

# 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

令和4年12月（令和5年12月改定版）

内閣府民間資金等活用事業推進室

スポーツ庁参事官（地域振興担当）

スポーツ庁参事官（民間スポーツ担当）



# 目次

第1章 はじめに .....	1
1.1. 策定の趣旨及び目的 .....	1
1.2. 本ガイドラインの位置付け .....	2
1.3. 用語の定義 .....	3
第2章 スタジアム・アリーナ改革とコンセッション .....	4
2.1. スタジアム・アリーナ改革の推進における官民連携の必要性 .....	4
2.2. コンセッション手法による官民連携の意義 .....	6
2.3. 施設の整備と運営の一体的な検討・実施の意義 .....	11
2.4. 本ガイドラインの論点と構成 .....	14
第3章 事業化検討段階における論点 .....	15
3.1. 事業化検討における論点と検討すべき項目の整理 .....	15
3.2. 事業スケジュール .....	42
3.3. アリーナ整備における施設規模の考え方 .....	43
第4章 公募段階における論点 .....	47
4.1. 入札・公募資料作成に当たっての論点の概要 .....	48
4.2. 入札・公募資料作成に当たっての論点の詳細 .....	49
第5章 資料編 .....	69
5.1. 入札・公募資料のひな型 .....	69
5.2. 各種ガイドライン・調査報告書・基準等 .....	70

# 第1章 はじめに

## 1.1. 策定の趣旨及び目的

本ガイドラインは、スタジアム・アリーナを対象とした公共施設等運営事業（以下「コンセッション事業」という。）について解説するものである。

スタジアム・アリーナをめぐるのは、政府の『日本再興戦略 2016（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）』において、「スポーツの成長産業化」が「官民戦略プロジェクト 10」に位置付けられ、スポーツ市場規模を 2015 年の 5.5 兆円から 2025 年までに 15 兆円に拡大するとの目標が掲げられたことに端を発し、スポーツ庁及び経済産業省を中心に「スタジアム・アリーナ改革」が推進されている。スタジアム・アリーナ改革とは、スポーツ産業の持つ成長性を取り込みつつ、地域経済の持続的成長を実現していく施設としてスタジアム・アリーナの潜在力を最大限引き出すための取組である。この取組目標として、まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナを 2025 年までに 20 拠点整備することが掲げられている。

スタジアム・アリーナをめぐるのは、『経済財政運営と改革の基本方針 2022 新しい資本主義へ～課題解決を成長のエンジンに変え、持続可能な経済を実現～（令和 4 年 6 月 7 日閣議決定）』（骨太方針 2022）の「新しい資本主義に向けた改革」の柱の一つとされる「PPP/PFI の活用等による官民連携の推進」に関する具体的な取組として、スタジアム・アリーナへの公共施設等運営権制度（以下「コンセッション手法」という。）の導入が挙げられている。加えて、『PPP/PFI 推進アクションプラン（令和 4 年改定版）』においても、コンセッション手法の導入対象として新たに開拓する領域の一つに位置付けられている。

スタジアム・アリーナは大規模な建築物であり、周辺地域に対して大きなインパクトを与える潜在力を持つ施設であることから、商業施設や他の公共施設等との複合化を検討し、スポーツの試合以外にも様々な目的で利活用が行われ、地域の中核を担うような施設であることが重要となる。スタジアム・アリーナの潜在力を引き出すには、上記のような多機能化に加え、自由度の高い運営を想定した設計等により民間のノウハウを活用することが重要であり、それを実現する手法の一つとしてコンセッション手法が挙げられる。

本ガイドラインは、上記のような趣旨を踏まえ、地方公共団体の担当者やスタジアム・アリーナに係るコンセッション事業への参画を検討している民間事業者に対して、スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業に関する統一的な理解を促進すること、そしてより一層効率的な事業実施を支援することを目的として策定するものである。

## 1.2. 本ガイドラインの位置付け

本ガイドラインは、スタジアム・アリーナ改革の趣旨を踏まえ、その施策の一つとして位置付けられているスタジアム・アリーナへのコンセッション手法の導入の基本的な考え方や留意点等を解説するものである。具体的には、2018年にスポーツ庁が策定した『スタジアム・アリーナ改革ガイドブック』の内容を踏まえつつ、スタジアム・アリーナ改革の推進を念頭に置いたコンセッション事業の推進に向けて検討・考慮すべき事項について解説している。コンセッション事業の実施に関する基本的な事項については内閣府が公表している『公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン』（以下「運営権ガイドライン」という。）に準拠しており、いわば本ガイドラインは、両者の橋渡しのような役割を果たすものである。

PFI手法やコンセッション手法に関する基本的な事項については、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成11年法律第117号。以下「PFI法」という。）同法に基づく下位法令、表1に示す関連ガイドライン等に準拠するものとする。

表1 関連ガイドライン等

ガイドライン等名称	策定・改正時期
PFI事業実施プロセスに関するガイドライン	2023年6月 改正
PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン	2021年6月 改正
契約に関するガイドライン	2023年6月 改正
モニタリングに関するガイドライン	2018年10月 改正
公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン	2023年6月 改正
多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針	2015年12月 策定
地方公共団体におけるPFI事業導入の手引き	2005年3月 策定
PFI事業契約に際しての諸問題に関する基本的考え方	2009年4月 策定
PFI事業契約との関連における業務要求水準書の基本的考え方	2009年4月 策定
文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き	2018年3月 策定

### 1.3. 用語の定義

本ガイドラインにおける用語の定義は、表 2 に示すとおりである。

表 2 用語の定義（アルファベット・50 音順）

用語	定義
BT	Build-Transfer の略。民間事業者が自ら資金調達を行って公共施設等を設計・建設（Build）した後、その所有権を公共に移転（Transfer）する事業方式。
BTO	Build-Transfer-Operate の略。民間事業者が自ら資金調達を行って公共施設等を設計・建設（Build）した後、その所有権を公共に移転（Transfer）した上で運営（Operate）する事業方式。
DBO	Design-Build-Operate の略。公共が資金調達を行い、公共の発注に基づいて民間事業者が公共施設等の設計（Design）、建設（Build）、運営（Operate）を一体的に実施する事業方式。
PFI	Private Finance Initiative の略。公共施設等の設計・建設・維持管理・運営を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。
SPC	Special Purpose Company の略。特別目的会社といい、ある特定の事業の実施のみを目的に設立される企業。PFI 事業の場合、PFI 事業者として選定された民間事業者のコンソーシアムメンバーによって設立されることが一般的。
アリーナ	数千人から数万人の観客を収容し、スポーツを観ることを主な目的とする屋内施設。主にバスケットボール、バレーボール等の競技による利用が想定される。
公の施設	普通地方公共団体によって住民の福祉を増進する目的をもって設置される施設。
貸館（非貸館）収入	貸館収入は、施設の使用を許諾することで得られる利用料金収入等を指す。非貸館収入は、施設内で行うホスピタリティサービスや物販・飲食等の副次的なビジネスや、ネーミングライツ、土地や壁・床などを活用した広告収入等の施設のポテンシャルを活用して得られる収入を指す。
公共施設等運営事業	PFI 事業の一種であり、利用料金の徴収を行う公共施設等の所有権を公共主体が有したまま、公共施設等運営権を民間事業者に設定する事業方式。本ガイドラインでは「コンセッション事業」と表記。
コンソーシアム	PFI 事業の範囲に含まれる設計・建設・維持管理・運営の各業務の遂行に適した複数の民間事業者によって構成される企業グループ。
サービス対価	PFI 事業においては、民間事業者が行う施設整備や施設の維持管理・運営のサービス提供に対して地方公共団体等が支払う対価のこと。
指定管理者制度	公の施設について、設置管理条例に基づき民間事業者等に管理・運営を委任する制度。
スタジアム	数千人から数万人の観客を収容し、スポーツを観ることを主な目的とする屋外施設。主に野球、サッカー、ラグビー等の競技による利用が想定される。
抵当権	金融機関が土地や建物等の不動産を担保にする権利。抵当権が設定されたとしても不動産の引き渡しは不要であり、所有者が継続して使用することができる。

## 第2章 スタジアム・アリーナ改革とコンセッション

### 2.1. スタジアム・アリーナ改革の推進における官民連携の必要性

スタジアム・アリーナ改革は、スタジアム・アリーナを地域経済の持続的成長を担う中核施設として位置付け、スポーツの成長産業化を目指すものである。将来的なスタジアム・アリーナの目指す姿として、これまでの「単機能型」「行政主導」「郊外立地」「低収益性」の施設から脱却し、「多機能型」「民間活力導入」「街なか立地」「収益性改善」を実現した施設とすることが掲げられている（図1参照）。

スタジアム・アリーナ改革では、上記のような施設を目指すためにはこれまでのスポーツ施設に対する固定観念・前例主義等に関するマインドチェンジと官民連携が必要であるとされており、このような取組を通じてスタジアム・アリーナを「集客力を有する『観るスポーツ』の価値を享受する場」、「地域の住民にとって愛着のある地域のシンボルとなり、地域へプラスの波及効果を生み出す場」として位置付けていくことが志向されている。

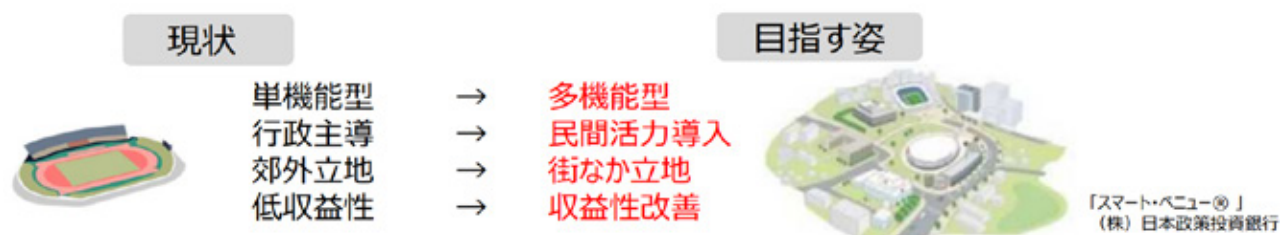


図1 スタジアム・アリーナの目指す姿

出典：スポーツ庁『スタジアム・アリーナ改革推進の取組～改革指針及び民間活力導入による収益向上のポイント～』

「集客力を有する『観るスポーツ』の価値を享受する場」を作り上げていくには、スタジアム・アリーナの設備を社会・市場のニーズに合わせて順次更新していくことが求められる。例えば海外の先進事例では、スタジアム・アリーナに併設する形のホテルや商業施設の整備、ITを用いたチケットレス入場やキャッシュレス決済、VR<sup>1</sup>やAR<sup>2</sup>等を用いた各種体験プログラムの実施等の取組が行われている。このような先進事例に導入されているホスピタリティサービス<sup>3</sup>やIT等の分野は、民間事業者の優れたノウハウがより発揮される分野であるため、スタジアム・アリーナの設備を社会・市場のニーズに合わせて更新していくには民間のノウハウを活用することが必要となる。また、最新技術を導入するためには、単年度ではなく長期の事業計画に基づく投資的な判断も必要である。これらの点において、スタジアム・アリーナ改革の推進には民間活力を導入することが必要となる。

一方で、「地域の住民にとって愛着のある地域のシンボルとなり、地域へプラスの波及効果を生み出す場」を作り上げていくには、地域の公共施設等として市民が利用しやすい施

<sup>1</sup> VRとは、Virtual Realityの略で、ユーザーの五感を含む感覚を刺激することにより現実・実物ではないが機能としての本質は同じであるような環境を作り出す技術をいう。

<sup>2</sup> ARとは、Augmented Realityの略で、現実の風景の中にCG等によって作り出された仮想世界を重ね合わせて表示する技術をいう。

<sup>3</sup> 試合の前後に特別な料理やイベント、体験プログラム等で観客やVIPをもてなすサービスをいう。

設づくりを行うことに加え、公共が主導して地域課題解決や経済活性化につながる取組を実施することが求められる。具体的には、市民に対する運動の機会の提供や、中高生が出場する競技大会の開催、教育や健康福祉に関するプログラムの実施等が考えられ、このような取組には一定の公共性が求められる。この点において、スタジアム・アリーナ改革の推進には、民間のみならず公共の関与も必要となる。

このように、スタジアム・アリーナの目指す姿を実現するためには、公共と民間それぞれが役割を発揮することが必要であり、その目的に向かって両者が連携することがスタジアム・アリーナ改革推進の原動力の一つとなる（図2参照）。

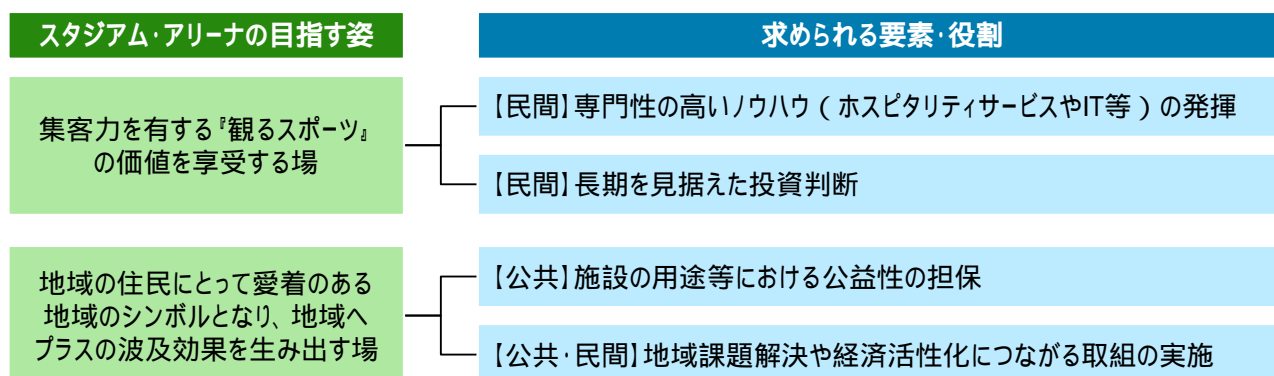


図2 スタジアム・アリーナ改革の推進において官民双方に求められる要素・役割

公共と民間それぞれが期待される役割を発揮するためには、構想段階から官民が十分な議論を行い、施設や周辺地域の実情に応じ、適切な事業方式を採用する必要がある。

官民連携での事業方式としては、建設資金の負担割合や建設後の施設運営方式の違いによって、指定管理、負担付寄附、PFI（コンセッション手法を含む）、都市公園法の設置管理許可等があるが、本ガイドラインは、それらの事業方式のうちコンセッション手法について、その導入の基本的な考え方や留意点等を解説するものである。



## 2.2. コンセッション手法による官民連携の意義

### 2.2.1. コンセッション手法の特徴

本ガイドラインの主題であるコンセッション手法とは、PFI 事業の一種であり、利用料金の徴収を行う公共施設等について、施設の所有権を公共が有したまま、その一部を公共施設等運営権（以下「運営権」という。）として民間事業者を設定する事業方式をいう（図 3 参照）。

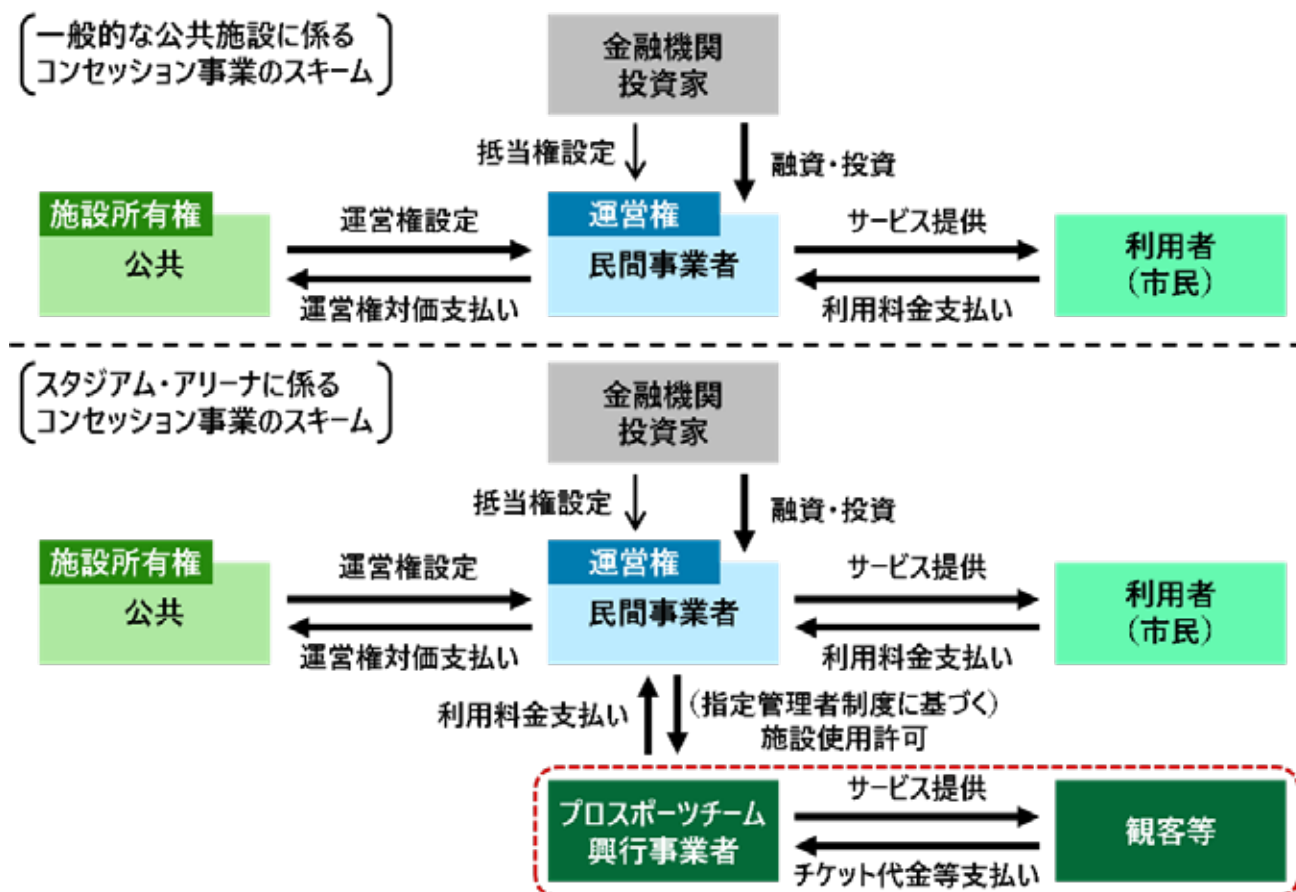


図 3 コンセッション事業のスキーム

公共は、所有・管理する公共施設等に対して運営権を設定し、民間事業者から運営権対価として当該施設の建設等に要した費用に相当する金額の全部又は一部を徴収することができる。

民間事業者は、当該運営権を取得するとともに、必要に応じて公共に運営権対価を支払い、その公共施設等の運営を通じて利用者に対してサービス提供を行う。民間事業者が金融機関から事業資金等の調達を行う場合、金融機関が運営権に対して抵当権を設定し、それを融資担保とすることが一般的である。

利用者（市民）は、民間事業者に料金を支払うことで、その施設で提供されているサービスを利用することができる。スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業の場合、

市民による利用に加え、プロスポーツチームや音楽イベント、eスポーツ<sup>4</sup>、エクストリームスポーツ<sup>5</sup>等の興行を行う事業者やMICE<sup>6</sup>による利用も考慮する必要がある。特に、「集客力を有する『観るスポーツ』の価値を享受する場」の形成には、当該施設を本拠地とするプロスポーツチームが利用しやすい環境の整備や観客の体験価値を向上させることに加え、幅広い興行の実施を可能とすることで施設の集客力を高めることが重要であり、この点において民間事業者のノウハウの発揮が期待される（図3赤枠部）。

### 2.2.2. コンセッション手法と指定管理者制度との比較

公共施設等の運営に関する官民連携手法には、コンセッション手法のほかに指定管理者制度が挙げられ、既に公共施設等の運営において広く導入されている実績がある。両手法は、根拠となる法令や権原等に相違があるため、それぞれの特色を踏まえた上で適切な手法について選択、又は併用をすることが必要である（表3参照）。

表3 公共施設等の運営に関する官民連携手法の比較

比較項目	指定管理者制度	コンセッション手法
根拠法（特性）	地方自治法（行政事務の代替）	PFI法（公共施設等の整備・運営）
官民の関係性	基本協定・実施協定による協定関係	実施契約による契約関係
期間	5年程度の場合が多い <sup>7</sup>	20年以上が一般的
対象	公の施設 （利用料金の徴収有無は問わない）	利用料金の徴収を行う公共施設等 （公の施設以外も可）
建物の改築・更新	業務範囲に含まれないことが一般的	業務の一環として実施可能
利用料金 （変更に係る取扱い）	収受可能 （変更には首長の承認が必要）	収受可能 （届出により柔軟に変更が可能）
公の施設の使用許可	条例に基づき使用許可を 与えることが可能	使用許可を与えることは不可
行政財産の利活用	設置目的の範囲外で収益性・サービス 向上等に取り組む場合、目的外使用 許可を受けること等で利活用が可能	左記の場合、目的外使用許可 以外にPFI法に基づく 私権の設定により利活用が可能
抵当権	抵当権の設定対象となる物権なし	運営権に対して設定可能
公共側の事由による 取消に対する補償	地方自治法上の規定なし	取消に伴って発生する 損失の補償が必要 <sup>8</sup>

<sup>4</sup> エレクトロニック・スポーツの略で、電子機器を用いて行う娯楽、競技、スポーツ全般をいう。主にコンピューターゲーム、ビデオゲームを使った対戦をスポーツ競技として捉える際の名称として用いられる。

<sup>5</sup> 速度や高度等の物理的に難易度が高い目標等に挑戦する危険性の高いスポーツの総称をいい、BMX やスケートボーディング等がこれに含まれる。「Xスポーツ」又は「アクションスポーツ」と表記されることもある。

<sup>6</sup> MICEとは、企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベント等の総称をいう。

<sup>7</sup> 総務省が公表している『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（令和4年3月29日公表）』では、指定期間「5年」が72.7%、「5年超」が7.6%。ただし、指定期間について法令上の定めはなく、事業の目的や特性等を踏まえ適切に定めるべきものであり、PFI事業者を指定管理者に指定する場合は、PFI事業期間を指定期間とすることも想定され得る。

<sup>8</sup> PFI法第30条第1項に規定されている。

スタジアム・アリーナの目指す姿の実現に向けた官民連携手法選択の論点

スタジアム・アリーナの目指す姿の実現に向けた官民連携の必要性は前述のとおりである。ここでは、その官民連携の手法について、表3に示す各特徴を踏まえ、図2に示した官民それぞれに求められる4つの要素・役割ごとの手法選択の際の論点を示す(表4参照)。

