

研究ノート

## 横浜市の公共スポーツ施設マネジメント

鶴園 卓也

東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

### はじめに(問題意識)

日本の公共スポーツ施設は地域によって様々な規模の施設が存在している。都心と地方でその特性は異なりマネジメント手法も異なるはずである。本論文は横浜市のような政令指定都市において、公共スポーツ施設をどのようにマネジメントをすべきか検証する。本論文の構成は以下の通りである。

#### ● 本論文の構成

- 第1章 横浜市の公共スポーツ施設整備の歴史、市民スポーツ活動実態、施設の状況を把握し、マネジメントの必要性を把握する
- 第2章 横浜市の民間のスポーツ施設の現状を把握し、公共スポーツ施設の機能の一部が代替可能であることを把握する
- 第3章 小規模スポーツ施設の現状を把握し、民間スポーツ施設使用にスポーツバウチャー制度(利用補助)を導入することを提言する
- 第4章 中規模スポーツ施設の現状を把握し、集約・複合化し今後も維持しなければならない施設は指定管理者の成功事例を展開することを提言する
- 第5章 大規模スポーツ施設の現状を把握し、他都市との広域化、維持しなければならない施設は指定管理者の成功事例、ネーミングライツ等を活用する事を提言する
- 第6章 横浜市の公共スポーツ施設マネジメントの方向性を提言し、実行における課題を整理する。それらの効果を「施設規模圧縮効果」、「スポーツ実施率向上効果」の2点について感度分析する。

また、対象とする施設と分類<sup>1</sup>は以下の通りである(図表 1)。

図表 1 横浜市「公共スポーツ施設分類・年間総コスト」

分類	施設分類	施設数	年間総コスト(億円)
小規模施設	屋外プール	30	6.3
小規模施設	スポーツ会館	15	1.6
中規模施設	スポーツセンター	18	27.5
中規模施設	屋内プール	10	25.0
大規模施設	体育館・競技場スタジアム	7	27.1
	合計	80	87.5

出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

## 第 1 章 横浜市公共スポーツ施設の現状

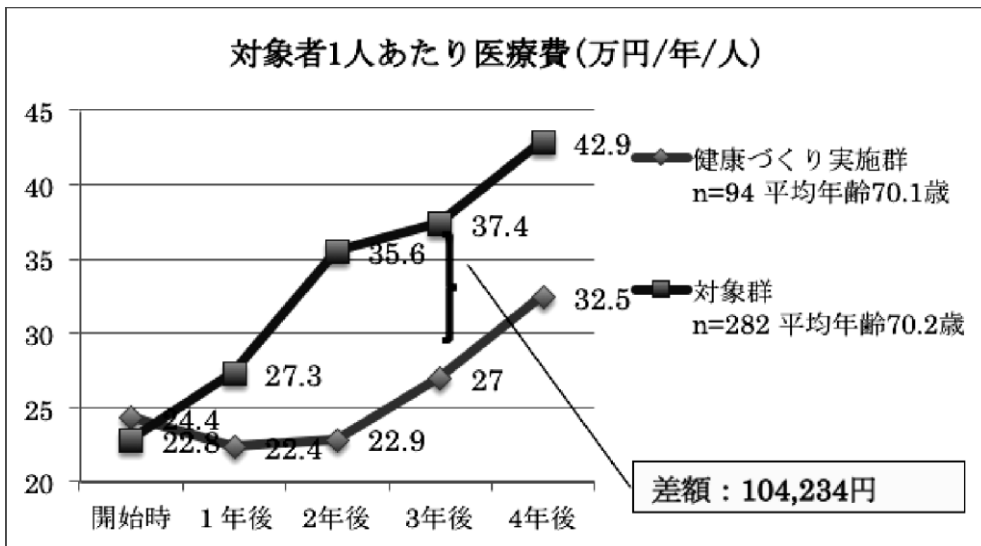
### 1-1 公共スポーツ施設整備の歴史

スポーツや運動は体力年齢、医療費、企業の従業員満足度等に与える影響は以下の通り検証されている。

- 「体力年齢への影響」運動プログラムへの参加者の3ヶ月後の体力年齢が開始時と比較して4.5歳若返りが見られる
- 「医療費への影響」運動実施群と対象群の運動開始から3年後の医療費において約10万円差額が発生することが証明されている(図表2)

<sup>1</sup>根本(2012)の公共施設階層別マネジメントを参考とし規模や機能に応じて、施設を3つの種類に分類した

図表 2 運動実施者と対象群の医療費比較



出所：2013年「健康長寿社会を支える Smart Wellness City」久野譜也

- 企業における健康増進の取組は従業員としての満足度を高めると言われており、企業が運動の機会を従業員に提供するウェルネスプログラムにおいて、参加している従業員のほうが、参加していない従業員よりも自分の仕事に満足度を感じると回答している(図表3)

図表 3 ウェルネスプログラムと従業員満足度に関するアンケート

	ウェルネスプログラムに時折参加する従業員	参加していない従業員
私は自分の仕事に十分満足している。	20%	13%
私は今後も喜んで現在の企業で働き続ける。	27%	18%
私は、友人や家族に対して、自分の会社が最高の職場だと強く勧められる。	32%	21%

