スポーツ施設への
民間活力導入について

2015年1月21日

株式会社日本政策投資銀行
地域企画部　　桂田　隆行

1. スポーツ施設への民間活力導入の歴史

1－1. スポーツ施設への民間活力導入の歴史

年代	国内のスポーツ 環境の変化	スタジアム・アリーナ等の 整備・運営に関するトピック	スタジアム・アリーナ等の 整備・運営に関する事例
1950年代	○学校体育から社会体育へ	○公共体育館の建設開始 ○国体施設への補助金制度の整備	
1960年代	○高度経済成長の高まり ○スポーツ振興法の制定（1961） **○1964年東京オリンピック・パラリンピック（1964）**	**○1964年東京オリンピック・パラリンピック（1964）**	
1970年代		○市民体育館の建設 （中央から地方へ）	○横浜スタジアム（負担付き寄付：1978）
1980年代	○バブル景気 ○生涯スポーツ時代の到来		○東京ドーム（民設民営：1988）
1990年代	○バブル景気の崩壊 ○Jリーグ開幕（1993）	○国際イベントの開催が可能な大規模公共体育施設の建設 ○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（PFI法）の制定（1999）	○なみはやドーム（1996） ○大阪ドーム（第三セクター：1997）
2000年代	○地域密着型プロスポーツの発展 ○スポーツ振興基本計画（2001） **○日韓ワールドカップ（2002）** ○スポーツ振興基本計画の改正（2006）	**○日韓ワールドカップ（2002）** ○指定管理者制度の導入（2003）	○宮城球場（管理許可：2005） ○千葉マリンスタジアム（指定管理：2006） ○カシマサッカースタジアム（指定管理：2006）
2010年以降	○スポーツ基本法の制定（2011） ○スポーツ基本計画（2012） ○スポーツ庁発足（2015予定） ○ラグビーW杯2019日本大会（2019） **○2020年東京オリンピック・パラリンピック（2020）** ○関西ワールドマスターズゲームズ2021（2021）	○PFI法の改正（2011） **○2020年東京オリンピック・パラリンピック（2020）**	○墨田区総合体育館（PFI：2010） ○ゼビオアリーナ仙台（定期借地権：2012） ○ガンバ大阪新スタジアム（寄付：2015予定） ○北九州スタジアム（PFI：2017予定）

1990年代後半以降、スポーツ施設の整備・運営効率を高めるために、PFI、
指定管理者制度や寄付等、**様々な形での民間活力導入事例が増えている**。

2. 国内スタジアム・アリーナ等の現状に関する調査

２－１．国内スタジアム・アリーナ等の現状に関する調査概要

［調査目的］

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
サステナブルな集客施設**「スマート・ベニュー」**のあり方を検討することを
目的として、国内のスポーツ施設に関する建設データ、利用形態のほか、
整備・管理・運営上の課題を把握するため、2013年春、アンケート調査を実施。

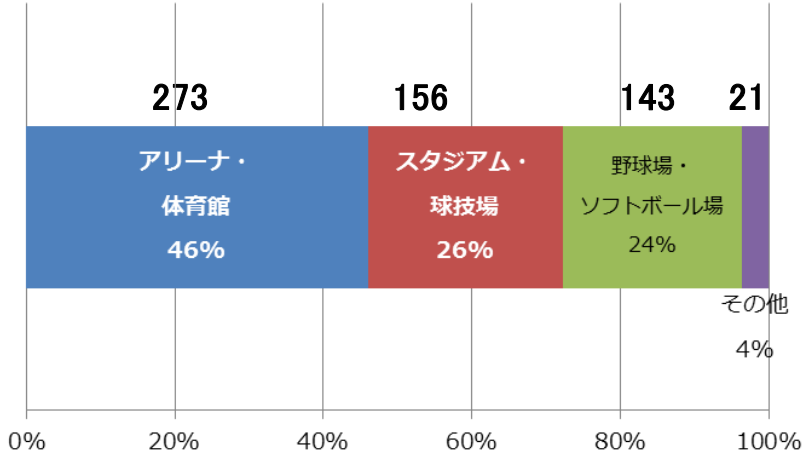
［調査対象］

国内の主要なスポーツ各リーグ及び競技大会における直近の1シーズンで
利用された**スタジアム・球技場**、**アリーナ・体育館**、**野球場・ソフトボール場**等。

［回答結果］

発送数：593施設
回収数：**287**施設
回収率：48.4%

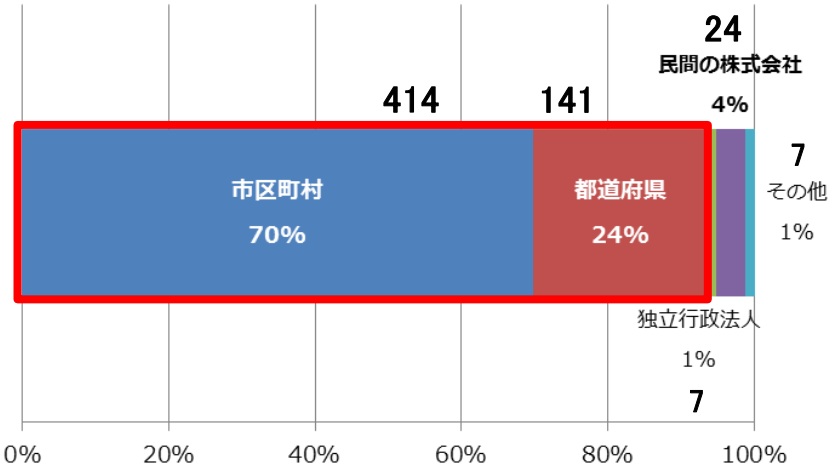
［施設種別の構成比］N=593



（出典：スマート・ベニュー研究会及び株式会社日本政策投資銀行
「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」）

