

資料 2 - 2 スタジアムアリーナ改革指針について

スポーツ庁が発行するスタジアムアリーナ改革指針では、以下の考慮すべき項目を挙げており、検討していくことが推奨されています

重点的に考慮すべき項目（論点）

集客力を高めまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件

顧客経験価値の向上

多様な利用シーンの実現

収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革

まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ

事業推進・運営に関する要件

目標設定、評価、フィードバック

スタジアム・アリーナ運営におけるIT・データの活用

スタジアム・アリーナ経営人材

プロジェクト上流段階において検討されるべき事項に関する要件

ステークホルダーの確認と検討体制の整備

顧客の把握と情報提供

収益性の検証と設計等への反映

管理（運営、維持、修繕等）の検討

スタジアム・アリーナ整備等に関するコンプライアンスとリスク管理

収益・財務に関する要件

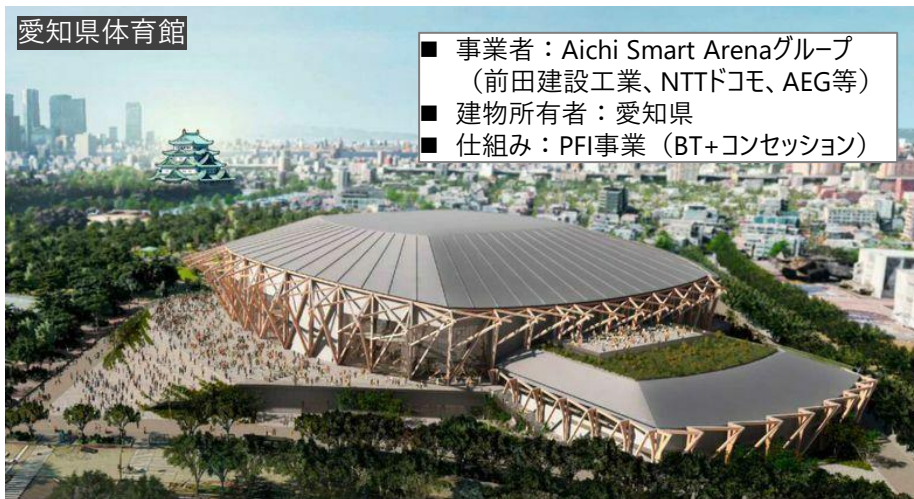
民間活力を活用した事業方式

多様な資金調達方式

昨今では、前述のコンセッション手法のほか、周辺開発も含めた民間主導のスタジアム・アリーナ事業が増加しています

国内の動向（最近の事例）

愛知県体育館



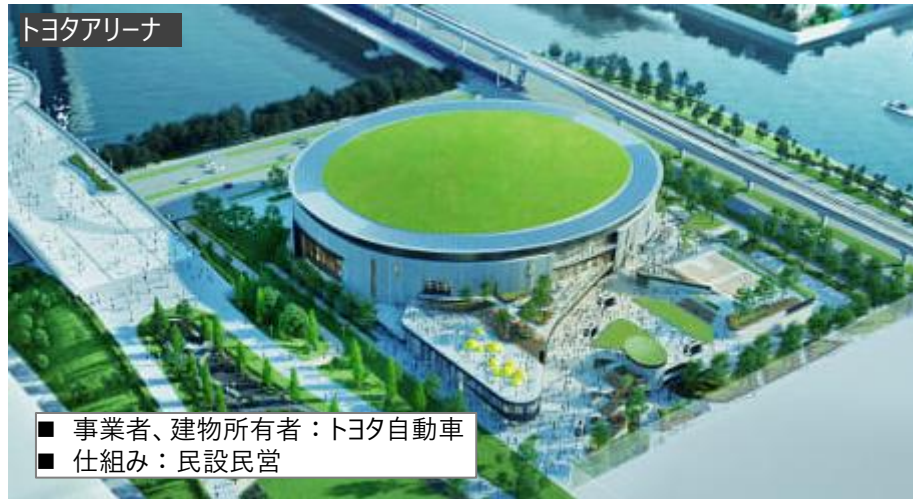
秩父宮ラグビー場



エスコンフィールド



トヨタアリーナ



補足








アリーナとスタジアムでは、天候に左右される制約の違いにより、アリーナの方が多目的に利用され平均稼働率が高くなります

アリーナとスタジアムの比較

	アリーナ	スタジアム	
