

(3) 運営手法に係る調査結果について

**第6回京都スタジアム(仮称)運営経営専門家会議
平成30年6月20日**

3. 運営手法に係る調査結果について

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

(内閣府補助 平成30年2月PwCアドバイザリー合同会社)

✓ 運営権方式の導入の可能性について調査を実施

(調査期間 H29. 3月～H30. 2月)

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

(文科省委託 平成30年3月PwCアドバイザリー合同会社)

✓ マーケティングサウンディングを実施及び民間事業者からの具体的なアイデア・意見を事業スキームに反映し、実施方針を検討

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

1) ニーズの把握: 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、①京都サンガファン、②アウェイ観戦者、③地域住民のニーズや消費動向を把握するために3種類の方法でアンケートを実施した。

① 京都サンガファンアンケートの主な結果と示唆

- 京都サンガの試合の際には、30代・40代の男性が利用者の中心となる。
- 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。
- 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。

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。

③ 地域住民へのアンケート

- 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。
- 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。
- 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。

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

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、周辺エリアを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。

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

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について

- 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結果を下表に示す。

大会開催時、非開催時におけるスタジアム収益の分類

	場内 → 本事業の収益対象	場外 → 事業対象外だが、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	競技等以外の利用による派生収益	付帯収益(エリア全体)
大会開催時	<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 <p>→ 周辺エリア、駅前ロータリーの活用を想定</p>
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 	<ul style="list-style-type: none"> クライミングウォール 広告収入 商業施設(アミューズメント施設) イベント利用 保育園 サイクル拠点(シャワー有料) 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)

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

4) 本事業における事業手法の考え方

	①直営	②指定管理者制度	③PFI(運営権)
基本事項			
募集期間	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、 <u>京都府では5年が基本</u>	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	原則としてすべてPFI事業者が収受
運営・収益力強化			
コンテンツ誘致による 収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <u>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</u> 	
運営の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 府の意向を反映した運営が可能 ○ 人件費の弾力化が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 5年超の長期的な視点による運営が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ <u>事業期間が短く、長期的な投資は期待できない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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 ◎ <u>みなし物権である公共施設等運営権を担保に抵当権を設定可能(=資金調達が円滑)</u>
スタジアムの運営	<ul style="list-style-type: none"> ○ ~△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 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 民間の運営で効率化、収益多角化の面で期待される 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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、<u>インセンティブ</u>が作用しやすい
商業空間の運営	<ul style="list-style-type: none"> ▲ 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 	<ul style="list-style-type: none"> △ <u>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</u>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 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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 ○ 左側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)

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

5) 民間企業への意向ヒアリング調査について

- 本事業への民間事業者の関心度、事業参入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。

ヒアリング対象企業・団体

- ✓ 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

主なヒアリング項目

- ✓ 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

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、亀岡周辺地域のにきわい創出の場となる可能性も示唆された。

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

6) 他のPFI事業の事例

- 施設劣化リスクの増大・収益構造の経年変化、資金調達、投資回収のための一定期間の確保が必要である。

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で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> ボルドー(30年) ニース(27年)	関空・伊丹(45年) リール(31年)

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

7) 他スタジアムの事例

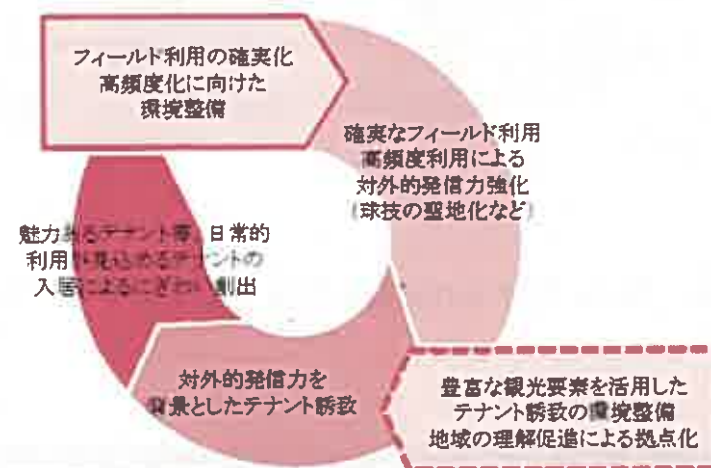
- 指定管理でも、自主事業で収入を上げているカシマスタジアムは10年、PFI事業や類似事業の場合は10年以上となっている。

