

スタジアム・アリーナの整備に係る 地域の多様な主体との連携の視点

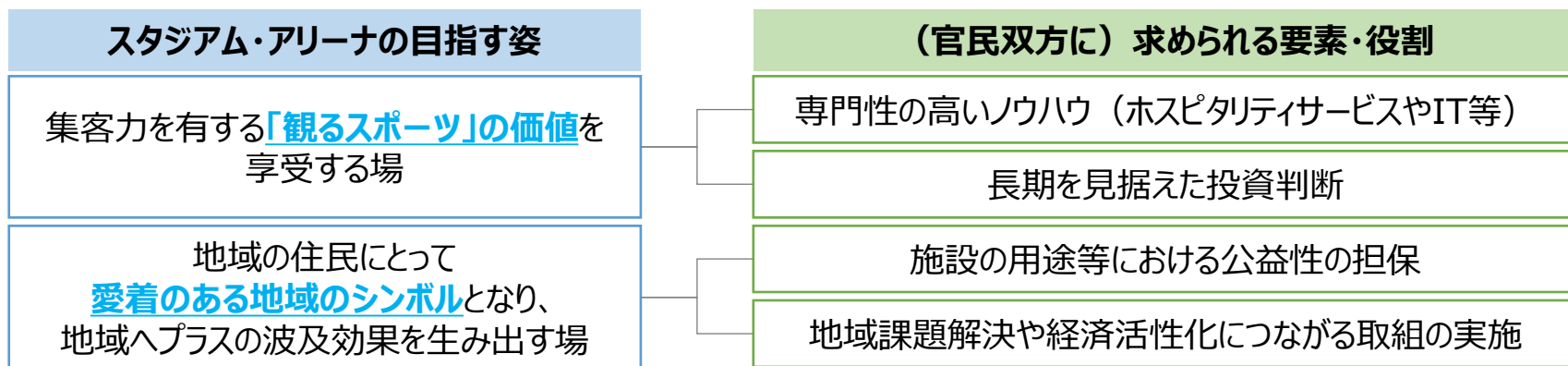
地域の身近なスポーツの場づくりに関する普及啓発事業セミナー



内閣府 民間資金等活用事業推進室
参事官補佐 阿部 飛鳥

スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業活用ガイドライン

- 政府では、プロスポーツや地域交流の拠点としてのスタジアム・アリーナ等の整備に対するニーズの高まりを背景に、**地方公共団体等が所有するスポーツ施設及び文化社会教育施設について、民間の資金や創意工夫を活かし、魅力ある施設整備・運営**を行うことを推進。
- 民間の創意工夫を最大限引き出すための事業手法として、PFI法に基づく公共施設等運営事業（通称「コンセッション」）の活用を想定。



