

## 公共施設への民間活力導入について③ ～スポーツ施設<sup>1</sup>の現状と官民連携手法のあり方～

2016年9月16日

株式会社三井住友トラスト基礎研究所

投資調査第1部 副主任研究員 田中 可久

近年、公共施設などをはじめとする公共部門における資産や事業の見直しが進展するなか、民間の資金やノウハウなど、民間活力を上手く活用した官民連携(PPP: Public Private Partnership)の実現が要請されている。

今回、それら公共施設のなかでも、従来取り上げられる機会が比較的少なかったものの、ラグビーのワールドカップや東京オリンピック・パラリンピックなどを契機に改めて注目が集まりつつある体育館や競技場などのスポーツ施設について、その位置付けや整備・運営状況などを通じて、官民連携手法における課題やそのあり方を明らかにしていく。

### スポーツ施設の位置付け

一般的にスポーツ施設については、後述、収益面などの課題もあり、施設整備の多くが地方自治体など、公共部門によるものである。特に体育館や陸上競技場などの主要施設に関しては、民間事業者による整備(民間スポーツ施設と職場スポーツ施設の合計)が2割未満と顕著な傾向が出ている(図表1-3)。施設数は市町村合併や利用者減少による統廃合などで減少傾向にあるものの、政策的には国民の健康維持などの面からさまざまな施策が継続的になされるとともに大型施設も整備されてきた。地方自治体が所有する大型競技場などに関しては、国民体育大会(国体)開催が1つの指標(国体基準)とされ、その開催年を目指した施設整備や改修がなされることが多かったが、改修だけでも数十億円、新たな施設整備となると数百億円規模の事業となるため、長期的な運営・収支計画に十分な配慮が必要となる。

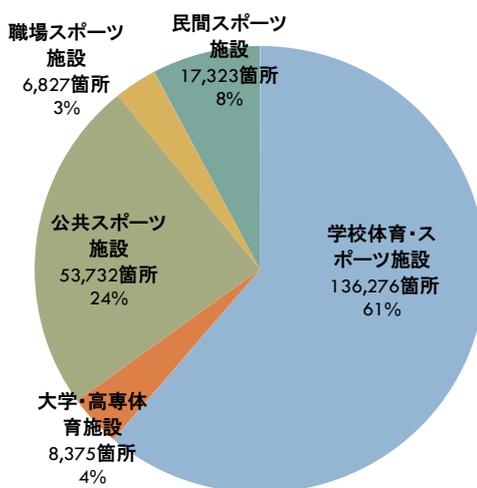
実際の施設整備に際しては、スポーツごとの認定団体やリーグごとにさまざまな基準があり(図表2)、その目的によって、費用を含めた整備計画にも大きな差が出てくる。例えば、競技場においては、前述の国体基準施設として日本陸上競技連盟の第1種公認が多く(図表3)、事業費に関しては、新設に加え、既存施設の活用や追加整備などが行われる事例など様々であり、主要会場の事業規模だけ見ても50～300億円程度と幅広い。他の代表施設として日本プロサッカーリーグ(Jリーグ)の競技場(スタジアム)が挙げられるが、こちらは、J1リーグ(1部リーグ)、J2リーグ(2部リーグ)などにクラス分けされており、J1リーグのスタジアム新設にもなると、300億円程度を中心に、横浜国際総合競技場(日産スタジアム)の603億円(総工費)など、多額の整備費用がかかる。なお、Jリーグなどのスタジアムについては、日立柏総合グラウンドサッカー場(柏レイソルのホーム)などの一部を除き、やはりそのほとんどが地方自治体による所有であり、各ホームチームの運営会社が指定管理者として、運営・管理にあたるケースが多い。

前述のように、公共部門による整備などが主体となりつつも、事例は少ないながら、民間資金活用による負担付き

<sup>1</sup> 本レポートでは、特に断りのない場合、スポーツ施設の定義や分類は、原則、社会教育調査(文部科学省)における「社会体育施設」および「民間体育施設」に従うものとする。その他、公共部門が所有するスポーツ施設に関しては、社会体育施設に青少年教育施設や公民館などに付帯するスポーツ施設を合わせた「公共スポーツ施設」(体育・スポーツ施設現況調査(文部科学省))などの定義に従う場合もある。なお、社会体育施設とは、一般の利用に供する目的で地方公共団体が設置した体育館、水泳プール、運動場等のスポーツ施設(青少年教育施設等に付帯する体育施設は対象外)であり、民間体育施設とは、同種施設のうち、独立行政法人又は民間が設置したもの(企業の職員の福利・厚生用の施設は除く)とされる。

