

VII.

スタジアム・アリーナ運営・ 管理計画検討ガイドライン

(平成 30 年 7 月 2 日公表)

はじめに 本ガイドラインのねらい

(1) スタジアム・アリーナ改革実現に向けた官民連携の重要性

「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地域の集客施設であり、飲食、宿泊、観光等周辺産業への経済波及効果や雇用創出効果を生み出し、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。一方、我が国の「観るスポーツ」のための施設は、地方公共団体が所有する公共施設が一般的であり、計画段階から整備・運営・管理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で不足していた。

スタジアム・アリーナの潜在力を最大限発揮するためには、従前の通りに地方公共団体がその整備・運営・管理をすべて担うことは財政面ではもちろんのこと経営面でも限界があり、民間の資金やノウハウを活用することが重要である。

(2) これまでの検討内容

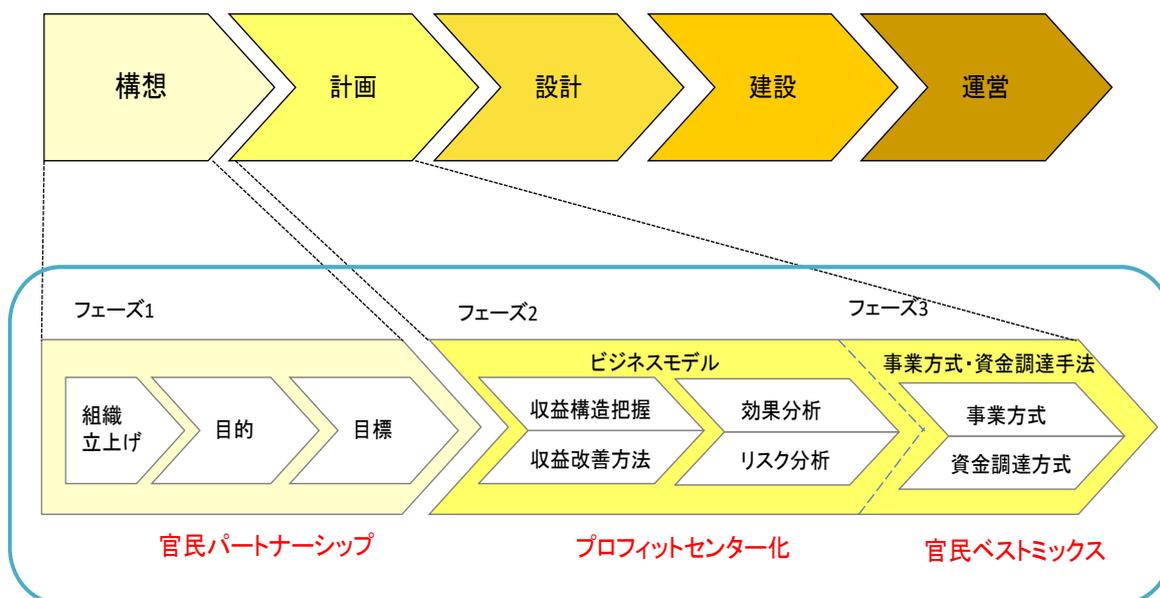
これまでスポーツ庁と経済産業省は、国土交通省や観光庁、プロスポーツリーグ関係者、地方公共団体関係者等の協力を得て、官民連携によるスタジアム・アリーナ改革を推進するため、「スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会」を開催し、同協議会のもとに「スタジアム・アリーナガイドライン策定ワーキンググループ」及び「スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会」を開催して、地方公共団体が中心となって取り組むスタジアム・アリーナ整備に関して検討すべき項目を整理し公表してきた。

具体的には、平成 28 年 11 月にスタジアム・アリーナ改革の全体像及び基本的な考え方について、スタジアム・アリーナ改革の 4 つの項目、14 の要件を示す「スタジアム・アリーナ改革指針」（以下「改革指針」）を策定し公表した。同指針を通じて、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し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、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在り方を提示した。（詳細は「改革指針」参照）

なお、プロフィットセンターとは、「改革指針」でも述べているとおり、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、必要な機能を整備するとともに、地域のシンボルとなる建築物や周辺環境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。

また、平成 29 年 5 月には、「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に当たっての基本的なプロセス（図 1）をまとめた「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」(以下「プロセスガイド」)を策定し公表した。「プロセスガイド」では、民間活力を活用した事業方式や資金調達手法を導入するためには、プロジェクトの構想、計画といった上流段階から官民が対等なパートナーシップを組み、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収支計画作りに取り組むとともに、適切な事業方式と資金調達方式を探ることが重要であることを提示した。(詳細は「プロセスガイド」参照)



(出典：スタジアム・アリーナ改革ガイドブック p36)

図1 スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本プロセス

(3) 「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」検討の背景

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連携プロジェクト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。スタジアム・アリーナ改革はスポーツの成長産業化実現に向けた大きな柱の1つと位置づけられている。また、未来投資戦略2017(平成29年6月9日閣議決定)においては、多様な世代が集う交流拠点として、2025年までに新たに20箇所のスタジアム・アリーナを実現することが目標として掲げられた。

現在、全国各地で「改革指針」や「プロセスガイド」を踏まえた官民連携によるスタジアム・アリーナ改革の動きが進んでいる。これらの動きを加速するためには、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本構想・基本計画段階から、整備後の運営・管理を想定した検討をすることが極めて重要である。

しかし、これまでの地方公共団体によるスタジアム・アリーナ整備プロジェクトの過程ではプロジェクトの基本構想・基本計画段階で整備後の運営・管理に関する議論が少なく、

先行例となる事業収支モデルの実例や検討事例が不足している。また、「改革指針」及び「プロセスガイド」においては、想定される検討の視点や手順を整理したものの、それが実際にどのような内容の議論になるのかは示してこなかった。このため、「スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会」のもとに、「スタジアム・アリーナ運営・管理検討会」を開催し、国内外のスタジアム・アリーナの運営・管理やコンテンツホルダー側の知見を有する民間事業者や専門家に参加いただき、運営・管理者の視点での論点や事業効果を最大化するための手法を検討した。また、自治体の視点でそうした民間側の意見を取り入れる際の課題も検討した。

このように、「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン（以下「ガイドライン」）は、民間の視点で基本構想・基本計画段階の論点を分析することにより、「改革指針」及び「プロセスガイド」を用いて実際のスタジアム・アリーナ整備プロジェクトに取り組む際に出てくると考えられる現実的な検討事項を予め提示し、官民の連携を進める際の道筋を見出すことを目指して、議論の結果を取りまとめたものである。

（４）「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」について

本ガイドラインでは、①第１章で基本構想・基本計画策定における望ましい官民連携の検討手順を示し、第２章以降は、プロジェクト上流である基本構想段階・基本計画段階において検討すべき事項を整理している。②第２章では、市場環境分析など基本構想検討時に考慮すべき事項、③第３章では、運営・管理形態モデルによる収益構造の違いや民間視点の収益向上策など事業収支計画検討時に考慮すべき事項、④第４章では、スタジアム・アリーナの経済的・社会的効果を最大化するための官民連携による事業方式検討時に考慮すべき事項を提示することとする。また、第１章から第４章までの各章に関連する国内外のスタジアム・アリーナ等事例集について、巻末にまとめて提示している。

本ガイドラインを通じて、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本構想・基本計画段階において整備後の運営・管理を見据えた検討が進み、民間の資金やノウハウの活用が促進されることをもって、地域経済活性化や地域交流の拠点としてのスタジアム・アリーナが整備されることを期待したい。

（５）「スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン」の対象

本ガイドラインは、主に新たなスタジアム・アリーナの整備を検討している地方公共団体において活用されることを想定している。また、本検討会では、主に人口 50 万人未満の地方都市にアリーナを新設するケースを題材として議論を行ったが、望ましい官民連携の検討手順や基本構想検討時に考慮すべき事項などの基本的な考え方は、その他のスタジアム・アリーナを新築・改築する際にも参考となる。また、スタジアム・アリーナが持続的に集客するためには、市場ニーズの変化に応じて施設面・運用面で進化していく必要があるため、新築・改築だけではなく、既存施設の改修や運営・管理手法の見直しを検討する場合も参考としていただきたい。

(6) 「改革指針」及び「プロセスガイド」との関連

上述のとおり、「改革指針」により官民連携によるスタジアム・アリーナ改革の方向性を示すとともに、「プロセスガイド」によりスタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本的なプロセス及び民間活力を活用した事業方式や資金調達手法を導入するためのポイントを示してきた。

本ガイドラインでは、スタジアム・アリーナの基本構想・基本計画段階における望ましい官民連携の検討手順を示すとともに、「プロセスガイド」で示した基本プロセスに沿って、スタジアム・アリーナの経済的・社会的効果を最大化するために検討すべき事項を整理した。「プロセスガイド」で示したスタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本プロセス（図1）に沿って本ガイドラインの構成及び望ましい官民連携手順の全体像を図2で示す。

なお、リスク分析及び資金調達手法については、「プロセスガイド」に示すスタジアム・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（ステップ2.4）、資金調達手法の検討（ステップ3.2）を参照いただきたい。

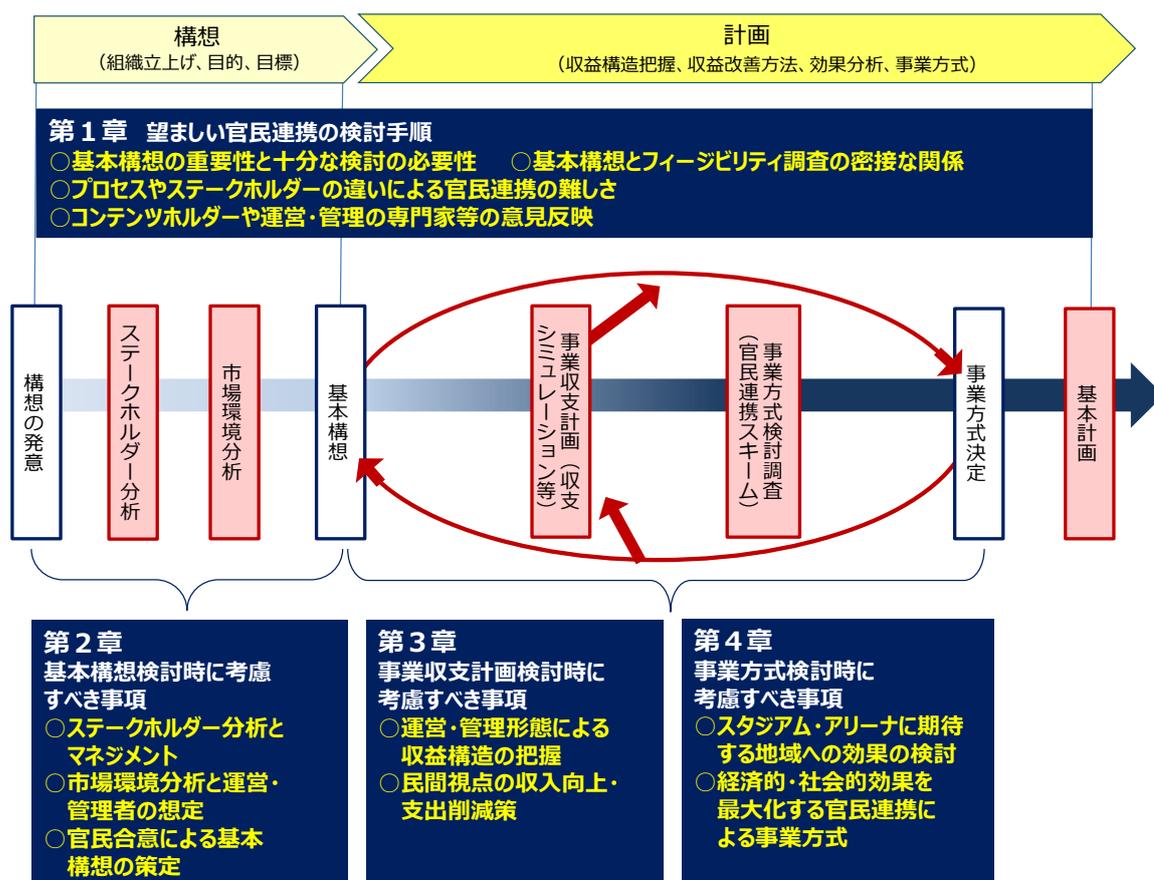


図2 図1と本ガイドラインの構成及び望ましい官民連携の検討手順の全体像

序章 地方創生の基盤となるスタジアム・アリーナの運営・管理検討に向けて

(1) 目指すべきスタジアム・アリーナの運営・管理検討の在り方

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「観るスポーツ」の価値や潜在力を最大化するための舞台であるとともに、音楽やエンターテインメント、MICE等のスポーツ以外のイベントの開催などにより、日常的にまちににぎわいをもたらすことのできる施設である。

