

意見交換用資料【非公開】

FEEL NAGANO, BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市

(再掲) ビッグハットを核とした東口エリアの活性化プロジェクトの現状

東口エリアにおいては、ビッグハットを中心コンテンツとして人を集め、その後、他施設との連携による回遊を生み出していく。現在、スポーツコンプレックス事業においてビッグハットの利活用について検討中

背景・目的・これまでの取組概要

背景

- これまで東口エリア開発においては公園整備などハードを中心に実施してきたが、今後はハードを最大限活用した様々なコンテンツにより、東口エリアのまちの賑わいを創出し、エリア一体の活性化を図っていく必要がある。

目的

- 賑わいの中心となることが期待される**ビッグハットを軸に、長野駅からの導線や周辺環境の整備**の検討が主目的となる。
- ＜東口エリアの現況・課題など＞
 - 大規模な区画整理により整備された道路等のインフラ
 - ビッグハット・若里文化ホールの今後の利活用方法
 - 東口の長距離バス、タクシー、一般車両が混雑している
 - 長野赤十字病院の建て替え

検討の優先度

- エリア全体の活性化において、上記の施設・インフラそれぞれの価値向上をしていくことが必要となる。
- 中でもまずは**エリアの中心となるビッグハットの価値向上、人を集めること**の検討を行う必要がある。

具体取組のイメージ



(再掲) ビッグハットを核とした東口エリアの活性化：現在の長野市内での取り組みと課題感

背景、および 長野市の現状・ 課題感

- 東口エリア開発においては、賑わいの中心となるビッグハットを軸に長野駅からの導線や周辺環境の整備を行い、東口エリアの賑わいを創出し、エリア一体の活性化を図っていく必要がある。
- エリアの活性化を考えるにあたって、施設それぞれの価値向上を図っていく必要があるが、まずは**エリアの中心となるビッグハットの価値向上**、人を集めることの検討を行う必要がある。
- ビッグハットの現状課題としては、これまでの調査から下記のようなことがわかっている。
 - ✓ **グリーンシーズンの稼働余力があり、コンサートを中心としたMICEによる収益最大化に向けた余地がある。**
 - ✓ **アイスシーズンは12月～3月と短く、グリーンシーズンの倍の稼働率にも関わらず、売上額はグリーンシーズンよりも月平均140万程度低くなっており、アイスシーズンにMICEやコンサートが開催できないことによる機会損失が生じている可能性がある。**
 - ✓ また、公益効果の観点からは、アイスシーズンが年々短くなるなど、スピードスケート、アイスホッケーの競技力向上には繋がらず、オリンピック育成に寄与していない。

長野市での プロジェクト推進に 向けた取り組み仮説

- ビッグハットはアクセス性やコンサート含め多目的に利用できることから、**経済効果を最大化できる施設**と考える。長野市でアイススポーツ文化を持続的に運営させていく上で必要となる財政確保を担う施設となることができる。
- コンベンションやコンサート**誘致の共同事業体**を軸に、学会、展示会・見本市・コンサート等を誘致し、単価改正を行い、指定管理料の減額を行う。
- アイスホッケー、フィギュアを中心としたアイススポーツ活性化施設としてビッグハットに代わる施設の検討を進め、アイススポーツの聖地化や普及・競技力の向上に向け活用することで、ビッグハットには氷を張らずにMICE、コンサート等稼ぐ施設として特化する。

懇話会の委員に 意見を伺いたい点

- ビッグハットの価値を最大化するために展開すべきコンテンツ、必要な機能とは
- 人を集めることができるコンテンツをビッグハットに誘致するための体制、スキームとは

ビッグハットの価値最大化に向けた論点

ビッグハットがエンタメ・興行といったコンテンツ拡充によって人を集める施設となるためのコンテンツ・ハード、体制、スキームについてご意見を頂きたい



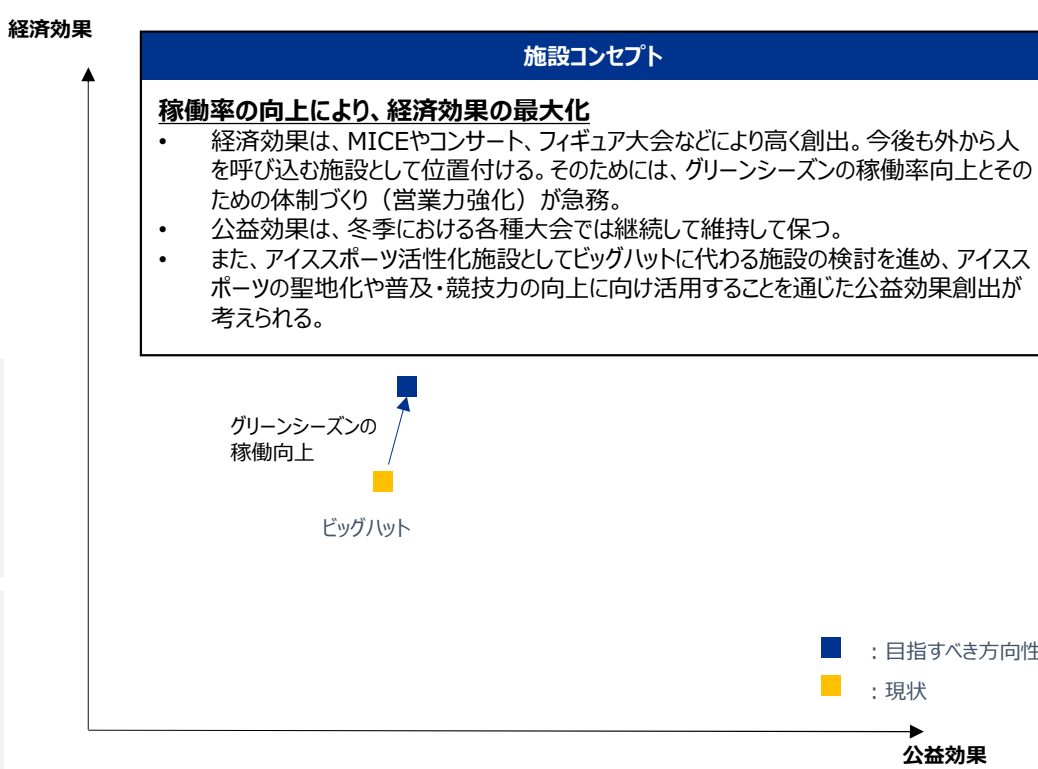
ビッグハットの現在の状況とこれまでの調査から得られたビッグハットの方向性

ビッグハットはアイス施設(エムウェーブ、通年を通して練習ができる環境)の持続的運営を可能とするための資金を生み出す稼ぐ施設と位置付ける。実現に向けては、ビッグハットを通年MICE施設化し、専門組織による運営・ソフトコンテンツの提供、アクセス、宿泊施設等の周辺設備の整備が必要となる想定。

ビッグハットの特徴と現状の価値

特徴	<ul style="list-style-type: none"> 長野駅から徒歩30分と比較的近い施設。アイスシーズンは12月～3月と短い。 アイスシーズンは、大学生のアイスホッケーやフィギュア、アイススポーツの地元の大会等で、土日休日はほぼ埋まる。一方、グリーンシーズンには住宅・電気設備展示会などを開催だが土日にも空きがある状況。 文化ホールが近いため会議室の個別貸出は実施していない 施設に広告はなく、効果的な広告が打てないかどうかは検討事項。 製氷機の更新・修繕を検討。製氷にかかるコストが高く、現状、氷を張る期間が長ければ長いほど赤字額が増える構造となっている。
経済効果	<ul style="list-style-type: none"> MICEやフィギュア大会、著名なアーティストによるコンサート開催により、来場者の宿泊等により高い経済効果を創出している。 グリーンシーズンの土日の稼働率を高め、さらなる経済効果の向上を目指す余地がある。 アイスシーズンにおいて、MICEやコンサートが開催できないことによる機会損失が生じている可能性がある。
公益効果	<ul style="list-style-type: none"> アイスシーズンはアイスホッケーなどのスポーツ実施による「健康」への効果、グリーンシーズンは域外流入者との交流や知見を高める場が増えることにより、「教育」や「コミュニティ」などの効果を高め、結果的に市民の「シビックプライドの醸成」へ効果を有する。 一方、アイスシーズンが年々短くなるなど、スピードスケート、アイスホッケーの競技力向上には繋がらず、オリンピック育成に寄与していない。