表4 官民連携手法選択の論点

官民に求められる要素・役割	【民間】 専門性の高いノウハウの発揮	【民間】 長期を見据えた投資判断	【公共】 施設の用途等における公益性の担保	【公共・民間】 地域課題解決や経済活性化につながる取組の実施
事業組成上の論点	Y 民間事業者が十分にノウハウを発揮できるだけの運営の自由度があるか	Y 民間側に投資に関する自由度があるか Y 十分な投資の回収期間があるか	Y 公共が施設を適切に管理できるか Y 公共施設等として広く市民に開放されているか	Y 施設が立地している地域に対してプラスの効果をもたらすような取組の実施が可能か
指定管理者制度	Y 自主事業としてノウハウを活かした取組の実施が可能 Y 利用料金変更は、首長の承認が必要 Y 設置目的の範囲外の事業に取り組む場合、目的外使用許可を受けることで建物・設備の利活用が可能であるが、長期的な事業の場合、手続等が煩雑となる場合もある	Y 指定管理期間は5年程度とする場合が多い Y 追加投資を行うことは可能であるが、事業期間が5年以内等の短期間である場合は、投資回収が見込めないため、設備投資を行うことが困難	○ Y 公の施設にのみ導入可能であり、設置管理条例、公募条件等に基づき施設の用途等について公共がコントロールすることができる	Y 自主事業として、施設内でのイベントの開催等、地域に対してプラスの効果をもたらすような取組の実施が可能 Y 事業期間が5年以内等の短期間である場合は、施設周辺地域のエリアマネジメント等の長期的な事業を実施することが困難
コンセッション手法	○ Y 自主事業としてノウハウを活かした取組の実施が可能 Y 利用料金の変更は、届出によって柔軟に可能 Y 設置目的の範囲外の事業に取り組む場合、目的外使用許可を受けるほか、PFI法に基づく私権の設定により、建物・設備の転貸も含めた長期的かつ柔軟な利活用も可能	○ Y 20年以上に及ぶ長期契約が一般的 Y 追加投資を行うことが可能であり、事業期間が長いことから、一定の投資回収が見込める Y 運営権に抵当権を設定することで金融機関から融資が受けやすくなる	○ Y 利用料金の徴収を行う公共施設等(公の施設以外も)に導入可能であり、実施方針、要求水準書、事業契約書等の中で公益性の担保に制限を設けることが可能 Y 公の施設の場合、指定管理者制度を二重適用することができ、施設設置条例の適用が可能	○ Y 自主事業や運営権の範囲内で、施設内でのイベントの開催等、地域に対してプラスの効果をもたらすような取組の実施が可能 Y 事業期間が長期にわたるため、施設敷地内の余剰部分の利活用や施設周辺地域のエリアマネジメント等の取組を実施することが可能

## 専門性の高いノウハウ（ホスピタリティサービスや IT 等）の発揮

民間事業者が持つホスピタリティサービスや IT 等に関するノウハウを発揮し、スタジアム・アリーナの魅力・機能を高めるためには、民間事業者が施設の運営においてそれらノウハウを如何なく発揮することができるかどうか、すなわち運営の自由度の高さや裁量範囲の広さが論点となる。

指定管理者制度とコンセッション手法のいずれも、自主事業の実施や利用料金を収受することが認められており、運営の自由度は確保されているといえる。ただし、利用料金の変更に関しては、指定管理者制度の場合は首長の承認が必要である一方、コンセッション手法の場合は公共への届出を行えば柔軟に変更することもできる。また、指定管理者制度の場合、目的外使用許可等を受けることで建物・設備の利活用が可能であるが、使用許可は原則として1年単位であり、更新手続が必要となる。一方のコンセッション手法の場合、PFI 法に基づき賃貸借契約等を締結することで、施設・設備の第三者への長期転貸など柔軟な利活用が可能である。

## 長期を見据えた投資判断

スポーツチームや興行事業者に対して専門性の高いサービスを提供するには、そのための設備を備えることが必要となる。この種の設備への追加的な投資は民間事業者の負担で行われることになるため、民間事業者がある程度自由に設備投資を行うことが可能か、その投資を回収できるだけの事業期間が十分に確保されているかが論点となる。

指定管理者制度の場合、民間事業者が設備に対して追加的な投資を行うことは可能であるが、指定管理期間は5年程度の場合が多く、指定管理期間が長期でない場合は、投資の回収期間が十分に確保されているとは言い難い。一方のコンセッション手法の場合、通常の PFI 手法と同様に事業期間は20年以上に及ぶことが一般的であり、地方公共団体の場合には事業期間の制約はないことから、投資の回収期間を確保しやすい。加えて、民間事業者に設定される運営権は、PFI 法において物権<sup>9</sup>として扱われることが明文化されており、この権利に抵当権を設定することで、金融機関から設備投資のための融資を受けやすくなることが見込まれる。

## 施設の用途等における公益性の担保

民間事業者のノウハウ発揮や追加的な投資は、「集客力を有する『観るスポーツ』の価値を享受する場」の形成という点で重要な論点である。一方で、「地域の住民にとって愛着のある地域のシンボルとなり、地域へプラスの波及効果を生み出す場」の形成には、スタジアム・アリーナの公共施設等としての位置付けを明確にし、公益性を担保する必要がある。つまり、民間事業者による自由度の高い運営を実現しつつも、公共が施設を適切に管理することができるか、公共施設等として広く市民に開放されているかが論点となる。

---

<sup>9</sup> 一定の物を直接に支配して利益を享受する排他的な権利。契約関係から生じる債権よりも効力の強い権利とされている。

指定管理者制度の場合、導入対象が公の施設に限定されていることから、設置管理条例が制定され、この条例や公募条件等に基づき施設の利用方法について公共がコントロールすることができる。コンセッション手法の場合も、施設の所有権は公共に残るため、施設の管理者としての責任は公共が持つこととなる。また、実施方針、要求水準書、事業契約書等の中で公益性の担保について制限を設けることも可能であるため、例えば興行利用時の条件や市民利用枠の確保等に関する公共の意向をあらかじめ実施方針等に定めておくことで、市民利用を前提とした公共施設等としての性格を維持することができる。

また、当該施設が公の施設である場合、指定管理者制度の二重適用により、指定管理者制度と同様に、設置管理条例に基づき施設の用途等について公共がコントロールすることができる。コンセッション手法は官民のリスク分担の考え方が非常に多様であるため、指定管理者制度に近い事業であっても、権原の違いにより指定管理者制度では実現が困難な事業において、コンセッション手法の特徴を活かして事業スキームを構築することも想定される（第3章D. 財産区分 参照）。

### **地域課題解決や経済活性化につながる取組の実施**

「地域の住民にとって愛着のある地域のシンボルとなり、地域へプラスの波及効果を生み出す場」の形成には、市民に開かれた施設であることに加え、スタジアム・アリーナを舞台とした地域課題解決や経済活性化につながる取組の実施が求められる。そのためには、施設の運営や自主事業を通じて、地域に対してプラスの効果をもたらすような取組の実施が可能であるかが論点となる。

指定管理者制度の場合、自主事業として、施設内でのイベント開催等、地域に対してプラスの効果をもたらすような取組の実施は可能である。ただし、前述のように指定管理期間が短い場合は、エリアマネジメントのような長期の事業期間を要する取組には適さない。一方のコンセッション手法の場合、自主事業や運営権の範囲内で指定管理者制度と同様の取組を実施することが可能である。また、施設敷地内の余剰部分の利活用や施設周辺地域のエリアマネジメント等、地域との関係性の構築に資する長期的な事業を実施することも可能であり、施設の運営に留まらず施設が立地している地域の価値向上につながる取組の実施も期待される。

### 2.3. 施設の整備と運営の一体的な検討・実施の意義

スタジアム・アリーナの目指す姿を実現するためには、施設の運営のみならず、その運営を見据えて施設を整備することもまた重要である。施設の整備と運営を一体的に検討・実施することには、集客力の向上につながるようなホスピタリティ施設や IT 設備といった特殊な施設・設備をあらかじめ導入することができる等、事業のライフサイクル全体を通じて事業効果の最大化を図ることができるというメリットがある。

一方で、コンセッション手法は既存の施設の運営への導入を前提とした手法であるため、新たな施設を整備し、その施設をコンセッション手法により運営する場合には、施設の整備段階と運営段階を一体的に契約できるような事業スキームを構築することが必要である。このような事業スキームとして、「愛知県新体育館整備・運営等事業」において用いられた BT+コンセッション手法が有用である。

BT+コンセッション手法とは、施設の整備を BT 手法で実施し、その後の運営をコンセッション手法によって実施する事業スキームである。このスキームでは、施設の整備と運営に関する業務を包括的に契約することができる上に、コンセッション手法のメリットも享受できるため、施設のライフサイクル全体を通じた事業効果の最大化が期待される。

整備段階と運営段階が一体的となった官民連携手法としては、通常の PFI 事業における BTO 手法や DBO 手法が一般的である。

整備段階において、BT+コンセッション手法や BTO 手法は、民間事業者が資金を調達し、施設を整備し、当該整備費は事業期間にわたって平準化することが可能であるが、DBO 手法は、公共が資金調達を行い、整備期間内に整備費を支払うこととなる。

運営段階において、事業スキームは、BTO 手法、DBO 手法ともに概ね共通<sup>10</sup>しているが、BT+コンセッション手法との違いは、運営段階において運営権が設定されるか否かという点にある。

これらの手法を比較すると、図 4 に示すように整理することができる。

---

<sup>10</sup> 対象となる施設が公の施設である場合、運営段階に指定管理者制度を導入することも可能である。

手法	BT (Build-Transfer) + コンセッション	BTO (Build-Transfer Operate)	DBO (Design-Build Operate)
スキーム図概要	<p>※運営段階が独立採算の場合</p> <p>公共 ← 施設引渡し (運営権対価) 公共 ← 事業契約 公共 ← 実施契約 民間 → 運営権設定、整備費と運営権対価の差額を支払い (※1)</p> <p>支払イメージ</p> <p>想定 実際の 事業費 サービス対価 維持管理・運営費 (独立採算時)</p> <p>※1: サービス対価が整備費等に対する支出であることを明示できれば、右記のBTOと同様に運営段階で平準化して支払うことも可能</p>	<p>※運営段階が混合型の場合</p> <p>公共 ← 施設引渡し 公共 ← 事業契約 民間 → 整備費と維持管理・運営費は事業期間中において平準化 (※2) させて支払い</p> <p>支払イメージ</p> <p>整備費等 維持管理・運営費</p> <p>※2: 整備段階で補助金等を活用する場合、当該補助金等を充当した残余額を平準化</p>	<p>※運営段階が混合型の場合</p> <p>公共 ← 施設引渡し 公共 ← 事業契約等 民間 → 整備費は引き渡し時までに支払い、維持管理・運営費は平準化させて支払い</p> <p>支払イメージ</p> <p>整備費等 維持管理・運営費</p>
	概要	<p>契約</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設計・建設に係る事業契約と維持管理運営 (コンセッション手法) に係る運営権実施契約が一体的な特定事業契約</li> </ul> <p>財源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間資金</li> </ul> <p>所有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共</li> </ul> <p>運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独立採算や混合型の運営が想定</li> <li>公の施設は、指定管理者制度を想定</li> <li>利用の許可は指定管理者制度を適用するもの、重畳的にコンセッション手法を導入</li> </ul>	<p>契約</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>設計・建設・維持管理運営が一体的な事業契約</li> </ul> <p>財源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>民間資金</li> </ul> <p>所有</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共</li> </ul> <p>運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独立採算や混合型の運営が想定</li> <li>公の施設は、指定管理者制度を想定</li> </ul>
特徴	<p>費用負担</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設を民間事業者が所有しないため、固定資産税や都市計画税等、民間事業者の各種税負担が軽減されるとともに、公共が施設を所有することによる交付金・助成金等の活用可能性が高まり、総事業費を軽減できる可能性</li> </ul> <p>収益性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運営段階を見据えた効率的な施設整備</li> <li>財産の転貸等による収益増 (PFI法に基づく私権設定)</li> <li>利用料金の柔軟な設定</li> <li>追加投資による施設のバリューアップ</li> </ul>	<p>費用負担</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設を民間事業者が所有しないため、固定資産税や都市計画税等、民間事業者の各種税負担が軽減されるとともに、公共が施設を所有することによる交付金・助成金等の活用可能性が高まり、総事業費を軽減できる可能性</li> </ul> <p>収益性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運営段階を見据えた効率的な施設整備</li> <li>財産の転貸等による収入増 (PFI法に基づく私権設定)</li> </ul>	<p>費用負担</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設を民間事業者が所有しないため、固定資産税や都市計画税等、民間事業者の各種税負担が軽減されるとともに、公共が施設を所有することによる交付金・助成金等の活用可能性が高まり、総事業費を軽減できる可能性</li> </ul> <p>収益性向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>運営段階を見据えた効率的な施設整備</li> </ul>

施設整備費公共負担(点線は負担なし)
  維持管理・運営費公共負担(点線は負担なし)

**図 4 整備段階・運営段階が一体的な官民連携手法の比較**

BT+コンセッション事業によって最大化が期待される効果として、高い収益性を生み出すための取組 (施設・設備の更新やコスト縮減)、スタジアム・アリーナが立地する地域への還元等が挙げられる。しかしながら、必ずしもすべての BT+コンセッション事業においてそのような効果が見込まれるとは限らない。

表 5 では、スタジアム・アリーナの整備・運営事業について、BT+コンセッション手法の導入効果の最大化が特に期待できる事業の特徴を整理している。事業スキームを検討する際には、これら事業の特徴を踏まえた慎重な検討が求められる。



表5 BT+コンセッション手法の導入効果の最大化が見込まれる事業の特徴

特徴	イメージ
<p>）スポーツ・エンタメ興行の利用可能性が高い</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>┃ エンタメ興行の成立可能性、プロスポーツチーム等による一定の利用が想定される</li> <li>┃ 上記の場合、BT+コンセッションの特徴を踏まえ、集客性を活かし、施設の床や壁面を活用した広告・企業スポンサーシップ等の長期契約に基づく事業収入（及びその拡大）が見込まれる</li> </ul>	 <p style="text-align: right;">出典：愛知国際アリーナ HP <sup>11</sup></p>
<p>）公共施設等としての社会的価値の向上の可能性が高い</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>┃ 地域のシンボリックな施設として、環境負荷の低減など昨今の社会情勢を踏まえた機能を付加することが想定される</li> <li>┃ 上記の場合、施設の社会的価値の向上により、ESG に対する感度の高い興行の誘致が見込まれる</li> <li>┃ また、地域のシンボルとして、プレゼンスの上昇も見込まれる</li> </ul>	 <p style="text-align: center;">国内スタジアム最大規模の太陽光発電システム</p> <p style="text-align: right;">出典：竹中工務店資料 <sup>12</sup></p>
<p>）複合施設化や収益施設の併設が検討されている</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>┃ スタジアム・アリーナの事業対象地の余剰地又は余剰容積を活かして民間事業者が収益施設を整備・運営することが想定される</li> <li>┃ 上記の場合、スタジアム・アリーナとは別の収益源を確保させることにより、民間事業者の事業全体の収益性が良化し、運営権対価が拡大することで、整備等の財政負担削減効果が見込まれる</li> </ul>	 <p style="text-align: center;">出典：日本スポーツ振興センター『新秩父宮ラグビー場（仮称）基本計画』</p>
<p>）社会課題解決（地域経済等への貢献）の拠点になり得る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>┃ スポーツ・エンタメをコアコンテンツとした経済波及効果の創出、周辺地域の賑わいづくりや再開発促進、複合化事業による行政課題の解決等に寄与することが想定される</li> <li>┃ 上記の場合、性能発注を積極的に進める BT+コンセッション事業のコンセプトを踏まえ、民間事業者の様々な提案を受け付けることで、多様な事業効果を得ることが見込まれる</li> </ul>	 <p style="text-align: center;">施設の一部を活用した coworking スペース</p> <p style="text-align: right;">出典：川崎市『等々力緑地再編整備実施計画』</p>

<sup>11</sup> <https://aichi-arena.co.jp/>

<sup>12</sup> [https://www.aij.or.jp/jpn/design/2020/data/2\\_2award\\_002.pdf](https://www.aij.or.jp/jpn/design/2020/data/2_2award_002.pdf)



## 2.4. 本ガイドラインの論点と構成

本ガイドラインは、『スタジアム・アリーナ改革ガイドブック』と運営権ガイドラインの橋渡しのような役割を果たすものとして、スタジアム・アリーナ改革の推進を念頭に置いたコンセッションの推進に向けて検討・考慮すべき事項について解説を行う。

具体的には、スタジアム・アリーナ改革の推進という観点におけるコンセッションの特性及び施設の整備と運営を一体的に実施することの効果を踏まえ、PFI法に基づくBT+コンセッション事業を前提として解説を行う。次章以降の構成は以下のとおりである。

第3章では、スタジアム・アリーナの整備・運営事業の事業化検討段階における重要な論点について、スタジアム・アリーナ改革指針を踏まえて整理・解説している。

第4章では、事業者の公募段階における重要な論点について、先行事例の入札・公募資料を参照しながら解説している。

第5章では、本ガイドラインの別冊資料として取りまとめた各種入札・公募資料のひな型の一覧と、スタジアム・アリーナの整備・運営事業の参考となる資料の一覧を掲載している。

### 第3章 事業化検討段階における論点

本章では、スタジアム・アリーナの目指す姿の実現に向けて、実際に事業化を検討する段階において重要な論点を整理する。

特に、施設の収益性を向上させるためには、スタジアム・アリーナのコンセプトを検討する際に、施設の立地やマーケットを考慮したポテンシャルを確認することが重要である。この場合において、スポーツ・エンタメ興行等の利用や収益施設の併設、その他社会課題の解決に参画可能な事業者を把握し、意見交換等を行い、計画に反映させることが必要である。

#### 3.1. 事業化検討における論点と検討すべき項目の整理

『スタジアム・アリーナ改革指針（平成 28 年 11 月 16 日公表）』では、スタジアム・アリーナに係る整備・運営事業において考慮すべき論点として、表 6 に示す要件が掲げられている。

表 6 スタジアム・アリーナ改革指針における 4 つの要件

要件	要件の詳細
集客力を高めるまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件	要件 1. 顧客経験価値の向上
	要件 2. 多様な利用シーンの実現
	要件 3. 収益モデルの確立とプロフィットセンターへの変革
	要件 4. 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	要件 5. ステークホルダーの確認と検討体制の整備
	要件 6. 顧客の把握と情報提供
	要件 7. 収益性の検証と設計等への反映
	要件 8. 管理（運営、維持、修繕等）の検討
	要件 9. 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	要件 10. 民間活力を活用した事業方式
	要件 11. 多様な資金調達方式
事業推進・運営に関する要件	要件 12. 目標設定、評価、フィードバック
	要件 13. スタジアム・アリーナ運営における IT・データ活用
	要件 14. スタジアム・アリーナ経営人材

出典：スポーツ庁『スタジアム・アリーナ改革指針（平成 28 年 11 月 16 日公表）』

上記を踏まえ、本項目では事業化検討段階における重要な要件として「集客力を高めるまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件」、「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」、「収益・財務に関する要件」に着目し、検討すべき事項を整理するとともに、BT+セッション手法による事業化を念頭に置いた「各種庁内手続に関する要件」を表 7 に整理している。

表7 事業化検討段階の4つの要件と検討すべき15の論点

要件	検討すべき主な論点	
A. 集客力を高めるまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件	マーケット調査	スポーツ・エンタメ興行等の利用可能性、公共施設等としての社会的価値の向上の可能性、複合施設化・収益施設併設の可能性、社会課題解決（地域経済等への貢献）の可能性等のポテンシャルの確認の重要性を示す
	上位計画等との整合性	スタジアム・アリーナが持つ地域活性化・まちづくりの起爆剤となる潜在力を活かして、地域に必要な機能（地域の交流拠点機能、健康増進機能、防災拠点機能等）を整理する重要性を示す
	アセットマネジメントの推進	基本計画の策定や事業手法検討の前段において、他の公共施設等の複合化・集約化等のコンパクトなまちづくりの検討を行う等、アセットマネジメントの推進に関する考え方を示す
	候補地における環境調査	スタジアム・アリーナを整備する場合に配慮すべき事項（騒音・振動や交通渋滞等）への対応を示す
	候補地の選出・決定	上記～のほか、後述・に示す各種制約、に示す補助金等の整理に基づき最適な候補地を選出する考え方を示す
B. 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	施設や規模のスペック	収益性の向上及びライフサイクルコストの最適化を図ることが重要であり、施設の整備段階・運営段階で公共側が最低限規定すべき事項を除き、積極的に民間事業者の提案に委ねる考え方を示す
	プロスポーツチーム等の関与方法	プロスポーツチーム等は事業化を目指すパートナーとして位置付けることが想定されるため、将来的な入札・公募を踏まえ、応札・応募への制限・非制限の考え方を示す
	各種競技団体等との調整	利用が想定される各種競技団体等の要望を事前に整理して施設の設計に反映させること、興行と公的利用の利用枠のバランスや予約の優先順位などを明確にすることの重要性を示す
	同種施設との位置付け	新たに整備する施設の効用を最大限に発揮するため、同種施設との機能や利用の住み分け、地域のスポーツ協会・体育協会等や都道府県等のステークホルダーとの役割分担の考え方を示す
C. 収益・財務に関する要件	適用可能な補助金等	現時点でスタジアム・アリーナに適用可能な補助金等を整理するとともに、留意事項等を示す
	事業スキーム	独立採算型・混合型コンセッション事業のスキーム例に加え、運営権対価の有無や独立採算の成否ではなく、コンセッション手法の活用意義やメリットに焦点を当てる重要性や、本体事業と附帯事業を切り分ける事業スキーム検討上の工夫の例を示す
D. 各種庁内手続に関する要件	財産区分	コンセッション手法の特徴（料金施策や営業誘致の柔軟性）を活かすため、普通財産として区分し得ることを示すとともに、先行事例を基に設置条例の工夫等により公の施設においても収益拡大が実現可能であることを示す
	発注方式	総合評価一般競争入札と公募型プロポーザル方式の主な違いを示すとともに、BT+コンセッション事業において積極的な性能発注を進めるため、公募型プロポーザル方式の検討可能性を示す
	VFMの算出	積極的な性能発注を進めるBT+コンセッション事業のコンセプトを前提とした場合における特定事業選定時のVFM算出について考え方を示す
	予算措置	先行事例を参考に、独立採算型・混合型コンセッション事業における予定価格算出の考え方を示す

## A. 集客力を高めるまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件

スタジアム・アリーナ改革指針の趣旨を踏まえると、スタジアム・アリーナは、地域のシンボルとなり、スタジアム・アリーナを核とした新たな産業の集積や、地域の持続的成長に寄与することが重要とされている。

事業の内容としては、新たな施設の整備や既存施設の改修が想定される。この場合、単純な公共投資額の比較だけではなく、後述する ～ の「立地的な観点からスポーツ・エンタメ興行の需要があり、集客における利便性が高いか」、「地域活性化・まちづくりの起爆剤となる可能性があるか」、「他の公的施設の複合化・集約化等のコンパクト化を図り、効率的なアセットマネジメントに寄与するか」、「多様な興行利用等を想定した場合に、騒音・振動、交通面での課題に対応可能か」等の観点を踏まえ、～ の候補地の選出・決定とともに、事業手法の骨格を整理することが重要である。

上記を踏まえ、集客力を高めるまちづくりを支える持続可能な経営資源としての要件と検討すべき論点の詳細を以下の ～ に示す。

### マーケット調査

集客力を高めるまちづくりを支え、持続可能な経営資源となるスタジアム・アリーナのコンセプトを検討するに当たっては、「スポーツ・エンタメ興行等の利用可能性」、「複合施設化・収益施設併設の可能性」、「社会課題解決（地域経済等への貢献）の可能性」等について、ポテンシャルを確認することが重要である。

#### スポーツ・エンタメ興行等の利用可能性

スタジアム・アリーナでは、一般的な貸館事業だけではなく、特に安定的な利用が想定されるプロスポーツチームが主体となるスポーツ興行需要や音楽イベント等のエンタメ興行需要、将来的な需要拡大が想定される e スポーツやエクストリームスポーツ等の興行のほか、見本市や展示会利用等の MICE 需要も想定される。

