


第3章 事業手法及び工程

(1) 新アリーナの事業手法

① 想定される事業手法の整理

新アリーナに想定される事業手法について、概要、施設所有、資金調達等の事項を以下に整理します。

手法	概要	施設所有	資金調達	管理者	行政収入	行政関与 度合い	事例	行政の役割	費用対効果 (行政)
公設公営	・ 行政が、整備を個別に発注し、整備後、直接運営します。	行政	行政	行政	—	大 		・ 施設整備 ・ 管理運営	イニシャル、ランニングコスト共に掛かります
指定管理者制度	・ 公の施設に導入します。 ・ 管理運営業務を協定により民間へ委ねます。	行政	行政	民間	—		エコパスタジアム等	・ 施設整備 ・ 管理委託	イニシャルコストが掛かります
公設民営 (DBO方式)	・ 民間が施設の設計・建設・運営・維持管理を一括して行い、施設の所有、資金調達に関しては公共が行う方式です。	行政	行政	民間	—		札幌ドーム等	・ 資金調達 ・ 施設所有	イニシャルコストが掛かります
PFI方式 (BOT方式)	・ BOT (Build Operate Transfer=建設・運営・移転) 民間が施設を建設・維持管理・運営し、契約期間終了後に公共へ所有権を移転する方式 ・ 民間が自ら資金調達を行い、施設を整備し、一定期間施設を運営し資金回収した後、公共にその施設の所有権を移転する方式です。	行政	民間	民間	—			・ 契約	施設所有は契約で選択可能です
PFI方式 (BTO方式)	・ BTO (Build Transfer Operate=建設・移転・運営) 建設・資金調達は民間が担って、完成後は所有権を公共に移転し、その後は一定期間、運営を同一の民間に委ねる方式 ・ 行政が、上下水道、電力、ガス等の供給や鉄道、空港、劇場などの施設等の建設、管理及び運営並びに公共サービスの提供を受託者に行わせる方式です。 ・ 受託者は、行政との契約において、事業に必要な建物や施設を自ら建設・設置し、一定期間において公共サービスの提供を行い、利用者から直接徴収する利用料金を事業報酬とします。	行政	民間	民間	事業権売却収入			・ 契約	施設所有
PFI方式 (BOO方式)	・ BOO (Build Own Operate=建設・運営・所有) 民間が施設を建設・維持管理・運営し、契約期間終了後も民間が施設を所有し続ける方式 ・ 民間が自ら資金調達を行い、施設を整備して運営する方式で、公共部門への譲渡を伴わない方式です。 ・ BOTと異なる点は、事業終了段階で施設の所有権移転を行わず、民間が保有し続けるか、撤去する点にあります。	民間	民間	民間	—			・ 契約	なし

②民設民営、公設民営の長所・課題等

新アリーナ建設の事業手法について、民設民営、公設民営での長所・課題、事業手法の施設事例を以下に整理します。

区分	民設民営		公設民営
		建設：SPC 所有：SPC 運営：SPC	建設：SPC 所有：市（SPCが市へア リーナ寄付） 運営：SPC
長所	<ul style="list-style-type: none"> ・民間整備、所有、維持管理、運営により質の高いサービスの提供が可能。 ・事業を通して公共負担の大幅な軽減が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の運営により、運営費削減とサービス向上が期待できる。 ・建設費の公共負担の軽減が可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間の運営により、運営費削減とサービス向上が期待できる。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・SPCを構成する民間事業者の募集・選定期間が必要。 ・事業化の見通しが不明確である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期事業における将来の経済的な見通しが不明確である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・建設費の財源（補助、寄付、市費等）確保が困難 ・市と県などの共同出資、財源の確保等の検討。
他の事例	<ul style="list-style-type: none"> ○純民間方式 <ul style="list-style-type: none"> ・日立柏サッカー場 ・ヤマハスタジアム ・東京ドーム ・明治神宮球場 ・インボイス SEIBU ドーム ・阪神甲子園球場 ・ナゴヤドーム ・福岡 Yahoo!JAPAN ドーム ○第三セクター方式 <ul style="list-style-type: none"> ・大阪ドーム 	<ul style="list-style-type: none"> ○純民間方式 <ul style="list-style-type: none"> ・吹田サッカースタジアム 	<ul style="list-style-type: none"> ・札幌ドーム ・札幌厚別公園競技場 ・ユアテックスタジアム 仙台 他 J1 競技場多数 ・フルキャストスタジアム 宮城 ・千葉マリンスタージアム ・ほっともっとフィールド 神戸