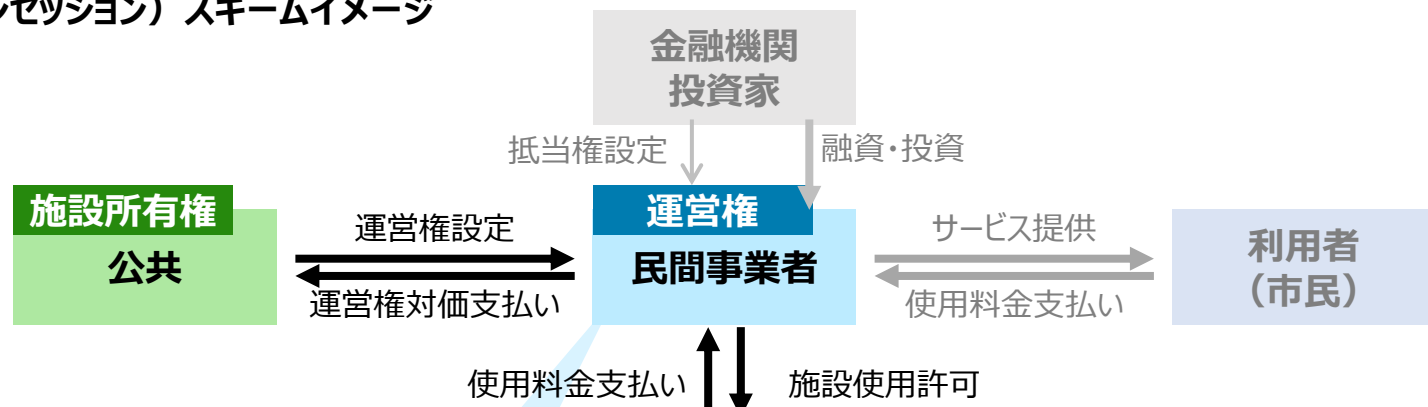
ガイドラインのポイント

- スタジアム・アリーナ改革指針（「集客力を高める」等）を踏まえ、事業化の検討に当たっては、**多様なスポーツ、エンタメ興行等の可能性**を調査することの重要性を提示。
- **施設整備を伴う場合の発注手法**としてBT+コンセッションを提案。
- 運営だけを行う場合の手法として、**一部公共からのサービス対価**を支払う、混合型の事業スキームを提案。
- 公募手続、契約関係書類の「ひな型」を提示しつつ、実際に活用できる実例を基に解説。
- 補助金等の支援策を一覧形式でわかりやすく提示。

スタジアム・アリーナ等におけるコンセッション事業スキーム

- スタジアム・アリーナは、使用する事業者がその顧客へサービスを提供するオペレーショナルアセット。
- 施設運営の巧拙により、キャッシュフロー水準が変動。集客や運営ノウハウが必要で運営難易度が高い。
- 施設整備・運営主体それぞれが使用者と顧客のニーズを把握し、協力関係を構築することが重要。**

■施設運営（コンセッション）スキームイメージ



運営内容（例）

興行

- 興行主誘致（貸館業務）
- 興行企画・実施

物販等

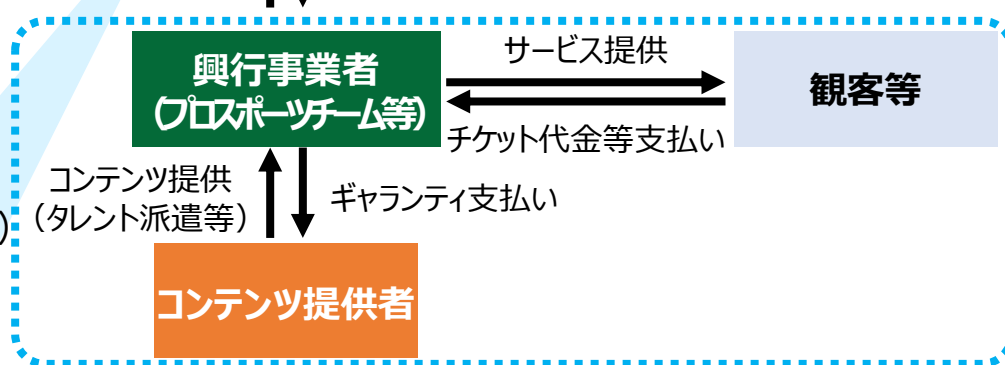
- 物販・飲食事業者誘致（貸館業務）
- 物販・飲食事業企画・実施

広告

- スポンサー確保・メンバーズクラブ
- 施設・設備ネーミングライツ
- 壁面等広告
- スタジアム・アリーナツアー

その他

- トレーニング・会議室
- 駐車場



ガイドラインのコンセプト及び特徴

○スタジアム・アリーナ改革の推進を念頭に置いて、スポーツ施設が単なるスポーツの場として使われるのみではなく、「**多機能型**」「**民間活力導入**」「**収益性改善**」等を実現するための方法を解説。

コンセプト

事業の付加価値の最大化において、施設の整備段階から運営段階を見据え、**積極的な性能発注**を進め、民間事業者のノウハウを最大限に活用することで、収益性の最大化を追求

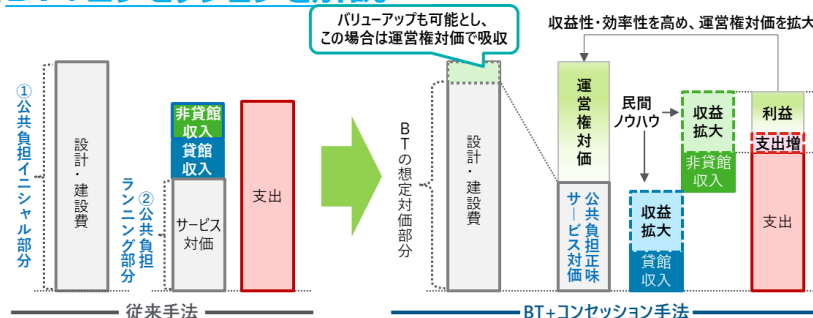
単純な収益性だけではなく、エリアの賑わいづくり、遊休地の有効活用、経済波及効果の創出等の**地域が抱える社会課題の解決を担う事業**とするため、施設整備時の検討項目を列挙し、考え方を整理

