

大津市大石淀スポーツ関連施設の運営の検討に係る調査業務報告(市民部スポーツ課)

(令和5年6月27日 生活産業常任委員会)

【事業分野:公園、エリアマネジメント、その他】【対象施設:スポーツ施設等】【事業手法:官民共同事業、PFI等】

調査のポイント

1. 公募型オーディション方式による共同事業体設立に向けた検討

- ・複数施設の持続可能な一体管理を行うための、既存の官民連携手法にとらわれない最適な事業手法の検討。
- ・公募型オーディション方式(※)による官民共同事業体の設立プロセスの検討(実証実験として、実際に事業パートナーの募集を行い、事業パートナーとの協議を通じてより最適な事業モデルの構築を検討)。

※応募者の意欲や実績等を踏まえ、将来的な事業パートナーを選定する方式。選定においては、定性的な内容を重視。応募者は、公共が定めた事業コンセプトを基に、担当する業務内容を含め自由な提案が可能。公共側は、複数の企業または連合体を選定することが可能。

2. 地域内経済プラットフォーム構築の研究など

- ・新たな事業展開や地域プラットフォームの形成など、地域の持続的発展のため、事業体に期待される役割について検討する。
- ・民間のパフォーマンスを一層引き出すための指標連動方式による対価支払い(アベイラビリティペイメント)についても検討する。

事業/施設概要

【事業概要】

大石緑地スポーツ村、大石淀グラウンド・ゴルフ場、旧リバーヒル大石(以下、「3施設」)の機能強化や再生に加え、3施設の一体管理による持続可能な施設運営および地域発展に寄与。

(下図は、本調査において3施設の資源等を整理したもの)

【施設概要】

大石緑地スポーツ村

…テニスコート、グラウンド、多目的広場等。稼働率は高水準。テニスコート増設中(令和5年12月完工予定)。



大石淀グラウンド・ゴルフ場

…4コース32ホール of the Ground & Golf Course (整備中)。その他には東屋・トイレ等を整備する。令和6年4月供用開始予定。



旧リバーヒル大石

…平成6年に事業者により開設された宿泊施設。市が運営を引き継ぐも令和2年3月より閉鎖中。



3施設一体活用のポテンシャル

- ・3施設を一体的に運営することによる施設のブランド化
- ・テニスコート利用者等、施設利用者の回遊による地域経済の循環
- ・施設間の人の回遊
- ・エリアに集約する目的意識の形成
- ・観光資源のコンセプト化などによる地域一体となった魅力の向上
- ・駐車場不足の解消にむけた3施設の駐車場の一体活用

眺望
山々に囲まれた自然の中で、瀬田川の流れの様子と首を楽しむことができる。非日常感を感じることが可能である。

テニスコート
20面から24面に増設。稼働率に偏りがあることから、稼働率が高い時期と低い時期のそれぞれに対して、対策を実施する必要がある。

治水エリア
階段状で川の流れに入る遊歩道があり、自然とのふれあいなどの企画、企画創出の検討余地がある。

屋根付多目的広場
地域住民のイベント会場等として活用されている。様々な用途での活用が可能。2021年度には、スクリーンボードの実証実験が行われたが、民衆が接近しており、観音への懸念が上がった。

グラウンド・ゴルフ場
4コース32ホール。利用状況が低迷。空き時間帯には、第3の利用用途として、文化や交流のイベント実施を検討できる。

上段エリア(4ホール)
起伏のない平坦な敷地となるので、空き時間帯にイベント等に利活用しやすい。

良好な眺望と周辺環境
山々に囲まれた良好な眺望で、周囲に住宅がないため、騒音問題をトーンにイベントを実施した際に顧客にも活用できる。

階段テラス
グラウンド・ゴルフ場でコンコースト等のイベントを実施した際に顧客にも活用できる。

目的・これまでの経緯

【目的】

3施設における持続可能な運営と地域の発展に寄与する一体的かつ効率的な運営管理をするために、民間発想を十分に取り入れることができる最適な事業手法(モデル)構築の検討を行う。

【経緯】

- ①大石エリアにおいては、スポーツ、観光、健康をはじめとする、地域資源を活かした地域づくりが進められてきた。
- ②旧リバーヒル大石は、当初、サイクリングターミナルとして建設された。しかし、人口動向やスポーツの多様化により利用者が減少、都市公園にある宿泊施設「リバーヒル大石」としてリニューアルオープンした。それでも、利用者の減少には歯止めがからず、令和2年3月に閉鎖された。
- ③大石緑地スポーツ村は、多数のテニスコートを有し、多くの市民利用がある。また、整備を進めているグラウンド・ゴルフ場は令和6年4月から供用開始の予定である。
- ④大石地区(学区)には、新名神高速自動車道のSIC・SAの開設準備が進められているが、これに伴う民間事業者の進出意向や周辺地域活性化の実現性は未知数である。

大津市大石淀スポーツ関連施設の運営の検討に係る調査業務報告(市民部スポーツ課)

(令和5年6月27日 生活産業常任委員会)

調査結果

【前提条件の整理】

●過去の調査結果の分析

・過去2回の調査結果の教訓

●対象地および対象施設の分析

・多くのポテンシャルを確認

●本事業に求められる5つの要素の抽出

① 3施設一体管理に関する新たな提案の追求、② 柔軟で機動的な事業展開、③ 3施設一体管理による経営の視点、④ 公共・事業者・地域が一体となる体制づくり、⑤ エリアマネジメントの視点