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	MMIT 共同事業体 (千葉マリスタジアム・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JV 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ヵ月	指定管理者制度	ガンバ大阪
ノエビアスタジアム 神戸	10年	指定管理者制度	楽天
鳥栖スタジアム	—	直営	—

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

8) 事業収支・VFM算定にあたっての基本的考え方

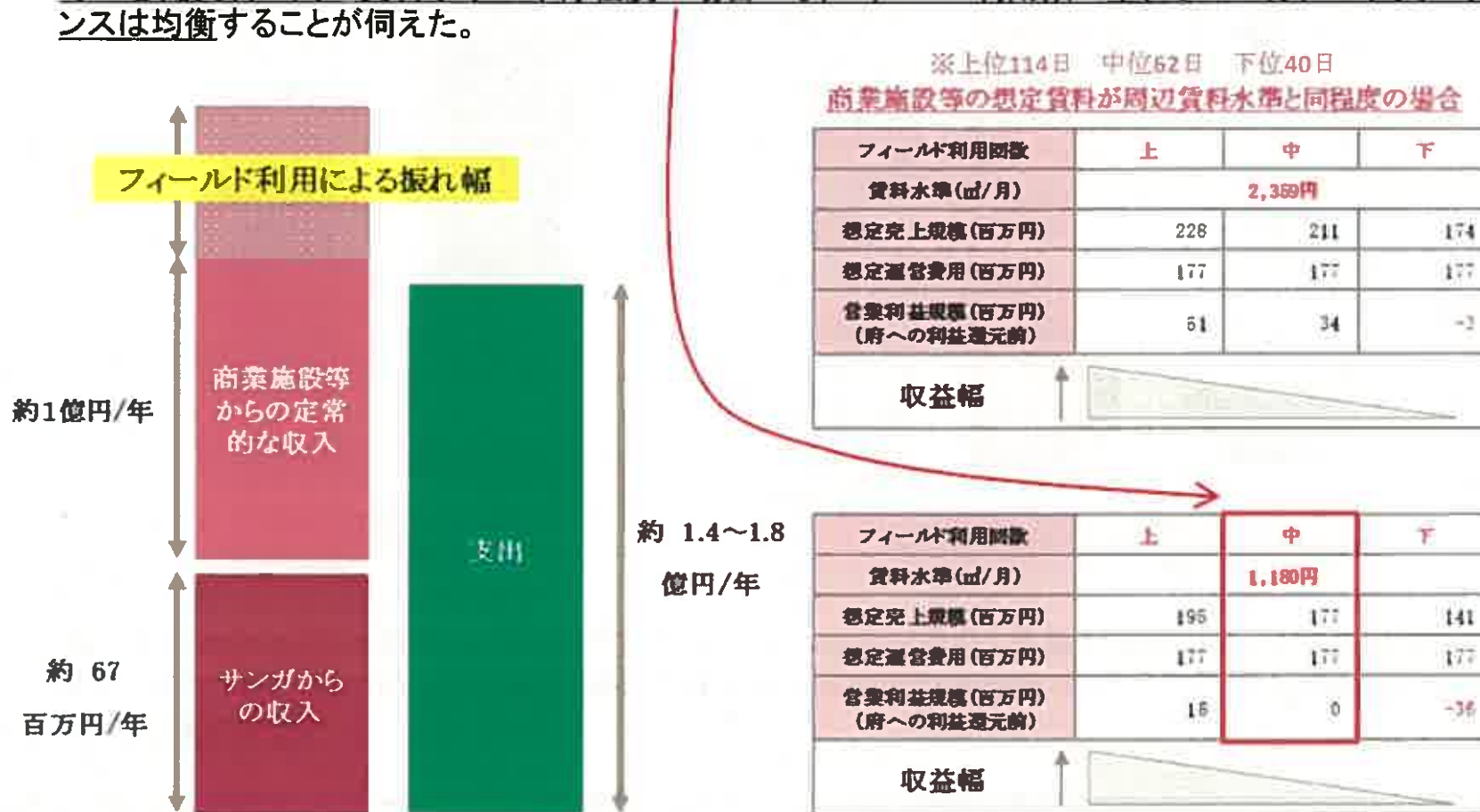
- ✓ 京都スタジアムは複合機能化・多機能化を図り、稼ぐスタジアムとして収益力を高め、多様なスポーツビジネス等が実施されることによる賑いの創出を図ることが期待されている。
- ✓ スタジアムの収益性向上にあたっては、支出の抑制も必要である一方、スタジアム運営については固定費の割合が大きいことから運営の工夫による支出抑制には限界があるため、いかに収入を伸ばしていくかが重要になってくる。そのためには、フィールドの稼働を高めるとともに、付帯する商業施設等から安定的な収入を得ることができるか、という点が鍵となる。
- ✓ また、商業施設等から安定的な収入を得るためにも、まずはスタジアムそのものについて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と考えた場合、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ガも含めて、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。