出所：2011年「米国の企業における健康増進・疾病予防に関する取組の動向」後藤愛 久司敏史

上記の通り健康増進は体力年齢や医療費、企業の従業員の満足度に影響を与える事が証明されており、言い替えれば健康増進は個人、自治体、企業いずれにとっても重要な問題であると言える。横浜市においても市民に運動機会を提供する事は自治体の役割であると考えられ、スポーツ基本法等法的な裏付けもあり公共スポーツ施設は整備されてきた。

## 1-2 横浜市公共スポーツ施設の利用実態

「横浜市公共スポーツ施設調査(2002)」によると横浜市のスポーツセンターの年間延利用者数は全施設で合計約 308 万人だが、推定実利用者数は約 5 万人である。同様にプールの年間延利用者数は約 165 万人だが、推定実利用者数は約 2 万人でありスポーツセンターとの合計で約 7 万人である(図表 4)。横浜市の人口は約 360 万人であるため実利用者数は約 2%であり、ごく少数の市民にしか使用されていないのが現状である。

図表 4 公共スポーツ施設利用状況

横浜市公共スポーツ施設利用状況	年間延利用者数	推定実利用者数	横浜市全人口	実利用者の全人口に占める割合
スポーツセンター	308 万人	5 万人	360 万人	1.39%
市営プール	165 万人	2 万人		0.60%

出所：2002 年「公共スポーツ施設調査」横浜市

スポーツ振興の重要性や利用状況を考慮して、施設の目的の見直し、指定管理者制度<sup>2</sup>の導入によるサービスの改善等が施設を所有する自治体に求められている。指定管理者制度については 4 章で詳細を記載する。

<sup>2</sup> 平成 15 年地方自治法の改正により、地方公共団体や外郭団体等に限定されていた公の施設に係る管理者を、民間の株式会社や NPO 法人等にも委託することが可能になった制度

### 1-3 横浜市公共スポーツ施設の実態

横浜市の公共スポーツ施設を市民1人当たりの延床面積で比較したところ、横浜市は平均的な公共スポーツ施設の規模を有する施設である事が分かった(図表5)。

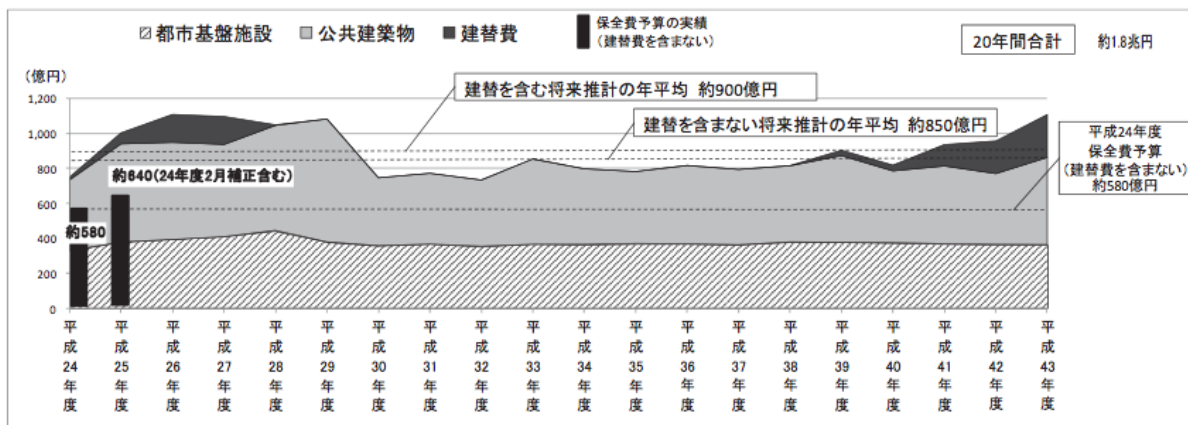
図表5 公共スポーツ施設政令都市比較

公共スポーツ施設 各都市面積比較		
都市名	体育上等面積(m <sup>2</sup> )	人口千人あたり(m <sup>2</sup> )
大阪市	36,787	13.77
横浜市	32,246	8.74
名古屋市	30,143	13.30
京都市	7,936	5.39
神戸市	6,284	4.07

出所：2011年「大阪市政改革プラン別冊アクションプラン編」

次に施設の老朽化状況について確認したところ、「横浜市公共建築物マネジメント白書(2012)」において必要とされる保全費約850億円に対して、必要とされる予算が現状では年間約270億円不足している事が分かっている(図表6)。

図表6 横浜市年度別公共施設保全費の将来推計



出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

## 1-4 1章まとめ

運動やスポーツは市民の健康維持や市民の生活の質を高める効果があり、公共によって整備されてきた。しかし現在施設の利用状況は少なく、施設の保全費も不足し、施設の目的の見直しや運営の改善が必要とされている。横浜市には現在公共のスポーツ施設だけでなく民間のスポーツ施設も多く設置されていると考えられ、市民のスポーツ活動にも密接に関わりを持つと考えられるため次に民間スポーツ施設の分析を行った。

