

# 良いアリーナを建設するための課題整理と手順

(一般社団法人) アリーナスポーツ協議会

## アリーナとスタジアムは違う

- アリーナスポーツ協議会は設立以来、日本のスポーツ発展の鍵を握るアリーナについて研究をしてきた。
- 同じスポーツ施設としてのスタジアムを手本に研究を進めてきましたが、アリーナはスタジアムと違う点があり、その点に注意して進めないとい良いアリーナが造ることが難しい。ということが判った。
- 特に「運営」については、スタジアムが、ほぼ単一種目で運営され、コンサートの頻度もアリーナに比べて低く、単一種目のチーム（例えばプロ野球やJリーグのチーム）が運営についてイニシアティブをとりやすく、運営事業者となりやすいことに対し、アリーナにおいては、多種目が前提であり、さらにコンサートなどの頻度も高いので、スタジアムのように単一種目のチーム（例えばBリーグやVリーグのチーム）が、そのまま運営事業者になることは難しい。
- スタジアムは設計段階から、特定のチームが運営事業者になることが想定されるため、運営事業者の意見が反映された施設を造りやすいのに対して、アリーナは想定される運営事業者を1者に決めることが難しいため、運営事業者の意見を反映することが、難しく、結果として良いアリーナを造ることが難しい。
- スポーツ庁の「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」はフェーズ1として「官民パートナーシップ」組織を立ち上げて、関係するステークホルダーの調整をすることを勧めている。
- しかしながら、自治体の担当者や学識経験者といった官民パートナーシップの主な構成メンバーにも、アリーナ経営の経験が必ずしもあるわけではない。アリーナスポーツ協議会では、会員の知見をもとに、建設前のフェーズ1における課題整理と手順をまとめてみた。
- この小研究が共有されることで、アリーナ建設の一助となり、良いアリーナが造られ、さらには日本のアリーナスポーツが発展することを願う。

ステップ1

体育館かアリーナか

ステップ 1

体育館か？アリーナか？はする利用と観る利用の割合に応じて  
観客席（可動席と固定席）の配置が決定される

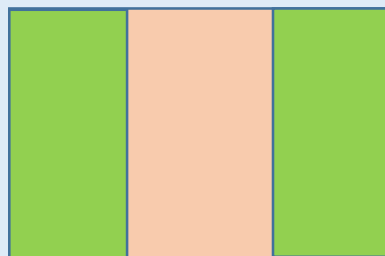
※下記  はフロア、 は、観客席、 は、可動観客席を表現した概念図。

体育館

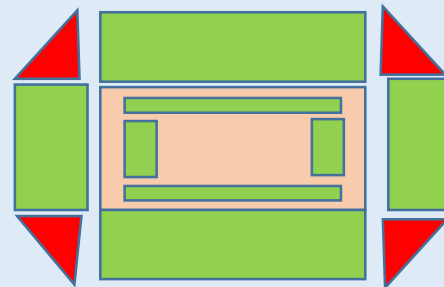


可動席又は固定席  
1000席程度

体育館兼用アリーナ

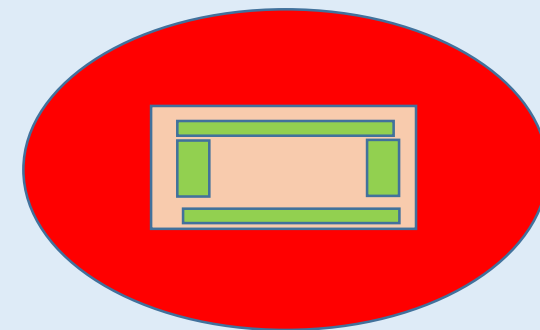


1階可動席  
3000席程度



2階にも可動席  
5000席程度

アリーナ



← する利用の割合大

観る利用の割合大 →

する利用を中心に想定。  
必要なフロアサイズに応じて設計。

する利用と観る利用の両立を想定。  
するためのフロアサイズを確保し、観るために必要な観客席数を可動席を利用して客席を配置。  
固定席はする利用時には、空調等のコストがあがる原因であることを意識しておく必要がある。

