



スポーツ庁

スポーツ施設の整備・運営に関する政策

## スタジアム・アリーナ改革推進の取組

～改革指針及び民間活力導入による収益向上のポイント～

令和元年11月

スポーツ庁

# 日本経済再生本部「日本再興戦略2016」

## 「日本再興戦略2016」における名目GDP600兆円に向けた 「官民戦略プロジェクト10」

### 官民戦略プロジェクト10

#### 1-1

#### 新たな有望成長市場の創出

- ①第4次産業革命の実現
- ②世界最先端の健康立国へ
- ③環境エネルギー制約の克服と投資拡大
- ④スポーツの成長産業化**
- ⑤既存住宅流通・リフォーム市場の活性化

#### 1-2

#### ローカルアベノミクスの深化

- ⑥サービス産業の生産性向上
- ⑦中堅・中小企業・小規模事業者の革新
- ⑧攻めの農林水産業の展開と輸出促進
- ⑨観光立国の実現

#### 1-3

#### 国内消費マインドの喚起

- ⑩官民連携による消費マインド喚起策等

#### 具体的 目標・ 施策

#### 日本再興戦略2016におけるKPI（数値目標）

- スポーツ市場規模の拡大 ●スポーツ実施率※の向上
- 5.5兆円（2015） 40.4%（2015）
- 15兆円（2025） →65%（2021）

※成人の週1回以上のスポーツ実施率

#### i) スタジアム・アリーナ改革 (コストセンターからプロフィットセンターへ)

- ①スタジアム・アリーナに関するガイドラインの策定
- ②「スマート・ベニュー」の考え方を取り入れた多機能型施設の先進事例形成支援

#### ii) スポーツコンテンツホルダーの経営力強化、 新ビジネス創出の推進

- ①大学スポーツ振興に向けた国内体制の構築
- ②スポーツ経営人材の育成・活用プラットフォームの構築

#### iii) スポーツ分野の産業競争力強化

- ①新たなスポーツメディアビジネスの創出
- ②他産業との融合等による新たなビジネスの創出
- ③スポーツ市場の拡大を支えるスポーツ人口の増加

# 日本経済再生本部「成長戦略フォローアップ」(令和元年6月21日閣議決定)

## I. Society5.0の実現

## II. 全世代型社会保障 への改革

## III. 人口減少下での 地方施策の強化

### 8. 観光・スポーツ・文化芸術 (スポーツ部分)

#### <KPI>

- ✓ スポーツ市場規模 (2015年 : 5.5兆円) を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円に拡大することを目指す
- ✓ 全国のスタジアム・アリーナについて、多様な世代が集う交流拠点として、2017年から2025年までに新たに20拠点を実現する

#### 新たに講ずべき具体的施策 ii) スポーツ産業の未来開拓

##### ① スポーツの成長産業化の基盤形成

- ✓ 中央競技団体等のガバナンス確保と収益力向上を両輪とする経営改革
- ✓ スポーツ経営人材の育成・活用 (スポーツビジネスに関するカリキュラム開発、外部人材の流入促進)
- ✓ スポーツオープンイノベーションプラットフォームの構築による他産業との融合による新事業創出
- ✓ 「アウトドアスポーツ」と「武道」の重点テーマを中心としたスポーツツーリズムの推進

##### ② スポーツを核とした地域活性化

- ✓ スタジアム・アリーナ改革の推進 (個別支援、経済的効果・社会的効果の評価手法の開発)
- ✓ スポーツ施設の利用の多様化・高度化による収益性向上等
- ✓ スポーツ実施率向上 (医療機関等との連携、公的スポーツ施設の有効活用等の中長期施策の実施)
- ✓ UNIVAS及び大学の活動支援による大学スポーツの成長産業化、地域振興等

## V.各分野の施策の推進

### 4.時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する (9) スポーツ健康まちづくり

#### <概要>

- ✓ 地域には豊富なスポーツ資源が存在しており、多様な主体の協働により地域ににぎわいをもたらす事例がある一方、必ずしもその潜在的な価値を活用できていない例もある
- ✓ スポーツ資源を活用したまちづくりの取組をさらに推進することが重要

#### 具体的取組

##### ① スポーツ資源を活用した地域経済の活性化

- ✓ 「地域スポーツコミッション」等が行う活動の一層の推進
- ✓ 「アウトドアスポーツ」や「武道」に重点を置いたスポーツツーリズムの推進
- ✓ スタジアム・アリーナ等を核とするまちづくりや地域経済活性化
- ✓ スポーツ資源情報のオープンデータ化・一元化による利便性・効率性の向上、新たなビジネス創出
- ✓ プロスポーツチーム等を核とする地域版スポーツオープンイノベーションプラットフォーム（SOIP）の構築
- ✓ スポーツ資源の有効活用が地域にもたらす経済的・社会的効果の見える化
- ✓ 大学スポーツ資源を活用した先進的なモデルの形成
- ✓ 地域のスポーツ団体における経営人材や専門人材の採用・定着支援、スポーツ経営人材の育成

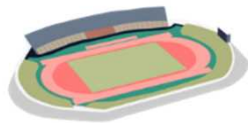
##### ② スポーツを通じた健康増進の推進

- ✓ 生活習慣病の予防・改善等に効果的なスポーツを通じた健康増進
- ✓ 身近な場所で気軽にスポーツができる環境の整備

# スタジアム・アリーナ改革とは

- 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
- 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
- スポーツを核とした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交流施設を目指す

## 現状



単機能型  
行政主導  
郊外立地  
低収益性

→  
→  
→  
→

多機能型  
民間活力導入  
街なか立地  
収益性改善

## 目指す姿



「スマート・ベニュー®」  
(株) 日本政策投資銀行

### 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

### コストセンターからプロフィットセンターへ

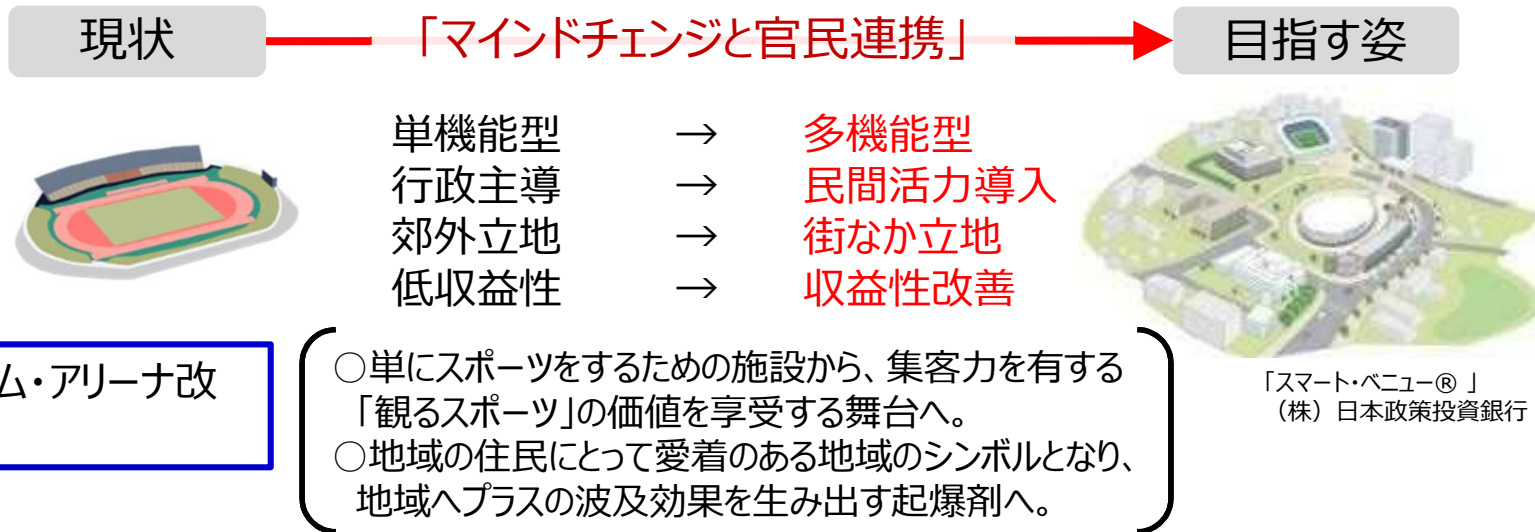
- 地域住民がスポーツをする施設とスタジアム・アリーナを区別。観客の利便性やチームの営業活動を重視。
- 施設の収益性の向上による公的負担の軽減
- にぎわいの創出や持続可能なまちづくりの実現等、投資以上の効果を地域にもたらすことがプロフィットセンター
- 事業方式や資金調達の検討を通じ、施設・サービスの充実・向上

