

文教施設におけるコンセッション事業に関する

先導的開発事業

成果報告書

平成 31 年（2019 年）3 月

香川県教育委員会

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託業務として、香川県教育委員会が実施した平成30年度《文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業》の成果をとりまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

# 目次

## 1. 新香川県立体育館の事業概要

- (1) 事業の背景、管理運営方法の検討の経緯
- (2) 本県の概要
- (3) 本施設の概要
  - ア 体育館の役割
  - イ 基本的な機能
  - ウ 建設地
- (4) 計画地の概要
  - ア 概況
  - イ 利便性
- (5) 施設整備計画
  - ア 屋内施設整備
  - イ 屋外施設整備
- (6) 整備スケジュール
- (7) PFI 導入の考え方
  - ア PFI に関する方針
  - イ 庁内体制

## 2. 有識者会議に関すること

- (1) 概要
  - ア 設置の目的
  - イ 検討体制
- (2) 協議会のスケジュールと主な内容
- (3) 協議会での意見についてのまとめ
- (4) 専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫
- (5) 協議会による体制構築を通じて、評価すべき点、改善点

## 3. 専門機関への再委託の内容に関すること

- (1) 背景、期待した役割
- (2) コンセッション等導入可能性調査の個別具体的な内容
  - ア 各管理運営方法の整理
  - イ 事業範囲の検討
  - ウ VFM の試算等
  - エ 管理運営方法の検討
  - オ マーケットサウンディングの実施（民間事業者から得ようとした情報、結果等）
  - カ 課題の整理

#### 4. まとめ

(1) 今後の課題等

(2) 今後の対応方針、スケジュール

## 1. 新香川県立体育館の事業概要

### (1) 事業の背景、管理運営方法の検討の経緯

旧県立体育館は、過去に年間 10 万人、アリーナ部分だけでも 6 万人が利用していた施設であり、卓球や体操、バスケットボールなどの競技では県大会レベルで活用されてきたが、平成 24 年（2012 年）に屋根の落下の危険性が判明し、それ以降、アリーナ部分の利用を中止し、平成 26 年（2014 年）9 月末をもって閉館した。

アリーナ部分の利用中止以降、近くの公立体育館では利用希望者が増え、予約が取りにくい状況が続いており、国際競技大会、全国競技大会の開催や、イベントその他各種行事が開催できる本県を代表する総合体育館の早期建設を待ち望む声が寄せられていた。

新香川県立体育館の整備に向けた検討に当たっては、平成 27 年（2015 年）に、学識経験者、スポーツ団体、観光、地域振興、マスコミ、経済団体関係者等からなる「新県立体育館整備検討委員会」を設置した。検討委員会において、それまでの調査結果や競技団体等からの意見をもとに、基本構想策定のために必要な整備方針や施設に求められる機能・規模、建設地の考え方等について御議論いただき、平成 28 年（2016 年）4 月に「新県立体育館施設整備の基本的な考え方」が取りまとめられた。

香川県教育委員会では、この「新県立体育館施設整備の基本的な考え方」を踏まえ、平成 28 年（2016 年）12 月に、本県スポーツの中核的な機能を有する施設として、また、人口の減少や少子化により地域の活力の低下が懸念されるなか、地域の活性化となる施設として、「新県立体育館整備の基本的な方針」を取りまとめた。

さらに、スポーツなどの各種イベント等について、全国的な状況を熟知し、知見を有する専門家から成るアドバイザリーグループを設置し、御意見をお伺いするとともに、需要予測や収支シミュレーションなどの市場調査の結果等も踏まえ、平成 29 年（2017 年）12 月に、新香川県立体育館を整備するに当たり、課題の整理や建物の配置イメージ・規模、設計を行う上での配慮事項等の要件を定めた「新香川県立体育館整備基本計画」（以下「基本計画」という。）を策定した。

一方で、整備後の管理運営については、平成 29 年（2017 年）6 月にスポーツ庁及び経済産業省が策定した「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」において、コストセンターからプロフィットセンターへの転換を図ること等の重要性が示されている。このため、香川県教育委員会においては、利用者にとって低廉で良質なサービスを提供するとともに、新香川県立体育館の収益性を高め、施設の管理運営をより効率的かつ効果的に行うために、最適な管理運営方法・事業スキームについて、調査・検討を実施することとした。

なお、調査・検討に当たっては、文部科学省の「文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業」を活用し、調査・検討を実施することとした。

(2) 本県の概要

項目	内容	備考
面積	1876.77 平方キロメートル	平成 29 年 10 月 1 日現在 一部境界未定のため、参考値である。 資料：国土交通省国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」
人口	976,263 人	平成 27 年 10 月 1 日現在 資料：総務省統計局「平成 27 年国勢調査報告」
産業	農業	総農家数 35,163 戸 平成 27 年 2 月 1 日現在 資料：農林水産省「2015 年 農林業センサス」
	水産業	海面漁業経営体数 1,591 経営体 平成 25 年 漁業センサスによる。 資料：中国四国農政局統計部「香川農林水産統計年報」
	工業	製造業事業所数（従業者 4 人以上の事業所） 1,890 平成 29 年 6 月 1 日現在 資料：県統計調査課「香川県の工業」
	商業	卸売業事業所数 2,646 小売業事業所数 6,962 平成 26 年 7 月 1 日現在 資料：経済産業省「平成 26 年商業統計」
県内総生産 (名目)	3,777,955 百万円	平成 27 年度 資料：県統計調査課「平成 27 年度香川県県民経済計算推計結果」

(3) 本施設の概要

基本計画において、新香川県立体育館の役割、基本的な機能及び建設地について、次のとおり定めている。

ア 体育館の役割

新香川県立体育館は、次の 3 つの役割を併せ持った施設とする。

- ① スポーツの国際大会・全国大会から地域の大会まで開催することができる施設であること。
- ② 気軽にスポーツ・レクリエーション活動に親しむことができる生涯スポーツ活動の拠点となる施設であること。
- ③ コンサート等のイベントが開催でき、MICE 利用も図れる香川の魅力や活力の創出に資する施設であること。

イ 基本的な機能

新香川県立体育館は、「競技スポーツ施設」、「生涯スポーツ施設」、「交流推進施設」として

の機能を併せ持ったものとする。

①競技スポーツ施設としての機能

- ・全国大会、国際大会など大規模なスポーツ大会等を開催することができること。
- ・アリーナには、観戦しやすい観客席を有すること。
- ・選手控室や役員室、審判室、医務室等を有し、競技に出場する選手や関係者にとって利用しやすいこと。
- ・多様な競技スポーツに対応できること。

②生涯スポーツ施設としての機能

- ・県民だれもが、それぞれの年齢や体力、技術、興味・目的に応じて、多様なスポーツ・レクリエーションに親しむことができること。
- ・スポーツ・レクリエーション活動を通して様々な人々が交流できること。

③交流推進施設としての機能

- ・コンサートやMICEなど、多くの集客交流が見込まれるイベントが開催できること。
- ・スポーツの観戦やスポーツイベントへの参加を通じて、県民が広くスポーツに親しむ場所を提供できること。
- ・スポーツツーリズムの拠点として活用され、交流人口の拡大やにぎわいづくりにつながること。

④その他の機能

- ・バリアフリー化などユニバーサルデザインに配慮した施設であること。
- ・ライフサイクルコストの削減を目指すなど、経済性に優れ、維持管理しやすく地球環境に配慮された施設であること。
- ・防災関連施設としても利用できること。

## ウ 建設地

新香川県立体育館の建設地については、整備検討委員会の報告や各種競技団体からの要望、県スポーツ推進審議会の意見等を尊重するとともに、次の観点から選定し、地元高松市からの協力が得られることを前提に、特に、大量輸送が可能な鉄道の最寄り駅に近いことを重視して、サンポート高松に決定した。

- ・県財政への負担を考慮して、県有地等を活用し、新香川県立体育館に備える機能が十分に発揮できる施設の建築に必要な面積を確保できること。
- ・県内外の利用者の利便性を図るため、公共交通機関等のアクセスが良好であること。
- ・地域の活性化に貢献できるよう、諸々の関連施設（宿泊施設、商業施設、文化施設、観光交流施設等）との連携が図りやすく、アクセスも容易なこと。

