

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 報告書

平成 30 年 3 月
京都府

目次

はじめに	1
第1章 事業の概要等.....	2
1.1 事業の背景・目的.....	2
1. これまでの検討経緯.....	2
2. 事業に対する課題認識と事業の目的.....	3
1.2 京都スタジアム（仮称）の施設概要.....	4
1. 京都スタジアム（仮称）の目指すべき姿、役割.....	4
2. 施設概要	5
1.3 事業概要	12
1. 事業概要	12
2. 事業スケジュール.....	12
1.4 京都府における PPP/PFI 等に関する取り組み	13
1. PPP/PFI に関する基本方針.....	13
2. PPP/PFI 推進に向けた庁内体制	16
第2章 「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」の概要	19
2.1 協議会の概要	19
1. 検討の体制と役割.....	19
2. 協議会のスケジュールと主な内容.....	22
2.2 協議会における指摘事項とその対処方法	24
2.3 専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫	25
2.4 協議会による体制構築を通じて、評価すべき点、改善点	25
第3章 再委託の内容に関すること.....	27
3.1 再委託の概要	27
1. 再委託の内容.....	27
2. 再委託することになった背景と、民間事業者に期待した役割.....	28
3.2 再委託先企業による具体的な検討内容	29
1. 個別論点の検討.....	29
2. マーケットサウンディングの実施.....	41
3. MS 及び個別対話の結果を踏まえた事業スキーム案等の論点・課題検討	52
4. 実施方針案の作成.....	60
第4章 今後のスケジュール.....	64

【添付資料】

- マーケットサウンディング公開資料一式
- 実施方針（案）

はじめに

京都スタジアム（仮称）（以下、「京都スタジアム」という。）は、新しく市街化区域に編入（平成26年1月）され、JR亀岡駅北側に広がる約17haのエリアで地権者が設立した土地区画整理組合により、住宅地・商業地の土地開発事業が進められているエリアに整備しているスポーツ施設である。J2に所属する京都サンガのホームスタジアムとしてプロサッカーの試合が行われる他、ラグビー・アメリカンフットボールの公式試合も開催できる球技専用施設（収容人員21,600人）として整備が進められている。

京都スタジアムが立地するエリアは、京都市内から電車で20分程度の距離に位置し、保津川下りやトロッコ列車、湯ノ花温泉など既存の観光資源にも近く、試合開催日以外でも区画整理事業で開発される商業地と連携して、本スタジアム内の未利用空間での商業施設の誘致や、施設内諸室をコンベンション機能として活用するなど、複合機能を有した施設にすることにより、新しいスポーツビジネス創出の場としていく計画である。これにより、地域振興や駅前周辺の既存地域の活性化が期待されるとともに、新たな京都市内への連絡窓口や「海の京都」「森の京都」など中北部地域のゲートウェイとしての機能を発揮できると考えられる。

こうした本スタジアムが立地する地域特性を踏まえ、民間の経営ノウハウや民間の企画力・創意工夫が期待できる柔軟な運営を行うことで、スタジアムの魅力を向上させるとともに、スタジアムの運営における府の財政負担の軽減を行うことが可能と考えられる。そのためには効果的、効率的な運営手法の円滑な導入を図ることが必要であることから、本事業では、以下の検討・協議を行うこととした。

①有識者による協議会の実施

専門家及び府庁内関係課から構成される協議会を設置し、別途実施した「京都スタジアム（仮称）運営権PFI事業導入可能性調査業務」の結果を踏まえて、下記②で検討された事業スキーム（案）や各種論点に係る協議、下記③により民間事業者等から提供された意見に関する議論を行い、実施方針（案）策定に向けた方向性を導出するものである。

②運営事業に係る個別論点の検討と解決策、事業スキーム案、実施方針案の検討

京都スタジアムの運営事業に係る法務・会計等を含む専門的な論点・課題については、調査・検討を行い、協議会で検討する。また、下記③により得られた意見や提案等を踏まえ、事業スキーム案等に関する整理を行う。

③民間事業者への意見招請等と意見にかかる個別対話の実施

事業実施に向けた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スタジアム運営事業のアイデア等に関する提案を受けるとともに、その正確な理解のための個別対話を実施するものである（マーケットサウンディング）。

第1章 事業の概要等

1.1 事業の背景・目的

1. これまでの検討経緯

国際試合やJリーグなど全国的な大会等が開催可能な施設として整備される京都スタジアム（仮称）は、1992年、京都府がW杯の国内会場誘致とスタジアム建設を表明したことから始まり、その後、2012年に建設予定地が決定し、今年1月にスタジアムの工事が着工された。

スタジアムの運営に関しては、球技の試合だけでなく、施設の利活用等について有識者からの意見を聴くために平成25年7月に設置した「京都スタジアム（仮称）運営経営専門家会議」等での議論を踏まえ、まちなぎわい創出や収益性を高めたスポーツ施設とするための官民連携手法（PPP）による運営のあり方や、将来に渡る維持管理コストの縮減を目指した検討を進めてきている。

【京都スタジアム（仮称）の構想から着工までの流れ】

1992年	府がW杯の国内会場誘致とスタジアム建設を表明
2011年1月	京都府におけるスポーツ施設のあり方懇話会が専用球技場の新設検討を提言
2011年11月	敷地の無償提供を条件に候補地を募った結果、亀岡市、城陽市、舞鶴市、京丹波町、京都市が立候補
2012年5月	新スタジアムの建設地を京都市、城陽市、亀岡市の3自治体に絞って選定すると専用球技場用地調査委員会が公表
2012年12月	京都府、専用球技場を亀岡市に建設することを決定
2013年～2016年	2013年～2016年 アユモドキに係る生息実態調査等の実施
2016年4月	環境保全専門家会議、建設地を都市公園予定地から土地区画整理事業地への移転を提言
2016年8月	スタジアムの建設予定地をJR亀岡駅北側の土地区画整理事業地内に変更
2018年1月	スタジアム着工

2. 事業に対する課題認識と事業の目的

日本の公共スポーツ施設は公共サービスの延長線上で運営されている施設がほとんどであり、施設の整備・維持管理・運営においても公的資金を投入してきている。

また、大規模集客施設の多くは「国体標準」と呼ばれる設計が多く、公共負担の軽減や公共性の確保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。

係る中、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空間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。

1.2 京都スタジアム（仮称）の施設概要

1. 京都スタジアム（仮称）の目指すべき姿、役割

京都スタジアムでは、「スタジアムの整備を通じて、スポーツ観光・健康まちづくりを亀岡から発信する」という事業のビジョンを掲げ、このビジョンを達成する上で下記に挙げる3つのコンセプトを掲げている。

①地域に根差した日常使いできるスタジアム

同スタジアムはスポーツとしての利用のみならず、複合機能を有することで地域に根差した日常使いできるスタジアムとなることを目指す。

②周辺地域に繋がるゲートウェイ機能

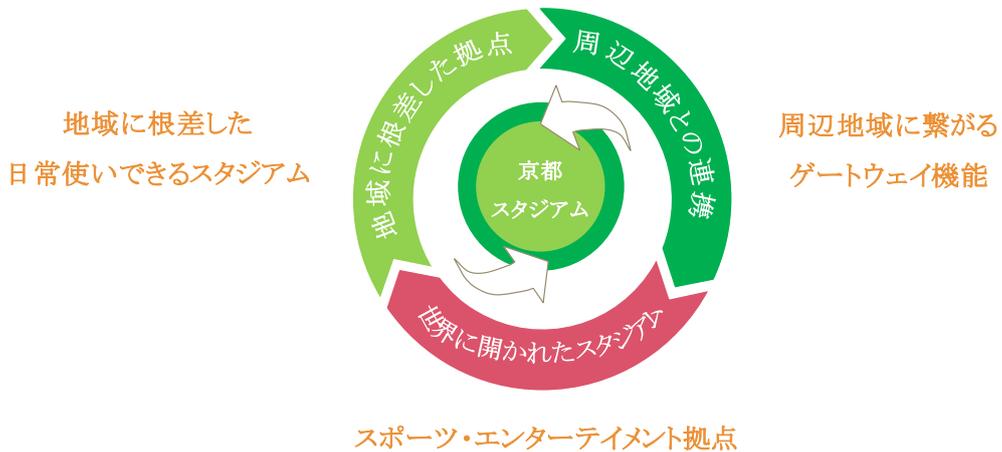
観光やアウトドアの側面から周辺地域との連携拠点となることを目指す。

③世界に開かれたスポーツ・エンターテインメント拠点

情報通信技術（ICT）を活用した、世界に開かれたスマートシティ・スポーツ・エンターテインメント拠点となることを目指す。

【本スタジアムのコンセプト】

京都スタジアム(仮称)から発信する人間的なスポーツ・健康まちづくり



2. 施設概要

(1) 立地、敷地

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車し、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) 施設計画

本スタジアムの施設概要及び完成イメージは下記のとおりである。

①施設の規模、構造

敷地面積	約 33,000 m ²
建築面積	約 16,000 m ²
延床面積	約 33,000 m ²
階数	地上 4 階
高さ	約 27.6 m
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
屋根	全席屋根付き (南サイドスタンド屋根には鋼製ガラストップライトを採用)

②観客席

座席数	約 21,600 席 【内訳】 一般席： 約 20,880 席 VIP 席： 約 180 席 スカイボックスシート： 約 300 席 レストランテラス席： 約 180 席 車いす席： 約 60 席
席幅	一般席 47 cm、VIP 席 55 cm ビジネスシート等 50～55 cm

③フィールド寸法及び観戦環境

フィールド寸法	126m(南北)×84m(東西)
天然芝ピッチ	120m(南北)×77m(東西)
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

④その他施設設備

照明 (LED)	フィールドの照度：1,500ルクス以上
大型映像装置	2基
駐車場等	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
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

⑤商業施設等の概要

ホスピタリティー	スカイレストラン (テラス席あり)	レストラン約500㎡ (一部分割利用可) キッズスペース約90㎡ 附属施設：厨房 (ガス・水道使用可) ・食品庫・洗浄室・事務室・更衣室・厨房機器
	VIP ラウンジ	約270㎡ 附属施設：VIP室・VVIP室・パントリー (水道使用可) ・クローク
	スカイボックス	約20㎡8室、約30㎡4室、約50㎡2室 (分割利用可) 附属施設：パントリー (水道使用可)
2F 商業スペース (フィールド使用時利用)	売店スペース	7箇所 電気使用可、ガス・水道使用不可
	ケータリングカースペース	8箇所 電気使用可 (発電機使用不可)、 ガス・水道使用不可
1F にぎわい施設 (仮称) (常時利用)	商業エリア	約1,800㎡ ・建具：有 (入口部) ・空調：無 ・照明：無 ・各種法令に基づく設備：有 (非常用照明、非常用放送、自火報、誘導灯) ・内装：仕上げ無 ・その他：飲食店対応エリア有 必要に応じ間仕切り等を設置すること ・従業員用スペースも上記面積に含む
	クライミングウォールエリア	約1,100㎡ ・リードウォール W19.8m×H16.5m (観客席180席程度設置可能) ・スピードウォール W6m×H15.8m (2レー

		<p>ン)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ボルダリングウォール W27m×H4.8m ・キッズウォール W14m×H3.2m ・附属施設：会議室（アイソレーションゾーン）、事務室、更衣室（シャワー室付）、倉庫
--	--	--

【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】

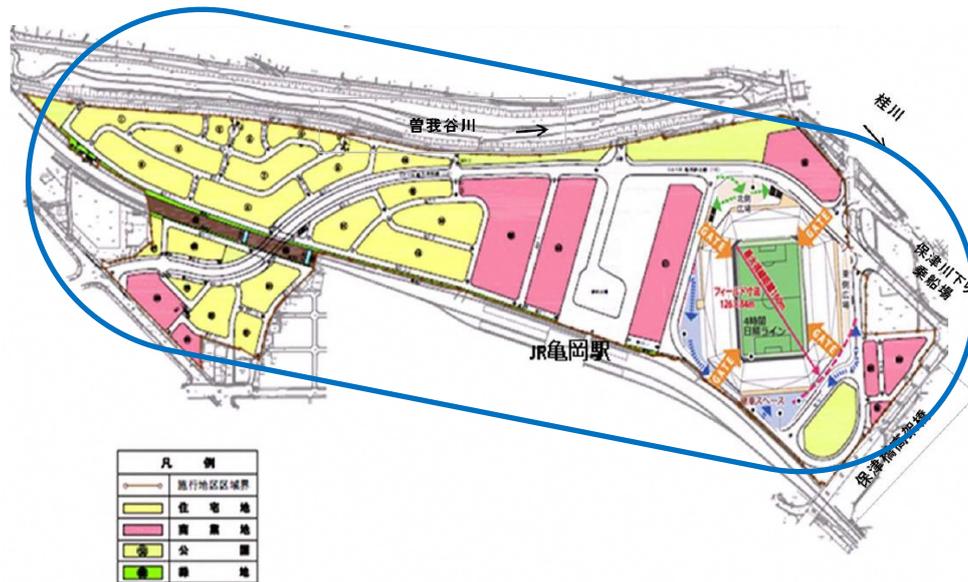


(3) 周辺計画

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）が公布・施行され¹、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、国が基本方針を策定し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

