

平成 27 年度  
包括外部監査の結果に関する報告書

公有財産（不動産）の管理、運営等について

平成 28 年 2 月

横浜市包括外部監査人

沖 恒弘

## 目 次

第1章 外部監査の概要	3
I. 外部監査の種類	3
II. 選定した特定の事件	3
1. 監査する事件（監査テーマ）	3
2. 監査する事件（監査テーマ）の選定理由	3
3. 外部監査対象年度	3
III. 外部監査実施期間	3
IV. 外部監査人補助者	4
V. 利害関係	4
第2章 外部監査の総括	5
I. 外部監査の方法	5
1. 監査の視点	5
2. 主な監査手続	5
II. 監査結果の概要	6
I. 監査結果の概要	6
2. 指摘及び意見の一覧	6
第3章 公有財産（不動産）の概要	14
I. 地方公共団体における財産の定義	14
1. 財産の定義	14
2. 公有財産の定義	14
3. 不動産の定義	14
II. 市の公有財産（不動産）の管理及び活用方針	15
1. 横浜市中期4か年計画 2014～2017	15
2. 横浜市公共施設管理基本方針	16
3. 横浜市資産活用基本方針	19
第4章 外部監査の結果及び意見	23
I. 個別の監査対象の選定	23
II. 地区センター	24
1. 施設の概要	24
2. 設置状況	26
3. 保全計画	28
4. 受益者負担	29
5. 指定管理者制度	33
6. 現地視察	44

III. コミュニティハウス.....	56
1. 施設の概要.....	56
2. 設置状況.....	60
3. 整備方針.....	63
4. 受益者負担のあり方.....	65
5. 学校施設活用型コミュニティハウスの運用方法.....	66
6. 現地視察.....	67
IV. スポーツセンター.....	84
1. 施設の概要.....	84
2. 稼働率と利用者数.....	93
3. 利用料金.....	94
4. 指定管理者.....	103
5. 保全管理.....	124
6. 現地視察.....	128
V. 日産スタジアム.....	135
1. 概要.....	135
2. 稼働率及び利用料金.....	140
3. 指定管理者.....	144
4. 長寿命化対策.....	156
5. 市の収支.....	163
VI. 動物園.....	168
1. 施設の概要.....	168
2. 入園者数.....	177
3. 市の動物園事業に係る予算額.....	182
4. 指定管理者.....	202
5. 現地視察.....	208
VII. 未利用土地.....	218
1. 横浜市保有土地の概要.....	218
2. 市全体の土地の把握.....	220
3. 現地視察.....	223
4. 土地の保全管理.....	243
5. 活用可能資産の抽出.....	245
6. 土地活用状況の管理.....	253
7. 資産経営の視点.....	255

## 第1章 外部監査の概要

### I. 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項に基づく包括外部監査

### II. 選定した特定の事件

#### 1. 監査する事件（監査テーマ）

公有財産（不動産）の管理、運営等について

#### 2. 監査する事件（監査テーマ）の選定理由

市は、平成25年3月末現在で約2,500施設（うち市民利用施設は451施設）の公共建築物を有しているが、これらの建築物の約6割は昭和40年代から60年代に整備されているため老朽化が進んでおり、今後の管理、保全計画が重要な課題となっている。また、土地についても、10,139haと広大な面積を有している。市では過去10年以上にわたって保有不動産の活用及び縮減に向けてさまざまな取り組みを進めてきたが、近年の厳しい財政状況等を考慮すると、今まで以上に資産経営の視点から効果的、効率的に不動産を維持及び活用していくことが求められていると考えられる。さらに、これらの公有財産の管理及び運営については、少子高齢・人口減少社会を迎えようとする中で、公共サービスに対する市民ニーズの変化にも対応する必要がある。

そのため、公有財産たる不動産を資産として捉え、公共・公益的な目的を踏まえつつ資産経営の視点に立ってその有効活用を全庁的、戦略的に推進していけるかどうかは重要性が高いだけでなく市民の関心も高いと考えられることから、平成27年度の包括外部監査の特定の事件（テーマ）として選定した。

#### 3. 外部監査対象年度

原則として平成26年度。必要に応じて平成25年度以前及び平成27年度についても監査対象とする。

### III. 外部監査実施期間

平成27年7月27日から平成28年2月23日まで

#### IV. 外部監査人補助者

公認会計士 園田 博之

公認会計士 栗田 涉

公認会計士 内野 福道

公認会計士 久保 直生

公認会計士 黒野 孝

公認会計士 近藤 亮介

公認会計士 金井 健一

公認会計士 竹之内 謙輔

公認会計士 篠木 里奈

公認会計士 森 修平

その他 大川 拓也

#### V. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

(注)

金額は単位未満を切捨てし、また%は小数点以下第 2 位を四捨五入している。なお、報告書中の金額は、端数処理の関係で総数と内訳の合計とが一致しない場合がある。

## 第2章 外部監査の総括

### I. 外部監査の方法

#### 1. 監査の視点

主な視点は以下のとおりである。

##### (1) 財産管理の適切性

市の公有財産（不動産）について、関連する法令及び条例・規則等に従い適切に管理等がなされているか。

##### (2) 公有財産の有効活用

市の公有財産（不動産）について、行政目的等に応じて、支出の経済性、効率性ととともに有効活用が図られているか。

##### (3) 公有財産の長寿命化

市の公有財産（不動産）について、修繕更新等の長寿命化について検討がなされているか。

##### (4) 公有財産の受益者負担の妥当性

市の公有財産（不動産）について、特定の個人・団体に利用されていないか、利用料金等が妥当か。

##### (5) その他（公有財産の安全性等）

市の公有財産（不動産）について、耐震対策等の安全性が図られているか。

#### 2. 主な監査手続

主な監査手続は以下のとおりである。

- 施設の利用者数について把握するため、関係資料の閲覧、質問、データの分析等を実施した。
- 各施設の利用実態を調査・検討するため、施設の利用人数や利用率等を確認し、さらに関係資料の閲覧、質問等を実施した。
- 施設の使用状況、老朽化等を把握するため、現場視察、質問等を実施した。
- 施設の受益者負担の妥当性を検討するため、関係資料の閲覧、質問、データの分析等を実施した。
- 指定管理者の業務の合理性や経済性を検討するため、関係資料の閲覧、質問を実施した。

- 未利用土地の現状及び今後の見通しを把握するため、現場視察、質問等を実施した。

## II. 監査結果の概要

### 1. 監査結果の概要

事業は、おおむね適正かつ効率的に執行されていると認められたが、課題も見受けられた。その内容を、指摘 26 件及び意見 68 件にとりまとめた。

### 2. 指摘及び意見の一覧

指摘及び意見の記載方法は、関連する事実の後に、「指摘」又は「意見」として記載している。指摘及び意見の一覧は、以下のとおりである。

なお、指摘とは、市において措置が必要であると認められる事項であり、主に合规性に関する事項（法令、条例、規則、規定または要綱等に抵触する事項）であるが、経済性、効率性及び有効性に関する事項についても、著しく重要性が高いと判断するものも含まれる。

また、意見とは、指摘には該当しないが、経済性、効率性及び有効性の観点から事務の執行の合理化のために包括外部監査人として改善を要望する事項であり、市がこの意見を受けて何らかの対応を図ることを期待するものである。

#### <指摘及び意見一覧>

担当区局	施設等	内容		頁
市民局	地区センター、コミュニティハウス	意見 1	中長期的施設保全への対応について	29
市民局	地区センター	意見 2	地区センターの受益者負担の見直しについて	33
市民局	コミュニティハウス	意見 3	公募参加者数増加に向けた施策の実行について	35
市民局	地区センター	意見 4	ニーズ対応費の執行について	38
市民局	地区センター、コミュニティハウス	意見 5	自主事業料金の設定方針について	38
市民局	地区センター、コミュニティハウス	意見 6	収支決算書に対するモニタリングの改善について	40
市民局	地区センター、コミュニティハウス	指摘 1	自己評価の位置付けの見直しについて	41
政策局、市民局	地区センター、コミュニティハウス	指摘 2	第三者評価項目の追加改善について	41

担当区局	施設等	内容		頁
政策局、市民局	地区センター、コミュニティハウス	意見 7	第三者評価者の選任方法の改善について	42
市民局	地区センター、コミュニティハウス	意見 8	市による業務実施状況の点検に係る改善について	43
市民局	地区センター、コミュニティハウス	意見 9	引継書標準フォームの作成について	43
南区、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会	南地区センター	指摘 3	正確な収支決算書の作成指導について	49
南区、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会	南地区センター	指摘 4	備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について	49
南区、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会	南地区センター	指摘 5	備品棚卸及び事前処分報告の徹底について	50
南区、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会	中村地区センター	指摘 6	備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について	55
南区、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会	中村地区センター	指摘 7	備品の連番管理について	55
市民局	コミュニティハウス	意見 10	地区センターとの整備計画の一体化について	64
市民局、教育委員会事務局	コミュニティハウス	意見 11	受益者負担の導入について	65
教育委員会事務局	コミュニティハウス	意見 12	学校施設活用型コミュニティハウスの利用者ニーズの把握について	66
港北区、特定非営利活動法人ワーカーズコープ	菊名コミュニティハウス	指摘 8	備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について	71
港北区、特定非営利活動法人ワーカーズコープ	菊名コミュニティハウス	指摘 9	備品の連番管理について	71
港北区、特定非営	菊名コミュニティハウ	指摘 10	備品管理に係る基本協定書の	72

担当区局	施設等	内容		頁
利活動法人ワーク ーズコープ	ス		見直しについて	
南区、特定非営利 活動法人みなみ区 民利用施設協会	浦舟コミュニティハウ ス	指摘 11	備品棚卸結果の証跡保存とモ ニタリングの実施について	76
南区、特定非営利 活動法人みなみ区 民利用施設協会	浦舟コミュニティハウ ス	指摘 12	備品の連番管理について	77
南区、特定非営利 活動法人みなみ区 民利用施設協会	浦舟コミュニティハウ ス	指摘 13	第三者評価の改善策の文書化 と外部公表の実行について	77
保土ヶ谷区、教育 委員会事務局、一 般社団法人保土ヶ 谷区区民利用施設 協会	笹山小学校コミュニテイ ハウス	指摘 14	備品棚卸結果の証跡保存とモ ニタリングの実施について	82
保土ヶ谷区、教育 委員会事務局、一 般社団法人保土ヶ 谷区区民利用施設 協会	笹山小学校コミュニテイ ハウス	指摘 15	定期的な備品棚卸と管理番号 による現品管理の実行につ いて	82
保土ヶ谷区、教育 委員会事務局、一 般社団法人保土ヶ 谷区区民利用施設 協会	笹山小学校コミュニテイ ハウス	指摘 16	管理対象範囲の明確化と情報 共有の改善について	83
市民局	スポーツセンター	意見 13	施設の利用拡大について	93
市民局	スポーツセンター	意見 14	トレーニング室の稼働につ いて	94
市民局	スポーツセンター	意見 15	利用料金上限額の再検討につ いて	101
市民局	スポーツセンター	意見 16	利用者負担の考え方について	102
市民局	スポーツセンター	意見 17	指定管理者の現状について	108
市民局	スポーツセンター	意見 18	選定委員の選任過程について	110
市民局	スポーツセンター	意見 19	市による収支状況に対するモ	115

担当区局	施設等	内容		頁
			ニタリングについて	
政策局、市民局	スポーツセンター	意見 20	第三者評価の方法について	122
市民局	スポーツセンター	意見 21	中長期的施設保全への対応について	127
西区	西スポーツセンター	意見 22	西スポーツセンターの中央監視装置の工事時期について	131
西区、横浜市体育協会・住友不動産エスフォルタグループ、保土ヶ谷区、公益財団法人横浜市体育協会	西スポーツセンター、保土ヶ谷スポーツセンター	指摘 17	西及び保土ヶ谷スポーツセンターの備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について	132
保土ヶ谷区、公益財団法人横浜市体育協会	保土ヶ谷スポーツセンター	指摘 18	保土ヶ谷スポーツセンターの備品区分の扱いについて	133
青葉区、コナミスポーツ&ライフ・東急コミュニティー共同事業体	青葉スポーツセンター	指摘 19	青葉スポーツセンターにおける備品の整理番号の貼付について	134
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	意見 23	稼働率の算出方法について	141
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	意見 24	料率の設定について	143
環境創造局	日産スタジアム	意見 25	公募時の指定管理料の算定方法について	149
環境創造局	日産スタジアム	意見 26	収入実績の指定管理料への反映について	151
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	意見 27	安定的なコンサートの開催に向けた取組みについて	153
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	指摘 20	ホームページの記載誤りについて	154

担当区局	施設等	内容		頁
環境創造局	日産スタジアム	意見 28	指定管理料の算定における消費税率について	155
環境創造局	日産スタジアム	意見 29	指定管理料の算定における利用料収入について	155
環境創造局	日産スタジアム	意見 30	保全計画に沿った修繕の実施について	162
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	意見 31	大規模な大会開催に向けた機能向上について	162
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	意見 32	広告収入の増加に向けた取組みについて	166
環境創造局	日産スタジアム	意見 33	新横浜公園管理業務仕様書の記載誤りについて	166
環境創造局、横浜市体育協会・管理JV 共同事業体	日産スタジアム	意見 34	今後のスタジアム運営に向けた取組みについて	167
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	金沢動物園	意見 35	金沢動物園の入園者増加施策について	178
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 36	閑散期の入園者増加施策について	179
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園	意見 37	繁忙期の渋滞緩和施策について	180
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 38	効果的な広告宣伝活動の実施について	181
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 39	外国人観光客取り込みのための施策について	181
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 40	動物園別の支出額の把握について	183

担当区局	施設等	内容		頁
環境創造局	野毛山動物園	意見 41	野毛山動物園の受益者負担の検討について	188
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 42	多角的収益確保の施策について	190
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 43	動物園事業支出の抑制について	196
環境創造局	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 44	投資効果の測定及び評価の必要性について	197
環境創造局	金沢動物園	意見 45	金沢動物園の改革について	201
環境創造局	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 46	市からの派遣職員について	205
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 47	専門性の継承について	205
環境創造局	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 48	市としての適切な目標の設定について	207
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	指摘 21	釣銭両替用準備金の実査について	209
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 49	釣銭両替用準備金の保有残高について	209
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、金沢動物園	指摘 22	使用済み招待券の管理について	210
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	金沢動物園	指摘 23	金沢動物園限定招待券の発行について	211
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	よこはま動物園、金沢動物園	指摘 24	招待券管理簿の統一について	211
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会	野毛山動物園、金沢動物園	意見 50	薬品保管庫の安全性の向上について	213

担当区局	施設等	内容		頁
の協会				
環境創造局	野毛山動物園、金沢動物園	意見 51	利用者の利便性向上のためのバリアフリー化や設備の再整備について	215
環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会の協会	よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園	意見 52	園内の案内板や掲示物の充実について	217
財政局	未利用土地	意見 53	台帳の網羅的管理について	223
文化観光局	未利用土地（市民ホール）	意見 54	事業計画の見直しについて	227
教育委員会事務局	未利用土地（元石川小保木第二方面校）	意見 55	事業計画の見直しについて	229
教育委員会事務局	未利用土地（荏子田小荏子田方面校）	意見 56	事業計画の見直しについて	232
教育委員会事務局	未利用土地（あざみ野中荏子田方面校）	意見 57	事業計画の見直しについて	234
教育委員会事務局	未利用土地（あざみ野第一小第三方面校）	意見 58	事業計画の見直しについて	236
環境創造局	未利用土地（公園事業用地）	意見 59	事業計画の検討について	239
建築局	未利用土地（住宅事業用地）	意見 60	事業計画の見直しについて	243
建築局	未利用土地（住宅事業用地）	指摘 25	土地の保全状況について	243
建築局	未利用土地（住宅事業用地）	指摘 26	不適切使用の防止について	243
財政局	未利用土地	意見 61	土地保全に関するマニュアル等の整備について	244
財政局	未利用土地	意見 62	財産管理の自主点検について	245
財政局	未利用土地	意見 63	活用可能資産抽出における財政局の関与について	249
財政局	未利用土地	意見 64	活用可能資産の抽出の順守について	249
財政局	未利用土地	意見 65	活用可能資産の抽出基準につ	249

担当区局	施設等	内容		頁
			いて	
財政局	未利用土地	意見 66	事業時期未定の土地について	253
財政局	未利用土地	意見 67	市保有土地の縮減状況の管理 について	254
財政局	未利用土地	意見 68	資産管理と経済性について	255

## 第3章 公有財産（不動産）の概要

### I. 地方公共団体における財産の定義

#### 1. 財産の定義

地方公共団体の所有する財産は、「公有財産、物品及び債権並びに基金をいう」（地方自治法第237条）と規定されている。また、公有財産は行政財産と普通財産に分類され、行政財産はさらに公用財産、公共用財産及び予定公物に分類される（地方自治法第238条第3項及び第4項）。

<財産の分類>

財	公有財産 (237条第1項)	行政財産 (238条第3項)	公用財産 (238条第4項)	
			公共用財産 (238条第4項)	
産			予定公物 (238条第4項)	
			普通財産(238条第3項)	
			物品(237条第1項)	
			債権(237条第1項)	
			基金(237条第1項)	

#### 2. 公有財産の定義

地方公共団体の所有する公有財産とは、財産のうち以下の掲げるもの（基金に属するものを除く）をいい（地方自治法第238条）、行政目的に直接供用されるものか否かによって、行政財産と普通財産に分類される。

##### ①不動産

②船舶、浮標、浮棧橋及び浮ドッグ並びに航空機

③前二号に掲げる不動産及び動産の従物

④地上権、地役権その他これらに準ずる権利

⑤特許権、著作権、商標権、実用新案権その他これらに準ずる権利

⑥株式、社債、地方債及び国債その他これらに準ずる権利

⑦出資による権利

⑧財産の信託の受益権

#### 3. 不動産の定義

不動産とは、土地及びその定着物をいう（民法第86条第1項）。不動産のう

ち、土地の定着物とは、土地に付着するものであって、継続的に付着した状態で使用されていることがその物の取引上の性質として認められるものをいい、典型的なものとして建物、工作物がある。

## Ⅱ. 市の公有財産（不動産）の管理及び活用方針

### 1. 横浜市中期4か年計画 2014～2017

#### (1) 概要

市は、概ね2025年頃を展望した市政の根本となる指針として、平成18年6月に「横浜市基本構想（長期ビジョン）」を策定している。そして、横浜の未来を切り拓いていくため根幹となる政策の方向性を共有することにより、あらゆる方々の知恵や力の結集、様々な主体との協働などを通して、オール横浜で同構想の実現を目指していくため、「横浜市中期4か年計画 2014～2017」（以下「4か年計画」という。）を策定している。

#### (2) 未来のまちづくり戦略

4か年計画においては、「未来のまちづくり戦略」として、「社会の担い手となる人を増やしていくこと（人）」、「企業が活躍できる環境をつくること（企業）」、そして「躍動できる舞台としての都市を構築すること（都市）」の視点から、以下の4つの戦略を実行していくこととしている。

戦略1『あらゆる人が力を発揮できるまちづくり』戦略

戦略2『横浜の経済的発展とエネルギー循環都市の実現』戦略

戦略3『魅力と活力あふれる都市の再生』戦略

戦略4『未来を支える強靱な都市づくり』戦略

各戦略には、「いつまでに、何をするのか」、目標を明らかにする観点から、ターゲットとなる3つの年度（平成29年、平成32年及び平成37年）を設定し、具体的な取組みを示す行程表を掲載している。

#### (3) 施策31 公共施設の保全・更新

4か年計画では、未来のまちづくり戦略とともに、「施策31 公共施設の保全・更新」を基本政策として掲げている。なお、施策31における施策の目標・方向性は、以下のとおりである。

- 公共施設をこれまで以上に効率的・効果的に保全・更新していきます。
- 公共施設の点検を充実・強化、修繕や改修等の着実な実施、施設情報の電子データ

化や、既存の手法にとらわれない新たな維持管理手法の検討等により、中長期的な視点に立った総合的な保全・更新の取組をより一層推進します。

- 特に、公共建築物については、必要なサービスを持続的かつ効率的に提供していくために、将来の建て替え等も見据えて、保全や再編整備等の公共建築物マネジメントの取組を進めます。

また、個別施設ごとの「保全・更新計画」核として、①点検・診断、②評価、③修繕・補修・更新、④記録・情報管理、を繰り返す、保全・更新のサイクルを構築する旨が記載されている。

## 2. 横浜市公共施設管理基本方針

### (1) 公共施設管理に係るこれまでの取組み

4か年計画における未来のまちづくり戦略や基本政策の施策31を推進するため、市は平成27年3月に「横浜市公共施設管理基本方針」（以下「管理基本方針」という）を策定している。なお、管理基本方針策定までの、公共施設の保全や更新に関する市の取組みをまとめると、以下のとおりとなる。

- 平成12年度 公共施設の長寿命化－基本方針－を策定  
長寿命化によるライフサイクルコストの低減などの取組を開始。この基本方針を受け、13年度に公共施設の目標耐用年数を設定。  
例) 公共建築物の目標耐用年数は原則として70年以上。
- 平成13年度 ストックマネージャー制度を創設  
各局が所管する施設の長寿命化および適切な維持保全を推進するための責任者(ストックマネージャー)を各局に設置。22年度には区にも設置。
- 平成14年度 公共建築物劣化調査を開始  
緊急性の高いものを優先して計画的な保全対策を実施するために、建物や設備機器の劣化状況の調査を開始。
- 平成19年度 公共建築物保全データベースを開発  
公共建築物の保全情報の共有を実現。次年度には個別施設ごとの保全コストを把握できる個別保全計画を作成。
- 平成20年度 横浜市公共施設の保全・利活用基本方針を策定  
保有する公共施設の維持と有効活用を図ることを目的に、更なる効率化を進めるための基本事項をとりまとめ公表。取組方針に施設情報の公表も盛り込む。
- 平成24年度 横浜市公共建築物マネジメント白書を公表  
築年数、規模、利用状況、管理や保全にかかる総コスト等、市が保有する公共建築物の実態を示し、課題と解決に向けた選択肢を提示。

● 平成26年度 横浜市公共建築物マネジメントの考え方を公表  
必要なサービスを提供し続けるため、公共建築物に関する取組の基本的考え方や今後の取組の方向性を整理。

## (2) 公共施設に係る課題

管理基本方針においては、公共施設を取り巻く状況として、施設の老朽化、将来的な人口減少、厳しい財政状況及び建設業等の担い手の減少等を挙げ、それらを踏まえて施設の保全・更新等を計画的、総合的に推進するための課題として、以下の3つを掲げている。

### (1) 継続的な安全の確保

公共施設の老朽化が進む中、市民生活や経済活動などの安全・安心を確保するため、都市を支える公共施設は常に健全に保つ必要があります。そのためには、厳しい財政状況の中、計画的・効率的に保全・更新を行う必要があります。

また、地震等の災害時においては、市民・利用者への被害を最小限に抑えるとともに、災害後の復旧・復興に速やかに取組むため、公共施設には想定される災害に応じた防災機能が確保されていることが必要です。

### (2) サービス提供における将来の不確実性への対応

少子高齢化の進展や人口減少社会の到来により、市民のライフスタイルが変化し、それに伴い市民ニーズが変化することが予想されます。

これら将来の不確実性に対して、必要とされる機能やサービスを継続的に提供していくため、保有施設の効率的かつ効果的な利活用や不断の管理・運営改善、加えて従来の手法にとらわれない柔軟な対応が必要です。

### (3) 取組推進の基礎となる効率と効果の追求

厳しい財政状況や保全・更新を担う技術者が減少している中、将来にわたって継続的に施設の保全・更新を行っていくためには、取組の基礎となる経営資源を効率的かつ効果的に最大限活用できる環境を整える必要があります。

そのため、施設情報等を一元管理するデータベースの構築や局間連携体制の強化、担い手の確保、職員の人材育成とそれを活かす体制作り、更には新たな財源の確保やさらなる公民連携の推進などに取り組む必要があります。

## (3) 公共施設管理の基本方針

上記の課題を踏まえ、4か年計画の未来のまちづくり戦略や施策31を推進するため、市は、長期的な視点(概ね20年を見据え)にたちつつ、公共施設の安全確保や長寿命化を柱とした保全・更新を効率的かつ効果的に取り組むための2つの基本方針及びそれらを支える2つの支援方針を以下のとおり定

めている。

【基本方針1】将来にわたり安全で強靱な都市づくりを推進します

- 「保全・更新計画」の策定
- マニュアルに基づく確実な点検と的確な診断
- ライフサイクルコストの低減を図りつつ更新
- 耐震化等による防災機能の強化

【基本方針2】変化に対応しながら必要な機能を持続的に提供します

- 将来の不確実性への対応
- 管理・運営の改善
- 管理・運営における環境負荷の低減
- 効率的な施設量による提供

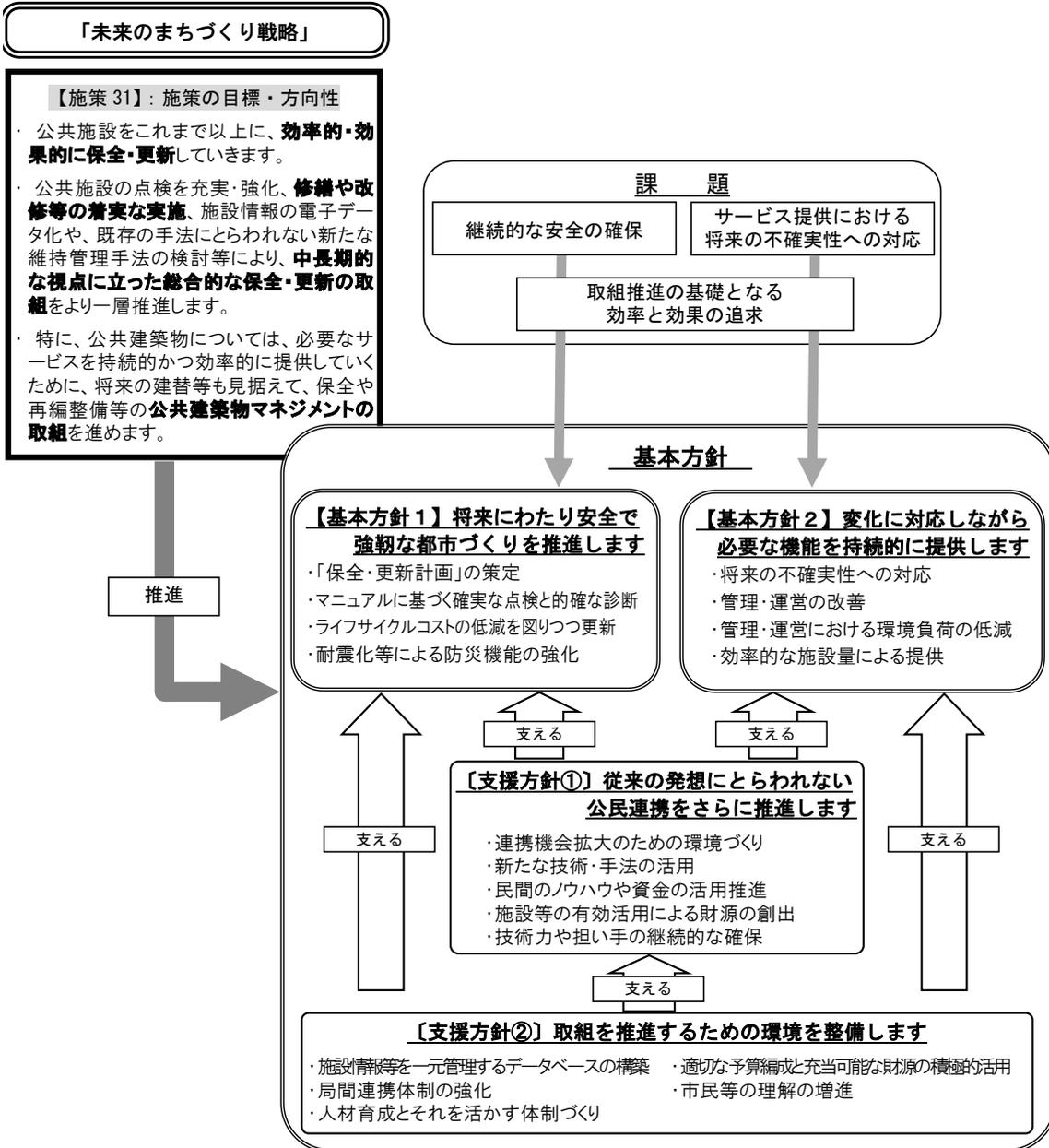
〔支援方針①〕従来の発想にとらわれない公民連携をさらに推進します

- 連携機会拡大のための環境づくり
- 新たな技術・手法の活用
- 民間のノウハウや資金の活用推進
- 施設等の有効活用による財源の創出
- 技術力や担い手の継続的な確保

〔支援方針②〕取組を推進するための環境を整備します

- 施設情報等を一元管理するデータベースの構築
- 適切な予算編成と充て可能な財源の積極的活用
- 局間連携体制の強化
- 市民等の理解の増進
- 人材育成とそれを活かす体制づくり

横浜市中期4か年計画  
2014~2017



(出典：横浜市公共施設管理基本方針)

### 3. 横浜市資産活用基本方針

市は、保有する資産の活用方針を示すため、平成22年3月に「横浜市資産活用基本方針」（以下「活用基本方針」という。）を策定している。また、4か年計画に掲げた事業目標達成のため、平成27年3月に活用基本方針の一部改定を実施している。活用基本方針に掲げられている資産活用方針は、以下のとお

りである（横浜市 2015『横浜市資産活用基本方針概要版』より抜粋）。

## 第1章 背景と課題

### 1. 資産活用基本方針の位置付け

本市で保有する不動産(土地・建物)を資産としてとらえ、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点に立って、その有効活用を全庁的に推進していく考え方、方向性を示すものとして平成22年3月に策定しました。また、本市を取り巻く状況の変化などを踏まえ、平成27年3月に一部改訂しました。

### 2. 経緯

本市を取り巻く状況の変化

- 人口構成バランスの高齢化へのスライド、また、自然災害の備えなど都市環境を取り巻く変化に対応した資産活用が求められています。
- 「公共建築物マネジメントの考え方」・「公共施設管理基本方針」が策定され、公共施設のマネジメントに向けた取組と連携が求められています。
- 平成29年度までに統一的基準に基づく新地方公会計制度への対応が求められています。

## 第2章 資産活用の基本的な考え方

### 1. 資産活用の基本原則

#### (1) 資産活用に関する基本原則

(新規取得の抑制と保有土地活用)

原則として、新たな土地の取得は行わず、先行取得資金保有土地や一般会計未利用土地、施設の用途廃止に伴う跡地を活用

(交換・代替地処分)

用地を取得する場合は、保有土地との交換や代替地処分の可能性を検討

(土地活用検討の考え方)

市民から負託された貴重な財産として、取得や利用の経緯を踏まえつつ、中長期的な視点、保持・活用のための経費等を考慮し、最適な活用方法を選択

(事業計画等の見直し促進)

実施見込みのない計画は、見直しを促進

#### (2) 用途廃止施設等に関する基本原則

ア 白紙に戻して、最適な後利用計画を検討

イ 「あるから使う」という発想から脱却

ウ 施設整備の緊急性、必要性等について精査し、次の①②③を同時に比較検討

- ① 中期4か年計画等に基づく公共施設・市民利用施設の整備
- ② 民間企業・団体等と連携した資産の有効活用

③ 地域のまちづくりや緑化などに配慮した財産処分

2. 全庁的な保有土地等の現状把握

- 資産の現状をより正確に把握するために資産たな卸しを継続し、利活用の検討につなげていきます。
- 財産管理の適正化の自主的なチェックに向けた意識の醸成や、風土づくり、仕組みの定着化を推進していきます。

3. 資産活用の推進

(1) 類型別資産活用の方向性

売却可能資産、貸付可能資産等に分類整理

(2) 多様な活用手法の検討

4. 民間ノウハウ等を活用した資産活用の推進

- 大規模土地等の事業提案型公募を中心に民間ノウハウの活用を推進します。
- 民間ノウハウを活用した資産活用を更に進めるためには、様々な場面・段階における“民間事業者が参画・提案しやすい環境”づくりが必要です。

第3章 実行を支える仕組み

1. 土地建物管理システム（公有財産台帳システム）

データの正確性を高めるとともに、機能拡充を進め、新地方公会計制度の固定資産台帳との連携を図ります。

2. 資産活用推進体制の構築

(1) 資産活用推進会議

資産の有効活用方策の多角的検討、売却可能資産の検討など資産活用の推進に関する必要な審議等を行います。

公共建築物の新設等については、再編整備の取組を推進するため、平成27年度から資産活用推進会議の専門会議の試行を開始します。

(2) 資産活用を推進する人材の育成

職員のレベルに応じた研修を定期的に行い、実務担当者の能力を向上させるほか、幅広く職員へ知識を広めることに継続して取り組みます。

3. 資産活用を推進する財政の仕組み

(1) 用途廃止施設解体・改修費等支援システム

用途廃止施設の資産活用に当たり、建物の解体費用や建物の改修などに必要な経費を、資産活用推進基金から繰り出し、売却や有償貸付けの収入から同基金に繰り入れて返還します。

(2) 資産活用メリットシステム

活用可能な土地等を積極的に洗い出し、地域へ説明をしながら売却を進めるといった取組を踏まえ、売却益から一定額を予算配分します。

#### 第4章 資産活用の更なる推進

##### 1. 具体的活用策の決定と資産活用のフローの確立

「資産たな卸し」を継続的に行い、現状把握から具体的な活用までのフローのシステムを構築し、資産の有効活用の円滑な推進を図ります。

##### 2. 民間ノウハウ等を活用した資産活用の推進

大規模未利用土地や建物の活用に当たっては、まず、公共施設や市民利用施設の整備の必要性を検討します。

公共施設等の利用が見込まれない場合や、公共施設等としての利用に支障のない余剰部分が見込まれる場合は、市内事業者にも配慮しながら民間ノウハウを活用して、まちづくりや地域の課題解決など地域活性化にもつながる事業提案型公募による資産活用を推進します。

##### 3. 公有財産管理の適正化と資産活用による財源確保

区局が適正な財産管理を主体的に行うための仕組みづくりや環境整備を図るとともに、管理の適正化という視点からだけでなく、資産活用による財源確保という視点からの取組を進めます。

##### 4. 新地方公会計制度導入への対応

固定資産台帳の整備を前提とした財務書類の整備の準備・検討を進めるとともに、これらのデータベースを活用することで、資産たな卸しの更新や、区局による資産活用の推進をサポートします。

##### 5. 「公共建築物マネジメントの考え方」・「公共施設管理基本方針」との連携

資産の有効活用方策を多角的、全庁的に検討する場である資産活用推進会議を機能強化し、施設の多目的利用や複合化等の再編整備を検討する庁内の専門会議を創設することで、再編整備の推進と資産の有効活用に連携して取り組みます。

##### 6. 「資産活用基本方針」の検証・見直し

中期4か年計画における取組の達成度合いや課題などを踏まえ、本方針の内容についても検証し、必要な見直しを行うPDCAサイクルに取り組みます。

## 第4章 外部監査の結果及び意見

### I. 個別の監査対象の選定

市では、平成11年度より主に部局別を中心に施設を含めて包括外部監査が実施されている。また、平成15年度には、公の施設の管理運営として、部局をまたいだ横断的テーマの包括外部監査が実施されている。

そこで、上記の課題や資産に係る管理及び活用の基本方針等を踏まえ、個別施設等の監査対象として、平成15年度の監査において課題を指摘されている施設（日産スタジアム及び動物園）、有効活用や長寿命化等の視点から課題があると考えられる施設（コミュニティハウス、地区センター及びスポーツセンター。なお、現地視察の対象として、それぞれ任意に2～3施設を抽出）及び未利用土地を、以下のとおり選定した。

施設等	監査対象局区及び団体
コミュニティハウス、地区センター	市民局、教育委員会事務局、政策局
スポーツセンター	市民局、政策局
浦舟コミュニティハウス、中村地区センター、南地区センター	南区、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会
菊名コミュニティハウス	港北区、特定非営利活動法人ワーカーズユープ
笹山小学校コミュニティハウス	保土ヶ谷区、教育委員会事務局
西スポーツセンター	西区、法人横浜市体育協会・住友不動産エスフォルタグループ
保土ヶ谷スポーツセンター	保土ヶ谷区、公益財団法人横浜市体育協会
青葉スポーツセンター	青葉区、コナミスポーツ&ライフ・東急コミュニティ共同事業体
日産スタジアム	環境創造局、横浜市体育協会・管理JV共同事業体
よこはま動物園、金沢動物園、野毛山動物園	環境創造局、公益財団法人横浜市緑の協会
未利用土地	財政局、港湾局、文化観光局、建築局、教育委員会事務局、環境創造局
指定管理者制度に関すること	政策局

