

報告書

【概要版】

令和7年度 スポーツ産業の成長促進事業 「スポーツコンプレックス 推進事業 (スポーツコンプレックスに関する調査事業)」

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
社会システムコンサルティング部

2026年3月24日

NRI

Envision the value,
Empower the change



0. 事業の背景・目的 | スタジアム・アリーナ改革

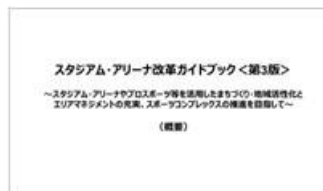
スタジアム・アリーナ改革は、従前には存在しなかった稼げるスタジアム・アリーナの概念を提唱し、スポーツ産業の牽引に寄与してきた

スタジアム・アリーナ改革の経緯

スタジアム・アリーナ改革

- スポーツ庁は、2016年から「スタジアム・アリーナ改革」を掲げ、従来の行政主導・郊外立地・単機能のコストセンター型スタジアム・アリーナから、官民連携・都心立地・多機能のプロフィットセンター型スタジアム・アリーナへの転換を図るべく、各種政策を展開してきた：
 - ✓ 各種ガイドブックの作成（スタジアム・アリーナ改革ガイドブック、スタジアム・アリーナに係るコンセッションガイドライン）
 - ✓ 「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ」の拠点選定
 - ✓ スタジアム・アリーナ計画の策定に関するコンサルティング支援
 - ✓ セミナー等の普及啓発施策
 - ✓ 相談窓口の設置
 - ✓ その他、各種調査事業（海外事例調査、経済的価値・社会的価値の可視化手法等）

▼スタジアム・アリーナ改革ガイドブックの策定



▼「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ」の拠点選定



成果

- プロフィットセンターとしてのスタジアム・アリーナのあり方を示し、沖縄サントリーアリーナやES CON FIELD HOKKAIDOなどの国内における先行モデルの形成を後押ししてきた
- 結果として、スタジアム・アリーナ改革のKPIとして定めた「『多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ』を2025年までに20施設実現すること」に対して、2025年までに21施設が選定されている

▼沖縄サントリーアリーナ



画像提供：沖縄アリーナ株式会社

▼ES CON FIELD HOKKAIDO

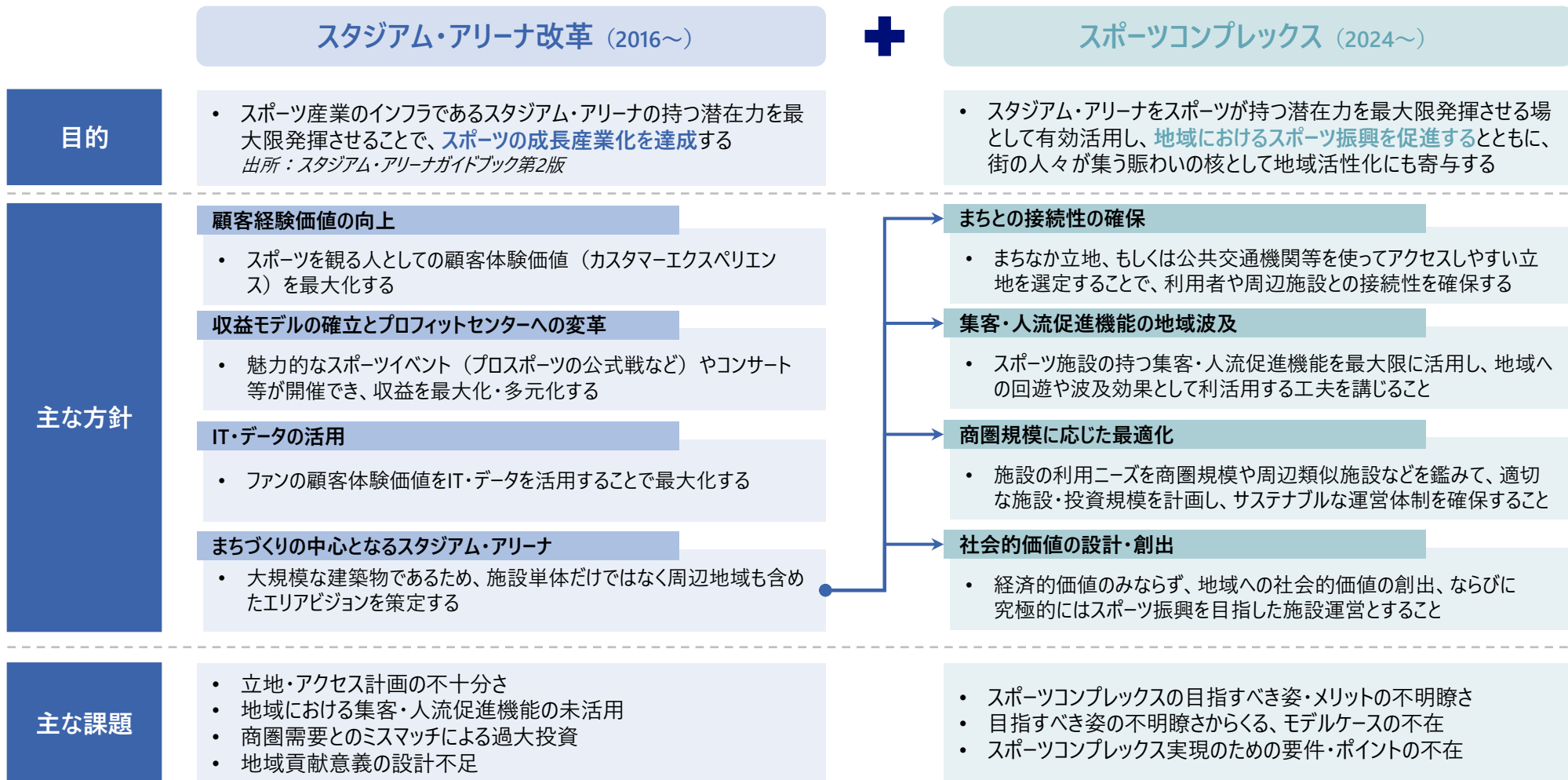


©H.N.F.

0. 事業の背景・目的 | スタジアム・アリーナ改革とスポーツコンプレックスの関係性

「スタジアム・アリーナ改革」における課題を踏まえ、施策を発展させるかたちで地域のスポーツ振興を目指す「スポーツコンプレックス」を推進するため、本事業での調査を行った

