

令和6年度 第1回 三河安城交流拠点検討審議会 議事録

日 時	令和6年8月2日（金）午前10時～正午	
場 所	市役所本庁舎3階 第10会議室	
出席者	委員	中村郁博会長、前田博副会長、上林功委員、信江雅美委員
	事務局	企画部長、行革・政策監、企画政策課長、プロジェクト推進室長、プロジェクト推進室長補佐、プロジェクト推進係職員 デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社
次 第	1 あいさつ 2 委員紹介 3 会長の選任及び副会長の指名 4 議事 (1) 令和5年度の振り返りと今年度の進め方 (2) 計画主体が求める運営方法 (3) 指定管理者制度と運営権等の重畳利用を含む運営スキーム (4) アリーナプロジェクトのモニタリング報告	

1 あいさつ

2 委員紹介

3 会長の選任及び副会長の指名

4 議事

(1) 令和5年度の振り返りと今年度の進め方

(事務局説明)

【中村会長】

2点確認させていただきたい。1点目は、先ほど説明のあった、令和6年3月に市議会で議決された第40号議案「負担付き寄附の受納」について。資料11ページ「3 寄附の条件」に、シーホース三河が設立する会社（運営会社）を指定管理者とすること、利用に係る料金は指定管理者である運営会社の収入として収受させること、運営権を設定する場合は運営会社を選定事業者とすることと明記されている。これらの内容を踏まえて議決されたという理解でよいのか。

【大屋室長】

そのとおりである。

【中村会長】

もう1点は、資料12ページ「2.今年度の進め方_(1)開業までの検討ステップ」の中で、ステップ2に行くところに、「計画主体が作成する事業計画を精査」という項目が入っている。これは、市ではなく計画主体が作るものなので、市側がコントロールできるものではないと思っている。市が現在把握している状況として、この事業計画はどれくらい作成が進んでいるのか、それともこれから検討していかなければならないのか。

【大屋室長】

現時点では、検討していかなければならないという段階である。

【中村会長】

ということは、今後のモニタリングや手続きの中で議論が深まっていくという理解でよいか。

【大屋室長】

そのとおりである。

【上林委員】

中村会長と同様、「第40号議案 3 寄附の条件」について確認したい。「(4)予定建築物等の敷地は、本市がその土地の所有者から借り受けること。」について、その後の(5)のところで、「予定建築物等の維持管理、運営等に関し…」という、いわゆる運営権設定の話が出てきている。この予定建築物等というのは、いわゆる市が借り受ける土地も含まれているのか。

【大屋室長】

現時点では、土地は含まず、寄附を受けるアリーナ本体のみという認識である。

4 議事

(2) 計画主体が求める運営方法

(事務局説明)

【上林委員】

計画主体が想定する運営の方向性ということで整理していただいている、おそらく課題整理としてはこのような形になると思う。しかし、計画主体が想定している運営が、本当に運営の範囲にとどまるのかなという気がしている。負担付き寄附として公共施設という位置付けがある中、もっと市民に使ってもらうなど、もう少し公共施設としての運営の在り方に対する考えがあったら教えていただきたい。

【大屋室長】

計画主体と協議している中で、上林委員がおっしゃったとおり、市内の他の公共施設と同じように市民がいつでも使える場所であるべきだという議論は出ている。その中で、本日の資料の中で言うと、「365日賑わう空間となるような運営」や、「利用料金が市民利用時は低額で興行利用時は高額」と、市民が利用しやすい施設であるべきだというのは、昨年度から計画主体にお伝えし提案も受けているので、それらは必ず押さえるべきだと思っている。今年度の審議会として、まずは運営権を設定するかどうかという議論に向けてこのような資料を作った。

【上林委員】

運営権設定という事業スキームの話をする時に、「運営権をいただいたので、民間事業をしっかりとやらせていただきます。」と言う方々がいる。そのため、市民と一緒に連携しながらどうやって運営していけるのかということ、現段階から進めなければならないと思っている。

ホームページなどを確認する中で、どちらかという市は地域共創的な取り組みを取り上げながらこの案件を進めていると思っている。多分、通り一辺倒なコンセッション方式ではなく、今お話いただいたような事業スキームを、今後お互い同意しながら進めていくことが重要だ。

【中村会長】

現在計画主体が想定する運営の方向性の中に、年間180日の市民利用枠を確保するという想定がある。180日というのはかなり大きいことであり、それを市もしくは市民利用として考えると、その使い方をどのようにやっていくのが非常に重要だ。一方で、基本的には独立採算でやっていただく事業だと想定すると、一般市民による占用利用をあまりにも進めてしまうのも、もしかしたら戦略的に問題かもしれない。マーケティング的には価値の顕在性という言葉が使われるように、どのようにこの施設の貴重性や重要性を伝えていくのか、それにふさわしい使い方を180日の中で市民とどのように作り上げていくのかということも要素かもしれない。一般の体育館ではないということも踏まえ、検討していただくべきだ。