寄附<sup>2</sup>(横浜スタジアム、市立吹田サッカースタジアムなど)やPFI(「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」に基づく施設整備など)による事例(墨田区総合体育館、エスフォルタアリーナ八王子(八王子市新体育館)など)があり、また、運営・管理においては、指定管理者制度が多くの施設で活用されている。このように民間資金やノウハウの活用が徐々に広がるなか、2016年6月に閣議決定された日本再興戦略2016(日本経済再生本部)においては、「スポーツの成長産業化」が掲げられ、その施策として「スポーツ施設の魅力・収益性の向上」などがうたわれた。さらに、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)として、ガイドラインの策定や多機能型施設の形成支援などの具体的施策も提示され、スポーツ施設のあり方やその位置づけは転機を迎えていると言える。

図表 1-1 スポーツ施設の設置状況(2008年10月1日時点)



図表 1-2 スポーツ施設の設置状況(推移)

	学校体育・スポーツ施設	大学・高専体育施設	公共スポーツ施設	職場スポーツ施設	民間スポーツ施設	合計
1996年	152,083	8,531	65,528	12,737	19,147	258,026
2002年	149,063	9,022	56,475	8,286	16,814	239,660
2008年	136,276	8,375	53,732	6,827	17,323	222,533

図表 1-3 主要なスポーツ施設の設置状況(2008年10月1日時点)

	学校体育・スポーツ施設	大学・高専体育施設	公共スポーツ施設	職場スポーツ施設	民間スポーツ施設	合計
陸上競技場	681	310	1,024	112	16	2,143
球技場	860	368	1,428	233	275	3,164
野球場・ソフトボール場	1,914	466	6,766	787	180	10,113
体育館	37,339	1,607	8,460	1,116	380	48,902

出所) 文部科学省「体育・スポーツ施設現況調査(2008年度)」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

<sup>2</sup> 地方自治法第96条第1項に規定される「負担付き寄附」を指すもの。地方公共団体が寄附を受納する際に一定の条件が付されるもので、この場合は、民間事業者などが整備したスタジアムを寄附として受納する際に、当該民間事業者などを運営・管理者として採用することが条件として付されている事例となる。

図表 2 体育館・競技場に関する代表的な施設基準

団体・リーグ	種別	収容人員・観客席など
国民体育大会(国体)	総合開・閉会式	約30,000人(仮設スタンド含む)
日本陸上競技連盟(陸連)	第1種公認競技場 (国体・日本選手権・国際大会など)	15,000人以上(芝生席含む)
	第2種公認競技場 (各種陸上競技会・地方主要大会など)	5,000人以上(芝生席含む)
Jリーグ(サッカー)	J1(新設)	20,000~40,000人 推奨フィールド125m×85m
トップリーグ(ラグビー)	競技場(グラウンド)	10,000人以上 全て天然芝
Bリーグ(バスケットボール)	B1(1部リーグ)ホームアリーナ	5,000席以上 (常設・常備の可動・移動席含む)
Vリーグ(バレーボール)	公式競技場(屋内)	3,500人以上(特設席含む) フロア25m×50m以上
アリーナスポーツ協議会	クラスS・大規模アリーナ (バスケ・バレー・フットサル世界選手権など)	観客席数12,000~15,000席以上
	クラスA・中規模アリーナ (各種世界選手権予選など)	観客席数8,000席程度

