

宗像ユリックス指定管理業務における ハンズオン支援の効果

福岡県宗像市
文化スポーツ課 参事 南 宏和

令和4年8月4日

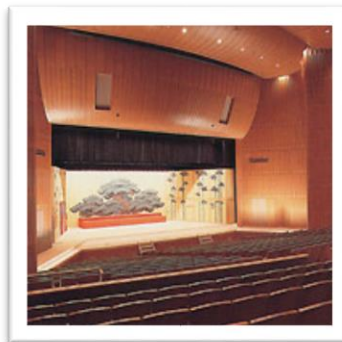
1 宗像ユリックスの概要

宗像市は福岡県の福岡市、北九州市の2つの政令市の間に位置し、人口が97,199人(R4.6.30現在)、面積が119.94km²

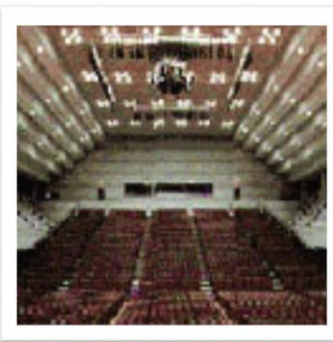
「宗像ユリックス」は1988年開業。文化ホールや大型展示室等を含む総合市民センター部分と、スポーツ施設や屋外施設を含む公園部分とで成り立っており、面積は約251,000m²。文化施設の規模等は、建設当初の人口規模（約65,000人）から考えても大きく、当初より周辺自治体を含む広域施設として作られた。近隣に類似施設もなく、有名アーティストのコンサートが行われるなどの賑わいもあり、自治体運営型の総合文化施設として注目を浴びた。

平成18年から現指定管理者（非公募）である公益財団法人（指定管理開始当時は財団法人）が運営している。

運用期間の長くなった公共施設のひとつの特徴とも言えるが、事業の形式化などにより施設全体の利用者数は減少。一方で運営費は増加し、指定管理料として380,000千円/年を支出している。



■最大622人収容の
ハーモニーホール



■最大2309人収容の
イベントホール




2 宗像ユリックスの運用上の課題と検討の方向性

令和元年当時、宗像ユリックスは既に築30年を超え、施設としての老朽化が顕著になっていた。このような中で市の公共施設全体の保全・長寿命化の軸となる「アセットマネジメント推進計画」を策定。財政状況を踏まえた計画的かつ効率的な保全工事等を行っていくことが決まった。この時、計画の運用・遂行の際に、**様々な場面において民間活用を行っていくことを方針とした**。また、宗像ユリックスまたは同規模施設の建て替えは財政的にも困難であるため、**宗像ユリックスの長寿命化を図ることを方針とした**。

●宗像ユリックスの長寿命化におけるポイント

- 1) 施設・設備の老朽化に対応するため、改修、修繕等の保全工事等が必要だが、同時に工事後の維持管理コストの低下に寄与する工法や手法を取り入れることも検討する


 **市や公益財団法人にはノウハウがあまりない**

- 2) 当市の考える長寿命化は、施設の構造物としての寿命を延ばすだけでなく、長く市民に愛される施設としての存続も必要と判断した。このため、宗像ユリックスの魅力を向上させる事業（イベントやコンテンツ等）についても検討する

 **長年行ってきた「市×公益財団法人」で検討していく手法では、アイデアに限界がある**

(補足) 宗像ユリックスを運営する公益財団法人には、主に施設の維持管理を行う「総務部」、主に自主事業を行う「事業部」、主に貸館事業を行う「施設営業部」の3つがある。ポイント1)については総務部の課題となる。ポイント2)については「事業部」「施設営業部」の課題となるが、主に「事業部」の行う自主事業が宗像ユリックスのイメージを決めているとも言えるが、現状ではマンネリ感が否めない。貸館事業については、ややコンテンツの偏りがあるものの貸館利用者との信頼関係が構築できており、運用的には安定しているため、課題としては小さいと言える。

●令和元年時点における課題解決の方向性


10年以上行ってきた非公募による指定管理者の選定を見直し、公募による指定管理者の選定を検討する  **新しい民間活用**

3 宗像ユリックスの指定管理者選定における課題と新たな解決策の検討

●令和4年度からの指定管理者選定に向けて発生した課題

1) 令和2年1月から始まった新型コロナウイルス感染症の影響

- ・新型コロナウイルス感染症による影響で、宗像ユリックスの休館などが行われ、特に貸館事業が大きな痛手を負った
- ・新型コロナの影響の収束が見えない中、新型コロナの影響による休館以外にも、顧客に影響のあるコロナ対策も想定された


