

有明アリーナ管理運営事業 候補者の提案概要

<事業実施の基本方針>

1 事業の目的

東京の新たなスポーツ・文化の拠点

- ・スポーツムーブメントの創出
- ・イベント開催による新たな文化の発信
- ・都民サービスの向上

2 事業目的を実現できる当グループの強み

世界に選ばれる・地域に愛されるアリーナを実現します。

- ・大手広告代理店ネットワーク・誘致実績による国際大会誘致力
- ・国内・海外双方の大手エンターテインメント企業によるトップアーティスト誘致力
- ・地元根差した大手総合スポーツ企業によるスポーツコミュニティの創造
- ・大手移動通信企業による最先端技術の提供
- ・各業種トップランナー企業による財務の安定性

3 基本方針

方針① トップアスリート・アーティストから都民利用まで「スポーツと文化／公共性と収益性」のバランスを考慮したコンテンツ編成を貴都とともに実現

方針② 本施設を拠点に新たな文化を創出し、有明レガシーエリアの街づくりに貢献

方針③ 継続的な IT 投資で 25 年間にわたりアジアを代表する最先端スマートアリーナとしての地位を確立

方針④ 各業界のリーディングカンパニーがアリーナの高稼働を支え、SPC の安定運営を保証

4 キーコンセプト

「ザ・ファースト・アリーナ」～広く世界に、深く地域に～

<事業実施体制に関する提案>

圧倒的な誘致力と豊富な経験を有するリーディングカンパニーの結集

- 「圧倒的な誘致力」「豊富な運営実績」「最先端の技術力」を結集した事業実施体制
- 強力な営業体制と公共性・透明性を確保するガバナンス体制により成長する組織
- 多角的な研修及びマニュアル整備など、実績に基づく計画的な事前準備により円滑に供用を開始

1 質の高いサービスを提供するコンソーシアムの組成

(1) 基本方針を確実に実現できる実績・ノウハウ・技術を有する企業体

方針 1 バランスを考慮したコンテンツ編成		方針 2 有明レガシーエリアの街づくりに貢献		方針 3 最新スマートアリーナとしての地位確立	
広報・誘致・イベント企画	運営業務	エリアマネジメント支援 モニタリング業務		施設・インフラ更新	維持管理業務
代表企業A 国内大手広告代理店 構成員D 国内大手マネージメント企業 構成員E 世界有数のエンターテインメント企業	構成員F 国内大手イベント運営会社 構成員G 国内大手スポーツメーカー 協力企業I 国内大手スポーツ流通子会社	協力企業J 国内大手 総合シンクタンク企業		構成員B 国内大手 移動体通信企業 協力企業H 総合エンジニアリング企業	構成員C 国内大手 維持管理企業
方針 4 SPCの安定運営					

