

# スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」と スポーツにおける官民連携

---

2023年9月8日

 DBJ 株式会社日本政策投資銀行  
地域調査部

---

# 目次

---

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて | P. 2 |
| 2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ | P.11 |
| 3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー     | P.18 |
| 4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討         | P.20 |
| 5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例   | P.27 |
| 6. スタジアム・アリーナの事例紹介             | P.33 |
| 7. まとめ                         | P.43 |

# 株式会社日本政策投資銀行（DBJ）プロフィール

- 日本開発銀行等を嚆矢とする、2008年設立の**全額政府出資の政府系金融機関**

|         |  |
|---------|--|
| 設立      | 2008年（平成20年）10月1日（旧日本開発銀行 1951年（昭和26年）設立）<br>（旧北海道東北開発公庫 1956年（昭和31年）設立）<br>（旧日本政策投資銀行 1999年（平成11年）設立） |
| 代表取締役社長 | 地下 誠二  |
| 職員数     | 1,270名   |
| 資本金     | 1兆4億24百万円（全額政府出資）  |
| 本店所在地   | 〒100-8178 東京都千代田区大手町一丁目9番6号  |
| URL     | <a href="https://www.dbj.jp">https://www.dbj.jp</a>  |
| 支店・事務所等 | 支店10ヵ所、事務所8ヵ所、海外現地法人4ヵ所  |
| 総資産額    | 21兆1,605億円   |
| 貸出金残高   | 15兆1,762億円   |
| 総自己資本比率 | 15.15%（バーゼルⅢベース、国際統一基準）  |
| 発行体格付   | A1 (Moody's)、A(S&P)、AA+ (R&I)、AAA (JCR)  |

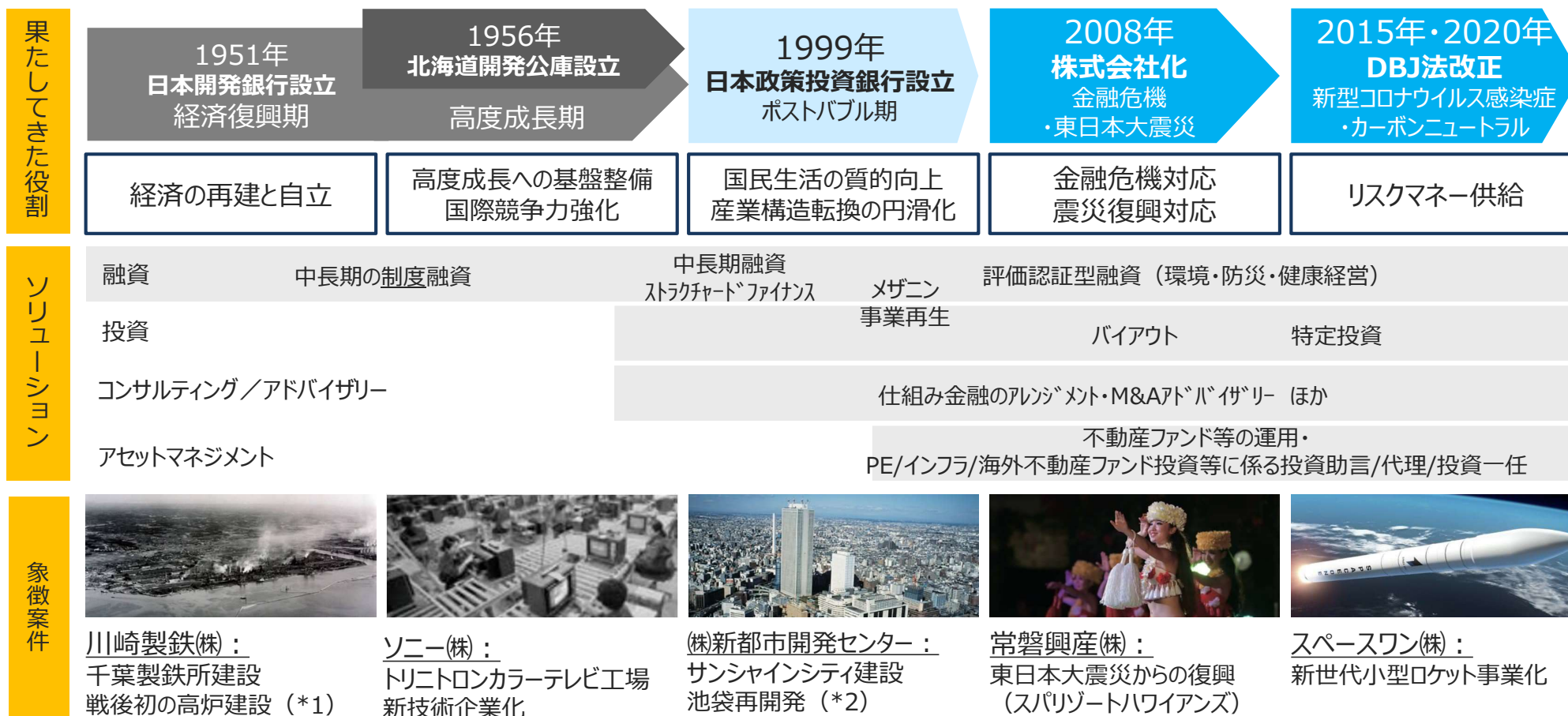
## 4つのDNA

長期性  
中立性  
パブリックマインド  
信頼性

（単体ベース、2023年3月31日現在）

# DBJの歩み

- 1951年、戦後の日本経済・社会の復興を目的に、日本開発銀行として設立。主に重厚長大産業を対象とした融資を通じ、我が国産業振興と経済発展の足掛かりを創った
- その後、「**金融力で未来をデザインします**」を使命とし、経済環境や**社会課題の変遷に合わせ**、自らもその役割を変えながら、時代に即したソリューションを提供し、社会の持続的発展に貢献



(統合報告書より一部編集) \*1：現JFEスチール(株)、\*2：現(株)サンシャインシティ

# 組織図 – 地域調査部の位置付け –

## 組織図



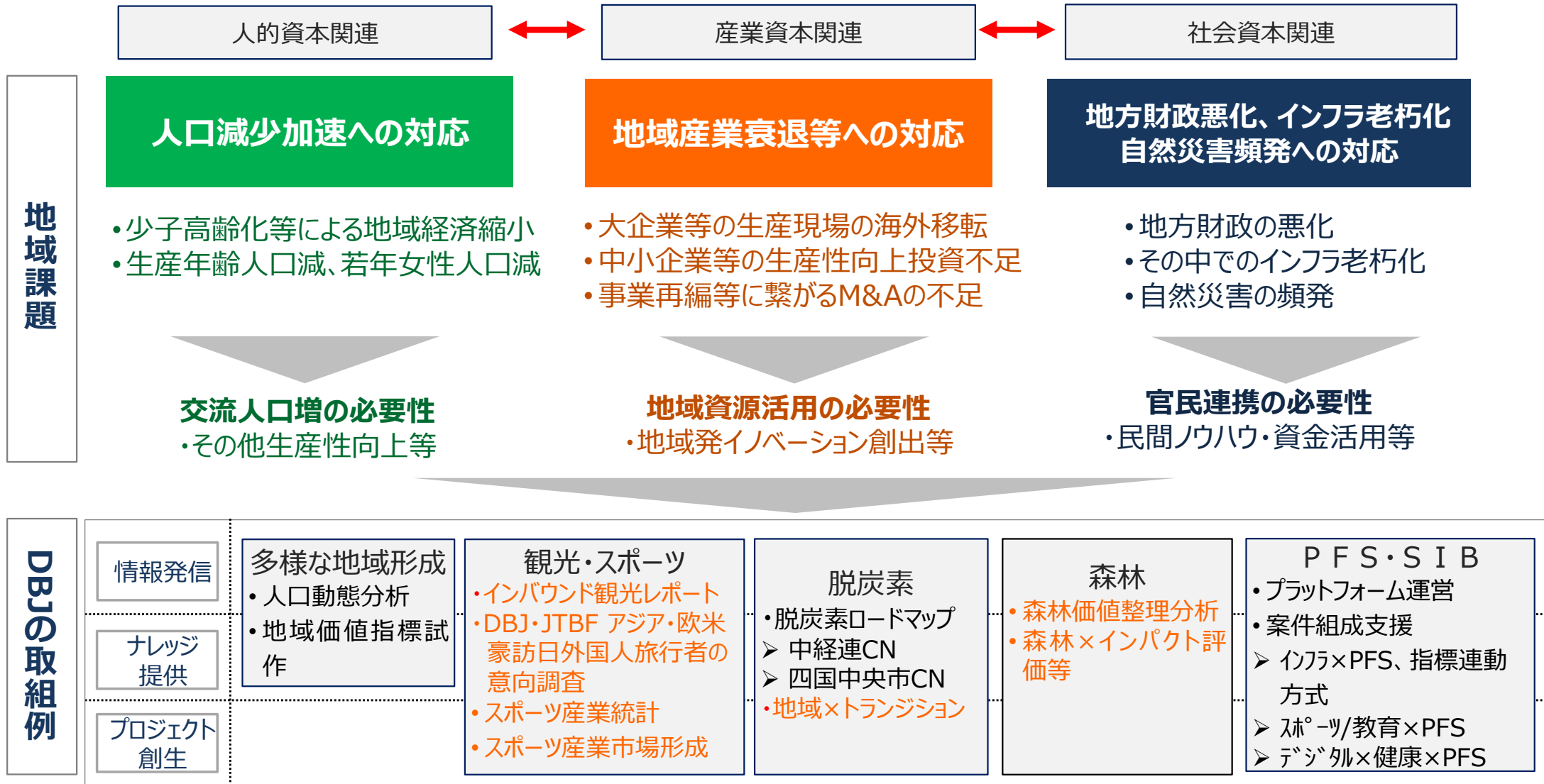
事務所：函館、釧路、青森、富山、松江、岡山、松山、大分

海外現地法人：DBJ Singapore Limited, DBJ Europe Limited, 政投銀投資諮詢（北京）有限公司, DBJ Americas Inc.

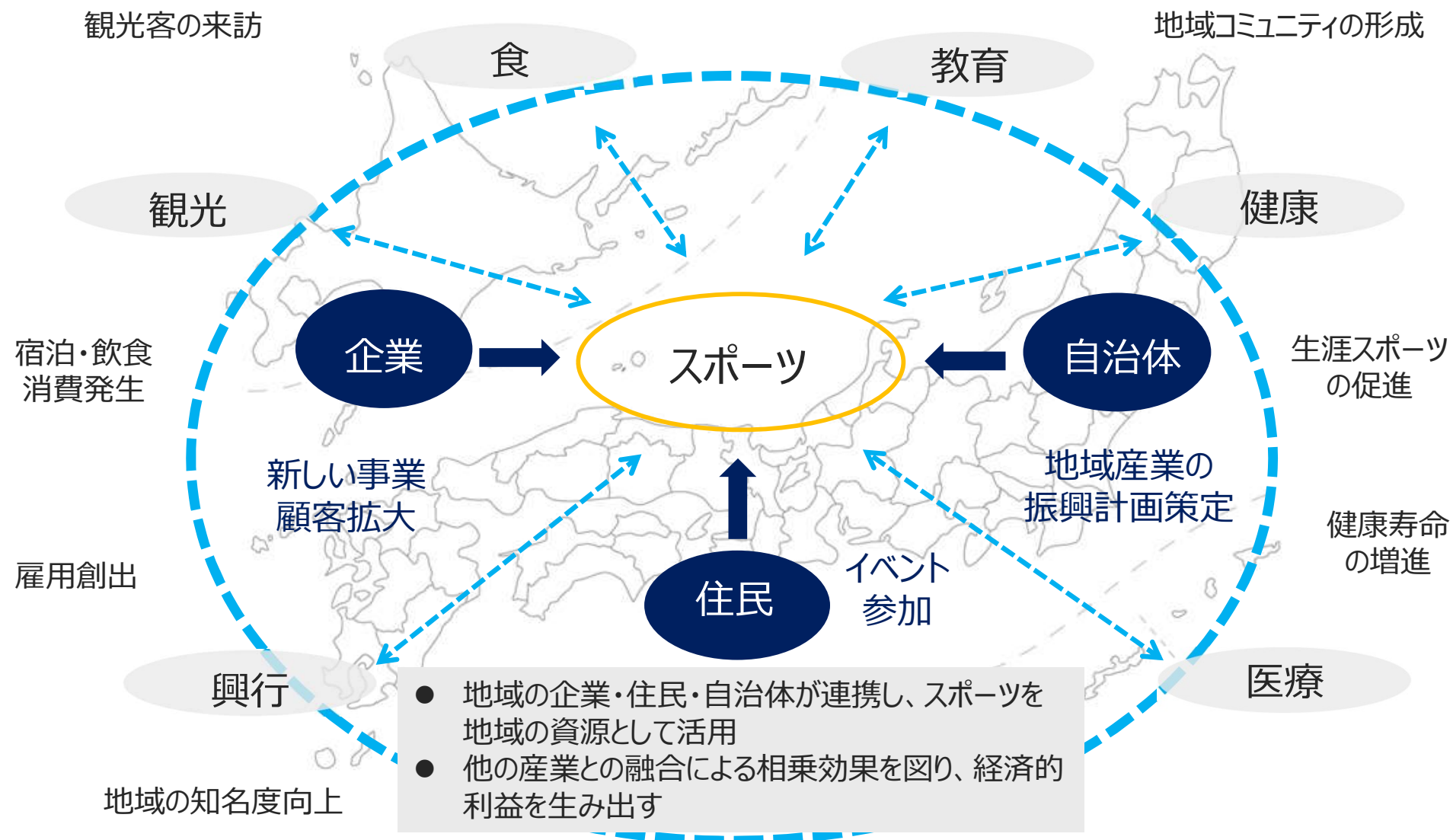
※投資管理本部は、経営企画部、業務企画部、審査部、リスク統括部、経理部等の関係部にて構成

