

スタジアム・アリーナ改革 ガイドブック

平成 29 年 6 月
ス ポ ー ツ 庁
経 済 産 業 省



目次

本ガイドブックのねらい	1
I. スタジアム・アリーナ改革指針	2
II. 国内外のスタジアム・アリーナ事例	15
III. 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	29
IV. 収益拡大への取組事例	60
V. スタジアム・アリーナに関する計画策定の例	69
VI. 顧客経験価値向上等に関する技術・事例	75
参考資料	95

本ガイドブックのねらい

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に発揮し、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。さらに、未来投資戦略 2017（平成 29 年 6 月 9 日閣議決定）において、2025 年までに 20 か所のスタジアム・アリーナの実現を目指すことが具体的な目標として掲げられ、今後、多様な世代が集う交流拠点となるスタジアム・アリーナを整備し、スポーツ産業を我が国の基幹産業へと発展させていき、地域経済好循環システムを構築していく。

これまでスポーツ庁と経済産業省は、平成 28 年 2 月にスポーツ未来開拓会議を開始し、2020 年以降も展望したスポーツ産業の戦略的な取組を検討してきた。その中でも、スポーツ産業のインフラであるスタジアム・アリーナを最重要課題と捉え、平成 28 年 7 月には、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 官民連携協会」（以下「協議会」）を立ち上げ、多機能型・複合型の在り方について議論を開始した。また、協議会のもとに、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及びスタジアム・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立ち上げ議論を行い、スタジアム・アリーナ改革に向けた基本的な考え方を提示してきたところである。

本ガイドブックは、これまでに示してきた、スタジアム・アリーナ改革指針（平成 28 年 11 月 16 日公表）、スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド（平成 29 年 5 月 31 日公表）に加えて、国内外のスタジアム・アリーナ事例、スタジアム・アリーナに関する技術事例をまとめて提示している。

平成 29 年度も、関係省庁とより一層の連携を図り、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、引き続き協議会等を開催し、専門家派遣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、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。

I .

スタジアム・アリーナ改革指針

(平成 28 年 11 月 16 日公表)

ねらい

(スタジアム・アリーナ改革とスポーツの成長産業化)

「観るスポーツ」のためのスタジアム・アリーナは、定期的に数千人、数万人の人々を集める集客施設であり、飲食、宿泊、観光等周辺産業へ経済波及効果や雇用創出効果を生み出す地域活性化の起爆剤となる潜在力の高い基盤施設である。

政府は、日本再興戦略 2016（平成 28 年 6 月 2 日 閣議決定）において、「スポーツの成長産業化」を官民戦略プロジェクト 10 に位置づけ、スポーツ市場規模を 2015 年の 5.5 兆円から、2025 年までに 15 兆円に拡大するとの目標を掲げたところである。スタジアム・アリーナは、こうしたスポーツ産業の持つ成長性を取り込みつつ、地域経済の持続的成長を実現していく施設として、その潜在力を最大限発揮することが期待される。

(スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会による改革指針の提示)

スポーツによる地域振興及び地域経済の自律的成長に向け、地方公共団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するため、「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会」（平成 28 年 7 月開催）のもとで「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（仮称）」（以下、「ガイドブック」という。）を作成することとし、その第 1 段階として、有識者の協力を得て「スタジアム・アリーナ改革指針」（以下、「指針」という。）をとりまとめた。

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してマインドチェンジを促すとともに、地方公共団体やスポーツチーム等の責務、民間資金導入をはじめとする民間活用の在り方等を明確化し、もってスタジアム・アリーナを核とした官民による新しい公益の発現の在り方を提示することとする。

(スタジアム・アリーナ改革指針及びガイドブックの構成)

指針は、

第 1 章 スタジアム・アリーナ改革の全体像

第 2 章 スタジアム・アリーナ改革の 4 つの項目、14 の要件

で構成されている。この指針は、ケーススタディ等を進めながら、必要に応じ改訂を行うものとする。

今後、この指針を具体的に実行するための参考資料として、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を具体的に整理し提示するチェックリスト、民間資金調達支援の仕組みの整備、関係法令の情報、国内外の先進事例等を整理し、指針とあわせてガイドブックとして、今年度内に公表することを予定している。