### スタジアム・アリーナ改革による地域への効果

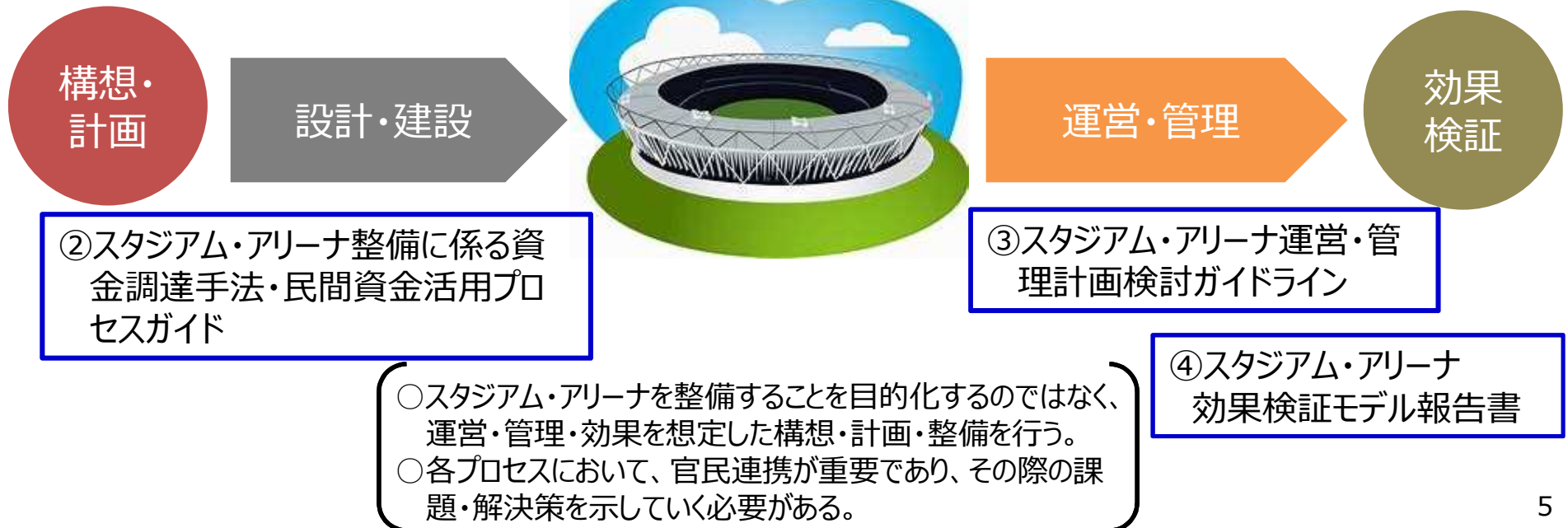
- 地域のシンボル
  - ・民間ノウハウの活用と収益性の確保
  - ・サステナブルな施設として長期的に存続
- 新たな産業集積の創出
  - ・周辺産業への波及を含む経済効果、雇用創出
  - ・スポーツチームがあればより継続的に
- 地域への波及効果を活用したまちづくり
  - ・まちのにぎわいの創出
  - ・地域住民のスポーツ機会の増加
  - ・社会貢献活動や啓発等の社会問題の解決
- 地域の持続的成長
  - ・地域のアイデンティティの醸成
  - ・地域の不動産価値の向上

# スタジアム・アリーナ改革実現に向けた検討の全体像

## <目指す姿>



## <プロセス>





# スタジアム・アリーナ改革推進に向けたこれまでの取組

## スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会

民間の資金や経営ノウハウの活用など、今後のスタジアム・アリーナの在り方について、スポーツ庁、経済産業省、国土交通省、スポーツ団体、金融、有識者等、官民が協働して議論。

### ○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（平成28年9月～10月）

- スタジアム・アリーナ改革の基本的な考え方を提示する**改革指針**を公表。（平成28年11月）

### ○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（平成29年2月～3月）

- スポーツ施設の資金調達モデル確立のため、民間資金活用、公民連携（PPP/PFIの活用等）の在り方を議論。
- **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**を公表。（平成29年5月）

### ○スタジアム・アリーナ運営・管理検討会（平成29年12月～平成30年3月）

- 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むよう運営・管理者の視点で議論。
- **スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン**を公表。（平成30年7月）

➡ **「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」**を公表。（平成30年12月）

### ○スタジアム・アリーナ効果検証モデル検討会（平成30年10月～平成31年2月）

- スタジアム・アリーナ改革が地域にもたらす経済的・社会的効果の考え方や検証手法等について議論。
- 社会的インパクト評価の手法を用いた**スタジアム・アリーナ効果検証モデル検討報告書**を公表。（平成31年3月）

## 先進事例形成支援

専門家派遣や地域版官民連携協議会の立ち上げ・運営支援等を通じて、先進事例形成を支援。平成29年度から、これまでに10件の地域版官民連携協議会の立ち上げ等を支援。

# スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第2版>（平成30年12月）について

スタジアム・アリーナ改革実現に向けて示してきた各種指針やガイドライン等に加え、国内外の先進事例、顧客経験価値向上等に関する技術・事例等をまとめて紹介。

## I. スタジアム・アリーナ改革指針

- 改革指針では、スタジアム・アリーナ改革の全体像及び特に重点的に考慮すべき4つの項目、14の要件を示し、スタジアム・アリーナ改革の基本的な考え方を提示。（平成28年11月公表）

## II. 国内外のスタジアム・アリーナ事例

- 多機能複合型、多種目対応をしている海外の事例
- 広島市民球場、市立吹田サッカースタジアム、アオーレ長岡等の国内事例

● Sankt Jakob-Park



出典：The website of Basel Tourismsより

● TD Garden



出典：Delaware North社ウェブサイト“TD Garden”より

● 広島市民球場



写真提供：広島市広報課

## 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

- 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、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。（平成29年5月公表）

## IV. 収益拡大への取組事例

- スタジアム・アリーナの収益拡大に向けた取組事例を紹介。

● レストラン・バー



● 企画席



● VIP用個室



● スポーツクラブ



## V. スタジアム・アリーナに関する計画策定の例

- 平成28年度経産省「魅力あるスタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業」、平成29年度スポーツ庁「スポーツ産業の成長促進事業」で支援した事業の中から4事例を紹介。
  - 事例1 豊橋新アリーナ構想
  - 事例2 Imabari Stadiumを核とした賑わいづくりと地域課題の解決に向けて
  - 事例3 （仮称）桜スタジアム
  - 事例4 （仮称）中野駅新北口駅前エリアアリーナ

## VI. 顧客経験価値向上等に関する技術・事例

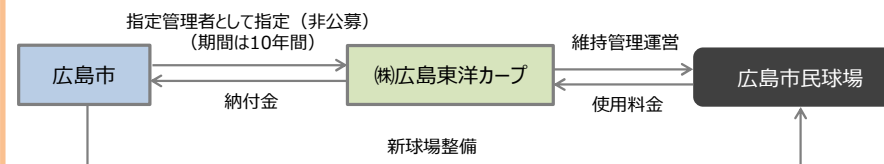
- スタジアム・アリーナに取り入れられている技術等の導入事例及び今後、活用が期待される技術を紹介。

## VII. スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン

- 基本構想・基本計画策定といった上流段階から建設後の運営・管理計画を官民連携により検討する上での具体的な考慮事項を整理。（平成30年7月公表）

## VIII. 国内外のスタジアム・アリーナ等事例集

- 運営・管理形態モデル別の国内外事例やスポーツチームによる地域貢献活動事例、事業方式別の国内事例等を紹介。
  - 広島市民球場の事業方式







# 改革指針（平成28年11月）において示された～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とリスク管理

## 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・アリーナ運営・管理計画検討ガイドラインの概要

## 1. 目的

- 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促進**を図る。
- 新築・改築だけでなく、既存施設の改修を含め、市場ニーズの変化に応じて施設面・運用面での運営・管理手法の見直しを検討する際のガイドとする。

