

## 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<sup>①</sup>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。<sup>②</sup>

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<sup>③</sup>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<sup>(4)</sup>。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<sup>(5)</sup>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

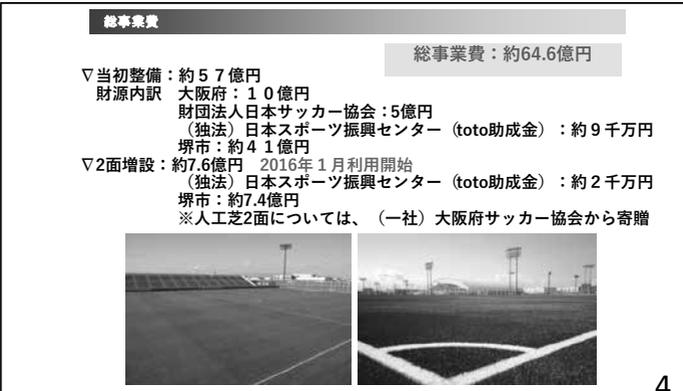
- ・日本最大級のサッカーナショナルセンター、J-GREEN堺は、2010年の開設から大きく発展してきた。
- ・2008年堺市事業計画書案、目標3000試合、45万人の入場者数の想定を大きく上回る実績。東南アジアを中心にアジアとのサッカー交流拠点に成長。
- ・2016年2万5209試合、80万3千人、2017年2万5463試合、82万4千人、2018年台風21号の被害がありながら79万4千人が利用した。
- ・PPP/PF IIにおけるスポーツ庁アリーナ改革のモデルは、「見る」プロスポーツが中心で、「する」スポーツ、キッズから社会人までのカテゴリーを対象にした公共施設運営の成功例は少ない。
- ・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



# 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使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、二〇二二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



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・シティ二〇二二(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 10月31日	堺トレンセン計画に係る基本合意書締結(大阪ガス) 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 4月25日 9月30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年間の土地賃貸借契約 (仮称)堺臨海サッカー・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 堺市立サッカー・ナショナルトレーニングセンター条例の制定
2009年	3月30日 12月29日	指定管理者の指定議案議決(ジェイズパークグループ) センター竣工
2010年	3月28日 4月 11月28日	オープニングセレモニー/イベント ①エキシビジョンマッチ ②小学生サッカー教室 ③サッカー交流試合 ④多項目交流試合(ラグビー、ラクロス) センター開校 名称「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 9月1日	ロゴマーク決定 ドリームキャンプ着工
2012年	3月9日 4月1日	ドリームキャンプ オープニングセレモニー 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 3月21日	セレッソ大阪レディースの活動決定発表 JOC競技強化拠点(サッカー)に指定
2014年	3月20日 10月1日 12月19日	サッカー日本代表選手の足型レリーフを設置 人工芝2面増設工事着工 指定管理者の指定議案議決(ジェイズパークグループ)
2015年	3月13日 4月1日	JFAアカデミー堺1期生卒校式 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12億円(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  
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費として占用利用。

10

な課題となっている。そのため「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）

指定管理者については、J・V共同企業体を組成、株式会社ジャパンフット

**多様目利用**

**主な多様目利用**

- 1. ウォーキング**
  - (1) 堺国際ツーデーマーチ
  - (2) 明治安田生命/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N.T.C.2Hナイターエンデュロ  
ナイターエンデュロ



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）** 関西ユニベール株式会社  
 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（モニター受領）	0	126,477	124,229	131,243	143,375	143,375
	雑収入（駐車場収入）	0	34,233	23,797	38,028	40,828	40,828
	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	68,790	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	37,420	0	0	0	0	0
収入合計（A）		37,420	330,777	344,743	365,724	386,458	387,353
収入合計（B）				1,952,482			
項目		2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
費	経費費用	43,624	275,210	275,924	290,208	278,409	283,429
	費用料	25,420	130,951	163,951	163,951	163,951	163,951
損	自主事業経費	0	41,960	44,729	48,464	53,764	54,371
	支出合計（C）	69,044	348,121	375,124	382,163	386,524	388,531
支出合計（D）				1,992,489			
収入（A）－（C）		Y 51,993	Y 32,980	Y 36,338	Y 18,420	Y 2,469	Y 2,178
収支（B）－（D）				Y 140,517			

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－公設置民営の根拠
- ・ 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

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ヴィ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。