(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

9) 事業収支の感度分析

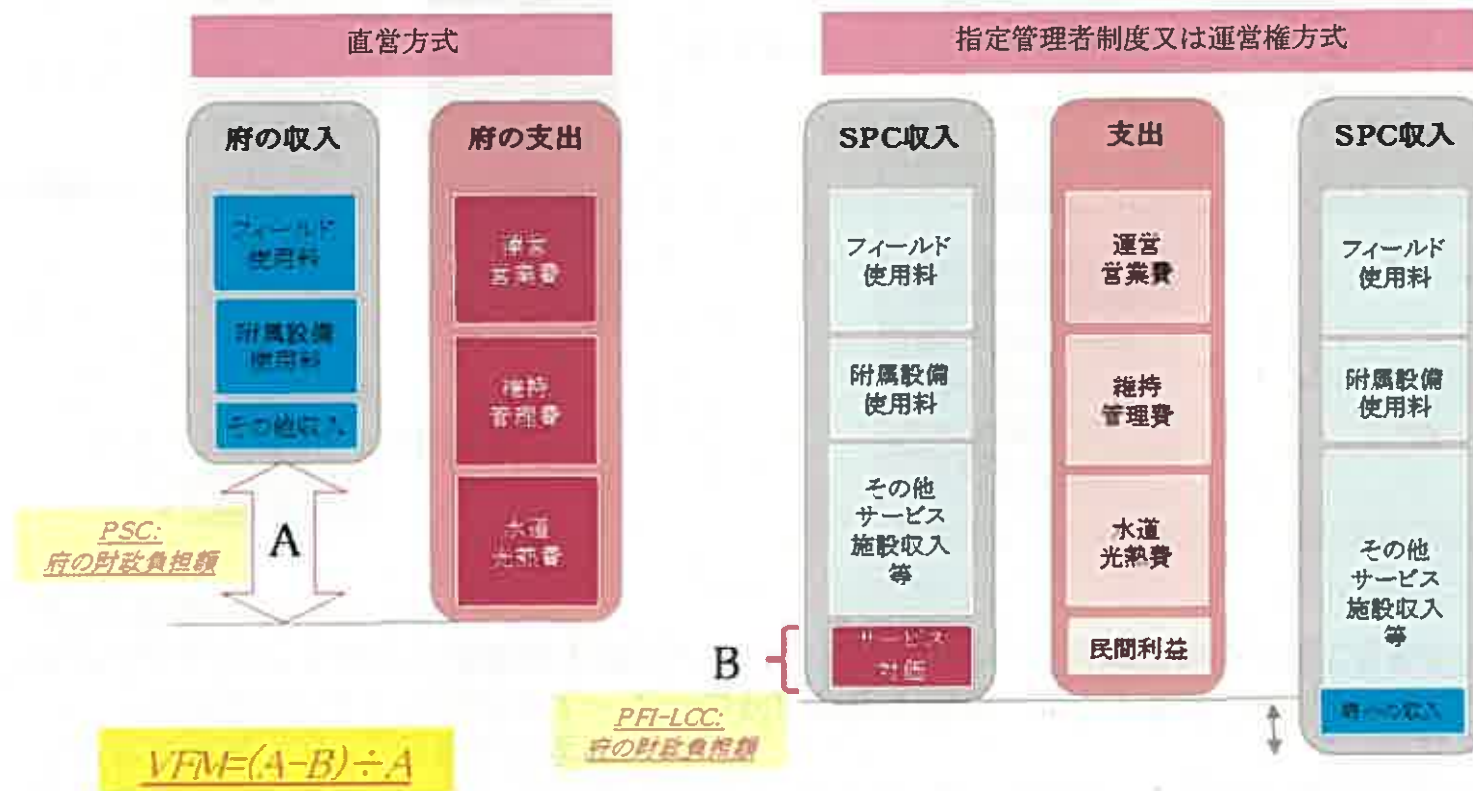
- 商業施設等からの安定的な定常収入、そしてフィールドの利用幅に応じて変動するフィールド利用関連収入が収支構造に大きな影響を及ぼす。
- 下表では商業施設の想定賃料とフィールドの利用回数が利益に及ぼす感度分析を実施した。商業施設等の想定賃料が周辺賃料水準の半分程度の場合でも、フィールド利用数が中位までであれば収支バランスは均衡することが伺えた。