# DBJ地域調査部及びスポーツ分野の取り組みについて

地域課題にフォーカスし、「実効性を意識した課題解決」を指向



# スポーツと他の産業との融合による地域活性化



# 日本政策投資銀行(DBJ)におけるスポーツ分野の取り組み

情報発信

ナレッジ提供

プロジェクト組成

## スポーツ産業市場規模調査 (SSA)

- 2011年からスポーツ産業は拡大傾向
- 2019年のスポーツGDPは約9.2兆円であり、2011年と比較すると+2.0兆円(+28.3%)の増加。



## スポーツ産業市場形成

- FLAT HACHINOHEへの出資
- 愛知県新体育館への出資 他



<出所> FLAT HACHINOHEホームページ

## スマート・ベニュー

- スポーツ施設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サステナブルな交流施設



- スマート・ベニューの考え方を活かした取り組みへの発展

## スポーツ(・エンタメ)の社会的インパクト評価

- スポーツ施設・スポーツクラブ等における経済的・社会的価値の可視化検討
- 集客エンタメ産業における発展可能性検討



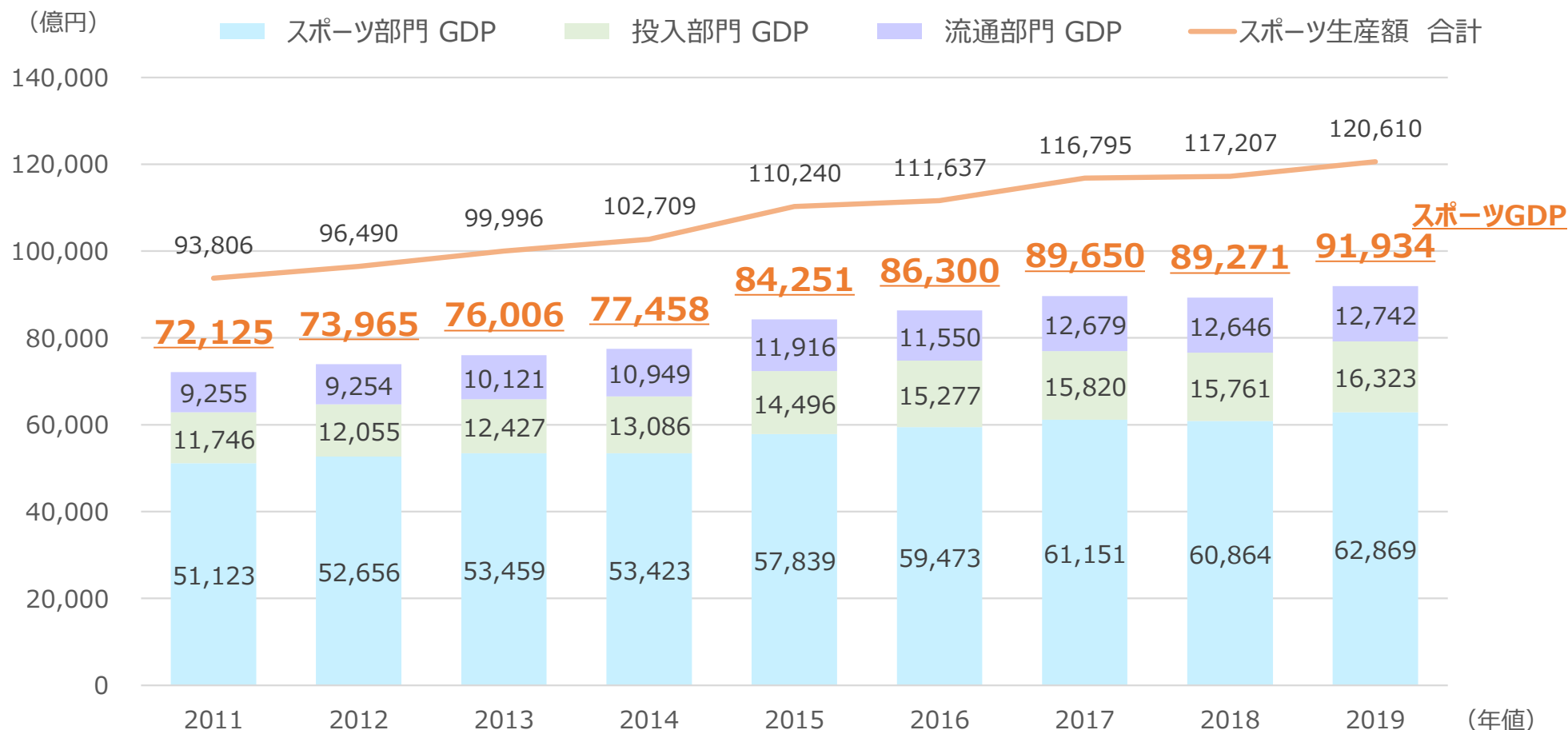
- 評価指標を活用した取り組みへの発展



# スポーツ産業経済規模推計調査

## 2011年からスポーツ産業は拡大傾向にある

- 2019年（直近値）のスポーツGDPは約9.2兆円であり、2011年と比較すると+2.0兆円（+28.3%）の増加。
- 市場規模を示す「スポーツ生産額」、付加価値ベースの経済規模を示す「スポーツGDP」、いずれの指標も2011年より右肩上がりに増加。



〈出所〉株式会社日本政策投資銀行「わが国スポーツ産業の経済規模推計～日本版スポーツサテライトアカウント2021～2011～2019年推計、新型コロナ影響度調査」

# スタジアム・アリーナの社会的価値②

## 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年に等々力陸上競技場および川崎フロンターレをモデルケースとした調査レポートを公表。
- 川崎市における社会課題を整理、スタジアムおよびスポーツチームがもたらす社会的価値についてロジックモデルを作成し、評価指標を設定することで可視化を試みた。

### 川崎市において考えられる社会課題

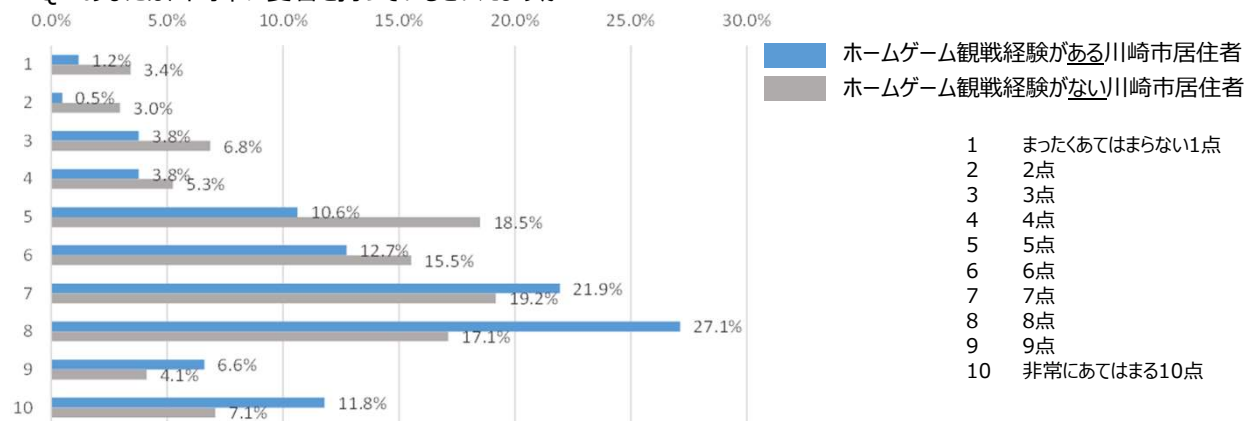
|        |   |
|--------|---|
| 地域活性化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>川崎市は夜間人口に比べ、昼間人口が少ない</li> <li>川崎市内で新しいビジネスが創出されづらく、将来的に経済活動や雇用が縮小する可能性がある</li> <li>人口流入が多いが故、地域同士の繋がりが希薄化</li> <li>高齢者や一人暮らし世帯の増加に備え、地域コミュニティの強化が必要</li> <li>地域イベントやボランティアの参加率が低く、川崎市への帰属意識が希薄化</li> </ul> |
| 災害     | <ul style="list-style-type: none"> <li>災害発生時に大きな被害が発生する可能性がある</li> <li>災害対策が不十分のため、住民満足度が下がり、市外へ人口が流出する恐れ</li> </ul>  |
| 育児・教育  | <ul style="list-style-type: none"> <li>就学前児童に対して、保育園の増設など子育て環境の整備が必要</li> <li>子どもの孤立化を避けるため、地域全体で教育を行う環境の構築</li> </ul>  |
| 健康     | <ul style="list-style-type: none"> <li>健康的な暮らしを担保するために運動習慣をつける動機付け</li> <li>高齢者の健康推進による介護負担、医療費削減</li> </ul>  |
| 生活・暮らし | <ul style="list-style-type: none"> <li>川崎市に魅力や良いイメージがあると感じている人が少なく、市外へ人口が流出する恐れ</li> <li>川崎市に魅力や良いイメージが伝わらず、来訪者が減少</li> <li>川崎市民間で格差が生じ、市民の一体感が生まれにくい</li> </ul>  |

### ロジックモデルの作成



### 社会的価値の可視化・定量化

Q1 あなたは川崎市に愛着を持っているといえますか？



# 【参考】文化・芸術

## スポーツ・音楽・文化芸術等交流人口型イベント（集客エンタメ産業）の社会的価値

- 「コンサートや演劇、映画、スポーツイベント等の興行を開催することで、鑑賞・観戦を主な目的とした観客をその興行開催場所に集める産業」を「集客エンタメ産業」と定義し、**集客エンタメ産業が有する社会的価値**についてぴあ株式会社と共同で研究。
- 社会的価値を可能な限り可視化・定量化するためのロジックモデルの作成、事例研究等を行い、**アフターコロナ時代における集客エンタメ産業を活用した新たな地域貢献のあり方**を検討。
- 地域に「あつめる」「つなげる」「そだてる」という3つの機能・効果に分けて仮説検証の方向性を整理。

### 調査報告書から得られた課題・仮説提案の方向性

|          | 集客エンタメの社会的価値   | 課題   | 仮説提案の方向性  |
|----------|--|--|---|
| ①地域にあつめる | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域内外からヒト、モノ、カネ、テクノロジーを集積</li></ul>   | 集客エンタメの集客力は、大都市圏と地方圏で差異がある。特に地方圏における集客エンタメ産業の経済的自立が課題      | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ スポーツ・集客エンタメを核とした<b>エリアマネジメント</b>への取り組み</li><li>➢ 地方での<b>新たなコンテンツ創造</b></li></ul>  |
| ②地域につなげる | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域コミュニティ強化</li><li>■ 地域・まちに対す</li><li>■ ソーシャルキャピタル向上、シビックプライドの醸成</li></ul> | 人口減少・高齢化等に加え、新型コロナにより地域住民のつながりが減少する等、地域課題は複雑化              | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 集客エンタメ産業を通じて地域のコミュニティを強化し、<b>シチズンパワー</b>を引き出す</li><li>➢ 新たなコンテンツの充実により、<b>ソーシャルキャピタル向上、シビックプライド醸成、住民参画</b>を図る</li></ul> |
| ③地域をそだてる | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 地域住民の健康寿命の延伸や心身の健全化</li><li>■ 若い世代の健全な成長への寄与</li></ul>                     | 「こころの健康」は医療・介護の観点からも重要な課題であるが、新型コロナにより「孤独・孤立」が深まるなど、問題が複雑化 | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 医療・介護×集客エンタメによる<b>ヘルスケア改善</b>の取り組み</li><li>➢ 集客エンタメ分野のスペシャリスト活用による<b>部活動サポートの取り組み</b>の強化</li></ul>                      |

# 目次

---

|                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて        | P. 2        |
| <b>2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ</b> | <b>P.11</b> |
| 3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー            | P.18        |
| 4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討                | P.20        |
| 5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例          | P.27        |
| 6. スタジアム・アリーナの事例紹介                    | P.33        |
| 7. まとめ                                | P.43        |