25年、その先も見据えた、唯一無二のコンソーシアムメンバー

企業名	本事業での役割	特徴	本事業に採用するノウハウ
代表企業 A (株)電通	統括管理・運営業務 誘致・創造	各種国際スポーツ大会の誘致・運営実績 No.1。各競技団体やリーグとの強固なリレーションを持ち、国内大手の広告代理店。東京 2020 大会マーケティング代理店。	・国際的スポーツ大会・国内外のエンターテインメント招致、運営、各種メディアを活用したプロモーションノウハウ ・エリアマーケティングやシティブランディングのノウハウ
構成員 B (株)NTTドコモ	追加投資業務 館内通信網・ICT	国内大手移動体通信企業。東京 2020 大会ゴールドパートナーや国際大会、Jリーグ等プロスポーツリーグ・チームのスポンサーシップ実績を多数有する。	・安定・高品質な通信インフラの構築 ・アリーナ・スタジアム ICT ソリューションの提供 ・スポーツ競技集客に関わるデジタルマーケティングのノウハウ
構成員 C 日本管財(株)	維持管理・修繕業務	大手維持管理・修繕企業であり、30 件の PFI 事業受託実績を有する国内トップランナー企業。	・長期にわたる安定的な維持管理と運営コスト削減や効率化を実現するノウハウ
構成員 D (株)アミューズ	運営業務 国内アーティスト・イベント誘致	日本を代表するアーティストや、現役スポーツ選手のマネージメント企業。横浜アリーナ運営など多数のアリーナ運営実績を有する。	・所属アーティスト・アスリート及び国内外のスポーツ、エンターテインメント興行の誘致、開催のノウハウ
構成員 E Live Nation Japan 合同会社	運営業務 海外アーティスト・イベント誘致	国際的なビッグアーティストの興行からマネージメント、チケット販売までを手掛ける世界 NO.1 総合エンターテインメント企業。海外でのアリーナ運営実績を 200 会場以上有する。	・独自のネットワークによる海外アーティスト・イベントの音楽興行の誘致 ・アリーナ運営からチケット販売までイベントにおけるワンストップマネージメントノウハウの提供
構成員 F (株)電通ライブ	運営業務 制作・運営	代表企業 A 社のグループ企業。国内大手のイベント管理・運営・制作会社。東京 2020 大会オーバーレイ工事の管理実績。	・各種イベント運営実績による円滑なアリーナ運営 ・MICE 招致・運営・制作ノウハウ
構成員 G アシックスジャパン(株)	運営業務 トレーニングジム・スタジオ運営	東京 2020 大会ゴールドパートナー 国内大手スポーツメーカー 地元（江東区）企業。	・スポーツ施設の指定管理実績 45 件 ・ランニングステーションの運営実績 7 件のノウハウ
協力企業 H (株)NTT ファシリティーズ	追加投資業務 エネルギーマネージメント	国内大手の通信事業者のグループ企業。設計工事・維持管理・修繕業務等多数の PPP 事業実績を有する総合エンジニアリング企業。	・エネルギーと ICT を組合せた世界トップレベルの環境対応技術 ・再生可能エネルギーによるクリーンな電力供給ノウハウ
協力企業 I クロススポーツマーケティング(株)	運営業務 制作・運営	国内大手のスポーツ流通会社のグループ企業。民設民営の多目的アリーナ運営実績を有する。	・多目的アリーナ運営の稼働率向上のための運営ノウハウ
協力企業 J (株)三菱総合研究所	モニタリング業務・エリアマネジメント支援	日本を代表する総合シンクタンク。大規模アリーナ PFI・コンセッションの公共側アドバイザー実績、計画策定・エリアマネジメント・アスリート育成事業実績を有する。	・事業評価・モニタリング・エリアマネジメントのノウハウ ・有明アリーナ運営計画・アーバンスポーツゾーン等検討支援業務の知見

- ・ 構成員 A、D、E の「圧倒的な誘致力」と「豊富な運営実績」で東京 2020 大会のレガシーを継承
- ・ 高密度 Wi-Fi や 5G などの最先端の IT インフラを導入し、25 年間最先端の技術で、利用者ファーストで使いやすく、質の高い施設を提供できる体制

2 質の高いサービスを提供し、かつ長期安定的に運営を行う運営権者の組織体制

- (1) グループ企業のリソースを最大限に活用し、強力な営業・運営体制を構築
- (2) 公共性・透明性を確保するガバナンス体制による長期安定運営の実現

3 円滑に本施設の供用を開始するための準備業務

- (1) 多角的な研修及びプロモーション活動により円滑に供用を開始
 - ・2019年4月に準備室を立ち上げ、事前営業を開始
 - ・万全な事前準備による円滑な運営開始
 - ・高品質なサービスを提供するための研修を実施

<リスク管理に関する提案>

万全なリスク対策と需要減少への具体的な対応で25年間の安定運営

- 入札前協定書で、営業リスクを最小化
- 新規施設を含め、既存競合施設と有力コンテンツを取り合うケースも対策を事前に立案
- 事業期間中のあらゆるリスクに対し移転・緩和・未然防止を徹底し、さらに独立保険でリスクを回避

