多様化する官民連携手法を理解し、運営戦略を踏まえた施設づくりを学ぶ。
高集客、高稼働し、地域に価値をもたらす具体的施策を徹底解説！

スタジアム・アリーナ開発の事業スキームと運営戦略資料集



安定収益確保の手法を多様な角度から提示

執筆者
信江雅美　広島経済大学 経営学部スポーツ経営学科 教授
山﨑隆司　クラブサクセスジャパン㈱　代表取締役社長 CEO
山﨑智広　クラブサクセスジャパン㈱　副社長
杉崎健二　㈱29ers/29コンサルティング㈲　代表取締役

2026年11月2日発刊

◉A4判／縦型／140頁◉定価106,700円（本体97,000円）

本書の特徴

1. 高集客と高稼働のための**運営戦略を踏まえた施設づくり**を詳解。主催者の収益に見合う**設計・設備・運営条件を具体化**する
2. 負担付き寄附、PFI・EOI、分離発注など**多様化する官民連携事業スキーム**が理解できる
3. 先行事例を民間、自治体双方に取材。**官民連携の分担や運営・利用実態、街づくりへの波及効果**が把握できる

ご案内

「スタジアム・アリーナ」の新規開発や建替えが活発化しています。その役割は、スポーツ庁・経済産業省が進める「スタジアム・アリーナ改革」により、単なる競技施設から「街づくりの核となる交流拠点」へと大きく変化しました。特に地方では、地方市街地再開発事業の中核機能として、周辺価値・都市価値・ブランド価値を高める役割も期待され、自治体からの注目は高まっています。

一方で、建築費の高騰や、開業後の収益確保の難しさといった課題も出てきています。

本書では、多大な投資が伴う同事業において、**官民連携事業手法による新たな事業スキームや資金調達方法、収益を上げる集客戦略を前提としたハードづくり、さらには主催者の収益に見合う設計・設備などでのコスト削減策**を、チーム戦平均収容率90.4%を実現した「エディオンピースウイング広島」の建設推進プロジェクト総責任者を務めた信江雅美氏、アリーナ運営の実務に携わる山﨑隆司氏、元プロモーターで現プロデューサーの杉崎健二氏が具体的に解説いたします。

デベロッパー、建設会社、スポーツチーム運営会社、金融機関ほか関連事業者の皆様にご購入をお薦めいたします。

編集内容

第1編 スタジアム・アリーナの現状と事業スキーム

Ⅰ. 現状と展望
- 1. 人口減少社会とスタジアム・アリーナ改革
- 2. 近年のスタジアム・アリーナ計画にみられる五つの変化
- 3. スタジアム・アリーナの展望

Ⅱ. 官民連携と事業スキーム
- 1. 官民の役割と事業スキーム
- 2. 管理運営に民間の力を導入する
  - (1)指定管理者制度
  - (2)設置管理許可制度
- 3. 公共が整備主体となるDB、DBM、DBO
- 4. PFIの基本と代表的な類型
- 5. コンセッション(公共施設等運営権)
- 6. 新たな事業スキームと組み合わせ
  - (1)負担付き寄附
  - (2)BT+コンセッション
- 7. Park-PFI、土地賃貸借、リース方式
- 8. 事業スキーム組み合わせの留意点
  - (1)スキームの組み合わせと境界管理
  - (2)公共側からみた事業方式検討の重要ポイント
  - (3)民間企業が参加を判断する際の留意点
- 9. 資金調達手法
  - (1)協賛金やネーミングライツ
  - (2)クラウドファンディング　(3)寄附
  - (4)公的資金
  - (5)エディオンピースウイング広島にみる財源の複線化

第2編 開発計画・運営戦略

Ⅰ. スタジアム・アリーナの目的と創り出す価値
- 1. 三つのカテゴリー(目的)
- 2. 施設が生み出す「財務価値」と「社会価値」

Ⅱ. 開発計画の留意点と戦略
- 1. 事業検討プロセスの3段階
- 2. 基本構想～「ありたい姿」の決定
  - (1)基本構想に必要な基礎調査
  - (2)自治体の上位計画との整合性
  - (3)法令・条例等に関する基礎調査
  - (4)エディオンピースウイング広島の例
  - (5)主要なステークホルダーによる検討組織と合意形成
- 3. 基本計画策定のポイント
  - (1)基本計画での検討事項
  - (2)候補地の検討
  - (3)市場環境分析
  - (4)利用用途の検討
  - (5)施設規模・機能
  - (6)事業収支の考え方
  - (7)主催者側の視点
  - (8)提案書作成(民間側)の留意点
- 4. 常時満員と日常利用を生む施設計画・運営設計
  - (1)主要ターゲットの決定
  - (2)ペルソナの設定
  - (3)来場体験を一つの流れとして設計
  - (4)来場に向けた安心感
  - (5)来場時の快適性
  - (6)観戦体験へ向けた楽しみ
  - (7)施設内での快適性
  - (8)観戦中の楽しさ
  - (9)退場時の快適性
  - (10)観戦後の楽しさと、次回来場を促すための情報発信
- 5. 日本型ホスピタリティ空間
  - (1)プレミアム空間の活用
  - (2)海外の考え方との違い
  - (3)一般席のホスピタリティ
  - (4)プレミアム空間と一般席の共鳴
- 6. サッカースタジアムにおける必要な分離と過剰な分断
- 7. 満員と365日の賑わいを実現する運営戦略
  - (1)管理運営業務
  - (2)提案や企画を判断する運営組織
- 8. 満員のスタジアム・アリーナをつくる
  - (1)スタジアム・アリーナ自体の賑わいを創出
  - (2)満員を継続するポイント
  - (3)収益源を複線化する
- 9. ユニークベニューとして体験を設計
- 10. 会議室・VIPルーム等の活用は設計段階で決まる
- 11. 非試合日を都市の日常に変える
- 12. 地域への循環と経済効果の考え方