#### (4) 計画地の概要

##### ア 概況

所在地 : 香川県高松市サンポート5他

計画地面積 : 約 36,400 m<sup>2</sup>

A 1 街区 : 面積 約 12,800 m<sup>2</sup>、所有者 高松市土地開発公社  
A 2 街区 : 面積 約 7,700 m<sup>2</sup>、所有者 香川県  
B 1 街区 : 面積 約 7,200 m<sup>2</sup>、所有者 香川県  
B 2 街区 : 面積 約 5,000 m<sup>2</sup>、所有者 香川県  
港頭東線 : 面積 約 2,000 m<sup>2</sup>、所有者 高松市  
歩行者専用道路 : 面積 約 1,700 m<sup>2</sup>、所有者 高松市

用途地域 : 商業地域

地域地区 (用途地域外) : 駐車場整備地区、臨港地区、防火地域、準防火地域

地区計画 : 高松港頭地区地区計画

建ぺい率/容積率 : 80%、800% (一部 400%)

##### イ 利便性

計画地は、JR 高松駅・琴電高松築港駅からほど近く、高松駅バスターミナル・高速バスターミナル、高松港フェリー乗り場等に近接しており、県内外からアクセスしやすい恵まれた交通環境の中に位置する。

###### ○計画地への主なアクセス

JR 高松駅から徒歩約 5 分

琴電高松築港駅から徒歩約 7 分

高松港フェリー乗り場から徒歩約 3 分

高松自動車道高松中央 IC から車で約 20 分

高松空港からリムジンバスで JR 高松駅まで約 40 分

また、計画地の周辺においては、サンポート高松のコンベンション機能や業務・商業機能を担う高松シンボルタワーが平成 16 年 (2004 年) に開業し、平成 18 年 (2006 年) には四国広域行政を担う国の合同庁舎北館が完成、平成 29 年 (2017 年) には合同庁舎南館が完成し、平成 30 年 (2018 年) 秋には、民間企業による宿泊施設が新たにオープンした。

【新香川県立体育館計画地】



(5) 施設整備計画

基本計画において、屋内及び屋外に必要な施設についてまとめており、その概要については、次のとおりである。

ア 屋内施設整備

①メインアリーナ

想定する用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国大会や国際大会など大規模なスポーツ競技大会を開催する。</li> <li>・コンサートやMICE に利用する。</li> </ul>
施設整備内容	<p>アリーナ面積：3,744 m<sup>2</sup>以上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バレーボール4面、バスケットボール3面、ハンドボール2面を確保する。</li> </ul> <p>観客席</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・固定席については、5,000～6,000席程度とし、アリーナ面に仮設イスを配置するなどにより、最大収容人数は10,000人以上とする。</li> </ul> <p>主な仕様</p> <p>【床の仕様】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多目的な利用を想定し、床は、コンクリート床とし、スポーツ利用時には、コンクリート床の上に木製床を設置する。</li> </ul>

	<p><b>【天井高】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全国大会や国際大会、多様なイベントに対応できるよう、天井に吊物を設置した場合において、床からの有効高さが14m以上確保できる天井高とする。</li> </ul> <p><b>【搬入口】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アリーナの搬入口は、2か所以上確保し、アリーナに大型トラックが直接乗り入れることができるよう、十分な間口・高さを確保するとともに、アリーナまでの搬入路とアリーナ面については段差のない構造とする。</li> </ul>
--	---

## ②サブアリーナ

想定する用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県大会など中規模なスポーツ競技大会を開催する。</li> <li>・日常のスポーツ活動の場として利用する。</li> <li>・メインアリーナでの大規模なスポーツ競技大会開催時において練習会場として利用する。</li> <li>・MICE に利用する。</li> </ul>
施設整備内容	アリーナ面積：1,786 m <sup>2</sup> 以上
	・バレーボール2面、バスケットボール2面、ハンドボール1面を確保する。
	観客席
	・固定席は、1,000席程度とする。
	主な仕様
	<b>【床の仕様】</b>
	・床は、主にはスポーツ利用を想定することから木製床とする。
	<b>【天井の高さ】</b>
	・天井高は、有効高さが14m以上とする。

## ③武道施設兼多目的ルーム

想定する用途	<ul style="list-style-type: none"> <li>・柔道、剣道等の大会を開催する。</li> <li>・エアロビクスやダンスなどの少人数でのスポーツ活動や文化活動に利用する。</li> </ul>
施設整備内容	施設の面積：46m×18m程度
	・柔道場（または剣道場）3面の公式競技の開催が可能な広さを確保する。
	観客席
	・固定席は、300席程度とする。
	主な仕様
	<b>【床の仕様】</b>
	・床は、武道用の木製床とし、木製床の上に畳を設置する。

## ④その他の諸室

器具庫、選手控室・更衣室、トイレ、会議室、VIP ルーム、医務室、事務管理諸室、サービス施設（カフェ又はレストラン等）、メディア関連スペース、エントランスホール・ロビー

## ⑤延床面積

30,000 m<sup>2</sup>程度

## イ 屋外施設整備

### ①駐車場

#### (i) 計画地周辺の状況と整備方針

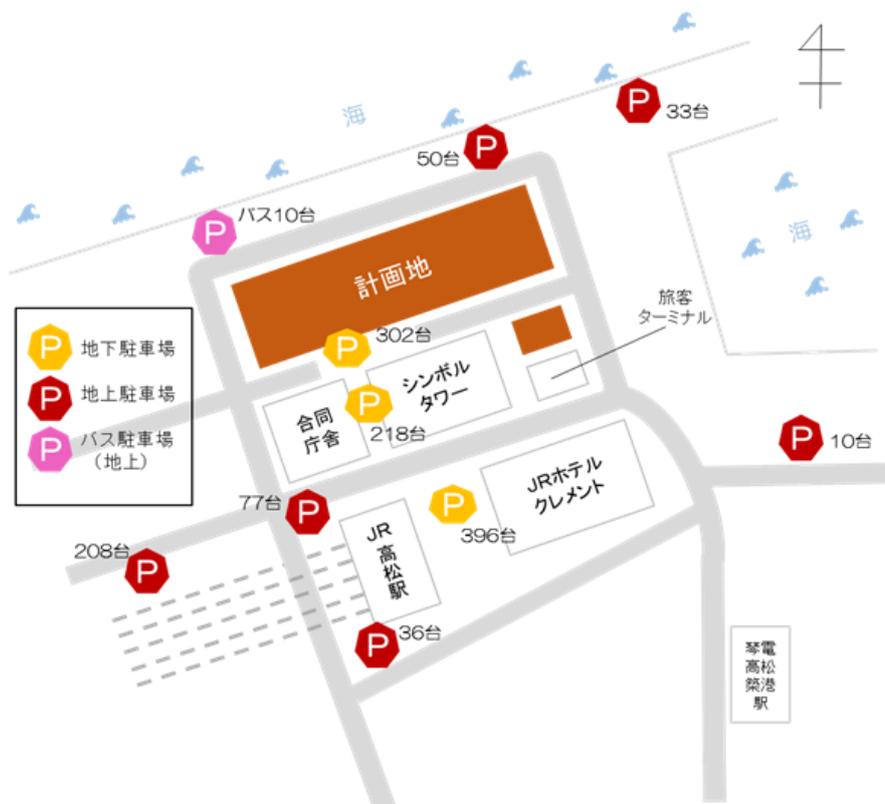
- ・計画地であるサンポート高松には、JR 高松駅、高松港、住宅等があり、周辺住民やフェリー等の定期航路利用者、緊急車両等の通行に対して十分配慮する必要がある。特に大規模イベント時には、交通量の集中による周辺道路の渋滞が懸念される。
- ・このため、新香川県立体育館で大規模イベントが開催される際には、大量輸送が可能な鉄道など公共交通機関の優れたアクセスを生かし、利用者に対して公共交通機関の積極的な活用を要請することとし、新香川県立体育館の駐車場については、日常利用やイベント主催者用として必要な台数を整備するものとする。