1 25年の事業期間に生じる各種リスクの想定と顕在化時の対応策

- ・入札前協定書の事前締結によるSPC破綻リスクの回避

2 事業期間中の需要変動要因分析を踏まえた運営面での対応策

- (1) 需給変動による興行利用件数の減少幅を見込んだ事業計画の策定
 - ・1万人規模を見込める音楽興行数の鈍化リスクへの対応
 - ・既存競合施設や新たな競合施設の出現による有力コンテンツの取り合い
- (2) イベントの誘致力・開発力を最大限に活用、アリーナ稼働率低下を未然に防止
 - ・音楽興行だけに頼らないバランスの取れた編成
- (3) 事業期間中のリスク要因を具体的に想定し、効果的な対応策を多角的に実施
 - ・リスクの「抽出」「移転」「緩和」「未然防止」により、事業全体に係るリスクの特定、定量化、除去を徹底
 - ・保険の付保によるリスクの回避

<広報・誘致・予約管理に関する提案>

圧倒的な誘致実績に基づく実現力で、世界から地域まで幅広いイベント誘致

- 誘致から運営まで実績豊富な企業体が多角的なマーケティングに基づく広報・誘致・予約管理を実施
- 東京2020大会のレガシーを継承する国際大会を誘致することにより、本施設の魅力を国内外へ発信
- スポーツ国際大会等の早期決定、都民利用日の設定など、公共性を確保

1 広報・誘致・予約管理に関する基本方針

- ・「箱貸しからコンテンツ編成へ」を合言葉に、世界大会から都民利用までスポーツ・文化の拠点として東京 2020 大会レガシーを継承

2 利用促進の広報・誘致方法

- ・スポーツ・文化両面での圧倒的な誘致実績とネットワーク力を活かした誘致
- ・スポーツ利用日は要求水準を充足
- ・東京 2020 大会レガシーを継承する「スポーツ」「音楽」「テクノロジー」3本のオープニングイベントを開催

3 予約管理の方法

- (1) 都と協議し、公共性と収益性のバランスを取った受付・予約管理
 - ・メインアリーナ：大規模スポーツ大会を早期に決定
 - ・サブアリーナ：幅広く都民が利用できる公平性を担保、障害者スポーツ団体に優先予約を適用

<利用規則に関する提案>

アマチュアスポーツに最大限の配慮をした料金体系と利用規則

- 通年開館を基本とし、施設稼働日数を最大化する効果的・効率的な運営といつでも利用できる施設を目標
- 料金体系は、アマチュアスポーツ利用に優しい設定、サブアリーナは障がい者利用半額

1 主催者及び来場者双方の利用者ニーズを踏まえた休館日・開館時間

- (1) 特定休館日を設けず、稼働日を最大化する効果的・効率的な運営
 - ・通年利用を基本とする効果的・効果的な運営で、開館日数の最大化を実現
 - ・申込等の簡易化システムを導入し一般利用者等にも利用されやすい施設利用方法
 - ・メインアリーナスポーツ利用料金は明解な区分に、アマチュア利用に最大限に配慮
 - ・音楽興行料金は、競合施設の利用料金を加味し、競争力ある単価を設定
 - ・サブアリーナは利用者本位の利用料金を設定
 - ・アマチュアスポーツに配慮した備品利用料金設定

- (2) 他施設と差別化したジム設備を公共施設等と同水準の価格設定で提供

- (3) 主催者とイベント目的以外の利用者双方に配慮した駐車場料金設定

2 アマチュア等のスポーツ利用促進に配慮した利用規則（利用方法・利用制限等）

- (1) アマチュアスポーツ大会や地域住民など幅広い都民に利用して頂くための配慮
 - ・都大会、区大会といった学生などのアマチュアスポーツ大会にも優先予約を適用

<施設の提供・利用料金収受業務及びジム・スタジオ等運営業務に関する提案>

設備投資と制作運営グループの技術提案によりイベント開催経費を削減

- 追加投資工事を速やかに終了し、2021年9月までに供用を開始
- 主催者・運営者、双方の視点を持ち合わせた制作・運営グループを設置し、技術者が常

駐

○最先端のトレーニングシステムを導入し、他施設と差別化

1 誘致イベント等を円滑に実施し、顧客満足度を高めるための運営方法

- (1) 主催者側視点・運営者側視点、両面での支援体制を構築
 - ・幅広いイベントに精通した制作・運営グループを設置
- (2) 多種多様なイベントの運営ノウハウに基づく、運営経費軽減と運営サポート
 - ・イベント成功に向けた多様な演出支援サービス
 - ・主催者の運営経費を軽減するサービスの提供