## 第2章 横浜市民間スポーツ施設の分析

### 2-1 横浜市民間スポーツ施設の現状

横浜市の民間スポーツ施設(フィットネスクラブ・カルチャーセンター・ダンススタジオ等)の人口10万人あたりの施設数は、横浜市13.66ヶ所で神奈川県平均9.06ヶ所を上回る(横浜市「市民スポーツ振興の現状と課題(2002)」)。つまり横浜市のような政令指定都市には、民間スポーツクラブが十分に進出する余地があることが考えられる。また近年のスポーツ施設の設置推移を以下の通り整理した(図表7)。

図表7 スポーツ施設の設置状況

	総数	学校体育 スポーツ施設	大学・高専 体育施設	公共 スポーツ施設	職場 スポーツ施設	民間 スポーツ施設
平成20年	222,533	136,276	8,375	53,732	6,827	17,323
箇所数(%)	100.0	61.2	3.8	24.1	3.1	7.8
平成14年	239,660	149,063	9,022	56,475	8,286	16,814
箇所数(%)	100.0	62.2	3.8	23.6	3.5	7.0
増減数	△17,127	△12,787	△647	△2,743	△1,459	509

出所：文部科学省「体育・スポーツ施設の現況調査の概要」平成20年

学校体育施設、公共スポーツ施設等が減少する中、民間スポーツ施設のみは増加している。またフィットネスクラブに関して言えば、近年では施設に係る投資を抑え、

既存のフィットネスクラブが今まで進出しなかった様な小さな商圈に出店し成功をおさめているカーブス<sup>3</sup>の様な業態も出てきている。

## 2-2 民間スポーツ施設利用料金

次に横浜市の民間スポーツ施設の利用料金と公共スポーツ施設利用料金を比較したところ、公共スポーツ施設の年間使用料は民間スポーツ施設の約4分の1の金額となった(図表8)。一般的に言って公共スポーツ施設は民間スポーツ施設に比べて安価な金額でサービスを提供していると考えられる。

図表8 公民スポーツ施設料金の比較 ※筆者作成

施設種別	利用料単価(回)	平均利用回数	年間使用料	差額
公共スポーツ施設	700	56.8	39,760	56,108
民間スポーツ施設	利用会費(月)	1年分会費	年間会費	
	7,989	12	95,868	

全てでは無いが、公共スポーツ施設の一部の機能は民間スポーツ施設の一部のサービスを重複して提供している可能性がある。また、先述の市民アンケートにおいても「スポーツ施設等民間のスポーツクラブ等で賄える地域は民間に任せる」などの意見が出ている。

## 2-3 2章まとめ

本章において横浜市は平均以上の民間スポーツ施設が進出しており、民間にとってはビジネスチャンスをもつ地域であること、公共スポーツ施設が民間スポーツ施設と重複する一部のサービスを民間より安価に提供している可能性があること、市民アンケートにおいても民間スポーツ施設活用の必要性が発出されていることを整理した。

ここまでで公共と民間それぞれの施設の現状を把握したところ、今後は全てのスポーツ施設を公共が建てるのではなく、一部は民間スポーツ施設に代替しながら市民の

<sup>3</sup> 女性会員のみ40～50歳代の主婦層をメインターゲットとし、商圈は周辺半径2kmで、施設の面積は80～160㎡程度。一般のフィットネスクラブの商圈は半径5～10kmで施設規模は800～2,500㎡程度

スポーツや運動実施率を高めていくことが、保全費の負担を軽減し、民間の投資も呼込むことが出来、市民へのサービス効率も良いと考えられる。

### 第3章 小規模公共スポーツ施設

どんな施設やサービスが民間に代替可能であるか、または今後も公共が維持するべきか検討するため、施設の種類を小規模、中規模、大規模の3層に分類してそれぞれの特徴を把握する。

#### 3-1 小規模施設の現状

はじめに小規模施設整備の推移、運営コスト、稼働率を検証した。

小規模施設は1960年代以降に整備が開始され、1970～1980年代に集中的に整備されてきた。そのため多くの施設が築30年以上経過しており、横浜市の小規模施設は老朽化が進んでいると言える。

次に小規模施設の効率性を検証するため規模に対する税負担額率の割合を試算した(図表9)。

図表9 小規模施設㎡あたり税額負担

3階層分類	延床面積(㎡)	税 負 担 額 <sup>4</sup> (千円/年間)	㎡あたり税額負担 (千円/年)
小規模施設	19,572	482,861	25
中規模施設	127,970	2,569,742	20
大規模施設	231,242	2,724,654	12
合計	378,783	5,777,257	15

出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

その結果、延床面積(㎡)あたりの税額負担は小規模施設が最も多く、規模に対するコストの効率性は小規模施設が最も低い事が分かった。これは施設が一つ存在する事で様々な経費が発生し支出が過大となっている可能性がある。