第1章 スタジアム・アリーナ改革の全体像

1.指針について

1.1 指針におけるスタジアム・アリーナの定義

指針が対象とするスタジアム・アリーナは、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である。原則として、地方公共団体が所有する公共施設を対象とするが、民間施設も必要に応じ参考としていただきたい。

また、新築や改築等だけでなく、公共施設等運営権制度（いわゆる「コンセッション」）の導入など、管理運営手法の見直しを行う場合も参考としていただきたい。

1.2 指針の位置づけ

この指針は、スポーツを通じた経済活性化、地域活性化を実現する基盤としてのスタジアム・アリーナの在り方について、地方公共団体を主な対象としつつ、広く社会に対し、情報提供を行うものである。

これまで我が国のスポーツは、教育的側面に重点が置かれていたこともあり、成長産業になりうるものとしての認知が低かったとの指摘がある。しかし、モノからコトへという経済価値の転換に沿った形で、従来の教育的側面に加え新たな産業としてスポーツの重要性が高まっている。地域における産業としてのスポーツは、小売、興行、建設、旅行、放送・新聞等、地域経済の様々な分野を活性化する可能性があり、スタジアム・アリーナはそのために必要な基盤である。

地方公共団体にあっては、このようなスタジアム・アリーナを公共施設として整備（構想、計画、設計、建設、更新等）、管理（運営、維持、修繕等）するに当たり、また、民間施設との連携や支援を進めるに当たり、地域の実情に照らし合わせつつ、指針の内容を参考とすることが望ましい。

1.3 スマート・ベニューとの関連

「スマート・ベニュー」は、「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」」（2013年8月スマート・ベニュー研究会・株式会社日本政策投資銀行地域企画部）において提言された新しい概念である。

「スマート・ベニュー」は、多機能複合型、民間活力導入、街なか立地、収益力向上をキーワードとして、「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」と定義されている。従来の郊外立地で単機能のスポーツ施設を、街なかに立地し公共施設や商業施設などの複合的な機能を組み合わせたスタジアム・アリーナとすることで、施設の事業継続性と周辺地域への外部効果を発揮し、将来世代に負担を残さない施設としていくものである。

スタジアム・アリーナは、必ずしも「スマート・ベニュー」の概念をすべて兼ね備える必要はないが、サステナブルな交流施設となり得るような多機能複合型、民間活力導入、街なか立地、収益力向上などやエリアマネジメントの実現可能性について、地域の実情を踏まえた十分な検証を行うことが望ましい。

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

スタジアム・アリーナは、野球、サッカー、バスケットボールをはじめとする集客力を有する「観るスポーツ」の価値や潜在力を最大化させるための舞台であり、定期的に数千人から数万人を集めるイベントを開催できる集客施設である。

スタジアム・アリーナ改革は、スタジアム・アリーナが最大限に活用されることにより、以下のような地域の活性化、持続的成長をもたらし、スタジアム・アリーナを核とした官民による新しい公益の発現を図ることを目標としている。

2.1 地域のシンボルとなるスタジアム・アリーナ

スタジアム・アリーナは、収益性の高いイベントの開催や附帯施設の整備など民間のノウハウを活かす余地が大きく、他の公共施設と比較しても収益性の確保が期待される。建設コストや維持管理コストを最適化し、サステナブルな施設として長期的に地域に存続させることが可能である。

スタジアム・アリーナは、地域の住民にとって愛着のある地域のシンボルになっていく施設ととらえることができる。

2.2 スタジアム・アリーナを核とした新たな産業の集積

スタジアム・アリーナは、

- ①スタジアム・アリーナ内の経済効果
- ②飲食、宿泊、観光等周辺産業への経済波及効果
- ③スタジアム・アリーナ内外での雇用創出効果

を生み出し、新たな産業集積を創り出す可能性を有しており、地域活性化に大きく貢献できる成長産業としての潜在力が高い分野である。地域を拠点とするスポーツチームがあれば、これらの効果はより継続的に地域にもたらされ、スタジアム・アリーナを核とした新たな産業集積が起きやすくなる。スタジアム・アリーナは、スポーツを成長産業として活性化させるための核となるインフラととらえることができる。