# スポーツ分野における国の動向

## スポーツ産業のKPIは2025年までにスポーツ市場規模を15兆円

- 2016年の「官民戦略プロジェクト10」でスポーツ産業の成長産業化が掲げられ、「日本再興戦略」において**スポーツ市場規模を2025年までに15兆円に拡大させるKPIを設定した。**
- 2022年6月に公表された「PPP/PFI推進アクションプラン」において**スタジアム・アリーナが重点分野に設定された。**
- 2023年2月より第2期のスポーツ未来開拓会議が開催されている。

2015

- スポーツ基本法の制定・オリンピック・パラリンピックの日本開催決定を背景にスポーツ庁が設置される。
- スポーツ未来開拓会議が開催され、スポーツビジネスにおける戦略的な取り組みを進めるための政策方針を検討。

2016

- 日本再興戦略2016における「官民戦略プロジェクト10」にてスポーツ産業の成長産業化が掲げられ、KPIとして2025年までにスポーツ市場規模を15兆円へ拡大することが設定される。
- 具体的な施策としてスタジアム・アリーナ改革等が示される。

2017

- 「未来投資戦略2017」において、スタジアム・アリーナを「多様な世代の集う交流拠点」として2025年までに20拠点の実現を目指すことが新たなKPIとして設定される。

2020

- スポーツ庁が「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」を選定し、11拠点が選定(令和2年度)。

2021

- スポーツ庁が「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」を選定し、3拠点が選定(令和3年度)。

2022

- 「PPP/PFI推進アクションプラン」においてスタジアム・アリーナ整備が重点分野に設定され、コンセッション等の活用拡大におけるの新たに開拓する領域として例示される。

2023

- スポーツ庁と経産省が2月より第2期スポーツ未来開拓会議を開催。

# 日本経済再生本部「日本再興戦略2016」

## スポーツの成長産業化が掲げられた

- 名目GDP600兆円に向けた戦略として「日本再興戦略が」2016年6月に閣議決定された。
- その中で、経済成長のための施策である、「官民戦略プロジェクト10」においてスポーツの成長産業化が掲げられ、**2025年までにスポーツ市場規模を15兆円まで拡大させる目標**がたてられた。
- 特に**スタジアム・アリーナ改革**は2023年現在でも**スポーツ市場拡大の最大のキーファクター**としてスポーツ庁が力を入れて取り組んでいる。

### 官民戦略プロジェクト10

#### 1-1 新たな有望成長市場の創出

- ①第4次産業革命の実現
- ②正解最先端の健康立国へ
- ③環境エネルギー制約の克服と投資拡大

#### ④**スポーツ・文化の成長産業化**

- ⑤既存住宅流通・リフォーム市場の活性化

#### 1-2 ローカルアベノミクスの深化

- ⑥サービス産業の生産性向上
- ⑦中堅・中小企業・小規模事業者の革新
- ⑧攻めの農林水産業の展開と輸出促進
- ⑨観光立国の実現

#### 1-3 国内消費マインドの喚起

- ⑩官民連携による消費マインド喚起策等

#### 1. スタジアム・アリーナ改革 (コストセンターからプロフィットセンターへ)

- ①スタジアム・アリーナに関するガイドラインの策定
- ②「スマート・ベニュー」の考え方を取り入れた多機能型施設の新進事例形成支援

#### 2. スポーツコンテンツホルダーの経営力強化 新ビジネスの創出の推進

- ①大学スポーツ振興に向けた国内事例の構築
- ②スポーツ経営人材の育成・活用プラットフォームの構築

#### 3. スポーツ分野の産業競争力強化

- ①新たなスポーツメディアビジネスの創出
- ②他産業との融合等による新たなビジネスの創出
- ③スポーツ市場の拡大を支えるスポーツ人口の増加

### KPI (数値目標)

- **スポーツ市場規模の拡大**  
KPI:5.5兆円 (2015)  
→**15兆円 (2025)**
- **スポーツ実施率向上**  
KPI : 40.4% (2015)  
→**65% (2021)**

# 「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

## スタジアム・アリーナにおけるスポーツ庁の動き

### 令和2年度 選定結果 (11施設)

| 分類                                  | 選定施設   | 写真   |
|-------------------------------------|--|--|
| 「運営・管理段階」<br>又は<br>「設計・建設段階」<br>の施設 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ES CON FIELD HOKKAIDO (エスコンフィールドHOKKAIDO) 【北海道北広島市】</li> <li>FLAT HACHINOHE 【青森県八戸市】</li> <li>横浜文化体育館再整備事業 【神奈川県横浜市】</li> <li>桜スタジアム (大阪市立長居球技場) 【大阪府大阪市】</li> <li>東大阪市花園ラグビー場 【大阪府東大阪市】</li> <li>ノエビアスタジアム神戸 (神戸市御崎公園球技場) 【兵庫県神戸市】</li> <li>FC今治新スタジアム 【愛媛県今治市】</li> <li>ミクニワールドスタジアム北九州 (北九州スタジアム) 【福岡県北九州市】</li> <li>SAGAアリーナ【佐賀県佐賀市】</li> </ul> | <p>【ES CON FIELD HOKKAIDO】</p>  <p>【横浜文化体育館再整備事業】</p>  <p>【東大阪市花園ラグビー場】</p>  <p>【SAGAアリーナ】</p>  |
|                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>アイシンアリーナ (仮称) 【愛知県安城市】</li> <li>長崎スタジアムシティプロジェクト 【長崎県長崎市】</li> </ul>  | <p>【アイシンアリーナ (仮称)】</p>   |

### 令和3年度 選定結果 (3施設)

| 分類                                  | 選定施設  | 写真   |
|-------------------------------------|---|--|
| 「運営・管理段階」<br>又は<br>「設計・建設段階」<br>の施設 | <ul style="list-style-type: none"> <li>愛知県新体育館 【愛知県名古屋市】</li> <li>京都府立京都スタジアム (サンガスタジアム by KYOCERA) 【京都府亀岡市】</li> </ul> | <p>【愛知県新体育館】</p>  <p>【京都府立京都スタジアム】</p>  |
|                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>神戸アリーナ (仮称) 【兵庫県神戸市】</li> </ul>  | <p>【神戸アリーナ (仮称)】</p>    |

# PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）

## 官民連携によるスタジアム・アリーナ整備の推進が掲げられた

- 政府は公共の施設とサービスに民間の資金と創意工夫を最大限活用するPPP/PFIを、新しい資本主義における『新たな官民連携』取組の柱としている。
- その推進のため、2023年6月に内閣府が「PPP/PFI推進アクションプラン（令和4年改訂版）」を発表。
- PPP/PFIアクションプランにおいてスタジアム・アリーナが重点分野の一つに設定された。

### アクションプランにおける重点分野の扱い

- 重点分野
- ✓ 民間ビジネス拡大効果が特に高い分野
- ✓ 維持更新について課題を抱えることが予想される分野
- ✓ PPP/PFIを導入することで取り組みの加速が期待される分野

- 原則として5年間で具体化すべき事業件数を設定し、取り組み強化を図る。
- 重点分野について
  - ① 基本的には公共施設等運営事業(コンセッション)の活用を目指すこと。
  - ② 個別分野の特性を踏まえて他の官民連携手法が有効な場合はその可能性も併せて検討する。

### アクションプランにおけるスタジアム・アリーナの扱い

- KPI：令和8年までに10件の具体化  
令和13年度までに30件の具体化
- 具体化取り組み施策
  - ✓ コンセッション方式の導入に関するガイドライン作成
  - ✓ コンセッション方式の候補案件をリストアップし、トップセールス等の案件候補の掘り起こし実施。
  - ✓ スタジアム・アリーナ等におけるコンセッション方式の導入に関して、課題や導入可能性調査やアドバイザーの活用などの現状の支援策の点検、検討を実施。
  - ✓ スタジアム・アリーナ等におけるコンセッション方式の活用拡大に向けて活用可能な交付金において、重点対象に定める等の支援を行う。
  - ✓ スタジアム・アリーナ等の具体の案件形成を推進するため、関係省庁と連携をしながら地方公共団体への働きかけを実施。



# 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

## スタジアム・アリーナにおけるコンセッション方式の事業検討を推進

- スタジアム・アリーナ整備がPP/PFI推進アクションプランにおいて重点項目とされたことによりスタジアム・アリーナ整備に係るコンセッション方式推進のため2023年1月に内閣府から発表。
- 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」を基にコンセッション方式を念頭においた事業化検討段階における論点と検討事項を4つの要件と15の論点に整理。

|   |                  |                             |            |
|---|------------------|-----------------------------|------------|
| <b>(A)</b><br>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 | ①マーケット調査         | <b>(C)</b><br>収益・財務に関する要件   | ⑩適用可能な補助金等 |
|   | ②上位計画等との整合性      |                             | ⑪事業スキーム    |
|   | ③アセットマネジメントの推進   |                             | ⑫財務区分      |
|   | ④候補地における環境調査     |                             | ⑬発注方式      |
|   | ⑤候補地の選定          |                             | ⑭VFMの算出    |
| <b>(B)</b><br>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   | ⑥施設や規模のスペック      | <b>(D)</b><br>各種庁内手続きに関する要件 | ⑮予算措置      |
|   | ⑦プロスポーツチーム等の関与方法 |                             |            |
|   | ⑧各種競技団体との調整      |                             |            |
|   | ⑨同種施設との位置づけ      |                             |            |
|   |                  |                             |            |

# 第2期スポーツ未来開拓会議

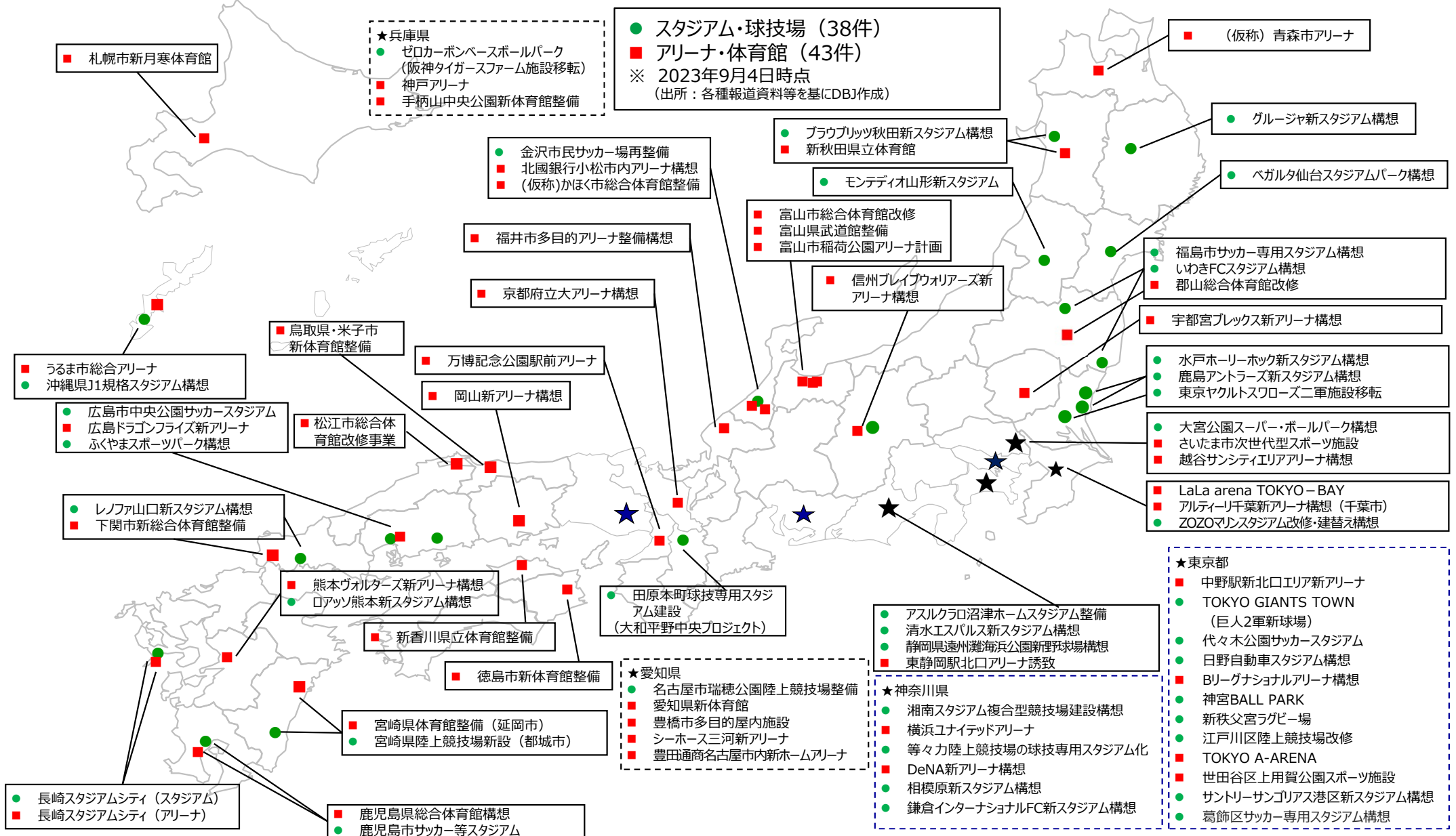
## わが国におけるスポーツ産業の成長産業化に向けた具体的方策を検討

- 2015年に開催された第1期からスタジアム・アリーナ改革・スポーツオープンイノベーションの推進といった施策を進めてきたが、**新型コロナウイルスの蔓延、東京オリパラの終了、DXの急速な普及など多くの変化**が起きている。
- これらの変化を踏まえて、2030年以降を見据えたわが国スポーツ産業の成長産業化に向けた具体的方策を検討している。

