

スタジアム・アリーナ改革

ガイドブック

<第3版>

～スタジアム・アリーナやプロスポーツ等を活用した
まちづくり・地域活性化とエリアマネジメントの充実、
スポーツコンプレックスの推進を目指して～

令和7年6月

スポーツ庁

経済産業省

目次

まえがき

【第1章】本ガイドブックの趣旨と構成全体像	3
【1-1】まちづくりにおけるスポーツとスタジアム・アリーナの位置付け.....	3
【1-2】スタジアム・アリーナ改革とは.....	3
【1-3】これまでのスタジアム・アリーナ改革を踏まえた今後の方向性.....	4
【1-4】想定読者及び活用目的.....	8
【1-5】全体構成と章ごとの意図.....	9
【第2章】スタジアム・アリーナ改革、更にスポーツコンプレックスの推進に向けた取組の要諦	10
【第3章】スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり・地域活性化	20
【3-1】スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり・地域活性化とは.....	20
【3-2】スタジアム・アリーナを核としたまちづくりによって創出される価値.....	21
【3-3】スタジアム・アリーナを取り巻く社会や技術等の環境変化への対応.....	23
【3-4】スタジアム・アリーナを核としたまちづくり・地域活性化を進める上で重要な取組の要点..	25
【3-4-1】顧客体験価値の向上.....	26
【3-4-2】利用用途の多様化・多目的利用.....	53
【3-4-3】収益源の複線化.....	76
【3-4-4】複合化.....	84
【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献.....	92
【3-4-6】主なステークホルダーの整理（スポーツチームの果たす役割、対話論点の確認、連携方策 検討、社会への発信力強化）.....	111
【第4章】スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりにおける事業検討プロセス	118
【4-1】事業検討プロセスの全体像.....	118
【4-2】基本構想の策定.....	119
【4-2-1】「目的」や「ありたい姿」の設定.....	120
【4-2-2】基本構想の策定に向けた基礎調査.....	125
【4-2-3】ステークホルダーを巻き込んだ検討体制の構築.....	132
【4-3】基本計画の策定.....	135
【4-3-1】候補地の検討.....	136
【4-3-2】スタジアム・アリーナの整備に係る市場環境分析.....	141
【4-3-3】利用用途の検討.....	143
【4-3-4】施設規模及び機能の検討.....	145
【4-3-5】創出価値の検討及び予測.....	149
【4-3-6】事業スケジュールの検討.....	155
【4-3-7】事業スキームの検討.....	160
【4-3-8】資金調達方法の検討.....	167
【4-3-9】事業収支の検討及び予測.....	187
【4-3-10】収益増加策及び費用削減策の検討.....	192

【4-4】 運用計画の設計	194
【4-4-1】 施設管理・運営業務設計	194
【4-4-2】 事業効果検証設計	197
【4-5】 事業検討における注意事項	199
【4-5-1】 アジャイルアプローチの重要性	200
【4-5-2】 周辺地域への影響や法規制対応策	201
【第5章】 詳細検討に資する情報	218
【5-1】 国内外の事例集	218
【5-2】 資金調達に資する情報	218
【5-3】 スタジアム・アリーナ建設・設備に係る法（条例含む）規制一覧	218

まえがき

スポーツには、人々を夢中にさせ、感動させる魅力がある。

スポーツが持つ人々を惹きつける力は、多くの人の注目を集め、また実際に多くの人々を一堂に集めることができる。すなわち集客力や注目度等を活用したビジネス創出をもたらす。また、アスリートが限界に挑戦しながら競う姿に間近に触れることは、それを観る人々に活力をもたらすとともに、人々がスポーツをすることへの関心を高めることにもつながる。さらに、多くの人々に一体感をもたらし、地域に人を集め、つなげることで地域活性化や社会課題の解決に活かすこともできる。

スタジアム・アリーナは、そうしたスポーツ観戦の舞台として、スポーツの価値や潜在力を最大限に発揮し、スポーツ産業の持つ成長性を取り込み、飲食・宿泊、小売、観光等の周辺産業を巻き込むのみならず、スポーツ以外のエンターテインメントやeスポーツ、ビジネスイベント（MICE）、市民イベント等でも多くの人々が集い交流する場となり、地域を発信するシンボルとして人々を惹きつけ、地域の人々の誇りや愛着、健康・活力を高め、世代や文化等を超えて人々をつなぐ舞台となることも期待される。我が国各地の様々な関係者において、こうしたスタジアム・アリーナを整備していくこととともに、スタジアム・アリーナやプロスポーツ等の持つ力を活用し、地域活性化やまちづくりを目指していくことが重要であることを啓発し、その構想を実現いただくために、スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（以下、「ガイドブック」という。）を作成するものである。

ガイドブックは、当初、まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナの実現を目指すスタジアム・アリーナ改革推進事業の一環として、平成 28 年 7 月に「スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会」の下にワーキンググループ等を開催し、具体的な課題について検討を行い、スタジアム・アリーナ改革の基本的な考え方や具体的手段をとりまとめたものとして策定された。今回は、その後の状況変化等も踏まえ、有識者や関係者を交えた検討会を開催しながら内容の検討を行い、第 3 版として改訂するものである。

今回改訂に際しては現行ガイドブック第 2 版の課題を踏まえ、読者にとって有益・有用なガイドブックとするため、以下 3 つの観点で改訂に取り組むこととした。

1 つ目の観点は、適合性（情報鮮度）である。スタジアム・アリーナ改革指針（以下、「改革指針」という。）が平成 28 年 11 月以降更新されていなかったことから、今般、スタジアム・アリーナ改革の到達点・評価や環境変化、エリアマネジメントの強化等という直近の課題を踏まえ、今後スタジアム・アリーナの整備・活用に際して検討が必要な事項を見直すこととした。

2 つ目の観点は、可読性（ストーリー性）である。ガイドブックでは、改革指針を起点として、プロセスガイド・ガイドライン・事例集が追加されているが、各々が独立しており読者にとってスタジアム・アリーナ改革を推進する上で要点を掴みづらいものになっていた。そこで、今般の課題等を踏まえつつ、読者目線で啓発と実践を促せる、それぞれの章での意図を明確に示したガイドブックへ再構成することとした。

3 つ目の観点は、可変性（柔軟性）である。ガイドブックの枠組みが統一されておらず、今後の改訂対応への柔軟性に乏しいといった課題に対して、ガイドブックとして記載すべき項目及び様式を整理し、将来的な改訂に柔軟に対応出来る枠組みについて検討することとした。

上記の観点を踏まえて、本ガイドブックにおいては、従前からスタジアム・アリーナ改革として提起してきた要点を最新化するとともに、まちづくり・地域活性化の実現に資する新たな要点を掲載している。そして、スタジアム・アリーナがもたらす価値やこれを核としたまちづくり・地域活性化への関心・理解の促進に活用いただくことに加え、事業検討プロセスの要点も合わせて掲載することで、構想・計画策定や運営計画に当たって検討すべき内容の把握と実行をサポートするガイドブックとして活用いただくことを想定している。また、近年、スポーツ施設を施設単体でなく地域全体で有効活用していくための考え方として、「スポーツコンプレックス」という考え方も出てきている。スポーツコンプレックスについては、今後も引き続き政府として概念等を整理しながら発信を行っていく予定であるが、本ガイドブックでは、ひとまず現時点までの議論に基づきながら、スタジアム・アリーナ改革を更に発展させ、「スポーツコンプレックス」の考え方で、スタジアム・アリーナ単体のみならずまちづくりとして総合的・複合的に施設等の整備・活用を図ることについて解説している。

従前からスタジアム・アリーナの整備に従事されてきた方々だけでなく、今後まちづくり・地域活性化に携わる方々に至るまで、広く本ガイドブックをご一読いただくことで、全国各地におけるまちづくり・地域活性化につながるスタジアム・アリーナの構想・計画策定や、スタジアム・アリーナを活用するスポーツチーム等と地域社会の関係者の協働の一助となれば幸いである。

【第1章】 本ガイドブックの趣旨と構成全体像

【1-1】 まちづくりにおけるスポーツとスタジアム・アリーナの位置付け

いま、多くの地域が、少子高齢化や人口減少、経済活性化、コミュニティ意識の希薄化などの課題に直面している。また、地域を含め社会が直面している課題は一層複雑さを増している。そうした中で、まちづくり・地域活性化を促進するためには、多くの人が自らの地域に愛着を持ち、まちなかに多くの人が集まりながら、経済的にも社会的にも好影響を及ぼす取組が推進されていく必要がある。

スポーツには人々を惹きつける力や、人々に活力と一体感をもたらす力、地元へ愛着をもたらす力などがあり、継続的に多くの様々な人を集め、つなげることができる。また、スポーツ観戦の舞台となるスタジアム・アリーナは、スポーツの試合に限らず、様々な興行イベントやビジネスイベント、市民利用等にも活用することができる。それは、集客力を活かしたビジネス創出や地域社会の課題解決等につながるとともに、まちづくり・地域活性化を促進させる取組の推進にも寄与するものである。

まちなかでのまちづくりの中核を担う施設としてスタジアム・アリーナを位置付けることにより、スタジアム・アリーナが本来有する賑わい創出や交流拠点としての機能を最大限発揮することができ、スポーツが地域にもたらす効果を地方創生にも活かすことができるとともに、まちなかに人を集積させる都市のコンパクト化にも資することとなる。

スポーツが持つ力を最大化しつつ、ビジネス創出や地域社会の課題解決をより促進させるためには、スポーツ観戦の舞台となるスタジアム・アリーナを、単なるスポーツ施設として整備するだけでなく、地域・都市開発と併せて効果的に整備・活用することが重要である。

【1-2】 スタジアム・アリーナ改革とは

スタジアム・アリーナ改革とは、スポーツの価値や潜在力を最大限に引き出す、みるスポーツのための施設であるスタジアム・アリーナを実現しながら、それを核にまちづくり・地域活性化を目指すための取組である。

スタジアム・アリーナは、野球、サッカー、バスケットボールなどのプロスポーツを始めとする集客力を有する「みるスポーツ」の価値や潜在力を最大化させる舞台であることはもちろん、ライブコンサートや MICE（コンベンション、展示会、企業イベント等のビジネスイベント）等の多目的利用を通じて、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、地域のシンボルともなりうる集客施設である。さらには、スタジアム外においては、飲食、宿泊、観光等の周辺産業への経済波及効果や、スタジアム・アリーナを活用した共生社会の実現、健康促進等の社会課題解決としての効果も提供することができる施設である。

そのため、単なるスポーツ振興の観点のみで捉えるのではなく、まちづくりや地域活性化の推進において、スポーツの価値や潜在力を最大化しながら、スタジアム・アリーナを適切に活用するための構想を検討すること、また検討された構想に基づき実践することが重要である。

【1-3】これまでのスタジアム・アリーナ改革を踏まえた今後の方向性

<スタジアム・アリーナ改革の開始>

これまでスポーツ庁と経済産業省は、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、まず 2016 年、「スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会」の下でガイドブックを作成することとし、有識者の協力を得てスタジアム・アリーナ改革ガイドブックをとりまとめ、公表した。このガイドブックを通じて、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、地域の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、民間資金導入を始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。

<スタジアム・アリーナ改革の現状・課題>

こうしたガイドブックを始めとしたスタジアム・アリーナ改革の推進により、全国各地でスタジアム・アリーナに関する取組が進められてきている。他方で、スタジアム・アリーナ改革については、元々スタジアム・アリーナといったスポーツ施設単体のあり方を示すものではなく、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを目指すものであったが、「スタジアム・アリーナ」という言葉が目を惹くことで、専らスポーツ施設整備・スポーツ振興施策として捉えられ、従来の競技場や体育館をどう更新・改修するかという観点からの議論が中心となり、これを核としたまちづくりや、地域の関係者・関係部局を交えたエリアマネジメントが十分意識されない場合も多くみられる。さらに、ガイドブックで記載した「コストセンターからプロフィットセンターへの転換」については、本来の意図が伝わっておらず、地域によってはスタジアム・アリーナ改革が推進しにくい要因となっている場合も散見されている。

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く、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・アリーナを最大限に活用することを通じた賑わいの創出や持続可能なまちづくり等の実現を行い、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、と旧ガイドブックにも記載していた。ただ、現在のスタジアム・アリーナ整備を検討する地域においては、必ずしもプロフィットセンター化の言葉の真意が十分伝わらず、また読者がスタジアム・アリーナの主な所有者である地方公共団体のスポーツ担当者に留まり、「施設本体での興行・非興行収入」にのみフォーカスされてしまい、スタジアム・アリーナやみるスポーツの価値や潜在力を最大限に引き出すための、地域の関係者や地方公共団体の関係部局との議論や連携が必ずしも十分にはなされていない場合もみられている。このため、主にスポーツを観る観点から、付加価値の高いサービスを提供し、スタジアム・アリーナそのものの収益性の向上を図ることは重要であることには変わりはないが、改めて、スタジアム・アリーナが施設単体でもたらす金銭的価値だけでなく、その整備・活用を通じて周辺地域にもたらす経済的効果や社会的効果にも着目することが重要であるという認識を広める一方、そのためには、スポーツに限らず、まちづくりや観光、産業振興、交通・通信インフラ等、多様な関係者の参画を促しながら、単なるスポーツ施設整備ではなく、まちづくりとしてより一層十分なエリアマネジメントがなされるようにすることが課題となっている。

また、まちづくりの一環として、スタジアム・アリーナ改革を推進する上で、事業運営のプロセスに係る課題や、調達・ファイナンス（建設）に係る資金調達面や税・法制面や運営/管理（運営スキーム）における課題、その他人材面での課題等も存在している。

<スタジアム・アリーナ改革における今後の方向性>

スポーツ関連産業の成長を促しつつ、持続的に地域を活性化していくスタジアム・アリーナを推進するためには、「みるスポーツ」の価値や潜在力を高め、地域への愛着や一体感等の醸成にもつなげていくとともに、スポーツに閉じずに多様なステークホルダーを巻き込み、スタジアム・アリーナを核として地域の他の施設やインフラ等とともに総合的・複合的にまちづくりとして整備・活用する、十分なエリアマネジメントを行っていく必要がある。

そのために、まずはその地域・社会にスタジアム・アリーナを整備する「目的」や「ありたい姿」を明確にすることが重要である。「目的」や「ありたい姿」は、地方公共団体・地域住民・地場企業等のステークホルダーの理解を得ることや関係性を構築することにつながり、スタジアム・アリーナの整備だけでなく、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを推進しやすくすることができる。

そして、施設の所有者や運営者とスポーツチームを始めとするコンテンツホルダーとの強固な連携の下で施設（ハード）とコンテンツ（ソフト）の一体運営が行われることで、より魅力的なコンテンツを生み出すことが可能となり、それにより多くの人びとがスタジアム・アリーナを訪れ、地域に継続的な賑わいを創出することにつながる。また、地域の多様なステークホルダーとともに、スタジアム・アリーナを軸としたまちづくりや社会課題の解決に取組み、多くの人々が集い交流する場となりながら「目的」や「ありたい姿」を実現していくことで、スタジアム・アリーナの持続可能性も高まりながら、その地域・社会にとって“なくてはならないもの“になっていくことが期待される。

<スポーツコンプレックスという考え方について>

先述のように、スタジアム・アリーナ改革については、元々スタジアム・アリーナといったスポーツ施設単体のあり方を示すものではなく、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを目指すものであったが、これをより一層推進し、スタジアム・アリーナを地域全体で有効活用していくための考え方として、「スポーツコンプレックス」という考え方が登場しており、政府全体の方針としても、「経済財政運営と改革の基本方針 2024」（令和 6 年 6 月 21 日閣議決定）において、スタジアム・アリーナの整備・活用に連なる内容として「スポーツコンプレックスの推進」が示されている。

なお、ここで言う「スポーツコンプレックス」とは、単にスポーツ施設の集合体を意味するものではなく、以下のように、多様な視点での Complex（複合施設・複合体）としていくことが期待される。

①スポーツ内での Complex：異なるスポーツ種目・競技・施設の集約化と連携強化

スポーツ種目間の連携を強化することによって「スポーツの力」を結集し、それぞれの種目ごとに施設整備を行う場合も、可能な限り一定の地域に集約するとともに、一体的な管理運営を行うことで、スポーツの地域に対する訴求力・発信力の向上を図ることや、共同利用する施設の整備、スポーツに関連する連携・ブランディング等を通じ、地域における効果を高めることが重要である。

個別の新しいスポーツ施設を整備する際にも、同じような空間を利用する他のスポーツや多様な地域活動を意識して計画し、より多くの関係者を巻き込むことが、地域における経済効果やシビックプライドの向上等、スタジアム・アリーナ整備の効果を高める上で重要である。

②異分野との Complex：スポーツ分野と異分野との複合化及び包括的運営

以前より推進されてきたスポーツ施設の複合化（商業・飲食・宿泊・各種アミューズメントとの一体化等）により、より質の高い多様なサービス提供の場への成長を追求するとともに、スポーツに閉じない多目的利用を進めていくことが重要である。

他方で、運動公園のように既に大規模で多様な施設が含まれている場合は、個別施設の工夫にとどまらず、競技施設を超えて必要とされる共用施設の整備や、様々な競技の連携による相乗効果の創出などを実現するための異分野との複合的な取組みも重要である。

③まちづくりとの Complex：まちづくり政策との連携を明確に意識した政策

スポーツは、社会や地域を変える力を有している。スポーツは、ただ多くの人を集客するだけでなく、人々のつながりをもたらし、社会的孤独を解消しながら、地域が抱える様々な政策的課題（防災・健康福祉・子育て支援・地域活性化等）の解決をもたらし得るものである。

スポーツやスタジアム・アリーナを通じて人々が「集まる」ことの価値を活かすべく、各都市が、スポーツを通じてどのような地域社会をつくり上げるべきか、というまちづくり政策における理念を位置付けながら、スポーツ施設をまちづくりとの Complex として、まちづくりと連携し地域の課題解決につなげることで、スポーツ施設の整備・活用を「まちづくり戦略の一環として支援する」ことが出来るようになること、また、施設にとどまらず、渋滞の発生等負の影響が生じないよう周辺のインフラ整備等も含め、市民の合意も得やすくなるとともに、こうした連携の結果として、スポーツ施設運営の持続可能性の向上にもつながることを意識することが重要である。

なお、スポーツコンプレックスについては、未だ議論中の概念でもあり、政府としても今後も概念整理等を進め、発信していく予定であるが、現段階においても、こうした概念の普及を図りながら、スポーツ施設に対する関係者のマインドチェンジを促し、十分なエリアマネジメントの下、スタジアム・アリーナを他の施設やインフラ等とともに総合的・複合的に捉えながら、まちづくりとして面的に整備・活用を図る「スポーツコンプレックス」の推進を図ることが重要である。

こうしたスポーツコンプレックスの考え方については、地域のコミュニティレベルのスポーツ施設にも適用可能であり、本ガイドブックの対象範囲ではないものの、あわせてこうした施設においても取組が進むことが期待される。

【1-4】 想定読者及び活用目的

本ガイドブックの読者としては、スタジアム・アリーナの「整備計画を主体的に推進する立場」または「整備や運営に協力・連携する立場」となる以下のような団体や企業に所属する人々を想定しているが、その他にも様々な人々や場面で活用されることを期待する。

表1 本ガイドブックの想定読者と活用目的

	想定読者	活用目的
地方公共団体	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策企画部局 (総合計画担当者、企画担当者、広報担当者 等) ● スポーツ部局 (施設担当者、スポーツ推進担当者 等) ● 都市整備部局 (まちづくり担当者、建築部門担当者 等) ● 建設部局 (公園整備担当者、用地管理担当者 等) ● 産業・観光振興部局 (商工部門担当者、観光・MICE 部門担当者 等) ● 財務部局 (予算・契約担当者、財産管理担当者 等) ● その他 (健康、環境、防災 等) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人口減少や少子高齢化への対策として推進されるまちづくり、地域活性化、再開発等を構想する際に、スポーツの活用可能性を考えるとともに、地方公共団体が施設整備・改修や活用にどのように関わるかを検討する際に活用 ✓ 既存・新規施設の収益化や更なる有効活用を計画する際の機能強化や、まちづくり・地域活性化との一層の連携強化、「興行日・非興行日」ごとの活用方法を検討する際に活用 ✓ 地元スポーツチームやその活動の舞台となるスタジアム・アリーナを活用した地域・社会課題解決のための取組を企画検討する際に活用 等
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> ● スタジアム・アリーナの新設・改修や、まちづくり・地域活性化との連携を目指しているスポーツチーム ● 上記のスポーツチームのオーナー企業 ● 上記のスポーツチームのパートナー企業 ● スタジアム・アリーナの設計や建設を担う企業 ● 不動産開発事業を担う企業 ● 観光・ツーリズムの推進を担う企業 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地方公共団体やその他まちづくり関係者と協働しながらの施設整備の検討時に活用 ✓ スポーツチームと施設を活用した事業やまちづくりや観光等に投資・参画を検討する際に活用 ✓ スポーツチームや施設を活用して、新たな価値共創やサービス訴求を検討する際に活用
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● スタジアム・アリーナを活用してまちづくりや地域活性化を実施したい団体や事業者、研究者等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ まちづくり・地域活性化に向けた手段や巻き込む関係者や活動事例等を把握したい際に活用

【1-5】全体構成と章ごとの意図

本ガイドブックは、本章を含む全 5 章から構成されており、それぞれの章における意図や目的は以下のとおりである。

表2 全体構成と章ごとの意図

章	タイトル	意図・目的
第1章	本ガイドブックの趣旨と構成全体像	スタジアム・アリーナ改革における全体像と趣旨の把握を通して、本ガイドブックにおける概要の理解を促進する。
第2章	スタジアム・アリーナ改革、更にスポーツコンプレックスの推進に向けた取組の要諦	3章・4章に記載する要点等、スタジアム・アリーナの整備・活用に向けての重要な点を簡潔にまとめることで、スタジアム・アリーナの構想・計画策定、事業検討プロセスに際しての検討論点の把握に活用いただく。
第3章	スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり・地域活性化	スタジアム・アリーナがもたらす価値やこれを核としたまちづくり・地域活性化への重要な考え方や具体的な取組についての検討事項、価値創出のためのステークホルダーの把握につなげ、主要関係者を巻き込んだ検討体制の構築につなげる。
第4章	スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりにおける事業検討プロセス	具体的な事業検討論点の把握と実行のサポートとして、主要事項・検討フレーム・事例を交えた「構想・計画策定・運営計画」に係る要点を示して読者の理解を促進する。
第5章	詳細検討に資する情報	国内外のスタジアム・アリーナの先進事例や資金調達、スタジアム・アリーナ建設/設備に係る法（条例含む）規制に資する情報を参考として提示している。

【第2章】 スタジアム・アリーナ改革、更にスポーツコンプレックスの推進に向けた取組の要諦

本ガイドブックは、スタジアム・アリーナの整備の主体となる地方公共団体や民間事業者を始めとして、スタジアム・アリーナ改革に関わる様々な人々を読者と想定して作成されている。そして、これらの読者が、実際にスタジアム・アリーナ改革、すなわちスタジアム・アリーナの整備とそれを活用したまちづくり、更にはスポーツコンプレックスを進めていくために必要な取組や考え方について、第3章にて事例を交えながら概説した上で、第4章ではより実践的な検討プロセスについて詳説している。

本章では、上述した具体的な説明内容に入る前段階として、本ガイドブックを読み進めるにあたり、読者に改めて認識していただきたい内容や考え方について概略的に記述している。

なお、本ガイドブックの内容は、新たにスタジアム・アリーナを整備する場合を想定して記載しているものが主となるが、施設が老朽化しつつある中で、各地で既存のスポーツ施設を改修しながらバリューアップを図るとともに、スポーツを活用してまちづくりをしようとする動きもみられており、そうした場合にも参考となるものとする。

意義：スタジアム・アリーナとスポーツを活用した、まちづくり・地域活性化への取組の重要性

我が国の各地域では、中長期的に見て、人口減少、少子高齢化、中心市街地の空洞化、コミュニティ意識の希薄化、活力の低下、楽しさの不足等の問題に直面している。

これに対し、スタジアム・アリーナは、スポーツを観る人に感動や熱狂、一体感をもたらすなど、スポーツの潜在力を最大限発揮する舞台となりながら、スポーツに閉じない、多様な人々・企業等の交流機会を創り出し、年間を通じて多くの人々が集うまちなかでの賑わいの核となることにより、地域経済の活性化や都市のコンパクト化、地域への愛着・コミュニティ意識等の醸成、その他の我が国の地域・社会が直面する課題解決に資するものとして、整備・活用を図ることが重要である。

1. 改革の実現に求められる考え方と姿勢

○みるスポーツの潜在力を最大限発揮し、スポーツがもたらす価値を高めることのできる、観客を意識した施設の重要性

定期的に数千人から数万人という多くの人を集め、人々に感動や熱狂、一体感等をもたらす「みるスポーツ」の価値や潜在力を最大限に発揮するためには、従来のように主にスポーツを「する」ための仕様や、公共施設としてシビルミニマムな水準が重視されていた競技場や体育館といった施設ではなく、スポーツをみる観客の満足度を高め、付加価値の高いサービスを提供でき、多くの人の再訪を促しながら、収益の獲得・向上を図ることのできる施設としてスタジアムやアリーナを整備することが重要である。

○スポーツに閉じない多様な利用シーンの実現、多様な顧客（利用者）が集う場づくりによる、収益性の向上や地域経済の活性化、都市のコンパクト化への貢献、地域・都市のシンボルとしての成長

スタジアム・アリーナは、どのスポーツであっても、それをホームとするスポーツチームの試合日数は限られることから、スタジアム・アリーナの集客力や収益力を最大限に有効に活用するためには、スポーツ興行イベントに限らず、コンサート等のライブエンターテインメントや、MICE といったビジネスイベント、住民向けイベント、その他の市民や企業等による利用など、スポーツに閉じずに様々な用途で利用されるようにしていくことが重要であり、それらに対応した仕様や機能、設備等を検討していくことが重要である。

そのためには、多様な顧客（利用者）の属性（ペルソナ）を想定し、またそれぞれの利用シーンごとに顧客（利用者）の求めるものが異なることを想定しながら、繰り返し訪れてもらいつつ、収益獲得やまちの賑わい等につなげていくための取組が重要となる。そのためには、想定する用途ごとに商圈の設定・分析を行い、どこからどういう顧客に来てもらい、どのようなサービスを購入してもらうのかといったマーケティングについて検討することも重要であるし、顧客（利用者）ごとの需要の違い等を考慮し、価格設定や提供するサービス内容等を変えていくことも重要であろう。そのようにして、スポーツの試合がある日に限らず、年間を通じて様々な人が集う場としていきながら、スタジアム・アリーナの収益性向上や、これを核とした地域経済の活性化、また人口減少が見込まれる中で都市のコンパクト化等にもつなげていくことが期待される。

さらに、そのように多くの人々が集う場としてスタジアム・アリーナの「目的」や「ありたい姿」を検討し、多くの人々を惹きつけるコンセプトやメッセージを発信していくとともに、スポーツを始めとするコンテンツの魅力を強化していくことで、スタジアム・アリーナがその地域や都市を代表するシンボルとなり、更に多くの人々が域外からも訪れるようになると考えられる。

なお、スタジアム・アリーナを様々な用途に活用することは重要であるが、地域・都市ごとに活用し得る用途は変わってくることは注意が必要である。例えば、コンサートについては、興行を成り立たせるための開催条件等を考慮すると、どの都市でも開催需要を期待できる訳ではなく、検討の初期段階から関係者より情報収集し、需要を見極めながら仕様等を検討していくことが重要である。

○スタジアム・アリーナ単体ではなく、他の施設やインフラ整備等との連携、スポーツ間の連携を含めた、十分なエリアマネジメントにより相乗効果を発揮するためのまちづくり（スポーツコンプレックスの考え方）の重要性

スポーツ観戦の機会を始め、多くの人々を集めるスタジアム・アリーナを有効に活用し、地域に賑わいをもたらすためには、スタジアム・アリーナというスポーツ施設を単体で整備するのではなく、他の集客施設やインフラ等とあわせて、また他のスポーツ種目・競技・施設との連携も図りながら、まちづくりとして総合的・複合的に捉え、十分なエリアマネジメントの下、面的に整備・活用を図るという「スポーツコンプレックス」の考え方（p.6 参照）で取り組むことが重要である。

このような考え方で、スポーツに限らず、まちづくりや地域活性化につながる様々な関係者が連携し、また地方公共団体のまちづくり政策とより連携を深め、スタジアム・アリーナの収益性向上や地域経済活性化のみならず、社会的価値の増加や住民の福祉・ウェルビーイングの向上等を図ることで、官民の役割分担の下、スタジアム・アリーナの整備や持続的な運営と、持続可能な地域づくりをより進めやすくなると考えられる。

また、新たにスポーツ施設を整備する場合に限らず、既存施設を改修・活用する場合も、施設単体で考えるのではなく、スポーツコンプレックスの考え方でまちづくりを考えていくことが重要である。

○メインコンテンツとなるスポーツコンテンツの強化と、施設とスポーツチーム（ハードとソフト）の一体的な運営の重要性

スタジアム・アリーナを活かして、スポーツの潜在力を最大限に発揮し、地域に賑わいを創り出しながら、地域への愛着や一体感等を高め、中長期的な地域の活性化につなげていくためには、多目的利用施設であるものの、まずスタジアム・アリーナを代表するコンテンツであるスポーツコンテンツ（ソフト）に愛着を感じ、顧客が繰り返し訪れてもらえるよう、その魅力や収益力の強化を図ることが重要である。

我が国のスタジアム・アリーナの多くは公共施設であることも多いが、スポーツやスタジアム・アリーナの価値を最大化するためには、公共施設であっても、その所有者たる地方公共団体とスポーツチームが強固に連携し、スポーツチームを他の企業と同列に扱うのではなく、地方公共団体とともに公益を実現するパートナーとして、その集客力・収益力強化の成果が地域の活性化にもつながっていくよう、施設とスポーツチーム（ハードとソフト）の一体的な運営を図ることが重要である。

○地域・都市の中長期的な課題や将来像、社会や技術の変化等を踏まえた、スタジアム・アリーナの意義やコンセプト、ありたい姿の検討、環境対策や持続可能性を踏まえた対応

スタジアム・アリーナが整備後も数十年にわたり持続的に運営される一方、地域のシンボルとして発信力を有し、多くの人に愛される存在となるためには、地域・都市の中長期的な社会課題やまちの将来像を踏まえ、意義やコンセプト（目的）やありたい姿を検討・設定し、整備・運用するとともに、今後直面する社会や技術等の環境変化、顧客（利用者）のニーズの変化等にも柔軟に対応しながら、ありたい姿の実現を追求していくことが重要である。

特にスタジアム・アリーナは、多くの人々を集客する施設であることから、環境への影響を低減することも重要である。他方で同時に、スポーツといった人々の注目度や発信力の高いコンテンツを観る舞台であることから、新たな技術や環境対策等社会課題への取組のショーケース・社会実装の場にもなりうる存在でもある。こうしたことから、環境問題や様々な人々に配慮した包摂性（インクルーシブ）への対応など、持続可能性（サステナビリティ）にも十分対応し、人々の意識啓発の機会や新たな技術、社会課題対応型ビジネスの実験場として活用を考えていくことも重要である。

○適切な官民連携、多様なステークホルダーの参画・連携による取組の重要性

スタジアム・アリーナの整備においては、昨今、建設費の高騰や、人手不足等による工期の遅れ等の課題に直面しており、こうした中でもスタジアム・アリーナの整備や運用を実現し、地域への経済効果の向上や、地域・社会課題への対応等をもたらしていくためには、公設・民設に関わらず官民連携の適切なあり方をより一層検討・追求していくことが重要である。

また、年間を通じて地域内外から幅広い利用者呼び込み、集客力や収益力の向上を図るとともに、まちづくりとの連携を深め、地域におけるスタジアム・アリーナ整備・活用の効果を高めるためには、これまで以上にスタジアム・アリーナやまちづくりを取り巻く多様なステークホルダーを検討体制に組み込みつつ、スポーツチームやステークホルダー間の連携による新たな価値共創に取り組むことが重要である。

○前例や固定概念に囚われない、思考や取組の重要性

スタジアム・アリーナは、従来の主にスポーツを「する」ために整備された競技場や体育館等に代わる存在であることから、これらの施設を整備・運用してきたスポーツ振興部局やスポーツ関係者が、スタジアム・アリーナの整備計画の検討に携わることもあると考えられる。しかし、スタジアム・アリーナは、スポーツを「みる」ことを重視した施設として、多くの人々を集客し、またスポーツに閉じない幅広い用途に活用しながら、他の施設やインフラ等を含め、総合的・複合的にまちづくりとして取り組み、収益の獲得・向上や、地域の経済活性化、幅広い住民のウェルビーイング向上等につなげていくことが重要である。このため、かつてのスポーツ施設整備時に蓄積された前例や固定概念に囚われることなく、多様な顧客（利用者）の満足度や提供されるサービスの付加価値の向上、従来とは異なる整備手法、スポーツ振興にとどまらない社会価値の向上等を検討するとともに、他施設等との競合も増える中で、その施設ならではの個性や独自性を明確にし、差別化を図りながら、多くの人が何度も訪れたい交流の場となり、その地域や都市のシンボルとなるような、魅力的なスタジアム・アリーナの整備・活用を進めていくことが重要である。

2. 改革の実現に求められる体制・取組

○スポーツ担当部局・スポーツ関係者に限らず、早い段階から多様な担当部局・地域関係者を巻き込んだ検討

スタジアム・アリーナは、単なるスポーツ振興にとどまらず、まちづくりや地域活性化の観点から、地域の将来像を踏まえ、他の施設や関連インフラの整備等も含め、その整備や活用のあり方の検討を行うことが重要である。このため、地方公共団体のスポーツ担当部局やその他の民間スポーツ関係者にとどまらず、地方公共団体の様々な担当部局や、まちづくりや地域活性化に取り組む民間団体、地元経済界、観光・イベント・MICE 関係者等を含む多様なステークホルダーを巻き込んだ検討体制を早期から整えることが重要である。

○多様な市民・関係者が参画したワークショップ等による、目的やありたい姿の設定・具体化、インクルーシブを意識した対応

スタジアム・アリーナは、これまでスポーツに関心の薄かった人々も含め、世代や性別、趣味嗜好等の違いを超えて、様々な人々に利活用してもらい、まちづくりやコミュニティの重要な核となる存在として認識されることが、その整備への理解を深めるとともに、運営の持続性を高め、また、まちづくり・地域活性化への効果を高めることにつながる。このため、スタジアム・アリーナとこれを活用したまちづくりのあり方を検討するに当たっては、様々な市民や関係者が参画するワークショップ等で議論を行いながら、その地域・都市ならではの「目的」や「ありたい姿」の検討・具体化を行っていき、認識の共有を図りつつ、自分事と思える人々を増やしていくことが重要である。また、こうした意見交換の場の設定に当たっては、世代や性別、スポーツその他の用途への関心度合い等、参加者の多様性を確保することや、それぞれの参加者の役割を明確にすること、ユニバーサルデザインの視点を確保することなど、様々な人々によって積極的に意見が交わされるインクルーシブな体制を確保することも重要である。

○都市戦略やまちづくりに関する計画との整合性、その他ありたい姿の実現に当たっての法令等の制約を踏まえた検討

スタジアム・アリーナの整備をまちづくりと一体として進めながら、その「目的」や「ありたい姿」を実現するためには、地方公共団体が定める都市戦略やまちづくりに関する計画との整合を図るほか、スタジアム・アリーナの整備や運営において制約となり得る法令や条例等についても十分な基礎調査を行いながら、それらとの整合性を確認しつつ、課題を解決していくための対応を検討することが重要である。また、スタジアム・アリーナの整備とそれを活用したまちづくりの意義を高めるためには、地方公共団体の関係部局や民間のまちづくり関係者等とも議論しつつ、必要に応じて都市戦略やまちづくりに関する計画、条例の見直し等を検討していくことも考えられる。

○建設費の高騰等や競合施設の増加の中での、訴求価値の明確化とそれに応じた機能等の取捨選択、民間の活力や創意工夫を活かした事業・収支計画や資金調達方法、運営計画等の検討

スタジアム・アリーナの整備は、先にも述べたが、昨今、建設費の高騰や、人手不足等による工期の遅れ等の課題に直面する一方、各地に新しいスタジアムやアリーナが増えつつある中で、競合施設も増えつつある。こうした中で、スタジアム・アリーナ整備の実現可能性を高めながら、整備後も収益性の向上や投資回収を図るためには、何を当該施設ならではの訴求価値として目指していくのかをより一層明確化するとともに、それに基づいて当該スタジアム・アリーナに備える機能や設備等を取捨選択し、時にメリハリを付けることも重要である。こうした訴求価値の明確化等は、当該スタジアム・アリーナの独自性や個性を高め、集客力・収益力の向上に資するとともに、資金調達先の拡大や公的資金の獲得等にも資することが期待される。

また、我が国のスタジアム・アリーナは地方公共団体が整備する場合も多いが、その場合も、民間の活力や創意工夫を最大限に活かし、また事業パートナーとなる企業を増やししながら、構想・計画段階からよく意見を聴きつつ、事業・収支計画や資金調達方法、運営計画等を検討・工夫していくことが重要である。

○状況変化に対応するための、アジャイルアプローチや余白を残すことの重要性

スタジアム・アリーナの整備・運用は長期にわたるプロジェクトであり、その事業期間において地域や社会に多くの状況変化が生じ得ることから、事業の検討を行う際には、必要に応じて事業検討の各プロセスを行ったり来たりしながら、それらの状況変化に柔軟に対応できるようにすることが重要である。また、スタジアム・アリーナの整備後も、社会や技術等の変化に応じて、機能の変更や拡張等に対応できるよう、ある程度将来起こり得ることを予め想定しながら、余白を残しておくといった対応等も重要と考えられる。

<検討すべき項目の整理>

以下では、詳しい情報が必要な箇所を選別していただくことを目的として、第3章及び第4章において記載している内容の要点を示す。本ガイドブックから取り込みたい情報が定まっていない場合は、まずは本章を網羅的に眺めた後、必要に応じて第3章及び第4章の該当箇所をご確認いただきたい。

	検討すべき項目	章	該当箇所
①	地域・社会におけるスタジアム・アリーナ改革の果たす役割・もたらす価値の理解	啓発 (第3章)	【3-1】～【3-3】
②	スタジアム・アリーナにおける価値向上へ向けた取組・事例の理解		【3-4-1】～【3-4-4】
③	スタジアム・アリーナ整備における持続可能なまちづくりに資する取組の理解		【3-4-5】
④	スタジアム・アリーナ整備に係るステークホルダーの理解		【3-4-6】
⑤	整備計画の原点となる基本構想の策定	実践 (第4章)	【4-2-1】～【4-2-3】
⑥	構想実現に向けた実効性のある基本計画の策定		【4-3-1】～【4-3-6】
⑦	計画実現のための事業スキーム・資金調達方法の検討		【4-3-7】～【4-3-8】
⑧	初期費用・運用費用を含めた事業収支の検討		【4-3-9】～【4-3-10】
⑨	実運用を見据えたスタジアム・アリーナ運営のための運用設計		【4-4-1】～【4-4-2】
⑩	一連の検討において生じうる注意事項		【4-5-1】～【4-5-2】

①地域・社会におけるスタジアム・アリーナ改革の果たす役割・もたらす価値の理解

スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりが地域や社会にもたらす意義について、スタジアム・アリーナから創出される価値に着目して説明を行っている。また、社会や技術等の環境変化への対応の必要性にも言及している。

該当箇所 (パート)	概要
【3-1】 スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり・地域活性化とは	スタジアム・アリーナが多目的大規模集客施設として、スポーツを通じて地域コミュニティの醸成および地域活性化に貢献する意義を解説している。
【3-2】 スタジアム・アリーナを核としたまちづくりによって創出される価値	スタジアム・アリーナ改革が創出する価値を「財務価値」と「社会価値」の二つに分け、双方の価値が地域にどのような好循環をもたらすかを説明している。
【3-3】 スタジアム・アリーナを取り巻く社会や技術等の環境変化への対応	少子高齢化や技術革新などの環境の変化に対応するための設備や機能を検討することの重要性とその適応方法を解説している。

②スタジアム・アリーナにおける価値向上へ向けた取組・事例の理解

スポーツイベントを始めとする様々なイベントや地域住民による日常利用などのスタジアム・アリーナを拠点とする様々な活動から創出される価値を高めるために必要となる考え方や取組について、国内外の実例を交えながら説明している。

該当箇所（パート）		概要
【3-4-1】	顧客体験価値の向上	スタジアム・アリーナを訪れる顧客の体験価値を向上させるための施策の重要性や、その具体的施策としての工夫について解説している。
【3-4-2】	利用用途の多様化・多目的利用	スタジアム・アリーナの利用用途を多様化させ、コンサートや MICE、地域イベント、市民利用など多目的に利用することの重要性と検討事項について示している。
【3-4-3】	収益源の複線化	VIP ルームやネーミングライツ、飲食サービスなど様々な収益源を確保する方法について解説している。
【3-4-4】	複合化	飲食店や商業施設などの併設により、スタジアム・アリーナを核として地域経済の活性化及び地域住民の利便性向上に寄与する方法を解説している。

③スタジアム・アリーナ整備における持続可能なまちづくりに資する取組の理解

スタジアム・アリーナが創出する価値の一つである社会価値を向上させるための取組として、社会価値のテーマごとに具体的な取組内容を紹介しながら、それぞれの注意点等を説明しており、本情報をもとに社会価値の向上につながる取組のイメージを持っていただくことを意図している。

該当箇所（パート）		概要
【3-4-5】	持続可能なまちづくりへの貢献	持続可能なまちづくりに貢献できるスタジアム・アリーナの価値を整理した上で、創出が期待される9つの社会価値のテーマに基づく取組について事例と共に紹介している。

④スタジアム・アリーナ整備に係るステークホルダーの理解

スタジアム・アリーナの整備プロジェクトにおける関係者間の連携を円滑に進めるための情報を提供することを目的として、施設の整備やまちづくりを進める上で重要となるステークホルダーを9つの分類のもとで一覧化し、それぞれのステークホルダーが持つ役割や検討体制に取り込む際の注意点などを説明している。

該当箇所（パート）		概要
【3-4-6】	主なステークホルダーの整理	スタジアム・アリーナの整備や運営に関わるステークホルダーを9つに分類し、それぞれとの連携へ向けた対応策や注意点を解説している。

⑤整備計画の原点となる基本構想の策定

スタジアム・アリーナの整備計画を検討する上での原点であり最も重要となる「目的」や「ありたい姿」の策定について解説しているほか、今後の整備計画の検討の際に必要な情報を得るための基礎調査や検討体制の構築について説明している。

該当箇所（パート）		概要
【4-2-1】	「目的」や「ありたい姿」の設定	スタジアム・アリーナの整備における「目的」や「ありたい姿」を明確に定めることの重要性や策定プロセスについて解説している。
【4-2-2】	基本構想の策定へ向けた基礎調査の実施	構想の初期段階から認識しておくべき基礎情報として、地域の総合計画やまちづくりに関する計画のほか、スタジアム・アリーナの整備や運用に関連する法令に関する説明をしている。
【4-2-3】	ステークホルダーを巻き込んだ検討体制の構築	多様なステークホルダーの要望を反映し、納得感のある基本構想を策定するための検討体制の構築方法と効果的な連携方法について解説している。

⑥構想実現に向けた実効性のある基本計画の策定

建設候補地や利用用途の検討を始めとする、スタジアム・アリーナの整備を進める上で重要となる検討内容を項目立てし、それぞれの検討や分析における重要ポイントや注意事項を説明している。

該当箇所（パート）		概要
【4-3-1】	候補地の検討	スタジアム・アリーナの候補地を評価する基準、まちなか立地・郊外立地の利点と課題、適切な候補地評価の方法について解説している。
【4-3-2】	市場環境分析	外部環境分析や内部環境分析を通じて、スタジアム・アリーナの市場環境を調査し、計画の実現可能性を高めるための具体的な手法を解説している。
【4-3-3】	利用用途の検討	スポーツ興行での利用以外の用途を多様化し、地域の賑わいを持続的に創出するための具体的な施策や稼働日数・利用料金の試算方法について解説している。
【4-3-4】	施設規模及び機能の検討	スタジアム・アリーナの具体的な施設規模や機能の検討方法や優先的に整備すべき要素、実現可能性の確認、機能の取捨選択について解説している。
【4-3-5】	創出価値の検討及び予測	財務価値と社会価値の双方からスタジアム・アリーナがもたらす価値を明確化・定量化し、その価値を検討・予測する方法を解説している。
【4-3-6】	事業スケジュールの検討	事業全体の進行を管理し、効率的にプロジェクトを推進するための事業スケジュール策定方法と重要なマイルストーンについて解説している。

⑦計画実現のための事業スキーム・資金調達方法の検討

スタジアム・アリーナの整備から運用に至るまでの計画を実現するために必要となる事業スキームや資金調達方法について、必要に応じて国内の事例を採り上げながら説明している。

該当箇所（パート）		概要
【4-3-7】	事業スキームの検討	指定管理者制度、PFI、コンセッションなどの官民連携を実現するための様々な事業スキームの特徴、適用シナリオ、各方式のメリット・デメリットを解説している。
【4-3-8】	資金調達方法の検討	スタジアム・アリーナの資金調達手法として、公的資金、民間資金の組み合わせ、具体的な調達の方法や助成金の利用方法について解説している。

⑧初期費用・運用費用を含めた事業収支の検討

スタジアム・アリーナの運営において想定される代表的な収益項目や費用項目を示しつつ、想定される収支モデルを事業スキームの類型ごとに説明し、これらの事業収支を成り立たせるために必要となる収益増加策や費用削減策についても具体例を含めて解説している。

該当箇所（パート）		概要
【4-3-9】	事業収支の検討及び予測	収益と費用の項目を詳細に分析し、収支計画を策定する際のエリアマネジメントやコスト見積もりの留意点について解説している。
【4-3-10】	収益増加策及び費用削減策の検討	財務価値を最大化するための収益増加策と、効率的な運営を行うための費用削減策について具体的な方法と事例を示している。

⑨実運用を見据えたスタジアム・アリーナ運営のための運用設計

スタジアム・アリーナの管理運営について、実運用へ向けて検討すべき業務内容の全体像や ICT やデータを用いた工夫のほか、施設が地域へもたらす効果や価値を最大化させるために必要となる事業効果の検証方法や事業効果のとらえ方についても解説している。

該当箇所（パート）		概要
【4-4-1】	施設管理・運営業務設計	施設管理、興行運営、事業運営の全体像と、それら業務の効率的運営を支えるデジタル技術やデータ分析の活用方法を解説している。
【4-4-2】	事業効果検証設計	KPI 設定や効果検証のための具体的手法を通じて財務価値と社会価値を継続的に評価・検証し、運営改善に役立てる方法を示している。

⑩一連の検討において生じうる注意事項

スタジアム・アリーナの整備という長期間かつ複雑なプロジェクトにおける計画の柔軟性や改善アプローチをこまめに繰り返すことの重要性を示すとともに、プロジェクトを進行する上で常に意識すべき事項として、周辺地域への影響や法令による制約への対応策について解説している。

該当箇所（パート）		概要
【4-5-1】	アジャイルアプローチの重要性	状況の変化に柔軟に対応し、プロジェクト進行中にも計画を見直し改善するアジャイルアプローチの重要性と具体例について解説している。
【4-5-2】	周辺地域への影響や法規制対応策	スタジアム・アリーナ整備が周辺地域に与える騒音・振動、交通渋滞、防犯などの影響への対応策、法令による制約やその対応策について示している。

【第3章】スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり・地域活性化

【3-1】スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり・地域活性化とは

第1章でも述べたとおり、スタジアム・アリーナは、「みるスポーツ」の価値や潜在力を最大化させることを目的に施設単体として整備するのみならず、その他のエンタメ興行やビジネスイベント、地域住民向けのイベントなど多目的に利用することで、年間を通じてまちに人を集める核となることができる大規模集客施設である。さらに、スタジアム・アリーナは、スポーツ観戦や地域イベントなどの活動を通じて地域コミュニティの醸成につながるとともに、同コミュニティの活動が広がることによって、地域の一体感や幸福感（ウェルビーイング）の創出、地域への愛着や帰属意識（シビックプライド）を高めることが期待できる。また、こうした一連の流れを繰り返していくことにより、地域外からの人や注目も集めるとともに、地域に必要不可欠なものとして受け入れられ、“まちのシンボル”として認識されることも期待できる施設である。

また、その集客力や象徴性を活かすことで、自らを核としてまちに新たな価値を共創することが可能である。そのため、スタジアム・アリーナはまちづくりや地域活性化の核となる重要なインフラであるといえる。

まず、本章の【3-2】及び【3-3】では、スタジアム・アリーナをまちづくりや地域活性化の核に据えることを前提として、施設単体としてだけでなく周辺の地域や施設も巻き込みながら、どのように新たな価値をまちに創出していくのか、また技術や社会等の環境変化にどのように対応していくのか、という観点でスタジアム・アリーナ改革の推進において重要となる考え方を示すこととする。

そして、本章の【3-4】では、スタジアム・アリーナがまちづくりや地域活性化の核として価値を創出していくために、計画へ取り入れるべき具体的な検討事項について説明を加えることとする。

【3-2】 スタジアム・アリーナを核としたまちづくりによって創出される価値

<創出される価値の類型>

スタジアム・アリーナが創出できる価値について考える場合、スポーツチームやスタジアム・アリーナの運営により観客やファン、メディア、パートナー企業等のステークホルダーから得られる“金銭的な価値”に注目が集まることが多いが、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを考える場合には、スタジアム・アリーナの周辺地域にもたらされる経済効果に加え、社会課題・企業の事業課題解決を通じて観客やファン、地域住民、地元企業等のステークホルダーへもたらされる“社会的な価値”にも注目することが重要である。

本ガイドブックでは、前者の金銭的な価値を「財務価値」、後者の社会的な価値を「社会価値」と呼称し、以下よりそれぞれの価値について解説する。以下の図は、スタジアム・アリーナやスポーツチームがもたらす価値の全体像を整理したものである。

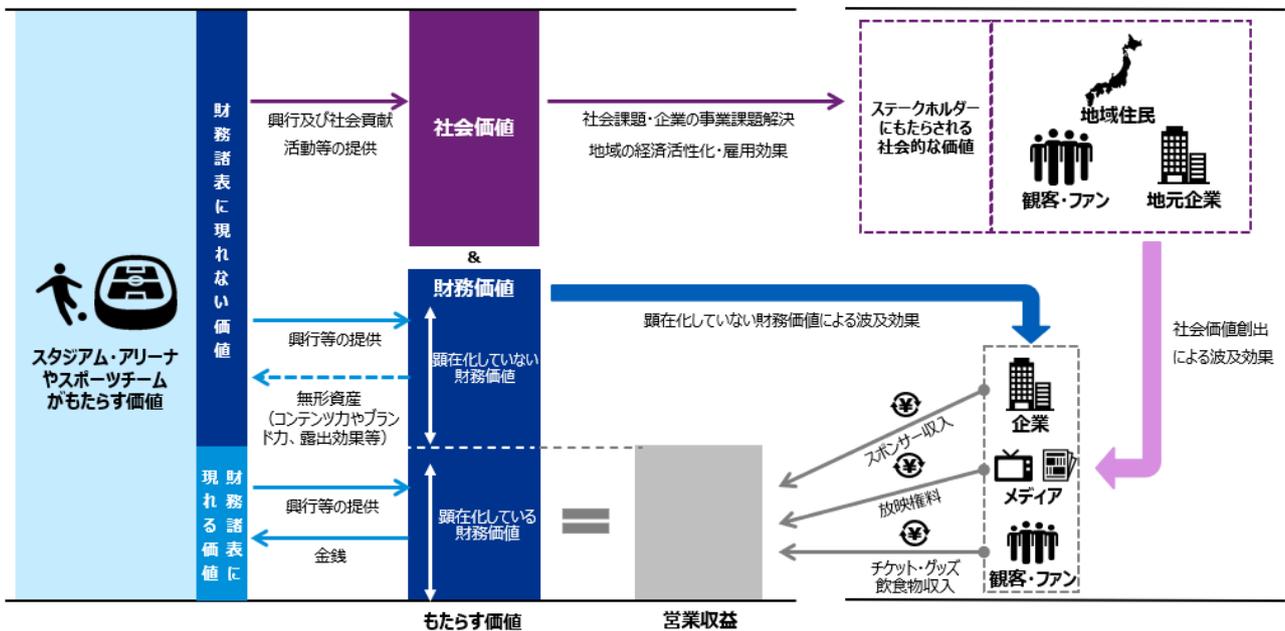


図1 スタジアム・アリーナやスポーツチームがもたらす価値の全体像

まず、スタジアム・アリーナやスポーツチームがもたらす財務価値の例としてわかりやすいのが、観客やファンからのチケットやグッズ・飲食の収入、メディアからの放映権料、企業からのスポンサー収入などのいわゆる営業収益であり、これらは金銭収入として財務諸表に現れる価値となる。一方、スタジアム・アリーナが興行等によって得られる財務価値には、必ずしも直接の金銭収入としては財務諸表には現れない価値として、コンテンツ力やブランド力、露出効果等の無形資産*も含まれている。これらの無形資産は、それ自体は顕在化していない価値ではあるとしても、観客やファン、メディア、企業などから見たスタジアム・アリーナやスポーツチームの価値を高め、今後金銭的な収入増加ももたらしうる効果を持つ重要な価値の一つであるため、持続可能な経営を実現するためには、こうした無形資産を含めたすべての財務価値を向上させていくことが重要となる。

(※ 無形資産については、財務諸表に表れない価値という意味で非財務価値と呼ぶ場合もあるが、本ガイドブックでは、それにより金銭的な収入を生み出し得る価値であることから財務価値と整理している。)

次に、社会価値の例としては、スタジアム・アリーナの周辺地域にもたらされる経済効果に加え、健康増進やコミュニティ醸成など地域住民に生活の豊かさを創出することや、環境対策や防災対策など、社会課題解決の役割の一部を担うことなどが挙げられる。これらの価値は、スタジアム・アリーナを利用する観客やファン、周辺地域の住民や企業等に還元されるものであり、スタジアム・アリーナが広く公益をもたらすためには大変重要なものである。

<価値向上の構造について>

財務価値と社会価値の双方に共通するのは人が集まることが価値向上の契機となるという点である。この点を踏まえ、スタジアム・アリーナの価値を最大限高めるためには、双方からの取組を最終的には様々な人がスタジアム・アリーナに集まることにつなげることで、一方の価値向上を他方の価値向上にもつなげることが重要となる。以下は双方の価値を循環的に向上するイメージを図にしたものである。

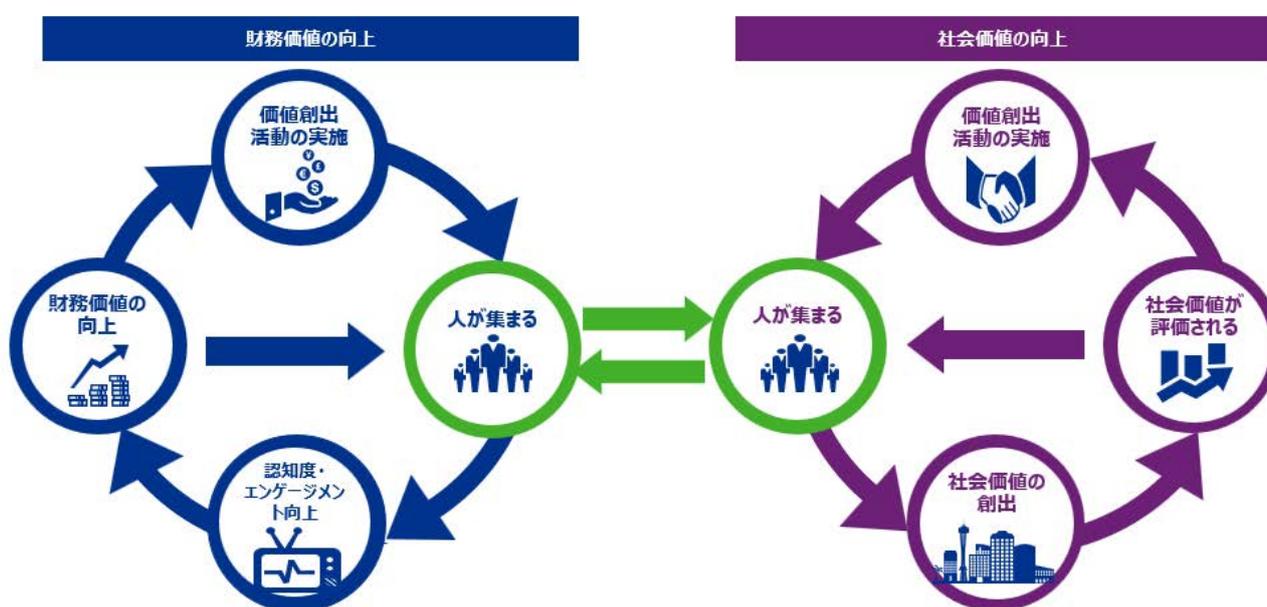


図2 価値の向上が相互に循環するイメージ

上図は、財務価値と社会価値の創造・向上が「人が集まる」ことにつながる流れを表しており、財務価値の向上を起点として考えた場合、スポーツチームやスタジアム・アリーナの認知度やエンゲージメントが向上することによって高まった財務価値に基づく価値創出活動の実施によってスタジアム・アリーナや地域に人が集まり、集まった人々によって地域経済が活性化されるなどの形で新たな社会価値が創出・評価されるという流れが示されている。また、地域コミュニティやシビックプライドの醸成などの社会価値の創出に向けた活動を実施することも地域に「人が集まる」きっかけとなり、そうした活動により集まった人々によって財務価値の向上につながる活動が実施される流れも示されている。

つまり、この二つの流れを組み合わせることで、財務価値と社会価値は相互に循環しながら向上する構造となっていることがわかる。そして、スタジアム・アリーナを核としたまちづくり・地域活性化に向けた取組を持続可能なものとするためには、この循環構造を踏まえながら財務価値と社会価値の双方に対してアプローチすることが重要となる。

【3-3】 スタジアム・アリーナを取り巻く社会や技術等の環境変化への対応

スタジアム・アリーナは、建設後数十年にわたり利用される施設であり、これを取り巻く社会や技術等の環境変化は、スタジアム・アリーナの経営や効果に多大な影響を与えうる。このため、スタジアム・アリーナの整備に先立ち、今後想定される変化を可能な限り想定しながら、設計や運営などでの対応を検討することが望ましい。

以下では、参考として今後の我が国で想定される変化と対応策を例示した。ただし、例として記載した内容を含め、あらゆる環境変化に全て対応しなければならないわけではなく、地域のあるべき姿を追求するなかで、今後直面する課題や施設の特性等を踏まえて対応すべき社会等の変化を見極めながら、必要に応じて対応策を検討することに留意いただきたい。

表3 想定される社会や技術等の環境変化と対応策

	想定される変化	想定される対応策（例）
1	少子高齢化・人口減少の加速	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の持続可能性やにぎわい創出を考慮した立地場所やスタジアム・アリーナが果たす役割、機能等の選定 ✓ 高齢者や子どもに配慮した設備や機能の強化
2	多様性や包摂性への対応の重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スポーツに馴染みの薄い人や、障害や感覚過敏等の特徴がある人を含め幅広い利用者や交流を想定した設備や機能等の選定
3	国際交流・相互理解の重要性の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インバウンド客やアウェイのファンなどにも配慮した設備や機能の強化
4	自然環境や持続可能性への配慮の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自然環境に配慮した設計や設備の導入
5	気候変動の影響の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 猛暑、豪雨等への対応を想定した設備や機能の強化
6	自然災害の頻発化に対応した防災需要の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 防災拠点としての設備や機能の強化
7	施設建設費の高騰（人件費・材料費）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 価格高騰リスクに備えた予算計画の策定 ✓ 建設デフレーターを用いた予測
8	仮想現実、生成 AI、自動運転などの技術革新	<ul style="list-style-type: none"> ✓ AR・VR 技術を用いた観戦体験の充実や選手との交流等ファンサービスの充実 ✓ 自動運転技術を搭載した交通手段の導入によるアクセスの変化

他方で、こうした社会や技術等の環境変化に対応するという観点からは、スタジアム・アリーナ改革を進める上では様々な理由において非常に重要な要素といえる。

まず、社会や技術等の変化は、スタジアム・アリーナを訪れる人々からの需要の変化に直結するものであるため、これらの変化に柔軟に対応することが経営上重要である。

さらに、スタジアム・アリーナが整備される地域や社会に対して大きな役割を担うことで、地域住民から地域の“シンボル”または地域に必要不可欠な施設として認識してもらえるようになるということが挙げられる。この点、スタジアム・アリーナが地域や社会に対して大きな役割を担っていると認識されるためには、地域や社会の実情や課題を踏まえた対応策を、スタジアム・アリーナに現在関与しているステークホルダーはもちろん、将来的に関与が見込まれるステークホルダーとの相互理解のもとで進めていくことが重要となる。

また、スタジアム・アリーナを取り巻く地域や社会の課題、新たな技術の活用可能性等は今後も大きく変化することが想定されるため、スタジアム・アリーナには、可変性・拡張性をあらかじめ確保しておくことも重要である。例えば、愛媛県今治市の「アシックス里山スタジアム」では、設計時から意図的に空き地等の余白をスタジアムに設けることで、その都度の地域や社会の課題・需要に対して、必要な機能や施設を追加するなどの柔軟な対応ができるようにしている取組が行われている。

【3-4】 スタジアム・アリーナを核としたまちづくり・地域活性化を進める上で重要な取組の要点

本節では、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを進める上で重要となる価値向上へ向けた取組とそれらの取組へ向けて必要な要素について解説する。価値向上へ向けた取組としては、下図のとおり5つの取組内容を採用する。なお、これらの取組は、下図のとおり財務価値と社会価値の双方からアプローチをかけることができるように構成されており、これらの取組をバランスよくスタジアム・アリーナ改革の中身として取り入れることが重要である。

また、これらの取組へ向けて必要な要素としては、スタジアム・アリーナの整備・運営を進める上で対話・連携をするべきステークホルダーの整理を中心としつつ、様々なステークホルダーとの連携の中でスポーツチームの果たすべき役割や社会への発信力強化についても触れることとする。

創出・向上する価値		【3-4】 スタジアム・アリーナ改革の要点	
財務価値	社会価値	章節	価値向上へ向けた取組
○	○	【3-4-1】	顧客体験価値の向上
○	○	【3-4-2】	利用用途の多様化、多目的利用
○		【3-4-3】	収益源の複線化
○	○	【3-4-4】	複合化
	○	【3-4-5】	持続可能なまちづくりへの貢献
観点		章節	取組へ向けて必要な要素
上記を推進するために必要となる要素		【3-4-6】	主なステークホルダーの整理（スポーツチームの果たす役割、対話論点の明確化、連携方策検討、社会への発信力強化）

図3 【3-4】の構成と財務価値・社会価値の関係性

【3-4-1】顧客体験価値の向上

<顧客体験価値の向上の重要性>

スタジアム・アリーナの経営やその効果を持続的に成長させていくためには、スタジアム・アリーナを訪れる様々な人々にその場所を魅力的なものとして認識してもらい、何度も繰り返し訪れてもらえる施設となることが重要である。また、スタジアム・アリーナを訪れた人々に魅力的な施設であると認識してもらうためには、そこで体験する出来事の価値を高めることが重要であり、そのような価値を高める取組のことをここでは「顧客体験価値の向上」と呼称することとする。

なお、スタジアム・アリーナを利用する「顧客」としては、スポーツ観戦の顧客のみならず、その他のイベント等で利用する顧客や日常的に訪れることが期待される地域住民など、様々な顧客の属性（ペルソナ）を想定しながら、それぞれに応じた体験の提供を考慮する必要がある。また、スポーツ観戦の顧客についても、観戦に熱心なファンだけでなく、これまでスポーツに馴染みや関心の薄かった新たな顧客層や子どもたち、障害や感覚過敏の症状を抱える人々なども顧客として楽しんでもらえるような工夫が重要である。

他方で、スタジアム・アリーナが、真に地域に多くの人を集める求心力となり、人々のつながりや一体感をもたらす施設となるためには、まずはそのスタジアム・アリーナを本拠地としてメインに利用するスポーツチームの興行における顧客体験をいかに向上させるかが重要である。その上で、スポーツの興行に限らない顧客の経験価値をどう高めるかについても考えていくことが重要である。

<顧客体験価値の向上に向けた取組の分類>

上記のように、スタジアム・アリーナにおいて、多様な顧客のペルソナを想定し対応すべきであることを前提とすべきであるが、以下では説明の記述を複雑になり過ぎないようにする観点から、「顧客」をスポーツの興行に限らない「スタジアム・アリーナで行われるイベントへの参加者」とした上で、顧客がスタジアム・アリーナを通じて体験する出来事の価値を向上させる取組について概説する。

この点、スタジアム・アリーナが中長期的に顧客や住民に親しまれ、繰り返し人々が集い交流する場となるためには、まず、当該スタジアム・アリーナが何のためにそこにあるのか、その意義やコンセプトを練り上げつつ、施設やそれを含むエリアのデザイン・構造の設計や名称等に体现させていくことが重要である。そして、こうしたスタジアム・アリーナ等の設計に体现された意義やコンセプトは、スタジアム・アリーナへ人々が向かうきっかけとなり、イベント当日も顧客に高揚感をもたらし、またイベント終了後にもリピーターを増やすきっかけとなり得るものである。

このように、価値を向上させる取組は、スタジアム・アリーナの意義やコンセプトを反映した取組として、顧客がスタジアム・アリーナを通じて体験する様々な「場面」で取り入れられるべきものであり、さらにこれらの取組によって顧客に提供できる価値としては、混雑を始めとする顧客にとっての「ネガティブな体験」を軽減する側面とイベントへ向けた楽しみや実際の楽しさといった「ポジティブな体験」を増大させる側面の二種類が想定できる。

そのため本節では、それぞれの取組を行う「場面」と取組によって顧客に「提供できる価値」の方向性（顧客にとってのネガティブな体験を軽減するのか、ポジティブな体験を増大させるのか）に応じて、国内外で見られる取組事例を以下のように整理した。