スタジアム・アリーナが地方創生の基盤となるよう運営・管理するためには、地域を拠点とするスポーツチームはもちろん、スポーツ以外の分野も含めた多様な主体との連携を追究し、民間活力を最大限活用する必要がある。

また、海外では、スタジアム・アリーナがまちづくりの中核を担う施設として位置づけられ、施設そのものが地域のシンボルとなり、「観るスポーツ」が地域の重要なコンテンツとなっている。我が国のスタジアム・アリーナについても、長期的に地域にとって最大の効果がもたらされるよう、サステナブルな形で運営・管理される必要がある。

なお、これからのスタジアム・アリーナビジネスの展開に当たっては、ITやデータの活用は不可欠であり、データに基づくマーケティング、IT化による効率的な運営・管理等が実装されたスマートスタジアム・スマートアリーナを目指すべきである。

以上のような望ましいスタジアム・アリーナの運営・管理を実現するためには、地方公共団体は、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本構想・基本計画段階からコンテンツホルダーや運営・管理の専門家等の民間事業者と対等なパートナーシップを組み、運営・管理を見据えた検討を行うことが極めて重要である。そうすることで、商圈や顧客ニーズなど地域特性に応じた規模や機能に関する検討や、運営・管理を行う民間事業者がにぎわい創出、円滑なイベント運営などを通じて収益を最大化できるスタジアム・アリーナ的设计・整備が進むことが期待される。

また、運営・管理における官民連携による事業方式についても、契約や協定等で運営・管理者の自由度を確保することで、民間事業者によるスタジアム・アリーナへの継続的な投資による施設面・運営面での改善が図られ、スタジアム・アリーナの経済的・社会的効果が高まることが期待される。

(2) 運営・管理検討における関係主体の役割

スタジアム・アリーナの整備は、総合的な官民連携プロジェクトであり、その運営・管理検討に当たっても、施設の所有者として想定される地方公共団体、施設をホームとするスポーツチーム及びその所属リーグ、施設の運営・管理者として想定される民間事業者等が、それぞれ重要な役割を担うことになる。官民連携によりスタジアム・アリーナの経済的・社会的効果を最大化するために、それぞれの主体には以下の役割が求められる。

①地方公共団体

施設の所有者として想定される地方公共団体は、「観るスポーツ」の魅力を高めることが、新たな産業の集積、にぎわいの創出やスポーツ機会の増加などにより結果的に地域活性化につながることで、また、施設そのものの収益性の向上が結果的に公的負担の軽減にもつながることを十分認識する必要がある。これまでのスポーツ施設に対する固定観念や前例主義にとらわれることなく、多機能・複合型という新たなスタジアム・アリーナの在り方や、収益性を高めるための収入向上・支出削減方策について、運営・管理者の創意工夫を最大限活かせるよう、必要に応じた制度の見直しも含め、主体的に検討することが重要である。また、スタジアム・アリーナ整備、運営・管理に当たり財政支出を行う場合には、スタジアム・アリーナが地域にもたらす経済的・社会的効果が当該地方公共団体の政策と合致しているかの事前確認や、整備後に事後検証を行うことが重要である。

一方、「する」スポーツのための施設も含め、地域全体を対象としたファシリティマネジメントの視点も重要であり、地域に存在する複数のスタジアム・アリーナ、社会体育施設、学校体育施設、オープンスペース等のスポーツ環境のストックについて横断的に把握し、各施設や環境のマネジメントに取り組むことも求められる。

また、長期的にスタジアム・アリーナの経済的・社会的効果を最大化するためには、地域がスタジアム・アリーナの運営・管理に求めることを基本構想・基本計画段階で明確化することが重要である。スタジアム・アリーナ整備には交通渋滞等のマイナス効果も想定されるため、周辺インフラの整備や地域住民との議論の場の創出等を図り、地域経済とスポーツ関係者が連携しつつ地域全体の発展と健全なまちづくりにつなげていく取組を検討していくことも望まれる。

②スポーツチーム及び所属リーグ

スポーツチームは、スタジアム・アリーナが地域への経済的・社会的効果をもたらす上で必要不可欠な存在である。スタジアム・アリーナの一利用者としてではなく、中心となるコンテンツホルダーかつ地方公共団体のパートナーとして地域に根差し、スタジアム・アリーナの運営・管理に一定の責任を持つことが望ましい。

具体的には、自主事業の実施や、他のスポーツ・音楽などのコンテンツホルダーとの協働や協力などによる収益の最大化、スポーツチームが地域にもたらす経済的・社会的効果の説明と活動の実施等を行うことが考えられる。

所属リーグは、スタジアム・アリーナ整備に当たり、公共資金やその他の民間資金の呼び水としての資金拠出や他地域での先進事例共有等により、スポーツチームがスタジアム・アリーナ運営・管理の検討に主体的に関わるよう促す役割を担うことが考えられる。

なお、本ガイドラインにおいて、スポーツチームとは、原則としてプロスポーツチームを想定しているが、試合を行うことで地域内外から定期的に数千人から数万人の集客を行うことが可能な企業スポーツチームやアマチュアスポーツチームを対象とすることも考えられる。

③スタジアム・アリーナの運営・管理者として想定される民間事業者

スタジアム・アリーナの運営・管理者として想定される民間事業者は、スタジアム・アリーナの運営・管理における自らの自由度を高めるため、地方公共団体が置かれている状況（限定的な財源、市民・議会・庁内への説明責任、競技団体との調整等）を理解しながら、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの基本構想・基本計画段階から参画し、事業収支計画やリスク分担等の検討に積極的に関わることが重要である。

④国

国は、スタジアム・アリーナ改革の実現に向けた取組を行う地方公共団体を支援するため、「改革指針」や「プロセスガイド」、本「ガイドライン」を広く普及するとともに、各地域で進む官民連携による運営・管理を見据えたスタジアム・アリーナ構想・計画策定を、専門家派遣等を通じて支援する。

また、関係法令や支援制度の情報、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ことで、スタジアム・アリーナ改革の流れを促進する役割を担うこととする。

第1章 望ましい官民連携の検討手順

～新たな官民対話手法による総合的な官民パートナーシップ事業としての検討～

- (1) 基本構想の重要性と十分な検討の必要性
- (2) 基本構想とフィージビリティ調査の密接な関係
- (3) 官民によるプロセスやステークホルダーの違いとその対応
- (4) コンテンツホルダーや運営・管理の専門家等の意見反映

<ポイント>

- ・基本構想は、その後に検討する事業収支計画や事業方式の検討に大きな影響を与えるため、策定に当たっては時間と予算、人員を割き、市場環境分析等を十分に行うことが重要である。
- ・基本構想は事業収支計画や事業方式の検討といったフィージビリティ調査の結果を踏まえ、必要に応じて見直すことが重要である。基本構想の見直しが現実的に困難な場合は、フィージビリティ調査を前倒して実施するなどの工夫をすることが必要である。
- ・主要なステークホルダーの違いにより生じる、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトで達成すべき官民のビジョンの違いなどを、官民双方が理解することが重要である。
- ・スタジアム・アリーナ整備プロジェクトにおける基本構想・基本計画段階から、コンテンツホルダーや運営・管理の専門家等に対し詳細なヒアリングなどを行い、聴取した意見を基本構想・基本計画に反映することが極めて重要である。
- ・これまでの官民連携手順と望ましい官民連携の手順は、**図3**のとおりである。

(1) 基本構想の重要性と十分な検討の必要性

- ・一般的に基本構想は、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトが目指す目的・目標からなるビジョンと、利用用途や規模・機能等からなるコンセプトで構成される。(基本構想の項目例は**表1**参照)
- ・基本構想はその後に検討を行う事業収支計画や事業方式を検討する上で基礎となるものであることから、基本構想を策定するに当たっては時間と予算、人員を割き、市場環境分析等を十分に行い、主要なステークホルダーにとって納得可能なものにする必要がある。

(2) 基本構想とフィージビリティ調査の密接な関係

- ・基本構想は事業収支計画及び事業方式の検討といったフィージビリティ調査に大きな影響を与えることとなる。具体的には、基本構想で合意したコンセプトを基にスタジアム・アリーナプロジェクト全体の事業収支計画や官民連携による事業方式を検討することとなる。
- ・事業収支計画及び事業方式の検討に当たっては、各事業実施に必要なコストと各事業が

もたらす経済的・社会的効果や、実現可能な官民での資金負担・リスク分担を考慮し実施の可否を判断することで、主要なステークホルダーが納得可能な事業収支計画及び事業方式とする必要がある。

- ・ フィージビリティ調査の結果に基づく実施事業等の見直しを踏まえ、必要に応じて基本構想を見直すことが求められる。

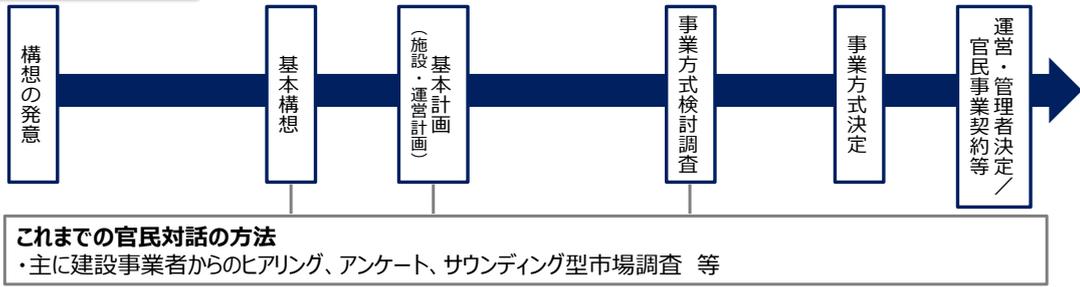
(3) 官民によるプロセスやステークホルダーの違いとその対応

- ・ 官民連携によるスタジアム・アリーナ整備プロジェクトを進めるに当たっては、官民双方がお互いのプロセスや主要なステークホルダーの違いについて認識をすることが極めて重要である。
- ・ 基本構想はフィージビリティ調査の結果を踏まえ、必要に応じて見直すことが求められるが、地方公共団体において基本構想の見直しが現実的に困難な場合は、フィージビリティ調査を基本構想策定前に前倒しするなど、工夫を行う必要がある。
- ・ 官民双方で想定する主要なステークホルダーが異なることに伴い、スタジアム・アリーナプロジェクトで達成すべき事業ビジョンにも違いが生じるため、事業ビジョンには双方の視点を盛り込むことが重要である。
- ・ スタジアム・アリーナの収益向上は官民共通の目指すべき方向性である。また、官側においては、**図9**で示すようなより広範な経済的・社会的効果を事業ビジョンとして盛り込む必要がある。
- ・ スタジアム・アリーナ構想の発意は、国民体育大会や国際大会など大規模スポーツ大会の開催やプロチームの上位リーグへの参入、クラブライセンスへの対応、プロチームの親善試合や公式戦の開催など様々であるが、主要なステークホルダーとの合意形成を図るためには、これら自体を目的化するのではなく、「改革指針」の「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」を踏まえた事業ビジョンを策定することが重要である。