#### (ii) 整備内容

- ・敷地内に、一般用駐車場を 100 台程度、加えて、大型バス、身障者用、VIP 用駐車場を計画する。
- ・一般用駐車場については、イベント開催時には、主催者用駐車場として利用することを想定し計画する。
- ・一般用駐車場の他、運営管理者用駐車場を設けるとともに、中継車・電源車の駐車スペースを確保する。

※B 2 街区については、現状ではサンポート高松における各種イベントにおいて主催者用駐車場として利用されており、新香川県立体育館整備後においても、引き続き同様な用途とし、新香川県立体育館で大規模イベントが開催される場合についても同様に利用するものとする。

## 【周辺の主な駐車場(現状)】



### ②駐輪場

- ・高松市の自転車駐車場附置義務台数以上を安全で利用しやすい位置に確保する。

### ③屋外スペース

#### (i) 待機スペース等としての機能

- ・イベント時において、観客が入場前に待機列を組むためのスペースを確保し、待機列の誘導のための設備（柵、埋め込み式バリカーなど）の設置も検討する。
- ・チケット販売、グッズ販売等が行われることも想定し、照明、電源、放送システム、LAN等の必要な設備の整備を計画する。

#### (ii) 屋外交流スペースとしての機能

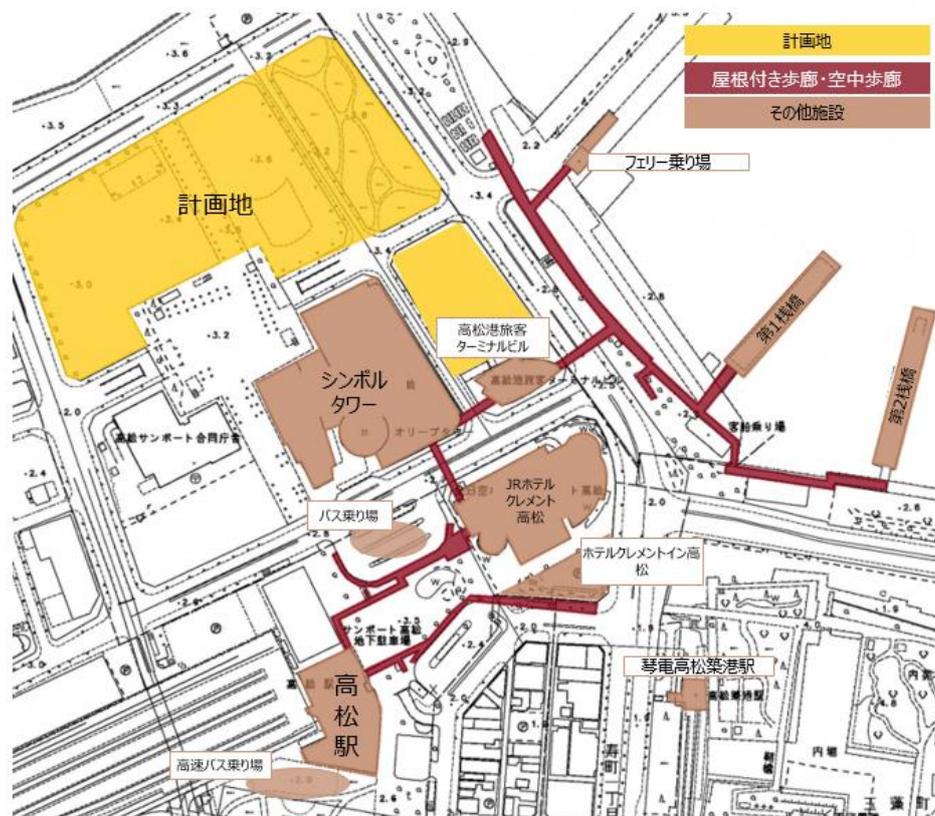
- ・現状のサンポート高松が持っている県民の交流・憩いの場としての機能を維持するため、瀬戸内海を眺望できる屋外交流スペースをできる限り確保するとともに、食べ物を持ち込んで食事ができるようなスペースも含めて検討する。
- ・瀬戸内海を眺望できる景観が優れた位置にカフェ又はレストランを整備する。屋外交流スペースからも直接出入り可能なものとするなど、新香川県立体育館の利用者だけでなく、県民の交流・憩いの場として計画する。

## (6) 整備スケジュール

基本計画において、以下の整備スケジュールを想定している。

平成 30 年度（2018 年度）～2020 年度	基本・実施設計
2020 年度	工事発注手続き
2021 年度～2023 年度	建設工事
2023 年度	開設

### 【周辺エリア】



この地図は、高松市長の承認を得て、同市所管の成果（高松市都市計画図 1 / 2, 500）を使用して調製したものです。（承認番号平成 30 年 7 月 30 日高都第 270 号）

## (7) PFI 導入の考え方

### ア PFI に関する方針

本県では、「香川県新行財政改革基本指針（計画期間：平成 28 年度（2016 年度）から 2020 年度）」を策定し、業務執行体制の最適化、人材育成・活用の最適化、財政運営の最適化の 3 本柱を掲げ、行財政改革に取り組んでいる。一本目の柱である業務執行体制の最適化の中で、サービス提供レベルの向上において、時代の変化を踏まえた外部委託の推進として、民間の資金やノウハウを積極的に活用することにより、良質で低廉な公共サービスの提

供に向けた取組みを進めている。

## 香川県新行財政改革基本指針（抄）

### 1 業務執行体制の最適化

時代の変化に対応した組織の見直しと、適正な定員管理を行いながら、効率的で効果的な業務執行体制を構築し、質の高い県民サービスを提供します。

#### 1-2 サービス提供レベルの向上

進化を続ける情報通信技術を効果的に活用するなど、県民に対する機動的なサービス向上策を検討するとともに、誰もが必要な情報を得られるよう、さまざまな閲覧環境への情報発信を推進します。

また、指定管理者制度の見直しのほか外部委託の推進により、民間事業者が有する専門性を生かした行政サービスの向上を図ります。

#### ▶ 時代の変化を踏まえた外部委託の推進

他県の状況や民間事業者の業務範囲の拡大を踏まえ、これまで外部委託していない業務について、委託可能な業務を幅広く検討の上、民間事業者が実施することによりサービス向上やコスト縮減が見込まれる場合は、外部委託の活用を進めます。

#### イ 庁内体制

PFIを進めていく上での県としての基本的な考え方や庁内の推進体制、導入に関する基本的な手順などを示した「PFI導入の手引き」を平成15年（2003年）3月に策定し取組みを進めている。

また、国において、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（以下「PFI法」という。）の改正により、公共施設等運営権の導入など、PFIの新たな手法が設けられたことや、平成25年度（2013年度）から2022年度までの10年間で21兆円のPPP/PFIの事業規模の達成を目標に掲げた「PPP/PFIアクションプラン」が決定されたことなど、PFI事業の積極的な取組みが展開されているなどの状況変化を踏まえ、本県では平成30年（2018年）3月に手引きの見直しを行い、あらゆる分野において、民間と行政との役割分担や民間活力の導入について検討し、より質の高い県民サービスの提供や限られた財政資源の効率的な活用に努めている。

PFIは、事業を効率的、効果的に実施するための一つの手法であり、基本的には、事業を所管する実施部局の発意によって検討が進められるものではあるが、本県においては、関係各課の職員等を含めた全庁的な体制である「PFI導入可能性調査検討会議」、個別事業毎の「PFI推進チーム」を活用し、事業担当部局における検討や具体的導入手続きの円滑な推進を図ることとしている。