## II. 地区センター

### 1. 施設の概要

#### (1) 概況

地区センターは、横浜市地区センター条例を設置根拠としており、地域の住民が自主的に活動し、スポーツ、レクリエーション、講演会、研修、サークル活動などを通じて相互交流を深めることを目的に、現在 80 施設が設置されている。地域住民の自主的な活動をきっかけに、地域コミュニティの醸成、地域連帯意識の形成を図るため、幼児から高齢者までの幅広い市民が、誰でも気軽に利用できるよう運営されている。

#### (2) 設置の経緯

地区センターが整備される以前は、勤労青少年や老人のため等、利用対象や使用方法を限定した施設の整備を行っていた。しかし、地域の各層の市民が日常利用圏の中で多目的に利用し、活動と交流の拠点となる施設が不足していたことから、昭和 48 年に「地区センター整備基本構想」を策定し、新設や既存施設の転換により地区センターを整備してきた。

なお、昭和 48 年の「横浜市総合計画 1985」では、このような地区センターを昭和 60 年までに 20 施設設置することとしていた。その後、昭和 56 年の「よこはま 21 世紀プラン」では、日常利用圏に配置するとの概念が取り入れられるとともに、平成 2 年の「見直し 21 プラン」では、地域重視の考え方から日常利用圏の概念が見直され 80 施設となり、「ゆめはま 2010 プラン」による行政区再編にともなう調整を経て、現在は 81 施設の設置計画案となっている。

#### (3) 施設の内容

地区センターの主な施設は、会議室、和室、図書コーナー、体育室、料理室、音楽室及びプレイルーム等からなり、標準となる施設規模は 1,700 m<sup>2</sup>が想定されている。また、施設の利用料については、個人利用は無料、団体利用については原則有料となっている。管理形態については、平成 15 年に地方自治法が改正され公の施設に指定管理者制度が導入されたことに伴い、平成 18 年度から公募により選定され、指定を受けた指定管理者が管理運営を行っている。

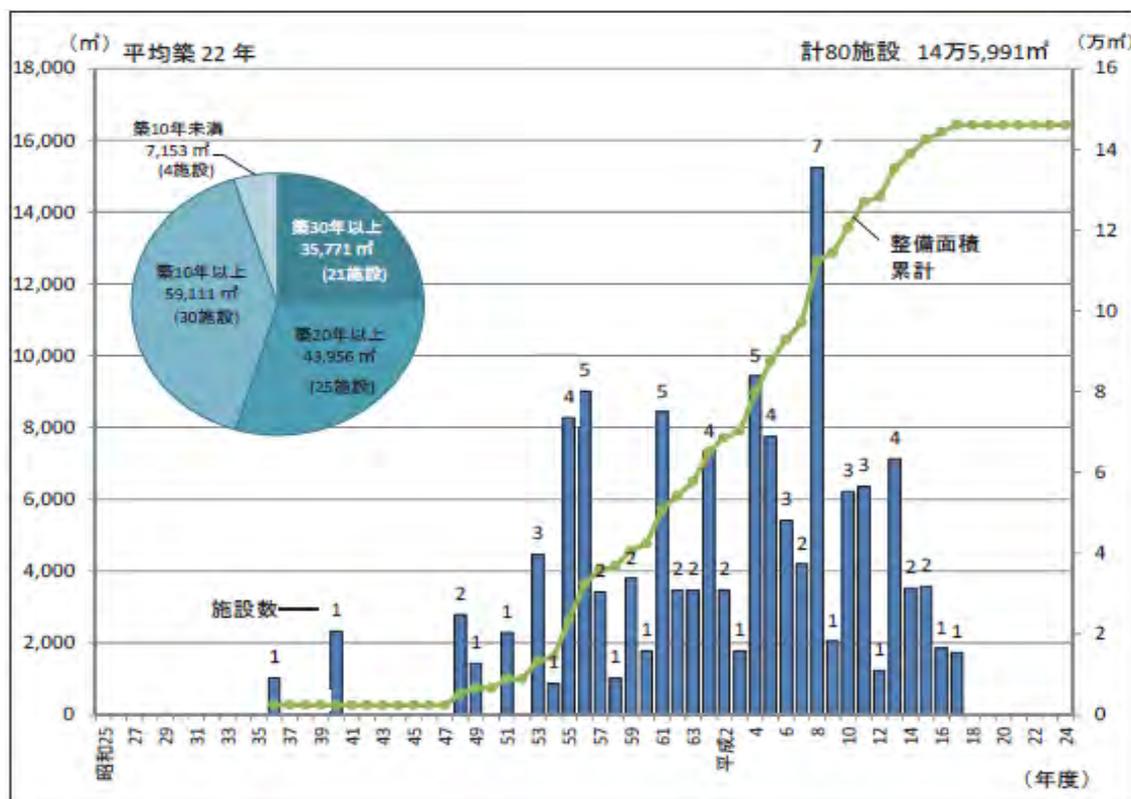
なお、施設の築年別整備状況は以下のとおりとなっている。特に昭和 53 年から集中的に整備されてきたため、施設全体の平均築年数は 22 年となっており、築 30 年以上経過した施設も 21 施設（約 25%）ある。

<施設概況>

基本情報	施設数	80 施設	設置基準	日常利用圏
	平均規模	1, 789 m <sup>2</sup>	平均築年数	24 年
	設置根拠	横浜市地区センター条例	管理形態	指定管理者
運営状況		合計	1 施設当たり平均	
	年間指定管理料	2, 970 百万円	37 百万円/施設	
	年間保全費	13 百万円	0.1 百万円/施設	
	年間使用料等	501 百万円	6 百万円/施設	
	年間総コスト	3, 485 百万円	43 百万円/施設	
	年間利用者数	9, 228, 968 人	115, 362 人/施設	
	年間稼働率	—	53.5%	
	利用者 1 人当たりコスト	377 円/人・回		

(出典：横浜市内部資料をもとに作成)

<築年数整備状況>



(出典：横浜市公共建築物マネジメント白書 (平成 25 年 3 月))

## 2. 設置状況

地区センター80 施設の設置状況は、以下のとおりである。

区	名称	設置年月
鶴見	末吉地区センター	昭和 55 年 12 月 16 日
	生麦地区センター	昭和 57 年 12 月 21 日
	寺尾地区センター	昭和 63 年 4 月 1 日
	潮田地区センター	平成 6 年 5 月 18 日
	矢向地区センター	平成 8 年 10 月 27 日
	駒岡地区センター	平成 14 年 3 月 18 日
神奈川	神大寺地区センター	昭和 56 年 2 月 21 日
	神奈川地区センター	昭和 61 年 2 月 8 日
	神之木地区センター	平成 4 年 11 月 25 日
	菅田地区センター	平成 11 年 7 月 4 日
	白幡地区センター	平成 16 年 5 月 24 日
西	西地区センター	昭和 57 年 4 月 28 日
	藤棚地区センター	平成 9 年 6 月 1 日
中	野毛地区センター	昭和 58 年 12 月 3 日
	本牧地区センター	平成元年 5 月 21 日
	竹之丸地区センター	平成 9 年 3 月 25 日
南	南地区センター	昭和 54 年 3 月 16 日
	大岡地区センター	平成 5 年 1 月 27 日
	永田地区センター	平成 6 年 8 月 31 日
	中村地区センター	平成 17 年 3 月 27 日
港南	港南地区センター	昭和 55 年 3 月 25 日
	永谷地区センター	昭和 62 年 2 月 14 日
	港南台地区センター	平成 4 年 4 月 25 日
	東永谷地区センター	平成 9 年 6 月 8 日
	野庭地区センター	平成 14 年 2 月 9 日
保土ヶ谷	ほどがや地区センター	昭和 56 年 5 月 29 日
	西谷地区センター	昭和 61 年 7 月 26 日
	初音が丘地区センター	平成元年 3 月 11 日
	今井地区センター	平成 11 年 5 月 30 日
旭	希望が丘地区センター	昭和 48 年 7 月 1 日
	若葉台地区センター	昭和 58 年 2 月 15 日

区	名称	設置年月
	白根地区センター	昭和 59 年 5 月 17 日
	都岡地区センター	平成 6 年 5 月 24 日
	今宿地区センター	平成 13 年 7 月 22 日
	市沢地区センター	平成 14 年 2 月 10 日
磯子	磯子地区センター	昭和 49 年 10 月 5 日
	上中里地区センター	昭和 62 年 1 月 30 日
	杉田地区センター	平成 5 年 5 月 25 日
	根岸地区センター	平成 6 年 4 月 19 日
金沢	金沢地区センター	昭和 55 年 5 月 15 日
	釜利谷地区センター	平成 4 年 2 月 29 日
	富岡並木地区センター	平成 7 年 3 月 20 日
	六浦地区センター	平成 10 年 5 月 24 日
	能見台地区センター	平成 13 年 9 月 23 日
港北	日吉地区センター	昭和 53 年 9 月 12 日
	菊名地区センター	昭和 55 年 8 月 27 日
	新田地区センター	昭和 56 年 11 月 14 日
	綱島地区センター	平成元年 3 月 4 日
	篠原地区センター	平成 9 年 5 月 23 日
	城郷小机地区センター	平成 16 年 8 月 1 日
緑	長津田地区センター	昭和 57 年 4 月 14 日
	十日市場地区センター	昭和 61 年 5 月 10 日
	白山地区センター	昭和 63 年 4 月 9 日
	中山地区センター	平成 10 年 12 月 1 日
青葉	山内地区センター	昭和 52 年 4 月 1 日
	藤が丘地区センター	平成元年 11 月 25 日
	若草台地区センター	平成 4 年 3 月 22 日
	美しが丘西地区センター	平成 6 年 11 月 30 日
	奈良地区センター	平成 12 年 4 月 23 日
	大場みすずが丘地区センター	平成 13 年 2 月 18 日
都筑	都築地区センター	昭和 59 年 11 月 7 日
	中川西地区センター	平成 3 年 3 月 9 日
	仲町台地区センター	平成 7 年 12 月 22 日
	北山田地区センター	平成 11 年 3 月 21 日
戸塚	戸塚地区センター	昭和 53 年 10 月 11 日

区	名称	設置年月
	大正地区センター	昭和 56 年 12 月 11 日
	東戸塚地区センター	平成元年 10 月 28 日
	上矢部地区センター	平成 5 年 5 月 11 日
	舞岡地区センター	平成 10 年 5 月 31 日
	踊場地区センター	平成 16 年 2 月 15 日
栄	本郷地区センター	昭和 48 年 8 月 5 日
	豊田地区センター	平成 3 年 2 月 16 日
	上郷地区センター	平成 18 年 5 月 1 日
泉	立場地区センター	昭和 61 年 12 月 20 日
	中川地区センター	平成 2 年 3 月 3 日
	下和泉地区センター	平成 9 年 3 月 4 日
	上飯田地区センター	平成 15 年 2 月 16 日
瀬谷	瀬谷地区センター	昭和 55 年 11 月 19 日
	阿久和地区センター	平成 8 年 3 月 2 日
	中屋敷地区センター	平成 11 年 8 月 24 日

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

### 3. 保全計画

#### (1) 施設保全の方針

市は、厳しい財政見通しの中において、劣化状態に着目し、早急な対応が必要な部分から更新・修繕を行う状態監視保全の考え方を取り入れ、緊急度の高いものや保全効果が高いもの等について重点的な保全を行っている。

また、市は状態監視保全を念頭に、各施設に対して建築基準法第 12 条に基づく定期点検、劣化調査（建築局実施）、施設管理者点検等を定期的を実施しており、これらの調査に基づく施設の劣化状況は公共建築物台帳に劣化台帳としてまとめられており、関係職員が必要に応じて参照できるようになっている。また、公共建築物の長寿命化対策事業においては、市民局所管の地区センターやコミュニティハウスを含む市内公共建築物約 850 施設を対象としており、劣化調査の結果等に基づき、各施設所管局と調整のうえ、法令上必要な改修、利用者の安全や施設の機能に関わる改修など、優先的に行うべき修繕工事を選定している。

#### (2) 施設保全計画

このような市の取組みは、限りある財源の中で、長寿命化対策との兼ね合

いも含め一定の有効性を持つ保全手法であると考えられる。しかし、当該保全手法においては、個々の保全対応とは別に一定の基準日のもと将来的な更新や修繕を前提とした中長期的な保全計画が個別保全計画表として作成されているが、計画通り保全されないケースも多く、その後の計画更新や利用者ニーズの反映が十分行われていない。

なお、保全計画については、地区センター及びコミュニティハウスのいずれにも共通する項目であることから、本項（Ⅱ.地区センター）において併せて記載することとする。

＜年度別保全費（全地区センター・全コミュニティハウス）＞ (単位：千円)

施設	H. 22 年度	H. 23 年度	H. 24 年度	H. 25 年度	H. 26 年度
地区センター	37,143	24,006	15,476	15,142	13,708
コミュニティハウス	4,147	11,005	12,156	7,341	9,305

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

(注) 上記保全費は、市の保全負担額のみであり、指定管理者による小破修繕負担額を含まない。

### 「意見 1」中長期的施設保全への対応について

状態監視による予防保全(不具合を未然に防止するため、劣化状態に着目し、早急な対応が必要とされる更新・修繕について計画を立てて保全すること)は、的確な施設診断による劣化や故障前兆の把握といった技術的な裏付けと状態データの管理を担う情報システムの構築を前提に、限りある予算を効果的・効率的に保全に充てるものであり一定の有効性を持っている。しかし、当該予防保全による長寿命化対応だけでは、利用者ニーズの反映や機能改善などの観点から一定の限界があると考えられる。地区センター及びコミュニティハウスの運営管理に係る調整等を所管する市民局は、施設を所管する区と十分に調整しながら、これらの施設の調査結果及び、利用者のニーズを反映した保全計画の更新とその実施を関係部署の協力を得ながら進めることが望まれる。

## 4. 受益者負担

### (1) 有料化の経緯

市は、平成 14 年度から平成 18 年度までの中期的な都市経営戦略である「横浜リバイバルプラン」の一端を担う中期財政ビジョンの一環として、厳しい財政状況の中で多様な市民ニーズに対応するため、財政基盤の強化を目標に掲げていた。

そこで、市は市民利用施設や無料の行政サービスで受益者が限定されているものなど特定の受益者が受けるサービスについて、類似の民間施設のサー

ビス内容や使用料等とのバランスを考慮しつつ、受益に応じた負担という観点から適正化の取り組みを進め、地区センターにおいても平成17年7月より有料化がなされている。

<1時間あたりの料金上限額>

施設	面積	利用上限額
会議室・和室	50 m <sup>2</sup> 以下	230 円
	50 m <sup>2</sup> 超 100 m <sup>2</sup> 以下	460 円
	100 m <sup>2</sup> 超 150 m <sup>2</sup> 以下	690 円
	150 m <sup>2</sup> 超 200 m <sup>2</sup> 以下	920 円
工芸室	50 m <sup>2</sup> 以下	230 円
	50 m <sup>2</sup> 超 100 m <sup>2</sup> 以下	460 円
音楽室	50 m <sup>2</sup> 以下	270 円
	50 m <sup>2</sup> 超 100 m <sup>2</sup> 以下	530 円
	100 m <sup>2</sup> 超 150 m <sup>2</sup> 以下	800 円
料理室	50 m <sup>2</sup> 以下	270 円
	50 m <sup>2</sup> 超 100 m <sup>2</sup> 以下	530 円
体育室	250 m <sup>2</sup> 以下	300 円
	250 m <sup>2</sup> 超 500 m <sup>2</sup> 以下	600 円
	500 m <sup>2</sup> 超 750 m <sup>2</sup> 以下	900 円

(出典：横浜市地区センター条例)

(注) 利用料金は、上記の範囲内において指定管理者が市長の承認を得て定める。

上記の使用料決定においては、施設の運営にかかる総コストを総面積で除し、1 m<sup>2</sup>、1時間あたりの単価を算出して、各部屋の面積に応じたコストを利用者が負担する方針をとっている。具体的な算定方法は以下のとおりである。なお、下記算定式によった場合、総コストを総面積で除した上で、団体利用の行われる各部屋の面積を乗じて算定している関係上、共有スペースにおける間接利用コストが料金に反映できていない点は課題である。

<部屋別の利用料金単価>

部屋	利用料金単価	利用料金設定の考え方
会議室	1 m <sup>2</sup> (1H) あたり 4.6 円	地区センターの管理運営にかかるコストを総面積で割って算出 料金算定式 (総コスト) (総面積) (開館日数) (開館時間) 33,761 千円 ÷ 1740.4 m <sup>2</sup> ÷ 345 日 ÷ 12 時間 = 約 4.6 円/m <sup>2</sup> /H (基準単価) 総コスト・総面積は標準的な単独館 5 館の平均を採用 (平成 15 年度) なお、総コストのうち、公設の考え方から減価償却費を、また料金を低めに設定するため、内部事務 (利用統計事務等) に係る経費及び自主事業費は除いている。
和室	同上	同上
料理室	1 m <sup>2</sup> (1H) あたり 5.3 円	基準単価と同様の考え方で算出 設備の維持更新や利用にあたって電気、ガス、水道などの光水熱費が他の部屋よりかかることから、 基準単価 4.6 円/m <sup>2</sup> /H の 15% 増し
音楽室	同上	同上
体育室	1 m <sup>2</sup> (1H) あたり 1.2 円	基準単価と同様の考え方で算出 体育室は有料化の対象となる占用利用の割合が利用全体の半分であることから、基準単価の 4.6 円/m <sup>2</sup> /H に 1/2 を乗じ、更に横浜市のスポーツセンターの体育室がスポーツセンター内の会議室の単価の 1/2 であることから更に 1/2 を乗じた。

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

(2) 受益者負担のあり方

市は、平成 24 年 4 月に「市民利用施設等の利用者負担の考え方」について (以下「負担の考え方」という。) を公表している。その中では、従前の料金設定が、他都市との比較や市の類似施設との均衡などを主な理由として設定され、必ずしも利用者のコストの一部負担を求め、回収するという考え方に基づいていないとされている。また、市民全体の負担の公平性の観点から、利用しない市民が税金で負担する「公費負担」と利用者が負担する「受益者負担」の割合について考え方を明確にし、市民の理解を得るため、当該負担割合の目安を示している。

さらに、負担の考え方では、市民利用施設等の利用者負担の基本的な考え方として、原則施設建設や大規模改修費などのイニシャルコストは対象とせず、管理・運営コストのみを対象とすることや負担割合についても公共関与の必要性の程度、収益性の程度及び施設の個別事情等の要素を勘案して決定するとしている。

以上の方針及び使用料の負担割合の標準的な基準分類（素案）（「受益者負担の適正化に向けた今後の取組みについて」別紙「受益者負担の考え方」の策定について）によれば、身近な交流施設として位置づけられる地区センターは、公共関与の必要性が中程度で、かつ、収益性は低いと判断されることから、利用者負担が低く、市の負担が高くて良いと考えられる施設に該当し、利用者負担3割、市の負担7割程度が相当としている。

＜標準的な負担割合と代表的な施設例＞



(出典：「市民利用施設等の利用者負担の考え方」について)

なお、市では、当該負担の考え方に基づいて、使用料の検証の一環として平成22年度より標準的な約60の施設の利用者負担割合を公表しており、地区センターについても1施設についてその負担割合の現状が開示されている。当該開示資料に基づくならば、現段階の利用者負担割合は10%程度で推移しており、負担の考え方が示す利用者負担割合30%にはかなりの開きが存在する。市が調査した特定の地区センターの負担割合は以下のとおりである。

＜A地区センター（会議室・体育室等）の負担割合＞

（単位：千円）

		平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
利用者負担割合		12%	13%	12%	13%
使用料等の収入		3,423	3,540	3,721	3,727
減免額		36	265	10	16
管理運営コスト		40,157	39,440	31,690	28,382
内訳	人件費	27,090	26,860	20,314	18,250
	物件費等	13,067	12,580	11,376	10,132

（出典：「主な施設の現状のコストと使用料の状況」から作成）

（注1）利用者負担割合は、使用料等収入と減免額を合計した額を管理運営コストで割った割合である。

（注2）無料施設部分に係るコストを控除して算定している。

（注3）平成22年度及び平成23年度の管理運営コストには、無料施設部分に係るコストが含まれている。

## 「意見2」地区センターの受益者負担の見直しについて

上記検証の結果に基づくと、現状の料金体系では、負担の考え方に基づく受益者負担割合である30%を大きく下回っており、利用者数や稼働率の向上並びにコスト削減といった運用面が改善された場合でも受益者負担割合の30%の達成は困難な状況にあると考えられる。急激な利用者負担の引き上げには慎重な配慮が必要であることは言うまでもないが、市民負担の公平性の観点からは、利用料金の見直しについて早期に改善を図る必要がある。

## 5. 指定管理者制度

後述する条例設置型コミュニティハウスは、その設置目的が地区センター条例の「地域住民の自主活動の交流の場」と一致することから、地区センター条例をその設置根拠として指定管理者の選定を行っている。このため、条例設置型コミュニティハウスの指定管理者については、本項（Ⅱ.地区センター）にて記載する。

### （1）選定の概要

指定管理者の選定にあたっては、選定過程の透明性を高め、指定管理者制度の運用に対する市民の信頼を高めるため、原則公募としている。また、選定の公平性・透明性を確保するため、市が施設管理者に対して求めていることを具体的かつ明確に示すことを目的として、予め選定委員会等の審議を経た上で、選定基準を公募要項で明示している。具体的な選定手続にあたって

は、条例に基づき市長が任命した委員（10名以内）から構成される指定管理者選定委員会において実施される。なお、委員については、以下の者等から選任することを基本とし、施設の特性に合わせて個別判断している。

- ・行政運営等に関して知識を有する学識経験者（大学教員等）
- ・団体の財務状況の審査が可能な者（公認会計士、税理士等）
- ・当該地域及び施設の利用者代表

選定委員会等の会議は、公開を原則とするが、円滑な進行及び実質的な審理を確保するために必要な場合については、非公開とすることも可能としている。

また、選定の結果については、少なくとも指定候補者と次点候補者は、選定後速やかに公表するとともに、指定候補者の応募書類、評価の考え方、基準、結果等についても指定の議決後速やかに公表することとされている。

<指定管理者選定の主な手続>

①	指定管理者期間の決定
②	外部委員による指定管理者選定委員会の立ち上げ
③	第1回選定委員会の開催（評価基準、公募スケジュール等を確定）
④	指定管理者公募（書類受付）
⑤	第2回選定委員会の開催（応募者によるプレゼンテーション及び書類の評価による採点、指定候補者の選定）
⑥	区で指定管理者候補者を決定
⑦	市会への指定議案の上程
⑧	議会の決議後に指定通知及び基本協定締結
⑨	年度協定締結及び指定管理業務開始

（出典：横浜市内部資料をもとに作成）

なお、過去5年間における地区センター及び条例設置型コミュニティハウスの公募参加者の状況は、以下のとおりである。特に条例設置型コミュニティハウスにおいて公募参加者数が少なく、1団体のみ応募のケースが44%に上っている。

<地区センター1 団体応募数及び応募比率>

	公募年度					合計
	H22 年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	
公募施設数	71 件	0 件	1 件	3 件	5 件	80 件
1 団体応募件数	13 件	0 件	0 件	0 件	3 件	16 件
1 団体応募比率	18%	0%	0%	0%	60%	20%

(出典：横浜市内部資料をもとに作成)

<条例設置型コミハ1 団体応募数及び応募比率>

	公募年度					合計
	H22 年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度	
公募施設数	13 件	4 件	4 件	6 件	5 件	32 件
1 団体応募件数	8 件	0 件	0 件	2 件	4 件	14 件
1 団体応募比率	62%	0%	0%	33%	80%	44%

(出典：横浜市内部資料をもとに作成)

### 「意見 3」 公募参加者数増加に向けた施策の実行について

条例設置型コミュニティハウスは地区センターに比べて施設規模も小さく、原則無料であり利用料金収入が見込めないことから、公募参加者にとってインセンティブが働きにくい面もあると考えられる。しかし、公募参加者数が低迷すると選定の適切性もさることながら、PDCA サイクルを前提としたマネジメントシステムによる持続的改善への動機づけも薄れる恐れもあることから、参加者数の増加に向けた積極的な取り組みが必要である。

#### (2) 指定管理者による目標設定

##### ① 指定管理者の運用方針

市は、横浜市指定管理者制度運用ガイドライン（以下「運用ガイドライン」という。）において、指定管理者制度の基本理念として、指定管理者制度適用施設のマネジメントシステムの確立とパートナーシップに基づく「共創」の実現を掲げている。

前者については、指定管理者制度の運用にあたっては、まず各施設の固有の設置目的（ミッション）を明確化した上で、その効果的かつ効率的な達成を目指すことをマネジメントとして確立することを意図している。一方、後者については、指定管理者との関係を新たな価値の創出という共通の目的を目指すパートナーシップと位置付け、異なる価値観の積極的相互作用を通じて新たな価値を創出し、行政と民間で公を共に創っていくこと（共創）を公

の施設の管理運営を通じて具体化していく取組と捉えるものである。

運用ガイドラインでは、当該共創推進のためには、目的・目標の明確化及び共有が不可欠であり、明確化された目的・目標に基づくマネジメントシステムの確立こそが、共創の基盤であるとしている。そして、当該基本理念を実現するためには、市と指定管理者が協議した上で、可能な限り数値化した目標を協定で明確化し、PDCA サイクルを通じて、持続的改善の仕組みを確立することの必要性を明記している。

一方、現状の地区センター及び条例設置型コミュニティハウスにおいては、指定管理者の選定過程において公募参加者が作成する指定管理者事業計画書の中で利用料収入の増収策（条例設置型コミュニティハウスは除く）や各年度の事業計画書で自主事業計画数値の記載はあるものの、基本協定書等の中で市と指定管理者がマネジメント管理の基礎となる指標や目標値が明確になっておらず、結果としてモニタリングや評価の過程で成果の検証が定性的なものに留まり、マネジメントシステムが効果的に機能しない状態になっている。

なお、市においては、平成 26 年 5 月 1 日付の財政局・政策局通知「市民利用施設の運用改善に向けた取組について」（以下「運用改善の取組について」という。）において、運営目標の設定が一部施設で適切に設定されていないこと及び平成 27 年度の事業計画作成時から毎年度施設ごとに公募時の提案内容や施設が抱えている課題を踏まえて、可能な限り数値目標を設定するよう要請している。

## ② 運用方針の見直し

市民局においては、上記「運用改善の取組について」を受けて、基本協定書モデル案を見直しており、事業計画書作成時に運営目標を具体的な指標として設定すること及び事業報告書においても運営目標の達成状況を市に報告する旨記載するとともに、平成 27 年度以降に第三期指定管理期間を迎える地区センター及び条例設置型コミュニティハウスから順次適用するとの回答を得ている。

このため、今後各施設において、順次マネジメント管理の基礎となる指標や目標値が具体的に決定されることとなるが、当該指標等の適切な設定が PDCA サイクルの成功の鍵を握ることから、当初導入段階においては、指標の位置づけを周知するとともに、区もその指標決定プロセスに十分関与した上、施設目的の効果的・効率的な達成に資するものとしなければならない。

### (3) ニーズ対応費の執行状況

#### ① 制度概況

地区センターにおいては、利用者の利便性向上等、利用料金収入の一部を利用者に還元することを目的に、仕様書及び基本協定書において利用料金収入見込み額の 1/3 に相当する額は、利用者ニーズに対応するための費用として経費執行することが義務づけられている。なお、利用者ニーズのための対応費用とは、貸出用具類の買換え、利用者用備品追加購入費、施設環境・利便性向上のための改修費、地区センターまつり等のイベント開催経費、開館時間延長のための人件費が挙げられる。

#### ② 運用の課題

各地区センターでは、各年度の予算書上利用料金収入見込み額に対して、その 1/3 に相当する額をニーズ対応費として、予算計上している。しかし、各地区センターの予算書及び収支決算書を確認したところ、ニーズ対応費予算相当額の執行が適切に実行されていないケースが散見された。

#### (地区センターの指定管理料算定方法)

指定管理料＝施設管理運営経費－施設運営収入＋ニーズ対応費

(注1) ニーズ対応費は、利用料金収入見込み額の 1/3

(注2) 施設運営収入は、利用料金収入、自主事業収入、雑入の合計である。なお、指定管理者は、利用者が支払う利用料金を自らの収入とすることができる。

(注3) 上記算式の前提となる施設管理運営経費、施設運営収入、ニーズ対応費はいずれも見込み額である。

<ニーズ対応費執行未了>

(単位：千円)

地区センター	年度	ニーズ対応費 (予算)	ニーズ対応費 (執行額)	執行未了額
A	平成 24 年度	1,400	834	565
A	平成 25 年度	1,400	647	752
B	平成 22 年度	1,355	762	592
C	平成 26 年度	2,400	1,745	654
D	平成 22 年度	1,210	373	836

(出典：横浜市のホームページを基に作成)

(注) 過去 5 年間の収支決算書の中から執行不足額が、500 千円以上のものを記載している。

#### 「意見 4」 ニーズ対応費の執行について

各地区センターの指定管理料の算定において、上記算定式のとおり利用料金収入見込み額の 1/3 に相当する額は、ニーズ対応費として指定管理料に加算して指定管理者に支払われている。指定管理者は、利用者のニーズを的確に把握した上で、優先順位を付けてニーズ対応費の執行を行う必要があるが、各地区センターの運用にはバラツキが見られ、予算額に対して執行が未了となっているケースが見られる。

また、当該予算執行未了の各地区センターにおける管理運營業務点検報告書においても、執行未了に対する指摘事項及び改善状況の記載はなされていない。ニーズ対応費については、指定管理者による予算執行の確実な実施を図るとともに、各区が行う毎月ないし四半期ごとの業務点検等のタイミングを通じ、適宜確認を実施し、予算執行が遅れている場合は、改善指導が行われるよう、運用の周知徹底を図る必要がある。

#### (4) 自主事業の負担金のあり方

自主事業の参加者負担金については、「横浜市地区センターの運営にあたって」及び「地区センター利用促進ガイドライン」において、事業に必要な経費は、その総額の範囲内で参加者に負担を求めることができると規定されている。当該規定の趣旨は、参加料が高額になると一般の者の参加が難しくなると同時に地域コミュニティの形成という自主事業の趣旨と異なることが挙げられている。一方で、参加料を原則事業経費の範囲内に限定することは、各指定管理者にとって、過度に制約を課し、ひいては指定管理者に対する創意工夫へのインセンティブを抑制させることにもつながる。

#### 「意見 5」 自主事業料金の設定方針について

自主事業料金の設定には、一定の上限を設けるべきと考えるが、一方で地域のニーズを十分くみ取り、指定管理者が主体となって民間ノウハウを十分活用した多彩で魅力的な自主事業を実施するには、事業経費の枠にとらわれない弾力的な料金設定を可能にし、実施主体にインセンティブを付与することも許容される。このことから、自主事業の料金設定について、事業経費の総額の範囲内という方針を見直し、一定の上限を前提に指定管理者の裁量のもと料金設定が可能となるよう運用の見直しを図る必要がある。

#### (5) 収支決算書の作成及びモニタリングのあり方

指定管理者は、定められた様式に基づき施設ごとの収支決算書を、毎年度市が指定する期日までに提出し、市の確認を受けることが基本協定書におい

て定められている（地区センターの指定管理者の指定等に係る事務は、「区長委任規則(平成6年7月1日 規則第63号)」により区長に委任されている。）。このため、各指定管理者は、毎期収支決算書を市に提出の上、提出を受けた区長が当該決算書を公表しているが、個々の収支決算書を確認したところ、多額の予算差異が発生しているケースや毎期収支がゼロとして報告されている施設が多数見受けられた。また、当該施設の多くでは、事務経費科目が毎期多額に増減するとともに、予算との乖離も大きくなっている傾向が見られる。事務経費の主要な発生要因である施設運営に関する本部経費を計上する場合、労務、経理、契約等の事務に要する経費を、人件費、事務費、管理費の総額との割合により勘案し、算定するよう指定管理者に求めているとの回答を市から得ている。

しかし、各区が毎年行っているモニタリングの結果である管理運営業務点検報告書において、本部経費の算定の妥当性を含め当該予算との乖離について、検討した過程や指摘が記載されておらず、また、収支が毎期ゼロと報告されている要因も記載されていない。

<収支がゼロの報告年度>

地区センター	H22 年度	H23 年度	H24 年度	H25 年度	H26 年度
A	—	○	○	○	○
B	○	○	○	○	○
C	—	○	○	○	○
D	—	○	○	○	○
E	○	○	○	○	○
F	○	○	○	○	○
G	○	○	○	○	—
H	○	○	○	○	○
I	○	○	○	○	○
J	—	—	○	○	○
K	○	○	○	○	○
L	○	○	○	○	○
M	○	○	○	○	○
N	○	○	○	○	○

(出典：横浜市内部資料をもとに作成)

(注1) 過去5年間に3年以上収支実績がゼロとなっていた地区センターを記載している。

(注2) 収支がゼロの年度を○で表示している。

## 「意見 6」 収支決算書に対するモニタリングの改善について

収支決算書の収支結果は、個々の収支額が、適切に算定・報告されなければ、指定管理料の適切性や業務運営が正確に把握できないばかりか、運営目標の達成状況やインセンティブの成果といったものも検証できず、結果としてPDCAサイクルの中でのチェックないしアクションといった機能が適切に果たせないことにつながる。

このため、正確な収支決算書の作成及び情報開示に向けて、区は指定管理者に対して改善を促すとともに、毎期のモニタリングにおいても事務経費含めた予算との乖離や異常値について、逐次調査・確認を行い改善が必要なものについては指導・助言できるよう市民局は区の担当者への研修や課題の情報共有に努める必要がある。

### (6) 指定管理者による自己評価のあり方

運用ガイドラインにおいて、指定管理者は、施設の管理運営が、設置目的や協定書・仕様書等に沿って適切に行われていることや指標に対する目標値の達成状況について、継続的に自己点検を行うこととされており、原則として毎年1回実施の上、その結果を事業報告書の一部として提出することを規定している。

一方、仕様書及び協定書においては、指定管理者の施設の管理運営状況が、利用者のニーズに合致したものとなっているか確認するため、地区センター委員会、利用者会議、利用者アンケート等の利用者からの意見・要望に基づき、年1回以上自己評価を行うとしている。

このように、上記ガイドラインでは、利用者の視点のみならず施設のマネジメントシステムにおけるPDCAサイクルの一環として自己評価を位置づけているのに対し、仕様書及び協定書では、利用者の意見・要望への対処に係る自己評価と位置づけており、本来のガイドラインが想定している自己評価の趣旨とは異なったものとなっている。

また、公表されている自己評価結果を見ても、大半が利用者アンケート結果や利用者会議議事録といった利用者の意見を掲載するにとどまり、仕様書が想定している利用者の意見を踏まえた指定管理者の自己評価の結果の記載はほとんど行われていない。

＜平成 26 年度自己評価結果の記載内容＞

自己評価記載内容	件数
記載なし	6 件
利用者アンケート	4 件
利用者意見聴取結果、利用者会議開催状況	8 件

(出典：横浜市のホームページを基に作成)

(注) 各区から無作為に地区センターを 1 か所選定し、平成 26 年度の指定管理者の自己評価結果を記載している。

### 「指摘 1」自己評価の位置付けの見直しについて

本来の自己評価は、上記ガイドラインが示している施設のマネジメントシステムにおける PDCA サイクルの一環としての自己評価である。したがって、指標に対する目標値の達成状況はもとより施設の運営全般における重要な課題に対して評価を行うべきであり、単なる利用者のアンケート結果や利用者会議の意見をもって自己評価とすることは適切でない。このため、市民局は仕様書及び協定書の自己評価における記載等運用を見直す必要がある。

#### (7) 指定管理者に対する第三者評価

地区センター及び条例設置型コミュニティハウスの第三者評価については、客観的な視点から評価を受けることで、指定管理者が自ら必要な業務改善を行い、サービスの質の向上等を図ることを目的として行われており、指定管理者は、市が定めた共通評価基準に基づき、市が認定した複数の民間評価機関から自由に選択した上で評価を受けることが義務付けられている。

なお、受審については、指定管理期間（5 年）のうち指定開始から 2～3 年目に 1 回行うことを原則とするとともに、指定管理者が前指定期間から継続して業務を行う場合には、前指定期間中に評価を実施した評価機関は評価できないこととなっている。また、当該受審に伴う費用は指定管理者の負担である。

現状、当該第三者評価に使われる評価シートは、施設ごとに均一なものが利用されており、評価項目は公募要項や基本協定書で実施が要請されている管理運営事項の確認が主たる項目となっている。