収容人数	中規模（数千～3万）	中・大規模（1万～7万）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ サッカーJ3:5000席、J2:10,000席、J1:15,000席以上が必要 ✓ ラグビーリーグワンも15,000席以上のスタジアム確保が参加要件 ✓ アリーナは10,000～20,000席規模がボリュームゾーン ✓ Bリーグでは、5,000席以上が必要
アクセス	駅近・アクセス○	アクセス△	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大規模スタジアムは土地収用の問題もありアクセス性の良い土地に建設されていないケースが多い ✓ 両施設とも、国体などの大規模大会に合わせて整備されるケースが多いため、運動公園内で整理されることも多い
施設制約	少ない （多目的利用可）	多い （スポーツ利用メイン）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ スタジアムは、競技の高さルールや天吊りにも留意 ✓ Jリーグ基準：新設及び大規模改修を行うスタジアムについては、原則として屋根はすべての観客席を覆うこと ✓ 天然芝もしくはJリーグが認めたハイブリッド芝（天然芝と5%以下の人工芝）
汎用性 （稼働率）	高い（平均40%程度）	低い（平均20%程度）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ アリーナでは非スポーツ利用も想定される（床仕様など要留意） ✓ スタジアムは芝生や屋外の制約により活用されにくい
国内主要施設	横浜アリーナ （収容人数17,000人） 	味の素スタジアム （収容人数50,000人） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 国内主要スタジアムは2002日韓サッカーW杯に合わせて新設・改修された。球技と陸上の併設型スタジアムが主流 ✓ アリーナは近年はBリーグ発足の影響を受けて、2021～2025年の5年間に新たに6つ竣工予定であるなど、建設ラッシュを迎えている

音楽興行を開催するベニューの中で、アリーナは5,000～30,000席の座席数のレンジであり、スポーツを開催するため、一般的には常設ステージや音響機材がない施設となります