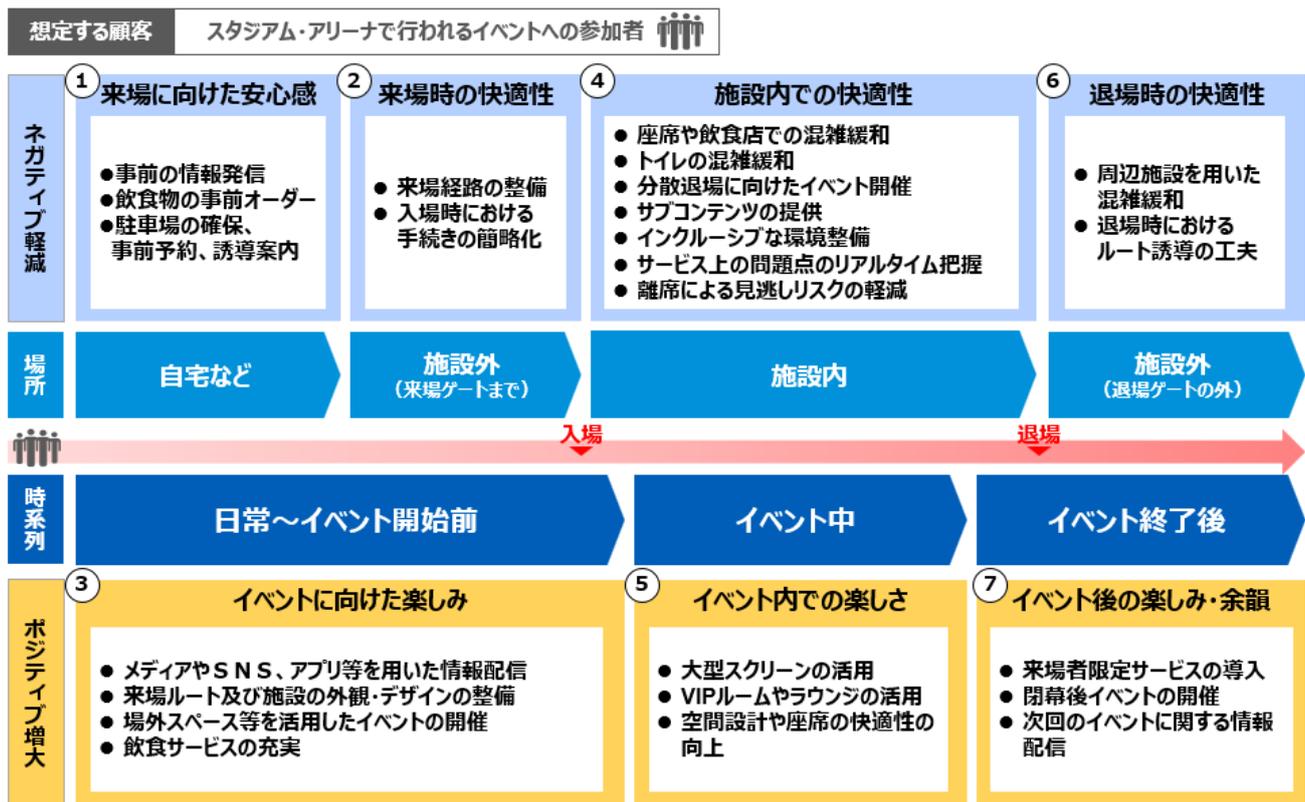


図4 顧客体験価値の向上に向けた取組の分類

なお、我が国のスタジアム・アリーナでは施設所有者とイベント主催者が分離されているケースが多いため、主に施設の設計やデザイン、名称等のハード面を施設所有者が、コンテンツの提供などのソフト面をイベントの主催者が担うことが想定されるが、これらの取組は、施設所有者とスポーツチームなどのイベント主催者が緊密に連携しながら、一体となって進められることが理想的である。

以下では、上図の分類ごとに様々な取組の内容について説明する。ただし、これらの取組をすべて導入しなければならないというものではないことに注意されたい。これらの取組の多くは導入するために一定のコストを要するものであるため、調達可能な資金規模感の中でどのような価値向上に取り組むべきかを取捨選択することも重要となる。

一方で、予算上の都合のみを考えて実施すればよいという話ではなく、まずは先に述べたようなスタジアム・アリーナの意義やコンセプトをハード面・ソフト面の設計やデザイン、名称等にどのように反映させていくかを十分に検討する必要がある。そして、施設所有者は、そうした検討を重ねた上で、イベント主催者であるスポーツチームやイベントプロモーター等からの意見等も十分に考慮しながら、スポーツチームの収益拡大が施設所有者や地域の収益拡大にもつながるという視点に立ち、当該スタジアム・アリーナの意義やコンセプト、重視したい顧客の特性等に応じて取組むべき内容を選択し、資金調達に取り組んでいくことも重要である。

<顧客体験価値の向上に向けた取組事例>

①来場に向けた安心感（場面：日常/自宅）

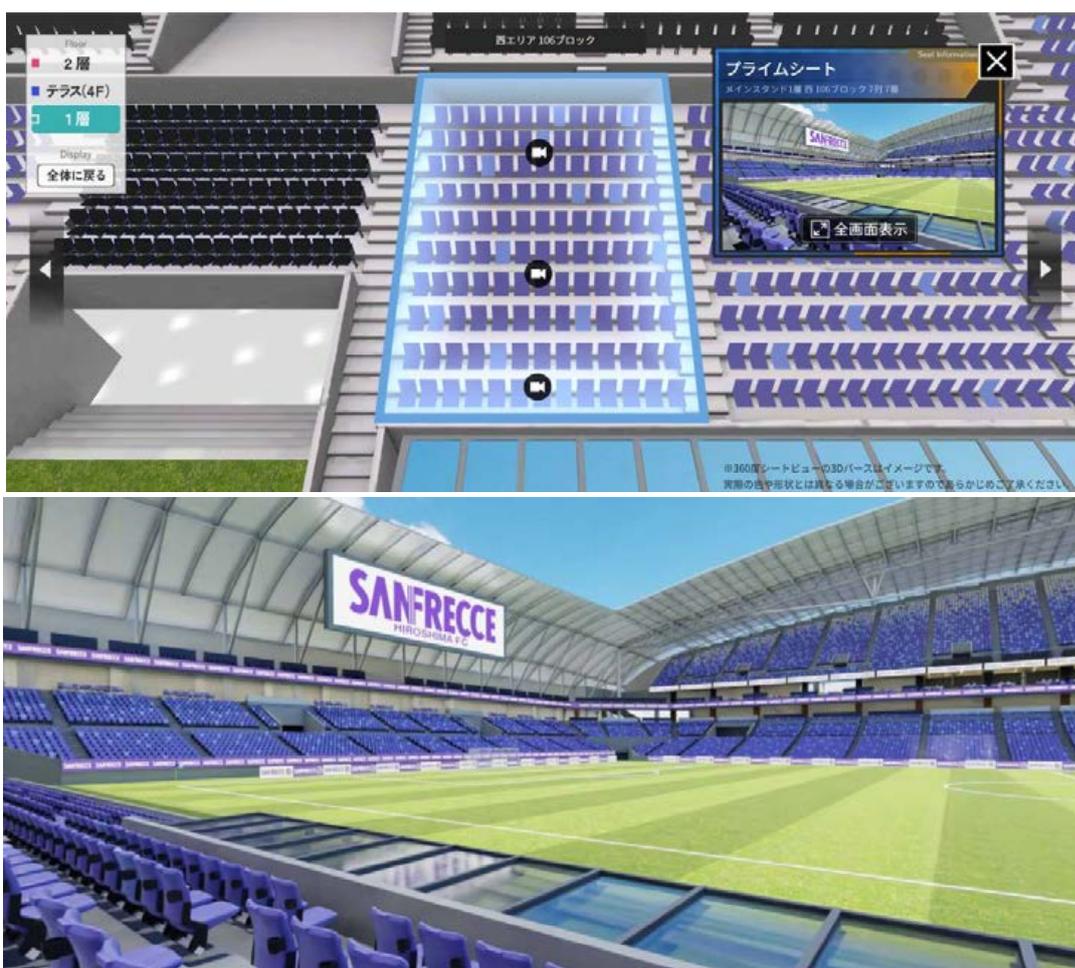
多くの顧客に来場してもらうためには、来場に向けた不安を取り除くことが重要である。そのため、当日の飲食物の購入や座席、駐車場などイベント当日の不安要素となり得る要素について事前にきめ細やかな対応を行うことが必要となる。具体的には以下のような施策が考えられる。

事前の情報発信

初めてスタジアム・アリーナに来場する場合は、様々な面において勝手がわからず不安となることが想定される。この点、安心して楽しんでいただけるように、観戦ルールや施設内の設備、楽しみ方、イベント内容などの情報を、事前にHPやSNSを活用して情報発信することが重要である。

例えば、購入したチケットの座席からの眺め・見え方は、顧客にとっての不安要素の一つである。この点、チケット購入に際して、事前に写真や動画などで座席からの眺めを確認できるように設備を整えることが望ましい。なお、イベントの内容によって大きく座席配置が異なる場合を除き、スタジアム・アリーナ運営者側で事前に用意されていることが理想的である。

■ エディオンピースウイング広島：公式 WEB サイト上の座席の事前確認機能



上：座席選択画面 / 下：座席からの眺望

【出典】 [EdionPeaceWingStadiumViewer](#)

- ✓ サンフレッチェ広島が運営しているオフィシャルウェブサイト内のコンテンツの一つに座席からのピッチの見え方について紹介があり、各ゾーンから観戦した場合の見え方を 3D で 360°リアルに確認できる。

飲食物の事前オーダー

イベント開催当日の飲食店は非常に混雑することが多く、また人気商品は早々に売切れてしまうなど、飲食物の購入は顧客にとって悩みの多い要素となっている。この点、アプリやブラウザにて、当日出店する飲食店のメニューを事前にオーダーできるサービスを導入することにより、当日の混雑緩和に寄与できるほか、顧客のニーズに合った飲食物を売切れなどに関係なく提供することができる。

駐車場の確保、事前予約、誘導案内

郊外のスタジアム・アリーナを中心として、自家用車での来場を予定している顧客にとって、駐車場の確保は来場前の大きな不安要素の一つである。こうした来場者の不安を取り除くためには、二輪車を含む自家用車の駐車需要を十分想定しながら駐車スペースの確保を図るとともに、事前にスタジアム・アリーナや周辺施設の駐車場を予約できるシステムを導入するなどの工夫をすることが重要である。また、駐車場までの誘導をスムーズに行うことで、顧客のスタジアム内での周遊時間を長くする効果も期待できる。

②来場時の快適性（場面：イベント開始前/施設外）

スタジアム・アリーナは多くの来場者が一斉に集結する施設であるため、混雑や交通渋滞の発生は、深刻化した場合には顧客にとってネガティブな体験となる可能性があるため重要な課題といえる。そのため、顧客の様々な移動手段を考慮しつつ、来場経路や入場時において顧客にネガティブな体験が生じないように取り組むことが重要である。具体的には以下のような施策が考えられる。

来場経路の整備

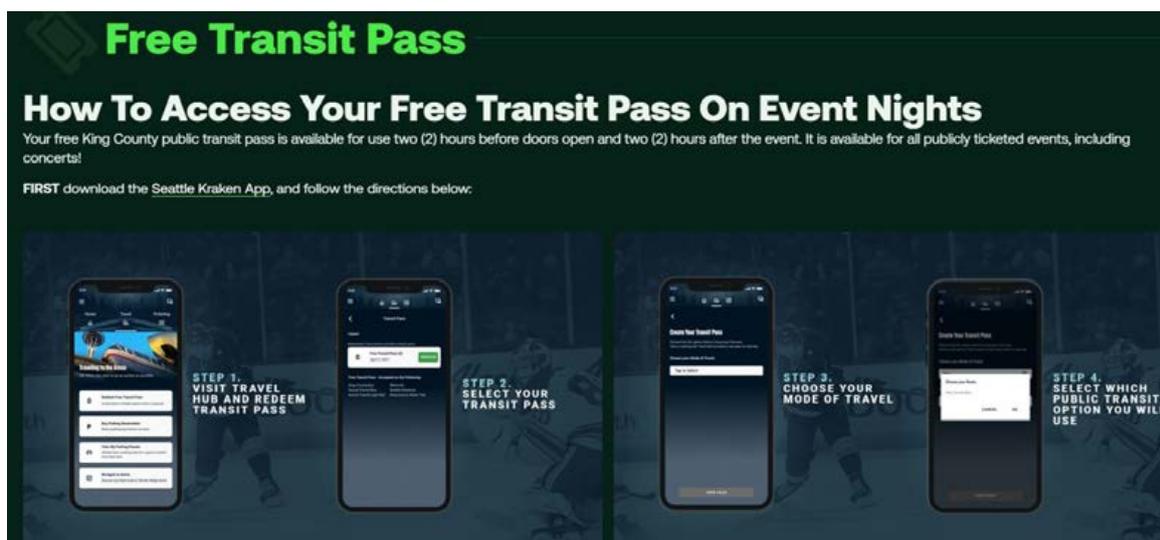
スタジアム・アリーナへの主な来場経路としては、電車やバスなどの公共交通機関や、自家用車、自転車等の交通手段を用いるものが想定される。公共交通機関の利用者が多く想定される場合は、最寄り駅の整備やイベント時におけるバスの運行本数の拡大などの対策が重要となる。また、自家用車の利用者が多く想定される場合には、スタジアム・アリーナまでの周辺道路を拡幅するほか、地方公共団体や地元の警察・商店街等と連携して歩行者天国の時間を作るなどの対策が考えられる。なお、実際に宮城県仙台市の「ユアテックスタジアム仙台」では、Jリーグのベガルタ仙台のホームゲーム終了後に市道にて警察と連携しながら歩行者天国を実施しているので参考にされたい。

他方、公共交通機関や自転車などの利用を促進するなど、可能な限り多くの来場や退場の交通選択肢を用意することで、動線を分散させ、混雑や渋滞等のトラブルを予防することも併せて検討することが重要である。

入場時における手続きの簡略化

スタジアム・アリーナの入場時には、チケットの確認や持ち込み品の確認などの作業が行われるため、来場ゲート前で混雑が生じることが多く見られる。そのため、様々な技術を用いることで入場時の手続きを可能な限り簡略化することが望ましい。具体的な技術の例としては、顔や指紋などの生体認証技術や物品のスキャン技術などが挙げられるが、導入することで発生する費用や効果も勘案しながら検討することが重要である。

■ Climate Pledge Arena : テクノロジー活用による来場時の快適性向上



画像：電車とバスを組み合わせた無料パス作成により公共交通機関の利用を促進

【出典】 Climate Pledge Arena より提供

● 来場経路の整備

- ✓ 車での来場客については、アプリを通じてイベントごとに最も便利で費用対効果の高い近所の駐車場を見つけて予約できる（駐車券はアプリ内に保存される）。駐車場を探して動く車を減らすことで試合前の混雑緩和にも寄与できる。
- ✓ すべてのゲームチケットには、交通系 IC カードを介した公共交通機関補助が含まれており、アリーナアプリで電車とバスを組み合わせた自分の無料パスを作成できる。

● 入場時における手続きの簡略化

- ✓ ウォークスルー型の武器探知機により、ポケットから鍵や携帯電話などを取り出すことなくスキャンを受けることができ、入場の際の混雑緩和になっている。

③イベントへ向けた楽しみ（場面：日常/自宅～イベント開始前/施設外）

顧客にとってメインとなる体験はもちろん開催されるイベントそのものであるが、イベント前に生まれる高揚感も顧客にとって一定の価値がある体験となることが想定される。そのため、顧客の日常を含めてイベント開始前の様々な場面において高揚感を煽るようなコンテンツや設備を用意することで、顧客にとってのスタジアム・アリーナでの体験をより良いものにすることが期待できる。具体的には以下のような施策が考えられる。

なお、これらの楽しみを演出する要素には外観やデザイン上の工夫も含まれるが、最も重要なのはサービスやコンテンツ自体の質である。そのため、予算上の制約がある場合などには設備面に必要な投資を行うため、あえて外観やデザインについてはミニマルデザインにするなどの工夫も併せて検討したい。

メディアやSNS、アプリ等を用いた情報配信

日常からイベント開始の直前までの間において、イベントに関連する様々なコンテンツをメディアや SNS、アプリ等を用いて発信することにより、イベントへの楽しみを増大させることが期待できる。具体的には、スポーツの試合であれば、各チームの現在の状況や選手からのメッセージ、コンサート等であればアーティストの情報やアーティストからのメッセージ、その他のイベントであれば、イベントの目的や概要・イメージが分かる参考動画等を配信することが考えられる。

■長崎スタジアムシティ：アプリによるイベントへの楽しみ増大



左：試合やイベント情報のお知らせ機能

右：最新のイベント情報のチェック・申し込み機能

【出典】[長崎スタジアムシティ公式アプリ - Google Play のアプリ](#)

✓アプリを通してイベント情報の配信を行っている。気になるカテゴリを選べるプッシュ通知設定機能があり、顧客の関心が強い情報をいち早く知らせることが可能。

来場ルート及び施設の外観・デザインの整備

スタジアム・アリーナに入る直前において、スタジアム・アリーナの外観や構造による魅力を訴求することは重要である。来場ルートをスタジアムやホームとしているチームのカラーやのぼり旗等で彩るほか、スタジアム・アリーナ自体を、それに込められた思想やコンセプトを体現するデザインや設計にすることなどにより、スタジアム・アリーナに来場する段階からイベントへ向けて気持ちを高揚させることが期待できる。

場外スペース等を活用したイベントの開催

スタジアム・アリーナで実施されるイベントの開始前に、会場の外に設けられたスペース等を活用し、メインコンテンツと併せて顧客に楽しんでもらえるイベントを開催することも重要である。例えば、メインコンテンツの内容と連動する抽選会やイベントを実施する選手やアーティストに対して気持ちを届けることができるメッセージボードの設置などが考えられる。

飲食サービスの充実

飲食サービスの提供は、スタジアム・アリーナで提供されるサブコンテンツとして最も代表的なものといえる。飲食サービスは、施設内はもちろん施設外においても周辺施設やキッチンカー等で提供することが可能であり、イベントと併せて顧客に楽しんでもらえるコンテンツである。

飲食サービスが提供する顧客体験をより良いものにするためには、提供するメニュー内容にも工夫が求められる。具体的には、地ビール・地酒や地域の特色を活かしたメニュー、オーナー企業やパートナー企業とのつながりを活かしたメニューなどが考えられる。また、選手とのコラボメニューや特定のイベントに合わせた限定メニューを提供することにより、スポーツチームやイベントとの一体感を高めることや、顧客に特別感を与えられるレストランの設置等も考えられる。

これらのメニューはどちらも、その施設ならではの味わいと魅力的な体験を顧客へ提供することができるものであるため、顧客に対して飲食物と場所の特殊性が紐づいた記憶に残る体験を顧客へ提供することが可能となり、リピーター化を促進させる効果も期待できる。

④施設内での快適性（場面：イベント開始前～イベント中～イベント終了後/施設内）

イベント当日のスタジアム・アリーナには大勢の人々が訪れるため、施設内においても混雑や混乱を極力生じさせないようにすることが重要である。特に来場時やハーフタイムなどの休憩時、退場時には一斉に集団が動くことになるため、それらの際に顧客からネガティブな体験を取り除くための施策を行うことが重要となる。

また、訪れる人々の嗜好性や抱える事情も様々であることが想定される。そのため、これまでの顧客の中心となっていたスポーツ自体に興味がある人々だけでなく、これまでスポーツになじみや関心の薄かった顧客層や子ども達のほか、障がいの有無や国籍・宗教などの違いに関わらずあらゆる人々に十分に楽しんでもらえるような設計上の工夫やコンテンツの拡充を行うことも重要である。

具体的には以下のような施策が考えられる。

座席や飲食店での混雑緩和

施設内での混雑を緩和するためには、設計の段階からイベント時の動線を検討し、入退場時の各動線が交雑しないように整理するほかコンコースの幅に余裕を持たせたなどの設計上の工夫をすることが重要である。また、アプリ等でのサービスを顧客へ提供することで当日の混雑を軽減するという手段も考えられる。座席に関する混雑緩和へ向けた取組の具体例としては、現在地から自席までのルートをアプリや場内表示等で簡単に確認できるようにすることが挙げられ、混雑の中でも迷うことがなくなることによるストレス軽減が期待できる。

また、オンラインモバイルオーダーにより、混雑なく、自身の好きなタイミングで飲食物を受け取ることができるシステムの構築、退店時の電子決済・無人決済を導入することで、待ち時間の削減に伴うストレス軽減とスタジアム内の周遊時間を確保することも期待できる。

■北海道ボールパークFビレッジ：アプリによる施設内での快適性向上

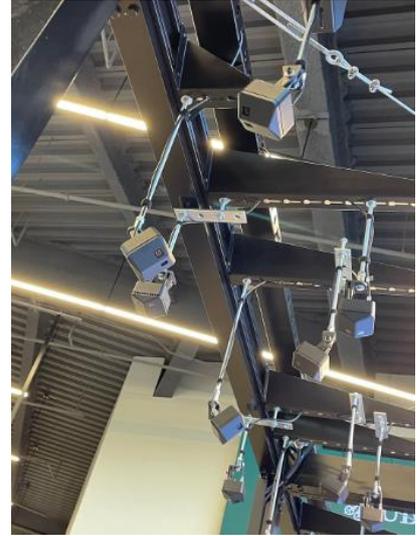


画像：アプリ内の来場時の快適性を向上させる複数機能

【出典】株式会社ファイターズスポーツ&エンターテイメントより提供

- 入場手続き・支払いまでアプリ内で完結
 - ✓ 試合観戦・宿泊・アクティビティの予約・入場手続き・支払いまでをアプリで完結でき、チケットレスでスムーズな入場が可能。
 - ✓ アプリ内のFビレッジPAYに支払情報を登録すれば、アプリ会員証をかざすだけで決済完了。またアプリ内のモバイルオーダー機能によりスムーズな施設内の飲食体験が可能。
- 快適な施設案内
 - ✓ アプリ内の位置情報サービスにより、現在位置から目的地までスムーズな移動が可能。開催中のイベントもすぐに調べられるため、快適にパーク内を探索可能。

■ UBS Arena : 自動精算システムを活用した利便性向上



左：施設内の自動精算システムの入場ゲート

右：購買者と商品を察知するためのカメラ

【出典】 [Inside Look: We visit Amazon's labs for an up-close look at 'Just Walk Out' store technology - Stadium Tech Report](#) (©Paul Kapustka/Stadium Tech Report.)

- ✓ 自動精算システムを採用した店舗を導入。入場ゲートでクレジットカードを挿入すると、棚から取り出して持ちだした商品は重量計やカメラによりそのアカウントに紐づけられ、退場時に自動的に決済される。

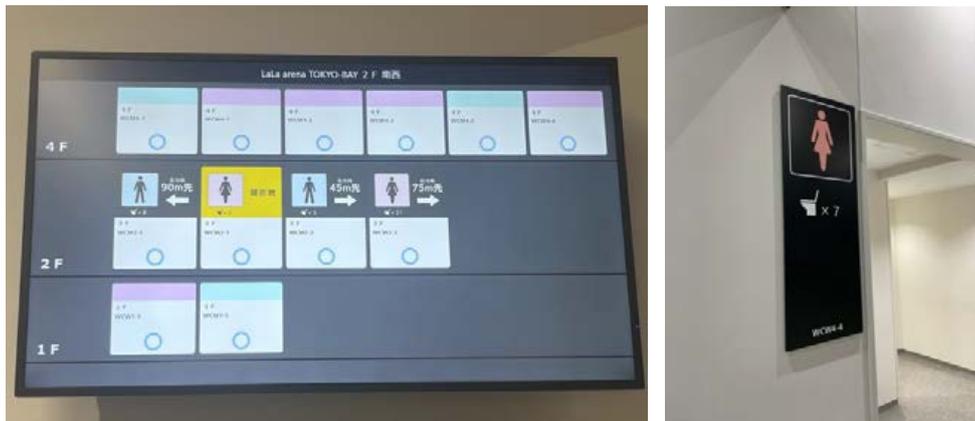
トイレの混雑緩和

イベントの休憩時間を中心として、トイレは非常に混雑する場所となっている。トイレの混雑を緩和するためには、収容人数に対して必要なトイレの数が確保されていることはもちろん、男性用・女性用の比率や配置、座席からトイレまで及びトイレ内の動線、わかりやすい案内看板など、様々な観点から設備を整備することが重要である。また、技術を用いた混雑緩和の例としては、スマートフォンアプリ等で所在地からトイレへ最適な動線やトイレの混雑状況・想定待ち時間をリアルタイムで確認ができるようなサービスが考えられる。

なお、トイレの混雑を緩和することは、利用者のストレスを軽減できるだけでなく、混雑緩和により生まれた時間が周遊時間の増加にもつながる可能性があり、また利用者が場内で安心して飲食できることにもつながるため、顧客の体験価値や飲食の売上を向上させる観点として重要な取組といえる。

また、混雑緩和とは論点が異なるが、この後説明を行う「インクルーシブな環境整備」に関連する取組として、障害者用トイレやキッズトイレ、男女共用（ジェンダーレス）トイレなどの多様な設備を用意することも来場者の快適性を高める取組としては重要である。

■ LaLa arena TOKYO-BAY : トイレ混雑緩和のための工夫



左：サイネージを利用した混雑状況の配信

右：性別アイコンの切り替えが可能な看板

【出典】 LaLa arena TOKYO-BAY 視察時に事務局が撮影

- ✓ サイネージを利用した混雑状況の配信に加え、イベント毎に、男性用トイレ/女性用トイレの切り替えが可能である。
- ✓ Bリーグのアリーナ施設要件の推奨基準を上回る豊富な数のトイレを設置している。特に、1F 女子トイレには 57 個の個室が確保されており、施設内でのトイレ混雑への不安削減を図っている。
- ✓ イベント形態・混雑状況によって男性用トイレと女性用トイレの切り替えが可能であり、設計時に、男性用トイレの個室スペースと小便器スペースを仕切ることができるレイアウトにしている。

分散退場に向けたイベント開催

退場時の混雑具合については、最寄り駅の数や公共交通機関の便数などスタジアム・アリーナの立地によって様々であるが、快適に退場するためにはある程度分散しながら退場を行うことが必要となる。しかし、目的は分散退場にあるとしても、顧客に何もせずにただ座席や施設内で待ってもらおうということでは、退場時の体験が顧客にとってネガティブな体験となってしまう可能性が高まってしまう。そのため、イベント終了後にもスタジアム・アリーナのフィールド内を歩けるイベントや選手やアーティスト等によるファンサービスイベントを開催するなど、顧客の楽しみとなるようなコンテンツを提供しつつ分散退場を促進することが望ましい。

サブコンテンツの提供

顧客がスタジアム・アリーナで体験するメインのコンテンツは開催されるイベント自体ということにはなるが、スタジアム・アリーナは広大な面積を持つ施設であり、イベントの開催以外の様々なコンテンツ（サブコンテンツ）を提供することが可能な施設である。

もちろん、イベントに関心が高い顧客層を中心としてイベントを楽しんでもらえることは重要なことであるが、スタジアム・アリーナを訪れる顧客の中には、日頃スポーツやイベントに対する関心が高くない顧客も一定数含まれることが想定される。そのため、幅広い顧客層の体験価値を向上させるためには、メインコンテンツ以外にも様々な需要が存在することを想定し、それらの需要にも対応できるサブコンテンツを施設内や周辺に用意することで、スタジアム・アリーナをあらゆる顧客にとって楽しい体験を提供できる場とすることが望ましい。

具体的には、魅力的な写真撮影スポットや AR や VR 等のテクノロジーの体験や軽い運動競技体験ができるブース、地域やスポーツチームの歴史や価値観を楽しみながら知ることができるコーナーなどを設置することが考えられる。

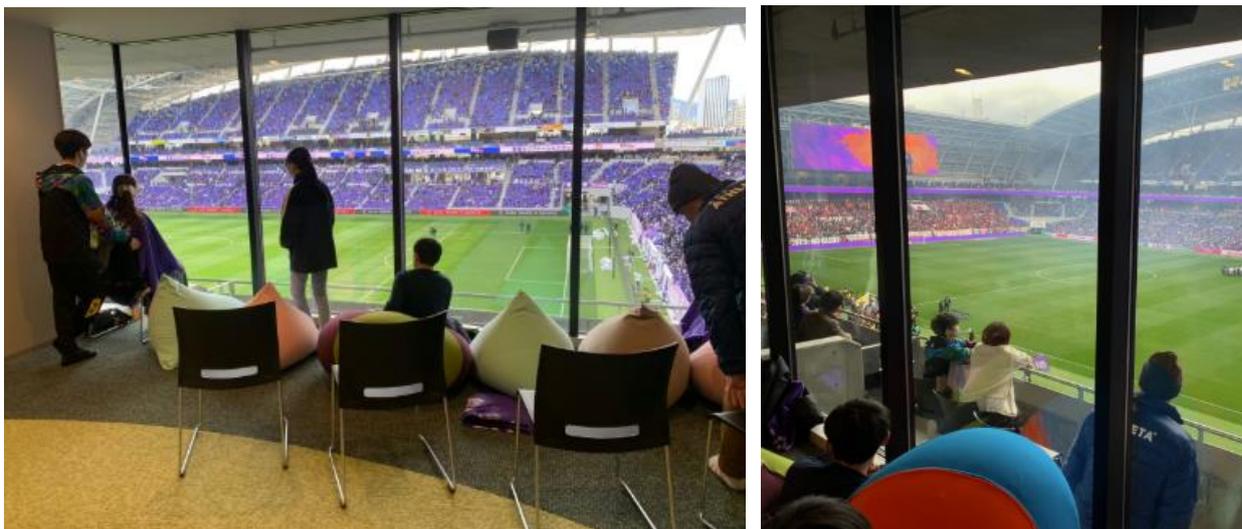
インクルーシブな環境整備

近年では、障がいの有無や性別、国籍、宗教などの人々が持つ背景や特性などを尊重し合いながら共生する社会や教育のあり方として、「インクルーシブ」という言葉が使われることが増えている。多様な顧客が来場するスタジアム・アリーナにおいても、あらゆる人々に楽しい体験を提供するためには、こうした配慮が行き届いた施設づくりを行うことが重要となる。

例えば、障がいの有無においては、入退場口のスロープやエレベーターの設置などのイベント前後における移動面での配慮のほか、車いす用の観覧スペースや聴覚障害者用の磁気ループ席の設置など、イベントを快適に楽しんでもらえる設備も顧客体験価値を向上させるためには重要である。また他にも、強い照明や大きな音に対して感覚過敏等の特徴がある人でも試合観戦を楽しめるような工夫として、「センサリールーム」等の設備を施設内に用意する取組が J リーグや B リーグなどで広がっていることにも注目されたい。

このようなインクルーシブな環境整備を行う際には、対応する範囲について施設整備の構想と照らし合わせながら検討するほか、それぞれの背景や特性に対して的確に対応するために、当事者からの意見によく耳を傾けながら整備や改修を行うことが重要である。

■エディオンピースウイング広島：センサリールーム等の設置



左：大きな音や強い光に配慮した常設のセンサリールーム

右：センサリールーム外の座席で観戦する様子

【出典】 [センサリールームで子どもたちが初観戦しました | 日本発達支援サッカー協会](#)

- ✓ 感覚過敏の子どもに配慮した観客席を、国内のスタジアムで初めて常設した。西側のメインスタンド4階に1室（約60平方メートル）、外には22席を置き、センサリールーム専用のエレベーターをつくるなど動線上の工夫もしている。
- ✓ ピッチ側には二重ガラスを採用することで、光の刺激を抑え、室内は薄暗く保たれている。またサポーターの歓声や場内放送の音量は室外に比べて小さくなり、大きな音に敏感な子どもたちが家族と観戦できる。
- ✓ センサリールーム自体のほかにも見守り室や調光やスピーカーの音量を調節できるカームダウンルームも設けている。

サービス上の問題点のリアルタイム把握

スタジアム・アリーナは大勢の人々が集まる施設であるため、これまでに挙げたような混雑のほか、人を媒介とした様々なトラブルが発生することが想定される。海外のスタジアム・アリーナでは、カメラやセンサー技術を用いてスタジアム運営のあらゆる側面にわたるデータを視覚化し、レジの混雑やトイレの詰まり、駐車場の空き状況や入場ゲートに流れ込むファンの不均衡等のトラブルや混雑などをリアルタイムで把握し、トラブルの回避や早期解決を行うシステムが構築されている事例が存在する。

■ Levi's Stadium : 顧客の満足度情報の収集による改善対応



左：デジタル上でのタッチポイント

右：対面上のタッチポイント

【出典】 [ソリューション一覧 - HappyOrNot® \(ハッピーオアノット\) 顧客満足度向上ソリューション](#)

- ✓ 来場者の感情を読み取ることができるシステムを導入。デジタル・対面のタッチポイントでの両面から顧客がいつでも満足度をフィードバックできる機会を提供している。システムの導入により、迅速な問題対応が可能となり、顧客体験価値の向上につながっている。

離席による見逃しリスクの軽減

スタジアム・アリーナで開催されるスポーツを始めとするイベントは数時間に及ぶものであることが多い。そのため、観客はイベント実施中においても、飲食物やグッズの購入やトイレのために観覧席から離席する場合が十分に想定される。しかし、離席している間にイベントにおける好機や重要な場面が訪れることも考えられるため、観客はこれらを見逃してしまう不安感から気軽に離席できない状況にあることも多い。このようにイベントの実施途中で離席しにくい環境とすることは、スポーツの試合など当該イベントを集中して見続けられる熱心なファン以外のライトな顧客層を取り込むことを難しくする場合もあると考えられる。

このような観客の不安感を軽減する取組として、北海道北広島市の「エスコンフィールド HOKKAIDO」では、コンコースや各種施設において約 600 台にも及ぶデジタルサイネージを配置し、施設内の様々な場所から観戦ができる環境を整えている。このような取組には設備や配線などに多くの費用や高度な技術が必要となるが、コンコースを始めとする観客の動線に観戦環境を整えることにより、観客の離席に対する不安感を軽減するだけでなく、施設内の回遊性も高めることが期待できる。

また、飲食物等の購入を座席から行えるサービスを導入することで、観客がなるべく離席しないで済むようにすることも有効な取組である。実際に、埼玉のベルーナドームでは、一部の座席において、座席での飲食物のモバイルオーダーに加え、座席までのお届けサービスを展開しており、観客は一切離席することなく飲食物を楽しむことができるようになっている。

⑤イベント内での楽しさ（場面：イベント中/施設内）

イベント中では、スタジアム・アリーナで顧客が体験する出来事の中で最も価値が高まることが想定される。しかし、イベントのコンテンツ力だけに頼るのではなく、大型スクリーンやVIPルームを始めとするスタジアム・アリーナの様々な設備を活用することにより、更なる価値の向上が期待できる。具体的には以下のような施策が考えられる。

大型スクリーン等の活用

比較的新しく建設されているスタジアムでは、中央に超大型のスクリーンが設置されていることが多く、また同じくアリーナにおいてはコート上に4面の大型スクリーンが設置されている事例が多く見られる。また、最近のスタジアム・アリーナでは、試合結果に関わらず観客にスポーツをエンターテイメントとして楽しんでもらうためのリボンビジョンや音響・映像・照明を連動させる統合演出装置の実装も進んでいる。そして、これらのスクリーンは、イベントの内容と連動する形で活用されることで、顧客体験を向上することが期待できる。

具体的には、イベント自体や合間に行われるショーなどの演出に用いることはもちろん、他にもハイライトシーンのリプレイを流すことや、座席からでは確認しづらい様々なデータや角度からの情報を投影するなどの活用方法が考えられる。

■ エスコンフィールド HOKKAIDO : 大型スクリーンの活用による顧客体験価値の向上



上：世界最大級の大型スクリーン

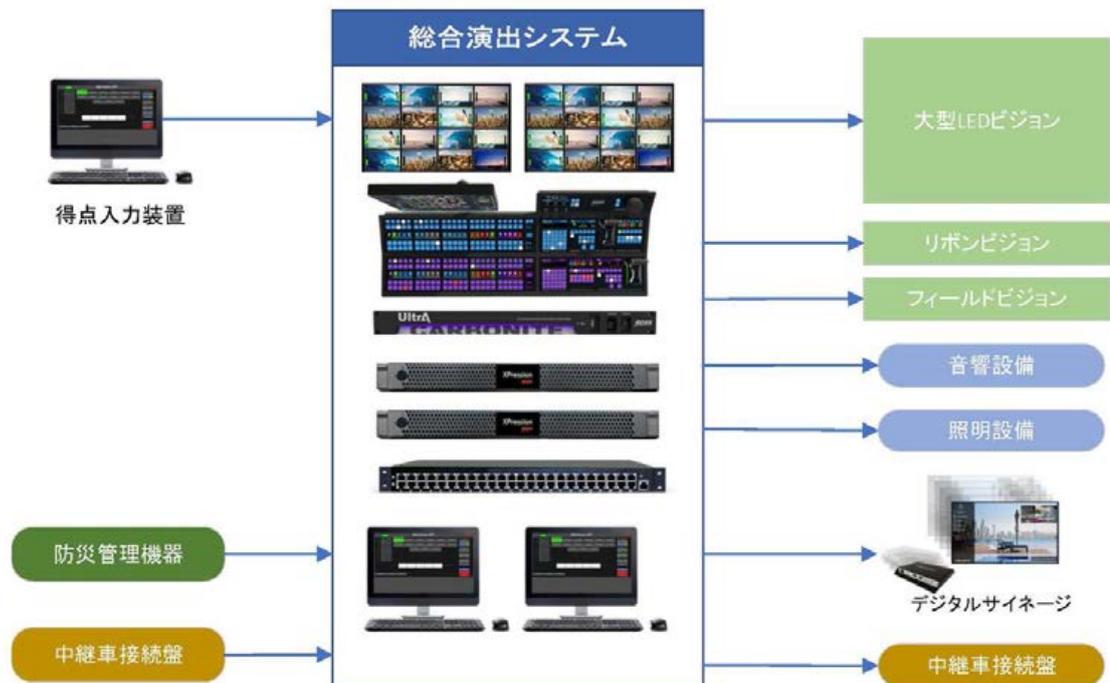
左下：コンコースに設置された場内サイネージ

右下：中央に総合演出システムの操作卓を配置したコントロールルーム

【出典】 [エスコンフィールド HOKKAIDO 株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテインメント様 - 事例 - パナソニック コネクト](#)

- ✓ パネルは約1メートル四方で1枚120キロ程度、ビジョンはパネル660枚（両翼で1,320枚）で構成されており、幅約86メートルで、2面合わせた大きさは世界最大級である。最新鋭の映像・照明・音響システムを統合し、クリエイティブなコンテンツを制作することで試合中どこにいても一体感・没入感の高い演出を実現。
- ✓ 大型ビジョン・場内約600台のデジタルサイネージを一斉に切り替えて特別な演出を実現することでエンターテインメント性の高い観戦体験を提供。ホームランやファインプレーが出た時など、ほぼリアルタイムに映像を映し出すことが可能。離席による見逃しリスクの軽減に寄与している。

■ ノエビアスタジアム神戸：統合演出システムによる光と音と映像の統合演出の実現



左上：ノエビアスタジアム神戸の映像送出設備 / 右上：同スタジアムのスコアボード

下：スポーツ施設向け統合演出のイメージ（事務局作成）

【出典】 [ノエビアスタジアム神戸 - 株式会社アセント](#)

- ✓ リアルタイム CG エンジンを導入。スコアボード+リボンビジョンのオペレーションを一元化し、会場内外の全ビジョンにおいてフレーム単位の同期や、広告管理における作業時間の大幅削減を実現。
- ✓ 選手紹介動画やリボンビジョン広告の入れ替え作業などを簡易化。

VIP ルームやラウンジの活用

スタジアム・アリーナやそこで行われる興行の収益性を高めるためには、付加価値の高いサービスを求める顧客やビジネス客等の特別な顧客を対象に、VIP ルーム、ラウンジなどの設置や、質の高い飲食の提供等のサービスを通じて、顧客にとって特別な体験を提供できるようにすることが重要である。

その際、ただ設備を用意すれば良いというわけではなく、VIP ルームやラウンジを例とするならば、ハード面では VIP ルームやラウンジまでの一般客等と交わらない動線設計やキッチンを含めた設備の配置、裏動線の設計など、ソフト面ではイベント内容ごとの特別メニューやプレミアムグッズの提供など、様々な要素を考慮する必要がある点にも注意が必要である。(なお、VIP ルームやラウンジを法人や団体向けに活用する際に考慮すべきポイントについては、「【3-4-3】収益源の複線化」にて別途説明する。)

空間設計や座席の快適性の向上

開催されるイベントの長さは様々であるが、ある程度の長時間同じ空間や座席に留まることが想定されるため、ホワイエやコンコースなどの移動・滞留空間にゆとりを持たせることや観戦・鑑賞をする座席の快適性を向上することは、顧客が体験するメインコンテンツを最大限に楽しめる環境づくりとして重要である。

さらに、空間設計という観点では、ホワイエの役割が重要である。多くの人々が集まる場所には社交の場としての滞留空間が必要であり、スタジアム・アリーナでもゆとりを持った空間として整備することでファン同士の交流や地域コミュニティの醸成につながることを期待できる。また、座席の快適性の向上の観点では、座席を長時間座ることに耐えられる座り心地の良いものにするほか、座席とコンテンツとの距離を可能な限り近づけるなどの取組により顧客へ更なる臨場感を提供することが期待できる。一方で、試合時の安全性や多目的利用を考え、必要に応じて最短の $5\text{ m} + \alpha$ の運用動線確保を検討する必要がある。

■長崎スタジアムシティ：ピッチ・フィールドと座席の距離



左：ピッチまでの距離約5mの選手ベンチとも近いプレイヤーズスイート席

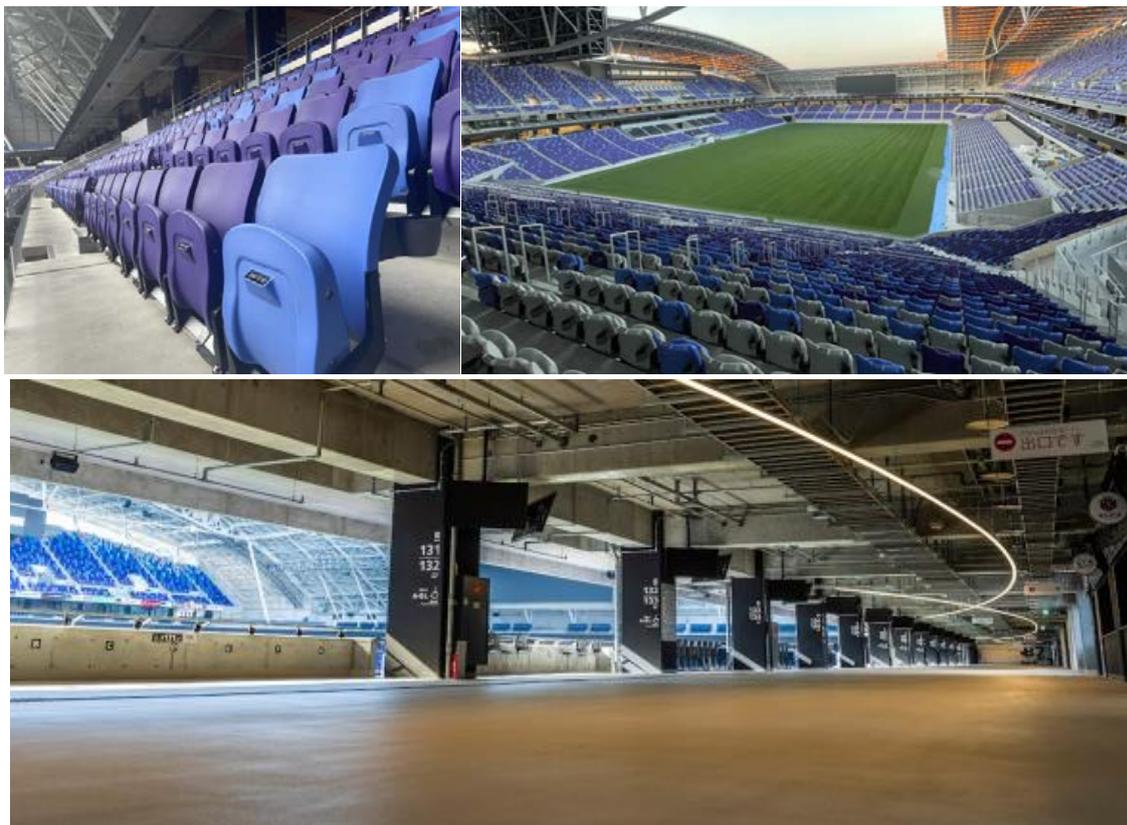
右：選手ベンチのすぐ後ろで臨場感を味わえるアリーナの座席

【出典】株式会社ジャパネットホールディングスより提供

[長崎スタジアムシティ 新アリーナの席種公開第二弾！ - 【公式】長崎スタジアムシティ](#)

- ✓ サッカースタジアムでは両ゴール裏においても最前列はピッチまでの距離日本最短の約5mを実現。全方向からピッチまでの距離約5mを味わえる。
- ✓ またアリーナではベンチのすぐ後ろでコート上の選手達を応援し、圧倒的な臨場感で試合を観戦することができる。

■エディオンピースウイング広島：観客席・コンコースの快適性のある設計



左上：スタジアムの観客席（座席の作りと前後スペース）

右上：下層スタンドと上層スタンドの傾斜

下：ゆとりのあるコンコース設計

【出典】 [スタジアムやアリーナにも「アイデア」を！ アイリスオーヤマのスポーツ施設事業 - +1 Day/新サッカースタジアム「エディオンピースウイング広島」観客席 約26,000席を導入 | 2024年 | ニュース | 企業情報 | アイリスオーヤマ/ 施設紹介 | エディオンピースウイング広島:EDION PEACE WING HIROSHIMA>](#)

- ✓ 通路を通る人と観客席に座る人の双方にとって高い快適性を実現している。座面の奥行きを浅くしたことで、座席前後の通路幅を85cm確保でき、移動がしやすい。
- ✓ シートの横幅は50cmとゆとりのある設計としている。座面の奥行きに関しては、浅めの作りではあるものの、深く座ることができる設計となっており、長時間座っていても疲れにくい。観客のニーズに合った座席を提供できるよう全42種の座席を用意。
- ✓ 下層スタンドはある程度緩やか(16.4度~23.8度)に、上層スタンドは傾斜角をつける(34.8度~35.8度)ことにより、臨場感あふれる観戦空間と前後の高低差による見やすさを実現している。また、角度をつけた設計により、ピッチからより遠い上層観客席においてもピッチとの距離が縮まる。
- ✓ コンコースは2階と3階の2層式で、幅はともに10メートル確保している。メインコンコースの3階は、飲食スペースになり、どこからでもピッチを望むことができ、試合がない日はランニングコースとして使用が可能な設計となっている。

⑥退場時の快適性（場面：イベント終了後/施設外）

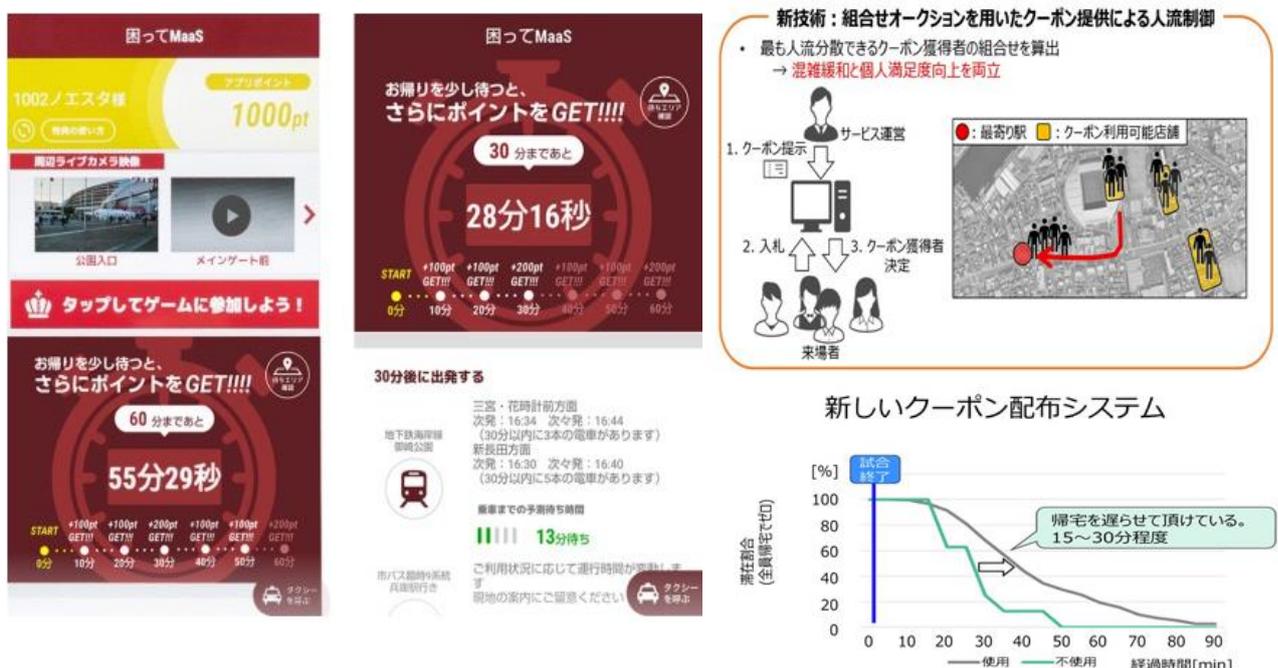
「④施設内の快適性」でも触れた通り、イベント終了後の退場時には一斉に集団が動くことになるため、顧客体験価値を向上する観点においては、退場時の混雑や混乱を極力生じさせないようにするための施策を行うことが重要となる。具体的には以下のような施策が考えられる。

周辺施設を用いた混雑緩和

退場時には大勢の人々が最寄り駅やバス停などの交通設備に向かって同じルートを移動することになるが、周辺施設へ人を呼び込む取組を行うことにより、退場時のルートを分散させることが期待できる。周辺施設へ人が流れ込むことで地域経済が活性化するのはもちろん、顧客にとってもイベント後の混雑や混乱を避けることができるため、様々なステークホルダーにとってメリットがある施策といえる。具体的には、飲食店などの周辺施設の混雑・空き状況をスマートフォン等で把握できるようにするほか、周辺施設で使えるクーポンをチケットの特典として付与するなどの施策が考えられる。

なお、施設外という観点では、最寄り駅やバス停の数などの交通設備の整備状態やショッピングモール等の大型周辺施設の有無などによって対策の内容が大きく異なることが想定されるため、スタジアム・アリーナごとの状況に応じて施策を検討することが望ましい。

■ノエビアスタジアム神戸：専用アプリによる分散退場の促進



左：アプリ内のポイント獲得画面

右上：新しいクーポン配布システム

右下：アプリ導入による分散退場効果

【出典】 [60分待てば800ポイント J1神戸で混雑緩和MaaS実験、約5割が行動変容：日経クロストレンド/スポーツイベントにおける混雑緩和のための人流制御技術開発 | DENSO TEN Technical Review | デンソーテクニ](#)

- ✓ 近辺の駅構内およびスタジアムから駅に向かう道路の混雑緩和を目的として、神戸大学、株式会社デンソーテン、楽天モバイル株式会社が共同で、専用アプリの導入実証実験を実施。
- ✓ アプリでは、スポーツイベント終了後にスタジアム内に滞在していた時間に応じたポイントを付与し、周辺店舗で利用できるクーポンと交換できる仕組みを提供。
- ✓ 実証実験では、アプリを導入することにより、スタジアムに30分程度長く滞在する効果が見られ、混雑緩和に有効であることが確認できた。

退場時におけるルート誘導の工夫

退場時には、多くの人々が最短距離と思われるルートを選択するため、局所的な渋滞が発生することが多い。特に最寄り駅が一つの場合には、退場時のルートが一つか二つ程度に固定化されてしまうことが想定される。しかし実際には、退場時のルートは道幅や信号機の有無なども含めて検討すべきものであり、混雑や混乱を緩和するためには様々なルートに分散させる取組が行われることが望ましい。具体的には、効率的な動線や退場待機列をLED等で光らせることで、効率的な移動ができるようにするなどの取組が考えられる。

⑦イベント後の楽しみ・余韻（場面：イベント終了後/施設内～施設外）

イベントの終了後においても、主にイベント主催者側において様々な取組を行うことで、顧客の体験価値を高めることが可能である。さらに、イベント終了後においても顧客にポジティブな印象を持続させることは、スタジアム・アリーナに再び訪れてもらうきっかけにもなるため、スタジアム・アリーナを持続可能な施設として成長させるためには重要な観点である。具体的には以下のような施策が考えられる。

来場者限定サービスの導入

スタジアム・アリーナでのポジティブな体験を施設外においても持続させるためには、顧客に「来場してよかった」と思ってもらうことが重要であり、来場者限定のサービスを提供することで顧客がスタジアム・アリーナに直接来場したことの価値を高めることが期待できる。具体的には、試合終了後に配布するサンクスレターやチケット購入者限定で試合終了後に見ることができる特典映像などを用意することなどが考えられる。

■ Fビレッジ公式アプリ：施設内限定のポイントサービスと来場回数に応じた特典付与



●マイレージプログラムの提供

- ✓ Fビレッジ内の施設利用や飲食で、ご利用金額の1%がFマイルとして貯まる。貯まったマイルはチケットやクーポンと交換可能。

●来場者だけの特典

- ✓ Fビレッジアプリ内のチェックイン機能により、来場回数に応じて、特典としてお得なクーポンや限定グッズを受け取れる。

画像：アプリ内のマイレージ機能紹介

【出典】株式会社ファイターズスポーツ&エンターテインメントより提供

閉幕後イベントの開催

メインとなるイベントが終了した後も顧客に継続的に楽しんでもらえるコンテンツを提供することも重要である。具体的には、「④施設内での快適性」にて取り上げた「分散退場に向けたイベント開催」もこの取組の一つに含まれるものであり、こうした取組を行うことは、退場時における混雑という顧客のネガティブな体験を軽減することにもつながるため、施設内外を問わず様々な場所と時間において実施されることが望ましい。

また、VIP 等特別なチケットの購入者などを対象に、選手との交流ができるスペースを設けたり、試合で使われたボールやユニフォーム等をプレゼントするなどの取組も考えられる。

次回のイベントに関する情報配信

スタジアム・アリーナが継続的に賑わいのある施設として成長していくためには、イベント終了後の顧客に「また来たい」と思ってもらうことが重要となる。そのため、イベント終了後すぐに顧客に対して次回のイベントに関する情報発信を行うことで、来場者が直前のイベント内容に関する新鮮な記憶を元にしながら次回のイベントへの参加を検討することができるようになり、顧客に対して新たな楽しみを生むきっかけとなることが期待できる。

【コラム】 スポーツホスピタリティについて

本節ではスタジアム・アリーナにおける顧客体験価値の向上へ向けた様々な取組を整理してきたが、スポーツ観戦に加え、特別なサービス体験などの付加価値を提供する考え方として「スポーツホスピタリティ」という概念がある。

スポーツホスピタリティについては、広い意味では、スポーツの試合がない日であっても、スタジアム・アリーナやそれに併設されるアセット（例えば、ミュージアムや店舗等）を活用しながら、その他のサービスも組み合わせ、顧客に新たな付加価値を提供する取組もあるが、本コラムでは、本節で説明してきた、スタジアム・アリーナでイベント、特にスポーツイベントが行われる際に、スポーツ自体の観戦価値に加えて、スタジアム・アリーナの設備や、特別な体験を提供する付帯サービスを活用することにより、顧客に高い付加価値を提供するための取組について、補足的に解説する。

近年スポーツホスピタリティが求められる背景には、『みる』スポーツの価値の高まりがある。スポーツホスピタリティは、従来の消費性向である「モノ消費」や「コト消費」ではなく、近年高まっている「トキ消費」の需要に応えることのできるサービス提供のあり方といえる。諸外国ではスポーツ観戦が、企業の商談や接待、要人の交流等に積極的に活用され、それがみるスポーツの価値や収益を高めることにもつながっており、また、スポーツの試合を観るのみならず、飲食や宿泊、選手との交流等、スポーツに付随して質の高い特別な体験のできるホスピタリティサービスが提供されることによって、スポーツ観戦の付加価値を高めているが、我が国ではそうした取組はまだ遅れている。

しかし、近年、我が国においても、こうしたスポーツホスピタリティを提供できるスタジアム・アリーナの整備が進みつつあり、また、例えば B リーグでも、2026-2027 シーズンからの新リーグ（B プレミア）発足に向けたクラブライセンスの審査基準において、スイート・ラウンジの設置が要件化されるなど、スポーツビジネスにおける高付加価値コンテンツ創出への気運が醸成されてきている。

こうしたスイート・ラウンジ等も活用しながら、スポーツホスピタリティを提供するに当たっては、まず、単に設備を用意すればよいというのではなく、また、食事付・エンターテイメント付の観戦パッケージという見た目だけのサービスにならないよう、提供に関わる関係者が「ホスピタリティマインド」を持つとともに、対象となる顧客に対して、単にスポーツ観戦中にとどまらず、イベントへの来場前からイベント終了後までの一連の体験を、どのように特別感あるものとして演出するかを考えて設計・提供することが重要である。

また、提供すべきホスピタリティのあり方は、実施する目的・意図によっても変わってくる。例えば、①主催者が要人を対象に実施するプロトコル型、②スポンサーや取引先、従業員といった企業関係者を対象に行うアクティベーション型、③ホスピタリティの設備の利用の権利を顧客対象に売る BtoC 型、といったように、どういった人を対象にどのような効果をもたらすか、といった目的によって、備えるべきハードや用意すべき演出、提供するサービスといったソフトのあり方は異なってくる。

その上で、こうしたホスピタリティの提供に当たっては、上のような目的の違いに応じて、使用する施設が有するハードリソースや、コンテンツホルダーが有するソフトリソースを組み合わせ、それぞれに適したサービス内容を具体的に設計することが重要となる。例としては、VIP ルームやファンクションルームといった専用空間の利用や、特別な観戦席からの観戦体験の提供、地元食材や名産品を活用した飲食やギフトの提供、所属選手及び OB・OG との交流機会や試合解説体験の提供、試合前練習の見学機会の提供などが挙げられる。

なお、こうしたスポーツホスピタリティを活かして、特に地元以外からも企業や高所得者等の誘客を図るためには、スポーツ以外にも観光、文化、宿泊、飲食等、地域の様々な関係事業者や関係団体等と連携し、スポーツ観戦の機会にとどまらない特別な体験を当該地域で提供できる機会をつくること、対象となる顧客が当該地域を訪問・滞在する理由を高める上で重要である。また、こうした取組を行うことで、スポーツにとどまらない地域産業の高付加価値化や地域経済の活性化をもたらすことが期待される。

他方で、こうしたスポーツホスピタリティの提供に当たっては、我が国ではホスピタリティの概念がまだあまり認知されていないことから、これを財務価値の向上につなげていくためには、想定される顧客をよく分析し、ハード・ソフト双方の提供内容を注意深く設計・用意しながら、実際の顧客獲得につなげていくためのマーケティングや営業面での努力・工夫が特に重要となる。また高い付加価値を感じられるホスピタリティを提供するためのノウハウを有する人材の確保・育成、デジタル技術等も活用した顧客体験の充実やそれを可能とする通信環境の整備、演出における選手やチームの協力なども重要となる。

こうしたスポーツホスピタリティに関しては、スポーツ庁においても、我が国におけるスポーツホスピタリティの現状や課題、実践に向けたポイント、好事例などを以下の URL にて公表しているので、ぜひ参考として参照いただきたい。

【参考】 [スポーツ庁ホームページ「スポーツホスピタリティの推進」](#)

【3-4-2】 利用用途の多様化・多目的利用

<利用用途の多様化の必要性>

スタジアム・アリーナの主要な利用用途は、プロスポーツ等のチームによるホームゲームの開催となることが多いが、そのホームゲームの開催日数は、以下の表で示すように、サッカーやバスケットボールでは20~30試合程度、さらに野球のように多くても70試合程度に留まっている状況である。そのため、年間を通じてスタジアム・アリーナを中心として地域に賑わいを創出するためには、開催する興行イベントを多様化させるほか、興行イベント以外のビジネス利用や市民利用を拡大して日常的に周辺地域の人々が集まるような施設にする必要がある。

表4 国内のプロスポーツリーグの試合数※

競技（リーグ名）	年間試合数	ホーム開催試合数
野球（NPB）	143	71~72
サッカー（Jリーグ/J1）	38	19
バスケットボール（Bリーグ/B1）	60	30
バレーボール（SV.LEAGUE MEN）	44	22
ラグビー（LEAGUE ONE）	16	8

※NPB及びJリーグは2024シーズン、Bリーグ及びLEAGUE ONEは2023-2024、SV.LEAGUE MENは2024-2025シーズンの試合数を掲載。

本節では、スタジアム・アリーナの主な利用用途を、下表のように興行イベントとそれ以外に分け、それぞれの利用用途の導入を検討する際に考慮すべき観点を解説する。

表5 スタジアム・アリーナで想定される主な利用用途

興行イベントの多様化	興行イベント以外の多様化
i スポーツへの利用	iv MICEへの利用
ii ライブエンターテイメントへの利用	v 地域住民向けのイベントへの利用
iii eスポーツへの利用	vi その他の市民や企業・団体等の利用

なお、利用用途については、単純に増やせば良いというわけではなく、施設の主目的や、当該地域において用途ごとに想定される需要の程度、当該地域のニーズ等を考慮した上で追加すべき利用用途を検討する必要があるという点にも注意いただきたい。詳しくは後述するが、特にコンサート等の大規模イベントについては、需要が十分にある地域は全国でも限られるため、地域の人口規模や立地を十分に考慮した上で必要性を見極めることが重要となる。

<興行イベントの多様化>

スタジアム・アリーナという施設の本来の目的はスポーツの実施と観戦にあるため、利用用途の多様化を考える上でもスポーツへの利用という観点は欠かすことができない。また、大型の集客施設としての特性を活かし、様々な興行イベントの開催地となることも十分に想定される。本節では、スタジアム・アリーナの利用用途として広く認知されているコンサート等のライブエンターテインメントへの利用に加え、新たな用途として期待される「eスポーツ」について考慮すべき点を解説する。

i スポーツへの利用

スタジアム・アリーナは、プロスポーツはもちろんアマチュアスポーツの会場としても利用できるほか、複数のチームまたは競技で共用することも可能である。また、スタジアム・アリーナ内に設ける施設や周辺施設を使用すれば、様々な場所で多様なスポーツを実施することも可能である。さらに、スタジアム・アリーナそのものだけでなく、その施設の一部や周辺施設を含めると、より多様なスポーツの開催場所となる可能性を持っている。

一方で、現状の我が国では、アマチュアスポーツへの利用は全国的によく見られるものの、「複数のチームまたは競技での共用」や「施設の一部や周辺施設の活用」はあまり進んでいない状況である。そのため本節では、今後のスタジアム・アリーナにおける更なる利用用途の多様化を見据え、上記二点について考慮すべきポイントを解説する。

i - i 複数のチームまたは競技で共用する場合

年間におけるスタジアム・アリーナの稼働日数を増やすためには、スタジアム・アリーナを複数のチームまたは競技で共用することは有効な手段の一つである。

まず、同競技における複数のチームでの共用に関しては、東京都調布市の「味の素スタジアム」がJリーグの2チームの本拠地となっているほか、東京都江東区に建設中の「TOYOTA ARENA TOKYO」ではBリーグの2チームの本拠地となることが予定されている。上記のような同競技間で共用する場合は、スタジアム・アリーナの使用条件がチームごとで大きくは変わらないため、施設面として考慮すべき事項はそれほど多くはないことが想定される。

一方で、複数の競技で共用する場合には、競技ごとの使用条件が異なり、施設面として考慮すべき事項も様々考えられるため、やみくもに複数競技で共用すればよいということではないことに注意されたい。以下では、複数の競技で共用する際に考慮すべき観点について説明する。

【観点1】 他競技への影響

競技場として求められる施設要件※に親和性がある場合は、整備や改修に大きなコストをかけることなく複数の競技で共用することも可能である。実際に、埼玉県さいたま市の「埼玉スタジアム2002」ではJリーグ所属チームとラグビーリーグワン所属チーム、佐賀県佐賀市の「SAGAアリーナ」ではBリーグ所属チームとSVリーグ所属チームの本拠地として共用されている。

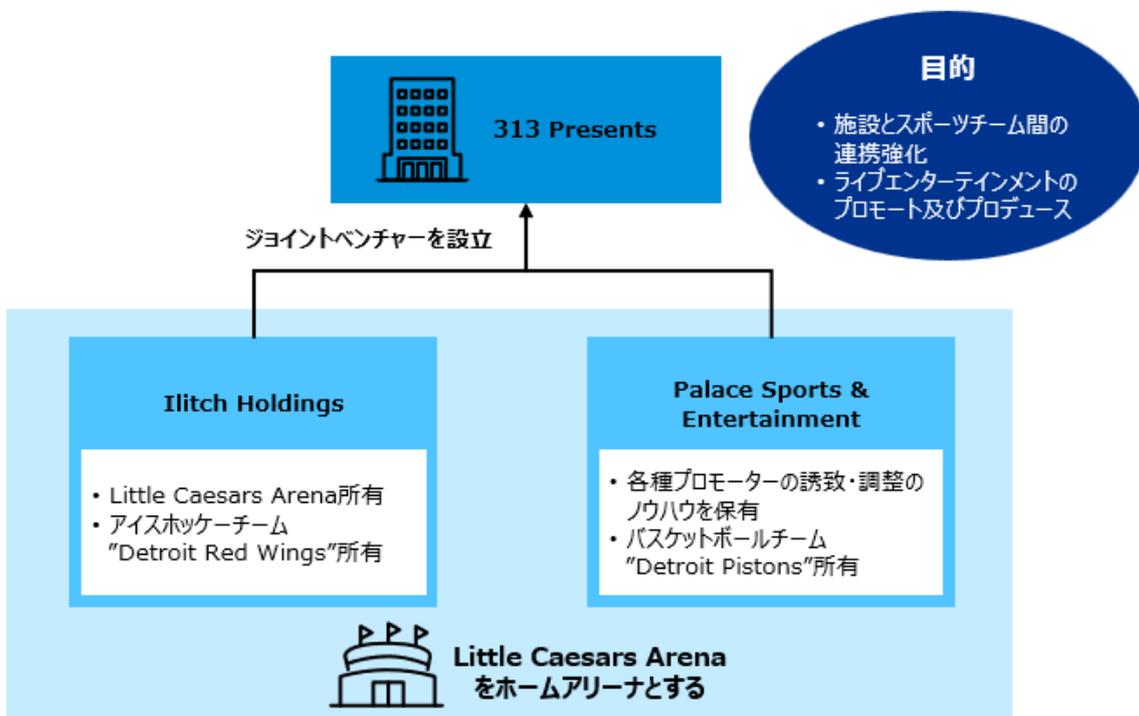
一方で、各競技に求められる最適な施設や設備のスペックは様々であるため、それぞれの競技内容を十分に考慮せずに共用を進めてしまった場合には、結果として見応えのあるスポーツ観戦の舞台としての機能を失うことや、運用やメンテナンスのコストが著しく増加してしまうことがあるので注意する必要がある。