観る利用を想定。  
可動席は、コンテンツに応じてフロアを有効利用できるようにするための設置。

## ステップ 1

Bリーグ 1 部（5000席）は、兼用アリーナ以上が必要。  
する施設と観る施設を分けて設置するか、  
する利用と観る利用の両立をする兼用アリーナが必要。

- 施設で、観る利用が想定される場合は、その観る利用での必要な観客席数に決まりがある。
- どの種目を観せるのか？を事前に想定する必要がある。たとえばBリーグのチーム利用が想定される場合は、観客席数をはじめ、多くの規定がある。
- 施設は通常、建設後、50年から70年間利用されるので、現在想定されていない種目でも、50年間の間に、利用が想定されることはないのか？
- できる限り様々な利用に対応できる施設が計画されることが望ましいが、すべてを詰め込んだ最大公約数的な計画にすると、空調光熱費等の費用が増大したり、デメリットを生じるケースがあることに注意しなくてはならない。
- 特に、フロアに「バスケットボール4面」を並べるような広大なフロアを持つものは、観る利用時には適さない。

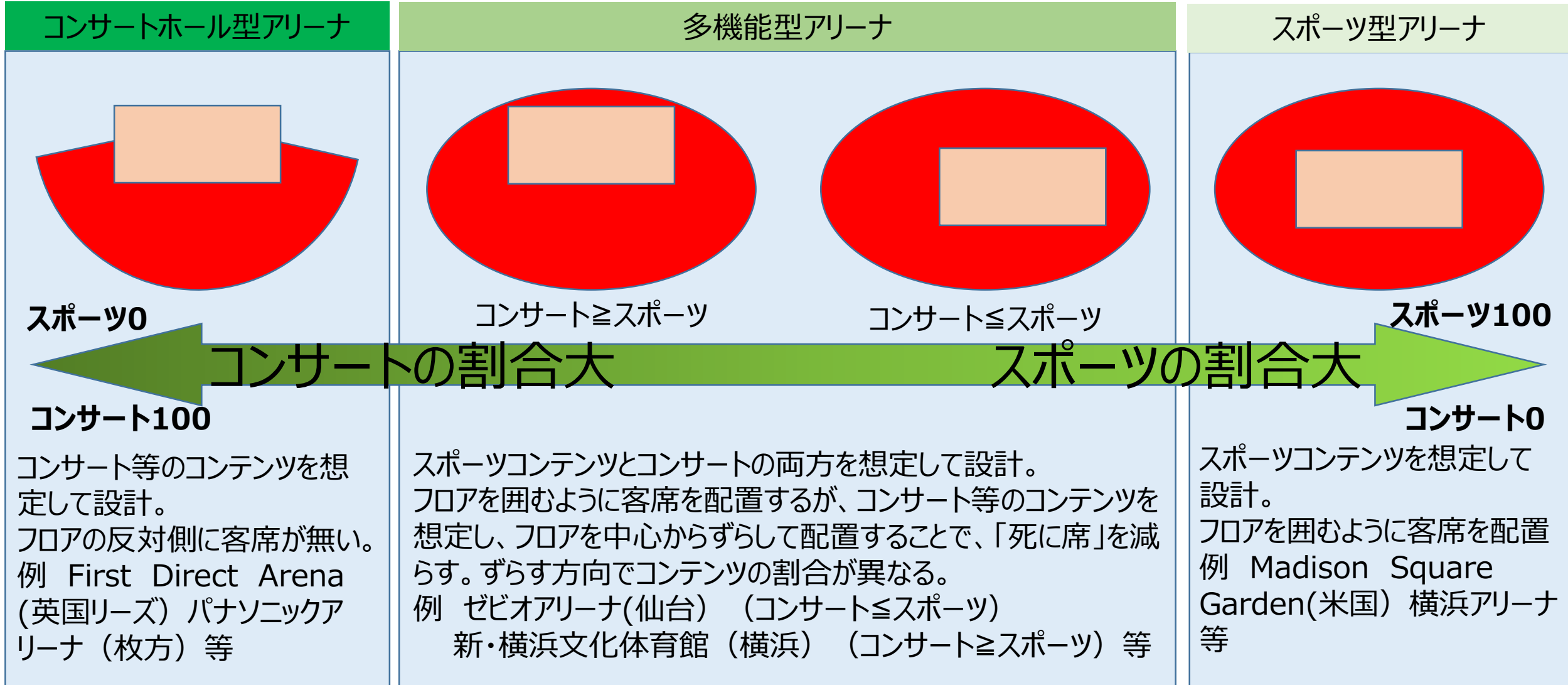
ステップ2

スポーツ型アリーナかコンサートホール型アリーナか

## ステップ2

アリーナはコンテンツ（スポーツとコンサート）の割合に応じて観客席の配置を設計すべき

※下記  はフロア、 は、観客席を現した概念図。



アリーナはコンテンツ（スポーツとコンサート）の割合に応じて  
観客席の配置を設計すべきことを理解すれば  
まずは、施設に望まれるコンテンツの割合を決定することが必要

- 現状の割合ではなく、施設が建設後、使用される50年～70年間に「あるべき」割合を決める。
- 「割合」が重要なので、「多様な」等の抽象的表現ではなく、具体的数値で決める。
- グレーゾーンをもたせることも可だが、大きすぎると設計に悪影響を及ぼす。
- 割合に幅をもたせることも可だが、大きすぎれば設計に悪影響を及ぼす。
- 50年から70年をいくつかの段階に区切って割合を設定することも可だが、設計への影響を考えるべき。
- コンテンツの割合は「公」と「私」の割合にも通じる。「収益」部分は「私」に通じる。アリーナの収益性だけを追求すべきか？それとも「公」部分をどこまで持たせるのか？がまずは検討が必要。
- 特に地元スポーツチームを持つ。あるいは今は無いが50年から70年の間に欲しい。という意味が自治体にあるかないか？によって、上記の割合は大きく影響を受ける。まずは、この点だけははっきりしておくことが必要。