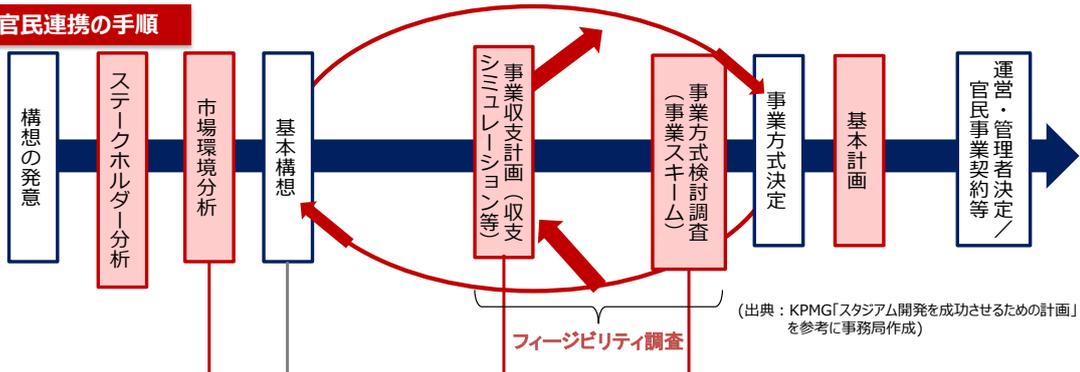
(4) コンテンツホルダーや運営・管理の専門家等の意見反映

- ・ 市場環境分析やフィージビリティ調査を行うに当たっては、これまで一般的であったスタジアム・アリーナ建設等を担うゼネコン等だけではなく、スポーツチームや音楽事業者、コンベンション事業者等のコンテンツホルダーやスポーツチームの所属リーグ、運営・管理の専門家等への詳細なヒアリング等を行い、その意見を反映することが極めて重要である。

これまでの官民連携の手順



望ましい官民連携の手順



新たな官民対話の方法

- ・ステークホルダーを集めた官民連携協議会
- ・コンテンツホルダーや運営の専門家等への詳細なヒアリング 等

(補足) PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド(平成28年10月、内閣府・総務省・国土交通省)では、マーケットサウンディング型、提案インセンティブ型、選抜・交渉型に整理されている。

図3 これまでの官民連携の手順と望ましい官民連携の手順

第2章 基本構想検討時に考慮すべき事項

～市場環境分析に基づくマーケットの特性に応じた基本構想の策定・合意～

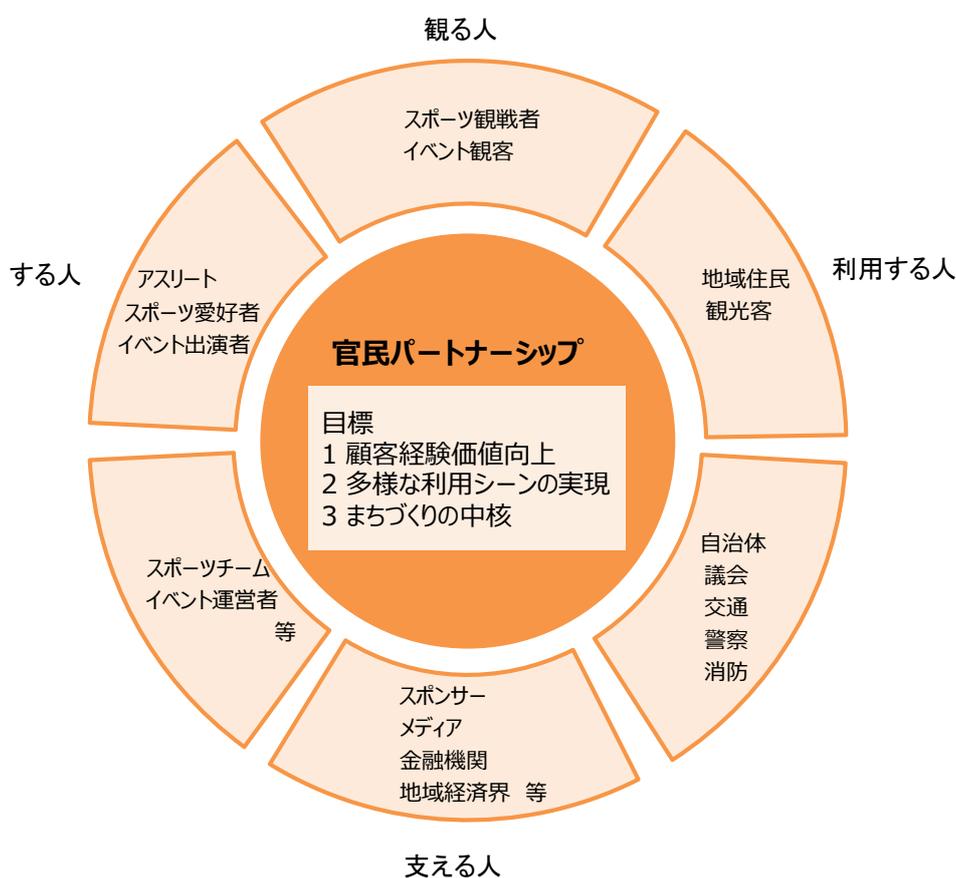
- (1) ステークホルダー分析とマネジメント
- (2) 市場環境分析と運営・管理者の想定
- (3) 官民合意による基本構想の策定

<ポイント>

- ・スタジアム・アリーナ整備プロジェクトには、非常に多くのステークホルダーが存在する。官民又は各地域により想定するステークホルダーは異なるため、プロジェクト毎に主要なステークホルダーを特定することが重要である。
- ・特定した主要なステークホルダーの要求は様々であり、相互に矛盾することもあることに留意して、それらが期待しているニーズ等の要求を分析する。
- ・多様なニーズを分析し調整することができるプロジェクトマネジャー、プロジェクトチームが必要である。
- ・人が集まり、高稼働・高収入で持続可能な施設にするためには、地域特性や市場ニーズを踏まえた持続可能な運営・管理を実現できる基本構想の策定が必要である。
- ・持続可能な運営・管理の実現には、市場環境分析を適切に行うとともに、それらの情報を整理して、基本構想に反映することが重要である。基本構想実現に必要な具体的な運営・管理者の想定も開始することが重要である。
- ・立地は、地域特性や市場ニーズ等に大きな影響を与えるため、複数の候補地がある場合は、候補地毎に市場環境分析をすることが望ましい。
- ・基本構想の策定・合意には、ステークホルダー分析で重要と特定した主要なステークホルダーの参画が不可欠である。基本構想における事業ビジョンには、主要なステークホルダーにもたらされる価値や効果が記載されていることが重要である。

(1) ステークホルダー分析とマネジメント

- ・ スタジアム・アリーナ整備プロジェクトには、図4で示すとおり非常に多くのステークホルダーが存在する。また、各ステークホルダーによってプロジェクトに対するニーズや関与の度合いは異なる。
- ・ 官民で想定するステークホルダーが異なるほか、各地域によってもステークホルダーの構成は異なるため、プロジェクト開始時点で主要なステークホルダーを特定し、それらのニーズ等に配慮した基本構想を策定することが、その後の検討を円滑に進めるために重要である。
- ・ ステークホルダーの目標や要求は多様であり、相互に矛盾することがあるため、多様なニーズを分析し調整するなど、中立的立場からステークホルダーのマネジメントをできるプロジェクトマネジャー、プロジェクトチームが必要である。



(出典：スタジアム・アリーナ改革ガイドブック p39)

図4 スタジアム・アリーナ整備に関する顧客・ステークホルダー構造

(2) 市場環境分析と運営・管理者の想定

- ・ 単に「観るスポーツ」を享受できるスタジアム・アリーナを建設すれば、そこに人が集まり、高稼働・高収入で持続可能な施設になるわけではない。
- ・ スタジアム・アリーナ事業は、数十億から数百億円にも及ぶ大規模プロジェクトであり、建設後、数十年以上をかけて投資を回収することとなる。
- ・ 投資回収を可能とするためには、基本構想策定時に時間と予算、人員を割き、地域特性や市場ニーズを踏まえたスタジアム・アリーナとなるよう市場環境分析を適切に行う必要がある。
- ・ なお、立地は潜在顧客にとってのスタジアム・アリーナへのアクセス（交通手段や所要時間など）や周辺地域の魅力（周辺地域の視覚的魅力、気候等の自然環境、商品・サービスの充実など）に大きな影響を与える。
- ・ また、商圈やスタジアム・アリーナの整備・運営・管理コスト（土地取得又は土地貸借費用、考慮すべき法令など）にも影響を与えることから、複数の場所が候補地となっている場合は、候補地毎に市場環境分析をすることが望ましい。
- ・ 市場環境分析により把握した情報は整理して基本構想に反映するとともに、基本構想実現に必要な具体的な運営・管理者の想定も開始することが重要である。
- ・ 次ページ以降で市場環境分析手法の例を示す。

<市場環境分析手法の例>

市場環境分析は、外部環境分析と内部環境分析に分類され、分析手法は多様であるが、以下で参考となる分析手法を紹介する。また、分析した情報のうち、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトを進める上で重要なものについては、SWOT分析に落とし込むことで情報の整理が可能になる。なお、これらの手法はあくまでも例として提示したものであることにご留意いただきたい。

外部環境の分析

① マクロ環境分析

マクロ環境とは、スタジアム・アリーナ事業者では制御できない外部環境のことを示す。例えば、スタジアム・アリーナ事業の商圈として想定している地域における、外部環境をP（政治的）、E（経済的）、S（社会的）、T（技術的）、L（法令的）、E（環境的）に分類して、それらの現状及び将来的な見通しを把握する分析手法がある。

<外部環境分析例>

外部環境	例
政治的側面 (Political)	国や関連する地方公共団体の政策の方向性 関連する地方公共団体の政治的な安定性 等
経済的側面 (Economic)	商圈として想定している地域の経済動向や関連する地方公共団体の財政状況 等
社会的側面 (Social)	関連する地域の人口動態（人口数、年齢構成、性別構成などの現状と将来予測）や抱えている課題 等
技術的側面 (Technological)	AI や IT 等、最新の技術の動向 等
法令的側面 (Legal)	スタジアム・アリーナを建設する際に考慮すべき法令及び総合計画や都市計画、地域防災計画等の上位計画 等
環境的側面 (Environmental)	関連する地域における環境問題への姿勢やスタジアム・アリーナ建設の際に考慮すべき当該地域特有の自然環境 等

(Managing Sport Facilities and Major Events (2nd edition)を元に作成)