出所)各団体資料をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

図表 3 近年の国体における主要会場の施設概要

	第66回(2011年) 山口県	第67回(2012年) 岐阜県	第68回(2013年) 東京都	第69回(2014年) 長崎県	第70回(2015年) 和歌山県	第71回(2016年) 岩手県
主要会場	維新百年 記念公園 陸上競技場	岐阜メモリアル センター 長良川競技場	味の素 スタジアム (東京スタジアム)	県立総合 運動公園 陸上競技場	紀三井寺公園 陸上競技場	北上総合運動公園 陸上競技場
所有者	山口県	岐阜県	東京都	長崎県	和歌山県	北上市
運営者	(一財)山口県施設管 理財団(指定管理者)	(公財)岐阜県体育 協会(指定管理者)	(株)東京スタジアム (指定管理者)	(一社)長崎県公園緑 地協会(指定管理者)	紀の国はまゆう(指定 管理者)	(公財)北上市体育協 会(指定管理者)
収容人員な ど	約20,000人	29,106人	49,970席	20,246席	約19,200人	22,000人
公認など	陸連公認第1種	陸連公認第1種、 FC岐阜(J2)	陸連公認第1種、 FC東京(J1)、 東京ヴェルディ1969 (J2)	陸連公認第1種、 V・ファーレン長崎(J2)	陸連公認第1種	陸連公認第1種
主要会場 事業規模	約81.5億円 (事業費)	—	約307億円 (総工費)	約100億円 (周辺整備含む)	約50億円 (周辺整備含む)	約44億円 (建設費)

出所)各地方自治体資料などをもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

## スポーツ施設の整備・運営状況

前述の通り、多くのスポーツ施設は公共部門による整備が中心であり、その種類は、多目的運動広場(各種スポーツが行える運動場(土地面積 992 m<sup>2</sup>以上))から体育館、野球場・ソフトボール場、球技場(サッカー、ラグビーなどの専用のもの)、水泳プール、庭球場(テニスコート)など、多岐に渡って満遍なく整備されている(図表 4-1)。一方、民間事業者による整備は、趣味やレジャー的な位置付けもあるゴルフやボウリング、ダンスなどの関連施設が多く、ゴルフ関連(ゴルフ場、ゴルフ練習場)だけで全体の約 1/4 を占めるなど偏りがある(図表 4-2)。

施設利用状況(社会教育調査(2011年度))については、他の社会教育関係施設(公民館、図書館、博物館など)と比較して施設数が多いこともあるが、国民 1 人当たりには換算すると、社会体育施設として年 3.8 回(公民館は年 1.6 回、図書館は年 1.5 回、博物館は年 1.0 回)と利用頻度は高いと言える(図表 4-3)。種類別では、社会体育施設にお

いては体育館が、民間体育施設においては屋内水泳プールがもっとも利用されている(図表 4-4)。運営・管理者については、指定管理者制度の活用が多く(社会教育調査(2011 年度))、団体数 27,469 に対して、9,714 団体(全体の 35.4%)で導入されている。9,714 団体のうち、一般社団法人・一般財団法人による運営・管理が 4,038 団体(41.6%)を占めており、純粋な民間事業者である会社によるものは 2,953 団体(30.4%)となっている。今後、民間の資金やノウハウを最大限活用することを想定すれば、会社による運営・管理の拡大が望まれる。

図表 4-1 種類別社会体育施設数(施設数順)(2011 年 10 月 1 日時点)

計	多目的 運動広場	体育館	野球場・ ソフトボール場	庭球場(屋外)	水泳プール (屋外)	ゲートボール・ クロケータ場	トレーニング場	水泳プール (屋内)	その他
47,571	7,346	6,949	6,279	4,963	2,093	2,030	1,681	1,615	14,615

図表 4-2 種類別民間体育施設数(施設数順)(2011 年 10 月 1 日時点)

計	ゴルフ場	ゴルフ練習場	水泳プール (屋内)	トレーニング場	ダンス場	庭球場(屋外)	空手・ 合気道場	ボウリング場	その他
15,532	2,182	1,641	1,607	1,479	1,269	886	511	459	5,498

図表 4-3 社会教育関係施設別の利用者数(2010 年度)

	計	公民館 (類似施設含む)	図書館 (同種施設含む)	博物館	博物館類似施設	青少年教育施設	女性教育施設	社会体育施設	民間体育施設	生涯学習 センター
利用者数(千人)	1,348,136	204,517	187,562	122,831	153,821	20,043	10,172	486,283	136,424	26,483
1人当たり利用回数	10.5	1.6	1.5	1.0	1.2	0.2	0.1	3.8	1.1	0.2

図表 4-4 種類別体育施設の利用者数(2010 年度)

(千人)	計	陸上競技場	野球場・ ソフトボール場	多目的 運動広場	水泳プール (屋内)	水泳プール (屋外)	レジャープール	体育館
社会体育施設	486,283	31,892	71,561	82,191	62,661	13,453	16,979	207,546
民間体育施設	136,424	1,366	18,664	5,850	95,205	1,720	5,476	8,143