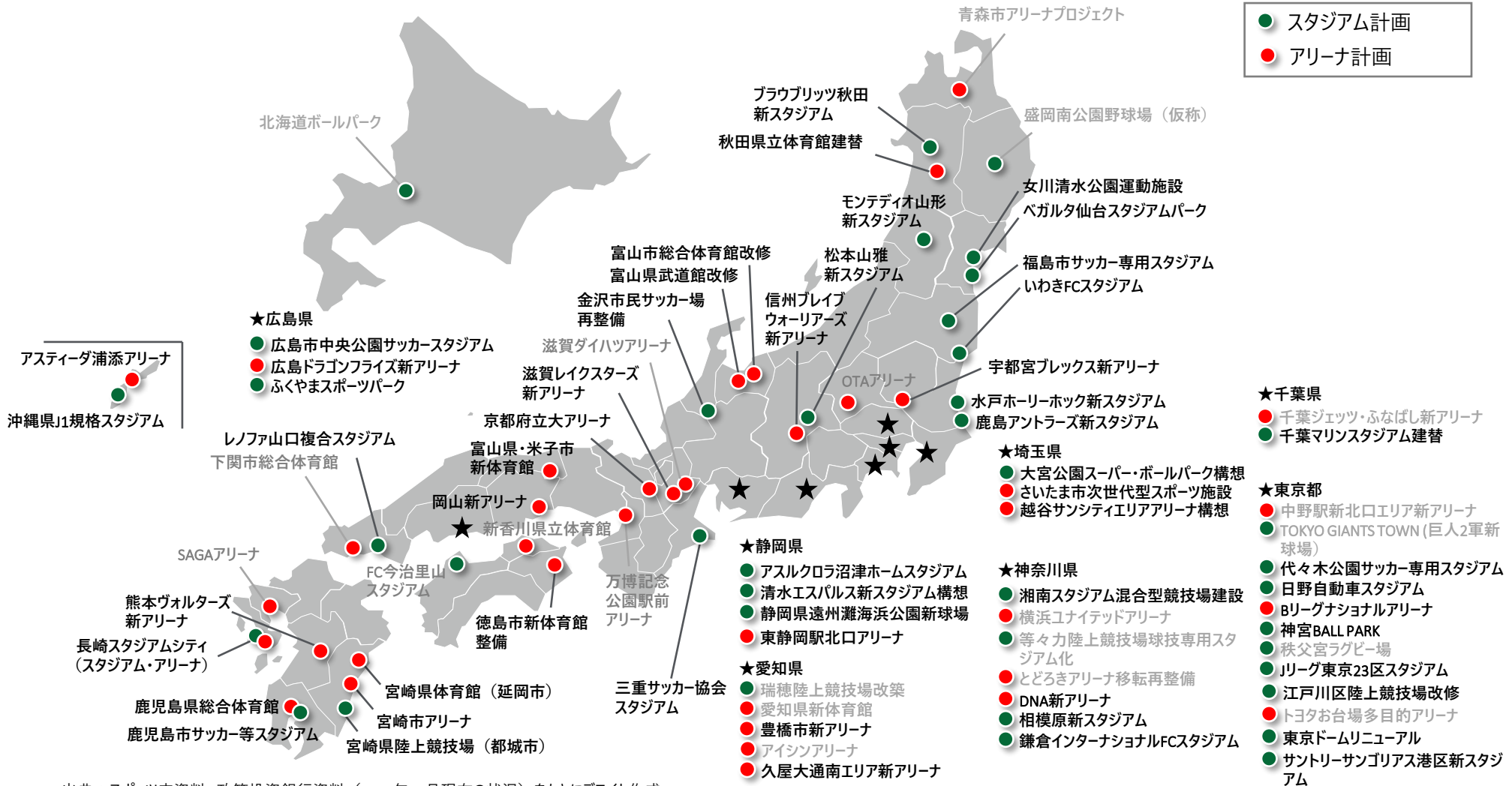
規模別にみた一般的な音楽開催ベニューの違い

	ライブハウス	ホール	アリーナ	ドーム・スタジアム
席数 / 人数 (目安)	50人～3,000人 ■ 一部パイプイスで座席を確保	500席～5,000席	5,000席～30,000席	30,000席～
座席	なし ■ スタンディングが基本	あり ■ ほとんどの観客に座席を提供	あり ■ 競技スペースに座席を設けるケースあり	あり ■ 競技スペースに座席を設けるケースあり
常設ステージ	あり ■ バンド使用が前提	あり ■ クラシック、オペラ等が前提	なし(例外あり) ■ ステージのセット組が必要	なし ■ ステージのセット組が必要
常設音響機材	あり ■ バンド使用が前提	あり ■ クラシック、オペラ等が前提	なし(一部の基本機材のみ) ■ 機材搬入が必要	なし ■ 機材搬入が必要
国内主要施設	Zepp東京 ■ 収容人数2,709人  ■ 常設ステージ 	NHKホール ■ 収容人数3,800人  ■ 常設ステージ 	横浜アリーナ ■ 収容人数17,000人  ■ 増設ステージ 	味の素スタジアム ■ 収容人数50,000人  ■ 増設ステージ 

