

# 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（概要版）

## 【全体構成】

  ：導入編

  ：実務編

  ：資料編

- 本ガイドラインは、以下に示す5つの章から構成される。第1章・第2章は、PFI事業等に不慣れな地方公共団体等も想定し、導入編として整理した。
- 第3章・第4章は地方公共団体等へのヒアリング結果を踏まえ、実務的に必要な情報を論点ごとに整理した。

## 第1章 はじめに

- ガイドライン策定の趣旨や目的
- ガイドラインの位置づけや他のガイドライン等との関係性
- 用語定義（PFI事業等に馴染みのない担当者等も想定）

## 第2章 スタジアム・アリーナ改革とコンセッション

- コンセッション手法の活用意義やメリット（官民の視点、eスポーツ等の活用）
- コンセッション手法による官民連携及び整備と運営の一体的な検討・実施の意義
- 本ガイドラインの論点と構成

## 第3章 事業化検討段階

- スタジアム・アリーナ改革を踏まえ、事業化検討段階の4つの要件、検討すべき15の論点を整理し、手続や考え方、留意すべき事項を整理。

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	<u>マーケット調査</u> ：スポーツ・eスポーツ・エンタメ興行等の利用可能性、 <u>上位計画等との整合性</u> ：特にまちづくり計画等との整合性、 <u>アセットマネジメントの推進</u> ：既存施設集約・複合化の可能性、 <u>候補地における環境調査</u> ：周辺への影響等からみた事業実現性、 <u>候補地の選出</u> ：上記～等を勘案した最適な候補地検討の考え方
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	<u>施設や規模のスペック</u> ：公共が規定すべき要求水準に関する考え方、 <u>プロスポーツチーム等の関与方法</u> ：事業への関与の考え方、 <u>各種競技団体等との調整</u> ：ステークホルダーとなり得る団体のニーズ把握の必要性、 <u>同種施設との位置づけ</u> ：地域内の同種施設との機能・役割分担の整理
C. 収益・財務に関する要件	<u>適用可能な補助金・交付金</u> ：事業成立性や事業実現性、 <u>事業スキーム</u> ：BT+コンセッション手法の事業スキーム検討の考え方
D. 各種庁内手続に関する要件	<u>財産区分</u> ：普通財産・行政財産の区分の整理や工夫、 <u>発注方式</u> ：総合評価一般競争入札・公募型プロポーザル方式等の検討、 <u>VFMの算出</u> ：BT+コンセッション事業におけるVFMの考え方、 <u>予算措置</u> ：BT+コンセッション事業における予算措置の考え方

- 先行事例を踏まえた迅速な事業化手続の工夫やスケジュール感を示し、PFI手法等の時間的制約にかかる障壁を緩和。
- 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）を踏まえた施設の規模の検討に関する考え方を例示。

## 第4章 公募準備段階

下記の記載の仕方の例として、先行事例である愛知県新体育館整備・運営等事業等の公募資料の一部を抜粋し、解説

- 実施方針・要求水準書等の作成・公表時に留意すべきポイントを提示。具体的には、公共側で想定している利用目的を明確にした上で、法令遵守を前提に性能規定の度合いを高めた要求水準とすることを強調。
- 民間事業者のノウハウを引き出し、スタジアム・アリーナの役割・機能を維持、向上させるための契約の考え方やより適切に審査を行う際の留意点を提示。具体的には、事業者の追加投資を促しつつ不測の事態が起きた際に公共と事業者が都度協議を行うことでリスクを適切に分担することや、財産の活用の考え方、運営段階を重視した参加資格要件の考え方、提案審査における定量 / 定性評価の配分を例示。

