

京都スタジアム（仮称）運営権PFI事業
導入可能性調査 報告書

平成30年2月

PwCアドバイザリー合同会社

目次	
はじめに	1
第1章 前提条件の整理.....	2
1-1.事業計画の整理	2
1. 敷地及び周辺施設の現況.....	2
2. 施設に関する基本事項の整理.....	6
3. 運営・維持管理に関する基本事項の整理	8
第2章 官民協働による収益を生み出す方策等の検討	10
2-1.ニーズの把握.....	10
1. アンケートの実施.....	10
2. アンケートの主な結果と示唆.....	14
2-2.先行事例の整理	24
1. 国内スタジアムの事例.....	25
2. 海外スタジアムの事例.....	35
3. 海外の大手スタジアムオペレーター	49
2-3.京都スタジアム運営事業において想定される収益を生み出す方策	51
1. 京都スタジアムにおいて想定される収益の内容	51
2. 京都スタジアムにおける複合機能化のあり方像	59
第3章 運営権PFI事業等スキームの検討	64
3-1.事業手法の検討	64
1. 想定される事業手法と得失比較.....	64
2. 本事業における事業手法の考え方	69
3-2.事業範囲の検討	72
1. 基本的な考え方	72
2. 他のスタジアム運営における業務範囲	73
3. 本事業における業務分担の検討.....	77
3-3.各種リスクの抽出及び適切な官民負担の検討.....	83
1. スタジアム事業におけるリスク	83
2. 官民リスク分担の基本的考え方	83
3. 本事業で特に留意すべきリスク分担の考え方	85
4. 本事業におけるリスク分担案.....	89
3-4.SPCの形態及び運営権設定の範囲整理	92
1. SPCの形態に関する検討	92
2. 運営権設定の範囲.....	97
3-5.事業期間等スキームの検討.....	100
1. 事業期間	100

2. 事業期間終了時のあり方	106
3. 利用料金の考え方	113
4. 運営権対価の支払い方法	117
第4章 民間企業への意向調査	121
4-1.ヒアリングの実施	121
4-2.主なヒアリング結果	122
1. 事業条件・事業スキームについて	122
2. 想定される付帯事業・自主事業について	129
4. ヒアリング結果からの示唆	135
第5章 VFM試算、運営権対価の算定	136
5-1.事業収支・VFM 算定にあたっての基本的考え方	136
5-2.事業費の算定	137
1. 想定されるフィールドの主な利用者と利用回数	137
2. 運営収支の概要	137
3. 事業収支の感度分析	138
4. 各種前提条件について	138
5-3.VFMの算定	142
1. VFM の算定の考え方	142
2. VFM 算定にあたっての主な前提条件	142
3. VFM の算定	144
5-4.運営権対価の算定	145
第6章 運営権PFI事業導入可能性評価及びとりまとめ	147
6-1. 導入可能性の評価	147
1. 定量評価	147
2. 定性的評価	147
3. 民間事業者の事業参画意欲等に見る評価	147
4. 事業手法の比較による評価	148
5. 総合評価	148
6-2. 事業実施にあたっての課題整理と対応策の検討	149
1. 事業者選定手続き及び契約行為等に関する検討	149
2. 契約等にかかる議決行為等に関する検討	157
3. 各種条例制定に関する検討	157
6-3. 事業スケジュールの検討	161
1. 京都スタジアムについてのスケジュール	161
2. 事業スケジュール検討のポイント	161
3. 建設工事後に必要な準備期間の検討	162

4. 事業者選定等各種行政手続きに必要な期間の検討.....	163
5. 事業スケジュール（案）	165

はじめに

本調査は、亀岡駅北土地地区画整理事業地内に整備する京都スタジアム（仮称）の維持管理・運営について、民間事業者が持つ事業ノウハウや資金を活用し、京都府の財政縮減を図る手法を検討するため、運営権 PFI 事業の導入可能性について検討を行ったものである。

政府は日本再興戦略 2016 において「スポーツの成長産業化」を官民戦略プロジェクト 10 に位置づけ、スポーツ市場規模の拡大に向けた目標¹を掲げているほか、スポーツ庁では平成 28 年 11 月に「スタジアム・アリーナ改革」を策定している。「観るスポーツ」のためのスタジアム・アリーナは、その集客力の高さから、飲食、宿泊、観光等周辺産業へ経済波及効果や雇用創出効果を生み出す地域活性化の起爆剤となる潜在力の高い基盤施設とされ、都市部における収益性を高めた多機能複合型のスポーツ施設のあり方についてなどの提言がなされている。

京都スタジアム（仮称）（以下、「京都スタジアム」という。）は、サッカー、ラグビー、アメリカン・フットボール等の球技専用競技場として、各競技の国際試合、Jリーグ・トップリーグ・Xリーグなどの試合や全国大会を開催することが可能な施設基準を満たす機能・設備を有する予定であり、また、京都府ではこれまで「京都スタジアム（仮称）運営経営専門家会議」等において、地域住民・経済に寄与し、スタジアムの特性を活かしたにぎわい施設の検討や周辺エリアとの連動によるスタジアムの収益向上策の検討を行なうなど、新たなスタジアムの複合的な活用とスタジアムを核としたまちづくりなど、多様な検討が行われてきた。

こうした状況を踏まえ、京都スタジアムが地域経済の持続的成長を実現していく施設として、賑わいの創出や収益力の高い施設を実現するために、官民協働による収益を生み出す方策の検討や維持管理・運営に係る手法の検討を行った。

¹ スポーツ市場規模を 2015 年の 5.5 兆円から、2025 年までに 15 兆円に拡大するとの目標が掲げられている。

第 1 章 前提条件の整理

1-1. 事業計画の整理

1. 敷地及び周辺施設の現況

(1) 立地、敷地

現在、京都府が整備を進めている京都スタジアムは、京都駅から約 20 分の距離にある JR 亀岡駅北側に位置している。

①所在地

京都府亀岡市追分町地内(亀岡駅北土地区画整理事業地内)

②アクセス

JR 京都駅から山陰本線に乗り、JR 亀岡駅で下車(約 20 分)。亀岡駅北口からは 300m の距離に位置する。

【本スタジアムの位置図】



(出典：Google Map より作成)

③敷地条件

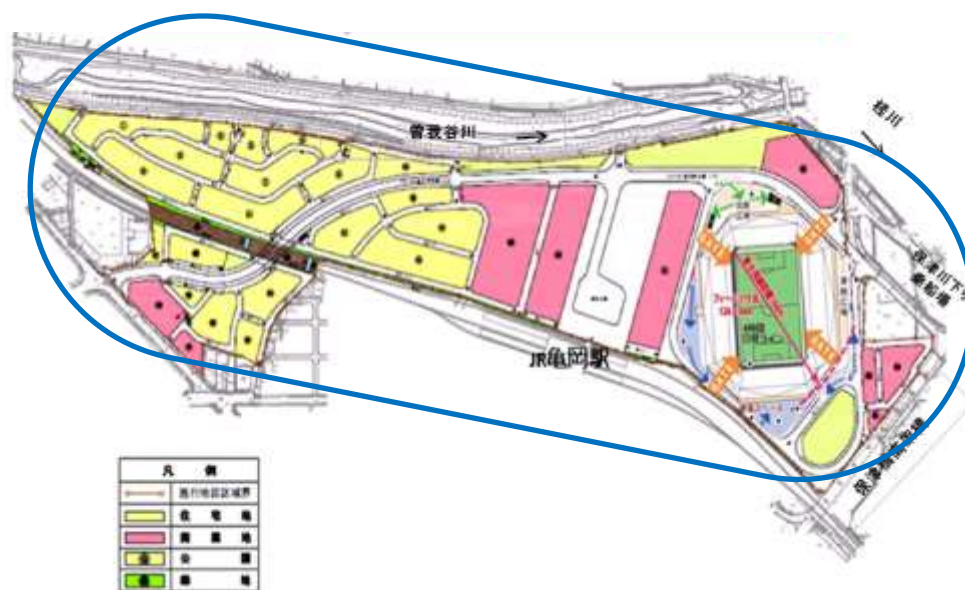
- ・ 区域の設定： 都市計画区域
- ・ 用途地域の指定： 商業地域 (建ぺい率 80%、容積率 400%)
- ・ 防火地域の指定： 防火地域

(2) 周辺計画

① 亀岡駅北土地区画整理事業

本スタジアムの位置する亀岡駅北側では、亀岡市亀岡駅北土地区画整理組合により、南丹都市計画事業亀岡駅北土地区画整理事業（事業施行期間：平成26年6月6日～平成32年3月31日）による開発が進められている。

【亀岡駅北土地区画整理事業の対象エリア】



② 地域未来促進法に基づく基本計画

国においては、「地域経済牽引事業の促進による地域の成長発展の基盤強化に関する法律」（以下、「地域未来投資促進法」という）が交付・施行され²、観光資源、文化・スポーツ資源など地域資源や地域特性を活用した「しごと」づくりの取組を深化させ、地域における「稼ぐ力」の好循環システムを構築するために、地域活性化を引っ張る地域経済牽引事業に対して、様々な政策手段を組み合わせる集中的に支援することを位置付けた取り組みが進められている。

具体的には、地域特性を活かした成長性の高い新たな分野に挑戦する取組（地域未来投資）に対して、国が基本方針の策定や地方自治体が作成する基本計画への同意、実行段階毎に支援措置を講じていくものであり、主に以下の支援措置を受けることが可能となる。

○ 予算・金融による支援

- ・ 地方創生推進交付金の活用等
- ・ 地域経済活性化支援機構や中小企業基盤整備機構等によるファンド創設

² 平成29年6月2日交付、平成29年7月31日施行

○設備投資・税による支援

- ・課税の特例(進出企業の設備投資に対する減税：機械・装置：40%特別償却、4%税額控除)
- ・固定資産税等の減免に伴う自治体への減収補てん

○規制の特例措置等

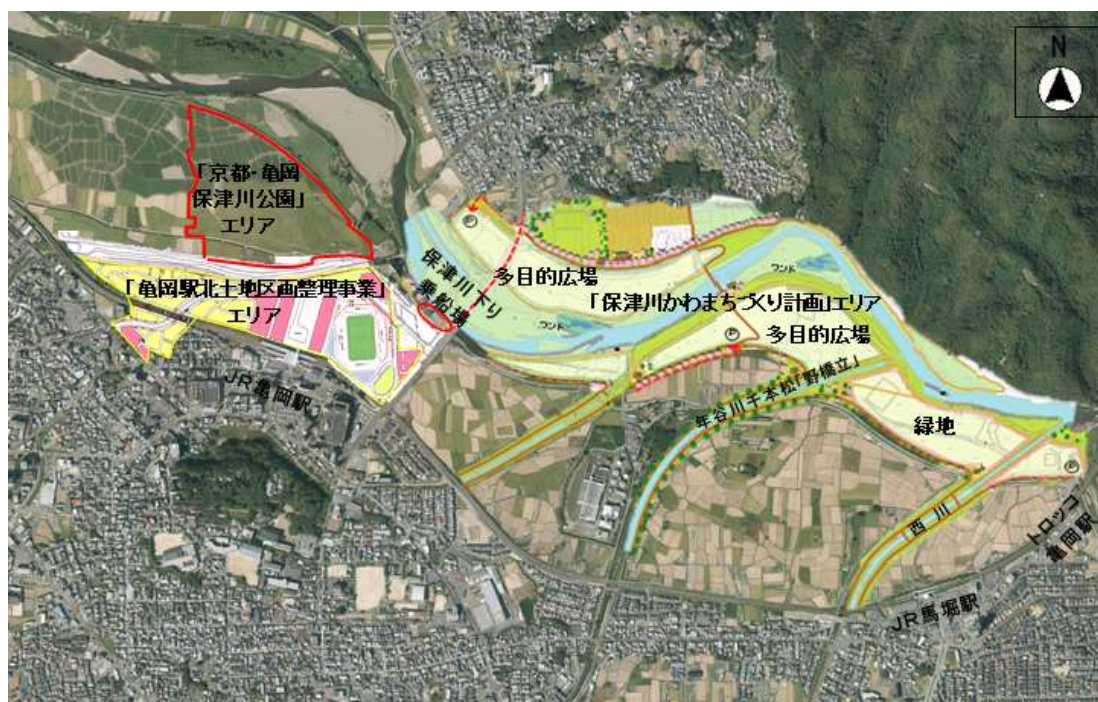
- ・農地転用許可や市街化調整区域の開発許可に係る配慮

京都府及び亀岡市が作成していた基本計画については平成29年9月に国の同意を得ている。

当該基本計画においては、京都スタジアムを活用したスポーツ興行の開催、既存の地域観光資源とのネットワークの強化のほか、土地区画整理事業地で進められる新しいまちづくりとの連携など、スポーツ・観光・まちづくりの取組を展開して、亀岡市を中心とするエリアの交流人口の拡大・観光消費の増加や雇用の創出を図ることが示されている。

地域未来投資促進法による様々な支援措置を活用し、民間資金や経営ノウハウを呼び込み、スタジアムの複合機能化・機能高度化（ICT化）と市が行うICTを活用した新しいまちづくりとの連携や既存観光資源とのネットワーク強化を図り、地域への交流人口の拡大、地域でのビジネスチャンスを生み出し、「稼げるスタジアム」を整備していくことが計画されている

【基本計画の重点的エリア】



【未来投資促進法に基づく主な支援措置】

4. 主な支援措置

① 予算による支援措置

- 地域中核企業・中小企業等連携支援事業
(30年度概算要求178億円)
- ・研究開発から設備投資、販路開拓等まで一体的に支援
 - 1) 新技術の研究開発等への補助
 - 2) 戦略分野の市場獲得に向けた設備投資等への補助
 - 3) 専門家による事業化戦略の立案や販路開拓の支援
- 地方創生推進交付金の活用
(30年度概算要求1,070億円)
- ・地域未来投資促進法に基づき都道府県の承認を受けた事業計画については、内閣府と連携し、重点的に支援(設備投資も可。交付上限やハード事業割合の弾力化)

② 税制による支援措置

- 課税の特例
- ・先進的な事業に必要な設備投資に対する減税措置
 - ✓ 機械・装置等：40%特別償却、4%税額控除
 - ✓ 建物等：20%特別償却、2%税額控除
- 地方税の減免に伴う補てん措置
- ・固定資産税等を減免した地方公共団体に減収補てん

③ 金融による支援措置

- 資金供給の円滑化
- ・政府系金融機関による金融支援(30年度要求)
- ・地域経済活性化支援機構(REVIC)、中小企業基盤整備機構等によるファンド創設・活用等

④ 情報に関する支援措置

- 候補企業の発掘等のための情報提供
- ・地域経済分析システム(RESAS)等を活用
- IT活用に関する知見の支援
- ・情報処理推進機構(IPA)による協力業務

⑤ 規制の特例措置等

- 幅広い規制改革ニーズへの迅速な対応
- ・工場立地法の緑地面積率の緩和
- ・補助金等適正化法の対象となる財産の処分の制限に係る承認手続の簡素化
- ・一般社団法人を地域団体商標の登録主体として追加
- 農地転用許可、市街化調整区域の開発許可等に係る配慮
- 事業者から地方公共団体に対する事業環境整備の提案手続の創設

(出典：経済産業省「未来投資促進法について」平成29年12月)

2. 施設に関する基本事項の整理

(1) 施設計画

本スタジアムの完成イメージ及び主な整備内容は下記のとおりである。

【スタジアム完成イメージ:外観】



【スタジアム完成イメージ:内観】



【バックスタンド下のクライミングウォールと商業ゾーンイメージ】



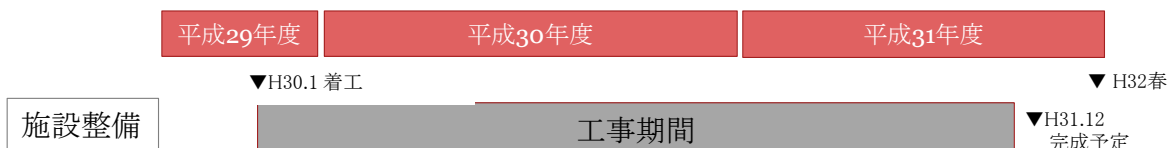
【スタジアムの主な整備内容】

建物の規模・構造		フィールド寸法及び観戦環境	
建築面積	約16,000㎡	フィールド寸法	126m(南北)×84m(東西)
延床面積	約33,000㎡	天然芝ピッチ	120m(南北)×77m(東西)
階数	地上4階(27.6m)	観戦環境	スタンド最前列からの距離 メインスタンド: 8.5m バックスタンド: 7.5m サイドスタンド: 10.5m スタンド最前列床面とフィールド面との高低差: 1.2m
構造	鉄筋コンクリート造(一部プレキャストコンクリート造)、鉄骨造	その他施設設備	
観客シート		屋根	全席屋根付き (南サイドスタンド屋根のみ鋼製ガラストップライト)
全体	約21,600席 (内訳) 一般席: 約20,880席 VIP席: 180席 スカイボックスシート: 300席 レストランテラス席: 180席 車いす席: 約60席	照明	フィールドの照度: 1,500ルクス以上
席幅	一般席47cm、VIP席55cm、 ビジネスシート等 50-55cm	大型映像装置	2基
天然芝の養生管理		太陽光発電	メイン・バックスタンド・北サイドスタンド屋根に設置予定
通風	スタンド下部に通風口設置	駐車場	駐車場: 一般車62台、車椅子利用者用12台他、タクシー待機スペース、バス滞留スペース 駐輪場: 56台
日照	冬至でもピッチ全面で4時間以上日照を確保		
散水	自動散水システムの導入		

(2) 施設整備の状況

同スタジアムの基本設計及び実施設計は完了し、平成30年1月に着工、平成31年12月の完成、平成32年春の開業が予定されている。

【施設の整備スケジュール概要(案)】



3. 運営・維持管理に関する基本事項の整理

(1) 運営・維持管理に関する基本的考え方

スポーツ庁と経済産業省が掲げている「スタジアム・アリーナ改革」にも記載されているとおり、我が国のスポーツに係る公共施設は、これまで観客の快適性・利便性やスポーツチームの営業活動よりも、公的負担の軽減や公共性の確保（地域スポーツへの開放や使用料の減免等）に過度に比重が置かれる傾向にあり、「観る」観点からの高付加価値のサービスを提供している施設が少ない状況にあった。

京都スタジアムでは、サッカーをはじめとするプロスポーツや国際試合、大規模な大会等の開催をはじめとして「観る」スポーツを提供するとともに、施設内の未利用空間における商業機能の誘致、諸室のコンベンション機能としての活用など、複合機能を有した施設・運営及び隣地の区画整理事業内の商業地や周辺地域との連携などを通じて、新しいスポーツビジネス創出の場としていくことを目指している。そのためには、プロスポーツの試合や各種大会等の誘致開催に加えて、スタジアムを最大限に活用し、日常的な賑わいを創出することが重要となる。こうした日常的な賑わいの創出のための企画（例：フィールドを活用したコンサート、イベント等の興行、フィールド以外の施設を活用したイベント開催等）、商業施設の運営管理などを行うことが必要となり、これらに民間の資金・運営ノウハウを活用することが想定される。こうした状況を踏まえ本調査では、スタジアムの維持管理・運営に関しては、官民連携による取組を前提とし、本調査では「公共施設等運営権」の適用可能性を検討している。

(2) 京都サンガによる利用について

「観る」スポーツの観点で、本スタジアムは J2 チームの京都サンガ FC（以下、「京都サンガ」という。）京都サンガの本拠地となることが予定されている。現在、京都サンガは現在、西京極陸上競技場兼球技場（以下、「西京極スタジアム」という。）を利用しているが、西京極スタジアムは陸上競技場を兼ねていること、国体基準で整備されており、Jリーグのスタジアム検査要項やクラブライセンスの関係から、新スタジアムが完成すると、京都スタジアムをホームスタジアムとして使用していくことになる。

2017年現在、西京極スタジアムでの京都サンガは21試合ホームゲームを行っており、新スタジアムにおいても同等の利用日数を使用する前提で本検討を行う。

【京都サンガの現ホームスタジアム：西京極陸上競技場兼球技場】



第2章 官民協働による収益を生み出す方策等の検討

2-1. ニーズの把握

1. アンケートの実施

京都スタジアムを将来来場する可能性が高い、京都サンガファン、アウェイ観戦者、地域住民のニーズや消費動向を把握するために、来場者の区分に応じて、下記の3種類の方法でアンケートを実施した。

(1) アンケートの実施概要

各々のアンケートの調査対象、調査目的、調査方法、回答数等は下表に示すとおりである。

【アンケートの実施概要】

	①京都サンガファン	②アウェイ観戦者	③地域住民
調査対象	京都サンガファン・サポーター	アウェイ観戦を行うサッカーファン・サポーター	亀岡市民及びその周辺地域住民
調査目的	京都サンガファン・サポーターの現状の観戦及び観戦後の実態把握と、新スタジアムでのニーズ抽出のために、スタジアム内外の行動や消費パターン等を把握する	サッカーファン・サポーターのアウェイ観戦時の宿泊や観光の実態・ニーズについて把握する	地域住民の亀岡駅前におけるニーズや意向を把握する
調査方法	インターネット上でのオープンアンケートを実施	楽天リサーチ株式会社 のモニターに対して、 インターネット上でアンケート調査を実施	イオン亀岡店にてオープンアンケートを実施
調査サンプル収集方法	2017年6月11日(日)に西京極スタジアムで行われた京都サンガ vs FC町田ゼルビア戦のホーム観戦者へ、アンケートリンク先をビラ配布にて告知(当日	下記のクリーニング条件に該当すると回答した人を調査対象として抽出 応援しているJリーグのサッカーチームがある	2017年7月14日(金)～15日(土)の2日間、イオン亀岡店の来客者に対してアンケート票を配布、その場で回答いただき、サンプルを収集

	①京都サンガファン	②アウェイ観戦者	③地域住民
	の来場者数は9,112名) 京都サンガ公式ホームページにアンケートリンク先を告知	そのチームの試合を1シーズン1回以上アウェイスタジアムで観戦している	
回答数	1,657人	600人	278人
調査期間	2017年6月11日(日)～16日(金)	2017年6月15日(木)～16日(金)	2017年7月14日(金)～15日(土)

(2) 調査項目

①京都サンガファン向けアンケートの調査項目

京都サンガファンへのアンケート調査の調査項目は下表に示すとおりである。

京都サンガファンへは、回答者の属性を確認するとともに、観戦頻度や西京極スタジアムの利用状況・評価、アウェイの観戦意向とともに、新スタジアムの機能に対するニーズを確認した。

【京都サンガファンアンケート調査項目】

大項目	中項目	小項目
回答者属性	性別、年齢、職業、居住地、サッカー経験	—
回答結果	観戦頻度	—
	西京極スタジアムの利用状況	観戦前：スタジアム滞在時間/行動
		観戦前：ホーム観戦頻度別 スタジアム滞在時間
		観戦後：スタジアム滞在時間/行動
		観戦後：ホーム観戦頻度別スタジアム滞在時間
		行きつけの場所
		1試合あたりの消費額 観戦頻度別 1試合あたりの消費額
	西京極スタジアムの評価	食べ物の屋台の評価/評価理由
		グッズ等の売店の評価/評価理由
	アウェイ観戦意向	アウェイ観戦意向
パブリックビューイングの観戦意向		
新スタジアムの機能のニーズ	試合時：利用したい付帯機能・サービス	
	試合時：機能が付加された場合の観戦前/観戦後の滞在時間	

大項目	中項目	小項目
		日常：サッカーがない日でも利用するサービス
	お気に入りのスタジアム	

②アウェイ観戦者アンケートの調査項目

アウェイ観戦者へのアンケート調査の調査項目は下表に示すとおりである。

アウェイ観戦者へは、回答者の属性を確認するとともに、観戦頻度等の観戦動向やアウェイ観戦時の宿泊利用について調査を行い、新スタジアムの機能に対するニーズを把握することとした。

【アウェイ観戦者アンケートの調査項目】

大項目	中項目	小項目	
回答者属性	性別、年齢、職業、居住地、サッカー経験	—	
回答結果	観戦頻度		
	アウェイ観戦のきっかけ	全体 年代別	
	アウェイ観戦者構成		
	アウェイ観戦者人数		
	アウェイ観戦時の宿泊利用	宿泊日数	
		観戦のきっかけ別 宿泊日数	
		アウェイ観戦時の宿泊先	
		アウェイ観戦時の宿泊先選択理由	
アウェイ観戦のきっかけ別 アウェイ観戦時の宿泊先選択理由			
アウェイ観戦時の宿泊費用			
観戦目的別宿泊費用			

③地域住民アンケートの調査項目

地域住民アンケート調査の調査項目は下表に示すとおりである。

地域住民へは、回答者の居住地等の属性を確認するとともに、亀岡駅前を来訪する目的や頻度等の消費動向や、亀岡駅前に導入してほしい機能等について調査を行い、新スタジアムの機能に対するニーズを把握することとした。

【地域住民アンケートの調査項目】

大項目	中項目	小項目
回答者属性	性別、年齢、職業、居住地域、亀岡駅までの距離	
回答結果	亀岡駅前に来る目的	
	亀岡駅前に来る際の同伴者	
	亀岡駅前に来る時間・頻度	時間
		頻度
	亀岡駅前の滞在時間	
	亀岡駅前での消費金額	
	週末・休日の過ごし方	
	新施設の利用	飲食
		買い物
		体験型施設
子供向け施設		
コミュニティ		
	その他	
	その他望まれる施設・サービス	

2. アンケートの主な結果と示唆

アンケート結果の詳細は添付資料に示すとおりであるが、以下に各アンケートの主な結果と本事業に対する示唆を整理する。

(1) 京都サンガファンアンケートの主な結果と示唆

京都サンガファンのアンケート結果より、京都サンガファンの消費動向、ニーズを踏まえた京都スタジアム及び周辺の機能について、下記の点等が示唆された。

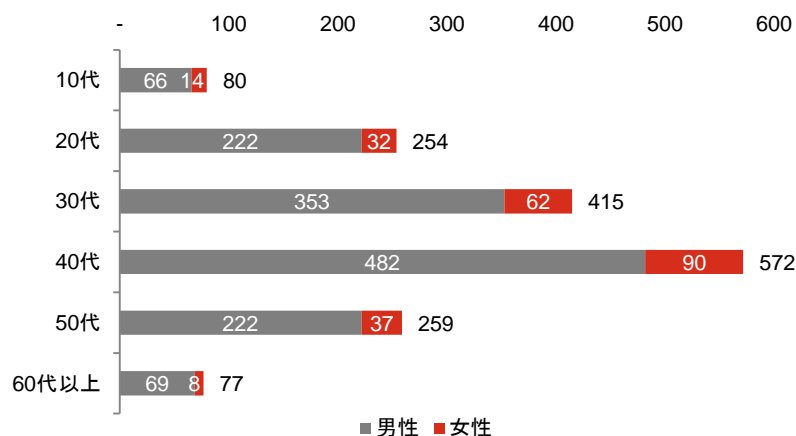
- ・京都サンガの試合の際には、30代・40代の男性が利用者の中心となる。
- ・観戦前の1～2時間前にスタジアムに来る人が多い(68%)。待ち時間は、屋台で食事、もしくは、場内でグッズ等の買い物をしている人が多く、1試合あたり、チケット代除いて1,000円～3,000円程度が消費されている。
- ・食事に対しては、現状の西京極スタジアムの食事に満足していない人の割合も高く(42%)、新スタジアムへの求める機能として、B級グルメの屋台やローカルフードが味わえるレストラン・フードコートといった食事に関する要望も多かった。京都スタジアムにおいては、スカイレストランの配置や、商業ゾーンでの飲食店の出店など、食事の機能が充実することが望まれる。
- ・観戦後の行動としては、西京極スタジアムでは30分以内に帰る人の割合が高いが、上記の機能が付加されることにより、平均滞在時間が約2倍、延びることが期待される。
- ・パブリックビューイングのニーズも高い。今後、パブリックビューイングを行うことが出来る場合、62%の人は年2回以上の観戦を行うと回答している。
- ・付帯機能やサービスに関して高評価を得ているスタジアムとしては、吹田スタジアムを回答している人が多かった。

■ 京都サンガファンアンケート結果（詳細は添付資料を参照）

① 回答者属性

- ・ 回答者は30代・40代の男性が中心で、会社員・公務員が70%を占めている。
- ・ 回答者の居住地は京都府が72%を占めており、そのうち京都市内は44%、亀岡市内は5%である。

【回答者属性】



② 観戦動向

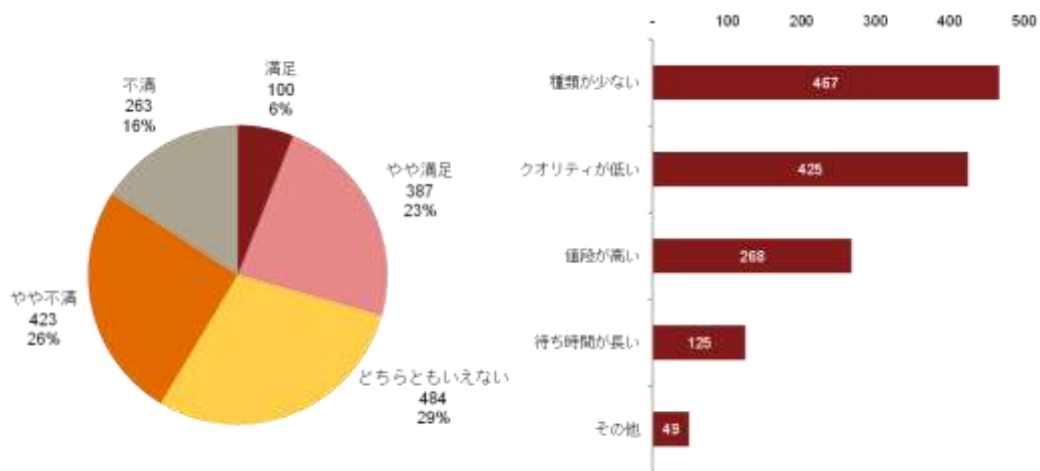
- ・ ホームスタジアムでの観戦頻度は10回以上が47%で、16%の人が全試合観戦している。
- ・ 約半数の48%は、アウェイスタジアムにおいても1シーズンあたり2回以上観戦している。

③ 西京極スタジアムの利用状況・評価

- ・ 西京極スタジアムでは、観戦前の1~2時間前に来る人が多く(68%)、屋台で食事、もしくは、場内でグッズ等の買い物をしている人が多い。なお、観戦頻度が高くなるほど観戦前の滞在時間は長くなる傾向にある。
- ・ 観戦後の行動としては30分以内に帰る割合が90%で、大半がまっすぐ帰宅しているが、食事や一杯飲んでから帰る人も一定数存在する。なお、観戦頻度が高くほど、観戦後の滞在時間は長くなっている。
- ・ サッカー観戦時の行きつけの場所は、特にないと回答した人が87%であるが、行きつけの場所としてスタジアム外の食事処/居酒屋等を挙げた人も13%いた。
- ・ 1試合あたりの消費額（チケット代除く）は1,000円~3,000円程度が54%と半数以上を占めている。なお、観戦頻度が低いほど、消費額はやや多い傾向にある。

- ・観戦後に 30 分以内に帰る人は約 90%となっている。
- ・屋台に対しては、満足している人が 6%、やや満足している人が 23%と少なく、不満に感じている人が 42%（やや不満 26%、不満 16%）の方が多い。種類の少なさや、クオリティの低さ等に不満を持っているようである。
- ・一方、売店を不満に感じている人は 32%（やや不満 22%、不満 10%）と屋台に比べると低い。屋台と同様に、種類の少なさ、クオリティの低さ等に不満を持っているようである。

【西京極スタジアムの食べ物の屋台の評価】



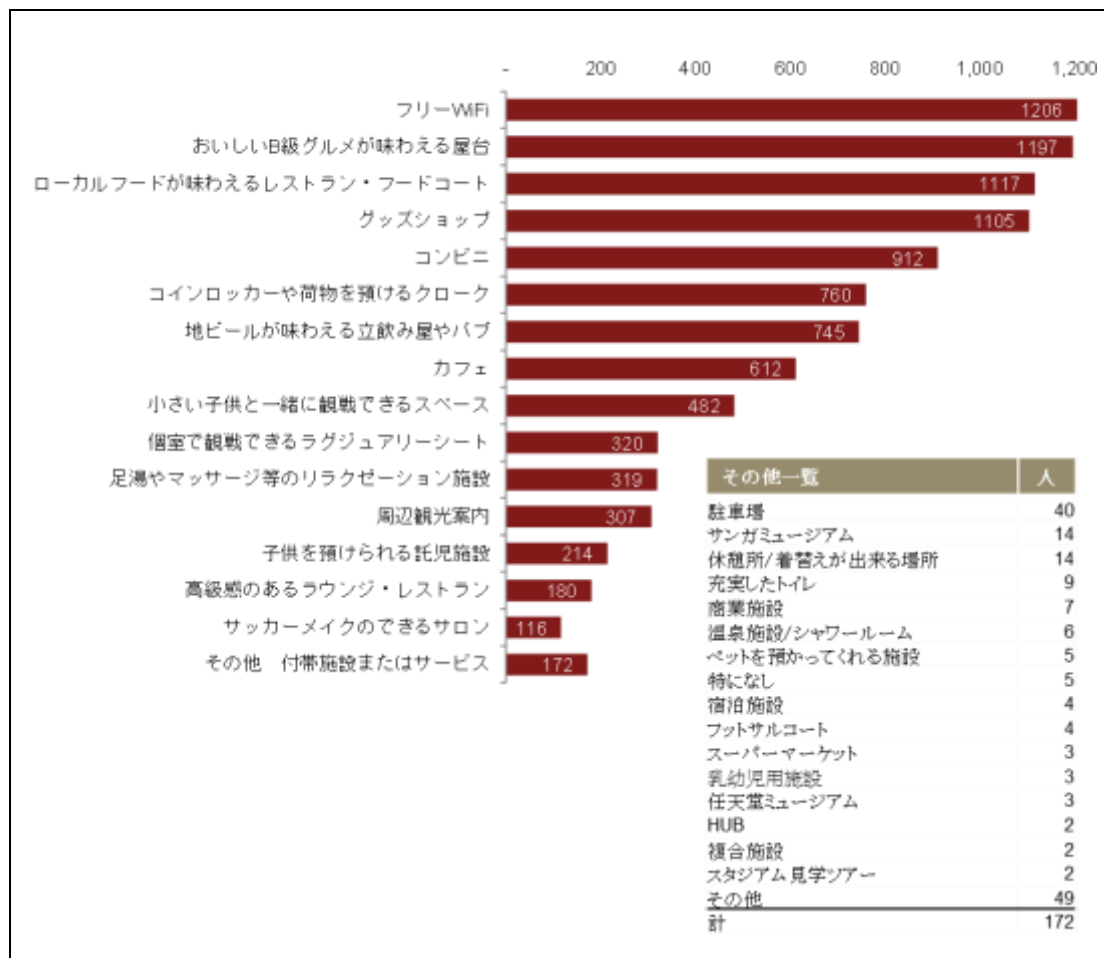
④パブリックビューイングのニーズ

- ・アウェイでの観戦意向も高く、73%の人がアウェイでも観戦したいと回答している。パブリックビューイングが今後出来れば、62%の人は年 2 回以上の観戦を予定している。
- ・また 1,657 人中 754 人が新スタジアムに求める機能としてパブリックビューングを挙げている。

⑤新スタジアムの機能のニーズ

- ・利用したい付帯機能・サービスは、フリーWiFi が最も多く、B 級グルメの屋台やローカルフードが味わえるレストラン・フードコートといった食事に関する要望も多かった。
- ・これらの利用したい付帯機能・サービスがあった場合、スタジアムでの滞在時間は、現状の西京極スタジアムの場合と比較すると、観戦前は 1.2 倍に、観戦後は 2 倍に平均滞在時間が延びることが期待される。
- ・付帯機能やサービスに関して高評価を得ているスタジアムとしては、吹田スタジアムを回答している人が多かった。

【新スタジアムにあったら利用したい付帯機能・サービス】



(2) アウェイ観戦者向けアンケートの主な結果と示唆

アウェイ観戦者へのアンケート結果より、サッカーをアウェイで観戦するファンの消費動向、ニーズを踏まえた京都スタジアム及び周辺の機能について、下記の点等が示唆された。

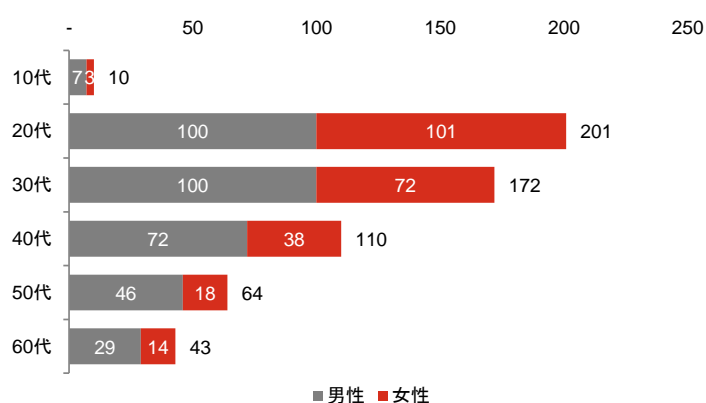
- ・アウェイ観戦のきっかけはサッカー観戦を主目的とする回答者が75%と多いが、旅行が主目的を回答した人も18%と一定数存在する。京都スタジアムが観光地としてサッカーファンにとって魅力的な場合、アウェイのサッカー観戦客も利用者として一定程度見込まれる。
- ・アウェイ観戦時には50%の人が宿泊をしている。アウェイ観戦時の宿泊先として、ビジネスホテルを選択する人が最も多く、宿泊先選びのポイントとしては価格を重視する人が最も多い。宿泊費用は5,000～10,000円未満が58%と多い。
- ・サッカー観戦が主目的の人は、宿泊先選択の際にスタジアムの近さと価格を重視していることから、京都スタジアムの周辺にビジネスホテル等の5,000～10,000円程度価格帯のホテルの需要は一定存在すると考えられる。

■ アウェイ観戦者アンケート結果（詳細は添付資料を参照）

① 回答者属性

- ・回答者は男性が59%と多く、20代・30代が中心の構成である。会社員・公務員が64%を占めている。
- ・サッカー経験者（いつもやっている、たまにやる）は47%、観戦専門は35%である。

【回答者属性】



② アウェイ観戦動向

- ・ホームの観戦頻度は10回以上が30%であるに比べるとアウェイの観戦頻度は少なく、アウェイへの観戦回数は1回程度が全体の45%を占めている。
- ・アウェイ観戦のきっかけはサッカー観戦が主目的の回答者が75%と多いが、旅行

が主目的を回答した人も 18%と一定数存在する。

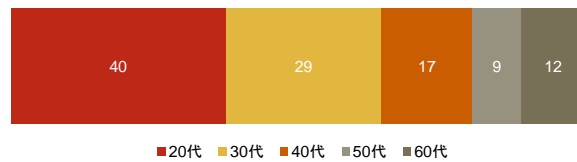
- ・アウェイ観戦の際は友人もしくは家族と来る人が多く、全体の 83%を占める。同伴者の人数は 2~3 人で来る人が大半 (68%) である。