出所：各施設HP等より作成

国内のスタジアム・アリーナの動向として、全国各地で多くのスタジアム・アリーナが計画されています

国内の動向（スタジアム・アリーナのパイプライン）



出典：スポーツ庁資料、政策投資銀行資料（2021年12月現在の状況）をもとにデロイト作成。

国でもPPP/PFIの推進により、スタジアム・アリーナ事業を支援する方針を打ち立てており、今後も市場が活発化されることが予想されます

国内の動向（国による方針・支援）

岸田内閣総理大臣によるPPP/PFI、コンセッションへの言及



第5回経済財政諮問会議（4/27）

民間の創意工夫を活用するPPP/PFIは、新しい資本主義における新たな官民連携の取組の柱となるもの。スタジアム・アリーナや文化芸術施設など、新たな分野へのPFIの対象拡大を図るとともに、できるだけ多くの自治体を取組を促すよう、牧島大臣を中心に、PFIを推進するための新しい「アクションプラン」を策定していただきたい。

第5回新しい資本主義実現会議（4/28）

公共施設の民間事業者による運営を行うコンセッションを加速していく。6月の実行計画にしっかりと取り込みたい。

PPP/PFI推進アクションプラン（令和4年改定版）

2022年6月に新たなアクションプランを策定し、次の10年間の中期目標を設定。当初5年間は「重点実行期間」として、関連施策を集中的に投入

- ① 活用対象の拡大と地域における活用拡大
 - 新規分野での公共施設等運営事業（コンセッション）の活用拡大（スタジアム・アリーナや文化芸術施設等）
アクションプラン抜粋：「公共施設等運営事業については、民間の経営ノウハウを導入し、施設のポテンシャルを最大限活かすことにより、地域における成長の起爆剤とすることが重要である。スタジアム・アリーナ、文化施設等、今後の普及が期待されるフロンティアの拡大を強力に進め、質と量の両面から活用促進を図る。」
- ② 各重点分野における取組目標（スタジアム・アリーナ等）
 - 令和4年度から公共施設等運営事業の活用に向けた取組を抜本的に強化し、令和8年度までに10件の具体化を目標として以下の施策等に取り組む。＜文部科学省＞
 - ・ 公共施設等運営事業の導入に関するガイドラインを作成し、周知
 - ・ トップセールスをはじめとする案件候補の掘り起こし
 - ・ 公共施設等運営事業の導入に関して、現状の支援策の点検を行い、必要な支援等の検討
 - ・ 導入可能性調査や整備等に活用が可能な交付金等において、スタジアム・アリーナ等を重点対象に定める

多様な官民連携手法により、スタジアム・アリーナの整備・運営事業がより一層推進されることが想定

スポーツ庁が発行するスタジアムアリーナ改革指針では、以下の考慮すべき項目を挙げており、検討していくことが推奨されています（スタアリ改革推進事業からみた評価）

重点的に考慮すべき項目 集客力を高めまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件

重点項目	概要・評価	項目における論点
顧客経験価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナを持続的に成長させていくためには、スポーツを観る人としての顧客経験価値を最大化することが必要がある 計画中の多目的交流拠点において、場内の動線や安全衛生、観戦環境など、顧客経験価値を向上させられる仕掛けを備えているかについて、ハード・ソフトの両面から確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 想定される顧客像の洗い出し ← いらない？ 想定される顧客像の<u>一般的なニーズと諸室・設備や運営計画が合致しているかの確認</u> →施設の社会的な評価か
多様な利用シーンの実現	<ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナを持続可能な形で運営するには、メイン利用者となるスポーツチームのほか、コンサート・コンベンションなど、多様な主体による利用を実現する必要がある 本整備計画で想定している利用シーンについて実現可能性等について確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 計画されている利用シーンが事業運営上どのようなインパクトがあるか 上記を踏まえて<u>当該利用シーンは適切か</u> <u>そのほか考えられる利用シーン</u>はないか →施設の社会的な評価か。加えて市民ワークショップで抽出を予定。
収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革	<ul style="list-style-type: none"> これまでのスタジアム・アリーナは「公共施設」として収益性の観点で不足していたが、スタジアム・アリーナ経営を持続的に成長させていくためには、収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革が必要である 本整備計画で想定している収益モデルについて持続可能な運営や利益の創出という観点から確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 想定している収益モデルは<u>持続可能なスタジアム・アリーナ経営に資するものか</u> それは<u>実現可能性</u>の高いものか よりよい収益モデルにしていくためには<u>ほかにどのような要素が必要か</u> →施設の社会的な評価か。
まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ	<ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナがまちづくりの中核となるためには、利用者などの顧客のみを考えるのではなく、周辺住民などのステークホルダー等の外部環境への配慮が必要である 本整備計画の内容について、オープンスペースの活用によるにぎわいの創出など正の影響のほか、イベントによる騒音・振動、交通渋滞等の負の影響について確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境に与える正の影響は何か、さらにそれを高めるためにはどのような取組みが考えられるか 外部環境に与える負の影響は何か、さらにそれを低減するためにはどのような取組みが考えられるか →施設の社会的な評価か。