ガイドラインの特徴

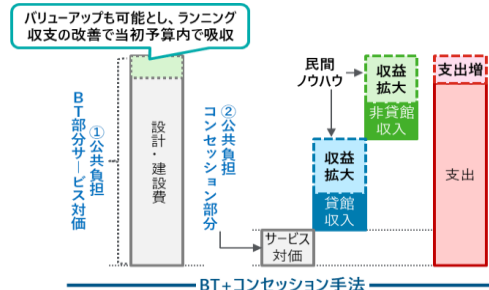
▶ 事業化を検討する上流段階でどのように着手すべきか、**事業化検討段階について重点的に記載**



▶ 施設整備を伴う事業が想定され、整備フェーズを加えた発注手法をとって**BT+コンセッション**を解説



▶ 運営時に一部公共からのサービス対価を支払う、いわゆる**混合型の事業スキーム**を解説



ガイドラインの構成

- 第1章・第2章は、PFI事業等に不慣れな地方公共団体等も想定し、導入編として整理。
- 第3章・第4章は地方公共団体等へのヒアリング結果を踏まえ、実務的に必要な情報を整理。
- 第5章は入札・公募資料のひな型、関連する指針・ガイドライン・マニュアル、スポーツ関連で定められた施設基準などの概要を紹介

導入編	第1章	はじめに <ul style="list-style-type: none">● ガイドライン策定の趣旨や目的、他のガイドライン等との関係性● 用語定義（PFI事業等に馴染みのない担当者等も想定）
	第2章	スタジアム・アリーナ改革とコンセッション <ul style="list-style-type: none">● コンセッション手法の活用意義やメリット（官民それぞれの視点、eスポーツ等コンテンツ活用）● コンセッション手法による官民連携及び整備と運営の一体的な検討・実施の意義
実務編	第3章	事業化検討段階 <ul style="list-style-type: none">● スタジアム・アリーナ改革を踏まえた、スポーツチームの関与等の検討すべき論点を整理。● 事業化手続の迅速化のポイントを示し、PFI手法の時間的制約にかかる障壁を緩和。● コンセプト（多様なスポーツ・エンタメ興行利用）を踏まえた施設規模検討の考え方を例示。
	第4章	公募準備段階 <ul style="list-style-type: none">● 公募資料の作成・公表時に留意すべきポイントを提示。● 民間事業者のノウハウを引き出すための契約の考え方や審査のポイントを提示。
資料編	第5章	資料編 <ul style="list-style-type: none">● 入札・公募資料のひな型、関連する指針・ガイドライン・マニュアル、スポーツ関連で定められた施設基準等の概要を一覧で紹介。

スタジアム・アリーナ等におけるイベント主催企業との連携

- **イベント主催企業に対し、スポーツ・文化施設**（スタジアム・アリーナ・ホール）**を活用したコンセッション事業への参画についてヒアリング**を実施。
- 事業への参画に当たり、**施設整備、イベント運営等の観点から多くの意見・提案**があった。

■ 企業が望む施設形態

- ◎ **施設設計の段階**で、バスケットに特化するのではなく、ライブ等**幅広い使い方を検討し反映**する必要。
- Bリーグを想定した**5,000席程度のアリーナ**は、エンタメの開催にマッチしづらく、**イベント開催時の収益確保が困難**。
- **音響・演出機材の持込み**が増えるごとに**運営コストが高む要因**となり、集客数を増やす必要。
→他方で、音楽系イベントは持込みでの対応が多い。**施設側で音響・演出機材を導入**すると、**機材専任の技術者確保**など**施設側のコストが高む要因**。また、**音響・演出機材は陳腐化が速い**点に留意が必要。
- **油圧式ステージ**があることや、**音響・演出機材が吊り下げやすい、接続しやすい構造、騒音・振動対策**を要望。
- 電子チケットの提示・確認、ライブ配信やeスポーツ競技のため、**通信速度、容量等を十分に確保**しておくことを要望。