スタジアム・アリーナ改革とスポーツコンプレックスの方針の違い



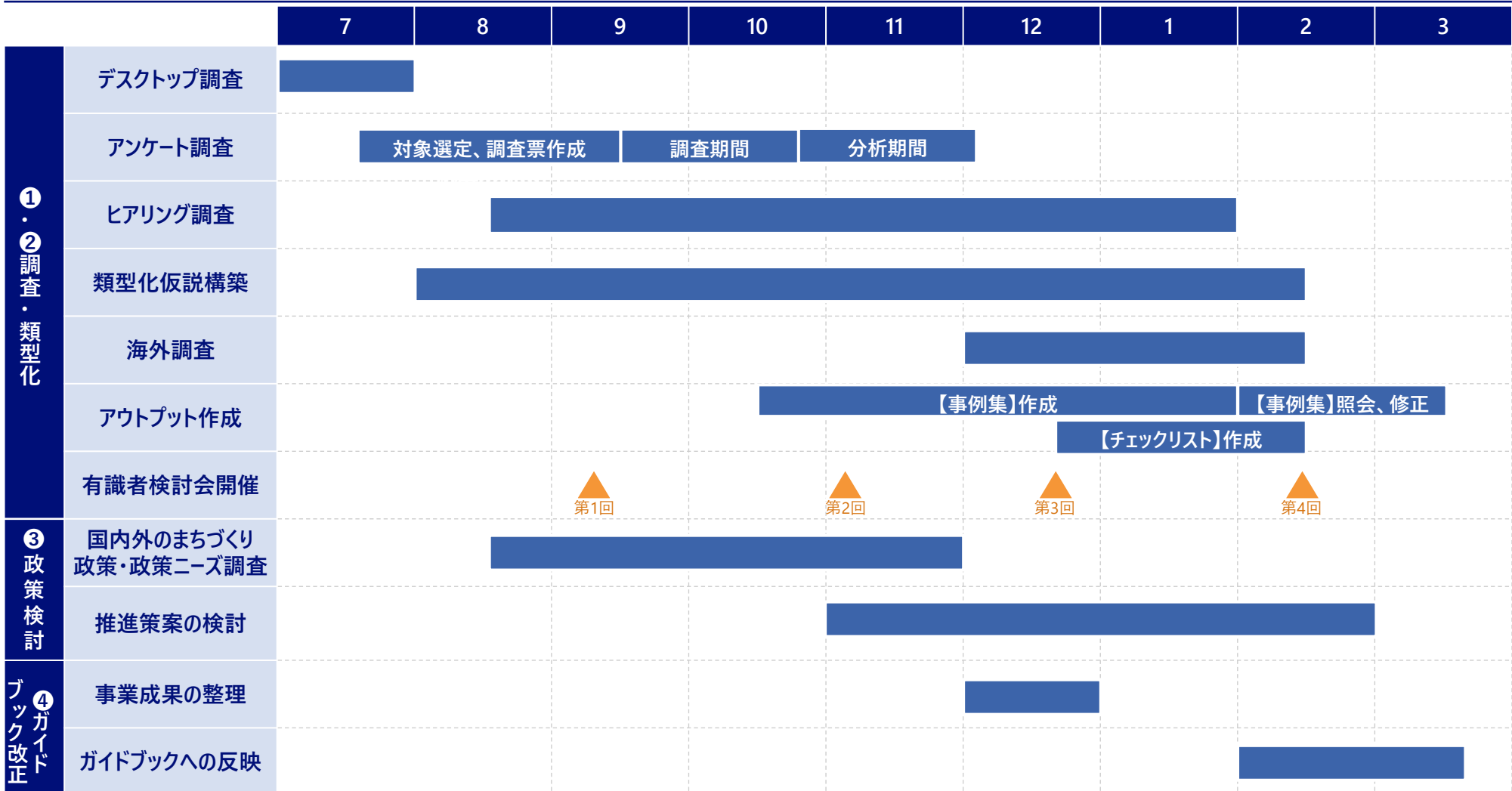
本事業は、下記に示すタスクで構成

タスク	ゴール	実施事項
<p>1. 国内外のスポーツコンプレックスの要素が含まれるスタジアム・アリーナ等の調査</p>	<p>・先進事例の調査を通じて、スポーツコンプレックスの概念や類型化の検討にあたり、<u>参考となる情報や事例が把握できている状態</u></p>	<p>a. 国内調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デスクトップ調査を通じ、国内のスタジアム・アリーナを洗い出し ・デスクトップ調査にて洗い出したスタジアム・アリーナに対し、スポーツコンプレックスの要件仮説への該当状況を把握するためのアンケート調査を実施 ・先進事例を精査の上で、ヒアリング調査を実施し、事例集を作成 <p>b. 海外調査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デスクトップ調査を通じ、海外における先進事例を洗い出し ・先進事例に対しヒアリング調査を実施し、事例集を作成 ・先進事例が立地する国のスポーツに係る政策等を調査し、日本との相違点や類似点を整理
<p>2. スポーツコンプレックスの概念の整理や類型化検討</p>	<p>・スポーツコンプレックスの整備主体となりうるステークホルダーに対し、<u>スポーツコンプレックスとして具備すべき要件や目指す姿を提示できる状態</u></p> <p>・有識者との協議を通じて、スポーツコンプレックスの概念や類型化の<u>検討が深化・オーソライズ</u>されている状態</p>	<p>a. 有識者検討会の開催</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有識者検討会のゴール・アジェンダをスポーツ庁とも協議の上、計4回程度開催 ・適切な有識者を検討の上、各種手続きを実施し、各回の有識者検討会の事前準備・当日運営・事後対応を実施 <p>b. スポーツコンプレックスの概念の整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スタジアム・アリーナ改革との関連性、スポーツコンプレックスの対象となる施設、範囲、満たすべき要件について検討・整理 <p>c. スポーツコンプレックスの類型の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツコンプレックスの類型化について検討・整理 <p>d. スポーツコンプレックス推進のポイントの整理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツコンプレックス実現にあたり、自治体視点で特に検討すべき事項について整理
<p>3. 国内における大規模施設を中心としたスポーツコンプレックスの実現にむけた推進策の検討</p>	<p>・<u>スポーツコンプレックス推進のために必要な支援策が整理されている状態</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国内のスタジアム・アリーナに対し、政策に関するニーズを把握するためのアンケート調査を実施（※「1-a. 国内調査」におけるアンケート調査と一体で実施） ・アンケート調査の結果や有識者検討会での議論等を通じ、今後実施すべき支援策を整理
<p>4. スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>への反映</p>	<p>・本事業の成果を「<u>スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版></u>」に反映する際の<u>素案が作成されている状態</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」の本文にすでに記載されている内容と、本事業で検討した内容の重複等を整理し、更新ならびに追記にあたっての文章案を作成 ・上記をもとに、要点をまとめた「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」の概要版の修正案や追加資料を作成

0. 事業の背景・目的 | スケジュール

各タスクの実施スケジュールは、下記の通り

事業スケジュール



1-a. 国内調査 | 概要

先進事例やスポーツコンプレックスの概念の整理や類型化の検討の土台となる情報の把握のため、国内調査を実施した。成果物として事例集を作成した。

目的

- 国内の様々なスポーツ施設の集約・連携事例やそれらを活用したまちづくりへの取組に関する先進事例を把握する。
- スポーツコンプレックスの概念の整理や類型化の検討の材料とするため、先進事例で実施されている取組やスポーツコンプレックスの在り方に影響を及ぼす要素について、先進事例における詳細な状況を把握する。

主な成果物

- 事例集（国内のスポーツコンプレックス）

実施事項

デスクトップ調査

- 国内の「みる」施設（プロクラブの本拠地等）を対象に、基本情報（所在地、事業手法等）を公開情報を基に調査
- 上記の結果をExcelファイルのリストとして整理

アンケート調査

- デスクトップ調査で作成したリストをもとに、施設の概要やスポーツコンプレックスの要件仮説への該当状況を調査するアンケート調査を実施

ヒアリング調査

- デスクトップ・アンケート調査の結果に基づき、特徴的な取組を実施している事例を選定
- 選定した施設に対し、対面／オンラインにて要件仮説の妥当性等を聴取するヒアリング調査を実施

事例集の作成

- ヒアリング調査に基づき、別途「2. スポーツコンプレックスの概念の整理や類型化検討」で検討した要件に該当する施設をスポーツコンプレックスの先進事例として事例集を作成

国内に存在する「みる」スポーツ施設のリストアップを行い、基礎情報について調査した。

- 本事業で検討の対象とする「みる」スポーツ施設としては、以下の3分類とした。

- ① プロリーグ（NPB、Jリーグ、Bリーグ、SVリーグ、リーグワン）に所属するクラブの本拠地となっているスタジアム・アリーナ
→188施設が該当
※なお、①における「リーグワン」については、A) チームが本拠地を定めていない、B) チームが本拠地（ホームグラウンド）として練習場（「みる」ための施設ではない）を定めている、という事例が散見されたため、リーグワンHPに記載されている「スタジアム」を調査対象とした。
- ② 「スタジアム・アリーナ認定」を受けているスタジアム・アリーナ
→20施設が該当、なお②のみが該当するのは2施設（FLAT HACHINOHE, 横浜BUNTAI）
- ③ 対象とする種目（野球、サッカー、バスケットボール、バレーボール、ラグビー）の日本代表戦（2024/2025年度）が行われたスタジアム・アリーナ
→国立競技場、西日本国際展示場等16施設が該当、なお③の分類のみが該当するのは4施設（日環アリーナ栃木、有明コロシアム、島津アリーナ京都、西日本総合展示場）

- 上記のうち重複を削除した191施設について、アンケート調査の発出対象とするとともに、ヒアリング対象を抽出するため、以下の基礎情報についてデスクトップ調査を行った。