【アウェイ観戦のきっかけ】

● 全体



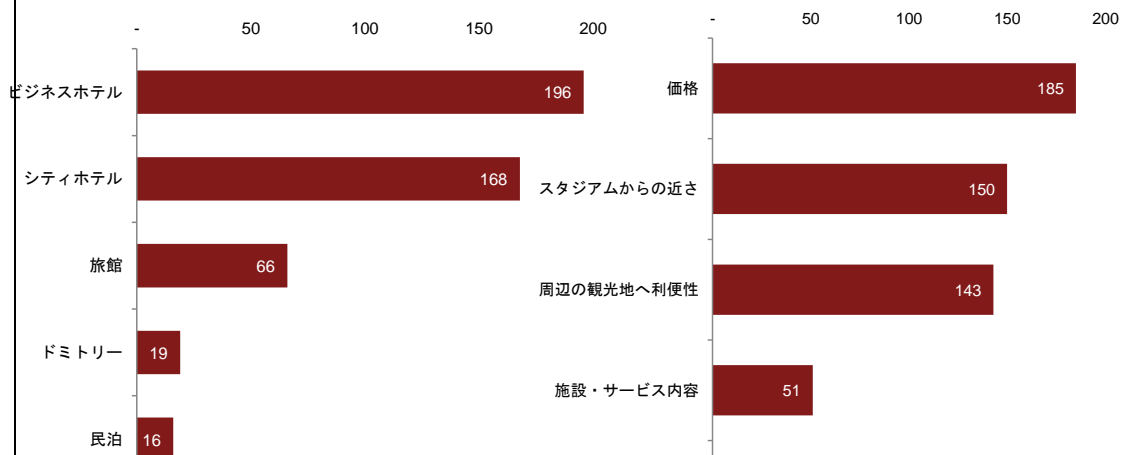
● 旅行のついでに を選択した人の属性



③アウェイ観戦時の宿泊利用

- ・アウェイ観戦時には 50%の人が宿泊をしている。
- ・アウェイ観戦時の宿泊先として、ビジネスホテルを選択する人が最も多く、宿泊先選びのポイントとしては価格を重視する人が最も多い。
- ・サッカー観戦が主目的の人は、宿泊先選択の際にスタジアムの近さと価格を重視している。
- ・アウェイ観戦時の宿泊費用は 5,000~10,000 円未満が 58%と多い。

【アウェイ観戦時の宿泊先(左)と宿泊選択理由(右)】



(3) 地域住民向けアンケート

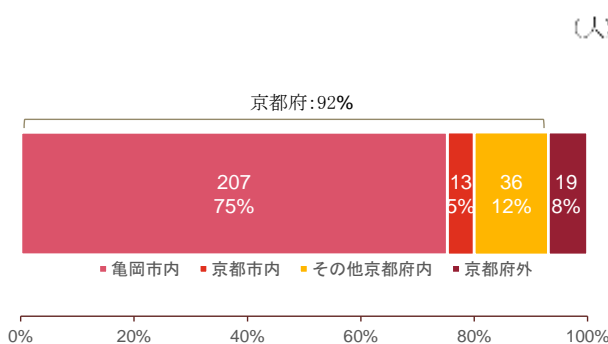
地域住民へのアンケート結果より、亀岡駅周辺の地域住民の消費動向、ニーズを踏まえた京都スタジアム及び周辺の機能について、下記の点等が示唆された。

- ・アンケートを実施したイオン亀岡店へは、徒歩圏内～車で45分以内からの来店者が全体の92%と大半を占めた。当該地域のイオンと同程度の商業施設の商圏は車で45分程度までと考えられる。
- ・亀岡駅前への来訪目的としては買い物が大半を占め、亀岡駅前での1日あたりの消費金額については「1000円以内」が32%、「1000円から3000円」が42%で合わせて74%と大半を占める。これは、回答者に10代が多かったためと考えられる。なお、「1000円以下」と答えているのは、60%が10代からの回答であった。
- ・亀岡駅周辺に新しく出来たら利用する施設としてニーズが高いものとしては、「スポーツカフェなど、特徴的なカフェ・レストラン」（128人）、「広場・公園」（125人）、「駐車場」（123人）等であった。ランニングステーション、サイクリングステーション等の「スポーツ関連施設」（70人）やスポーツ教室（55人）も一定のニーズがあった。
- ・京都サンガファンへのアンケート結果と同様に、飲食施設へのニーズが高いとともに、広場や公園、スポーツ施設等のレクリエーション施設へのニーズも地域住民からは高いことが伺えた。また、駐車場の回答も多く、駅前周辺の駐車場不足が示唆された。

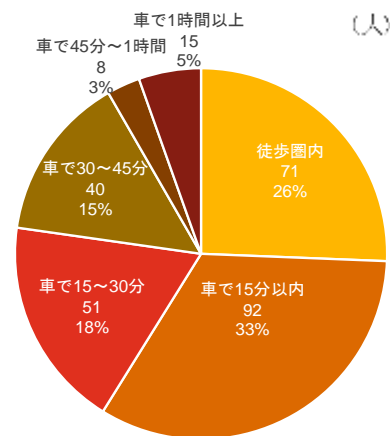
■地域住民アンケート結果（詳細は添付資料参照）

①回答者属性

- ・年代別では、10代からの回答が30%と多く、職業別では「学生」が39%、「会社員・公務員」が23%と多かった。
- ・回答者の居住地は「亀岡市内」と答えた数が最も多かった。また、居住地から亀岡駅前までの距離については、「徒歩圏内」「車で15分以内」と答えた人数が多かった。



【回答者属性(居住地)】



【亀岡駅までの距離】

②亀岡駅前での目的

- ・亀岡駅前に来る目的としては「買い物」と答える声が多かった。また、亀岡駅前までの距離が遠いところに住んでいる人ほど、亀岡駅前に買い物目的で来訪する人の割合が高い傾向にある。
- ・亀岡駅前に来る際の同伴者については「一人で」と「家族で」がともに37%で最も多かった。
- ・亀岡駅前に来る日時としては「平日・休日どちらも」と答える声が多かった。また、頻度について尋ねたところ、「週2～3回」と答えた人が33%と最も多かった。

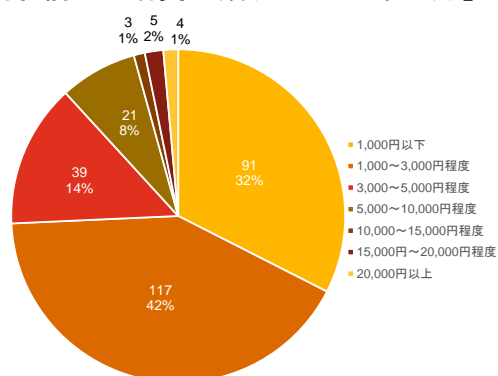
③亀岡駅前での消費動向・休日の過ごし方

- ・亀岡駅前での滞在時間は「1時間以内」と答える声が多かった。3時間以下が大半(81%)を占めた。
- ・亀岡駅前での1日あたりの消費金額については「1000円以内」が32%、「1000円から3000円」が42%で合わせて74%と大半を占める。なお、「1000円以下」と答

えているのは、60%が10代からの回答であった。

- ・週末や休みの日の過ごし方として、買い物にでかけるという回答が40%と最も多かった。

【亀岡駅前での消費金額(1人1日あたり)】



④ 亀岡駅前にほしい施設

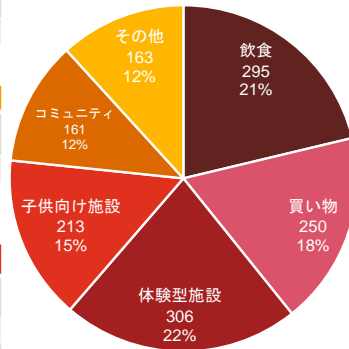
- ・亀岡駅周辺に新しく出来たら利用する施設のカテゴリとしては、飲食関係が21%、買い物施設が18%、体験型施設が22%、子供向け施設が15%と万遍なく需要が存在している。
- ・要望が多いものとしては、「スポーツカフェなど、特徴的なカフェ・レストラン」(128人)、「広場・公園」(125人)、「駐車場」(123人)等であった。ランニングステーション、サイクリングステーション等の「スポーツ関連施設」(70人)やスポーツ教室(55人)も一定の要望があった。
- ・年代別にみると、10代は「スポーツカフェなど、特徴的なカフェ・レストラン」、20~40代は「駐車場」、50代・60代は「リラクゼーション施設」を望む声も多かった。

※複数選択可 (人)

その他:具体的項目
駐車場
駐輪場

コミュニティ:具体的項目
図書館や市役所の出張所などの公共施設
サークルや集まりに利用できる集会所

子供向け施設:具体的項目
子供と一緒に遊べる広場・公園
子供向けスポーツ教室
子供向けの学習施設
子供を預けられる託児施設



飲食:具体的項目
スポーツカフェなど、特徴的なカフェ・レストラン
ローカルフードが味わえるレストラン・フードコート
地ビールが味わえる立ち飲み屋やパブ
高級感のあるラウンジ・レストラン

買い物:具体的項目
お買得なスーパー・ドラッグストア・DIYショップ
アンテナショップやライフスタイル提案型等の特徴的なお店
スポーツ・登山用品等のアウトドアショップ

体験型施設:具体的項目
温泉、足湯、マッサージ等利用できるリラクゼーション施設
ランニングステーション、サイクリングステーション等のスポーツ関連施設
インドアスカッシュ、シミュレーションゴルフ等のバーチャルスポーツやカラオケ施設を持った屋内レクリエーション施設
バーベキュー、アスレチック等の屋外レクリエーション施設

【亀岡駅周辺に新しく出来たら利用する施設候補】

2-2. 先行事例の整理

官民協働による収益を生み出す方策の検討にあたり、国内外で先進的な取組を行っている以下のスタジアム事例を整理した。

国内スタジアムにおいては、試合日以外での会議室利用や、結婚式・コンサートなどのイベントスペースとしての利用などが確認された。カシマサッカースタジアムにおいては、スタジアムに隣接するエリアでスポーツクリニックの運営を行ったり、スタジアム内でフィットネススペースを設けたりするなど、試合開催日以外での日常的な活用が実施されているが、その他多くのスタジアムでは、興行イベント開催時以外では賑わいが少ない施設が多い。

一方で、先進的な海外のスタジアムは、周辺エリアも含めた再開発の一環で整備されたものが多く、周辺の再開発と合わせて賑わいを生み出す工夫がなされている。また、施設の多機能複合化により、スポーツ以外での日常利用を積極的に打ち出している事例が確認された。

また、日本国内では複数のスタジアムを運営する企業は見受けられないが、欧米ではフランスの大手建設会社 VINCI や、米国のスポーツ・エンターテイメント企業である AEG などが積極的なスタジアム運営を実施している。運営方式においてもコンセッション方式が導入されるなど積極的な官民連携がなされている。これらの企業はスタジアムをスポーツだけの施設として捉えるのではなく、コンサート等の様々なイベントの開催場所としての施設、また商業機能を追加することで、多機能複合型の「稼ぐ施設」として捉えていることが推察される。

【スタジアム事例一覧】

スタジアム名	先進的な取組例
県立カシマサッカースタジアム	・ジムやスポーツクリニックの併設
ノエビアスタジアム神戸	・ジムや飲食店の併設、結婚式の開催等
ヤンマースタジアム	・ユースホステルの併設、コンサート利用
ミクニワールドスタジアム北九州	・PFI による整備・維持管理・運営
市立吹田サッカースタジアム	・負担付寄付のスキームによる整備
State de France	・コンセッションによる運営
London Stadium	・コンセッションによる運営
Singapore Sports Hub	・大規模複合施設型 PPP
BBVA Compass Stadium	・充実した施設サービス
Orcle Arena &Oakland Coliseum	・アリーナとの共同運営による高い稼働率
ソウルワールドカップ競技場	・シネマやショッピングセンターの併設
Ricoh Arena	・ホテル・ショッピングセンター・カジノ等の併設

1. 国内スタジアムの事例

(1) 県立カシマサッカースタジアム

県立カシマスタジアムは、鹿島アントラーズ（J1）の本拠地となっており、施設運営もクラブチームが行っている。活動理念として「THE DREAM BOX.」を掲げ、スポーツ以外の事業などにも積極的に取り組んでいる国内屈指のスタジアムの一つである。フィールドの利用用途はプロやアマチュアによるサッカーが中心であり、コンサート等の興行イベントは立地の関係から開催されていない。

所在地	茨城県鹿嶋市
使用チーム	鹿島アントラーズ（J1）
所有者	茨城県
運営者	㈱鹿島アントラーズ・エフ・シー (アントラーズスポーツクリニックの運営者は一般社団法人 MAP アントラーズスポーツクリニック)
収容人数	40,830 人
開設年	1993 年
類型	サッカー専用
運営形態	指定管理制度を導入 鹿島アントラーズによる第 1 期：2006 年-2013 年（5 年間） 第 2 期：2013 年-2023 年（10 年間）
周辺開発	特になし



(出典：PwC 調べ、茨城県ホームページ)

【スタジアム付帯機能の概要】

飲食	物販		宿泊		ビジネス	生活		その他
レストラン・カフェ	売店	グッズショップ	ホテル	研修施設	会議室	フィットネ	診療所	
	●				●	●	●	スポーツミュージアム

○主な特徴

- ・カシマサッカーミュージアムを併設（入館料 大人 300 円/回）
- ・VIP ルーム×2 の他にクラブスポンサー専用の部屋を設置
- ・スタジアムツアーを実施（大人 1,000 円/回）
- ・スタジアム内にカシマウエルネスプラザ（スポーツクラブ）を併設。施設内にはトレーニングジムを有する、インストラクターによるエクササイズといったプログラムも行われている。厚生労働省の委託を受けた介護予防事業も実施。（利用費は 5000 円/月。現在 800 人程の会員を有する）
- ・スタジアムのエントランスゲート横にアントラーズスポーツクリニック(整形外科クリニック)を併設。アントラーズのチームドクターが勤務している他、筑波大学附属病院の医師も交代で診療にあたっており、地域医療に貢献。スポーツ医学のノウハウを一般向けに提供。
- ・夏場にはスタジアムのコンコースを活用したビアガーデンも実施。
- ・グルメスタジアムとの愛称も持つ。（Jリーグの公式ファンサイト「J's GOAL」が 2014 年に行ったスタジアムグルメ投票では、カシマスタジアム内の各店舗で販売される「もつ煮」が 1000 票以上を集めて 1 位、ハムの塊を串に刺す「ハム焼き」が 500 票以上で 8 位）

【付帯施設参考写真】



アントラーズスポーツクリニック
鹿島スタジアムエントランスゲート横に併設



鹿島ウエルネスプラザ
鹿島スタジアム内に隣接するジム

（出典：カシマアントラーズ FC ホームページ）

(2) ノエビアスタジアム神戸

ノエビアスタジアム神戸は、ヴィッセル神戸の本拠地となっており、施設運営は、神戸製鋼所と大林組が共同出資している神戸ウイングスタジアムが行っている。2002FIFA WORLD CUP™が開催された球技専用のスタジアムであり、フィールドはサッカーのみの利用とされているが、フィールド以外の利用として、スタジアムウエディングや会議室のビジネス利用への貸し出しを実施するほか、スタジアム内で「神戸ウイングスタジアムスポーツクラブ」の営業するなど、多様な方法で利用されている。また、開閉式の屋根を持つためコンサート等の開催は可能だが、大型コンサートの開催実績はない。

所在地	兵庫県神戸市
使用チーム	ヴィッセル神戸
所有者	兵庫県神戸市
運営者	神戸ウイングスタジアム 株式会社(神戸製鋼所と大林組の共同出資)
収容人数	30,132 人
開設年	2001 年
類型	球技専用
運営形態	都市公園法に基づく管理許可制度により運営管理を実施
周辺開発	特になし



(出典：ヴィッセル神戸、神戸市ホームページ)

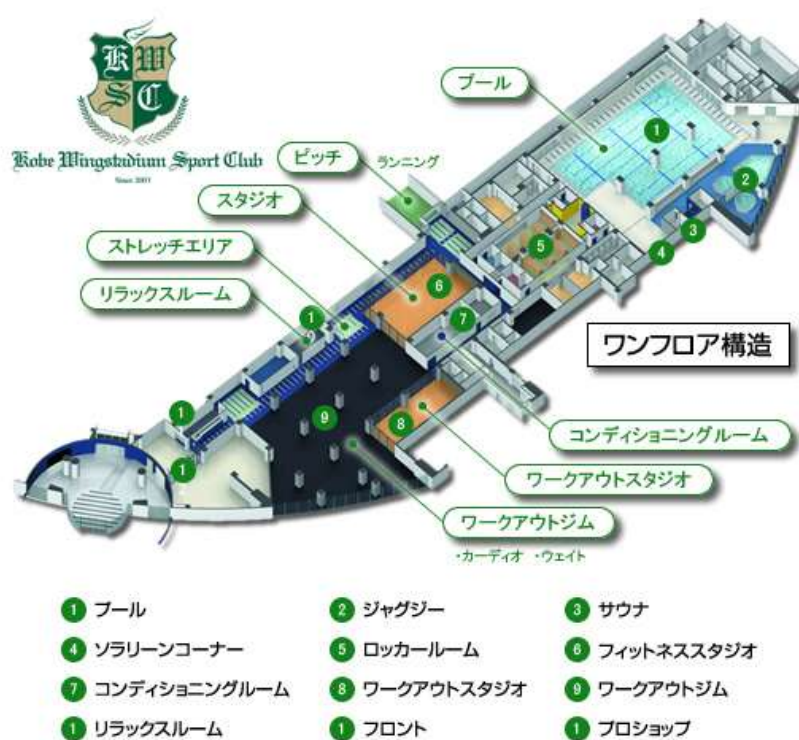
【スタジアム付帯機能の概要】

飲食	物販		宿泊		ビジネス	生活		その他
レストラン・カフェ	売店	グッズショップ	ホテル	研修施設	会議室	フィットネ	診療所	
●	●			●	●	●	●	スポーツミュージアム

○主な特徴

- ・VIP席や選手ロッカールーム・ウォームアップルーム等を見学できるスタジアム見学会を実施(参加費：無料)
- ・開閉式の屋根を持つため、コンサート等の屋内型のイベントの開催は可能
- ・スタジアム内に「神戸ウイングスタジアムスポーツクラブ」を併設し、ジムやプール等が入った施設を保有
- ・ピッチでの挙式が可能なウエディング事業を実施
- ・スタジアム内にレストラン「ウルティモ」を保有しているため、観戦しながら食事を楽しむことが可能

【附帯施設参考写真】



(出典：ノエビア神戸、ULTIMO レストランホームページ)

(3) ヤンマースタジアム

ヤンマースタジアムは、セレッソ大阪の本拠地であり、施設運営はクラブチームのほか、複数の企業で構成される長居公園スポーツの森プロジェクトグループが行っている。メインスタジアムに約5万人規模が収容できる国内屈指のスタジアムであり、ラグビー、陸上等のサッカー以外のスポーツをはじめ、コンサート等にも利用されている。スタンド内にはユースホステルを完備している。

所在地	大阪府大阪市
使用チーム	セレッソ大阪
運営者	長居公園スポーツの森プロジェクトグループ(一般社団法人 セレッソ大阪スポーツクラブ、一般財団法人 大阪スポーツみどり財団、株式会社 NTT ファシリティーズ 関西ユニバーサル、株式会社 シンコースポーツ、株式会社モリタスポーツ・サービス、株式会社 タイムズ24 株式会社)
収容人数	47,816 人
開設年	1964 年
類型	陸上競技場付
運営形態	指定管理者制度
周辺開発	特になし



(出典：ヤンマー長居スタジアム、セレッソ大阪ホームページ)

【スタジアム付帯機能の概要】

飲食	物販		宿泊		ビジネス	生活		その他
レストラン・カフェ	売店	グッズショップ	ホテル	研修施設	会議室	フィットネ	診療所	
	●		●		●	●		スポーツ情報センター

○主な特徴

- ・新大阪駅から30分の距離に位置するスタジアム。サッカー、ラグビー、陸上等スポーツ競技で使用される他、コンサートでも利用可能
- ・2017年ではミスターチルドレンによるコンサートが開催（2日間）
- ・チケット価格は7560円と8100円の2種類（両日共に約50000人の動員）
- ・スタンド内にユースホテル(100人収容)、トレーニングセンター設備
- ・2016年には、「プーマ ランニングステーション 大阪」をオープン(2017年2月閉店)

【スタジアムに併設されているユースホテル】



(出典：ヤンマー長居スタジアム、大阪観光局ホームページ)

(4) 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は、キラバンツ北九州の本拠地であり、九電工、美津濃他複数の企業で構成される株式会社ウインドシップ北九州が運営を行っている。サッカーやラグビーなどの球技を始めとする多目的利用のスタジアムで、整備費の縮減、維持管理の効率化を図るため、施設的设计・建設から維持管理・運営を一事業者が一括して実施する「PFI 事業」により実施。国内唯一の PFI で整備されたスタジアムである。

所在地	福岡県北九州市
使用チーム	ギラヴァンツ北九州 (J3)
所有者	北九州市
収容人数	15,300 人
開設年	2017 年
類型	球技専用
運営形態	サービス購入型 PFI (BTO 方式) と指定管理者制度の併用 事業期間：15 年
運営者	株式会社ウインドシップ北九州 ○設計・工事監理業務：(株)梓設計九州支社 ○建設業務：(株)奥村組九州支店、若築建設(株)、(株)九電工 ○維持管理・運営業務：美津濃(株)、(株)日本施設協会
周辺開発	特になし



(出典：北九州スタジアムホームページ)

【スタジアム付帯機能の概要】

飲食	物販		宿泊		ビジネス	生活		その他
レストラン・カフェ	売店	グッズショップ	ホテル	研修施設	会議室	フィットネ	診療所	
▲	●	▲			●	▲		

▲イベント開催時などの不定期で開催

○スタジアムの主な特徴

- ・レストラン、カフェ、グッズショップ等はブースを設けてイベント開催時に運営会社が売店を出す仕組み。
- ・フィットネス等のイベントは不定期での開催

○本 PFI 事業における事業範囲

- ・ P F I の選定事業者は施設の整備、維持管理運営、修繕管理の他、小倉駅新幹線口地区のエリアマネジメントに関しても積極的な協力を求められている。

(出典：北九州市スタジアム整備等 PFI 事業 入札説明書より)

○本 PFI 事業におけるサービス購入料の基本的考え方

- ・事業者は、本施設的设计、建設、運営及び維持管理のサービスを一体として市に提供する。そのサービスに対し、市はサービス購入料を支払う。ただし、民間自主事業に係るものを除く。

(出典：北九州市スタジアム整備等 P F I 事業 入札説明書より)

【まちなかに位置するスタジアム】



(出典：キラバントゥホームページ)

(5) 市立吹田サッカースタジアム

市立吹田サッカースタジアム北九州は、ガンバ大阪の本拠地であり、クラブリーグが運営を行っている。40,000人収容可能の大規模スタジアムであり、市民等の寄付により整備された。スタジアム内にはガンバ大阪のオフィシャルショップやミュージアムをはじめ、20種類を超える地元のスタジアムグルメが充実している。万博記念公園内に位置する Expocity（三井不動産による運営）も同時期に竣工され、事業主は違うがエリアとしては複合型の開発がされている。

所在地	大阪府吹田市
使用チーム	ガンバ大阪（J1）
所有者	吹田市
運営者	株式会社ガンバ大阪
収容人数	40,000人
開設年	2015年
類型	サッカー専用
運営形態	指定管理者制度
運営者	株式会社ガンバ大阪 指定管理期間：2015年9月30日～2063年3月31日（47年6か月）
周辺開発	EXPOCITY（万博記念公園内）

【Expocityに隣接する吹田スタジアム】



(出典：ガンバ大阪オフィシャルホームページ)

【スタジアム付帯機能の概要】

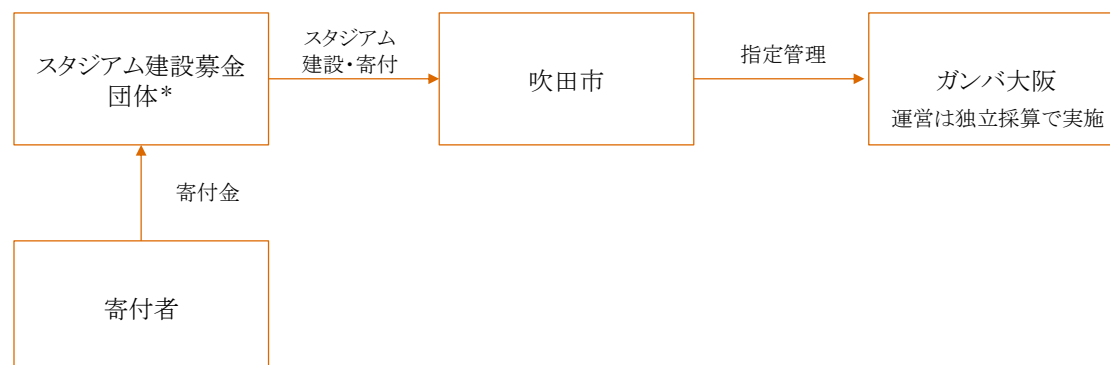
飲食	物販		宿泊		ビジネス	生活		その他
レストラン・カフェ	売店	グッズショップ	ホテル	研修施設	会議室	フィットネ	診療所	
●	●	●			●			ミュージアム

○主な特徴

- ・スタジアムは任意団体の「スタジアム建設募金団体」が建設し、竣工日に吹田市に寄付し、ガンバ大阪が指定管理者として運営する負担付寄付のスキームを採用した。吹田市からガンバ大阪への指定管理料金はなく、運営者であるガンバ大阪は興行の利用料金等から維持管理運営に係るコストを捻出している。
- ・スタジアム内には、ガンバ大阪オフィシャルショップ「Blu SPAZIO (ブルスパジオ)」を併設。試合日以外でも購入可能
- ・ガンバ大阪の歴史を体感できるミュージアム「ブルストリア」で、これまでに獲得してきたトロフィーや、歴代所属選手のサイン入りスパイクなどを展示。
- ・「タコ家道頓堀くくる」や「BISTRO OSAKA」をはじめとしたスタジアムグルメが充実。
- ・試合が行われない日程では、スタジアム内会議室を、セミナーや会議・研修等の様々な用途で利用可能。

【負担付寄付のスキーム図】

* 募金団体はガンバ大阪、日本サッカー界や関西財界がバックアップ



2. 海外スタジアムの事例

(1) State de France

1998年のフランスワールドカップの際に建設された国立スタジアムである（国立スタジアムであるため、特定のレジデントはいない）。コンセッション方式が採用されており、運営はVINCIを含むコンソーシアムが行なっている。サッカー及びラグビーのフランス代表が利用する他、世界的に有名なアーティストの多くがコンサートを開催している。

所在	フランス・サンドニ
主な利用者	サッカーフランス代表、ラグビーフランス代表
所有者	フランス国
運営者	Consortium Stade de France (VINCI を含むコンソーシアム)
収容人数	約 8 万人
開設年	1995 年
類型	多目的スタジアム（陸上競技場も兼備）
事業スキーム	コンセッション方式（運営期間 30 年:1995-2025)
整備財源等	国庫負担金：191M€ 残額はコンソーシアムによる投資 ※2012 年国は 12M€/年のレジデント相当支払を停止(累積支払額 114M€)
周辺開発	1998 年フランスワールドカップに合わせてサンドニエリアが複合的に再開発された。周辺には商業施設などが位置する。



(出典：Google Map)

○主な特徴

- ・フランスにおけるサッカーの聖地として世界的な知名度を誇るスタジアム
- ・コンセッション手法を採用
- ・フランスワールドカップに向け、パリ郊外のサンドニエリアが複合的に再開発
- ・VINCI によるスタジアムコンセッションの事例
- ・サッカー及びラグビーのフランス代表のゲームの他、世界的に有名なアーティストによるコンサートが毎年数回開催されている
- ・代表チームがプレーする際には、屋根全体を青一色で照らし出す演出も展開
- ・2018年には Ed Sheeran や Bruno Mars がコンサートを開催予定
- ・試合の非開催日にはスタジアムツアーも可能
- ・スタジアム内でアプリを利用し、個人の席まで食事を配達してもらえる Click& Eat を実施

【アプリで席まで食事をオーダー可能な Click & Eat】



(出典：State de France ホームページ)

【コンサート開催時の様子】



(出典：State de France ホームページ)

(2) London Stadium

2013年に開催されたロンドン五輪に合わせて建設されたスタジアムである。コンセッション方式が採用され、VINCIを含むLondon Stadium 185 コンソーシアムが施設の維持管理・運営を行っている。メインレジデントはプレミアリーグに所属しているWest Ham Unitedであり、行政と99年の契約を締結しているほか、UK Athleticsも50年の契約を締結している。サッカーや陸上競技の世界大会の開催の他、大型コンサート等も開催されている。

所在	ロンドン、ストラットフォード
主な利用者	West Ham United Football Club
所有者	LLDC(London Legacy Development Corporation)
運営者	London Stadium 185 (VINCIを含むコンソーシアム)
収容人数	8万人
開設年	2013年
類型	多目的スタジアム(陸上競技場も兼備)
事業スキーム	<p>以下の3社との契約を締結し、①②をメインレジデントとし、③のコンセッション契約にて施設全体の維持管理や各種イベント等の運営等を行う枠組み</p> <p>①West Hamの事業契約</p> <ul style="list-style-type: none"> －事業期間： 99年 －契約条件： 施設利用料： £2.5m/年 (事業期間計£247.5m) －施設の利用時期： フットボールシーズンの特定日 －その他： ネーミングライツ、ケータリング等の収益は、LLDCと分配(profit share) <p>②UK Athleticsの事業契約</p> <ul style="list-style-type: none"> －事業期間： 50年(2016年から50年のコンセッション契約) －施設の利用時期： 毎年6月の最終金曜日～7月末 <p>③VINCI等との契約(コンセッション)</p> <ul style="list-style-type: none"> －事業期間： 25年 －運営権者の業務範囲 <ul style="list-style-type: none"> －スタジアムの維持管理運営 －公園周辺における各種イベントのコーディネート －イベントの運営・管理 －広告・マーケティング業務等
整備財源等	<p>約£500百万</p> <p>整備主体はOlympic Delivery Authority (ODA)</p>

【West Ham による利用】



(出典 : London Stadium ホームページ)

○主な特徴

- ・オリンピックの開催と合わせ、イーストロンドン再開発の目玉プロジェクトとして実施された。スタジアム本体だけでなく、周辺の公園も合わせてイベント等の運営が行われている。
- ・サッカープレミアリーグ・ウェスタハムの本拠地になっている他、各種陸上競技の世界大会が開催されている。

【コンサート開催時の様子(写真は有名バンド AC/DC によるコンサート)】



(出典 : Access All Areas ホームページ)

(3) Singapore Sports Hub

2013年にPPPで整備された、大規模複合施設。競技だけでなく、スポーツ、レジャー、エンターテインメントを含む複合ライフスタイルハブとして位置づけられ、国際的なブランド、ランドマークとしての確立を目指している。

所在	シンガポール
発注者	Sports Singapore
運営者	Sports Hub Pte Ltd (SHPL)
施設概要	ナショナル・スタジアム (55,000 席)、インドアスタジアム (12,000 席)、OCBC アリーナ (3,000 席)、OCBC アクアティックセンター (3,000 席)、スポーツ博物館、スポーツ図書館、商業施設 (41,000 m ²) 等
開設年	2014 年
類型	多目的スタジアム (陸上競技場も兼備)
事業スキーム	Design Build Finance Operate (DBFO) 事業期間：25 年 下記出資者よりコンソーシアムを組成。 <ul style="list-style-type: none"> ・ Infrared Capital Partners ・ Dragages Singapore ・ C&W Services (S) Pte Ltd ・ Global Spectrum Asia
事業規模	1.33 億シンガポールドル

【Singapore Sports Hub の全景】



(出典：Singapore Sports Hub ホームページ)

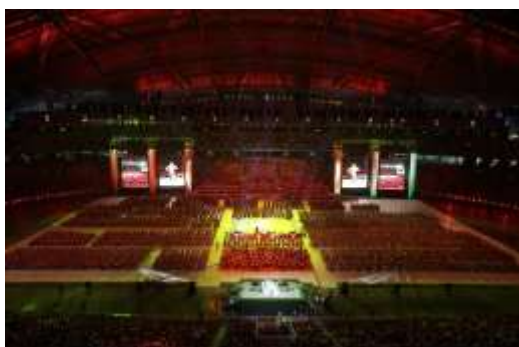
○主な特徴

- ・サッカー、陸上、ラグビー、クリケット等のスポーツが可能なナショナルスタジアムやアリーナに加え、商業施設、スポーツ博物館、スポーツ図書館等で構成される大規模複合施設の PPP 事業
- ・施設整備と施設管理にとどまらない幅広い業務を民間事業者の業務対象とし、施設の運営やマーケティング、商業施設等も民間事業者の業務に含まれる
- ・定期的にコンサートやイベントを開催し、集客に繋げている。

○2015 年の実績

- ・来訪者数：3.5 百万人
内、1.4 百万人：コンサート・スポーツ等のイベントに参加（125 イベント）
54 万人：施設やプログラムの利用者
1.6 百万人：フェスティバル・カーニバル参加者
- ・商業施設の来訪者数：12 百万人

【コンサート開催時の様子】



(出典：Singapore Sports Hub ホームページ)

【開閉式の屋根を持つナショナル・スタジアム】



(出典：Singapore Sports Hub ホームページ)

(4) BBVA Compass Stadium

テキサス州の中心部に位置する 22,000 人の観客を収容のスタジアム。米国を中心にアリーナやスタジアムの運営を数多く手掛ける AEG 社による運営しており、同スタジアムは Houston 市の East Downtown Redevelopment Plan に位置付けられており、同エリアの再開発プロジェクトの一環として建設された。

同スタジアムにはラグジュアリーシーートのオプションも多く用意させている他、全米のスタジアムやアリーナで飲食店の運営を手掛ける Levy 社がスタジアム内の飲食店運営を行っている。

所在	アメリカ・テキサス州
主な利用者	ヒューストン・ダイナモ(サッカー)
所有者	Harris County-Houston Sports Authority
運営者	AEG(the Anschutz Entertainment Group)
収容人数	22,000 人
開設年	2012 年 5 月 12 日
類型	サッカー専用スタジアム
事業費	約 95 百万ドル (内 AEG による整備費は 60 百万ドル、行政による支出は 35 百万ドル)



(出典 : Populous ホームページ)

○主な特徴

- ・世界中でスタジアム設計を手掛ける建築事務所 Populous による設計
- ・米国のスタジアムやアリーナにおける飲食店の経営を数多く手掛ける Levy 社によるレストラン運営
- ・Party Suites 席や Club Seats など目的に合わせたボックスシートを各種用意

【Levy 社の運営によるスタジアムレストラン】



(出典：ALSD ホームページ)

【目的に合わせた活用が可能な各種 VIP シート】

Suites



President Club



Club Seats



Party Suites

(出典：BBVA Compass stadium ホームページ)

(5) Oracle Arena& Oakland Coliseum

カリフォルニア州・オークランドに位置する、スタジアムおよびアリーナ。二つの会場は隣接し、年間を通して非常に高い稼働率を誇る。数多くの有名アーティストのコンサートやスポーツイベント等が開催されている。BBVA Compass stadiumと同様に AEG 社による運営が行われている。

所在	アメリカ・カリフォルニア州・オークランド市
主な利用者	Oracle Arena：ゴールデンステート・ウォリアーズ Oakland Coliseum：オークランド・アスレチックス(野球) オークランド・レイダース(アメリカン・フットボール)
所有者	Oakland-America county coliseum Authority(共通)
運営者	AEG(the Anschutz Entertainment Group)
収容人数	Oracle Arena：19,200人 Oakland Coliseum：アメリカンフットボールの場合 56,057人、サッカーの場合 63,132人
開設年	1966年(共通)
類型	多目的スタジアム(共通)

【スタジアム写真(上:Oracle Arena 下:Oakland Stadium)】



(出典：AEG および Oracle Arena ホームページ)

○主な特徴

- ・ AEG 社による運営
- ・ Oracle Arena では、世界的に有名な歌手等によるコンサート、イベントが頻繁に開催されている。
- ・ 1年間を通して非常に高い稼働率で運営(両会場合わせて約 55%)。
- ・ 米国のスタジアムやアリーナにおける飲食店の経営を数多く手掛ける Levy 社がレストラン運営を行っている。

【Oracle Arena で行われた有名歌手ジャスティン・ティンバーレイクによる LIVE の様子】



(出典：Oracle Arena ホームページ)

【直近(2017年12月)の利用状況】



(出典：Oracle Arena ホームページ)

(6) ソウルワールドカップ競技場

2002年FIFAワールドカップの開催を目的に作られたアジア最大のサッカースタジアム。各種国際大会の利用やコンサートに使われている他、e-sportsなどのイベントにも利用されている。また、スタジアムの客席の下にはショッピングセンターやシネマコンプレックスがあり、試合がない日でも賑わう。

所在	ソウル市西北部の上岩洞(サンムドン) DMC(デジタルメディアシティ)エリア
主な利用者	韓国代表サッカーチーム FC ソウル
運営者	Seoul Facility Corporation (第3セクター)
収容人数	66,704人
開設年	2001年
類型	サッカー専用スタジアム ショッピングセンターやシネマコンプレックスも併設



(出典：AEG および Oracle Arena ホームページ)

○主な特徴

- ・韓流 POP のコンサート会場として頻繁に利用される
- ・2014年には League of Legend の世界選手権優勝戦が開催された
- ・スタジアムの下にはショッピングセンターやシネマコンプレックスを併設
- ・地下鉄駅の隣接するアクセスのよいまちなかスタジアム
- ・収容人数は6万6千人のアジア最大のスタジアム

【韓流アーティストによるコンサートの様子】



(出典：Konest ホームページ)

【スタジアム内に併設されているシネマコンプレックスとショッピングモール】



(出典：Konest ホームページ)

【E-sports (League of legend) の開催時の様子】



(出典：BBC, Wall Street Journal ホームページ)

(7) Ricoh Arena

イングランド・コヴェントリーにあるスタジアム。コヴェントリー北部の再開発として市が主導し、建設された。スタジアムには、ファンショップの他、ショッピングセンター、カジノやホテル、フィットネスクラブ、市内に不足していたコンベンションセンターやカンファレンスルームなどを併設した複合型のスタジアムとなっている。

所在	イングランド、ウェスト・ミッドランズ州コヴェントリー
主な利用者	コヴェントリー・シティ FC
運営者	コヴェントリー・シティ FC
収容人数	32,500 人
開設年	2005 年
類型	サッカー専用スタジアム ショッピングセンター、カジノ、ホテル、フィットネスクラブ、コンベンションセンター等も併設



(出典：Waps および Double Treeby Hilton ホームページ)

○主な特徴

- ・ショッピングセンター、カジノ、ホテル、フィットネスクラブ、コンベンションセンター等を併設する世界屈指の複合型スタジアムの一つ
- ・サッカーの試合の他にもコンサートや大型イベントの活用が行われる
- ・各種ラウンジルームには企業の命名権を採用
- ・日本の電子機器メーカーのリコーが 10 年契約のネーミングライツ（10 百万ポンド）を採用

【併設するショッピングセンターやカジノ】



(出典 : Ricoh Arena ホームページ)

【コンサート開催時の様子】



(出典 : Ricoh Arena ホームページ)

【スタジアムに併設する Double Tree by Hilton】



(出典 : Double Tree by Hilton ホームページ)

3. 海外の大手スタジアムオペレーター

(1) VINCI

フランスの総合建設会社。世界 100 か国に進出し、18 万人以上の従業員を雇用する世界第 4 位の建設会社である。同社は建設業のみならず、コンセッション事業にも積極的に進出しており、日本では関西国際空港の運営をオリックス株式会社と協働で行っている。スタジアム分野においても、欧州ではフランスのみならずロンドン五輪の際のメイン会場となった London Stadium の運営も実施している。