■ エンターテインメントコンテンツごとの特徴

コンテンツ	施設規模	演出機材への要望	興行の特徴
演芸・演劇・舞台	2,000～3,000席	既設で対応することが多く、機材への要求は少ない	商圏が重ならない地域で巡回するとイベントコストを下げられる
音楽ライブ	7,000～8,000席	イベントは既設の音響・照明機材は使用せず、持ち込みで対応	舞台の基礎部分は地元事業者、演出部分は都市部事業者で構成している
アニメ・声優イベント	-	-	顧客層に未成年を多く含むため、チケット価格やイベント開催時間に制限が多い
eスポーツ	数百～1,500席	イベントコストを下げるためには照明等機材が設置されていることが望ましい	アリーナ施設を使ったイベント開催は、有名ゲームの決勝戦などに限られ、年数回程度の開催にとどまる
クラシックコンサート	1,500席程度	生音を届けるコンサートでは、音響機材は原則として不要	音響設備により音を届けることを前提としたスタジアム・アリーナは、クラシックコンサートには不向き

スタジアム・アリーナ等におけるローカルPFIの推進

- PPP / PFI 推進アクションプラン（令和4年改定版）に掲げる、10年間で事業規模30兆円、5年間で重点分野の事業件数70件という目標の達成に向け、各種施策を推進中。
- 施策の進捗状況、政府の施策動向等を踏まえ、**PFIの質と量の両面からの充実を図る**ため、基本的な考え方等は維持しつつ、以下の柱でアクションプランを改定。

事業件数10年ターゲットの設定

新分野の開拓

PPP/PFI手法の進化・多様化

ローカルPFIとは

ローカルPFI※は、PFI事業の推進（案件形成、事業者選定、契約履行等の一連の過程）を通じ、**地域経済・社会により多くのメリットをもたらすことを志向するコンセプト**。