2 利用料金收受方法・備品の貸出業務・利用者支援業務

- (1) 確実な備品管理による貸出業務の実施と管理の効率化
 - ・施設利用料と付帯設備・備品等利用料を見積可能なシステムを SPC が提供
 - ・複数回の事前確認による、遺漏のない備品の貸出
- (2) 競合施設等との設備機器の共通化による主催者の利便性向上
- (3) 多様な支払い手段で利用者のニーズに対応

3 利用者のニーズを把握し、適切な苦情対応や改善を行うための方策

- (1) 迅速な苦情対応と情報の共有化で利用者ニーズを的確に反映
 - ・苦情等の対応窓口を一元化し、適切な対応を実施
 - ・専門家のレクチャーによる効果的な研修・ロールプレイングの実施

4 利用者のニーズを踏まえたジム・スタジオ等の提供

- (1) 本施設に相応しい最先端テクノロジーとスポーツコミュニティで都民の健康増進
 - ・低酸素トレーニングシステムを導入し、他の施設との明確な差別化
 - ・何度も通いたくなる、人気のスタジオプログラムを提供
 - ・地域に根差したスポーツコミュニティを発足

<付帯施設等の運営業務に関する提案>

エントランスを非日常空間に大改造、来場者の体験価値を最大化

- これまでにないメモリアルコーナーを創出
- 緑と水辺が一体となった多目的交流施設を創出
- 多様な利用者の利便性を追求した各種サービスを提供

1 主催者及び顧客満足度を高める来館者利便施設、総合案内機能

- (1) 来場者に感動と驚きを与える非日常空間化とレガシーを継承するメモリアルコーナー
 - ・アリーナの顔であるエントランスが非日常空間への入り口に（大型ビジョン×プロジェクター）
 - ・2階カフェは「メモリアルスポーツカフェ」へ改修
 - ・日常の賑わいと憩いを生む交流広場とレストラン

<駐車場管理業務及び交流広場管理業務に関する提案>

全ての来場者が安全に利用できる駐車場・交流広場運営を実施

- 利用目的毎に駐車エリアを設定し、利用者の安全を確保
- 障害者スポーツ団体が利用しやすい配置と運営を行い、スポーツダイバーシティを実現
- 本施設と地域住民、主催者と来場者をつなぎ、にぎわいを創り出す交流拠点化

1 利用者及び来館者のニーズを踏まえ、顧客満足度を高める具体的な業務内容

- (1) 効率的な人員配置と、車室計画で本駐車場を経済的に運用
- (2) 運営・維持管理の各々の業務と連携した業務体制を構築
- (3) 利用者の利便性と安全性を両立する配置計画
 - ・利用目的に合わせて駐車スペースを設定
- (4) 開かれた交流広場として近隣住民・来場者ともに楽しめる空間を提供
 - ・エリアマネジメント協議会を発足し、地域の方が楽しめる公開空地の運営を検討

<安全管理・防災・緊急事態対応業務に関する提案>

一時避難施設を想定した 24 時間、365 日対応の万全な危機管理体制

- 震災時の帰宅困難者の受け入れまで想定した防災・緊急時対策を構築
- 地元江東区・警察署・消防署・保健所・交通機関などと事前連携
- SPC とグループ本社が一体となり、緊急時の支援に誠実に対応