会社概要

本社所在地	パリ郊外のリュエイユ＝マルメゾン
業種	ゼネコン
設立年	1908 年
上場・取引市場	パリ証券取引所、OTC ピンクシート、OTC ピンクシート(ADR)、イタリア取引所、ウィーン証券取引所、スイス証券取引所、デュッセルドルフ証券取引所、ハノーバー証券取引所、フランクフルト証券取引所、ミュンヘン証券取引所、メキシコ証券取引所、ロンドンインターナショナル市場
従業員	183,487 人
売上高	38,547 百万ユーロ (2016 年度)
売上高営業利益率	10.3% (2016 年度)

(出典：企業分析サイト Speeda より)

スタジアムコンセッションの取り組み事例

 <p>Queen Elizabeth Olympic Park Stadium (ロンドン)</p> <p>事業期間: 25年 収容規模: 6万人</p>	 <p>New Bordeaux Stadium (ボルドー)</p> <p>事業期間: 30年 収容規模: 4.2万人</p>	 <p>MMArena (ルマン)</p> <p>事業期間: 35年 収容規模: 2.5万人</p>
 <p>Stade de France (パリ郊外)</p> <p>事業期間: 30年 収容規模: 8万人</p>	 <p>Allianz Riviera (ニース)</p> <p>事業期間: 30年 収容規模: 3.2万人</p>	

(2) AEG (the Anschutz Entertainment Group)

アメリカ・ロスアンゼルスに本社を置くスポーツ・エンターテインメント事業会社。主に米国内で事業を展開しているが、近年はヨーロッパ及び中国のマーケットへも進出。各種プロスポーツチームへ出資している他、スタジアムやアリーナの所有・運営も行おうと共に、ライブコンサートなどの興行事業も実施している。2017年現在、日本へは未進出である。



会社概要

本社所在地	ロスアンゼルス
業種	レジャー（スポーツ・エンターテインメント）
設立年	1994年
上場・取引市場	非上場
従業員	非上場企業であるため非公開
売上高	非上場企業であるため非公開
売上高営業利益率	非上場企業であるため非公開

（出典：企業分析サイト Speeda より）

スタジアムの運営事例



収容規模:3万人

Dalas Toyota Stadium (ダラス・米国)



収容規模:2.2万人

BBVA Compass Stadium (ヒューストン・米国)



収容規模:5.2万人

Suncorp Stadium (ブリスベン・豪州)



事業期間:32年
収容規模:8.3万人

Sydney Olympic Stadium (シドニー)
(子会社AEG OGDENによるコンセッション運営)



収容規模:3万人

Tele2 Arena (ストックホルム・スウェーデン)



収容規模:7万人

O.co Coliseum (オークランド・米国)

2-3. 京都スタジアム運営事業において想定される収益を生み出す方策

京都府が平成 29 年 1 月に設置した『京都スタジアムの複合機能化のあり方像研究会ワーキング³』での意見交換を踏まえ、「2-1. ニーズの把握」、「2-2. 先行事例」を踏まえて、京都スタジアムにおける複合機能の検討、想定される収益確保方策について検討を行った。

1. 京都スタジアムにおいて想定される収益の内容

本計画地は駅直近の商業地域に隣接しており、また周辺にも多くの観光資源を有していること⁴から、これらの立地特性や地域ニーズを取り込むことで、多機能化を図ったスタジアム運営を行うことが期待される。そうした状況を踏まえて、スタジアムの収益向上に資する利用者属性と収益属性に係る可能性を検討する。

(1) ターゲットとなる利用者属性

スタジアムの利用者は大きく「①競技場利用者」「②近隣利用者」「③観光利用者」の 3 タイプに分類される。

年間 21 試合の開催が予定されている J リーグやラグビー、アメリカン・フットボール等の各種競技の観戦者（競技場利用者）はスタジアムの主たる利用者となる。また、駅前施設、他の商業ゾーンにも近接している立地から近接の商業施設等からも一定の来訪需要が見込まれる。そのため、本施設の商業エリアに、地域の实情に即した機能を備えることで、稼働が高く、地域活性化にも資する施設になる可能性がある。

また亀岡駅は、京都駅まで約 20 分のところに立地しており、京都スタジアムは都心型スタジアムといえ、また、観光アクティビティ（例：トロッコ列車、保津川下り、ラフティング等）も周辺に豊富に有している。これらの周辺観光事業・施設との連携により大会時以外にもスタジアム及び周辺に立ち寄ってもらえる戦略的な仕掛けが可能なエリアであり、観光利用者もターゲットとして捉えることが可能である。

【京都スタジアムのターゲットとなる利用者属性】

属性	利用機会	利用対象例
①競技場利用者	試合・大会等開催時	・京都サンガのサポーター、アウェイチームの観戦者、各種スポーツ大会・試合時の観戦者
②近隣利用者	日常利用	・イオンや西友等の近隣商業施設の利用者
③観光利用者	観光利用	・スタジアムを起点とした周辺観光利用者

³ 亀岡市の地域特性に合わせた賑わいの創出や京都スタジアムのターゲットについて、地元銀行、旅行会社、設計事務所、事業会社等にて構成されるワーキング。平成 29 年 1 月より計 3 回実施。

⁴ 京都市西郊の嵐山エリアと近接する

属性	利用機会	利用対象例
		・大会時のアウェイサポーターや京都観光の宿泊ニーズの捕捉と観光

(2) スタジアムの収益属性

スタジアムに係る収益にはフィールド使用料、コンサート等のイベント収入、広告収入、施設内の商業エリアからの収益など、多様な収益源が見込まれる。これらの収益機会を①フィールド利用、②フィールド以外の利用、③付帯事業による収益の、3タイプに分類し、それぞれ大会開催時、非開催時に想定される収益機会を整理した。

①大会開催時に発生するフィールド等主要施設の利用に伴う収益

1) スポーツ利用によるフィールド使用

試合・大会開催におけるフィールド使用が施設の主たる収益源のひとつとして想定される。プロ興行時は大会等の開催時における付加価値チケットの販売収入等も収益に大きな影響を及ぼす。

【利用例】

- ・サッカーによる利用（京都サンガ、バニーズ等）
- ・その他球技スポーツ大会による利用（ラグビー、ラクロス、アメフト、グラウンドゴルフの大会等）



(出典：京都サンガオフィシャル HP
日本ラグビーフットボール協会 HP)

【参考：京都サンガ等スポーツクラブの観客動員数等】

京都サンガ年間試合数 (ホーム)	約 20 試合	京都サンガ平均観客動員数	約 7,500 人
京都サンガ西京極利用料	60 万円/日	京都サンガ試合平均客単価	約 1,227 円
京都サンガファンクラブ 会員数	約 1 万人		
バニーズホーム 平均観客動員数	約 400 人	関西大学ラグビー平均 観客動員数	約 2,700 人
ラグビートップリーグ平均 観客動員数	約 3,600 人	関西学生アメフト 平均観客動員数	約 2,800 人

2) ビジネスラウンジ・VIP ラウンジ

新スタジアムではビジネスラウンジ、VIP 用のラウンジが予定されている。試合時はこうした諸室を個人や企業が利用するほか、非開催時においても会議室・宴会場への転用を行うことが想定される。

【利用例】

- ・個人・企業による年間座席使用等

市立吹田サッカースタジアム G-VIP Room(20 人収容)	432,000 円
埼玉スタジアム Hospitality Seat View Room(20 人収容)	500,000 円



(出典：浦和レッドダイヤモンズ及びガンバ大阪公式ホームページ)

②大会開催時に発生するフィールド等を利用しない収益

1) 広告収入

大会開催時には、スタジアムに整備される LED リボン等の使用によるプロチームからの広告収入が見込まれる。

2) 商業エリア利用による派生収益

京都スタジアムには商業エリアとして約 1,800 m²のスペースが確保されており、当該エリアを活用し、カフェ・レストラン、物販等の設置による派生収益を得ることが可能である。単なるカフェ・レストランではなく、スタジアムならではの特徴を活かしてアスリートカフェや試合開催時のグルメエリアの展開、グッズ販売等が想定される。

【利用例】

- ・カフェ、レストラン
- ・グッズ販売/アンテナショップ

【参考：他のスタジアムにおける飲食関連サービス】

埼玉スタジアム	場外にグルメゾーンを設置。季節ごと、試合ごとにテーマの違うメニューが登場。試合後はバーに変身
日産スタジアム	サッカーJ1・J2クラブのスタジアムグルメを集結
京セラドーム	アプリを使ってビールの売り子呼び出しサービスを実施
吹田サッカースタジアム	大阪うまいもんグルメと称して、大阪名物を楽しめる



(出典：浦和レッドダイヤモンドズ公式ホームページ)

3) その他サービス

主に大会開催時に必要となるロッカー、クローク等の設置や託児所の開設による収益の獲得も可能である。また、保津川周辺で検討が進んでいる「かわまちづくり⁵」との連携を高め、スタジアムを核とした「森の京都」へのゲートウェイ機能を担っていくこと等を念頭に、サイクル拠点などアウトドア関連でのサービス提供も考えらえる。

【利用例】

- ・ロッカー、クローク
- ・託児所の開設
- ・サイクル拠点（有料シャワー） 等

③非大会開催時に発生するフィールド等主要施設に伴う利用収益

1) 大型イベント等によるフィールド使用

コンサートや企業イベント（社内運動会、見本市等）、e-Sportsをはじめとするゲームの大会など、大型イベントによる活用が想定される。

特に、コンサートや野外イベントなどによるイベント収入は収支に与えるインパクトも大きく、その動員数から周辺への経済効果も期待される。特に京都には、2000人超の収容能力のある会場がないことから、いかにプロ興行を呼びよせることができるかがという点が期待されるが、後述するヒアリングにおいても、「立

⁵ 保津川の周辺ではかわまちづくりに関連する計画として、地域の自然や農村文化を活かした農業公園や亀岡市の新しいまちづくりの拠点となる市街地の整備計画、河川空間の環境整備計画等が検討されている。

地・規模」「屋外スタジアムである点」「関西圏の競合施設の存在」等の理由から京都スタジアムでのコンサート開催は容易ではない旨の意見もある。

また、昨今では企業運動会が復活傾向にあり、スタジアム、競技場を使用する例もあることからこうしたイベント等の誘致開催によるフィールド使用も想定される。

【利用例】

- ・コンサート、音楽フェス
- ・企業イベント（社内運動会、見本市等）
- ・ゲーム大会
- ・スタジアムウェディング等 その他イベント

【参考：関西圏のスタジアム・アリーナ】

施設名	所在地	規模 ※0内はコンサート開催時の収容人数	屋内／屋外	備考(コンサート開催件数等)
ヤンマー長居スタジアム	大阪市	47,816人(約50,000人)	屋外	年4回程度
京セラドーム大阪	大阪市	34,766人(約50,000人)	屋内	64回(2017年)
大阪城ホール	大阪市	16,000人	屋内	多目的ホール
神戸ワールド記念ホール	神戸市	8,000人	屋内	多目的ホール
ビッグホエール	和歌山市	8,500人	屋内	多目的ホール
フェスティバルホール	大阪市	2,700席	屋内	ホール
ノエビアスタジアム	神戸市	30,132人	屋外	コンサートは開催せず
吹田スタジアム	吹田市	40,000人	屋内	

【参考：京都府内内の主なホール】

施設名	規模	所在地	主な開催コンサート
ロームシアター	1,995人	京都市	安室奈美恵ホールツアー 松任谷由美コンサートツアー Mr.Children 全国ホールツアー クリスマス全国ツアー等
京都コンサートホール	1,833人	京都市	主にクラシックコンサートを開催
宇治市文化センター	1,308人	宇治市	地域の学校等による利用が盛ん
文化パルク城陽	1,305人	城陽市	クラシックや演歌等による利用が主
京都劇場	941人	京都市	劇団四季等による利用
KBSホール	700人	京都市	ライブイベントを多数開催
京都MUSE	350人	京都市	バンド等によるライブを多数開催
京都FANJ	200人	京都市	バンド等によるライブを多数開催

【参考：企業運動会の実施例】

開催企業	開催場所	開催規模
三越伊勢丹ホールディングス	東京ビッグサイト	約5,000人
オンワードホールディングス	幕張メッセ	約2,000人
パナダイナムコ(第2回)	東京ドーム	約1,600人
パナダイナムコ(第1回)	パシフィコ横浜	約1,200人
JPホールディングスグループ	有明コロシアム	約2,900人
ITベンチャー5社合同	味の素スタジアム西競技場	約500人
デンソー	#N/A	約3,000人
ローム株式会社	#N/A	N/A
資生堂	キャプテン翼スタジアム(フットサルコート)	N/A
複数企業対抗運動会	ヤンマースタジアム長居	N/A
大阪ガス	京セラドーム大阪	約12,000人
株式会社マクニカ	天城ドーム(静岡・西伊豆)	180人
松井製作所	京セラドーム大阪	N/A
村田製作所	京セラドーム大阪	約800人
ガンゼ株式会社	なみはやドーム メインアリーナ	452人

2) スクール利用等

市民利用を中心に、スポーツに関連したスクールやセミナーの開催による収益獲得が想定される。プロスポーツやコンサート・イベントと比較して、利用料は廉価になることと推察されるが、まちなかスタジアムとして市民が認識し、日常的に立寄ることが可能な施設としてこれらの利用形態も想定される。

【利用例】

- ・市民向けスポーツセミナー
- ・幼稚園・小学低学年の遠足
- ・芝ヨガ 等

3) その他施設利用

亀岡の観光の課題として、食事処が少なくツアー旅行客など団体ニーズに対応できないことが挙げられており、施設内のレストラン(収容約180人、大型バス15台、駐車場可)をツアー旅行に組み込むことでの集客や、京都市至近の立地を活かして修学旅行生や遠足等のニーズを充足することも想定される。

【利用例】

- ・ツアー旅行によるレストラン利用
- ・小学校・幼稚園の遠足や修学旅行等での施設利用
- ・ランニングステーション

④非大会開催時の競技等以外のフィールドを利用しない収益

1) 商業エリアの利用による派生収益

商業エリアでは飲食・物販等の他、常的な賑わいの創出を図るために、子供向けの屋内アスレチック施設やアスリート教室など特徴のある仕掛け作りを行うことで収益の向上や賑わいの創出が可能である。また、カシマサッカースタジアムではインストラクターによるエクササイズプログラムやスポーツクリニック等が展開されており、こうした施設の特徴を活かした事業展開が期待される。

【利用例】

- ・レストラン/売店
- ・アンテナショップ
- ・アミューズメント施設(ex. スポッチャ)
- ・クライミングジム 等

【参考：大会非開催時に発生するフィールドを利用しない収益 ～地域住民向けの機能】

例① 府内近隣大学等と連携したリハビリテーション・理学療法等のクリニック

- ・ 京都府内のスポーツ・健康・医療関連の学科を有する大学と連携し、リハビリテーションや理学療法等のクリニックを開設
- ・ スポーツ等で外傷を負った患者や地域住民の通院ニーズにこたえることで定常的な来訪機会を創出
- ・ 府内のスポーツの聖地となるとともに、関連する医療や健康科学の面でも拠点となることで、日常的に広域から集客を図る
- ・ 医療・リハビリや健康科学のみならず、栄養学等とも連携し、府民の健康的生活を支援する機能を提供する拠点となる。

同志社大学	今出川校地：京都府京都市上京区今出川通烏丸東入	生命医科学部、スポーツ健康科学部
明治国際医療大学	京都府南丹市日吉町	保健医療学部、鍼灸学部
京都光華女子大学	京都府京都市右京区西京極葛野町	健康科学部(医療福祉、健康栄養等)
京都橘大学	京都府京都市山科区大宅山田町	健康科学部(理学療法、作業療法等)
京都学園大学	京都府亀岡キャンパス：京都府亀岡市曾我部町南条大谷	健康医療学部(健康スポーツ)
佛教大学	二条キャンパス：京都府京都市中京区西ノ京東梅尾町7	保健医療技術学部(理学療法、作業療法)

例②：茨城県立カシマサッカースタジアム（試合開催日以外で地域住民に一般利用されている施設）

参考施設 ①	カシマウェルネスプラザ(スタジアム内バックスタンド側)
概要	鹿島ウェルネスプラザでは、インストラクターによるエクササイズプログラムやスキンケアが一般向けに実施されている。また、スタジアム内にはウォーキングエリアやボルダリング施設も完備。
運営者	株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー
月会費	5,000円(初期登録費:3,000円)
ボルダリング利用料	一般 大人1,300円/小・中学生650円 ウェルネスプラザメンバー 大人750円/小・中学生500円
ウォーキングエリア利用料	無料



↑カシマウェルネスプラザ



←ボルダリング施設



無料開放されているウォーキングエリア→

参考施設 ②	アントラーズスポーツクリニック
概要	鹿島アントラーズに在籍するチームドクターが整形外科医療・リハビリテーションを実施する。東京医科大学病院、筑波大学附属病院、西大宮病院、小山記念病院といった病院と密接に連携しながらスポーツ医学のノウハウを一般向けに提供。
運営者	一般社団法人MAP アントラーズスポーツクリニック



←アントラーズスポーツクリニック
エントランスゲート横に併設



スキンケアブランドENVIRONとコラボしたスキンケアプログラム

例③ 新浦安駅前プラザマーレ（行政関連施設等の入居により市民の定常的な来訪機会を創出）

- 図書館分室、出張所など行政関連施設のほか、保育園、カルチャーセンターなど、市民が日常的に利用する機能を提供することで、定常的な来訪機会を創出

名称	新浦安駅前プラザ マーレ	
経営主体	新浦安駅前PFI株式会社（施設の所有は浦安市） ※PFI事業にて整備・運営	
施設概要	敷地面積：約 1,556㎡ 延床面積：約 7,404㎡	
	【行政関連施設】	【民間施設】
	・図書サービスコーナー ・行政サービスセンター ・地域子育て支援センター ・国際センター ・子どもアートギャラリー ・観光インフォメーション 等	・保育園 ・新浦安カルチャープラザ ・自転車駐輪場 ・カフェ ・総合案内所 等



（出典：浦安市ホームページ）

2) イベント利用

スタジアム内のコンコース等を利用し、フリーマーケット、フェスティバルの開催も可能である。下表のとおり、日産スタジアムで実施されたフリーマーケットには約 35 万人の来場者がいるほか、駒沢オリンピックのラーメンフェスにおいても約 38 万人の集客を得ている。例えば、京野菜の産地である亀岡の立地特性を活かし、農協と協力したイベント等の実施も想定される。

【利用例】

- ・フリーマーケット
- ・ラーメンフェス
- ・たわわ（農協） 等

日産スタジアム フリーマーケット来場者数	約 352,000 人	左記フリマ出店料金	3,500 円
-------------------------	-------------	-----------	---------

ラーメンフェス

駒沢オリンピック公園 ラーメンフェス来場者数	約 380,000 人
---------------------------	-------------

3) その他施設サービス

そのほか、スタジアムツアーやビジネスラウンジの MICE 利用、企業利用などが想定される。

2. 京都スタジアムにおける複合機能化のあり方像

前項で整理したスタジアムの収益確保方策を整理すると下表のとおりであり、スタジアムの機能の複合化による賑わいの創出と収益力の高い施設運営を目指すには、競技によるフィールド使用だけでなく、付加価値のある付帯サービスの充実や、観光や修学旅行ニーズの取込みによる日常的な施設利用が図られる事業展開が必要である。

【大会開催時、非開催時におけるスタジアム収益の分類】

種 類	場内 → 本事業の収益対象		場外 → 運営エリア対象外だが、相乗効果を期待
	フィールド等の主要施設に伴う利用収益	競技以外の利用による派生収益	付帯収益（エリア全体）
大会等開催時	<ul style="list-style-type: none"> ・フィールド使用等 ・コンコースを利用した売店・出店 ・ビジネスラウンジ・スカイボックスでの付加価値チケットの販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告収入 ・商業施設（テナント代） ・その他施設サービス（ロッカー・クロークの設置、託児所の開設等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊施設 ・商業施設 ・周辺エリアでのイベント → 周辺エリア、駅前ロータリーの活用を想定
非開催時	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント等によるフィールド使用 ・コンコースでの物産市・フリーマーケット ・ビジネスラウンジ・VIPルームの会議室・宴会場転用 ・レストランツアーの食事拠点 ・（付加価値のある）スタジアムツアー 	<ul style="list-style-type: none"> ・クライミングウォール ・広告収入 ・商業施設（例：アミューズメント施設） ・イベント利用 ・サイクル拠点（有料シャワー） ・アスリートカフェ、アスリート教室 ・芝生の開放（例：天然プラネタリウム） ・図書館 ・保育園 ・社会貢献を勉強できるコンテンツの導入（修学旅行ニーズの取込み） ・その他施設サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺観光資源との連携による関連収入（付帯施設の利用等） ・保津川下り、トロッコ電車との動線の連携から生じる観光需要の取込み

【複合機能化等による京都スタジアム及びその周辺の利用イメージ(例)】



(参考)「京都スタジアムの複合機能化のあり方像研究会ワーキング」での意見

京都府が平成 29 年 1 月～10 月の間に計 4 回開催した「京都スタジアムの複合機能化のあり方像研究会ワーキング」では、本件施設の立地や周辺観光資源などの地域特性を踏まえ、京都スタジアムの賑わい創出の可能性及びスタジアムの複合化機能で想定される要素や留意すべきポイントとして、以下の意見が示されている。

■主な意見

- フィールドの活用も含めて、試合日以外にいかにスタジアムを有効活用していくかが重要。
- スタジアム単体で観光デスティネーションとして人を呼び込むことは困難だが、保津川下りやトロッコ列車との動線を連携させることで広がりを持たせることも期待される。
- スタジアムツアーを実施する場合も、付加価値のある内容（例：選手に会えるなど）とし、他との差別化を図ることが肝要。
- 最近の旅行客の食事ニーズは極めて高く、食事を目的として観光している旅行客も多い。そのため、単なるレストランではスタジアムのレストランを選ばれないため、例えばミシュランレストランのように付加価値あるものとする必要がある。
- トロッコ列車の利用者に亀岡まで引っ張ることで需要を生み出すことは難しいものの、「スポーツ・健康・医療」というテーマを主体に、スタジアムのクリニックを企業の医療検診や人間ドックに、そこに「観光・食事」を附随するものとして機能を広げていくのがよいのではないかと（但し、観光客は必ずしも医療を望んでいない可能性もある点に留意）。
- 京都という立地から、修学旅行ニーズの取り込みを考えることも有効。例えばスタジアムを通じて社会勉強をできるコンテンツの導入も想定される。
- にぎわい施設のターゲットとして、観光客より地元住民を軸にした方がうまくいくのではないかと。

(参考) 京都府・亀岡市によるまちづくり

地域未来投資促進法の制定後、定後、京都府・亀岡市は、スポーツ・観光・まちづくりの取り組みを展開による亀岡市を中心とするエリアの拡大や観光消費の増加等を図ることを示した基本計画を作成している⁶。その後、京都府・亀岡市ではまちづくりのビジョンとして『基盤整備プラン(案)』や『「スポーツ・観光・まちづくり」による広域エリアの波及効果』を作成し、基本計画の具体化に向けた検討を進めている。以下にその概要を示す。

■『基盤整備プラン(案)』

○スタジアムの周辺エリア

トロッコ列車の終着駅である馬堀駅から亀岡駅までの保津川の河川周辺を中心にハード・ソフト面のインフラの充実を図り、動線をつなげることで観光客等の利便性を高めるとともに、回遊による周辺エリアへの波及効果を高める。

○スタジアム

高密度 WIFI の導入、スカイレストランやクライミングウォールなどスタジアム内の諸室を活用したスポーツ、周辺エリアとの連携を図り賑いの創出を生み出す仕掛けづくりを行う。



⁶ 平成 29 年 9 月に基本計画に関する国の同意を得ている。

■ 『広域エリアへの波及効果の概念図』

「スポーツ・観光・まちづくり」事業を実施することで、京都スタジアムを中心に、嵐山方面に向かっては京都観光の新たな玄関口として亀岡周辺エリアの活用が期待されるほか、遊歩道の整備を行い、IoT 導入により地域の店舗等の情報発信を行うなどによるネットワークの強化を図ることが想定される。また、北部に向かっては、「森の都」のゲートウェイとして活用を行うなど、各方面との連携や活用を図り、亀岡地域だけでなく広域エリアに波及効果が及ぶことが期待されている。

「スポーツ・観光・まちづくり」事業による広域エリアへの波及効果の概念図



第3章 運営権PFI事業等スキームの検討

3-1. 事業手法の検討

1. 想定される事業手法と得失比較

(1) 他のスタジアムの事業手法

国内の他のスタジアムでは、下表のとおり。指定管理者制度、直営、都市公園法に基づく管理許可制度等の手法による運営が行われている。指定管理者制度の場合は、事業期間を5年としているもの多く、長期のものでは47年6ヵ月（吹田スタジアム）がある。

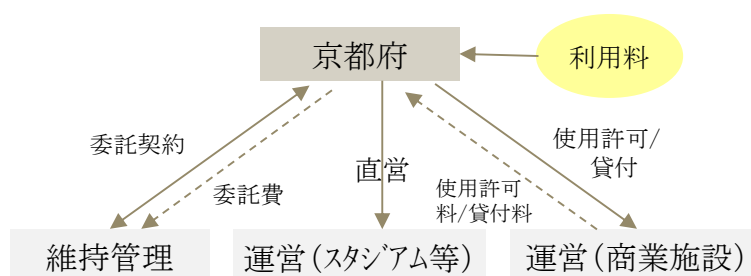
施設名	運営手法	事業期間	運営者
北九州スタジアム	PFI	15年	美津濃・日本施設協会
長居陸上競技場	指定管理者制度	5年	一般財団法人 大阪スポーツみどり財団
新潟スタジアム	指定管理者制度	5年	(株)アルビレックス新潟・(公財)都市緑花センターグループ
フクダ電子アリーナ	指定管理者制度	5年	MMT 共同事業体（千葉マリンスタージアム・日本メックス(株)・東洋メンテナンス(株)）
埼玉スタジアム	指定管理者制度	5年	(公財)埼玉県公園緑地協会
小笠山総合運動公園 エコパスタジアム	指定管理者制度	5年	静岡県サッカー協会グループ（サッカー協会、東急コミュニティ等）
日産スタジアム	指定管理者制度	5年	横浜市体育協会・横浜マリノス・管理JV共同事業体
カシマスタジアム	指定管理者制度	10年	鹿島アントラーズ
吹田スタジアム	指定管理者制度	47年6ヵ月	ガンバ大阪
ノエビアスタジアム 神戸	都市公園法に基づく管理許可制度	17年	神戸ウイングスタジアム(株)（株主：神戸製鋼所、大林組）
鳥栖スタジアム	直営	—	—

(2) 想定される既存の事業手法

想定される事業手法としては、他の類似施設でも導入されている直営、指定管理者制度、PFI方式（サービス購入型＋指定管理者）、PFI方式（公共施設等運営権制度：コンセッション方式）が想定される。

①直営（一部委託）

京都府が直接に施設運営を行うことが前提となるが、実際にはスタジアム運営を除き、施設の維持管理及び商業施設の運営は委託もしくは使用許可等にて行うことが想定される。京都府から一部委託する業務は、業務毎の個別発注、単年度契約が基本となるほか、スタジアム運営による収益は府が収受する。



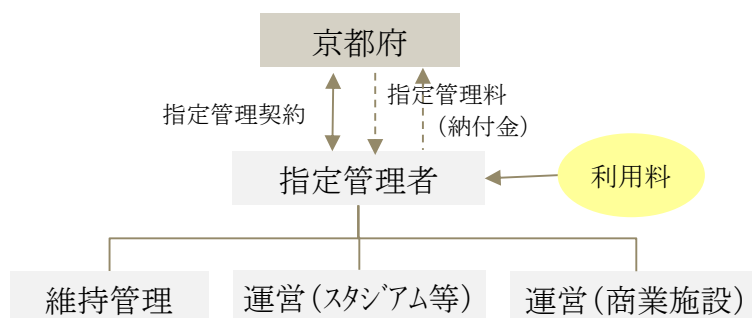
②指定管理者制度

京都府が指定管理者を公募し、民間企業等を選定・指定。指定管理者である民間事業者が管理・運営を行うもの。指定管理者が利用者から利用料金を収受する形式が想定される。なお、指定管理者の指定期間について特に規定はないが、一般的に3～5年としているものが多く、京都府の場合、指定期間は5年とすることが基本となっている。

■指定管理者制度の実施に当たっての留意事項（平成23年9月、行政経営改革課）

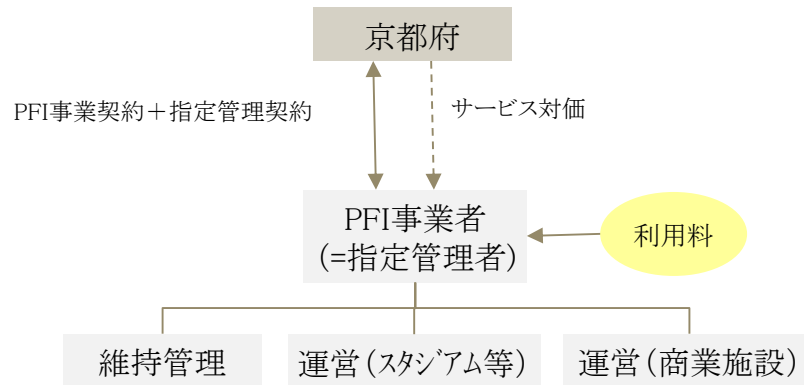
- ・指定期間については、公の施設の安定的、効果的かつ効率的な管理の観点から5年を基本とすることとしますが、以下の場合などは、個々の状況に応じた期間を設定します。

- ①PFI方式による施設整備・管理運営一体型の場合
- ②施設の見直しや大規模改修等が予定されている場合
- ③市町村等への移譲が予定されている場合



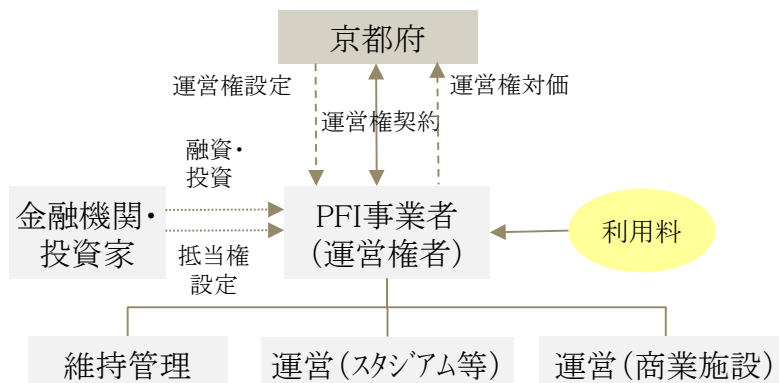
③ PFI（サービス購入型＋指定管理者）

京都府が管理者となり、サービス購入型でPFI事業者を選定。PFI事業者である民間事業者に経営・運営を委ねる。



④ PFI（コンセッション）

京都府が管理者となり、運営権者である民間事業者に経営・運営を委ねる。



(3) 事業手法の選定にあたっての考え方

① 商業空間の位置づけからみた施設の位置づけの考え方

「京都スタジアムの複合機能化のあり方像研究会ワーキング」での議論やこれまで京都スタジアムの運営事業に係る検討から、京都スタジアムは、「機能の複合化により”収益力の高い施設”とし、”稼げるスタジアム”を目指す」ことが求められている。

この場合、フィールドの多様な利用（スポーツ及びスポーツ以外）に加えて、商業空間の効果的な活用が必須であり、スタジアムの複合化のカギの一つといえるが、

「稼げるスタジアム」を実現するための商業空間や収益を生む空間をどのように位置づけるか、が手法検討にあたっての一つの要素となる。

例えば、空港や公園の場合、空港機能施設や便益施設として、一定の収益施設の位置づけがある。他方、スタジアムの場合、法制度上明確な位置づけがない中、どのように位置づけるかが課題となるが、稼ぐスタジアムを目指すという本事業の事業の趣旨から、商業空間は本施設の本来目的又はこれに準じる施設であると解釈することが想定される。

下表のとおり、施設の位置づけを行政財産の目的外使用許可とする場合、使用許可の期間は原則として1年であり、また行政処分としての許可行為となるため、持続的に賑わいを形成し、活性化を図っていくための積極的投資に対しては適していない。他方PFI法第69条第6項に基づく貸付とする場合は、本来目的としての行政財産の貸付となることから、商業空間、収益空間を本来目的とする点でも整合がとれ、かつ長期契約が前提とすることで、長期の視点にたった民間ノウハウの活用が可能になる。また、PFI法第70条第6項に基づく貸付の場合においても、同様に長期契約、民間ノウハウの活用しながら賑わいを創出するため投資も行いやすいといえる。

【商業空間・収益空間を民間事業者等に使用させる際の施設の位置づけの方法】

行政財産の目的外使用許可	<ul style="list-style-type: none"> ・本来の目的以外に行政財産を第三者に使用させる許可行為 ▲商業空間、収益空間を本来目的でないことに違和感 ▲原則として1年、また行政処分としての許可行為であり、持続的に賑わいを形成し、活性化を図っていくための積極的投資に対しては不向き
本来目的としての行政財産の貸付	<ul style="list-style-type: none"> ・地方自治法及び京都府財産取扱規則に基づく場合は、対象を限定 ▲民間等の多様なノウハウを活かし稼げるスタジアムを目指すには不十分 ・PFI法第69条第6項に基づく貸付 ○商業空間、収益空間を本来目的とする点で整合 ○PFI法に基づき、長期の契約を前提とすることで、民間のノウハウを活用しながら、持続的に賑わいを形成していくための投資には適合
本来目的に準じる行政財産の貸付	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI法第70条第6項に基づく貸付 ○特定施設である教育文化施設の<u>実施に資すると認められる特定民間事業</u>という点で整合 ○PFI法に基づき、長期の契約を前提とすることで、民間のノウハウを活用しながら、持続的に賑わいを形成していくための投資には適合

②商業空間の位置づけからみた手法選択の考え方

商業空間や収益を生む空間を、施設の本来目的またはこれに準じるものとする場合、各手法における手法適用は以下のとおり整理される。

直営	▲商業空間等が施設の本来目的であるとしながらも、元来、これらの施設の運営ノウハウに乏しい府が直接(職員を雇用するなどして)商業空間を運営することについては違和感があるとともに、にぎわい創出等の実現に限界があることが懸念される
指定管理者	▲本来目的である事業を指定管理者である民間事業者が自主事業として実施することは可能であるが、指定管理者が第三者であるテナントに空間を貸し付けることができるのかという点について疑義が残る (→指定管理者自体が財産の貸し付けを受けているわけではないため、テナントに貸し付ける権限を有しているとは言えず、多様な商業空間の運営には限界がある懸念がある)
PFI 事業 (サービス購入型事業又はコンセッション事業)	○PFI 法第 69 条又は第 70 条により、本来目的又はこれに準じる事業のために PFI 事業者が施設を貸し付けることは可能であり、PFI 事業者がテナントに空間を貸し付ける(転貸する)ための権限は有していると理解することができる。 このため、転貸により多様な商業空間の運営による複合化や活性化が可能になる可能性が高い。

2. 本事業における事業手法の考え方

京都スタジアムは、「機能の複合化による稼げるスタジアム」に加え、「スタジアムと周辺施設を含めた賑わいを創出し、”スタジアムを核としたまちづくり”を行う」ことも期待されているが、「スタジアムを核としたまちづくり」の推進にあたっては、スタジアム運営において、従来の運営内容・方法に縛られず、スタジアムの様々な活用や地域資源との連携による新たなビジネスの創出など、運営の多角化、にぎわい創出のための企画提案が求められる。

これらの実現のためには、長期的な視点で、柔軟かつ機動的な事業運営を行うことのできる枠組み、商業空間等の各種施設を安定的利用できる環境と民間のノウハウ、さらには市場環境等に応じて、新たな投資を含めた柔軟な運用を行うことが求められる。

これらを勘案すると、各手法について下表のとおり整理がなされ、長期契約を前提とした民間資金による投資が可能であり、さらに法的な枠組みが整備されているPFI手法が評価される。他方、京都府においては、指定管理者制度による指定管理の期間は5年が基本とされているが、他の自治体では長期にわたって指定管理期間を設定している事例もある。京都府において、こうした柔軟な指定管理者制度の実施の可能性がある場合は、他の手法の適用も想定されることから、京都府の制度上の対応可能な範囲にも踏まえつつ検討を行うことが必要である。

【事業手法の比較】

	①直営	②指定管理者制度	③PFI	
			③-1 サービス購入型+指定管理者制度	③-2 コンセッション
◇基本事項				
事業期間	期限はなし	一般的に3-5年 5年を超えることも可能であるが、 京都府では5年が基本	運営の効率化や安定した雇用が見込める10~15年程度 期間として特に制約はないが、一般的には30年以下	
収入の帰属	京都府がすべて収受	指定管理者が利用者から利用 料金を収受	PFI事業者が指定管理者として利 用料金を収受	原則としてすべて運営権者が収 受
◇運営・収益力強化				
コンテンツ誘致による収益力の強化	△既存のネットワークを活用した大会誘致は可能 ▲新規コンテンツに係る誘致のノウハウがない	○民間固有のネットワークを活かした新たなコンテンツの誘致が期待できる		
運営の効率化	○府の意向を反映した運営が可能 ▲人件費等の弾力化が困難	▲5年超の長期的な視点による運営が困難	○PFI事業者が長期一括で業務を実施することで効率化が期待できる	
資金調達のしやすさ・独自の投資	▲予算要求の範囲内での投資は可能。但し、府全体の財政状況の影響を受ける懸念あり	▲事業期間が短く、長期的な投資は期待できない。	▲利用料金を基にした大規模な投資を行うことは困難 △大規模な投資等は府からのサービス対価での担保が前提となる	○自らの裁量で必要な資金を調達し、投資することも可能 ○収益状況次第では柔軟に投資を行うことも期待できる ◎みなし物権である公共施設等運営権を担保に <u>抵当権を設定可能</u> (=資金調達が円滑)

①直営	②指定管理者制度	③PFI	
		③-1 サービス購入型+ 指定管理者制度	③-2 コンセッション
(スタジアムの運営) ○～△ 府の意向に即した運営が可能である一方、効率化の観点では効果が限定的となる可能性	(スタジアムの運営) ○スタジアムの運営民間の運営で効率化、収益多角化の面で期待される	(スタジアムの運営) ○効率化とともに、PFI事業者としての努力が収入という形で結実し、インセンティブが作用しやすい	
(商業空間の運営) ▲営利活動に対するノウハウが限定的であるため、活性化、収益多角化の面で民間ノウハウを活用する②③と比較すると賑わい創出の実現が限定的	(商業空間の運営) △行政財産である商業空間を指定管理者が転貸できない可能性があるため、指定管理者自身が当該空間を運営できる十分なノウハウがない場合は収益多角化が限定される	(商業空間の運営) ○PFI事業者が行政財産である商業空間の貸付を受けることや当該施設の転貸も可能と考えられ、ノウハウを有した事業者による商業空間の活性化・収益多角化が期待される	
▲予算措置の制約があり、柔軟な投資が行いにくく、多角的な運用が限定的	▲投資を伴う事業の実施が難しいため、長期的な視点に立った運営、環境の変化への柔軟な対応が困難。多角的な運用が限定的	△PFI事業者による投資は、サービス対価の範囲内に限定されるため、大胆な投資が困難	○自らの裁量で必要な資金を調達し投資することができるため、運営権者が積極的に活性化・収益多角化を図ることが期待できる ○他の手法より円滑な資金調達が可能(運営権への抵当権設置)
⇒本スタジアムの目的である機能の複合化・多角的利用とは反する	⇒本スタジアムの目的である機能の複合化・多角的利用にはPFI手法と比べて見劣りする	⇒本スタジアムの目的である機能の複合化・多角的利用にはコンセッションと比べて見劣りする	⇒本スタジアムの目的である機能の複合化・多角的利用に適した手法といえる