¹ 平成 29 年 6 月 2 日公布、平成 29 年 7 月 31 日施行

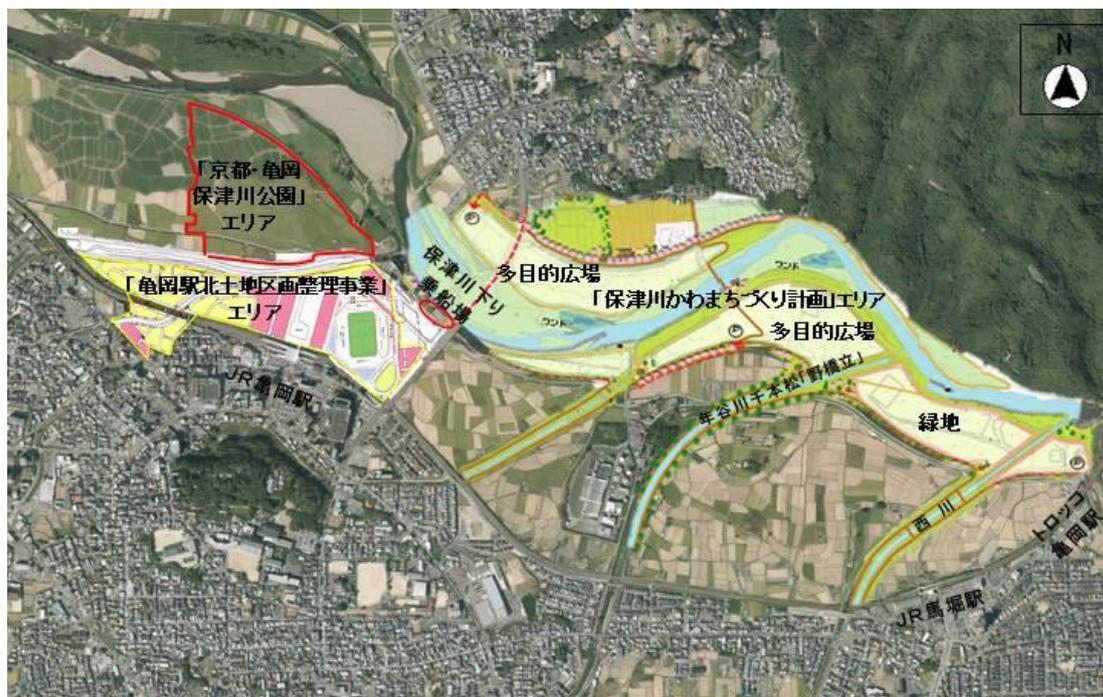
- ・地域経済活性化支援機構や中小企業基盤整備機構等によるファンド創設
- 設備投資・税制による支援
 - ・課税の特例(進出企業の設備投資に対する減税:機械・装置:40%特別償却、4%税額控除)
 - ・固定資産税等の減免に伴う自治体への減収補てん
- 規制の特例措置等
 - ・農地転用許可や市街化調整区域の開発許可に係る配慮

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)

1.3 事業概要

1. 事業概要

本事業は、京都府内唯一の専用球技場として、『魅せるスポーツ』の振興・発展に寄与するとともに、スタジアムの複合機能化・機能高度化により、当該機能を最大限に生かした施設運営を行うことで、スタジアムの収益の最大化・多元化を図り、『稼げるスタジアム』を目指すものである。

また、民間事業者の創意工夫と地域特性を踏まえた長期的な運営により、スタジアムの多元利用を図り、スタジアムの魅力及び収益力の向上を図るとともに、周辺地域や既存観光資源との連携による賑わいの創出を実現することを目指す。

事業名称	京都スタジアム（仮称）運営事業
本事業に供される公共施設等の種類	球技場
公共施設等の管理者	京都府
供用開始	平成32年春
民間事業者の業務範囲	スタジアム運営に係る施設維持管理、施設貸出等の運營業務、イベント企画・運營業務、テナント運營業務 等

2. 事業スケジュール

施設の整備スケジュールとしては、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月に着工している。今後、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。

運営事業の事業スケジュールについては後述するが、平成32年春の供用開始を目指し、平成30～31年度に運営事業者の募集・選定を行う予定である。

【施設の整備スケジュール概要(案)】



1.4 京都府における PPP/PFI 等に関する取り組み

1. PPP/PFI に関する基本方針

(1) PPP/PFI に関する方針

京都府では、財政を取り巻く環境は極めて厳しい状況にあることから、平成 11 年 11 月に策定した「財政健全化指針」の中で、公共施設の整備等にこの新たな社会資本の整備の手法の導入の可能性の検討を盛り込み、平成 15 年 9 月に公表された「京都府行財政改革指針（～いかかくナビ～）」において、事業改革の中の交流・連携促進プログラムの一つとして PFI 手法の導入を掲げ、財政の健全化や効率的かつ透明性のある行財政運営を実施していくために、PFI 事業を導入していくこととしている。

京都府では、平成 16 年に京都府 PFI 事業導入指針、PFI 事業導入可能性検討（スクリーニング）の実施に関するガイドラインを策定し、PFI の導入に取り組んできた。平成 29 年 3 月に同ガイドラインを改定し、PFI 等の積極的な活用を図ることとしている。

(2) 京都府におけるこれまでの PPP/PFI の取り組み（事例）

① 京都府営住民常団地整備等事業

京都府府営住宅常団地整備等事業は京都府内で実施された唯一の PFI 事業である。下記に事業概要を示す。

【京都府営住民常団地整備等事業 事業概要】

事業名称	PFI による府営住宅常団地整備等事業
事業方式	BTO
事業形態	サービス購入型＋独立採算（付帯事業）
事業期間	平成 17 年 7 月～平成 40 年 3 月 31 日の約 22 年間
事業規模	105 戸の公営住宅整備及び 145 戸の公営住宅の維持管理
事業費	17.3 億円（入札価格）
事業内容	府営住宅第 2 期及び第 3 期の 105 戸の設計、建設を行い、施設の所有権を府に移転する。その後、第 1 期にて別途建設された住宅 40 戸を含め、事業期間中に係る維持管理業務を行う。 なお、特定事業のほか、付帯事業として、自らの提案により自らの収益に資する事業を独立採算にて実施することができる。
選定事業者	東亜建設工業グループ ・東亜建設工業（株）（代表企業、建設業務） ・金下建設（株）（建設業務） ・（株）類設計室（設計業務）

	・オリックス・ファシリティーズ（株）（維持管理業務）
施設イメージ	 <p>出典：京都府ホームページ</p>

②元府議会議員公舎(旧富岡鉄斎邸)におけるサウンディング型市場調査

現在京都府において民間活力の活用による実施を検討している事業としては、上記常団地の他にも文化財的価値のある元府議会議員公舎(旧富岡鉄斎邸)においても、民間事業者へサウンディングを行う市場調査を行っている。

【元府議会議員公舎(旧富岡鉄斎邸)に係るサウンディング型市場調査 概要】

調査名称	元府議会議員公舎(旧富岡鉄斎邸)に係るサウンディング型市場調査
事業方式	府有地などの売却・貸付等の有効活用
対象	元府議会議員公舎（旧富岡鉄斎邸）・京都府公館・ 京都府計量検定所
市場調査 実施期間	平成29年12月27日～平成30年3月
府の想定 イメージ	以下①、②、③のいずれかでの活用を想定 ①元府議会議員公舎（旧富岡鉄斎邸）のみの土地及び建物（全部又は一部）の文化財的価値を活かした活用 ②元府議会議員公舎（旧富岡鉄斎邸）の建物を取壊し、新しい建物等を建築した上での活用 ③京都府公館・京都府計量検定所を含めた活用 ※京都府公館に関しては、建替ではなく、建物機能を活かした活用とする。
対話内容	活用内容・事業コンセプト・利用方法

	<p>想定される用途・規模 事業フレーム 地域に対する経済的・社会的効果 その他</p>
施設イメージ	 <p>出典：京都府ホームページ</p>

2. PPP/PFI 推進に向けた庁内体制

(1) 関連部署等

PPP/PFI 推進に向けた庁内体制として、京都府では、下記の庁内組織において、役割が定められており、各事業の段階に応じて、関連する組織が役割を果たす。なお、学識経験者等の専門知識やノウハウを有している外部アドバイザーを活用して、事業を推進することとしている。

【PPP/PFI の関連部署等と役割】

庁内組織	役割
府有資産活用課	・ PFI 等導入候補事業の抽出・選定
京都府 PFI 事業推進委員会	・ 事業担当部局等における PFI 事業の検討等の支援 ・ 個別事業の PFI 導入可能性等の審査
事業担当部局・事業所管課	・ 公共サービスの必要性を明確にし、具体的に PFI 事業を実施
事業者選考委員会	・ 公平性、透明性、客観性を確保した業者選定

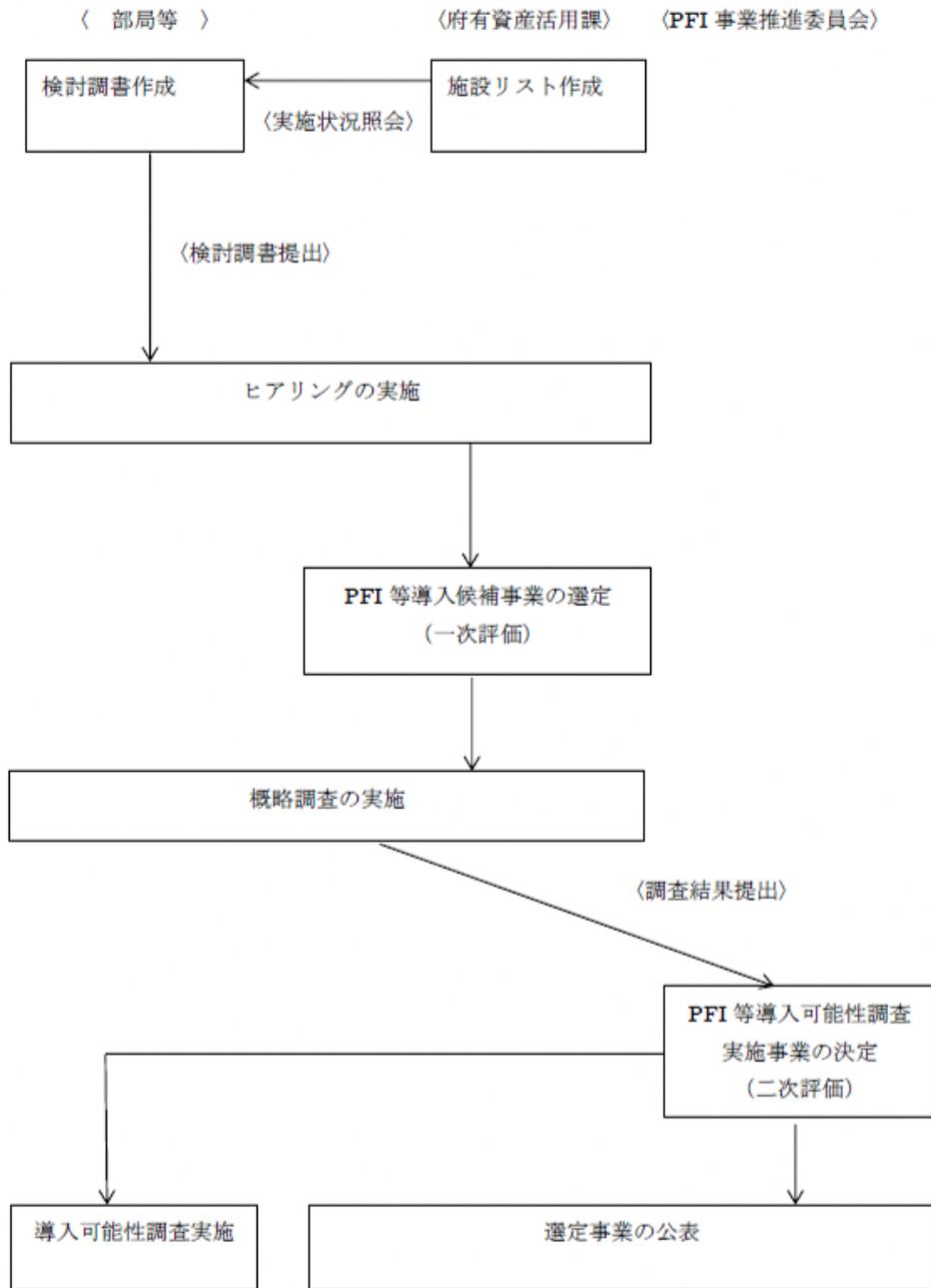
(2) PPP/PFI 導入可能性の検討段階

スクリーニングのガイドラインにおいては、下記のスクリーニングの流れを基本に、公共施設等の整備等において、PFI 等の積極的な活用を図ることとしている。

府有資産活用課において、全庁的な施設のリストを作成し、部局等へ事業の実施状況を照会・ヒアリングを行い、導入可能性検討の必要があると認められた施設整備等事業について、PFI 等導入候補事業を選定する。

事業担当部局においては、府有資産活用課からの照会に応じるとともに、PFI 等導入候補事業と選定された際には、導入可能性調査の実施等を行う。

【スクリーニングの流れ】



出典：PFI 等導入可能性検討（スクリーニング）の実施に関するガイドライン

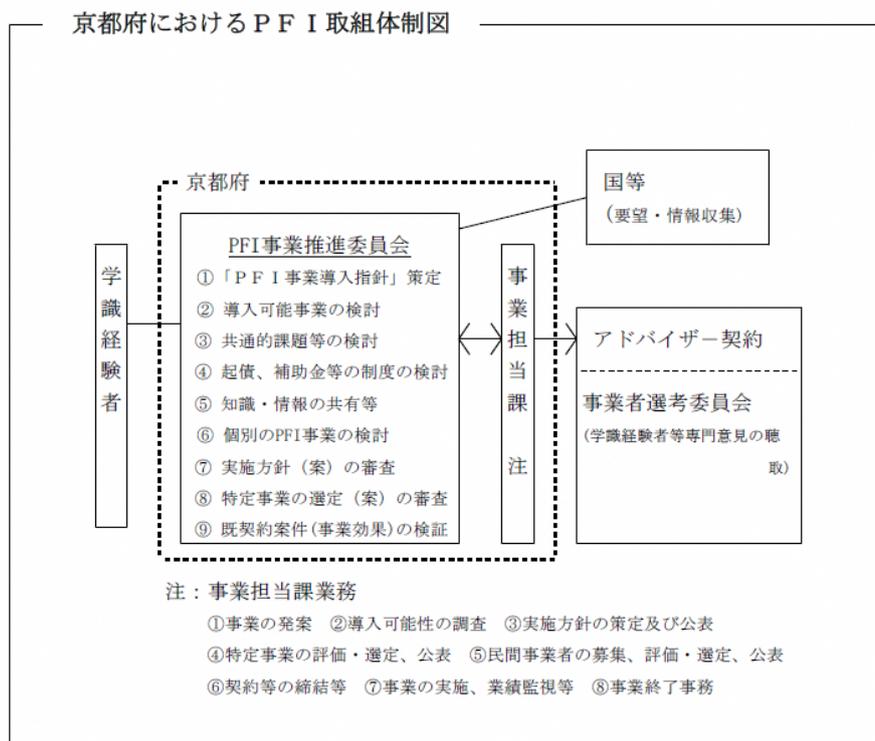
(3) 具体的な事業実施段階

事業実施段階においては、事業担当部局が主体となる。PFI 導入可能性調査の実施や、事業者選定にあたっては、事業担当部局が主体となり、事業条件等について定め、具体的に PFI 事業を実施していく。

