするのであれば、商業施設、防災施設や病院、託児所など都市機能を補完する施設等、どのような施設をスタジアム・アリーナに含めるかにより施設全体の収益構造は変わるものと考えられる。

出典： KPMG Japan スポーツアドバイザー室資料の 5 つの指標を参考に作成。

図表 9. プロフィットセンター化への道



(参考) プロフィットセンター化への取組事例

1. 快適性

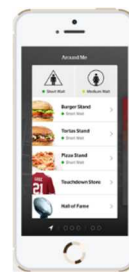


(左) 2016年完成の市立吹田サッカースタジアム：国内最大規模の6つのラウンジ（各200名収容、計1,200名収容）が存在。
 (右) 独立リーグ所属ロング・アイランド・ダックスの本拠地のクラブ：米国では野球のマイナー・独立リーグの球場（収容人数は数千規模）であっても、そのほとんどの球場に小規模ながらラウンジが設けられており、観客にとって試合観戦はもちろん、社交の場・憩いの場となっている。

2. 先進性



写真：EY



出典：リーバイス・スタジアム公式サイト

リーバイス・スタジアム（米国カリフォルニア州）：Wi-Fiのアクセスポイントとビーコンを各1,200個設置する「ITスタジアム」。専用アプリを用いて、試合会場や飲食店の案内や混雑状況を配信。

3. 地域環境



出典：Minnesota Twins ウェブサイト



出典：オランダ政府観光局公式サイト

- (左) ターゲットフィールド（米国ミネソタ州、2010年竣工）：MLB ミネソタツインズ本拠地。閑散エリアだったがダウンタウンの中心に近く、鉄道が通っていたこともあり、駅直結のスタジアムを含めエンターテインメント地区として開発。
- (右) アムステルダムアリーナ（オランダ・アムステルダム市、1996年竣工）：市の中心から10km離れているが、1階部分は高速道路からそのまま出入り自由な駐車場になっている。周辺エリアは、オフィス、ショッピングモール、ホテルが順次整備されている。

4. 効率活用



出典：ヤフオク!ドーム公式サイト



出典：ゼビオアリーナ仙台提供

- (左) ヤフオク!ドーム：野球だけでなく、コンサート、展示会など様々なイベントに使える多目的ドーム。開閉式屋根のドームならではのイベントを今までにないスケールで年間を通して楽しめる。
- (右) ゼビオアリーナ仙台：多目的アリーナ。Bリーグ仙台 89ers が本拠地として利用。マルチディスプレイや音響設備が充実しており、コンサートや各種イベントにも利用。

