

令和2年度鹿嶋市都市公園のバンドリング
による官民連携事業調査業務委託

報告書

令和3年3月

鹿嶋市

PwC アドバイザリー合同会社

目次

1. 本調査の概要	1
1-1 調査の目的	1
1-2 自治体の概要	1
1-3 事業発案に至った経緯・課題	2
1-4 検討体制の整備	6
2. 本調査の内容	7
2-1 調査の流れ	7
3. 前提条件の整理	8
3-1 各公園の施設情報整理	8
3-2 利用状況	18
3-3 各公園の収支状況の整理	26
3-4 契約形態の整理	33
3-5 各公園の課題整理と方向性	40
4. 都市公園の有効活用に向けた検討	47
4-1 有効活用方策の整理	47
4-2 有効活用方策の検証	70
5. 市内他施設との連携可能性の検討	73
5-1 市内他施設の連携候補施設の情報整理	73
5-2 連携による期待相乗効果の整理	83
5-3 連携候補施設等の方向性	84
5-4 導入機能を伴う連携施策（案）の整理	84
6. 事業スキームの検討	85
6-1 先行事例整理・分析	85
6-2 事業スキームに係る制度整理	101
6-3 事業スキームの整理	112
7. 民間事業者ヒアリング	126
7-1 民間ヒアリング候補事業者の整理	126
7-2 ヒアリング結果の整理	129
8. 事業性の検討	134
8-1 各種条件整理	134
8-2 算定モデルの作成	136
8-3 定量評価・分析	136
9. 事業スキームの定性的・定量的評価	137

9-1	<u>評価項目の整理</u>	137
9-2	<u>評価結果</u>	137
10.	<u>今後の事業スケジュール等の整理</u>	139
10-1	<u>事業スケジュールの整理</u>	139
10-2	<u>今後の検討課題の整理</u>	139
11.	<u>広域連携スキームの概略整理</u>	141
11-1	<u>連携枠組みの整理</u>	141
11-2	<u>今後の検討課題の整理</u>	151

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

鹿嶋市内には大小 29 の都市公園があるが、面積上位 3 つの公園（高松緑地公園・ト伝の郷運動公園・大野潮騒はまなす公園）は利用者も多く、交流憩いの場、健康増進の場として、市民に親しまれている。特にト伝の郷運動公園は、茨城県立カシマサッカースタジアム（以降、「カシマスタジアム」という。）に隣接し、市の掲げる「スポーツでつながるまちづくり」の拠点として、市内外の交流が活発になされている。

しかし、いずれも整備後 25 年以上が経過しており、長寿命化とともに、持続可能なまちづくりを目指し、将来の更新を見据えた支出抑制・財源確保を図ること、加えて他の地域資源を組み合わせながらの賑わい創出のための方策を調査・検討する。

1-2 自治体の概要

鹿嶋市は、茨城県東南部に位置し、人口約 6 万 7 千人、面積約 106 k m²（北浦の面積約 12 k m²を含む）の都市である。首都東京へは約 80km、県都水戸及び筑波研究学園都市へは約 50km という距離にある。鹿嶋・東京間は JR 鹿島線、東関東自動車道（東関道）でいずれも約 2 時間、空の玄関である成田国際空港とは東関道で約 30 分、茨城空港とは車で約 1 時間の距離で結ばれている。



出典：鹿嶋市 HP

図 1 鹿嶋市の位置

1-3 事業発案に至った経緯・課題

①自治体が抱えている課題

鹿嶋市では、スポーツを核としたまちづくりを推進しているが、今後も様々な施策展開により交流人口の拡大を図っていく必要がある。また、スポーツについて、単なる健康づくりや体育としてではなく、スポーツと観光等の他産業が連携した「スポーツ産業」の創出による地域活性化を目指している。

また、これらの賑わいづくりや地域活性化において、交流人口の増加だけでなく、定住人口の増加も課題としており、住みたい・住んでみたいまちを目指した環境整備も重要であると考えている。

さらに、厳しい財政状況の中、健全経営に努める必要がある一方で、公共施設の改築・更新需要の増加に備えた財源確保や財政支出の抑制を図る必要がある。

表 1 鹿嶋市の抱える課題（当該事業に関連するものを抜粋）

基本課題	方向性（概要）
鹿嶋らしさの積極的な活用	・ 「スポーツのまち」、「歴史のまち」、「工業のまち」といった3つの顔を持っており、これらの魅力を戦略的に生かし、鹿嶋市への人の流れを作っていく必要がある。
新たな産業の創出と先進的な成長自治体への挑戦	・ スポーツのまちづくりに取り組んでいるが、スポーツを健康づくりや体育としてだけでなく、地域経済に好影響を与える産業に発展させる必要がある。
快適で住みよい住環境の整備	・ 災害に強いだけでなく、誰にでもやさしいまちづくりが望まれている。いつまでも住みたい、住んでみたいと思うようなまちの実現が必要である。
自立した自治体経営の推進	・ 厳しい財政状況の中、最小の経費で最大の効果が得られるよう、選択と集中による事業の見直しなど、健全経営に努める必要がある。

出典：第三次鹿嶋市総合計画（後期基本計画）

②上位計画との関連性

上位計画である「第三次鹿嶋市総合計画（後期基本計画）」では、将来像の実現に向けて取り組んでいくべき6つのゴール（基本目標）を示している。

当該事業では、ト伝の郷運動公園や高松緑地などスポーツ施設を中心とした公園の賑わい、さらに地域資源である鹿島アントラーズとの連携による賑わいやコスト削減を目指したものであり、当該事業の実現により、特に「スポーツでつながるまちづくり」、「地域資源を生かしたまちづくり」、「自立した信頼のあるまちづくり」の3つの基本目標に貢献する。

表 2 基本目標一覧

基本目標	概要
スポーツでつながるまちづくり	・ 様々なスポーツ施策の充実やスポーツと観光・交流を中心とした一層の連携が必要であり、市民の健康づくりと合わせて交流人口の活性化に繋げていく。
未来を創るひとづくり・まちづくり	・ 子育て施策の充実や教育環境の整備を図り、それぞれのライフスタイルに応じた支援体制の整備や結婚・出産・子育て・教育まで一貫した支援をしていく。
地域資源を生かしたまちづくり	・ 地域の活力・魅力を活かし、地域産業の支援と施策の充実を図り、「にぎわいのあるまち」を目指し、交流人口の増加へと繋げる。
市民と共に創るまちづくり	・ 市民と行政が一体となり、課題解決に向けて共に目標を設定し、その解決や新たな価値を創造することで、「協働のまちづくり」から一歩進んだ「共創のまちづくり」を進めていく。
住んで安心のまちづくり	・ 「住んで安心のまちづくり」を実現していくことで、定住人口の増加(減少抑制)につながるまちづくりを進めていく。
自立した信頼のあるまちづくり	・ 健全な行財政運営のため、すべての施策の基盤となる自立したまちづくりを進めていく。

出典：第三次鹿嶋市総合計画（後期基本計画）

③上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等

検討対象となる 3 公園について、指定管理制度を導入し維持管理・運営を行っている。また、指定管理者として地元の NPO 法人・団体が参画しており、地域資源を活かして交流人口の増加に寄与している。

公園長寿命化計画については、平成 28 年に高松緑地公園及びト伝の郷運動公園を対象に策定し、平成 30 年度にその他の都市公園 6 箇所を追加した。今年度、大野潮騒はまなす公園を追加する予定となっている。

なお、各公園に係るこれまでの取組は以下のとおりである。

【ト伝の郷運動公園】

平成 7 年度に多目的球技場を開業以来、指定管理者である鹿嶋市体育協会とともに、市民の健康づくりと交流人口の増加を目的とし、これまで鹿嶋市フットサル大会を開催してきた。直近の大会への参加は 100 チームを超え、このうち 30 チームほどが市外や県外からの参加であり、交流人口の増加に大きく寄与する大会に成長している。

令和 2 年度は初めて 7 人制サッカー大会を開催したところ、59 チームが参加した。また、隣地のスタジアムは、2020 東京オリンピックのサッカー競技会場でもあるため、ブラインドサッカーの体験会も開催するなどスポーツを通じた交流や機運の醸成にも取り組んでいる。

【高松緑地公園】

昭和 50 年に緑地として設置、平成 6 年に公園として開設したが、当時は市直営での管理を行っていた。平成 23 年度に指定管理者制度へ移行し、管理者が常駐することによって、利用者の利便性が向上した。

また、温水プールは老若男女に人気があるほか、市内小学校の水泳教室の会場として利用されている。

【大野潮騒はまなす公園】

平成 2 年の開園以来、市直営での管理を行っていたが、平成 26 年度に指定管理者制度へ移行した。移行後は付属施設の夏季期間の開園時間延長、正月の臨時開館、公園内でのフリーマーケットなどが催され、利用者が増加傾向であるものの、一方で公園の魅力が十分に生かし切れていないと考え、公園リニューアルに向けた庁内ワーキングチームを設置したところである。

④当該事業の発案経緯

これまで都市公園はスポーツ活動を含む健康維持や市民の憩いの場として位置づけられ、収益性を考慮した施設として整備・管理してこなかった。現状年間 7,800 万円以上の維持管理費が必要であり、今後の人口減少を踏まえると、コストセンターからの脱却が急務である。このような状況の中、効率化や利便性の向上を目指し、指定管理制度を導入して運営しているが、効果は限定的である。

市の最上位計画である第三次鹿嶋市総合計画後期基本計画（平成 29 年 3 月策定）や鹿嶋市公共施設等総合管理計画（平成 30 年 8 月改訂）において、『さらなる財政負担の縮減には、より積極的に民間事業者の運営能力を活かす事業手法を導入することが必要である』と結論づけている。なお、後期基本計画の基本施策として、スポーツ先進のまちづくりを掲げ、スポーツや観光産業の振興、スポーツ施設の充実にあたり民間活力の活用を目指している。

このような背景から、民間事業者の創意工夫を最大限活用し、公園バンドリング管理・運営を進める本事業の発案に至った。

本事業で検討対象とするのは、市内 29 の都市公園のうち、指定管理制度を導入している 3 公園（面積上位 3 施設）である。この 3 公園は市東部に直線上に配置され、ト伝の郷運動公園を中心として半径 5 k m 内に立地していることに加え、ランニングなど周遊型スポーツの拠点づくりや、スポーツ（特にサッカー競技）環境整備を行っていくにあたり、既存施設の活用や増設の際に十分な面積が確保できること、鹿島アントラーズ関連施設と近接しており一体的な活用が見込まれることから、バンドリングの対象とした。



出典：いばらきデジタルマップ

図 2 検討対象公園の位置図

⑤当該事業の必要性

事業の発案経緯については④に述べたとおりであるが、官民連携の手法や役割分担、また公園管理における成果・評価指標も様々あり、鹿嶋市にとって最適な解決策、組合せを見つけ出さなければならない。

そこで、「令和2年度鹿嶋市都市公園のバンドリングによる官民連携事業調査業務」は想定される解決策を定性的・定量的に評価できるように設計し、不足している知見を委託発注することによって補うこととした。

なお、本業務では、3公園をバンドリングしての管理・運営手法の導入可能性検討とあわせて、地域スポーツ団体との連携方策や市内の他公共施設との連携可能性を検討することで、中小規模市町村における管理・運営の合理化及び地域活性化に資する官民連携事業スキームの検討であり、特に中小規模の地方公共団体の参考になれば幸いである。

1-4 検討体制の整備

①庁内の検討体制

本業務は、以下の体制で実施する。

表 3 鹿嶋市実施体制

担当部署名	人員構成	専属の人数
政策企画部政策秘書課	課長 (1名)、課長補佐 (1名)	0名
教育委員会スポーツ推進課	課長 (1名)、主事 (1名)	0名
都市整備部施設管理課	課長 (1名)、課長補佐 (1名)、主事 (1名)	0名

②民間の関係者との協力体制

本業務は、鹿嶋市が PwC アドバイザリー合同会社に委託し実施している。なお、市内他施設との連携可能性の検討を行うことから、検討対象公園に隣接する茨城県立カシマスタジアムの所有者である茨城県及びカシマスタジアムの指定管理者である株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー（以降、「鹿島アントラーズ」という。）と連携し業務を進めて行く。

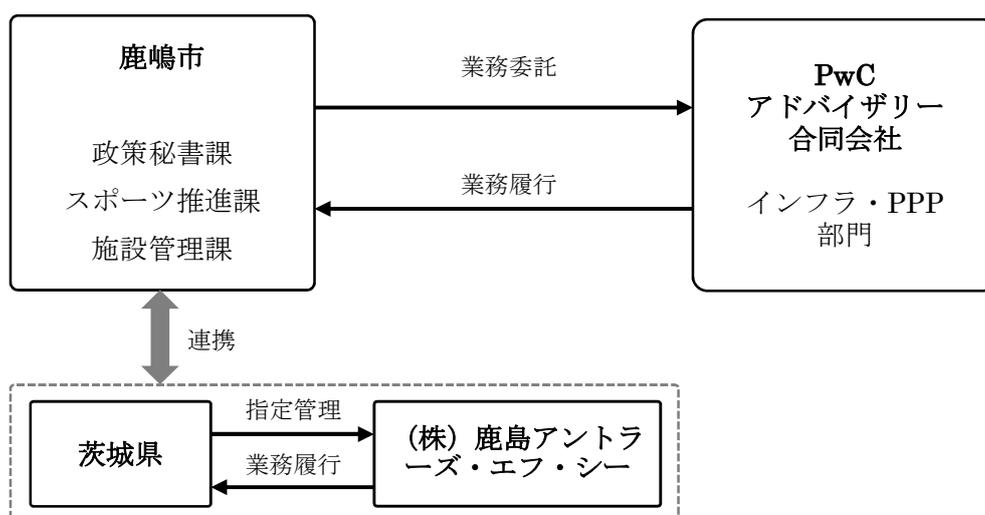


図 3 実施体制

2. 本調査の内容

2-1 調査の流れ

本調査について、以下の示すとおり調査を実施する。

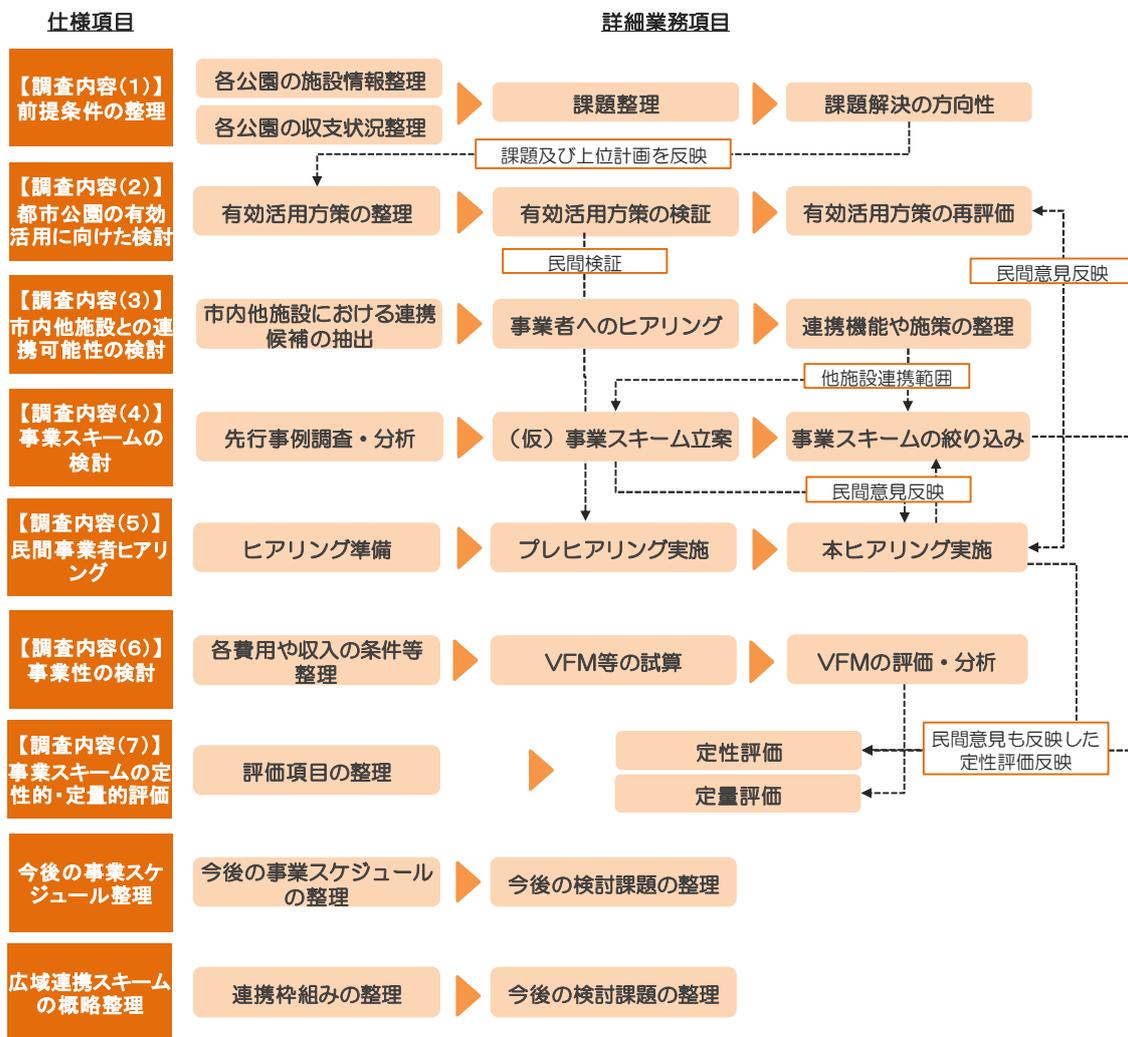


図 4 業務フロー

3. 前提条件の整理

3-1 各公園の施設情報整理

本章においては、今回対象となる 3 つの公園について、施設概要及び近隣情報の基礎情報を整理する。

①各公園の施設概要

(1) ト伝の郷運動公園

ト伝の郷運動公園は、周辺エリアにある豊富な自然環境等の地域資源を活用し大規模なスポーツ交流の拠点として、多様なスポーツニーズに対応するスポーツ公園として開設された。また、中核施設である鹿嶋市立カシマスポーツセンター（以降、「カシマスポーツセンター」という。）には、約 2,900 席になるメインアリーナをはじめ、サブアリーナ・柔剣道場・弓道場・トレーニング室などが整備されている。



出典：鹿嶋市提供

図 5 ト伝の郷運動公園航空写真

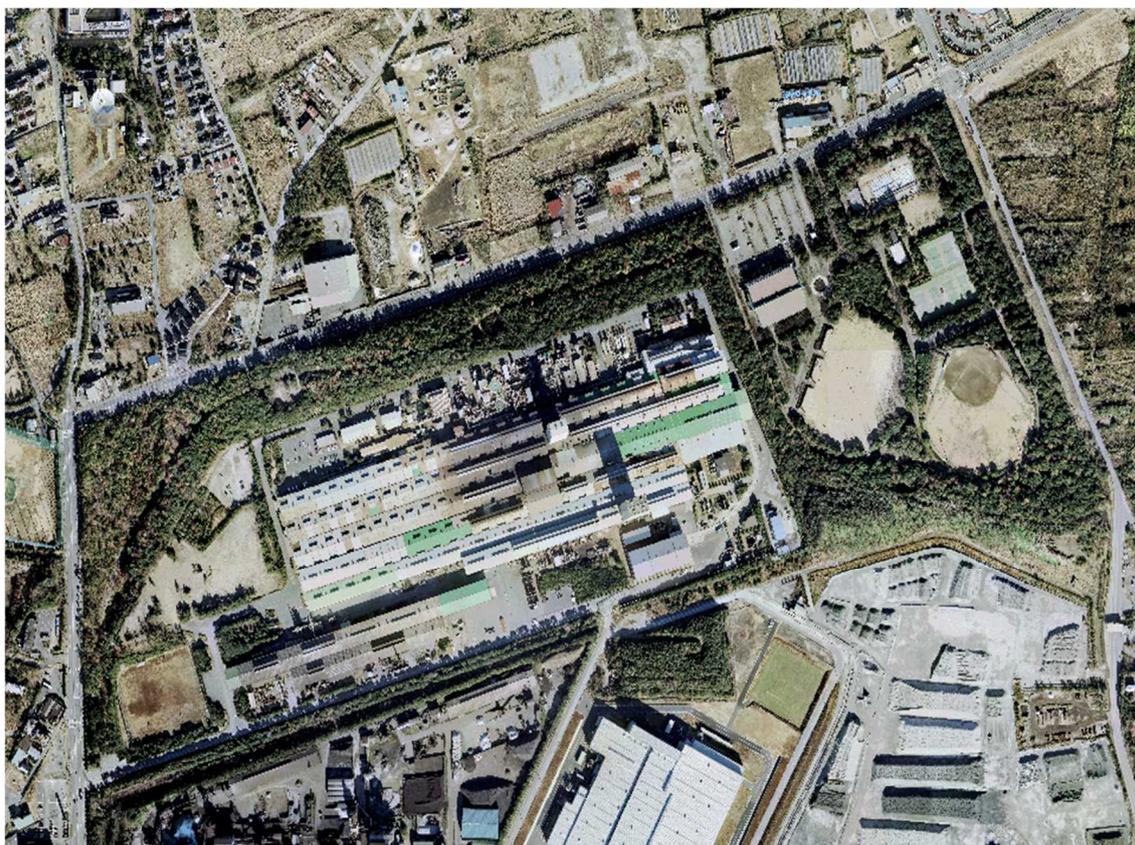
表 4 ト伝の郷運動公園 施設詳細

項目		内容
所在地番		鹿嶋市神向寺 55-1
面積		95,000 m ²
開設年月日		平成 6 年 3 月 31 日
駐車場		一般用 : 114 台 身体障害者用 : 3 台
施設概要	園路・広場	なし
	修景施設	パーゴラ 6 台
	休養施設	ベンチ 20 台
	便益施設	トイレ 4 棟 (うち 1 棟障害者)
	遊戯施設	なし
	運動施設	多目的球技場(人工芝) : 40,724 m ² ウォーキングコース(全長 0.9km コース・1 周 1.1km コース) メインアリーナ : 2,046 m ² サブアリーナ : 704 m ² 柔道室 (2 面) : 450 m ² 剣道場 (2 面) : 450 m ² 弓道場 (近的 6 人立ち) トレーニング室 : 360 m ² 大会議室 : 135 m ² (3 部屋に分割可)
その他情報		外灯あり

(2) 高松緑地公園

高松緑地公園は、鹿島臨海工業地帯（高松地区）と、第一種住居専用地域との間に位置する。地形はおおむね平坦であるが、都計街路 3・3・11 号線へ隣接した西側が若干高くなっている。従前は鹿島灘の砂丘地帯で、緑地周辺は、南側の工場地帯から緩衝させるため、松、シイ、モチ等を約 5 万 8 千本植栽し、緑地を保全している。

また、緑地内には、野球場、総合運動公園、プール、テニスコート、多目的球技場及び散策路等を配置した緩衝緑地公園となっている。



出典：鹿嶋市提供

図 6 高松緑地公園航空写真

表 5 高松緑地公園 施設詳細

項目		内容
所在地番		茨城県鹿嶋市光 1
面積		217,000 m ²
開設年月日		平成 6 年 3 月 31 日
駐車場		一般用：192 台 大型バス用：20 台
施設 概要	園路・広場	園路 2km
	修景施設	パーゴラ 2 台 噴水 1 か所
	休養施設	ベンチ 62 基
	便益施設	トイレ 5 棟 水のみ場 12 基
	遊戯施設	なし
	運動施設	・ プール：(屋内温水・屋外) ・ 野球場：1 面 ・ テニスコート：6 面 ・ 多目的球技場：10,768 m ²
その他情報		外灯あり

(3) 大野潮騒はまなす公園

大野潮騒はまなす公園には、全体を360度のパノラマが楽しめる「宇宙展望塔」があり、施設内には平成24年度に新たに導入されたデジタルプラネタリウムをはじめ、絵画、写真、手工芸などを展示できるギャラリーコーナーや、鹿嶋の暮らしの今昔を展示する郷土資料館が存在する。また、園内には、海に向かってすべりおりる『ジャンボすべり台』（全長154mのローラーすべり台）をはじめ、ザイルクライミングのある子ども広場、芝生広場に設置された遊具、自然の沢を利用した溪流散策路、弁天池のある水と憩いのひろば等の遊具施設が多く存在している。



出典：鹿嶋市提供

図 7 大野潮騒はまなす公園 航空写真

表 6 大野潮騒はまなす公園 施設詳細

項目		内容
所在地番		茨城県鹿嶋市角折字忠 2096 番 1
面積		91,307 m ²
開設年月日		平成 2 年 4 月 28 日
駐車場		一般 205 台 大型 9 台
園路・広場		多目的広場
修景施設		パーゴラ：4 基、および展望塔
休養施設		ベンチ：10 基
施設 概要	便益施設	トイレ 5 棟（うち 1 棟障害者用） 水飲み場 展望塔内にトイレ 1 棟（障害者）
	遊戯施設	・ジャンボ（ローラー式）すべり台 ・複合アスレチック遊具 ・ザイルクライミング ・ホッピングシーソー ・スプリング遊具 ・砂場
	運動施設	はまなす球場（野球場）
その他		外灯あり

②近隣情報の整理

次に、前述の3公園に近隣する施設等について整理する。

(1) 茨城県立カシマサッカースタジアム

カシマスタジアムは、日本で初めての本格的なサッカー専用スタジアムとして平成13年に開設され、以来、地域のシンボルとして活用されてきた。また、Jリーグ鹿島アントラーズのホームスタジアムとして活用されるだけでなく、「サッカーの聖地」として継続的な情報発信を続けている。

カシマスポーツセンターやト伝の郷運動公園が隣接しており、スタジアム周辺とト伝の郷運動公園敷地内には約1,000本の桜が植えられている。4月初旬にはさくらまつりが開催され、賑わい創出の場としても機能している。



出典：鹿嶋市提供

図 8 カシマスタジアム鳥瞰図

表 7 カシマスタジアム 施設詳細

項目	内容
所在地番	茨城県鹿嶋市神向寺後山 26-2
面積	107,000 m ²
開設年月日	平成 13 年 5 月 15 日
施設所有者	茨城県
運営者	鹿島アントラーズ・エフ・シー(指定管理者)
収用人数	40,830 名(改修) うち車椅子席 140 席 メディア席 1,300 席
駐車場	2,700 台
建物	鉄骨鉄筋コンクリート・鉄骨造
階段	地上 6 階
フィールド	天然芝 115m×78m (グラウンド下部にアンダーヒーティングシステムを採用) スプリンクラー設置 (グラウンド内)
その他	40,003 席 (独立シート) 照明 (2,000 ルクス) 大型ビジョン 駐車場 (来場者用 2,700 台)、本部室、審判室、医務室、会議室、 記者室、スタンド記者席、カメラマン控室、放送室、放送ブース、 中継室、貴賓室、来賓室、EV、ロッカールーム、ウォームアップ エリア、マッサージルーム

(2) 鹿島アントラーズクラブハウス

高松緑地公園から徒歩約 6 分の位置に、ファンとチームの交流の場となるカフェやショップ、夜間照明完備の 4 面もの練習グラウンドやトレーニングルームを兼ね備えた鹿島アントラーズ専用クラブハウスがある。



出典：鹿島アントラーズ HP (©鹿島アントラーズ)

図 9 鹿島アントラーズクラブハウス正面写真

表 8 鹿島アントラーズクラブハウス 施設詳細

項目	内容
所在地番	茨城県鹿嶋市粟生東山 2887 番地
面積	56,000 m ²
駐車場	170 台
グラウンド	天然芝 3 面 人工芝 2 面 夜間照明 見学者用スタンド
建物	鉄骨鉄筋コンクリート・鉄骨造
機能	1F／エントランスホール・クラブショップ・監督室・ドクタールーム・マッサージルーム・トレーニングルーム・ロッカールーム（トップ用、サテライト用、スクール用、ビジターチーム用）・スクールスタッフ室・審判控室 中庭／アントラーズカフェ 2F／クラブオフィス・ミーティングルーム・ボードルーム・ゲストルーム

(3) ^{おりつ}下津海岸

鹿島灘南部の海水浴場で、遠浅な海にきれいな海水が打ち寄せる。サーフィンでも有名な場所で、一年を通じて多くのサーファーが訪れる。カシマスタジアムと鹿島臨海工業地帯のある鹿島港の中間くらいに位置しており、カシマスタジアムから車で 5 分のアクセスである。



出典：鹿嶋市 HP

図 10 下津海岸

3-2 利用状況

①ト伝の郷運動公園

利用者数の推移について、平成28年度から直近の平成31年度にかけて、利用者数は約32.2%減少（平成29年は人工芝の全面改修）している。

また、利用者数については、利用可能日数が大幅に制限された平成29年度で極端に落ち込み、平成30年度、平成31年度で持ち直したものの、改修前を下回る数値となっている。平成31年については、高松緑地公園にも新たな人工芝球技場が整備されたことにより一部の利用者が移行したこと、また年度末にはコロナ禍により利用者自体が減少してしまったものと想定される。

下図はト伝の郷運動公園の施設のうち多目的球技場の利用者数と稼働率を示したものである。



図 10 多目的球技場利用者数・稼働率推移

なお、多目的球技場に併設されているウォーキングコースについては、年々利用者が増加傾向にあり、直近の平成31年度の利用者数は平成28年度の利用者数と比較して約20.2%増加している。

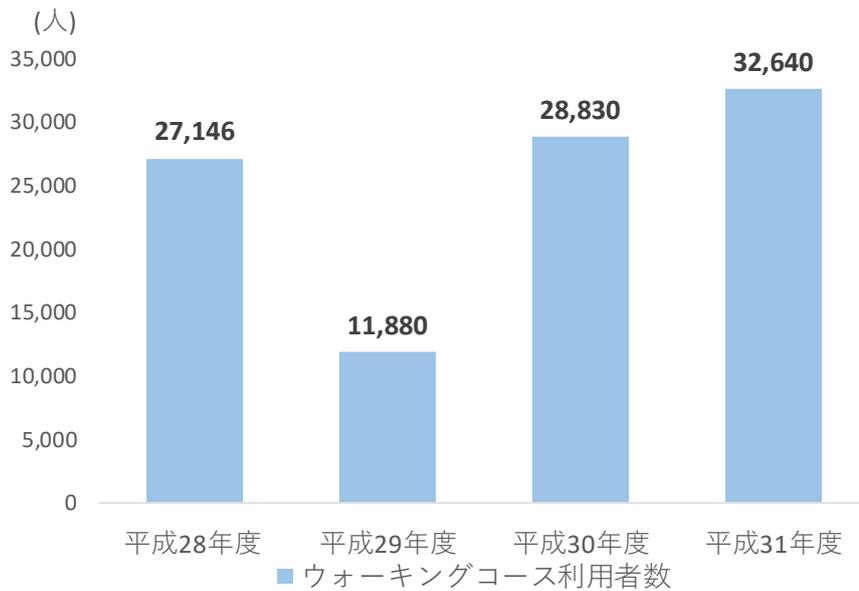


図 11 ウォーキングコース利用者数推移

次に、カシマスタジアムに隣接しているカシマスポーツセンターは、同施設に隣接するカシマスタジアムが令和 2 年に開催予定であった東京オリンピックサッカー大会で会場として利用されることを受けて、平成 31 年 7 月から令和 2 年 3 月末まで改修工事のため休館となっていた。そのため、利用者数の推移を見ても平成 30 年度までは延べ 10 万人前後で推移していたが、平成 31 年度は約 3 カ月間の稼働、約 3 万人の利用者数となっている。

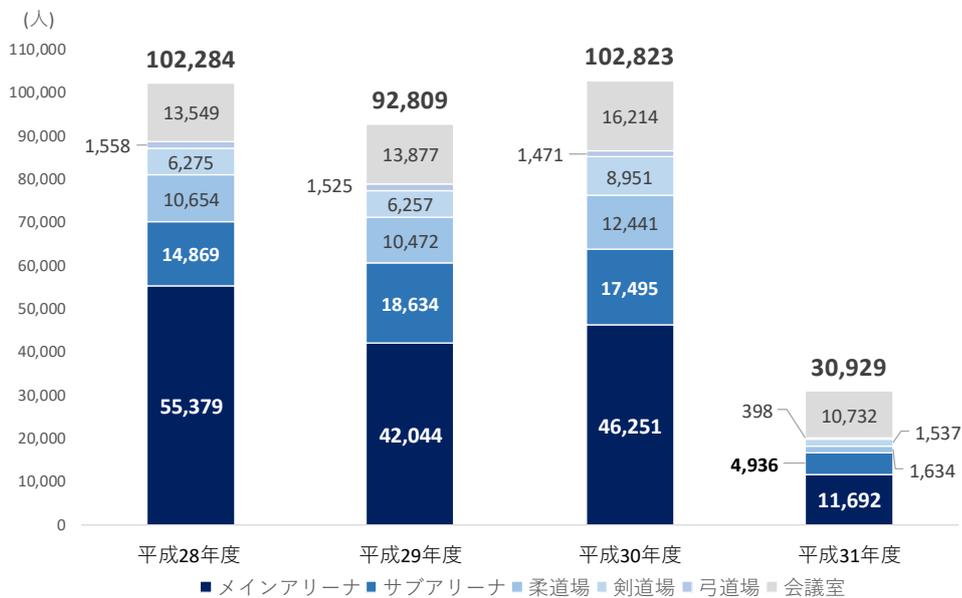


図 12 カシマスポーツセンター利用者数推移

また、稼働率の推移については、バスケットボールやバレーボール等、球技目的で活用されることが多く、メインアリーナおよびサブアリーナについては平成 28 年度から平成 30 年度の間、50%以上で推移している。