## 第5章 資料編

入札・公募資料のひな型、関連する指針・ガイドライン・マニュアル、スポーツ関連で定められた施設基準等の概要を一覧で紹介。

# 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（概要版）

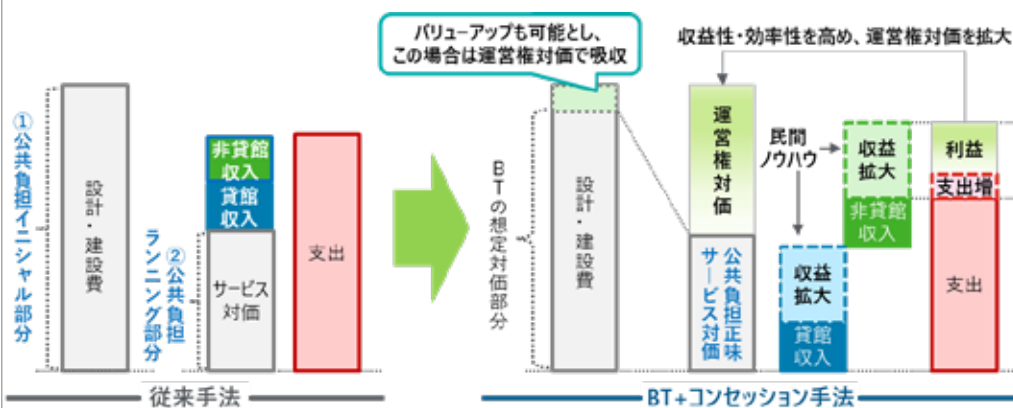
## 【策定の背景・趣旨】

- 『経済財政運営と改革の基本方針2022』（骨太方針2022）において、「新しい資本主義に向けた改革」の柱の1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・アリーナへのコンセッション手法の導入が挙げられた。
- スタジアム・アリーナは、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大規模な施設である。その潜在力を引き出すためには、多機能化や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できるコンセッション手法の導入が求められる。
- 本ガイドラインは、上記の趣旨を踏まえ、地方公共団体の担当者や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・アリーナにおけるコンセッション事業に関する統一的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。

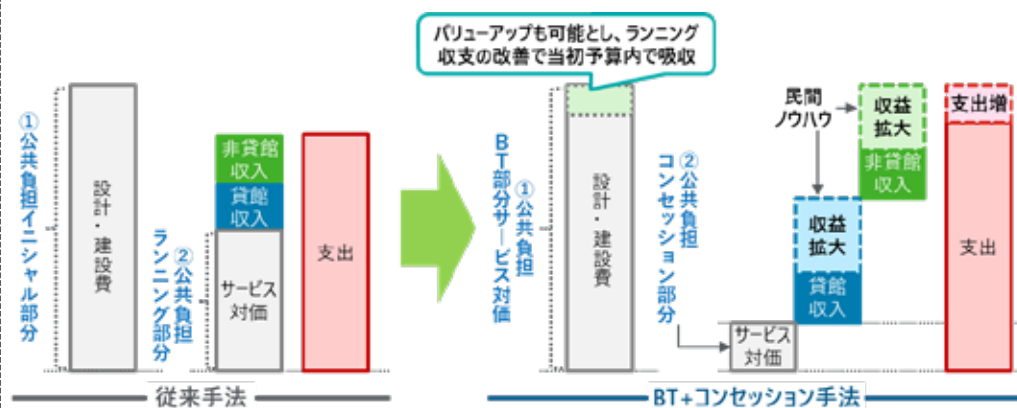
## 【コンセプト】

- 事業の付加価値の最大化において、施設の整備段階から運営目線を意識することが重要であり、運営段階を見据え、設計・建設も含めた積極的な性能発注を進め、民間事業者のノウハウを最大限に活用することで、収益性の最大化を追求し、財政負担削減に寄与することを目指す。
- 単純な収益性だけでなく、地域が抱える社会課題の解決（例えば、エリアの賑わいづくり、遊休地の有効活用、複合化により検討される事業による行政課題の解決、経済波及効果の創出等）を一部担っていくような事業における検討項目についても解説する。
- また、運営段階が独立採算型で、運営権対価が見込めるような事業のみを対象とするのではなく、事業費をサービス対価 + 事業収入で構成するような運営段階が混合型の事業におけるBT+コンセッション手法の有効性を解説し、導入の検討に資するガイドラインとする。