5. 複合性



出典：長岡市公式ホームページ



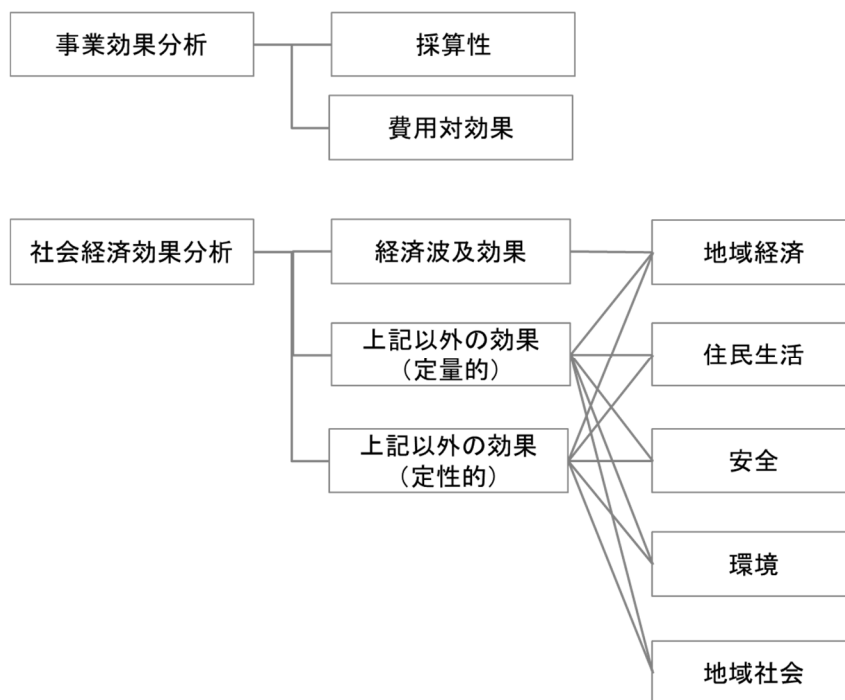
出典：FC バーゼル公式サイト

- (左) アオーレ長岡：長岡駅前に市役所機能を含めた複合施設として整備され、多目的アリーナ、市民交流ホールがあり、施設を核に地域の交流人口が増加している。
- (右) サンクトヤコブパーク（スイス・バーゼル市にあるサッカー専用スタジアム）：スタンド部分は客席のほか高齢者居住施設を併設し、スタジアム収益の2割をあげる。

ステップ 2.3 プロジェクト効果分析

プロジェクト実施の意思決定プロセス（複数の選択肢からの絞り込みも含む）における透明性を向上させるとともに、地域へのアカウンタビリティ（説明責任）を果たすため、以下のような事業効果分析や社会経済効果分析を行う必要がある。

図表 10. プロジェクト効果分析の体系



出典：国土交通省「公共事業評価の基本的考え方」、Maddocks and EY, "Major Project Guidance for Local Government"を図式化。

（官民連携のポイント）

- 事業効果分析（採算性等）において、施設全体では赤字の場合でも、収益があげられる部分を抽出し、見える化することで、当該部分に対する民間資金を集めやすくなる。
- 社会経済効果分析は、公共投資に対する地域の理解が十分に得られるよう地域にもたらす効果を極力定量化することが必要である。

ステップ 2.4 スタジアム・アリーナ整備に関するリスクの分析とリスク分担の決定 ー プロジェクト全体のリスクを洗い出し、「餅は餅屋」型のリスク分担

スタジアム・アリーナ整備プロジェクトについては、プロジェクトの各段階でのリスク、具体的には、①構想・計画リスク、②設計リスク、③建設リスク、④運営リスク、⑤需要変動リスク、⑥財務リスク、⑦リーガルリスクがある。

図表 11. スタジアム・アリーナ整備プロジェクトにおけるリスク分類と例

リスク分類	リスクの例
①構想・計画リスク	・用地取得の遅延 ・公的手続や関係者の同意取得の遅延 ・環境影響評価に伴う対応 等
②設計リスク	・不十分な仕様、資料などによる設計変更 ・設計チームの能力不足 ・インフレによる建設コスト・運営コスト上昇 等
③建設リスク	・建設作業員、資材不足等による建設遅延 ・用地状態（汚染等）による遅延や追加コスト ・埋蔵文化財調査に伴う対応 等
④運営リスク	・コスト見積誤り、隠れたコストの存在 ・サービス提供能力不足 ・スタッフ不足、スタッフ訓練不足 ・施設等への損傷 等
⑤需要変動リスク	・利用収入見積誤り ・想定外のサービスコスト 等
⑥財務リスク	・想定以上の資本コスト ・公共資金不足 等
⑦リーガルリスク	・法令の変化による遅延や追加コスト 等

出典 Maddocks and EY, "Major Project Guidance for Local Government" のリスクチェックリストを抜粋・要約

リスクの洗い出しによって明らかとなったリスクを、どの事業関係者が分担するかは、概ね以下のポイントで決定される。

- ①どの事業参加者がリスク発生源をコントロールするための適任者か。
- ②どの事業参加者がリスク管理の適任者か。
- ③リスク引受けコストがリーズナブルで効果に見合っているか。
- ④当該リスク分担者は、リスク発生があった場合、持続可能か。

例えば、指定管理契約の場合には、天災等不可抗力への対応などについては公共がリスクを引き受ける一方で、需要変動リスクについては、基本的には民間がリスクを負うといった責任分担が事前に設定され、相互にリスクが緩和されることが多い。