建物内にある会議室についても稼働率は、この 4 年間で上昇傾向にある。一方で、剣道場や弓道場といった、武道系に利用される施設については、稼働率が低い傾向にある。

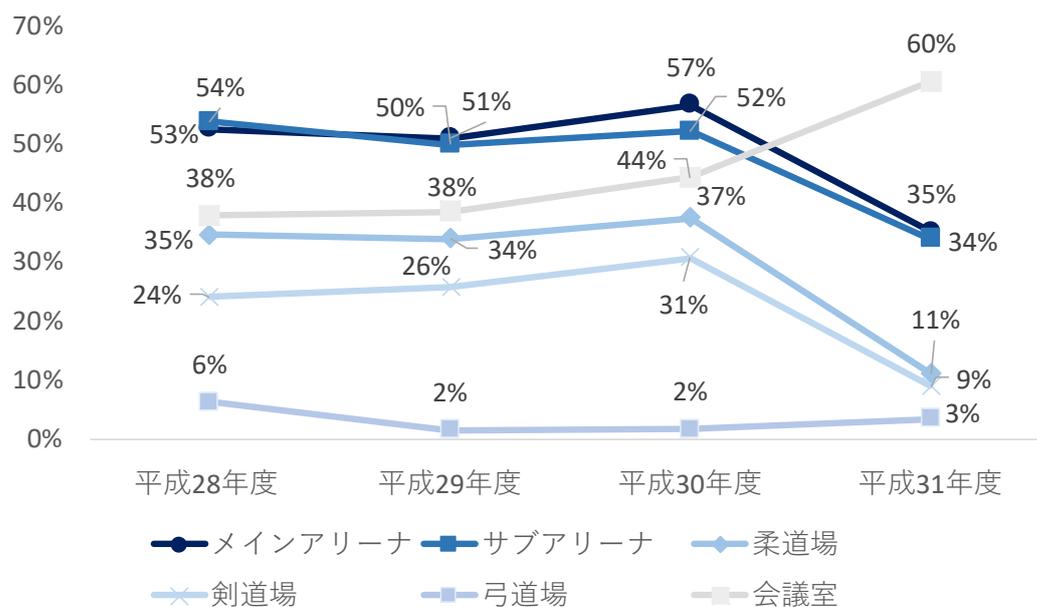


図 13 カシマスポーツセンター稼働率推移

②高松緑地公園

高松緑地公園内には大きく分けて「野球場」「テニスコート」「多目的球技場」「温水プール」の4つの施設がある。平成28年度から平成31年度までの施設利用者数について、施設全体の利用者数は平成28年と平成31年を比較すると約19.9%減少している。減少要因としては、平成30年度においては多目的球技場の改修、平成31年度においてはコロナの影響が挙げられる。

また、施設ごとの数値では、野球場が約14.5%、テニスコートが約8.7%、温水プールが約32.8%と利用者数が減少した。特に減少幅が大きい温水プールについては、大野地区に新たな温水プールが整備されたことによる減少と考えられる。なお、多目的球技場については約7.7%上昇しているが、平成30年度に新たに多目的球技場を人工芝化したことにより、ト伝の郷運動公園の利用者が一部高松緑地公園に移ってきたものと想定される。

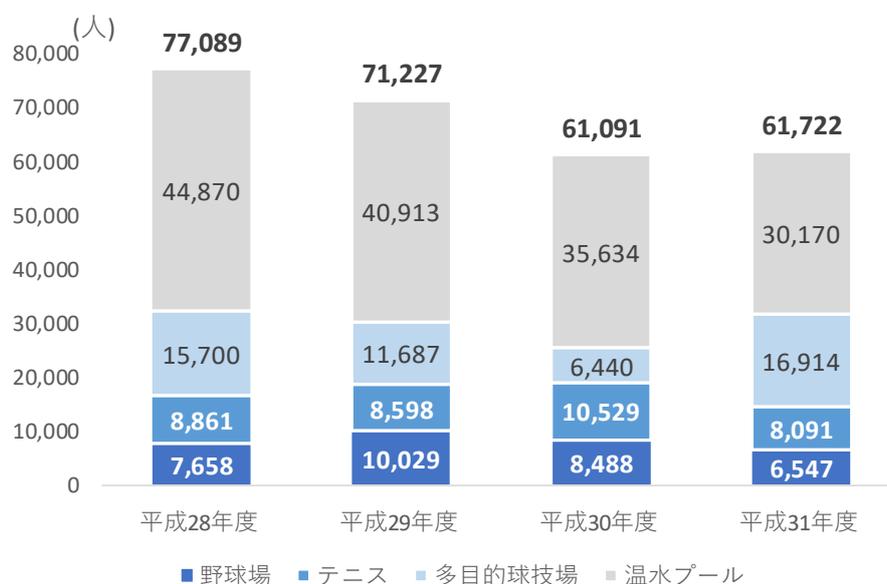


図 14 高松緑地公園 施設利用者数推移

また、稼働率については、野球場およびテニスコートの稼働率が 30%を下回る年が多い中で、多目的球技場の稼働率については平成 30 年度と 31 年度の稼働率が 40%を超えている。多目的球技場の稼働率の伸長の要因として、人工芝化によるト伝の郷運動公園からの転換が挙げられる。

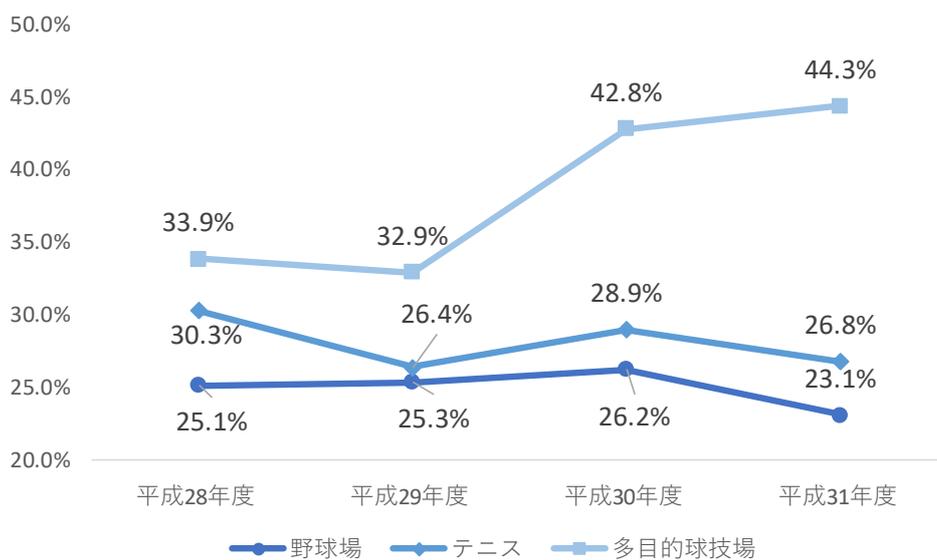


図 15 高松緑地公園 施設稼働率推移

施設全体の利用目的としては、一般利用が約 80%を占めており、大会等の利用は少ない。また、エリアサービス利用も 10%程度となっている。なお、高松緑地公園内の温水プールの利用者の分類は、市内利用者が 90%以上を占める。

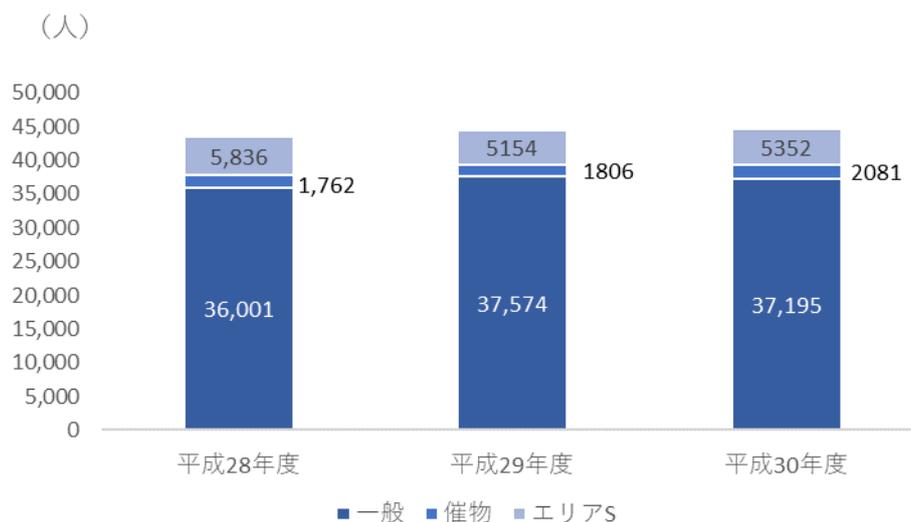


図 16 高松緑地公園（全施設） 利用目的別施設利用者数の推移

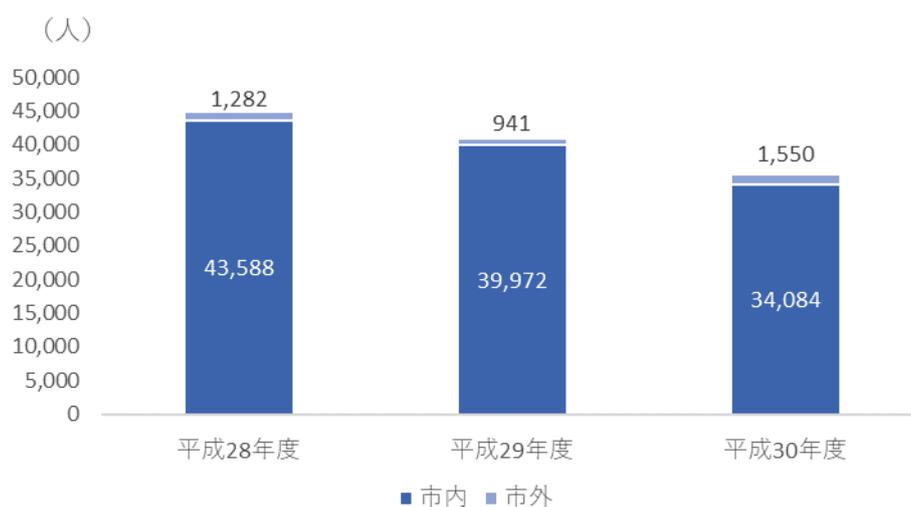


図 17 高松緑地公園（温水プール） 属性別利用者数の推移

③大野潮騒はまなす公園

大野潮騒はまなす公園は、プラネタリウムやギャラリー等の複合的な機能を有しているが、入館者数、ギャラリー観覧者数、プラネタリウム鑑賞者数はいずれも平成31年度までは微増傾向を続けていた。平成31年度に落ち込んだ理由としては、コロナ禍によるものと想定する。

また、プラネタリウムの利用者は、5月及び8月の連休や長期休暇時に利用者が多い傾向にある。なお、秋及び冬にかけて減少傾向にある。

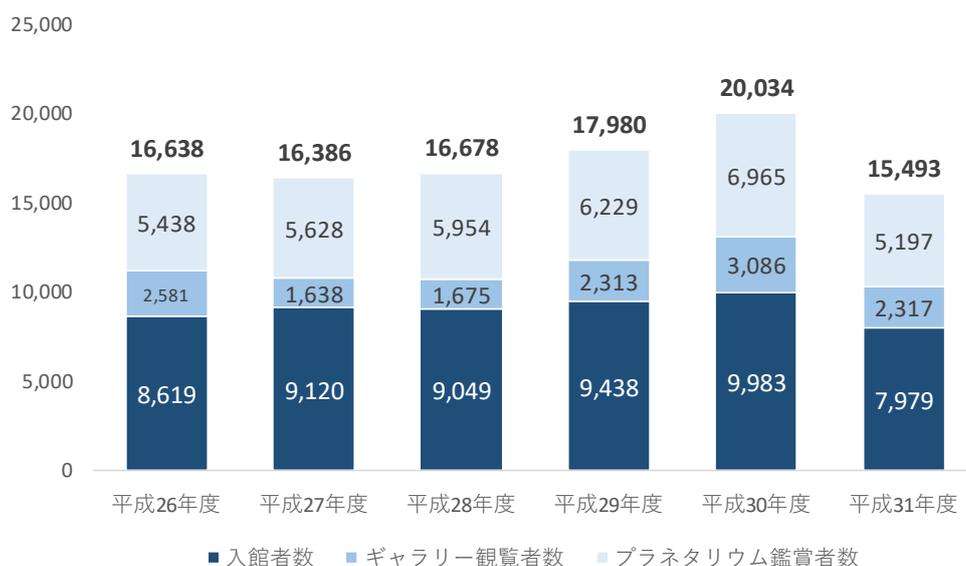


図 18 大野潮騒はまなす公園 入館者数推移

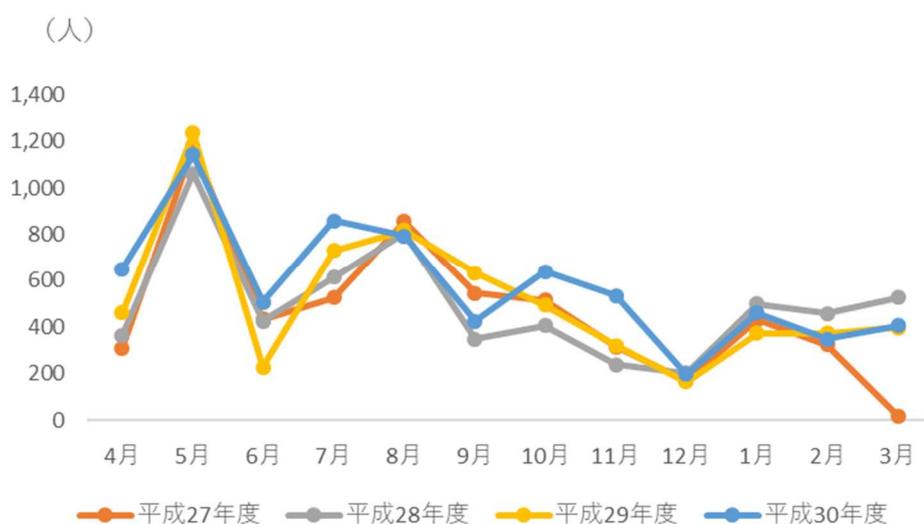


図 19 大野潮騒はまなす公園 月別プラネタリウム利用者数の年度比較

プラネタリウムの利用者の分類は、個人利用が約70%強で、教育目的の小中学生（減免）含む団体利用は約30%程度である。

同公園内にあるはまなす球場については、直近4年間で年間3,000～4,000人前後の利用者数で推移している。

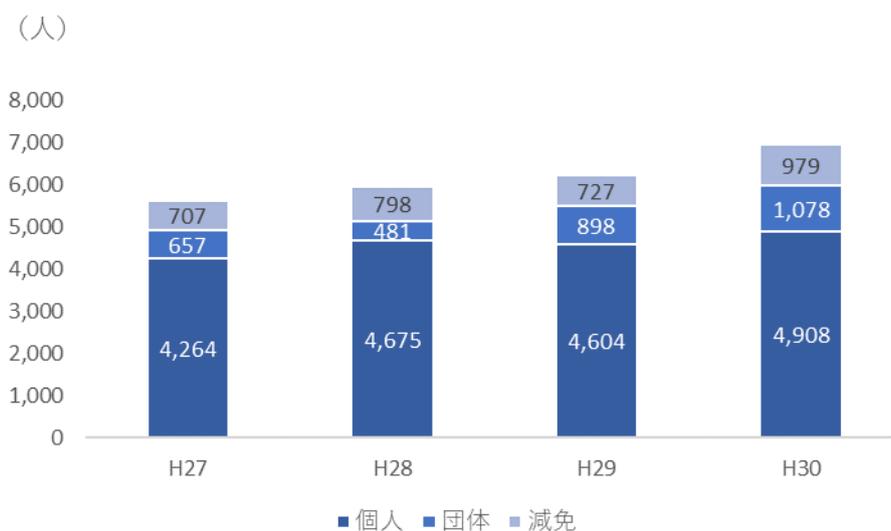


図 20 大野潮騒はまなす公園 属性別プラネタリウム入館者数の推移

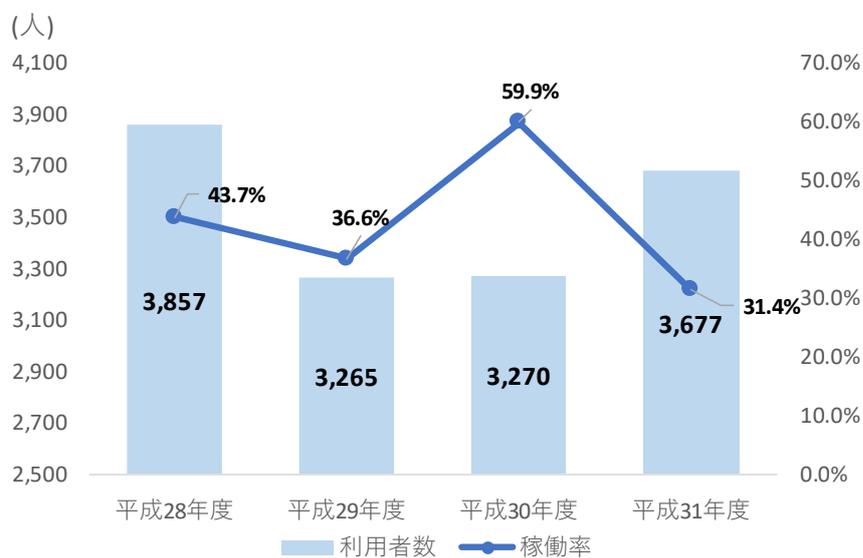


図 21 大野潮騒はまなす公園 はまなす球場利用者数・稼働率推移

3-3 各公園の収支状況の整理

この項では調査対象となる3公園の収支状況について整理する。

①収支状況

(1) ト伝の郷運動公園

ト伝の郷運動公園の指定管理者の収入は、約80%が市からの指定管理料で賄われている。管理料の内訳は、カシマスポーツセンター分が約8,600万円、多目的球技場及び附属施設については約300万円となっている。

そのほか収入をみると、施設利用料が14%、自主事業で得た収益については約3%にとどまっており、指定管理料に大きく依存していることがわかる。

また、支出構成については、全体の37.6%が人件費、62.4%が事業費となっている。

収支構成を経年で見ると指定管理料について大きな増減はないものの、施設使用料収入について平成31年は大幅に減少している。これは、オリンピックに向けた施設改修による休館が影響している。費用面について、施設定期点検等の委託費の変動が大きいことが分かる。

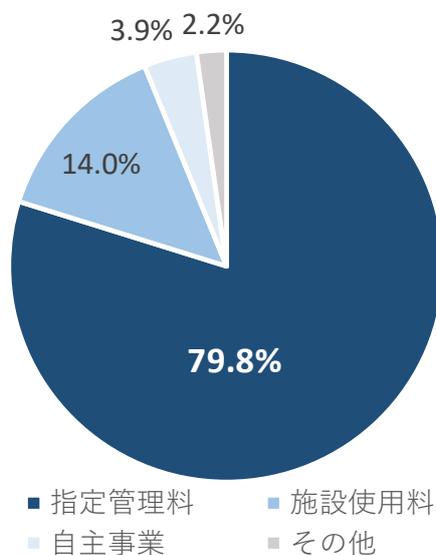


図 22 ト伝の郷運動公園 収入状況 (4年平均)

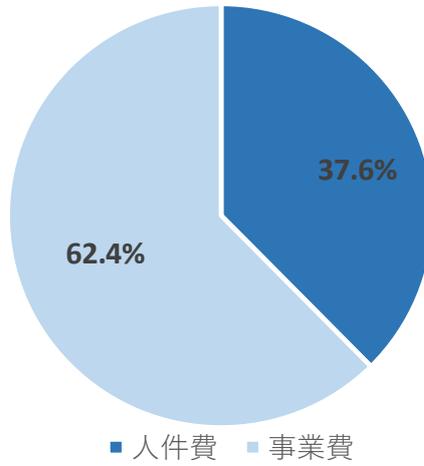


図 23 ト伝の郷運動公園 支出状況 (4年平均)

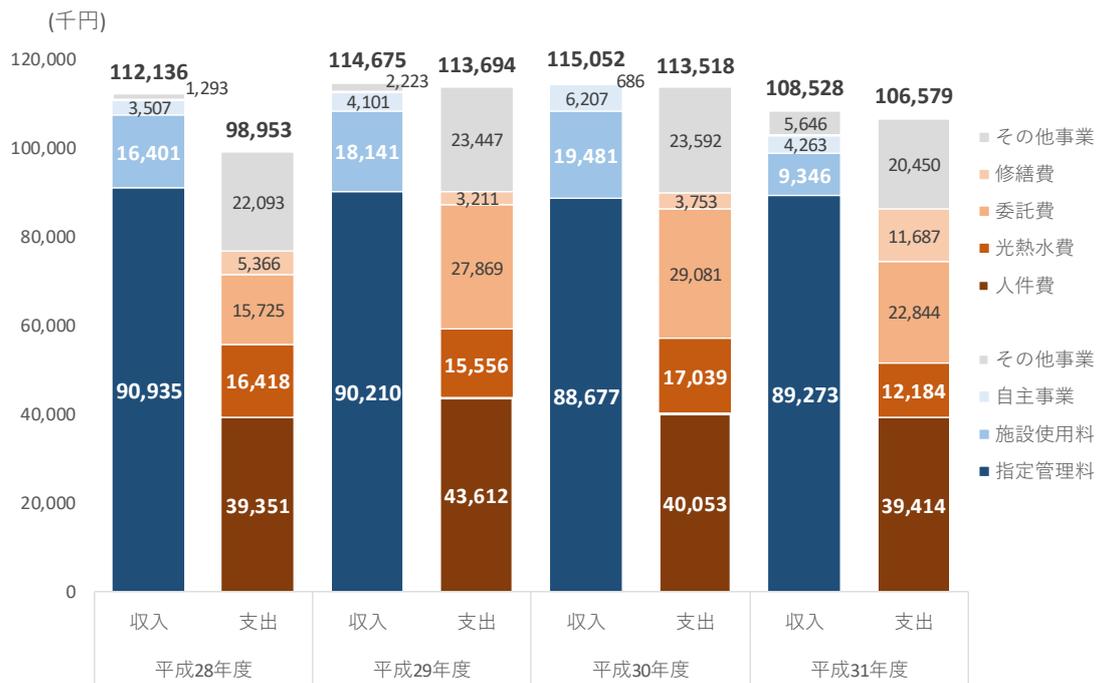


図 24 ト伝の郷運動公園 収支比較

(2) 高松緑地公園

高松緑地公園の指定管理者の収入は、88.3%が市からの指定管理料で賄われているが、とりわけ、温水プールの管理料が手厚く、その半分を占めている。

一方、施設使用料は、収入全体の約 11.6%に止まり、自主収益事業の収入も平成 31 年度に 0.1%発生したのみである。

また、支出構成については、全体の 58.0%が人件費、42.0%が事業費となっている。収支構成は経年で見ても、ほぼ変わらないことがわかる。

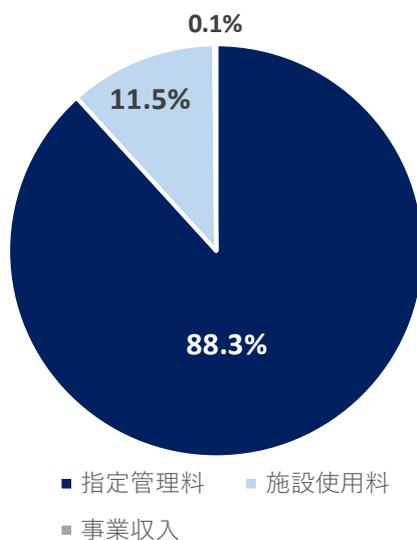


図 25 高松緑地公園 収入状況 (4 年平均)

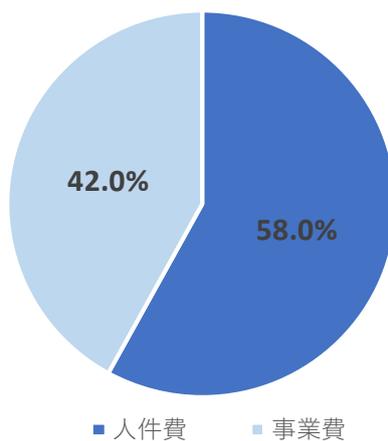


図 26 高松緑地公園 支出状況 (4 年平均)

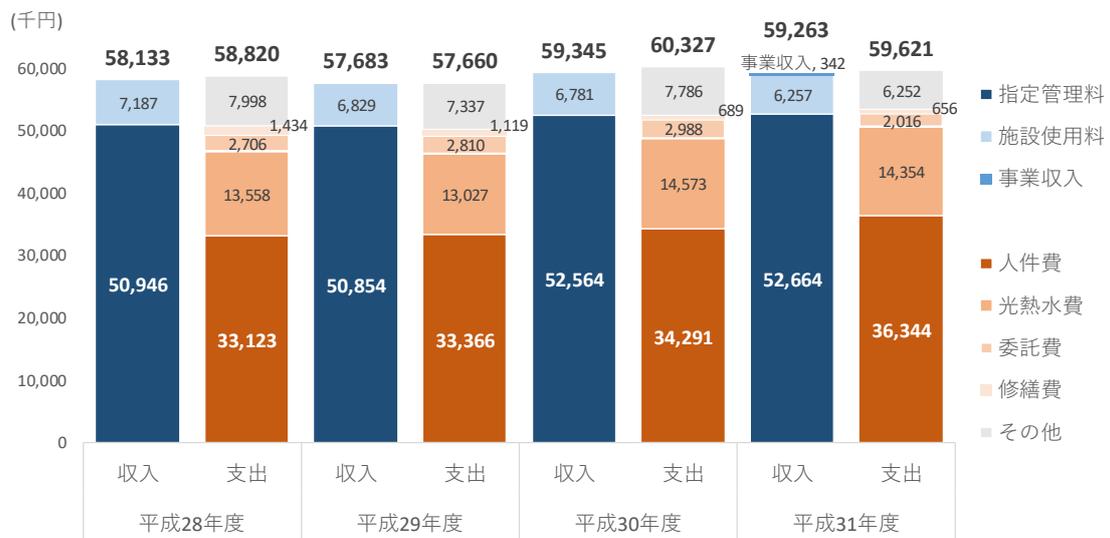


図 27 高松緑地公園 収支比較

(3) 大野潮騒はまなす公園

大野潮騒はまなす公園の指定管理者の収入は、87.9%が市からの指定管理料で賄われている。そのほかの主な収入源としては、プラネタリウム鑑賞施設等への入館料が9.9%を占めている。また、支出構成については、全体の13.4%が管理費、86.6%が事業費となっている。

経年変化を見ると、収入構成は約84~90%が指定管理料、残り約10%程度が入館料で賄われており、毎年度構造に大きな変わりはない。支出面では、平成27年度を除き、人件費が全支出の約45%、光熱水費が約16%、委託費が約18%と大きな違いはない。

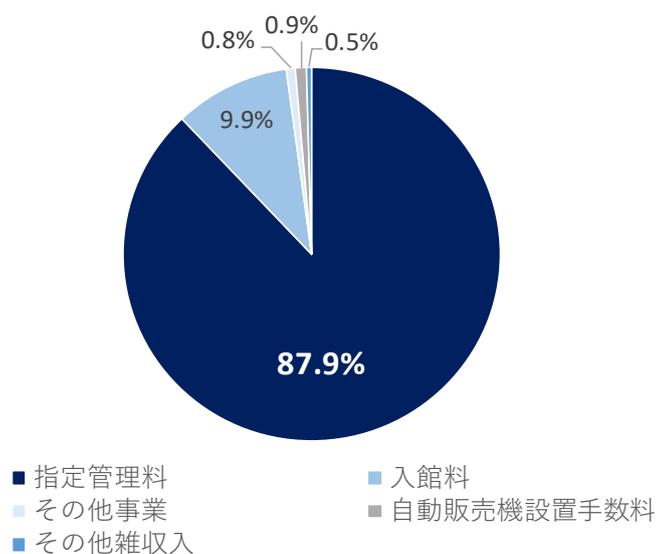


図 28 大野潮騒はまなす公園 収入状況 (4年平均)

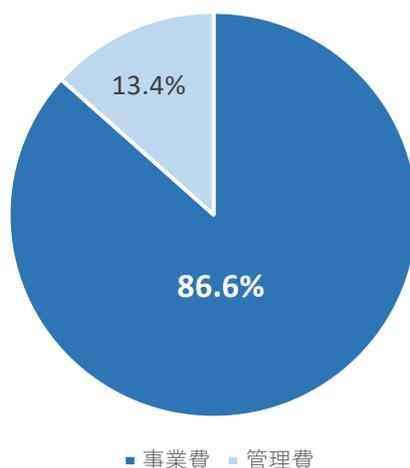


図 29 大野潮騒はまなす公園 支出状況 (4年平均)

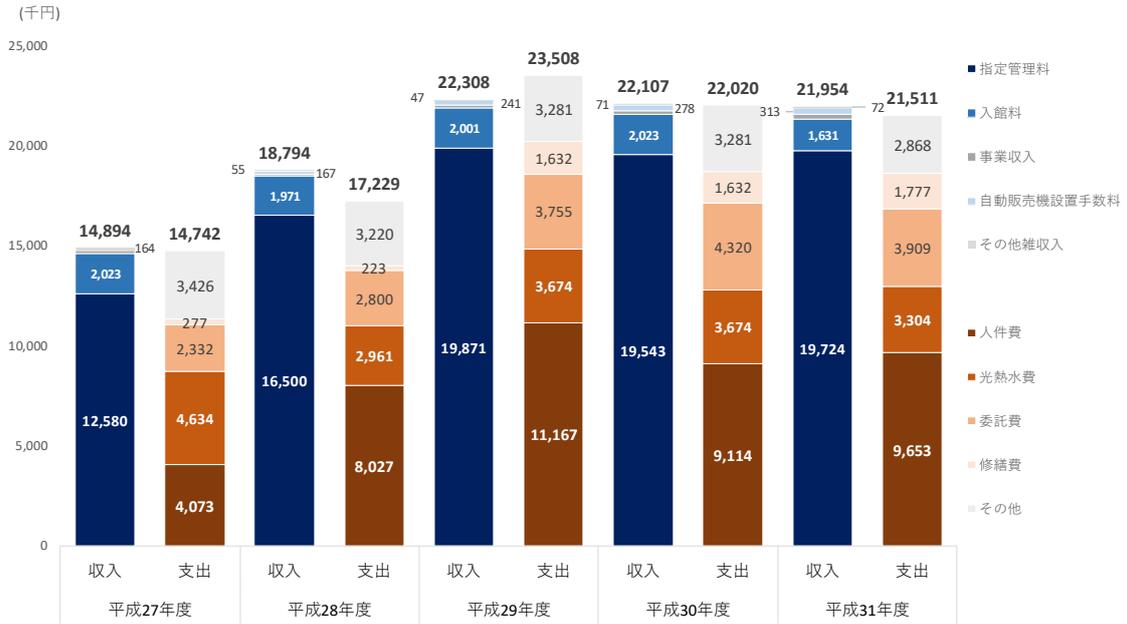


図 30 大野潮騒はまなす公園 収支比較

②今後の修繕・更新費用

今後の修繕及び更新費用について、高松緑地公園では令和7年までの5年間で約1.5億円、また、ト伝の郷運動公園では、約1,500万円の費用が計画されている。

その他、高松緑地公園では、温水プールの老朽化が進んでいることから、温水プールの建替えも計画されており、高松緑地公園は更新事業における需要が高く財源の確保が必要となる。