③新アリーナの建設事業に関する考察

<他事例にみるアリーナ・スタジアム等の建設事業>

- ・建設費の確保は、toto 助成金や寄付金によるケース（ガンバ大阪）、主に公募債等の行政の資金調達によるケース（マツダスタジアム）の2つのパターンが考えられます。
- ・ガンバ大阪の新スタジアムは140億円（収容人数32,000人）を寄付金目標として設定し、マツダスタジアムは用地取得含め約145億円（収容人数33,000人）の事業費でした。
- ・国からの補助金を受けるとtoto助成金は受けられないため、国からの補助金は客席スタンド以外の施設に使う必要があります。株式にした場合、寄付においては、横浜スタジアムのように出資した株主にオーナーズシートを与えることなどを参考にすることが考えられます。（横浜スタジアムのオーナーズシート800席）
- ・寄付金によるケースは、ファンや経済界にわたり新アリーナ建設事業の気運の高まりが必要であり、Bリーグ（三遠ネオフェニックス等）と協働した広報展開が望ましいと考えられます。
- ・民間事業者の資金調達をする場合は、基本的に公募型の建設事業となりますが、複数の民間事業者が公募に参加する必要があります。この場合、マツダスタジアムの事例にみられるような、新スタジアム建設以外に商業施設、集客施設などの複合的な開発が民間事業者の参加を促進し、まちの賑わいが創出できると考えられます。

<事業手法の方向性>

- ・前項の事業手法の施設事例において、民設民営、公設民営を整理しましたが、他の事例からもわかるように、大規模なスタジアム施設を除き、ほとんどが公設民営であり、運営は指定管理者が行っています。
- ・民設民営によるアリーナ、スタジアム建設及び所有の事例では、三遠ネオフェニックス等が中心となり、財力に富む企業のスポンサーを集合させ、企業体が柱となり資金拠出するなどのスキームが考えられます。
- ・また、民間事業者が施設や土地を所有することによる固定資産税の支払いは多大な負担となります。このようなリスクを解決できる手法も民設民営の場合は検討が必要です。
- ・新アリーナの建設を市が実施し、運営は指定管理者制度を活用することが、一般的でしたが、今後の財政状況を踏まえ手法を検討することが必要です。

<新アリーナの事業手法（案）>

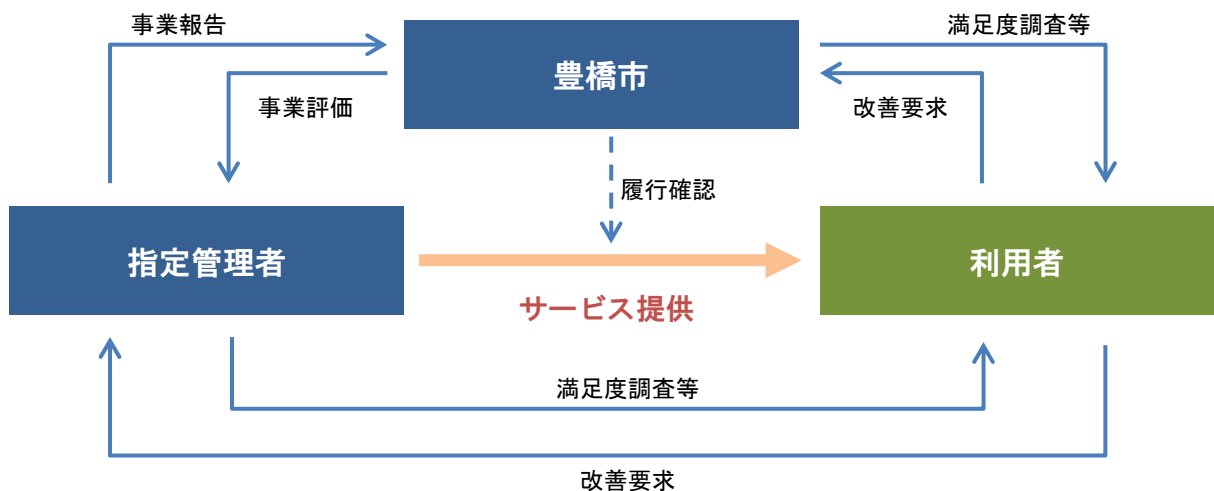
- ・収益性の向上に向けては、スポーツ利用とのバランスを確保しつつも、多様な利用や柔軟な料金設定により利用料収入を最大化することが不可欠であり、このような柔軟な運営が可能となるスキームの導入が求められます。そこで、民間事業者との連携を軸に、新アリーナに想定される事業手法案を整理します。

1) 公設による指定管理者制度の活用

新アリーナの建設財源は、公共で調達し、建設したうえで、地方公共団体から指定を受けた団体（指定管理者）が管理を代行します。あらかじめ定めた指定管理期間において民間に管理を任せる方式ですが、この場合も一般財源で運営することになります。