 事実としてワクチン接種がはじまり、宗像ユリックスは大規模な接種会場として活用された

- ・特に市のワクチン接種事業の受け入れにおいては、既に予約の入っている利用者に対して、日程の移動やキャンセルをお願いする事態となったが、施設営業部の努力により、顧客の信頼低下を最小限にしつつワクチン会場の確保を実現した

2) 令和4年度からの指定管理者選定を非公募とした理由

結論としては、以下の理由により次期指定管理者も非公募とする方向で決定した。

- ・長年公益財団法人が作り上げてきた貸館利用者との信頼関係が、指定管理者を公募で選定し、公益財団法人から別の事業者が変わった場合に失う可能性がある
- ・コロナ禍の厳しい状況においても、現指定管理者が施設運用（貸館事業）において円滑に業務を遂行できている

 結論として、このタイミングでの公募への変更は、市にとっても利用者にとってもプラスにならないと判断

●令和4年度からの指定管理者選定に向けて残された課題と解決手段の方向性

- 1) 施設維持に係る改修費、修繕費の増加を押さえつつ、植栽等の管理費を押さえる工夫が必要
- 2) 自主事業における見直しを行い、新しいコンテンツの事業展開と新しい顧客獲得が必要

〔課題解決の方向性〕

公益財団法人が指定管理者となることを前提に、別の民間事業者の支援により課題を解決する

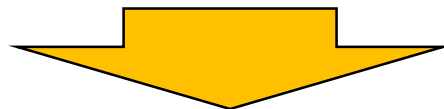
 アドバイザー方式

4 民間活用における宗像市としての課題と専門家派遣によるハンズオン支援制度の活用

●民間活用の課題

1) 民間活用に向けた市のノウハウの不足感

- ・指定管理者を非公募のまま、さらに別の民間事業者を参画させる手法について、課題等の分析が十分に行えていない
- ・このような条件下における民間事業者の選定について、民間事業者側の意向（この事業をどう受け取っているか等）を確認するためのノウハウが不十分
- ・市として実現したい目標や実現したい状態があるものの、それをどうやって民間事業者に伝えるかについてノウハウが不十分
- ・このような条件下における民間事業者の選定についての経験がない

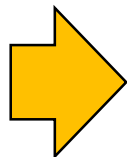


国のハンズオン支援制度の活用することで決定

●専門家派遣によるハンズオン支援制度の活用（期待している効果）

★専門家として「デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザーズ合同会社」が選出され、当市に対しハンズオン支援を行った

市が専門家からの支援により期待した課題解決のための手法やスキーム



- ・サウンディング（手法）を用いた民間事業者とのコミュニケーションや情報収集の実現
- ・民間からの提案意欲を高めるために必要なノウハウのアドバイス
- ・市として、民間活用実現スキームの習得
- ・参画可能性のある民間事業者の紹介
- ・アドバイザー方式による民間活用の提案

●アドバイザー方式を用いた宗像ユリックス改革事業（アドバイザー事業）におけるハンズオン支援のプロセス

時期	検討・実施内容	実際のハンズオン支援の内容
R2年8月 ～10月	宗像ユリックスにおける課題、民間事業者に提案を求めたいポイントの整理	アドバイザー事業の実現に向けて、民間事業者視点で、課題等をどのように整理すれば事業に関心を持ってもらえるか、事業の可能性を感じてもらえるかについて助言をいただいた。 また、他自治体の官民連携事例を元に、本事業で考えられる官民連携手法等について情報提供をいただいた。
R2年10月 ～11月	プレサウンディングの実施	まとめた課題等を元に、事業スキームを検討するため参入見込みのある事業者に広く声掛けを行い、実際に各企業に赴き、事業化に向けてどのようなスキームが考えられるか意見を求めた。 その際に、参画可能性のある事業者を広くリストアップしていただくとともに、実際にプレサウンディングの候補とした事業者へアポ取りや事前説明等の調整をしていただいた。 また、プレサウンディングに同席いただき、事業化に検討にあたって事業者側へ質問を投げかけて抱くなど、積極的な支援をいただいた。
R2年12月	プレサウンディング結果を受けて事業スキーム案の作成	プレサウンディングでどのような意見が出たかをまとめ、公募に向けた事業スキーム案の作成を行った。 事業スキーム案の検討過程においては、いくつかの案が考えられたが、最も事業者の参入見込みがあるスキームはどのような形であるかなど、最終的な検討案を決定する過程においては適宜助言をいただいた。 また、スキーム構築にあたっては公益財団法人とやり取りする必要な場面があり、中には市から公益財団法人へは提案しづらい内容もあった。この際においても、第三者として専門家に同席してもらうことにより客観性が高まり、円滑にスキーム案の構築を行うことができた。
R3年1月 ～3月	公募型サウンディングの実施	プレサウンディングを元に作成した最終的な事業スキーム2案（「①アドバイザーとしての直接委託」「②低利用スペース等に限った運用委託」）に対して公募型のサウンディングという形式で意見を求め、最終的な公募をどのような形で実施するかの検討を行った。 その際にはプレサウンディング同様に同席いただき、事業化に検討にあたっての事業者側へ質問を投げかけて抱くなど、積極的な支援をいただいた。
R3年3月 ～4月	最終事業スキームの決定	公募型サウンディング結果を元に、公募に向けた最終スキームを「①アドバイザーとしての直接委託案」に決定し、事業者の公募を行った。