(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

10) VFMの定義

- 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(PSC)となる。運営権方式の場合、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。



【凡例】



(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

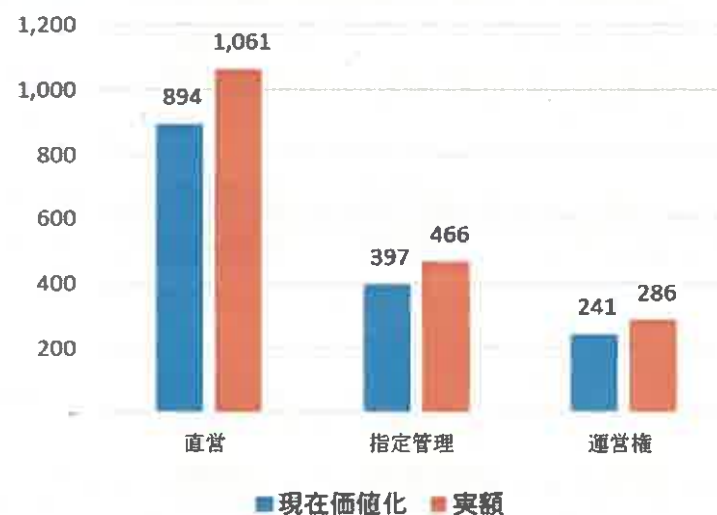
11) 事業手法別のVFM値について

	直営	指定管理	運営権
収支バランス(府負担額)(百万円)	1,061	466	286

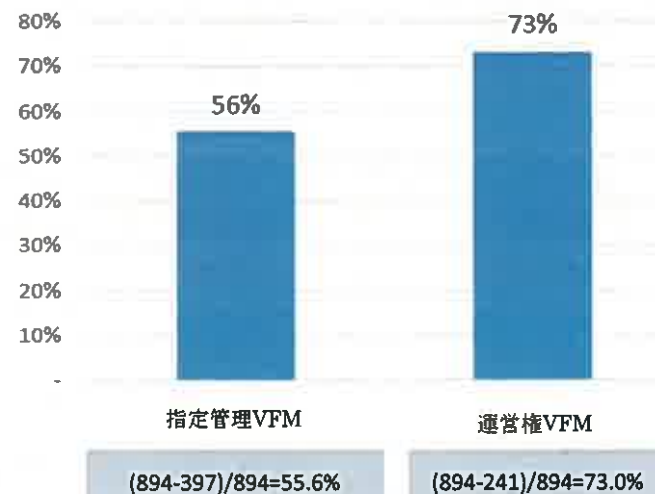
<算定条件>

- 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」(62日)
- 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%

(百万円) 京都府による事業期間に渡っての運営支出



VFMの比較



(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

12) 導入可能性の評価

定量評価

- 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、運営権等のPFI事業導入の可能性がある結果となった。
- 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ことを考えると、水準の多寡はあるものの、どのような状況下にあってもPFI手法の方が優位であると想定される。

定性評価

- 定性面としては、PFI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ポーシオン等による、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

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

13) 導入可能性の評価

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、本事業について一定の参画意欲がみられると評価できた。
- 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と考えられる。
- 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。

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と考えられる。

(1) 京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査

14) とりまとめ

- 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。

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

1) 検討の体制、参画委員とその役割

- 運営に関する検討にあたっては、エリアマネジメント、スマートベニュー、スタジアム経営、スポーツビジネス、PFI事業制度、会計・財務等の有識者と基礎自治体（亀岡市）で構成する協議会を設置し、トラックレコードが十分とは言えない京都スタジアム単体の運営だけでなく、亀岡市域の観光実態や持続可能なまちづくりのあり方などについて、スタジアム周辺等も含めたエリア全体での日常的なにぎわいの創出を前提として、参画委員の各専門分野から様々な意見を聴取した。