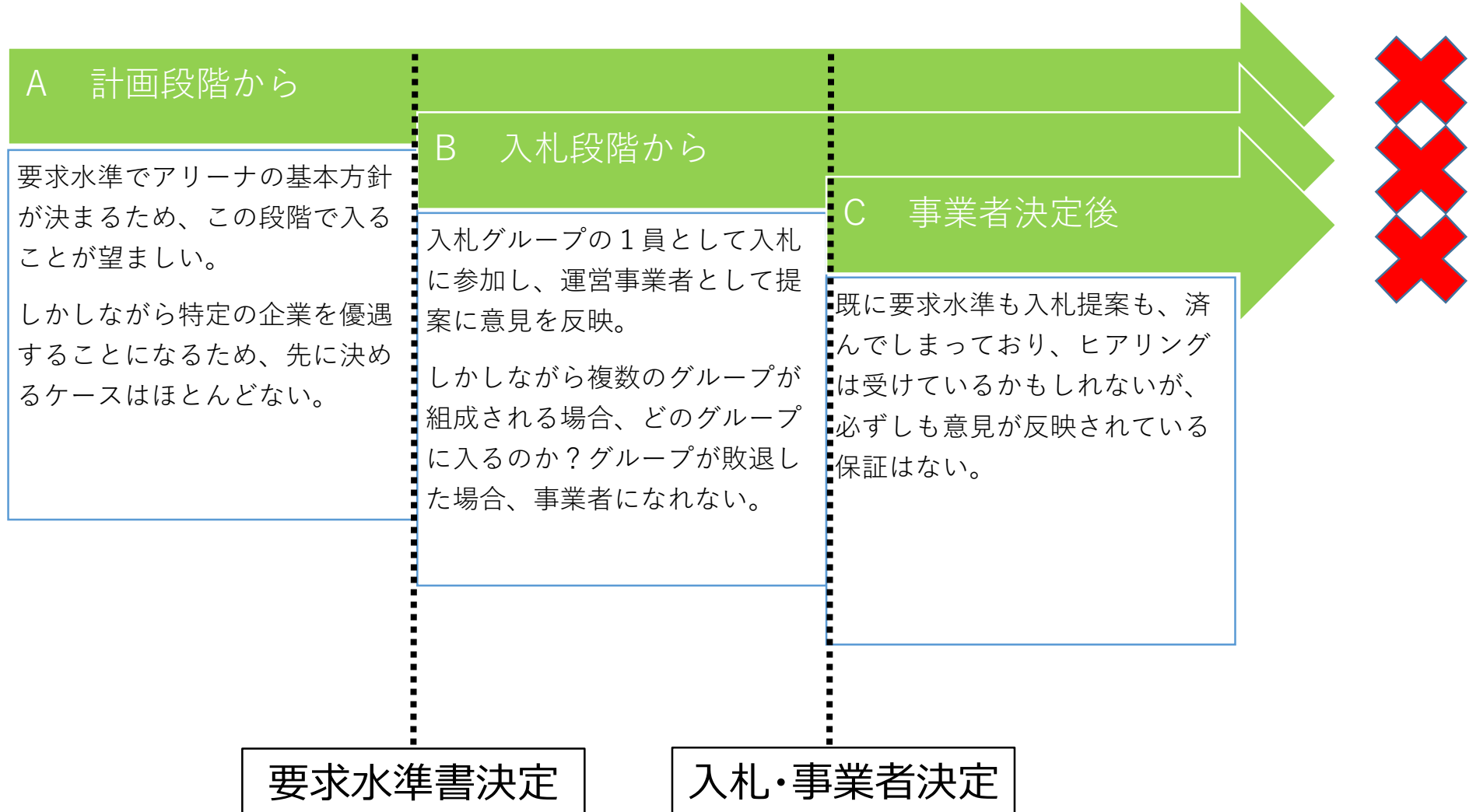


ステップ3 – 1

運営事業者

意見をどうやって設計に反映させるのか？

# 運営事業者が意見を反映させるタイミングはいつか？



# Aの段階で決める「運営管理予定事業者方式」 事例「箕面市新文化ホール運営管理予定事業者の募集」



## ビジネス

- ◆ [入札・契約](#)
- ◆ [産業振興](#)
- ◆ [農業](#)
- ◆ [広告募集](#)
- ◆ [みどり](#)
- ◆ [建築物](#)
- ◆ [開発行為](#)
- ◆ [市街地整備](#)
- ◆ [市街地活性化](#)
- ◆ [都市景観](#)
- ◆ [道路管理](#)
- ◆ [河川管理](#)
- ◆ [都市計画](#)
- ◆ [介護・障害](#)

箕面市 > ビジネス > 入札・契約 > 入札情報 > 平成29年度の入札・契約案件 > 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

更新日: 2017年6月12日

## 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(申込受付は終了しました)

箕面。自然豊かな 心躍る 関西有数の文化芸能都市  
 アクセスの良さで日本全国から人々が集い、未来へとつながる  
 人に優しい劇場日本一を目指して  
 このホールから芸術は創られる

新文化ホールは、平成32年度(2020年度)に北大阪急行線が箕面市内に延伸されることに併せて、新たに開業する「(仮称)箕面船場駅」から直結の立地に整備します。グリーンホール(現・箕面市立市民会館)が果たしてきた芸術鑑賞の機会を確保する役割を担う1,000~1,400席の大ホールと、市民が生涯学習活動の参加の場として活用する250席の小ホールなどをもって構成する予定です。同施設は平成33年(2021年)4月のオープンを目指しており、市の芸術文化活動を支える総合的な核拠点施設として、質の高い芸術文化の創造と振興の場となることを期待し、今回、新文化ホール運営管理予定事業者を募集します。

## 1. 募集概要

### (1) 事業方式

新文化ホールの整備については、PFI手法を想定しています。ただし、以下の募集要項によって、まず運営管理予定事業者を選定し、その後、同運営管理予定事業者の意見も反映した設計・建設、設備等に係る実施方針や要求水準書等に基づき、整備等予定事業者を募集・選定することとします。