Ⅲ. ローコストアリーナ計画と収支構造
～建設費を削り、稼ぐ力を残す設計・事業スキーム
- 1. 建設費高騰への対策
- 2. 建設費管理を「坪単価」から「事業上限額」へ
- 3. ハード側のローコスト化への挑戦
  - (1)トラス式・モジュール型アリーナの可能性
  - (2)過剰設備の見直しと設計上限額
  - (3)ゼネコン一括発注と分離発注の使い分け
- 4. 削らない設備――稼働と収益を生む基盤
  - (1)収益を生む座席と設備を優先する
  - (2)オールインクルーシブとプラグ&プレイ
  - (3)売店・物販・ケータリングの収益設計
  - (4)アリーナの意外な収入源
- 5. PFIとは異なる第三の選択肢「負担付き寄附」
  - (1)国内事例
  - (2)基本的流れ
  - (3)企業側メリット
  - (4)公共側メリット
  - (5)公共側からみた契約条件の重要性
  - (6)建設費700億円仮定のケーススタディ
- 6. PFIの先にあるEOI方式
- 7. プロチーム参画時の利益相反と年間編成権
  - (1)利益相反というガバナンス課題
  - (2)プロリーグと興行のスケジュール調整
- 8. SAGAアリーナから検証する収支構造
  - (1)指定管理者制度におけるSPC組成と地元主導
  - (2)初年度黒字化を可能にした料金戦略と稼働
  - (3)売上は「会場利用料」だけではない
  - (4)東京ドーム、Kアリーナ横浜との比較
  - (5)施設側と興行主側では、公演の見え方が異なる
  - (6)SAGAアリーナから導く七つの運営原則
- 9. 収支構造と市場成立性の検証
  - (1)収支構造のモデル
  - (2)市場は年間カレンダーで判定
- 10. アリーナの事業収支計画と収支構造の考え方
  - (1)Kアリーナ横浜の年間収支を推計
  - (2)さいたまスーパーアリーナの実績
  - (3)公演構成が収益モデルをつくる

Ⅳ. 主催者に選ばれるアリーナの設計・設備・運営戦略
- 1. 地域のためのアリーナが理想の姿
- 2. これからのアリーナが備えるべき要件
  - (1)主催者の損益から逆算する
  - (2)施設性能は興行収支に直結する
  - (3)安全・高速のリギング基盤
  - (4)移動式舞台で工程を並行化
  - (5)コンサート対応のプロダクション(興行制作)電源
  - (6)搬入の起点となる搬入荷さばき場
  - (7)全部常設ではないプラグ&プレイ
  - (8)設備投資は主催者総コストで評価
- 3. 理想のアリーナの運営体制とは
  - (1)地元人材を施設の力にする
  - (2)警備・安全管理に会場知識を活かす
  - (3)ケータリングで地元調達を生む
  - (4)運営機能を設計段階に織り込む
  - (5)チケットデータを地域接点に変える
  - (6)データを地域価値へ戻す
  - (7)スポーツ専用か、エンタメ併用か
  - (8)都市の興行能力をつくるアリーナ
- 4. 5,000席・1万席アリーナの理想型
  ～「死に席」を最小限に抑える
  コンサートモード／スポーツモード
- 5. エンタメ市場を拡大するアリーナ
  - (1)開催地は自動的に増えない
  - (2)既存公演の移転と市場拡大を分ける
  - (3)ツアールートの「通過都市」から「開催都市」へ
  - (4)地域に「公演をつくる産業」を残す
  - (5)来場者を1回の顧客で終わらせない
  - (6)チケット外消費を都市へ広げる
  - (7)ダークデーを小さな市場へ変える
  - (8)会場損益と市場・地域価値を二層で測る
  - (9)市場の器ではなく、成長装置になる

第3編 先進事例研究

■IGアリーナ
愛知県／㈱愛知国際アリーナ
アリーナ初のBT+コンセッション方式を採用した収容人数最大級施設。多様なコンテンツへ対応し、1年間で100万人を集客

■あなぶきアリーナ香川
香川県／香川アリーナコンソーシアム
「世界で最も美しいアリーナ」最優秀賞受賞。指定管理者が共同体による強みを活かした誘致により、稼働率94%を達成

■YANMAR HANASAKA STADIUM
大阪市／(一社)セレッソ大阪スポーツクラブ
負担付き寄附で臨場感溢れる観客席、複合型施設にリニューアル。ホームチーム関連会社が指定管理者で運営

ご注文方法

ホームページからお申込みください。
https://www.sogo-unicom.co.jp/databook/
お申込みを受付次第、商品をお送りいたします。
お支払いは銀行振込、またはクレジットカードでも決済いただけます。

お問合せ

綜合ユニコム株式会社
〒104-0031　東京都中央区京橋2-10-2 ぬ利彦ビル南館6階
ご注文、お支払い等　TEL. 03-3563-0025[管理部]
編集内容　TEL. 03-3563-0120[企画情報部]

HB-261117-06