そのため、複数の競技で共用する際は、互いの競技実施に及ぼす影響を可能な限り小さく抑えられるよう、競技間で綿密にシミュレーションを行いながら検討することが望ましい。

(※「<コラム>主要リーグの施設要件」参照)

なお、屋外施設であるスタジアムは施設のメンテナンスに費用や時間が多くかかる傾向にあるが、近年では高品質・高耐久なハイブリッド芝の使用が広がっているほか、芝の保護や養生に関する技術が成長したこともあり、従前よりもスタジアムの稼働日を増加させることも可能となっている。

■ Little Caesars Arena : チーム間連携及びスタジアム運営の高度化



画像：スポーツチーム間連携を促進するスキーム

【出典】[スタジアム・アリーナ改革_海外事例調査_事例集](#)をもとに作成

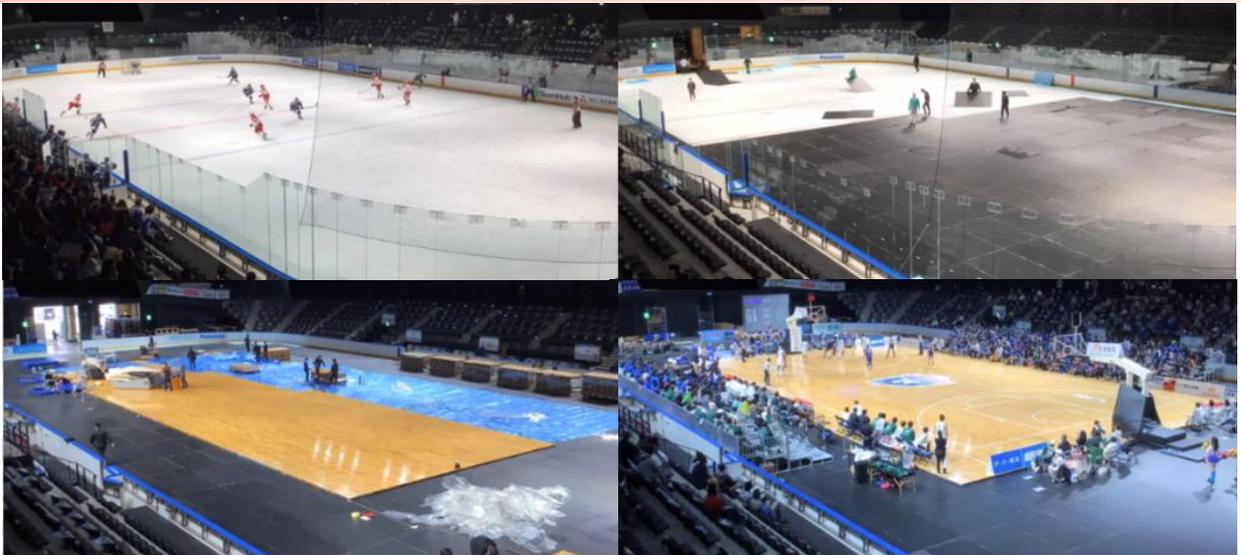
- ✓ アリーナの運営者 Ilitch Holdings はスポーツチームのアイスホッケーチーム”Detroit Red Wings”を所有する。もう1つのスポーツチーム、バスケットボールチーム”Detroit Pistons”の運営会社である Palace Sports & Entertainment とジョイントベンチャー(ライブエンターテインメントのプロモート/プロデュースを行う事業会社)を設立することで、チーム間連携及びスタジアム運営の高度化を実現している(施設稼働率向上の為には、カレンダー管理や各種プロモーターの誘致・調整について高い経験とノウハウが必要となるため、その機能を補完している)

【観点2】 施設・設備の工夫

施設や設備を工夫することにより複数競技での共用の可能性をより拡大することができるということにも注目をしたい。例えば、青森県八戸市の「FLAT HACHINOHE」ではバスケットコートとアイスリンクを切り替えられる特殊な設計とすることで、全国で減少の一途を辿っているアイスリンクが複数競技で共用されることにより持続可能な施設となる新しいあり方を示すことに成功している。

ただし、こうした設計上の工夫は後からの改修で対応することは追加のコストが掛かるなど難しい側面があるため、複数競技での共用については、スタジアム・アリーナの建設計画の早い段階から方針を確定し、各競技の関係者やステークホルダーを十分に巻き込みながら建設へ向けた議論を進めることが重要となる。

■ FLAT HACHINOHE : 複数競技による共用



写真： FLAT HACHINOHE のフロアチェンジの様子

【出典】 [スポーツ庁 Web 広報マガジン | 氷都の地域性を活かしながら多目的性を高めた『FLAT HACHINOHE』](#)

- ✓ スケートリンクの上に断熱フロアを敷き詰めることで、通常フロアへと転換が可能。さらにウッドフロアを敷くことでバスケットボールの試合等に使用することが可能。断熱フロアの設置には 20 名ほどのスタッフで 3 時間程度要する。

i - ii 施設の一部や周辺施設を活用する場合

スタジアム・アリーナ内の施設や周辺施設では、その整備状況に応じて様々なスポーツの実施が見込まれる。例えば、スタジアム・アリーナ内に室内運動場やホールを整備すれば、卓球やバドミントンを始めとする室内スポーツやフィットネスなど地域のスポーツイベントにも活用しやすい環境を整備することができ、地域住民の健康増進に寄与することができる。また、周辺施設として様々な競技が実施できる環境を整えることで、スタジアム・アリーナ内でのイベントの有無にかかわらず地域の人々が訪れ、日常的な賑わいが創出されることが期待できる。なお、具体的には以下のような活用が考えられる。

表6 施設の一部や周辺施設を活用できるスポーツ

場所の分類		詳細な場所	活用が想定されるスポーツ
施設の一部	屋内	室内運動場（小規模）	卓球、武道、格闘技、ダンス、フィットネスなどの小規模スペースで可能な競技
		ホール（中規模）	上記のスポーツに加え、フットサル、バレーボール、バドミントン、バスケットボールなどの中規模なスペースが必要となる競技
周辺施設	屋外	屋内の運動施設（大規模）	上記のスポーツを含む様々な屋内競技（アイスリンクやプール等の特殊な設備が必要な競技を含む）
		屋外広場・運動場	テニス、スケートボード、ランニング、サイクリング、アーバンスポーツなどの様々な屋外競技

以下では、施設の一部や周辺施設で様々なスポーツを実施できる環境を整備する際に考慮すべき観点を説明する。

【観点1】 想定されるスポーツ

施設の一部や周辺施設を使用してできるスポーツは、上図に示したように卓球やバドミントンなどの室内スポーツなど様々なものが考えられるが、周辺地域から参加者を集めて賑わいを創出するという観点で考えると、多様なスポーツへの利用を想定することが重要である。例えば、ランニングやウォーキング、サイクリングなどの日常的な運動のほか、スケートボードやBMX、ブレイキン、3x3等のアーバンスポーツなど、特色のあるスポーツも含め盛んに行われれば、これらのスポーツを中心として新たなコミュニティや地域文化が醸成されるきっかけになることも期待できる。

【観点2】 常設施設の必要性

周辺施設を活用してスポーツを行う場合、地域の特性や全国的な情勢を鑑み、将来的な需要がある程度確実に見込めるのであれば、常設施設として質の高い競技環境を提供することは全国から競技者を集めるきっかけにもなるため効果的な取組といえる。一方で、流行りのスポーツなどは年々変化するものであるため、特定の競技に限定せず、競技施設の仮設ができるスペースを確保するなど、可変性・拡張性を持った形で周辺施設の整備を行うことで、今後生まれる新たなスポーツ需要に対して柔軟に対応することも視野に入れることも重要な観点といえる。

【コラム】 国内の主要リーグの施設要件

我が国の主要なプロスポーツリーグにおいては、リーグごとにスタジアム・アリーナに求める施設要件について詳細な基準を定めていることがある。利用用途の多様化について検討する際には、これらの基準とも照らし合わせながらどのような機能を拡張するのかを検討する必要がある。ここでは代表例として、Jリーグ（J1・J2基準及びJ3基準）とBリーグ（B.PREMIER用）の概要を以下に示す。

なお、これらの国内プロスポーツリーグの施設要件は、各リーグの上位団体となる国際運営組織の基準変更による影響を受けて変更される可能性があるため、国際的な情勢についても注視いただきたい。

表7 Jリーグスタジアムにおける施設要件※

カテゴリ	詳細
スタジアム規模等	スタジアム形状、入場可能数、座席（観客席、車椅子席、VIP席、マッチコミッショナー席、記者席、ホスピタリティシート、ホスピタリティボックス、センサリールーム）、屋根、雷保護設備、照明
競技用設備	ピッチ（寸法、天然芝もしくはハイブリッド芝、フィールド、芝の予備エリア）、ゴール、ゴールネット、コーナーフラッグ、コーナーフラッグポスト、ライン、ベンチ（チームベンチ、第4の審判員ベンチ）、VAR用レフェリーレビューエリア、場内放送システム、スコアボード（大型映像装置）、時計（45分計）、メンバー掲示板、掲揚ポールまたはバトン
諸室・スペース	各諸室・スペースにおける共通項目、 競技関連（チーム更衣室、審判更衣室、室内ウォームアップエリア、マッチ・コーディネーション・ミーティング室、ドーピングコントロール室、VAR用カメラ設置スペース）、 運営関係（運営本部室、記録室、場内放送室、大型映像操作室、警察・消防司令室兼控室 医務室）、 VIP関連（VIP受付、VIPラウンジ、ホスピタリティラウンジ、ホスピタリティボックス、パントリー）、 メディア関連室（メディア受付、記者室、カメラマン（フォトグラファー、TVクルー）、 記者会見室、ミックスゾーン、フラッシュインタビュー・ポジション）、 中継関連（実況放送室、中継スタッフ控室、テレビ中継カメラ設置スペース、テレビニュース関連ENGカメラ設置スペース、伝送用機材等設置スペース、光回線の設置、ケーブル敷設スペース）、 看板関連、その他（搬入口、エスカレーター、エレベーター）
アクセス関係	スタジアムへのアクセス、駐車場（一般用、車椅子用、団体バス用、チーム用、緊急車両用、VIP用、メディア用、テレビ中継用、大型トラック用、売店用、VAR用、シャトルバス用、その他関係者用）、駐輪場、シャトルバス乗降所、タクシー乗降所

※上表は「Jリーグスタジアム基準[2025年度用]」をもとに作成。

詳細は以下の最新の規則にて確認いただきたい。

【参考】 [Jリーグスタジアム基準【2025年度用】](#)

表8 B.LEAGUE アリーナにおける施設要件※

カテゴリ	詳細
座席	入場可能数、既存座席（固定席、可動席、スイート・ラウンジ、車椅子席、立見席）、仮設席、客席図面の承認
試合アリーナ	基本サイズ、フロア床材、照明設備、音響設備、空調設備、大型映像設備
練習環境（試合前）	基本サイズ、フロア床材、照明設備、空調設備
飲食関連施設	敷地内飲食物販売、運営関係者向けケータリングサービス、常設飲食物販売施設
駐車場	基本要件、一般駐車場、チーム専用車両用駐車場、来賓専用駐車場、メディア専用駐車場、テレビ中継専用駐車場、関係者駐車場
付帯設備	トイレ、専用諸室（医務室、ドーピングコントロール室、各種設備運用調整室）、利用貸出付帯設備（インターネット環境・回線、臨時電源設備）
備品	什器備品、設営備品、貸出備品のリスト化と原状復帰規定、諸室内常設備品の使用
競技要件	コートセッティング図面の承認、ゴール器具、ショットクロック器具、スコアボード器具、テーブルオフィシャル用器具及び備品
スペース・入場口要件	各種スペース（エントランスロビー、観客エリア内コンコース、運営エリア内コンコース）、入退場口
諸室要件	更衣室（チーム用、審判用）、運営諸室およびスペース（主催者・主管者用諸室、メディア用諸室およびスペース）、観客席内運営エリア（メディア関連エリア、ブロードキャスター関連エリア）
観客対応要件	当日券売り場、観客用入場口、館内の観客対応サービス機能
警備・緊急時対応要件	対応マニュアル対応準備、警備体制

※上表は「2026-27 シーズン B.PREMIER 用をもとに作成。

詳細は以下の最新の規則にて確認いただきたい。

【参考】 [ホームアリーナ検査要項〔2026-27 シーズン B.PREMIER 用〕](#)

ii ライブエンターテイメントへの利用

スタジアム・アリーナはもとより多くの観客が集まることが想定された施設であるため、同じく多くの観客が集まる必要があるライブエンターテイメントとの相性が良く、これまでも多くのスタジアム・アリーナで様々なイベントが開催されてきた。

ライブエンターテイメントの具体例としては、コンサートを始めとして、アイスショーやダンスイベントなど様々なイベントが想定されるが、こうしたイベントの需要はどこの地域でもあるものではないという点に注意が必要となる。そのため、これらの利用用途の拡大を検討する際には、施設整備の計画段階からイベントプロモーター等に相談するなど、まずはその候補地において十分な集客が見込めるかを確認することが重要となる。その上で、十分な需要が見込めることが確認できた場合には、イベントプロモーターや来場者が求めている施設要件を十分に把握するとともに、施設の特性や地域のニーズと照らし合わせながら、イベントの開催に必要な環境を整えることが重要である。

ここでは、スタジアム・アリーナでこれらのイベントを開催する際に考慮すべき観点を説明する。

【観点1】 スポーツ興行とのスケジュール調整

ライブエンターテイメントに関わらず、スタジアム・アリーナでイベントを開催する場合には、これを本拠地としているスポーツチームの興行日程（ホームゲーム開催日）に配慮しながらスケジュールを検討する必要がある。しかし、特にコンサートなどの大規模な集客が期待されるライブエンターテイメントでは、開催スケジュールの決定が1年以上前から行われることが一般的であるため、スポーツ興行の日程が確定していない段階でスケジュール調整を行わなければならないことが多いことが課題として挙げられる。

そのため、これらのイベントに利用することを想定する場合は、スポーツ興行のオフシーズンを中心に日程を検討するほか、ホームとするスポーツチームやその所属リーグとも連携を取りながら早めにスケジュールを確定してもらうことが重要となる。

■ H-E-B Center at Cedar Park : 多様な利用用途でのアリーナ運営



写真：アリーナの様々な利用用途（コンサート・アイスホッケー・テニス・バスケットボール）

【出典】 [About the Arena | H-E-B Center](#) (©H-E-B Center at Cedar Park)

●アリーナ運営会社のノウハウ

- ✓ 運営パートナーの ASM Global 社は世界中で、スタジアム、アリーナ、コンベンションセンター、シアター等のエンターテインメント施設 350 件の施設運営事業を展開する企業であり、アリーナ運営における経験値が高い。
- ✓ ライブエンターテインメント事業者、NBA, NFL 等のスポーツリーグ、Super Bowl やラグビーワールドカップ等の大会運営事業者とのパートナーシップあり。会議やコンベンションのイベント企画事業者とも連携し様々な活用用途に対応可能。稼働率は高く、コンサートのほかにもセミナー、スポーツイベント、パーティー、コンサート、卒業式等、年間 150 を超えるイベントを開催している。

【観点 2】 収容人数とイベントの集客性

スタジアム・アリーナの収容人数は、一般的なコンサートホール等と比べて大規模なものとなっていることが多く、イベントを開催する際にはこの点にも配慮をする必要がある。

特にスタジアムでコンサートを行う場合は、採算を取るためには 2～3 日間で 10~12 万人程度を呼び込む必要があると言われている。しかし、そのような人数を動員できるアーティストやコンテンツは非常に限られるというのが現実である。

また、アリーナでコンサートを開催する場合も、採算性の観点から開催都市に応じて 2 日間で 1 万 6,000 人～2 万人程度の動員数が求められるが、大都市圏であればある程度想定に見合った動員数が見込めるものの、地方都市では高いハードルであるため、どれだけ集客できるかについては関係者を交え慎重に議論すべきである。

実際に我が国でのコンサートの開催地は、東京、大阪、愛知、福岡などの各地方の人口集積地に集中しており、他の地方においては人口数とほぼ正比例する形で開催が少なくなっている状況である。そのため、スタジアム・アリーナでコンサート等を開催する際は、その立地と呼び込むアーティストやコンテンツごとに想定される動員数を照らし合わせながら、開催の可否をコンサートプロモーター等と検討を重ねることが重要である。

【観点3】 施設や設備に求められる要件

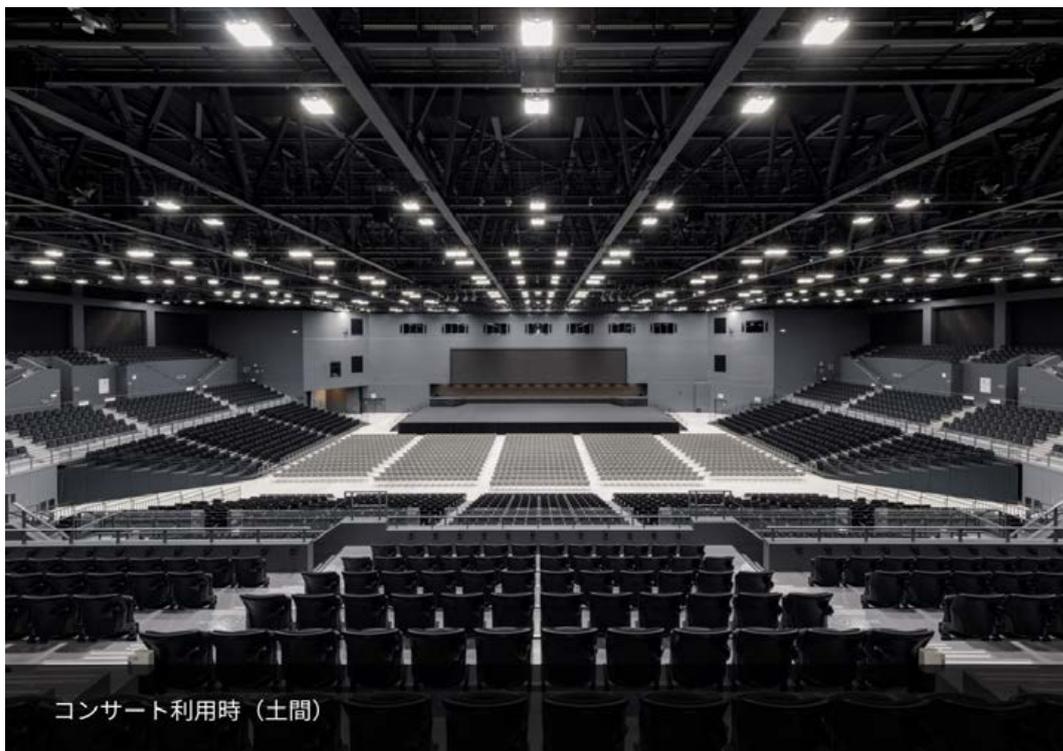
スポーツの観戦用に設計されたスタジアム・アリーナには、ライブエンターテイメントに必要な設備が常設されていない場合が多く、イベントを開催する際には新たにこれらの設備や機材を搬入する必要がある。そのため、ライブエンターテイメントの開催を想定している場合には、各種設備や機材の設営場所や搬入経路など、イベントの質を左右する要素を事前に把握し、施設の設計や設備の調達に十分に活かすことが重要である。

イベントの質を大きく左右する具体的な要素としては、演出に使われるステージやスクリーンなどの設備、音響や照明などの機材が挙げられるほか、二重扉や音を反響しない素材の導入、入退場時の整理列スペースの確保など、通常はコンサート会場において検討されるような要素についても考慮に入れながら、設備や機材の効果が最大となるような施設設計や機材の配置を事前から検討しておくことが望ましい。

なお、これらの設備や機材については、常設か仮設かによって整備の主体が異なる点にも注意が必要である。例えば、先に挙げた音響・映像・照明などの装置は、常設するためには相応の費用がかかるうえ、陳腐化や破損のリスクが高いため、主催者側の持ち込みとすることも一案である。または、高頻度での使用が想定される場合は、施設側で仮設型のステージ等を保有することで常設と遜色ないサービスを提供できる環境を整備することも必要に応じて検討されたい。

また、スタジアムとアリーナではそれぞれにおいて異なる注意点も存在する。まず、イベント会場の設営という観点では、スタジアムであれば人工芝と天然芝、アリーナであれば土間と木床のどちらにするかによってライブエンターテイメントへの流用のしやすさが変わってくるため、スポーツの試合会場としての要件を充足するかとともに、想定されるイベントの開催頻度に合わせて検討することが重要である。さらに、スタジアムでライブエンターテイメントを開催する場合は、会場が密閉されていないことから客席ごとの音の聴こえ方にムラが発生しやすく、また周辺地域への音漏れに際しても注意が必要となるため、実地での検証を重ねながら、アリーナ開催の場合以上に慎重に検討する必要がある。

■ 横浜 BUNTAI : コンサート利用を想定した施設内設計

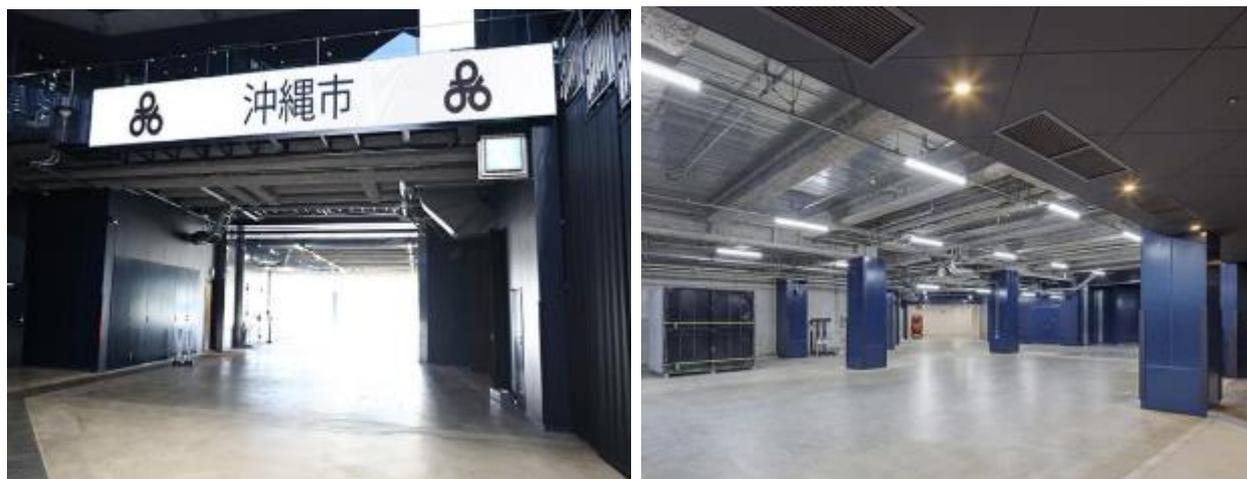


写真：コンサート利用時のステージ設計

【出典】[施設案内 - 横浜 BUNTAI](#)

- ✓ 仮設のステージを施設側で保有し、ビジョン下のロールバック席を収納することで容易にコンサート向けのステージ・座席の環境を整備できる。
- ✓ U字型の客席のため、あらゆる座席からステージが見やすい設計となっている。
- ✓ フロアの床材は、コンサート機材等の搬入が容易な平土間になっているが、バスケットボールをはじめとするスポーツの試合会場として利用する際には平土間の上から木床を設置することで対応できるように設計されている。

■ 沖縄サントリーアリーナ：安全でスムーズな設営撤去や運営に配慮した、使いやすい施設・設備



左：11tトラックが進入可能な、高さ 3.8m、幅 6m の大型搬入口

右：外部接続端子版と搬入シャッター付きの倉庫を完備した中継車駐留場

【出典】 [駐車場・搬入 | 沖縄サントリーアリーナ公式サイト-主催者用 | OKINAWA SUNTORY ARENA](#)

- 搬入・搬出口の設計工夫
 - ✓ 2箇所的大型搬入出口から 11tトラックで直接乗り入れることができ、イベントのスムーズな設営撤去が可能。設営撤去時間の短縮により経費削減につながる。
 - ✓ 大型搬入口が南北に2箇所設計されているため、搬入トラックが転回せずに別の搬出口から退出可能。
 - ✓ 小型の搬入口が別途裏手にあるため、イベントの進行を妨げることなく下準備や搬入出が可能。
- 中継への対応
 - ✓ 北側的大型搬入口エリアに中継車駐留場が設定されており、イベントの大きさに合わせて、複数の中継車の設置も調整可能。
 - ✓ 隣接した倉庫は、端子盤からのケーブルの引き込みや、中継控室としての利用が可能。

iii e スポーツへの利用

近年、e スポーツ[※]イベントはそのコンテンツの内容次第で多くの観客を巻き込むことができるイベントとなっており、国内のコンベンションホールや専用施設において頻繁に大会が開かれている状況である。

そんな中、特にアリーナはe スポーツイベントの会場としての適性が高く、施設全体を使った大規模なイベントを開催することが可能である。また、スタジアムにおいても、会議室やホールなどの施設の一部を使った小規模なe スポーツイベントの開催が考えられる。以下では、アリーナでの開催をメインに想定しつつ、スタジアム・アリーナでe スポーツイベントを開催する際に考慮すべき観点を説明する。

※e スポーツとは、一般社団法人日本e スポーツ連合（JeSU）によると「エレクトロニック・スポーツ」の略で、広義には、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般を指す言葉であるとされる。

【観点1】開催されるe スポーツイベントの性質

一概にe スポーツイベントといっても、開催者（民間企業、地方公共団体、有志団体など）や内容（国内/世界大会、地域イベントなど）によってその規模は様々である。

まず、民間企業が開催する世界大会や国内大会などのイベントは、そのゲームタイトルの知名度によっては非常に大規模な集客と収益が見込めるイベントとなることが期待できる。実際に、2022年に埼玉県さいたま市の「さいたまスーパーアリーナ」で行われた「VCT Playoff Finals」では、2日間で2万6千人を動員し、2,000円～6,000円のチケットも完売となっている。

一方で、上記のようなイベント以外にも、地方公共団体や有志の団体等が開催する地域に根差したe スポーツイベントも開催を検討することが可能である。このようなイベントは、入場料を無料にするなど収益性が見込めるものではないが、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを考える上では重要である。具体的には、地域コミュニティの醸成や子どもの知育・教育などe スポーツを通じて実現しようとしている目的に応じて適切なコンテンツを設定して、広く地域住民を巻き込んだイベントを開催することが望ましい。

なお、いずれの性質のe スポーツイベントにおいても、開催にあたっては、その内容や規模も踏まえつつ、e スポーツが健康面に及ぼす影響や、青少年が参加する場で殺傷表現等のあるコンテンツがプレーされる可能性があることも考慮し、参加者や観客が安心してe スポーツを楽しめる環境の確保に留意することが重要である。

■ サンガスタジアム by KYOCERA : スタジアムの e スポーツ利用



左：スタジアム常設型の e スポーツルーム

右：e スポーツ大会 京都府知事杯 2024 フォートナイト大会の様子

【出典】[e-スポーツ | サンガスタジアム by KYOCERA | 京都府立京都スタジアム | 亀岡市/ 京都 e スポーツ振興事業 2024 京都府の補助金対象事業に認定 | 一般社団法人ジャパン e スポーツアソシエーションのプレスリリース](#)

- e スポーツ大会の開催等に対応可能なスタジアム
 - ✓ e スポーツの普及につながる大規模大会や、人材育成を目的としたセミナーの開催など、「e スポーツの聖地・京都」の実現に向けて取り組みを進めている。
- デジタルイノベーションによる新たな人材育成にも期待
 - ✓ 若年層の関心を集める e スポーツをフックに、IT・ICT 人材の育成を図っている。取り組みとしては、中高生でも施設の利用がしやすいように、中学生以下 150 円/1 時間・高校生 200 円/1 時間と低価格に設定をしている。

【観点 2】通信環境を始めとする必要な設備

e スポーツイベントにおいて、会場の通信環境の整備状況は非常に重要なポイントである。

特に、有名ゲームタイトルの世界大会や国内大会など集客性の高いイベントでは通信量が多くなることが想定されるが、そのような状況でもプレイヤーに高品質な通信環境を確実に提供し、フェアな環境を確保する必要があるため、会場の整備状況に合わせて、プレイヤー用の専用回線や配信用の専用回線をそれぞれ用意するほか、電源設備も増強するなどの対応が必要となる。

また、会場だけでなく控室等にも PC やインターネット環境を用意する必要があり、その他にも e スポーツイベントのエンターテインメント性を高めるための設備要件として、観客席から見える大型モニターや、演出に使う照明機材や音響機材、配信ができる機材やスタジオ、長時間の観戦を快適に過ごせる座席などが整っていることが望ましい。

そして、こうした環境の整備は、e スポーツ専用会場ではないスタジアム・アリーナでは、その都度確認しながら整備するのが基本となるが、例外として、京都府亀岡市の「サンガスタジアム by KYOCERA」のように常設の e スポーツゾーンを整備している事例もある。通信環境等はスポーツ DX を進める上でも重要であると考えられ、スタジアム・アリーナのコンセプトや地域における e スポーツ施設の需要なども考慮しながら計画的に整備することが肝要である。

【観点3】法令等との関係性

e スポーツイベントを開催する際には、イベントの内容に応じて法令との関係性も確認しながら計画を進める必要がある。具体的には、著作権法、刑法（賭博罪）、風営適正化法及び景品表示法の4つの法令に注意することが重要となる。

まず、他の会社や個人が作成したゲームを取り扱う際には、その使用や宣伝広告等により、他人の著作物にかかる著作権その他の知的財産権を侵害しないようにすることが必要である。また、e スポーツイベントの中には賞金を出す場合も多くあるが、この賞金の出し方には注意が必要である。具体的には、参加者から参加料を集め、その中から全部または一部を賞金として出す場合には、刑法上で賭博罪が成立すると判断されるおそれがあるため、賭博罪に当たらないよう留意が必要となる。

加えて、参加料の徴収についても注意が必要となる。具体的には、参加料が「大会設営費用の総額÷最大参加者数」以上となっている場合には、風営適正化法上のゲームセンターの営業と判断される可能性があるため、料金設定の際に事前に上限額を確認することが重要となる。

さらに、ゲームメーカーが e スポーツイベントを開催する場合には、景品表示法との関係性にも注意が必要である。具体的には、有料または課金額に応じて有利になるゲームソフトに関する大会においては、高額な賞金を出すことが難しくなるということ把握し、どのようにすれば景品表示法上の景品類規制をクリアできるかを把握する必要がある。

このように、e スポーツイベントにおいては、賞金や参加料などの金銭の取り扱いには十分に法令への配慮が必要となるほか、主催者がゲームメーカーであるか否かによっても配慮すべき法令が変わることにも注意が必要となる。これら法令との関係性についての詳しい内容やそれらを踏まえた対応策については、以下のマニュアルを参照いただきたい。

【参考】[「かんたん e スポーツマニュアル」一般社団法人日本 e スポーツ連合](#)

加えて、e スポーツについては、反射機能や疲労の回復目的で覚醒作用のある興奮剤を使うケースが想定されるほか、コンテンツ利用の際に発生する課金等により、公平・公正な競技環境の確保が難しくなったり、思わぬ金銭トラブルが生じたりすることも指摘されている。

e スポーツイベントを開催する際には、このようリスクを踏まえつつ、JOC の準加盟団体である JeSU を中心に、e スポーツについてもアンチドーピングの取組が進んでいること、一般財団法人日本スポーツ政策推進機構（NSPC）がコンテンツの暴力・殺傷表現等について種目適合基準案を示していることなど、心身の健康を保持し、安心かつフェアな環境で実施されるための環境づくりがすすんでいることにも配慮いただきたい。

スポーツ庁の委託事業として実施した「バーチャルスポーツとまちづくり研究会」においても、スポーツ振興の観点から、e スポーツの活用可能性について議論を行い、以下の提言をとりまとめており、併せて参照いただきたい。

【参考】[「バーチャルスポーツ、e スポーツの推進にあたっての考え方（提言）」バーチャルスポーツとまちづくり研究会](#)

<興行イベント以外の多様化>

スタジアム・アリーナの収益性を高めるという観点では、これまでに挙げた多様な興行イベントを開催することが優先となるが、スタジアム・アリーナを中心として地域に年間を通じて賑わいを創出するという観点では、他にもビジネス利用や市民利用にも活用し、日常的に人々が集まるような施設を作り上げることも重要となる。また、そうした興行目的以外の利用用途を拡大することは、幅広い人々にスタジアム・アリーナの必要性・重要性を感じてもらおう上でも重要である。

ビジネス利用の具体例としては、主に MICE への利用が考えられる。MICE(マイス)とは、Meeting(企業会議・研修)、Incentive Travel(報奨・研修旅行)、Convention(政府主催会議・学術会議・業界会議)、Exhibition または Event(展示会・見本市・イベント)の頭4文字から成る造語で、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称である。

また、市民利用の具体例としては、スタジアム・アリーナ自体を地元の学生スポーツの試合会場や地方公共団体や地元企業などが主催するイベントの会場として使用するほか、施設周辺も含めてマルシェやビアイベントなど飲食を楽しめるイベント会場とするなど、地域住民向けのイベントに使用する場合が考えられる。さらに、その他の市民利用としては、周辺地域に勤務または居住する個人や団体が、予約サイト等で直接申し込んで施設やその一部、周辺施設を使用する場合などが考えられる。

以下では、上記で挙げた具体例となる「MICE」及び「地域住民向けのイベント」、「その他の市民利用」について、開催時に考慮すべき観点を解説する。

iv MICE への利用

MICE は、企業活動や研究・学術活動等と関連している場合が多く、開催地域への集客がもたらす経済効果や観光振興の側面だけでなく、ビジネスチャンスやイノベーションの創出を促すほか、都市の知名度やブランドイメージが上がるなど、様々な波及効果が期待できるコンテンツである。

以下では、スタジアム・アリーナで MICE を実施するにあたって考慮すべき観点を解説する。

【観点1】 周知すべきステークホルダーとその内容

我が国の現状として、そもそもスタジアム・アリーナで MICE が開催可能であることが広く認識されていないことが課題として挙げられ、まずは適切なステークホルダーに対して、MICE の開催に必要な情報をスタジアム・アリーナの管理運営者側からの確に周知することが必要である。以下では、MICE の開催が可能であることを周知すべきステークホルダーと MICE の開催に必要な情報を説明する。

まず、MICE を取り巻く主なステークホルダーとしては、MICE の開催における役割ごとに「主催者(オーガナイザー)」「会場・施設提供者」「サービスプロバイダー」「観光・ホスピタリティ関係」「行政・地方公共団体等」「MICE 関連団体」の6つに分けることができ、具体的にはそれぞれ以下のような団体が想定される。これらのステークホルダーをモニターツアーや開催イベント等へ招待して視察してもらうこともアプローチの一つとして考えられる。

他方で、MICE を取り巻くステークホルダーの中でも、MICE の誘致・開催に果たす役割には濃淡があり、すべてに一律にアプローチすればよいものではない。まずは MICE の誘致・開催に重要な役割を果たす地域の関係者から周知・連携を図りつつ、「参加者」や「地域社会・一般市民」には徐々に認知を深めていくなどが考えられよう。

表9 MICE を取り巻くステークホルダー

	ステークホルダー		具体例
1	主催者(オーガナイザー)		<ul style="list-style-type: none"> ● 企業 (企業イベント、インセンティブ旅行主催者) ● 学会・協会 (学術会議、業界団体) ● 政府機関・地方公共団体 (国際会議・観光誘致) ● 展示会・見本市主催者 (トレードショー、エキスポ主催者) ● ミーティングプランナー
2	会場・施設提供者		<ul style="list-style-type: none"> ● コンベンションセンター (国際会議場、展示会場) ● ホテル (会議室、宴会場) ● ユニークベニュー (歴史的建造物、美術館、アリーナ、スタジアム) ● 貸し会議室、イベント施設
3	サービスプロバイダー		<ul style="list-style-type: none"> ● PCO (Professional Congress Organizer) 会議運営サービス会社宿泊施設 ● PEO (Professional Exhibition Organizer) 展示会運営サービス会社) ● イベント企画、制作、運営会社 ● ミーティング・コンサルタント・インディペンデント・プランナー・専門家
4	観光・ホスピタリティ関係		<ul style="list-style-type: none"> ● DMO (Destination Management Organization) ● DMC (Destination Management Company) ● 旅行代理店 ● 交通機関 (航空会社、鉄道、バス会社、ハイヤー、タクシー等)
5	行政・地方公共団体等		<ul style="list-style-type: none"> ● 観光庁 ● 日本政府観光局 (JNTO) ● 地方公共団体 ● 各都市のコンベンションビューロー
6	MICE 関連団体	国際	<ul style="list-style-type: none"> ● ICCA (International Congress and Convention Association) ● IAPCO (International Association of Professional Congress Organization) ● MPI (Meeting Professionals international)、
		国内	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本コンGRESS・コンベンション・ビューロー (JCCB) ● 日本コンベンション協会 ● 日本展示会協会

次に MICE の開催に必要な情報は、「スタジアム・アリーナ自体」と「スタジアム・アリーナを取り巻く環境」に分けて考えることができる。

まず、スタジアム・アリーナ自体に係る情報としては、施設または会議室等の収容人数や大型ビジョンの有無、通信環境、搬入経路などの施設・設備面のほか、会場内の飲食物や接客サービス、見学ツアーなどの提供できるコンテンツの情報が挙げられる。そして、スタジアム・アリーナを取り巻く環境に係る情報として、主要な交通手段などのアクセス面、近隣の宿泊施設のグレードや室数、過去の MICE 開催実績や内部における専門人材の有無などが挙げられる。

以上の内容をもとに、スタジアム・アリーナの管理運営者は、自施設におけるこれらの情報を把握した上で開催可能な MICE の規模や内容を検討し、検討した MICE の実施主体やその他の必要なステークホルダーに対して積極的にアプローチをかけることが重要である。

【観点2】 MICE の開催に当たり注意すべき事項

MICE を始めとするビジネスイベントには必ず主催者側の目的があるため、開催地や会場にはその目的を達成できるような条件を要求されることが想定される。そのため、まちづくりの核となるスタジアム・アリーナで MICE を実施する際には、これらの主催者側の目的を理解したうえで、その目的や特性と地域の実情を見比べながら開催条件等を柔軟に提案し、エリア全体として MICE の開催を歓迎するような体制を作ることが理想的である。

また、一般的にスタジアムとアリーナでは MICE への利用に向けて以下のような違いが想定される。ただし、あくまで一般的な傾向であるため、以下を念頭に置きつつも各スタジアム・アリーナの特性を勘案しながら誘致や実施に向けた準備を行うことが望ましい。

表 10 MICE 開催におけるスタジアムとアリーナの違い

項目	スタジアム	アリーナ
イベント内容	大規模な観客動員・広範囲空間の使用	小～中規模で密度の高いイベント
得られる体験	広大な空間を活用した体験	より近距離で親密な体験
設備	追加の機材が必要な場合が多い	高品質な音響・照明等が既設されていることが多い
コスト	規模に応じて費用が拡大する可能性がある	既存設備を活用し、コストの抑制が可能
天候対応	屋根がない場合、荒天などへの対応が必要	基本は屋内であるため、天候の影響が少ない
主な利用時期	春～秋／主要スポーツシーズンによる	通年／主要スポーツ利用日による

■ エスコンフィールド HOKKAIDO : MICE 利用(球場全体を使った社内懇親イベント)



写真：球場全体を使った社内懇親イベントの様子

【出典】株式会社ファイターズ スポーツ&エンターテイメントより提供

- スタジアム全体を使った企業インセンティブ
 - ✓ 演出は全て大型ビジョンを使用。
 - ✓ リリーフカーに乗って社長が登場し、始球式を行うなど野球場ならではの演出。
 - ✓ ストラックアウト・ホームラン競争・チーム対抗リレーなど球場全体を使って社内懇親イベントを実施。
 - ✓ 3か所のプレミアムラウンジ使用(和・洋・中)・コンコースの店舗をオープンすることで、食事を楽しむことも可能。各ラウンジからは大型ビジョンにてイベントの様子の確認が可能。

■ 沖縄サントリーアリーナ：MICE 利用

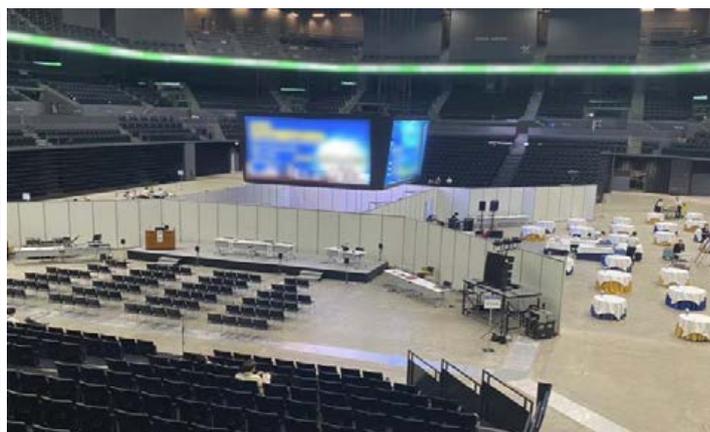


写真：アリーナでの MICE 利用（企業周年世界会議としての利用）

【出典】 沖縄アリーナ株式会社より提供

- 企業周年世界会議としての利用（左上図）
 - ✓ 設営 1 日、本番 1 日のグローバル企業 50 周年となる、世界 20 カ国以上の支社が集まる国際会議としての利用。約 7,000 名が施設に集い議論を交わす機会となった。
- 企業インセンティブ等としての利用（左下図）
 - ✓ 設営 1~3 日、本番 1 日の外資系企業のインセンティブツアーを開催。主にはランチ/ディナー、表彰式、会議等の利用が可能。バスケットコートを活用した臨場感のあるイベントとなった。
 - ✓ アリーナの音響・照明、天井に吊り下げられた 510 インチの大型映像装置を活かした LIVE まで実施可能で、VIP 専用エリアやスイートルームからの鑑賞、円卓を配置したディナーパーティーも可能なため、来場者の楽しみ方に応じたホスピタリティを提供可能。

■ SAGA アリーナ：MICE 利用



左：展示会としての活用シーン

右：講演会場、レセプションとしての設営

【出典】佐賀県より提供

v 地域住民向けのイベント

地域住民向けのイベントを開催する場合、地方公共団体やその補助や協力のもと企業や団体が主体となって実施する場合が主に想定される。

地方公共団体が主催するイベントは公共性が高いため、大きな収益につながるものではないが、地域の農産物を使ったマルシェや地ビールを使った飲食イベントなど地域住民が集まるイベントを開催することで地域コミュニティの醸成に貢献するほか、健康増進に向けたイベントや防災イベントを開催することで地域の社会課題の解決に向けた活動を行うことが可能である。(これらの取組については「【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献」でも言及する。)

また、地方公共団体以外でも地元の学校やスポーツ競技団体、プロスポーツ等のチーム、その他の企業や団体が地域住民向けのイベントを開催することも想定できる。例えば、学校であれば体育祭や入学式・卒業式などのイベントの開催のほか、社会科見学等として子ども達にスタジアム・アリーナを訪れてもらうことも有意義な利用用途である。さらに、スポーツ競技団体であれば学生スポーツを始めとするスポーツ大会の開催、プロスポーツ等のチームであれば子ども向けの練習会の開催などが考えられる。

このような地域住民向けのイベントをこまめに開催することで、スタジアム・アリーナ及びその周辺施設において頻繁に賑わいを創出することが期待できる。

vi その他の市民や企業・団体等の利用

周辺地域を含め、スタジアム・アリーナの近隣エリアに勤務または在住する個人や企業・団体に施設本体やその一部を開放し、利用してもらうことでも地域に賑わいを創出することができる。イベントへ向けた設営や天然芝の養生などで使えない期間もあるため、施設本体を毎日稼働させることは現実的ではないが、周辺施設を含めれば市民等の利用に開放することで毎日稼働するスタジアム・アリーナを実現することも可能と考えられる。

なお、こうした利用を想定する場合には、多くの市民等に利用してもらうため、設備面と運用面の双方からの工夫をすることが重要となる。まず、設備面の工夫としては、競合となる近隣の施設と比べた際に競争力を持てるような、ユニークな特徴を持つ設備にすることが望ましい。加えて、市民等の利用では多様な利用用途が想定されるため、大規模イベントに利用するメインフィールドはもちろん、小規模なイベントや会議室などとして利用する VIP ルームや諸室などについてもスタジアム・アリーナの特別感や地域特性を演出できる設備にすることが重要となる。

さらに、運用面の工夫としては、市民等が施設を利用しやすくすることが重要となる。具体的には、施設や周辺施設の空き状況を Web サイトやアプリ等でエリア全体の施設の予約を一元的に管理するなどの体制を整備することが望ましい。加えて、直接的な収益等にはつながらないが、予約不要で市民がいつでも利用できるスペース（パブリックスペース）を確保することも、スタジアム・アリーナが市民の憩いの場となり、年間を通じて様々な人々の賑わいやつながりを創り出すために重要な取組である。具体的には、コンコースやスタンドを一般向けに開放したり、周辺に「i-ii 施設の一部や周辺施設を活用する場合」に挙げたような様々なスポーツが自由に楽しめる空間を設けたりすることが考えられる。

■ Tampines Stadium : 市民による施設の利用



左：ピッチを利用した市民向けイベント開催の様子

右：ピッチ及び施設の市民利用

【出典】 [Our Tampines Hub/ Hub Info](#)

- ✓ ピッチは広く一般利用に開放されており施設予約が可能であり、プロサッカーチームだけでなく太極拳などのアクティビティなど地域のイベント・サークル活動で使用されている。
- ✓ 予約が無い日にはパブリックスペースとして一般市民に向けて開放されており、ピッチに入ってくつろぐことが可能。ファミリーイベントなども多数開催。
- ✓ 年末のカウントダウンイベントや National Day イベントなど、国民的行事に際してのイベントも頻繁に開催している。

【3-4-3】収益源の複線化

<収益源の複線化の方法>

まちづくりの核となるスタジアム・アリーナの財務価値を高めるためには、メインとなるスポーツ興行時の利用料やチケット収入だけでなく、新たな収益源を生み出すことが重要である。先に解説した「利用用途の多様化」についても収益源を複線化する方法の一つとして考えられるが、本節ではそれ以外の複線化の方法について、ハード面とソフト面に分けて以下のように整理した。

表 11 新たな収益源となり得る施策（例）

	収益源となり得る施策（例）	概要
ハード	VIP ルーム及びラウンジの充実	VIP ルームやラウンジの種類や提供サービスを工夫
	ミュージアムやアトラクションの整備	入館料や体験料を得られる施設や設備を設置
	常設型飲食店などの設置（テナント収入）	興行時だけでなく日常的にも利用される店舗を設置
	来場者用駐車場の一般開放	関係者向け駐車場を非興行時に一般開放する
ソフト	多様なネーミングライツの導入	施設の一部や提供するサービスの名前に権利を設定
	スタジアム・アリーナツアーの実施	魅力的な施設を整備し、施設ツアーの需要を創出
	ファン参加型イベントの実施	来場者の様々なニーズを取り込めるイベントの開催
	パブリックビューイングの実施	現地や客席で観戦できない顧客層の取り込み
	飲食サービスの充実	来場者に施設内で飲食をしてもらうための工夫
	施設貸出サービスの充実・適正化	施設の貸出しをニーズに合わせて適正価格で実施

<方法ごとの現状と改善点>

上記のとおり、複線化の方法は様々考えられるが、本ガイドブックでは、スタジアム・アリーナごとに差が生まれやすく改善の余地が大きい以下の4つの方法について、それぞれの現状と改善すべきポイントを解説する。

- i VIP ルーム及びラウンジの充実
- ii 多様なネーミングライツの販売
- iii 飲食サービスの充実
- iv 施設貸出サービスの充実・適正化

なお、ハード面とソフト面の両方を最大限に活用しながら収益の最大化を図り、地域に持続的なメリットをもたらすためには、施設を本拠地とするスポーツチームを始めとするコンテンツと施設とが一体的に経営されることが有効であると考えられる。我が国の現状では、施設の所有者がスポーツチームでなく地方公共団体等となることも多いが、当該施設の代表的利用者であるスポーツチームの収益拡大に向けた取組と、当該施設のある地域にもたらされる便益拡大に向けた取組とが、なるべく整合的に行われるよう、施設の所有者は運営管理のあり方にスポーツチームの意思が反映しやすい仕組みを設計することも重要であろう。

i VIP ルーム/ラウンジの充実

VIP ルームやラウンジは、既に国内のスタジアム・アリーナでも導入事例が増えている設備であるが、これらの設備については、ただ単に数を用意するというのではなく、様々な利用用途に対応できるように充実させることが重要となる。以下では、スポーツ興行の実施時とそれ以外に分けて、VIP ルームやラウンジを活用した収益について考える。

まず、スポーツ興行の実施時においては、VIP ルームやラウンジはパートナー企業の関係者や要人、その他様々な利用者に対して魅力的で快適な試合観戦の場を提供すると共に、企業や要人とスポーツチームとの関係性の構築、パートナー企業同士の交流機会によるビジネスへの発展機会の提供などの様々な価値を提供する場として活用することができる。そして、このような活用の際には、しばしば動線やサービス内容が課題となる。動線については、具体的には、一部の動線が一般の観客と重なってしまい国際的な要人などに適した動線が確保できていない場合や、飲食の提供等ホスピタリティサービスのための裏動線が確保できていない場合があることが挙げられる。また、サービス内容については、飲食を中心として提供されるサービスの質が課題となるほか、用意されているVIP ルームやラウンジの種類が少ないことが多く、ゲストが求めている設備の広さやサービスの質に対するニーズに柔軟に対応できないことも課題に挙げられる。

そのため、VIP ルームやラウンジの整備においては、動線や提供するサービスの質を想定されるゲストの特性に応じて検討することが重要であるとともに、ゲストのニーズに柔軟に対応できる様々な座席環境を準備しておくことが望ましい。

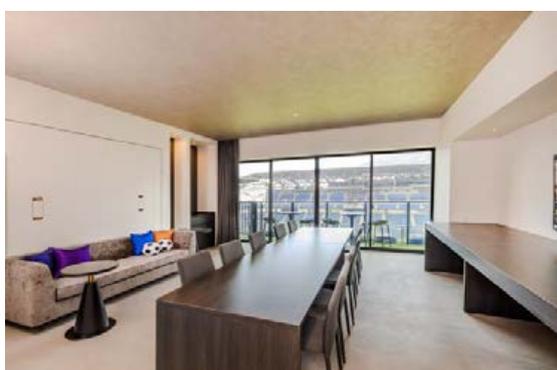
次に、スポーツ興行の実施時以外においてVIP ルームやラウンジを活用する場合を考える。この場合は【3-4-2】の「iv MICE への利用」や「vi その他市民、企業・団体等の利用」で示したような会議室としての利用で収益を得ることが想定されるが、これらの用途での稼働率はそれほど高くないのが現状の課題であり、新たな用途で収益を得ることについても積極的に探っていくことが重要である。

例えば、国内外の一部のスタジアム・アリーナにおいては、期間の定めがない契約が可能で、打ち合わせなどに24時間365日利用可能な企業専用のVIP ルームを設置することで、施設のブランド力を活かして日常を含めた収益につなげている事例がある。また、ユニークな取組として、長崎県長崎市の「長崎スタジアムシティ」においては、スタジアムに併設しているホテル客室の一部を、試合時には観戦が楽しめるVIPBOXとして使用できるように設計されており、試合観戦後にそのまま宿泊が可能として、新たな需要を取り込む工夫がされている。

■長崎スタジアムシティ：VIP ルーム/ラウンジの充実



画像：VIP ルーム/ラウンジ等の一例



画像：STADIUM CITY HOTEL NAGASAKI PLATINUM BOX（左：試合時 右：日常時）

【出典】長崎スタジアムシティ

■Golden 1 Center：VIP ルーム/ラウンジの充実

【参考】[Premium Experience - Golden 1 Center/Explore Suites | Golden 1 Center Suites](#)

- ✓ スイートルームと3つのラウンジ、2つのスカイボックスを設置。スイートルームだけでなく、10名まで収容可能なロフト(ボックスシート)にも65インチのテレビが設置してあり、コンシェルジュサービス、ケータリングなどのプレミアムサービスが付帯されている。
- ✓ スイートルームは最大32名(パーティスイートでは最大54名)のゲストを収容でき、スイート会員には、プレミアムパーキング、VIP エントランス、プライベートバーへのアクセスなど、Golden 1 Center が提供するアメニティへのオールアクセスパスがある。
- ✓ スイートルームは年間365日利用可能であり、ボードルームやエンターテイメントスペースへの柔軟な変更・拡張も可能。

ii ネーミングライツの活用

施設名称に対するネーミングライツについては、既に我が国の多くのスタジアム・アリーナにおいて付与されている実例があるが、その収益性については改善の余地がある分野である。ネーミングライツにより更なる収益を得るための手法としては、ネーミングライツの価値を高めることと、ネーミングライツの付与対象を増やすことの二つの手法が考えられる。

施設の所有者とスポーツチームが同じであれば、当該スポーツチームの最高位のパートナー企業にネーミングライツを取得してもらい、チームと施設双方の資産を最大限に活かしてネーミングライツの価値を高めていくことが有効と考えられる。ネーミングライツの価値を高めるためには、施設利用者やメディアへの露出量を増やすほか、VIP ルーム等の利用権やイベントの開催権などの命名権だけではない追加の特典や長期間にわたる契約を提案するなどの手段が考えられる。下表に示すように、海外では長期間にわたって非常に大きな金額がネーミングライツに支払われているが、これはまさに施設所有者がスポーツチームとの協力関係のもとで、施設の命名権のみに留まらず、様々なベネフィット（広告露出や各種プロモーション、イベント機会の提供など）を契約者に提供できていることが影響している。

ただし、我が国では、施設の所有者が地方公共団体となり、スポーツチームを含む特定の民間事業者との協力関係の構築に限界がある場合も多い。このような場合は、ネーミングライツの付与対象を増やすことが有効と考えられる。付与対象を増やす場合、具体的には、VIP ルームやラウンジなどの特殊な座席を始めとして、他にも入退場ゲートなど施設の一部や施設見学ツアーなどのコンテンツに対してもネーミングライツを付与することが想定できる。下表では、実際に国内外で契約されているネーミングライツの単価や施設以外の付与事例を例示しているので参考としていただきたい。

表 12 国内外におけるネーミングライツの単価

	スタジアム・アリーナ名	金額（概算）
国内	エスコンフィールド HOKKAIDO	50 億円/10 年間
	MAZDA Zoom-Zoom スタジアム 広島	11 億円/5 年間
海外	Crypto.com Arena	840 億円/20 年間
	SoFi Stadium	480 億円/20 年間
	Mercedes-Benz Stadium	389 億円/28 年間

表 13 施設以外へネーミングライツを付与している事例

スタジアム・アリーナ名	名称	分類
エスコンフィールド HOKKAIDO	docomo CLUB LOUNGE	ラウンジ
エスコンフィールド HOKKAIDO	F NEOBANK GATE	ゲート
エディオンピースウイング広島	エディオンピースウイング広島 スタジアムツアー supported by docomo	見学ツアー
Levi's Stadium	TOYOTA GATE	ゲート

iii 飲食サービスの充実

近年ではグルメが充実しているスタジアム・アリーナも多く作られていることから、スポーツ観戦等のイベントで施設を訪れる観客は、イベント自体だけでなくそこで提供される飲食を楽しみにしていることも多くなってきている。また、高付加価値客の誘客や客単価の向上の観点からも、飲食サービスの充実は重要である。そのため、スタジアム・アリーナにおける飲食サービスの提供は、施設の収益を最大化するための重要な要素であると言える。

施設の管理運営主体が飲食サービスから収益を得る方法は主に二つある。

一つ目の方法としては、外部の飲食事業者に対して施設内や所有する周辺施設での販売権を提供し、その対価としてレンタル料や売上の一部を受け取るというものがある。この方法では、施設の管理運営主体は、直接運営する場合のリスクやコストを抑えつつ、安定した収入を見込むことが期待できる。二つ目の方法は、施設内で直接飲食サービスを運営する方法である。これは特に施設の管理運営主体が食品メーカーやレストラン展開を行っている企業の場合に積極的に導入することが期待される収益形態であるが、施設の管理運営をしている一般の企業や団体が直接運営することも十分に考え得る方法であるといえる。この場合、施設の管理運営主体は直接運営することによるリスクやコストは生じるものの、販売から得られる収益を全額自身で獲得することができる点がメリットとして挙げられる。

さらに、飲食サービスによる顧客体験をより良いものにするためには、提供するメニュー内容にも工夫が求められる。この点については、「【3-4-1】顧客体験価値の向上」にて説明しているため割愛するが、場所と飲食を結び付けた記憶に残る体験を顧客へ提供することでリピーター化を促進させる効果が期待できる。

例えば、地域の特徴を活かしたメニューや、オーナー企業やパートナー企業とのつながりを活かしたメニューを通して、その施設ならではの味わいと魅力的な体験を顧客へ提供することが考えられる。また、選手とのコラボメニューや特定のイベントに合わせた限定メニューを提供することにより、スポーツチームやイベントとの一体感を高めることや、顧客に特別感を与えられるレストランの設置等も考えられる。これらの工夫を行うことで、場所と飲食を結び付けた記憶に残る体験を顧客へ提供することが可能となり、リピーター化を促進させる効果も期待できる。

このように、スタジアム・アリーナでの飲食サービスの提供について考える際には、事業の運営方法やメニューにおける戦略的な工夫について検討しながら、ベントの集客と併せて収益を最大化させることが重要である。

■ エスコンフィールド HOKKAIDO : 施設内の飲食サービス運営



図 29：施設内の飲食サービスの一例

【出典】 [ES CON FIELD グルメ | 北海道日本ハムファイターズ](#)

- ✓ 日本全国から選りすぐった名店 10 店舗が集まった ”七つ星横丁 ”を展開。
- ✓ エスコンフィールドの象徴的ランドマーク「TOWER 11」の 1F において、フードホールを展開し、北海道食材を中心に良質で安全な食材を日本ハムのグループ力で調達し、最良の調理を施し、提供している。
- ✓ 肉料理専門店「Meatful」では、北海道産を中心に、ニッポンハムグループで厳選した安全・安心な国内外のブランド食肉（牛、豚、鶏、羊）を提供している。
ホットドッグ専門店「HOTDOG FUN」では、ニッポンハムグループオリジナルのソーセージを使用したバラエティ豊かなホットドッグを提供している。

■ 横浜スタジアム：オリジナルビール醸造&販売



図 30-1：球団オリジナル醸造ビール「ベイスターズ・エール」



図 30-2：球団オリジナル醸造ビール「ベイスターズ・ラガー」

【出典】 [B Original Foods | 横浜 DeNA ベイスターズ](#)

- ✓ 横浜スタジアムでは球団オリジナル醸造ビールのベイスターズエール・ラガー・ホワイトの 3 種を店舗販売・立売販売により提供している。球団オリジナル醸造ビール飲み比べセットも提供されている。

iv 施設貸出サービスの適正化

まず、施設貸出サービスについては、エリア全体の施設の予約を一元管理できるようなサービスを提供し、利用者が利用しやすい環境を作ることが重要なのは、「【3-4-2】利用用途の多様化」でも述べた通りである。

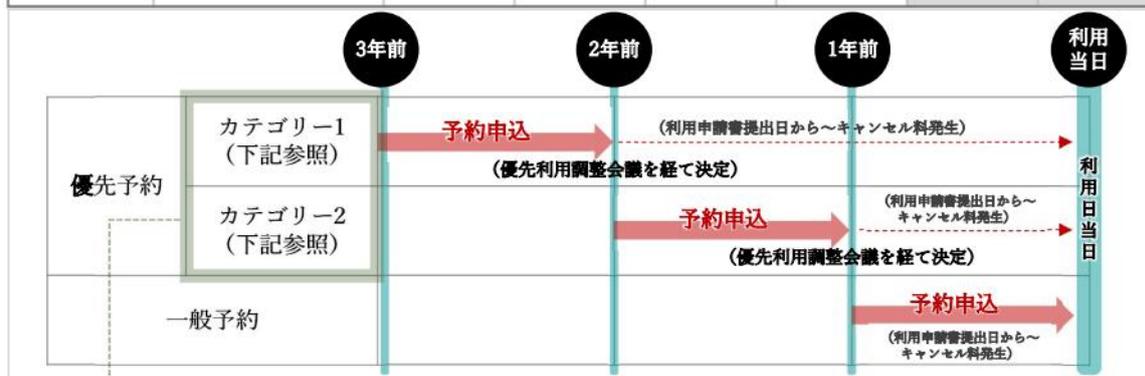
加えて、会議室などの施設の一部を貸出す際の単価が非常に安く設定されており、施設の収益へつながりにくいという課題も存在する。こうした課題は、特に地方公共団体が所有するスタジアム・アリーナで見られるものであり、公共施設としての側面を重視した結果であると考えられるが、極端に低価格となる場合には周辺の民間施設の圧迫にも繋がりがねず、収益源の複線化や周辺地域との連携という観点では工夫の余地が残されている分野といえる。

例えば、企業の利用や市民以外の利用は設備の質を考慮した価格設定をしたり、企業の利用でも利用目的によって価格設定を変えたり、市民利用の場合の単価は安価となるように地方公共団体との連携のもとで減免制度等を活用するなど、利用者の種類に応じた価格設定を行うほか、一定期間以上先の優先的な予約については特別価格を設けるといったように予約の時期に応じた価格設定を行うなど、顧客とそれぞれの需要の違いに応じて適正な価格設定ができるように検討することが望ましい。

■ 横浜 BUNTAI：利用者に合わせて価格設定と事前優先予約受付

4-1-1. 全館利用時の区分と料金（会場利用料）

アリーナ		A区分		B区分		C区分	
		平日	土日祝	平日	土日祝	平日	土日祝
準備日	準備（13時間） 9:00～22:00	114,400	143,000	478,000	592,500	1,072,500	1,540,000
	早出・延長料金（1時間） 00:00～9:00/22:00～24:00	11,916	14,895	49,791	61,718	111,718	160,416
本番日	終日（13時間） 9:00～22:00	228,800	286,000	956,000	1,185,000	2,145,000	3,080,000
	早出・延長料金（1時間） 00:00～9:00/22:00～24:00	23,833	29,791	99,583	123,437	223,437	320,833
	午前利用（3時間） 9:00～12:00	52,800	66,000	220,600	273,500	—	—
	午後利用（5時間） 12:00～17:00	88,000	110,000	367,700	455,800	—	—
	夜間利用（5時間） 17:00～22:00	88,000	110,000	367,700	455,800	—	—



上：施設全館利用時の区分と料金、下：カテゴリ別優先予約可能期間

【出典】各資料のご案内 - 横浜 BUNTAI

●市民利用と企業の興行的な利用とで価格設定を大きく変えている

- ✓ 市民利用（A 区分）に対する低価格設定のみではなく、その他の非興行イベントへの利用（B 区分）に対しても低価格設定を設けていることに特徴がある。
- ✓ A 区分【非営利団体（競技団体・教育機関等）が主催する、入場料徴収のないイベント】
 - ・ 各種競技団体主催の大会利用
 - ・ 幼稚園、小学校、中学校、高等学校が行う教育課程内の催事 など
- ✓ B 区分【A 区分に該当しないイベント、C 区分に該当しない非興行のイベント】
 - ・ 入場料収入の発生するアマチュアスポーツ利用
 - ・ 幼稚園、小学校、中学校、高等学校が行う教育課程外の催事（部活動など）、その他の教育機関が行う催事
 - ・ 企業が行う非営利のイベント など
- ✓ C 区分【営業・宣伝・企業活動を伴う営利目的の興行・イベント全般】
 - ・ プロスポーツイベント
 - ・ 競技団体が主催するが、営利目的のイベント
 - ・ 音楽興行
 - ・ 顧客を対象としたプロモーションイベント（教育機関も含む） など

●施設の占有利用が必要なイベントのための優先利用制度

- ✓ 音楽コンサート、プロスポーツ等の興行、国際的・全国的・全市的なイベントや大会は、施設の専有利用が必要となるため、利用予定日の3年前（※カテゴリ1）から優先的に利用を受け付けている。

カテゴリ1：①（公財）日本スポーツ協会に加盟する中央競技団体や公官庁が主催・共催・主管する大会 ②優先利用調整会議で承認された催事

カテゴリ2：①（公財）神奈川県スポーツ協会、（公財）横浜市スポーツ協会 の加盟団体または横浜市各局区が主催・共催・主管する大会 ②任意団体が主催であり、優先利用調整会議で承認された催事 ③（公財）横浜市スポーツ協会が主催する催事 ④優先利用調整会議で承認された催事

