



スポーツ庁

資料2

スタジアム・アリーナ改革について ～これまでの検討状況と今後の関係府省連携の方向性～

令和元年11月

スポーツ庁

I. Society5.0の実現

II. 全世代型社会保障 への改革

III. 人口減少下での 地方施策の強化

8. 観光・スポーツ・文化芸術 (スポーツ部分)

<KPI>

- ✓ スポーツ市場規模 (2015年: 5.5兆円) を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円に拡大することを目指す
- ✓ 全国のスタジアム・アリーナについて、多様な世代が集う交流拠点として、2017年から2025年までに新たに20拠点を実現する

新たに講ずべき具体的施策 ii) スポーツ産業の未来開拓

① スポーツの成長産業化の基盤形成

- ✓ 中央競技団体等のガバナンス確保と収益力向上を両輪とする経営改革
- ✓ スポーツ経営人材の育成・活用 (スポーツビジネスに関するカリキュラム開発、外部人材の流入促進)
- ✓ スポーツオープンイノベーションプラットフォームの構築による他産業との融合による新事業創出
- ✓ 「アウトドアスポーツ」と「武道」の重点テーマを中心としたスポーツツーリズムの推進

② スポーツを核とした地域活性化

- ✓ スタジアム・アリーナ改革の推進 (個別支援、経済的効果・社会的効果の評価手法の開発)
- ✓ スポーツ施設の利用の多様化・高度化による収益性向上等
- ✓ スポーツ実施率向上 (医療機関等との連携、公的スポーツ施設の有効活用等の中長期施策の実施)
- ✓ UNIVAS及び大学の活動支援による大学スポーツの成長産業化、地域振興等

V.各分野の施策の推進

4.時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する (9) スポーツ健康まちづくり

<概要>

- ✓ 地域には豊富なスポーツ資源が存在しており、多様な主体の協働により地域ににぎわいをもたらす事例がある一方、必ずしもその潜在的な価値を活用できていない例もある
- ✓ スポーツ資源を活用したまちづくりの取組をさらに推進することが重要

具体的取組

① スポーツ資源を活用した地域経済の活性化

- ✓ 「地域スポーツコミッション」等が行う活動の一層の推進
- ✓ 「アウトドアスポーツ」や「武道」に重点を置いたスポーツツーリズムの推進
- ✓ スタジアム・アリーナ等を核とするまちづくりや地域経済活性化
- ✓ スポーツ資源情報のオープンデータ化・一元化による利便性・効率性の向上、新たなビジネス創出
- ✓ プロスポーツチーム等を核とする地域版スポーツオープンイノベーションプラットフォーム（SOIP）の構築
- ✓ スポーツ資源の有効活用が地域にもたらす経済的・社会的効果の見える化
- ✓ 大学スポーツ資源を活用した先進的なモデルの形成
- ✓ 地域のスポーツ団体における経営人材や専門人材の採用・定着支援、スポーツ経営人材の育成

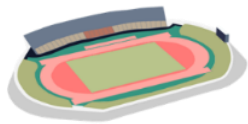
② スポーツを通じた健康増進の推進

- ✓ 生活習慣病の予防・改善等に効果的なスポーツを通じた健康増進
- ✓ 身近な場所で気軽にスポーツができる環境の整備

スタジアム・アリーナ改革とは

- スタジアム・アリーナ改革は、スポーツの成長産業化の大きな柱
- 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
- スタジアム・アリーナを核とした地域経済の持続的成長等、官民による新しい公益の発現を目指す
- スポーツを核とした周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせた交流施設を目指す