| 検討の柱           | 議題  | スポーツ未来開拓会議で議論されたポイント   |
|----------------|---|--|
| トップスポーツのさらなる発展 | 1. トップスポーツの拡大とは                                       | <b>&lt;2/27開催&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● プロリーグが世界に追随して拡大していくため、実業団リーグなど主に企業が支えているスポーツが持続的・発展的な活動をしていくために必要とされる方策を、トップスポーツにおける意義を踏まえつつ整理し、官民が講じるべき施策の方向性を議論</li></ul>  |
|                | 2. スタジアム・アリーナ改革のさらなる推進 等                              |  |
|                | 3. スポーツDX 等   |  |
| 地域スポーツの発展      | 4. 地域スポーツの振興に向けた魅力的な参加型大会の開催<br>スポーツツーリズム・観光立国の推進     | <b>&lt;3/14開催&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● スタジアム・アリーナ改革の現状や在るべき将来像、その実現に向けた課題、官民が講じるべき施策について議論</li><li>● スタジアム・アリーナはまちづくりの一環として整備し、<b>地域になくてはならないインフラとして地域課題の解決といった社会的価値の創造</b>にも重きを置いて整備・運営を行う必要があるという意見が多く上がった。</li></ul> |
| Well-Beingの向上  | 5. 新たなスポーツの振興<br>スポーツ環境の整備<br>スポーツを通じた新たなライフスタイルの確立 等 |  |

# 【参考】全国のスタジアム・アリーナ新設・建替構想

2023年9月4日現在、81件の新設・建替が存在



# 目次

---

|  |             |
|--|-------------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて.....    | P. 2        |
| 2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ.....    | P.11        |
| <b>3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー.....</b> | <b>P.19</b> |
| 4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討.....            | P.23        |
| 5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例.....      | P.30        |
| 6. スタジアム・アリーナの事例紹介.....                | P.37        |
| 7. まとめ.....                            | P.48        |

# スポーツを核としたまちづくり①

## まちづくりを取り巻く現状と期待

- 各都市では、少子高齢化・財政状況悪化・中心市街地の空洞化・地域コミュニティ消失といった課題を抱えている。
- 暮らしに必要な諸機能が近接した**効率的で持続可能なまちづくりへの期待**が寄せられている。
- 実現のためには、**世代を超えて多くの住民が交流できる空間や、地域アイデンティティを感じられるコンテンツ**が必要。

### まちづくりを取り巻く現状

少子高齢化

地方財政状況悪化

建設事業費など投資的経費の減少傾向

中心市街地の空洞化

交流空間・地域コミュニティの消失

雇用の喪失・人材の流出

### まちづくりへの期待

#### 「コンパクトシティ」への期待

- コンパクトシティとは、市街地が集約され、諸機能が比較的小さなエリアに高密度で詰まっている都市形態。
- **人口減少、財政制約、社会資本老朽化対応**といったネガティブな課題を解決するものだけでなく、**交流空間の創出やコミュニティの再構築**の一助となることにも期待。
- コミュニティとしての一体感を醸成し、世代を超えて多くの地域住民が交流できる空間を創出することが求められる。
- 交流空間の創出のためには、**多くの人々が価値観や感動を共有でき、地域に対するアイデンティティを感じられるようなコンテンツ**が必要。

#### 「スポーツ」への期待

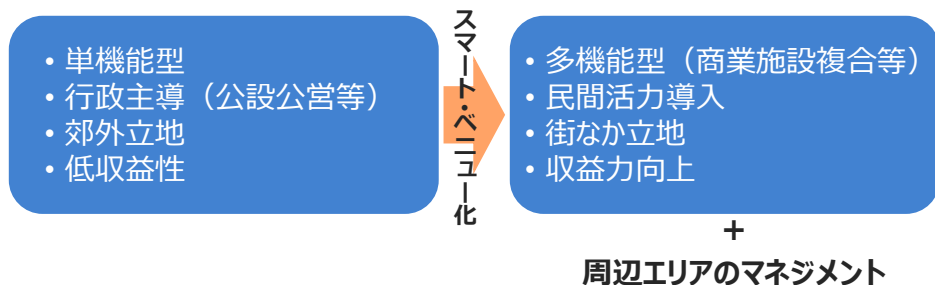
- 同じ感動を味わうことによる一体感の創出
- 地域単位でのクラブチームの創立等、**地域のアイデンティティの醸成**にも寄与できる可能性

# スポーツを核としたまちづくり②

## スマート・ベニューとは

- DBJでは、スポーツ施設を核とした周辺の**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サステナブルな交流施設**を意味する「スマート・ベニュー」を提唱・定義。
- サステナブルとは、当該施設の事業継続性が担保されることや周辺地域への外部効果を発揮することを示すと考えるものであり、将来の世代に負担を残さない施設でなければならない。

### スマート・ベニューとは



スポーツ施設等を核とした戦略的拠点づくり

### まちづくり/地域コミュニティにおけるスポーツの有用性

- 世代/階層を超えた交流
- 地域愛着度の向上、一体感の醸成
- 周辺地域への経済効果
- 健康的な生活基盤（予防医療）

### スマート・ベニューが地域にもたらす主な効果

1. 地域アイデンティティの醸成（若者の定住貢献）
2. 「街なか」の賑わい創出（消費拡大、都市の魅力向上）
3. 交流人口の拡大（来街者増などを含む周辺への経済効果）

# スタジアム・アリーナ実現に向けた段階論

## 「スマート・ベニュー」が実現には街のあらゆるステークホルダーの関与が必要

- スタジアム・アリーナがスマート・ベニューの理想形に向かう発展段階を以下の表に整理した。
- 段階が進むにつれて、施設の所有者がより多くの集客・収益を得るとともに、スタジアム・アリーナがまちづくりや地域活性化に貢献する施設になっていく。
- 現在、多くのスタジアム・アリーナ整備に関する議論は第5段階まで到達していると認識している。

|      | 形態                | 備考   |
|------|-------------------|--|
| 第1段階 | ハコ貸し主体            | <ul style="list-style-type: none"><li>● 公共が整備したスタジアム・アリーナを興行主や利用者に日時単位で貸し出す形態。かつてのスタジアム・アリーナはほとんどがこのモデルだった。多くが国体開催や市民利用を目的としており、サービスや収益の向上が困難な施設。</li></ul>  |
| 第2段階 | 民間運営              | <ul style="list-style-type: none"><li>● 公共或いは民間企業が整備したスタジアム・アリーナを民間企業が運営し、興行主や利用者に貸し出す。業務委託や指定管理制度の導入により管理運営を外郭団体や民間事業者に任せている。</li><li>● 公共直営施設に比べ、管理運営に係る費用削減とサービスの質の向上が期待できる。</li></ul>          |
| 第3段階 | スポーツチームによる運営      | <ul style="list-style-type: none"><li>● プロスポーツチーム（あるいは関連企業）が自ら運営者としてホームスタジアム・アリーナを運営する形態。ホームチームが指定館者や都市公園内における管理許可を用いて管理・運営を行う。</li><li>● 試合日程の調整のしやすさや試合開催時のサービス向上による集客・収入の向上等がメリットとなる。</li></ul> |
| 第4段階 | スポーツチームによる一体経営    | <ul style="list-style-type: none"><li>● プロスポーツチーム（あるいは関連企業が）がホームスタジアム・アリーナを整備、所有、管理運営を行う。</li><li>● 初期投資に加え施設を所有するために係る費用の負担が大きく、資金力の高い企業を母体企業とする一部のプロスポーツチームが実現してきたモデル</li></ul>                  |
| 第5段階 | 複合施設化             | <ul style="list-style-type: none"><li>● 第4段階の一体経営に加えて、スタジアム・アリーナを公共施設や商業施設との複合施設として整備するモデル。</li><li>● 現在、多くのスタジアム・アリーナ整備事業にて議論されている。</li></ul>   |
| 第6段階 | その先へ<br>スマート・ベニュー | <ul style="list-style-type: none"><li>● 第5段階に加えて、スタジアム・アリーナが周辺エリアと連携し、不足する機能を補完するなど、あるべきまちづくりの実現に向けて整備されるモデル。</li></ul>  |

# 目次

---

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて | P. 2        |
| 2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ | P.11        |
| 3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー     | P.19        |
| <b>4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討</b>  | <b>P.23</b> |
| 5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例   | P.30        |
| 6. スタジアム・アリーナの事例紹介             | P.37        |
| 7. まとめ                         | P.48        |



# スタジアム整備の検討手順とスケジュール（PFI手法採用時）

- スタジアム・アリーナ整備はPFI手法を採用した場合のスケジュールとして、一般的には開業までおおむね9年程度かかる。
- 期間を短縮する場合は、1の短縮化、2及び3を計1年で実施する、4を2や3と同時並行的に実施するなどの方法がある。
- 下記スケジュールを短縮する場合には、スタジアム・アリーナ整備に関する庁内外の合意形成がほぼ済んでいる、立地場所が確定している、といった条件が必要。

＜PFI等のPPP手法を採用した場合のスケジュールイメージ＞

| 実施事項                           | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 | 6年目 | 7年目 | 8年目 | 9年目 |
|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. 企画・構想                       | →   |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 2. 基本構想策定                      |     | →   |     |     |     |     |     |     |     |
| 3. 基本計画策定                      |     |     | →   |     |     |     |     |     |     |
| 4. 民活導入可能性調査、実施方針及び業務要求水準書案の作成 |     |     |     | →   |     |     |     |     |     |
| 5. 事業者の募集・選定                   |     |     |     |     | →   | →   |     |     |     |
| 6. 設計・建設                       |     |     |     |     |     | →   | →   | →   | → ● |

# 実施事項ごとに検討すべき内容

- スタジアム・アリーナ整備のポイントは、**資金調達、収益向上、集客向上**の3つ。
- 下記の実施事項において、この3つを達成するための検討を行う。
- 特に、スタジアム整備については**可能な限り早期にステークホルダー間での合意形成**に取り組むことが必要。

| 実施事項                           | 具体的な検討内容  |
|--------------------------------|---|
| 1. 企画・構想                       | スタジアム整備検討の背景（現状・課題・これまでの検討経緯・上位計画等）、ビジョン、参考事例調査・視察、主要ステークホルダー、事業候補地、規模、機能、利用用途・利用方法、市場分析（需要・競合等）、資金調達（助成金の検討含む）、事業スケジュール、収支、効果等に関するおおまかな検討。<br>上記検討にあたり、必要に応じ、庁内協議会や勉強会の実施など。 |
| 2. 基本構想策定                      | 1の検討内容の精査及び「基本構想」としてのとりまとめに加え、官民連携協議会や有識者会議の実施など。<br>利用者・事業者・市民等へのアンケートやヒアリング等も実施。  |
| 3. 基本計画策定                      | 事業候補地概要、規模、機能についての精査及び施設計画、運営計画の作成、これらに基づく収支の精査、スケジュールの精査。<br>上記に関し「基本計画」としてとりまとめ。  |
| 4. 民活導入可能性調査、実施方針及び業務要求水準書案の作成 | 事業手法、官民業務・リスク分担、法制度上の課題、VFMの算定、事業者ヒアリング、実施方針の作成、業務要求水準書案の作成、IP（インフォメーション・パッケージ：応募者への提供情報）の整理・作成。  |
| 5. 事業者の募集・選定                   | 募集要項、業務要求水準書（修正版）、サービス対価の支払方法、モニタリング方法、契約書案など、選定に係る公表資料一式の作成。<br>事業者とのQ&A対応、審査委員会の運営、事業契約締結等も実施。  |
| 6. 設計・建設                       | 開業前において、事業者の提案内容の設計への反映確認、具体的なモニタリング方法の策定等。   |

# スタジアム・アリーナのステークホルダー

## スタジアム・アリーナ構想企画は多くのステークホルダーとの協議が必要

- 下記の図はスタジアム・アリーナ構想に関係するステークホルダーを1例としてまとめたものである。
- 協議において優先度の高いステークホルダーや早期に協議や適切な情報提供が必要となるステークホルダー等それぞれの属性に応じたたいおうが求められる。