また、ネーミングライツについて、行政の収入としていくということがこれまでの市の運用だと書かれている。これに関して、今後調整が必要だという書き方は、現状のままだと運用ルールがあるので市の収入になってしまうけれども、そこはしっかりと話し合い、ネーミングライツ料を計画主体側に譲るとすることも考えていくということなのか。

【大屋室長】

ネーミングライツについては、施設の何かしらに活用する財源ということで、他の施設では市の収入としてネーミングライツ料を民間企業からいただいているというのが現状である。今回のアリーナについては、運営会社の収入源の一つとして活用したいと計画主体から言われているが、市のこれまでの考えもあるので、そのあたりのバランスをどう保っていくのか今後協議していく。従来のネーミングライツのやり方のみにするのか、それとも運営権を活用しながら一部権利を運営会社に渡すのか、議論していくべきだと思う。ネーミングライツを運営会社に全て渡すとなると、議会や市民の理解が進まなければ厳しいという判断になる。また、別の手段で収入が確保できるのであ

れば、ネーミングライツを除くことも考えられる。

【前田係長】

本市では、原則、ネーミングライツ料を行政の収入として運営しているのが現状である。しかし、一つ目の議題で上林委員がおっしゃったとおり、事業計画はまだこれからである。事業計画については、収入の比率等も勘案しながら協議していかなければならないと想定している。

【中村会長】

この話は昨年度も話題に出たと思うが、ネーミングライツという収入が、どこにどのように帰属していくのか、キャッシュフローはどのように流れていくのか、ということがある一方で、ネーミングライツそのものは名前なので、施設そのもののマーケティングだとか、ほかの収入にも影響してしまう収入になっていくので、全体のバランスの中でどれが一番あるべきなのかは探っていただきたい。その際、このプロジェクトは前例を飛び越えたチャレンジングなプロジェクトなので、前例踏襲ではなく、みんなで知恵を出し合って乗り越えていただきたい。

【上林委員】

北海道にあるエスコンフィールド HOKKAIDO というスタジアムは、まち全体が F ビレッジという名前で、その中にスタジアムがある。先ほども確認したとおり、あくまでアリーナそのものの運営権という話がある中で、アリーナに対するネーミングライツと、その周辺のネーミングライツは分けてもよいのではないか。近年、ネーミングライツは、建物だけでなくゲートや部屋など様々なところに拡大しているので、そのような範囲も含めて今後調整できるとよい。

【信江委員】

ネーミングライツに関係することとして、施設は 30 年くらいすると老朽化していくが、ネーミングライツ料を将来の大規模補修にあてるという考え方もあり、ネーミングライツ料を計画主体の収入にする代わりに、例えばネーミングライツ料は大規模補修で使ってほしいというような条件を加えることもできる。

また、市民利用について、年間 180 日の市民利用とのことだが、この市民利用の定義を教えてください。

【大屋室長】

市民が訪れる理由は、おおきく 2 パターンあると思う。1 つは、純粹にアリーナを利用して何らかの活動やスポーツなどを行うこと。もう 1 つは、アリーナで様々なイベントが興行されるので、それに参加するということ。この二つが、主な市民利用だと考えている。

【信江委員】

そもそもプロスポーツの本拠地となるスポーツ施設は、観客の熱狂を生み出したり来場者を楽しませたりするという目的を持っている。スポーツ施設には主に 3 つのカテゴリーがある。このアリ

アリーナがどれにあたるのかというのはまた議論があるかと思うが、まず第1の категорияは、スポーツをするための施設、競技をするための施設。地域の市民スポーツの拠点としての施設なのか、公式記録を伴う試合やプロスポーツ、国際試合を行う施設なのか、それぞれの要件をしっかりと充足させていくことが重要だ。第2の категорияは、観戦を楽しむための施設。この楽しむというのは、単に試合を見るだけではなくて、飲食や演出、イベントを含めた「楽しむ」観戦体験だ。第3の categoriaは、地域のシンボルとしての施設である。試合日だけではなく、年間を通して賑わう施設を作るのであれば、それは第3の categoriaにあたる。第3の categoriaは、地域のシンボルとしての施設である。試合日だけではなく、年間を通して賑わう施設を作るのであれば、それは第3の categoriaにあたる。この3つの categoriaには、優劣はない。第2の categoriaは、第1の categoriaの要件がしっかりと充足されていなければ試合ができず、第3の categoriaも、第1と第2の両方の要件である競技を行うことと観戦を楽しむことの両方ができていないとシンボルになりえない。

この categoriaの 違いによって、立地や外観、内観のデザイン、構造、機能、設備、フロアの諸室等々いろんな要件に違いが出てくることを押さえておくべきだ。特に第2、第3の categoriaとなった場合は、市民利用という考え方を、従前よりも広範囲に、広く捉え直す必要がある。具体的に言うと、アマチュアスポーツをする人だけを市民と捉えるのではなく、地元スポーツプロチームを応援する、観戦するのもやはり市民だと。その他のスポーツイベントの観戦を楽しむために来場する人も市民だと。試合日以外に開催される様々なイベントに家族で来場するのも、これも市民利用だと。地元企業や団体が会議やイベントでここを使いたいと利用するのも、これもやはり市民利用だと。広い意味での市民利用を促進することで初めて、年間賑わう、試合日ではない時でも賑わう施設ができる。そうすることによって、大多数の市民によって、「安城市にできてよかった」、「利用したい」となると思うので、試合を見るということだけでもなく、試合をするだけでもなく、様々な用途に使っていく、それが「市民が施設を使っていく」ということであり、大事なことだ。

