

サッカー・ナショナルトレーニングセンター J-GREEN 堺の 10 年

——年間八十万人集客の要因と指定管理者制度の課題——

西 脇 邦 雄

はじめに

二〇二〇年コロナ禍に、サッカー・ナショナルトレーニングセンター J-GREEN 堺^①が設立十周年を迎えた。開設者の堺市から記念誌への寄稿文を求められ、「公設民営施設としての成功事例～J-GREEN 堺の社会的影響～」と題する論考を掲載していただいた^②。

この報告は、寄稿文をもとに二〇二二年十二月十日にスポーツ法学会で行った発表をまとめたものである。J-GREEN 堺は、堺市立サッカー・ナショナルトレーニングセンターが正式名称であり、プロ仕様のスタジアムではないが、公設民営のスポーツ施設として成功を収めている。報告前半ではその成功の要因を分析する。(参照スライド 1、2)

また近年、設置主体が都道府県や政令指定都市である大型スポーツ施設を中心に、指定管理者^③による施設運営が主

流となり、民間企業がJV共同企業体を組成して公募に応募することが増えている。⁽⁴⁾ 報告の後半は、その選考方法や契約期間、設備投資や維持管理について行政と指定管理者の責任分担、納付金⁽⁵⁾の性格や法的課題について問題提起を行うものである。

J-GREEN堺は、関西国際空港から三十分、堺市の臨海部、匠町に位置する公設民営のスポーツ施設であり、天然芝五面、人工芝十一面、フットサル八面を有する、日本最大級のサッカーナショナルトレーニングセンターに認定されている。

公表はされていないが、N総研が設立に際し調査を行い、当初は年間三〇〇〇試合、目標四十五万人の集客が現実的な数値として示されたとい

J-GREEN堺 (サッカーナショナルトレーニングセンター) の事業分析

—公設民営スポーツ施設の成功事例—

大阪経済法科大学 法学部
西脇邦雄

1

発表の趣旨

- ・ 日本最大級のサッカーナショナルセンター、J-GREEN堺は、2010年の開設から大きく発展してきた。
- ・ 2008年堺市事業計画書案、目標3000試合、45万人の入場者数の想定を大きく上回る実績。東南アジアを中心にアジアとのサッカー交流拠点に成長。
- ・ 2016年2万5209試合、80万3千人、2017年2万5463試合、82万4千人、2018年台風21号の被害がありながら79万4千人が利用した。
- ・ PPP/PFⅡにおけるスポーツ庁アリーナ改革のモデルは、「見る」プロスポーツが中心で、「する」スポーツ、キッズから社会人までのカテゴリーを対象にした公共施設運営の成功例は少ない。
- ・ コロナ禍までの10年間の事業分析を行い、行政の当初予測を大きく上回った要因と、地方組織大阪府サッカー協会が指定管理者として参画した意義を示す。
- ・ 英国にはNBSのPPP評価のシステムがあるとされるが、我が国の公共施設運営の評価手法は研究途上である。J-GREEN堺の事例から指定管理者制度の責任分担や指定期間、納付金など法制度の検討、及び評価のあり方について問題提起を行う。

2

う。二〇一〇年四月の設立から十年の経過を踏まえ、二万五千試合（九十分換算でピッチの使用を試算）、八十万人を超える集客施設に発展した。二〇一八年九月四日の台風二十一号による大阪直撃では、人工芝ピッチが捲り上げられ使用できなくなる被害があったが、七十九万人を超える集客ができた。

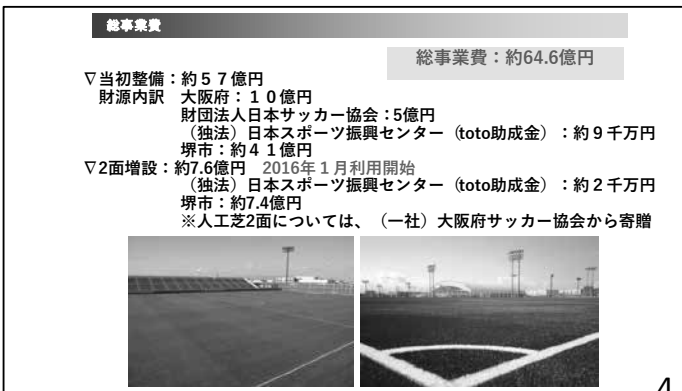
スポーツ庁からはPPP/PFI手法を用いたアリーナ改革^⑥を行うことが我が国のスポーツ振興の柱として提唱されている。サッカーの分野ではビスウイング広島、また最近ではジャパネットグループが仕掛ける長崎スタジアムシティが有名である。すなわち国のスポーツ振興の柱は、プロスポーツを中心とした「見る」スポーツに民間投資を引き出すことで、アリーナを多目的の集客施設に改革し、地域の経済へ波及効果を狙うものである。一方「する」スポーツ、キッズから社会人までをカテゴリーにした公共施設運営の成功例は少ない。この論考では、コロナ禍までの十年の事業分析を行い、行政の当初予測を大きく上回った要因や、競技団体が指定管理者として参画したことの意義を示したい。

さらに、イギリスには、ナショナルベンチマーキングサービス^⑦という、PPP評価のシステムがある。一方で我が国の公共施設運営の評価手法は、研究途上である。

現在のJ-GREEN堺では指定管理者と行政の責任分担の取り決めはあるが、設備更新の費用、特に人工芝の修繕費の予算の確保が難航している。また五年契約の三期末（二〇二二年十二月時点）を迎えているが、指定期間の問題や、黒字が出たら納付金を行政に支払うとの要請も来ており、指定管理者制度の課題及び事業評価のあり方についても問題提起を行う。