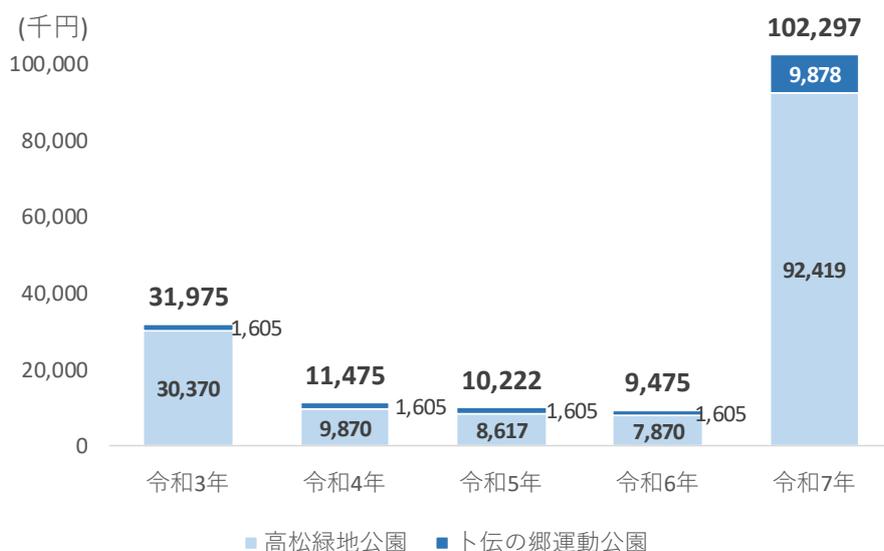


図 31 令和3年以降の長寿命化計画年次費用

3-4 契約形態の整理

①ト伝の郷運動公園及び高松緑地公園

(1) 契約概要

現状の管理契約概要として、ト伝の郷運動公園及び高松緑地公園は指定管理者制度を活用し、5年間の指定管理期間で管理運営されている。なお、対象施設としては、鹿嶋市内のスポーツ施設を中心にバンドリングしたうえで事業者へ委託している。

表 9 ト伝の郷運動公園及び高松緑地公園 管理契約概要

項目	内容
件名	鹿嶋市スポーツ・文化施設指定管理
契約形態	指定管理制度
事業期間	平成28年4月～令和3年3月（5年間）
事業者	鹿嶋市スポーツ・文化施設管理運営共同事業体 （NPO法人鹿嶋市体育協会、NPO法人カシマスポーツクラブ、（財）鹿嶋市文化スポーツ振興事業団）
対象施設	<p>【スポーツ施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鹿嶋市まちづくり市民センター体育館・庭球場） ・高松緑地（温水プール、野球場、庭球場等） ・鹿嶋市立北海浜多目的球技場 ・鹿嶋市立高松球場 ・鹿嶋市立カシマスポーツセンター ・ト伝の郷運動公園（多目的球技場、体育施設部） ・鹿嶋市立大野第一及び第二球場 ・鹿嶋市立はまなす公園球場 <p>【文化施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・鹿嶋勤労文化会館 ・鹿嶋市どきどきセンター <p>【公園部分】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高松緑地
対象業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・施設運營業務 ・施設管理業務 ・維持管理業務 ・施設修繕業務 ・公園維持管理業務（高松緑地）

(2) 契約体系について

契約体系については、3法人の共同事業体が指定管理者とし管理・運営しており、スポーツ施設についてはスポーツ関連の2法人、文化施設については1法人が担っている。



図 32 契約形態概要

(3) 業務範囲について

現状、指定管理者には、施設運営業務、施設維持管理業務、公園管理業務を中心に委託している。なお、施設修繕業務については、少額規模の修繕業務のみ事業者にて委託しており、それ以外の修繕や改築更新業務は、市側で別途発注している。

表 10 ト伝の郷運動公園及び高松緑地公園 指定管理者業務範囲

項目	内容			
施設運営業務	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の使用申請に関する受付及び許可 ・使用料金徴収・減免・還付 ・使用許可の取り消し、許可の変更等 ・緊急時等の供用日時の変更に関する業務 ・施設利用促進 ・その他、施設管理運営上必要な事項 			
施設維持管理業務	(保守管理業務)			
	【高松緑地（プール、野球場等）】	【カシマスポートセンター】	【ト伝の郷運動公園】	【はまなす公園球場】
	<ul style="list-style-type: none"> ・消防設備保守点検 ・環境衛生管理 ・施設内機器警備 ・清掃（日常、定期） ・コピー機保守 ・グラウンド整備 ・トイレ清掃 ・仮設事務所借上げ 	<ul style="list-style-type: none"> ・消防設備保守点検 ・給水設備管理 ・衛生設備管理 ・環境衛生管理 ・空調設備保守点検 ・施設内機械警備 ・電気保安業務 ・清掃（日常、定期） ・コピー機保守 ・エレベーター保守点検 ・電気吊物機器保守点検 ・トレーニング機器保守点検 	<ul style="list-style-type: none"> ・消防設備保守点検 ・衛生設備管理 ・管理棟機械警備 ・電気保安業務 ・人工芝管理委託 	<ul style="list-style-type: none"> ・衛生設備管理 ・グラウンド整備 ・トイレ清掃
(備品等の管理業務)				

項目	内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 備品の管理 ・ 備品台帳の整理
施設修繕業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツセンターは 30 万円未満（上限額） ・ その他は、10 万円未満（上限額）
公園維持管理業務	<p>【高松緑地】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 園内管理（清掃、除草） ・ 植栽管理（剪定（低木・高木） <p>※高所作業車を必要とするものは市で実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 芝生管理（芝刈） ・ トイレ清掃 ・ 側溝清掃

②大野潮騒はまなす公園

(1) 契約概況

大野潮騒はまなす公園については、スポーツ施設を主体とするト伝の郷運動公園及び高松緑地公園と異なり、遊戯施設及びプラネタリウムや資料館などの文化施設が中心の公園であり、維持管理・運営を主体とした5年間の指定管理業務となっている。

表 11 大野潮騒はまなす公園 管理契約概要

項目	内容
件名	鹿嶋市大野潮騒はまなす公園及び附帯施設管理業務
契約形態	指定管理制度
事業期間	令和2年4月1日～同7年3月31日(5年間)
事業者	NPO法人はまなす楽遊会
対象施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ はまなす公園(遊戯施設、利便施設等) ・ 展望塔 ・ 郷土資料館 ・ 美術館 ・ プラネタリウム
対象業務範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設運營業務 ・ 施設管理業務 ・ 維持管理業務 ・ 施設修繕業務 ・ 公園維持管理業務

(2) 契約体系について

契約形態については、1公園を1法人で管理・運営しており、他公園同様に地域のNPO法人が指定管理者として担っている。

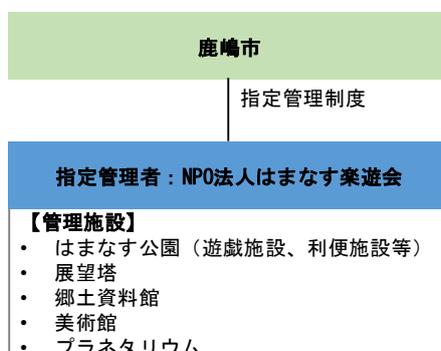


図 33 大野潮騒はまなす公園 指定管理契約形態

(3) 業務範囲について

他の検討対象公園同様に施設運営業務、施設維持管理業務、公園維持管理業務を中心に委託しており、施設修繕業務については、1件当たりの修繕工事規模及び年間の上限額を設定し、事業者へ委託している。

表 12 大野潮騒はまなす公園 業務範囲

項目	内容
施設運営業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設の使用申請に関する受付及び許可 ・ 使用料金徴収・減免・還付 ・ 使用許可の取り消し、許可の変更等 ・ 緊急時等の供用日時の変更に関する業務 ・ 施設利用促進 ・ HP やパンフレット作成等の情報発信 ・ その他、施設管理運営上必要な事項
施設維持管理業務	<p>(施設等の保守管理業務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 消防設備保守点検 ・ 衛生設備管理 ・ 展望塔施設警備 ・ 電気保安業務 ・ 清掃 (定期、日常) ・ エレベーター保守点検 ・ プラネタリウム機器保守点検 ・ 遊具保守点検 ・ 滑り台ローラー購入 <p>(備品等の管理業務)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 備品の管理 ・ 備品台帳の整理
施設修繕業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1件 10万円未満 <p>(上限 50万円 (消費税込み) 未満とし、50万円を超える場合は市と協議)</p>
公園維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 園内管理 (清掃、除草) ・ 植栽管理 (剪定 (低木・高木)) <p>※高所作業車を必要とするものは市で実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 芝生管理 (芝刈) ・ トイレ清掃 ・ 側溝清掃

③現況の管理状況のまとめ

(1) 契約体系について

今回検討対象の3公園について、管理・運営体系として、スポーツ施設が中心である2公園をバンドリングし1事業として事業者委ねている。また、遊戯施設及び文化施設を中心とするはまなす公園は単独で1事業者委ねている。

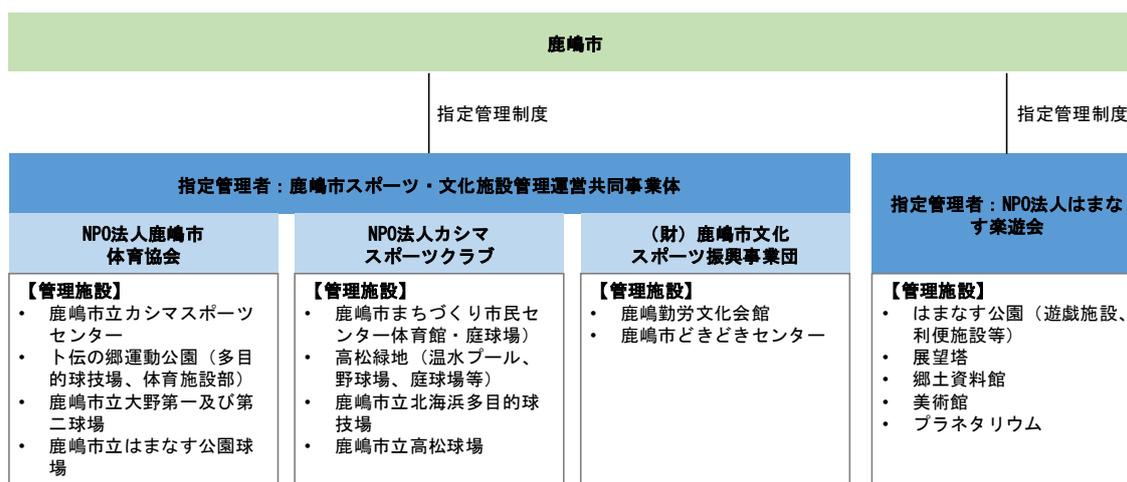


図 34 対象3公園 管理形態概要

(2) 業務範囲について

民間事業者が担う業務範囲としては、3公園ともに管理・運営を中心とし、修繕業務については小規模な修繕業務のみ民間事業者委ね、それ以外は市が担うこととしている。

なお、各種計画策定や改築・更新業務は全て市側で担っている。

表 13 業務範囲分担表

項目		鹿嶋市スポーツ・文化施設管理業務	大野潮騒はまなす公園及び附帯施設管理業務	
業務範囲	施策の策定	市	市	
	料金設定	市	市	
	運営業務	使用申請の受付等	事業者	事業者
		使用料金徴収	事業者	事業者
		使用許可・取消等	事業者	事業者
		利用促進	事業者	事業者
		広報・情報発信	事業者	事業者
	維持管理業務	施設等の保守管理	事業者	事業者

	備品等の管理	事業者	事業者
	公園管理	事業者	事業者
	植栽管理	事業者	事業者
	芝生管理	事業者	事業者
	トイレ等清掃	事業者	事業者
	修繕計画策定	市	市
	修繕業務	市※1 一定金額未満	市※2 一定金額未満
	改築更新計画策定	市	市
改築更新業務	市	市	
契約形態	指定管理者制度	指定管理者制度	
契約期間	平成 28 年 4 月～令和 3 年 3 月 (5 年間)	令和 2 年 4 月～令和 7 年 3 月 (5 年間)	
事業者	鹿嶋市スポーツ・文化施設管理運営共同事業体	NPO 法人はまなす楽遊会	
対象施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ ト伝の郷運動公園 ・ カシマスポーツセンター ・ 高松緑地公園 ※スポーツ施設及び公園 ・ ほか文化施設及びスポーツ施設 	<ul style="list-style-type: none"> ・ はまなす公園 ※遊戯施設、便利施設等 ・ 展望塔 ・ 郷土資料館 ・ 美術館 ・ プラネタリウム 	

※1 カシマスポーツセンターは、30 万円未満、その他は 10 万円未満

※2 1 件あたり 10 万円未満、上限は 50 万円未満

3-5 各公園の課題整理と方向性

①利用状況における課題と方向性

(1) ト伝の郷運動公園

ト伝の郷運動公園は、鹿島アントラーズのホームスタジアムに隣接しているが、それぞれ所有者及び事業者が異なる。しかし、より地の利を活かした密な連携による効率的かつ一体的な管理・運営や魅力アップ方策を実施していくことが想定される。

表 14 ト伝の郷運動公園の SWOT 分析

S (強み)	W (弱み・課題)
【コンテンツ】 <ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ施設を中心に、規格の高い人工芝球技場がある ・ アリーナ、球技場等の室内運動施設も有 	【コンテンツ】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 子どもから高齢者まで遊べる場の満足度が低い 【利用状況】

<p>する</p> <p>【利用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市民を中心に多目的球技場及びアリーナ利用が多い <p>【立地】</p> <ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズのホームスタジアムに隣接する 	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズの試合日は休館とするなど、試合や鹿島アントラーズの計画に影響されやすい <p>【立地・交通】</p> <ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズの試合日のみ運行される列車はあるものの、基本的には車社会である
0 (機会)	I (脅威)
<p>【近隣】</p> <ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズのホームスタジアムに隣接し、他県からの来場者が多い <p>【住民意識】</p> <ul style="list-style-type: none"> まちの住みやすさについて、各年代 70%以上は、住みよいと回答 40歳以上の人は 60%以上が定住意向 <p>【ニーズ・動向】</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍からアウトドアや屋外レジャー需要が増加 	<p>【近隣】</p> <ul style="list-style-type: none"> 鹿嶋ハイツや神栖市にも多くの宿泊機能を兼ねるスポーツ施設が存在 <p>【住民意識】</p> <ul style="list-style-type: none"> 若年層（30歳未満）は、約 30%が他地域に住みたいと回答

上記分析より以下のような利用拡大の方策や方向性が想定される。

- ◆ スタジアムと連携した効率的な管理
 - ト伝の郷運動公園は、鹿島アントラーズの試合計画等に大きく左右されることから、一体的な管理による効率化が想定される
- ◆ スタジアム来場の取り込みによる利用者拡大
 - 鹿島アントラーズのホームスタジアムに隣接していることから、地の利を活かした利用者や来園者の拡大による収益確保
- ◆ 地域資源（プロスポーツチーム）を活用したコンテンツの充実
 - 鹿島アントラーズという全国区の資源が存在することから、より密に連携し県民市民、さらには近隣県民も対象にしたコンテンツ提供による利用者拡大

（２） 高松緑地公園

高松緑地公園の特徴は、以下に示すとおりである。高松緑地公園は、多様なスポーツ施設を有し、鹿島アントラーズのクラブハウスが隣接する魅力的な立地にある一方で、各施設の稼働率が低くメイン利用者である幅広い年代の市民ニーズを十分に満たすことができていないという課題を抱えている。

表 15 高松緑地公園の SWOT 分析

S (強み)	W (弱み・課題)
<p>【コンテンツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> サッカー、野球、テニス、プールなど様々なスポーツ施設を有する サッカーコートについては、日本サッカー協会認定コート <p>【利用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> プール利用者の97%以上は市民利用 <p>【立地】</p> <ul style="list-style-type: none"> プロスポーツチームの鹿島アントラーズクラブハウスが近接している 	<p>【コンテンツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どもから高齢者まで遊べる場の満足度が低い 大会誘致などする際の宿泊施設機能がない <p>【利用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> サッカー場(44%)以外は30%を切る稼働率 特にテニス、野球場は稼働率が低い <p>【立地・交通】</p> <ul style="list-style-type: none"> 周辺は住居エリアではなく工場エリア 基本的には自動車のみ
O (機会)	T (脅威)
<p>【近隣】</p> <ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズのホームタウンであり他市、他県からの来園者も見込める 近隣に飲食(コンビニのみ)、遊ぶ施設はない <p>【住民意識】</p> <ul style="list-style-type: none"> まちの住みやすさについて、各年代70%以上は、住みよいと回答 40歳以上の方は60%以上が定住意向 <p>【ニーズ・動向】</p> <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍からアウトドアや屋外レジャー需要が増加 	<p>【近隣】</p> <ul style="list-style-type: none"> 工業地帯に近隣しており、景気悪化等による企業の撤退 鹿島ハイツや神栖市にも多くの宿泊機能を兼ねるスポーツ施設が存在 <p>【住民意識】</p> <ul style="list-style-type: none"> 若年層(30歳未満)は、約30%が他地域に住みたいと回答

分析を踏まえた公園の方向性として以下のような例が挙げられる。

- ◆ 圏域の拡大による利用者増加策
 - 大会や合宿誘致など他県も含めた利用者の拡大をする場合、休日利用が多くなることからこれまで市民利用が多い状況下で、市民が利用し難くなる可能性がある
 - また、宿泊施設の確保も必要になる。なお、近隣の神栖市にも同機能があることや民間施設の鹿島ハイツと取り合いになる可能性がある
- ◆ コンテンツの充実
 - プロスポーツチームを活用したプログラムやコンテンツの充実

◆ 機能転用

- 稼働率の低い施設（テニス、野球）については、他スポーツへの機能転用

(3) 大野潮騒はまなす公園

大野潮騒はまなす公園の特徴は、以下に示すとおりである。大野潮騒はまなす公園は、鹿行地域（鹿嶋市・神栖市・銚田市・潮来市・行方市）唯一のプラネタリウムを含む文教施設を有する一方で、長期的な利用者数の減少等の課題を抱えている。

表 16 大野潮騒はまなす公園の SWOT 分析

S (強み)	W (弱み・課題)
<p>【コンテンツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ハマナスや桜、梅、さつき、つつじなどの美しい花々が四季折々楽しめる ・ ジャンボすべり台全長 154m のジャンボ滑り台（当時は日本一） ・ 自然の沢を利用した溪流散策路、弁天池のある水と憩いのひろばなど楽しめる ・ 歴史と宇宙を楽しめる施設を有し（鹿行エリアで唯一のプラネタリウム）、近年増加傾向にある <p>【利用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市外利用者も見込める <p>【立地】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海岸まで 500m の立地 	<p>【コンテンツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子どもから高齢者まで遊べる場の満足度が低い ・ 近隣の小見川に 200 席規模のプラネタリウムがある （宿泊施設や BBQ など様々なコンテンツを抱える施設） <p>【利用状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ プラネタリウムについて 70% は個人利用であり団体利用が少ない ・ 資料館については、10 年前と比較すると大きく減少 ・ 入館者について、秋及び冬に落ち込む <p>【立地・交通】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 駅から 1 km であり、基本的には自動車 ・ カシマスタジアム、クラブハウスからはやや距離がある
O (機会)	T (脅威)
<p>【近隣】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 鹿島アントラーズのホームタウン ・ 近隣に飲食店等はほぼない <p>【住民意識】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まちの住みやすさについて、各年代 70% 以上は、住みよいと回答 ・ 40 歳以上の人は 60% 以上が定住意向 <p>【ニーズ・動向】</p>	<p>【近隣】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 海岸沿いにキャンプ場がある <p>【住民意識】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 若年層（30 歳未満）は、約 30% が他地域に住みたい

<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ禍からアウトドアや屋外レジャー需要が増加 	
---	--

分析を踏まえた公園の方向性として、以下のような例が挙げられる。

- ◆ 圏域の拡大による利用者増加策
 - 広域利用者は現状存在するが、より長く滞在してもらうためのコンテンツ、または機能のリニューアルを行う
- ◆ コンテンツの充実
 - プラネタリウムについては、エンタメ・ライブ配信など多機能化等（年間を通して活用、団体客の確保）
- ◆ 機能の追加
 - 資料館など一部リノベーションし、交流スペース等の確保（年間を通して活用、団体客の確保）

②収支状況における課題と方向性

各公園の収支状況と課題解決の方向性について整理した。各施設とも約 80～90%は指定管理料で賄われている。利用者拡大によるさらなる収益確保に向けて、新たな機能導入やコンテンツ・プログラムの充実が想定される。

また、支出面における方向性として、施設バンドリング管理や業務の包括化によるコスト削減が想定される。

表 17 課題と方向性整理（収支）

収支状況	改善の方向性
<p>【ト伝の郷運動公園】</p> <p>（収入）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設利用料収入は全収入の約 14%、自主事業は約 4%であり、約 80%は指定管理料で成り立っている。 <p>（支出）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支出については、人件費約 60%、事業費約 40%となっている。 	<p>（収入）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 魅力的なコンテンツやプログラムの充実による利用者の拡大 ➢ 自主事業等の充実による収益拡大 ➢ 大会やイベント開催による収益拡大 <p>（支出）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 他施設との連携による人員共有化によるコスト削減 ➢ 類似施設や業務に係る共同発注や業務マスメリットによるコスト削減
<p>【高松緑地公園】</p> <p>（収入）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設使用料収入は、全収入の約 10%であり、約 90%と多くが指定管理料で賄われ 	

収支状況	改善の方向性
<p>ている。</p> <p>(支出)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 約 40%は人件費、残り約 60%は事業として支出されている。 	
<p>【大野潮騒はまなす公園】</p> <p>(収入)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 施設入館料は約 10%で、残り約 90%は指定管理料で賄われている。 <p>(支出)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業費に約 90%、管理費に約 10%となっており、施設の運営上必要となる人件費や委託費に多く充てられている。 	<p>(収入)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 魅力的なコンテンツやプログラムの充実による利用者の拡大 ➢ 新たな機能導入や公園リニューアルによる魅力向上と収益確保 <p>(支出)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 類似業務については、共同発注することによるコスト削減

③契約形態における課題と方向性

(1) 業務範囲

現状の契約業務範囲について、施設・公園の維持管理・運営を主体としたものである。

なお、修繕業務については、年間の上限額が 30～50 万円/年であり、かなり小規模な事象のみを対象としていることから、修繕業務範囲の拡大によるコスト削減について検証が必要となる。

表 18 課題と方向性整理（業務範囲等）

現状の業務範囲	方向性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 各公園ともに施設の維持管理・運営を主体としている。 ・ 日常点検や法定点検以外の修繕等範囲については、30～50 万円/年を上限とし、簡易な事象のみ対応している。その他は、市により対応している。 ・ 自主事業については、一定自由に実施可能な契約条件である。 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 修繕等の一部業務拡大によるコスト削減の可能性を検証

(2) 契約形態

現在、ト伝の郷運動公園及び高松緑地公園については、スポーツ系施設と一部文化施設を含み包括化されているが、施設毎に管理者が明確に分離されており、包括化した効果を十分に活かしきれていない可能性がある。したがって、公園のバンドリング管理・包括管理の効果として見込める人員の共通化や類似業務の共同発注などが対応可能な組織形態に改善することで、コスト削減が想定される。

4. 都市公園の有効活用に向けた検討

4-1 有効活用方策の整理

①上位計画等踏まえた方策整理（理想型）

(1) 第三次鹿嶋市総合計画後期基本計画

基本目標の1つである「スポーツでつながるまちづくり」において、2つの政策が示されている。1つ目の政策では、スポーツ交流の促進及びスポーツによる産業の創出が規定され、2つ目の政策では、スポーツ活動の推進が規定されている。

表 19 基本目標「スポーツでつながるまちづくり」における政策及び方針

政策	方針	概要
笑顔あつまるスポーツのまち	スポーツによる多様な交流の推進	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズのホームタウンとしての知名度や年間を通じて多くのスポーツ愛好者が本市を訪れていることを生かし、全国・関東圏の広域スポーツ大会を誘致するなど、交流事業の充実に努める。 海岸を活用し、スポーツを通じた交流の推進と、観光・宿泊等との連携を強化する。 スポーツ団体(鹿嶋市体育協会やかしまスポーツクラブを含む)やボランティアの協力を得て、各種スポーツイベント開催の支援体制を構築する。
	「スポーツのまち 鹿嶋」のイメージづくり	<ul style="list-style-type: none"> 第74回国民体育大会茨城大会の開催や、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会のサッカー競技会場(予定)であることを契機に、「スポーツのまち鹿嶋」を全国に発信し、イメージアップに努める。 「武の神」が祀られている鹿嶋神宮や剣聖・塚原ト伝を様々な機会を通じて全国にPRすることで、「武道のまち」としてのイメージの周知に努めるとともに、観光客の増加を図る。 スポーツを通じて元気で豊かなまちづくりを推進するために、「スポーツ交流都市宣言」の制定を検討する。
	スポーツを核にした地域連携	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島アントラーズのホームタウンである鹿行5市で連携し、サッカー大会やその他スポーツ大会を通じて、観光・宿泊等のスポーツ交流の拡充や地域力の向上に努める。
	スポーツによる地域の活性化の促進	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ大会等を開催し、地域における産業交流を促進し、地域の活性化を図るとともに、市民の気運醸成を図る。 鹿行地域における広域での連携体制を充実させ、鹿島アントラーズのホームゲームへの来場者や各種スポーツ大会への来訪者に対して、観光への誘導や特産品のPR・販売を行うことで、地

政策	方針	概要
		域の活性化を図る。
	スポーツと観光事業などとの連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツでの来訪者の滞在時間の延長等を目指し、宿泊・食事等の観光事業と連携し、スポーツによる経済効果を高めていく。 ・ 第74回国民体育大会茨城大会や、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催による全国、世界各国からの来訪者に対するおもてなし事業の醸成を図る。
	民間活力によるスポーツ関連事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種スポーツ・健康づくり事業の推進やスポーツ施設の充実を図るにあたり、企業版ふるさと納税や寄付金制度等の民間活力の活用を検討する。
健康で活気みなぎるまち	スポーツ・レクリエーション活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 鹿嶋市体育協会やかしまスポーツクラブ、スポーツ推進委員が行うスポーツ・健康づくり事業の充実に努め、スポーツ実践者数の増加を図る。 ・ 市民がスポーツを楽しめる場として、総合型地域スポーツクラブ「かしまスポーツクラブ」の活動を支援する。 ・ 市民の年齢や体力に応じて取り組めるニュースポーツ（タグラグビー、スポーツチャンバラ、輪投げ、グラウンドゴルフ等）の普及を支援する。
	スポーツ団体への支援と指導者の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市民自ら主体的に取り組むスポーツ・健康づくり活動の支援のあり方や、スポーツを核にした地域活性化を考える機会としてスポーツ指導者を対象に「かしまスポーツコンベンション」を継続的に開催し、スポーツ関係者の交流を促進する。 ・ 専門講座「かしまスポーツカレッジ」を継続的に開催し、豊かな指導技術と運営能力を持つスポーツコーディネーターの養成に努める。 ・ 競技スポーツの活性化を目指し、全国スポーツ大会出場報奨金等により、全国スポーツ大会に出場する個人や団体に対して支援する。
	スポーツ環境の整備・充実	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存施設の適正管理や改修を行い、利用者の利便性の向上を図るとともに、市民ニーズに沿ったスポーツ施設の充実を図る。 ・ 市民の健康づくりにつながることを期待できる屋内温水プールを整備する。 ・ 市民のスポーツ実践機会の創出と、広域でのスポーツ大会を開催することによる競技スポーツの強化を図るため、総合スポーツ公園の整備について検討を進める。

出典：第三次鹿嶋市総合計画後期基本計画

(2) 第2次鹿嶋市スポーツ推進計画

(ア) 基本目標

「第三次鹿嶋市総合計画後期基本計画」の関連計画である「第2次鹿嶋市スポーツ推進計画」では、4つの基本目標が示されている。

表 20 第2次鹿嶋市スポーツ推進計画における基本目標

基本目標	概要
スポーツ活動の推進と習慣化	<ul style="list-style-type: none"> 誰もがスポーツに親しむことのできる生涯スポーツ社会を早期に実現するために、鹿嶋市スポーツ推進委員連絡協議会やNPO法人鹿嶋市体育協会、NPO法人かしまスポーツクラブ、各まちづくりセンターなどと連携を深めてその活動を推進する。そして、早期に成人の週1回以上のスポーツ実施率を50%以上になることを目指すとともに、市民生活におけるスポーツの習慣化を図る。
スポーツによる交流	<ul style="list-style-type: none"> 「観る」「体験する」「交流する」というスポーツの多様な側面を生かし、スポーツ大会やイベントの開催などを通じて、スポーツを核とした様々な交流活動を積極的に推進する。
スポーツ環境の整備・充実	<ul style="list-style-type: none"> 市民の誰もが、いつでも、どこでも、スポーツを楽しむことのできる「生涯スポーツ社会」の実現を目指すために、スポーツ機会の提供、指導者の育成、スポーツ関連施設の整備、情報収集・提供などスポーツ環境充実を目指す。
スポーツコンベンションビューローの活用	<ul style="list-style-type: none"> スポーツの持つ多面的な価値、可能性をまちづくりに効果活用するため関係部署や関連する企業と連携し、スポーツコンベンションビューロー設置を目指す。

出典：第2次鹿嶋市スポーツ推進計画

(イ) 重点目標と方針

基本目標に対応する形で重点目標と方針が提示されており、とりわけ「スポーツ事業の開催と機会提供」及び「スポーツ施設の充実」が当該事業と関連が深い。

表 21 第2次鹿嶋市スポーツ推進計画における重点目標と方向

重点目標	取り組みの方向
スポーツ指導者の育成・確保	<ul style="list-style-type: none"> 体育授業や中学生の運動部活動における指導者確保に向け、鹿島アントラーズとも連携し、外部指導者の充実に取り組みます。 多様化するスポーツニーズに対応するため、国・県主催の生涯スポーツ指導者養成講座への参加や、市独自の研修会を開催しながら指導者の育成に努めます。

重点目標	取り組みの方向
	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ推進委員、NPO法人鹿嶋市体育協会、NPO法人かしまスポーツクラブなどの指導者と連携を図りながら、国・県で開催される指導者研修会に参加し指導者としての資質を高めます。 ・ 生涯スポーツ社会における幅広い年代層の市民ニーズに応えるために、技術指導だけでなく事業の企画立案などに応えることができる指導者養成に努めます。 ・ 日々変化するスポーツ指導の技術や知識について、研修などの受講により、安全な指導ができる指導者の育成に努めます。 ・ 国・県の制度とリンクする市独自のスポーツ指導者認定制度の充実を図ります。 ・ スポーツ指導者登録（リーダーバンク）の一層の充実と積極的な周知活用を図ります。
<p style="text-align: center;">スポーツ事業の開催と機会提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たにスポーツをしようとする者の導入事業を担うNPO法人かしまスポーツクラブや、各まちづくりセンターの健康スポーツ教室、学校スポーツ施設開放事業への支援充実に努めます。 ・ 健康志向型スポーツやレクリエーション種目を含め、子どもから高齢者までの各年代層に合った事業プログラムを作成します。また、再度スポーツに挑戦しようとする人々のために容易に取り組むことができるスポーツ・レクリエーション種目の導入を検討します。 ・ スポーツコンベンションビューローを活用し、カシマスポーツセンターやト伝の郷多目的球技場などの施設を活用した、広域的な大会の誘致を積極的に進めます。
<p style="text-align: center;">スポーツ団体の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ団体の運営は自助努力を主眼に置きながら、補助制度の充実・活用や指定管理者制度による支援の充実に努めます。 ・ スポーツ関係団体の役割分担など、連携の充実強化を図ります。 ・ スポーツ団体育成のため、中心となる指導者への支援や定期的な連絡協議会などの開催により、団体間の交流や情報交換の場を設けながらスポーツ団体の支援に努めます。 ・ 各種大会やイベント情報、施設の空き状況等の情報を提供し、スポーツ団体の活動を支援します。 ・ 将来のオリンピック選手等の一流選手の育成については、トップアスリートによる大会やスポーツ教室・講演会などを実施し、意識の高揚を図ります。
<p style="text-align: center;">スポーツ施設の充</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存の施設を有効利用しながら老朽化した施設を段階的に整備

重点目標	取り組みの方向
実	<p>し、市民のニーズに合った施設の充実に努めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 障がい者や幅広い年代層の人が利用しやすいように、既存施設のバリアフリー化などニーズに応じた整備計画を進めます。 ・ 市内のスポーツ施設整備計画を策定し、施設の整備と充実に努め、地域スポーツや健康づくりを推進し、「スポーツ先進のかしま」に相応しい環境を目指します。 ・ スポーツ施設利用者やスポーツ団体などの協力を得ながら、施設的环境整備に取り組むなど、施設の管理運営においても協力が得られるボランティアを支える管理体制の構築を図ります。 ・ 海岸（海）や湖岸（川）、林間など、恵まれた自然を活かしたスポーツ環境の整備に努めます。 ・ 北海浜多目的球技場等グラウンドの芝生化の推進を図っていきます。
スポーツ情報の提供	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報かしまやFMかしま、市ホームページ（かしまスポーツナビ）などの情報媒体を通じて多面的なスポーツ情報を提供し、市民が容易にスポーツ機会へ取り組むことのできる環境を目指します ・ 施設情報、施設案内情報、団体情報などを含めNPO法人鹿嶋市体育協会・NPO法人かしまスポーツクラブ等スポーツ関係団体と情報の提供や発信方法について、整備充実に努めます。 ・ 民間のスポーツ施設や宿泊施設の充実に合わせ、これらの利用促進を図るPR活動を推進し、スポーツ合宿基地の機能を高めます。 ・ イベント情報の発信やスポーツ情報（計画・結果）の公表を図ります。 ・ インターネット、ホームページの内容を充実します。 ・ 県、近隣市町とのスポーツ情報交換ネットワークをつくり、各地の大会・イベント情報や施設利用情報など市民がスポーツに親しみやすい環境を作ります。 ・ スポーツ情報や大会誘致等、市内の民間スポーツ事業者とも横の連携を図るためにスポーツコンベンションビューローを活用していきます。
障がい者スポーツの育成・推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障がい者がスポーツ活動に取り組むために、スポーツに関する様々な情報を容易に入手できる環境の整備充実に努めます。 ・ 障がい者の各種スポーツ大会への参加を支援するとともに、福祉関連部局との連携を強化し、選手及び指導者の育成などサポート体制づくりを進めます。