【前田副会長】

アリーナは、どのくらい儲かるものなのか。

【信江委員】

立地や規模により異なるが、基本的には、アリーナはこういった公共スポーツ施設としては収益を確保しやすいフォーマットだ。まず、屋内施設であることで天候リスクを考えずに、試合以外にもコンサートや光や音や映像演出を伴うイベントがたくさん開催できる。また、従来の体育館とは異なり、多目的に活用することを前提としたアリーナは「床」をフローリングではなく、コンクリート土間にすることで、いろいろな催事に使ったり、MICE 施設としても使ったりできるので、運用次第で収益をしっかりと上げることができる。

【前田副会長】

市民利用とあるが、シーホース三河の本拠地としてやったときに、試合以外でも練習とかで使うわけだから、180日を市民利用にリザーブすることができるのかどうか。よくあるのは、コンサートホールなんか東京ではよくやっているが、コンサートなんか週に一回、二回くらいしかなく、あ

とは練習場として使っているのですが、市民利用なんてほとんどできない。今回のアリーナは、どうなるのかなど。全然規模が違うが、秩父宮や国立競技場を見ると、三分の一くらいかな、コンサートで使えるのは。あとは、設営とかプロスポーツなので、そこに収益は出ない。

【信江委員】

施設のコンサート利用を検討する場合、まずその地域でどのくらいのコンサートの需要があるのかを把握することが重要になる。また、建設にあたっては、施設の構造をコンサート開催に適した設計にしておかなければならない。設備の搬入が容易なゲートやステージ設置のための動線の確保が重要になる。例えば、ゲートは搬入用トラックがそのまま入れる広さ、大きさ、高さが必須だ。アリーナ設計時にしっかり要件を入れ込むことで、コンサートは、高収益が期待できる。さらに、コンサートだけではなく、諸室がどんな造りになっているかということも非常に大事だ。私が設計に関わった広島スタジアムは、会議室が80室以上借りられるようにしている。そのことによって、練習をしているときとか、催事に使っているときでも、会議室として利用できている。また、普段の場所よりも、こういう非日常的な場所で会議や催事を行いたいというニーズが多く、それが収益面で貢献している。重要なのは、アリーナをつくったら儲かるのかということではなく、儲かるアリーナをつくっていかなければならないということだ。

とはいえ、前田副会長のおっしゃるとおり、コンサートだけに頼るというのは良くない。コンサートというのは、プロモーターの考えもある。5,000人規模のコンサートが、どれくらいの回数安城市の地域で求められているのか、またその規模のコンサートを開催できるアーティストが何人いるのか、というようなことでコンサートの需要が決まる。そこは、プロモーターなどしっかりと話して、実際に安城市でどれくらいコンサートを開催できるのかという需要予測から始まる話だ。

【前田副会長】

今伺った理由は、地に足の着いた事業計画は見ないと無理だ。この段階だから、施設の維持管理、運営費用についてもよくわからない。だから、そここのところの検討を本年度事業主体と詰めていただきたい。

【中村会長】

施設の運営や設計は、この審議会でも付議されているものではない。実際建物の設計は実施設計から次のフェーズに入っているのですが、今更何かをするということも後手に回ってしまう。

【上林委員】

建築設計の専門家として言わせていただくと、計画に関して問題はない。アリーナは、構造としては、大階段を上ってコンサートが見られる二階からエントリーする興行のすり鉢が中に入っている状態と、それと少し切り離す感じで一階と周りの外構に面してマルチコンコースと呼ばれる多目的なコンコース、並びにその周りを囲んでいる複数利用や重ね使いができる会議室・フリースペースがある構成。これは、要は興行をやりながら使うのはなかなか難しいが、普段利用として回遊できる、イベントする際のマルチコンコースで少し休憩所でもつくるとか、いわゆる一般利用に対し

てかなり意識を払った設計になっている。その点においては、今後計画主体との協議の中で解決できるはずだ。

【大屋室長】

年間 180 日の市民利用ということの前田副会長が議論されていたが、B リーグの試合は 30 試合ある。その前後 30 日、前 30 日、後ろ 30 日を設営・撤収ということで計 100 日程度をバスケの試合のために使いたいと、シーホース三河から聞いている。あと、前田副会長がおっしゃった練習場については、サブアリーナが別棟で用意されているため、メインアリーナで練習するのは基本的になく、サブアリーナで常に練習することになる。

【中村会長】

サブアリーナは、負担付き寄附の対象から外れているという認識でよいのか。

【大屋室長】

そのとおり。

4 議事

(3) 指定管理者制度と運営権等の重畳利用を含む運営スキーム

(事務局説明)