- 所在都市、所在都市の人口
- 本拠地とするプロクラブ名
- 施設の運営事業者
- 事業手法、事業主体

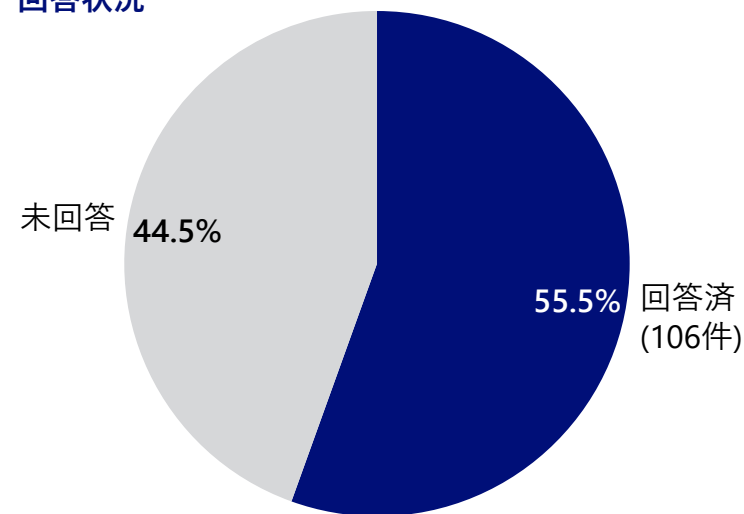
1-a. 国内調査 | アンケート調査

スポーツコンプレックスに関する3つの要件仮説を検証するために、アンケート調査を実施した。
アンケートの回収状況として、最終的に、106施設から回答を収集した

アンケート概要

目的	<ul style="list-style-type: none">今後整備を推進していくスポーツコンプレックスの要件ならびに類型化等の検討すること国内に立地するスタジアム・アリーナの現状の詳細を把握すること
調査対象	<ul style="list-style-type: none">日本の主要なスタジアム・アリーナ（191施設）<ul style="list-style-type: none">✓ 調査対象のスタジアム・アリーナは今回の事業の調査対象である、みるスポーツ施設と定義している✓ 企画・構想ならびに設立時に係る設問も多いため、運営者ではなく所有者の皆様にご協力をご依頼
調査方法	<ul style="list-style-type: none">Webアンケート調査
設問数	<ul style="list-style-type: none">設問数は、42問
調査期間	<ul style="list-style-type: none">2025年10月19日～2025年10月31日
発出方法	<ul style="list-style-type: none">デスクトップ調査を通じて、回答対象施設を選定メールで回答を依頼して調査を実施

回答状況



1-a. 国内調査 | ヒアリング先一覧

仮説検証、推進におけるポイント聴取、事例集への掲載を目的として、デスクトップ調査結果等から優良事例と想定された以下施設に対して、ヒアリングを実施した。

目的	カテゴリ	#	ヒアリング対象（本拠地とするチーム・クラブ）	事業手法※	付帯機能※
(第1弾) 要件初期仮説の検証	自治体規模 大	1	SAGAアリーナ (SAGA久光スプリングス、佐賀バルナーズ)	指定管理者制度	・ 商業施設、飲食施設、陸上競技場、ラグビー等用グラウンド、文化会館
		2	PEACE STADIUM Connected by SoftBank (V・ファーレン長崎)	民設民営	・ 商業施設、宿泊施設、アリーナ、オフィス、大学（調整中）
	自治体規模 中・小	3	モンテディオ山形新スタジアム（モンテディオ山形）	民設民営	・ 検討中
		4	釜石鶴住居復興スタジアム（日本製鉄釜石シーウェイブス）	公設公営	・ 無し
(第2弾) 付帯機能を 起点とした 運営ポイント の聴取	自治体規模 大	5	横浜BUNTAI（※横浜ビー・コルセアーズが移転予定）	PFI・ 指定管理者制度	・ 宿泊施設、飲食施設、病院等が隣接
		6	エディオンピースウィング広島（サンフレッチェ広島）	DB方式・ 指定管理者制度	・ ミュージアム、公園（ひろしまスタジアムパーク）、飲食施設、子供用施設
	自治体規模 中・小	7	サンガスタジアムby KYOCERA（京都サンガFC）	指定管理者制度	・ 娯楽施設（フィットネススタジオ、eスポーツスタジオ等）、飲食施設、バスケットボールコート、保育園
		8	アシックス里山スタジアム（FC今治）	民設民営	・ 芝生広場、ドッグラン、福祉施設、農場
(第3弾) 面を意識した まちづくりの ポイント聴取	自治体規模 大	9	ユアテックスタジアム仙台（ベガルタ仙台）	指定管理者制度	・ スタジアムの付帯機能は会議室 ・ 芝生広場、広場、ホール、テニスコート等が隣接
		10	静岡市新アリーナ（バルテックス静岡）※建設前	PFI・ 指定管理者制度	・ 県立図書館、ベデストリアンデッキ等の隣接を予定
	自治体規模 中	11	宝来屋 ボンズアリーナ ※別名：郡山総合体育館 (福島ファイヤーボンズ)	PFI・ 指定管理者制度	・ なし
(第4弾) 事例集 掲載候補	③地方 アリーナ型	12	沖縄サントリーアリーナ（琉球ゴールデンキングス）	指定管理者制度	・ 飲食施設
	③地方 アリーナ型	13	ホワイティング（信州プレイングウォーリアーズ）	指定管理者制度	・ なし

※デスクトップ調査結果

ヒアリングを実施した施設のうち 9 事例について、事例集の作成を行った

- 要件の充足状況などを踏まえ、以下で示す 9 事例（エリア）について、スポーツコンプレックスのモデルとなりうる要素を持つ事例として、事例集の作成を行った（別紙参照）。

事例集を作成した事例（エリア）

1. 関内駅周辺エリア
2. 長崎スタジアムシティ
3. HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE
4. 沖縄アリーナ周辺エリア
5. 長野市南部エリア
6. 広島市中央公園周辺エリア
7. 亀岡駅周辺エリア
8. アシックス里山スタジアム
9. 開成山エリア

事例集概要

- 事例集においては、以下の 3 点を示している
 1. エリアの概要
 2. スポーツコンプレックス推進のプロセス
 3. 要件充足のポイント

The screenshot displays a report for the '関内駅周辺エリア(1/3)' (Kanai Station Area 1/3). It includes a map of the area, a timeline of key events from 2016 to 2026, and detailed project descriptions. The timeline highlights several milestones:

- 2016: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2017: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2019: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2020: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2021: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2022: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2023: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2024: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2025: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.
- 2026: Kanai Station Area Development Plan (Kanai Station Area Development Plan) approved.

 The report also includes a section on '関内駅周辺エリア(2/3)' and '関内駅周辺エリア(3/3)', providing further details on the project's progress and future plans. The bottom right corner features a map of the 'AREA CONCEPT PLAN' and a copyright notice for Nomura Research Institute, Ltd.

1-b. 海外調査 | 概要

優良事例や国内における行政の関与の方法や運営方法として参考となる情報の把握のため、海外調査を実施した。成果物として事例集を作成した。

目的

- 海外の様々なスポーツ施設の集約・連携事例やそれらを活用したまちづくりへの取組に関する先進事例を把握する。
- 日本では見られないスキームや機能の実現のため、先進事例やその立地自治体で実施されている取組や支援策に関する詳細な状況を把握し、国内でのスポーツコンプレックス推進のための示唆を獲得する。

主な成果物

- 事例集（海外のスポーツコンプレックス）

実施事項

デスクトップ調査

- 見るスポーツ施設への行政の関与の方法や行政構造の違いから、先進事例の多い欧米のうち、欧州にエリアを絞ってデスクトップ調査
- 欧州の「みる」施設（プロクラブの本拠地）を対象に、国内のスポーツコンプレックスに求められる要件に該当する箇所をロングリストで抽出

ヒアリング調査

- 日本と行政の在り方が類似し、収益性と地域貢献性のバランスが取れている事例の調査を想定し、付帯機能や面的連携、行政関与方法などの観点から事例を選定
- 選定した施設及び自治体に対し、対面にて、ステークホルダーの関与方法や収益化の手段についてヒアリングを実施