現状



単機能型
行政主導
郊外立地
低収益性

→
→
→
→

多機能型
民間活力導入
街なか立地
収益性改善

目指す姿



「スマート・ベニュー®」
(株) 日本政策投資銀行

スタジアム・アリーナの定義

- 数千人から数万人の観客を収容する集客施設
- スポーツを観ることを主な目的とした施設

コストセンターからプロフィットセンターへ

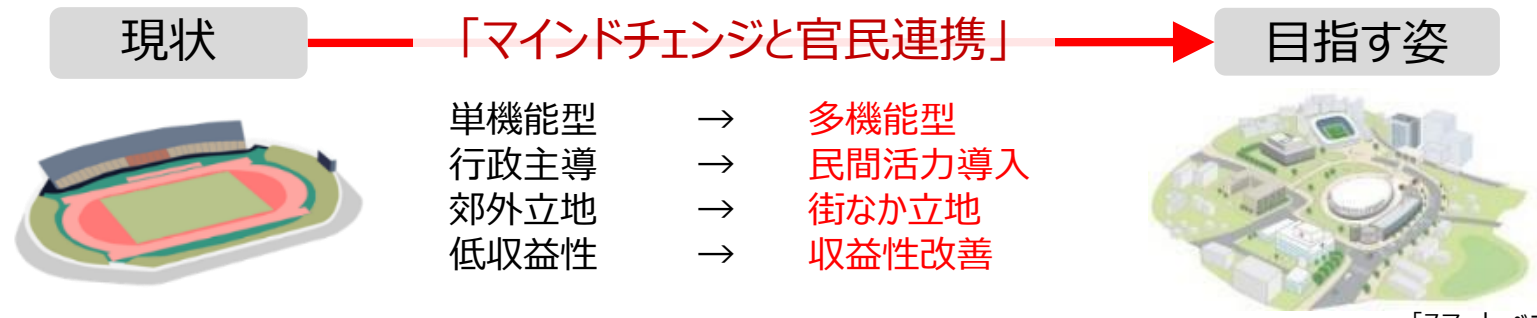
- 地域住民がスポーツをする施設とスタジアム・アリーナを区別。観客の利便性やチームの営業活動を重視。
- 施設の収益性の向上による公的負担の軽減
- にぎわいの創出や持続可能なまちづくりの実現等、投資以上の効果を地域にもたらすことがプロフィットセンター
- 事業方式や資金調達の検討を通じ、施設・サービスの充実・向上

スタジアム・アリーナ改革による地域への効果

- 地域のシンボル
 - ・民間ノウハウの活用と収益性の確保
 - ・サステナブルな施設として長期的に存続
- 新たな産業集積の創出
 - ・周辺産業への波及を含む経済効果、雇用創出
 - ・スポーツチームがあればより継続的に
- 地域への波及効果を活用したまちづくり
 - ・まちの賑わいの創出
 - ・地域住民のスポーツ機会の増加
 - ・社会貢献活動や啓発等の社会問題の解決
- 地域の持続的成長
 - ・地域のアイデンティティの醸成
 - ・地域の不動産価値の向上

スタジアム・アリーナ改革の検討に係る指針等の整理

<目指す姿>



「スマート・ベニュー®」
(株) 日本政策投資銀行

①スタジアム・アリーナ改革指針

- 「観るスポーツ」のためのスタジアム・アリーナは、地域活性化の起爆剤となる潜在力の高い基盤施設。
- スタジアム・アリーナ改革を実現するために重要な「4つの項目、14の要件」。

<プロセス>



②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

③スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン

- スタジアム・アリーナを整備することを目的化するのではなく、運営・管理・効果を想定した構想・計画・整備を行う。
- 特に、構想・計画に、コンテンツホルダーや運営・管理官の専門家等の意見を反映させることが重要。

④スタジアム・アリーナ効果検証モデル報告書

スタジアム・アリーナ改革推進に向けたこれまでの取組

スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会

民間の資金や経営ノウハウの活用など、今後のスタジアム・アリーナの在り方について、スポーツ庁、経済産業省、国土交通省、スポーツ団体、金融、有識者等、官民が協働して議論。

○スタジアム・アリーナガイドライン策定ワーキンググループ（平成28年9月～10月）

➤ スタジアム・アリーナ改革の基本的な考え方を提示する改革指針を公表。（平成28年11月）

○スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用検討会（平成29年2月～3月）

- スポーツ施設の資金調達モデル確立のため、民間資金活用、公民連携（PPP/PFIの活用等）のあり方を協議。
- 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を公表。（平成29年5月）