【中村会長】

指定管理者の指定期間について、安城市としては 3 年から 5 年というルールが今あるものの、これでは十分ではないというような事務局からの指摘がある。

【上林委員】

論点として挙がっている 3 年から 5 年が短いかどうかというのは、そのとおりだ。指定管理者制度の中で、何かしらアリーナで事業をやりたいという事業者がいるわけだが、実は 3 年から 5 年で回収できる投資でというのは、アリーナの規模ではあまり考えにくい。となると、やはり長期的な視点でプランを立て、資料の中にもあったが抵当権というような形で銀行から融資を受けやすくし、上手くビジネスが回るようになるという意味においては、運営権重畳利用に当てはめる形は有用だ。

【信江委員】

安城市では 3 年から 5 年を指定管理期間としているというのは、マニュアルに書いてあることなのか。

【大屋室長】

市内の他の指定管理対象施設については、そのとおり。最初は 3 年で、その後の更新は 5 年とい

う市の運用だ。

【信江委員】

指定管理者制度は、基本的に年数はないので、自治体によってマニュアルに書く、書かないがある。上林委員からあったように、基本的にはコンセッションでやった時に、指定管理を囁ませておかないと働かないので、重畳利用というか、指定管理者制度をベースとしてコンセッションを組み合わせていくのは非常に合理的な話だ。計画主体からは、何年の要求があるのか。

【大屋室長】

議論の中でよく出てくるのは、減価償却の 47 年。現時点で決まっているわけではない。

【前田副会長】

私は、指定管理者制度に疑念を持っている。公の施設、これは重要で、これがないと市民利用は確保できない。指定管理を入れることは、公の施設にすること以外にも何か積極的な理由はあるのか。

【信江委員】

基本的には、指定管理者の場合、第三者に使用許可を与えることができるという点が大きいと思う。コンセッションだけでは計画主体は施設へ使用許可を与えられない場合があるので、指定管理者制度を併用することで、より施設の稼働率を上げることができる。

【前田副会長】

賃貸借ではできないのか。施設を民間事業者に貸して、民間事業者が勝手に事業するというような。そういう時には、公の施設の問題を除くと、民間事業者は何でもできるはずだ。

この問題設定というのは、指定管理をやるということを前提に、それをどこまで許すかということになるから、すごく混乱するわけだ。民間事業者として「こうでないと困る」ということがあり、それと指定管理がどう抵触するのかというのが本来の質問だ。公の施設は法律上の制度だから、契約では外しきれず、契約で強制することは難しい。公の施設とすることによって、市民は直接訴えることができる。だから、ここはどう頭を使った方がこの問題を全体として解決できるのかという質問だ。公の施設とは、委託がベースのコンセプトだから、要求水準とかあまりそのような発想がなく、要は、困ったことがあれば切ればいい、事業者を変えればいいということ。これと長期利用を前提としたコンセッションとは全く別なので、どちらに寄せるか一度整理いただきたい。公の施設とすることで、市民は市を訴えることができる。そこはものすごく重要なポイント。

【信江委員】

指定管理者制度はできてから約 20 年経過しているため、賑わい施設を創ろうとしたときに、制度として今に合わないものがある。そのため、このようなコンセッションという、運営権を物権として設定する考え方が出てきた。賑わいを創るという面では、指定管理制度だけではなかなか運用

しにくいケースもあるので、コンセッションと合わせて使っていくものと理解している。先ほどの質問でいくと、公の施設では、指定管理制度では第三者に使用許可を与えることはできるが、一方で、第三者に賃貸借することは保守的に考えると難しい。コンセッション事業の場合、地方自治体と運営権者が賃貸借契約を結べば、第三者に転貸借することが可能になる。ただ、実際には、指定管理制度自体も、拡大解釈によって、いろんなことが自治体ごとケースごとに行われているのが実態だと思う。

【上林委員】

指定管理者制度が生まれた背景の時に言われたのが、いわゆる直営で自治体がやる以上は、スポーツ施設はつぶせないということ。スポーツ施設は教育施設であり、地域における、いわゆる学校体育施設であるとの考えがあり、各学校体育館を統合した教育施設としての体育館というものがあった。いわゆる民間のノウハウをつかってやっていけばよいという話のときに、公共の教育施設をつぶされたら困ることとなる。そのため、委託という形でしか仕事をだすことができない、という形で指定管理者制度という形が出てきた、というのが背景だ。地域における体育教育というものを維持させるというような元々の考え方があり、地域のスポーツ団体利用というところがベースにあるということは、今も変わらないことだ。

中には、地域のスポーツ団体が占有利用しすぎて、非常に利用の仕方が偏ってしまったという歴史を、我が国の体育施設は歩んできたという歴史がある。これらを解決する方法として、事業者任せではなく、市がしっかりとホールドして、地域のスポーツやそれ以外のステークホルダーも交えながら、共創的な試みを目指すといったところが、一つの方法だ。

