

明治大学小関隆志ゼミナール卒業論文

公共スポーツ施設における民間運営の現状と課題

【目次】

まえがき

はじめに

第1章：指定管理者制度の利点と課題

第2章：杉並区大宮前体育館の事例（指定管理者制度）

第3章：PFI方式の利点と課題

第4章：墨田区総合体育館の事例（PFI方式）

第5章：管理使用許可制度とコンセッション方式について

第6章：考察

終わりに

学籍番号：1740150058

経営学部公共経営学科4年12組14番

氏名：草田 悠人

まえがき

2017年度、明治大学小関隆志ゼミナールの活動において、指定管理者制度を活用した民間運営について学んできた。そして、公共スポーツ施設が民間の提供する多様なサービスによって、利用者の増加に成功した事例は筆者にとって魅力に映っていた。しかし、研究を進めていくにつれて民間運営には、公共サービスの質の向上などの利点以外にも「民間運営による行政側の施設運営に対する知識を持った人材減少」や「雇用の不安定化」などといった課題点も存在していることが分かった。2017年度の活動ではここまで詳しく研究することが出来なかった。今回の卒業論文によって、昨年度では明らかに出来なかった民間運営にはどのような方法、利点、課題があるのか明らかにしていきたい。

はじめに

体育館やスタジアムなどの公共スポーツ施設において、指定管理者制度をはじめとした民間運営の手法を導入している施設は多い。そして、その中には、これまであまり使われてこなかった公共スポーツ施設が民間企業の持つノウハウを取り入れることによって、施設使用率や利用者の増加に成功したという事例も多く存在する。行政直営の頃と比べて質の高いサービスを提供することが可能になり、多くの利用者で賑わう施設へ変わっていくことは非常に魅力があると考えられる。しかし、民間運営について深く研究を進めていくと、立教大学の原田教授から「短期間での指定管理者の入れ替わりは住民を混乱させる危険性がある。」・「指定管理者に能力がない場合、かえってサービスの質を落とし公益性を無くす危険がある。」・「民間企業のサービスを導入することで公共施設が本来の目的とは違った形で使用される場合がある。」などといった問題も存在しているという指摘を受けた。公共スポーツ施設に限らず自治体が公共施設を民間企業に運営管理を委託する目的は、従来赤字体質の続いていた公共施設のコスト削減による財政改善や民間企業の専門性を取り入れ、利用者からの幅広いサービスへの対応と業務の効率化を実現することが主として挙げられる。民間へ施設の運営管理を委託することによって施設で問題が発生した時に、「行政側の責任の所在の曖昧さによる責任放棄」や「行政内部に公共施設の運営管理に正しい監視と判断が出来る専門性を持った人材がいなくなってしまう」といった指摘もあるが、公共施設が地域のニーズを満たす場所として、その機能を最大限発揮していくために、指定管理者制度を始めとした民間への運営管理の委託が持つ可能性は大きいと考えている。そして、公共施設における民間運営の方法には、「指定管理者制度」だけでなく、「PFI方式」や「管理使用許可制度」、「コンセッション方式」などといった様々な方法が存在している。

今回卒業論文を書くにあたって、スポーツ施設を対象に、公共施設における民間企業の管理運営について、現在導入されている様々な民間運営の手法を利点・問題点といった基礎的

な部分も含めて分析したい。そして、その中でも特に多くの公共スポーツ施設において導入されている「指定管理者制度」と「PFI方式」について、実際の事例を基にどのような現状や課題、改善策があるのか論じ、公共施設における民間運営が今後どのようなあり方を取るべきなのか筆者個人の考えを論じていく。

本論文ではまず、民間運営の様々な制度を紹介し、それぞれの方法に期待されること具体的な効果、利点、課題点を論じていく。そして、PFI方式の成功事例として墨田区総合体育館と指定管理者制度を利用した運営を行っている杉並区大宮前体育館の事例を取り上げ、職員の方からの聞き取りを基に、実際に公共スポーツ施設を運営している民間企業の現状や課題を分析・考察し、筆者自身の考察を述べていく。

第1章：指定管理者制度の利点と課題

本章では公共施設における民間運営の様々な方法の中で、特にスポーツ施設において導入されている「指定管理者制度」を紹介し、同制度の利点、課題点、具体的な効果について論じていきたい。

指定管理者制度は、2003年9月に施行された法制度であり、石見（2014）によれば、この制度が導入された背景として、「民間事業者などに公の施設の管理運営を担わせることで、人件費などの財源のスリム化を行い、可能な限り安価な行政コストを維持しつつ、市場メカニズム（規制緩和による顧客志向のサービスの提供）の力を働かせることを目指す。そうすれば、新たな雇用の創出、受益者負担の理解、住民が満足する公共サービスの活性化にもつながるといふねらいがあったのである。」とされている。指定管理者制度が導入には、公共施設の運営管理に民間企業が参入することで、新しい競争市場を生み出すことやこれまで運営管理を行ってきた行政側のコスト削減による財政負担の軽減、民間企業の専門性を活かしたサービスの向上などが期待されていると考えられる。

公共スポーツ施設においては、2008年の「体育・スポーツ施設現況調査」によれば、「総施設数5万3732か所のうち制度を導入している施設が2万357か所であり、導入率は37.9%」と報告されている。そして、「都市部での導入が比較的活況であるのに対し、地方では施設の規模や設置年数、既存管理団体の処遇といった課題があり、地方自治体が直接管理する例も少なくない」（原田・間野、2011）と述べられている。筆者が想像していたよりも指定管理者制度を導入している施設は少なかったが、地方でも田舎の方にある町だとそもそも人口が少ない場所も多い。指定管理者制度によって公共スポーツ施設を運営管理する企業にとって、人口が少なく今後少子高齢化によってさらに減少していくと予想される地方都市に位置する公共スポーツ施設の管理運営に参入していくことは、利用者や収益の面でリスクが大きいと考えるのは自然である。地方にある公共施設では民間に運営を任せきりにするのではなく、行政も施設整備などで一定の支援を行うなどの形でパートナーシ

ップをより強固にして導入を行う必要があるだろう。

そして、この指定管理者制度について研究を進めていく中で、東京ドームスポーツの三津間拓也氏によれば、同制度には公共施設を所有する「行政」、公共施設を管理運営する「民間」、公共施設を利用する地域住民である「利用者」の3者による関係性が非常に重要であるという。この3者には同制度と関わる中でそれぞれ利点・課題点が存在している。以下で1つ1つ整理をしていきたい。

【行政の利点と課題】

行政側の利点としては、自らが所有する公共施設の運営を民間に委託することで、「従来管理に必要なコストを削減することが出来る」という点である。公共スポーツ施設の中では運営支援として、委託料を民間側に支払っている施設が多い。しかし、運営管理を任せられた企業が質の高いサービスを提供し多くの利用者からより多くの収入を得ることが出来れば、行政側は従来かかっていたコストを削減しつつ質の高いサービスを提供する施設にすることが出来る。また、指定管理者制度は一定の委託期間が設けられているので、より効率よく質の高いサービスを提供することが出来る他の民間事業者が現れれば、指定管理者を変更することも可能である。