### 「指摘 2」第三者評価項目の追加改善について

第三者評価についても施設管理のマネジメントシステムの向上を目的とするものであることから、政策局は市民局と協議の上、施設の運営目標である指標の妥当性や施設の抱える課題と選定指標との整合性、さらには未達の場合

合の要因分析といった評価項目を追加することで、PDCA サイクルの確立を担保し持続的な改善の仕組みに資するものとする。

### 「意見 7」 第三者評価者の選任方法の改善について

現状では、市が認定した民間評価機関の中から指定管理者が自由に選定の上、指定管理者の費用負担のもと第三者評価が行われている。しかし、独立性を確保して客観的な評価を行うためには、市が評価機関の選任を行い、費用負担をすることが望ましい。このため、政策局は市民局と協議の上、見直しに向けた検討が必要とする。

#### (8) 市による業務実施状況の点検

市による指定管理者のモニタリングは、地方自治法第 244 条の 2 第 10 項に基づき、指定管理者の管理する公の施設の管理の適正を期するとともに、市民サービスの向上とコストの縮減が果たされているかを点検し、市民に対する説明責任を果たす目的で行われている。具体的には、「指定管理者に対する業務点検の実施マニュアル」に基づき、各区地域振興課において、毎月実施する項目、四半期ごとに実施する項目並びに年 1 回実施する項目に区分の上、施設の運営体制や管理状況等を確認している。また、当該業務実施状況の点検結果については、基本協定書に基づき管理運営業務点検報告書等として点検結果が公表されている。

このため、公表されている管理運営業務点検報告書及び個別の点検項目が記載された業務点検結果シートの内容を確認したところ、各区で業務点検結果シートに点検項目として記載されている項目については、一律確認できているものの、「横浜市地区センターの運営にあたって」や「地区センター利用促進ガイドライン」並びに基本協定書記載事項等に基づいて、運用が適切に遵守されているかといった観点から幅広い視点でより深い検証が出来ていない点が散見された。

具体的には、市による管理運営業務点検報告書を確認したところ、自主事業参加者負担金の徴収額が当該事業経費を超過しているケースやニーズ対応費の執行状況が予算未達の場合等に改善指導がなされていない。また、第三者評価の改善結果に関する公表の失念等も見られた。

個々の点検状況を見ると自主事業参加者負担金の徴収過大や購入備品の市に対する寄贈手続漏れ並びに事業報告書の公表漏れ等について、適時に指導・改善が図られているケースもある。しかし、当該指摘が一部の区にとどまり、運用ルールを十分踏まえた上での指導的な業務点検の質が全市的に十分確保できていないと考えられる。

## 「意見 8」市による業務実施状況の点検に係る改善について

今後市民局は、業務点検に係る人材の育成を一層図るべく、運用ルールの研修等を企画実施するとともに、各区で報告された指摘・改善事項を全市的に情報共有する等、業務点検結果シート記載項目以外における業務改善箇所について、業務点検実施内容の周知等運用の改善を図る必要がある。

### (9) 指定管理者の引継

指定管理者の引継については、各施設のサービスの継続性の確保という観点から最終的な責任は、市が負う必要があるものの管理運営の細部等については、指定管理者の協力が不可欠である。このため、市では、引継ぎの確実な履行を担保するため、運用ガイドラインにおいて適切とされる方法を明記している。

具体的には、市が引継事項のチェックリスト等を作成し、新旧指定管理者及び市の三者が立ち会いサインをすることを以て引継完了とすること、指定管理業務の実施に必要な文書については、指定管理終了後、旧指定管理者が市に対して確実に引き渡しを行うこと並びに個人情報や備品についても確実な引継ぎを行うこと等が示されている。

今回、引継ぎの状況を確認するため、平成 22 年度末をもって指定管理者が変更となった地区センター及び条例設置型コミュニティハウスについて、引継ぎ確認書を入手し、当該内容を検証した。

引継書が作成、保存されていた 3 施設の引継書を確認したところ、個人情報や備品台帳の他、鍵、設備・機器設計図書、運営管理マニュアル、図書データ等引継対象となった文書一覧が記載されており、概ね適切に運用されていた。しかしながら、標準フォームがないこともあり、それぞれの施設によって、記載にバラツキがあり、また、引継が必要な文書に関しても、網羅性の観点からその十分性を書面上確認できない状況にある。

## 「意見 9」引継書標準フォームの作成について

指定管理者の引継ぎは、各施設のサービスの継続性確保や重要情報の漏えい防止並びに財産の保全といった観点から極めて重要な手続である。現状、市では、チェックリスト等の引継書作成は義務付けていないが、各区の地域振興課が立ち会う等引継業務については、支障なく確実に実施されているとの回答を得ている。

しかし、三者間での引継の実施状況及び確認された書類の対象範囲が明確になるとともに、重要な引継事項の網羅性が担保され、事後的にも証跡を通

じて検証が可能になることから、チェックリストを含む標準となる引継書雛形を作成の上、指定管理者の引継ぎに利用する必要がある。

## 6. 現地視察

### (1) 南地区センター

#### ① 施設の概要

項目	概要
所在地	横浜市南区南太田 2-32-1
最寄駅	蒔田駅（横浜市営地下鉄ブルーライン）
施設規模	延床面積 2,624.66 m <sup>2</sup> (うち地区センター1,699.58 m <sup>2</sup> 、老人福祉センター925.08 m <sup>2</sup> )
施設概要	地区センター 1階：体育室（更衣室、シャワールーム、器具庫）、相談室、プレイルーム、健康相談室、機能回復訓練室、図書コーナー、ロビー、事務室 2階：余暇コーナー、趣味コーナー、会議室、茶室、和室、調理室、大広間、ロビー 3階：中・小会議室、講義室、娯楽コーナー 老人福祉センター 1階：健康相談室、機能回復訓練室 2階：大広間、ロビー 3階：娯楽コーナー 屋外：ゲートボール場
設置目的	南センターは、地区センターと老人福祉センターの複合館であり、地域住民の自主的な活動と相互交流、お年寄りの憩いの場として設置された公の施設である。学習・コミュニケーション・サークル活動など自主的な活動を通して交流を深めることを目的としている。
管理形態	指定管理
所管課	南区地域振興課
開館時間	地区センター： 月～土：午前9時～午後9時 日・祝日：午前9時～午後5時 老人福祉センター： 各日：午前9時～午後5時

項目	概要
休館日	毎月第3月曜日（第3月曜日が休日の場合は、その日を開館し、その翌日を休館日とする。） 年末年始（12月28日～1月3日）
外観	

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ② 指定管理者の概要

南地区センター及び老人福祉センター南寿荘の指定管理者に選定された団体は、主として市民利用施設の運営管理を通して地域交流、まちづくり等の支援を行うことを目的として、平成7年に設立された任意団体で、平成22年にNPO法人化した特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会である。当協会は、平成27年3月末現在、南地区センター及び老人福祉センター南寿荘他南区の六ツ川一丁目コミュニティハウス、蒔田コミュニティハウス、別所コミュニティハウス、睦コミュニティハウス、浦舟コミュニティハウス、永田台コミュニティハウス、六ツ川台コミュニティハウス、中村地区センター、大岡地区センター、六ツ川スポーツ会館並びに永田みなみ台公園こどもログハウスにいたるまで横浜市の12施設を指定管理者ないし受託者として管理運営を行っている。

項目	概要
指定管理者	特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会
所在地	横浜市南区浦舟町 3-46
指定期間	平成 23 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日（第 2 期指定期間）
選考方法	公募
指定管理料	70,687,000 円（平成 26 年度）

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

### ③ 業務範囲の状況

指定管理者が行う業務の範囲は、仕様書に明記されており下記の業務が該当する。

- i. 施設の運営に関すること。
- ii. 施設及び設備の維持管理に関すること。
- iii. 個人情報保護、守秘義務及び業務に関する情報の公開に関すること。
- iv. 施設の運営に関する委員会の設置（センター委員会）
- v. 利用者会議の開催
- vi. 意見・要望への対応、苦情解決
- vii. 運営改善の取組に関すること。

なお、i. 施設の運営に関することには、地区センター条例第 2 条第 2 項に基づき行う施設の自主事業の計画、実施に関することが含まれている。

### ④ 運営の経過・成果の状況

- i. 入館者数の推移

<入館者数の推移>

（単位：人）

平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
85,151	96,581	101,226	106,656	116,522

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

南地区センターは、南区 1 館目の地区センターとして、昭和 54 年に整備されたこともあり、耐震補強工事等は施されているものの施設の老朽化はかなり進んでおり、座椅子等の備品類も傷んでいるものが散見された。財源的な制約から内装や備品の更新が出来ない状況にあり、利用者の利便性を高める環境整備は遅れが生じている。

また、当該施設は、南区役所周辺に位置しており、老人福祉センターとの合築施設であることから、特に高齢者の利用が多い。このため、館長を中心

に新規の自主事業を工夫し、サークル化を推進することで、利用者拡大に努めている。

なお、平成 22 年度（平成 18 年 4 月 1 日～平成 23 年 3 月 31 日：第 1 期指定期間）の指定管理者も、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会である。

## ii. 時間帯別稼働率の推移

<時間帯別稼働率の推移>

(単位：%)

時間帯	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
午前	35.7	40.5	43.2	44.4	46.9
午後①	34.7	40.5	43.2	44.8	50.9
午後②	13.0	15.7	16.5	16.0	16.5
夜間	23.9	29.4	26.5	26.7	30.2

(出典：横浜市の内部資料を基に作成)

(注 1) 稼働率は、利用コマ数を総コマ数で除して算出している。

(注 2) 午後③は、上記表上省略している。

南地区センター及び老人福祉センター南寿荘は、団体利用を目的とする体育室、ゲートボール場、余暇コーナー、趣味コーナー、調理室、和室、茶室、講義室の他中小会議室を 3 部屋有しており、いずれも有料で貸出を実施している。なお、当施設は、老人福祉センターとの合築館であることから、老人福祉センターに登録した高齢者団体が利用する場合は、利用料金を減免している。

利用時間帯は、月曜日から土曜日までは、午前が 9 時から 12 時、午後①が 12 時から 15 時、午後②が 15 時から 18 時(老人福祉センターは、17 時まで)、夜間が 18 時から 21 時までといずれも 3 時間枠となっている。一方、日曜日・祝日及び休日は、午前が 9 時から 11 時、午後①が 11 時から 13 時、午後②が 13 時から 15 時、午後③が 15 時から 17 時までと 2 時間枠になっている。

なお、部屋の予約は、利用月の 1 か月前の 1 日の 13 時から窓口で申し込みを受け、申し込みが重複する場合は、抽選にて決定しており、公平な運用が図られているものとする。時間帯別稼働率については、夜間を含む 15 時以降の稼働率が低いことが課題である。また、部屋別の稼働率に関しても、体育室の稼働率が非常に高い一方で、和室、茶室、調理室、余暇コーナー、趣味コーナーといった部屋の稼働率が低く、多目的に使えるよう情報発信しているが、効果が出ていない状況にある。

## ⑤ 指定管理者の収支の実績と推移

＜指定管理者の収支の実績と推移＞

(単位：千円)

科目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
指定管理料収入	70,892	68,891	68,891	68,891	70,687
利用料金収入	1,542	1,774	1,864	1,703	1,820
自主事業収入	874	992	1,173	980	1,305
雑入	868	1,241	1,368	1,252	1,459
収入合計	74,177	72,899	73,296	72,827	75,271
人件費	33,890	30,594	29,813	30,834	30,948
事務費	2,684	2,633	2,658	3,787	3,259
事業費	3,297	3,475	3,693	3,852	3,753
管理費	23,847	23,123	21,275	21,452	21,543
公租公課	2,184	2,705	3,372	2,142	5,597
事務経費	4,196	4,758	6,126	7,779	7,380
ニーズ対応費	622	612	616	914	742
施設管理運営経費 合計	70,723	67,903	67,555	70,763	73,225
収支差	3,454	4,996	5,741	2,063	2,045

(出典：横浜市のホームページ及び内部資料を基に作成)

(注1) 自主事業収入は、指定管理者が実施する教室等の事業（条例第2条第2項の目的によるもの）による収入である。

(注2) 雑入は、指定管理者が自らの提案により実施する事業（条例第2条第2項の目的以外のもの）その他指定管理料以外の収入（例：自動販売機売上手数料、コピー代、物販・広告事業収入、預金利息など）である。

(注3) 施設管理運営経費は、指定管理者が行う維持管理・運營業務に伴う、指定管理者の人件費、事務費、事業費、光熱水費、警備業務・設備保守点検業務・清掃業務等を外部委託した場合の委託費、修繕費、保険料、一般管理費その他の全ての経費が含まれる。指定管理者が自らの提案により実施する物販・広告等の事業のために市に納入する行政財産目的外使用料もここに含まれる。

(注4) 指定管理料は、区が指定する上限額の範囲内で、下記算式で算定された金額を前提に指定管理者が提案した金額を市が支払うとともに、各年度の年度協定においても、管理運営上大きな前提条件の変更がなければ原則指定期間において毎期同額が支払われる。なお、指定管理者は、利用者が支払う利用料金を自らの収入とすることができる。

指定管理料＝施設管理運営経費－施設運営収入（利用料金収入＋自主事業収入＋雑入）＋ニーズ対応費

(注5) ニーズ対応費は、利用料金収入見込み額の1/3である。

(注6) 事務経費は、「横浜市南地区センター及び老人福祉センター横浜市南寿荘指定管理業務仕様書」において「施設の運営に関する本部事務経費を計上する場合は、労務、経理、契約等の事務に要する経費を、人件費、事務費、管理費の総額との割合より勘案し、算出すること。」として規定されている。

### 「指摘3」正確な収支決算書の作成指導について

過去5年間の指定管理者の収支の状況を見ると、指定管理者の本社費用に相当する事務経費が、過去5年間で大きく増加しているが、現状の収支決算書の事務経費は、当該施設が本来負担すべき費用を超えており、その実態を反映していない。

したがって、今後は、市が指導している合理的な算定方法に基づき、実態を反映した適切な事務経費の額を計上する必要がある。

また、収支決算書は区によって確認されているが、毎年度区により実施される管理運営業務点検報告書の中では、事務経費が合理的に算定されているかどうかのモニタリング結果の記載がなく、十分な検証がなされていない。

指定管理者の収支決算を適切に把握することは、予算の適切な執行状況の確認、事業活動の過年度対比並びに指定管理料の適切性検証といった観点から重要であると考えられる。そのため、予算対比及び前年度比較による数値変動の確認をした上で、実態を反映した適切な収支決算書が作成されるよう指導を徹底し、改善を図る必要がある。

### ⑥ 備品の管理状況

備品については、点数も限られていることからエクセルシートで備品台帳を作成して管理を行っている。また、備品の棚卸に関しては、年1回3月末に棚卸を実施している。

現状の棚卸では、棚卸の都度備品台帳を打ち出し、当該台帳に基づいて備品の現物確認を実施しているが、最終的な棚卸結果を記載した書面が保存されていない。また、リース資産についてもリース台帳が作成されておらず、現品の棚卸も実施されていない。

### 「指摘4」備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について

今後は、全ての備品の有無を指定管理者の担当者が確認したのち、棚卸漏れがないことを指定管理者の管理者が査閲した上で双方が署名又は捺印する等、証跡を記した棚卸結果の書面を保存するとともに、区による定期的なモニタリングにおいても当該書類の内容を確認することが必要である。

また、備品台帳から無作為に下記 5 件を抽出し、現品との照合を実施した結果、3 点が既に処分されており、現物との照合ができなかった。なお、当該現品が既に処分された備品については、市に対する報告も未了であった。

	購入年月日	品目・品質・形状等	数量	保管場所	現物有無
1	平成 13 年 2 月 22 日	リソグラフ FR-391	1	印刷室	無
2	平成 12 年 6 月 1 日	低座椅子 TENDO-5016	3	和室	無
3	平成 13 年 5 月 20 日	バレー用運搬車 TOEI-B57	1	体育倉庫	有り
4	平成 14 年 9 月 1 日	デジタルカメラ NIKON	1	宿直室	無
5	平成 15 年 5 月 13 日	チェアポーターウチダ M 型	1	小会議室	有り

(出典：指定管理者作成の資料より作成)

### 「指摘 5」備品棚卸及び事前処分報告の徹底について

毎年度、3 月末に備品の棚卸は実施しているものの、指定管理者による備品台帳との網羅的な現品照合が適切に実施できていなかった結果、複数の備品が既に処分済みとなっており、現地視察時に現品確認できない状態であった。また、当該備品の処分についても、区に対して事前承認の手続が行われていなかった。

今後は、備品棚卸の適切な実行及び処分予定の備品に関する区への事前承認の徹底について、区は指定管理者に対し改善を指導する必要がある。

## (2) 中村地区センター

### ① 施設の概要

項目	概要
所在地	横浜市南区中村町 4-270
最寄駅	阪東橋駅（横浜市営地下鉄ブルーライン）
施設規模	敷地面積 4,067.90 m <sup>2</sup> 延床面積 2,325.99 m <sup>2</sup>
施設概要	1 階：ロビー、図書コーナー、グループ室、体育室（更衣室、シャワールーム、器具庫）、事務室 2 階：和室、小会議室、プレイルーム、娯楽コーナー、談話コーナー、休憩コーナー 3 階：中・小会議室、多目的室、料理室、工芸室 屋外：駐車場、駐輪場、広場

項目	概要
設置目的	地域の住民が自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、スポーツ、レクリエーション、講演会、研修会、サークル活動などを通じて相互交流を深めるため
管理形態	指定管理
所管課	南区地域振興課
開館時間	月～土：午前9時～午後9時 日・祝日：午前9時～午後5時
休館日	毎月第3月曜日（第3月曜日が休日の場合は、その日を開館し、その翌日を休館日とする。） 年末年始（12月28日～1月3日）
外観	 <p>The image shows the exterior of the Yokohama Nakamura District Center, a multi-story building with a modern design. In the foreground, there is a large sign for the center, which lists its name, address, and contact information. The sign also includes a list of activities and services offered, such as sports, lectures, and community events. The building is surrounded by trees and a parking area.</p>

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ② 指定管理者の概要

中村地区センターの指定管理者に選定された団体は、主として市民利用施設の運営管理を通して地域交流、まちづくり等の支援を行うことを目的として、平成7年に設立された任意団体で、平成22年にNPO法人化した特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会である。

当協会は、平成27年3月末現在、中村地区センター他南区の六ツ川一丁目コミュニティハウス、蒔田コミュニティハウス、別所コミュニティハウス、睦コミュニティハウス、浦舟コミュニティハウス、永田台コミュニティハウス、六ツ川台コミュニティハウス、南センター・南寿荘、大岡地区センター、

六ツ川スポーツ会館並びに永田みなみ台公園こどもログハウスにいたるまで横浜市の12施設を指定管理者ないし受託者として管理運営を行っている。

項目	概要
指定管理者	特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会
所在地	横浜市南区浦舟町3-46
指定期間	平成22年4月1日～平成27年3月31日（第2期指定期間）
選考方法	公募
指定管理料	32,872,000円（平成26年度）

（出典：横浜市の内部資料をもとに作成）

### ③ 業務範囲の状況

指定管理者が行う業務の範囲は、仕様書に明記されており下記の業務が該当する。

- i. 施設の運営に関すること。
- ii. 施設及び設備の維持管理に関すること。
- iii. 個人情報保護、守秘義務及び業務に関する情報の公開に関すること。
- iv. 施設の運営に関する委員会の設置（地区センター委員会等）
- v. 利用者会議の開催
- vi. 意見・要望への対応
- vii. 運営改善の取組に関すること。

なお、i. 施設の運営に関することには、地区センター条例第2条第2項に基づき行う施設の自主事業の計画、実施に関することが含まれている。

### ④ 運営の経過・成果の状況

- i. 入館者数の推移

<入館者数の推移>

（単位：人）

平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
91,401	94,413	96,714	95,861	96,936

（出典：横浜市の内部資料をもとに作成）

中村地区センターは、平成17年3月に旧愛児センターの施設を用途転換し、改修整備の上活用している施設であり、近隣地域は、高齢化率が比較的高く、また、外国人が多いという特色を有する。また、利用者数という意味では、高齢者利用率が高いということから午後以降の利用者が少ないという傾向の

みならず、中村地区センターから約 250m の位置に、浦舟コミュニティハウス、浦舟地域ケアプラザ、約 700m の位置に中村地域ケアプラザ、睦コミュニティハウス、睦地域ケアプラザが立地しており、同様の機能を有する施設が近隣に複数密集していることで、利用者の競合をまねき利用者数の低迷につながっている。

なお、平成 21 年度以前の第 1 期指定期間（平成 17 年 3 月 27 日～平成 22 年 3 月 31 日）の指定管理者も、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会である。

## ii. 時間帯別稼働率の推移

<時間帯別稼働率の推移>

(単位：%)

時間帯	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
午前	45.6	50.2	54.7	57.6	54.3
午後①	51.0	51.0	52.0	54.8	55.6
午後②	27.4	32.2	35.1	35.0	37.1
夜間	28.0	28.0	33.0	34.9	34.9

(出典：横浜市の内部資料を基に作成)

(注) 稼働率は、利用コマ数を総コマ数で除して算出している。

中村地区センターは、団体利用を目的とする体育室、和室、多目的室、料理室、工芸室、中会議室の他、小会議室を 3 部屋有しており、有料で貸出を実施している。

利用時間帯は、月曜日から土曜日までは、午前が 9 時から 12 時、午後①が 12 時から 15 時、午後②が 15 時から 18 時、夜間が 18 時から 21 時までといずれも 3 時間枠となっている。一方、日曜日・祝日及び休日は、午前が 9 時から 11 時、午後①が 11 時から 13 時、午後②が 13 時から 15 時、夜間が 15 時から 17 時までと 2 時間枠になっている（料理室は、平日、日、祝日とも 2 時間単位）。

なお、部屋の予約は、利用月の 1 か月前の 1 日から窓口で申し込みを受け、申し込みが重複する場合は、抽選にて決定しており、公平な運用が図られているものとする。

また、時間帯別稼働率については、各時間帯で上昇しており、改善傾向は見られるものの、いずれの時間帯においても各地区センターの稼働率平均値を下回っており、今後の課題と考えられる。一方、部屋別の稼働率に関しても、体育室の稼働率は高いものの、和室、料理室の稼働率が低い傾向が顕著

であり、特に料理室は自主事業の企画頻度を上げるも、近隣地域ケアプラザでの料理教室等と企画が被り、十分な効果が出ていない状況にある。

#### ⑤ 指定管理者の収支の実績と推移

＜指定管理者の収支の実績と推移＞

(単位：千円)

科目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
指定管理料収入	32,120	31,850	31,850	31,850	32,872
利用料金収入	3,225	3,400	3,910	4,097	3,997
自主事業収入	266	224	268	280	223
雑入	864	1,282	1,155	1,208	1,182
収入合計	36,476	36,757	37,184	37,436	38,275
人件費	19,322	19,987	21,098	21,427	22,572
事務費	1,541	1,834	1,767	1,331	1,500
事業費	784	739	979	1,000	965
管理費	10,632	8,457	8,599	8,661	8,423
公租公課	1,022	1,036	850	1,110	1,663
事務経費	1,150	2,064	1,297	2,526	1,697
ニーズ対応費	949	950	953	1,378	1,274
施設管理運営経費 合計	35,403	35,069	35,547	37,436	38,097
収支差	1,072	1,687	1,637	0	177

(出典：横浜市のホームページ及び内部資料をもとに作成)

過去5年間の指定管理者の収支決算書の状況は、上記のとおりであり、入館者数の増加に伴い利用料金収入が増加していることが見て取れる。

#### ⑥ 備品の管理状況

備品については、点数も限られていることからエクセルシートで備品管理簿を作成して管理を行っている。また、備品の棚卸に関しては、年1回3月末に実施をしている。

現状の棚卸では、棚卸の都度備品管理簿を打ち出し、当該管理簿に基づいて備品の現物確認を実施しているが、最終的な棚卸結果を記載した書面が保存されていない。

### 「指摘 6」 備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について

今後は、全ての備品の有無を指定管理者の担当者が確認したのち、棚卸漏れがないことを指定管理者の管理者が査閲した上で双方が署名又は捺印する等、証跡を記した棚卸結果の書面を保存するとともに、区による定期的なモニタリングにおいても当該書類の内容を確認することが必要である。

また、備品管理簿から無作為に下記 5 件を抽出し、現品との照合を実施した結果、いずれも現物と照合は出来たものの、保管場所を移動し、備品管理簿を修正していないこと及び備品管理簿に連番による管理番号が付されていないため、管理番号による現物管理シールとの照合が出来ないこともあり現物の確認に時間を要した。

	購入年月日	品目・品質・形状等	数量	保管場所
1	平成 17 年 3 月 1 日	教卓 LION LYK20GT	1	多目的室
2	平成 17 年 3 月 1 日	フラワーボックス イトーキ NHCV	1	3 階廊下
3	平成 17 年 3 月 1 日	応接椅子イトーキ LDM-11AA-V6	1	事務室
4	平成 17 年 3 月 1 日	椅子イトーキ KJS520DZ5D7	1	談話コーナー
5	平成 17 年 3 月 27 日	教卓 LION LYK20GT	1	3 階倉庫

(出典：指定管理者作成の資料より作成)

### 「指摘 7」 備品の連番管理について

毎年実施される備品の棚卸を正確かつ効率化する観点からも、備品管理簿及び現品管理シールの双方に連番による備品管理番号を記載し、管理を徹底する必要がある。

### Ⅲ. コミュニティハウス

#### 1. 施設の概要

##### (1) 概況

コミュニティハウスは、横浜市地区センター条例を設置根拠とする条例設置型コミュニティハウスとコミュニティハウス（学校施設活用型）の設置に関する要綱を設置根拠とする学校施設活用型コミュニティハウスからなり、平成27年4月現在、前者が32施設、後者は83施設の併せて115施設が運営されている。なお、いずれも地域住民が自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、スポーツ、レクリエーション、クラブ活動等を通じて、相互の交流を深める場として、また、生涯学習や地域活動などの身近な場として活用されている。

##### (2) 設置の経緯

コミュニティハウス設置の経緯については、昭和63年に策定された「横浜市生涯学習基本構想」に基づき、日常利用圏にくまなく配置されている小中学校を市民の学習・文化・スポーツなどの身近な活動の場とするコミュニティスクールに端を発する。その後、平成6年に策定された「ゆめはま2010プラン」及び平成7年に取りまとめられた「コミュニティハウス基本構想報告書」では、コミュニティスクールはコミュニティハウスの整備手法の1つとして位置づけられ、平成22年度までに約170箇所を整備すべく学校活用型、既存施設転換型、公共施設併設型の3手法により中学校区程度に1か所整備する計画となった。なお、当該3手法による整備では、青少年図書館転換型整備の終了や未整備地区の学校にコミュニティハウスとして利用可能な余裕教室が発生せず、かつ、増改築や新設等の計画がないなど整備可能な箇所が限られることから、平成16年度以降は民間ビルの賃借や市保有土地の活用といった新たな手法を導入し引続き整備が進められている。

現時点におけるコミュニティハウスの整備計画は以下のとおりである。なお、本項（Ⅲ. コミュニティハウス）の表中においては、コミュニティハウスを「CH」と略記することとする。

<コミュニティハウス整備状況（平成27年4月現在）>

区	整備数	整備数の内訳	
		学校施設活用型 CH	条例設置型 CH
鶴見	7	4	3
神奈川	4	3	1
西	5	4	1
中	6	5	1
南	7	2	5
港南	7	4	3
保土ヶ谷	6	3	3
旭	7	5	2
磯子	7	6	1
金沢	9	7	2
港北	6	3	3
緑	6	5	1
青葉	7	6	1
都筑	7	7	0
戸塚	8	7	1
栄	4	2	2
泉	8	6	2
瀬谷	4	4	0
合計	115	83	32

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

（注）平成28年1月に青葉区荏田西コミュニティハウスが開館済、また、平成28年10月に西区浅間コミュニティハウスが開館予定である。

### （3）施設の内容

コミュニティハウスの主な施設内容は会議室、学習室、事務室、地域ニーズ機能（調理コーナー、プレイルーム等）からなり、標準的な施設規模は300㎡が想定されている。また、施設の利用料については個人・団体利用のいずれも無料で運営されるとともに、管理形態については、条例設置型コミュニティハウスは平成18年度から公募により指定管理者が管理運営を行っており、学校施設活用型コミュニティハウスは、随意契約に基づき委託先が管理運営を行っている。施設の築年別整備状況は以下のとおりで、特に平成2年以降本格的に整備が始まった関係で、施設全体の平均築年数は19年となっており、

築 30 年以上経過した施設は 13 施設（約 20%）ある。なお、当該築 30 年以上の施設のほとんどは、旧「青少年図書館」などの施設を転換して整備したものである。

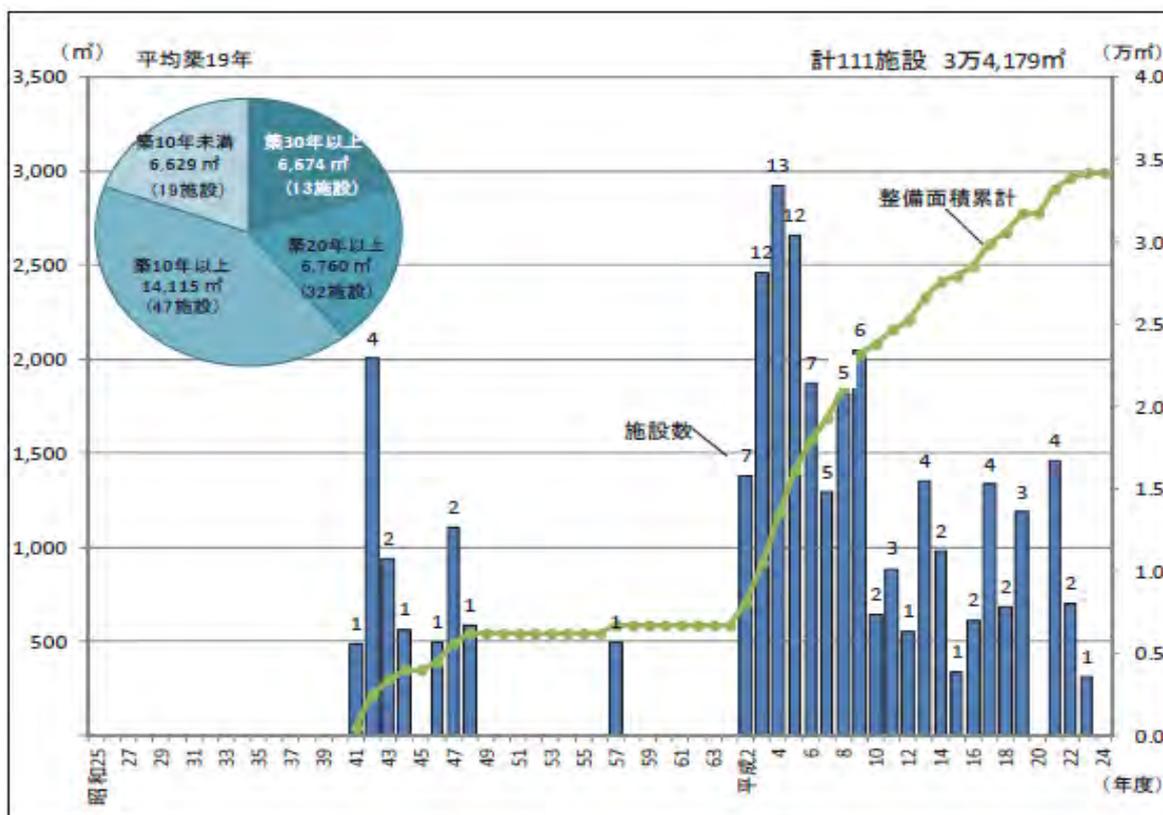
<施設概況>

基本情報	施設数	115 施設 (条例設置型：32 施設) (学校施設活用型:83 施設)	設置基準	中学校区程度に 1 箇所
	施設利用料	無料	管理形態	条例設置型：指定管理者 学校施設活用型：委託
	主な諸室	会議室、学習室、事務室、 地域ニーズ機能（調理コーナー、プレイルーム等）等	設置根拠	条例設置型： 横浜市地区センター 条例 学校施設活用型： コミュニティハウス (学校施設活用型) の 設置に関する要綱
運営状況		合計	1 施設当たり平均	
	年間指定管理料・委託料	1,144 百万円 (条例設置型：530 百万円 学校施設活用型：614 百万円)	9 百万円/施設 (条例設置型：16 百万円 学校施設活用型：7 百万円/施設)	
	年間保全費	9 百万円 (条例設置型：0.6 百万円 学校施設活用型：8 百万円)	0.08 百万円/施設 (条例設置型：0.02 百万円 学校施設活用型：0.1 百万円)	
	年間使用料等	35 百万円 (条例設置型：20 百万円 学校施設活用型:14 百万円)	0.3 百万円/施設 (条例設置型：0.6 百万円 学校施設活用型：0.17 百万円)	
	年間総コスト	1,189 百万円 (条例設置型：551 百万円 学校施設活用型：637 百万円)	10 百万円/施設 (条例設置型：17 百万円/施設 学校施設活用型：7 百万円/施設)	
	年間利用者数	2,517,567 人	21,891 人/施設	

		(条例設置型：1,243,686人 学校施設活用型：1,273,881人)	(条例設置型：38,865人/施設 学校施設活用型：15,347人/施設)
	年間稼働率	—	(条例設置型：58.9% 学校施設活用型：56.9%)
	利用者1人当たりコスト	472円/人・回 (条例設置型：443円/人・回 学校施設活用型：500円/人・回)	

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

<築年数整備状況>



(出典：横浜市公共建築物マネジメント白書 (平成25年3月))

## 2. 設置状況

### (1) 条例設置型コミュニティハウス

条例設置型コミュニティハウス 32 施設の設置状況は、以下のとおりである。

区	名称	設置年月
鶴見	潮田公園 CH	平成 12 年 4 月 30 日
	鶴見市場 CH	平成 18 年 1 月 1 日
	鶴見中央 CH	平成 22 年 12 月 5 日
神奈川	幸ヶ谷公園 CH	平成 11 年 5 月 16 日
西	戸部 CH	平成 8 年 5 月 28 日
中	中本牧 CH	平成 14 年 5 月 25 日
南	睦 CH	平成 14 年 4 月 28 日
	浦舟 CH	平成 17 年 5 月 22 日
	六ツ川一丁目 CH	平成 18 年 3 月 22 日
	蒔田 CH	平成 20 年 5 月 21 日
	別所 CH	平成 24 年 3 月 11 日
港南	桜道 CH	平成 12 年 4 月 28 日
	上大岡 CH	平成 21 年 10 月 1 日
	日野南 CH	平成 22 年 11 月 1 日
保土ヶ谷	桜ヶ丘 CH	平成 11 年 5 月 16 日
	権太坂 CH	平成 19 年 9 月 16 日
	常盤台 CH	平成 21 年 10 月 1 日
旭	鶴ヶ峰 CH	平成 12 年 5 月 2 日
	上白根 CH	平成 21 年 3 月 30 日
磯子	滝頭 CH	平成 16 年 5 月 15 日
金沢	柳町 CH	平成 14 年 4 月 29 日
	並木 CH	平成 24 年 9 月 3 日
港北	菊名 CH	平成 13 年 4 月 28 日
	師岡 CH	平成 20 年 3 月 27 日
	新羽 CH	平成 26 年 5 月 12 日
緑区	霧が丘 CH	平成 20 年 4 月 1 日
青葉	青葉台 CH	平成 11 年 5 月 18 日
栄	飯島 CH	平成 19 年 5 月 1 日
	上郷矢沢 CH	平成 25 年 3 月 11 日
戸塚	倉田 CH	平成 18 年 10 月 15 日