② 主なスタジアム・アリーナ興行や企業利用に関する潜在的な需要予測

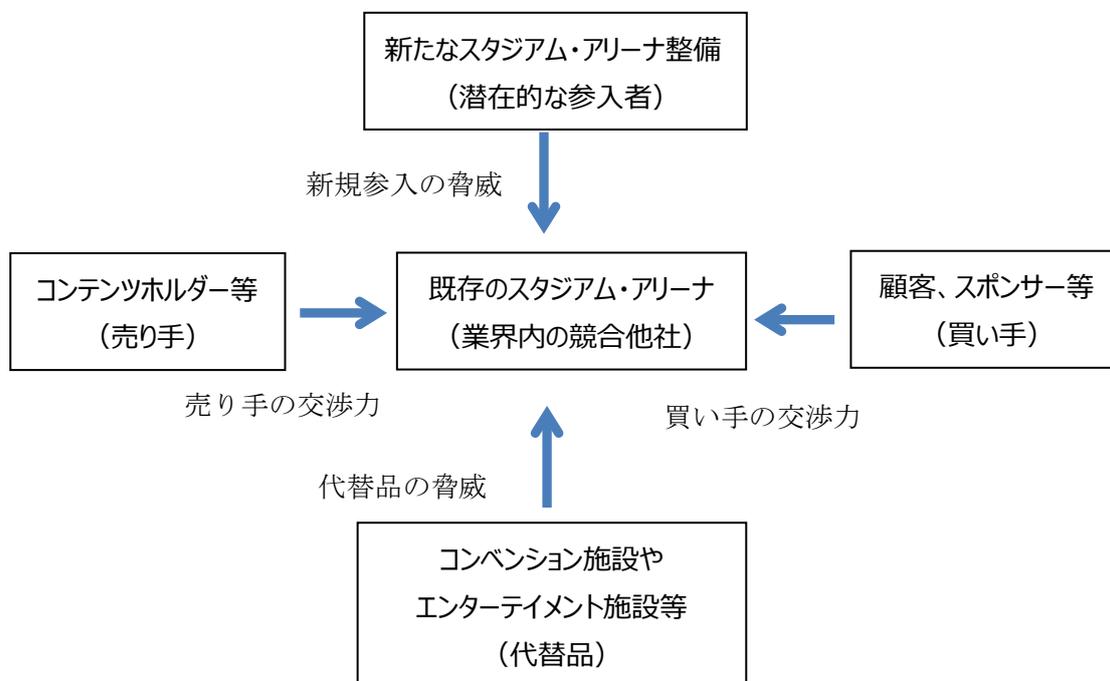
スタジアム・アリーナで実施を検討している興行の現状や将来的な市場動向などから、潜在的な需要を予測する。また、一般の観客の需要予測のみならず、VIPルームや企業のホスピタリティ需要の予測など、顧客として想定される主体について網羅的に検討することが重要である。

③市場競争環境分析

現状及び将来の市場の競争環境を分析するもので、広く用いられている手法として、①新規参入の脅威、②代替品の脅威、③買い手（観客・企業等）の交渉力、④売り手（興行主等）の交渉力、⑤業界内の競合他社の力といった5つの力について分析をするマイケル・ポーターのファイブフォース分析がある。

スタジアム・アリーナ事業は、初期費用がかかるため新規参入の脅威は一般的に低いと考えられるが、商圈として想定している地域に同様の施設が存在したり、人気の高い代替品（映画等のエンターテインメント施設）が存在したりする場合は、買い手や売り手の力が相対的に強くなり、当該施設の価格設定など、スタジアム・アリーナ事業の運営・管理に大きな影響を与える可能性があるため、留意が必要である。

<スタジアム・アリーナに係るファイブフォース分析>



(Managing Sport Facilities and Major Events (2nd edition)を元に作成)

④商圈として想定している地域の顧客分析

スタジアム・アリーナにおける興行の観客として来場するポテンシャルのある個人だけではなく、命名権、広告露出等のスポンサーとしてポテンシャルのある企業など、スタジアム・アリーナの運営・管理時に収入をもたらす主体を含む顧客を把握・分析することが必要である。

顧客分析をする際、個人の場合は年齢や性別、居住地、ライフスタイル、消費性向などで、企業の場合は業種や所在地、規模等でセグメンテーションを行い、ターゲットを定めることでより効果的な分析をすることが可能となる。

・ 内部環境の分析

スタジアム・アリーナ整備プロジェクト全体や運営・管理者として想定している事業者の経営資源について分析する。内部経営資源を分析する手法の1つとして RBV (Resource-Based View)がある。RBV をスタジアム・アリーナに応用すると、集客に便利な土地を利用可能であるか、集客が期待できるコンテンツ（プロスポーツチーム等）を有しているか、スタジアム・アリーナ運営・管理に必要な人的リソースやノウハウを有しているかなどについて検証することが考えられる。

また、RBV の結果、保有しているとされる経営資源について VRIO 分析（経済価値：Value、希少性：Rarity、模倣困難性：Inimitability、組織：Organization）を用いることで、当該経営資源が競合となる施設や事業者に対して優位性を有するか否かについて検証することが可能となる。

・ 市場環境分析情報の整理

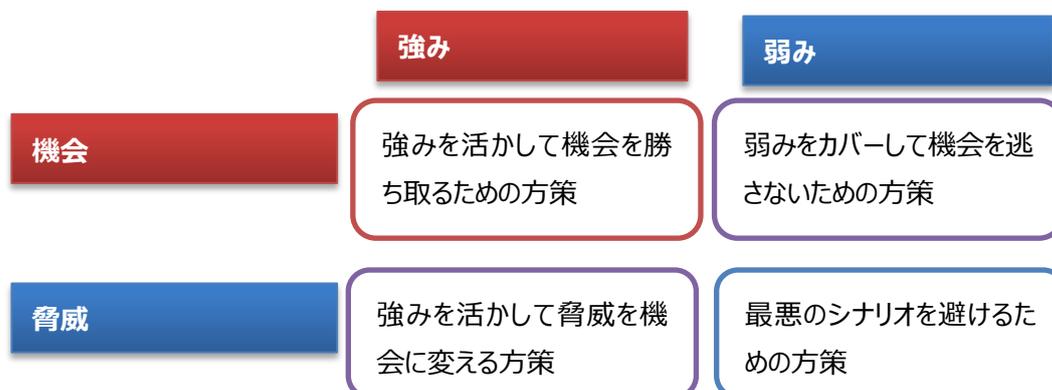
市場環境分析で把握した情報は、SWOT 分析等を活用し整理することが望ましい。その際、把握した情報をすべて記載するのではなく、重要度を順位付けした上で、スタジアム・アリーナ整備プロジェクトを推進するにあたり、特に留意すべき事項を記載することが重要である。

<SWOT 分析への落とし込みのイメージ>

	分析手法の結果（内部要因）	強み（S）	弱み（W）
内部環境	RBV 分析	●	●
	VRIO 分析		
	分析手法の結果（外部要因）	機会（O）	脅威（T）
外部環境	PESTLE 分析	●	●
	潜在的な需要分析		
	市場競争環境分析		
	顧客分析		



<SWOT 分析による方策の策定>



(3) 官民合意による基本構想の策定

- ・ ステークホルダー分析や市場環境分析で把握した内容をもとに、地域の特性や市場ニーズなどを踏まえた基本構想を策定する。表 1 で示すとおり基本構想の柱は、事業ビジョン、事業コンセプトの 2 つである。
- ・ 候補地は、潜在顧客にとってのアクセスや周辺地域の魅力、商圏、整備・運営・管理コスト（土地取得又は賃借費用、考慮すべき法令など）等、事業ビジョンの達成に大きく影響する。
- ・ 官民による合意を円滑にするためには、官民双方にとっての主要なステークホルダーが異なることによる事業ビジョンの違いなどを十分認識し、事業ビジョンにおいては収益に関するものだけではなく、周辺地域へもたらす社会的効果なども記載することが重要である。

表 1 基本構想の項目例

事業ビジョン	
<ul style="list-style-type: none"> ・ スタジアム・アリーナ整備プロジェクトが目指す概念的な目的 ・ 目的を達成するための具体的な目標 (主要なステークホルダーにもたらす価値や効用を含めること) 	
事業コンセプト	
・ 主要なステークホルダー	ステークホルダー分析で明らかにした、スタジアム・アリーナ整備プロジェクト実現に向けて主要なステークホルダー
・ 候補地	複数の候補地がある場合は複数
・ 利用用途	具体的な興行 例：プロ野球、Jリーグ、Bリーグといったプロスポーツ、コンサート、展示会、MICE 等 市場環境分析を踏まえ利用料金や稼働日数等の試算 市民利用が求められる場合はその日数・利用料金 等
・ 収容人数	収容人数 利用用途で異なる場合は利用用途毎
・ 規模・機能	市場環境分析を踏まえた上で、事業採算性に見合う規模や機能 例：VIP シート等の座席構成やスタジアム・アリーナ内で提供する商品・サービス、複合機能を持たせる場合はその機能、コンテンツにより異なる規模や機能等の施設基準 等
その他	
・ 整備費用（試算）	類似施設のベンチマーク等による整備費用の試算
・ 制約条件	法的な制約条件 総合計画やまちづくり計画など考慮すべき上位計画の有無と、それら計画との整合性 等
・ 想定される事業方式	基本構想策定時に想定している事業方式 複数ある場合は複数
・ 事業スケジュール	構想・計画・設計・建設・運営の事業スケジュール予定

第3章 事業収支計画検討時に考慮すべき事項

～ 民間視点の収入向上・支出削減方策を活かした収益性向上の徹底 ～

(1) 運営・管理形態による収益構造の把握

- ① スタジアム・アリーナにおける収入の流れ
- ② 主な運営・管理形態モデルと収益構造

(2) 民間視点の収入向上・支出削減方策

- ① 運営・管理者が備えるべき機能
- ② 民間視点の収益向上方策

<ポイント>

- ・ 民間視点の収入向上・支出削減方策を検討するためには、前提として、当該スタジアム・アリーナの収益構造を網羅的に整理する必要がある。その際、スタジアム・アリーナの運営・管理形態により、運営・管理者の収益構造は異なることに留意する。
- ・ 整理した収益構造をもとに、一つ一つの収入・支出項目について、民間のノウハウを最大限活用し、収入向上・支出削減方策を検討する。
- ・ 収入向上・支出削減方策の中には、施設的设计や運用ルール等への反映が必要となるものも多く、施設の所有者となる地方公共団体には、スタジアム・アリーナの基本構想も踏まえ、固定観念や前例にとらわれない柔軟な対応が求められることに留意する。
- ・ 基本構想等に基づき収支シミュレーションを行い、持続可能な運営・管理が可能となる事業収支計画を策定する必要がある。事業収支計画の内容に応じて、基本構想（主に事業コンセプト部分）を見直すことも検討する。
- ・ 運営・管理形態による収支構造の把握及び民間視点の収入向上・支出削減方策を踏まえ、事業収支計画の策定に当たるが、前提として、集客力のあるイベントの実施・誘致、自主事業ができ、自ら施設を稼働させることができる運営・管理者が必要である。

(1) 運営・管理形態による収益構造の把握

① スタジアム・アリーナにおける収入の流れ

- ・ スポーツチームを運営・管理者、地方公共団体を所有者とした場合のスタジアム・アリーナにおける一般的な収入の流れは、**図5**に示すとおりである。
- ・ スポーツチーム（運営・管理者として想定）は、スポーツ観戦者・イベント観客、スポンサーからの収入や、地方公共団体（所有者として想定）からの維持管理委託料・指定管理料を得る一方で、スタジアム・アリーナ利用料や納付金を地方公共団体に支払うことがある。
- ・ 集客力や施設稼働率は、「前売券・当日券販売収入」や「駐車場収入」のみならず、「スポンサー、放映権収入」や「広告、命名権収入」にも影響を与えるものであり、スタジアム・アリーナの収入を大きく左右する事項である。