重点目標	取り組みの方向
	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者が参加できるスポーツの普及やスポーツ大会を開催し、「健康づくりと生きがいづくり」や健常者との交流促進に努めます。 スポーツ・レクリエーション活動に係る公共施設のバリアフリー化に努めます。

出典：第2次鹿嶋市スポーツ推進計画

(3) 上位計画から導き出される導入機能検討の方向性

上位計画 2 つから導き出される導入機能検討において配慮すべき内容として、既存施設を維持しつつ新たな機能導入や利用者に配慮したユニバーサルデザイン、また日帰り観光客が多い中、宿泊客増加に向けた PR 強化や受け入れ体制の強化、さらに地域資源・スポーツ団体との効果的な連携が必要となる。これらの内容を配慮し、具体的導入機能を検討していく必要がある。

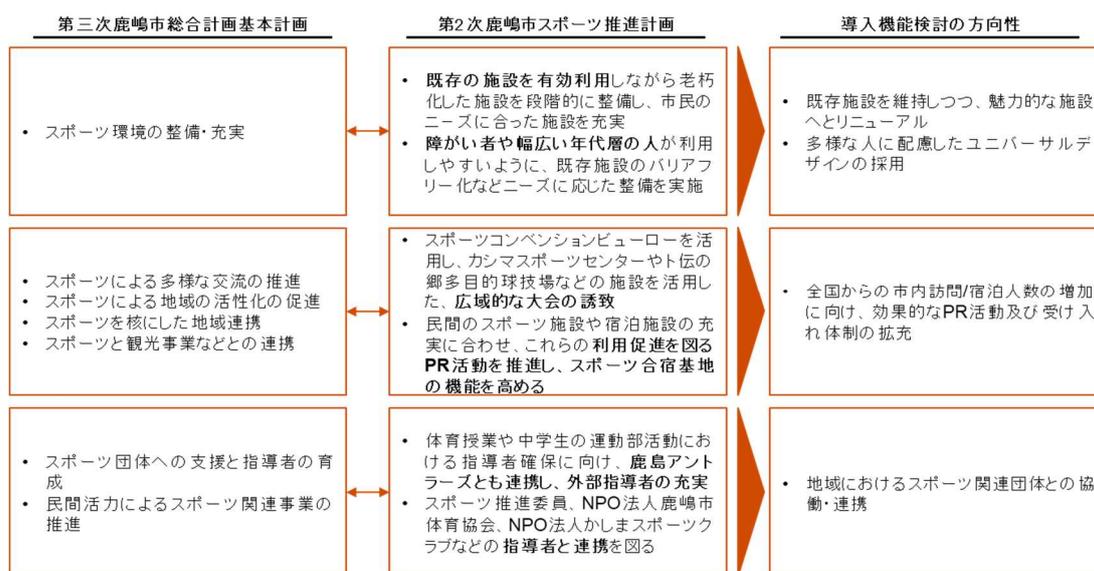


図 36 上位計画から導き出される導入機能検討の方向性

②課題を踏まえた方策整理（課題型）

これまで整理した課題について方向性を以下に整理した。各公園において利用者拡大のためのプログラム充実や新たなコンテンツの導入、バンドリングや一体管理運営によるコスト削減が想定される。そして、これらを実現するため、事業スキームの構築では民間事業者の自由度の拡大が重要になる。

表 22 各課題と方向性

課題観点	方向性
利用状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各公園の稼働率は低く、利用者拡大方策が必須となる。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 利用者及び圏域拡大 ➢ プログラムやコンテンツの充実 ➢ 地域資源とのより密な連携
収支状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業収入の 80%以上は指定管理料であり、収入拡大とコスト削減が必要となる。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新たな機能導入による利用者拡大と収入確保 ➢ バンドリングによる人員共通化や共同発注によるコスト削減
契約形態	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務範囲の拡大や民間事業者の自由度の向上によるコスト削減又は賑わい創出に係る事業スキームが必要となる。 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務範囲の拡大 ➢ 賑わい創出に係る民間への自由度拡大

③先行事例整理（比較型）

（1）事例選定の観点

鹿嶋市では、指定管理者制度を活用し民間活力を用いた管理運営を行ってきている。また、国土交通省では、平成 28（2016）年公表の「新たな時代の都市マネジメントに対応した都市公園等のあり方検討会」最終報告書や平成 29（2017）年の都市公園法改正等の動向、そして鹿嶋市における上位計画等を踏まえ、今後さらなる官民連携による賑わいやコスト削減を目指すものとし、以下の観点で事例を選定する。

【選定観点】

- ・ 本市公園が有する機能と類似する公園の事例（スポーツ施設、ボールパーク）
- ・ 公園の賑わい創出に関する PPP 事例（Park-PFI）

(2) 事例の抽出

上記、選定観点に合致する事例を以下に抽出した。

表 23 参考事例一覧

NO.	公園名	発注者	分類
1	柳島スポーツ公園	茅ヶ崎市	スポーツパーク
2	新潟県スポーツ公園	新潟県	スポーツパーク
3	那須スポーツパーク	大田原市	スポーツパーク
4	県立幕張海浜公園 ZOZO マリ ンスタジアム	千葉県	ボールパーク
5	楽天生命パーク宮城	仙台市	ボールパーク
6	横浜動物の森公園	横浜市	Park-PFI 活用事例
7	中瀬草原	平戸市	Park-PFI 活用事例
8	代官山公園	むつ市	Park-PFI 活用事例
9	武生中央公園	越前市	Park-PFI 活用事例

(3) 事例整理

事業名	柳島スポーツ公園整備事業
発注者	茅ヶ崎市
対象施設等概要	     <p data-bbox="587 1473 1166 1507">画像出典：柳島スポーツ公園 HP、茅ヶ崎市 HP</p>
	<p data-bbox="387 1525 472 1559">【概要】</p> <p data-bbox="373 1570 1374 1697">相模川河畔スポーツ公園の移転に伴い、「人々が安心して集い、みどりを感じ、こころとからだを育む、周辺と一体となったスポーツ公園の整備」を基本テーマとして整備。</p> <p data-bbox="387 1715 528 1749">【対象業務】</p> <p data-bbox="373 1760 879 1794">統括管理、設計、建設、維持管理、運営</p> <p data-bbox="387 1812 528 1845">【対象施設】</p> <ul data-bbox="373 1861 1374 1986" style="list-style-type: none"> ・ 多目的広場/コミュニティ広場 ・ 総合競技場/テニスコート/ジョギングコース ・ クラブハウス（管理室・救護室・シャワー室・多目的室・サイクルステーション）

	ョン・レストラン・コミュニティスタジオ・コンディショニングセンター)
事業手法	PFI (BTO 方式)
事業期間	平成 27 年 1 月～平成 50 年 3 月 31 日 (23 年間)
運営者	茅ヶ崎スマートウエルネスパーク(株) (代表企業：亀井工業ホールディングス(株)、その他構成企業複数)
事業効果 期待効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ VFM: 6.5% ・ 効果的な業務遂行や長期的な維持管理・運営を見据えた施設計画による市の財政負担の縮減 <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツの振興、市民の健康増進、地域に密着したサービスの展開 ・ 市内事業者・店舗等の活用、地域人材の活用、市内での資材や物品等の調達、地域社会との連携等を通じた地域への貢献、市内事業者の育成、市内経済の活性化

出典：茅ヶ崎市 HP (柳島スポーツ公園整備事業)、内閣府 事例集

事業名	新潟県スポーツ公園運営管理事業
発注者	新潟県
対象施設等概要	 <p data-bbox="655 1375 1086 1406">画像出典：新潟県スポーツ公園 HP</p>
	<p data-bbox="384 1429 475 1460">【概要】</p> <p data-bbox="373 1473 1369 1697">年々都市化の進む新潟市において、「森と湖」をテーマに、自然と触れあうことにより、ふるさとへの思いを持ち続けてもらう場とする。さらに、高齢化が進む社会環境の中、県民の健康増進の身近な場、核家族化する家族コミュニケーション提供の場として、豊かな緑の中、幅広い年齢層に対応するスポーツレクリエーションの拠点とする。</p> <p data-bbox="384 1713 531 1744">【対象業務】</p> <p data-bbox="373 1758 882 1792">運営、維持管理、管理業務、物販その他</p> <p data-bbox="384 1807 531 1839">【対象施設】</p> <ul data-bbox="373 1852 879 1986" style="list-style-type: none"> ・ 遊具広場（迷路・すべり台等 18 種） ・ 多目的運動広場（サッカー・野球） ・ バーベキューエリア/カフェ/売店

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自然生態園/ビジターハウス ・ レストハウス（談話・休憩スペース）
事業手法	指定管理者制度
事業期間	令和2年4月1日～令和7年3月31日（5年間） 管理運営実績の評価により5年間の延長が可能
運営者	アルビレックス新潟・都市緑化センターグループ
事業効果 期待効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 実際の利用料金収入額が、指定管理料の算定の際に定めた利用料金収入見込額を上回った場合は、上回った金額の半分を県に納付。 <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 継続的な事業運営の実現 ・ 公園利用者の利便性向上 ・ 公園周辺の関連施設や自治体との連携による地域の魅力向上

出典：新潟県 HP、新潟県スポーツ公園 HP

事業名	那須スポーツパーク
発注者	※民間事業
対象施設等概要	   <p>画像出典：那須スポーツパーク HP</p> <p>【概要】 那須スポーツパークは、多様な運動施設に加え、BBQ ガーデン・レストラン等の便益施設、団体旅行に対応可能な大規模休養施設等を有している</p> <p>【対象業務】 維持管理、運営</p> <p>【対象施設】 テニスコート、グラウンド、サッカー／フットサルコート、BBQ ガーデン、会議室、コテージ／ログキャビンなど</p>
事業手法	民設民営
事業期間	—
運営者	公益財団法人東京海上スポーツ財団
事業効果 期待効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 年間利用者総数 56,969 人（平成 30（2018）年度） <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域住民の交流の場、賑わい創出

出典：那須スポーツパーク HP

事業名	ZOZO マリンスタジアム周辺のボールパーク化
発注者	千葉県、千葉市
対象施設等概要	 <p data-bbox="638 1041 1109 1075">画像出典：千葉ロッテマリーンズ HP</p> <p data-bbox="375 1086 1380 1310">【概要】 幕張海浜公園の活性化への取り組みの一つとして、ZOZO マリンスタジアム及びその周辺を「ボールパーク（※）化」して球場と周辺エリアを一体的に管理運営することで、更なる「エンターテインメント空間」の醸成、「体験するスポーツ」の場の提供等の実現を目指す。</p> <p data-bbox="375 1332 1380 1411">【対象業務】 設計、建設、維持管理、運営</p> <p data-bbox="375 1433 1380 1500">【対象施設】 遊戯施設、駐車場</p>
事業手法	設置許可、指定管理者制度
事業期間	平成 28 年 4 月 1 日から令和 3 年 3 月 31 日まで
運営者	千葉ロッテマリーンズ
事業効果期待効果	<p data-bbox="375 1668 1380 1702">【定性効果】</p> <ul data-bbox="375 1713 1380 1803" style="list-style-type: none"> ・ 利用者への利便性向上、公園全体の活用方法の拡大 ・ 地域住民や地域と連携した交流による地域経済の活性化等

※ボールパーク：競技場としての野球場に加え娯楽施設や飲食店などを併設しエンターテインメント性を付与した施設。

出典：千葉県・千葉市 HP、千葉ロッテマリーンズ HP

事業名	楽天生命パーク宮城
発注者	宮城県
対象施設等概要	    <p style="text-align: center;">画像出典：楽天生命パーク宮城 HP</p> <p>【概要】 「スマートスタジアム」化に向けた改修やスタジアム内の飲食店等便益施設の整備以外にも、スタジアム隣接の遊園地・アスレチック等を備えた遊戯施設、宿泊施設等整備の大規模な投資を実施。</p> <p>【対象業務】 改修・設置、維持管理、運営、更新</p> <p>【対象施設】 球場設備、園内遊園施設、宿泊施設</p>
事業手法	管理許可制度、負担付寄附
契約期間	平成31年1月15日～
運営者	株式会社楽天野球団
事業効果期待効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 球場のネーミングライツ契約金の1/4に相当する約5,000万円の収入 ・ 球場の維持管理に係る経常経費の解消 <p style="text-align: center;">※球場の管理運営業務委託による効果</p> <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者の利便性向上 ・ コミュニティ活動等を通じたパーク全体の魅力向上

出典：楽天イーグルス HP

事業名	横浜動物の森公園
発注者	横浜市
対象施設等概要	 <p>画像出典：横浜市 HP、フォレストアドベンチャーよこはま HP</p> <p>【概要】 市民レクリエーションや緑の拠点として整備を進める広域公園。よこはま動物園ズーラシアに隣接する区域の一部を公募対象とし、公園施設（遊戯施設等）の収益を周辺の施設整備、樹林地管理等に還元することで、より魅力ある空間を構築。</p> <p>【対象業務】 設計、建設、管理運營業務</p> <p>【対象施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公募対象公園施設：トレイルアドベンチャー（MTB 等向けコース）/フォレストアドベンチャー（アスレチック） ・ 特定公園施設：森の中の遊歩道、舗装、ベンチ等
事業手法	Park-PFI
事業期間	平成 31 年 4 月 12 日～平成 51 年度 4 月 11 日（20 年間）
運営者	有限会社パシフィックネットワーク
事業効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公園施設の使用料収入 120 円／㎡・月（新たに施設を設置する場合） 1,820 円／㎡・月（横浜市建築物を使用・管理する場合） <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公園の魅力と賑わい創出 ・ 利用者体験の質向上

出典：横浜市 HP

事業名	中瀬草原整備・運営事業
発注者	平戸市
対象施設等概要	 <p>画像出典：吹田市 HP</p> <p>【概要】 中瀬草原は、玄界灘を一望に見渡すことができる大草原として、人々が気軽に利用できる寛ぎの場として活用される。民間事業者の優れたノウハウと資金を導入し、優れた自然環境や景観を活かしたレクリエーションの場創出や賑わいの場創出を目的とする。</p> <p>【対象業務】 設計・建設・維持管理・運営</p> <p>【対象施設】 公募対象公園施設：キャンプ場・管理棟・カフェ 特定公園施設：休養施設の外構</p>
事業手法	Park-PFI
事業期間	令和2年4月～（20年間（10年以内に1回の更新が可能）） ※契約は令和元年8月、整備期間：令和2年3月までに完成
運営者	株式会社中瀬草原キャンプ場 （構成企業：日本工営（株）/星野建設（株））
事業効果期待効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 公園施設の使用料収入 約170円/㎡・年（設置許可） 約0.07円/㎡・年（管理許可） <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期・継続的な事業運営の実現 公園の魅力向上、賑わいの創出及び地域の活性化

出典：平戸市 HP

事業名	代官山公園
発注者	むつ市
対象施設等概要	 <p>画像出典：むつ市 HP</p> <p>【概要】 まちなみや公園の活力・魅力低下などの問題を解決するため、利用者や地域とのコミュニケーションにより空間を紡ぎ、創り上げていく『コミュニケーション・インフラ』の考え方のもと、明るい未来を目指した公園づくりを推進。</p> <p>【対象業務】 設計、建設、維持管理、運営</p> <p>【対象施設】 トレーラーハウス、グランピングテント・キャンプサイト、ドッグラン、コミュニティスペース、管理事務所、屋外トイレ等</p>
事業手法	Park-PFI
事業期間	令和3年8月～（20年間） ※設計・整備：令和2年7月以降
運営者	株式会社むつ不動産取引センター
事業効果	<p>【定量効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 公園施設使用料収入 384 円／㎡・年 <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 公園・地域の魅力向上、賑わい創出 宿泊利用を通じた地域への観光促進、経済振興

出典：むつ市 HP

事業名	武生中央公園
発注者	越前市
対象施設等概要	   <p style="text-align: center;">画像出典：越前市 HP</p> <p>【概要】 老朽化した水泳設備の再構築に際し、「越前市スポーツ推進プラン」に基いて市民の健康増進、余暇利用、水泳競技力の向上、小学校の水泳授業等、通年で多用途に活用できる水泳場を整備。</p> <p>【対象業務】 設計、建設、管理運営</p> <p>【対象施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公募対象公園施設：屋内遊技場、スポーツジム、コンテナショップ、賑わい広場、園内電車 ・ 特定公園施設：屋内水泳場、駐車場
事業手法	Park-PFI
事業期間	令和2年9月～（基本協定締結日より20年間）
運営者	TCP共同事業体 （代表企業：カワイ株式会社、構成団体：株式会社カワイトレーニングパーク他5社）
事業効果期待効果	【定量効果】
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公園施設使用料収入（月） 当該土地1㎡当たりの固定資産評価相当額×0.6%×使用面積

	<p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 公園利用者の利便性向上 ・ 地域連携による中心市街地の魅力向上、活性化
<p>その他事業の特徴</p>	<p>サウンディング型市場調査を実施。</p>

出典：越前市 HP

(4) 事例を踏まえた導入効果の整理

公園の有効活用事例から見える効果について、官民連携手法の活用によるコスト削減や新たな財源確保が見られた。

また、賑わい創出に関しては、地域住民へのサービス向上や公園自体の利便性向上・地域の魅力向上に貢献している。

表 24 事例を踏まえた効果

導入及び期待効果の観点	内容
コスト削減又は収益拡大	<ul style="list-style-type: none">・ PPP (PFI) 手法活用による事業費の削減、財政支出の低減を実現。・ ネーミングライツ導入による新たな財源確保。・ 規定された収入を超えた施設使用料収入については、レベニューシェアによる双方の利益確保。・ 一体管理による維持管理・運営費用の削減。
賑わい創出	<ul style="list-style-type: none">・ 地域企業の参画による地域に密着したサービスの展開。・ 市民へのスポーツ振興や市民健康増進への寄与。・ スポーツ施設のみでなく、アウトドアや飲食機能の導入による公園利用者の利便性向上や地域の魅力向上・ 遊園施設や宿泊施設の新たな導入による公園全体の魅力向上。・ 民間事業者の優れたノウハウと資金を導入し、優れた自然環境や景観を活かしたレクリエーションの場創出や賑わいの場創出

(5) 事例を踏まえた導入機能の整理

当該事業に関する3公園の特性を考慮し、先行事例で導入されている機能について整理した。先行事例と当該事業の既存施設を考慮すると、新たな導入機能としてはカフェやレストラン・BBQなどの飲食機能、キャンプやグランピング等の宿泊機能、市民が憩う場などのコミュニティ交流空間、子どもの遊び場、アスレチックコースなどが想定される。

表 25 事例を踏まえた導入機能整理

自治体情報		事業情報							整備・運営等手法
自治体名	人口(2020/4時点)	事業・施設名	修景施設	休養施設	遊戯施設	運動施設	教養施設	便益施設	
神奈川県茅ヶ崎市	241,925	(仮称)柳島スポーツ公園整備事業			多目的広場 コミュニティ広場(ふわふわドーム・芝生)	総合競技場(人工芝) メインスタンド棟 テニスコート ジョギングコース		クラブハウス (管理室・受付・救護室・シャワー室・多目的室・サイクルステーション・レストラン・コミュニティスタジオ・コンディショニングセンター(鍼灸整骨院))	PFI BTO方式
栃木県大田原市	73,229	那須スポーツパーク		宿泊施設(本館/別館計4棟・コテージ6棟・ログキャビン3棟) 温泉(本館内に設置)		サッカー場 野球場 テニスコート フットサル場 グラウンド・ゴルフ場	会議室(本館内に設置)	レストラン バーベキューガーデン	民設民営
新潟県	2,206,566	新潟県スポーツ公園	修景池 公園事務所・サービスセンター(南北) ながたの森	レストハウス(談話・休憩スペース)	遊具広場(ターザンロープ・迷路・すべり台等18種)	多目的運動広場(サッカーコート・野球グラウンド) *HARD OFF ECOスタジアム *デンカビックスワンススタジアム	自然生態園 ビジターハウス(展示学習室)	バーベキューエリア(芝生地) カフェ 売店	指定管理者制度
千葉県・千葉市	6,280,344	県立幕張海浜公園ZOZOマリンスタジアム周辺のポールパーク化			マリッジ広場(子供用キャッチボール広場)			駐車場拡張	指定管理制度
宮城県	2,291,972	楽天ボールパーク		・宿泊施設(スマイルグリコパーク内)				・スマイルグリコパーク(観覧車・メリーゴーランド・クライミング設備・アスレチック・ぼよんぼよん(子供用遊具)等) ・グリコパーク内カフェ ・飲食店・キッチンカー ・売店 ・BBQエリア(スマイルグリコパーク内)	管理許可
神奈川県横浜市	3,753,771	横浜動物の森公園	森の中の遊歩道・舗装	ベンチ	トレイルアドベンチャー(MTB等向けコース)/フォレストアドベンチャー(アスレチック)				Park-PFI
長崎県平戸市	30,641	中瀬草原整備・運営管理事業	管理事務所	キャンプ場				カフェ	Park-PFI
青森県むつ市	56,227	代官山公園官民連携型賑わい拠点創出事業	管理事務所	トレーラーハウス、グランピングテント・キャンプサイト	ドッグラン、コミュニティスペース				Park-PFI
福井県越前市	82,363	武生中央公園水泳場再整備事業	広場		屋内遊戯場、園内電車	ジム、屋内水泳場		飲食店、駐車場	Park-PFI

④民間ヒアリングを踏まえた方策整理（市場型）

民間ヒアリングにおける新たな導入機能に係る意見について、ト伝の郷運動公園では屋外フィットネス施設や子供の遊び場等の交流施設に関する意見が挙げられた。

また、高松緑地公園については、温水プールの建替えとあわせて温浴施設、そして飲食機能の導入が提案された。

最後に、大野潮騒はまなす公園については、自然豊かな公園であることからアウトドア系の機能である BBQ やアスレチックに関する意見が挙げられた。さらに現在資料館として活用している諸室をリニューアルし、交流スペースとして活用するなどの意見があった。

なお、機能の提案は各種されたものの商圈規模の観点から施設整備を公共側が負担することを条件とされている。（※詳細は「8. 民間事業者ヒアリング」を参照。）

表 26 各公園の導入機能（民間意見）

公園名	民間における導入機能意見
ト伝の郷運動公園	<ul style="list-style-type: none"> ・ ランニングステーションや屋外フィットネス等の収益施設の導入。 ・ スタジアム周辺において子ども屋外運動場や遊び場の運営も想定される。
高松緑地公園	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温水プールの建替えとあわせ、温浴施設や飲食機能の導入。 ・ 温浴施設を導入する場合は、飲食による顧客単価増を考慮する必要があり、あわせて飲食機能の導入。
大野潮騒はまなす公園	<ul style="list-style-type: none"> ・ アウトドア系として BBQ 施設の導入が想定される。 ・ 公園の起伏を利用し、アスレチックコースの設置が考えられる。但し、樹種や樹木の幹径などの条件をクリアできることが条件となる。 ・ 資料館をリニューアルの上、交流スペースや子供の遊び場とすることも想定される。 ・ プラネタリウムについて、現状の機能を更新し多機能化させることで、様々なコンテンツを放映することが可能になる。 ・ 簡易的な宿泊施設だけでなく、その箱を飲食物販機能にも活用することができると想定される。

4-2 有効活用方策の検証

①各公園の方向性整理

前述の 4-1 で整理した上位計画や課題を踏まえた方向性、先行事例や民間ヒアリングを踏まえた方向性を考慮し、各公園のコンセプトや方向性を整理した。また、その方向性に基づき各公園で導入候補となる機能について整理した。

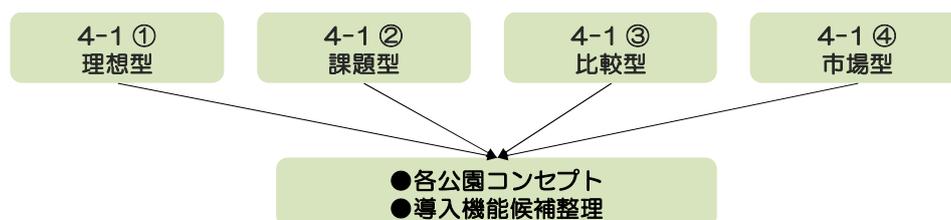


図 37 整理の流れ

(1) ト伝の郷運動公園

ト伝の郷運動公園については、カシマスタジアムに隣接することの地の利を活かし、茨城県民や鹿嶋市民はもとより全国の鹿島アントラーズサポーターを対象と想定する。なお、地域プロスポーツコンテンツも十分に活かし、スポーツを中心とした「みる」、「する」を体感できる空間を想定する。

(2) 高松緑地公園

高松緑地公園は、様々なスポーツ施設が設置されており、茨城県内の特に鹿行エリアの県民を中心とし、幅広い世代が様々なスポーツを楽しめるスポーツパークを想定する。

(3) 大野潮騒はまなす公園

大野潮騒はまなす公園は、豊かな自然に囲まれる公園であり、前述の 2 つの公園とは位置付けが異なる。地形上も起伏があり多くの自然を有することから、アウトドアやレジャーを楽しめる空間とし、茨城県内の幅広い世代の県民をターゲットとして想定する。

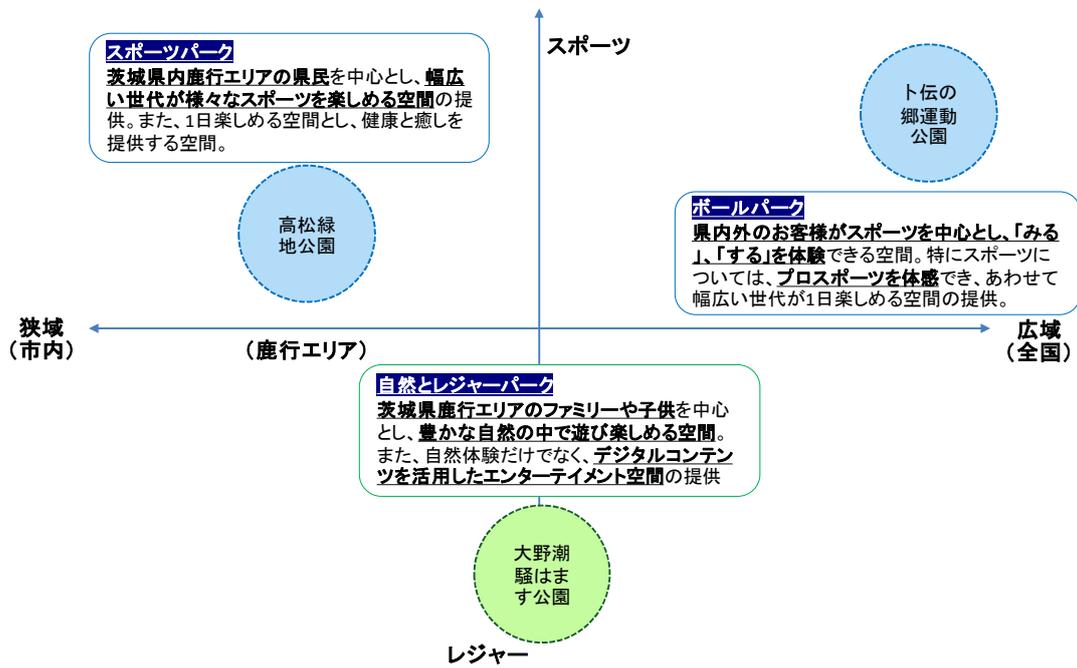


図 38 各公園の方向性

②各公園の導入機能（案）

先行事例や各公園の方向性を考慮し、それぞれの公園について新たな導入機能として想定される機能を整理した。

スポーツ連携がメインとなる 2 公園は重複する部分があり、ト伝の郷運動公園については、子供の遊び場やコミュニティ広場、飲食系施設を、高松緑地公園については、温浴施設やコミュニティ広場、飲食系施設を想定した。

一方、大野潮騒はまなす公園については、自然とレジャーをテーマとした方向性を想定し、キャンプやアスレチック、BBQ 等のアウトドア系、また既存施設を活用し、プラネタリウムの多機能化を想定した。

表 27 各公園の導入機能例

名称	公園の方向性	ターゲット	コスト削減と新たな導入機能			新たな導入機能の選択肢					
			方向性 (重視する施策)	コスト削減	新たな導入機能	修景施設	休養施設	遊戯施設	運動施設	教養施設	便益施設
ト伝の郷運動公園	ボールパーク	県内外の全国	・コスト削減 ・新たな機能導入	○				・コミュニティ広場 ・子供の遊び場			・飲食物販
高松緑地公園	スポーツパーク	鹿行地域	・コスト削減	○	△		・温浴施設	・コミュニティ広場	※既存施設は維持		・飲食物販
大野潮騒はまなす公園	自然とレジャーパーク	鹿行地域+周辺	・コスト削減 ・新たな機能導入	○	○		・宿泊施設(キャンプ、グランピング含む)	・アスレチック ・コミュニティ広場		・プラネタリウムの多機能化	・飲食物販(BBQ)

5. 市内他施設との連携可能性の検討

5-1 市内他施設の連携候補施設の情報整理

①連携候補施設の検討

本業務では、市の掲げる「スポーツでつながるまちづくり」の実現、将来の更新を見据えた支出抑制・財源確保、他の地域資源を組み合わせながらの賑わい創出のための方策の検討を行っている。

本項では本業務の検討対象の3公園の連携により相乗効果が期待できる市内の他施設について、上記の目的を念頭に検討を行う。

市の観光地入込客数の実績を整理すると、鹿島神宮が最も多く、カシマスタジアムが次に多い。本業務の検討対象公園の大野潮騒はまなす公園が3番目となっている。

表 28 鹿嶋市観光地入込客数

(人)

観光地	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
鹿島神宮	1,538,771	1,361,039	1,341,091
カシマスタジアム	341,337	389,552	426,871
下津海水浴場	18,220	29,190	20,124
平井海水浴場	37,400	46,960	38,310
大野潮騒はまなす公園	169,999	219,139	201,993

出典：「鹿嶋市統計書（平成 29 年度版）」

鹿島神宮は観光入込客数が最も多いものの、「スポーツでつながるまちづくり」や将来の更新を見据えた支出抑制・財源確保の観点で相乗効果を生むことが難しいと考えられる。

一方、カシマスタジアムは、茨城県の施設ではあるが、本業務の検討対象の3公園のうち、ト伝の郷運動公園に隣接し、市の掲げる「スポーツでつながるまちづくり」の拠点として市内外の交流が活発になされている。また、市外からの利用者も多いことから、カシマスタジアムを連携の候補として検討する。

②連携候補施設の情報

カシマスタジアム利用者の動向や属性情報等について整理し、本市公園との連携可能性検討に活用する。

(1) 利用者分析

(ア) 施設別利用者数

カシマスタジアムは J リーグ鹿島アントラーズのホームスタジアムとして利用され、令和元年度の年間利用者数は約 63 万人であり、鹿島アントラーズのホームゲームの来場者数が約 7 割を占めている。

運営は、鹿島アントラーズが指定管理者となっており、施設内には、一般利用できるアントラーズスポーツクリニックやカシマウェルネスプラザ、カシマサッカーミュージアムが設置されている。

表 29 カシマスタジアム利用者数

(千人)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
年間利用者数	624	604	630

出典：茨城県「指定管理者による公の施設の管理運営状況（令和元年度分）」

表 30 ホームゲーム年間来場者数

(千人)

	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
ホームゲーム年間 来場者数	428	441	438

出典：鹿島アントラーズ・エフ・シー「地域の価値を高めるスタジアムを創造する」（スポーツ庁主催 スポーツ施設のストックマネジメント及びスタジアム・アリーナ改革合同セミナー 2019 年 11 月 27 日 資料）及びヒアリングを基に作成

(イ) 利用者属性 (年齢、性別)

鹿島アントラーズのホームゲームにおけるホーム応援者は、男性が約 60%、女性が約 40%と男性がやや多い。年齢分布は40代が23.5%で最も多く、30代19.5%、22歳～29歳15.5%、50代14.4%、22歳以下合わせて14.7%と幅広い年齢層が来場している。