1 日常及び災害の発生等の緊急事態において、利用者及び来館者の安全を確保するための具体的な業務

- (1) 24 時間 365 日対応の危機管理体制を構築し、迅速な対応を実施
 - ・「東京都地域防災計画」に基づく緊急時への対応と危機管理体制の構築
- (2) 東京都帰宅困難者対策条例に則り、被災した方々の安全を確保
 - ・一時避難施設をコンソーシアムで運営する計画の策定
- (3) 「東京都地域防災計画」に基づく緊急事態に備えたマニュアルの作成
 - ・従業員の参集時間をもとにした BCP の作成
 - ・多種の災害を想定した安全運営管理マニュアルの策定
- (4) インフラが遮断された場合を想定した発災時の対応計画を作成
 - ・全国規模の企業による施設バックアップ
 - ・災害時のコミュニケーション手段の確保
 - ・周辺関連機関との連携と、避難誘導に関する協定を締結
- (5) 大規模災害・テロに備え、利用者が安全に使用できる環境を整備
 - ・実際のイベント時を想定した避難訓練の実施
 - ・主催者ニーズに対応した防犯対策
 - ・金属探知機と X 線探知機を設置

＜近隣対応業務に関する提案＞

近隣住民からの苦情に直ちに対応、3日以内に結果対応

- 事業開始前の説明会開催で、近隣住民と高い一体感を構築
- デジタルサイネージによる帰路誘導で近隣住民の対するきめ細かな配慮
- 近隣住民の生活品質（QOL）を向上させる様々な施策を実施

1 日常的に近隣住民の理解を得つつ、円滑に業務を実施するための業務内容

- (1) 苦情等に対する近隣対応窓口を一元化し、適切な対応を実施する体制
 - ・近隣住民からの質問やクレームへの迅速な対応
- (2) 事業開始前に説明会などの開催でつくる周辺住民との高い一体感の醸成
- (3) 大会・イベント時の様々なサポートにより近隣住民の日常生活を確保
 - ・周辺住民への事前情報の提供
- (4) 追加投資に伴う工事中も周辺環境（騒音・振動・交通災害など）の保全を徹底
- (5) 近隣住民生活の質向上に貢献、地域に愛されるアリーナを
 - ・地域住民の積極的雇用
 - ・スポーツボランティア組織の発足
 - ・地域連携防災イベント／地域清掃運動の実施
 - ・地域住民に本施設イベントに積極的な参画を促し、湾岸地域の先進的なライフスタイルを創造

＜行政・周辺施設との連携業務に関する提案＞

SPCがつくる将来構想まで見据えた協議会

- 責任者に連絡窓口を一元化し、貴都との情報伝達を迅速化
- 有明レガシーエリアの形成と回遊性を高めるシェアサイクル等の整備
- エリア Wi-Fi やデジタルサイネージによりスマートシティに貢献

1 有明レガシーエリアや周辺施設のにぎわいづくりに資する具体的な事業内容

- (1) 事業期間における管理パートナーとして都との情報伝達と連絡調整の励行
 - ・都との連絡窓口の一元化による情報伝達の迅速化
 - ・SPC が設立するエリアマネジメント協議会
 - ・「新規恒久施設の施設運営計画」「東京ベイエリアビジョン」「有明レガシーエリアの運営検討」の3方針を踏襲
- (2) 有明レガシーエリアの回遊性を高めるコンテンツの提供
 - ・新たな交通ネットワーク整備によるエリア回遊性の向上
 - ・広域集約機能として有明レガシーエリア全体を巻き込んだイベント新設
 - ・ICT を活用したエリアマーケティングを実現～スマートアリーナからスマートシティへ～

(3) 江東区及び他のオリンピック施設との連携

- ・地元江東区スポーツ施策との連携とサブアリーナによる差別化
- ・他のオリンピック施設との連携

＜運営権者の提案に基づく事業に関する提案＞

質の高いスポーツ大会、最新の音楽興行、都民への還元イベントの開催

- オリンピック、パラリンピアンとの交流を通じて競技への憧れを醸成
- 「アーバンスポーツゾーン」ならではのイベントを開催し、新たなコミュニティを形成
- アジア、そして世界を視野に入れた新しい文化イベントの開催と「地域夏祭り」を実施

1 本事業及び本施設の特徴を活かした事業展開

(1) スポーツムーブメントの創出と都民サービスの向上に資する事業の展開

- ・東京 2020 大会の記憶を残し、未来に繋げる都民参加型イベントを毎年開催し、都民の健康増進や子ども達の「憧れ」を創出し、次世代のアスリートを育成
- ・「アーバンスポーツゾーン」ならではのスポーツイベントを開催し、レガシーを継承