調査に当たり、プロスポーツ興行の観点では、対象候補地が属する都道府県内エリアで活動するプロスポーツチームや各プロスポーツのリーグ・団体等の活動状況、施設利活用に当たっての課題等を確認する必要がある。また、エンタメ興行の観点では、全国展開又は地域で活動する音楽・イベント等の興行プロモーター、MICE の観点では、MICE 施設のオペレーター等、多様な利用シーンを想定し、需要を確認することが重要である。

上記のマーケット調査等を基に、各種興行ニーズ等のポテンシャル、適切な施設規模を確認する必要がある。参考として、令和 5 年 10 月時点でエンタメ興行において求められる施設の条件等を図 5 エンタメコンテンツごとに求められる施設の条件等に示します。

## ■エンタメ興行事業者が望む施設形態

- **施設設計の段階**で、バスケに特化するのではなく、ライブ等幅広い使い方を検討し反映する必要。
- Bリーグを想定した**5,000席程度のアリーナ**は、エンタメの開催にマッチしづらく、**イベント開催時の収益確保が困難**。
- **音響・演出機材の持込みが増えるごとに運営コストが嵩む要因**となり、集客数を増やす必要。  
→他方で、音楽系イベントは持込みでの対応が多い。**施設側で音響・演出機材を導入すると、機材専任の技術者確保など施設側のコストが嵩む要因**。また、音響・演出機材は陳腐化が速い点に留意が必要。
- **油圧式ステージ**があることや、音響・演出機材が吊り下げやすい、接続しやすい構造、騒音・振動対策を要望。
- 電子チケットの提示・確認、ライブ配信やeスポーツ競技のため、**通信速度、容量等を十分に確保しておくことを要望**。

## ■エンタメコンテンツごとの特徴

コンテンツ	施設規模	演出機材への要望	興行の特徴
演芸・演劇・舞台	2,000～3,000席	既設機材で対応することが多く、機材への要求は少ない	商圏が重ならない地域で巡回することでイベントコストを下げられる
音楽ライブ	7,000～8,000席	イベントは既設の音響・照明機材は使わず、持ち込みで対応	舞台の基礎部分は地元事業者、演出部分は都市部事業者で構成している
アニメ・声優イベント	-	-	顧客層に未成年を多く含むため、チケット価格やイベント開催時間に制限が多い
eスポーツ	数百～1,500席	イベントコストを下げるためには照明等の機材が設置されていることが望ましい	アリーナ施設を使ったイベント開催は、有名ゲームの決勝戦などに限られ、年数回程度の開催にとどまる
クラシックコンサート	1,500席程度	生音を届けるコンサートでは、音響機材は原則として不要	音響設備により音を届けることを前提としたスタジアム・アリーナは、クラシックコンサートには不向き

図 5 エンタメコンテンツごとに求められる施設の条件等

### 【参考事例】eスポーツ・エクストリームスポーツの大会

さいたまスーパーアリーナ（埼玉県）では、eスポーツの大会が開催され、2日間の合計で約2万6000人程度の動員、オンラインでの同時接続者数50万人超を記録している。

また、ZOZOマリンスタジアム（千葉市）では、エクストリームスポーツ界最大の国際大会、「X GAMES」が開催され、3日間で県内外から延べ約4万人程度が来場している。

## 複合施設化・収益施設併設の可能性

集客力を高めるまちづくりの観点では、敷地に十分なキャパシティが確保されている場合は、収益施設併設等の検討が重要となる。また、スタジアム・アリーナの施設内の余剰スペースを活用し、収益性を確保することも考えられ、スタジアム・アリーナがまちづくりの中核となることを意識しつつ、収益モデルを確立する必要がある。

調査に当たり、デベロッパーやホテル事業者、テナント入居の可能性のある事業者の需要や意見を幅広く確認することが有用である。

## 社会課題解決（地域経済等への貢献）の可能性

スタジアム・アリーナは、大規模な建築物として都市に大きなインパクトを与えるものであるため、周辺地域を含めたエリアの将来像を見据えた様々な検討が重要である。

調査に当たり、対象候補地周辺エリアで既に提供されている機能（例えば、どのような商業機能が既に充足されているか、不足しているか）等を整理した上で、求められるニーズ、提供機能の方向性（例えば商業施設機能、フィットネス機能等）を確認することが有用である。

確認に当たっては、前述の 複合施設化・収益施設併設の可能性 と一体的に行うことが効率的である。

### 【参考事例】カシマサッカースタジアム（茨城県）

茨城県立カシマサッカースタジアムでは、平日はコンコースのウォーキングゾーンを無料開放しているほか、フィットネスクラブを設けて運営する等、試合がない日のスタジアムを有効活用している。

また、スタジアムの敷地内に、鹿島アントラーズのチームドクターが診療を担当し、利用者はプロ選手と同等の治療とリハビリが受けられるアントラーズスポーツクリニックを開業する等、スタジアム内に多様な機能を複合化している。

## 上位計画等との整合性

新たにスタジアム・アリーナを整備・改修する場合、地域活性化・まちづくりの起爆剤となる潜在力を活かすために必要となる機能を整理することも重要となる。

## まちづくりとの連動

事業化の検討に当たっては、スタジアム・アリーナがもたらす多様な効果、役割や機能（例えば、地域の交流拠点機能、健康増進機能、地域の防災拠点機能が不足しており、この機能を一部担う等）を整理し、まちづくりの観点から、スタジアム・アリーナのコンセプトを検討することも重要である。

検討に当たっては、上位計画との位置付けの整理や地域住民へのアンケート調査等も有用と考えられ、前述のマーケット調査において対象候補地周辺エリアで求められる機能を確認すること等と併せて、一体的に整理を進めることが有用である。

### 【参考事例】防災機能を持つアリーナ

以下に震災発生時の避難所としてのアリーナ活用等、官民連携によって避難所の設置・運営が行われている事例を示す。

埼玉県/さいたまスーパーアリーナ



写真：さいたま市

延床面積：132,398㎡

最大収容人数：約37,000人

2011年3月16日から3月31日まで東日本大震災及び福島原子力発電所の事故に伴う避難者（約2,500人）を受け入れた。当施設の運営には指定管理者制度を導入しており、県と指定管理者との間での基本協定書で、指定管理業務の一環として、「防災活動拠点施設維持管理に関する業務」を位置づけていたこともあり、県と指定管理者が協力して避難所を開設することができた。

福島県/あづま総合体育館



写真：福島市観光コンベンション協会

延床面積：2,744㎡

最大収容人数：約6,000人

東日本大震災発生時に195日間で延べ11万人を受け入れた。地域防災計画上での位置づけが「避難所」ではなく避難所の開設や運営に関する規定のない「避難場所」であった。そのため、避難物資の備蓄が無く、事前の避難所運営の準備が十分ではなかったが、当該施設の指定管理者として取り組んできたスポーツ大会等の大きなイベントの運営経験を発揮し、対応することができた。

沖縄市/沖縄アリーナ



写真：日建設計・コンストラクシム・マネジメント

延床面積：27,711㎡

最大収容人数：約10,000人

○メインアリーナ：土間をコンクリートとしたことにより、屋外からそのまま車両を乗り入れることが可能となっているため、風雨にさらされることなく救援物資の仕分けを行い、スムーズな搬入搬出を行うことができる。  
○サブアリーナ：災害時において治療が必要な方のスペースとして、ベッドを約170床設置することが可能なスペースを有する。  
○多目的室：高齢者、妊婦、乳幼児等の災害時要援護者に対し、一定程度のプライベート空間を配慮できる施設として活用が可能となる。  
○建設予定地のコザ運動公園は、沖縄市の広域避難所に指定されており、本施設は上記の機能に加えて、災害時において避難者への飲食物等の提供も可能な施設として検討されている。

図6 防災機能を持つアリーナの例

出典：スポーツ庁『スタジアム・アリーナ等の経済的効果・社会的効果の新たな評価手法の開発』を基に作成



## アセットマネジメントの推進

スタジアム・アリーナを整備・改修する場合、施設の基本計画等の策定や事業手法を検討する前段の整理として、他の公的施設の複合化・集約化等のコンパクトなまちづくりの方向性も検討し、効率的なアセットマネジメントを推進することが重要である。

### 庁内関連部署との調整

新たに施設を整備する場合、まちづくりの観点のみではなく、アセットマネジメントの観点からも検討を行うことが重要であり、例えばアリーナ整備に当たって既存の周辺体育館の廃止や用途変更をすることも考えられる。

また、スタジアム・アリーナ整備予定地周辺の既存の公共施設等が老朽化している場合には、スタジアム・アリーナとの複合化、同一敷地内への集約化や賑わいの創出や利便性の観点から事業の効率化を検討することも考えられる。

これらの検討に当たっては、スタジアム・アリーナを所管する部門のみならず、庁内の企画・行革系の部門をはじめとする関連部門と事前に協議を行うことが有用であり、優先的検討規程を有する団体においては、事業手法を検討するより前の段階（簡易検討よりさらに前の段階）で検討を行うことも想定される。

### 【参考事例】（仮称）かほく市総合体育館整備・運営事業（石川県かほく市）

本事業では、老朽化した体育館と武道館において、時代の変化に伴うニーズに対応するべく、量的・質的に更なる充実を求め、両機能を複合化した施設の整備を進めている。また、これに併せ、現状の体育館等を取り壊し、跡地を野球場として整備する等、「新たなスポーツ文化の拠点」として再整備を予定している。



図7 かほく市総合体育館整備・運営事業における機能の配置

出典：かほく市『（仮称）かほく市総合体育館整備基本計画<sup>13</sup>』

<sup>13</sup> [https://www.city.kahoku.lg.jp/004/407/409/d010169\\_d/fil/4.pdf](https://www.city.kahoku.lg.jp/004/407/409/d010169_d/fil/4.pdf)



## 候補地における環境調査

スタジアム・アリーナには、イベントによる騒音・振動や交通渋滞等、観客の住宅地への入り込みやマナー違反等、少なからず周辺の住環境に対するマイナス要素もある。事業化検討に当たっては、これらのマイナス要素を認識した上で、対応策を検討することが求められる。

### 騒音・振動

音楽・イベント等のエンタメ需要が見込まれる場合、一定の騒音・振動が発生する。この場合、対象候補地のエリアにおける騒音・振動規制、周辺建物の躯体の強度、距離を踏まえ、施設の配置や構造設計等により、周辺住民等への影響を最小限にする対策案を検討することが重要である。

また、前述の騒音・振動は、対象候補地における地盤レベルも影響することから、土地利用の状況（地歴）等も併せて調査することが有用である。

### 交通渋滞

スタジアム・アリーナは大規模な集客イベントが想定されるが、特に施設に駐車場を設置する場合は、特定の時間帯の交通量が大幅に増え、周辺住民の生活に影響（交通渋滞等）が生じる可能性がある。そのため、対象候補地の立地環境を踏まえ、敷地内の来場者用駐車場について、設置の有無や規模等について事前に検討する必要がある。

検討に当たっては、前述のマーケット調査の際に、各種興行需要等への影響、収益施設等への影響について確認するなど、留意する必要がある。

## 候補地の選出・決定

前述～の整理の結果と併せ、候補地におけるステークホルダーの整理や合意形成の障壁等も整理し、候補地の選出を行う。また、最終的な候補地決定に当たっては、後述の「適用可能な補助金等」を踏まえ、総合的に評価することに留意する。

### ステークホルダーとの合意形成

候補地を選出し、事業化を検討するに当たっては、候補地における関連ステークホルダーを整理し、土地の所有状況や合意形成の交渉難度も考慮する必要がある。

### 候補地の選出・決定

候補地の選出においては、候補地ごとの制約や異なる可能性のある適用可能な補助金・交付金（後述に示す。）も整理し、財政的な観点も踏まえ、検討する必要がある。特に既存施設の改修を含めて候補地を検討している場合、施設の設置管理条例や予約の優先順位の既存の取り決め等の制約（後述に示す。）、周辺の同種施設との機能・利用の住み分けについて既存施設の利用団体等と調整が可能か（後述に示す。）等の課題を事前に整理しなければ、各種興行を誘致する枠が限定的になってしまう懸念がある。そ

のため、これらを総合的に勘案して、候補地を選出・決定する必要がある。

また、候補地選出前のマーケット調査（前述 参照）は、民間事業者の検討の熟度が深くないことが想定されるため、最終的な候補地が決定した後、改めて需要を確認し、マーケット調査結果の精度を高めることが重要である。

直近で候補地の選出・決定を行ったスタジアムの参考事例として、中央公園広場エリア等整備・管理運営事業における広島市サッカースタジアムの事例を以下に示す。

**【参考事例】広島市サッカースタジアム整備等事業（広島県広島市）**

本事業では、広島に相応しいサッカースタジアムについて、用地条件、環境条件などの11項目の評価、市民アンケート等を踏まえ、候補地の優位性や課題等を整理しながら議論を進め、複数の候補地を選出している。

候補の絞り込みに当たっては、広島県知事、広島市長及び広島商工会議所会頭の3者による会談で決定するプロセスを経ている。

サッカースタジアムの建設候補地の比較評価

項目		広島みなと公園	旧広島市民球場跡地	中央公園広場
サッカースタジアムに関する事項	スタジアム利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>バス・路面電車と宇品港発着のフェリー等が徒歩での利用圏内にあるが、路線数が少なく、短時間でアクセスできるエリアは限定される。</li> <li>便数も少なく公共交通の輸送力に課題はあるが、路面電車の臨時便やシャトルバスを高頻度に運行すれば、試合時の大量の観客の輸送に対応可能である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バス・路面電車の多くの路線やアストラムラインが徒歩での利用圏内にあり、多方面から短時間でアクセスできる。</li> <li>便数も多く、試合時の大量の観客の輸送にも対応できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バス・路面電車の多くの路線やアストラムラインに加え、JRも徒歩での利用圏内にあり、多方面から短時間でアクセスできる。</li> <li>便数も多く、試合時の大量の観客の輸送にも対応できる。</li> </ul>
	観客の動線・滞留場所の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>敷地に余裕があるため、観客の動線や滞留場所が確保できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>敷地が狭く、敷地一杯にスタジアムが配置されることから、観客の動線や滞留場所の確保が困難であり、観客の安全に加え一般歩行者の通行の確保が課題となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>敷地に余裕があるため、観客の動線や滞留場所が確保できる。</li> </ul>
	スタジアムの魅力づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアムの多機能化や、敷地内での大規模な複合施設の設置（例えば、ホテル、MICE施設等）により、年間を通じて多くの人々が訪れる魅力ある場所とすることが可能である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアムの多機能化・複合開発が制限されるため、敷地内を、年間を通じて多くの人々が訪れる魅力ある場所とすることが難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアムの多機能化や複合開発（例えば、オープンスペースにおける子どもの遊び場、中小規模の飲食店等）の機能の導入などにより、年間を通じて多くの人々が訪れる魅力ある場所とすることが可能である。</li> </ul>
周辺への影響	住民の生活環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>騒音問題は対応可能であるが、渋滞による車両への影響の抑制が課題であり、公共交通の輸送能力の拡充や交差点改良などの対策により解決を図る必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務・商業機能が高度に集積したエリアであり、スタジアムの建設によって大きな影響はない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北側住宅地の生活環境を確保するため、騒音、渋滞問題などの解決が必要だが、観客席全面を緑地で覆うことや観客用駐車場を設けず公共交通利用を促進することなどの対策を講ずることですべて対応可能である。</li> </ul>
	事業者の活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車での来場が多いと予測されるため、渋滞による港湾関係車両への影響の抑制が課題であり、公共交通の輸送能力の拡充や交差点改良などの対策により解決を図る必要がある。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアムに観客用駐車場を設けないことから、大きな渋滞は発生せず、都心のバス交通事業者への影響は小さいと考えられる。</li> </ul>
	地元の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム周辺や宇品の路面電車沿線に新たな店舗の立地が進むことが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地下街シャレオの空き店舗の解消、売上増などが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>白島地区や基町地区等に新たな店舗の立地が進むことが期待できる。</li> </ul>
経費	建設事業費（概算）	<ul style="list-style-type: none"> <li>約192億円</li> <li>・スタジアム本体整備費 約180億円</li> <li>・道路関連整備費（歩道橋）約12億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約200億円</li> <li>・スタジアム本体整備費 約161億円</li> <li>・振り込み関連費用 約99億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>約190億円</li> <li>・スタジアム本体整備費 約172億円</li> <li>・道路関連整備費（歩道橋）約12億円</li> <li>・広場の再整備費等 約6億円</li> </ul>
	年間管理運営収支	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理・運営費 2.6億円/年</li> <li>・利用料金収入 2.1億円/年</li> <li>※その他収入 1.2億円/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理・運営費 2.6億円/年</li> <li>・利用料金収入 2.5億円/年</li> <li>※その他収入 1.1億円/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理・運営費 2.6億円/年</li> <li>・利用料金収入 2.4億円/年</li> <li>※その他収入 1.4億円/年</li> </ul>

項目	広島みなと公園	旧広島市民球場跡地	中央公園広場
サッカースタジアムによる都市活性化に関する事項 広島の中核拠点性の向上 回遊性の高い魅力あるまちづくり など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大規模な複合施設等が併設された臨海部の新たなシンボルが生まれるとともに、宇品波止場公園や既存賑わい施設との連携を図っていくことで、宇品地区については広島港が、瀬戸内海と世界をつなぐ海の玄関として、広域交流・観光集客を促進する拠点となることが期待できる。</li> <li>● サッカースタジアムの建設との相乗効果を考慮しながら臨海部への民間投資を図るなど、世界から瀬戸内海、そして広島へのつながりが感じられる空間づくりを進めることで、広島市の広域的な拠点の一つである「宇品・出島地区」の発展につながることを期待できる。</li> <li>● 新たな集客の核となるスタジアムが整備され、かつ、スタジアムの多機能化・複合開発や臨海部での新たな賑わい施設の立地が進むことにより、広島みなと公園から既存賑わいエリアを含む宇品地区の臨海部さらには島しょ部へと至る新たな回遊ルートが生まれることが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「街なかスタジアム」として都心の新たなシンボルとなるとともに、隣接する平和記念公園と一体となって全世界に平和のメッセージを強く発信する場となることにより、広島の名である都心の求心力の向上が期待できる。</li> <li>● サッカースタジアムの建設との相乗効果を考慮しながら中央公園全体の空間づくりを進めることや、周辺の商業施設等との連携を図ることで、都心の新たな賑わいが創出される。このたび、紙屋町・八丁堀地区が都市再生緊急整備地域に指定されたことも後押しになり、スタジアムの建設を契機とした民間投資の増加なども期待される。</li> <li>● 敷地の制約から、スタジアムの多機能化・複合開発は制限されるものの、シャレオへの集客促進など紙屋町周辺地区における回遊性が向上することが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「街なかスタジアム」として都心の新たなシンボルとなるとともに、スタジアムと広島県立総合体育館、広島城等の周辺施設との連携を図っていくことで、中四国地方の中核都市にふさわしい文化・スポーツの拠点が形成されることにより、広島の名である都心の求心力の向上が期待できる。</li> <li>● サッカースタジアムの建設との相乗効果を考慮しながら中央公園全体の空間づくりを進めることにより、都心の新たな賑わいが創出される。このたび、紙屋町・八丁堀地区が都市再生緊急整備地域に指定されたことも後押しになり、スタジアムの建設を契機とした民間投資の増加なども期待される。</li> <li>● 新たな集客の核となるスタジアムが整備され、かつ、スタジアムの多機能化・複合開発や中央公園内の移動を容易にする多道橋の整備などが進むことにより、南側の平和記念公園から旧広島市民球場跡地、サッカースタジアム、広島城、ひいては紙屋町周辺へと至る大きな回遊ルートが形成され、都心全体の回遊性向上に資することが期待できる。</li> </ul>

＜総合評価＞

- サッカースタジアムによる都市活性化に関しては、それぞれの候補地の特性を生かすことにより、どの候補地においても一定の効果が得られると評価できる。その効果をより一層高めていくには、スタジアムの多機能化・複合開発などによる年間を通じた集客の促進が不可欠であり、滞在場所の確保といった利用者の安全面も重要になる。
- この点において、旧広島市民球場跡地は、他の候補地に比べて、敷地の制約から多機能化・複合開発が制限され、利用者の滞在場所も十分確保できない。さらに、経費面においても、他の候補地に比べて建設事業費が高いといった課題があることから、3つの候補地の中で優位性は低い。
- 旧広島市民球場跡地を除く2つの候補地を比較すると、多機能化・複合開発や利用者の滞在場所の確保の面では同等と評価できるが、アクセス性の面で、既存の交通体系により試合時の大量の観客の輸送に対応できる中央公園広場が優位であり、経費の面では、建設事業費は同等であるものの、年間管理運営収支は中央公園広場が若干優位である。
- こうした評価を踏まえ、周辺住民の生活環境の確保のための対策を講ずることを前提として総合的に判断し、スタジアム建設場所としては「中央公園広場」が最も適している。

出典：広島市『サッカースタジアムの検討経緯<sup>14)</sup>』

<sup>14)</sup> <https://www.city.hiroshima.lg.jp/soshiki/345/7483.html>

## B. 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

前述の要件 A では、スタジアム・アリーナを新たに整備する場合（改修を含む。）における集客力・まちづくり等の観点で、検討すべき要件を整理したが、それに加えて、将来的な運営段階を見据えた場合、スタジアム・アリーナの顧客となり得るステークホルダーの整理、収益性やライフサイクルコストの検討、リスク管理やリスクの極小化等について、プロジェクト上流段階から検討することが重要となる。

上記を踏まえ、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と検討すべき論点の詳細を以下の ～ に示す。

### 施設や規模のスペック

スタジアム・アリーナの BT+コンセッション事業は、施設の整備段階・運営段階において、公共側で最低限規定すべき事項以外は積極的に民間事業者の提案に委ねることが効果的であることを示しており、収益性を高めたりライフサイクルコストの最適化を図ったりする取組が重要である。

### 積極的な性能発注

施設の収益性の向上（例えば、ネーミングライツによる施設のブランディングを含む。）、リスク管理も含めたライフサイクルコストの最適化の観点では、将来的な運営段階を見据えて、整備段階の施設や規模のスペック等も一体的に検討することが重要である。施設規模については、参考として、【3.3 アリーナ整備における施設規模の考え方】に 5,000 席程度のアリーナ整備の考え方を示している。

特に、BT+コンセッション事業では、公共は最低限規定すべき施設や規模のスペックは示すものの、それ以外の性能は前述の収益性、ライフサイクルコストの観点から民間事業者の提案に積極的に委ねることが効果的であると考えられ、整備段階も含めた積極的な性能発注をコンセプトとしている。なお、要求水準の考え方については、【第 4 章 公募段階における論点】にその詳細を示している。

### プロスポーツチーム等の関与方法

プロスポーツチーム等による安定的な利用が想定される場合、当該プロスポーツ等の興行における基準の遵守や、前述 に示す収益性やライフサイクルコストの観点において、配慮すべき事項を、施設の設計、管理運営の方針に反映する必要がある。

一方、将来的な入札・公募を踏まえ、関与が想定されるプロスポーツチーム等の位置付けを明確にしておく必要がある。

### 利用可能性や要望の把握

プロスポーツチーム等の利用が見込まれる場合、リーグの基準等があれば、それをあらかじめ考慮し、その基準を整理するとともに、利用条件や要望について、基本計画等

に参考情報として示すことが重要である。

ただし、当該要望を踏まえた施設計画を検討する場合、興行時の利用料金はこれに見合った設定とするなど、事業者の収支計画に影響を与える可能性が高く、事業者選定後において協議が必要となることが想定される。