○スタジアム・アリーナ運営・管理検討会（平成29年12月～平成30年3月）

- 基本構想・基本計画段階において整備後の運営・管理を見据えた検討が進むよう運営・管理者の視点で協議。
- スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドラインを公表。（平成30年7月）

➡ 「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」を公表。（平成30年12月）

○スタジアム・アリーナ効果検証モデル検討会（平成30年10月～平成31年2月）

- スタジアム・アリーナ改革が地域にもたらす経済的・社会的効果の考え方や検証手法等について協議。
- 社会的インパクト評価の手法を用いたスタジアム・アリーナ効果検証モデル検討報告書を公表。（平成31年3月）

先進事例形成支援

専門家派遣や地域版官民連携協議会の立ち上げ・運営支援等を通じて、先進事例形成を実施。平成29年度から、これまでに10件の地域版官民連携協議会の立ち上げ等を支援。

スタジアム・アリーナ改革指針で示した 改革のための4つの項目、14の要件

1. 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

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、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、地域の実情にあわせた複合化などが必要である。

- 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

3. 収益・財務に関する要件

効率的かつ効果的なスタジアム・アリーナの整備・管理を進めるためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を活用していくことが重要であり、PPP/PFI手法等の中から、地域や施設の実情に応じた適切な手法を用いるべきである。

- 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

2. 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

スタジアム・アリーナ経営を効果的に進めていくためには、プロジェクトの上流段階において、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、収益性等の検証、コンプライアンスとリスク管理等を考慮する必要がある。

- 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. 管理（運営、維持、修繕等）の検討
- 要件7. 顧客の把握と情報提供
- 要件8. 収益性の検証と設計等への反映
- 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リスクと管理

4. 事業推進・運営に関する要件

事業推進・運営にあたっては、目標設定、IT・データ活用やスタジアム・アリーナ経営人材の活用などが重要である。

- 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・データの活用
- 要件14. スタジアム・アリーナ経営人材

14の要件とスタジアム・アリーナ改革ガイドブック等との関連

- 「スタジアム・アリーナ改革指針」で示した14の要件を進捗に合わせて整理すると下記のとおり。
- 各要件の具体的な検討ポイントや先進事例については、ガイドライン等として策定・公表してきた。

要件	スタジアム・アリーナ改革ガイドブック<第2版> (2018年12月)		効果検証モデル (※3) (2019年3月)
	プロセスガイド (※1)	ガイドライン (※2)	
<div style="border: 1px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">構想・計画 段階</div>	5		
	6	PP.37-49 3.官民連携型によるスタジアム・アリーナ整備計画策定プロセス ステップ1.1～ステップ2.2	PP.119-144 第1章望ましい官民連携の手順 ～ 第4章事業方式検討時に考慮すべき事項
	7		
	8		
	9		
14			
<div style="border: 1px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">設計・建設 段階</div>	1	PP.40-50 3.官民連携型によるスタジアム・アリーナ整備計画策定プロセス ステップ1.2～ステップ2.3	PP.119-139 第1章望ましい官民連携の手順 ～ 第3章事業収支計画検討時に考慮すべき事項
	2		
	3		
4			
10	PP.53-59 3.官民連携型によるスタジアム・アリーナ整備計画策定プロセス ステップ3.1～ステップ3.2	PP.140-144 第3章事業収支計画検討時に考慮すべき事項 ～ 第4章事業方式検討時に考慮すべき事項	-
11			
<div style="border: 1px solid orange; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">運営・管理 段階</div>	12	-	-
	13		

※1：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
 ※2：スタジアム・アリーナ運営・管理計画検討ガイドライン

スタジアム・アリーナの新設・建替え構想と先進事例形成支援の現状

● スタジアム・球技場 (52件)

■ アリーナ・体育館 (37件)