整備等予定事業者を選定した後は、運営管理予定事業者と整備等予定事業者が一体のSPCとなり、PFI法に基づく選定事業者(以下、「PFI事業者」という。)として、整備、運営管理に関する契約を一括して市と締結し、指定管理者として指定することとします。詳細は、新文化ホール運営管理予定事業者募集要項をご覧ください。

### (2) 運営管理予定事業者の主な業務および委託期間

運営管理事業者の役割は、整備予定事業者と同じSPCの構成員となるまでの期間、SPCを構成する一員として新文化ホールの指定管理者として指定された後の期間によって大別されます。

#### 1) 整備予定事業者と同じSPCの構成員となるまでの期間

(平成29年(2017年)6月~平成30年(2018年)1月)

- ◆ 整備事業に向けた要求水準書(案)作成に係る支援業務
- ◆ 整備等予定事業者とのSPC組成  
※本期間における業務は、無償とします。

#### 2) SPCの構成員となった後の期間

(平成30年(2018年)2月~平成48年(2036年)3月31日)(予定)

※利用料金制の導入によるホール運営の独立採算の確保を期待

- ◆ 運営業務及び維持管理業務等  
整備等予定事業者と同じSPCの構成員となった後、同SPCをPFI事業者として新文化ホールの指定管理者に指定します。その際、運営管理予定事業者はPFI事業者の業務のうち、新文化ホールの運営業務、維持管理業務などを行います。

## Aの段階で決める「サービスプロバイダ方式」 事例「西尾市公共施設再配置事業」

### 西尾市が実現を考えているPFIの新方式 ～ サービスプロバイダ方式のPFIとは ～

はじめにPFI事業主体のSPCを運営主体の「運営SPC」=サービスプロバイダ（運営事業者）として位置付け、中長期的な運営主体の枠組みを構築します。公共施設再配置はまちづくりの将来像に大きく関係する事業であることから運営SPCは地域事情や特性に精通した地元企業の参画を重視します。運営SPCは提案に基づく再配置プランの調整及び長寿命化のための予防保全・維持管理業務などの包括的マネジメントを金融機関からのプロジェクトファイナンスを受けて請け負います。

そして、専門的かつ高度な大規模修繕及び建替事業を実施するときは、運営SPCが自治体と協議しながら、建設会社等に業務委託します。サービスプロバイダ方式のPFIは、地域に根ざした新たな官民連携（PPP）のスタイルです。



## B、Cの段階で決める「代表企業スイッチ方式」 事例「女川町水産加工団地排水処理施設整備等事業」

ニュースリリース 2015.03.31

### プラント運営における国内初の独立採算型PFI事業 「女川町水産加工団地排水処理施設整備等事業」事業会社代表企業変更のお知らせ

---

宮城県女川町（町長：須田 善明、以下「女川町」）の水産加工団地における排水処理施設整備等事業に関して、排水処理施設の設計・建設の完了にともない、本事業の事業会社である特別 目的会社「株式会社フィッシャリーサポートおながわ」（以下「SPC」）の代表企業が、2015年3月31日付で鹿島建設株式会社（以下「鹿島建設」）からメタウォーター株式会社（以下「メタウォーター」）に変更になりますのでお知らせいたします。

本事業は、「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（PFI法）」に基づく PFI方式が採用され、応募時の提案である本施設の設計・建設期間は、東日本大震災の復興事業を手がける鹿島建設がSPCの代表企業を務め、維持管理・運営期間はメタウォーターが代表企業を務めることを女川町に評価いただき、SPC株主間で定めた取り決めに従い、事業フェーズに応じた最適企業が代表企業を担うことが特長です。

また本事業では、施設の維持管理、事業運営において国内で初めて「独立採算型」が採用されます。フィッシャリーサポートおながわは、構成企業・協力企業が長年培ってきた様々な技術やノウハウを生かし、事業期間を通じたライフサイクルコストの低減や性能発注によるコスト縮減に取り組み、水産加工会社の負担となる事業運営費の軽減に努めるとともに、女川湾における環境負荷の低減と漁場の保全を図り、女川町の「港町産業の再生と発展」と早期復興に貢献します。