JGREEN 堺の現状と誘致の経緯

施設の立地条件としては、東京の豊洲と同様である。大阪湾の埋立地に存在した大阪ガスのガスタンク跡地を、堺市が無償貸与で使用する契約が成立した。その面積は三十三ヘクタールの広大な敷地である。天然芝が五面、うちスタジアム付きのメインピッチが一面あり、なでしこリーグの試合や大学選手権の決勝などが行われている。天然芝五面以外には公式戦用の人工芝が十一面あり、公式戦用ピッチは合計で十六面となっている。更にフットサルが八面、サッカー以外の設備としてはサイクリングロード等がある。また人工芝十一面のうちの一面は陸



サッカー・ナショナルトレーニングセンター J-GREEN 堺の 10 年

上のフィールド付きのピッチであり、ラグビー日本代表も合宿で利用したほどの規模である。総事業費は当初五十七億円であったが、二〇一六年に二面増設したため最終的には六十四億六千万円となった。(参照スライド3、4)

このような大規模な施設を誘致できた一番の要因は、二〇〇二年の日韓ワールドカップで、日本サッカー協会(以降JFA)が七〇億円近い利益を出しており、五億円の補助を競技団体から大阪府へ提供可能だとの打診があったことが大きい。これをもとに大阪府が十億、堺市はその倍以上、総計三十億円以上の大枠が示された。もう一つの大きな要因は、二〇〇六年に堺市が政令指定都市を目指すことを目

NTC誘致の経緯

年	月	内容
2003年 (平成15年)	12月	大阪府から堺市に対して、NTC事業化検討への協力要請
2005年 (平成17年)	2月	(財)日本サッカー協会の意向を踏まえて、計画対象地を堺2区に絞込み、府市協調を基本として事業化可能性の調査に着手
	6月	トップ・マネジメント会議において、NTC構想を推進することを確認
	8月	堺市、大阪府、(財)日本サッカー協会の三者により、「サッカー・ナショナルトレーニングセンター(NTC)構想の事業化等に関する研究会」を設置し、事業手法、経営モデル等を検討
	12月	トップ・マネジメント会議において、事業主体は(財)堺市スポーツ振興事業団、建設にあたってCM(コンストラクション・マネジメント)方式の活用、整備費負担は堺市20億円、大阪府10億円、(財)日本サッカー協会5億円の内容を了承

5

年	月	内容
2008年 (平成20年)	4月	土地使用貸借契約締結(大阪ガス) ※2020年(平成20年)4月1日から22年間の土地使用貸借契約 (仮称)堺臨海部サッカー・ナショナルトレーニングセンターに関する基本合意書締結 ※堺市、財団法人日本サッカー協会、社団法人大阪府サッカー協会の三者
2009年 (平成21年)	3月	指定管理者の指定議案議決(ジェイズパークグループ)
	12月	ナショナルトレーニングセンター竣工
2010年 (平成22年)	4月	JGREEN堺開設
2012年 (平成24年)	4月	宿泊施設ドリームキャンプ(定員286人)JFAアカデミー堺開校

6

標としており、地方交付税など財政的
基盤が整えられたことが挙げられる。

（参照スライド5、6）

開設四年前の当時の川淵三郎キャ
プテンを囲み、大阪府知事、堺市長の
調印式の資料が残っている。ここでの
基本合意は大きく三点で、JFAが
五億円を負担する、年間で三千試合、
四十五万人という目標を同じくJFA
が保証する。そして合宿所機能、宿
泊施設を作るという内容であった。

（参照スライド7、8）

宿泊施設については公共で整備す
るということが合意できず、二〇一二
年に堺市が二億円を負担、大阪府サッ
カー協会（以降OFA）が十億円の借
り入れをして二百八十六人収容の施
設を作ることとなった。宿泊施設はド



平成18年10月31日 構想発表 会見の様子

大阪府堺市長、川淵三郎JFA会長、
大田房江大阪府知事
2006年10月31日 構想発表共同記者会見

7

基本合意書（抜粋）

（仮称）堺臨海部サッカー・ナショナルトレーニングセンターに関する基本合意書（抜粋）

甲：堺市
乙：財団法人日本サッカー協会
丙：社団法人大阪府サッカー協会

第1条（負担金）

乙は、甲が実施する堺NTCの施設整備に対する支援として、5億円を甲に負担するものとする。

第2条（利用促進）

乙及び丙は、それぞれが所管する大会や研修会並びに主催する行事等により、年間3千試合相当を堺NTCにおいて実施するように努めるものとする。

第3条（宿泊機能の検討）

甲は、堺NTCの利便性を高め利用促進を図る観点から、宿泊機能についての検討を乙及び丙と共に行い、必要に応じて宿泊機能の誘致等その機能確保に努めるものとする。

8

サッカー・ナショナルトレーニングセンター J-GREEN 堺の 10 年

ルームキャンプと名付けられ、JFA アカデミー堺という中学一年生から三年生まで、一学年十二人合計三十六人で構成する女子のアカデミーができた。(参考スライド9、10)

女子アカデミーからは一期生の宝田沙織選手(イングランド、レスタール・シティ二〇二三―二〇二四)が、東京五輪のなでしこジャパンに招集されている。また直近ではU-20女子代表や二〇二三年アジア大会代表に田畑晴菜選手(スウェーデン、AIK フットボール二〇二四)が招集されるなど育成の実績が出てきている。

これまでに示したサッカー分野での実績は素晴らしいものがあるが、堺市の公共施設として持続的な運営をするために、多目的利用が非常に大切

これまでの経緯(2008-2017まで)