それらの事業担当部局を支えるために、PFI 事業は技術面や制度面の専門的分野からの検討が必要なことから、府では関係部局からなる「京都府 PFI 事業推進委員会」を設置している。京都府 PFI 事業推進委員会では、PFI 事業の共通課題等の検討、知識・情報の普及等とともに、各部局等が計画している事業について、導入候補事業の検討、事業導入可能性の検討、実施方針（案）・特定事業の選定（案）の審査を行う。

また、推進委員会においては、必要に応じて学識経験者を招き意見を聴くことができる。下記に京都府における PFI 取組体制図を示す。

【京都府における PFI 取組体制図】



出典：京都府 PFI 事業推進委員会「京都府 PFI 事業導入指針」

第2章 「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」の概要

2.1 協議会の概要

1. 検討の体制と役割

(1) 府の体制

①文化スポーツ部スポーツ施設整備課

京都スタジアム（仮称）整備や運営管理計画の事業所管課であり、管理職3名、スタジアム担当4名を中心に事業を進めている。体制には、建築や土木の技術職が複数名、都市公園で指定管理者制度による施設管理の経験を有する職員が含まれている。

②総務部府有資産活用課

京都府全体の府有財産の有効利活用等に係る企画及び総合調整等を所管している。京都府PFI導入指針やスクリーニング（導入可能性検討）のガイドラインの作成等を通じて、京都スタジアム（仮称）の民間活用に関する検討に要する調整を実施する。

なお、府内自治体の公共施設の民間活用や、民間の施設・資金・ノウハウを活用した公共サービスの提供など、ファシリティマネジメントの視点から多様な公民連携を推進するための産・官・学・金の対話の場として「京都府公民連携プラットフォーム」を企画・運営しており、同プラットフォームの分科会として、京都スタジアム事業を事例として取り上げた京都スタジアム分科会の開催を支援し、京都スタジアム事業に関する情報提供等を実施している。

(2) 協議会の構成

協議会は、下表に示す通り、エリアマネジメント、スマートベニュー、スタジアム経営及びスポーツビジネス、PFI事業、会計・財務等の有識者及び亀岡市、京都府の自治体等からなるメンバーで構成される。

【委員一覧】

分野	氏名	所属
エリアマネジメント	青山 公三	龍谷大学 政策学部 教授
コンセッション・スマートベニュー	足立 慎一郎	日本政策投資銀行 地域企画部担当部長 PPP/PFI 推進センター長

分野	氏名	所属
基礎自治体	伊豆田浩文	亀岡市まちづくり推進部政策交通課長
スタジアム	佐藤 仁司	公益財団法人日本プロサッカーリーグ（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 クラブライセンス事務局 グループマネージャー
スポーツ ビジネス	庄子 博人	同志社大学 スポーツ健康科学部 助教
地域振興	曾根 直幸	スポーツ庁参事官（地域振興担当）参事官補佐
PFI 事業	藤木 秀明	東洋大学 PPP研究センター リサーチパートナー
会計・財務	前野 芳子	前野公認会計士事務所 所長
金融（地元）	山元 新司	京都銀行 公務・地域連携部 地域活性化室長

（50音順）

分野	氏名	所属
京都府	菱木 智一	総務部 府有資産活用課長
	家垣 卓令	政策企画部 行政経営改革課長
	山本 敏広	文化スポーツ部 理事
	星野 欽也	〃 スポーツ施設整備課長

（けん制順）

分野	氏名	所属
業務受託者	片山 竜	PwCアドバイザリー合同会社 インフラ・PPP 部門 ディレクター

技術支援	三村 雄介	シスコシステムズ合同会社 戦略ソリューション・事業開発 セールスビジネス開発マネジメントマネージャ
------	-------	--

2. 協議会のスケジュールと主な内容

協議会の日程及び内容は下表に示すとおりである。協議会においては、いかに京都スタジアム運営事業を民間の経営ノウハウや民間の企画力・創意工夫が期待できるような事業内容や事業スキームとするかについて主に議論がなされた。また、検討にあたっては、本事業に関心を有する民間事業者からの意見招請のためのマーケットサウンディングを行った。

【協議会の日程及び主な内容】

	日程	議事
第1回	平成29年8月 18日(金)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 協議会について 3. 京都スタジアム(仮称)の概要 4. 事業内容及びスキームについて <ol style="list-style-type: none"> ①先導的開発事業の枠組み及びスケジュール等 ②スタジアムの複合化について ③コンセッション事業のスキームに関する主な論点 5. エリアマネジメントについて 6. 意見交換 7. 閉会
第2回	平成29年10月 23日(金)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 第1回協議会での主なご意見と対応について <ol style="list-style-type: none"> ①京都府・亀岡市 地域未来投資促進法に基づく基本計画「スポーツ・観光・まちづくり」事業 ②エリアマネジメントと周辺開発との連携 ③サンガの関与のあり方に関する現時点の考え方 ④民間コンソーシアムのチームアップへの対応 3. マーケットサウンディングの実施について 4. 運営事業の全体概要(事業スキームについて) 5. 本協議会の今後の予定 6. 閉会
第3回	平成29年11月 30日(木)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 第2回協議会の議事録確認 3. 事業手法について 4. 事業収支とVFMの考え方について 5. 官民連携プラットフォームについて 6. 閉会
第4回	平成30年1月 26日(金)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 開会 2. 大阪城公園の概要報告(指定管理者制度によるPMO事業)

	日程	議事
		3. 本運営事業収支の概要 4. 民間事業者へのヒアリング結果と今後の対応 ①ヒアリング結果 ②マーケットサウンディング ③プラットフォーム 5. 閉会
第5回	平成30年3月 1日(木)	1. 開会 2. マーケットサウンディングの実施状況 3. 事業スキームのまとめ 4. 事業収支・VFM～事業採算性の確認 5. 今後の事業スケジュール 6. 閉会

2.2 協議会における指摘事項とその対処方法

協議会では、事業スキームの概要と論点、スタジアムの複合化、周辺地域との連携やエリアマネジメント等について議論頂いたところ、スタジアム開発におけるビジョンの必要性が共通の課題として挙げられると共に、民間事業者に対するコンソーシアム組成を意識したマーケットサウンディングの重要性が示された。主な指摘事項は以下の通り。

- ・ 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
- ・ 官側としては、事業者のリスクを弱める努力を仕掛けていく必要がある

上記指摘事項を踏まえて、以下の事項に関し、協議会に府としての考え方を示し、議論をしていただいた。

- ①基本計画の共有
- 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

具体的な検討内容は「3.2 委託先企業による具体的な検討内容」を参照のこと。

2.3 専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫

以下のような取り組みを行い、専門的事項に関するノウハウの蓄積を行った。

- ・マーケットサウンディングにおける個別対話に同席し、意見交換を行うことで、リスク分担や事業収支等に関する民間事業者の視点や考え方を把握した。
- ・京都スタジアムの運営事業を所管する担当部局だけでなく、PFI/PPPの担当部局が協議会や打ち合わせに参加することで、多様な視点で事業スキーム等の検討を行うことにより、各者が知見の蓄積を行った。

2.4 協議会による体制構築を通じて、評価すべき点、改善点

評価すべき点としては、スポーツ、PFI/PPP、エリアマネジメント、会計・税務、資金調達などの専門性を持つ委員が集まり、それぞれの専門的見地からスタジアムの運営事業について意見・助言を提示いただき、議論を行うことができた。

本事業の採択時において、文部科学省の選考委員からエリアマネジメントを検討の中で考慮すべきとの意見を頂いたが、本事業の特性を鑑みた、的を射たものであった。本事業の目的達成において、地域特性を踏まえたまちづくりのビジョンを協議会で示し、それをマーケットサウンディングの企業ヒアリング時において示すことにより、個別対話がより進んだものと考えられる。

一方で、スタジアムの運営事業の検討には幅広い専門性が必要であり、新しい取り組みであるだけに、一定の限られた時間の中で論点のすべてを詰め切るのは難しい点も感じられた。また、事業スキーム案の検討を行うには、インフォメーションパッケージやマーケットサウンディング調査の対話だけでは、官・民の認識にかい離があることがあり、公募のための実施方針案を取りまとめるには、更なる企業との対話が求められる。

協議会において、本事業の運営にあたっては、民間事業者のみならず、京都府や亀岡市、そして利用者等の各々の観点から複合的に運営の方針を決めていくことが重要であり、それらのメンバーで構成された外部組織の設置することも有効ではないかとの意見もあった。今後、民間事業者の自由な経営と公共施設としての役割の双方の観点から、よりよいガバナンスや組織体制の構築についても検討が必要と考えられる。

また、第5回協議会における委員長のとりのまとめを踏まえ、本事業を進めていく上では、以下の3つの新しい姿を求めていく必要があると考えられる。

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

し、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していくことが肝要である。

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を見出していくことが求められる。

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、引き続き検討していくことが必要である。

第3章 再委託の内容に関すること

3.1 再委託の概要

1. 再委託の内容

京都スタジアムの運営事業に係る論点の検討やスキーム案の検討及び民間事業者への意見招請等と意見にかかる個別対話の実施（以下、「マーケットサウンディング」という。）に関する委託を行った。具体的な業務内容は以下の通り。

(1) 個別論点の検討と解決方策、事業スキーム案、実施方針案の検討・提案

「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」に協議会において、内閣府の支援によって実施している「京都スタジアム(仮称)運営権 PFI 事業導入可能性調査業務」で抽出された論点・課題の専門的な事項について、解決方策の検討を委託したほか、次項に示す民間事業者への意見招請や個別対話を通じて得られた意見や提案についての整理・検討に加え、実施方針案の作成を委託した。

【具体的な検討内容】

- 1) 「京都スタジアム(仮称)運営権 PFI 事業導入可能性調査業務」関連業務で抽出された、または協議会で指摘された専門的な論点・課題についての検討
- 2) マーケットサウンディングの内容を受けて、事業スキーム案に反映すべき事項等を検討
- 3) エリアマネジメントを含む、地域との連携方策の検討
- 4) 実施方針案の検討・作成

(2) 民間事業者への意見招請等と意見にかかる個別対話の実施

京都スタジアムは新設の施設であり、スタジアムの利用促進もコンセッション実現の重要な要素であるなど、これまでのコンセッション事業にはない要素を有することから、民間事業者からの本スタジアムに対する意向や意見を聞くため、マーケットサウンディングを実施することとし、当該業務を民間委託した。

【具体的な検討内容】

- 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. 再委託することになった背景と、民間事業者に期待した役割

コンセッション固有の課題については、専門性が高いため当該知見を有する専門業者に委託すること、また、マーケットサウンディングについては、民間事業者からの提案内容や意見の内容において、専門的内容が含まれる可能性があることや情報の取り扱いに留意すべき部分が多いため、類似の業務の実施経験豊富な専門企業に委託することが適切と判断した。

なお、マーケットサウンディング後を踏まえたスキームの反映に加えて、事業採算性がポイント・課題となる事業において、どのような視点・考え方で収支を算定する必要があるのかといった点も踏まえ、再委託先の知見・ノウハウの活用を期待した。

3.2 再委託先企業による具体的な検討内容

1. 個別論点の検討

京都スタジアムの運営権 PFI 事業の事業化及び周辺地域と連携等に係る論点等を検討し、実現可能な事業スキーム案の検討を行った。具体的な業務内容は以下の通り。

(1) エリアマネジメントに係る検討

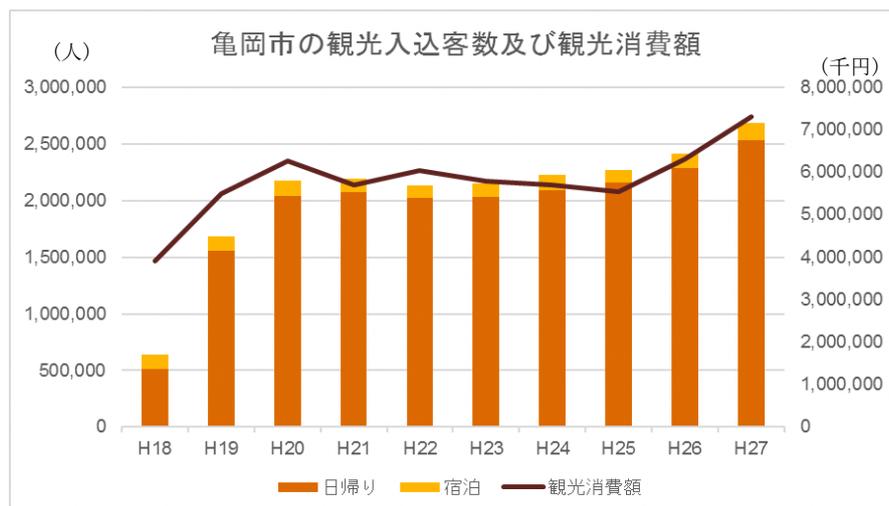
① エリアマネジメントの基本的考え方

1) 本事業におけるエリアマネジメントの必要性

京都スタジアムは、Jリーグなど、国内最高峰のスポーツを観戦する場を提供するだけでなく、多機能複合化や収益力向上を実現するスタジアムとして、またまちなかスタジアムとして地域のまちづくりの中核となることが期待されている。一方で、現在の京都スタジアムを取り巻く環境を見ると、以下のような課題・ニーズが挙げられる。

・観光人口の増加

亀岡地域は京都近郊に位置し、その周辺も湯の花温泉、トロッコ列車など観光資源に恵まれているため、平成 28 年度の入込観光客数は約 280 万人/年に上っているが、一方で日帰り客が約 266 万人と宿泊ニーズが少なく²、地域への経済効果等の観点からも滞在型観光の強化による交流人口の増加が求められている。



(出典：平成 28 年度および 23 年度版亀岡市統計書)

² 平成 27 年版亀岡市統計書より。

・一層の地域活性化

「森の京都³」や京野菜の産地など、地域固有の資源を活かし、更なる地域活性化が求められている。

また、京都スタジアムは区画整理事業地区内に位置しており、隣地の区画整理事業地もあわせてこれから新たなまちづくりが進められるエリアである。そのため、スタジアムで試合が開催されない日においてもものにぎわい創出が不可欠であり、そのためには、スタジアムの利用者・観客だけでなく、市民・地域住民の日常利用の促進につながる積極的な関心度の高揚が必要な状況にある。