<sup>4</sup> 税負担額・・・指定管理料(直営は運営費・千円/年間)と年間保全費等(千円/年間)の合計



次に小規模施設の利用状況を確認するため延床面積あたりの年平均利用者数を中規模施設と比較して検証した。尚プールは屋外と屋内で年間の使用期間も異なるため比較対象から除外し、小規模のスポーツ会館と中規模のスポーツセンターを比較した(図表 10)。

図表 10 小規模施設㎡あたり年平均利用者数

分類	施設名称	延床面積(㎡)	年平均利用者数(人/年)	㎡あたり年平均利用者数(人/年)
小規模施設	スポーツ会館	4,784	212,976	45
中規模施設	スポーツセンター	70,849	4,808,491	68

出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

比較した結果スポーツ会館等の小規模施設は、スポーツセンター等の中規模施設と比較して、規模に対する利用人数は少ないことが分かった。

### 3-2 小規模施設まとめ

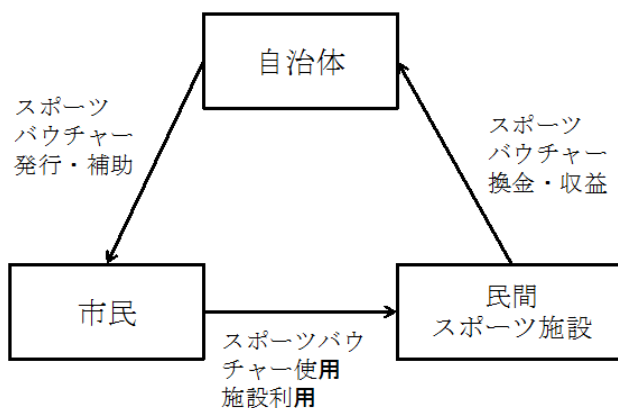
以上の分析により小規模施設は老朽化が進んでおり、規模に対する運営コストの効率は低いこと、規模に対する利用人数は少ないことが分かった。これらは今後も全て公共が維持するのではなく、市民に民間施設を使用してもらい、利用に対して補助金を配布する方式を検討し、より効率の良い(費用対効果の高い)サービス提供を検討する必要がある。

### 3-3 スポーツバウチャー制度

補助金については様々な拠出方法が考えられるが、公的サービスにおいて民間の競争原理を働かせた先行事例として、教育バウチャー制度<sup>5</sup>があり、本論文においては市民が民間スポーツ施設を利用した際に利用料として充当できるバウチャー制度を提案する。

<sup>5</sup>教育バウチャー (Education Voucher) とは、公的機関が父母に対して私立学校の授業料に充当できる一定額の現金引換券 (バウチャー) を支給することにより、私立学校選択を支援するとともに、公立学校と私立学校との間に競争原理を働かせ、公立学校改善を促そうとする制度である。1990年代アメリカの各州政府において導入された。

図表 1 1 スポーツバウチャー概念図※筆者作成



健康促進という自治体の目標を達成し、実利用者数を増加させるため、バウチャーを市民全員に配布しスポーツへの意識を高め参加の機会を増やす(使用されたバウチャーに対してのみ自治体が民間施設に対して換金するため必要以上の負担は発生しない)バウチャーをどこで利用するか市民が選択する事で、民間スポーツ施設の競争を促進し、同時に公共スポーツ施設の質の向上を促すことが期待できる。スポーツバウチャー制度を導入する上での条件は以下の通りである。

- ・ 初期段階は実証実験として地域を限定して行い、スポーツや運動実施率が医療費抑制等にどれだけ効果を与えているかデータを蓄積すること
- ・ 蓄積したデータをエビデンスとして事業規模の方針を設定していくこと(たとえば運動実施により、10万円の医療費抑制が6～7割の確度でなされるのであれば、5万円程度の支出は可能等)
- ・ 市民の健康維持や生活の質の向上に資するサービスを提供できる事業者をバウチャー使用機関として認証すること

#### 第4章 中規模公共スポーツ施設

本論文では横浜市の中規模公共スポーツ施設(以下中規模施設)はスポーツセンター、屋内プール(国際プールは除く)と定義する。分析においてまず整備の歴史を把握すること、地域の人口に対する規模すること、施設がどれくらい老朽化しているか、使用

