

第6章 地域活性化に向けたスポーツ施設の有効活用事例

6-1. 調査実施概要

本調査では、スポーツ施設の有効活用により、地域活性化に貢献している事例を選出し、文献調査及びヒアリング調査を実施した。

事例の選出にあたっては、有識者会議における意見を基に、地域においてスポーツ施設を活用する上で問題となっていると想定される事項を4つ挙げ、創意工夫により解決に取り組んでいる事例を対象とした（図表6-1参照）。

【図表6-1 有効活用事例の選出】

想定される主な問題点	詳細	有効活用事例
学校体育施設の地域における活用が進まない	<ul style="list-style-type: none"> 我が国では、学校体育施設は充実しており、どの地域においても必ず設置されている⁷。 一方で、多くの学校体育施設は、学校教育での利用に留まり、地域住民による活用は限定的であると推察される。 	半田市成岩地区総合型地域スポーツクラブハウス
郊外の大規模スポーツ施設の活用が進まない	<ul style="list-style-type: none"> 競技大会の開催能力を有する大規模施設は、郊外に設置されているケースが多い⁸。 交通不便などにより、活用が進んでいないケースが多いと推察される。 	尼崎スポーツの森
維持管理費が財政を圧迫している	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ施設は、維持管理費・修繕費、減価償却費の負担が大きい施設である。 さらに、これから建て替えを必要とする施設が増加し⁹、地方公共団体の財政をより圧迫する可能性が高い。 	岩手県フットボールセンター、オガールアリーナ
障害者に対応した施設が不足している	<ul style="list-style-type: none"> 障害者スポーツセンターは全国に114しかなく¹⁰、障害者に対応したスポーツ施設が不足していると推察される。 	長野県障がい者福祉センター（サンアップル）

⁷ 第3章 我が国のスポーツ施設の現状、3-2. 調査結果、②施設分類 調査結果 参照

⁸ 第3章 我が国のスポーツ施設の現状、3-2. 調査結果、⑪立地条件 調査結果 参照

⁹ 第3章 我が国のスポーツ施設の現状、3-2. 調査結果、⑥設置年度 調査結果 参照

¹⁰ 第2章 我が国のスポーツ施設の分類、図表2-1 我が国のスポーツ施設の分類と総数 参照

6-2. 半田市成岩地区総合型地域スポーツクラブハウス

(1) 施設概要

所在地	愛知県半田市昭和町3-8 (半田市立成岩中学校敷地内)
設置	2003年12月
設置者	半田市
所有者	土地：成岩神社、建物：半田市
運営者	NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ (指定管理者制度)
延床面積	5,357.58㎡
総工費	1,000,888,036円 (財源) ・社会体育施設整備費補助金(国庫) 146,434,000円 ・社会体育施設整備費補助金(県) 45,508,000円 ・起債 626,900,000円 ・一般財源(市) 182,046,036円
整備手法	PPP(Public Private Partnership)事業
施設構成	メインアリーナ、サブアリーナ、屋上屋根付人工芝コート(テニス・フットサル用)、ジャグジー付温浴施設、シャワールーム、ロッカールーム、カフェテリア、調理場付テラス、スタジオ、会議室、研修室(和室)

半田市成岩地区総合型地域スポーツクラブハウスは、学校と地域が共同で利用しているスポーツ施設である。成岩中学校の敷地内に設置され、中学校の体育の授業に使用される一方、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが指定管理者として事業を運営し、子供から高齢者まで多くの地域住民が利用している。アリーナや人工芝コートといったスポーツ施設に加え、温浴施設やロッカールーム、カフェテリアや調理場付テラスといった付帯施設が整備されている。

(2) 設置の背景

1996年に発足した総合型地域スポーツクラブ、成岩スポーツクラブが地域に根付き、地域住民からクラブハウスを求める声が高まる中、成岩中学校体育館の老朽化に伴う建て替えの際に、全国で初めて、学校と地域で共同利用する当施設が建設された。成岩スポーツクラブは、1994年に「成岩地区少年をまもる会」が策定した「成岩スポーツタウン構想」が発端となって発足した。

「成岩スポーツタウン構想」は、当時、成岩中学校の生徒指導を担当していた榊原氏を中心に策定された構想である。榊原氏は、「欧州のサッカークラブのような組織・文化が日本

にもできないだろうか。」という思いや、学校部活動に対して「365日、部活動を必死にやるのが本当に子供のためなのだろうか。レギュラーになれず、さしたる目標もなく膨大な時間を費やして活動を終える子供もいる。何をやりたいかを自分で考え、自主的に様々なことに挑戦できる環境の方が社会性も育つのではないか。」といった疑問を抱いていた。この思いに共感した当時の成岩中学校校長の後押しもあって、文部省（当時）のモデル指定を受けて成岩スポーツクラブが発足（後に法人化され、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブに変更）、スポーツを通して地域の人々の交流が広がる中で、クラブハウス設立の機運が醸成された。

学校の敷地内にある施設を、学校と地域で共同利用する上での最大の懸念事項は、子供の安全確保である。当クラブハウスの設立においても、この点は大きな議論となった。

当時は、2001年に大阪の小学校において侵入者による殺傷事件が発生したこともあり、学校施設に不特定多数の人が入ることに対する抵抗感は当然大きかった。しかし、成岩地区の人々は、外からの侵入を遮断するのではなく、地域の人々が常にいることによる抑止力に目を向けた。「外からの侵入を遮断する方向性で対策を講じると、有刺鉄線を張り巡らせたり、警備員を常駐させたりと、子供を地域から隔離することになる。逆に、常に地域の人々が交流し、顔を覚え、挨拶を交わす環境を作ることが、抑止力につながるのではないか。」と発想の転換をしたのである。この考え方により、子供の安全確保の問題もクリアし、学校と地域の共同利用が実現した。

（3）施設整備

施設整備においては、構想段階からNPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが関与することで、学校体育館としてだけでなく、クラブの事業運営までを見据えた設計が行われた。冷暖房付のアリーナや屋上屋根付人工芝コート、ダンスや中高年の健康体操教室に利用できるスタジオに加え、ロッカールームや温浴施設といった付帯施設が設置され、より快適にスポーツができる環境が整備された。

また、スポーツを終えたあとの歓談に利用されるカフェテリア、パーティー実施が可能な調理場付きのテラス、畳を敷いた和室も設置され、地域の憩いの場としての機能も設けられた。くわえて、クラブハウスは災害時の避難所にも指定され、防災拠点としての機能も有している。運営者が構想段階から関与することで、利用者のニーズに合ったサービスを提供できる設備になっている。

クラブハウスは、成岩中学校敷地内に設置され、校区の小学生・中学生や一般の人々が利用しやすい立地条件になっている。最寄り駅から徒歩3分、国道沿いに位置し、電車・車のいずれのアクセスも良好である。地域の人々が身近に感じることができ、日常的に立ち寄る

ことができる場所に設置されている。

クラブハウス全景



屋上屋根付人工芝コート（スカイアリーナ）



(出所：NPO 法人ソシオ成岩スポーツクラブ ホームページ)

ロッカールーム



ジャグジー付温浴施設



カフェテリア



研修室（和室）



(4) 事業運営

事業運営は、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが指定管理者となり、学校・地域が共同で利用する施設として運営している。施設の利用割合は、学校利用（成岩中学校）が65%、地域利用が35%で、学校の授業や式典時には、学校側がメインアリーナを中心に占有利用することで教育における学校体育館の機能を確保している。その他、部活動や行事で

利用する際には、運営者であるクラブが調整を行っているが、学校側・クラブ側ともに、いつでも自由に利用できるわけではない。しかし、通常、学校利用の稼働率が高まる平日昼間は、地域利用の稼働率は低い。逆に、地域利用の稼働率が高まる平日夜や土日祝日は、学校利用の稼働率は低い。補完関係が成立することで、一つの施設を最大限活用しているといえる。