こうした状況の中、スタジアム及びその周辺エリアに関して、まちの環境の維持と向上を図り、まちづくりのガイドライン策定やイベント開催等地域で一体となった取り組みを通じ、魅力的で付加価値の高いまちの熟成を図ることが今後のまちづくりには必要であり、そのために住民や関係者等による自主的な取り組みが行われるよう、エリアマネジメント⁴の体制を整え、発展させる必要がある。

【京都スタジアム及びその周辺におけるエリアマネジメント必要性と期待】

	背景・問題認識	エリアマネジメントへの期待
広域的視点	<ul style="list-style-type: none"> ■ 京都近郊に位置し、観光資源にも恵まれているため、滞在型観光の強化による交流人口の増加が求められる ■ 森の京都、京野菜など地域固有の資源を活かした地域活性化が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広域連携や地域と一体となったまちづくりによる、エリア全体の空間の質の向上、早期のまちづくりの実現 ■ 地域でのスタジアムや施設の利用促進によるにぎわい創出 <p>地域住民や関係者の、まちづくりへの積極的な参画、体制構築</p>
地域的視点	<ul style="list-style-type: none"> ■ 区画整理事業地区内であり、これからまちづくりが進められていく(新市街地である) ■ 試合が開催されない日のにぎわい創出が不可欠 ■ 利用者・観客だけでなく、市民・地域住民の積極的な関心度の高揚 	<p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 京都スタジアムと地域が連携していくことで結果的にはスタジアム自体の活性化に寄与 ・ 持続性の確保・快適な地域環境の形成

³ 豊かな自然、森の恵みが豊かで、京都市中心部から約1時間と都会からも近く、人と人とのつながりのある豊かな暮らしが残る地域を「森の京都」として、イベントの開催等の取組や地域全体での広報活動等が行われている。対象地域は、亀岡市を含む京都府中部の6地域（亀岡市、南丹市、京丹波町、福知山市、綾部市、京都市右京区京北）。

⁴ 国土交通省が作成している「エリアマネジメント推進マニュアル（平成20年）」では、エリアマネジメントは、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」と定義されている。

【参考1： エリアマネジメントのポイント⁵】

◆ポイント1：「つくること」だけではなく、「育てること」

○人口は減少局面に入っており、これからは、「開発＝つくること」だけではなく、その後の維持管理・運営（マネジメント）の方法、つまり「育てること」までを考えた開発を行うことが重要。「開発＝つくる」段階とは異なる「維持管理・運営＝育てる」段階における民間と行政との間の公共空間の利活用や公共貢献を含めた連携関係の構築にもつながる。

◆ポイント2：住民・事業主・地権者等が主体的に進めること

○これからのまちづくりにおいては、従来の平均的・画一的と評されがちであったまちづくりではなく、「個性豊かな地域」や「身近な地域」を実現することが重要。地域の問題が多様化し、その解決方法も様々であるため、住民・事業主・地権者等が主体的に進める必要がある。

◆ポイント3：多くの住民・事業主・地権者等が関わり合いながら進めること

○エリアマネジメントは、地域の限られた人々による取組ではなく、多くの住民・事業主・地権者等が関わり合いながら、地域に関する様々な活動を総合的に進めるもの。そのためには、「地域の総意を得る」、「活動に対して費用負担をする」、「活動メンバーとして主体的に参画する」等、様々な関わり方が求められている。さらに、必要に応じて行政や専門家・他のエリアマネジメント団体と関わり合いながら進めている場合も多く見られる。

◆ポイント4：一定のエリアを対象としていること

○エリアマネジメントは、多くの住民・事業主・地権者等が関わり合いながら進めるものであるため、敷地単位でなく一定のエリアを対象とすることが基本と考えられている。一定のエリアを設定することで、活動の目標や内容を共有し、活動の成果や地域の変化等を評価し、PDCA サイクルを回すことにより、エリアマネジメント活動を持続可能なものとするにつながる。

⁵ 「地方創生まちづくり -エリアマネジメント- (パンフレット) (平成28年、まち・ひと・しごと創生本部)」より抜粋・要約

【参考2： エリアマネジメントのメリット⁶】

◆メリット1： 快適な地域環境の形成とその持続性の確保

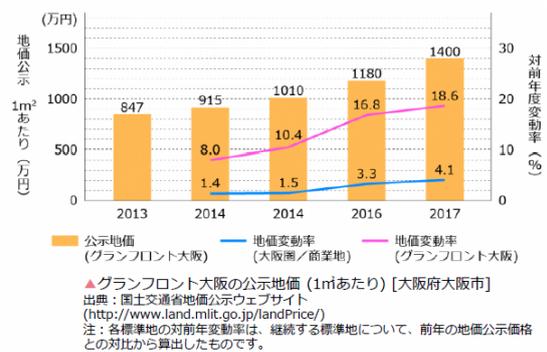
- 住民・事業主・地権者のみならず、就業者・来街者にとっても快適で質の高い環境の形成が図られる
- 建築物や道路・公園等の公共施設の整備とあわせて、その場所にふさわしい活動がなされるような継続的な仕組みを整えることで、快適な地域環境を形成し、環境を持続する仕組みがつけられる

◆メリット2： 地域活力の回復・増進

- 地域の活力が回復・維持、さらには増進が期待される
- 例えば、心市街地においては、来街者が増えて活気を取り戻したり、空き店舗が減少して経済活動が活性化していくことが期待できる

◆メリット3： 資産価値の維持・増大

- エリアマネジメントの実施に伴い、土地・建物の資産価値が高まることが期待される。
- 美しい街並みや安全で快適な環境が形成されることで、土地・建物の不動産価格が下落しにくくなった、不動産の売却が比較的容易になる等、市場性を維持することができ、価格の維持や上昇も期待できる。



◆メリット4： 住民・事業主・地権者等の地域への愛着や満足度の高まり

- 住民・事業主・地権者等の地域への愛着や満足度が高まることが期待できる。
- その結果エリアマネジメントへの参画意識が一層高まり、活動が充実化していくとともに、地域における住民の定住の促進や事業主による事業の継続等、地域の求心力が高まることによるさらなる効果が期待される。

⁶ 「地方創生まちづくり -エリアマネジメント- (パンフレット) (平成 28 年、まち・ひと・しごと創生本部)」より抜粋・要約

②国内外におけるエリアマネジメントの事例

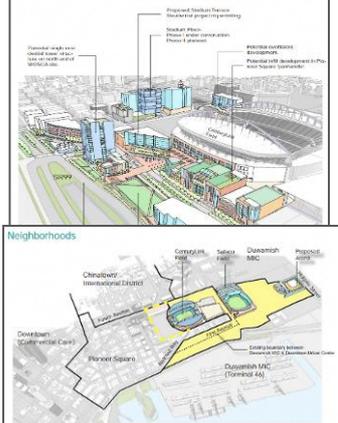
1) 海外のエリアマネジメントの事例

海外では、米国、英国をはじめとする多くの国で、主に商業・業務地域内において、BID(Business Improvement District)制度によるエリアマネジメントが進められている。例えば、米国のBID制度は、州法に基づき実施されており、行政が指定したエリアの不動産所有者や事業者から不動産所有者や事業者から行政の徴税システムを活用して賦課金を徴収し、当該賦課金を、NPOであるBIDの運営組織に提供することにより、BID団体が指定エリア内の様々なマネジメント活動を行うものである。マネジメント活動の内容は、BID団体により異なるが、主に指定エリア内の治安維持・改善、公共施設の管理、プロモーション等となる。また、行政サービスの対する付加的なものとして、清掃活動、イベント開催、マーケティング等のサービスを実施している。また、BID団体は、通常、地権者（土地所有者）を中心に、テナント企業、行政、住民等が参加している。このように、BID制度はエリアマネジメント活動を実施するにあたっての財源を安定的に確保するための制度となっている。

【事例① NRG Stadium(ヒューストン・米国)】

<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> NRG スタジアム周辺の整備にあたり、ヒューストン市は周辺エリアを Special District に定め、第三セクターである Stadium Park Redevelopment Authority (RDA) を設立(2014年) 約3.7百万ドルの公共投資が実現し、周辺エリアの街路や電灯などの整備に充てられた 	
-----------	--	---

【事例② Century Link Field, Safeco Field (シアトル・米国)】

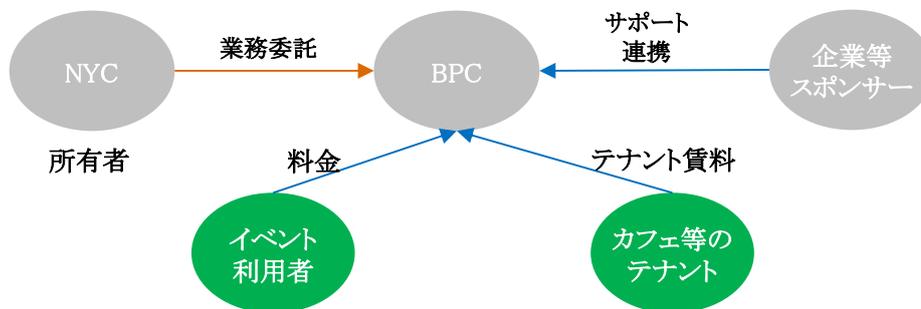
<p>概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> シアトルの Stadium District には、アメリカン・フットボール用の Century Link Field と野球スタジアムの Safeco Field が配置されている エリアが一体となり、非試合開催日でも日常使いできる地区の醸成を図っている 		
-----------	---	--	---

【事例③ ブライアント・パーク(ニューヨーク・米国)】

概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ NYC のタイムズスクエアとグランド・セントラル駅の間に位置するニューヨーク市所有の公園 ・ 運営は非営利団体であるブライアント・パーク・コーポレーション (BPC) ・ NYC において中心市街地活性化のための PPP (官民協力) の試みとして導入された BID (Business Improvement District) の成功事例のひとつ
BPC のサービス内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ ニューヨーク市からの委託により、BPC は公衆衛生、警備・保安サービス、トイレの管理、植栽管理、季節ごとに園芸作品等を提供 ・ 公園内にアメニティ施設を設置し、当該事業で得た収益を団体の活動資金に充当 ・ BPC はクオリティの高い食事やサービスを提供するために、委託先の選定やモニタリングにも十分な注意を払っていることで有名



【スキーム図】



2) 国内のエリアマネジメント事例

国内では、大阪市が“「質の高い公共的空間の創出及び維持発展」に市民等の民間主体が参加できることを重視”し、2014年4月に施行された「大阪市エリアマネジメント活動促進条例」に基づき、大阪版 BID 制度を創設、実施されている。

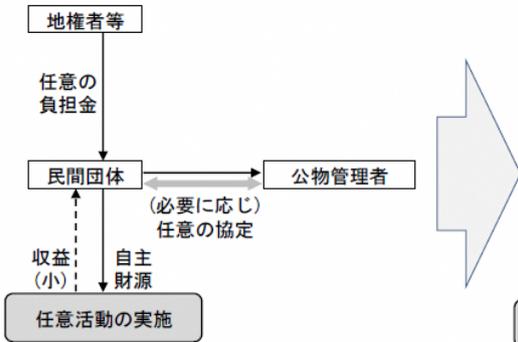
制度としては、エリアマネジメントに関連する現行の国の法律に基づく諸制度⁷を条例においてパッケージ的に組み合わせることにより、エリアの地権者から大阪市が分担金を徴収し、活動原資の補助金としてエリアマネジメント団体に交付するというものである。

大阪駅前のグランフロントの地権者 12 社で構成したエリアマネジメント団体「グランフロント大阪 TMO」が大阪版 BID 制度適用の第 1 号となっている。

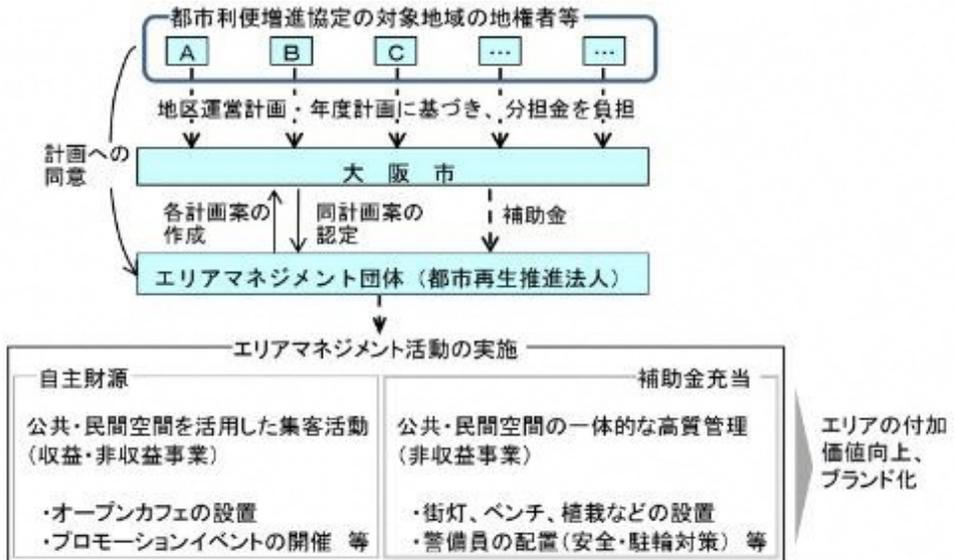
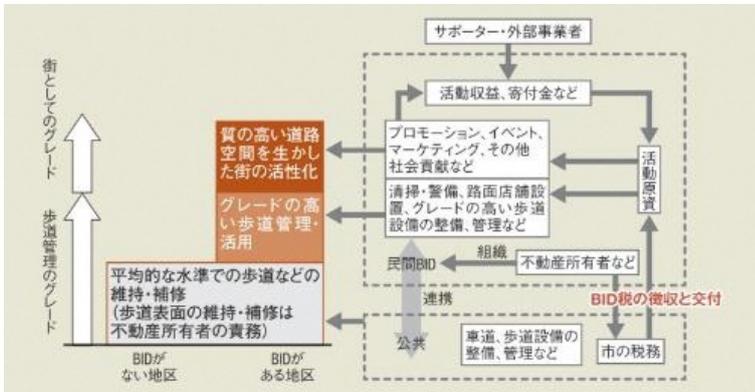
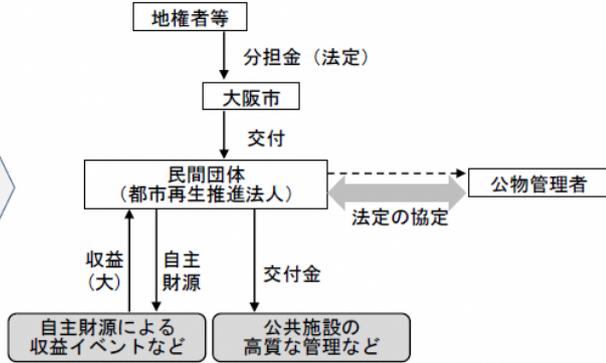
⁷ 都市計画法の地区計画、都市再生特別措置法の都市再生推進法人・都市利便増進協定等