## 2. 各章の構成

### 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) 基本構想とフェ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

### 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

### 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

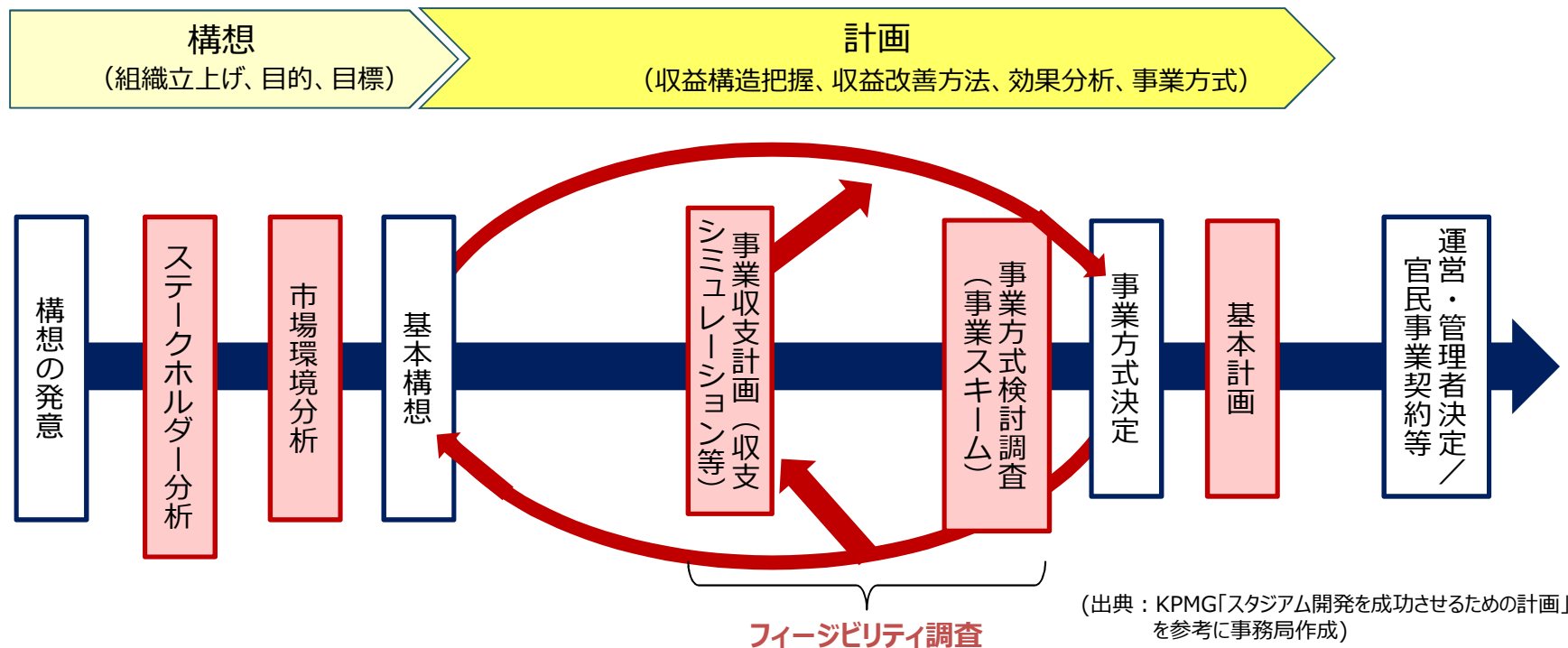
### 第4章 事業方式検討時に考慮すべき事項

～最適な運営・管理による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

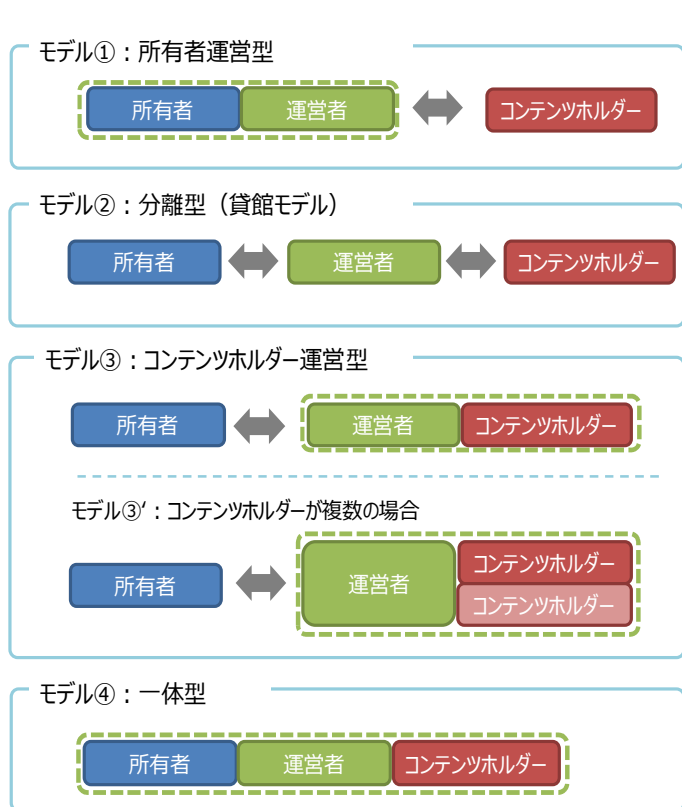
# 1. 望ましい官民連携の検討手順

- 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、人員を割り、**市場環境分析等を十分に行う**。
- 基本構想は、フェ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。
- 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・管理の専門家への詳細なヒアリング**を行い、聴取した意見を基本構想・基本計画に反映する。



## 2. 主な運営・管理形態モデルと収益構造の把握

- 施設の所有者となる地方公共団体は、基本構想を踏まえ、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。
- 民間視点の収入向上・支出削減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、**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基に、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・支出削減策を検討**する。



<運営・管理者の売上・費用項目>

種類	固定/変動	売上		費用		モデル（図6対応）			
		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、公共施設等）	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/指定管理料等		維持管理等人件費					
<b>&lt;施設維持管理費用&gt;</b>									
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