ステップ3 – 2

運営事業者

アリーナの運営は3階層

## 運営事業者における役割の3階層を理解する

コンサート

スポーツ

市民利用

有料コンテンツ

無料コンテンツ

コーディネート

具体的な個別コンテンツの運営を担う。

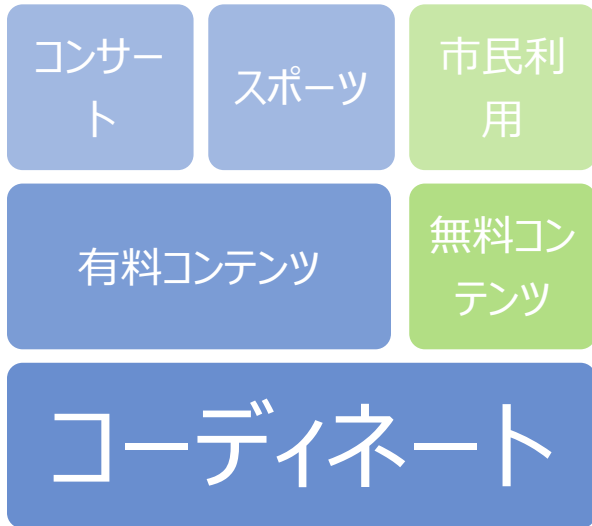
有料コンテンツ内でのコンサート、スポーツの割合、優先を決める。「プロデュース」の役割

有料無料の割合、優先度を決める。公的な委員会で決めるケースもあり。

## ステップ3

運営事業者 3 階層を全て1社で行う必要は無い。  
求められるコンテンツに合わせた様々な組み合わせを選択すべき。

### 1 市民利用日の確保



### 2 コーディネート階層の分離



### 3 スポーツ中心



### 4 3階層分離





## ステップ3

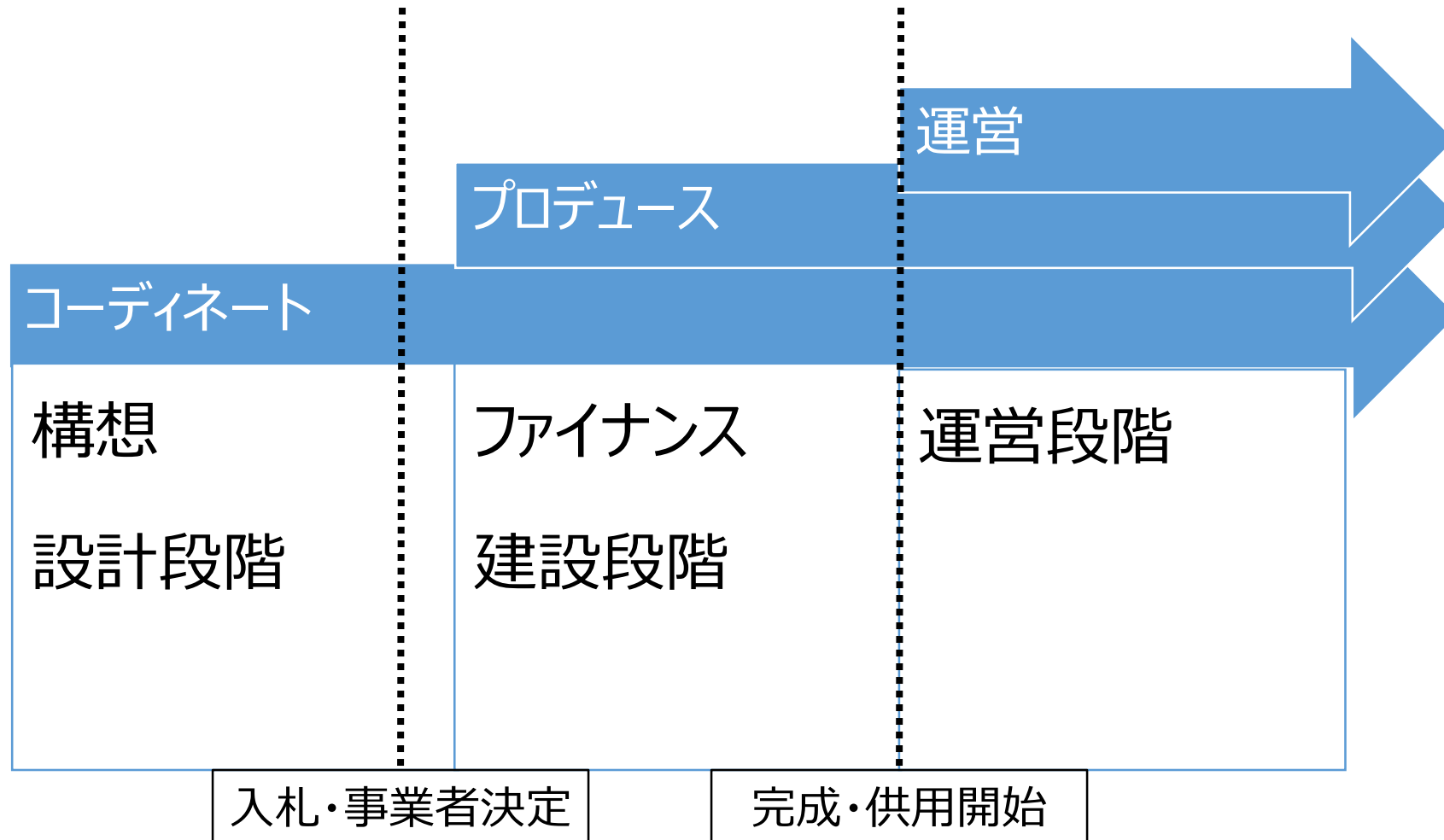
運営事業者 3 階層の役割や選択肢を理解すれば、  
ステップ2で決めた施設として理想のコンテンツの割合を  
実現させる運営事業者を選択する方法を検討することが必要