地域利用の主な対象としては成岩中学校区の住民（約2万1千人）を想定している。地域利用の大半は小中学生であるが、一方で、50代、60代以上の利用も一定数ある。運営者としては、これら地域の住民に対し「スポーツを楽しむ」「仲間を作る」「子供を育む」を提供価値として、事業を運営している。

「スポーツを楽しむ」については、前述した設備の充実はもちろん、利用者のニーズに合わせたサービスを提供している。例えば、トップアスリートを目指し、より高い意識で競技に取り組む子供に対しては元実業団の選手をコーチにした指導、健康のために体を動かすことが目的の中高年に対しては健康体操サークルといった気軽にスポーツができる機会を提供している。

利用者のニーズは、スポーツをすることだけではない。スポーツをきっかけとして、「仲間を作る」ことや社会との繋がりを持つこともその一つである。高齢化社会が進むにつれ、さらにこのニーズは高まると考えられる。

クラブハウスでは、カフェテリアを憩いの場として提供している。一緒にスポーツをした仲間と、温浴施設で汗を流した後にカフェテリアに集って歓談できることが住民の利用頻度の増加に貢献している。

また、ハイキングツアーといった企画も実施され、利用者のコミュニケーションを促している。利用者のニーズをスポーツに限定せず、幅広く捉えることで、施設設備にとらわれないサービスを企画している。

NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブは、クラブ発足の原点でもある「子供を育むこと」も重要な提供価値としている。スポーツクラブは世代を問わず、地域の様々な人々が集う場所であり、子供の社会性を育むために、クラブでは子供と地域の人々の交流を大切にしている。

例えば、クラブハウスの全施設は、予約利用は一切受け付けていない。譲り合いや話し合いにより協同で施設を利用してもらうことで、お互い名前も知らない子供や大人が会話する機会を創出している。また、子育て支援として小学生の放課後の活動をサポートする放課後スクールや学習支援プログラムなども実施している。地域住民や大学生の得意分野を活かしたスポーツやカルチャーの教室を実施することで、異世代交流の場を設けることはも

ちろん、様々な学校・学年の子どもたちが集まり、自分達でテーマを決め、遊びの中から集団行動の中でのルールや人に対する思いやり、礼儀など、様々なことを身に付けることができるよう工夫している。

ハイキングツアー



クリスマスパーティー



(出所：NPO 法人ソシオ成岩スポーツクラブ ホームページ)

このような事業は、学校体育館を開放するだけでは難しく、事業を運営する主体があったからこそ実現したものといえるが、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが事業主体となるスキームを構築する上では、2つの課題があった。

1つ目の課題は、学校体育施設においては建設当時、民間団体への管理・運営委託が認められていなかったことである。学校教育法では、学校の管理を設置者に限定している。これは、成岩中学校体育館も同様である。そのため、半田市では、同施設を学校体育施設ではなく社会体育施設として設置することで、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブへの委託を可能にした。さらに、その後の指定管理者制度を適用することも可能になった。

2つ目は、公共性の担保である。公共施設においては、当然のことながら公共性が担保される必要があり、一事業者が占有することに住民理解は得られないであろう。しかし、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが目指したものは、地域のためのクラブハウスであり、決してNPO法人ソシオ成岩スポーツクラブのためのクラブハウスではない。そこで、その実現に向け、民間の一事業者が運営しながらも公共性が担保できる条例を検討し、条例の中で利用者の定義を「総合型地域スポーツクラブが運営する事業に参加する者」とした。これにより、スポーツクラブが運営する事業が地域住民全員に開放されているのであれば、地域住民は誰でも参加でき、公共性は担保されていると解釈できる。つまり、一部の人のための事業であれば公共性が問題になるが、NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブが運営する事業は地域住民誰もが参加できる。この条例により、地域の人々に支えられ、地域づくりに貢献できる事業として公共性が担保された。

(5) 収支

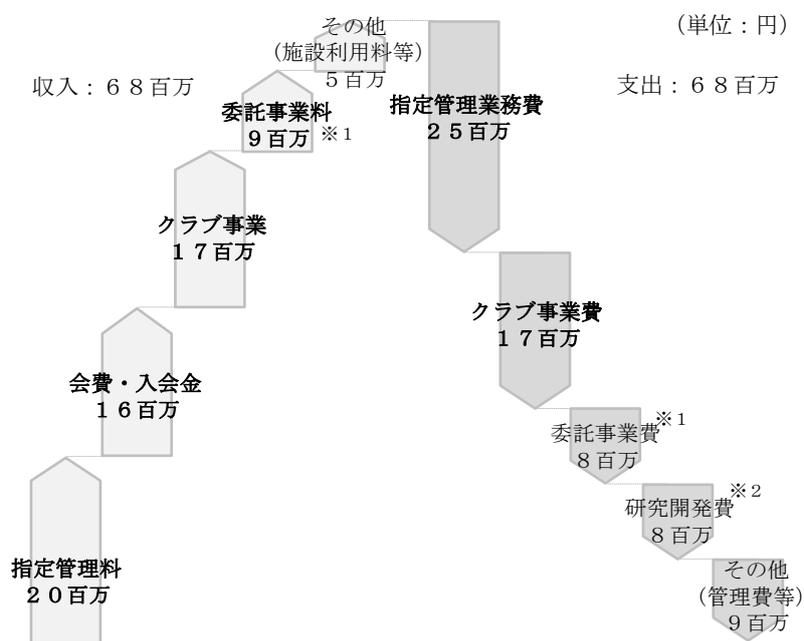
クラブハウスを運営するNPO法人ソシオ成岩スポーツクラブでは、クラブの事業の一つとして指定管理業務を実施している。収入の大きな柱は、指定管理料以外に、クラブの会費・入会金、クラブ事業、委託事業料となっている（図表6-2参照）。クラブの会費は、民間のスポーツクラブと比較すると非常に安価である（図表6-3参照）。経済性を重視するのであれば会費を上げることも一案であるが、ここでは公共性を重視し、この価格に抑えていると推察される。

支出について、修繕費は指定管理料に年間50万円が計上され（図表6-2においては収入における指定管理料に計上、支出における管理費に計上）、原則、この金額の範囲内で運用されている。この他、1件50万円を超える修繕については、大規模修繕として市が予算を計上し、実施している。原則、1年に1事業に限定されており、直近3年間では、一年間に約29万円～約99万円が計上されている（下記（大規模修繕 直近3年分の実績）参照）。なお、2013年度と2014年度については、予算時点では50万円を超えることが予想され、大規模修繕として市が実施したが、結果的に50万円以下の費用に抑えられた。

（大規模修繕 直近3年分の実績）

2013年度	バスケットボールコート改修工事	420,000円
2014年度	男子浴室排気ファン改修工事	291,600円
2015年度	屋上搭屋防水工事	993,600円

【図表6-2 NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ収支構造（2014年度）】



(出所：NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ・インフォメーション及びヒアリング内容より作成)

※1 委託事業：文科省や半田市から委託を受けたスポーツ教室等

※2 研究開発：総合型地域スポーツクラブのあり方についての研究

【図表6-3 入会金・ソシオ協賛会費等一覧表】

ソシオタイプ	内容	入会金	会費	保険 (高校生以上は任意)
家族	同居の家族みんながソシオとして参加できます。	3,000円	2,000円/月	小・中学生 800円/人/年 高校生～64歳 1,850円/人/年 65歳以上 1,000円/人/年
親子	中学生以下のお子様1名とその保護者1名のペア		1,500円/月	
個人	高校生以上お一人が会員として参加できます。		1,500円/月	

(出所：NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ ホームページを基に作成)

(6) 効果

主な利用対象として設置している成岩中学校区(2万1千人)の人口の10%以上(2,243人¹¹⁾)が会員となっている。民間のフィットネスクラブの参加率は、商圏内人口に対して都市部で2%、地方都市で1%前後といわれており¹²⁾、この10%以上という参加率は非常に高いといえる。