【従来の民間まちづくりと大阪版 BID 制度によるエリアマネジメントの比較】

<従来の民間団体の活動イメージ>



<エリアマネジメント活動促進制度によるエリアマネジメント>



③想定される施策メニューと必要な仕組み

京都スタジアムを取り巻く環境及び前述の国内外の事例を踏まえ、京都スタジアム及び周辺地域のエリアマネジメントの推進にあたっては、以下のようなソフト、ハード面における施策メニューの実施が想定される。

- ・まちづくり協定の締結による、空間形成ガイドラインの策定等
- ・地域一体となった、公的空間を含む日常の美化等の管理
- ・広域連携や地域全体でのイベント等の開催・運営
- ・道路や公園等の公的空間、広場や公開空地等半公的空間の意匠性の統一等
- ・まちづくりの方向により適した用途や開発事業者の誘致

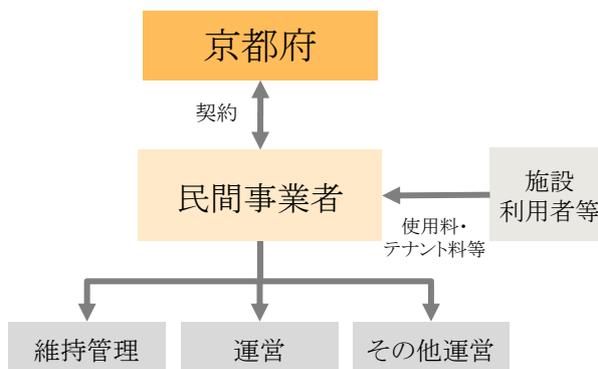
上記を実施するためには、行政だけでなく、地域住民や京都スタジアムの運営事業者などが一体となって取り組むことが肝要であり、これらの関係者による協議体の設立・運営、及び日常的な活動に係る事務局体制の整備が求められる。また、協議体の運営や各種イベントの実施に係る経費の負担方策についても、エリアマネジメントのあり方と併せて今後、地域再生法改正の内容も考慮し検討していくことが必要である。

(2) 事業スキーム案の検討

別途検討を行っている「京都スタジアム(仮称)運営権 PFI 事業導入可能性調査業務」を踏まえ、概ね以下の通りのスキームを予定しており、当該内容について先導的開発事業検討協議会に諮った。

①事業の枠組み

府は、スタジアム運営に係る業務業務を包括的に実施する民間事業者と契約を締結し、当該事業者は、施設利用者等から直接利用料金等を収受の上、事業の運営に当該収入を充当してスタジアムの施設運営・経営に係る一切の業務を行う。



②民間事業者の業務範囲

原則としてスタジアムの維持管理・運営及び賑わいの創出に係る事業などすべて民間事業者に委ねることとし、以下の通りの業務範囲を予定している。なお、大規模修繕は府が実施することを予定している。

■民間事業者の業務内容

○維持管理業務

保守管理業務、備品等保守管理業務、清掃業務、警備業務、植栽維持管理業務

※芝の維持管理業務の実施者については検討中

○運營業務

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、施設使用料料金收受業務、スタジアム見学案内業務 等

○その他運營業務

クライミングウォール運營業務、レストラン運營業務、駐車場管理/運營業務、イベント企画運營業務、テナント運營業務等)

③事業期間

供用後、10～15年間を基本の想定期間とし、民間事業者の意向に応じて1回(最大10～15年間の延長を認める予定である。民間事業者が延長を希望する場合は、終了の2年前までに延長の意思を表明し、府と協議して決定する予定とする。また、原則として、不測の事態等の收拾のための期間延長は想定する。



④京都サンガの事業へのかかわり方

京都スタジアムをホームタウンとすることが予定されている京都サンガについては、競争環境の醸成の観点から、現時点では、サンガは公共側の立場に立ち、選定された事業者と協力して事業運営を行うことを想定している。

⑤（参考）指定管理者制度の事例～大阪城公園パークマネジメント事業

協議会の議論において、民間事業者の裁量の余地が大きく、商業施設の位置づけも明確なコンセッション手法による事業運営が、本事業の目的・方向性（収益の最大化・多文化）に即したものと考えられる

ただし、現在、柔軟な指定管理者制度を採用することができる場合は、コンセッション手法で得られるメリットに近いものを享受することができる可能性もあり、その事例として「大阪城公園パークマネジメント事業」について以下の通り整理を行った。

1)概要

大阪城公園パークマネジメント事業の概要は以下のとおりである。

事業名	大阪城公園パークマネジメント事業（発注者：大阪市）
基本情報	所在地： 大阪市中央区大阪城 開設面積： 105.5ha 用途地域： 第2種住居地域 都市公園分類： 特殊公園（歴史公園） その他： 敷地内には、国、大阪府、大阪市、民間事業者が所有する敷地・物件が所在
事業内容	大阪城公園を世界的な観光拠点としていくために、大阪城公園及び公園施設

	を一体的に管理運営する指定管理者である「大阪城公園パークマネジメント事業者（PMO 事業者）」が、公園の維持管理・大阪城の特徴を活かした事業や新たな施設の設置・運営、既存施設の活用等を行うもの。
事業方式・指定期間	指定管理者制度、平成 27 年 4 月 1 日～平成 47 年 3 月 31 日まで（20 年間）
事業者の管理施設・業務	①指定管理施設 大阪城公園、大阪城野球場、大阪城西の丸庭園、豊松庵（茶室）、大阪城天守閣、大阪城音楽堂 ※次頁参照 ②魅力向上事業 ・既存施設の活用（もと博物館、大阪迎賓館、もと音楽団事務所） ・新たな施設の設置運営（森ノ宮駅前エリア、大阪城公園駅前エリア等） ・アクセス向上魅力向上事業策やイベント実施
事業者	大阪城パークマネジメント共同事業体 代表者： 株式会社 電通 関西支社 構成員： 読賣テレビ放送株式会社、大和ハウス工業株式会社 大阪本店 大和リース株式会社、株式会社 NTT ファシリティーズ
大阪市への納付金	事業収支の中から基本納付金として、固定額（2 億 2600 万円）を大阪市の納付する。さらに、大阪城公園パークマネジメント全事業の収益から、7%（約 2000 万円～9000 万円）を変動納付金として還元

【PMO 事業者の主な管理対象施設】

PMO管理対象施設	備考
1 大阪城野球場	有料施設
2 太陽の広場	
3 大阪城西の丸庭園	有料施設
4 大阪迎賓館	
5 豊松庵(茶室)	有料施設
6 少年野球場	
7 駐車場(城南)	バス、普通自動車
8 旧第四師団司令部庁舎	旧大阪市立博物館
9 大阪城音楽堂(もと音楽団事務所含む)	有料施設
10 大阪城天守閣	有料施設
既存売店等	10棟(資料Ⅱ-7を参照)
重要文化財	13棟(別紙5を参照)

【PMO 事業者の管理対象外の施設等一覧】

PMO管理対象外施設	備考
【管理対象外の公園施設】	
11 修道館	
12 大阪城弓道場	
13 東部方面公園事務所	管理ヤードを含む
14 大阪城ホール	
15 駐車場(森ノ宮)	平成27年度～平成29年度まで対象外
16 水上バス関連施設	
17 顕彰塔	
18 教育塔	
【公園外施設】	
19 国際平和センター	
20 豊国神社	民有地、大阪市所管外
21 貯水池、配水場	

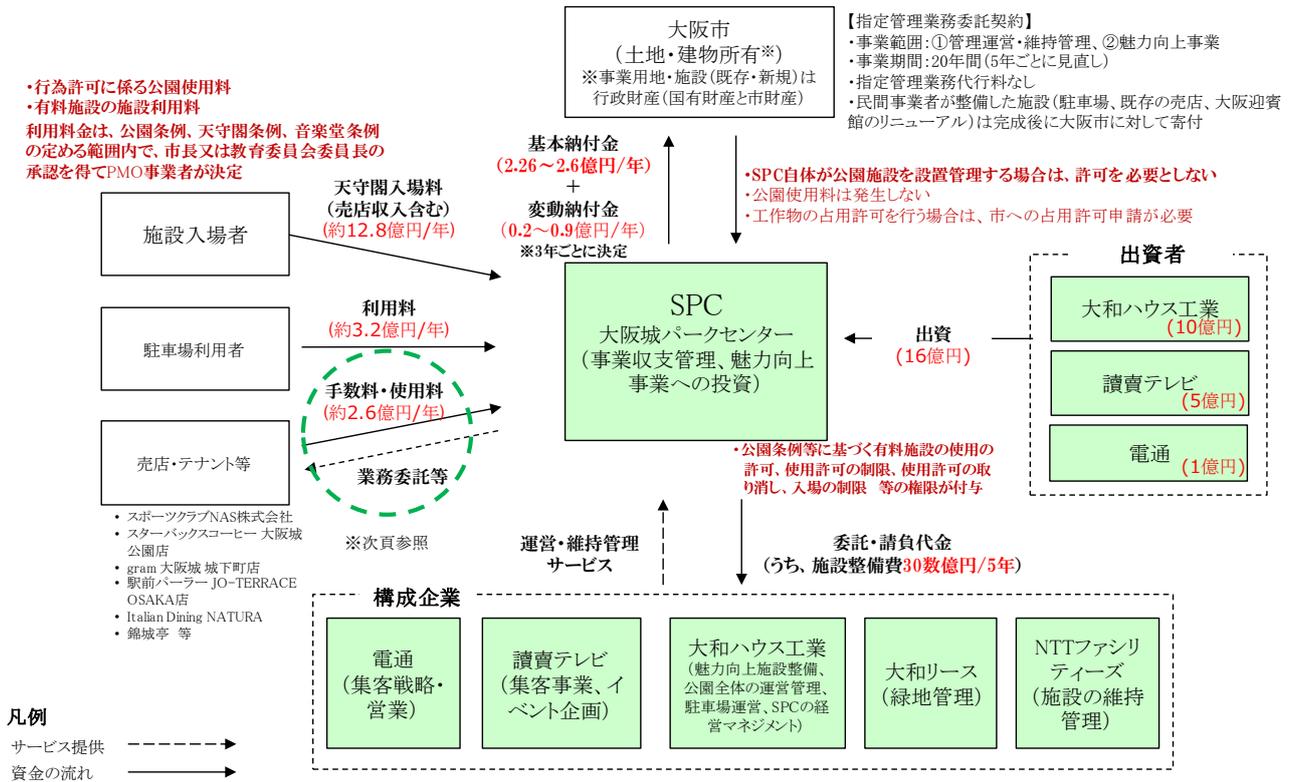


出典：大阪城公園パークマネジメント事業公募資料より

2) 事業スキーム

大阪城公園パークマネジメント事業は3者の出資者で構成されるSPCが大阪城公園内で生じる施設利用料、駐車場利用料、売店・テナント等の3つを収入の主軸として、事業期間が20年にわたり事業を行っている。特に事業期間が長期にわたること、大阪市に対し、基本納付金(固定額)及び事業収益～一定の割合を変動納付金として納付・還元している点が特徴として挙げられる。

また、PMO事業者は、もと大阪市立博物館、大阪迎賓館、もと音楽団事務所等で、レストラン、売店等の事業を提案し、当該事業を実施するテナントに対して「業務委託」を行うとともに、市に対しては「手数料」を支払うスキームとなっている。



2. マーケットサウンディングの実施

(1) マーケットサウンディングの実施目的と方法

①目的

以下の2点を主な目的として、民間事業者への意見招請等と個別対話の実施（マーケットサウンディング）を実施した。

- ・京都府が想定している京都スタジアムの運営事業スキーム案について民間事業者に意見を求め、運営事業スキームに反映を行い、より多くの企業に参加頂けるようにするため。
- ・本事業における運営収支の考え方、収益施設で想定される事業内容、周辺地域との連携・一体的な開発等によるビジネス創出の可能性など、民間事業者の創意工夫に基づく運営事業の実施可能性を検討するため。

②マーケットサウンディングの流れ

1) 実施要領の公表

マーケットサウンディングの実施目的やスケジュールなどの手続きを示した実施要領のほか、事業の基本的なスキームを明示した資料や、京都スタジアムの概要やスタジアムを取り巻く環境を示したインフォメーションパッケージ、民間事業者からの意見を求める事項を示した資料等の作成、公表した（インフォメーションパッケージの詳細は(2)を参照のこと）。

2) 参加申込の受付と検討資料の配布

マーケットサウンディングへの参加申し込みを行った者に対し、事業採算性を含むより具体的な検討を行った絵もらうために、参加申込みとともに守秘義務に関する確認書を提出した者に対し、インフォメーションパッケージの詳細版の提供を行った。

3) 個別対話の実施

マーケットサウンディングの意見書を提出し、個別対話を希望する者すべてと対面での対話（意見交換）を実施した（具体的な意見等の内容は(3)を参照のこと）。



(2) インフォメーションパッケージの作成

①作成の目的

京都スタジアム運営事業に広く関心を有してもらうために、広く一般の事業者に対して京都スタジアムの特徴や事業環境、優位性等を周知・アピールし、事業検討を促す為の広報資料として「インフォメーションパッケージ」を作成した(添付●参照)。前述の通り、インフォメーションパッケージは一般公開用と、守秘義務に関する確認書を提出した企業に対する詳細版の2種類を作成している。

公表版の資料では、京都スタジアムの施設・事業概要に加えて、亀岡を含む京都の経済・社会的基礎情報、観光分野の情報情報を包括的に取り纏めている。

非公表版では、サンガファン、アウェイのサポーター、地域住民に対して行った3種類のアンケート結果、実施設計図一式のほか、当該時点で想定される事業収支やクラブチームの運営状況をはじめとする詳細情報を整理している。