区	名称	設置年月
泉	中田 CH	平成 13 年 5 月 3 日
	新橋 CH	平成 21 年 12 月 1 日

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

## (2) 学校施設活用型コミュニティハウス

学校施設活用型コミュニティハウス 83 施設の設置状況は、以下のとおりである。

区	名称	設置年月	名称	設置年月
鶴見	市場小学校 CH	平成 7 年 4 月 23 日	新鶴見小学校 CH	平成 7 年 4 月 23 日
	上寺尾小学校 CH	平成 2 年 6 月 30 日	寛政中学校 CH	平成 10 年 4 月 26 日
神奈川	浦島丘中学校 CH	平成 4 年 4 月 18 日	神奈川中学校 CH	平成 15 年 5 月 17 日
	六角橋中学校 CH	平成 6 年 4 月 17 日		
西	東小学校 CH	平成 6 年 4 月 23 日	稲荷台小学校 CH	平成 5 年 4 月 26 日
	西前小学校 CH	平成 3 年 4 月 1 日	軽井沢 CH	平成 13 年 4 月 14 日
中	山元小学校 CH	平成 3 年 4 月 20 日	仲尾台中学校 CH	平成 5 年 4 月 28 日
	横浜吉田中学校 CH	平成 3 年 5 月 15 日	本牧中学校 CH	平成 5 年 7 月 22 日
	大島中学校 CH	平成 9 年 5 月 25 日		
南	永田台 CH	平成 9 年 4 月 12 日	六ツ川台 CH	平成 3 年 4 月 13 日
港南	日限山 CH	平成 4 年 4 月 18 日	野庭すずかけ CH	平成 2 年 4 月 25 日
	港南台 CH	平成 10 年 4 月 25 日	上永谷 CH	平成 3 年 4 月 27 日
保土ケ谷	峯小学校 CH	平成 4 年 5 月 17 日	くぬぎ台小学校 CH	平成 17 年 5 月 15 日
	笹山小学校 CH	平成 3 年 5 月 25 日		
旭	東希小 CH	平成 11 年 5 月 1 日	横浜わかば学園 CH	平成 3 年 4 月 13 日
	左近山第二小 CH	平成 2 年 4 月 29 日	今宿南小学校 CH	平成 4 年 2 月 16 日
	ひかりが丘小学校 CH	平成 3 年 4 月 20 日		
磯子	浜小学校 CH	平成 4 年 4 月 1 日	根岸中学校 CH	平成 4 年 4 月 20 日
	洋光台第三小学校 CH	平成 5 年 5 月 22 日	浜中学校 CH	平成 6 年 5 月 21 日
	洋光台第四小学校 CH	平成 6 年 5 月 14 日	岡村中学校 CH	平成 8 年 4 月 4 日

区	名称	設置年月	名称	設置年月
金沢	富岡 CH	平成 5 年 5 月 8 日	六浦南 CH	平成 3 年 4 月 20 日
	大道 CH	平成 5 年 5 月 22 日	並木北 CH	平成 14 年 4 月 24 日
	八景 CH	平成 13 年 4 月 24 日	小田 CH	平成 4 年 4 月 29 日
	釜利谷西 CH	平成 9 年 4 月 1 日		
港北	下田小学校 CS	平成 5 年 5 月 29 日	大綱中学校 CH	平成 8 年 4 月 30 日
	日吉台中学校 CS	平成 5 年 5 月 23 日		
緑	森の台小学校 CH	平成 13 年 9 月 1 日	いぶき野小学校 CS	平成 5 年 4 月 24 日
	竹山小学校 CH	平成 12 年 4 月 22 日	山下みどり台小 学校 CH	平成 16 年 4 月 1 日
	東本郷小学校 CS	平成 5 年 4 月 17 日		
青葉	鴨志田 CH	平成 2 年 4 月 28 日	山内 CH	平成 6 年 5 月 22 日
	さつきが丘 CH	平成 4 年 7 月 15 日	すすき野 CH	平成 9 年 4 月 5 日
	桂台 CH	平成 8 年 4 月 3 日	みたけ台 CH	平成 19 年 6 月 1 日
都筑	勝田小学校 CH	平成 4 年 5 月 2 日	つづきの丘小学 校 CH	平成 11 年 5 月 23 日
	都田小学校 CH	平成 7 年 7 月 15 日	中川中学校 CH	平成 3 年 4 月 27 日
	川和小学校 CH	平成 4 年 5 月 16 日	東山田中学校 CH	平成 17 年 5 月 23 日
	北山田小学校 CH	平成 8 年 5 月 12 日		
戸塚	柏尾小学校 CH	平成 11 年 4 月 24 日	下郷小学校 CH	平成 13 年 5 月 1 日
	深谷小学校 CH	平成 2 年 4 月 26 日	名瀬中学校 CH	平成 5 年 6 月 20 日
	東汲沢小学校 CH	平成 4 年 4 月 18 日	秋葉中学校 CH	平成 9 年 4 月 27 日
	平戸台小学校 CH	平成 4 年 4 月 30 日		
栄	本郷小学校 CH	平成 4 年 4 月 18 日	庄戸中学校 CH	平成 9 年 4 月 19 日
泉	中和田 CH	平成 6 年 7 月 9 日	葛野 CH	平成 4 年 4 月 18 日
	みなみ CH	平成 5 年 4 月 24 日	いずみ野 CH	平成 6 年 4 月 23 日
	いちょう CH	平成 2 年 4 月 27 日	西が岡 CH	平成 7 年 5 月 21 日
瀬谷	南瀬谷小学校 CS	平成 7 年 4 月 30 日	東野中学校 CS	平成 16 年 6 月
	瀬谷さくら小学 校 CS	平成 3 年 4 月 13 日	原中学校 CS	平成 18 年 1 月 22 日

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

(注) CS はコミュニティスクールの略である。

### 3. 整備方針

#### (1) 施設の整備経緯

コミュニティハウスについては、平成6年に作成された「ゆめはま2010プラン」に基づき、コミュニティハウス整備基本方針が定められ、中学校区を基本に①学校施設活用型、②既存施設転換型、③公共施設併設型の3つの整備手法により平成22年度までに170箇所整備する計画が作成された。

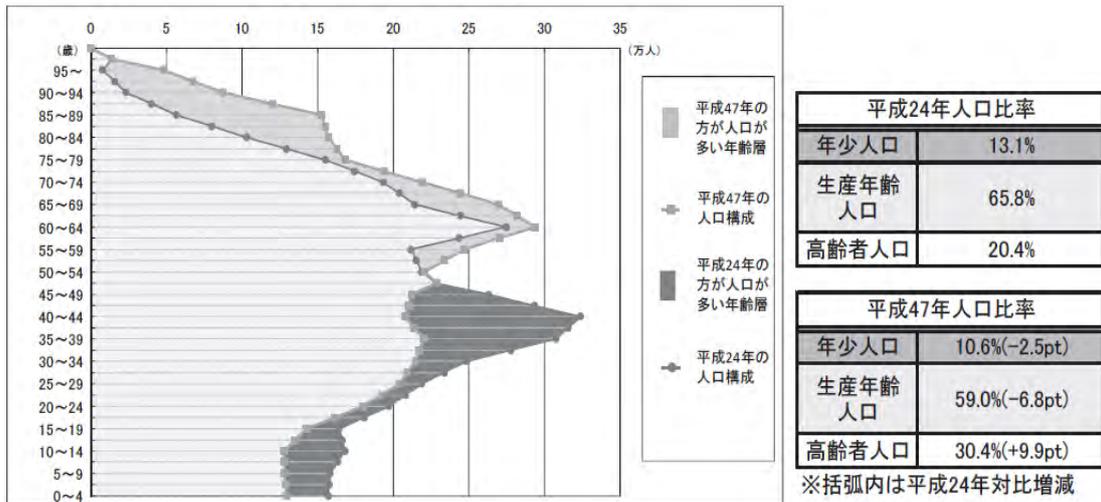
しかし、上記3手法では整備可能な箇所が限られてきたことから、平成17年度以降民間ビルの賃借や市保有土地の活用といった新たな整備手法を導入しているが、施設整備は当初計画からは大きく遅延し、平成26年度末現在115箇所にとどまっている。

#### (2) 整備計画見直しの必要性

このようにコミュニティハウスの整備が長期化する中で、少子高齢化の一層の進展や人口減少の変化は、施設の設置数のみならず地域コミュニティ施設のあり方やニーズにも少なからず影響を与えるものと考えられる。一方で、市が直面する厳しい財政状況を考慮するならば、地域コミュニティの醸成を目的とした集会機能施設については、異なる背景や位置づけを理解しながらも、機能面での共通性、類似性に着目して、順次統合を図りながら、効率的かつ効果的な施設の設置・運営・保全に努めることが必要と考えられる。

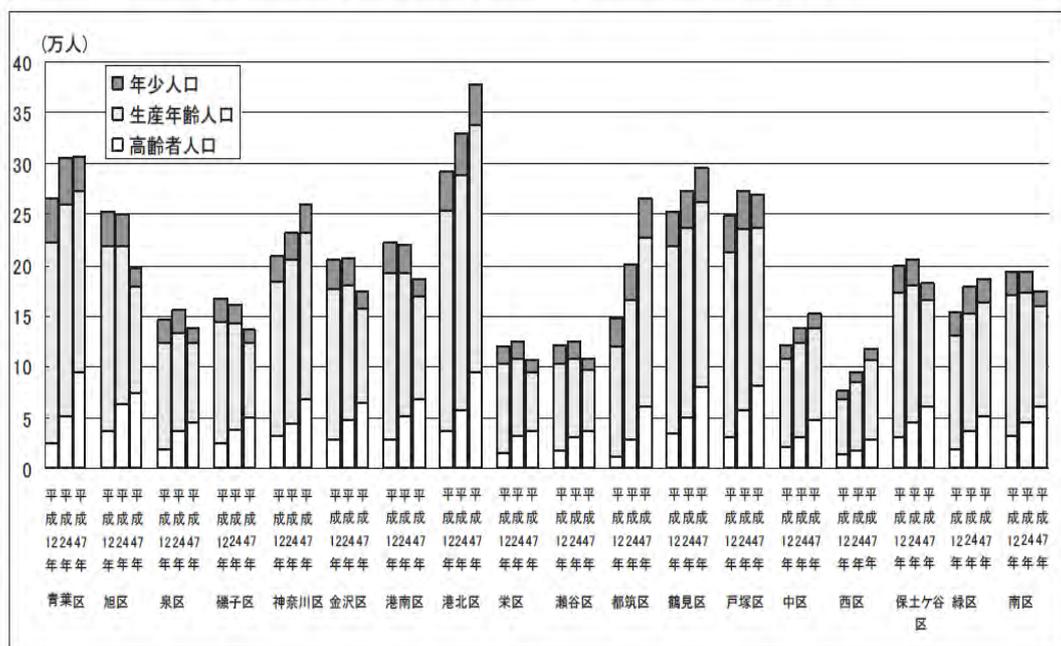
市は、平成24年度に「今後の地域ケアプラザ、コミュニティハウスの設置の基本的な考え方」を通知し、地域ケアプラザとコミュニティハウスの地域交流機能の重複を回避するため、同機能の融合を目的に合築や機能の共用について提言がなされている。一方、同じく地域交流機能を有し、地域コミュニティの醸成、地域連帯意識の形成を図る地区センターについては、機能面からより共通性の高いコミュニティハウスとの統合が検討されておらず、その結果として整備・保全等に関しても別途に計画が作成されている。

図 平成 24 年人口と平成 47 年推計人口との比較



(出典：横浜市公共建築物マネジメント白書（平成 25 年 3 月）)

図 行政区別の平成 12 年・平成 24 年・平成 47 年（推計）の人口構成（3 階層別）



(出典：横浜市公共建築物マネジメント白書（平成 25 年 3 月）)

### 「意見 10」地区センターとの整備計画の一体化について

コミュニティハウスは小規模かつより地域に密着した施設であり、地域のコミュニティづくりや課題解決のための活動拠点として位置づけられていることは理解できるものである。

しかし、機能面や利用者の利用実態を考えるならば、地区センターの施設

機能はコミュニティハウスの概ねすべての機能を兼ね備えているものであり、地区内で統合できる施設については可能な限り統合を図る必要がある。その上で、今後の少子高齢化、人口減少に伴う各区別の影響や地域ニーズの変化を中長期的な視点で再検証し、両施設の一体的な運用を前提とした整備・保全計画の作成を検討する必要がある。

#### 4. 受益者負担のあり方

コミュニティハウスは、地域住民が自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、ボランティア活動、児童・青少年活動、自治会町内会活動等を通じて相互の交流を深める場として、また、生涯学習や地域活動などの身近な場として利用されている。このため、地区センターと比較すると、より小規模で地域に密着した施設という側面がある。市としては、地域のコミュニティづくりや課題解決のための活動拠点として重要性が高いとの考え方から、現在のところ利用料金を徴収していない。

しかし、施設の機能面に着目すると、地区センターにのみ備え付けられている体育室、工芸室及び音楽室の施設を除けば、主として団体利用に供している会議室、多目的室及び和室は双方に共通する施設であり、利用者も両者を意識的に区別して利用しているとは思われない。また、このような現状は、両者が近接している地域では競合関係となることにもなる。さらに、市が平成 24 年度に「負担の考え方」を策定する際に行った意見募集（「受益者負担の考え方（素案）に対する市民意見募集の実施結果について」）においては、有料の地区センターや町内会館との不公平感から、コミュニティハウスの有料化を求める声が多数寄せられている。

#### 「意見 11」受益者負担の導入について

現状におけるコミュニティハウスの機能及び利用実態を考えると、利用者から見て地区センターとの差異を認識することは難しく、また、このことが利用料金への不公平感や施設間の競合といった現象に繋がっているものと考えられる。このため、コミュニティハウスについても、負担率の著しい上昇には一定の配慮を行う必要があるものの、市民局及び教育委員会事務局は、十分な協議を行った上で、類似施設間の利用者負担の公平性という見地から、負担の考え方に基づき、地区センターと同等の受益者負担率 30%を前提にして、早期に有料化を図る必要がある。

## 5. 学校施設活用型コミュニティハウスの運用方法

### (1) 条例設置型コミュニティハウスとの相違点

学校施設活用型については、昭和 63 年に策定された「横浜市生涯学習基本構想」に基づき、平成元年から余裕教室等を活用したコミュニティ・スクールに起源を有する。その後、平成 6 年の「ゆめはま 2010 プラン」に基づき、コミュニティハウス事業の 3 つの整備手法の 1 つとして位置づけられた。学校施設活用型コミハは学校教育法の適用を受けることから、条例設置型コミュニティハウスとは設置根拠や所管課等が相違するのみならず、管理運営形態においても指定管理者の設置ではなく、区民利用施設協会に対する単独随意契約による委託方式を採っている。このように成り立ちや背景において一定の相違点があるとしても、利用者の立場に立てば、均質な公共サービスを公平に受けることを期待するため、運用面での相違が極力生じないようにする必要はある。

### (2) 利用者ニーズ把握の必要性

学校施設活用型コミュニティハウスでは、単独随意契約による委託方式を採用していることから、指定管理者に比べて競争によるサービスや運営水準の向上に向けた動機づけが働きにくい側面がある。その意味では利用者の声をマネジメント運営に反映させる仕組みがより重要と言える。しかし、条例設置型コミュニティハウスでは実施が義務付けられている利用者へのアンケートについても、教育委員会事務局は受託者に実施の判断を委ねるにとどまり、全市的な方針を明確にすることもなく、実施状況や調査内容についても把握していない状況にある。

## 「意見 12」学校施設活用型コミュニティハウスの利用者ニーズの把握について

学校施設活用型コミュニティハウスは、地域住民の交流やボランティア活動等地域活動の身近な拠点となることを目的とした施設であることから、市民ニーズを反映した運営が何より重要である。このためには、条例設置型コミュニティハウス同様、受託者は毎年利用者アンケート等も含めた利用者ニーズの把握を行い、当該ニーズに即した運営を心がけるとともに、教育委員会事務局は当該内容を適宜把握の上、必要に応じて指導・助言を行うことが必要である。

## 6. 現地視察

### (1) 菊名コミュニティハウス

#### ① 施設の概要

項目	概要
所在地	横浜市港北区菊名 4-4-1
最寄駅	菊名駅（JR 横浜線、東急東横線）
施設規模	敷地面積 3,812.00 m <sup>2</sup> 延床面積 417.91 m <sup>2</sup>
施設概要	1階：玄関ホール、交流ロビー、多目的室、事務室 2階：学習室、図書館、多目的室 屋外：駐車場、駐輪場、庭
設置目的	地域の住民が自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、講演会、研修会、サークル活動などを通じて相互交流を深めるため
管理形態	指定管理
所管課	港北区地域振興課
開館時間	午前9時～午後9時（ただし、日曜日及び国民の休日に関する法律に規定する休日は、午前9時～午後5時）
休館日	毎月第3月曜日（第3月曜日が休日の場合は、その日を開館し、その翌日を休館日とする。）、年末年始（12月29日～1月3日）
外観	

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ② 指定管理者の概要

菊名コミュニティハウスの指定管理者に選定された団体は、日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会センター事業団傘下の特定非営利活動法人ワーカーズコープである。平成 27 年 3 月末現在、菊名コミュニティハウス他保土ヶ谷区の権太坂コミュニティハウス、常盤台コミュニティハウス並びに旭区の上白根コミュニティハウスも指定管理者として運営している。

項目	概要
指定管理者	特定非営利活動法人ワーカーズコープ
所在地	東京都豊島区池袋三丁目 1 番 2 号光文社ビル 6F
指定期間	平成 23 年 4 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日
選考方法	公募
指定管理料	21,858,000 円（平成 26 年度）

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ③ 業務範囲の状況

指定管理者が行う業務の範囲は、仕様書に明記されており下記の業務が該当する。

- i. 施設の運営に関すること。
- ii. 施設及び設備の維持管理に関すること。
- iii. 個人情報保護、守秘義務及び業務に関する情報の公開に関すること。
- iv. 施設の運営に関する委員会の設置（コミュニティハウス委員会等）
- v. 利用者会議の開催
- vi. 意見・要望への対応
- vii. 運営改善の取組に関すること。

なお、i. 施設の運営に関することには、地区センター条例第 2 条第 2 項に基づき行う施設の自主事業の計画、実施に関することが含まれている。

## ④ 運営の経過・成果の状況

### i. 入館者数の推移

<入館者数の推移>

（単位：人）

平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
41,040	40,566	45,410	51,427	52,024

（出典：横浜市内部資料を基に作成）

平成23年度以降、新たな指定管理者のもとで、認知度向上を目指して地元、駅周辺、近隣病院等への声掛けを実施するとともに、幼児を持つ子育て世代や高齢者層を中心に地域ニーズに即した自主事業の拡大を図ってきた。この取り組みにより、過去5年間に26%の入館者増を達成している。

なお、平成22年度の指定管理者は、港北区区民利用施設協会（現・一般財団法人こうほく区民施設協会）である。以下同様。

## ii. 時間帯別稼働率の推移

<時間帯別稼働率の推移>

(単位：%)

時間帯	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
午前	59.0	68.1	66.2	79.6	77.3
午後	69.5	71.1	74.0	80.7	73.5
夜間	30.8	26.3	29.2	46.3	40.4

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

(注) 稼働率は、利用コマ数を総コマ数で除して算出している。

菊名コミュニティハウスは、団体利用を目的とする多目的室を3部屋有しており、利用団体登録を前提に無料で貸出を実施している。

利用時間帯は、午前が9時から13時、午後が13時から17時、夜間が17時から21時までといずれも4時間枠となっている。

なお、部屋の予約は、利用月の1か月前の1日の9時30分から窓口で申し込みを受け、申し込みが重複する場合は、抽選にて決定しており、公平な運用が図られているものとする。

また、時間帯別稼働率についての課題としては、夜間時間帯における稼働率が、他のコミュニティハウスの同時間帯稼働率の平均値にとどまっていることが挙げられる。当該要因は、同コミュニティハウスの立地が、駅から近いものの、隣接道路に街灯が少ないことから、夜間利用に影響が出ていると考えられる。なお、平成25年度の稼働率が著しく増加している要因には、近隣の菊名地区センターが、平成25年7月28日から平成26年3月22日まで耐震補強工事のため休館となったことが影響している。

## ⑤ 指定管理者の収支の実績と推移

＜指定管理者の収支の実績と推移＞

(単位：千円)

科目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
指定管理料収入	21,562	21,250	21,250	21,250	21,858
自主事業収入	225	227	606	1,268	1,922
雑入	582	392	587	467	384
収入合計	22,369	21,869	22,443	22,986	24,164
人件費	13,824	13,848	11,163	11,208	11,148
事務費	1,444	2,206	1,592	1,849	1,661
事業費	761	539	872	1,336	2,034
管理費	2,979	2,778	3,513	3,562	4,176
公租公課	780	0	0	0	119
事務経費	713	2,520	4,800	5,060	4,600
施設管理運営経費 合計	20,503	21,893	21,942	23,016	23,740
収支差	1,866	△23	501	△29	424

(出典：横浜市のホームページ及び内部資料を基に作成)

(注1) 自主事業収入は、指定管理者が、実施する教室等の事業(条例第2条第2項の目的によるもの)による収入である。

(注2) 雑入は、指定管理者が自らの提案により実施する事業(条例第2条第2項の目的以外のもの)その他指定管理料以外の収入(例：自動販売機売上手数料、コピー代、物販・広告事業収入、預金利息など)である。

(注3) 施設管理運営経費は、指定管理者が行う維持管理・運営業務に伴う、指定管理者の人件費、事務費、事業費、光熱水費、警備業務・設備保守点検業務・清掃業務等を外部委託した場合の委託費、修繕費、保険料、一般管理費その他の全ての経費が含まれる。指定管理者が自らの提案により実施する物販・広告等の事業のために市に納入する行政財産目的外使用料もここに含まれる。

(注4) 指定管理料は、区が指定する上限額の範囲内で、下記算式で算定された金額を前提に指定管理者が提案した金額を市が支払うとともに、各年度の年度協定においても、管理運営上大きな前提条件の変更がなければ原則指定期間において每期同額が支払われる。

指定管理料＝施設管理運営経費－施設運営収入(自主事業収入＋雑入)

過去5年間の指定管理者の収支決算書の実績は、上記のとおりである。なお、④i.入館者数の推移でも触れたとおり、指定管理者による利用者増加施策の一環として、地域ニーズに合った自主事業を拡大したことから、自主事業に係る自主事業収入及び事業費が増加していることが見てとれる。

## ⑥ 備品の管理状況

備品については、点数も限られていることからエクセルシートで備品管理簿を作成して管理を行っている。また、備品の棚卸に関しては、年1回3月末に図書棚卸と同時に実施をしている。

現状の棚卸では、棚卸の都度備品管理簿を打ち出し、当該管理簿に基づいて2人1組で備品の現物確認を実施しているが、最終的な棚卸結果を記載した書面が保存されていない。

### 「指摘8」 備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について

今後は、全ての備品の有無を指定管理者の担当者が確認したのち、棚卸漏れがないことを指定管理者の管理者が査閲した上で双方が署名又は捺印する等、証跡を付した棚卸結果の書面を保存するとともに、区による定期的なモニタリングにおいても当該書類の内容を確認することが必要である。

また、備品管理簿から無作為に下記5件を抽出し、現品との照合を実施した結果、いずれも現物と照合は出来たものの、備品管理簿に連番による管理番号が付されていないため、管理番号による現物管理シールとの照合が出来ず、現物の確認に時間を要した。

	購入年月日	品目・品質・形状等	数量	保管場所
1	平成3年4月9日	木製食器棚 60×46×178	1	休憩室
2	平成2年4月26日	木製書架 100×27×90	3	交流ロビー
3	平成9年10月14日	差込雑誌架棚付 90×35×130	1	交流ロビー
4	平成20年8月25日	リソグラフ RZ630	1	玄関ロビー
5	平成26年2月28日	エプソンパソコン+液晶モニター	2	事務室

(出典：指定管理者作成の資料より作成)

### 「指摘9」 備品の連番管理について

毎年実施される備品の棚卸を正確かつ効率化する観点からも、備品管理簿及び現品管理シールの双方に連番による備品管理番号を記載し、管理を徹底する必要がある。

その他菊名コミュニティハウスでは、本業務会計にて指定管理者が購入した下記備品が、区に所有権が属する備品管理簿（Ⅰ種）とは区別され、指定管理者に属する備品として備品管理簿（Ⅱ種）に計上されていた。

	購入年月日	品目・品質・形状等	数量	保管場所
1	平成 23 年 8 月 31 日	マイクセット（マイク 2 本・スピーカー 1 個・マイクスタンド 1 台）	1	1F 倉庫

現在、菊名コミュニティハウス指定管理業務仕様書 7 条 2 項では、物品の管理について、本業務会計において備品を購入した場合は、備品が区に所属するものとし、本業務会計以外で指定管理者が自己の負担で任意に購入した備品は指定管理者に帰属することが明記されている。上記の備品は指定管理者が購入しているが、本業務会計にて購入されているため所有権は区に属することとなり、備品管理簿（Ⅰ種）に計上される必要がある。

### 「指摘 10」備品管理に係る基本協定書の見直しについて

平成 23 年 3 月 9 日に締結された菊名コミュニティハウスの指定管理業務に関する基本協定書第 4 章第 28 条では、指定管理者が自己の費用で購入・調達した備品は備品等（Ⅱ種）として別管理すると記載されている。当該記載は、横浜市における指定管理第Ⅱ期においては「指定管理期間中に指定管理者が調達・購入した備品は（Ⅱ種）として保管する」ことが原則であることに起因していると考えられるが、地区センター条例施設については、「指定管理者が本業務会計において備品を購入した場合は、区に所属するもの」とされていることから、当該基本協定書の記載では、備品の所有権の帰属に誤解が生じる原因となっている。そのため、備品等（Ⅱ種）として管理する備品は、指定管理者が自己の費用で購入・調達した備品のうち本業務会計以外のものに限られるよう、港北区は、同基本協定書の記載を改める必要がある。

## （2）浦舟コミュニティハウス

### ① 施設の概要

項目	概要
所在地	横浜市南区浦舟町 3 丁目 46 番地
最寄駅	阪東橋駅（横浜市営地下鉄ブルーライン）
施設規模	延床面積 433.4 m <sup>2</sup>
施設概要	会議室、多目的室、和室、交流コーナー、事務室
設置目的	地域の住民が自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、講演会、研修会、サークル活動などを通じて相互交流を深めるため
管理形態	指定管理
所管課	南区地域振興課

項目	概要
開館時間	月～土：午前9時～午後9時 日・祝：午前9時～午後5時
休館日	毎月第3月曜日（第3月曜日が休日の場合は、その日を開館し、その翌日を休館日とする。） 年末年始（12月29日～1月3日）
外観	

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ② 指定管理者の概要

浦舟コミュニティハウスの指定管理者に選定された団体は、主として市民利用施設の運営管理を通して地域交流、まちづくり等の支援を行うことを目的として、平成7年に設立された任意団体で、平成22年にNPO法人化した特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会である。

当協会は、平成27年3月末現在、浦舟コミュニティハウス他南区の六ツ川一丁目コミュニティハウス、蒔田コミュニティハウス、別所コミュニティハウス、睦コミュニティハウス、永田台コミュニティハウス、六ツ川台コミュニティハウス、南センター・南寿荘、大岡地区センター、中村地区センター、六ツ川スポーツ会館並びに永田みなみ台公園こどもログハウスにいたるまで横浜市の12施設を指定管理者ないし受託者として管理運営を行っている。

項目	概要
指定管理者	特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会
所在地	横浜市南区浦舟町 3-46
指定期間	平成 22 年 4 月 1 日～平成 27 年 3 月 31 日
選考方法	公募
指定管理料	13,318,000 円（平成 26 年度）

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

### ③ 業務範囲の状況

指定管理者が行う業務の範囲は、仕様書に明記されており下記の業務が該当する。

- i. 施設の運営に関すること。
- ii. 施設及び設備の維持管理に関すること。
- iii. 個人情報保護、守秘義務及び業務に関する情報の公開に関すること。
- iv. 施設の運営に関する委員会の設置（コミュニティハウス委員会等）
- v. 利用者会議の開催
- vi. 意見・要望への対応
- vii. 運営改善の取組に関すること。

なお、i. 施設の運営に関することには、地区センター条例第 2 条第 2 項に基づき行う施設の自主事業の計画、実施に関することが含まれている。

### ④ 運営の経過・成果の状況

- i. 入館者数の推移

<入館者数の推移>

（単位：人）

平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
25,776	25,731	24,107	27,234	29,917

（出典：横浜市内部資料を基に作成）

浦舟コミュニティハウスは、浦舟複合福祉施設の 10 階を平成 17 年 4 月に旧市大病院から用途転用し、改修整備の上利用に供している空中施設である。近年、館長が主体となり地域にチラシを配ったり、タウンニュースに自主事業を掲載するなど認知度向上に努めた結果、利用者数も増加傾向にある。

なお、平成 21 年度以前の第 1 期指定期間（平成 17 年 4 月 1 日～平成 22 年 3 月 31 日）の指定管理者も、特定非営利活動法人みなみ区民利用施設協会である。

## ii. 時間帯別稼働率の推移

＜時間帯別稼働率の推移＞ (単位：%)

時間帯	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
午前	72.0	70.4	70.4	72.7	77.3
午後	75.3	64.8	62.8	67.7	71.5
夜間	58.5	53.6	44.8	42.9	46.0

(出典：横浜市内部資料を基に作成)

(注) 稼働率は、利用コマ数を総コマ数で除して算出している。

浦舟コミュニティハウスは、団体利用を目的とする多目的室、和室並びに会議室を2部屋有しており、利用団体登録を前提に無料で貸出を実施している。

利用時間帯は、平日が午前9時から12時、午後①が12時から15時、午後②が15時から18時、夜間が18時から21時までといずれも3時間枠となっている。一方、日曜・休日は、午前が9時から11時、午後①が11時から13時、午後②が13時から15時、夜間が15時から17時と2時間枠の運用となっている。

なお、部屋の予約は、利用月の3か月前の1日から窓口で申し込みを受け、申込みが重複する場合は、抽選にて決定しており、公平な運用が図られているものとする。

また、時間帯別稼働率についての課題は、夜間時間帯における稼働率が、近年低下していることが挙げられる。一方、部屋別稼働率については、ヨガや三味線、日本舞踊といった自主事業、自主グループによる和室の利用促進を図っているが、稼働率の向上に結びついていないことが課題である。

## ⑤ 指定管理者の収支の実績と推移

＜指定管理者の収支の実績と推移＞ (単位：千円)

科目	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
指定管理料収入	13,028	12,948	12,948	12,948	13,318
自主事業収入	79	56	75	93	71
雑入	253	498	314	345	325
収入合計	13,361	13,502	13,337	13,386	13,714
人件費	6,020	6,268	6,387	6,235	6,794

科目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
事務費	668	828	547	802	1,112
事業費	303	375	359	386	461
管理費	2,594	2,519	2,411	3,462	2,648
公租公課	506	758	815	766	787
事務経費	2,100	1,513	1,245	919	1,287
施設管理運営経費 合計	12,193	12,264	11,766	12,572	13,091
収支差	1,167	1,237	1,570	813	623

(出典：横浜市のホームページ及び内部資料をもとに作成)

過去5年間の指定管理者の収支決算書の状況は、上記のとおりであり、指定管理料及び自主事業収入ともに大きな変動はない。

#### ⑥ 備品の管理状況

備品については、点数も限られていることからエクセルシートで備品台帳を作成して管理を行っている。また、備品の棚卸に関しては、年1回3月末に実施をしている。

現状の棚卸では、棚卸の都度備品台帳を打ち出し、当該管理簿に基づいて備品の現物確認を実施しているが、最終的な棚卸結果を記載した書面が保存されていない。

#### 「指摘11」備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について

今後は、全ての備品の有無を指定管理者の担当者が確認したのち、棚卸漏れがないことを指定管理者の管理者が査閲した上で双方が署名又は捺印する等、証跡を記した棚卸結果の書面を保存するとともに、区による定期的なモニタリングにおいても当該書類の内容を確認することが必要である。

また、備品台帳から無作為に下記5件を抽出し、現品との照合を実施した結果、いずれも現物と照合は確認出来た。なお、備品管理簿に連番による管理番号が付されていないが、当該管理番号によって現物管理シールとの照合を行うことで棚卸が効率的に行えると考えられることから改善が必要である。

	購入年月日	品目・品質・形状等	数量	保管場所
1	平成 17 年 3 月 1 日	ワゴン PLUS WT 型	1	作業室
2	平成 17 年 3 月 1 日	抗菌テーブル FTG-1875W	1	多目的室
3	平成 17 年 3 月 1 日	姿見ウチダ CH200 2-332-320	1	和室
4	平成 17 年 3 月 1 日	ベンチシートトヨセット LCK-30BV	1	図書コーナー
5	平成 20 年 3 月 31 日	パソコン富士通 FMV-C8250	1	事務室

(出典：指定管理者作成の資料より作成)

## 「指摘 12」備品の連番管理について

毎年実施される備品の棚卸を正確かつ効率化する観点から備品管理簿及び現品管理シールの双方に連番による備品管理番号を記載し、管理を徹底する必要がある。

### ⑦ 第三者評価結果への改善対応

浦舟コミュニティハウスでは、平成 23 年 12 月に第三者評価を受けており、報告書の中で複数の改善すべき指摘事項が検出されている。具体的には、地域連携強化のため館長の積極的な館外活動の実施、若い世代・夜間利用の促進、苦情対応の業務文書化、人材育成・ノウハウの継承、目標設定によるマネジメント管理の実施が挙げられる。

指定管理者は、第三者評価の結果、業務の遂行について改善すべき点等が指摘された場合、区と協議の上業務の改善策を検討するとともに、速やかに実行し、その結果を区に報告することが基本協定書において義務付けられる。また、区は、当該改善結果を公表することが要求されている。しかし、当該対応策が文書によって、区に報告されておらず、また、区は改善結果を公表していない。

## 「指摘 13」第三者評価の改善策の文書化と外部公表の実行について

指定管理者は、第三者評価結果を受けて改善策を取っているが、苦情対応のマニュアル化や目標設定によるマネジメント管理等、評価者の指摘に対し十分な対処がとられていないものがあつた。また、改善方針、改善結果といった経過が文書化されておらず、改善状況を第三者が網羅的に確認することが困難な状況にあつた。

区は当該第三者評価書を外部公表しているものの、指定管理者から改善策の報告を文書で受け取っておらず、協定書に従った外部公表も行われていない。区は、第三者評価結果において指摘事項がある場合には、適時に指定管理者と協議の上、対処方針を決定するよう指導を行うとともに改善結果につ

いても速やかに文書で提出を受け、外部公表することが必要である。なお、第三者評価結果の中には、対処に時間が必要なものもあると考えられるが、その場合は理由も含め適切に文書化した上で、外部公表すべきである。

### (3) 笹山小学校コミュニティハウス

#### ① 施設の概要

項目	概要
所在地	横浜市保土ヶ谷区上菅田町 1422
最寄駅	西谷駅（相鉄線）
施設規模	延床面積 199.8 m <sup>2</sup>
施設概要	1階：玄関ホール、市民図書室、研修室、和室、事務室
設置目的	地域の住民が自らの生活環境の向上のために自主的に活動し、講演会、研修会、サークル活動などを通じて相互交流を深めるため
管理形態	委託
所管課	保土ヶ谷区地域振興課
開館時間	午前9時～午後9時 ただし、市民図書室は水曜日・土曜日の週2日のみ利用可能 利用時間：午後1時30分から午後3時30分まで
休館日	毎週火曜日・金曜日 年末年始（12月29日～1月3日）
外観	

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ② 受託者の概要

笹山小学校コミュニティハウス（学校施設活用型）の委託先となっている団体は、平成7年に区民利用施設の管理と生涯学習の普及を目的に設立された保土ヶ谷区区民利用施設協会が前身である一般社団法人保土ヶ谷区区民利用施設協会である。

当協会は、平成27年3月末現在、同コミュニティハウス他保土ヶ谷区の峯小学校コミュニティハウス、くぬぎ台小学校コミュニティハウス、桜ヶ丘コミュニティハウス、西谷地区センター、初音が丘地区センター、ほどがや地区センター、川島町公園こどもログハウス、瀬戸ヶ谷スポーツ会館並びに保土ヶ谷公会堂にいたるまで横浜市の10施設をそれぞれ受託者ないし指定管理者として運営している。

項目	概要
受託者	一般社団法人保土ヶ谷区区民利用施設協会
所在地	横浜市保土ヶ谷区峰岡町1-20-4丸華ビル301
委託期間	平成7年4月1日～現在に至る
選考方法	随意契約
委託料	7,555,000円（平成26年度）

（出典：横浜市の内部資料を基に作成）

## ③ 業務範囲の状況

受託者が行う業務の範囲は、仕様書に明記されており下記の業務が該当する。

- i. 施設の運営に関すること。
- ii. 施設の維持管理に関すること。
- iii. 個人情報保護に関すること。
- iv. その他

なお、i. 施設の運営に関することには、自主事業の企画、実施に関することが含まれている。

#### ④ 運営の経過・成果の状況

##### i. 入館者数の推移

<入館者数の推移>

(単位：人)

平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
6,596	6,549	6,613	7,831	8,314

(出典：横浜市の内部資料を基に作成)

立地上駅から遠く徒歩圏内にはないこと、また、当該コミュニティハウスが併設されている笹山小学校の生徒数が 6 学年で約 120 名程度と小規模であることもあり、利用者が限定されることから、入館者数は少ない状況にある。

なお、近年は自主事業に力を入れ、近隣の小学生等の参加も視野に子供書道教室や箏教室を定期的に関開くなど、入館者増加に向けた施策を進めるとともに、昼間の 1 コマを 2 分割するなどの利用者の増加に向けた工夫を凝らしている。