年間の延べ利用者数は、約15万9千人である。内、約5万人がクラブ利用、約10万9千人が学校利用(2014年度実績)である。今回の調査で市町村に対して行ったアンケートでは、20万人規模の都市(半田市の人口は約11.8万人(2016年2月現在))で最も利用者の多い学校体育施設の体育館の利用者数は21,288人であり、これと比較しても、有効に活用されているといえる。

施設内は挨拶や会話が飛び交う雰囲気が醸成され、地域の人々の憩いの場になっている。運営者が提供するパーティー等の企画だけでなく、カフェテリアでは日常的にスポーツを終えた人の歓談がある。放課後は、子供がスポーツやレクリエーションを楽しんだり、おやつを食べたり、勉強したりと楽しく活動している。高齢者の方々も健康教室やハイキングでスポーツや仲間との交流を楽しんでいる。この施設が媒体となって、子供から高齢者まで世代を超えた交流が実現している。

(7) 成功要因(考察)

① 様々な関係者を巻き込んだこと

学校と地域で施設を共同利用するということは全国初であり、学校と地域、両方の関係者の理解を得る必要があった。一般的に、新しい取り組みは、関係者の調整が進まずに断念してしまうケースが多い。しかし、新しい取り組みは、一人の力や一企業で進めることは難しく、支援者や協力者が必要である。

この事業の構想を策定した榊原氏は、当時の校長をはじめ、教育委員会、市役所、地域の人々に事業に対する情熱を持って接し、組織を横断して事業に巻き込むことに成功した。また、現在では、企業との連携にも着手している。

② 事業ありきの施設整備が行われたこと

施設の構想策定時から成岩スポーツクラブが参画することで、事業ありきの施設を整備することができた。スポーツ施設は、先に施設的设计・整備が行われ、既に整備された施設に指定管理者等が運営者として入り、運営を行なうケースが見られる。本施設においては、施設整備に運営者(成岩スポーツクラブ)の意見が反映されることで、事

¹¹⁾ 2015年9月30日現在

¹²⁾ J-Net21(独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営)業種別開業ガイドより

業を想定した施設整備が行われた。結果、利用者のニーズにあったサービスを提供できる施設を整備することができた。

③ スタッフとのミッションの共有

NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブのミッションがスタッフと共有・浸透されていることにより、クラブハウスに明るい雰囲気が醸成されている。利用者と現場で接するのは、スタッフであり、このスタッフのモチベーションをいかに高めるか、利用者にとって魅力的なスタッフが存在するかが、施設に人を集める上で重要な要素になる。成岩スポーツクラブにおいては、スタッフ一人一人に「仲間・つながり・社会」「子供が幸せになること」といったミッションが共有し続けられている。施設に入るとスタッフの「こんにちは！」といった明るい挨拶や利用者との会話が飛び交い、地域の憩いの場としても機能している。

6-3. 尼崎スポーツの森

(1) 施設概要

所在地	兵庫県尼崎市扇町43
設置	2006年5月
設置者	兵庫県
所有者	土地：兵庫県、建物：兵庫県
運営者	あまがさき健康の森株式会社（ヤマハ発動機が構成員として入るSPC）
延床面積	16,021㎡
総工費	約75億円（県負担）
整備手法	PFI（Private Finance Initiative）事業
施設構成	屋内50mプール（冬季はアイススケートリンク）、屋内25mプール、屋外レジャープール（夏季のみ使用）、フィットネス施設、スタジオ、グラウンド・ゴルフ場、フットサル場、こども広場（大型遊具）、コンビニエンスストア、会議室

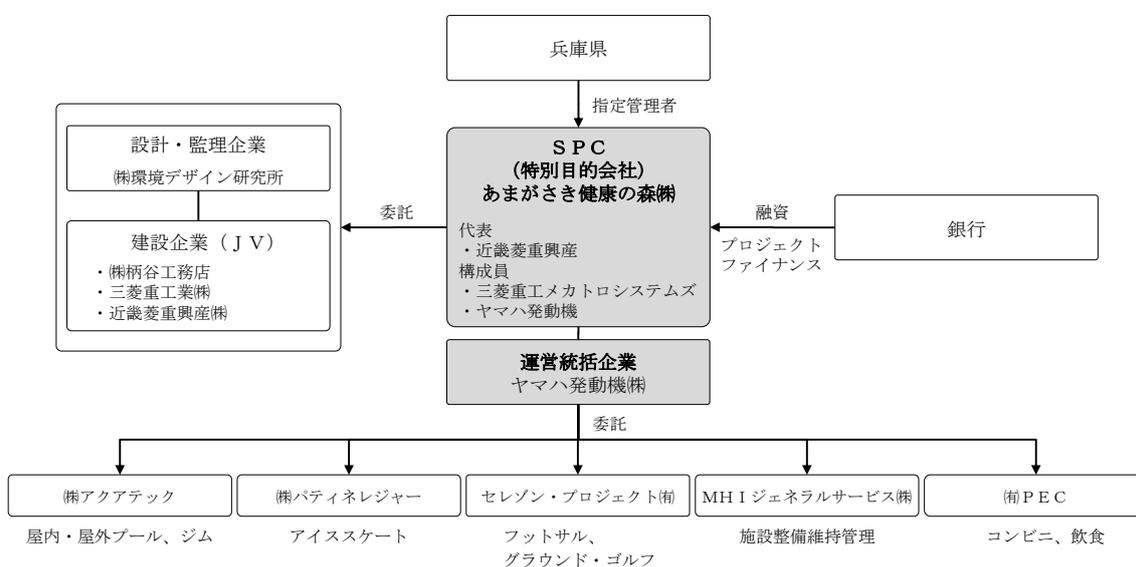
尼崎スポーツの森は、国体の水泳会場として設置されたプールを中心とした郊外型の大型総合スポーツ施設である。兵庫県初のPFI事業として、設計・建設から管理運営まで民間のアイデア、ノウハウを最大限に活用し、質の高いサービスの提供及びランニングコストの削減が行われている。国際公認の屋内50mプール（冬はアイススケートリンクに転用）、国内公認の屋内25mプールに加え、フットサルコートやトレーニングジム、グラウンド・ゴルフや子供の遊戯スペースといった設備が整備され、様々なスポーツが楽しめる施設になっている。

(2) 設置の背景

「尼崎21世紀の森構想」の一環として、また2006年開催の「のじぎく兵庫国体」及び「全国障害者スポーツ大会」の水泳会場として2006年に設置された。尼崎臨海地域は、重化学工業を中心に日本の産業界をリードしてきた。しかし、近年は、かけがえのない自然を失った一方で、産業構造の変化等により工場等の遊休地の発生で地域の活力が低下しており、その再生が急務となっていた。このような状況を踏まえて、地域の人々の暮らしにゆとりと潤いをもたらす水と緑豊かな自然環境の創出による環境共生型のまちづくりを目指して、2002年、兵庫県は「尼崎21世紀の森構想」を策定した。尼崎スポーツの森はその中で、疎林ゾーン（県民が集い、スポーツレクリエーション等の活動を行う空間）の主要施設として設立された。また、2006年には国体と全国障害者スポーツ大会が予定されていたため、この水泳競技会場としての使用も前提とした整備が行われた。

当事業は、施設整備から管理運営まで民間のノウハウを最大限に活用し、より質の高いサービスの提供やコスト削減を図るため、PFI事業（BTO方式—Build Transfer Operate）として進められた。2003年から2023年の20年間を事業期間として、近畿菱重興産株式会社（現 菱重ファシリティ&プロパティーズ株式会社）を代表とし、三菱重工メカトロシステムズ株式会社とヤマハ発動機株式会社が構成員となるSPC（Special Purpose Company）あまがさき健康の森株式会社が施設整備から管理運営までの取り纏めの役割を担い、設計は環境デザイン研究所に委託、運営もそれぞれ専門の事業者へ委託する形で事業スキームが構成された（図表6-3参照）。