(1) 初期投資や収益力向上、  
コスト負担に貢献するステークホルダー

③、④、⑤、⑥、  
⑦、⑨、⑩、⑪

(2) 経済的、社会的意義  
や効果を楽しむ  
ステークホルダー

⑬、⑮、⑰

(3) 事業に係る  
リスクを負担する  
ステークホルダー

②  
⑫  
①  
⑧  
⑩  
⑪  
⑭  
⑮  
⑯  
⑰  
⑱

⑳、㉓

(4) その他のステークホルダーに影響を与えるステークホルダー

- |                            |                  |
|----------------------------|------------------|
| ① 地方公共団体                   | ⑭ 地元商店街<br>商業事業者 |
| ② ホームチーム                   | ⑮ ファン            |
| ③ ホームチームのオーナー<br>母体企業・関連企業 | ⑯ 市民             |
| ④ 地方経済会                    | ⑰ 地元スポーツ団体       |
| ⑤ デベロッパー・設計建設会社            | ⑱ 近隣住民           |
| ⑥ 管理運営事業者                  | ⑲ 警察             |
| ⑦ スポンサー企業                  | ⑳ 首長             |
| ⑧ 金融機関、投資家                 | ㉑ 地方公共団体職員       |
| ⑨ 国・補助金提供団体                | ㉒ 議会（議員）         |
| ⑩ コンサルティング組織               | ㉓ マスメディア         |
| ⑪ 地権者                      |                  |
| ⑫ 大学                       |                  |
| ⑬ プロスポーツリーグ                |                  |

# スタジアムのビジョン・コンセプトの策定

## 関係者間で「目的」を明確化し、ビジョン・コンセプトからビジネスの方針まで策定

- スタジアム整備PJは、構想から実現までに長期間を要するため、関係者がともに推進していくためには、初期段階で「目的」を設定・明確化し、ステークホルダー間での合意形成を図っていくことが重要。目的について合意したうえで、目的を実現するための「ビジョン」・「コンセプト」を検討し、スタジアムの姿を具現化していく。
- ビジョン・コンセプトをふまえて、収益確保のための「ビジネスの方針」を明確にすることが必要。
- スタジアムの場合、施設単体だけではなく、市民の生活満足度向上、地域商業施設の経済波及効果など、**地域全体としての「プロフィット化」**を目指すべきであり、**エリアマネジメント**として考えていくことが必要。

### 目的・ビジョン・コンセプトの検討サイクルイメージ

具体的な実現性やそもそもの目的に立ち返り、  
目的を達成するために必要な機能かをどうかを再考

#### 目的

長年にわたって  
目指すもの

Ex) 中心市街地への来客数増加、  
地域の防災拠点整備、等

#### ビジョン

目的でめざすものを  
具体的にしたもの

Ex) 世界中のアスリートから選ばれるスタジアム、  
**サステナブルなスタジアム**を目指すなど  
将来構想

#### コンセプト

具体的な整備内容や  
利用内容の方向性を  
示したもの

Ex) J1ホームゲームが開催可能な  
スタジアム、アマチュアスポーツの  
聖地となるスタジアム等

# 今後スタジアム・アリーナに求められる機能①

## 海外の最新先進事例を体系的に分析し、スタジアム・アリーナに求められる機能を整理

- 海外のスタジアムの先進事例としては、スタジアムを核とした新たなにぎわいのあるまちづくりを行う「**都市開発型**」、スタジアムと付帯設備（公共施設、商業、飲食、健康増進施設など）を一体的に整備する「**施設複合型**」、音楽イベント等も行う「**コンサート併用型**」、IoTなどテクノロジーに対応した「**スマートスタジアム**」、スナッキング（ながら）観戦などを行う「**ソーシャル体験創出型**」等がある。

### 海外の先進事例

| 分類         | スタジアム名                                 | 概要   | 写真  |
|------------|--|--|---|
| 都市開発型      | The Battery Atlanta<br>(ジョージア州アトランタ)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● MLB球団アトランタブレーブスの本拠地へと通じる新たな街として整備。</li> <li>● 低層部をレストランや店舗、上層部を住宅やホテル、オフィスとし、オープンモールを形成。</li> </ul>                     |    |
| 施設複合型      | Our Tampines Hub<br>(シンガポール)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● シンガポール最大の統合コミュニティ・ライフスタイルハブ。</li> <li>● 施設内には30のコミュニティ、スポーツ、文化等の施設を統合。（図書館、飲食店、公共サービス、プール等のスポーツ施設、劇場、クリニック等）</li> </ul> |    |
| コンサート併用型   | TOYOTA STADIUM<br>(テキサス州フリスコ)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 片側のサイドスタンドにはステージ屋根が常設。</li> <li>● 設営・撤収の運用効率を高め、稼働率・収益性の向上につなげている。</li> </ul>   |   |
| スマートスタジアム  | Mercedes-Benz Stadium<br>(ジョージア州アトランタ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客情報をデータ化し仕入れに反映させることで最安値の商品提供を実現。</li> <li>● ビックデータを活かした施設マネジメントを行い収益性の向上に繋げている。</li> </ul>                            |  |
| ソーシャル体験創出型 | Tottenham Hotspur Stadium (ロンドン)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界最高レベルのケータリングサービスと、ホスピタリティ空間を持つ。</li> <li>● レストランやスイートボックスなど上質なホスピタリティサービスを提供する。</li> </ul>                            |  |

# 今後スタジアム・アリーナに求められる機能②

## 日本らしいスタジアム・アリーナ整備に向けて

- 日本におけるスタジアム・アリーナ整備の課題としては、①施設運営を見据えた計画、②スタジアム・アリーナの魅力、③スタジアム・アリーナを核とした魅力あるまちづくり、④投資と収益のコストバランス、⑤地域特性、立地特性を活かした施設づくりの5つが挙げられる。
- また、スタジアム・アリーナにおける脱炭素化の取り組みや、ユニバーサルデザインの必要性などの議論が始まっている。

### スタジアム・アリーナの施設・機能に求められる5つのコンセプト

| コンセプト             | 概要  | 方向性・Keyword                |
|-------------------|---|----------------------------|
| ①スタジアム・アリーナタイプの追求 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「何のためにつくるのか」、「何をやるのか」を明確に定め、コンテンツを見据えたスタジアムタイプを選択し、独自性を生み出し、稼働率を高める施設を実現</li><li>・ 単に「多目的」ではなく、e-sportsや地域に合致したコンテンツ「コト」を見据える必要</li></ul> | 施設運用、地域特性を見据えた最適な施設づくり     |
| ②ユニークデザインの追求      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ このスタジアム・アリーナといえば「●●」というわかりやすいブランドを構築</li><li>・ 街を象徴するランドマークとして記憶に残るユニークさ、世界中に人が認識できる世界観</li></ul>   | ここにしかない唯一無二の施設づくり          |
| ③ホスピタリティデザインの追求   | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 老若男女問わず訪れる人すべてに新たな体験を生む「おもてなし」のホスピタリティ</li><li>・ 快適性を高めて収益性を最大化</li></ul>   | 新たなエクスペリエンスを生む施設づくり        |
| ④フューチャーデザインの追求    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ IoT対応等（5G、キャッシュレスなど）</li><li>・ 将来を見据えたテクノロジーの進化（XR等）に柔軟に対応する施設</li></ul>  | 顧客満足度、運用効率を高める最適な施設づくり     |
| ⑤コミュニティデザインの追求    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域特性（観光・食など）・立地特性（歴史・文化・景観など）を最大限活用した施設づくり</li><li>・ 地域の交流拠点・地域の観光資源を活かしたツーリズムの拠点として地域に密着した複合化、デザイン、誰もが気軽に立ち寄れる「居場所」となる施設計画</li></ul>     | 地域の魅力を活かし、誰もが気軽に集まれる居場所づくり |

# 目次

---

|                                     |             |
|-------------------------------------|-------------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて      | P. 2        |
| 2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ      | P.11        |
| 3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー          | P.19        |
| 4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討              | P.23        |
| <b>5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例</b> | <b>P.30</b> |
| 6. スタジアム・アリーナの事例紹介                  | P.37        |
| 7. まとめ                              | P.48        |

# スタジアム・アリーナ整備における事業スキームの動向

## 多くの案件で官民連携手法による整備により公共負担が発生

- 近時のスタジアム・アリーナの新設案件では民設民営も増えてきているが、多くの案件は官民連携手法により整備がなされ、公共による負担が行われている。
- 従来は公共主導でスタジアム・アリーナの整備が行われ、指定管理等においても民間事業者側にインセンティブが発生しにくい点が収益性向上の課題の一つであったが、公共が負担しつつも民間事業者の創意工夫がしやすいよう、民間事業者が整備したのちに自治体に寄付を行う「負担付寄附」や、「PFI BT + コンセッション方式」なども活用。

### スタジアム・アリーナにおける主な官民連携整備事例

| 竣工      | スタジアム・アリーナ               | 事業スキーム                         |
|---------|--------------------------|--------------------------------|
| 2015年   | パナソニックスタジアム吹田            | 負担付寄附（指定管理者制度）                 |
| 2017年   | ミクニワールドスタジアム北九州          | PFI BTO方式                      |
| 2019年   | 有明アリーナ                   | コンセッション方式（※コンセッション期間は2021年から）  |
| 2020年   | サンガスタジアム by KYOSERA      | 指定管理者制度                        |
| 2020年   | FLAT HACHINOHE           | 民設民営（※八戸市から毎年1億円×30年間の利用料収入あり） |
| 2021年   | 沖縄アリーナ                   | 指定管理者制度                        |
| 2023年   | OPEN HOUSE ARENA OTA     | 指定管理者制度（※企業版ふるさと納税も活用）         |
| 2024年予定 | HIROSHIMAスタジアムパークPROJECT | DB方式 + 指定管理者制度                 |
| 2025年予定 | 愛知県新体育館                  | PFI BT + コンセッション方式             |



# 建設・運営における主な官民連携手法

## スキーム別にみたスタジアム・アリーナにおける主な官側からのサポート

|                | 運営   | 建設（+運営）                               | 運営   | 建設(+運営)  | 建設+運営  |
|----------------|--|---------------------------------------|--|--|--|
|                | 指定管理   | P F I<br>B T O、B O T、B O O等<br>※2     | P F I<br>コンセッション   | 負担付寄附  | 民設民営   |
| 主な<br>関係法令     | 地方自治法  | P F I 法                               | P F I 法  | 地方自治法  | -  |
| 概 要            | 公の施設※1の目的を効果的に達成するため、民間事業者等を指定管理者とし、公の施設の管理を行わせることができる制度 | 公共施設等の設計、建設、維持管理、運営を、一括して民間事業者にゆだねる制度 | 利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する制度 | 地方自治法により定められた、自治体が寄附を受ける際に、指定管理の指定など自治体の負担を伴う法的な義務が課せられる寄附制度 | 民設民営ながら、周辺インフラの整備や、補助金獲得に関する協力、公共による施設利用料の支払いなど、様々な形で公共が協力するスキーム |
| 官側からの<br>サポート例 | 民間事業者等への指定管理料の支払い  | 民間事業者等への整備費・指定管理料の支払い                 | 民間事業者等への支払上限額の設定（BT+コンセッション）                             | 寄附による固定資産税等の負担が免除  | 公共所有底地賃料の減免<br>地方税の減免<br>公共機能の入居<br>官側からの長期利用料支払                 |
| 事 例            | カシマスタジアム、マツダスタジアム（MAZDA Zoom-Zoomスタジアム広島）                | ミクニワールドスタジアム、横浜文化体育館                  | 愛知県新体育館（BT+コンセッション）                                      | パナソニックスタジアム吹田、ヨドコウ桜スタジアム                                     | FLAT HACHINOHE   |

公共

民間

※1 地方公共団体が設置する施設のうち、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために設けられる施設。

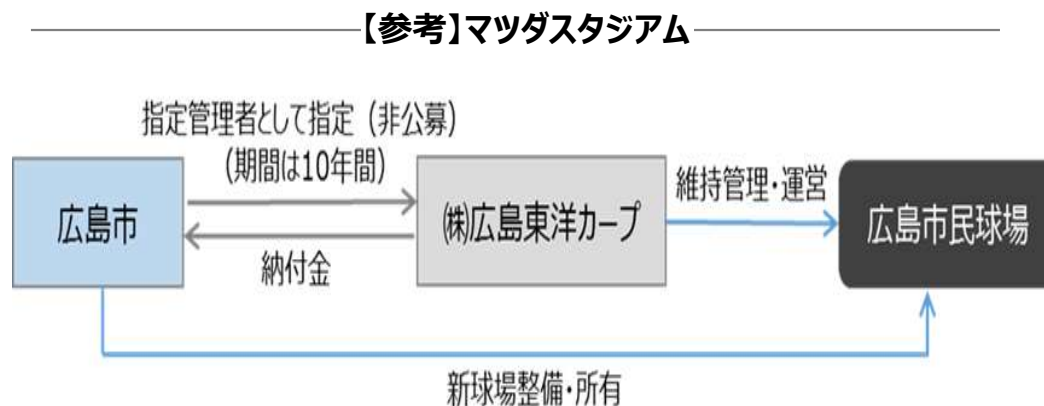
※2 P F Iには、B T O方式、B O T方式、B O O方式等のいくつかの事業方式があり、B T O方式では地方公共団体が、B O T方式及びB O O方式では民間事業者が施設の所有者となる。B T O方式の場合は、指定管理等を併用し、S P Cに運営を行わせる。