【3-4-4】複合化

<複合化の重要性>

スタジアム・アリーナは、施設単体としても定期的に数千人から数万人を集めることが期待できる施設である。ただし、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを考える上では、こうした施設の集客力を、単なるイベント開催時の人々の収容やサービス提供にとどまらず、エリア全体の経済の活性化や社会課題の解決につなげることが重要であり、その効果を高めるための取組としては、周辺施設を含めたスタジアム・アリーナの複合化が有効である。

複合化の方針を決める際には、スタジアム・アリーナ単体だけでなく、周辺地域を含めたエリア全体の将来像を見据えることが重要であり、地方公共団体や大型商業施設を始めとするエリアにおいて重要な役割を持つステークホルダーと連携しながら地域一体となってエリアマネジメントを考えていく必要がある。特に地方公共団体の定める都市戦略やまちづくりに関する計画は、複合化の方針に大きく影響を与える要素であるため、地方公共団体とは計画段階の早期から十分に連携を図る必要がある。

<具体的な複合化のイメージ>

スタジアム・アリーナの複合化によってエリアにもたらされる具体的な効果は周辺にどのような施設を整備するかによって変わってくるが、大きくは「地域経済の活性化」と「地域住民の利便性や福祉の拡大」の二つの効果に分けて考えることができる。スタジアム・アリーナを核としたまちづくりの収益性を高めるという観点から考えると、まずは「地域経済の活性化」を目的とする複合化を進めることが重要と考えられるが、その上でスタジアム・アリーナを中心に日常的な賑わいを創出して地域としての持続可能性を高めるという観点では、地域課題の解決という形で新たな社会価値の創出につながる「地域住民の利便性や福祉の拡大」という目的も考えられる。

他方で、後者をどの程度優先するかについては、経済的効果以外の公共的・社会的な目的にどの程度の公的資金を投入しうるかにもよるところもあり、具体的にはそれぞれの地域の実情や課題の大きさ等に応じて検討することが重要となる。

また、これらの複合化に向けた取組は他方で整備と運用に大きなコストを要するものであるため、スタジアム・アリーナやそれを活用する需要、地域住民からのニーズ等との整合性を考慮しつつ、現実的な収支計画を組み立てていく中でどのような価値向上に取り組むべきかを取捨選択することも重要となる。

以下では、それぞれの複合化における具体的なイメージと考慮すべき事項について解説する。

地域経済の活性化を目的とする複合化

スタジアム・アリーナを中心として地域の経済活動を活性化させることを目的とした複合化を進めるには、具体的には、飲食店やショッピングセンター、ホテル、オフィス、住宅など経済活動の拠点となるような施設を併設することが想定され、これらの複合化によって地域経済の活性化や周辺地域の不動産価格の増加、税収の増加、居住人口や交流人口の増加、雇用の増加が期待できる。また、スタジアム・アリーナ単体では採算を取ることが難しい場合でも、これらの施設をエリア内の集客と収益の拠点として十分な収益化につなげることが期待できる。

そして、経済活動の活性化を目的とする場合、各施設において収益を増加させるための取組を行う必要があり、その際は経済活動の主体ごとに適切にアプローチをかけることが重要となる。

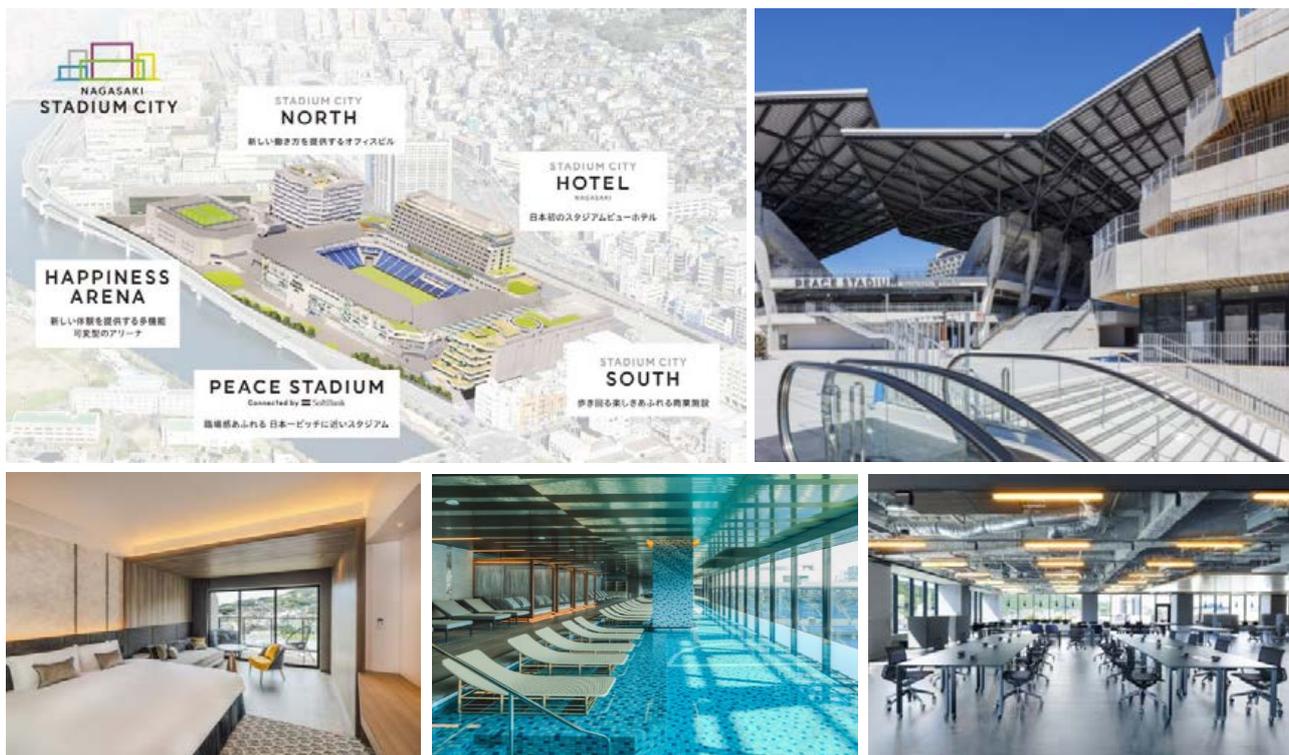
まず、周辺地域の住民などエリア内の人々の経済活動の活性化に向けては、地域住民からの需要の高さや施設へのアクセスのしやすさも考慮に入れながら慎重に検討する必要がある。また、周辺地域に市街地や商店街等がある場合は、どのように一体となって経済活動を活性化させていくかについて、様々なステークホルダーと早期から協議を行うことが重要である。

次に、観戦や観光などを目的としてエリア外から来訪する人々の経済活動の活性化に向けては、スタジアム・アリーナで開催される様々なイベントと周辺施設の利用用途の親和性を高めることが重要である。例えば、スポーツ興行イベントの開催時には遠方の地域を本拠地としているアウェイチームのファンが観戦のために宿泊しやすい環境を整えるために、エリア内のホテル等の宿泊施設でアウェイチームの観戦向けのプランを用意するなどの取組が考えられる。また、MICEのようなビジネス利用や世界的アーティストのコンサートなど、海外からも来訪者が期待できるようなイベントの開催時には、海外からの高所得旅行者やビジネス客が好むような質の高い宿泊施設をあわせて整備・誘致することや、日本やその地域の魅力が詰まった飲食店やスーパーマーケット等を複合化させるということも考えられる。

いずれの目的の場合も、まちづくりに関する計画等との整合性も意識しつつ、必要な場合には当該計画等の見直しが可能かどうかも含めて検討することも重要であろう。

我が国における事例としては、北海道北広島市の「エスコンフィールド HOKKAIDO」や長崎県長崎市の「長崎スタジアムシティ」が挙げられる。エスコンフィールド HOKKAIDO では、スタジアムにホテルや温泉・サウナなどのアミューズメント施設のほか、エリア内には住宅やメディカルモールが整備されている。また、長崎スタジアムシティでも、下記のようにホテルのほかショッピングセンター等の施設が整備されている。

■長崎スタジアムシティ：地域経済活性化を目的とした複数施設の複合化



左上：周辺施設マップ

右上：様々なコンテンツを提供するアウトモール型商業施設

左下：スタジアムの臨場感を味わえる客室

中下：スタジアムを眺めながら楽しめるプール

右下：企業間の交流の場を提供するシェアオフィス・コワーキングスペース

【出典】株式会社ジャパネットホールディングスより提供

[STADIUMCITY HOTEL NAGASAKI](#) - 【公式】長崎スタジアムシティ

- ✓ サッカーやバスケットボールなどのプロスポーツ等を一年間通じて楽しめるほか、音楽コンサートなど文化イベントも開催できるサッカースタジアムとアリーナを主体とした大型複合施設を開発。
- ✓ 約2万人規模のサッカースタジアム、約6千人規模のアリーナ施設を整備し、長崎市の目標である「交流人口の増加」に貢献することに加え、長崎/九州初進出の飲食・物販・屋内型スポーツエンターテインメント施設などのテナント店舗等の商業施設、スタジアムビューが楽しめる併設のホテル、長崎県内で最大級の大規模賃貸オフィスなどの機能を導入することで、さらに多くの来場者を県内外から呼び込み、周辺地域の賑わいの創出を図る。
- ✓ 5つの施設が複合化しており、それぞれの施設が補完するような仕組みを取っている。

地域住民の利便性や福祉の拡大を目的とする複合化

スタジアム・アリーナを中心として地域住民の利便性や福祉の拡大を目的とした複合化を進める場合、具体的には、フィットネスクラブや高齢者ケアセンター、食品スーパーやカフェ、図書館、子供の遊び場、行政機能、医療機関などの施設を併設することが想定される。これらの施設はそれぞれが地域課題の解決という形で「社会価値」を創出することが可能な施設であるため、これらを複合化することにより、地域住民が日常的にスタジアム・アリーナ及びその周辺施設に集まることとなり、結果的として地域の経済活性化にも貢献することが期待できる。

各施設で創出が期待できる社会価値の内容としては、地域住民の医療・健康、コミュニティ醸成、防災・安全、教育・育児の環境など様々なテーマが考えられるが、テーマごとの詳細な内容については次節「【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献」にて説明を行う。

また、地域住民に日常的に利用してもらうためには、各地域の実情やニーズに合った施設を整備することが重要となる。そのため、施設整備の計画を立てる際には、当該地域に都市計画が定められている場合にはそれに適合するよう計画を進めることが必要である。さらには、地方公共団体やまちづくり団体等と積極的にコミュニケーションをとることで、スタジアム・アリーナを有効に活用できるまちづくりをともに検討していくことも重要であろう。

我が国における事例としては、新潟県長岡市の「アオーレ長岡」や愛媛県今治市の「アシックス里山スタジアム」が挙げられる。

「アオーレ長岡」は、元々老朽化していた長岡市厚生会館の建て替え事業として、市民の協働や交流の拠点とすべく建設されたアリーナであり、市民の交流ホールや屋根付き広場、市役所の一部機能がアリーナと一体化した多機能複合型の施設になっている。

また、「アシックス里山スタジアム」では、スタジアム敷地内に障害者福祉サービスを提供する施設が開設されているほか、カフェやドッグラン施設など地域住民が活動する場所を多く提供するなど、地域の交流拠点、365日の多様な賑わいを目的とする複合化が行われている。

■アオーレ長岡：地域住民の利便性や福祉の拡大を目的とする複合化



左：年間を通じて市民活動等が「ナカドマ」のイベント時の様子
右：長岡市民活動フェスタのチラシ

【出典】[長岡市中心市街地活性化基本計画/ながおか市民活動フェスタ](#)

- ✓ 長岡市役所本庁舎と最大 5000 人を収容できるアリーナ、市民交流ホール、屋根つきの市民交流広場の「ナカドマ」の大きく 3 つにて構成されており、市役所機能の中心市街地集約化と文教施設の整備を併せた複合施設である。JR 長岡駅前に位置しており、アクセスが良く、市民の協働と交流の拠点となっている。
- ✓ 「アオーレ長岡」を中心に様々な集客イベントや市民活動が幅広く展開され、まちなかは「文化・情報・交流の場」として生まれ変わった。施設整備により、宿泊業、飲食サービスの事業所数は増加し、近年はアオーレ長岡を始めとする施設で、健康づくりの場としての活用や食育などに関する取組が始まっており、「アオーレ長岡」が市民活動、市民協働の拠点として定着してきている。

■ アシックス里山スタジアム：地域住民の利便性や福祉の拡大を目的とする複合化



左：周辺エリアを含む施設情報

右上：ドッグランの様子 / 右下：里山サロンの内観

【出典】 [施設情報 | アシックス里山スタジアム | ASICS SATOYAMA STADIUM \(FC 今治新スタジアム\)](#)

[里山ドッグラン | アシックス里山スタジアム | ASICS SATOYAMA STADIUM \(FC 今治新スタジアム\)](#)

[里山サロン | アシックス里山スタジアム | ASICS SATOYAMA STADIUM \(FC 今治新スタジアム\)](#)

- ✓ スタジアム内にはカフェ、ドッグラン、福祉施設、芝生広場などが設置され、地域住民向けの多彩な施設を提供。ランニングクラブや健康ワークショップなど地域住民が集まり、交流できるイベントを通じて、地域の活性化とコミュニティの強化が推進されている。

■ Tampines Stadium : 地域に根差した複合施設

タウンスクエア (スタジアム)



行政サービスセンター



多目的イベント広場 (映画上映等)



図書館



病院



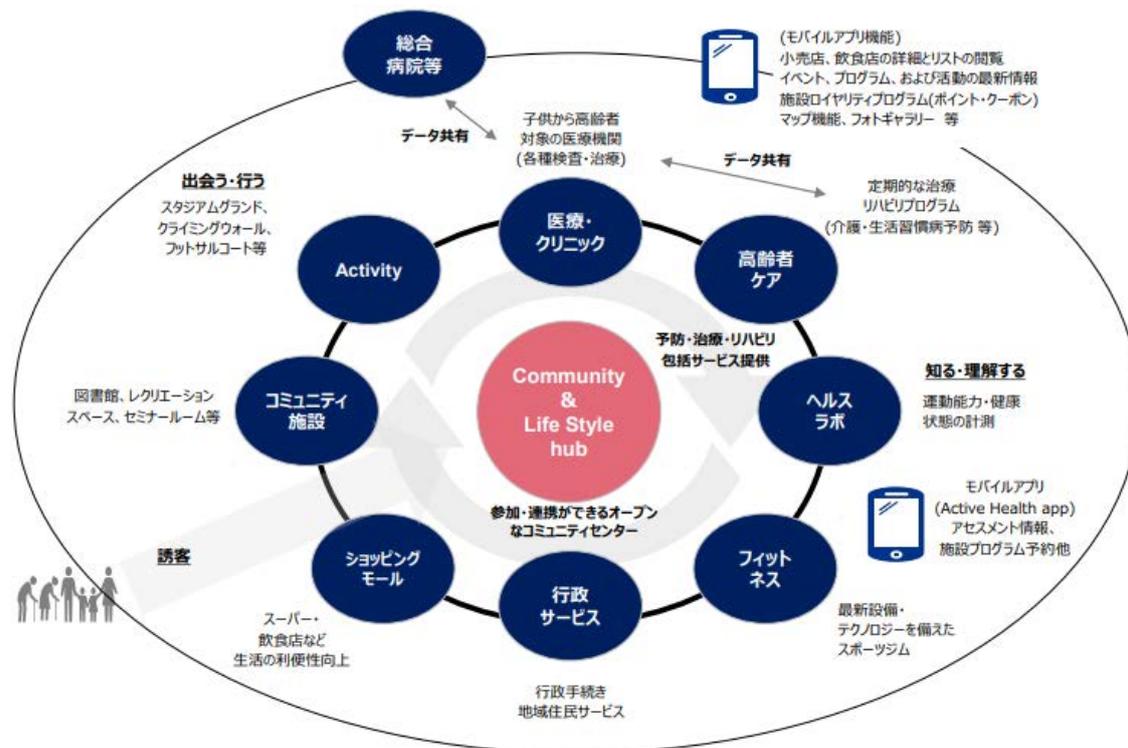
プール



ボウリング場



Our Tampines Hubが具備している機能



上 : Our Tampines Hub 内の施設紹介 (一部)

下 : Our Tampines Hub が具備している機能

【出典】 [J.LEAGUE PUB REPORT2019 / OTH Hub Guide Digital copy / スタジアム・アリーナ改革_海外事例調査_事例集](#)

●地域住民のためのライフスタイル&コミュニティハブの実現

- ✓ 2017 年開場。旧スタジアム跡地の再開発にあたり、15,000 人のタンピネス住民からの意見をもとに構想された、住民による、住民のための「コミュニティ&ライフスタイルハブ」。
- ✓ Our Tampines Hub は建築面積 232,000 m²の広大なスペースで、多方面に渡って複合化されている(公設・公営の施設であり、スポーツ・公共(行政)・医療福祉・商業・エンタメ全ての施設が具備)
- ✓ 「国民のコミュニティとアイデンティティを、スポーツを使って強化、国民の生活を豊かにする」をテーマに、国民の運動能力の向上と健康増進を図るため最新式のスポーツ施設やスポーツ観戦およびスポーツ参加できる施設を建設し、良質なレクリエーションを提供。
- ✓ 医療・福祉施設の併設および医療・福祉サービスプログラムにより国民の健康管理を促進。チェンギ総合病院、セントアンドリュースシニアケア、イースタンコミュニティヘルスセンター、タンピネスファミリーメディッククリニックによって構成されるシルバーケアハブ(パートナーシップ機関)を起点に、医療・介護等の観点で登録する高齢者は包括的且つ統合的なサービスを本施設内で提供可能。

【3-4-5】 持続可能なまちづくりへの貢献

<持続可能なまちづくりにおけるスタジアム・アリーナ整備の位置づけ>

人口減少や少子高齢化により地域の活力の低下が懸念される我が国において、持続可能なまちづくりを推進することは重要な目標と考えられる。

スタジアム・アリーナを通じて「地域経済の活性化」のほか、様々な社会価値が地域に創出され、まちの賑わいが創出されたり、地域課題が解決されたりするが、地域の実情や住民からのニーズなど地域特性に見合った社会価値の向上へ向けた取組を行うことが、スタジアム・アリーナを核とした持続可能なまちづくりの実現につながる。

下図に示している通り、これまでに採り上げた「【3-4-1】顧客体験価値の向上」や「【3-4-2】利用用途の多様化・多目的利用」、「【3-4-4】複合化」は、財務価値の向上へ向けた取組としての要素が強いものの、社会価値の創出にも一定の貢献が期待できる。なお、財務価値自体は、持続可能なまちづくりに直接貢献するものではないが、社会価値の向上を通じて持続可能なまちづくりへ貢献するため、財務価値と社会価値の双方を高めることが重要であることには変わりはない。

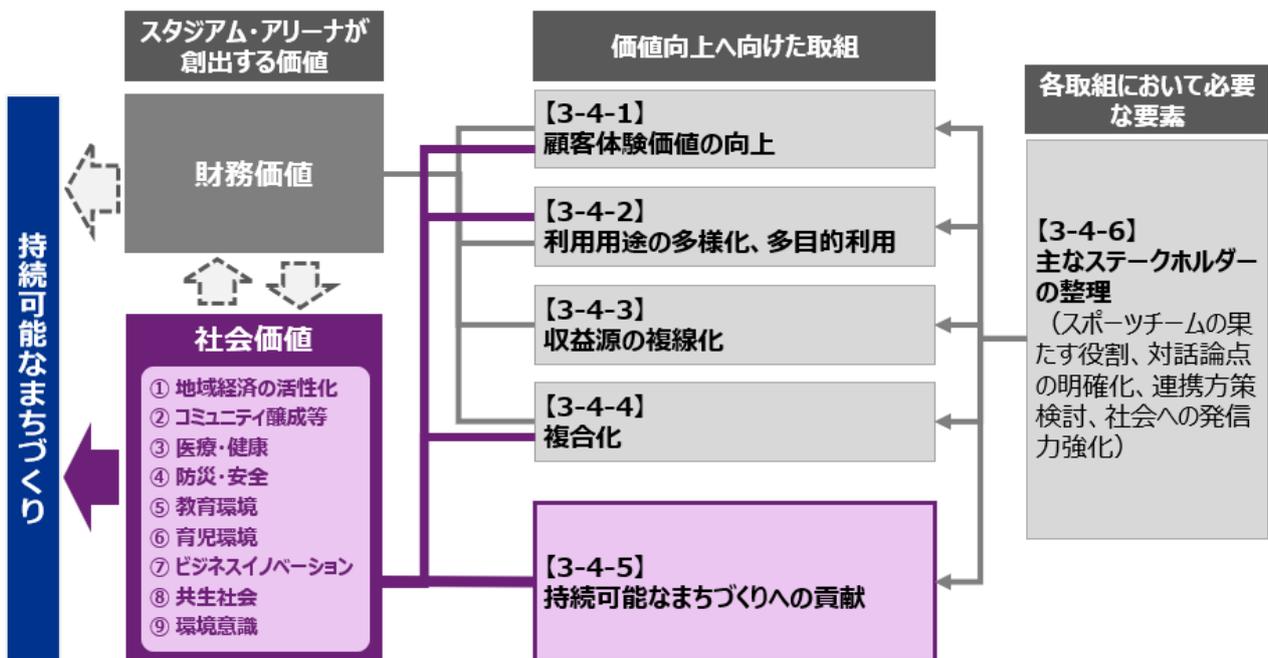


図5 価値向上の取組と持続可能なまちづくりの関係

上記のような流れを汲み、以下では具体的にスタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりを進める中で、どのような社会価値を創出することが可能なのか、地域が抱える社会課題を起点として具体的に9つのテーマを挙げて説明する。

表 14 社会価値のテーマ一覧

	社会価値のテーマ	創出される価値と取組内容 (例)
①	地域経済の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ●地域への金銭的効果 例) 来街者・観光客による消費の増加、税収・雇用の増加、地価の上昇等
②	コミュニティやシビックプライドの醸成、都市の発信力強化	<ul style="list-style-type: none"> ●地域コミュニティの強化 例) 地域住民の交流場所の提供、交流イベントの開催 ●地域への愛着・誇り (シビックプライド) の醸成 例) スポーツや各種のエンターテインメント、市民イベント等が楽しめるまちや舞台があることによる市民のシビックプライドの向上 ●都市の発信力強化 例) スタジアム・アリーナのコンセプト、デザイン、機能等を活かした都市の発信力の強化、ブランドイメージの向上等
③	医療・健康	<ul style="list-style-type: none"> ●地域住民の健康増進 例) 健康増進イベントの開催、フィットネス施設の併設 医療産業・予防医療産業との連携 ●地域の医療・介護体制の強化 例) 医療施設・クリニックの併設、介護施設・福祉施設の併設
④	防災・安全	<ul style="list-style-type: none"> ●防災拠点の提供 例) 建物の堅牢性の確保、災害時用設備の拡充、備蓄倉庫の拡充、地下空間の整備・活用 (地下貯水槽、地下シェルター等) ●地域の防災意識の向上 例) 防災イベントの開催
⑤	教育環境	<ul style="list-style-type: none"> ●地域の教育水準の向上 例) 体験学習の実施、食育の推進
⑥	育児環境	<ul style="list-style-type: none"> ●育児がしやすいまちづくりへの貢献 例) 保育園や子ども園の整備、遊び場の提供
⑦	ビジネスイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ●働く場所やビジネス交流機会の提供 例) オフィスやコワーキングスペースの提供 ●イノベーションの創出機会の提供 例) 実証実験、企業や大学の研究機関の誘致
⑧	共生社会	<ul style="list-style-type: none"> ●障害者への支援環境の提供 例) 障害者福祉サービスの提供、障害者就労施設 ●共生社会の理解促進 例) 意識醸成イベントの開催、センサリールームの設置
⑨	環境意識	<ul style="list-style-type: none"> ●省エネ及び脱炭素社会の推進 例) 施設の省エネ性能の向上、自然エネルギーの活用 ●地域の環境意識の向上 例) 屋上や壁面の緑化、リサイクルイベントの開催

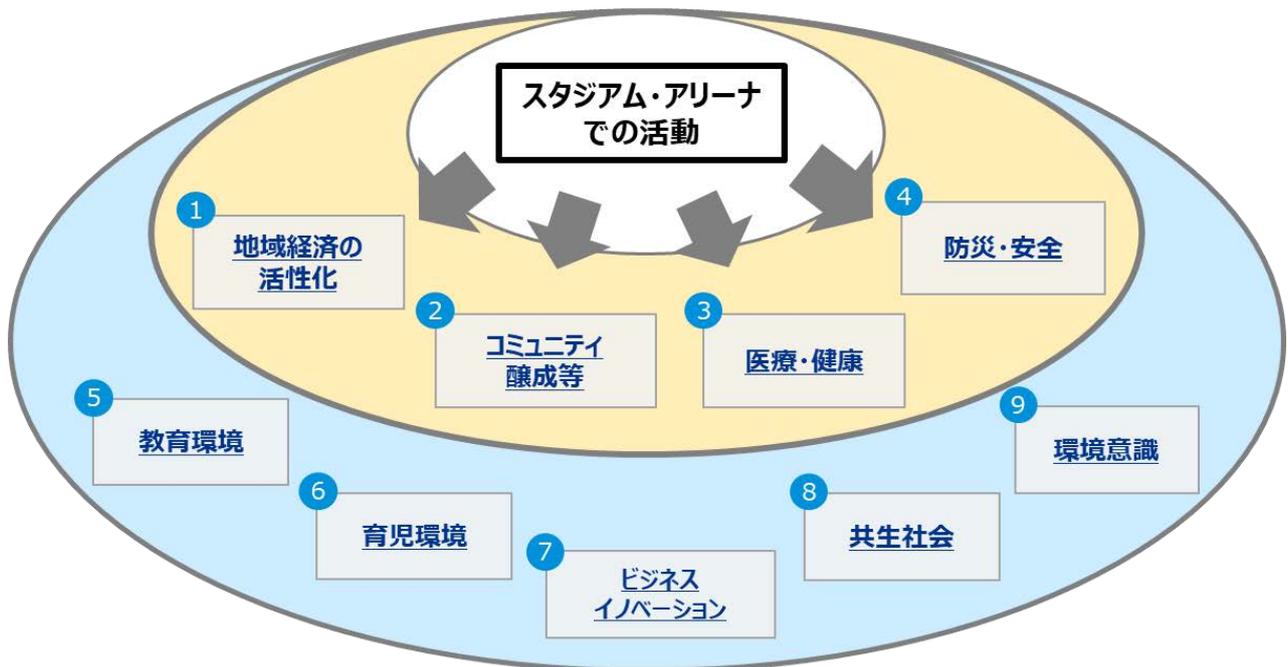


図6 スタジアム・アリーナでの活動と社会価値のイメージ

ただし、上記で挙げたすべてのテーマに対して過剰に取り組む必要はなく、スタジアム・アリーナが地域のシンボルとなるよう、地域の実情に応じて取り組むべきテーマを早期に見極め、各テーマの社会価値の創出に必要な機能を備えることが求められる。

以下では、「医療・健康」、「コミュニティやシビックプライドの醸成、都市の発信力強化」、「ビジネスイノベーション」「環境意識」のテーマを例として、具体的な取組内容とそれにより創出が期待できる社会価値について解説する。

① 地域経済の活性化

スタジアム・アリーナがもたらす社会価値としては、まず、スタジアム・アリーナ以外の地域にもたらす金銭的効果（経済的効果）が挙げられる。

具体的には、スタジアム・アリーナ及び周辺施設の整備を起点とした、来街者・観光客による消費の増加やそれらの客を対象とする事業者の収益の増加等によって得られる税収・雇用の増加、地価の上昇等が挙げられる。

実際に 2023 年 3 月に「エスコンフィールド HOKKAIDO」を核とした「北海道ボールパーク F ビレッジ」が開業した北広島市では、施設誘致が決まった 2018 年頃から徐々に地域の知名度が高まり、子育て世代を始めとする若い人口が次々に流入するようになった結果として、2023 年度の個人市民税収は 2017 年度比で約 4.3%増加したと報告されている。また、周辺地価の上昇率は最大 150%※とも言われており、実際に 2023 年度の固定資産税及び都市計画税収入は、誘致が決まる前の 2017 年と比較して 5 億 2,000 円以上増加していることが市の決算資料から確認できる。（※地価の上昇率については、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社「北海道ボールパーク F ビレッジによってもたらされる統合的価値評価レポート」より引用）

来街者や観光客の数を見ても「北海道ボールパーク F ビレッジ」の開業により、北海道内から北広島市への来街者数は大幅に増加し、「北海道ボールパーク F ビレッジ」への道外客も 2024 年には 102 万人に達している。このように新たな来街者・観光客が域外から多数訪れることになったことで、経済的効果は「北海道ボールパーク F ビレッジ」にとどまらず、北広島市やその周辺地域、北海道内にも及んでいると考えられる。

② コミュニティやシビックプライドの醸成、都市の発信力強化

スタジアム・アリーナの市民利用を拡大することにより、地域のコミュニティ醸成につなげることができるというのは、本章の「【3-4-2】利用用途の多様化・多目的利用」で触れたとおりであるが、ここでは、プロスポーツ等の観戦などスタジアム・アリーナでの活動をきっかけとして地域コミュニティが形成されることにより期待できるメリットについて説明する。

まず、地域に持続的な賑わいを創出できるという点である。我が国では全国的に人口減少が進むことが予想されているため、住民に地域の人々とのつながりや地域への愛着、一体感を持ってもらい、持続的な賑わいを創出することは非常に重要なことである。この点、スタジアム・アリーナやそれと併せた周辺施設の整備により、スポーツへの観戦・応援をする機会やスポーツを行う機会が増えること、またスポーツ以外も含めて市民が集う機会が増えることで、住民どうしがつながりを感じ、地域コミュニティが醸成されることは、地域の人口流出の抑制にもつながり得ることが期待できる。

また、スタジアム・アリーナが住民のシビックプライドを醸成し、また「地域のシンボル」としてのイメージを地域内外に広げることにつながるという点である。スタジアム・アリーナでの充実したスポーツ観戦・応援や各種のエンターテイメント、イベント等での体験機会は、住民に地域に対する誇りや愛着、一体感をもたらすことが考えられ、また、そのような地域であるからこそ、住みたいという人が増えるまちとなっていくことが考えられる。さらに、スタジアム・アリーナがその都市や地域コミュニティを象徴するシンボルとなることで、その都市に住みたい・住み続けたいという魅力の発信力強化にもつながるものと考えられる。

■横浜スタジアム：地域コミュニティのつながり強化



上：まちづくりプロジェクトの総称である I ★ (LOVE) YOKOHAMA の演出

下：BALLPARK FANTASIA の開催イメージ図)

【出典】[I☆YOKOHAMA とは？ | I☆YOKOHAMA/ 昼も夜も楽しめるアクティビティ&イルミネーションイベント「BALLPARK FANTASIA」の開催概要およびチケット詳細が決定 12月9日\(土\)に横浜市内の小学生45名によるオープニングイベントを実施 | 株式会社ディー・エヌ・エー | DeNA](#)

- スポーツチーム・スタジアムが中心となって人・地域がつながる
 - ✓ 横浜 DeNA ベイスターズおよび横浜スタジアムは、『野球』が、“人と人をつなぐ”、“人と街をつなぐ”存在である。
 - ✓ I☆YOKOHAMA の VISION：野球をきっかけに、“横浜”に関わるすべての人々が一つにつながる。
“横浜”のプロ野球が、“横浜”の街で会話のきっかけになっている
“横浜”の人々が、スタジアムで“横浜”を感じながら楽しんでいる
“横浜”の企業・店舗が、プロ野球をきっかけにさらに元気になる
- 具体的な取り組み例
 - ✓ DeNA および横浜スタジアムは、スポーツを軸とした賑わいのあるまちづくりの一環として、プロ野球オフシーズンの横浜スタジアムおよび横浜公園を活用したアクティビティ&イルミネーションイベント「BALLPARK FANTASIA」を定期的開催。

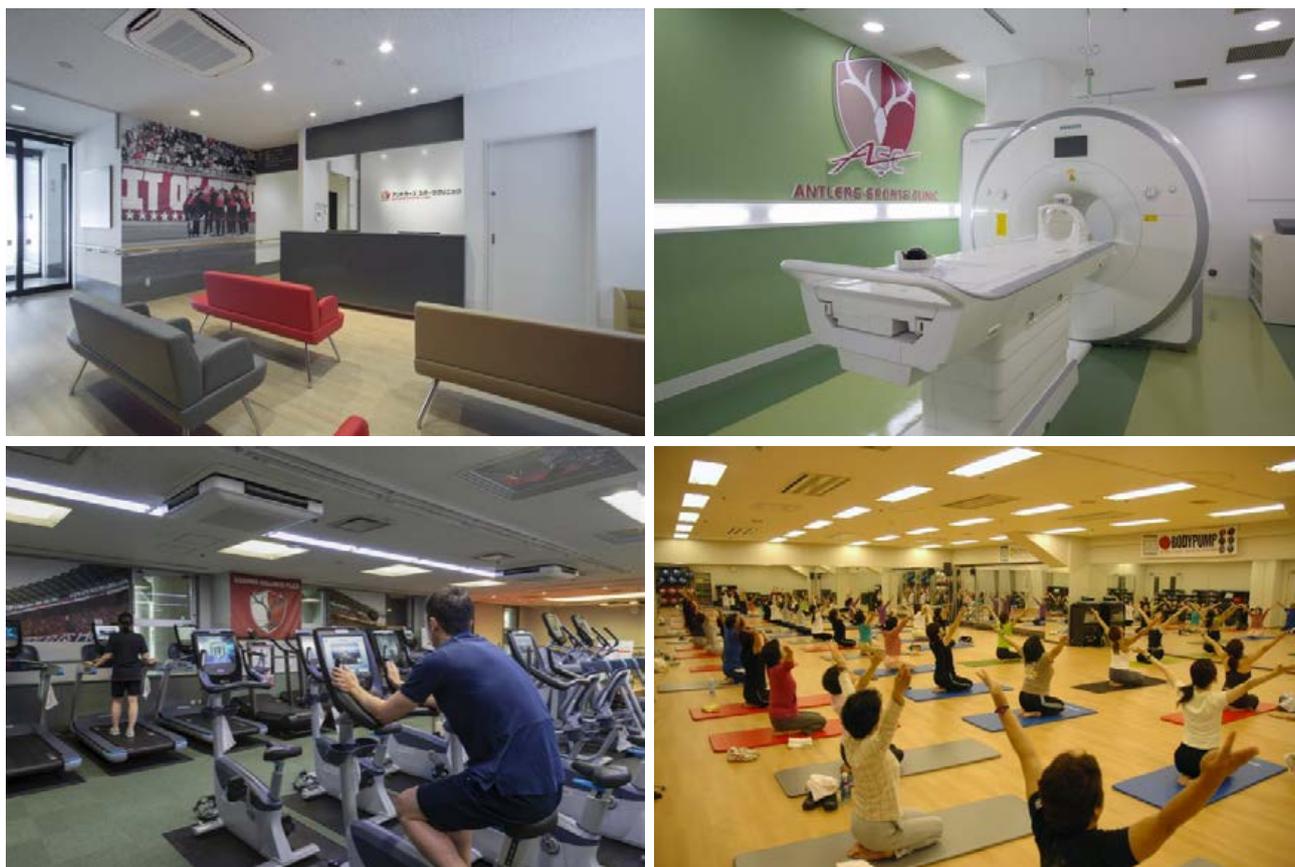
③ 医療・健康

スタジアム・アリーナはスポーツの実施を想定した施設であるため、施設を使った様々なスポーツイベントの開催が可能であり、その特性を活かしながら健康増進を目的とするイベントを定期的を開催することにより地域住民の健康増進に寄与することが期待できる。また、周辺施設としてフィットネス施設等の地域住民の運動する場を整備することでも、地域住民の健康増進の向上につながることを期待できる。

また、施設の複合化の観点からも、医療施設やクリニックをスタジアム・アリーナ内または周辺施設として整備することにより、地域の医療体制を強化することが可能である。実際に茨城県鹿嶋市の「カシマサッカースタジアム」では、鹿島アントラーズが周辺施設として住民向けの整形外科を開設しているほか、北海道北広島市の「エスコンフィールド HOKKAIDO」の周辺では、整形外科、内科、小児科、形成外科・皮膚科、歯科の5つのクリニックから成るメディカルモールを開設しており、地域住民に医療体制を提供している。

また、今後の高齢化社会の深刻化を見据え、介護関係施設も整備することにより、地域の介護体制も強化することが期待できる。まだ国内における事例には乏しいが、Jリーグクラブの一部では介護施設との連携が進められており、地域密着型のクラブ経営として高齢者が生き生きと活動できる環境の整備が目指されている。

■茨城県立カシマサッカースタジアム：住民向けの医療施設・フィットネス施設を設立



左上：医療施設の内観 / 右上：施設内のMRI

左下：有酸素・筋力トレーニングマシン設備 / 右下：スタジオ利用時の様子

【出典】鹿島アントラーズより提供

●住民向けの整形外科・リハビリテーション科を設置

- ✓ アントラーズスポーツクリニックでは「鹿島アントラーズで培ったスポーツ医学のノウハウを還元。整形外科では、アントラーズチームドクター・他スポーツチームドクターがけがの痛みの治療だけでなく、筋力の維持・増進を図りアクティブな生活をサポート。手術が必要な場合は、迅速に対応可能な病院を紹介。リハビリテーション科では、アントラーズ・トップチームトレーナー・ユーストレーナー・ジュニアユーストレーナーが一人ひとりの状態、目的に合わせて機能回復をサポート。

●地域住民向けのフィットネスセンターとして「カシマウェルネスプラザ」を設置

- ✓ 地域住民が、サッカー観戦以外でもスタジアムを活用できるように、健康増進・予防・リハビリのサービスを「カシマウェルネスプラザ」で提供。
- ✓ 地域の医療過疎対策に貢献。利用者が増加している。

⑥ ビジネスイノベーション

スタジアム・アリーナでは、MICE などのビジネス利用も想定され、国際会議や各種学会、展示会の誘致や、企業と地域との関係構築・強化等にも活用しうるほか、その周辺施設としてシェアオフィスやコワーキングスペースを併設することで、働く場所やビジネス交流機会の提供を提供することが可能である。

さらに、イベント時の集客力や施設の広域性を活かして様々な実証実験の場として活用するなどにより、スタジアム・アリーナ自体をイノベーション創出の場として活用することも可能である。そして、こうした取組は、地方公共団体や民間企業、スタートアップ、大学、研究機関など産官学で連携しながら進めることが望ましい。

海外の事例にはなるが、オランダの「ヨハンクライフアリーナ」では、上記のような産官学の連携のもとにイノベーションを誘発する仕組み（イノベーションエコシステム）が構築されており、イノベーションの創出から社会価値を向上する好事例として参考になる。イノベーションエコシステムには、多数の企業がメンバーとして参加しており、アリーナ側はメンバーに対して、施設を実証実験の場として提供するほか、施設内で収集されるリアルタイムデータの活用、行政や専門家を含むメンバー同士のネットワークの拡大、スタジアムの広報と絡めたブランド認知向上など、様々なメリットを提示することで、多数の企業や団体が絡み合いながらビジネスが拡大することで地域経済を活性化させることが期待できる。また、アリーナ側もそこで生まれたイノベーションをスタジアムや地域に還元してもらえるシステムとなっているため、テクノロジーを使ったセキュリティ向上や顧客体験価値の向上につなげることも期待できる。

■ Johan Cruiff ArenA : 民間企業同士の協業・官民の連携促進

—— Johan Cruiff ArenAにおけるイノベーションエコシステム ——



左：イノベーションサイクル / 右：パートナー企業一覧

【出典】 [スタジアム・アリーナ改革_海外事例調査_事例集](#)
[Johan Cruiff ArenA | Living lab to innovate](#)

●民間企業の協業によるイノベーションの促進

- ✓ 「顧客体験」「SDGs」等のプロジェクトテーマをスタジアムが設定しており、共通の目的や課題をもったメンバー間でのコミュニケーションの推進、メンバー同士のマッチングを実施。過去2年で500件ものパートナー提携のマッチングを行い、40件以上のイノベーションの実現に寄与。
- ✓ エコシステムの年会費は10,000ユーロから始まり、スタジアムを実証実験の場として利用したい場合は20,000ユーロ。

●民間企業と行政機関の連携促進

- ✓ スタジアム建設や周辺地域開発を経て行政機関との強固な関係性がある中、公共投資と民間投資の両方からスタジアム建設及び運営会社設立が成立しているため、中立的な立場から行政及び民間企業にアプローチすることが可能。この性質を生かし、民間企業と行政機関の連携を促進する役割を担っており、エコシステム内にはオランダ政府、アムステルダム市、警察も存在する。(例：市が5Gの活用推進及び規制検討を行うにあたって、オランダの通信事業者とアムステルダム市がスタジアムを活用した5G導入の実証実験を実施)

●デジタル技術を用いた地域住民への支援

- ✓ 地元企業と地元住民のマッチングのサポート、マイクロソフトと協力した女性向けIT研修などを開催。若者がジュニアクラウドエンジニアになるためのトレーニングも提供。求職者自身と一緒に適切な仕事を見つけることを支援

⑨ 環境意識

大規模施設を建設・運営すること自体は、少なからず環境への影響が生じてしまうものではあるが、一方でスタジアム・アリーナは、多くの人々を集め、地域のシンボルとなりうる施設であることから、そこでの先進的な環境問題への取組は、人々の環境意識の啓発・向上や、地域の環境問題への取組姿勢の発信にもつながる。そして、これらの取り組み姿勢は、施設が選ばれる基準の一つともなり得るため重要な取組といえる。具体的には、施設の省エネ性能を高めることや、雨水や太陽光などの自然エネルギーを有効に活用すること、移動手段として電気自動車や自転車等の環境負荷の少ない移動手段の利用を促進することなどの取組を通じて、スタジアム・アリーナを中心として「省エネ・脱炭素社会」の推進活動を地域に広げていくことも可能である。こうした取組を行う際には、建築物省エネルギー性能評価制度（BELS）やグリーンビルディング認証システム（LEED）、米国の GBCI が管轄する TRUE 認証などの制度を利用することで、その省エネや脱炭素社会への貢献度を対外的に示すことを検討することも重要であろう。

さらに、スタジアム・アリーナを始めとして大規模施設の建設時には、各地方公共団体の条例において屋上や壁面の緑化が義務付けられており、一定の緑化が行われることとなるが、この緑化の方法を工夫することにより、外見としても地域の環境意識の向上に向けたアイコンとなるような施設にすることも可能である。こうした整備には追加の費用が掛かることが想定されるが、国や各団体の補助金・助成金制度の活用を含めて計画を策定することも考えられる。（なお、補助金・助成金制度については、第4章にて改めて説明する。）

■ GLION ARENA KOBE : 環境意識の啓発・向上



左：施設及び周辺エリア

右：GLION ARENA KOBE の正面イメージ

【出典】 [TOTTEI | GLION ARENA KOBE](#)

●効率的な省エネを実現する仕組み

- ✓ シン・エナジー株式会社と連携し、再生可能エネルギー100%電力でアリーナ運営を行っている。
- ✓ アリーナ運営に関わる CO2 排出量を可視化するシステムを構築することでエネルギーの効率的な利用が可能。

●アリーナ周辺の緑化による環境面での負担軽減

- ✓ アリーナ周辺エリアでは、港湾環境整備計画の一環として大規模な緑化が進められ都市のヒートアイランド現象の緩和や生態系の保護が図られている。

●大規模アリーナ施設では国内初となる「ZEB Ready」※¹認証を取得

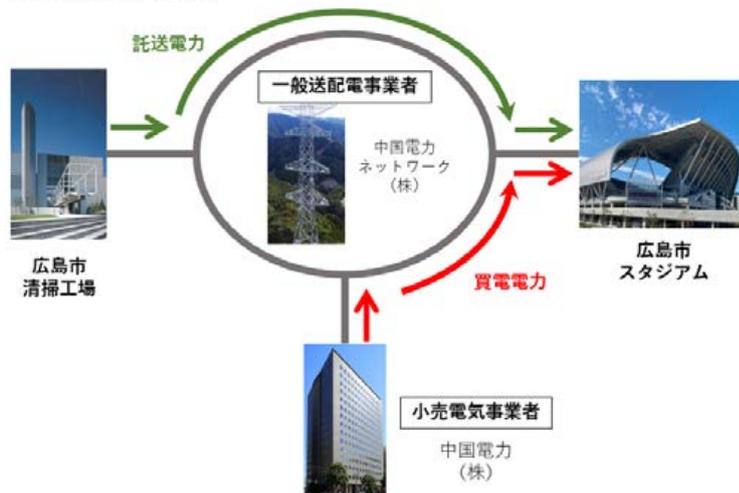
- ✓ アリーナ気積縮小による空調負荷の低減、全熱交換器の導入、CO2 濃度センサーによる外気導入量制御等により、基準一次エネルギー消費量から約 52%の削減を達成し、BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）認定の最高評価を獲得するとともに、「ZEB Ready」認証を 2023 年 9 月 30 日付で取得。

※ ¹ZEB を見据えた外皮の高断熱化及び高効率な省エネルギー設備を備えた建築物

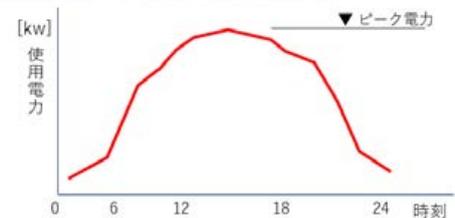
(ZEB: エネルギー自立度を極力高め、年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した建築物)

■エディオンピースウイング広島：自己託送電力の活用

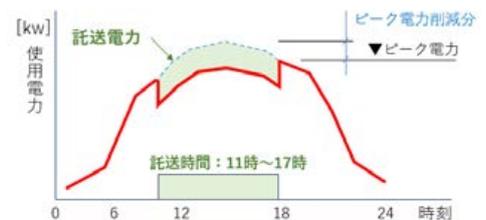
託送電力ありの場合



スタジアム使用電力（託送電力なし）



スタジアム使用電力（託送電力あり）



左：託送電力と買電電力の仕様イメージ図 / 右：使用電力の変化

【出典】 サンフレッチェ広島より提供

●清掃工場の自家発電設備の発電電力をスタジアムで活用

- ✓ 広島市清掃工場の発電電力の一部を試合開催日に広島スタジアムに託送する。
- ✓ 試合開催日のピーク電力となる時間帯に託送電力を活用する。
- ✓ ピーク電力および電力使用量の削減となり、ランニングコストの低減も図ることができる。

■ Climate Pledge Arena : 世界初のネットゼロカーボン認定アリーナ



左：ネットゼロカーボン認定書

右上：再生可能電力によって電力供給を行うために敷地内に設置されたソーラーパネル

右下：屋根から雨水を集めるための 15,000 ガロンの大きな貯水槽)

【出典】Climate Pledge Arena より提供

- ✓ 敷地内のソーラーパネルとソーラーファームからの供給により、100% 再生可能電力によって電力供給される。機械システム、ガス燃焼エンジン、暖房、除湿、調理など、毎日使用するアリーナでの化石燃料の消費はなく、すべて電力にて運営。
- ✓ 雨水を利用して最も環境に優しい氷を供給するシステムを導入。地下には大きな貯水槽があり、建物の屋根から雨水を集めている(システムは 100%再生可能エネルギー電力で駆動)。
- ✓ 全試合のチケットは無料の公共交通機関のパスとしても機能し、車以外の方法でアリーナに到着できるように取り組んでいる。

その他) 社会価値を創出している事例集

防災・安全をテーマとする社会価値 (表④)

防災や安全の観点から、今後スポーツ施設においても地下空間の活用が進むことも考えられるため、現時点では防災・安全を直接の目的とした事例でないものも含め、参考となりうる事例を紹介する。

■ Asue アリーナ大阪 (大阪市中央体育館) : 地下空間を活用したアリーナ



左：世界的にも珍しい半地下方式となっている施設構造

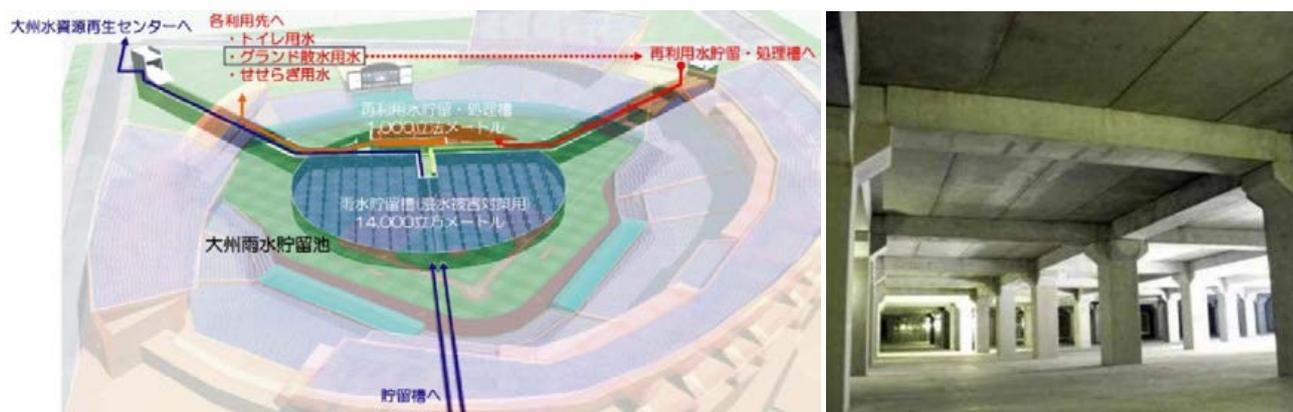
右：八幡屋公園上空からの写真

【出典】Asue アリーナ大阪より提供

[Asue アリーナ大阪大解剖！ - 八幡屋公園 - 八幡屋スポーツパークセンター -](#)

- ✓ 八幡屋公園を有効に利用することと環境を守ることを目的としてすべての施設が公園の地下に作られている。
- ✓ 直径 110m、高さ 30m の広大なメインアリーナには、約 1 万人を収容できる。

■ MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島：防災対策を目的とした地下空間の整備・活用



左：地下空間の雨水貯留池と各利用先とのつながり

右：地下空間の様子

【出典】[災害に強いまちづくり「大州雨水貯留池」 | サステナビリティ | 株式会社フジタ](#)

- ✓ 近年の都市化の進展や局所的な豪雨の発生に伴う雨水流出量の増加などから、浸水氾濫の危険性や被害リスクが増大している状況下で、都市域における浸水に対する安全度を向上させるため、中心市街地を対象とした市による大規模な雨水対策施設の整備の一環としてスタジアムの地下空間に雨水貯留池が設置された。
- ✓ 貯留量は1万5千立方メートルで、そのうち1千立方メートルは新球場のグラウンドへの散水やトイレ用水及び周辺のせせらぎ水路に再利用されている。降雨時に既設下水道管の能力を超えた雨水を雨水貯留池に一時的に溜めることで、既存能力(20 mm/h)の約2.5倍となる53 mm/hの降雨に対応が可能となった。
- ✓ 溜めた雨水は、晴天時に最寄りの大州ポンプ場経由で県の東部浄化センターへ送水し、きれいに処理して河川に放流される。

教育環境をテーマとする社会価値（表⑤）

■ エスコンフィールド HOKKAIDO : 農業学習施設での体験学習の実施と食育の推進



左上：最先端の作物栽培を体感できるラボ空間

右上：“食と農業”の素晴らしさ、大切さといま直面している課題を放映するシアター空間

左下：次世代と共に「未来の食と農」を考えるスペシャルトークイベントの様子

右下：スマート農業体験イベントにてトラクタの遠隔操縦を体験する様子

【出典】[農業学習施設 KUBOTA AGRI FRONT - クボタ/「食」と「学び」の祭典、「KUBOTA presents AGRI WEEK in F VILLAGE」2024年の様子をレポート！/北海道大学との共同イベント「未来の農家の一日を体験しよう！トラクタ遠隔操縦体験 2024」を開催しました](#)

●施設構想及びビジョン

- ✓ (株)ファイターズ スポーツ&エンターテインメントおよび国立大学法人北海道大学との間で締結した3者連携協定に基づき企画・構想。今後も「次世代の農業を担う人材の育成」、「農業を中心としたコミュニティの創出や人材交流」といったテーマに共同で取り組み、広大な北海道の大地から、農業学習施設「KUBOTA AGRI FRONT KUBOTA」を通じて農業の未来ビジョンを発信する。

●「食」と「学び」をテーマに、マルシェやワークショップなどを多数開催

- ✓ 「学ぶ・体験する・味わう」をテーマとした近隣の大学との連携による出張ワークショップや科学を話題に楽しいひとときを過ごす参加型イベント「サイエンスカフェ」の開催
- ✓ 「食と農業」、「ロバスト」、「資源循環」といった食と農業に関するテーマの講演会開催
- ✓ 北海道ボールパーク F ビレッジ内のこども園の生徒との交流も行われており、上記の施設・イベントを通して、生きるために必要な農業・食育の理解促進に寄与している。

育児環境をテーマとする社会価値（表⑥）

■長崎スタジアムシティ：保育施設の整備・遊び場の提供



左上：インターナショナルプレスクール「SKYE International Preschool」の入居位置

右上：長崎スタジアムシティ内に開設された保育施設「SKYE International Preschool」

左下：英進館 presents こども知育広場

右下：子どもたちの遊び場となるアリーナ屋上のフットサルコート（株式会社ジャパネットホールディングスより提供）

【出典】 [長崎スタジアムシティに保育施設「SKYE International Preschool」の入居が決定 ～サッカースタジアムの天然芝や屋上のフットサル・3×3コートが子供たちの遊び場に！～](#) - 【公式】長崎スタジアムシティ

- ✓ 試合がない日のスタジアムにおいても、日常から子どもたちが集い、笑顔あふれる場所にしたという構想により、2012年に長崎市滑石地区に長崎で初めてオープンしたバイリンガル教育と知育教育のできるインターナショナルプレスクール「SKYE International Preschool」が長崎スタジアムシティに入居。
- ✓ アリーナ屋上のフットサルフィールドや広場が子供たちの遊び場となり、長崎スタジアムシティならではの特別な体験ができ、楽しみながら学ぶことができる。
- ✓ 長崎から世界でも活躍できる人材を育てたいという願いから、保育園としての運営だけではなく、卒園児や帰国子女を対象に、バイリンガル教育を行う英語環境の学童や単発で利用できるサタデイスクールも実施予定である。

共生社会の実現をテーマとする社会価値（表⑧）

■ Tottenham Hotspur Stadium : 共生社会実現への貢献



左：選手によるフードバンクへの食料・その他必需品の寄付の様子

右：障害のある人への支援の一環として開催された求人フェアの様子

【出典】 [Club makes Christmas donation to local foodbanks | Tottenham Hotspur/Local residents with disabilities benefit from latest Tottenham Hotspur Stadium jobs fair | Tottenham Hotspur](#)
(©Tottenham Hotspur/Shutterstock)

●トッテナム・ホットスパー財団を通じた地域課題への貢献

- ✓ 地元のフードバンクに毎年寄付を行い、危機に瀕している人々にサービスを提供。また、ナイキとの提携により、クラブは、地域社会の子供や若者を支援する地元の組織にユースフットボールキットとフットウェアを提供。また、クラブは地元の病院の小児病棟に贈り物を実施、仮想空間での訪問/スタジアム内のカフェで余った食糧を地元の家庭に寄付。
- ✓ サッカーの力とスポーツ参加の価値を利用して、最も不利な立場にある人々の教育、雇用、訓練(NEET)に参加できなくなるリスクのある若者を支援している(サッカー教室によるコミュニティづくりが主) / 地元の若者のために職業訓練や健康・福祉サポートを実施。

●地元の若者のために職業訓練や健康・福祉サポートを実施

- ✓ 地域のより広い再生を通じて、地域社会がスタジアム開発の真のメリットを確実に理解できるよう、犯罪率を下げる青少年育成プログラムや暴力による怪我やトラウマを経験した若者のためのスポーツベースのメンタリングプロジェクト・サッカーを使用して若者と警察の間の障壁を打ち破るプログラム、女性の活躍を推進するプログラムを提供。
- ✓ 学習障害のある人、障害のある人、精神障害を経験している人、高齢者への支援を行う。障害者に対しては、10 週間 (週に 3 時間)のスキルワークショップを行い、コミュニケーションスキルやプレゼンテーションスキル、改善し雇用につなげる。その後、5 週間の就労支援を行い確実な就業獲得へ寄与。

<持続可能なまちづくりの前提となるインフラの整備>

これまでに挙げた社会価値テーマに基づいて持続可能なまちづくりを進める上では、スタジアム・アリーナの整備と併せて交通インフラ及び通信インフラの整備を行うことが必須となる。これらのインフラ整備は、まちづくりにおいて重要な要素である人の移動や情報の流通の基盤となるとともに、スタジアム・アリーナへの集客にも直結する要素であるため、事業自体の成功の鍵となる非常に重要な要素であるといえる。

まず、交通インフラの具体的な整備内容としては、公共交通機関の路線拡張や運行本数の増加、専用道路や歩行者道の設置、駐車場の整備等が挙げられる。このような整備によりスタジアム・アリーナ周辺のアクセシビリティが向上すれば、来場者や地域住民の利便性が向上するほか、イベント開催時の混雑緩和や緊急時の避難ルートの確保など、多岐にわたるメリットが期待できる。

交通インフラの整備は、スタジアム・アリーナの価値向上に不可欠なものであるが、これらの整備には高度な技術と膨大な資金が必要となるのが実態である。そのため、整備を進める上では、地方公共団体や地域住民、その他の関連する事業者や団体と協議を重ねながら整備計画を立てていくことが重要となる。

次に、通信インフラの具体的な整備内容としては、スタジアム・アリーナ及びその周辺地域において光ファイバや 5G 等の通信機能を整備することが考えられ、これらの整備により情報の流通がスムーズになれば、イベントに通信技術を用いた様々なテクノロジーを活用できるようになるほか、イベント情報の迅速な共有、観光案内の充実、緊急時の情報伝達の色度向上等、多方面でのメリットが期待できる。さらに、通信インフラは、地域のデータ収集の基盤としての役目を持っており、スタジアム・アリーナとその周辺において良好な通信環境が整備されれば、施設の来場者や地域住民に関する様々なデータ収集を行うことが可能となる。

そして、持続可能なまちづくりを実現させるためには、これらの収集したデータをもとにより良いまちづくりにアップデートしていくことが重要となる。例えば、兵庫県神戸市の「GLION ARENA KOBE」では、通信インフラやアプリなどを組み合わせて施設周辺における来場者や地域住民のデータを収集し、収集したデータをもとに施設を基点とした市内の回遊性や来場者の利便性を高めることが計画されており、今後の動向を注目したい事例といえる。

なお、公施設内の通信インフラの整備にあたっては、ネットワークの利用者が多岐に渡るのにも関わらず、ネットワーク設備工事に関して「A、B、C」全ての工事区分を統括する事業者が存在しないことが影響して、包括的なネットワークの整備を阻害するケースがあるので、特に注意が必要である。

表 15 工事区分の分類

	対象範囲	業者決定権	発注者	費用負担
A 工事	共用部分 例) エレベーター エントランス	施設所有者	施設所有者	施設所有者
B 工事	建物全体に影響を及ぼす テナント専有部分	テナント (借主)	施設所有者	テナント (借主)
C 工事	上記以外の テナント専有部分	テナント (借主)	テナント (借主)	テナント (借主)

【3-4-6】 主なステークホルダーの整理（スポーツチームの果たす役割、対話論点の確認、連携方策検討、社会への発信力強化）

＜ステークホルダーとの連携の重要性＞

スタジアム・アリーナを整備する際、そしてこれを核としたまちづくりを進める際には、場面に応じて様々なステークホルダーが関与することになるため、プロジェクトの早期段階からステークホルダーとの関係性を事前に構築し、合意形成を円滑に進められる体制を構築することが重要である。

特に、スタジアム・アリーナを本拠地としているスポーツチーム（ホームチーム）の意見は非常に重要である。ホームチームは、年間の多くの時間をスタジアム・アリーナ及びその周辺で活動することとなり、施設を訪れる人々（ファン、地域住民等）と直接関わる機会が最も多くなるため、施設の管理運営者は、ホームチームを通して施設を訪れる人々の要望を十分に取り入れながら、ハード面とソフト面の一体的な整備や経営を行うことが重要となる。また、スポーツチーム側にも施設の管理運営者とともに地域を盛り上げる役割を十分に果たすことが求められる。スポーツチームは興行内での楽しませる工夫や興行外での地域活動を通して、自らのコンテンツの価値を最大限高めることで地域へ大きな集客を生み、これに呼応して企業等が集まり持続可能な経営につながるように努めることが重要である。

本節では、スタジアム・アリーナの有効な整備、利活用に寄与することを目的として、重要となるステークホルダーを類型化した上で一覧的に整理し、各ステークホルダーにおける重要な観点を説明する。

＜ステークホルダーの整理＞

スタジアム・アリーナ改革を推進する上で重要となるステークホルダーは、その役割ごとに次頁の表のように分類できる。

表 16 主要なステークホルダー一覧

	類型	概要
1	整備主体	スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりを進める主体 例) 地方公共団体、スポーツチーム、オーナー企業、その他の団体
2	管理運営主体	スタジアム・アリーナやその敷地の所有者及び管理・運営者 例) 地方公共団体、スポーツチーム、オーナー企業、その他の管理運営団体
3	資金提供者	上記の「整備主体」及び「管理運営主体」以外で、整備や運営への資金提供が期待されるステークホルダー 例) 金融機関、投資家、助成金提供団体、地元経済界、パートナー企業（スポンサー）、各スポーツリーグ、ファン・サポーター、公共機関等からの補助金
4	整備・運営支援者	整備や運営への支援が期待されるステークホルダー 例) スポーツリーグ、競技団体、コンサル、まちづくり支援団体
5	地域運営関係者	スタジアム・アリーナの整備を含めた地域のまちづくり等に対して影響力を持つステークホルダー 例) 議会、首長、地元住民、地元企業
6	設計・建設団体	設計や建設を担うステークホルダー 例) デベロッパー、設計・建設企業
7	施設利用団体	スポーツ興行やコンサート、各種イベント、MICE 等での利用が期待できるステークホルダー 例) スポーツチーム、イベント運営団体、MICE 利用団体・企業
8	活用支援団体	コンサートやイベント、MICE、観光客等の誘致や企画運営の支援が期待されるステークホルダー 例) イベントプロモーター、コンベンションビューロー、MICE 誘致団体、DMO、観光関連事業者、旅行会社
9	その他関連企業・団体	施設内または周辺施設・地域への出店や、地域を巻き込んだ協力体制の構築、テクノロジーの提供など、運営主体とともに施設運営やまちづくりの一端を担うことが期待されるステークホルダー 例) 施設内または周辺施設のテナント企業、周辺施設の運営企業、地元商店街、近隣店舗、出店候補企業、テクノロジー提供企業、マスメディア

<ステークホルダーごとの検討事項>

以下では、上記で分類した各ステークホルダーについて、その役割や論点を整理し、連携に向けた方策を検討する。

1 整備主体

我が国のスタジアム・アリーナ整備は行政主導で進められることが多かったが、行政主導であってもプロジェクトの上流段階からスポーツチーム等の民間事業者に参加してもらいながら、有効な官民連携の形を追求しつつ整備を進めるケースが増えてきている。また、近年では民間主導で整備が進められる事例も増えているが、このような場合にも行政側が管轄するまちづくり計画や税制度、交通インフラ、公共施設利用などの観点を考慮し、密接に連携する必要がある。

行政側としては、基本的に候補地を管轄する地方公共団体が整備主体となることが想定される。なお、スタジアム・アリーナの整備は、地方公共団体の多くの部局にまたがって業務が進められることになるため、その時々で円滑に整備計画を前に進めるためには、スポーツ部門だけではなく、都市整備や建築、観光、商業、交通、防災、教育、福祉、衛生等、様々な部局との連携体制を早期から構築することが重要である。

民間側としては、スタジアム・アリーナを本拠地としているスポーツチーム（及びそのオーナー企業）が整備主体となることが想定される。この場合、スポーツチームは、地域から求められる役割を十分に認識することが重要である。スタジアム・アリーナの運営において、スポーツチームは非常に重要かつ有益なコンテンツホルダーであることは確かであるが、施設をまちづくりの核として機能させていくためには、試合興行による集客だけではなく、地域の社会課題の解決に向けて、行政のパートナーとしての役割を果たしていくことが重要となる。具体的には、議会や市民の多様な意見を取り込みながら、施設の効果的な使用方法について地方公共団体と一体となって検討し、地方公共団体の支出や地元企業・市民からの寄附などに十分に応えられる、またはそれ以上の公共的な役割を地域にもたらすべく主体的に活動することが求められる。

なお、これらの整備の主体となる地方公共団体や民間企業は、初期投資や管理運営における資金提供を担ったり、定期的な利用者として利用料金の納入を行ったりと「3 資金提供者」としての側面も持っていることにも留意したい。

2 管理運営主体

管理運営主体は、スタジアム・アリーナの整備を進める上で、非常に重要なステークホルダーである。我が国での慣例として、施設が整備された後の公募を通じて初めて管理運営主体とのコンタクトがとられるケースが見られるが、施設を利用する人々の利便性や体験する価値の向上や、パートナー企業の価値を向上させる管理運営を実現するには、整備計画の初期段階から管理運営に関わる企業の意見を設計に取り入れることが求められる。

我が国では、スタジアム・アリーナの管理運営を専門とする事業者は根付いていない現状があるものの、収益を伸ばすためには、大規模施設の管理運営における専門的な知識やネットワーク、そしてそれらを備えた人材を保有している事業者が管理運営主体となることが望ましい。

最近では、卓越した管理運営の視点を持つスポーツチームやそのオーナー企業等が管理運営主体になることで、大きな収益性の向上が見込まれているケースも存在するが、スポーツ以外での施設利用に際しては、コンサートやイベントのプロモーター、会議計画会社などの持つノウハウを活用することも非常に重要な要素となっている。例えば、神奈川県横浜市の「横浜 BUNTAI」においては、横浜アリーナでの運営実績を持つ横浜アリーナ株式会社が参画しているほか、国内初のスポーツ施設にコンセッションモデルを採用した東京都江東区の「有明アリーナ」では、コンサートやイベントの企画運営を行う株式会社アミューズやライブネーションジャパン合同会社のような海外の大手プロモート会社の関連企業も参入している。