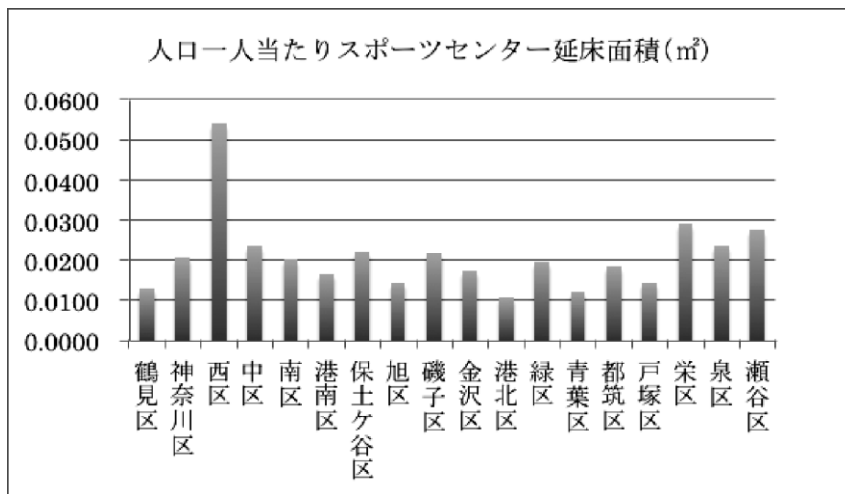
料の水準がどの程度か把握した。

#### 4-1 中規模施設整備の概要

横浜市の中規模施設は1960年代に埋立てに伴う代替施設として屋外プールが整備され、1980～1990年代、1区に1ヶ所のスポーツセンターが集中的に整備されてきた、このため中規模施設は2010年代以降一斉に老朽化が進んでいくことが予想される。地域によっては横浜国際プールや、横浜文化体育館等の大規模施設が近隣に存在しているため集約化が想定できる。また中規模施設の一部の機能(トレーニングジムや小体育室等)は小規模施設と同様に民間施設で代替が可能のため、これらは建替時に規模を縮小して建設することが検討できる。

また、横浜市においては他都市と同様、区毎に人口の偏りがあるため、人口当たりの規模を比較した結果は以下の通りである(図表12)。

図表12 人口一人当たりスポーツセンター延床面積(m<sup>2</sup>)



出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

比較した結果、商業中心地であり昼夜間人口比率も高い西区は例外としても、最大の栄区と最小の港北区でも2倍以上の差がある。これらは運営経費を見直すとともに、集約化や複合化を検討し再配置を行う必要がある。

老朽化状況としては市内18ヶ所で設置されているスポーツセンターの内最も古い施設は港南スポーツセンター(昭和55年建設)で建設から33年経過した(2013年現在)。

昭和60年に建設された金沢スポーツセンターでは体育室の天井板の剥落が発生し数ヶ月間利用中止となった(施設ホームページより)。また老朽化には至ってはいなくとも、建設から10数年経過した施設は空調や電気設備等更新の必要が生じている。このように施設の老朽化が運営に支障を与え、市民の安全に関わる問題となっていることが分かる。

次に中規模施設の特性を検証するため㎡あたりの年間使用料を規模に応じて比較した(図表13)。

図表13 中規模施設㎡あたり使用料収入

3階層分類	延床面積(㎡)	使用料・その他 (千円/年)	㎡あたり使用料 (千円/年)
小規模施設	19,572	94,981	5
中規模施設	127,970	2,105,551	16
大規模施設	231,242	844,542	4
合計	378,783	3,045,074	8

出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

この結果中規模施設は他の大規模や小規模と比較して規模に対する収益性が高いことが分かった。土地の購入費用や建設費を考慮すると、現在の所完全な民間の独立採算で実施することは不可能であり、他の広告や付帯事業と組み合わせること等が必要である。

#### 4-2 中規模施設の処方箋

横浜市には1区に1施設のスポーツセンターが設置されているが、それらを市民のニーズや利用状況に応じて集約化する。または大規模施設に複合化することも考えられる。地域住民にとって自分の近くに公共スポーツ施設が無くなることもあるかもしれないが、その分民間スポーツ施設の投資を呼込むことができ、その施設をバウチャーで安価に使用できるとしたら利便性は変わらない。

横浜市にも民間ビジネスが成り立たない様な地域もあるが、そこでは学校施設との多機能化によりスポーツ振興を維持することが出来る。現状学校施設において学校開

放で体育館等が市民に使用されているが、現状は限られた利用者のサークル活動に留まっており、運営主体の担い手不足や既得権益化の問題が指摘されている。しかし文部科学省でも学校多機能化の方針が打ち出される等、学校施設とスポーツ施設等市民利用施設の多機能化の意識は徐々に高まっていると言える。

また中規模施設の一部の機能にも、小規模施設と同様に、小体育室や民間スポーツ施設でも代替可能なトレーニングジム等は存在している。これらは建替時に機能を限定して建替える。限定する機能とは民間企業の投資がなされない様な大体育室である。以下は横浜市のスポーツセンターの標準的仕様である(図表 14)。

図表 14 横浜市スポーツセンター施設標準仕様 ※●は筆者考案

室名	面積(m <sup>2</sup> )	内容
第1体育室	1,080	バスケットボール2面
器具庫	100	バドミントン6面
本部放送室	20	バレーボール2面
第2体育室	550	バスケットボール1面、バドミントン3面
器具庫	40	バレーボール1面
第3体育室●	250	武術・エアロビクス等多目的
器具庫・前室●	30	
トレーニング室●	200	各種トレーニング器具設置
体力相談室●	20	健康・体力・スポーツに関する相談
事務室	100	
研修室●	80	指導者研修等(50人収容)
シャワー・更衣室	120	
便所	70	
ホール・廊下等	640	
機械室・電機室	200	
合計	3,500	