【図表6-3 尼崎スポーツの森 事業スキーム】



（出所：あまがさき健康の森株式会社提供資料より作成）

（3）施設整備

施設整備をPFI事業として一貫して民間事業者へ委託する中で、運営まで見据えた様々な工夫がなされている。

競技者をターゲットとした施設には、高性能な設備が整備された。国体にも利用された屋内50mプールは、国際基準であることに加え、可動式の床により水深を0m～3mまで変更できるため、シンクロや水球など様々なバリエーションで利用できるようになっている。フットサル場では、FIFA公認のイタリア製の人工芝が使われ、本格的なゲームを楽しむようになっている。

【図表6-4 プールの配置】



競技者のニーズを満たす施設を整備する一方で、子供が楽しく安全に遊ぶための施設整備にも注力している。例えば、屋外プールの設置位置である。通常、真ん中に置かれるプールであるが、本施設では奥に設置している。奥に設置することで、子供が常に親の視界に入るため、監視を最低限の人数に抑えられる（図表6-4参照）。子供は、監視がいることで多少なりとも萎縮してしまうものだが、このプールの配置により、子供が安全かつ伸び伸びと遊べる環境を創出している。くわえて、効率的な監視が可能になることで、ランニングコストの削減にも繋がっている。

また、スポーツ施設だけでなく、子供が楽しめる大型遊具「森のこども広場」も設置している。これにより、親子連れの日常的な来場を促している。

森のこども広場



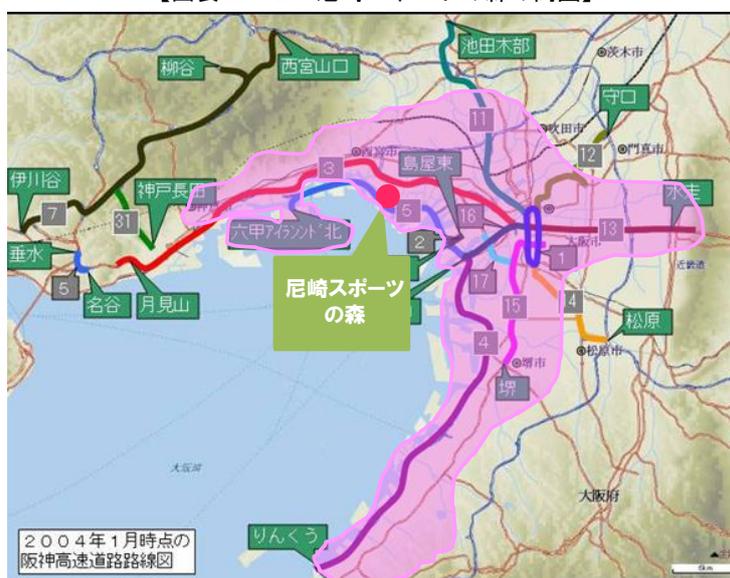
(出所：尼崎スポーツの森 ホームページ)

(4) 事業運営

施設整備と同様、民間事業者（運営統括企業ヤマハ発動機株式会社）に委託され、利用者のニーズを捉えた運営が行なわれている。

施設の利用対象としては、阪神高速沿線のファミリー層を想定している（図表6-5参照）。本施設は、最寄り駅から車で10分程度の距離にあり、公共交通機関による集客には不利な郊外の立地である。しかし、車でのアクセスに目を向けると、高速道路のインターチェンジが周囲に3箇所あり、神戸や大阪からも車で30分程度である。この高速沿線の住民をいかに利用者として取り込むかが鍵であった。そこで、駐車場を1,000台分整備し、全て無料にした。車社会の当地域においては、車でのアクセスや利便性が重要である。ここに着目し、郊外であっても「アクセスがよい」と捉え、駐車場により利用者の利便性を図ったのである。

【図表6-5 尼崎スポーツの森の商圈】



※ピンク色部分が商圈

(出所：あまがさき健康の森株式会社提供資料)

利用対象の中心として想定しているファミリー層に対し「楽しみや喜び、将来を担う子供達の育成、安心・安全」を提供価値として、事業を運営している。設備（屋外プール、森のこども広場）を通してこの価値を提供していることは「(3) 施設整備」で説明したとおりだが、サービスによっても提供している。例えば、季節に応じたイベントの開催である。もちつき大会や七夕、サマーフェスタやダンスコンテストといったイベントを開催し、施設に来ることで季節を感じるができるようにしている。こうしたイベントにより集客を図り、賑わいを創出することが目的の一つであるが、もう一つ目的がある。季節の行事を過ごした思い出が、成長したときにまた施設に足を向けるきっかけになる。つまり、将来の利用者創出まで視野に入れているのである。子供にいかに楽しみや喜びを与えるか、そういった

視点で事業運営がなされている。また、スポーツ以外の楽しみや喜びも提供している。例えば、スポーツのプログラムだけではなく、習字、英語といった文化教室も開催している。スポーツ施設といっても、スポーツだけで人を集めることは難しいという認識のもと、人々が楽しみや喜びを感じてくれることであれば積極的に提供することで賑わいの創出を図っている。

もちつき大会



(出所：あまがさき健康の森株式会社提供)

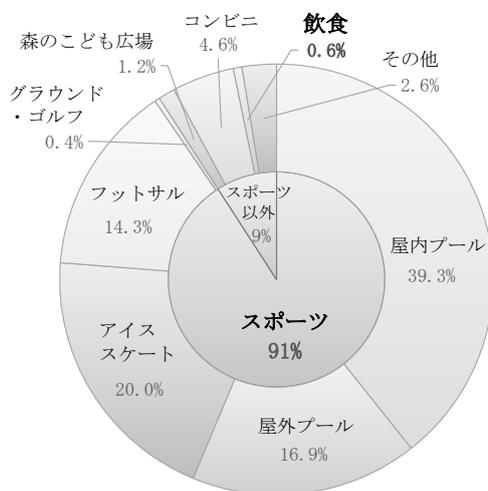
文化教室



(5) 収支

売上構成を確認すると、スポーツ施設の利用による売上が9割を超えている(図表6-6参照)。イベントや文化的事業を増加させてはいるが、売上のほとんどはスポーツによる収入で占めている。あまがさき健康の森株式会社によると、今後は、賑わい創出の意味でも飲食の割合を高めていきたいとのことである。

【図表6-6 売上構成(尼崎スポーツの森)】



(6) 効果

年間の延べ利用者は、開館翌年の2007年度は36万人であったが、その後、増加を続け、2014年度は45万人を超えている。今回の調査で市町村に対して実施したアンケートでは、50万人規模の都市（尼崎市の人口は約45万人（2016年3月現在））で最も利用されていた水泳プールの利用者数は274,263人であり、これと比較しても、有効活用されているスポーツ施設といえる。

また、大幅なランニングコストの削減にも成功している。ヤマハ発動機株式会社の電気やプールの維持管理といったノウハウを活かして、2007年度から2014年度までの間に、電気料金は21%削減、水道料金は30%削減することができた。

多くの人々に利用され、また、収益化できているのは、PFIの取り組みによる民間ノウハウ活用の効果といえる。

(7) 成功要因（考察）

① 民間企業のノウハウを活かしたこと

PFI事業により、民間のアイデア、ノウハウを最大限に活用できたことが大きな成功要因であったといえる。前述した施設整備及び事業運営等に関することに加え、顧客に提供価値を伝えるチャンネルの面でも、運営統括企業のヤマハ発動機株式会社のノウハウが活かされた。どんなによい設備を準備しても、どんなによいサービスを準備しても、それらが顧客に届かなければ人は集まらない。ヤマハ発動機株式会社は、オートバイ販売で培った広告宣伝のノウハウを活かした。チラシの作り方から外部業者の利用の仕方、地元団体とのコネクション作りといった面で様々な工夫を凝らし、地域への宣伝活動を行った。

