

スポーツコンプレックスガイドブック

～スタジアム・アリーナと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～

(概要)

1. 改訂の狙い・ポイント

01

スポーツとスタジアム・アリーナがもたらす価値の向上に向けた取り組みの要点最新化

スポーツとスタジアム・アリーナがもたらす価値を起点として、価値向上へ向けた取り組みの要点を国内の最新事例をもとにアップデート

02

スポーツ部局に閉じない様々な関係者との整備計画の検討

各地域の都市戦略やまちづくりに関する計画に基づいた「施設を含む周辺地域の目的とありたい姿」を活用して、スポーツ部局に閉じない様々な関係者を巻き込むことが重要

▼スポーツコンプレックスガイドブックで改訂した点

03

スポーツコンプレックスの考え方をアップデート

「スポーツコンプレックス」とは、「その地域ならではのまちづくりにおいて、核となるスポーツ施設の価値を最大化することを目的に、周辺のインフラや施設等と面的に連携して形成されるエリア」を指す概念であり、「スポーツコンプレックスの推進」とは、このようなエリアの実現を目指し、施設を核としたまちづくりビジョンを検討するとともに、実現に必要なエリアマネジメント等を通じて、地域活性化およびスポーツ振興を推進することを言う

スポーツコンプレックスガイドブックの構成内容と各章の目的

1章 本ガイドブックの趣旨と構成全体像

- ✓ 全体像と構成論点の把握を通して、読者の理解を促進
- ✓ スタジアム・アリーナ改革ガイドブック第3版とスポーツコンプレックスガイドブックの更新論点を確認し、読者へ活用促進

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

- ✓ 本ガイドブックで伝えたい重要事項の説明
- ✓ ガイドブックを確認する前に読者に認識していただきたい内容や備えていただきたい考え方の説明

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・地域活性化への関心と理解促進
- ✓ 価値創出のための主要ステークホルダーの参画促進

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務上参考となり得る情報共有

5章 詳細検討に資する情報

- ✓ ガイドブック内に記載しきれない詳細情報リスト

2. スポーツとスタジアム・アリーナを活用したまちづくり・地域活性化の意義

スポーツが持つ人々を惹きつける力は、多くの人々に活力や一体感をもたらすとともに、地域に人が集まることによる地域活性化や社会課題の解決にも活かすことができる。スタジアム・アリーナはスポーツの価値や潜在力を最大限発揮するとともに、飲食・宿泊、小売、観光等の周辺産業を巻き込むのみならず、スポーツ興行に留まらない多種多様なイベントの開催等を通じて、地域のシンボルとなり、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が期待される。

地域のシンボル



人々に地域への
愛着や誇りをもたらす
シビックプライドの醸成

人々が集い、つながりが
生まれる場づくりを通じた
コミュニティの醸成

飲食・宿泊、小売、観光等の 周辺産業の巻き込み



他の地域産業や
まちづくりとの連携により、
地域への波及を促進

スポーツに閉じない
地域での活用による
地域活性化

スポーツ興行に留まらない 多種多様なイベント等における活用



スポーツによる集客・収益化



人々を惹きつける力
活力をもたらす力
一体感をもたらす力



多機能化
民間活力導入
まちなか立地
収益力改善

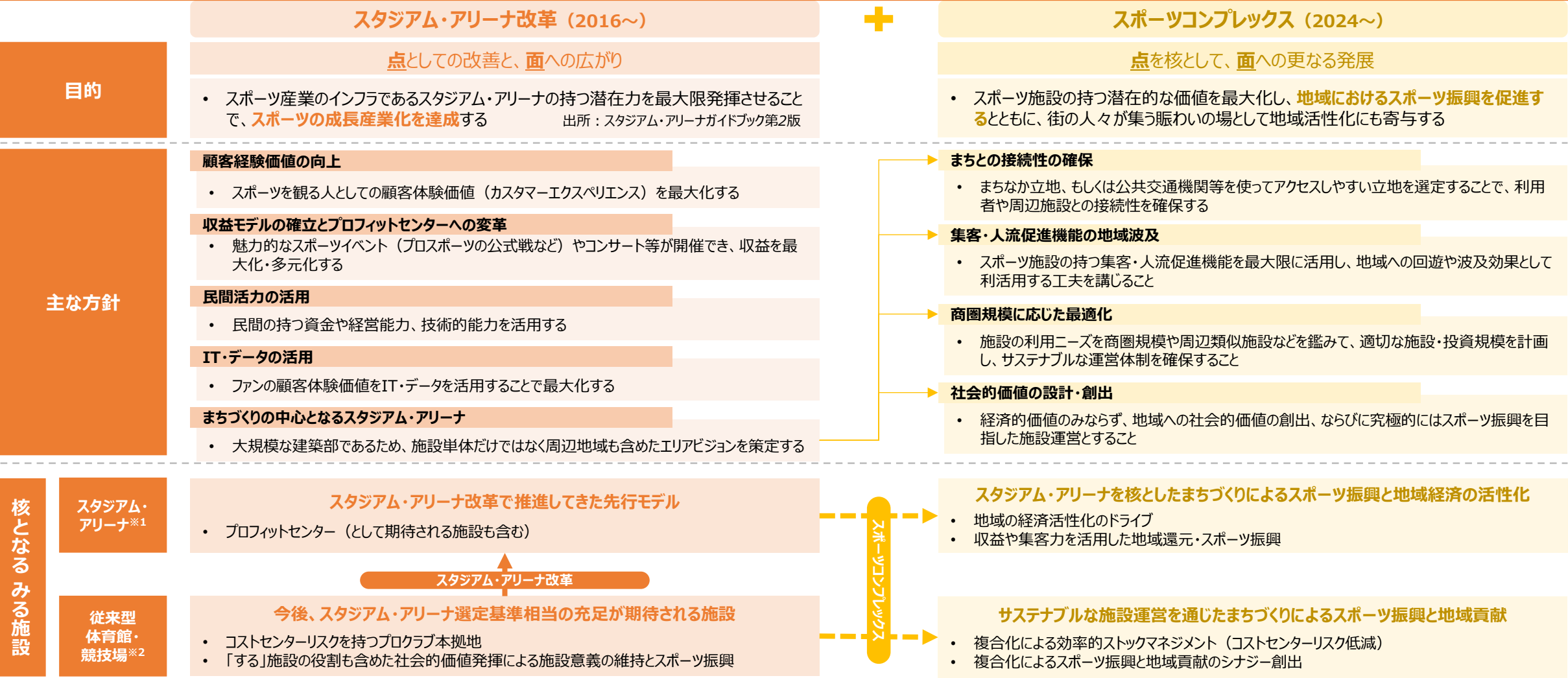
スポーツチーム スタジアム・アリーナ

スポーツの価値や潜在力を最大限発揮する舞台



3. スタジアム・アリーナ改革とスポーツコンプレックスの相乗的推進

スタジアム・アリーナ改革で対象としてきた従来型の体育館・競技場等は、引き続きプロフィットセンターへの進化（＝スタジアム・アリーナ）を実現すべく検討は継続されるべきである。加えて、従来型の体育館・競技場とスタジアム・アリーナ、いずれの「みる」スポーツ施設も対象となり得るのがスポーツコンプレックスである。核となる施設の種類によって目指し得る姿が異なることを踏まえ、その地域ならではのまちづくりを目指すことが、スポーツコンプレックスの推進である。