2006年	8月25日	堺トレンセツ計画に係る土地賃借に関する基本合意書締結(大阪ガス)
	10月31日	構想発表(堺市長、大阪府知事、財団法人日本サッカー協会会長)
2008年	4月1日	土地賃貸借契約締結(大阪ガス) ※平成20年4月1日から22年間の土地賃貸借使用
	4月25日	(仮称)堺市立サッカー・ナショナルトレーニングセンターに関する基本合意書締結
	9月30日	堺市立サッカー・ナショナルトレーニングセンター案の制定
2009年	3月20日	指定管理者の指定議案議決(ジェイズパークグループ)
	3月29日	センター竣工
2010年	3月28日	オープニングセレモニー/イベント ①エキシビションマッチ ②小学生サッカー教室
	4月1日	③サッカー交流試合 ④多目的交流試合(ラグビー、ラクロス)
	11月28日	センター開設
	7月13日	愛称「J-GREEN 堺」発表(竹山市長、川淵日本サッカー協会名誉会長)
2011年	7月13日	ロゴマーク決定
	9月1日	ドリームキャンプ着工
2012年	3月9日	ドリームキャンプ オープニングセレモニー
	4月1日	ドリームキャンプオープン JFAアカデミー堺 開校(入校式は3日)
2013年	1月23日	セレッソ大阪レディースの活動決定発表
	3月21日	JOC競技別強化拠点(サッカー)に指定
2014年	3月20日	サッカー日本代表選手の足型レリーフを設置
	3月20日	人工芝2面増設工事着工
	12月19日	指定整備後の指定議案議決(ジェイズパークグループ)
2015年	3月13日	JFAアカデミー堺1期生卒業式
	4月1日	第2期 指定管理期間開始
2016年	1月	人工芝2面増設供用開始(人工芝は一般社団法人大阪府サッカー協会から寄贈)
2017年	6月24日	来場者500万人達成記念式典開催

9

宿泊施設整備事業 JFAアカデミー堺事業

1. ドリームキャンプ(宿泊施設)整備事業

- ① 概要 宿泊室 62室(収容286名)
アカデミー9室(4人用)、食堂 184席、浴室、更衣ロッカー、観客席600席等
- ② 整備主体 一般社団法人 大阪府サッカー協会
- ③ 総事業費 約1.2億円(負担金2億円 貸付金5億円)
※女子サッカー応援キャラクター「楓ちゃん」の巨大壁画(エントランスホール)
サッカー漫画「キャプテン翼」の作者高橋陽一氏本人直筆



2. JFAアカデミー堺事業(2012年4月開校)

<開校までの歩み>

堺市が『スポーツタウン堺』を国内外に広く情報発信することを目的として2010年4月「堺市立サッカー・ナショナルトレーニングセンター(愛称:J-GREEN堺)」を開校。

また、同施設がスポーツ交流の拠点としての機能を更に強化するため、利便性向上等の観点から堺市並びに一般社団法人大阪府サッカー協会が連携し、同施設内に於いて宿泊施設の整備を進め、2012年4月に「DREAM CAMP」が開校され、JFAアカデミー堺はその一部を寮として占用利用。

10

な課題となっている。そのため J-GREEN 堺ではサッカーの利用だけでなく、ラグビーやラクロス、フライングディスク、サイクルレースなど多目的利用を追求している。堺市には国内有数の自転車メーカーであるシマノ本社があり、シマノレーシング（自転車）という有力チームも存在する。地域の企業や市民の協賛のもとにサイクルレースを開催している。さらに堺市には日本製鉄堺ブレイザーズ（バレーボール）という有力チームもあり、なぜサッカーだけ優遇するのかとの批判に対し、市議会の合意を得ていることは重要な課題である。（参考スライド 11）

多目的利用

主な多目的利用

- 1. ウォーキング**
 - (1) 堺国際ソーデーマーチ
 - (2) 明治安田生命/Jリーグウォーキング・健活フェスタ
- 2. ラグビー**
 - (1) ラグビーワールドカップ2019日本 公認キャンプ（4か国）
 - (2) 大阪府中学総合体育大会大阪府予選
 - (3) クボタスピアーズ強化合宿
- 3. ラクロス**
 - (1) ラクロス女子関西地区選抜強化練習会
 - (2) 関西学生ラクロスリーグ戦（女子）
- 4. フライングディスク**
 - (1) CJIトーナメント
 - (2) 全日本社会人アルティメット選手権大会 本戦
- 5. サイクルレース**
 - (1) 堺NTC2Hナイターエンデューロ
ナイターエンデューロ



クボタスピアーズ



全日本学生アルティメット




11

管理運営

指定管理者（第1期目）

名 称 **ジェイズパークグループ**
所在地 **大阪市淀川区加島1丁目64番14号**

（代表団体） **株式会社ジャパンフットボールマーチャンダイズ**

（構成団体） **関西ユニバーサル株式会社
日本管財株式会社
※川淵三郎名誉センター長**

指定期間 **2009年7月1日～2015年3月31日（5年9ヶ月）**

12

ボールマーチャンダイズ（以降 JFM）、関西ユニベール、日本管財で一期目の契約をスタートした。二期目からは OFA、三期目からは SFI リーシングも構成団体に参加している。（参考スライド 12、13、14）

開設十年の事業分析

次に二〇一〇年四月から一〇年間のデータに基づき、利用実績について量的および定性的な分析を行う。分析に先立ち二〇〇八年の堺市の事業計画書の目標数値を起点として、他に例のない発展を遂げた要因を検討する。（参照スライド 15、16）

N 総研が行った事前調査によれば、大阪府サッカー協会（OFA）・関西

管理運営

指定管理者（第2期目）

名 称 ジェイズパークグループ
所在地 大阪市淀川区加島 1 丁目 6 4 番 1 4 号

（代表団体） 株式会社ジャパンフットボールマーチャンダイズ

（構成団体） 関西ユニベール株式会社
日本管財株式会社
一般社団法人大阪府サッカー協会
※川淵三郎名誉センター長

指定期間 2015 年 4 月 1 日～2020 年 3 月 31 日（5 年）

13

管理運営

指定管理者（第3期目）

名 称 ジェイズパークグループ
所在地 大阪市西区立売堀 1 丁目 3 番 13 号 第 3 富士ビル 10 階

（代表団体） 株式会社ジャパンフットボールマーチャンダイズ

（構成団体） ユニベール株式会社
日本管財株式会社
一般社団法人大阪府サッカー協会
SFI リーシング株式会社
※川淵三郎名誉センター長

指定期間 2020 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日（5 年）

14

サッカー協会（KFA）の実施する各種大会の四十八％を誘致できれば、二四〇〇試合が可能。加えて合宿、研修会などJFAのイベントを誘致する、ということとで約三千試合と四十五万人という事業予測がなされた。