- 「運営事業者」にどの役割を果たさせるのか？どこまで「自治体」が関与するのか？
- 「運営事業者」に期待する役割は「収益」だけか？
- 前掲 2、4 のような選択肢をとれば、「運営事業者」を「地元スポーツチーム」に限定する必要はなく、「運営事業者」と「地元スポーツチーム」を分離することも可能。
- 場合によっては、「運営事業者」に「地元スポーツチーム」育成を義務として負わせる条件も検討。
  
- 「運営事業者」については、この後で述べる「時間軸」の考え方や、「ファイナンス」面でも重要なポジションであるので、「PFI」等の施設設置システムの選択肢にも影響を与える。
- 「地元スポーツチーム」を「運営事業者」にすると、上記「ファイナンス」で不利、あるいは「不可」のケースがある。

ステップ3 – 3

運営事業者をいつ選定するか？

# 運営事業者における役割の時系列段階を理解する



### 運営事業者における時系列段階を理解すれば、 ステップ3における運営事業者を含む事業者組成システムの選択肢が広がる

- ステップ3で説明したように「運営事業者」には、3階層の役割があり、かつ、その役割は、前項で示したように、時系列段階で必要とされる役割が異なる。
- 従来の「PFI」を適用した「運営事業者」を選定すると、「入札時」に「設計」「建設」「維持管理」といった他の事業者と同時に選定することになる。それでは、「構想・設計」段階での「コーディネート」の役割が果たせない。
- 「コーディネート」の役割を果たす事業者と「プロデュース」「運営」の事業者を別企業にする組成システムや、従来の「PFI」ではなく、「予定運営事業者」を入札前に別途選定し、入札後にSPCに組み込む選択肢などを検討する必要がある。
- 官民が一体となって、良いアリーナを建設し運営することは、まだ日本でも始まったばかりであり、様々なチャレンジが行われてしかるべきであり、そのチャレンジを知見として共有することで、より良いアリーナの建設・運営につながっていくはずである。

## 運営事業者2段階選定方式

(コーディネート事業者とプロデュース事業者に分けて運営事業者を2者選定する)