事例集の作成

- ヒアリング調査に基づき、訪問した施設をスポーツコンプレックスの先進事例として事例集を作成

1-b. 海外調査 | ヒアリング先一覧

スポーツコンプレックスへの行政の関与に関する知見獲得を主な目的にヒアリング先を検討。欧米事例を幅広く調査した上で各類型の要素を満たす下記4施設にヒアリングを実施した

海外ヒアリングアポイントメント取得状況

国	スタジアムの名称	概要	先方	実施日時
イギリス	LINERコミュニティ・スタジアム (ヨーク)	<ul style="list-style-type: none"> 天然芝と人工芝を組み合わせたハイブリッド芝を有する 近隣には複数のコンサート会場やアムステルダム最大級のショッピングセンターも所在する高集客な事例。官民連携型コンソーシアムで面的連携を実施 	<ul style="list-style-type: none"> York City Council (行政) Greenwich Leisure Limited (指定管理者) York Stadium Management Company (運営者) 	現地時間 2026/2/10 11時～ JST 2026/2/10 20時～
	エミレーツアリーナ (グラスゴー)	<ul style="list-style-type: none"> W杯のために再建され、天然芝を有する 公的SPCが所有・運営を行っている 周辺の交通インフラとも連動。観戦チケットがあれば当日公共交通機関が無料になる等の取組を実施 付帯施設の中には陸上競技場や各種コートなどのスポーツ施設を有する 	<ul style="list-style-type: none"> Clyde Gateway (都市再生会社/施設所有者) Glasgow Life (指定管理者) 	現地時間 2026/2/11 12時～ JST 2026/2/11 21時～
ドイツ	ドイツバンクアリーナ (フランクフルト)	<ul style="list-style-type: none"> 5,000人規模のアリーナでプロバスケットチームの本拠地 市議会が所有しプロチームと市議会が共同で運営を実施 付帯施設にはジムやフィットネススタジオ、サブアリーナを有する 近隣にはセルティックスの本拠地や商業施設などを有する 	<ul style="list-style-type: none"> Sportpark Stadion Frankfurt (施設所有者) 	現地時間 2026/2/12 13時～ JST 2026/2/12 21時～
アムステルダム	ヨハン・クライフ・アレナ (アムステルダム)	<ul style="list-style-type: none"> 収容人数8500人で天然芝と補強繊維を組み合わせたハイブリッド芝を有する プロチーム (サッカー5部、ラグビー2部) の本拠地で人口14万人のヨークに所在 付帯施設には「する」スポーツ施設や図書館、保健所等の日常利用する公的施設や商業施設を有する 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeente Amsterdam (行政) 	現地時間 2026/2/13 11時～ JST 2026/2/13 19時～
			<ul style="list-style-type: none"> Johan Crujff ArenA (運営・管理事業者) 	現地時間 2026/2/13 15時～ JST 2026/2/13 23時～

ヒアリングを実施した施設4事例について、事例集の作成を行った

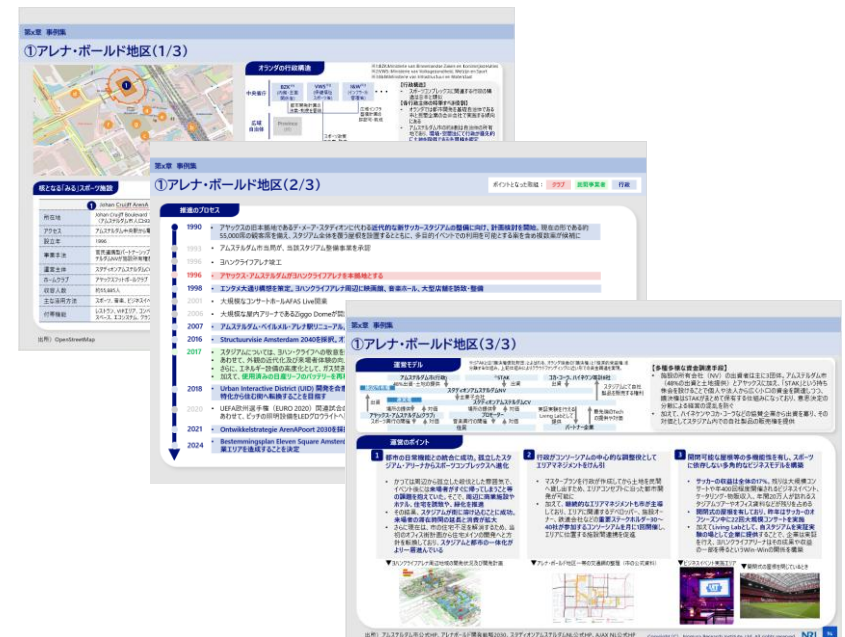
- 以下で示す4つの海外事例（エリア）について、国内におけるスポーツコンプレックスのモデルとなりうる要素を持つ事例として、事例集の作成を行った（別紙参照）。

事例集を作成した事例（エリア）

1. アレナ・ポールド地区
2. ドイツ銀行公園
3. クライドゲートウェイエリア
4. ヨークスタジアムレジャーコンプレックス

事例集概要

- 事例集においては、以下の3点を示している
 1. エリアの概要/訪問国の行政構造
 2. スポーツコンプレックス推進のプロセス
 3. 運営のポイント/運営モデル



2. スポーツコンプレックスの概念の整理や類型化検討 | 概要

国内外の調査で得られた情報をもとに、スポーツコンプレックスの概念の整理や類型化の検討・整理を行った。その検討にあたり、有識者検討会を計4回開催した

目的

- スポーツコンプレックスの整備主体となりうるステークホルダーに対し、スポーツコンプレックスとして具備すべき要件や目指す姿を提示できるよう、概念や類型を整理する。
- 有識者検討会を開催し、スポーツコンプレックスの概念や類型化に係る議論を行い、検討を深化し、整理内容に関する合意を得る。

主な成果物

- (事例集や「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」本文・概要版の更新・追記素案に反映)

実施事項

有識者検討会の開催	スポーツコンプレックスの概念の整理	スポーツコンプレックスの類型の検討	スポーツコンプレックス推進のポイントの整理
<ul style="list-style-type: none">• 本事業での検討事項の検討にあたり、適切な有識者を選定し、委託手続を実施• 事業期間内に、各回90～120分、計4回の有識者検討会を開催• 各回の検討会の準備・資料作成・当日の進行を実施	<ul style="list-style-type: none">• ヒアリング調査結果等をもとに、スポーツコンプレックスの対象となる施設、範囲、満たすべき要件について検討・整理	<ul style="list-style-type: none">• ヒアリング調査結果等をもとに、スポーツコンプレックスの類型化について検討・整理	<ul style="list-style-type: none">• ヒアリング調査結果等をもとに、スポーツコンプレックス実現にあたり、自治体視点で特に検討すべき事項について整理

2-a. 有識者検討会の開催 | 各回の位置づけ

本事業では、計4回の有識者検討会を開催した

	ゴール	主なアジェンダ
第1回 (9月12日)	<ul style="list-style-type: none">事業の基本方針・進め方への合意スポーツコンプレックスの概念に対する意見の取得アンケート項目へのフィードバックヒアリングの結果を踏まえた、要件仮説のブラッシュアップ	<p>【報告】</p> <ul style="list-style-type: none">NRIによるアンケート案の共有NRIによる要件仮説およびヒアリング第1弾での検証結果の共有 <p>【議論】</p> <ul style="list-style-type: none">事業の進め方についてスポーツコンプレックスの概念に関する有識者の認識についてアンケート案・要件仮説に対する有識者からのフィードバック
第2回 (11月10日)	<ul style="list-style-type: none">アンケート調査、ヒアリング第2弾の結果を踏まえた、要件仮説のブラッシュアップ類型化仮説の検討調査方針の合意	<p>【報告】</p> <ul style="list-style-type: none">ヒアリングの結果およびそれを踏まえた要件仮説の修正案・類型化仮説の共有 <p>【議論】</p> <ul style="list-style-type: none">要件仮説・類型化仮説に対する有識者からのフィードバック今後の調査方針について
第3回 (12月19日)	<ul style="list-style-type: none">ヒアリングの結果を踏まえた、要件仮説・類型化仮説の最終化スポーツコンプレックスの実現に向けた推進策案の検討	<p>【報告】</p> <ul style="list-style-type: none">ヒアリングの結果およびそれを踏まえた要件・類型化仮説の修正案の共有 <p>【議論】</p> <ul style="list-style-type: none">要件・類型化仮説に対する、有識者からのフィードバック次年度以降のスポーツコンプレックス推進策の検討
第4回 (令和8年2月17日)	<ul style="list-style-type: none">成果物へのフィードバックスポーツコンプレックスの実現に向けた推進策案の最終化	<p>【報告】</p> <ul style="list-style-type: none">ヒアリング調査結果の共有本事業の成果物およびスタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>改訂案の共有スポーツコンプレックス推進策案の共有 <p>【議論】</p> <ul style="list-style-type: none">成果物および推進策案へのレビュー次年度に向けた検討事項の洗い出し