### 独立採算型の事業スキームのイメージ



### 混合型の事業スキームのイメージ（参考）



# 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（概要版）

## 【先行事例】

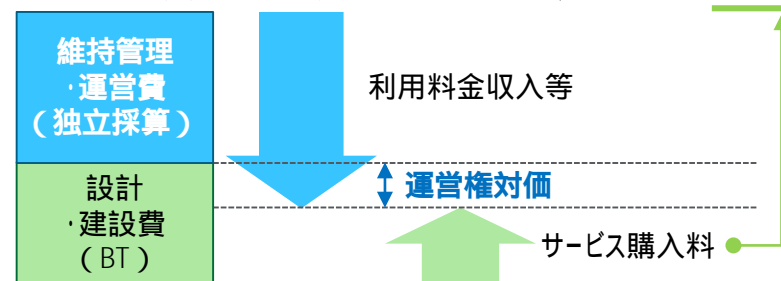
- 本ガイドラインの策定に当たっては、BT+コンセッション手法を導入した先行事例である「愛知県新体育館整備・運営等事業」の情報を参照した。具体的には、同事業における予算措置や事業スケジュールに関する考え方のほか、入札・公募資料の記載例を参照するとともに、別冊資料として入札・公募資料のひな型を、同事業における資料をベースに作成した。
- なお、同事業は独立採算型の事業であるが、前述のように本ガイドラインは、事業費をサービス対価 + 事業収入で構成するような混合型の事業も念頭に置いたものである。

## 先行事例の概要（愛知県新体育館整備・運営等事業）

### 愛知県新体育館

管理者	愛知県
主たる事業者	Aichi Smart Arena 【整備時】前田建設工業、【運営時】NTTドコモ
運営権対価	約180億円（民間事業者の提案額）
事業手法	PFI事業 / BT+コンセッション方式

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



## 【ガイドラインの構成】

- ヒアリングにおいて、特に地方公共団体（BT+コンセッション手法の事業化の検討段階の団体も含む）からの、事業化検討段階にフォーカスした内容を求める意見を踏まえ、事業化検討段階の論点や検討すべき項目、留意点を重点的に記載している。

ヒアリングを通じ、より情報が求められている範囲 = 事業化検討段階

公共施設等運営権ガイドラインで示されている主な範囲 = 公募準備段階以降



- 公募準備段階においては、BT+コンセッション手法を進める上での論点となり得るポイントを整理するとともに、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っている。
- また、別冊資料として、実施方針、入札説明書、要求水準書、落札者決定基準、特定事業契約書（案）のひな型を示している。

## 【概要：第1章・2章】

### 第1章 はじめに

#### Ⅰ ガイドライン策定の趣旨や目的

地方公共団体の担当者や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・アリーナにおけるコンセッション事業に関する統一的理解を促進すること、より一層効率的な事業実施を支援することを目的とする。

#### Ⅰ ガイドラインの位置づけや他のガイドライン等との関係性

既存の公共施設等運営権ガイドラインに記載されている内容、国の関連ガイドライン・マニュアルを適宜参照しつつ、本ガイドラインが独立してスタジアム・アリーナの事業化の構想・検討に資するよう、事業発案段階から事業者選定・契約締結に至る全体フローを示した上で、検討段階ごとの留意点を示している。

#### Ⅰ 用語定義

PFI事業等に馴染みのない担当者等を想定した用語集を設けている。

### 第2章 スタジアム・アリーナ改革とコンセッション

#### Ⅰ 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（官民の視点、eスポーツ等の活用）

スタジアム・アリーナ改革指針を踏まえ、スタジアム・アリーナの目指す姿（「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」）の実現に向けた官民連携の必要性と、官民双方に求められる要素・役割（例 民間：ホスピタリティサービスやIT等の専門的なノウハウの発揮 公共：施設の公益性の担保）を整理している。