財政負担軽減（VFM）に加え、自治体・民間の創意工夫による**多様な効果に焦点**。

※ローカルPFIにはPPP（広義の官民連携）を含む。

地域課題の解決

PFIによる地域課題を解決し地域の発展に効果のある指標を設定し、定量・定性的に評価

地域経営の視点

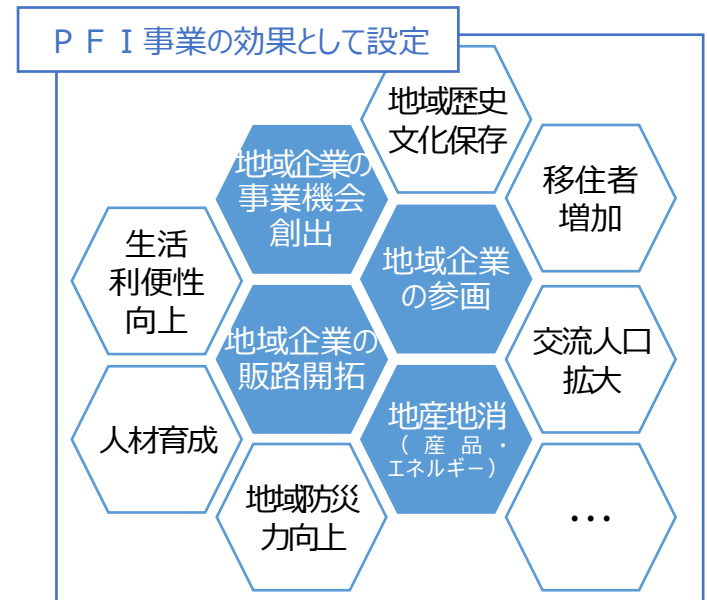
施設や分野を横断して課題解決に取り組むための、新たな官民連携手法の検討を推進

公共空間の活用

PFI事業を実施することにより、公共施設や余剰地を活用した取組を支援

ローカルPFIのイメージ

地域課題を元にコアとなる効果を設定するとともに、事業化アイデアの深掘りにより、副次的効果のイメージを固めることでPFI事業の多様な効果を発揮



ローカルPFIと捉えられるスポーツ施設の事例

市民体育館（北海道帯広市） おびひろ

地域課題

旧施設整備から40年以上が経過し老朽化が著しい。
また、利用者層やニーズの変化に対応することでスポーツによる交流の拠点を整備する必要が発生。

PFI導入の効果

歳出削減 契約時 約2.5%（契約金額 約103億円）

利用者数 当初想定 16.5万人/年
→実績 25.8万人/年（H29）

にぎわい創出 地域企業と連携した食育の機会を提供
キッズコーナーを整備し、利用者層が拡大
地域スポーツチームのサテライト施設として

スポーツ拠点 ホームゲームを開催
民間スポーツクラブ・地域スポーツチームによる運動プログラム提供

地域経済活性化 **地域企業が代表企業**となり事業者グループを組成
集客力の高さが評価され750万円/年・20年間のネーミングライツ収入

災害対応 避難誘導時の動線を複数準備



スポーツ公園（神奈川県茅ヶ崎市） ちがさき

地域課題

国による新湘南国道の延伸や相模川の築堤事業の推進に協力するため、相模川河畔スポーツ公園を移転する必要が生じた。新公園には、市民サービスの向上や周辺の活性化を期待。

PFI導入の効果

歳出削減 契約時 約6.5%（契約金額 約75億円）

スポーツ拠点 **地域スポーツチームのホーム施設**として運営
スポーツ教室を実施し、地域スポーツコミュニティの形成促進

交通混雑軽減 公園と茅ヶ崎駅や周辺駐車場間の送迎バスを運行

にぎわい創出 レストラン、スタジオ、サイクルステーション等、クラブハウスを中心に**地域の交流拠点を配置**

地域経済活性化 **地域企業が代表企業**となり事業者グループを組成

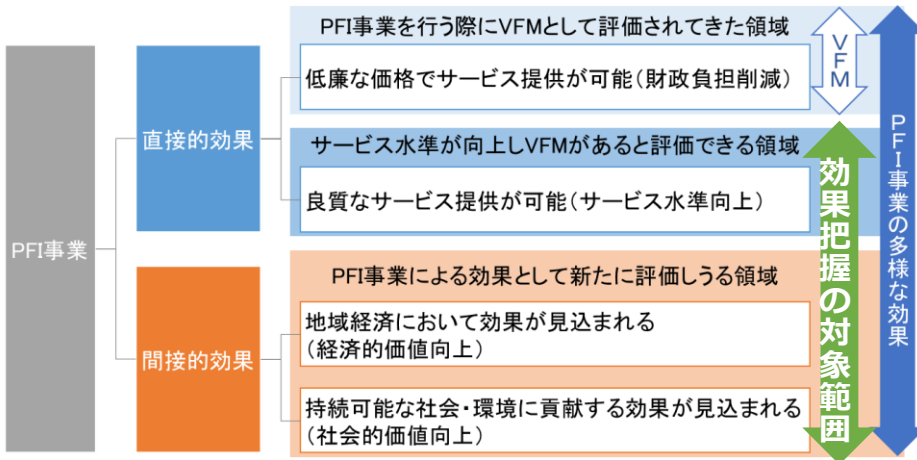
地域雇用創出 地元の人材活用など、地元の雇用機会創出



PPP/PFI事業の多様な効果に関する手引・事例集(令和5年9月)

多様な効果事例集の着眼点

- PFIは、これまで効率的・効果的な公共サービスの提供手法として、主に財政負担縮減（VFM）が重視される傾向。
- 財政負担縮減のみならず、**持続可能な地域・経済社会の実現に関する多様な効果の把握**の実施が必要。
- 本事例集は、PPP/PFI事業の**多様な効果を定量的に評価できる事例を整理**したもの。



評価指標(例)

サービス水準の向上	サービス・利便性の向上	<ul style="list-style-type: none"> • イベント開催数 • 学習プログラム開発数 • 施設入居率
	迅速・柔軟な対応	<ul style="list-style-type: none"> • 開館時間延長 • 工期短縮
	行政職員の事務負担軽減	<ul style="list-style-type: none"> • 業務のアウトソーシング • 問合せ数の減少
地域経済価値向上		<ul style="list-style-type: none"> • 地域企業参画数 • 地域雇用数
地域社会価値向上		<ul style="list-style-type: none"> • 環境負荷軽減 • 災害対応

多様な効果の事例紹介

06

文教施設
複合施設

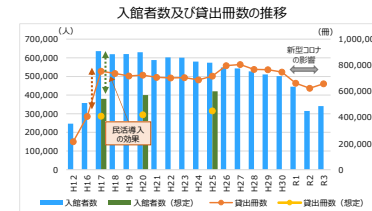
桑名市図書館等複合公共施設特定事業

(三重県桑名市)