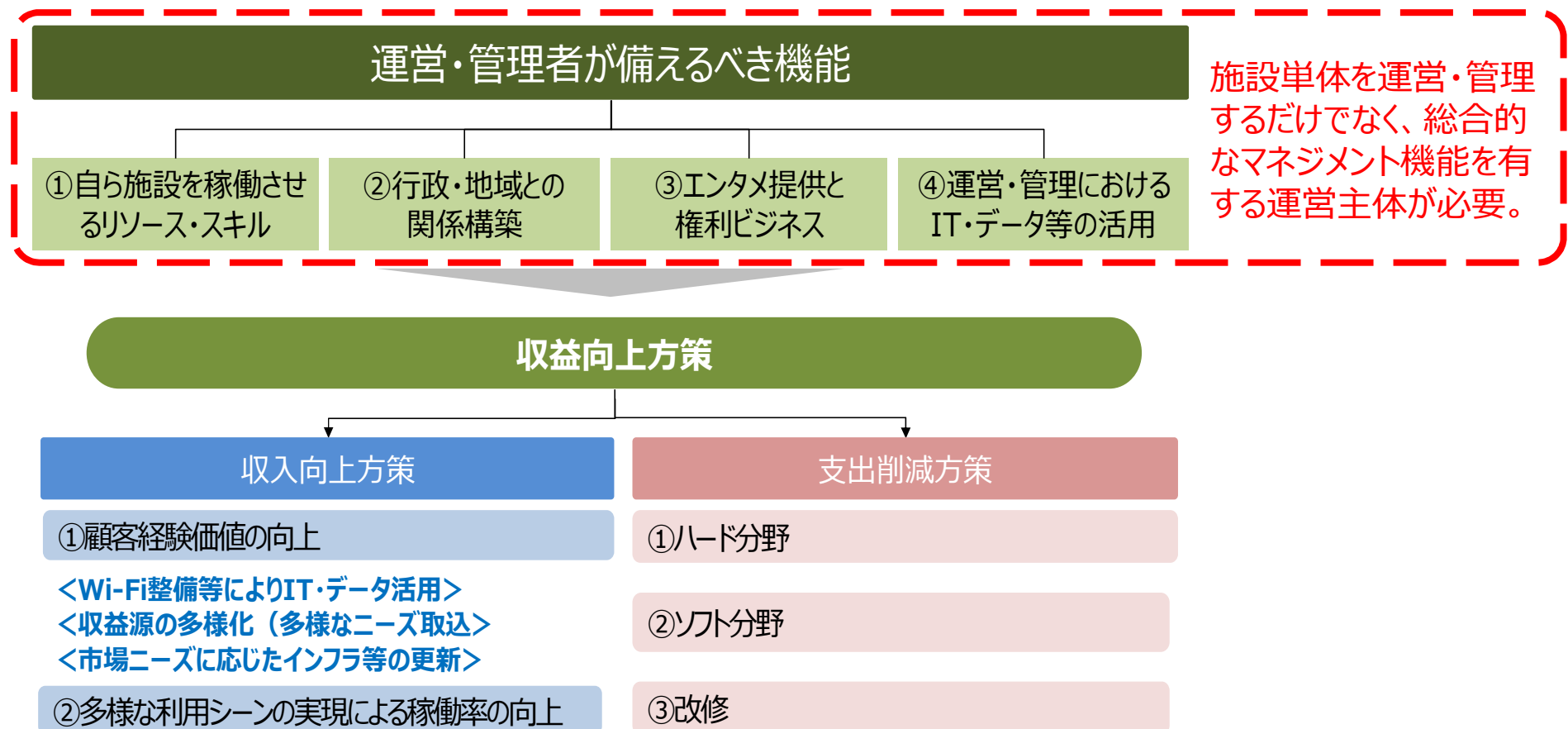
「×」は、運営・管理者の売上・費用とならない項目

「△」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



### 3. 運営・管理者が備えるべき機能と民間視点の収益向上方策

- 運営・管理者は、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、エンターテイン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。
- 収益向上方策では、顧客経験価値の向上、多様な利用シーンの実現による稼働率の向上といった**収入に関わる方策**と、ハード・ソフト両分野における**支出に関わる方策**の双方が重要。
- **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。



# 事例紹介

- ・茨城県立カシマサッカースタジアム
- ・宮城球場
- ・舞洲アリーナ
- ・広島市民球場
- ・市立吹田サッカースタジアム

## 民間活力導入による収益向上等の事例

事例① 茨城県立  
カシマサッカースタジアム

事例② 宮城球場

事例③ 舞洲アリーナ

### <主な特徴>

- 既存施設における収益向上を実現
- ホームチームが運営・管理を実施
- 魅力向上のための投資を可能とする自由度の高い運営・管理

事例④ 広島市民球場

事例⑤ 市立吹田  
サッカースタジアム

### <主な特徴>

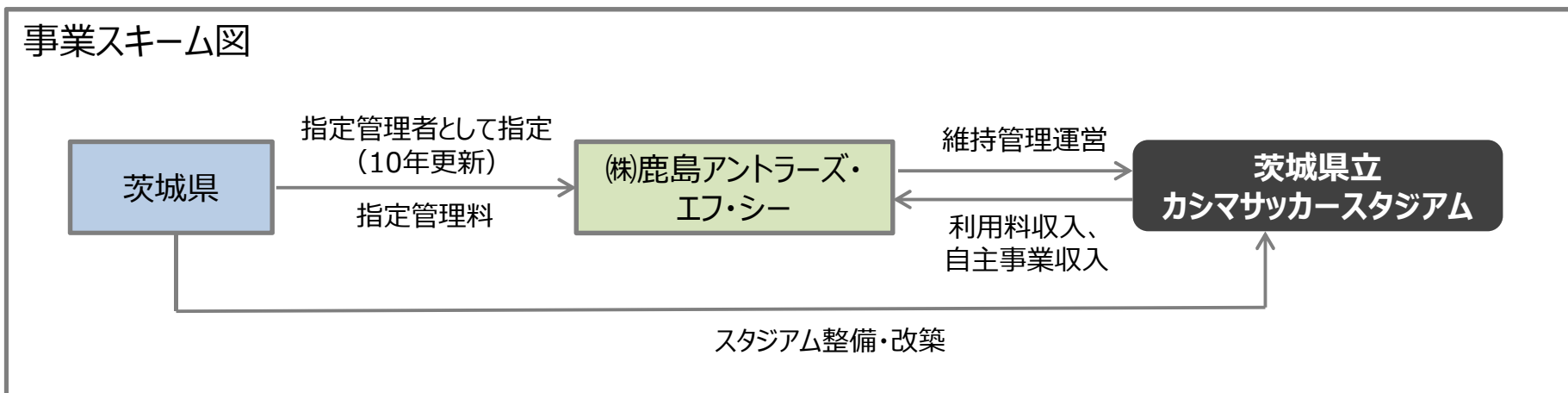
- 新設・建替施設における収益向上を実現
- ホームチームが運営・管理を実施
- 設計・建設前からホームチームの要望を反映
- 長期の運営・管理契約
- 魅力向上のための投資を可能とする自由度の高い運営・管理
- 独立採算事業に近い事業スキーム

# 事例① 『茨城県立カシマサッカースタジアム』

事業方式：指定管理

- スタジアムの用地及び建物は県が所有し、コンテンツホルダーである(株)鹿島アントラーズ・エフ・シーが指定管理者として、スタジアムの維持管理運営を担当。施設利用料は指定管理者の収入となっている。
- フィットネスやスキンケア事業、スポーツクリニック、カフェダイニング、鍼灸・マッサージ事業、その他イベント等、多彩な自主事業により指定管理料以上の収益を上げている。

	主体	費用/リスク負担
土地所有者	茨城県	茨城県
施設整備	茨城県	茨城県
施設所有	茨城県	茨城県
運営・管理	(株)鹿島アントラーズ・エフ・シー	施設利用料は指定管理者の収入となっている。需要リスクは指定管理者が負う。
大規模修繕	茨城県	経常修繕は指定管理者の業務となっている



地方公共団体/ 民間事業者	茨城県の観点	(株)鹿島アントラーズ・エフ・シーの観点
施設整備関連 (資金調達/ 設備投資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1990年に住友金属蹴球団がJリーグの参加表明をしたことを契機に、茨城県が支援を決定し、国内初のサッカー専用スタジアムとして誕生（1993年）。</li> <li>➤ FIFAワールドカップの開催に合わせて大規模改修を行い1.5万人→4.0万人収容のスタジアムとした。</li> <li>➤ 初期投資+改築費は全額、県負担で約330億円。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 併設施設として、ウェルネスプラザで<b>フィットネスやスキンケア事業を展開</b>。2017年2月に新たにボルダリングウォールを新設。バックスタンド側のフィットネスクラブをリニューアルして<b>温浴施設</b>の整備し、ドッグランも検討。</li> <li>➤ 建築基準法上、観覧場に当たることから、スタジアムの改修が容易にできない点や、指定管理期間の問題上、大規模な投資がしにくい点が課題。</li> </ul>
運営・収益関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (株)鹿島アントラーズ・エフ・シーを指定管理者にしたことで、<b>維持管理費約2億円/年が、指定管理料約6～7千万円へと、1.3億円以上の削減</b>となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ スポーツ整形外科<b>アントラーズスポーツクリニック</b>、カフェダイニング、トリガー鍼灸・マッサージ院、ウェルネスプラザ（スポーツジム）など、健康拠点としての事業を展開するほか、イベント実施、利用者増に対する取組等により、<b>指定管理料以上の自主事業収入、利用料金収入</b>を得ている。</li> <li>➤ 施設全体の維持管理コスト<b>約3.6億円</b>に対して、<b>指定管理料は約0.6億円と約16%</b>に過ぎない。</li> </ul>