※1：スタジアム・アリーナ選定基準相当の「みる」を主目的とした施設

※2：スタジアム・アリーナ選定基準未満で従来型の体育館や競技場

4. スポーツコンプレックスとは

スポーツコンプレックスの考え方

「スポーツコンプレックス」とは、「その地域ならではのまちづくりにおいて、核となるスポーツ施設の持つ潜在的価値を最大化することを目的に、周辺のインフラや施設等と面的に連携して形成されるエリア」を指す概念であり、「スポーツコンプレックスの推進」とは、このようなエリアの実現を目指し、施設を核としたまちづくりビジョンを検討するとともに、実現に必要なエリアマネジメント等を通じて、地域活性化およびスポーツ振興を推進することを言う

スポーツコンプレックスの要件

スポーツコンプレックスの推進の目的には、大きく「スポーツ施設の持つ潜在的価値の最大化」と「スポーツ施設の持つコストセンターリスクの低減」がある。その実現には、下記要件の充足が求められる。

推奨要件を
満たす

スポーツコンプレックス

- コストセンターリスクの低減に加えて、地域にとって、施設価値を最大化するための工夫が講じられている
国内のモデルケース

推奨要件

必須要件を
満たす

- コストセンターとなるリスクを低減し、**スポーツ施設の価値を活かすための面的連携**が図られているエリア

必須要件

必須要件を
満たさない

現時点ではスポーツコンプレックスではないが、必須要件を満たすことで、コストセンターとなるリスクを抑え、**スポーツコンプレックスとして発展していくことが期待されるエリア**



5. スポーツコンプレックス化することによるリスク低減と施設価値の最大化

「みる」スポーツ施設の持つ価値は、既述の通り、集客・収益化から周辺産業の巻き込み、さらには地域への社会的価値の創出まで幅広く存在する。一方で、その整備には、大規模な投資が必要であり、さらには、設計から建設、運営に至るプロセスの中で様々なリスクも招き得る。その地域にとって「みる」スポーツ施設がそのリスクを低減し、さらには、その価値を最大化するためには、下記に示す要件を満たしていくことが重要である。

		要件	概要	◆ 既存施設の場合に留意すべき事項
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	- 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 - 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 - 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 - 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	
		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		
		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		
		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		
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	- 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 - 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低い場合は、交通手段等のハード整備や送迎バス手配等のソフト面での対策を講じること - 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 - 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	
		2 アクセス性を確保すること		
		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		
		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		

スポーツコンプレックス化することでリスクを低減

スタジアム・アリーナが招き得るリスク例

行政の財務負担	建築費高騰による経済不確実性	社会インフラへの影響	住環境への影響	交通への影響	環境への影響
---------	----------------	------------	---------	--------	--------

6. スポーツコンプレックスの種類

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・施設における興行利用の自由度によって、目指す姿が大きく異なる。本ガイドブックでは、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の細分化し、「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。これらの種類を参考に、地域ならではのまちづくりビジョン等を検討することが重要である。



7. 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

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
- 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・アリーナ単体ではなく、他の施設やインフラ整備等と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、またビジョン策定
- 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
- 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
- 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
- 前例や固定概念に囚われない、思考や取組
- 適切な投資規模の検討、及び施設整備が社会インフラに与える影響、利用者の利便性を考慮したハード・ソフト両面における周辺インフラ整備

改革の実現に求められる体制と取組



- 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
- 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
- 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、またその円滑かつ効果的な検討を可能にする体制構築
- 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
- 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
- プロクラブが持つ価値を最大限活用するための体制構築

8. 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

- スポーツチーム及びスタジアム・アリーナにおいて、スポーツ興行その他の活用による収入の増加（財務価値の向上）が起点となって、周辺地域へ波及する経済効果が生れるとともに、社会課題・企業の事業課題解決によって地域住民や地元企業等へ還元される価値が創出（社会価値の創出）される。
- スタジアム・アリーナの価値を最大限高めるためには、これらの価値を相互に循環させながら、向上させていくことが重要となる。



9. 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

財務価値と社会価値双方の向上を意識しながら、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取組をスタジアム・アリーナの目的・ありたい姿に合わせて取捨選択するとともに、必要なステークホルダーを整理し、対話・連携しながら取組を進めることが重要

1 顧客体験価値の向上

- ✓ スポーツのコンテンツとしての魅力向上やスポーツ以外の活用も含めた顧客にとっての魅力向上に資する取組について、「ネガティブ軽減」と「ポジティブ増大」の両視点からの工夫が必要

2 利用用途の多様化・多目的利用

- ✓ 複数種目で利用や、コンサート等のライブエンタメ、eスポーツ、MICEでの活用に加えて、住民向けイベントや企業・団体等の利用も含めた施設稼働率の向上

3 収益源の複線化

- ✓ VIPルーム・ラウンジの充実や多様なネーミングライツの販売、飲食サービスの充実、施設貸出サービスの適正化等のハード・ソフト両面の対応

4 複合化

- ✓ 飲食・商業施設、ホテル、オフィスなど経済活動拠点となる施設の併設による地域経済活性化
- ✓ 地域住民向けの施設の併設による、地域課題の解決（社会価値創出）

5 持続可能なまちづくりへの貢献

- ✓ 地域経済の活性化や、地域の実情、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の推進

6 主なステークホルダーの整理

- ✓ スタジアム・アリーナが多様な目的で活用され、多様な顧客が訪れるためには、構想策定等の早期段階から様々なステークホルダーを巻き込んだ体制構築が必要



10. 具体的な取組①：顧客体験価値の向上

多様化する顧客への体験価値向上に向けた検討

スポーツ観戦者のみならず、その他イベント等への参加者や日常的に訪れる住民等、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が重要。
また、イベント開催前の日常～イベント開始前～イベント終了後までの時系列ごとの場面を想定しつつ、顧客のネガティブ軽減&ポジティブ増大に対する効果創出の検討が重要。