# 指定管理者制度について

## 事例：カシマサッカースタジアム、マツダスタジアム

- 全国各地のスポーツ施設で指定管理者制度が導入されている一方、**多くの場合指定管理期間が5年と短く**、民間事業者の管理運営能力が十分に発揮されているとは言い難い現状もある。
- 自治体との交渉の内容により指定管理期間を長期間にすることで、スタジアム・アリーナの運営の幅を確保している事例も存在する。**スポーツクラブが指定管理者を担う事例も多い**。

| 指定管理者制度概要 |   |
|-----------|---|
| 概要        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 公共の施設について管理運営を民間事業者を含む幅広い団体（指定管理者）に委託する制度。</li> </ul>  |
| メリット      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業者としては<b>指定管理料による収入</b>があるため、一定の収入があり事業リスクが少ない。</li> </ul>  |
| 課題        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設の老朽化・陳腐化に<b>民間活力を活かす</b>にくい。</li> <li>● 自治体から指定管理者に支払われる指定管理料が年々下げられる傾向にあり、民間事業者がサービス向上を抑制せざるを得ないおそれがある。</li> <li>● 利用料金が条例で低く抑えられた結果収益が少なくなり、民間事業者の工夫の余地が少ない。</li> <li>● <b>指定管理期間が通常5年と短く</b>、民間事業者が<b>投資したとしても回収が難しい</b>ため、投資が行われないケースがある。</li> </ul> |
| 備考        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● カシマサッカースタジアムは、10年間の指定管理期間終了後、<b>令和4年から非公募にて再度10年間の指定管理期間がスタート</b>した。</li> <li>● マツダスタジアムでは広島市と「<b>フランチャイズ協定</b>」を締結し、長期間の指定管理、プロ野球興行に必要な飲食物販施設、広告スペースの使用許可や球団が使用する施設の整備が可能。</li> </ul>   |



【カシマサッカースタジアム】  
※指定管理期間10年



【マツダスタジアム】  
※指定管理期間10年



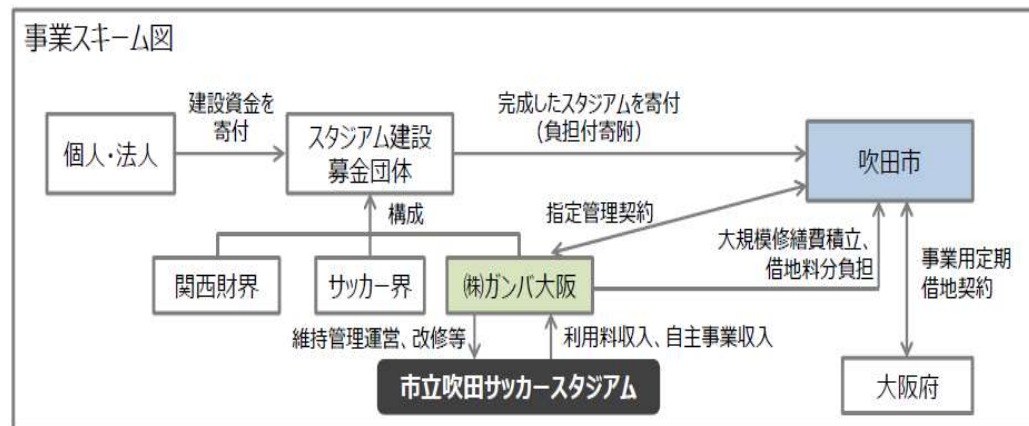
# 負担付寄附について

## 事例：パナソニックスタジアム吹田・ヨドコウ桜スタジアム

- 民設で整備した施設を施設の利用・運営管理や指定管理者の指名を条件に自治体に寄付を行う事業スキーム。
- 民間での施設整備になるため、**運営上必要な条件をふまえて施設を整備することが可能。**
- 負担付寄附を採用したスタジアムとしてパナソニックスタジアム吹田・ヨドコウ桜スタジアムがあり、どちらも**運営は指定管理者制度を採用。**

| 負担付寄附概要 |  |
|---------|--|
| 概要      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方自治法により定められた、自治体が寄附を受ける際に、自治体の負担を伴う法的な義務が課せられる寄附制度。</li> <li>● 自治体が寄附を受ける際には議会での承認が必要。</li> </ul>  |
| メリット    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業者が建設したスポーツ施設を、当該事業者による利用や管理運営等を条件として、自治体に寄附することが可能。</li> <li>● <b>寄附することで、固定資産税等の負担が免除。</b>また、指定管理制度など、他の手法と組み合わせて使うことが可能。</li> </ul>       |
| 課題      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業になるため整備資金を民間で調達することになり、負担が大きい。</li> <li>● 一部補助金を受けることができるが、自治体からの資金を寄附という形でしか受けられなくなる。</li> <li>● 公共施設となるため、施設使用料の上限や変更、利活用等に制限。</li> </ul> |
| 備考      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 寄附形式として①運営事業者が自ら施設を整備して寄附を行う形式、②寄附団体を設立し、寄附団体が個人・企業からの寄附金などを原資として施設を整備して寄附が考えられる。</li> <li>● 指定管理者制度の課題は自治体との交渉である程度解決する可能性がある。</li> </ul>      |

【参考】パナソニックスタジアム吹田



【パナソニックスタジアム吹田】



【ヨドコウ桜スタジアム】



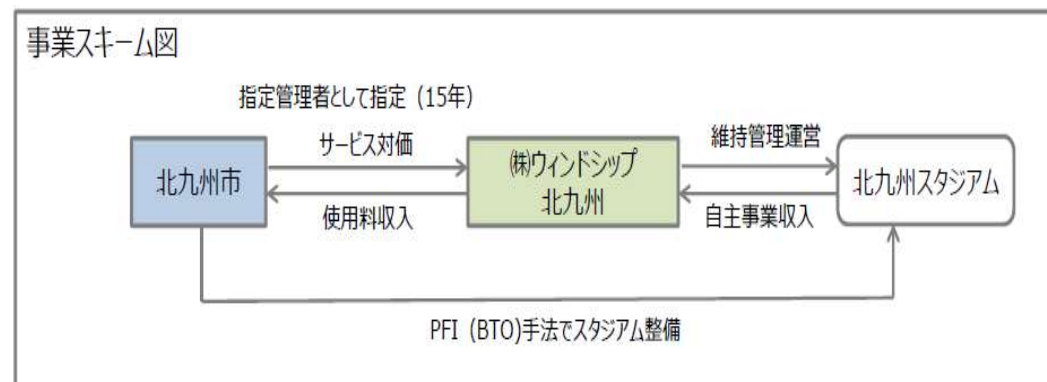
# PFI BTO方式について

## 事例：ミクニワールドスタジアム北九州・横浜文化体育館

- 整備・維持管理運営を一括で発注・契約することで整備・運営の両方において民間事業者のノウハウを取り込み、公共施設の収益性の向上を目的に開発された手法。
- 現在、BTO方式で運営されているスタジアムはミクニワールドスタジアム北九州、横浜文化体育館が挙げられ、今後、整備事例が増加していくことが見込まれる。

| PFI BTO方式概要 |  |
|-------------|--|
| 概要          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● スタジアム・アリーナの整備・維持管理運営を自治体から一括してSPCに性能発注を行うPFI手法の一つ。</li> <li>● 完成後に所有権が自治体に移管され、民間が維持管理運営を行う事業スキーム。</li> </ul> |
| メリット        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自治体から要求水準の設定は受けるものの、民間事業者のノウハウを活用するために運営を見据えた整備が可能。</li> <li>● 自治体から発注を受け公共所有になるため補助金の活用が可能。</li> </ul>       |
| 課題          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 運営時は指定管理制度を採用するため、利用料金の設定など一部に制限が存在。</li> <li>● 運営面の自由度が高くなるため外的な要因やニーズの変化に対応するための高いノウハウが求められる。</li> </ul>    |
| 備考          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● PFI法では民間事業者側からのノウハウをより活用するために提案を行う民間提案制度が定められている。</li> </ul>  |

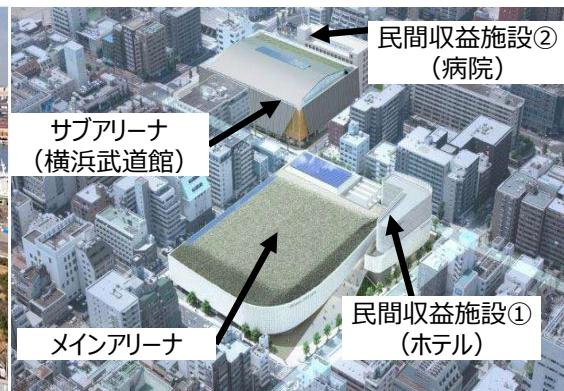
【参考】ミクニワールドスタジアム北九州



【ミクニワールドスタジアム北九州】



【横浜文化体育館】

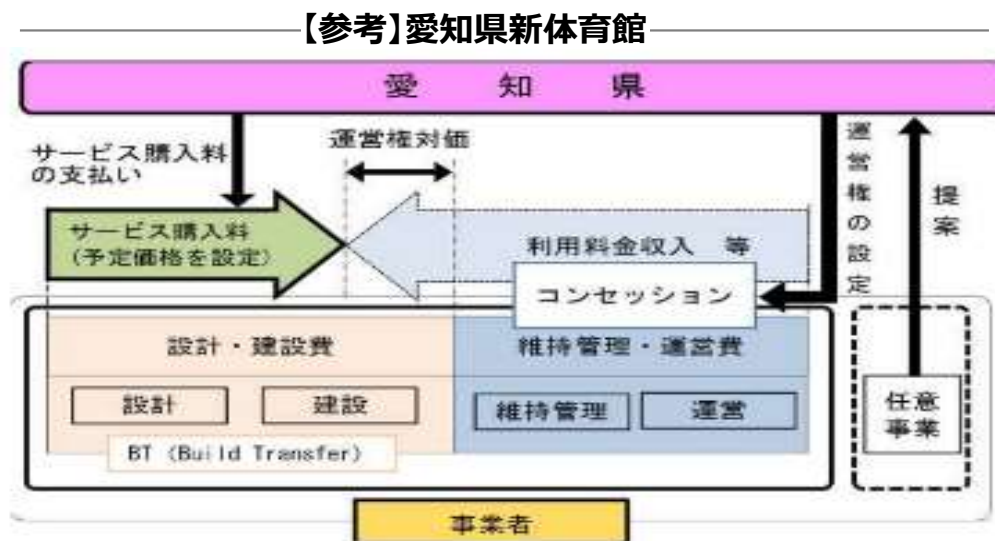


# PFI BT+コンセッション方式について

## 事例：愛知県新体育館（整備中）

- 新設する施設において運営手法としてコンセッション方式の運営面における民間事業者の自由度を活用するため、PFI手法による運営段階を見据えた整備を行う特徴を採用した事業スキーム。
- 現在、BT+コンセッション方式で整備運営されているスタジアム・アリーナが存在していない（愛知県新体育館が整備中）ものの、PPP/PFIアクションプランでコンセッション方式推進の重点項目に設定されたため、今後、整備事例が増加することが見込まれる。

| BT+コンセッション方式概要 |   |
|----------------|---|
| 概要             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● スタジアム・アリーナの整備・維持管理運営を自治体から一括してSPCに性能発注を行うPFI手法の一つ。</li> <li>● 完成後にコンセッション方式で運営を行う事業スキーム。民間事業者は自治体に運営権対価を支払い運営権を取得。</li> </ul>                        |
| メリット           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● BTO方式に比べ更に性能発注を進め、運営を見すえた追加投資を行いバリューアップを図ることが可能。</li> <li>● コンセッション方式より柔軟な利用料金設定が可能。</li> <li>● 取得した運営権に抵当権を設定することが出来るため、金融機関からの資金調達が円滑化。</li> </ul> |
| 課題             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 民間事業者は維持管理運営費に加え、自治体への運営権対価を負担するため、施設に高い収益性と運営に対する高度なノウハウが求められる。</li> </ul>  |
| 備考             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● PFI法では民間事業者側からのノウハウをより活用するために提案を行う民間提案制度が定められている。</li> <li>● PPP/PFIアクションプランにおいてスタジアムは重点分野とされ基本的にコンセッション方式の導入を目指すとしている。</li> </ul>                   |



【愛知県新体育館】



# 目次

---

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて | P. 2        |
| 2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ | P.11        |
| 3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー     | P.19        |
| 4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討         | P.23        |
| 5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例   | P.30        |
| <b>6. スタジアム・アリーナの事例紹介</b>      | <b>P.37</b> |
| 7. まとめ                         | P.48        |