反対に課題点としては、はじめにでも述べた立教大学の原田教授から指摘を受けた「短期間での指定管理者の入れ替わりは住民を混乱させる危険性がある。」・「指定管理者に能力がない場合、かえってサービスの質を落とし公益性を無くす危険がある。」・「民間による雇用の不安定化や企業に管理を委託することで行政側に施設運営に対する知識を有する人材がいなくなってしまう、サービスの質や変化を行政が正しく判断できなくなる恐れもある。」という点で挙げられる。指定管理者の変更は行政がより質の高いサービスを追求するために時として必要な判断であると考えるが、頻繁な入れ替わりは、提供するサービス形態が大きく変わることを利用者の混乱を招き施設から離れてしまう危険性がある。また、民間に委託を任せきりになると行政側にその施設運営の知識を持つ人材がいなくなってしまう、民間事業者を正しくモニタリングできなくなってしまう。民間に運営を委託しているものの施設そのものは行政の所有であり、公共サービスを提供する場として施設は存在している。それを最大限活用するための民間運営だが、正しく施設が運営されているか、施設をより良い方向へと導くことができる人材を行政側にも残しておけるような裁量の線引きという点が重要となるであろう。

【民間側の利点と課題】

民間側が指定管理者として公共施設の運営を受託する利点としては、自らスポーツ施設を建設せずとも事業の拡大を行うことができるという点である。大企業だったとしても事業拡大のために新しくスポーツ施設を建設するところから始めることは、大きなコストが必要となる。小規模な企業では自前でスポーツ施設を持つことなど企業体力的に難しい。し

かし、同制度を活用すれば施設そのものは既に存在しているので、自らが持つサービスの質で勝負することが可能となる。また、行政側との契約にもよるが、施設に関わる収益は全て自分たちに入る仕組みにすることも可能なため、より大きな収益の獲得を目指すことができる。そして、指定管理者制度によって、自治体が所有する公共スポーツ施設の運営を委託することは、企業が公的機関から社会的信頼を得ているというアピールにもつながり、自らが普段行っている事業についても大きな信頼を獲得することになると考えられる。

反対に課題点としては、自由な運営が出来るとしても所有者は行政機関のため、「一定の制約が存在すること」や「サービスの質が低下していると判断されると指定管理者から外されてしまうこと」が挙げられる。しかし、その点は民間側が質の高い公共サービスを提供し続けることで利用者の増加を目指しながら、積極的に新しいサービスを提案することなどで、行政側から自らに有利な条件を引き出すこともできるのではないだろうか。

【利用者の利点と課題】

利用者側の利点としては、「行政直営の運営時には出来なかった新しい公共サービスを受けることが出来る点」が挙げられる。限られた場所や遠くに行く必要があった民間の施設の中でしか受けることが出来なかった企業独自のプログラムやクラブ教室が、指定管理者制度によって身近な公共施設でも提供されることになれば、地域住民にとって大きなスポーツ提供の場が生まれることになるだろう。

以上が「行政」、「民間」、「利用者」の3者が持つ利点と課題点である。東京ドームスポーツの三津間拓也氏からは、『この3者の利益をそれぞれが得られるように「トリプルウィン」の関係性を構築していくことが必要である。』¹と聞くことができた。指定管理者制度で公共施設を運営していくにあたっては、この「トリプルウィン」の構図を目指していくことが重要であると考えられる。

この指定管理者の事例として、千葉市にある千葉マリスタジアムでは、2006年からプロ野球のチームである千葉ロッテマリーンズが指定管理者となってスタジアムを運営している。この事例について要約すると「指定管理者になる以前は、入場料収入、売店収入、広告収入、テナント収入、法人年間席収入などは、一部を除いて（株）千葉マリスタジアムに入っていたが、指定管理者となってからは、これらの収入が全て球団に入ってくる仕組みとなった。また、球場の改築やプロモーションによって新しい収益構造も生み出し、2005年から2006年にかけて指定管理者関連の収益が1.4倍になった」（原田・間野、2011）と述べられている。この事例を見るに指定管理者制度によって、千葉市から球団に球場の運営が委託されたことによって、行政は球場にかかるコストを削減し、球団（民間）は自由な球場運営によって多くの収益構造を生み出すことが可能になり、大幅な収入増加を果たすことに成功した。球場を訪れる観戦者（利用者）も可能になった球団の自由なファンサービスによって高い満足度を得ることが出来るようになり、まさしく3者

¹ 東京ドームスポーツの三津間拓也氏からの聞き取り（2017年11月22日）

による「トリプルウィン」の構図が出来ている事例とっていいだろう。

このように指定管理者制度には上記で述べたような利点、課題点が存在している。第2章においては、実際に指定管理者制度を導入している杉並区大宮前体育館の事例を紹介し、ここで取り上げた利点、課題点などに対して、具体的にどのような取り組みを行っているのかについて論じていきたい。

第2章：杉並区大宮前体育館の事例（指定管理者制度）

第1章で指定管理者制度の概要と利点、課題点について述べてきた。そして、今章ではこの指定管理者制度を使って公共スポーツ施設を運営している事例として、杉並区大宮前体育館を紹介し具体的な取り組みについて論じていきたい。

杉並区大宮前体育館は、2010年に現在位置する杉並区南荻窪に移転改築され誕生した。この杉並区大宮前体育館を指定管理者として、「コナミスポーツクラブ・杉並区建物総合管理事業組合共同事業体」が管理運営を行っている。

新体育館の基本的な考え方として、「大宮前体育館移転改築基本構想」では、『地域のスポーツの拠点として充実した機能を有する施設』、『誰もが気軽に健康・体力づくりに取り組める施設』、『世代を超えた交流が図られ、地域コミュニティの核となる施設』、『徹底したエコ化による環境共生型の施設』、『地域の防災面に配慮した施設』²という5つがある。この5つの考え方を基に具体的にどのようなサービスが行われているのか紹介していきたい。

- ① 「地域のスポーツの拠点として充実した機能を有する施設」では、フットサルやバスケットボールなどができる体育館、小体育館や温水プール、武道館、トレーニング室などの設備を持ち、地域住民が様々なスポーツ活動を行うことができる場所となっている。
- ② 「誰もが気軽に健康・体力づくりに取り組める施設」では、体育館を指定管理者として運営しているコナミスポーツのスタッフが常駐し、子供からシニアまで多くの世代に向けたスポーツプログラムが行われている。元日本代表でライセンスを持った指導者によるサッカー教室やパラリンピック競技を行う体験会、シニアの健康を目的としたレクリエーション教室など、地域のニーズと交流を目的とした多様なプログラムが提供されている。
- ③ 「世代を超えた交流が図られ、地域コミュニティの核となる施設」では、体育館の横に災害用備蓄倉庫と一緒に中規模の建物があり、多目的室として使用されてい