ネガティブ軽減（例）

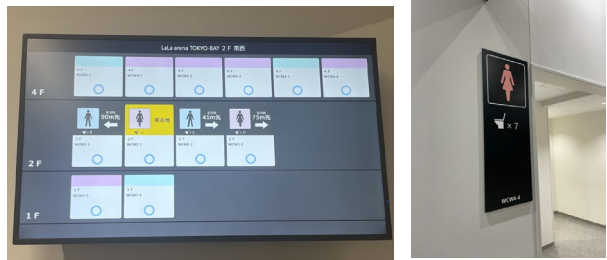
来場時や休憩時、退場時、飲食等での混雑を解消し顧客体験の充実を図る工夫として、専用アプリで入場～施設内での決済やモバイルオーダーまでを完結させる等が考えられる



出典：HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE | アプリによる施設内での快適性向上

ネガティブ軽減（例）

興行の合間に集中するトイレ混雑に対して、設計時の工夫によるトイレ数・男女比率の確保や、施設アプリ等による混雑状況の案内等が考えられる



出典：LaLa arena TOKYO-BAY | サイネージを活用した混雑状況の配信、性別アイコンの切り替えが可能な看板

ポジティブ増大（例）

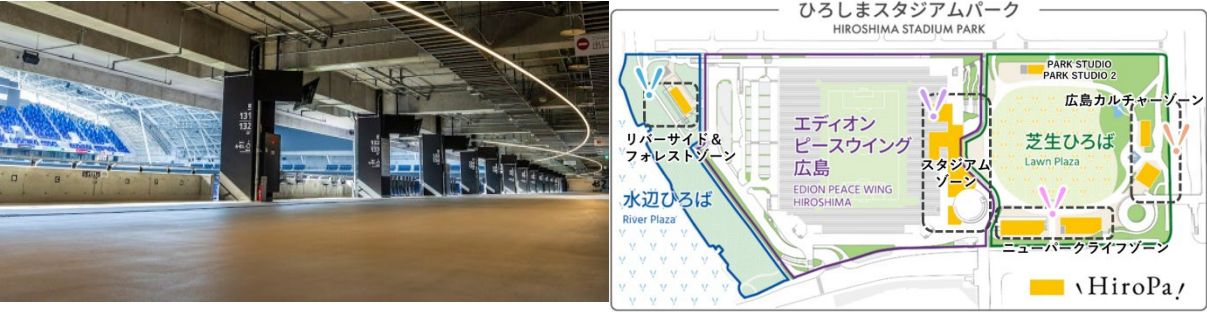
ピッチ・フィールドとの距離を限りなく近づけるなどの取組により、顧客に更なる臨場感あふれる観戦体験を提供することが期待できる。また座席を座り心地の良いものにすることで、快適性を向上できる



出典：長崎スタジアムシティ | 臨場感あふれる座席とピッチ・フィールドとの距離

ポジティブ増大（例）

ホワイエやコンコースなどの移動・滞留空間の幅にゆとりをもたせたり、施設と施設外とのつながりを感じられる空間とすることで、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



出典：エディオンピースウィング広島 | 様々な顧客体験を想定した設計

出典：ひろしまスタジアムパーク | 施設と周辺の繋がりを
©ひろしまスタジアムパーク共同事業体

11. 具体的な取組②：利用用途の多様化・多目的利用①（興行イベントの多様化への取組に向けた観点の例）

様々なスポーツへの利用の例～バスケットコートとアイスリンクの切替可能な設計～



出典：FLAT HACHINOHE | フロアチェンジの様子（①④は興行利用時、②③はフロアチェンジの様子）

ライブエンターテイメントへの利用の例～コンサート、ダンスイベント等～



出典：H-E-B Center at Cedar Park | 多様な利用用途でのアリーナ運営（コンサート利用）

スタジアム・アリーナがスポーツの試合のない日も年間を通じて地域に賑わいをもたらすための、スポーツ以外の興行イベントでの利用において、考慮すべき点について解説

様々なスポーツへの利用



01

他競技への影響の考慮、施設・設備の工夫

- ✓ 施設設計時点から他競技利用の親和性を考慮することが重要。競技間での施設・設備の切替を可能とするには、早い段階で競技関係者等を巻き込んだ議論が重要

02

施設の一部や周辺施設の活用

- ✓ 様々なスポーツを実施できる環境を整備することで、地域住民の健康に寄与したり、アーバンスポーツなどで新たなコミュニティ・地域文化の醸成のきっかけとなりうる

ライブエンターテイメントへの利用



01

スポーツ興行とのスケジュール調整

- ✓ コンサート利用の開催日時はスポーツチーム/リーグの興行日が未確定の中で検討することが多いため、事前に関係者間で連携することが必要

02

収容人数とイベントの集客性

- ✓ 採算をとるためにスタジアムでは2-3日で10-12万人、アリーナにおいても1.6-2万人規模の動員数が求められるため、立地とコンテンツ集客力を加味した開催の可能性について、関係者と慎重に検討することが重要