3-2. 事業範囲の検討

1. 基本的な考え方

本調査においては公共施設等運営権制度による事業実施を想定しており、事業範囲の検討にあたっては、下記の観点から検討を行う。

(1) 高付加価値サービス提供による集客力の向上効果の観点

公共施設等運営権制度は民間事業者自身が利用者からの利用料金を収受し、公共施設等の効率的な運営を図る事業方式である。民間事業者は利用料金の収受リスクを負うこととなるため、それに見合った事業実施における裁量を付与することが必要になる。

例えば、民間事業者の事業範囲としてイベント興行の実施やテナント募集等を含めることにより、民間事業者としては幅広い集客力の向上策を講じやすくなると考えられる。これらの集客力の向上につながる業務については、可能な限り民間事業者の業務範囲を広くし、民間事業者の裁量に委ねる方が、民間事業者の工夫の余地も広く、集客力向上の観点からは望ましい。

(2) 長期・包括発注による費用の縮減効果の観点

一般的に、PFI 事業においては、維持管理・運営の業務を長期・包括発注することによる業務の合理化（業務の隙間の調整）や効率的な人員配置（マルチタスク）等が可能となり、従来型の委託形態よりもコストの抑制が可能となる。本事業においても、SPC を中心として異なる得意分野を有している民間事業者を束ねることにより、民間事業者内で調整等がなされ、業務間でのシナジー効果が発揮されることにより、各業務が効率的・効果的に遂行されることが期待できる。

また、本事業では施設の設計・施工はすでに別途発注がなされているものの、施設を民間主体が関連する業務（清掃業務や設備の点検保守、小規模修繕、警備業務等）も含めて一気通貫で管理することにより、施設のライフサイクルを考慮した効率的な維持管理方法等を計画する事が可能となる。

ただし、あまりに業務特性が異なる場合などは、配置する人員の能力等も異なり、上記のシナジー効果が発揮されない場合もあるため留意する必要がある。

(3) 業務内容の安定性・継続性の観点

事業期間中に作業の内容やボリュームが大幅に変動する可能性がある業務については、事業者側でコストやリスクを正確に見込むことが困難であるため、事業範囲に含めることが適さない場合がある。

業務量が変動する場合、民間事業者においてはリスクを過大に見込みがちであるため、一般的にコストは上昇しやすい。ただし、契約時点で業務量を見込むことができない場合であっても、対価の支払い方法を工夫（精算払いや都度払い等）することで、PFI 事業の業務に含めることは可能であるが、その場合はコスト削減のインセンティブが働きにくく、従来型の委託形態との差異が見出しにくくなる。

2. 他のスタジアム運営における業務範囲

他のスタジアム運営事業（PFI、指定管理）における官民の業務範囲について、要求水準書及び指定管理業務仕様書から把握された事項について整理したものを、次々頁に示す。

スタジアムの運営における業務は、施設及び備品の保守管理業務、清掃業務、警備業務、芝の維持管理業務等の維持管理業務と、施設の貸出業務、使用料收受業務、広告業務、イベント興行業務、テナント運営業務等の運営業務があり、他事例ではこれらの大半を民間事業者が実施している。以下に論点となりうる主な業務について分析を行う。

○修繕業務

修繕業務については、指定管理においては、1件あたり60～200万円以下の工事費のものは指定管理者が負担で工事を行い、それ以上の大規模修繕工事は公共としている事例が多い。

一方、PFI 事業である北九州スタジアム事業⁷では、「大規模修繕について事業期間内での発生は想定していないが、事業期間中の本施設の機能・性能を維持するために必要となる修繕については、規模の大小を問わずSPCの業務とする」（北九州市スタジアム整備等PFI事業 入札説明書）としている。これは、整備も含めて民間事業者が実施しているため、より民間事業者に施設管理に関して幅広い業務範囲を委ねることが可能なものと考えられる。

○テナント運営業務

全ての事例において、テナント運営業務についても、自主事業として指定管理者の業務範囲としている。例えばヤンマースタジアム（長居陸上競技場）はスタジアムも含めて都市公園であるため、「大阪市公園条例」の規定に従い、有料施設の使用の許可等の権限を指定管理者に付与している。

○イベント興行

イベント興行についても、民間事業者の自主事業等として委ねている事例が多い。民間事業者へのヒアリングによると、自治体によっては大会誘致のために、使用料

⁷ PFI 事業者を指定管理者として指定

の補助を行い、希望する大会を誘致しているところもあるとのことであり、公共側もイベント誘致に協力しているようである。

○広告業務

広告については、常設広告看板募集を民間事業者の業務範囲としている事例もあり、公共が募集する広告と、指定管理者が募集をする広告が混在している事業（ヤンマースタジアム等）もある。ネーミングライツについては、基本的には公共で募集しており、民間事業者では、スポンサーの権利運用に関する補助業務を実施している事例もある。

○エリアマネジメント業務

北九州スタジアム事業では、施設の運営にあたって、小倉駅新幹線口地区のエリアマネジメントに協力することを業務範囲としている。具体的な業務内容としては、下記のとおりである。

- ・小倉駅新幹線口地区全体の活性化と賑わい創出を図るための様々な取り組みを市に提案
- ・エリアマネジメントについて周辺施設の地権者、運営事業者、利用者、市、まちづくり団体等との綿密な連携・協力
- ・市が別途実施すれば高い効果がある取り組みについても継続的かつ積極的に提案を行い、イベント誘致等に協力する（民間自主事業として自ら実施することを妨げない。）

【他のスタジアムでの業務分担の事例】

		他事例					
スタジアム名(略)	北九州	日産	松本平公園 ※1	ヤンマー	デカビックワン	エディオン広島	
収容人数	15,066	72,327	20,000	47,816	42,279	50,000	
指定管理者	美津濃商、㈱日本施設協会	横浜市体育協会・横浜マリノス・管理JV共同	TOY BOX	(一財)大阪スポーツどり財団	㈱アルビレックス新潟・(公財)都市緑化センター	(公財)広島市スポーツ協会	
スタジアムの種類	サッカー・ラグビー兼用型	陸上競技場	サッカー・ラグビー兼用型	陸上競技場	陸上競技場	陸上競技場	
指定管理の形態	JV	JV	JV	一般財団法人	JV	公共財団法人	

業務項目				業務分担												
大項目	中項目	小項目	概要	公共	民間	公共	民間	公共	民間	公共	民間	公共	民間	公共	民間	
維持管理業務	保守管理業務 (建築物、建設設備、外構施設)	保守・点検	日常	建築物、設備、外構		○		○		○		○		○		
			定期			○		○		○		○		○		
		修繕	小規模				○		○		○		○		○	
	大規模					※		○		○		○		○		
	備品等保守管理業務			適宜点検、保守、修繕、更新		○		○		○		○		○		
	清掃業務	清掃	日常	施設清掃・窓清掃、貯水槽清掃、害虫駆除、除草		○		○		○		○		○		
			定期			○		○		○		○		○		
		廃棄物処理				○		○		○		○		○		
	環境衛生管理業務					○		○		○		○		○		
	警備業務	保安・警備	定位置業務			○		○		○		○		○		
			巡回業務			○		○		○		○		○		
		機械警備			○		○		○		○		○			
	芝の維持管理業務					○		○		○		○		○		
	植栽維持管理業務			建物内、敷地内植栽		○		○		○		○		○		
その他	保険加入手続き、支払い					○		○		○		○		任意	○	
	電気・ガス・水道代の支払い				※	※	※	○		○		○		○	○	
運営業務	施設運営業務	施設貸出業務				○		○		○		○		○		
		施設利用予約受付・管理業務				○		○		○		○		○		
		付帯用具貸出業務						○		○		○		○		
		施設使用料金収受業務						○		○		○		○		
		スタジアム見学案内業務						○		○		○		○		
		接客業務						○		○		○		○		
		情報管理業務						○		○		○		○		
		緊急時対応業務		災害、事故発生等における避難誘導、安全確保、通報等の緊急時対応業務				○		○		○		○		
		広報・広告業務	ホームページの管理運営							○		○		○		○
			パンフレット等資料の作成・配布によるPR活動							○		○		○		○
				ネーミングライツ募集				○		○		○		○		○
			常設広告看板募集				○		○		○		○		○	
	クライミングウォール運営業務	貸出・管理									○		○		○	
		営業(企画・誘致を含む)									○		○		○	
レストラン運営業務																
駐車場管理/運営業務	管理		週末の大型バスへの貸出業務等を想定			○		○				○		○		
	料金徴収															
イベント企画運営業務	イベント企画・製作業務		イベント(コンサートや大会等)等													
	イベント誘致業務							○				○				
	イベント興行業務		チケット販売			○		○		○		○		○		
	イベント開催業務					○		○		○		○		○		
テナント運営業務	飲食店															
	物販/売店															
	スポーツ教室等															
その他運営業務	マネジメント業務		企画													
	総務		施設の施設、問合せ対応、関係各所との調整等													
	経理		経費、収受金の管理等、施設運営にかかる経理業務													
	人事		従業員の労務管理、シフト管理等の人事に関する業務全般の対応													
	マーケティング		利用実態分析のための基礎データ収集、利用者へのアンケート調査													
事業報告																
周辺対策の実施			周辺の交通整備、周辺交通対策等													

【他のスタジアムでの業務分担の事例(補足)】

※補足

ミクニワールドスタジアム北九州

電気・ガス・水道代の支払い: 運営期間中は、運営・維持管理にかかる水光熱費は指定管理者負担、維持管理業務の実施の際は、水光熱費及び、資材及び、消耗品等は指定管理者負担

修繕: 修繕箇所について、市の立会いによる確認を受けること。費用負担は不明

大規模修繕について事業期間内での発生は想定していないが、事業期間中の本施設の機能・性能を維持するために必要となる修繕については規模の大小を問わずSPCの業務に含めている

日産スタジアム

利用実態把握: 市からの要請があった際は、積極的に協力

備品: 無料貸与

光熱水費: 管理運営上必要となる光熱水費は、管理経費に含まれる

修繕: 1箇所1件あたり200万円以上の修繕については、原則として横浜市が負担する

松本平公園

利用料の収入は指定管理者

修繕: 100万以下は指定管理者負担

ヤンマー

広告: 他事業者が広告を行う場合は、市の許可が必要

広告: 施設内に市が募集を行う広告が存在するため、市募集と指定管理者募集と混在している

駐車料: 指定管理者の収入

光熱水費: 管理運営上必要となる光熱水費は、管理経費に含まれる

修繕: 100万以下は指定管理者負担

デカビックワン

使用許可、行為許可: 中止・撤退命令等は新潟県

備品: 購入した備品は県の所有のものとする

小規模修繕: 1基(1件)あたり60万円以内の修繕(破損または故障した施設や設備、物品を現状に復旧する行為および利用者の利便性向上のための設備改善を含む。)は指定管理者が行う

大規模修繕: 1件60万円を超える修繕は、原則として県が行う(「5.2 無収益事業」に基づくものを除く)

エディオン広島

利用料の収入は指定管理者

小規模修繕: 1件あたり100万円未満の修繕は指定管理者負担

大規模修繕: 1件100万円以上は市負担

備品/消耗品: 指定管理者負担

3. 本事業における業務分担の検討

(1) 維持管理業務

修繕業務を含む維持管理業務については、民間事業者が施設のライフサイクルや施設で実施する興行等も考慮して一体的に管理することが考えられる。ただし、大規模修繕については、下記の理由により、運営権者の業務範囲対象外とする。

①大規模修繕

大規模修繕業務に関し、他の事例では、民間事業者は一定の上限までの修繕行為を実施している。本施設は府が設計・整備し、所有する施設であり、また、これまでスタジアムのライフサイクルを通じての施設管理を実施している民間事業者が国内にはほとんどいないことから、民間事業者が事業期間における大規模修繕費用をあらかじめ精度よく見込むことが難しいことも想定される。なお、維持管理会社へのヒアリングにおいても、大規模修繕業務を業務範囲としないように求める意見が大半であった。

以上のことから、本事業においては、事業期間等にもよると考えられるが、大規模修繕業務は民間事業者の業務範囲に含まない（もしくは大規模修繕の費用は府が実績を清算する等により別途負担）ことを想定する。

②芝管理

芝の管理に関し、他のスタジアムでは芝管理の専門業者やクラブチームが行っている事例など様々である。現在、京都府においては京都スタジアムに適した芝の育成実験等を行っているところであるが、適切な芝の管理は試合・大会等のスポーツ利用において重要な点であり、これらに対応しうる主体が芝の管理業務を実施することが望ましい。また、京都スタジアムではスポーツ利用に加え、多様なスタジアムの利用による収益の拡大を想定していることから、スタジアム運営者の募集にあたっては、Jリーグの基準に基づいた管理を行いつつ、こうした多様な利用を可能とする芝の管理水準の設定を行うことが求められる。

(2) 運營業務

施設の貸出業務、使用料收受業務、広告業務（ネーミングライツ等の公共が募集する業務を除く）、イベント興行業務、テナント運營業務等の施設運営に関する運營業務を民間事業者が一体的に実施することとする。なお、主な業務に関する論点は下記のとおり。

①施設の貸出業務

スタジアム全体が行政財産との位置付けの場合、フィールドや会議室等の施設の利用者への貸し出しについては、行政財産の使用許可行為となることが想定される。その場合、運営権者が一体的に管理を行うためには、運営権者を指定管理者に指定

することにより、運営権者が利用者に対して使用許可権限を付与できる立てつけと
する必要があると考えられる。（後段の「【参考】民間事業者の業務範囲と使用許
可権限」を参照）

②テナント運営業務

テナント運営業務の実施にあたっては、民間事業者のノウハウ活用の観点から、
投資を含めて民間事業者が実施することが考えられる。

なお、テナント運営にあたっては、行政財産であるスタジアムの一部を府から運
営権者に対してPFI法に基づき行政財産の貸付とし、さらに運営権者からテナント
運営会社へ転貸することが現行法令等をクリアしやすいと想定される。

③イベント興行

イベント興行については、「稼ぐスタジアム」とする観点から、民間事業者のノ
ウハウやネットワークを活用するために、民間事業者の業務範囲として委ねること
が考えられる。ただし、スポーツ大会・競技会の誘致等にあたっては、公共側の方
がスポーツ関連団体等とのネットワークを有している場合も考えられるため、施設
の稼働率向上のためにも両者の協力体制（公民連携協議会の設置）が肝要である。

また、本事業においては京都サンガの試合興行が重要な要素となっているため、
今後京都サンガの関わり方においても詳細な協議、検討が必要になる。

なお、他スタジアムにおいては、公の施設として、住民を広く利用できる機会を
提供することを目的として、公共がそのイベントの重要性・公共性に応じて優先利
用規定を策定するなど、利用調整を行うことがなされる場合もある。利用規定にお
いては、下記のカシマサッカースタジアムの例のようにスポーツイベントが優先さ
れる事例も多く、コンサート等によるスポーツ以外の利用が制約されることも多い。
また、新潟スタジアムなどのように、指定管理者がその利用調整の役割を担って
いる場合もあるが、当該の利用調整に当たっては、行政担当者も出席した会議の場等
で決定されるのが一般的である。

イベント利用について、これらの利用調整により、目的の制限や、行政の関与が
なされることにより、運営権者の求めるイベント利用による収益性の向上が制限さ
れることも想定され、本施設においてコンセッション事業とする場合は、利用調整規
定の設定も含めてどの程度公共が関与するかについて、本施設の目的や民間事業者
の経営の自主性も鑑みた上での対応が必要と考えられる。

【カシマサッカースタジアムでの貸出優先基準】

グラウンドの利用はおおむね下記の順位で調整を行います。

1. Jリーグ主催の試合
2. A代表による国際試合（親善試合含む）クラブチームによる国際試合（親善試合除く）
3. A代表以外の代表による国際試合
4. 全日本サッカー選手権大会（天皇杯）
5. その他プロチームによる試合（国際親善試合など）
6. 県等主催の国際試合
7. アマチュアの全国大会決勝、準決勝もしくは決勝リーグ等
8. アマチュアの県大会決勝
9. JFLリーグ、Lリーグ主催の試合
10. その他のアマチュアの試合及びサッカーの振興を目的とした利用

※その他のスポーツ及びイベント開催については別途審査を行います。

（出典：カシマサッカースタジアムホームページ）

④広告業務

広告業務については、先進事例においては、公共が募集する広告と、指定管理者が募集をする広告が混在している事業もあり、民間事業者の公募にあたっては、京都市サッカースタジアムとの試合興行時の広告業務の区分も含め、詳細を整理する必要がある。

【参考】 民間事業者の業務範囲と使用許可権限

総務省の「地方公共団体における公共施設等運営権制度導入手続き調査研究」によると、公の施設における民間事業者の業務範囲は下表の通りである。

現行法（平成30年3月時点）においては、コンセッション事業で民間事業者に施設の使用許可権限を付与することは、PFI法に基づく公共施設等運営権の設定のみでは行うことができず、指定管理者制度の二重適用が原則必要となる。

但し、運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲外であると自治体が判断する用途で施設を使用する場合は、自治体と運営権者がPFI法第69条第6項に基づき、賃貸借契約等を結び、運営権者がサブリースすることで特定の第三者による施設の使用が可能となる。

【公の施設における民間事業者の業務範囲】

	従来のPFI	公共施設等運営権	指定管理者
事実上の業務	○	○	○
定型的行為	○	○	○
使用料の収入の徴収	○	○	○

	従来の PFI	公共施設等運営権	指定管理者
ソフト面の企画	○	○	○
利用料金の収受	×	○	○
利用料金の設定	×	○	○
施設の使用許可	×	×	○

(出典：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き調査研究」)

【対象施設別に想定される使用者の整理と指定管理者の適用範囲】

	競技場	クライミング ウォール	その他諸室(会議室、 コンコース等)	レストラン 商業施設
一般 利用	想定されない →団体利用が一般的、使用許可手続きが通常必要	一般利用、団体利用いずれも想定される →一般利用について、個別の使用許可は原則不要	ほぼ想定されない →特定の第三者が一般的、使用許可手続きが通常必要	想定されない →運営権者、特定の第三者が一般的
特定の 第三者	想定される →使用許可権限が必要。府民が誰でも利用できる公の施設となると考えられる	同左	想定される →使用許可権限が必要。 →公の施設の設置目的の範囲外と判断される場合は、使用許可不要(運営権者から第三者に転貸)	想定される →運営権者への行政財産の貸付(PFI法/自治法による貸付)後、特定の第三者に転貸
運営 権者	想定される →サンガか運営権者の場合はサッカー利用の場合は使用許可不要	想定される(自主事業として運営)	想定される (自らが使用する場合には使用許可は不要)	想定される (自らが事業を実施する場合、特定事業の範囲内であればPFI法による)
摘要	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 使用許可の必要性から、指定管理者制度の導入が妥当 ✓ サンガが運営権者となる場合にサッカー利用の場合は不要とも考えられるが、もっぱら使用者となることは想定困難 ✓ ただし、すべての使用許可権限を運営権者に委ねてよいのかについては検討が必要 	<p>実際の運用を検討の上、指定管理者制度の導入について要判断</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 運営権者が運営を行う ② 特定の第三者への使用許可(→指定管理者の導入が必要) ③ 運営権者への貸付+第三者へのサブリース(公の施設の設置目的の範囲外と判断することは可能か) ④ 一般利用 	<p>公の施設の一部として設置条例に位置付けることを前提に、指定管理者である運営権者が使用許可を行うものと想定。(会議室利用等の使用許可権限を府が担うことは煩雑であり現実的でない)</p>	<p>投資が必要であるため、単年度の使用許可は望ましくなく、PFI法による貸付が妥当(第69条第6項、または法第70条第5項)</p>

なお、内閣府は、国家戦略特別区域法改正法案において、コンセッション事業者がその運営する公共施設等を特定のものに利用させることができるよう、その具体的な方策について検討し、その結果に基づいて必要な措置を講ずる旨を規定している。これを踏まえ、平成30年の通常国会において提出する予定のPFI法改正法案に必要な措置を盛り込むことを目指すとしている。

平成30年2月9日に第196通常国会において内閣府から国会に提出されたPFI法の改正案においては、①利用料金の設定の手続については、実施方針条例において定められた利用料金の範囲内で利用料金の設定を行うなどの条件を満たした場合に地方公共団体の承認を要しない旨の地方自治法の特例を設けることと、②公共施設等運営権の移転を受けた者を新たに指定管理者に指定する場合において、条例に特別の定めがあるときは、事後報告で可とする旨の地方自治法の特例を設けることが盛り込まれた。これにより法律が改正されれば、公共施設等運営権制度と指定管理者制度との二重適用による自治体及び運営権者の手続きに要する負担は低減されることが考えられる。

【府・運営権者・京都サングの業務分担(案)】

業務項目				分担			
大項目	中項目	小項目	概要	府	運営権者		
維持管理業務	保守管理業務 (建築物、建設設備、 外構施設)	保守・点検	日常	建築物、設備、外構		○	
			定期			○	
		修繕	小規模			○	
			大規模			○	
	備品等保守管理業務			適宜点検、保守、修繕、更新		○	
	清掃業務	清掃	日常	施設清掃・窓清掃、貯水槽清掃、害虫駆除、除草		○	
			定期			○	
		廃棄物処理			○		
	警備業務	保安・警備	定位置業務		○		
			巡回業務		○		
			機械警備		○		
	芝の維持管理業務					○	
	植栽維持管理業務			建物内、敷地内植栽		○	
	その他	保険加入手続き、支払い				○	
電気・ガス・水道代の支払い					○		
運営業務	施設運営業務	施設貸出業務			○		
		施設利用予約受付・管理業務			○		
		付帯用具貸出業務			○		
		施設使用料料金収受業務			○		
		スタジアム見学案内業務			○		
		接客業務			○		
		情報管理業務			○		
		緊急時対応業務			災害、事故発生等における避難誘導、安全確保、通報等の緊急時対応業務		○
		広報・広告業務			ホームページの管理運営		○
	パンフレット等資料の作成・配布によるPR活動					○	
	ネーミングライツ募集				○	○	
	常設広告看板募集				○	○	
	試合時の広告業務					○	
	クライミングウォール 運営業務	貸出・管理 営業(企画・誘致を含む)				○	
						○	
	レストラン運営業務					○	
	駐車場管理/運営業務	管理 料金徴収		週末の大型バスへの貸出業務等を想定		○	
						○	
イベント企画運営業務	イベント企画・製作業務		イベント(コンサートや大会等)等		○		
			イベント誘致業務		○		
			イベント興行業務	チケット販売		○	
			イベント開催業務		○		
テナント運営業務	飲食店 物販/売店 スポーツ教室等				○		
その他 運営業務	マネジメント業務	企画			○		
		総務	施設の施錠、問合せ対応、関係各所との調整等		○		
		経理	経費、収受金の管理等、施設運営にかかる経理業務		○		
		人事	従業員の労務管理、シフト管理等の人事に関わる業務全般の対応		○		
	マーケティング	利用実態分析のための基礎データ収集、利用者へのアンケート調査		○			
事業報告					○		
周辺対策の実施			周辺の交通整備、周辺交通対策等		○		

3-3. 各種リスクの抽出及び適切な官民負担の検討

1. スタジアム事業におけるリスク

(1) コンセッションを導入する場合に重要な収益リスクの認識

従来スポーツ施設の整備においては、公共が主導して整備、維持管理、興行等の事業運営がなされ、運営事業のリスクを負う主体は公共であることが多い。しかしながら、本検討のようにコンセッション手法を導入する場合においては、民間事業者が需要リスクの全部又は一部を負担し、自らが収益性の向上を図ることが目的であるため、スタジアム経営に関連するリスクが最も大きなリスクとして想定される点がサービス購入型のPFI事業とは異なる点の一つとなる。

とりわけ、スタジアム事業の場合、その経営の根幹は施設利用料を中心とした収入であるため、フィールドや諸室等の施設利用料収入、テナント賃料収入等の需要の上振れ・下振れが経営に大きく影響を及ぼす。また、大きな収益源となる大規模なイベントの誘致等については、立地環境や施設としての受け入れ環境のほかに、誘致のノウハウやネットワークといった属人的要素も関係することから、需要や収入の振れ幅が大きい事業であることが特徴の一つであり、こうした収益リスクの分担の在り方が事業スキームに大きな影響を与える。

(2) その他、コンセッションを導入する場合に考慮すべき大きなリスク

スタジアムは不特定多数の利用者が使う施設であるため、利用者に関する大規模な事故等が発生するリスクも考えられ、それらのリスクが顕在化した場合においては、利用者からの損害賠償請求がなされるなど、事業の安定性に著しく支障をきたす可能性があることも想定されるため、これらを未然に防止する方策等もあわせて検討しておくことが求められる。

2. 官民リスク分担の基本的考え方

公共施設等運営権実施契約（以下、「実施契約」という）におけるリスク分担の内容が、運営権に係る契約当事者に求められる金銭の負担額にも影響を与えるため、契約期間において想定されるリスクを抽出し、その分担をあらかじめ定めておくことが必要である。

実施契約は長期間の契約となるため、事前にできる限り想定されるリスクを洗い出し、「リスクを最も良く管理することができる者が当該リスクを分担する」との考え方にに基づき、事業の特性や官民の双方の能力等に応じ、適切な分担を図ることが、事業の適性化のためにも重要である。リスク分担における基本的な考え方を下記に示す。

■起因性・帰責性による負担の原則

起因性・帰責性が明確である場合、当該リスク顕在化の起因者・帰責者がリスク顕在化に伴う増加費用や損害を負担することが原則である。

■顕在化したリスクへの対応にかかる効率性の視点

リスクの顕在化により対処すべき行動はだれがとるべきか、という点に関しては、必ずしも起因者・帰責者が対応することが効率的であるとは限らない。

民間事業者が合理的にリスクの顕在化を推定できないもの又はそれらの防止手段を効果的に講じることができないリスクを民間に移転すると、リスク対応に係るコスト等の見積が過大となり、結果的に事業費が高騰する恐れもあるため、発注者がリスクを負担することも考えられる。

■官民いずれにも帰責性のないリスクの負担に関する考え方

リスクには、不可抗力や物価変動・金利変動のように帰責性のない、もしくは明確にできないリスクが含まれる。この場合、当該リスクにいずれが効率的に対応することが可能かという観点も踏まえながら、リスクを分担することが一般的である。

■利用者が負担する、または利用者に転嫁するリスクの考え方

コンセッション事業にかかる固有の要素として、管理者、運営権者以外に利用者というリスク負担者の存在が考えられる点がある。特に天候リスクなど日常的に生じうる誰にも帰責性のないリスクや、利用者の事由による解約リスクなど、利用者のリスク負担もあわせて考える必要がある点に留意が必要である。

3. 本事業で特に留意すべきリスク分担の考え方

(1) 需要リスク

フィールドや諸室等の施設利用料収入、テナント賃料収入等の需要の上振れ・下振れが考えられる。スタジアム事業は施設利用料収入に依拠したビジネスモデルであり、経営の根幹をなす。

一般的に運営権事業においては、民間事業者が料金収受を行い、需要リスクを民間事業者が負う建付けになるが、一部サービス購入料により管理者が補填を行う混合型や、収益が想定より上ぶれた場合に公共と民間で収益をシェアするプロフィットシェアなど、公共が需要リスクを負担する場合も考えられる。

これらの需要リスクの分担については、運営権対価等の民間事業者側の投資意欲とも連動し、投資に見合うリターン（需要）が大きく、确实（リスクが低い）であればあるほど、民間事業者は投資を行いやすい。一方、そもそもの見込み需要が低く、需要リスクが高い（予測しづらい）場合は、民間事業者としては、一般的に大規模な投資がしにくい環境となる。

これまでスタジアム運営は主として公共が担っていたこともあり、当該需要リスクを正確に把握している民間事業者は限定的と考えられる。さらに、新設のトラックレコードのない事業であり、民間事業者には需要リスクが高い事業とみなされる可能性も高い。

このほかに、需要リスクの一つとして利用者による解約リスクが想定される。通常は、下表に示す他事例のキャンセルポリシーのように、キャンセル時にも利用料金を返還しない等、解約にかかる違約金等を設定することも想定される。スタジアムの場合、解約に伴う代替利用等が容易でないことから、違約金の設定条件は経営にも大きく影響することとなり、条件の水準については見極めが必要である。

【スタジアムのフィールド利用におけるキャンセルポリシー例】

施設	ヤンマースタジアム 長居	デンカビッグスワン スタジアム	埼玉スタジアム
支払い	イベント終了後に 現金にて支払	使用許可通知書及び 請求書に基づき前納	当日受付時に支払
キャンセル料	<ul style="list-style-type: none"> 利用日3か月前の月末17時までだとキャンセル料なし 利用日3か月前の月末17時以降から30日前17時までにキャンセルの場合施設利用料の半額負担 利用日の30日前17時以降から利用日当日にキャンセルの場合施設利用料全額負担 	<ul style="list-style-type: none"> 施設使用許可書申請後のキャンセル不可 	<ul style="list-style-type: none"> 施設利用日の3日前の17時までキャンセル可能 施設利用日の3日前17時以降および当日に予約を取り消すとペナルティの対象となり、その累積数によりシステムの利用が一定期間制限される
当日悪天候時	<ul style="list-style-type: none"> 原則、施設の利用料金は返金しない。 	<ul style="list-style-type: none"> 悪天候時は料金返納あり（悪天候の明確な 	<ul style="list-style-type: none"> 記載なし

の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・但し、利用開始2時間前から利用開始の間に大阪府下に暴風警報が発令されている場合で施設利用しなかった場合のみ、利用料金は負担金なしのキャンセル扱いになる。 	規定なし)	
-----	---	-------	--

(2) 日常的なコスト変動リスク

日常的な事業支出として、施設の維持管理費、水光熱費、人件費等が考えられ、定常的にかかるコストの変動も、重要な経営リスクである。これらの中には、水光熱費等の需要等と連動して変動する費用があるが、人件費等のある程度固定的な費用もある。

これらのリスクの低減策としては、需要と連動した水光熱費等のコストについては利用者負担とするなど、リスクの性質に応じた分担を行い、運営権者が負担するリスクの低減に努めることが考えられる。ただし、公共が特定の業務にサービス対価を支払う場合、その事業についての変動費はその変動の要因に応じて公共が一定負担する場合も考えられる。

当該リスクについては、維持管理会社、警備会社、運営会社等の民間事業者が把握しており、各専門企業によるコンソーシアムとなることで、リスクの把握及び低減がなされることが期待される。しかしながら、大規模修繕対応等のこれまで公共が主に担っていた投資的なコスト変動については、民間事業者での把握は難しいと考えられる。

(3) 事故等のリスク

スタジアムは不特定多数の利用者が使う施設であるため、利用者に関する大規模な事故等が発生するリスクも考えられる。それらのリスクが顕在化した場合には、利用者からの多額の損害賠償請求がなされるなど、事業の安定性に著しく支障をきたす可能性がある。

利用料金収入等の需要リスクを民間事業者とする場合、利用者の事故による負傷者等の治療など損害賠償請求等のリスクは民間事業者が負うことが考えられるが、通常そういったリスクは施設使用契約により興行主に移転される。

また、天災等の不可抗力時の公共負担についても民間事業者の負担か公共負担か、一定の限度を超えて公共負担等とすることが考えられるが、本事業の採算性に依じた需要リスクの考えと連動するものと考えられる。

【主要リスクの官民負担のイメージ】

	民間負担	官民シェア	公共負担
--	------	-------	------

民間

			公共
需要リスク	民間負担	プロフィットシェア	収益が不足した場合の補填（サービス対価の支払い）
日常的なコスト変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 変動・固定ともに民間 ✓ 水光熱費等は民間⇒利用者 	✓ 同左	✓ サービス対価対象業務の変動分の公共負担をどうするか
事故等のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 原則民間負担 ✓ 施設の瑕疵は公共 ✓ 不可抗力時も公共の負担は限定的 	✓ シェアに応じて検討	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 施設の瑕疵は公共 ✓ 不可抗力時の一定以上は公共負担

(4) 発生要因ごとの論点整理

主要なリスクについて発生要因ごとに論点を整理したものを下記に示す。

①利用者事由

利用者に起因する、使用料支払いの滞納、観客数の増加等に伴う水光熱費のランニングコストの増加、興行のキャンセル等の恒常的なリスクについては、基本的には利用者が負担するように、利用規約に定めることが一般的である。前述のキャンセルポリシーのように、使用料の前払い制や、興行のキャンセル料は悪天候時も含め全額利用者負担など、利用者にはリスクを移転する事例もみられるが、これらの規定は利用のしやすさにも影響を与えるため、施設の設置目的や需要を鑑みて民間事業者が決定することが想定される。

また、メインレジデントである京都サンガの試合数の減少や、試合成績の悪化のリスクを懸念する声も民間事業者へのヒアリング等でもみられ、それらについても京都サンガ及びJリーグ等と事前に協議しておき、あらかじめ取り決めておく必要があると考えられる。

なお、興行等での事故による負傷者等の治療や、施設の損傷等についての損害賠償請求については、原則として興行を行った利用者負担となることが一般的である。また、それにともない、SPCが営業停止をせざるを得ない事象が生じた場合、そのSPCの収益悪化や、他の利用者からの損害賠償請求についても利用規約に規定し、帰責となった利用者にも求償することも考えられるが、上述の通り、利用のしやすさに影響するため、施設の設置目的や需要を鑑みて民間事業者が決定することが想定される。

②不可抗力事由

災害等の不可抗力による場合については、どの程度民間事業者にてリスクを負担できるかが論点となる。SPC にリスク

まず、イベント興行中に災害等が生じた場合、利用者に生じた損害については、利用者自身が負担することが利用規約に規定されることが一般的である。

一方、不可抗力による施設の損傷や、SPC の収益悪化についてのリスクをどのように負うかは論点になると考えられる。サービス購入的な要素の強い事業においては、これらの不可抗力の負担においても、一定限度までを民間事業者が負担し、それらを超えた場合は公共が負担するように規定されることが一般的であるが、独立採算の場合においては、より民間の自主経営としての民間事業者においてそれらの不可抗力時も負担することも考えとしてはありうる。

しかしながら、本施設のような大規模施設の場合、現実的にはSPC がそれらの不可抗力リスクも負うとされることは過剰なリスク負担ともとらえられかねず、施設の損傷や営業停止によるSPC の収益悪化等についても、府が一定程度リスクを負うことが想定される。

③SPC 事由（管理不足等）

SPC の管理不足等による事故が生じた場合は、原則としてSPC にて負担することが考えられる。SPC としてはその対応として、総合賠償保険等の保険を付保することにより、そのリスクヘッジすることが考えられる。また、営業停止の際の補てんも保険の特約等で付保が可能な場合もあるが、保険料が過剰に高い場合も想定されるため、SPC 自身がリスク見合いで付保するか否かを判断することとなると想定される。

④施設管理者（府）事由（施設の瑕疵等）

一方、施設管理者である府の事由により、事故等が発生した場合においては、負傷者等の治療などの損害賠償請求や、施設の損傷に要する費用などは、原則として府の負担となると考えられる。また、SPC が営業停止した場合においても、SPC 及び他の利用者からの損害賠償が生じることが考えられ、それらについても、一義的には府の負担となることが考えられる。ただし、施設の維持管理業務を実施するのはSPC であるため、SPC の管理不足等であることが明確である場合等においては、SPC へ求責することも考えられる。詳細については、今後、実施契約書を定める段階で検討が必要である。

4. 本事業におけるリスク分担案

以上の検討を踏まえ、本事業における府とSPCのリスク分担の案を下表に示す。
 なお、不可抗力時の対応やJリーグ規約の変更等による需要リスク等のリスク分担の詳細については、今後のマーケットサウンディングやレジデントである京都サンガとの協議等を踏まえて検討する必要がある。

【リスク分担(案)】

NO.	段階	項目	原因	府	SPC	備考
1	共通	事業計画リスク	府の帰責事由による事業計画・内容の変更、事業の延期・中止等に関するもの	○		
2			上記以外の事由(不可抗力及び法令変更を除く)による事業計画・内容の変更、事業の延期・中止に関するもの		○	
3		募集要項リスク	募集要項等の誤り・不備や内容の変更に関するもの	○		
4		法令変更リスク	本事業に直接関係する法令等の新設、変更に関するもの	○		
5			上記以外の法令等の変更に関するもの		○	
6		税制変更リスク	法人に課せられる税金のうちその利益に課せられる税制度の変更に関するもの		○	
7			本事業に直接関係する法令に基づく税制度の変更に関するもの	○		
8		許認可リスク	府が取得すべき許認可に関するもの	○		
9			民間事業者が取得すべき許認可に関するもの		○	
10		住民対応リスク	事業者の提案内容及び事業者が行う業務(維持管理・運営等)に起因する住民対応に関するもの		○	
11			上記以外の事由によるもの(施設の設置に起因する住民対応等)	○		
12		環境リスク	事業者の提案内容及び事業者が行う業務(維持管理・運営等)に起因する環境の悪化に関するもの		○	
13			府が行う業務に起因する環境の悪化	○		
14		第三者賠償リスク	府の提示条件、指図、行為を直接の原因とする事業期間中の事故によるもの	○		
15			上記以外の事由によるもの(事業者が実施する業務によるものや、事業者の事由による観客の事故等)		○	

NO.	段階	項目	原因	府	SPC	備考
16	共通	不可抗力リスク	戦争、風水害、地震等、第三者の行為その他自然的又は人為的な現象のうち通常の見可能な範囲を超えるもので、施設・設備面に関するもの	△	○	※

17		戦争、風水害、地震等、第三者の行為その他自然的又は人為的な現象のうち通常の見可能な範囲を超えるもので、運営面に関するもの(天災等による催事の中止や休業に伴うもの等)	△	○	※	
18		資金調達リスク		○		
19		金利変動リスク	○			
20		物価変動リスク	△	○	※	
21		付帯事業及び任意事業に必要となる費用増減に関するもの		○		
22	事業契約締結前段階	応募費用リスク	○			
23		契約リスク	○			
24		事業者の帰責事由により契約が締結できない、契約手続に長期間を要する場合等に関するもの		○		
25	維持管理・運営段階	事業開始の遅延リスク	○	○	帰責性による	
26		施設の瑕疵による損害リスク	○			
27		使用料金変動リスク	○		設置条例の改定等による使用料金の変動等	
28				○	設置条例の範囲内での使用料金の変動	
29		未払料金リスク		○		
30		需要変動リスク	府の事由による需要の変動	○		府の優先利用等による需要変動
31			Jリーグ規約等の変更、試合数の増減等による需要の変動に関するもの	△	○	※
32			上記以外の事由による需要の変動に関するもの		○	

※原則事業者で一定の範囲を超える負担が発生した場合は府が負担

NO.	段階	項目	原因	府	SPC	備考
33	維持管理・運営段階	運営・維持管理費の変動リスク	府の提示条件、指図、行為を直接の原因とする運営・維持管理費の変動に関するもの	○		
34			Jリーグ規約等の変更、試合数の増減による需要の変動にともなう運営・維持管理費の変動に関するもの	△	○	※

35		上記以外の事由(不可抗力、法令変更及び物価変動を除く)による運営・維持管理費の変動に関するもの		○	
36	修繕リスク	府の提示条件、指図、行為を直接の原因とする修繕費の変動に関するもの	○		
37		上記以外の事由による修繕費の変動に関するもの		○	
38	施設損傷リスク	府の事由によるもの	○		
39		事業者の責めによる(民間事業者の業務に起因するもの、善良な管理者の注意義務を怠った場合等)施設の損傷に関するもの		○	
40		上記以外の事由によるもの(利用者によるもの等)		○	
41	大規模修繕リスク	大規模修繕費の変動に関するもの	○		
42	事業終了段階	施設の性能リスク	事業終了時における施設の性能確保に関するもの		○
43		終了手続リスク	本事業の終了時に関する事業者が実施する手続きやSPCの清算等事業終了手続に伴う諸費用の負担に関するもの		○