# 【事例】アオーレ長岡

## 市民協働と交流の拠点

- **アリーナと市役所・交流ホール**といった市民が日常的に使用する機能を入れ込んだ複合施設であり、延べ床面積の半分以上が市民交流スペースとなっている。
- 低密度化した中心市街地に集う人々を増やし、エリアの活性化をターゲットとしている。
- **市民協働**をきっかけ、利用する市民が運営しつつ、行政が下支えとしてサポートする形式。

| 施設概要              |  |
|-------------------|--|
| 正式名称              | シティホールプラザアオーレ長岡  |
| 所在地               | 新潟県長岡市<br>(長岡駅と屋根付きデッキにて直結)                            |
| 竣工                | 2012年4月  |
| 建設費               | 131億円(全体)<br>地方債約50億円+長岡市都市整備基金<br>取崩約50億円+国庫補助金約30億円等 |
| 収容人数<br>【アリーナの全席】 | アリーナ部分<br>固定席：2,172席<br>最大収容人数：5,000人                  |
| 事業手法              | 公設民営(市民協働)   |
| 運営者               | 長岡市<br>NPO法人ながおか未来創造ネットワーク<br>NPO法人市民協働ネットワーク長岡        |
| ホームチーム            | 新潟アルビレックスBB(Bリーグ)                                      |

| 特徴  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>アリーナと市役所・交流ホール等の複合施設</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 元来の厚生会館の機能に追加し、市役所、スポーツ施設、屋根付き広場の「ナカドマ」や市民ホールなどの機能を追加したことにより、幅広い年代層の交流の場として中心市街地活性化に貢献。</li></ul></li><li>● <b>市民協働のアリーナ運営</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 指定管理でも市の直営でもない市民協働のアリーナ運営(アオーレモデル)。</li><li>✓ 運営を担うNPO法人の役員やスタッフは市民を中心としたメンバー(有識者および地元商店街メンバー等)で構成されている。</li></ul></li></ul> |

【外観】



【フロアマップ】



【バスケットボール興行】



# 【事例】カシマサッカースタジアム

## ホームスタジアムを活用した地方創生

- 鹿島アントラーズが企業などを巻き込んだ活動を行い、**地方創生**に取り組んでいる。
- カシマスタジアムを核に、**チームが地域のHUB**として、365日稼働の地域密着スタジアムを目指し、サッカー以外の地域生活・絆づくりのための活動を推進している。

### 施設概要

|        |                    |
|--------|--------------------|
| 所在地    | 茨城県鹿嶋市             |
| 竣工     | 2001年5月（改修）        |
| 建設費    | 75億円（建設）、193億円（改修） |
| 収容人数   | 40,000席            |
| ホームチーム | 鹿島アントラーズ           |
| 主な用途   | サッカー               |

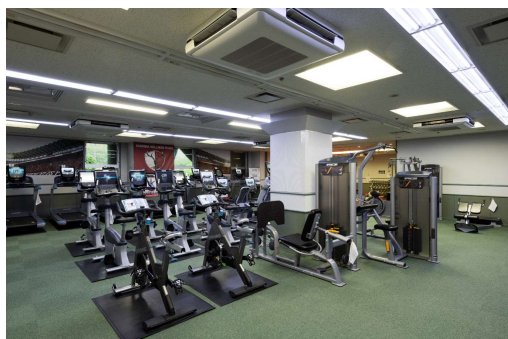
### 基本情報

#### ● 地域貢献活動

- ✓ スタジアムに隣接して、**鹿島アントラーズのチームドクターが中心となり**、プロスポーツ選手だけではなく、スポーツ愛好者、一般の方も含めて幅広い人々に**高度な整形外科医療とリハビリテーションを提供するクリニック（アントラーズスポーツクリニック）**を開設。
- ✓ スタジアム内にて、**市民の健康サポートのため、ウェルネスプラザを実施**。最新のトレーニングマシンを設置したジム、スタジオや個別プログラムを提供。スキンケアサロンによるエステプログラムも提供。

#### ● スタジアムやスタジアム周辺を活用した実証実験

- ✓ 2019シーズンより株式会社NTTドコモとクラブオフィシャルスポンサー契約を締結し、カシマスタジアムにおける**5G×マルチアングル映像体験の提供**が行われた。
- ✓ 産業技術総合研究所と包括連携協定を結び**カシマサッカースタジアムを実証の場「ラボ」としての利活用、最新技術の社会実装を促進することで地域経済の持続的な成長を推進**。人流解析などの実証が行われた。





# 【事例】MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島

## フランチャイズ協定で自治体と連携

- ホームチームが自治体と「フランチャイズ協定」を結ぶことで10年間の指定管理期間を獲得し、自由度の高い運営・管理を行うことで民間側の施設への投資を可能としている。
- 球場周辺一帯の大規模複合開発により市民が気軽に、交流できるようなスタジアムを整備。

| 施設概要   |           |
|--------|-----------|
| 所在地    | 広島市南区     |
| 竣工     | 2009年4月   |
| 建設費    | 約144.63億円 |
| 収容人数   | 33,000席   |
| ホームチーム | 広島東洋カープ   |
| 主な用途   | 野球        |

## 基本情報

- 広島市と「フランチャイズ協定」
  - ✓ マツダスタジアムでは広島市と広島東洋カープが「フランチャイズ協定」を締結し、長期間の指定管理、プロ野球興行に必要な飲食物販施設、広告スペースの使用許可や球団が使用する施設の整備が可能。
- 周辺の一体開発
  - ✓ 三井不動産株が主体となり、球場周辺一帯の大規模複合開発を実施。商業施設、スポーツ施設、カープ練習場、住宅等、**周辺を一体的に開発**。まちとの一体感を作り出し、スタジアム周辺に結婚式場やマンション、スポーツクラブなどが集積。

【施設外観】



## 複合化・周辺の地域開発



新幹線駅前に立地



スポーツクラブ



結婚式場



マンション

# 【事例】沖縄アリーナ

## Bリーグアリーナ先進事例

- イベント内容にあわせてレイアウト変更が可能な、すり鉢状の観客席設計。
- **ホスピタリティにこだわり**メガビジョン等を完備。VIPラウンジ含めた多種類の座席を用意し売上につなげている。
- 建設費は**内閣府の沖縄振興特定事業推進費、防衛省の再編推進事業補助金を活用**。
- スムーズな設営撤収が出来るよう搬入口等にも工夫を凝らしている。

| 施設概要   |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| 所在地    | 沖縄県沖縄市                            |
| 竣工     | 2021年2月26日                        |
| 所有者    | 沖縄市                               |
| 運営者    | 沖縄アリーナ株式会社                        |
| 建設費    | 約162億円                            |
| 収容人数   | スポーツ利用時：8,000人<br>(床面のみの場合3,500人) |
| ホームチーム | 琉球ゴールデンキングス                       |
| 主な用途   | バスケットボール、コンサート                    |

## 設備・施設の特徴

- **建設費**
  - ✓ 総建設費は約162億円。内閣府の沖縄振興特定事業推進費や防衛省の再編推進事業補助金を活用。
- **ホスピタリティ**
  - ✓ スムーズな動線の確保や、VIP専用ラウンジ(エリア)・スイートルーム等を整備。
  - ✓ 510インチの可動式メガビジョンや360°リボンビジョンなど、大型映像設備を整備。
  - ✓ ファミリーエリアも完備(近くに試合中継も行うサイネージあり)。通路のサイネージも多く、座席以外でも試合を楽しめる工夫を凝らしている。
- **設営撤収に配慮した設計**
  - ✓ アリーナには2ヶ所の搬入出口があり、コンクリート床仕上げのイベントフロアに11tトラックで直接乗入れる事が可能。スムーズな設営撤収が可能。

【施設内観】



【ファミリーエリア】



<出所> 写真：DBJ撮影

# 【事例】パナソニックスタジアム吹田

## スタジアムをショーケースとして活用

- パナソニックの新技术や共同事業等の実証実験の場としてスタジアムを利用。
- ネーミングライツだけではなく、「ショーケース」のように活用していくことがスタジアム・アリーナのブランディングにもつながる可能性あり。

| 施設概要     |  |
|----------|--|
| 竣工       | 2015年  |
| 建設費      | 140億円  |
| 収容人数     | 40,000人  |
| 事業手法     | 負担付寄附 + 指定管理制度   |
| ホームチーム   | ガンバ大阪  |
| ショーケース機能 | プロジェクター、デジタルサイネージ、放送・中継・制作システムなどの設備機器<br>太陽光発電システム<br>電子チケットに対応した入場管理システム等 |

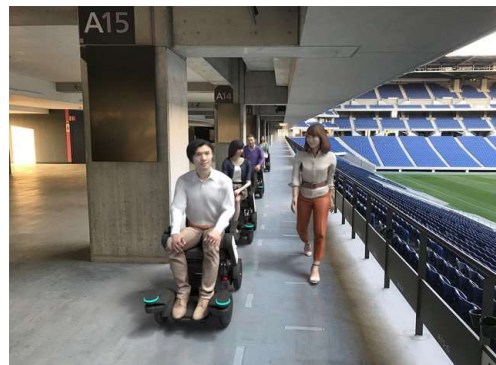
【施設外観】



## 近年の実証の取り組み

- **ロボティクスモビリティ「PiiMo（ピーモ）」2021年実施**
  - ✓ パナソニック株式会社がWHILL株式会社と共同開発したロボット型電動車いす。
  - ✓ 自動停止機能と先行機体への自動追従機能を利用したスタジアム「ライド周遊」ツアーを実施。
  - ✓ アトラクション感覚で楽しめる乗り物としてスタジアムの新たな体験価値を提供。
- **次世代チケットングソリューション 2018年実施**
  - ✓ 入場だけでなくイベント参加や物販等スタジアムのすべてのサービスを電子チケットのIDに紐づける新構想「スタジアムサービスプラットフォーム」の試み。
  - ✓ 来場者の紙チケット（電子チケット以外）をリストバンド型電子チケットと交換。パナソニック製の最新モバイル端末で読み取りを行い、入場を簡易化。
  - ✓ また、リストバンドは決済機能やデジタルサイネージによる案内表示、プレゼントキャンペーンに利用され、電子チケットやキャッシュレスの楽しさを体験できるアクティビティが用意された。

【スタジアム「ライド周遊」ツアーイメージ】



【リストバンド型電子チケットでの入場】



# 【事例】ヨドコウ桜スタジアム

## 民間のアイデアを活かし地域活性化を目指す

- 民間事業者が募金団体を設立しホームスタジアムを改修し、改修部分を大阪市に寄付。施設を30年間にわたり指定管理者として管理・運営。
- 複合機能を整備することで平日利用を促進し、地域活性化の核となる施設を目指す。
- スタジアムを拠点とするスポーツチームの運営団体が指定管理者となることで、平常時の維持管理・運営費を利用料金収入やテナント収入によって賄う。

| 施設概要   |              |
|--------|--------------|
| 竣工     | 2021年4月（改修）  |
| 建設費    | 非公表          |
| 収容人数   | 24,664席      |
| 事業手法   | 負担付寄附＋指定管理制度 |
| ホームチーム | セレッソ大阪       |

| 基本情報   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>公園内施設の相互作用</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 長居公園という公園内の施設として存在。長居公園には本スタジアムの他にヤンマースタジアム（5万人収容）や陸上競技場、スケボーパーク等も存在。</li><li>✓ スポーツ施設以外に、飲食店・植物園・アスレチック等の施設もあり日常使いができる。</li><li>✓ スタジアム単体としてではなく「長居」がホームというイメージ。</li></ul></li><li>● <b>スクール事業・オフィス利用</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ サッカースクール以外に英会話教室等でも利用。</li><li>✓ コワーキングスペースではピッチを眺めながら仕事をすることもできる。</li></ul></li><li>● <b>まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 当該プロジェクトを産官学連携で検討する体制であることを、「大阪市スポーツ振興計画」において明記。</li></ul></li></ul> |

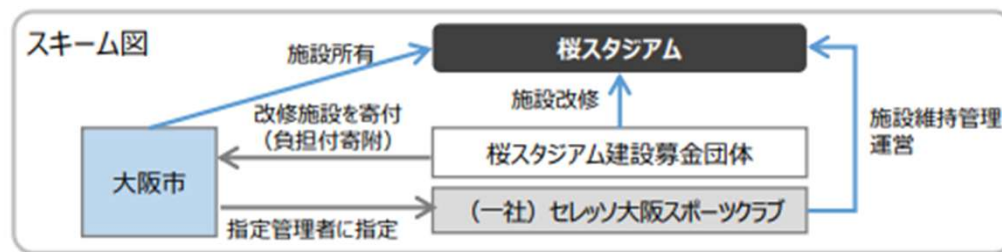
【施設外観】



【ヤンマースタジアム外観】



<出所> 写真：当行撮影



# 【事例】ミクニワールドスタジアム北九州

## PFI（BTO）地域との連携

- 新幹線停車駅であるJR小倉駅から徒歩約7分という駅近立地で、駅周辺での飲食店も充実。
- PFI事業実施にあたり、事業内容の一つとして事業者側に対してエリアマネジメントにおいて積極的な協力・連携を求めている。