桑名市は、中心市街地の活力低下が見られるとともに、教育文化施設、福祉施設等の老朽化・狭小化により多様化する市民ニーズへの対応が求められていた。本事業は、旧図書館と比較し規模が増大し人材確保が困難であったことから、運営業務を民間に委ねることで、多様なサービスニーズへ対応し専門性の高いサービス提供を行うことを目的にPFI手法を導入。有資格者数の増加や新技術導入により、想定を上回る入館者数、貸出冊数等の効果を実現、併設した独立採算事業のカフェも人気があり、中高生の利用も多いことから中心市街地活性化に寄与している。

事業実施により実現した多様な効果の指標及び評価

PPP/PFI導入の効果		特定事業選定時	5.5%~12.5%	契約時	22.0%
VFM 公共サービス水準	サービス・利便性向上	入館者数(図書館) 貸出冊数(図書館)	従前 25万人/年(H12) 21万冊/年(H12)	従後	50万人/年(H30) 75万冊/年(H30)
	迅速・柔軟な対応	有資格者数	従前 司書1人(H12)	従後	司書21人(H30)
		図書等不明簿価率	従前 簿価総額 0.3%(H12)	従後	簿価総額 0.0304%(H30)
経済的価値	行政職員の事務負担軽減	事務作業の軽減(図書館の運送、資料・備品等の購入・管理等)	従前 行政が実施	従後	事業者が実施(規模増大・専門性への対応)
	地方創生	地域雇用の創出(市内雇用者割合)	スタッフの50%程度は地域雇用		
社会的価値	新たな政策課題	新技術の導入	民間提案によるICTタグ、自動化書庫、自動貸出機の導入(カウンター業務の省力化、プライバシー保護に寄与)		



事業概要	
事業主体	三重県桑名市
人口	140,134人(令和4年1月1日)
事業方式	PFI(BOT)、混合型
事業期間	32年(維持管理・運営期間 30年)
施設規模	延床面積 約8,150㎡
契約金額	約116億円(税抜)
施設概要	中央図書館 中央保健センター(平成30年移転、地域コミュニティ局入居)、勤労青少年ホーム(平成27年廃止、入館センター入居)、多目的ホール、生活利便サービス施設、託児所、駐車場、駐輪場
S PC の構成企業	代表企業 鹿島建設(株) 構成企業 (株)佐藤総合計画、(株)図書館流通センター、セントラルリス(株)、積村ビル管理(株)、(株)三重電子計算センター
事業経緯	平成13年6月 実施方針等の公表 平成13年11月 入札説明書等の公表 平成14年4月 落札者の決定 平成14年6月 契約締結 平成16年10月 供用開始



PPP/PFIに関するお問合せについて

PPP/PFI事業の実務に関するご質問、お問合せに内閣府PPP/PFI推進室が対応します
連絡先：内閣府PPP/PFI推進室 03-6257-1655（直通）

○問い合わせいただいている主な質問の例

1. PPP/PFI全般

- ・コンセッションについて教えてほしい。
- ・〇〇（例：学校空調整備）を検討しているがPPP/PFIの類似事例を教えてほしい。

2. PFI法関連解釈

- ・地方自治法に基づく債務負担行為の設定はいつまでに議決をとれば良いのか。
- ・〇〇（例：賃貸住宅）はPFI法2条の公共施設等に該当するか。

3. PPP/PFI支援措置

- ・PFI事業は補助金の対象になるのか。
- ・PPP/PFI専門家派遣支援を受けられないか。

4. PPP/PFI優先的検討規程

- ・優先的検討規程の事業費基準はどのように解釈するのか。
- ・簡易な検討で用いるVFM算出シートの使い方を教えてほしい。

必要に応じて、行政、金融、法律、会計、コンサルタント等各分野の専門家及び関係省庁の意見も確認します

● ワンストップ窓口制度

平成30年度のPFI法改正により、『ワンストップ窓口制度』が位置づけられました。

- ・地方公共団体、PPP/PFI事業を実施し、もしくは実施しようとする民間事業者は、内閣総理大臣に対し、規制適用の有無、支援措置適用の有無について、書面にて確認を求めることができるようになりました。
- ・内閣総理大臣はお問い合わせに対し、必要に応じて関係行政機関の長に確認の上、書面にて回答します。

公共施設等の管理者等

民間事業者

支援措置の内容、
規制の確認



内閣
総理
大臣

照会
回答

関係行政機関の長