また、施設は平成 3 年 5 月に開設されたこともあり、施設や備品類含めて老朽化が進んできている。日常の清掃もさることながら、利用者が快適に利用できる環境の整備を念頭に計画的な修繕及び備品の買い換えも検討する必要がある。

##### ii. 時間帯別稼働率の推移

<時間帯別稼働率の推移>

(単位：%)

時間帯	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
午前	50.2	45.0	45.3	49.9	51.1
午後	47.8	46.6	46.0	52.0	52.3
夜間	27.3	32.2	32.2	28.9	28.9

(出典：横浜市の内部資料を基に作成)

(注) 稼働率は、利用コマ数を総コマ数で除して算出している。

笹山小学校コミュニティハウスは、団体利用を目的とする研修室を 2 部屋及び和室を 1 部屋有しており、いずれも無料で貸出を実施している。

利用時間帯は、午前が 9 時から 12 時 30 分、午後が 13 時から 16 時 30 分、夜間が 17 時から 21 時までとなっている。

なお、部屋の予約申込方法は、利用月の 1 か月前から電話で申し込みを受け、申し込みが重複する場合は、利用状況等を勘案して調整を行っており、

公平な運用が図られているものとする。

また、時間帯別稼働率については、立地的な要因もあり大きく改善する状況にはない。また、夜間時間帯における稼働率についても、当該施設の立地を考慮すると、短期間で大きな改善を望むことは難しいと考えられる。

#### ⑤ 受託者の収支の実績と推移

<受益者の収支の実績と推移>

(単位：千円)

科目	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
委託料収入	7,583	7,491	7,619	7,380	7,555
自主事業収入	28	0	24	0	0
雑入	13	0	9	7	8
収入合計	7,624	7,491	7,652	7,387	7,563
人件費	5,616	5,603	5,329	5,696	5,785
事務費+事務経費	1,221	1,135	1,728	1,056	1,000
事業費	337	231	244	237	291
管理費	130	253	92	48	19
消費税	277	267	257	268	465
支出合計	7,583	7,491	7,652	7,307	7,563
収支差	41	0	0	80	0

(出典：横浜市のホームページ及び内部資料を基に作成)

(注1) 自主事業収入は、受託者が、実施する教室等の事業による収入である。

(注2) 雑入は、受託者が自らの提案により実施する事業、その他委託料以外の収入（例：自動販売機売上手数料、コピー代、物販・広告事業収入、預金利息など）である。

(注3) 施設管理運営経費は、受託者が行う維持管理・運営業務に伴う、受託者の人件費、事務費、事業費、光熱水費、警備業務・設備保守点検業務・清掃業務等を外部委託した場合の委託費、修繕費、保険料、一般管理費その他の全ての経費が含まれる。受託者が自らの提案により実施する物販・広告等の事業のために市に納入する行政財産目的外使用料もここに含まれる。

(注4) 委託料は、区が指定する上限額の範囲内で、下記算式で算定された金額を前提に受託者が提案した金額を市が支払うとともに、各年度の年度委託においても、管理運営上大きな前提条件の変更がなければ原則毎期同額が支払われる。

委託料＝施設管理運営経費－施設運営収入（自主事業収入＋雑入）

過去5年間の受託者の収支決算書の状況は、上記のとおりであり、収入額及び支出額のいずれについても大きな変動はない。

#### ⑥ 備品の管理状況

備品については、点数も限られていることからエクセルシートで備品管理簿を作成して管理を行っている。なお、備品の棚卸に関しては、毎期定期に実施しているわけではないが、直近では平成27年7月に実施している。また、同棚卸を受けて、備品を一部除却しているが、市による確認・協議が行われることなく実施されていた。

直近の棚卸では、備品管理簿を打ち出し、当該管理簿に基づいて備品の現物確認を実施しているが、最終的な棚卸結果を記載した書面が保存されていない。

#### 「指摘 14」 備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について

今後は、全ての備品の有無を受託者の担当者が確認したのち、棚卸漏れがないことを受託者の管理者が査閲した上で双方が署名又は捺印する等、証跡を付した棚卸結果の書面を保存するとともに、区による定期的なモニタリングにおいても当該書類の内容を確認することが必要である。

また、備品管理簿から無作為に下記5件を抽出し、現品との照合を実施した結果、いずれも現物と照合は出来た。なお、備品現品に連番による管理番号を記載したシールが付されていないが、当該管理番号によって備品管理簿との照合を行うことで棚卸が効率的に行えると考えられることから改善が必要である。

	購入年月日	品目・品質・形状等	数量	保管場所
1	平成3年4月1日	行事案内板 プラス RW-B12	4	各部屋前廊下
2	平成3年4月1日	用具入れロッカー	2	研修室A・管理室B
3	平成12年11月4日	マイクスタンド ビクター TL-P52 (B)	2	倉庫
4	平成21年3月19・20日	パンフレットスタンド	2	廊下
5	平成25年2月13日	京セラ KM-1650	1	事務室

(出典：指定管理者作成の資料より作成)

#### 「指摘 15」 定期的な備品棚卸と管理番号による現品管理の実行について

毎年度定期的に備品の棚卸を実施するとともに、備品の棚卸を正確かつ効率化する観点からも、連番による備品管理番号を記載したシールをすべての備品に添付し、当該管理番号を通じて、現品管理を実施する必要がある。

#### ⑦ 管理対象範囲の明確化

笹山小学校コミュニティハウス館内には、市民図書室、2つの研修室及び和室の他、給湯室、更衣室、倉庫、トイレ（学校と共用）も備え付けられている。同コミュニティハウスでは、平成23年3月まで体育館・校庭の利用も管理対象としていた関係もあり、現在も更衣室には、平均台や簡易椅子といった学校施設の備品や文化・スポーツクラブ関係の利用者からの預り品といったものが保管されており、一部には所有者が不明なものがあつた。館長は、3年前から所有者不明の預り品等について所有者の特定を進め現在7割～8割程度は整理が進んだとしている。

受託者は、館内に設置されている給湯室、更衣室、倉庫並びにトイレが自らの管理対象施設であるか否かについて明確な認識を持っておらず、また、仕様書含め書面で当該事実関係を確認できていない。また、更衣室等が預り品の物置となっていることに問題意識を持ち、長期間をかけ整理を進めてきたが、その事実及び対処方針について市との連絡調整会議等で検討・協議を実施した形跡はない。

#### 「指摘16」管理対象範囲の明確化と情報共有の改善について

市は、毎年度委託契約締結時等に受託者と書面に基づいて管理対象施設の範囲を明確にするるとともに、疑義が生じた場合には双方が緊密に連絡を取り適時に確認及び協議を行う必要がある。このことは、受託者が業務遂行に際して、負うべき責任範囲を明確にする観点からも、極めて重要な事項であるとする。

## IV. スポーツセンター

### 1. 施設の概要

#### (1) 概況と設置の経緯

横浜市スポーツセンターは、スポーツレクリエーション等の振興を図り、市民の心身の健全な発達に寄与することを目的として、市内18か所（各行政区毎）に設置運営されている（横浜市スポーツ施設条例（平成10年3月25日 条例第18号）第1条）。

スポーツセンターの設置は、昭和49年8月に横浜市スポーツ振興審議会への諮問である「横浜市における体育・スポーツの振興策について」から端を発している。その後、昭和50年1月に当該諮問に対する答申として地域体育館の設置が望まれる旨発せられたのち、昭和56年12月の「よこはま21世紀プラン」（横浜市総合計画・基本計画）で1区1館構想が策定された。最初のスポーツセンター設置は昭和55年10月の港南スポーツセンターであり、昭和57年から平成6年までは継続して整備が行われ、この期間に15のスポーツセンターが設置された。その後、平成9年6月西区に17番目、平成18年3月都筑区に18番目のスポーツセンターが開設されたが、これ以後の新たな設置はない。

#### (2) 設置の目的

市は、スポーツを通じて市民の心身の健全な発育を図り事業を展開している。スポーツセンターは、横浜市スポーツ推進計画～スポーツで育む地域と暮らし～（平成25年3月策定）を踏まえ、子供の体力向上、高齢者の健康づくりや体力づくり等を目的としたプログラムの実施、市民を対象とした各種スポーツ大会等の開催場所、それらの活動拠点として、横浜市スポーツ施設条例に基づき設置及び整備されている。

スポーツセンターでは、スポーツ実施率の向上への取組として、教室事業の展開や、サークル等スポーツ活動の支援、促進のためのアドバイスやスペース及び情報提供を行っている。また地域住民がスポーツ活動を主体的に推進することは、地域におけるコミュニティを醸成する上で重要な意味を持つ。地域のスポーツ団体が、スポーツを通じて地域の活動を担うことにより、地域住民の交流の希薄化や青少年の健全育成等の諸課題を解決し、地域社会に寄与することができる。スポーツセンターは地域におけるスポーツ振興の拠点として、学校や地域のスポーツ関係団体及び区と連携し、総合型地域スポーツクラブの活動や、こどもの体力向上、地域スポーツ指導者の養成等、地域における健康づくりといった活動に対する十分な活動機会や場所を提供し、自主的に事業を展開することでスポーツの振興に努めることが求められてい

る。

スポーツセンターの運営管理においては、安全かつ衛生的な環境を保つだけでなく、適切な保全によるコスト削減や、スペースの有効活用、指定管理者の創意工夫に基づいた新たなサービスの導入による利便性の向上が求められている。

### (3) スポーツ会館との相違点

スポーツ会館は、市内に 11 施設設置されている。体育室、会議室を備えており、指定管理者により管理運営されている点でスポーツセンターと似ているが、地域住民が相互の交流を深めることのできる場として設置された施設である。このため、規模も平均 435 m<sup>2</sup>とコンパクトであり、位置付けの異なる施設となっている。また、スポーツセンターのように各区に一律に設置されてはいない。

### (4) 事業内容

横浜市スポーツ施設条例第 2 条に記されている。

第 2 条 スポーツ施設は、次の事業を行う。

- (1) スポーツ、レクリエーション、文化活動等のための施設の提供に関する事。
- (2) スポーツ及びレクリエーションの指導及び普及に関する事。
- (3) スポーツ及びレクリエーションに関する情報の収集及び提供に関する事。
- (4) スポーツ及び体力づくりに関する相談に関する事。
- (5) その他前各号に準ずる事業

横浜市公共建築物マネジメント白書において、スポーツセンターの標準的な規模と仕様が以下のとおり紹介されている。一部のスポーツセンターにおいては、プール、テニスコート、弓道場、インラインホッケーコート等を併設している。また、公会堂等を併設しているスポーツセンターもある。

< 施設概況 >

基本情報	施設数	18	設置基準	1区に1施設
	平均規模	3,934 m <sup>2</sup>	平均築年数	23
	施設利用料金	有料	管理形態	指定管理者
	主な諸室	第一体育室、第二体育室、第三体育室、研修室、トレーニング室等	設置根拠	横浜市スポーツ施設条例
運営状況		合計	1施設当たり平均	
	年間指定管理料	810 百万円	45 百万円/施設	
	年間保全費	292 百万円	32 百万円/施設	
	年間使用料等	1,583 百万円	87 百万円/施設	
	年間総コスト	2,686 百万円	149 百万円/施設	
	年間利用者数	5,362,407 人	297,911 人/施設	
	年間稼働率	—	87.7%/施設（緑、泉を除く）	
	利用者一人当たりコスト	500.9 円/人・回		

（出典：横浜市公共建築物マネジメント白書を参考に平成26年度のデータに基づき監査人が作成）

（注）上記年間保全費の金額は平成26年度に工事を実施した9施設の合計額である。



(3) 設置状況

スポーツセンターの18施設の設置状況は以下のとおりである。

<スポーツセンター設置状況>

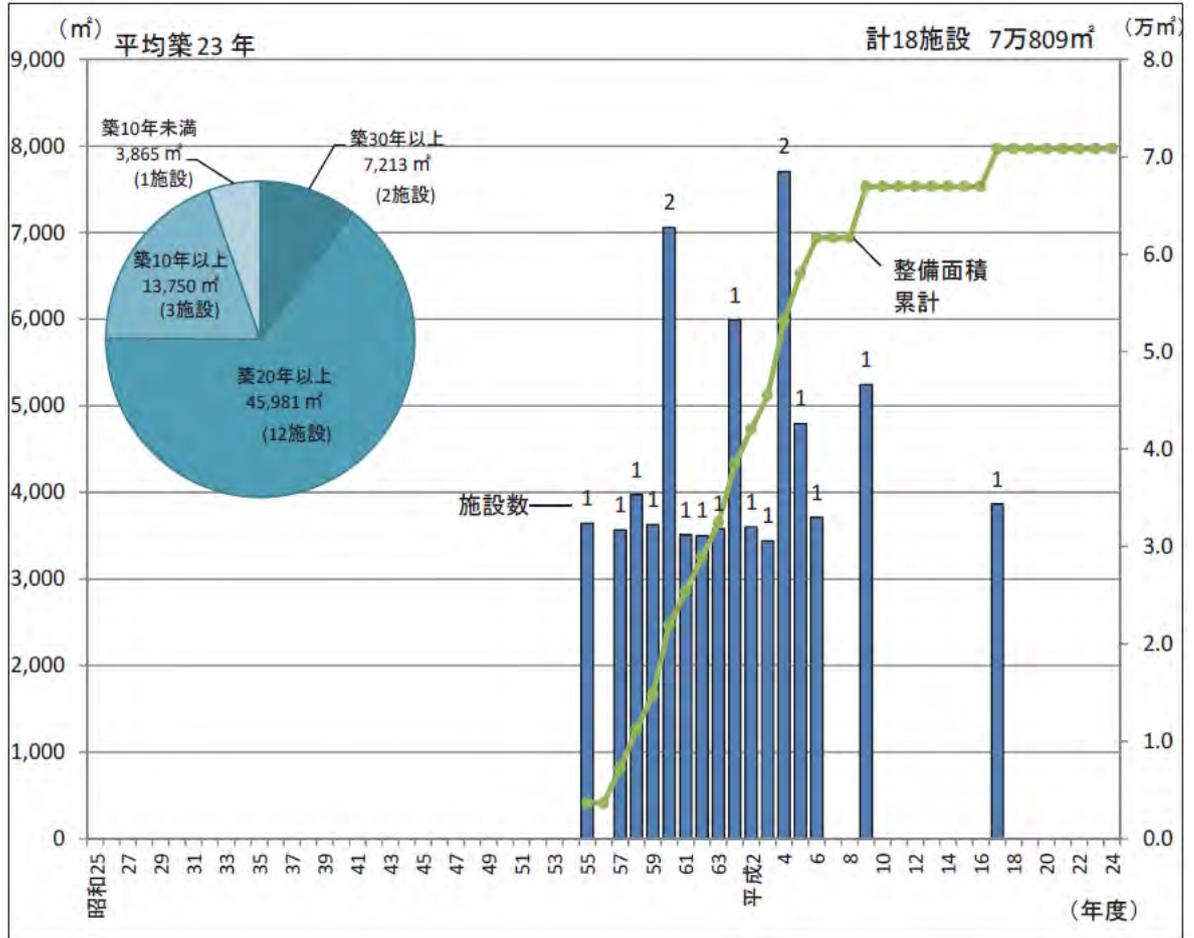
項目	鶴見	神奈川	西	中	南	港南
所在地	鶴見区 元宮二丁目 5番1号	神奈川区 三ツ沢上町 11番18号	西区 浅間町 4丁目340-1	中区 新山下三丁 目15-4	南区 大岡一丁目 14番1号	港南区 日野一丁目 2番30号
総工事費	25億2,543 万円	37億8,726 万円	55億6,138 万円	18億6,222 万円	37億2,591 万円	15億3,900 万円
創立 年月日	平成1年1月 29日	平成6年3月 20日	平成9年6月 29日	平成4年4月 25日	平成5年1月 27日	昭和55年10 月23日
経過年数	26年2か月	21年0か月	17年9か月	22年11か月	22年2か月	34年5か月
敷地 所有者	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市
敷地面積	5,502.64m <sup>2</sup>	6,985.30m <sup>2</sup>	10,945.17 m <sup>2</sup>	4,104.04m <sup>2</sup>	8,207.39m <sup>2</sup>	4,876.80m <sup>2</sup>
竣工日	昭和63年11 月21日	平成6年3月 18日	平成9年5月 29日	平成4年3月 31日	平成4年11 月30日	昭和55年10 月15日
建物構造	SRC (2階建)	SRC (地上2 階、地下1 階)	SRC (4階建)	SRC (3階建)	RC (3階建)	SRC (2階建)
建物延面積	3,578.96m <sup>2</sup>	4,794.60m <sup>2</sup>	5,246.07m <sup>2</sup>	3,439.88m <sup>2</sup>	3,948.62m <sup>2</sup>	3,645.80m <sup>2</sup>
施設内容	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	プール メインアリーナ サブアリーナ トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室
年間利用 人数	260,688	273,126	316,083	226,682	337,346	318,323
稼働率	90.0%	90.8%	93.1%	86.1%	91.2%	86.4%

項目	保土ヶ谷	旭	磯子	金沢	港北	緑
所在地	保土ヶ谷区 神戸町129 番地の2	旭区 川島町1983 番地	磯子区 杉田五丁目 32番25号	金沢区 長浜106-8	港北区 大豆戸町 518番地の1	緑区 中山町329 番地の25
総工事費	29億0,227 万円	12億2,715 万円	22億1,194 万円	11億1,932 万円	19億7,591 万円	18億4,803 万円
創立 年月日	平成1年10 月15日	昭和58年4 月1日	昭和62年2 月15日	昭和60年11 月23日	昭和60年2 月1日	昭和61年2 月9日
経過年数	25年5か月	32年0か月	28年1か月	29年3か月	30年1か月	29年1か月
敷地所有者	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市
敷地面積	5,002.09㎡	9,926.12㎡	5,478.43㎡	6,596.10㎡	5,020.88㎡	5,000.79㎡
竣工日	平成1年9月 20日	昭和58年3 月10日	昭和62年1 月20日	昭和60年10 月28日	昭和60年1 月19日	昭和61年1 月23日
建物構造	SRC（地上4 階・地下1 階）	SRC（2階建）	SRC（2階建）	SRC（2階建）	SRC（2階建）	SRC（2階建）
建物延面積	5,990.47㎡	3,567.10㎡	3,509.51㎡	3,559.45㎡	3,627.65㎡	3,499.83㎡
施設内容	第1体育室 第2体育室 スポーツスタジオ トレーニング室 研修室 テニスコート インラインホッケー コート	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 ウェイトリフティ ング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室 テニスコート	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室
年間利用 人数	348,165	238,413	303,989	249,893	330,561	301,521
稼働率	76.9%	85.1%	91.9%	83.7%	87.0%	90.3%

項目	青葉	都筑	戸塚	栄	泉	瀬谷
所在地	青葉区 市ヶ尾町31 番地の4	都筑区 池辺町 2973-1	戸塚区 上倉田町 477番地	栄区 桂町279番 地の29	泉区 西が岡三丁 目11番地	瀬谷区 南台二丁目 4番地の65
総工事費	26億3,159 万円	19億4,243 万円	27億2,475 万円	21億9,541 万円	31億2,345 万円	11億9,952 万円
創立年月日	平成7年4月 25日	平成18年3 月20日	昭和59年4 月1日	平成3年5月 15日	平成4年9月 30日	昭和62年11 月15日
経過年数	19年11か月	9年0か月	30年11か月	23年10か月	22年6か月	27年4か月
敷地所有者	横浜市	個人（一部 横浜市所 有）	横浜市	横浜市	横浜市	横浜市
敷地面積	18,549.93㎡	6,187.69㎡	6,801.61㎡	6,711.23㎡	8,100.58㎡	7,067.20㎡
竣工日	平成7年3月 31日	平成17年11 月30日	昭和59年3 月10日	平成3年3月 30日	平成4年8月 30日	昭和62年10 月23日
建物構造	SRC（地上2 階.地下1 階）	SRC（3階建）	SRC（2階建）	RC（地上2 階.地下1 階）	RC（2階建）	SRC（2階建）
建物延面積	3,709.04㎡	3,865.26㎡	3,974.72㎡	3,599.95㎡	3,754.06㎡	3,498.10㎡
施設内容	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 トレーニング室 研修室 弓道場	第1体育室 第2体育室 トレーニング室 研修室	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室 弓道場 シャトルコート	第1体育室 第2体育室 第3体育室 トレーニング室 研修室
年間利用人数	411,900	232,873	385,501	278,384	305,361	243,598
稼働率	85.6%	87.7%	93.5%	85.3%	-	89.2%

(注) 稼働率は、各スポーツセンターの総利用コマ数を利用可能コマ数で除した値である。泉スポーツセンターについては確認できていない。なお、コマとは施設の利用時間枠であり2時間を1利用単位としたものの。

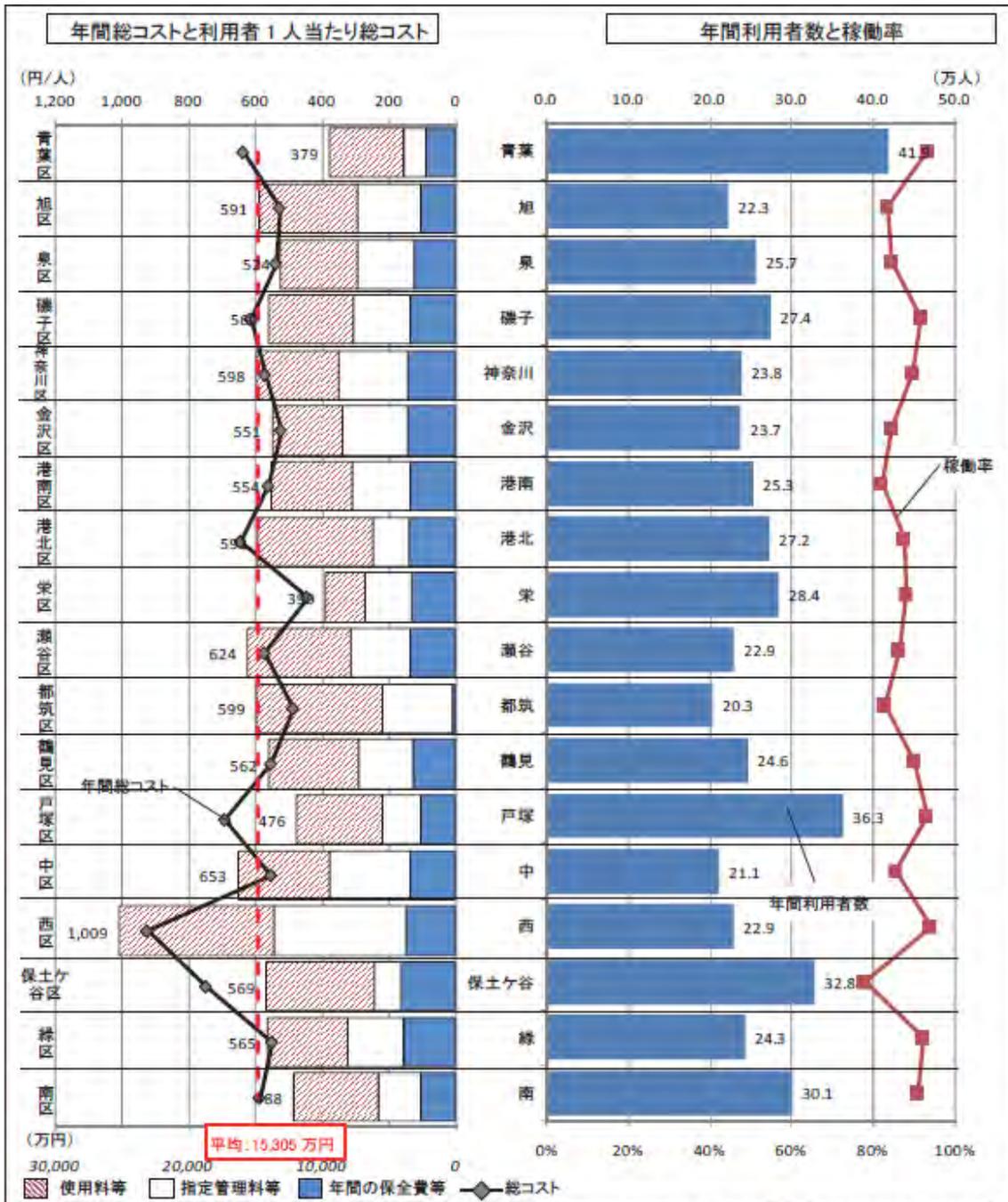
< 築年数別整備状況 >



(出典：マネジメント白書平成25年3月 P91 表を貼付)

昭和57年から平成6年までに設備の設置が集中し、平成17年で完了している。最も古い施設は34年経過している港南スポーツセンターであり、最も新しい施設は10年程経過している都筑スポーツセンターである。スポーツセンターの8割程が20年以上経過している。

< 利用状況とコスト状況 >



※栄スポーツセンターは栄公会堂との複合施設であり、2施設合わせた指定管理契約のため、指定管理料等、使用料等は、面積按分により算出。

(出典：マネジメント白書平成25年3月P92表を貼付)

各スポーツセンターは総合的スポーツ施設として人気が高く、年間利用者数や稼働率は高い水準にあるが、施設によって年間利用者数、稼働率及び年間総コストの発生にも格差が生じている。

## 2. 稼働率と利用者数

### (1) 現状の管理方法

各スポーツセンターは毎年度区へ提出する事業計画書において施設の総利用者数の目標値を設定しており、年度終了後に事業報告書において、目標値に対する実績値と達成割合が示されている。

利用者数は、「利用状況表」にシステムや PC 等を通じて集計される。稼働率は同表に集計される利用可能コマ数（利用可能な時間枠の累計）と総利用コマ数（実際に利用された時間枠の累計）との割合で算出される。このため稼働率は、利用面積や人数に関わらず、対象となるコマが利用されたかどうかでカウントされる仕組みとなっている。

### 「意見 13」施設の利用拡大について

スポーツセンターにとって諸室の空時間を可能な限り最少化し利用人数の拡大につなげることは、施設の有効活用の観点から不可欠と考えられるため、空きコマや稼働率の低い時間帯について、利用を促進する必要がある。スポーツセンターの稼働水準は全般的には高いものの立地の優劣等のため各スポーツセンター間で格差が生じている。特に稼働率の低いスポーツセンターについては、区の支援を得ながら稼働率の引き上げに努めることが望まれる。

### (2) トレーニング室の稼働率

トレーニング室は、利用者が一人であってもそのコマの稼働率は 100%として計算されている。この点、総利用コマ数が同じである研修室と比較すると以下のとおりとなる。

＜西スポーツセンターにおける研修室とトレーニング室の稼働率比較＞

	月	利用可能コマ数	利用コマ数	稼働率		月	利用可能コマ数	利用コマ数	稼働率
トレーニング室	4	227	227	100.0%	研修室	4	227	144	63.4%
	5	233	233	100.0%		5	233	150	64.4%
	6	227	227	100.0%		6	227	145	63.9%
	7	235	235	100.0%		7	235	161	68.5%
	8	235	235	100.0%		8	235	139	59.1%
	9	226	226	100.0%		9	226	148	65.5%
	10	235	235	100.0%		10	235	153	65.1%
	11	225	225	100.0%		11	225	150	66.7%
	12	204	204	100.0%		12	204	124	60.8%
	1	204	204	100.0%		1	204	125	61.3%
	2	211	211	100.0%		2	211	132	62.6%
	3	234	234	100.0%		3	234	129	55.1%
	計	2,696	2,696	100.0%		計	2,696	1,700	63.1%

(出典：平成26年度西スポーツセンター会議室等稼働率表から抜粋)

### 「意見 14」 トレーニング室の稼働について

トレーニング室の稼働率は、稼働の実態を示す指標にはなっていない。近年トレーニング室は利用者の人気が高いことから、稼働の実態を表すことができる新たな計数の導入を検討し、利用実態を正確に把握することが必要である。トレーニング室においては、コマ毎の利用者数を把握できているため、利用者の少ないコマに対する利用者増加策を講ずることが望まれる。

## 3. 利用料金

### (1) 概要

スポーツセンターの利用料金は、横浜市スポーツ施設条例第 13 条第 2 項において、別表の額の範囲内において指定管理者が市長の承認を得て利用料金を定めることとされている。別表における利用料金は以下のとおりであるが、平成 10 年の条例制定時から別表の利用料金額は変更されていない。

<横浜市スポーツ施設条例別表 (3) スポーツセンター>

種別		単位	利用料金 (円)	
個人利用	体育室 弓道場	1人1日	600 中学生以下 150	
	トレーニング室 ウェイトリフティング室		900 中学生以下 300	
	プール インラインホッケーコート	1人2時間	600 中学生以下 200	
貸切利用	第1体育室	1日	入場料等を徴収しない場合 20,000	
			入場料等を徴収する場合 80,000	
	第2体育室		10,000	
	第3体育室		5,000	
	インラインホッケーコート		30,000	
	スポーツスタジオ		8,000	
	弓道場		5,000	
	研修室		4,000	
	テニスコート(保土ヶ谷及び港北)		1面1日	36,000
	プール		1コース1日	18,000
附帯設備	1式又は1台、1日	24,000		

(出典：横浜市スポーツ施設条例別表から抜粋)

(注) 時間外利用料金額は、時間外利用1時間につき1日当たり利用料金額×1/12×1.25

(2) 視察したスポーツセンターの利用料金

視察を実施した西、保土ヶ谷及び青葉の各スポーツセンターにおいては、利用時間を2時間ごとのコマ（早朝、A～F及び深夜）及び1日に区分し、コマごとに利用料金が設定されている。なお、いずれも条例に則したものとなっていることを確認している。

<西スポーツセンターの主な利用料金>

(単位:円)

団体利用									
場所 時間区分	早朝	A	B	C	D	E	F	深夜	1日 (A~F)
メインアリーナ	1,500	2,000	2,000	2,000	1,500	2,000	2,500	2,000	10,000
サブアリーナ	750	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000
研修室	500	700	700	700	700	700	700	700	4,000
プール1コース	2,250	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	18,000
個人利用									
メインアリーナ 高校生以上	90	120	120	120	120	120	120	120	-
同 中学生以下	20	30	30	30	30	30	30	30	-
トレーニング室	高校生以上		1回(3時間)		300円				
	中学生以下		1回(3時間)		100円				
プール	高校生以上		1回(1時間)		300円				
	中学生以下		1回(1時間)		100円				

＜保土ヶ谷スポーツセンターの主な利用料金＞

(単位：円)

団体利用										
場所 時間区分	早朝	A	B	C	D	E	F	深夜	1日 (A~F)	
第一体育室	①	3,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	5,000	4,000	20,000
	②	12,000	16,000	16,000	16,000	12,000	16,000	20,000	16,000	80,000
	③	1,500	2,000	2,000	2,000	1,500	2,000	2,500	2,000	10,000
第二体育室	1,500	2,000	2,000	2,000	1,500	2,000	2,500	2,000	10,000	
インラインホ①	1,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-	
ツケコート②	3,750	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	-	
テニスコート	①	1,500	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-
	②	3,750	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	-
個人利用										
体育室大人	90	120	120	120	120	120	120	120	120	-
体育室小人	20	30	30	30	30	30	30	30	30	-
トレーニング室	高校生以上 1回(3時間) 300円								-	
	中学生以下 1回(3時間) 100円								-	

<青葉スポーツセンターの主な利用料金>

(単位：円)

団体利用									
場所 時間区分	早朝	A	B	C	D	E	F	深夜	1日 (A~F)
第一体育室 ①		4,000	4,000	4,000	3,000	4,000	5,000		20,000
②	—	16,000	16,000	16,000	12,000	16,000	20,000	—	80,000
③		2,000	2,000	2,000	1,500	2,000	2,500		10,000
第二体育室	—	2,000	2,000	2,000	1,500	2,000	2,500	—	10,000
第三体育室	—	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	—	5,000
研修室	—	700	700	700	700	700	700	—	4,000
個人利用									
体育室大人	—	120	120	120	120	120	120	—	600
体育室小人	—	30	30	30	30	30	30	—	150
トレーニング室	高校生以上 1回(3時間) 300円								900
	中学生以下 1回(3時間) 100円								300

(注) 時間区分

- ・早朝 7:30~9:00
- ・A 9:00~11:00
- ・B 11:00~13:00
- ・C 13:00~15:00
- ・D 15:00~17:00
- ・E 17:00~19:00
- ・F 19:00~21:00
- ・深夜 21:00~23:00

プールの深夜は21:00~22:30。時間区分は3スポーツセンター共通(但し青葉は1時間50分)。

第一体育室：①全面入場料なし、②全面入場料あり、③片面

保土ケ谷のテニスコート及びインラインホッケーコート：①平日、②土日祝日

(3) 川崎市のスポーツセンターの利用料金

参考として、川崎市のスポーツセンターの主な利用料金を示すと以下のとおりである。

＜川崎幸スポーツセンターの主な利用料金＞

(単位：円)

団体専用利用					
場所 時間区分	午前	午後 1	午後 2	夜間	全日
	9:00～	12:10～	15:20～	18:30～	
大体育室 (全面)	6,300	7,500	8,400	9,600	28,400
	7,560	9,000	10,080	11,520	34,080
大体育室 (半面)	3,150	3,750	4,200	4,800	14,200
	3,780	4,500	5,050	5,760	17,040
小体育室	3,150	4,100	4,600	5,200	15,600
	4,200	4,920	5,520	6,240	18,720
第一研修室	1,100	1,200	1,400	1,600	3,800
	1,320	1,440	1,680	1,920	5,880
第二研修室	800	900	1,000	1,400	3,800
	960	1,080	1,280	1,680	4,560
第三研修室	1,100	1,200	1,400	1,600	4,900
	1,320	1,440	1,680	1,920	5,880
個人利用 (スポーツデー・自由開放利用)					
体育室等	大人 (学生は除く)		1 回 (3 時間)	200 円	—
	小学生以上 20 歳未満及び学生		1 回 (3 時間)	100 円	—
トレーニング室	大人 (学生は除く)		1 回 (3 時間)	200 円	—
	小学生以上 20 歳未満及び学生		1 回 (3 時間)	100 円	—

＜川崎多摩スポーツセンターの主な利用料金＞

(単位：円)

団体専用利用					
場所 時間区分	午前	午後 1	午後 2	夜間	全日
	9:00～	12:10～	15:20～	18:30～	
大体育室 (全面)	6,300	7,500	8,400	9,600	28,400
	7,560	9,000	10,080	11,520	34,080
大体育室 (半面)	3,150	3,750	4,200	4,800	14,200
	3,780	4,500	5,050	5,760	17,040
大体育室 (料金徴収)	18,900	22,600	25,300	28,800	85,400
	22,680	22,120	30,360	34,560	102,480
小体育室	900	1,100	1,300	2,100	6,300
	1,080	1,320	1,560	2,520	7,560
第一及び第二 武道室	900	1,100	1,300	2,100	6,300
	1,080	1,320	1,560	2,520	7,560
研修室	1,600	1,600	1,700	2,100	6,300
	1,920	1,920	2,040	2,520	7,560
個人利用 (スポーツデー・自由開放利用)					
体育室トレーニング室等 (1回3時間)	20歳以上のもの(学生は除く)			200円	—
	トレーニング室; 中学生以上～20歳以上の学生				
	6歳以上20歳未満及び20歳以上学生 1回			100円	—
温水プール 1回(3時間)	15歳以上(中学生除く)			500円	—
	6歳以上15歳未満及び15歳以上 中学生			100円	—

(出典：該当する施設 HP から転載)

(注) 全日：午前9:00～午後9:30

上表上段は平日、下段は土日祝日料金(平日の1.25倍)。

体育室及びトレーニング室の利用料金を川崎市と比較すると、以下のとおりとなる。市の利用料金は川崎市よりも概ね低く設定されており、また市のスポーツセンターには一部の施設(テニスコート等)を除き土日祝日用の利用料金設定がない。

<利用料金比較>

(単位:円)

	区分	利用 単位	川崎		横浜		
			幸	多摩	西	保土ヶ谷	青葉
体育室1 (大)	団体(入場 料なし)	一日 全面 平日	28,400	28,400	—	20,000	20,000
体育室1 (大)	団体(入場 料あり)	一日 全面 平日	設定なし	85,400	—	80,000	80,000
同上	団体(入場 料なし)	枠	6,300～ 9,600	6,300～ 9,600	—	3,000～ 5,000	3,000～ 5,000
同上	個人大人	枠	3h:200	3h:200	—	2h:120	2h:120
体育室2 (中)	団体	枠	3h:3,500 ～5,200	—	2h:1,500 ～2,500	2h:1,500 ～2,500	2h:1,500 ～2,500
トレー ニング 室	個人	枠	3h:200	3h:200	3h:300	3h:300	3h:300