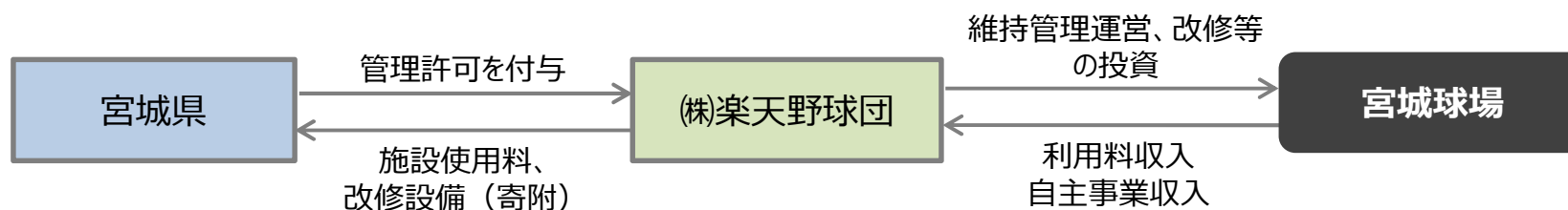
## 事例② 『宮城球場』

事業方式：管理許可、負担付寄附

- 宮城県が球団に管理許可を付与し、アマチュアに一定の貸し出しを行う条件で、減免後の定額の使用料で球場を貸与、運営業務も全て球団に移管したスキーム
- 球団は維持管理・修繕にかか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。

	主体	費用/リスク負担
土地所有者	宮城県	宮城県
施設整備	宮城県	宮城県
施設所有	宮城県	球団による球場に付随する更新設備等は全て宮城県の所有となる。
運営・管理	(株)楽天野球団	(株)楽天野球団
大規模修繕	(株)楽天野球団	大規模修繕を含む一切の改修費用を球団が負担する。

事業スキーム図



地方公共団体/ 民間事業者	宮城県の観点	(株)楽天野球団の観点
施設整備関連 (資金調達/ 設備投資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 宮城県では2005年度以降、一般財源から補填していた、<b>球場にかかる経常経費が解消</b>された。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 球場改修費用を負担することで、スタンド増設、飲食店舗設置等ファン拡大につながる改修を行っている。</li> </ul>
運営・収益関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ネーミングライツを設定しており、<b>契約金額の1/4に相当する約5,000万円／年</b>を県教育委員会が受け取っている。</li> <li>➤ 球団側が球場の設備投資に2005年から約140億円投じており、それにより増築した設備は全て寄附により宮城県の資産となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>ネーミングライツは親会社である楽天(株)が2014年から取得しており、2億1,000万円／年。3/4が球団の収入になる。</b>また、隣接する楽天山パークについても江崎グリコ(株)が取得している(金額非公開)。</li> <li>➤ <b>広告スポンサー、飲食、物販等の営業権を全て球団で取得している。</b></li> <li>➤ ペアシートやボックスシート、個室等、座席の種類と価格帯を拡大することで、観客の選択肢を増やし、より良いシートを求めるように仕掛けているほか、毎シーズンごとにシートや売店の見直しと価格改定を行い、ファン拡大・収支改善の最大化を図っている。</li> <li>➤ 営業職員による直接販売とともに商材・顧客範囲を拡大し、<b>スポンサー収入を参入当初の1.5倍に向上</b>させている。</li> <li>➤ 楽天山パークをはじめ、周囲にもアトラクション等を充実。イベント等も開催を行うことで、試合日以外の来訪を促している。</li> </ul>

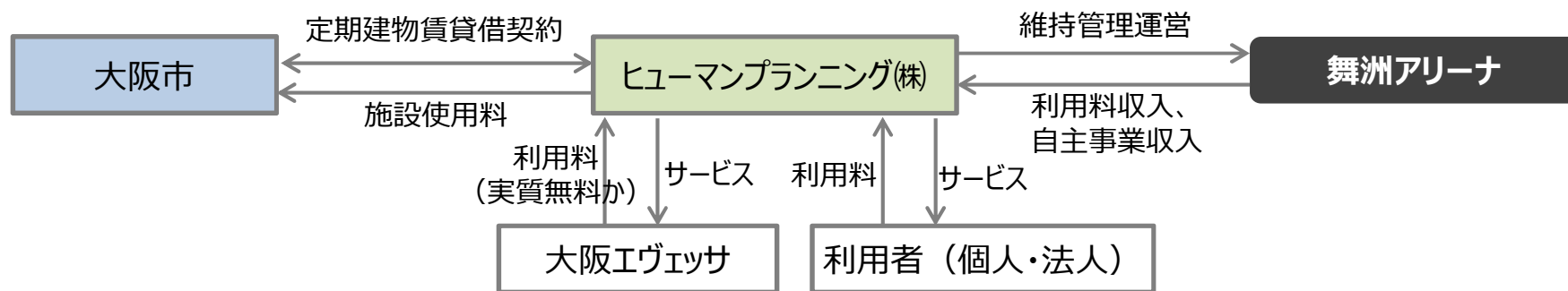
### 事例③ 『舞洲アリーナ』

事業方式：定期建物賃貸借

- 指定管理者から定期建物賃貸借契約に移行し、市が指定管理料を払う形から、使用料収入を得る形へと転換。
- 借主は、大阪エヴェッサ（B1）の運営会社。運営会社がアリーナの運営・管理を担うことから、大阪エヴェッサのプロバスケットボールアリーナとしての自由度が向上。

	主体	費用/リスク負担
土地所有者	大阪市	大阪市
施設整備	大阪市	大阪市
施設所有	大阪市	日常保守に関しては事業者が負担する。
運営・管理	ヒューマンプランニング(株)	ヒューマンプランニング(株)は713,000円/月の使用料を大阪市に支払う。
大規模修繕	大阪市	日常保守以外の修繕・更新は大阪市が行う。

事業スキーム図



地方公共団体/ 民間事業者	大阪市の観点	ヒューマンプランニング(株)の観点
施設整備関連 (資金調達/ 設備投資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2006年度から指定管理制度を導入し、収支の赤字を補てんする形で約1億円/年の指定管理料を支払っていた。</li> <li>➤ 定期建物賃貸借契約としたことで、 <b>+約1,000万円/年の収入</b>を得ることができた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ヒューマンプランニング(株)が運営するBリーグチーム、大阪エヴェッサ側から、ホームアリーナとしての使用を提案した。</li> </ul>
運営・収益関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2025年度の大規模修繕時には約22億円の費用負担を想定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>ネーミングライツを設定し、2,000万円/年の収入</b>となっている。</li> <li>➤ 什器備品は大阪市の所有となるため、改修や新規調達には大阪市の許可を必要とするが、<b>事業者側の自由度が向上し、チームに合わせた仕様への柔軟な変更が可能</b>になっている。</li> <li>➤ ヒューマンプランニング(株)は教育事業、人材サービス事業等を展開するヒューマングループに属する企業であり、<b>同グループのイベント等でも積極的にアリーナを利用し、稼働率を上げている</b>。同じように、近隣大学の授業や企業の周年行事等も誘致している。</li> <li>➤ 周年行事の際は<b>運営まで一括で請け負うこと</b>により、約1,500万円/件の売上になっている。</li> </ul>

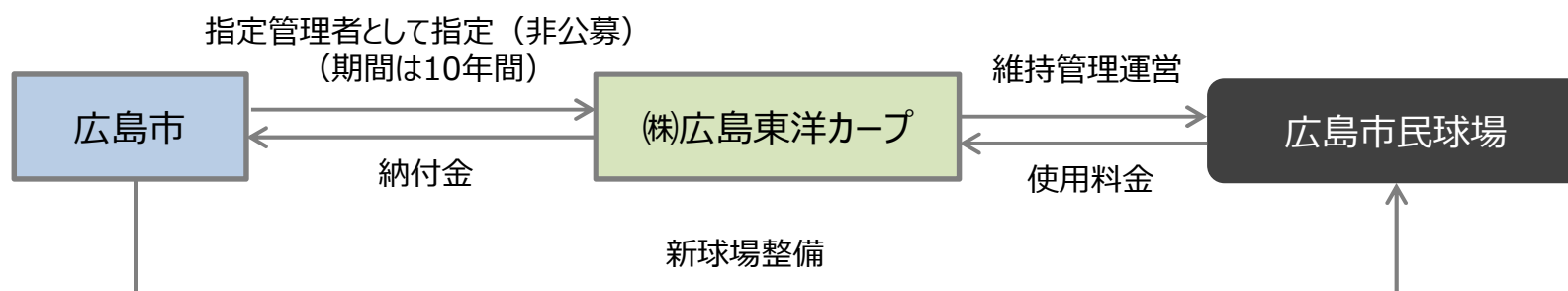
## 事例④ 『広島市民球場』

事業方式：指定管理

- 市は新球場の竣工にあたって、球団（株）広島東洋カープ）とフランチャイズ協定を締結し、将来にわたって本拠地とし、野球振興や地域貢献を求める内容を定めている。この協定に基づき、球団を非公募で指定管理者として管理運営を委ね、球団興行に適した継続的な維持管理運営を可能としている。

