



スポーツ庁



経済産業省

資料8

地域交流拠点としてのスタジアム・アリーナ 選定基準（案）及び選定方法（案）について

令和元年11月
スポーツ庁
経済産業省

地域交流拠点としてのスタジアム・アリーナ選定方法（案）

申請要件：

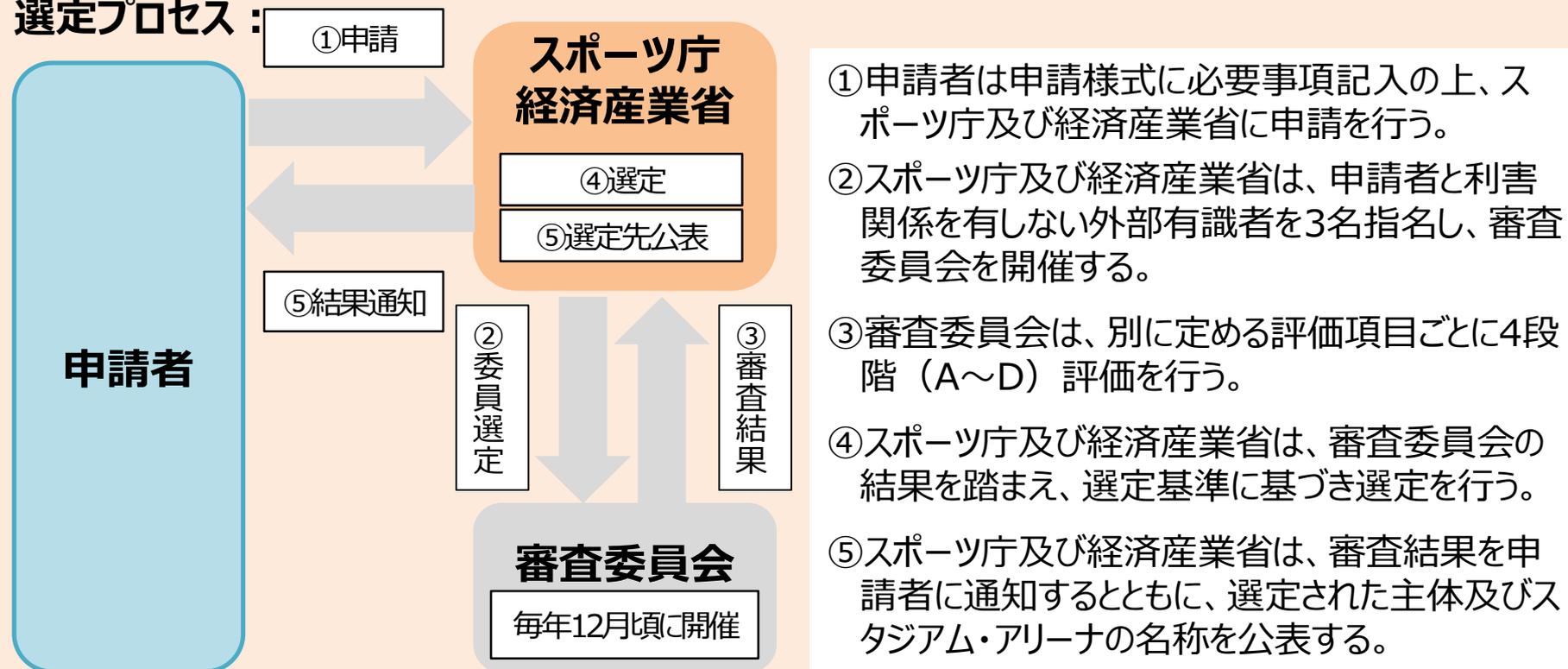
2017年以降、以下の①～③の事業のうち、いずれかの事業を新たに実施している主体であること
(地方公共団体又は法人格を有する団体)

- ①スタジアム・アリーナ（※1）の新設・建替又は大規模改修（※2）に係る構想・計画の策定
- ②スタジアム・アリーナの新設・建替又は大規模改修に係る設計・建設
- ③2017年以降新設・建替又は大規模改修されたスタジアム・アリーナの運営・管理