² ・「大宮前体育館移転改築基本構想」杉並区教育委員会
http://www.city.suginami.tokyo.jp/_res/projects/default_project/_page/001/014/042/omiyamae_kihonkousou.pdf (2018年12月19日アクセス)

る。1時間600円で使用することができ、地域内のイベントなどで活用されているようだ。

- ④ 「徹底したエコ化による環境共生型の施設」では、無料で開放されている屋上の運動広場や敷地内の地面にウッドチップを敷き詰めなどによる敷地内の緑化活動、太陽光発電の活用などといった環境面に配慮した取り組みが行われている。
- ⑤ 「地域の防災面に配慮した施設」では、災害が起きた時に使用する防災倉庫や消防団の分室が置かれており、災害時にも地域住民の救援活動を迅速に行うことができる設備や場所となっている。³

以上のような取り組みや設備環境が杉並区大宮前体育館にはある。

第1章で述べた指定管理者制度の利点、「行政直営の運営時には出来なかった新しい公共サービスを受けることが出来る点」として、①や②で紹介した近年に建て替えたばかりでキレイかつ最新の設計で建てられた公共スポーツ施設において、指定管理者であるコナミスポーツクラブのスタッフによるプログラムを受けることができる点は杉並区大宮前体育館の大きな魅力の1つであると考えられる。指定管理者制度によって、民間の専門性の高いサービスを公共スポーツ施設で提供することで、質の高いスポーツ環境が地域社会で身近に存在できるようになる。民間にとっても地域社会に根付いた形で組織のアピールに繋がり、組織の新しい成長をもたらすだろう。そして、③や④、⑤で紹介されているように、体育館としての機能だけではなく、地域イベントを行う多目的室としての機能や環境面への配慮、災害時の救援活動の拠点としての役割も有しており、スポーツだけではない様々な場面の活動を行うことができる点もある。

また、第2章で指定管理者制度の課題点の1つとして挙げていた「短期間での指定管理者の入れ替わりは住民を混乱させる危険性がある。」という点においては、この杉並区大宮前体育館の指定管理者として管理運営している「コナミスポーツクラブ・杉並区建物総合管理事業組合共同事業体」が、2018年に行われた同体育館の指定管理候補者選定で再び指定管理者として選定され、2019年4月1日より新たに3年間、体育館の管理運営をすることが決定している。⁴「コナミスポーツクラブ・杉並区建物総合管理事業組合共同事業体」は、2014年4月より運営を開始しており、2019年4月から新たに開始される3年間の分も含めると、8年間杉並区大宮前体育館の運営管理を務めることとなる。長期間、同じ指定管理者が公共スポーツ施設を運営管理し、公共サービスが地域住民に安定的に提供されること

³ ・杉並区大宮前体育館公式ホームページ Konami

<https://www.konami.com/sportsclub/trust/oomiyamae/facility.php> (2018年12月21日アクセス)

⁴ ・大宮前体育館の指定管理者候補者の選定結果について 杉並区スポーツ振興課

http://www.city.suginami.tokyo.jp/_res/projects/default_project/_page/_001/039/457/33.pdf#search=%27%E6%9D%89%E4%B8%A6%E5%8C%BA%E5%A4%A7%E5%AE%AE%E5%89%8D%E4%BD%93%E8%82%B2%E9%A4%A8++%E6%8C%87%E5%AE%9A%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85%27 (2019年1月24日アクセス)

はもちろん、管理者側の民間もきちんとした成果を上げ続けていると行政側に判断されていると考えられる。これは、「指定管理者に能力がない場合、かえってサービスの質を落とし公益性を無くす危険がある。」という指定管理者制度で指摘される課題点についても、この杉並区大宮前体育館では発生していないと考えて良いのではないだろうか。今後も「コナミスポーツクラブ・杉並区建物総合管理事業組合共同事業体」によって、杉並区大宮前体育館が、地域住民のスポーツを行う機会とサービスを提供すると場所として、運営されていくことを期待したい。

第3章：PFI方式の利点と課題

本章では公共施設における様々な民間運営の方法の中で、指定管理者制度と同じく公共スポーツ施設において多く導入されている「PFI方式」について紹介し、同制度の利点、課題点、具体的な効果について論じていく。

PFI方式とは石見（2014）によれば、「公共事業等に新しく民間資金や運営方法を導入する手法として生み出され、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用する手法である」（石見 2014）と紹介されている。契約に基づき、施設設計、建設、管理運営まですべてを事業者に委ねる方式であり、15年～30年といった長期契約を前提として、運営者が設計・建設・運営手法を提案するので、公共施設を建てる計画段階から民間が関わっていることが大きな特徴であると考えられる。

PFI方式には、民間事業者が施設利用者などから利用料を徴収して事業の全てを運営していく「独立採算方式」、民間事業者が公共サービスを提供し、その対価を料金として自治体などが支払う「サービス購入方式」、前二つの方式を組み合わせた「混合方式」の3つの方式が存在している。公共スポーツ施設においては、「サービス購入方式」、「混合方式」が採用されるのが一般的であるようだ。原田・間野（2011）によれば、「地方自治体の財政状況が厳しさを増す一方で、住民の健康志向の高度化・専門化に対応するため、公共スポーツ施設の需要は拡大してきている。このような中、スポーツ施設の量的拡大を図るには、PFI方式は有効性が高いと言える。民間事業者にとっても公的セクターとの長期契約は事業ポートフォリオとしては魅力的でもある。」と述べており、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催で今後さらに拡大すると考えられるスポーツ需要において、スポーツ環境を整備するという点で非常に重要な民間活用の方法であると考えられる。2011年には法改正によって、「民間事業者自らがPFI事業の可能性を発案できるようになり、行政はその提案に対し、検証して回答することが法で規定された。」（原田、2015）など、改善も進められている。このようにPFI方式の概要について述べてきたが、次にこのPFI方式における利点と課題点を整理していきたい。

<PFI 方式の利点>

PFI 方式における利点としては主に 3 点あり、「①低廉かつ良質な公共サービスが提供されること（事業コスト削減による財政負担の軽減と質の高い社会資本の整備や公共サービスの提供が可能になる）、②公共サービスの提供における行政の関わり方の改革（民間の自主性、創意工夫を尊重することにより、資金の効率的使用や新たな官民パートナーシップが形成される）、③民間事業者の事業機会を創出することを通じて、経済の活性化に資すること（民間に委ねることで、新規産業の創出や金融環境の整備促進）」（石見、2014）という利点が挙げられる。

一番の利点は、あくまで「公共」のスポーツ施設ではあるものの、「設計段階から民間事業者が関わることで、完成後利用者に質の高い公共サービスを提供する為に最適な建物を考えることが出来る」という点だろう。また、行政側で新しく公共施設を建設することになっても、財政上の問題やもっと別の分野に財源を充てるべきという議論や声によってなかなか進まないということもある。しかし、そのような事情があったにせよ後回しし続ければ利用者の不満が高まってしまう。民間の資本や技術力を 1 から活用して行う PFI 方式は今後も公共施設の整備を行うにあたって、非常に魅力的な方法ではないだろうか。