2-a. 有識者検討会の開催 | 委員一覧

検討委員会で委嘱した委員は、下記の7名。また、4名のオブザーバーをお呼びした

カテゴリ	氏名	所属・役職
委員	高橋 義雄 (座長)	早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 NSPC 副委員長
	熊坂 俊博	横浜市市民局 スポーツ統括室 スポーツ振興課 担当課長 横浜市にぎわいスポーツ文化局スポーツ振興部長
	櫻井 稚子	(株)NTTドコモ エンターテインメントプラットフォーム部 執行役員 (株)NTTドコモ エンターテインメントプラットフォーム部 担当部長)
	永廣 正邦	(株)梓設計 代表取締役
	早川 琢雄	(株)日本政策投資銀行 産業調査部調査役
	日野 稔邦	佐賀県 SAGA2024・SSP推進局SSP総括監 兼 策部政策総括監
	松野 健太郎	三井不動産(株) 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
オブザーバー	大門 拓真	株式会社リージョナルクリエイション長崎 スタジアムシティカスタマー営業戦略部 部長
	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
	佐野 正昭	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 専務理事
	對馬 誠英	(株)ディー・エヌ・エー スポーツ・スマートシティ事業本部横浜拠点開発室 副室長

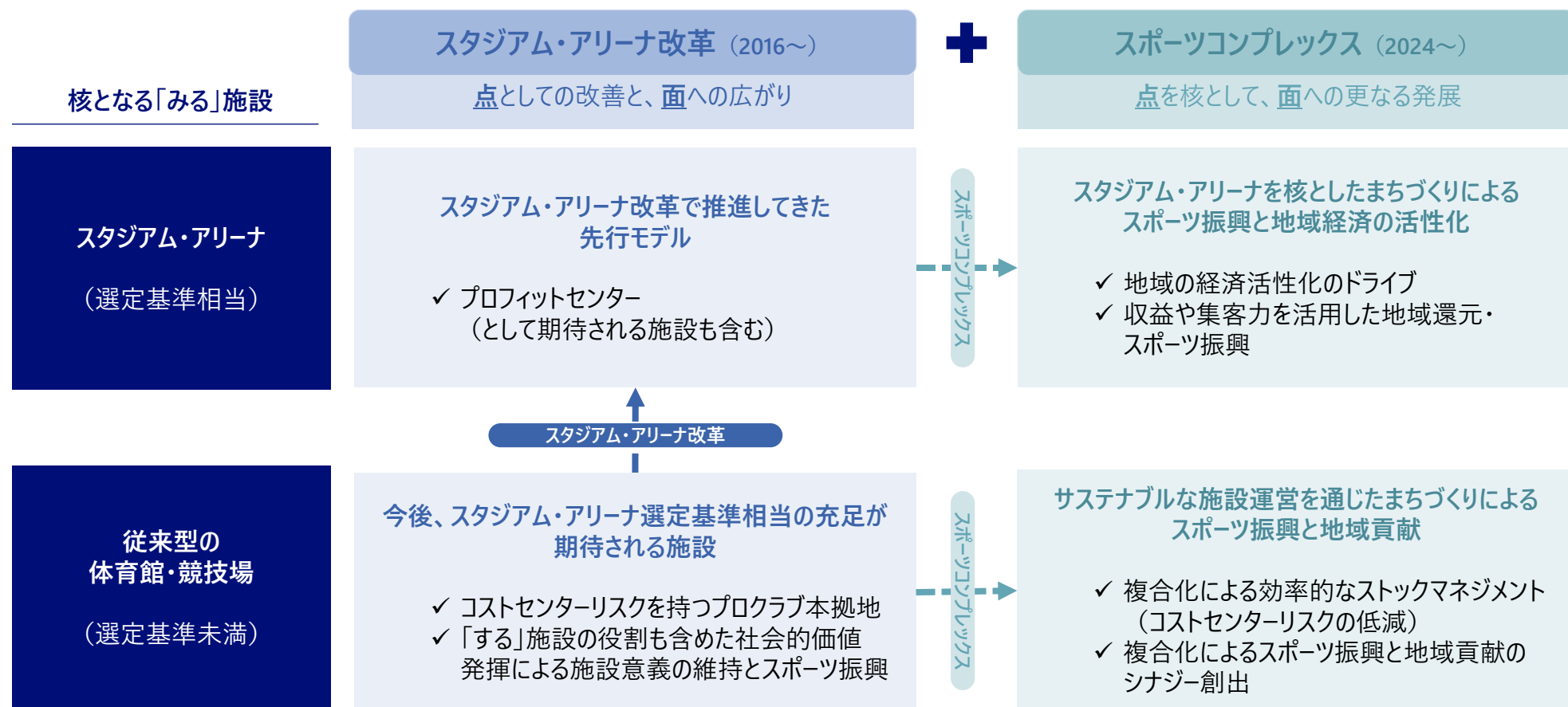
※座長以降、カテゴリごとに五十音順

※委員・オブザーバー就任時点での役職及び担当者を記載

2-b. スポーツコンプレックスの概念の整理 | 範囲

スタジアム・アリーナ改革は、「点」の改善を目指した政策であったことに対し、スポーツコンプレックスでは、その「点」を核としつつ、**周囲連携を図ることで「面」としての発展を目指す**