**「意見15」利用料金上限額の再検討について**

横浜市スポーツ施設条例別表記載の利用料金は10年以上改訂されていないが、他市等の料金と比較するなどして、定期的に再検討することが望ましい。その結果によっては、横浜市スポーツ施設条例の改正を検討することも視野に入れ、利用料金の体系を見直すことを検討する必要がある。

(4) 受益者負担

① 利用者負担率の現状

平成24年4月に財政局から公表された「市民利用施設等の利用者負担の考え方について」(以下「負担の考え方」という。)によれば、利用者が負担するコストは、一部の例外を除き、施設の建設や大規模改修等のインシヤルコストは対象とせず、管理運営コストだけを対象にしている。

また、負担割合については、公共関与の必要性の程度と収益性の程度によって決めることとしている。例えば、スポーツセンターが有する施設のうち、体育室については30%として例示され、トレーニング室・テニスコート等は全額利用者負担でよいとされている。

市は、負担の考え方に基づき、実際の負担割合を検証した結果を公表しており、スポーツセンターについては特定のスポーツセンター(Aとする)の現状を

平成23年度から25年度まで開示している。

＜A（体育室、トレーニングセンター）の利用者負担割合＞ (単位：千円)

		平成23年度	平成24年度	平成25年度
利用者負担割合		36%	22%	22%
使用料等の収入		37,587	24,094	24,232
減免		1,093	545	642
管理運営コスト		107,542	110,527	110,780
内訳	人件費	44,695	44,722	43,277
	物件費等	62,827	65,805	67,503

(出典：「主な施設の現状のコストと使用料の状況」から作成)

(注)「負担の考え方」については、地区センター記載箇所 30 ページを参照。

公表されている数値から判断するとAの利用者負担割合は、平成23年度は36%だったものの平成24年度以降は22%となっている。平成23年度は「負担の考え方」で示されている体育室の負担割合の基準と同程度であるが、平成24年度以降は基準を下回る数値となっている。市民局スポーツ振興課に照会したところ、当該数値は集計範囲を再確認しているとの説明を受けた。スポーツセンターは体育室のみならず全額利用者負担が妥当とされるトレーニング室等も備えているため、全体の利用者負担率は30%より高いものと考えられるが、「負担の考え方」の中では、スポーツセンター全体としての負担割合は示されていない。

また、現状では指定管理者によってスポーツセンター毎の収支計算が行われているが、体育室やトレーニング室など諸室ごとの収支を集計できる仕組みにはなっていない。

### 「意見 16」利用者負担の考え方について

Aの状況から判断すると、スポーツセンター全体の利用者負担割合は、「負担の考え方」に示されている基準を下回っている可能性がある。そのため、Aの数値について集計範囲の適否を再確認するとともに、すべてのスポーツセンターについて利用者負担割合がどの程度であるか実態を調査し、スポーツセンター全体のあるべき利用者負担率を算出することが望ましい。

また、スポーツセンター全体だけでなく諸室ごとの負担割合を算出することがより望ましいため、諸室毎の収支を集計できる仕組みを整えることを検討する必要がある。

#### 4. 指定管理者

##### (1) 概要

市のスポーツセンターは、すべて公募を通じて選定された指定管理者により管理運営されているが、指定管理者制度の導入前は、市の外郭団体である公益財団法人横浜市体育協会（以下「体育協会」という。）の前身である財団法人横浜市スポーツ振興事業団（以下「事業団」という。）が全区の分を一括受託していた。なお、スポーツセンターにおける指定管理者制度の導入は、平成18年度からである（横浜市スポーツ施設条例附則平成17年2月条例第28号）。第一期指定期間は、平成18年4月1日から平成23年3月31日までの5年間、第二期指定管理期間は平成23年4月1日から平成28年3月31日までの5年間である。

青葉、緑及び泉を除く15のスポーツセンターの指定管理者である体育協会の概要は、以下のとおりである。

##### <体育協会の概要>

名称	公益財団法人横浜市体育協会	
所在地	横浜市中区尾上町六丁目81番地	
基本財産	122,150千円	
正味財産	2,199,962千円	(横浜市出資額 75,000千円)
総資産	3,416,749千円	
経常収入	7,104,921千円	
当期一般正味財産増減額	△52,681千円	
沿革	昭和4年	横浜市体育協会発足
	昭和59年	財団法人横浜市スポーツ振興事業団設立
	昭和61年	財団法人横浜市体育協会設立
	平成19年	財団法人横浜市体育協会と財団法人横浜市スポーツ振興事業団が統合
	平成23年	公益財団法人へ移行
事業の概要	競技スポーツ及び地域スポーツ推進事業	
	健康体力づくり事業	
	スポーツ人材の養成・育成・活用事業	
	スポーツ情報の収集・提供/調査研究	
	スポーツ施設運営事業	
	スポーツ団体等育成事業・協会運営事業	

(出典：スポーツセンター往査時入手資料及び指定管理者ホームページ等から作成)

① 第一期指定管理期間（平成 18 年 4 月 1 日から平成 23 年 3 月 31 日まで）  
 18 のスポーツセンターのうち、17 の指定管理者は事業団単独である。それ以外のスポーツセンターの指定管理者は下記のとおりである。

青葉：株式会社コナミスポーツ&ライフ

② 第二期指定管理期間（平成 23 年 4 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日まで）  
 18 のスポーツセンターのうち、14 の指定管理者は体育協会単独である。ほか 4 は西、緑、泉、青葉で、西は民間と体育協会との共同事業体として指定されている。

西：横浜市体育協会・住友不動産エスフォルタグループ

緑及び泉：住友不動産エスフォルタ株式会社

青葉：コナミスポーツ&ライフ・東急コミュニティー共同事業体

第二期指定管理期間における体育協会以外の指定管理者の概要は以下のとおりである。

<平成 27 年 3 月 31 日現在>

名称	株式会社コナミスポーツ&ライフ※	住友不動産エスフォルタ株式会社
所在地	東京都品川区東品川4-10-1	東京都新宿区西新宿2-6-1 新宿住友ビル
主な沿革	昭和53年 株式会社ピープルに商号変更	昭和62年 ノーチラスクラブ池袋オープン
	平成13年 株式会社コナミスポーツに商号変更	平成14年 現社名に変更
	平成18年 株式会社コナミスポーツ&ライフに商号変更	平成18年 指定管理施設運営開始
事業の概要	フィットネスクラブの施設運営	スポーツ施設の運営・受託運営
	及び健康・介護用品等の研究開発	広告制作・印刷受注業務
	製造、販売、健康・介護予防サービスの提供	スポーツイベントの企画・実施

※株式会社コナミスポーツ&ライフは平成 27 年 10 月 1 日付で健康・介護事業を株式会社コナミスポーツライフに分社移管し、社名を株式会社コナミスポーツクラブに変更した。

## (2) 川崎市の状況

隣接する政令指定都市であり、市と同様1区に1か所のスポーツセンター等の設置がある川崎市の状況は、以下のとおりである。

### <川崎市の状況>

区	指定管理者
川崎（川崎市体育館）	公益財団法人川崎市スポーツ協会
幸	株式会社明治スポーツプラザ
中原（とどろきアリーナ）	川崎市スポーツ協会・三井物産フォーサイト共同事業体
高津	SELF高津スポーツセンター事業体
宮前	明治スポーツプラザ・川崎市スポーツ協会共同事業体
多摩	株式会社多摩オールフラッツ
麻生	シンコースポーツ株式会社

(注) 川崎市体育館は平成26年12月に閉館し、平成29年にスポーツ・文化総合センターとなる予定。

7区のうち6区で、民間事業者を含む団体が指定管理者となっている。また、民間事業者単独で指定管理者となっている区は4つあり過半数を超えている。

## (3) 指定管理者制度の目的との整合

指定管理者制度の目的は、「多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上と経費の節減等を図ること」（平成15年7月17日総行行第87号の総務省通知）であるとされている。換言すれば、公の施設の利用において民間のリソースを活用することによって市民が受ける便益の更なる向上と経費削減を両立させようとするものである。

民間活用の点に絞ると、18あるスポーツセンターのうち民間の指定管理者の活用は僅かであり、数値の上からは活用の実績が出ていない。

(4) 公募の状況

第二期の公募状況は以下のとおりである。

<第二期の公募状況>

スポーツセンター	指定管理者	他応募者数
鶴見	公益財団法人横浜市体育協会	3
神奈川	公益財団法人横浜市体育協会	2
西	横浜市体育協会・住友不動産エスフォルタグループ (公益財団法人横浜市体育協会、住友不動産エスフォルタ株式会社)	4
中	公益財団法人横浜市体育協会	2
南	公益財団法人横浜市体育協会	1
港南	公益財団法人横浜市体育協会	2
保土ヶ谷	公益財団法人横浜市体育協会	2
旭	公益財団法人横浜市体育協会	3
磯子	公益財団法人横浜市体育協会	3
金沢	公益財団法人横浜市体育協会	1
港北	公益財団法人横浜市体育協会	4
緑	住友不動産エスフォルタ株式会社	※2
青葉	コナミスポーツ&ライフ・東急コミュニティー共同事業体 (株式会社コナミスポーツ&ライフ、株式会社東急コミュニティー)	※1
都筑	公益財団法人横浜市体育協会	2
戸塚	公益財団法人横浜市体育協会	1
栄	横浜市体育協会・さかえ区民活動支援協会グループ (公益財団法人横浜市体育協会、特定非営利活動法人さかえ区民活動支援協会)	4
泉	住友不動産エスフォルタ株式会社	※3
瀬谷	公益財団法人横浜市体育協会	5

(出典：市民局スポーツ振興課から入手した資料をもとに作成)

※体育協会（及び共同事業体）が含まれている。

すべてのスポーツセンターに応募している団体は、体育協会のみであった。また、下記のとおり、応募団体数は第一期が延べ95団体だったのに対し第二期は63団体に、さらに第三期になると41団体に減少している。第三期の公募では、西、保土ヶ谷、磯子、金沢及び栄の5スポーツセンターにおいて、体育協会（共同事業体での応募を含む）単独での応募となっている。

#### <応募団体数の推移>

	第一期	第二期	第三期
延べ応募団体数	95	63	41

(出典：市民局スポーツ振興課から入手した資料をもとに作成)

体育協会は、前身である事業団がスポーツセンター設置当初においてすべてのスポーツセンターを運営管理していた。また、鶴見区体育協会以下 17 団体、すべての区の体育地域団体及び横浜野球協会をはじめとする 51 競技団体等は体育協会に加盟しており、計 73 の加盟各団体とのリレーションを有している。このため、講師派遣要請等が容易で、イベントやスポーツ教室事業を行う上でも優位性があると考えられる。

なお、指定管理者を選定した理由は、選定委員会作成の選定報告書に記載され公表されている。体育協会を選定した区では以下のような理由が記載されており、地域密着型の提案やサービス展開に優れている点が評価されている。

#### <中区の場合>

各評価基準項目を満たした提案がされていました。特筆すべき点としては、自治会町内会へのスポーツ用具の貸出しや地域でのイベントへの講師派遣などの地域に密着した運営など、現指定管理者としてこれまで運営してきた経験に基づいたきめ細かい提案が高く評価されました。評価点においても「(8) 地域交流について」の項目で高い評価を得ました。

#### <都筑区の場合>

第 1 期の指定管理者として、地域のために様々な取り組みをされてきた実績は非常に評価できます。また、提案書の内容は、特に目新しいものではありませんでしたが、第 1 期の実績を踏まえた手堅い提案が分かりやすく記されており、第 2 期における着実な発展を期待して次期も管理運営を託してみたいという結論に達しました。

そして、我々が最も期待する、地域コミュニティとの連携については、数多くの具体的な提案がありましたが、第 2 期では都筑区のスポーツ振興等の地域拠点となるよう、区や地域の事業や各種イベント、地域活動、あるいは地域ニーズの掘り起こしなどにも積極的に取り組み、これまで以上に市民に愛される施設運営を行っていただきたいと思います。

(出典：第二期指定管理者選定報告書から一部抜粋)

## 「意見 17」 指定管理者の現状について

指定管理者制度の目的は、多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の利用において民間のリソースを活用し、市民が受ける便益の向上と経費削減を両立させようとするものである。利用者へのよりよいサービスを提供するためには、より多くの事業者が応募しやすくなるような施策を検討することが望まれる。

### (5) 選定手続

「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第8版】」（以下「ガイドライン」という。）によれば、指定管理者の選定にあたっては原則公募としている。これは、選定過程の透明性を高め、指定管理者制度の運用に対する市民の信頼を高められると考えられるからである。

選定にあたっては、応募者に対して、市が当該施設の管理者に対して何を求めているかを具体的かつ明確に示し、予め選定委員会等の審議を経た上で、選定基準を公募要項上で明示することとしている。

ガイドライン第4章3(1)によると、指定管理者は市が選定するが、公平性及び透明性を確保する観点から、各施設の設置条例に従い、外部委員によって構成する選定委員会等において実施することとしている。選定委員については、以下の者等から選任することを基本とし、施設の特性に合わせて施設所管課が個別に判断することとしている。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①行政運営等に関して知識を有する学識経験者（大学教員等）</li><li>②団体の財務状況の審査が可能な者（公認会計士、税理士等）</li><li>③当該施設が属する政策分野の専門家（例、スポーツの専門家等）</li><li>④当該施設の利用者代表</li></ul> |
|--|

第二期の各スポーツセンターの選定委員は、以下のとおりである。以下の項目の①から④は、上記の表に対応している。なお、選定委員会は5名程度で、概ね大学教授等の学識経験者やスポーツ専門家等を委員長とし、財務に関する専門家、地域利用者代表で構成されている。

<選定委員選任結果>

	鶴見	神奈川	西	中	南	港南
①	(財)日本 体育施設協 会主任専門 委員	同左	同左	同左	大学教授	大学准教授
②	税理士	—	税理士	同左	同左	同左
③	①の委員が 兼任	同左	同左	同左	同左	同左
④	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表2 名	地域利用者 代表2名	地域利用者 代表3名	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表2 名	地域利用者 代表3名	同左
数	5名	4名	5名	5名	5名	5名

	保土ヶ谷	旭	磯子	金沢	港北	緑
①	大学准教授	(財)日本 体育施設協 会主任専門 委員	市立中学校 長、市レク リエーショ ン協会理事	大学准教授	学識経験者	大学教授
②	税理士	中小企業診 断士	同左	同左	同左	税理士
③	①の委員が 兼任	同左	同左	同左	同左	同左
④	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表2 名	同左	地域利用者 代表2名	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表2 名	同左	同左
数	5名	5名	5名	5名	5名	5名

	青葉	都筑	戸塚	栄	泉	瀬谷
①	大学教授、 (財)日本 体育施設協 会主任専門 員	大学教授、 大学客員准 教授	(財)日本 バドミント ン協会理事	大学教授、 (財)日本 体育施設協 会主任専門 員	—	大学教授 (体育系)
②	税理士	同左	区納税貯蓄 組合副会長	税理士	同左	同左
③	①の委員が 兼任	同左	同左	同左	—	①の委員 が兼任
④	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表、	地域利用者 代表 3 名	区体育協会 顧問、市立 小学校 PTA 会長、地域 利用者代表	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表	区体育指導 員関係役職 者、地域利 用者代表 4 名	地域利用 者代表 3 名
数	5名	6名	5名	5名	6名	5名

(出典：第2期各スポーツセンター選定委員のプロフィールを各区HP等から抽出)

(注) 第二期では、すべての応募団体の財務状況について別途市で一括して財務状況診断を実施。

### 「意見 18」選定委員の選任過程について

ガイドラインの趣旨を勘案すると①から④のすべてのカテゴリから選任することが求められるが、上記のとおり、①から④のすべてのカテゴリから選定委員が選任されていないケースも複数あった。その理由として、施設の特徴を考慮のうえ選任しているとの説明を受けているが、選任方法及び選任プロセスについての当時の背景や事情を確認することはできなかった。

また、指定管理者制度の公平性や透明性を確保するためには、選定委員の独立性や審議の公正性を確保することが必要であり、その前提として、各委員の選定理由を明確にして文書に残すことが必要である。

(6) 収支の状況

各スポーツセンターの、平成26年度の収支の状況は以下のとおりである。

<平成26年度収支>

(単位:千円)

項目	鶴見	神奈川	西	中	南	港南
指定管理料	40,337	51,224	94,428	51,238	38,476	44,383
収入比	34.5%	42.8%	38.7%	40.9%	30.9%	37.8%
利用料金収入	30,174	22,913	53,915	25,201	29,877	26,530
収入比	25.8%	19.2%	22.1%	20.1%	24.0%	22.6%
スポーツ教室 事業収入	32,648	30,523	55,504	31,961	41,937	41,779
収入比	27.9%	25.5%	22.8%	25.5%	33.7%	35.6%
その他収入	8,945	10,806	7,885	5,690	10,444	2,081
収入小計	112,104	115,466	211,732	114,091	120,735	114,775
自主事業収入	4,804	4,146	32,190	11,258	3,687	2,662
収入比	4.1%	3.5%	13.2%	9.0%	3.0%	2.3%
収入合計	116,909	119,613	243,923	125,349	124,423	117,437
人件費	45,109	45,881	89,665	44,885	44,925	45,306
修繕費	6,856	2,649	5,666	2,672	4,535	2,921
設備管理費・ 保安警備費	4,362	5,263	18,750	4,808	4,892	5,363
光熱水費燃料 費	11,139	17,119	42,759	11,968	13,927	16,698
謝金委託料	18,650	19,934	26,503	25,300	21,000	24,561
その他経費	25,348	18,470	26,849	18,249	20,740	16,698
公租租税公課	4,188	4,546	227	4,437	4,745	4,363
間接事務費	4,840	4,975	7,992	4,920	5,427	4,960
維持管理運営 費用	120,493	118,840	218,414	117,241	120,194	120,874
自主事業経費	960	841	19,717	7,193	1,148	573
経費合計	121,454	119,681	238,132	124,434	121,342	121,447
収支差額	△4,544	△67	5,790	914	3,080	△4,010
指定管理収支	△8,388	△3,373	△6,681	△3,149	540	△6,099
自主事業収支	3,844	3,305	12,472	4,064	2,539	2,088

項目	保土ヶ谷	旭	磯子	金沢	港北	緑
指定管理料	23,834	39,554	47,681	40,411	28,290	44,117
収入比	16.0%	34.9%	37.4%	38.1%	20.4%	40.6%
利用料金収入	45,428	20,837	26,934	22,000	38,060	25,784
収入比	30.6%	18.4%	21.2%	20.8%	27.4%	23.7%
スポーツ教室 事業収入	42,665	28,323	34,902	29,998	50,637	35,684
収入比	28.7%	25.0%	27.4%	28.3%	36.5%	32.8%
その他収入	15,932	14,068	4,208	5,629	12,819	-
収入小計	127,860	102,783	113,726	98,038	129,807	105,586
自主事業収入	20,660	10,407	13,607	7,984	8,911	3,182
収入比	13.9%	9.2%	10.7%	7.5%	6.4%	2.9%
収入合計	148,521	113,191	127,334	106,023	138,719	108,768
人件費	51,459	44,578	46,563	45,598	48,687	31,186
修繕費	5,454	2,703	3,821	1,459	7,555	1,019
設備管理費・ 保安警備費	5,786	4,605	5,412	4,411	3,839	3,466
光熱水費燃料 費	23,522	7,710	15,867	11,728	11,557	9,334
謝金委託料	24,166	16,503	21,798	19,845	25,548	30,401
その他経費	24,863	21,776	23,468	19,093	20,013	12,289
公租租税公課	4,719	4,626	4,303	3,859	5,340	6,551
間接事務費	6,661	4,977	5,593	4,197	5,854	3,902
維持管理運営 費用	146,634	107,481	126,828	110,193	128,395	98,153
自主事業経費	8,622	4,184	6,915	4,268	3,412	1,782
経費合計	155,256	111,666	133,743	114,461	131,807	99,936
収支差額	△6,735	1,524	△6,409	△8,438	6,911	8,832
指定管理収支	△ 18,773	△ 4,698	△ 13,102	△ 12,154	1,412	7,432
自主事業収支	12,038	6,222	6,692	3,716	5,499	1,399

項目	青葉	都筑	戸塚	栄	泉	瀬谷
指定管理料	52,661	40,850	41,954	47,591	43,709	39,733
収入比	31.6%	31.1%	28.4%	37.6%	37.8%	34.5%
利用料金収入	39,483	23,474	32,606	29,742	24,981	24,825
収入比	23.7%	17.8%	22.1%	23.5%	21.6%	21.5%
スポーツ教室 事業収入	60,461	34,564	49,807	39,051	33,865	30,478
収入比	36.2%	26.3%	33.8%	30.9%	29.3%	26.4%
その他収入	-	21,674	9,268	319	10,415	14,366
収入小計	152,605	120,563	133,635	116,704	112,972	109,402
自主事業収入	14,210	10,981	13,897	9,754	2,736	5,843
収入比	8.5%	8.3%	9.4%	7.7%	2.4%	5.1%
収入合計	166,815	131,544	147,532	126,458	115,709	115,245
人件費	69,142	47,587	46,567	41,890	30,965	45,448
修繕費	9,565	2,612	11,274	2,800	1,809	3,562
設備管理費・ 保安警備費	4,550	5,324	5,571	10,419	4,625	3,834
光熱水費燃料 費	16,886	19,670	16,225	19,375	12,453	13,113
謝金委託料	24,236	21,584	26,599	25,290	21,532	16,813
その他経費	5,995	20,961	22,895	18,409	15,130	23,765
公租租税公課	2,523	4,550	4,937	5,222	7,678	4,354
間接事務費	13,351	5,339	6,670	5,160	5,800	5,395
維持管理運営 費用	146,247	127,631	140,741	128,568	99,995	116,288
自主事業経費	10,069	4,871	6,788	6,449	1,627	936
経費合計	156,316	132,503	147,529	135,018	101,623	117,225
収支差額	10,500	△959	2	△8,559	14,085	△1,979
指定管理収支	6,358	△7,068	△7,106	△11,864	12,976	△6,886
自主事業収支	4,141	6,109	7,108	3,304	1,108	4,906

(出典：平成26年度の各スポーツセンターの年間収支決算書の主な費目を記載)

(注) 青葉は公会堂と一体管理のため公会堂の収支を含む。

維持管理運営費用は、人件費から間接事務費までを集計した経費小計（自主事業を除く）。

スポーツセンターの運営に係る人件費、事業費、事務費、管理費等の経費に充てるため、市は指定管理者に対して指定管理料を支払っている。管理費には、施設の維持保全にかかる清掃、点検、運転・監視、小破修繕を含む補修費の経費を含み、応募時に、現行の指定管理料を参考に提案額を算出することとしている。なお、指定管理料提案額の算出には自主事業に係る収支は含まない。

指定管理料は、提案書を元に、会計年度ごとに市の予算の範囲内で、区と指定管理者が協議して決定する。各年度の協議の際に、選定時の提案書で示された金額を変更する場合には、管理運営や事業内容等（開館日数や開館時間の変更等を含む）に関して、区と指定管理者の間で協議を行うこととしている。

< 指定管理料算出の考え方 >

「維持管理運営費用（一般管理費含む）」から、「施設運営収入」を減じた額、として提案いただいた金額を、「指定管理料」として支払う。

施設運営収入：利用料金収入（基本開館時間内）、 駐車場事業収入（基本開館時間内）  
 スポーツ教室等事業収入（基本開館時間内）、 広告業務収入

$$\text{指定管理料} = \text{維持管理運営費用（一般管理費含む）} - \text{施設運営収入}$$

（出典：スポーツセンターの指定管理者候補要綱から転載）

なお、18のスポーツセンター合計値で算出した、全体としての収入構成は概ね以下のとおりである。

< 収入合計に占める各項目の割合 >

（単位：％）

指定管理料	スポーツ 教室収入	利用料金 収入	その他 収入	自主事業 収入	計
33.9	29.4	22.7	6.4	7.6	100

平成 26 年度の収支差額は、スポーツセンターによって 14,085 千円のプラスから 8,559 千円のマイナスまでとバラツキが生じている。

収入を分析すると、スポーツセンターによって構成割合にバラツキがあるものの、全スポーツセンターの指定管理料の全体の収入に占める割合は一番高い。次いで高いのがスポーツ教室収入で、スポーツセンター単位で企画し設定できるため、重要な収入源として期待されるものである。利用料金収入も主たる収入と考えられるが、前述のとおり横浜市スポーツ施設条例で利用料金の上限が定められていることや減免等の措置が講じられるため、総収入

の4分の1を割り込んでいる。自主事業による収入は概ね時間外の事業活動による収入であり、その割合は低いが、収支差額に占める自主事業の貢献割合は相当程度高くなっている。

予算上は概ね各スポーツセンターにおいて収支が均衡することになっているが、スポーツセンター毎のバラツキに加え、結果として指定管理事業から生じるマイナスの収支差を自主事業のプラスの収支差で補完する関係となっている。視察した3スポーツセンターの自主事業を含んだ収支予算はいずれも均衡だったが、西及び保土ヶ谷は指定管理事業の収支差額実績がマイナスで自主事業がプラス、青葉の収支差額実績はいずれもプラスとなっている。

<収支差額合計>

	項目	合計
平成 26年 度	指定管理料 (①に含む)	810,471
	収入合計 (①)	2,393,514
	経費合計 (②)	2,383,573
	収支差額 (①-②)	9,938
	うち指定管理事業収支	△80,626
	うち自主事業収支	90,564

(出典：各スポーツセンターの平成26年度の収支決算書の合計値)

**「意見 19」市による収支状況に対するモニタリングについて**

平成26年度は指定期間第二期5年間の4年目に当たり、各スポーツセンターにおいては予算上概ね収支を均衡させているにもかかわらず、結果として収支差額が発生し、スポーツセンター間でバラツキが生じている。

現状では予算編成及び統制が十分に機能していないスポーツセンターもあると考えられるため、翌期の予算編成を適切に行うためには、まず指定管理者において当期の十分な予算と実績の比較分析が必要である。また、区の担当者が収支のモニタリングをする際は、指定管理者と十分協議のうえ、収支計算の予実比較や主要な変動を把握し、区が管轄するスポーツセンターの活動の実態を把握する必要がある。

また市民局としても、18あるスポーツセンターの全般的な課題を把握し、スポーツセンターの将来的な施策に反映させることが望まれる。

(7) 収支の推移

指定期間第二期である、平成23年度以降の指定管理料を含むスポーツセンターの収支の推移は以下のとおりである。

<第二期における収支の推移>

(単位：千円)

	項目	鶴見	神奈川	西	中	南	港南
平成 23 年 度	指定管理料	39,888	49,666	91,146	50,454	38,920	43,917
	収入合計	106,355	108,264	196,962	108,696	115,490	105,683
	経費合計	92,808	101,972	194,213	96,310	106,025	102,382
	収支差額	13,547	6,291	2,749	12,386	9,464	3,300
平成 24 年 度	指定管理料	40,426	50,287	89,840	51,487	38,212	44,673
	収入合計	109,339	113,191	219,605	114,902	117,808	110,751
	経費合計	103,123	109,808	213,585	105,249	108,113	110,335
	収支差額	6,216	3,383	6,020	9,653	9,694	416
平成 25 年 度	指定管理料	38,976	50,055	90,897	49,101	36,988	43,189
	収入合計	110,712	114,770	226,837	115,352	116,622	112,994
	経費合計	111,285	115,250	224,667	115,475	112,862	118,102
	収支差額	△573	△480	2,170	△122	3,760	△5,107
平成 26 年 度	指定管理料	40,337	51,224	94,428	51,238	38,476	44,383
	収入合計	116,909	119,613	243,923	125,349	124,423	117,437
	経費合計	121,454	119,681	238,132	124,434	121,342	121,447
	収支差額	△4,544	△67	5,790	914	3,080	△4,010

	項目	保土ヶ谷	旭	磯子	金沢	港北	緑
平成 23 年 度	指定管理料	26,045	42,367	46,604	45,868	28,427	40,397
	収入合計	132,298	108,296	116,351	96,490	122,094	99,089
	経費合計	126,726	92,046	106,597	88,743	114,142	94,932
	収支差額	5,572	16,249	9,754	7,747	7,952	4,156
平成 24 年 度	指定管理料	23,280	39,921	47,806	39,897	27,701	40,407
	収入合計	140,077	112,366	121,607	105,459	133,041	105,591
	経費合計	139,680	103,058	118,525	103,080	115,134	97,966
	収支差額	396	9,307	3,081	2,379	17,906	7,625
平成 25 年 度	指定管理料	21,398	38,475	46,661	38,688	26,382	42,000
	収入合計	138,525	110,049	123,562	102,776	133,821	108,502
	経費合計	143,595	108,549	126,587	107,885	121,405	102,874
	収支差額	△5,069	1,499	△3,025	△5,109	12,416	5,628
平成 26 年 度	指定管理料	23,834	39,554	47,681	40,411	28,290	44,117
	収入合計	148,521	113,191	127,334	106,023	138,719	108,768
	経費合計	155,256	111,666	133,743	114,461	131,807	99,936
	収支差額	△6,735	1,524	△6,409	△8,438	6,911	8,832

	項目	青葉	都筑	戸塚	栄	泉	瀬谷
平成 23 年度	指定管理料	54,137	42,349	41,257	93,388	43,188	41,006
	収入合計	157,285	119,393	134,761	165,511	102,072	111,357
	経費合計	146,076	116,478	113,404	150,702	93,641	105,764
	収支差額	11,209	2,915	21,357	14,808	8,430	5,592
平成 24 年度	指定管理料	49,878	39,716	40,581	94,001	42,742	39,649
	収入合計	159,564	119,683	141,363	172,389	110,441	117,392
	経費合計	150,180	118,929	133,120	158,093	101,521	111,375
	収支差額	9,384	753	8,243	14,295	8,919	6,017
平成 25 年度	指定管理料	49,880	38,649	39,413	45,466	42,742	38,346
	収入合計	162,067	122,307	141,859	122,417	113,565	114,130
	経費合計	148,664	124,232	138,780	128,212	104,103	111,590
	収支差額	13,403	△1,925	3,078	△5,794	9,461	2,540
平成 26 年度	指定管理料	52,661	40,850	41,954	47,591	43,709	39,733
	収入合計	166,816	131,544	147,532	126,458	115,709	115,245
	経費合計	156,316	132,503	147,529	135,018	101,623	117,225
	収支差額	10,500	△959	2	△8,559	14,085	△1,979

(出典：各スポーツセンターの第二期指定期間の収支決算書資料を加工)

(注) 指定管理料は収入合計に含まれる。収支差額＝収入合計－経費合計

指定管理料は、平成26年度合計で810百万円となっている。スポーツセンターにおいては、18あるスポーツセンターの機能は概ね共通しているが、設置年月、建築費、立地条件、利用者数等により指定管理料にバラツキが生じている。今後の財政負担を考えると、市としては長期的な指定管理料の引き下げが課題になると考えられる。収支差額合計と指定管理料合計の推移は以下のとおりである。

<収支差額合計と指定管理料合計の推移> (単位：千円)

年度	項目	各スポーツセンター合計
平成23年度	指定管理料	859,024
	収入合計	2,206,447
	経費計	2,042,961
	収支差額	163,478
平成24年度	指定管理料	840,504
	収入合計	2,324,569
	経費計	2,200,874
	収支差額	123,687
平成25年度	指定管理料	777,306
	収入合計	2,290,867
	経費計	2,264,117
	収支差額	26,751
平成26年度	指定管理料	810,471
	収入合計	2,393,514
	経費計	2,383,573
	収支差額	9,938

(注) 指定管理料は収入合計に含まれる。収支差額=収入合計 - 経費合計

## (8) 指定管理者に対するモニタリング

指定管理期間は5年間であるが、その間の業務を安定的に提供しサービスの質を向上させていくことが期待されるため、指定管理者に対するモニタリングのひとつとして第三者機関による評価制度がある。

### ① 指定管理者に対する第三者評価

スポーツセンターに関する第三者評価については、客観的な視点から評価を受けることで、指定管理者が自ら必要な業務改善を行い、サービスの質の向上を目的としている。指定管理者は、市が定めた共通評価基準に基づき、

市が認定した複数の民間評価機関（特定非営利活動法人、シンクタンク等）の中から指定管理者が自由に選択したうえで評価を受けることが義務付けられ、この結果は公表される。なお、受審については、評価結果を施設運営に生かす必要性和施設運営が安定している時期で評価すべきことを考慮し、原則として2年目から3年目に1回実施することとしている。

規定上2期以上連続で同じ指定管理者となった場合は、前指定期間中に評価を受けた評価機関以外から評価機関を選定することとしている（「横浜市指定管理者第三者評価機関の認定等に関する要綱」第12条第1項。以下「要綱」という）。第三者評価結果は、施設職員だけではなく指定管理者団体の運営本部と評価結果を共有し、改善につなげることとしている。

評価は評価シートを用いて行われ、施設ごとに均一なものとなっている。評価項目の主なものは以下のとおりである。

#### 評価結果の総括

##### I. 地域及び地域住民との連携

- (1) 地域及び地域住民との情報交換
- (2) 地域及び地域住民との連携全般（その他）

##### II. 利用者サービスの向上

- (1) 利用者アンケート等の実施・対応
- ：
- (9) 利用者サービスに関する分析・対応
- (10) 利用者サービスの向上全般（その他）

##### III. 施設・設備の維持管理

- (1) 協定書等に基づく業務の遂行
- ：
- (5) 施設・設備の維持管理全般（その他）

##### IV. 緊急時対応

- (1) 緊急時対応の仕組み整備
- ：
- (6) 緊急時対応全般（その他）

##### V. 組織運営及び体制

- (1) 業務の体制
- (2) 職員の資質向上・情報共有を図るための取組
- ：
- (5) 組織運営及び体制全般（その他）

##### VI. その他

20社強の認定された第三者評価機関に対し、18あるスポーツセンターが選定した評価機関は第一期及び第二期を通じて13業者となっている。評価回数1回のみ業者から延べ10回を超えて選定されている業者もありバラツキがある。「要綱」第12条第1項及び第2項の規定は以下のとおりである。

(評価実施の制限)

第12条 現に指定を受けている指定管理者と当該指定期間の直前の指定期間における指定管理者が同一である（指定管理者に変更がある場合で、当該変更が名称の変更、法人格の変更その他の団体としての実態に継続性があるときを含む。）施設においては、当該直前の指定期間に当該施設の評価を実施した評価機関は、現在の指定期間内において、当該施設の評価を実施することができないものとする。

2 指定管理者の指定期間中に、当該指定管理者の合併、法人格の変更その他の事由により、指定管理者の再指定（非公募により当該指定管理者又は当該指定管理者の権利義務を承継する団体を指定するものに限る。）を行った場合における当該再指定を受ける前後の指定管理者の指定期間は、前項の規定において、これらを合わせて同一の指定期間とみなす。

指定管理者が体育協会の場合、同一指定管理者が連続した指定期間を管理運営する状況において、スポーツセンター単位では直前の指定期間と同一の評価機関を選定してはいないが、指定管理者単位でみると一期目で依頼した評価機関を二期目において別のスポーツセンターで選定していることがある。

公表されている第三者機関の評価結果は、記載内容のほとんどが文章であるため、改善項目の有無が判別しにくい。また評価シートのフォーマットは、記述による定性的な内容の記載を求めているため、評価項目のほとんどがABC方式によるランク付けや計数を記載する方式にはなっていない。以下に第二期の評価シートの書式を例示する。

<評価シートフォームの一部>

①地域におけるスポーツ振興事業の促進や支援において、どのような取組みを行っているか？

指定管理者 記述	評価機関 記述
<p>&lt;地域におけるスポーツ振興事業の促進、支援の取組の内容について記述して下さい。(400字以内)&gt;</p>	<p>&lt;確認手段(現場確認・資料・ヒアリング等)を記述して下さい。(50字以内)&gt;</p> <p>&lt;不足していると感じられる点があれば記述して下さい。(200字以内)&gt;</p> <p>&lt;評価できると感じられる点があれば記述して下さい。(200字以内)&gt;</p>

②利用者が快適にトレーニング機器を使えるよう、利用方法や注意事項に関する説明を実施しているか？

指定管理者 チェック	評価機関 チェック
<input type="checkbox"/> 実施している <input type="checkbox"/> 実施していない	<input type="checkbox"/> 実施している <input type="checkbox"/> 実施していない
<p style="text-align: center;">評価機関 記述</p>	
<p>&lt;確認手段(現場確認・資料・ヒアリング等)を記述して下さい。(50字以内)&gt;</p> <p>&lt;実施していない場合は、実施されていない内容と理由を記述して下さい。(200字以内)&gt;</p> <p>&lt;評価できると感じられる点があれば記述して下さい。(200字以内)&gt;</p>	

(出典：共創推進課のHPから転載)