そして、15 年～30 年という長期的スパンで運営における契約が結ばれる為、民間事業者の事業の安定性やサービスの継続性という点も大きな魅力だと考える。スポーツファシリティマネジメントでは、「今後、公共スポーツ施設も耐用年限を迎える施設が増える。先行事例が増え、国庫補助制度が充実するにつれ、公共スポーツ施設整備に際して PFI 導入の可能性はさらに高まるといえよう。」（原田・間野、2011）と書かれている。

2020 年に開催される東京オリンピック・パラリンピックの影響でスポーツへの関心がさらに高まることも考えられる。スポーツ施設の再整備、スポーツ環境の充実の上で PFI 方式の活用が大きくなり、魅力ある公共スポーツ施設とサービスが利用者に提供されることを期待したい。

<PFI の課題>

PFI の課題点については、「事業者としての建設費調達、設計業務の実施など賃金リスク、設計リスクが発生する。事業者選定、契約等の一連の手続きが複雑。」（原田、2015）といった課題が挙げられている。「スポーツファシリティマネジメント」においては、この課題について、「PFI は基本的には民間事業者からの発意にもとづくとはいえ、VFM の計算は自治体が行う必要がある。このため、PFI 導入以前に、まずは PFI 導入可能性調査を予算化・実行しなければならない。その結果を受けて公募・選定に移ることになる。しかし、公募・選定ならびに優先交渉者との契約締結に関しては、膨大な関連書類を作成しなければならない。現実的にはこのような煩雑かつ膨大な事務処理が課題となっている。」（原田・間野、2011）と述べられている。民間事業者においても同様に、「回収リスクが低い自治体との長期契約は安全である一方、借入金の金利変動リスクが内在している。また、コンペでの要求

水準の高まりに対して、企画提案者の作成コストが増大しつつある。コンペで優先交渉権を得られるのは一者のみであることを考慮すると企画提案書コストのリスクの存在も小さくない。」(原田・間野、2011)と書かれている。

公共スポーツ施設に限った話ではないが、「日本の公共経営—新しい行政—」において、2011年12月に総務省が地方自治体等の実施するPFI事業を対象として、実施形態や実施規模等についてアンケート調査を行った結果の報告書を紹介しており、「調査項目の「PFIの問題点は何かと考えるか」という問いに対して、最も多く指摘されているのは、『準備に係る事務量が多い』ことで87.9%を占めている。」(石見、2014)と書かれている。

これを見るにPFI方式は行政、民間側の両者に公共施設建設を計画する前の段階から大きなコストが生じていることが分かる。発案によって行われる施設調査の段階から多くの時間と労力がかかり、結果PFI方式を導入する必要性がない場合はそれが無駄になってしまう。民間事業者側でも多大な時間と労力をかけて書類を作成したにも関わらず、コンペで優先交渉権が得られるのが1社のみでは、優先交渉権が得られなかった場合には、それまでの準備が完全に無駄になってしまう。作成する書類も自治体側の要求水準が高まっているとなると質の高さもより一層求められる。今後、PFI方式をさらに拡大していく為に改善が必要な点だろう。

このように、PFI方式の概要や利点、課題点について論じてきた。第4章では、PFI方式で建設され運営されている「墨田区総合体育館」への現地調査を行い、「施設の特徴、具体的なサービス内容や行政側との連携」などについて、実際にPFI方式で運営している公共スポーツ施設がどのような現状があるのかについて論じていきたい。

第4章：墨田区総合体育館の事例 (PFI)

第3章でPFI方式の概要と利点・課題点を論じてきた。第4章では、実際にこのPFI方式で建設及び運営されている公共スポーツ施設の事例として、東京都墨田区の錦糸町に位置している墨田区総合体育館について、同体育館の館長である渡邊慎一氏からの聞き取りと筆者の体育館内の見学を基に紹介していきたい。

まず、墨田区総合体育館がPFI方式での建設に至った経緯について、「墨田区総合体育館建設等事業について(概要)」によると、「現在の総合体育館と同じ敷地内にあった旧体育館は、昭和42年の開館から30年以上が経過し、老朽化が著しい状況にあった。また、当時の設備では、ますます多様化・増大化する区民からの要望に応えることが困難な状況にあった。こうした状況を踏まえ、基本計画に平成22年度までに総合体育館を整備するとして、総合体育館建設等事業がスタートした。なお、建設に当たっては、PFI (Private Finance Initiative : プライベート・ファイナンス・イニシアチブ) の手法を活用することとした。」と書かれている。このような当時の施設の現状があり、PFI方式を活用した現在の墨田区総

合体育館を建設する動きに至ったのである。そして、「墨田区総合体育館の場合、区が直接、施設の維持管理を行った場合と比較して、26.4%の経費の節約につながったと試算されている（運営機関を20年とした場合の契約時点での試算）」と述べられている。建設後の体育館の運営管理は、新日鉄エンジニアリンググループを代表企業としたセントラルスポーツ株式会社、東武ビルマネジメント株式会社などで構成される「すみだスポーツ PFI 株式会社」が行っている。

そして、建設にあたってこの墨田区総合体育館には、「する」・「みる」・「支える」の3つのコンセプトを有した機能を持つことが掲げられた。この3つのコンセプトについて、実際に体育館内で行われているサービスなどを踏まえて具体的に紹介していきたい。

【「する」における取り組み】

「する」における取り組みとして、墨田区総合体育館は様々なスポーツを楽しむ個人や団体に対応できるよう施設設計を行っている。アーチェリー・フットサルなどが行える屋上の多目的競技場、一周260mのランニングコース、バスケットボール・バドミントンをはじめ各種室内球技ができるアリーナ、折り畳み式柔道畳を備えた武道場、民間のスポーツクラブ並みのマシンを取りそろえたトレーニング室、二面あるスタジオ、そして25m×7コースのスイミングプールがあり、地上5階建ての体育館は、全館至る所で大人から子供までスポーツを楽しんでいる。

また、ただ運動の場所を提供するだけでなく、個人利用枠の一部においてバスケットボール・バドミントン・柔道・剣道の教室も行っている。さらに、墨田区総合体育館の運営会社の一員であるセントラルスポーツ株式会社により、同社の一般のフィットネスクラブと同様に、スタジオでのエアロビクス等のレッスンプログラムが豊富に用意されている他、子供向けスイミングスクール・体育スクール、大人向けゴルフスクール・アーチェリースクール等が行われている。公共スポーツ施設で、スポーツにおける専門的知識を有したセントラルスポーツのスタッフの監督の下、質の高いサービスを受けることができる点は、民間運営における利用者の大きなメリットだろう。

また、このようなスポーツプログラム以外でも水泳を行うプールでは、プログラムが開催されている時間帯でも、必ず一般利用者が使えるレーンを確保しているなど、一般客がいつ来ても使えるような仕組みもなされている。そして、墨田区民への無料開放日も設定されており、利用者があらゆるスポーツを行う場としての環境を整備している。