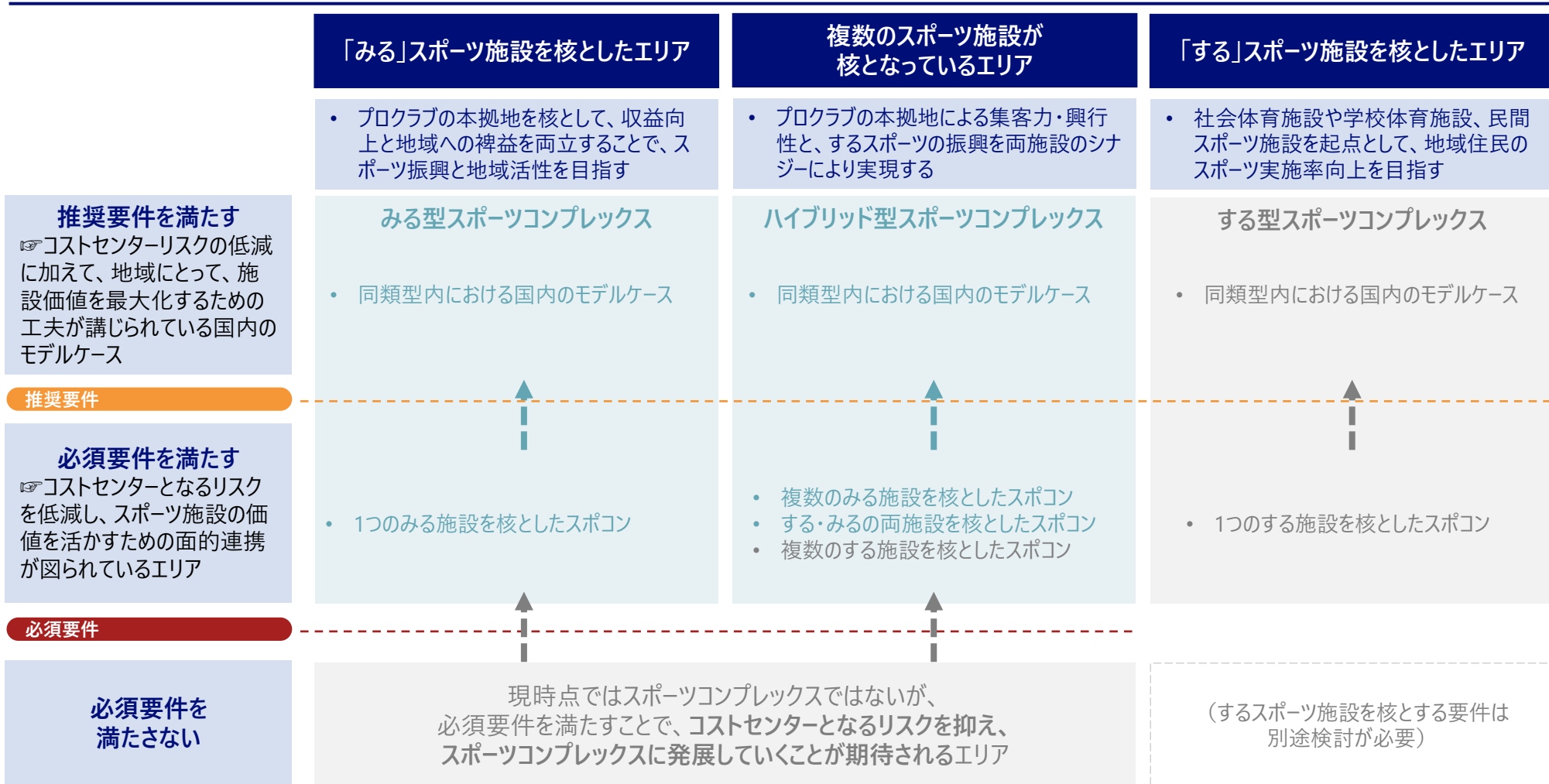
スタジアム・アリーナ改革とスポーツコンプレックスの関係性



2-b. スポーツコンプレックスの概念の整理 | 要件設定の考え方

スポーツコンプレックスは、どのスポーツ施設を核にしても目指せる広範な概念である。一方、施設価値を維持・活用し、コストセンターリスクを抑えるには、要件の充足が重要と考えられる

スポーツコンプレックスの範囲



2-b. スポーツコンプレックスの概念の整理 | 要件

スポーツコンプレックス要件の案として、必須と推奨に分けて下記の通り整理した。
既存施設には、変更不能な制約が存在するため、必要に応じて対応方針を明示している

スポーツコンプレックス要件案

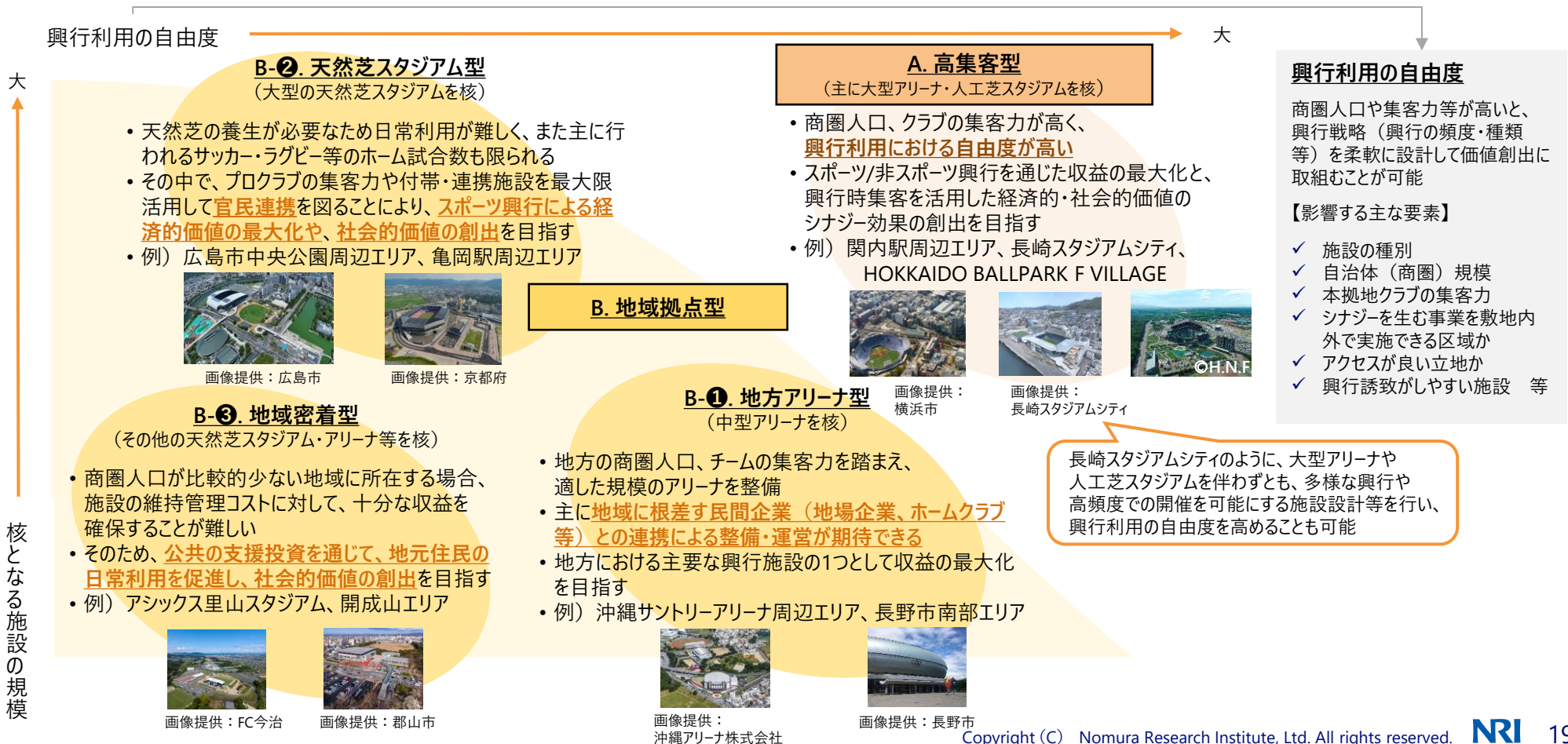
◆ 既存施設の場合に留意すべき事項

	要件	概要
推奨要件 スポーツ施設の価値を最大化し、地域のスポーツ振興を推し進めるために、満たすことが推奨される要件	1 まちづくりビジョン実現に必要な機能が設計され、施設に付帯・隣接されていること	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりビジョンで策定された目指すエリアの実現のために必要な機能が施設への付帯や隣接によって、エリア内で利用可能になっていること 例えば、経済的価値創出には、宿泊施設や観光施設等の消費促進に係る機能、社会的価値創出には、教育施設や健康・医療施設等の地域住民の日常利用を想定した機能が重要である
	2 プロクラブが推進体制に参画し、スポーツの価値活用に努めていること	<ul style="list-style-type: none"> プロクラブを施設運営・管理またはエリアマネジメントの座組に組み込む等、「みる」スポーツ施設における重要なコンテンツホルダーであるプロクラブとその施設のシナジーを最大化する体制となっていること
	3 スポーツ施設の集客・人流促進機能を地域活性化に利活用すること	<ul style="list-style-type: none"> まちなか立地等の良好なアクセス性の確保と周辺エリアへの送客が可能な立地選定や、歩行者通路の整備等周辺エリアへの送客を促進する導線設計、非興行日でもアクセスできる交通手段の設計等、スポーツの集客・人流促進機能を地域への波及効果として利活用する工夫を講じること
	4 定期的な効果検証を通じて、エリアの運営改善に努めていること	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりビジョンで策定された目指すエリアの実現に向けて、計画された価値創出が行われているかを定期的に効果検証により確認し、必要に応じ運営方法等の見直しを実施すること
必須要件 スポーツ施設の価値を維持し、コストセンターとなるリスクを抑えるために、最低限満たすべき要件	1 商圈規模を勘案した適切な施設・投資規模であること	<ul style="list-style-type: none"> 施設の利用ニーズを商圈規模や周辺類似施設、予算などを鑑みて事前に検討した上で、建設後、保有主体にとって運営コストが負担となりすぎないような適切な施設・投資規模を計画すること ◆ 既設施設で商圈規模との不適合が発生している場合には、運営コストの削減や収益化の改善、商圈との接続を促す工夫、施設の総量コントロール等の運営面における対策を講じること
	2 アクセス性を確保すること	<ul style="list-style-type: none"> 利用者にとって公共交通機関等を使ってアクセスしやすいような立地を選定すること ◆ 既存施設でアクセス性が困難な場合は、交通手段の整備や送迎バス手配等の対策を講じること
	3 スポーツ施設を活用したまちづくりビジョンを有していること	<ul style="list-style-type: none"> 行政計画（総合計画、都市計画、地域再生計画、地域経済牽引事業計画、等）や民間事業者が策定するエリアプラン等において、スタジアム・アリーナやその周辺エリアが記載される等、当該エリアとしてスポーツ施設を活用して目指すビジョンが策定・共有されていること
	4 エリアマネジメント等を通じて、まちづくりビジョン実現に必要な組織連携が効率的に行われていること	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりビジョンで策定された目指すエリアの実現のために必要な組織間調整やサービス提供、イベント企画などを行うために、ステークホルダーと定期的・効率的に連携できるエリアマネジメント体制が確立されていること