03

施設や設備に求められる要件

- ✓ 施設の設計時点から、各種設備や機材の設営場所・搬出入経路の確保・二重扉や音を反響しない素材の導入等のコンサート利用時を想定した配置の検討が重要

eスポーツへの利用



01

開催されるeスポーツイベントの性質

- ✓ 世界大会や国内大会などのイベント開催により大規模な集客と収益が見込める一方、地域に根差したeスポーツイベントの開催によりまちづくりへの貢献も可能

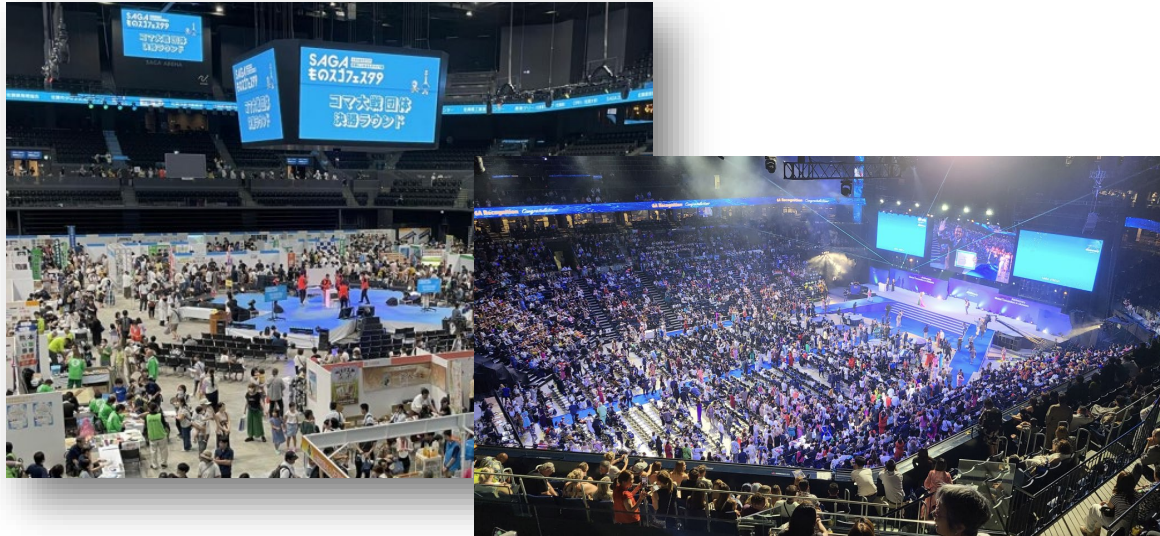
02

通信環境をはじめとする必要な設備

- ✓ 集客性が高いイベントでは通信量が多くなることが想定されるため、高品質な通信環境を確実に提供し、フェアな環境の確保が必要

12. 具体的な取組②：利用用途の多様化・多目的利用②（興行イベント以外の利用への取組に向けた観点の例）

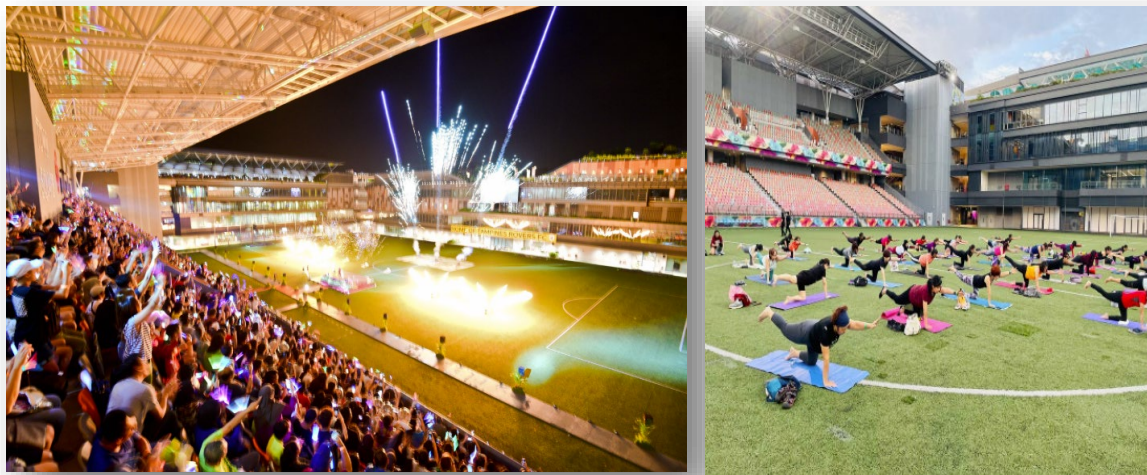
MICEへの利用の例



出典：SAGAアリーナ | 展示会・講演会場・レセプションとしての設営

出典：沖縄アリーナ | 企業周年世界会議としての利用

地域住民向けイベント等での利用の例



出典：Tampines Stadium | ピッチを利用した市民向けイベント開催

スタジアム・アリーナがスポーツの試合のない日も賑わいをもたらすためには、興行イベント以外にビジネス利用や市民利用にも活用していくことが重要であり、その際考慮すべき点について解説

MICEへの利用



01

MICEの重要性

- ✓ 施設とその周辺地域の知名度やブランド向上、イノベーション創出等の波及効果の創出が期待される

02

周知すべきステークホルダーとその内容

- ✓ MICE開催会場としての認知度を高め、活用を促進するため、6つのステークホルダー*との連携により、開催可能な規模・内容を綿密に検討することが重要

03

MICEの開催に当たり注意すべき事項

- ✓ 主催者側の目的・特性と地域の実情を見比べながら開催条件等を提案していくことが理想的
- ✓ スタジアムとアリーナそれぞれの特性を勘案した計画策定をすることが望ましい

*MICE（マイス）：

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）の頭文字4文字をとった、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

*6つのステークホルダー：

- ①主催者（オーガナイザー）②会場・施設提供者③サービスプロバイダー④観光・ホスピタリティ関係
- ⑤行政・地方公共団体等⑥MICE関連団体

地域住民向けイベント、その他の市民や企業・団体等の利用



01

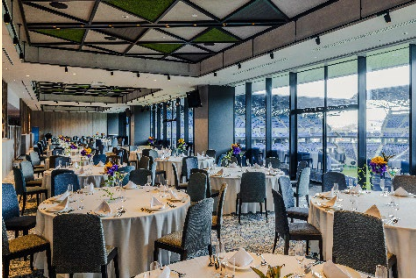
- ✓ 地域住民が集まるイベントの開催により、地域コミュニティ醸成への貢献や、健康増進、防災意識の向上等の社会課題解決に向けた活動が可能
- ✓ 多くの市民等に利用してもらうためには、設備面での工夫（特徴のある設備等）や運用面での工夫（予約状況管理、パブリックスペースの確保等）が重要

13. 具体的な取組③：収益源の複線化（取組の一例）

ハード

VIPルーム及びラウンジの充実

- ✓ 想定されるゲストの特性に応じて顧客動線や提供サービスの質（飲食・設備の広さや種類等）を検討することが重要
- ✓ 様々なゲストのニーズに柔軟も対応できる環境を準備しておくことが望ましい



出典：長崎スタジアムシティ

ソフト

多様なネーミングライツの導入

- ✓ 施設の所有者とスポーツチームが同じ場合、チームと施設双方の資産を最大限に活かして長期間にわたりネーミングライツの価値を高めていくことが有効
- ✓ 施設の所有者とスポーツチームが異なる場合には、企業等へのベネフィットを従来の広告露出やイベント機会の提供等に限定せず、座席や入退場ゲート等の施設一部や見学ツアーなども付与対象として検討することが有効

#	#	施設名	ネーミングライツ金額・付与名称
1	日米比較	エスコンフィールドHOKKAIDO	50億円以上/10年間
2		Mercedes-Benz Stadium (米)	389億円/28年間
3	施設以外の付与事例	エスコンフィールドHOKKAIDO	docomo CLUB LOUNGE、F NEOBANK GATE
4		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