別紙「経済波及効果分析」「運営計画（収支収入）」で評価

スタアリ改革推進事業及びヒアリングで評価

スポーツ庁が発行するスタジアムアリーナ改革指針では、以下の考慮すべき項目を挙げており、検討していくことが推奨されています（スタアリ改革推進事業からみた評価）

重点的に考慮すべき項目 プロジェクト上流段階において検討されるべき事項に関する要件の確認・評価

重点項目	概要・評価	項目における論点
ステークホルダーの確認と検討体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> 本施設の整備・運営にあたっては、行政、計画主体、運営会社、スポーツチーム、スポンサー、プロモーター、市民、その他採用する事業スキームに応じた受け皿団体等が想定される 民設民営を候補とする場合は役割分担が整理しやすいと想定されるものの、事業手法により関係者が異なるため、手法と合わせて検討体制を整理する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの<u>洗い出し</u> 整備・運営手法に応じた<u>整備・運営主体の整理</u> ステークホルダー間の<u>役割分担</u> <u>持続的な運営に向けた検討体制</u>の整備 →施設の<u>経済的・社会的な評価</u>か
顧客の把握と情報提供	<ul style="list-style-type: none"> メイン利用者となるスポーツチームのほか、市民を含めた貸館利用者、その他ネーミングライツやスポンサーシップ等の非貸館収入をもたらす顧客を把握する必要がある 2021年時点の事業報告書（スポーツ庁）では、概略項目となっているため項目も含めた精査が必要な状況と理解する 	<ul style="list-style-type: none"> 収入項目の細分化 計画主体との意見交換や他事例を通じた収入額の検討 →施設の<u>経済的な評価</u>か
収益性の検証と設計等への反映	<ul style="list-style-type: none"> 民設民営の場合は民間の裁量にゆだねる部分であるものの、<u>一定程度公共負担が生じる場合は負担の軽減や地域活性化に向け、顧客ニーズの把握を踏まえ、収入を最大化できる施設仕様を検討する必要がある</u> 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ニーズの整理 他事例における収入向上策 現施設計画における対応状況整理 →施設の<u>社会的な評価</u>か
管理（運営、維持、修繕等）	<ul style="list-style-type: none"> 民設民営の場合、管理全般を民間事業者にて実施することになるため、公共側の負担を想定する必要がない 一方で、他の官民連携手法を採用する場合は、民間側にとって特に負担の大きい修繕の役割分担について詳細な検討が必要となる 	<ul style="list-style-type: none"> 計画主体の対応範囲 想定する事業手法に応じた行政側で対応す べき事項と課題 →施設の<u>経済的な評価</u>か
スタジアム・アリーナ整備等に関するコンプライアンスとリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 計画主体及び貴市の方針に基づき、コンプライアンスとリスク管理の検討を実施する必要がある 民間独立採算を想定する場合は、適切なモニタリング策も検討が必要となる 	<ul style="list-style-type: none"> 貴市及び計画主体の整備・運営方針 想定されるリスク分担（案） モニタリング方策 →施設の<u>社会的な評価</u>か