3-4. S P Cの形態及び運営権設定の範囲整理

1. S P Cの形態に関する検討

(1) S P Cの設立

①事業主体のあり方

本施設に公共施設等運営権制度を導入する場合、PFI 法第 16 条に定めるとおり、選定事業者に運営権が設定されることとなる。このため、選定事業者は、事業期間にわたり安定的に事業を運営するとともに、選定事業者としての経営自体も安定していることが求められる。

なお、本事業では、唯一の企業が本事業の運営をすべて行うことも考えられるが、本事業が内包する多様な業務・役割を担う必要があるため、複数の企業が企業群（コンソーシアム）を形成して事業に取り組むことも想定される。

こうした場合に、上記の目的を達成できるための事業主体であることが必要であり、以下のとおり、適切な事業主体としての在り方について検討を行った。

②SPC 設立の必要性

上記①のとおり、事業運営の安定性及び経営自体の安定性を求め、またこれを適切に監視していくためには、以下の点に留意が必要である。

1) 事業にかかる会計・経理の透明性の確保

公共施設等運営事業自体の資金の流れや会計の状態を的確に把握するためには、仮に選定事業者が他の事業を行っていたとしても、これを他の事業と明確に分離できる必要がある。

2) 他の事業との倒産隔離

仮に選定事業者が他の事業を行っていたとした場合、他の事業の経営状況により、公共施設等運営事業が継続できなくなるような事態を回避する必要がある。具体的には他の事業が破たん状況にあり当該事業のみでは倒産せざるを得ない状況であることにより、公共施設等運営事業の事業継続を断念せざるを得なくなることで公共事業としての継続できなくなる、又は他の事業の回復のために公共施設等運営事業の資金を流用する等の事態とならないようにする必要がある。

上記 2 点を解決するためには、公共施設等運営事業のみを事業とする特別目的会社（＝SPC）を設立し、資金や会計の流れを明確にするとともに、他の事業からの倒産隔離を図る必要がある。

なお、PFI 法に定める PFI 事業を実施する場合には、通常 SPC を設立することが一般的となっており、本事業においても公共施設等運営事業として実施される場合には、同様の措置が取られることが望ましい。

③SPC 設立の基本的事項

SPC 設立にあたっては以下の点について検討する必要がある。

1) 法人としての設立形態

上記の意義等を踏まえ、また本事業が健全な民間事業として実施されることが、十分な民間ノウハウを活用できる可能性を高めるものであることを踏まえると、民間事業者が適正な利益を確保できる法人形態であることが求められる。このため、法人形態としては会社法に定める株式会社として設立することが一般的であるといえる。

また、類似する法人形態として合同会社があるが、合同会社の場合、出資のみを目的とする企業の参画が認められていないことから出資を募るという点で制限を受ける可能性があるほか、いわゆる株式会社における株主に相当する代表社員の全員同意によって意思決定を行うことが原則となっており、意思決定の迅速さの観点で留意が必要となる。このため、合同会社による SPC 設立を否定するものではないが、あくまでも応募する企業(群)の考えに基づく特殊解として位置づけることが望ましい。

なお、合名会社、合資会社の選択肢も考えられるが、これらの法人は無限責任を前提としているため、民間企業として本事業の実施に無限責任の法人形態を選択することのメリットが見いだせることが必要であり、これも特殊解として位置づけるのが妥当であると考えられる。

2) 事業の目的・範囲

法人設立にあたっては定款等で事業の目的や範囲を定めることが必要となる。

SPC の場合、本事業のみを事業範囲とする旨を定款に規定することになる。ただし、本事業のスキームを整理していく中で、周辺開発や周辺との一体的事業等の可能性が想定される場合に、これらを範囲として含めるべきであるのか、公共施設等運営事業のみを範囲とすべきであるのかについては、一体的な事業実施の必要性、効果のほか、前述のとおり、リスクの分断の必要性、倒産隔離の必要性なども考慮して決定することが必要である。

(2) 京都サンガ等主要利用者の参画のスキーム

京都スタジアムでは、京都サンガがホームチームとして本スタジアムを利用することを前提としているが、サッカースタジアムの運営事業を実施する場合、主要な利用者であるホームチームのスタジアム経営への参画の在り方は、事業自体に極めて大きな影響を及ぼす。

ここでは、他のスタジアムにおける事例等を参考しながら、本スタジアムに妥当と思われるスキームの在り方を検討した。

①他事例におけるクラブチームの参画スキーム

1) クラブチームが運営に参加している事例(ガンバ大阪、鹿島アントラーズ等)

J1 上位の常連となっているこれらのチームは、観客動員数も多く、チームとしての収益力も高いことから、経営の母体が大いなのが特徴である。

タイプ 1	カシマサッカースタジアム	吹田スタジアム
事業方式	指定管理	指定管理
代表事業者名	(株)鹿島アントラーズ・エフ・シー	株式会社ガンバ大阪
クラブチーム	鹿島アントラーズ(J1)	ガンバ大阪(J1)
収容人数	約 4 万人	約 4 万人
チーム年間収益	5,582 百万円	5,146 百万円
施設利用料	1,065,030 円 (アマチュア以外利用、グラウンドとすべてのスタンド、終日利用の場合)	1,380,000 円(グラウンド料金 55,000 円/時間と観客席及びコンコース料金 60,000 円/時間、午前 9 時～午後 9 時利用の場合)

2) レジデントとして参加している事例(ジェフユナイテッド市原・千葉等)

フクダ電子アリーナは、前回の指定管理者の募集においてジェフを中心とするコンソーシアムと現在の事業者のコンソーシアムの競争となり、結果として現在の事業者が選定されている。

日産スタジアムの場合は、マリノスのホームスタジアムであるが陸上のトラックもあるため球技専用スタジアムでないことも考慮すべき要素である。

タイプ 2	フクダ電子アリーナ	日産スタジアム
事業方式	指定管理	指定管理
代表事業者名 (構成員)	MMT 共同事業体 (株式会社千葉マリノスタジアム、日本メックス株式会社、東洋メンテナンス株式会社)	横浜市体育協会・管理 JV 共同事業体 (公益財団法人横浜市体育協会、株式会社 ハリマビステム、東京ビジネスサービス 株式会社、シンテイ警備株

タイプ 2	フクダ電子アリーナ	日産スタジアム
		株式会社、西田装美株式会社)
クラブチーム	ジェフユナイテッド市原・千葉 (J2)	横浜Fマリノス (J1)
収容人数	約 2 万人	約 7.5 万人
チーム年間収益	2,556 百万円	4,696 百万円
施設利用料	694,280 円 (アマチュア以外、フィールド及び全スタンド、午前 9 時～午後 10 時まで利用の場合)	1,440,000 円 (指定団体利用、すべてのスタンドを利用、午前 9 時～午後 9 時利用の場合)

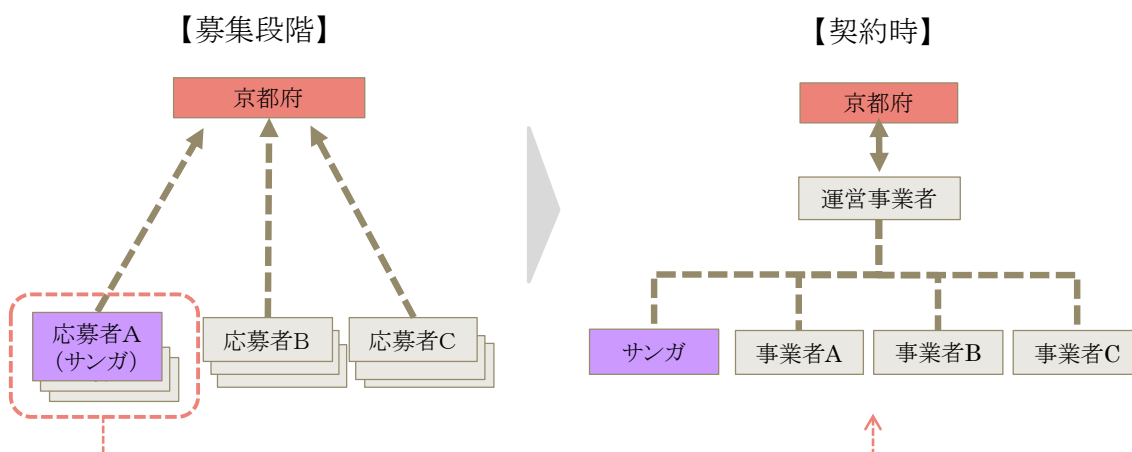
②想定される参画スキームとその得失

現時点では、以下の参画スキームが想定される。

1) 応募者のひとつとして京都サンガが参加（応募）するケース

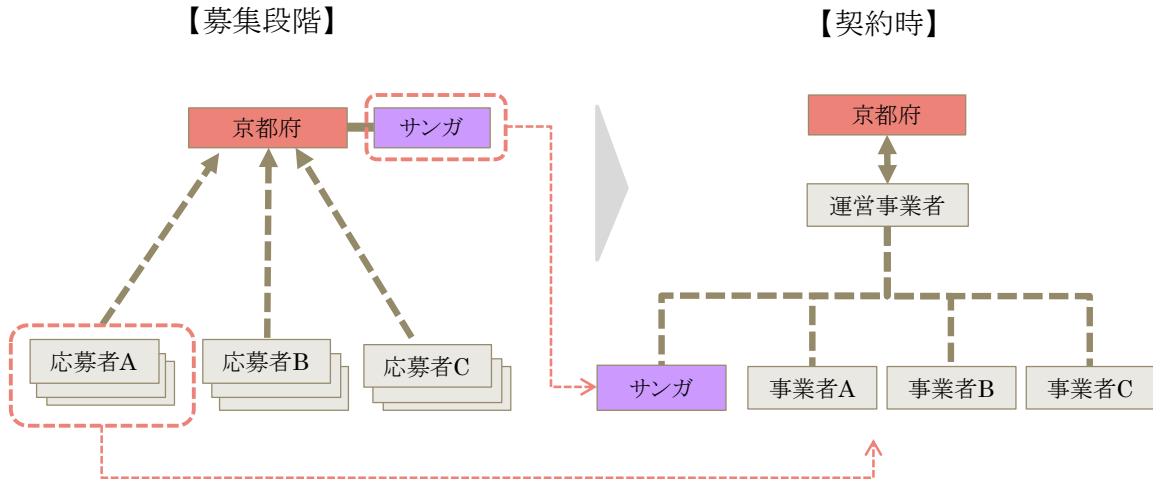
上記①2)に該当するケースであり、他の応募者と同様に京都サンガ(又は京都サンガを構成員とする企業群)が一応募者となるケースである。

この場合、京都サンガは選定されない懸念がある。他方、京都サンガが特定の企業群に参画することで競争環境が醸成されず、スタジアム経営の効率が向上しないことで、結果的に府の財政負担が生じたり、利用者の料金を引き上げざるをえない状況に陥る懸念もある。



2) 募集段階は、京都サンガは発注者（京都府）側の立場とするケース

この場合、府としては競争環境の醸成が期待でき、維持管理・運営コストについて競争がなされることによりスタジアム運営自体の経営効率が向上する可能性がある。



③本事業における基本方針

上記①1)のクラブチームと比較した場合、京都サンガは現時点ではクラブとしての集客力が弱く、クラブ自体の経営規模も大きくはないため、クラブ経営の一環としてスタジアムの年間運営を行っていくことにはやや疑念がある。

また、本スタジアムは、Jリーグの試合の開催だけでなく、イベント等各種企画の立案・実施、商業施設の誘致・運営、クライミングウォール・会議室等諸室の運営など、複合化・多機能化を図った施設運営を行うことから、広範な企画運営能力が必要であり、現時点で京都サンガがこれらのノウハウを有しているわけではない。

また、府が有する公的なスタジアムとして多様な利活用を図っていくという観点から、多くの民間企業のアイデア・ノウハウをしっかりと募ったうえで、最適な事業者を選定していくことが望ましいと考えられる。

これらの状況を踏まえると、現時点では上記②2)のタイプを前提として、検討を進めていくことが望ましいものと考えられる。

2. 運営権設定の範囲

(1) 想定される運営権設定の範囲

本事業を公共施設等運営事業で実施する場合、PFI 法第 16 条に定めるとおり、選定事業者には運営権を設定することとなるが、この場合に運営権の対象範囲を決定する必要がある。

本事業の特性を考慮すると、以下のように分節されるためそれぞれについて設定することの是非について検討した。

① 競技開催に必要な空間

フィールド、客席をはじめ、競技の開催に必要な空間は、競技開催時に一体的に利用されることが一般的であり、その利用実態を考慮すると、運営権としても一体的に設定されていることが望ましい。

② クライミングウォール

クライミングウォールについては、その運用形態によって取り扱いが異なる可能性がある。

例えば、体育館等他の府立施設と同様、府民が個人でも利用申請を行い許可するような運用により利用できるようにする場合には、運営権の設定範囲とすることが妥当である。

他方、実際の運用・経営は民間事業者に委ねるとした場合には、民間事業者に貸し付ける形態とすることも可能であると考えられる。

府の施設として府民に制限なく利用できるような環境とするためには、前者の可能性を残しておくことが必要であると考えられることから、現時点では運営権の設定範囲としておくことが妥当であると考えられる。

③ 商業空間

本スタジアムにおける商業空間はその位置づけにより、取り扱いが異なる可能性がある。

具体的には、府が整備するスタジアムにおいて、「稼げるスタジアム」を実現するための商業空間や収益を生む空間の位置づけはどのようなものかを踏まえて、財産上の位置づけを行う必要があるが、スタジアムでは法制度上明確な位置づけがない中、どう位置づけるのが妥当か（空港では空港機能施設、公園では便益施設など一定の収益施設の位置づけがある）を整理する必要がある。

本事業の趣旨を考慮すると、商業空間は本施設の本来目的又はこれに準じる施設であると解釈することが想定されるが、あわせてこれに適切に対応する手法の選定が必要であり、それによって運営権の設定範囲となるか否かも異なってくる可能性がある。

○ 商業空間・収益空間を民間事業者等に使用させる際の施設の位置づけの方法

1) 行政財産の目的外使用許可

行政財産の目的外使用許可は、本来の目的以外に行政財産を第三者に使用させる許可行為であるが、以下の点で本事業での位置づけとしては違和感がある。

▲商業空間、収益空間を本来目的でないとする事

▲原則として1年、また行政処分としての許可行為であり、持続的に賑わいを形成し、活性化を図っていくための積極的投資に対しては不向きであること
なお、この場合、当該行政財産は競技施設として位置づけてあり、商業空間・収益空間は本来目的には含まれないとの整理になるため、競技施設である①と一体の施設として運営権の設定範囲としておくことで特に問題ないものと整理される。

2) 本来目的としての行政財産の貸付

商業空間・収益空間を本来目的である行政財産として位置づけ、これを貸し付けるとの整理によるが、この場合、以下の2つの考え方が想定される。

2)-1 地方自治法及び京都府財産取扱規則に基づく場合：

上記法令等に基づく場合は、貸付対象が限定されているのが実情である。

▲貸し付け対象が制限されているとなると、民間等の多様なノウハウを活かし稼げるスタジアムを目指すには不十分であると解される。

2)-2 PFI 法第 69 条第 6 項に基づく貸付：

PFI 法第 69 条第 6 項では以下のように規定している。

・地方公共団体は、必要があると認めるときは、地方自治法第二百三十八条の四第一項の規定にかかわらず、選定事業の用に供するため、行政財産（同法第二百三十八条第三項に規定する行政財産をいう。次項から第十項まで及び次条第五項から第八項までにおいて同じ。）を選定事業者へ貸し付けることができる。

○商業空間、収益空間を本来目的とする点で本事業の趣旨と整合するが、府における財産規則上や各種助成金の交付条件等から、商業空間、収益空間を府有財産の本来目的とすることで問題ないかについて確認が必要である。

○PFI 法に基づき、長期の契約を前提とすることで、民間のノウハウを活用しながら、持続的に賑わいを形成していくための投資には適合する。

なお、この場合、商業空間、収益空間も本来目的の行政財産として位置づけているため、公共事業等運営権の設定範囲としておくことで特に問題ないものと整理される。

3) 本来目的に準じる行政財産の貸付

商業空間・収益空間を本来目的でなく、本来目的に準じる行政財産として位置づけ、これを貸し付けるとの整理による。

PFI 法第 70 条第 5 項に基づく貸付では以下のように規定している。

- ・地方公共団体は、必要があると認めるときは、地方自治法第二百三十八条の四第一項の規定にかかわらず、特定民間事業の用に供するため、行政財産を、その用途又は目的を妨げない限度において、当該特定民間事業を行う選定事業者に貸し付けることができる。
- ＜特定民間事業＞特定施設（第二条第一項第三号から第五号までに掲げる施設及び同項第六号の政令で定める施設のうち同項第三号から第五号までに掲げる施設に準ずるものとして政令で定めるものをいう。以下この条において同じ。）の設置の事業であって、選定事業の実施に資すると認められるもの。
- ＜特定施設のうち第二条第一項第三号＞賃貸住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設

○特定施設である教育文化施設の実施に資すると認められる特定民間事業という点で整合している。

○PFI 法に基づき、長期の契約を前提とすることで、民間のノウハウを活用しながら、持続的に賑わいを形成していくための投資には適合している。

なお、この場合には、商業空間、収益空間は本来目的の行政財産として位置づけていないと整理するため、必ずしも公共事業等運営権の設定範囲とならない可能性がある点について留意が必要である。

④スタジアムの敷地

上記各施設のほかに、スタジアムの敷地全体についても運営権設定の範囲となる可能性がある。特に駐車場について利用料金を収受する場合や、ゲート前の空間における露店の出店等についても利用料金徴収の対象とする場合には、運営権の範囲としてこれを位置づけておくことが考えられる。

(2) 本事業における基本的方向性

現時点では、敷地を含む施設全体について運営権の範囲として想定しておくものとするが、上記のとおり、商業空間についてはその位置づけにより、本来目的とならないことで運営権の範囲から除外となる可能性がある点について留意が必要である。

3-5. 事業期間等スキームの検討

上記 3-4. までの検討事項以外に、事業の骨格を形成する各種の条件(事業スキーム)について、以下のとおり検討を行った。

1. 事業期間

(1) 検討の意義

事業期間については、事業全体の収益性、投資等に当たっての判断、事業環境の変化等を考慮した将来にわたるリスクなど、事業全体に影響を与える大きな要素であり、既述の検討要素と同様に十分な検討を行うことが求められる。

(2) 基本的な考え方

① 考慮すべき要素

1) 法的制約

事業期間について法的な制約は特にはない。ただし、府として事業期間にわたり支出負担が生じる場合には、事業期間全体での債務負担行為の設定が必要となる。この場合に、府の会計規則上では債務負担行為の年限について特に上限は定められていないため、法規制面では事業期間に上限はない。

2) 事業に内在するリスク

一般的に事業期間が長くなれば内在するリスクは高まる。本事業にとって最も大きなリスクである需要リスクはもとより、特に施設の劣化等に伴う維持管理費や修繕費の増大リスク、主要な利用者である競技団体等の経営環境等の変化に伴う収益構造変化のリスクなどが想定され、事業期間が長くなればなるほどこれらのリスクにより不確実性が高まることが懸念される。

3) 商業部分等の投資回収に必要な期間

他方、商業部分では民間事業者が自ら投資を行い、収益によって回収していくことが必要となるが、その観点では、事業期間が長い方が望ましい。特に、事業終了後には原状回復が求められることが前提となると、投資回収が終了していない状態のまま除却を求められることとなり、民間事業者としては積極的な投資が困難になることが想定され、結果的に参画意欲の減退につながる懸念があるため留意が必要である。

4) 従業者のノウハウ習得に必要な期間

スタジアムの施設としての維持管理については、これまでも多くの民間事業者が受託等により経験をしているため、一定のノウハウを保有しているものと推察されるが、スタジアムの運営となると、民間事業者でもそのノウハウ

を保有している者は限定的であり、特に従業者が当該ノウハウを習得するには一定の期間を要するものと推察される。また、これをこじんのスキルではなく事業者として継承できるスキルとしていくためには、やはり一定の期間が確保されることが望まれる。

②上記を踏まえた基本的考え方

上記の要素を踏まえると、本来であれば長期間の設定とすることが望ましい面があるものの、施設劣化のリスクとのバランスをどのように見込むのかという点が課題になるものと推察される。

また、新設の施設であることや、主要な利用者以外の定常的利用が現時点で確定的でない中では、反対に長期間であることが収益面でのリスク要因ともなりかねないことから、定常的な利用履歴が積みあがる期間までを初期の期間とするのも一案である。

上記のように考えると、10-20年程度を一定の期間として想定しながら、期間延長をどのように考えていくべきかが、事業期間の論点になるものと考えられる。

期間	5-10年	10-20年	20-30年	30年超
法的制約	期間についての制約は特になし 債務負担行為設定の必要性については、支出負担がある場合については必須ない場合に必要であるか否かについて要確認。			
リスク	施設劣化リスクの増大————→ 主要利用者等の再編に伴う収益構造変化			
商業部分	短期での投資回収が前提となり、投資内容が限定される		資金調達の観点から20年を超える投資は想定しづらい	
事例	各種指定管理者 但馬空港(5年)	高松空港(15年) (ただし35年の延長オプションあり) ルートン空港(15年、ただし30年まで延長可能)	仙台空港(30年) ロンドン(25年) <u>Stade de France(30年)</u> <u>ボルドー(30年)</u> <u>ニース(27年)</u>	関空・伊丹(45年) <u>リール(31年)</u>

(3) 類似施設の先行事例

国内の類似施設では、下表のとおり、長期のものでは吹田スタジアムの約 50 年という事例もある。京都府と同様、指定管理者制度は 3～5 年を基本としている自治体も多いことから、同手法の場合は事業期間を年としているものが多い。

施設名	事業期間	運営手法	運営者
北九州スタジアム	15 年	PFI	美津濃・日本施設協会
長居陸上競技場	5 年	指定管理者制度	一般財団法人 大阪スポーツみどり財団
新潟スタジアム	5 年	指定管理者制度	(株)アルビレックス新潟・(公財)都市緑花センターグループ
フクダ電子アリーナ	5 年	指定管理者制度	MMT 共同事業体 (千葉マリンスタージアム・日本メックス(株)・東洋メンテナンス(株))
埼玉スタジアム	5 年	指定管理者制度	(公財)埼玉県公園緑地協会
小笠山総合運動公園 エコパスタジアム	5 年	指定管理者制度	静岡県サッカー協会グループ (サッカー協会、東急コミュニティ等)
日産スタジアム	5 年	指定管理者制度	横浜市体育協会・横浜マリノス・管理 J V 共同事業体
カシマスタジアム	10 年	指定管理者制度	鹿島アントラーズ
吹田スタジアム	47 年 6 ヶ月	指定管理者制度	ガンバ大阪
ノエビアスタジアム 神戸	17 年	都市公園法に基づく 管理許可制度	神戸ウイングスタジアム(株) (株主：神戸製鋼所、大林組)
鳥栖スタジアム	—	直営	—

(4) 事業期間の延長に係る検討

前記(1)②のとおり、事業期間の検討に際しては、当初想定する期間はもとより、その後の延長の在り方についても検討することが必要である。

ただし、延長の検討に際しては、その事由により対処が異なる可能性があるほか、延長のプロセス・権利などについても十分に吟味が必要である。

以下では、事由に応じて対処方法及びプロセスの検討を行った。

①事業が正常に終了した場合

事業が正常に終了した場合に、その後の延長を認めるかどうかという選択肢が考えられる。また、延長に際しては、何年間の延長を認めるのか、延長のプロセスはどのようなものとするのかといった点について整理が必要である。

1) 延長の可否

事業が正常に終了した場合であるため、事業の状態は良好であることが推察される。この場合に、管理者である府として事業者へ延長を認めるか否かで

あるが、認めるべきではないかという点としては、「事業の状態が良好なのであれば延長して任せてもよいのではないか」、「新たな事業者を選定するよりも安定性が高いのではないか」といった論拠が考えられる。

他方、認めるべきではないのではないかという点としては、「もっと良い事業者がいる可能性はないか」といった論拠が考えられる。

2) 延長の年限

延長を認める際に、その年限をどうするかという点が論点となる。事業の状態が良好であれば、管理者である府としては相応の年限を延長するといったことも考えられる。ただし、当初の期間を超えての延長というのは、民間事業者としてもリスクが大きいと判断される可能性があるため、当初期間を上限としてその範囲内で民間事業者が選択することなども考えられる。

3) 延長のプロセス

延長のプロセスとしては、どのタイミングで延長に向けての協議を始め、どの段階で決定するのかということが論点となる。民間事業者としてはあまり早い段階では延長の可否を判断しづらいという点もあるが、管理者である府としては、仮に新たに事業者を選定すると、選定及び引継ぎのプロセスが必要となるため、これを念頭に置いた期間の確保が必要となる。選定のプロセスには短くとも1年以上は要すること、引継ぎについても数か月は確保することが求められることなどを考慮すると、少なくとも2年前くらいには延長にかかる判断がなされることが必要であると考えられる。

特に、スタジアムの場合は、利用に係る予約等が1年前にはすでに確定していることなども想定されるため、そのための活動等を考えると、延長にかかる判断は早いほどよいものと考えられる。

4) 延長にかかる対価のあり方

上記1)～3)に加えて、延長に際しての対価のあり方も課題として認識される。後述のように、現在先行している運営権事業では、延長に際して無償での行使を認めている。ただし、事業の状態が良好であれば、対価を負担してでも延長したいと考える可能性もあり、管理者である府としてもそれだけの価値があるのであれば、適正な対価としてこれを収受すべきという考えもある。これを踏まえると、延長に際しての対価を有償とすることも考えられるが、この場合には、どのようにその水準を決定するのかについてもあわせて検討することが求められる。

具体的には、当初の応募時に民間事業者から提案を求めるか、管理者である府として一定の水準を提示するのかのいずれかとなり、その水準は、絶対額とするのか、事業の状況を踏まえた算定値とするのかなどが考えられる。

5) 延長に関する考え方のとりまとめ

延長については以下のような考え方を基本とする

- ・正常に終了する場合、延長を可能とする。
- ・この場合の延長期間は当初の期間と同程度を上限とする。

- ・延長にあたっては一定の対価を徴収することを想定する。
- ・可能であれば、当初提案時に延長時の対価の水準又は算定方法を定める。

②不可抗力等事業者の帰責によらない事由により当初の収益が見込めない場合

上記の場合以外に、例えば不可抗力事由等の発生により、稼働期間に一定の空白ができてしまったり、これに伴って施設の修復などが生じその分収益性が悪くなってしまったりした場合に、民間事業者としては、通常の事業期間では当初想定していた収益性が見込めなくなってしまうといった事態が想定される。

こうした場合に、事業期間を延長することで収益性が回復するようであれば、これを認めることで、例えば早期の稼働状態への回復や、施設の修復を円滑に進めるといった効果が期待できる可能性がある。

こうしたオプションの設定の検討に際しては、以下のような論点が想定される。

1) オプションを適用する場合の判定

当該オプションが適用できるのは、民間事業者の任意ではなく、上記のとおり、不可抗力等事業者の帰責によらない事由の場合を想定している。この場合に、具体的にどのような事象であれば適用可能であるかについて、一定の水準を見定めておく必要がある。

例えば、地震等予見不能な不可抗力事由の発生により、一定期間以上稼働が不能となった場合などが想定されるが、稼働不能となった期間をどの程度を想定するのかの整理が必要である。

2) 延長期間

次に、当該オプションを適用する場合にどのくらいの延長期間を認めるのかという論点がある。例えば10年間など具体的に管理者側から指定する場合、民間事業者からの申し出による場合、事業収支の状況を踏まえて、当初想定していた収益水準となるように協議する場合などが考えられる。

3) 上記①の延長オプションとの兼ね合い

上記1)、2)に加えて、当該延長と①の延長を重複して認めるか否か、その際に予定していた対価はどうするかなど、2つの延長の兼ね合いについての整理なども考えられる。

4) 当該論点に関する考え方のとりまとめ

不可抗力等事業者の帰責によらない事由により当初の収益が見込めない場合の延長の取り扱いについては、以下のような考え方を基本とする。

- ・延長を可能とするか否かの判断については、予め一定の水準を定める。
- ・延長期間については、当初想定していた利益水準を確保できることを目安とし、管理者である府と運営権者により協議を行うものとする。
- ・延長にあたっては一定の対価を徴収することを想定する。
- ・可能であれば、当初提案時に延長時の対価の水準又は算定方法を定める。

(5) 本事業の事業期間に関する考察

上記の検討を踏まえ、以下のような考え方を基本として、マーケットサウンディングにより、条件の精査を行うことが必要と考える。

① **事業期間**

10～20 年を想定する

② **延長オプション**

当初事業期間を上限に事業者の申し出による。事業者は2年前に申し出を行い、府は事業の状況を踏まえて判断する。

延長に際しては、事業の状況に応じて一定の対価を求める。

③ **事業者の帰責によらない事由により当初の収益が見込めない場合**

不可抗力等、事業者の帰責によらない事由により、当初想定した収益と比較し、一定の比率毀損が想定される場合には、年限を定め、当該年限を上限に、府と運営権者の合意の下、当初想定していた収益性が確保できる水準となるまで期間の延長を行うことを想定する。

2. 事業期間終了時のあり方

(1) 検討の意義

事業期間が終了しても、本事業は継続していくことを考慮すると、事業期間終了時にいかに円滑に事業が承継でき、また事業として質の低下等が生じないかを担保していくことが必要である。特に、一定期間が経過していることを考慮すると、施設の劣化や新たな投資の必要性等が生じている可能性が高いため、事業終了に伴って、民間事業者のモラルが低下しない仕組みを組み込むことが必要である。

(2) 基本的な考え方

① 考慮すべき要素

1) 終了の判断

事業の終了については、期間が満了して正常に終了する場合と、特定の事由に起因し、事業の継続が困難と判断された場合に事業期間途中であっても終了とする場合が想定される。

特に後者の場合は、どのような状態となれば終了とするのかの判断基準を設定することが必要である。

事業者事由や管理者である府の事由の場合は、事業の状況の如何にかかわらず終了することが考えられる。反対に、上記以外の事由の場合、事業者、府の継続の意向如何にかかわらず、客観的に継続が困難と判断される場合であり、事業の収支状況が悪化している状態、またその状態からの回復が見込めないと判断される状況などが想定される。

2) 事業終了時の状態の確認

事業終了時には施設の状態を確認することが必要となるが、どのような状態であることを求めるのかを明確にしておく必要がある。具体的には、施設の劣化等が想定される中で、どのように水準を確認するのか、またそのプロセスはどのようなものであるのかを定めておく必要がある。

3) 必要な投資を促す仕組み

上記に関連して、事業終了間際になると、民間事業者としては投資回収が見込めない投資について消極的となる可能性が高い。安全面の確保はもとより、技術革新に沿った投資がなされないことで他のスタジアム等と同水準の機能が確保されなくなることも懸念されるため、必要な投資が事業期間内にしっかりとらされる仕組みが必要である。

ただし、過剰に投資を保証する仕組みとなると、必要以上の投資がなされる可能性もあるため、そのバランスの見極めが必要である。

4) 事由別での終了とのバランス(正常終了に対するインセンティブの確保)

事業の終了には、正常に終了する場合と、特定の事由により当初の期間に満前の終了があるが、例えば事業者事由により終了する場合の措置が、正常終

了時の措置より甘い条件設定であると、事業者としてこちらを選択する可能性があるため、十分に留意が必要である。

- 5) 事業者の責によらない事由により終了する場合に保全される運営権者の利益
運営権者の責による終了の場合、運営権者として確保されるべき利益について考慮する必要性は低いと考えられるが、それ以外の事由の場合に、運営権者が当初予定していた利益がどこまで保全されるべきであるのかは、民間事業者の参画インセンティブを向上させる観点からも重要である。この場合に、府の事由により終了する場合は、運営権者としては当初想定していた利益水準が保全されるべきであり、一定の補償が必要とされるものと考えられるが、不可抗力等の発生においても同様の水準を保証すべきであるかは議論の余地があると考えられる。

②正常に終了する場合

1) 事業終了時の状態の確認

正常に終了することを前提としているため、施設については当初引き渡し時に合意した水準が維持されていることが求められる。具体的には、施設や設備の点検等を行い、同様に機能することが確認できることが必要である。このため、不具合等がある場合にはこれを解消の上、引き渡しを受けることが条件となる。

また、民間事業者が独自に投資を行った場合で、下記2)に該当しないと判断された場合には、これを撤去し原状回復を行って引き渡すよう定めることが必要である。

2) 必要な投資を促す仕組み

本事業では、大規模修繕業務は府の業務範囲と想定している中、上記1)の状態を満たすために必要な修繕が事業終了間際に発生するとなった場合の扱いが課題となる。また、当初想定した事業期間が経過したスタジアムとしては妥当な水準であっても、終了時点の同種施設と比較した場合に機能の面で大きく見劣りがするため、本来であれば機能向上をすることが必要と判断される場合の扱いも課題となる。

既述のとおり、事業終了間際になると、民間事業者としては投資回収が見込めない投資について消極的となる可能性が高いが、必要な投資が事業期間内にしっかりとなされるためには、以下のような選択肢を設定することが考えられる。

例えば、事業期間終了の一定期間前において、府と事業者が協議を行い、スタジアムの機能維持に必要と認め、合意できた投資については、事業終了時に府が一定額を支給することを前提に投資を実施する。ただし、この場合には、投資(修繕工事等)の実施段階で相応の競争性が作用するような仕組みを導入することが必要であるほか、府による取得額を予め定めておくことが必要である。

他方、府としては必要とは考えないが、民間事業者の視点から有益と判断して投資したい内容(商業機能の高度化など)については、あくまでも民間事業者の判断によるものとし、次期の事業者が当該投資について有償での引き取りの申し出があれば有償譲渡とする仕組みを導入する。これにより、民間事業者としては次期事業者が有償で引き取るだけの価値のある内容しか投資をしなくなるため、府としては無駄な投資を回避することが可能となる。

- 3) 事由別での終了とのバランス(正常終了に対するインセンティブの確保)
正常終了の場合は、上記の場合を除いて、無償での終了とする。

③事業者事由による途中解除

1) 事業終了時の状態の確認

正常終了と同様に、施設については当初引き渡し時に合意した水準が維持されていることが求められる。具体的には、施設や設備の点検等を行い、同様に機能することが確認できることが必要である。このため、不具合等がある場合にはこれを解消の上、引き渡しを受けることが条件となる。

また、民間事業者が独自に投資を行った場合で、下記2)に該当しないと判断された場合には、これを撤去し原状回復を行って引き渡すよう定めることが必要である。

ただし、事業者の事由により、事業者が当事者能力を逸失している場合には、上記のような不具合の解消や原状回復が不能となっている場合が想定される。これを回避するためには、履行を保証する措置を講じるか、これに代わる措置を講じることが求められる。具体的には履行保証保険によるか、一定の保証金を求め、これを違約金として徴求し、これを原資に府が復旧するかによる。

2) 必要な投資を促す仕組み

事業者事由で終了する場合には、事業の状態は問題ないが事業者自身が法令違反等何らかの問題を起こした場合とそもそも事業の状態が思わしくない場合のいずれかが想定される。

前者の場合に当該論点はあまり該当しないが、後者の場合は事業の状態が思わしくないために必要な投資もなされていないといった事態が想定される。これを回避するためには、府として一定の関与をすることも考えられるものの、そもそも事業者の事由によって事業の状態が思わしくないのだとすると、財政支援等の効果が得られない懸念があるため留意が必要である。

むしろ、早い段階での事業終了とし、新しい事業者を選定することや、事業の枠組みを変えることなどが求められている可能性が高いため、ここでは、どのような状況となったら事業終了のプロセスに入るべきかを定めておくことが必要である。

具体的には、当初想定した事業計画と大きくかい離し、収益面での事業期間中の治癒が困難であると想定される場合や、年間の収益が当初想定のお割に

しか到達しない場合など、一定の水準を定めて早急に終了のプロセスに入ることが肝要である。

3) 事由別での終了とのバランス(正常終了に対するインセンティブの確保)

既述のとおり、事業継続のインセンティブが作用するよう、一定のペナルティを設定するなどして、正常終了の場合と比較して、事業者の発意による事業終了のハードルを上げる必要がある。具体的には、途中解除にかかる違約金を設定し、開始時点に同額の保証金を求めることで、途中解除時には当該保証金を違約金に充当することが想定される。また、その水準は事業期間全体における売上の数%～1割程度など一定の規模とすることが望ましいが、詳細な水準については事業収支の試算を行ったうえで決定することが望ましい。

④ 不可抗力等事業者の責によらない場合の事業の終了

1) 終了の判断と事業終了時の状態の確認

不可抗力等の事象が発生している場合、終了の判断と終了時の状態の規定が一樣ではなく困難となる。事業終了と判断する場合は、これ以上、現在の状態や体制で事業の継続が困難と判断される状態であり、スタジアムとしての運営が困難となっている状況や、このまま継続したとしても、当初想定していた事業収支の水準に到達することが明らかに困難な状況などが想定される。他方、終了時点の状態は、例えば震災等により損壊が認められる場合なども想定され、正常終了の場合と同様の状態での引き渡しを求めることが現実的でない場合が想定される。このため、これを正常な状態に回復することを求めることは難しいと考えることが妥当と考えられる。

民間事業者が独自に投資を行った場合で、下記2)に該当しないと判断された場合には、本来であればこれを撤去し原状回復を行って引き渡すよう定めることが必要であるが、これが現実的であるか否かはその時の状況によるものと考えられる。反対に、事業の性質上、独自の投資を抑制するのであれば、当該条項を規定しておくことは妥当である。

2) 早期復旧を促す仕組み

運営権者にとっては事業終了となることが見通せることで履行や復旧のインセンティブが低下してしまうことが想定されるが、管理者である府としては損失を最低限にとどめることも重要である。不可抗力等の事由の発生により、一定の損失が認められる場合などは、早期の復旧を促すことで損失の程度を抑制できる可能性がある場合もあることから、当該事象発生後の運営に係る履行の程度についての免責を行うことと引き換えに早期復旧を促すような仕組みを設けることも必要である。

④ 府の事由により終了する場合

1) 終了の判断と事業終了時の状態の確認

管理者である府の事由により終了する場合は、府としての判断によるもので

あり、これについては議論の余地はないが、後述のとおり、PFI法において補償等が明確に定められているため、これらを十分に留意の上、終了を判断することが必要である。

終了の状態については現状のままが前提となる。

2) 運営権者に対する補償の水準

PFI法では、以下のとおり、管理者の事由による運営権取り消しの場合の保証について定めており、権利の濫用を防ぐとともに、補償水準が保証される内容となっている。このため、当該事象が発生した場合には、当該法令上の規定に沿って手続きを行うこととなる。

ただし、この場合に、通常生ずべき損失の水準が論点になることが想定される。議論としては、逸失利益の水準が考えられ、例えば当初、運営権者の提案にあった利益水準を想定するのか、実際の事業の状況において見込まれる利益水準とするのかについては議論の余地があるところである。