【前田副会長】

上林委員がおっしゃったように、公の施設、公共の持ち物、倒産はないと。ただ、今回のアリーナが独立採算ということは、倒産する可能性がある。そのため、ポイントは何でも使えるようにということ。それは、学校教育の延長線線に出てくる問題なわけだ。そこをどこまで踏み込むのかということが、PFI が始まって以来、運営リスクをとった案件はなかった。だから、安易に言っているけれど、47年もやれば、どうなるかわからないので、そういうときどうするのか。これを考えるべきだ。また、公共利用との接点というのは、まちづくりの時に、地域との協議会を作って、そこに地方自治体も入って、今一生懸命やっているわけだ、エリアマネジメントという名前で。それはどういう名前になるかわからないが、そういう仕組みを入れないと無理ではないかと。今年度計画していただきたい事業計画の問題、民間事業者にやりたいようにやらせるということと、公の施設で市民利用できるということが正面からぶつかるので、それをどうしようかということ。

【中村会長】

指定管理者制度は、地方自治体の中の運用で非常に根拠が弱い。いろんな基準があいまいになってきているからこそ、今回は PFI 法を使って強化していこうと。そういう理解だが、その中で PFI 法だけで良かったのではないかということに関しては、PFI 法ではこぼれることが出てくる、ということでのよいのか。

【デロイト後藤】

今回、指定管理者制度と PFI 法の二重適用という形になっているが、指定管理者制度が適用されているのは、対象の施設を公共施設かつ公の施設という形で引き取る、という原則がとられた、ということがまず入口になっている。公共施設の場合、普通財産と行政財産の2つあるが、いわゆる公的に利用していく、収入の目的というものではなくて、公的な目的で使っていく。これはまず大原則になっていて、今回はその中でも、公の施設という形で位置づけたというのが大前提にある。そのため、市民利用ということを図っていく目的をした公共施設であると。使い方としては、公共の方でホテルを持ったりだとか、展示場を作ったりだとか、こういったいわゆる外の人、市民ではない人が使用することを目的とした施設だと、公の施設とする必要はないが、今回は市民利用を図っていくことが前提となった、ということ。公の施設を民間に運用させるということには、まずは指定管理者制度というものを使って運用させていくということが地方自治法上で規定されているということは、みなさんお話しになったことだ。

一方で、PFI 法に基づく運営権を活用していくという形で、重疊的に整理することが現在論拠となっている。資料3の3ページのところで、比較表にて整理している。利用のさせ方という所に関しては、この指標の青囲みしたところの、主に4つ目のところ、公の施設の使用許可というところについては、PFI 法に基づく、第三者に施設の使用許可を与えることが不可と整理されている。一方で、指定管理者制度を重疊利用させることで、許可が可能になってくる。この点でいくと、利活用を図っていくためには、第三者利用を与えるところについては、指定管理者制度を重疊的にやっていくということが一つポイントになる。あとは、本質的な目的として、やはり、公の施設を活用させていくというところに対しては、法的なところでも指定管理者制度でも使われてきたというゴール設定もあるので、重疊的に使用していく形で、公の施設を活用していくということが趣旨となってくる。

【中村会長】

第三者に使用許可を与えることが不可という PFI 法が拾えない情報だが、使用許可というのは具体的にどういうことを指しているのか。

【デロイト後藤】

資料3の12ページのとおり、指定管理者による使用許可に関する規定とある。青囲みしているところ、条例の定めるところで指定管理者に施設の使用許可を与えるという形で規定されていて、地方自治法上の条文から引っ張ってきている。一方で、運営権というところにおいて、どういうことになっているかということだが、取り扱いという部分については、運営権者側も第三者に使用許可を与えるためには、指定管理者制度を併用して PFI 法に基づく活用をしていくといったことが、国から出されているガイドラインにも示されている。これを根拠に、今回重疊利用というところを考えているということだ。

【中村会長】

要は、PFI 法ではテナントに貸してテナントがサービスを提供することができない、ということ

だ。指定管理者制度が基本ベースにあるのは、地方自治法が地方公共団体の基本にあるから。指定管理者制度を使いたくないのだけれど、PFI 法では第三者への使用許可が不可であるから、指定管理者制度も使わなくてはならない。なぜ PFI 法に行くかという、期間が長くとれ、運営権の裁量を渡すことができるから。地方自治法の指定管理者制度は基本運用なので、根拠がある意味では相対的には弱くなる。だから PFI 法もかけときましよう。この 2 つをかける付随効果として、PFI 法では拾えない第三者への使用許可を指定管理者制度で与えることができる。ただ、今日の議論の中で、前田副会長からご指摘いただいた、公の施設と公共施設を民間事業ベースでやれるというコンセッション方式は実はぶつかるところがあり、公の施設にすると、市民から直接訴えられることがあるということだ。

【前田副会長】

行政財産や普通財産という財産制度があるが、公の施設とはまた別だ。今回焦点にしているのは、公の施設の方。公平な扱いをされていないとなったら、市を訴えると。本当にやるのか分からないが、このアリーナの中でビールを売ろうとした時に、どうやったらできるのかと。そうでなければ、この市でお店をやっている人たちが活用できない。要は、事業計画ってそういうこと。やりたいことがあり、何が障害になっているのか。今、会長からもご指摘があったとおり、制度がぶつかっていて、調整がついていない部分がある。