目指すべき方向性のイメージ



ビッグハット：重要な気付き事項、検討すべき事項、検討結果概要

項目	重要度	重要な気付き事項	検討すべき事項	検討結果概要
通年を通して練習ができる環境整備の検討	高	<ul style="list-style-type: none"> 現在、長野市においてはアイスホッケーやフィギュアスケートなど夏季に練習できない状態で、両競技においてアスリート輩出には十分な環境整備ができていない。 現状アイスシーズンでは収支がマイナスになっているため、ビッグハットでのアイス張らないという選択肢も考えられる。その際に、アスリート育成や合宿・大会誘致を目的とした、通年を通して練習ができる環境整備について検討が必要となる。 長野青年会議所（JC）が市民アンケートの結果を踏まえて作成した政策提言書（2025.12提出）では、市民利用の促進や、選手育成や競技大会誘致による都市イメージ向上につなげるため、「通年営業の中型アイスリンクの建設・民間連携運営」の実現についての提言があり、若い世代からも要望の声が上がっている。 	<ul style="list-style-type: none"> 通年を通して練習ができる環境整備の検討 今後、下記を実施し、通年を通して練習ができる環境整備の実現可能性について検討を行う。 ✓施設単体での収益性検討 ✓長野市にとっての経済効果、公益効果の試算 ✓イニシャルコストの試算 ✓運営体制の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ベース、楽観、悲観の3ケースの試算を実施。ビッグハットに代わる施設のベース収支は-4,558万円で、ビッグハットの収支と合わせても回収は困難。ビッグハットについても展示会やコンサートなどをより多く誘致するための体制への変革が必要であると考え。 ➢ ビッグハットに代わる施設が創出する社会価値の中でも特に重要な①域外合宿来場者の消費、②スポーツ実施率の向上、③クラブ会員数の増加に絞って試算を実施。試算結果は以下の通り <ul style="list-style-type: none"> ① 域外からの合宿来場者による消費額：年間で9,755千円 ② スポーツ実施率への影響：0.13% ③ 年間のクラブ入会者数の増加数：アイスホッケー18人、フィギュアスケート9人
運営事業者を求める機能の検討	高	<ul style="list-style-type: none"> アイスリンクを張ることでアイスシーズンのコンサートやMICE誘致・活用ができておらず、機会損失が発生している。 通年の稼働率約55%であり、一部土日の空きも存在。 グリーンシーズンでの利益性の高いイベントは、コンサート、興行・見本市等であるが、キョードー、FOBへ興行誘致を任せている状態。運営事業者で専門的な交渉を行う機能を有していないため、積極的な誘致に繋がっていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● ビッグハットの収益性に関する検討 ✓ ビッグハットからアイスリンクがなくなることによる新たなコンテンツ誘致の可能性検討 ● 運営事業者が持つべき機能の検討 ✓ 新コンテンツ誘致を行うために運営事業者にはどういった機能が必要となるのかを整理 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ コンベンション専門の共同事業体を軸に、学会、展示会・見本市を中心とした誘致と単価改正が出来れば、指定管理料の減額を見込める施設となる可能性はがあると想定。 ➢ 既存のコンサートの誘致以外にも、新たにコンベンション誘致を検討した場合、観光、食、開催支援の推奨要件は満たしているものの、必須要件であるアクセス、コンベンション施設、宿泊施設の整備が不十分であると考え。これらは今後観光振興課、ながの観光コンベンションビューローと連携して整備を進めていく必要があると想定。
現状の電気利用状況を踏まえた改善の可能性	中	<ul style="list-style-type: none"> 現状の電力基本契約は1200kwhだが、実際の使用量は540kwhと600kwh程度余裕があり、契約見直し余地、延いては基本料の削減の可能性があると想定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中部電力への確認も踏まえて見直し余地の可能性検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ “当月最大需要電力を制御（デマンドコントロール）し、基本料金を下げること”については、100kwhと僅かではあるが余地があると想定。

ビッグハットの経済効果と公益効果のサマリーと目指すべき方向性

ビッグハットはアイス施設(エムウェーブ、通年を通して練習ができる環境)の持続的運営を可能とするための資金を生み出す施設と位置付け。実現に向けては、ビッグハットを通年MICE施設化し、専門組織による運営・ソフトコンテンツの提供、アクセス、宿泊施設等の周辺設備の整備が必要となる想定。

：重視する効果

目指すべき方向性のイメージ

経済効果

施設コンセプト

通年MICE施設化により、経済効果を最大化

- 今後も外から人を呼び込む施設として位置付け、ビッグハットは通年MICE施設として活用することで、高い経済効果が創出できると想定。そのためには、MICE施設としてのハード・ソフト・体制の機能整備が急務。
- 公益効果は、ビッグハットに代わる施設での創出を検討。アイスホッケー・フィギュアスケートクラブへの登録者増加、スケート普及、延いてはアイススポーツの聖地化や普及・競技力の向上に向けた投資施設としての活用を想定。

通年MICE施設として
高い経済効果を創出

ビッグハット

ビッグハットで実施していたアイス
スポーツをビッグハットに代わる施
設で吸収し、公益効果を創出

ビッグハットに代わる施設

：目指すべき方向性

：現状

公益効果

経済効果

- ✓ ビッグハットはそのアクセス性やコンサートも含め多目的に利用できることから、経済効果を最大化できる施設と考える。結果的に、通年リンク・エムウェーブを持続的に運営させていく上で必要となる財政確保を担う施設と考える。
- ✓ コンベンションやコンサート誘致の共同事業体を軸に、学会、展示会・見本市・コンサートを中心とした誘致と単価改正が出来れば、指定管理料の減額を見込める施設となる可能性がある。

公益効果

(関連テーマ：健康促進、教育水準の向上、地域コミュニティ強化)

- ✓ アイスホッケー、フィギュアを中心としたアイススポーツ活性化施設としてビッグハットに代わる施設の検討を進める。運営による赤字は計上するものの、アイスホッケー・フィギュアスケートクラブへの登録者増加が見込め、スケート普及、延いてはアイススポーツの聖地化や普及・競技力の向上に向けた投資施設としての活用を想定。

各フェーズにおけるビッグハットの利活用方針

大規模施設の中でも最も収益を生み出す施設を最終目的として、短中長期それぞれで効果を創出。特に、短期的にグリーンシーズンの収益を拡大することが、ビッグハットのコンベンション施設としての優位性を高め、それを原資として新たな投資を可能とする。

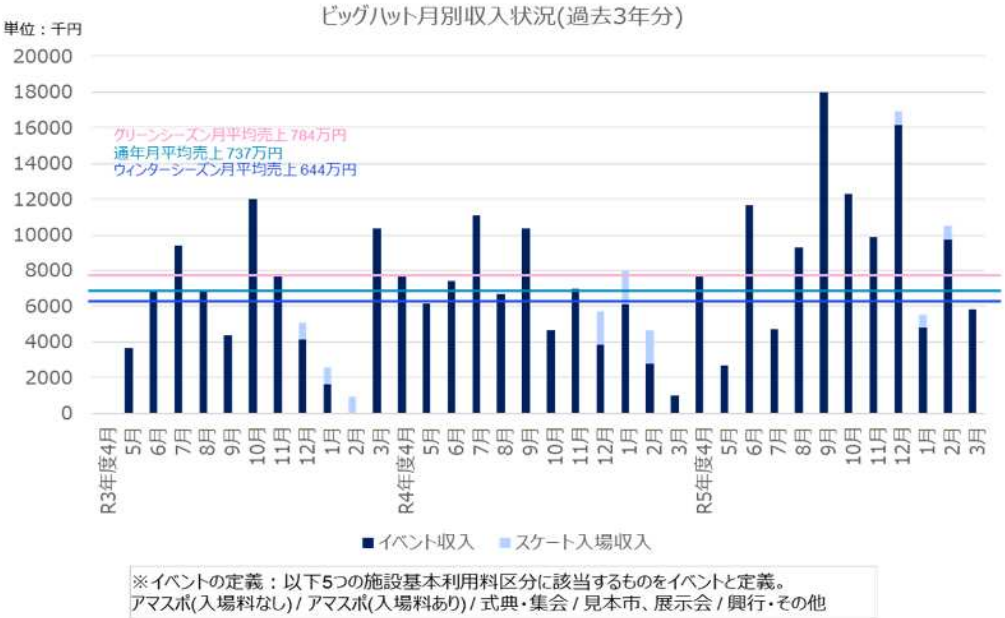
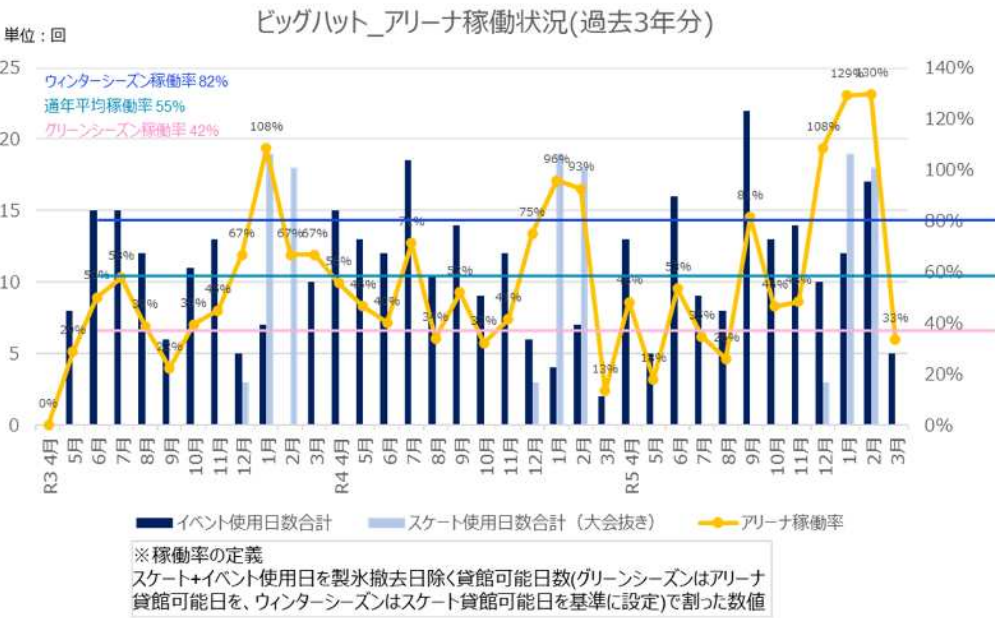
	短期	中期	長期
	～2028年度_R10(国スポまで)	～2032年度_R13(国スポ4年後)	～2036年度_R16(国スポ8年後)
経済効果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グリーンシーズンにおける収入増加を目標に、コンサートやイベント、コンベンションを中心としたコンテンツの誘致を強化。域外からの来場者のイベント関連消費による直接効果も創出。 ✓ ウィンターシーズンにおいてはR5年度と同様の収入実績となる想定。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通年で練習ができる環境を整備することで、ビッグハットはアイスなしのコンベンション施設として活用。 ✓ 中期でも引き続き、域外からの来場者のイベント関連消費による効果も創出し、指定管理料減額を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンベンション施設として、経済効果を最大化。通年を通してMICEの誘致を実施し、更なる指定管理料の減額を目指して運営を行うことが目標。
公益効果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コンサート、イベント微増により、地域活性化に寄与。 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 長野市のコンベンション施設として、MICEの増加により、域外流入者との交流や知見を高める場が増えることで、コミュニティの活性化や教育へ寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 長野市の中で賑わいを産み出している施設であり、域外流入者との交流を可能にする施設としてシビックプライドの高まりへ貢献
	<pre> graph LR A[長野市] -- "指定管理料" --> B[ビッグハット] B -- "グリーンシーズンのコンサートイベント収入増加" --> C[] B -- "ウィンターシーズンはR5と同様の収入実績" --> D[] </pre>	<pre> graph LR A[長野市] -- "指定管理料 負担減" --> B[ビッグハット アイスリンクなし] B -- "MICE施設として利用" --> C[] B -- "アイスホッケー、フィギュアスケート競技の移管" --> D[通年リンク] </pre>	<pre> graph LR A[長野市] -- "指定管理料 負担なし" --> B[ビッグハット アイスリンクなし] B -- "ランニング費用の補填" --> C[通年リンク] </pre>