#### Ⅰ コンセッション手法による官民連携及び整備と運営の一体的な検討・実施の意義

コンセッション手法の事業スキームのイメージや特徴を示し、上記のスタジアム・アリーナの目指す姿を実現する手法としてのメリットを示している。運営段階については指定管理者制度とし、運営の自由度、投資に関する自由度及び回収期間、施設管理の適切性、地域課題解決に資する取組の実施可否などの観点から、コンセッション手法における特徴を整理している。

また、整備時に運営面での利便性等を考慮した設計を行うなど、施設のライフサイクル全体を通じた事業効果の最大化を目指すことが重要であることを示し、先行事例である「愛知県新体育館整備・運営等事業」において採用されたBT+コンセッション手法の概要を解説する。さらに、整備・運営一体型の事業として、主にBTO手法やDBO手法との比較を行い、その特徴を整理している。

#### Ⅰ 本ガイドラインの論点と構成

『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という本ガイドラインの位置づけを示した上で、BT+コンセッション手法の導入、すなわち本ガイドラインを参照することが適している事業の特徴を示している。

これに加えて、次章以降の概要に言及し、本ガイドラインの構成を示している。

# 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（概要版）

## 【概要：第3章】

### 第3章 事業化検討段階

#### 1 スタジアム・アリーナ改革を踏まえた事業化検討段階の4つの要件、検討すべき15の論点

要件	検討すべき主な論点	ガイドラインで示す方向性
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	<a href="#">マーケット調査</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツ・エンタメ興行の可能性調査のほか、収益施設併設の可能性等も含めた調査の考え方を示す。</li> <li>また、単純に収益性だけではなく、地域で求められる機能を確認し、社会課題解決（地域経済等への貢献）の可能性を検討する考え方を示す。</li> </ul>
	<a href="#">上位計画等との整合性</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>候補地選定やコンセプトの策定に当たり、上位計画（市民ニーズ）との整合性を整理し、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（例：地域の交流拠点機能、健康増進機能、防災拠点機能等）の一部を担うこと等の検討イメージを示す。</li> </ul>
	<a href="#">アセットマネジメントの推進</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
	<a href="#">候補地における環境調査</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナのBT+コンセッション事業を進めるに当たって、特に配慮すべき事項（騒音・振動や交通渋滞等）への対応を示す。</li> </ul>
	<a href="#">候補地の選出</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各候補地においては、上記 ~ の方向性を念頭に候補地を決定することとし、候補地選出の経過を公表している関連事例を案内する。</li> <li>既存施設の改修を含めた候補地の検討を行う場合、既存施設における運用上の制約や既存施設の利用団体等との調整を踏まえ、事業効果を発揮できるかなど、検討上の留意事項を示す。</li> </ul>
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	<a href="#">施設や規模のスペック</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益性を高めること、ライフサイクルコストの最適化を図ることの重要性を示し、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以外は積極的に民間事業者の提案に委ねる考え方を示す。</li> <li>個別の要求水準の考え方は、「第4章 公募準備段階」で示す。</li> </ul>
	<a href="#">プロスポーツチーム等の関与方法</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定されるプロスポーツチームについて、可能な範囲で事前に要望等を取りまとめ、基本計画等の策定時等に整理したニーズを示していく手続の方向性を示す。</li> <li>アンカーテナントとなり得るプロスポーツチームが応札側の事業者となる場合には、競争性を阻害する可能性がある点を留意事項として示す。</li> <li>その上で、プロスポーツチームの重要性や個別の事情を考慮する重要性に言及しつつ、参考として等々力緑地再編整備・運営等事業における民間事業者とのコンセプト検討の考え方（協定を締結し、応募・応札は阻害しない）を例示する。</li> </ul>
	<a href="#">各種競技団体等との調整</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定される関連団体について、可能な範囲で事前に要望等を取りまとめ、基本計画等の策定時等に整理したニーズを示していく手続の方向性を示す。</li> <li>基本計画等の策定時に最低限検討すべき事項として、利用の制約・予約の優先順位の考え方を示す。</li> </ul>
	<a href="#">同種施設との位置づけ</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな施設の整備を検討するに当たり、都道府県・体育協会等の重要なステークホルダーを通じた既存施設・域内の類似施設（アリーナの場合は小中学校を含む）との役割分担の考え方を示す。</li> <li>また、上記 の各種競技団体等との調整と併せ、効率的に情報整理する考え方を示す。</li> </ul>