《それぞれの役割》

	設 置	事 務
PFI 導入可能性調査検討会議	常設（会議は、座長（総務部長）、副座長（総務部次長）及び委員（各部の政策調整監及び警察本部参事官）をもって組織する。会議は事業ごとに関係する政策調整監を座長が指名するものとする。）。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所管課が行った導入可能性調査の結果を受け、PFI として事業実施する（しない）ことについて検討し、庁内の部長会へ報告する。</li> </ul>
事業所管課及び個別事業毎の PFI 推進チーム	個別事業毎に、事業所管課は、関係各課及び民間アドバイザーからなる「〇〇事業 PFI 推進チーム（事務局：事業所管課）」を設置。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所管課は、PFI 導入可能性について、関係部局の協力を得て基礎的な検討を行う。</li> <li>・導入可能性調査を実施し、「PFI 導入可能性調査検討会議」にその結果を報告する。</li> <li>・「PFI 推進チーム」においては、アドバイザーの助言を得ながら、当該事業の PFI 導入推進に必要な専門知識や技術等を持った関係各課の職員の協力による全庁的な協力体制のもとで、PFI の取組みを進める。</li> </ul>

## 2. 有識者会議に関すること

### (1) 概要

#### ア 設置の目的

管理運営方法の検討に当たって、専門的知識を有する外部の有識者から、幅広く意見を聴くため、新香川県立体育館管理運営方法検討協議会（以下「協議会」という。）を設置した。

#### イ 検討体制

新香川県立体育館は、スポーツ利用のみではなく、コンサートやMICE等、多目的な利用を想定しているため、様々な分野の方に協議会の委員を依頼した。委員の構成は以下のとおりである。

金融機関・PFI 分野の専門家	1名
スポーツ分野の専門家	1名
観光・にぎわい、周辺施設分野の専門家	1名
施設運営分野の専門家	1名
自治体財政・地域マネジメント・PFI 分野の専門家	1名
会計・財務分野の専門家	1名
合計	6名

### (2) 協議会のスケジュールと主な内容

協議会の日程及び内容は次のとおりである。協議会では、新香川県立体育館の活用方法や民間活用の観点から、マーケットサウンディング、事業方法・事業スキームの論点等について議論がなされた。

	日程	議事要旨等
第 1 回	平成 30 年 (2018 年) 9 月 5 日 (水)	<p>○ 議事要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局より、これまでの経緯、協議会の設置等について説明を行った。</li> <li>・新香川県立体育館の管理運営方法に関する検討に当たって再委託した専門機関より、新香川県立体育館の活用方法、管理運営における民間活用等について説明を行った。</li> <li>・各委員からの主な意見は次のとおり。</li> </ul> <p>○ 委員からの主な意見</p> <p>①新香川県立体育館の活用方法について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新香川県立体育館は、立地的にも駅から近く、四国や高松にとって大事な場所に建設され、香川県のシンボルとしての役割が大きい。スポーツとイベントの利用面においては、相互に融通を利かせ、人を呼ぶ・取り込める施設にすべき。</li> <li>・いろいろな役割の中で、収支はもちろんだが、利用者数を増やすことも重要だ。</li> </ul> <p>②管理運営における民間活用について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者制度とコンセッションとの間に自由度の違いはあまりないが、現在の指定管理期間は、5年がほとんどである。</li> <li>・コンセッションは事例も少なく、さらに導入までに時間と手間を要する制度であり、やりにくいという側面はあるのかもしれない。</li> <li>・指定管理者制度とコンセッションの選択には、実際に施設の管理運営を担ってもらう民間事業者からの意見を聞くことも大事だ。</li> </ul>
第 2 回	平成 30 年 (2018 年) 12 月 19 日 (水)	<p>○ 議事要旨</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局より、第 1 回協議会について説明を行った。</li> <li>・専門機関より、本調査業務の進捗状況や課題、事業方法・事業スキームの論点等について説明を行った。</li> <li>・各委員からの主な意見は次のとおり。</li> </ul> <p>○ 委員からの主な意見</p> <p>①本調査業務の進捗状況や課題について (MICE について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・MICE の E の部分（展示会・見本市）の活用が含まれてくるが、指定管理者制度、コンセッションの何れにしても、どうやって呼んでくるのかということが問題。</li> <li>・一つの施設ができるということは、大きな学会の誘致のための好材料ではあるが、近辺の施設の充実も重要である。</li> </ul>

	日程	議事要旨等
		<p>(コンサートについて)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサートとスポーツの利用の重点をどこに置くのか。</li> <li>・コンサートは、2年タームで決まっている。</li> </ul> <p>(スポーツについて)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の事例では、国際大会・全国大会は、器がないので誘致ができていないが、これから誘致したいという意見は、競技団体からも聞こえてくる。</li> <li>・全国大会をすることによって、全国から香川に来ることになるので、交流人口が増え、大きなメリットはあると思う。</li> </ul> <p>②事業方法・事業スキームの論点について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者制度で事業期間を長期にしている例もあり、そういった方法も検討すべきである。</li> </ul>
第3回	平成31年 (2019年) 2月13日 (水)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 議事要旨 <ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局より、第2回協議会について説明を行った。</li> <li>・専門機関より、マーケットサウンディング結果、本調査結果等を踏まえた事業スキームの考え方、今後の事業課題の整理(案)について説明を行った。</li> <li>・各委員からの主な意見は次のとおり。</li> </ul> </li> <li>○ 委員からの主な意見 <ul style="list-style-type: none"> <li>①マーケットサウンディング結果、本調査結果等を踏まえた事業スキームの考え方について <ul style="list-style-type: none"> <li>・基本計画に立ち戻り、体育館を設置する目的である、競技スポーツ、生涯スポーツ、コンサートやMICEという3つの軸足をどのようにバランスを保つのか。スポーツについての一定の条件を出しながらということは大事であり、より収益を得るためにはどうしたらいいのかという観点を踏まえ、県においてどうやれば安定的な運営ができるのか、という判断をしていかなければならない。</li> <li>・精確な収支予測をできないことが長期運営の障壁になっていると思う。前例のないアリーナでコストを見積もりづらいため、一定期間が経過した後に官民のリスク分担を見直す方法もあるのではないかと。</li> <li>・カフェ・レストランについては、他施設の運営状況を見てもイベント時以外は閉店しているレストランが大半である。シンボルタワーの飲食店利用者数を考えても、相当人気の高いテナントを誘致する、又は、体育館方面に人を誘導させる「何か」が必要だ。</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

	日程	議事要旨等
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設が長期間安定的に運営されるために、競争原理が常に働くような仕組みが必要だ。</li>   <li>②今後の事業課題の整理（案）について <ul style="list-style-type: none"> <li>・オープンまではあつという間である。まずは大規模スポーツ大会を誘致していき、並行して多くコンサートで利用してもらうのがいいと思う。行政の力を利用して四国全体を盛り上げることができると思うので、オープンの時期を今から見据えて戦略的に動いていただきたい。</li> </ul> </li> </ul>

### （３）協議会での意見についてのまとめ

協議会においては、事業スキームや管理運営方法の検討に当たっては、新香川県立体育館の利用目的の明確化が必要であるという指摘のほか、長期運営を検討する際の、競争原理が働く仕組み作り・リスク分担の重要性等が示された。さらに開設までの間において戦略的に誘致を行うことの必要性が指摘された。

### （４）専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫

PFI 導入の推進を所管する本県総務部人事・行革課との連携や、「PFI 導入可能性調査検討会議」を通して、全庁的な協力体制で検討を進めることにより、職員が、民間事業者の資金や能力を活用する企画や契約などの専門的能力のほか民間事業の仕組みを理解することで、他の県有施設の管理運営に関する検討を行う際に生かされることが期待される。

### （５）協議会による体制構築を通じて、評価すべき点、改善点

本県が整備を進めている施設については、「競技スポーツ施設」、「生涯スポーツ施設」、「交流推進施設」としての３つの機能を併せ持ったものとするを想定している中で、スポーツ分野や観光・にぎわい、周辺施設分野等、様々な分野の専門家の方が、協議会に参画することにより、今後、管理運営方法を含め、施設利用の方向性を検討していく上での課題等について、様々な視点から検討を行うことができた。

