

第5章 複合機能の比較検討

1. 複合機能の整備目的

(1) 試合のない日も含め、スタジアム及び公園全体の魅力をさらに高めること

ホームチームが1チームの場合、プロサッカーの試合は概ね2週間に一度の開催となることが想定される。このため、試合の開催のない日もスタジアムとその周辺施設の魅力によって人の流れが生み出すことを企図し、スタジアムを補完する機能を有した施設を複合的に整備・運営することとする（複合機能）。

なお、近年は政府や関係機関においても、スタジアム本体だけでなく、上記の複合機能整備の重要性に言及した政府の方針・レポート等が複数公表されている。

図表 スタジアムの複合機能に言及した近年のレポート・政府報告等

スポーツ庁： 「スタジアム・アリーナ改革指針」 「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」
国土交通省公園緑地・景観課： 「都市公園法改正による Park-PPP」
日本政策投資銀行： 「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」」

(2) 沖縄県による財政支出を抑制すること

他県におけるJリーグチームのホームスタジアムでは、スタジアム規模にもよるが毎年数億円程度の維持管理費を県が支出していることがある。本施設でも、現在の試算（第4章参照）では、毎年一定程度の収入と支出の差額が生じる試算結果となっている。

このため、上記のスタジアムの魅力を高める機能を検討する際には、併せて、民間企業が実施する収益事業から県への利益還元（財政支出の抑制効果）が、どの程度得られるかにも留意する必要がある。

2. スタジアムの魅力を高める複合機能の比較検討

(1) 都市公園法に基づく公園施設の種類

1) 都市公園法上の枠組み

都市公園法第2条及び政令では、公園施設の種類が具体的に定義されている。委員会では、政令で定められている施設種別の他に、免税店のような商業施設や大学キャンパス、事業用オフィス等の意見も挙がったが、現行の規制の範囲内ではそのまま実現することが困難なため、例えば、大学がサテライト講座やオープンキャンパスを実施できるスペースや、スポーツ振興に資する組織のための事務スペースといった形で、都市公園法や本事業の趣旨に合致する形態をとる必要があると考えられる。

図表 都市公園法施行令で定義されている公園施設の種別

都市公園法の条文	施行令の条文(平成29年改正後)
園路及び広場	—
植栽、花壇、噴水その他の修景施設で政令で定めるもの	植栽、芝生、花壇、いけがき、日陰たな、噴水、水流、池、滝、つき山、彫像、灯籠、石組、飛石その他これらに類するもの
休憩所、ベンチその他の休養施設で政令で定めるもの	休憩所、ベンチ、野外卓、ピクニック場、キャンプ場その他これらに類するもの
ぶらんこ、すべり台、砂場その他の遊戯施設で政令で定めるもの	ぶらんこ、滑り台、シーソー、ジャングルジム、ラダー、砂場、徒渉池、舟遊場、魚釣場、メリーゴーラウンド、遊戯用電車、野外ダンス場その他これらに類するもの
野球場、陸上競技場、水泳プールその他の運動施設で政令で定めるもの	野球場、陸上競技場、サッカー場、ラグビー場、テニスコート、バスケットボール場、バレーボール場、ゴルフ場、ゲートボール場、水泳プール、温水利用型健康運動施設、ボート場、スケート場、スキー場、相撲場、弓場、乗馬場、鉄棒、つり輪、リハビリテーション用運動施設その他これらに類するもの及びこれらに附属する観覧席、更衣所、控室、運動用具倉庫、シャワーその他これらに類する工作物
植物園、動物園、野外劇場その他の教養施設で政令で定めるもの	植物園、温室、分区園、動物園、動物舎、水族館、自然生態園、野鳥観察所、動植物の保護繁殖施設、野外劇場、野外音楽堂、図書館、陳列館、天体又は気象観測施設、体験学習施設、記念碑その他これらに類するもの、古墳、城跡、旧宅その他の遺跡及びこれらを復原したもので歴史上又は学術上価値の高いもの
売店、駐車場、便所その他の便益施設で政令で定めるもの	飲食店(風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(昭和二十三年法律第二百二十二号)第二条第四項に規定する接待飲食等営業に係るものを除く。)、売店、宿泊施設、駐車場、園内移動用施設及び便所並びに荷物預り所、時計台、水飲場、手洗場その他これらに類するもの
門、さく、管理事務所その他の管理施設で政令で定めるもの	門、柵、管理事務所、詰所、倉庫、車庫、材料置場、苗畑、掲示板、標識、照明施設、ごみ処理場、くず箱、水道、井戸、暗渠、水門、雨水貯留施設、水質浄化施設、護岸、擁壁、発電施設その他これらに類するものとする
前各号に掲げるもののほか、都市公園の効用を全うする施設で政令で定めるもの	展望台及び集会所並びに食糧、医薬品等災害応急対策に必要な物資の備蓄倉庫その他災害応急対策に必要な施設で国土交通省令で定めるもの