利用者拡大や収益化は、顧客サービスや「儲けること」に長けている民間企業のノウハウなしでは困難であったと考えられる。

② 人を集めることで、スタッフのモチベーションも高めたこと

本施設の館長今里氏は、「人が集まらなると、収益面だけではなくスタッフの活力もなくなってくる。スタッフの活力がなくなってくれば、施設に魅力がなくなり、さらに人は集まらなくなる。だから、まずは人を集めることが重要なのだ。」とヒアリングの際、繰り返し説いていた。スポーツ以外の事業も積極的に実施し、とにかく人を集めることに注力したのは、こういった背景もある。サービス業においては、スタッフのモチベーションは、直接サービスの質に影響し、顧客満足度に直結する。施設でスタッフとすれ違ったときには、必ず明るく元気に挨拶をする姿があった。こういった雰囲気を保つためにも、常に人を集める工夫を実施している。

③ PDCAとインセンティブによる事業管理

月に一回、全事業者での定例会を実施し、事業の状況を共有している。計画と実績の差異を分析し、計画に届いていなければ、その原因を徹底的に追求し、対策を考える。こうした事業管理の積み重ねが、収益に結び付いているといえるだろう。また、売上実績と計画の差分については、1/3を兵庫県、2/3を各事業者でプロフィットシェア（もしくはリスクシェア）するスキームを採用している。このようなインセンティブが働くことも、より一層の企業努力を促し、収益向上に寄与しているといえるだろう。

6-4. 岩手県フットボールセンター、オガールアリーナ（オガールプロジェクト）

（1）施設概要

	岩手県フットボールセンター	オガールアリーナ（オガールベース内）
所在地	岩手県紫波郡紫波町紫波中央駅前 二丁目1-1	岩手県紫波郡紫波町紫波中央駅前 二丁目3-12
設置	2011年4月	2014年7月
設置者	公益社団法人岩手県サッカー協会	オガールベース株式会社
所有者	土地：紫波町 グラウンド：岩手県サッカー協会 クラブハウス：紫波町	土地：紫波町 建物：オガールベース
運営者	公益社団法人岩手県サッカー協会	オガールベース株式会社
延床面積	10,800㎡	864㎡ (併設のビジネスホテル等も含めた オガールベースとしては4,311㎡)
総工費	約1.7億円	約7.1億円（施設全体）
整備手法	PPP（Public Private Partnership） 事業	事業用定期借地権設定
施設構成	人工芝グラウンド、クラブハウス	バレーボール専用アリーナ (ビジネスホテル併設)

岩手県フットボールセンター及びオガールアリーナは、岩手県紫波郡紫波町の紫波中央駅前で公民連携事業（PPP事業）によるオガールプロジェクトの一環として設置されたスポーツ施設である。このプロジェクトでは、町の財政状況等により10年以上放置されていた駅前の10.7haの町有地が開発された。2011年にフットボールセンター、2012年に図書館・産直マルシェ・子育て応援センター・カフェ・クリニック・貸スタジオなどを備えたオガールプラザ、2014年にビジネスホテルとバレーボール専用アリーナを備えたオガールベース、2015年には紫波町役場などが次々とオープンし、エリア全体に様々な機能を兼ね備えた複合開発になっている。（図表6-7参照）。

【図表6-7 紫波中央駅前全体図】



(出所：オガールプロジェクト ホームページ)

(2) 設置の背景

紫波中央駅前の開発を見据え、2007年3月に町が公民連携元年を宣言し、東洋大学による「紫波町PPP可能性調査」が実施された。この調査結果等を基に、2009年2月、町は公民連携基本計画を策定、プロジェクトがスタートした。

このプロジェクトの一環として、岩手県フットボールセンターが設立された背景は3つある。1つ目は、雨水貯留浸透施設確保の問題である。オガールプロジェクトの開発にあたり、敷地内に雨水調整機能を設ける必要があった。雨水貯留層の上には建物を建てることができず、敷地の活用方法が課題となっていた。2つ目は、消費活動を目的としない集客を求めていることである。人が集まれば、自ずと飲食店やショップ等の付帯活動が発生し、それにより、エリアに活気が生まれ、不動産価値も高まっていくと考えたからである。オガールプロジェクトを持続可能なものにするためには、消費活動を目的としない集客が年間30万人あれば、商業、サービス業が成立すると仮説を立てていた。設置を計画していた町役場や図書館の集客予定人数を合わせると24万人、残り6万人が必要であった。そして、3つ目だが、ちょうどこのタイミングで岩手県サッカー協会がフットボールセンター設置先を

公募していたのである。このフットボールセンターを雨水貯留層の敷地に置くことによって、土地を有効活用できる、6万人の集客を見込める、つまり、2つの課題を解決できることになる。以上を背景として、岩手県フットボールセンターが誘致されることになった。

オガールアリーナは、町がA街区の事業者提案を募集し、民間事業者から提案により民間複合施設（オガールベース）が整備された。オガールベース株式会社の岡崎代表は、バレーボールの専用アリーナは国内に前例がなく、品質の高い施設を整備すれば全国から利用者が集まると考え、施設を設置することとした。また、バレーボール専用アリーナを設置した理由として、岡崎氏のバレーボール人脈も挙げられる。岡崎氏が役員を務める岡崎建設は、全国でも有数のバレーボールチームを持っており、2014年には全日本バレーボールクラブカップ男子選手権でも優勝している。岡崎氏自身も全国の実業団チーム等に多くの人脈があった。これを活かすことで、全国からの集客も見込んでいた。全国からの合宿客も見据え、ビジネスホテルを併設することとした。

（3）施設整備

施設整備においては、両施設ともに、周辺地域も含めた範囲も商圈と捉え、商圈における競技者をターゲットとして進められた。両施設に限らず、オガールプロジェクトにおいては、商圈を半径30km以内と捉えている。紫波町自体の人口は約3.3万人であるが、半径30kmまで広げると、盛岡市・花巻市・北上市が圏内となり、商圈人口は60万人になるからである。

岩手県フットボールセンターにおいては、サッカーに特化した設備が提供されている。この施設におけるターゲットは、半径30km以内で、競技を目的とした学生～社会人である。競技者をターゲットにすると、当然、設備も競技者にとって魅力ある環境が求められる。そのため、ここでは、世界最高水準のロングパイル人工芝（JFA日本サッカー協会公認）を採用した。この芝は、バイエルンミュンヘンのトレーニングセンターにも採用されており、競技者にとっては「ここでサッカーがやりたい」と思える魅力的な設備である。

オガールアリーナでは、バレーボールに特化した設備が提供されている。この施設におけるターゲットは、県内の競技者に加え、全国の学生・社会人のバレーボールチームである。そのため、日本初のバレーボール専用体育館として設置された。床材には、国際試合で採用されているタラフレックスを使用した。また、映像遅延装置を設置し、プレーの数秒後に、映し出された映像により、選手自らが自分のプレーを確認することができるようにした。バレーボールプレーヤーにとって、最高の価値を提供するアリーナとなり、全国から利用者が集まるようになった。また、遠方からの利用者に対しては、宿泊機能もあることで、合宿利

用も促すことに成功した。

オガールアリーナ



くわえて、オガールプロジェクトにより開発された土地は、駅前の立地であり、小学生、中学生にも利便性に富んだ環境にある。こうした立地面でのメリットも、学生の日常的な利用を促したといえる。

(4) 事業運営

オガールアリーナにおいては、スポーツを通じた「人材育成」も提供価値としている。少子高齢化・人口減少が急速に進行し、経済も閉塞感が漂い続ける中で、国も地域もリーダーの育成が急務とされている。リーダー育成においてスポーツの果たす役割は大きいですが、地方では、本気で競技をやりたいくても学校での選択の余地は少なく、例えばバレーボールにおいては部活動自体がないことも多い。そこで、リーダー育成とタレント発掘を目的として、オガールアリーナでは、バレーボールアカデミーを実施している。ここでは、小中学生を対象に、紫波町に移住した元全日本の選手をヘッドコーチとして、バレーボールのアカデミーが行われている。バレーボールのトレーニングはもちろんであるが、ここでは、「考える力」「言語技術の強化」を主眼においたナレッジトレーニング、地域に支えられている感謝の気持ちを地域住民との触れ合いの中で幼少期から醸成するために社会体験（農作業、ボランティア）事業も行っている。