### 3. 専門機関への再委託の内容に関すること

新香川県立体育館の管理運営方法に関する検討については、外部の専門機関へ再委託を行った。

#### (1) 背景、期待した役割

本施設の管理運営をより効率的かつ効果的に行うとともに、利用者にとって低廉で良質なサービスを提供するために、新香川県立体育館にとって、どのような管理運営方法や事業スキームを導入することが望ましいのか等について、PPP 事業に関する調査や研究を行っている専門機関の知見やノウハウを生かして、課題や検討材料を洗い出すことを期待した。

特に、管理運営方法を検討するに当たっては、事業範囲の検討やVFMの試算等、専門性の高い内容が含まれるため、これらの分析を含め、専門機関に再委託することが適当であると判断した。

#### (2) コンセッション等導入可能性調査の個別具体的な内容

再委託先からの調査報告の主な内容は、次のとおりである。

##### ア 各管理運営方法の整理

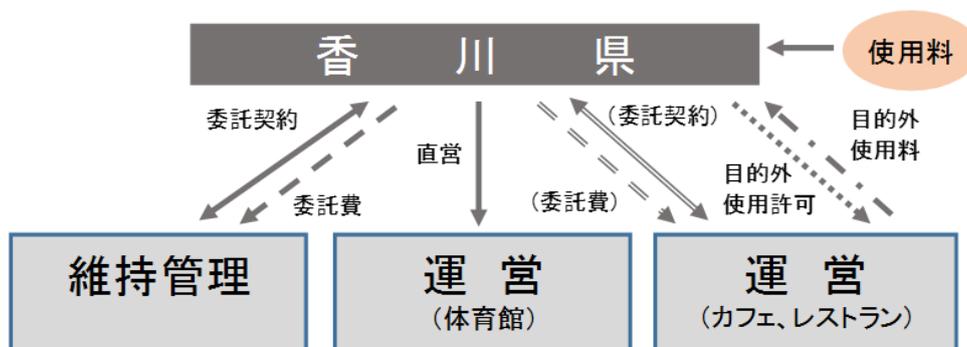
##### ①新香川県立体育館の管理運営事業（以下「本事業」という。）における事業スキームの概要整理

新香川県立体育館がとりうる管理運営方法として想定した直営方式、指定管理者制度、公共施設等運営権制度（コンセッション）について、本事業での各事業方式の概要及び各方式の概略事業スキーム図は下記に示すとおりである。

##### (i) 直営方式（一部委託）

県が直接に施設運営を行うことが前提となるが、実際には体育館運営を除き、施設の維持管理及びカフェ・レストランの運営は委託又は使用許可等にて行うことが想定される。県から一部委託する業務は、基本的には、業務毎の個別発注、単年度契約となる。なお、業務内容によっては、長期継続契約も可能である。

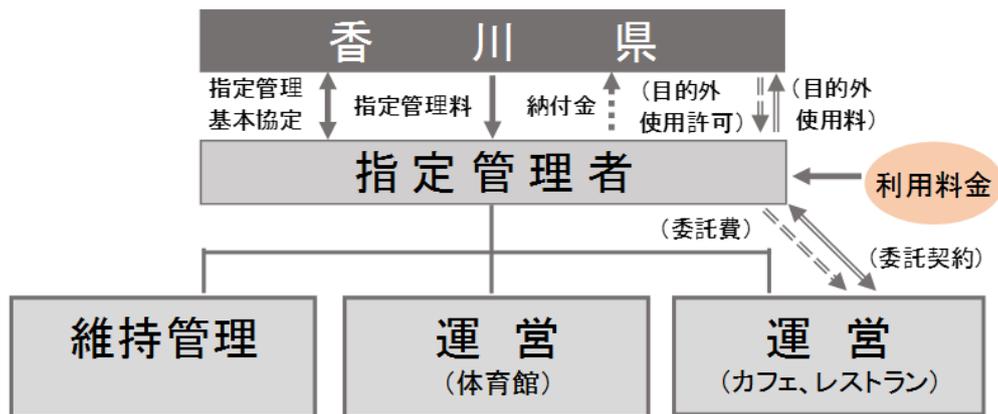
【直営方式スキーム図】



(ii) 指定管理者制度（利用料金制）

県が公募を行い、民間事業者等を選定、指定管理者として指定し、指定管理者である民間事業者等が管理・運営を行う。料金収入が見込まれる施設であれば、指定管理者が利用者から利用料金を収受する形式（利用料金制）が想定される。なお、指定管理者の指定期間について法律上特に規定はないが、5年程度としている事例が多い。

【指定管理者制度スキーム図】



(iii) コンセッション

PFI法に基づき公共施設等運営権を設定する。その後、運営権者と実施契約を締結し、運営権者である民間事業者等に経営・運営を委ねる。

【コンセッション事業スキーム図】



## ②各事業方式の特徴整理

以上の内容を踏まえ、本事業でとりうる直営方式、指定管理者制度、コンセッションの3つの事業方式について、サービス水準、効率性の向上、財政面の効果、運営面の効果の4つの観点から、主な一般的な特徴を整理している。

### (i) 直営方式

運営	県	資金調達	県
運営期間	—	事業者の収入	—
項目			
サービス水準	・採算よりも県民のための公共サービスとして提供することができる。		
効率性の向上	・異動に伴う人材育成、ノウハウの蓄積が課題。		
財政面の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用料等収入増加のインセンティブが働きにくい。</li> <li>・単年度発注、個別発注により、コストが増大する可能性がある（業務内容によっては長期継続契約も可能）。</li> </ul>		
運営面の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該時点での県の施策に沿った事業等が行われる。収益性検討も行うことも可能であるものの、事業経営に馴染みのない県職員が企画立案することについて効果は限定的となる。</li> </ul>		

### (ii) 指定管理者制度

運営	民間	資金調達	県
運営期間	法律上は長期間の設定も可能だが、5年としている事例が多い。	事業者の収入	利用料金収入・指定管理料等
項目			
サービス水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要変動リスクを民間が負うことにより、集客向上策としての戦略的投資を期待できる（ただし、事業期間が短い場合は効果が限定的となることも考えられる）。</li> <li>・民間の経営努力による利用者の満足度向上を期待することができる。</li> </ul>		
効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要変動リスクを民間が負うことにより、経営努力を期待することができる（ただし、事業期間が短い場合は効果が限定的となることも考えられる）。</li> </ul>		
財政面の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロフィットシェアリングの仕組みによる県の歳入（新たな財源獲得）を期待することができる。</li> <li>・自治体の条例、業務仕様書等によっては、民間事業者の利用料金の設定等の裁量を与えることが可能（ただし、自治体において、業務仕様書等により民間の裁量に制約を加えているケースも多い）。</li> </ul>		
運営面の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の営業努力や、コンテンツホルダー自身又はコンテンツホルダーとつながりの深い企業が参加することにより、効果的に誘致・営業活</li> </ul>		

	<p>動が可能となり、稼働率向上に寄与。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期一括で業務を実施することで、集客向上のための戦略的投資や、運営の効率化を期待することができる（ただし、事業期間が短い場合は効果が限定的となることが考えられる）。</li> </ul>
--	--

(iii) コンセッション（独立採算型又は混合型）

運営	民間	資金調達	民間（混合型の場合は県も）
運営期間	10年以上等長期が一般的	事業者の収入	利用料金収入、サービス対価（混合型の場合）等
項目			
サービス水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要変動リスクを民間が負うことにより、集客向上策としての戦略的投資を期待できる。</li> <li>・民間の経営努力による利用者の満足度向上を期待することができる。</li> </ul>		
効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要変動リスクを民間が負うことにより、経営努力を期待することができる。</li> </ul>		
財政面の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営権対価やプロフィットシェアリングによる県の歳入（新たな財源獲得）を期待することができる。</li> <li>・自治体の条例、要求水準書等によっては、民間事業者の利用料金の設定等の裁量を与えることが可能（ただし、自治体において定める条例や要求水準による）。</li> <li>・事業範囲に投資対象がある場合は、自らの裁量で必要な資金を調達し、投資できるため、収益拡大の余地が大きく、本体事業及び周辺地域経済への裨益が期待できる（ただし、事業範囲に投資対象がない場合は効果が限定的）。</li> </ul>		
運営面の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の営業努力や、コンテンツホルダー自身又はコンテンツホルダーとつながりの深い企業が参加することにより、効果的に誘致・営業活動が可能となり、稼働率向上に寄与。</li> <li>・長期一括で業務を実施することで、集客向上のための戦略的投資や、運営の効率化を期待することができる。</li> </ul>		