2.3 スポーツの波及効果を活かしたまちづくり

スタジアム・アリーナにおけるスポーツは、以下のような地域への波及効果がある。

①にぎわいの創出

集客施設として、人々の地域内交流に加えて、スポーツツーリズム等による地域間対流を促すことにより、まちのにぎわいを創出する。

②スポーツ機会の増加

身近なスポーツチームの存在やスポーツチームと地方公共団体との連携により、地域住民のスポーツ機会が増加し、青少年の健全育成や多世代にわたる健康増進が促進される。

③地域の社会課題の解決

スポーツチームが収益を還元して社会貢献活動を積極的に行ったり、スポーツ選手が地域に対する高い訴求力を活かしてパブリックメッセージを発信したりすることを通じ、社会問題の啓発、被災地復興などの様々な社会課題を効果的に解決に導くことができる。スタジアム・アリーナは、このような波及効果を生み出す場ととらえることができる。

2.4 地域の持続的成長

スタジアム・アリーナによるにぎわいのある商業地やイベントがもたらす非日常性は、中長期的に地域に対して以下のような効果をもたらす。

①地域のアイデンティティの醸成

スタジアム・アリーナに頻繁に足を運び、スポーツチームを応援し、その勝ち負けに一喜一憂することは、地域住民のアイデンティティの形成、地元への愛着の醸成につながる。

②地域の不動産価値の向上

スタジアム・アリーナ周辺の環境価値を高め、地価下落の抑制や新規開発の誘発等、地域の不動産価値を維持・向上させる。

こういった効果は、定住人口の確保、地域の持続的成長を支えるものであり、スタジアム・アリーナは地域活性化の核となるインフラととらえることができる。

3. コストセンターからプロフィットセンターへ

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る。スポーツの成長産業化が進み、スポーツチームが施設を所有することができるまでに成長することは1つの理想形ではあるが、当面は地方公共団体が整備・所有することが想定される。

現在のスポーツを観るための公共施設は、観客の快適性・利便性やスポーツチームの営業活動よりも、公的負担の軽減や公共性の確保（地域スポーツへの開放や使用料の減免等）に過度に比重が置かれる傾向にある。しかし、数千人から数万人の観客を収容する施設と、一般的な地域住民の利用に供されるスポーツ施設が、同じ手法・ルールで整備・管理される必要はない。地域の実情に応じて、施設の機能や規模等により適切に区別することが大切である。

そして、このことは、我が国のスポーツの成長産業化を抑制していた一因となっている。スタジアム・アリーナが地域の活性化や持続的成長の核として機能していくためには、スポーツチーム等の活動がその集客力を高め、にぎわいを創り出していく必要がある。スタジアム・アリーナにおける興奮や一体感は、分厚いファン層や幅広い誘客を生み、来場・再来場の可能性を高める。そのような「観る」観点からの高付加価値のサービスを提供している施設は乏しかった。

施設そのものの収益性の向上を中長期的な収支計画に組み込んでいくことが、結果的に公的負担の軽減にもつながる。競技場・体育館の維持管理費や更新費用を将来世代に積み残すことを止め、サステナブルなスタジアム・アリーナへと変革する、すなわちコストセンターからプロフィットセンターへの転換を図ることが重要である。

なお、この場合の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。

4. 民間活力を活用した事業方式、資金調達方式の導入

スタジアム・アリーナの新築、改築、改修には多くの資金が必要であり、大きなリスクを伴うため、多くの場合、公的な資金の提供が不可欠である。そのためには、民間活力の活用による多様な事業方式（PFI、コンセッション、公設民営など）・資金調達方式を活用・充実させることが必要である。事業方式や資金調達方式の検討を通じ、公的資金の抑制だけでなく、施設の充実やサービスの向上を図ることができる。