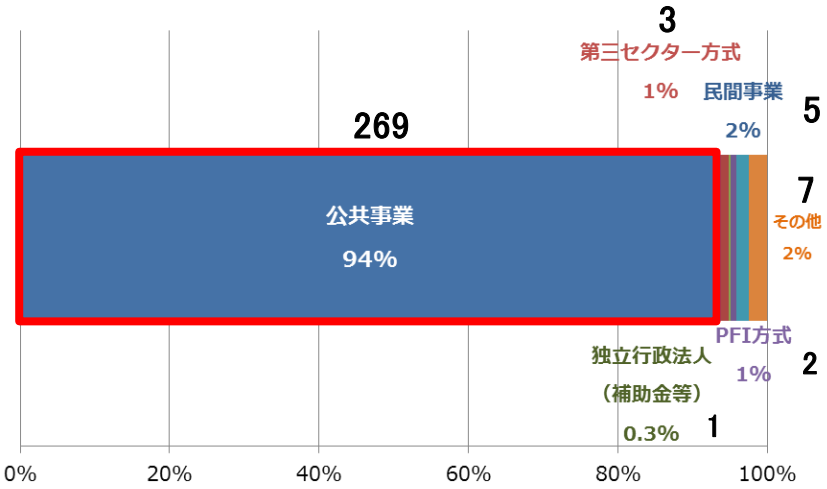
2－2. 施設の属性

[所有者別の構成比]N=593



興行で利用されている593施設のうち、
市区町村や都道府県といった**公共所有**が
94%（555施設）を占めている。

[施設別の整備手法]N=287

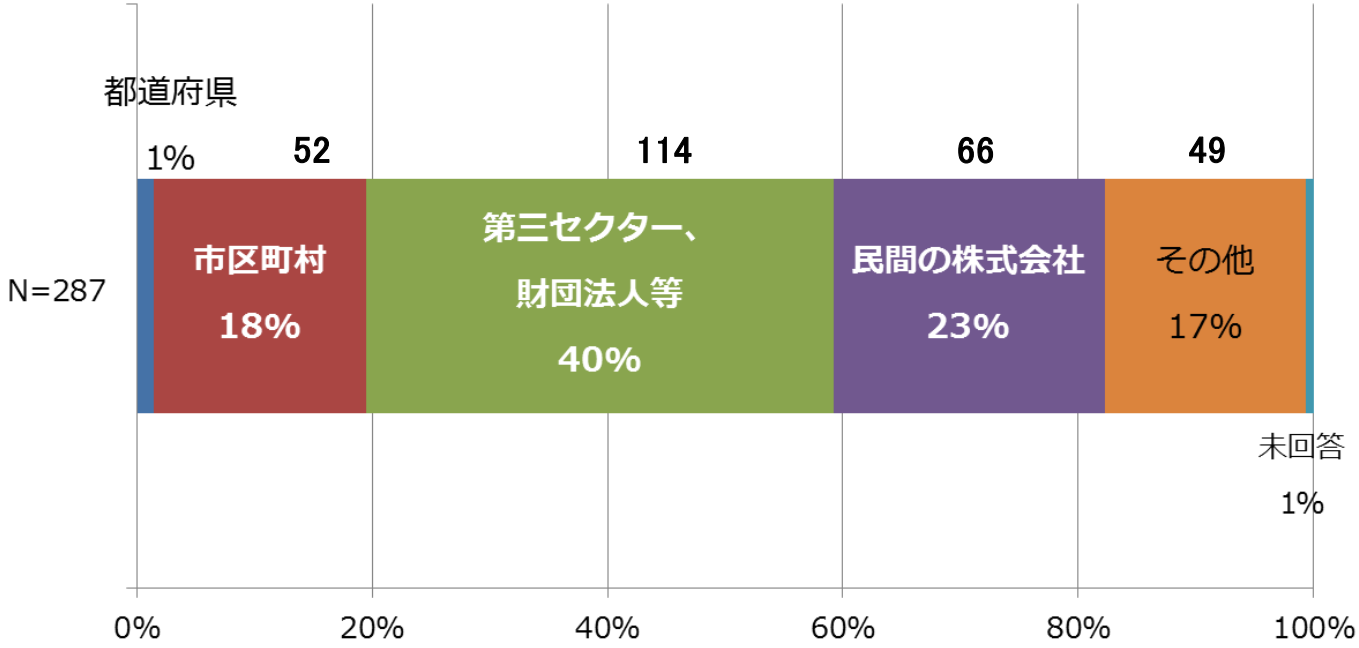


回答を得た287施設のうち、
公共事業による整備手法であった施設が、
94%（269施設）を占めている。

（出典：スマート・ベニュー研究会及び株式会社日本政策投資銀行
「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」）