③導入に必要な手続き・スケジュール

一般的には、指定管理者制度では、指定管理者の指定の手續、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲、その他必要な事項を定めた条例を制定後、施設を管理する者の公募を行い、選定後、指定に係る議会の議決を経ることになる。

一方で、コンセッションでは、民間事業者の選定の手續、運営権者が行う公共施設等の運営等基準及び範囲、利用料金に関する事項、その他必要な事項を定めた条例を制定する。条例制定後、実施方針を策定のうえ公表し、民間事業者からの意見を聞き、実施することが適当であると認める特定事業を選定する。その後、民間事業者の公募を行い、候補者の選定

後、運営権設定に係る議会の議決を経ることになる。

コンセッションは、実施方針の公表や特定事業の選定等のPFI法独自の手続きを行う必要がある等、募集選定に要する期間が指定管理者制度に比べ一般的に長期化、手続きが煩雑化する傾向にある。

なお、事業者の募集・選定期間について、指定管理者制度の場合、本県の事例では、募集要項の配布から協定の締結まで概ね半年程度、またコンセッションの場合、他自治体の事例では、実施方針の公表から実施契約の締結まで概ね1～1年半程度の期間となっている。

本事業の公募プロセスや契約条件の検討をどのように考えるかによるところではあるが、指定管理者制度、コンセッションのどちらの方式に則った場合においても、現時点においては、2023年度の施設の運営開始までには対応可能である。

## イ 事業範囲の検討

管理運営業務の中で民間事業者に委ねる範囲について、民間事業者のノウハウの活用などの観点から新香川県立体育館にとって最適な事業範囲について検討した。

### ①大規模修繕業務

大規模修繕については、費用負担が大きく、また、長期的な施設のあり方自体に関するものであることから、特に事業期間の短い指定管理者制度においては、施設所有者である自治体の実施・負担することが、一般的である。

事業期間の長いコンセッションにおいては、公募時点で長期間の大規模修繕工事に必要な内容やその実施時期を想定することは容易ではなく、また、これまで体育館のライフサイクルを通じての施設管理を実施している民間事業者が国内にはほとんどいないことから、民間事業者も事業期間における大規模修繕費用をあらかじめ精度よく見込むことが難しいものと推察される。

事業期間等にもよると考えられるが、本事業においては、大規模修繕業務は民間事業者の業務範囲に含まないことが想定される。

### ②利用調整業務

他自治体の体育館事業においては、公の施設として、住民が広く利用できる機会を提供することを目的として、自治体はそのイベントの重要性・公共性に依じて優先利用規定を策定するなど、利用調整を行うことがなされる場合がある。

これらの利用調整により、自治体側の関与に基づく用途や利用頻度等の制限がなされ、民間事業者が想定するようなイベント利用による収益性の向上が制限されることも可能性としては考えられる。このため、優先利用規定の設定も含めてどの程度自治体が関与するかについて、新香川県立体育館の目的や民間事業者の経営の自主性も踏まえた上での対応が必要と考えられる。

### ③カフェ・レストラン（飲食等の便益事業）

カフェ・レストランが新香川県立体育館の来館者のみで収支を確保することはかなり厳しいことが想定され、日常利用をいかに呼び込むかが重要となる。

このため、施設の設計にあわせ、カフェ・レストランの営業形態や引渡し方法等について検討する必要がある。

#### ウ VFM の試算等

##### ①VFM 算定のパターンの整理

本事業でとりうる事業方式としては、直営方式、指定管理者制度及びコンセッションが考えられるが、本事業の場合、制度的に指定管理者制度及びコンセッションの差が及ぼす影響は実質的に小さくなく、民間事業者からの意見等も踏まえても、体育館の管理運営事業においては、これらの事業方式の差よりも事業期間によりその事業収支が異なってくると考えられるため、VFM 算定のパターンとしては、以下のとおり想定する。

#### 【VFM 算定のパターン整理】

直営パターン	新香川県立体育館の管理運営を県主体で実施する。
PPP パターン①	現在、多くの体育館で導入されている指定管理者制度による事業期間として一般的な「5年」を事業期間とし、指定管理者制度による運営を想定する。
PPP パターン②	新施設において通常、大規模修繕の実施を計画せずに運営できる「15年」を事業期間とする。事業方式としては、指定管理者制度又はコンセッションによる運営を想定する（指定管理者制度においても、コンセッションと同様に SPC（特別目的会社）による運営を前提）。

※事業範囲は、維持管理業務・運營業務とし、任意事業は含まない。

##### ②需要予測、試算結果等

###### (i) コンテンツ需要予測

スポーツ、コンサート、MICE の各コンテンツの新香川県立体育館の利用の可能性について、マーケットサウンディングでの民間事業者へのヒアリング結果等をもとに検討を行ったが、コンテンツ利用については、運営方法や誘致状況等により影響がある点に留意が必要である。

###### (ii) 利用料金単価の設定

新香川県立体育館では、他施設を参考としてスポーツ、コンサート、MICE の利用用途に応じて、利用料金単価の検討を行った。本事業収支における設定の際には、スポーツ、コンサート、MICE の利用区分ごとに競合となりうる他施設の利用料金と比較し、本施設の利用料金単価を想定した。参考とする他施設としては、利用区分ごとの施設利用者からの競合施設を想定し、規模、用途、本施設からの位置関係等を踏まえて比較を行った。

(iii) VFM 等の試算結果

本事業の VFM を試算した結果は、下記のとおりである。

また、運営権対価は発生しない結果となった。

【VFM の比較】

	直営	PPP パターン① (5年間)	PPP パターン② (15年間)
VFM	—	15.1%	29.4%

エ 管理運営方法の検討

新香川県立体育館にとって、最適な管理運営方法や事業スキーム（事業期間、収益の分配方法、混合型等の事業類型、運営権を設定する場合の範囲）について、次のとおり検討した。

①事業方式

本事業の場合、指定管理者制度とコンセッションは、それらの制度の差が及ぼす影響は実質的に大きくなく、その効果の差は事業期間の長短により生じるものと考えられる。

このため、前述したように、業務仕様書等により民間の裁量に制約を加えているケースも多い等の状況を踏まえると、利用料金の設定や予約のルール等について、どの程度民間に裁量をもたすのかを十分検討し、最適な事業方式を設定する必要がある。

②事業期間

事業期間が長期間となると、施設の管理運営に従事するスタッフが担当業務に習熟することにより業務効率化が進むことや、計画的な人材育成や職員配置等の工夫も可能となることから、人件費の削減等も期待されるところである。また、指定管理者が担うべき業務を外部委託する場合、外注先との間で長期包括契約を結ぶことが可能となるなど、委託費等の低減効果も見込まれる。

このようなことから、事業期間が5年の場合と15年の場合を比較した場合、後者の方がVFMが大きくなることが明らかになった。

一方で、新設施設の場合には、管理運営に関するトラックレコードがないことから、コンテンツ等の需要や施設の水光熱費、維持管理費を精度よく見通すことが困難であるという点に留意する必要がある。

③収益の分配方法

施設運営を行う民間事業者の需要リスク負担を低減させるためや、利用度の上振れについて還元を受けるための手段として、他施設においては、実際の利用度に応じて収益の分配を行っている。具体的な収益配分の設定方法は、事業ごとの採算性や、民間事業者におけるリスク受容の可能性、コンテンツ利用の確実性等により異なってくるものと考えられる。

#### ④事業類型

本事業の事業収支を考慮すると、現段階においては、収入より支出が大きく、コンセッションを導入する場合においては、独立採算型での事業実施は難しいため、公共が運営・維持管理を包括的に民間事業者任せ、一定のサービス対価を支払う混合型の事業となることが想定される。