ただし当初より問題点として、サッカーナショナルトレーニングセンターとは、人工芝、天然芝の巨大な装置産業であり、減価償却資産が二十六億を超え、年間償却費が二億円に迫る、一億九千三百万円の試算が出ており、公設民営、公共の投資がなければ運営できないとされた。また二〇〇八年の事業計画では、Jヴィレッジ（JFAナショナルトレーニングセンター、福島県）の利用料金が平日で一面一時

当初の目標 2008年5月堺市事業計画書

図表1 2008年5月堺市事業計画書

項目		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
収	利用料（サッカー使用）	0	125,477	124,239	131,243	143,375	143,375
	利用料（駐車場収入）	0	34,312	33,799	36,638	40,878	40,878
	広告料収入	0	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
	レストラン・売店収入	0	68,760	76,909	81,600	81,600	81,600
	住宅事業収入	0	82,309	68,120	74,843	80,617	81,552
入	その他	0	0	0	0	0	0
	固定資産売却	37,430	0	0	0	0	0
	借入金合計（A）	37,430	330,777	344,749	365,724	386,458	387,353
	借入金合計（B）				1,952,462		
項目		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
支	建設費	40,613	275,219	275,914	276,728	278,409	278,409
	修繕費	25,430	185,951	183,951	183,951	183,951	183,951
出	住宅事業経費	0	41,960	44,739	48,464	52,764	54,371
	支出合計（C）	66,043	503,130	504,604	509,143	515,124	516,731
	支出合計（D）				1,992,469		
収入（A）－（C）		Y-32,613	Y-32,821	Y-36,365	Y-18,439	Y-2,406	Y-2,176
収支（B）－（D）					Y-340,047		

堺市事業計画書案より作成

15

2008年5月堺市事業計画書 概要

- ・2005年N報告書(非公表) 2973試合、45万人の入場を予測
- ・OFA+KFAの試合の48.5%誘致2400試合 合宿講習など416試合90分換算
- ・収入2億7200万円－支出2億9800万円
- ・問題点として天然芝、人工芝を含む減価償却資産26億8000万円
- ・装置産業 年間償却費1億9300万円との試算→公設民営の根拠
- ・2008年堺市事業計画書－ピッチ利用料をJV福島の半額程度
- ・ピッチ利用 1億2547万円 駐車場3423万円など
- ・収入3億3077万円 支出3億6876万円 ▲3678万円
- ・2014年まで累積1億4050万円を想定
- ・現在料金：平日（照明スタンド無）15600円土日祝18720円（2H）学生半額

16

サッカー・ナショナルトレーニングセンター J-GREEN 堺の 10 年

間あたり一万五四〇〇円という料金設定であり、この半額程度で運営してほしいという地元の意向があった。現在、J-GREEN 堺は、J ヴェレッジのほぼ半額の二時間一万五六〇〇円。学生はその半分という利用料金設定をして運営をしている。このような前提条件があり、当初の事業計画では年間三六七八万円の赤字を計上、累積が五年で一億 4000 万台になるという想定でスタートした。

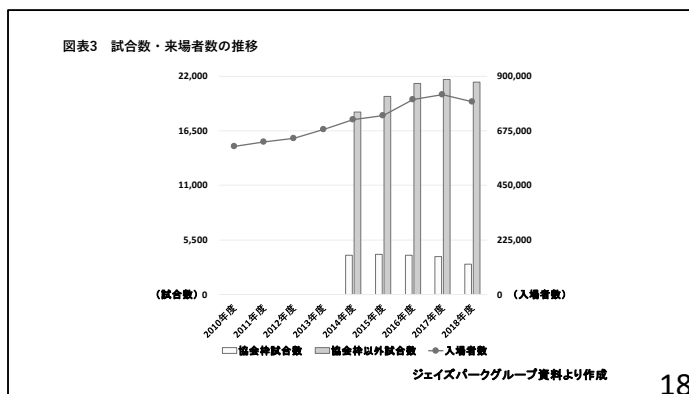
現実の来場者の推移としては、二〇一〇年の開設一年目から当初予測四十五万人を超えて六十一万人が利用している。二〇一六年に二面増設したことにより八十万人が入場する、というように推移している。(参照スライド 17) 参照スライド 18 では、

2010年度-2019年度 来場者推移

図表2 来場者推移

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	前年同月比
4月	58,468	52,047	48,255	58,047	60,606	65,953	65,276	69,739	67,167	67,595	101%
5月	58,658	53,441	53,960	65,828	64,837	64,542	68,682	72,572	73,094	68,653	94%
6月	45,023	40,986	48,560	55,172	59,669	60,544	61,597	62,800	59,744	64,000	107%
7月	59,151	61,887	77,438	66,659	75,025	80,676	76,403	80,116	71,262	75,624	106%
8月	79,482	94,300	61,054	81,803	72,241	74,788	78,099	84,134	75,660	81,054	107%
9月	41,367	50,033	55,367	53,882	72,699	73,873	77,588	78,600	45,842	63,972	140%
10月	43,577	50,779	49,087	54,577	50,879	53,271	68,189	66,925	66,281	61,072	92%
11月	49,284	51,091	48,787	55,700	67,044	67,478	68,698	70,360	72,337	75,758	105%
12月	44,540	47,890	73,426	61,420	63,115	60,929	63,014	63,256	72,151	70,403	98%
1月	40,483	40,420	40,492	40,298	49,188	38,498	72,303	74,603	74,688	-	-
2月	37,782	40,169	36,445	40,538	38,492	38,498	44,079	43,552	50,390	-	-
3月	53,180	45,470	50,667	45,821	46,658	47,740	59,624	57,739	65,930	-	-
計	610,995	628,513	643,538	679,745	720,458	736,652	803,552	824,396	794,546	628,131	79%
前年対比		103%	102%	106%	106%	102%	109%	103%	96%	79%	
来場者累計		1,239,508	1,883,046	2,562,791	3,283,249	4,019,901	4,823,453	5,647,849	6,442,395	7,070,526	