２－３．施設の属性

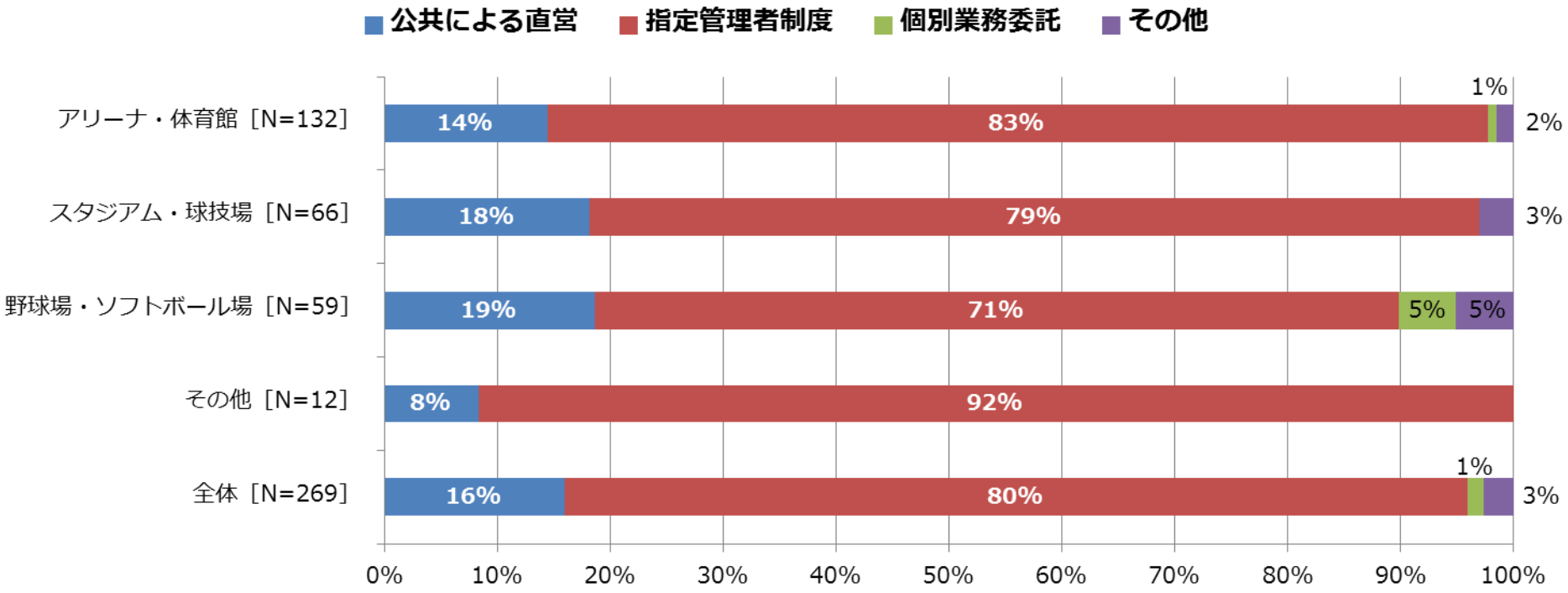
［運営者別の構成比］N=287



回答を得た287施設のうち、**民間の株式会社が2割程度**であり、
第三セクターや財団法人といった**地方公共団体の外郭団体が最も多い**。

２－４．施設の属性

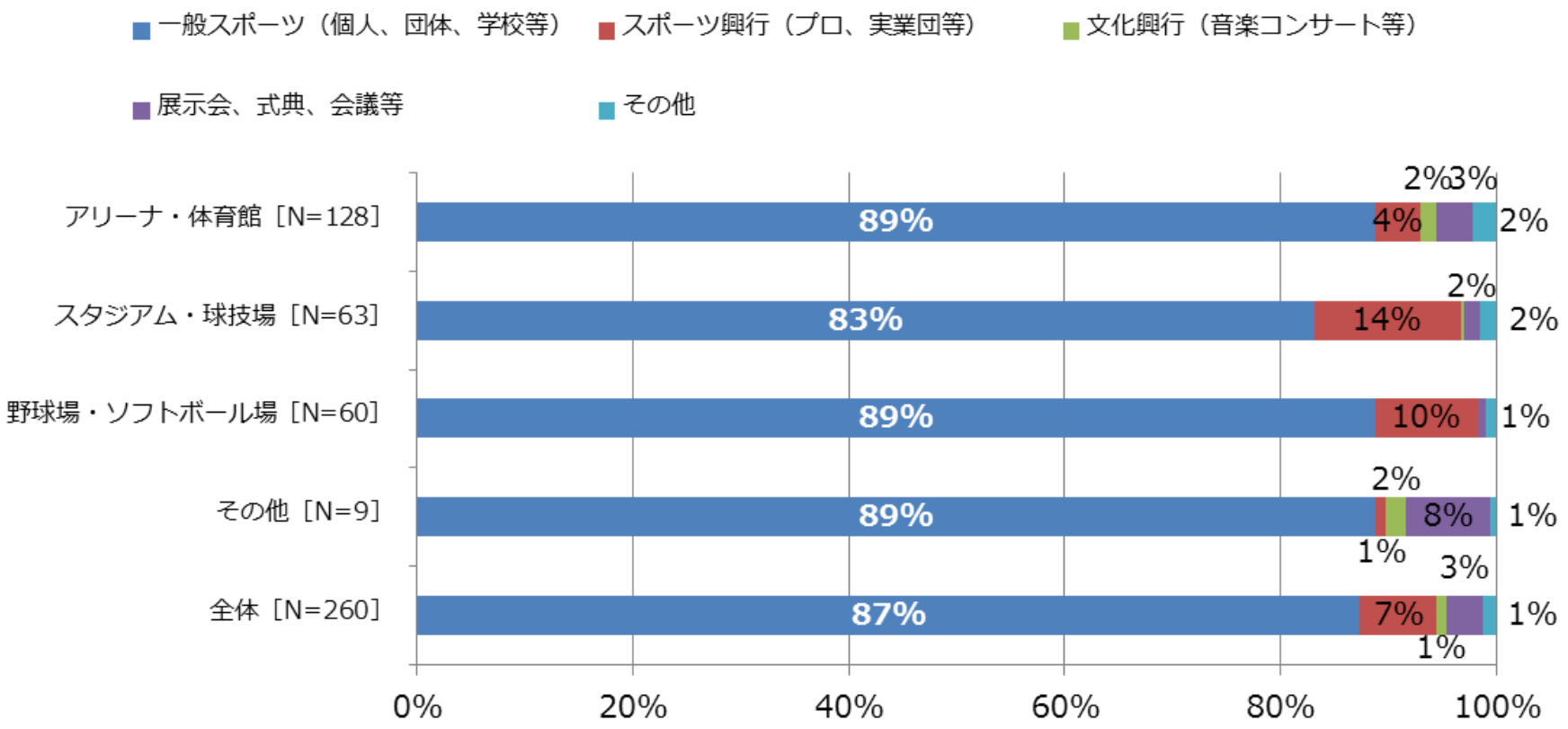
[施設別の公共事業における運営手法]N=269



回答を得た公共所有の269施設のうち、
8割以上（215）の施設が指定管理者制度を採用。
施設別にみても、全ての施設種別において7割以上の施設が指定管理者制度を採用。

