

資料 2 - 2 スタジアムアリーナ改革指針について

【第1回審議会資料再掲】 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

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

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

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

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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"><u>シーホース三河の興行実施ポリシー</u>に基づき、<u>UXUX (User Experience Experience)</u> 或いは <u>CXCX (Customer Experience Experience)</u> を重視した施設運営を行う顧客ニーズをくみ取り「<u>施設の利用時体験の最大化</u>」を常に意識する顧客体験の価値の最大化を目指す<ol style="list-style-type: none">施設設計<ul style="list-style-type: none">…利用空間の合理性と顧客動線の最適化運営計画<ul style="list-style-type: none">…施設を単に運営するのではなく感動と学びを提供できる、記憶に残る施設の運営に挑む運営組織<ul style="list-style-type: none">…人財育成を常に図り、地域のまちづくりに寄与する人材とイノベーション開発に配慮する設備<ul style="list-style-type: none">…アイシンの知見や開発経験を活かし、顧客満足度を高める設備や什器の導入、或いは設置検討を常に行う。また最新の設備等の導入テスト等も積極的に行う評価<ul style="list-style-type: none">…顧客からの意見やニーズをくみ取る仕組みを導入し、客観的な評価を行う。 満足度評価ではなく不満足度評価を基本定量評価とする。

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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">多様な利用ができる施設コンセプトの策定<ul style="list-style-type: none">アリーナ経営において必要なメインコンテンツホルダー（当計画ではシーホース三河）のみならず、多様な利用者を想定した利用促進を図る。当施設においては、メインコンテンツの利用時期が比較的集中しがちなため、その分散を図る検討を行う。週末は比較的埋まりやすいが、平日の午前中の利用者が少ないことが想定できるので、イベントに頼らない恒常的な利用シーンを導入できるように計画策定を図る。設計時には、将来の計画変更を見越した余裕を設けた設計を行う。利用増加のためには、利用者への営業（Booking 営業）を担う担当者（乃至は組織）の設置と自社でイベントや利用企画を策定する担当乃至は組織の設置を図る

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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 が不足していたが、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">以下を方針して<u>収益モデルとプロフィットセンター化</u>を整理<ul style="list-style-type: none">アリーナの収益性を拡大するためには、「施設の年間利用者 数」を如何に最大化するか検討することが重要スポーツ興行等に拠るイベント時の最大利用者の確保にのみ 配慮することなく、平日等の少数利用者の人数の底上げを如何 に図るかの検討を行う施設運営時における最大の利点は「多数の人が来館する」こと を念頭に置き、その「多数の来館者」をどのようにマネタイズする ことができるか検討をする定期的に適切な設備増強や施設改修を行うことを計画に含 める収益モデルの基本公式：来場者×来場者単価＝売上とし、 単価UPをどのように行うのか検討を行う

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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">「様々な利用できるプラットフォーム」を意図した設計の実施<ul style="list-style-type: none">建設予定地における、近隣環境や竣工後の各種検証を実施 建設後の近隣景観と環境への影響検討（日照及び騒音について）興行実施時の周辺交通への影響シミュレーション長期間利用できかつ顧客ニーズに対応できる施設の検討運営におけるコスト軽減を図れる設計コンセプトの策定事業構想や事業計画策定時の施設利用計画はあくまでも基本構想とし、実際の利用 ニーズや開館後の顧客動向を見て利用計画の変更を随時行える設計を行うコンコースや諸室計画は、将来の計画変更や利用に合わせた規格変更を可能とする運営時に外部からの意見や要望をくみ取る体制作り<ul style="list-style-type: none">運営会社に対する地域ステイクホルダーからの出資等に拠る経営への参加を募るまちづくりに取り組む都市再生推進法人としての活動をサポートする外部機関設置を検討 →つかう.meet、つくる.meetを軸とした関係団体の構築を検討