※2019年10月31日時点
(出典：各種報道資料等を基に
株式会社日本経済研究所が作成)

★兵庫県

- 西宮市新体育館
- 阪神タイガースファーム移転
- 甲子園歴史館一部移転・拡張
- ノビアスタジアム神戸
- 新スタジアム構想 (改修)

● 日本ハムファイターズ新球場

名称末尾の【 】は各省庁の関連支援対象
ス：スポーツ庁 スタジアム・アリーナ改革推進事業
経：経産省 スタジアム・アリーナを核としたまちづくりに関する計画策定等事業 (H28年度補正)
※：地域未来投資促進法に基づく地域経済牽引事業計画が既に承認されているもの

● 沖縄市多目的アリーナ
施設整備【経】
● 沖縄県サッカー専用
スタジアム構想

● サガン鳥栖
ベストアメニティ
スタジアム改修
● SAGAアリーナ
(仮称)

● ヤフオク!ドーム
大規模改修

● 熊本ヴォルター
ズアリーナ構想

● 長崎スタジアムシティスタジアム【ス】
● 長崎スタジアムシティアリーナ

● レノファ山口複合
スタジアム構想

● 広島市サッカースタジアム

● テゲバジャーロ宮崎新スタジアム
● 宮崎市アリーナ構想

● 鹿児島県 総合体育館構想
● 鹿児島市サッカー等スタジアム
● 鹿児島県ドーム球場構想

● 京都スタジアム【ス】
● 京都府立大アリーナ【ス】

● 桜スタジアム構想【ス】
● 万博記念公園駅前アリーナ

● 岡山新市庁舎総合型
アリーナ構想【ス】

● FC今治複合型
スマートスタジアム【経・ス】

● 徳島市立体育館移転新築

● 宮崎県アリーナ新設 (延岡市)

● 金沢市城北市民運動公園
市民サッカー場再整備
● (仮称) 金沢アリーナ【ス】

● (仮称) びわ湖アリーナ【ス】
● 滋賀県新県立体育館整備

★愛知県

- 名古屋グランパス新スタジアム
- 瑞穂陸上競技場改築
- 豊田合成新アリーナ
- 愛知県新体育館移転新築
- 豊橋市新アリーナ構想【経】

● 秋田スタジアム構想【ス】
● 秋田県立体育館建替

● 富山経済同友会まちなか
スタジアム構想
● 富山県全天候型多目的
施設整備 (規模縮小)

● 松本山雅新スタジアム

● まえびしスタジアム

● アスルクラロ沼津複合型スタジアム
● 清水エスパルス新スタジアム構想
● 静岡市民文化会館再整備
● 静岡県遠州灘海浜公園新野球場構想

★神奈川県

- 湘南スタジアム複合型競技場建設構想
- 横浜文化体育館再整備
- 横浜スタジアム改修【経】
- 等々力陸上競技場改修
- 等々力野球場改修
- DeNA新アリーナ構想
- 相模原新スタジアム【ス】

● モンテディオ山形新スタジアム【経】

● 山梨県総合球技場【ス】

★東京都

- (仮称) 中野サンプラザアリーナ【ス】
- 巨人2軍新球場
- 有明アリーナ
- 代々木公園サッカー専用スタジアム
- 日野自動車スタジアム構想
- 新国立競技場整備
- 町田市陸上競技場「J1仕様」改修
- 東京体育館改修
- 国立代々木競技場改修
- 日本武道館増築・改修
- Bリーグナショナルアリーナ構想
- 明治神宮野球場建替
- 秩父宮ラグビー場建替