【上林委員】

前田副会長からお話いただいた、連絡協議会等を使ってというのは、私もほかのところで経験があるが、せつかく運営権を設定しているにもかかわらず、事業内容によっては他のところを考えると少し難しいというような形で実現しないケースがある。それをクリアするためには、関係者全部を包摂できる、話し合える場を作るというのが重要な論点であるというところが、連絡協議会という名前を出していただいたところだと思う。おそらく、多様性、包摂性も含めて考えていかなければ、重畳利用ということがそもそも成立しない。

【中村会長】

先ほどからの議論のとおり、計画主体に運営の権原を渡すときに、5 年なのか 10 年なのか 20 年なのかという期間のことがあるのもあり、地方自治法上の指定管理者制度と PFI 法を重ねないと運営は難しいだろう。ただその時には、ここに記載されていなかったこととして、もともと含意が違うものがぶつかっている、市民から直接訴えることができる、不満を述べることができるという点のリスクを、市民からガバナンスが効くという風に考えることもできると思うが、そのあたりの課題を抱えているということも踏まえて考えていくべきだ。

【上林委員】

先ほどお話があった連絡協議会みたいな市民の入ってくる仕組みが必要なのと、おそらくもう実施設設計が済んでしまっているところもあり運用の仕方で議論しなければならないと思うのは、こういった相反する、今回の場合で言うと、マルチコンコースが、折角内外でうまく使えるという所が

あるにもかかわらず、境界ラインが建物の境界、外壁でバシッと切る。それより内側は運営権、外側はそれ以外の場所だと。大抵こういうのは、整理が難しいから、目に見えない壁ができてしまって、そこが相互的に利用できないというケースが結構出てくる。これも、先ほどから自分が口酸っぱく言っている、共創的にやるしかないという話だが、通り一辺倒な運営権設定というような話ではなく、お互いに何か協議しながら進めていくという姿勢は、何かしらどこかに向かわなければならぬことなのかなという気がしている。あと、具体的な設計に合わせた細々とした調整は、今後論点として出てくるだろう。

【中村会長】

PPP は、やはり難しい。いわゆる公共側の概念と民間側の概念があり、上手くやってるプロジェクトを見ていると、この2つを結びつけるコーディネイト機能が重要なのだと思う。これは公共の代理人として何かをやるのではなく、また民間の代理人として何かをやるのでもなく、その中間で上手くお互いのぶつかり合いを緩和しながら、合意形成に向けて一生懸命調整をかけていく、その主体として動くような存在。これをPPP コーディネーターと私が勝手に言い出しているが、こういった機能が重要だ。

【前田副会長】

上林委員の話にもあったが、行政がこの施設のために10人も人を貼り付けるわけにはいかない。形式上1人か2人、これで施設がどう動いているかを見られるわけがない。ということは、実際どうなってるかということ、すべての問題やクレームは、現場責任者にいくことになる。

病院のPPP/PFI をやった時に、医療は地方自治体、非医療は民間事業者という分け方だった。でもほとんどのクレームは、お医者さんが扱うものではなく、薬が足りないとかご飯が美味しくないとか。そういうのは、現場責任者が対応している。マチュアになるため、5年とか10年というレンジで、病院の場合は人が座っていたと。東京都の最初の方の病院PFIは非常に大きな案件で、ベッドが600から700あった。大体、地方自治体のベッドは300程度。それが、性能的には2つの病院から成り立つ。到底、PFIはお医者さんにできるわけがない。

今回の場合、運営というか事業なので、そこを見る人をどうやってアイシンから出してもらうのか、きっと大きな問題だ。

【信江委員】

事業計画の前に、まず、施設を何のために作り、どのように維持し、どのように活用していくのだという方針があり、それに基づいて、事業を成功に導き、実現するための事業計画がある。そういう意味で、事業計画の作成は本当に大事な話だ。一方で、単に従来の他の公共施設と同様に、施設の運営管理やいろいろな手続きが適正に行われているのを見るだけであれば、難しいことではない。ルーティンでやっていくことなので、しっかり公平に、公正にやっていくことを間違えなければ大丈夫。ただ、賑わいの施設をつくっていくとなると、しかもサステナブルに、独立採算でずっとやっていくとなると、それがしっかりできているのかというのは利用者の満足度が指標になるので、「もう一度利用したい」とか、「またここで開催したい」というようなことが重層的に積み重

ねていくかどうかが重要になる。それをモニタリングするにはどうすればよいかということになる。

また、これが一番大事だが、365日賑わう施設というのは、Bリーグは60試合で、半分がホームであるので30試合として、30日以外の残り330日は何をしているのかということになる。一般的に、その視点を施設の管理経験がないプロスポーツチームはあまり持っていないケースが多いので、これからは優先順位を上げて持たなければならない。持っていないでは済まず、施設を管理するためには、その能力や知見を有する人が必要とされる。そういう人が必要であると。行政の方も、それは別に悪いことではないが、一般的にジョブ・ローテーションの中でどうしても2年から3年で他部署に異動するので、この案件に関してずっと付き合うというのは難しい。そのため、どのように市民の方に喜んでいただき、賑わう施設として集客を上げるにはどうすればよいかという仕組みづくりを、事業計画の中に定性的にも定量的にも明文化しておかないといけない。