<特徴>

- 施設の管理に、民間事業者等のノウハウを活用することで、利用者に対するサービスの向上が期待できます。
- 施設の管理に期間を定め、PDCA サイクルを明確にすることで、サービスの改善に生かすことができます。
- 指定管理者の選定手続きを公募とすることで、競争原理による管理コストの軽減を図ることができ、行政経費の削減が期待できます。
- 短期間で指定管理者が交代した場合、ノウハウの蓄積を妨げるおそれがあります。
- 人件費の抑制などコスト削減の面のみが着目され、施設の運営経費が十分確保されていない場合は、利用者に対するサービスの低下や地域の雇用に影響を与えることも懸念されます。
- 行政にとっては、建設費の資金調達が必要となるほか、建設にかかる手続きを踏むことから全体的に工期は長くなることが予想されます。
- 運営委託と同じく、将来にわたって、修繕や大規模改修といった将来的な負担を市が背負うこととなります。

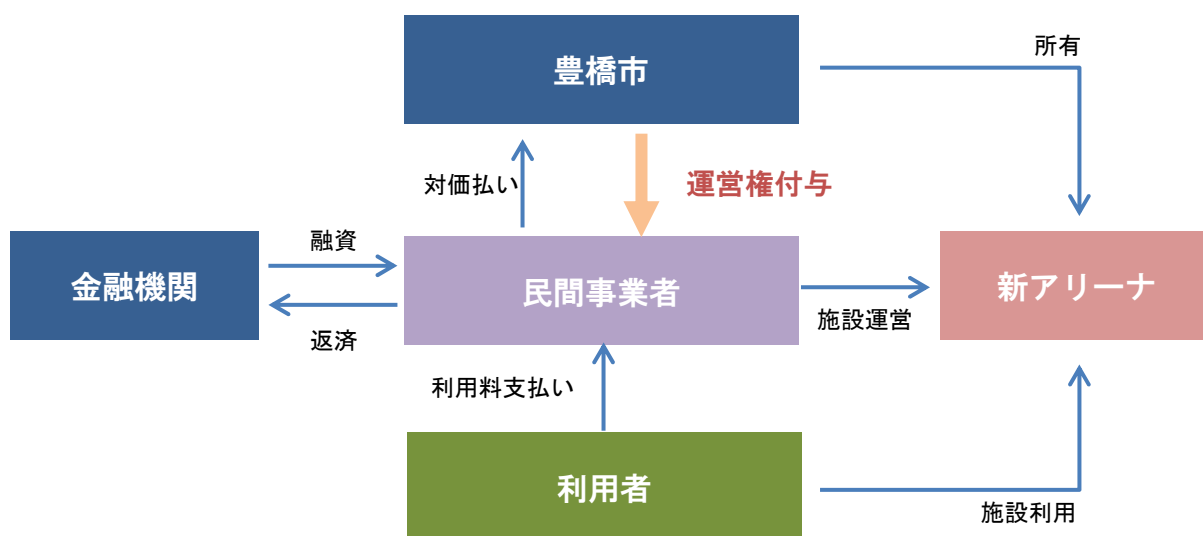


2) PFI 事業におけるコンセッション方式の活用

料金徴収を伴う公共施設について、施設の所有権を発注者（豊橋市）に残したまま、運営を特別目的会社として設立される民間事業者等が行うスキームです。民間事業者は、公共施設利用者などからの利用料金を直接受け取り、運営に係る費用を回収するいわゆる「独立採算型」で事業を行う事になり、民間事業者が収入と費用に対して責任を持ち、ある程度自由に経営を行うことができます。例えば、利用者の数を増やすことによる収入の増加や、逆に経営の効率化による運営費用の削減といった創意工夫をすることで、事業の利益率を向上させることが可能です。

<特徴>

- 行政は民間事業者に対して「運営権」を売却しますので、行政は運営権の売却資金を原資に、当該事業に係る既存の債務（地方債や企業債）を圧縮することができます。
- 独立採算の原則のもとで事業を運営させる手法のため、原則的には行政による財政負担なく事業を運営することが可能になりますが、まちづくりの観点から民間事業者と連携した取り組み等には補助金の投入やアドバイス支援等を行うことも想定されます。
- 行政も事業経営に対して一定の関与を確保することができるため、民間事業者による過度の効率化による利用者のサービス質の低下といった事態を抑制することが出来ます。
- 行政は、建設費等の資金調達が必要ないため、支出は軽減されますが、事業体を組織するまでの手続きを踏むため、工期は長期化する傾向にあります。また、利用料金は民間事業者の設定によるもので、これまでの公共料金に比べて割高になる傾向にあります。