	主体	費用/リスク負担
土地所有者	広島市	広島市
施設整備	広島市	広島市
施設所有	広島市	広島市
運営・管理	(株)広島東洋カープ	球団は入場者数に応じた使用料金を指定管理者(球団)に納付し、維持管理経費を除いた金額を市へ納付。 (市からの指定管理料は受け取っていない)
大規模修繕	広島市	マツダ(株)が2.2億円/年で取得している命名権料を充当する計画。

事業スキーム図





地方公共団体/ 民間事業者	広島市の観点	(株)広島東洋カープの観点
施設整備関連 (資金調達/ 設備投資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 用地取得費54.75億円のうち51.55億円を市債で（残り3.2億円は国庫補助金等）調達。</li> <li>➤ 本体整備費90.0億円のうち35.66億円を市債、11.5億円を経済界、7.08億円をまちづくり交付金、1.26億円をカープファンからの「たる募金」等で調達。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ カープ球団が将来にわたって広島を本拠地として活躍し、球団の安定的な運営が可能となる「<b>フランチャイズ協定</b>」を、市と締結 <ul style="list-style-type: none"> <li>→ プロ野球興業に必要な飲食・物販施設、広告スペース等の使用許可</li> <li>→ プロ野球興行時にカープ球団が専用使用する施設のカープ球団の負担による整備 (<b>スケルトンの整備は市で、売上に資する部分はカープが負担</b>)</li> </ul> </li> <li>➤ <b>グッズショップの拡張、観戦施設の改修等、観戦環境の向上に対する積極的投資</b>により、入場者数や売上の拡大を図っている。</li> </ul>
運営・収益関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>計87.21億円の市債は、プロ野球、アマチュア野球等の球場使用料から年間維持管理費等を除いた収益（納付金）及び売店などの施設占有料、広告表示料で返済。約30年で市債償還ができる見込み。</b></li> <li>➤ 大規模修繕の財源として命名権制度を導入。<b>マツダ(株)が2.2億円/年で命名権を取得している。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 球団は<b>入場者数に応じた使用料金を指定管理者（球団）に納付し、維持管理経費を除いた金額を市へ納付。</b> (市からの指定管理料は受け取っていない)</li> </ul>

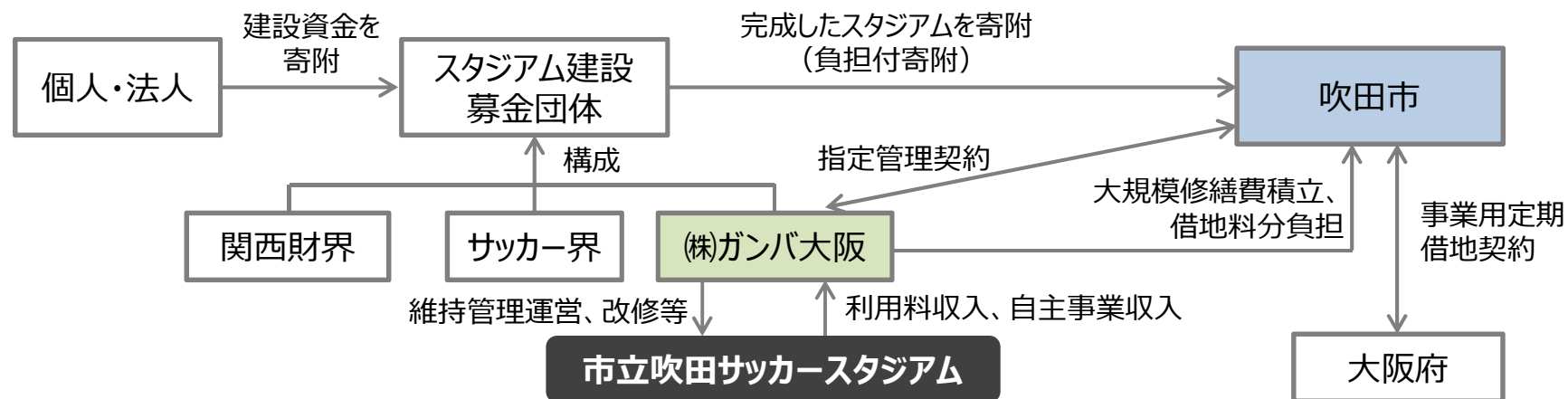
# 事例⑤ 『市立吹田サッカースタジアム』

事業スキーム：指定管理、負担付寄附

- 寄付金・助成金で設計・建設費の大部分を賄う事業スキーム
- 負担付寄附による吹田市所有施設ながら、土地賃貸、維持管理・運営、大規模修繕などを指定管理者のガンバ大阪が負担する、実質上、民設民営の事業スキーム

	主体	費用/リスク負担
土地所有者	大阪府	吹田市・(株)ガンバ大阪(土地賃料を負担)
施設整備	スタジアム建設募金団体	寄附金・助成金にて建設
施設所有	吹田市	所有にかかる固都税0円
運営・管理	(株)ガンバ大阪(48年間の指定管理)	(株)ガンバ大阪(指定管理料0円)
大規模修繕	吹田市	(株)ガンバ大阪 (毎年、市の基金に一定金額を積み立て)

事業スキーム図



地方公共団体/ 民間事業者	吹田市の観点	(株)ガンバ大阪の観点
施設整備関連 (資金調達/ 設備投資)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 吹田市は、初期投資の負担なく、スタジアムを取得。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 募金団体の構成員に、(株)ガンバ大阪のみならず、関経連やサッカー協会、リーグなども入れることによって、財界やサッカー界の寄附や支援を受けやすくなった。</li> <li>➤ 国税局とのコミュニケーションにより、ふるさと納税の仕組みを活用して寄附を集めやすくした。</li> <li>➤ 国の補助金やtotoの助成金を活用することにより、総工費140億のうち、35億円をカバーした。</li> <li>➤ 大規模修繕費は(株)ガンバ大阪の負担となっているが、吹田市の基金への積み立てにより、一時的な修繕費負担を回避。</li> </ul>
運営・収益関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 大阪府への土地賃料支払いはガンバ大阪が負担</li> <li>➤ ネーミングライツ料を取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市の所有とすることにより、固定資産税や都市計画税が不要となり、土地賃料が半額となった。</li> <li>➤ スタジアムの規模の拡大や、VIPルームの設置等により、観客増加、消費単価増加が生じ、クラブの売上が増加した。</li> <li>➤ スタジアムに母体企業（メーカー）の機器を導入することにより、母体企業の実績ができ、母体企業のおもちゃ施設等への進出に貢献した。</li> </ul>

# スタジアム・アリーナ効果検証モデル報告書の概要

## 1. 目的

- スタジアム・アリーナの整備又は運営・管理の主体となる地方公共団体やスポーツチーム等が、**当該施設やチーム等が地域にもたらす経済的・社会的効果を議会や地域住民に説明する上での一助**
- スタジアム・アリーナの**新設・建替や改修などの一層の促進**、及び**スポーツチーム支援や誘致の機運醸成**
- 地方公共団体やスポーツチーム、地域経済界等が**共通目標に基づき一体となった施策・活動を行うこと**