【「みる」における取り組み】

「みる」における取り組みでは、バスケットボールのBリーグやフットサルのFリーグなどの公式戦、全日本インカレの試合会場として使われており、29年度の興行的イベントで5万6千人の観客動員数を記録し、区民がトップスポーツを見ることができる場所として使用されている。Bリーグなどのプロリーグやインカレなど、多くの種目のトップスポー

ツに触れることのできる場所が近くの体育館にあることは、地域住民のスポーツへの関心と発展に大きな影響を持つと考えられる。後述で詳しく説明するが、これらのトップスポーツを観戦に来る利用者によって、体育館の設備やサービスが口コミで広まり普段の利用者も増加している一因にもなっている。トップスポーツの開催は、利用者へのスポーツ啓発としての効果だけでなく、墨田区総合体育館のPR活動にもなる側面も持ち合わせている。

【「支える」における取り組み】

「支える」における取り組みでは、指導者講習の開催、総合型地域スポーツクラブへの支援などが行われている。「スポーツファシリティマネジメント」によると、『熱中症予防対策講座』、『スポーツ障害講座』、『スポーツ心理学講座』など、スポーツを行う上で、誰もが知っておくべき知識を身に付けるための講座を、大学教授などの専門家を招いて開催。また、『子どもの体力低下問題』から水泳、器械体操、ニュースポーツの講習会を学校教員向けに開催し、学校体育現場での指導のレベル向上も図っている。」(原田・間野、2011)と述べられている。プールから武道場、メインアリーナ、フットサルコートなどあらゆるスポーツを行える広さがあり、スポーツクラブなど多くの人々が利用することができる。それに加えて、これらのスポーツ指導者講習が組み合わせれば、利用者が安全に末永くプレーを続けることができる。学校教員に向けらえた講習も地域に住む子供達が正しく安全にスポーツを行うことに繋がり、墨田区総合体育館はスポーツをする場と知識を提供する中心的役割を担う機能も有している。

【行政との連携、モニタリング】

次に墨田区総合体育館の施設所有者である墨田区と実際に体育館の運営管理を行っているすみだスポーツサポート PFI 株式会社との間では、どのような連携やモニタリングが行われているのかについて紹介したい。「墨田区総合体育館建設等事業について(概要)」では、両者の間に、「セルフモニタリング」・「定期モニタリング」・「随時モニタリング」・「利用者満足度調査」の4つのモニタリング方法があると紹介されている。そして、渡邊慎一氏のインタビューでは、「①：月1回の定例会、②：月末報告書及び、年次報告書・計画書の提出、③：体育館の運営会社による相互のモニタリングチェック」という3つの連携やモニタリングが行われていると聞くことができた。

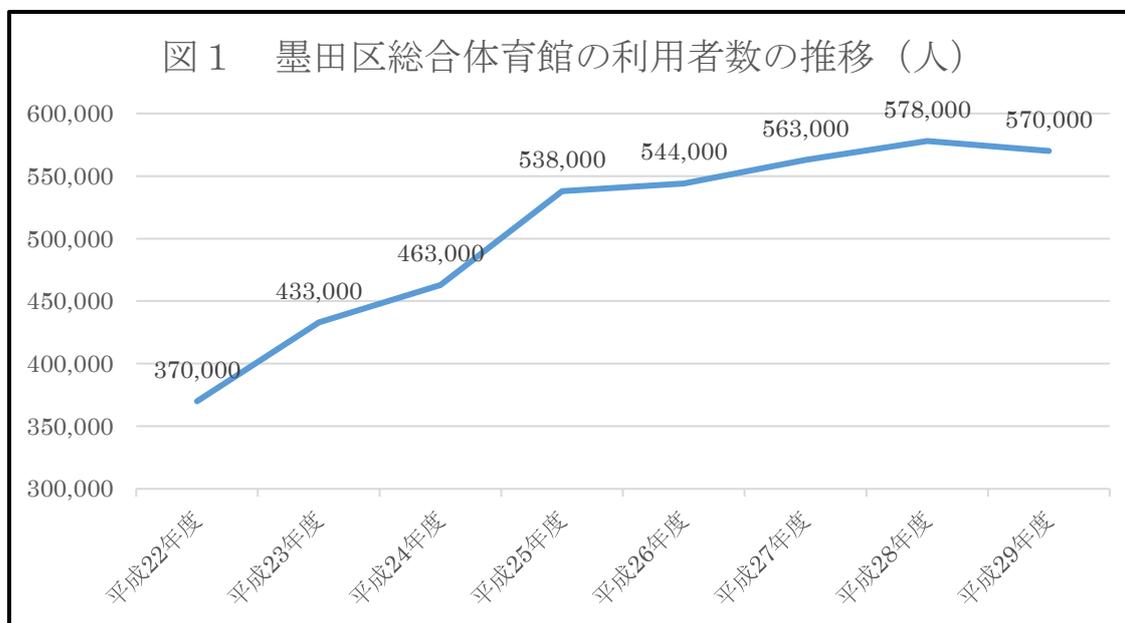
①にある月1回の定例会では、体育館のスタッフ、墨田区のスポーツ振興課と墨田区が契約する施設運営の維持管理のコンサルタント会社などと協議を行っている。

②では、利用者、収支、イベント開催の実績を報告書としてまとめ墨田区へ提出している。1で会議に出席するコンサルタント会社は、この資料を基に墨田区総合体育館の運営状況を把握し、モニタリングチェックを行っている。

③では、墨田区総合体育館を共同で運営するセントラルスポーツ、東武ビルマネジメントなどによって、警備や清掃など、それぞれがお互いの業務をきちんと行えているかの相互チェ

ックを行っている。行政側である墨田区側は、総合体育館建設にあたって施設にこのようなサービスを導入することを要求した業務要求書を出している。これに基づいて、民間側は体育館の設計やサービスを決定する。それらが運営の中できちんとは行われているか、行政側も専門のコンサルティング会社とモニタリングを行う、運営側の民間も双方で確認を行うなどしている。運営側の双方のモニタリングチェックも、民間事業者による運営行程のズレの修正や連携を向上させるコミュニケーションの1つとしての効果もあるのではないかと考えられる。

以上のようなサービスや取り組みなどが墨田区総合体育館では行われている。利用者数の推移を見ると、「墨田区総合体育館建設等事業について（概要）」では、平成22年度37.0万人だったのが、年々増加し、平成28年度には57.8万人にまで増加しており、多くの利用者が訪れる総合体育館となっている（図1）。