2) 公園施設に係る他自治体事例

a. 宮城県管理 宮城野原公園 (スマイルグリコパーク)

- ・株式会社楽天野球団が公園管理者から設置管理許可を得て、ホームグラウンドである Kobo パーク宮城の外野後方に整備・運営 (敷地面積: 約 4,000 m²)。
- ・観覧車、メリーゴーラウンド、カフェ、バーベキューエリア等を保有。
- ・楽天ゴールデンイーグルスの試合チケット持参で遊園地への入場が無料になるサービスも実施。

b. 東京都荒川区管理 荒川遊園 (区立あらかわ遊園)

- ・東京 23 区唯一の区立遊園地として、荒川区荒川遊園課が運営 (敷地面積: 約 30,000 m²)。
- ・観覧車、メリーゴーラウンド、観覧車、豆汽車、ファミリーコースター、コーヒーカップ、スカイサイクル等を保有。
- ・売店、食事所等も遊園内に存在。

c. 埼玉県川越市管理 なぐわし公園 (運動施設なぐわし公園 P i K O A)

- ・川越市が実施する P F I 事業として整備され、P F I 事業者 (兼・指定管理者) として大和リース、コナミ等が施設を運営。
- ・温水プール、会議室、多目的ホール、トレーニングルーム、軽食コーナー、売店等を保有 (建築面積: 5,847 m²、延床面積: 7,076 m²)。

d. 新潟県管理 鳥屋野潟公園 (健康づくり・スポーツ医科学センター)