## 2. 構成

**第1章 検討のフレームワークと及びプロセス**  
～効果検証の基本的な考え方やプロセス等～

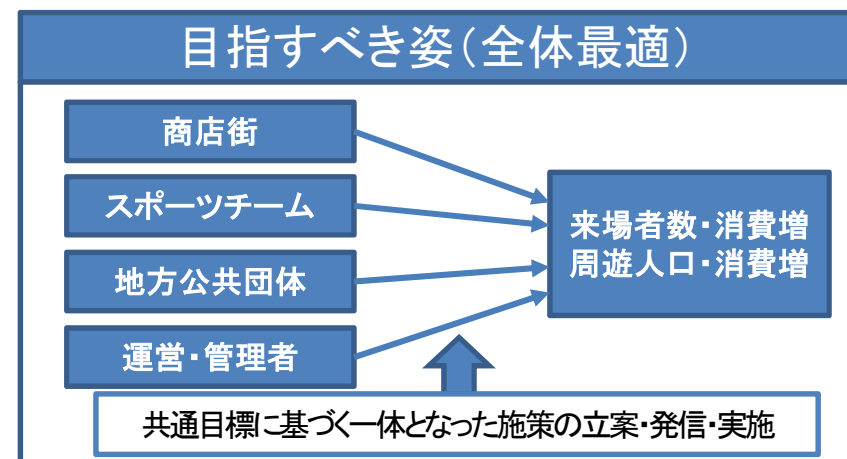
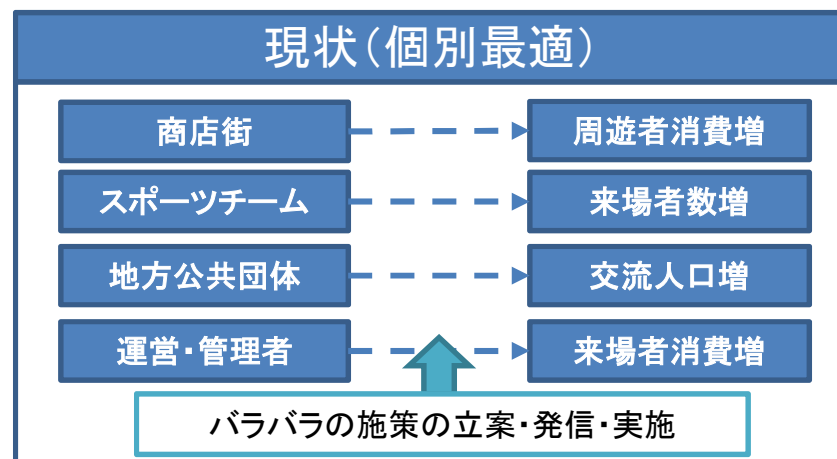
**第2章 ロジック・モデル**  
～スタジアム・アリーナ等の効果に係るロジック・モデル～

**第3章 成果測定指標及び測定方法**  
～効果を測定するための評価指標や測定方法等～

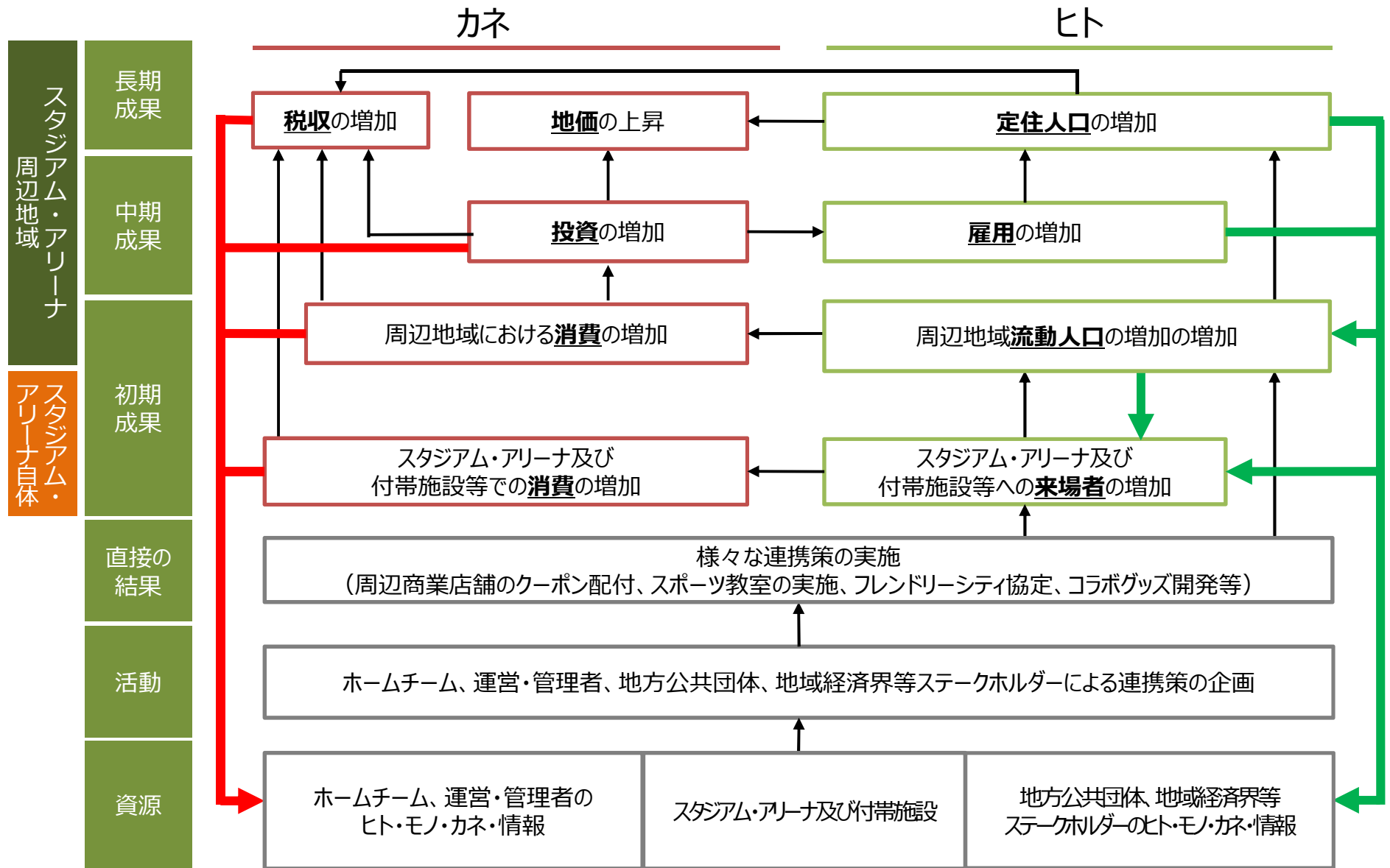
**第4章 社会的インパクト投資等の外部資源の活用可能性**  
～スタジアム・アリーナの整備や効果を高める取組等に対する外部資源の活用可能性～