（墨田区総合体育館建設等事業について（概要）より）

この利用者の増加の要因として、渡邊慎一氏によると、「錦糸町駅のすぐ近くに位置しているという交通アクセスの良さ、体育館でBリーグの公式戦や全日本インカレの観戦に訪れた利用客からの口コミが広がったこと。また、近隣にあったセントラルスポーツのフィットネスクラブが閉鎖となり、利用者が体育館の方へ流れてきた。」ことがあげられるようだ。公共スポーツ施設に多くの利用者が訪れるようになることは大変喜ばしいことだ。しかし、この利用者の増加によって、墨田区総合体育館では、平日の勤務時間終了後や土日など、ある時間に多くの利用者が集中して利用に訪れ、混雑する問題が生じていた時もあった。この問題に対しても、「29年度より混雑状況配信システムをホームページで配信している。これにより、利用者が訪れる前に混雑状況をホームページで確認できるようになった。特定の時間に利用者が極端に集まることが少なくなり、混雑が緩和された。」と話していた。スポー

ツの設備だけでなく、快適に使用できるような対策も行われている。

またそれ以外にも、訪問を通じて感じたことは、区民無料開放日や運営会社であるセントラルスポーツのスタッフが行うスポーツ教室も充実していること、定期的に体育館を訪れる利用客には、月額定期利用の料金プランがあり、区内で活動するサークルなどの一定数人数がいる団体に向けた利用料金設定（区外のサークルに向けた設定もある）もあるなど、ソフト面での機能が非常に高い点を挙げられる。また、プロリーグや全日本レベルの大会ができるアリーナを持ち、武道館やプール、フットサルコートなど多くのスポーツを行うことができる館内設備が非常に充実している点も訪問を通して一番に感じた部分だ。これまで述べてきた設備以外にも更衣室には運動後に汗を流す温浴施設があり、定期利用者には専用の貸しロッカーがあるなど、幅広い利用者のニーズに応えることが可能な施設となっている。

反対に墨田区総合体育館を訪問した上で判明した公共施設の民間運営における課題点として、公共施設のサービスが向上したことで利用者がそちらに流れ、同業や他の民間事業に影響を及ぼす点だ。いわゆる「民業圧迫」を避けることが挙げられる。これは PFI 方式に限らず、指定管理者制度など他の民間運営においても発生することが考えられる課題点ではないだろうか。PFI 方式によって、施設規模も大きく充実した設備環境も整備された公共施設が地域にあると同じ地域にある民間の施設から利用者が流れることもあるかもしれない。渡邊慎一氏は、「行政側は公共施設のサービス向上によって、民業が圧迫されることが無いように意識していると感じる。」と述べていた。公共施設の民間運営にはこのような同じ事業を行う企業との兼ね合いも重視していく必要があるのではないだろうか。

また、第 3 章で PFI 方式の課題として述べていた「PFI 方式を選定するにあたって発生する事業計画書などの膨大な事務作業量」についても、墨田区総合体育館訪問時に、墨田区総合体育館設立に向けての事業計画書を見せてもらった。そこには、建設する施設の構造、実施するサービス、利用料金とその収入見込など数百ページに渡った冊子が複数あった。これに加えて、行政側からの体育館に対してこのような機能を有するように求めた要求書も存在し、選定する段階で相当数の事務作業量をかけて準備する必要がある。PFI 方式で指摘されている課題は、墨田区総合体育館においても存在していると考えられる。

さらに、渡邊慎一氏から体育館訪問後、墨田区総合体育館のモニタリングを依頼している会社から、PFI 事業についてのヒアリングを受けた時の話をメールで聞くことができ、「PFI 法が施行されてから 20 周年を迎え、PFI 事業が地域にどのような効果をもたらしたかについてでした。その中で、PFI 事業の課題として、自治体により PFI 事業の考え方が統一されていないので、当初定めた要求水準や提案書をかたくなに守る自治体もあれば、時代の変化にそって柔軟に考える自治体もある点があげられました。受託者側も、自治体の考え、担当者の考えを読み取り対応していかなければならないので、場合によっては過去の方法論が使えず、ノウハウを生かしきれないといったこともあるようです。」と伺うことができた。PFI 方式は、15 年～30 年の長期契約を前提として実施される民間運営方式である。年月の

経過によって時代の流れは変化し、それによって変わるニーズに対して自治体では様々な反応の形があるようだ。また、民間側にもそのような時代や自治体の考え方の変化に対して、自らのノウハウを生かしきれなくなる場合も発生しているようだ。今後、PFI方式による民間運営を拡大していく上では、行政側と民間側のパートナーシップをより強固にしつつ、これからも起きるであろう時代の変化に対して、どのような支援や柔軟に対応できる仕組みを作っていくのかということが重要となってくるのではないだろうか。

このように、PFI方式の事例として、墨田区総合体育館の建設の経緯や取り組みなどについて、論じてきた。PFI方式の特徴として、建設段階から民間が公共施設に関わることができる点がある。建てられた後も運営を行っていく民間側にとって、自らが持つサービスを最大限発揮できる施設環境を整備することができるのが、PFI方式の一番のメリットなのではないだろうか。墨田区総合体育館はアクセス面での利便性という地理的要因や施設規模そのものが他の公共体育館と比べても大きいということもある。しかし、民間運営の導入が進んでいる公共スポーツ施設において、規模の大小に関わらず、墨田区総合体育館のコンセプトでもあるスポーツを「する」、「みる」、「支える」機能を持つ場所として、地域社会の中で貢献されていくことを期待したい。

第5章 管理許可使用制度とコンセッション方式について

第5章では管理許可使用制度とコンセッション方式の2つの民間運営の方法について論じていきたい。指定管理者制度やPFI方式が一般的によく知られているが、これら2つの民間運営の方法とも比較することで、公共スポーツ施設の民間運営のあり方を考えていく。

<管理許可使用制度>

管理許可使用制度は、都市公園法第5条に基づく制度であり、主に都市公園の管理運営を民間事業者へ委託するために使われている。「スポーツ産業論」においては、この管理許可使用制度の概要について、「施設管理・運営ノウハウを有する事業者の有料で施設管理運営を許可する方式」（原田、2015）と紹介されている。この管理許可使用制度最大の利点について、「スポーツ産業論—第6版—」において、「行政は賃料収入（管理許可使用料）が得られ、事業者は裁量も大きく経営の自由度が増し、集客のインセンティブも高い、改築も自由に出来る。」（原田、2015）と述べられている。行政側には管理は企業側が行うので、コストが削減されるだけでなく、管理許可使用料として一定の収入源が確保される点に大きな利益があるだろう。企業側の立場で考えても、運営管理だけでなく、施設の自由な改築などを行うことができ、老朽化が進んだ部分のリニューアルや最新の設備を設置することで利用者の要望に柔軟に対応することができる。これは公共施設に対して、指定管理者制度以上に高い自由度で企業が施設を運営することができる制度なのではないだろうか。

スポーツ施設においてこの管理許可使用制度を用いて運営している代表的な事例は楽天生命パーク宮城（宮城球場）を本拠地としている東北楽天ゴールデンイーグルスが挙げられる。「スポーツファシリティマネジメント」を要約すると「楽天は、年間 6,900 万円を管理許可使用料として宮城県に支払うことで、より観戦者が楽しめるスタジアムへと改修を行っている。」（原田・間野、2011）と述べられている。実際に楽天生命パーク宮城には、外野後方に観覧車や遊園地があるなど、他のプロ野球団の本拠地ではなかなか見られない施設も存在する。プロ野球の各球団の間では、現在球場の「ボールパーク化」が進められており、自前で球場を持っていない球団（他のスポーツクラブ）にとっても非常に参考になる事例ではないだろうか。