### 公募段階を見据えたプロスポーツチーム等の位置付け

プロスポーツチーム等の一定の利用を前提とする施設（ホームスタジアム・ホームアリーナ等）において、当該プロスポーツチーム等を一事業者として位置付ける場合、入札や公募時の競争性が発揮できない可能性に留意することが必要である。プロスポーツチーム等をどのように位置付けるかについて、以下に考え方を例示する。

#### ）公共と一緒に事業化を目指すパートナーとして位置付け、応札・応募を制限

前述のように、プロスポーツチーム等の利用が想定されている場合、競争性の観点から、提案を行う事業者として位置付けるのではなく、公共と一緒に事業化を目指すパートナーとして位置付け、供用開始後にホームスタジアム・ホームアリーナ等として利用させることが想定される（図8参照）。

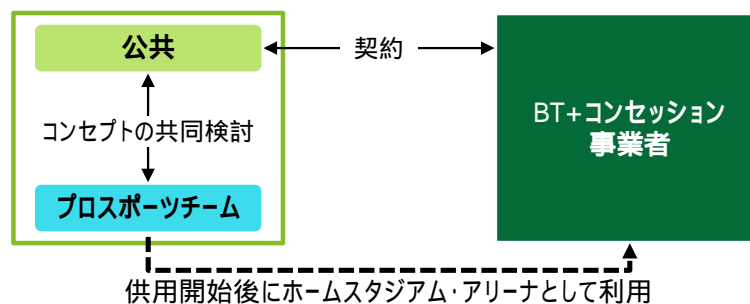


図8 応札・応募の制限を伴う事業パートナーとしての位置付け方のイメージ

ただし、具体的な案件において、そのプロスポーツチーム等の重要性や個別の事情・背景を考慮し、適切な位置付けを検討することが望ましく、事業条件として応札・応募を制限するものの、将来的に落札・選定した事業者グループにプロスポーツチーム等が参画することを条件とすることも想定される。

#### 【参考事例】（仮称）箕面船場駅前まちづくり拠点施設整備運営事業（大阪府箕面市）

本事業は、民間事業者の高度な運営ノウハウを重視して、先行して運営事業者を選定した整備事例である。

具体的には、施設の整備にPFI手法を採用しているものの、先行して管理運営予定事業者を選定し、設計・建設、設備などの実施方針や要求水準書等の作成にあたり、その意見を反映することとしている。また、事業者の選定後、当該管理運営予定事業者と一体のSPCを構成することを前提として公募を行っている（箕面市『箕面市新文化ホール運営管理予定事業者の募集について<sup>15</sup>』参照）。

<sup>15</sup> <https://www.city.minoh.lg.jp/machidukuri/170412-newbunkahall.html>



## ）公共と一緒に事業化を目指すパートナーとするものの、応札・応募は制限しない

特に既存施設の建て替え等を行う場合、既にプロスポーツチーム等が指定管理者等の管理運営者として地域に根差した事業を運営しているケースも想定される。

この場合、前述 ) のように、単に応札・応募を制限するのではなく、公共とプロスポーツチーム等が共同で施設規模やスペックの考え方を検討した上で、そのコンセプトに基づいた提案を広く受け付けることも考えられる( 図9 参照 )。

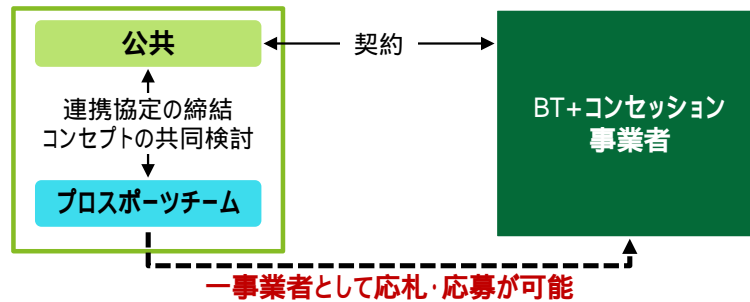


図9 応札・応募を制限しない事業パートナーとしての位置付け方のイメージ

### 各種競技団体等との調整

前述 のプロスポーツチーム等以外にも、利用が想定される各種競技団体等を事前に整理し、可能な範囲で基本計画策定時に当該団体等の要望を取りまとめることが重要である。また、施設の収益性を高める観点から、エンタメ興行やスポーツ興行と公的利用の利用枠のバランス、可能な範囲で予約の優先順位等を明確にすることが重要である。

### 利用可能性や要望の把握

前述 に示している施設や規模のスペックを検討するに当たり、BT+コンセッション事業では積極的な性能発注を基本とするものの、各種競技団体、市民団体、障がい者団体等の将来的なステークホルダーとなり得る団体の利用可能性や要望について、事前に整理することが重要であり、可能な範囲でその利用条件やハード面・ソフト面における要望について、基本計画等で参考情報として示すことが重要と考えられる。

取りまとめに当たっては、地域のスポーツ協会・体育協会等の中心的な公的団体を通じて整理することが効果的である。

### 利用制約・優先順位

民間事業者が事業計画を策定するに当たり、収益性の観点から、エンタメ興行やスポーツ興行以外に、住民利用やスポーツ大会、公的イベント等、公共等が利用する日数の制約を把握する必要がある。

公共側の検討に当たっては、周辺の同種施設において顕在化している公的な需要や稼働状況を整理するとともに、地域のスポーツ協会・体育協会等を通じたニーズの把握、庁内の公的イベントでの使用可能性等を整理することが有用である。

また、公共等が利用する日数以外に、予約の優先順位（例えば、興行利用を優先的に事業者が確保することを認め、その余った日数枠を公共等の利用日数とする等）や決定プロセスの考え方を明確にしておく必要がある。特に、エンタメ興行やスポーツ興行、住民利用を含む公的需要のいずれも土日祝日に偏ることが想定されるなど、利用枠の考え方等については曜日や時期で需要が変動することに留意して整理する必要がある。

### **同種施設との位置付け**

新たに整備するスタジアム・アリーナと既存の周辺同種施設の機能が重複している場合、施設効用を最大限に発揮することを念頭に、基本計画等のコンセプトの整理において、機能や利用の住み分けを検討することが重要である。

### **機能や利用の住み分け**

将来的な運営段階を見据え、新たに整備するスタジアム・アリーナと地域内の他の同種施設（アリーナの場合は体育館や小中学校等）の稼働や利用の状況を踏まえ、新たに整備する施設と既存施設の機能や利用の住み分けを検討することも重要である。

例えば、既存施設の建て替えにおいて、新しい施設でエンタメ興行やスポーツ興行等、来場者が多く訪れ、収益性の高い興行が多く見込まれる場合、公的イベント等、公共等が利用する日数枠は地域内の他の同種施設を受け皿にすることが考えられる。そのため、前述 に示している 利用制約・優先順位 については、同種施設との位置付けと合わせて整理することが有用である。

また、前述 のマーケット調査において、都道府県と市町村の同種施設で需要が競合した場合、それぞれの施設で想定する事業計画に影響を及ぼす可能性がある。その一方で、キャパシティに応じて誘致する大会やイベントを都道府県と市町村間で調整する等の連携も想定され、双方の管理者が互いにステークホルダーになり得る可能性がある。

### **ステークホルダー間の役割分担**

上記を踏まえ、民間事業者が事業効果を最大限に発揮するには、一定の利用枠を確保したり、予約の優先順位を工夫したりすることについて、地域のスポーツ協会・体育協会等の中心的な公的団体や地方公共団体との調整が必要となる。また、大規模なスポーツ大会や公的イベントの誘致についても、例えば都道府県と市町村との間で、協力して誘致を行うこと等も想定され、ステークホルダー間での役割分担を事前に整理することも重要である。

## C. 収益・財務に関する要件

前述の要件 A 及び B においては、集客力やまちづくりに関する要件、将来的な管理運営を見据えプロジェクト上流段階から検討すべき要件を整理したが、事業化に当たっては、多様な資金調達や民間活力の導入方法を検討する必要がある。

上記を踏まえ、収益・財務に関する要件と検討すべき論点の詳細を以下の ～ に示す。

### 適用可能な補助金等

事業化に当たり、事業成立性の観点から、適用可能な補助金等を検討することが想定され、情報の鮮度（最新かどうか）を確認することに留意する必要がある。また、補助金等の適用可否（土地の用途、事業主体や施設所有者の違いにより異なる等）、民間事業者に求める事項を整理することも重要である。

### 補助金等の適用可否の整理・確認

スタジアム・アリーナの整備を検討するに当たり、前述 のマーケット調査において明らかになった需要以外に、事業成立性の観点から、補助金等（助成金・交付金）の適用も想定される。2023年1月時点で適用が可能と想定される国の支援策一覧を図10に示す。

これらの支援策について、『PPP/PFI アクションプラン（令和4年改定版）』においては、スタジアム・アリーナ等におけるコンセッション手法の活用拡大に向け、導入可能性調査や整備等に活用が可能な交付金等が重点対象に定められており、必要な支援等を行っていくことが示されている<sup>16</sup>。

上記の補助金等の適用可否の整理・確認において、図4の支援策に記載のある補助率は上限値であり、補助額等には制限があるが、『スタジアム・アリーナ改革の実現に活用可能な施策一覧（令和5年7月19日更新）<sup>17</sup>』においては、補助金等の規模を確認することも可能である。補助金等の国の支援策は更新頻度が高いため、各参照先で時点更新された最新の情報を確認されたい。また、内閣府では、Webによるワンストップ相談窓口を設けており、当該窓口を活用して支援措置の内容等について相談をすることもできる<sup>18</sup>。

<sup>16</sup> [https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/pdf/actionplan\\_r4\\_2.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan/pdf/actionplan_r4_2.pdf)

<sup>17</sup> [https://www.mext.go.jp/sports/content/20220331-spt\\_sposeisy-000005410\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20220331-spt_sposeisy-000005410_1.pdf)

<sup>18</sup> <https://www8.cao.go.jp/pfi/>



■ は令和5年度予算(案)からの新規事業



図 10 国による支援策の全体像（2023年1月時点）

出典：文部科学省『スポーツ・文化社会教育施設官民連携（コンセッション等）推進のための支援策（2023年1月）<sup>19）</sup>』

### 補助金等の適用に当たっての留意点

補助金等については、土地の用途、事業主体や施設所有者の違いにより、適用可否が異なることに留意する必要がある。

また、適用可能な補助金等の申請を予定している場合には、民間事業者の提案受付後、補助金等の査定に耐え得る積算根拠が必要になる可能性があることに留意し、民間事業者に対して補助金申請を踏まえた対応、協力を要請することも想定される。

<sup>19)</sup> [https://www.mext.go.jp/content/22090909-mxt\\_sisetuki-0001421853-001.pdf](https://www.mext.go.jp/content/22090909-mxt_sisetuki-0001421853-001.pdf)

## 事業スキーム

コンセッション手法の事業類型は、独立採算型から混合型の事例まで、多様な事業スキームが想定される。BT+コンセッション手法においても、建設時にサービス対価を要するもののみならず、運営段階にサービス対価を要する混合型のケースも想定される。事業手法の検討においては、運営権対価の有無や独立採算等の事業類型ではなく、コンセッション手法の活用意義やメリットに焦点をあてることが重要である。

### 事業スキームのイメージ（独立採算型）

先行事例を踏まえ、本ガイドラインで示す BT+コンセッション手法のスキームイメージを図 11 に示す。

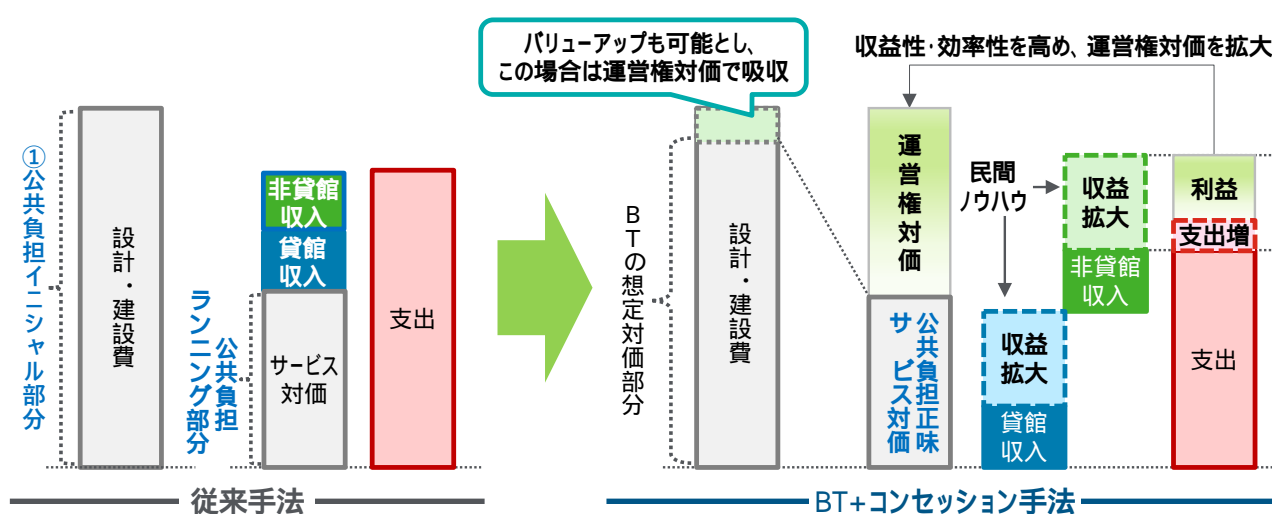


図 11 独立採算型の事業スキームのイメージ（先行事例）

従来手法においては、設計・建設等の整備段階における費用は公共が全額負担し、運営段階（指定管理者制度を含む。）において利用料金収入や自主事業収入等の収入を増加させる工夫を行うことが一般的である。しかし、民間事業者にとっては利用の制約が多く、その制約を緩和する目的で運営段階においても公共側に一定の負担が生じている。

一方、BT+コンセッション手法が従来手法と大きく異なる点は、特に整備段階において性能発注をより積極的に進めることで、将来的な運営段階の事業効果を最大限に高めることを目指す点にある。例えば運営段階では、表 3 に記載している事業手法の特徴やメリットを柔軟に活用し、ホスピタリティサービス、ネーミングライツ、土地や壁・床などの財産の有効活用等の非貸館事業に積極的に取り組むことで、従来手法と比較して、さらなる収益向上策を追求することが可能となる。

また、これら運営段階の収益向上策の可能性を踏まえ、整備段階の要求水準は公共側で細部まで規定しないことにより、想定する要求水準を超える施設のバリューアップ（付加価値の創造）、複合開発による民間事業者主導の投資を呼び込み、高い収益性・効率性を実現できる可能性があり、整備段階と運営段階を一体的に検討することが効果的であると考えられる。

上記の検討の結果、当該事業の予算の範囲内において、費用対効果を最大限に高めることができ、このスキームイメージにおいては、運営段階は基本的に民間事業者による独立採算型の事業となり、民間事業者から公共に対して、当該事業を行う対価（運営権対価）の提案を受け付けることが想定され、公共側で設定した整備費（設計費・建設費等）のサービス対価から、運営権対価の額を控除した金額が、正味のサービス対価（予算措置を行う歳出額）となる。

### 事業スキームのイメージ（混合型）

一方、施設の性質、利用の制約（例えば、スタジアムにおいて、Jリーグの規定により天然芝の一定の養生期間が必要となる、前述に示す公的利用の利用枠を設定することで民間事業者の収益機会が制限される等）により、運営段階において独立採算型を採用することが困難なケースも想定される。

そのため、要求水準等において公共側が民間事業者の運営に制限をかける部分に対して、一部サービス対価（指定管理者制度においては指定管理料の支払に相当）を支払うことも検討し得る。この場合の考え方は、一般的なBTO手法のO（Operate）の部分について、コンセッション手法を導入することとなる。また、BT手法による整備段階では、図11と同様に運営段階を見据えた性能発注をより積極的に進め、民間事業者のノウハウを最大限に活用することで、施設の収益性の最大化の追求と歳出の削減を目指すことができる（図12参照）。

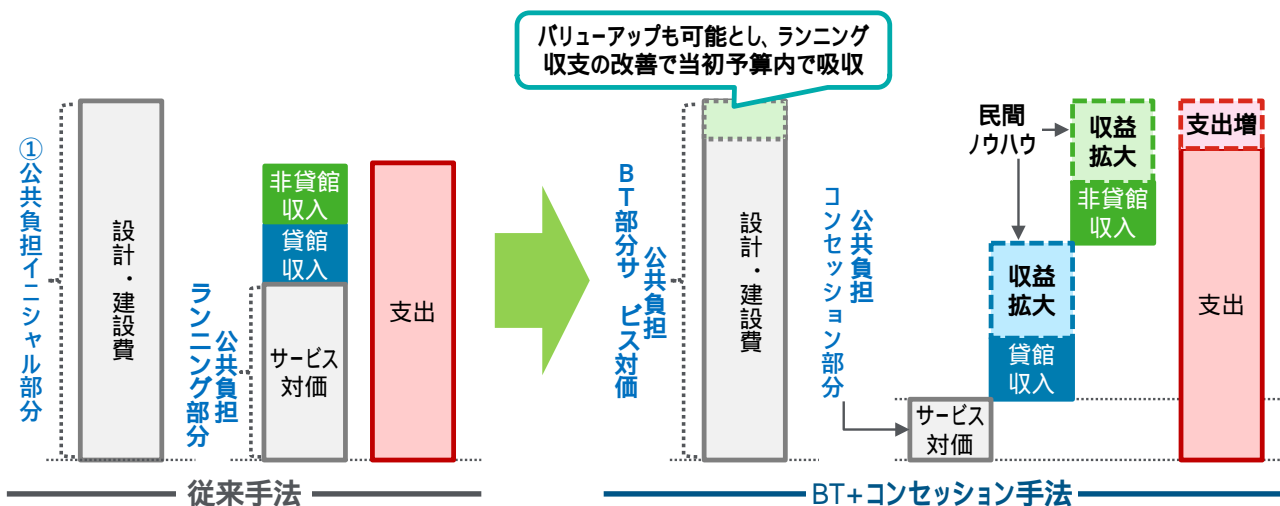


図12 混合型の事業スキームのイメージ（参考）

### 事業効果拡大に向けた工夫

独立採算型、混合型の事業スキームともに、民間事業者の積極的な投資（余剰地の複合開発を含む。）を引き出し、事業効果（建物の性能や住民サービス等）を最大限に高めることを目指しているが、設計・建設費の全部と維持管理・運営費の一部を公共が負担する混合型の場合、独立採算型と比較して財政面での制約が大きい可能性がある。

こういった場合の工夫として、図12に示した混合型の事業スキームについて、図13で

示すように、スポーツ・エンタメ興行等の需要が見込め、独立採算が可能な事業の一部（メインアリーナ等）と、独立採算が困難なその他の事業（サブアリーナや併設の体育施設等）とを切り分けることも想定される。この場合、独立採算が可能な部分を価格の定量評価の対象とし、その他の部分を附帯事業として定性評価の対象とすることで、財政負担の軽減を図ることも検討し得る。予算措置の考え方については、後述 に示す。

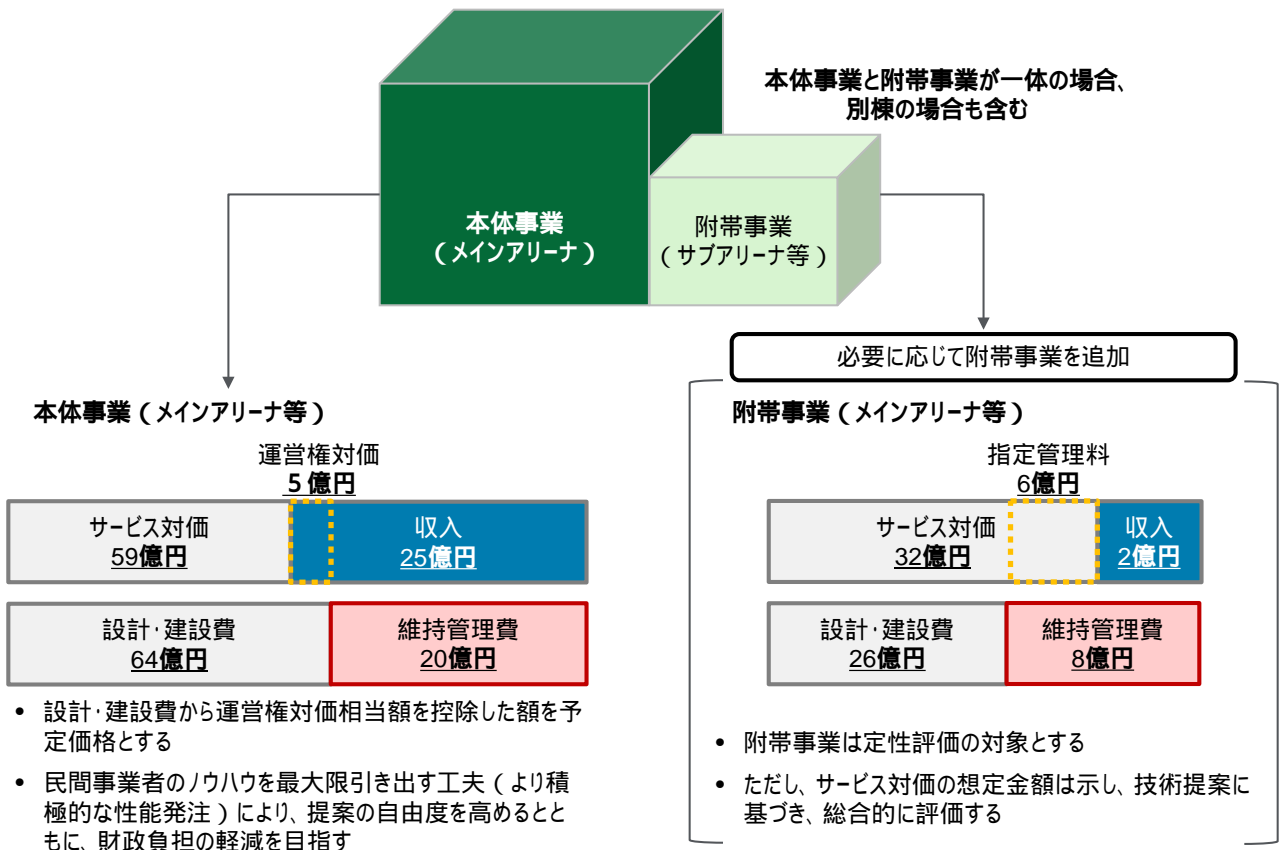


図 13 混合型の事業スキームの工夫（参考）

また、上記の図 13 の事業スキームの考え方のほか、本体事業を独立採算型で実施することが困難なケースも想定される。この場合、維持管理業務等については、附帯事業等とし、本体事業と一体的に事業化することも検討し得る（後述の図 14 における 運営・維持管理費一部公共負担のパターンに該当）。このように、独立採算が可能な事業を明確にすることで、民間事業者のノウハウを最大限に引き出す工夫も想定される。

**【参考事例】国立女性教育会館**

国立女性教育会館（独立行政法人国立女性教育会館）では、研修や調査・研究等を行う施設にコンセッション手法を導入している。一方、維持管理業務等は、事業期間を同一とする長期の包括委託とし、コンセッション事業と維持管理業務等の長期包括委託事業を一体的な事業としている<sup>20</sup>。

<sup>20</sup> [https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_jouhou/jireishuu/pdf/520.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jireishuu/pdf/520.pdf)