17



18

二〇一八年度のデータで止まっているが、八十万人前後を確保できる状況となっている。

スライド19は、収支の状況である。

収入の部分での注目点は、堺市からの指定管理料が二〇一二年からゼロになり、逆に堺市へ収める納付金になり、逆に堺市へ収める納付金になり、二〇一〇年から毎年発生している。特に八十万人を超えた時期から、四〇〇〇万円程度の納付金が発生している状況である。

開催されている試合、カテゴリーの内訳を見ると、サッカー協会が全体で三〇〇〇試合ぐらいの枠を持っており、それ以外は指定管理者のJFMの試合の誘致、堺市の市民の利用、一般の枠を全て合わせると二万四〇〇〇試合行われている。(参照スライド20)

図表4 J-GREEN堺 収支 (2010～2018年度)

(単位: 円)										
項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
収入	利用料 (センター使用料)	174,324,586	203,599,020	234,931,339	243,296,000	261,300,256	275,866,656	279,725,020	287,987,964	276,487,600
	〃 (駐車場収入)	57,961,900	62,880,200	65,836,900	72,954,800	79,033,400	89,465,200	95,670,700	95,179,600	93,920,600
	広告料収入	43,902,480	30,280,320	36,627,500	35,019,750	35,836,450	34,588,000	35,020,000	29,431,000	27,162,000
	レストラン・売店収入	50,798,640	52,422,480	66,693,300	59,874,970	61,272,270	67,303,360	69,414,710	69,528,830	68,695,910
	その他	0	2,088,466	230,570	275,400	274,010	606,024	345,348	325,639	303,566
	指定管理料	42,881,000	29,214,000	0	0	0	0	0	0	41,284,580
合 計	369,458,600	380,484,496	404,319,610	411,420,820	437,716,396	467,829,236	480,175,780	482,453,034	507,854,252	
※2018年度の指定管理料は台座1号館の修繕費及び収収分相当額に係る額でん										
項目	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
支出	給与その他	160,466,420	168,920,439	161,451,450	171,876,830	183,390,840	198,764,540	182,349,890	177,933,640	224,165,350
	委託料	131,017,600	135,896,660	137,469,520	136,277,160	140,453,080	170,309,800	183,071,460	180,714,150	185,036,100
	税その他	53,727,330	62,286,680	54,222,320	48,617,360	48,811,790	49,255,280	46,105,630	47,141,970	43,140,300
	納付金	4,423,190	2,372,380	5,347,540	6,052,050	6,465,530	36,199,610	43,287,890	43,866,510	41,486,470
	合 計	349,634,550	369,476,170	358,490,850	362,823,570	379,031,250	454,529,240	454,814,880	449,656,290	493,828,320
	収入実績 - 支出実績	19,824,040	11,008,320	45,828,760	48,597,420	58,685,140	13,299,980	25,360,890	32,796,740	14,025,930
利用来場者 (人)	610,999	628,513	643,548	679,720	720,453	736,652	803,102	824,394	794,544	

ジェイズパークグループ資料より作成

19

図表5 2018年度試合数使用コマ一覧

	コマ数合計	試合数	平均		コマ数合計	試合数	平均
JFA	957	894	75	JFM	1,891	1,731	144
天然芝	394	394	33	天然芝	153	153	13
人工芝	332	332	28	人工芝	1,114	1,114	93
人工芝15-16	38	38	3	人工芝15-16	136	136	11
フットサル	193	130	11	フットサル	488	324	27
	1,916	1,747	146	堺市	586	539	45
OFA	203	203	17	天然芝	50	50	4
天然芝	1,042	1,042	87	人工芝	360	360	30
人工芝	151	151	13	人工芝15-16	25	25	2
人工芝15-16	520	351	29	フットサル	151	104	9
フットサル	418	416	35	その他 (一般)	23,141	19,133	1,595
天然芝	70	70	6	天然芝	326	326	27
人工芝	203	203	17	人工芝	9,011	9,011	751
人工芝15-16	138	138	12	人工芝15-16	1,771	1,771	148
フットサル	7	5	0	フットサル	12,033	8,025	669
協会試合数合計	3,291	3,057	255	試合数合計	28,909	24,456	2,039
内訳				内訳			
天然芝	667	667	56	天然芝	1,196	1,196	100
人工芝	1,577	1,577	132	人工芝	12,062	12,062	1,006
人工芝15-16	327	327	27	人工芝15-16	2,259	2,259	188
フットサル	720	486	40	フットサル	13,392	8,939	745

フットサル試合数=コマ数×60分÷90分で算出
ジェイズパークグループ資料より作成

20

もう一つ大事な点は、アジアのユースの交流拠点に成長しつつあるという実績である。二〇一八年の海外チームの宿泊状況では、ベトナム、オーストラリア、マレーシア、タイのユース年代チームや、シンガポールの男子代表チームが合宿を行っている。さらにこれ以前には女子ベトナム代表やタイの男子代表チームの合宿も行われており、ユースだけでなく東南アジアのサッカー代表チームの交流拠点に成長しつつある。(参照スライド 21)