- ・新潟県民の健康づくりと競技力の向上を目的に、新潟県がデンカビックスワンスタジアム内に整備。

- ・公益財団法人新潟県体育協会が指定管理者として、施設を運営（延床面積：6,457 m²）。
 - ・医師の立会いによる体力測定、動作分析などの競技力向上支援、住民の健康づくり支援に加え、内科・整形外科・リハビリテーション科による外来診療も実施。
- e. 東京都管理 井の頭公園（三鷹の森ジブリ美術館）
- ・スタジオジブリの過去作品等に係る展示を行う施設で2015年度には約66万人が来場。
 - ・スタジオジブリが三鷹市に対して建築物の負担付き寄附を行ない、三鷹市立アニメーション美術館条例に基づき三鷹市が施設を所有（東京都からの設置・管理許可も三鷹市が取得）。
 - ・三鷹市と株式会社徳間書店などが出えんして設立した財団法人が、指定管理者として美術館の管理運営を実施（延床面積：約3,500 m²）。
 - ・グッズショップ、レストランも保有（三鷹市が運営企業に使用許可を付与）。
- f. 三重県管理 中部台運動公園（みえこどもの城）
- ・イベント運営・参加体験型の施設として、ドームシアターやプレイルーム、工作体験を楽しむアートスペースなどを備える県立の大型児童館（延床面積：4,693 m²）。
 - ・施設は県が整備・保有し、「公益法人三重こどもわかもの育成財団」が指定管理者として運営を実施。
 - ・ドームシアターは、ハイブリッドプラネタリウムとして星空と迫力映像を同時に体験可能（料金：大人400円、児童生徒等200円）で、天文講座や、星空コンサートなどさまざまな企画も実施。
- g. 東京都管理 駒沢オリンピック公園（レストラン：Mr. FARMER）
- ・公園管理者の東京都及び外郭団体の公益財団法人東京都公園協会が、駒沢オリンピック公園西門付近でレストラン事業を実施する民間事業者を公募。
 - ・公募で採択された（株）クリエイト・レストランツ・ホールディングスがレストランを整備保有・運営し（表参道、新宿、六本木に次いで4店舗目）、災害時には共同事業者である東京都公園協会が支援を実施。
 - ・地域の特性を活かして近隣農家で生産した野菜を提供するほか、定期的に開催されるファーマーズマーケットや、親子の食育イベント・料理教室、ワインや日本酒などのペアリングディナー等、様々なイベントを実施予定（延床面積：235 m²）。
- h. 東京都管理 葛西臨海公園（ホテルシーサイド江戸川）
- ・江戸川区を訪れた者がその特色を十分満喫するとともに、区民の健康で文化的な生活に寄与することを目的に設置された、江戸川区営ホテル（江戸川区立ホテルシーサイド江戸川条例第2条）。
 - ・江戸川区が、公園を管理する東京都から設置・管理許可を取得（延床面積：5,611 m²）。
 - ・指定管理者として、ホテルオークラ等が施設を運営。
- i. 奈良県管理 奈良公園（JW マリオットホテル奈良 ※予定）
- ・奈良公園内「吉城園周辺地区保存管理・活用事業」として、公園管理者の奈良県が設置・

第5章 複合機能の比較検討

管理許可を与える民間事業者を公募。

- ・奈良市風致地区条例に基づき、宿泊施設も高さを8 m以内に抑制し、伝統的な屋根形状、色彩の遵守を選定事業者に義務付け。
- ・2017年3月に森トラストグループが採択され、最高級クラスのインターナショナルホテルブランドであるマリオットが運営予定（延床面積は現時点で非公表）。

(2) 比較検討・優先順位付けの観点

0) 都市公園法等の法規制

複合機能の候補となる事業種別について、都市公園法上の規制や都市計画法上の用途地域との整合性を把握し、比較検討の前提条件とした。

1) 財政負担の抑制効果

複合機能の候補となる事業種別に応じた収益（売上）規模や、管理者に納付可能な賃料（使用料）水準について事業の性質や類似事例（次頁の参考表参照）をもとに比較検討することで、財政的な観点からの優先度を把握した。

具体的には、複合機能による財政負担抑制効果を把握する際の一つの目安として、県への還元額につき、1千万円前後の規模が期待できるか否かを判断基準とした。

2) 交流の観点（催事開催のない日に人の流れを生み出す力）

スタジアム本体及び複合機能のコンセプトとして設定されている、観光振興や交流促進の観点に合致しているかを各事業種別ごとに検討した。具体的には、催事の非開催日にも県外客に対して単体での集客力を有するか否かという観点で、来場者の性質（県内／県外等）や期待される集客力を整理した。

3) 人材育成の観点（スタジアムとの連携）

スタジアム本体及び複合機能のもう一つのコンセプトとして設定されている、人材育成の観点に合致しているかを各事業種別ごとに検討した。具体的には、複合機能単体ではなくスタジアム本体と連携してどのような人材育成方策が可能となるか、そのイメージを整理した。

4) 周辺の民間類似施設の状況

候補となる事業種別について、近隣に競合する民間施設等が存在するか事前に把握する必要がある。那覇市内、特に公園に隣接する土地に類似施設がある場合、民業圧迫の懸念や、改めて県が公費で整備する必要性が問われることとなる。

