# CSV経営実践としての 脱請負事業

詳細はWEBサイト https://www.maeda.co.jp/csr/

# 社会課題と背景

### ■ 地域が抱える課題の現状

日本の少子高齢化とそれに伴う人口減少は、社会にさまざまな影響を及ぼしています。特に生産年齢人口(15~64歳の 人口)の減少による税収減と、高齢者医療や児童福祉分野において増え続ける社会保障関係費は、国や地方自治体の財政 を圧迫する大きな要因です。

一方で高度経済成長期に整備された膨大な数のインフラが一斉に更新期を迎え、今後の維持・更新費の急激な増加が 見込まれます。さらにインフラの老朽化が進めば、現在のサービスレベルの維持すらも困難となり、人々の生活に支障が生 じることも大いに考えられます。

このように日本が抱えているのは、国・地方自治体の財政悪化とインフラの老朽化によって増大する維持・更新費の確保 という課題です。加えて、自治体の技術職員不足も深刻さを増しています。

これまで通りのしくみで現在のような質の高いインフラサービスを保つことは難しく、上で述べた課題に対し、施設の長 寿命化や集約・複合化、PPP/PFI、最新技術の導入による高効率化などを推し進めるなど、抜本的な手法による課題解決 が求められています。

# ■「脱請負」で広げる社会課題への対応力

MAEDAは創業以来、山岳土木から、都市土木、建築、海外、リテール分野へと事業を拡大してきました。一方で土木、建 築のような「請負」を主体とする経営は、幾度となく景気の波に翻弄され、厳しい経験を繰り返してきました。

現在の日本は社会・経済の構造が日々変化する、不確実で先行き不透明な時代に突入しています。このような状況のな かで私たちが持続的に発展し、社会に対して価値を還元し続けるためには「請負」での利益確保に加え、安定した収益基盤 の構築が必要です。私たちは、これまで培ってきた「請負」のエンジニアリング力と「脱請負」の新たな建設サービスを融合 し、「総合インフラサービス企業」として新たなビジネスモデルの実現をめざしています。

「総合インフラサービス企業」がめざす姿は、強みであるインフラの建設を核として事業創出、運営管理など上下流へ事 業領域を拡大、強化し、事業者の目線を持ってあらゆるフェーズで事業に関与していくことです。この取り組みのなかで、 私たちは主体的に世の中と向き合い、社会が抱える課題を正しく把握し、新たな価値を提案および創造していきます。

MAEDAは「脱請負」としてコンセッションや再生可能エネルギー事業など数々の実績を積み重ねてきました。さらに、 当社はより多くのインフラ、公共施設に関わる課題を解決するための「地域戦略」として、地域に根差した各事業所が起点 となり、その地域固有の課題や将来のビジョンを把握しながら取り組みを推進しています。強みであるエンジニアリングカ と地域社会とのつながりを築き上げる力を活かし、地域課題の解決に挑戦しています。

特集2-1では、当社が新たに手がける愛知県新体育館でのアリーナ事業をご紹介します。拡大するスポーツ・エンター テインメント市場に挑戦すべく、「BT+コンセッション方式」という新たなスキームを活用して質の高いサービスを提供し、 地域の発展・価値向上へ貢献する取り組みを進めています。

特集2-2では、「地域戦略」として、官民連携による包括管理業務委託事業をご紹介いたします。これは、地域のインフラ 維持管理における課題解決手法の一つであり、この手法を採用する自治体は近年増加傾向にあります。

事業を通じて、課題解決のための多様なノウハウを蓄積しながら、さらに幅広い分野における課題解決、地域の活性化 に貢献したいと考えています。

MAEDAは今後も地域課題解決の取り組みを推進し、公共・地域・民間が連携し、Win-Win-Winの関係を構築する CSV経営を実践していきます。

特集 2-1



エンターティンメント・スポーツの 市場に挑戦するアリーナ事業

近年、国内ではBリーグなどのスポーツリーグ人気の高まりやアフターコロナ時代を見据えたエンターテインメントの 変化など、アリーナを取り巻く環境は新たな転換点を迎えようとしています。新しいかたちのエンターテインメントとして スポーツビジネスが盛り上がりを見せつつある今、それを地域活性化の種にする動きが全国で広がっています。国の政策 もそれを後押ししており、この市場拡大を見据え、MAEDAはアリーナを対象としたコンセッションの第一弾となる「愛知 県新体育館整備・運営等事業(以下、本事業)」を獲得しました。