反対に課題点としては、「都市公園法により適用施設が限定される。使用料が定額のため事業者のリスクが大きい。」（原田、2015）という点が挙げられると書かれている。この課題は東北楽天ゴールデンイーグルスも年間 6,900 万円宮城県に支払っているように、一定の金額を行政側に支払うことが求められるため、運営が上手く成功しないと赤字を招いてしまう危険がある。楽天のようなプロ野球の 1 球団であれば、上記の値段はあまり大きな負担にならないが、他のスポーツ施設や運動公園などでは、使用料が大きな負担となってしまう危険もある。企業側には、利用者の需要、新規顧客の開拓など企業努力が特に求められる。行政側にも一定の収益が見込めるサービスを実行できる企業であるかどうかをきちんと見極めることが重要であると考えられる。しかし、きちんとしたサービスと需要が見込まれば、行政には一定の収入源が得られ、企業も自由な運営管理を行うことが出来る。法律上の課題も存在しているが、指定管理者制度と同様に今後より導入が進められてほしい制度である。

<コンセッション方式>

コンセッション方式とは、石見によれば、「公共施設において国や自治体に施設の所有権を保持したまま一定期間の運営権を民間に売却することである。そして、その施設の利用料金を自らの収入として収受する権利を民間事業者に設定することにより、コンセッションの対価を民間事業者から徴収することを可能とするものである。コンセッション制度は、施設の運営、維持管理の段階における PFI であり、既存の施設においても新設の施設においても設定が可能である。」（石見、2014）と説明されている。2011 年 6 月の PFI 法改正によって、コンセッションが導入され、主に空港や上下水道などで活用が期待されている。水道の民営化の議論で注目されているなど、今後新しい民間運営方式として活用されていく方法だろう。

このコンセッション方式の利点としては、行政側には、「①投入した初期投資等の公的資金を運営権売却の形で回収できる、②民間力によって施設の老朽化への対応、耐震化を促進できる、③人員削減の下で施設保全の技術承継が可能となる、④運営リスクの一部を運営権者に移転ができる。」という点がある。そして、民間事業者側には、「①官業開放による新た

な事業機会が創出される、②事業運営経営の裁量幅が拡大する、③柔軟な料金設定が可能となる、④抵当権の設定が可能となり、これによって円滑な資金調達が可能となる。」⁵という点がある。

コンセッション方式の一番大きな特徴は、運営権の売却と抵当権の設定によって、投資家による大きな金融支援が見込め、運営が円滑に進む可能性が高い点だ。民間事業者が独立採算で運営が難しいなどの場合、行政が委託料として一部支援を行っている。その部分を金融機関や投資家による融資によって行えるならば、行政側の財政負担の軽減になる。また、投資、融資によって大きな金銭的支援が見込めれば、老朽化、耐震化など施設整備の強化に使えるお金も増える。コンセッション方式は、施設に対しての改修や料金設定などの点で、指定管理者制度と比べて自由な面が多いのではないかと考えられる。

2014年のスポーツ庁の調査によるとコンセッション方式を採用しているスポーツ施設は把握していないと言われている。しかし、近年の健康志向の高まりや東京オリンピック・パラリンピックの開催によってスポーツへの関心が高まれば、公共スポーツ施設へのサービス向上の需要は高まる。その中で、今後さらに民間が持つ質の高いサービスを活用していくための新しい方法として、運営における料金設定や資金調達の面で自由度が高いコンセッション方式の導入も検討されていくことを期待したい。

第6章 考察

これまで、公共スポーツ施設における様々な民間運営の方法と事例について述べてきた。施設の建設段階から関わる PFI 方式や公共施設の民間運営として代表的な指定管理者制度など、多くの手法が存在する。それらを調査していった中で、公共施設に民間運営を導入する大きな利点は、提供されるサービスの質の向上による施設利用者の増加、施設設備環境の大幅な改善などによってもたらされる地域への好影響であると考えられる。

現地調査を行った墨田区総合体育館では、運営管理を行っているセントラルスポーツが持つ専門スタッフやプログラムの数によって、多彩なサービスの提供が可能となっている。また、トレーニングルームへの最新機器の導入などセントラルスポーツが本業で仕入れる最新のニーズや情報をいち早く察知し体育館に導入することができることも民間が持つ強みを活用し、公共サービスの向上を実現する1つの利点だろう。

渡邊慎一氏への聞き取りで、「民間の力では、広い土地を手に入れ、墨田区総合体育館のような大きな施設を自前で持つことは難しい。サービスを提供する器（施設）を作る場所や力は公共の方が強い。」と聞くことができた。この聞き取りからも「大規模な施設を所有し

⁵ 「新国立競技場におけるコンセッション導入を考える～公共スポーツ施設経営の現場からの提案～」 松本真一 https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjls/12/1/12_1/_pdf (2018年7月17日アクセス)

ている行政機関」と、「高いサービスを有しているが、自前で大規模な土地や施設を所有することが難しい民間側」の双方のパートナーシップには大きな可能性があると考え。行政側にとっては、大きな施設を所有していても、その機能を最大限に生かすサービスを持つ専門的知識やノウハウが不足している。それらを有している民間に管理運営を任せることで、その施設の機能を最大限に活かすことができるのではないか。民間にとっても組織規模では持てなかった規模の施設を運営することで、そのサービスを最大限に発揮する場所と組織としての成長を見込むことができる。

そういった民間運営における大きな可能性がある中で、公共スポーツ施設が運営において意識すべきことは、墨田区総合体育館のようなスポーツを「する」、「みる」、「支える」としての施設の機能、サービスづくりだろう。近年東京オリンピック・パラリンピック開催が決定された影響で、スポーツへの関心は高くなっている。それに伴うスポーツを「する」、「みる」、「支える」ための場所の確保がこれからのスポーツ施設における民間運営においては重要となってくると考える。「スポーツファシリティマネジメント」では、「まちが生涯スポーツやレクリエーションを楽しめるようにデザインされていないため、スポーツ振興が掛け声だけで終わっている場合が多いことである。近隣公園1つとっても、『野球禁止』『ボール投げ禁止』『サッカー禁止』の看板が目立ち、スポーツを禁止する公園が多い。また、町中にジョギングを楽しむことのできる空間が整備されていないなど、現代日本の都市の多くが、スポーツやレクリエーションの受け皿として機能していないのも事実である。」(原田・間野、2011)と述べられており、スポーツに触れる数少ない場所として、公共スポーツ施設の需要は今後さらに求められていくと考えられる。