【インフォメーションパッケージ】



②主な項目

インフォメーションパッケージ（公表版）の構成は以下の通り。

【インフォメーションパッケージ（公表版）】

目次	掲載情報
1) 事業概要	<ul style="list-style-type: none">・ 基本情報・ スタジアム建設予定地と区画整理事業対象地・ これまでの取り組み経緯・ 事業実施行程・ 開発コンセプト・ 周辺の状況
2) 施設に関する情報	<ul style="list-style-type: none">・ 施設情報・ 参考イメージ（概略図等）
3) 参考情報	<ul style="list-style-type: none">・ 周辺地域の社会統計分析（GDP、人口、収入と支出）・ 観光関連のマーケット情報（観光客数、主要観光資源、宿泊情報、観光消費額、交通関連情報 等）

【インフォメーションパッケージ（詳細版）】

目次	掲載情報
1) 想定される事業収支について	<ul style="list-style-type: none">・ 想定され得るフィールドの利用者について・ 運営収支の概要・ 事業収支の感度分析・ 収益力強化に向けた流れ・進め方の考え方・ 運営収支に係る各種前提条件（案）・ フィールド利用について・ 商業施設等からの定常的な収入について
2) 参考情報	<ul style="list-style-type: none">・ 他スタジアムにおけるフィールドの利用状況・ 天然芝について・ 京都サンガFCについて・ e-Sports について・ 京都府観光統計

③作成にあたっての留意事項

以下の点に留意して作成を行った。

- ・ スタジアムに関する施設面の情報だけでなく、京都スタジアムを通じて実現したい子のメッセージを明確に提示すること。
- ・ 京都府・亀岡市では、「地域未来投資促進法」に基づく基本計画において京都スタジアムを核としたスポーツ・観光・まちづくりの取組を展開することを予定しているこ

とから、これらにつながる観光に関する情報やスタジアム周辺の社会・経済関連に関する情報を提供すること。

- ・スタジアムの整備周辺地域について馴染みのない事業者に対してもイメージが伝わりやすいよう、できる限り写真やイメージ図を多数活用し、関心を持ってもらいやすい資料構成とすること。
- ・京都スタジアムは新設の施設であるためトラックレコードがなく、またコンセッション事業の先例もないことから、事業採算性に関する考え方や見込みが京都府と各事業者間で異なる可能性もあることから、効果的な個別対話を行うため、インフォメーションパッケージの詳細版は、一定の仮設のもとに想定した事業収支等を提示することとした。

④IPに加えておくべき事項（MS 実施経験を踏まえて）

マーケットサウンディングの実施経験を踏まえて、以下の情報が IP に追加されるべき事項として挙げられる。

■収支関連情報

- ・想定年間維持費用とその内訳
- ・太陽光発電用パネル、フリーWi-Fi 等設備導入に関する収支等の情報
- ・京都府からの助成の有無

■サンガ関連の情報

- ・今後のサンガの戦略・将来ビジョン、選手補強等
- ・サンガからの収入を裏付ける資料
- ・グッズや飲食の売上の配分等の考え方
- ・サンガスポンサーの関与

■フィールド利用に関する情報

- ・西京極陸上競技場の陸上競技以外の使用実績と、それぞれの収益
- ・京都サンガ以外で本スタジアムの利用を検討している具体的な団体等
- ・公共施設としての役割（市民への利用）の有無
- ・芝管理水準（サンガのピッチ利用期間および最低必要な養生期間、他イベントを行う際の必要養生方法等）

■周辺情報

- ・周辺地域の開発計画・交通計画
- ・周辺駐車場位置、駐車可能台数
- ・ガレリアかめおか等、亀岡市内の貸会議室の稼働状況データ

(3)意見招請及び個別対話の実施

マーケットサウンディングにより意見招請を実施した企業は16社であり、そのうち、12社に対して個別ヒアリングを実施した。

①意見招請の内容

意見徴収事項の一覧を下表に示す。マーケットサウンディングにおいては、事業期間や業務内容等の事業スキーム、現段階で府が想定している事業採算性への意見や、収益施設のアイデア等について確認するとともに、公募の手続き、他事業への対応状況、本事業への関心度等について、意見を伺った。

【意見徴収事項の一覧】

質問1 運営事業について	(1) 事業期間に対する意見 (2) 業務内容に対する意見 (3) 京都スタジアム（仮称）運営事業に係る事業採算性に関する現時点での考え (4) 収益施設として想定される事業内容やスタジアムの施設・諸室を活用した自主的な事業に関するアイデア (5) クライミングウォール施設の運営形態及び契約形態（賃貸・業務委託など）に関する意見 (6) 周辺地域との連携や区画整理事業対象地区との一体的な開発等によるビジネス創出の可能性
質問2 公募手続きについて	事業の検討にあたって必要な情報・データなどの要望
質問3 他事業の対応状況	(1) スタジアム・アリーナの指定管理・PFI 事業への応募の検討状況 (2) 応募の検討に際してハードルとなった実施条件や手続き等
質問4 その他全般	本事業全般に関する具体的な提案・意見
質問5 本事業への関心度合い	(1) 本事業で想定される参画形態 (2) 現時点の本事業への関心度合い

②実施スケジュール

マーケットサウンディングは、以下のスケジュールにて実施した。

【マーケットサウンディング実施スケジュール】

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）
----------------------------	-------------------

③マーケットサウンディングの結果

マーケットサウンディングへ参加した事業者は下記に記載の通り、主に維持管理会社、建設会社、リース会社、企画運営会社、金融機関、IT企業等が挙げられる。そのうち現時点で本事業に強い関心を示している企業は7社（主に維持管理会社と企画・運営会社）、代表企業に関心を示している企業は1社（企画・運営会社）となった。

【各企業の参画動向】

業種	現状の参画形態	本事業への関心	個別面談の実施
企画・運営	代表企業、協力会社	①強い関心がある	○
維持管理	構成員	①強い関心がある	○
維持管理	構成員	①強い関心がある	×
維持管理	構成員	①強い関心がある	○
建設会社	構成員	②ある程度関心がある	○
建設会社	構成員	②ある程度関心がある	○
リース会社	構成員	②ある程度関心がある	×
総合金融	構成員	③あまり関心がない	×
維持管理	構成員又は協力企業	①強い関心がある	○
維持管理	構成員又は協力企業	①強い関心がある	○
維持管理	構成員又は協力企業	①強い関心がある	○
メーカー（システム）	構成員又は協力企業	②ある程度関心がある	○
企画・運営	協力企業	①強い関心がある	×
リース会社	協力企業	②ある程度関心がある	○
総合金融	協力企業	②ある程度関心がある	○
金融機関	融資者	②ある程度関心がある	○

④事業者からの主な意見

1) 事業期間に対する意見

事業期間については、マーケットサウンディングで京都府より提示した「10～15年＋オプションによる期間延長」に異論のない事業者が多く見受けられる中、投資回収の観点から安定したスタジアム運営を行うためには、より長い事業期間（15～20年）を希望する意見もあった。一方で、本施設が新設であり、運営実績のトラックレコードがない状況下において、長期間にわたる固定的な契約を締結することは難しいのではないかとの声もあった。各社からの主な意見を以下に記載する。

10～15年の事業期間を希望

- ・提示した事業期間（10～15年）＋オプション延長で問題ない。（12社）
- ・安定的な運営を行う上では、10年以上の事業期間が必要。
- ・運営期間10年、その後実績を見て、再度コンセッションフィーの設定、10年毎の延長オプションを設定。
- ・専門的な人材の確保と採算面での見直しを考慮した場合、当初期間は10年で、それ以降は民間事業者の意向により延長可否および期間を判断できるという形式が望ましい。

15年以上の事業期間を希望

・15年は必要。運営期間10年の場合、1階部分のスケルトン渡し部分で店舗などのために先行して行う間仕切りの投資回収が厳しい。

3～5年の指定管理+コンセッションを希望

・トラックレコードがない状況で、長期間のコミットメントは難しいのではないかと。コンセッション方式の導入を検討するのであれば、当初3～5年の指定管理からコンセッションに移行することも考えられる。

2) 業務内容に対する意見

民間事業者からは、個別業務を分離発注ではなくスタジアム運営事業に係るすべての業務を包括発注とすることで、指示命令系統が明確となり、各業務での連携が図られやすいため、効率的な運営が可能との声が多くみられた。

芝の管理については、芝の品質確保と興行等の運営への制約を懸念する声があり、民間事業者の事業範囲としたほうがよいか、メインレジデントであるサンガが実施したほうが良いかは、民間事業者の中でも意見が分かれた。

また、大規模修繕を府が実施する場合においても、民間事業者が行う業務範囲である小規模修繕との明確化を求める意見があった。

その他、スタジアム運営においては、収益の多元化を図る必要があるため業務範囲や任意事業の範囲を民間の意見を踏まえて検討してほしいとする意見もあった。

下記に各項目における事業者からの主な意見を記載する。

維持管理（運営）業務全般

- ・分離発注ではなく総合管理での発注とすることで、指示命令系統が明確となり、有事の際に各業務の連携が図れるため、効率的で有効な運用を図ることが可能。
- ・基本的には一括コンセッションがよい（スタジアムの運営・管理、コンコース利用管理、諸室利用管理、駐車場利用管理、クライミング利用管理、商業施設運営賃貸）。ただし、芝の管理が特殊で、費用が大きい場合は、維持管理業務を切り離す等を検討してほしい。

芝の管理

■民間が実施したほうがよい

- ・専門業者による指定管理の方が、維持レベルは高い。
- ・維持管理業務と切り離すと業務分担が不明瞭になる恐れがある。
- ・大型の興行を行う場合等、芝管理と運営が密接に関わるため、同一事業者が実施したほうがよい。
- ・フィールドを使用するイベント等に関して京都サンガに伺いを立てる必要性が発生し、運営権者の裁量・自由度が制限される恐れがある。

■サンガが実施したほうがよい

- ・サンガが管理することでコスト削減に繋がる。
- ・また、芝コンディショニングをグラウンドキーパーが管理するので解放が行いやすい。

大規模修繕

- ・募集要項公表時には、大規模修繕と民間が実施する小規模修繕の区分を明確にしてほしい。（3社）

その他

- ・運営事業者が得意とする独自事業を認可する仕組みが重要。
- ・スタジアムビジネスは、場所貸業だけでなく、物販や広告等による収益の多元化が必要となる。民間の意見を踏まえながら、業務範囲や任意事業の範囲を検討してほしい。

3) 事業採算性に対する意見

スタジアムの収支について、採算性が厳しいのではないかという意見が多くあった。多くの企業から現段階でサンガ以外の利用者が見込みづらいとの意見があり、また、付帯する収益施設からの収入も亀岡という立地を踏まえた際に安定的かどうか悩ましいという意見も見られた。一方、収支確保・向上のためには、周辺施設との一体経営を不可欠とする事業者もいた。

その他、京都府による財政的な下支えに係る検討の要望もあった。具体的には、収支が下振れた際には民間事業者と京都府の間でリスクシェアを行い、上振れた際にはプロフィットシェアを行うという考えである。下記に各項目における事業者からの意見を記載する。

収益全般

- ・他スタジアムの事例から推測すると、スタジアム単体での収支は厳しいが周辺施設などとの一体経営は不可欠。
- ・球技場の運営は、Jリーグチームがメインで入っているスタジアムであっても、指定管理料と他の収益施設を合わせて運営していることが多い状況。事業採算性だけを考えると、運営権者が単独で事業採算が取りにくいのではないかと。
- ・府が一定の下支え（ロスシェアもしくは定額補助）をしつつ、収益の上振れ分は府と運営権者でプロフィットシェアする手法の導入という考え方がある。
- ・スタジアムの利用に関して、どこまでが確定で、どこまでが調整中で、どこまでが見込みなしなのか等が不明で、事業採算性の見通しをつけるには情報の提供と検討が必要である。

維持管理コストについて

- ・年間1.4～1.8億円程度の維持管理費用は妥当との意見が維持管理会社から多く見られた。
- ・一方で、運営費用と比べて維持管理費用が低いのではとの意見もあった。

収益施設の賃料について

- ・亀岡という立地を鑑みた際に、スタジアムにおける安定的な収益施設の運営が現段階では見込みづらい。

- ・レストランや商業施設等はリスクが大きいいため、固定賃料ではなく売上歩合に応じた賃料の支払い対応や、貸店舗としての扱いも可能。
- ・収益を上げるためには、ピッチ以外の場所の稼働率を上げる必要がある。ただし、場所的に会議室などは利用頻度が上がらない可能性が高く、1階の便益施設からの収益が頼りとなるように感じる。しかし、将来的に駅前にスタジアムで考えられている収益施設と同じような店舗が計画される場合は、利便性から考えて駅前に集客されることが想定され、フィールド未使用時の収益に影響をおよぼすことが考えられる。
- ・現段階で商業施設テナント候補企業へ具体的なヒアリングを行っていないため、当該立地の商業施設としての魅力度はよくわからない。

興行（コンサート、eスポーツ）による収入見込みについて

- ・京都スタジアムでのコンサートやeスポーツでの利用は、現状、予測が難しい。
- ・天然芝の場合、コンサート他の利用の制限が出てくる。
- ・Jリーグの屋外型の主要スタジアムの収支は、赤字経営となっていることから、収益がプラスになるかは有料イベントがどれだけ開催できるかが鍵となる。

4) 収益事業や自主事業のアイデア

事業者から寄せられたアイデアには下記のようなものがあった。

分類	アイデアの内容
飲食系	スポーツバー、（目的地化する）カフェ・レストラン
物販系	地元産品のショップ、京都サンガF.C.のオフィシャルグッズショップ、コンコースを利用した物産展、フリーマーケット、ドラッグストア、地元JAとの連携による特産品の常設販売所 等
イベント系	ウェディング（屋内及びフィールド解放）、成人式（屋内及びフィールドの解放）、スタジアムツアー、スタジアムの芝生を利用したイベントの実施（張替え前の期間を利用したアウトドアグッズ体験イベント、京都サンガF.C.サポーターやアーティストのファンに向けたファンイベント等）、自治体と民間との協力によるイベント（花火、祭り、コンサート等）、スカイレストランを利用したパーティー、キャンプ体験イベント、パブリックビューイング 等
スポーツ系	スポーツジム、Jリーガーも行なっているトレーニングプログラムを一般人向けに開発・提供、ランニングステーション
アミューズメント系	アミューズメント施設（バーチャルでのサッカー体験等）
MICE系	京都府・京都市・亀岡市などが開催する公的カンファレンス等の誘致、地産地消を推奨する「食」の博覧会の開催
その他	ミュージアム、スポーツクリニック、スキンケア等のヘルスケアサロン、期間限定レンタルスペース、京都府下の公立小中学校の遠足の目的地、行政施設（図書館、市役所出張所など）