成功の要因と競技力向上という価値創造機能

OF A 藤縄信夫会長(二〇二四年六月退任)の見通しでは、当初から七〇〇〇試合は誘致できるとしており、稼働率の向上、集客による経済効果と雇用の拡大で非常に大きな効果を上げてきた。指定管理料がゼロでも納付金を出せるという黒字経営を実現し、雇用も当初の七人体制というところから、職員が二五人、スタッフ、パート、契約社員を含む百人近い雇用を創出している。これは、OF A が指定管理者に参画したことで、各カテゴリーの大会の誘致による利用者の増加、また自主事業と並び協賛企業からの広告収入が拡大している点が大きい。(参照スライド 22、23)

図表6 2018年度 海外チーム宿泊状況

国・地域	国名	年代	人数	泊数
アジア	ベトナム	U-16	96	4
	韓国	U-16	60	3
	オーストラリア	U-12	20	1
オセアニア	中国	大人	332	11
韓国	韓国	U-15	69	3
韓国	韓国	U-12	92	3
女子U-15中国代表	中国	U-15	352	11
インドネシア代表	インドネシア	大人	156	8
シンガポール代表	シンガポール	大人	458	11
上海ユース代表	中国	U-14	63	3
東洋サッカー協会	中国	大人	66	3
SAN RAMON	アメリカ	中学生	96	4
上海U-11.12	中国	U-11.12	152	4
日本国体育連盟	中国	小学生	133	7
日本国体育連盟	中国	U-16	154	5
ASEAN DREAM PROJECT	タイ	中学生	24	4
ASEAN DREAM PROJECT	マレーシア	中学生	40	4
ASEAN DREAM PROJECT	ベトナム	中学生	24	4
女子U-15ベトナム	ベトナム	U-15	84	4
赤十字ジュニアユース	韓国	中学生	66	2
女子U-16オーストラリア	オーストラリア	U-16	196	7
アメリカ代表	アメリカ	大人	102	4
			2,552	

① グラム・モルディブ・イラン・ラオス・クウェート・モンゴル・

② タイ・インドネシア・シンガポール・フィリピン・中国・韓国・オーストラリア・

③ イラン・モルディブ・イラン・ラオス・クウェート・モンゴル・

④ イラン・モルディブ・イラン・ラオス・クウェート・モンゴル・

国・地域	国名	年代	人数	泊数
アジア	ベトナム	U-16	96	4
オセアニア	中国	大人	332	11
韓国	韓国	U-15	69	3
韓国	韓国	U-12	92	3
女子U-15中国代表	中国	U-15	352	11
インドネシア代表	インドネシア	大人	156	8
シンガポール代表	シンガポール	大人	458	11
上海ユース代表	中国	U-14	63	3
東洋サッカー協会	中国	大人	66	3
SAN RAMON	アメリカ	中学生	96	4
上海U-11.12	中国	U-11.12	152	4
日本国体育連盟	中国	小学生	133	7
日本国体育連盟	中国	U-16	154	5
ASEAN DREAM PROJECT	タイ	中学生	24	4
ASEAN DREAM PROJECT	マレーシア	中学生	40	4
ASEAN DREAM PROJECT	ベトナム	中学生	24	4
女子U-15ベトナム	ベトナム	U-15	84	4
赤十字ジュニアユース	韓国	中学生	66	2
女子U-16オーストラリア	オーストラリア	U-16	196	7
アメリカ代表	アメリカ	大人	102	4
			2,552	

① グラム・モルディブ・イラン・ラオス・クウェート・モンゴル・

② タイ・インドネシア・シンガポール・フィリピン・中国・韓国・オーストラリア・

③ イラン・モルディブ・イラン・ラオス・クウェート・モンゴル・

④ イラン・モルディブ・イラン・ラオス・クウェート・モンゴル・

ジェイ・パークグループ資料より作成

21

そして、高校のスポーツ学科による平日利用を誘致できたことも収益の安定に大きな役割を果たしている。多くのスポーツ施設がそうであるように、土日や夏休みの利用は予約が取れないほど利用が集中するが、平日の昼間の稼働をどう上げるか難しい問題があった。OFAの努力により岸和田交通のバスが高校を巡回し、平日午後の部活の利用を推進している。またJFAとの関係で、審判やコーチカンファレンスなど様々な研修事業が行われている。(参照スライド22、23)

次にスポーツ庁が提起しているスポーツの価値創造機能について、競技力の向上の視点で考えを述べたい。今後、指定管理者の評価基準を策定する際に、競技団体が共同体に参画した場

事業の分析 1 当初予測3000試合45万人

- ・稼働率向上(収入) + 経費削減(支出、市の指定管理料) + 雇用
- ・開設時2010年すでに61万人の入場 初年度から1983万円黒字化
- ・2016年2面増設 2017年82万4千人の入場者数を記録
- ・2018年2万8908試合 79万4千人
2012年より指定管理料がゼロに
逆に毎年度納付金が発生 2016年~4000万円台に
- ・当初予想では役員1人、職員7人体制
→職員25人、スタッフ総勢100人近い雇用の創出

22

事業の分析2-1 成功の要因

1. 競技団体大阪府サッカー協会参画の意義

マネジメントカー各カテゴリーの大会、自主事業、広告収入
平日稼働—高校スポーツ学科、部活の利用
JFAの合宿、研修事業の誘致
大阪協会のみで7000試合可能と2010年に提案

2. 指定管理者と行政の連携の成功

毎月の定例会議
ドリームキャンプ宿泊施設の運営評価のための評議員会など

23

合、競技力の向上という分野で、価値創造機能をどのように発揮できたかが大事な評価基準になるべきだと考える。(参照スライド 24)

