

公共施設を使った新しいスポーツサービスモデル ～東京体育館陸上競技場内にフットサルコートを創る～

スポーツクラブマネジメントコース

5006A301-0 相澤雅晴

研究指導教員： 間野義之助教授

2003 年の地方自治法の改定により誕生した指定管理者制度は、日本全国で40 万を超えるという施設全てで導入が検討され、多くの施設が指定管理者を公募した。しかし、公募をする側、受ける側双方にノウハウが無く、事業者の負担が大きく事業の成立が難しい、またこれまでのサービスに何ら改善が無い等、制度導入に関しては、失敗例はあるものの、指定管理者を活用して住民のサービスを向上させるとともに、事業者として利益を得て、さらに運営予算を削減するという、住民、指定管理者、行政の3者それぞれが恩恵を受けている例は未だ多くない。

一方、日本のスポーツ界に目を向けると、健康・体力に関する世論調査においても、成人の定期的運動実施者と非運動実施者の2 極化の進行が報告させるなど、スポーツを実施していない層へ対し、どのようにアプローチをするかがスポーツ振興施策の1つのテーマとなっている。

本事業においては、指定管理者制度により住民満足度及びスポーツ参加者の増加と、管理者としての利益確保、そして行政の負担の無い施設づくりという3者それぞれが恩恵を受けるスキームを構築することを初めの目的においた。

さらにこれまでスポーツ振興施策の対象となりにくかった20 歳から40 歳のスポーツの不定期実施層、非実施層に関してアプローチを行うことにより、新しいスポーツ振興施策の形を提案することも目的としている。

さらにNPOとして管理運営を行う施設を有し、事業性を高めることで、より大きな事業展開が可能となるスポーツNPOとしての可能性を追求することを3つ目の目的としている。

今回の事業が成功することにより、他の多くの事業への展開が可能となり、各地域でより多様なスポーツ振興施策、スポーツビジネスが可能となると考える。

1. ミッション・ビジョンとビジネスモデル

(1) ミッション

- 新しいスポーツシーン、スポーツ産業の創造
(指定管理者制度の中で、新しい公のスポーツサービスとしてのビジネスモデルの構築)
- 東京体育館をより多くの地域の方が利用する施設へ
(現在の陸上競技場利用 3万人/年
→ 陸上競技場3万人 フットサルコート4万人計7万人が利用する施設へ)

- 東京体育館を質の高いスポーツサービスが享受できる施設へ(様々な法人、指導者のノウハウを結集し、継続的に質の高いサービスを提供)

(2) ビジョン

指定管理者として、これまでスポーツ振興施策の主な対象となっていなかった、20 歳代から40歳代の不定期型スポーツ実施者に対して、新しいアプローチを行う事により、新たなスポーツ振興方策の創造とスポーツビジネスモデルの構築を目指す。

1-2 ビジネスの概要

今回の事業は特定非営利活動法人MIPスポーツ・プロジェクトが主体的に運営を行う。

(1) 事業名

東京体育館フットサルコート

(2) 事業主体

特定非営利活動法人MIPスポーツ・プロジェクト

(3) 所在地

東京都渋谷区千駄ヶ谷1-17-1

1-3 クラブの目標

(1) 初年度の目標

- 利用者数の増加
- 採算ラインのクリア

(2) 3年後の目標

- 利用者数の増加(営業時間の延長、21:00 から23:00)
- 初期投資費用の回収

(3) 5年後の目標

指定管理契約更新時にあたり、フットサルコートの維持に伴い、東京都への利用者数の増加、収益の向上の提案

(4) 10年後の目標

他の大規模公共施設への展開

2. 事業の位置づけと市場分析・事業戦略

SWOT分析

機会(Opportunities)

- ・ フットサル参加者が多くなっている
- ・ 手軽にできるスポーツとしての認知度が高い
- ・ サッカースクールが、習い事として親に認知

脅威(Threats)

- ・ 都内のフットサルコート数の増加 (コート間の競争激化)
- ・ フットサルコートにおける若年層のマナーが悪い
- ・ 平日の午前から夕方までの稼働率が悪い

強み(Strengths)