(2) アジア、そして世界を視野に入れた、新しい文化イベントの創造

- ・候補者の追加投資による最先端テクノロジーを最大限に活用した音楽興行の開催

(3) スポーツ実施率の向上により都民の健康増進に貢献

- ・ランニングステーションの運営で、「水辺のにぎわい」を創出
- ・スポーツイベントを開催し、地域住民・都民の健康増進に貢献

(4) 東京 2020 大会レガシーを都民が体験することで本施設への好意を醸成

- ・近隣地域住民と一体となった夏祭りを、全館開放で開催
- ・話題性のあるイベントを実施し、にぎわいつくり貢献

＜運営権者による追加投資に関する提案＞

初期投資・更新投資により確実に実現するスマートアリーナの形

- 初期投資、更新投資で、陳腐化しない最先端スマートアリーナを志向
- スマートアリーナの基盤となる通信環境を構成員Bがバックアップし、つながるアリーナを実現
- 利用者の利便性を極限まで高めるアリーナアプリの提供で、館内を不自由なく利用可能に

1 サービス提供や本施設の価値向上に資する追加投資

(1) 都民・アスリート・アーティストから支持され続けるアリーナ

- ・常に最先端のスマートアリーナを実現し、選ばれるアリーナとして収益の最大化を追求

2 初期投資による環境整備

- (1) 様々な初期投資を行うことにより確実に姿を現す「スマートアリーナの形」
- ・施設と来場者を繋ぐ独自の「アリーナアプリ」と「アリーナ内高密度 Wi-Fi」の提供
 - ・来るたびに新たな感動を提供するセンターハングビジョン、エントランス大型ビジョン、アリーナアプリによる参加型演出等の「デジタル演出」の整備
 - ・便利で快適かつ利用しやすい VIP ルーム、付加アメニティ席物販支援等の「観戦環境」の整備
 - ・「する」を支えるスポーツ支援、「地域の活性化」を生むアメニティの整備

3 運営期間中の追加投資

- (1) 25 年間恒常的に進化させ、便利に、楽しい仕掛けでスマートアリーナを継続

<修繕業務を除く維持管理業務に関する提案>

アリーナ管理ノウハウを活用した効率的な維持管理計画の実行

- 構成員 C の有する 95 件の体育施設管理実績をもとに本施設に最適な維持管理計画を実行
- 電力調達を自然エネルギーと低炭素認定事業者からに限定、「ゼロエミッション東京」の実現に貢献
- イベント時には館内だけでなく、敷地外への交通の悪影響、ごみの散乱などにも適切に対応

1 修繕業務を除く維持管理業務を実施するための実施体制

- (1) 各業務監督の徹底により質の高い管理体制を構築
- ・維持管理業務責任者を中心とした業務体制の構築
 - ・維持管理企業の本部組織によるバックアップ

2 修繕業務を除く維持管理業務を実施するための業務の実施方法等

- (1) PFI 実績の活用や運営側との情報共有で効率的維持管理を実施
- ・30 件の PFI 実績ノウハウを活用した維持管理計画の立案
 - ・円滑なイベント運営を建物管理面からサポート
 - ・「ゼロエミッション東京」の実現に寄与
 - ・維持管理企業独自の技術を活用
- (2) イベント時は主催者と協力した計画で日常管理と両立
- ・主催者と協力してイベント時の管理計画を立案

<修繕業務に関する提案>

30 年間を見据えた長期修繕計画の立案による修繕業務の実施

- 都の大規模修繕計画と整合性がとれた長期修繕計画を実施
- 劣化診断・建物診断を定期的実施し、修繕計画の見直しを実施
- 事業終了後 1 年間 SPC を存続させ、「アフターフォローチーム」を組成し、円滑な引継