- 第三十条 公共施設等の管理者等は、前条第一項（第二号に係る部分に限る。以下この条において同じ。）の規定による公共施設等運営権の取消し若しくはその行使の停止又は前条第四項の規定による公共施設等運営権の消滅（公共施設等の管理者等の責めに帰すべき事由がある場合に限る。）によって損失を受けた公共施設等運営権者又は公共施設等運営権者であった者（以下この条において単に「公共施設等運営権者」という。）に対して、通常生ずべき損失を補償しなければならない。
- 2 前項の規定による損失の補償については、公共施設等の管理者等と公共施設等運営権者とが協議しなければならない。
 - 3 前項の規定による協議が成立しない場合においては、公共施設等の管理者等は、自己の見積もった金額を公共施設等運営権者に支払わなければならない。
 - 4 前項の補償金額に不服がある公共施設等運営権者は、その決定の通知を受けた日から六月以内に、訴えをもって、その増額を請求することができる。
 - 5 前項の訴えにおいては、当該公共施設等の管理者等を被告とする。
 - 6 前条第一項の規定により取り消された公共施設等運営権又は同条第四項の規定により消滅した公共施設等運営権（公共施設等の管理者等の責めに帰すべき事由により消滅した場合に限る。）の上に抵当権があるときは、当該抵当権に係る抵当権者から供託をしなくてもよい旨の申出がある場合を除き、公共施設等の管理者等は、その補償金を供託しなければならない。
 - 7 前項の抵当権者は、同項の規定により供託した補償金に対してその権利を行うことができる。
 - 8 公共施設等の管理者等は、第一項の規定による補償の原因となった損失が前条第一項の規定による公共施設等運営権の取消し又はその行使の停止によるものであるときは、当該補償金額の全部又は一部をその理由を生じさせた者に負担させることができる。

(3) 終了時の在り方に関する基本的方向性

いかに、終了時の在り方に関する基本的考え方を整理する。なお、記載している期間等の設定条件は今後、事業者募集の際に事業スキーム、運営条件、契約条件を踏まえて詳細検討を行う必要がある。

①正常に終了する場合

期間満了に伴い正常に終了する場合は、無償にて運営権の設定が解除されることを原則とする。ただし、事業終了の【2】年前に運営権者から申し出があり、府との協議の結果、必要と認めた投資については、運営権者は自らの裁量で投資することができ、府は運営権者と予め定めた金額を施設に引き渡しと引き換えに事業終了時に支給する。

それ以外の運営権者による独自の投資については、終了時に運営権者が自らの責任により原状回復を行う。

②運営権者の帰責事由により途中で終了する場合

一定の収益状況に到達しない等、予め定めた客観的指標に基づいて、運営権者としての適正な履行能力がないと判断されるなど、運営権者の事由により途中で終了する場合は、無償にて運営権の設定が解除されることが想定される。また、途中解除により、予め定めた違約金を運営権者から徴求するものとし、運営権者に負担能力がない場合には、予め徴求していた保証金により充当することが考えられる。

さらに、終了にあたり、運営権者が自ら投資したもので府が不要と認めたものについては、運営権者が自ら原状回復を行い、引渡しを行うことを想定する。

なお、事業の正常終了に近い段階で、当該事業が起きた場合、上記①と同様に事業終了の【3】年前に運営権者から申し出があり、府との協議の結果、必要と認めた投資については、府は運営権者と予め定めた金額を施設に引き渡しと引き換えに事業終了時に支給する（早期終了による増額は行わない）ことが想定される。

ただし、上記のような状況に陥り、運営権者に履行能力がないと判断された場合であっても、次期の事業者を定めるための事業の継続的運営のために、一定期間府が当該運営権者に運営を委託することがあり得る。

③不可抗力等事業者の責によらない場合の事業の終了

不可抗力等、予見できない事象の発生により、一定期間以上運営が実施できない、又は相応の事業期間の延長を行っても、当初予定した収益の水準にまで治癒することが困難と判断される場合には、事業者の責によらない事由として事業を終了する。

この場合、原則として無償にて終了するものとし、施設は終了時の状態でそのまま府に引き渡す（原状回復は求めない）ことが基本となる。

ただし、終了にあたり、運営権者が自ら投資したもので府が不要と認めたものについては、運営権者が自ら原状回復を行い、引渡しを行うことを想定する。

なお、事業の正常終了に近い段階で、当該事業が起きた場合、上記①と同様に事業終了の【3】年前に運営権者から申し出があり、府との協議の結果、必要と認め

た投資については、府は運営権者と予め定めた金額を施設に引き渡しと引き換えに事業終了時に支給する（早期終了による増額は行わない）ことが想定される。

ただし、上記のような状況に陥り、運営権者に履行能力がないと判断された場合であっても、次期の事業者を定めるための事業の継続的運営のために、一定期間府が当該運営権者に運営を委託することがあり得る。

④府の事由により終了する場合

府の事由により終了する場合は、例えば少なくとも【6】か月前に運営権者に通告するものとし、民間事業者が終了時点で有する債務をすべて補償するとともに、当初予定していた利益水準を補償することを想定する。

3. 利用料金の考え方

(1) 検討の意義

運営権を導入する場合、利用料金は運営権者の収入の根幹をなすものであり、収支状況に大きく影響を与えることから、通常、運営権者が自らの裁量で設定することが可能である。ただし、特殊性の高い施設等の場合、必ずしも施設の競合環境等が市場の競争原理によるものでない可能性が高いため、独占性等の観点から、管理者がどこまで関与すべきであるか、一定の条件を付すのかなどの検討が必要とされる。特に、広く府民の利用機会を確保するといった目的がある場合には、一般の利用者等が使いつらい状況となり、政策的に望ましくない状況となることのないような関与が求められる場合もありえる。

他方、管理者としては、使用の度合いが高まることにより、施設の損傷リスク等も高まることから、これらを補完するための正当なリスク負担の観点から、使用状況に応じた料金設定の在り方を指定することなども考えられる。

運営権者としても、これらの条件設定の在り方は将来の収支に大きな影響を及ぼす可能性が高いため、予め定めるべき事項は明確にしておくことが望ましい。

(2) 基本的考え方

① 考慮すべき要素

1) 想定する利用者の種別と各利用者の使いやすさ

上記のとおり、当該施設の利用者としてどのような層を想定しているのかによつては、適切に利用環境を整備するという観点から、一定の関与を行うことなども想定される。具体的には、見せるスポーツ・稼ぐスタジアムとして想定するいわゆる興行利用層のみを想定するのか、それとも府民向けの利用を一定程度想定するのかによつて、想定する料金体系が異なってくるのが想定される。

特に、府民向けの場合には、興行利用の場合と異なり、料金水準はもとより、利用する諸室の範囲や単位も異なる可能性があるため、こうした利用を想定したきめ細かな料金体系とするのかどうかという点についても留意が必要である。

2) 独占性と類似市場での競争性にみる関与の必要性

一般に独占性の強い施設等の場合は、競争環境が作用せず利用料金が高止まりしてしまうという懸念が想定されるが、本施設の場合にはそうした環境にあるのかどうかについて、他の施設の状況等も踏まえて検討することが必要である。

3) 将来的な変動要素への対応と運営権者の裁量・インセンティブ

長期間にわたって事業を運営するという観点では、将来の物価変動や税制変更等への対応をどのように考えるのかなど、リスク負担の在り方とあわせて

検討が必要である。

運営権者としては、リスク負担に相応するだけの裁量やインセンティブを求めたいところであるため、個別のリスクへの対応はもとより、事業全体におけるリスク移転の度合い等についても考慮することが重要である。

4) 条例において定める必要のない料金等の扱い

本施設に含まれる商業空間などについてはその性質上、利用料金を設定する対象にはならないが、財産上の扱い、運営権上の扱いとあわせて、当該空間における料金収受の在り方についても検討しておくことが必要である。

②利用料金の適用範囲

利用料金として設定・適用する内容・範囲は以下のとおりである。

・フィールド及び諸室

フィールドの利用として想定しているサッカーやその他球技、各種興業イベント、市民への開放等に対するフィールドの使用料を定めるほか、諸室の利用料金を設定する。

・付帯設備

映像装置、照明等の大型設備や、広告看板等その他設備の利用料金の設定を行う。

・クライミングウォール

日常的なクライミングウォールの利用にあたっての料金のほか、大会等にて使用する場合の料金設定を行う。

③管理者としての関与のあり方

1) 独占性を踏まえた上限設定への関与の有無

海外の事業等の場合、空港や有料道路等独占性の強い施設に関しては、料金水準を適正にコントロールするという観点から、プライスカップ制を導入するなど上限を管理者が定める方法がある。

本事業の場合、例えばコンサート等による利用等を考えると、近畿圏全体が競争環境となるため、空港などと異なり、必ずしも独占性が強いと断言できるものではなく、利用者もあまりに高額となれば他の施設を選択することとなるため、運営権者としては需給環境を見ながら料金設定を行うことが求められることから、必ずしも管理者として強い関与が必要になるとまでは言い切れない側面がある。

こうしたことを考慮すると、特定の状況になった場合を予め想定して関与する内容を定めるといった考え方ではなく、「社会通念上問題があると判断される場合」に関与するなどの条件設定とすることなども想定される。

2) 値上げ等に関する関与の有無

利用料金は、条例で上限を定め、その範囲内で運営権者が設定するものと想定されるが、例えば当該上限の変更や料金体系自体の変更など、具体的に運営権者が変更を希望してきた場合に、どのようなプロセスとして条例改定ま

で進めるのか、その際に一定の条件設定や値上げ根拠の説明を求めるのかなど、関与の方法について整理が必要となる。

なお、条例の改定を頻繁に実施することは、手続きや議会における議決のリスクなどを踏まえると、現実的でないと思われることから、将来の動向を踏まえた上限の設定を行っておくことなども重要である。

3) 興行や営利を目的としない場合の料金の扱い

本施設は見せるスポーツの開催、稼ぐスタジアムとしての運営を主眼としているものの、一般の府民や府内の法人等が営利目的以外に利用する場合に、興行開催時と同様の料金水準を徴収するののかという点については留意が必要である。

既存の類似施設等においても興行目的とそうでない場合では料金水準を変えていることなどを考慮すると、一定の差をつけて、興行以外の場合に使いやすい料金水準とすることは妥当と考えられる。

ただし、運営権者としては、稼ぐという観点から、極力興行利用を優先したいという考えに立つことも想定されるため、需給環境次第では一般の利用がしづらい環境になってくることが考えられる。

管理者である府としては、料金水準はもとより、一般利用の枠を年間にどの程度設定するのもあわせて検討し、予め条件を付すのであれば、事業者の募集段階で概ねの目安を示すことが必要である。

4) 管理者として特定の事由により無償とする場合等の扱い

府として特別な試合を招致するなどの場合、当該招致に伴う利用料金を主催者が負担するのか、承知した府としてこれを減免するのかなどの場合も想定される。ただし、減免等を行う場合、運営権者としての収支に大きく影響を与えることとなるため、こうした設定を行うか否かについては予め検討し、十分に周知を行うことが必要である。

④ リスク分担との対応

1) 物価変動リスク

国内外の他事例などにも見られるように、一定の物価変動リスクについては利用料金の改定により対応している場合などがある。本事業でも、物価変動に合わせて改定することなどが考えられるが、頻繁な改定等は利用者にとっても煩雑となることが想定されるため、数%の変動が生じた場合に改定可能とするなど、現実的な改定頻度とするように心がけるほか、既述のとおりいわゆる条例改定となると手続き面等でも煩雑となることが想定されるため、条例に規定されている上限を改定する場合と、実際の料金改定を行うプロセスについては、区別して考えておく方が望ましいといえる。

2) 税制変更リスク

利用料金は消費税の課税対象であり、現在、各地方公共団体で設定されている利用料金は消費税込の料金となっているとの整理がなされている。今後消

費税率が変更となった場合には、当然に利用料金を改定していくことが必要となるものと想定されるが、既述のとおり、条例によって上限設定がされている場合には、条例改定の手続きが必要となることが予測されるため、こうした手続きを見通した上限設定としておくなどの工夫が求められる。

3) その他のリスク

上記以外に金利変動リスクなども想定されるが、本事業において特定の資金調達方法を指定するなどの条件が想定されなければ、通常は、運営権者側のリスク負担として、利用料金の変更に反映することは想定されない。

⑤ その他の料金等の扱い

商業空間におけるテナント賃料等については、原則として運営権者の裁量により、市場賃料を考慮しながら定めるものと考えられ、これに対して府が一定の関与を行うことは想定されない。

ただし、商業空間について運営権者とテナント事業者が賃貸借契約とする場合、原契約が運営権の実施契約にあり、その範囲及び当該契約における条件(契約終了にかかる条件等)を前提に契約していることを予め説明し、合意しておくことが必要である。

また、仮に賃貸借契約ではなく、運営委託契約として委託手数料を徴収する場合などは、賃貸借契約と運営委託契約の違い(運営委託契約では一定の債務履行を前提に賃借権を主張できないこと)を予め合意しておくことが必要である。

(3) 料金設定に関する基本的方向性

① 料金設定の範囲

フィールドを含む諸室については、興行を前提とした利用のみならず、非営利目的等での利用も想定し、それぞれの利用目的に応じた料金体系を設定するとともに、近隣府民等の利用にもこたえられるよう、料金の単位(諸室・時間帯等)についてはきめ細やかに設定する。

また、興行利用の場合については、近傍事例等を参考に、動員数や入場料金など興行での利用度合いに応じて料金を徴収できるようにする。

クライミングウォールについては、一般利用が可能となるように利用料金を設定するほか、イベント等への対応も可能となり料金設定を想定する。

② 管理者としての関与のあり方

料金改定については条例制定事項であるため、管理者として条例改定の議決・承認が必要となるが、頻繁な条例改定は現実的でないことから、一定の余裕度を見て上限を設定し、その上限の範囲内であれば、運営権者が自由に改定できるものとする。ただし、その場合の改定にあっても、物価上昇、税制変更など根拠を客観的に説明できることを前提とし、特に利用者から説明を求められた場合には、運営権者が積極的に説明し理解を求めることを前提とする。

4. 運営権対価の支払い方法

(1) 検討の意義

本事業で一定の収益が見込める場合、管理者である府としては、PFI 法第 20 条に定める費用として、運営権対価を収受することで財政負担軽減を図りたいところである。他方、本事業は新設の施設の運営事業であり、運営権者としては現時点で確定的な収支が見込めるわけではないため、現状下で運営権対価を支払うことはかなりのリスクとなる。

ここでは、こうした状況を踏まえた上で対価の支払い方法の在り方を検討した。

(2) 基本的な考え方

①考慮すべき要素・視点

管理者として一定の対価を収受するいわゆる支払方法を検討する場合には、以下のような要素を考慮することが必要である。

1) 管理者にとっての財政面への貢献

対価を収受するとなれば財政への貢献が期待されるが、管理者としてどのタイミングでの貢献を期待したいのか、特定の時点等はあるのかについて、予め検討しておくことが望まれる。

2) 運営権者にとってのリスク又はインセンティブ

運営権者の立場としては、どのタイミングで対価を支払うのかは、自らが負担するリスクにも大きく影響するが、反面、これをインセンティブとしてとらえることで利用促進を図ることも期待される。他方、収支状況に応じて対価を支払う場合においても効果的なインセンティブ付与方法もある点について十分に検討が必要である。

3) 事業としての継続性

他方、管理者としては事業が安定的に継続していくことも重要であり、対価の支払いが過度な負担となることを期待するものではない側面もあることから、適度なインセンティブとして作用することを念頭に置いた水準の設定も重要である。

4) 新設事業であることの限界と競争環境醸成

既述のとおり、本事業は新設の事業であり、過去の利用履歴等が存在していないことから、運営権者としても大きなリスクを抱えながらの事業となるため、リスクとして負担できる範囲に限界がある。また、過度なリスクの移転は、競争環境の形成にも大きく影響するため、競争環境が醸成されるような水準の設定について見極めが必要である。

5) 事業としての効率性

本事業は、現時点で必ずしも多額の収益が見込める事業であるとは言い難い面があり、例えば金利等の資金調達コストなど無駄なコストの負担は事業全

体の効率化の観点からも排除したい。特に府としては、国と異なり、法人税など税制面等による還元も見込みづらいことから、こうしたことを考慮した場合に多額の税負担等を伴わない事業であることなども必要である。

②支払方法の選択肢

他の運営権事業に見られるように、当初に一括して支払いを受ける、運営期間中にわたって支払いを受けるなど、いくつかの支払い方法の選択肢が想定される。

1) 当初一括払い：運営権設定時一括して対価を支払う

事業の開始段階で一括して運営権対価を支払う。運営権者は対価の金額次第では支払いのための資金調達が必要となり、事業期間中には借入金の返済金利など資金調達コストの負担が生じることとなる。その代わりに、投資回収の観点から収入増加のインセンティブが作用することも想定される。

なお、運営権対価は事業期間にわたり償却されるため、減価償却費として費用に計上されることとなり、一定の節税効果が見込める。

既述のとおり、利用履歴のない本事業では、一括支払いを前提として競争させることには多くの事業者がリスクを感じることとなり、結果的に競争環境形成に影響が及ぶ懸念がある点について留意が必要である。

2) 期中平準化支払：当初支払いがなく、事業期間にわたって支払いを受ける

具体的には、予め定めた金額を期間にわたって平準化して支払う場合や、事業の収益状況に応じて支払う連動支払などが想定される。前者の場合は、運営権対価の分割支払いとして扱うこととなり、通常は期間中で減価償却していく金額と同額となる。

上記1)と異なり、資金調達等が不要となるため、事業参画にあたってのリスク負担が軽減されるが、反対に、何らかの手段を講じなければ、事業者は途中でやめても大きな損失を負うことがなくなり、事業継続に対する事業者のインセンティブが低下することが懸念される。

管理者としても期間中の平準化支払の場合は、事業途中で契約解除となると、当初想定した対価を徴収できない恐れがある点に留意が必要である。

3) 当初一時＋期間にわたる支払：

上記2)の課題を解消する方策として、当初に一時金を支払うなどして、事業継続に向けた一定の重石として作用させる反面、期間中にわたって支払いを受けることで、事業者の事業継続及び売上向上のインセンティブを作用させる方法もあり得る。この場合の一時金は運営権対価として支払う場合も考えられるが、保証金として取り扱う場合なども想定される。ただし、保証金の場合は運営権対価と異なり事業期間中に償却されることはないため、期間中に費用計上はできないが、反面終了時には返還されることとなる。

③変動支払いの場合の条件設定の在り方

運営権設定時に金額を定めない場合においては、どのように支払金額を定めるのかの条件設定の在り方を検討することが必要である。

1) 売上連動支払い：売り上げに一定の料率を乗じて支払う

売上に対して、予め定めた一定の料率を乗じ、これをPFI法第20条の費用として支払う。算定が容易である一方で、料率の水準次第では、運営権者として十分な収益に貢献しなくなる点に留意が必要である。

2) 利益連動支払：利益に対して一定の料率を乗じて支払う

利益に対して、予め定めた一定の料率を乗じ、これをPFI法第20条の費用として支払う。この場合、運営権者としては収益を上げることが容易となるが、管理者としては、運営権者の費用の適切性に対して監視を実施することが必要となる。

3) 運営権者が収受する売上や利益に上限値を定める

上記の方法以外に、売上や利益の上限値を定め、それを超える場合には、超えた分をすべて還元する方法なども考えられる。この場合、管理者としては上振れ分をすべて収受できるが、運営権者としては上限値を超えて売り上げや利益を上げるインセンティブがなくなることが考えられるため、スタジアムという事業の本質を踏まえた場合に、これが適切であるかどうかを十分に吟味することが必要である。

④事業者募集段階での競争要素

上記のような条件設定が想定される中で、事業者を募集する段階で、何を競争要素とするのかについて予め定めておくことが必要である。また、複数の競争要素とする場合も可能であるが、この場合には、それぞれの相互作用が適切に評価に反映されるのかを十分に試算することが必要である。

1) 運営権対価の多寡を競争要素とする

2) 乗じる料率の水準を競争要素とする

3) 徴収開始条件(売上や利益の達成水準等)を競争要素とする

⑤その他、調整要素(収益が下振れた場合の対処方法等)

上記④までは収支状況が好調であることが前提となっているが、本事業の場合、需要リスクの顕在化などにより、十分な利用が見込めず、収支状況が思わしくない事態となる場合も想定される。こうした場合に、管理者は運営権者に対してどのような対処を行うのかを予め定めておくことが必要である。

下記の選択肢は、後者ほど府の負担が必要となるが、安易な条件設定は運営権者のモラルハザードを誘引しかねないため、明らかに運営権者の責によらない場合や管理者がやむを得ないと判断する場合に限定するなどの留意が必要である。反面、必ずしも運営権者の事由によらないものと考えられる場合には、一定の措置を講じる準備をしておくことも必要である。

1) 支払いの猶予：収益が一定水準を満たさない場合に支払いを猶予する

2) 支払いの減免：収益が一定水準を満たさない場合に支払いを減免する

- 3) 一部資金の貸付：収益が一定水準を満たさない場合に一部資金を貸し付ける
- 4) 保証及び補てん：収益が一定水準を満たさない場合に一部費用を補てんする

(3) 運営権対価の支払い方法に関する基本的方向性

① 支払方法

本事業が新設の事業であり、利用の履歴がないことなどを考慮し、民間事業者のリスク軽減の観点から、売上連動型の支払い方法が有効と考えられる。

また、事業継続の担保の観点から一定の保証金を徴収し、運営権者の事業継続のインセンティブとすることが想定される。

② 競争要素

上記①を踏まえ、売上連動支払の料率を競争要素とする。なお、徴収開始条件については、下記③のとおり、府が決定することを想定する。

③ 収益が下振れた場合の対処方法

管理者である府としては、一定の財政負担を行うことは想定しづらいが、売上が一定金額を達成できない場合には、売上連動の対価徴収を留保する。さらに、運営開始から〇年間はその猶予金額を上積みする。

ただし、当該留保は免除ではなく、後年に売り上げが上振れた場合にあわせて徴収する。

第4章 民間企業への意向調査

4-1. ヒアリングの実施

本事業への民間事業者のノウハウや資金力の活用可能性、事業実施に際しての課題を把握するために、想定される事業内容に経験と実績を有し、かつ、事業リスク等の知見を有する民間事業者にヒアリング調査を実施した。

(1) ヒアリング対象企業・団体等

スタジアム運営企業・団体、スポーツメーカー、スポーツクラブ・クライミングジム運営企業、施設維持管理企業、ディベロッパー、旅行会社、地域企業、その他興行会社等のコンテンツホルダー、飲食・物販会社等へヒアリングを行った。

(2) 主なヒアリング項目

ヒアリングでは、主に以下の事項について聞き取り調査を行った。なお、ヒアリング対象者の本事業への関心度や予備知識によってヒアリングの内容も異なってくるため、下記内容に関して回答可能な範囲でのものを回答いただいたことを注記しておく。

- ・スタジアム運営に係る事業条件・事業スキームについて
 - －スタジアム運営における創意工夫の可能性
 - －業務範囲、事業期間
 - －本事業で懸念される事項 等
- ・付帯事業・自主事業として想定される内容
 - －事業の運営形態、マーケット動向、制約条件等

4-2. 主なヒアリング結果

1. 事業条件・事業スキームについて

(1) 立地条件

- ・民間事業者は当該施設の立地において、周辺人口が都市部に比べて少なく、商業施設やイベント実施の際の集客能力は高くないものとしてとらえている。
- ・亀岡市の亀岡運動公園施設内にはジム施設があり、スポーツ施設の機能として京都スタジアムへの影響を懸念する意見もあった。
- ・本施設の立地特性から、目的性の高い客をいかに集客するかがポイントであるとの意見があった。例えばサッカーの試合興行の場合、どの程度地域にサッカーが根付いているか、京都市内からの京都スタジアムにどの程度わざわざ来るのかという点が疑問との意見があった。
- ・また、施設へのアクセスについて、嵯峨野線はすでに通学や観光客で混雑をしていることや、スタジアムを建設した場合の交通の便の確保について懸念している声もあった。
- ・なお、京都市以外のエリアからの来場者を取り込むためには、駐車場を整備し車でのアクセスが可能とするのが必須との意見もあった。

【主な意見】

- ・亀岡という土地で京都スタジアムへのサッカー以外の来客がどの程度見込めるのかが不明確である。
- ・スタジアムの立地が都市部であれば、コンセッションへの参画意欲はあるのだが、亀岡の場合はハードルが高い。
- ・京都市民は亀岡市に対して実際の京都市から亀岡市の所要時間に比べて、遠いと感じている人が多いため、どの程度西京極の観客が京都スタジアムに来るのか不透明である。
- ・現状の亀岡駅の規模では、スタジアムへの来客者が殺到した場合、対応出来ないのではないだろうか。周辺の影響や周辺の交通動線のリスクは事業者負担になる可能性はあるのだろうか。
- ・亀岡は京都市からの電車のアクセスは良いが、それ以外の場所からの集客を見込む場合には、車が現実的であり、駐車場の整備が必須と考えられる。

(2) 施設条件

- ・施設条件については、スタジアムに屋根が無いことに対するイベント中止リスクを懸念する声や、駅からのアクセス改善のためのデッキ等による対応を求める声があった。

- ・また、商業エリア等について、運営を考慮して施設整備に反映することを求める意見も多く出された。

【主な意見】

- ・スタジアムに屋根がないことで、イベントの中止になる可能性があり、京都スタジアムでコンサート等のイベントを開催したいと思う人が少ないのではないか。
- ・商業エリアが物販だけであれば、スケルトン渡しでも対応できるが、飲食がある場合はトイレの配置なども大きく異なる。どのような施設を入れるのかを早い段階で決めておく必要がある。
- ・ハードとしては、駅からデッキでスタジアムがつながる、建物内を歩いて商業施設にアクセスできる、といったことが望ましい。
- ・京都スタジアムのキッズスペースとボルダリングの壁の配置を向かい合う形にしたほうが、親子で一緒に競技ができてよかったのではないだろうか。

(3) 事業範囲・事業期間

- ・事業範囲としては、大規模修繕は対象外がよいという意見が主に維持管理会社から出された。
- ・芝管理はノウハウが必要であるため京都サンガが実施する方が参画しやすいと回答した企業もあったが、京都サンガが芝管理を行うことによりイベントが制約される点を懸念する意見も出された。
- ・事業期間に関する意見は企業により様々であったが、主に運営企業系が人材確保等の観点から長期間のほうが良い（20～30年程度）としており、維持管理会社は短期間（10～15年程度）を望む意見もあった。
- ・事業期間については、他のコンセッション事業事例でも見られるように、延長をオプションとする方法を望む意見もあった。

【主な意見】

- ・当社のこれまでの事業の経験においても、基本的には大規模修繕は業務範囲外とするケースが多い。本事業においては、設計・建設が事業範囲ではないため、修繕の予測が難しい。明確な修繕計画が示された場合は、設計図書をベースに修繕の予算を組むことはできるものの、大規模修繕までは難しい。
- ・芝の管理については京都サンガが実施したほうが、当社としては参画しやすい。
- ・京都サンガが芝の管理を行うとすれば、事業者の裁量でイベントの誘致が出来ないのではないか
- ・これまでの経験では、施設をオープンしてから運営が慣れてくるまでに1～2年かかった。そのため、5年更新の事業期間では慣れてきたタイミングでまた再応募しないといけないので、事業期間はもう少し長い方がよい。

- ・事業者としてはリスクを取る際に、5年+10年等の延長オプションがあった方が事業参画しやすい。
- ・事業期間について、適切に運営を行うためには、人材育成等も考慮すると10年～20年が妥当なのではないか。運営期間が30年以上と長期間であっても、対応は可能ではあるが、大規模修繕については、事業範囲として含まないほうがありがたい。
- ・施設が新設の場合、事業期間は長いと嬉しい。反面、古い施設ならば事業期間は短い方を好む。行政とのリスク分担次第だが、平均して20年くらいがよいと思う。
- ・事業期間が長い方が投資に対するメリットがあるため、創意工夫を発揮しやすい。そのため、10年では短いと感じる。

(4) フィールドの使用条件

■芝管理の観点

- ・多くの事業者から、Jリーグの芝管理水準が高く、フィールド利用・イベント誘致への制約になるのではないかと意見が示された。
- ・特に、京都サンガが芝管理を行う場合においては、京都サンガによりフィールドの利用が制限され、自主事業の収益機会に影響が生じる可能性も懸念されている。
- ・他のクラブチームにより芝管理が行われているスタジアムにおいても、Jリーグの試合・練習以外フィールドはほとんど利用されていない状況であるとの認識が多くの事業者でなされていた。

【主な意見】

- ・天然芝のフィールドを使用できる日数には限りがあり、フィールドを利用して収益を上げることは難しい。
- ・施設の目的としては、観るスポーツを対象としていることから、芝管理もかなり高い水準が想定されることになるため、サッカー以外の約300日間をどう利用していくのかというところが難しい。
- ・京都サンガのJリーグ試合によってフィールドの利用が制限され、京都サンガが芝の管理を行うとすれば、事業者の裁量でイベントの誘致が出来ないのではないか。
- ・ラグビーの試合を開催する場合、芝の長さをサッカー仕様の芝から変える必要がある。京都サンガが芝管理を行う場合、ラグビーの試合を開催することを京都サンガが容認しない可能性もあるのではないかと。

■周辺環境の観点

- ・コンサートやイベントの実施にあたって、周辺環境条件面（騒音・振動・光害等）での制約（コンサートが開催可能か、開催時間の制約等）を懸念する声が多くあった。
- ・民間事業者からは、コンサートは収益源に大きく繋がるため、極力条件緩和を望む声が多かったが、屋根のない本施設条件や、住宅地の開発予定や駅前である本立地上、コンサート開催は難しいのではないかと懸念している声も多い。

【主な意見】

- ・スタジアムの裏に住宅地となる場合、コンサート等を開催した際、騒音の問題が発生するのではないのか。コンサートの実施は禁止されており、フィールドはスポーツでの利用しか出来ないスポーツ施設もある。
- ・例えば、味の素スタジアムでは、年に3、4回フィールドを利用してコンサートを行っているそうだが、京都スタジアムの近くには住宅地があり、コンサートを行うことは難しいのではないかと懸念している声も多い。特に屋外の場合、9時には終了しなくてはならないことが多い。

■その他の観点

- ・「観るスポーツ」に限定すると需要に限られることが懸念されるので、「するスポーツ」もできる方が近年は需要が高まっており、自主事業の幅が広がるのではないかと意見もあった。
- ・また、「球技」がメインのスタジアムになると、開催する季節が偏るため、参入意欲が低下する可能性があるとの意見もあった。

【主な意見】

- ・一般開放についてどの程度使い勝手の良い施設となっているかという点が収益性の観点から重要と考えられる。
- ・「する」スポーツの計画もできるようになればスポーツメカ系の運営企業としては参入しやすいが、「観る」スポーツの誘致がメインになると、ハードルが高いと考えられる。
- ・「する」スポーツの需要は近年高まっていること、事業者としては「する」スポーツの方が自主事業として多様な取り組みを考えることができるため、そういった条件の緩和も検討いただくと、参画の意欲も増すのではないかと懸念している声も多い。
- ・球技がメインのスタジアムになると、開催する季節が偏るため、参入意欲が低下する可能性がある。
- ・事業としては、球技に偏ってしまっている点やフィールドが天然芝である点が、興行上も制約が生じると考えられる。

(5) 京都サンガの関与

- ・ 京都サンガの参加形態によっては、京都サンガと関係性の強い事業者が有利と考えている事業者もあった。京都サンガが参加者の誰とも組めるのであれば、参入障壁は低くなるとの意見があった。
- ・ 京都サンガの実施する事業（サッカースクール、試合時の売店誘致等）との同様の自主事業を行う場合においては、京都サンガとの協業を期待する意見がある一方、役割・収益の分担について懸念する意見もあった。
- ・ 京都サンガの勝敗が収益に影響するため、長期契約のリスクになりうるとの意見もみられた。特に、所属リーグの差により集客力に大きく影響する点について懸念する意見もあった。

【主な意見】

- ・ 事業スキームの中で、京都サンガの参画方法が気になる場所である。京都サンガと組める企業が優位なのではないか、との見方をする企業が多いように感じている。京都サンガが参加者の誰とも組めるのであれば、参入障壁は低くなると考えられる。
- ・ 京都サンガも積極的に利用してもらったほうが、集客の観点からはありがたいと考えられる。稼働日数を上げる観点からは望ましいと考えられる。
- ・ フィットネスクラブの会員が抽選で無料チケットが当たる、京都サンガのファンクラブ会員が割安で使える等、京都サンガと連携したサービスが提供できれば面白いのではないかと。
- ・ スタジアムでサッカーの試合を開催する際、京都サンガが売店の管理をしているならば、スタジアムに設置された売店に参画する人は少ないだろう。
- ・ 自主事業としてサッカースクールを行う場合、京都サンガもスクール等を実施しているため、調整または協業する必要があると感じる。
- ・ 長期的な目線で見ると、京都サンガがどのリーグにいるかはわからないこともリスクと考えられる。
- ・ 京都サンガのJリーグ試合によってフィールドの利用が制限され、京都サンガが芝の管理を行うとすれば、事業者の裁量でイベントの誘致が出来ないのではないかと。

(6) 事業方式

- ・事業方式については、コンセッション事業として本事業に関心を有している企業と、既存の指定管理事業の方が参画しやすいと回答している企業がともにみられた。
- ・主に、既存のスタジアムの指定管理者として運営を行っている民間事業者からは、既存の運営形態である指定管理やPFIの0方式（維持管理・運営のみのPFI事業）の方が参画しやすいとの意見も多くみられた。
- ・一方で、空港等のコンセッション事業の実施経験のあるリース会社等の企業からは、コンセッション事業として関心を持っているとの意見もあった。ただし、空港等のコンセッション事業と異なり、本事業は新設を対象としたトラックレコードがない事業であることから、難しい事業として認識されている。

【主な意見】

- ・コンセッションの経験がなく、代表企業として参画するにはハードルが高いと感じている。指定管理者としてのノウハウはあるが、コンセッションというスキームで商業施設エリアを当社が全て活用することは厳しいと考える。（スポーツジム運営会社）
- ・コンセッションでの参画する場合は、スタジアムでの収入の核が見える必要がある。（スポーツメーカー）
- ・コンセッション事業として資本金を準備する必要がある事業の場合、今のところ難易度は高い事業として考えている。（維持管理会社）
- ・指定管理者として維持管理を行うのなら、指定管理者へのリスクが少なく、参画希望企業も多いだろうが、コンセッションでは参加を希望する企業は少なく、厳しいのではないか。（スポーツメーカー）
- ・PFI事業への参画は協力会社としてでも社内の稟議をとることが難しい状況である。指定管理のほうが社内の理解は得られやすいと考えられる。（維持管理会社）
- ・コンセッション自体にハードルがあると思っていない。強いて言えばコンソーシアムを組むことが懸念事項である。（不動産運営・管理会社）
- ・社内でもコンセッションや運営が重視されたPFI事業に積極的に取り組んでいくことが推奨されており、スタジアムも対応したい案件の一つ。（リース会社）
- ・コンセッションは社内全体で力を上げて取り組んでおり、コンセッション案件は全て検討していく。空港は概ね一巡するため、文教施設は次のターゲットとして積極的に情報収集をしている。（リース会社）
- ・スタジアム・アリーナは空港コンセッションと異なりトラックレコードがない案件であり、難しい案件と認識している。（リース会社）

(7) 事業性・費用負担の考え方

- ・現段階では、本事業を独立採算でも可能との意見を示した民間事業者はみられなかった。本事業の収入の核となるものが事業者としてはっきりしていない状況のようである。
- ・利用料金収入のリスクをとることが難しいとコンセッションを懸念している意見も出されたが、京都府がサービス対価を支払う方法や、他の指定管理事業等で採用されているプロフィットシェアリングを導入することも考えられる。
- ・本施設は新設のため、収入が読めないことも懸念される声もあったが、スタジアム運営会社からは、同様の施設での収支状況から予測することは可能との見解も出されている。
- ・求める収益構造としては、各社の参画ポジションの差により様々ではあるが、運営事業者は利用料金を彼らの収入としてインセンティブとすることを望む意見も出されたが、維持管理事業者はサービス購入料による固定収入を望む傾向にあった。

【主な意見】

- ・当社が指定管理者となっているプール施設では、利用料金制の指定管理で、独立採算で実施している。スポーツ施設で独立採算が成立することは、維持管理費の積算についてのノウハウがないと難しい。(スポーツジム運営会社)
- ・独立採算の方式でリスクが高くなると参画が難しくなると考えられる。(維持管理会社、スポーツメーカ)
- ・本事業は新設であることもあり、収入が読めないところが運営権では難しい。トラックレコードがない場合、周辺の類似施設の実績やコンソーシアムを組む相手方が類似実績を持っている場合はそれを基本に収支計画を策定する。(リース会社)
- ・当社がこれまで指定管理を行っている施設は、全て指定管理料を受け取っており、指定管理料0円としている施設はない。自主事業で年に数千万円の利益が出ている案件では、最大収益の50%を施設所有者に還付している例もあるが、一定の指定管理料を受領している。(スタジアム運営会社)
- ・他の指定管理を実施しているスポーツ施設の中で、プールは収益性が高い場合は多く、指定管理料0円(独立採算)で、逆に運営権料を公共へ支払っている施設もある。(スポーツジム運営会社)
- ・天然芝で運営権対価がゼロとして事業を成立するのは困難と思われ、京都府より一定のサービス対価が支払われる複合型が妥当ではないか。(スタジアム運営会社)

- ・固定費として運営費が支払われるよりは、事業リスクがあったとしても、事業者の工夫や努力が収入に反映されるインセンティブとなるため、当社としては望ましい。（スポーツジム運営会社）
- ・サービス購入費がゼロの場合、社内で稟議をとることはできない。当社の場合、維持管理費のうち、半分以上はサービス購入等の固定費として入っていないと難しい。（維持管理会社）

2. 想定される付帯事業・自主事業について

(1) イベント誘致

- ・スポーツ大会や競技会、サッカー教室、企業運動会、マラソン大会、e-sports、コンサート、野外音楽フェスティバル、サッカーウェディング、物産展、B級グルメフェスティバル等のスタジアムを活用した幅広いイベントの提案がなされた。
- ・天然芝のフィールドを使用できる日数は限りがあり、フィールドを利用して収益を上げることは限定的であるとの意見が多く挙げられた。コンコース等を活用したマラソン大会や、芝に比較的影響の少ない企業運動会等のアイデアも出された。
- ・コンサート利用については、スタジアムはアリーナやドーム等に比べて製作費用が嵩み、また、悪天候による中止のリスクもあること、周辺住民への騒音の配慮が必要なことから、当該立地での開催可能性は高くないと考えられるが、京都市内で開催されている夏フェスもあるため、条件によってはそれらの誘致も考えられるのではないかとの意見も出された。
- ・その他のイベントとしては、eスポーツやサッカーウェディング等の意見が出された。

【主な意見】

■スポーツ大会・競技会

- ・サッカー、アメフト、ラグビーの大会を誘致することも、既存施設との関係性もあるため、大変だと考えられる。他方、クライミングウォールについては、需要はあるかもしれない。
- ・大会や競技会等の誘致が考えられるが、最近では東京オリンピックの影響もあり、東京や関東での大会開催が多くなりつつある。地方での大会開催は宿泊費等の費用がかかるため、興行主としても、東京・関東での大会開催のほうを望む傾向にある。

■するスポーツ

- ・“するスポーツ”としてはマラソン大会の人气が高く、一般市民向けのものだけ

ではなく、例えば業界団体の駅伝大会等、企業、団体向けにも多く実施されている。

- ・運動会を実施する企業は近年増えているが、スタジアムを利用するほどの規模の企業は限定的である。京都スタジアムでの企業運動会の開催のポテンシャルとしては、京都府内に大企業がどの程度いるか、それらの企業の節目のイベントがどの程度の頻度で開催されているかを考慮すると大体見込むことが出来る。