図表 財政負担抑制効果（参考事例）

観点	複合機能	他自治体等事例	延床面積	年間売上規模	財政支出抑制効果（年間）
観光に関連	ホテル	ホテルシーサイド江戸川（江戸川区）	延床面積 5,611.32 m ² （地下1階・地上3階） 敷地面積 5,113.57 m ²	非公表	あり(非公表) ※指定管理者からの納付金あり
		海の中道海浜公園 研修宿泊施設(国)	延床面積 10,028 m ² （地上8階） 敷地面積 12,912 m ²	非公表	18,535千円 ※土地・施設使用料
	教養施設 （水族館、劇場等）	京都水族館（京都市梅小路公園）	延床面積 10,974 m ² （地上3階） 敷地面積 98,348 m ²	4,100,000千円(開業) 2,000,000千円(5年次) ※計画値	28,763千円 (初年度) ※土地使用料(減免中)
		世界淡水魚園(岐阜県)	延床面積 8,480m ² （地上4階）	584,948千円(H27)	なし (指定管理料が発生)
		宮崎県立芸術劇場(宮崎県)	延床面積 21,999m ² （地上4階地下1階）	54,908千円(H27)	なし (指定管理料が発生)
		新潟市白山公園音楽文化会館(新潟市)	延床面積 25,100m ²	348,751千円(H27)	なし (指定管理料が発生)
		日比谷公会堂・日比谷公園大音楽堂(東京都)	延床面積 6,032m ²	非公表	なし (指定管理料が発生)
スポーツ・健康に関連	ジム・フィットネス	ノエビアスタジアム神戸(神戸市)	推定2,000m ² 超(神戸ウィングスタジアムスポーツクラブ)	非公表	あり(非公表)
		南長野運動公園(長野市)	1,728m ² (体育館・マシンジム)	非公表	あり(非公表)
		デンカビッグスワンスタジアム(新潟県)	6,456.91m ² (新潟県健康づくり・スポーツ医学センター)	5,447千円(H27)	なし (指定管理料が発生)
	スポーツクリニック	デンカビッグスワンスタジアム(新潟県)	6,456.91m ² (新潟県健康づくり・スポーツ医学センター)	14,419千円(H27) ※診療報酬	なし (県が予算措置)
		日産スタジアム(横浜市)	12,300m ² (横浜市スポーツ医学センター)	269,998千円(H23)	なし (市が予算措置)
双方に関連	スパ・温浴施設	長井海の手公園(横須賀市)	非公表(露天風呂)	65,000千円程度 ※年間入場者数(H27)をもとに仮定した数値(650円×10万人)	非公表 (公園全体では指定管理料が発生)
		琉球温泉瀬長島ホテル(豊見城市)	延床面積7,667m ² （地上5階） 敷地面積:2,616m ²	1,580,745千円(H27)	75,000千円程度 ※市有地(普通財産)の定期借地料と入湯税
	飲食・物販施設	上野恩賜公園(東京都)	211.41m ² (スターハックス) ※店内71席テラス69席	非公表	あり(非公表)
		駒沢オリンピック公園(東京都)	235.07m ² (Mr.FARMER) ※135席(テラス69席)	(今年度開業)	(今年度開業)
		ノエビアスタジアム神戸(神戸市)	350m ² (レストラン ウルティモ)	非公表	あり(非公表)