（官民連携のポイント）

- 今後は、官民連携スキームの進化に伴い、官民連携の対象範囲が拡大することから、プロジェクト全体で発生するリスクを予め列挙し、上記のポイントに沿って官民・事業者間のリスク分担（「餅は餅屋」型リスク分担）を設定することが、円滑な事業遂行や資金調達を行う上で不可欠である。
- スポーツチームや運営事業者等は、スタジアム・アリーナの収入安定化や増収に向けた努力が求められることから、スタジアム・アリーナの単なる利用者となるのではなく、施設の事業に対する一定のリスクを負う必要がある。
- 当初は公設公営や指定管理者とし、数年後運営実績が明らかになってきたところでコンセッション等の民営に移行することも考えられる。このような方法により、運営権対価や運営リスクがクリアになり、適切な運営権取引が成立し、官民にとって適切な形で民営化を図ることができる。
- 施設所有者のリスクを一定程度に抑制するため、最低収入保証やマスターリース（転貸を前提とする賃借）を活用することも有効である。

（参考）所有／経営／運営の分離

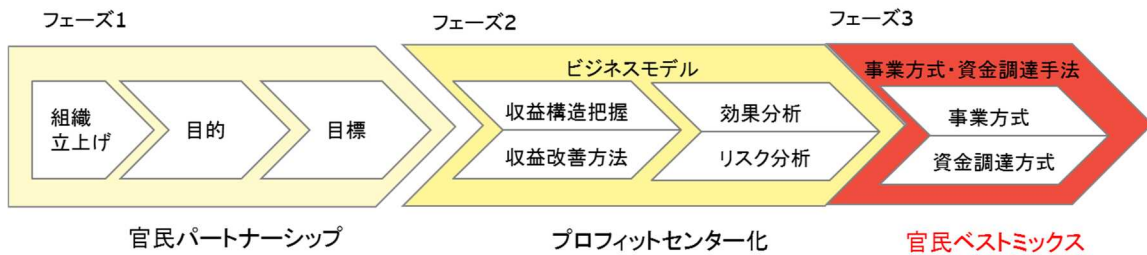
ファシリティマネジメントの先進事例として、ホテル業は、所有／経営／運営の分離の歴史が長く、運営会社の信用力に基づきホテル建設資金の調達が行われることも多い。スポーツ施設オペレーションについても、グローバル規模で展開する企業が、スタジアム建設、チームの誘致などを実施しており、こうした事例を参考にすることが必要である。

ホテルにおける所有／経営／運営の分離の例

方式	所有	経営	運営	運営 ノウハウ	ブランド	例
所有直営	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	オーナー	帝国ホテル東京
リース	オーナー	運営会社	運営会社	運営会社	運営会社	ペニンシュラホテル東京
マネジメント契約	オーナー	オーナー	運営会社	運営会社	運営会社	パークハイアット東京
フランチャイズ契約	オーナー	オーナー	オーナー	運営会社	運営会社	フォーシーズンズホテル椿山荘東京