## 「意見 20」 第三者評価の方法について

### i. 評価機関の選定について

現状では、市が認定した民間評価機関の中から指定管理者が自由に選定の上、指定管理者の負担のもと第三者評価が行われている。しかし、独立性を確保して客観的な評価を行うためには、ガイドライン等の改訂を行ったうえ、

市が評価機関の選任を行い、その費用を負担することが望ましい。

ii. 指摘事項及び改善事項の取り扱いについて

第三者評価結果において指摘事項がある場合には、区が適時に指定管理者と協議したうえで対処方針の決定を行うとともに、政策局及び市民局は協議のうえ、改善結果を速やかに文書で提出を受け外部公表すべきことをルール化し、実行に移すことが望まれる。

また、スポーツセンターごとの個別契約となっている点や13もの評価機関が関与していることから、指摘事項の共有やスポーツセンター間の比較評価をすることが困難になっている。比較評価を可能とするためには、例えば特定の評価者に一定数のスポーツセンターを割り当てることなどが必要である。これによって、改善すべき共通的課題が抽出される可能性が高まり、またスポーツセンター間で情報共有することで目標設定等にも利用されることが期待される。

iii. 計数による評価の必要性について

計数によらなければスポーツセンターの活動状況を客観的に評価したとはいえないため、計数による評価は不可欠である。現状の項目には目標に対する達成率、増減額、改善率の記載が求められておらず、趨勢比較や改善割合等の客観的な計数による分析評価を用いて改善に結び付けるような制度にはなっていない。

市は、外郭団体に対してはABC方式によるランク付けや計数等による数値評価を行っているため、スポーツセンターの指定管理者に対しても同様の評価を実施していくことが望まれる。

## 5. 保全管理

各スポーツセンターの保全費の概要は、以下のとおりである。

<各スポーツセンター施設概要と保全費との関係>

項目	鶴見	神奈川	西	中	南	港南
総工事費	25 億 2,543 万 円	37 億 8,726 万 円	55 億 6,138 万 円	18 億 6,222 万 円	37 億 2,591 万 円	15 億 3,900 万 円
敷地面積	5,502.64 m <sup>2</sup>	6,985.30 m <sup>2</sup>	10,945.17 m <sup>2</sup>	4,104.04 m <sup>2</sup>	8,207.39 m <sup>2</sup>	4,876.80 m <sup>2</sup>
建物延べ面積	3,578.96 m <sup>2</sup>	4,794.60 m <sup>2</sup>	5,246.07 m <sup>2</sup>	3,439.88 m <sup>2</sup>	3,948.62 m <sup>2</sup>	3,645.80 m <sup>2</sup>
経過年数	26年2か 月	21年0か 月	17年9か 月	22年11か 月	22年2か 月	34年5か 月
26年度利用人数（人）	260,688	273,126	316,083	226,682	337,346	318,323
5年累計長寿命化 工事費（千円）	17,650	54,855	49,415	61,906	54,497	75,480
工事費の主な内容 （20百万円以上）	—	照明用安 定器等更 新工事 24,899千 円（H22）	—	パッケー ジ型空調 機器更新 工事 28,267千 円（H22）	冷温水発 生機更新 その他工 事24,885 千円 （H23）	トップラ イト修繕 工事 29,662千 円（H22）

項目	保土ヶ谷	旭	磯子	金沢	港北	緑
総工事費	29億 0,227万 円	12億 2,715万 円	22億 1,194万 円	11億 1,932万 円	19億 7,591万 円	18億 4,803万 円
敷地面積	5,002.09 ㎡	9,926.12 ㎡	5,478.43 ㎡	6,596.10 ㎡	5,020.88 ㎡	5,000.79 ㎡
建物延べ面積	5,990.47 ㎡	3,567.10 ㎡	3,509.51 ㎡	3,559.45 ㎡	3,627.65 ㎡	3,499.83 ㎡
経過年数	25年5か 月	32年0か 月	28年1か 月	29年3か 月	30年1か 月	29年1か 月
26年度利用人数（人）	348,165	238,413	303,989	249,893	330,561	301,521
5年累計長寿命化 工事費（千円）	198,224	123,216	27,257	66,911	58,313	129,667
主な工事費と内容 （20百万円以上）	外壁改修 その他工 事73,164 千円 （H22） 照明更新 工事 27,321千 円（H23）	屋根防水 改修その 他工事 64,115千 円（H22）	空調設備 等更新工 事20,454 千円 （H22）	体育室水 銀灯昇降 装置等更 新工事 33,242千 円（H22）	屋上防水 改修工事 45,108千 円（H22）	屋上防水 改修その 他工事 39,471千 円（H26）、 照明設備 更新工事 47,880千 円（H24）、 パッケー ジ型空調 機改修工 事22,265 千円 （H22）

項目	青葉	都筑	戸塚	栄	泉	瀬谷
総工事費	26億 3,159万 円	19億 4,243万 円	27億 2,475万 円	21億 9,541万 円	31億 2,345万 円	11億 9,952万 円
敷地面積	18,549.9 3 m <sup>2</sup>	6,187.69 m <sup>2</sup>	6,801.61 m <sup>2</sup>	6,711.23 m <sup>2</sup>	8,100.58 m <sup>2</sup>	7,067.20 m <sup>2</sup>
建物延面積	3,709.04 m <sup>2</sup>	3,865.26 m <sup>2</sup>	3,974.72 m <sup>2</sup>	3,599.95 m <sup>2</sup>	3,680.13 m <sup>2</sup>	3,498.10 m <sup>2</sup>
経過年数	19年11か 月	9年0か月	30年11か 月	23年10か 月	22年6か 月	27年4か 月
26年度利用人数（人）	411,900	232,873	385,501	278,384	305,361	243,598
5年累計長寿命化 工事費（千円）	28,769	—	118,363	21,346	48,791	82,145
主な工事費と内容 （20百万円以上）	屋上改修 その他工 事28,769 千円 （H26）	経過年数 10年未満	屋根改修 その他工 事99,964 千円 （H26）	屋根改修 工事 21,346千 円（H22）	屋根改修 工25,371 千円 （H22）	屋上防水 改修その 他工事 29,190千 円（H24） 第二体育 室及びホ ール屋上 防水改修 工事 32,315千 円（H22）

保全費全体及び1施設あたりの平均の推移は、以下のとおりである。

<保全費年度集計>

（単位：千円）

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	合計
計	533,403	131,088	194,671	65,124	292,526	1,216,815
平均	29,633	7,282	10,815	3,618	16,251	67,600

市の各施設は、建築基準法第12条に基づく定期点検、市建築局実施による劣化調査、施設管理者点検等が定期的に行われている。これらの調査に基

づく施設の劣化状況は公共建築物台帳に劣化台帳としてまとめられており、関係職員が必要に応じて参照することができるようになっている。

公共建築物の長寿命化対策事業においては、スポーツセンターのみならず、市内公共建築物約850施設について対象とされており、劣化調査の結果等に基づき、各施設所管局と調整のうえ、法令上必要な改修、利用者の安全や施設の機能に関わる改修など、優先的に行うべき修繕工事が選定されている。当該保全の手法では個々の保全対応とは別に一定の基準日のもと、将来の更新や修繕を前提とした中長期的な保全計画が個別保全計画表として作成されているが、計画通り行われぬケースも多く、計画の更新も適時に行われていないと考えられる。

各スポーツセンターは利用開始からの平均経過期間が20年を超えており、直近で開設された都筑スポーツセンターにおいてもすでに開業後10年程経過している。施設の劣化は年を追う毎に顕在化してくると考えられるため、施設の老朽化対策はスポーツセンターの重要な課題と位置づけられる。

保全費のうち、百万円未満の日常的に発生する修繕費（小破修繕）は各スポーツセンターで負担することとなっているが、それ以上の保全費は市の負担となり、長寿命化に該当する大規模工事は建築局によって実施される。

### 「意見 21」中長期的施設保全への対応について

状態監視による予防保全（不具合を未然に防止するため、劣化状態に着目し、早急な対応が必要とされる更新・修繕を計画を立てて保全すること）の実施は、施設診断による劣化や故障の前兆把握といった技術的な裏付けと状態データが適切にシステム上管理されていることを前提に、限りある予算を効果的かつ効率的に保全に充てるものであり一定の有効性を持つと考えられる。しかし、当該方法による長寿命化対応には利用者ニーズや機能改善等への対応の観点から一定の限界がある。市民局は、施設を所管する区と十分に調整しながら施設の現状を調査の上、関係機関に対し利用者ニーズ等を反映した中長期的な保全計画の適時の更新とその実施を要請していくことが望まれる。

## 6. 現地視察

### (1) 視察したスポーツセンターの概要

#### ① 西スポーツセンター

項目	概要
所在地	横浜市西区浅間町 4-340-1
最寄駅	相鉄線平沼橋駅等
施設規模	敷地面積 10,945.17 m <sup>2</sup> (市営バス営業所と合築) 延床面積 5,246.07 m <sup>2</sup>
施設概要	プール、メインアリーナ、サブアリーナ、トレーニング室、研修室
指定管理者	横浜市体育協会・住友不動産エスフォルタグループ
所管課	西区地域振興課
開館時間	午前7時30分～午後11時(日曜日・祝日を除く) 午前7時30分～午後9時(日曜日・祝日)

唯一プールを擁しているスポーツセンターであり、JR横浜駅からもアクセスが可能ともあり利用者数も316千人と多く、総収入額243,923千円、総支出額238,132千円及び指定管理料94,428千円はスポーツセンターの中で首位である。指定管理者が体育協会と競合民間業者との共同事業体であり、第三期の指定管理者は体育協会単独となっている。



(西スポーツセンター概観)

## ② 保土ヶ谷スポーツセンター

項目	概要
所在地	横浜市保土ヶ谷区神戸町 129-2
最寄駅	相鉄線星川駅
施設規模	敷地面積 5,002.09 m <sup>2</sup> 延床面積 5,990.47 m <sup>2</sup>
施設概要	第1体育室、第2体育室、スポーツスタジオ、トレーニング室、研修室 テニスコート、インラインホッケーコート
指定管理者	公益財団法人横浜市体育協会
所管課	保土ヶ谷区地域振興課
開館時間	午前9時～午後11時（日曜日・祝日を除く） 午前7時30分～午後9時（日曜日・祝日）

保土ヶ谷区の住宅地と商業地域の境に位置し、最寄駅から徒歩圏内であることに加え駐車場も完備している。利用者数348千人に比べると、稼働率は76.9%と高いとはいえない。スポーツセンターとして標準的な諸室を有しながらインラインスケートコート（稼働率40%、利用人数8千人）という希少施設も併せて運営している。指定管理料金額23,834千円はスポーツセンターのなかで最小値となっている。



（保土ヶ谷スポーツセンターのインラインホッケーコートの概観）

### ③ 青葉スポーツセンター

項目	概要
所在地	横浜市青葉区市ケ尾町 31-4
最寄駅	東急田園都市線市が尾駅
施設規模	敷地面積 18,549.93 m <sup>2</sup> (公会堂を併設) 延床面積 3,709.04 m <sup>2</sup> (スポーツセンター部分のみ)
施設概要	第1体育室、第2体育室、第3体育室、トレーニング室、研修室
指定管理者	コナミスポーツ&ライフ・東急コミュニティー共同事業体
所管課	青葉区地域振興課
開館時間	午前9時～午後11時 (日曜日・祝日を除く) 午前9時～午後9時 (日曜日・祝日)

(注) 株式会社コナミスポーツ&ライフは平成27年10月1日付で健康・介護事業を株式会社コナミスポーツライフに分社移管し、社名を株式会社コナミスポーツクラブに変更した。

市北部に位置し、公会堂との複合施設を民間事業者が共同事業体で指定管理者となり運営管理している。最寄駅から徒歩圏内の区庁舎の敷地内に設置されていることもあり、利便性が高く、利用人数411千人は高水準である。当該施設に駐車場は設置されておらず、利用者は区庁舎の駐車場を使用できる。



(青葉スポーツセンターの第一体育室)

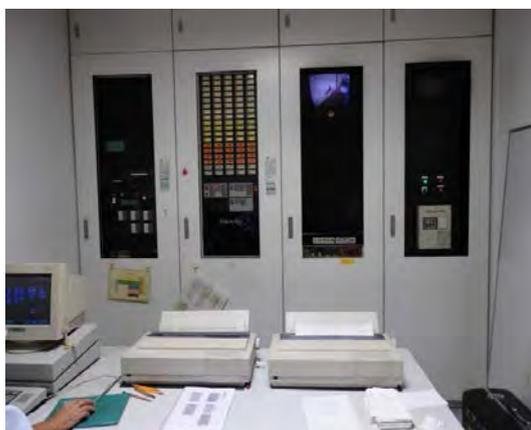
## (2) 保全管理

市が負担することとなる工事は、建築局が独自に施設の劣化調査等を実施する他、区からの要望に応じて現場を確認し、毎年次年度実施の工事計画を策定し実施することとしている。

### 「意見 22」西スポーツセンターの中央監視装置の工事時期について

西スポーツセンターの中央監視装置は、平成24年にシステムフリーズが生じており、業者から部品供給保証期限が平成26年12月までであると指摘を受けていた。

これについては、平成27年度での工事实施が予定されていたが、視察日（9月上旬）において工事日（実際には12月以降）は特定されていなかった。また、視察後、工事の要否確認から実施時期まで大幅に時間的なかい離が生じた理由について確認を求めたところ、建築局が装置の劣化状況と機能不全に至った場合の影響等を考慮し、工事時期の検討を行っていたとの報告を受けたが関連資料等を確認することができなかった。西スポーツセンターは唯一プールを擁していることもあり、中央監視装置が機能不全に陥った場合、業務運営に大きな影響を与えかねないため、工事が速やかに実施されない場合、その理由と判断の合理性を認識し、業務運営への影響の程度等を十分に把握しておくことが必要である。



(中央監視室-1-)



(中央監視室-2-)

## (3) 西、保土ヶ谷スポーツセンターの棚卸手続及び青葉スポーツセンターの備品管理

西スポーツセンター及び保土ヶ谷スポーツセンターに関しては、ファシリティマネジメントシステム（富士ソフト社製）の利用によって備品管理が行われている。同システムには備品管理機能、台帳作成、管理シール作成、バ

ーコード入力機能等が備えられ、棚卸に関してもシステムのモードを選択することによって行っている。青葉スポーツセンターではエクセルシートに管理すべき備品を入力し台帳として管理している。

棚卸手続は、指定管理者が体育協会である西スポーツセンター及び保土ヶ谷スポーツセンターの場合、システムの利用によって行われている。同システムには棚卸実施に際して承認欄等の証跡を書面などに表記する機能はなく、アウトプットした物品管理簿にも棚卸手続が適正に実施されたことを示す証跡（棚卸表、実施担当者、検証者、承認者欄とその押印）を残していない。現状の棚卸では、システムのメニューに従って備品の現物確認を実施しているが、手続の過程と最終的な棚卸結果を記載した書面が保存されていない。

### 「指摘 17」西及び保土ヶ谷スポーツセンターの備品棚卸結果の証跡保存とモニタリングの実施について

指定管理者は、区に棚卸結果を書面で報告する必要があることから、事後検証を可能とするためにも、棚卸が適正に実施された証跡を書面に残すことが必要である。今回入手した物品管理簿のひな形は以下のとおりである。

<入手した物品管理簿のひな型>

第8号様式（第27号関係）

2015/11/XX

現在・大分類番号

1

横浜市財産

事業所名

XXスポーツセンター

物品管理簿

整理番号	分類コード	大分類	項目名	品名	メーカー名	品番規格	保管場所	前年度繰越		増加		減少		現在		備考
								個数	金額	個数	金額	個数	金額	個数	金額	
99887766	99	11	体育機器	平均台			スタジオ	1		0		0		1		
99887767	99	11	トレーニング器具	エアロバイク			トレーニング室	1		0		0		1		
99887768	99	11	トレーニング器具	ランニングマシン			トレーニング室	1		0		0		1		
99887769	99	11	トレーニング用具	レッグプレス			トレーニング室	1		0		0		1		

これに、点検者が数えたことを示す押印欄、確認者及び承認者がチェックしたことを示す押印欄等を加えれば、実施した結果を書面に残すことができる。例えば次のような形式が考えられる。

< 棚卸結果書面の例 >

棚卸結果

整理番号	分類コード	大分類	項目名	品名	メーカー名	品番規格	保管場所	現在		確認者	検証者	責任者	備考
								個数	有無				
99887766	99	11	体育機器	平均台			スタジオ	1	✓	押印	押印	押印	
99887767	99	11	トレーニング器具	エアロバイク			トレーニング室	1	✓	押印	押印	押印	
99887768	99	11	トレーニング器具	ランニングマシン			トレーニング室	1	✓	押印	押印	押印	
99887769	99	11	トレーニング用具	レッグプレス			トレーニング室	1	✓	押印	押印	押印	

(出典：西及び保土ヶ谷スポーツセンターの物品管理簿を参考に棚卸結果フォームを例示)

今後は、全ての備品の有無を指定管理者の担当者が確認したのち、棚卸漏れがないことを指定管理者の管理者が査閲した上で双方が署名又は捺印する等の証跡を記した棚卸結果の書面を保存するとともに、区においても定期的なモニタリングを実施し当該書類の内容を確認する必要がある。

**「指摘 18」保土ヶ谷スポーツセンターの備品区分の扱いについて**

保土ヶ谷スポーツセンターの物品管理簿上、減少欄に少額（30千円未満）の記載が散見された。理由を確認したところ、備品の分類、備品と消耗品の区分基準及び重要物品の指定について（平成22年7月30日付通知 会審第307 施行日平成22年10月1日）に則し、市における備品と消耗品費の区分基準の改正を受けて整理を実施したものである。

< 通知による区分基準 >

	備品	消耗品
一般的な区分	価格 30,000 円以上	価格 30,000 円未満
図書	価格 15,000 円以上	価格 15,000 円未満
部分品	価格によらず消耗品 (物品等の修繕又は取替えに要する部分品)	

(注) 価格は定価（税抜）。平成 24 年 10 月 1 日からは、取得価格（税抜）に変更。

この改正では、当該区分基準の改正による管理簿の整理（「備品の区分から外れたものを消耗品へ」等）は行わない旨が同通知第7項で示されていたが、これが適切に認識されておらず、誤って新しい区分を適用し整理を行ってしまった。今後は、区は指定管理者に通知内容を周知徹底し、物品管理簿を適

切に管理することが必要である。

### 「指摘 19」青葉スポーツセンターにおける備品の整理番号の貼付について

青葉スポーツセンターにおいて、備品の管理状況を確認するため、備品の現物と物品管理簿に記載されている整理番号を4件照合した。4件とも備品と物品管理簿との照合が確認できたが、新たな整理番号を付したにも関わらず、以前の整理番号が貼付された状態のままであった備品が2件検出された。整理番号は更新の都度速やかに貼付し、古いものが残らないよう管理を徹底することが必要である。

<抽出された備品と状況>

整理番号	品名	品番規格	保管場所	数量	備考
13011622	金庫		事務所	1	
13020746	エアロバイク	V-67i	トレーニング室	1	
13020767	ランニングマシン	ラボード LX2100	トレーニング室	1	以前の整理番号が貼付されたままとなっていた。
13020821	レッグプレス	TG-M044	トレーニング室	1	以前の整理番号が貼付されたままとなっていた。

(出典：物品管理簿から抽出し、テストした備品を集計)

## V. 日産スタジアム

### 1. 概要

#### (1) 施設の概要及び沿革

日産スタジアム（正式名称：横浜国際総合競技場）は、国土交通省（当時建設省）が事業を進める「鶴見川多目的遊水地」の上部を利用して、市が横浜総合運動公園整備事業の中で、その公園の中核施設として建設されたものである。平成6年1月に競技場建設に着手し、平成9年10月に竣功、10年3月にオープンしている。

日産スタジアムの施設の概要及び沿革は、以下のとおりである。

#### <施設の概要>

項目		内容
利用種目		陸上競技、サッカー、ラグビー、アメリカンフットボール、コンサート、文化芸能イベント、その他
建築	設計期間	平成3年8月～平成5年10月
	工事期間	平成6年1月～平成9年10月
	供用開始	平成10年3月1日
	総工費	約603億円
	敷地面積	164,054 m <sup>2</sup>
	建築面積	68,313 m <sup>2</sup>
	延床面積	172,758 m <sup>2</sup>
	構造概要	プレキャストプレストレストコンクリート造 7階建、屋根鉄骨造
	観客席	二層式 72,327 席 ・1階席（4・5階）34,371 席 ・2階席（6・7階）37,956 席
	車椅子用観客席	常設 147 席、臨時対応 485 席
フィールド	陸上公認	日本陸上競技連盟第1種公認陸上競技場
	トラック	400mトラック、9レーン
	芝生フィールド	天然芝（106×72m）
	芝生の種類	ティフトン 419（夏芝） ペレニアルライグラス（冬芝）
	芝関連設備	芝生の下 30cm に温水パイプ設置
来場者用設備	エレベーター	場内（4～7階）20人乗×4基 場外（1～4階）20人乗×4基 運営用 3基

項目		内容
付帯設備	大型映像装置	2基（南北サイドスタンド）
	競技用照明設備	照明 824 灯（サッカーの場合フィールド平均 1,500 ルクス、ゴール前 2,000 ルクス）
	音響設備	スピーカー528 台

（出典：日産スタジアムホームページ）



（スタジアム全景）



（バックスタンド）

<沿革>

年月	事項
昭和 56 年	建設省が遊水池計画策定
平成元年 2 月	新横浜に国体の主会場となる総合競技場計画を市会で発表
平成 4 年 1 月	横浜市が用地買収に着手
平成 6 年 1 月	横浜国際総合競技場着工
平成 8 年 12 月	2002FIFA ワールドカップ開催地に決定
平成 9 年 10 月	横浜国際総合競技場竣工
平成 10 年 3 月	横浜国際総合競技場がサッカー・ダイナスティカップでオープン。 日本 vs 韓国 (59,380 人)
平成 11 年 8 月	2002FIFA ワールドカップの決勝戦会場に決定 初のコンサート開催 (B'z-2 日間 140,000 人)
平成 13 年 3 月	横浜国際総合競技場の観客席の増席 (70,564 席→72,327 席)
平成 13 年 12 月	「2001J. LEAGUE AWARDS」にて「J1 ベストピッチ賞」を受賞
平成 14 年 6 月	FIFA ワールドカップ 2002 決勝戦ドイツ vs ブラジル (69,029 人)
平成 15 年 6 月	第 87 回日本陸上競技選手権大会 6 日～8 日 (3 日間：40,275 人)
平成 17 年 3 月	ネーミングライツ導入により施設名称変更 横浜国際総合競技場から「日産スタジアム」へ
平成 18 年 4 月	新横浜公園指定管理者に、横浜市スポーツ振興事業団・横浜マリノス・管理 JV 共同事業体となる(指定期間：平成 22 年 3 月 31 日まで)。
平成 19 年 4 月	横浜市スポーツ振興事業団は横浜市体育協会へ統合。新横浜公園指定管理者は、横浜市体育協会・横浜マリノス・管理 JV 共同事業体となる。
平成 20 年 8 月	サザンオールスターズ 30 周年記念ライブ 16・17・23・24 日 (4 日間 265,000 人)
平成 22 年 4 月	新横浜公園指定管理者に、横浜市体育協会・横浜マリノス・管理 JV 共同事業体となる(指定期間：平成 27 年 3 月 31 日まで)。
平成 26 年 12 月	第 94 回天皇杯全日本サッカー選手権大会決勝 ガンバ大阪 VS モンテディオ山形
平成 27 年 4 月	新横浜公園指定管理者に、横浜市体育協会・管理 JV 共同事業体となる(指定期間：平成 34 年 3 月 31 日まで)。

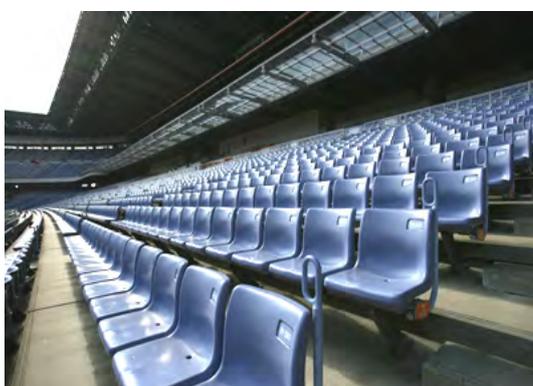
(出典：日産スタジアムホームページ)

## (2) 特色

日産スタジアムの特色は、以下のとおりである。

### ① 観戦しやすい

観客の気持ちになって設計された客席は、すべて背付き・ドリンクホルダー付きの個席で幅、奥行きともゆったりしている。陸上競技場としては日本初の2層式スタンドで、客席の3/4は屋根で覆われ、陽射し・雨が避けられる。大型映像装置も日本で初めて両サイドに設置され、どの席からも迫力ある映像を楽しむことができる。また、車椅子席を最大632席用意している。



(1階席)



(大型映像装置)

### ② プレーしやすい

一年を通して青々とした天然のフィールド、第1種公認全天候型の400m9レーントラック。ナイトゲームでは1,500ルクスの明るい照明が、プレーをしている選手が眩しくないように、また影ができにくいように設置され、いつでも最高のコンディションでプレーできる環境を整えている。



(フィールド及びトラック)

### ③ 報道しやすい

テレビで観戦する人たちにも、よりリアルな映像を届けるために、最先端の情報関連設備を用意している。288席の記者席には迅速な報道に必要なパソコン、モニター、FAX、報道関係室とのLAN等の機材が利用できる端子が付けられており、決定的瞬間をリアルタイムで世界中に発信している。



(記者席)

### ④ 安全である

大会関係者、選手、報道関係者及び観客の導線を階層別に分離するとともに、スタジアム外周部分全周に吹き抜けを設け、観客以外の進入を防いでいる。また、スタンドとフィールドの間にはピットを設けて、観客のなだれ込みを防いでいる。

### ⑤ 遊水地としての機能を持っている

日産スタジアムを含む新横浜公園は、鶴見川の遊水地を兼ねている。多目的遊水地によって、人工的に洪水調節の機能を上げ、鶴見川周辺地域や下流域を洪水の危機から守っている。



(園内浸水の様子)

## 2. 稼働率及び利用料金

### (1) 稼働率

#### ① 稼働率の算定方法

稼働率については、平成 25 年 3 月に発表された横浜市公共建築物マネジメント白書に平成 22 年度から 24 年度までの平均値が記載されている。白書において稼働率は、利用日数の合計を利用可能日数で除して算定している。利用日数の実績は、大会・イベント（設営及び撤収日も含む）、教室事業（陸上教室等）及びトラックの個人利用の合計で、スタジアムツアーやフィールドでのウェディングは対象外としている。なお、火曜日は原則休業日となっており、平成 26 年度の利用可能日数は休業日を除く 313 日となっている。

#### ② 稼働率の推移

過去 5 年間の稼働率の推移は、以下のとおりである。

<稼働率の推移>

(単位:日)

	大会 イベント	教室	個人利用	合計	稼働率 (%)
平成 22 年度	86	100	62	248	79.2
平成 23 年度	85	107	53	245	78.2
平成 24 年度	110	78	43	231	73.8
平成 25 年度	126	163	49	338	108.0
平成 26 年度	95	156	59	310	99.0

(出典：市作成資料)

平成 22 年度から平成 24 年度は稼働率 70%台で推移しているが、平成 25 年度に 108%と大きく改善しており、平成 26 年度も 99%と引き続き高水準となっている。これは、新規事業として屋内施設を活用したフィットネスプログラムを始めたことにより、教室事業での利用日数が増加したことが主な要因である。

なお、稼働率が 100%を超えるケースがあるのは、教室開催とトラックの個人利用を同日に実施した場合でもそれぞれを 1 日とカウントすることに加え、休業日にあたる火曜日にコンサートの設営等が行われる場合も利用日とされるためである。

### 「意見 23」稼働率の算出方法について

市では日産スタジアムの利用状況として毎年度利用者数を公表しているものの、稼働率については公表されていない。また、現在の方法で稼働率の計算を行った場合、数万人規模の大会・イベントと、数十人規模のフィットネスプログラム等の教室事業や個人利用が区別されずに、いずれも同じ 1 日の利用として扱われていることとなる。また、稼働率の管理は、日産スタジアム全体として行われており、フィールド、トラックや屋内施設等の用途別の稼働率は算定されていないため、1 日のうちに複数用途での利用があった場合には、100%を超える稼働率が算出されることもある。

日産スタジアムは、主に大規模な大会やイベントを行うために建設された日本最大のスタジアムであることから、市民に誤解を与えないよう、大会・イベントでの利用日数のみを対象とする稼働率の算出を行い、利用者数とあわせて公表を行うことが望ましい。

### (2) 利用料金

利用料金は、「横浜市公園条例」第 29 条の 3 第 2 項で規定される料金を上限とし、指定管理者が市と協議して定めている。利用料金は開設時から変更されていないが、指定管理者の公募の年度において他の競技場と比較を行う等、適宜見直しを行っている。

利用料金及び他の競技場との比較は以下のとおりである。

<利用料金>

(単位：円)

区分		午前 (3時間)	午後又は 夜間 (4時間)	午前午後 又は午後 夜間 (8 時間)	1日 (12 時間)	規定時間 外料金 (1 時間ご と)	
貸切利用	アマチュア	観客席を利用しない場合	21,000	28,000	56,000	84,000	7,000
		1階メインスタンドのみ 9,000 席	36,000	48,000	96,000	144,000	12,000
		1階メインバックスタンド 19,000 席	45,000	60,000	120,000	180,000	15,000
		1階スタンド 34,000 席	54,000	72,000	144,000	216,000	18,000
		1階スタンド及び 2階メインスタンド 43,000 席	72,000	96,000	192,000	288,000	24,000
		1階スタンド、2階メインバックスタンド 54,000 席	90,000	120,000	240,000	360,000	30,000
		すべてのスタンド 70,000 席	108,000	144,000	288,000	432,000	36,000
	指定団体の利用 (プロ)	1階スタンド 34,000 席	/			960,000	18,000
		1階スタンド及び 2階メインスタンド 43,000 席	/			1,056,000	24,000
		1階スタンド、2階メインバックスタンド 54,000 席	/			1,248,000	30,000
		すべてのスタンド 70,000 席	/			1,440,000	36,000

種別	区分	単位	金額
トラックの個人利用	一般	1回	200
	学生・生徒・児童	1回	100
	グループ (20人までごとに)	1回	1,000
観客から入場料等を徴収する場合 の加算料金	競技大会	入場料等の総額の5%	
	競技大会以外	入場料等の総額の8%	

(出典：市作成資料)

利用料金収入は後述する指定管理者の収入となるものであるが、収入の総額に大きな影響を与えるのは、顧客から入場料を徴収する場合の加算料金であると考えられる。そこで、当該加算料金の料率について、国内の他の大規模スタジアム等と比較すると、以下のとおりとなる。

#### <加算料金の料率>

施設	所在地	サッカー	コンサート	収容人員 (人)	料率 (%)
日産スタジアム	横浜市	○	○	72,327	5又は8 ※1
札幌ドーム	札幌市	○	○	53,845	※2
ひとめぼれスタジアム宮城	仙台市	○	○	49,133	5
埼玉スタジアム 2002	さいたま市	○		63,700	5
デンカビッグスワン	新潟市	○	○	42,279	5
静岡エコパスタジアム	静岡県	○	○	50,889	5
豊田スタジアム	愛知県	○	○	45,000	5
ヤンマースタジアム長居	大阪市	○	○	47,816	5
神戸総合運動公園 ユニバー記念競技場	神戸市	○	○	45,000	10
エディオンスタジアム広島	広島市	○	○	50,000	5

(出典：市作成資料及び各施設のホームページ)

※1 競技大会の場合は5%、競技大会以外の場合は8%としている。

※2 入場者が2万人を超える場合に、1人につき400円を加算している。

### 「意見 24」料率の設定について

日産スタジアムの利用料金は開設時から変更が行われていないが、料金の設定根拠は文書保存年限を超過し廃棄済みのため、確認することができない。

また、市では指定管理者の公募の年度において利用料金の見直しを行う方針であるが、その検討過程については文書化されていないため、現在の料金設定についての考え方が確認できない状況である。

日産スタジアムは首都圏に位置する国内で最大のスタジアムでありネームバリューもある施設である。観客からの入場料等の10%を加算料金としている施設もあることや開設時からの状況の変化等を踏まえ、現在の料金設定が適切か改めて検討を行い、その根拠を明確に文書として保存することが望まれる。

### 3. 指定管理者

#### (1) 概要

「公の施設」の管理運営については、平成15年6月の地方自治法の一部改正により、多様化する市民ニーズに効果的・効率的に対応するため、民間事業者の能力を活用しつつ、利用者サービス向上と経費の削減を図れるよう、指定管理者制度が導入されている。日産スタジアムを含む新横浜公園については、現在の指定管理者は横浜市体育協会・管理JV共同事業体であり、公益財団法人横浜市体育協会（以下「体育協会」という。）が代表団体となっている。

体育協会は、日産スタジアムの開設当初から管理運営を行っており、平成18年の指定管理者制度の導入以降も継続して指定管理者となっている。体育協会は、日産スタジアム以外にも各種のスポーツ関連施設の運営等を行っているため、スポーツ関係の強力なネットワークを有し、FIFAワールドカップをはじめとした大規模大会の誘致実績がある。

さらに、平成27年4月1日からは、日本サッカー協会名誉会長である小倉純二氏を、日産スタジアムの名誉場長として招いている。同氏は2002年FIFAワールドカップ日本招致委員会の事務局長として大会招致に尽力し、日本組織委員会事務総長代理として大会を成功に導く等多くの実績があり、さらなる大規模大会等の積極的な誘致が期待されている。

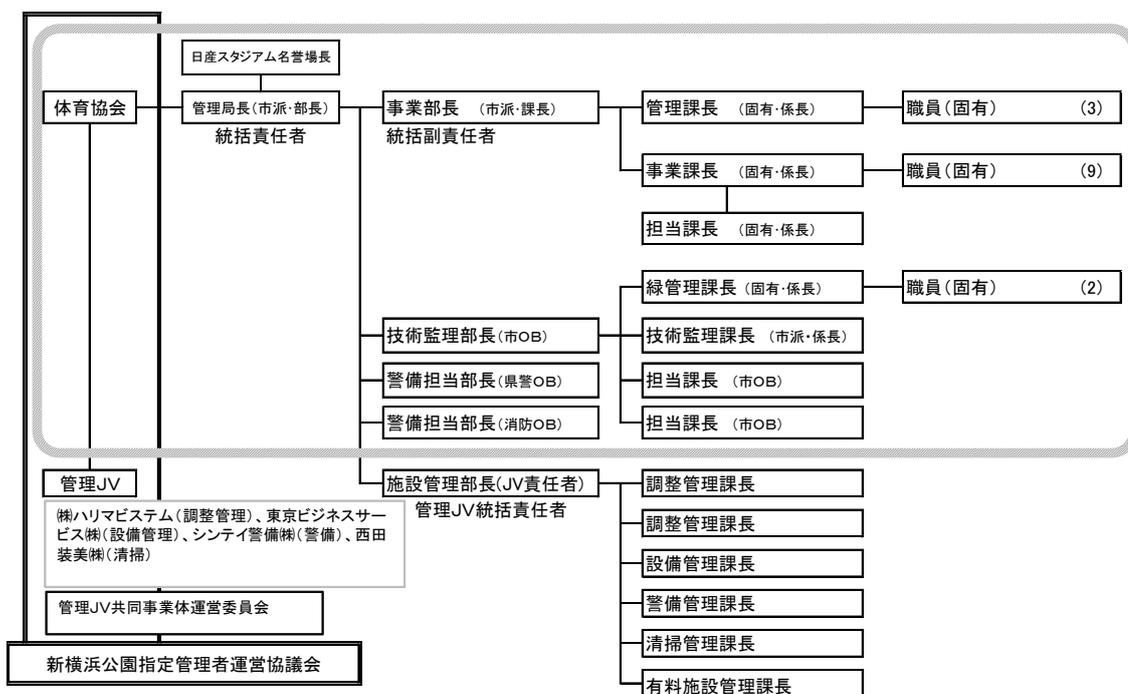
その他構成団体の概要及び組織体制は以下のとおりである。なお、代表団体である体育協会は複数のスポーツセンターの指定管理者でもあり、その概要についてはIV. スポーツセンターで記載している。

<構成団体の概要>

団体名	主な役割
公益財団法人横浜市体育協会	代表団体、経営管理、イベント誘致、施設貸出業務、芝生・園内植栽、緊急時の対応、自主事業
株式会社ハリマビステム	幹事団体、各社とりまとめ、委託業者監理
東京ビジネスサービス株式会社	設備管理
シンテイ警備株式会社	保安警備
西田装美株式会社	清掃、北側園地施設管理