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
<p>ステークホルダーの確認と検討体制の整備</p>	<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洗い出し・役割分担・整備運営主体の整理 <ol style="list-style-type: none"> ホームタウン（安城市） ホームエリア（西三河各自治体） 上記における役所以外の公的団体（商工会等） アイシン（建設主体者） シーホース三河（コンテンツホルダー） 近隣居住者（安城市民） シーホース三河観戦者（ファン） 貸館利用者（興行主、イベント企画者等） サポーター（市民ボランティア、まちづくり関係者、その他応援者） 施設利用者（市民等の利用者、外構利用者含む） 付近の通行者（近隣住民を除く通勤者等） シーホース三河や施設の協賛社 持続的な運営に向けた検討体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> 施設運営経験者の確保 プロジェクト管理組織の設置と経験者の活用 効果的な検討組織の設置 外部有識者を登用した評価検討の実施
<p>顧客の把握と情報提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> メイン利用者となるスポーツチームの他、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"> 以下を行い、施設の設置規模と経営の規模感を検討 <ul style="list-style-type: none"> シーホース三河における動員予測 施設利用者の想定

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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</u>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 	<ul style="list-style-type: none"> 基本構想策定時の経営収支の予測 <ul style="list-style-type: none"> スタジアムアリーナ改革指針に基づく主要検討項目を基に、初期的な収支計画を検討している
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"> 管理体制について <ul style="list-style-type: none"> 施設管理については、専門的な知見を有する人材を登用し、各部署に配置する また、一部業務については専門人材を有する外部の法人に委託することも積極的に行うことでコストの低減と最新の知見を取り込み、運営や経営の陳腐化を防止する
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"> 建設検討のリスク管理 建設検討におけるコンプライアンスの維持 <ol style="list-style-type: none"> ①建設検討に本格的に着手する際に都度外部コンサルタントの導入などにより適切なリスクの洗い出しとアイシングループのコンプライアンス管理の中で問題の把握や不適切な計画検討が行われないように監視を行う ②適切な外部委託社の登用とチェックを行い、不適切な計画検討や計画従事者の不適切な行動を招かないように留意する ③プロジェクト推進時に係る、関連法令および手続きの調査とその対応について事前検討と予算化を実施

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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">経営シミュレーションに基づく建設手法の検討と運営形態の検討<ul style="list-style-type: none">アイシンが主体で建設するものの、安定かつ収支バランスが取れた運営ができるスキーム（負担付き寄付等）の検討建設資金確保の検討を実施他事例の調査研究の実施
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">建設費高騰を踏まえた様々な資金調達方法の検討<ul style="list-style-type: none">アイシンを主体とした寄附による建設後、安城市への寄附採納を実施（負担付き寄付）併せて、企業版ふるさと納税の活用による資金提供や国の制度を活用した様々な資金調達を検討

スタジアムアリーナ改革指針における検討すべき事項について検討対応状況は以下の通り

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・評価ポイント	検討状況
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ことが必要である 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"> 本計画の適切な目標設定と評価 <ul style="list-style-type: none"> 本計画策定段階における指標を基に、運営段階においても専門人材を活用することにより適切に管理運営を内部モニタリング ※市からの外部モニタリングも今後設定調整
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ことが必要である 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"> アイシン社内のデジタル技術研究部門と連携した新たなDXの取組み <ul style="list-style-type: none"> AIを活用した画像や大量データの分析と活用 顧客の購買サイクルと同期させたデジタルマーケティングの導入 最新のセンシング技術を活用した顧客マーケティングの実施 NFT活用による顧客とデータの紐づけ及び偽装防止 <ul style="list-style-type: none"> 公平かつ安全なデジタルプロモーションを実施 デジタルデータを活用したデジタルプロモーションによる販促の実施
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"> 運営組織の検討 <ul style="list-style-type: none"> 施設運営に際しては、専門的な知見を有する人材を登用し、各部署に配置する また、一部業務については専門人材を有する外部の法人に委託することも積極的に行うことでコストの低減と最新の知見を取り込み、運営や経営の陳腐化を防止する