出所)文部科学省「社会教育調査(2011 年度)」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

スポーツ施設分野における市場規模などは、推計の難しい分野ではあるが、まず整備面で、体育・スポーツ施設現況調査(文部科学省)と、スマート・ベニュー<sup>3</sup>研究会の調査<sup>4</sup>(日本政策投資銀行、三菱総合研究所)から概算してみる。2008 年度の主要な公共スポーツ施設数は、陸上競技場:1,024 カ所、球技場:1,428 カ所、野球場・ソフトボール場:6,766 カ所、体育館:8,460 カ所となっている。初期建設費(スマート・ベニュー研究会の調査<sup>4</sup>)において、用途・規模による差異はあるものの、全体のうち 18.8%が 10 億円未満、23.7%が 10~30 億円未満(21.3%の無回答含む)での整備となっており、例えば、調査対象外の小規模施設も勘案し、1 施設あたり 10~20 億円とした場合、整備費用累計で 18~35 兆円程度が想定される。内閣府の社会資本ストック推計(2009 年度)では、社会体育施設は、横断的なデータ整備がされていない点などが指摘されているが、広く付帯施設も含めた社会教育施設全般を指す文教施設(約 17 兆円)と都市公園(約 10 兆円)の粗ストックを合算すると約 27 兆円となり、正確な内数を把握することは難しいものの、港湾部門(約 30 兆円)と同程度で、航空部門(約 4 兆円)などを上回る整備規模となっている。なお、今後の整備費用については、同じくスマート・ベニュー研究会の調査<sup>4</sup>において、主要施設における向こう 20 年の改築・新築ニーズを、スタジアム・球技場については 5,542 億円、野球場・ソフトボール場は 2,581 億円、アリーナ・体育館は 13,189 億円と推計しており(図表 5-1)、老朽化などへの対応も含め、一定の整備ニーズは継続するものと思われる。

<sup>3</sup> 街づくりなどの中核施設として、「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」を表すもので、日本政策投資銀行の登録商標(商標登録第 5665393 号)。

<sup>4</sup> 参考文献:「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」」における基礎調査。

運営面では、経済センサス-活動調査(総務省・経済産業省)や地方教育費調査(文部科学省)などから算出されたGDSP(Gross Domestic Sports Product(国内スポーツ総生産))が参考になる。GDSPは、早稲田大学スポーツビジネス研究所(RISB)や日本政策投資銀行によって公表・試算されており、小売、興業、施設(運営・改修・新築など)、賃貸、旅行などの項目ごとに、各事業の売上や地方公共団体の支出経費などを合算したもので、GDPにおけるスポーツ分野の内数と捉えることが出来る。数値概念はGDPと同様にフローであり、興業や施設にかかる項目を抜粋すると、スポーツ施設の運営・管理(一部施設整備含む)における年間市場規模を類推できる。日本政策投資銀行による2012年分のGDSP全体は114,085億円と試算されており、その内、興業や施設にかかる項目はそれぞれ2,843億円、21,148億円となっている。2012年暦年の経済活動別名目GDPと比較すると、製造業におけるパルプ・紙・紙加工品製造業(22,046億円)や印刷・製版・製本業(23,316億円)と同規模となる。

収益面では、いずれの施設に関しても一般的には低いとされ、前述スマート・ベニュー研究会の調査<sup>4</sup>においても、公共部門からの費用負担に依存している施設が多く、公共部門からの委託費(運営・管理上の経費と想定)を上回る収入をあげている施設の割合は13.8%しかない(図表5-2)。これについては、そもそもスポーツ関連業が儲かりにくいとする意見もあるものの、公共部門主体による整備のため、「みる」(見る・観るなど)人のための興行的視点の少なさなどが影響している面もある。実際、スポーツを含む国際的なイベントに対応できる大型体育館などが整備されたのは1990年代に入ってからであり、PFI法制定(1999年)や指定管理者制度導入(2003年)もそれ以降と、日本における効率的かつ効果的な施設整備・運営が本格的に検討されるようになったのは比較的最近のことである。

図表 5-1 主要スポーツ施設における改築・新築の金額規模推計

		市場規模(億円)	構成比(%)
アリーナ・体育館	改築	12,006	56.3%
	新築	1,183	5.6%
スタジアム・球技場	改築	3,977	18.7%
	新築	1,565	7.3%
野球場・ソフトボール場	改築	2,581	12.1%
合計		21,312	-