２－５．施設の属性

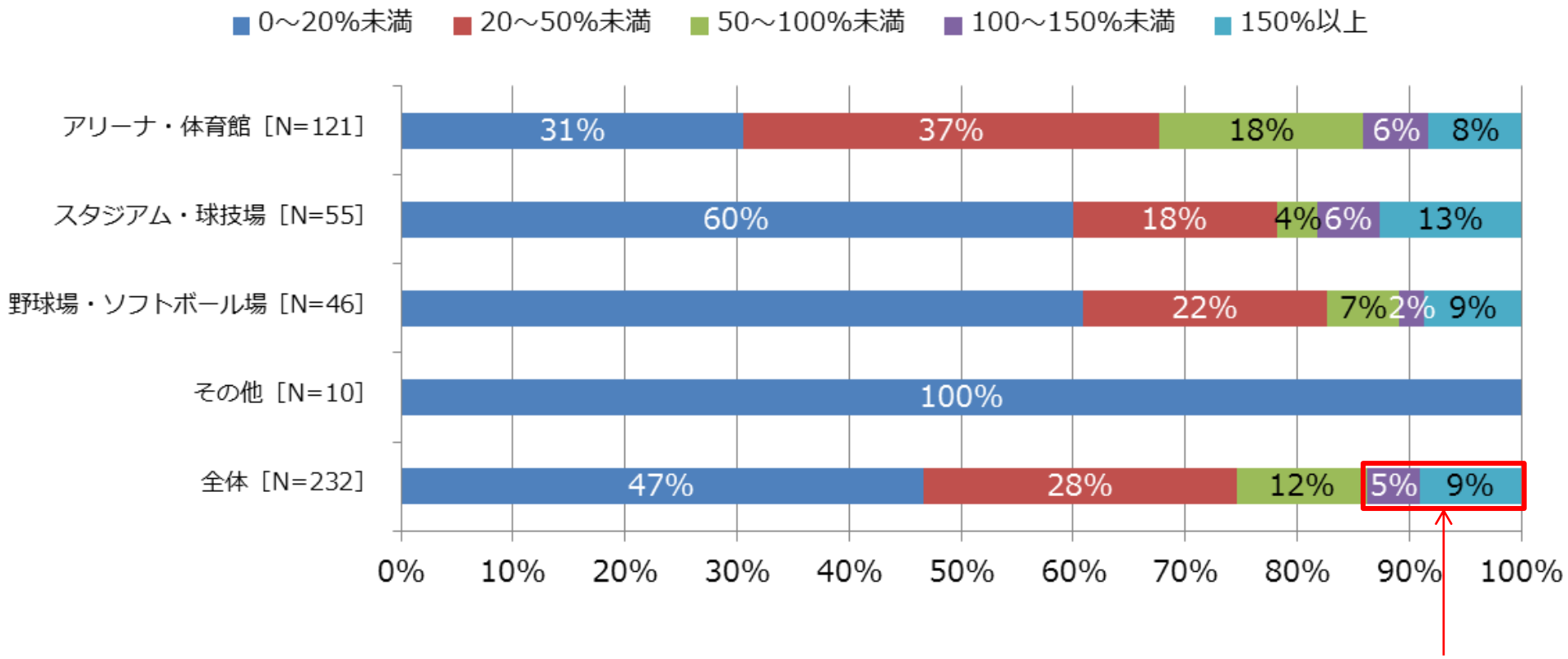
［施設別の利用内訳］N=260



施設の稼働日における利用形態の割合について、回答を得た260施設のうち、
施設種別ごとの各利用状況の平均稼働比率を算出したところ、
「一般のスポーツ利用」が最も多く、87%であった。

２－６．施設の属性

[公共からの委託費に占める収入の割合（施設種別）]N=232



収入が公共からの委託費を上回っている施設は、
全体の**14%**である。

（出典：スマート・ベニュー研究会及び株式会社日本政策投資銀行
「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」）

2―7. 収益性がある国内既存施設のポイント

① 収入源の多様化

利用料収入だけでなく、飲食物販、興行事業、広告、命名権の収入を確保し、収入源を増やしている傾向がある。

② 興行の活発化

稼働日のうち、一般のスポーツ利用が80%以上を占める施設が多いものの、スポーツ興行による利用が他の利用形態よりも上回る施設も存在する。
スポーツ興行を呼び込むための戦略と仕組みづくりが必要である。

③ 利用用途の多様化

コンサート等の文化的興行の比率が高く、一般のスポーツ利用やスポーツ興行以外の多様な利用を展開する施設も存在する。

④ 利便性の高い立地戦略

施設の集客力を高めて稼働率を向上させ、収益の安定・改善を図る観点からも、最寄り駅への近接性をはじめとして、利便性の高い立地戦略を検討することが求められる。

３．官民連携による施設整備運営手法について

3－1. PPP（官民連携）とは？

PPP（Public　Private　Partnerships=“官民連携”）

○ 一般的には、「官（Public）」と「民（Private）」が役割を分担しながら、
① 公共施設整備、公共サービスを進める
② 公有資産を活用した公共性の高いプロジェクト（都市開発、まちづくりなど）などを実施していく際の様々な手法の総称