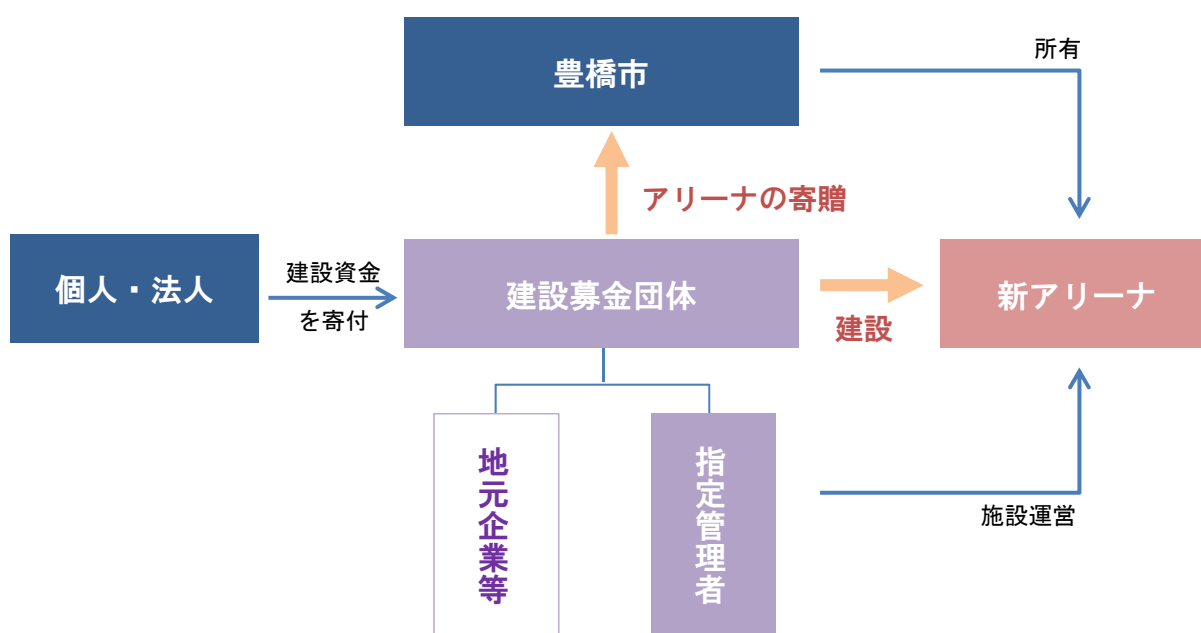


3) 吹田スタジアム方式

任意団体等によるスタジアム建設募金で建設後、行政に寄贈したうえで、民間事業者が指定管理者として運営・管理を行うという公民連携の手法。

<特徴>

- 建設募金団体の構成団体に指定管理者とすることで、新アリーナのコンセプトから企画・運営を担うことが可能となります。
- 寄付については、法人の場合は支出した寄付金の金額が、法人税における損金算入額となる。個人の場合は、「ふるさと寄付金（＝ふるさと納税）」として所得税の確定申告を行うことにより、所得税および住民税から寄附金控除を受けることができる。吹田スタジアムの場合、ガンバ大阪のスポンサーとなっている金融機関が窓口での寄付の手数料を無料にするなど、様々な企業・団体が様々な形で協力しながら募金活動は進められていった。
- 行政は、建設費等の資金調達が必要ないため、支出は軽減されます。また、建設募金団体の組織化や寄付金の募金には時間を要しますが、資金調達が早期に実現すれば、他の手法に比べて建設にかかる工期は短くなります。



（参考 1）ガンバ大阪の新サッカースタジアム（株式会社ガンバ大阪）

【建設場所】

- ・ガンバ大阪が Jリーグ発足から使用している万博記念競技場がある、万博敷地内での建設を万博記念機構、吹田市、大阪府に依頼。

【建設資金・寄付金募集团体設立】

- ・寄付金を集めて新スタジアムを建設
- ・通常の寄付は税金がかかるが、ガンバ大阪が寄付金募金団体を設立し、行政に代わってスタジアム建設資金を集め、建設するという形をとる。
- ・スタジアム建設完成後は、施設を行政に寄贈し、ガンバ大阪はホームスタジアムとして使用料金を支払い、一利用団体として使用。
- ・「寄付金募集团体」設立は、建設場所・スタジアム寄贈先行政が決まらないと設立申請が出来ず、寄附金を集めるという団体としての活動ができない。