みる型スポーツコンプレックスは、民間活力の活用可能性や目指す姿が大きく異なる 「A. 高集客型」と「B. 地域拠点型」にまず区分した。その上で、Bは核となる施設により細分化

- スポーツコンプレックスの推進においては、核となる施設の規模やそのエリアにおける民間活力の活用可能性によって、目指す姿が大きく異なる。
- スポーツコンプレックスの種類を大きく「A. 高集客型」と「B. 地域拠点型」に大分し、Bにおいては、さらに核となる施設の種類で細分化し、「B-①. 地方アリーナ型」、「B-②. 天然芝スタジアム型」、「B-③. 地域密着型」の3つに分類した。

スタジアム・アリーナを核とした「みる型スポーツコンプレックス」の分類



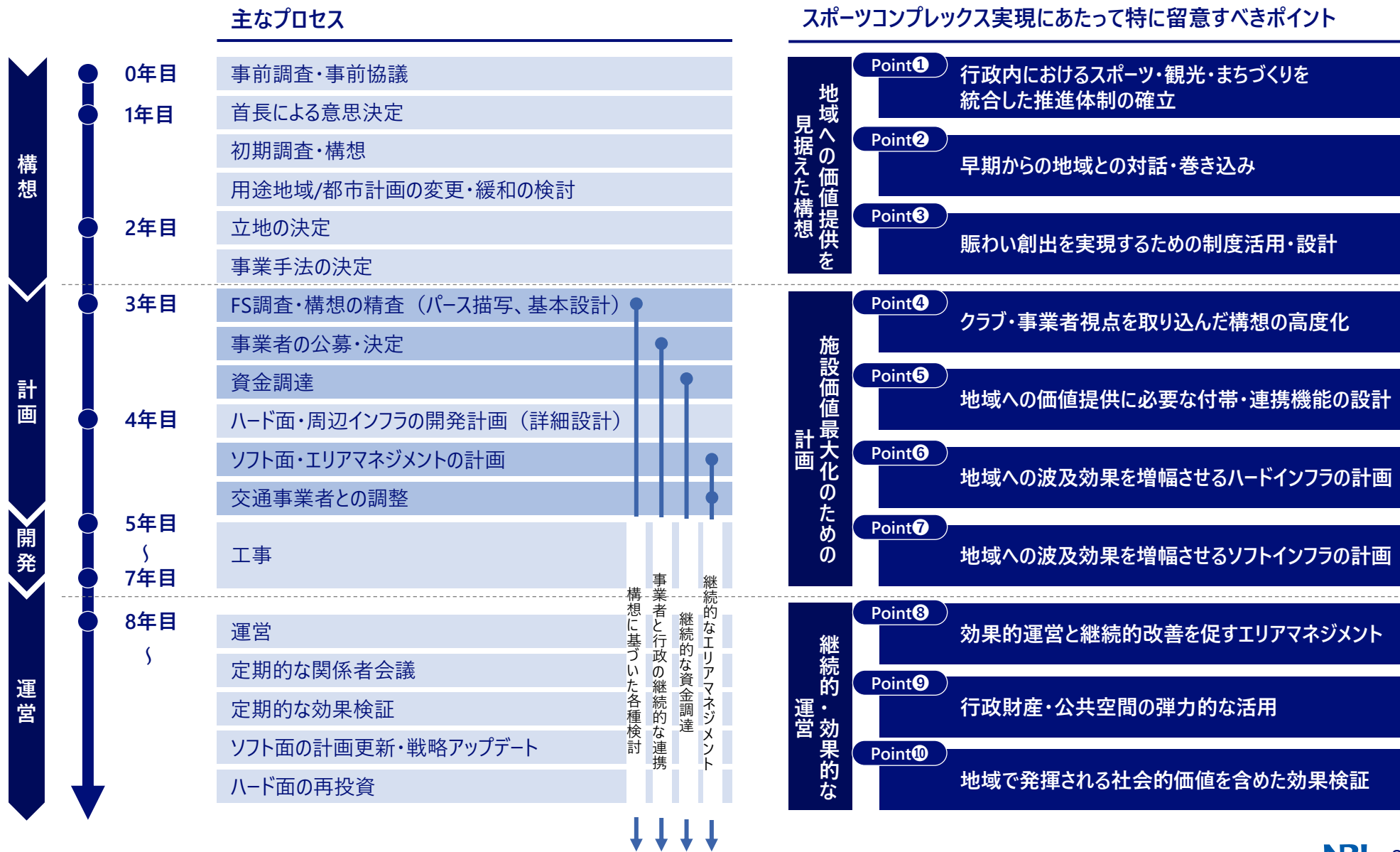
2-c. スポーツコンプレックスの種類の検討 | 類型

複数の「みる」施設が連携するハイブリッド型は、多くの事例は国内に存在しないものの、大きく3つの推進パターンを確認。スポーツコンプレックス整備の推進手法とも捉えられる

ハイブリッド型スポーツコンプレックス（複数のみる施設が立地している場合）の事例

事例	エリアマネジメント手法	みる型スポーツコンプレックス			する施設	その他連携機能施設
		A. 高集客	B-1. 地方アリーナ	B-2. 天然芝スタジアム		
<p>民間主導型</p> <p>長崎スタジアムシティ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 土地～建物の運営をすべて民間（ジャパネットグループ）が担う 本拠地とする2クラブの運営まで担うことでスポーツと施設全体のシナジーを創出 		<p>○</p> <p>ハビネスアリーナ</p>	<p>○</p> <p>PEACE STADIUM Connected by SoftBank</p>	<p>○</p> <p>フットサルコート等</p>	<p>○</p> <p>宿泊施設、商業施設、オフィス、大学、観光施設等</p>
<p>再開発事業型</p> <p>関内・関外エリア</p>	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市による旧市庁舎街区の再開発事業を通じたエリアマネ団体を中心に地域一体的に設計 再開発街区の事業者である三井不動産や横浜DeNAベイスターズ、YOKOHAMA文体等の協議により今後のエリアマネについて検討中 	<p>○</p> <p>横浜スタジアム</p>	<p>○</p> <p>横浜BUNTAI</p>		<p>○</p> <p>横浜武道館</p>	<p>○</p> <p>宿泊施設、エンタメ施設、病院、商店街等</p>
<p>都市公園型</p> <p>等々力緑地</p>	<ul style="list-style-type: none"> 東急株式会社を代表企業とし、富士通、大成建設、川崎フロンターレなど複数の企業により設立されたSPC川崎とどろきパークが公園全体の管理運営を担う 		<p>○</p> <p>東急ドレッセ とどろきアリーナ</p>	<p>○</p> <p>Uvanceとどろきスタジアム by Fujitsu</p>	<p>○</p> <p>陸上競技場 野球場 サッカー場 テニスコート等</p>	<p>○</p> <p>広場、釣池、店舗（企画中）等</p>