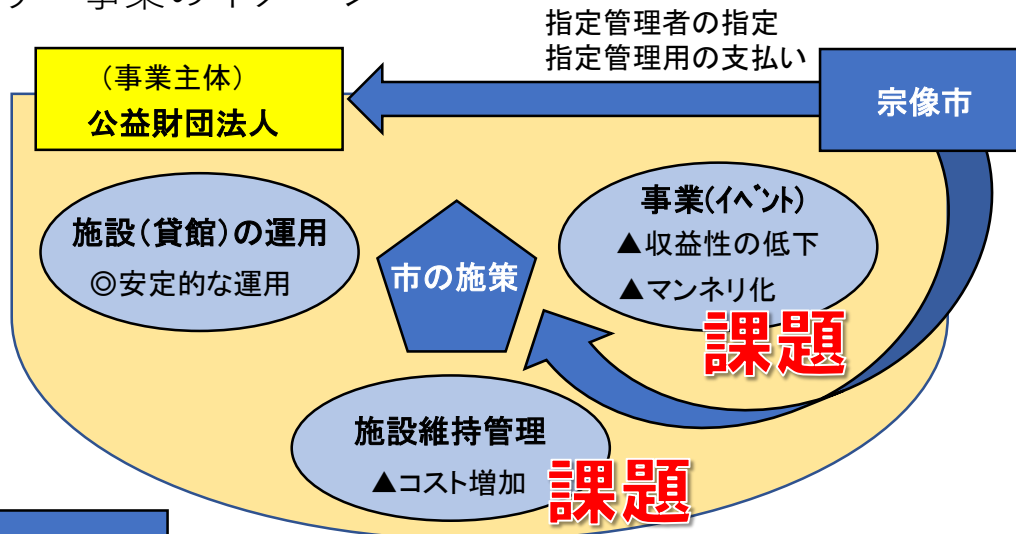
●ハンズオン支援の全体を通じての評価

ハンズオン支援については、支援事業の終始に渡り細かい作業におけるまで支援が行き届いており、市としては理想的な事業確立に至ることができた。特に各段階で作成した資料についても毎回目を通していただき、常に参入する民間事業者の目線で改善案等のアドバイスをいただけたことが、円滑な事業実現に繋がった。