【前田副会長】

もう少し抽象的なコンセプトみたいなものがあり、変わってきたときに、中心になる元々のコンセプトに合わせて動かしていかなければ無理。

【信江委員】

まず、マーケティング的に整理していくと、冒頭に申し上げたように、スポーツ施設には3つのカテゴリーがあり、安城市のアリーナは間違いなく第2、第3であると。少なくとも第2のカテゴリーであることは間違いない。これを第3のカテゴリーの施設まで成長させないといけない。そうした時に、まず一つは、シーホース三河が毎試合満席にすることが重要だ。毎試合満員のアリーナを作っていくことが大事。毎試合満員のアリーナは試合興行だけでない、それ以上の価値を生む。二番目は、複合的な利用をどこまで進めることができるかが大事。コンサートの開催はもちろんのこと、会議であったり、様々なイベントであったり、多種多様な催事活用が重要になる。公の会議や企業の会議、個人で集まってそこで何かしたいこともそうだ。どう利用していくか、その稼働率というのも重要で、それらを達成したうえで、「さあ、賑わい施設になりました」となった段階で、次にエリアマネジメント。エリマネ協議会を作り、そのメンバーは誰をアサインすればいいのか。そこで初めてそのスポーツ施設が核となって、まちの中に新たな賑わいネットワークができていくということになる。この順番が大事。これは何年もかけてやるのではなく、ほぼ同時にやっていかなければならないが、順番としては、まず満員にならないアリーナが賑わいネットワークの核になるのは難しい。「いつも満員だな、あのアリーナ」というのがあって初めて、「会議やりたい」、「イベントやりたい」が出てくる。その次は、それを核として賑わいを広げていく、いろんなステークホルダーとつながっていくのが大事。向こう側としても、「ああいうところとつながりたい」と思ってもらわないといけない。この3つについて優先順位を付けて、かつ短期間に進めていかなければならない。

【中村会長】

資料3の18ページに基づき、ポイントを確認していきたい。指定管理者の指定期間について、3

年～5年というのは少し短すぎていて、基本的に今回は中長期で事業収支を取りにいくプロジェクトであるとする、運営会社はその期間運営できるような期間設定、権利を向こうに渡していく必要があるだろうと。そういうことがまず一つ目で言えることだ。

運営者における改築、更新について、これは今まではこの場で議論が出ていなかったと思っているが、これに関しては独立採算でやること、また協定書の中で、事業者側が自分たちの負担で更新をかけていくということなので、基本的にこれもできるところまで運営会社の方に裁量を渡していくことが大前提だ。先ほど、前田副会長からコメントがあったとおり、この会社が独立採算で事業をやったら、倒産するかもしれない、そのリスクがあるだろうという話があり、その場合においては、運営会社、または寄附者の責任で、建物を取り壊したうえで、更地まで戻していく。その時に市は寄附した建物がなくなるわけで、その時は公の施設・公共施設のリストからも消えるから、元の更地は株式会社アイシンに戻るという形。よくよく考えると、そもそも市からすると、何もなかったところに負担付き寄附という形で純増しているものだから、消えたところで、市の純減になるというわけではない。その時、市民は残念がると思うが、残念がるほどみんながシーホースを愛するのであれば、多分採算は取れるはずだから、あまりそこを考えなくてよいシナリオだ。

利用料金の取り扱いについて、みなさんからご意見いただいているとおり、独立採算にしなければならないということからすると、料金の設定に関しては、いろんな裁量もある意味では事業者側に渡さなければいけない。ただ、前田副会長からご指摘あったとおり、指定管理者制度を使う以上は、公の施設として、また市民が非差別的な扱いを受けないという条項があるので、そこをどのようにコントロールしていくのか。コントロールするというよりは、市民に理解いただきながら、仕組みを作っていくのか。そのために付帯意見として出ていた、市民連絡協議会や、エリアマネジメント、私から言った PPP のコーディネイト機能みたいなものがここで活躍してくるのかなと思う。公の施設を第三者に使用許可することは、まさに PFI 法と指定管理者制度の二つをくっつけなければならない理由になる。

先ほどから、アリーナのスポーツ施設だとか観客施設だとかの使い方に、市民利用をどのように絡めていくのか。イベントがないときだってアリーナはいろんな形で使えるわけであり、コンサートをやってるときにも市民が全く使えないわけではなく、コンサートをやって立ち入り禁止になっているところはあるものの、立ち入り禁止でない部分、例えば周りの広場などは市民利用できる。先ほど上林委員がおっしゃっていた、せっかくマルチコンコースを設けているのに、物理的にシャットアウトして使えなくなってしまうたらもったいなくないかということなど、ここで考えなければならないのは、アリーナの利用を決めるというよりもいろんな使い方があってよいのだろう。信江委員がおっしゃっていた「シンボルとしてのアリーナ」の機能としてまとめられたものもあるべきなのかなと。あとは、抵当権や減価償却の取り扱いは当然だし、公共側事由の取り消しも当然だ。ここも綺麗に整理ができるわけではないと思うので、事務局側で議事録等を整理していただき、この審議事項の回答は確定していきたい。

