

## 4 民間活力の活用、広域連携のあり方

浜松市 市民部 スポーツ振興課 課長  
松野 英男

### (1) 公共施設を取り巻く環境

人口減少や少子高齢化の進行とともに公共施設の需要やニーズも大きく変化する中、特に、高度成長期により人口や都市が拡大した時代に建設された公共施設の老朽化対策が全国的に大きな課題となっている。こうした状況を背景として総務省は、2014年（平成26年）に「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（総財務第74号総務大臣通知）により、各自治体に対し、所有する公共施設等の全体状況の把握と、長期的な視点をもった更新・統廃合・長寿命化などに関する「公共施設等総合管理計画」の策定を要請した。これにより各地自治体において計画策定を進め、実行フェーズに移行されているところであるが、多くの自治体では、厳しい財政状況をふまえ、改修に充当するための十分な財源を確保することは困難な状況であると想定される。更には、ユニバーサルデザインの導入や脱炭素への対応、近年の気温上昇に伴う屋内施設への空調整備、耐震化など、新たなニーズへの対応にも苦慮している実態がある。

こうした状況は、スポーツ施設も同様である。2023年（令和5年）にスポーツ庁が公表した「体育・スポーツ施設現況調査」によると、日本におけるスポーツ施設数は、民間施設・公共施設あわせて、全国で約21万か所（2021年10月1日現在）あるとされている。自治体が所有する公共スポーツ施設は、低コストで利用できることから身近な健康維持やスポーツ活動の場として幅広く利用されている一方で、老朽化対策とともに地域によっては施設の低利用化や大規

模施設についてはコストセンター化などが課題となっている。

いずれにせよ、何も手を打たず、対応を放置しておけば、老朽化は更に進行し改修にかかる経費も更に増大化していく。今後の施設改修に係る経費は見えない借金とも言える。今後も厳しい財政状況が続くことは想定され、公共施設の老朽化への対応も時間を要する、もしくは状況によっては、すべてを改修することは事実上、困難であるとも言えざるを得ない状況も想定され、統廃合等をふまえ何かしらの対応が急務であることは間違いない。

## (2) 民間活力の活用

こうした公共施設が抱える課題の解決につながる有効方法の1つとして、公共サービスの提供を民間との協力やノウハウを通じて効率化し、質の向上を目的とした民間活力の活用がある。内閣府では推進する公共事業のあり方として「PPP (Public-Private Partnership)」や「PFI (Private Finance Initiative)」を推進しており、指定管理者制度による運営や、民間資金を活用した施設整備や改修・運営など民間企業のノウハウを活かしたより質の高い施設やサービスが提供されている事例が全国に拡大している。スポーツ分野における公民連携・民間活力の活用は、これまでも様々な角度からのアプローチがあり、例えば、地域振興のために開催するマラソン大会などのスポーツイベントは代表的な事例である。企業との共同開催や企業がスポンサーとなり大会の運営資金やノウハウ、人材を提供することで開催規模や質が向上した結果、多くの参加者や観客を呼び込み、経済効果を生み出し、スポーツを「する」「みる」きっかけを創出するだけでなく、地域経済の活性化にも貢献してきた。近年、スポーツは世界屈指の巨大成長産業とされ、今後も成長が見込まれている。日本においても成長産業の1つとして注目されており、これまでプロ野球やサッカーをはじめ、バスケットボールやバレーな

ど様々な競技でプロ化の動きが加速したことにより、競技力の向上と、経営意識を持った「稼ぐ力」を意識した地域密着型のプロスポーツチームの設立が拡大している。あわせて、プロスポーツチームと企業、行政との連携により、地域のスポーツ振興の発展とともに、地域経済の牽引や活性化にも大きく貢献している事例も増えている。こうしたチームの活動の場であり、身近にエンターテインメント性の高いプロスポーツを観戦できる場としてのスポーツ施設の重要性は年々高まっている。

スポーツ庁では、2016年（平成28年）に「スタジアム・アリーナ改革指針」を打ち出し、スポーツの成長産業化及び地域活性化を実現する基盤としてのスタジアム・アリーナ整備を積極的に推進しており、2025年までに20か所のスタジアム・アリーナの実現を目標として掲げ、全国96か所（2024年1月時点スポーツ庁調べ）で、スタジアム・アリーナの計画や建設の動きが活発化している。