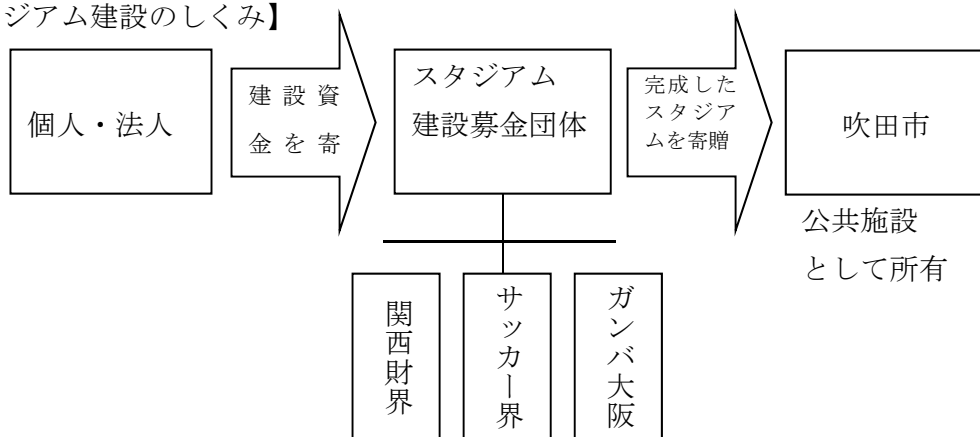
【スタジアム構想】

- ・新スタジアムは、大阪初となるサッカー専用の屋根付きスタジアム。
- ・収容人数は 32,000 人、建設資金推定金額は 150 億円。（ガンバ大阪ホームページ）
- ・スタンド屋根部分には「ソーラーパネル」を導入し、電力供給の一部を担えるエコスタジアム。

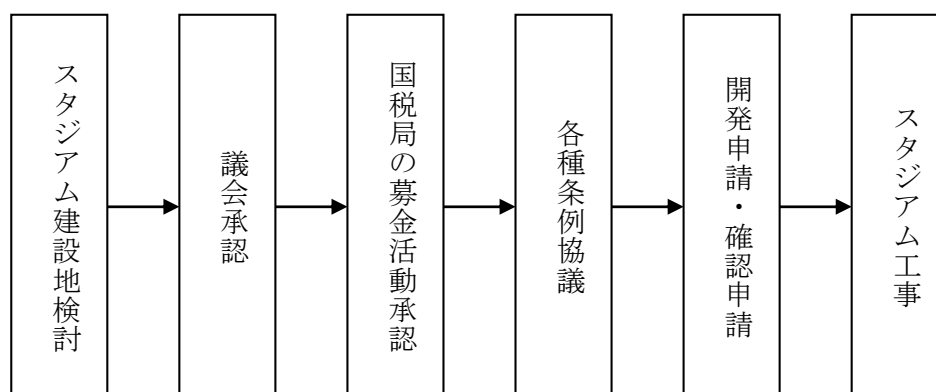
【寄付資金プラン】

- ・寄付金目標 140 億円（スタジアム建設募金団体公式ホームページ）
- ・寄付資金（ガンバ大阪ホームページ）
 - 30 億円 ファン、サッカーファン
 - 100 億円 スポンサー、地域企業
 - 20 億円 行政の助成金

【スタジアム建設のしくみ】



【寄付資金プラン】



○個人からの寄付金の場合

- ・この寄付は「ふるさと寄付金」として所得税の確定申告を行うことにより、所得税および住民税から寄附金控除を受けることができる。（所得税法第 78 条第 1 項）

○法人からの寄付金の場合

- ・支出した寄付金の金額が、法人税における損金算入額となる。（法人税法第 37 条第 3 項）
手続きには、当団体発行の領収書が必要となる。

○ふるさと寄付金

- ・地方自治体への寄付金について、通常の控除に加えて『特例控除』が適用される制度。（※1）
1) 地方自治体への寄付金のうち 2,000 円を超える金額が、一定の限度（※2）まで所得税と合わせて個人住民税から控除される。実際に控除を受けるには、確定申告が必要である。