図表 5-2 「公共部門からの委託費」に対する「全収入(利用料+飲食・販売など)」の割合

	0~20%未満	20~50%未満	50~100%未満	100~150%未満	150%以上
アリーナ・体育館	30.6	37.2	18.2	5.8	8.3
スタジアム・球技場	60.0	18.2	3.6	5.5	12.7
野球場・ソフトボール場	60.9	21.7	6.5	2.2	8.7
その他	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
全体	46.6	28.0	11.6	4.7	9.1

出所)スマート・ベニュー研究会および日本政策投資銀行「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」から抜粋

## スポーツ施設への民間活力導入

スポーツ施設に関しては、健康維持や地域交流促進などの側面から、広い意味で公共性を有するものの、民間事業者による整備・運営を妨げるものではない。しかし、実際にはその多くが公共部門により整備された施設であり、これは、前述の収益面での課題に加えて、歴史的に公共部門主体で進んだスポーツ振興やそれに付随する補助の差異(補助金の多くが市町村向け)など、さまざまな要因が影響している。一方、地方自治体における財政面への配慮や国際的なイベントのニーズ拡大など、民間事業者の活躍範囲が増えてきていることも事実である。さらに、スポーツ未来開拓会議(スポーツ庁・経済産業省)などにおいては、従来までのスポーツ事業・施策に対して、産業的側面の

乏しさが指摘されると共に、前述、スタジアム・アリーナ改革の必要性などが訴えられている。もちろん、一様に産業的側面を押し出すことは、公共財としての論点やスポーツ基本法での位置づけなども勘案すると課題の残る部分ではあるが、地方自治体ごとの施策や地域ごとの特徴に合わせたカテゴライズや選択を行いつつ、民間活力の導入は継続的に検討していくべきである。

民間活力導入を含む事業類型においては、直営以外では、指定管理者制度の採用が多い。いずれの類型においても先例となりうる事業は存在しているが、入口での手法選択だけでなく、運営・管理のあり方が重要となってくる。法規制面においては、特段の個別法は存在しないため、建築基準法や都市計画法の遵守が中心となるが、競技場などの多くが都市公園内に存立しており、それらの施設整備に関しては都市公園法の制限を受けるため、相応の配慮が必要となる(図表7)。

民間活力導入として事例の多い指定管理者制度だが、同制度は地方自治法に基づき、公の施設の管理・運営を民間事業者などに任せる官民連携手法の一つである。スポーツ施設以外にも、自治体病院や水道・下水道施設などで活用事例がある。公共部門としては民間ノウハウの活用による費用削減効果が期待でき、指定管理者(民間事業者など)としては施設の使用許可権限を得て、一定の裁量で管理・運営が可能となる。ただし、業務範囲や利用料金設定方法などについて、条例で定める必要があり、また、指定期間(委託期間)の多くが5年程度であることなどから、長期的かつ効率的な運営・管理において妨げとなっている部分もある。なお、広島市民球場のように指定期間が10年で公共部門が拠出する委託費(指定管理料)がゼロ(別途民間事業者から納付金を受領)となる施設や、大阪城公園パークマネジメント事業(大阪城公園における園地と施設の一体管理を行う事業)のように、指定期間が20年で指定管理料がゼロ(別途民間事業者から基本・変動納付金を受領)という事業もあり、公共部門としても立地などを勘案した戦略的な取組を検討していくべきであろう。

代表的な官民連携手法であるPFIに関しては、スポーツ施設において事例は多くないものの、体育館やプールなどで活用されている。事業方式としてはBTO<sup>5</sup>が多く、所有権は公共部門に移転されるものの、整備から運営まで一貫して民間事業者が関与でき、また、整備時には社会資本整備総合交付金(旧都市公園事業費補助金)などの補助金も活用できるものと考えられる。なお、現状、PFIを活用する場合は、PFI法上の手続のみで施設の使用許可や利用料金収受の権限が付与されるわけではないため(使用許可権限がないことについては後述コンセッションも同様)、前述の指定管理者制度や設置管理許可制度(都市公園法)を併用して維持管理・運営に従事することになる。