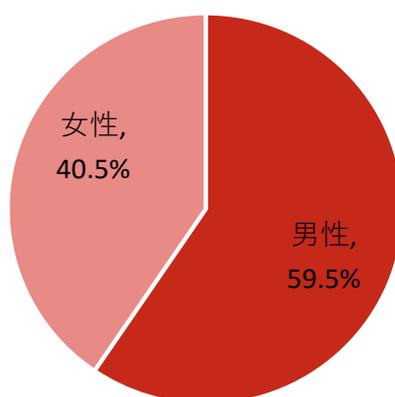


図 39 観戦者の性別

出典：Jリーグ「Jリーグ スタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」を基に作成

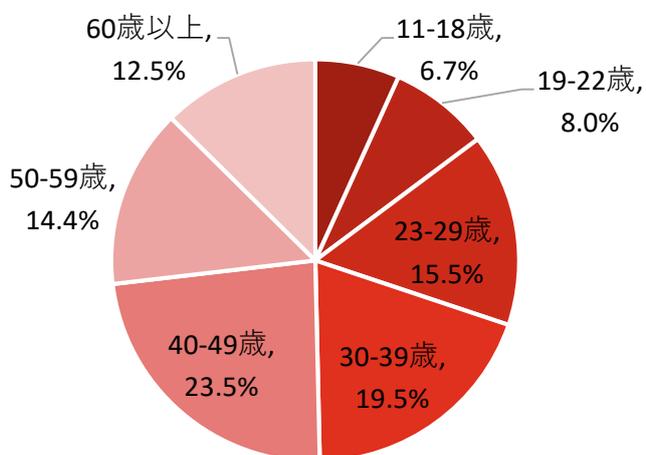


図 40 観戦者の年齢分布

出典：Jリーグ「Jリーグ スタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」を基に作成

(ウ) 利用者の居住地

鹿島アントラーズのホームゲームにおけるホーム応援者は、県内(活動区域内)が63.8%、県外(活動区域外)が36.2%であり、観戦者の上位3都市は鹿嶋市12.8%、ひたちなか市6.4%、水戸市4.8%となっている。また、潜在的な来場者を含めたファンの居住地は県外が約70%、特に首都圏が約40%いる。

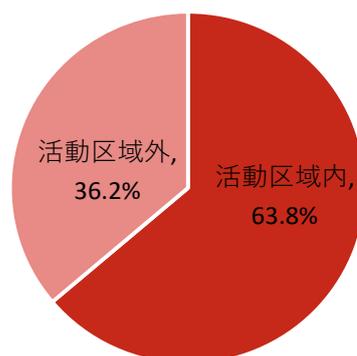


図 41 観戦者の居住地(活動区域内・外)

出典：Jリーグ「Jリーグ スタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」を基
に作成

表 31 観戦者の居住地(上位3都市)

上位3都市	割合%
鹿嶋市	12.8%
ひたちなか市	6.4%
水戸市	4.8%

出典：Jリーグ「Jリーグ スタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」を基
に作成

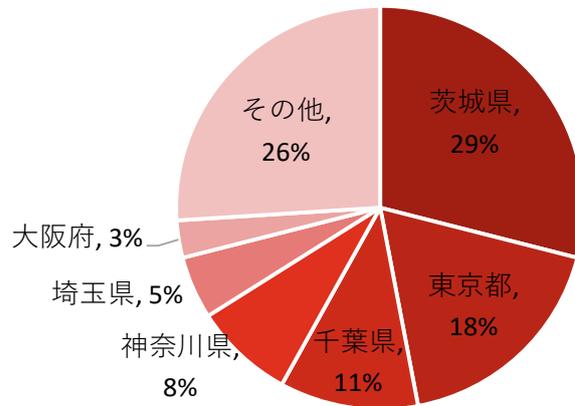


図 42 ファンの居住地

出典：鹿島アントラーズ・エフ・シー「地域の価値を高めるスタジアムを創造する」
 (スポーツ庁主催 スポーツ施設のストックマネジメント及びスタジアム・アリーナ改革合同セミナー 2019年11月27日 資料) を基に作成

(エ) 利用形態（個人参加、ファミリー、団体利用）

鹿島アントラーズのホームゲームにおけるホーム応援者は、ひとり 17.5%、友人 31%、家族 55.8%と家族や友人での来場者が多い。また、同行者数は 2 人 50.9%、1 人 17.6%、3 人以上 31.5%であり、複数人での来場者が多い。

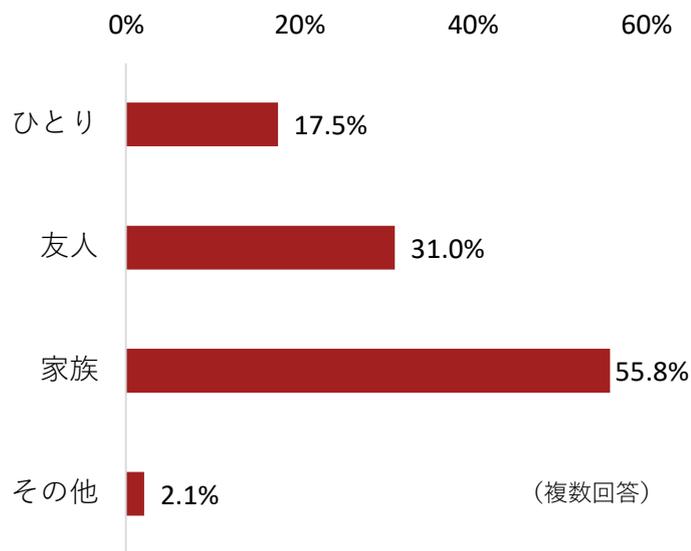


図 43 観戦者の同伴者

出典：Jリーグ「Jリーグ スタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」を基に作成

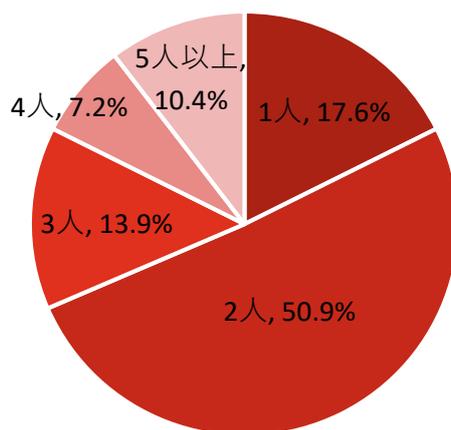


図 44 観戦者の同行者数

出典：Jリーグ「Jリーグ スタジアム観戦者調査 2019 サマリーレポート」を基に作成

(オ) 利用者分析のまとめ

これまでの分析を以下に示す。カシマスタジアムの利用者の特徴は、市外の幅広い男女・年齢層がいること、家族が約 56%など複数人での利用が多いことが挙げられる。

- ・ カシマスタジアム利用者の約 7 割は鹿島アントラーズのホームゲームの来場者
- ・ ホームゲーム応援者は男性約 60%、女性約 40%と男性がやや多く、60 歳以上から 22 歳以下まで幅広い層が来場
- ・ ホームゲーム応援者は県内が約 64%（鹿嶋市は約 13%）、県外が約 36%
- ・ 潜在的な来場者を含めた鹿島アントラーズのファンの居住地は県外が約 70%
- ・ ホームゲーム応援者は約 56%が家族、約 31%が友人と来場

(2) スタジアムにおける動向

(ア) スタジアム・アリーナ改革におけるスタジアム外との連携

「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」(平成30年12月)では、スタジアム・アリーナ改革の4つの項目、14の要件を示しており、このうち、「要件4.まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ」では、スタジアム外でも、賑わいの創出を図れるようにすることで滞留場所ができ、経済効果や交通負担のピークカットに資すると示されている。また、国内事例ではスタジアム外における取り組みによる来場者層拡大や滞在時間増加が挙げられている。

要件4. まちづくりの中核となるスタジアム・アリーナ

スタジアム・アリーナは、大規模な建築物として都市に大きなインパクトを与えるものであり、スタジアム・アリーナそのものだけでなく、周辺地域を含めたエリアの将来像(いわゆる「スマート・ベニュー」)を見据えた様々な検討が必要である。

ショッピングモール、ホテルなどの集客施設や、福祉施設、健康関連施設等との複合化により、日常的な来場者が見込まれ、地域の実情に合わせて、スタジアム・アリーナとあわせて都市に不足する機能を補完する等、複合化を検討し、連携を図るべきである。この際、スタジアム・アリーナを核とするエリアが地域においていかなる機能を有するのか、総合計画や都市計画、地域防災計画等の上位計画との整合を図りつつ、検討が行われることが望ましい。

スタジアム・アリーナは、利便性の高い場所に立地すべきであり、駅や道路等のアクセスルートの整備や周辺エリアとのネットワーク形成等の一体的な開発が図られることが重要である。土地取得に要するイニシャルコストは上昇するが、一方で、施設による地域活性化等の潜在力が発揮できない立地を選択すれば、利便性が悪化するとともに、高齢者、障害者等の交通弱者によるアクセスの支障になることから、トータルとして集積性や公益性が低下する可能性がある。

スタジアム・アリーナの集客力を最大限活用するためには、まちとの連続性を確保するとともに、周辺に質の高いオープンスペースを配置し、スタジアム・アリーナの外でも、にぎわいの創出を図れるようにすることが望ましい。スポーツイベント等の前後に楽しめる滞留場所ができることで、飲食・物販による経済効果やアウェイチームの観戦者に対する地域物産のPR等の効果が見込まれるほか、交通負担のピークカットにも資する。また、まちとの連続性を有する施設や質の高いオープンスペースは、スタジアム・アリーナが使われていない日でも様々な利活用が期待される。オープンスペースの管理者は、その機能が最大限発揮されるよう柔軟な運用を図るべきである。

スタジアム・アリーナが地域のシンボルとして地域住民に愛される施設となるためには、地域の実情や予算を踏まえつつ、まち並みや景観に調和したデザインであることも重要である。

あわせて地域活性化・まちづくりの起爆剤となる潜在力を活かすために、エリアマネジメント等を行うことが考えられる。

なお、スタジアム・アリーナは、イベントによる騒音や振動、交通渋滞、観客の住宅地への入り込みやマナー違反等、周辺の住環境に対するマイナス要素があることも認識する必要がある。スタジアム・アリーナをまちづくりの中核として活用するためには、近隣住民への事前説明や利益還元等、最大限配慮する必要がある。

出典：スポーツ庁・経済産業省「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」

J. 複合化・面的開発

- スタジアム・アリーナ周辺において、ホテル、ショッピングセンター、コンベンション施設、カジノ、温浴施設等の商業施設による面的開発を行うことで、試合開催時間以外の楽しみも提供し、顧客の滞在時間・消費の増加につなげる。
- 公園や周辺エリア等に投資を行い、ボールパーク化や観覧車等の導入により、来場者層の幅を広げ、周辺への滞在時間を長くすることで、飲食の客単価上昇や物販の売上げも上昇する。



シティ・アリーナ ショッピングモール内
出典：㈱日本政策投資銀行提供



宮城球場 スマイルグリコパーク
出典：㈱日本政策投資銀行提供

事例③－５ 『川崎フロンターレ』

(ホームスタジアム：等々力陸上競技場)

- 地道かつユニークな地域貢献活動の実施に加え、政令市に立地、母体企業による支援という好条件を活かし、チームの強化と集客に成功。
- 今後のホームスタジアムの改修による規模拡大やグレードアップにより、更なる集客を見込む。

概要

- 1996年クラブ創設。1999年Jリーグに加盟。
- 市との連携強化、地道な地域貢献活動の継続、チーム強化に成功し、一時4,000人を割り込んだ平均入場者数は現在約22,000人。
- 近年はJ1上位を維持し、昨シーズンには初の年間優勝を達成。

地方公共団体との連携

- 川崎市内各部署とのパイプを持ち、様々な部局と連携した地域貢献活動を実施。介護予防事業の実施や、行政実施の区民祭等に積極的に参加。
- 市は、ラッピングバス（試合時に多用）、タペストリーの掲出などによる協力を実施。

スタジアム・アリーナの効果を高める地域貢献活動

- ホームゲーム開催時には、川崎フロンパークと称した競技場前広場において、様々なアトラクション、イベント、グルメを展開。斬新な企画を数多く実施（移動動物園の実施、市内相撲部屋力士との触れ合い企画等）。
- 選手がブルーサンタに扮し小児病棟を訪問。
- 選手が登場する算数ドリルを制作し、市内各校に配付。
- 年間100超の地域イベントに参加。市の公的ポスターへの選手の活用。
- 若年層へのスポーツの普及活動（幼～小中学校の巡回・体育授業実施等）。
- 多様なスポーツ教室の実施（ピラティス、ボクシングエクササイズ等）。
- Jリーグ実施のスタジアム観戦者調査にて地域貢献度No.1を8年連続達成。

●新メインスタンド（先んじて改修）のパーティーシート



●川崎フロンパーク



●タペストリーの掲出



出典：上記2点は事務局撮影、左記1点は川崎フロンターレ提供

出典：スポーツ庁・経済産業省「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」

③現運営者の連携に係る業務課題

(ア) カシマスタジアムにおける課題

■ 悪天候時の運営課題

雨天等の悪天候時はカシマスタジアムでのイベント等が中止になる課題がある。隣接するト伝の郷運動公園におけるカシマスポーツセンター等の屋内施設を利用できる場合、イベント等の内容を一部変更しつつも実施できる可能性が残るため事業運営上のメリットがある。

■ 面的管理による有効活用

カシマスタジアムは鹿島アントラーズの試合日が主な利用になる一方で年間では試合がない日の方が大多数である。そのため、施設管理・運営のノウハウを有するスタジアムと、ト伝の郷運動公園を連携することで、より効率的・効果的に活用することが考えられる。

また、現状鹿島アントラーズの試合日はカシマスポーツセンターを休館日としていることから、試合日における有効活用も考えられる。

(イ) 本業務の検討対象公園の課題

■ 駐車場の確保に係る課題

ト伝の郷運動公園におけるカシマスポーツセンター及び多目的球技場の専用駐車場がないため、現状ではカシマスタジアムにおける試合がない日にカシマスタジアムの駐車場を借りる運用となっている。

試合日が確定しない場合もあり、ト伝の郷運動公園における大会やイベントの誘致・計画の制約となっている。

■ 業務運営の連携に係る課題

ト伝の郷運動公園と高松緑地公園は一括で指定管理をする契約となっているが、運営はト伝の郷運動公園は鹿嶋市体育協会、高松緑地公園はかしまスポーツクラブと分けて行われている。施設予約は各公園管理者の予約システムで行われており、一元把握することで相互誘客の効率性、利便性を上げられる余地もある。

合同で行う会議体の設置もあるが、実際の運営は、組織の位置づけや体制の違い、各施設の運営実績等を考慮した効率性の観点から、それぞれが行っている。

カシマスタジアムを含めた運営とすることで、充実した利用者向けの施策や共同発注などの連携が考えられる。

5-2 連携による期待相乗効果の整理

他施設との連携可能性は、市の公園と県のカシマスタジアムの連携による相乗効果を検討する。

表 32 他施設連携による公園への相乗効果

相乗効果	連携事項と背景
<p>① 利用者の 拡大</p>	<p>【カシマスタジアム利用者に対する公園の利用促進による利用者拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ カシマスタジアムは、総利用者数約 63 万人/年、ホームゲーム来場者数約 44 万人/年と多い。 ・ ホームゲームの応援者のうち市内は約 13%であり、市外からの来場者が多い。 ・ 鹿島アントラーズのホームゲーム応援者の約 56%が家族、約 31%が友人で複数人の来場者が多い。 ・ スタジアム・アリーナ改革では、公園や周辺エリア等への投資による来場者層の拡大や滞在時間の増加が期待されている。
<p>② 運営の 向上</p>	<p>【一元管理によるイベント等の計画・誘致・実行の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ カシマスタジアムは悪天候時のイベント中止リスクがある。 ・ カシマスポーツセンターは専用駐車場がなく、カシマスタジアム試合日以外に大会やイベントの計画、誘致を行うなどの制約がある。 ・ ト伝の郷運動公園と高松緑地公園の施設予約は一元管理されていない。 <p>【一元管理による運営の効率化】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ カシマスタジアムには施設管理・運営のノウハウがある。 ・ 本業務の検討対象公園における運営は個別に行われており、連携余地が大きい。
<p>③ 施設利用の 適正化</p>	<p>【施設の相互利用】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 鹿島アントラーズの試合日、カシマスポーツセンターは休館となる。 ・ カシマスポーツセンターは専用駐車場がない一方、スタジアムは年間を通じた試合日が少ない。 ・ 高松緑地公園、大野潮騒はまなす公園は十分な駐車台数がある。 ・ カシマスタジアムでのイベントは雨天時に中止となる。

5-3 連携候補施設等の方向性

以上の整理より、カシマスタジアムは本業務の検討対象の3公園との連携により相乗効果が期待できるため、カシマスタジアムとの連携施策を検討する。カシマスタジアムを軸に連携可能性を検討する際、前述の5-2における「①利用者の拡大」は、「②運営の向上」、「③施設利用の適正化」が運営面での連携で相乗効果が期待できるのに対し、新たな導入機能が求められるため、次項で整理する。

5-4 導入機能を伴う連携施策（案）の整理

利用者の拡大に向けた新たな導入機能は、鹿島アントラーズの試合がある日とその他の日で利用者数等が大きく異なるため、それぞれの施策（案）を検討する。導入可能性のある機能は4-2②の各公園の導入機能例と併せて検討する。

表 33 導入機能・連携施策（案）の整理

導入機能		連携可能性	利用者層	
大分類	小分類		試合日	その他の日
遊戯施設	コミュニティ広場	◎	○：主に試合観戦の家族や友人利用向けイベント等の実施	○：主に市内近隣の利用者向けの場の提供
	子供のあそび場	◎	○：主に試合観戦の家族利用向け施設運営	○：主に市内家族の利用者向け施設運営
	アスレチック	○	○：主に試合観戦の家族や友人利用向けの優待	－：大野潮騒はまなす公園に導入が想定され、連携施策として期待は薄い
便益施設	BBQ	○	○：主に試合観戦の家族や友人利用向けの施設運営や優待	－：大野潮騒はまなす公園に導入が想定され、連携施策として期待は薄い
	カフェ・レストラン	△	△：試合観戦者の幅広い利用が考えられるが、スタジアムでの既存サービスがあるため、慎重な見極めが必要	－：利用者数の確保が課題であり連携施策として期待は薄い
休養施設	キャンプ場・グランピング	△	△：試合観戦の一部の家族や友人利用向け施設運営や優待	－：大野潮騒はまなす公園に導入が想定され、連携施策として期待は薄い

6. 事業スキームの検討

6-1 先行事例整理・分析

①事例選定の観点について

当該事業で対象となる公園については、スポーツ施設を中心とするト伝の郷運動公園及び高松緑地公園、そして遊戯施設や文化施設を含む大野潮騒はまなす公園であり、多種多様な施設や機能を含む。また、管理運営の効率化を見据えバンドリング管理運営も想定していることから、以下2点を観点とし、参考となる事例を選定し整理・分析を行った。

【選定観点】

- ・ スポーツ施設及び多様な施設を含む PPP 事例
- ・ バンドリング PPP 事例

表 34 先行事例一覧

NO.	事業名	発注者	分類
1	尼崎の森中央緑地・スポーツ健康増進施設整備事業	兵庫県	多様な施設 (プール、フィットネス、大型遊具、会議室、コンビニ等)
2	紫波町オガールプロジェクト	紫波町	多様な施設 (体育館、図書館、交流センター、商業施設等)
3	広島県緑化センター及び広島県立広島緑化植物公園に係る指定管理 広島市森林公園に係る指定管理	広島県 広島市	バンドリング (2公園)
4	西東京いこいの森公園及び周辺の市立公園の指定管理	西東京市	バンドリング (54園)
5	愛知県有料道路運営等事業	愛知県	バンドリング (道路8路線、SAPA)
6	鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業	鳥取県	バンドリング (4施設)
7	北海道内7空港特定運営事業等	国、北海道、旭川、帯広市	バンドリング (7空港)

②先行事例の整理

(1) スポーツ施設及び多様な施設を含む PPP 事例

事業名	尼崎の森中央緑地・スポーツ健康増進施設整備事業
発注者	兵庫県
対象施設等概要	 <p data-bbox="742 992 1002 1025">画像出典：兵庫県 HP</p> <p data-bbox="371 1043 1374 1218">【概要】 施設の整備から維持管理・運営までを PFI 事業として実施することにより、民間事業者のノウハウを積極的に活用し、より質の高い公共サービスの提供を目指し PFI を活用した。</p> <p data-bbox="371 1234 740 1317">【対象業務】 設計、建設、維持管理・運営</p> <p data-bbox="371 1332 1369 1458">【対象施設】 屋内プール、屋外プール、健康増進施設（フットサルパーク、グランドゴルフ） ※利便増進施設・機能は民間提案</p>
事業手法	PFI (BT0)
事業期間	平成 15 年 12 月～令和 5 年 3 月（約 20 年間） （設計・建設約 3 年、維持管理・運営約 17 年）
運営者	近畿菱重興産・ヤマハ発動機グループ 代表企業：近畿菱重興産(株) 構成企業：ヤマハ発動機(株) 協力企業：(株)柄谷工務店 (株)環境デザイン研究所
事業効果	【定量効果】 VFM=21.4%（約 24 億円） ※上記は契約時

	<p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者の提案による最新鋭の設備導入によるスポーツ振興への貢献（トップレベルのトレーニングが可能となり、選手・指導者の育成やスポーツ振興に貢献） ・ 民間創意工夫によるエネルギーを効率的に利用する設備の導入によるランニングコストの削減
<p>その他、事業の特徴</p>	<p>【募集における工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間事業者の創意工夫を最大限に発揮した提案を求めるため、要求水準で示した施設は「メインプール（50m）/アイススケートリンク」、「サブプール（25m）」のみであり、その他の健康増進施設については、案を例示するにとどめた。

出典：兵庫県 HP

事業名	紫波町オガールプロジェクト
発注者	紫波町
対象施設等概要	 <p data-bbox="759 898 986 931">画像出典：紫波町</p> <p data-bbox="384 949 475 983">【概要】</p> <p data-bbox="373 994 1374 1122">町民の資産である町有地を活用して、公民連携手法を用いながら財政負担を最小限に抑え、公共施設整備と民間施設等立地による経済開発を実施し、交流人口の拡大を実現したもの。</p> <p data-bbox="384 1137 531 1171">【対象施設】</p> <p data-bbox="384 1182 612 1216">(オガールプラザ)</p> <p data-bbox="373 1234 1358 1317">図書館、交流センター、子育て支援センター、直売所、カフェ、クリニック、学習塾等で構成される官民複合施設</p> <p data-bbox="384 1328 612 1361">(オガールベース)</p> <p data-bbox="373 1379 1305 1413">バレーボール専用施設、宿泊施設、コンビニ等で構成される民間複合施設</p> <p data-bbox="384 1424 612 1458">(オガールタウン)</p> <p data-bbox="373 1473 740 1507">紫波町が造成・分譲する住宅</p> <p data-bbox="384 1518 639 1552">(オガールセンター)</p> <p data-bbox="373 1570 1374 1653">トレーニング施設、クリニック、学習塾、子どもセンター、飲食店などで構成される官民複合施設</p> <p data-bbox="384 1664 475 1697">(庁舎)</p> <p data-bbox="373 1715 735 1749">紫波町役場：PFIにより実施</p> <p data-bbox="384 1760 612 1794">(オガール保育園)</p> <p data-bbox="373 1809 488 1843">民設民営</p>
事業手法	<p data-bbox="373 1861 639 1895">役場庁舎：PFI（BT0）</p> <p data-bbox="373 1906 826 1939">公共施設整備：民間整備+買取+賃借</p> <p data-bbox="373 1951 938 1984">民間活用用地：事業用定期借地権による貸付</p>

事業期間	<p>(役場庁舎)</p> <p>平成 24 年 9 月～令和 12 年 3 月 (約 18 年間)</p> <p>(設計・建設約 2.5 年、維持管理・運営約 15 年)</p>
運営者	<p>第 3 セクターであるオガール紫波株式会社と町、民都機構が出資し、資産保有会社としてオガールプラザ株式会社を設立</p>
事業効果	<p>【定量効果】</p> <p>約 6%の財政支出の削減 (役場庁舎)</p> <hr/> <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「日本一高い雪捨て場」と揶揄された町有地で、250 名が働き、年間 95 万人の交流人口に増加している。(人口：約 3 万人) ・ テナントの多くが県内事業者であり、施設整備には県産材を活用し地元工務店が施行に携わった地産地消プロジェクト。 ・ オガール周辺において商業施設の投資がされ、さらに民間の宅地分譲も盛んに行われている。 ・ 紫波中央駅前の住宅地の地価公示価格が 5 年連続で上昇 (5 年間で 7.71%) していることも大きな成果。

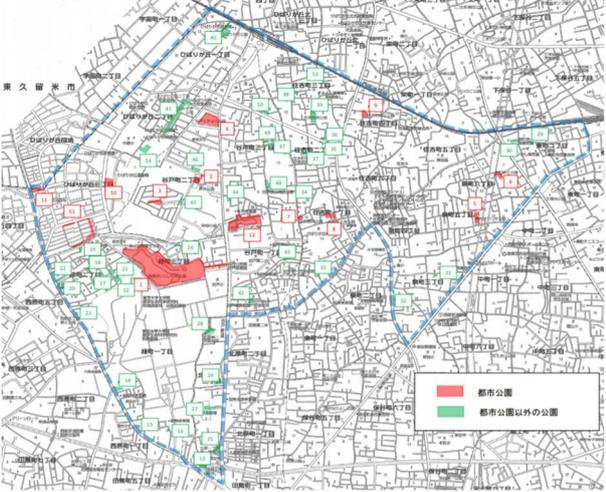
出典：紫波町 HP、内閣府 事例集

(2) バンドリング PPP 事例

事業名	広島県緑化センター及び広島県立広島緑化植物公園に係る指定管理 広島市森林公園に係る指定管理
発注者	広島県、広島市
対象施設等概要	 <p style="text-align: center;">画像出典：総務省資料</p>
	<p>【概要】 広島県緑化センター及び広島県立広島緑化植物公園並びに広島市森林公園について、集客増に向け連携した取組の促進や共同管理による施設運営の効率化の観点から、平成 29 年度以降一体的な管理を行うため、同一の指定管理候補者を募集したもの。</p> <p>【対象業務】 維持管理・運営、自主事業</p> <p>【対象施設】 広島県緑化センター、広島県立広島緑化植物公園、広島市森林公園</p>
事業手法	指定管理制度
事業期間	平成 29 年 4 月～令和 4 年 3 月（5 年間）
運営者	ひろしま遊学の森管理グループ 代表企業：株式会社第一ビルサービス 構成企業：みずえ緑地株式会社
事業効果	<p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新たに両園共通の利用者向けコンテンツが開始されるなど、単独実施よりも効率的・効果的に利用者向けサービスが提供されることとなり、今後の集客増につながる見込み。 ・ 両施設の維持管理について、共同企業体構成員の専門分野を生かした分担を行うとともに、共同発注をさらに促進

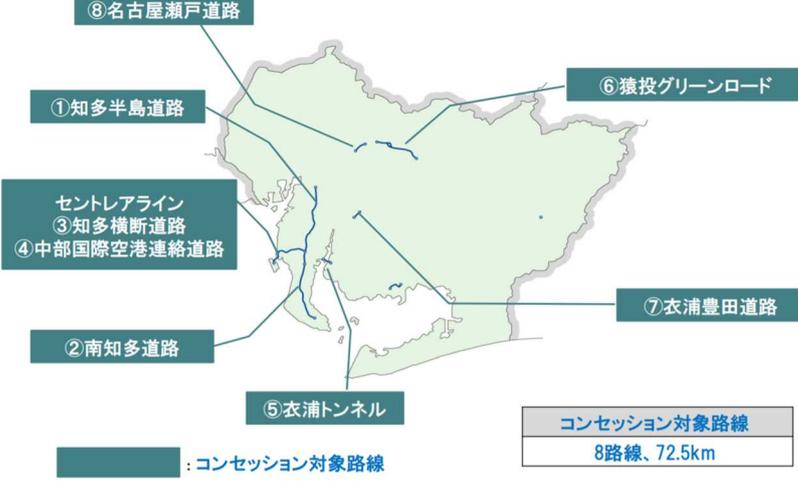
その他、 事業の特 徴	【募集における工夫】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 一括指定の調整と併せて、両施設の一体的な広報や、共通の愛称募集やイベント開催、管理業務の共通化を実施。 ・ 指定管理者公募にあたり、応募要領や審査書様式を統一、評価委員会を同一委員で構成した上、同日に選定等の調整を実施。
----------------------------	---

出典：広島県・広島市 HP、総務省「地方公共団体における行政改革の取組」

事業名	西東京いこいの森公園及び周辺の市立公園の指定管理
発注者	西東京市
対象施設等概要	 <p>画像出典：西東京市 HP</p> <p>【概要】 市立公園の設置目的や「健康」応援都市における公園づくりの基本方針を踏まえ、維持管理経費の抑制を図りながら、公園施設等の適切な維持管理と有効活用、市民ニーズを踏まえた新たなサービスの提供などにより、市民サービスの向上を図るため指定管理者制度を活用。</p> <p>【対象業務】 維持管理・運営</p> <p>【対象施設】 市内 54 公園</p>
事業手法	PFI (BT0)
事業期間	平成 28 年 4 月～令和 3 年 3 月 (5 年間)
運営者	共同事業体 西東京の公園・西武パートナーズ 代表団体：西武造園株式会社 構成団体：特定非営利活動法人エヌピーオーバース 構成団体：株式会社尾林造園
	<p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ エリア全体を包括的に管理することで、公園をキーワードにした街づくりや、エリアマネジメントを意識した街の活性化も期待。 ・ 維持管理経費の抑制が可能となり、市民協働も効果的に推進することができる。
その他、事業の特	<p>【募集における工夫】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民協働事業の推進、公園ボランティアの育成、相談業務の充実、小規模

<p>徴</p>	<p>緑地におけるコミュニティーガーデン事業の推進など、ユーザーである市民が求めていることを事前に意見交換しながら調べた上で、そのことを募集要項や仕様書に具体例として盛り込んだ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者の組織内に市民協働のノウハウを持った人材として「市民協働担当」を配置するよう求めたことも募集要項や仕様書の特徴。
----------	---

出典：西東京市 HP

事業名	愛知県有料道路運営等事業
発注者	愛知県道路公社
対象施設等概要	 <p style="text-align: center;">画像出典：愛知県 HP</p> <p>【概要】 道路の利便増進を図るとともに、民間事業者の創意工夫による一層の低廉で良質な利用者サービスの提供、有料道路の利便性向上、沿線開発等による地域経済の活性化、民間事業者に対する新たな事業機会の創出、効率的な管理運営の実現、確実な償還の実施を図るため、コンセッション方式を導入したものの。</p> <p>【対象業務】 対象路線の維持管理・運營業務、利便増進施設の維持管理・運營業務、改築業務</p> <p>【対象施設】 8 路線（72.5 km）</p>
事業手法	コンセッション
事業期間	平成 28 年 10 月～料金徴収期間満了まで（最大約 30 年）
運営者	前田建設工業グループ（現、愛知道路コンセッション株） 代表企業：前田建設工業株 構成企業：森トラスト株、大和リース株、セントラルハイウェイ株、大和ハウス工業株
事業効果	【定量効果】 公社自らが実施した場合に事業期間中に得られる利益を現在価値に割り戻したものと、優先交渉権者が提案した運営権対価を公社が受領した場合の収支を現在価値に割り戻したものを比較。

項目	公社が自ら実施した場合	運営権対価を受領した場合
収支（現在価値化後）	103,306 百万円	120,279 百万円
差額		16,973 百万円
<p>運営等業務を PFI 事業として実施した場合、公社自らが運営等業務を実施した場合の収支を 16,973 百万円上回ることから、効率的かつ効果的に実施できることが確認された。</p> <p>【運営権対価】 提案額：1,377 億円（基準額：1,219.77 億円以上）</p>		
<p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 効率的な事業運営の実現や低廉で良質な利用者サービスの提供 ・ 長期・継続的な事業運営の実現に加え、運営権者が近傍に立地する商業施設・その他の事業と連携することによる道路の利便増進 ・ また、上記に加え沿線開発等による地域経済の活性化 ・ 民間事業者に対する新たな事業機会の創出 ・ 確実な債務償還 		
<p>その他、事業の特徴</p>	<p>【リスク分担における特徴】 道路に関する実績料金収入が計画料金収入から 6%を超えて増加した場合、6%を超える料金収入相当額は公社に帰属（運営権者が公社に支払う）、6%を超えて減少した場合、6%を超える料金収入相当額は公社の負担（公社が運営権者に支払う）、6%以内の増減の場合には料金収入相当額は運営権者に帰属若しくは運営権者の負担。</p>	