※1：寄附金控除

所得税の控除対象寄付金のうち、地方公共団体や条例により指定された団体に寄付をすると、市・府民税が軽減される制度。

※2：一定の限度

総所得金額等の 30%を限度。

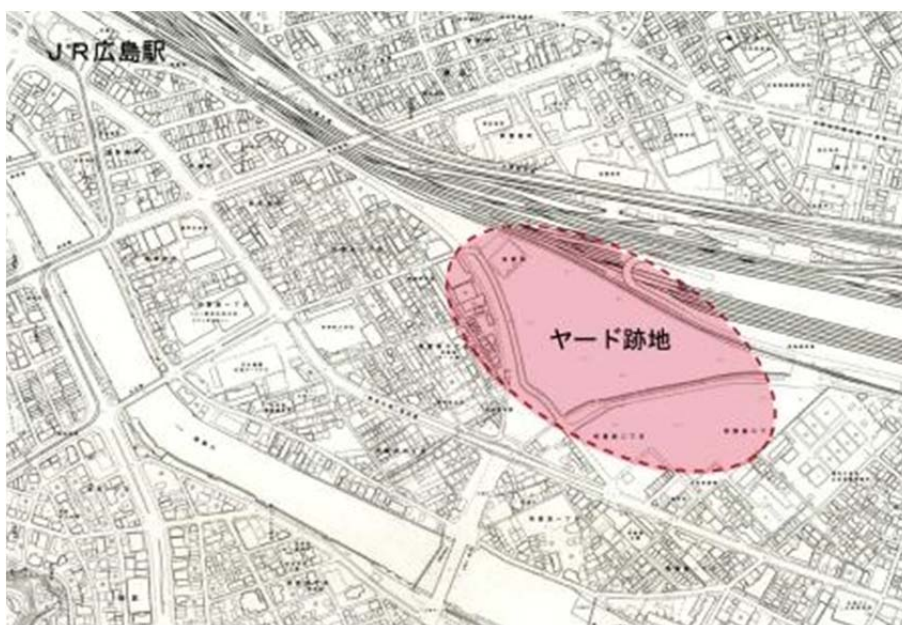
○寄付金のメリット（ガンバ大阪）

- ・通常の寄付は税金がかかるが、ガンバ大阪が寄付金募金団体を設立し、行政に代わってスタジアム建設資金を集め、建設するという形をとるため、寄付金に税金がかからない。
- ・ガンバ大阪が寄付金を集めた場合、税金がかかるため、効率よく建設資金を集めることができない。スタジアム建設後は、施設を行政に寄贈するため、ガンバ大阪としては、土地や施設所有の固定資産税がかからず、施設にかかる基本的な経費は施設使用料であるため、少ないリスクで事業を運営できる。

(参考2) マツダスタジアム

【建設場所】

- ・ヤード跡地は、JR広島駅から南東方向へ約800mに位置している約11.6haの土地で、平成10年(1998年)3月に広島市土地開発公社は、以下の3つの土地利用の基本方針に基づき、日本国有鉄道清算事業団から当該用地を先行取得した。
 - * 中枢性の強化及び都市の魅力の向上に資する新たな都市機能の導入・整備
 - * 市街地整備事業の推進
 - * 災害に強いまちづくりに資する防災空間としての活用
- ・平成16年(2004年)の1リーグ制等のプロ野球界再編論議により、「カープが広島からなくなるのではないかと」の危機感が高まり、同年11月に、県・市・経済界、スポーツ団体等の官民の代表者で組織された「新球場建設促進会議」(以下「促進会議」という。)が設置され、平成17年(2005年)3月の同会議において新球場建設の方向性がとりまとめられた。
- ・さらに、新球場の建設場所について技術的な検討を行った結果、建設場所をヤード跡地とすることとし、平成19年(2007年)11月に新球場の建設工事に着手した。
- ・促進会議の「新球場建設の基本方針について」において、新球場建設に併せて、プロ野球が開催されない日も賑わいを創出する機能を整備する方針が示され、新球場や周辺道路を除いたヤード跡地の未利用地については、こうした集客施設を整備することとした。



【ヤード跡地集客施設等整備事業の概況】

○事業手法

- ・集客施設等の整備にあたっては、民間の経営ノウハウや資金を活用するため、公募型プロポーザル方式により事業予定者を選定した。
- ・選定された事業予定者は、自ら資金調達を行い、対象地を購入して施設の整備・運営を行う。

○事業予定者の募集・決定等

- ・平成 19 年(2007 年)11 月にヤード跡地集客施設等整備の事業予定者募集を開始し、平成 20 年(2008 年)4 月に下記の企業グループを事業予定者に決定した。

〔事業者〕 代表会社 三井不動産株式会社
構成会社 株式会社コナミスポーツ&ライフ
株式会社ラウンドワン

○基本協定の締結

- ・平成 20 年(2008 年)6 月 24 日、事業予定者（代表会社）、広島市土地開発公社及び本市の三者が、協力して本事業の実現に向けて取り組むことについて相互に確認することを目的に、基本協定書を締結した。

【概略基本計画の変更】

- ・基本計画提出等の期限延期の承認以来、事業者と協議・調整を行い、平成 23 年(2011 年)1 月 14 日に変更の協議が整ったため、これを公表した。

〔主な変更内容〕

○整備手法の変更

- ・B 地区は平成 24 年度（2012 年度）中に整備し、A 地区は 5 年以内（遅くとも平成 27 年度（2015 年度））に事業化する段階的整備を行う。

○導入機能の変更

- ・B 地区に複合エンターテイメント施設に代えて、スポーツ&ショッピングエンターテイメントとして、広域からの集客が可能な大型商業施設を導入する。

○A 地区の暫定利用

- ・事業者が主体となり、平成 23 年度（2011 年度）から事業化されるまでの間、暫定利用を行う。



【施設概要】

- ・グラウンド面積 12,710m²
- ・右翼（ライト）100m、中堅（センター）122m、左翼（レフト）101m
- ・最大観客定員 33,000人

【事業費】

- ・144億6,300万円（建設費90億円、用地取得費54億6,300万円）

建設費 90億円	国庫補助金	7.08億円
	たる募金等寄付金	1.26億円
	球場使用料	35.66億円
	広島市	23億円
	広島県	11.5億円
	経済界	11.5億円
用地取得費 54億6,300万円	球場使用料	51.28億円
	国庫補助金等	3.35億円