ソフト

飲食サービスの充実

- ✓ 高付加価値客の誘客や客単価の向上を目指す上で飲食サービスの充実は重要
- ✓ 顧客体験の創出に向けた事業の運営方法やメニューの戦略的な工夫（その場所と飲食を結び付けた記憶に残る体験の提供）が重要



出典：横浜DeNAベイスターズ | オリジナル醸造ビール

出典：北海道日本ハムファイターズ
エスコンフィールドHOKKAIDO | 肉料理専門店「Meatful」やHOTDOG FUN（ニッポンハム）

ソフト

施設貸出サービスの充実・適正化

- ✓ 利用環境の整備として施設予約の一元管理サービス等の提供が重要、また同時に施設専有利用が必要なイベントに対し優先予約等の対策も検討が必要
- ✓ 設備の質を考慮した価格設定や、利用者の種類に応じた価格設定、予約時期に応じた特別価格の設定等、顧客と需要の違いに応じた適正価格設定の検討

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		
	終日 (13時間) 9:00~22:00	228,800	286,000	956,000	1,185,000		
本番日	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		
	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		

優先予約

一般予約

3年前

2年前

1年前

利用当日

予約申込

（優先利用調整会議を経て決定）

（利用申請書提出日から～キャンセル料発生）

出典：横浜BUNTAI | 利用者に合わせた価格設定と事前優先予約受付

14. 具体的な取組④：複合化

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、エリアにおいて重要な役割を果たすステークホルダーと連携しながら、**エリアマネジメント**を考えていくことが必要

複合化の効果として「**地域経済の活性化**」と「**地域住民の利便性や福祉の拡大**」の二つがあるが、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。その上で、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**」といった目的も考えられるが、公的支援の規模にもよるところもあり、**地域の実情や課題に応じて検討することが重要**

地域経済の活性化を目的とする複合化



出典：長崎スタジアムシティ | 2万人規模のスタジアム、5千人規模のアリーナ、商業・宿泊施設、賃貸オフィス等の複合化

エリアマネジメントによる施設とその周辺地域の収益化実現

- ✓ 経済活動の拠点となるような施設の併設により、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、雇用の増加等が期待できる
- またスタジアム・アリーナ単体で採算確保が困難な場合も、エリア内での収益化が期待できる
- ✓ 施設単体にとどまらない検討のため、様々なステークホルダーと早期から議論を重ねて推進

地域住民の利便性や福祉の拡大を目的とする複合化



出典：里山スタジアムプロジェクト発表資料抜粋を基に作成

周辺地域一体となった地域活性化と施設による社会課題解決

- ✓ 医療・健康、コミュニティ醸成、防災・安全、教育・育児の環境などの社会価値の創出が可能な施設の併設により、地域住民が日常的にスタジアム・アリーナや周辺施設に集まり、結果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
- ✓ 地域住民に日常的に利用してもらうためには、地域の実情やニーズにあった施設整備の検討が重要

15. 具体的な取組⑤：持続可能なまちづくりへの貢献

社会価値
9つのテーマ

地域経済の活性化

コミュニティ醸成等

医療・健康

防災・安全

教育

育児

ビジネスイノベーション

共生社会

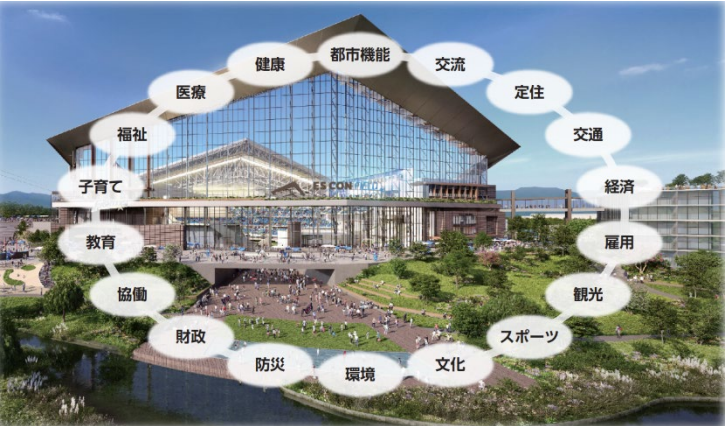
環境意識

取組や創出が期待される社会価値の例

地域経済の活性化

税収増加や地価上昇等の経済的効果

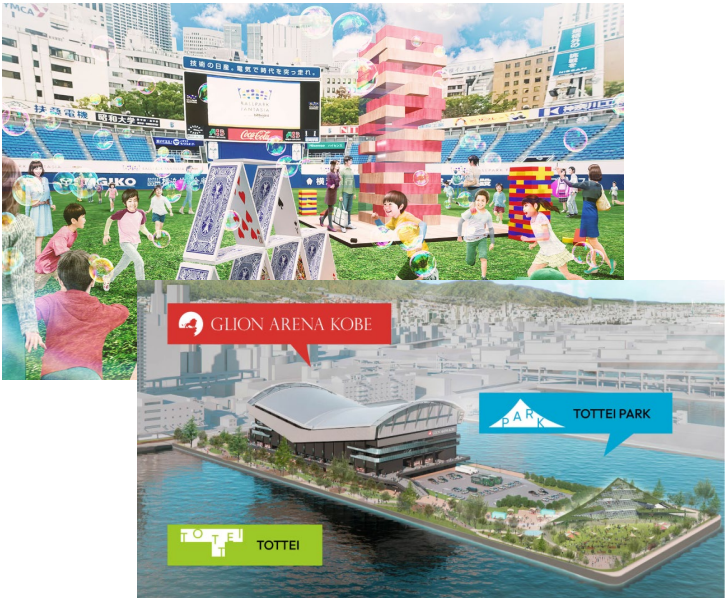
- ✓ 来街者や観光客による消費の増加、その地域の税収・雇用の増加地価の上昇等が期待される
- ✓ スタジアム・アリーナの整備を起点として、子育て世代をはじめとする若い人口が流入した結果、個人市民税集が増加したり、地価が大幅に上昇した例もある



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

地域の一体感や愛着を醸成し、地域のシンボルへ

- ✓ スポーツ観戦・応援やスポーツ実施の機会が増えることや、スポーツ以外にも集う機会が増えることで、住民どうしがつながりを感じ、地域コミュニティの醸成につながると期待
- ✓ スポーツ、エンタメ等の充実した体験機会が住民のシビックプライドの醸成につながり、地域のシンボルとなっていくことも期待