上記の●印のついた部屋の様に中規模施設の一部は小規模施設の様に民間施設で代替可能な空間が存在する。建替時に規模を圧縮した場合、共用部分も含めて約 20%面積が縮小されることになる。

中規模施設を集約・多機能化し、さらに機能を限定して建替えた場合、今まで使用していたスポーツ施設が遠くなったり不便になったりした場合は、近くの民間スポーツ施設を使用してもらおう。これは小規模施設と同様スポーツバウチャー導入を検討する。

#### 4-3 指定管理者制度

公共スポーツ施設における PPP では指定管理者制度の導入ですでに多くの事例があり一定の効果を上げている。ここでは指定管理者の運営費節減効果・利用者満足度向上効果について検証し、成果と課題を整理する。

市内 18ヶ所に設置されたスポーツセンターにおいては指定管理者制度の導入により前年度比約 19%の節減が行われた。指定管理料そのものを比較すると、平成 17 年から平成 18 年で年間指定管理料(平成 17 年度は委託料)が約 2 億 8 千万円節減されている(横浜市共創推進室)。また各施設の指定管理料の推移は以下の表に示されている(図表 15)。

図表 15 横浜市公共スポーツ施設指定管理料の推移

施設名	16年度	17年度	18年度		19年度		20年度		指定管理者	
			対17年度比(%)	対17年度比(%)	対17年度比(%)	対17年度比(%)				
スポーツセンター	中	67,087	63,679	58,762	92.3	57,223	89.9	55,876	87.7	市体育協会
	青葉	35,773	33,939	29,400	86.6	21,000	61.9	21,000	61.9	コナミスポーツ&ライフ
国際プール	526,557	462,026	289,068	62.6	294,358	63.7	297,348	64.4	シンコー・シミズオクト	
文化体育館	141,670	133,348	81,597	61.2	78,262	58.7	75,932	56.9	市体育協会	
平沼記念体育館	30,160	30,160	25,064	83.1	23,975	79.5	22,940	76.1	市体育協会	
日産スタジアム	696,521	613,808	573,209	93.4	610,540	99.5	588,647	95.9	市体育協会	

※17年度以前は運営管理委託料

(単位：千円)

出所：2010 年「横浜市外郭団体等経営改革委員会」横浜市 市民活力推進局スポーツ振興課

多くの施設で指定管理料が圧縮され、施設によっては導入前の 6 割の管理料で施設を運営している。これが単なるサービス低下でないことを確認するため利用人数につ

いて検証した(図表 16)。

図表 1 6 横浜市公共スポーツ施設利用人数の推移

施設名	16年度	17年度	18年度	19年度		20年度		指定管理者		
				対17年度比(%)	対17年度比(%)	対17年度比(%)	対17年度比(%)			
スポーツセンター	中	125,607	130,649	186,679	142.9	201,460	154.2	205,451	157.3	市体育協会
	青葉	222,822	236,561	309,346	130.8	390,332	165	460,592	194.7	コナミススポーツ&ライフ
国際プール	712,032	715,627	825,423	115.3	777,959	108.7	835,526	116.8	シンコー・シミズオクト	
文化体育館	339,566	382,455	394,693	103.2	369,496	96.6	408,467	106.8	市体育協会	
平沼記念体育館	75,418	80,642	134,431	166.7	148,104	183.7	142,774	177	市体育協会	
日産スタジアム	1,900,505	2,001,855	1,948,191	97.3	2,024,572	101.1	2,315,094	115.6	市体育協会	

(単位：人)

出所：2010年「横浜市外郭団体等経営改革委員会」横浜市 市民活力推進局スポーツ振興課

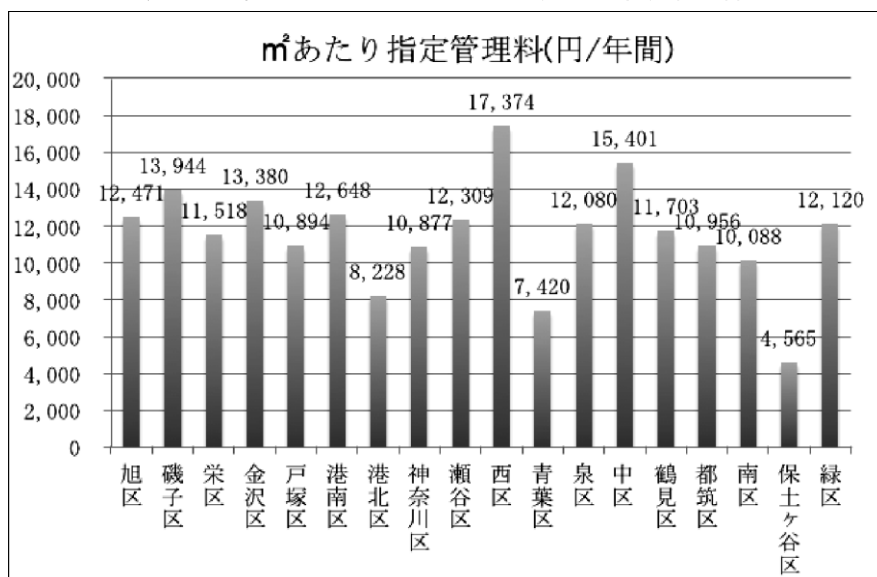
民間の株式会社が運営する青葉スポーツセンター・国際プールだけでなく市の外郭団体(横浜市体育協会)が管理する中スポーツセンターでも利用者数は大きく増加している。これは制度の導入が管理者に競争性を付与したことに起因していると考えられ、指定管理者制度は今後の官業開放に先駆けて実施され多くの示唆が得られる制度と言える。ただしこれが全市一律で同じ団体に非公募で委託している場合、競争性は働かない(つまり指定管理者制度を導入すれば全ての問題が解決する訳ではない)。