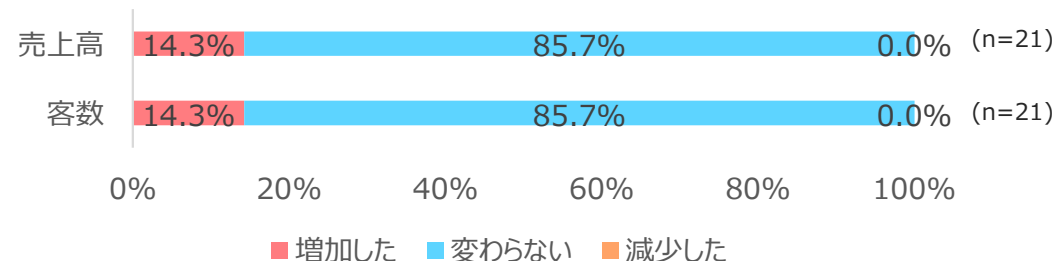
| 施設概要   |           |
|--------|-----------|
| 所在地    | 北九州市小倉北区  |
| 竣工     | 2017年1月   |
| 建設費    | 約99億円     |
| 収容人数   | 15,300席   |
| ホームチーム | ギラヴァンツ北九州 |
| 主な用途   | サッカー      |

| 基本情報   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● PFIによる事業実施<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 我が国初のPFI手法によるスタジアム整備プロジェクトで、民間事業者のノウハウ活用により、質の高い市民サービスの提供や維持管理の効率化を実現。</li></ul></li><li>● 新たなシンボル<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 海に面した立地を活かし、船のマストをイメージする吊構造の屋根デザインやスタジアム全体の配色は、近隣施設との調和を考え、景観にも配慮。</li></ul></li><li>● 回遊性の向上<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 滞在時間の延長を図るため、既設の照明灯等を活用しフラッグ広告を掲げたり、既設の歩行者系サインを有効活用し、目的地までの距離や消費カロリーなどを表示。</li><li>✓ 都心部全体のにぎわいの創出を図るため、スタジアムへの誘導や導線上の各所でイベントを開催。</li></ul></li></ul> |

### 【施設外観】



### 【スタジアム整備による飲食店・飲食サービス業への影響（スタジアムでのイベント開催時）】



<出所> DBJ「持続可能なスマート・ベニューの実現に向けて～ミクニワールドスタジアム北九州の整備前後での比較調査を通じて～」より

# 【事例】きたぎんボールパーク

## スポーツ施設において県と市が共同で整備した全国初の事例

- 都市公園の未開設区域に市営、県営の球場の機能を集約化。盛岡市、岩手県が整備費、運営・維持管理費をそれぞれが負担することによりプロ野球の試合を誘致できる高規格なスタジアム等を整備。
- 屋内練習場等などが併設されており、多目的な利用にも対応。市民、県民の普段使いを主目的に多様なイベントを開催。

| 施設概要 |                     | 基本情報（特徴）  |  |
|------|---------------------|---|--|
| 所在地  | 岩手県盛岡市              | <ul style="list-style-type: none"><li>● 盛岡市と岩手県の共同整備<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 市民利用を主目的とした市営球場、高校野球岩手県大会やプロ野球1軍公式戦を実施していた県営球場の老朽化に伴い、2つの施設機能を集約、2万人規模の高規格スタジアムを県市共同で整備。</li><li>✓ 県市の負担は整備費については市6：県4、運営・維持管理費においては市5：県5となっている。所有権の割合も市6：県4。</li></ul></li><li>● ボールパークとしての整備<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 野球場、屋内練習場ともに、野球のみならず多目的に利用でき、地域活性化、交流推進に寄与する「ボールパーク」として整備。</li><li>✓ 野球場コンコースを利用したランニング・ウォーキングコースや野球場を模した木製大型遊具である「キッズスタジアム」など、公園としての機能を付与し、日常の健康づくりにも活用できるように整備。</li></ul></li></ul> |  |
| 竣工   | 2023年4月             |   |  |
| 建設費  | 約83億円               |   |  |
| 事業手法 | PFI BTO方式           |   |  |
| 収容人数 | 20,000人             |   |  |
| 主な用途 | 市民・県民利用、高校野球、プロ野球興行 |   |  |



# 【事例】愛知県新体育館整備・運営等事業

## PFI BT+コンセッション方式

- 施設の収益性を確保し、民間ノウハウや創意工夫を最大限に活用するため、アリーナでは初の「BT+コンセッション方式」を採用。
- 最先維持管理システムを導入など、最先端技術を実装した世界水準のアリーナを整備し、スマートアリーナの実現を目指す。

| 施設概要            |  |
|-----------------|--|
| 所在地             | 愛知県名古屋市<br>(名城公園北園の一部)   |
| 竣工              | 2025年(予定)  |
| 建設費             | 約400億円   |
| 収容人数            | 17,000席  |
| ホームチーム          | 未定   |
| 主な用途            | 大相撲、スポーツイベント、コンサート   |
| コンソーシアム<br>構成企業 | 【名称】Aichi Smart Arenaグループ<br>・ 前田建設工業(株)<br>・ (株)NTTドコモ<br>・ Anschutz Sports Holdings (AEG)<br>・ 三井住友ファイナンス&リース(株)<br>・ 東急(株)<br>・ 中部日本放送(株)<br>・ (株)日本政策投資銀行<br>・ クッシュマン・アンド・ウェイクフィールド(株) |

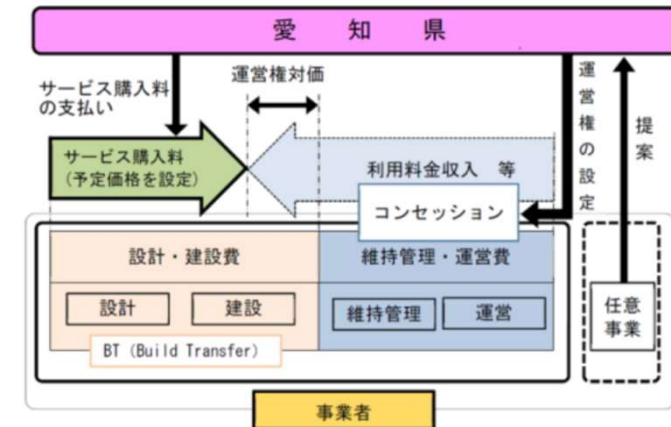
### 基本情報（施設価値・体験価値の向上を目指す）

- **BT+コンセッション方式の採用**
  - ✓ 事業者の創意工夫によって生じる収入増、支出減を事業者へ帰属させることで、**事業者の自由な投資活動が可能**。
  - ✓ 取得した**運営権に抵当権設定が可能**なため、**金融機関からの資金調達が円滑化**。
  - ✓ 「設計・建設費と維持管理・運営費」から「利用料金収入等を差し引いた額」をサービス購入料として県が負担することで、一定の日数を県民が廉価で使用可能。
- **スマートアリーナの実現**
  - ✓ スマートフォンアプリを活用し、パーソナライズされた各種サービスを実施。
  - ✓ 体験価値と利便性を向上させるよう、入場前から退場後までをICTによりサポート。
- **顧客経験価値の向上**
  - ✓ 国賓レベルの利用者等VVIPへの対応も可能なVIPルームで上質な観戦体験を提供。

【鳥瞰図イメージ】



【事業スキームとリスク分担】



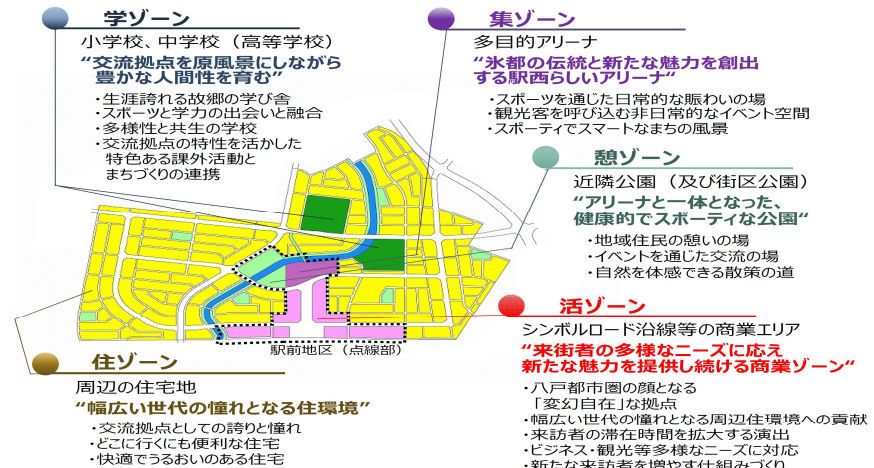
# 【事例】FLAT HACHINOHE

## 八戸版スマート・ベニューの実現を目指す

- 主にスポーツ小売事業を手掛け、アイスホッケーチーム「東北フリーブレイズ」を保有するゼビオグループのクロススポーツマーケティングが**多目的アリーナの整備・維持運営**を行う。
- エリアマネジメントの観点から八戸駅周辺もあわせて整備し、地域で一体となってまちづくりを進めている。

| 施設概要 |                                     |
|------|-------------------------------------|
| 所在地  | 青森県八戸市                              |
| 竣工   | 2020年4月1日                           |
| 建設費  | 非公開                                 |
| 収容人数 | バスケットボール：約5,000人<br>アイスホッケー：約3,500人 |
| 事業手法 | 民設民営                                |
| 運営者  | クロススポーツマーケティング株式会社                  |

| 基本情報（特徴） |   |
|----------|---|
| ●        | <b>アリーナを核とした「スマート・スポーツシティ」</b>  |
| ✓        | 八戸市は2019年にFLAT HACHINOHEを核としたまちづくり計画を策定。                                |
| ✓        | 駅前広場や駅から施設をつなぐシンボルロードが整備されたことで駅前地区の土地利用が可能となった。商業施設立地の期待が高まっている。        |
| ✓        | <b>駅前地区に5つのゾーンを設定し、それぞれ個別のビジョンを設定している。</b>                              |
| ●        | <b>地域に密着した連携</b>  |
| ✓        | 八戸市が事務局を行い、地元の方が中心となって参加している「八戸駅かいわいで盛り上がり隊」と連携、イベント企画・立案・実施・参加等の活動を実施。 |
| ●        | <b>官民連携による新しいアリーナ運営</b>   |
| ✓        | FLAT HACHINOHEの整備に際し、土地は八戸市が30年間無償で貸与する。                                |
| ✓        | 30年間、市はFLAT八戸に対し、年間約1億円の施設利用料を支払い、2,500時間の利用枠を得る。この利用枠を市民利用や学校教育利用に充当。  |





# 目次

---

|                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| 1. 日本政策投資銀行におけるスポーツ分野の取り組みについて | P. 2        |
| 2. スポーツ分野における国の取り組みとスタジアム・アリーナ | P.11        |
| 3. スポーツ核としたまちづくり スマート・ベニュー     | P.19        |
| 4. スタジアム・アリーナの実現に向けた検討         | P.23        |
| 5. スタジアム・アリーナ事業における官民連携の整備事例   | P.30        |
| 6. スタジアム・アリーナの事例紹介             | P.37        |
| <b>7. まとめ</b>                  | <b>P.48</b> |

# まとめ

---

- DBJでは、スポーツ施設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サステナブルな交流施設として「スマート・ベニュー」を提唱している。
- 近時のスタジアム・アリーナの新設案件では民設民営も増えてきているが、多くの案件は官民連携手法により整備がなされ、官民それぞれで負担が行われている。
- スタジアム・アリーナ実現にむけて、どのような機能が必要なのか、そのためにどのような民間の整備・運営のノウハウが必要なのか、それを十全に発揮できる有効な手法や整備の建付け、負担割合等を官民一体となって検討する必要があるのではないか。
- 地域のまちづくりの中で地域になくてはならないインフラとして、官民が連携して整備を進めることで地域に経済的、社会的の両面の効果が発揮されると考えている。

# お問い合わせ先

---

ご質問、ご相談等がございましたら、下記連絡先までお問い合わせください。

## 連絡先

---

株式会社日本政策投資銀行 地域調査部

桂田 隆行（カツラダ タカユキ）

 TEL: 03-3244-1149       E-mail: [tkkatsu@dbj.jp](mailto:tkkatsu@dbj.jp)

田村 恵大（タムラ ケイタ）

 TEL: 03-3244-1121       E-mail: [kitamur@dbj.jp](mailto:kitamur@dbj.jp)

**著作権 (C) Development Bank of Japan Inc. 2023**  
当資料は、株式会社日本政策投資銀行（DBJ）により作成されたものです。

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引などを勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願いいたします。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。当行までご連絡ください。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず『出所：日本政策投資銀行』と明記してください。