行政がスポーツコンプレックスを推進する概略プロセスとそのポイントは、下記の通り



3. スポーツコンプレックスの実現にむけた推進策の検討 | 概要

スポーツコンプレックスの実現に向けた推進策の検討を行うため、調査結果を下に、委員会において議論を行った

目的

- スポーツコンプレックスの実現に向けた推進策の検討を行うため

主な成果物

- 本報告書

実施事項

デスクトップ調査	アンケート調査	ヒアリング調査	委員会における議論
<ul style="list-style-type: none">• 国内における、既存のスポーツコンプレックスに活用可能な支援策についての調査を実施	<ul style="list-style-type: none">• アンケート調査の回答結果における、政策支援に対するニーズを抽出し整理	<ul style="list-style-type: none">• ヒアリング調査の中で、政策支援に対するニーズを伺い、伺ったご意見を整理	<ul style="list-style-type: none">• 各種調査結果を整理し、整理結果を下に有識者からご意見を聴取

3. スポーツコンプレックスの実現にむけた推進策の検討 | 調査結果の整理

調査結果を統合した結果は以下の通り。特に構想・計画/開発段階における金銭的支援、運営段階における調査・コンサルティング支援に対するニーズが高いことが伺える

調査結果整理

【凡例】(デ) :デスクトップ調査から抽出 (ア) :アンケート調査から抽出 (ヒ) :ヒアリング調査から抽出

灰字 : 推進に際して留意すべき結果 : ニーズの高い支援策

支援分類\支援段階		(デ) 特に金銭的支援について、多く存在すると想定		(デ) 十分でない可能性がある
		構想段階	計画/開発段階	運営段階
金銭的支援	補助金・助成金	<ul style="list-style-type: none"> (ア) 回答者の68%が「制度の設計・建設に対する補助金」を回答。 (ア) 回答者の39%が「技術導入に対する補助金」を回答。 (ア) 回答者の32%が「調査費支援」を回答。 (ヒ) 建設費の高騰等に鑑み、「立ち上げ段階」における金銭的支援のニーズが高い。 (ヒ) 一部ネガティブな意見も存在。 (ア) 回答者の34%が既に活用したと回答しており、多く存在すると想定。 		<ul style="list-style-type: none"> (ア) 回答者の39%が「技術導入に対する補助金」を回答。 (ア) 回答者の32%が「調査費支援」を回答。 (ヒ) イベントの実施に対する金銭的支援のニーズが存在。 (ヒ) 一部ネガティブな意見も存在。
	規制緩和・税制優遇	<ul style="list-style-type: none"> (ヒ) 土地利用に関する支援のニーズが高い。 		<ul style="list-style-type: none"> (ヒ) エリアマネジメント、他事業者との連携に対する規制緩和のニーズが存在。 (ヒ) 土地利用に関する支援のニーズが高い。
非金銭的支援	情報・ノウハウ提供	<ul style="list-style-type: none"> (ア) 回答者の32%が「調査費支援」を回答。 (ア) 回答者の28%が「技術支援・コンサルティング支援」を回答。 (ヒ) 構想段階における、コンセプト策定等に関するコンサルティング支援のニーズが存在。 		<ul style="list-style-type: none"> (ア) 回答者の32%が「調査費支援」を回答。 (ア) 回答者の28%が「技術支援・コンサルティング支援」を回答。 (ヒ) 経済波及効果、社会的価値についての効果検証・コンサルティング支援に対するニーズが高い。
		<ul style="list-style-type: none"> (ヒ) 支援策の周知に対するニーズが存在。 		
	認定	<ul style="list-style-type: none"> (ア) 回答者の26%が「ガイドブック・事例集等の活用」を回答。 		<ul style="list-style-type: none"> (ア) 回答者の26%が「ガイドブック・事例集等の活用」を回答。 (ヒ) 運営段階における好事例共有のニーズが存在。

3. スポーツコンプレックスの実現にむけた推進策の検討 | 課題と対応する支援策

スポーツコンプレックスの推進にあたり、本事業で把握した課題と対応する支援策を①～⑥に整理した

■ 調査結果、委員会でいただいた意見を踏まえ、本事業で把握した課題と、その課題に対応する支援策を整理した。

ヒアリング調査で聴取した意見の整理

把握した課題

対応する支援策

a	【価値算定の難しさ】 -発揮している価値が不明瞭であるために、市民からの賛同が得づらい。予算確保が難しい、補助金の申請が難しい、また改修計画等の策定が難しいなどの問題が発生している
b	【検討指針の不存在】 -地域連携の重要性について理解しているものの、具体的な進め方の指針がない
c	【規制による障壁】 -特に「高集客型」の施設において、何らかの規制が収益の拡大、エリアとの連携を促進するうえでの障壁となっている可能性がある
d	【概念、好事例の普及不足】 -スポーツコンプレックスの定義等は現在本事業において検討中であり、「どのような事例を目指すべきであるか」は現状明らかになっていない。かつ、スポーツコンプレックスという概念は現状において普及していない
e	【建設費の高騰】 -建設にかかるコストが膨れ上がっているため、自治体・民間企業の独力、また連携をする場合であっても、建設費を賄うことができない

支援策

①	【効果検証手法の確立、活用促進】 -他事例との横並び比較が可能になるような、効果検証フレームワークの作成、またその活用支援
②	【エリアに対する伴走支援】 -構想段階におけるコンセプトプランの策定、また運営段階における運営の高度化を目的としたコンサルティング支援
③	【事例の認定、事例集作成】 -先進事例の認定、好事例の共有、認知拡大を目的とした事例集の作成 ※規制緩和に関する対応策を含めることが効果的と想定
④	【セミナーの開催】 -スポーツコンプレックスに関する概念の認知拡大、意識醸成を目的とした、自治体向け/クラブ向けセミナーの開催 ※規制緩和に関する対応策を含めることが効果的と想定
⑤	【ガイドブックの作成】 -スポーツコンプレックスの推進に関する具体的な行動を指南するための、ガイドブックの作成・公開 ※規制緩和に関する対応策を含めることが効果的と想定
⑥	【補助金等の金銭的支援】 -特に構想、企画/開発段階における、補助金等の金銭的支援

期待される効果

先進事例の組成
概念認知の拡大
事例数の拡大

4. スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>への反映 | 概要

本事業の内容を「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」へ反映するため、当ガイドブックの記載内容を踏まえ、更新・追記すべき内容を整理し、文章案を作成した

目的

- 本事業の成果を「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」に対する更新・追記の文章素案を作成し、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」改定時において、円滑にスポーツコンプレックスの考え方が反映できる状態とする。

主な成果物

- 「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」本文の更新・追記の文章案
- 「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」概要版の更新・追記の資料案

実施事項

反映方針の整理

- 「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>」の本文ならびに概要版の構成や記載内容を把握
- その上で、本事業で更新ならびに追記を実施すべき章や記載する内容の大枠を整理

素案作成

- 反映方針をもとに、本文については文章案を、概要版については資料案を作成

4. スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3版>への反映 | ガイドブック素案

前述の方針にもとづき、本事業の成果を整理し、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3.1版>」として更新・追記の素案を作成した。詳細については、別紙参照。

概要版_反映素案

本文_反映素案

スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3.1版>

～スタジアム・アリーナとプロスポーツ等を活用したスポーツコンプレックスの推進を目指して～

(概要)

主要方針

- 「競技者への成長とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第3.1版>

～スタジアム・アリーナとプロスポーツ等を活用したスポーツコンプレックスの推進を目指して～

令和8年xx月

スポーツ庁

経済産業省

令和〇年〇月

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する

主要方針

- 「市民生活の向上とプロスポーツセンターの定着」
 - 競技者育成センター（プロスポーツの公認など）やコロシアム等が整備でき、収益を拡大・多角化する
 - 競技者育成センターの整備
 - ITサービスの活用
 - ファン体験施設整備をITサービス活用することで最大化
- 「まちづくりの中心となるスタジアム・アリーナ」
 - 大規模な施設整備がある。周辺地域から新たな商業施設・住宅・サービスなどを誘致する



**Envision the value,
Empower the change**