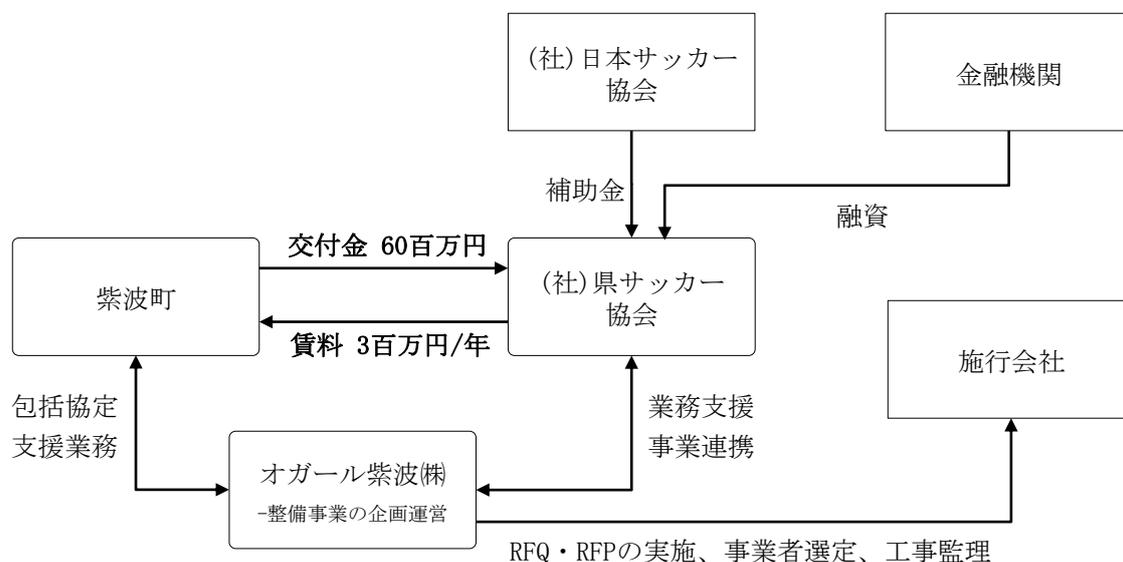
また、オガールアリーナに併設しているビジネスホテルでは、紫波町の食材を存分に活かした朝食バイキングが提供されている。この朝食は某週刊誌のビジネスホテル朝食ランキング地方単体部門で第1位を獲得するほどの品質の高さであり、合宿利用者の満足度を高めている。

バレーボールのプログラムを提供するだけでなく、元実業団の選手による技術的・社会的指導を提供したり、地元の食材を活かした食事を提供したりと、事業においてもこうした「本物」の魅力を提供していることが利用者数の拡大に繋がっているといえるだろう。

(5) 収支

フットボールセンターにおいて、特徴的なのは、土地を売らずに貸したことである。これにより、岩手県サッカー協会は紫波町に年間3百万の賃料を支払っており、紫波町にとっては継続的なキャッシュフローを得ることができる。岩手県サッカー協会にとっては大きな負担となっているように思われるが、これには理由がある。岩手県サッカー協会は、施設の整備時に多額の資金が必要であったことから、この初期費用を少しでも抑えたい意向があった。この意向を踏まえ、紫波町は60百万円の資金を交付することを英断した。これにより、岩手県サッカー協会は、設備資金を得ることができ、一方、紫波町は土地の有効利用を図ることに成功すると同時に、その後の賃料によって交付金の回収も果たすことができた(図表6-8参照)。

【図表6-8 岩手県フットボールセンター事業スキーム】



(出所：オガールプロジェクト提供資料を基に作成)

オガールアリーナの収支状況については、非公表となっているため、売上・費用構造は不明である。しかしながら、当施設は補助金ではなく、金融機関からの融資により、民間施設として設立されている。そのため、融資の返済義務もあり、キャッシュフローが重視された「稼ぐ」施設になっていると推察される。

(6) 効果

両施設ともに稼働率はほぼ100%となっている(ここでいう稼働率は、時間ベースではなく日ベース。つまり、「利用されない日はない」状態を示す)。利用者のターゲットとして想定していた近隣地域も含めたクラブチームや学校の部活動等、オガールアリーナにおいては全国の学生・社会人チームも含め、毎日利用している状況である。また、紫波町役場によると、この両施設にスポーツを目的とした若い人々が集まることで、より一層活気があるエリアになったとのことである。

他にも様々な施設がそれぞれの機能を活かして賑わいを作り、今では、人口約3万3600人(2016年2月現在)の紫波町において、オガールプロジェクトのエリア全体で年間80万人以上の人が集まる場所になっている。

(7) 成功要因(考察)

① 民間に委ねたことによる特徴的な施設整備

スポーツ施設ありきではなく、エリア価値向上手段の一つとして最適な施設について検討を重ねた結果が、フットボールセンターとバレーボール専用体育館であった。前述したように、フットボールセンターは、雨水貯留浸透施設の上部活用や集客計画、岩手県サッカー協会の公募といった背景があり、バレーボール専用体育館も他施設との差別化を図ったマーケティングの発想や岡崎氏のバレーボール人脈があった。

これらを検討する前提として、様々な調査や議論が行われた。東洋大学大学院による可能性調査、市民も参加する形で年間7回行われたワークショップ、専門家によるデザイン会議。こうした検討を重ね、開発の目的と理念を考え抜き、民間の力を活用して紫波町に適した開発を実施したからこそその結果と考える。

② プロジェクトを推進するリーダーと意思決定の迅速化を実現する組織が存在したこと

本プロジェクトにおいては、公・民それぞれでリーダーシップを発揮し、プロジェクトを推進した人物が存在した。当時の藤原町長とUターンで故郷である紫波町に戻った岡崎氏である。岡崎氏は東洋大学大学院に社会人入学し、公民連携を研究し、紫波町にこの手法の導入によるまちづくりを提案した。そして、紫波町の代理人の役割を果たすオガール紫波株式会社(本プロジェクトのために紫波町が設立)の取締役就任し、紫波町から大きな権限を与えられた。紫波町の意向を反映しながら、事業計画の立案、民間企業との交渉などを行い、プロジェクトを遂行した。藤原町長は、行政の立場からこれを全力で支えた。100回以上の住民説明会を開催し、住民に理解を求めた。この二人が公・民の両軸となることで、プロジェクトを推進することができたといえる。

また、このような大規模プロジェクトでは、役所において多くの部門が関係することになり、どうしても意思決定に時間がかかる。そこで、紫波町では、部門横断役の公民

連携室を設置し、産業部、生活部、教育部、建設部、経営支援部などが連携してプロジェクトを支援できる組織を構築した。こうした公の支援体制により迅速な意思決定が促され、フットボールセンターの誘致においては短期間での誘致活動が実現できた。

③ 緻密な事業計画が策定されたこと

オガールアリーナを含むオガールベースにおいては、金融機関からの融資を受けたことにより、事業計画が徹底的に精査された。金融機関が融資を実行する場合、返済可能性が重視され、投資対効果や事業の採算性、持続可能性などが金融機関の目で厳しくチェックされる。オガールベースにおいても、厳しい審査が行われた。その過程で、例えば、木造建設にすることや、壁は仕上げ工程を省いた打放しコンクリートにするなどコストは極力抑えられた。一方で、利用者にとって魅力となる床材には特殊なバレーボール用の材質を使うなど、事業にとって有益なものには投資された。このように事業計画の段階で様々な議論が行われたことが、集客力や採算性の向上につながったと考える。

オガールアリーナ壁面



6-5. 長野県障がい者福祉センター（サンアップル）

（1）施設概要

所在地	長野県長野市 下駒沢586
設置	1998年4月
設置者	長野県
所有者	土地：長野県 建物：長野県
運営者	「障がい者スポーツ振興グループ」 特定非営利法人長野県障がい者スポーツ協会、長野県社会福祉事業団が 共同で指定管理者として運営
延床面積	7,302㎡
総工費	約59億円（全て県負担）
整備手法	公共事業
施設構成	体育館、屋内プール、トレーニングジム、卓球室、遊戯室、テニスコート、 陸上競技場、アーチェリー場、運動広場、多目的ホール、会議室、和室、 図書館、宿泊室 その他に、サテライト施設として、サンスポルトながの（サンアップル内 に設置）、サンスポルト駒ヶ根、サンスポルトまつもと、サンスポルト佐 久が設置されている。