そして、その需要を満たす為に、どの民間運営の方法によって(本論文では紹介していない民間運営手法も含めて)、公共施設を運営していくかも重要な点だろう。現在、公共スポーツ施設においては、「指定管理者制度」や「PFI方式」が主な民間運営方式として採用されているが、「管理許可使用制度」や「コンセッション方式」といった他の民間運営方式の採用にも注目していくべきであると考え。この4つを長所と短所を簡単に整理すると、

<指定管理者制度>

長所→多くの公共スポーツ施設で導入されており、利用料収入が事業者の売り上げとして反映されるため事業者としてもノウハウをフルに活用することから、利用者増加が期待できる。

短所→利用者減により事業者収入が大きく減少するリスクがある。また、収入増加分の支払い方法について行政との微妙な調整が必要。

<PFI方式>

長所→施設設計から運営まで事業者の創意工夫を最大限に発揮できる。長期的に行政負担が軽減される。

短所→事業者としての建設費調達、設計業務の実施など貸金リスク、設計リスクが発生す

る。事業者選定、契約等の一連の手続きが複雑である。

<管理使用許可制度>

長所→行政は賃料収入（管理許可使用料）を得られ、事業者は裁量も大きく経営の自由度が増し、集客のインセンティブも高い。改築も自由にできる。

短所→都市公園法により適用施設が限定される。使用料が定額のため事業者のリスクが大きい。

<コンセッション方式>

長所→運営権の売却と抵当権の設定によって、投資家による大きな金融支援が見込め、老朽化、耐震化など施設整備の強化など、運営が円滑に進む可能性が高い。

短所→まだ公共スポーツ施設においては導入事例がなく、実際に運営されてどのような影響になるか未知数。

とこれらのような長所短所が挙げられる。

公共スポーツ施設の民間運営では、指定管理者制度が多く採用されている。基本的には公共スポーツ施設が地域密着型の小規模の施設や建物の老朽化で建て替えを必要としないのであれば、指定管理者制度で公共サービスの向上を目指すことも方法としてあるだろう。しかし、本論文で事例として紹介した墨田区総合体育館では、施設の老朽化を PFI 方式によって新しく建て替えた。施設の老朽化や耐震性の課題を解決するために PFI 方式を採用し、公共施設を新しく再建築が必要な場合もある。しかし、墨田区総合体育館のように一から施設を建て直すことは、長い期間と多大な建設費がかかり、どの公共スポーツ施設でも簡単にできることではない。

そこで、コンセッション方式や管理使用許可制度にも注目するべきだ。これら 2 つの民間運営方式は、指定管理者制度と比べても施設の改修や利用料金の価格設定などの面で、自由度も高く幅広い民間力の活用が可能となる。PFI 方式の採用する必要があるほど施設の老朽化が著しく、新しく建て替えることが必要だという場合でなければ、この管理使用許可制度やコンセッション方式といった民間方式を採用していくことによって、公共スポーツ施設の一部を改修、耐震性を強化していくという方法もあるのではないだろうか。管理使用許可制度は、都市公園法によって公共スポーツ施設の全てに適用できるとは限らないが、ニーズに合わせて新たに施設を設置することも可能である。これら 2 つの民間運営方式を検討し、公共施設を少しずつ改修していくことで、運営者や利用者にとっての利便性を少しずつ高くしていき、サービスの多様化に対応していくことも 1 つの手段としてあると考える。

また、コンセッション方式では抵当権の設定により、投資家や金融機関からの金銭的支援も受けることも可能だ。日常的なスポーツ機会の提供としての役割以外にも大規模スポーツイベントやライブなどの開催にも対応できる施設規模があれば、コンセッション方式で運営資金を調達し民間の施設マネジメント力を活かすことで施設価値を向上させることも可能なのではないだろうか。

このように本論文で紹介したどの民間運営方式が施設の機能を最大化させ、多くの利用

者で賑わう施設へと変えていくのか、そして、どの民間事業者にその運営を託すのか、行政機関がきちんと判断を行う必要がある。より多くの人々が地域で充実したスポーツを行えるように、地域スポーツの中心となる公共スポーツ施設による民間運営の今後の可能性に期待したい。

終わりに

本論文で公共スポーツ施設を対象に民間運営の様々な手法を研究してきた。「指定管理者制度」、「PFI方式」、「管理運営許可制度」、「コンセッション方式」の4つの民間運営方式を論じてきたが、どの方式にも利点、課題点は存在している。行政の財政状況が厳しくなっている今の時代において、公共スポーツ施設に限らず、今後どの公共施設でも民間の力を活用していくかどうかを検討することは必要になっていくだろう。そのような時代になっていくからこそ、どの民間運営方式を採用すべきなのか、行政との連携はどのようにしていくのかきちんと判断することが求められる。大きな施設を持つ「行政」と施設を最大限活用した専門性のあるサービスのノウハウを有した「民間」による官民連携が今後さらに重要度を増してくるだろう。その時、現状の民間運営がその連携を正しく導くように今回判明した課題点などの改善がされていくことを期待し、本論文の結びとする。

<参考文献>

- ・石見豊（2014）『日本の公共経営―新しい行政―』北樹出版
- ・間野義之（2007）『公共スポーツ施設のマネジメント』体育施設
- ・原田宗彦・間野義之（2011）『スポーツファシリティマネジメント』大修館書店
- ・原田宗彦（2015）『スポーツ産業論―第6版―』杏林書院
- ・墨田区総合体育館（渡邊慎一氏よりいただいた資料より）『墨田区総合体育館建設等事業について（概要）』
- ・墨田区総合体育館『墨田区総合体育館ご利用の手引き』
- ・鈴木文彦（金融調査部）『PPP/PFI と地域活性化～公共施設の効率的な整備から官民連携による新たなビジネス機会の創出へ～』
https://www.dir.co.jp/report/research/policy-analysis/regionalecnmy/20170901_012255.pdf#search（2018年12月26日アクセス）
- ・スポーツ庁『スポーツ施設におけるコンセッション導入について』
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shisetu/040/shiryo/_icsFiles/afieldfile/2016/07/12/1374259_2.pdf（2018年7月16日アクセス）
- ・松本眞一『新国立競技場におけるコンセッション導入を考える～公共スポーツ施設経営の現場からの提案～』
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjls/12/1/12_1/_pdf（2018年7月17日アクセス）
- ・杉並区教育委員会『大宮前体育館移転改築基本構想』
http://www.city.suginami.tokyo.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/014/042/omiyamae_kihonkousou.pdf（2018年12月19日アクセス）
- ・Konami『杉並区大宮前体育館公式ホームページ』
<https://www.konami.com/sportsclub/trust/oomiyamae/facility.php>（2018年12月21日アクセス）
- ・大宮前体育館の指定管理者候補者の選定結果について 杉並区スポーツ振興課
http://www.city.suginami.tokyo.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/039/457/33.pdf#search=%27%E6%9D%89%E4%B8%A6%E5%8C%BA%E5%A4%A7%E5%AE%AE%E5%89%8D%E4%BD%93%E8%82%B2%E9%A4%A8++%E6%8C%87%E5%AE%9A%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85%27（2019年1月24日アクセス）