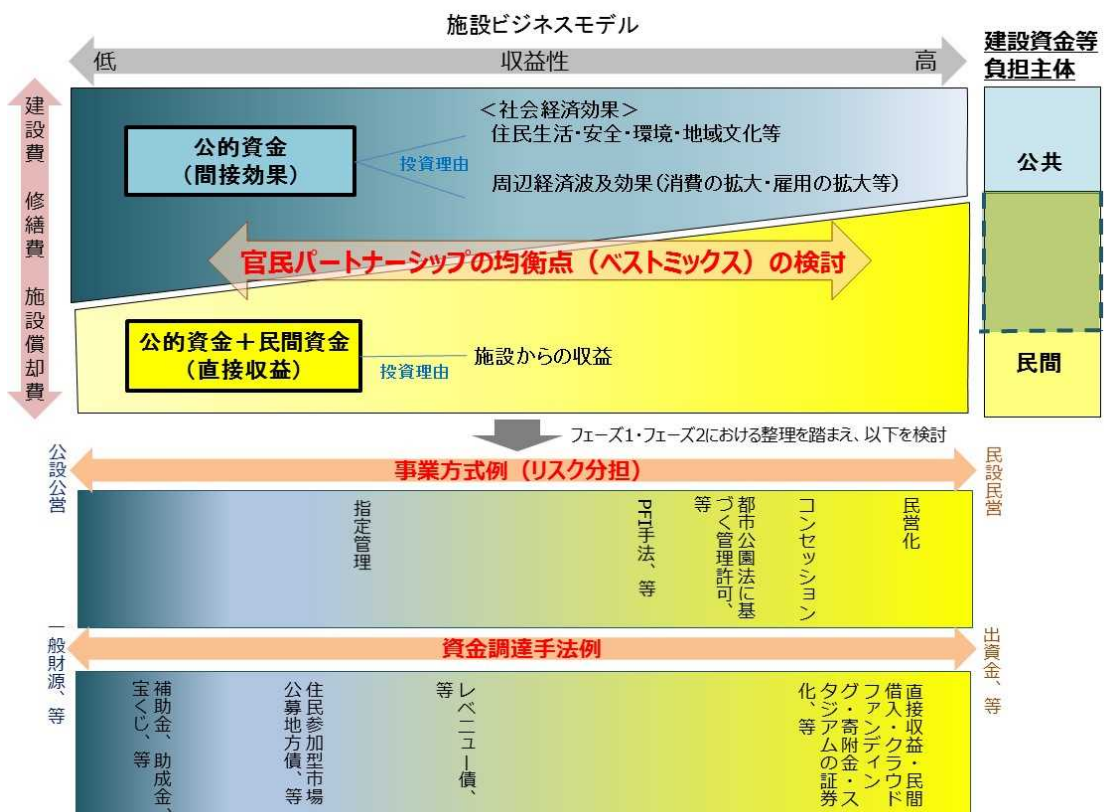
出典：別府祐弘「ホテル経営の近代化と資産価値」などから EY 総合研究所作成。

(3) フェーズ3 ビジネスモデルを踏まえた事業方式・資金調達手法のベストミックス追求



スタジアム・アリーナ整備にかかる官民パートナーシップの構築、施設の目的や目標の設定を行い、ビジネスモデルの策定が完了したら、それらの前提に基づいて、官民パートナーシップが取り得る中で最適な事業方式と資金調達手法のベストミックス（下表のどこに最適な均衡点が存在するのか）を追求していくことが必要となる。

図表 1. 官民パートナーシップの均衡点と事業方式・資金調達手法（再掲）



ステップ 3.1 事業方式の検討

①現状の主な事業方式

現状国内の官民連携によるスタジアム・アリーナの事業方式は、行政が施設の計画、調査、設計から資金調達、建設、所有まで全てを行い、民間事業者が指定管理者となる形態が主流である。

主に運営面において、指定管理者制度では以下のような課題が認められる。

指定管理者制度の運営面での課題例

- ・一般的に指定管理の期間は3年から5年程度と短く、長期的な視点に立った運営や、専門的な人材の確保・育成が困難である。
- ・指定管理の期間や「管理代行者」としての側面が強いため自由な投資活動が難しく、民間事業者の自由度の高い運営による創意工夫が活かされにくい。
- ・施設整備の経年劣化による潜在的なリスクを誰が担うのかが不明確である。
- ・運営事業者は行政から受け取る指定管理料を収入源としており、実質的な事業リスクを負っていないため、積極的に収益性の向上に取り組まない可能性がある。

一方このような課題を踏まえ、スタジアム・アリーナの管理運営においても官民連携により、例えば以下の事例のような指定管理者制度の中で運営の自由度を上げる取組を行っている事例もあれば、管理運営手法を工夫している事例もある。

このように、管理運営期間や形態、リスク分担の在り方などの実情に応じて、官民パートナーシップの最適な均衡点を検討することで、民間ノウハウを最大限活用する手法を取ることが望ましい。

管理運営の自由度を高めている事例

千葉マリスタジアム	指定管理者をスポーツチームとした上で施設運営の自由度を高め、自主事業収入で運営を賄う（行政からの指定管理料が発生しない）。
舞洲アリーナ	大阪市と定期賃貸借契約を結んで毎年賃料を行政へ支払った上で、民間事業者（本拠地チームの運営会社）が試合日程の設定などに一定の自由度をもって施設運営を行う。