J-GREEN 堺では、一面の人工芝、天然芝のピッチにより、土のグラウンドに比べて安全で快適な競技環境が整い、ゴールキーパーのセービングやフィールドプレーヤーのドリブルなど技術力の向上に大きく貢献している。またユースやジュニアユースの年代のコーチのコミュニティの形成に大きく寄与することができている。中学生年代のチームの試合や練習が終わった後に、先輩がいる高校年代の B チームと練習ができたり、普段はライバルの強豪校のコーチ同士が意見交換できる環境が日常的にある。またラグビー日本代表の合宿、アルティメット世界大会、自転車競技などの多目的利用が行われており、更に視力障がい者のブラインドサッカー、精神障がい者、脳性麻痺者のサッカー大会などソーシャルフットボールの分野に貢献するなど、様々な人々のスポーツ参加を促進している。国際貢献の面では、アジアの交流拠点として海外のユースチームが利用し、JFA の育成システムやコーチング技術をアジアに普及する役割を果たしている。スポーツの国際交流という価値創造機能という点でも、非常に大きな意義がある。

ただし収益構造としては、巨大装置産業でありながら、十六面しかないということで上限が見えていること、また利用者の増加は収益にプラス要因で

事業分析2-2 定性的評価一価値創造機能

3. 競技力の向上—ソフト面インタビュー調査より

- ・土のグラウンドから芝生→安全、快適なプレー環境
顔を上げてドリブル、GK のセービング、パス戦術への転換
- ・強豪校とのトレーニングマッチ、コーチ同士のコミュニティ

4. アジアの交流拠点+みんなのスポーツ

- ・2019 ラグビー WC 代表合宿 アルティメット 自転車競技
- ・多様性の追求／脳性麻痺、ソーシャルフットボール、ブラインドサッカー大会等
- ・活発な海外利用／11 カ国 45 チーム 延べ 5514 人の実績 (2018 年)

はあるが、同時に修繕費の支出も想定を超えている点がある。通常十年持つ人工芝が八年しか持たない。また観客を収容できるスタンド付きの天然芝ピッチも三二〇〇人規模が一ヶ所だけであり、高校選手権も残念ながらベスト4からは長居球技場のヨドコウ桜スタジアムに行っている。(参照スライド25)

指定管理者制度の課題

最後に指定管理者制度の課題を、堺市とJ-GREEN堺の指定管理者を例に検討したい。まずは修繕費の分担についてである。三〇万円までの修繕費は指定管理者で、それ以上の修繕は堺市負担となっているが、利用率が高いために人工芝が耐用年数より早いペースで入れ替えないと摩耗が激しい。しかし、単年度主義の行政の仕組みでは、人工芝一面で一億円相当となると、市に要望しても予算がつかない。この修繕費の問題はJ-GREEN堺だけでなく、多くの公共スポーツ施設で課題になっている。

また利用料金制度のインセンティブはあるが、自由度が低い。更に当初の収支計画以上に集客などの収入が上回ることで発生する納付金をどういう法的な性格のものとして考えていくかも課題となっている。当初の指定管理料

事業の分析 3 運営上の課題

課題1 16面フル稼働の上限

- ・集客の向上が修繕費、維持管理費の増加に
- ・猛暑日対策などの支出が増加
- ・平日～15時までの利用に課題
- ・高校10チーム程度利用促進、海外チームの合宿、JFA講習誘致

課題2 3200人収容スタジアムしかない

- ・高校選手権もベスト4から桜スタジアムで開催
- ・大型イベント、興行収入に期待できず

の一部を返還させる納付金が、契約条
項であるならば、災害や感染症のリス
クに対する割り増し条項はあるのか
などの指摘がある。へ参照スライド 26、
27

納付金については堺市のスポーツ
担当部局に対し、人工芝張り替え費用
に充当すれかどうかとの提案もある。
しかし現状は堺市の一般会計に組み
入れており、特定の事業費に充当され
ているわけではない。指定管理者とし
ては納付金による基金を特別会計に
造成し、ふるさと納税の受け皿になる
ような形で展開したいとの思いが強
い。ただし指定管理者が市に納付すべ
き納付金で人工芝を購入した場合に
は、その所有権がどこに属するのか。
また民間企業の経費処理が市への寄

指定管理者制度の課題1

- ・2015年スポーツ庁 「体育スポーツ施設現況調査」
- ・52719ヶ所のうち24139 指定管理者導入 (45.8%)
- ・球技場1587(55.6%)多目的運動場8501(33.9%)
- ・健康増進、地域活性化、スポーツGDPの向上
- ・築30年以上老朽化対策進まず→ストック最適化
- ・施設管理運営+価値創造機能が重要
- ・事業評価の手法は未整備 ex英国 NBS ナショナルベンチマー
キングサービス

26

指定管理者制度の課題2

課題	指定管理者	行政
責任とリスクの分担	30万円までの修繕 *人工芝が利用増により10年の耐用年数 が8年程度で入れ替え 市に要望してもすぐに予算がつかない *台風21号の被害 *電気代、物価高騰などのリスク	人工芝の張り替え 防球ネットの保持 LED照明の設置
利用料金制度	稼働率向上のインセンティブ 議会の議決必要、自由度低い	黒字達成により指定管理料を減 額
納付金	特別会計にする、基金の造成など ふるさと納税の受け皿にもなる	納付金を利用者へ還元する→人 工芝張り替えを要請
指定期間	人工芝の減価償却が10年、 5年は維持管理に集中、ポジティブな企 画が難しい	事業の継続性・安定性の観点か ら3~5年を原則 専門性、利用者との信頼関係で それ以上も可能

27

付となるのかなど、税務処理の問題が出てくる。

次に減価償却と指定管理の期間の問題である。仮設プレハブの設置は七年、器具備品は六年、人工芝は十年の耐用年数を国税庁が通達しているが、指定管理者の期間が五年しかなく設備投資できないとの指摘がある。