出典：愛知県 HP、国土交通省「愛知県有料道路コンセッション」

事業名	鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業
発注者	鳥取県
対象施設等概要	 <p data-bbox="742 896 1005 929">画像出典：鳥取県 HP</p> <p data-bbox="383 952 1372 1310"> 【概要】 老朽化した発電施設について再生可能エネルギーの FIT 制度を活用した施設改修、効率的な運営維持に向け、民間事業者が有するノウハウや創意工夫を全面的に活用するものとし、コンセッションを導入することとした。コンセッション導入により、官民の適切なリスク分担を行い、民間の資金・技術を活用した発電施設の再整備、発電施設の長寿命化・効率的な運営維持、民間への市場開放に伴う地域経済の活性化、FIT 制度適用や発電事業の効率化を通じた県利益の最大化を図るもの。 </p> <p data-bbox="383 1332 853 1366"> 【対象業務】 再整備業務、運営維持業務、任意事業 </p> <p data-bbox="383 1422 1364 1500"> 【対象施設】 4 発電所（小鹿第一発電所、小鹿第二発電所、日野川第一発電所、春米発電所） </p>
事業手法	コンセッション
事業期間	令和 2 年 7 月 15 日から運営権設定対象施設の運営権の存続期間の終期（運営権の存続期間の終期が発電所ごとで異なる場合は、そのうち最も遅い日。）まで。
運営者	アクエリアスグループ 代表企業：三峯川電力(株) 構成企業：中部電力(株)、(株)チュウブ、美保テクノス(株)
事業効果	【定量効果】 従来どおり県が直接事業実施する場合と PFI 事業として実施する場合のそれぞれの収支見込額の比較を行い、PFI 事業として実施した方が県による直接実施よりも 26 億円程度の利益増となる見込み。

【定性効果】

- ・ 事業者の経営資源を前面に用いることにより、老朽化した3発電所をまとめて現在のFIT制度を活用して短期間内に再整備することが可能と見込まれ、再生可能エネルギーの長期安定供給が期待できる。
- ・ PFI事業とすることで、収入変動リスク、一定の自然災害リスク、工期遅延リスク等を県と事業者で適切に分担することができ、加えて、発電所ごとに事業期間を通じて一定額の運営権対価を県が収受することができ、県として効率的な経営と長期安定的な収益確保が期待できる。
- ・ 民間事業者が主体となるPFI事業とすることで、発電所の整備及び運営に係る県内企業や人材への技術移転が期待でき、さらに積極的な県内企業への発注や県内資材の活用のほか、水力発電事業に付帯した種々の任意事業の実施により、様々な関連産業を含めた地域経済の活性化が期待できる。

出典：鳥取県HP

事業名	北海道内7空港特定運営事業等
発注者	国、北海道、旭川市、帯広市
対象施設等概要	 <p>【概要】 関係地方公共団体や地域と協働しつつ、ゲートウェイとなる各空港の有効活用や戦略的な空港間の連携を進めることで観光客を北海道全体に分散、周遊させ、さまざまな経済波及を道内に広げ、北海道全体の地域活性化につなげるのが喫緊の課題である。また、各施設が分離して運営されていることから、空港全体としての一体的かつ機動的な経営を実施できていない。そのため、道内7空港の各空港本来の役割を最大限発揮させることを目的として、航空輸送の安全性や空港の公共性を確保しつつ民間事業者に空港運営事業を実施させるとともに、道内7空港における施設の運営を統合し、民間の資金及び経営能力の活用による一体的かつ機動的な空港経営を実現するため、本事業を実施する。</p> <p>【対象業務】 空港運営等事業、空港航空保安施設運営等事業、環境対策事業、ビル施設等事業、その他附帯する事業</p> <p>【対象施設】 空港基本施設、航空灯火施設、道路、駐車場、空港用地、旅客ビル施設、貨物ビル施設、給油施設</p> <p>（対象空港） 国管理空港（新千歳、稚内、釧路、函館）、特定地方管理空港（旭川、帯広）、地方管理空港（女満別）</p>
事業手法	コンセッション
事業期間	当初30年（令和元年10月31日～令和31年10月30日）
運営者	北海道エアポートグループ 代表企業：北海道空港(株)

	構成企業：三菱地所(株)、東京急行電鉄(株)、(株)日本政策投資銀行、(株)北洋銀行、(株)北海道銀行、北海道電力(株)、(株)サンケイビル日本航空(株)、ANA ホールディングス(株)、三井不動産(株)、三菱商事(株)、岩田地崎建設(株)、(株)道新サービスセンター、(株)電通、大成コンセッション(株)、損害保険ジャパン日本興(株)
事業効果 期待効果	【定量効果】 運営権対価一時金：2,200 億円（特定事業選定時：運営権対価一時金が 0 円以上）
	【定性効果】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 7 空港を一体管理・運営することで、空港間の連携を活かした経営や営業活動が可能になる ・ 物販等における一括購入やノウハウの共有による収益性の向上を期待。 ・ 複数空港のバンドリングにより、グランドハンドリングやメンテナンス、労務管理等の効率化が期待される ・ 各空港を拠点とし地域との連携や地域特性を活かした観光事業の開発や特性に応じた路線誘致戦略が期待される。

出典：国土交通省航空局、北海道 HP

③ 先行事例から見えるバンドリング効果

先行事例から各関係者の期待効果を整理した。発注者については、バンドリング及び一体管理・運営による事業費の削減に伴う財政支出の低減が期待される。また、これまで個別発注していた事業について、一体化することで行政側の事務負担も低減されることが期待される。

民間事業者について、一体的かつ複数施設の管理・運営により、人員の共通化や共同発注などの工夫により費用の削減が可能となり、より効率的な管理運営が実現可能となる。

結果として、地域住民については、低廉で良質なサービスを受けることが可能になる。また、新たな機能導入により、新たな体験やサービスも受けることが可能になる。

表 35 事例を踏まえた期待効果

立場	期待効果等の内容
発注者	<ul style="list-style-type: none"> ・ バンドリングや一体管理・運営における事業費の削減による財政支出の縮減。 ・ 交流人口の増加に伴う、地域活性化や周辺開発など地域経済への波及効果。 ・ これまで個別発注していた事業の包括発注による、発注事務等の行政負担の低減。
民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共同発注や人員共通化によるコスト削減の実現。 ・ 民間事業者に対する新たな事業機会の創出。 ・ 県内事業者の育成や発展。 ・ 物販等における一括購入やノウハウの共有による収益性の向上 ・ メンテナンス、労務管理等の効率化。
住民等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 単独実施よりも効率的・効果的に利用者向けサービスが提供することによる満足度の向上。 ・ 低廉で良質な利用者サービスの享受。

6-2 事業スキームに係る制度整理

①民間収益施設等の設置について

(1) 都市公園に設置可能な収益施設

(ア) 公園施設の内容

都市公園法では、以下に示す公園施設が示されている。その中でも主に民間収益施設として想定される便益施設は、園地広場や修景施設のように公園本来の効用を発揮する施設に対し、公園利用者の利便に供する施設となる。

表 36 都市公園法における公園施設の例

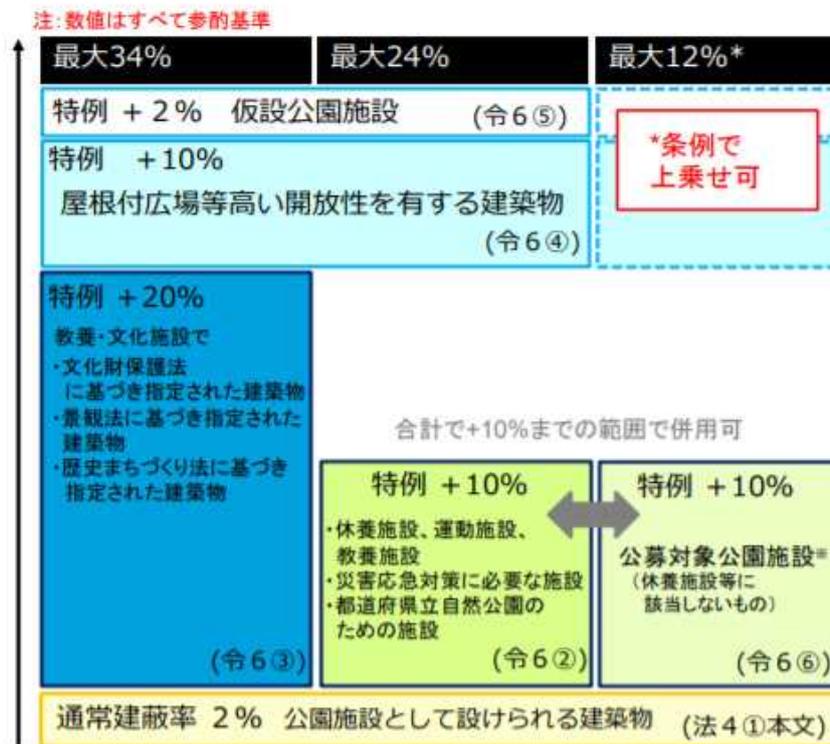
園地広場	修景施設	休養施設	遊戯施設	運動施設
園路 広場	植栽 芝生 花壇 いけがき 日陰だな 噴水 水流 池 滝 つき山 彫像 灯籠 石組 飛石 その他	休憩所 ベンチ 野外卓 ピクニック広場 キャンプ場 その他	ぶらんこ 滑り台 シーソー ジャングルジム ラダー 砂場 徒渉池 舟遊場 魚釣り場 メリーゴーランド 遊戯用電車 野外ダンス場 その他	野球場 陸上競技場 サッカー場 ラグビー場 テニスコート バスケットボール場 バレーボール場 ゴルフ場 ゲートボール場 水泳プール 温水利用型健康 運動施設 リハビリテーション用運動施設 ボート場 スケート場 スキー場 相撲場 弓場 乗馬場 鉄棒 つり輪 その他 ※附属工作物（観覧席、シャワー）

教養施設	便益施設	管理施設	その他
植物園	売店	門	展望台
温室	飲食店	柵	集会所
区分園	宿泊施設	管理事務所	備蓄庫
動物園	駐車場	詰所	〔耐震性貯水槽〕
植物園	園内移動用施設	倉庫	〔放送施設〕
水族館	便所	車庫	〔情報通信施設〕
自然生態園	荷物預り所	材料置場	〔ヘリポート〕
野鳥観察所	時計台	苗畑	〔係留施設〕
動植物の保護繁殖施設	水飲み場	掲示板	〔発電施設〕
野外劇場	手洗場	標識	〔延焼防止のための散水施設〕
野外音楽堂	その他	照明施設	※〔〕内は省令で定められている施設
図書館		ごみ処理場	
陳列館		くず箱	
天体・気象観測施設		水道	
体験学習施設		井戸	
遺跡等（古墳、城跡等）		暗渠	
その他		水門	
		雨水貯留施設	
		水質浄化施設	
		護岸	
		擁壁	
		発電施設	
		その他	

(イ) 公園施設の建築許容面積

(基本概念)

都市公園法において、都市公園は屋外における休息及び運動等のレクリエーション活動を行う場所であるとされており、ヒートアイランド現象の緩和等の都市環境の改善、生物多様性の確保等に大きな効用を発揮する緑地を確保すること、そして地震等災害時における避難地等としての機能を目的とする施設であるとされている。原則として建築物によって建ぺいされない公共オープンスペースとしての基本的性格を有するものであり、このような都市公園の性格から、公園敷地内の建築物によりその本来の機能に支障を生ずることを避けるため、建ぺい率について、100分の2を超えてはならないとされている。



出典：都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン
 図 45 公園施設の建築許容面積

教養施設、休養施設、運動施設、災害応急施設に必要な施設について、公共オープンスペースとしての機能を有すべきという都市公園の要請を勘案してもなお、都市公園の利用増進、防災性の向上等の観点から必要と認められる施設については、建ぺい率の特例が設けられた。

また、平成 29 年の法改正により認定公募設置等計画に基づき設置される公募対象公園施設についても、建ぺい率の特例が設けられた。なお、施行令第 6 条 1 項に規定する建築物又は公募対象施設に該当しない公園施設については、建ぺい率の基準の特例を活用することはできない。

②民間収益施設の設置に係る手法整理

都市公園において、新たな民間収益施設の整備に係る方式については、従来通りの公共による整備、都市公園法第 5 条 1 項に規定される設置許可制度、都市公園法第 5 条 2 項に規定される公募設置管理制度、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 (PFI 法) に規定される PFI 方式が想定される。

表 37 都市公園における民間収益施設の整備に係る手法

手法等	概要	整備費等の負担	事業期間 ※設置後の管理・運営期間
従来発注	従来どおり公園施設の整備は、公共で発注	公共負担	—
設置・管理許可制度	都市公園法第5条1項に規定される、公園管理者以外の第三者が公園施設を設置できる制度であり、基本的には独立採算となる。	民間負担	原則 10 年
公募設置管理制度 (Park-PFI)	都市公園法第5条2項に規定され、公園管理者以外の第三者が公園施設を設置できる制度である。公募対象公園施設として民間事業者が便益施設等の設置を行い、その収益還元により特定公園施設を整備（又は改修）する仕組み。	民間負担（公募対象公園施設のみ）	最長 20 年
PFI 方式	PFI 法に規定される方式であり、民間資金等を活用し、公園施設の整備・運営維持管理を民間事業者を実施させる手法である。	公共・民間負担など事業により異なる	最長 30 年

(1) 設置・管理許可制度について

これまでの都市公園法では、都市公園は一般公衆の自由な利用を目的とした公共施設であり、公園管理者である地方公共団体や国が公園施設を自ら設置することが原則であり、公園施設の中で、売店、飲食店等公園管理者が自ら経営することが不適当なものや専門性等の理由により公園管理者が自ら設け又は管理することが困難なものと認められるもののみ第三者に公園施設の設置又は管理を許可してきた。

しかし、世の中の環境変化やニーズの多様化に伴い、平成 16 年の法改正により「当該都市公園の機能の増進に資する」場合についても第三者に対して公園施設の設置又は管理を許可することが出来る旨規定された。

(抜粋) 都市公園法

第 5 条第 1 項

2 公園管理者は、公園管理者以外の者が設ける公園施設が次の各号のいずれかに該当する場合に限り、前項の許可をすることができる。

一 当該公園管理者が自ら設け、又は管理することが不適当又は困難であると認められるもの

二 当該公園管理者以外の者が設け、又は管理することが当該都市公園の機能の増進に資すると認められるもの

3 公園管理者以外の者が公園施設を設け、又は管理する期間は、十年をこえることができない。これを更新するときの期間についても、同様とする。

(2) 公募設置許可制度について

(ア) 制度概要

都市公園の整備は一定進みつつあり、一方で魅力を十分に活かしきれていない公園もある。人口減少や老朽化施設への対応のための財源確保などが課題となっている中で、都市公園に民間の優良な投資を誘導し、公園管理者の財政軽減しつつ、都市公園の質向上と利用者の利便性向上を図ることを目的とし、平成 29 年に都市公園法が改正された。それにより、飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する公園施設の設置と当該施設から生ずる収益を活用してその周辺の園路、広場等の整備、改修等を一体的に行う者を公募により選定する「公募設置管理制度 (Park-PFI)」が新たに設けられた (都市公園法第 5 条第 2 項)。

(抜粋) 都市公園法

第 5 条第 2 項

1 公園管理者は、飲食店、売店その他の国土交通省令で定める公園施設であつて、前条第一項の許可の申請を行うことができる者を公募により決定することが、公園施設の設置又は管理を行う者の公平な選定を図るとともに、都市公園の利用者の利便の向上を図る上で特に

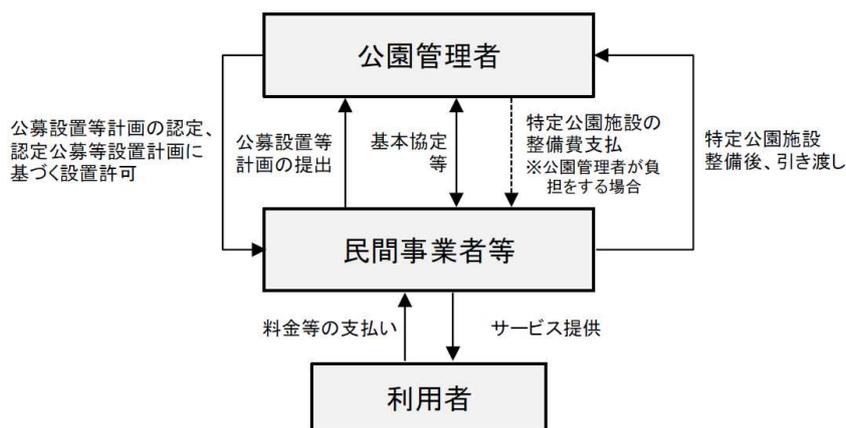
有効であると認められるもの（以下「公募対象公園施設」という。）について、公園施設の設置又は管理及び公募の実施に関する指針（以下「公募設置等指針」という。）を定めることができる。

5 第二項第八号の有効期間は、二十年を超えないものとする。



出典：国土交通省 都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン

図 46 Park-PFI 制度の活用イメージ



出典：国土交通省 都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン

図 47 Park-PFI 制度の仕組み

(イ) Park-PFI 活用による特例

Park-PFI を活用することにより、3 つの特例措置がある。まず公募設置等計画が認定された場合、公園管理者は、法第 5 条の 7 第 2 項により、計画の有効期間中に、認定計画提出者から法第 5 条第 1 項の許可の申請があった際には、許可を与えなければならないこととし、実質的に設置管理許可の更新を保証している。

また、建ぺい率について、通常であれば 2% を参酌して条例で定める割合を超えてはならないとされ、民間事業者が設置・運営する飲食店、売店等の便益施設は、この範囲で都市公園に設置することとなる。Park-PFI の場合には、民間事業者の参入意欲を高めるとともに大規模な都市公園以外でも当該制度を活用できるようにする趣旨から、便益施設等であって、当該施設から生ずる収益を特定公園施設の建設に要する費用に充てることができるものと認められるものについて、10% を参酌して条例で定める範囲を限度として建ぺい率を上乗せすることができることとされている。

その他、占用許可についても事業者が認定公募設置等計画に基づき設置する自転車駐車場、地域における催し物に関する情報を提供するための看板、広告塔については、占用許可の対象となる。

表 38 Park-PFI 活用による特例措置

項目	概要
設置管理許可期間の特例	認定された公募設置等計画の有効期間を最長 20 年
建ぺい率の特例	10% を参酌して条例で定める範囲を限度として建ぺい率を上乗せすることができる
占用物件の特例	法令で列挙されている占用物件のほか、事業者が認定公募設置等計画に基づき設置する自転車駐車場、地域における催し物に関する情報を提供するための看板、広告塔については、占用許可の対象

(ウ) 公募対象公園施設について

公募対象公園施設は、法第 5 条の 2 第 1 項及び都市公園法施行規則第 3 条の 3 に規定されているとおり、休養施設、遊戯施設、運動施設、教養施設、便益施設、展望台又は集会所について、当該施設から生じる収益を特定公園施設の建設に要する費用に充てることができるものと認められるものが対象となる。

公募対象公園施設の公募時は、機能名称などある程度幅を持たせた示し方や具体的に明示することも可能である。また、公園管理者が必須で整備を求める施設のほか、民間事業者からの発意により具体的な施設整備の提案を求めることもできる。

分類	園路広場	修景施設	休養施設	遊戯施設	運動施設	教養施設	便益施設	管理施設	その他の施設
公園施設の種類	園路 広場	植栽 芝生 花壇 いけがき 日陰だな 噴水 水流 池 滝 つき山 彫像 灯籠 石組 飛石	休憩所 ベンチ 野外卓 ピクニック場 キャンプ場 その他これらに類するもの	ふらんこ 滑り台 シーソー ジャングルジム ラダー 砂場 徒渉池 舟遊場 魚つり場 メリーゴーランド 遊戯用電車 野外ダンス場 その他これらに類するもの	野球場 陸上競技場 サッカー場 ラグビー場 テニスコート バスケットボール場 バレーボール場 ゴルフ場 ゲートボール場 水泳プール 温水利用型健康運動施設 リハビリテーション用運動施設 ボート場 スケート場 スキー場 相撲場 弓場 乗馬場 鉄棒 つり輪 その他これらに類するもの これらに附属する工作物 (観覧席、シャワー等)	植物園 温室 分区分園 動物園 動物舎 水族館 自然生態園 野鳥観察所 動植物の保護繁殖施設 野外劇場 野外音楽堂 図書館 陳列館 天体・気象観測施設 体験学習施設 記念碑 その他これらに類するもの 遺跡等 (古墳、城跡等)	売店 飲食店 宿泊施設 駐車場 園内移動用施設 便所 荷物預り所 時計台 水飲場 手洗場 その他これらに類するもの	門 管理事務所 詰所 倉庫 車庫 材料置場 苗畑 掲示板 標識 照明施設 ごみ処理場 (廃棄物再生利用施設を含む) くず箱 水道 井戸 暗渠 水門 雨水貯留施設 水質浄化施設 護岸 擁壁 発電施設(環境への負荷の低減に資するもの) その他これらに類するもの	展望台 集会所 備蓄倉庫 [耐震性貯水槽] [放送施設] [情報通信施設] [ヘリポート] [保留施設] [発電施設] [延焼防止のための散水施設] ※[]内は省令で定めている施設
	<p>休養施設、遊戯施設、運動施設、教養施設においては、上記に掲げるもののほか、都市公園ごとに地方公共団体が条例で定めることができる。</p>								

公募対象公園施設

出典：国土交通省 都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン

図 48 公募対象公園施設の例

(3) 公募設置許可制度について

(ア) 概要

PFI (Private Finance Initiative) は、PFI 法の手続きに則り民間事業者を選定し、民間資金等を活用し、公園施設の整備・運営・維持管理を民間事業者を実施させる手法である。PFI 方式を導入することにより、これまで公共施設等の整備等に当たって、公共が設計、建設及び施設の運営・維持管理を別々に発注し、住民等へのサービスを提供していたものを、民間事業者に包括的に発注し、直接住民等へサービスを提供させることで、サービスの低廉化及び質の向上を達成することが期待される。

(イ) PFI 方式の種類

公園施設の整備・運営・維持管理を包括的に民間事業者を実施させる手法であり、主な方式として、BTO (Build-Transfer-Operate) のように建設し、その施設の所有権を公共側に移転、そのご維持管理・運営を行う方式など、その他、BOT (Build-Operate-Transfer)、BOO (Build-Operate-Own)、RO (Rehabilitate-Operate) などがある。

また、支払い方法については、利用者からの収入などにより民間事業者による独立採算で事業を行う独立採算型や一部公的補助を充てる混合型などがある。

表 39 PFI 方式の一覧

	BTO	BOT	B00	R0
概要	施設整備後、公共に施設の所有権を移転し、民間事業者等が運営等を行う方式	施設整備後、民間事業者等が施設の所有権を保持しつつ運営等を行い、事業期間終了後、公共に所有権を移転する方式	施設整備後、民間事業者等が施設の所有権を保持しつつ運営等を行い、事業期間終了後、施設を除却して更地返還する方式	民間事業者等が施設の改修を行ったのち、当該施設の運営等を行う方式

	独立採算型	サービス購入型	混合型
概要	施設の整備及び運営等の費用を利用者から收受する利用料金のみによって回収する方式	施設の整備及び運営等の費用を公共からの支払のみによって回収する方式	施設の整備及び運営等の費用を公共からの支払及び利用者から收受する利用料金によって回収する方式

(ウ) 事業期間について

通常、設置管理許可期間は最長で 10 年であるが、実態として都市公園で行われる PFI 事業は 10 年を超えて行われることが一般的であることから、平成 29 年の法改正において、PFI 事業として公園施設の設置又は管理を行う場合に限り、設置管理許可期間を当該事業の契約期間の範囲内において公園管理者が定める期間（最長 30 年）までとされている。

（抜粋）都市公園法

第 5 条第 1 項

4 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成十一年法律第百十七号）第二条第五項に規定する選定事業者が同条第四項に規定する選定事業として行う公園施設の設置又は管理の期間は、前項の規定にかかわらず、当該選定事業に係る同法第五条第二項第五号に規定する事業契約の契約期間（当該契約期間が三十年を超える場合にあっては、三十年）の範囲内において公園管理者が定める期間とする。

③公園の管理・運営手法の整理

(1) 手法概要

都市公園を包括的に管理・運営する手法として、委託契約、指定管理者制度、公共施設等運営権制度がある。なお、設置管理許可制度については、都市公園を構成する公園施設につ

いて許可を与える制度であり、公園全体について包括的に管理を委ねる制度ではない。

(2) 手法の特徴整理

公園全体を包括的に管理する手法として、委託契約、指定管理者制度、公共施設等運営権制度があるが、大きな特徴として、民間事業者に委ねられる業務範囲が異なること、それに伴い民間の自由度及びリスクが異なる点である。特に業務範囲の観点では、指定管理者制度の場合、施設の改築・更新業務は一般的に含めないが、公共施設等運営権制度においては、改築・更新業務も含めることができる。

表 40 管理手法の一覧

公園全体の管理運営手法		委託契約	指定管理	公共施設等運営権（混合型コンセッション）	公共施設等運営権（フルコンセッション）
業務範囲	料金收受	事実行為のみ	○	○	○
	公的補助	○	○	○	
	維持管理・運営	○	○	○	○
	修繕	○	○	○	○
	改築・更新			○	○
	催事・自主事業		○	○	○
主なリスク	需要リスク	公共	公共	公共/民間	民間
	施設管理リスク	民間	民間	民間	民間
	更新リスク	公共	公共	民間	民間
民間自由度		小 ←————→ 大			
民間リスク		小 ←————→ 大			
備考				運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲内で施設を使用する場合、運営権者が特定の第三者に対して施設を使用させる許可に関する権原を有している必要があることから、指定管理者として指定されることが必要。	

(3) PFI 事業者との関係性について

PFI 事業者は、公園施設の建設や維持管理の事実行為を民間事業者に行わせるものであり、法的な権能が付与されたものではないことから、公園施設の利用料金を自らの収入とする場合には、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づく指定管理者制度又は設置管理許可制度を適用することが必要である。

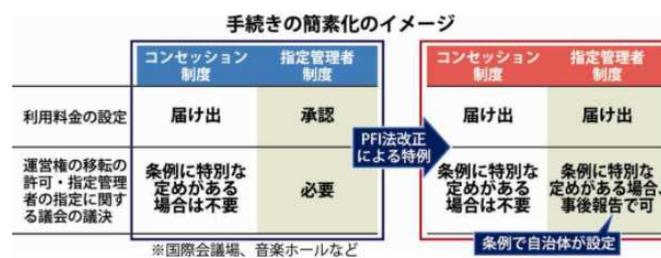
(抜粋) 都市公園法運用指針

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(平成 11 年法律第 117 号)に基づく選定事業(以下「PFI 事業」という)として民間事業者が行う公園施設の設置又は管理は、公園管理者と民間事業者との間で締結される契約に基づき、公園施設の建設や維持管理の事実行為を民間事業者に行わせるものであり、法的な権能が付与されるものではない。

そのため、BTO 方式や BOT 方式により整備された公園施設の管理に当たり、当該公園施設又は当該公園施設の設置された都市公園の利用料金を民間事業者自らの収入として管理運営資金に充てるような場合には、別途、地方自治法(昭和 22 年法律第 67 号)第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づく指定管理者制度(以下「指定管理者制度」という。)又は設置管理許可制度を適用することが必要となる。

(4) 公共施設等運営権制度を活用した際の手続きの簡素化について

平成 30 年法改正によって、指定管理者制度を併用することにより、運営権者が指定管理者の地位を兼ねる場合について、利用料金の設定及び指定管理者の指定に係る議会の議決に関して、地方自治法の特例が導入された。



出典：内閣府 プレス資料

図 49 手続きの簡素化のイメージ

6-3 事業スキームの整理

①現状事業における課題整理

(1) 管理・運営体制における課題

本調査で対象となる 3 公園の契約状況について、これまでの分析やヒアリングなどに基づき課題整理を行った。

現状の管理・運営体制については、施設毎に管理者を設け体制を構築しており、特にト伝の郷運動公園と高松緑地公園については、スポーツ施設機能として重複する部分もあり、点検等の共通業務の共同発注や管理・運営人材の共有化による合理化の可能性があると思定される。その他、総務系業務においても重複する部分については、共同調達による合理化などの方策も想定される。

その他、ト伝の郷運動公園とカシマスタジアムは隣接しており、特にト伝の郷運動公園側は、カシマスタジアム側の催事（Jリーグ等）計画に影響を受け、Jリーグ試合日は閉館にすることや、Jリーグ日程決定まで自主事業計画が策定できないなどの制約を受けている。したがって、そのエリアを効率的に管理・運営していくためには、エリアに対して最も影響を与えかつそれをコントロールできる立場の事業者が一体的に管理・運営していくことが一案として想定される。

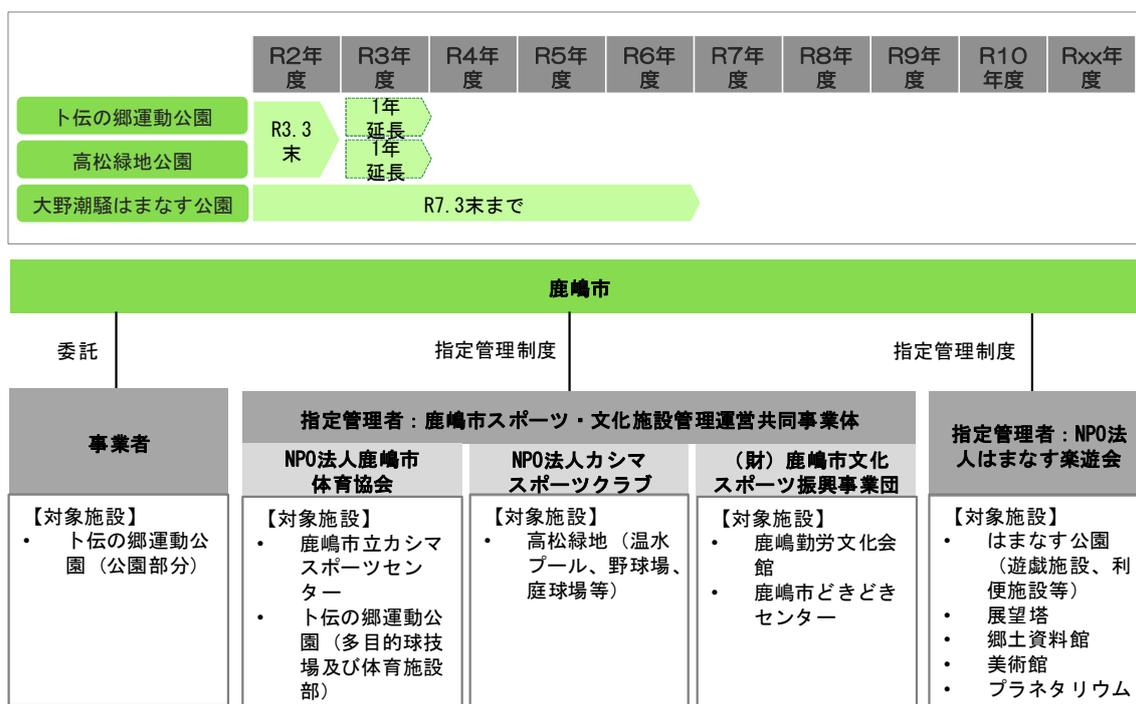


図 50 現状の契約等の概要

(2) 業務範囲における課題

現状の契約における業務範囲の観点から見ると、公園管理業務（園内管理、トイレ清掃など）は、ト伝の郷運動公園における公園管理業務は市から個別発注されている。なお、民間事業者ヒアリングでも 3 公園の位置条件を考慮しても一体化することで効率的な公園管理業務が可能との意見があった。

また、小修繕業務について、各施設及び公園共に一部業務範囲に含まれているが、年額 10～50 万円を上限とし、かなり少額な範囲までとなっている。施設・管理運営の中で、上限額を超えた時には、市への報告、市による予算化そして発注と言ったプロセスを経る必要があり、円滑な対応が制度上難しい。したがって、市の調達制度において可能範囲で事業者小修繕を委ねることで、円滑な業務遂行、そして利用者利便性の向上に資すると想定される。

業務範囲	ト伝（公園部）	ト伝（施設）・スポセン	高松緑地	文化施設・センター	はまなす
施設運営業務					
施設保守管理		※修繕は上限30万円/年		※修繕は上限10万円/年	
施設修繕					
園内管理			※修繕は上限10万円/年		※修繕は上限50万円/年
植栽管理	※個別				
トイレ清掃					
側溝清掃					
公園部修繕					

市による個別発注
指定管理による包括
個別に指定管理

図 51 現状の業務範囲の概要

(3) 課題と解決の方向性

これまでの考察を踏まえると、公園のバンドリング管理・運営及びカシマスタジアム周辺の一体管理により、人員等の資源共有化、カシマスタジアム一体管理による効率化、公園管理業務の一体化による効率化とマスメリット、そして修繕業務範囲の拡大による円滑な管理・運営と利用者利便性向上が期待される。