②今後目指すべき事業方式

今後プロフィットセンターとしてのスタジアム・アリーナを目指すに当たって、民間の技術力や企画・マーケティング力、資金力、経営能力などを活用するため、より自由度が高い運営が可能となる事業方式を積極的に導入していく（図表 12 をより右側に近づけていく）ことが求められる。

図表 12. 事業方式と公共の関与及び運営者の経営能力や施設収益性の関係



そのためには、行政の施設運営面からの課題解決と、スポーツチーム等の民間運営事業者の課題解決が並行して検討されることが望ましい。スタジアム・アリーナを行政が所有する場合には、その財産区分（行政財産・普通財産）や適用法令上の位置づけを踏まえつつ、官民による構想段階からの十分な議論を行い、各種制度について議会や住民合意を得られるような運営方法を検討（必要に応じて条例改正）を行うことが望ましい。一方、民間側でもある程度の事業リスクをとることができる経営能力や組織体力が必要となる。

官民連携での事業方式としては、建設資金の負担割合や建設後の施設運営方式の違いによって、指定管理、PFI、コンセッション、官民共同出資によるSPC、公的補助を伴う民設などの基本的な類型がある。実際の事業方式は、それらの基本的な類型を元に建設後の施設運営方法を中心に詳細な条件を固めていく必要がある。

これまでの先行例においても、事業方式の具体化に当たっては、例えば、民間資金でスタジアムを建設後に行政へ寄附、長期間の指定管理契約のもとで運営を株式会社ガンバ大阪が行う市立吹田サッカースタジアムの「負担付寄附型」や、「都市公園法に基づく設置管理許可」を利用した宮城球場、仙台市所有の土地に定期借地権を締結して民間事業者がアリーナを建設、その後の施設運営を官民複数の共同体が行うゼビオアリーナの「借地権付民設共営型」など、施設ごとに調整が行われてきたところである。

今後の取組においても、これまでの方式にとらわれない様々な形態での官民パートナーシップの在り方を、施設や周辺地域の実情に応じて検討する必要がある。

（官民連携のポイント）

- 汎用性の高い床面のアリーナや、試合数の多い野球場などは、民設民営、負担付寄附、PFIやコンセッションといった事業方式を活用できる可能性がある。
- 手法や目的によって様々ではあるものの、基本的に、施設から得られる直接収入により資

金回収を見込むことができることが民間資金投入の条件になる可能性が高い。民間資金を活用できる事業方式を導入するためには、より高い収益性を有するスタジアム・アリーナである必要がある。一方、収益性の低い施設においては、公共の資金負担が大きくなる。

- 事業方式の選択においては、施設の収益性、供用目標時期までに残された時間軸、当該スタジアム・アリーナを本拠地とするスポーツチーム（親会社含む）の運営参画意思の有無等がポイントになると考えられる。例えば、スポーツチームに明確な運営参加意思があり、かつ、スタジアム・アリーナ供用目標時期が明確で、かつ、目標時期までに残された年月が短期である場合には、PFIやコンセッションは採用しにくい可能性があるなど、プロジェクトごとの状況や特性に配慮した選択が必要となる。
- 必ずしも公設を前提とする必要はなく、例えば民間が施設整備を行う前提に立って、公共がユーザーとして民間施設を利用し、施設建設費用の一部を利用料等で負担するような官民の役割分担など、発想の転換も重要である。
- 施設運営面での自由度を高めるためには、スポーツチーム等の民間運営事業者の経営能力を高めていくと同時に、スタジアム・アリーナ運営のプロとなる運営者を育成していく必要がある。

ステップ 3.2 資金調達手法の検討

事業方式の検討に当たって重要な要素となるのが資金調達手法の検討である。特に民間資金の活用については、スタジアム・アリーナの整備のための民間資金活用について容易に参考にできるような事例がないことから、広く民間資金を活用した施設整備の際の考え方を当てはめて、リスクの所在や役割分担に合った資金調達手法を特定する必要がある。

①コーポレートファイナンスとプロジェクトファイナンス

現状のスタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法は、建設コストが高額となること、また施設そのものの収益性(返済していくための原資の確保)が限定的であるため、規模の小さいプロスポーツチーム等では調達が難しい場合が多く、行政、又は大規模な親会社や運営事業者の信用力に依存したコーポレートファイナンスが中心である。