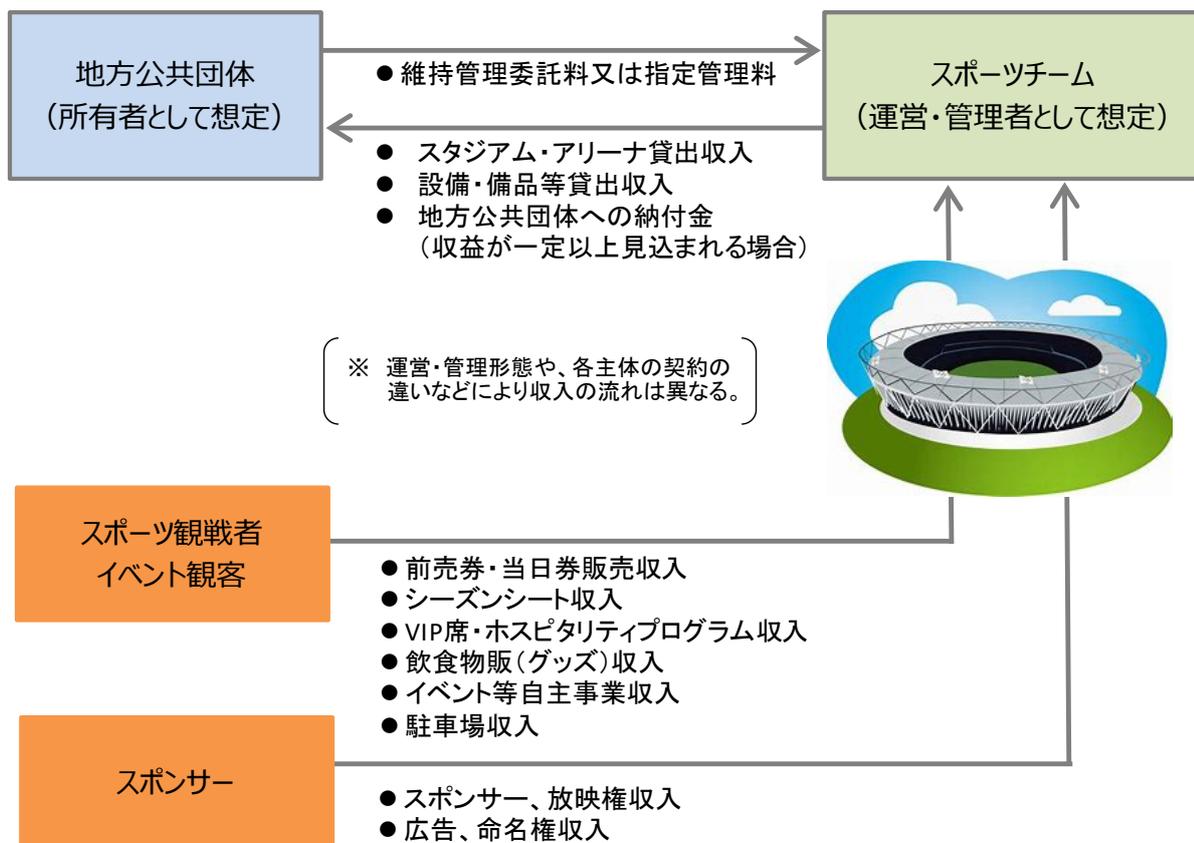


図5 スタジアム・アリーナにおける収入の流れイメージ

② 主な運営・管理形態モデルと収益構造

- ・ スタジアム・アリーナの運営・管理形態は、運営・管理者の施設所有の有無、コンテンツ所有の有無によって分類できる（図6）。各類型の具体的事例は「付属 国内外のスタジアム・アリーナ等事例集①運営・管理形態モデル別の国内外事例」のとおり。また、各類型によって運営・管理者の収益構造が異なる（表2）。
- ・ 基本的には、施設の運営・管理にとどまらず、コンテンツとの一体的な運営・管理を行うことで収支項目が増え、運営・管理者の経営努力による収益向上の可能性が高まる。
- ・ 例えば、国外の先進事例として、施設の所有・運営に加え、チケット販売やコンテンツの権利等も有し自ら施設を稼働して収益を生み出すほか、複数施設のデジタルサイネージや命名権等を一体的にマネジメントすることで収益向上及び運営・管理の効率化につなげている企業も存在している。
- ・ 地方公共団体が所有する施設を民間事業者が運営・管理する場合は、施設に係る固定資産税、減価償却費等を負担することなく運営・管理を行うことができる。
- ・ 民間が運営・管理する施設や付帯施設を、国又は地方公共団体が一定期間借り上げる場合、国又は地方公共団体が利用料を負担するケースもある。

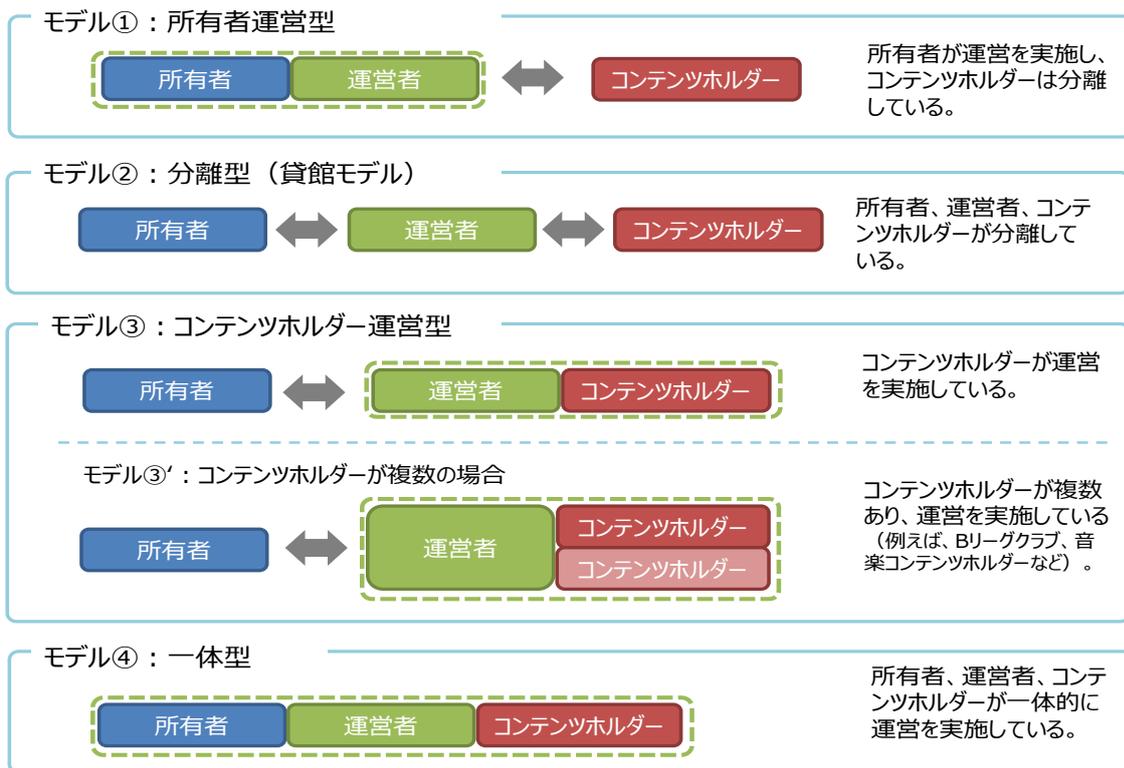


図6 主な運営・管理形態モデル

表2 運営・管理形態モデル別の収益構造

＜運営・管理者の売上・費用項目＞					運営者			
種類	売上		費用		モデル（図6対応）			
	固定/変動	費目	整備	管理運営	①	②	③	④
プロスポーツ興行	変動	前売券・当日券販売収入	座席	企画・営業人件費	×	×		
	固定	シーズンシート収入	座席	企画・営業人件費	×	×		
	固定/変動	VIP席・ホスピタリティプログラム収入	VIPルーム、動線、厨房等	企画・営業人件費 飲食その他サービス原価	×	×		
飲食物販事業	変動	飲食物販（グッズ）収入	飲食物販店舗	飲食物販原価、スタッフ人件費				
コンテンツホルダーに係る権利収入	固定/変動	スポンサー、放映権収入	広告等のスペース	企画・営業人件費	×	×		
施設に係る権利収入	固定/変動	広告、命名権収入	広告等のスペース	企画・営業人件費				
コンテンツホルダーの自主事業	変動	イベント等自主事業収入 *1	音響、照明、映像装置等	企画・営業人件費	×	×		
運営・管理者の自主事業	変動	イベント等自主事業収入 *1	音響、照明、映像装置等	企画・営業人件費				
貸館事業	スタジアム・アリーナ	固定/変動	スタジアム・アリーナ貸出収入 *1 設備・備品等貸出収入	用途に応じて異なる	企画・営業人件費			
	付帯施設	固定/変動	テナント収入（会議室、飲食、公営施設等）	テナントスペース	企画・営業人件費			
駐車場	固定/変動	駐車場収入	駐車場	人件費、維持管理修繕費				
公的負担	固定/変動	維持管理委託料又は指定管理料等		維持管理等人件費				
＜施設維持管理費用＞								
光熱水費	変動			光熱水費				
土地賃料	固定			土地賃料				
公租公課	固定/変動			固都税/法人税等	△	△	△	
減価償却費	固定			減価償却費	△	△	△	
その他の維持管理費用	変動			警備、清掃、備品購入費等				

*1 スポーツイベント（プロスポーツ、スポーツアカデミー、感謝祭等）、コンサート、コンベンション等

「空欄」は、運営・管理者の売上・費用となる可能性がある項目

「×」は、運営・管理者の売上・費用とならない項目

「△」は、施設が官所有の場合運営・管理者の費用とならない項目

(2) 民間視点の収入向上・支出削減方策

① 運営・管理者が備えるべき機能

- ・ 運営・管理者は、図7に示すとおり、自ら施設を稼働させるリソースやスキル、行政・地域との関係を構築できるコミュニケーション能力、エンターテイメントコンテンツの提供や権利ビジネス手法、運営・管理におけるIT・データ等の活用等、総合的なマネジメント機能が求められる。
- ・ スタジアム・アリーナの収益向上を実現するためには、まず集客ができる魅力的なコンテンツを保有又は誘致できることが大前提である。
- ・ 運営・管理者が、主な利用者として想定されているスポーツ団体等と連携して主体的に、具体的な顧客・コンテンツ等を踏まえた事業収支計画を立てることが必要である。
- ・ 事業収支計画の立案、実行に当たっては、運営・管理者は、地方公共団体などの主要なステークホルダーと合意形成を図りながら、事業を進めていくことが重要である。
- ・ 運営・管理者には、その他エンターテイメントコンテンツの提供や権利ビジネスの展開、運営・管理におけるIT・データ等の活用等、総合的なマネジメント機能が求められる。



図7 運営・管理者が備えるべき機能

- ・ 図7 運営・管理者が備えるべき機能として提示した1.～4.の詳細は以下のとおり。

<1. 自ら施設を稼働させるリソース・スキル>

a.集客力のあるイベントの実施・誘致

- 自らスポーツイベントやコンサート、コンベンション等の興行を実施できる、又は興行を誘致できることが重要である。
- 多様なコンテンツを提供することは、年間シーズンチケットの販売等、収入の向上・安定にもつながる。
- 興行等の実施には既存のネットワークやノウハウが求められることから、施設運営・管理者が興行を自ら実施するより、興行者が施設運営・管理に参入する方が、望ましい。

b.高度な人材の活用

- スタジアム・アリーナにおける自主事業の企画検討・実施やIT等によるデータ活用をしたマーケティングができる高度な人材の活用が望ましい。
- これまでの文教施設、スポーツ施設にはいない、ビジネスマインド・ビジネス経験が豊富な外部から人材の採用も必要。