身体障害者福祉法を根拠とする身体障がい者福祉センターとして設置された。体育館、屋内プール、陸上競技場などのスポーツ施設に加え、多目的ホールや宿泊施設も設置されている。事業の特色として、広域な長野県全土にサービスを提供するために、県内4地域（長野（サンアップル内に設置）、駒ヶ根、松本、佐久）にサテライト施設を設置していることが挙げられる。また、独自に地域スポーツ支援リーダーを養成し、各地域における人材育成にも注力している。

（2）設置の背景

1988年～1991年にかけて、障がい者関係団体から県議会に「身体障がい者福祉センターA型施設の設置の促進」等についての請願・陳情が行われ採択されたことに端を発し、検討が始まった。1998年、スポーツ、レクリエーション、文化活動及び各種研修等を通じて、障がい者の健康の増進と社会参加の促進を図るとともに、ノーマライゼーションの理念に基づいた地域社会を形成するための長野県における中核施設として設置された。

(3) 施設整備

障がい者用の施設であるため、障がい者が利用しやすい施設や設備が整備されている。例えば、プールにおいては、車椅子用立ち上げ式側壁やスロープといった配慮がされ、水温は重度の障がい者の体温を考慮し、32℃とやや高めに設定されている（通常のプールは30℃程度）。他にも、障がい者用感覚統合訓練機器の設置が可能な遊戯室、車椅子利用者用の各種トレーニング機器も設置されたトレーニングルームといった障がい者に対応した様々な施設や設備が整備されている。また、障がい者用の設備だけでなく、健常者にも対応できる設備も用意しているため、設備を置く倉庫も広めに設計されている。

障がい者に配慮した施設や設備が整備されている一方で、健常者も利用できる本格的な設備を設置することが意識されている。例えば、トレーニングマシンも、国立スポーツ科学センターなど日本を代表するスポーツ施設や各競技チームに多数導入実績があるメーカー製である。障がい者スポーツというと、レクリエーションや体力作りのイメージがまだまだある。それでは健常者はもちろん、障がい者もモチベーションが高まらない。あえて、品質の高い設備を導入することで、利用者の本気度を高め、利用を促すという意図がある。

さらに、設備のデザインや見た目には細心の注意を払っている。利用者が気持ちよく施設通い、心地よく快適にスポーツを楽しんでもらうためには、明るさや清潔感が重要になる。例えば、プールは天井を流線型、壁一面を全てガラスにし、デザイン性と採光を重視した設計にしている。また、ろ過装置2台に加えオゾン浄水器を1台設置することで一般的なプールよりも透明度を高め、清潔感の醸成を図っている。

トレーニングルーム



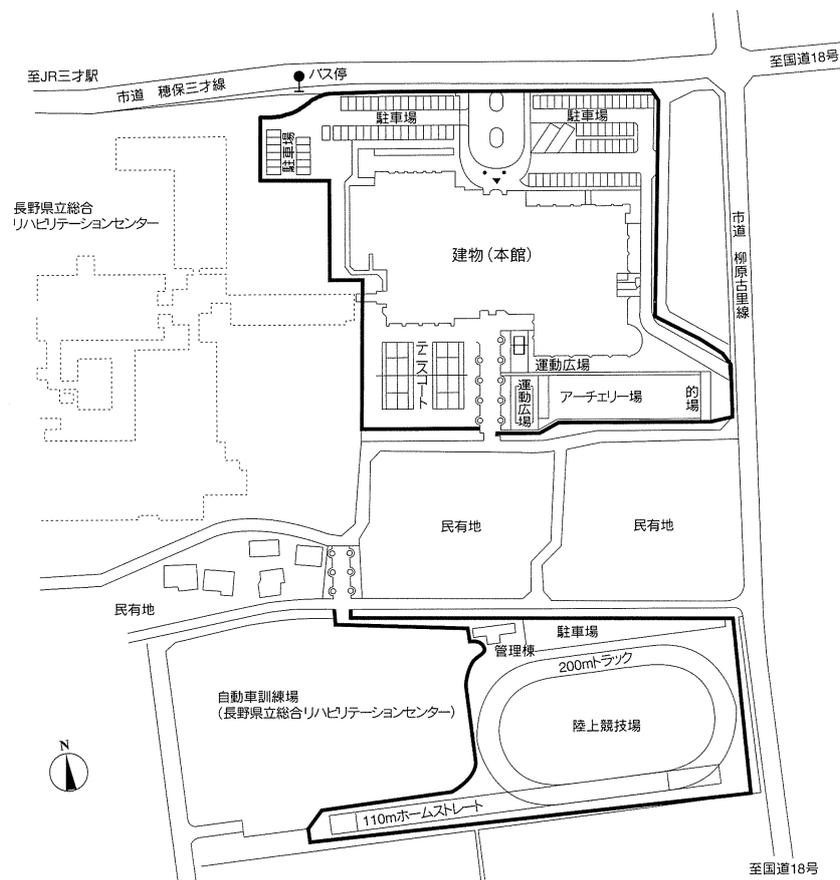
プール



(出所：サンアップル提供資料)

立地に関しても工夫されている。長野県立総合リハビリテーションセンターが隣接し、利用者の利便性向上に寄与している。医療機関とスポーツ施設が隣り合うことで、利用者が行き来しやすい環境となり、有効活用が促されている（図表6-9参照）。

【図表6-9 サンアップル配置図】



※ 太線内がサンアップルに該当

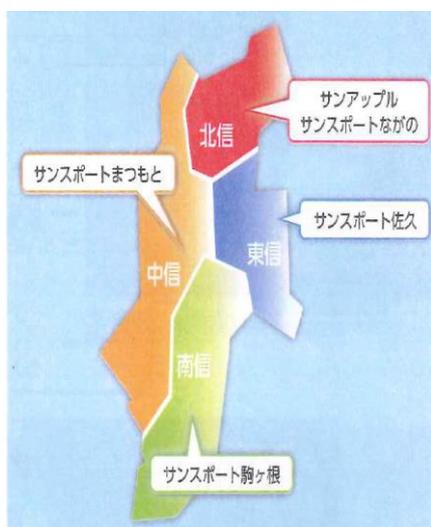
(4) 事業運営

長野県は、全国47都道府県中4番目に面積が広い県であり、施設から離れた地域の人々までサービスが行き渡りにくい環境がある。この問題を解決するために、サンアップルでは、ソフト面での工夫を図っている。主な具体的施策としては、サテライト施設の設置と地域スポーツ支援リーダー制度の2つが挙げられる。

サテライト施設は、長野県の4つの地域に設置された各地域におけるサービス提供拠点である。サテライト施設設置の背景には、遠方の利用者からの要望がある。サンアップル設置当初は、(県の北部に当たる北信に位置する) サンアップルのスタッフが出張で教室等を

開いて対応していたのだが、これだけでは頻度の面で利用者の要望に応えることができなかった。そこで、他の地域で共同利用の余地がある施設はないか検討を重ねた。結果、2003年に駒ヶ根市（南信に位置する）に初のサテライト施設、長野県看護大学のプールを拠点としたサンスポーツ駒ヶ根が開始された。その後、他の地域においてもサテライト施設設置の検討が進められたが、共同利用できるスポーツ施設が見つからなかったため、庁舎の空き部屋などに事務所のみ設置し、教室開催時には各市町村のスポーツ施設を利用する形態で対応することとした。松本（中信に位置する）、佐久（東信に位置する）、そしてサンアップル内（北信に位置する）にも出張サービスの拠点をおき、計4つのサテライト施設を設置した（図表6-10参照）。