また、スポーツで稼いだ収益をスポーツへ再投資することを促し、地域経済とスポーツ関係者が連携しつつ自律的に成長を遂げるための資金循環のシステムを実現することが必要である。

5. スタジアム・アリーナにおけるスポーツの価値を最大化するために地方公共団体・スポーツチーム・国が意識すべきこと

5.1 地方公共団体

スタジアム・アリーナにおけるスポーツは、主にプロを中心としたスポーツチームによって行われる興行になると考えられる。

このようなスポーツに対しては、我が国のプロスポーツ発展の歴史やアマチュアリズム等を背景として、単なる企業活動や企業広告に過ぎず、公共による財政負担は不適切であるとの意見もある。しかし、2.3にあるように、スポーツチームは、発信力・訴求力を有する行政のパートナーとして、社会課題の解決等、公共性のある波及効果をもたらす潜在力を有している。スタジアム・アリーナの整備に取り組む際に、行政とスポーツチームが連携して、これらの取組を整理しておくこと等により、公的な支援を行う正当性を担保できる。

その上で、スタジアム・アリーナの整備の主体となる地方公共団体は、「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、スポーツチームが必要とする施設を可能な限り計画・設計・建設に反映させるなど、スポーツの可能性を最大限活用できるようにすべきである。また、運営面においても、固定観念や前例主義により根拠なく「観るスポーツ」の魅力を高める提案を制約することは結果的に地域によって不利益であることを認識し、「観るスポーツ」の価値が発揮されるように、必要に応じて制度の見直しも含め、柔軟な対応が行われるべきである。

5.2 スポーツチーム

スタジアム・アリーナは、安定的な興行収入をもたらす、地域に根差したスポーツチームを育むインフラである。スポーツチームは、2.3、5.1のとおり、自らの活動による公共的な価値が説明されなければ、スタジアム・アリーナに対する財政支出に関して地域の理解が得られないことを認識する必要がある。

スポーツチームが、経営体として集客力を高め、利潤追求を行うのは当然であり、直接的な集客も地域に対する価値の1つではある。しかし、同時に行政のパートナーとして、スタジアム・アリーナの使用方法について具体的な助言をするなど、スタジアム・アリーナの整備・管理に協力することはもとより、議会や市民の多様な意見を認識し、社会課題の解決に向けて公共的な役割をいかに果たしていくか、スタジアム・アリーナの整備等における地方公共団体の支出に対し、それ以上の公共的な効果を地域にもたらせるかについ

て、スポーツチームが地方公共団体と連携し、自ら説明していくべきである。

5.3 国

国は、指針に基づき、スタジアム・アリーナの整備・管理に取り組む地方公共団体を支援するため、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を具体的に整理し提示するとともに、民間資金調達支援の仕組みの整備、関係法令の情報、国内外の先進事例等を整理し、これらの情報を広く展開する。

さらに、個別案件を支援するため、有識者による検討・確認を行うための地方公共団体等の相談窓口を設けるとともに、必要があれば、スポーツ庁による認定制度などについても検討する。

6. 諸外国の事例

指針は、米国や欧州におけるスタジアム・アリーナを参考としている。スタジアム・アリーナを地域活性化の中核と見なし、自治体が建設資金の多くを負担しつつ、民間の運営のノウハウを導入した整備・管理が行われており、結果、地域経済に貢献している事例が多く見られる。

日本においてスタジアム・アリーナを整備・管理する際には、海外の事例にも視野を広げ参考とすることが望ましい。

第2章 スタジアム・アリーナ改革の4つの項目、14の要件

スタジアム・アリーナ改革に向けて、特に重点的に考慮すべき項目を示す。

【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】

要件1. 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。

顧客経験価値は、観戦環境、臨場感、興奮、円滑な移動、飲食の質、清潔さ、安全等、多岐にわたる要素が複雑に関係するものであり、新技術・他施設事例の把握や観戦者に対する調査等を継続的に実施し、スタジアム・アリーナごとに顧客経験価値の一層の向上を目指して不断の取組が行われるべきである。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。