#### ⑤運営権を設定する場合の範囲

本事業の事業範囲及び運営権設定の範囲については、民間事業者から提案できる余地があるのかどうか、県において方向性を確認した上で、事業採算性の観点等を踏まえ、民間事業者と対話をしながら、検討し、判断していくことが必要であると考えられる。

今後、附帯事業や任意事業の実施の必要性や期待度などを十分に吟味したうえで、事業実施の必要性を検討し、コンセッション事業を導入する場合には、これに過不足ない（民間事業者の投資に見合う）運営権を設定する必要がある。

### オ マーケットサウンディングの実施（民間事業者から得ようとした情報、結果等）

#### ①目的

新香川県立体育館の管理運営方法や事業期間等について、民間事業者からの幅広い意見を募集するためにマーケットサウンディングを実施した。

#### ②インフォメーションパッケージ等の作成

マーケットサウンディングの実施の際に、新香川県立体育館の概要などを示したインフォメーションパッケージ等を作成した。

インフォメーションパッケージ等の作成に当たっては、インフォメーションパッケージ（一般公開用）を公表するとともに、マーケットサウンディングへの参加申込みを行った者に、より具体的な検討を行ってもらうために、参加申込書とともに守秘義務に関する確認書を提出した者に対し、インフォメーションパッケージ（検討用）等の提供を行った。

#### 【インフォメーションパッケージ】



・インフォメーションパッケージに掲載した主な項目

インフォメーションパッケージに掲載した主な項目は以下のとおりである。

○インフォメーションパッケージ（一般公開用）

- ・これまでの経緯
- ・事業概要
- ・施設概要
- ・事業スケジュール
- ・周辺開発

○インフォメーションパッケージ（検討用）

- ・施設利用計画
- ・広域情報

③対象者及び実施スケジュール

・対象者

新香川県立体育館の管理運営に関心と意欲を有する法人

・実施スケジュール

平成30年（2018年）11月15日（木）	実施要領の公表
平成30年（2018年）11月16日（金）～ 12月6日（木）17:00まで	参加申込書、確認書の受付
平成30年（2018年）11月16日（金）～	参加申込者へ検討資料の提供 ※参加申込書提出者に順次提供
平成30年（2018年）12月6日（木）17:00まで	意見招請事項に対する回答書の締切り
平成30年（2018年）12月20日（木）～ 平成31年（2019年）1月17日（木）	個別ヒアリング
平成31年（2019年）1月21日（月）～ 2月8日（金）17:00まで	検討資料の破棄に関する報告書等の受付 及び提出締切り

④意見を募集した項目

民間事業者から意見を募集した項目は以下のとおりである。

- ・事業に対する関心の有無
- ・参画形態
- ・事業フレーム（管理運営方法、事業期間、業務範囲等）
- ・管理運営事業における収支についての意見 …等

⑤回答書の提出及び個別ヒアリングの実施

マーケットサウンディングにより回答書を提出した法人は 32 社であり、そのうち、ヒアリングを希望する 27 社に対して個別ヒアリングを実施した。

**【個別ヒアリング実施法人】**

NO.	業種名	実施法人数	参加法人数
1	維持管理会社	10 社	10 社
2	ディベロッパー	3 社	3 社
3	コンテンツ関係者	1 社	3 社
4	その他	13 社	16 社

⑥結果

(i) 法人の参加形態

マーケットサウンディングの参加法人が現時点で想定している参加形態は以下のとおりである。

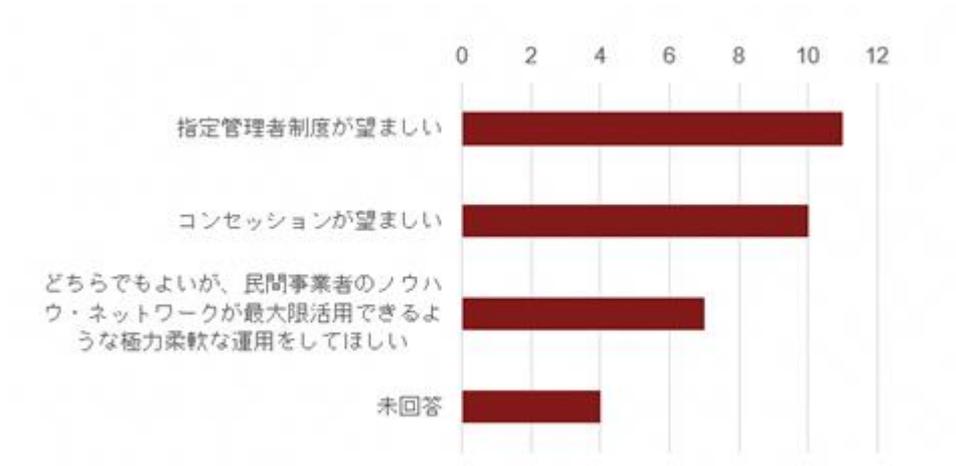
**【現時点で想定する参加形態(複数回答あり)】**

1.単体応募企業	2 社
2.代表企業	15 社
3.コンソーシアム構成員	16 社
4.協力会社	10 社
5.SPC への出資・融資者(金融機関等)	5 社
6.応募企業等のアドバイザー(財務、税務、法務、技術等のコンサルタント等)	4 社
7.その他	3 社

(ii) 事業方式

事業方式に対する回答結果は以下のとおりである。事業方式については、指定管理者制度が望ましいと回答した民間事業者と、コンセッションが望ましいと回答した民間事業者がほぼ同程度あり、事業方式はどちらでも良いと回答した民間事業者も一定数いた。

【事業方式に対する民間事業者の回答結果】



計 32 社の回答（複数回答なし）

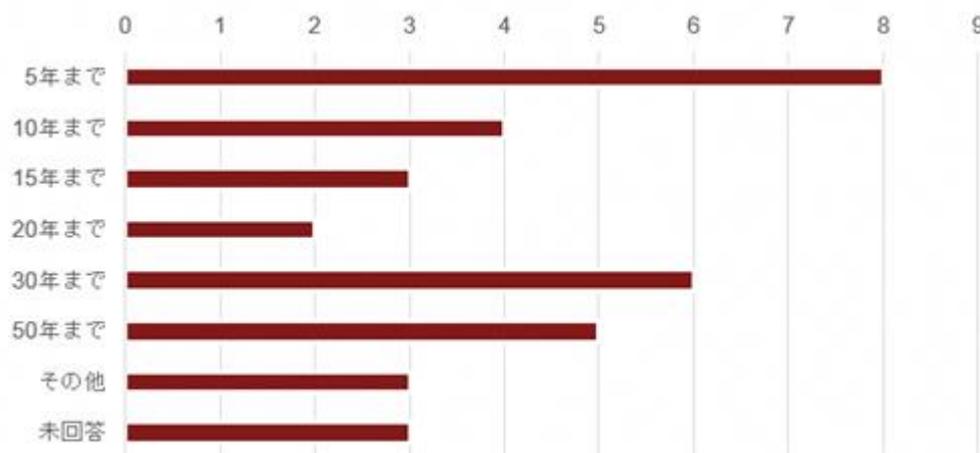
【事業方式に関する民間事業者の主な意見】

区分	主な意見
指定管理の方が良い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンセッションの場合、長期間になるため途中での事業計画の見直しタイミングがない（新設はトラックレコードがないため必須）ことがネックである。</li> <li>・トラックレコードがないため、長期の需要変動リスクを見込むことが困難。</li> <li>・指定管理者とコンセッションでは、実績の多い指定管理のほうが、社内手続き等が容易である。</li> </ul>
コンセッションの方が良い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・料金設定の自由度の高さ、予約ルールの柔軟さ等の運営及び施設の更新等の自由度がコンセッションの方が優れているイメージがある。</li> <li>・指定管理は短期間であるため、事業運営の観点において民間の投資、雇用の面から厳しい。</li> <li>・設備の更新投資も含め投資を行う場合には、その資金調達観点から、物権である運営権の取得を望む。</li> </ul>
どちらでも良い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理でもコンセッションでも制度上変わらず、長期的な事業運営が可能であればどちらでもよい。ただし、現在の指定管理では行政との各種調整等に苦勞しているため、柔軟な運用を望む。</li> </ul>