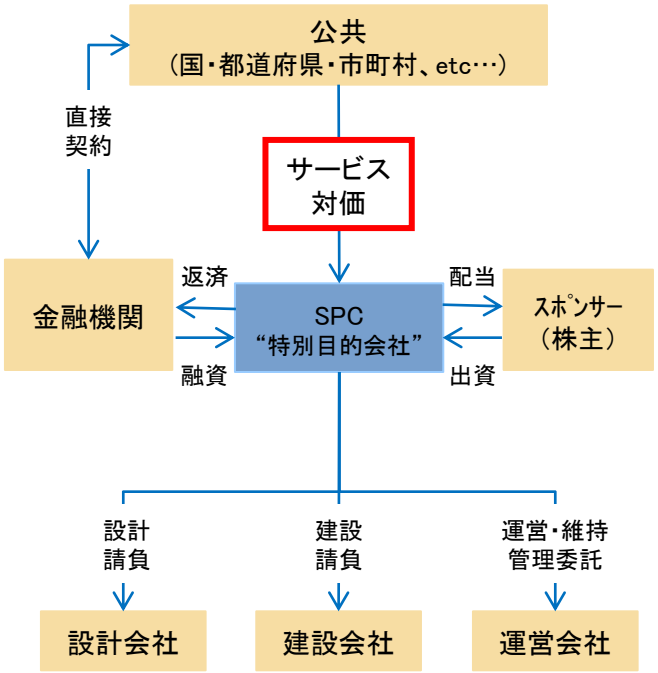
○ 期待される効果：
・ 財政支出を削減しつつ公共サービス水準を向上
・ 民間の知恵・技術・資金等の効果的・効率的導入　等

（出典：株式会社日本政策投資銀行作成）

3－2. PFIの基本的三類型（収入形態別）

①サービス購入型

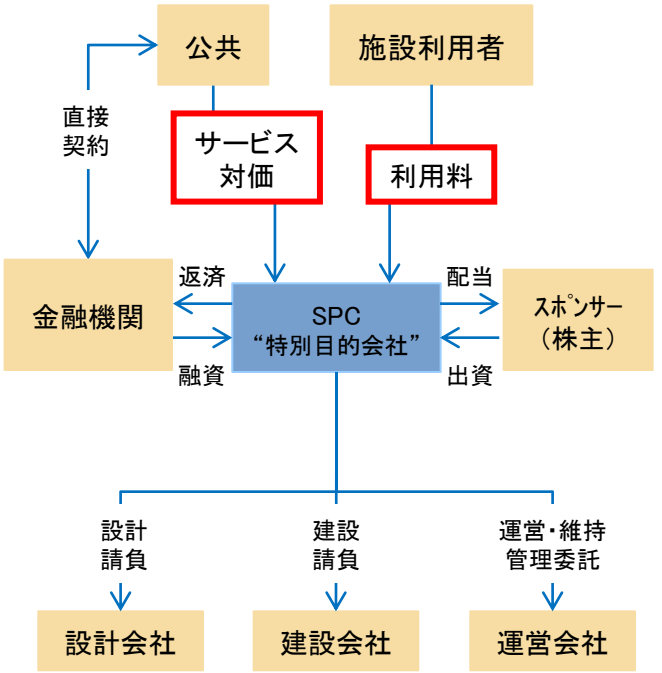
民間事業者が整備した施設・サービスに公共が対価を支払うことで、事業費を賄う方式



＜導入分野例＞
学校、庁舎、公務員宿舎、給食センター、刑務所・斎場、浄水場　等

②混合型（サービス購入＋独立採算）

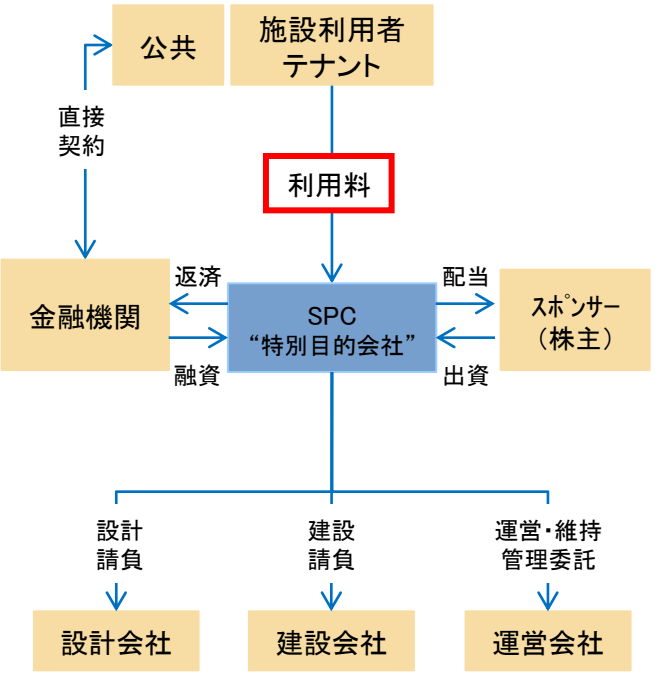
独立採算型とサービス購入型を組合わせて、利用者による料金等と公共からの支払いにより、事業費を賄う方式



＜導入分野例＞
市民利用施設（スポーツ施設、ホール等）、駐車場、公営住宅、廃棄物処理施設等

③独立採算型

民間事業者が整備した施設・サービスに利用者が料金等を支払うことで、事業費を賄う方式（公共の財政負担無）



＜導入分野例＞
空港ターミナル　等

3－3. 官民連携での整備運営手法例

手法		資金調達	設計・建設	施設所有（運営時）	運営	財政負担
公設公営（一部業務委託）		公	公	公	公中心	あり（全面的）
公設民営	指定管理者制度	公	公	公	民中心	あり
	DB※1	公	民	公	公中心	あり
	DBO※2	公	民	公	民中心（事案次第）	あり
民設公営	定期借地権活用（床賃借等）	民	民	民	公中心（事案次第）	あり
PFI（民設民営）	サービス購入型（延べ払い型）	民	民	公（BTOの場合）※4	公中心	あり（全面的）
	混合型・独立採算型	民	民	民（終了後は公、BOTの場合）※5	民中心	混合型はあり
	コンセッション※6（混合型・独立採算型）	民	民	公（民は公共施設等運営権を取得）	民による経営	混合型はあり
	RO※3	民（改修時）	民（改修時）	公	民中心（事案次第）	あり
民設民営	地方自治法第96条の「負担付きの寄附」	民	民	公（民は興行権を取得）	民による経営	あり（事案次第）