## 事業スキーム検討のポイント

前述の図4に示したように、BT+コンセッション手法の導入を検討する際に比較対象となる類似の事業手法としては、主にBTO手法（Operate部分は主に指定管理者制度を想定）が想定される。施設を公の施設として整備する場合には、主にOperate部分の事業手法を指定管理者制度とするか、指定管理者制度とコンセッション手法を二重に適用するか、が主な論点となり得る。

最終的なOperate部分の事業手法の選択においては、表3に示したとおり、双方の事業手法の権原の違いに着目して、最適な事業手法を選択することが重要であるが、コンセッション手法の支払スキーム・官民の役割分担の考え方は様々なパターンが想定され、指定管理者制度に近い支払スキーム・官民の役割分担も検討し得る。

そのため、どちらの事業手法が適するかという整理ではなく、目指す施設のコンセプトを踏まえ、指定管理者制度においては実現しにくい点について、前述のようにコンセッション手法を組み合わせるという工夫が考えられる。

		事業に対する公共側のリスク			
		独立採算型		混合型	
		①完全独立採算型	②最低収入保証型	③修繕・改修費のみ支払	④運営・維持管理費一部公共負担
官民分担		施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 利用料金収受	施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 利用料金収受	施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 利用料金収受	施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 利用料金収受
スキーム概要		原則としてすべての費用を民間事業者が負担する	原則として全ての費用を民間事業者が負担するが、当初計画よりも大幅に収入が減少した場合には、一部公共が費用を補填する	老朽化等に伴う修繕や改修に係る費用については、実施内容を公共と民間事業者が協議のうえ、公共が費用を負担する	運営にあたって、民間事業者の制約になる部分等に対して、一部公共がサービス対価として費用を負担する

■ 民間事業者が収受・負担
 ■ 一部または全部を公共が負担

図14 コンセッション事業における多様な支払スキーム

### 【参考事例】都市部におけるBT+コンセッション事業

BT+コンセッション事業の先行事例である「愛知県新体育館整備・運営等事業（事業敷地：愛知県名古屋市）」、「新秩父宮ラグビー場（仮称）整備・運営等事業（事業敷地：東京都港区）」等は、上図の のタイプとなっている。

スタジアム・アリーナの事業性を踏まえると、都心で収益性を追求した場合においても、 のタイプのような完全独立採算型の事業スキームの成立はハードルが高いと想定される。

## D. 各種庁内手続に関する要件

前述の A～C の要件を踏まえつつ、本ガイドラインで示す BT+コンセッション手法の事業化手続における要件を解説する。検討に当たり、現時点での事例が少ないことから、先行事例を踏まえ、以下に検討すべき論点の詳細を以下の ～ に示す。

### 財産区分

コンセッション手法の先行事例の中には、施設の財産種別を普通財産として区分している事例もあり、そのような施設には、設置管理条例の制約を受けない柔軟な料金施策や営業誘致を実施できる等の特徴がある。

一方、「愛知県新体育館整備・運営等事業」においては、設置管理条例に定める利用料金の考え方の解釈によって、柔軟な料金施策や営業誘致を実施できる工夫を行っている。

### 財産区分の検討

収益性等の観点では、設置管理条例が料金施策や営業誘致のボトルネックになる可能性があり、そもそもの財産区分の検討も論点となり得る。例えば、高い収益性のポテンシャルがあり、主に興行等の利用（市民向け等の利用ではなく、企業間の利用等）をメインとする場合、民間事業者目線の経営の自由度・事業の柔軟性の観点から普通財産として区分することも検討し得る<sup>21</sup>。

### 行政財産施設においてコンセッション手法の特徴を活かす工夫

一方、前述の議論を踏まえた事業や施設のコンセプトの検討、地域の同種施設との機能や利用の役割分担を整理した結果、公の施設として施設を整備することが想定される。この場合は、当該施設の設置管理条例を制定する必要があり、普通財産のような経営の自由度・事業の柔軟性は制限されてしまう可能性がある。

アリーナを公の施設として整備した「愛知県新体育館整備・運営等事業」では、料金施策等の経営の自由度・事業の柔軟性を高めるために、設置管理条例において、利用料金についての詳細は規定せず、「公表した実施方針に関する条例に従い、事業者が首長と協議して定める」こととしている。なお、公共が誘致する国際大会等のイベントについては、公的な利用と興行的な利用のいずれに該当するか位置付けが曖昧になる可能性がある点に留意が必要である。

この点に関する条例の記載例を以下に示す。

<sup>21</sup> 普通財産施設にコンセッション手法を導入している事例として、「東京有明アリーナ」がある。

### 記載例：愛知県新体育館の公共施設等運営権に係る実施方針に関する条例（抄）

第5条 愛知県新体育館の利用料金は、公共施設等運営権者が知事と協議して定めるものとする。

### 記載例：愛知県スポーツ施設及び社会教育施設条例（抄）

#### 第九条の四（略）

2 利用料金の額は、次の各号に掲げる利用の区分に応じ、当該各号に定める額とする。

一 営利を目的としないスポーツ、学校教育又は社会教育を行うための利用 別表第四に定める基準額に〇・七を乗じて得た額から当該基準額に一・三を乗じて得た額までの範囲内において公共施設等運営権者が定める額（電力、ガス又は水道を使用する場合にあつては、その額に実費を勘案して公共施設等運営権者が定める額を加算した額）

二 その他の利用 別表第四に定める愛知県新体育館の利用に係る区分及び単位に応じ、公共施設等運営権者が知事と協議して定める額（電力、ガス又は水道を使用する場合にあつては、その額に実費を勘案して公共施設等運営権者が定める額を加算した額）

3 公共施設等運営権者は、前項の規定により利用料金の額を定めるときは、あらかじめ、知事に届け出るとともに、その額を公表するものとする。その額を変更するときも、同様とする。

## 発注方式

積極的な性能発注を進める BT+コンセッション手法のコンセプトを踏まえると、発注方式は公募型プロポーザル方式も検討し得ると考えられるため、WTO 政府調達協定上の適用を受ける団体はこれに留意して発注方式を選択する必要がある。

### 発注方式の検討

『地方公共団体における PFI 事業について（平成 12 年 3 月 29 日自治画第 67 号）』では、民間事業者の選定に当たって総合評価一般競争入札によることを原則としているが、先行事例では公募型プロポーザル方式を適用している事例もある。両発注方式の主な違いを表 8 に示す。

表 8 発注方式の主な違い

項目	総合評価一般競争入札	公募型プロポーザル
概要	競争入札の落札者を「入札金額」と「提案内容」で総合的に評価	随意契約の交渉相手を「提案金額」と「提案内容」で総合的に評価
主な特徴	入札公告後の条件変更は原則として変更不可であり、交渉不調の場合は再入札手続が必要	契約の内容、提案金額、提案内容等の協議・交渉が可能であり、交渉不調の場合は次点の相手と交渉

BT+コンセッション手法では、整備段階も含めた性能発注を積極的に進めることが効果的であることを示しており、提案受付後の官民の協議により、要求水準（又は民間事業者の提案内容の水準）の一部を見直すケースも想定される。プロポーザル方式は随意契約となるため本来は例外的なケースに適用されるものではあるが、事業者との交渉により公募時の条件内容を修正・向上させる変更が可能であるなど、柔軟性の高さを評価し、公募型プロポーザル方式を適用することも検討し得ると考えられる。

一方、都道府県と政令指定都市においては、BT+コンセッション手法のうち、設計・建設業務が WTO 政府調達協定<sup>22</sup>上の適用を受けるケースが想定され、その場合、調達手法が入札に限定されていることから、公募型プロポーザル方式が適用できないことに留意が必要である。

### VFM の算出

運営権ガイドラインでは、コンセッション事業における VFM ( Value for Money ) の評価について、PFI 事業として実施することにより、収入がより多く、公共施設等がより有効に活用されているかどうか等を、管理者等による事業実施の場合と比較検証するため、定量的評価を行うことが望ましいとされている。

また、運営段階の VFM について、運営権ガイドラインでは、管理者等が実施した場合の純現在価値 ( NPV<sup>23</sup> ) と事業者が実施した場合の純現在価値 ( NPV' ) を算定し、独立採算型の場合は「NPV' - NPV」がプラスであるか否かをもって VFM の有無を判断し、混合型の場合は行政負担額の比較も併せて評価するのが望ましいとされている。

### VFM の考え方について

VFM は、支払 ( Money ) に対して最も価値の高いサービス ( Value ) を供給するという考え方であり、従来の方式と比べて PFI 事業により総事業費をどれだけ削減できるかを示すものである ( 図 15 参照 )。

また、『VFM ( Value For Money ) に関するガイドライン』では、施設整備業務の比重の大きい事業や維持管理・運営業務の内容が定型的な事業であり、過去に同種事業の実績が数多く存在するものについて、事業の企画段階においては、類似の前提条件により算出された過去の PFI 事業の VFM の実績値や、その実績値等を用いて算出した簡易的な VFM により客観的な評価が可能であるとしている。については、同様の考え方により、過去のスタジアム・アリーナ整備事業の実績に基づき評価を行うことも想定される。

<sup>22</sup> WTO 政府調達協定とは、1994 年 4 月 15 日にマラケシュで作成された政府調達に関する協定書をいう。「政府調達協定に関する協定を改正する議定書」付表 7 一般的注釈の規定 ( 2010 年 12 月 10 日時点での PFI 法の適用範囲内の事業に係る調達について当協定を適用する旨 ) により、2011 年の PFI 法改正により導入されたコンセッション手法そのものは当協定の適用対象外になると解されている。

<sup>23</sup> NPV とは、Net Present Value の略で、資金額の現在価値と回収の現在価値の差であり、将来のキャッシュフローを予測する指標として用いる。



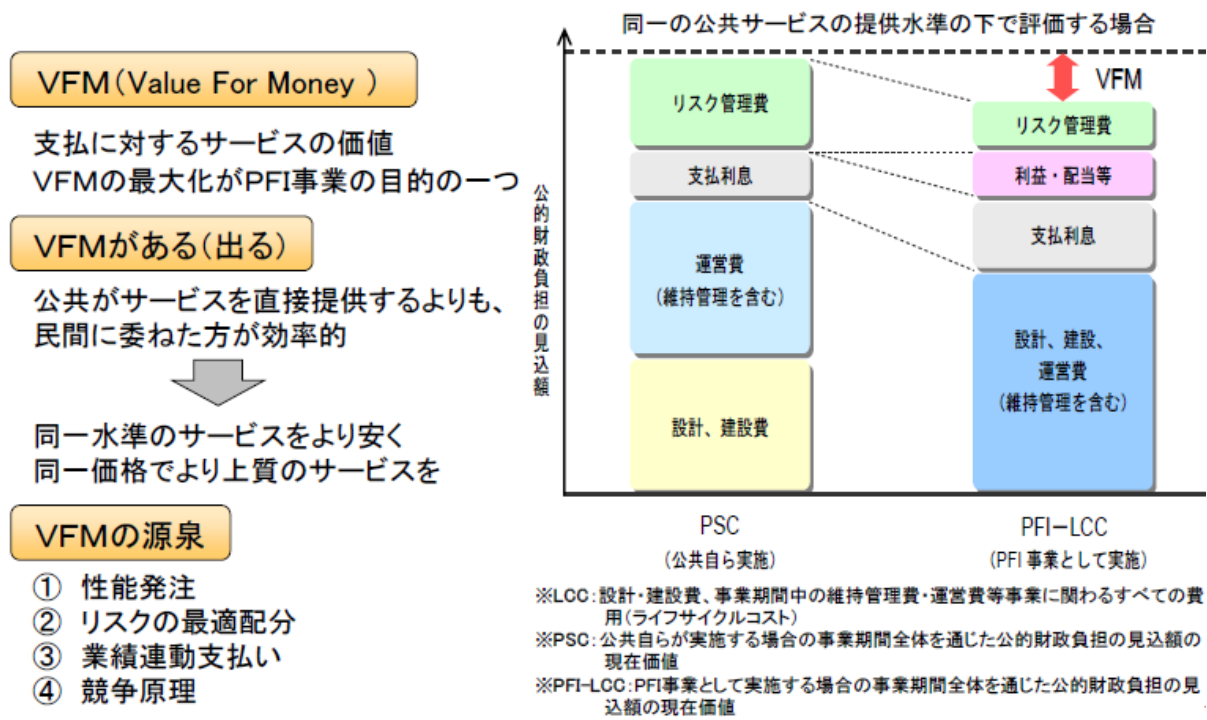


図 15 一般的な VFM の考え方

### 特定事業選定時における評価について

運営権ガイドラインでは、VFM の評価の時期については、特定事業選定時及び事業者選定時を原則とすることとした上で、特定事業選定時において、VFM の定量的評価に必要な事業内容の詳細が定まっておらず、定量的評価の実施が困難な場合、定性的評価を実施することで差し支えないとしている。

民間事業者のノウハウに基づいた提案に性能を大きく委ねる BT+コンセッション事業では、民間事業者の提案前である特定事業選定時において、PSC (Public Sector Comparator) や PFI-LCC (Life Cycle Cost) を設定したり、将来のキャッシュフローを予測したりすることによる VFM の算出や確認をするために必要な事業内容の詳細が定まっておらず、定量的な評価が困難となる場合も想定される。

BT+コンセッション事業において定性的評価を行う場合には、提案の実現可能性、事業の収益性等のほか、地域課題の解決に資するか否かという視点から評価を行うことも想定される。この場合、事業者選定時に当該評価と関連した基準を設けるなどにより、特定事業選定時における評価 (BT+コンセッション手法を選定した意義) と事業者が提案した事業内容 (事業実施による効果) との間に齟齬が起きないように留意することも必要である。この点に関する詳細は【第 4 章 公募段階における論点】に示す。

### 予算措置

「愛知県新体育館整備・運営等事業」では、施設整備費と運営権対価の差額を予定価格として算出している。ただし、この場合の予定価格の算出に当たっては、将来的な補助金等の申請、起債措置等の可能性を考慮し、拠出するサービス対価が事業全体において、どの名目に該当するかを明確に整理しておくことに留意する必要がある。

## 予定価格の算出について

以下に先行事例である「愛知県新体育館整備・運営等事業」の対応を例示する。

### 【参考事例】愛知県新体育館整備・運営等事業（愛知県）

本事業（図 11 に示す独立採算型事業に該当）では、類似施設を参考に㎡単価の整備費を算出し、想定延床面積を基に概算整備費を算出している。ただし、施設の整備時期により物価指数が異なるため、検討する時期の物価指数を踏まえて前提条件を合わせることに留意が必要である。

#### ①概算事業費について

新体育館の概算事業費については、建築延床面積を約43,000㎡(新体育館配置案をベースに算出)とし、類似施設を参考に約300億円(約70万円/㎡)と想定した。

#### 【参考】

施設名	建築延床面積 (最大収容人数)	整備費	㎡単価
新体育館	約43,000㎡ (15,000人以上)	約300億円	約70万円/㎡
H県総合体育館	約50,000㎡ (10,000人)	380億円	76万円/㎡
S県アリーナ	約30,000㎡ (8,400人)	215億円	72万円/㎡
O市多目的アリーナ	約26,000㎡ (11,000人)	175億円	67万円/㎡
T市アリーナ	約26,000㎡ (6,000人)	173億円	66万円/㎡
Aアリーナ	約46,000㎡ (15,000人)	368億円	81万円/㎡

#### ②収支の試算について

業務内容は、国内の一般的な体育館の業務である貸館事業を想定し、新体育館の収入支出について、民間サウンディングなどを参考に試算した。

##### (ア) メインアリーナの試算の前提

- ・大相撲夏場所（7月）を開催する。（準備日を含め33日間）
- ・Bリーグ（名古屋ダイヤモンドドルフィンズ）の開催。  
（シーズン（9月～3月）中の土日を中心に23日（準備日含め31日間））
- ・全国大会など約10日及び、県民利用(※)60日以上とする。  
（※）有明アリーナと同程度以上。

##### (イ) 基本計画時の試算の概要

###### <プロモーターの意見>

###### 【施設使用料について】

- ・東京と地方の料金設定の考え方は、アリーナツアーの制作コスト（交通費、宿泊費等）の負担軽減であり、名古屋では大阪城ホールと同じでよい。

###### 【名古屋におけるコンサート等の開催可能日数について】

- ・名古屋で公演を開催できるポテンシャルは関東地域の3分の1から2分の1程度である。
- ・関東地域での年間公演日数は約450公演であることから、名古屋では年間150～225公演の開催が可能であると見込み、県内既存施設である日本ガイシが75公演を開催しているため、新体育館では75～150公演が開催可能であると推計した。

図 16 概算事業費算出の考え方

出典：愛知県資料

収入については、一般的な体育館の貸館収入を想定し、マーケット調査に基づき、利用種別（スポーツ興行、エンタメ興行等）の利用日数を設定するとともに、周辺地域の同種施設を参考に料金設定を行い、試算している（表 9 参照）。支出については、建て替え前の体育館の予算単価をベースに費目ごとの㎡単価を設定し、その単価に新施設の想定延床面積を乗じて算出している（表 9 参照）。

表 9 収入及び支出金額算出の考え方

収入項目	金額	費用項目	金額
メインアリーナ	800 百万円	人件費（警備費含む）	200 百万円
サブアリーナ・多目的ホール	100 百万円	光熱水費	200 百万円
VIP ルーム・会議室等	100 百万円	維持管理費等	330 百万円
合計	1,000 百万円	合計	730 百万円

出典：愛知県資料を基に作成

また、非貸館収入は具体的に算出していないものの、「スタジアム・アリーナ改革の推進により、今後欧米のアリーナビジネス・モデルが導入されるようになると、貸館事業という流動的な収入を得るビジネスモデルよりも COI<sup>24</sup>（契約上固定された収入）を重視するビジネスモデルに移行していく可能性もある。」として、ホスピタリティビジネスやネーミングライツ等による収入を拡大させる方向性を示唆している。

「愛知県新体育館整備・運営等事業」では、整備費は約 300 億円程度、年間の収支は 3 億円程度の黒字+ 非貸館収入の可能性を想定し、30 年間の維持管理・運営期間の運営権対価を約 100 億円と設定しており、これを踏まえ、設計・建設に係る費用の一部（約 200 億円）のみをサービス対価として予算措置している。

設計・建設に係る費用を全額負担するのではなく、その一部を予算措置

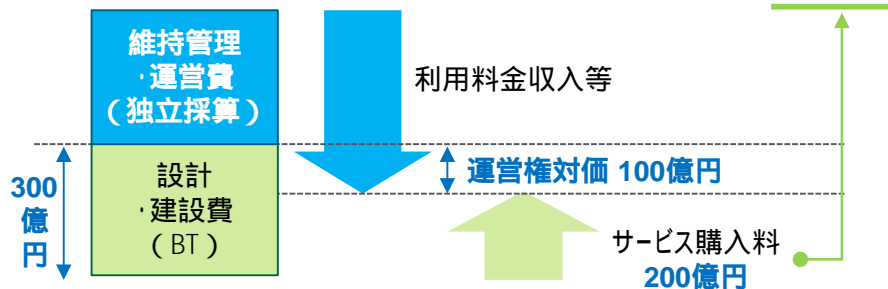


図 17 予算措置の考え方の例

出典：愛知県『新しい愛知県体育館<sup>25</sup>』を基に作成

参考として、図 13 に示した混合型の事業スキームにおける予定価格の考え方の例を図 18 に示す。基本的な考え方は、前述の独立採算型の事業スキームにおける予定価格の算出方法と同様であるが、基本計画等において、メインアリーナ（本体事業）、サブアリーナ（附帯事業）の諸室諸元を整理するとともに、共通部分は面積や収入の規模により、案分して算出している。なお、費用や面積等の数値はいずれも仮定のものである。

<sup>24</sup> Contractual Obligated Income の略。契約によって金額・期間等が定められた収入であり、シーズンシート収入や VIP 席収入、ファウンディング・パートナーの参加、施設の全体や各部の命名権収入、テナント賃貸収入等の財務を安定させる収入をいう。

<sup>25</sup> [https://www.mext.go.jp/sports/content/20210212-spt\\_stiiki-000012759\\_5.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20210212-spt_stiiki-000012759_5.pdf)

メインアリーナ ( 本体事業 )
サブアリーナ ( 附帯事業 )
共通

**設計・建設費**

• 15,000m<sup>2</sup>×600,000円 ( m<sup>2</sup>単価 ) = 90億円 / 年

諸室	面積
メインアリーナ	5,970m <sup>2</sup>
サブアリーナ	2,160m <sup>2</sup>
多目的室	600m <sup>2</sup>
災害用備蓄倉庫	140m <sup>2</sup>
会議室・事務室 ( )	270m <sup>2</sup>
更衣室等	240m <sup>2</sup>
共用部分 ( )	2,880m <sup>2</sup>
機会室・空調機械室 ( )	1,020m <sup>2</sup>
VIPルーム等	1,720m <sup>2</sup>
合計	15,000m <sup>2</sup>

本体事業 7,690m<sup>2</sup> + 共通 ( ) = 10,650m<sup>2</sup>  
 附帯事業 3,140m<sup>2</sup> + 共通 ( ) = 4,350m<sup>2</sup>

本体事業 10,650 / 15,000×90億円 = 64億円  
 附帯事業 4,350 / 15,000×90億円 = 26億円

： 本体事業と附帯事業を区分できない項目を共通項目として案分

**維持管理・運営費**

• 15,000m<sup>2</sup>×10,000円 ( m<sup>2</sup>・年 ) = 1.5億円 / 年

本体事業	10,650 / 15,000×1.5億円=1.07億円 / 年
附帯事業	4,350 / 15,000×1.5億円=0.43億円 / 年

**収入**

• 2億円 / 年

項目	金額 (千円)	内訳概要
メインアリーナ	108,000	プロスポーツ 日 アマチュアスポーツ 日 エンタメ興行 日 MICE 日
サブアリーナ	4,000	稼働率 %
多目的室	300	稼働率 %
設備使用料 ( )	5,600	貸館収入× %
VIPルーム使用料	8,100	室× 円 = 日
物販・飲食収入	1,500	店舗m <sup>2</sup> 数×m <sup>2</sup> 売上× 手数料
スポンサー収入	7,500	ネーミングライツ
合計	135,000	( 特定事業 : 125,000 ) ( 附帯事業 : 10,000 )

**図 18 混合型の事業スキームにおける予定価格等の考え方**

**非貸館事業の可能性**

コンセッション手法の運営段階が混合型の場合であっても、コンセッション手法の特徴を活かし、非貸館事業を実施することが考えられる。例えば、図 18 収入について、以下に示すような非貸館収入を積極的に獲得することにより、更なる収入の拡大が期待できる。

( 非貸館収入の例 )

- ・ VIP ラウンジ、プレミアムルーム使用料
- ・ VIP ルームの複数年契約
- ・ 物販・飲食収入
- ・ 施設や設備等を活用した各種スポンサー契約
- ・ 広告収入 ( 壁、座席など )

### 3.2. 事業スケジュール

PFI 事業に関する課題の一つとして、事業者の選定手続に時間を要するという点が挙げられ、基本構想又は基本計画から事業契約の締結に至るまでに、期間が長期化している事例も見受けられる。

一方で、BT+コンセッション手法の先行事例である「愛知県新体育館整備・運営等事業」では、積極的な性能発注を進めるとともに、『地方公共団体向けサービス購入型 PFI 事業実施手続簡易化マニュアル<sup>26</sup>』に示されているように基本計画と導入可能性調査（マーケット調査）を一体的に実施している。これにより、事業スケジュールの効率化が図られ、導入可能性調査（マーケット調査）から事業者選定までを約 2 年程度で完了している（図 19 参照）。