あわせて、IT 技術の進展により、専用アプリの開発やスマートフォン・タブレット等への映像配信など、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、将来の技術の進展を想定し、更新しやすい構造としておくことが望ましい。

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キング活動（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。これらは、スタジアム・アリーナの収益性の向上や、スポンサー獲得活動に付加価値をもたらすものであると同時に、地域企業等との連携推進に資するものである。

要件 2. 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があったとしても、その試合日数はプロスポーツでもっとも試合数の多いプロ野球でも 80 日程度にしかならない。スタジアム・アリーナの集客力や収益性の向上、スタジアム・アリーナによる公益の発現を図るためには、スポーツイベント、コンサート、コンベンション等の多様な利用シーンを実現するための仕様・設備が必要である。

そのため、利用シーンを想定し必要な施設水準について十分な情報収集・検討が行われる必要がある。一方で、将来の利用シーンをすべて想定することは不可能であるため、特に床や搬入口の構造等については、イベントの準備や撤去が容易なものとしておくべきである。このことにより、施設で行えるイベントが多様化するとともに、準備日数を減らし、稼働率の向上が見込まれる。スタジアムに天然芝を張る場合には、その生育環境に配慮した設計とするとともに、天然芝の養生期間を確保する必要があるため、芝生以外のグラウンド部分や観客席、コンコース等の利用シーンなどもあわせて検討することが望ましい。また、仮設や養生用の資材について、スタジアム・アリーナで所有し使用料を徴収することも検討すべきである。

なお、国際メガイベント等要求水準の高いイベントに対応する場合、すべてを常設とするのではなく、一部を仮設対応とすることも考えてよい。その際は、施設の改修に要するコストを抑制できるよう、構想・計画段階から、イベント後に必要な機能を検討し、改修しやすい設計とすることが望ましい。

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

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。

地方公共団体が中心となって整備・管理する運動施設の多くは、これまでは「公共施設」としてシビルミニマムな水準での整備が行われてきており、整備後の収益性の観点が不足していた。今後は、スタジアム・アリーナの整備・管理とスポーツチーム等による活用によってもたらされる効用を適切に評価し、観客の熱狂を生み出したり、来場者を楽しませたりするスタジアム・アリーナの効用を最大化するための機能については、華美なものとして避けるのではなく、必要なスペックととらえて施設内容を検討することが望ましい。

なお、数千席以上の座席の必要性のないスポーツの利用は、プロスポーツのエキシビジョンとしてスポーツイベントに組み込むことや、近隣施設での受入れ等の地域の施設利用の最適化等により、スタジアム・アリーナの収益への影響を避けるべきである。また、数千席以上の座席を必要とするスポーツとして、全国大会の予選となる地域大会の決勝戦等

が想定されるが、スタジアム・アリーナの使用料を一定程度負担することを前提とし、入場料の徴収等を積極的に導入することが望ましい。

要件 4. 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大きな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。

ショッピングモール、ホテルなどの集客施設や、福祉施設、健康関連施設等との複合化により、日常的な来場者が見込まれ、地域の実情に合わせて、スタジアム・アリーナとあわせて都市に不足する機能を補完する等、複合化を検討し、連携を図るべきである。この際、スタジアム・アリーナを核とするエリアが地域においていかなる機能を有するのか、総合計画や都市計画、地域防災計画等の上位計画との整合を図りつつ、検討が行われることが望ましい。

スタジアム・アリーナは、利便性の高い場所に立地すべきであり、駅や道路等のアクセスルートの整備や周辺エリアとのネットワーク形成等の一体的な開発が図られることが重要である。土地取得に要するインシヤルコストは上昇するが、一方で、施設による地域活性化等の潜在力が発揮できない立地を選択すれば、利便性が悪化するとともに、高齢者、障害者等の交通弱者によるアクセスの支障になることから、トータルとして集積性や公益性が低下する可能性がある。