5) クライミングウォールの運営・契約形態等

クライミングウォールの運営形態については、賃貸と業務委託とどちらの回答もあったが、現段階ではまだ詳細な検討が進んでおらず、判断のつかない事業者が大半であった。下記に主な意見を記載する。

賃貸

- ・運営形態については、賃貸を想定。
- ・賃貸契約が望ましいが、借り手がない場合は業務委託での契約。

委託

- ・スポーツ運営企業等との業務委託を想定している。
- ・安全面から専門業者への業務委託が妥当ではないか。

どちらともいえない

- ・賃貸、又は運営委託については、収益を考えながら今後検討する。
- ・現時点では、具体的な検討は進んでいない。

その他

- ・クライミングウォール部分を単独で運営する形態ではなく、スポーツジムも併設し一体として運営することが望ましい。
- ・平日利用には、駅から距離がある。鉄道利用者が利用する駐車場との間にスタジアムが位置するよう導線を調整頂きたい。また、周辺駐車場位置を明示願う。
- ・オリンピック3種目が室内で体験できる日本初の施設なため、合宿の誘致については、京都府の協力が必要と考える。

6) 周辺地域との連携

スタジアム内商業施設と周辺開発の一体運営により、スタジアム及び周辺の価値・魅力向上に効果があるとする事業者もいる一方、スタジアムの集客力に限界があることから、スタジアム内商業施設への需要低下を懸念する意見もあった。下記に主な意見を記載する。

周辺との一体開発によるメリット

- ・テナントのラインナップ、販売価格の調整等、スタジアム内商業施設との連携・連動がスタジアム全体、周辺の価値・魅力向上に資するため、JR 亀岡駅北口改札からスタジアム入口までの導線上の商業スペースは、スタジアムとの一体運営が望ましい

周辺との一体開発によるデメリット

- ・亀岡駅周辺の住居・商業施設は、南口に集まっており、北口スタジアム整備のみで

- は周辺も含めた大規模な開発を行ったところで、集客には限界がある
- ・周辺開発により導入される機能によっては、スタジアム内の商業スペースの需要が低下する恐れも考えられる。現在の動線では、イベント開催時には駅からスタジアムの間に入入れして到着し、スタジアム内で購入しない可能性が高い
 - ・周辺地域と連携した施策を行っている他のスタジアムでも、来街者像（いつ、どこから、誰が、誰と、どの位、どこで、何をし、満足したのか）を把握しておらず、施設&施策の効果が充分発揮されていない事例が多い
 - ・マイカー利用での観客も多数来場すると見込まれ、周辺地域との連携等は駐車場の確保も大きな問題となる

連携についての具体的な提案

- ・保津川下り、ラフティング、ハイキング、サイクリング等のスタジアム周辺アクティビティと、スタジアム内クライミングウォールとの共通利用パス・1日パス等の発行
- ・亀岡駅北土地区画整理事業における商業ゾーンや亀岡市内の商店街との連携事業（マップの作成、スタジアム利用と併せた割引クーポンの発行など）
- ・商業複合ビル（ユニクロ、TSUTAYA、ダイソー、映画館他）、食品スーパー、温浴施設等の整備
- ・商業施設の駐車場の確保・大型商業施設、アウトレットの可能性
- ・レストラン運營業務に地元企業（店舗等）を採用し、地産地消による地域連携。フリーマーケットやB級グルメフェスティバルによる賑わい創出
- ・亀岡市関連アニメーション等のメディア連携による集客、ビジネス創出

7) 事業の検討にあたり（公募段階）必要な情報・データ等

施設計画、収支等の詳細情報に加え、フィールドの使い方に関連し、京都サンガの考えるピッチの利用期間や養生期間等についての考え方や、ステークホルダー（サンガスポンサー等）の関係等が検討にあたって必要との意見があった。

⑤マーケットサウンディングにより得られた成果

■民間事業者の参画意向について

マーケットサウンディングを受けて、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、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、いまだ本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、事業リスクを取り参入の代表企業を示した企業は、1社であったが、残り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検討している。また、本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、電鉄会社などの資本力のある企業からの参加が少なかった。

マーケットサウンディングに参加した会社のうち、12社に対しては個別の面談も実施したが、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をもらった。特に、サンガの試合日以外の340日程度をどう利用するか、現時点で確定的なコンテンツがない中で、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目立った。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安定的かどうかをまちづくりのビジョンを見て検討していく必要があるとの意見もあった。

■事業スキームの個別の論点について

事業期間については、運営の安定化の観点から10～15年（オプション延長付き）が妥当ではないかという意見が大半を占めたものの、一部の企業からはトラックレコードがない案件のため、長期間に渡る事業期間の設定は民間事業者の参画を難しくするのではないかという意見も受けた。

事業範囲については、民間事業者が行うべき修繕の範囲は事前に明確にしてほしいという要望が特に維持管理会社から多く見受けられた。これは、他案件において、修繕範囲を事前に明確にしない中で、修繕リスクが民間側に寄せられてしまう事例があるためである。

芝の管理についてはサンガが実施すべきという意見が多い中、運営を行う民間事業者が行うことで、フィールド活用の自由度が上がるのではないかという声もあった。

周辺との連携については、亀岡駅北側で進む区画整理事業との一体運営によりスタジアムや周辺の魅力向上に繋がるのではないかと想定する企業が多くいるなか、本事業に含むべき範囲はリスク拡大の観点からスタジアム単体の方が望ましいという意見もあった。

■今後への示唆

今回のマーケットサウンディングを受けて、維持管理会社の本事業への関心が高いことは明確になったが、にぎわい創出に向けて、イベント等のコンテンツを企画・プロデュースできる企業が日本には十分に育っていない現状もあり、いかに本事業や地域が有している成長のポテンシャルをより多くの企業に発信していく必要があるかが明らかになった。

今後の運営に向けては、まずは全国で様々なスタジアム計画が進められていることも踏まえ、リスク・リターンの在り方など企業が参入しやすい事業スキームの検討をさらにすすめる。また、サンガ以外の確実な利用者を見出すと共に、周辺開発と合わせたエリアとしてのポテンシャルを継続的に発信していく。その上で、継続的に民間事業者と対話をする場を設けることで、官民それぞれの立場を踏まえた事業条件を確立することが望ましい。

3. MS 及び個別対話の結果を踏まえた事業スキーム案等の論点・課題検討

マーケットサウンディングの結果、主に示された論点と対応（案）のまとめは以下の通り。次ページに具体的な内容について整理する。

【事業スキーム案等の論点と対応】

項目	原案	主な意見（論点）と対応（案）
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 契約期間：10～15年 ・ 延長：10～15年（2年前までに意思表示） ・ 不測の事態等の收拾のための期間延長を想定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投資回収の期間、安定的な運営までの期間等を勘案し、原案に同意する意見が大半 ・ 当初の契約期間は5年とし、当初の事業者に優先契約延長特典を付与する、という意見もあった ⇒「5年（指定管理）+10年（コンセッション）」のスキームは想定されるか
業務内容	修繕業務 - 大規模修繕： 府 - 日常修繕： 民間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務分担には異論はないが、「大規模修繕」と「小修繕」を明確に定義づけする必要があるとの意見を得た ⇒公募時に府が行う大規模修繕と民間が行う修繕の具体的な内容・範囲を提示することを含め、具体的な検討を継続
	芝の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ 京都サンガが実施する場合、民間事業者によるフィールド利用に制限がかかる（収支に影響）ことを懸念する声が多い ⇒要求水準において、芝の品質・管理水準を定め、条件として提示する
事業採算性	収益リスクの負担	<ul style="list-style-type: none"> ・ （現時点では事業者側も具体的な収支検討を行った結果の判断ではないものの）スタジアムの採算性は厳しいと考えている事業者は多い ⇒収支の詳細検討を継続し、その結果によっては一定の下支えやプロフィットシェア、規模の拡大によるコストメリットの可能性等の検討を行う ⇒新しいスタジアムの使い方、コンテンツの可能性などについて情報発信を継続し、稼ぐスタジアムについて民間の意識情勢を図る必要あり
周辺開発との連動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一体開発を希望する場合は、提案を可能とし、開発に係る優先権を付与する想定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタジアム単体で収益確保を前提とする意見もある一方、駅北口開札からスタジアムへの導線上のエリアを一体運営のメリットを見出す社もあり、事業者の業態や市場リスクの考え方により見方が異なる

(1) 事業期間について

MS参加者の大半は、事業期間10～15年とする意見が多かったが、一部、京都スタジアムは新設の施設であることから、当初の契約期間は5年（指定管理者制度）とし、トラッ

クレコードを作り、運営の状況が一定程度見えた後に、10年超の事業契約（コンセッション方式）で行うのが望ましいとの意見を得た。

これを踏まえて5年（指定管理者制度）+10年～（コンセッション）という枠組みを想定した場合の得失は下表のとおりである。

【事業期間を5年（指定管理者制度）+10年～（コンセッション）とする際の得失】

メリット	デメリット
<p>○民間事業者のリスクの軽減の可能性 →指定管理期間の運営状況を踏まえて（＝トラックレコードを把握した上で）、長期契約に意向できる</p>	<p>△指定管理期間の商業機能の位置づけ →指定管理者が第三者であるテナントに空間の貸付を行う権限を有しているとはいえ、多様な商業空間の運営には限界が生じる懸念 △指定管理期間の商業機能の承継 →指定管理と運営権者が異なる場合、商業空間が承継されない可能性 →長期的な視点での商業空間の展開が困難</p>

【今後の方針（案）】

民間事業者による整備が想定される商業施設等に対する投資の回収期間や、供用開始後、運営事業が安定的に稼働までに要する期間等の観点から、現在想定している事業期間を10～15年（延長オプション付き）を望ましいとする意見も多いことも踏まえ、基本的には当初案の通りとすることが想定される。

(2) 民間事業者の業務範囲について

①修繕の取り扱い

修繕の実施時期、実施内容のほか、物価変動のリスクなどを考慮すると、事業者選定時点では修繕にかかる費用をすべて定めることは難しいこと、またその費用の大きさから、大規模修繕業務は府が実施する業務とすることが想定されるが、その場合、「大規模修繕業務と」と、民間事業者が実施する「小修繕」の区分け・定義を明確化することを求める意見があった。定義づけが明確でない場合、費用の過大もしくは過小見積りの可能性があり、適正な費用負担ができない可能性がある。

そのため、要求水準等において、大規模修繕の定義や当該コストの負担について明確化する必要があるが、先行事例では、例えば以下のような記載がなされている。

1) 大規模修繕の定義を明示するケース（例：東京大学、島根県）

（例）東京大学：駒場オープンラボラトリーPFI事業

・建築物の躯体については、建物の一側面、連続する一面全体、又は全面に対して行う修繕を、設備機器については機器システムの更新をいう。

(例) 島根県：島根県立こころの医療センター（仮称）PFI 事業

劣化した部位・部材又は機器の性能・機能を初期の水準又は実務上支障のない状態まで回復させる業務をいい、下記の例示に類する業務をいう。

－建築：建物の一側面、連続する一面全体又は全面に対して行う業務

－電気：機器、配線の全面的な更新を行う業務。劣化した部位・部材や機器などを新しい物に取り替えること

－機械：機器、配管の全面的な更新を行う業務

2) 発生する修繕・更新にはすべて民間が対応する（事業期間内に大規模修繕が発生しないことを念頭に置いていることもある）

(例) 福岡市：福岡市新病院 PFI 事業

事業期間内に発生するすべての修繕・更新に対応すること。但し、不可抗力を原因とした想定外の大規模修繕は対象範囲外とし、機構は第三者に当該修繕を発注することもできる。

3) 当初の要求水準を維持する修繕業務を行うものとして提示

(例) 国土交通省：大阪合同庁舎 6 号館 PFI 事業

建物全体性能に関し、施設整備に関する要求水準を維持するように修繕業務を行うこと。また、不適切な維持管理その他事業者の責に帰する事由により、予測し難い機器の更新が必要となった場合でも PFI 事業者の責任と負担でこれを行う。なお、施設整備に関する要求水準を下回らない範囲での、個々の建築資機材の自然損耗は許容される。

【今後の方針（案）】

事業期間によっては、実質的な大規模修繕は発生しないことも想定されるため、施設のよりよい性能維持、府のリスク分担の観点踏まえて、修繕に係る業務範囲の記載を検討する。

②芝の管理業務

芝の管理を京都サンガが実施する場合、民間事業者によるフィールド利用に制限がかかり、結果的に収支に影響することを懸念する意見が複数あった。特に、芝の管理水準と施設の複合的な使用方法と収支のバランスをどのように考えるかについて意見を多く得た。

現時点において、芝の管理業務に係る前提となる考え方は以下の通り。

- ・京都スタジアム（仮称）では、フィールドの多様な活用による収益の最大化を目指しており、プロが年間 200 時間程度使用することが可能なレベルの芝の管理水準を想定し、サッカーやその他の球技やイベントにもフィールドを活用する前提。
- ・芝管理にあたっては、品質の確保とコストの削減が図られる業務分担をする

【今後の方針（案）】

要求水準において、芝の品質・管理水準を定め、条件として提示することが考えらるる（芝の管理業務は民間事業者の業務範囲）。

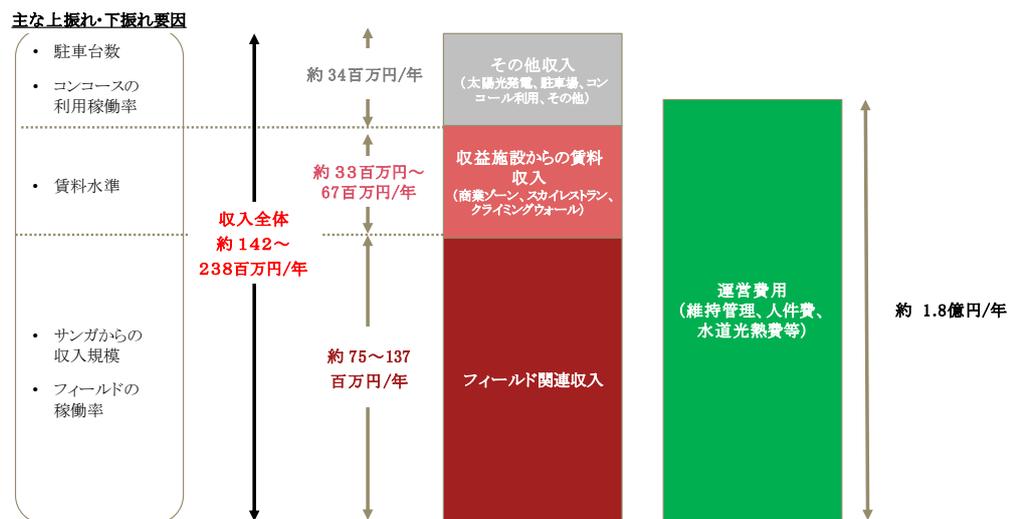
(3) 収益リスクの負担のあり方について

現時点ではMSに参加した事業者も具体かつ詳細な収支検討を行った結果ではないものの、スタジアム単体での採算性を確保することは厳しいと考えている事業者は多い。スタジアムの収益が下振れる要因として、フィールドの稼働率の減少などいくつか想定される一方、収益の上振れも想定される。そのため、初めに、収支の変動（下ぶれ）が生じることを想定した感度分析を実施するとともに、収支が下振れた場合の支援策、上振れた場合の収益還元方策について検討を行った。