一方、海外ではスタジアム・アリーナ整備のための資金調達方法として、スタジアム・アリーナ事業そのものの収益性に基づくプロジェクトファイナンスが多く活用されている。プロジェクトファイナンスに際しては、通常、SPC(特別目的会社)等が組成され、借入金等による資金調達に加え、投資家、事業者をはじめとする民間・公的主体からの出資が行われる。

一般的に返済原資が該当事業(プロジェクト)に限定されるプロジェクトファイナンスの方が、コーポレートファイナンスに比較して資金提供元(金融機関や投資家)が抱えるリスクが高いため(下記参照)、事業そのものの収益性やキャッシュフローの安定性が厳しくチェックされる傾向にある。

出資金等の民間資金の活用の機会、多様性を増やすためには、官民の分担を明確にした上で、返済原資や配当原資となるスタジアム・アリーナ事業そのものの収益性(特に安定収入項目)の改善が最優先課題であり、そのためには事業主体となり得るスポーツチーム等の経営能力の向上や、事業主体が収入を得られやすい施設整備を行うためのプロジェクトの構想、計画段階からの関与(フェーズ1)が不可欠となる。

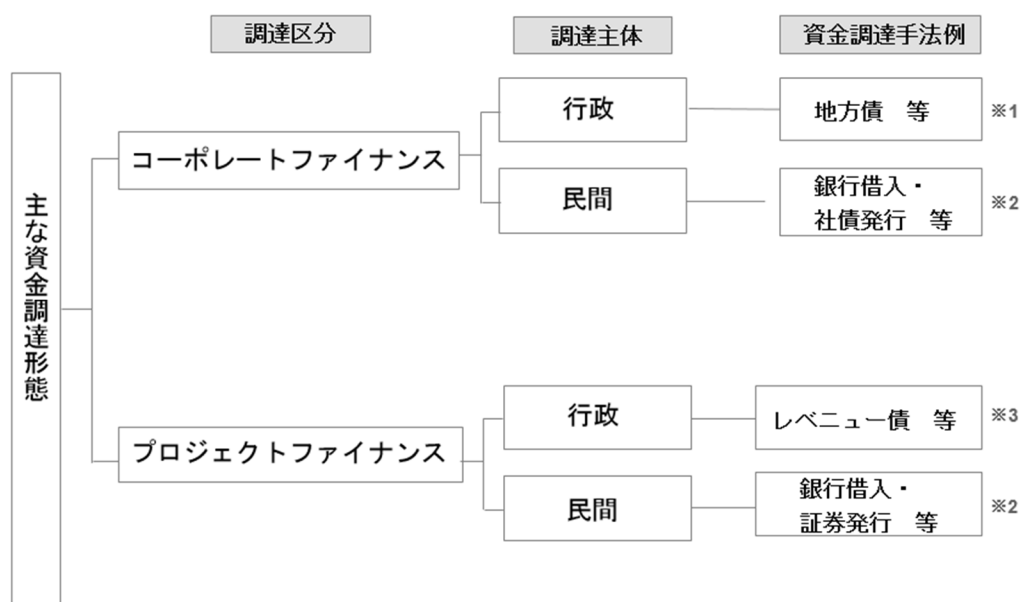
図表 13. プロジェクトファイナンスとコーポレートファイナンスの違い

	プロジェクトファイナンス	コーポレートファイナンス
主な返済原資 (何をもって返済するか)	スタジアム・アリーナ事業が生み出すキャッシュフロー及び資産 (※1)	スタジアム・アリーナ事業のキャッシュフローに加え、借入主体がその他の事業で得るキャッシュフロー全て (※1)
ファイナンス上の リスク分担 (どこまで責任を負うか)	借入主体の返済原資は契約で定められる責任財産に限定される (※2)	借入主体の返済原資は限定されない (※2)

出典：横浜市・みずほ証券「公共施設・インフラの改修、維持保全への PPP (Public Private Partnership / 公民連携) 導入に向けた共同研究報告書」(一部変更加筆)