本事業には、官民連携の新しい事業スキームが採用されており、これまでMAEDAが培ってきたエンジニアリングカと脱 請負のノウハウを最大限に発揮することができます。さまざまなパートナーとともにグローバル水準の施設を整備・運営し、 多くの集客による地域の賑わい創出・発展に貢献することをめざします。

### ■ コンセッションの新たなスキーム

本事業はBT(建設・移転)とコンセッション(公共施設等運営権付与)を組み合わせた国内初の「BT+コンセッション方 式」というスキームが採用されています。

これまでのコンセッション事業では既存の施設に対して運営権が設定されていたため、民間事業者の創意工夫が発揮で きる範囲は限定的でした。しかし、本事業スキームでは、新たに施設を計画・整備する段階から民間事業者が参画します。 整備と運営を一体事業とすることで、将来の運営・維持管理を見据えた施設計画を行うことが可能となり、質の高いサー ビス提供、事業者の収益性の確保、さらに運営権対価の最大化が図られ、本事業を通じ、公共・地域・民間のそれぞれに とってメリットの大きい「三方良し」を実現することができます。国内での注目度も高く、他自治体でも本事業スキーム の採用が検討されています。

# 整備期間 愛知県 施設引き渡し ▲ 愛知県新体育館(愛知アリーナ) 設計•建設

# 運営期間(30年)

施設は愛知県が所有し、 30年の運営権を民間事業者に設定



興行誘致・施設運営・維持管理

民間事業者

#### ■ 環境配慮型設計による気候変動への対策

脱炭素社会へ向けたCO<sub>2</sub>排出量削減など、気候変動に対する課題解決は世界共通の取り組みであり、「愛知県SDGs未来 都市計画」内の環境KPIにおいて、2030年度までの温室効果ガス(CO)総排出量26%削減(2013年度比)が目標値として 掲げられています。本事業では、自然エネルギーを活用した施設整備(太陽光発電・雨水利用など)、効率的なエネルギー運用 (運用に合わせた水光熱利用の調整など)を行い、施設整備・運営の両面から温室効果ガス(CO2)の削減を実現します。



# ■ グローバル水準のエンターテインメント体験を提供する施設計画

これまでのアリーナは公共施設として国や自治体が整備・運営してきましたが、立派な施設をつくっても運営が芳しくなく、地域への波及効果も限定的でした。アリーナのポテンシャルを活かしきれないという地域課題に対し、官民連携による本事業では、民間がグローバル水準の施設を整備・運営し、地域に新しい価値を創出することで、その課題解決を図ります。

愛知県新体育館(以下、愛知アリーナ)は、スポーツを含めたさまざまなエンターテインメントの興行に対応し、最高の体験を提供する施設です。グローバル水準の空間(天井高さ30m、ハイブリットオーバル型\*の観客席配置等)と最先端のスマート技術(AR、5G等)を備え、国際スポーツ大会や一流アーティストのコンサート、大相撲名古屋場所などの開催を想定しています。下図に示す3つのコンセプトのもと、さまざまな企業とのパートナーシップを発揮して、国内外からの集客力を高めるとともに、愛知アリーナ単体ではなく県全域での地域活性化や経済発展への貢献をめざします。

´┫ グローバル水準の 施設とサービス

**∠** 世界最先端の ICT技術 **が**地域共生地域発展

### 1. グローバル水準の施設とサービス

愛知アリーナは、メインアリーナ、サブアリーナ、多目的ホールなどで構成され、延床面積約58,400㎡、建物高さ約41mという世界トップクラスの施設水準となります。

アリーナ施設は、スポーツ観戦に適したオーバル型とコンサートなどの音楽興行に適した馬蹄型を融合したハイブリットオーバル型とし、観客席をアリーナ面へ近接することで良好な視界の確保を実現します。それによりアスリート・演者と観客の一体感や臨場感を最大限高めることが可能となります。

施設運営は、最先端技術を有し国内外で活躍する企業とともに、民間のノウハウを最大限に活用します。世界トップクラスのアリーナ運営企業がグローバルなビジネスモデルを導入し、その幅広いネットワークにより、これまでできなかった国際的なイベントの興行誘致を可能とするなど、施設・運営ともに、施設利用者に最高のサービスを提供します。 ※ハイブリットオーバル型