指定管理者の利用者満足度調査によると利用者の増加により混雑度が高まり「施設の質」等の項目で満足度の低下が見られるが「アクセス」「清潔さ」「スタッフ」「VFM」等の項目で向上している。

中規模施設の内、18ヶ所のスポーツセンターの指定管理料を比較した(図表 17)。

プールのある西スポーツセンターは例外として、最大の金額は中スポーツセンターの15,401円/m<sup>2</sup>で、最小は保土ヶ谷スポーツセンターの4,565円/m<sup>2</sup>であり4倍近い差があり、これらは同じ空間に対して4倍近い費用をかけて施設を管理していることになる。地域によってニーズは異なるため施設に係るコストが各施設で異なることは合理性があるが、根本の問題はニーズの異なる地域に一律同規模の施設を設置したことである。これらは建替の際に地域のニーズに合致した規模で建替える必要がある。

図表 17 各区スポーツセンターの㎡あたりの指定管理料



出所:2012年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

#### 4-4 指定管理者施設と民間スポーツ施設の関係

一般的に「公共スポーツ施設は民間と比較して安価なサービスを提供している」ことは確かである。そのため「指定管理者が民間と同等のサービスを提供すれば、民間の市場シェアは縮小する」ことも現実には起こっている。フィットネスクラブの業態研究において「公共フィットネス施設は一部の施設～過疎地の施設、障害者向け施設、臨床データ収集の施設、トップアスリート養成施設～を除き存在理由を欠く」とも言及されている。

これらをまとめると中規模施設においては公共が維持しなければならない機能は指定管理者制度の成功事例を活用し、民間でも投資がなされる機能は廃止しスポーツパウチャーを抛出し、市民のスポーツ振興を維持することが効果的と言える。

### 第5章 大規模公共スポーツ施設

本論文において大規模公共スポーツ施設(以下大規模施設)は体育館(国際プール含む)、競技場、スタジアムと定義する。ここでは大規模施設の整備の歴史を整理し、利



用率の比較を行い、ネーミングライツや中規模施設と同様に指定管理者制度の成功事例を活用することを提案する。

### 5-1 大規模施設整備の概要

大規模施設は 1960 年代に横浜文化体育館と三ツ沢公園競技場が建設された。その後 1978 年に横浜スタジアムが建設され管理許可方式という新しい契約の手法で運営が行われてきた。1997 年に横浜国際プール、1998 年に日産スタジアム等大規模施設が立て続けに建設された。横浜国際プールではその名の通り国際大会の開催、日産スタジアムでは平成 14 年に「2002FIFAWorldCupKorea/Japan」の決勝戦も行われメディアを通じて横浜市が日本国内外に発信され多くの人々が横浜を訪れることになった。

それぞれの施設の利用率を比較した。利用率の定義は施設で異なるため定義別に中規模施設と比較を行った(図表 18)。

図表 18 横浜国際プール利用率比較

3 階層分類	施設名称	利用率	
		定義	年平均利用率・稼働率等
大規模施設	横浜国際プール	プール利用者数÷水面積	19.7
中規模施設	※他 9 施設平均値		31.5

出所:2012 年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

横浜国際プールにおいて面積に対するプールの利用率は必ずしも高く無いことが分かった。これは国際大会等を開催した場合、一般の利用が出来ないため来場者数に影響するという性質も考慮する必要がある。

図表 19 横浜文化体育館利用率比較

3 階層分類	施設名称	利用率	
		定義	年平均利用率・稼働率等
大規模施設	横浜文化体育館	利用コマ数÷供給	0.94
中規模施設	※他 20 施設平均値	される総コマ数	0.86

出所:2012 年「横浜市公共建築物マネジメント白書」横浜市

一方横浜文化体育館はスポーツセンター等の中規模施設と比較して年の平均の稼働率は高いことが分かった(図表 19)。これは大規模でも一般の利用が多く入っていること、関内地区という都心部に立地している施設であることが関連しており、大規模施設の評価指標は単純に施設の稼働率で判断できず、施設に応じて様々な評価指標を立てる必要があることが分かった。

## 5-2 大規模施設の処方箋

民間施設で対応できない大規模施設に関しては他地域との広域化を検討する。今後も横浜市内で維持する施設は中規模と同様に指定管理者制度を活用し維持管理運営費を縮減する。また大規模施設は近隣の中規模施設を吸収し再編することも想定される。また日産スタジアムにおいては日産自動車がネーミングライツ(命名権)を取得し年間1億5千万円(H25.3.1~H28.2.29)が横浜市に契約金として支払われ、運営費の一部に拠出されている。横浜市のネーミングライツは以下の通り実施されている(図表 20)。