スタジアム・アリーナの集客力を最大限活用するためには、まちとの連続性を確保するとともに、周辺に質の高いオープンスペースを配置し、スタジアム・アリーナの外でも、にぎわいの創出を図れるようにすることが望ましい。スポーツイベント等の前後に楽しめる滞留場所ができることで、飲食・物販による経済効果やアウェイチームの観戦者に対する地域物産のPR等の効果が見込まれるほか、交通負担のピークカットにも資する。また、まちとの連続性を有する施設や質の高いオープンスペースは、スタジアム・アリーナが使われていない日でも様々な利活用が期待される。オープンスペースの管理者は、その機能が最大限発揮されるよう柔軟な運用を図るべきである。

スタジアム・アリーナが地域のシンボルとして地域住民に愛される施設となるためには、地域の実情や予算を踏まえつつ、まち並みや景観に調和したデザインであることも重要である。

あわせて地域活性化・まちづくりの起爆剤となる潜在力を活かすために、エリアマネジメント等を行うことが考えられる。

なお、スタジアム・アリーナは、イベントによる騒音や振動、交通渋滞、観客の住宅地への入り込みやマナー違反等、周辺の住環境に対するマイナス要素があることも認識する必要がある。スタジアム・アリーナをまちづくりの中核として活用するためには、近隣住民への事前説明や利益還元等、最大限配慮する必要がある。

【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】

要件 5. ステークホルダーの確認と検討体制の整備

スタジアム・アリーナ経営を効果的に進めていくためには、スポーツチーム、小売、イベント、交通、消防・警察、地域住民、周辺公共団体、金融機関、メディア、飲食・宿泊等のサービスを提供する民間企業といったステークホルダーをしっかりと確認し、合意形成を円滑に進められる検討体制をプロジェクトの内容に応じて構築することが重要である。

また、スタジアム・アリーナの整備・管理は、地方公共団体の多くの部局の業務に関連することから、プロジェクトの内容に応じて、例えば、スポーツ、都市、土木、建築、観光、商業、交通、防災、教育、福祉、衛生等の関係部局による連携体制が必要である。

要件 6. 顧客の把握と情報提供

スタジアム・アリーナの顧客は、要件 1 にある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。また、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。顧客を早期に把握し、スタジアム・アリーナ整備の必要性や目標を理解してもらうことが、魅力的なスタジアム・アリーナの整備と円滑な事業実施につながる。

加えて、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 7. 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。

この際、整備方針と中長期的な収支計画を一体的に検証し、設計等に反映させていく必要があり、スタジアム・アリーナをホームとするスポーツチームの利用方法や要件 2 に示す多様な利用シーンをどのように設定するかが、設計の内容や収支に大きな影響を与える。また、VIP ルームや特徴のある座席等の付加価値を生み出す施設・設備については、投資と回収の効果を見つつ官民で役割分担を検討してもよい。

また、まちづくりとの連動、景観への配慮、防災機能の提供など、周辺地域と一体となった計画策定が必要である。

要件 8. 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。特に、メガイベントを契機にスタジアム・アリーナを整備する場合、イベント終了後の持続的な利用計画（レガシープラン）をしっかりと検討することが不可欠である。

スタジアム・アリーナの管理の中でも特に、柔軟な運営や維持の効率化の検討にあたっては、行政単独で行うよりも、民間のノウハウを最大限活用すべきである。このため、スタジアム・アリーナの管理は、要件 10 に示す民間活力を活用した事業方式と密接に関連するものであり、プロジェクトの上流段階で事業方式の想定、民間に対する情報収集、徹底した情報公開、ステークホルダー間での十分な協議等を通じて、サステナブルなスタジアム・アリーナを実現できる最適な在り方を検討しておくことが望ましい。

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

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。特に立地選定の段階では、行政計画上の位置づけや所有者等について早期に把握すべきであり、条例や各種計画の変更を伴う可能性があることを踏まえ、その手続に必要な期間やコストを早期に把握すべきである。

また、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。このため、プロジェクトの各段階でのリスクを極力見える化し、できる限り上流段階で解決することで、プロジェクトの成功を確かなものとするとともに、円滑な資金調達に資する。

【3. 収益・財務に関する要件】

要件 10. 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、PPP/PFI 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。