スポーツ重視の形状であり、一体感と臨場感のある観戦が可能な「オーバル型」と、音楽イベントに適した形状である「馬蹄型」を組み合わせた造語



# 2. 世界最先端のICT技術

日本国内において既存のアリーナや体育館では導入することができなかった世界最先端のICT技術により、非日常体験を提供する'世界初・日本初'のアリーナを実現します。5G技術の全面的な導入や低遅延オンライン視聴・8KVRライブ、マルチアングル観戦、360°自由視点観戦、ウェアラブルカメラ映像ライブ配信、観客参加型鑑賞(インタラクティブ演出・ギフティング)、AR技術等を導入することで新たな観戦・鑑賞体験を創出し、リアルを超えた感動・興奮・共感を提供します。

また、感染症に対応したコンタクトレス技術などさまざまなICT技術を導入し、ニューノーマル時代における新たな興行スタイルを提供することが可能となります。チケット購入からアリーナ内での飲食・物販の注文・決済、帰宅時の交通案内に至るまでデジタル化を行い、より便利かつ円滑で安全な顧客体験を提供します。さらに、本事業で蓄積するデータは、イノベーションの起爆剤として活用し、アリーナだけでなく周辺地域の発展といった新たな価値創出にも役立てていきます。

# 3. 地域共生・地域発展

愛知・名古屋のシンボルとなる愛知アリーナは名古屋市の中心に位置する名城公園に建設予定です。公園周辺の施設との連携を図り、スポーツ・文化・芸術の拠点に加えて、人々が集う地域コミュニティの中核施設となって、公園全体の利便性向上や活性化にも貢献すると考えています。また高い防災機能を備えた広域物資輸送拠点としての機能も備えています。本事業によりもたらされる価値は施設利用者へのサービスだけではありません。世界中から人々が集まることにより、賑わいや経済面で周辺地域へ波及効果をもたらし、地域全体の発展にも貢献できると考えています。

発注者	愛知県
用途	体育館(15,000人着席収容/アリーナ使用17,000人) 民間収益施設 (任意事業)
規模等	延床面積(駐車場除く) 約58,400㎡(当グループ計画) (愛知県基本計画: 43,000㎡) (敷地面積4.6ha)
用途地域等	第2種住居地域、準防火地域、31m高度地区、 第1種風致地区、緑化地域、景観計画対象区域、都市計画公園区域、 都市機能誘導区域内、居住誘導区域外
事業型式	BT+コンセッション方式(独立採算型)
スケジュール	・2021年6月〜2025年3月:設計・建設期間 ・2025年4月〜2055年3月:運営開始予定(事業期間30年)
事業範囲	①施設整備(設計・建設) ②維持管理(建物保守) ③アリーナ運営付帯事業 ④民間収益施設運営

9 20

# ■ 今後の目標・展望

MAEDAがこれまでに取り組んできたコンセッション事業「空港」「道路」「展示場」に続き、新たに「アリーナ」が加わりました。愛知アリーナは2025年夏の開業をめざしています。グローバル水準のアリーナに世界中から人々が集まり、地域のブランドイメージが向上し、経済波及効果によって地域が活性化する、地域の新たな価値創造のモデルになると考えています。

私たちは愛知アリーナを空港や道路と同じ「地域のインフラ」として捉えています。これまでと同様に公共・地域・民間が「三方良し」となるWin-Winの考え方を導入しました。今後アリーナは、地域共生・発展に資する大きな伸びが期待される分野と認識しています。

#### 愛知アリーナの「三方良し」各々のメリット

- 公共:整備費の一部を負担することが投資となり、地域ブランド(付加価値)の向上と税収UPによる収入拡大にも つながる
- 地域: 地域全体の発展と集客による地域経済への波及効果が生まれる
- 民間: 今まで官が整備・運営してきた地域インフラに対し、民側が負担して新たなマーケットビジネスに挑戦できる

本事業を通して培われたグローバル水準の施設整備・運営のノウハウを活かし、今後国内で計画されている事業にも積極的に挑戦し、コンセッション事業による地域の新たな価値創出に尽力していきます。

# 担当者の声

愛知アリーナプロジェクト担当者にお話を伺いました。

### ―― 入社後のキャリアを教えてください

2007年に建築社員として入社し、関西支店の現場監督として11年間勤務しました。 2018年に脱請負事業を担当する部署に異動し、運営中である仙台国際空港の業務サポートや新規案件獲得に向けた業務を行ってきました。