参考：現状のビッグハットの収入における課題

長野市管轄の大規模施設の中でも好立地でコンサート・イベントに適した施設であるが、グリーンシーズンの土日は稼働していない日があり、また、アイスシーズンは市民利用や市民大会など公益性の高いイベントを優先しているため、経済価値の最大化ができていない。

- 【課題】
- グリーンシーズンにおいては、土日においても一部稼働していない日程もあり、MICEやコンサートによる収益の最大化に向けた余地がある。
 - ウィンターシーズンにおいては、グリーンシーズンの倍の稼働率に関わらず、売上額はグリーンシーズンよりも月平均140万程度低い。原因はアイスホッケーの県大会など低単価のスポーツイベントが半数を占めている点(高単価イベントはプロフィギュアスケート大会のみ)。

MICE施設としての収益性の検討を実施



参考：体制(運営方式)_他地域の施設の運営方式

官設民営で運営は指定管理方式となっているケースが多く、コンテンツホルダー、コンテンツを持ってこれる事業者を含む複数事業者の共同事業体が推進しているケースが見受けられる。

施設名称	SAGAサンシャインフォレスト	横浜アリーナ	Gメッセ	沖縄コンベンションセンター	グランメッセ熊本	新潟コンベンションセンター
施設所在地 (人口)	佐賀県佐賀市 (22.7万人)	神奈川県横浜市 (377.2万円)	群馬県高崎市 (36.6万人)	沖縄県宜野湾市 (10.0万人)	熊本県上益城郡 (8.1万人)	新潟県新潟市 (76.6万人)
自治体所管部署	佐賀県地域交流部 文化・スポーツ交流局 SAGAサンライズパーク整備 推進課	横浜市 文化観光局 MICE 振興課	群馬県産業経済部 戦略セールス局 eスポーツ・クリエイティブ推進 課	沖縄県文化観光スポーツ部 MICE推進課	熊本県観光戦略部 販路拡大ビジネス課 ※R6年10月以降は観光文 化部観光振興課に移管	新潟県交通政策局 港湾振興課
運営方式/ 指定管理者	【指定管理】 (株)SAGAサンシャインフォ レスト 電通、ミズ、マベック、サガテレビ、 葉隠緑化建設、田島、佐賀 新聞社、佐賀銀行、さが健康支 援研究所、クラブサックスジャ パン、シンコースポーツ九州、コ ングレ、西鉄ビルマネジメント、イト マンスポーツウエルネス	【第三セクターが建設・運営】 (株)横浜アリーナ 西武グループ、キリンホール ディングス、アミューズ	【指定管理】 Gメッセ運営共同事業体 (株)コンベンションリンケージ(代 表)、(株)群成舎、ALSOK群 馬(株)、鹿島建物総合管理(株)	【指定管理】 沖縄コンベンションセンター (株)沖縄コングレ(代表)、(株)コ ングレ、(株)ピーエムエージェン シー、一社法人沖縄観光コ ンベンションビューロー	【指定管理】 熊本産業文化振興株式会 社	【指定管理(第三セクター)】 株式会社新潟メッセ ※2023年7月1日から新 潟万代島総合企画(株)から社 名変更
指定管理期間	10年間 (R.2.10/1 - R13.3.31)	NA	5 年間 (R2.4/1 - R7.3/31)	5 年間 (R5.4/1 - R10.3/31)	5 年間 (R3.4/1 - R8.3/31)	5 年間 (R2.4/1 - R7.3/31)
指定管理料	50億849万円 (期間総額)	NA	0円 (R4)	0円 (R4)	0円 (R4)	26,833千円 (R4)

出所：群馬県行政機構図 / Gメッセ運営共同事業体 / 熊本県令和6年10月組織改正及び人事異動について<PowerPoint プレゼンテーション> / 新潟コンベンションセンター等 指定管理者審査委員会 審査結果報告書<Taro-01 審査結果報告書(案)> / 新潟メッセ - Wikipedia / 新潟コンベンションセンター等指定管理者募集要項<Taro-1募集要項 (R1.7.04)> / 沖縄県における指定管理者制度導入施設一覧<〇〇1 R6 指定管理施設一覧(担当者名簿)> / 沖縄コンベンションセンター及び万国津梁館の指定管理者の指定 | 沖縄県公式ホームページ / 県内外の「コンベンション・展示機能を備える施設」の調査<96688_20220211170142-1.pdf> / 熊本産業展示場管理運営評価票<229936.pdf> / 新潟CC事業報告書< 375624.pdf> / 沖縄CCモニタリングシート <[済_修正版] R4モニタリングシート様式 (OCC) - コピー>

参考：(株)SAGAサンシャインフォレスト

SAGAアリーナをはじめとするサンライズパークの運営組織はSPCとして設立されたSAGA サンシャインフォレストグループで実施しており、電通・コングレが参画していることでConvention/Event誘致を可能としている。

【(株)SAGAサンシャインフォレスト設立背景】

SAGAサンライズパークの指定管理事業者選定にあたり、佐賀県は以下条件を提示

- ・契約期間は2020年10月から10.5年間
 - ・指定管理料は約50億円(毎年約5億円)
 - ・運営状況が安定していれば、契約期間を5年間延長のオプション付帯
 - ・代表企業はエンタテインメントを誘致できることが望ましい
 - ・主に佐賀駅北口が活性化するように、エリアマネジメントを行える企業が望ましい
- 契約期間が長いこと、地域への理解が求められる点から、SPC(特別目的会社)として「SAGA サンシャインフォレストグループ」を新たに設立。

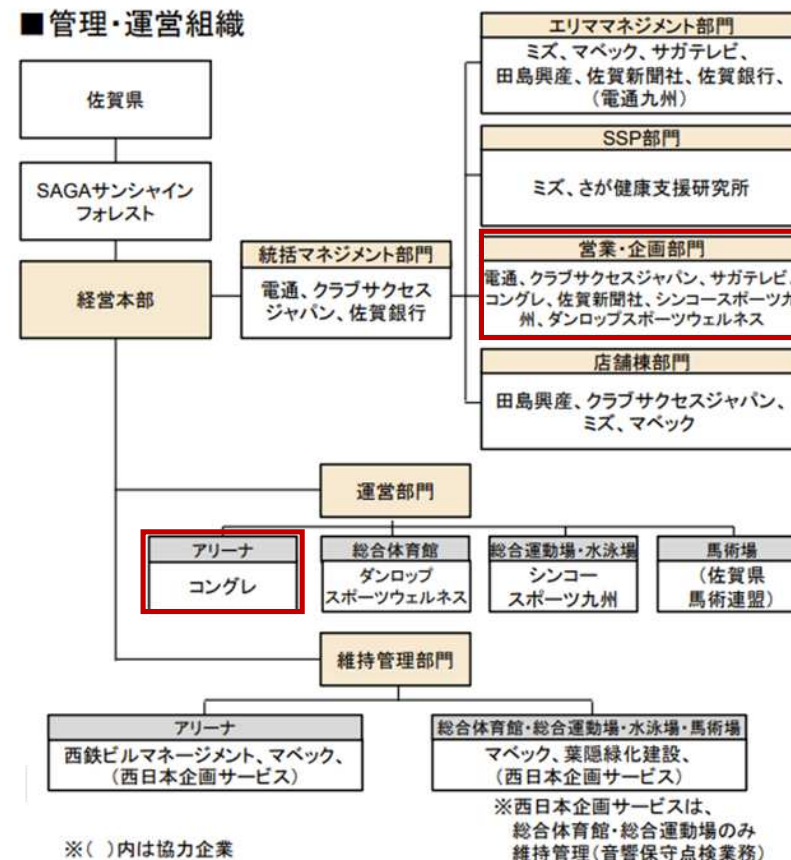
【Convention誘致・実行体制】

コンベンション誘致企業として(株)コングレが参画。営業企画部門では誘致を行い、運営部門でSAGAアリーナにおけるサービス提供を行う座組となっている。

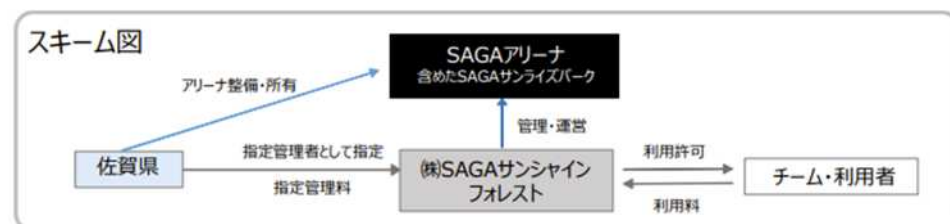
【Event誘致・実行体制】

Event誘致においては電通を中心に誘致を実施。Convention同様、(株)コングレがSAGAアリーナでのサービス提供を行う座組となっている。

■ 管理・運営組織



スキーム図



参考：横浜アリーナ

横浜市、西武グループ、麒麟ホールディングス、アミューズが出資する第三セクターとして運営されてきたが、経営が順調に軌道に乗り、市の関与を薄めて民間主導での運営を行っている。経営が順調な背景として、西部グループの周辺施設との連携やアミューズによる興行誘致等が寄与していると考えられる。