## 【概要：第3章】

### 第3章 事業化検討段階

#### Ⅰ スタジアム・アリーナ改革を踏まえた事業化検討段階の4つの要件、検討すべき15の論点

要件	検討すべき主な論点	ガイドラインで示す方向性
C. 収益・財務に関する要件	<a href="#">適用可能な補助金・交付金</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタジアム・アリーナに関して活用可能な主な補助金等を整理する。</li> <li>性能発注のコンセプトを踏まえつつ、補助金申請等の際の留意点、民間事業者への対応の協力を要請するなど、ポイントを整理する。</li> </ul>
	<a href="#">事業スキーム</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>愛知県新体育館整備・運営等事業を基に、BT+コンセッションの事業スキームイメージ（運営段階が独立採算型のもの）を示し、その特徴や意義の解説を行う。一方、コンセッション手法は多様な事業類型が想定され、検討中の事業へのヒアリングで得られた考え方を参考モデルとして、運営段階が混合型となる事業スキームも示し、自治体の柔軟な検討余地を残す。</li> <li>事業手法の検討においては、リスク分担の多様な在り方を整理するとともに、運営権対価の有無や独立採算等の事業類型ではなく、コンセッション事業の活用意義やメリットに焦点をあてる。また、目指す施設のコンセプトを踏まえ、指定管理者制度等では実現しにくいことについて、コンセッション手法を指定管理者制度に組み合わせるような運用の考え方を示す。</li> <li>また、事例を基に、都心部の施設であっても、機能回復の大規模修繕は公共で負担しており、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ことに触れ、大規模修繕費用の官民のリスク分担の考え方を示す。</li> </ul>
D. 各種庁内手続に関する要件	<a href="#">財産区分</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）を活かす場合、財産種別を普通財産として区分することも検討されるが、先行事例を基に設置条例の解釈等により公の施設においてもコンセッション手法の特徴を生かして収益拡大が実現可能であることを示す。</li> </ul>
	<a href="#">発注方式</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合評価一般競争入札方式と公募型プロポーザル方式の主な論点を示すとともに、BT+コンセッション事業の特徴を踏まえ、公募型プロポーザル方式の可能性を示す等、柔軟な発注方式を示す。</li> <li>また、WTO政府調達協定の適用を受ける事業における留意点を示す。</li> </ul>
	<a href="#">VFMの算出</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
	<a href="#">予算措置</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>愛知県新体育館整備・運営等事業の先行事例を踏まえ、独立採算型の場合の収支構造や予算措置の考え方を示す。</li> <li>また、混合型の事業については、検討中の事業へのヒアリングで得られた考え方を参考モデルとして、当該内容を一般化した場合の予算措置の考え方を示す。</li> </ul>

#### Ⅰ 先行事例を踏まえた迅速な事業化手続の工夫やスケジュール感

PFI事業はそもそも時間を要するという固定観念が事業化の障壁とされているケースもある中、基本計画と導入可能性調査を一体的に実施するなどの工夫により早期手続が可能であることを示すとともに、実際の先行事例の事業スケジュールも示すことで、**PFI手法等の時間的制約にかかる障壁を緩和する。**

#### Ⅰ アリーナの規模の検討に関する考え方

多様なスポーツ・エンタメ興行の利用を見据えたアリーナ整備について、競技エリア、観客席、駐車場等の規模の検討に関する考え方の例を示す。

# 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（概要版）

## 【概要：第4章・5章】

### 第4章 公募準備段階

記載の例として、先行事例である愛知県新体育館整備・運営等事業等の公募資料の一部を抜粋し、解説。

- 1 検討項目ごとの実施方針・要求水準書・特定事業契約書（案）の作成・公表時に留意すべきポイント
- 1 民間事業者のノウハウを引き出し、スタジアム・アリーナの役割・機能を維持、向上させるための契約の考え方