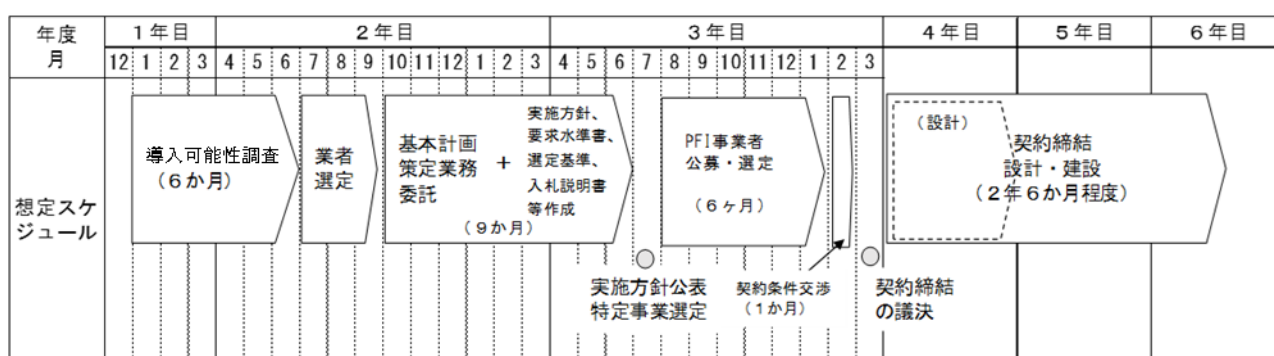


図 19 事業スケジュールの例

この事例のとおり、BT+コンセッション手法では、要求水準の性能を積極的に民間事業者に委ねることにより、基本構想又は基本計画の策定、要求水準書の作成等の作業の負担を軽減することが可能となるため、早期に事業化を目指す場合における有効な事業手法となり得る可能性がある。

ただし、性能発注に基づく民間事業者の提案内容を適切に審査するために審査体制や基準を慎重に検討することが重要となる。この点に関する詳細は【第 4 章 公募段階における論点】に示す。

<sup>26</sup> [tetsudukikanika-manual\\_01.pdf \(cao.go.jp\)](https://caocao.go.jp/tetsudukikanika-manual_01.pdf)



### 3.3. アリーナ整備における施設規模の考え方

ここでは、本ガイドラインで示すアリーナのコンセプト（多様なスポーツ・エンタメ興行の利用）を踏まえ、アリーナ整備における施設規模の考え方を示す。

表 10 は、2026-27 シーズンからエクспанション型リーグへ移行する B リーグにおいて、新 B1 の席数基準である 5,000 席を満たすアリーナの施設規模のモデルケースを示すものである。以降の ~ では、本体施設の規模感に関する考え方の詳細を示す。

表 10 機能ごとの規模感の想定

機能	延床面積
観覧席規模	2,000 m <sup>2</sup> 程度
メインアリーナ規模	2,000 m <sup>2</sup> ~ 3,000 m <sup>2</sup> 程度
附帯施設規模	6,000 m <sup>2</sup> 程度
延床面積合計	10,000 m <sup>2</sup> ~ 11,000 m <sup>2</sup> 程度

#### 観覧席の席数・規模の考え方

各種興行を開催する際の集客規模はイベントごとに異なり、維持管理の効率化や臨場感（空席が目立たないようにする等）の観点から、近年のアリーナでは固定席と可動席を組み合わせた座席の構成が採用されている。B リーグが示すアリーナ基準によるホームアリーナ検査要項（以下「ホームアリーナ検査要項」という。）においては、固定席・可動席ともに、1 席当たり 0.4 m<sup>2</sup>を確保することが要件とされており、5,000 席を確保する場合は、2,000 m<sup>2</sup>程度を確保することが必要と考えられる。



出典：太田市「（仮称）太田市運動公園 市民体育館建物概要」

また、ホームアリーナ検査要項の 5,000 席の要件については、上記の固定席・可動席のほかにボックス席・ラウンジ席等の VIP 席、コートサイド脇の席や立見席を加えて規定席数を確保することも可能である。

#### メインアリーナの規模の考え方

表 11 に示す観客席が 5,000 席程度の B1 チームのホームアリーナの事例を踏まえると、メインアリーナは 2,000 m<sup>2</sup> ~ 3,000 m<sup>2</sup>程度を確保する必要があると考えられる。また、ホームアリーナ検査要項等を踏まえると、内訳として試合コート（32m x 19m）のほかにスコアラーズテーブル、チームベンチ、ゴール器具、コートサイド広告看板設置スペース、フォトグラファーポジション等を確保することが考えられる。

表 11 B1 ホームアリーナにおけるメインアリーナ・観客席の規模

名称	チーム名	メインアリーナ 床面積	観客席数	全体規模
横浜国際プール	横浜ビー・ コルセアーズ	3,330 m <sup>2</sup>	5,000 席	1 階 移動席 1,000 席 2 階 4,000 席
富山市総合 体育館	富山グラウジーズ	2,534 m <sup>2</sup>	4,650 席	固定席 3,318 席 可動席 1,332 席
浜松アリーナ	三遠ネオ フェニックス	2,860 m <sup>2</sup>	4,904 席	固定席 3,544 席 移動席 1,360 席
滋賀県立体育館	滋賀レイクスターズ	1,890 m <sup>2</sup>	4,896 席	1 階 移動席 3,000 席 2-3 階 固定席 1,896 席

出典：豊橋市『多目的屋内施設整備調査委託 報告書<sup>27)</sup>』

また、 に記載の観客席について、メインアリーナ脇に可動観客席収納スペースを設け、試合が開催される際にロールバックチェアを設置することも想定されるため、メインアリーナの床面積の規模も併せて検討する必要がある。

#### その他附帯施設の規模の考え方

太田市運動公園市民体育館の事例を参照すると、その他附帯施設の規模は、6,000 m<sup>2</sup>程度（ホームアリーナ検査要項で示される要件を踏まえ、内訳として附帯設備（トイレ、医務室、ドーピングコントロール室、諸室等）、更衣室、運営諸室（運営・メディア関連諸室等）、観客対応サービス機能（総合案内書、救護室、授乳室、手荷物預かり所、喫煙所等）、VIP 動線（例えば、ボックス席・ラウンジ席の利用者動線は、ほかの利用者と隔離された動線を一時的でも可能とする等）の確保）が想定される。

その他附帯施設の規模の算出の考え方は以下に示すとおりである。ただし、国際大会開催等の際に、ウォームアップエリアとしての利用が国際競技団体の開催規定に必要とされる場合があるという点に留意が必要である。

- (A) 太田市運動公園市民体育館における延床面積（約 11,160 m<sup>2</sup>）  
 (B) 観客席規模（前述の論点を基に、約 2,000 m<sup>2</sup>と設定（約 5,000 席 × 0.4 m<sup>2</sup>））  
 (C) アリーナ床面積（約 2,140 m<sup>2</sup>）、サブアリーナ床面積（約 630 m<sup>2</sup>）  
 (D) その他附帯施設規模（上記の(A) - (B) - (C) = 6,390 m<sup>2</sup>）

メインアリーナのほか、サブアリーナ機能を備えた施設となっているが、『ホームアリーナ検査要項』においては、サブアリーナは具備すべき必須要件とはされていない。

<sup>27)</sup> [https://www.city.toyohashi.lg.jp/secure/52221/3\\_%E7%AC%AC1%E7%AB%A0.pdf](https://www.city.toyohashi.lg.jp/secure/52221/3_%E7%AC%AC1%E7%AB%A0.pdf)



【参考事例】太田市運動公園市民体育館（群馬県太田市）

2023年の竣工が予定されている太田市運動公園市民体育館では、B1チームのホームアリーナとしての利用が想定されており、以下のような施設規模を誇る。

【延床面積】

11,160.09㎡（メインアリーナ：約2,140㎡ サブアリーナ：約630㎡）

【観客席規模】

- ・1階 ロールバック席 1,752席
- ・2階 固定席 2,793席 車いす席 26席
- ・3階 ボックス席・ラウンジ席 129席

プロバスケットボール興行時は上記に1階コートサイド席及び2階立見席を加えた5,000席以上を確保

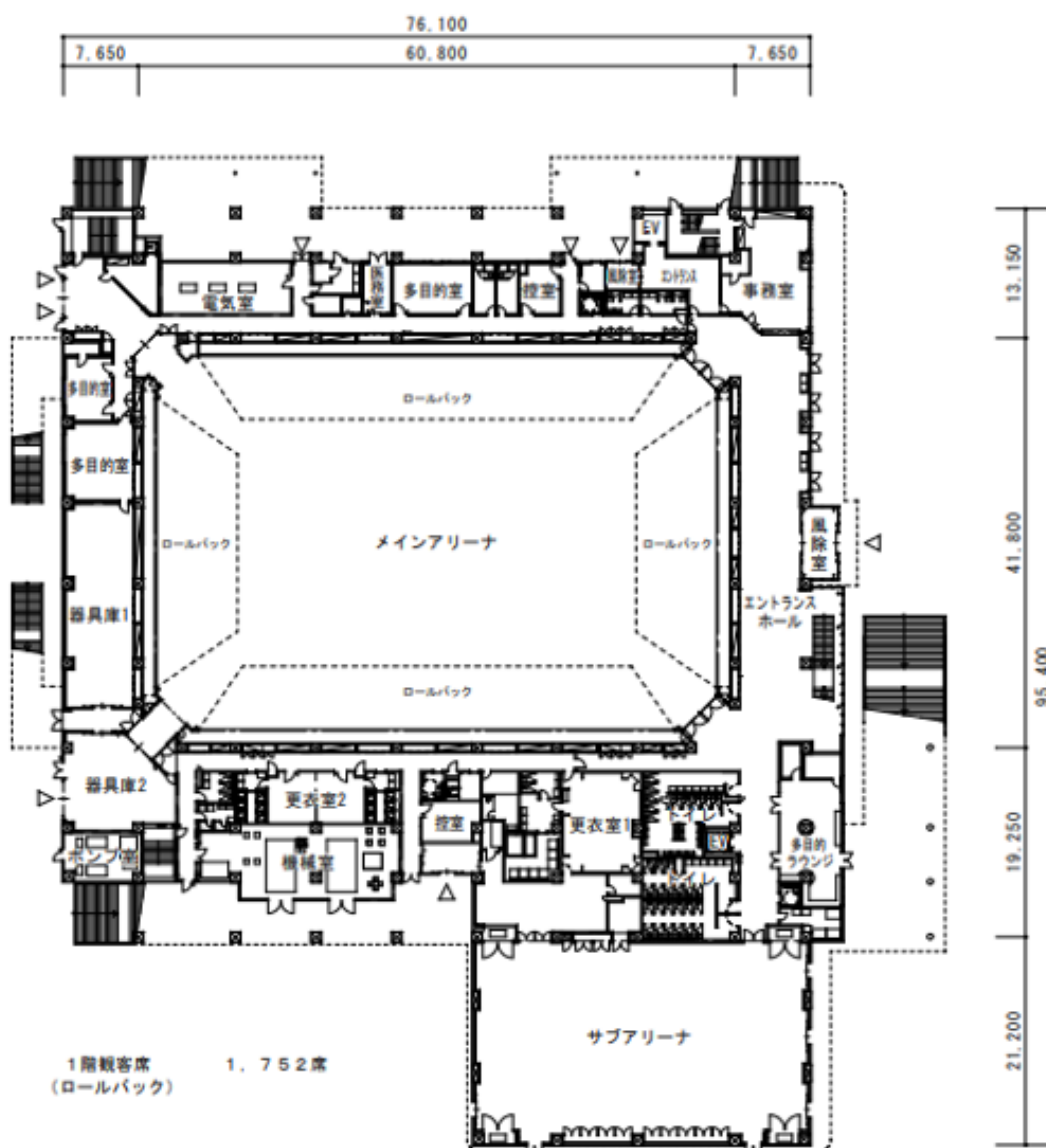


図 20 太田市運動公園市民体育館平面図

出典：太田市『（仮称）太田市運動公園市民体育館建物概要<sup>28)</sup>』

<sup>28)</sup> <https://www.city.ota.gunma.jp/005gyosei/0050-008sportsshisetsu/files/hpkeisaizumen.pdf>

## 駐車場の考え方

駐車場については、最大数集客する興行を想定し、周辺における同種・同規模のイベント実施時に車を使用する来場者率等を参考（施設を建て替えの場合は、現施設の利用状況を参考）に、駐車台数を検討することが考えられる。

ホームアリーナ検査要項においては、プロスポーツチームや関係者、来賓、メディア、テレビ中継等の駐車場要件が定められているため、これに留意する必要がある。

一方、各種興行の開催により、近隣の交通状況・住民生活に与える影響を想定する必要があることから、立地条件を踏まえた公共交通のアクセシビリティを勘案し、そもそもの来場者用の駐車場の必要性を検討することも考えられる。

上記の検討において、来場者用の駐車場を設置しないことが妥当と考えられる場合でも、興行事業者の観点から興行の開催（運営事業者の観点から興行の誘致）に影響がある可能性があるため、プロスポーツ以外にも想定される各種興行事業者に対して、マーケット調査等を通して影響を確認することが重要である。

このほか、自転車や自動車の駐車場附置義務の条例が定められている地区である可能性も考えられ、これらに留意する必要がある。

## 敷地の考え方

駐車場の必要性の検討のほか、大規模な興行の開催時には、来場者が滞留するスペースも必要となり、これを踏まえて敷地の規模を検討する必要がある。

上記の検討においては、周辺施設（例えば、民間の大規模な商業施設（事業化に合わせて民間事業者が併設する場合を含む））と連携した取組を行うことにより、域内消費を促進したり、ピーク時の交通量を分散させたりするオペレーション上の工夫も想定されるため、周辺地域のステークホルダーとの連携も検討の重要な論点となり得る。

また、施設外の敷地を単純にスペースとして捉えるのではなく、興行を開催する日に合わせて周辺地域と連携してイベント等を開催したり、興行を開催しない日でもスポーツに関するイベントを開催したりする等、地域に根付いた取組を積極的に実施することも想定される。

## 第4章 公募段階における論点

BT+コンセッション事業の公募段階では、表 12 に示す入札・公募資料を作成・公表する必要がある。入札・公募資料は、公共が民間事業者に対して事業の実施方針や求める業務の水準、契約の考え方等を示すものであり、事業化検討段階における検討内容を適切に反映することが重要である。

表 12 入札・公募資料の例

資料名	概要
実施方針	Y 事業の概要（事業の目的、対象施設、事業手法、事業期間、事業範囲等）、民間事業者の選定スケジュール、参加資格要件、リスク分担、契約の考え方を取りまとめたもの。
特定事業の選定について	Y 特定事業の選定（PFI 事業を実施することの最終的な意思決定）に当たっての客観的な評価結果と評価の前提条件を示したもの。
入札説明書（募集要項）	Y 実施方針に記載した事業の概要に加え、具体的な入札（公募）手続に関する情報を取りまとめたもの。 Y 実施方針を時点更新したものに相当。
要求水準書	Y 民間事業者が提供すべき業務（サービス）の内容と満たさなければならない水準を示したもの。 Y 一般的には、実施方針と併せて公表する素案について民間事業者からの意見等を聴取し、その上で内容を精査したものを正式な公募資料として公表する。
落札者決定基準	Y 落札者（優先交渉権者）の選定のプロセスに加え、応募者が提出した提案を審査・評価するための客観的な基準を示すもの。
基本協定書（案）	Y 特定事業契約 <sup>29</sup> （以下「事業契約」という。）の締結に向けて、SPC の設立など、事業実施者と落札者（優先交渉権者）双方の義務や手続を規定した協定書の案。
事業契約書（案）	Y 事業実施者と SPC との間で締結する予定の事業契約の案。 Y 設計、建設工事、工事監理、維持管理、運営など PFI 事業に含まれる業務内容や、資金調達、サービス購入料や運営権対価の支払方法等を規定するもの。
審査講評	Y 事業者選定委員会が落札者決定基準に沿って民間事業者の提案を評価した結果を示すもの。

本章では、スタジアム・アリーナの目指す姿の実現に向けて、施設の公共性を保ちつつも民間事業者のノウハウを最大限に引き出すための発注・契約の考え方について、入札（公募）の際に検討しておくべき論点を整理する。

具体的には、個別論点ごとに先行事例（類似事例を含む）の入札説明書等・公募資料等を参照し、実際の記載方法等について解説を行う。

<sup>29</sup> 整備段階（BT 部分）の事業契約と、運営段階（コンセッション部分）の実施契約をまとめた形式をいう。

#### 4.1. 入札・公募資料作成に当たっての論点の概要

前述を踏まえ、本章にて提示する論点の概要と入札・公募資料の関係を表 13 に示す。

表 13 本章の論点と関連する入札・公募資料

論点	概要	入札・公募資料		
		実施方針	要求水準書	事業契約
公共が示すべき施設要件の水準	Y 施設の用途の想定、プロスポーツの実施に関する各種基準等を踏まえた要件の考え方		○	
大規模修繕	Y 採算性等の観点から踏まえた大規模修繕に係る費用負担の考え方 Y 日常的な修繕の実施基準や方法、費用負担の考え方	○	○	○
追加投資	Y 施設の陳腐化を防ぎ、競争力を確保するための追加投資のあり方 Y 民間による追加投資を促進するインセンティブの考え方	○	○	○
事業契約の解釈に関する疑義	Y 想定が困難なリスクに関する事業契約上の考え方	○		○
不測の事態への対応	Y 不測の事態に起因する損失等に対する手当や事業継続性の確保策	○		○
プロフィット/ロスシェア	Y 需要変動（収益変動）が激しいという特性を踏まえたリスク分担のあり方 Y プロフィット/ロスの算出方法	○		○
財産の活用	Y 行政財産の有益な活用方法 Y ネーミングライツに関する留意点	○		○
参加資格要件	Y 運営段階の重要性を踏まえた参加資格要件の考え方	○	○	
審査等	Y 多様な興行（プロスポーツ、音楽、eスポーツ等）の可能性、社会的価値や地域活性化等を考慮した落札者決定基準の事例や審査体制に関する留意点	○		

## 4.2. 入札・公募資料作成に当たっての論点の詳細

### 公共が示すべき施設要件の水準

スタジアム・アリーナに係る BT+コンセッション手法について本ガイドラインでは、前章で述べたように積極的な性能発注により、事業内容の大部分を民間事業者の提案に委ねることが効果的であると示している。例えば、IT・通信設備の充実については、入札・公募段階で将来投資を見通すことは困難であり、民間事業者の提案に委ね、提案内容の審査時に加点評価の対象とすること等が合理的である。また、興行時の設備等は興行事業者が持ち込み等により対応するケースもあり、民間事業者の提案に委ねることが効率的と考えられる。

一方、基本構想又は基本計画で示す施設コンセプトを基に、施設の位置付けや利用目的（例えば、スポーツの国際大会・全国大会、各種プロスポーツやエンタメ興行等）を踏まえ、公共として想定している最低限の施設要件（観客席の最低規模、諸室諸元、性能発注では積極的に導入されにくい防犯・防災機能、環境性能等）を明確に示すことが重要である。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

#### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 要求水準書（p.1～2）

##### （４）事業目的

愛知県体育館（以下、「現体育館」という。）は、1964年10月の東京オリンピックの直前に完成し、以来、半世紀以上、夏の風物詩にもなっている大相撲名古屋場所の開催などを通して、県民に親しまれている施設であります。しかしながら、施設の老朽化とともに、国際大会を開催するための規模・機能が国際水準を満たしていないため、県は、2026年9月19日から10月4日まで開催予定の「第20回アジア競技大会」（以下、「アジア大会」という。）に利用できるよう、2025年夏のオープンを目指し、愛知県新体育館（以下、「新体育館」という。）の整備を進めることとしました。

県は、2019年6月11日に公表した「愛知県新体育館基本計画」（ ）を踏まえて、新体育館について、国際大会を開催するために必要な規模、機能を有することで、国際スポーツ大会などの誘致を可能とし、かつ、大相撲名古屋場所の開催など現体育館が担ってきた伝統や歴史をさらに発展させていく愛知・名古屋のシンボルとなる施設を目指すこととしています。

##### <コンセプト>

「愛知県体育館が積み重ねた伝統を継承した愛知・名古屋のシンボルとなる施設」  
大相撲名古屋場所にふさわしい風格のある施設

- ・大相撲名古屋場所を引き続き開催できる風格のある施設。
- ・日本らしさ“和”を感じる伝統的なスポーツの拠点の施設。
- ・名古屋城天守閣を仰ぐことが出来る施設。

ピンポン外交など 50 年以上の愛知県体育館の歴史を引き継ぐ施設

- ・名古屋城への眺望を活かした施設。
- ・歴史的な経緯を踏まえたイベントが開催できる新たな施設。

全国大会を常時開催できる施設

- ・野球なら「甲子園」、ラグビーなら「花園」といった認知度の高い施設。

アジア大会を始めとした国際大会を開催できる施設

- ・フィギュアスケートの国際大会が開催可能な施設。
- ・バレーボールなどの国際大会の会場に必要な諸機能を確保した施設。
- ・VIP（国内外の要人等）が利用できるホスピタリティの高い施設。

全国レベルのコンサート、イベント、コンベンション等の拠点となる施設

- ・多様な利用、幅広い集客を目指した施設。

### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 要求水準書（p.16）

#### （５）施設の機能及び性能に関する事項

##### ア 建築計画に関する事項

###### （ア）基本的な考え方

- ・事業者のノウハウや創意を生かした積極的な提案を期待するものである。
- ・デジタル技術を最大限活用し多様な利活用を想定した施設を整備すること。
- ・将来の技術革新等に対応できるアリーナ計画とすること。
- ・施設の設置の趣旨を満たしたうえで、需要動向、施設の運営方法などを勘案し、適切な施設を整備すること。
- ・一般社団法人アリーナスポーツ協議会「アリーナ標準」を参考に整備すること。
- ・計画地境界において不要な騒音や振動の影響を及ぼさないこと。
- ・BCPを反映した建築計画とすること。

###### （イ）業務の詳細

###### a メインアリーナ（競技面等関連エリア）

要求事項	<ul style="list-style-type: none"><li>・天井有効高さは、バレーボール・バスケットボールや新体操等を想定し、照明やセンタービジョンなどの下端で有効空間として14m以上確保すること。</li><li>・競技への対応については、別に定める資料の条件（コート数は記載面数以上）を可能とすること。</li><li>・競技に支障のない照明設備、空調設備、壁配色及び床配色とすること。</li><li>・床は、コンクリート床を原則とし、各種競技を実施できるよう、床の仕様に応じて専用コートや木製体育床等とすること。</li><li>・障害者のスポーツ大会の開催を可能とすること。</li><li>・イベント準備時等に大型車両（11t車程度）が直接乗り入れ可能な床構造及び開口部とすること。</li><li>・スポーツ大会に応じて適切なウォームアップエリアを確保することとし、サブアリーナや多目的ホールの利用も想定する。</li></ul>
------	---

記載例で示した要求水準書 p.1～2 に示されている施設のコンセプトは、それ以降に記載されている各業務の要求水準及びそれに基づく民間事業者の提案の基礎となるため、同様に具体的に記載することが望ましい。

また、施設の機能及び性能に関する事項についても、民間事業者から公共の意図に近い提案を引き出すため、利用を想定する競技や用途を踏まえて施設要件を記載することが望ましい。例えば、用途として、e スポーツ等を想定する場合、施設外の観衆に向けたストリーミングビデオ（配信映像）に円滑に対応できるか、e スポーツの大会では、インターネットを通じた試合を実施するためのデータ送受信の遅延を極力回避できるか等が論点となり、通信キャリアの 5G（第 5 世代移動通信システム）ネットワークとの連携等も重要である。