<協議会委員等>

分野	所属・役職	氏名
エリアマネジメント	龍谷大学 政策学部 教授	青山 公三
コンセッション・スマートベニュー	日本政策投資銀行地域企画部担当部長	足立慎一郎
スタジアム・クラブ経営	Jリーグ経営管理本部クラブ経営戦略部 スタジアム推進グループマネージャー	佐藤 仁司
スポーツビジネス	同志社大学スポーツ健康科学部 助教	庄子 博人
地域振興	スポーツ庁参事官(地域振興担当)参事官補佐	曾根 直幸
PFI事業制度	東洋大学PPP研究センター リサーチパートナー	藤木 秀明
会計財務	前野公認会計士事務所 所長	前野 芳子
金融(地元)	京都銀行公務・地域連携部 地域活性化室長	山元 新司
基礎自治体	亀岡市まちづくり推進部政策交通課長	伊豆田 浩文
事務局	所属・役職	氏名
業務受託者	PWCアドバイザリー合同会社 デイクター	片山 竜
技術支援	シスコシステムズ合同会社 マネージャー	三村 雄介

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

2) 検討のスケジュール、内容等

実施時期	調査事項		
	①協議会	②課題検討等の内容	③意見招請手続等
8月	第1回協議会 (8/18)	京都スタジアム(仮称)の概要、エリアマネジメントの考え方、コンセッション事業スキームに関する論点整理	
9月		論点整理した課題等を踏まえた運営事業計画の検討	
10月	第2回協議会 (10/23)	地域未来投資促進法によるまちづくりビジョン、具体的なエリアマネジメントのあり方、運営事業の全体概要	
11月	第3回協議会 (11/30)	事業手法、事業収支とVFMの考え方、官民連携プラットフォームの開催について	
12月		インフォメーションパッケージ(IP)資料の作成、調査機関による企業とのヒアリングの実施	
1月	第4回協議会 (1/26)	大阪城公園(PMO事業)の検討、京都スタジアムの運営収支の見込み、企業ヒアリングで把握した意見	マーケットサウンディング実施要領公表 (1/30開始)
2月			参加希望企業からの意見招請回答書提出、企業対話の実施
3月	第5回協議会 (3/1)	企業対話や企業提出意見の中間報告、事業採算性の確認、事業スキーム(素案)整理、今後のスケジュール、協議会のとりまとめ 報告書とりまとめ	企業対話の実施(3/13) 企業対話のとりまとめ

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

3) 協議会における主な意見

➤ 以下の事項に関し議論いただいたところ、次のような主な意見が出た。

- ① ビジョンの共有
- ② エリアマネジメントの考え方の整理
- ③ クラブチームのあり方の整理
- ④ 官民が京都スタジアムに関して意見交換を行うことのできるプラットフォームの立ち上げ
- ⑤ 稼ぐスタジアムとしての収益確保の可能性と収益リスクの負担の在り方

<主な意見>

- 地域全体の今後のあり方、地域の意向を含め、京都スタジアムとその周辺をどのように盛り上げていきたいのかをビジョンとして発信していくこと、さらにそれは公益性の高いビジョンであることが必要
- 日常的なにぎわいの創出のためには、一般の人が訪れても楽しいスタジアム作りを実施していくことが望ましい
- 地域性も踏まえて、クラブチームが京都スタジアムにどのような立場で関わっていくかが重要であり、スタジアムを盛り上げていくためには、クラブチームへの積極的な働きかけが必要
- 今後のスタジアムと周辺を取り巻く環境を踏まえると、エリアマネジメントが重要となってくる
- マーケットサウンディングの実施にあたっては、単一の企業だけでなく、コンソーシアムを意識した動きを行うことが必要

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

4) 協議会の検討を通じて、得られたこと

- 協議会として、本運営事業の検討をさらに進めていく上で、以下の3つの新しい姿を示して行くことが必要とのとりまとめがされた。

- ① 新たな官民連携のあり方、コンセッション事業は先行事例も少ないが、官民がリスク・リターンをシェアするなど、Win-winの関係を気付くことのできる事業とすべく、本事業の実施を通じて新しい官民連携の方向性を打ち出す姿
- ② スタジアムの多様な活用方策 スポーツだけでなく、コンサートやe-Sportsなど様々なコンテンツを実施することで、賑いを創出し、収益力の高い京都発の新しいスタジアムの姿
- ③ 地域と連携する新しいスタジアム スタジアム周辺及びエリア全体の発展に寄与するスタジアムとなるよう、エリアマネジメントの導入など、持続可能なまちづくりの姿