- ・たる募金

地元マスコミ各社で構成する「新球場建設「たる募金」推進委員会」が主体となって、平成16年（2004年）11月から1年間に亘って展開され、新球場の早期建設を願う全国ファンから多くの支援が寄せられた。

(2) 事業手法の採算性

民間事業者の事業参入のためのインセンティブは、事業の収益性や採算性、リスク負担のバランスと安定性、継続性が重要になります。

PFI 事業を選定する場合、PFI 事業は、公共施設等の整備等に基づく事業であり、公共が取り組む行財政改革（行政目的の実現、財政面、組織面、機能面等の改革）のための手法のひとつであり、またこれまで以上の良質な住民サービスが提供できるといった効率的かつ効果的な行政施策の実現のための手法です。しかし、一方で PFI は民間事業者が公共に代わって事業を進めていくため、公共性を保ちつつ民間事業者としての採算性が PFI 参画のための重要なインセンティブとなります。

公共と民間事業者の双方にとって、事業としての ” 採算性 ” があることが PFI を成立させるための重要な要素です。公共にとって PFI としての事業性を見出す根拠となるのが VFM であり、民間事業者にとっての採算性はプロジェクト・ファイナンスの要件となる事業性やキャッシュフローあるいはリスク分担の適正です。

VFM が大きければ財政面でのメリットが証明されますが、必ずしも VFM によって事業全体の有効性が証明されるのではなく、民間事業者の創意工夫に基づく定性的評価や民間事業者の経営実績や経営能力あるいは信用力、需要予測の適正など様々な視点から事業性についても検証される必要があります。

PFI で事業を推進するにあたっては、既成概念に捉われ従来の公共施設等の整備等の手法を踏襲して、単に公共側のみのメリットだけを追求するのではなく、民間事業者、金融機関、公共の三者間のバランスが保持されることが重要になります。より効果的な公共事業を推進するためには民間事業者にとっての “ 採算性 ” をも踏まえたなかで、例えば事業性が乏しい事業であれば民間事業者が参画し易くなるようなインセンティブを要求水準の策定段階で組み入れるなど、付帯施設による民間収益事業と PFI 事業との事業期間の整合や付帯民間収益施設部分の第三者への譲渡など PFI 事業との債権分離などについて検討を加えていくことが必要になります。

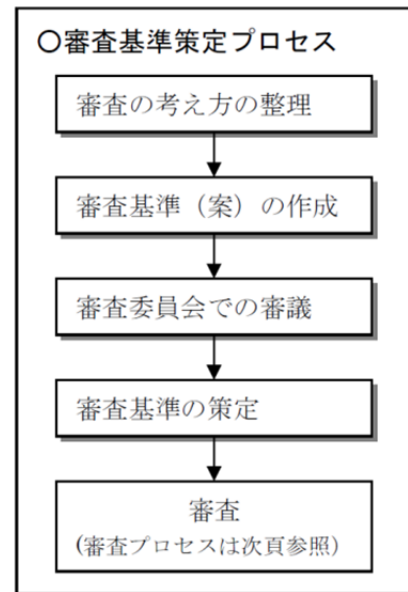
(3) 事業者の選定方法

事業者の選定に際し、審査基準を作成する必要があります。審査基準の作成にあたっては、まず事業目的を明確にした上で、当該プロジェクトが求めるサービス内容及び水準を要求水準書に沿って具体的に検討するなど、審査の考え方を整理します。