■コンサート

- ・コンサートの収益性は高く、立地条件のよい施設であれば、収益源の半分以上を占めるところもある。
- ・スタジアムではコンサートを1年間に1回開催出来れば、利用頻度としては高い方である。
- ・コンサート実施にあたっては、養生保護材を敷く等の対策を行った上で、コンサート後はサッカーで利用可能な状態にするには10日間程度の期間を要した。
- ・スタジアムの場合、アリーナと既存の設備が異なるため、製作費用が余分に必要になる。そのため、よっぽどアーティストが希望する等でないと、スタジアムのコンサートの開催は難しい。
- ・ドームと比べて屋外スタジアムは天候リスクがあることも懸念点としてある。また、屋外の場合、冬期の開催は難しいため、5月、6月以降に開催するとなると、サッカーのシーズンと重複することも懸念される。

■その他イベント

- ・海外ではサッカーのハーフタイムの間にeスポーツゲームを行っていることが多い。現在、Jリーグ唯一eスポーツに参戦しているヴェルディは、リーグで優勝をしたが、Jリーグのハーフタイムにその映像を流していた。
- ・スタジアム挙式は年間3～4件程度を実施している。スタジアム挙式は通常は当該クラブのファンにより実施されるが、会場が準備されるとのことであれば、海外のように通常のウエディングでの利用もありうる。
- ・悪天候時にスタジアムのフィールド使用が出来ない場合、コンコースや室内練習場など別の場所で実施することが多い。その場合でも料金変更はできないことは顧客からあらかじめ了承を得ている。

(2) 商業スペース等の活用

- ・物販、飲食の他に、フィットネスジム、サッカー教室、ヨガ教室、介護予防教室等の健康・ヘルス関連事業の実施、屋内遊園地、デジタルアート等がアイデアとして出された。
- ・商業スペースの活用としては、当該施設は立地条件がそれほどよいわけではないため、スタジアム事業との相乗効果がある事業や、周辺にない特徴的な事業展開を行うことで、目的をもった顧客を創出する必要があるとの意見であった。

【主な意見】

- ・京都市民にも魅力があるような商業施設でないと、集客は厳しく、京都スタジアムに行くという目的を持った目的客を創出する必要があると考える。
- ・スポーツクラブは通常商圏3～5kmぐらいであるが、立地によっては徒歩圏内（約1km）である場合もある。スタジアムだからといって、サッカーファンがそのスポーツジムを利用するということは考えられず、やはり、周辺住民の利用が主である。
- ・駅から反対側であるため、ある程度の目的がないと足を運ばないと思われる。フラッと立ち寄るといふよりは、会員制の施設等の方が望ましい。
- ・現在亀岡駅の乗降客数が一日あたり1万8千人程度だが、商業施設として運営していくには5万人は欲しいところだ。
- ・屋内遊園地の出店の可否の判断においては、スペースが大きいことが重要。都内だと50坪ぐらいのスペースでも出店するが、同社の売りである巨大ジャングルジムを設置することができるような規模の方が望ましく、200～400坪程度のスペースは最低限必要である。
- ・森の京都や亀岡の地形を活用し、自然とデジタルアートの融合をテーマにしたデジタルアートの常設展もポテンシャルを感じる。FacebookやInstagramなどのSNSを通じて世界中の人に発信することができる。

(3) クライミング事業

- ・クライミングジム運営事業者によると、スピードクライミング施設は国内でも3～4か所しか設置されておらず、国際大会を開催するような大規模な施設となると、知名度向上の観点からメリットになるとの意見も出された。
- ・クライミングは東京オリンピックの影響もあり、今後競技人口が増加し、大会需要も増えるものと見込まれる中で、事業拡大を図っている事業者もあり、賃料等の条件にもよると考えられるが、本事業への参画意向が伺えた。
- ・一方で、クライミングウォールの集客力は未だ限定的であり、クライミングが収益の核にはなることは難しいとの意見もあった。

【主な意見】

- ・クライミングスポーツはボルダリング、リード、スピードの三種類があり、高さが4m以上のボルダリングがあるジムは京都では2か所のみである。リードは京都府内にはなく、山岳連盟の選手も大阪のジムに行っている。(クライミングジム運営事業者)
- ・スピードは国内でも3～4箇所しかなく、競技場所がないため、日本選手も弱い分野である。これらの施設が京都にできれば、競技者からのニーズは高いと考えられる。(クライミングジム運営事業者)
- ・亀岡エリアはあまりボルダリングジムがなく、競合もないのではないだろうか。ただし、競技人口は限定的であるため、事業として成立するかは不明確である。(クライミングジム運営事業者)
- ・クライミング人口は増加しており、当社はジム事業を拡大している。ただし、オリンピック以降の需要がどうなるかは不透明である。(クライミングジム運営事業者)
- ・京都スタジアムでクライミング実施することで、クライミングが収益の核にはなることはないだろう。また、常時スタッフを1人、2人配置する必要があり、管理費がかなりかかるだろう。(スポーツメーカー)

(4) スカイレストランの活用

- ・亀岡には100人単位のレストランスペースがないため、スタジアム内に配置される予定のスカイレストランでそれらの団体客を取り込める可能性があるとの意見も出された。

【主な意見】

- ・亀岡には100人単位のレストランスペースがなく、現状では、それらのニーズのほとんどが嵐山に流れているため、それらの団体客をスタジアムで取り込むという考えはある。
- ・披露宴の会場となるレストランは人数が多く収容できる屋内施設、天井の高さ(7～8mが結婚式会場としては望ましい。)があり、レイアウトの可変性も重要で、シンプルなつくりのほうがよい。料理の質は「ある程度」を満たしていればよい。

(5) 駐車場事業

- ・ 駐車場利用については、パークアンドライドや立体駐車場化の提案も出されるなど、自主事業で駅前としての活用に関する意見が出された。
- ・ また、商業スペース等のスタジアム自体の集客力の向上のためにも、周辺に駐車場を整備すべきとの意見が出された。

【主な意見】

- ・ 駐車場のパークアンドライドとし、Jリーグに使用されない平日の駐車場の固定収入とすることや、駐車場の利用者に商業エリアのフィットネス等の店舗も割引するということで、相乗効果をねらうことはありうるかもしれない。
- ・ パークアンドライドは保津川下りの利用客を対象に、終日無料でいつでも使用することが出来、亀岡で駐車し、川下りで嵐山・京都に向かい、観光をして電車で戻ってくるということも行われている。GW等は満車になるなど多くの方に利用いただいている。
- ・ 亀岡は京都市からの電車のアクセスは良いが、それ以外の場所からの集客を見込む場合には、駐車場の整備が必須。駐車場の立地は、敷地への徒歩5分以内であればよい。

(6) その他事業

- ・ フットサル場、スポーツ型バイクの貸し出し、アユモドキの研究・保護施設等の地域の特徴を生かした事業等の展開についてアイデアがだされた。

【主な意見】

- ・ 他のスタジアム事例においては、隣接するフットサル場を利用して収益を上げていると聞いている。
- ・ 同地域におけるロードバイクの需要も高いため、新スタジアムの建設と共にスポーツ型バイクの貸し出し等も検討できるのでは
- ・ アユモドキの研究機関と連携することで、環境・文化といった点についても専門性の高い施設とすることにより、他にない施設として集客効果が見込めるのではないかと。また、京都は大学が多くあり、国際会議や学会等も多く開催されている。そういったアフターコンベンションではテーマ性が求められるため、そういう施設であれば、集客も可能ではないかと。

(7) 周辺用地の利用可能性

- ・ 民間事業者からは、商業施設だけではなく、サブコート等として周辺の用地を活用できれば、サッカーや野外フェス等のイベント興行において、スタジアムの付加価値を上げることが可能ではないかとの意見もあった。

- ・また、ホテルが周辺に建設されれば、サッカー合宿所やコンサート時のスタッフ宿泊等のためのニーズがあるのではとの意見も出された。
- ・スタジアム周辺に公園等を一体的につくることにより、商業施設や施設周辺での賑わいが常時確保されやすいのではないかと意見も出された。

【主な意見】

- ・他のスタジアム運営においては、スタジアム周辺に活用できる敷地が少ないため、サッカー開催日以外の収益を上げることは難しい状況である。味の素スタジアムのように、スタジアム周辺に別の施設を作ることが出来れば、一体的な事業展開による収益性向上の可能性はある。
- ・京都スタジアムもフットサル場等のサブの会場が利用できれば、野外フェスによる活用の可能性はあるのではないかと。スタジアム単体だと一般的なフェスも難しい。
- ・スタジアム周辺の土地についても、間にロータリーを挟んでいる等、土地としては活用しづらい土地になっている。
- ・観光客は京都市内に宿泊するため、亀岡に観光客向けのホテルの誘致というのは難しいと考えられる。サッカー合宿所としての利用はありえるのではないかと。
- ・数年前であれば亀岡でのホテルニーズはないと即答していたところであるが、最近の状況では変わっており、ビジネスホテルなら成り立つ可能性はある。ただ、どこまで事業性があるかは微妙だと考えられる。
- ・コンサート開催の際は、100人規模のスタッフが泊まり込みをすることになるため、周辺にスタッフが泊まれるようなビジネスホテルがあればよい。
- ・平日に地域の人々の施設への来場を促すためにも、多くの子供が遊べる遊具がある、きちんとした公園をつくるべきである。商業はファミリー層を主要なターゲットとした方がよい。
- ・隣地に市の公園が検討されているが、スタジアムと敷地が道路により分断されているため、公園をつくってもスタジアムの集客に効果があるかは不明である。レイアウトを見直し、公園とスタジアムを一体管理できるようにした方がよいのではないだろうか。

4. ヒアリング結果からの示唆

民間事業者は概して、当該施設の立地において、周辺人口が都市部に比べて少なく、商業施設やイベント実施の際の集客能力は高くないものとしてとらえており、府からのサービス対価に依拠しない“稼ぐスタジアム”のビジネスモデルとすることが可能かどうかは、現段階では判断できないとの意見が大勢を占めた。

ヒアリングにおいては、アクセス条件の制約、芝管理の制約、周辺環境の制約、施設利用条件の制約等の各種制約事項により、イベント開催や商業スペースの活用について、民間事業者のノウハウ・創意工夫が十分に活かされない状況が生じることを、民間事業者において懸念されている。今後これらの条件については、本事業の目的に応じて民間事業者のビジネスに極力制約を課さないよう、検討を進めていく必要があると考えられる。

本事業は新設の施設を用い、既存のスタジアム事業にはない、新規性が高い試みも多くとり入れることを想定している事業であることから、他の空港等で実施されているコンセッション事業とは異なる。その為、民間事業者の投資リターンとリスクが見合う形の事業スキームとする必要があると思慮される。

なお、付帯事業・自主事業としては、スタジアムと相乗効果のある、スポーツジムやフットサル等のスポーツ事業の他にも、今後の成長が見込まれるクライミング事業や e-sports、デジタルアート、企業運動会、スタジアムウエディング等の新たなコンテンツや、保津川川下り等の地域資源を活かした事業展開の場として、事業者から当該施設・事業を活用するアイデアも提示されている。これらの新規事業の場を提供することにより、亀岡周辺地域のにぎわい創出の場となる可能性も示唆された。

第5章 VFM試算、運営権対価の算定

5-1. 事業収支・VFM算定にあたっての基本的考え方

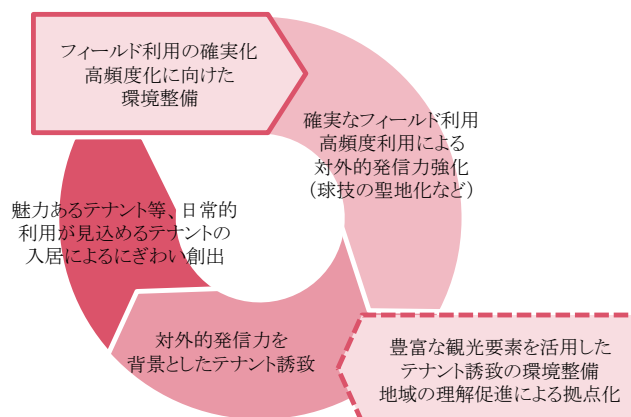
京都スタジアムは複合機能化・多機能化を図り、稼ぐスタジアムとして収益力を高め、多様なスポーツビジネス等が実施されることによる賑いの創出を図ることが期待されている。

スタジアムの収益性向上にあたっては、支出の抑制も必要である一方、スタジアム運営については固定費の割合が大きいことから運営の工夫による支出抑制には限界があるため、いかに収入を伸ばしていくかが重要になってくる。そのためには、フィールドの稼働を高めるとともに、付帯する商業施設等から安定的な収入を得ることができるか、という点が鍵となる。

また、商業施設等から安定的な収入を得るためにも、まずはスタジアムそのものについての認知度を上げることが必要であり、「京都の知名度」「保津川・嵐山」といった観光要素も取り込みつつ、対外的にスタジアムの情報発信を行うことが求められる。

なお、他事例のサッカースタジアムを見ると、サッカー以外のフィールドの利用は認めない、或いは限定的としている事例もあるが、スタジアムの収益性と稼働の関係を考えた場合、適切な芝管理を実現することでフィールドの稼働率を向上させることも必要と考えられる。欧米のスタジアムではプロが年間200時間程度の使用可能な天然芝の管理を行っているケースもあり、求められる芝の状態や品質基準と利用可能日数に関し、事業者公募までに京都サングも含めて、調整・合意を図ることが望ましい。なお、京都スタジアムでは、芝は耐陰・耐寒・高ターフ強度（せん断に強い）の特性を有した新しい品種を採用する予定にあり、球技試合の開催に加え、音楽コンサート等の有料イベントの開催が行いやすくなると考えられるが、これらのイベント等の展開にあたっては地域の理解や協力も必要なるため、土地区画整理事業地の地権者を含めた周辺地域住民との対話が肝要である。

【収益力強化に向けた流れ・進め方の考え方】



5-2. 事業費の算定

京都スタジアムは新設となるため、過去のトラックレコードがないことより、西京極競技場や他事例等の実績等を踏まえ、一定の前提条件を設定して事業費の算定を行った。

1. 想定されるフィールドの主な利用者と利用回数

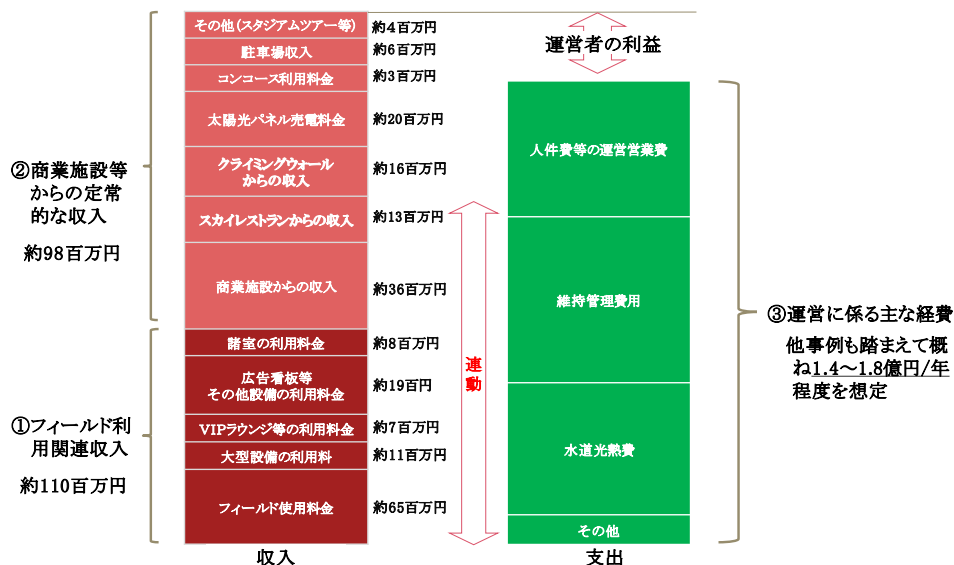
新スタジアムは、京都サンガのホームスタジアムとして利用することが確定しており、年間21試合程度は京都サンガが利用を行う予定である。また、女子サッカー、ラグビー、アメリカン・フットボールなど、下記の競技団体が利用者（レジデント）となる可能性がある。西京極競技場を含め、京都周辺で実施されている大会実績等を参考に、上位～中位～下位の3段階で想定利用日数を設定している。

想定され得る主なレジデント候補(案)とフィールドの利用日数(案)

サッカー	上	実績	中	実績	下	実績
サンガ(推定)	21	2016年実績値	21	2016年実績値	21	2016年実績値
パニース	8	2016年の京都での全試合反映	3	2016年、西京極開催分	3	2016年、西京極開催分
関西学生リーグ	8	2017年、西京極開催分	8	2017年、西京極開催分	8	2017年、西京極開催分
京都府サッカー協会(ユース等)	33	2015年度における京都府での全試合追加	20	2015年度における西京極及び木陽が丘での試合追加	7	2015年度における西京極での試合を反映
その他プロ試合	2	天皇杯・国際試合	2	天皇杯・国際試合	1	2017年度における西京極における天皇杯開催実績
アメフト						
関西学生アメリカンフットボール	9	2017年、京都開催分全て	3	2017年、西京極開催分		
ラグビー						
トップリーグ	1	2017年、西京極開催分	1	2017年、西京極開催分		
関西大学リーグ	10	2017年、京都開催分全て	2	2017年、西京極開催分		
高校選手権(全国予選)	21	2017年、京都開催分全て	1	2017年、西京極開催分		
その他イベント						
コンサート	1	仮置き	1	仮置き		
企業利用						
市民への貸出						
サンガによるイベント利用						
その他イベント(e-sports等)						
合計	114		62		40	

2. 運営収支の概要

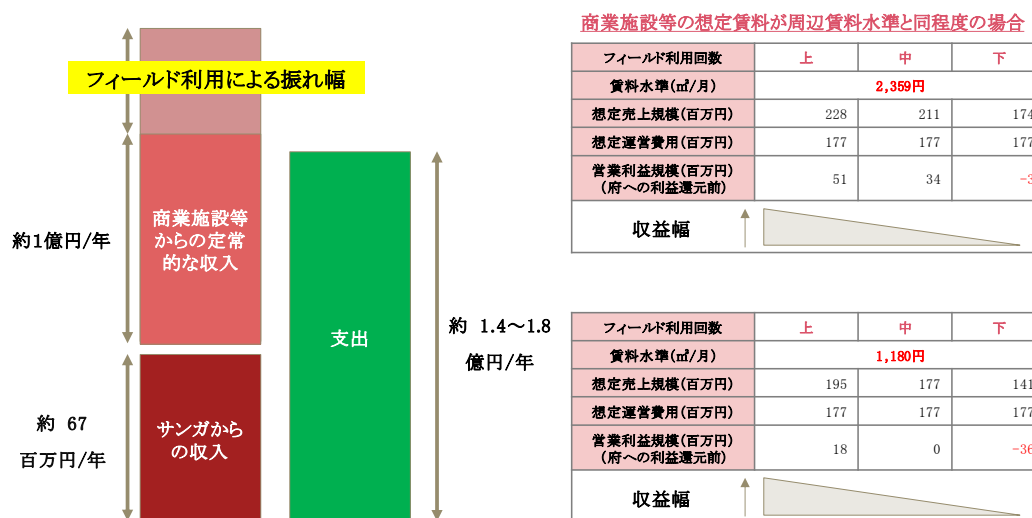
想定されるスタジアム運営収支の全体の構造は下記のとおりである。なお、記載した数値はフィールド利用回数を「中位」とした場合であり、フィールド利用による収益力を高めること、商業施設等から安定的な収入を得ることが肝要である。



3. 事業収支の感度分析

商業施設等からの安定的な定常収入、そしてフィールドの利用幅に応じて変動するフィールド利用関連収入が収支構造に大きな影響を及ぼす。

下表では商業施設の想定賃料とフィールドの利用回数が利益に及ぼす感度分析を実施した。商業施設等の想定賃料が周辺賃料水準の半分程度の場合でも、フィールド利用数が中位までであれば収支バランスは均衡することが伺えた。



4. 各種前提条件について

運営に係る収入・支出に関し、下表に示した費目や算定方法にて事業費の算定を行っている。各費目の考え方詳細は、(1)(2)を参照のこと。

(1) 収入について

① フィールド使用料金収入について

サッカーやその他球技、各種興行、市民への開放による利用を想定し、「利用料金単価×利用回数」で算定した。

(参考)西京極の利用料金単価

区分			全面利用				
			アマチュアスポーツ		その他		
			入場料を 徴収しない	入場料を 徴収する	入場料を 徴収しない	入場料を 徴収する	
平日	午前	7:00-12:00	67,880	80,220	203,650	253,020	
		8:00-12:00	52,450	62,740	158,400	197,480	
		9:00-12:00	37,020	45,250	113,140	141,940	
	午後	13:00-17:00	50,400	60,680	151,200	189,250	
		夜間	17:30-21:00	50,400	60,680	151,200	189,250
			7:00-21:00	168,680	201,580	506,050	631,520
	全日	8:00-21:00	153,250	184,100	460,800	575,980	
		9:00-21:00	137,820	166,610	415,540	520,440	
7:00-12:00		90,510	105,940	268,450	337,370		
土・日・祝日	午前	8:00-12:00	69,940	82,280	207,770	261,250	
		9:00-12:00	49,370	58,620	147,080	185,140	
		13:00-17:00	65,820	78,170	196,450	246,850	
	夜間	17:30-21:00	65,820	78,170	196,450	246,850	
		7:00-21:00	222,150	262,280	661,350	831,070	
	全日	8:00-21:00	201,580	238,620	600,670	754,950	
		9:00-21:00	181,010	214,960	539,980	678,840	

プロ興行による利用

*利用者が入場料を徴収する場合において、その収入額の100分の15に相当する額がこの表に掲げる額を超えるときの利用料金の上限額は、その**収入額の100分の15に相当する額**(当該金額に10円未満の端数があるときは、これを切り上げた額)とする。ただし、学生、生徒、児童その他催物に参加することを業としない者により行われる催物に利用する場合において、その収入額の100分の10に相当する額がこの表に掲げる額を超えるときの利用料金の上限額は、その収入額の100分の10に相当する額(当該金額に10円未満の端数があるときは、これを切り上げた額)とする。

②大型設備（照明・大型スクリーン）の利用料金収入（案）

プロチーム等への設備貸出について、「利用料金単価×利用回数」で算定した。
なお、利用料金単価は、他のスタジアムの事例を参照して設定している。

③VIP ラウンジ利用料金収入

京都サンガ当利用者への貸室として「利用料金単価×利用日数」で算定した。

④附属設備（諸室）利用料金収入及び広告利用料金収入

付帯設備については、スポーツ団体等のチーム利用の他、地域住民の会議スペースとしての利用など、幅広く利用されるものとして設定し、「利用料金単価×利用回数」にて算定を行った。また、広告利用料金収入は、主にプロチームによる使用を想定し、「利用料金単価×利用面積×利用回数」で算定を行った。

⑤その他収入

駐車場、太陽光パネルによる売電、スタジアムツアーの実施に係る収入について、それぞれ以下のとおり算定を行った。

- ・駐車場収入： 想定台数×月平均売上×稼働月数
- ・太陽光パネル売電収入： 売電価格×発電容量×稼働率×劣化率×24h×365日
- ・その他収入： スタジアムツアー（想定人数×ツアー単価）

⑥賃料収入の設定

商業施設、クライミングウォール、レストランからの収入は、施設利用者であるSPC等からの賃料収入として収受することを想定し、周辺の賃料水準を参考に算定を行った。

(2) 支出について

支出の算定にあたっては、他事例を参考に支出した内容と技術アドバイザーによる類似施設等を参考にした積み上げ方式の2パターンで試算を行った。

①他事例における費用内訳と新スタジアムへの規模換算 ～事例①

同規模のスタジアム事例①の運営費を新スタジアムの面積等で規模換算した場合には、約1.45億円/年の運営費が見込まれる。事例②に基づき、事例①の運営コストを算出すると、約1.65億円/年の運営費が見込まれ、新スタジアムは約1.63億円/年の運営費が見込まれた。

施設規模	事例①	新スタジアム
	約2万人規模のスタジアム	
光熱費	20,575	20,050
保全費		
設備保守管理	35,578	34,670
保安・警備	10,072	9,815
清掃・ゴミ処理	22,319	21,750
芝生メンテ	33,000	32,158
法定点検		-
人件費	23,360	25,508
維持修繕費	1,042	1,015
保険料等		-
火災保険料		-
損害保険料	627	611
その他		-
合計(千円)	146,573	145,578

事例①の実績値に規模補正をかけ、新スタジアムの年間運営コストを算定すると、約1.45億円

②他事例における費用内訳と新スタジアムへの規模換算 ～事例②

事例②

施設規模	事例②	事例①	新スタジアム
	約1.5万人規模のスタジアム	約2万人規模のスタジアム	
運営業務費	38,700,000	51,034,980	55,728,000
人件費	17,560,000	23,156,957	25,286,400
保険料	400,000	527,493	576,000
レンタル費用	300,000	395,620	432,000
その他費用	20,440,000	26,954,909	29,433,600
H P 開設・維持費	200,000	263,747	288,000
広報費	400,000	527,493	576,000
通信費	240,000	316,496	345,600
事務用品・消耗品費	360,000	474,744	518,400
渉外業務交通費	240,000	316,496	345,600
備品消耗品	1,000,000	1,318,733	1,440,000
雑経費	9,600,000	12,659,840	13,824,000
管理費（会計士等委託、予備）	8,400,000	11,077,360	12,096,000
維持管理業務費	42,900,000	74,839,050	72,930,000
人件費	5,500,000	9,594,750	9,350,000
建物設備等定期点検	5,760,000	10,048,320	9,792,000
消防点検	2,086,000	3,639,027	3,546,200
非常用発電機点検	264,000	460,548	448,800
大型映像装置点検	5,500,000	9,594,750	9,350,000
清掃費	8,150,000	14,217,675	13,855,000
機械整備費	960,000	1,674,720	1,632,000
芝草管理費	14,200,000	24,771,900	24,140,000
水質検査費等	480,000	837,360	816,000
光熱水費	21,618,000	37,712,601	36,750,000
電気料金	16,000,000	27,912,000	27,200,000
ガス料金	996,000	1,737,522	1,693,200
上下水道料金	4,622,000	8,063,079	7,857,400
合計(円)	103,218,000	163,986,831	165,408,600

事例②の実績値に規模補正をかけ、新スタジアムの年間運営コストを想定すると、約1.65億円
 ⇒事例②の実績値を参考に、事例①の運営コストを算定すると、約1.63億円

③積み上げ型によるコスト積算（案）

他事例等を参考に技術アドバイザーが積算した場合には約 1.76 億円/年の運営費が見込まれた。

■運営に係る費用

項目	年間費用(税抜き)	内容・算出根拠
人件費		
運営総括責任者	8,000,000	他事例参考
基本的業務責任者	6,000,000	他事例参考
基本的業務従事者	5,000,000	他事例参考
スタッフ【9名】	7,500,000	250万円/人（仮置き）
保険料	600,000	他事例参考
リース費用		
複写機	100,000	仮置き
レンタル費用		
その他費用		
H P 開設/維持費	500,000	他事例参考
広報費	500,000	他事例参考
通信費	350,000	他事例参考
事務用品・消耗品費	510,000	他事例参考
渉外業務交通費	350,000	他事例参考
備品消耗品	1,400,000	他事例参考
雑経費	13,000,000	他事例参考
管理費(会計士委託等)	9,000,000	他事例参考
合計	52,810,000	

項目	(基準年)	
	費用(円)	単価・単価
電気料金		
基本料金	11,232,432	利用回数に基づき試算
割引		
従量料金(昼間)	6,225,516	利用回数に基づき試算
従量料金(夜間)	984,515	利用回数に基づき試算
従量料金(燃費)		
ガス料金 小型空調契約		
基本料金	198,168	利用回数に基づき試算
従量料金	17,837,330	利用回数に基づき試算
水道料金		
上下	4,308,352	利用回数に基づき試算
合計	40,786,312	
総計	176,639,612	

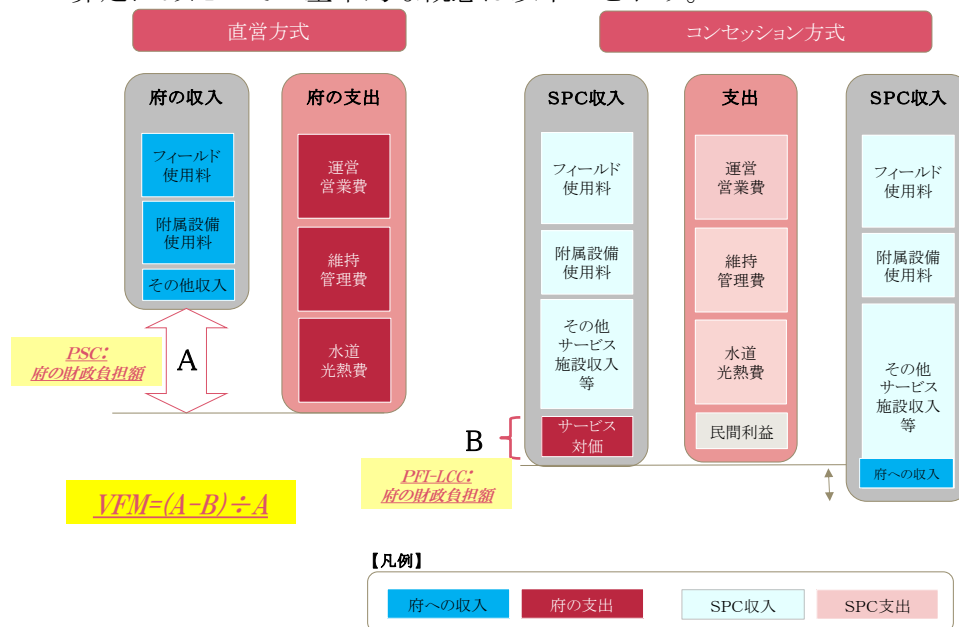
■維持管理業務に係る費用

項目	年間費用(税抜き)	内容・算出根拠
人件費		
維持管理総括責任者	5,000,000	他事例参考
スタッフ【4名】	16,000,000	他事例参考
委託費		
建築設備定期点検	3,000,000	他事例参考
特殊建築物調査	600,000	3年に一度
空気環境測定	200,000	20/p・10 p
空調設備点検	500,000	他事例参考
電気設備点検	600,000	定期・年次
自動ドア	200,000	1000回/回数+箇所
エレベーター	2,800,000	7基x400
消防設備点検	3,000,000	他事例参考
非常用発電機点検	400,000	他事例参考
大型映像装置	9,000,000	他事例参考
清掃	13,664,000	日常・定期清掃400/m ²
水槽清掃	800,000	上水・散水・排水槽
害虫駆除	150,000	2500回/年
機械整備	1,200,000	機械整備（巡回整備は除く）
芝・植栽	30,000,000	他事例参考
建築物環境衛生管理技術者選任料	180,000	15000/m
飲用水水質検査	120,000	1回/年、16.11.12項目
その他費用		
調整	(5)	複数年度契約につき
合計	83,043,300	

5-3. VFMの算定

1. VFMの算定の考え方

VFMの算定にあたっての基本的な概念は以下のとおり。



直営方式の場合、府の収入から支出を差し引いた収支を府の財政負担となる。コンセッション方式の場合、府の財政負担が生じる場合(=サービス対価を設定)、当該負担額がと直営方式の場合における府の財政負担額の差分の比率がVFMとなる。

2. VFM算定にあたっての主な前提条件

VFMの算定にあたり、事業期間、初期投資額、借入比率等について以下のとおり設定を行った。

- ・事業期間：15年
- ・初期投資額：保証金(50百万円) + SPC設立費用(20百万円)
- ・借入比率：借入金(70%)、出資金(30%)
- ・借入金利：2%
- ・フィールドの利用回数：「中位」(上記前提条件参照)
- ・商業ゾーンの賃料：マーケット水準に設定(約2,400円/m²/月)
- ・実効税率：29.46%
- ・割引率：2%

その他前提条件は下記の通り。

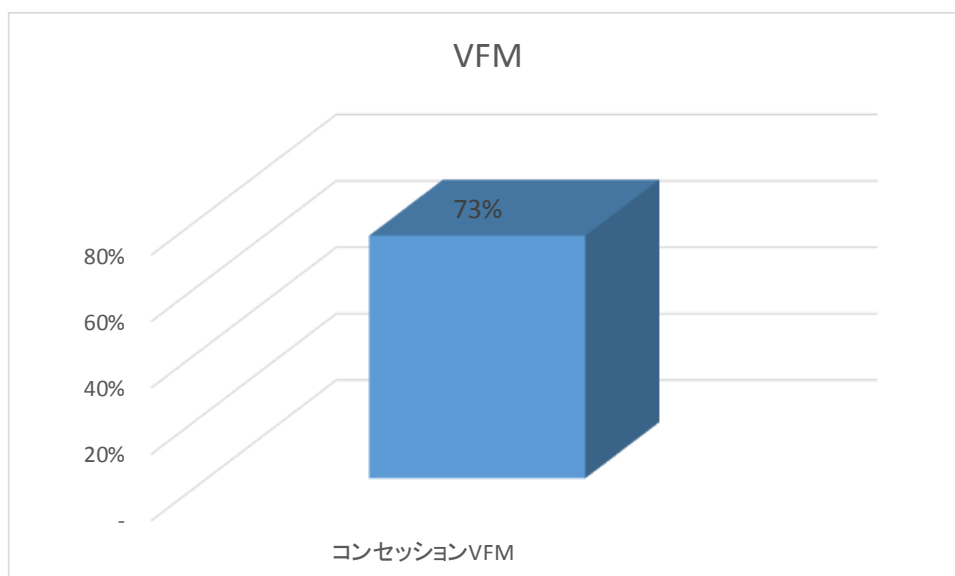
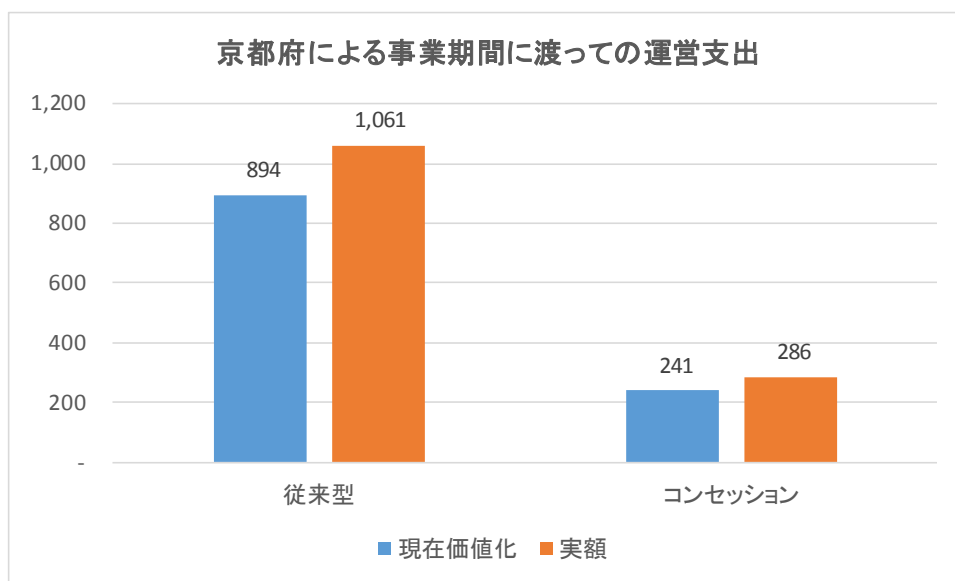
■VFM算定にあたっての前提条件の設定の考え方

			(百万円)			(百万円)		
収入	項目	PSC	従来型(府の収支)		対PSC	PFI	コンセッション	
			考え方	稼働設定				
収入	フィールド料金収受	考え方	府の直営として、府が使用料を直接収受		◇	65	運営権者が受領 中: 民間事業者に維持管理・運営を委託することで、直営より利用回数の多い「中」を採用	
		稼働設定	34	下: 府直営のため、担当者の異動等を前提とした、専門性の面でのノウハウ継承には至らない前提での稼働を想定				
	フィールド附属設備(照明・映像装置・広告・録音等)料金収受 (フィールドと同様)	考え方	府の直営として、府が使用料を直接収受		◇	38	運営権者が受領 中: 民間事業者に維持管理・運営を委託することで、直営より利用回数の多い「中」を採用	
		稼働設定	33	下: 府直営のため、担当者の異動等を前提とした、専門性の面でのノウハウ継承には至らない前提での稼働を想定				
	VIPルーム料金収受 (フィールドと同様)	考え方	府の直営として、府が使用料を直接収受		◇	7.2	運営権者が受領 中: 民間事業者に維持管理・運営を委託することで、直営より利用回数の多い「中」を採用	
		稼働設定	6.6	下: 府直営のため、担当者の異動等を前提とした、専門性の面でのノウハウ継承には至らない前提での稼働を想定				
	商業空間テナント	考え方	目的外使用許可(面積は縮小)によるものと想定		◇	36	運営権者から第3者への賃貸借 市場賃料	
		算定方法	18	収益目的のため、基準の5倍の範囲内で設定 一週辺賃料の水準より高いため、市場賃料を基準とする。				
	クライミングウォール	考え方	府の直営として、府が使用料を直接収受		◇	9	運営権者から第3者への賃貸借 市場賃料 (市場賃料では採算性が厳しいため、試算上は半減)	
		算定方法	34	利用料金×人数(1日当たり利用者数) 一単価についてはクライミングウォール事業者へのヒアリング参照				
	レストラン	考え方	試合がない場合は営業しないものと想定 試合開催時には試合の主催者による場所の利用を想定 (実質的にはケータリングのサブ機能程度と想定)		◇	13	運営権者から第3者への賃貸借 市場賃料	
		算定方法	1	1試合当たりの使用料×試合数				
	スタジアムツアー収入	考え方	府の直営として、府が使用料を直接収受		=	4	運営権者が受領 利用料金×人数(1日当たり利用者数) 一単価については他スタジアムの基準値を採用	
		算定方法	4	利用料金×人数(1日当たり利用者数) 一単価については他スタジアムの基準値を採用				
	コンコース利用収入	考え方	府の直営として、府が使用料を直接収受		=	3	運営権者が受領 利用料金×人数(1日当たり利用者数) 一単価については他スタジアムの基準値を採用	
		算定方法	3	利用料金×人数(1日当たり利用者数) 一単価については他スタジアムの基準値を採用				
	売電収入	考え方	府の直営として、府が売電収入を直接収受		=	20	運営権者が受領	
		算定方法	20	売電価格×発電容量×稼働率×劣化率				
	駐車場収入	考え方	府の直営として、府が直接収受		=	6	運営権者が受領	
算定方法		6	利用料金×利用台数					
サービス対価収入(指定管理委託料)	考え方	na		na	-	na		
	算定方法	na	na					
支出	運営人件費	考え方	府内部での直営体制を想定 責任者: 1名 副責任者: 1名 営業: 2名 総務: 2名 業務管理: 2名 (75) クライミングウォール担当: 0.5名 計8.5名		◇	(52)	運営総括責任者: 1名 基本的業務責任者: 1名 基本的業務従事者: 1名 スタッフ: 3名 計6名	
		算定方法	京都府の人件費水準を活用 ⇒府に類似施設の水準を確認					
	スタジアム維持管理	考え方	単年度ごとの業務委託を想定		◇	(84)	複数年度での委託を想定 直営と比べて5%削減 (営業経費相当分で設定)	
		算定方法	(87)	PFI LCCI-[6%]上乘せ (=営業経費相当分設定)				
	水道光熱費	考え方	(40) 府による支払		◇	(41)	運営事業者による支払 スタジアムの利用回数に応じて変動	
		算定方法	スタジアムの利用回数に応じて変動					
	クライミングウォール運営委託費	考え方	(28) 府による支払		-	-	NA NA	
		算定方法	運営に必要な固定費分を府より支払 一好日山荘の運営費見合い					
	レストラン運営委託費	考え方	NA		-	-	NA	
		算定方法	NA					
	商業施設運営委託費	考え方	NA		-	-	NA	
		算定方法	NA					
	保証金	考え方	NA		=	(50)	初年度に発生し、最終年度に返還 一他事例参照	
		算定方法	NA					
	SPC運営費	考え方	NA		=	(5)	毎年発生 一他事例参照	
		算定方法	NA					
	府への収益還元	余剰収益還元	考え方	NA		◇	-	利益還元:または運営権対価
		算定方法	NA					
	府の収入	上記のとおり				◇	-	運営権対価 or 利益還元
					◇	1	本事業で発生する税金の差し戻し	
					na			
府の支出	上記のとおり				na		府の職員人件費管理責任者: 1名 業務管理者: 1名 モニタリング担当: 0.5名	
					◇	(20)	計2.5名	
					na			