横浜アリーナのコンテンツ

【（株）横浜アリーナ設立背景】

- 1989年に市政100周年を迎え、記念事業の一環として建設
- 第三セクター方式での協働による整備であり、横浜市に特にゆかりのある**西武グループ**と**麒麟ホールディングス**が参画。横浜アリーナ周辺の西武グループが保有する新横浜プリンスホテル、新横浜プリンスペバなどと連携を強化し、エリアの活性化を推進
- その後、コンサート等ライブ需要の高まりを受け、**アミューズが2017年3月の株式譲渡による資本参加**。アミューズの運営・制作ノウハウを活用して、レイアウト提案や集客施策など、より充実した催事運営を目指す意図

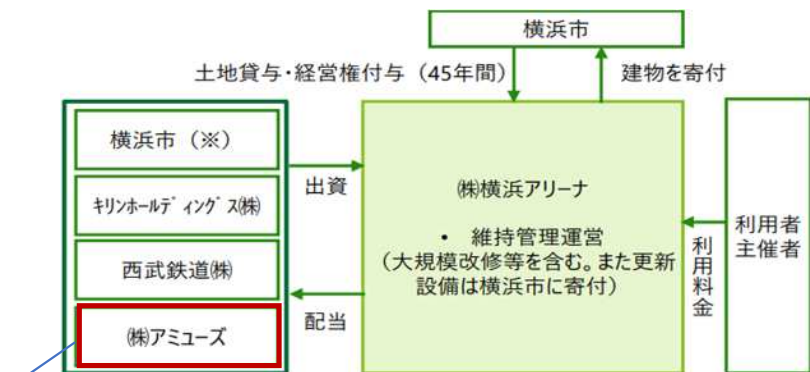
【Event誘致・実行体制】

- アミューズに優先使用権**を付与しており、アミューズのコンテンツを積極誘致
- アミューズが運営に関わり、自社のレーベルイベントやアーティストツアーなどにおいて、**企画→開催→映像配信までを自社主導で統括可能**

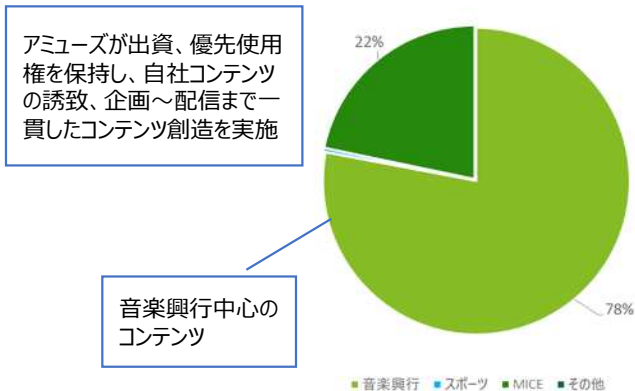
【Convention誘致・実行体制】

- コンベンションビューローがMICE誘致に対して包括的な支援
 - ✓ 誘致助成金（最大1,000万円）
 - ✓ 英文提案書やプレゼン資料作成支援
 - ✓ 主催者の視察費用補助
 - ✓ 会議用品の貸与（バッグ、アトラクション等）
 - ✓ 地元学生のボランティア支援

横浜アリーナの施設機能



2017年度実績



アミューズが出資、優先使用権を保持し、自社コンテンツの誘致、企画～配信まで一貫したコンテンツ創造を実施

音楽興行中心のコンテンツ

利用内訳（2017年4月～2018年3月）	
興行利用	
開催日数	【本行日】平日：59日 土日祝：97日 計：156日 【設置・撤去等】106日
主なイベント	Sexy Zone、ミュージカル「チノの王子様」、X JAPAN、V6、森田佳祐、DREAMS COME TRUE、バズリズムLIVE、東京ガールズコレクション等
プロスポーツ利用	
開催日数	【本行日】土日祝：1日 【設置・撤去等】0日
主なイベント	RIZIN（格闘技）
MICE利用（催事・展示・式典・コンベンション等）	
開催日数	【本行日】平日：19日 土日祝：16日 内訳不明：2日 計：37日 【設置・撤去等】36日
主なイベント	物販・展示、リーグアウォーズ、「成人の日」を祝うつどい、オールナイトニッポン公開収録、企業式典等
その他イベント（ステージを活用した着席での発表会等、大会）	
開催日数	【本行日】平日：1日 【設置・撤去等】0日
主なイベント	神奈川県マージングバンドフェスティバル

参考：PFIによる施設整備・運営 ミクニワールドスタジアム北九州

ミクニワールドスタジアム北九州は、国内スタジアム整備における先駆的事例として位置付けられており、民間ノウハウの総合的活用による施設の質の高さ、まちづくりとの融合、明確な収益モデルを生み出している。

ミクニワールドスタジアム北九州

事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 発注者（公共）：北九州市 PFI事業者（SPC）：株式会社ウィンドシップ北九州（代表企業：九電工、奥村組、日本施設協会、協力企業：美津濃、梓設計など） 方式：BTO（建設後引渡し）＋指定管理者制度で15年間の維持管理・運営
財務・資金	<ul style="list-style-type: none"> 整備費総額：約99億円 融資手段：市債69億円＋整備一部30億円＋toto助成 収入構成：利用料約1.5億円、命名権ほか約2.2千万円（2019年）
行政の支援	<ul style="list-style-type: none"> サービス購入料として市は年間約1億円を支出している。 ネーミングライツを設定しており、(株)ミクニをスポンサー企業として選定した。期間は2020年2月1日～2023年1月31日までの3年間。（二期目）



スキーム



ウィンドシップ北九州
 梓設計が詳細設計と工事監理を担当し、奥村組・若築建設・九電工のJVが建設を担当、美津濃と日本施設協会が維持管理と運営を担当

効果

民間ノウハウ活用による運営効率化・高品質化	<ul style="list-style-type: none"> 設計施工・維持管理・運営を一体発注し、収益性や顧客価値向上を設計に反映 Jリーグや海外スタジアムの視察を活かし、「ゼロタッチスタンド」やラウンジ設置で観戦体験を強化
まちづくり・回遊性強化	<ul style="list-style-type: none"> 小倉駅周辺エリアを一体的にマネジメントし、回遊性や賑わい創出を図るエリアマネジメント機能を導入
収益モデル重視・プロフィットセンター化	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスラウンジや命名権の活用など設計段階で収益性指向を強めている