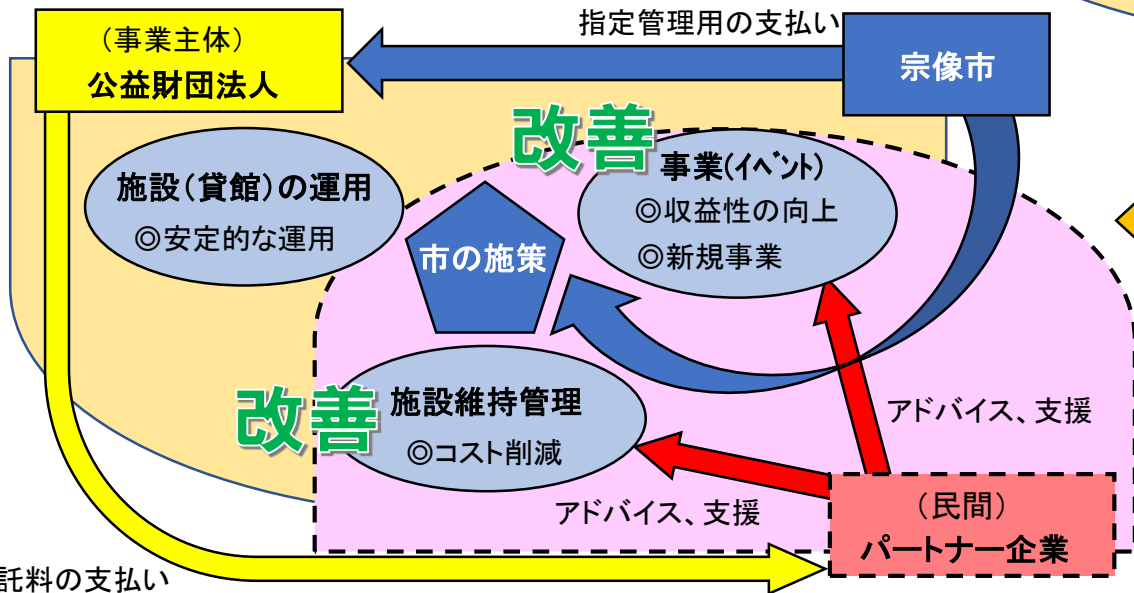
5 ハンズオン支援により決定したアドバイザー事業のイメージ

Before) 宗像ユリックスの運用の現状

現状で施設(貸館)の運用は安定的に行えているものの、イベント等の事業のマンネリ化、利用者の減少による収益性の低下、施設の老朽化による維持管理費の増加などの課題がある。



指定管理者の指定
指定管理用の支払い



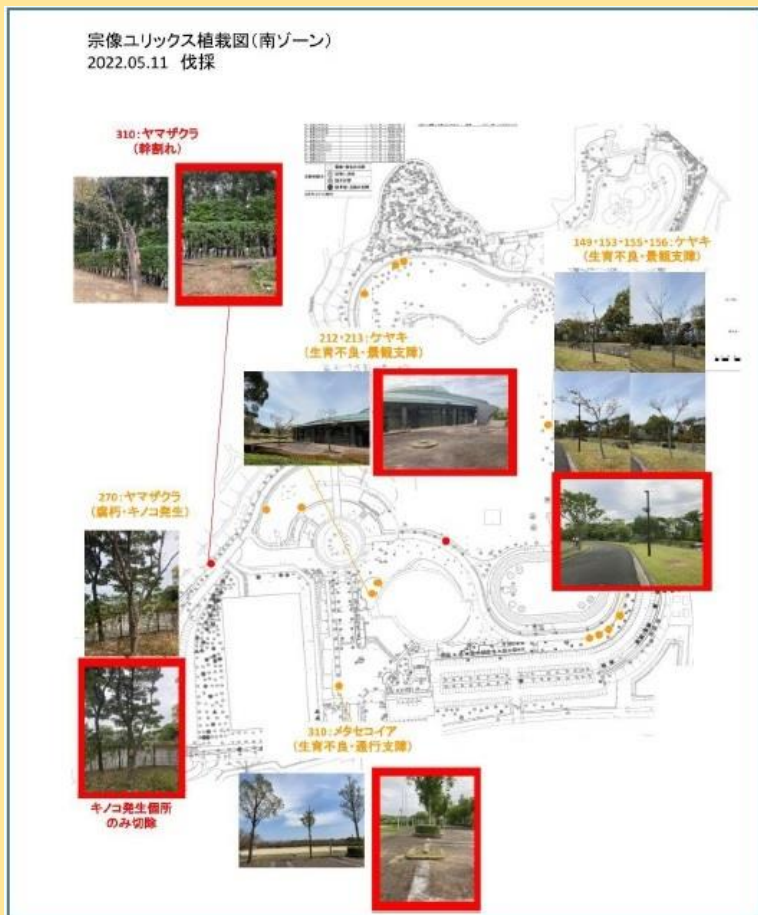
ハンズオン支援を受け
事業運営体制の見直し

After) アドバイザリー委託による課題解決

パートナー企業へのアドバイザー委託により、市の施策の実現、事業収益性向上、施設維持管理コストの削減を実現しつつ、その成果として施設全体の魅力向上や継続的な賑わい創出を達成できる事業運営体制の構築する。

6 アドバイザリー事業者の参画とその効果（運用開始後3ヶ月の実績例）

■ 枯損・樹勢回復見込みの少ない樹木の撤去（総務部と協力して実施）



敷地内の植栽を詳細に調査し、枯損や樹勢回復見込みの少ない樹木の内、景観上支障がないものをピックアップ。結果、景観の向上と管理対象樹木の削減を実現した。

■ ゆ～ゆ～プール清掃イベント（事業部と協力して開催）



コロナ禍において、昨年、一昨年と開業できなかったため、今年の稼働前に、アートと生物の勉強も兼ねたお掃除イベントを開催。

結果は参加者が約80名で、テレビ局等の複数の取材を受けた。