なお、管理運営のあり方について考える場合には、管理運営主体とスポーツチームを始めとするコンテンツホルダーとの連携が十分に図られ、施設とコンテンツの一体運営を目指すことが重要となる。特に、主要なコンテンツホルダーとは異なる者が管理運営主体となっている場合には、乖離が生まれやすいので注意が必要である。例えば、管理運営主体が利用料の増収を目指す一方で、スポーツチームやイベント会社などのコンテンツホルダー側は利用料の低減を求めることから、利用料の設定や施設の予約優先権を巡る対立が発生する場合も想定される。

どのような事業スキームにおいても、スタジアム・アリーナにおけるスポーツ興行は施設へ人を惹きつける最重要コンテンツであるため、施設を核として地域に賑わいを創出するスタジアム・アリーナ改革を実現するためには、施設の管理運営者とスポーツチームが一体となってスタジアム・アリーナの整備計画を検討することが非常に重要である。例えば、沖縄県沖縄市の「沖縄サントリーアリーナ」では、指定管理者制度のもと公設民営の運営形態となっているが、指定管理者である沖縄アリーナ株式会社が琉球ゴールデンキングスの要望に応じて飲食エリアの質を高めたことで、指定管理者側が地方公共団体からの指定管理料の受け取りを辞退できるような運営状況が作られている。このように、施設所有者である地方公共団体側の負担を減らしながらコンテンツの価値を高めるような設計を実現するためには、施設の管理運営者が、来場者の声を一番近くで聞いているホームスポーツチームの意見を十分に汲み取りながら整備計画を検討することが重要である。そのため、これらの管理運営主体とメインとなるコンテンツを持つスポーツチームが理想的には一致していること、そして少なくとも親密に連携が図られていることも重要な要素と言える。

3 資金提供者

金融機関及び投資家は、スタジアム・アリーナの整備における重要な資金提供者であり、資金調達を通じて事業への信用供与にもなるほか、地元経済界との橋渡し役や事業内容のモニタリング役などの様々な役割を持つ重要なステークホルダーである。

パートナー企業はもちろん、近年のスタジアム・アリーナの整備計画においてはプロスポーツ等のチームやファン・サポーター、その他の県民や市民、地元企業等からの寄付による資金調達も重要な要素となっている。寄付を募る方法としては、クラウドファンディングやふるさと納税制度を利用した個人への呼びかけや、企業版ふるさと納税制度などを活用することが考えられる。実際に、ピースウイング広島の整備にあたっては、個人や企業等から総額で 83 億円以上の寄付金が集められており、プロスポーツ等のチームが先頭に立ち、広告塔の役割を果たしながら地元経済界との連携のもとで資金調達を行っている好事例として参考にされたい。

また、公共機関や独立行政法人等でもスタジアム・アリーナにも活用可能な補助金や助成制度が用意されている。具体的には、公共機関からの支援としては、これまでにスポーツ庁のほか、文部科学省や国土交通省、内閣府、経済産業省などの委託事業や補助事業、交付金や税制優遇などの形での支援が行われている。また、独立行政法人からの支援としては、地方公共団体や公益財団法人等に対して、日本スポーツ振興センターが運営するスポーツ振興くじから得られた収益を財源として、文部科学省が示す「スポーツ振興投票の収益による助成の基本方針（平成 13 年 11 月 5 日文部科学大臣決定）」に基づく助成金の交付が行われている。

なお、資金調達の方法については、上記に挙げた方法を含めて「【4-3-8】資金調達方法の検討」にて詳しく解説を行う。

4 整備・運営支援者

プロスポーツリーグの中でも J リーグや B リーグなどのリーグでは、所属ディビジョンごとに施設条件を指定しているため、各リーグのスポーツチームが本拠地とするスタジアム・アリーナの整備に大きく影響を与えている存在である。ただし、リーグ側としても制約を与えるだけでなく、知見の共有やアドバイスを実施したり、近年では寄付金など資金調達への協力を行ったりと、様々なサポートを行っているのが実情である。

また、スタジアム・アリーナを核としたまちづくりを推進する上では、NPO 法人などの地元のまちづくり推進団体も重要なステークホルダーとなる。地域全体として地方公共団体の都市戦略や都市計画などで既にまちづくりの方針が定められている場合も想定されるが、前述の地方公共団体はもちろん、地元のまちづくり推進団体にも働きかけを行うことで、新たにスタジアム・アリーナの整備を前提とした都市戦略や都市計画をともに検討できるようにすることも重要である。

5 地域運営関係者

地域運営の決定権を持つ首長や議会、そして首長や議員を選定する有権者である地元住民、署名活動などで声を上げることができる近隣住民や地元企業など、地域運営に対して影響力を持つステークホルダーは、スタジアム・アリーナの整備を進める上でも非常に重要である。

そして、これらのステークホルダーにスタジアム・アリーナの整備へ向けて前向きな考えを持ってもらうためには、地域全体としてスタジアム・アリーナの整備へ向けた気運を醸成することが重要となる。そのためには、整備の構想・計画段階からワークショップ等を開催して地域住民にも参画してもらい、スタジアム・アリーナを通じてどのようなまちの将来を目指すかを議論するなど、地域住民と一体となって整備を目指していく取組をこまめに実施しながら検討を進めることが望ましい。

6 設計・建設団体

デベロッパーなどの設計・建設を担う事業者は、顧客体験価値を大きく左右するデザインや施設構成を担うこととなるため、スタジアム・アリーナの価値を高めるための重要なステークホルダーである。そのため、構想初期の段階から地方公共団体やスポーツチームなどの整備主体や管理運営者、地域住民等とも意見交換を行いながら、観客やパートナー企業、地域住民などあらゆる施設利用者にとって最適な設計と建設が行えるように準備を進めることが重要である。

7 施設利用団体

施設の利用団体としては、ホームチームを始めとするスポーツチームが中心となるが、「3-4-2 利用用途の多様化・多目的利用」にて解説したとおり、スタジアム・アリーナはスポーツ以外にも様々な利用用途が期待される施設であるため、各種イベントや MICE の会場として利用する団体・企業も重要なステークホルダーとなる。

8 活用支援団体

スタジアム・アリーナをより多くの人や団体に活用してもらえる施設とするためには、スポーツ興行はもちろんのこと、様々な利用用途におけるコンテンツの質を高める必要がある。そして、コンテンツの質を高めるためには、整備の段階からソフト面を充実させるための工夫を組み込むことが必要となるため、イベントプロモーター等から意見を伺いながら設計を検討することが重要である。

また、近年では MICE への活用も期待されていることから、コンベンションビューローや MICE の誘致を行う団体とも連携を図りながら整備を進めることが望ましい。

さらに、スタジアム・アリーナの地域への経済効果を高めるためには、地域住民のみならず、地域外からのアウェイの観客や利用者の誘客、さらにはインバウンド客の誘客や、それらによる消費拡大も重要である。係る観点からは、地域の DMO や観光関連事業者、旅行会社との連携も重要である。

9 その他関連企業・団体

これまでに挙げたステークホルダー以外にも、施設内のテナントへの出店や、テクノロジーの提供を行うなどの形で施設運営の一端を担う企業とは、なるべく早期から施設運営やまちづくりのビジョンを共有しながら連携をすることが重要となる。例えば、施設内の出店企業と早期から連携を図ることにより、スタジアムのコンセプトに応じたメニューや外装を準備してもらうことが可能となり、施設全体として一体感のある運営を行うことが期待できる。

また、スタジアム・アリーナの周辺施設の運営者や地元商店街、近隣店舗などスタジアム・アリーナを核としたまちづくりをともに進めていくパートナーとなる企業や団体なども基本構想段階から十分なコミュニケーションを取ることも重要であり、例えば、事前に最寄り駅からスタジアム・アリーナまでのルートの設定などをともに検討しながら、周辺地域に魅力ある店舗の出店を促したり、プロスポーツ等のチームと協力して販促活動を行うなどで地域への経済効果を実現したり、入場時や退場時における混雑緩和へ向けた取組を相互に利益が得られるような形で実現するなど、エリア全体としての取組を実現するためには、早い段階での連携が必須のステークホルダーといえる。

また、これらの企業や団体がスポンサーやパートナーとなっている場合も想定されるが、そのような場合にもこれらの企業を整備の構想段階から巻き込むことで、内装の一部にその企業のイメージカラーを反映したり、施設内で商品の展示をしたりなど、施設設計を巻き込んだサービスを提供することも可能となる。

<社会への発信力強化>

スタジアム・アリーナが創出する価値の重要性については、【3-2】にて記載した通りであるが、多様な数多くのステークホルダーを巻き込みながら、整備過程においてこれらの価値向上に向けた取組を検討していくためには、第4章で詳述するスタジアム・アリーナの「ありたい姿」を明確にし、発信していくとともに、整備後においては継続的なまちづくりの推進に際して、各ステークホルダーの更なる理解・協力を得るためにも、これらの価値が定量的・定性的にどの程度創出されているかを示していくことが重要である。

例えば、北海道北広島市の「エスコンフィールド HOKKAIDO」においては、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングと協力して、スタジアムを中心とした北海道ボールパーク F ビレッジによって地域や北海道・関連するステークホルダーに対してもたらず価値を可視化することを目的としたレポートが作成・公開されている。当レポートにおいては、住民の満足度調査等を通じて、財務価値のみならず社会価値についても定量化・可視化が行われており、スタジアム・アリーナのもたらず価値を起点として、ステークホルダーとのさらなる関係の深化によるイノベーションの促進や外部への積極的な情報発信を進めていくことが示されているため参考にされたい。

【参考】[「北海道ボールパーク F ビレッジによってもたらされる統合的価値評価レポート」](#) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング

【第4章】スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくり における事業検討プロセス

【4-1】事業検討プロセスの全体像

スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりを進める際の事業検討のプロセスは、大きく以下の3段階に分けて考えることができる。

1 段階目は、「基本構想の策定」である。これは、スタジアム・アリーナの整備の方針を検討していく段階であり、「ありたい姿」の設定のほか、構想の策定に向けて必要となる情報を収集するための基礎調査、ステークホルダーの確認や検討体制の構築などが想定される。

2 段階目は、「基本計画の策定」である。これは、スタジアム・アリーナの整備をより具体的に形にしていく段階となる。具体的には、候補地や利用用途、施設の規模や機能などが検討されるほか、市場環境及び市場動向の分析・調査や、施設により創出される価値の検討・予測が行われることが想定される。さらに、運用のイメージを具体化させるために、事業スケジュールや事業スキームの検討がされるほか、事業収支の検討や予測、そして事業収支を支えるための資金調達方法や収益増加策、費用削減策も検討されることが想定される。

3 段階目は、「運用計画の設計」である。これは、スタジアム・アリーナの管理・運営を計画的に進めるための準備段階であり、施設管理や運営業務の設計を行うほか、管理・運営に伴って発生する事業効果の検証についても設計を行うことが想定される。

本章では、段階ごとに項目を立てて各プロセスについての説明を行い、最後に事業検討プロセス全体にかかる注意事項を述べる。なお、段階自体には順序性があるが、各段階を構成するプロセスには必ずしも順序性はなく、相互に行き来するような関係にあるということに注意いただきたい。

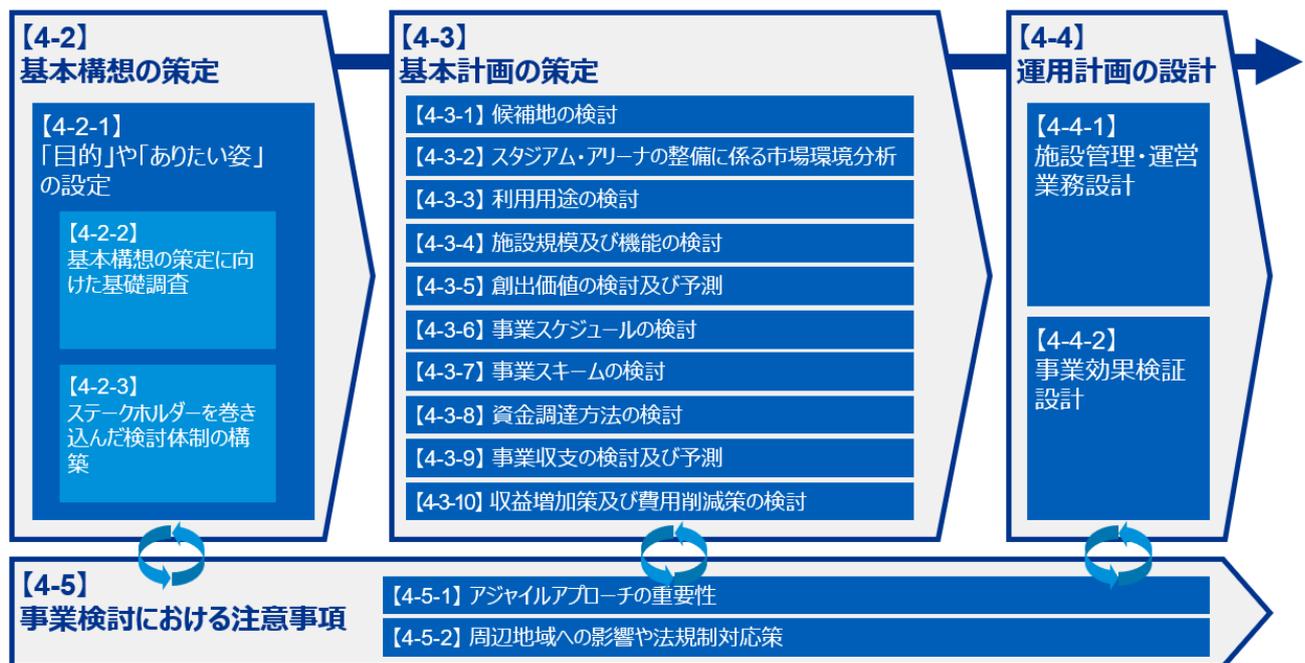


図7 事業検討プロセスの全体像

【4-2】基本構想の策定

スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりが実現に至るまでには、様々なプロセスを経ることとなるが、その中でも最も重要となるのが「基本構想の策定」である。

基本構想は、計画を実現するための「スタートライン」であるとともに、その後の整備を進めていく中で度々立ち返ることとなる「柱」となる考えを示したものである。そのため、基本構想を策定する際には、事前の基礎調査に基づく確かな情報をもとに様々なステークホルダーと向き合いながら検討が行われ、あらゆる人々にとって納得感のあるものが策定されることが重要となる。

本節では、この基本構想を策定するためにどのようなことを考慮すべきかを説明する。

具体的には、下図のとおり、【4-2-1】にて「目的」や「ありたい姿」の策定について説明した後、これらを策定するために必要な要素である「整備構想の策定に向けた基礎調査」と「ステークホルダーを巻き込んだ検討体制の構築」について、それぞれ【4-2-2】と【4-2-3】にて説明を行う。

なお、先にも述べたとおりであるが、これらのプロセスは順序性があるものではなく、相互に行き来するものであるため、それぞれのプロセスの進行状況や必要性に応じて、取るべきプロセスをその都度切り替えたり、並行して選択したりしながら基本構想の策定を進めていただきたい。

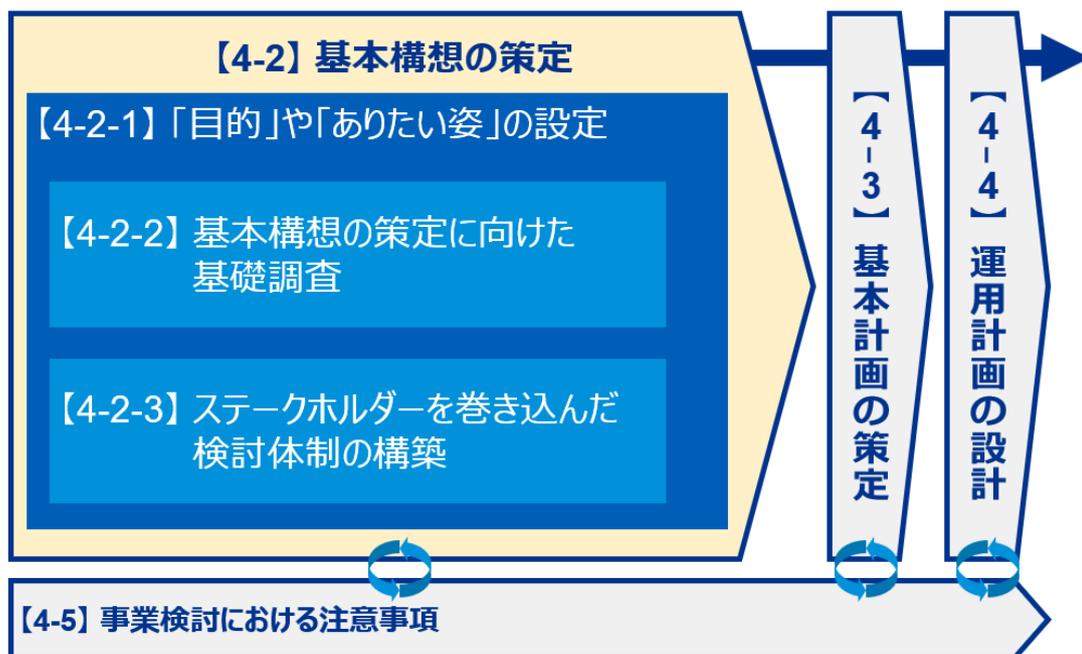


図8 基本構想の策定に係るプロセス

【4-2-1】「目的」や「ありたい姿」の設定

<「目的」や「ありたい姿」の重要性>

スタジアム・アリーナの整備計画の基本構想を策定するという事は、より具体的には「スタジアム・アリーナをどのような施設としてその地域に整備したいのか」というスタジアム・アリーナの「ありたい姿」を定めるということにほかならない。そして、この「ありたい姿」は、スタジアム・アリーナの整備に関わるすべてのステークホルダーの共通意識となるべき理想像であり、「ありたい姿」を設定することは、事業計画の始まりであることはもちろん、その後すべての過程に影響を与える最重要のプロセスである。

そして、「ありたい姿」を実現するためには「誰に、どのように、スタジアム・アリーナを使ってもらい、どのような効果を創出したいのか」といった、更に具体的な「目的」を設定する必要がある。この「目的」を設定する際は、前例踏襲的に過去の資料や規定に基づく目標を掲げるのではなく、スタジアム・アリーナとそれを核としたまちづくりを通じて、地域にどのような効果をもたらしたいかを明確化することが重要である。

例えば、2016年の球団による友好的 TOB によって横浜スタジアムが球団の子会社となったことを契機に掲げられた「コミュニティボールパーク」化構想では、以下のようにコンセプト（目的）を示しながら、

「野球が大好きな人だけでなく、
一度も体験したことのない人も含め、
家族や友人、同僚と気軽に集まり楽しめる場をつくりたい。
地域や職場における様々なコミュニティが”野球”をきっかけに集い、
集まった人たちが”野球”をきっかけにコミュニケーションを育むような、
地域のランドマークになりたい。」

その構想に基づくメインプロジェクトである増築・改修プロジェクトにおいて、ありたい姿を以下のように示し、ビジュアルとともに説明していた。

「横浜スタジアムは、進化する”コミュニティボールパーク”として、(略)、
伝統を継承し、街と市民に開かれた、世界に誇れるボールパークに生まれ変わります。
2020年、新たなコミュニケーションを育む空間へ。」

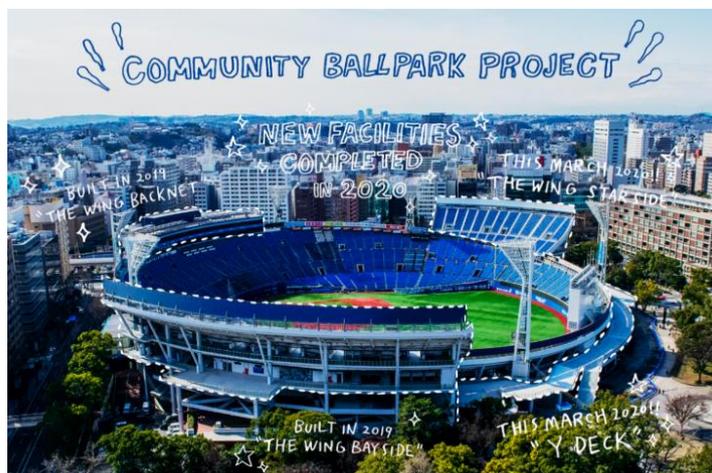


図9 横浜スタジアム
「コミュニティボールパーク化構想」

【出典】
COMMUNITY
BALLPARK PROJECT
横浜 DeNA ベイスターズ

また、公共事業として整備する場合には、こうした「目的」と合わせて、議会や住民にも説明できる定量的な目標設定を行うことも重要であろう。

なお、まちづくりの視点も含めた大規模なプロジェクトとして「目的」や「ありたい姿」を考える際には、スタジアム・アリーナの顧客（利用者）が多様化していることに加え、その他の整備や運営への人々の関わり方が多様化していることも十分に踏まえる必要がある。特に、地域住民は単なる顧客や施設利用者としての関わりだけではなく、近年では施設の整備・運営に対しても多様な形で積極的な関わりを持つことが多くなっている。KPI などの目標設定においても、こうした関わり方の多様化を踏まえる場合には、単なる施設来場者数だけにとどまらず、エリア全体の来場者など幅広い影響について目を向けるとともに、例えばスタジアム・アリーナを通じて住民の一体感やつながり、まちづくりへの関与を増やすという目的がある場合には、施設整備に対して集まった寄附金の拠出者数を検討するなど、地域住民の関わり方の多様さを踏まえた目標値を設定することが課題となる。

さらに、「ありたい姿」は必ずしも構想初期から変わらないものではなく、常に時代に併せたアジャイルな検討が必要な側面も持つ。エスコンフィールド北海道では SNS の X を活用し「F ビレッジおじさん」とのアカウントを運用することで、施設を使いながら「ありたい姿」の収集を継続的におこなっている。利用者が要望を「F ビレッジおじさん」に寄せ、カップホルダーの補修、手すりの増設、舗装の改修などより使いやすい環境につなげる、声の届く施設運用がおこなわれている。従来も定期的なモニタリングや利用者アンケートなどを活用した事例は多くあるが、要望そのものとその対応のやり取りを見せ共同創造都市として「ありたい姿」を目指す特徴的な取り組みといえるだろう。

これらの「目的」や「ありたい姿」は、整備計画を進める中でその都度振り返る指針となるものであるため、地域住民を始めとする様々なステークホルダーがその理念に共感し、地域全体にスタジアム・アリーナの整備へ向けた前向きな意識が醸成されるようになることが重要である。そのため、これらを設定するにあたっては、様々な世代の地域住民や多様なステークホルダーからの要望によく耳を傾け、ワークショップを行うこと等を通じて、多くの人に認識共有がなされることを意識しながら検討する必要がある。

いわき FC の新スタジアム構想は、地域住民を積極的に巻き込んで「ありたい姿」を策定している好事例である。地元の多様なバックグラウンドを持つ専門家や住民を招いて分科会が形成され、定期的にワークショップを行うほか、市民の声を聴き続ける取組として毎試合後に意見を集めるなどの取組が行われている。また、長期の稼働が見込まれる施設であるスタジアム・アリーナの「ありたい姿」を考える上では、将来的な住民からの納得感も担保されることが理想的である。この点でも、いわき FC は構想段階から、地元の小学生～大学生とワークショップを行うなど、構想初期段階から地域を巻き込んだ機運醸成に取り組んでいる。

<ワークショップの実施>



ありがたい姿

1. まちの課題を食えるスタジアム

2. 業に目を向けた民を食える可変的スタジアム

3. 教育 学びを食えるスタジアム

4. 人が集い「偶然の出会い」が生まれるスタジアム

可変スタジアム

グループ① まちの課題を食える

- 工場
- メタバース
- VRゴーグル
- アプリ開発
- 試合解説
- イメーション

グループ② 業に目を向けた

- イロのスポーツ
- デジタルサイン
- にわかファン
- 屋台村

グループ③ 偶然の出会いを食える

- 教育、学びを食える
- スタートアップ
- アウェイホームスタジアム
- ア・テレストレディング
- アート展示会場
- アートログ
- マージング現場

学びを支えるラボ

なぜ学びが必要??

- ① だれかが自分らしく生き残る社会にするため
- ② 働き、消費、地域の中核的組織
- ③ 雇われがいない、もう誰も場所がない、仕事も無い
- ④ 偶然の出会いがない、子どもも居ない
- ⑤ やった、こぼれがあるけど最高の思い出がある、大人も子どもも
- ⑥ 楽しんでいる場所がない、大人も子どもも

アツテジ公民館 **リビング・ラボ** **フォース・プレイス**

グループ① まちの課題を食える

- 色々使える可変的屋台村
- 多様な出会い
- チャレンジする

グループ② 業に目を向けた

- 色々使える可変的屋台村
- 多様な出会い
- 色々使える可変的屋台村
- 多様な出会い
- 色々使える可変的屋台村
- 多様な出会い

グループ③ 教育、学びを食える

- 教育、学びを食える
- 大人、子どもが居る
- 地域に育つ場、ラボ
- 居場所

【出典】I.G.U.P | 新スタジアム検討委員会レポート

図 10 いわき FC の新スタジアム建設に向けたワークショップ成果物

<「目的」や「ありたい姿」が不明確な場合のリスク>

スタジアム・アリーナの整備を進める上で「目的」や「ありたい姿」を明確にすることは極めて重要なことではあるが、これを明確に定めることができないまま整備が進められてしまう要因も存在するのが実態である。例えば、スタジアム・アリーナを本拠地としているスポーツチームのリーグ、ディビジョン等の昇格や、各種スポーツ大会等の大規模イベントの開催などがその要因の例として挙げられる。

まず、スポーツチームのリーグ、ディビジョン等の昇格は競技成績に左右されるため、必ずしも計画的に発生するものではなく、想定していない段階で発生することもある。さらに、リーグやディビジョンごとに異なる施設要件が定められている場合には、非常に短期間での整備や改修による対応が迫られる場合も想定される。そのような場合には、その整備や改修によって実現すべき「目的」や「ありたい姿」を十分に検討または把握する時間が取れず、施設要件への適合という目的のみを重視して計画を進めてしまうことが考えられる。

そのため、スタジアム・アリーナの整備または運営を担う主体は、これを本拠地として使用するスポーツチームが所属するリーグの規定等を鑑みて、上述のような事象の発生が将来的に想定される場合には、観戦客や地域住民に定期的にアンケートを取るなど、事象が発生するより以前から日常的に地域の関心事の一つとして検討を行うことが望ましい。

また、各種スポーツ大会等の大規模イベントが開催される場合は、スタジアム・アリーナの平常時での使用を想定した整備や改修の計画とは別個に、そのイベントの開催規模に応じた計画が立てられることになるため注意が必要である。これらのイベントは、その地域に与えるインパクトの大きさから、検討の比重を重く置かれがちな傾向があるが、あくまで一過性のイベントであるため、本来重視すべき平常時におけるスタジアム・アリーナの「ありたい姿」の検討や把握が不十分にならないように注意が必要である。

これらの要因に影響されるなどして、「目的」や「ありたい姿」が不明確なまま計画が進められてしまった場合には、各プロセスにおいてステークホルダー間での合意形成を図るために長い時間を要したり、合意形成自体が困難となったりすることが想定される。そして、このような形で合意形成のハードルが高まった場合、施設規模や機能、運営方針を見定めることが困難となって計画が後ろ倒しになってしまったり、開催される興行イベントや日常的な市民利用などの施設の使われ方に統一感がなくなってしまうといったスタジアム・アリーナの整備から運営に至るまでの様々な場面において悪影響を及ぼす可能性が高まるため、十分に注意されたい。

<「目的」や「ありたい姿」を検討する際の注意事項>

スタジアム・アリーナの「目的」や「ありたい姿」は、長期にわたる整備や改修にかかるプロジェクトを進める上で常に意識されるものであるため、プロジェクトを最後まで滞りなく進めていくためには、その「目的」や「ありたい姿」が掲げている内容に実現可能性が十分に認められ、またあらゆる人々にとって納得感の高いものであることが重要となる。

「目的」や「ありたい姿」を検討する際には、地方公共団体を始めとする多様なステークホルダーの期待や要望を受け止めることが必要であるが、中でも「コンテンツホルダー」や「地域住民」からの期待や要望に対しては、特に注意が必要といえる。

まず、コンテンツホルダーについては、スタジアム・アリーナを持続的に運営するために必ず連携を強めるべき存在といえる。なぜならば、施設運営を持続的に行うためには、イベント時及びその他日常における集客力が欠かせない要素となるが、その集客力のカギを握るのがスポーツチームや、その他コンサート等のイベントの開催主体となるのがコンテンツホルダーだからである。そして、これらのコンテンツホルダーとともに持続的な運営を実現するためには、「どうすれば大規模かつ安定的な集客につながるか」という観点から定めるべき「目的」や「ありたい姿」について十分に話し合うことが重要である。

また、地域住民については、住民自体が集まって声を上げることはもちろん、その地域の議会や首長の方針などスタジアム・アリーナの整備に影響を与える他の要素にも大きく影響を及ぼす存在であるため、非常に重要なステークホルダーといえる。また、地域を担う住民は年々移り変わることも考慮に入れ、地域の子どもや流入者などにも焦点を当てながらその期待や要望を聞き取ることで、持続的な運営につながる「目的」や「ありたい姿」を見定めることも重要といえる。

【4-2-2】基本構想の策定に向けた基礎調査

<基本構想の策定にむけて収集すべき情報>

スタジアム・アリーナを整備する上で、その構想段階で定める「目的」や「ありたい姿」の実現可能性を担保するためには、事前の基礎調査から構想の策定のために必要な情報を十分に獲得することが重要となる。

基礎調査の時点で把握すべき情報としては、この後【4-2-3】以降で述べる各検討プロセスに応じて様々なものが想定されるが、本節ではまちづくりとの関連性が高い項目として、地方公共団体の総合計画や都市戦略等に関する情報に加え、法律や条例等による制約条件に関する情報について確認すべきポイントやその重要性について述べることとする。

なお、資金調達的面においても、事前に助成が見込まれる補助金の当たりを付けるなど基礎調査は重要となるが、資金調達に関する内容は【4-3-8】において一連の流れとして説明するため、本項と併せて参照いただきたい。

<総合計画や都市計画等との整合性の確認>

スタジアム・アリーナの整備をまちづくりと一体となって進めていくためには、その整備の候補地となるエリアが、地域においていかなる役割や機能を有するのかを理解し、スタジアム・アリーナがその役割や機能を果たすことができるように意識しながら基本構想を策定することが必要となる。具体的には、地方公共団体が定めている総合計画やまちづくりに関する計画、地域防災計画等の上位計画があれば、それらの計画との整合性を確認することが重要となる。

ここではまず、各計画の概要と考慮すべきポイントについて解説する。

① 総合計画

総合計画は、地方公共団体が策定する最上位の計画として位置付けられ、必須ではないものの多くの地方公共団体で定められている計画である。この計画は地方公共団体の長期的なビジョンや目標を設定し、地域全体をどのように発展させていくかの大枠を示したものであり、内容には具体的な施策や事業の方向性、財政計画などが含まれる。

総合計画との整合性を確認する際には、スタジアム・アリーナの整備プロジェクトで掲げている「目的」や「ありたい姿」が、地方公共団体の掲げている長期ビジョンに合致しているかを確認する必要がある。また、計画の更新情報にも注意し、最新の情報に基づいて提案を行えるようにすることが望ましい。

② まちづくりに関する計画

地方公共団体が定めるまちづくりに関する計画には、都市計画法第6条の2第1項に定める都市計画区域の整備、開発及び保全の方針や都市計画法第18条の2第1項に定める市町村の都市計画に関する基本的な方針や、都市再生特別措置法第81条第1項に定める立地適正化計画等がある。スタジアム・アリーナの整備にあたって、これらの計画に沿っているかどうかを検討することが重要である。

また、地方公共団体が定める都市計画には、土地利用や都市施設の整備及び市街地開発事業に関する具体的な計画も定められており、都市計画施設等の区域内における都市計画法第53条の規定による建築の制限など、各種の土地の利用等に関する規制も存在する。スタジアム・アリーナの整備にあたっては、各種規制に留意し、必要に応じて既存の都市計画も含めた都市計画の決定や見直しについて、総合的・一体的に検討を行うことが望ましい。

③ 地域防災計画

地域防災計画は、災害リスクに対処するための具体的な方策を定めた計画である。これには、地震や津波、洪水などの自然災害から人々の生命や財産を守るための対策、避難経路の設定、災害時の連絡体制などが含まれている。

地域防災計画との整合性を確認する際には、まず候補地における災害リスクを正しく評価し、それに基づいた基本計画や設計にする必要がある。また、スタジアム・アリーナ内外における避難場所、避難路の確保、耐震性の確保など、地域防災計画に沿った防災対策の整備も必要であり、災害時には公共のシェルターや物資の供給拠点となることができるように計画を立てることが望ましい。

また、これらの計画のほかにも、スタジアム・アリーナの整備においては、以下のような上位計画も考慮すべきであることが想定されるため、候補地となる地域で以下のような計画が定められている際には、内容を把握した上で基本構想の策定を行うように注意されたい。

表 17 スタジアム・アリーナの整備において考慮すべき上位計画

計画名	概要	考慮すべき点
まち・ひと・しごと創生 「長期ビジョン」「総合戦略」「基本方針」	地方創生を目指し、地域の発展と人口定着を促進するための戦略的な施策が定められているもの	スタジアム・アリーナが地方創生計画の一環としてどのような役割を担うかの確認が必要
スポーツ関連計画 (スポーツ基本計画、振興計画など)	スポーツを通じた地域活性化、健康促進、プロスポーツ等の支援を目的とした地方公共団体が策定する計画	スタジアム・アリーナが地域のスポーツ振興計画にどのように寄与するかの確認が必要
公共施設等総合管理計画 (公共施設マネジメント計画)	地方公共団体が所有する公共施設の適正な管理と活用、老朽化対策や統廃合を目指す計画	スタジアム・アリーナの管理方針や老朽化対策が公共施設等総合管理計画と整合するかの確認が必要
まちづくり関連計画	「まちづくりビジョン」などの地域の特性を生かしたまちづくりや市街地活性化に向けた展望や想定を盛り込んだ計画	スタジアム・アリーナがまちづくり関連計画にどのように貢献するかの確認が必要
中心市街地活性化基本計画	市街地の活性化を目指す計画	スタジアム・アリーナの整備が計画と調和するかの確認が必要

そして、これらの計画は地方公共団体において度々見直しが行われるものであるため、常に最新の情報を基本構想に反映させることも重要である。さらに、理想的には、スポーツチーム等の主要な施設利用者が主体となって、これらの計画の策定や見直しの前段階から地方公共団体や地域のまちづくり団体等と積極的にコミュニケーションをとることで、計画そのものやその見直しの内容にスタジアム・アリーナの整備やこれを活用したまちづくりについても反映を図ることが望ましい。

<法律や条例等に関する基礎調査>

スタジアム・アリーナは大規模かつ多様な機能を有する施設であるため、整備から運営に至るまでの一連の流れにおいて様々な法令や条例等（以下、「法令等」とする）が関与することとなる。これらの法令等は、整備や運営に関する一定の枠組みを提示する重要な役割を持つ一方で、本ガイドブックの第3章で取り上げたような施設の独自性や価値を創出するような取組を実現させる際には、大きな制約となってしまうことがある。

思い描く通りにスタジアム・アリーナの整備や運営を実現するためには、理想を実現する過程においてどのような制約があり、どのように対応するのかということを、構想段階や計画の早い段階から把握しておくことが重要となる。

まず、法令等への基本的考え方として、法令を確認する地方公共団体や関係団体に対し、「制約があるから、実現できないので何とかしてほしい」といった受動的な思考ではなく、「理想を実現するうえで制約となる法令に対し解決するためにこのような考え方で構想・計画している」といった能動的かつ具体的な提案のもとで協議・検討することが重要となる。例えば、周辺施設の整備を検討する際に、法令上で許可がされている施設の用途を調べて、それらの用途と合致する施設のなかで整備を検討するのではなく、まずはそのスタジアム・アリーナにどのような用途の施設が必要なのかを考え、その用途の施設を整備する際に制約となる法令等の条文や文言を特定し、それらを解決するための法解釈・文理解釈を検討していくといったプロセスを取ることが望ましい。

また、条文上の文言は具体的な数値や方法が示された「文理解釈」が可能なものだけでなく、そもそもの条文が設けられている意義となる「法解釈」が重ね合わせとなっている。対応策を考える上では、これらの条文や文言について「どのように解釈するか」を整理して検討のスコープに入れる必要がある。そして、建築物の用途が何に該当するか等も含め、個別の建築物の計画における建築基準法への適法性については、原則として管轄する特定行政庁（建築基準法第2条第35号に規定する都道府県や市町村等）や指定確認検査機関において判断される。そのため、法令の規定に適合するよう計画する際には、文理に沿って解釈できる範囲に関しては定められた規定に従いつつ、それ以外の一定の論理に基づいて解釈する必要がある規定については、スタジアム・アリーナの建築的特徴を踏まえて合理的に計画し、必要に応じて管轄の特定行政庁や指定確認検査機関へ確認の上、能動的に提案することが肝要となる。なお、地方公共団体が主体となって構想をおこなう場合、すり合わせの結果から条例の改正や制定につなげることで実現可能性を担保するケースが稀ではあるが存在する。そのような場合にも地方公共団体側の手続きの時間を十分に確保できるように、可能な限り早期から相談を持ち掛けることが望ましい。

理想を可能な限り実現させるために質の高い検討をするためには、法令等に関する専門性に加え、整備や運営に関するプロジェクトマネジメント全体の深い知見が必要となる。具体的には、建築や土木などの施設整備に関する知見のほか、事業スキームや資金調達、金融などの施設経営に関する知見、その他にも都市計画や交通、環境対策など様々な視点が求められる。法令等への対応策を検討する際には、必要に応じて各分野の専門家にも相談を行い、他地方公共団体や異業種における多様な法令対応のノウハウも取り入れながら、対応策の選択肢を広げていくことが重要である。

さらに、スタジアム・アリーナ事業に関連する法令の全体像を把握することも重要となる。

以下の表は、主要な法令とそれらの検討の際に巻き込むべき関係者を記載したものである。計画の初期段階から、これらの法令と関係者について可能な限り具体的な内容を抑えておくことで、計画を実際に進めていく上で、法令に関する確認や対応策の検討がスムーズに行えるようになることが期待できる。

表 18 主要な法令・条例等と巻き込むべき関係者

	法令名	巻き込むべき関係者	
		設計・施工の専門家	その他の関係者（例）
1	建築基準法	✓	●道路/交通の専門家 ●造園（緑化）・治水の専門家
2	都市計画法	✓	●都市計画・景観・人流・コミュニティの専門家 ●特定行政庁、指定確認検査機関(建築基準法)
3	都市公園法	✓	●土木に係る道路/交通の専門家 ●造園（緑化）・治水の専門家
4	都市緑地法	✓	
5	土地区画整理法	✓	●まちづくりや区画整理に関する専門家
6	大規模小売店舗立地法		●交通・騒音・環境の専門家
7	環境影響評価条例 (環境アセスメント条例)		●環境影響における専門家・事業者
8	景観法	✓	●景観・人流・土地区域・コミュニティの専門家
9	道路法・道路交通法	✓	●土木に係る道路/交通の専門家 ●警察
10	バリアフリー法	✓	●バリアフリーに関する情報や技術の専門家
11	建築物のエネルギー消費性能の向上等に関する法律	✓	●環境影響における専門家・事業者
12	地方自治法		●金融・事業スキームの専門家

13	PFI法		
14	興行場法	✓	●スポーツチーム・施設運営事業者
15	消防法・火災予防条例	✓	●消防機関
16	屋外広告物法・ 屋外広告物条例		●金融・事業スキームの専門家
17	駐車場法・駐車場条例		●交通・騒音・環境の専門家
18	土壌汚染対策法		●騒音や振動等の都市型公害の専門家
19	騒音規制法		
20	振動規制法		

注) 上表の法令は、ほとんどが国の定める「法律」であるが、詳しい制約内容や例外的な規定などは地方公共団体の定める「条例」に委ねられている場合もあるため、併せて確認いただきたい。

ここではすべての法令について説明をすることは避けるが、基本となる「建築基準法」(集団規定)や「都市計画法」を始めとする開発に関わる規定について説明を加える。

これらの法令は、スタジアム・アリーナ自体はもちろん、周辺施設を含めて整備主体者が望む施設がその場所で建設可能か否かを判断する際の根拠となる法令であり、候補地の選定や利用用途の検討を始めとして、事業の検討プロセスに大きな影響を与えることが想定されるため、以下の内容を含め、各法令によってどのような規制がかけられ、先々でどのような対応が必要となるのかを可能な限り事前知識として、または計画の初期段階から理解しておくことが望ましい。

①建築基準法

建築基準法は、建築物の敷地や構造、設備、用途に関する最低基準を定めている法律である。これらの基準のうち、用途については法別表1に定められており、都市計画法上の用途地域に建設可能な建物の用途について第48条に定められている。用途地域ごとのスタジアム・アリーナ（「観覧場」と捉えた場合）の建設可否を整理すると下表のとおりとなる。

表19 用途地域ごとのスタジアム・アリーナ(観覧場)の建設可否

建設可否	用途地域
可	商業地域、近隣商業地域、準工業地域
否	第一種低層住居専用地域、第二種低層住居専用地域、 第一種中高層住居専用地域、第二種中高層住居専用地域、 第一種住居地域、第二種住居地域、田園住居地域、 工業地域、工業専用地域
条件あり	準住居地域（客席の部分の床面積の合計が200㎡未満の場合） 用途地域の指定のない区域（客席の部分の床面積の合計が10,000㎡以下の場合）

上記のように、特別な条件なくスタジアム・アリーナ（観覧場）が建設できるのは、原則的に「商業地域」、「近隣商業地域」「準工業地域」であるが、建築基準法第48条各項ただし書きの規定により、特定行政庁が周辺地域の環境を害するおそれがない等と認めて建築審査会の同意を得て許可した場合には、建設が「可」とされていない用途地域等の場合でも立地が可能である。その他、地方公共団体が定める条例により制限が付加されている場合があるため、確認が必要である。

また、建築基準法においては、「スポーツ練習場」との用途があるが、興行にも使用される「スタジアム・アリーナ」は法が想定する用途に存在しておらず、また大規模かつ複合的な施設としての想定もされていない。現状は、法別表1に定められている「劇場等」に適用される基準と「学校等」に適用される基準を組み合わせながら、ケースバイケースの対応を行っているのが実態となっている。こうした事情から、スタジアム・アリーナに関連する法令への対応に対し一定の見解が存在せず、先行事例に倣った経験による対応に終始する場合も多くみられる。これらの法令が絡む問題に対して十分に対応できる人材が経験を持つ一部に限られていることは我が国のスタジアム・アリーナ改革を推進する上での課題の一つとなっている。

②都市計画法

都市計画法に基づき、都市計画区域において、「市街化区域」と「市街化調整区域」に区分する区域区分（下表のとおり）が定められている場合や、「用途地域」を始めとする「地域地区」が定められている場合等があり、スタジアム・アリーナの候補地を検討するには、まずは候補地が都市計画区域内にあるか、そしてどのような都市計画が定められているかを確認することが必要である。

表 20 区域区分の概要

区分	概要
市街化区域	既に市街地を形成している区域及びおおむね 10 年以内に優先的かつ計画的に市街化を図るべき区域。
市街化調整区域	市街化を抑制すべき区域。

③その他の敷地に関わる規定

スタジアム・アリーナや周辺施設の敷地に関する法令は、これまでに挙げた都市計画法と建築基準法のほかにも様々なものがあり、敷地の区分や性質に応じてかけられる制約が異なる。

例えば、我が国において都市部に建設されるスタジアム・アリーナは、都市公園内の立地となっている場合も多いが、この場合、施設本体及び都市公園内に含まれるその周辺施設は「都市公園法」の規定を満たす必要がある。都市公園法では、都市公園内に設置できる施設（公園施設）が規定されており、スタジアム・アリーナ自体は「運動施設」に該当するものとして設置が認められている。しかし、都市公園内に含まれる周辺施設を含めた複合化を検討する際には、当該周辺施設が法令で位置づけられた公園施設である必要がある。

【4-2-3】ステークホルダーを巻き込んだ検討体制の構築

<整備を取り巻くステークホルダー>

スタジアム・アリーナの整備を取り巻く主なステークホルダーについては、本書の「【3-4-6】主なステークホルダーの整理」にて紹介したように、以下の9つのカテゴリに分けることができる。なお、これらのカテゴリは、それぞれのステークホルダーが果たす役割に基づいて分類されているものであり、一つのステークホルダーが複数の役割を持ち、複数のカテゴリに属することもあるので注意いただきたい。

【主なステークホルダーのカテゴリ】

- 1 整備主体
- 2 管理運営主体
- 3 資金提供者
- 4 整備・運営支援者
- 5 地域運営関係者
- 6 設計・建設団体
- 7 施設利用団体
- 8 活用支援団体
- 9 その他関連企業・団体

上記のようなカテゴリをもとにあらゆるステークホルダーを当初から漏れなく巻き込んで計画を立てることが一見望ましくも思えるが、実際にはカテゴリごとにさらに多種多様な個別のステークホルダーが存在するため、スムーズな意思決定を行うためには、ある程度絞り込みを行いながら検討体制を構築することが必要となる。

以下では、どのように巻き込むべきステークホルダーを絞り込み、その後、どのように新たに巻き込んでいくのかについて説明を行う。また最後に、検討体制を構築するうえで重要となるステークホルダーについても説明を行う。

<検討組織の立ち上げ>

スタジアム・アリーナを整備するプロジェクトは、構想から実現までに長期間を要するプロジェクトである。そして、この長期間のプロジェクトの中で、あらゆるステークホルダーが常に手を取り合いながら推進していくためには、基本構想の初期段階から様々なステークホルダーを巻き込みながら、「ありたい姿」について合意形成を図っていくことが重要なポイントとなる。

そして、スタジアム・アリーナの整備を取り巻くステークホルダーは非常に多種多様であるため、最初からすべてのステークホルダーを巻き込むのではなく、必要に応じて追加的に巻き込んでいくことを前提として、まずは主要なステークホルダーによる検討会や作業部会などの検討組織を立ち上げることが最初のステップとなる。

ここで注意したいのは、どのようなステークホルダーが主要となるかは、整備プロジェクトごとに異なるということである。例えば、プロジェクトの主な推進主体がスポーツチームであり、まちなかの立地を十分に活かした基本構想にしたいという方向性がある場合には、周辺の商業施設や商店街、まちづくり支援団体などのステークホルダーが主要なステークホルダーに含まれることが想定される。また、当該地域の外からも多くの人を呼びこむことで、地域経済を活性化していくのであれば、それにふさわしいコンテンツホルダーや観光・MICE 関係者等を主要なステークホルダーとして含めて考えておくことが重要である。

そのため、プロジェクトの推進主体となる地方公共団体やスポーツチーム、その他企業や団体は、自身が思い描いている大まかな「ありたい姿」の像や「目的」と照らし合わせながら、整備時または運営時において関与が大きいと思われるステークホルダーを確実に検討組織へ巻き込むことが重要である。なお、ステークホルダーの巻き込み方としては、「【4-2-1】「目的」や「ありたい姿」の設定」において例示したいわき FC の事例のように、分科会やワークショップを何度も開催するなどしながら丁寧に巻き込んでいくことが理想的ではあるが、他方、地方公共団体が主体となって整備を進める場合には、簡易なアンケートや短期間のワークショップに留まる場合も散見される。スタジアム・アリーナの整備やこれを核としたまちづくりを真に有効なものにしていくためには、より丁寧にステークホルダーの意見を聴きつつ巻き込んでいきながら、検討体制を構築していくことが重要となる。

<体制構築において重要となるステークホルダー>

検討体制の構築において重要となるステークホルダーとしてまず挙げられるのが、スポーツチームや競技団体、イベント主催者などのコンテンツホルダーである。そもそもスポーツチームに関しては体制構築の主体となることもあるが、地方公共団体が主体となって検討体制を構築する場合においてもコンテンツホルダーは主要なステークホルダーとして早期から巻き込むことが重要である。なぜなら、スタジアム・アリーナの集客性を高めるためには、そこで提供されているコンテンツが魅力的なものであることが必要不可欠だからである。この点、コンテンツが真に魅力的なものとなるためには、コンテンツ自体の質を高めることはもちろんのこと、スタジアム・アリーナの施設や設備がコンテンツに寄り添ってその質を底上げするなど、施設（ハード）とコンテンツ（ソフト）を一体的に運営することで相乗効果を発揮していくことも非常に重要である。そして、こうした一体的な運営により施設が持つ魅力が高まることで、域外からの人口流入や地域の不動産価値の高まりなどの地域経済の活性化にも期待をすることができる。

また、コンテンツホルダーは様々想定されるが、最も重要なのはスタジアム・アリーナをホームとして利用しているスポーツチームである。もちろん先述のとおり、各スポーツチームによるホームゲームの開催日自体は年間で数十試合程度に留まるものの、試合以外のイベントでの使用やホームチームとしての日常的な存在感を踏まえると、スタジアム・アリーナの集客のカギを握っている存在であり、その果たすべき役割も非常に大きい。そのため、スポーツチーム側としても、上記のようなハードとソフトの一体的な経営を目指すべく、スタジアム・アリーナができる前から、地方公共団体と連携して地域でイベントを開催する等、関連ステークホルダーを巻き込んだ活動を通して、積極的な働きかけを行うことが重要となる。

さらに、検討体制を長期間のプロジェクトにおいて維持・管理していくためには、プロジェクトを中立的な立場からマネジメントする役割を持った存在を体制に加えることも重要である。こうした役割は、整備主体となる地方公共団体やスポーツチーム等が担うことがこれまでは一般的であったが、昨今のスタジアム・アリーナの整備は施設経営の観点はもちろん、まちづくりの観点を含めて求められる専門性が高まっていることから、これらの観点到深い知見や客観性を持つ研究者や外部の企業などに、ステークホルダー間の利害調整をサポートする役割を担ってもらうことも有効な手段と考えられる。

【4-3】基本計画の策定

基本構想の段階において、スタジアム・アリーナを整備する目的やスタジアム・アリーナの将来的な「目的」や「ありたい姿」が定まるとともに、それらの構想を実現するための具体的な基本計画を策定することが必要となる。本節では、基本計画のプロセスとして、以下の 10 項目に分けて解説を行う。

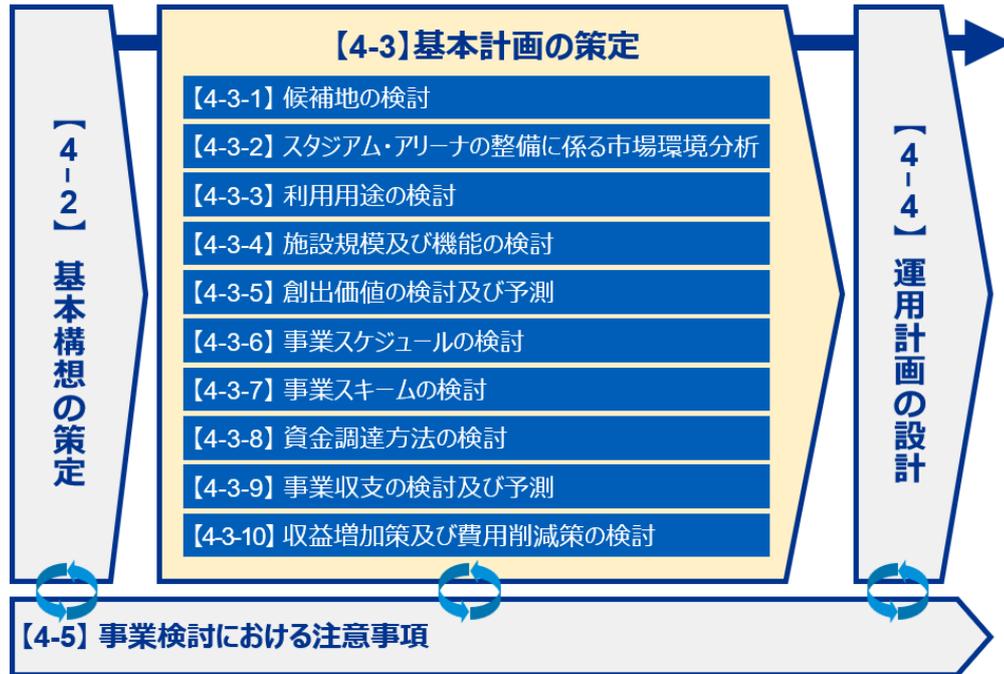


図 11 基本計画の策定に係るプロセス

なお、各プロセスには、【4-3-1】から【4-3-10】までの番号を付番しているが、あくまで本章での説明の順番を記載したものであり、優先順位や検討の順序についてはプロジェクトの状況に応じて変化するものである。また、詳しくは【4-5】にて解説するが、プロジェクトを進める中で適宜戻って検討し直す場合もあるため、読者が関与または想定するプロジェクトの検討順序に応じて読み進めていただくことが望ましい。

加えて、これらのプロセスの多くは第 3 章で採り上げている取組との関連性も高いため、本文中においても適宜参照先は提示するが、それらの内容についても必要に応じて併せてご確認いただきたい。

【4-3-1】候補地の検討

<候補地の重要性>

スタジアム・アリーナの候補地がどの場所になるかということは、本拠地とするスポーツチームにとって観客動員や収益に直結する要素であるとともに、地方公共団体にとっても地域経済の活性化に大きく影響する要素である。そのため、スタジアム・アリーナが民設であるか公設であるかに関わらず、候補地の選定は官民双方にとって非常に重要な意思決定となる。

しかし、スタジアム・アリーナの候補地選定は、上述した観客動員や収益、地域経済の活性化などのポジティブな側面だけでなく、整備に伴って発生するコストやリスクなど、様々な選定基準を考慮に入れながら候補地の評価及び検討を行わなければならない複雑な問題である。さらに、これを実施するための客観性に富んだ一般的な評価基準が存在しているわけではないため、評価者ごとにその評価基準や評価結果が異なってしまう、結果として意思決定が難航する事例が散見されるのが実態である。

以下では、最新の研究成果をもとに、候補地の評価基準としてどのようなものを設定すべきかを考察した後、実際にどのように候補地の検討を行うことが想定されるかを解説する。

<候補地の評価基準>

候補地の評価基準について考える上で、まずは、中京大学スポーツ科学部の舟橋弘晃准教授及び大阪成蹊大学経営学部の菅文彦教授により「日本スポーツマネジメント学会第15回大会」で公表された研究内容（「スタジアム建設候補地選定のための汎用的フレームワークの開発：立地評価基準と相対的重要度」）を紹介する。なお、本研究においては、主にサッカースタジアムの建設を想定して候補地選定のフレームワークが提示されているが、スタジアムとアリーナでは必要となる敷地面積等の違いはあるが、アリーナ建設においても相違ない枠組みとして取り扱うものとする。

本研究では候補地選定の基準として、以下のように「機会費用」「社会的費用」「周辺の開発ポテンシャル」「公共交通機関によるアクセス」「自家用車によるアクセス」の5つの主基準とそれぞれに紐づく21の副基準を提示している。



【出典】：舟橋・菅（2023）

図12 候補地選定における5つの基準

提示されている主基準について、それぞれ概要を説明すると、まず、「機会費用」というのは、建設や用地確保などの際に投入される金銭的及び時間・手続き的なコストの大きさや妥当性のことであり、具体的には用地の確保が容易であったり、造成費や用地取得費が低く抑えられたり、地域の上位計画との整合性がある場合などに高い評価が得られることとなる。次に、「社会的費用」とは、スタジアム・アリーナの整備が社会へ与える影響の大きさのことであり、具体的には周辺の自然環境や生活環境等に与える影響が少ない場合に高い評価が得られることとなる。

そして、これらの評価基準においては、その候補地に整備することにより発生するコストや影響について主に考えることとなるが、これらが低ければそれで良いというものではなく、その他の評価基準が示すような候補地が将来的に地域にもたらす便益の可能性とも併せて検討することが重要である。そのうちの一つである「周辺の開発ポテンシャル」とは、スタジアムを核としたまちづくりや地域経済の活性化に向けたポテンシャルがどのくらいあるのかという要素であり、具体的には複合化が可能な敷地の余裕があるか、地域の魅力発信や誘客促進につながる要素があるかといった観点から候補地が持つ将来的な便益の可能性を評価することとなる。

さらに、「公共交通機関によるアクセス」及び「自家用車によるアクセス」はともにアクセス性の高さに関する評価基準であるが、具体的には、公共交通機関に関しては、最寄りからのアクセスはもちろん、その輸送キャパシティや中心市街地や商業地等からの距離など、自家用車に関しては、二輪車も含め大規模駐車場などの駐車スペースの確保のほか、幹線道路や高速道路インターチェンジからの距離などを基準としてその利便性やそれに伴う将来的な便益の可能性を評価することとなる。また、新駅の設置や道路の拡幅、その他多様な移動手段・動線の確保等の可能性も検討することが重要である。

本研究では、このように多角的な視点から評価基準が設定されており、実際にそれぞれの地域で候補地の検討を行う場合においても、評価基準として据えるべき項目については、研究で示されている主基準や副基準の内容から大きく変わることは想定されないため、上図に示した評価基準を参考にしながら検討されることが望ましい。

<評価基準の適用に係る留意事項>

上記の研究において、ある地域を対象として候補地を評価した際には、関係者や地域住民等へのアンケート調査の結果をもとに各基準に対して相対的重要度の重みづけを行った上で、それぞれの基準に対する適合度を掛け合わせて評価する手法がとられている。このような基準ごとに重みづけを行って評価する手法は、評価結果に一定の客観性を持たせることができるものであり、対外的な説明を容易にする手法としてぜひ参考とされたい。

一方で、この相対的重要度の重みづけは、実際の地域や施設の実態、本拠地として使用するスポーツチームの持つ背景等によって大きく変化することであることが想定されるため、地域ごとで個別に検討される必要があるものといえる。

例えば、昨今では、防災・健康福祉・子育て支援・地域活性化等の地域が抱える様々な政策的課題の解決を目指したまちづくりとの連携を意識することの重要性が増している状況であるため、特に地方公共団体が主体となり公設のスタジアム・アリーナを整備する場合には、地域が抱える政策的課題の解決がこの重みづけに非常に大きな影響を与えることが想定される。このような場合には、上記の研究における「機会費用」に属する「地域の上位計画との整合性がある」という評価基準や「周辺の開発ポテンシャル」に属する各評価基準を重要度の高いものとして重みづけすることで、こうしたニーズを反映した候補地の評価や検討を行うことが可能になる。

このように、重要度の重みづけは、政策的な事情を含む地域の様々な事情を加味しながら行われるべきものであるため、ステークホルダー間で慎重に議論し、地域全体において納得感のある重みづけを行いながら候補地の検討が行われることが望ましいといえる。

<まちなか立地と郊外立地の相違点>

なお、スタジアム・アリーナの立地を考える上では、近年の我が国における人口減少社会の加速を踏まえると、都市の拠点における「まちなか立地」によるスタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりが行われることが望ましいと考えられる。上の研究の過程においても、あるスタジアム建設候補地における相対的な重要度を算出する際に行った、候補地選定プロセスに関与したところのある方へのアンケート結果を取得したところ、「中心市街地から近い」といった項目は重要度が高く位置付けられている。

ただし、スタジアム・アリーナをまちなかに整備することについては、大規模な施設を整備できる用地を確保する難しさや、騒音や振動に関するトラブル、交通渋滞の発生、観客のマナー違反等などのマイナス要素もある。このため、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、地元住民へのメリット還元等の配慮を行うことも重要である（詳細は「【4-5-2】周辺地域への影響や法規制対応策」を参照）。

もし仮に、郊外立地の場合にも、スタジアム・アリーナ単体で整備するのではなく、十分なエリアマネジメントの下、他の施設等との複合化や連携等も含め、まちづくりの新たな核としながら、いかに地域経済の活性化につなげるかといった方策について、より一層具体的に検討・説明することが重要である。特に地方公共団体等公的主体が整備費を負担する場合は、スタジアム・アリーナが使用される 20 年後、30 年後の地域の将来像を見据えながら、その妥当性を検討する必要がある。さらに、郊外立地の場合には、アクセスの不便さを克服する手段を検討することも重要となる。目下の不便さを克服する手段としては、施設と中心市街地等を結ぶシャトルバスの運行などが考えられるが、単に試合の日のみアクセスを容易としても、スタジアム・アリーナのまちづくりへの効果は限定的にとどまることから、将来的に克服する計画を立てることも重要である。実際に、北海道北広島市の「エスコンフィールド HOKKAIDO」の周辺では、スタジアムの竣工から 5 年後の 2028 年の開業を目指して JR 北海道と北広島市が新駅の建設に向けた工事が進められており、将来的なまちなか立地とそれに伴う更なる賑わいの創出や地域経済の活性化が期待されている。

<候補地検討における重要事項>

スタジアム・アリーナの候補地を選定する上では、本拠地として使用しているスポーツチームの所属リーグと早い段階からコミュニケーション取りながら進めることも重要である。また、今後本拠地として使用する可能性がある他のスポーツチームが近隣にあれば、共用の可能性も考えながら候補地を検討することも重要である。

例えば、Jリーグでは、スタジアム基準の中で「ホームタウンの中心市街地より概ね20分以内で、スタジアムから徒歩圏内にある電車の駅、バス（臨時運行を除く）の停留所、大型駐車場のいずれかに到達可能であること、または近い将来に到達可能となる具体的計画があること」とアクセス性に関する条件が定められているが、こうした基準はあくまで現状の目安となるものであるほか、都度改訂されるものでもあるため、候補地を完全に絞り込むよりも早い段階において各リーグの将来的な展望も見据えながら話し合いを行うことが重要である。

また、候補地を検討する際には、複数の場所が候補地として挙がり、比較しながら最終的な整備地を決定することもある。それぞれの候補地が持つポテンシャルや抱えている事情は様々であり、比較する際には周辺住民の理解の得やすさや周辺施設との調整のしやすさなどのデメリットがいかに少なく済むかという観点から考えてしまう傾向が見られるが、比較する際には、どの候補地が最もそのスタジアム・アリーナの「目的」や「ありたい姿」の実現に適した場所なのかという観点から検討することが重要である。さらに、候補地の比較や検討の結果は、土地の所有者や施設の利用者を中心としてステークホルダーごとに見え方が異なる部分もあるため、客観的なデータや情報をもとにステークホルダー間で慎重に協議を行う必要がある。

実際に、広島県広島市の「エディオンピースウイング広島」の建設に当たっては、スポーツチーム、地方公共団体及び商工会議所の間で長きにわたる協議が行われてきた。当該スタジアム・アリーナの建設候補地は、「旧広島市民球場跡地」と「広島みなと公園」の2ヶ所に一時期は絞られていたが、スポーツチーム側からの働きかけにより、これに「中央公園広場」を加えた3ヶ所で検討がされることとなった。そして、下表のようにそれぞれの候補地において、スタジアム利用者のアクセス性や魅力の高さなど観点のほか、周辺への影響や経費などの観点から比較が行われ、最終的には市内中心部に位置する「中央公園広場」が建設地に決定された。最適であると判断されて建設地となった「中央公園広場」が、一度は候補地から除かれ、その後にスポーツチーム側からスタジアム・アリーナの「ありたい姿」等が強く示されたことにより復活した経緯があったことを考えると、候補地の比較を行う際は、目の前に提示された選択肢に囚われるのではなく、「ありたい姿」などの基本構想に立ち返りつつ、広い視野を持って検討することも重要であると考えられる。実際に広島市においては、下表のような内容でそれぞれの候補地について評価を行っていることが、市のホームページ上にて公表されているため参考とされたい。

表 21 広島市における候補地の比較評価の概要

項目	広島みなと公園	旧広島市民球場跡地	中央公園広場
公共交通アクセス	短時間でアクセスできるエリアは限定的 路面電車の臨時便やシャトルバスの活用が可能	多方面から短時間でアクセスできる 通常時の便数が多く、試合時にも対応可能	多方面から短時間でアクセスできる 通常時の便数が多く、試合時にも対応可能
敷地面積※ ※スタジアム自体に必要な面積は約 3.2ha	約 10ha 観客の動線や滞留場所の確保が容易	約 3.9ha 観客の動線や滞留場所の確保が困難	約 7.9ha 観客の動線や滞留場所の確保が容易
多機能化・複合化	スタンド下の余剰スペースを活用した多機能化が可能 都市公園法上の制約はないため、大規模な複合化が可能	多機能化・複合化をするためのスペースの確保が困難	スタンド下の余剰スペースを活用した多機能化が可能 オープンスペースを活用した複合化が可能
周辺への影響	自動車での来場が多いと予想されるため、交通渋滞の抑制が課題	既に業務・商業機能が高密度に集積したエリアであるため影響は少ない	隣接住宅地への騒音問題等の解決が必要 新たに駐車場は設けず、渋滞の発生は抑制可能
地域の活性化	スタジアム周辺や路面電車沿線に新たな店舗の立地が進むことを期待	既存の地下商店街の空き店舗の解消や売り上げの増加を期待	白鳥地区や基町地区等に新たな店舗の立地が進むことを期待
建設事業費（概算）	約 192 億円	約 260 億円	約 190 億円
管理運営収支	管理運営費：△2.6 億円 利用料金収入：2.1 億円 その他収入：1.2 億円	管理運営費：△2.6 億円 利用料金収入：2.5 億円 その他収入：1.1 億円	管理運営費：△2.6 億円 利用料金収入：2.4 億円 その他収入：1.4 億円

【参照】広島市「サッカースタジアムの建設候補地の比較評価」

【4-3-2】 スタジアム・アリーナの整備に係る市場環境分析

<市場環境分析の重要性>

スタジアム・アリーナの整備を実現可能性の確かな計画として進める上では、地域ごとの特性の把握や需要の予測をもとに計画を立てることが重要である。この点、これらを把握及び検討するための市場環境分析は、基本計画の策定において必要不可欠なプロセスだといえる。

なお、これらの調査及び分析は、複数の場所が候補地として挙げた場合には、それぞれの場所における調査や分析を行うことで、候補地選定に必要となる情報を得ることも可能となる。