ぎを実施

1 長期的に本施設を良好な状態に保つことができる修繕計画

- (1) 超長期を見据えた長期修繕計画で予防保全を徹底
 - ・PFI 事業実績等に基づく修繕計画の作成
 - ・PDCA サイクルに基づく修繕・更新計画の見直しを継続的に行い、機能維持と修繕費低減を両立
 - ・劣化点検・建物診断による劣化状況の把握
 - ・30年間を見据えた長期修繕計画の立案
- (2) 事業終了を見据え、計画的な修繕を実施し万全の状態を引き渡し

2 都の大規模修繕提案を反映する長期修繕計画

- (1) 維持管理部会で都と密接に情報共有を図り、大規模修繕提案を反映
 - ・都が行うべき大規模修繕及び改修に関する計画を作成
 - ・維持管理部会時に都と情報共有を徹底

<統括管理業務に関する提案>

国際大会誘致から地域対応まで、確実に遂行するマネジメント体制の構築

- 本事業を成功に導くキーマンとして、国際大会誘致実績があり資質の高い統括責任者を選
- 補佐する副統括責任者はパブリックビジネスやアリーナ運営業務に精通した人材を選
- 公平性・中立性・持続可能性を担保するために、公共視点でモニタリングを実施

1 全事業期間を通じて全業務を包括的に管理し本施設を運営する運営権者のマネジメント業務

- (1) 本事業を成功に導く、統括管理責任者の資質
 - ・国際大会の招致実績とネットワークを兼ね備え、マネジメント能力が高い統括管理責任者の選任
 - ・明確な役割分担による長期的な実行管理の実現
 - ・東京 2020 大会のレガシーを確実に本施設へ定着させるため特任アドバイザーを招聘
- (2) 都などとの連携及び迅速な意思決定を進める仕組みを構築
 - ・中長期のアリーナ運営を見据えた多角的な会議体の設定
 - ・情報開示を徹底し、地域住民（都民）からの共感を得る
- (3) マーケット分析結果・個別業務の収支から適切な予算執行を実施
 - ・事業計画の確からしさを税理士・公認会計士がチェック
- (4) 常に利用者ニーズを収集し、全業務及び運営に反映
 - ・IT を活用した多面評価アンケートによるニーズ分析・課題解決

2 事業実施状況を正確に把握し、必要な業務改善が確実に実施されるモニタリング計画

- (1) 実績に裏付けされたモニタリングにより客観的な状況把握・分析を実施

- ・複層的かつ客観的なセルフモニタリング体制の構築
- ・公共側立場の PFI モニタリング実績を活用して都の意向をセルフモニタリングに反映

<安定的な事業運営のための方策に関する提案>

多角的な対応策を事業計画に織り込み SPC 財務の健全性と安定性を確保

○大規模アリーナの市場動向分析を踏まえた堅実な事業計画を実行

○需要減少時においても構成員が抱えるアーティストにより確実な稼働を確保

1 事業期間中、運営権者の財務の健全性と安定性を確保するための財務上の方策

(1) 事業運営リスクの洗い出しと迅速な対策が可能な体制を構築

- ・代表企業 A が連結子会社として責任をもって SPC を管理
- ・SPC、代表企業 A、協力企業 J の 3 者によるトリプルチェックによる財務管理

(2) 確実な資金調達と安定的な運用を可能とする体制を構築

- ・全額を資本金出資で確実性の高い資金調達方式
- ・PFI 経験が豊富な公認会計士・税理士が提案段階からの事業計画を監修、税制も熟知
- ・SPC の安定性を最優先にした配当基準の設定
- ・キャッシュアウトさせないための現預金の確保

2 事業期間中の需要変動要因とその影響の分析

(1) 営業戦略と経営戦略の両面からの事業計画を見直し需要変動に対応

- ・三重にわたる資金不足時の対応策

3 需要減少時等においても、財務の健全性を保つような財務面での具体的な対応策

(1) SPC 構成員によるコンテンツ提供等で安全性を確保

- ・稼働率低下時の構成員によるコンテンツの充当
- ・リザーブ資金の準備

<業績連動支払の支払方法に関する提案>

○SPC の安定性を確保し、都に最大限の還元（当期利益の 50%）

○積極的な投資を実行することで、SPC 収益を都民に還元

※本資料に記載の事項の著作権は、候補者に帰属します。