※1. DB（Design Build）は、公共が起債や交付金等により資金調達を行い、施設の設計・建設を民間に包括的に委託する方式。
※2. DBO（Design Build Operate）は、公共が起債や交付金等により資金調達を行い、施設の設計・建設・運営を民間に包括的に委託する方式。
※3. RO（Rehabilitate Operate）は、施設を改修し、管理・運営する事業方式。所有権の移転はなく、公共が所有者となる方式。
※4. BTO（Build Transfer and Operate）は、民間が施設を設計・建設し、施設完成直後に公共に所有権を移転し、民間が維持管理・運営を行う方式。
※5. BOT（Build Operate and Transfer）は、民間が施設を設計・建設し、維持管理・運営を行い、事業終了後に公共に施設所有権を移転する方式。
※6. コンセッションは、利用料金徴収を行う公共施設（＝「独立採算型」「混合型」事業）について、施設の所有権を公共に残したまま、公共施設を運営する権利を民間事業者に設定するスキーム（新設施設・既存施設ともに設定可能）。

3－4. 墨田区総合体育館

PFI　墨田区

■概要

- 総合体育館及びテニスコート関連施設などを、広域的な公式競技大会が開催可能な総合スポーツ施設として整備・運営・維持管理するBTO方式の事業。
- 事業内容：サービス購入型（施設整備・運営：維持管理）
  独立採算型（事業者による興行的イベント、物販・飲食）
- 事業期間：平成19年3月～平成42年3月（約23年間　管理運営は20年間）
- VFM：26.4%
- 事業費：約147億円
- 事業者：新日鉄エンジニアリンググループ

【施設概要】

総合体育館	建築面積	5,608㎡
	延床面積	16,000㎡
	施設内容 メインアリーナ	・バスケットボール2面、バレーボール3面・・・等 ・観客席は固定で1,000席以上 ・スポーツイベント、レクリエーション、興業等が可能
	サブアリーナ	・バスケットボール1面、バレーボール2面・・・等
	武道場	・柔道場2面、剣道場2面 ・観客席250席程度
	屋内プール	・25m×7コース、幼児用プール ・観客席200席程度
	多目的競技場	・アーチェリー場兼フットサル場
	※他、トレーニング室、カフェ・レストラン、駐車場等	
テニスコート関連施設		・テニスコート4面

【アーチェリー場・フットサル場】

【メインアリーナ】

出典：墨田区HPより

（出典：株式会社日本政策投資銀行作成）

３－５．ゼビオアリーナ仙台

定期借地権活用　仙台市

■概要

- 広域集客型産業誘致のための仙台市の助成制度（広域集客型産業立地促進助成金）の適用第1号。
- 市有地について定期借地権契約を締結し、民間事業者が建物の建設、維持運営を行う。
- 100%民間出資での建設だが、運営は地元スポーツチーム、地元マスコミ、地元企業等を含む13社による有限責任事業組合（LLP）が担う「民設共営」モデル。
- 事業者：ゼビオ（株）
- 事業期間：20年間（定期借地権）
- 敷地面積：7,930㎡
- 延床面積：約10,000㎡

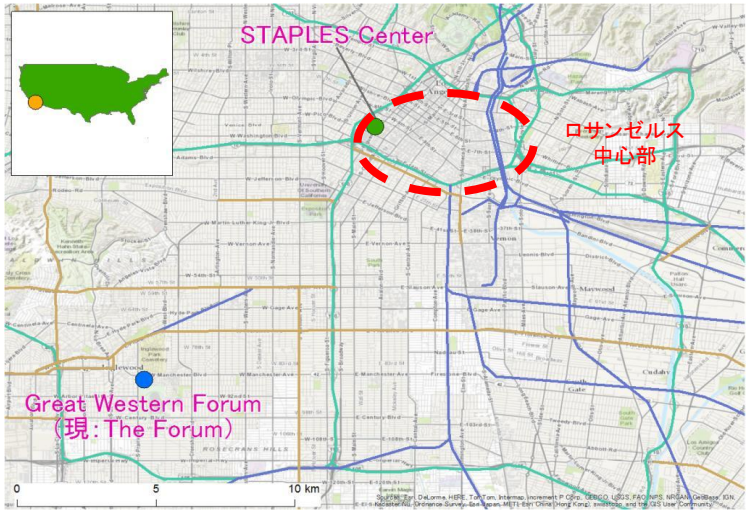
4. 街づくり・都市再開発とスマート・ベニュー®

4－1．街づくり・都市の再開発とアリーナ

［事例：Staples　Center］

所在地	アメリカ・カリフォルニア州 ロサンゼルス
開設年月	1999年10月
所有者	L.A. Arena Company,LLC
運営者	L.A. Arena Company,LLC
建設費	375百万米ドル
収容人数	18,997人（バスケットボール試合時） 18,867人（アイスホッケー試合時）
使用チーム （所属リーグ）	ロサンゼルス・レイカーズ（NBA） ロサンゼルス・クリッパーズ（NBA） ロサンゼルス・キングス（NHL） ロサンゼルス・スパークス（WNBA）