ただし、過度に施設要件を細かく記載することでかえって民間事業者の提案範囲を狭めてしまう可能性があることに留意が必要である。

### 大規模修繕

コンセッション手法は事業期間が長期に及ぶため、事業期間中に建物・設備の経年劣化に対応するための大規模修繕の実施が必要になることが想定される。

前章の BT+コンセッション事業の先行事例で示したように、各種興行等の需要が多い都心に立地する施設で、運営段階での独立採算型を目指す場合であっても、採算性の観点から大規模修繕を民間事業者の負担とすることはハードルが高いと想定され、公共の負担が想定される。

上記の論点を踏まえ、事業契約書においては、大規模修繕費用の定義や費用負担のあり方を明確に定めておく必要がある。ただし、修繕の実施方法や業務の負担については、官民で協議の上、最適な対応方法を検討することが重要である。

また、要求水準書においては、ライフサイクルコストの観点から、民間事業者に大規模修繕の実施計画の作成を求めることも想定される。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

#### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 要求水準書（p.11）

##### 8 追加投資等の取扱い

中 略

##### （3）大規模修繕

県は、事業者が作成した中長期修繕計画を参考に、対象施設について、県が使用状況等を踏まえ、妥当であると判断した場合に、劣化した建物や設備及び外構を竣工時の施設水準に回復させるための大規模修繕を実施する。なお、大規模修繕の実施時期及び期間は、施設引き渡し後 15 年から 20 年までの間の 1 回を想定し、詳細については、あらかじめ事業者と協議により決定するが、大規模修繕期間中の休館に伴う営業補償は行わない。



**記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 特定事業契約書（案）(p.30)**

**第 72 条（大規模修繕）**

- 1 県は、事業者と協議して合意により定めた中・長期修繕計画を参考に、本施設について、県が使用状況等を踏まえ、妥当であると判断した場合、事業者に通知の上、劣化した建物や設備及び外構を初期の要求水準に回復させるための大規模修繕を実施することができる。大規模修繕の実施時期及び期間は、県及び事業者の協議により決定される。
- 2 大規模修繕を実施する場合、県がその費用を負担するが、大規模修繕期間中の休館に伴う事業者への営業補償義務を負担しない。

**追加投資**

スタジアム・アリーナの目指す姿の実現に向けては、施設の集客力の維持・向上に努めることが非常に重要である。中でも設備の陳腐化は施設の魅力を低下させ、結果的に集客力に影響を及ぼす恐れがあることから、施設利用者のニーズに沿って建物・設備を適切に更新していくことが重要である。

とりわけプロスポーツチームや興行事業者の利用を想定した追加投資による施設・設備の更新は、市場における競争力の源泉となり、新たな利用者の獲得を通じた事業の収益性の向上につながる可能性もある。

上記の論点を踏まえ、要求水準書及び事業契約書において、民間事業者による追加投資の取扱いについて明示しておくことが望まれる。

例えば、公共が事前に同意するなど、公共と民間事業者のいずれもが追加投資すべきと判断した場合は、追加投資によって取得した資産を事業期間終了時に公共が残存価額で買い受けるといった条件を定めておくことも想定される。これにより、事業期間後半であっても、民間事業者は積極的に民間資金を活用した追加投資が可能となり、スタジアム・アリーナの競争力を維持・向上させることが期待される。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 要求水準書（p.10～11）

8 追加投資等の取扱い

（１）施設・設備・備品等

事業者は、要求水準を充足する限り、県の事前の承認を得たうえで、自らの責任及び費用負担により、新体育館のサービス向上及び収益性の改善・確保に資する追加投資を行うことができる。追加投資の対象部分は、県の所有物となり、運営権の対象施設に含み、追加投資による収入の増加は事業者に帰属する。なお、事業期間終了時の引き継ぎについては、他の施設・設備・備品等と同様の扱いとする。

追加投資には、施設・設備・備品等の改修・更新及び追加等を含むこととし、具体的な内容については、県と協議のうえ決定するものとする。なお、以下のような追加投資は、原則認められない。

- ア 本施設の躯体や外観を変更するもの
- イ 本施設の外構を大きく変更するもの
- ウ 固定観客席を大きく減らすもの
- エ 県の各種施策に反するもの
- オ 事業期間終了後に原状復旧することが難しいもの
- カ その他法令等に違反するもの

（２）事業者の保有資産等（備品等を含む）

事業者は、本事業の実施のために保有する資産等について、要求水準を充足する限り、県の事前の承認を得たうえで、自らの判断で新規投資、改修又は追加投資を行うことができる。この場合にも、（１）ア～カのような追加投資は、原則認められない。

記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 特定事業契約書（案）(p.29～30)

第 68 条（本施設の追加投資）

- 1 事業者は、要求水準を充足する限り、事前に県の書面による承諾を得た上で、自らの責任及び費用負担により、本施設について、そのサービス向上及び収益性の改善・確保に資する追加投資（本施設・設備・備品等の改修・更新及び追加等を含む。以下同じ。）を実施することができる

後 略

第 70 条（事業者の保有資産等の追加投資）

- 1 事業者は、要求水準を充足する限り、事前に県の書面による承諾を得た上で、自らの責任及び費用負担により、本事業の実施のために自らが保有する資産等（備品等を含む。以下同じ。）について、新規投資、改修及び追加投資を実施することができる。
- 2 事業者は、前項の規定に基づき、保有資産等の新規投資、改修又は追加投資を行う場合は、事前に、当該新規投資、改修又は追加投資に関する情報（新規投資、改修又は追加投資の内容・費用等）を県に対して通知する。
- 3 第 1 項に基づき事業者が新規投資、改修又は追加投資を行った保有資産等は、事業者の所有物とする。
- 4 事業者は、保有資産等に含まれる設備又は什器備品の利用料金を定めるにあたっては、本施設に含まれる設備及び備品に係る利用料金と不合理な差異が生じることがないように配慮するものとする。
- 5 第 1 項の場合において県が請求した場合、事業者は、自ら、当該保有資産等の完成・購入前までに、当該保有資産等について県を予約完結権者とする売買の一方の予約契約を締結する（同契約における当該保有資産等の売買価格は時価とする。）とともに、県が求める場合には、事業者の費用負担において、県が第三者への対抗要件を具備するために必要な登記その他の措置を講じるものとする。

第 102 条（本施設の引渡し及び追加投資の対象部分に係る補償）

中 略

- 2 運営権の終了に際して、県の所有に属する事業者の行った本施設の追加投資の対象部分がある場合、当該追加投資に先立ち、県が当該追加投資を行うことに同意し、この項に基づく補償の対象とすることを事業者に通知したものについては、県は、当該追加投資の対象部分の運営権の終了時点における簿価相当額（もしあれば）を事業者に補償するものとし、それ以外の追加投資の対象部分については、かかる補償は行われぬものとする。

## 事業契約の解釈に関する疑義

本ガイドラインで示す BT+コンセッション手法は、積極的な性能発注により事業内容の大部分を民間事業者の提案に委ねることをコンセプトとしているが、民間事業者の提案内容の実現に当たっては、事業契約の解釈等に疑義が生じる可能性がある。

そのため、実施方針において、民間事業者の選定後に、公共と民間事業者が契約締結後も契約内容やその解釈について協議を行う場を設けることができる旨を明示しておくことが重要である。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す<sup>30</sup>。

### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 実施方針（p.26）

#### 6 基本契約の解釈について疑義が生じた場合の措置に関する事項

##### （１）係争事由に係る基本的な考え方

基本契約の解釈について疑義が生じた場合には、県及び事業者は、誠意をもって協議するものとし、協議が整わない場合は、基本契約書に定める具体的な措置に従うものとします。

##### （２）管轄裁判所の指定

本事業の契約に関する紛争については、名古屋地方裁判所を第一審の専属管轄裁判所とします。

### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 要求水準書（p.47～48）

#### 3 適切なガバナンス体制の構築と円滑な運用

##### （６）会議体の設置

- ・各業務において、本事業の官民の公式なコミュニケーションの枠組として、県及び事業者の間での会議体を設置する。
- ・ガバナンス組織の設置・運営等の詳細については、特定事業契約における「協議会等設置要綱及び第三者機関設置要綱に関する確認書」により、県及び事業者の合意によって定めるものとする。

会議体名 (仮称)	目的	参加者	開催頻度
協議会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約、要求水準等の変更等、事業全般に係る公的な協議</li> <li>・ 要求水準の充足状況、課題の確認・協議</li> <li>・ 事業者の財務状況の確認・協議</li> </ul>	県・事業者	年一回以上 (随時開催)
事業調整会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要求水準の充足状況、課題の確認・協議</li> <li>・ 事業者の財務状況の確認・協議</li> </ul>	県、事業者の事業実施責任者	半年に一度程度
連絡会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 要求水準の充足状況の確認・協議</li> <li>・ 諸課題に対する進捗状況の確認・情報共有</li> </ul>	県、事業者の業務責任者	月に一度程度

<sup>30</sup> 記載例において、「基本契約」と示されているものは、前述の「事業契約（特定事業契約）」を指す。

## 不測の事態への対応

コンセッション手法は事業契約の期間が長期に及ぶため、公共と民間事業者ともに、事業期間中に不測の事態に直面する可能性が高い。とりわけ昨今は社会情勢の不安定な状態が長期化したことや自然災害等が多発していることから、不測の事態への対応策の重要性が高まっている。

上記の論点から、事業契約書において、不測の事態が発生した際の補償・補填等、事業継続性を確保できるような対応策をあらかじめ明示しておくことが望まれる。例えば、不可抗力に該当するような事象が発生した場合には、公共が一定の営業補償を行う等の対応策が想定される。

「愛知県新体育館整備・運営等事業」では、不測の事態への対応について、特定事業契約書（案）において以下のように定められている。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 特定事業契約書（案）(p.40～41)・別紙1(p.5)

#### 第90条（不可抗力）

- 1 特定事業契約の締結後に不可抗力により、次の各号に掲げるいずれかの事由が発生したことを認識した場合には、その内容の詳細を記載した書面（以下この条において「不可抗力通知」という。）により、事業者は県に対して直ちに通知する。
  - (1)要求水準書等に規定された条件に従って、設計・建設業務の全部又は一部を行うことができなくなったとき。
  - (2)要求水準書等に規定された条件に従って、維持管理・運營業務の全部又は一部を行うことができなくなったとき。
  - (3)特定事業契約の履行のための費用が増加するとき。
  - (4)事業者から県への工事目的物の引渡前に、工事目的物、仮設物又は工事現場に搬入済みの工事材料若しくは建設機械器具に損害が生じたとき。
- 2 県は、前項第4号の規定による不可抗力通知を受けたときは、直ちに調査を行い、同号の損害（事業者が善良な管理者の注意義務を怠ったことに基づくもの及び特定事業契約の規定により付された保険等によりてん補された部分を除く。以下この項において「損害」という。）の状況を確認し、その結果を事業者に通知しなければならない。この場合において、事業者は、第5項に規定する費用を除き、この項前段の規定により確認された損害による費用（事業者の判断による工事の加速に要する費用を含む。）を負担する。
- 3 県及び事業者は、不可抗力通知を相手方から受領し又は相手方に送付した場合において、特定事業契約に基づく自己の債務が当該不可抗力により履行不能となったときは、履行期日及び当該不可抗力の影響の継続期間中における当該債務（金銭債務を除く。）の履行義務を免れる。ただし、県及び事業者は、不可抗力により相手方に発生する損害を最小限にするように努める。

- 4 事業者は、不可抗力通知を県に送付し又は県から受領した場合には、当該不可抗力の影響を早期に除去すべく、特定事業契約に別段の定めがある場合を除き、自らの責任及び費用負担において、本施設に生じた損害の復旧その他要求水準書に従った対応を実施する。
- 5 県は、設計・建設業務の実施期間中の不可抗力により本施設に生じた損害については、特定事業契約に従い、当該不可抗力により県が設計条件（地盤の形質変更等）を変更する必要があると認めた場合における設計・建設費の追加費用を負担する。また、県は、事業期間中に発生した不可抗力により本事業の遂行が相当期間にわたって不可能又は著しく困難となり、かつ、当該不可抗力の発生前において事業者により予見できず、又はその増加費用の発生の防止手段を講ずることが合理的に期待できなかったと県が認める場合、当該不可抗力により発生した追加費用を負担する。
- 6 県及び事業者は、不可抗力通知を相手方から受領し又は相手方に送付した場合には、前項に定める設計・建設費の追加費用又は本施設に生じた損害に係る追加費用又は復旧費用の負担方法、その他当該不可抗力に対応して本事業を継続するために必要となる要求水準書等に基づく権利義務の内容の変更について協議する。
- 7 前項に定める協議の開始日から 60 日以内に協議が調わない場合には、県が当該不可抗力に対する対応方法を事業者に通知し、事業者は当該対応方法に従い本事業を継続する。

**記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 特定事業契約書（案）別紙 1 定義集（p.5）**

- 87 「不可抗力」とは、地震、洪水、高潮、地震、地滑り、落盤その他の自然災害、豪雨、暴風その他の異常気象であって本施設の周辺において通常発生する気象条件よりも過酷なもの、騒擾、騒乱、暴動、火災その他の人為的災害に係る事象、その他当該義務履行当事者にとり予測可能性又は支配可能性のない事象（大規模な感染症、放射能汚染、航空機の墜落を含む。）（乃至 いずれも、要求水準書等に基準の定めがあるものについては、当該基準を超えたものに限る。）のうち、県及び事業者のいずれの責めにも帰すことのできないものをいう。

また、不可抗力等により生じた損害（工期の遅延等を含む）や増加費用等の補償の対応として、運営権の設定期間を延長するような対応も想定される。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

**記載例：新秩父宮ラグビー場（仮称）整備・運営等事業 特定事業契約書（案）**  
**（p.32）**

第 72 条（合意延長）

- 1 事業者は、次の各号に掲げる事由が発生し、運營業務及び維持管理業務に関して事業者が生じた損害又は増加費用等を合理的な水準まで回収することが困難となった場合、JSC に対して、運営権の存続期間の延長を申し出ることができる。
  - (1) 事業者の責めに帰すべき事由以外の事由により、 期施設運営開始日又は 期施設運営開始日が遅延した場合
  - (2) 第 82 条（大規模修繕等）第 4 項ただし書きに掲げる事由が発生した場合
  - (3) 第 97 条（政策変更）第 1 項第 3 号に掲げる事由が発生した場合
  - (4) 第 98 条（法令改正）第 1 項第 3 号に掲げる事由が発生した場合
  - (5) 第 99 条（税制改正）第 2 項第 2 号に掲げる事由が発生し、運營業務及び維持管理業務に関して事業者が生じた追加費用を JSC で負担する必要がある場合
  - (6) 第 100 条（不可抗力）第 1 項第 3 号に掲げる事由が発生した場合
  - (7) 第 101 条（大規模感染症）第 1 項第 3 号に掲げる事由が発生した場合

上記には不可抗力等により想定される対応例を示しているが、長期の事業期間において、事業契約書などでは解釈が困難な想定外の事象、突発的な対応が発生する場合も想定される。

そのため、この場合の増加費用や損害リスクなどについては、前述の「 事業契約の解釈に関する疑義」に示したように解釈について疑義が生じた場合の解決の仕組みを構築することや、後述の「 プロフィット/ロスシェア」に示すリスク分担の工夫を検討することも有用である。

### プロフィット/ロスシェア

集客力が高く、多様な興行の実施やネーミングライツの売却等、積極的な収益拡大が期待できるスタジアム・アリーナにおいては、前述の不測の事態や事業開始前に予想できない将来的なマーケットリスクを見通すことは困難と想定される。この場合、そもそもの事業の成立可否や民間事業者から積極的な提案を受け付けることが難しくなることが懸念される。

上記の論点を踏まえると、公共と民間事業者が事業の収益を分配するプロフィットシェア、あるいは事業の損失を分配するロスシェアの事業スキームを導入することもありリスク分担における選択肢の一つになり得る。プロフィット/ロスシェアの仕組みは、多様なリスク分担の考え方を反映することができるという点で有用であるが、導入には慎重な検討が求められる。

プロフィットシェア又はロスシェアを導入した先行事例におけるスキームを以下に示す。



**【参考事例】プロフィット/ロスシェアを実施している事業**

愛知県有料道路運営等事業（有料道路コンセッション）におけるプロフィット/ロスシェアのポイントを以下に示す。

- ・ 民間事業者の創意工夫による集客の取組を促すため、民間運営の結果生じる収益増加について、民間事業者への帰属を認めている
- ・ 民間事業者への帰属を認める範囲は、過去の実績を基に管理者と民間事業者の負担が50%となるよう計画料金収入の±6%と設定している
- ・ 経費節減によって生じた収支差は民間事業者に帰属することとしている

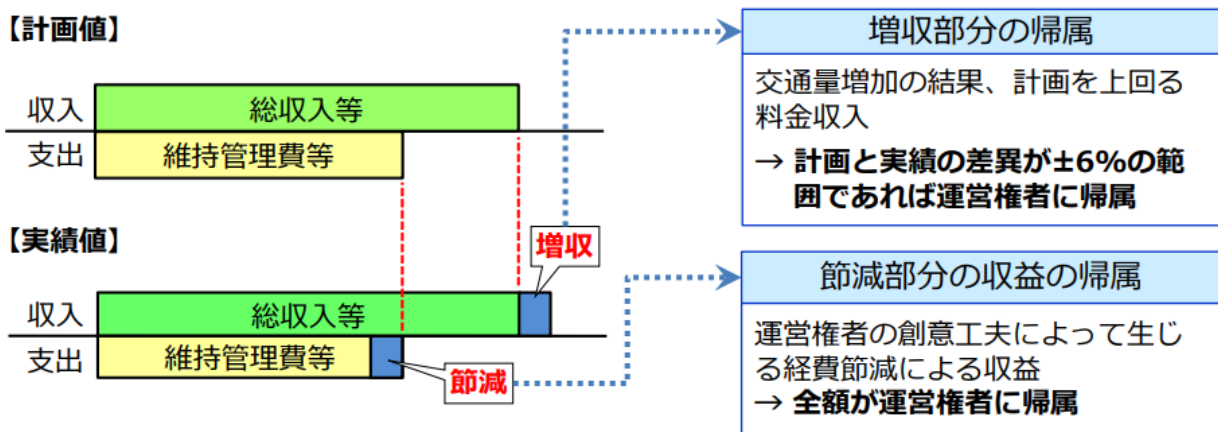


図 21 愛知県有料道路運営等事業におけるプロフィット/ロスシェアの概要

出典：愛知県『愛知県道路公社における有料道路コンセッションの取組<sup>31)</sup>』

愛知県国際展示場コンセッション、勝連城跡周辺整備事業におけるプロフィット/ロスシェアのポイントを以下に示す。

表 14 愛知県国際展示場コンセッション、勝連城跡周辺整備事業におけるプロフィット/ロスシェアのポイント

事例	内容
愛知県国際展示場 コンセッション (愛知県)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間事業者への帰属を認める範囲は、目標額の±15%と設定している</li> <li>・ ただし、民間事業者のインセンティブを損なわないため、収入が15%を超えた場合、収入の増分だけではなく、支出の増加分を考慮して算定することとしている</li> </ul>
勝連城跡 周辺整備事業 (沖縄県うるま市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当期入場料収入見込額を上回った場合、その上回った金額の15%相当額を納付金として市に納めることとしている</li> <li>・ 一方、当期入場料収入見込額を下回った場合、その下回った金額の50%相当額を負担金として市が民間事業者に支払うこととし、負担金の上限は3千万円としている</li> </ul>

<sup>31)</sup> <https://www.mlit.go.jp/common/001181164.pdf>

上記のプロフィット/ロスシェアは主に収入の計画値と実績値の比較によるものとしているが、スタジアム・アリーナは、前述のとおり、追加投資を促進することで競争力を維持・向上させることが重要であり、収入から支出を控除した利益を基準とすることも想定される。

また、投資のタイミングや興行事業者・周辺施設の需要と供給状況により、年度ごとに大きく利益は変動することが想定されるため、単年度ごとに分配額を確定させるのではなく、資金繰りの安定化等も考慮し、複数年度で利益の分配額を決定することも想定される。

さらに、プロフィットシェアは、単純に事業損益に基づく金銭的な分配だけではなく、より良い事業に向けた再投資に充当するサイクルを構築することにもつながり、結果的に施設価値を高める好循環を生み出すことが期待される。

**【参考事例】横浜文化体育館再整備事業（神奈川県横浜市）**

本事業におけるプロフィットシェアのポイントを以下に示す。

- ・ 当期運営収入が提案時の予定当期運営収入を 3% 以上下回った場合、この下回った金額については、PFI 事業者の判断により、当期含めて 5 期以内において、増加収入から控除してプロフィットシェアリング金額を算定することができるものとしている

当期運営収入が、予定当期運営収入を 3% 以上下回ったため、下回った金額は翌期のプロフィットシェアリングの算定に繰越(赤)。

当期運営収入が、予定当期運営収入を 3% 以上上回ったが、昨期のマイナスが大きく、当期のプロフィットシェアリングは行わない。残ったマイナス分は、さらに翌期のプロフィットシェアリングの算定に繰越(黄)。

当期運営収入が、予定当期運営収入を 3% 以上上回り、控除後の増加収入がプラスであるため、控除後の増加収入(青斜線)を対象に、プロフィットシェアリングを行う。

当期運営収入が、予定当期運営収入を 3% 以上上回っていないためプロフィットシェアリングを行わない。

当期運営収入が、予定当期運営収入を 3% 以上上回っていないため、翌期へのマイナスの繰り越しは行わない

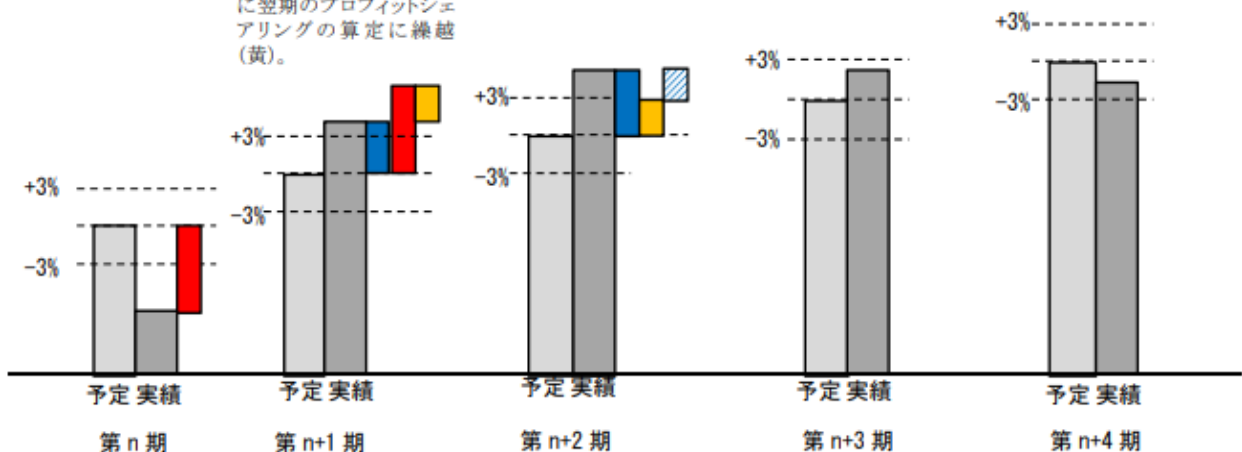


図 22 横浜文化体育館再整備事業におけるプロフィットシェアの概要

出典：横浜市『横浜文化体育館再整備事業 事業契約書（案）<sup>32)</sup>』

<sup>32)</sup> [https://www.city.yokohama.lg.jp/kanko-bunka/sports/shinko/saiseibi/taiikukan/buntainyusatsu.files/0001\\_20190319.pdf](https://www.city.yokohama.lg.jp/kanko-bunka/sports/shinko/saiseibi/taiikukan/buntainyusatsu.files/0001_20190319.pdf)