また、市場環境分析によって把握した情報は、基本構想を見直すためにも、運用設計の際にも用いられることとなるため、スタジアム・アリーナの整備から運用までの長期的な戦略を立てるためには、これらの調査及び分析により正確に現状の分析と将来の予測をすることが重要である。

<分析・調査手法と手順の紹介>

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、それぞれにおいて現状の分析と将来の予測を行うこととなる。以下では、それぞれについて、スタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりの中でどのように使われるのかを説明する。

まず、外部環境分析とは、企業が事業活動を行う上で外部から影響を受ける環境を分析することである。そして具体的には、スタジアム・アリーナの来場者や利用者などの分析のほか、周辺施設の持つ機能、他都市の施設等との競合環境などを分析することとなる。例えば、来場者や利用者については、アンケートなどの調査結果から、スポーツ興行イベントを始めとする様々なイベントの開催や日常的な市民利用として、どのような顧客層や人数規模が需要として見込めるかを分析することが考えられる。また、周辺施設については、地域内の他の集客施設との棲み分けや連携の方法を探ることとなるが、コンサート等のエンターテインメントでの利用や MICE 等のビジネス利用を考えると、プロスポーツ等での利用と比べて商圈として捉えるべき範囲が広がるため、他都市の集客施設との競合も考えながら、この後「【4-3-3】 利用用途の検討」にて説明する内容とも併せて考える必要がある。

主な手法としては PESTLE 分析やシナリオ分析など様々なフレームワークが挙げられるが、どれか一つを用いればよいというものではなく、時にはこれらのフレームワークを複数活用しながら、スタジアム・アリーナの基本計画を取り巻く外部環境を多角的に把握することが重要である。

なお、スタジアム・アリーナがもたらす価値を実現するには、様々な用途での来場者・利用者が、それぞれの用途ごとに、実際にどれだけの人数を集客でき、どれだけの効果をもたらすか等、顧客の商圈の分析やマーケティング分析を正確に実施し、目標設定や成果把握を行いながら、開業後も必要に応じ見直し・改善を行っていくことが重要である。ここでは個別の分析手法に関する解説は、大部となるため記述を割愛するが、スタジアム・アリーナ整備を進めるに当たり重要なプロセスである。

次に、内部環境分析とは、企業が事業活動を行う上での自社内部の要素を分析することであり、その目的は、自身の強みや弱みを把握し、今後の戦略や経営方針を決定するために必要な情報を得ることにある。そして、スタジアム・アリーナの整備においては、集客力の高いまちなかの土地を取得可能であるか、どの程度の集客が期待できるコンテンツを有しているか、整備・運営・管理に必要なリソースやノウハウをどれだけ有しているかなどについて検証することが考えられる。

活用できるフレームワークとしては VRIO 分析やバリューチェーン分析、統合報告フレームワークなどが挙げられるが、これらの分析を十分かつ客観的に行うことは、スタジアム・アリーナの基本計画の実現可能性を高めるために必要不可欠な要素であるため、外部環境分析と併せて実行するか 3C 分析等の両面の分析を行うフレームワークを取り入れるなどの対応を取ることが重要である。

なお、これらの外部環境分析と内部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。SWOT 分析は、内部環境の評価を「強み (Strengths)」と「弱み (Weaknesses)」として、外部環境の評価を「機会 (Opportunities)」と「脅威 (Threats)」に分類して整理する手法である。また、その際には、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に絞って記載することが重要である。

<SWOT分析の落とし込みイメージ>

	プラス	マイナス
外部環境分析	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
内部環境分析	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)



<SWOT分析を使った方策の検討>

		強み	弱み
方策検討	機会	強みを生かして機会を勝ち取るための方策	弱みをカバーして機会を逃さないための方策
	脅威	強みを生かして脅威を機会に変える方策	最悪のシナリオを避けるための方策

図 13 SWOT 分析を用いた市場環境分析の整理

【4-3-3】 利用用途の検討

<利用用途の検討における留意事項>

スタジアム・アリーナの利用用途を検討する場合、いくつか留意すべき点がある。

まず、本書の「【3-2-2】 利用用途の多様化・多目的利用」で解説したように、スタジアム・アリーナの興行イベントへの利用を検討する際には、ホームとして利用しているスポーツチームによる試合やイベントでの稼働日数のみに頼るのではなく、コンサートやその他の興行イベント、MICE等のビジネス志向のイベントの開催も積極的に検討すべきである。これらのイベントは、スタジアム・アリーナの収益性を高めるだけでなく、普段スポーツに興味がない層を含む地域内外の様々な人々がスタジアム・アリーナというスポーツ施設を利用するきっかけとなることも期待ができる。

加えて、上記のような興行イベントやビジネスイベントだけではなく、地域住民が日常的に利用できるような設備環境を整えることも重要である。こうした環境を整えることにより、スタジアム・アリーナはただのイベント開催施設ではなく、地域コミュニティの核となる場所として機能し、地域経済の活性化にも寄与することも期待できる。

スタジアム・アリーナには、上記のように様々な利用用途が想定されるが、どれも闇雲に取り入れるべきということではなく、基本構想段階で定めた「目的」や「ありたい姿」に立ち返りながら、地域や施設の特徴に見合った利用用途を検討することが重要である。また、施設のポテンシャルを最大限に活かすためには、その施設や地域の特徴やコンテンツとの相性を含めて利用用途を判断する必要がある。例えば、スタジアムであれば人工芝と天然芝、アリーナであれば土間と木床のどちらにするかによってライブエンターテイメントへの流用のしやすさが変わってくるなど、施設の特徴に応じて活用できるコンテンツや頻度は異なってくる。また、施設の特徴や位置する商圈が各種イベントへの利用にマッチするか、またはマッチするためにはどのような工夫が必要となるかについて、事前にコンテンツホルダーへのサウンディングを行うことも重要である。

加えて、スタジアム・アリーナの利用用途を検討する過程では、収益性を検証する観点から、市場環境を踏まえた利用料金や利用日数の試算も必要となる。利用料金は、顧客の需要に応じながら設定することが重要である。例えば、顧客に提供する価値や支払能力に応じて高めの料金を設定する一方、整備するエリア内のスポーツチームや住民などによる利用に減免制度を設けることで、エリア外のスポーツチーム等による利用と利用料金の差をつけるなどの工夫も考えられる。さらに、企業向けサービスなどで予約を早期に受け付ける代わりに料金を安く設定するなどの工夫も考えられる。利用日数については、開催日数のみならず、その設営や撤収作業にかかる日数も十分に考慮しながら、イベントの種類や規模に応じた柔軟なスケジューリングを行うことが求められる。

<稼働日数や利用料金の試算>

稼働日数や利用料金の試算方法は、一般的な事業計画を立てる際の考え方と大きく変わるものではないが、スタジアム・アリーナの利用用途は多岐にわたるため、用途ごとの優先度を考えながら試算を行うこととなる点に注意が必要である。

まず、稼働日数の試算においては、スタジアムやアリーナを本拠地とするスポーツチームのホームゲーム開催日とその前後の準備・撤収日を確保・試算することが最優先となる。この試算には、各リーグの直近シーズンのスケジュールが用いられる。次に、コンサートや MICE といったその他のイベントの開催日とそれに伴う前後の準備・撤収期間が計算される。これは、同一商圏にある周辺施設の稼働日数を参考に行われることが一般的である。そして最後に、これらの検討を経て残された稼働可能な上限日数に市民利用（アマチュアスポーツ利用、会議室の貸出し等）が配分されることとなる。この時に設定する上限日数は、メインフィールドを使用する場合と会議室などの施設の一部を使用する場合は別々で考えることに注意が必要である。

このような試算の流れをベースとして、整備の初期段階では仮説をもとにした試算が行われ、プロジェクトが進むにつれてより厳密な試算へと移行することとなる。そして、この試算結果が事業収支計画に見合わない場合には、稼働日数の増加や利用料金の増額を検討することになる。

また、利用料金の試算にあたっては、同一商圏内の周辺施設が料金設定やターゲットとしている顧客層をもとに試算を行う。具体的な試算の方法は利用用途に応じて異なるが、例えば会議室として利用する場合であれば、その地域の貸し会議室サービスの料金を参考に、それらとの差別化要素も考慮しながら試算を行うこととなる。

なお、市民利用については、その稼働日数や利用料金について注意が必要である。スタジアム・アリーナをまちづくりの核として考える場合には、稼働日数のうち一定程度の割合を市民利用に活用することも考えるのが妥当であり、特に公設のスタジアム・アリーナの場合には、地方自治法に定めるところの「公の施設」としての位置づけに足るだけの稼働日数を充てる必要があると考えられる。利用料金についても、市民利用の場合は減免制度を適用して安価に設定する必要があるなど、収益性が低く抑えられてしまうことが課題となる。公の施設である限りにおいて、上記の課題が生じることはやむを得ないところではあるが、料金設定や事業スキームを工夫することで課題の解決を目指すことも想定される。

まず、料金設定という点では、「【3-4-3】収益源の複線化」の「施設貸出サービスの適性化」の文脈において採り上げた神奈川県横浜市の「横浜 BUNTAI」の料金区分が参考となる。住民や地域の教育機関などによる市民利用の料金が安く設定されていること自体は公の施設であれば一般的であるが、横浜 BUNTAI では、市民利用以外の非興行イベントに利用する場合にも、興行イベントに利用する場合よりも安い料金で施設を利用できる区分を用意するなどの工夫がされている。

また、事業スキームという点では、青森県八戸市の「FLAT HACHINOHE」では、年間約 7,000 時間の営業時間のうち、2,500 時間程度を市の利用枠として借り上げ、施設利用料を八戸市から受領する仕組みがとられており、民設民営をベースとしながら新たな官民連携の形として参考となる。

【4-3-4】施設規模及び機能の検討

<施設規模及び機能の検討における論点>

スタジアム・アリーナの施設規模や機能を検討するにあたっては、4つの主要な検討ステップに分けて考えることができる。

【主要な検討ステップ】

- ① 機能要件の明確化
- ② 施設規模の具体化
- ③ 実現可能性の確認
- ④ 必要機能の取捨選択

まず、「①機能要件の明確化」及び「②施設規模の具体化」では、基本構想段階で策定した「ありたい姿」に立ち返り、それらの構想を可能な限り具体的に施設のイメージとして示すことが重要となる。また、「③実現可能性の確認」及び「④必要機能の取捨選択」では、予算上の限界点や収益向上の見込みなどを踏まえながら施設の規模や機能のイメージを最適化することが重要となる。以下では、各ステップにおける具体的な検討事項や留意点について順序立てて解説を行う。

①機能要件の明確化

スタジアム・アリーナの機能要件を明確化する際、まずは施設を本拠地として使用するプロスポーツ等のリーグが定めている施設要件と照らし合わせながら、主目的となるスポーツに十分に活用できる機能要件を設定することが最優先となる。

例えば、Bリーグに所属するチームの本拠地となるアリーナを整備する場合、Bリーグが公表している「ホームアリーナ検査要項」に準拠した機能を備えることが必要となり、そこで定められている観客席数やVIPルーム、サブアリーナなどの大きな設備面から照明やモニターなどの細かな機材面に関しても目指すべきディビジョンの基準に適合するように機能要件を考える必要がある。また、周辺地域にスタジアム・アリーナを共用しうるプロスポーツチーム等がある場合には、施設をなるべく有効に活用するため、複数チームでの共用を想定した機能要件を検討していくことも重要である。

さらに、まちづくりの核となる施設を整備するという観点では、人が多く集まる魅力的な施設としつつ、どう収益化を図るかということが不可欠であるため、上述のプロセスにてスポーツ施設として最低限備えるべき機能要件を満たした上で、スタジアム・アリーナが創出する財務価値及び社会価値の向上に資する機能要件を検討することとなる。

まず、財務価値の向上については、これまでに第3章の「【3-4-1】顧客体験価値の向上」や「【3-4-2】利用用途の多様化・多目的利用」などで取り上げたような取組の中から必要な機能を選定することとなる。これらの機能は、施設の収益を拡大することが期待できる取組ではあるが、「作ったのに十分使わない」といった過剰な投資とならないように、基本構想となる「目的」や「ありたい姿」に立ち返り、また近隣の既存施設や事業者との連携・協力等も考えながら、構想の実現に必要な機能を取捨選択することが重要である。

次に、社会価値の向上については、これまでに第3章の「複合化」や「持続可能なまちづくりへの貢献」などで取り上げたような取組の中から必要な機能を選定することとなる。具体的には、興行イベント以外にも日常的な集客を生む機能や公共施設としての機能等が想定される。また、地域の発信力強化につながるような、個性や独自性を表すためのコンセプトに基づいたデザイン等の機能も考えられる。これらの機能は必ずしも直接的な収益を生むものではないため、機能の実装にあたっては地方公共団体と事前に協議しながら、その整備や運営にかかる費用の分界点を明確にしておくことが重要である。

創出・向上する価値		【3-4】スタジアム・アリーナ改革の要点	
財務価値	社会価値	章節	価値向上へ向けた取組
○	○	【3-4-1】	顧客体験価値の向上
○	○	【3-4-2】	利用用途の多様化、多目的利用
○		【3-4-3】	収益源の複線化
○	○	【3-4-4】	複合化
	○	【3-4-5】	持続可能なまちづくりへの貢献

図14 スタジアム・アリーナの価値向上へ向けた取組（再掲）

②施設規模の具体化

機能要件が明確になった後は、それらの要件を満たすために必要な施設の規模感を検討することとなる。スタジアムとアリーナで求められる施設の規模は異なり、スタジアムは主に屋外イベント向けの広大なフィールドと大規模な観客席を要する一方で、アリーナは屋内イベントに適した、比較的小規模でありながらコンサート等のエンターテインメントを開催する施設としての期待もスタジアム以上に高いことが特徴といえる。

整備できる施設の規模感については、候補地となる土地の広さに依存するところが大きいため、候補地の検討状況により影響を受けるほか、反対に必要な施設規模のイメージが具体化することによって候補地の選定に影響を及ぼすことも考えられるため、これらの検討は候補地が決まりきらない段階から並行しながら進めていくことが望ましい。

また、施設の規模を検討する際には、施設単体の規模のみならず、連携する周辺施設を含め、まちや地域全体として機能要件を満たすことができるように、複合化の観点からも考えることが重要である。例えば、長崎県長崎市の「長崎スタジアムシティ」では、スタジアム、アリーナ、ホテル、商業施設、オフィス施設といった五つの施設が一つのエリア内に集まっているが、一つ一つの施設の規模や機能を抑えながらも、回遊性を高めることで隣接する施設同士が機能を補完し合う仕組みが作られている。施設規模を具体化するには、上記の例のように、施設の複合化を前提としながら施設の規模や機能を検討することで、エリアとしての一体感を強化しつつ、一つ一つの施設の規模や機能を抑えることも可能であるということにも留意いただきたい。

③実現可能性の確認

施設の機能や規模について検討する際には、想定されるスタジアム・アリーナの整備や運営が実現可能なのかについても確認する必要がある。

まず、実現可能な体制が十分に構築できるかという点が挙げられる。施設に様々な機能を追加する場合、整備から運営に至るまでのノウハウを持ったステークホルダーを整備から運営に至るまでの体制に組み込んでおく必要がある。例えば、コンサート等のイベント開催を多く実施することを想定した機能を施設に盛り込む場合には、整備の初期段階から複数のイベントプロモーターを検討体制に含めるほか、運営を担うコンソーシアムにも参画させるなど、整備や運営の段階に応じて適切にノウハウを活かすことができる体制を構築することが重要である。

次に、機能や規模の拡大に伴って発生するコストに妥当性があるかという観点も挙げられる。これらのコストについて確認する際には、整備事業にかかるコストと資金調達のバランスだけでなく、将来的な維持管理にかかる費用や運用から得られる利益のバランスにも十分に注意を払う必要がある。また、昨今の建設コストの増加や経済の不確実性も考慮したうえで、スタジアム・アリーナの掲げる「目的」や「ありたい姿」とも照らし合わせながら検討することが重要である。

④必要機能の取捨選択

③での確認の結果、予算内あるいは投資採算性の合う範囲ですべての機能要件を実現することが困難な場合や計画しているスケジュールでの整備が困難な場合は、どの機能を優先的に整備するか取捨選択をすることが必要となる。ただし、ここでは予算等の都合がつかない機能をすべて捨ててしまうということではなく、利用者の安全性や快適性などの重要な項目に加え、「目的」や「ありたい姿」の実現に必要な機能については十分な予算を充て、それ以外の様々な機能から削ることが可能な要素を考えていくことが重要となる。例えば、顧客の目に付かないスタッフの動線やバックヤードなどについては天井の配管をそのまま見える状態で残したり、必要以上の塗装を行わない等の工夫を施すことが考えられる。

また、整備当初から備えるべき機能要件と将来的に満たすべき機能要件に分けて考えることも重要である。施設が備えるべき機能は、本拠地として使用するスポーツチームの人気や所属リーグでの昇降格等によって大きな影響を受けるほか、その他のイベントに対する地域からの需要の大きさも年々変化し得るものである。そのため、将来的な市場や環境の変化に柔軟に対応できるように、あえて整備当初においては最低限の機能を優先的に整備することも一案である。特に、昨今では建設コストの大幅な増加も問題となっており、必要最小限の機能を優先して整備することで予算超過が発生するリスクを低減することにもつながるため、現代の我が国においては非常に重要な観点といえる。

<改修対応の実現性検討>

近年の我が国のスタジアム・アリーナ整備は完全な新規施設を整備することもあるものの、既存施設の老朽化等に伴い後継となる施設を整備することが目的となっていることが多い。この点、このような目的を達成するためには、必ずしも施設を新設する必要はなく、施設の改修を検討することも一つの手段となる。そのため、以下では、既存施設の改修を進める上で、その主体が明確にするべき事項とそのプロセス、さらに留意すべき点について解説する。

既存施設の改修を行う主体は、施設の管理運営を行っている地方公共団体や民間企業等となることが想定されるが、新設のスタジアム・アリーナを整備する場合と同様に、最初のステップとしては構想を策定することが重要となる。具体的には、ただ単純に従来のスタジアム・アリーナ、あるいは競技場や体育館をどう改修するか、という発想にとどまることなく、これまで述べてきたようなスタジアム・アリーナが観客や地域にもたらし得る価値を想定しながら、まず既存施設を改修することで何を実現させたいのかを明確にする必要がある。そして、そのためにはどのような設備や機能を追加する必要があるのか、という観点から改修の「目的」や改修後の「ありたい姿」を明確にイメージし、その上で既存施設における設備・機能に関する不足している要素を確認し、実際に改修で対応をしていくというプロセスを取る事となる。

そして、改修する「目的」や改修後の「ありたい姿」を具体化する際には、実現させたい内容の優先順位も明確化することが重要となる。ここで優先順位が明確に定まっていない場合は、設計プロセス及び改修後において大きな障害を生む可能性があるため注意が必要である。例えば、VIP ルームを追加で整備する場合においては、VIP ルームのコンセプトや数、動線などの具体的な要望が不明確な場合、設計の途中でやり直しが発生して想定外の時間やコストが生じるほか、作った VIP ルームが実際に要人を招く際に十分に機能しなかったり、逆に必要以上の規模の設備となってしまったりなどの事態が発生することが想定される。

さらに、改修で実現させたい内容を明確にした後は、その実現手段を検討することとなるが、その手段は建築基準法を始めとする法律や条例等の制約を受ける[※]ことに注意が必要となる。スタジアム・アリーナの改修を行う主体は、それらの制約を考慮しながら最適な手段を選択するという事になる。例えば、横浜スタジアムの改修では、座席の増築を行うことを計画していたが、既存の構造物の上に直接増築することには建築的な制約があり、単純な増築を行うことができない状況にあった。こうした状況を踏まえ、神奈川県横浜市の「横浜スタジアム」では、増築座席を既存施設から独立した別棟として整備を行い、外から見ると 1 つの建物のように見せるという手段で解決を図ることとなった。そのほか、スタジアム・アリーナは比較的長期間使用される施設であるため、建設当時の詳細な図面が欠如していると、改修に追加の時間やコストがかかるなどの問題が発生しうることにも注意が必要である。

※一部の場合を除き、既存不適格建築物に一体増築等を行う場合は、現行規定に適合させる必要がある。

以上のように、既存施設の改修においては、改修を行う主体による明確な目標設定、設計上の優先順位の明確化、制約条件の把握が非常に重要である。既存の競技場や体育館を改修する場合や、スタジアム・アリーナの規模・機能の拡張が必要となった場合には、これらの点に十分留意しながら柔軟に検討することが重要である。

【4-3-5】創出価値の検討及び予測

<スタジアム・アリーナがもたらす価値>

本ガイドブックでは、「【3-2】スタジアム・アリーナを核としたまちづくりによって創出される価値」において、スタジアム・アリーナがもたらす価値には、財務価値と社会価値の大きく二種類の価値があるということをお伝えした。そして、それぞれの価値としての具体的な内容は、金銭的な価値と非金銭的な価値に分けて考えることができ、さらに社会価値については、その受益者（地方公共団体と地域住民）ごとに以下のように整理することができる。

	財務価値	社会価値	
	管理運営主体	地方公共団体	地域住民 地域企業・商店街
金銭的な価値	<ul style="list-style-type: none"> 施設使用料収入 広告収入 テナント収入 雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> 住民税の増加 固定資産税の増加 法人税の増加 地方消費税の増加 医療費の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 地域活性化による収入増加 不動産価値の上昇 イノベーションによる収入増 観光地への賑わい創出
非金銭的な価値	<ul style="list-style-type: none"> ブランド力 人的ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 災害時の避難場所の確保 都市のイメージアップ 定住率の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 生きがいの向上ソーシャル・キャピタルの向上 利用による健康促進 地域への愛着・誇りの向上

図 15 財務価値と社会価値に関する受益者ごとの整理（例）

このように、スタジアム・アリーナがもたらす価値には、財務価値だけではなく非常に多様な社会価値が含まれていることがわかる。したがって、創出価値の検討及び予測についても、財務価値と社会価値の双方から考えるべきものであるが、これまでの我が国の多くのスタジアム・アリーナ整備においては、施設単体の事業計画などの財務価値や、周辺地域への経済波及効果といった社会価値の中でも金銭的な価値に関する予測を行うものが中心となっているのが現状である。

そのため、スタジアム・アリーナにおいて創出される、特に非金銭的な社会価値の存在や意義については、過去においても一定の認知・理解はされていたものの、整備前の段階でこれらを明確化・定量化できる客観的な基準が示されていなかったことにより、ステークホルダーにおいて認識合わせが出来ていない中で整備が進んだ結果、当初意図されていたような効果創出に至っていないといった意見が出るのが散見される。そのため、これまで通り財務価値の検討と予測をおこなうことに加えて、これまで整備前段階で示されていなかった社会価値についても、明確化・定量化した上で検討と予測を行うことがステークホルダーの理解・協力を得るためにも重要である。

以上のことから、本項では、地方公共団体等を主体としたスタジアム・アリーナの整備計画において、財務価値と社会価値の双方からの総合的な評価の導入が促進されることを狙い、財務価値の検討・予測プロセスについて簡単に触れた後、社会価値の明確化・定量化のプロセスやそれらの価値情報の活用方法について詳しく解説を行う。

なお、本ガイドブックにおいては、明確化・定量化の考え方の解説にとどめるため、個別具体的な方法論については、スポーツ庁より公表している以下の手引きを参照いただきたい。

【参考】 [スタジアム・アリーナにおける社会価値活用の手引き（スポーツ庁）](#)

<財務価値の検討及び予測について>

財務価値はスタジアム・アリーナを運営する会社が受益者となる価値であり、一般的には定量的な評価が可能である。下図は、スタジアム・アリーナの運営主体が取引を行うステークホルダーと主要な会計上の科目を簡略的に示したものである。

図の下部に示した運営主体の収入の内訳をみると、観客やファンから支払われるチケット収入や飲食・グッズ収入が基となり、コンテンツホルダーからの施設使用料が入っているほか、テナント収入や広告収入、会費収入なども考えられる。また、図に示したもののほかには、国等からの補助金や施設所有者となっている地方公共団体からの指定管理料を収受するケースもあり、これらが主な収入として考えられる。

また、支出としては、従業員への給与や警備会社への委託費、修繕費、電気・水道・ガスなどの施設の維持管理に必要なコストのほか、整備時の建設・設計費やイベント開催に必要な費用などの都度必要となるコストが存在し、図に示したもののほかにも、民設の場合における固定資産税のほか法人税などの租税公課を地方公共団体へ支払うことも想定される。

以上のように、財務価値はそのほとんどがスタジアム・アリーナ自身の財務諸表に現れる価値であるため、財務価値の検討及び予測は、これらの収支を基として算定されるキャッシュ・フローを基礎として算定することができる。例えば、一般的に企業価値の評価方法として用いられる Discounted Cash Flow 法を用いてスタジアム・アリーナの将来キャッシュ・フローを見積り、設定した割引率をもとに現在価値に割り戻して算定することも可能である。

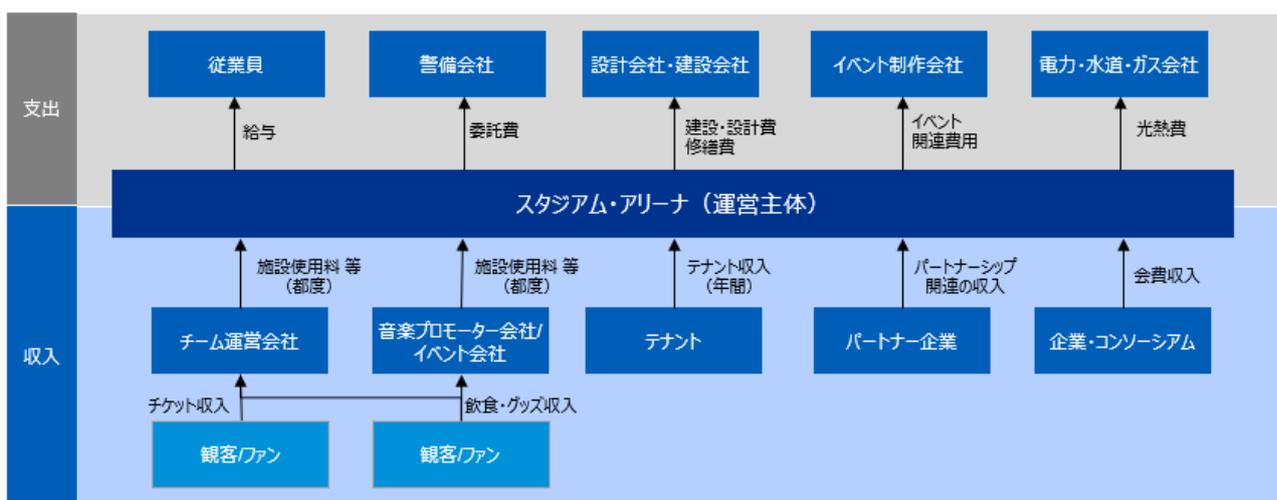


図 16 財務価値に影響を与える要素

<社会価値を算定する目的と対話するステークホルダーの選定>

社会価値の定量化に向けて具体的に取組む前に、定量化した社会価値を活用してスタジアム・アリーナの整備プロジェクト、またはスタジアム・アリーナそのものに対してどのようなメリットを生じさせたいのか、加えて、そのメリットをどんなステークホルダーに対して提示して対話をしていくのかについても併せて整理する必要がある。

これらを整理するためには、市場環境分析とステークホルダーに関する整理が必要となる。それぞれの内容に関しては「【4-3-2】スタジアム・アリーナの整備に係る市場環境分析」及び「【4-2-3】ステークホルダーを巻き込んだ検討体制の構築」を参照いただきたいが、例えば、地域に対してスタジアム・アリーナの公益性を理解してもらうことを目的・メリットとするならば、地方公共団体や議会、地域住民といったステークホルダーが対話するステークホルダーになると想定される。その他の例を含め、想定される目的と対話するステークホルダーの具体的なイメージを以下に例示する。

社会価値活用の目的（例）	目的の詳細	対話するステークホルダー
スタジアム・アリーナ整備に対する地域の理解促進	地域に関連するスタジアム・アリーナのステークホルダーに対してスタジアム・アリーナが創出する価値の公益性を理解してもらうことで、建設の承認を得るだけでなく、継続的に利用してもらうことで、地域の象徴的な施設として認識してもらいたい。	地方公共団体 影響力保有者 (地域住民等)
財務価値以外の価値理解による資金調達	スタジアム・アリーナが創出する、財務的な価値以外の価値を認識してもらうことで、金融機関や行政機関からスタジアム・アリーナの整備にかかる、より多くの資金を調達したい。	資金提供者
スタジアム・アリーナの利用・活用促進	スタジアム・アリーナだけでなく活用主体も利益を得られるような、社会価値を可視化していくことで、各ステークホルダーによるスタジアム・アリーナの利用・活用を促したい。	施設利用団体
整備・運営段階における、創出する価値のコミュニケーション手法整備	構想時に想定した価値を持続的に創出していくため、後続フェーズである、スタジアム・アリーナの建設・運営段階に関与する、施工会社、運営団体とコミュニケーションできる土台が欲しい。	設計・建設団体 管理運営主体

図 17 社会価値を活用する目的と対話するステークホルダー

<創出する社会価値の明確化>

価値の定量的な評価や予測をスタジアム・アリーナの整備の必要性や妥当性を説明する根拠として用いるためには、ただ算定の数式を当てはめればよいというものではなく、下図のようなステップで価値の検討や予測を行う必要がある。

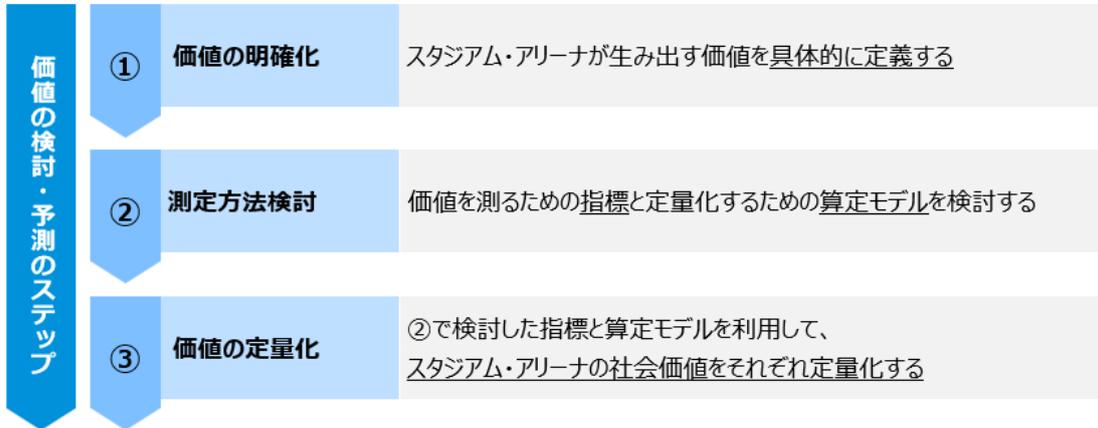


図 18 価値の検討・予測のステップ

これらのステップは財務価値でも社会価値でも同様のものとなるが、社会価値においては明確化や定量化を行うために工夫が必要となるため、以下ではそれぞれの方法について説明を行う。

上図のとおり、最初のステップとして、そのスタジアム・アリーナにおいて創出したい社会価値を明確化する必要がある。そして、社会価値を明確化するためには、「どのような社会価値の創出を目指すのか」という社会価値テーマを特定する必要がある。

そのため、社会価値の明確化を行うためにはまずスタジアム・アリーナがどのような社会価値を創出することができるのかを把握することが必要となるが、ここではイメージとして、「【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献」で示していた以下の社会価値テーマの中から、スタジアムの特徴や地域の特性に合ったテーマを選ぶことを想像いただきたい。



図 19 創出が期待できる社会価値テーマ

そして、これらのテーマの中から明確化していく社会価値を選定する際には、その社会価値を用いて、どのようなステークホルダーとどのような対話を行うのかということまでイメージしながら選定することが重要となる。また、次に述べる定量化の手法についても、現実的な手法が取れるか、説得力のある指標化が行えるかという観点から明確化すべき社会価値を選定することが大切である。

<創出する社会価値の定量化>

社会価値を定量化するためには、まずは、その社会価値を評価するための指標を設定した上で、指標を用いてどのような方法で測定するのかを検討する必要がある。

まず、指標を設定する際には、指標の測定が持続的に行えるように測定が容易なものであることや、対話するステークホルダーが客観的に見たときに納得感のある指標であることが重要となる。また、測定方法を検討する際には、測定方法の種類と各種類において必要な工数の大きさを考慮することも重要となる。例えば、測定方法の一つとして考えられるアンケートの実施については、選択しやすい一般的な手法といえるが、測定にかかる工数は比較的大きく、その都度行うことは難しさもあることが予想される。

さらに、スタジアム・アリーナを通じて創出される社会価値は、スタジアム・アリーナが整備される地方公共団体のみならず、周辺地域やより広域的な範囲も含めて波及し得るものであることから、指標の測定に当たっては、その測定の地理的範囲を明確にする必要がある。どの範囲を測定することが妥当であるかは、その測定結果を誰に対してどのような情報として提示するのかということと照らし合わせながら、適切な範囲を設定すること重要となる。

そして、整備プロジェクトの推進主体と各ステークホルダーが協力しながら情報収集を行うことも重要である。具体的には、類似する他地域のスタジアム・アリーナにおける社会価値の創出事例の収集やステークホルダーからの情報提供により、価値を予測する基となる情報を収集することが想定される。

こうして、創出する価値の明確化や指標・測定方法の設定、情報収集などを終えた後は、指標の性質に応じて価値の定量化を行うこととなる。まず、スポーツ実施率や医療費の削減額など、ある程度計算式が設定できる指標の場合においては、他のスタジアム・アリーナのデータをもとにインプットを仮定した上で、既存または作成した算定モデルを利用することで価値の定量化及び予測を行うことが想定される。また、地域住民の幸福度など、計算式の設定が困難な指標の場合においても、地域の総合計画等や他のスタジアム・アリーナの事例をもとにすることで、目標値を設定することが可能である。なお、詳細な定量化の方法については、前出の手引きを参照いただきたい。

<社会価値の活用方法>

明確化・定量化した社会価値は、ステークホルダーとの対話に活用することが重要である。活用方法は、整備プロジェクトの進行に伴って様々なものが想定されるが、構想・計画段階においては、達成したい事柄や享受したいメリットが生じた時には、その都度適切なステークホルダーを選択しながら社会価値を活用して対話を行うことが重要である。

基本構想を策定する段階における活用方法として、まずはスタジアム・アリーナの整備により創出が予想される社会価値の大きさを地方公共団体や資金提供者、さらには地域住民にもわかりやすい形で見せることにより、施設整備へ向けた気運を高めるということが挙げられる。そのほかにも、「目的」や「ありたい姿」についてステークホルダー間で合意形成をとる際、またはこれらの構想を達成するための目標値を設定する際の基準として使用するなどの活用方法が考えられる。

また、基本計画を策定する段階においては、利用用途の検討をする際にどのような社会価値を創出するのかという視点を取り入れ、創出する社会価値に適した機能を施設に加えることを検討することも考えられる。さらに、定量化した社会価値は、現状では指標の客観性等に課題は残るものの、広告価値に留まらない施設そのものの価値を示すことができる指標であるため、パートナー企業や金融機関等からの資金調達に向けた説明材料として活用することも期待できる。

本項ではあくまでスタジアム・アリーナの基本構想段階における創出価値の検討及び予測という文脈で解説を行ったが、これらの指標は、設計・建設や運営の段階においても積極的に活用されるべきものである。具体的には、建設時における計画の見直しや運営時における改修・事業スキームの変更などの際に改めて今後創出できる、もしくはこれまでに創出した社会価値について把握することで、公益性を踏まえながら計画を検討することが期待できる。

<社会価値の活用・定量化に係る留意点・課題>

なお、上記の通り示してきた社会価値の活用においては、あくまでスタジアム・アリーナにより獲得される財務価値や周辺地域にもたらされる経済波及効果等をベースとした上で、付加的にそれ以外の社会価値が活用されることが重要である。そうした前提認識の下、その活用の目的や対話する相手によっても必要とされる数値の妥当性が異なることにも留意して社会価値を活用することが求められる。例えば、民間事業者との対話においては、客観性よりもその効果の高さを重視して妥当性が判断される傾向があるが、一方で地方公共団体や議会に対する説明や住民への説明会の場においては、高い透明性や客観性が求められることが想定される。

また、社会価値を定量化する手法にも課題がある。社会価値を定量化する際には、WTP (Willingness to Pay) といったアンケートを用いた方式が用いられることがあるものの、各スタジアム・アリーナ管理・運営会社において都度アンケートを設計することが困難な場合もあることが想定される。現状においては、これらの社会価値の明確化・定量化に係る知見を有する外部機関へ協力を仰ぐことも一つの選択肢としつつ、今後は利用者が自ら測定しやすい手法が整理されていくことが必要と考える。

【4-3-6】事業スケジュールの検討

<事業スケジュールの全体像>

事業スケジュールは、事業全体の進捗を管理し遅延や問題発生時の適切な対応を可能とするものであり、長期間のプロジェクトとなるスタジアム・アリーナの整備運営を進めていく上では、緻密な事業スケジュールに基づきながらプロジェクトを推進することが不可欠である。

また、策定した事業スケジュールをステークホルダー間で共有し、整備を進める上での共通認識も持てるようにすることも事業スケジュールを定める重要な意義といえる。多様なステークホルダーが存在するスタジアム・アリーナの整備事業においては、すべてのステークホルダーに対して適切なタイミングで事業主体側から意見を聞きに行くことは難しいため、事業スケジュールをもとにステークホルダーが自発的に適切なタイミングで意見出しを行い、協調的に事業を推進していくことが期待される。

さらに、スタジアム・アリーナの整備は、官民の強固な連携が必要となる事業であるため、公共側と民間側のそれぞれのスケジュールを見通すことができるスケジュールを策定する必要がある。

序盤のスケジュールは「【4-1】事業検討プロセスの全体像」にて示している基本構想の策定から運用計画の策定に至るまでのプロセスがおおよそ当てはまることとなる。ただし、整備の主体が公共である場合、これらのプロセスには議会承認や地域住民との合意形成が必要なものが多く含まれているため、各プロセスの実施スケジュールは、選挙や議会の開催時期によって大きく影響を受けることが想定される。そして、当然ながら民間側のスケジュールも、公共側のスケジュールに合わせて対応する必要がある。こうした理由から、公共事業としてスタジアム・アリーナの整備を進める場合は、スケジュールの見通しを立てることが特に難しく、慎重に官民で連携を取りながらスケジュールを検討することが重要である。

このような認識に基づき、以下では、各プロジェクトにおけるスケジュール検討の参考としていただくため、公共事業として整備する場合と民間事業として整備する場合のそれぞれのスケジュールを「指定管理者制度」と「民設民営」の事業スキームを例として示すこととした。なお、ここでは、構想・計画段階で約4年間（公共事業の場合は事業者選定を含めて約5年間）を要するものとしてスケジュールを組み立てている。また、工期については、施設規模によって変動するものであるため、表上に明確な期間は設定していないが、中～大規模の施設を整備することを想定して、スタジアムについては3～4年程度、アリーナについては2～3年程度かかるものと想定してスケジュールを作成している。事業スケジュールは、地域の実情等によって各プロセスに必要な期間や官民の役割分担が異なるため、必ずしも以下の例のとおりには進まないものではあるが、スケジュールの全体像や必要なプロセスを把握するために活用いただければ幸いである。

公共事業の場合の事業スケジュール

以下のスケジュール表は、指定管理者制度を活用する事業スキームを想定し、設計・施工一括発注(DB)方式で整備事業者の公募及び選定を行い、その後に指定管理者の公募及び選定を行う場合を想定している。また、候補地の選定には2～3年程度かけ、構想から約5年程度で着工するスケジュールとしている。

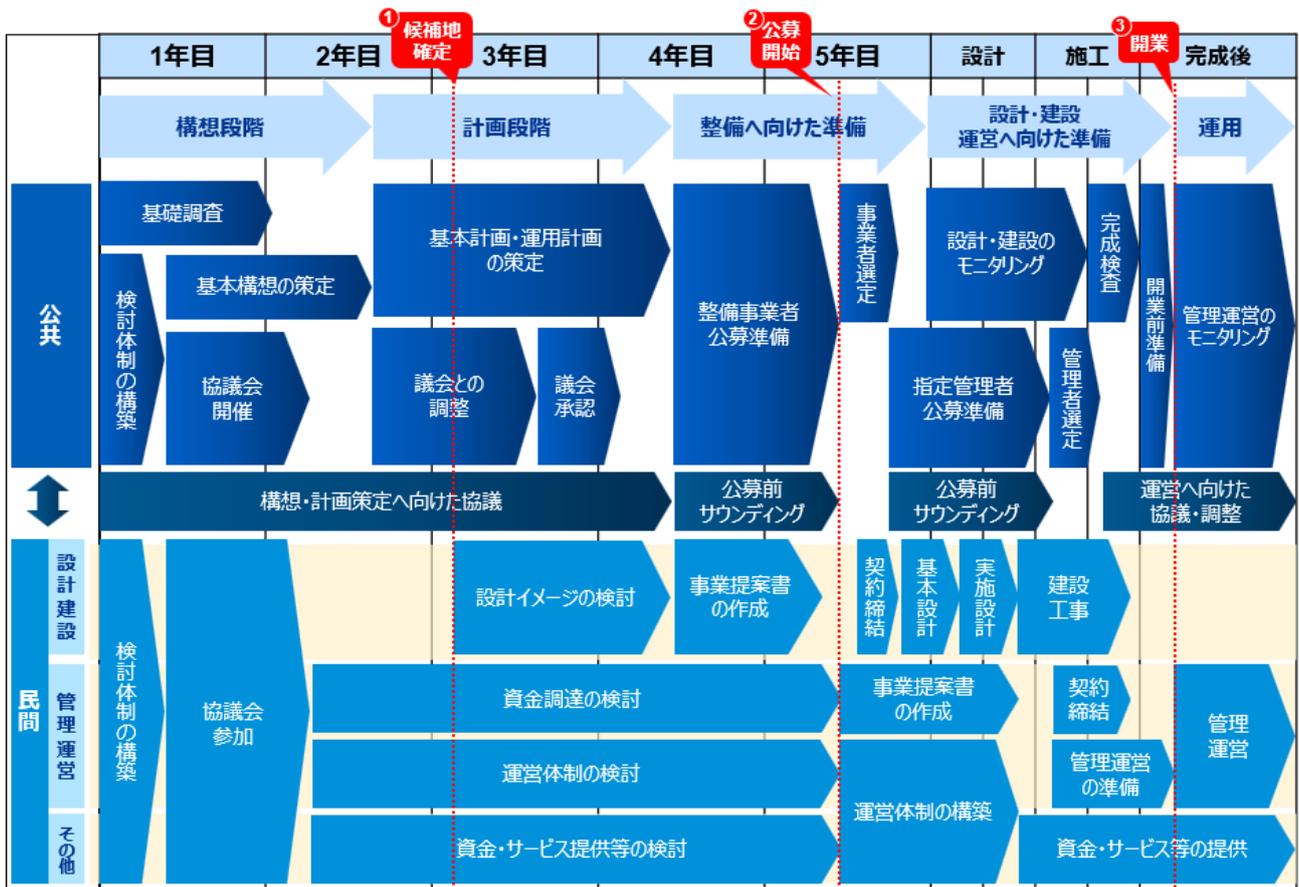


図 20 DB+指定管理者制度の場合の事業スケジュール例

上記のスケジュールのように、公共事業としてスタジアム・アリーナを整備する場合に重要なマイルストーンとしては「①候補地の確定」、「②公募の開始」、「③施設の開業」の三点が挙げられる。

①候補地の確定

候補地を確定させるためには、その場所にスタジアム・アリーナを整備する必要性を突き詰める必要があり、これまでに説明した基本構想の策定や市場環境分析の結果など、様々な観点からの検討を踏まえて最終的な判断をする必要があるため、候補地の確定をマイルストーンとして、それまでに確定させておくべき検討事項を整理しながら構想や計画を策定していくことが重要である。

また、スケジュール上の注意点としては、候補地の選定が難航するなどして、運営側やコンテンツホルダーが当初想定していた場所とは異なる候補地が建設地となった場合には、改めて構想や計画を立て直す必要があるため、スケジュールにも影響を来すことが想定される。さらに、民間で所有する土地を活用する場合は、土地を獲得するまでの地権者との交渉や手続きに大きな労力と時間がかかるため、公有地を候補地とする場合とは異なるスケジュールになることにも注意が必要である。

なお、それぞれの候補地の立地条件によって巻き込むべきステークホルダーやその関係性も変わることが想定されるため、候補地が確定した際には、改めて整備や運用の計画をブラッシュアップしていくことも重要となる。

②公募の開始

これまでに述べたように、スタジアム・アリーナの整備に向けて、施設の運営権を持つ可能性のある事業者やスポーツチームを始めとするコンテンツホルダーとの対話は非常に重要であるが、運営事業者の公募開始後には、公募に応じる可能性のあるこれらの事業者との接触は原則として行えなくなるため注意が必要である。そのため、契約の段階になって情報不足や調整不足により混乱を招くことがないように、施設運営に関する重要な事項については、公募が開始するよりも以前に十分にステークホルダー間での協議を重ねながら仕様を固めていくことが重要である。

また、公募前を目途として、複数の事業者へのサウンディングを行うことも重要である。スタジアム・アリーナは地元企業やスポーツチームとの結びつきが強い施設であるため、ただ単純に公募を行うだけでは複数企業からの応札を見込むことができない場合も想定される。そのため、事前のサウンディングを行うことで多角的な視点から仕様の調整を行うとともに、応札可能性の高い事業者を増やして事業者同士の品質や価格の競争を生み出すことも重要である。

③施設の開業

当然のことではあるが、事業を開始するタイミングというのは、一連の事業スケジュールにおける最大のマイルストーンとなる。これまでに挙げた二つのマイルストーンを含め、あらゆるスケジュール上のプロセスは、開業のタイミングから逆算をして設定されるものであり、想定通りのスケジュールで開業ができるように進行管理に努めていくこととなる。

開業のタイミングについては、施設をホームとして利用するスポーツチームやその所属リーグの事情から差し迫った予定としてマイルストーンが置かれてしまうこともある。しかし、地域に活気や賑わいを創出できる質の高いスタジアム・アリーナを整備するためには、その構想段階から時間をかけて、様々なステークホルダーとの協議や調整を重ねていく必要がある。そのため、スタジアム・アリーナの開業時期を決める際には、検討が不十分な施設整備により運営段階になってトラブルが発生してしまうようなことがないように、長期的な目線に立って無理のないマイルストーンを設定することが重要である。

なお、公共事業として整備する場合には、上記のマイルストーン以外にも、議会の開催時期を意識したスケジュール策定を行うことも重要となる。地方公共団体が政策的な意思決定を行うためには、議会の承認を経る必要があるが、定例会は年に3～4回程度で数カ月おきに開催されるものであるため、予定通りの会期で承認が得られず次の会期に持ち越すこととなった場合等には、スケジュール全体に大きな影響を及ぼすことが想定される。そのため、スケジュールを検討する際には、議会の開催時期を考慮しながら余裕のあるスケジュールを組み、実際の議会承認については可能な限り前倒して進められるようなスケジュール管理を行うことが望ましい。

民間事業の場合の事業スケジュール

以下のスケジュール表は、民設民営の事業スキームを想定し、管理運営を担当する民間事業者が主体となって整備を行う場合を想定している。また、候補地の選定には2～3年程度かけ、構想から約4年程度で着工するスケジュールとしている。

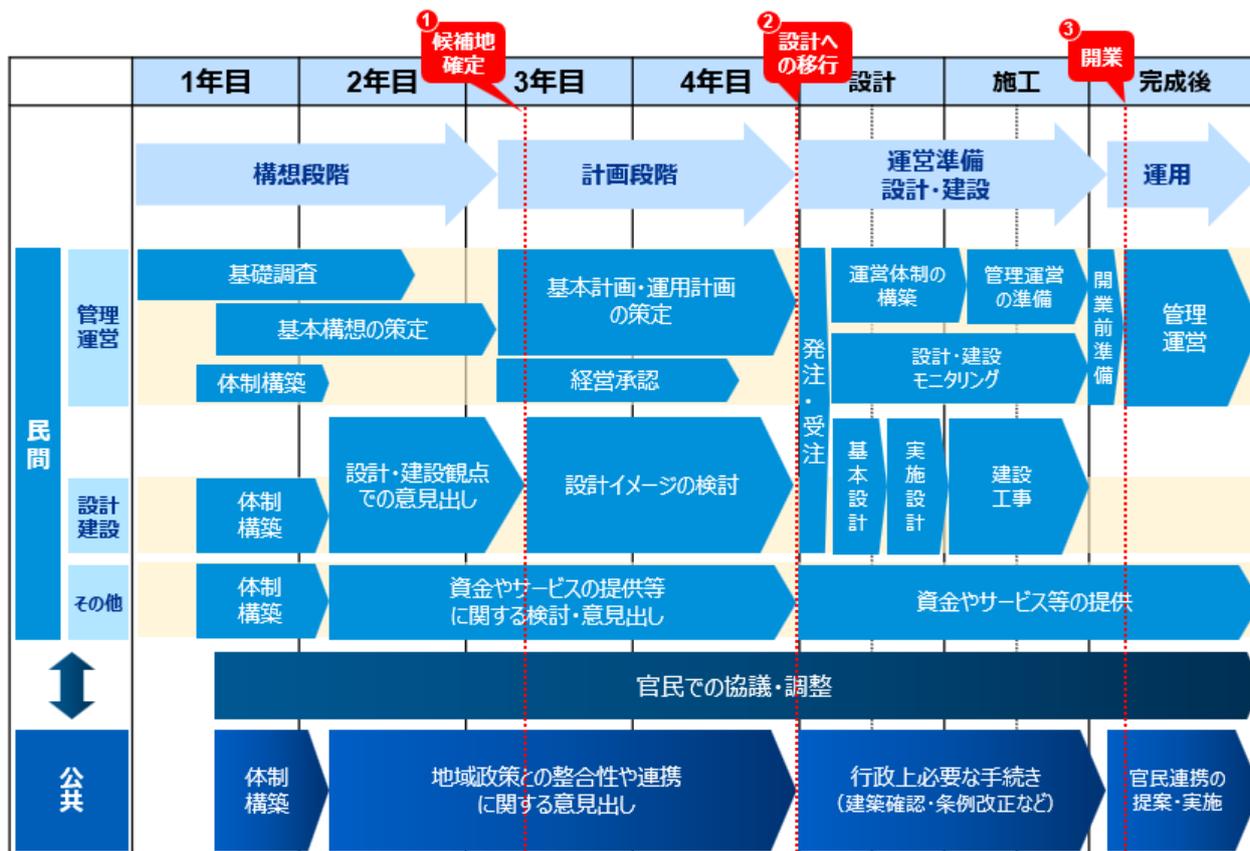


図 21 民設民営の場合の事業スケジュール例

上記のスケジュールのように、民間事業としてスタジアム・アリーナを整備する場合、重要なマイルストーンとしては「①候補地の確定」、「②設計段階への移行」、「③施設の開業」の三点が挙げられる。①と③については、公共事業の場合と同様のマイルストーンであるため、ここでは「②設計段階への移行」について説明する。

①候補地の確定

(公共事業の場合の事業スケジュールに同じ)

②設計段階への移行

設計から竣工までのスケジュールを円滑に進めるためには、資金調達などの収支面から運営面に至るまであらゆる面において明確に見通しを立てておく必要があるが、特に以下の二つの観点に注意いただきたい。

まず一点目としては、スタジアム・アリーナの周辺にある施設や環境とどのように共存や連携を行っていくかのイメージを明確にし、設計段階においては、そのイメージを施設の機能や外観に十分に反映できるようにしておくことが挙げられる。また、これらのイメージを明確化するには、事前より設計や建設に深い知見を持つ事業者やコンサルタント等と十分に協議をしながら、実現性の高いイメージを持って設計段階へ移行できるようにすることが重要である。

二点目としては、法的な制約や行政上の手続きなど、建設を進めていく上で障害となり得る要素を事前に取り除いておくことが挙げられる。これらの要素は、構想段階における基礎調査でも一定把握しておく必要があるほか、候補地の確定後は立地に特有の制約や手続きが生じることも考えられるため、計画策定や資金調達などを進める傍らで常に意識に置きながら一つ一つ対処し、建設段階で予期せぬトラブルが発生しないように準備しておくことが重要である。

③施設の開業

(公共事業の場合の事業スケジュールに同じ)

なお、たびたび議会からの承認を得なければならない公共事業とは異なるが、民間事業として整備を行う場合にも、重要な意思決定や計画策定の際には、社内での経営承認や社外のステークホルダーからの承諾を得る必要がある。そのため、スケジュールを検討する際には、これらの承認や承諾を得る適切な時期やそれらの説明にかかるコストや時期についても考慮に入れておくことも重要である。

【4-3-7】事業スキームの検討

<事業スキームに係る全体像>

従来のスタジアム・アリーナ整備は、国体やオリンピックなどの大規模イベントを契機として公共主導で進められてきた。これまでも説明している通り、今後はスタジアム・アリーナの持つ多様な価値や機能を最大限に活かすため、構想から運営までのあらゆる段階において官民連携が重要となる。そのため、構想・計画段階から官民が対等な立場でプロジェクトを推進する共同体を形成し、相互の役割分担を明確化する必要がある。こうした共同体を形成する動きは、一般的に「PPP (Public Private Partnership)」と言われ、下図のとおりその中でも様々な手法が存在する。

官民の連携を前提とした公共事業としてスタジアム・アリーナを整備・管理運営する場合は、プロジェクトごとにその構想や計画と照らし合わせながら、官民の役割分担における最適な均衡点（ベストミックス）を追求することが重要となる。そして、この官民のベストミックスを実現するための事業スキームとそれを支える資金調達方法を選定していくこととなる。

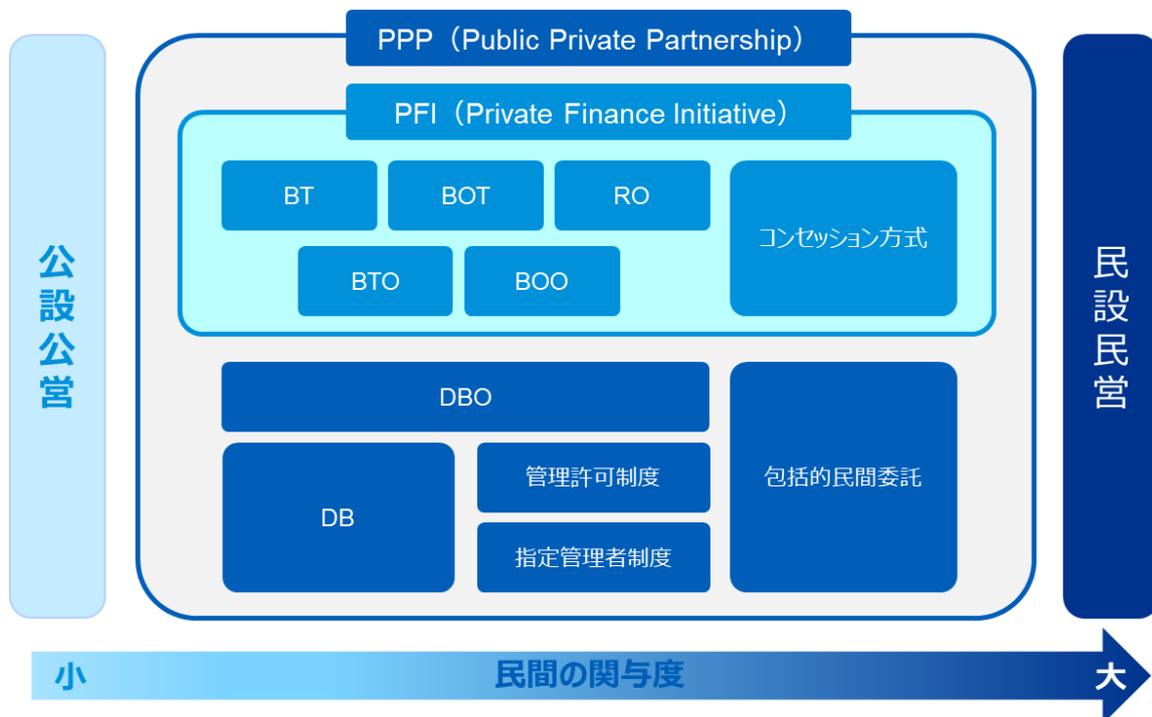


図 22 事業スキームの全体像

事業スキームと資金調達方法は非常に連関性が強く、事業スキームごとに資金調達方法、特にその主体が公共となるか民間となるかが決まることとなる。そして、PPP のうち資金調達において民間の力が取り入れられている事業スキームを「PFI (Private Finance Initiative)」という。

我が国における PFI は、公共サービスに民間の資金とノウハウを取り入れることでサービスの質を向上させることも目的に 1999 年に制定された PFI 法に基づいて、近年多くの公共事業において導入されている事業スキームである。

<主要な事業スキームと展望>

以下の表は、主要な事業スキームについてまとめたものである。

	公共事業										民間事業
事業スキーム	公設公営	公設民営 (PPP)									民設民営
		O(Operate)		DB	DBO	PFI					
		管理許可制度	指定管理者制度			BTO	BOT	BOO	RO	コンセッション	
所有者 (建設当初)	公共	公共	公共	公共	公共	民間	民間	民間	公共	公共	民間
設計建設主体	公共	—	—	民間	民間	民間	民間	民間	民間 (改修)	—	民間
管理運営主体	公共	民間	民間	—	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間
所有権移転	—	—	—	—	—	建設後公共へ移転	契約終了後公共へ移転	—	—	—	—
備考		都市公園内での施設管理に限定される	都市公園内に限らず広く活用できる	設計・建設を一括で発注する	設計・建設・運営を一括で発注する	維持管理費用を運営収入で賄うことを想定	事業期間終了後に所有権を公共に移管	事業期間終了後も所有権を保持	改修後に施設を運営する	契約成立時に行政に運営権対価を支払う	土地賃借の場合を含む

図 23 スタジアム・アリーナ事業において想定される主要な事業スキーム

これまで、我が国のスタジアム・アリーナ整備は、その多くが公共事業かつ公設公営の事業スキームで行われてきた。一方で、近年では、スタジアム・アリーナを持つ多様な価値が国内で認知されていくにつれて、民設民営のスタジアム・アリーナ整備が行われる事例も増えてきている。

しかし、民設民営の事業スキームを選択できるのは、施設の複合化を含めた大規模な開発のもとで収益性を確保することができるケースに限られるとも考えられ、今後も少なくとも当面は、特に人口規模の小さい地方都市になるほど、スタジアム・アリーナに一定の公共性を持たせながら、地方公共団体が主体として関わりつつ官民連携してスタジアム・アリーナを整備することが多いことが想定される。

以下では、現在主流となっている事業スキームや今後更なる活用が見込まれる事業スキームについて、その概要を示すとともに、どのような場合にそのスキームを選択すべきなのかがわかるように、それぞれのスキームが持つ特徴やメリット・デメリットを紹介する。

<主流となっている公設民営の事業スキームについて>

現在の我が国における官民連携のあり方としては、都市公園内においては管理許可制度、それ以外では指定管理者制度が活用されるケースが主流となっている。

以下では両制度の概要と注意点を説明する。

表 22 管理許可制度及び指定管理者制度について

管理許可制度	概要	都市公園内において公園管理者以外の者が公園の施設を管理することを、公園管理者が都市公園法のもとで許可するという形式で、都市公園内に地方公共団体が設置したスポーツ施設の運営を民間事業者が担う手法
	導入のポイント	都市公園内に施設を建設し、周辺の公園施設と一体的に運営を行う場合に有効な制度。特に公園を中心とする地域の活性化や地域社会への貢献が求められる場合に適している。
指定管理制度	概要	2003年の地方自治法の改正に伴って創設された制度であり、公共が所有する施設の管理運営を、地方公共団体が管理者として指定した民間事業者を含む様々な団体にゆだねることが可能となる手法
	導入のポイント	公共が所有する施設において、民間事業者が管理運営を行う場合に一般的に用いられる制度であり、公共施設として地域住民からのニーズに応えることを強く意識されている施設に適している。

管理許可制度について

管理許可制度は、都市公園内において公園管理者以外の者が公園の施設を管理することを、公園管理者が都市公園法のもとで許可するという形式で、都市公園内に地方公共団体が設置したスポーツ施設の運営を民間事業者が担うことができるものである。都市公園内に限られた制度ではあるが、都市公園内に運動施設が設けられていることも多い我が国では一般的な制度であり、代表例としては、楽天生命パーク宮城が挙げられる。一方で、管理許可制度上では、公園に建設できる施設は都市公園法上の公園施設であることが必要なため、スタジアム・アリーナと一体的に公園を整備することを目指す場合には留意が必要である。

指定管理者制度について

指定管理者制度は、2003年の地方自治法の改正に伴って創設された制度であり、公共が所有する施設の管理運営を、地方公共団体が管理者として指定した民間事業者を含む様々な団体に委ねることが可能となる制度である。比較的手軽に民間事業者を参入させることができるため、既に我が国の多くのスタジアム・アリーナで導入されている制度であるが、民間事業者の経営能力を十分に活用できている事例ばかりではないのが実態である。

というのも、指定管理者制度における一般的な管理期間は5年程度と短いため、民間事業者が長期的目線での投資を行うことができないということがしばしば課題となっている。また、地方公共団体から支払われる指定管理料も下落傾向にあることや条例に基づいて施設利用料金が低額に抑えられてしまうこと等も影響し、民間事業者による運営改善の余地が少ないことが課題といえる。

一方、広島県広島市の「マツダスタジアム」や茨城県鹿嶋市の「カシマサッカースタジアム」など一部の施設では、指定管理期間を 10 年に引き延ばすなど、こうした課題を解決するための取組が行われている事例も存在している。ホームスポーツチームの収益拡大とスタジアム・アリーナの管理運営との整合性をなるべく確保することでプロスポーツ等から地域にもたらされるメリットを拡大するためには、なるべくホームスポーツチームが長期安定的に指定管理を行える仕組みを検討することも重要であろう。

近年では、PFI により資金調達を含めて民間に委ねることも増えている（詳細は次頁より解説する）が、これらの事業スキームは、PFI と異なり資金調達主体が地方公共団体となるため、地方公共団体予算や助成金を始めとする公共資金を活用してスタジアム・アリーナの整備を行うことができることにメリットがあり、施設のメインコンテンツとなるプロスポーツ等による収益性が高くはない場合においても、地域とスポーツチームの双方にとって必要十分なスタジアム・アリーナの整備を実現できる事業スキームとして重要な役割を持っている。ただ一方で、公共資金を施設整備に活用するためには、議会や地域住民を始めとする様々なステークホルダーから施設の公共性の高さや地域における必要性を認めてもらうことが必要であり、民間事業者の求める収益性や施設の魅力とのバランスを取りながら、整備の構想や計画の策定を進めていくことが肝となる。

このように公設民営における官民連携のあり方は様々であり、PFI を含めてそれぞれのメリットやデメリットを理解した上で、管理運営主体や地方公共団体等の経済的な観点や地域のニーズや実情に応じて最適な事業スキームを検討することが重要である。

ただし、これらの制度はあくまで施設の管理運営のみを対象とした制度であるため、事業スキームの全体像は、既存の施設の管理運営体制を変更するのか、新たな施設を建設する必要があるかによって異なる枠組みとなる。新たな施設を建設する場合には、この後説明する PFI のほか、DB 方式と DBO 方式が代表的な事業スキームである。DB 方式及び DBO 方式の概要は下表のとおりで、管理（Operate）を設計・建設を担う民間企業に一括して委託するか否かという点が両者の違いとなる。

表 23 DB 方式及び DBO 方式について

DB (Design Build)	概要	民間事業者へ設計（Design）、建設（Build）を一括して委ねる事業委託の方式。 施設の所有、資金の調達については行政が行う。
	導入のポイント	設計と建設をそれぞれ別の事業者へ委託する場合とは異なり一貫した品質管理が可能であるため、一括管理による業務の効率化を求める場合に適している
DBO (Design Build Operate)	概要	民間事業者へ設計（Design）、建設（Build）、運営（Operate）を一括して委ね、施設の所有、資金の調達については行政が行う手法
	導入のポイント	民間事業者による一貫した品質管理が可能であるため、一括管理による効率化を求める場合や、長期的な運営を見据えた一貫した品質管理が求められる場合に適している。

DBO は一括で委託されるという点で PFI と似ているが、建設時の施設所有権は公共側のまま、資金調達についても公共側で行うという点で PFI とは異なる事業スキームである。PFI については、次頁より説明する。

<PFIの類型とコンセッション方式について>

PFI の場合は、基本設計から管理運営に至るまでのプロセスについて一括で長期間の事業契約をすることとなるため、各プロセスにおいて別々に契約を行う従来の公共事業の事業スキームと比べて、地方公共団体としても契約の締結や更新に伴う手続きを削減できるメリットがある。

PFI の中でも様々な手法が存在するが、ここでは一般的な手法として「BOO」、「BOT」、「BTO」を紹介するとともに、今後の更なる導入拡大が期待される「コンセッション」方式について説明する。まず、以下の表は、それぞれの事業スキームの概要と特徴（どのような場合に導入すべき手法か）を示したものである。

表 24 代表的な PFI の事業スキーム

BOO (Build Own Operate)	概要	民間事業者が施設を建設後そのまま保有して事業を運営し、契約期間が終了した後も、そのまま民間事業者が運用または撤去する手法
	導入のポイント	資金調達や経営ノウハウを持つ民間事業者に全面的に依頼することで、効率的で持続可能な運営を目指す場合に有効な手法であり、民間の収益性向上策を最大限に活用したい場合に適している。
BOT (Build Operate Transfer)	概要	民間事業者が自ら資金調達を行って施設を建設・運営・管理を行い、契約期間終了後に地方公共団体へその施設を移管する手法
	導入のポイント	初期投資における公共資金の負担を軽減しつつ、一定期間民間のノウハウを活用して施設運営が行われた後も引き続き公設施設として地域貢献を目指したい場合に適している。
BTO (Build Transfer Operate)	概要	民間事業者が施設を建設した後、施設の保有権を行政へ移管した上で、当該事業者がその施設の運営を行う手法
	導入のポイント	行政による資産管理を重視しつつ、民間事業者による効率的な運営を導入したい場合に適している。
(BT+) コンセッション方式	概要	施設の所有権は行政から移転せず、施設の事業運営等に関する権利を、民間事業者に対して長期間にわたって付与する手法
	導入のポイント	長期間の運営権を設定することで、民間事業者の投資回収をしやすくし、持続的な施設運営を狙う場合に適している。