※1：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。以下同じ。

※2：収益向上や顧客経験価値向上を目的としたものに限る。

選定プロセス：



- ①申請者は申請様式に必要事項記入の上、スポーツ庁及び経済産業省に申請を行う。
- ②スポーツ庁及び経済産業省は、申請者と利害関係を有しない外部有識者を3名指名し、審査委員会を開催する。
- ③審査委員会は、別に定める評価項目ごとに4段階（A～D）評価を行う。
- ④スポーツ庁及び経済産業省は、審査委員会の結果を踏まえ、選定基準に基づき選定を行う。
- ⑤スポーツ庁及び経済産業省は、審査結果を申請者に通知するとともに、選定された主体及びスタジアム・アリーナの名称を公表する。

スタジアム・アリーナ改革指針で示した 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。

- 要件1. 顧客経験価値の向上
- 要件2. 多様な利用シーンの実現
- 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
- 要件4. まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ

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。

- 要件10. 民間活力を活用した事業方式
- 要件11. 多様な資金調達方式

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。

- 要件5. ステークホルダーの確認と検討体制の整備
- 要件6. 管理（運営、維持、修繕等）の検討
- 要件7. 顧客の把握と情報提供
- 要件8. 収益性の検証と設計等への反映
- 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リスクと管理

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。

- 要件12. 目標設定、評価、フィードバック
- 要件13. スタジアム・アリーナ運営におけるIT・データの活用
- 要件14. スタジアム・アリーナ経営人材

地域交流拠点としてのスタジアム・アリーナ選定基準（案）

選定基準（案）：

構想・計画段階、設計・建設段階又は運営・管理段階における評価項目をそれぞれ以下のとおりとし、申請者の事業進捗段階に応じて、いずれかの段階の評価項目を適用する。
審査委員会による審査において、該当する全ての項目でB以上と評価された案件を選定する。

構想・計画

1. 構想・計画段階における評価項目

ステークホルダーの確認と検討・連携体制の構築（要件5.関連）
スタジアム・アリーナ経営人材の活用（要件14.関連）
顧客・利用者の把握と情報提供（要件6.関連）
運営・管理に係る検討（要件8.関連）
収益性の検証と設計等への反映（要件7.関連）
コンプライアンスとリスク管理（要件9.関連）

設計・建設

2. 設計・建設段階における評価項目（1.を含む）

顧客経験価値の向上（要件1.関連）
収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革（要件3.関連）
まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナの実現（要件4.関連）
多様な利用方法や用途の実装（要件2.関連）
民間活力を活用した事業方式（要件10.関連）
多様な資金調達等による公的支出の削減（要件11.関連）