**第5章 モデル実装に向けた今後の方向性**  
～モデルの社会実装に向けた今後の方向性～

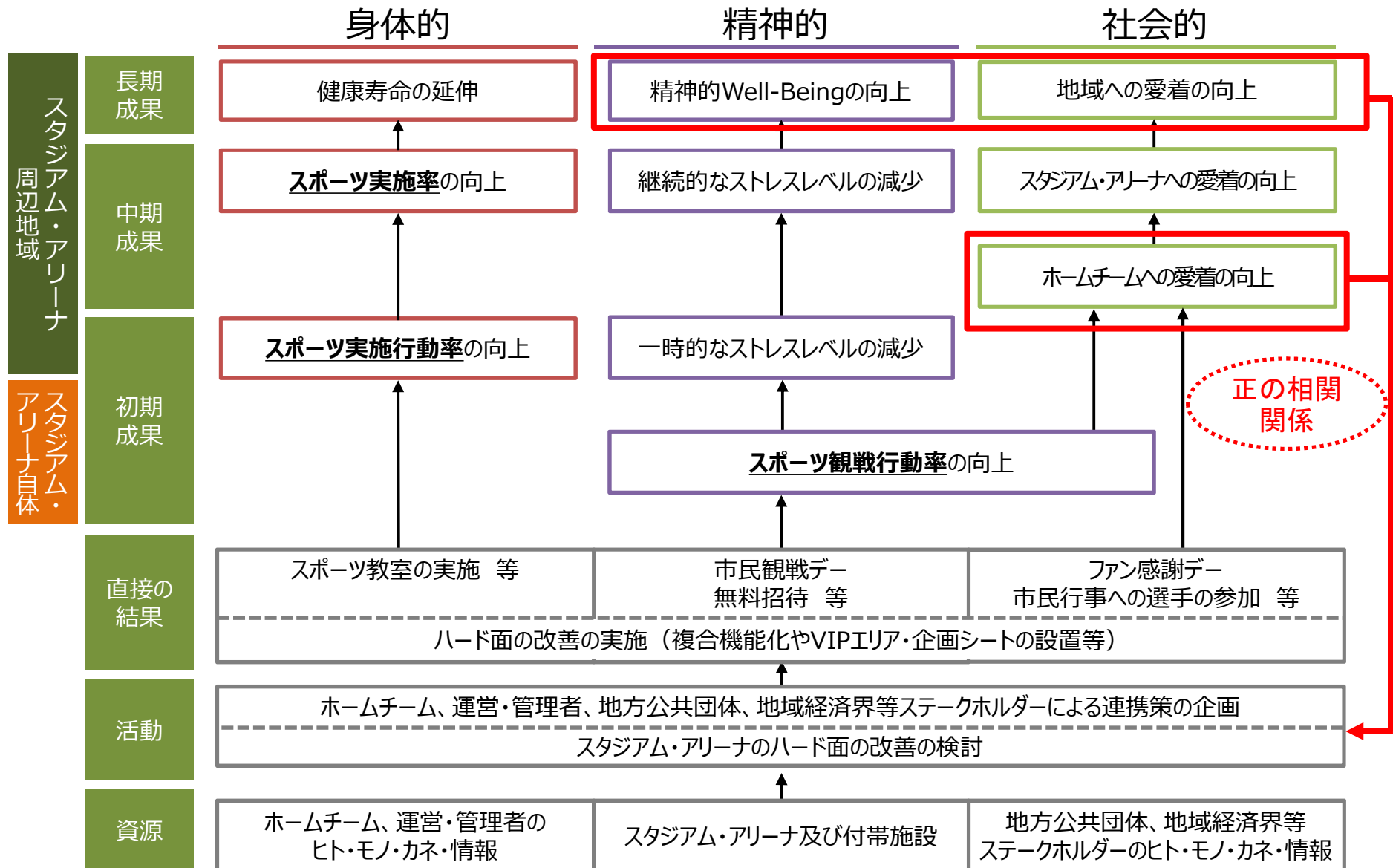
**付属**  
～経済的効果を測定する際に活用可能な指標例～  
～経済的・社会的効果を高めている取組事例～



# スポーツチーム等が地域にもたらす経済的効果のロジックモデル



# スポーツチーム等が地域にもたらす社会的効果のロジックモデル



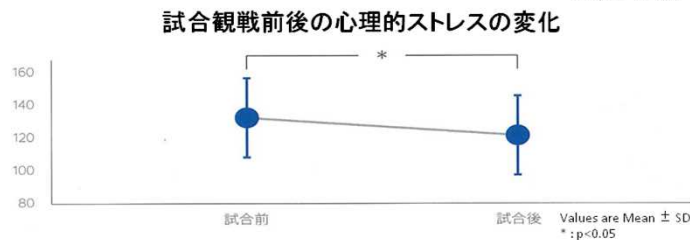
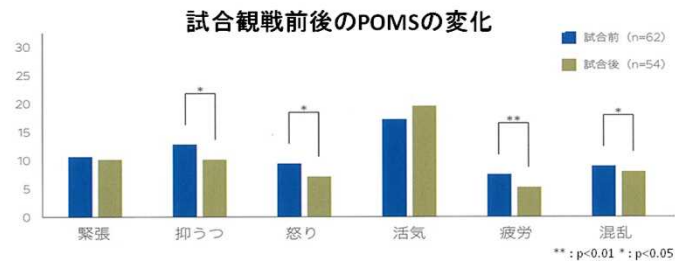


# 社会的効果の事例

- スポーツ観戦により、精神的Well-beingや、地域愛着度の向上などの社会的効果が得られることが、下記のような調査により明らかとなっている。

## スポーツ観戦によるストレスレベルの軽減

- ・POMS（Profile of Mood States気分プロフィール検査）という6つの気分尺度の測定手法で測定。
- ・2017年9月のブラウブリッツ秋田の試合観戦の前後で、観戦者のストレスレベルを算出。
- ・観戦前後の変化として、「抑うつ」「怒り」「疲労」「混乱」の4つの指標でポジティブな効果が見られたとともに、ストレスレベルの軽減が明らかになった。



※ 常葉大学の今村貴幸氏協力のもと、中央大学の小林ゼミが調査を実施  
(出典：中央大学 小林勉ゼミPOMS調査資料)

## ホームチームの観戦による地域愛着度の向上

- ・今治市内の一般住民に対するインターネット調査とFC今治の観戦者調査を組み合わせ、2つのアンケート調査により、観戦意図及び観戦行動と地域愛着の関係性を分析。
- ・観戦意図が高い住民、観戦行動をする住民ほど「地域愛着度」が高いことが明らかになった。

### インターネット調査

観戦意図ありの人ほど、地域愛着に関する設問に肯定的に回答

### 観戦者調査

観戦回数が多い人ほど、地域愛着に関する設問に肯定的に回答

※ 早稲田大学の研究者により調査を実施

(出典：菅文彦、古川拓也、舟橋弘晃、間野義之、スポーツ観戦意図及び行動と地域愛着の関係分析：FC今治を事例として、スポーツ産業学研究、Vol.27, No.3, 2017より作成)

## サマリー <改革指針及び民間活力導入による収益向上のポイント>

- 指定管理者制度や管理許可など、一般的な民活導入手法でも、官民において良好な協力関係を築いたり、利用料金制を導入したりすることにより、様々な効果を発揮し得る。  
(例：茨城県立カシマサッカースタジアム、宮城球場、広島市民球場)
- 魅力向上のための投資を可能とする自由度の高い運営・管理は、顧客経験価値を高め、収益向上につながる。  
(例：宮城球場や広島市民球場における、球団による設備投資)
- 一定の資金力を持ち、運営・管理能力の高いホームチームがスタジアム・アリーナの運営・管理を行う場合、魅力的な投資を迅速に実施することが可能となる。
- 上記の効果は、既存、新設・建替施設に関わらず得られるものの、新設・建替施設の場合で、ホームチームのニーズや、多様な利用シーンを前提とした設計・建設が行われれば、より収益性の高い施設となる可能性がある。
- ホームチームやスタジアム・アリーナは、地域に様々な経済的効果及び社会的効果をもたらす。

# スタジアム・アリーナ改革の推進に関する相談窓口の開設

スポーツ庁ホームページへ  
掲載開始(平成30年7月)



地域・経済活性化 平成30年7月2日

スタジアム・アリーナ改革の推進  
に関する相談窓口の開設

詳細へ →

平成30年度相談件数 **23件**  
(期間:平成30年7月2日～平成31年3月31日)

【相談内容】

a.情報提供について	6件(26.1%)
b.専門家派遣について	3件(13.0%)
c.アドバイス	4件(17.4%)
d.その他	10件(43.5%)
合計	23件

## スタジアム・アリーナ相談窓口について

スポーツ産業インフラであるスタジアム・アリーナ改革の推進を目的として、この度、全国各地でスタジアム・アリーナ整備を構想・計画している地方公共団体等が、構想や事業計画の作成等を進められるよう、「スタジアム・アリーナ相談窓口」を開設しました。相談窓口では、スタジアム・アリーナの整備を検討されている地方公共団体等の皆様からいただく、様々な相談内容に応じて、各種情報の提供や専門家等の派遣を行います。詳しくは次の対応内容をご確認の上、受付方法に沿ってご相談ください。

## 対応内容

ご質問いただいた事柄に応じて、情報提供、専門家派遣、アドバイス等の支援を行います。※質問事項に記載がない内容についても、ご相談内容によって、可能な限り対応いたします。

質問事項	主な支援メニュー		
	情報提供	専門家派遣	アドバイス
①国内外の先進事例について知りたい。	○		○
②スタジアム・アリーナ整備プロジェクトの検討手順について知りたい。	○		○
③スタジアム・アリーナに関する市場動向について知りたい。		○	○
④施設を整備するための資金の調達方法について知りたい。			○
⑤運営・管理面から見た施設設計のポイントについて知りたい。	○	○	
⑥費用削減方策や収入向上方策について知りたい。	○	○	
⑦協力事業者を紹介して欲しい。	○		○
⑧スタジアム・アリーナ改革ガイドブックの解説をして欲しい。	○	○	