医療・健康への取組

住民の健康増進、医療・介護体制強化に貢献

- ✓ 健康増進を目的としたイベントや住民の運動する場の整備を通じて地域住民の健康増進が期待
- ✓ 医療施設やクリニック、介護施設の整備により、地域医療体制や介護体制の強化も期待
- ✓ スポーツチームが培ったスポーツ医学のノウハウを活用しながら、筋力維持・増進によるアクティブな生活サポート、機能回復サポートを提供している例もあり

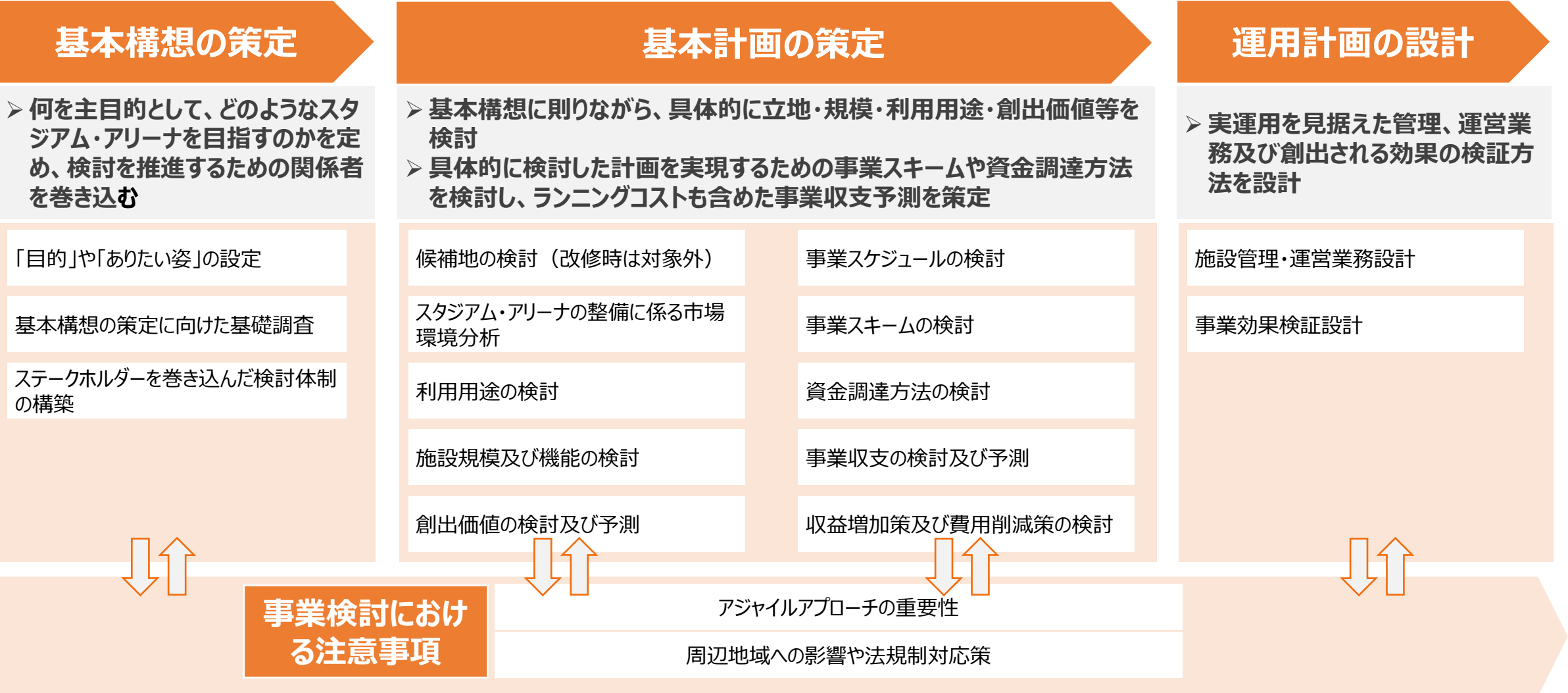


出典：スポーツ庁 | 令和2年度「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ」選定の結果について※ES CON FIELD HOKKAIDO（エスコンフィールドHOKKAIDO）
 出典（上）：横浜スタジアム | コミュニティボールパーク構想
 出典（下）：GLION ARENA KOBE | TOTTEI Parkによる環境意識の啓発・向上

出典：鹿島アントラーズ | 茨城県立カシマサッカースタジアムの住民向け医療施設・フィットネス施設（カシマウェルネスプラザ）

16. 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

全体像は以下のとおり



【補足事項】

- ・ 新設及び改修いずれも対象とした検討事項として整理
- ・ 改修においては主に高機能化に係る対応を対象とし、老朽化に係る改修対応の詳細内容（屋根・壁の補修や電気系統の更新等）に関する記載は対象外
- ・ 各段階には順序性はあるが、段階毎の各プロセスは必ずしも順序性はなく、相互に行き来しながら、それぞれの検討が深められることが重要

17. 「目的」や「ありたい姿」の設定

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を進めるに当たっては、「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必要があり、その実現のためには、「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。

ありたい姿の実現に向けた「目的設定」の重要性

- ✓ 前例踏襲的に過去の資料や規定に基づいた目標を掲げるのではなく、地域にどのような効果をもたらしたいかの明確化が重要
- ✓ 公共事業として整備する場合には、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

事例 様々なコミュニティが“野球”をきっかけに集う、「コミュニティボールパーク」化構想を打ち出しながら、「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る」というありたい姿を示した、横浜スタジアムの増築・改修プロジェクト



出典：横浜スタジアム | 「コミュニティボールパーク化構想」

関係者間の共通意識・理想像となる「目的」と「ありたい姿」の重要性

- ✓ 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
- ✓ 様々な世代の地域住民や多様なステークホルダーの要望によく耳を傾け、ワークショップ等を通じて、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

事例 多様な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いながら、毎試合後に市民の意見を集めたり、また、将来的な住民からも納得感を得るため、地元の小学生から大学生ともワークショップを行うなど、構想初期段階から機運醸成に取り組んだ、いわきFCの新スタジアム構想の検討事例



出典：I.G.U.P | 新スタジアム検討委員会note (いわきFCの新スタジアム建設に向けたワークショップと成果物)

18. ステークホルダーを巻き込んだ検討体制の構築

ありたい姿の合意に向けた ステークホルダーの巻き込み

01

- ・ 基本構想の初期段階から「ありたい姿」の合意形成が重要
- ・ 多種多様なすべてのステークホルダーを最初から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、まずは主要なステークホルダーによる検討組織を立ち上げ
- ・ 「ありたい姿」の像や「目的」と照らし合わせながら、関与が大きいステークホルダーを確実に巻き込むことが重要