①感度分析の実施

スタジアム運営にあたっては、①フィールドの稼働率、②メインレジデントである京都サンガからの収入規模、そして③収益施設からの賃料水準が収支構造に大きな影響を及ぼすことから、①～③を感度分析にかけることで、運営事業者の収益性の振れ幅の確認を行った。

【スタジアムの収支構造と収支の振れ幅の要因】



1) 感度分析の前提条件

それぞれ、以下の通りの考え方で前提条件を設定した。

・フィールドの稼働率

別途実施した「京都スタジアム(仮称)運営権PFI事業導入可能性調査業務」において、フィールドの稼働率を上位・中位・下位の3段階に設定したが、その中の下位のケースで試算を実施した。

サッカー		上	中	下
	サンガ(確定)	21	21	21
	バニーズ	8	3	3
	関西学生リーグ	8	8	8
	京都府サッカー協会(ユース等)	33	20	7
	その他プロ試合	2	2	1
アメフト				
	関西学生アメリカンフットボール	9	3	
ラグビー				
	トップリーグ	1	1	
	関西大学Aリーグ	10	2	
	高校選手権(全国予選)	21	1	
その他イベント				
	コンサート	1	1	
	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

- ・メインレジデントからの収入規模の振れ幅の設定

2011～2016 年における京都サンガの 1 試合当たりの入場料収入についてボラティリティ分析を行い、当該結果を踏まえて下記 3 パターンを設定

- －対 B)+標準偏差分(11%)：11.9 百万円
- －過去 5 年の 1 試合当たりの入場料収入平均：10.7 百万円
- －対 B)-標準偏差分(11%)：9.6 百万円

- ・賃料水準

商業施設の賃料水準については、周辺賃料水準を基本として算定しているが、京都スタジアムの対象エリアは新市街地であるため、周辺賃料と同等とまらない可能性があるため、以下の通り、下振れのケースを設定した。

- ・周辺賃料水準： 2,359 円
- ・周辺賃料水準を半額に下振れ：1,180 円

②感度分析の結果

1)で設定した条件に基づき感度分析を実施し、事業の採算性を図る IRR⁸を各ケースにて検証し、以下の結果を得た。

- ・フィールド稼働率（コンサートの実施、サッカー以外の競技の誘致等）及び、賃料水準が事業の採算性に大きな影響を与える
- ・特にフィールドの稼働率が低い場合には厳しい採算性となる

収益性 ↑ 高 ↓ 低

フィールドの利用が上、中(コンサート利用1回含む)場合には成立する

①フィールド稼働率	②サンガからの収入規模(百万円)	③賃料水準(円)	フィールド関連収入(百万円)	収益施設+その他収入(百万円)	支出規模(百万円)	ベースケース: 収益補填なし				
						営業利益(百万円)	15年IRR	VFM(%)	PSG 財政負担(百万円)	PFILCG 財政負担(百万円)
中	11.9	2,359円	120	100	(182)	38	22.2%	27%	317	231
	10.7		115	100	(182)	34	19.8%	37%	369	233
	9.6		112	100	(182)	30	17.5%	44%	416	235
下	11.9		83	100	(182)	1	#NUM!	68%	781	250
	10.7		79	100	(182)	(3)	#NUM!	70%	831	250
	9.6		75	100	(182)	(6)	#NUM!	71%	877	251
中	11.9	1,180円	120	67	(182)	5	-4.2%	41%	420	248
	10.7		115	67	(182)	0	#NUM!	47%	472	250
	9.6		112	67	(182)	(3)	#NUM!	52%	520	250
下	11.9		83	67	(182)	(32)	#DIV/0!	72%	885	251
	10.7		79	67	(182)	(36)	#DIV/0!	73%	935	252
	9.6		75	67	(182)	(40)	#NUM!	74%	980	252

厳しい採算性

③想定される府による下支えの方法の考え方

協議会においても指摘がなされたが、収益が下振れた場合の対応策について以下の通り検討を行った。

⁸ IRR：出資に対して得られる配当の内部収益率のこと。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。

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ものとし、売上の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が有効である。

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想定される。

4. 実施方針案の作成

PFI 法第5条第2項において、コンセッション事業の実施方針については、具体的に定めるべき内容として、下記の通り規定されている。実施方針について、総務省のガイドラインにおいては、「実施方針の策定に当たっては、民間事業者にとって運営事業への参入のための検討が容易となるよう、当該運営事業の事業内容、民間事業者の選定方法等についてなるべく具体的に記載する」とされており、実施方針策定段階において開示できる事項についてはなるべく具体的に記載することとされている。

なお、指定管理者の場合、実施方針の作成というプロセスはないが、緩やかな指定管理者制限を緩和した場合でも、指定管理者の募集資料に記載する基本的な内容は大きくは変わらない。

【実施方針において定める事項】

- ①特定事業の選定に関する事項
- ②民間事業者の募集及び選定に関する事項
- ③民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項
- ④公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項
- ⑤実施契約に定めようとする事項及びその解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項
- ⑥事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項
- ⑦法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項

これまで本調査においては、京都スタジアム事業（仮称）の事業スキーム及び事業収支等の論点について、有識者協議会やマーケットサウンディングを交えて検討してきており、本事業をいかに「稼ぐスタジアム」とするかについて、理解を深めてきたところである。しかしながら、本事業は、国内初のトラックレコードのない中での民間への包括的なスタジアム運営事業の発注であり、民間事業者の本事業への理解はいまだ限定的であることが伺え、今後も引き続き対話を続けながら事業スキーム及び官民のリスク負担のあり方等について詳細に検討すべき段階であることから、ここでは、実施方針の各々の項目において今後検討すべき内容について整理するにとどめる。

(1) 特定事業の選定に関する事項

特定事業に関する事項としては、総務省のコンセッションガイドラインには、選定事業者に運営権を設定する旨、運営権に係る公共施設等の運営等の内容、運営権の存続期間、運営権対価を求める場合はその旨及びその金額（可能な場合）、利用料金に関する事項等について記載すべきとされている。本事業の場合、具体的には、下記のような内容を記載する。

マーケットサウンディングにおいても、運営権対価や利用料金の収受及び費用負担の明確化、事業期間終了時の措置等のストラクチャーを明確化することにより、民間事業者での検討が始まるとの意見もみられた。しかしながら、これらの内容については、民

間事業者からの意見も踏まえて決めるところであるため、実施方針か公募段階のどの段階でどこまで提示するかは、今後の民間事業者との対話も踏まえて詳細な検討が必要と考えられる。

なお、事業終了時の措置として、延長オプションを行うことが考えられるため、延長オプションの条件や具体的な手続き等についてもあらかじめ明記しておいたほうが望ましい。

事業の目的

事業概要

事業スケジュール・期間

事業方式

事業の範囲

運営権対価の設定

利用料金の収受及び費用負担

運営権者が有することとなる権利・資産

更新投資等の取扱い

事業期間終了時の措置 等

(2) 民間事業者の募集及び選定に関する事項

民間事業者の募集および選定に関する事項としては、選定方法、募集・選定スケジュール、応募者の備えるべき参加資格要件について、記載される。

事業者選定に当たっては、有識者等からなる審査委員会から設置することが考えられるため、その委員会の位置づけや役割、委員構成等を記載することが考えられる。

また、民間事業者のコンソーシアム組成においては、参加資格要件が重要になることから、実施方針の段階において、参加資格要件を明確にする必要がある。例えば、北九州スタジアム PFI 事業においては、運營業務の実施者の実績要件として「平成5年度以降に、陸上競技場、球技場、体育館等の観覧席を有するスポーツ施設の運營業務を受託した実績を有すること。」と定められている。本事業の業務を遂行するにあたって、最低限必要と考えられる事項を記載すべきである。

本事業においては、メインレジデントである京都サンガの参画方法がコンソーシアム組成において重要であり、京都サンガの参画方法についても、当該項目において記載する必要がある。

募集及び選定方法

募集・選定に係るスケジュール

応募者の構成

参加資格要件 等

(3) 民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項

本項には、民間事業者の責任の明確化として、官民のリスク分担の案について記載することが考えられる。リスク分担については、最終的には民間事業者からの意見を踏まえて決定することとなるが、実施方針にリスク分担表を添付し、それらに対する民間事業者からの意見を踏まえて、契約書（案）を作成することとなる。リスク分担表においては、需要リスク等の本事業特有のリスクの取り扱いも含め、極力具体的に記載する。

また、確実な実施の確保に関しては、運営権者によるセルフモニタリングの実施や、府によるモニタリングの実施を行う旨等を記載する。

(4) 公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項

運営権の対象となる公共施設等の立地や施設の規模、概要等について記載する。（第1章 1.2 を参照）

(5) 実施契約に定めようとする事項及びその解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項

実施契約（案）は公募時に提示することとなるが、公共施設等運営権制度の場合は、実施方針において、府と運営権者が締結する実施契約に定める主な事項について記載することとされている。下記のような形で、実施契約に定めようとする事項を記載する。

なお、疑義が生じた場合の措置については、協議の方法や意思決定に要する期間、仲裁者の選定や仲裁の方法及び期間等に関する規定等について記載することが考えられるが、実施契約（案）に記載する旨を提示するにとどめることも考えられる。また、実施契約に関する紛争について、京都地方裁判所を第一審の専属的合意管轄裁判所とする旨を一般的には記載される。

- ・ 総則
- ・ 公共施設等運営権の設定
- ・ 公共施設等運営権設定対象施設の引き渡し
- ・ 維持管理運営業務
- ・ 運営権対価等
- ・ 利用料金の設定及び収受等
- ・ その他事業実施条件
- ・ 公共施設等運営権の処分
- ・ 契約期間及び契約満了に伴う措置
- ・ 契約の解除又は終了及び解除又は終了に伴う措置
- ・ 法令変更
- ・ 不可抗力
- ・ 雑則 等

(6) 事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項

最終的には事業契約で定めることとなるが、運営権者の責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となった場合、府の責めに帰すべき事由により事業の継続が困難となっ

た場合、いずれの責めにも帰さない事由により事業の継続が困難となった場合のそれぞれについて、基本的な考え方を実施方針で記載することが想定される。

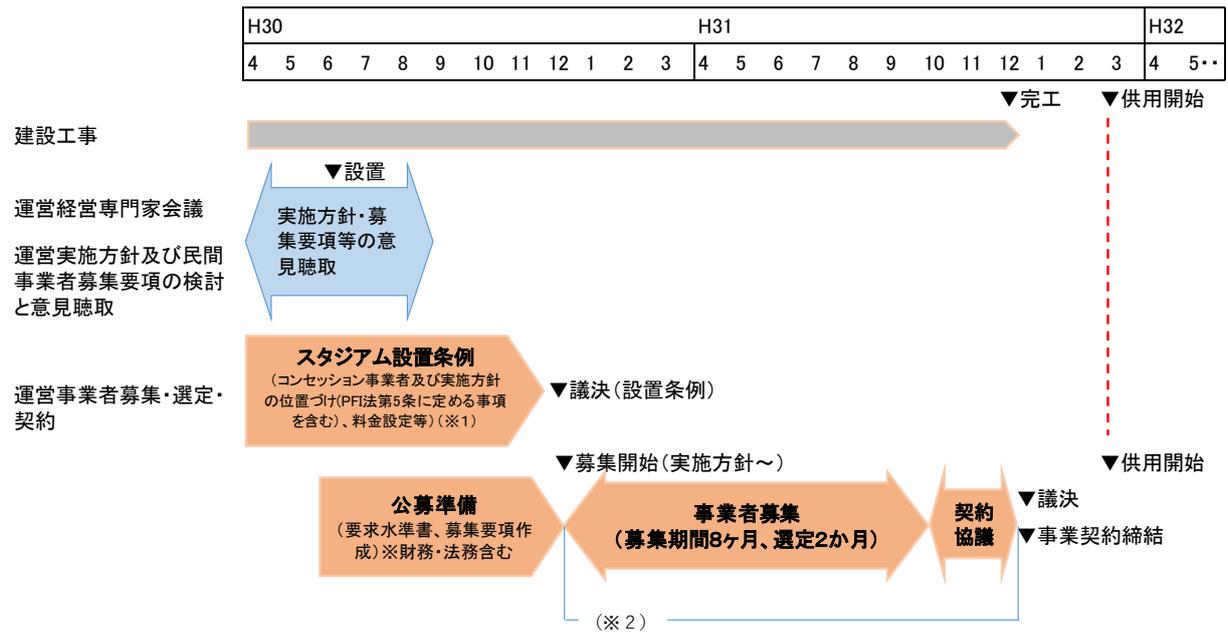
(7) 法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項

法制上及び税制上の措置については、府は、現時点では、本事業に係るこれらの措置等は想定していないが、今後、法制や税制の改正により、措置が可能となる場合は、検討を行う。なお、地域未来投資促進法の支援措置の適用となる場合は、国により、予算・金融による支援、設備投資・税による支援、規制の特例措置等の支援を受けることができるため、その旨も記載することが想定される。

また、運営権者が事業を実施するにあたり、財政上及び金融上の支援を受けることができる可能性がある場合は、府はこれらの支援を運営権者が受けることができるよう努めるものとする。

第4章 今後のスケジュール

「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」の検討を踏まえ、平成 30 年度に運営経営専門家会議を開催し、事業手法を含む実施方針・募集要項など実施にかかる意見を聴取し、実施方針を定める予定としている。また、並行してスタジアム設置条例に係る準備・設定を経て、平成 30 年の冬頃から事業者の募集を行う予定としている。



※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)