【参考事例】等々力緑地再編整備・運営等事業（神奈川県川崎市）

本事業におけるプロフィットシェアのポイントを以下に示す。

- ・ 整備等期間の終了後、毎事業年度の実際の利益（税引前当期利益）が市と事業者との間で合意する各年度の事業計画上の想定利益（税引前当期利益）を上回った場合、当該差額のうち当該事業計画上の想定利益（税引前当期利益）の15%までの部分はその全部につき事業者に帰属することとしている
- ・ 上記を超える部分がある場合には、当該超過部分の80%が事業者に帰属し、20%が市に還元されるものとしている
- ・ 市への還元の内容について、還元額は事業者内に留保し、等々力緑地の魅力向上に資する取組の財源とすることとしている。具体的には、事業者は、還元額が生じた翌年度中に、還元額、用途、還元の実施時期等を定めた還元実施計画を作成し、市の承認を得ることとしている

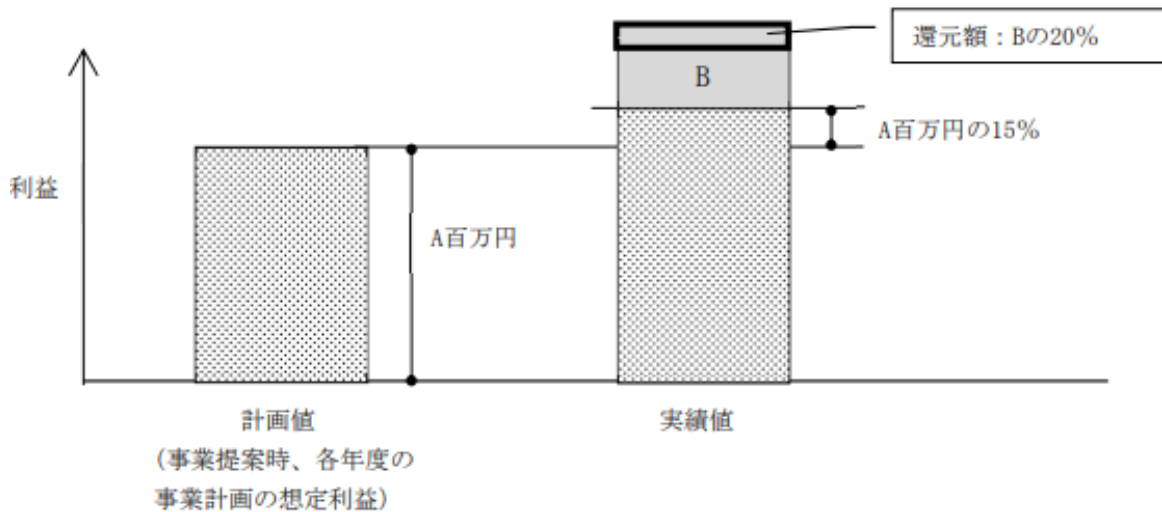


図 23 等々力緑地再編整備・運営等事業におけるプロフィットシェアの概要

出典：川崎市『等々力緑地再編整備・運営等事業 特定事業契約書（案）<sup>33</sup>』

一方のロスシェアを導入する場合、損失を補填する財源について、事前に予算措置を行う必要があることに留意する必要がある。また、損益の分配額を公正に決定するためには厳密な財務モニタリングが必要となり、結果として官民双方に相応の負担が生じることも想定される。

<sup>33</sup> <https://www.city.kawasaki.jp/530/cmsfiles/contents/0000140/140392/jigyokeiyakusho.pdf>

## 財産の活用

コンセッション事業の効果の最大化を目指す際、施設の壁面・床面の活用等による収益向上策の検討、ネーミングライツの売却等も重要な論点となる。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

### 記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 実施方針（p.5）

ク 事業者の収入及び費用に関する事項

（ウ）利用料金収入等

中 略

さらに、ネーミングライツやホスピタリティの向上に資するサービスの提供による収入を得ることを想定しています。事業者が行うホスピタリティの向上に資するサービスの提供は、運営権を権原に事業者自ら実施又は第三者に委託することを想定しています。また、事業者が県と賃貸借契約を締結のうえ、第三者に転賃貸借を行うことも可能です。詳細については、入札説明書等公表時において示します。

### 施設本体の壁面・床面の活用について

施設本体の壁面・床面の活用については、テナントの設置や壁面等への広告掲出などが想定される。運営権は、管理者等が有する公共施設等の所有権のうちから、その運営等を通じて利用料金を収受する（収益を得る）権利を切り出したものであるため、事業者が自ら又は第三者に委託して壁面・床面を活用した収益を得ることは可能と考えられる。

一方で、運営権を権原として運営権者がその建物の一部を第三者に貸し付けることは、運営権が包含する運営等収益権の一部を自らの判断であたかも第三者に対して貸し付けることになるため、これを行うことはできないと考えられる。

したがって、運営権者が、運営事業の一環として、管理者等の所有する建物の一部をテナント等特定の第三者に貸し付けるためには、管理者と運営権者との間で賃貸借契約等をあらかじめ締結し、当該賃借権等を権原として第三者に転貸する必要があると考えられる。

### ネーミングライツについて

ネーミングライツの売却を行う場合、売却先の選定や売却益の帰属に関する考え方が重要な論点となる。ネーミングライツにおける施設名称は施設のブランディング、営業、興行誘致にも多大な影響を及ぼす可能性があり、周辺施設との競合、需要リスクを民間事業者が負担する場合、売却先の選定を民間事業者に委ね、売却益も民間事業者に帰属させることが想定される。

ネーミングライツは、施設の所有者が第三者に付与するものであることから、所有権に基づく収益権と考えられる。一方、運営権は前述のとおり、動産や不動産を使用して、

そこから生み出される収益を得ることができる権利と解され、ネーミングライツは公共が事業者が付与する運営権に含まれているものとして（所有権に内包される収益権として）、事業者が第三者にネーミングライツを付与し、対価を得ることが可能と考えられる。

一方、コンセッション事業により、運営段階で施設のバリューアップを目指す場合、入札（公募）前にネーミングライツの適切な価値を収入として見込み、施設の価値を運営権対価等に反映させることは、官民双方にとって、合理的ではない可能性がある。そのため、前述のプロフィットシェアのスキームを参考にネーミングライツのリスク分担を検討することも想定される。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

**記載例：等々力緑地再編整備・運営等事業 入札説明書（p.15）**

(13) 事業者の収入及び費用に関する事項

ウ 自主事業収入

事業者は、自主事業の収入を自らの収入として得ることができる。ただし、ネーミングライツ収入の50%については、ネーミングライツ契約期間で分割した金額を毎年度、市に納付すること。

**参加資格要件**

スタジアム・アリーナに係るBT+コンセッション事業のコンセプトは、将来的な運営段階の事業効果の最大化を目指すことにある。維持管理・運営の目線を重視した施設的设计・整備を検討するに当たっては、運営会社の参加資格要件の設定は重要な論点となる。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

**記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 実施方針（p.13）**

(4) 応募者等の構成及び参加・資格要件

ウ 応募者等の資格要件

(ア) 応募企業又は応募グループの代表企業の要件

以下の要件を全て満たすものとします。なお、応募企業又は応募グループの代表企業は、適切な経営体制及び適切なガバナンス体制(特に特別目的会社自身の内部統制)を構築するものとします。

a 応募企業若しくは応募グループの代表企業又はこれらの者と資本関係若しくは人的関係にあるものが、次の(a)又は(b)のいずれかの実績を有していること。なお、実績は、日本国内におけるものに限らないこととします。

(a) 公共施設又は商業施設の運営の実績

(b) PFI法第2条第6項に規定する公共施設等運営事業の実績

b 参加表明書の受付時において自己資本が50億円以上であること。

運営段階で創意工夫を活かして収益とサービス品質を向上させ、ライフサイクルコストの最適化を目指す場合、維持管理・運営を担う会社と設計・建設を担う会社との間で

利益相反が起こることが懸念される。

先行事例では、上記のような代表企業の要件と業務を行う応募者等の企業名及び携わる業務については実施方針にて定めているものの、参加表明書の提出時において、「統括業務」以外は、実施する企業名の明記がない場合でも応募できるものとし、各業務段階に着手するまでに各業務を実施する企業を決定し、承認を得ることで足りることとする等、柔軟な手続も認めている。

仮に建設を担う会社が入札（公募）に参加する場合においても、オーブブック方式<sup>34</sup>のような利益相反が生じない工夫を盛り込むとともに、地元企業の活用も前提に大手企業との役割分担（マネジメントは大手企業が行い、実務を地元企業が担う等）を事前に整理することも有用である。

また、事後的に各事業を行う会社を選定する場合においても、検討中の事業が、WTO 政府調達協定に基づく場合、これに準拠した調達手続が必要になることに留意する必要がある。この点に関する入札・公募資料の記載例を以下に示す。

**記載例：愛知県新体育館整備・運営等事業 入札説明書（p.12）**

**（４）応募者等の構成及び参加・資格要件**

**ア 応募者の構成等**

応募者は、本事業の実施に足る資金及び経営マネジメント体制を備えた単独の応募企業又は応募グループとします。

応募グループにより応募する場合は、構成企業の中から代表企業を定め、必ず代表企業が応募手続を行うものとします。

なお、応募企業又は応募グループの構成企業（以下「応募者等」という。）は、他の応募者等として本入札に参加できないものとします。

応募者は、参加表明書において、2 オ（ウ）c 業務一覧に示す（a）～（c）及び（e）の業務に携わる応募者等の企業名（応募グループにあたっては、代表企業名を含む。）及び携わる業務を明記することとします。ただし、2 オ（ウ）c 業務一覧に示す（a）～（c）の業務において、携わる構成企業の企業名の明記がない場合でも応募できるものとします（応募にあたって、実施する企業名の明記の有無についての評価は行わないものとします）。その場合には、各業務に着手するまでに、当該業務に携わる構成企業又は事業者から直接業務を受託し、若しくは請け負う企業を決定し、県の承認を受けるものとします。

なお、前段ただし書きに該当する場合において、事業者が、設計業務及び建設業務に携わる企業を決定する場合に限り、WTO 政府調達協定に準拠した調達を行うことを求めます。調達の詳細については、基本協定書（案）において示します。

<sup>34</sup> 元請業者が発注者に対して、専門工事業者への発注金額等全てのコストに係る情報を開示し、その内容について発注者又は第三者が精査する方式をいう。

## 審査等

民間事業者からの提案内容については、検討する事業のコンセプトを踏まえ、適切に審査する必要がある。

### 定量評価と定性評価の配分

提案内容の審査においては、入札価格、運営権対価等の定量的な視点と、公共が求める事業のコンセプトと提案内容の整合性、提案内容の実現可能性、利用者に対するサービス水準の上昇効果等の定量的な視点の2つの視点から審査を行うことが一般的である。

この定量評価と定性評価の配分について、スタジアム・アリーナの整備・運営に係る事業手法ごとの先行事例と定量評価が占める割合を表15に示す。

表15 定量評価の配点割合の例

事例	事業手法	定量評価	定性評価
愛知県新体育館整備・運営等事業 (愛知県)	BT+コンセッション (運営段階が独立採算型)	30点(15%)	170点
新秩父宮ラグビー場(仮称) 整備・運営等事業 (独立行政法人日本スポーツ振興 センター)	BT+コンセッション (運営段階が独立採算型)	100点(20%)	400点
等々力緑地再編整備・運営等事業 (神奈川県川崎市)	BT+コンセッション (運営段階が混合型)	200点(20%)	800点 民間提案制度に基づき 別途100点の加算あり
神栖中央公園防災アリーナ(仮称) 整備運営事業 (茨城県神栖市)	BTO (運営段階が混合型)	20点(20%)	80点
瑞穂公園陸上競技場整備等事業 (愛知県名古屋市)	BTO (運営段階が混合型)	200点(20%)	800点
(仮称)青森市アリーナ及び青い森 セントラルパーク等整備運営事業 (青森県青森市)	DB+Park-PFI (運営段階が混合型)	300点(30%)	700点
新県立体育館整備事業 (滋賀県)	BTO (運営段階が混合型)	300点(30%)	700点

出典：各事業の落札者決定基準を基に作成

審査の配点割合について、スタジアム・アリーナにおける事業手法ごとの先行事例を以下に整理しており、価格の定量評価の割合は、20%～30%に設定することが想定される。

運営段階が独立採算型のBT+コンセッション事業の先行事例である「愛知県新体育館整備・運営等事業」、「新秩父宮ラグビー場(仮称)整備・運営等事業」においては、価格の定量評価の割合が20%以下となっており、民間事業者からの提案内容に重点を置いた配点割合となっている。

一方、運営段階が混合型のスタジアム・アリーナ整備事例においては、定量評価の割



合が独立採算型の事業よりも高い 20%～30%で設定されている。これは、運営段階が混合型の事業においては、行政から一定の財政支援が必要となるため、独立採算型の事業と比較した際の財政負担の軽減の観点が重要であり、図 12 及び図 13 で示した混合型の事業スキームにおける BT+コンセッション事業でも、同様の考え方で定量評価の割合を設定することが想定される。

### 定性評価における項目と配点

「愛知県新体育館整備・運営等事業」における定性評価の項目と配点を参考に、混合型の事業スキームにおける BT+コンセッション事業での定性評価の配点割合の例を表 16 に示す。

表 16 定性評価の配点割合の例

大項目	中項目（例）	事業 （運営段階が混合型）	（参考）愛知県新体育館 整備・運営等事業 （運営段階が独立採算型）
事業計画	事業実施の基本方針 事業実施体制及び役割分担 事業の安定性及び事業継続性の確保 （収支計画、資金調達計画） 地域社会への貢献	点 （15%）	30点 （15%）
施設整備	施設整備の全体計画 設計施工のスケジュール 施設デザイン、景観 構造計画 環境保全に対する取組 ユニバーサルデザインへの対応 施工管理、安全対策、公園利用者への 対応 公園全体のゾーニング 5G等最先端のICT技術	点 （20%）	50点 （25%）
維持管理	維持管理の基本方針・実施体制 ライフサイクルコスト縮減の取組	点 （5%）	10点 （5%）
運営	利用規約 サービスの提供 広報・誘致 関係者・関係団体への協力 災害時への対応	点 （20%）	60点 （30%）
任意事業	任意事業の実現性、特定事業との連携	点 （5%）	10点 （5%）
提案全般	提案全体の魅力	点 （5%）	10点 （5%）
合計		70%	170点 （85%）

出典：愛知県『愛知県新体育館整備・運営等事業 落札者決定基準』を基に作成  
この配点は、定量評価を30%、定性評価を70%と配分した場合のものである。  
実際の評価項目及び配点については、事業の特徴や性質に合わせて検討することが必要である。

定性評価の項目として、例えば「集客力を有する『観るスポーツ』の価値を享受する場」をコンセプトとする場合、各種スポーツ興行・エンタメ興行（音楽・eスポーツ）やこれらに伴うホスピタリティ事業、MICE利用のビジネスモデル等に精通した専門家を審査委員として招聘するなど、審査委員の知見を活用した適切な審査体制を構築することに留意が必要である。

また、「地域の住民にとって愛着のある地域のシンボルとなり、地域へプラスの波及効果を生み出す場」をコンセプトとする場合、表17に示す事例のように、施設のシンボル性や地元企業の活用等の視点から審査の基準を設定することが想定される。

表17 定性評価に関する基準の例

事例	評価基準の内容
愛知県新体育館 整備・運営等事業 （愛知県）	（ホスピタリティサービス） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 飲食や物販の施設を活用し、質の高い食事を提供するなどホスピタリティ溢れるサービスを提供することで、何度でも足を運びたいような満足度の高い方策が、具体的に提案されているか。</li> <li>・ 最先端の映像技術を活用した観戦・鑑賞体験を提供するなど、新体育館の利用を通して楽しみ方や過ごし方を最大化させるために、ICT等を有効に活用した様々なホスピタリティサービスについて、具体的に提案されているか。</li> </ul> （催事） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安定的に高い稼働率を維持できるマーケティング・セールスプロモーション方法や、ターゲットとするイベント内容や誘致方法などが具体的に計画され、スポーツと文化の両面での価値を創出するような提案がなされているか。</li> <li>・ 野球なら「甲子園」、ラグビーなら「花園」といった施設の認知度が高くなるような催事を開催する提案となっているか。</li> <li>・ 県が推進するスポーツの発展に貢献する具体的な提案となっているか。</li> </ul>
等々力緑地再編 整備・運営等事業 （神奈川県川崎市）	（地域活性化や地域課題の解決に資する提案） <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域活性化や地域課題の解決に資する提案における以下の各点等に関し、具体的かつ優れた提案がなされているか。</li> <li>・ 市内人材の雇用や、特産品の活用、市内企業との連携等</li> <li>・ 等々力緑地へのアクセス改善や周辺地域の安全確保等、地域の課題解決に資する提案</li> </ul>

出典：愛知県『愛知県新体育館整備・運営等事業 落札者決定基準』・川崎市『等々力緑地再編整備・運営等事業 落札者決定基準』

### 地元企業の活用と審査基準

第2章において、スタジアム・アリーナの目指す姿を実現するための役割として、「地域課題解決や経済活性化につながる取組の実施」の重要性を挙げている。地域の行政サービスを効率的に維持・発展させていくために、地元企業の積極的な参画を促進することにより、地域の特性やニーズを踏まえた良質なサービスの提供、更には雇用の拡大など地域経済の循環を図ることは、重要な要素の一つと考えられる。

地元企業の活用に当たっては、地元企業が構成企業として参加していることを義務づけるなどの制限を設けることが想定されるが、WTO 政府調達協定の対象事業では、一定の基準額以上の物品やサービスの調達に際して、契約の相手方の所在地等の制限ができないことに留意が必要である。

その他にも、地元企業の参加を促進するため、表 17 の例のように、地域活性化や地域課題の解決といった観点から、地元人材の雇用や地元企業との連携等について審査基準の評価項目とする工夫が想定される。

また、事業への参画を希望する地元企業と、事業に応募を予定する大手企業などの事業者グループをマッチングさせる機会を作るなど、地元企業が参画しやすい環境の仕組みづくりをすることも想定される。

#### **【参考事例】川西市低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業（兵庫県川西市）**

川西市の特徴的な取組として、本事業を含む複数の PFI 事業で地元企業の円滑な事業参画を目的とした「事前エントリー制度」がある。

本制度は、PFI 事業の入札に先立ち、事業への参画を希望する地元企業を募集し、入札参加を希望する地元企業と、地元企業の活用を考える事業者グループ（入札参加者）がコンタクトをとるきっかけとなる場を市が提供する取組である。具体的には、地元企業の希望に応じて企業名、連絡先、参加を希望する業務、実績、資格等をリスト化し、市の HP に掲載するものであり、本事業では計 40 社の情報が掲載された。

落札者決定基準では、地域への貢献として、「地域経済の活性化に寄与する提案がなされているか」、「その他、地域への貢献策について提案がなされているか」などが設定されており、実際の審査においては、事前エントリー制度の活用、従業員の地元在住者優先採用、その他の面では地元の各種組織・活動へ参加する提案が評価されている。

上記を踏まえ、事業のコンセプトを実現するためには、審査委員や審査基準（落札者決定基準）、発注方式などの制約についても一体的に検討することが重要である。

## 第5章 資料編

### 5.1. 入札・公募資料のひな型

本ガイドラインの別冊資料には、本ガイドラインにおいて解説した論点を反映した入札・公募資料のひな型を掲載している。別冊資料に掲載されている入札・公募資料は以下の5点である。

- Ⅰ 別冊資料 1 実施方針
- Ⅰ 別冊資料 2 入札説明書
- Ⅰ 別冊資料 3 要求水準書
- Ⅰ 別冊資料 4 落札者決定基準
- Ⅰ 別冊資料 5 特定事業契約書（案）

## 5.2. 各種ガイドライン・調査報告書・基準等

事業手法を問わず、スタジアム・アリーナの整備・運営に係る事業の検討を行う際に参照することが薦められるガイドライン、調査報告書、施設基準等を表 18 に示す。

表 18 関連するガイドライン・指針・施設基準等の一覧 (1/2)

出典	資料分類	資料名	公表年
スポーツ庁	ガイドライン	スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド	2017 年
スポーツ庁	ガイドライン	スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン	2018 年
スポーツ庁	ガイドライン	スポーツ施設のストック適正化ガイドライン	2018 年
スポーツ庁	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・アリーナ選定要綱	2020 年
スポーツ庁	調査報告書	スポーツ大会の開催が可能な東京近郊の体育館・アリーナについて	
スポーツ庁	調査報告書	体育・スポーツ施設現況調査	1969 年 ~ 2022 年
スポーツ庁	調査報告書	令和元年度体育・スポーツ施設に関する調査研究	2020 年
スポーツ庁	調査報告書	スタジアム・アリーナ等の経済的・社会的効果を高める取組事例	2019 年
スポーツ庁	調査報告書	スタジアム・アリーナ等の経済的効果・社会的効果	2020 年
スポーツ庁	調査報告書	スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査	2021 年
スポーツ庁	調査報告書	スタジアム・アリーナ先進事例成果物	2018 年 ~ 2020 年
スポーツ庁	その他	スポーツ施設の利用しやすさの向上に向けたセルフチェックリスト	2021 年
スポーツ庁	その他	スタジアム・アリーナ改革の実現に活用可能な施策一覧	2023 年
日本体育施設協会	ガイドライン	平成 29 年改訂版 屋外体育施設の建設指針	2017 年
日本体育施設協会	ガイドライン	屋外体育施設の維持管理マニュアル 平成 26 年増補改訂版	2014 年
日本スポーツ施設協会	ガイドライン	屋外スポーツ施設のルール 各競技施設づくりの関連競技規則まとめ全 28 競技 令和 4 年改訂版	2022 年
日本スポーツ施設協会	ガイドライン	屋外スポーツ施設舗装工事積算の手引 令和 3 年改訂版	2021 年
日本サッカー協会	スタジアム・アリーナ基準	Jリーグスタジアム基準 (2022 年度用)	2022 年
日本サッカー協会	ガイドライン	サッカースタジアムの建設・改修にあたってのガイドライン	2010 年

表 18 関連するガイドライン・指針・施設基準等の一覧(2/2)

出典	資料分類	資料名	公表年
日本プロフェッショナル野球組織・全日本野球協会	スタジアム・アリーナ基準	公認野球規則 2022 Official Baseball Rules	2021 年
日本ラグビーフットボール協会	スタジアム・アリーナ基準	ラグビーワールドカップ 2019 開催都市ガイドライン	2019 年
アリーナスポーツ協議会 <sup>35</sup>	スタジアム・アリーナ基準	アリーナ標準	2013 年
B.LEAGUE (Bリーグ)	スタジアム・アリーナ基準	ホームアリーナ検査要項 2026 - 27 シーズン新 B1 用	

<sup>35</sup> 2021 年に「スポーツと都市協議会」に名称変更。





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

---

令和4年12月（令和5年12月改定）

発行：内閣府民間資金等活用事業推進室

スポーツ庁参事官（地域振興担当）

スポーツ庁参事官（民間スポーツ担当）