経営革新本部 事業戦略担

#### ―― 現在、愛知アリーナでは何を担当していますか

#### ――施工部門から脱請負部門に異動してきてどのように感じましたか?

事業主の立場で業務を行った際に感じたことは、どの立場にあっても大変だなということです。現場にいる時は、事業主に対して早く決めてくれればいいのにと思っていましたが、事業主の立場になると何かを決めるためには関係することを調べ、理解し、方針を決めた上で関係者の了承を得る必要があります。また、施設設備に投資することで運営時の収入の増加につながる事案等は、事業計画を含めた検討が必要となり苦労しています。未知の業務を手探りで進めていくことは不安ではありますが、苦労した分達成感もあります。現場が竣工した時とはまた違う達成感です。

#### ―― 今後の意気込みを教えてください

私の所属する部署にはさまざまな経歴を持つ社員が揃っていますが、その中で私の強みは施工経験だと考えています。愛知アリーナではこれから実施設計を経て建設工事が始まるので、強みを活かし、プロジェクトに関係するすべてのステークホルダーの利益に貢献できるよう頑張ります。

# MAEDAグループの 強みを活かした地域課題の解決

# ■ 地域インフラの包括管理業務委託

当社グループは、地域のインフラ維持管理における課題解決手法として期待される、官民連携によるインフラ管理事業に積極的に取り組んでおり、公共施設の包括管理を茨城県常総市および東京都東村山市において、道路の包括管理を東京都府中市において実施しています。

本事業では、デジタル化など民間のノウハウを活用しながら、効率的で高度なインフラ維持管理サービスを提供しています。インフラの利用状況や劣化状況をデータとして適切に把握することで、的確なインフラアセットマネジメントが可能になると考えます。

これまで自治体が担ってきたインフラサービスの一部を当社グループが担うため、地域企業の事業機会喪失が懸念されることもありますが、当社グループが担うのはマネジメント業務であり、実際の業務は引き続き地域企業が担っています。

インフラ管理においては災害時を含めた迅速な対応が必要であり、地域企業との連携・協力は欠かせません。

インフラを効率的に管理していくためには、管理者としての自治体、実際の業務を担う地域企業、新技術や高度なマネジメントノウハウを保有する当社グループ、三者一体となった生産性向上の取り組みが必要です。これにより自治体の課題を解決するとともに、地域企業の技術力向上や持続的な経営への寄与、住民の利用満足度向上、すなわち公共・地域・民間の三方良しをめざしています。

# 府中市道路等包括管理事業(東地区)

前田道路、前田建設他6社による共同事業体は、府中市の道路等に係る包括管理業務を2021年4月から開始しました。市全域のうち東地区延長182kmの市道について点検・清掃・修繕などの管理を行っています。

府中市は以前から積極的に官民連携によるインフラマネジメント に取り組んでおり、本事業は全国でも数少ない道路の包括管理事業 として注目を集めています。





これまで自治体が管理してきた安全安心な道路を維持向上しつつ、府中駅前のけやき並木通り 補修状況

IT技術を駆使した点検、住民からの通報に対するスピーディな対応など、民間ならではのサービスを提案しています。 前田道路の有する道路分野のエンジニアリングカと当社のインフラ運営ノウハウを融合し、今後も前田グループ 一丸となって質の高いサービスを提供していきます。

# 担当者の声

昨年4月に地域事業推進室が発足し、全社・グループの横串となって全国から集まる情報を一元的に集約・展開してきました。同様の課題を抱える地域に先行事例を横展開するなど、情報連携によって取り組みが活性化し、さらにグループ内のシナジーも生まれるといった相乗効果が得られています。

地域が抱える課題を認識し、その解決につながる事業を創出し実践する。それが当社グループの地域戦略です。これまで建設請負の立場で接してきた情報も、事業者の目線でより上流から見ることによって課題が露わとなり、企画提案の要素が見えてきます。事業の付加価値を高め、社会課題の解決に寄与していきたいと考えています。



経営革新本部 地域事業推進室 室長 岡田 直仁

めざす姿は、総合インフラサービス企業として自治体や地域企業とともに持続的な社会を築くこと。まだまだこれからですが、具体的に動き出した案件も多数あり、確実に前進している手ごたえを感じます。当社グループがこれまで培ってきたエンジニアリングの強みを活かしつつ、今後も前例にとらわれない発想で未来を切り拓いていきます。

21

22