運営・管理

3. 運営・管理段階における評価項目（1.及び2.を含む）

PDCAサイクルの実践（要件12.関連）
IT・データ活用（要件13.関連）

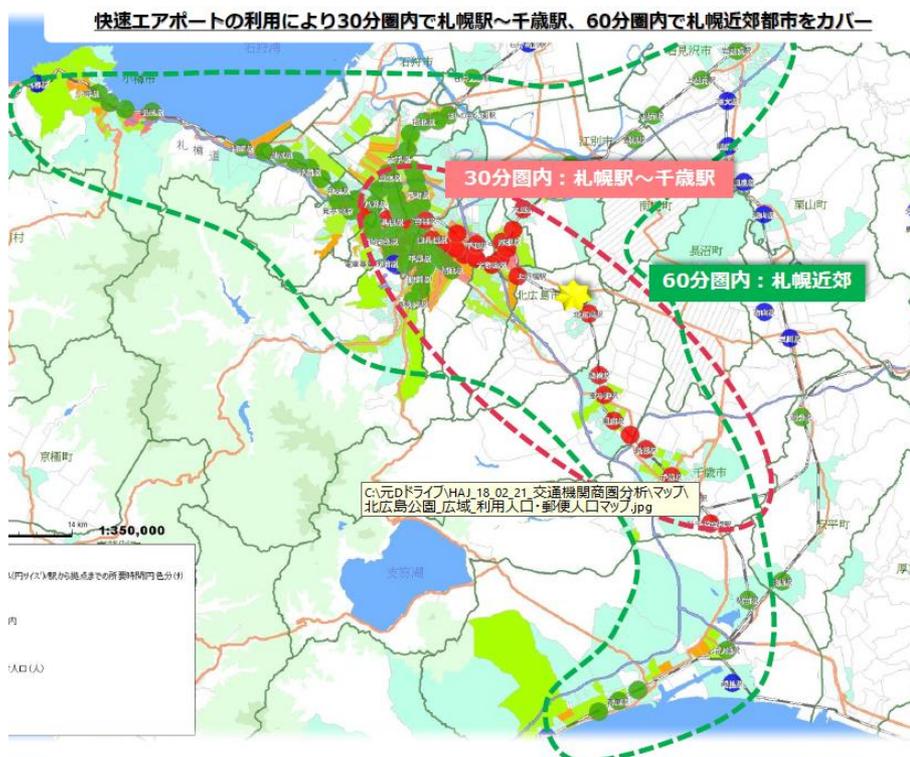
I. 構想・計画検討段階における評価項目

1. ステークホルダーの確認と検討・連携体制の構築
2. スタジアム・アリーナ経営人材の活用
3. 顧客・利用者の把握と情報提供

4. 運営・管理に係る検討
5. 収益性の検証と設計等への反映
6. コンプライアンスとリスク管理

【参考事例】建設予定地のアクセスを踏まえた商圈把握

(株)北海道日本ハムファイターズは、新球場建設予定地の検討に当たり、顧客の移動手段を想定した上で、商圈としての可能性を検討し、建設予定地を北広島市に決定。



【参考事例】収益構造の把握

運営・管理形態により運営・管理者の収益構造が異なる。一般的に、モデル①所有者運営型から④一体型に推移するにつれて、収益項目及び求められる経営資源（ヒト・モノ・カネ）も増える。

<主な運営・管理形態モデル>

モデル①：所有者運営型



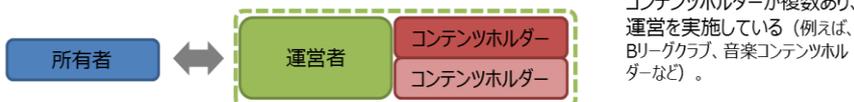
モデル②：分離型（貸館モデル）



モデル③：コンテンツホルダー運営型



モデル③'：コンテンツホルダーが複数の場合



モデル④：一体型



Ⅱ. 設計・建設段階における評価項目

1. 顧客経験価値の向上
2. 収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革
3. 多様な利用方法や用途の実装

【参考事例】収益性確保と公的支出削減の両立

八戸市は新たなスケートリンクを確保するに当たり、公設ではなく、クロススポーツマーケティング(株)が建設する施設に市民利用枠を設定し、使用料を支出することとした。

それにより、八戸市は公設する場合に比べて、30年で20億円以上の公的支出削減するとともに、クロススポーツマーケティング(株)は、長期の安定収益を確保することに繋がっている。

一般的に稼働率の低い平日日中の時間帯は、小中学校・高校等と連携して授業やイベントでの利活用を図り、高稼働率の施設と見込んでいる。



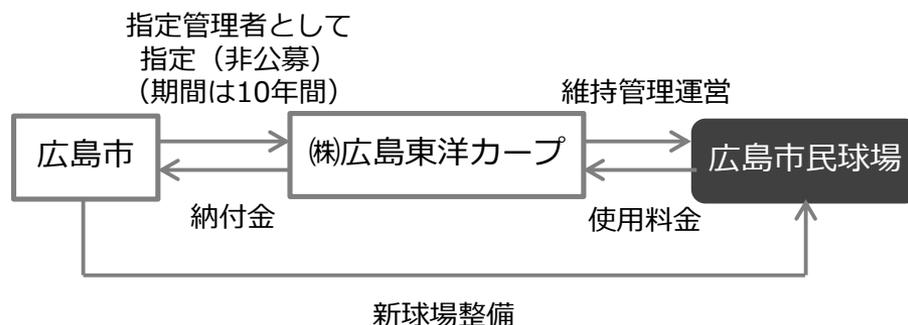
(出典：八戸市、クロススポーツマーケティング(株)提供)

4. まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナの実現
5. 民間活力を活用した手法の採用
6. 多様な資金調達等による公的支出の削減

【参考事例】中長期事業の企画・実施が可能な事業方式

広島市と広島東洋カープはフランチャイズ協定に基づき、球団を非公募で新球場の指定管理者 (期間は10年間) として運営・管理を委ねている。吹田市とガンバ大阪は48年間と指定管理期間を長期に設定。

また、大阪城公園パークマネジメント事業では、事業者は指定管理者としてだけでなく、大阪城公園の観光拠点化に向けて、新たな魅力有る施設の整備や既存の未利用施設の活用を実施可能となっている。宮城県と楽天野球団は、維持管理・修繕に係る費用の一切及び球場に付随する改修に係る投資を負担する代わりに、営業権を取得している。



(出典：スポーツ庁、スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン)

Ⅲ. 運営・管理段階における評価項目

1. PDCAサイクルの実践

【参考事例】オープンデータ等を活用した効果検証

長岡市は、交流拠点としてアオーレ長岡を整備。事業の目標を定め、オープンデータ等を活用して定量的な測定。

成果(目標)	指標	施設竣工前	目標値	施設竣工後
流動人口の増加 (まちに「来る人」を増やす)	歩行者・自転車 通行量	80,858人 (H19)	100,000人 (H25)	93,405人 (H25)
流動人口の増加 (まちで「活動する人」を増やす)	まちなか交流拠点(シティホール) 施設利用者数	325,000人 (H18)	780,000人 (H25)	1,223,589人 (H25.4)
雇用の増加 (まちで「働く人」を増やす)	従業者数	15,934人 (H18)	16,600人 (H26)	14,038人 (H24.2)
定住人口の増加 (まちに「住む人」を増やす)	中心市街地の居住者数	5,521人 (H20)	6,000人 (H26)	5,677人 (H25.4)

(出典：長岡市「長岡市中心市街地活性化基本計画(第1期計画及び第2期計画)」及び「認定中心市街地活性化基本計画のフォローアップに関する報告(各年度版)」)

【参考事例】先端技術を活用した効果検証

技術発展により、スタジアム・アリーナ等がもたらす経済的・社会的効果の把握・分析がより容易となっている。例えば、GPS機能によりヒトの動きを、電子通貨によりカネの動きを把握可能。また、着用により生体情報の把握も可能。



2. IT・データ活用

【参考事例】IT・データ活用による顧客体験価値の向上

通信環境を整備し、ITを活用することでチケットの電子化や座席からの飲食オーダー、トイレの混雑状況の把握等が可能となり、顧客体験価値の向上につながる。利用と同時に顧客情報を取得、活用することで、ダイナミックプライシングの導入や顧客に合わせた情報発信等が可能。



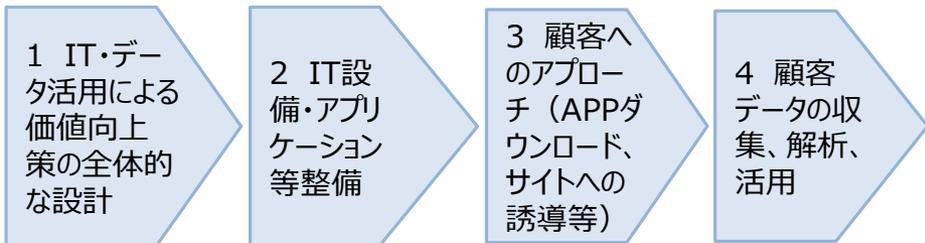
ガンマサッカースタジアムの高密度Wi-Fi網「ANTLERS Wi-Fi」に接続することにより、来場者プレゼント企画「鹿BIG」や限定動画が楽しめる専用ポータルサイト「ANTLERS Wi-Fi PORTAL」の利用が可能

(出典：東北楽天ゴールデンイーグルス公式HP)

(出典：鹿島アントラーズ公式HP)