(iii) 事業期間

事業期間に関する回答結果は以下のとおりである。各社、事業環境の変化、コンテンツ誘致、大規模修繕時期、投資回収期間等の各々の理由により、以下の幅広い事業期間に関する意見が出された。

【事業期間に対する民間事業者の回答結果】



計 34 社の回答（複数回答あり）

【事業期間に関する民間事業者の主な意見の整理】

区分	主な意見
事業運営の安定化の観点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の立ち上げ等の営業・調整手間や従業員の習熟効果の観点から、事業が安定するまでに1～3年はかかり、その観点から5年間では短すぎる。</li> </ul>
需要リスク等の観点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンテンツ誘致の観点から長期的に運営することを望む。</li> <li>・トラックレコードがないことから、事業リスク（特に本案件では運営料金収入リスク、水光熱費リスク）の軽減を図るため、まずは短期間の事業期間を希望しトラックレコードを積むことを求める。</li> </ul>
雇用の観点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用の関係から通常の指定管理期間である5年間よりも長期間を望む。</li> <li>・トラックレコードの関係で今回は短期間を希望するが、実績ができれば長期間を望む。</li> </ul>
大規模修繕の観点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新施設の場合は事業開始から15年が大規模修繕の発生ポイントであり、大規模修繕が発生することのリスクを避けるため、15年が事業期間の目安である。</li> </ul>

(iv) 事業範囲

管理運営業務全般に対する意見としては、コストパフォーマンスを上げるためにも、包括的な契約で民間事業者へ運営を委ねてほしいという声が多数あった。施設の特性上、利用調整等で行政が一定関与することは避けられないと考えられるが、予約ルールや料金設定等については民間事業者の自由度を高めることで、類似施設よりも優位性を持って運営を行いたいとの意見がみられた。

大規模修繕については予測の困難性も含め、全体的に判断が難しいとの意見が多くみられた。

**【事業範囲に関する民間事業者の主な意見】**

区分	主な意見
管理運営業務全般	<ul style="list-style-type: none"><li>・新香川県立体育館全体の運営を民間事業者に委ねることが望ましい。</li><li>・イベント・コンサート・MICE 誘致も民間事業者で実施可能だが、予約方法や料金設定等、民間事業者の自由度を高めてほしい。</li></ul>
大規模修繕	<ul style="list-style-type: none"><li>・精確に予測することが難しく、業務範囲として見込んだ場合、実態より多くの費用を公募時の算定の際には見込まざるを得ない。</li><li>・大規模修繕の計画・実施は民間事業者が行うが、費用負担は別途協議して決定する必要がある。</li></ul>

(v) カフェ・レストランの収益性

公共施設のカフェ・レストランの収益性に対しては厳しい意見が多く、イベント時以外の定常的な利用可能性については否定的な意見が多かった。

**【カフェ・レストランの収益性に関する民間事業者の主な意見】**

区分	主な意見
事業採算性	<ul style="list-style-type: none"><li>・公共施設のカフェ・レストランはどこも経営が苦しい。施設内の飲食は難しい。</li><li>・市場賃料でのテナント出店も可能ではないか。</li><li>・飲食を自社で実施しておらず、指定管理業務とは別に運営者を募集してもらいたい。</li></ul>
営業形態	<ul style="list-style-type: none"><li>・イベント時のみの開店が良い。</li><li>・キッチンカー等の臨時売店とすることなど、柔軟な設定ができると良い。</li></ul>
引き渡し方法	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業者が内装を自由に改装できるようスケルトン渡しが望ましい。</li><li>・新施設の場合は、内装工事費について一部負担する可能性もある。</li></ul>
需要創造	<ul style="list-style-type: none"><li>・本施設のような公共施設内の飲食は来館者数の変動が大きい場合は、飲食業者にとっては運営が大変となる場合が多い。いかに安定的な需要を創出するかが重要。</li></ul>

## カ 課題の整理

前述した事業スキームについて、今後、さらに具体化するとともに、安定的な施設運営に向けたコンテンツの積極的な誘致を行う必要があることから、今回の調査内容を踏まえ整理された新香川県立体育館の管理運営方法に関する今後の検討課題は、以下のとおりである。

### 【今後の検討課題】

#### ■コンテンツの誘致促進に関する事項

- ①コンテンツホルダーへの広報・利用促進
- ②コンテンツホルダーが利用しやすい施設の性能確保・整備
- ③コンテンツホルダーが利用しやすい予約ルールづくり（利用調整・優先貸付・条件設定等）の具体化
- ④安定的運営に向けた、各コンテンツの積極的な誘致・受入の体制づくり 等

#### ■公募に向けた事業条件の具体化・見直し等

- ①事業方式、事業期間、事業範囲、リスク分担等の事業スキームの具体化
- ②利用料金の設定、変更方法の具体化
- ③利用制限の条件整理（利用調整、利用料金の減免等） 等

#### ■事業条件、設計内容等を踏まえた事業収支の見直し

- ①水光熱費・維持管理費等の精査
- ②上記変更等を踏まえた事業収支の見直し・需要リスク等各種リスクの分析と分担の可能性の検討 等

#### ■民間事業者への事業理解、対話を踏まえた事業内容の検討

- ①事業の情報提供・意見交換の実施
- ②創意工夫が発揮できる仕組みの検討 等

#### ■法制度等への対応

- ①コンセッションと指定管理者制度の重畳的な適用
- ②契約行為等に関する検討

#### 4. まとめ

##### (1) 今後の課題等

基本計画においては、新香川県立体育館は、「競技スポーツ施設」、「生涯スポーツ施設」、「交流推進施設」の3つの機能を併せもった施設とされており、想定する用途や異なった設備を有する、メインアリーナ、サブアリーナ、武道施設兼多目的ルーム等により構成される。これらは、これまで地域の体育館が担ってきた「する」スポーツの推進としての機能に加え、スポーツ庁が推進するコストセンターからプロフィットセンターへという新しい考え方も取り入れ、コンサート等のイベントやMICE利用を含めた「観る」ための施設としての利用も想定している。

本施設については、この「する」ための利用と「観る」ための利用を両立させることが重要であり、ひいては、その施設コンセプトこそが、香川県内のにぎわいの創出や、本事業の収益性にも大きく影響していることが、今回の調査・検討を通じて明らかとなった。

本施設は、公の施設として県民の皆様には十分活用してもらおう使命を担っている一方で、財政負担軽減の観点からは収益改善に努め、できるだけランニングコストを抑えることも重要である。また、本県の中核的な体育館として県民の皆様がスポーツに親しむことができるスポーツ振興の拠点としての機能に加え、既にある国際会議場等の集積するコンベンション施設と連携しながら、MICE機能の強化を図り、こうした機能を生かして県内外から人を呼び込み、人々の交流を増やしていくことで県内全域にその経済波及効果をもたらし、地域活性化の起爆剤となる拠点施設としていきたいと考えている。

このようなことから、新香川県立体育館の収益性を高め、施設の管理運営をより効率的、効果的に行うとともに、利用者にとって低廉で良質なサービスが提供できるような管理運営のあり方について、今後検討する必要がある。

##### (2) 今後の対応方針、スケジュール

本施設では、現在、設計業務を進めているところであるが、今回の検討内容についても必要に応じて施設整備面に反映しつつ、管理運営方法の課題について、民間事業者等の意見も考慮し、引き続き検討を進めていく。

なお、スケジュールについては、前述のとおり、事業者の募集・選定期間は、指定管理者制度の場合、本県の事例では、募集要項の配布から協定の締結まで概ね半年程度、またコンセッションの場合、他自治体の事例では、実施方針の公表から実施契約の締結まで概ね1～1年半程度の期間が必要とされており、新香川県立体育館の整備スケジュールにあわせ、大規模イベント等の誘致に必要な期間も留意しながら、検討を進めることを予定している。