スタアリ改革推進事業及びヒアリングで再評価

スポーツ庁が発行するスタジアムアリーナ改革指針では、以下の考慮すべき項目を挙げており、検討していくことが推奨されています（スタアリ改革推進事業からみた評価）

重点的に考慮すべき項目 収益・財務に関する要件の確認（経済波及効果分析でまとめ）

重点項目	概要・評価	項目における論点
民間活力を活用した事業方式	<ul style="list-style-type: none">2021 スタジアム・アリーナ改革推進事業においては、民設民営の方針が示されているものの、減価償却や固定資産税等の負担が課題となることが想定されます。また今年度の内閣府による骨太の方針においても、ローカルPFI・スモールコンセッションの実現について示されているところです。従って現時点では貴市負担のない「民設民営」や「負担付寄付＋指定管理者制度」が最も利点があると考えられるものの、地域貢献や計画主体の事業継続性などの視点も踏まえ、適切な事業方式を検討します。	<ul style="list-style-type: none">市負担の軽減だけでなく、魅力的な本施設の整備・運営が持続的になされるよう配慮し事業方式・資金調達方式を検討します。これらは他の検討要件に影響を及ぼす事項となる →施設の経済的な評価か。「事業スキーム比較」として別紙にて整理
多様な資金調達方式	<ul style="list-style-type: none">計画主体の自己資金等が主軸と想定されますが、計画主体の負担軽減のため、他の手法の組み合わせを検討します。	<ul style="list-style-type: none">市負担の軽減だけでなく、魅力的な本施設の整備・運営が持続的になされるよう配慮し事業方式・資金調達方式を検討。これらは他の検討要件に影響を及ぼす事項となる →施設の経済的な評価か

スタアリ改革推進事業及びヒアリングで再評価

スポーツ庁が発行するスタジアムアリーナ改革指針では、以下の考慮すべき項目を挙げており、検討していくことが推奨されています（スタアリ改革推進事業からみた評価）

重点的に考慮すべき項目 事業推進・運営に関する要件の確認・評価

重点項目	概要・評価	項目における論点
目標設定、評価、フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナの経営を持続的に改善していくためには、適切な目標設定を行うとともに、評価・フィードバックの仕組みを整える必要がある 本整備計画の内容について、成果指標の適切性、評価方法の妥当性、フィードバック・改善までの流れの有効性について、確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 成果指標は施設単独、<u>地域経済やまちづくりへの貢献</u>などの観点で適切に設定されているか 評価方法は<u>達成状況を判断するのに</u>適切なものになっているか 評価結果をフィードバックし、<u>改善するための有効な仕組み</u>が構築されているか <p>→施設の社会的な評価か</p>
多目的交流拠点の運営におけるIT・データ活用	<ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナの経営を持続的に改善していくためにはIT・データの活用が不可欠であり、効果的にデータを収集し、経営改善に繋げるための仕組みを整える必要がある 本整備計画の内容について、顧客データの収集、解析、改善につなげるための仕組みが構築されているかどうかを確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> <u>顧客データの収集・管理方法</u>はどのようになっているか 個人情報保護の観点から適法に収集・管理できるような体制となっているか データをマーケティングに活用するための仕組みが整えられているか <p>→施設の社会的な評価か</p>
経営人材	<ul style="list-style-type: none"> スタジアム・アリーナの経営にあたっては、施設の整備だけでなく、運営・マーケティング・財務管理・契約等を専門的にマネジメントできる知見を持った人材・団体が必要不可欠である 本整備計画の内容について、実現に向けて必要な知見を持った人材を整備の各段階において確保する見込みができていくかについて確認・評価する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 整備・運営の各段階で<u>求められる人材のスキルセット</u>の整理 <u>どのような実行体制</u>で計画を実現させようとしているか 上記の実行体制は<u>実現可能</u>なものか <p>→施設の社会的な評価か</p>

スタアリ改革推進事業及びヒアリングで再評価