図表 20 横浜市ネーミングライツの事例

施設名	スポンサー	契約金	契約期間
日産スタジアム	日産自動車株式会社	1億5,000万円	3年間
ニッパツ三ツ沢球技場	日本発条株式会社	4,000万円	3年間
俣野公園・横浜薬大スタジアム	学校法人都築第一学園横浜薬科大	1,000万円	10年間

出所：横浜市共創推進室「横浜市のネーミングライツについて」

留意点としてネーミングライツはスポンサーの経営状況により変動するため、ネーミングライツの収入をあてにして事業を行うことはリスクを伴い、他の付帯事業等を組み合わせて施設自体の収益を高めていく必要がある。欧州のスタジアムではホテルや劇場ショッピングセンター等を併設して収益を上げている。また大規模スタジアムでも中規模施設と同様に指定管理者制度の活用で成果を上げることが期待できる。北海道の「札幌ドーム」では道内財界各社の出資する「株式会社札幌ドーム」が運営を行っており、託児所、展望台、レストラン、トレーニング施設等の付帯施設を備え様々なイベントを催し稼働率を高めている。

## 6章 まとめ

公共スポーツ施設と一口にいても、様々な機能・規模の施設が存在しているため、マネジメントにおいては複数の対策を組み合わせる必要がある。3～5章において施設を3層に分類して検証した結果をまとめると以下の表の通りとなる(図表21)。

図表21 公共スポーツ施設再編のまとめ

	小規模施設	中規模施設	大規模施設
老朽化	進行中	今後進行	一部既に老朽化
効率性	低	高	中
売却方針	●建替えず売却	●集約後一部売却	●隣接都市と広域連携
民間利用	●民間スポーツ施設利用	▲指定管理者	▲指定管理者
その他の収入	-	-	ネーミングライツ
市民の利用促進	■バウチャー制度	-	-

●→公共施設再編 ▲→指定管理者の成功事例 ■→スポーツバウチャー制度の導入

本章においては上記の対策を実行した結果、「公共スポーツ施設再編」及び「市民のスポーツ実施率の向上」の2点における効果を推計した。結果は以下の通りである。

### 6-1 横浜市の公共スポーツ施設再編

再編効果を試算するにあたり仮定した前提条件は以下の通りである。

【小規模施設】…施設を廃止するので税負担額、建替工事費を0%に圧縮し、余剰資産を100%売却する

【中規模施設】…指定管理者制度の成功事例を応用し、税負担額を見直した結果、税負担額を90%に圧縮、規模を縮小して建替えるため建替工事費を70%に圧縮、余剰資産を30%売却する

【大規模施設】…中規模施設と同様に税負担額を90%に圧縮、建替工事費を80%に圧縮、余剰資産を20%売却する

上記の仮定を元に算出した試算結果は以下の通りである(図表 22)。

図表 2 2 公共スポーツ施設再編効果試算

①税負担額圧縮 効果	②建替工事費 圧縮効果	③余剰資産売 却効果	合計圧縮・売 却効果
924, 375	1, 875, 795	1, 069, 724	3, 869, 894

※ ②建設コストと③売却益は合計額を 20 年に分割した場合の年間便益

施設の機能に着目し、公共スポーツ施設の再編を行った結果、年間で約 38.7 億円の圧縮、売却効果があり、それらは横浜全市の全公共施設の保全費不足額 270 億円を約 15% 改善する効果がある。

## 6-2 運動実施率向上の効果試算

施設の規模を圧縮した結果不足分はスポーツバウチャーで民間の施設を使用してもらうことになるが、どれくらいバウチャーを拠出するか、また拠出した費用に対する効果がどの程度か十分に検証する必要がある。本論文で詳細な分析は行わないが、検証してきた基本的概念を以下の通り示す。

スポーツバウチャーを使用することによって横浜市の 65 歳以上人口のスポーツ実施率が 10%に向上した場合の医療費の節減効果を試算した(図表 23)。1 人当たりの医療費節減効果は第 1 章で示した運動実施群の医療費節減効果約 10 万円を設定した。この場合運動実施者が 10%向上すれば年間約 75.2 億円の医療費節減効果があり、市の財政に大きな影響を与える。

図表 2 3 スポーツ実施率向上効果試算

横浜市 65 歳以 上人口 (人)	スポーツ 実施率	実施人口 (人)…a	節減医療費 (円/年/人)…b	合計節減医療費(円/年) …a×b
721, 555	10%	72, 156	104, 234	7, 521, 108, 504

上記の効果は「民間を活用すれば市民のスポーツや運動実施率は高まる」、「運動を実施することで医療費が抑制される」という仮説のもとに成立しており、今後実証実験等を段階的に行い検証する必要があるが、実現することができれば自治体の財政や市民の生活に非常に大きなインパクトをあたえるものである。