4 議事

(4) アリーナプロジェクトのモニタリング報告

(事務局説明)

【上林委員】

北海道ボールパークはコンセプトとして「共同創造都市」、みんなで創ることを「共創」と言って掲げている。従来のアリーナ・スタジアムプロジェクトは、できあがってから考えようというのがこれまで支配的だった。重要なのはできあがるプロセスの中に市民参加があり、市民が加わりながら機運を高め、機運が最高潮になった時にアリーナができあがり、「私たちのアリーナができた」というのが、本当は望ましい。そのため、市が主導になりながらこうした説明会が行われているのは、非常に素晴らしい。可能であれば、パンフレットに示していただいたような、参加型、市民自身が参加してチームとともに目線合わせをしていくみたいな取り組みが今後も継続してできるとよい。建設、計画、設計といったところに、「関わりしろ」みたいなものを本当はつくりたいといったところだ。例えば、エディオンピースウイング広島では、個人の寄附がすごく集まったというような話を聞いているが、例えばそういう寄附するみたいな話も一種のスキームだ。今回は負担付き寄附であるため、併用は難しいかもしれないが、市が借り受けて何かするはずの周辺整備など、アリーナだけではなくエリア全体に対して、三河安城駅の周りそのものが生まれ変わるのだという話を含めた検討はあり得るのではないかと。

【中村会長】

審議項目の4つについて、さきほどの確認のとおり、事務局整理のメリットに関しては基本的に違和感なく、私どもとしても合意だ。それに加えて、何個か追加的なコメントが出てきたことをもう一度確認させていただく。

前田副会長からは、市民が直接訴えることができるというのが指定管理者制度なのだと、これをリスクと考えるのかそれとも市民のガバナンスがしっかり効いているとメリットで考えるのかということで、上手く活用していこうということ。

上林委員からは、共創的な運営をどう作っていくのかということも非常に重要で、いろんな課題を解決するために必要だということ。その中においては、プロセスの早い段階から市民を巻き込んでいくべきで、「関わりしろ」という言葉が使われていたが、そういったことをしっかり指揮していた方がよいということ。

信江委員からは、複合的な利用を可能にする裁量を、どうやって事業者の方に渡していくのか、アリーナの方に確保していくのか。収益を作る仕組みを作り、それをモニタリングしていく仕組みが必要だということ。

私からは、市民が利用というのは、別段安く利用できるから良いのではなく、シンボリックなものとして、また、いろんな関わり方があり、単にアリーナでスポーツするだけではなく、単純にアリーナを訪れるといったものもあるので、そういった形の施設設計を念頭に置きながら、この二つの制度を組み合わせるということにもっていくということ。逆に言えば、料金設定だけを語り始めると、非常に寂しいシンボリックなものになり得るということ。

【信江委員】

最初に申し上げたが、やはり賑わい施設を作っていくというのは、広範囲に多世代の多様な方に来ていただく、楽しんでいただくということで、「市民利用」の「市民」という定義を、今までのアマチュアスポーツをする人が市民だということではなく、もっと広く捉えていかないと、年間賑わうというのはなかなか無理な話になる。その発想の転換が、とても重要になる。それと、具体的なところだが、特に管理するということが一番困るのは、資料3の18ページ③の利用料金の取り扱いのところだと思う。指定管理者制度において上限価格は決まっていて、そこから下げるのは指定管理者の自由な裁量だが、公共料金なので「今週下げます」とか「この土日だけ下げます」はできない。しっかり話をして、一年に一回変えられるかどうかといった話になる。しかし、「賑わいの施設の料金、やってみただけ高かった」とか「この料金では通用しない」というようなことがどんどん出てくる。例えば、民間の貸会議室と金額がどう違うのか、サービス内容はどうかによって稼働率はどんどん変わってくるので、継続的にマーケットプライスや利用者に喜ばれるサービス内容を把握し、対応していかなければいけない。そういう意味で、柔軟な利用料金設定というのは、両者にとって非常に重要なことだ。

【上林委員】

建築計画の観点で言えば、アリーナというのはどうしても閉じてしまいがちだ。屋内スポーツ施設ということで、壁に囲まれている。今回の新アリーナ構想というのは、いわゆる半屋外空間が周りにたくさんとられていて、マルチコンコースの展開なども含め、おそらく国内でもかなり画期的なアリーナになると、建築的な目線から見て思っている。ただ、形態そのもの、計画そのものに関して、外とうまくつながって、地域とうまくつながって、ということが上手くできているにも関わらず、制度的な不具合から、そこに見えない壁ができてしまうというのは、実はよくある話。せっかく開放的なのに、行こうとしたらスタンションが立っていて、車止めで入れなくなっているということは、ほかの施設でもありがちだったりする。名は体を表すくらい、外とつながる、地域とつながる、それがシンボルとしてできあがっていくというようなところをねらうには、先ほどからも出てきました、地域における共創的なまちづくりというところをぜひ目指していただきたい。

以上