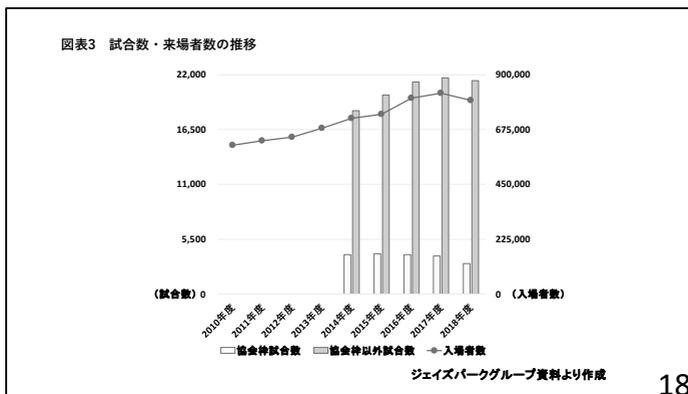
現実の来場者の推移としては、二〇一〇年の開設一年目から当初予測四十五万人を超えて六十一万人が利用している。二〇一六年に二面増設したことにより八十万人が入場する、というように推移している。(参照スライド17)参照スライド18では、

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が一〇一〇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みると、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収 収支 (2010-2018年度)

		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)	174,324,686	203,599,020	234,931,330	243,296,000	261,300,250	275,866,656	279,725,020	287,987,964	276,487,600	
	※ (駐車場収入)	57,561,900	62,880,200	65,836,900	72,954,800	79,033,400	89,465,200	95,670,700	96,179,600	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	50,798,644	52,422,488	66,693,300	59,874,970	61,272,278	67,303,360	69,414,710	69,528,350	68,695,914	
	その他	0	2,088,466	230,570	275,400	274,014	606,024	345,348	325,539	303,566	
	指定管理料	42,881,000	23,214,000	0	0	0	0	0	0	0	
	合 計	369,468,600	380,484,498	404,319,610	411,420,820	437,716,390	467,829,238	480,175,768	482,453,034	507,854,252	
	※2018年度の指定管理料は台座1号棟等の修繕費及び収収分相違金に係る額です。										
	支出	給与その他	160,466,422	168,920,430	161,451,450	171,876,930	183,390,800	198,764,540	182,349,890	177,933,640	224,165,360
		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	185,036,190
経費その他		53,727,330	62,286,680	54,222,320	48,617,360	48,811,790	49,255,280	46,105,630	47,141,970	43,140,390	
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	362,823,500	379,031,250	454,529,240	454,814,880	449,656,290	493,828,320	
収入実績-支出実績		19,834,040	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)		610,990	628,510	643,540	679,720	720,450	736,650	803,100	824,390	794,540	

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
JFA	957	894	75
天然芝	394	394	33
人工芝	332	332	28
人工芝15-16	38	38	3
フットサル	193	130	11
OFA	1,916	1,747	146
天然芝	203	203	17
人工芝	1,042	1,042	87
人工芝15-16	151	151	13
フットサル	520	351	29
KFA	418	416	36
天然芝	70	70	6
人工芝	203	203	17
人工芝15-16	138	138	12
フットサル	7	5	0
協会試合数合計	3,291	3,057	255
内訳			
天然芝	667	667	56
人工芝	1,577	1,577	132
人工芝15-16	327	327	27
フットサル	720	486	40
JFM	1,891	1,731	144
天然芝	153	153	13
人工芝	1,114	1,114	93
人工芝15-16	136	136	11
フットサル	488	324	27
堺市	586	539	45
天然芝	50	50	4
人工芝	360	360	30
人工芝15-16	25	25	2
フットサル	151	104	9
その他(一般)	23,141	19,133	1,595
天然芝	326	326	27
人工芝	9,011	9,011	751
人工芝15-16	1,771	1,771	148
フットサル	12,033	8,025	669
試合数合計	28,909	24,456	2,039
内訳			
天然芝	1,196	1,196	100
人工芝	12,062	12,062	1,006
人工芝15-16	2,259	2,259	188
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



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、多様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

25

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。<sup>⑧</sup>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ば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、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、育成や減価償却資産の回収ができません)

## 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

類別	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；施設に寄附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はいるが、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。<sup>9)</sup>

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<sup>10)</sup>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、事業の安定性がその項目であり、価値創造機能の評価が効用の項目で評価されることを求めたい。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> 二〇二〇年四月開設 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

ト ノ 研 究

- (3) 「指定管理者制度について」(総務省)  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000949342.pdf](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」(大阪市)「施設例」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ゝめ 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](https://www.next.go.jp/sports/content/1411864_1_1.pdf) 閲覧 2024.8.17.13:05
- (7) 英国 スポーツインテンション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](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\\_dunkakankoukaigiroku.html](https://www.city.sakai.lg.jp/shisei_gyosei/shiteikanrisha/shiteikanrkaigiroku/r1_dunkakankoukaigiroku.html) 閲覧 2024.8.31.12:50