「BOO」、「BOT」、「BTO」については、上表にて概要を述べるに留め、ここでは「コンセッション」方式について、その展望や具体事例について説明させていただく。

コンセッション方式は、2011年のPFI法の改正により導入された比較的新しい制度であり、利用料金の徴収を行う公共施設において、施設の所有権を公共機関が有したまま、運営権を民間事業者に設定するというPFIの一類型であり、BT方式と組み合わせるとBTOと非常に近いPFIの方式といえる。コンセッション方式のもとでは、施設の改修等の必要な投資を民間事業者自らの判断で行うことができるため、質の高いサービスの提供とサービスに見合った利用料を徴収することを目指すことができる。ただし、コンセッション方式を採用するためには、これを有効に機能させるために、通常のPFIに比べて長期間の導入プロセスが必要となる。具体的には、民間事業者へ運営権を設定するためのデューデリジェンス（企業の財務状況や資産の評価）や契約へ向けて公共機関と事業者間での競争的対話を行うなどのプロセスが必要となることが想定される。

なお、スタジアム・アリーナにおけるコンセッション方式の導入については、内閣府より公表されている以下の「スタジアム・アリーナにかかるコンセッション事業活用ガイドライン（令和4年12月公表）」にて、スタジアム・アリーナ改革との関係性や事業化検討段階や公募段階における論点が詳しく解説されているため、本ガイドブックと併せて参照いただきたい。

【参考】[「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」](#)（内閣府）

<運営体制の検討>

効率的かつ効果的なスタジアム・アリーナの管理・運営を行うためには、民間の経営能力や技術・ノウハウを最大限に活かすことが重要であり、下図のようにスポーツへの施設活用に限らず、施設のありたい姿の実現や収益性向上のために必要となる専門性に対して深い知見を持ったステークホルダーを巻き込んで運営体制を構築することが重要となる。

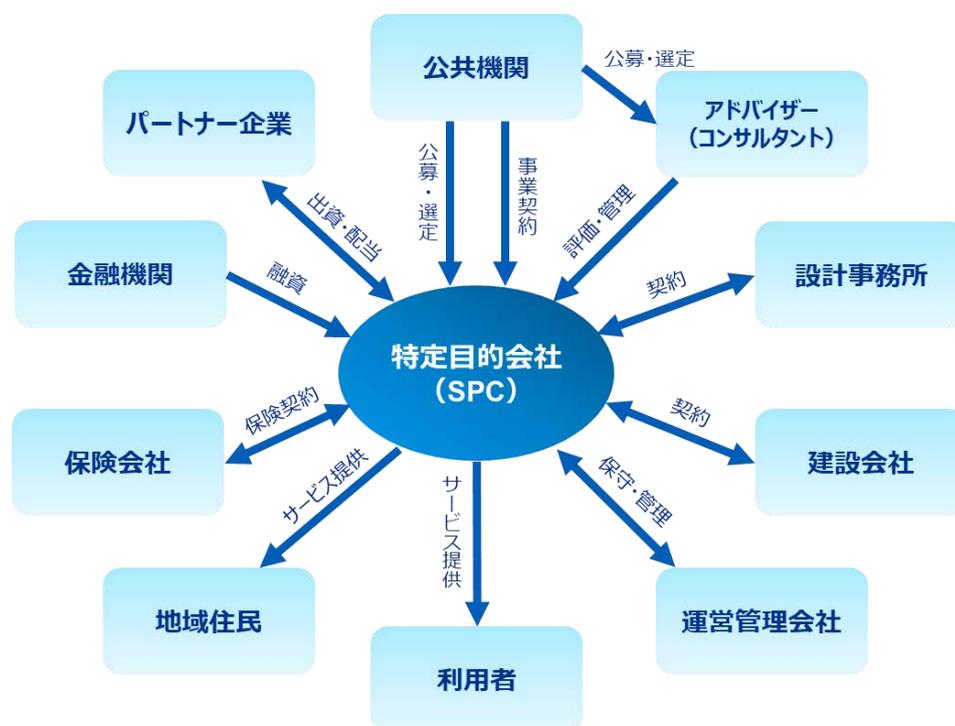


図 24 特定目的会社(SPC)による運営体制のイメージ

例えば、有明アリーナの管理運営を行う特別目的会社（SPC）「株式会社東京有明アリーナ」は以下のような企業で構成されている。有明アリーナは観客席に約1万5千人を収容できる大規模アリーナであるため、スポーツのみならず、コンサートやショー等の多様なコンテンツ編成に対応できる企業が集まる形でSPCが形成されている。実際に、有明アリーナでは、年間の約半分程度*をコンサートやショーに活用することができているため、運営体制構築の好事例として参考にいただきたい。

※令和5年度の実績において「コンサート・ショー」に187日活用していることが確認できる。

【参照】https://www.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/eventblog/2024/10/data/bm_24100201_01.pdf

表 25 株式会社東京有明アリーナの構成企業

	企業名	体制上の役割
代表企業	株式会社電通（代表企業）	統括・運営誘致
構成員	株式会社 NTT ドコモ	ICT 推進
	日本管財株式会社	維持管理・修繕
	株式会社アミューズ	運営・誘致
	Live Nation Japan 合同会社	運営・誘致
	株式会社電通ライブ	運営・製作
	アシックスジャパン株式会社	スポーツジム運営
協力会社	株式会社 NTT ファシリティーズ	施設・インフラ整備
	クロススポーツマーケティング株式会社	運営
	株式会社三菱総合研究所	モニタリング

<施設とコンテンツの一体運営>

スタジアム・アリーナの運営は、施設そのものの運営（ハード）と施設で開催されるコンテンツの運営（ソフト）に分けて考えることができる。

これまでに述べたようにスタジアム・アリーナの事業スキームは様々であり、近年の事例では運営権が民間に委ねられるケースも多くなっているが、一部の民設民営の施設を除き、施設所有者については現在でも地方公共団体が担うケースが多い。スタジアム・アリーナの持続可能な運営を見据えて収益性を最大化させていくためには、このようなケースにおいても、施設所有者とスポーツチームを始めとするコンテンツホルダーが協力し合い、スタジアム・アリーナの集客性を高めていくことが重要である。

例えば、沖縄サントリーアリーナは琉球ゴールデンキングスのホームアリーナである一方、沖縄市が所有者であるが、その指定管理者を琉球ゴールデンキングスのグループ会社である沖縄アリーナ株式会社が担っており、琉球ゴールデンキングスというソフトと沖縄サントリーアリーナというハードの一体運営に取り組んでいる。

沖縄アリーナ開業後の琉球ゴールデンキングスは開業前に比べて入場料収入だけでなくグッズ収入、飲食収入も飛躍的に増加している。その背景には沖縄アリーナ株式会社の運営による協力もあり、またそれにより施設で得られる収入も増えているなど本来沖縄市から得られるはずの指定管理料を受け取ることなく独立採算による経営を実現できており、施設所有者である沖縄市もメリットが出ているなどハードとソフトの一体運営によりスポーツチームと地域の双方にメリットがでている好事例である。

【4-3-8】 資金調達方法の検討

<資金調達に係る全体像>

スタジアム・アリーナの整備や運用には非常に大きな資金が必要であり、整備の主体となる地方公共団体や民間企業が単独でこの資金を賄うことは現実的に困難である。そのため、スタジアム・アリーナの整備を進めるためには、様々な方法を組み合わせて資金調達を行う必要がある。組み合わせの内訳については、事業スキームにおける民間事業者の役割が大きくなればなるほど、民間資金の活用割合も大きくなるのが一般的である。例えば、公設民営の事業スキームの中でも、指定管理者制度が用いられている場合よりも、PFI 制度が導入されている場合のほうが、施設運営会社の自己資金を含めて民間資金の割合は高くなる傾向にある。

調達する資金は「民間資金」と「公的資金」の大きく二つの類型に分けることができ、それぞれにおいて想定される資金調達方法は、下表のように整理できる。

表 26 資金調達手法一覧

資金種別	資金調達方法	具体的な手法（例）	主な資金提供者
民間資金	①出資	・株式発行 ・社債発行 ・クラウドファンディング	民間事業者 投資家 金融機関
	②融資	・プロジェクトファイナンス ・コーポレートファイナンス	民間金融機関 政府系金融機関
	③協賛	・金銭協賛 ・物品協賛	民間事業者
	④寄附	・一般寄附 ・ふるさと納税 （個人版・企業版） ・負担付寄附	個人 民間事業者 各種団体
	⑤その他	・COI	民間事業者
公的資金	⑥財政支出	・一般財源（地方税など） ・特定財源（地方債など）	地方公共団体
	⑦補助金・助成金	（第 5 章を参照ください）	

まず、以下ではそれぞれの資金調達方法について概説する。

①出資

出資は、企業や個人が資金を提供し、その見返りとして株式や持分を取得する方法である。スタジアム・アリーナ事業における出資者は、施設の所有権や経営参加権を得ることとなる。

出資のメリットとして、資金に返済義務が無いため資金繰りが比較的容易であり、経営リスクが出資者に分散されることが挙げられる。また、大きな資金を一度に調達することも可能である。しかし、デメリットとして経営権が分散されることによる意思決定の複雑化や、利益が出た場合に出資者に対する配当の必要性が上げられる。出資を調達する際には、出資条件を明確にし、契約を詳細に確認することが重要であり、経営方針やスタジアムの理念に合致する出資者を選定することが望ましい。

代表的な手法とそれらの概要及びメリット・デメリットは以下のとおりである。

表 27 代表的な資金調達方法（①出資）

①出資	株式発行	概要	株式を発行し、その獲得の対価として資金調達する手法
		メリット	株主分散化によるリスク軽減、大規模な資金調達が可能
		デメリット	株主の意見や利益に配慮が必要となる
	社債発行	概要	一定の利息と満期時の返済を条件として企業が発行する債券をもとに資金調達する手法
		メリット	所有権が分散することがないため、経営支配権が保たれる
		デメリット	定期的な利子の支払いや満期時の返済義務が発生する
	クラウドファンディング	概要	インターネットを通じて個人や企業から広く資金を募る手法
		メリット	全国から広く小口からの資金調達が可能
		デメリット	目標額到達のため強力なプロモーションが必要

スタジアム・アリーナの整備段階における民間事業者からの出資の方法としては、施設運営会社による新規の株式発行やスポーツチームによる株式上場などが行われ、購入された株式の対価として出資が行われることが想定される。多くの企業から株式を購入してもらうためには、スタジアム・アリーナの整備・運営計画の将来的な見通しについて明らかにするとともに、地元の経済界にも働きかけを行うことが重要となる。

②融資

融資は、銀行や金融機関から資金を借入れ、一定期間内に利子を付けて返済する方法である。融資による資金調達のメリットは、借入によって経営権が分散せず維持できることや、信用があれば比較的容易に資金を調達できる点にある。しかし、元本と利子の返済義務があり、経営が悪化した場合には大きな負担となりうる。また、大口融資の場合には担保の設定が必要となることが多い。融資を調達する際には、金利や返済条件を事前に確認し、返済計画を明確にすることが重要であり、返済能力を超えた借入は避けることが望ましい。

金融機関や政府系機関からの融資を受ける場合、その資金調達方法はプロジェクトファイナンスとコーポレートファイナンスの大きく二つに分けられる。プロジェクトファイナンスは、事業から得られるキャッシュ・フローと資産を返済の原資として、リスク分担は契約で定められた責任財産に限定される。一方、コーポレートファイナンスは、事業に加えて借入主体の他の事業からのキャッシュ・フローも返済の原資となり、リスク分担は限定されないところに特徴がある。一定の収益性が見込めるアリーナや野球場においては、プロジェクトファイナンスの活用も有効と考えられる。

表 28 代表的な資金調達方法（②融資）

②融資	プロジェクトファイナンス	概要	特定のプロジェクトの実施に必要な資金を、そのプロジェクトの収益や資産を担保として調達する手法
		メリット	借入企業の信用力に左右されず、大規模な融資が可能
		デメリット	手続きが複雑で、プロジェクトの成功に依存
	コーポレートファイナンス	概要	企業の信用力を担保として、企業価値を最大化することを目指して資金を調達する手法
		メリット	企業全体の信用を活用して柔軟な資金調達が可能
		デメリット	企業全体の財務リスクが増大する

また、スタジアム・アリーナの整備については、地方銀行から融資を受ける事例も見られるため、その流れや注意点についても説明したい。

地方銀行は地域経済の発展に着目している組織であるため、融資の判断をする際には、スタジアムやアリーナの整備が地域社会にどのような経済的・社会的効果をもたらすかという点が重視されることとなる。

まず、融資を受けるためには、整備計画の実現可能性や融資の返済計画を含めた採算性が十分に検討されていることを裏付けるデータやシミュレーションを提供することが重要である。具体的には、投資回収の見込み、プロジェクトの収益性、地域経済への波及効果、そしてプロジェクトの実施主体の信用度や実績を厳しく見極めたうえで、地域特有の事情やニーズを考慮し、長期的な視点で支援を行うべきか判断が行われることが想定される。

さらに、スタジアム・アリーナを整備することで創出される社会的な価値についても、銀行の融資判断の支援材料ともなり得る。社会的な価値を融資判断に広く使える客観的な指標とするにはまだ課題も多いが、実際に FC 今治のホームスタジアムとして整備された「アシックス里山スタジアム」では、伊予銀行及び愛媛信用金庫が ESG 及び SDGs への取組を通じた企業価値の向上に向けた KPI の設定をもとに融資を行う「サステナビリティ・リンク・ローン」の契約を締結して 14 億円の融資を行っている事例も見られる。(本事例については、後ほど資金調達の具体例の中で説明を加えているため、併せて参照いただきたい。)

こうした社会的な価値の視点に立った説明を金融機関に行うことは、新しい金融商品を活用するきっかけにもなり得る重要なアクションといえる。

③協賛金

スタジアム・アリーナ運営時における資金調達的手法として、民間企業から協賛金の提供を受けることも考えられる。協賛金とは、企業がイベントや活動に対して資金等の提供を行うものであり、多くの場合、企業のブランドや商品をプロモーションする目的で提供される。スタジアム・アリーナは、その施設の特性上、年間を通じて多くのイベントを開催することが想定され、協賛金を得られる機会も豊富である。

しかし、民間企業からの協賛金を資金調達に活用する際にはいくつかの注意点がある。

まず、多くの企業から協賛金の提供を受けるためには、契約期間や金額、企業にもたらす価値等を十分に検討し、利益のバランスを保ちつつ、協賛企業側にとって魅力的な契約条件を提案することが重要となる。また、協賛企業のイメージがスタジアム・アリーナのイメージに影響を与える可能性もあるため、協賛企業選びについても慎重に行うことが求められる。さらに、協賛企業と持続的な関係を築くためには、協賛企業と定期的にお互いの要望のすり合わせを行う場を設け、契約条件の見直しを行うことも重要である。

以上のように協賛金は、協賛企業との良好な関係性のもとでこそ、その効果を最大限発揮できる資金調達方法といえるため、協賛企業と一体となってイベントや施設の魅力を高め、また協賛企業に価値をもたらす強固な関係性を築き、スタジアム・アリーナ運営を持続可能なものとするための重要な手段の一つとして運用していくことが望ましい。

④寄附

寄附は、個人や企業から無償で資金提供を受ける資金調達であり、特に地方公共団体が資金調達の主体となる場合には、スタジアム・アリーナの整備事業に対する寄附を広く募ることも有効な資金調達手段となり得る。寄附金には基本的に返済義務がないため、資金調達主体側の財務状況への負担が少なく、寄附を受けることで社会的信用が向上する場合もあるため、メリットの大きい手法といえる。一方で、寄附金はその額が不確実であるため、計画的な資金運用は困難になることがデメリットとして挙げられる。また、寄附金に依存しすぎると他の資金調達手段が疎かになるリスクもあるため、寄附を調達するには、寄附金の使い道と管理方法を明確にし、寄附者に対する透明性を確保することが重要であり、長期的な関係を重視し継続的な支援を得よう努めることが大切である。

代表的な寄附の手法とそれぞれの概要とメリット・デメリットは以下のとおりである。

表 29 代表的な資金調達方法（④寄附）

④寄附	一般寄附	概要	特定の手法を取らずに個人や法人が行う寄附
		メリット	大々的な準備をする必要がなく、広く寄附を集められる
		デメリット	積極的な呼びかけを行わない限りは寄附が集まりづらい
	ふるさと納税	概要	公共施設の整備等において、ふるさと納税を活用し、民間事業者等からの資金調達を整備費に充当する手法
		メリット	寄付者へ税制優遇や返礼品などのメリットを提示できる
		デメリット	返礼品の準備や寄附金受領証明書の発行などに手間がかかる
	クラウドファンディング	概要	インターネットを介して資金調達者と出資者を結び付けるサービスを活用した資金調達手法
		メリット	インターネットを介して事業の知名度を向上できる
		デメリット	目標金額に達しなかった場合は資金調達ができないこともある

上記のように、寄附金は利子や返済が不要の資金であり、集めることができれば貴重な資金源となり得る。また、地方公共団体などに対して寄附金を支出した場合は、寄付金の支出者はその額に応じて税制上の優遇措置を受けることができるため、寄付金は支出者と受領者双方にメリットがある資金調達方法といえる。

さらに、個人向けのふるさと納税制度を活用する場合は、通常所得税や住民税に関する優遇措置に加え、支援額に応じた返礼品をメリットとして提示することが可能である。また、企業版ふるさと納税制度を活用することで、寄附をした企業に対しても、通常損金算入扱いによる軽減効果だけでなく、税額控除により最大で寄附額の約9割が軽減され、実質的な企業の負担が約1割となるメリットを提示することが可能である。

なお、返礼品については、一般的なふるさと納税制度のように地域の特産品等を提供することのほか、完成時のスタジアム・アリーナに寄附者名を記した記念プレートを掲示するなど、施設を活かした魅力的な返礼方法を検討することも重要となる。例えば、ピースウイング広島建設に当たっては、寄附金の額に応じて、メモリアルカードや完成後内覧会への招待、芳名板へのネームプレートの掲出などを特典として寄付者へ提示していた。

また、比較的新しい寄附の手段として、クラウドファンディングも活用することも想定される。クラウドファンディングでは、資金提供者へのリターンとして、金銭ではなく、プロジェクトの完成品や関連グッズ等が用いられることが一般的であるため、ふるさと納税制度と同様に魅力的なリターンを提示することで寄附額を底上げすることも期待できる。ただし、クラウドファンディングを始めとする個人を対象とする寄附制度から得られる資金は、他の手法で法人等から調達できる金額よりは少ないものとなる傾向があるため、資金調達としての側面よりは、地域の一体感の醸成やファンとの関係構築に向けた手段の一つとして活用することが望ましい。

最後に、負担付寄附について説明する。スタジアム・アリーナの整備事業において想定される負担付寄附は、施設の所有権を寄付する対価として施設の運営権を得るという流れになることが想定されるため、資金調達のための寄附というよりは、事業スキームの一部として考えるのが妥当といえる。国内における実例としては、「パナソニックスタジアム吹田」において、寄附金を集めて建設したスタジアムを吹田市へ寄贈し、約 48 年間にわたる長期の指定管理者としての契約が結ばれている。

⑤その他

民間資金の調達方法としては、これまでに挙げた方法が主要なものとなるが、持続的なスタジアム・アリーナ経営を実現するためには、契約上で金額・期間等が定められた収入(COI: Contractually Obligated Income)を確保することも重要な観点である。

COI の具体例としては、ネーミングライツや VIP ルーム・ラウンジの年間契約を結ぶという形で国内外の多くのスタジアム・アリーナにおいて導入されている。なお、ネーミングライツや VIP ルーム・ラウンジを活用した収益については、第 3 章の「【3-4-3】収益源の複線化」にて詳細を確認いただきたい。

また、スタジアム・アリーナでの独占事業権を付与する対価として資金調達を行うことも考えられる。例えば、飲食店の出店契約もその一種であり、試合開催日の限られるスタジアム・アリーナでは、通常の年間契約によるテナント収入よりも少ない対価の支払いに留まることが想定されるが、日常利用を活発化させることにより、そのテナント価値を高めることも可能である。

COI による収益は、その期間を長く設定することができれば、金融機関からの融資の獲得にも資するような安定的な収入にできるほか、計画段階から大型の契約を結ぶことができれば、その資金を整備費用にも充てることも可能となるため、計画の初期段階から様々なステークホルダーとの交渉の中で導入を検討していくことが望ましい。

⑥財政支出

資金調達の実体が公共か民間かに関わらず、スタジアム・アリーナが地域に与える影響の大きさを鑑みて、一定の資金を地方公共団体が予算から捻出することが一般的である。

この資金調達方法のメリットとしては、地方公共団体の規模に応じて額の大小はあるが、比較的安定した資金調達が可能であることが挙げられる。しかし、予算の制約や政治的な影響を受けやすいこと、予算の承認に時間がかかるなど手続が煩雑であること、そして提供される資金に見合った公共性が施設に対して必然的に求められることとなるという点に注意をする必要がある。地方公共団体の予算を活用する場合は、議会等での承認スケジュール等を想定し、地方公共団体との連携を密接に保ちながら施設の整備計画への資金提供の合理性を丁寧に説明し、政策の理解と協力を得ることが重要である。

地方公共団体の予算は主に「一般財源」と「特定財源」に分かれるが、スタジアム・アリーナの整備計画においては大きな金額を動かす必要があるため、「特定財源」の中でも特に地方債を発行する形で資金調達を行うことになる。それぞれの概要は以下のとおりである。

表 30 代表的な資金調達方法（⑥財政支出）

⑥財政支出	一般財源 (地方税など)	概要	地方税や地方交付税など、地方公共団体において使い道が定められていない財源から支出する手法
		メリット	安定した資金源を利用できる
		デメリット	選挙や議会等の政治的な影響を受けやすい
	特定財源 (地方債など)	概要	主に地方自治体が発行する債券（地方債）を通じて資金を調達する手法
		メリット	大規模な資金調達が可能
		デメリット	地域の経済状況や信用格付けに依存

地方公共団体からの財政支出を行うためには、スタジアム・アリーナの整備計画が、地域が掲げる政策等に合致するものであることはもちろん、そうした事情を首長や議会、そして地域住民に納得してもらえだけの根拠と細やかな説明が必須となる。

特に、地方公共団体が大きな財政負担をする場合や補正予算として追加の資金投入をする場合などには、議会の承認を得るハードルが非常に高くなることが想定される。そして、地方公共団体の意思決定は、住民の代表である議会の議決によって行われるものと地方自治法にて定められており、議会の開催期間内に議会の承認が得られない場合は整備計画に大きな影響を与えてしまうことになる。そのため、地方公共団体の担当者は、事業構想段階から繰り返し議会へ向けてスタジアム・アリーナの必要性や期待される効果などを説明し、可能な限り速やかに決議を得られるように地道に準備を進めることが重要となる。

⑦補助金・助成金

国や独立行政法人等では、公共性を持つ様々な事業に対する助成制度を設けており、それらの中にはスタジアム・アリーナの整備にも活用できるものがいくつか存在する。補助金や助成金は返済義務がないため財務負担が少なく、多様なプログラムが用意されており利用しやすいという点がメリットとして挙げられる。一方で、補助金・助成金の種類によって、利用条件に制約があること、申請手続に係る書類作成や報告義務があること等に留意することが必要といえる。そのため、これらの支援を受けるためには、制度ごとに厳格に定められている適用要件を満たすことが不可欠であり、まずは計画が要件に適合しているかを確認し、必要に応じて計画を修正する必要がある。なお、要件に適合するか否かについては、一方的に判断することなく、制度を所管する組織・機関へ事前に相談を行いながら着実に検討を進めることが重要である。

また、各助成制度には、事業費や建設費等に対して助成可能な割合（以降、「補助率」とする。）があらかじめ設定されているが、それぞれの制度から補助率どおりに助成が行われるわけではないということも理解しておきたい。各助成制度には制度ごとに助成に使える予算が決められており、補助率を基準としながらも、あくまで予算上の制約の中で各プロジェクトへの配分が検討されるのが実態である。こうした事情から、各制度から助成される金額について見通しを立てることは困難であるため、特定の制度に依存するのではなく、活用し得る制度について広い視野を持って準備することが重要となる。具体的な助成制度については、第5章の「【5-2】資金調達に資する情報」に掲載しているリストを参考にしつつ、最新の情報を調査及び所管する組織・機関への確認を行うようにしていただきたい。

<資金調達のプロセス>

本節では、資金調達のプロセスを以下のような三つの段階に整理して解説を行う。

- ① 資金調達の計画：事業スキームや収支計画に見合った資金調達の枠組みを決定する
- ② 資金調達の実施：上記計画に沿って、実際に資金を調達する
- ③ 最終調整：資金調達の状況を確認し、追加や不足に対応する

上記のようなプロセスの枠組み自体は、どのようなプロジェクトにおいても概ね共通するものと考えられるが、それぞれの段階における細かな内容は事業スキームごとに違いが生じることとなる。スタジアム・アリーナの整備や運営において想定される事業スキームは、本章「【4-3-7】事業スキームの検討」に示したように多種多様であるが、資金調達の観点から改めて整理すると、その調達の主体が「公共」であるか「民間」であるかという官民の二軸に大別できる。

	公共事業										民間事業
事業スキーム	公共主体	公設民営 (PPP)								民間主体	民設民営
	公設 公営	O (Operate)		DB	DBO	PFI					
		管理許可 制度	指定 管理者 制度			BTO	BOT	BOO	RO	コンセ ション	
資金調達 主体	公共	公共	公共	公共	公共	民間	民間	民間	民間	民間	民間
設計建設 主体	公共	—	—	民間	民間	民間	民間	民間	民間 (改修)	—	民間
管理運営 主体	公共	民間	民間	—	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間
所有権 移転	—	—	—	—	—	建設後 公共へ移転	契約終了後 公共へ移転	—	—	—	—
備考		都市公園 内での施設 管理に限 定される	都市公園 内に限らず 広く活用で きる	設計・建設 を一括で発 注する	設計・建 設・運営を 一括で発 注する	維持管理 費用を運営 収入で賄う ことを想定	事業期間 終了後に所 有権を公共 に移管	事業期間 終了後も 所有権を保 持	改修後に 施設を運営 する	契約成立 時に行政に 運営権対 価を支払う	土地賃借 の場合を 含む

図 25 事業スキームと資金調達主体の整理

なお、具体的には、公共が主体となる場合は地方公共団体が、民間が主体となる場合は施設所有会社や施設所有会社への出資企業のほか、ホームチームやコンテンツホルダー及びそれらの母体企業・関連企業が資金調達の主体となることが想定される。

以下では、まず、官民どちらが主体の場合においても共通となる検討事項について解説をした上で、官民それぞれが主体の場合における注意事項を段階ごとに説明する。

① 資金調達の計画

資金調達の計画をする際は、まずは外部から資金調達する必要がどの程度あるのかを確認する必要がある。この場合、事業収支の予測をもとに必要額を見積もることとなるが、見積もりが過少となった場合は後の資金不足を招くことになり、一方で過大となった場合には過剰な資金調達をすることで投資家や住民等からの不信を招く可能性があるため、精緻な見積もりを行うことが重要となる。そして、精緻な見積もりを行うためには、建設資材価格の高騰や人手不足の影響、他施設との競合激化によるコンサートその他のイベントの開催頻度の減少、ホームチームの人気低下などによる予期せぬ需要の減少など、様々なリスクを事前に把握しておくことが重要となる。

次に、必要額の見積もりが完了した後は、資金調達手法の検討を行うこととなる。検討の際には、ガイドブックで紹介している情報を参考にしつつ、利用可能な資金調達手法と各手法のメリット・デメリットを洗い出した上で、スタジアム・アリーナの規模や特性、そして主体となる地方公共団体や民間企業等の財務状況などを総合的に勘案することが重要である。なお、安定的な資金調達を実現するためには、必ず複数の手法を組み合わせ、単一の手法に依存することがないように注意したい。

そして最後に、資金調達の具体的なスケジュールを策定する。具体的には、「いつ」、「どの資金調達手法で」、「いくら調達するのか」の詳細な計画を立てることとなる。スケジュール策定にあたっては、資金調達における官民の役割分担を明確にするほか、資金調達に関わる多様なステークホルダーと幅広く合意形成を図りながら現実性の高い計画を立てることが重要となる。

【公共が主体となる場合】

指定管理者制度を始めとする地方公共団体が主体となって資金調達が行われるような事業スキームの場合、スタジアム・アリーナは公共事業としての性格を強く持ちながら整備が進められることとなる。そしてこの場合は、地方債を発行するなどの形で地方公共団体が比較的大きな金額の財政負担をすることが多い。

ここで注意が必要となるのは、議会承認のプロセスである。地方公共団体が財政負担をする場合には議会の承認が必要となることは前述のとおりであるが、一般的な議会での予算審議が2月～3月頃に行われるのに対し、各部局による予算要求は秋頃から実施しなければならず、予算の承認スケジュールについても十分に把握しながら準備を進めることが重要となる。また、これ以降での予算執行については補正予算での対応となるが、当初予算と比べるとかなり限定的なものであるため、必ず当初予算の要求スケジュールにすべてを間に合わせるように意識することが重要である。

また、特に地方債を発行するなど、地方公共団体が大きな財政負担をする場合には、議会に対して、スタジアム・アリーナの必要性や期待される効果などを事業構想段階から繰り返し丁寧に説明し、長期的な目線で地域にどのようなメリットをもたらすことができるのかを理解してもらうことが重要である。

さらに、民間が主体となる場合と比較した場合、補助金・助成金が活用しやすいという点も留意することは重要である。「⑤補助金・助成金」でも解説したように、スタジアム・アリーナの整備や運営については、国や独立行政法人等が様々な制度を用意しているが、これらの適用を受けられる対象は地方公共団体に限定されていることも多い。また、補助・助成される金額についても、様々な制度を組み合わせることで大きな金額での資金調達が行われている事例も見られるため、地方公共団体が主体となる場合には、計画の初期段階から各制度の管轄組織とのコミュニケーションを綿密に取りながら、受給額の見積もりをしておくことが重要となる。

【民間が主体となる場合】

PFI を始めとする資金調達が民間主体で行われるような事業スキームがとられている場合、収益事業としての性格を強く持ちながら整備が進められることとなる。このような場合には、企業や投資家等からの出資や金融機関からの融資を効率的に受けることができるような強固な運営体制を作ることが重要となる。

また、様々なステークホルダーからの資金調達を実現するためには、投資家への利益還元や融資金の返済などを計画的に行えることを資金提供元に対して示す必要がある。資金提供元が投資を回収するためには、スタジアム・アリーナが長期にわたり安定的に事業を継続することが重要であり、そのためには、施設の集客力を高めて収益を最大化することが不可欠である。施設の集客力を高めるためには、第 3 章にて解説を行ってきたスタジアム・アリーナの価値向上へ向けた取組に積極的に取り組み、その価値の高さを広く理解してもらうことが重要である。

② 資金調達の実施

資金調達計画を策定した後は、その計画に基づき実際に資金を調達する段階へ進むこととなる。この段階では、計画時に選定した資金調達手法に応じた具体的な手続きを進めていく。

まず重要となるのが、資金提供元に対する透明性の高い情報開示である。具体的には、パートナー企業や投資家、金融機関などの資金提供先に対して、情報の共有や協議をこまめに行うことになるが、ここでは可能な限り正確かつ幅広い情報の開示を行うことで、強固な信頼関係を構築しながら円滑な資金調達を行うことが重要となる。

次に、融資や PFI など資金調達にあたって契約を行う場合には、不利な条項はないか、リスク分担が適切か等を確認するため、法務や会計、財務などの分野に詳しい専門家に相談する等、事前に契約条件を詳細に確認することが重要である。契約上の不備は、後の資金繰りの悪化や最悪の場合は事業の失敗にも直結する要素であるため、契約内容の精査は慎重に行うことに注意されたい。

最後に、上記の契約内容にも一部共通するが、資金調達に伴い発生するリスクに対して適切な対応策を取ることが重要である。例えば、融資の場合における金利変動のリスクに対しては、固定金利と変動金利の組み合わせや金利スワップを活用するなどの対応策が考えられる。その他、資金提供元の業績や景気の悪化などにより、特定の企業や手法から当初想定していた規模での資金調達が叶わない場合でも、他の企業からの増資や手法の追加などの対応策を事前より想定しておくことが重要となる。

【公共が主体となる場合】

地方公共団体が主体となる場合、資金調達は地方自治法や地方財政法などに則り厳格に進められることとなる。地方債の発行等の際には議会の承認が必要となることは前述の通りであるが、それ以外にも公共機関としての法令の遵守や公平性・透明性の確保を徹底する必要があるため、弁護士、会計士、税理士などの専門家への確認や相談を必要に応じて行いながら安定的に資金調達を進めることが重要となる。

また、地域住民への説明も重要である。地方公共団体の財源から資金調達を行う場合には、間接的にはその地域で生活する住民が支払っている税金等が原資となるため、スタジアム・アリーナの整備が長期的な目線でどのように地域や住民へメリットとして還元されるかについて理解が得られるまで丁寧に説明することが求められる。

【民間が主体となる場合】

民間企業等が主体となる場合は、企業の経営判断に基づいて、より迅速かつ柔軟に資金調達が進められることとなる。この時、資金調達の主体となる企業や組織の信用力や事業計画の魅力をどれだけ対外的にアピールできるかが、資金調達できる額を左右する重要なポイントとなる。

まず、資金調達の計画段階においても触れているが、企業や組織の信用力を高めるためには、複数の企業からなる特別目的会社（SPC）を設立し、強固な体制の下で計画を進めていくことをアピールすることが一つの手段となる。そして、事業計画の魅力については、スタジアム・アリーナの価値を高めるためにどのような取組を行うかに加えて、魅力を適切に伝えるための広報活動やマーケティング活動も非常に重要となる。

③ 最終調整

②の「資金調達の実施」において十分な資金が調達できることが最優先ではあるが、期中において追加の必要資金の発生や予期せぬ事態により資金不足が生じることも考え得るため、そのような場合には速やかに追加の調達を行うことが求められる。資金不足が生じるケースとしては、建設費の増加のほか、収入の減少や金利の上昇、想定外の事由による資金調達の難航や規模縮小などが考えられる。資金不足が見込まれる場合には、追加の資金調達や事業計画の変更を検討するなど、不足する金額の多寡やスケジュールの可変性を精査しながら柔軟に対応することが重要となる。

また、資金不足への対応については、見込みの有無に関わらず、資金調達の初期段階から誰が主体となって対応するのかを十分に協議し、契約内容に落とし込んでおくことが望ましい。

【公共が主体となる場合】

資金不足への対応を公共が主体となって行う場合、その手段としては、補正予算の編成や地方債の追加発行が考えられる。これらを実行するためには、議会の承認が必要となるのはもちろん、地方財政の健全性についても配慮する必要がある。特に地方債の追加発行は、将来世代への負担を増加させることになるため、住民に対しても追加発行の必要性や償還の見通し等を丁寧に説明することが重要となる。

【民間が主体となる場合】

資金不足は、事業期間の延長や最悪の場合はプロジェクトの中止にもつながりかねない重要な問題であり、大幅な計画変更をする場合には企業の信用力を落とす結果にもつながり得るため、迅速な経営判断のもとで速やかに追加の資金調達を検討しなければならない。具体的には、金融機関からの追加融資や株式の増資による新たな投資の呼び込み、パートナー企業との交渉による追加出資の獲得などが考えられる。また、資金調達を追加するだけでなく、建設費や運営費の削減や収益増加策の導入なども積極的に取り入れ、収益性を最大化することもあわせて検討することが重要となる。

<資金調達の実例>

ここでは、国内のスタジアム・アリーナにおいて実際にどのように資金調達が行われているのかを把握していただくため、指定管理者制度、PFI、民設民営の三つの事業スキームにおける資金調達の事例を紹介する。

【指定管理者制度の実例】

①多様な資金調達手法の組み合わせ（エディオンピースウイング広島）

広島県広島市の「エディオンピースウイング広島」の建設は、地方公共団体から民間事業者へ設計から建設までを一括で発注する DB 方式で行われているが、整備に必要な資金は、多様な手法を用いて調達されていることに特徴がある。具体的な内訳は、下表のとおりである。

表 31 ピースウイング広島の資金調達内訳

資金の分類	分類の詳細	金額（概算）
地方公共団体の負担	県の負担金	40 億 250 万円
	市の負担金	40 億 250 万円
	市債	27 億 1000 万円
補助金・助成金	都市構造再編集中支援事業、 防災・安全交付金など	合計 101 億 2300 万円
寄附	個人寄附	6 億 4000 万円
	企業寄附	76 億 4100 万円

また、下図のように指定管理者である株式会社サンフレッチェ広島は、広島市に対して納付金を納めるスキームとなっており、上表における市債については、この納付金が償還にあてられることになっていることも特徴的な要素である。

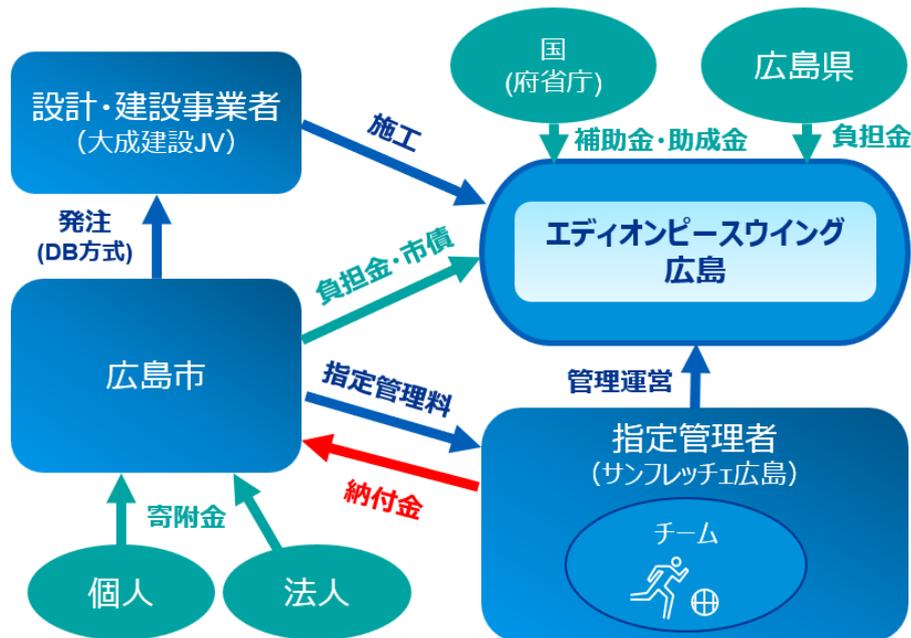


図 26 ピースウイング広島の事業スキーム概要図

なお、上図はスタジアム本体の建設における資金の流れを示したものであるが、スタジアムの整備と並行して「ひろしまスタジアムパーク」の整備も一体的に進められており、こちらについては、都市公園法で定める Park-PFI 制度（公募設置管理制度）に基づいた事業スキームのもとで整備が行われていたことも、スタジアムを核としたまちづくりという観点では注目すべき要素である。Park-PFI 制度については、国土交通省のガイドライン等も参照いただきたい。

【参考】 [都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン](#)

②企業版ふるさと納税を活用した指定管理（オープンハウスアリーナ太田）

群馬県太田市の「オープンハウスアリーナ太田」は、上記のエディオンピースウイング広島と同様に DB 方式で地方公共団体から設計と建設を一括発注される形で建設が進められたが、この財源には株式会社オープンハウスから太田市への企業版ふるさと納税として納付された約 40 億円が活用されている。

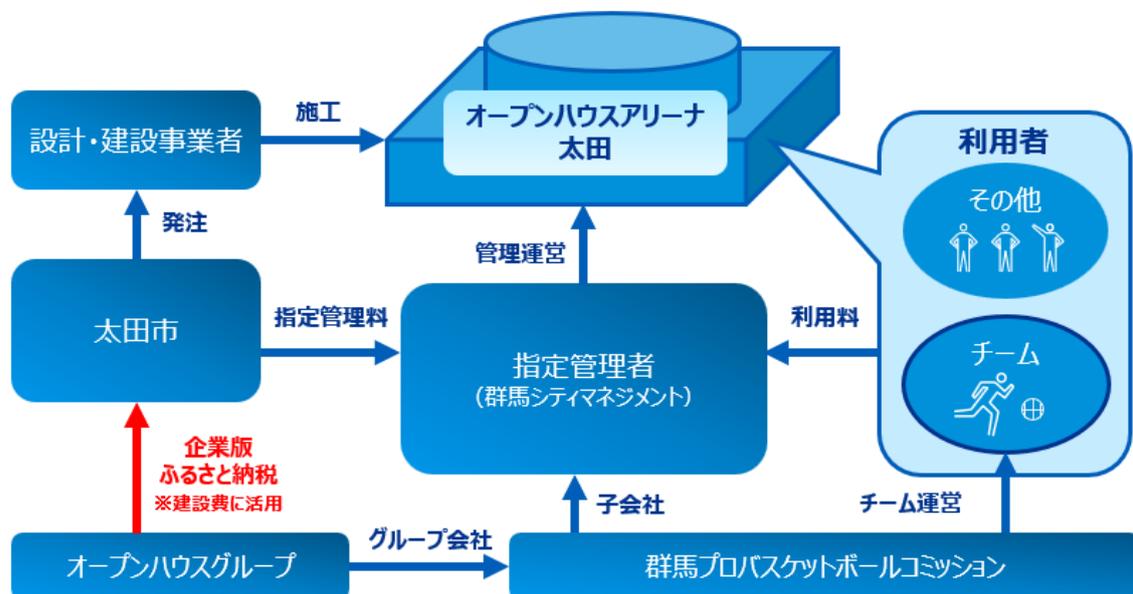


図 27 オープンハウスアリーナ太田の事業スキーム概要図

③負担付寄附制度を活用した指定管理（パナソニックスタジアム吹田）

大阪府吹田市の「パナソニックスタジアム吹田」は、個人や法人から集まった寄附金を中心とする資金をもとに建設したスタジアムを「負担付寄附」という形で吹田市へ譲渡し、市が所有する公共施設としての形式を取った上で、株式会社ガンバ大阪を指定管理者に置いて運営されている施設である。

資金調達においては、前述のとおり寄附金を中心としていることに特徴があるが、寄附金を集めるにあたり、ホームスタジアムとして利用することが予定される株式会社ガンバ大阪が単独で呼びかけるのではなく、以下のメンバーから構成される募金団体を設立して広く寄附を募ったことが約 105 億円という寄附金額を集められた要因となっている。

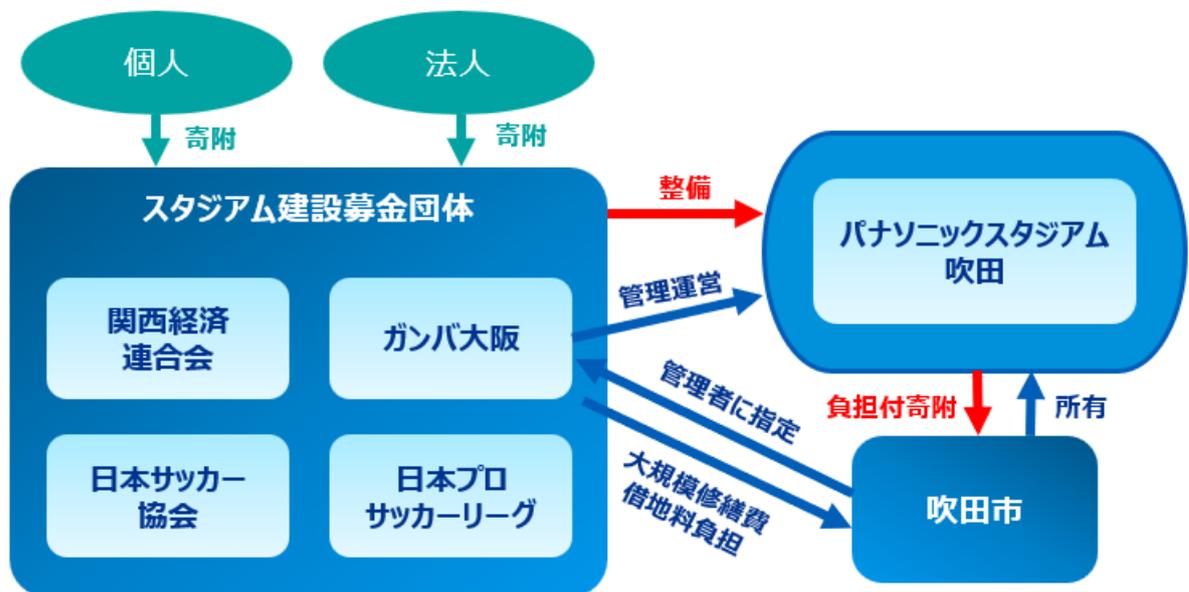


図 28 パナソニックスタジアム吹田の事業スキーム概要図

【PFI の具体例】

④混合型 PFI の活用（横浜 BUNTAI）

神奈川県横浜市の「横浜 BUNTAI」は横浜市が所有する公設のアリーナであるが、施設的设计から運営までを一括で発注する BTO 方式で特定目的会社「株式会社 YOKOHAMA 文体」との PFI 事業契約を結んでおり、横浜市は当該特定目的会社に対して、施設整備費の全額及び管理・運営費の一部をサービス購入対価として支払っている。

また、予定当期運営収入が提案時の予定を一定以上上回った場合には、増加分収入の一部を市が運営事業者からプロフィットシェアとして受け取ることができるスキームが取られており、市と運営事業者が共に手を取り合いながら収入増へ向けた取組を行えるような工夫がされている。

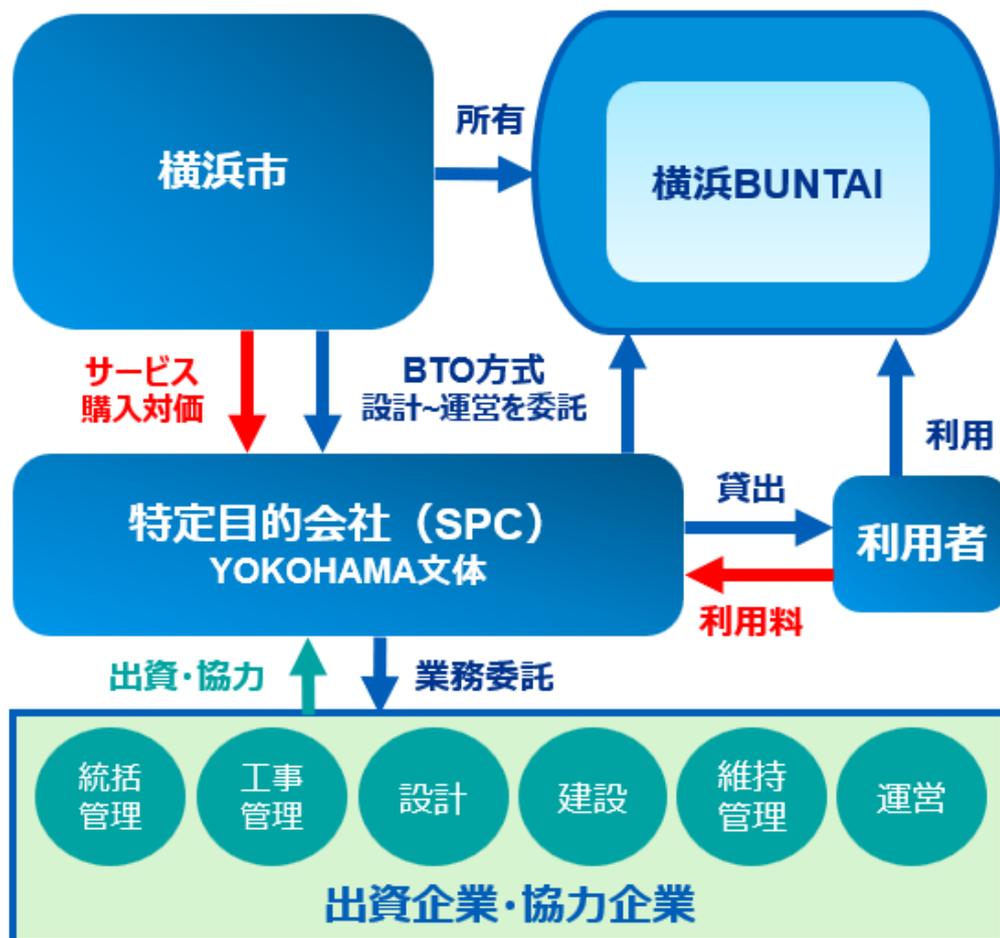


図 29 横浜 BUNTAI の事業スキーム概要図

⑤コンセッション方式の活用（IGアリーナ）

愛知県名古屋市の「IGアリーナ」は愛知県体育館の老朽化に伴う建替え事業として建設された公設のアリーナで、BT方式とコンセッション方式を組み合わせた長期の契約を民間事業者と結んで運営されている。コンセッション方式を活用する場合、長期間の運営権を民間事業者へ付与することができ、これにより民間事業者も長期的な目線を持ちながら収益の最大化を目指した投資や運営に取り組むことができるようになるため、通常の委託と比較して、運営権の対価として公共側が受け取る金額を高めることも期待できる。実際に本アリーナでは、整備費のみで464億円が必要となる公的資金の支出を、管理運営費を含めて264億円まで抑えることができたという点に特徴がある。

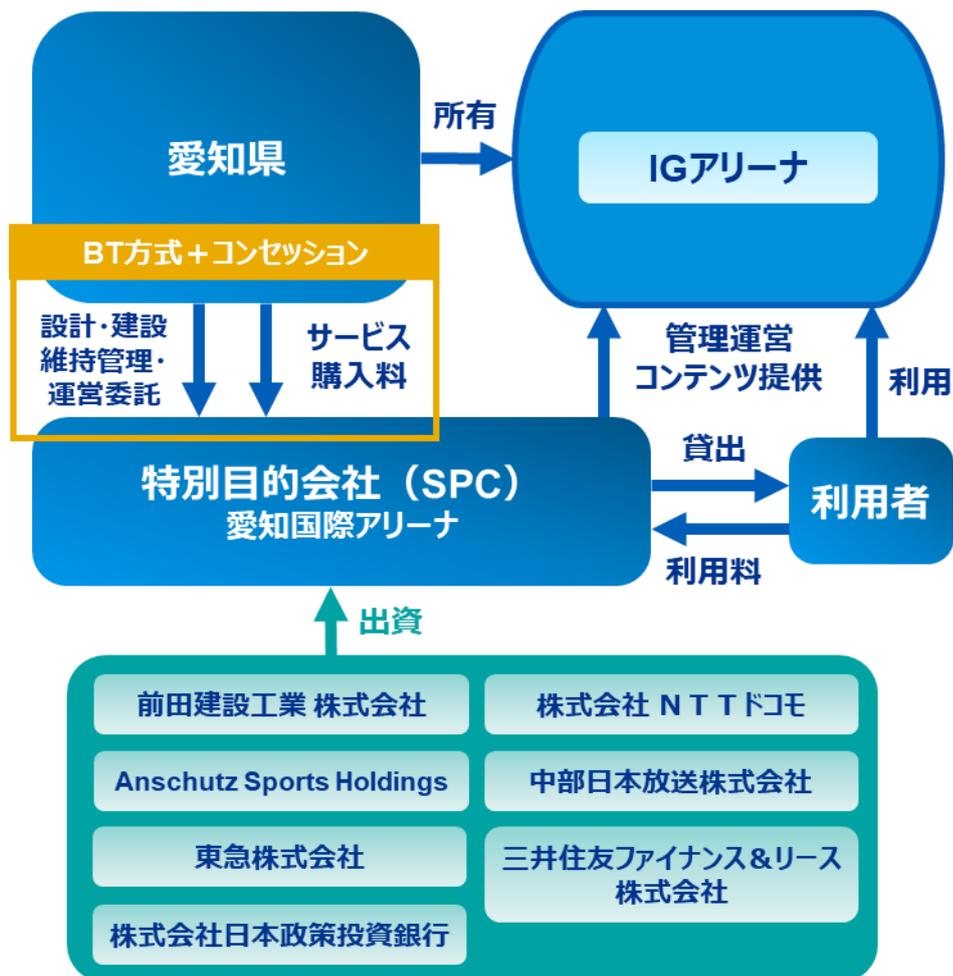


図 30 IG アリーナの事業スキーム概要図

【民設民営の具体例】

⑥民設民営における地方公共団体との連携（FLAT HACHINOHE）

青森県八戸市に整備された「FLAT HACHINOHE」は、民間企業が自ら施設を整備、管理、運営している民設民営のアリーナであるが、事業スキーム上における地方公共団体との関わりが深く、新たな公共施設のあり方として参考となる事例である。

具体的には、年間約 7,000 時間の営業時間のうち、2,500 時間程度が市の利用枠として借り上げられており、施設運営者が八戸市からその分の施設利用料を安定的に支払ってもらえる仕組みが作られていることが特徴的である。このことについては、本章の「【4-3-3】利用用途の検討」のパートでも触れたが、資金調達という観点においても参考とすべき事例といえる。

なお、上記のような仕組みは、事業収支計画を安定化にもつなげるほか、地域との連帯感もイメージしやすくなるため、実際に「FLAT HACHINOHE」では、政府系金融機関や地域の金融機関からの投資や地方創生に関する交付金を活用することができている。

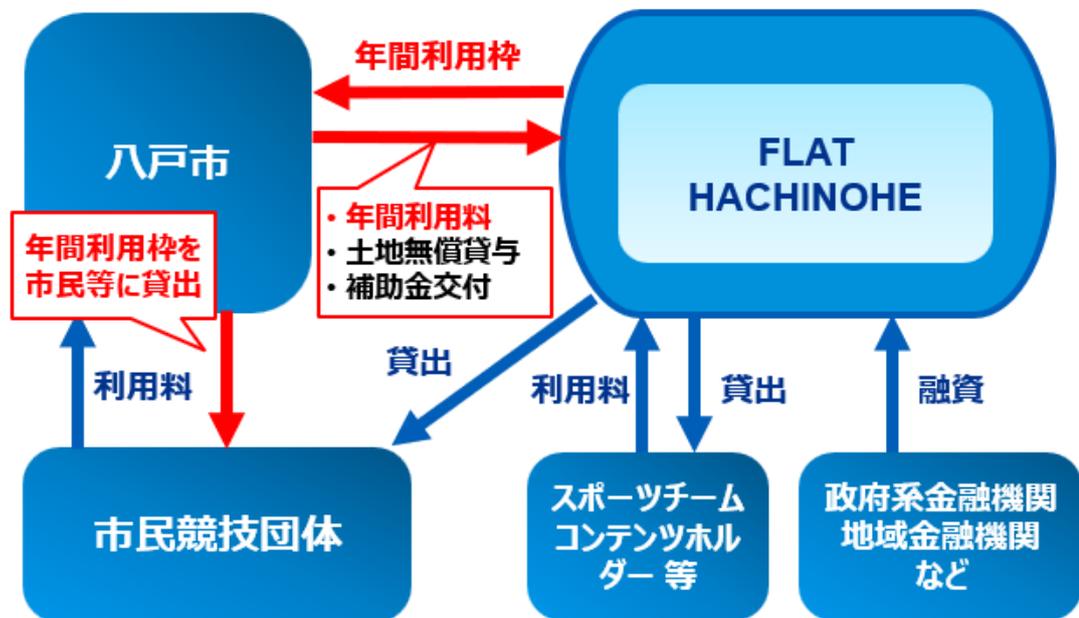


図 31 FLAT HACHINOHE の事業スキーム概要図

⑦地域金融機関からの融資（アシックス里山スタジアム）

愛媛県今治市に整備された民設民営のスタジアムである「アシックス里山スタジアム」は、資金調達の方法、とりわけ地方銀行から受けた融資の内容に特徴がある施設である。具体的には、本スタジアムの地元の地方銀行である伊予銀行及び愛媛信用金庫が「サステナビリティ・リンク・ローン」と呼ばれる形式で融資契約を結ぶことで14億円にも上る支援を可能としている。

当該融資契約を結ぶにあたっては、スタジアムへの集客率のほか、パートナー企業の数やファンクラブ会員数、イベント参加者数など、様々な具体的な目標（KPI）が設定されていることが特徴的である。また、融資の実現にあたっては以下のような点が評価された。

- 多くの地元の住民や企業が応援する FC 今治というスポーツチームの本拠地となる施設であること
- 興行以外の活用によって地域活性化の核やまちのシンボルとなり得る施設であること
- FC 今治が既にふるさと納税や地元企業からのエクイティによる資金調達を実現しており、事業計画も融資判断がしやすいレベルまで明確化されていたこと

さらに、このような地域への密着性が非常に高い融資が実現したのは、スポーツチームと地域金融機関との間でリレーションが構築され、円滑なコミュニケーションが取れる状態にあったことや地域の実情を把握している支店と本部が一体となって検討する体制が整っていたことも要因も言える。

国内において、こうしたスタジアム・アリーナから創出される社会的な価値を根拠として融資が実現している事例はまだ少ないが、今後のスタジアム・アリーナと地元の金融機関のあるべき関係性を考える上での一つの可能性として参考とすべき事例である。

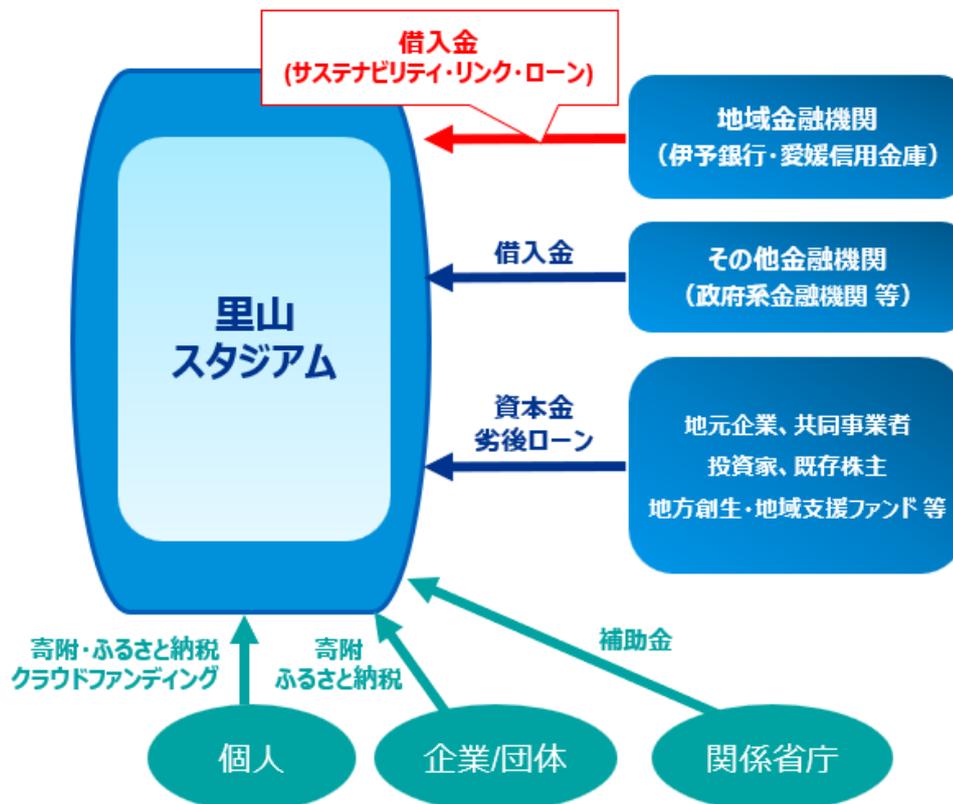


図 32 アシックス里山スタジアムの事業スキーム概要図

【4-3-9】 事業収支の検討及び予測

<事業収支の全体像>

スタジアム・アリーナの整備・運営事業は、地域活性化や社会課題の解決への貢献が期待できる事業である一方で、長期間にわたって建設や維持管理に多額の費用が必要となる大規模プロジェクトである。そのため、整備にあたっては事業の採算性や持続可能性を確保するために、事業収支の計画を綿密に検討する必要がある。金融機関からの融資を始めとする資金調達においても事業収支計画は資金提供元への交渉材料として提示することが想定される。

事業収支の検討を疎かにした場合には、将来的に予期せぬ財政負担の増加等が発生して対応に迫られ、最悪の場合には事業自体が頓挫することまで考え得るため、外部の人材を含めて事業収支計画の策定について深い知見を持つ人材と共に着実に検討を進めることが望ましい。

以下では、スタジアム・アリーナの事業収支について検討・予測するための土台となる知識として、収支の全体像や事業スキームとの関連性について説明を行う。下表は、スタジアム・アリーナにおいて想定される事業収支の全体像を把握するため、施設の整備及び運営上で想定される主な収益と費用の項目を示したものであり、施設や設備を利用してもらうことで得られる「施設利用に伴う収入」と施設運営上の取組やサービスへの対価として得られる「施設運営に伴う収入」に分けて記載している。

表 32 主要な収益項目

収益項目		概要
施設利用に伴う収入	スポーツ興行利用料収入	プロスポーツチームや地元スポーツチームの試合の利用料収入
	その他イベント利用料収入	コンサートや企業イベントなどの利用料収入
	市民利用による利用料収入	市民向けの各種スポーツや文化活動の利用料収入
	設備・機材の利用料収入	VIP ルームやラウンジ、その他の諸室等の設備及び機材等の貸し出しによる収入
施設運営に伴う収入	飲食物販収入	施設内での飲食物販売による収入
	広告収入	スポンサー広告や場内広告からの収入
	ネーミングライツ収入	施設やその一部等の名称権販売による収入
	駐車場利用料収入	来場者が利用する駐車場の利用料収入
	テナント収入	施設内の店舗やテナントからの賃貸料収入
	自主事業収入	施設運営者主催のイベント等への参加料収入

表 33 主要な費用項目

費用項目		概要
整備費	設計費	スタジアム・アリーナの設計にかかる費用
	施設整備費	建設時の主要な施設整備にかかる費用
	設備整備費	設備の購入および設置にかかる費用
管理運営費	人件費	運営・管理スタッフの給与および手当
	設備維持管理費	通信費なども含む設備の維持管理にかかる費用
	設備導入費	情報システム等の新たな設備を導入するための費用
	広告宣伝費	施設の存在やサービスを広く知ってもらうための費用
	警備費	施設の安全確保にかかる費用
	修繕費	日常の小修繕にかかる費用
	清掃費	施設の清掃にかかる費用
	水道光熱費	水道および光熱にかかる費用
	飲食・物販経費	飲食物販の仕入れおよび販促にかかる費用
	土地賃借料	土地の賃借料
	大規模修繕費	施設の大規模な修繕にかかる費用
自主事業経費		自主企画イベントの運営にかかる費用
施設の減価償却費		施設本体の減価償却にかかる費用
固定資産税・都市計画税（固都税）		施設本体及び敷地、償却資産の所有者にかかる税金

これらの収益と費用の項目はどのようなスタジアム・アリーナにおいても大きくは変わらないが、各項目が収支計画の中で締める割合は事業ごとに大きな違いが見られる。細かな収支計画は個別のプロジェクトごとに異なるが、事業スキームを「公設公営」、「公設民営（PPP）」、「民設民営」の三つに分けた場合の大まかな収支モデルは下表のとおりである。

表 34 事業スキームごとの収支モデル

事業スキーム	公設公営	公設民営 (PPP)	民設民営
施設運営者	地方公共団体	チーム運営会社 等	チーム運営会社 等
収益	注) 収益増加に向けた運営の自由度を△<○<◎で表示		
施設利用収入	△	○	◎
施設運営収入	△	○	◎
自主事業収入		○	◎
費用	注) 事業主体の経費として計上される項目に●を記載		
整備費	●	(契約形態による)	●
管理運営費	●	●	●
自主事業経費		●	●
減価償却費			●
固都税			●

まず、公設民営の収支モデルとその注意点について説明をする。

上表のとおり、公設民営の場合は、スポーツチームの運営会社や施設管理会社など、コンテンツとの親和性や施設運営に関するノウハウを持つ民間事業者が運営を担うため、公設公営で運営する場合に比べると運営に対する自由度が高く、公の施設としての機能を維持しつつも集客数や収入の増加に向けた取組を行いやすい運営体制となる。一方で、飲食物販のほか、ネーミングライツ、VIP ルームや諸室等の貸出などから得られる収入が誰の収益となるかは官民での契約内容次第で異なり、後から契約内容の変更を巡ってトラブルとなることもあるため、契約の前段階からそれぞれの収益の見込みを明らかにした上で不平等感のない収益分配の形を検討することが重要である。

次に、民設民営の収支モデルとその注意点について説明する。

民設民営の場合は、公設の場合と比べて施設とコンテンツを一体的に運営することが容易となるため、集客や収益の向上に向けて様々な取組を行うことができる。一方で、収益性の最大化を前提として施設規模や機能を拡充することとなるため、施設の整備や運営にかかる費用も公設の場合と比べて増加するほか、大規模施設であるスタジアム・アリーナ本体を所有することによって発生する減価償却費や固定資産税・都市計画税などが大きな費用として掛かってくることに注意しなければならない。

以上のように、スタジアム・アリーナの収支計画を検討する際は、事業スキームや官民での契約内容によりメリット・デメリットが異なるため、これらの内容を踏まえながら、施設所有者と管理運営者を中心に様々なステークホルダーとの協議のもとで、最適な事業スキーム及びそれに基づく収支計画を検討・予測することが重要となる。

<エリアマネジメントを踏まえた事業収支の検討>

スタジアム・アリーナの経済波及効果は、施設内のみならず、周辺地域にまで広く波及するものであり、その効果を最大化するためには、官民が連携しながらエリアマネジメントを行うことが重要となる。