検討すべき主な論点	ガイドラインで示す方向性
<a href="#">実施契約の解釈に関する疑義</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>想定が困難なリスクについて、行政と民間とで契約内容について都度協議を行うことや、その枠組みの場をあらかじめ取り決めておくことの必要性を強調する（愛知県新体育館整備・運営等事業のガバナンス体制を参考として示す。）。</li></ul>
<a href="#">公共側が示すべき施設要件の水準について</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>コンセプトや利用目的等の施設の用途の想定、プロスポーツのリーグ基準、席数、諸室諸元、IT・通信環境、設備、防犯・防災、環境性能等の観点から、公共として基本構想等で示すべき水準の考え方を整理する。</li><li>市民利用も含め、公共が想定する利用目的を明確に示すことの必要性を強調する。</li></ul>
<a href="#">大規模修繕</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>採算性等の観点から、機能回復に必要な老朽化の大規模修繕等は、行政が一部負担するような考え方について解説・例示する。</li><li>また、費用等のリスク分担は、事前に整理するものの、修繕の方法や箇所については官民双方協議の上で決め得るような考え方も例示する。</li></ul>
<a href="#">追加投資</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>追加投資について、施設の陳腐化を防ぎ、競争力を確保する観点から、民間による追加投資を促せる取り扱いについて考え方を整理する。</li></ul>
<a href="#">不測の事態への対応</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>昨今の社会情勢の不安定性を踏まえ、都度協議の場を設けることや事業継続性の確保に向けた手当等に関する考え方を整理する。</li><li>実際に先行事例で想定された工期遅延等における懸念点等を示し、運営期間を確保するに当たっての契約上の記載の仕方を例示する。</li></ul>
<a href="#">プロフィット/ロスシェア</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>第3章で、コンセッション事業の多様なリスク分担を整理するとともに、スタジアム・アリーナのようなトップライン伸長型かつ需要変動（収益変動）が激しい特性を踏まえたリスク分担の在り方の1つとして、プロフィット/ロスシェアの概要やシェアのバンド幅等の事例を解説する。</li><li>プロフィットシェアについては、単年度の業績ではなく、複数年度の業績で検討も想定されること、民間事業者の投資意欲の観点から利益ベースで検討することなどの考え方を例示する。ロスシェアについては事前の予算措置の難しさ等の留意点や先行事例の対応について例示する。</li><li>また、過度なモニタリングは官民双方に負担が発生することなど、留意すべき事項を示す。</li></ul>
<a href="#">財産の活用</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>第2章の導入編におけるコンセッション手法の特徴を参照しつつ、先行事例を踏まえ、実際の運用方法・契約上の整理の仕方について示す。</li><li>また、ネーミングライツの留意事項（収益帰属の考え方、施設ブランド力との関係等）等の留意すべき事項を示す。</li></ul>
<a href="#">参加資格</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>第2章で運営段階をより重視した事業効果の最大化を目指す重要性を示すとともに、運営会社・建設会社間の利益相反が起こる可能性を考慮し、建設会社等は入札時に選定予定であっても参加を可能としたり、仮に建設を担う会社が入札（公募）に参加する場合も利益相反が起こらない工夫（例：オープンブック方式）を盛り込むとともに、地元企業の活用を前提に、大手企業との役割分担の重要性を示す。</li></ul>
<a href="#">審査等</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>コンセッション手法に限らず、独立採算型、混合型の先行事例を踏まえ、定量評価、定性評価における項目と配点割合等を示す。</li><li>「スタジアム・アリーナが目指す姿」として、多様な興行（プロスポーツ、音楽、eスポーツ等）の可能性を考慮し、これらのビジネスモデルの理解がある審査委員を構成する必要があることなど、留意点を示す。また、事業のポイントとなるようなホスピタリティサービス、興行、地域活性化や地域課題の解決に資する提案を評価している先行事例の審査基準を例示する。</li></ul>

### 第5章 資料編

入札・公募資料のひな型、関連する指針・ガイドライン・マニュアル、スポーツ施設の基準等の概要を一覧にして紹介。