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

5) インフォメーションパッケージ(IP)の作成及びマーケットサウンディング(MS)調査

- ・ 「京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査業務」(内閣府補助)で抽出された論点・課題を踏まえ、次の調査を実施した。

- ① 意見招請の実施に向けて、京都スタジアム(仮称)に関する情報を取りまとめ、民間事業者に提供するためのインフォメーションパッケージ(IP)の作成
- ② 事業実施に向けた民間事業者による具体的な運営内容の情報を収集するために、意見招請手続きを実施し、広く民間事業者から事業の運営内容に関する情報提供を受けるとともに、提供された情報や意見について、その正確な理解のための個別対話を実施

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

6) 実施スケジュール

平成30年1月30日(火)	実施要領の公表
平成30年1月31日(水) ～2月14日(水)	参加申請書の受付
平成30年2月5日(月)～	参加申請者への検討資料の提供 ※参加申請書提出者に順次ご提供
平成30年2月20日(火)	個別対話にあたっての意見招請事項の回答書の締切り
平成30年2月20日(火) ～3月13日(火)	個別ヒアリング(必要に応じて実施)

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

7) 得られた成果

- 民間事業者の多くは本事業に対して関心はあるものの、現時点では採算性が不透明であることや、企業側で興行イベントの企画・運営に関するノウハウが不足していることなどから、事業の参画については、検討途上であるという状況が確認された。
- 今回のマーケットサウンディングに参画した企業のうち、事業リスクを取り代表企業として参入の意向を示した企業があったが、多くの企業は本事業の事業性がよくわからないことなどから、コンソーシアム構成員、または協力会社としての参画を考えていた。また、マーケットサウンディングに参加した企業の多くは施設の維持管理会社であり、企画運営会社や興行会社、そして不動産事業を展開するデベロッパーや商社、電鉄会社などの企業からの参加は少なかった。
- 12社に対して個別面談を実施したが、多くの企業から本事業の採算性が現時点で不透明だという意見があった。特に、サンガの試合日以外の340日をどう利活用するか、現時点で確定的なコンテンツが明らかでない中、いかに確実な収入を見込むか、さらなる検討が必要との意見が多かった。また、付帯する収益施設からの収入が亀岡という立地も踏まえて持続的かどうかをまちづくりのビジョンを見て検討したいとの意見もあった。

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

8) 本事業で得られた課題認識等

- マーケッドサウンディングの結果、収益リスクの負担に慎重な回答がみられたことから、引き続き、民間事業者に対して、新しいスタジアムの使い方、コンテンツの可能性などの情報発信に努める必要がある。ただ、「稼ぐスタジアム」についての意識を参画事業者を促すには、一定のインセンティブ付与が有効になると考えられる。
- 特にフィールドの稼働については、トラックレコードがなく、基礎的需要の見立て自体について疑念を持つ民間事業者もあり、当該要素に関する補てん措置等を行うなど、万が一の事態での安心感を提供することも必要になると考えられる。
- 他方、民間事業者のノウハウによる収益力向上に伴う収益増については、事業者の採算確保のために、一定程度優先的にこれを配分することを認めることで、民間事業者の収益力向上にかかるインセンティブを醸成することが想定される。ただし、民間事業者による収益力向上が達成できた場合は、府に対して一部を還元することで、府もそのメリットを享受する枠組みも有効と考えられる。
- さらに、還元開始の基準については売上が一定額を超過した場合等に設定することが想定され、その場合、還元開始の基準時期を事業者選定時における競争要素とすることも考えられる。

(2) 文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業

9) 課題等に対する今後の対応方針

- 「京都スタジアム(仮称)に係るコンセッション事業に関する先導的開発事業検討協議会」における議論及び別途検討した「京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査業務」の検討結果を踏まえ、企業との個別対話の継続を通じて、競争環境を確保しつつ、民間企業が参入しやすい事業スキームに深化させることが必要である。
- 官民連携事業は、必ずしも行政職員が得意でない分野を民間事業者が補強し事業目的を実現するために協働するものとするれば、民間事業者が受け止めきれぬ要求水準かどうかを確認したり、収益性をより高めるためのアイデアを引き出したりする目的で、公募までに幅広く民間事業者の意向を確かめることが重要である。
- 民間事業者にとって魅力的な運営事業となれば、競争環境が醸成され、よりよい提案が出てくる可能性が高まり、結果として地方自治体、ひいては府民にとって、満足度の高い運営事業計画が作成できるものと思料される。