- ・ 新宿を中心に東京西部各地区からのアクセスが抜群（JR総武線千駄ヶ谷駅徒歩2分）
- ・ 大手町、新宿、青山等、オフィス街からのアクセスが良い
- ・ インターネットによる予約、WEB 上でのクレジット決済が可能

弱み(Weaknesses)

- ・ 営業が21 時までに制限
 - ・ 公共施設によりトラックの利用や施設利用制限（禁煙、食事禁止）がある
 - ・ 最寄駅の千駄ヶ谷近辺にターゲットとなる住宅地、オフィスビルが少ない
- 東京体育館フットサルコートの利用者の特徴
東京体育館フットサルコートの利用者は、主に30 歳以上で構成されるチームが多く、また男子のみのチームのほか、男女混合のチームの割合も高い。また、チームの構成は、特に会社・職場のチームと、社会人サークルの割合が高い。登録者の住所から最寄り駅、沿線を割り出した結果からも、東京体育館フットサルコートは、社会人及び職場からの利用が高く、その中心は新宿を中心とした沿線からの登録が多いことが考えられる。

3. 指定管理事業の展開

今回のスキームでは、陸上競技場とフットサルコートの委託契約による事業実施となっており、陸上競技場に関しては、東京体育館の指定管理者である財団法人東京都生涯学習文化財団との委託契約により、委託費での運営となっている。

また、フットサルコートも同様の委託契約となっているが、クラブが東京体育館フットサルコートの施工、維持、運営等施設経営全般を担当し、フットサルコートの収益に関しては、クラブが管理をする。

このフットサルコート事業におけるサービスの直接的な対象は、東京及びその近郊の住民であり、クラブは、フットサルコートのレンタル及び、サッカースクール業者との協力によるサッカースクールの実施、フットサル大会の実施、個人参加型プログラムの実施等の事業を提供する。

事業全体の収入においては、以下の5つに分けられる。

- ①. 一般へのレンタル
- ②. プログラム提供者との共同事業における年間契約でのコートレンタル
- ③. 大会、個人フットサル等のプログラム提供における参加費

④. キャンセル料

⑤. フットサル用品のレンタル

この収入構造を元に、委託先へはより多くの住民の参加と住民満足度の向上、住民に対してはより質の高い、よりニーズに沿ったプログラムの提供による収入の増加を図ることにより、本事業のビジネスモデルが成り立つ。

4 クラブの施設と運営計画

施設は周回200mの全天候型5コースの陸上競技場があり、そのフィールド部分に砂入人工芝で縦30m、横20mのフットサルコートが2 面あり、フットサルコートと陸上競技場トラックは高さ7mのネットで隔ててある。照明は800wの照明が6 機と陸上競技場の照明があり、夜間の利用が可能となっている。

5. 事業組織

組織体制は大きく2つに分かれる。

まず、施設の管理においては、東京体育館フットサルコート及び陸上競技場は財団法人東京都生涯学習文化財団からの委託事業となっており、東京都生涯学習文化財団へ陸上競技場の運営が円滑に行われているかを報告する。

東京体育館フットサルコート内の組織においては、大きく2つの組織がある。

1つは、本社機能となり、事業全体の運営を統括する。もう1つは現場機能においては、施設マネージャーが全体を統括する。組織体制を維持するために、ミーティングを行い、情報の共有を図る。

6. リスクマネジメント

東京体育館フットサルコートで想定されるリスクを分類すると、①施設の破損、②利用者のケガ、事故、③運営上の問題点（個人・組織・経営）の3つに分類される。各リスクに対し、組織内での洗い出し、分類、共有化と定期的なリスク分析、発見、評価（優先順位を発生確率と被害の大きさから分類）を行い、リスクの低減化を図る。

7. 今後の課題

今後の課題として、この事業を継続させるため、4 年後の契約終了後の次期5 年間の委託契獲得が挙げられる。そのためには、これまでの運営方法に加え、より独自性のある、他と差別化ができるプログラムの提供が必要である。

以上の計画のもとに、都民のニーズを吸い上げ、さらに新しいスポーツニーズの創出、スポーツ産業の創出を行うことを目的とする。