［周辺図］



LAダウンタウンの再開発。Staples　Center の周囲は、コンサート施設、映画館、ホテル、ショッピング等から構成される複合商業施設「L.A. LIVE」として開発されており、既存のコンベンションセンターも含めた**複合型都市開発を実現**。

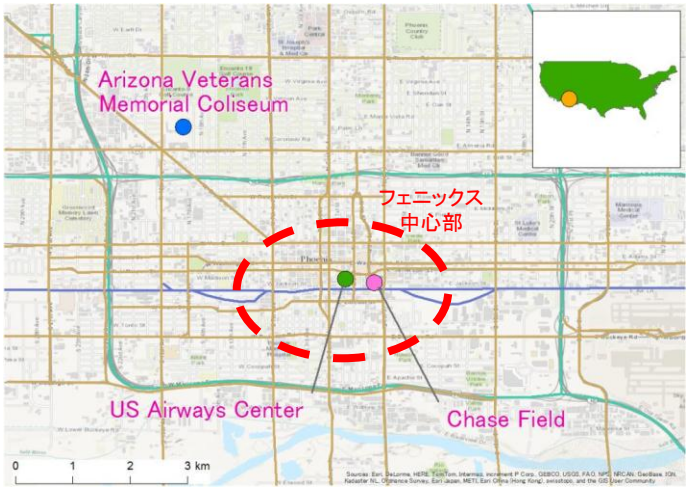
（出典：株式会社日本政策投資銀行「欧米スタジアム・アリーナにおける「スマート・ベニュー®」事例」をもとに株式会社日本政策投資銀行作成）

4－2. 街づくり・都市の再開発とアリーナ

［事例：US Airways Center］

所在地	アメリカ・アリゾナ州フェニックス
開設年月	1992年8月
所有者	City of Phoenix（フェニックス市）
運営者	Phoenix Arena Development,L.P.
建設費	83百万米ドル
収容人数	18,422人（バスケットボール試合時） 16,210人（アイスホッケー試合時）
使用チーム（所属リーグ）	フェニックス・サンズ（NBA） フェニックス・マーキュリーズ（WNBA） アリゾナ・ラトラーズ（AFL）

［周辺図］



フェニックスダウンタウンの再開発。US Airways Centerでは、スポーツ興行のほか、コンサートや企業会議が開催されている。周辺には、Chase Field（アリゾナ・ダイヤモンドバックスの本拠地）、宿泊施設や駐車場等が立地。

（出典：株式会社日本政策投資銀行「欧米スタジアム・アリーナにおける「スマート・ベニュー®」事例」をもとに株式会社日本政策投資銀行作成）

4－3．街づくりを担う「スマート・ベニュー®」

我が国でも今後の街づくりには、単機能型のスポーツ施設ではなく、公共施設や商業施設との複合型など、街づくりの中核拠点となり得るサステナブルなスポーツ施設が必要ではないか。

「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「スマート・ベニュー®」と位置付ける。

※　なかでもスタジアム・アリーナ等に特に着目する

- 単機能型
- 行政主導（公設公営等）
- 郊外立地
- 低収益性

→ スマート・ベニュー化 →

- 多機能型（商業施設複合等）
- 民間活力導入
- 街なか立地
- 収益性改善

＋周辺エリアのマネジメント

（出所：AEG　HP）

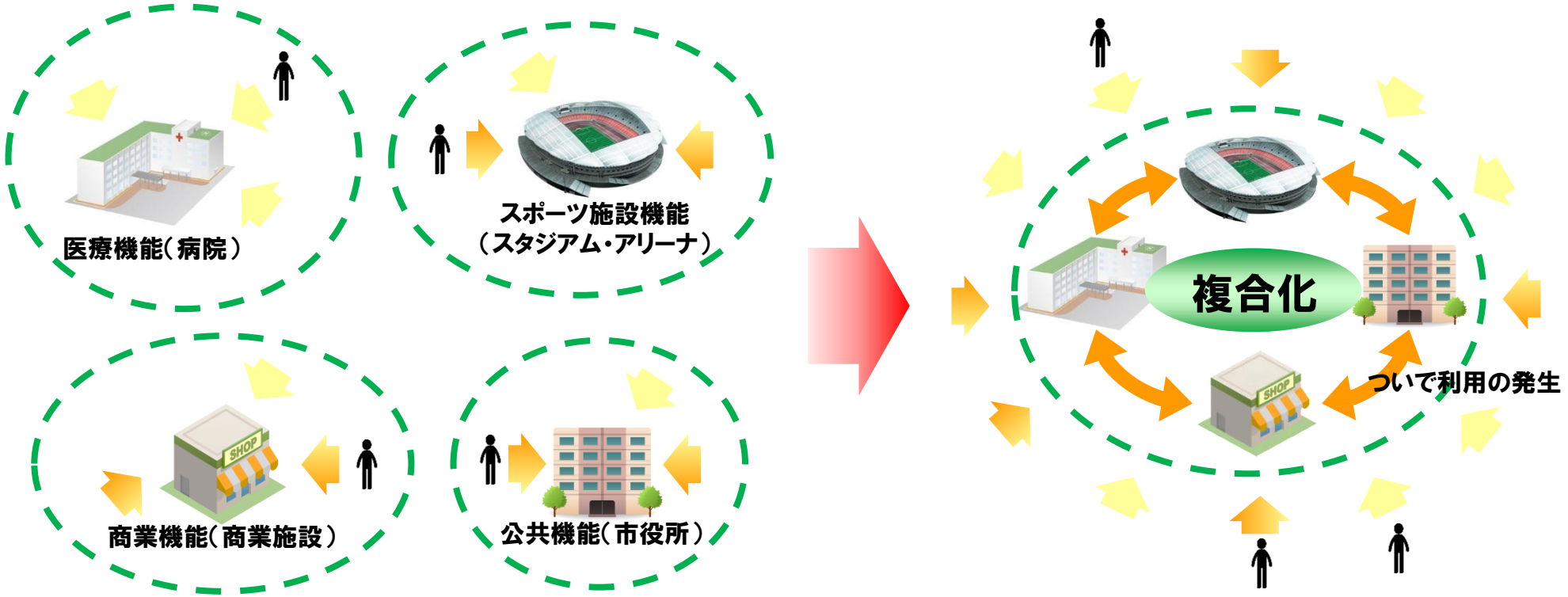
（出所：NationWide　Arena　HP）

※「スマート・ベニュー」は株式会社日本政策投資銀行の登録商標（商標登録第5665393号）です。

（出典：スマート・ベニュー研究会及び株式会社日本政策投資銀行「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」）