この指針では、スポーツ施設をこれまでの「する」ための施設から集客力を意識した「みる」スポーツ施設へ転換させることにより、事業持続性と地域への経済効果などによる将来世代に負担を残さない施設、まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナの実現を目指すべきすがたとしている。具体的には、単機能型から多機能型、行政主導から民間活力導入、郊外立地から街なか立地、低収益性から収益性改善への転換である。スタジアム・アリーナを整備することを目的化するのではなく、運営・管理・効果を想定した構想・計画・整備を行うことの必要性も記述されている。自治体が施設を造り所有することは長期にわたり責任を負うことでもある。こうした考え方は公共施設全般にも言えることであり、今後の公共施設のあり方に精通する重要な要素であると認識する必要がある。

また、有力な手段としての民間活力の活用であるが、民間活力の

活用＝課題解決にすべてがつながるとは言い切れない現実がある。近年の建設資材や人件費の高騰、金利の上昇や人材不足などの要因、地域を取り巻く環境などにより、民間活力を活用した事業化に向けては、これまでよりも厳しい状況にあり、その効果を十分見極める必要がある。特に、大規模なスタジアムやアリーナの建設にあたっては、数百億円にのぼる事業規模になり、全国的に見ても大半は公設による財政負担が一定的に伴うことで成り立っているのが現状である。民設民営による事例はわずかしかない。民設の施設であっても、スタジアムやアリーナ単体で採算を取ることは厳しい状況であり、運営手法や単機能型から多機能型、まちづくりの視点での開発など工夫がされている。一度建設し保有し続ける以上、維持管理費や修繕費などのライフサイクルコストは発生する。長期的な財源の確保とそれに見合った収支バランスも十分考慮し検討していく必要がある。あわせて、行政もこれまでの行政主導による公共施設の概念を払拭し、計画段階から経営感覚の視点を持つ必要がある。現状を「知る」、認識を「変える」、造ったものを「活かす」の意識転換が重要であり、そのうえで、官民連携には、行政と民間の相互が「WIN - WIN」になる環境づくりも重要である。いずれにしても将来につながる投資になるべきものであり将来への負の財産となつてはならない。加えて、PPPやPFIを手法として取り入れることが目的となつてはならない。今まで行政がやってきたことを思い切って全部民間に開放するくらいの覚悟を持つことが必要である。行政が思い切ったことをやろうとすると反論がでる。だからこそ官民が連携して知恵を出し合える環境づくりが重要である。公共が事業者になる場合もあるが、規制緩和や行政指導、政策誘導などの環境整備こそが自治体の本来の仕事である。民間事業者がビジネスしやすい環境づくりも重要である。日本は成熟している社会であり、曖昧な事業はいくら仕掛けてもビジネスは動かないのが現実である。行

政課題に対するソリューションを自治体が単体で考えているのはイノベーションを起こしていくのは難しい時代でもある。官・民とも融合が大事であり、そのためには、自治体側も持っているポテンシャルと規模感が大事である。それを認識したうえで、民間の考え方に對して、自治体がどこまで理解できるか。そして、自治体がどこまでコミットできるのか、更には民間側もコミットするかも成功するための重要なカギの一つである。

### (3) 広域連携のあり方

スポーツ活動は地域から国内、国を越え、その範囲は無限であるとも言え、世界大会はもとより国内のプロスポーツチーム公式戦やスポーツ競技の全国大会などの地域の代表色が強い大会を通じての人口交流は、異文化の理解や地域間の連携を深めるとともに、各地域の魅力を発信する役割も果たしていると言える。観客やメディアの関心が高まることで、さらなる効果も期待できる。また、地域間の人口交流の動きにより宿泊や飲食などの地域経済の活性化にもつながる。人口減少や財政規模が縮小傾向にある近年では、スポーツ大会やコミッションのあり方も、これまでの都市間による輪番制や競争ではなく、連携などによる新たな仕組みづくりも必要である。また、その拠点となる公共施設においても広域連携の可能性は十分に考えられる。これまでも、病院や消防、水道、清掃などの分野においては、広域による建設や運営が成立している事例は多くある。スポーツ施設の分野においても周辺自治体が情報を共有・連携し、役割分担や相互利用の意識を持って、施設を計画し建設・運営をしていくことは、効率・効果的でもあり、特に、地方においては包括を含めたメリット感により、民間へのアプローチの一つにもつながるのではないか。