Appendix

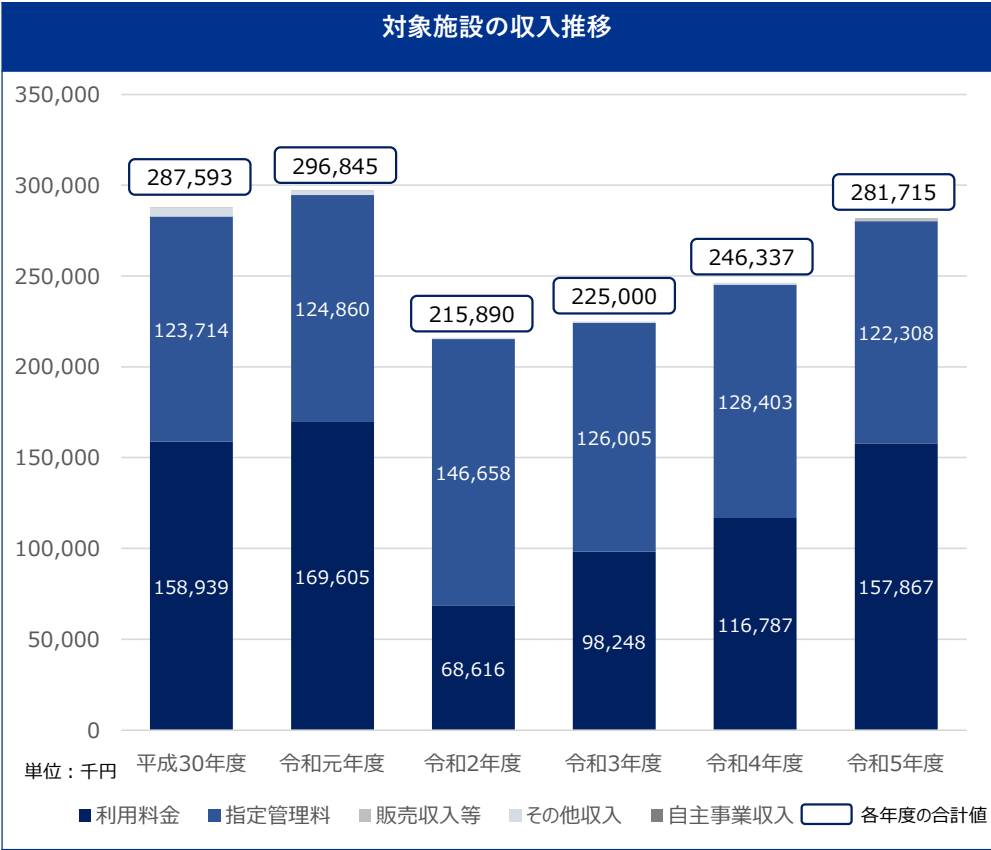
FEEL NAGANO, BE NATURAL

この街で、わたしらしく生きる。長野市

ビッグハット 収支推移－収入

追加資料①

令和5年度の利用料金はコロナ前の水準まで回復。指定管理料はコロナ全盛の令和2年度を除きほぼ横ばい。



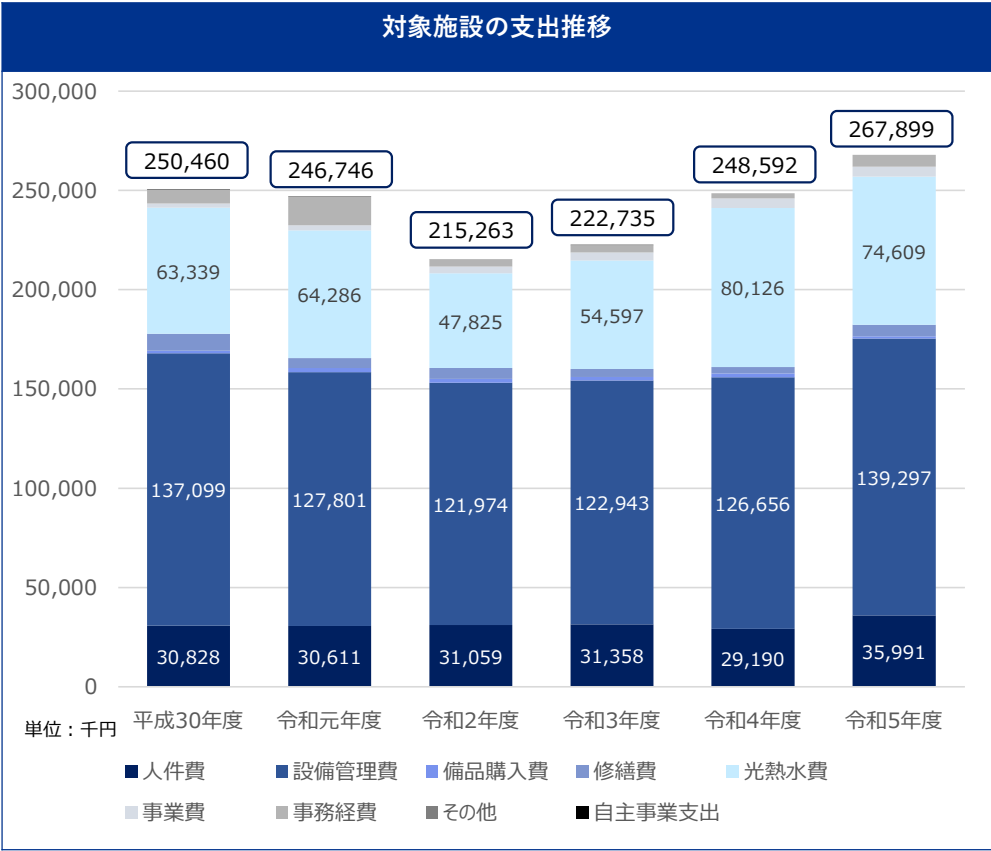
主たる項目のご説明	
利用料金	<ul style="list-style-type: none">アイススケート大会を含む施設の貸館料、アイススケート入場料、会議室貸出料による収入。コロナにより令和2年度の収入は減少したが、年々回復し、令和5年度はほぼコロナ前の利用料金収入まで戻っている。
指定管理料	<ul style="list-style-type: none">コロナウイルスの蔓延や光熱費の高騰など、指定管理者が予期できない要因があった際には、適宜指定管理料の増額対応を実施。直近6年間の指定管理料は令和2年度を除いてほぼ横ばいとなっている。
販売収入等	<ul style="list-style-type: none">令和5年度に150万円の収入。ただし令和4年度まではその他収入として計上
その他収入	<ul style="list-style-type: none">令和元年度までは計上されていたものの、コロナ以降計上なし
自主事業収入	<ul style="list-style-type: none">令和元年度までは計上されていたものの、コロナ以降計上なし

出所：指定管理者モニタリング調書、長野市提出資料(令和5年度分のみ)

ビッグハットの収支推移－支出

追加資料②

モニタリング調書で記載されている支出の内訳・推移を記載。令和5年度において、設備管理費は全体的に増加したため、過去最大の金額となっている。光熱水費は単価上昇の影響で令和4年度には過去6年間で支出が最も多くなったが、令和5年度において微減した。

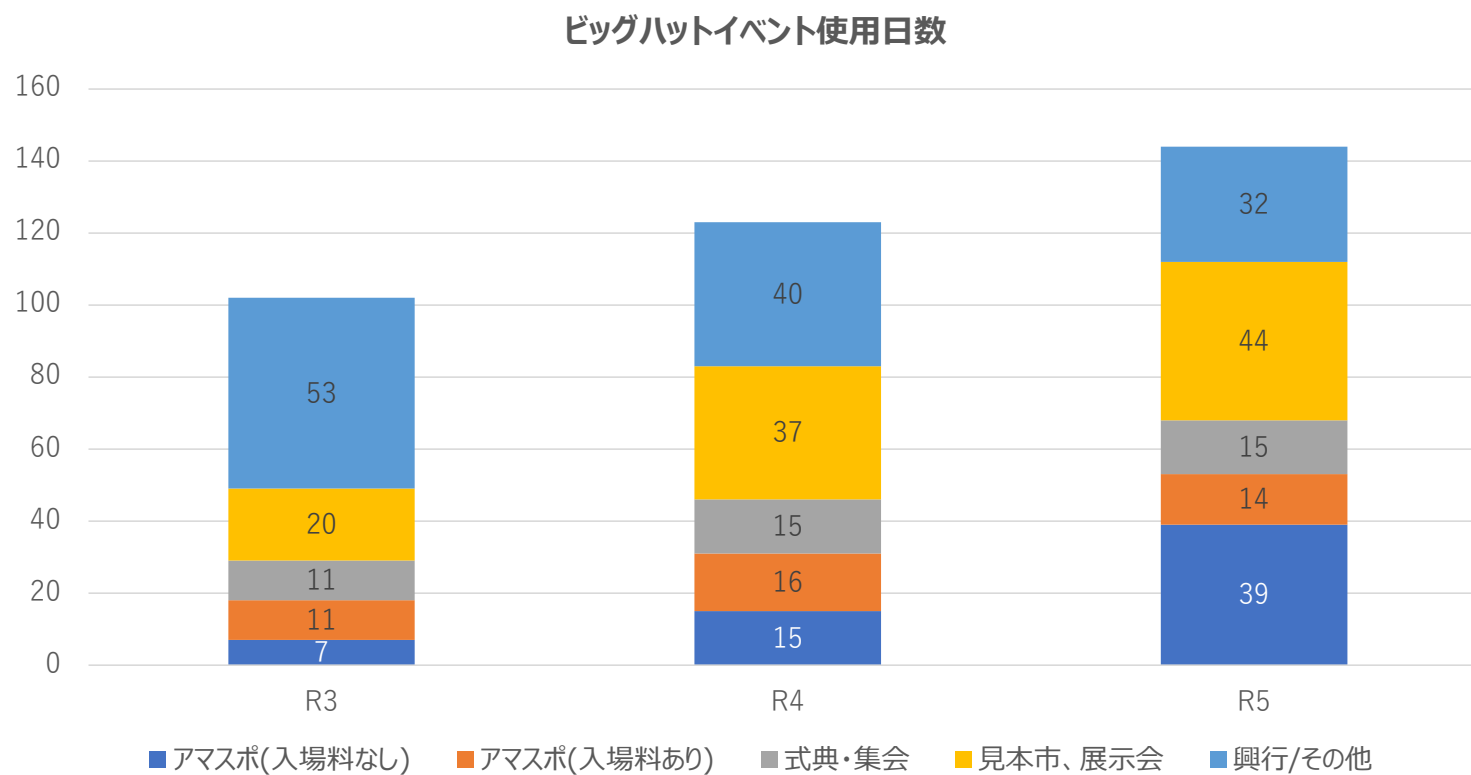


主たる項目のご説明

人件費	令和元年以降ほぼ横ばい。
設備管理費	鹿島建物総合管理、長野スケートセンター(前川レジャー)への委託費が主。令和5年度は過去6年間でも最大値となっているが、これは大会増加と連動した製氷を担う長野スケートセンターへの委託費増が原因。
備品購入費	令和に入ってから200万円弱で推移していたが、令和5年度以降は100万円程度に減少。
修繕費	令和に入ってからほぼ横ばい。
光熱水費	例年6,000万円程度だった光熱水費が令和4年度に8,000万円まで上昇。 令和5年度は前年に比べ600万円程度の微減。
事業費	令和5年度は500万円程度の支出。 販促費、車両管理費に加え、ネット、HP、チラシなどで実施する広告宣伝費が含まれている。
事務経費	令和5年度は600万円程度の支出。 旅費交通費、消耗品や通信運搬費、寄付金が含まれる。
その他	令和3年度までは計上されていたが、令和4年度以降の計上はなし。
自主事業支出	令和元年度はまでは計上されていたが、令和2年度以降の計上はなし。

出所：指定管理者モニタリング調書、長野市提出資料(令和5年度分のみ)