【参考事例】IT・データ活用のポイント

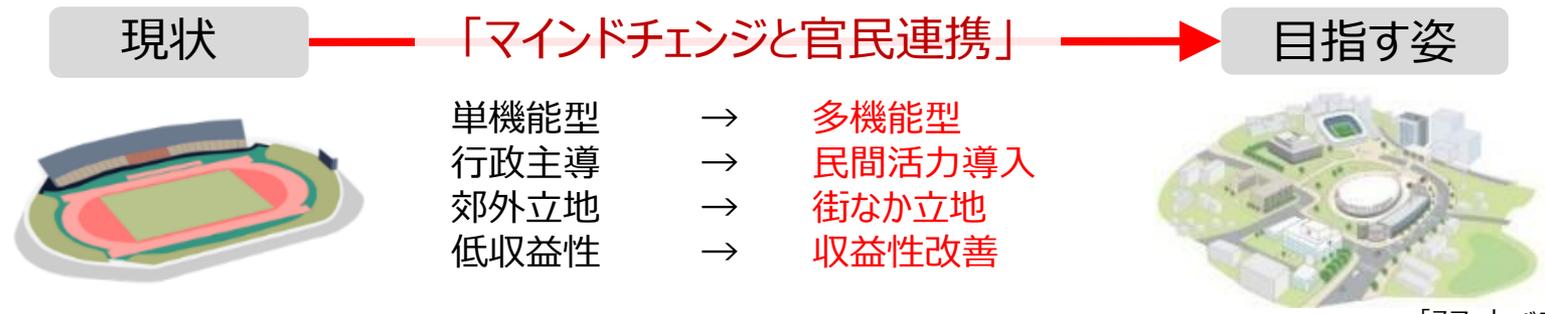
IT・データを活用したサービス導入に当たっては、顧客動線を想定した上で、顧客目線での体験全体をデザインする必要がある。また、導入後もスタジアム・アリーナのスタッフ顧客への案内により活用を促進することが重要。



(出典：スポーツ庁、スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン)

スタジアム・アリーナ改革の検討に係る指針等の整理

<目指す姿>



「スマート・ベニュー®」
(株) 日本政策投資銀行

①スタジアム・アリーナ改革指針

- 「観るスポーツ」のためのスタジアム・アリーナは、地域活性化の起爆剤となる潜在力の高い基盤施設。
- スタジアム・アリーナ改革を実現するために重要な「4つの項目、14の要件」。

<プロセス>



②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

③スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン

④スタジアム・アリーナ効果検証モデル報告書

- スタジアム・アリーナを整備することを目的化するのではなく、運営・管理・効果を想定した構想・計画・整備を行う。
- 各プロセスにおいて、官民連携が重要であり、その際の課題・解決策を示していく必要がある。

14の要件とスタジアム・アリーナ改革ガイドブック等との関連

- 「スタジアム・アリーナ改革指針」で示した14の要件を進捗に合わせて整理すると下記のとおり。
- 各要件の具体的な検討ポイントや先進事例については、ガイドライン等として策定・公表してきた。

要件	スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第2版> (2018年12月)		効果検証モデル (2019年3月)	
	プロセスガイド (※1)	ガイドライン (※2)		
<div style="border: 1px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 構想・計画 段階 </div>	5			-
	6			
	7	PP.37-49	PP.119-144	
	8	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	第1章望ましい官民連携の手順 ~	
	9	ステップ1.1～ステップ2.2	第4章事業方式検討時に考慮すべき事項	
14				
<div style="border: 1px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 設計・建設 段階 </div>	1	PP.40-50	PP.119-139	-
	2	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	第1章望ましい官民連携の手順 ~	
	3	ステップ1.2～ステップ2.3	第3章事業収支計画検討時に考慮すべき事項	
	4			
<div style="border: 1px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"> 運営・管理 段階 </div>	10	PP.53-59	PP.140-144	-
	11	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	第3章事業収支計画検討時に考慮すべき事項 ~	
	11	ステップ3.1～ステップ3.2	第4章事業方式検討時に考慮すべき事項	
12	-	-	PP.1-52	報告書全体
13				

※1：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
 ※2：スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン

選定スケジュール（案）

- 2020～2025年度の6年間にわたり、計6回公募の予定

＜各年の選定スケジュール（案）＞