スタジアム・アリーナが周辺地域へ与える経済波及効果としては、来場者による周辺地域での消費活動の創出が挙げられる。具体的には、飲食や宿泊、観光、交通などあらゆるサービスの利用者が増加し、周辺地域に存在している既存事業需要の高まりを受けて新たな事業が創出されることも期待できる。こうしたスタジアム・アリーナの経済波及効果をスタジアム・アリーナ単体の事業収支の前提条件をもとに定量的に予測することが重要であるが、可能であれば、周辺地域の既存事業や新たに創出された新規事業についても、スタジアム・アリーナ単体の事業収支とは別に、その事業収支を関連するステークホルダーとの間で共有し、官民で連携しながらエリアマネジメントに取り組んでいくことがスタジアム・アリーナを核としたまちづくりを実現するためには望ましい。

また、他にも地価の上昇や税収増加などもスタジアム・アリーナが周辺地域へもたらす経済波及効果の一つとして考えることができる。こうした経済波及効果については、スタジアム・アリーナの事業収支には直接織り込まれることはない要素ではあるものの、スタジアム・アリーナの持つ価値を広く一般に伝えるためには非常に重要な要素であるため、可能な限り定量的に予測することが望ましい。例えば、ピースウイング広島建設に当たっては、建設に関わる投資と開業後 20 年間の運営による経済波及効果として 6,760 億円の試算が出され、市の税収は約 344 億円、県の税収は約 78 億円の増加が見込まれていたことが、市や県が建設費の一部を負担することを検討する際の重要な判断材料となった。

<事業収支の検討における注意点>

スタジアム・アリーナの事業収支を検討する際は、整備と管理運営それぞれにおける収支を明確に区分し、それぞれにおいて特有のリスクを考慮することが重要である。

まず、整備事業に関する収支においては、建設費の高騰リスクを考慮に入れる必要がある。近年、我が国では建設資材コストや人件費の高騰が続いており、事業期間が長期にわたるスタジアム・アリーナの整備事業においては、当初の計画よりも建設費が大幅に増加するリスクがある。そのため、最新の市場価格に基づいた費用算定を行うことはもちろん、建設デフレーター等を用いながら、一定程度の超過を見込んだ収支計画を立てることが重要である。

また、環境影響評価や地域住民への説明会などのアセスメントにかかる費用についても考慮に入れる必要がある。スタジアム・アリーナの整備には、地域住民からの理解と協力が不可欠であるため、丁寧な説明のもとで着実に合意形成に至るための活動に必要な費用や時間を事前に確保しておくことが重要である。

次に、管理運営に関する収支においては、施設の修繕やリニューアルに伴う費用を考慮する必要がある。一般的な施設のライフサイクル上で想定される定期的な大規模修繕はもちろんのこと、それ以外の収益性の向上やトラブルへの対応のために突発的に修繕やリニューアルを行うことも想定されるため、これらにかかる費用についてどのように対応すべきかという観点も収支計画に織り込むことが望ましい。

加えて、環境対策に伴う運用コストの変動も考慮する必要がある。昨今の世界的な環境問題に対する意識の高まりから、スタジアム・アリーナにおいても省エネルギー設備の導入や廃棄物削減のための取組が求められている。これらの取組は、初期費用だけではなく管理運用コストにも影響を与えるものであるため、導入する際には将来の収支への影響を考慮して事業収支の検討に組み込むことが望ましい。

【4-3-10】 収益増加策及び費用削減策の検討

<収益増加策の検討>

スタジアム・アリーナの事業収支における収益項目は、【4-3-9】で示したように様々であるが、施設利用料を始めとしてその多くが変動性のある項目である。そのため、スタジアム・アリーナが得られる収益は、施設ごとの収益につながる要素や条件の有無に大きく左右され、基礎的な施設の立地条件や施設規模はもちろん、個別の収益増加策への取組状況も事業収支を左右する要素となっている。

スタジアム・アリーナにおける収益を増加させるためには、施設に多くの人を呼び寄せることが基本となる。そして多くの人を集客するためには、スタジアム・アリーナの価値（財務価値及び社会価値）を高める必要があるため、具体的には、第3章「【3-4】スタジアム・アリーナ改革の要点」にて取り上げた、以下の取組の導入・実施を検討することとなる。

創出・向上する価値		【3-4】スタジアム・アリーナ改革の要点	
財務価値	社会価値	章節	価値向上へ向けた取組
○	○	【3-4-1】	顧客体験価値の向上
○	○	【3-4-2】	利用用途の多様化、多目的利用
○		【3-4-3】	収益源の複線化
○	○	【3-4-4】	複合化
	○	【3-4-5】	持続可能なまちづくりへの貢献

図 32 スタジアム・アリーナの価値向上へ向けた取組

ただし、これらの取組はどれも費用が発生するものであるため、闇雲に取り組むのではなく、スタジアム・アリーナの立地する地域の特性や施設の規模や機能性などを鑑みながら、当該施設において効果的な取組を選択することが重要である。なお、各取組についての具体的な検討事項については、第3章の各項目にて確認いただきたい。

<費用削減策の検討>

スタジアム・アリーナは、その施設の規模もさることながら、開催するイベントやそれに必要となる設備や人材の規模も非常に大きな施設である。そのため、運営上で必要となる一つ一つの費用も金額が大きく、費用削減策の効果も高まることが期待される。

まず、スタジアム・アリーナの整備事業における費用削減策としては、施設やそのエリアが必ず具備すべき機能や役割と逆に簡素化しても良い機能や役割を見極めることが重要となる。利用者の安全性や快適性などの重要な項目やスタジアム・アリーナの「目的」や「ありたい姿」の実現に必要な機能や外観は大切にしつつ、それ以外の細かな要素において費用削減できる箇所がないかを探ることとなる。具体的には、以下のような例が考えられる。

表 35 費用削減策の例

費用削減策	具体例
機能・デザインの簡素化	施設やそのエリアが具備すべき機能やデザインを明確化し、それ以外の要素を簡素化する
複合化による整備費の分散	隣接する商業施設の飲食店や物販スペースを有効に活用し、スタジアム・アリーナ側の設備を簡素化する
既存施設の有効活用	既存の周辺施設がもつ機能を活かし、施設間での役割分担を行うことで、施設本体が持つべき機能や規模を簡素化する
設備・備品の削減	競技に使用するスポーツ用具を自前では所有せず、施設利用者側での用意を原則として、備品購入費を抑える
運営人員の内製	イベント運営を外部人材に頼らず、可能な限り内部の人材のみで実施するようにして運営にかかる委託費等を削減する
エネルギー効率の向上	雨水や太陽光などの自然エネルギーの活用や施設の照明や空調等の省エネ化により運営費を抑える
IT技術による省人化	ITやデジタル技術を用いることで、従来は人手が必要となっていた入退場管理や施設見回り等にかかる人件費を抑える

また、オリンピックや国体等の規模が大きく、通常時と比べて施設に求められる要求水準の高いイベントへの対応にも注意をされたい。このようなイベントは、重要度の高いものである一方で、あくまで一過性の催事であるため、外観の整備に対して過度な投資を行わないことやあらゆる施設を常設とするのではなく、一部を仮設対応とすることなども意識しながらイベントに向けた整備計画を立てることが望ましい。さらに、大規模イベント終了後においても必要な機能を構想・計画段階から精査し、それらの機能を有する施設をそのままプロスポーツ等の「みるスポーツ」の会場やその他目的に長期的に活用できる、または将来的に改修しやすい設計とすることで、将来的な施設改修にかかる費用削減を抑制することが重要である。

【4-4】運用計画の設計

【4-4-1】施設管理・運営業務設計

<管理運営業務の全体像>

スタジアム・アリーナは長年にわたって使用される施設であるため、事業全体のうち施設の管理運営が占める割合は非常に大きく、管理運営業務については、整備の構想や計画の段階から慎重に設計することが求められる。

まず、管理運営業務の全体像を把握するため、業務内容ごとに大きな区分で整理すると、以下の三つの領域に分類することができる。

① 施設管理業務

快適で安全な施設環境を提供することを目的とした業務であり、建物の維持管理、設備の運転や保守、清掃、警備などが含まれる。スタジアムを利用する様々な顧客の体験価値を向上するためには不可欠な要素である。

② 施設運営業務

スタジアム・アリーナの経営を成り立たせるために必要な業務であり、収支管理、マーケティング活動、広報活動、人材育成、渉外折衝、労務管理などが含まれる。施設運営の持続可能性を高めるためには、これらの業務を長期的な視点に立って戦略的に設計することが重要である。

③ 施設活用業務

興行イベント自体の運営はスポーツチーム等のコンテンツホルダーが担うこととなるが、施設運営者としても、スポーツに留まらない様々なイベントの企画や誘致、施設設備の貸出、運営支援などを行うことが想定される。これらはスタジアム・アリーナ特有の運営業務であり、施設の収益性に直接的かつ大きな影響を及ぼす重要な要素といえる。

スタジアム・アリーナを持続可能な施設として運営していくためには、これらの管理運営業務を適切に行いながら、施設の収益性と安全性を両立し、向上させることが不可欠である。しかしながら、スタジアム・アリーナは、その施設の規模や特徴から他の集客施設と異なる部分も多くあるため、以下で注意事項についても触れさせていただく。

まず、スタジアム・アリーナは、映画館や劇場などの他の「観る」ための施設と比較して規模が大きい傾向にあり、それに伴って施設の管理運営にかかる費用や人員の規模も膨れ上がってしまうことが想定される。そうした傾向がある中で、持続可能なスタジアム・アリーナ経営を実現するためには、コストの最適化と平準化が重要である。ここでいう最適化とは、かかる費用と安全・安心な施設運営を対比的に捉えた場合の最適なコストバランスのことであり、また平準化とはスタジアム・アリーナに特有なピーク時と平常時の著しいコスト差を適正な範囲に収めることである。

また、スタジアム・アリーナの事業において非常に高い割合を占める管理運営業務には、高い効率性が求められる。その実現のために具体的には、全体最適に合った組織の組成や運営、有意人材の育成、外部人材の積極活用、協力企業との緊密な連携によるアウトソーシングなどに取り組むことも重要と考えられる。

さらに、多様な利用用途を想定した柔軟な施設運営を行うことも重要である。第3章「【3-4-2】利用用途の多様化・多目的利用」でも述べたとおり、スタジアム・アリーナはスポーツイベントに限らず様々な用途に利用される施設である。そのため、適切な管理運営を行うためには各分野における専門的な知見を組織内部に蓄えるほか、外部のコンテンツホルダーと関係性を築いたり、イベントプランナー、リーシング業者、観光事業者などの専門業者からも積極的にノウハウを取り入れたりすることが望ましい。

最後に、周辺地域への影響の大きさを加味した施設運営も重要である。そもそも本ガイドブックは、スタジアム・アリーナを核としてまちづくりを推進することを想定しているが、スタジアム・アリーナが周辺地域へ与える影響は非常に様々である。施設の複合化等により施設自体の稼働率を高めるとともに、周辺地域の住民や商業施設等からの理解を十分に得たうえで緊密に連携し、地域全体の活性化に資する施設運営事業を行うことが求められる。

スタジアム・アリーナの管理運営業務を設計する際には、上記のような注意点を踏まえながら、どのように施設の収益性と安全性を高めるかを検討することとなる。そして、これらをも高める手段は様々であるが、技術の進歩が目覚ましい現代においては、ICT（情報通信技術）やデータ分析をどのように活用するかという観点も非常に重要である。そのような認識に基づき、以下では、デジタル技術やデータ分析の活用について、スタジアム・アリーナの管理と運営それぞれにおいて期待できる効果や活用上の注意点について説明を加える。

<ICT や通信インフラ設備を用いた施設の維持管理・運用>

スタジアム・アリーナの維持管理を効果的に行う上では、ICT やそれを支える通信インフラ設備が果たす役割は非常に大きい。スタジアム・アリーナは非常に大規模な施設であるため、すべての維持管理を人力で行うことを想定した場合には、長期にわたって莫大な労力や人件費が必要となることが想定される。ICT の活用は、こうした労力や人件費を削減する取組としても有効である。

もちろん ICT の導入のためには情報通信設備やサービス契約を整える必要があるため、整備する際に大きなコストを投資することになるが、スタジアム・アリーナの施設規模の大きさや稼働年数の長さ、今後の顧客体験価値の向上において果たす役割も踏まえながら、導入による効果と初期投資及び維持管理にかかるコストを比較しながら、必要な設備やサービスを取捨選択して導入することが重要となる。

ICT を活用することで得られる具体的な効果としては、施設の清掃や警備、そして各設備の運用保守等における効率化や省人化が想定される。清掃や警備については、現代では既に様々な施設でロボットが稼働している光景が見られるためイメージがしやすいと思われるが、人の目視や手作業で実施していた業務の一部をロボットに代替させることが可能となっている。また、各設備の運用保守については、原則として電気・照明・空調・座席・サイネージなど設備ごとにアプローチをかける必要があるため、導入される技術も様々であると想定されるが、例えば目視で特定していたメンテナンスが必要な箇所の特定作業の自動化や効率化などが考えられる。

さらに、ICT を活用した維持管理の取組は、施設の利用者の快適性を高める情報やサービスとして提供されることも想定される。具体例としては、第 3 章の「【3-4-1】顧客体験価値の向上」で採り上げたような施設内の飲食店やトイレなどの混雑状況の可視化のほか、キャッシュレスやチケットレスのサービス提供、施設内トラブルへの迅速な対応などが考えられる。

また、これらの ICT を支える通信インフラ設備は、維持管理の側面に加えて、興行運営時も考慮した整備が必要となる。興行時と非興行時で大きく異なる通信量のキャパシティに対応するため、慎重な計画と柔軟な対応が求められる点にも注意が必要である。興行時には多くの観客が一斉にスマートフォンやタブレットを使用するため、通信量が急増することが想定される。そのため、興行のクオリティや来場者の快適性を第一に考えた場合には、この瞬間的な通信ニーズに対応できるキャパシティを確保することが望ましい。一方、非興行時には通信量が大幅に減少するため、興行時の通信量を基準とした場合には必要以上のキャパシティを常時保持することとなり、整備や維持管理に余計なコストがかかってしまうこととなる。通信容量は、その都度コストはかかるものの外部から機材を運び入れることでも増強することが可能であるため、大きな通信容量が必要となるイベントがどのくらいの頻度で開催されるのかを踏まえながら、どの程度のコスト負担が最適であるかを慎重に検討する必要がある。

また、通信インフラ設備には光ファイバなどの固定通信のほか、通信キャリアや Wi-Fi などの無線通信など様々な通信手段が存在し、それらのサービスを提供する民間企業も非常に多岐にわたる。そのため、通信インフラ設備を運用する際には、各サービス提供元となる企業の対応範囲が各々で分かれることとなり、トラブル発生時の原因究明が困難となるケースが想定されるため、通信インフラ設備を取りまとめる運用事業者の擁立や事業者間が適切に連携を行う体制の整備が必要となる点に留意することが重要である。

<データ分析に基づく施設の運営>

近年では、先述した ICT や通信設備が施設内及び周辺のエリアに導入されることにより、エリア内の人流やインフラ・設備の稼働状況に加え、地域の防災情報や気象情報など様々なデータを収集することが可能となってきた。これらの収集した様々なデータを有機的に連携し、エリアマネジメントの観点から分析することで、様々な施設運営サービスの改善を行うことができる。

例えば、人流や道路の混雑状況を地域の気象情報やイベントの開催情報等と絡めながら分析を行うことで、来場者に対してその日において最適な交通手段や交通ルートを提案することが可能となるほか、駐車料金や宿泊料金のダイナミックプライシング導入など収益性の向上にも繋げることが可能となる。

【4-4-2】事業効果検証設計

<事業効果検証の重要性>

スタジアム・アリーナを核としたまちづくりという観点では、施設が地域へもたらす効果を最大化させていくことが重要であり、そのためには事業を適切にモニタリングしながら運営の改善に努めることが不可欠である。そして、事業を適切にモニタリングしていくためには、事業効果の検証方法について事前に設計しておく必要がある。

また、効果検証を行う際には、検証のターゲットとする効果を明確化し、指標化することが重要である。指標化することで、効果を客観的に評価することが可能となるため、運営の改善へ向けたPDCAサイクルを回すことが可能となる。

そして、スタジアム・アリーナの事業効果を検証する場合、その効果を正しく評価するためには、第3章「【3-2】スタジアム・アリーナを核としたまちづくりによって創出される価値」において整理されている財務価値と社会価値の双方からの効果を考えることが重要である。そして、同パートでも説明しているように、スタジアム・アリーナの事業効果を最大化するためには、スタジアム・アリーナを中心に「人が集まる」ということを契機として、財務価値と社会価値を相互に創出・向上する好循環を形成することが重要となる。

<事業効果の検証方法>

これまで我が国のスタジアム・アリーナ整備は公共事業として行われてきたことが多かった背景から、その事業効果の測定は、費用便益分析や経済波及効果の算出など、経済性の側面からの検証方法がとられることが一般的であった。しかし、これらの検証方法では、特定の理論に基づいた数値が得られるのみで、理論の設定次第で結果に大きな振れ幅が生じる可能性があり、数値を見た地域住民を始めとする様々なステークホルダーにとっても直感的な理解を得ることが難しい状況にある。

スタジアム・アリーナが創出する価値については、本章の「【4-3-5】創出価値の検討及び予測」にて説明しているとおり、財務価値と社会価値に分けて考えることができる。以下では、それぞれの価値について改めて整理しながら、それぞれの観点における事業効果の検証方法とその意義について説明する。

改めて本書における定義を確認すると、まず財務価値とは、スタジアム・アリーナの収益構造に直接影響する金銭的な価値に加え、施設やイベントが持つコンテンツ力やブランド力、露出効果などの無形資産も含んだ価値である。これらの価値は、金額や人数など具体的な数値として測ることができるものが多く含まれるため、それぞれの価値に関する KPI（重要業績評価指標）を設定し、その達成状況を見るという形で、明瞭でわかりやすい事業効果の検証結果を示すことができる。

例えば、実際にアオーレ長岡を整備した新潟県長岡市では、施設整備を含む施策全体による効果として、まちに「来る人」や、まちで「住む人」、「働く人」、「活動する人」を増やすことを目標として、歩行者や自転車の通行量、居住者数、従業者数、施設利用者数などに KPI を設定してその達成状況をモニタリングし、その結果をホームページ上で公開することで、中心市街地の低密度化という地域課題に対してどのような事業効果が得られているかを広く明らかにしている。

また、財務価値に基づく事業効果の検証結果は、資金調達のプロセスにおいては、資金提供者となり得るステークホルダーとの交渉にも活用することができる情報であるが、こうした用途に活用するためには、ファイナンスに関する専門的な知見を踏まえておくことが望ましい。融資に至るためのファイナンスの考え方は様々であるが、ここではまず、スタジアム・アリーナの整備との親和性が高いプロジェクトファイナンスの概念を用いた事業効果検証について説明する。

プロジェクトファイナンスとは、インフラ整備やプラント建設などの大規模プロジェクトにおいて、プロジェクト自体のキャッシュ・フローを原資として融資を行う手法である。（詳細は「【4-3-8】資金調達方法の検討」にて解説。）プロジェクトファイナンスにおいて、融資側は、プロジェクトの実行主体となる SPC（特別目的会社）に対して様々な義務や制限（コベナンツ）を設定することとなる。コベナンツは、プロジェクトが安定的に運営され、確実に資金が返済されることを目的に設定されるものであるが、主には「財務状況」や「事業活動」に関する義務や制限を課すことが想定される。例えば、財務状況であれば、一定の財務指標を維持することや配当金の支払いの制限、事業活動であれば、計画変更の制限や契約への金融機関の関与などが挙げられる。

財務価値に基づいて事業効果を検証する際には、上記のようなコベナンツに対して明確な回答を示すことができるような KPI 等の指標を設定し、定期的にモニタリングを行うことを事前から事業計画に組み込むことで、金融機関からの信用をもとにした資金調達や安定的な事業運営を実現することが重要である。

次に、社会価値については、資金調達に向けて直接活用することは難しいものの、スタジアム・アリーナごとに社会価値の明確化や定量化を行い、一定の指標のもとで評価できる状態とすることで、行政やスポンサーの資金拠出への理解を得たり、地域住民に施設整備の必要性を認識してもらうための有用な指標となり得る。

例えば、住民の幸福感や住み続けたいという意思の高まりなど、スタジアム・アリーナが整備されたことによって地域や社会に実感としてどのような効果が生じたのかということについて説明を求められることも想定される。そのような場合には、ターゲットとする社会価値を明確化した上で、定量的に評価できる指標を設定した上で、効果検証のためにかかる費用や時間を考慮しつつ、アンケートや ICT、センシング技術等を用いることで、人々の移動や消費動向、身体、精神の状態について把握することが有効な手段となる。

実際に、日本政策投資銀行が大阪府吹田市の「パナソニックスタジアム吹田」を対象として行った調査では、インタビューをもとに設計したロジックをもとに、健康や主観的幸福、安心感、シビックプライド等の観点から市民や商店街構成員へのアンケートによりアウトカムを計測する手法を用いて社会的価値の定量化に取り組まれている。なお、調査の結果、耐用年数期間中において創出される社会的価値が建設及び運営コストを概ね上回ることが示された一方で、アンケートによる主観的なデータのみではなく客観的な判断材料を活用した定量化のモデル構築が今後の課題として整理されている。

【4-5】 事業検討における注意事項

本節では、これまで解説してきた事業検討プロセスを通して念頭に置くべき注意事項を二点に分けて解説する。まず、「【4-5-1】アジャイルアプローチの重要性」では、事業検討プロセスを前に進めていく中で随時各プロセスに立ち戻って検討し直すことの重要性とその具体例をお示しする。そして、「【4-5-2】 周辺地域への影響や法規制対応策」では、スタジアム・アリーナを整備・運営していく中で発生することが予想される周辺地域への影響に対する対応策について示すほか、同じく整備・運営していく中で適合性の確認が必要となる法令（法律や条例等）についても、その対応策を含めて説明を行う。



図 34 事業検討プロセスの全体像（再掲）

【4-5-1】アジャイルアプローチの重要性

<アジャイルアプローチの定義と重要性>

スタジアム・アリーナの整備は数十年単位の長期にわたるプロジェクトであり、計画を進めていく中で社会情勢や経済状況、技術革新、そしてスポーツを取り巻く環境は常に変化しているため、当初の計画通りにプロジェクトが進められるとは限らないのが実態である。このような不確実性の高い状況下においては、一度定めた構想や計画に固執するのではなく、様々な状況の変化に対応するための「アジャイルアプローチ」が重要となる。アジャイルアプローチとは、一般的にはソフトウェア開発の分野で使われる開発手法である。ソフトウェア開発において主流とされてきた「ウォーターフォール」と呼ばれる手法のように、計画、設計、実装、テストといった工程を順番に進めるのではなく、小さな規模で作り始め、短いサイクルで開発とテストを繰り返しながら、顧客やその他ステークホルダーからのフィードバックを反映し、徐々に完成度を高めていく手法である。

<アジャイルアプローチの具体例>

スタジアム・アリーナの事業検討を進める中では様々なタイミングでアジャイルアプローチがとられることが想定される。以下では例として3つのアプローチのパターンを提示する。

①事業収支の検討・予測を踏まえた候補地検討のやり直し

候補地の検討を行う際には、複数の候補地がピックアップされ、それぞれの候補地における事業収支を検討・予測し、その結果をもとに最終的な候補地選定を行うパターンも想定される。また、ピックアップされた候補地での事業収支を検討した結果が芳しくない場合などには、ピックアップされている以外の立地についても改めて候補地として検討し直すことも考えられる。

②資金調達方法の検討結果を踏まえた事業スキーム検討のやり直し

資金調達方法は事業スキームとの関連性が高く、資金調達方法を検討した結果として事業スキームの検討をやり直すことも想定される。特に民設民営や PFI 等の民間事業者が主体となって資金調達を行う場合においては、助成金を始めとする公的資金の活用が限られるため、出資や融資、寄附といった民間資金の調達が当初の見込みどおりに進まない場合には、指定管理者制度などの資金調達の主体が公共機関となるような事業スキームへの変更を余儀なくされる場合も想定される。

③周辺地域への影響を踏まえた事業スケジュール検討のやり直し

スタジアム・アリーナの整備は地域住民からの理解と協力が不可欠であるが、地域住民への説明が足りていなかったり、社会事情の大きな変化があったりといった様々な事情から、周辺地域への影響について改めて詳細な調査を行い、当初想定されていた事業スケジュールから大きく異なるような長い期間にわたって地域住民や議会への説明を行うこととなり、事業スケジュールを再度検討し直すことも想定される。特に、公共事業としてスタジアム・アリーナ整備を進める場合においては、こうした地域住民の思いが反映される場である議会や選挙のスケジュールにより、事業スケジュールが多大な影響を受けることも考慮に入れておくことが望ましい。

【4-5-2】 周辺地域への影響や法規制対応策

<周辺地域に対する影響>

スタジアム・アリーナの整備は、周辺地域や地域住民に様々な影響を与える。具体的な影響の内容としては、地域の活性化や賑わいの創出につながるものもある一方で、イベント開催時の騒音や振動、交通渋滞の発生、ごみの発生、治安の悪化などの対応が必要となる課題が生じることも十分に想定される。これらの課題は、スタジアム・アリーナの規模や立地条件によってその度合いが異なるが、地域住民からの理解を得ながら一体となってスタジアム・アリーナの整備とこれを核としたまちづくりを推進していくためには様々な配慮や対策が必要となる。

具体的には、それぞれの課題に対して、以下のような対策を取ることが考えられる。

①騒音・振動対策

スタジアム・アリーナで開催されるイベントは、スポーツイベントやコンサートを始めとして「盛り上がり」が重要となるイベントであるため、施設周辺に対する騒音や振動の発生がしばしば問題となる。イベントが盛り上がること自体は、スタジアム・アリーナを訪れた人々にとって価値の高い体験であり、これを抑え込むことは運営上考えるべきではないが、イベントに参加していない周辺地域の住民や施設にとっては迷惑なものとなり得ることは十分に承知すべきことである。

このような課題への対策として、まずハード面では、騒音や振動が外部に漏れにくい施設にすることが挙げられる。これについては、施設の立地条件やイベントの性質を考慮しながら、十分に配慮した設計となるように事前より設計事業者等とのコミュニケーションを取ることが重要となる。さらに、ソフト面の対策としては、地域住民との事前の話し合いを行い、チームも参加しながら住民の理解を得る工夫をすることや、鳴り物の使用制限や施設の稼働時間等について協定を締結することも一案である。実際に、神奈川県川崎市の「Uvance とどろきスタジアム by Fujitsu」では、本拠地として使用している川崎フロンターレが、21 時以降の鳴り物の使用制限をファンクラブとの間で合意し、近隣への騒音対策を行っている。また、同スタジアムでは、騒音状況に関するモニタリングも行っており、客観的データに基づいて利用団体への注意喚起や苦情対応に役立てられている。

②交通アクセス対策

スポーツイベントやコンサートなどの大規模なイベントが開催される場合、多くの観客がスタジアム・アリーナへ一斉に訪れるため、周辺の道路や公共交通機関に対する負荷が一時的に急増し、混雑や渋滞の発生がしばしば見受けられる。このような交通アクセスの問題は、イベント参加者だけでなく、日常的にその地域に住む住民や働く人々にとっても大きな不便をもたらすことがあるため、エリアマネジメントの観点からも十分な対策に取り組む必要がある。

まずハード面での対策としては、駐車場の整備や公共交通機関による移動手段の充実、周辺道路の整備等が挙げられる。例えば、埼玉県さいたま市にある「埼玉スタジアム 2002」では、大規模な駐車場を整備したほか、イベント開催時には、臨時のシャトルバスの運行や最寄り駅（浦和美園駅）の運行本数の増加などの対策が取られている。また、スタジアム・アリーナの周辺地域との複合化も、経済効果の拡大を図りながらイベントの行き帰りの人流の分散につながり得ると考えられる。

次に、ソフト面での対策としては、参加者や周辺住民への情報提供やコミュニケーションを充実させることが挙げられる。事例としては、第3章の「【3-4-1】顧客体験価値の向上」における「⑥退場時の快適性」の中で採り上げた兵庫県神戸市の「ノエビアスタジアム神戸」におけるアプリケーションの実証実験などを参考としていただきたい。

③環境対策

スタジアム・アリーナは、その整備はもちろん、運営においても多くの観客が一斉に集まり、移動やエネルギー消費、飲食等を行うことから環境に与える影響の大きな施設といえる。こうした施設の性質を踏まえつつ、持続可能な運営を目指す上では、環境への影響を最小限に抑える努力をする必要がある。

他方で、スタジアム・アリーナは、多くの人が集まり、感動や熱狂など共通の体験をする場であるとともに、地域を代表するシンボルともなり得るものでもあることから、最先端の環境対策を取り入れていることを示すことが、地域の環境保全への意識や取組の発信力の強化につながったり、また先端環境・エネルギー技術のショーケースともなり得ることを考慮することも重要である。

まず、ハード面での対策としては、施設自体のエネルギー効率を高めることが挙げられる。例えば、広島県広島市の「エディオンピースウイング広島」では、LED照明や太陽光発電の導入など、スタジアム全体の電力消費を抑えるために様々な省エネ技術が取り入れられており、施設の省エネルギー性能の指標である「BELS★★★★★^{*1}」や「ZEB Ready^{*2}」の評価を取得している。

次に、ソフト面の対策としては、3R（リユース・リデュース・リサイクル）の視点に立った運営が重要となる。例えば、山梨県甲府市の「JIT リサイクルインク スタジアム」では、ドリンクを購入する際にプラスチックカップを購入し、返却時に購入金額が返金されるというデポジット制のもとでリユースカップの積極的な活用に取り組みされており、2004～2021シーズンまでの成果として77.4トンのCO₂の排出量の削減を達成したと報告されている。

※1 「ZEB Ready」とは、建物で通常想定される年間のエネルギー消費量が、再生可能エネルギーを除く省エネ取組により、50%以上削減している場合に与えられる建築物の評価指標である。

※2 「BELS」とは、「Building-housing Energy-efficiency Labeling System」の略称で、建築物の省エネルギー性能に関する評価指標の一つである。性能は星の数で5段階評価されるため、星5つが最高ランクとなる。

④防犯対策

多くの観客が一度に集まるスタジアム・アリーナでは、観客同士によるトラブル等が生じるおそれがあり、施設やイベント運営者はこれに対する対策を講じる必要がある。防犯対策は、観客の安全を確保し、イベント自体の成功に寄与するために必要不可欠である。

まず、ハード面での対策としては、防犯カメラの設置が基本となる。例えば、東京都文京区にある東京ドームでは、スタジアム内外に多数の防犯カメラを設置し、リアルタイムでの監視を行っている。さらに、夜間のイベントに備えて、十分な照明を設置することもトラブルの抑止に効果的である。

次に、ソフト面での対策としては、地域や観客が一体となって防犯体制を整えることが重要となる。例えば、福岡県福岡市にある「みずほ PayPay ドーム福岡」では、周辺地域の自治会や商店街とも協力し、防犯パトロールを実施している。さらに、観客に対しても、貴重品の管理や不審者の目撃情報の報告を呼びかけることで、全体的な安全意識の向上を図っている。

地域やまちづくりの核としてスタジアム・アリーナの持続可能な運営を実現するためには、以上のような周辺地域への影響に対して、一つ一つ丁寧に対策を行うとともに、必要に応じて周辺住民への事前の説明やモニタリング結果の開示などを行うことで、観客はもちろん住民からの理解も十分に得ながら地域一体となって施設を運営していくための取組を続けていくことが重要である。

<法令による制約とその対応策>

法令については、本章の「【4-2-2】基本構想の策定に向けた基礎調査」にて、スタジアム・アリーナの整備・運営に関わる主要な法令を下表のように示しているが、ここでは、第3章の「【3-4】スタジアム・アリーナ改革の要点」にて取り上げたスタジアム・アリーナ改革の要点にあたる取組に紐づけながら、それぞれの取組において制約となり得る主要な法令について解説を行う。なお、紹介するほとんどの法令は国が定める「法律」となっているが、詳しい制約内容や例外的な規定などは地方公共団体の定める「条例」に委ねられている場合もあるため、建設する地域の条例によっては先んじて確認する必要があるということに注意いただきたい。

表 36 第3章で採り上げた各取組に対応する法令及び対応事例

	法令名	スタジアム・アリーナ改革の要点との対応関係
1	建築基準法	すべての取組(集団規定の適用は都市計画区域内及び準都市計画区域内に限る)
2	都市計画法	すべての取組
3	都市公園法	すべての取組(都市公園内に限る)
4	都市緑地法	すべての取組(緑地内に限る)
5	土地区画整理法	すべての取組(土地区画整理事業区域内に限る)
6	大規模小売店舗立地法	【3-4-4】複合化
7	環境影響評価条例 (環境アセスメント条例)	【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献
8	景観法・景観条例	
9	道路法・道路交通法	【3-4-1】顧客体験価値の向上 【3-4-4】複合化
10	バリアフリー法	【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献
11	建築物のエネルギー消費性能の向上等に関する法律	
12	地方自治法	なし(事業スキームの検討と深く関わる法令)
13	PFI法	
14	興行場法	【3-4-2】利用用途の多様化・多目的利用
15	消防法・ 火災予防条例	【3-4-1】顧客体験価値の向上 【3-4-3】収益源の複線化
16	屋外広告物法・ 屋外広告物条例	【3-4-1】顧客体験価値の向上 【3-4-3】収益源の複線化
17	駐車場法・駐車場条例	【3-4-1】顧客体験価値の向上、【3-4-4】複合化
18	土壌汚染対策法	【3-4-5】持続可能なまちづくりへの貢献
19	騒音規制法	
20	振動規制法	

注) 上表の法令は、ほとんどが国の定める「法律」であるが、詳しい制約内容や例外的な規定などは地方公共団体の定める「条例」に委ねられている場合もあるため、併せて確認いただきたい。

○用途規制等の確認

スタジアム・アリーナ改革の要点として紹介した取組の中には、施設や設備を新たに設置する必要があるものも含まれている。そして、施設を新たに建設する場合には、建築基準法の「集団規定」による制約や、都市計画法に基づく規制を確認する必要がある。

集団規定のうち代表的なものについては、本章の「【4-2-2】基本構想の策定に向けた基礎調査」にて説明しているため、そちらを参照いただきたい。特に「建築基準法第 48 条」における建築物の用途に関する制約については、大規模施設となり敷地的な制約を受けやすいスタジアム・アリーナの計画において先んじて確認が必要である。また、複合化を進めるうえで様々な取組を行う場面においても関与する。

例えば、我が国において医療や介護の充実に資する施設の整備は重要であるが、スタジアム・アリーナの周辺施設として「病院」を建設する場合には、用途地域の制限を受けることとなる。一方で、茨城県鹿嶋市のカシマサッカースタジアムに併設されている「アントラーズスポーツクリニック」のように「診療所」として設置する場合には、用途地域による制限なく整備することが可能となる。このように用途地域に応じて整備が可能な施設が異なってくるため、検討にあたっては計画予定地の都市計画を十分に確認する必要がある。なお、「病院」と「診療所」の定義と建築制限の概要は以下のとおり。

表 37 病院と診療所の定義と用途地域の関係性

分類	定義（医療法に基づく）	建築が制限される用途地域
病院	病床を有し、入院治療を行う施設。 20 床以上を設けるものを指す。	工業地域、工業専用地域、田園住居 第一種低層住居専用地域 第二種低層住居専用地域
診療所	病床を持たない、または 19 床以下で 入院治療を行うことができる施設。	なし

複数用途にわたる建築基準法第 48 条但し書き許可は、各用途それぞれのチェックをうけることとなるが、あらかじめ特定行政庁の建築行政部局に事前相談をおこなうことが望ましい。周辺施設を整備する際には、その用途に応じた広範な知見が必要となるため、各分野の法令や建築の知識に精通した専門家の協力等も仰ぎながら着実に計画を進めることが肝要である。

○建築基準法

スタジアム・アリーナの価値向上へ向けた積極的な取組を行う上では、上述のパートで既に説明している内容のほかにも注意すべき点がいくつか想定される。

複合用途建築物に関する制約

利用用途の多様化や複合化を行う際には、一つの建物を様々な用途に用いることも十分に考えられる。このような建物については複合用途建築物として扱われることとなり、通常の建築物とは異なる取り扱いとなるため注意が必要となる。まず、複合用途建築物を建築する場合は、用途規制上、当該建築物を構成するそれぞれの用途が、建設する敷地の属する用途地域等において建築が認められている必要がある。また、当該用途地域等において建築が認められていない用途が一部でもある場合には、特定行政庁による許可手続きも必要となる。さらに、建設する敷地が2以上の用途地域等にわたる場合においては、敷地の過半の属する用途地域等における規制が適用される。なお、同一敷地内に2棟以上の建築物を計画し、それらの建築物が「用途上不可分」でない場合には、建築基準法上は原則的にそれぞれ別の敷地にあるものとして取り扱わなければならない。

また、異なる用途が混在する場合においては、火災時の危険が高まるものと考えられており、特に不特定多数の人々が利用するスタジアム・アリーナや商業施設などでは、防火設備等の設置により用途ごとに明確に区画することが求められる。アリーナにおいては大空間であるアリーナとVIPなどのボックスシートにおいて区画するケースとしないケースがあり、あえてアリーナと不可分な一体的な設えにすることで不可分な使われた方をしている範囲として区画が免除される場合もある。区画が不要となると防火設備などが不要となるためコスト管理に有効であると考えられるが、関係法令の取扱いについては、所管行政庁等と適宜協議することが必要と考えられる。

さらに、不特定多数の人々が利用する大規模施設であるスタジアム・アリーナの施設内において異なる用途を混在させる場合には、「異種用途区画」の対応となる点にも注意が必要である。異種用途区画とは、建築基準法施行令第112条に規定されている防火区画の一つで、用途が複合している建築物では、管理体制が異なる用途部分で情報が適切に共有されずに、避難の著しい遅れにつながるおそれがあることから、用途間の延焼を防止する手段として、防火区画を設けることが求められている。例えば、スタジアム・アリーナ内の飲食店や売店などを一つ一つ異種用途区画として防火シャッター等で区切っている施設が見られる。

一方で、異種用途区画については、例外的な取り扱いも存在し、特定の条件に該当する場合には、区画を不要とすることができる場合もある。そのため、施設内に設けるシャッター等を少なくすることで、施設内の景観の改善や建設費・資材費の削減などの効果を得ることを目的に例外的な措置を求める場合には、関係法令の取扱いについて、所管行政庁等に設計段階から相談することが重要である。

増築に関する制約

既存の施設において収益源の複線化を行うためには、増改築を行うことも十分に想定される。建築基準法では、増築、改築又は移転（防火地域及び準防火地域外における床面積の合計が10㎡以内であるものを除く。）、用途の変更並びに大規模の修繕又は大規模の模様替を行う場合、改めて確認申請を行う必要があるため注意が必要となる。なお、延床面積の変更がない又は減る場合で類似の用途相互間における用途の変更であるなど、当初設計段階の配慮により確認申請が不要なケースも存在しており、計画上流からの施設運営者の関わりが重要となる。

観客席の構造に関する制約

観客席スタンドを計画する際の法令には大きく2つ存在しており、都道府県や市区町村が定める建築基準条例と後述の火災予防条例となる。観客席スタンドを計画するうえで国が示す法令には具体的な数値的制約などは掲載されておらず必ず建設予定地の地方公共団体や所轄消防署の条例を確認しなければならない点に注意が必要となる。固定席の前後幅や横幅、前方の席との隙間の幅やそれらに紐づけされた縦通路間の座席数、縦通路の幅などに関する基準が定められており、そのほか横通路の設置基準、幅や経路の長さ、出入口の数、幅などそれぞれ各地方公共団体にあわせて細かな違いがある。これらの寸法基準は観客席規模の検討や敷地内での配置可否にも関わっており構想初期段階でのチェックが望ましい。座席の寸法などについては火災予防条例に振り分けるなど、所掌範囲そのものが違う場合もあり建築基準条例と火災予防条例の両方の確認が必須となる。

○都市公園法

都市公園法及びそれに紐づく各地方公共団体が定める条例では、都市公園内に設置できる施設（公園施設）や当該施設の規模などの基準が定められており、スタジアム・アリーナ本体はもちろん、周辺施設が都市公園内に含まれる場合、当該施設も都市公園法や条例の規定を満たす必要がある。設置する公園施設については、従来の管理許可制度に加えて Park-PFI 制度も活用しながら、民間活力を活用した都市公園の整備、管理の方針等に基づき検討することが重要となる。

都市公園内に設置できる施設

北海道北広島市の「北海道ボールパーク F ビレッジ」では、球場のバックスクリーン裏の都市公園内にあたる場所にクラフトビールの醸造所が存在している。この醸造所は「そらとしば by よなよなエール」というレストランの一部として設置されており、飲食店自体は都市公園法上の公園施設として設置が認められているため、公園管理者が飲食店と解釈して設置が実現できている。

■ 都市公園内に設置されている醸造所（飲食店）



写真：そらとしば by よなよなエール

【出典】[そらとしば by よなよなエール | グルメ | HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE](#)

- ✓ レストランの 1 階イートインスペース内（写真奥のガラス張りの向こう側）がクラフトビール醸造所になっており、醸造所見学ツアーも開催されている。
- ✓ 「エスコフィールド HOKKAIDO」のセンターバックスクリーン上に位置し、レストラン内部からも野球観戦が可能となっている。

都市公園内の建築物に関する建蔽率の基準

建蔽率の基準への対応としては、各地方公共団体の都市公園条例の建蔽率（都市公園に公園施設として設けられる建築物の建築面積の敷地面積に対する割合）に関する規定を改正するということも考えられる。例えば、「北海道ボールパーク F ビレッジ」が所在する北海道北広島市では、建蔽率を定めている「北広島市都市公園条例」を以下のように改正し、個別の都市公園にのみ適用される建蔽率を導入している。

表 38 北広島市における条例の改正内容

都市公園法 第 4 条第 1 項	
一の都市公園に公園施設として設けられる建築物（建築基準法（昭和 25 年法律第 201 号）第 2 条第 1 号に規定する建築物をいう。以下同じ。）の建築面積（国立公園又は国定公園の施設たる建築物の建築面積を除く。以下同じ。）の総計の当該都市公園の敷地面積に対する割合は、百分の二を参酌して当該都市公園を設置する地方公共団体の条例で定める割合（国の設置に係る都市公園にあつては、百分の二）を超えてはならない。 ～以下省略～	
北広島市都市公園条例 第 2 条の 4	
1 項	法第 4 条第 1 項本文(法第 33 条第 4 項において準用する場合を含む。)の条例で定める割合は、100 分の 2（ <u>北海道ボールパーク F ビレッジ</u> にあつては、100 分の 10）とする。
2 項	都市公園法施行令(昭和 31 年政令第 290 号。以下「令」という。)第 6 条第 1 項第 1 号に掲げる場合に関する法第 4 条第 1 項ただし書(法第 33 条第 4 項において準用する場合を含む。以下この条において同じ。)の条例で定める範囲は、同号に規定する建築物に限り、当該公園の敷地面積の 100 分の 10（ <u>北海道ボールパーク F ビレッジ</u> にあつては、100 分の 40）を限度として法第 4 条第 1 項本文及び前項の規定により認められる建築面積を超えることができることとする。

○消防法及び火災予防条例

消防法は、火災の予防・警戒・鎮圧や、災害等による傷病者の搬送を適切に行うため、建築物などについて防火・消防上必要な規制を定めた法律である。スタジアム・アリーナの運営においては飲食物の提供や演出などのために火が使われる場面が多く想定されるため、様々な取組において消防法及び火災予防条例が関与してくることが想定される。

火の使用に関する制約

例えば、収益源の複線化の一つとして「飲食サービスの充実」を挙げているが、飲食物の提供方法の工夫として火を使う場合には、監督官庁からの許可を得る必要があるため注意が必要である。消防法上の規定を確認の上、管轄する都道府県の消防署等と事前から積極的にコミュニケーションを取り、火を使う場合に求められる設備や構造などについて情報を得ながら設計や建設を進めていくことが重要である。

また、スポーツやコンサート等の興行イベントの演出として、以下の写真のように炎が用いられる場面も見られるが、このような演出装置を設置する場合にも、事前に消防署からの許可を受けるほか、各地方公共団体の火災予防条例等に定められている可燃物や客席との距離などの規定を守る必要があるということを十分に理解した上で設計や建設を進めることが肝要である。

■ 興行イベント等における炎を使った演出



写真：スポーツイベント中の炎を使った演出

【出典】株式会社 DeNA（川崎ブレイブサンダース）より提供

観客席の構造に関する制約

各地方公共団体の建築基準条例とあわせて観客席の構造について基準を定める条例となる。多様な体験を作り出すことを考えた場合、固定席だけでなくファミリーシートや栈敷席のような「ます席」に分類される区画席の設定となる。「ます席」の検討には縦通路の幅など観客席スタンドそのものの性能に関わることも含めて、先述した建築基準条例と併せて先行したチェックが肝要となる。

○屋外広告物法（及び屋外広告物条例）

屋外広告物の掲出の可否については、屋外広告物法に基づき、都道府県や指定都市及び中核市等が条例や規則等を定めて運用している状況となっている。屋外広告物の掲載を規制する趣旨は、広告物の無秩序な設置から、都市景観や自然景観を保護し公共の安全を守ることであり、対象となる広告物は、営利を目的とした内容に限らず、商標やマーク等の一定のイメージを与えるものもその規制対象に含まれることが原則となっている。

具体的な規制の内容については、都道府県や指定都市等が定める屋外広告物条例によって定められているものが多く、広告物の表示を禁止する区域や物件等について、各地域に必要な規制が定められている。一方で、条例による規制内容は画一的なものとする必要はなく、例えば、「北海道ボールパーク F ビレッジ」の所在する北海道北広島市では、ボールパーク内及び周辺地域における屋外広告物に関して別個に条例を定めて異なる基準を設けることで、掲出できる屋外広告物の自由度を高めている。

■特定の地域に限定した屋外広告物規制



画像：北広島市ボールパーク地区等の区域内における屋外広告物の規制に関する条例

【出典】[屋外広告物の規制について（北海道ボールパーク F ビレッジ及び周辺地域）](#) | 北海道北広島市

また、設置の仕方を工夫することで、屋外広告物を設置するのと同等の効果を得ることが可能となる場合もある。一例として、大阪府大阪市の「ヨドコウ桜スタジアム」では、ゲート上の案内板として広告を載せることで、市の許可を得て広告となり得る掲示物を屋外に設置することが可能となっている。また、建物のガラスの内側から屋外に向けて表示物を設置するケースで、屋外向けの表示物であるが、屋内設置のため、屋外広告物条例の対象外となる場合があり、例えば LED ビジョンを屋内から屋外に向けて設置する場合にも、例外的に屋外広告物条例が該当しない事例もある。

○景観法（及び景観条例）

景観法は、景観計画の策定その他の施策を総合的に講ずることにより、美しく風格のある国土の形成、潤いのある豊かな生活環境の創造及び個性的で活力ある地域社会の実現を図り、国民生活の向上と国民経済及び地域社会の健全な発展に寄与することを目的とした法律である。まちに賑わいを創出し、地域を活性化させる取組の一つとして、スタジアム・アリーナの整備を観光客の誘致などに結び付けるためには、施設の外観が地域の景観に与える影響も考慮すべき重要なポイントの一つとなり得る。

景観法では、都道府県や指定都市及び中核市等の景観行政団体においては、同法に基づく景観計画を定めることができるとされている。景観計画は、屋外広告物条例との関連も強い計画であり、景観計画に広告物の表示及び掲出物件の設置に関する行為の制限に関する事項が定められた場合においては、当該景観計画を策定した景観行政団体の屋外広告物条例は、当該景観計画に即して定めるものとされている。特に、歴史的な町並みや自然景観が保護されている地域では、デザインや色彩に規制がある場合が多く、施設の設計段階から景観計画や景観条例の内容を十分に考慮し、地域の景観に調和する施設整備とまちづくりを行うことが求められる。

景観計画や景観条例の対象地域で広告物の許可を得るためには、景観計画や景観条例に適合している必要がある。例えば、エディオンピースウイング広島では、景観法に基づく広島市景観計画に抵触しないとの判断がなされ、隣接する公園側に向けて屋内に LED ビジョンを設置し、屋外へ向けた広告掲出が可能になっている。これらについては、都市ごとの景観計画や景観条例に基づいて個々の事例を判断することになるため、各地方公共団体の担当部局との具体的な協議が必要である。

■スタジアム外から見える大型モニターの設置



画像：エディオンピースウイング広島に設置されている「パークビジョン」

【出典】サンフレッチェ広島より提供

- ✓ スタジアム東側 1 階のスパイラル広場付近の壁面に設置された約 15m×3m の横長大型ビジョン。最大で 4 8：9 の横長の映像を映し出すことができ、来場した人々をスタジアムへ誘導し、広場エリアとの一体感を生み出す役割を担っている。16：9 のサイズの映像であれば 3 画面分の映像を映し出すことが可能で、またそれぞれ別々のお知らせや広告等の動画や静止画も映し出すことができる。

○大規模小売店舗立地法

大規模小売店舗立地法は、大規模小売店舗の立地に関し、その周辺の地域の生活環境の保持のため、大規模小売店舗を設置する者によりその施設の配置及び運営方法について適正な配慮がなされることを確保することにより、小売業の健全な発達を図り、もって国民経済及び地域社会の健全な発展並びに国民生活の向上に寄与することを目的とする法律である。スタジアム・アリーナは、イベント時に一時的に多くの観客を収容し、周辺の交通や商業施設に大きな影響を与える。そのため、スタジアムやアリーナ内あるいは周辺に設ける小売店についても、この法律が適用される場合がある。

さらに、地域経済の活性化や地域住民の利便性の拡大を目指した複合化の際には、スーパーマーケットや大型の家電量販店などをスタジアム・アリーナに併設させることが想定されるが、こうした施設の設置に当たっては交通渋滞等による周辺地域への影響などを事前に評価し、駐車場の確保などの対策を講じる必要があり得る。

なお、これらの評価と対策の基準については、地域特性に応じたよりきめ細やかな基準が必要と考えられる場合においては、地域の独自基準を策定することが認められている。大規模小売店舗を設置する者が配慮すべき事項に関する指針（平成19年2月1日経済産業省告示16号）¹において、「法運用主体が交通対策の実施状況、自動車・公共交通機関等の利用状況等の地域の実情に応じ、本指針に定めている自動車分担率等各原単位等の値とは別に、地域の基準を定め、予め公表している場合には、当該地域の基準を用いるものとする。例えば、「中心市街地の活性化に関する法律」の第9条第10項の認定基本計画において、公共交通機関の整備が盛り込まれている場合にあっては、公共交通機関の利用率に応じて「必要駐車台数」の緩和を行うことが可能となる」と定めている。詳細については、以下の経済産業省により告示されている指針等を確認しながら、各地方公共団体の管轄部署へ相談されることが望ましい。

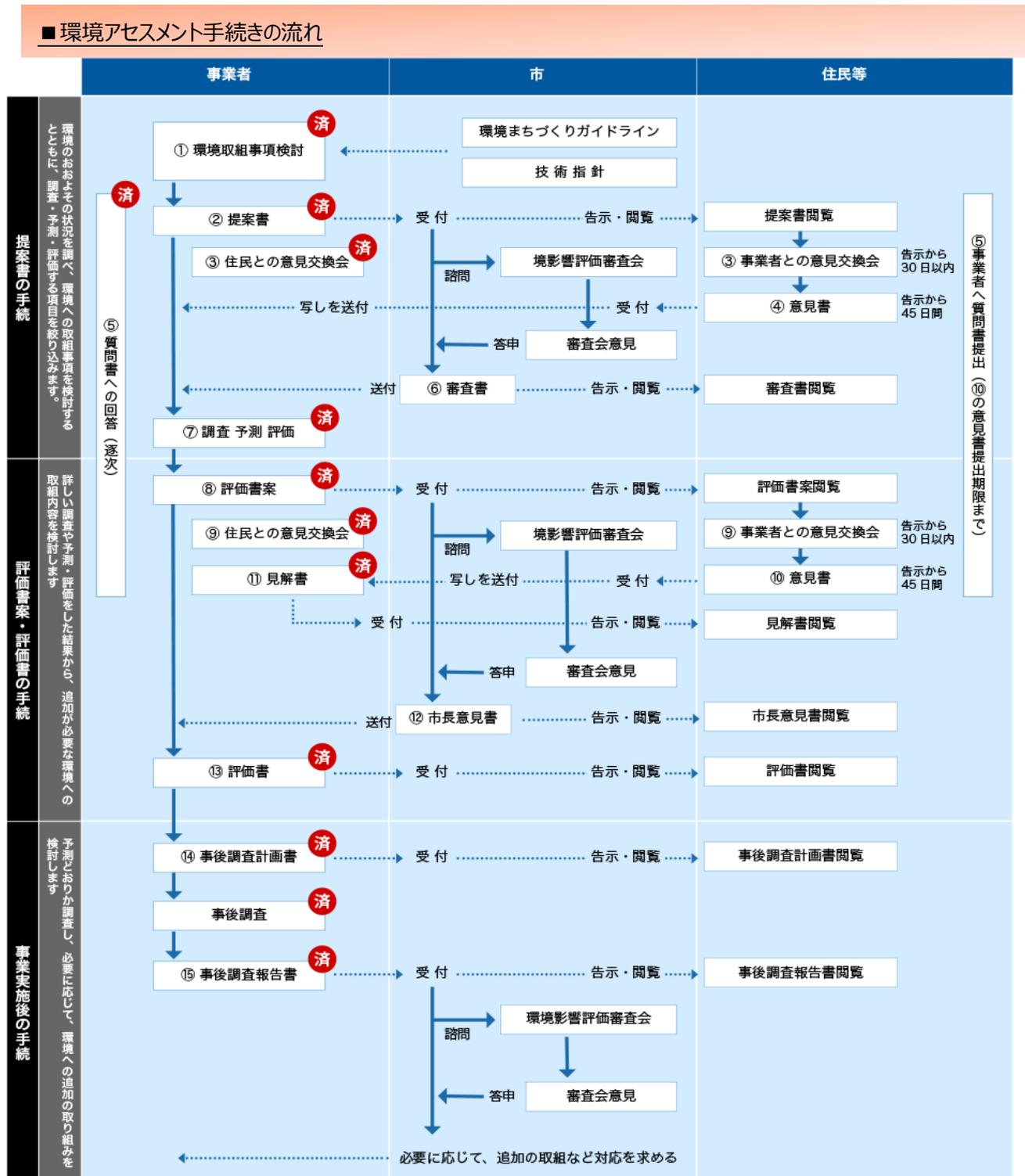
【参考】[大規模小売店舗を設置する者が配慮すべき事項に関する指針（平成19年2月1日経済産業省告示16号） | 経済産業省](#)

○環境影響評価条例

環境影響評価条例は、各地方公共団体により、開発事業が環境に与える影響を事前に調査・予測し、その結果を公表して環境保全に努めることを目的として制定される条例である。スタジアム・アリーナの建設および運営は、騒音、振動、大気汚染、水質汚染、土地利用の変化など様々な環境影響を伴うことが多い。このため、スタジアム・アリーナの建設を計画する際、環境影響評価条例の対象に該当する場合には、環境影響評価を実施し、地域の環境保全を考慮した整備を行うことが求められる。特に、持続可能なまちづくりを推進する上では、重要となる社会価値のテーマの一つとして紹介していたような省エネ及び脱炭素社会の推進による環境に優しい施設づくりを実現するためには、条例によって求められる環境影響評価手続の内容等を理解しておくことが重要である。

なお、スタジアム・アリーナの建設事業が環境影響評価条例の対象とならない場合であっても、環境影響が懸念される際には、事業者自ら自主的に環境影響評価を実施し、地域の環境保全を考慮した整備を行うことが望ましい。

以下の図は、大阪府吹田市の「パナソニックスタジアム吹田」において実施された環境影響評価に関する手続きの流れが示されたものである。同スタジアムのホームページ上には、それぞれの手続きについても詳細に説明されているため、是非参考にさせていただきたい。（ただし、建築基準法の改正や各地方公共団体の条例等により手続きが異なる場合もあるため、併せて最新の情報をご確認いただきたい。）



画像：パナソニックスタジアム吹田の建設時における環境アセスメントフロー図

【出典】 [環境アセスメント手続き | パナソニック スタジアム 吹田](#)

また近年においては地方公共団体が定める環境アセスメントだけでなく、ZEB や CASBEE などの認証制度も組み合わせた環境評価を独自に実施するケースも増えており、地方公共団体によっては上位の基本計画において ZEB の目標を掲げているケースもあり見落とししやすいことについては留意すべきである。

○都市緑地法

都市緑地法は、都市の緑地を守り、緑化を進めることで、良好な都市環境を目指すことを目的とした法律である。当該法律に基づき地方公共団体が定めることができる特別緑地保全地区では、建築物の建築等の行為が現状凍結的に制限されることから、スタジアム・アリーナの建設候補地に緑地を含む場合、当該地区の指定状況をあらかじめ確認する必要がある。また、当該法律に基づき地方公共団体が定めることができる緑化地域では、敷地面積が一定の規模以上の建築物の新築・増築を対象に、建築物の緑化率の最低限度が定められているため、スタジアム・アリーナの建設候補地が当該地域に含まれる場合、緑化にともなう作業にコストや手間がかかることを踏まえた事業収支やスケジュール検討を行うほか、施設の外観や機能の検討において、屋上等の施設を緑化することも検討することが望ましい。

なお、緑化手法については、以下の東京都調布市の「味の素スタジアム」の事例（緑化地域外）のような工法上の工夫についても参考としながら、地上の緑化と併せて導入を検討することが望ましい。

■壁面緑化技術の活用



写真：味の素スタジアムにおける壁面緑化の状況

【出典】 [エコスタジアムの取組み | 味の素スタジアム](#)

- ✓ 樹木を本格的に取り入れた特殊な壁面緑化システムを活用し、スタジアム壁面 1,426 m²を緑化している。また、壁面を包み込むことで樹木の蒸散効果や放射環境改善効果により、スタジアム壁面温度の上昇を抑制することができている。

○道路法・道路交通法

道路法と道路交通法はどちらも道路に関する重要な法令であるが、規制されている内容は異なるため、それぞれの法令とスタジアム・アリーナの整備や運用との関わり方も異なる。

まず、道路法では、道路の整備や管理における規則が定められており、例えば、顧客体験価値の向上を目指して、道路幅や歩道などの拡張や、横断歩道や信号機、照明設備の設置などの取組を行う場合には、道路交通法に基づいて安全性や交通の円滑化を図ることが求められる。また、道路の一部を歩行者専用道路にしたり、仮設の売店や案内所等を設置したりする場合は道路の占用に当たるため、道路法に基づく占有許可が手続きとして必要となる。

一方、道路交通法では、道路の利用に関する規則が定められている。スタジアム・アリーナにおいてイベントを開催する際には一時的に交通量が増加するため、駐車場の出入口の位置や歩道の切り下げ、近隣の主要交差点における交通規制や誘導員の配置なども道路交通法に基づいた措置が必要となることがある。これらの措置については所轄の警察署の協力が不可欠となるため、事前に調整を行いながら適切な措置を検討することが重要である。以下では、交通規制の具体的な例として、Jリーグのベガルタ仙台のホームゲーム終了後に市道にて警察と連携しながら歩行者天国を実施している宮城県仙台市の「ユアテックスタジアム仙台」の事例を紹介する。

■ 試合終了後の歩行者天国の実施



画像：ユアテックスタジアム仙台周辺で実施している歩行者天国の概要図

【出典】 [ホームゲームご来場のみなさまへ | ベガルタ仙台公式サイト](#)

- ✓ 原則、すべての試合終了後にスタジアム前の市道泉中央 25 号線と 26 号線（図面内の赤斜線エリア）の歩行者天国を実施。規制中は、車両通行禁止エリア内（図面内の赤斜線エリア）における車両の通行はできず、歩行者のみ通行可能となる。

○バリアフリー法

バリアフリー法は、「どこでも、だれでも、自由に、使いやすく」というユニバーサルデザインの考え方を踏まえ、高齢者や障害者等の移動上及び施設の利用上の利便性及び安全性の向上を図り、建築物等のバリアフリー化を促進するための法律である。建築物については、出入口、廊下、エレベーター、車いす使用者用のトイレや観覧席等についてバリアフリー基準が定められている。スタジアム・アリーナは、多様な観客が集まる建築物であるため、車いす使用者用の観覧席やトイレ、エレベーターの設置などのバリアフリー対応が非常に重要である。

バリアフリー法では、スタジアム・アリーナなどの不特定多数の者等が利用する建築物で一定規模以上の新築等を行う場合、バリアフリー基準への適合を義務付けている。また、建築物のバリアフリー設計のガイドラインである「高齢者、障害者等の円滑な移動等に配慮した建築設計標準」（令和 7 年 5 月改訂）では、車いす使用者用の観覧席について、前列の観客が立っている状況でサイトラインが確保できるよう計画すること等が求められる。これらによる整備を進めることにとどまらず、さらに、多様なニーズを反映した納得感のある質の高い施設整備等を実現するため、建築設計標準の別冊である「建築プロジェクトの当事者参画ガイドライン」（令和 7 年 5 月公表）に基づき、当事者参画を実施することも重要である。

また、大きなスポーツ大会が開催される場合等においては、地方公共団体や組織委員会等から「アクセシビリティ・ガイドライン」が示される場合もあり、これらのガイドラインに準拠することも重要となる。具体的には、2020 年の東京オリンピック・パラリンピック及び 2026 年に愛知県名古屋市で開催が予定されているアジア大会へ向けては、以下のようなガイドラインが定められている。スタジアム・アリーナにおけるバリアフリーの取組については、以下のガイドラインも参考としつつ、最新のガイドラインを参照しながら然るべき対応を検討いただくことが望ましい。

表 39 アクセシビリティ・ガイドライン一覧

大会名	ガイドライン	参考 URL
東京オリンピック・パラリンピック競技大会	Tokyo 2020 アクセシビリティ・ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドライン概要版 ・ガイドライン本編資料
第 20 回アジア競技大会・第 5 回アジアパラ競技大会	Aichi-Nagoya 2026 アクセシビリティ・ガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドライン概要版 ・ガイドライン本編資料

【第5章】 詳細検討に資する情報

【5-1】 国内外の事例集

第3章の「【3-4】 スタジアム・アリーナ改革の要点」において紹介した取組を起点として、国内及び海外のスタジアム・アリーナの事例を一覧化し、本ガイドブックの別紙として添付した。必要に応じてガイドブック本文と併せてご確認いただきたい。

国内外の事例集

【5-2】 資金調達に資する情報

スタジアム・アリーナの整備にかかる資金調達については、第4章の「【4-3-8】 資金調達方法の検討」にて全般的な解説を行っているが、採り上げた資金調達方法の一つである「補助金・助成金」については、年度ごとに対象となる制度や受給要件が変化するものであるため、今後における更新の容易性を鑑み、2025年3月時点の情報を別紙として添付した。情報の更新時期をご確認の上、資金調達方法や事業スキームの検討の参考情報としてご確認いただきたい。

資金調達に資する情報

【5-3】 スタジアム・アリーナ建設・設備に係る法（条例含む）規制一覧

スタジアム・アリーナの整備を進める上で確認すべき主要な法令については、第4章の「【4-5-2】 周辺地域への影響や法規制対応策」にて一覧として示しながら解説を行った。しかし、スタジアム・アリーナの整備や運営を実際に進める上では、その他にも非常に多くの法令が関与することとなるのが実態である。そのため、本ガイドブックでは、こうした実態に対応する一助となる情報として、整備や運用への関与が想定される法令を可能な限り網羅的に一覧化したリストを別紙として添付している。第4章にて解説した内容をベースとしつつ、必要に応じてご確認いただきたい。

スタジアム・アリーナ建設・設備に係る法（条例含む）規制一覧

スタジアム・アリーナ改革ガイドブック検討会 構成員名簿

上 林 功	追手門学院大学社会学部社会学科 准教授、株式会社スポーツファシリティ研究所 代表【座長】
大城 亨太	公益社団法人日本プロサッカーリーグ 経営基盤本部 クラブライセンス事務局 マネージャー (兼)スタジアム推進グループ マネージャー (兼)23区スタジアム推進準備室 室長
小原 爽子	日本経済研究所 公共デザイン本部 インフラ部 部長
久 家 実	株式会社JTB スポーツ・エンターテイメント共創部 部長
佐野 正明	公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ 専務執行役員
柴 清 文	北広島市 経済部次長 (ボールパーク連携推進室長)
鈴木 友也	トランスインサイト株式会社 代表
高橋 義雄	早稲田大学スポーツ科学学術院 教授
田山 順一	一般社団法人コンサートプロモーターズ協会 常務理事、一般社団法人 Entertainment Committee for STADIUM・ARENA プロジェクトマネージャー
土屋 光輝	KPMG コンサルティング株式会社 アソシエイトパートナー
永廣 正邦	株式会社梓設計 専務執行役員 スポーツ・エンターテイメントドメイン長、プリンシパルアーキテクト
信江 雅美	株式会社イー・アール・ジャパン 事業開発担当部長、元株式会社サンフレッチェ広島 ピースウィング所長
早雲 俊人	日本政策投資銀行 企業金融第6部 課長
松野 健太郎	三井不動産株式会社 商業施設・スポーツ・エンターテインメント本部 スポーツ・エンターテインメント事業部長
元沢 信夫	株式会社 DeNA スポーツ・スマートシティ事業本部 川崎拠点開発室 室長
山本 牧子	MPI Japan Chapter 名誉会長、株式会社 Finesse Hospitality Management 代表取締役

(50音順、敬称略)

<事務局>

スポーツ庁 参事官 (民間スポーツ担当) 付
経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課

<オブザーバー>

日本スポーツ政策推進機構
内閣官房 デジタル田園都市国家構想実現会議事務局 内閣府 地方創生推進事務局
内閣官房 副長官補 (事態対処・危機管理担当) 付
総務省 情報流通行政局 地域通信振興課
国土交通省 都市局 公園緑地・景観課
国土交通省 都市局 市街地整備課
観光庁 参事官 (MICE) 付
観光庁 観光地域振興部 観光資源課
環境省 総合環境政策統括官グループ 総合政策課