【図表6-10 サテライト施設（サンスポーツ）の位置】



（出所：サンアップル提供資料）

サテライト施設では、スポーツ教室やスポーツ大会、ウォーキングといったレクリエーションなどが行われている。例えば、サンスポーツ駒ヶ根では年間で56回の定期スポーツ教室、74回の出張スポーツ教室が行われた（2014年度実績）。長野県看護大学の施設を利用した水泳教室に加え、サッカー教室や健康体操まで様々なプログラムが提供されている。

もう一つの施策が、地域スポーツ支援リーダー制度である。地域スポーツ支援リーダー制度は、サンアップルが障がい者スポーツ支援の定着化や活性化を目指し、地域におけるスポーツ支援者の育成を図ることを目的として独自に策定した制度である。2000年に制度が整備され、現在、26名（2014年度研修後時点）が認定されている。役割としては、地域でのスポーツ・運動支援、地域でのスポーツ環境の形成、地域指導者とネットワークを形成する地域スポーツ活動のキーマンとしての活動などがある。具体的な活動は、センター

定期スポーツ教室での指導、出張スポーツ教室での指導、大会スタッフのリーダー、広報・情報収集、その他活動協力がある。

本制度で最も重視していることは、対象者の条件でもある「サンアップルの理念に賛同でき、事業に積極的に協力できること」である。育成しようとしている人材は、地域のリーダーであり、数だけ増やせばよいというわけではない。認定者数の増加だけを考えると、本制度の目的である障がい者スポーツ支援の定着化や活性化が促されずに形式だけのものになってしまう。そのため、本制度では、ボランティアとしての事業参加からスタートしてもらい、まずは一緒に活動してもらうことを重視している。一緒に活動をする中で、理念の共有や現場の経験を積んでもらい、相互理解を図っている。その上で、サンアップルやサンスポーツからの推薦を受けた人が候補生として研修を受講できる方式を採用している。推薦の形式を採るといっても、候補生を絞り込むことが目的ではなく、各地域における理念の浸透や広がりをもつことを目的であり、本制度を通して、理念の地域への浸透が図られている。

制度開始以来、様々な面でサンアップルの活動を支えてきた本制度であるが、15年以上が経過した今、幾つかの課題も挙がってきている。本制度はリーダーを育成することを目的としているが、例えば、リーダーでなくても活動を支える役割で支援したいという人材も数多くいる。様々な役割を担う人材が活動しやすい環境を整備し、裾野を広げていくことも重要といえる。また、制度の浸透とともに、ルール化した方がよい事項も散見されるようになった。そのため、現在、今までの課題や今後の方向性の整理・検討が実施され、新しい規定の整備も進められている。

利用者へのサービス全般では、利用者のモチベーションを高めることに配慮している。例えば、開設して10年間はスポーツの結果としての順位を付けずに、イベントを行うにしても「発表会」のスタンスを採用していた。しかし、年月が経つにつれ、する人も観る人も徐々に減少していく傾向にあった。サンアップルでは、「順位、すなわち優劣を付けることが本当に正しいのだろうか」と様々な議論が行われたが、「する人は目標持つことで本気になり、その本気が観る人も惹きつける」という結論を出し、事業のやり方を転換していった。

大会では順位を付け、表彰をすることにした。大会自体の開催方法も工夫した。サンスポーツの設置により各地域での開催も可能になったことから、地域での大会は初心者や競技志向でない人々の参加も受け入れる環境を整えた。そして、サンアップルでの大会は競技志向の大会として位置付けた。例えば、水泳においては、各地域での水泳教室に始まり、地域別の記録会や各種大会、そして、成績優秀者には最後の舞台として競技用のコースロープやタッチプレートを備えたサンアップルのプールでの大会を用意した。サッカーでも、地域での体験教室に始まり、より本格的なサッカー教室、チームの編成、各地域からの選抜チーム結成と段階を設けた。そして、最後には日産スタジアムにおいて、Jリーグ、横浜F・マリ

ノスと松本山雅FCの前座試合まで実現させた。こうした工夫により、スポーツをする方、観る方ともにモチベーションを維持することが、施設を継続的な利用を促す要素の一つであると考ええる。

日産スタジアムでのJリーグ前座試合



(出所：サンアップル提供)

(5) 収支

非公開のため記載は省略する。

現在の課題としては、収支の捉え方である。採算性を重視すると、(無料で利用できる障がい者ではなく)有料で利用する健常者の利用を促進する必要があり、設備設置や事業運営も当然健常者をより意識していかなければならない。そうなると、本来対象としていた障がい者にとっては利用しづらい環境となってしまう。障がい者福祉センターの目的を考慮すると公共性を重視する必要があるが、厳しい財政状況を踏まえると経済性の視点も必要である。このバランスをどう考えていくかが、今後の課題といえる。

(6) 効果

2014年度の利用者数は、サンアップルが112,570人、サンスポーツが21,916人(駒ヶ根:11,430、まつもと:5,584、佐久:4,902)、計134,486人である。

全国の身体障がい者福祉センターと比較¹³しても、2009年度における障がい者のみの利用者数が5万人を超えている施設は、調査対象100カ所のうち11カ所であり、政令指

¹³ 笹川スポーツ財団 平成24年度文部科学省『健常者と障害者のスポーツ・レクリエーション活動連携推進事業(地域における障害者のスポーツ・レクリエーション活動に関する調査研究)』報告書に基く。

定都市以外ではサンアップル（70,903人/年）も含め2カ所のみである。この比較においても多くの人に利用されている施設であるといえる。

また、2014年の夏に行われた納涼祭においては、地域から延べ2,419の方が来場。メインイベントとして、長野西高等学校書道班、篠ノ井高等学校書道部による書道パフォーマンス、bjリーグ（プロバスケットボールリーグ）の信州ブレイブウォリアーズのチアリーダーJASPER Sによるチアリーディングも行われるなど、地域交流も盛んになっている。

納涼祭



（出所：サンアップル提供資料）

（7）成功要因（考察）

① する人、観る人のモチベーションを高めたこと

障がい者スポーツ支援の定着化や活性化のためには、スポーツをする人には「ここでスポーツがしたい」、スポーツを観る人には「この大会を観に行きたい」と動機づける必要がある。そのため、本施設においては、「本物」志向を重視している。設備は本格的なトレーニング機器等を設置し、事業では上位の大会等を企画している。「またやりたい」「また来たい」と思える施設や企画があるからこそ、利用者は何度も施設を利用する。利用者のモチベーションを高めることが、リピーター創出の原動力といえる。

② 人材育成に注力したこと

より広い範囲で事業を展開していくためには、事業を担う多くの人材が必要である。また、人口減少が急速に進み、財政状況が厳しくなっている地域においては、新たな施設の提供によるサービス向上は難しく、既存の施設を有効活用し、事業を運営する人材がより一層重要になってくるであろう。サンアップルにおいては、早くからこの点に着目し、地域スポーツ支援リーダー制度を設け、人材育成に注力してきた。サンアップル

での事業、そして各地域に必要な人材とはどういった人か、そういった人材を育成するためにはどのような方法がよいのかを常に考え、対応してきた。育った人材によって、また事業に創意工夫が凝らされる。現在では、各地域で人材が育ち、連携による相乗効果も生まれてきている。ヒアリングの際も、スタッフの方々が自らの考えや意見を持った上で、現在の課題や今後の方向性まで丁寧に説明して下さる姿が印象的であった。

③ 創意工夫と試行錯誤を重ねたこと

地域スポーツ支援リーダー、サテライト施設、様々な企画、どの施策にしても、最初から全てがうまくいったわけではなく、また、成功したとしてもそのまま持続したわけでもない。何かを実行すれば、何か課題が生まれ、その度に課題の原因を考え、対応してきたといえる。サテライト施設は「施設がないから」とすぐに諦めていたら実現しなかったであろうし、地域スポーツ支援リーダー制度の見直しや大会におけるスタンスの転換も試行錯誤の一例といえるであろう。こうした創意工夫と試行錯誤の積み重ねが、多くの利用者に結び付いていると考える。