ビッグハットのイベント使用の内訳



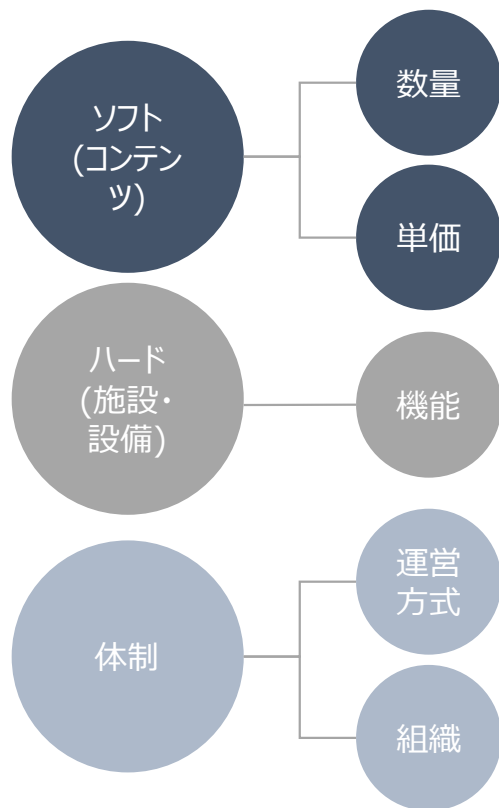
MICE有識者ヒアリング結果

MICE有識者であるJTB総合研究所の小島様(一社法人 日本コンベンション協会理事も兼任)へヒアリングを実施。ビッグハットをMICE施設として成功させるためには長野CVBと施設運営、スポーツ課で連携をしながら、ビッグハットならではの誘致ストーリーを軸に数年単位で取り組んでいく必要がある。

トピック	ヒアリング結果
<ul style="list-style-type: none"> 一般的なMICEについて 	<ul style="list-style-type: none"> 近年のMICEのトレンドについて 施設の活用方法の観点では、使い方は大きく変わっていない。ただし、MICE施設の作り方としてのトレンドは多目的ホールが増えてきている傾向はある。また、誘致方法について、従来は、日本側のカウンターパート(組織委員長、実行委員長、研究者、教授)に声がかかり、それを自治体とか企業がサポートして成約するという流れだが、最近ではアPCO(国際会議の企画や準備・運営をグローバルに担うProfessional Congress Organizers)というプランナーが自ら開催地を探してプロポーザルを出して決めていくという流れがあり、PCOが直接日本の自治体CVにアプローチしている事例も近年みられる。 学会、展示会の開催に必要な施設スペックや設備について 設備メンテナンス(最新機器の入れ替え等)が出来ないのであれば、無理に設備を持つ必要はない。必要な設備は主催者が持ってきてもらっても良いため、施設側で設備を充実させるのではなく、会場費を安くするなどの工夫が必要。 地方のMICE施設が稼働率を上げるための運営方式や組織体制について 場所によっては、指定管理であるコンソーシアム運営企業がコンテンツ誘致をしていないケースもある。MICE誘致を成功させるためにはトータルパッケージでの提案が必要となるので、ほとんどの学会・大会の誘致は自治体、CVB、観光協会などの誘致担当がやっていることが多い。
<ul style="list-style-type: none"> 長野市におけるMICEの可能性について 	<ul style="list-style-type: none"> 国内における長野県/長野市のMICEに関するニーズやポテンシャルについて JNTOの統計を見ると、松本市はある程度実績があるが、長野市はほとんど実績がなく、積極的にMICEを誘致してこなかった点が課題。積極的にやれば持ち回り開催などの学会・大会は可能性がある。一方、スポーツ施設で平日のMICEで稼働を埋めたいというニーズは他でもよく聞かれますが、スポーツ競技大会の施設確保タイミングが合わない点がネック。学会や国際会議は準備期間2年、長いものは10年なので、4-5年前には日程設定できないと誘致ができないため、スポーツイベントとの共存が難しくなる。
<ul style="list-style-type: none"> ビッグハットにおけるMICEの可能性について 	<ul style="list-style-type: none"> 地方のMICE実績のない施設が狙っていくべきターゲットについて 持ち回りの学会・大会を狙っていくのが定石。まずは周辺の大学と企業との連携が重要。その際には、長野市、ビッグハットでやる理由がないと誘致はできない。会場費は非常に安い(安すぎる)点はあるが、それだけだと誘致理由となりえない。その解消のためにはストーリーを作って誘致しなければならないと考える。長野でMICEを本気でやるのであれば、ステークホルダー集めてDMOなどの組織を作って本格的にやっていくしかない。それには専任の人も必要で、数年単位でやっていく必要がある。 また、国際学会・大会はアジアパシフィック、アメリカ、ヨーロッパの各大陸持ち回り開催のため、地方は福島郡山クラスでも、タイと国際会議を取り合うことも起きている。今やMICE誘致は、国内ではなく、アジア各国との獲得競争となっている。

必要ハード・ソフト、体制のフィジビリティについて

MICE専門の共同事業体を軸に、学会、展示会・見本市を中心とした誘致と単価改正が出来れば、指定管理料の減額のみならず、周辺地域への経済活性化を見込める施設となる可能性はあると考える。



論 点

- どのようなコンテンツがどれくらい開催されているのか？
- 各コンテンツの開催割合とは？
- 施設における利用料金単価の違いとは？
- コンテンツ実現に向けた必要な機能とは？
- MICE施設における運営方式の傾向とは？
- コンテンツを実現するためにどんな組織が組まれているのか？

検証結果

- 令和4年度の年間総コンテンツ数は**ビッグハット37回、ベンチマーク*平均76回と倍の差**。MICE施設として位置づければ、改善の余地はあると史料。
- 展示ホール休日全日をベースに1㎡当たりの金額で**ベンチマーク平均と比較すると、ビッグハットは約半額**であり、中長期的に単価の値上げの可能性は検討の余地がある。
- 有識者ヒアリングを踏まえ、**必要設備は主催者持ち込みでも良く、設備の充実は競争優位になりにくいことからMICE運営に関わる大規模の設備投資は不要**と判断。
- ただし、数百人から千人程度の小規模の学会などの誘致を行う場合には、アリーナの間仕切りなども必要と考えられる。
- ベンチマークにおいては**指定管理方式**となっている。
- ベンチマークにおいては**MICE誘致企業を軸とした共同事業体で構成**されている傾向。

* ベンチマークとして、Gメッセ、沖縄コンベンションセンター、グランメッセ熊本、新潟コンベンションセンターを選定

飯綱高原の特性を活かした合宿等の誘致の現状

旧飯綱高原スキー場の敷地（駐車場や関連施設）を活用し、域外から観光客を誘引する方策として“スポーツツーリズム（スポーツ合宿・大会の誘致）”を推進し、来訪者による宿泊・飲食・交通等の効果に加えて、観光やシティプロモーションの効果も狙い、「スポーツの産業化」を目指す。

なお、直近では、合宿拠点化のシンボリック的位置付けとしてプロサッカーチーム誘致を主軸に推進する想定。

背景・目的・取組概要

背景

- 2020年の飯綱高原スキー場の営業終了によって失われた飯綱高原エリアの賑わいを再度もたらすための施策検討が必要であり、近年の酷暑化や**国内プロサッカーのシーズン移行**（秋春制※26-27シーズン以降）に伴い、夏の合宿地として冷涼地での合宿需要が高まっている中で**飯綱高原スキー場跡地を有効活用**できる可能性がある。

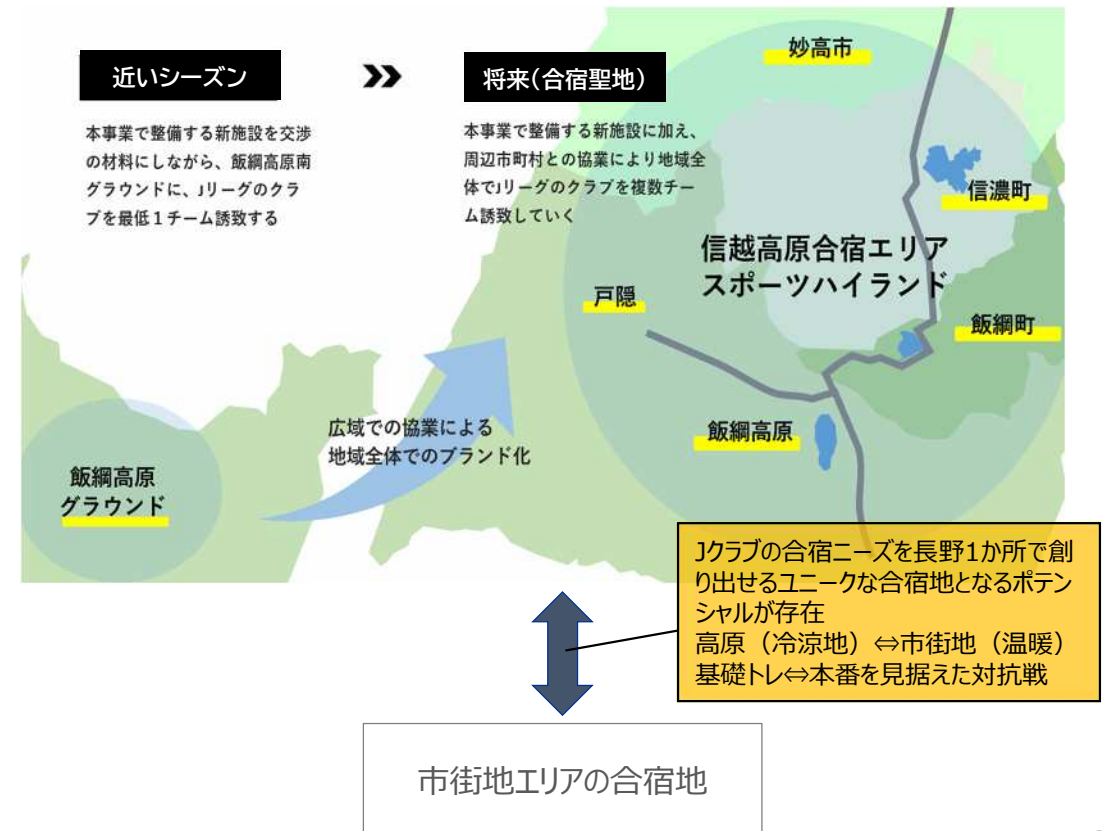
目的

- 既に整備済みの天然芝グラウンド1面に加え、旧飯綱高原スキー場の敷地（駐車場や関連施設）を活用し、**域外からの観光客を誘引する方策として、スポーツツーリズム（スポーツ合宿・大会の誘致）を推進し**、来訪者による宿泊・飲食・交通等の効果に加えて観光やシティプロモーションの効果も狙い、「**スポーツの産業化**」を目指す。
- Jリーグクラブの誘致、および**ユース、学生、周辺広域の子供など幅広い層が使用できる環境を整備し**、地域振興に役立てる。