(3) 比較検討結果

1) 候補となる複合機能の抽出

委員会に提出した事務局案、及び委員から意見のあった案を、複合機能の検討対象として幅広く含め、都市公園法施行令に基づいて整理を行った。

図表 都市公園法施行令に基づく複合機能候補の整理

都市公園法上の整理	具体例(平成29年改正後)	複合機能の候補
1. 園路及び広場	園路、広場等	—
2. 修景施設	植栽、芝生、花壇等	—
3. 休養施設	休憩所、ベンチ、ピクニック場、キャンプ場等	—
4. 遊戯施設	ぶらんこ、滑り台、メリーゴーラウンド等	メリーゴーラウンド、遊戯用電車等(遊園地)
5. 運動施設	野球場、サッカー場、水泳プール、温水利用型健康運動施設、リハビリテーション用運動施設等	温水利用型健康運動施設、リハビリテーション用運動施設
6. 教養施設	植物園、動物園、動物舎、水族館、野外劇場、野外音楽堂、図書館、陳列館、体験学習施設等	水族館、野外劇場、野外音楽堂、図書館、陳列館(ミュージアム)、オープンキャンパス、出前講義が可能なスペース
7. 便益施設	飲食店、売店、宿泊施設、駐車場等	飲食店(カフェ、レストラン)、売店、宿泊施設(ホテル)
8. 管理施設	門、柵、管理事務所、掲示板、照明施設等	—
9. 都市公園の効用を全うする施設	集会所、医薬品等災害応急対策に必要な物資の備蓄倉庫等	医薬品等災害応急対策に必要な物資の備蓄倉庫 その他災害応急対策に必要な施設
占用物件等	食糧、医薬品等災害応急対策に必要な物資の備蓄倉庫、索道、警察署の派出所、保育所等	医薬品等災害応急対策に必要な物資の備蓄倉庫 保育園

※青字：委員会で意見のあった施設 赤字：従来から提示のあった施設

2) 比較考慮の実施

「財政支出の抑制効果」が比較的大きいと考えられるものは、遊戯施設や教養施設、便益施設に多かった。同様に、コンセプトに基づく「観光・交流の視点」で県外客の集客力が想定されるのも、同様の遊戯施設や教養施設、便益施設であった(次頁の比較表参照)。

一方で、「人材育成の視点」からは、運動施設や防災施設といった必ずしも財政支出の抑制効果が高くないと考えられる事業も一定の効果があると考えられる。加えて、遊戯施設や教養施設もその内容次第では、スポーツや児童の健全な成長という観点で人材育成効果が得られる可能性もあると考えられる。

「周辺の民間類似施設の状況」という観点では、特に運動施設(スポーツクリニック)や便益施設(宿泊施設)等につき、同種の施設が公園に隣接していることが確認された。

4章でも言及した、スタジアム本体の維持管理における財政負担を軽減するという観点からは、「財政支出の抑制効果」を一定程度有する複合機能をまずは選定する必要があると考えられる。それを満たす候補については、「観光・交流の視点」、「人材育成の視点」、及び「周辺の民間類似施設の状況」の観点を踏まえ、具体的な内容について引き続き検討を進めていくことが考えられる。