表 41 課題と方向性のまとめ

観点	課題	課題解決の方向性・コスト削減の可能性
管理・運営体制	複数施設をバンドリング発注し、共同事業者が受注して管理・運営を行っているが、施設毎に個々で体制構築している。	人員等の資源共通化 ・ 予約等の一体管理による効率化 ・ 一体管理による人員共通化
	ト伝の郷運動公園は隣接するカシ	カシマスタジアム周辺の一体管理

観点	課題	課題解決の方向性・コスト削減の可能性
	マスタジアムの催事計画や J リーグの試合に大きな影響を受け、コントロールが難しい。	・カシマスタジアムを含むト伝の郷周辺一体管理による効率化
業務範囲	公園管理業務については、それぞれ個別に委託している。	公園管理の一体化 ・一体発注による業務量増加（マスメリット）と効率化
	修繕業務については、10～50 万円/年と簡易な事象のみであり、修繕対応協議等で一時的に利用制限をするなどしている。	業務範囲の拡大 ・修繕業務の拡大による効率化とサービス向上

②バンドリングパターンの整理

公園バンドリングパターンについて、今後の鹿嶋市内都市公園への横展開も見据え、想定されるバンドリングパターンの整理を行った。

今回の整理では、本調査で対象となるト伝の郷運動公園（スポーツ系機能）、高松緑地公園（スポーツ系機能）、大野潮騒はまなす公園（文教系機能）を主体に整理したが、大きくパターンとしては、管理・運営の効率性向上の観点から、機能の組合せ、距離の組合せ、全ての公園の組合せで得失を整理した。

結果として、前述の課題整理と解決の方向性でも示した通り、人員の共有化、共同発注・委託、業務のマスメリットの観点で比較すると、機能が類似するト伝の郷運動公園と高松緑地の組合せることにより効果が見込めると想定される。そして、各公園の位置関係上、ト伝の郷運動公園を起点に半径 5km 程度の範囲であることやスポーツ機能と文教機能で機能は異なるものの公園管理業務が重複することから、人員共有化や共同発注等の効果が見込めると想定され、3公園のバンドリングでも効果が見込めると想定される。

表 42 バンドリングケース

		ケース① 【機能組合せ】	ケース② 【距離組合せ】	ケース③ 【3公園組合せ】
バンドリングケース		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">ト伝の郷運動公園</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">高松緑地公園</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">大野潮騒はまなす公園</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">ト伝の郷運動公園</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">大野潮騒はまなす公園</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">ト伝の郷運動公園</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; background-color: #90EE90;">高松緑地公園</div>
概要		<ul style="list-style-type: none"> 対象公園の中で機能が類似する公園を組合わせたパターン。 	<ul style="list-style-type: none"> 公園の立地の観点から、距離の近い公園を組合わせたパターン。 	<ul style="list-style-type: none"> 対象公園全てを組合わせたパターン。
バンドリング期待効果	人員共有化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 2公園の位置関係として、5km離れているが、人員共有化等のコスト削減に資する対応は可能な距離と想定。 	<ul style="list-style-type: none"> △ 公園管理業務の共通化は可能であるが、機能異なるため限定的。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 3公園の位置関係として、ト伝を中心に南北5kmの距離であり、人員共有化等のコスト削減に資する対応は可能な距離と想定。
	共同発注・委託	<ul style="list-style-type: none"> ○ スポーツ施設を中心とした2公園であり、業務内容の重複も多いことから、共同発注などコスト削減に資する対応は可能と想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> △ 植栽等の公園管理に係る業務は共通するものの、機能異なる施設であることから共同発注項目が限定的と想定される。 ※ケース①及び③と比較した場合 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 大きく2つの機能に係る公園であるが、スポーツ系（2公園）と公園管理系（3公園）の共同発注が想定される。
	マスメリット	<ul style="list-style-type: none"> ○ 類似機能を有した2公園分の業務量となり、マスメリットを想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> △ 植栽管理等の公園管理に係る業務は包括化されるものの、その他は、機能が異なるため限定的と想定される。 ※ケース①及び③と比較した場合 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公園管理に係る3公園分の業務、スポーツ系に係る2施設分の業務となり、機能が異なる公園の包括であるが、それぞれマスメリットが想定される。

③業務範囲拡大における方向性

前述の小修繕に係る課題解決の方向性を踏まえ、現状の小修繕の発生件数を整理した。まず、初期段階として小修繕の拡大規模について、鹿嶋市調達制度を考慮し公平性の観点から随意契約が認められる範囲の金額規模を含めることは妥当であると想定した。これにより、例えば3公園で平均32件/年発注していた業務を民間事業者に委ねることで、公共側の事務負担の軽減に寄与し、さらに各施設の円滑なサービス提供も可能になると想定されることから、1件当たりの上限額を130万円/件と設定することが優位であると思料される。

表 43 小修繕（130万円/件以下）の推移

年度	ト伝の郷運動公園 スポーツセンター含む	高松緑地公園	大野潮騒はまなす公園
	公園・施設(件数)	公園・施設(件数)	公園・施設(件数)
H27年度	1	17	11
H28年度	5	12	8
H29年度	10	17	10
H30年度	10	18	6
R1年度	9	22	6
平均	7	17	8

【(抜粋) 鹿嶋市調達制度】

★随意契約の対象(財務規則第139条)

※金額は予定価格(消費税込)

※この額を超える契約は原則として競争入札

①工事・製造請負：130万円以下 →新設工事、改修工事、修繕工事等

②財産の買入れ：80万円以下 →土地、建物、消耗品、物品等の購入、印刷製本

③物件の借入れ：40万円以下

④財産の売払い：30万円以下

⑤物件の貸付け：30万円以下

⑥その他：50万円以下 →保守管理、物品修理、業務委託、雇用、保管、運送等の役務の提供等

④事業方式の整理

(1) 官民連携事業の導入シナリオの整理

現状の契約状況及び前述のバンドリングパターンの検討を踏まえ、官民連携手法の導入シナリオを整理した。

大きく2つの導入シナリオが想定され、1つ目のシナリオは大野潮騒はまなす公園の指定管理期間を考慮し、まずはスポーツ系のト伝の郷運動公園及び高松緑地公園をバンドリングし、2段階目で3公園をバンドリングし長期事業とするパターンを想定した。また、2つ目のシナリオとして、当初は2公園のバンドリングで始めるものの、契約条件として令和7年から3公園のバンドリングを条件として付し長期一括事業とするパターンを想定した。

【段階的導入シナリオ】



【一括長期導入シナリオ】

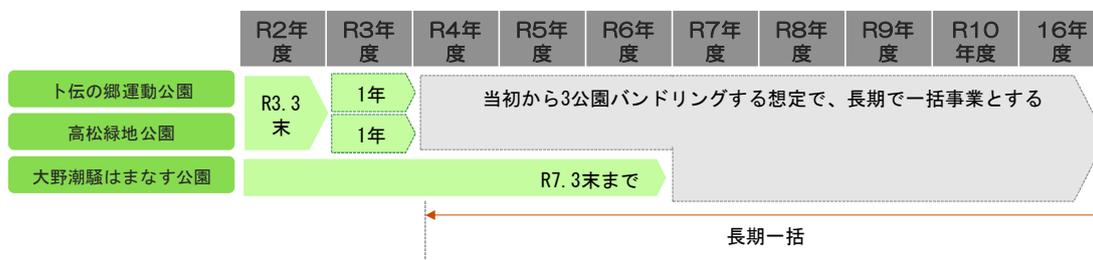


図 52 導入シナリオ (案)

特に本件における官民連携手法導入の目的は、コスト削減と新たな機能導入による賑わい創出であり、目的への貢献度の観点から考察した。結果として、両シナリオ共にバンドリングによる人員共有化や公園管理業の増加によるマスメリットなどの効果は期待できるものの、新たな機能導入について、現状のコロナ禍による投資意欲減や商圈規模から現状は積極的な意見が少ないことが実情である。

段階的導入シナリオを採用した場合、フェーズ①をフェーズ②のための助走期間・トライアル期間と位置付けることで、官民双方のリスク低減を図ることができる。一方、一括長期事業を採用した場合には、賑わい創出のための民間投資を期待することとなるが、公園管理希望事業者に敬遠され、事業が成立しなくなってしまうことが懸念される。

表 44 導入シナリオの比較

	段階的導入シナリオ	一括長期導入シナリオ
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 公園バンドリングにより人員共通化や公園管理業務の増加による効率化が想定される。 現状、賑わいに係る新たな機能導入がコロナ禍及び商圈規模から積極的な意見が少ないことから、フェーズ①を次期事業に向けたトライアル・実証実験の期間とすることが可能となる。 	<ul style="list-style-type: none"> 公園バンドリングにより人員共通化や公園管理業務の増加による効率化が想定される。 一括長期事業であり、調達は1回で済む。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 2段階のため調達が2回必要になる。 	<ul style="list-style-type: none"> 意欲的な新たな機能導入事業者がいる場合、当初から新たな賑わい導入が可能となる。しかし、現状、意欲的な新たな機能導入事業者が少ないことから、リスクが高い。

(2) 他施設連携パターンの整理

現状の管理・運営体制の課題整理で示したとおり、ト伝の郷運動公園についてはカシマスタジアムの催事及びその計画策定期間などに大きく影響を受けることが現事業からも指摘されている。したがって、カシマスタジアムを含むエリアとして一体管理することで効率化が期待される。しかし、ト伝の郷運動公園は鹿嶋市所有施設であり、カシマスタジアムは茨城県所有施設であることから連携パターンと得失を整理した。

次項に示すように大きく3パターン想定されるが、パターンXやYのようにカシマスタジアム事業者又はカシマスタジアム事業者を含む事業者等が一体的にト伝エリアを管理・運営することで効率的な管理・運営に資すると想定される。なお、カシマスタジアムと公園事業者のソフト連携については、現状の取組と同様で連携に限界があり更なる効率化には繋がらないと想定される。

表 45 連携パターンの整理

		パターンX	パターンY	パターンZ
連携パターン				
概要		<ul style="list-style-type: none"> 公園及びスタジアムともに同じJV事業体が管理運営する。 	<ul style="list-style-type: none"> 公園事業側にスタジアム事業者が参画する。 	<ul style="list-style-type: none"> 当該公園事業には、直接的には参画せず、スタジアム事業者と公園事業者間のソフト連携とする。
比較観点	一体管理による効率化	<ul style="list-style-type: none"> ○ スタジアムに隣接するト伝については、Jの試合に大きく左右されることから、スタジアム事業者と公園事業者の一体化により効率的な管理が想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 同左 	<ul style="list-style-type: none"> △ 公園事業者とスタジアム事業者が別になる場合、ソフト連携のみとなり効率的な一体管理はし難くなると想定される。
	賑わい創出への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○ 両施設の事業者が同一であり、賑わいに資する企画・運営も一体的に実施可能になると想定される。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 同左 	<ul style="list-style-type: none"> △ ソフト連携のみであり、賑わいに資する企画・運営の自由度が低下すると想定される。

(3) 新たな機能導入（整備）スキーム

新たな賑わい創出に関しては、民間ヒアリングでも意見が挙がったとおり新たな施設整備が必須となる。活用する手法について、指定管理者制度やコンセッション方式は新たな施設整備を想定した手法ではなく管理・運営を主な業務範囲とした官民連携手法であり、施設整備に係る手法と管理・運営に係る手法を別途整理した。

まず、施設整備に係る手法について、民間ヒアリングにおける市場調査では商圈規模の観点及び現状のコロナ禍による投資意欲減退から整備費投資に関して民間負担は難しいとの意見が多数あった。したがって、本整備スキームの整理では、市場性を考慮し公共側が整備費負担を全て負う又は極力民間事業者の初期投資を減らすことを踏まえ、整備手法としては従来型公共発注又は Park-PFI を中心とした整備スキームを整理した。

なお、想定される導入機能に係る概算整備費は、以下のとおり類似施設や統計、民間ヒアリングにより取得し設定した。また、整備スキームの組合せについては、前述のとおり民間負担を極力減らすことを踏まえ整理した。

表 46 各機能の概算整備費

	飲食店	温浴・温水複合施設	アスレチック	BBQ	プラネタリウム
概算金額 (千万円)	3 千万円	250 千万円	6 千万円	0.2 千万円	2.3 千万円
備考	※31 坪 40 席 ※国交省統計	※水戸市健康増進等施設を参考	※民間ヒアリング	※民間ヒアリング	民間ヒアリング

表 47 整備スキームの考え方

	整備スキーム①	整備スキーム②	整備スキーム③	整備スキーム④
整備費民間負担				
	※①から④に移行すると整備費民間負担が大きくなる			

表 48 整備スキームパターン

		整備スキーム①			整備スキーム②		
公園名		ト伝の郷運動公園	高松緑地公園	大野潮騒はまなす公園	ト伝の郷運動公園	高松緑地公園	大野潮騒はまなす公園
導入機能		—	温水 温浴 飲食	アスレチック BBQ プラネタリウム	—	温水 温浴 飲食	アスレチック BBQ プラネタリウム
整備手法		—	【従来手法】 (DB含む)	—	【従来手法】 (DB含む) 温水・温浴	【従来手法】 (DB含む) プラネタリウム	
					【設置許可】 飲食	【Park-PFI】 特定公園施設 アスレチック 公募対象公園施設 BBQ	
整備費 (概算)	公共負担	—	253 千万円	8.5 千万円	—	250 千万円	7.7 千万円
	民間負担	—	—	—	—	3 千万円	0.8 千万円
メリット		<ul style="list-style-type: none"> 民間ヒアリングでは整備負担が難しいとの意見が多く、施設整備は公共側要望が多いことから、民間としては参画しやすい環境となる。 			<ul style="list-style-type: none"> 特定公園施設及び公募対象公園施設の一体整備による整備費の削減が見込まれる。 		
デメリット及び課題		<ul style="list-style-type: none"> 全て公共側負担となるため予算確保が必要になる。 また、公共側主導で機能導入計画等を作成していく必要がある。 			<ul style="list-style-type: none"> 公募対象公園施設は、設置許可となることから基本的に独立採算が求められるが、民間からは現状厳しい意見となっている。 		
留意点		—			<ul style="list-style-type: none"> 原則、制度上公募プロセスを経る必要がある。 Park-PFIが関連しない設置許可部分は、許可期間は10年更新となる 		

※Park-PFI を活用する場合、社会資本整備総合交付金（官民連携型賑わい拠点創出事業）の活用を想定した。その場合、特定公園施設の上限額は公共側積算の1割削減以上となることから、公共側負担額は概算整備額を1割削減した額とした。一方で、その1割削減は民間努力による削減であることから、上表の試算上は削減1割分を民間負担額に加算している。

表 49 整備スキームパターン

		整備スキーム③			整備スキーム④		
公園名		ト伝の郷運動公園	高松緑地公園	大野潮騒はまなす公園	ト伝の郷運動公園	高松緑地公園	大野潮騒はまなす公園
導入機能		—	温水 温浴 飲食	アスレチック BBQ プラネタリウム	都度、事業者提案による設置許可		
整備手法		—	【Park-PFI】 特定公園施設 温水・温浴 公募対象公園施設 飲食	【Park-PFI】 特定公園施設 アスレチック プラネタリウム 公募対象公園施設 BBQ	【設置許可制度等】		
整備費 (概算)	公共負担	—	225 千万円	7.47 千万円	※基本的には設置許可であり、民間の独立採算によることから負担なし		
	民間負担	—	28 千万円	1.03 千万円	※民間の提案によることから基本的には民間負担		
メリット		<ul style="list-style-type: none"> 特定公園施設及び公募対象公園施設の一体整備による整備の削減が見込まれる。 			<ul style="list-style-type: none"> 原則、公共側負担はない。 都度、民間提案により機能導入が可能になる。しかし、エリアマネジメント等の協議会を別途設置する必要がある。 		
デメリット及び課題		<ul style="list-style-type: none"> 公募対象公園施設は、設置許可となることから基本的に独立採算が求められるが、民間からは現状厳しい意見となっている。 			<ul style="list-style-type: none"> あくまでも都度民間提案に委ねるが、基本的に独立採算になることから、新たな機能が導入されない可能性もある。 		
留意点		<ul style="list-style-type: none"> Park-PFIは、制度上公募プロセスを経る必要がある。 			<ul style="list-style-type: none"> 行政や公園管理事業者等を含めた街づくり協議会等を設立の上、新たな機能導入について常に協議可能な討進体制を構築することが有益であると想定される。 		

(4) 管理・運営スキーム

次に管理・運営スキームについては、現状既に指定管理者制度を活用していることから、指定管理者制度以上に業務範囲が拡大できるなど自由度が高いスキームかつ独立採算を求めないスキームのみを対象とした（なお、都市公園法における管理許可制度は、管理・運営において独立採算が求められる）。したがって、管理・運営スキームについては、指定管理者制度及びコンセッション方式（混合型：独立採算が不可能なため公的補助を事業者を支払う方式）を想定した。

【コスト削減への貢献】

管理・運営におけるコスト削減について、現状の管理・運営体制状況や 3 公園のバンドリングを踏まえると、コスト削減の源泉は一体管理による人員等の資源共有化や共同発注・委託、業務量増加によるマスメリットが想定される。これらのコスト削減については、指定管理者及びコンセッション方式の両手法で差はないと想定される。なお、施設の全面撤去を伴わない改築・更新が計画されている場合、コンセッション方式であれば業務範囲に含めることが可能であるが、今回対象となる 3 公園では現状計画されている改築・更新が少ないことから、コスト削減の可能性として差が生じないと想定した。

【賑わい創出への貢献】

新たな施設整備を伴う機能導入による賑わい創出以外に、賑わい創出手段としてイベント開催等の催事が想定される。イベント開催をする場合、指定管理者又は運営権者が自ら主宰する場合は、制度上両手法で可能である。一方で、第三者が企画するイベント等を開催する場合、都市公園法における行為許可を受ける必要がある。指定管理者制度の場合は、その権原を有することが可能であり、第三者とも連携した催事の開催など自由度を有することができる。しかし、コンセッション方式の場合は別途指定管理者の指定を受ける必要があるが、指定管理者の指定を受けることで両手法の差はなく、手続きの簡素化も制度化されている。

【市場環境】

現状の指定管理における収支状況を見ると、各公園ともに約 8～9 割は指定管理料で賄われている状況であり、仮にコンセッション方式を活用したとしても公的補助をする必要がある。また、コンセッション方式を活用した場合、民間事業者としても多くの準備費用を要することや現状の収支状況を踏まえるとコンセッション方式を活用するメリットがないとの意見が多く、コンセッション方式活用については市場性の確保が課題となる。

また、指定管理者制度を活用する際、民間によるインセンティブを働かせる仕組みとしてレベニューシェア制度の導入に関する意見もあり、指定管理者制度に関しては積極的な意見が多かった。

【導入のし易さ】

指定管理者制度及びコンセッション方式を比較すると、既に鹿嶋市内では指定管理者制度を市内の複数施設で活用しているが、コンセッション方式の活用事例はない。また、コスト削減効果や賑わい創出への貢献について、当該事業の場合、両手法で差がないことから導入がし易い指定管理者制度が有利であると想定される。また、応募する民間事業者の観点から、コンセッション事業に参画する上では、準備や体制構築に膨大な費用が掛かることから、本事業の事業規模を踏まえ積極的な意見は得られず、応募準備及び費用がコンセッションと比較し負担が少ない指定管理者制度が望ましいとする意見が多い。

これまでの比較より、指定管理者制度及びコンセッション方式を活用した場合、コスト削減効果や賑わい創出に係る大きな差がないと想定される。一方で、現状の収支状況及び事業規模を考慮すると、コンセッション方式活用には官民双方の費用対効果が課題となる。さらに、事業を成立させるためには、民間事業者の意欲・関心があることが大前提である。今回実施してきたヒアリングでは、現状の収支状況や商圈規模、そしてコロナ禍の現況を踏まえ、コンセッションを活用した場合の参画意欲は低く、現状同様に指定管理者制度を望む声が多くあったことから、指定管理者制度を活用した上で、民間事業者が創意工夫を十分に発揮できるように自由度を高くすることが優位であると想定される。

表 50 管理・運営スキームパターン

		管理・運営スキーム①			管理・運営スキーム②		
公園名		ト伝	高松	はまなす	ト伝	高松	はまなす
管理運営手法		指定管理制度			コンセッション（混合型） ※指定管理制度併用		
事業期間		3～10年程度			20年程度		
収入	維持管理・運営費	指定管理料＋使用料収入			公的補助＋使用料収入		
業務範囲	公園/施設管理運営						
	公園/施設修繕						
	自主/任意事業						
	公園/施設改築更新						
リスク分担	需要リスク	公共/民間			公共/民間		
	施設管理リスク	民間			民間		
	改築・更新リスク	公共			民間		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 3公園の施設及び公園管理と修繕を包括化した事業とする。なお、これまで同様に自主事業実施などの自由度は同様とする。 これまで同様に施設使用料のみでは、収支が成り立たないため、指定管理料の支払いも想定している。 			<ul style="list-style-type: none"> 3公園の施設及び公園管理と修繕、さらに大規模改築更新を包括化した事業とする。なお、事業者による任意事業は可能であり、より自由度は高い。 収入については、これまで8割程度が指定管理料で賄われていることから、独立採算は想定し難く、現状同様に公的補助を毎年度事業者を支払う必要がある。 			
コスト削減への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 業務の包括化、長期化、性能化により一定のコスト削減は見込まれる。 130万円/件までの小修繕を含めることで、点検等と連動した効率的な管理・運営が可能となる。 			<ul style="list-style-type: none"> 指定管理と比較し、改築更新業務も含めることが可能であり、点検や修繕業務と連携した効率的な更新業務が可能となる。 ※しかし、現状計画されているものは少ない。 			
販わい創出への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 自主事業やイベント開催については、第三者への行為許可を含め制度上可能であり販わいに資する取組が可能である。 			<ul style="list-style-type: none"> 同左（行為許可については指定管理制度併用が必要） 			
市場環境	<ul style="list-style-type: none"> 民間ヒアリングでは、現状同様に指定管理者制度活用が参画しやすいとの意見が多数であった。 			<ul style="list-style-type: none"> 民間ヒアリングでは、現状の収支状況を鑑みコンセッション活用のメリットは少なく、希望する事業者はいない。 			
導入のし易さ	<ul style="list-style-type: none"> これまでも指定管理を導入していることから特に課題はない。 			<ul style="list-style-type: none"> スポーツ施設の資産調査など多額な調査費が必須であることやプロセスも煩雑になる。 			
留意点	<ul style="list-style-type: none"> 「鹿嶋市公の施設の指定管理者の指定手続等に関する条例」によると期間が5年までとなっている。 			<ul style="list-style-type: none"> 公園や施設の大規模改築更新について、包括化することは可能であるが、組み込まないことも可能。 新たな施設等を導入する場合、別途設置許可が必要になる。 			

7. 民間事業者ヒアリング

7-1 民間ヒアリング候補事業者の整理

①民間事業者ヒアリングの目的

本事業に関する事業スキーム及び事業性の検討並びに参画可能性企業の掘り起こしを行うため、本事業の施設及び事業内容に親和性を有する民間事業者へヒアリングを行う。

以下の項目について情報収集を行う。

- ・ 本事業（官民連携）への参加意欲について
- ・ 本事業の事業条件（官民連携手法、事業期間、事業範囲）について
- ・ 本事業における民間事業者の事業内容・役割について
- ・ 本事業（官民連携）への参加条件・課題について
- ・ 本事業（官民連携）への提案検討のための必要情報について

②民間事業者ヒアリングの対象者

民間事業者ヒアリングの対象企業については、本事業の特性を鑑み以下の観点から事業者の選定を行った。

（事業者選定観点）

- ・ PPP 事業への参画実績（特にマネジメント系企業）
- ・ 現状の指定管理者
- ・ 導入可能なコンテンツホルダー（飲食・物販、イベント・エンタメ、スポーツ関連）
- ・ 地域企業（コンテンツホルダー）

表 51 ヒアリング対象者リスト

No	大分類	小分類	選定理由
1	スポーツ関連	スポーツ団体	近隣施設の指定管理事業者。
2	スポーツ関連	スポーツ団体	既存施設の指定管理事業者。
3	スポーツ関連	スポーツ団体	既存施設の指定管理事業者。
4	PFI 関連	マネジメント	多数の PFI 事業や P-PFI 事業に参画しており、豊富な PPP 事業経験を豊富に有する企業。
5	PFI 関連	造園会社	公園における指定管理や Park-PFI で実績を多数有する企業。
6	コンテンツ	飲食・物販	賑わい創出事業において、多数実績を有する飲食等の企業。
7	コンテンツ	アウトドア・BBQ	公共・公園施設 BBQ、Park-PFI、商業施設屋上 BBQ 等の事業を展開している企業。

No	大分類	小分類	選定理由
8	コンテンツ	遊戯（子どもの遊び場）	公園や公共施設で子どもの遊び場を運営している企業。
9	地元企業	県内企業	県内でグランピング等の事業を展開している企業。
10	コンテンツ	飲食・物販	Park-PFI 事業者として飲食店の出店実績を有する企業。
11	コンテンツ	飲食・物販	Park-PFI 事業者として飲食店の出店実績を有する企業。
12	コンテンツ	イベント	文化施設の指定管理者やPPP 事業への参画実績を有する企業。
13	コンテンツ	その他	全国でプラネタリウム運営事業等を展開する企業。
14	コンテンツ	温浴施設	関東を中心に温浴施設を展開する企業。
15	コンテンツ	アウトドア・BBQ	県内外の公園でアスレチックやBBQの管理・運営実績を有する企業。
16	PFI 関連	マネジメント	温浴施設やスポーツ施設の指定管理実績多数を有する企業。

③民間事業者ヒアリングの実施概要

民間事業者ヒアリングは、まず広く多くの企業に事業への関心や事業条件等の意見聴取を行い、事業スキームや導入機能の検討に活用する。また、2段階目として、その中でもより事業に関心の高い事業者や機能導入が可能な事業者に補足的に意見聴取を行い、最終的な事業条件等の検討に活用する。

表 52 ヒアリング実施概要

回	内容
第1回	参画可能性企業の掘り起こしやアイデア、官民連携事業に関する意見を幅広く伺う。 民間事業者の意見を早期に把握することで、より詳細な事業スキーム検討や導入機能の可能性検討を行う。
第2回	上記で検討した内容について具体的な事業条件や実現可能性に関する意見を伺う。

④ヒアリング項目の整理

各事業者へのヒアリングについては、事業への関心、参画時の条件（手法、期間、業務範囲等）、参画時の課題・懸念事項、導入可能な機能等について意見徴収を行う。

表 53 質問項目の整理

No.	質問	質問意図	本業務への結果反映
1	本事業への参画可能性	本事業を官民連携事業として実施するにあたり、ヒアリングを通して参画可能性企業、業種を確認する。また、第2回ヒアリング対象候補を絞り込むため。なお、参画可能性が低いとの回答事業者には、本事業の課題を合わせて確認する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 参画可能性企業の想定 ・ 事業課題の整理
2	参画する際の判断基準	本事業において、参画する際の判断基準等について把握し、事業スキーム等の検討に反映するため。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業の条件検討 ・ 官民連携手法の評価
3	事業範囲・期間	本事業の事業条件のうち、民間事業者が希望する官民連携事業の範囲・期間及びその理由を把握し、事業条件検討に反映するため。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業の条件検討 ・ 官民連携手法の評価
4	官民連携手法	本事業の事業条件のうち、民間事業者が希望する官民連携手法及びその理由を把握し、事業条件検討に反映するため。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業の条件検討 ・ 官民連携手法の評価
5	導入機能に関する意見	本事業に参画する場合に実施する事業のアイデアや実施可能な業務を把握し、事業条件、想定事業内容検討に反映するため。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業の条件検討 ・ 官民連携手法の評価
6	参画する場合の条件や課題	本事業に参画する場合の民間事業者それぞれの条件や課題（採算、規模、リスク分担、施設利用条件等）を把握し、事業条件、想定事業内容検討に反映するため。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業の条件検討 ・ 官民連携手法の評価
7	本事業によるコスト削減可能性	バンドリング時の条件や削減可能性などについて確認し、事業スキーム検討や経済性検討に活用する。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官民連携事業の条件検討 ・ 官民連携手法の評価

7-2 ヒアリング結果の整理

①本事業への参画可能性

現状と同様に指定管理者制度を活用した上で 3 公園のバンドリング維持管理・運営事業となる場合、参画意向のある事業者は多い。一方で、新たな機能導入を前提とする場合、独立採算を条件とする事業になると商圈規模から積極的な意見は少なかった。

しかし、本事業では地域資源である鹿島アントラーズとの連携も想定され、事業者からは連携における前向きな意見も多々あった。

- ・ 出店企業がいれば参画可能であるが、現状のコロナ禍で飲食系は積極的ではないことから難しいと想定している。
- ・ 地域プロスポーツチームとの連携は魅力的であること、また新規整備を含む事業であれば関心が高い。しかし、商圈を考慮すると整備費は公共負担を想定している。
- ・ スタジアム周辺と大野潮騒はまなす公園の資料館リニューアルについて、関心が高いと考えている。
- ・ 周辺資源や自治体規模及び商圈を考慮すると収益性が低いことからコンテンツ設置・運営は難しい。
- ・ 現状と同程度の業務範囲で 3 公園一体管理とした指定管理制度の活用であれば参画の可能性はあると考えている。

②参画する際の判断基準

現状においても約 80%は指定管理料で事業が賄われていることから、同等条件を提示する事業者が多い。また、新たな導入機能を求める場合には商圈規模から施設整備費は行政側負担とすること、また許可行為や広告収入における収益機会の確保等の運営に係る自由度の有無など行政側の条件も大きく左右される。

- ・ テナントが意欲的になる施設面積や商圈規模を考慮し判断していく。
- ・ 行為許可や広告収入機会の確保など行政側が民間事業者に対して一定の自由度を与えてくれることが必要となる。
- ・ 自治体規模が小さく収益性が低い場合について、例えば整備費は自治体負担となることや運営に対する公的補助の有無も条件となる。
- ・ 自治体規模が小さくてもローケーションとして絶景であることや周辺に観光資源などの地域資源があることで進出可能性は上がる。

③事業範囲・期間

行政側からの補助を前提とし、老朽化施設の建て替えとの組み合わせなどの案件形成に関する意見があった。その他、大規模修繕や更新については、行政側で実施して欲しいとの意

見もあり、現状の指定管理業務範囲より拡大することに関する積極的な意見は少なかった。

なお、事業期間について、新たな機能導入を条件とする場合には、その投資回収期間を考慮し長期化することについての意見があった。

- ・ 既存施設の老朽化による建替えなどとあわせることにより事業規模も大きくなることや賑わい施設単独による施設整備よりコスト削減の可能性があることから、一定程度の整備を含む管理運営事業が想定される。なお、賑わい等の新たな機能を導入した場合、投資回収期間を鑑み長期事業が好ましい（導入機能によるが10～20年程度）。
- ・ 導入コンテンツにおいて、事業採算性の観点から整備業務については行政側で実施してもらい、管理・運営部分を業務範囲として担うことを想定している。
- ・ 大規模な更新や施設整備は行政側で実施してもらい、管理・運営のみの指定管理業務が想定される。その場合、機器リースや雇用確保の観点から5年程度は事業期間が必要であると想定している。

④官民連携手法

商圈規模及び現状の収支状況から独立採算事業とすることは難しく、独立採算型のPFIやコンセッション方式は否定的な意見であった。なお、賑わい創出を行う場合、新たな施設整備が必須となるが、その時の施設整備費についても投資回収が難しいとの意見であり、そのような観点からはPark-PFIの活用に関しても否定的であった。施設整備費に関しては、行政側で負担するなど事業スキームの工夫が必要になる。

管理・運営部分についても現状の指定管理料支払い状況を鑑み、コンセッションとする場合、会社設立費用など多くの経費も必要となり、メリットが少ないとの意見があり、管理・運営部分も現状同等の指定管理制度が望ましいとの意見が多数あった。

- ・ 商圈規模から独立採算は難しいと想定していることから、独立採算型のコンセッションやPFIは難しい。また、管理・運営部分についてもコンセッションとした場合、会社設立などの経費も必要となり、逆に費用が掛かることからメリットを見いだせなく、現状同等の指定管理者制度が望ましい。
- ・ 賑わいを導入するためには一定の施設整備が必須になってくるが、施設整備については行政側で負担するスキームとして欲しい。なお、管理・運営についても現状を鑑みると独立採算は難しく、一定の公的補助が必要になると考えている。
- ・ 賑わい施設整備を負担するようなPark-PFIも難しいと考えている。仮にPark-PFIを活用する場合、図書館や温水プールなど建て替えが計画されている施設を特定公園施設とし、その中に一部公募対象施設として飲食機能や交流施設機能を加えるなどする必要がある。