- ※1 基本的にはスタジアム・アリーナ事業のみから得られるキャッシュフローで借入金の返済を行わなくてはならないプロジェクトファイナンスに対し、コーポレートファイナンスは、必要があればそれ以外のキャッシュフロー (例えばスポーツチーム親会社の事業から得られるキャッシュフロー等) から返済を行う。
- ※2 仮に該当事業のキャッシュフローから借入金の返済ができなくなった場合に、プロジェクトファイナンスの場合は返済に供される資産は限定的だが、コーポレートファイナンスの場合は全ての返済が完了するまで資産を提供しなくてはならない。

図表 14. 主な資金調達形態の概要



- ※1 地方債は行政が行う資金調達の中でコーポレートファイナンスの性質を持つ
- ※2 コーポレートファイナンス型の銀行借入：リコースローン
プロジェクトファイナンス型の銀行借入：ノンリコースローン
- ※3 レベニュー債：米国等で用いられる債券で、特定のプロジェクトや事業から得られる収入 (レベニュー) のみが返済原資となる債券であり、事業 (プロジェクト) の収益性が投資家の目を通して厳しくチェックされる。国内ではスタジアム・アリーナ全体で収益性の確保できる施設は限定的であるため、安定収入の一部を切り出すなど、法制度や使用法の検討が必要。

②民間資金を呼び込むための公共資金（官民の分担の明確化）

スタジアム・アリーナのような大規模なプロジェクトにおいては、民間だけで全ての資金調達を行えることは限定的であり、官民の役割分担を明確にしておくことが必要である。したがって、公共の資金を呼び水にして民間資金を活用する視点が重要であり、施設整備のうちどこまでを官が、どこからを民間が実施するかをプロジェクトの構想、計画段階から明確にすることで、民間が参画しやすいプロジェクトとなり、民間資金の活用機会も広がるものと考えられる。

③民間資金を活用するタイミング（民間資金活用の時間軸）

民間資金の活用のタイミングも重要となる。例えば、PFIのサービス購入型を用いるのであれば、民間資金でスタジアム・アリーナを建設し、その後事業期間にわたって行政がサービス料という形で建設費を延べ払いする形になる。コンセッション型であれば、始めは行政が建設を行った上で運営し、事業が成功（安定）したといえる段階で行政が運営権を民間事業者に売り渡すことで建設費（の一部）を回収するなど、様々な形態が考えられる。行政、民間それぞれの資金力やスタジアム・アリーナそのものの収益性などを考えて、民間資金活用のタイミングについても検討することが望ましい。

（官民連携のポイント）

- 施設の汎用性が高い床面のアリーナや試合数の多い野球場などは、一定の収益性を確保でき、現状でもプロジェクトファイナンス活用の可能性も存在する。
- 収益性が相対的に低い施設であっても、年間予約のプレミアム席、VIPルーム、命名権、長期の放映権等の比較的長期契約により確実に見込むことができる固定収入（COI）の獲得に努めることにより、これらの個別のキャッシュフローを担保とした資金調達手法を活用できる可能性がある。
- 資金調達においても官民の役割分担を明確にすることで民間資金活用機会、多様性が広がる。

4. 今後の方向性

我が国のスタジアム・アリーナ改革は具体化のフェーズがいよいよ始まる。

本年3月24日、政府の成長戦略について議論をする第6回未来投資会議において、スポーツを核とした地域活性化の実現に向けて、民間の投資や知恵を呼び込み、多様な世代が集う地域の交流拠点となるスタジアム・アリーナを2025年までに20拠点整備することが政府の目標として掲げられたところである。

この政府目標の実現に向けて、政府としては、スポーツ庁をはじめ経済産業省、国土交通省等関係省庁が緊密に連携を図りながら、法律、予算や税制の政策パッケージである「スポーツ未来開拓プラン」を通じて、スタジアム・アリーナ改革の具体化を進めていく。

また、昨年7月に立ち上げた「スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会」を官民連携によるスタジアム・アリーナ整備を先導する中核的な組織として位置づけ、本協議会による専門家派遣制度等を通じて、先進的なスタジアム・アリーナ整備の形成支援を行いつつ、具体的な計画策定等で生じる課題や解決策等の把握、整理を行いながら、本協議会から広く情報発信等を行い、整備に向けた環境作りを推進していく。