図表 比較検討・優先順位付けの観点による複合機能の比較表

※オレンジ色のセル:比較的課題が多い箇所

比較検討の観点 (大項目)	比較検討の観点 (中項目)	遊戯施設	運動施設		教養施設	便益施設		
施設イメージ(通称)		「遊園地テーマパーク」 「アミューズメント」 「キッズスポーツランド」	「温浴施設」 「健康施設」 「スパ」	「スポーツジム」 「フィットネス」 「フットサルコート」	「スポーツクリニック」	「水族館」「劇場」 「VRシアター」 「屋内キッズランド」 「図書館」	「レストラン」 「地元物産即売所」	「ホテル」 「宿泊研修所」
0. 都市公園法等による規制	他自治体等の都市公園事例(詳細は参考資料参照)	✓ あらかわ遊園(荒川区) ✓ スマイルグリコパーク(宮城県)	✓ PiKOA(川越市)	✓ 南長野運動公園(長野市)	✓ 健康づくり・スポーツ医科学センター(新潟県)	✓ 白山公園音楽文化会館(新潟県) ✓ ジブリ美術館(三鷹市)	✓ スターバックス、レストラン(東京都) ✓ レストラン(神戸市)	✓ ホテルシーサイド江戸川(江戸川区) ✓ 海の中道公園研修宿泊施設(国)
	整備可能面積	4,997m ² (一般)	8,973m ² (特例)	8,973m ² (特例)	4,997m ² (一般)	8,973m ² (特例)	4,997m ² (一般)	4,997m ² (一般)
	都市計画法による用途地域(第1種中高層住居専用地域)	要例外許可	要例外許可(公衆浴場とは別と解釈)	スタジアム含め観覧場は要例外許可	現行の用途でも可能	「劇場」は要例外許可	規模によっては可能。大規模施設は要例外許可	要例外許可
1. 財政負担の抑制効果 ※数千万円規模/年規模の利益還元の可能性有無につき記載		自治体持ち出し～数百万円/年規模	業態により自治体持ち出し～数千万円規模(宿泊併設の場合)	自治体持ち出しとなる事例が多い	自治体持ち出しとなる事例が多い	自治体持ち出し～数百万円/年規模	数百万円/年～数千万円/年規模	数百万円/年～数千万円/年規模
2-1. <u>コンセプト1:観光・交流の視点</u> (催事の非開催日も含む、県外客に対する単体での集客力)		遊園地は県外客に対し、単体での集客力を有する	温浴施設は県外客に対し、単体での集客力を有する	ジムは県内客を集客するが県外客の利用は考え辛い ジム利用者はサッカー観戦客と客層が異なることもあり	クリニックは県内客を集客するが県外客の利用は考え辛い	教養施設は県外客に対し、単体での集客力を有する	複数店舗を集中的に出店することで集客力を創出可能 公園利用者の利便性も向上	単体での集客力は必ずしも高くない
2-2. <u>コンセプト2:人材育成の視点</u> (スタジアムと連携した人材育成のイメージ)		スタジアムにスポーツ観戦に来場した子供連れが、クラブや競技への愛着をより高める契機になりうる	スポーツ観戦帰りの使用が想定されるが、人材育成の機能が明確ではない	競技者のトレーニングや、市民、子供がスポーツに親しむ機会を提供しうる	競技者や観戦客が利用し、怪我の治療や競技レベル向上に寄与する可能性あり	プログラムによっては、スポーツ観戦に来場した子供、親子連れに対する教育効果が得られる可能性がある	スポーツ観戦帰りの利用が想定されるが、人材育成の機能が明確ではない	スポーツ観戦客の利用が想定されるが、人材育成の機能が明確ではない
3. <u>周辺の民間類似施設の状況</u> ※主に那覇市内を想定		市内で大規模なものは確認できず(わくわくキッズランド等、小規模はあり)	りっかりっか湯天然温泉アロマ(旧JA天然温泉)	コナミスポーツジスタス ゴルフスポーツクラブ等	【隣接】 ロクト整形外科	市内で大規模なものは確認できず 旭橋再開発により図書館を整備予定	【隣接】 公園周辺には多数存在	【隣接】 メルキュールホテル沖縄、沖縄国際ユースホステル

3. 複合機能における施設整備・運営手法

本章では、これまで検討してきた複合機能を実現する施設整備・運営手法について、整備主体（官／民）や利益の還元手法の観点から比較検討を行った。

（1）複合機能を実現する事業方式の整理

まず、複合機能に係る施設を県が整備するか、民間企業が整備するかによって大きく前提条件が異なる。民間企業が施設を整備できるのは、前項で分析したように比較的収益性が高い事業種別を選択した場合のみのため、宿泊施設、体育施設（温浴施設等）、一部の遊戯施設（遊園地等）や教養施設（ミュージアム等）が該当する。

先述の「①工期の課題」と、「②運営期間の課題」により、大規模な施設を整備する意向のある民間事業者が確保できない場合は、飲食・物販事業のためのごく小規模な施設を整備することも想定される。

そして、運動施設（ジム、フィットネス等）、病院、教養施設（水族館、劇場等）といった必ずしも収益性が高くない事業も含めて確実に実施可能な手法として、公設民営方式が考えられる。この方式では施設を県が整備し、運営段階でも必要に応じて料金収入と委託料を組み合わせることで、比較的容易に民間事業者確保が可能となる。