● 青森操車場跡地体育施設 (アリーナ)
■ FLAT HACHINOHE※

● 盛岡市2万人規模野球場新設

● 宮城スタジアム改修
● 女川スタジアム整備

● 福島市サッカー専用スタジアム
● いわきFCスタジアム構想※

● スタジアム (栃木県総合スポーツゾーン)
● アリーナ (栃木県総合スポーツゾーン)
● 栃木ウーヴァFCスタジアム

● 埼玉スタジアム2002改修
● 西武メットライフドーム改修
● 大宮公園多機能スタジアム

● 国府台野球場改修
● 千葉競輪場アリーナ
● 千葉ジェッツ1万人アリーナ

- スポーツ庁における政策をご説明するとともに、地域の身近なスポーツの場からスタジアム・アリーナやオープンスペースまで、具体的なスポーツ環境の在り方に関する考え方や事例を紹介することで、スポーツ施設のストックマネジメントに対するノウハウを提供することを目的とし、地方自治体職員やスポーツ団体、民間事業者等の関係者を対象に、全国10か所でセミナーを開催します。

■ 開催日時、会場（各回詳細は申込HPからご確認ください）

	日時	会場
第1回	10月15日(火) 13:00-17:10	文部科学省第2講堂
第2回	10月17日(木) 13:00-16:00	丸善インテックアリーナ大阪
第3回	10月18日(金) 13:30-16:30	愛知県スポーツ会館
第4回	10月31日(木) 13:00-17:00	高松市ヨット競技場
第5回	11月7日(木) 13:00-17:00	福岡県立スポーツ科学情報センター
第6回	11月14日(木) 13:00-17:00	広島県立総合体育館
第7回	11月27日(水) 13:30-16:30	埼玉会館
第8回	12月2日(月) 13:00-16:20	東北経済産業局
第9回	1月10日(金) 13:00-16:00	さいたま新都心合同庁舎
第10回	1月22日(水) 13:00-16:00	大阪合同庁舎1号館

■ セミナー構成

- ① スポーツ施設の整備・運営に関する政策について
- ② 事業者、地方自治体、有識者等による事例紹介
- ③ パネルディスカッション
- ④ 個別相談会

■ 参加申込について

- (1) 対象者
 - ・自治体のスポーツ施設担当者様
 - ・施設管理・運営者・PPP/PFI事業者様
 - ・スポーツ関連団体様
 - ・その他スポーツビジネスにご興味のある方
- (2) 参加費
無料
- (3) お申込み
以下の申込HPからお申し込みください。

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-and-industrial-products/articles/sb/stockmanagement-stadium.html>

関連府省と連携した政府一体の取組

地域交流拠点の創出 (スタジアム・アリーナ改革)

- スポーツだけでなく、音楽イベントや健康づくりなど、賑わいやコミュニティ創出の拠点とするため、**地域のニーズに応じた専門家の派遣**などにより、施設整備に向けた計画策定等を支援

まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立

- スポーツによる地域活性化に関する意欲と熱意のある地域の取組を、情報、人材、財政の3つの側面から支援 (**地方創生版・三本の矢**)

【内閣府等と連携】

スポーツチーム・企業が地域の発展に貢献



施設の効率的整備・運営に向けた民間活力の導入促進

- スタジアム・アリーナの効率的な整備や収益力のある運営のため、**コンセッションをはじめとしたPPP/PFIの活用、都市公園法の改正による制度の活用**等、民間活力の導入について地方公共団体の取組を支援

【国交省等と連携】

地域経済を牽引する地域ぐるみ事業の集中的支援

- **地域未来投資促進法の活用により**、地域の特性を生かして高い付加価値をもたらす地域経済を牽引する事業を集中支援

【経産省等と連携】

関連施策の一体的な情報発信及び情報共有の徹底（案）

現状の課題

- スタジアム・アリーナ改革に活用可能な国の支援施策が分かりづらい。
- 各支援施策の併用可否や支援を受けられるフェーズ、支援を受けるために必要な手続きが分からない。
- 関係府省庁間で具体的案件に関する情報が十分に共有されていない。



解決の方向性

- 「スタジアム・アリーナ改革の実現に活用可能な施策一覧」を策定・公表するとともに年度ごとに更新をする。
- 複数の支援施策を有効活用した事例集を策定する。
- 選定スタジアム・アリーナについて、関係府省庁間での情報共有を徹底する。