これまでの取組概要

- まずは、**近いシーズンにプロ1チームの誘致に向け**、現在、長野市が主導してJリーグクラブの視察誘致など誘致活動を展開、**その先のシーズン以降には周辺市町村と連携した複数チーム誘致、および周辺地域との観光連携による来訪者の周遊を見据え**、誘致活動に取り組む方針。
- また、**サッカープロチームが合宿しない期間**に関しては、**他のプロスポーツやアマチュアの合宿・大会での活用や市民が利用**することを想定し、**誘致活動・施設整備を進める**。

具体取組のイメージ



飯綱高原の特性を活かした合宿等の誘致：現在の長野市内での取り組みと課題感

背景、および 長野市の現状・ 課題感

- 現在、長野市が主導で飯綱での合宿地の整備を推進
 - ✓ 飯綱エリアに天然芝1面、人工芝1面を開発予定
 - ✓ 26-27シーズンのJリーグシーズン移行に合わせたJリーグクラブの誘致を推進（これまで10チームの視察誘致、合宿意向の強いクラブとは引き続き対話中）
- 長野市スポーツ課が主導で庁内外のステークホルダーとの調整をしながらプロクラブの誘致を行っているが、今後**周辺地域を含めて複数クラブを誘致**していく予定であり、**誘致後もクラブの要望対応、関係性構築、クラブと共同でのイベント企画・運営**などを実施していく必要がある。また、**プロだけでなくアマ、学生、市民**といった幅広い層にも同時にアプローチしていく必要がある。
- 今後、合宿地開発を進めていく中で、グラウンドの開発・運営を行う長野市開発公社、プロ以外の合宿・大会の問い合わせ窓口となっているコンベンションビューロー、スポーツ団体や誘致クラブ・地元クラブ等とより密接に連携しながら推進していく必要がある。

長野市での プロジェクト推進に 向けた取り組み仮説

- 自治体、地元クラブ、施設運営企業、ビューロー、事業者等が一体となって連携し、誘致～リテンション～経済・社会価値創出の活動を一貫して行える体制を構築する。
- スキーム構築やコンテンツ制作といった面で外部エキスパートの知見も活用しながら推進していく。

懇話会の委員に 意見を伺いたい点

- 合宿誘致において重要となるプレーヤーは、その中での行政の関わり方・役割は
- 組織として内部で保持すべき重要な機能は、外部エキスパートの力を借りるべき機能は
- 数多くのステークホルダーと連携しながら持続的に合宿地を運営していくにはどのようなスキームをとるのがよいか（PFIの可能性は）

飯綱での合宿誘致における論点

飯綱での合宿誘致、および合宿を起点とした地域活性化を行うためのプレイヤー、保持すべき機能、スキームについてご意見をいただきたい。

		論点	これまでの調査
飯綱での合宿誘致、および合宿を起点とした地域活性化を行うのに最適な体制とは	プレイヤーと役割	<ul style="list-style-type: none"> 合宿誘致、地域活性化で重要となるプレイヤーは 行政のかかわり方、役割は 	<ul style="list-style-type: none"> 現在は長野市スポーツ課が主導して施設整備、クラブ誘致を推進している 今後、施設運営会社である開発公社、プロ以外の合宿・大会問い合わせの窓口となっているコンベンションビューロー、サッカー協会、地元クラブ等とさらに密接に連携し、一体となって推進していく必要がある
	機能	<ul style="list-style-type: none"> 組織として内部で保持すべき重要な機能は 外部エキスパートの力を借りるべき機能は 	<ul style="list-style-type: none"> 推進主体が合宿地のビジョンを描き、市内ステークホルダー、および周辺自治体と連携しながら合宿地をつくあげる企画構想、調整・推進が重要となる 外部エキスパートも活用しながらクラブとのネットワーク、営業、マーケティング、コンテンツ企画、運営、CRMといったオペレーション機能を具備していく
	スキーム	<ul style="list-style-type: none"> 数多くのステークホルダーと連携しながら持続的に合宿地を運営していくにはどのようなスキームをとるのがよいか（PFIの可能性は） 	<ul style="list-style-type: none"> 北海道サッカーキャンプコネクションは株式会社が事務局を担い、施設運営者、スポーツ団体等がワーキンググループとして参画している。沖縄県では、沖縄スポーツ関連産業協会が主体となって施設運営者などと連携をとりながら合宿誘致を担っている

飯綱での合宿誘致における課題：活動別の現行体制で想定される役割分担

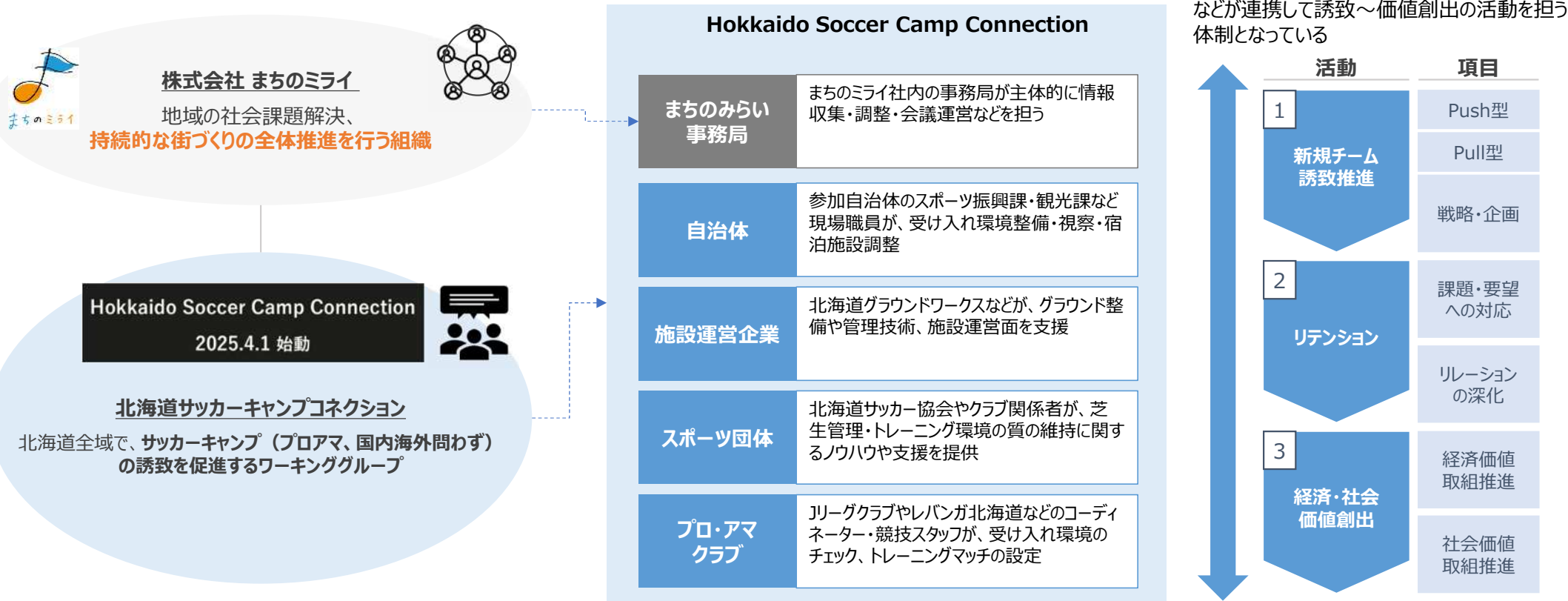
新規チームの誘致、誘致したチームのリテンション、経済・社会価値創出といったそれぞれの活動において、現状の体制では長野市の各部署、開発公社、ビューロー、サッカー協会、外部エキスパート等が個別活動を担っていくことが想定され、それぞれの活動の一貫性、連携がとりにくい体制となっている。

活動	項目	概要	現行体制の想定担当
1 新規チーム 誘致推進	Push型	・ プロチームへの営業、交渉、誘致	長野市スポーツ課、外部エキスパート
	Pull型	・ アマ、学生、一般利用の問い合わせ、予約対応	コンベンションビューロー
	戦略・企画	・ 合宿地のビジョン策定、実現したい姿に適合したターゲットの優先順位付け、施策立案	長野市スポーツ課、外部エキスパート
2 リテンション	課題・要望への対応	・ 来訪チームからの要望・課題感等のFB受領・整理、情報を基にした対応方針の設定 & ステークホルダーへの連携	長野市スポーツ課、開発公社
	リレーションの深化	・ 対象チームへの表敬訪問・物産展等の開催、協賛・連携協定	市長/副市長・長野市のスポーツ課・観光課
3 経済・社会 価値創出	経済価値取組推進	・ 来訪者増加に向けたステークホルダーの巻き込み・取組推進（営業部署・旅行代理店・パートナー企業巻き込み、大会開催、コンテンツ作成・放映 等）	コンベンションビューロー、長野市観光課・スポーツ課、長野サッカー協会、外部エキスパート、メディア
	社会価値取組推進	・ 地域貢献活動推進のライトパーソンの巻き込み・取組推進 ・ 取組のターゲットの集客対応・調整（小学校との調整・連携等）	開発公社、長野市スポーツ課、教育課/教育委員会