重要となるステークホルダー

02

- ・ 地方公共団体が主体となって検討する場合も、施設（ハード）とそれを利用するコンテンツ（ソフト）の一体的な運営により相乗効果を発揮できるよう、コンテンツホルダーの早期巻き込みが重要
- ・ コンテンツホルダーの中でも、スポーツチームは、スタジアム・アリーナの集客のカギとなる最重要の存在
- ・ まちづくりの観点を含め専門性の高い研究者や企業等からステークホルダー間の調整サポートを得ることも有効

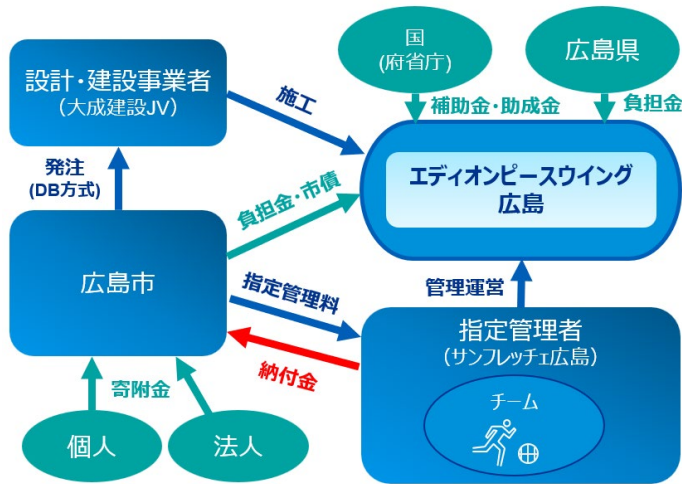


19. 事業スキーム・資金調達手法の検討

スタジアム・アリーナ単体ではなく、**地域一体となったまちづくり**を考える中で、**官民連携**による事業スキームや運営体制、整備・運営のための資金調達手法を検討することが重要。

実際の事業スキームや資金調達手法の例

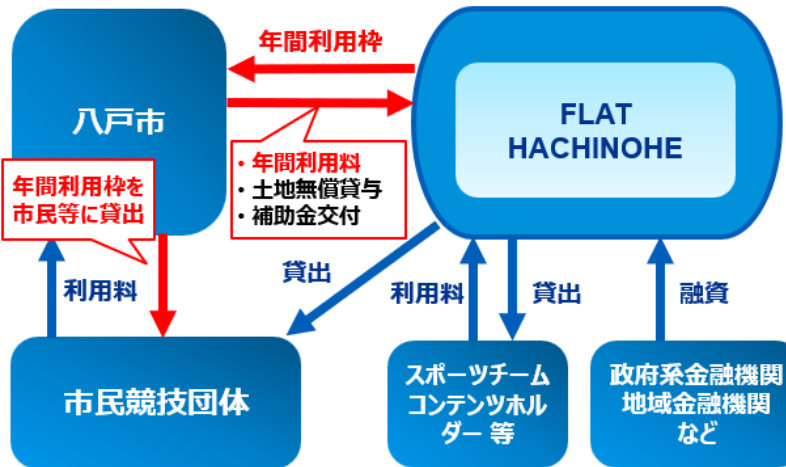
公設 民営 多様な資金調達手法の組み合わせ（例） エディオンピースウイング広島



官民が連携した多様な資金調達の実現には、**地元チームが中心となり経済界や地域住民を早期に巻き込みながら推進することが重要**

- ✓ 指定管理者として広島市に納付金を納め、当該財源が市債償還に充当されている事例
- ✓ 上記以外に「ひろしまスタジアムパーク」をPark-PFI制度（公募設置管理制度）に基づき一体で整備

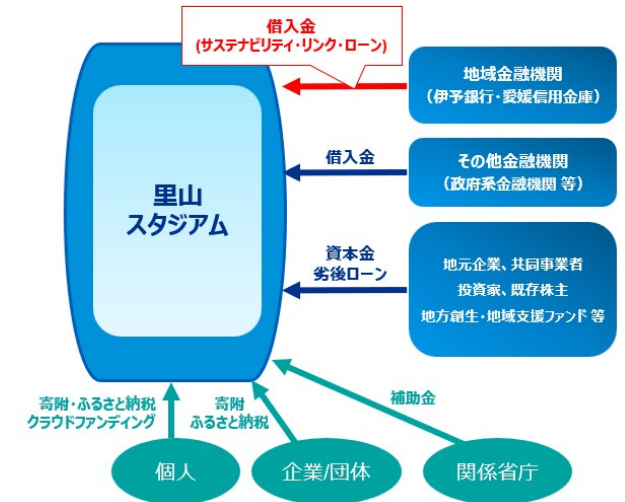
民設 民営 地方公共団体との連携（例） FLAT HACHINOHE



民設民営において様々な資金調達を実現させるには**地域の連帯感醸成に加えて、地方公共団体とのスキーム上の工夫を検討することが重要**

- ✓ 年間約7,000時間の営業時間のうち、2,500時間が市の利用枠として借り上げられているため、施設運営者が安定的な収入を得られる事例
- ✓ 地域との連帯感を想起でき、政府系金融機関や地域の金融機関からの投資、地方創生に関する交付金等の活用が実現

民設 民営 地域金融機関からの融資（例） アシックス里山スタジアム



興行以外の活用や施設と地元チームが進化していく具体計画を示しながら、**地域活性化の核・まちのシンボルを目指すことが重要**

- ✓ 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」形式で融資契約を結んだ事例
- ✓ 融資契約を結ぶにあたってスタジアムへの集客率、パートナー企業数、ファンクラブ会員数、イベント参加者数等、様々な目標（KPI）を設定

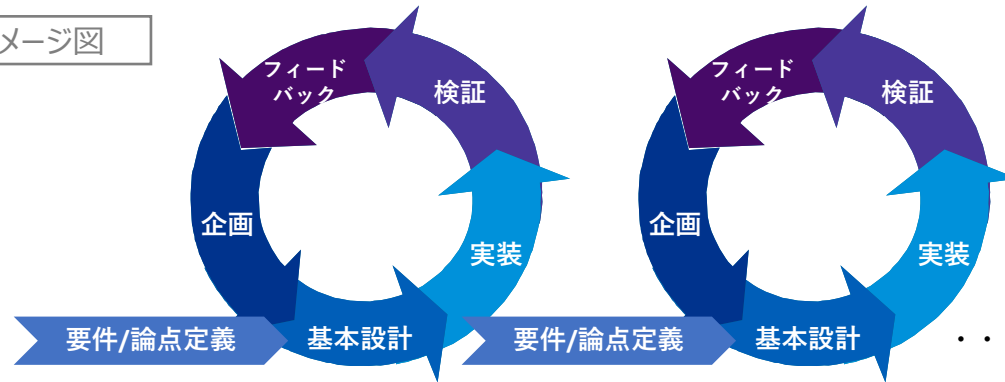
20. アジャイルアプローチの重要性

スタジアム・アリーナの整備・運用は数十年単位の長期にわたるプロジェクトであり、取り巻く環境の変化によって、当初の計画通りにプロジェクトが進められないこともある。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。