（2）各事業方式の比較

民設民営方式の最大のメリットは、整備費及び運営費を基本的に民間側が負担し、かつ利益の一部を還元させることで県の財政負担を軽減することが可能となる点である。特に大規模施設の場合は、利益の県への還元規模がより大きくなることが想定される一方で、事業リスクも高まるため、民間事業者が確保できない可能性もある点がデメリットとなる。

公設民営方式の最大メリットは、整備費及び必要に応じて運営費の一部を県が負担することで、事業性にかかわらずあらゆる事業内容が実施可能であり、独立採算での運営を求めなければ、民間事業者の確保が最も容易となる。

（3）各事業方式で想定される利益還元スキーム

最後に、各方式において複合機能の運営による利益をスタジアム本体の運営に還元させる方法についても整理を行った。民設民営方式では、民間企業側が施設整備にあたって負債を背負う可能性が高いため、スタジアム本体の運営事業者が施設・用地を複合機能の運営主体に貸与して賃料等を得るようにして、スタジアム本体と複合機能の会計や事業リスクを切り分けることが適切と考えられる。

一方で、公設民営方式では、県が施設を整備して必要に応じて運営費の一部も負担することにより複合機能の事業リスクが低く抑えられるため、スタジアム本体と複合機能を同一主体が運営することが可能と考えられる。

案A-1. 民設民営(大規模)

民間企業が大規模な施設を整備し、事業期間中に得た利益を県に還元し自らの整備費も回収する。

- 県に整備費、運営費の負担なし、県への利益還元規模大
- 許可期間の制約有無や事業性により、民間事業者確保が不透明

- ホテル
- スパ・温浴施設
- 一部の教養施設(水族館等)

案A-2. 民設民営(小規模)

民間企業が小規模な施設を整備し、事業期間中に得た利益を県に還元し自らの整備費も回収する。

- 県に整備費、運営費の負担なし、県への利益還元規模小
- 小規模な施設なら、民間事業者確保が比較的容易

- 飲食・物販施設

案B. 公設民営

県が施設を整備し、運営を民間に委託する。民間は基本的に、料金収入と委託料の双方により事業を運営する

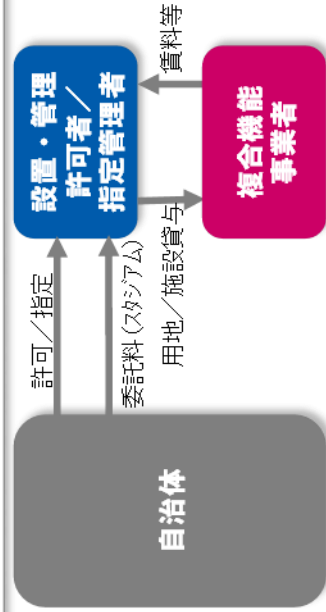
- 県が整備費、運営費(一部)を負担
- 民間事業者に独立採算を求めなければ(委託料を支出)、民間事業者確保が容易

- ジム・フィットネス
- スポーツクリニック
- 一般的な教養施設(水族館、劇場等)

※収益性を問わないため他種別も可能

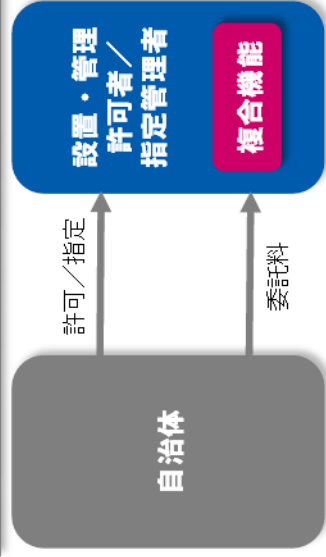
3. 事業スキーム(案)

事例: ノエビアスタジアム(レストラン)、上野公園(カフェ)



3. 事業スキーム(案)

事例: 南長野総合運動公園(フィットネス)



1. 短所の長所

2. 複合機能の種別