現行体制では、多数のステークホルダーが各活動を担っており、連携がとりにくい

参考事例：北海道サッカーキャンプコネクション

地域課題の解決、持続的なまちづくりをおこなう株式会社まちのミライのワーキンググループとして設立された北海道サッカーキャンプコネクションは、自治体、施設運営企業、スポーツ団体、クラブなどが連携して誘致～価値創出の活動を担う体制となっている。



参考事例：一般社団法人沖縄スポーツ関連産業協会（One Sports OKINAWA）

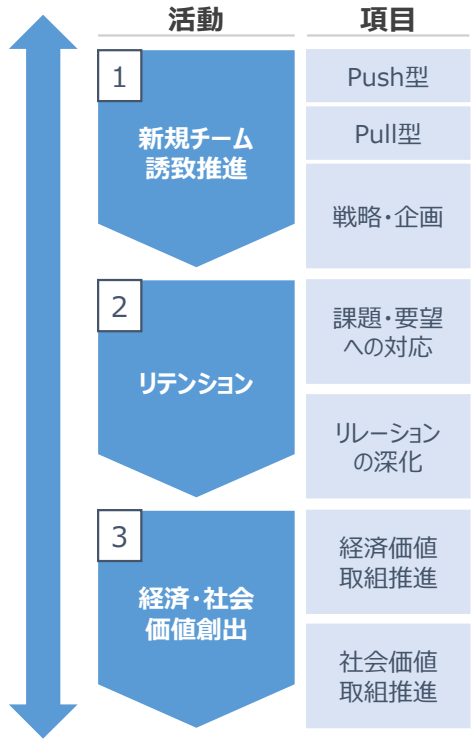
沖縄県からスポーツコンベンションの受託を受けている“ワンスポ沖縄”が、自治体・施設運営・スポーツ団体と適宜連携しながら、誘致活動・価値創出活動を支援している

一般社団法人沖縄スポーツ関連産業協会（ワンスポ沖縄）



沖縄合宿誘致事務局（ワンスポ沖縄）	ワンスポ沖縄が社内の事務局が主体的に情報収集・調整・会議運営などを担う（戦略・企画、各自治体の連絡会議や誘致受入れサポート、価値創出活動支援等）沖縄県からのスポーツコンベンションの委託を受け、事業を継続推進している
自治体	沖縄県が全体推進しつつ、個別自治体のスポーツ振興課・観光課など現場職員が、受け入れ環境整備・視察・宿泊施設調整
施設運営者（企業・自治体）	各グラウンドの施設管理者が、グラウンド整備や管理技術、施設運営面を支援
スポーツ団体	クラブ関係者が、芝生管理・トレーニング環境の質の維持に関するノウハウや支援を提供。また沖縄県サッカー協会や各市のサッカー協会が審判派遣等を実施。

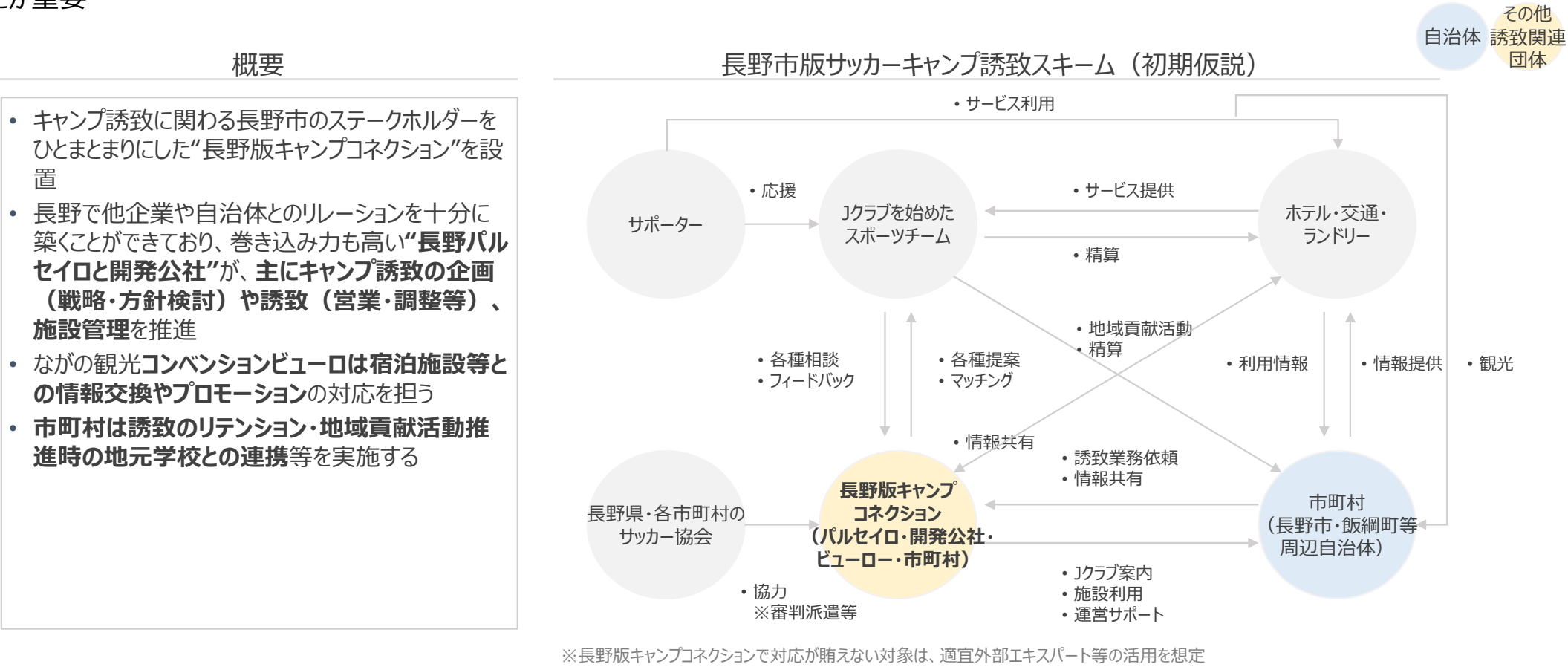
自治体、施設運営、スポーツ団体などが連携して誘致～価値創出の活動を担う体制となっている（価値創出は、一部外部活用）



誘致の歴史が長いため、自治体（県/市町村）とチームの関係性は一定できており、連携が取れている。その上で、ワンスポ沖縄は新規誘致・リテンション・価値最大化のために、企画設計や各種伴走支援を推進している。

参考：長野市版のサッカーチーム誘致体制（初期仮説）

長野市においては、地元クラブ、施設運営者、ビューロー、周辺自治体といったステークホルダーが密に連携しながら合宿地開発の主体となってい
くことが重要



参考：合宿誘致組織が保持すべき機能

外部ステークホルダーと連携しながら合宿を発展させていき、スポーツチームの誘致による域外来訪者の誘引と周遊の促進を実現する戦略立案・推進を行う合宿推進機能の存在が重要となる。

【合宿推進機能が組織として具備すべき機能】

- 合宿推進組織として機能するためには、「地域経営機能」「組織運営機能」「営業機能」を具備することが必要である

①地域経営機能	関係者と合意形成を図り進めていくための機能
②組織運営機能	地域経営主体として成立するための機能
③営業機能	長野市の合宿地を売り込む機能

戦略の実行

戦略に基づき、地域の関係者・団体と役割分担を行い、実行に移している

戦略の策定

向かうべき方向性（戦略）を示せている

地域全体での合意形成

関係団体の意見を吸い上げることができている

持続可能な資金確保

司令塔として組織を運営していくため運営費用（補助金確保等）の確保ができている

地域課題の抽出・分析

評価・検証を踏まえ、地域全体の課題を抽出し、地域に対して提言できる

スポーツツーリズム文脈の長野の認知

合宿地として認知・ブランド化されている

広域での情報発信

ターゲットに対して、適切な情報発信ができている

自主事業の実施

・地域の高付加価値化に資する支援・販売、二次交通を担っている

ワンストップ機能の付与

・スポーツチームの要望に対し、ワンストップで受入ができている
・各所との連絡調整ができている

情報収集・評価検証

合宿関連データを収集し、事業の効果検証ができる

【合宿推進機能が担う主な業務】

- 合宿の誘致活動、コーディネート、合宿地のマーケティング、ブランディング、地域資源との連携による付加価値創出、データ分析・効果測定といった専門的なケイパビリティが必要な業務を担う必要がある

誘致・コーディネート	<ul style="list-style-type: none">・ チームや団体からの問い合わせを一括受付・ 施設、宿泊、交通、食事、医療などの調整を一本化
マーケティング・ブランディング	<ul style="list-style-type: none">・ ターゲット競技・地域の分析・ 国内外チームへのプロモーション（SNS、展示会、営業）・ 合宿地のブランディング、認知拡大
地域連携・観光提案	<ul style="list-style-type: none">・ 地元観光資源とのパッケージ化（観光＋合宿）・ クラブ共同でのイベント企画・運営・ 地域イベントとの連動で付加価値を創出
データ管理・効果測定	<ul style="list-style-type: none">・ 合宿実績データの蓄積・ 経済波及効果や利用率の分析・ PDCAによる改善提案