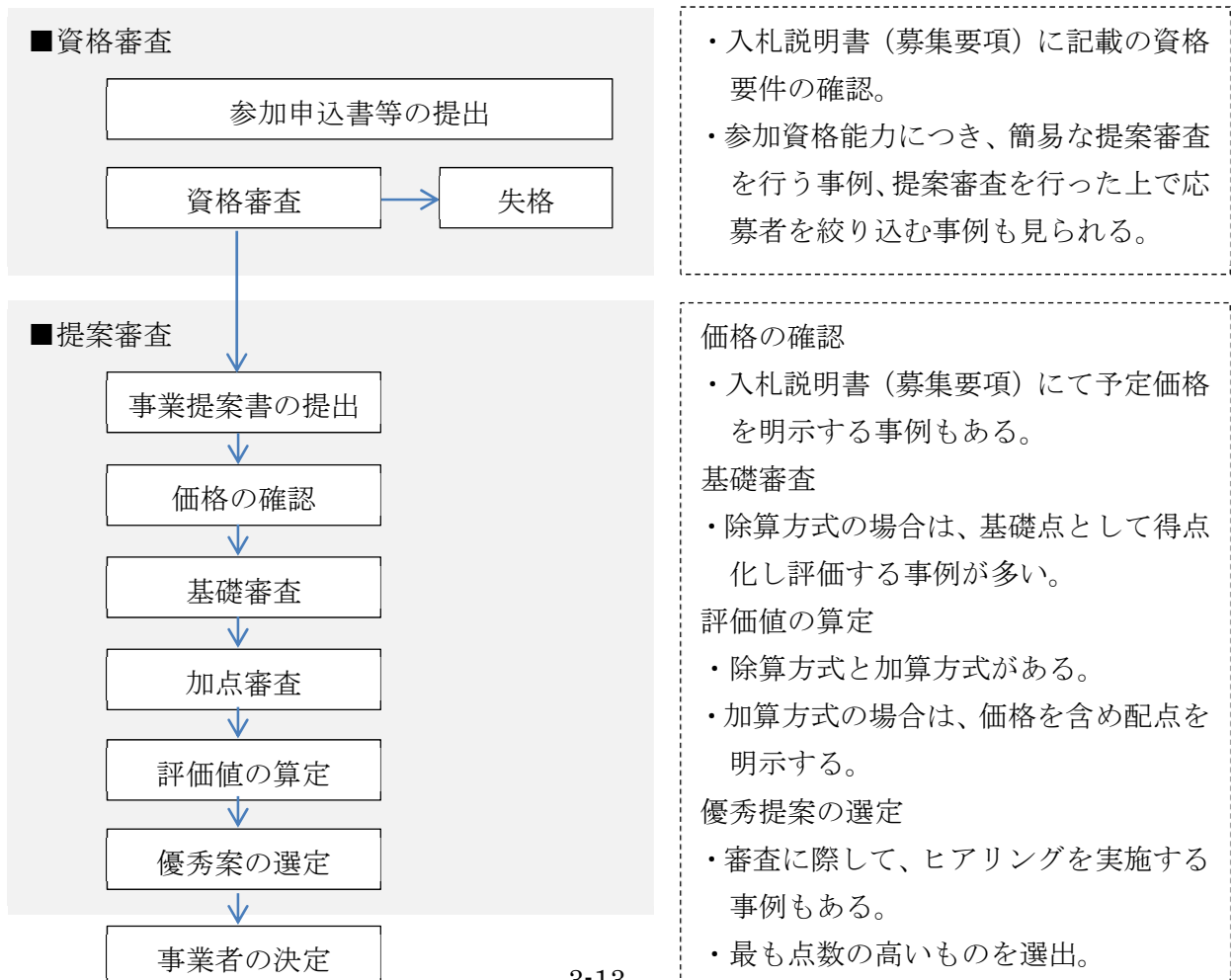
特に、応募者に提案を求める範囲（審査をして意味がある部分の把握）については、十分な検討を要します。

次に総合評価一般競争入札方式の適用の有無、配点の考え方、事業者からのヒアリングの有無などを検討し審査基準（案）を作成します。また、評価項目は、実際に客観的な評価が可能であるか等を検討した上で設定します。

このようにして地方公共団体が作成した審査基準（案）に対し、当該プロジェクトの特性に応じた適切な評価項目・基準の設定がなされているかなどをチェックするため、審査委員会等を通じて学識経験者の意見を聴取することが望まれます。



<審査の流れ>



(4) 事業スケジュール

新アリーナに想定される事業スケジュールを以下に示します。

事業手法により、事業スケジュールに変動があるものの、PFI 事業を活用した事業手法および指定管理者制度を活用した場合ともに、施設運営のあり方を検討し、選定を行うため、民間事業者へのヒアリング等の可能性調査を必要とします。そのため、計画・調整後に1年間程度の調査期間を設ける必要があります。

一方、資金募集团体による事業手法を想定した場合は、資金の募集期間を要するため、PFI 事業を想定したスケジュールよりも長期化することとなります。

(PFI 事業を想定したスケジュール案)

主要事項		年度		平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
民間事業者参入	可能性調査	意向把握・条件整理	事業者の選定					
計画・調整	庁内及び関係者調整	庁内及び関係者調整(事業の合意形成)						
	事業用地の確定	事業用地の確定						
	事業手法の確定	事業手法の確定						
設計	基本設計		基本設計					
	実施設計			実施設計				
申請手続き	確認申請(計画通知)				確認申請(計画通知)	検査		
工事	施設整備工事				工事入札	施設整備工事		
開業	供用開始							供用開始

(資金募集团体による事業手法を想定したスケジュール案)

主要事項		年度		平成29年度	平成30年度	資金調達後 1年目	資金調達後 2年目	資金調達後 3年目	資金調達後 4年目
資金調達		準備・調整	資金募集等						
計画・調整	庁内及び関係者調整	庁内及び関係者調整(事業の合意形成)							
	事業用地の確定	事業用地の確定							
	事業手法の確定	事業手法の確定							
設計	基本設計		基本方針等の検討	基本設計					
	実施設計				実施設計				
申請手続き	確認申請(計画通知)					確認申請(計画通知)	検査		
工事	施設整備工事					工事入札	施設整備工事		
開業	供用開始								供用開始