「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」（平成 27 年 12 月 15 日民間資金等活用事業推進会議決定）においては、主に人口 20 万人以上の地方公共団体を対象として、一定規模以上の公共施設の整備、運営について PPP/PFI 手法 の導入検討をすることが要請されており、スタジアム・アリーナの大多数がこの対象となるものと考えられる。

PFI 事業やそれに類する事業方式によるスタジアム・アリーナ整備には、御崎公園球場（神戸市）、北九州スタジアム等があるが、これらの事例では、支出・収入の予測、消費経済効果の算出、収益性の確保につながる施設整備や地域のにぎわい創出のためのエリアマネジメントに関する提案の募集等が行われている。スタジアム・アリーナの整備・管理

の事業方式の決定は、このような施設や地域の経営的視点を持ち、それを実現するためのパートナーとなる民間事業者を選定できるよう、入念な事業方式・発注方式の検討や情報公開が必要になる。

近年、地方自治法に基づく指定管理者制度によって、民間事業者が管理運営を担うケースが増えてきており、スタジアム・アリーナに関する知見を活用し、収益の拡大や委託費の削減がなされている。民間のノウハウを更に活用するためには、投資や料金設定等の自由度を制度的に担保した上で、契約において確保することが求められる。これらの方法としてコンセッション等が考えられるが、現行制度上の課題もあるため、別途文部科学省と関係省庁で検討することとなっており、その結果も踏まえつつ民間の自由度の高い運営をしていくことが望ましい。

なお、地方公共団体とスポーツチームが協力してスタジアム・アリーナの整備・管理を行う場合、公募方法等における競争の公平性の観点から、幾つかの懸念が生じる可能性もあるが、スポーツチームが発注者側のパートナーであることの説明責任を果たす方法として、例えば、協定の締結や PFI 事業の実施方針等におけるスポーツチームとの連携の明記等が考えられる。

要件 11. 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広島市民球場や建設費用を寄附金や出資金で調達した横浜スタジアムや市立吹田サッカースタジアムの事例等、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。

民間の融資等の審査にあっては、事業者の信用力、コンプライアンスの順守、安定的な収入の確保、他の調達先の意向、民間の運営自由度を担保する制度内容、リスク面等における官民の適切な役割分担等について、事業計画、制度設計、契約内容等が確認されることから、第 2 章の要件の多くは、資金調達方式の決定の前に整理する必要がある。

【4. 事業推進・運営に関する要件】

要件 12. 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。

あわせて、日常的・継続的に確認を行うとともに、第三者評価を含む評価手法を設定し、それらをもとに、運営の課題解決や収益性の向上、地域への貢献などを実現できるよう運営方法の転換を図るべきである。

要件 13. 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。

一部のスタジアムでは CRM（Customer Relation Management、顧客関係マネジメント）施策が進んでいるが、ほとんどのスタジアム・アリーナでは、会員管理含めてビッグデータ管理が遅れている。会員情報や過去大会の記録といった既存情報に加え、大会観戦に訪れた観客の年齢・性別・居住地域などの統計的なデータ、価値観や嗜好等の心理に関するデータ、観戦回数や購買等の行動に関するデータ、行動意図や満足度等のベネフィットに関するデータ等、顧客情報を収集し活用する必要がある。

既存情報に関してはそれを管理するシステムを、新規情報に関してはそれを取得し管理する仕組みを導入するとともに、データに基づくマーケティングやプロモーション、さらにはデータに基づく検証といった PDCA サイクルを回すことが期待される。

また、スタジアム・アリーナの管理を IT 化することで、水道光熱費の抑制やサービスの合理化等、効率的な管理運営を図ることができる。

要件 14. スタジアム・アリーナ経営人材

スタジアム・アリーナの経営にあたっては、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。スタジアム・アリーナの建設は、地方公共団体にとって数十年に 1 度しかない事業となることが多く、行政職員だけでは対応しきれない専門性が必要となることを前提とすべきである。様々な事案にかかわったことのある専門家にプロジェクトの上流段階から関与してもらうことが、プロジェクトの円滑な推進と成功につながる。