- ・ PFI を活用した場合、サービス購入型とすることであれば、検討の余地はあると考えている。

⑤導入機能に関する意見

現状の機能を維持しつつカフェや BBQ 施設などの飲食・物販機能、スポーツ施設を中心とする公園については、ランニングステーションや温浴施設の導入が想定される。また、アウトドア・レジャーを中心とする公園においては、アスレチックや BBQ などの機能に関する意見があった。

各導入機能で共通となるが、商圈規模の観点から整備費の負担は難しく、さらに運営費に係る公的補助も必要になる可能性があるとの意見であり、行政として導入機能によっては公的補助が認められるか整理が必要になる。

<p>飲食・物販</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業スキームや施設整備の役割分担は別途考える必要があるが、カフェやレストランの導入が想定される。 ・ 大野潮騒はまなす公園については、アウトドア系として BBQ 施設の導入が想定される。 ・ 温浴施設の導入をする場合には、飲食系での売り上げが単価を上げる要素となることから、併設させる必要がある。
<p>アウトドア・レジャー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ランニングステーションや屋外フィットネス等の収益施設の導入が考えられる。 ・ 公園の起伏を利用し、アスレチックコースの設置が考えられる。但し、樹種や樹木の幹径などの条件をクリアできることが条件となる。 ・ 上空にアスレチックを導入した場合、地上に空間ができるため、マウンテンバイクのロードコースも導入は考えられる。 ・ 簡易的な宿泊施設だけでなく、その箱を飲食物販機能にも活用することができる想定される。
<p>交流施設</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仮に図書館の建替えや集約による再整備があれば、その中に飲食や交流スペースを導入することも想定される。 ・ 大野潮騒はまなす公園内の資料館をリニューアルの上、交流スペースや子供の遊び場とすることも想定される。 ・ スタジアム周辺において子ども屋外運動場や遊び場の運営も想定される。一方で、施設整備は難しいことからスポンサーを付ける必要がある。

イベント・エンターテイメント関連	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大野潮騒はまなす公園のプラネタリウムについて、現状の機能を更新し多機能化させることで、様々なコンテンツを放映することが可能になる。 ・ 自主事業等によるイベント開催においては、排水施設や電源が整備されていることが条件となる。なお、他事例も考慮するとイベント自体で収益を上げることは難しく、イベントの目的は通常時の顧客獲得を目的とした PR となる。また、自治体やスポンサーから協賛金を募りイベント開催することも想定される。 ・ スポーツとの連携を考慮すると合宿事業の誘致や大会誘致も検討の余地がある。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他の事例では、スポーツ施設や文化施設の管理・運営と合わせてネーミングライツを導入している場合もある。

⑥参画する場合の条件や課題

参画する場合の条件としては、商圈規模の観点が強く、新たな賑わい機能に係る施設整備の公的補助のあり方や運営に係る補助についての意見が多かった。

また、現状のコロナ禍を鑑みリスク分担については、双方柔軟に対応可能な条項の整備、さらに指定管理料水準の設定時にはコロナ禍の現状を考慮した試算をして欲しいとの意見があった。

その他、当該事業は鹿島アントラーズとの連携も重要な要素であり、調達上の公平性に係る意見もあった。

施設整備	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな賑わい創出においては、施設整備が必須であると考えているが、商圈を考慮すると独立採算は難しく、最低限施設整備は行政負担で対応して欲しい。
管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> ・ 施設整備だけでなく、管理・運営についても独立採算は難しいと考えており、新たな導入機能の部分についても一定の指定管理料が引き続き必要になると想定している。 ・ 上記の理由からコンセッションを活用するメリットは小さい。 ・ 現状のコロナの影響で他事業では売り上げが思わしくない事業もある。このような場合に備えて柔軟に対応できるような条件にして欲しい。 ・ 指定管理料の算定においては、コロナ前の水準で試算するのではなく、現状も踏まえ試算して欲しい。その場合、レベニューシェアの仕組みを入れることで、民間が儲け過ぎることもなくフェアな

	<p>条件になると考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スタジアム近隣公園の管理運営者について、試合の時期や運営などコントロールできる事業者が担うことが最も合理的であり、効率化も可能になると考えている。
導入機能	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近隣市町村において、同様の機能が既にある場合、そちらに既に顧客が定着している場合は難しい。 ・ 管理・運営も独立採算が難しい中で、公的補助を導入機能によっては入れることが難しいものもあると想定している。
調達条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業では、地域プロスポーツチームが重要なパートナーとなり、その事業者と組めるか否かで参画の可否が決定してしまい、競争環境の確保が難しいと考えている。その点の調達上の工夫が必要になる。

⑦本事業によるコスト削減等の可能性

本事業で対象となる公園は 5 km 程度の間隔であり人員の共有化によるコスト削減の可能性があると意見があった。その他、3 公園で類似業務も存在し、共同発注や一体運営によるコスト削減の可能性もある。

その他、カシマスタジアムと隣接するト伝の郷運動公園は別の事業者が運営しているが、鹿島アントラーズの試合に大きな影響を受けており、試合日は休館にすることや、Jリーグの試合計画が決定するまでは、ト伝の郷運動公園側での大会誘致計画が策定できないなどの影響を受けている。したがって、最も周辺に影響を及ぼしかつそれをコントロールできる事業者が一体で管理することで効率性が上がるとの意見もあった。

- ・ 公園バンドリングについて、各公園の距離が 5km 程度であれば人員配置の工夫によりコスト削減は可能と想定している。なお、基本的な考えとして、バンドリングにより人員削減については、単純な距離以外に対象範囲内にどの程度公園があるかなどの密集度合いにもよる。
- ・ バンドリング時のメリットとしては、企画、広報、HP の一体運営も可能になる。
- ・ 一体管理の場合、コスト削減の主たる源泉は人件費の削減となる。また、修繕など一定範囲まで業務を拡大し、一括発注することで多少の削減は可能であるが、大きく削減できるものではない。
- ・ 自主事業については、多目的ルームやアリーナがある程度自由に活用できるのであれば、現状よりは増加させられると考えている。

8. 事業性の検討

事業スキームの検討等を踏まえ、一体管理による効率化等を管理運営データに加味した想定収支等を作成する。

8-1 各種条件整理

①一体管理による効率化等の対象施設、期間の整理

本業務の検討対象の3公園に係る一体管理は、現契約の期間等を踏まえ2段階に分ける。

第一段階（フェーズ1）では、ト伝の郷運動公園と高松緑地公園を対象とし、第二段階（フェーズ2）では、大野潮騒はまなす公園も含めた3公園の一体管理とすることが考えられる。

第一段階（フェーズ1）で一体管理を図る2公園は、期間が3年間と限定的であり、一体管理による効果は限定的になることが想定される。

第二段階（フェーズ2）で一体管理を図る3公園は、10年以上とすることが望ましいと考えられるが、ここでは現在の本市の制度を基準に5年間とした。

表 54 一体管理の時期・対象

施設	第一段階（フェーズ1） 令和4年度～令和6年度	第二段階（フェーズ2） 令和7年度～令和11年度
ト伝の郷運動公園	一体管理	一体管理
高松緑地公園		
大野潮騒はまなす公園	個別管理（従来どおり）	

②一体管理に含む業務の整理

基本的には現在の指定管理と同様の業務を対象とする。さらに、市が実施している以下の2点を指定管理者の業務とすることにより、より効率的・効果的に維持管理・運営が図られると考えられるため、追加する。

（1） ト伝の郷運動公園における除草作業

ト伝の郷運動公園の現指定管理では、除草作業は市が発注して実施している。他の2公園では当該業務も業務範囲としており、市の職員負担が軽減されるとともに、一体的な管理が可能になることから追加する。

（2） 修繕業務の範囲拡大

現指定管理では、少額の修繕は指定管理者が行うが、その他の修繕業務は市が実施することとしている。少額の修繕以外を市が実施することで民間事業者のリスクを低減しつつ発生が不確実な修繕の費用を必要なタイミングで予算化することができる一方、市が発注する場合は予算化及び実施までに期間を要し、柔軟な対応が困難な面がある。そのため、これまで

の実績及び市の工事の随意契約の金額規定を踏まえ、130万円/件以下の修繕工事まで指定管理の修繕対象を拡大する。

③ 一体管理による維持管理費の削減

一体管理による削減見込みについて、第一段階（フェーズ1）、第二段階（フェーズ2）それぞれを示す。

（1） 一体管理体制による削減

一体管理をより進めることで効率的な体制構築が期待できる。

第二段階（フェーズ2）では、スポーツ系施設と文化系施設でそれぞれ管理者を置くケースが考えられる。

表 55 一体管理体制による削減の設定

施設	第一段階（フェーズ1）	第二段階（フェーズ2）
ト伝の郷運動公園	管理者1名体制（1名分減）	①スポーツ系施設管理者と文化系施設管理者の体制（第一段階と同じ）
高松緑地公園		
大野潮騒はまなす公園	個別管理（従来どおり）	②全体管理者1名体制（第一段階から1名減）

（2） 一体管理による諸経費の削減

一体管理とすることにより、発注規模が大きくなり、諸経費が下がることが期待できる。第一段階（フェーズ1）は想定期間が3年間と短く、建築施設、公園施設ともに削減は期待できないため削減なしとし、第二段階（フェーズ2）は3公園一体、期間を5年間と想定し、以下のとおり設定した。

表 56 一体管理による諸経費の削減の設定

施設	第一段階（フェーズ1）	第二段階（フェーズ2）
建築施設	削減なし	
公園施設	削減なし	5%

8-2 算定モデルの作成

まず、過去の指定管理事業者の収支実績を元に将来収支を見込み、従来通りの費用を算定するモデルを作成した。

次に上記の設定を踏まえ、表 55 に示すように第二段階（フェーズ 2）が①のケースと②のケースを算定するモデルを作成した。ここで、費用の削減に合わせ、現指定管理者の利益率と同程度になるよう指定管理料を算定するモデルとした。

8-3 定量評価・分析

一体管理による効率化等を管理運営データに加味した想定収支等を作成し、比較した結果、第二段階（フェーズ 2）が①のケースでは、従来通りの費用に比べ約 3%、②のケースでは従来通りの費用に比べ約 4%削減される結果となった。本件等においては、既に長期間に亘って指定管理が導入されてきた施設を対象とし、一般的な PFI 事業等と比べて施設整備がなく、事業期間も短いが一体管理による削減効果が見込める結果となった。

9. 事業スキームの定性的・定量的評価

9-1 評価項目の整理

事業スキームの評価項目については、既に「6-3 事業スキームの整理 ④事業方式の整理」で示したように本事業における官民連携導入目的への貢献度、そして民間事業者の参画意欲（市場性の確保）、導入の容易性により定性評価をする。また、定量評価項目としては、段階的導入シナリオの全期間を想定した削減効果を評価項目として設定する。

表 57 評価項目

評価観点		概要	
定性評価	官民連携導入目的への貢献度	コスト削減	・ 人員の共有化や共同発注や一体管理による共同発注などによるコスト削減が可能か評価。
		賑わい創出	・ 管理・運営において、特にイベント等の催事開催による賑わい創出へ貢献可能か評価。
	市場性の確保	・ 本事業において、参画意欲のある事業者がない場合、事業は成立しないことから民間事業者の意見により市場性を評価。	
	導入の容易性	・ 手法により調達プロセスや事前準備調査が異なり、費用面含め大きく異なることから導入の容易性を評価。	
定量評価	コスト削減率	・ コスト削減効果について、具体の効果を定量的に算出し評価。	

9-2 評価結果

将来的な 3 公園バンドリング事業を想定し、また管理・運営手法については、指定管理者制度を活用した事業スキームの場合、コスト削減の可能性は人員の共有化や一体管理による共同発注・委託によるコスト削減が期待される。

また、賑わい創出への貢献については、指定管理者のみならず第三者の企画による催事開催も円滑な実施が可能となる。

市場性の観点では、民間ヒアリングでも多くの事業者が現状同様な指定管理者制度の活用であれば参画可能との意見であり、一定の市場性は確保可能と考えられる。

導入の容易性については、現状既に指定管理制度を活用し、市内の様々な施設を管理・運営していることから公共側の事務負担や庁内合意形成の観点からも障壁は少ない。

最後に定量効果として、削減効果を算出した結果、約 3~4%の削減効果が見込めるとの結果であり、導入目的であるコスト削減を一定達成できるとの結果であった。

なお、コンセッションについては、民間事業者ヒアリングにおいて、現段階で関心を示す事業者がおらず市場性を確保できないことから事業として成立しないことから評価対象外とした。

表 58 評価まとめ

		管理・運営スキーム（案）		
公園名		ト伝の郷運動公園	高松緑地公園	大野潮騒はまなす公園
管理運営手法		指定管理制度		
事業期間		フェーズ①：3年 フェーズ②：10年以上		
収入	維持管理・運営費	指定管理料＋使用料収入		
業務範囲	公園/施設管理運営			
	公園/施設修繕			
	自主/任意事業			
	公園/施設改築更新			
リスク分担	需要リスク	公共/民間		
	施設管理リスク	民間		
	改築・更新リスク	公共		
特徴		<ul style="list-style-type: none"> 3公園の施設及び公園管理と修繕を包括化した事業とする。なお、これまで同様に自主事業実施などの自由度は同様とする。 これまで同様に施設使用料のみでは、収支が成り立たないため、指定管理料の支払いも想定している。 		
定性評価	コスト削減	○ <ul style="list-style-type: none"> 業務の包括化、長期化、性能化により一定のコスト削減は見込まれる。 130万円/件までの小修繕を含めることで、点検等と連動した効率的な管理・運営が可能となる。 		
	販わい創出	○ <ul style="list-style-type: none"> 自主事業やイベント開催については、第三者への行為許可を含め制度上可能であり販わいに資する取組が可能である。 		
	市場性の確保	○ <ul style="list-style-type: none"> 民間ヒアリングでは、現状同様に指定管理者制度活用が参画しやすいとの意見が多数であった。 		
	導入の容易性	○ <ul style="list-style-type: none"> これまでも指定管理を導入していることから特に課題はない。 		
定量評価	削減効果	約3～4%削減が見込まれる		

10. 今後の事業スケジュール等の整理

10-1 事業スケジュールの整理

今後の事業スケジュールについて、導入シナリオは段階的な導入を想定し、令和4年度より一部小修繕の拡大を行い、3年間の指定管理制度活用を想定した。

フェーズ②として、令和7年度より3公園のバンドリングを想定し長期事業とする。なお、事業期間は民間の新たな賑わい機能導入を想定していることから、10年以上の長期事業とすることを想定している。

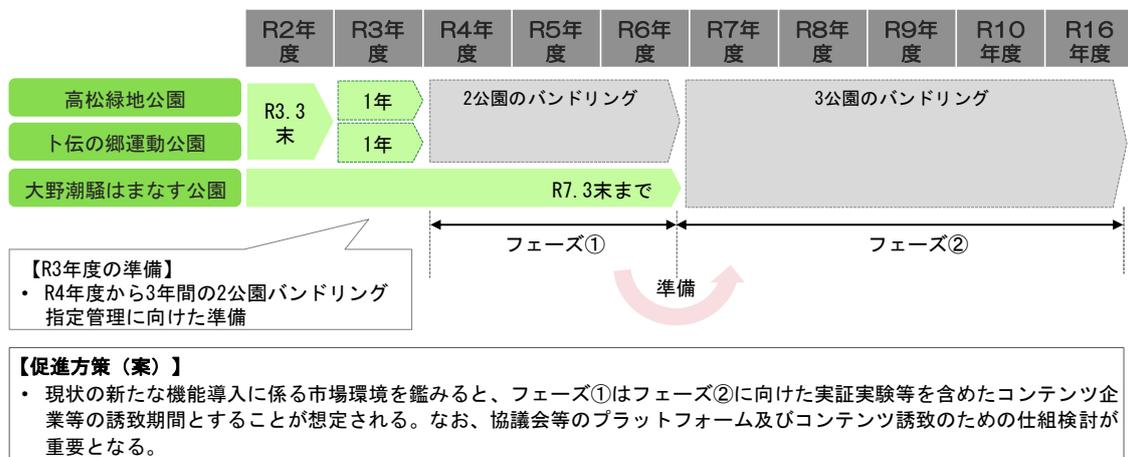


図 53 事業スケジュール (案)

10-2 今後の検討課題の整理

①新たな機能導入に向けた仕組み

民間ヒアリングでは、現状のコロナ禍や商圈規模の観点から一部の事業者以外意欲的な意見が得られなかった。しかし、地域プロスポーツチームとの連携には多くの企業が関心を抱いている。このような状況を鑑み、フェーズ①期間については、次期フェーズに向けた準備期間・コンテンツ導入トライアル期間と位置付け、新たな機能導入のみならず地域創生を踏まえた協議会やプラットフォーム等の仕組みを導入し、賑わい創出事業を推進していくことが優位であると想定される。



②新たな機能導入に向けた予算確保

現状の民間ヒアリングでは、商圈規模の観点から施設整備を公共負担で実施して欲しいとの意見が多数であり、自治体として導入すべき機能イメージの確定やそれに向けた予算確保が必須となる。

③温水プール建替え事業を活用した新たな機能導入

新たな機能導入について公共負担との民間意見が多くあるが、その中でも公共側財政負担の低減も必須となることから、温水プールの建替え事業を効率的に活用し、新たな導入機能を含んだ複合施設にするなどの工夫により財政負担を軽減しつつ新たな機能導入が可能と想定される。

④その他、制度等に関する課題

鹿嶋市調達制度では、指定管理者制度を活用する場合、最大 5 年間までとされており、より長期事業とするには制度改正が必要になる。

【(抜粋) 鹿嶋市公の施設の指定管理者の指定手続等に関する条例】

(指定管理者の管理の期間の原則)

第 6 条 指定管理者が管理を行う期間は、原則として、5 年以内とする。ただし、再指定を妨げない。

11. 広域連携スキームの概略整理

11-1 連携枠組みの整理

①地域スポーツコミッションの概況

地域スポーツコミッションの全国における設置状況は、2020年10月時点のスポーツ庁の調査によると159団体が既に設置され活動している。なお、地域スポーツコミッションの定義としては、下表に示す4つの要件を満たすものとしている。

なお、茨城県内の設置状況は、「アントラーズホームタウン DMO」を含み、かすみがうら市の「かすみがうらアクティビティコミッション」、境町の「境スポーツクラブ」の3団体となる。

表 59 地域スポーツコミッション要件

項目	概要
要件1	常設の組織であり、年間を通じて活動を行っている。(時限の組織を除く)
要件2	スポーツツーリズムの推進、イベントの開催、大会や合宿・キャンプの誘致など、スポーツと地域資源を掛け合せたまちづくり・地域活性化を主要な活動の一つとしている。
要件3	地方自治体、スポーツ団体、民間企業(観光産業、スポーツ産業)等が一体となり組織を形成、または協働して活動を行っている。
要件4	特定の大会・イベントの開催及びその付帯事業に特化せず、スポーツによる地域活性化に向けた幅広い活動を行っている。

出典：スポーツ庁 HP 「地域スポーツコミッションの活動支援」

②地域スポーツコミッションの主体等類型

全国に多くの地域スポーツコミッションが設置されているが、その主体と活動領域について類型化すると、大きく4つの類型とされている。なお、アントラーズホームタウン DMOについては、鹿島アントラーズのホームタウンである鹿行エリアの5自治体を基本的な活動エリアとしていることから、「民間×広域」に分類される。

表 60 地域スポーツコミッションの類型

		活動領域	
		地域	広域
主 体	行政	行政×地域	行政×広域
		※活動領域が単一自治体 かつ行政主体	※活動領域が複数自治体 かつ行政主体
	民間	民間×地域	民間×広域
		※活動領域が単一自治体 かつ民間主体	※活動領域が複数自治体 かつ民間主体

出典：笹川スポーツ財団

③地域スポーツコミッションの活動内容

全国の地域スポーツコミッションの活動状況について、主な活動内容は下表のとおりである。なお、多くの組織で実施されている活動内容として、地域スポーツコミッションはスポーツツーリズムの促進組織とし、地域の交流人口の拡大による地域活性化を目的としていたことから、「大会・合宿等の誘致」、「大会等開催支援」を実施している団体が多いとされている。

また、アントラーズホームタウン DMO では、大会・合宿の誘致やマッチング、ツーリズムなどを中心に実施しているが、当該団体は民間主体であり、特徴として物販やレンタル事業などの収益事業も展開している点が挙げられる。さらに、他の団体では実施されている、地域住民向けの健康増進プログラム展開などの住民向け事業、スポーツに関わる人材育成と人材派遣事業を今後展開していくことも一案であると想定される。

表 61 地域スポーツコミッションの主な活動内容

項目	概要
大会・合宿等の誘致	スポーツに限らず、大会、合宿、会議等の誘致
ツーリズム	スポーツツーリズムやヘルスツーリズムなど観光事業の推進及び展開
誘客イベント	新規イベントの開催による参加者、観覧者の増加
大会等開催支援	地域で開催される大会やイベントの開催支援
地域産業の活性化	スポーツ交流を活かした居住促進、飲食や宿泊による経済効果
住民向け事業	住民の健康増進のためのプログラム提供
人材育成・派遣	スポーツに関わる人材の育成と派遣

項目	概要
施設管理	スポーツ施設や運動公園の管理・運営
セミナー・研修	各種セミナーや研修の実施
調査・研究	事業を行うにあたり必要な調査・研究
物販事業	スポーツに限らない様々な物販やレンタル事業
その他事業	緑化推進、老人デイサービス、SC 設立支援等

(参考) 地域スポーツコミッション事例

表 60 参考事例一覧

NO.	コミッション名	活動地域	分類
1	盛岡広域スポーツコミッション	盛岡市	広域・行政型
2	東北海道スポーツコミッション	釧路市	広域・民間型
3	きさらづスポーツコミッション	木更津市	地域・行政型
4	銚子スポーツコミュニティ	銚子市	地域・民間型

【事例整理】

団体名	盛岡広域スポーツコミッション
分類	広域・行政型
活動地域	岩手県
団体種別	任意団体
概要	<div style="text-align: center;">   </div> <p style="text-align: center;">画像出典：盛岡広域スポーツコミッション HP</p> <p>【設立】 2017年設立。</p> <p>【設立の経緯・目的】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・岩手県県央エリアに位置する8市町、8市町の体育協会、プロスポーツ団体、商工会議所、観光コンベンション協会、大学等23団体で構成されており、2016年に開催された「希望郷いわて国体・希望郷いわて大会」の遺産を確実に未来に引き継いでいく目的で設立。

	<ul style="list-style-type: none"> ・盛岡広域 8 市町がそれぞれの自立性を尊重しつつ、相互に連携・協調して、盛岡広域圏の魅力の発信と賑わいの創出を図る。
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・誘致（スポーツ大会・合宿の誘致） ・誘客イベント（スポーツ施設の情報発信） ・地域産業の活性化（プロスポーツ連携による地域活性化の促進） ・人材育成・派遣 ・施設管理（スポーツ施設の共有化・適正配置） ・セミナー・研修 ・調査・研究（スポーツを通じた広域連携施策の調査・研究）
特徴	<p>【スポーツパル】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツに親しみスポーツを支える住民のネットワークをつくり、地域の住民がスポーツを通じて健康でいきいきと暮らすことができるまちづくりを推進することを目的とする取組。 ・中学生以上の無料会員を募り、スポーツイベントやボランティアの情報提供や会員交流会など実施する。 ・提携するスポーツ施設利用やボランティア活動により会員はポイントを貯めて様々なグッズと交換できる仕組みを整備。
事業成果	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツイベントの協賛、交流人口の増加。 ・地元スポーツ施設の整備、地元メディア等を活用した情報提供。 ・多数のスポーツ施設と連携した市民ネットワーク形成。
自治体による支援	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村がコミッションに参画。 ・盛岡市では 2020 あつまる・つながるまちプロジェクトの一環としてスポーツツーリズム連携事業が実施される。（平成 31 年度盛岡市予算概要より）

出典：盛岡広域スポーツコミッション HP

団体名	東北北海道スポーツコミッション
分類	広域・民間型
活動地域	北海道釧路市
団体種別	特定非営利活動法人
概要	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p style="text-align: center;">合宿所「坂の上会館」 画像出典：東北北海道スポーツコミッション HP</p> <p>【設立】 2016年設立。</p> <p>【組織の目的】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・この法人は、スポーツ・文化活動を愛するすべての人々に対して、道東地域の風土を活かし、国内外の合宿・大会の誘致活動、スポーツや文化活動を通じた人的交流やトップアスリートの育成、様々なスポーツ・文化のスクール活動・広報活動等を行い、競技普及、青少年育成、健康促進活動等を通じて持続的な地域の発展と活性化に寄与することを目的とする。（東北北海道スポーツコミッション定款引用）
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・誘致（大会・合宿の誘致、人的交流事業、メディアやフリーペーパーを活用した広報事業） ・ツーリズム（旅行代理店事業、簡易宿所事業） ・人材育成・派遣（総合型地域スポーツクラブを基盤とした人材育成及び競技普及事業、委託等を受けたスポーツ振興事業の実施に関する事業） ・施設管理（委託等を受けたスポーツ施設・備品等の管理運営に関する事業）
特徴	<p>【合宿所運営・合宿誘致】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・合宿は招致だけでなく、廃校を買い取り、合宿所「坂の上会館」にリフォームし、施設運営を実施している。 ・22年には新たに釧路町に合宿施設を建設予定。 ・新施設は最大80人の宿泊が可能で、食事は地元食材を活用した「アスリート食」を提供。食堂・清掃等において障がい者を雇用する。また、レストラン、図書・学習スペースは宿泊利用客以外にも開放予定。
事業成果	<ul style="list-style-type: none"> ・「坂の上会館」には2020年までの3年間で150団体、3,000人以上が利用

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学運動部による合宿の際には地元小中学生を対象としたスポーツ教室を開催、スポーツを通じた交流を増やす。 ・ スポーツ庁補助によるスポーツ指導者セミナー、国内外でスクール実施 ・ オリンピック・パラリンピックのホストタウン交流、スポーツを通じた地域の魅力創出事業として食に関する調査、講演会など
自治体による支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 釧路町に新設予定の合宿施設について、建設による町へのメリットが大きいため、釧路町運動公園内の町有地に、合宿施設を建設することで合意 ・ 町工業等振興条例に基づき3年間の固定資産税全額免除 ・ 町有地の貸付料を最大5年間免除（検討中）

出典：東北海道スポーツコミッション HP、北海道新聞

団体名	きさらづスポーツコミッション
分類	地域・行政型
活動地域	木更津市
団体種別	任意団体
概要	 <p>画像出典：きさらづスポーツコミッション HP</p> <p>【設立】 2016年設立。</p> <p>【目的】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・木更津市のスポーツ資源や特徴ある観光資源を活用して、スポーツイベントの誘致と開催支援を通じて観光や交流人口の拡大を図り、スポーツの振興と地域活性化をする。
主な活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ・誘致：スポーツ環境整備事業、スポーツセミナー事業 ・開催支援：スポーツイベント事業
特徴	<p>【大会運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ちばアクアラインマラソン」「木更津トライアスロン大会」運営の一翼を担うとともに、木更津市のスポーツ資源や特徴ある観光資源を活用し、スポーツに関する大会・会合といったスポーツイベントの開催支援、誘致等を一元的に行うことにより、市のさらなるスポーツの振興ないし健康の増進、交流人口の増加、経済及び観光並びに地域の活性化を図る。 ・「木更津ブルーベリーラン」では地元名産のブルーベリーが参加者に配布される。
事業成果	<ul style="list-style-type: none"> ・マラソン大会、トライアスロン大会等の開催

出典：きさらづスポーツコミッション HP、千葉日報

団体名	銚子スポーツコミュニティ
分類	地域・民間型
活動地域	千葉県銚子市
団体種別	特定非営利活動法人
概要	   <p data-bbox="603 1137 1126 1173">スポーツ合宿施設「銚子スポーツタウン」</p> <p data-bbox="657 1182 1088 1218">画像出典：銚子スポーツタウン HP</p>
	<p data-bbox="386 1236 475 1272">【設立】</p> <p data-bbox="402 1281 564 1317">2014年設立。</p> <p data-bbox="386 1330 644 1366">【設立の経緯・目的】</p> <ul data-bbox="414 1375 1372 1608" style="list-style-type: none"> ・地域の自然や資源の魅力を活かし、スポーツ交流を通じて地域の活性化を図ることを目的とする。（銚子スポーツコミュニティ定款より） ・東日本大震災以来観光産業が打撃を受けている状況に対し、マラソン大会、トライアスロン大会、サイクリング大会の企画運営を行うスポーツ関連団体と、観光関連団体の協働による地域経済への相乗効果を期待する。 <p data-bbox="386 1621 603 1657">【構成員（役員）】</p> <ul data-bbox="414 1666 1372 1747" style="list-style-type: none"> ・銚子商工会議所副会頭、銚子市トライアスロン協会会長、銚子市観光協会前会長、銚子市観光協会副会長、銚子市交通安全協会会長、他8名
主な活動内容	<ul data-bbox="414 1765 1372 1982" style="list-style-type: none"> ・誘客イベント（スポーツを活かしたイベントの開催や市外からの人々の交流のための事業） ・開催支援（スポーツ大会開催の企画、運営及び助言又は援助の事業） ・地域経済活性化（スポーツ大会やイベントによる地域産業の振興及び活性化のための事業）

	<ul style="list-style-type: none"> ・住民向け事業（スポーツ交流を活かした居住促進の事業） ・人材育成・派遣（スポーツ交流を支えるための地域スポーツクラブの活性化と人材育成事業、スポーツクラブの運営及びスポーツ指導に関わる事業） ・調査・研究（スポーツ大会開催・誘致の調査及び研究の事業） ・物販事業（スポーツと健康に関する商品の展示、販売及びレンタル事業）
特徴	<p>【銚子スポーツタウン運営】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・廃校となった旧銚子西高校をスポーツ合宿施設にリニューアル。 ・NPO 役員と銚子市の出資による第三セクター。(株)銚子スポーツタウンは NPO 役員による完全民間運営。 ・千葉銀行を幹事行として、銚子信用金庫、銚子商工信用組合による協調融資、およびその条件として地域経済活性化支援機構の投資を受ける。 ・不足資金は、PR もかねてクラウドファンディングで 1 千万円以上追加調達。
主な事業成果	<ul style="list-style-type: none"> ・市内外の中学野球交流試合を開催 ・銚子マリーナトライアスロン大会の実施、ボランティア募集とグルメライド出店者募集 ・旧猿田小学校を銚子市から借り受け、地元住民が広く利用できる施設にリノベーション
行政による支援	<ul style="list-style-type: none"> ・銚子スポーツタウン運営に際し平成 29 年度から地方創生推進交付金の交付を受ける。

出典：銚子スポーツコミュニティ HP、内閣府 NPO ホームページ

11-2 今後の検討課題の整理

広域連携に係る今後の検討課題として、鹿嶋市の目指す「スポーツを核としたまちづくり」等の上位計画を踏まえるとともに本調査における公園バンドリング管理・運営事業との連携も重要になる。また、更なる地域スポーツコミッションの発展を目指し、活動内容の拡大も検討すべき項目の一案であり、以下に示す項目の検討が想定される。

- 地域スポーツコミッションの形態
 - 既にアントラーズホームタウン DMO が受け皿として存在していることから、既存受け皿を活用し、更なる発展に向けた検討。鹿嶋市独自で設立するよりも地域資源（プロスポーツチーム）を活用した既存団体の活用が効率的であると想定。
- アントラーズホームタウン DMO との連携
 - アントラーズホームタウン DMO の活動領域としては、鹿嶋市を含む鹿行エリアである。鹿嶋市公園バンドリング事業で対象になる施設はスポーツ関連機能も多いことから、本事業及び事業者との連携により、円滑な大会・合宿企画や誘致が可能になる。また、その時の連携方法についても今後検討が必要になる。

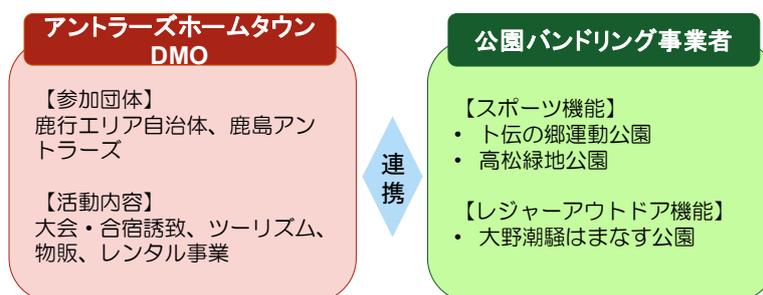


図 54 連携イメージ

- 活動メニューの拡大
 - アントラーズホームタウン DMO には、プロスポーツチームである鹿島アントラーズが参画していることから、プロスポーツチーム資源を活かした人材育成や派遣によるスポーツに関わる人材開発、または地域住民への健康促進プログラムの提供が想定される。
- 産・官・学の連携
 - 鹿行エリア、特に鹿嶋市にはサッカーやラグビー等のスポーツ強豪校が存在することから、現状の産官だけの連携ではなく、教育機関も巻き込み対象世代と領域を拡大し、事業展開していくことも一案である。