アジャイル型アプローチとは？

短いサイクルで実装と検証を繰り返し
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

イメージ図



適用例

01

事業収支の検討・予測を 踏まえた候補地の見直し

複数の候補地のピックアップ後、各候補地における集客力
等も加味した事業収支を検討・予測・シミュレーションを何
度も繰り返して確定させるプロセスが必要



02

資金調達の結果を踏まえた 事業スキームの見直し

民間資金からの調達が見込みどおりに進まない等により、
公共が主体となる事業スキームへの変更を余儀なくされる
ケースがあるため、複数の選択肢を持ちながら、推進する
プロセスが必要



03

周辺地域への影響を踏まえた 事業計画の見直し

地域住民からの理解と協力が不可欠なため、事前説明の
充分性や議会・選挙等のスケジュールによる事業計画の
見直しも視野に入れつつ適宜計画を更新して推進するプ
ロセスが必要



21. 周辺地域への影響や法規制対応策

スタジアム・アリーナの整備は、周辺地域や住民に様々な影響を与えるものであるため、これらの課題に対して地域住民の理解を得ながら、配慮・対策を進めることが必要。また、各種法令においては、制約となる内容を特定し、それを解決するための法解釈・文理解釈を検討していくことが求められる

周辺地域に対する影響と対策

騒音・振動 対策



- 施設の立地条件やイベントの性質を考慮しながら、事前に設計事業者等とのコミュニケーションを取り、騒音や振動が漏れにくい施設とする
- 地域住民との事前の話し合いを実施し、チームも参加しながら理解を得る機会を工夫を行ったり、鳴り物の使用制限時間を設ける等

交通アクセス 対策



- 駐車場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
- スタジアム・アリーナの周辺地域との複合化や参加者への情報提供等による人流の分散

環境対策



- 地域を代表するシンボルともなり得るものとして、最先端の環境対策を導入することによる先端環境・エネルギー技術のショーケース化
- 3R（リユース・リデュース・リサイクル）の視点に立った運営

防犯対策



- 防犯カメラによるリアルタイム監視の徹底
- 地域や観客が一体となった防犯体制の整備（防犯パトロールを実施、貴重品の管理や不審者の目撃情報の報告を呼びかけ等）

スタジアム・アリーナ事業に関連する法令

#	法令名	改革要点との対応関係
1	建築基準法	全ての取組 (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	
3	都市公園法	全ての取組（都市公園内に限る）
4	都市緑地法	全ての取組（緑地内に限る）
5	土地区画整理法	全ての取組（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	複合化
7	環境影響評価条例	持続可能なまちづくりへの貢献
8	景観法・景観条例	顧客体験価値の向上、複合化
9	道路法・道路交通法	持続可能なまちづくりへの貢献
10	バリアフリー法	（事業スキームの検討に関連）
11	建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律	
12	地方自治法	利用用途の多様化・多目的利用
13	PFI法	顧客体験価値の向上、収益源の複線化
14	興行場法	
15	消防法・火災予防条例	顧客体験価値の向上、複合化
16	屋外広告物法・屋外広告物条例	
17	駐車場法・駐車場条例	持続可能なまちづくりへの貢献
18	土壌汚染対策法	
19	騒音規制法	
20	振動規制法	

22. 法規制対応策に関する参考事例（文書より一部抜粋）

景観法・景観条例

- ✓ 景観法に基づく景観計画・景観条例において、建築物や工作物の新設等について行為の制限に関する事項が定められている場合には、スタジアムの計画等について地方公共団体の担当部局と協議する必要がある

事例（エディオンピースウイング広島及び中央公園広場エリア）



出典：サンフレッチェ広島より提供

- 景観計画に抵触しないと判断がなされ、隣接する公園側に向けて屋内にLEDビジョンを設置することが可能となった事例

消防法・火災予防条例

- ✓ イベントの演出に炎を使用する場合、消防法に基づき事前に消防署からの許可を受けるほか、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等の規定を守る必要がある

事例（バスケットボールの試合における演出）



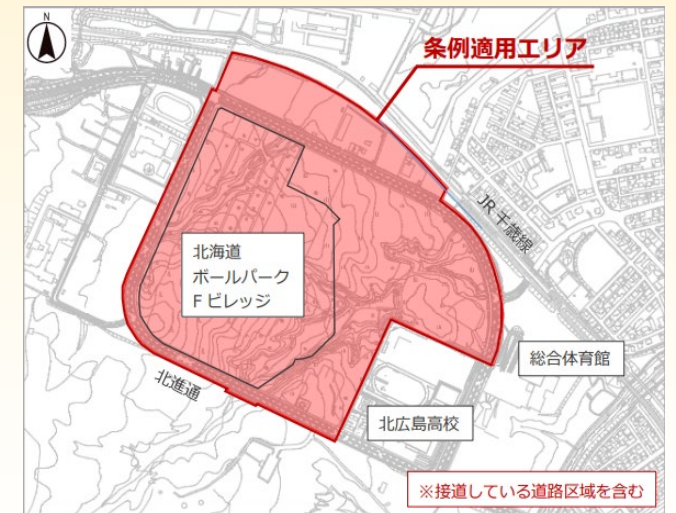
出典：川崎ブレイブサンダースより提供

- スポーツイベントやコンサート等様々なイベントでの演出(例:上写真)のほか、提供する飲食物の料理にも火の使用が想定される

屋外広告物法・屋外広告物条例

- ✓ 屋外広告物については、同法に基づき都道府県や指定都市及び中核市等が条例等を定めて運用されており、特定の施設・地域を対象とした条例を定めている場合や、広告物の設置方法により、条例の規定が適用されない場合がある

事例（HOKKAIDO BALLPARK F VILLAGE及びその周辺地域）



出典：北海道北広島市ホームページ

- スタジアム・アリーナの周辺地域にのみ適用する条例を別個に定め、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事例