さらに、スポーツ施設においては、個別法による制限もほとんどないことから、コンセッション<sup>6</sup>の適用も可能と考えられるが、独立採算を原則とするため、付帯事業収入なども考慮した運営・収支計画が重要となる。現状、公共部門からの委託費(指定管理料など)が少ない施設においては、民間事業者の取組次第でコンセッションの適用可能性があると思われるが、公共部門における柔軟な対応にも期待したい部分である。具体的には、公共部門による優先的利用や減免(利用料の減額など)への配慮、PFIなどにおける収益施設併設型の導入などが挙げられるが、あくまで用途の明確化や立地などを踏まえた方針が先立つことには留意が必要である。例えば、市民体育館など、「する」人のためのスポーツ施設と、市街地に商業施設などと一体的に配置される「みる」人のためのスポーツ施設は、分類して考えるべきである。

<sup>5</sup> 民間事業者が関与する業務や時期により、建設(Build)、改修(Rehabilitate)、運営(Operate)、公共部門への所有権譲渡(Transfer)、民間事業者による所有(Own)の頭文字を取って略称表記される。BTO: Build - Transfer - Operate、BOT: Build - Operate - Transfer、BOO: Build - Own - Operate、RO: Rehabilitate - Operate、BT: Build - Transfer などがある。

<sup>6</sup> 2011年のPFI法改正により、導入された概念で、一般的に、民間事業者が、国や地方自治体から施設の運営権を取得し、自ら資金調達を行い、公共サービス提供に一定期間従事するもの(もしくはその運営権自体を指す)とされる。施設の所有権移転を意図しないため、民間事業者としては所有と比較して税制面で有利な上、運営にかかる権利を全面的に譲り受けることによるインセンティブを発揮しやすい手法と言える。

図表6 代表的な事業類型

	直営 (一部委託含む)	設置管理許可	指定管理者	定期借地	PFI
根拠法	—	都市公園法	地方自治法	借地借家法	PFI法
経営主体	公共部門	民間事業者 (施設部分のみ)	民間事業者	民間事業者	民間事業者
官民リスク分担	全面的に公共部門 の責任負担	設置した施設部分(ス ポーツ施設など)につ いて民間が責任を負う	対象施設の運営・管理に 関して民間が責任を負う	施設所有リスク含め、 大半の責任を民間が 負う	施設所有リスク含め (BOTの場合)、大半の 責任を民間が負う
特徴	・安定的なサービス 提供と低コスト調達 ・民間ノウハウが活 かしく	・設置管理する施設に 限っては民間の自由 度は高い ・公共部門に対して利 用料を支払う場合有 り	・民間の自由度は比較 的高い(使用許可権限を 含む) ・民間が収受する料金な どに関して条例で制 定	・公共部門との条件設 定次第だが比較的自 由度は高い ・公共部門における未 利用地活用の一手段	・全面的に民間ノウ ハウの活用が期待で きる ・公共部門におけるコ スト平準化も可能
事例	—	宮城球場 (Koboスタ宮城)	カンマサッカー スタジアム	ゼビオアリーナ仙台	墨田区総合体育館

図表7 主な関連法規制

都市公園法
設置管理許可:国、地方自治体以外が設置する公園施設への許可(第5条)
管理期間:10年を超えない期間で、更新は可能(第5条第3項)
建蔽率:2%を参酌(第4条) ※休養施設、運動施設に関しては特例有り(施行令第6条第2項) …10%を上限として上乗せ可能(合計12%以下まで)
都市計画法および建築基準法
設置(新築・増築):用途としては、体育館は「体育館」として、観覧席のある陸上競技場などは「観覧場」(建築基準法第2条)として特殊建築物扱い ※特殊建築物における構造制限などを受ける(建築基準法第27条など)
開発行為:陸上競技場などは第2種特定工作物として都市計画法の開発許可制度下 ※観覧席を設けるものであれば、第2種特定工作物でなく、建築物(観覧場)として扱う ※都市公園内における競技場などは開発許可不要(都市計画法第29条第1項)

## まとめ

スポーツ施設は、他の公共施設と異なり、強い公共性は有していないものの、収益面の課題や歴史的経緯などのさまざまな要因から公共部門の所管としてその多くが存立してきた。しかし、近年の地方自治体における財政面での課題に加え、スポーツの成長産業化まで求められる昨今、民間活力の導入はより重要な検討課題となってくる。さらに、「みる」人のためか、「する」人のためかの視点を含め、従来、地方自治体レベルで考えられることの少なかった地域スポーツ構想(公共施設等総合管理計画との連携、地域特性などを考慮した得意スポーツ分野への集中投資、立地面にも配慮した収益施設との一体整備など)のようなものも今後は必要になってくるのではないかと。これらの構想や方針などによって、民間事業者の関与度合いも変わり、検討される手法も変わってくるはずである。