3. VFMの算定

フィールドの利用回数が「中位」とし、運営権対価や府への収益還元を加味しない場合、スキーム間における事業収支、事業期間にわたる府の財政負担額、及びVFMは以下のとおりである。

(百万円)		
2021年(商業施設とレストランが稼働する年)の事業主の事業収支	従来型	コンセッション
収益	160	202
スタジアム主要施設	126	168
フィールド使用	34	65
大型設備(照明・映像装置)	8	11
ビジネスラウンジ・VIPラウンジ貸し出し賃料	7	7
附属設備(部屋・中継用含む)	7	8
公告看板利用	18	19
商業施設	18	36
レストラン	1	13
クライミングウォール	34	9
スタジアムその他収益	28	28
スタジアムツアー	4	4
たわわ等によるコンコース利用	3	3
売電収入	20	20
その他	-	-
その他	6	6
駐車場	6	6
サービス対価収入	-	-
費用	(230)	(182)
運営に係る費用	(75)	(52)
人件費	(49)	(27)
その他運営費用	(26)	(26)
スタジアム維持管理費	(87)	(84)
人件費	(21)	(21)
保全委託費	(66)	(63)
その他費用	-	-
スタジアム水道光熱費	(40)	(41)
電気料金	(17.6)	(18.4)
ガス料金	(18.0)	(18.0)
水道料金	(3.93)	(4.31)
その他委託費	(28)	-
商業施設運営委託費	-	-
レストラン運営委託費	-	-
クライミングウォール運営委託費	(28)	-
その他	-	(5)
保証金	-	-
SPC運営費	-	(5)
府への利益還元	-	-
単年度収支	(69)	20
事業期間(15年にわたる)京都府の事業収支		
収入		
商業施設+レストラン売上収入	-	-
運営権対価	-	-
還元金	-	-
府税差し戻し	-	14
合計	2,383	14
支出		
商業施設+レストラン運営委託費	-	-
府の管理人件費	-	(300)
サービス対価(消費税込)	-	-
合計	(3,445)	(300)
収支バランス	(1,061)	(286)



5-4. 運営権対価の算定

民間事業者が一定程度の利益水準（E-IRR10%程度）を確保するとした場合における運営権対価について、試算を行った。フィールドの活用を「中位」とした場合、約0.5億円程度の運営権対価が算定された。また、フィールドの利用を「上位」とした場合、約1億円の運営権対価も見込むが算定された。以下にフィールドの利用回数（上位、中位）、借入の金利（2%、2.5%）とした場合における、民間事業者の収益性に与える影響を算定した。

なお、いずれのケースも、事業者の収益として、フィールドの使用料以外に、賃料収入も多くを占めており、安定的な賃料収入が見込める場合は下記の結果になるという点に留意が必要である。

フィールド利用を上位とした場合(事業期間15年)

	金利 2%			金利 2.5%		
売上合計	約226百万円			約219百万円		
Debt:Equity (Ratio) (負債資本倍率)	70:30			70:30		
運営権対価 (百万円)	300	200	100	300	200	100
最小DSCR	1.33	1.82	2.89	1.29	1.77	2.82
Equity-IRR 投資利回り	4.5%	9.6%	17.8%	4.3%	9.4%	17.5%

フィールドの利用を中位とした場合(事業期間15年)

	金利 2%			金利 2.5%		
売上合計	約202百万円			約202百万円		
Debt:Equity (Ratio) (負債資本倍率)	70:30			70:30		
運営権対価 (百万円)	150	100	50	150	100	50
最小DSCR (現金込)	1.21	1.57	2.22	1.11	1.53	2.16
Equity-IRR 投資利回り	2.1%	5.8%	10.9%	1.8%	5.6%	10.7%

運営権対価は事業期間にわたって償却されるため、毎年度の収支は対価の償却分を上回る必要がある
(例): 運営権対価が6億円の場合、事業期間が10年であれば、年間約6千万円程度の償却費が費用として計上されるため、それ以上の利益を確保する必要がある

DSCR Debt service coverage ratio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 借入金の返済にかかる余裕度を示す指標で、金融機関の融資判断の目安となる ✓ 当該期の元利返済金に対してネットキャッシュフローがどの程度余裕があるのかをみる (当該期のネットキャッシュフロー) ÷ (当該期の元利返済金) ✓ 事業のリスクが高いほど、多くの余裕度が要求されることが一般的
-------------------------------------	--

E-IRR の考え方

EIRR Equity internal return rate	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 出資に対して得られる配当の内部収益率 ✓ EIRR=Y%の場合は、当該プロジェクトに対して行った出資に対して複利でY%の利益が得られる配当収支であることを示す。
--	---

第6章 運営権PFI事業導入可能性評価及びとりまとめ

6-1. 導入可能性の評価

1. 定量評価

前章のとおり、VFMの試算を実施した結果、フィールドの利用回数が一定程度見込まれ、かつ、商業施設等からの安定的な収益が見込まれる場合は、コンセッション方式の場合は運営権対価生じる結果となった。

本試算は、将来の収入の予測に基づく部分が含まれるため、当然、事業の状況によってその数値の水準は異なってくるが、手法間での収入変動に差がないと考えると、水準の多寡はあるものの、どのような状況下にあってもコンセッション手法の方が優位であると想定される。

2. 定性的評価

定性面としては、コンセッション手法において以下のような効果が見込まれると考えられる。

- ①民間事業者の有する多様なネットワークを活用することによる、幅広い利活用の可能性の拡大
- ②周辺の観光産業との連携等、民間事業者にとっての事業活動に裁量を付与することによる新規産業の創出や投資の誘引
- ③周辺開発と一体となった地域プロモーション等による、本施設及び事業の知名度の向上、地域一体としての活性化及びまちづくりの促進

3. 民間事業者の事業参画意欲等に見る評価

民間事業者へのヒアリング等の結果、第4章で整理したとおり、本事業について一定の参画意欲がみられると評価できる。

ただし、本施設において商業施設やイベント実施の際の集客能力は高くないものとしてとらえ、府からのサービス対価に依拠しない“稼ぐスタジアム”のビジネスモデルとすることが可能かどうかは、現段階では判断できないとの意見もあった。

また将来のリスクを認識している事業者もいるため、多様な利用の促進に向けては、すべてを民間事業者に委ねるのではなく、管理者である府や地域の自治体である亀岡市なども一体となって多様なコンテンツによる利用促進に向けて協力していくことが必要である。

さらに、スタジアムの経営リスクを負担して事業を実施する運営者となる企業の候補者はまだ我が国においても少ない状況であるため、今後も引き続き、国内外の

多様な企業の参画を促していくとともに、こうした企業の情報交換を促進することで、競争環境を醸成していくことが必要である。

4. 事業手法の比較による評価

本事業において公共施設等運営権制度と指定管理者制度それぞれの適用を検討してみた結果として、事業手法間での事業スキームの取りうる選択肢や、事業実施・継続に与える大きな違いは想定されず、行政としての手続き面や制度面での取り扱いの違いに留まるものであることが明らかとなった。

管理者である京都府においていずれの手法を選択するのかについては、民間事業者が手法の選択によって、今後どのような反応を示していくのか、それにより競争環境がどのように変わるのかなど、市場面での要素も加味していく必要があるものと考えられる。

5. 総合評価

管理者である京都府として稼げるスタジアムをめざし、本事業を運営していくことを踏まえると、収益の拡大や機能の複合化に向けて、民間事業者のノウハウを最大限に活用することは不可欠であり、その点では公共施設等運営権制度や指定管理者制度など民間がより主体的に事業に関与できる手法や事業スキームとしていくことが望ましいという点は明らかである。

ただし、我が国におけるスタジアム・アリーナ改革は緒に就いたばかりであり、国内においても限られた事例しかないことから、あわせて民間事業者の参画意欲の増進を図り、また、民間事業者のみに活用を委ねず、地域として一体となって多様な利活用を図っていく工夫や不断の努力を行っていくことが不可欠である。

そのためには、本事業において公共施設等運営権制度や指定管理者制度等の適切な事業スキームを構築していくことはもとより、本事業を取り巻く関係者を中心とした連携組織を組成し、当該連携組織が多様な場面で支援や協力を行っていくことが必要である。

6-2. 事業実施にあたっての課題整理と対応策の検討

1. 事業者選定手続き及び契約行為等に関する検討

(1) 事業者選定の枠組みに関する検討

事業者の選定に関しては、地方自治法及び施行令のほか、京都府の定める京都府会計規則など関連法制度、規則等に倣う必要がある。

事業者選定の枠組みの検討に当たり、まずは本事業の契約の性質に関する整理が必要である。

① 支出または収入の原因となる契約に関する検討

会計規則では支出の原因となる契約、収入の原因となる契約の記載があるが、本事業においていずれの契約となるのか、あるいはいずれの契約にもなりえる可能性があるのかについての検討とその場合の取り扱いの整理が必要である。

本事業の場合、第5章において事業計画の検討を行ったが、収入の想定次第では事業収支がプラス、マイナスいずれにもなる可能性がある。事業収支がマイナスとなる場合、府からの対価の支払いがなければ事業採算性が確保できないため、事業として実施するためには府が一定の対価を支払うことを前提として契約を締結することが必要となる（支出の原因となる契約）。

他方、事業収支がプラスとなる場合は結果的に運営権対価又は事業実施に伴う還付金を民間事業者から収受することが可能となり、この場合には収入の原因となる契約を締結することとなる。

今後、事業を進めていくに当たっては、予測事業収支の精緻化を図るとともに、いずれの性質も有するような契約行為として契約を締結することを前提に事業者選定の手続きを進めていくことが府として可能であるのか、あるいはいずれか一つに定めて進めていくことが必要とされるのか、あるいは支出及び収入双方の原因となる一つの契約行為として契約を締結することが可能であるのか、またこうした契約を締結することを前提に事業者選定の手続きを進めていくことが可能であるのかを庁内の関連部署と検討していくことが必要である。

②特定調達に該当するか否かの検討

会計規則第 141 条では、以下のとおり、いわゆる WTO による政府調達協定に基づく特定調達契約に該当する場合の取り扱いを定めている。

第 141 条 令第 167 条の 5 第 1 項の規定により一般競争入札に参加する者に必要な資格を定めた場合においては、その定めるところにより、定期又は随時に（特定調達契約（地方公共団体の物品等又は特定役務の調達手続の特例を定める政令（平成 7 年政令第 372 号。以下「特例政令」という。）第 4 条に規定する特定調達契約をいう。以下同じ。）の締結が見込まれるときは、随時に）、一般競争入札に参加しようとする者の申請をまつて、その者が当該資格を有するかどうかを審査し、その結果を当該申請者に通知しなければならない。

本事業にかかる契約を支出の原因となる契約と位置付けた場合には、支出の原因の内容が何によるものであるのかを定め、それが特定調達契約に該当するか否かの判断を行うことが必要である。

なお、特定調達契約に該当するのは以下の内容であり、清掃サービスは該当する可能性がある。ただし、本事業は複合的なサービスを提供する事業と考えられるため、その主たる目的がいずれのサービスであるのかによって判断されることとなるが、仮に支出の原因となるサービスに清掃サービスが含まれている場合であっても、本事業がこれを主たる目的とするサービスとは言い難いことから、特定調達契約に該当するとは言い難いものと考えらえる。

今後、府において具体的な調達手続きを判断していくに当たっては、改めて確認が必要ではあるが、本検討では特定調達契約には該当しないものとして以降の検討を進めることとした。

【政府調達協定の適用対象サービス】

CPC 分類	
六一一二	自動車の保守及び修理のサービス（注 1）
六一二二	モーターサイクル（原動機付自転車を含む。）並びにカタピラ及びそりを有する軽自動車の保守及び修理のサービス（注 1）
六三三	個人用品及び家庭用品の修理のサービス
六四二	食料提供サービス（注 5）
六四三	飲料提供サービス（注 5）
七一二	その他の陸上運送サービス（七一二三五（郵便の陸上運送）を除く。）
七二一三	運転者を伴う海上航行船舶の賃貸サービス
七二二三	海上航行船舶以外の船舶（運転者を伴うもの）の賃貸サービス
七三	航空運送サービス（七三二一〇（郵便の航空運送）を除く。）

CPC 分類	
七四八	貨物運送取扱いサービス
七五一二	クーリエ・サービス（注2）
	電気通信サービス
MTN・GNS/W/120	対応する CPC 分類
2・C・h	七五二三 電子メール
2・C・i	七五二一 ボイスメール
2・C・j	七五二三 情報及びデータベースのオンラインでの検索
2・C・k	七五二三 電子データ交換（EDI）
2・C・l	七五二九 高度ファクシミリ・サービス
2・C・m	七五二三 コード及びプロトコルの変換
2・C・n	七五二三 情報及びデータのオンラインでの処理（トランザクション処理を含む。）
八三一〇六～ 八三一〇八まで	農業用機器（運転者を伴わないもの）の賃貸サービス（注5）
八三二〇三	家具その他家庭用の器具の賃貸サービス（注5）
八三二〇四	娯楽用品の賃貸サービス（注5）
八三二〇九	その他の個人用品又は家庭用品の賃貸サービス（注5）
八四	電子計算機サービス及び関連のサービス
八六四	市場調査及び世論調査のサービス
八六五	経営相談サービス（注5）
八六六	経営相談に関連するサービス（八六六〇二（仲裁及び調停のサービス）を除く。） （注5）
八六七	建築のためのサービス、エンジニアリング・サービスその他の技術的サービス （注3）
八七一	広告サービス
八七三〇四	装甲車による運送サービス
八七四	建築物の清掃サービス
八七六	こん包サービス（注5）
八八一四	林業及び木材伐出業に付随するサービス（森林経営サービス）
八八四四二	出版及び印刷のサービス（注4）
八八六	金属製品、機械及び機器の修理のサービス
九二一	初等教育サービス
九二二	中等教育サービス

CPC 分類	
九二三	高等教育サービス
九二四	成人教育サービス
九四	汚水及び廃棄物の処理、衛生その他の環境保護のサービス
九六一一	映画及びビデオテープの制作及び配給のサービス（九六一一二（映画及びビデオテープの制作のサービス）を除く。）

注 1) 特別に改良され、かつ、機関の規則に従って点検されている自動車、モーターサイクル（原動機付自転車を含む。）並びにカタピラ及びそりを有する軽自動車の保守及び修理のサービスは、含まない。

注 2) 信書に係るクーリエ・サービスは、含まない。

注 3) 建設サービスに関連する建築のためのサービス、エンジニアリング・サービスその他の技術的サービスに限る。ただし、独立して調達される場合の次のサービスを除く。

-建築設計サービス（CPC 八六七二二）の実施設計サービス

-契約監理サービス（CPC 八六七二三）

-基礎及び建築構造物の建設のためのエンジニアリングデザイン・サービス（CPC 八六七二二）、建築物の機械及び電気の設備のためのエンジニアリングデザイン・サービス（CPC 八六七二三）又は土木建設工事のためのエンジニアリングデザイン・サービス（CPC 八六七二四）のうちのいずれかの実施設計、仕様書の作成及び費用見積りの一又はこれらの組合せから成る設計サービス
-建設及び設置工事段階におけるその他のエンジニアリング・サービス（CPC 八六七二七）

注 4) 秘密の情報を含む資料に係る出版及び印刷のサービスは、含まない。

注 5) これらのサービスに関しては、付表 2 及び付表 3 に掲げる機関による調達は、この協定の適用を受けない。

（出典：外務省ホームページ）

**【政府調達に関する協定及び特例政令の規定が適用される調達契約（特定調達契約）
（平成 28 年度及び平成 29 年度）】**

区分	適用基準額
物品等の調達契約	予定価格 3,300 万円以上
特定役務のうち建設工事の調達契約	予定価格 24 億 7,000 万円以上
特定役務のうち建築のためのサービス、エンジニアリング・サービスその他の技術的サービスの調達契約	予定価格 2 億 4,000 万円以上
特定調達のうち上記以外の調達契約	予定価格 3,300 万円以上

（出典：外務省ホームページ）

③入札・企画競争など事業者選定方法の取り扱いに関する検討

上記の検討から、本事業はWTO政府調達協定の規定にも該当しないため、必ずしも一般競争入札によることなく事業者の選定を実施することが可能であると考えられる。他方この場合に、本事業の性質上、入札又は企画競争いずれの選定方法が妥当であるのかの判断が必要とされる。

本事業において、府が一定のサービス対価を支払うこととし、支出の原因となる契約と位置付けられた場合には、当該内容を入札の判断基準として扱うことは可能である。ただし、事業収支における当該対価の多寡や当該対価の価格弾力性、創意工夫等の余地等を考慮した場合に、必ずしも当該対価を入札の価格要素とすることが適切であるとは言い難い場面もあり得る。

本事業として民間事業者に期待したいのは、むしろ稼ぐスタジアムとしての収入増加やまちづくり等に貢献する活性化であり、優先的に評価したい要素は、収入に帰属する評価項目であると考えるのであれば、仮に本事業が支出を原因とする契約として取り扱われる部分があったとしても、事業者選定の主眼は収入の面にあると考える方が妥当と考えられる。

他方、収入の原因となる契約と位置付けた場合も、会計規則上、原則は入札によることが前提になると考えられる。このため、事業の性質、スキームに応じて、運営権対価又は財産貸付料に関する予定価格を設定して入札を実施することが想定される。ただし、府の会計規則では総合評価競争入札は支出の原因となる契約のみに適用されると解されるため、収入の原因となる契約において総合評価競争入札の導入が不可能で、多様かつ定性的な提案等を受け入れることができない可能性が高い点に留意が必要である。

第154条の2 契約担当者は、支出の原因となる契約に係る入札において、当該契約がその性質又は目的から予定価格の制限の範囲内で最低の価格をもって申込みをした者を落札者とするに適しないものであり、又は前3条の規定により難しいものであるときは、予定価格の制限の範囲内の価格をもって申込みをした者のうち価格その他の条件が最も有利なものをもって申込みをした者を落札者とする事ができる。

企画競争を前提とした随意契約の可能性については、以下の地方自治法施行令及び府の会計規則の規定に該当するか否かを判断する必要がある。

地方自治法施行令

第百六十七条の二 地方自治法第二百三十四条第二項の規定により随意契約によることができる場合は、次に掲げる場合とする。

- 一 売買、貸借、請負その他の契約でその予定価格（貸借の契約にあつては、予定賃貸借料の年額又は総額）が別表第五上欄に掲げる契約の種類に応じ同表下欄に定め

る額の範囲内において普通地方公共団体の規則で定める額を超えないものをするとき。

二 不動産の買入れ又は借入れ、普通地方公共団体が必要とする物品の製造、修理、加工又は納入に使用させるため必要な物品の売払いその他の契約でその性質又は目的が競争入札に適しないものをするとき。

六 競争入札に付することが不利と認められるとき。

別表第五(第百六十七条の二関係)

四 財産の売払い	都道府県及び指定都市	五十万円
	市町村	三十万円
五 物件の貸付け	三十万円	
六 前各号に掲げるもの以外のもの	都道府県及び指定都市	百万円
	市町村	五十万円

京都府会計規則

第 161 条の 2 契約担当者は、令第 167 条の 2 第 1 項第 2 号から第 9 号までの規定による場合のほか、次に掲げる契約をするときは、随意契約によることができる。

- (4) 財産の売払いでその予定価格が 50 万円を超えないもの
- (5) 物件の貸付けでその予定賃貸料の年額又は総額が 30 万円を超えないもの
- (6) 工事又は製造の請負、財産の売買及び物件の貸借以外の契約でその予定価格が 100 万円を超えないもの

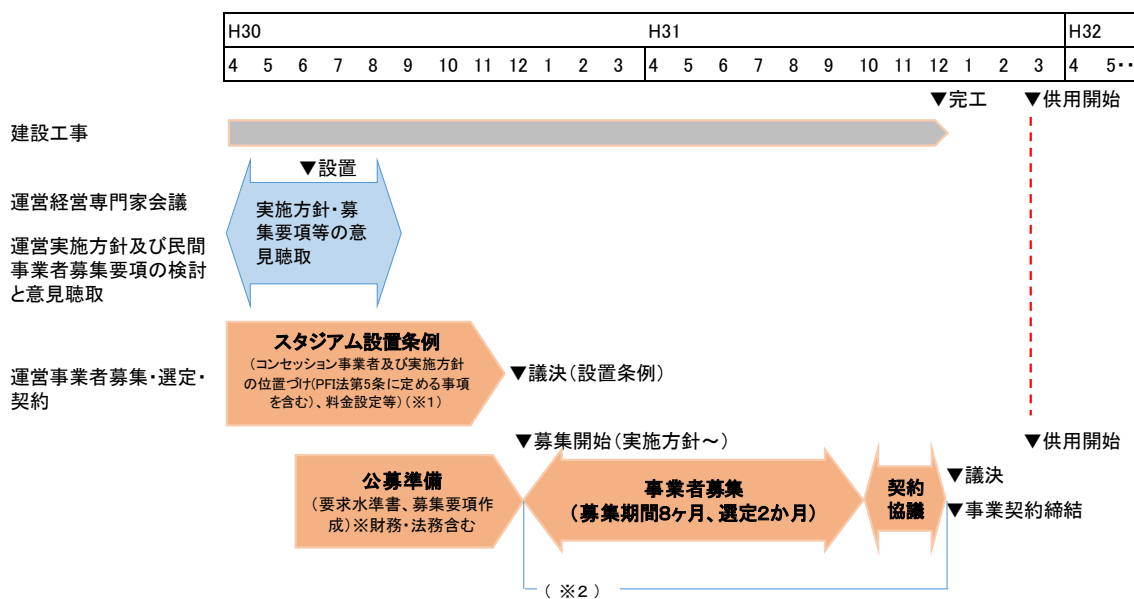
(2) 事業者選定手続きに関する検討

①公募プロポーザル(企画競争)による場合

上記の検討のとおり、地方自治法施行令及び京都府会計規則における該当条文の適用判断が必要ではあるが、競争を前提とした随意契約が可能と判断された場合には、公募プロポーザル(企画競争)によって事業者選定手続きを進めることが可能である。

②総合評価一般競争入札による場合

他方、随意契約によりがたいと判断される場合には総合評価一般競争入札の適用が想定される。ただし、前記のとおり、収入の原因となる契約については総合評価方式の導入ができないと解されるため、当該選定手続きとする場合には、府が一定の対価の支払いを行うことを前提とし、支出の原因となる契約と位置付けることが必要と考えられる。



※1: 緩やかな指定管理者制度を採用する場合も条例が必要

※2: 最も議決を遅い場合と想定した場合のスケジュール(案)

2. 契約等にかかる議決行為等に関する検討

(1) 長期債務負担行為設定に関する議決

事業の実施手法如何にかかわらず、仮に府から民間事業者に事業期間にわたり一定の対価を支払うことが想定される場合には、事業期間にわたる債務負担行為を設定することが必要である。この場合には、少なくとも事業に関する契約を締結する以前に、長期債務負担行為設定に関する議決が必要であり、当該議決の次期を考慮する必要がある。

なお、議決の時期については、遅くとも契約締結前であることが求められるが、民間事業者にとっては、債務負担行為設定の議決がなされないリスクを考慮すると、事業への応募・参加意欲にも影響する懸念があるため、本来であれば公募開始までもしくは遅くとも参加表明の締め切りまでには議決されていることが望ましい。(入札の場合には入札公告前)

(2) 契約締結に関する議決

京都府会計規則及び関連条例では以下のとおり、議会の議決に付すべき契約が定められている。

議会の議決に付すべき契約に関する条例

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 96 条第 1 項第 5 号の規定により議会の議決に付さなければならない契約は、予定価格 5 億円以上の工事又は製造の請負とする。

本事業の場合、通常は上記の条件に該当しないため契約締結について議決に付す必要はないものと考えられる。ただし、仮に民間事業者に広告関連設備や高密度 Wifi など情報通信設備などの工事又は製造の請負を委ね、それが予定価格として 5 億円以上となるような場合には、上記条例に該当する契約となるため留意が必要である。

3. 各種条例制定に関する検討

(1) 公の施設の設置条例

本施設の設置に伴い、条例を制定することが必要となる。京都府では類似のものとして京都府立体育館条例、京都府立府民ホール条例、京都府立文化芸術会館条例、京都府立都市公園条例等がある。

条例では以下のような項目を定めることが想定される。

- ・設置

- ・利用者の責務
- ・指定管理者による管理(指定管理者制度導入の場合)
- ・使用の承認
- ・承認の取消し等
- ・利用料金等
- ・開館時間等
- ・罰則
- ・規則への委任

(2) 施設の管理に関する条例

京都府では、京都府の施設の管理等に関する条例を制定しており、当該条例において指定管理者制度に関する事項を定めており、指定管理者制度を導入する場合には、本規定を適用して事業を実施することとなる。

また、各施設における具体的な指定管理者制度に関する規定は、各施設の設置条例に定めることとしている。

京都府の施設の管理等に関する条例

(趣旨)

第1条 この条例は、府の施設の管理及び活用に関し必要な事項を定めるものとする。

(管理及び活用の基本)

第2条 府の施設は、府民福祉の増進を図るため、これを効果的かつ効率的に管理し、又は活用するよう努めなければならない。

(指定管理者に係る指定の申請)

第3条 地方自治法（昭和22年法律第67号）第244条の2第3項に規定する指定管理者（以下「指定管理者」という。）の指定を受けようとする法人その他の団体（以下「法人等」という。）は、知事又は教育委員会（以下「知事等」という。）が定める期間内に、規則又は教育委員会規則（以下「規則等」という。）で定める事項を記載した申請書に指定管理者の指定を受けようとする公の施設の管理に関する事業計画書その他知事等が必要と認める書類を添えて、知事等に提出しなければならない。

(指定管理者の候補者の選定)

第4条 知事等は、前条の規定による申請があったときは、次に掲げる要件の全てを満たす法人等のうちから最も適当であると認めたものを、指定管理者の候補者として選定するものとする。

- (1) 法令の規定を遵守し、公の施設の設置目的に沿った管理を適切に行うことができること。
- (2) 公の施設の管理を安定して行うことができること。
- (3) 公の施設の管理を効果的かつ効率的に行うことができること。

- (4) 前3号に掲げるもののほか、知事等が特に必要と認める要件
- 2 知事等は、次の各号のいずれかに該当するときは、前条及び前項の規定にかかわらず、同項各号に掲げる要件の全てを満たす法人等を指定管理者の候補者として選定することができる。
- (1) 他の地方公共団体を選定しようとするとき。
- (2) 地方自治法第244条の2第11項の規定により指定管理者の指定を取り消した場合であって、前条及び前項の規定による手続をとる暇がないとき。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、知事等が特に必要と認めるとき。
- 3 知事等は、第1項の規定による選定をしようとするときは、あらかじめ、京都府指定管理者等選定審査会の意見を聴かななければならない。
- (平25条例9・一部改正)
- (協定の締結等)
- 第5条 指定管理者は、知事等と次に掲げる事項について公の施設の管理に関する協定を締結しなければならない。
- (1) 公の施設の管理に係る業務の内容に関する事項
- (2) 府が支払う管理費用に関する事項
- (3) 公の施設の管理において知り得た秘密の保持のために必要な措置に関する事項
- (4) 公の施設の管理において取り扱う個人に関する情報の適切な管理のために必要な措置に関する事項
- (5) 前各号に掲げるもののほか、知事等が必要と認める事項
- 2 指定管理者に係る京都府個人情報保護条例(平成8年京都府条例第1号)第10条の規定の適用においては、同条第1項中「委託契約」とあるのは、「京都府の施設の管理等に関する条例(平成17年京都府条例第1号)第5条第1項に規定する協定」とする。
- (法人その他の団体による府の施設の活用)
- 第6条 知事は、公用又は公共用に供されていない府の施設のうち、法人その他の団体が府民福祉を増進する目的をもってその利用に供することができるものと認めるものについて、指定管理者の選定の例により規則で定めるところに従い法人その他の団体に活用させることができる。
- (京都府指定管理者等選定審査会)
- 第7条 第4条第3項の規定による知事等の諮問のほか、府の施設の管理及び活用に関する重要事項の調査審議を行わせるため、京都府指定管理者等選定審査会(以下「選定審査会」という。)を置く。
- 2 選定審査会は、前項の規定による調査審議のほか、府の施設の管理及び活用に関する事項について、知事等に建議することができる。
- 3 選定審査会は、京都府部制設置条例(平成19年京都府条例第61号)に規定する知事直轄組織及び部並びに教育委員会を単位とすることを基本として設置する11以内の部会で構成する。

- 4 部会は、委員6人以内で組織する。
 - 5 部会において、専門の事項を調査審議するために必要があるときは、前項の規定にかかわらず、専門委員を置くことができる。
 - 6 委員及び専門委員は、学識経験を有する者その他適当と思われる者のうちから、知事等が任命する。
 - 7 委員の任期は、2年とする。ただし、補欠の委員の任期は、前任者の残任期間とする。
 - 8 選定審査会において別段の定めをした場合のほかは、部会の議決をもって選定審査会の議決とする。
 - 9 前各項に定めるもののほか、選定審査会の組織及び運営に関し必要な事項は、規則等で定める。
- (平25条例9・追加、平27条例9・一部改正)
(規則等への委任)
- 第8条 この条例に定めるもののほか、この条例の施行に関し必要な事項は、規則等で定める。

(3) 実施方針公表に伴い定める条例

PFI法第18条に定めるとおり、府が、公共施設等運営権が設定されることとなる民間事業者を選定しようとする場合には、実施方針を公表することとなるが、これに先立ち、以下の事項を定めた条例を制定することが必要とされる。

- ・ 民間事業者の選定の手続
- ・ 公共施設等運営権者が行う公共施設等の運営等の基準及び業務の範囲
- ・ 利用料金に関する事項その他必要な事項

6-3. 事業スケジュールの検討

1. 京都スタジアムについてのスケジュール

現在進めている本スタジアムの建設工事は平成 31 年度完了を予定しており、府は平成 32 年のシーズンから本スタジアムを京都サンガのホームスタジアムとして供用を開始する予定である。

2. 事業スケジュール検討のポイント

上記 1 のスケジュールにあわせて運営事業を進めていくためには以下の項目についての検討を行う必要がある。

(1) 供用開始に向けて必要な準備等

平成 32 年の供用開始に向けて、本来であれば、本施設における競技のための空間はもとより、商業空間についても整備が完了し必要な準備が整えられることが必要である。

①競技のための空間

現在進められている建設工事はもとより、フィールドの芝の状態なども整っていることが必要である。

②商業空間

現在の工事がいわゆるスケルトンまでの整備を想定しているため、そのままでは利用することができず、内装工事及び運営に向けた準備が必要となる。

(2) 事業者の選定に必要な手続きの期間

上記(1)の事業に関連する準備期間のほかに、事業者を選定するのに必要な各種手続きの期間も必要となる。PFI 法に定める公共施設等運営事業を適用する場合には、通常の行政の契約にかかる手続きのほかに、PFI 法に定める実施方針の公表や特定事業の選定といった PFI 事業固有の各種手続きも必要となるため、一定の期間を要することになる点に留意が必要である。

詳細な手続きの内容、これに必要な期間及び留意すべき事項は以下に示す。

3. 建設工事後に必要な準備期間の検討

(1) 芝の養生に必要な期間と建設工事期間の関係

本施設では天然芝の敷設を予定している。芝生は根付くまでに約1か月、安定するまでに概ね3か月ほど要するが、これらが建設工事期間に含まれているかどうかにより、供用開始が可能となる時期が異なる。

(2) 商業空間における内装工事及び運営準備期間と建設工事期間の関係

商業空間における内装工事は一般的に1～2か月を要すると想定されるが、本施設の場合、1,800㎡と比較的規模が大きく、さらには機能次第で空間の細分化等も必要となる可能性が高いため、運営の準備期間も含めて少なくとも3か月程度を見込んでおくことが考えられる。

このため、仮に平成31年末に建設工事が完了し、そこから内装工事を始めたとしても平成32年のJリーグのシーズン開幕には間に合わない可能性が高い。

4. 事業者選定等各種行政手続きに必要な期間の検討

(1) 事業者選定手続き及び契約行為等に必要な期間

6-2 で示したとおり、事業者の選定にあたっては選定の枠組み等が整理される必要があるが、その如何にかかわらず、必要な手続きの内容に応じて以下のような機関が必要になると想定される。

①PFI 法に基づく公共施設等運営事業とする場合

公共施設等運営権を設定し運営事業者を選定する場合には、下表のとおり、実施方針の公表、特定事業の選定、公募又は入札手続き、事業者選定、事業者との協議、契約締結と一連の手続きが必要となるため相応の期間が必要となる。

また、公共施設等運営事業として実施する場合には、公募期間中に競争的対話など一定の対話プロセスを設定することが一般的であるため、その期間はやや長期化する点に留意が必要である。

さらには、運営事業者として特別目的会社を設立することが一般的であるため、運営権の実施契約締結の相手方となる特別目的会社が設立されるまでの期間を見込んでおく必要がある。

②指定管理者制度の導入など上記以外の場合

指定管理者制度等 PFI 法によらず民間事業者を選定する場合には、上記①のような一連の手続きが必要なく、京都府の過去の事例では以下のような期間で事業者を選定しており、比較的短期間での実施となっている。

【山城総合運動公園の場合】

指定管理者の募集期間：平成 28 年 9 月 27 日～平成 28 年 11 月 10 日

審査期間：

－第 1 回 選定審査会（審査基準の決定）：11 月 2 日

－第 2 回 選定審査会（応募団体の状況及び内容報告、ヒアリング方法の決定）：
11 月 23 日

－第 3 回 選定審査会（応募団体からのヒアリング）：11 月 25 日

－第 4 回 選定審査会（候補者団体の審査）：11 月 30 日

(2) 条例制定、契約にかかる議決等が必要な時期・期間

上記において検討すべき期間のほかに、必要な行政上の手続きに応じて議決等が必要であるため、議会の開催時期等を加味する必要がある。

①実施方針公表に伴い定める条例制定の考慮

公共施設等運営事業として実施する場合には、実施方針関する条例制定（これにかかる議決）の時期を考慮する必要がある。

②長期債務負担行為設定に関する議決

事業の実施手法如何にかかわらず、仮に府から民間事業者に事業期間にわたり一定の対価を支払うことが想定される場合には、事業期間にわたる債務負担行為を設定することが必要である。この場合には、少なくとも事業に関する契約を締結する以前に、長期債務負担行為設定に関する議決が必要であり、当該議決の次期を考慮する必要がある。

なお、議決の時期については、遅くとも契約締結前であることが求められるが、民間事業者にとっては、債務負担行為設定の議決がなされないリスクを考慮すると、事業への応募・参加意欲にも影響する懸念があるため、本来であれば公募開始までにもしくは遅くとも参加表明の締め切りまでには議決されていることが望ましい。
(入札の場合には入札公告前)

③議会の議決に付すべき契約の締結に関する議決

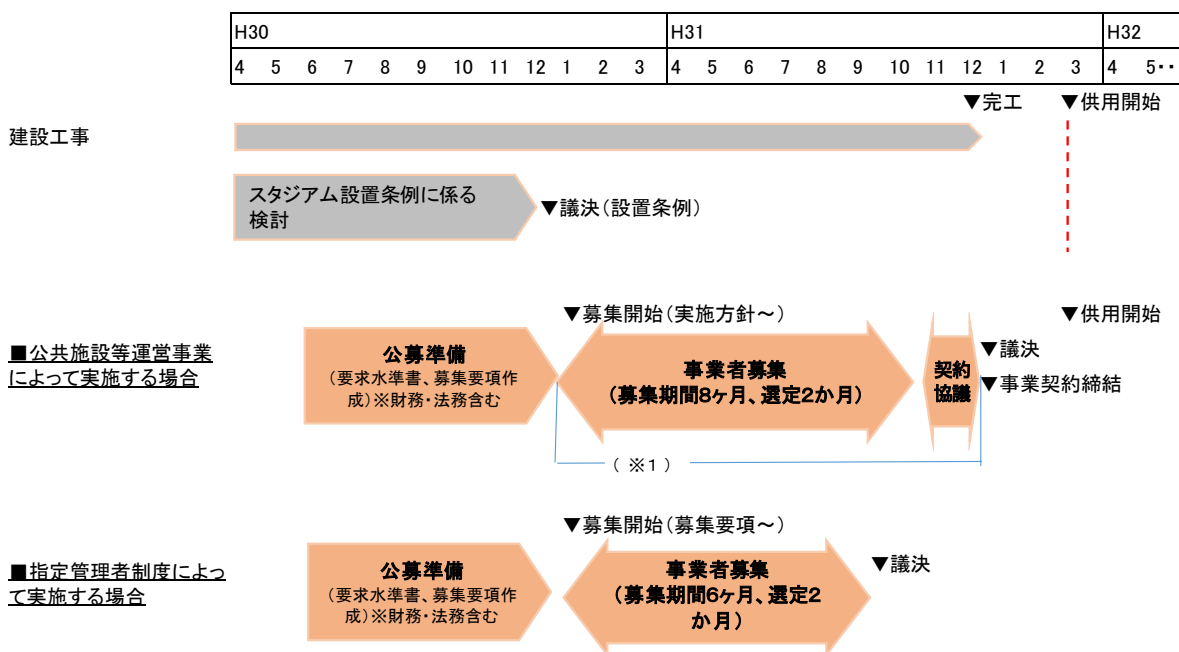
本事業の契約が議会の議決に付すべき契約となるか否かについては、前記 6-2 のとおりであるが、仮に本事業が議決に付すべきと判断される場合には、当該議決の時期についても考慮する必要がある。

5. 事業スケジュール（案）

前記1から4までの事項を勘案した場合、事業スケジュールは以下のとおりになると想定される。

なお、指定管理者制度を導入した場合には、手続きの簡素化に伴い、手続き上は期間の短縮化がはかれることとなる。ただし、事業内容自体に大きな変化がなく、リスク移転の考え方も大きく異ならないのであれば、民間事業者として事業実施に関して負担するリスクについては大きく変化がないため、事業者選定の手続きを単に手続き面の観点のみで短縮することについては十分に留意が必要である。

また、公共施設等運営事業による場合のスケジュールは、最も議決を遅い場合とした際のスケジュール（案）であるが、この場合、実施方針の公表から事業者選定までの期間が約10ヶ月とかなりタイトなスケジュールとなること、また、事業契約締結（平成31年12月末）から供用開始（平成32年2月末）まで2か月程度となることから民間事業者による商業テナントの運営開始を供用開始と同時期に行うことが困難であること、各種イベントの実施など自主事業の立ち上げが遅れるため、民間事業者の収益確保が緩やかになる点にも留意が必要である。さらに、空港等のコンセッション事業と異なり、既存のスタッフおらず、新たにスタッフを雇用する必要があるため、採用及び研修など、供用開始に向けた対応の可能性及び期間を短縮するための工夫などについて確認・検討を行う必要がある。



※1: 最も議決を遅い場合と想定した場合のスケジュール(案)