4－4．複合化における交流空間としての効果

複数の機能を持つ施設を複合化することにより、それらの各施設において、ついで利用が発生することから、集客面では相乗効果が期待できる。また、様々な目的を有する地域住民が利用するため、交流空間としての機能を果たす。



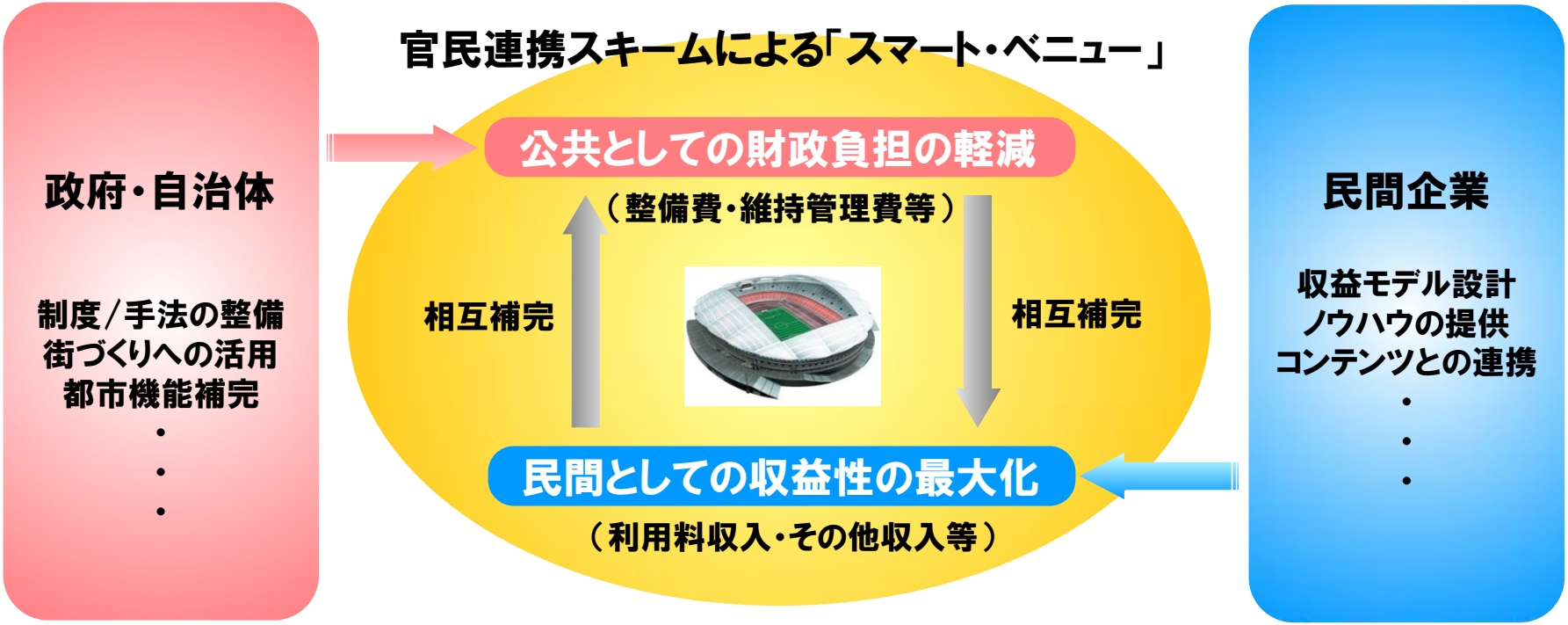
●機能が分散しており個別の利用
●1施設当たりの集客は限られている

●機能集約による相互利用（ついで利用含む）の発生
●様々な利用目的による集客拡大
●効率的な施設整備

（出典：スマート・ベニュー研究会及び株式会社日本政策投資銀行「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」）

4－5．官民連携スキームによる「スマート・ベニュー」の実現

これまで見てきたとおり、日本国内におけるスタジアム・アリーナ等は、既存のスポーツコンテンツの集客力等も考慮すると、必ずしも収益性の高い施設とは言えないだろう。よって、「スマート・ベニュー」を実現させるには、官民の連携が必要なケースが多くなると考えられるが、そのためには相互補完的に機能するような連携が必要。



官民連携スキームが求められている

（出典：スマート・ベニュー研究会及び株式会社日本政策投資銀行「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」）

お問い合わせ先

ご清聴ありがとうございました

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　地域企画部　桂田
TEL ： 03－3244－1633
FAX ： 03－3270－0231
E-mail: rppost@dbj.jp

「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」」レポートリンク先：
http://www.dbj.jp/ja/topics/dbj_news/2013/html/0000013322.html
「欧米スタジアム・アリーナにおける「スマート・ベニュー®」事例」レポートリンク先：
http://www.dbj.jp/ja/topics/dbj_news/2014/html/0000016346.html

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。

当資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：日本政策投資銀行と明記して下さい。

当資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および当行が合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、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。また、ここに記載されている内容は、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

当行の承諾なしに、本資料（添付資料を含む）の全部または一部を引用または複製することを禁じます。