例えば、従来型といえる「する」人のための都市公園内における中規模以下の施設(市民体育館など)では、長期指定管理(指定期間10年以上を想定)などによって、従来よりも効率的な運営・管理が実施できる可能性がある。一方、プロスポーツ観戦などの「みる」人に向けての施設整備・運営においては、設備面への配慮(適切な観客席数の確保など)を含め、コンサートや国際会議なども開催可能な多機能型施設の導入と合わせて、PFI(コンセッション含む)の採用などを積極的に検討していただきたい。特に後述の施設においては、立地戦略の重要性も高く、従来のような郊外や都市公園内ではなく、都市再生特別措置法を活用したコンパクトシティなどの取組と合わせた市街地での整備を検討していくことで、効率的かつ一体的な整備に資するはずである。

今後、スタジアム・アリーナに関するガイドライン策定などが計画されているが、公共部門としては従来と異なる発想が必要とされるはずである。そのため、大量かつ多種多様な既存公共スポーツ施設の位置付けの整理に際しては、他の公共施設以上に、民間事業者の積極的な関与と公共部門における柔軟な施策が期待される。

## 参考文献

- 国土交通省、「公的不動産(PRE)の民間活用の手引き～民間による不動産証券化手法等への対応～」(2016年3月16日)
- 国土交通省、「都市公園法運用指針(第2版)」(2012年4月1日)
- スポーツ庁・経済産業省、「スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて～」(2016年6月14日)
- 総務省、「地方公共団体における公共施設等運営権制度導入手続調査研究報告書」(2014年4月9日)
- 日本経済再生本部、「日本再興戦略2016～第4次産業革命に向けて～」(2016年6月2日)
- 文部科学省、「文教施設における公共施設等運営権制度の可能性と導入に関する論点整理(中間まとめ)」(2016年8月31日)
- 文部科学省、「社会教育調査(2011年度)」
- 文部科学省、「体育・スポーツ施設現況調査(2008年度)」
- 笹川スポーツ財団、「公共スポーツ施設の整備財源と維持補修費に関する研究(2012年度調査報告書)」(2013年3月)
- 笹川スポーツ財団、「公共スポーツ施設整備財源に関する研究(2011年度調査報告書)」(2012年3月)
- スマート・ベニュー研究会および日本政策投資銀行、「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」」(2013年8月)
- 日本政策投資銀行、「2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援」(2015年5月)
- 間野義之、「世界のスポーツ産業の動向と日本のスポーツ産業の現状」(第44回産業競争力会議実行実現点検会合)(2016年4月13日)
- みずほ総研、「都市公園における官民連携手法活用の可能性」(公共インフラへのPPP/PFIの導入に向けて⑬)(2015年12月)
- KPMG ジャパン、「スタジアム建設における財務計画策定のプロセス」(KPMG Insight Vol.16)(2016年1月)

### 【お問い合わせ】投資調査第1部

<https://www.smtri.jp/contact/form-investment/investment.html>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定、またはこの書類のご利用に際しては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願いいたします。また、法務、税務、財務等に関する事項につきましては、それぞれ弁護士、税理士、会計士等にご相談・ご確認されますようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料は作成時点または調査時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。また、今後の見通し、予測、推計等は将来を保証するものではありません。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。当社は、本資料の論旨と一致しない他の資料を公表している、あるいは今後公表する場合があります。
3. この資料の権利は当社に帰属しております。当社の事前の了承なく、その目的や方法の如何を問わず、本資料の全部または一部を複製・転載・改変等してご使用されないようお願いいたします。
4. 当社は不動産鑑定業者ではなく、不動産等について鑑定評価書を作成、交付することはありません。当社は不動産投資顧問業者または金融商品取引業者として、投資対象商品の価値または価値の分析に基づく投資判断に関する助言業務を行います。当社は助言業務を遂行する過程で、不動産等について資産価値を算出する場合があります。しかし、この資産価値の算出は、当社の助言業務遂行上の必要に応じて行うものであり、ひとつの金額表示は行わず、複数、幅、分布等により表示いたします。