< 2. 行政・地域との関係構築 >

c. 地域行政との関係構築

- スタジアム・アリーナにおいては、地方公共団体とコンテンツホルダーが一体となって取り組むことが重要である。
- 地方公共団体とコンテンツホルダーの人事交流等は、理解促進や長期にわたる円滑な関係づくり等に有効である。

d. まちづくりとの連携による地域ブランド向上

- スポーツ振興の拠点のみならず、地域のランドマークとして観光名所になることや、防災拠点となることで、地域全体の価値を高める。
- 地域に足りない機能（医療、高齢者施設、幼稚園・保育園、ホール等）の提供や周辺の商業施設や公共施設、住宅、オフィス、学校等と連携することにより、スタジアム・アリーナのみならずまちづくり全体として地域ブランドの向上に貢献することが重要である。

< 3. エンタメ提供と権利ビジネス >

e. 総合エンターテインメントの提供

- 地域の商店街等の事業者やスポンサー企業と連携して、スポーツだけではない総合的なエンターテインメントを提供することで、スポーツファンに留まらない顧客層の拡大につながる。
- また、イベント前後で魅力的な新しい企画や汎用できる企画を実施することは、滞留時間の増加による混雑の緩和や顧客消費単価の向上、さらにはスポンサー獲得にもつながる。

f. 多様な権利を活用したビジネス展開

- 欧米のスタジアム・アリーナでは、施設内のエリアごと、シートごとにネーミングライツを設定し、収益拡大を図っている。
- スポンサーへのアクティベーションプログラムを行うなど、スタジアム・アリーナの集客力を活用した様々なビジネス展開が考えられる。

< 4. 運営・管理における IT・データ等の活用 >

g. IT・データ等を活用したマーケティング

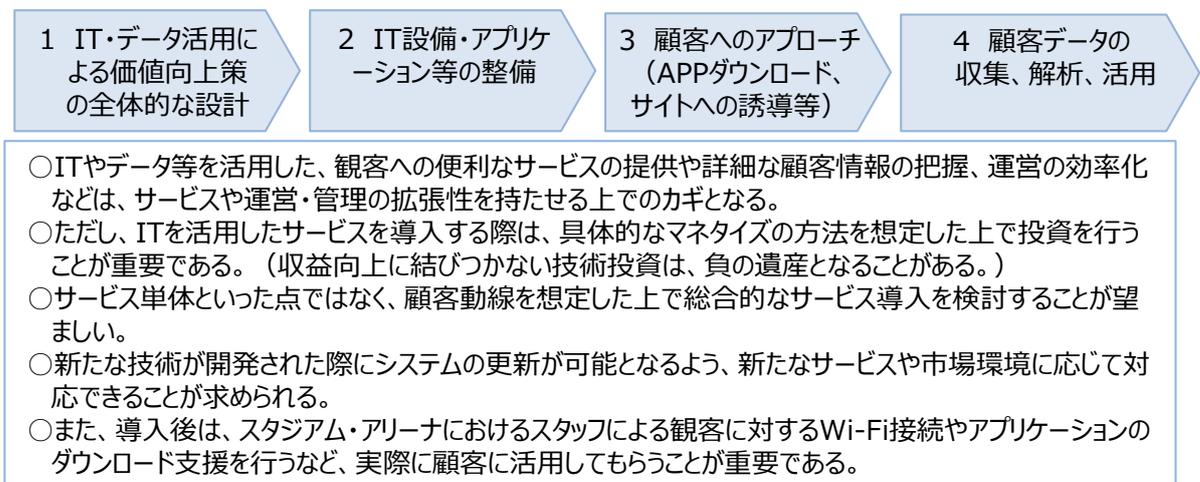
- プロモーションや価格設定といったマーケティングにIT・データ等の活用がきわめて重要である。
- イベントに訪れた観客の属性（年齢・性別・居住地域など）や、スタジアム・アリーナ内での行動・購入履歴などを活用することで、より詳細な顧客ニーズが可能となり、ファンクラブ会員情報など既存情報との連携により、CRM（Customer Relation Management）の高度化が可能となる。

h. IT・データ等を活用した運営管理

- IT・データ等を活用することで施設の収益性向上や評価、効率的な管理が可能となる。
- 例えば、水道光熱費の抑制や混雑状況に応じたスタッフ配置などの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。
- 来場者数や稼働率、収益目標などを定めたKPI（重要業績評価指標）の検証もIT等を活用する事で、より効率的に実施可能。

②民間視点の収益向上方策

- ・ 収益向上方策では、図8で示すとおり顧客経験価値の向上、施設の稼働率向上といった収入向上方策に加え、施設用途の特定や円滑な設営・撤去動線の確保といった、施設面の効率化によるハード分野の支出削減方策や、マネジメントによる事業経費の合理化、水道・ガス・光熱費等の見直しといったソフト分野の支出削減方策が重要であり、運営・管理を想定した施設の設計・整備を検討することが収益向上につながる。
- ・ 収入向上方策、支出削減方策の中には、施設の設計や運用ルール等への反映が必要となるものも多く、施設の所有者となる地方公共団体には、スタジアム・アリーナの基本構想も踏まえ、固定観念や前例にとらわれない柔軟な対応が求められることに留意する。
- ・ 今後、IT等を活用したマーケティング、顧客経験価値の向上に向けたサービス展開が不可欠である。取得したデータは支出削減方策や収益向上方策のエビデンスとしての活用が期待できる。また、施設整備段階から継続的にデータを取得・分析・活用することで、施設のライフサイクルに即した運営・管理の改善が可能となる。
- ・ Wi-Fi整備等によるIT・データ活用のポイントは以下のとおり。また、具体的事例は「付属 国内外のスタジアム・アリーナ等事例集②Wi-Fi整備等によるIT・データ活用の国外事例」のとおり。



- ・ スタジアム・アリーナは、整備後も技術革新や市場ニーズ等を踏まえて常に見直しを図ることが重要である。PDCAサイクルにより、附帯設備の新設・変更、座席の種類の変更、VIPルームのグレードの変更等、施設全体の機能・規模・スペック等を幅広く見直すことにより、常に集客可能な施設となりうる。
- ・ Wi-Fiの整備や放映設備の充実、その他施設のスペック向上などの収入向上方策には、相応の支出を伴う。よって、いかに利活用しマネタイズするかがポイントであり、顧客満足度の向上や集客への貢献など支出相応の効果がなければ過剰投資となる点に留意が必要である。収支シミュレーションは、標準パターンのほか、上振れパターンや下振れパターンも実施し、下振れパターンでも採算が確保できる計画としておくことが望ましい。



図8 収益向上方策の構成

・ 図8で提示した収入向上方策及び支出削減方策の具体的な取組は以下のとおり。

収入向上方策の具体的な取組

< 1. 顧客経験価値の向上 i. Wi-Fi 整備等による IT・データ活用 >

A. 施設の通信インフラ・APP等の貸与

- 近年の海外のスタジアム・アリーナにおいては、整備した通信インフラや開発したAPPを、施設を利用するフランチイズ（特定のプロスポーツチーム等）やプロモーターなどに貸与することで収益を上げるケースが出てきている。
- APP等の顧客による利活用を促すため、スタッフがダウンロード支援を行うなど工夫をしている。

B. 電子チケットへの対応

- 顧客はイベント当日、チケット発券手続きが不要となり利便性が向上。
- 運営・管理者は、顧客情報入手により、顧客ニーズに合ったより効果的な情報発信が可能。
- 座席価格を需給に応じて変動させる（ダイナミックプライシング）仕組み導入が可能となり、顧客満足度と収益の向上を図ることができる。

C. スタジアム・アリーナAPPによる利便性向上

- APPを通じて座席からの飲食オーダーを可能にしたり、トイレや飲食店の混雑状況の把握ができたり、試合終了後の混雑予測情報提供により円滑な帰宅が可能となる。



宮城球場のAPPを利用したモバイルオーダーシステム
出典：東北楽天ゴールデンイーグルス公式HP



NACK5スタジアム大宮「スマートスタジアム」の取組
大宮アルディージャ公式アプリ（赤枠がNTTデータ提供のサービスへのアイコン）
スタジアム内に高密度Wi-Fiを敷設した上で、来場したファンにチーム情報の提供や映像配信に加えて、所定の席へのフードデリバリーやスタジアムの周辺の店舗で使えるクーポン配信も実施
出典：NTTデータ公式HP

D. スタジアム・アリーナ限定コンテンツの提供

- VR、AR等、様々な技術を活用した魅力的なコンテンツを観客に提供可能。
- リプレイ動画やスタジアム・アリーナ限定動画の配信により、観客体験価値を高め、リピート率の向上につなげる。

カシマサッカースタジアムの高密度Wi-Fi網「ANTLERS Wi-Fi」に接続することにより、来場者プレゼント企画「鹿BIG」や限定動画が楽しめる専用ポータルサイト「ANTLERS Wi-Fi PORTAL」の利用が可能
出典：鹿島アントラーズ公式HP



E. 試合と連動したクーポンの配信

- 試合の進捗に合わせた様々な情報配信（飲食情報等）が可能。
- 地域商店街やスポンサー企業のクーポンを提供することで、地域振興やスポンサー企業への新たな価値の提供を行い、新たなスポンサー企業獲得等につなげる。

「川崎フロンターレ公式アプリ」配信による情報発信、端末の位置情報を利用したサービス、クーポン、アプリ限定コンテンツの提供
出典：川崎フロンターレ公式ホームページ



F. デジタルサイネージの活用

- 入場ゲート前やコンコース等に設置したスタジアムサイネージで、チーム情報の観客への告知の他、地域商店街やスポンサー企業の広告が可能となる。
- 動画等を活用することで、スポンサー企業等にとってより効果的な広告が可能となる。



カシマサッカースタジアム 客席前デジタルサイネージ 出典：事務局撮影

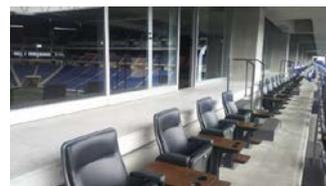


シティ・アレナ ショッピングモールのデジタルサイネージ 出典：㈱日本政策投資銀行提供

< 1. 顧客体験価値の向上 ii. 収益源の多様化（多様なニーズ取込） >

G. VIPルームを含む多様な座席種の設置

- 企業のホスピタリティー需要取り込みやスポンサー獲得を実現するためのVIPエリア（VIPルーム）等の高価格帯のエリアの設置。
- ペアシートやボックスシート、グループ仕様のテーブル席、スカイシート、子どもの遊び場等、より観客のターゲットやニーズに基づき、多様な座席種を設置することでより多くの顧客を呼び込む。



市立吹田スタジアム パルコニー席 出典：㈱日本政策投資銀行提供

H. スポンサー企業との連携

- 飲料業や食品業を営む企業が自社商品を独占的に提供できるスポンサーシート等を設けることで、スポンサーメリットを提供し、スポンサー獲得につなげる。
- また、スポンサー商品を活用したBBQの実施など、スポーツ観戦以外の楽しみを提供することは、顧客層の拡大や顧客単価の向上などによる収入向上につながる。



広島市民球場 エバラ黄金の味 びっくりテラス 出典：広島東洋カープ公式HP

I. 収益向上につながるスペースの徹底活用

- スタジアム・アリーナのゲート横にあるデッドスペースや高価格で売れるスペース（記者団席の移動や審判団席の砂かぶり席の活用など）を観客用の座席として使用することで、収入の向上を図る。
- スタジアム・アリーナの興行スペース以外のデッドスペースも顧客ニーズに合わせてフィットネスジムやボルダリング施設とするなど、有効活用することが重要。