【事業手法の検討】

・上記5つの要素(①～⑤)の視点から、本事業における各事業手法の妥当性を検証

・結果、本事業においては官民共同事業体の設立を前提に公募型オーデション方式を導入することが最適と判断

手法	総合評価一般競争入札 or プロポーザル			オーデション
	指定管理	Park-PFI	コンセッション	官民共同事業体
①	想定以上の提案は期待できない	3施設一体での適用には限界あり	提案内容が制限される可能性	提案の自由度は大きく、独自性を発揮した提案も期待
②	柔軟で機動的な実施は難しい	大幅な変更は原則認められない	契約後の大幅な変更は難しい	柔軟な事業展開が可能で、機動的な経営もしやすい
③	効果が限定的	3施設一体の経営は限界あり	事業展開の幅は要求水準内に限定	全体で補いあう事業展開が可能で、その幅も広い
④	地域との連携が行われやすい	期待しにくい	地元の声が反映されにくい	多様な視点から地域資源の活用が可能
⑤	3施設運営の視点にとどまる	地域まで見込んだ運営は期待できない	3施設の運営面からの視点にとどまる	地域資源との連携が期待できる
評価	△	△	○	◎

・新たな視点で幅広くアイデアを募ることが重要
・部分的かつ自由な発想での提案を受け付け可能とすべき 等

【参考】公募型オーデション方式の流れ



【事業パートナーからの提案内容と効果】

施設概念を超えた大きな事業コンセプト

新たなスポーツの価値	スポーツ以外の価値
<ul style="list-style-type: none"> ・機能・サービスの向上 ・アーバンスポーツ ・ヘルスツーリズム 	<ul style="list-style-type: none"> ・自然を活用したアクティビティ ・ペッツツーリズム ・スローライフ

各社の強みや実績が際立つ提案

- ・SNS等による情報発信
- ・新しいスポーツを取り入れた集客
- ・ライフサイクルコストを意識した効率的な維持管理
- ・着地型観光
- ・アグリツーリズム

●選定結果

- ・事業パートナー 2社(A社、B社)選定
- ・事業パートナーの支援者(※) 地元3団体選定(剪定など)

※出資を伴わず、意思決定権限を持たない者。事業パートナーへの応募者のうち、任意団体等については市と協議の上「支援者」として位置づけることとした(募集要項でも事前告知)。

●提案内容

- ・企画提案書内容
- ・第1回協議
- ・第2回協議を踏まえた提案の全体像を整理

流行 環境変化に応じた事業展開

- ・幅広い世代が様々なスポーツを楽しめるような場所づくり
- ・官民共同事業体のフレキシブルな運営を実施するための柔軟な体制づくり
- ・閑散期の施設活用
- ・成果連動型の展開



施設運営だけではない、地域活性化

- ・地域プラットフォームの形成、活用
- ・子会社の企画力と実績を活かし、地域の付加価値を高める
- ・地域の魅力を点から面への発展

収益性の追求と地域資源の活用

- ・スポーツ以外のアクティビティを導入し収益化
- ・駐車場料金の徴収、ネーミングライツの活用
- ・地域商品や産物の活用
- ・イベントや大会誘致等

段階的なプロセス

- ・コストをかけないアイデアベースの取り組み
- ・事前に目標や課題を共有
- ・一つの施設に集客し、マネタイズを行い地域に分散させる

【より効果的な事業実施に向けた事業手法の検討】

既存施設	未活用エリア	地域連携	●コア型地域内経済プラットフォーム	●アベイラビリティペイメント
・テニス ・グラウンドゴルフ ・グラウンド(サッカー、野球)	・アクティビティ ・スローツーリズム ・スポーツツーリズム	・地域商材の販売 ・電動モビリティ ・着地型観光商品	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民や市外の事業者等との連携の重要性。 ・地域外の財やノウハウを受け、地域内でサービス提供や消費に繋げる地域経済循環を目指す。 ・事業者がコアとなり、各組織と業務ベースで連携する仕組みが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・より適切で効果的な事業実施に対するインセンティブを付与する仕組みが重要。その一つがアベイラビリティペイメント。 ・地域資源を活用した事業数などを指標として設定する。

マーケティング要素が非常に強いサービス展開が求められる

調査結果に対する本市の考察

- ① 上記のように事業パートナーとして応募された2社から、エリア(大石地区)への展開を意識した広がりのある提案及び地域プラットフォームの形成を目指すなど、地域との連携を意識した提案があった。
- ② 市側が期待していた旧リバービル大石の改修及び整備については、具体的な提案がなかった。
- ③ 官民共同事業体は、柔軟性等の優位性があるものの、各事業のリスクの分担については、事業体設立後に、事業体内で決定していく方式であり、あらかじめ市側のリスク範囲を正確に見積もることが困難であり、大きな負担も想定される。



市側で改めて、旧リバービル大石の整備の方向性について、検討が必要である。また、市側が想定以上のリスクを負う可能性があるため、「官民共同事業体」という事業手法を、大石淀スポーツ関連施設に用いるには、相当に慎重な対応が必要である。