指定管理における適切な指定期間はどれくらいが望ましいのだろうか。東京都千代田区あるいは八王子を例に挙げたが、福祉施設の利用者は、永続的な環境を望んでいる場合が多く、保育所、公民館、老人福祉施設は十年の指定がされている。しかしスポーツ施設は五年が多い。(参照スライド28、29) 指定管理の期間が五年では、人材育成や減価償却資産の回収ができな

適切な指定期間とは？千代田区の例

1. 施設の維持管理が中心となる施設は5年間とする。
(千代田万世会館、内幸町ホール)
2. 人的サービスや事業の企画・運営が中心となる施設は5年間とする。(スポーツセンター、図書館等)
3. 利用者との信頼関係が重要で、指定管理者の変更が利用者に与える影響が大きい施設は10年間とする。(福祉施設全般)
4. PFI 方式で整備運営する施設はPFI事業の期間とする。
(富士見わんぱくひろば等)

(千代田区指定管理者制度ガイドライン 2018年9月改定より)

28

適切な指定期間とは？ 八王子市の例

指定期間に関する基準	
項 目	期間設定の考え方
PFI 事業契約における維持管理運営期間	・民間資金等の活用による公共施設等の整備等に関する法律（平成11年法律第117号）に基づく事業（以下、「PFI 事業」という。）により整備し、PFI 事業者が維持管理運営を行う施設
10年以内	・特命で選定するコミュニティ関連施設等（コミュニティ関連施設等；地域に密着したコミュニティ関連施設など、市民との協働を推進するという本市の政策に合った施策展開を行う場合は、公募の例外として特命により選定を行うことができる。）
5年	・事業の管理・運営にあたり初期設備投資がかかり、かつ、減価償却と同程度の期間にしないと指定管理者の安定した運営が困難な施設 ・事業の管理・運営にあたり、専門的知識を必要とする業務の習熟及び事業の継続性のため特に長い期間（3年を超える期間）を要する施設
3年	・事業の管理・運営に専門的知識を有する人材の確保のほか、初期投資、施設の運営効率及び事業の継続性に配慮する必要がある施設
2年	・コスト削減と安定した事業運営が図られる施設であって、他の区分に該当しない施設
1年	・単年度でも運営に支障がない施設

八王子市指定管理者制度ガイドライン2022年3月改訂

29

い。民間企業に指定管理を委ねる限り、人材育成ができる期間や設備投資が回収できる年数は必要である。

最後に、事業評価、ベンチマークの策定の課題である。イギリスには、ナショナルベンチマーキングサービスという、PPP 評価のシステムがある。我が国では多様な公の施設が指定管理の対象となり、総務省が運用のガイドラインを定めているが、多くの分野ごとの評価、特にスポーツ施設の評価基準は国レベルで検討はされていない。^⑨

スポーツ庁が推進するスタジアムアーリーナ改革では、プロ球団への運営権の譲渡を行い、試合の入場料だけでなく、レストランなどの飲食、グッズなどの物販、看板などの広告収入で収益を確保するビジネスモデルが主流となっている。当然ながらプロチームを共同企業体の構成員とする指定管理者が増加してきた。しかし一般の利用が大半の多くの公共スポーツ施設では、プロチームや競技団体が運営に関わることはまだ少ない。堺市の指定管理者選定の審査^⑩においても施設の効果、施設の効用の発揮、運営の効率性、管理経費縮減、利用者の尊重、平等利用、事業の安定性^⑪がその項目であり、価値創造機能の評価が効用の発揮の項目で評価されることを求めている。今後、競技団体が入ること、競技力向上や国際交流拠点という価値創造機能の評価を入れた事業評価、ベンチマークの策定の必要性を提言し報告のまとめとしたい。

(1) 堺市立サッカーナショナルトレーニングセンター

<https://green-sakai.jp> 二〇一〇年四月開設 閲覧 2024.8.17 11:50

(2) 一般財団法人ジオ政策研究所

<http://gioweb.org> 2021.6.24 の記事 二〇二〇年 J-GREEN 堺が十周年。記念誌に西脇が投稿しています 閲覧

2024.8.17.11:50

- (3) 「指定管理者制度について」(総務省)
https://www.soumu.go.jp/main_content/000949342.pdf 閲覧 2023.8.17.12:00
- (4) 「指定管理者制度導入施設一覧」(大阪府)「862施設の例」共同企業体が増えていることがわかる
<https://www.city.osaka.lg.jp/keiyakukanzai/page/0000162091.html> 閲覧 2024.8.17.12:00
- (5) 成田頼明監修「指定管理者制度のすべて 改訂版」第一法規、二〇〇九年 一四五頁、「企業努力により生み出した支出金の余剰または収益の一部を一方的に地方公共団体の収入として納付させること」とある
- (6) 首相官邸「未来投資戦略2017」平成二十九年六月九日発表、一六〇頁、スポーツ産業の未来開拓
https://www.next.go.jp/sports/content/1411864_1_1.pdf 閲覧 2024.8.17.13:05
- (7) 英国 スポーツインテグランドによる公共スポーツ施設の運営状況のモニタリングシステム
<https://questaward.org/images/NBS/NBSGuidanceNotes.pdf> 閲覧 2024.8.17.13:20
- (8) 「民間化を見る眼」指定管理者制度のコンプライアンス(宮脇淳) 日本政策総研 2022.5.30
<https://www.j-pri.co.jp/report/511.html> 閲覧 2024.8.31.12:00
- (9) 指定管理者制度について 2024.4.26 総務省自治行政局
https://www.soumu.go.jp/main_content/000949342.pdf 閲覧 2024.8.31.12:40
- (10) 令和元年度堺市文化観光局指定管理者候補選定委員会
https://www.city.sakai.lg.jp/shisei_gyosei/shiteikanrisha/shiteikanrkaigiroku/r1_bunkakanhoukkaigiroku.html 閲覧 2024.8.31.12:50