カシマサッカースタジアム ボルダリング施設 出典：事務局撮影

J. 複合化・面的開発

- スタジアム・アリーナ周辺において、ホテル、ショッピングセンター、コンベンション施設、カジノ、温浴施設等の商業施設による面的開発を行うことで、試合開催時間以外の楽しみも提供し、顧客の滞在時間・消費の増加につなげる。
- 公園や周辺エリア等に投資を行い、ボールパーク化や観覧車等の導入により、来場者層の幅を広げ、周辺への滞在時間を長くすることで、飲食の客単価上昇や物販の売上げも上昇する。



シティ・アレナ ショッピングモール内
出典：(株)日本政策投資銀行提供



宮城球場 スマイルグリコパーク
出典：(株)日本政策投資銀行提供

< 1. 顧客経験価値の向上 iii. 市場ニーズに応じたインフラ等の更新 >

K. 日常的な賑わいを生むためのサブアリーナ等の活用

- スタジアム・アリーナ本体でイベント等がない日でも、日常的に賑わいを生み出すため、サブアリーナや、シアター、広場等を設置し、イベントや企画展などに活用する。



アオーレ長岡 アリーナ横の屋根付き広場「ナカドマ」
出典：事務局撮影



Staples centerがあるLA LIVE内のシアター (7,100人収容)
出典：LA LIVE公式HP

L. 飲食・グッズ等の継続的な見直し

- 各飲食店やグッズ等の販売状況を把握し、顧客ニーズに合った商品・サービスの提供を図る。
- 各店舗におけるPOS導入や飲食・グッズの購入可能なスタジアム・アリーナAPP導入により販売状況や顧客情報等を電子データで一括管理することにより、リアルタイムかつ詳細な検証が可能。

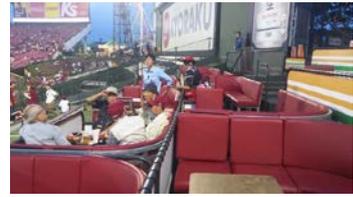


HP上におけるカシマサッカースタジアムの飲食案内
出典：鹿島アントラーズ公式HP

M. 座席種・価格の継続的な見直し

- 座席毎、ブロック毎などの販売状況や顧客満足度等に応じて、一般シートをボックスシートやスポンサーが可能な企画シートに変更することで、座席の魅力向上による単価アップや、法人需要の取り込みを図る。

宮城球場 ファミリーシート
出典：(株)日本政策投資銀行提供



< 2. 多様な利用シーンの実現による稼働率の向上 >

N. 円滑な設営・撤去導線の確保

- コンサート、イベント等におけるステージの設営、撤収等においては、11トントラック等の運搬車が外部から直接ロードイン、施設内でバックすることなくロードアウトできる施設及び周辺地域の導線を確保。
- イベント主催者の時間的・金銭的なコストカットにより、稼働率向上につながる。



メルセデスベンツ・アリーナ(上海) 搬入口全景
出典：(株)日本政策投資銀行提供



メルセデスベンツ・アリーナ(上海) トラックの段差に合わせた搬入口
出典：(株)日本政策投資銀行提供

O. 他施設との共通スペック化

- 全国展開するコンサート、イベント等の取り込みを想定し、ステージの設置スペースや天井の吊荷重など、スタジアム・アリーナ（特にアリーナ）のスペックを一定程度共通化することでイベント主催者の設営コストの削減が可能。
- 早い段階で大手プロモーターや音楽・エンタメコンテンツホルダー等の専門家の意見を聴取し、設計に反映させることが重要。

P. 主なコンテンツホルダーが使いやすい施設仕様

- 野球、サッカー、バスケットボール、音楽興行など、コンテンツの特徴を踏まえた施設仕様となっていることが重要。
- 例えば、スポーツでもバスケット、卓球、バドミントンや野球、サッカー、ラグビーなどで試合開催に求められる施設仕様が異なるほか、野球は攻守交代等があり飲食関連の売上にはつながりやすいが、サッカーは攻守交代等がなく、試合中の飲食が難しいなど、競技特性も異なる。
- また、スポーツ以外のコンサートやコンベンションなどが求める施設仕様も異なるため、利用者として想定している主なコンテンツホルダーが共通して使いやすい施設仕様（天井、荷重、電気容量、床、動線、防音、照明、キャットウォーク、楽屋、音響、吸音等）とすることが重要。
- 早い段階でコンテンツホルダー等、施設の利用者、管理・運営に知見がある者から意見を聴取し、設計に反映させることが重要。

支出削減方策の具体的な取組

< 3. ハード分野 >

ア. 施設用途の特定

- 実施するスポーツやイベントの種類により求められる施設使用や準備すべき用具等が異なる。
- 地域特性や市場ニーズなどに応じて施設用途を特定することが、施設整備・運営におけるコスト削減につながる。
- 地域特性や市場ニーズなどを考慮しない、実施可能な全てのスポーツやイベントに対応した施設整備は不要な整備・運営コストを生む。

イ. 円滑な設営・撤去動線の確保（再掲）

- コンサート、イベント等におけるステージの設営、撤収等においては、11トントラック等の運搬車が外部から直接ロードイン、施設内でバックすることなくロードアウトできる施設及び周辺地域の導線を確保することが望ましい。
- イベント主催者の時間的・金銭的なコストカットにより、稼働率向上につながる。

ウ. 他施設との共通スバック化（再掲）

- 全国展開するコンサート、イベント等の取り込みを想定し、ステージの設置スペースや天井の吊荷重など、スタジアム・アリーナ（特にアリーナ）のスバックを一定程度共通化することでイベント主催者の設営コストの削減が可能。

< 4. ソフト分野 >

エ. 事業経費の合理化・光熱水費等の削減

- 人材の多機能化等、マネジメントによる事業経費の合理化が、人件費等の支出削減につながる。
- スタジアム・アリーナにおける維持管理費のうち、水道・ガス・光熱費は多くを占めているため、これらの費用の見直しは、支出削減に効果的である。

オ. 共同マーケティング

- 個々のスタジアムやアリーナが持つ命名権や看板などの広告露出権を個別に営業をするのではなく、複数施設の権利をまとめて販売することで、グローバルブランドやナショナルブランドの獲得といった収入向上や、人件費等の費用削減につながる。
- 各施設間で顧客情報等を共同で管理することも、より詳細な顧客ニーズの把握につながり、効果的なマーケティングにつながる。

< 5. 改修 >

カ. 既存施設の活用

- スタジアム・アリーナの新設には膨大な時間と費用がかかるため、既設の施設のリノベーションにより、魅力的な施設を生み出すことも検討すべきである。
- 改修等の内容については、建築基準法等の法令上の制限にも留意し、検討する必要がある。

第4章 事業方式検討時に考慮すべき事項

～最適な運営・管理により地域への効果を最大化する官民連携による事業方式の構築～

(1) スタジアム・アリーナに期待する地域への効果の検討

- ①スタジアム・アリーナに期待する経済的・社会的効果
- ②スポーツチームが地域にもたらす効果

(2) 経済的・社会的効果を最大化する官民連携による事業方式

<ポイント>

- ・官民連携によるスタジアム・アリーナ整備プロジェクトを推進するためには、実現しようとするスタジアム・アリーナに、官が担う役割やリスクに見合う公共性があることについて、地方公共団体や地域住民に十分理解される必要がある。
- ・スタジアム・アリーナがもたらす地域への公共性には、地域のシンボルとしての価値、スタジアム・アリーナを核とした産業集積、にぎわいの創出、スポーツ機会の増加、社会課題の解決といった様々なものがあり、経済的・社会的双方の観点から整理することが重要である。
- ・効果を最大化するためには、効果発現の中核的役割を担うスポーツチームと連携していくことが不可欠である。連携の場はスタジアム・アリーナ内に限られるものではなく、効果の源となるスポーツチームが行う地域活動の取組等を最大限に活用していく方策も検討する。
- ・官民連携による主な事業方式には、指定管理、PFI、コンセッション、公園施設の管理許可、普通財産の貸付といったものがあるが、どの方式を選択する場合も官民の適切な役割分担やリスク分担のもと、運営・管理者の自由度を高めるとともに、スタジアム・アリーナの経済的・社会的効果を向上させる取組に対するインセンティブを持たせる工夫が重要である。
- ・スタジアム・アリーナの基本構想や事業収支計画の内容に応じて、具体的な経済的効果や社会的効果を KPI として設定し、定期的な評価、フィードバックにより、継続的な改善が行われる評価指標が必要である。

(1) スタジアム・アリーナに期待する地域への効果の検討

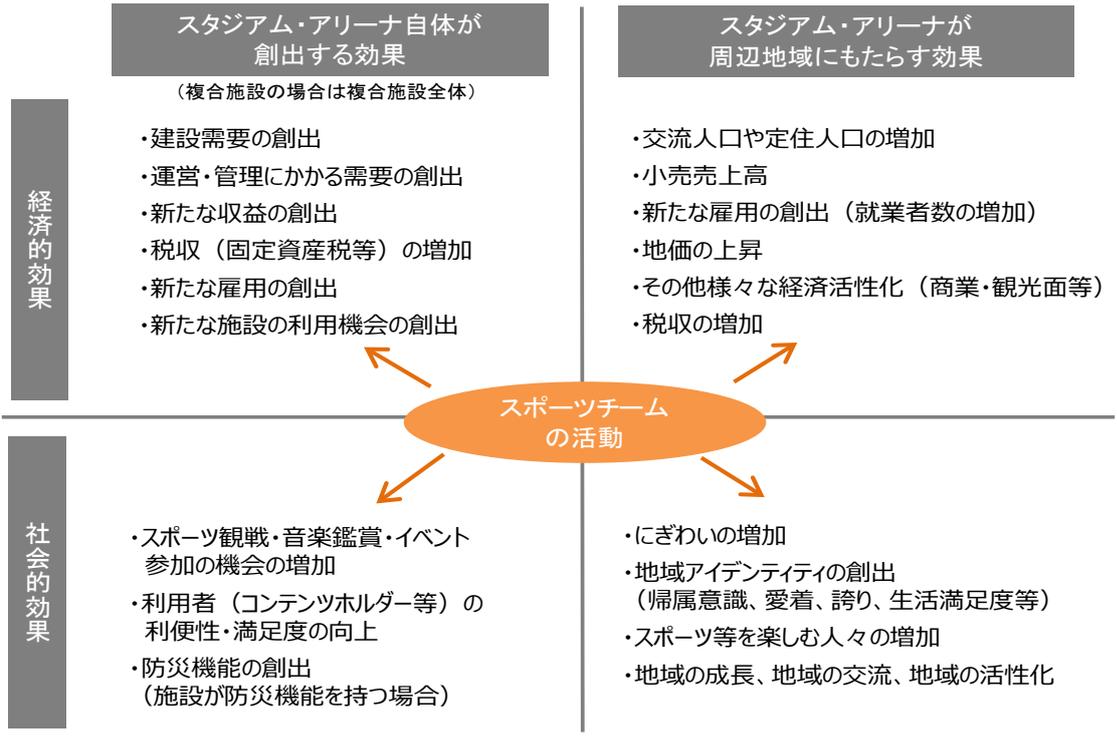
① スタジアム・アリーナに期待する経済的・社会的効果

- ・ スタジアム・アリーナは、「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る。単なるスポーツ施設に留まらず、感動体験の共有や恒常的なにぎわいの創出を通じて、地域のシンボルとなり、それを核にして新たな産業が集積するとともに、スポーツの波及効果を活かしたまちづくりが可能となるなど、地域経済活性化や持続的成長といった新たな公益をもたらすことが期待できる。
- ・ このスタジアム・アリーナの公共性が官民連携により推進されるためには、地方公共団体として期待する効果が官の担う役割やリスクに見合うことについて、地域住民に十分理解される必要がある。
- ・ スタジアム・アリーナにより地域にもたらされる効果は、**図9**で示すとおり施設の収益、税収、雇用といった経済的効果、また、利用者の利便性・満足度の向上、防災機能の創出、地域のにぎわいの増加、地域アイデンティティの創出、地域住民へのスポーツイベントや音楽コンサート等を楽しむ機会の提供といった社会的効果として把握することができる。市民の理解を得るために、基本的には定量的な指標をもって評価することが求められる[※]。

※ 効果測定の実現性、効果への期待に加えて、経済的効果や社会的効果の半面で生じる新たな障害へのケアや事後の効果測定等も必要であり、想定される効果と効果測定のための指標及び調査手法については、今後、整理していく。

② スポーツチームが地域にもたらす効果

- ・ これらの効果はスタジアム・アリーナを建設することにより自動的に得られるものではなく、その後、長期にわたって、どのように運営・管理されるか、どのようなコンテンツで事業が行われるかにかかっている。
- ・ スポーツチームは、ホームタウン等の地域を中心に**図10**で示すような様々な活動を行うことで、住民、地方公共団体、企業・商店街、メディア、スポンサーといった様々なステークホルダーに対するプラスの効果を発揮できる主体であり、スタジアム・アリーナの効果を発現するうえで、中核的な役割を担っている。
- ・ スポーツチームは、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・アリーナに対する公的な財政支出に関して地域の理解が得られないことを認識し、スポーツチームの収益拡大だけを目的とするのではなく、住民、地方公共団体、企業・商店街、メディア、スポンサーといった様々なステークホルダーと積極的に連携し、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を自ら説明していくことが求められる。
- ・ スポーツチームによる地域貢献活動の具体的事例は「**付属 国内外のスタジアム・アリーナ等事例集③スポーツチームによる地域貢献活動の国内事例**」のとおり。



(参考資料)
 ○プロスポーツチームの地域における経済的価値評価(石坂・間野、2010)、プロバスケットボールクラブ設立が地方都市にもたらす経済効果の推計(加藤・葉、2008)、図解スポーツマネジメント(原田宗彦他著、大修館書店、2005)、プロスポーツクラブのマネジメント(武藤泰明、東洋経済新報社、2006)
 ○「カンマサッカースタジアム 指定管理者による公の施設の管理運営状況」(茨城県、平成28年度)、「富士見公園南側(川崎富士見球場他)指定管理者制度活用事業 評価シート(川崎市、平成27年度)」、「公共施設等の集約・複合化による経済・財政効果について—集約・複合化の実例を用いた試算—」(内閣府、平成28年8月)、「都市再生の経済効果」(内閣官房 地域活性化統合事務局)、各都道府県観光動態調査、各市中心市街地活性化調査

図9 スタジアム・アリーナがもたらす効果

ステークホルダー	効果の源となっている様々な活動	効果
地域住民	① 魅力ある試合やイベントの実施 ② 地域活動への参加(お祭り、イベント等) ③ 自主的な地域活動の実施(例:慰問、清掃、エコ活動等) ④ 学校等における子供向けスポーツ教室等の実施 ⑤ 公共施設等における大人向けスポーツ教室等の実施 ⑥ 育成活動(将来トップチームに昇格するような人材の育成)	・地域への新たなアイデンティティ(帰属意識、愛着、誇り、生活満足度)の付与 ・コミュニティ活動の活性化・コミュニティの再生 ・観戦機会・イベントの増加(日常の中の「少しだけ非日常的な経験」の増加) ・若い世代への「夢」の付与 ・他のスポーツ・文化の呼び水 ・その他(市民の健康増進効果・スポーツを楽しむ人々の増加、ホーム・アウェイの地域間交流の発生)
地方公共団体	① 自治体によるイベント・事業等への協力 ② チームロゴマークの提供 ③ 納税 ④ 地元雇用(あるいはスタッフの地元定住) ⑤ 地方公共団体所有のスタジアム・アリーナ使用、集客	・知名度の向上・イメージアップ ・ホームタウン同士のつながり ・自治体の宣伝活動へのコンテンツの付与 ・税金増 ・雇用増(あるいはスタッフの定住) ・地方公共団体所有のスタジアム・アリーナの有効活用・ネーミングライツによる歳入増大
地域企業・商店街	① 商店街によるイベント・事業等への参加 ② 観客の商店街への引き込み協力事業の実施(クーポン等)	・各種の経済効果(地域の商業・サービス、宿泊、交通、観光等への貢献)
地域メディア	① 地域メディアへの情報提供	・報道内容の多様化・活性化(全国紙との差別化)と、それによる売上向上
スポンサー	① スポンサーの広報・サービスの実施 ② スポンサーによるイベント・事業等への参加、共同事業の実施 ③ スポンサー同士のマッチング	・自社の知名度・イメージ・信頼度・評価の向上 ・クラブとの人間的な関係そのものから得られる喜び・楽しみ ・スポンサー企業の社員の誇り・レクリエーションの増加

出典「Jクラブの存在が地域にもたらす効果に関する調査」(㈱日本経済研究所、2009年8月)を一部加筆修正して作成

図10 スポーツチームの活動とその活動が地域にもたらす効果

(2) 経済的・社会的効果を最大化する官民連携による事業方式

- 官民連携の事業方式について表3及び図10に示す。この中でスタジアム・アリーナの基本構想や事業収支計画を実現可能とし、スタジアム・アリーナの経済的・社会的効果を最大化できるものを検討する必要がある。
- スタジアム・アリーナを長期的なまちづくりの核としていくためには、運営・管理における収入向上・支出削減方策や、地域への経済的・社会的効果を活用し、スタジアム・アリーナを核とした地域経済の好循環につなげていく視点も重要である。
- 主な事業方式に関する資料等を参考に、各事業方式を導入した事例や各事例における工夫などを確認することにより、それぞれの事業に合った、最適な事業方式を構築することが望ましい。具体的事例は「付属 国内外のスタジアム・アリーナ等事例集④ 事業方式別の国内事例」のとおり。
- どのような事業方式を選択する場合においても、適切な役割分担・リスク分担のもと、運営者の自由度を高めるとともに、スタジアム・アリーナの経済的・社会的効果向上にインセンティブを持たせる工夫が重要である。
- また、スタジアム・アリーナに期待する効果を地域で確実に享受していくため、投資効果の分析も踏まえ、プロジェクトごとの基本構想や事業収支計画の内容に応じ、具体的な経済的効果や社会的効果をKPIとして設定し、定期的な評価、フィードバックにより、継続的な改善が行われる仕組みを構築する必要がある。

表3 スタジアム・アリーナ運営・管理に活用されている主な官民連携による事業方式

	指定管理	PFI BTO、BOT、BOO等※2	PFI コンセッション	公園施設の 管理許可	普通財産の 貸し付け
主 な 関 係 法 令	地方自治法	PFI法	PFI法	都市公園法	地方自治法 民法、借地借家法
概 要	公の施設※1の目的を効果的に達成するため、民間事業者等を指定管理者とし、公の施設の管理を行わせることができる制度	公共施設等の設計、建設、維持管理、運営を、一括して民間事業者にゆだねる制度	利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する制度	都市公園の施設について、公園管理者以外が公園管理者の許可を受けて管理することができる制度（公園管理者の許可を受けて施設の設置から行うことも可能）	行政財産のうち普通財産※3について、民間事業者等へ貸し付けることができる制度（民間事業者が地方公共団体と定期建物賃貸借契約を締結し管理運営することが可能）
期 間	法令上、特に制限なし	法令上、特に制限なし	法令上、特に制限なし	1回の許可の期間の上限は10年間	法令上、特に制限なし
事 例 (運 営 期 間)	広島市民球場 (10年間、非公募) カシマサッカー スタジアム (10年間、公募) 市立吹田サッカー スタジアム (48年間、負担付寄付) 大阪城公園	北九州スタジアム (15年間)	横浜アリーナ※4 ・有明アリーナ ・京都スタジアム (いずれも予定)	宮城球場 (10年間+延長5年間) 横浜スタジアム (40年間) 天王寺公園	舞洲アリーナ (10年間)

※1 地方公共団体が設置する施設のうち、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために設けられる施設。

※2 PFIには、BTO方式、BOT方式、BOO方式等のいくつかの事業方式があり、BTO方式では地方公共団体が、BOT方式及びBOO方式では民間事業者が施設の所有者となる。BTO方式の場合は、指定管理等を併用し、SPCに運営を行わせる。

※3 公有財産のうち特定の用途又は目的を持たないもの。

※4 PFI法に則ったコンセッションではないが、コンセッションに類似したスキーム。

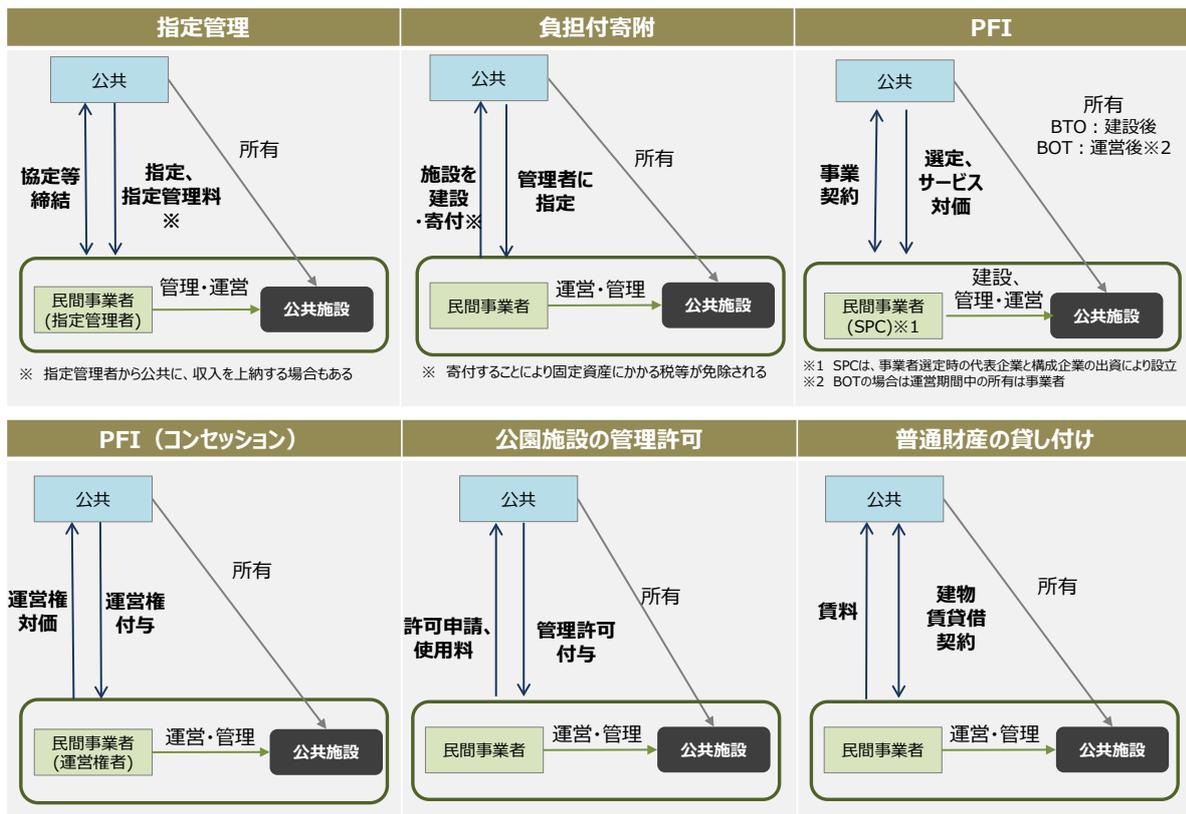


図 1 1 表 3 で示した各事業方式のイメージ