(出典：市作成資料)

<組織体制>



(2) 選定方法

① 概要

日産スタジアムを含む新横浜公園の指定管理者の選定は、公募により行われている。指定管理者の公募及び選定は、「横浜市公園及び公園施設指定管理者選定評価委員会運営要綱」及び「横浜市公園及び公園施設指定管理者の候補者の選定等に関する要綱」に基づき公募を行い、横浜市公園条例に基づき設置される「横浜市公園及び公園施設指定管理者選定評価委員会」(以下「選

定評価委員会」という。)において、書類及びヒアリング等に基づく審査を実施し、応募者の中から公募対象公園の設置目的を最も効果的に達成できると認められる団体を選定している。

新横浜公園の指定管理者については、過去 3 回の公募が行われており、その選定状況は以下のとおりである。

<指定管理者の選定状況>

指定期間	応募団体数	指定管理者
平成 18 年 4 月 1 日から 平成 22 年 3 月 31 日まで	1 団体	横浜市スポーツ振興事業団・横浜マリノス・管理 JV 共同事業体※
平成 22 年 4 月 1 日から 平成 27 年 3 月 31 日まで	1 団体	横浜市体育協会・横浜マリノス・管理 JV 共同事業体
平成 27 年 4 月 1 日から 平成 34 年 3 月 31 日まで	2 団体	横浜市体育協会・管理 JV 共同事業体

(出典：市作成資料)

※横浜市スポーツ振興事業団は横浜市体育協会の前身体である。

## ② 審査

審査は選定評価委員会によって行われ、その結果に基づき、市長が指定候補者及び次点候補者を選定する。審査は、「横浜市の公園 指定管理者公募要項」、「公園の指定管理者選定基準」等に従い、応募者の提出書類による一次審査及び応募者へのヒアリングによる二次審査によって行われる。なお、応募団体が 1 団体のみの場合であっても、選定評価委員会の定める最低基準に満たないときは選定されず、再度公募を行うこととなる。選定評価委員会による審査及び市長による選定後、市会の議決を経て、指定管理者として正式に指定される。

「公園の指定管理者選定基準」における審査の評価項目は以下のとおりである。

<評価項目>

審査	評価項目
一次審査（書類審査）	1 公園の指定管理者としての基本項目
	2 管理体制
	3 公園運営の取組み
	4 維持管理
	5 管理運営経費
二次審査（ヒアリング審査）	1 公園の指定管理者として必要な能力
	2 管理体制
	3 公園の魅力を増進する効果的な取組み
	4 適正な維持管理

(出典：公園の指定管理者選定基準)

以上の審査を行う選定評価委員会は通常 5 名の委員で構成されているが、新横浜公園の選定にあたっては、国際レベルの試合や大規模な行催事などを実施する大規模特殊施設であるという特徴を踏まえ、二次審査では各専門的分野から臨時委員 3 名を加え審査を行っている。

### (3) 指定管理料

#### ① 概要

「横浜市の公園 指定管理者公募要項」において、公園の運営に係る人件費、事務費、委託費、修繕費等の経費に充てるため、市は指定管理者に対して指定管理料を支払うこととされている。指定管理料は、応募の際に提出された提案額を元に、会計年度（4月1日から翌年3月31日）ごとに、横浜市予算の範囲内で、横浜市と指定管理者が協議して決定する。なお、指定管理料の支払い時期、方法等は年度協定で定められる。

#### ② 平成 21 年公募における指定管理料

平成 21 年の公募時において、指定管理者から応募の際に提出された指定管理料の提案額は、以下のように算定されている。なお、指定管理料は指定管理の範囲である新横浜公園全体として算定されており、以下の指定管理料も日産スタジアム以外も含む新横浜公園全体に係る金額となっている。

<平成 21 年公募における指定管理料>

(単位:千円)

項目	目安となる金額※1	提案額※2	差異
①管理経費の提案額	1,118,000	1,050,000	△68,000
②利用料収入の見込額	434,125	435,000	875
③指定管理料 (①-②)	683,875	615,000	△68,875

(出典：市作成資料及び新横浜公園指定管理者提案書)

※1 市が提示する金額

※2 指定管理者による提案額

i. 指定管理料の算定方法

指定管理料は、運営に係る管理経費から利用料収入を控除することで算定されている。この算定における管理経費及び利用料収入の金額は、指定管理者の提案額が使用されるが、それぞれについて、市が提示する目安となる金額との比較が指定管理料の算定時に行われている。

管理経費及び利用料収入の内訳について、指定管理者による提案額と目安となる金額の比較を行った結果は以下のとおりである。

<平成 21 年公募における管理経費の内訳>

(単位:千円)

内訳	目安となる金額	提案額	差異
人件費	184,000	172,000	△12,000
事務費	101,000	64,000	△37,000
委託費	541,000	522,000	△19,000
修繕費	32,000	50,000	18,000
光熱水費	260,000	242,000	△18,000
管理経費合計	1,118,000	1,050,000	△68,000

(出典：市作成資料及び新横浜公園指定管理者提案書)

<平成 21 年度公募における利用料収入の内訳>

(単位:千円)

施設名	目安となる金額	提案額	差異
日産スタジアム	272,506	274,000	1,494
日産ウォーターパーク	125,540	126,136	596
日産フィールド小机	2,796	3,000	204
北側園地	33,282	31,864	△1,418
利用料収入合計	434,125	435,000	875

(出典：市作成資料及び新横浜公園指定管理者提案書)

管理経費について、指定管理者の提案額は目安となる管理経費の金額を下回ることが条件とされているが、これは管理経費の総額で下回っていればよく、内訳ごとに下回ることが条件とされていない。目安となる金額は過去の実績を元に一定の調整を加えて、市が算定している。

また、利用料収入についてであるが、指定管理者の提案額は目安となる利用料収入の金額を上回ることが条件とされている。目安となる金額は、平成18年度及び19年度の実績額の平均が用いられている。

管理経費及び利用料収入について、指定管理者による提案額は平成22年度の予算額が用いられている。一方で、公募時の提案書の中では、指定管理期間の5年間を通じた収支計画も示されている。その内容は以下のとおりであり、利用料収入の増加によって指定管理料の金額は減少していく計画となっているが、実際の指定管理料の算定は平成22年度の予算額を元に行われているため、利用料収入の増加の影響が反映されていない。

<収支計画>

(単位：千円)

	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
管理経費	1,050,000	1,055,000	1,060,000	1,070,000	1,080,000
利用料収入	435,000	465,175	483,477	502,071	520,440
指定管理料	615,000	589,825	576,523	567,929	559,560

(出典：新横浜公園指定管理者提案書)

### 「意見 25」公募時の指定管理料の算定方法について

指定管理料算定時の管理経費について、指定管理者の提案額は市が提示する目安となる金額を下回ることが条件とされている。ただし、この判定は管理経費の総額が下回っているか否かで行われており、内訳では修繕費の提案額が目安となる金額を上回っている。

また、利用料収入の提案額は平成22年度の予算額が用いられている一方で、平成23年度以降、指定管理期間を通じては利用料収入の増加が計画されている。その結果、指定管理者の収支計画では、上表のとおり指定管理期間を通じて指定管理料の減少が計画されているが、実際の指定管理料の算定は平成22年度の予算額を元に行われているため、利用料収入の増加の影響が反映されていない。

指定管理料の算定に際しては、管理経費の総額のみでなく、その内訳についてもより詳細に検討を行い、各費目について目安となる金額を下回る範囲で管理経費の金額が決定されていることが望ましい。また、利用料収入の将来の増

収見込みを反映した金額とする等、指定管理料の算定方法について見直しが必要である。

## ii. 指定管理料の実績

前述のように、指定管理料は、応募の際に提出された提案額を元に、年度ごとに横浜市と指定管理者が協議して決定する。指定管理期間における指定管理料の実績は以下のとおりである。

<指定管理料の実績>

(単位：千円)

年度	公募時の金額	実績額	差異
平成 22 年度	615,000	644,823	29,823
平成 23 年度	615,000	627,777	12,778
平成 24 年度	615,000	618,012	3,012
平成 25 年度	615,000	714,796	99,798
平成 26 年度	615,000	736,432	121,434

(出典：市作成資料)

各年度において公募時の金額と実績額の違いが生じているが、これは主として管理経費について、公募時に示されていた条件から変化があった場合の調整が行われているためである。例えば、ビル衛生管理法の改正に伴ってトイレの再生水利用が上水利用に変更されており、平成 22 年度以降の各年度において光熱水費が増加しているが、この管理経費の増加の影響で各年度の指定管理料も増加している。また、平成 25 年度及び 26 年度は特に実績額が大きくなっているが、これは大規模な遊水地の冠水があったことで、遊水地管理の経費が増加した影響である。

このように、管理経費の増減は指定管理料に影響する一方で、利用料収入の実績については指定管理料の決定に反映されていない。指定管理期間中の利用料収入の実績は以下のとおりである。

<利用料収入の実績>

(単位：千円)

年度	公募時の見込額	実績額	差異
平成 22 年度	274,000	317,327	43,327
平成 23 年度	274,000	265,670	△8,330
平成 24 年度	274,000	305,504	31,504
平成 25 年度	274,000	491,016	217,016
平成 26 年度	274,000	213,663	△60,337
5 年間計	1,370,000	1,593,180	223,180

(出典：事業報告書)

例えば、平成 25 年度の利用料収入は目安となる金額を大きく上回る実績となっているが、管理経費の増加等を理由に、指定管理料はむしろ増加となっている。利用料収入について、公募時の見込から増収があった場合、指定管理者においても利用者のサービス向上につながる修繕等にあてられているものの、結果として指定管理者の修繕費等の管理経費も増加しており、指定管理料の減額にはつながっていない状況である。

### 「意見 26」収入実績の指定管理料への反映について

指定管理料は、公募の際の指定管理者の提案額を元に、年度ごとに市と指定管理者が協議して決定されている。その際、公募時に示されていた条件から変更があった場合の管理経費の実績は指定管理料の決定に反映される一方で、利用料収入の実績は反映されていない状況にある。利用料収入の増収があった場合には、指定管理者において利用者のサービス向上につながる修繕等で一定の還元は行われているが、市の収支において指定管理料は大きな支出である。

そのため、指定管理料の決定においては管理経費のみでなく、利用料収入についても公募時からの実績の推移を反映させ、利用料収入の増収がある場合には、指定管理料の削減に充てることが望ましい。

#### iii. 利用料収入

ii で示したとおり、指定管理期間の 5 年間の合計では、利用料収入の実績は目安となる金額を上回っている。しかし、指定管理期間を通じてみた場合には利用料収入の実績はばらつきが大きく、平成 25 年度のように公募時の目安を大きく上回っている年度もあれば、平成 23 年度や平成 26 年度は目安を下回っている。

日産スタジアムの利用料収入は大きく分けて、基本使用料、加算額使用料及び付帯設備使用料によって構成されている。このうち利用料収入に占める

割合が大きいのは加算額使用料であり、特にコンサートの場合は観客数も多く、加算料率も8%となることから、各年度におけるコンサートの日数が利用料収入に与える影響は大きくなっている。

指定管理期間の各年度におけるコンサート実績は以下のとおりである。

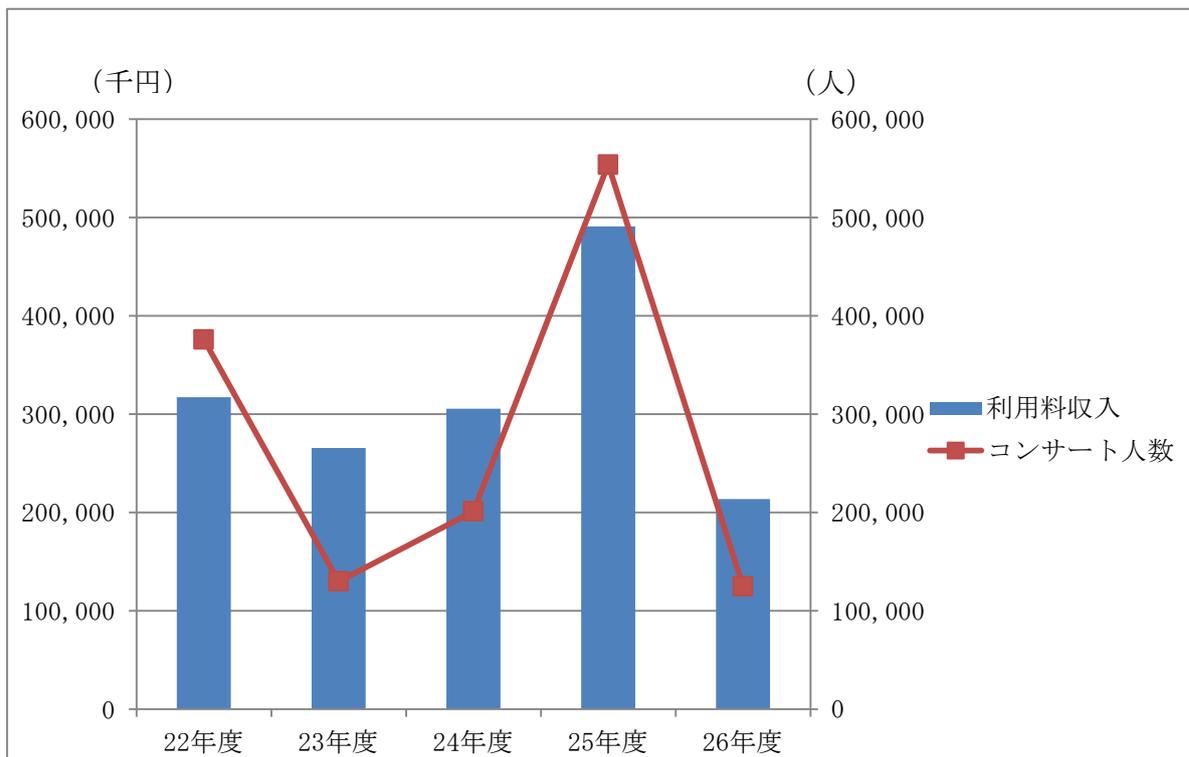
<コンサート実績>

(単位:人)

年度	コンサート内容	人数
平成 22 年度	EXILE (8月5日、6日)	120,000
	X JAPAN (8月14日、15日)	130,000
	EXILE (9月11日、12日)	126,000
	<b>合計</b>	<b>376,000</b>
平成 23 年度	Mr.Children (9月3日、4日)	130,000
	<b>合計</b>	<b>130,000</b>
平成 24 年度	L'Arc-en-Ciel (5月11日、12日)	136,000
	矢沢永吉 (9月1日)	65,000
	<b>合計</b>	<b>201,000</b>
平成 25 年度	AKB48 (6月8日)	70,000
	ももいろクローバーZ (8月4日)	60,000
	サザンオールスターズ (8月10日、11日)	140,000
	東方神起 (8月17日、18日)	144,000
	B'z (9月21日、22日)	140,000
	<b>合計</b>	<b>554,000</b>
平成 26 年度	ももいろクローバーZ (7月26日、27日)	124,923
	<b>合計</b>	<b>124,923</b>

(出典:日産スタジアムホームページ)

<利用料収入とコンサート人数の推移>



以上のように、コンサートによる集客数と利用料収入は概ね連動しており、コンサートの開催日数が多い年度は利用料収入も大きいという関係にある。この点、指定管理者は年間2公演4日間のコンサート開催を目標とし、過去に利用実績のある主催者を中心として緊密に連絡をとりあうことで、安定的なコンサートの開催を実現できるよう取り組んでいる。

その結果として、平成25年度は5公演8日間の開催を実現しているが、平成26年度は予定されていたコンサートのうち1件がキャンセルとなり1公演2日間の開催に留まる等、安定的な開催には至っていない状況である。

### 「意見 27」安定的なコンサートの開催に向けた取組みについて

利用料金収入はコンサートの開催日数の影響を大きく受けているため、安定的な利用料収入の確保及び今後の増加に向けては、一定回数以上のコンサートを毎年度継続して実施していくことが不可欠と考えられる。現在も安定的な開催に向けた取組みを行っているものの、予算を下回る開催日数となっている年度もみられることから、首都圏に位置し、7万人規模という国内最大のスタジアムの優位性を生かし、今後もコンサートの安定的な開催に向け、より一層の取組みが行われることが望ましい。

なお、コンサート実績の集計にあたっては日産スタジアムのホームページを参照しているが、その中でグループ名の記載誤りが確認された。

### 「指摘 20」 ホームページの記載誤りについて

ホームページの中で、グループ名の記載誤りがある。ホームページはスタジアム利用者に向けた重要な情報発信源であり、正確な記載がなされるよう、適切に管理運営される必要がある。

#### ④ 平成 26 年公募における指定管理料

平成 26 年の公募において、指定管理料は以下のように算定されている。なお、以下の指定管理料は日産スタジアム以外も含む新横浜公園全体に係る金額である。

<平成 26 年公募における指定管理料> (単位：千円)

項目	金額
①管理経費の提案額（税抜） ※1	1,057,106
②消費税相当額	84,568
③管理経費の提案額（税込）（①+②） ※1	1,141,674
④利用料収入の見込額（税込） ※2	448,793
⑤指定管理料（税込）（③-④）	692,881

（出典：新横浜公園事業計画書）

※1 指定管理者による提案額

※2 市が提示する金額

また、利用料収入の見込額は平成 22 年度から 24 年度の 3 ヶ年の平均として、以下のように算定されている。

<利用料収入見込額の算定> (単位：千円)

年度	金額（税抜）	金額（税込）
平成 22 年度	454,971	477,720
平成 23 年度	397,198	417,058
平成 24 年度	430,095	451,599
3 ヶ年平均	427,421	448,793

（出典：市作成資料）

以上のように、平成 26 年度公募における指定管理料は、税込金額で算定されている。その際、管理経費の提案額については税抜金額に現行の消費税率 8% を乗じて算定が行われているが、利用料収入の見込額については平成 22 年度から 24 年度の税込金額がそのまま利用されており、消費税率が 5% として計算される結果となっている。

### 「意見 28」指定管理料の算定における消費税率について

平成 26 年公募における指定管理料の算定は税込金額で行われている。その際の利用料収入の見込額は過去の実績の平均として算定されるが、この計算にあたって過去の消費税率 5% による税込金額が適用されており、現行の消費税率 8% による税込金額の算定として望ましいものではない。平成 29 年 4 月には消費税率 10% への改正が予定されており、その際の指定管理料の算定における利用料収入の見込額については、消費税率 10% を反映した税込金額となるように注意が必要である。

また、指定管理料算定時の利用料収入について、前回公募時は指定管理者による提案額となっていたが、今回の公募では市が提示する金額となっており、算定に使用する利用料収入が異なっている。この点、いずれの金額で指定管理料の算定を行うかを定める規程類は存在せず、指定管理者に提出を求める提案書様式の中で、公募ごとに指定管理料の算定方法を定めている状況である。

市の提示額と指定管理者による提案額の比較は以下のとおりである。

<利用料収入の比較>

(単位：千円)

	市の提示額	指定管理者の 提案額	差異
利用料収入	427, 421	428, 015	594

(出典：新横浜公園事業計画書)

### 「意見 29」指定管理料の算定における利用料収入について

平成 26 年公募における指定管理料の算定にあたり、利用料収入は市の提示額が使用されている。一方で、公募の際に指定管理者が提案した利用料収入は市の提示額を上回っているため、今回の方法によった場合、指定管理者の提案額によった場合と比較して指定管理料が高く算定されている。また、いずれの金額で指定管理料の算定を行うかを定める規程類が存在していないことも問題である。指定管理料の算定においては指定管理者が提案する金額を使用する

こととし、その算定方法を規程において明文化することが必要である。

#### (4) 事業評価

指定管理者は、単年度の運営状況だけではなく、指定管理期間内の継続的改善の仕組みを検討し、毎年度、年度事業計画書及び年度事業報告書等を作成し、市に提出する。さらに、業務の質やサービスの向上を図ることを目的に、利用者等から施設運営に関する意見を聴取し、年1回以上、自己評価を実施することとされている。

市では、客観的な視点からの評価を受けることで、指定管理者が自ら必要な業務改善を行い、サービスの質の向上等を図ることを目的として、横浜市公園及び公園施設指定管理者選定評価委員会による事業評価を義務づけている。受審時期は、指定期間の2年目又は3年目のいずれかで市が指定する時期を原則とし、指定期間が5年より長い場合には、これに加え、5年目を目途とした時期にも評価が実施される。市は、指定管理者の業務が基準を満たしていないと判断した場合、指定管理者が必要な改善措置を講じるよう指示を行い、それでも改善が見られない場合、地方自治法第244条の2第11項に基づき、その指定を取り消し、又は期間を定めて業務の全部もしくは一部を停止する場合がある。

### 4. 長寿命化対策

#### (1) 概要

日産スタジアムは、平成10年の開業から17年が経過し施設の老朽化が進んでいる。修繕費の負担については指定管理者との基本協定で取り決めがなされており、1か所1件あたり200万円未満の修繕については指定管理者が負担し、200万円以上の修繕については市が負担することとなっている。施設の老朽化に伴い、将来の市の負担する修繕費は増大していくことが懸念される。

##### ① 平成15年度の包括外部監査

長寿命化に関しては、平成15年度に実施された包括外部監査において、長期の修繕計画の策定について以下の意見が記載されている。

<意見>「長期の修繕計画の策定と修繕基金の創設を求めるもの」  
横浜国際総合競技場のような大規模施設については、ライフサイクルコストを抑制するため、施設を保有する上で必要な修繕計画やこれに併せた資金準備が求められますが、現在のところ長期の修繕計画は策定されていません。

早期に長期の修繕計画を策定し、将来的に予測される修繕費支出に備えた基金を創ることが望まれます。

## ② 横浜市公共施設管理基本方針における日産スタジアムの取扱い

上記の意見もあり、市は横浜市公共施設管理基本方針において、日産スタジアムについて、以下のとおり「取組状況と課題」及び「実施する取組」を記載している。

### <取組状況と課題>

- 日産スタジアムのような特に規模が大きい基幹的な施設については、施設の老朽化に対応した計画的な保全費や、施設運営に必要な設備等の突発的な故障に対応できるような予算の確保が必要となります。
- 日産スタジアムでは、保全だけではなく、様々な大規模イベント開催のための諸条件や利用者のニーズを踏まえた、機能向上のための対応も必要です。

### <実施する取組>

- 日産スタジアムについては利用者のニーズを反映した機能向上を進めるとともに、大規模な大会開催の諸条件を整理し必要な施設整備を進めます。

以上のように、日産スタジアムの長寿命化のために、市は保全費の予算確保や大規模な大会開催に必要な施設整備に対応していく方針を持っている。

## (2) 保全計画書

平成 15 年度の包括外部監査の意見を受け、市では保全計画の作成を行っている。なお、計画の作成は外部業者へ委託しており、平成 21 年度に施設の劣化調査を行った上で、その結果に基づき平成 22 年度に建物及び基本設備（電気設備、機械設備）、平成 23 年度に特殊設備の修繕計画を作成している。保全計画書における、建築保全金額算出の基本的な考え方は以下のとおりである。

### ① 更新周期について

BELCA（公益社団法人ロングライフビル推進協会）が公表している修繕の周期に基づき調査した結果をもとに、以下の評価基準に基づいて優先順位を決

定している。また、数年に分割して更新可能な項目に関しては、工区ごとに分割して施工する方法を採用している。

<評価基準の考え方>

A	1～2年以内に修繕または更新をする必要があるもの
B	3～5年以内に修繕または更新をする必要があるもの
C	当面の間は修繕または更新をする必要がないもの

なお、観客席に関しては、更新時期（材齢）を過ぎると、樹脂割れや欠損が発生しやすいことから、利用者の安全確保のため、更新年を中心に分割して交換する方法を採用する。

② 平準化について

保全金額が、更新周期の年度に集中する傾向にあるため、建設当初の工区割を利用して、施工範囲を1工区、2工区、3工区、4工区、人工地盤その1、人工地盤その2、スポーツ医科学センター及び日産ウォーターパークに分割したうえ、数年に渡り施工年度を分散し、平準化を図るようにした。

③ 計画書における必要保全費

保全計画書においては、平成53年度までの毎年の必要保全費を算出している。必要保全費の金額及び主な保全項目は以下のとおりである。

<必要保全費の推移>

(単位：百万円)

	必要保全費	主な保全項目
平成23年度	517	屋根補修(1工区)
平成24年度	496	特殊設備更新(電気)
平成25年度	1,752	防水補修(1工区、4工区)、観客席
平成26年度	2,164	外壁補修(2工区、人工地盤その1)、観客席
平成27年度	1,701	外壁補修(3工区、人工地盤その2)、観客席
平成28年度	1,020	防水補修(3工区)、観客席
平成29年度	991	観客席、空調設備更新
平成30年度	1,773	観客席、電気設備更新
平成31年度	1,439	観客席、電気設備更新
平成32年度	468	観客席
平成33年度	626	観客席
平成34年度	536	観客席

	必要保全費	主な保全項目
平成 35 年度	1,831	防水補修 (1 工区、4 工区)、電気設備更新
平成 36 年度	1,287	外壁補修 (2 工区、人工地盤その 1)
平成 37 年度	2,345	外壁補修 (3 工区、人工地盤その 2)、特殊設備更新 (電気)
平成 38 年度	1,363	電気設備更新、特殊設備更新 (電気)
平成 39 年度	1,123	電気設備更新、特殊設備更新 (電気)
平成 40 年度	1,416	電気設備更新、トラック及びフィールド修繕
平成 41 年度	1,243	観客席、電気設備更新
平成 42 年度	1,543	観客席、特殊設備更新 (電気)
平成 43 年度	1,246	観客席
平成 44 年度	1,253	観客席
平成 45 年度	1,296	防水補修 (1 工区、4 工区)
平成 46 年度	1,494	外壁補修 (2 工区、人工地盤その 1)
平成 47 年度	1,347	外壁補修 (3 工区、人工地盤その 2)
平成 48 年度	960	防水補修 (3 工区)、観客席
平成 49 年度	956	観客席、空調設備更新
平成 50 年度	876	電気設備更新、トラック及びフィールド修繕
平成 51 年度	586	特殊設備更新 (機械)
平成 52 年度	1,241	特殊設備更新 (電気)
平成 53 年度	7	特殊設備更新 (電気)
合計	36,896	

(出典：保全計画書)

(注) 建物および基本設備の計画は平成 23 年度から平成 52 年度の 30 年間、特殊設備の計画は平成 24 年度から平成 53 年度の 30 年間を対象に作成されており、上記は両者を合算したものである。なお、スポーツ医科学センターに関する費用は、所管が健康福祉局であるため、必要保全費の金額から除いている。

保全計画による全体の保全費の累計額は 368 億 9 千 6 百万円であり、年度別の単純平均では 11 億 9 千万円、最大で 23 億 4 千 5 百万円 (平成 37 年度) の負担が発生する見込みとなっている。

### (3) 保全の実績

平成 22 年度以降の保全計画における必要額、保全費の予算及び実績の推移及び各年度の工事内容は以下のとおりである。

<必要保全費、保全費の予算及び実績の推移>

(単位：千円)

	①必要額	②予算	③ (②-①)	④実績	⑤ (④-②)
平成 22 年度※	-	1,212,482	-	1,083,933	△128,549
平成 23 年度	517,031	156,000	△361,031	173,237	17,237
平成 24 年度	495,912	994,400	498,488	693,739	△300,661
平成 25 年度	1,751,934	871,284	△880,650	916,548	45,264
平成 26 年度	2,163,788	990,000	△1,173,788	689,897	△300,103

(出典：保全計画書及び市作成資料)

※平成 22 年度は保全計画の作成が行われていない。

<保全に係る工事の内容>

(単位：千円)

年度	担当課	件名	金額
平成 22 年度	公園緑地維持課	新横浜公園日産スタジアム屋根及び躯体修繕業務	84,701
		日産スタジアム保全計画策定業務その 1	40,950
	公園緑地整備課 (設備)	新横浜公園大型映像設備改修工事 (表示装置工事)	525,475
		日産スタジアム高圧受電設備改修工事	13,125
		新横浜公園大型映像設備改修工事 (映像送出装置工事)	389,841
		新横浜公園大型映像設備改修工事 (変電設備工事)	10,843
		日産スタジアム還気設備等改修工事	18,998
	合計	1,083,933	
平成 23 年度	公園緑地維持課	新横浜公園横浜国際総合競技場空調機器修繕業務	769
		日産スタジアム屋根等修繕	138,100
		日産スタジアム保全計画策定業務その 2	19,950
	公園緑地整備課 (設備)	日産スタジアム照明設備改良工事	8,573
		日産スタジアム写真判定装置改良工事	5,844
		合計	173,237

年度	担当課	件名	金額
平成 24 年度	公園緑地整備課 (大規模)	新横浜公園日産スタジアム駆体修繕その他業務（建築）	359,521
		新横浜公園日産スタジアムエレベーター修繕その他業務（電気・機械）	163,117
		新横浜公園日産スタジアム陸上競技場フィールド改修工事	119,397
	公園緑地整備課 (設備)	日産ウォーターパーク入退場システム改良工事	22,406
		新横浜公園監視装置改修工事	25,892
		日産スタジアム照明設備改良工事	2,409
	公園緑地維持課	日産スタジアム屋根漏水原因調査業務委託	997
	合計	693,739	
平成 25 年度	公園緑地整備課 (大規模)	新横浜公園日産スタジアム駆体修繕その他業務（建築）	390,778
		新横浜公園日産スタジアム可動庇修繕その他業務	348,524
	公園緑地整備課 (設備)	日産スタジアム設備改修	176,984
	公園緑地維持課	日産スタジアム観客席劣化状況調査委託	262
		合計	916,548
平成 26 年度	公園緑地整備課 (大規模)	新横浜公園日産スタジアム駆体修繕その他業務	452,787
	公園緑地整備課 (設備)	新横浜公園監視設備工事	75,717
		日産スタジアム中央制御設備工事	159,231
		日産スタジアム非常用発電設備用遮断器改修工事	2,161
	合計	689,897	

(出典：市作成資料)

保全計画では設備等の耐用年数を踏まえ必要な経費を積み上げて計算しているものの、実際の保全工事は、施設点検の結果による実際の劣化の進行状況や関連法令の変化、さらには市の予算を踏まえ、年度ごとに優先順位を判断して実施している。このため、保全計画と予算で工事内容に差異が生じている。

また、予算と実績でも差異がみられるが、その主な原因は予算と請負業者

の応札価格で差が生じたこと、イベント等の関係で施工可能な時期が限定され、予算作成時から施工範囲の変更を行ったことである。

年度別では、特に平成 25 年度及び 26 年度において、工事实績が保全計画を大きく下回っている状況である。保全計画ではコンコースの防水補修、外壁のコンクリート補修等の工事が計画されていたが、これらの工事は施工範囲が広大であるため、実際には保全計画の内容のうち、一部の実施にとどまっている。

### 「意見 30」保全計画に沿った修繕の実施について

市では長期の保全計画の策定を行っているが、各年度における実際の工事は、施設点検の結果等に基づき個別に優先順位を判断して実施されており、保全計画通りに実施が行われていない状況である。特に保全計画で予定されている修繕が予定年度に実施されない場合には、将来へその負担が繰り越される結果となり、平成 23 年度から平成 26 年度の 4 年間に於いて、計画書における保全費に比べ修繕費の実績は累計で約 24 億 5 千 5 百万円少なくなっている。日産スタジアムという大規模施設を長期的に維持していくためには、計画的な修繕が重要であり、保全計画に沿った工事の実施が行われるよう、適切な予算の確保が行われることが望ましい。

#### (4) 大規模な大会開催の諸条件の整理と必要な施設整備

横浜市公共施設管理基本方針において、日産スタジアムについては保全だけでなく、機能向上のための対応も必要とされており、特に大規模な大会開催の諸条件を整理し必要な施設整備を進めることが取組みとしてあげられている。この点、日産スタジアムは首都圏に位置する国内最大のスタジアムであり、過去にも 2002FIFA ワールドカップをはじめとした大規模大会の会場として利用されている。また、今後の大規模大会としては、2019 年のラグビーワールドカップの決勝戦及び 2020 年の東京オリンピックの会場となることが決定しており、これらの大会に向けた施設の改修は不可欠となっている。

市は現時点において、ラグビー競技に合わせたフィールドの拡張、記者席や放送設備の整備、座席及びトイレ等のバリアフリー対応の改修を想定しているが、具体的には、各大会の組織委員会からの要請内容を見てから判断することとしているが、現時点で具体的な改修の計画等は作成されていない。

### 「意見 31」大規模な大会開催に向けた機能向上について

大規模な大会開催のための諸条件や利用者のニーズを踏まえた機能向上のための施設整備については、大会組織委員会等からの要請を受けて行うことと

しており、今後の機能向上に向けた計画作成等はなされていない。現在、日産スタジアムは約7万人を収容可能な国内最大のスタジアムであるものの、今後のFIFAワールドカップの開催では、決勝会場で8万人以上が基準となる等、大規模大会開催のための条件は厳しくなっている。また、新国立競技場の建設等も行われる中で、今後の大規模大会の会場候補地としての優位性を保っていくためにも、保全のみではなく、今後の機能向上に向けての改修も計画的に行われることが望ましい。

## 5. 市の収支

### (1) 概要

日産スタジアムを含む新横浜公園全体の市の収支は、以下のとおりである。

<市の収支状況>

(単位:千円)

		平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
収入	ネーミング ライツ	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
	使用料収入	107,847	102,659	85,845	91,050	100,312
	合計	257,847	252,659	235,845	241,050	250,312
支出	指定管理料	644,823	627,778	618,012	714,798	736,434
	保全費	958,285	173,238	667,851	739,566	689,897
	合計	1,603,108	801,016	1,285,863	1,454,364	1,426,331
収支		△1,345,261	△548,357	△1,050,018	△1,213,314	△1,176,019

(出典:市作成資料)

支出の内訳は指定管理料及び修繕費であるが、これらの内容は3. 指定管理者の(3)及び4. 長寿命化対策の(3)で述べたものである。一方で、収入に関しては、大きくネーミングライツによる収入と使用料収入に分類されている。

### (2) ネーミングライツ

#### ① 定義

ネーミングライツとは、市と民間団体等との契約により市の施設等に愛称等を付与させ、代わりに当該団体から対価等を得て施設の持続可能な運営に資する方法をいう。ネーミングライツにより市が得た対価については、基本的に施設の運営・管理に役立てることとしており、市では、ネーミングライツを、市、スポンサー、市民それぞれにとってメリットが生じ、地域活性化

につながるような取組みとして進めている。

## ② 市の取組みの状況

ネーミングライツを導入する具体的な目的は、厳しい財政情勢の中、安定的な財源確保により持続可能な施設の運営を行うこと及び民間の資源やノウハウ等を活用することで、施設の魅力を高め、地域の活性化を図ることにある。

ネーミングライツ導入については、日産スタジアムのような市が選定した施設についてスポンサーの募集を行う場合（施設特定募集型）のほか、団体等の提案を募集する場合（提案募集型）もある。市は、それらを横浜市ネーミングライツ導入に関するガイドラインに基づき実施している。

## ③ 日産スタジアムの状況

1. 概要の（1）＜沿革＞に記載のとおり、日産スタジアムでは平成17年3月よりネーミングライツを導入し、導入当初より継続して日産自動車株式会社と契約を締結している。対象施設及び現在までの契約状況は以下のとおりである。

### ＜対象施設＞

対象施設	変更後名称
横浜国際総合競技場	日産スタジアム
小机競技場	日産フィールド小机
スポーツコミュニティプラザ	日産ウォーターパーク

### ＜契約状況＞

契約期間	金額
平成17年3月1日から平成22年2月28日（5年間）	470百万円／年
平成22年3月1日から平成25年2月28日（3年間）	150百万円／年
平成25年3月1日から平成28年2月29日（3年間）	150百万円／年
平成28年3月1日から平成33年2月28日（5年間）	150百万円／年

（出典：市作成資料）

＜契約状況＞に示したとおり、導入当初は4億7千万円であった契約金額は、現在は1億5千万円に減少している。なお、平成27年12月に5年間の契約更新が行われ、契約期間は平成33年2月末までとなっている。

## (2) 使用料収入

### ① 概要

使用料収入は、指定管理者が指定管理の範囲外で、市から管理許可又は設置許可を受けた便益施設及び占有許可を受けた看板等について、使用料を市へ納入するものである。主な使用料収入の内容は以下のとおりである。

- 占有料：広告看板等
- 管理許可使用料：有料駐車場、常設売店、食堂等
- 設置許可使用料：自動販売機、物販スペース等

### ② 広告料収入

日産スタジアム内の常設看板については、指定管理者が広告料金（占有許可使用料を基準として設定した年間使用料）及び管理料を徴収することができる。一方で、指定管理者は条例に定められた占有許可使用料を市へ納入することとなっている。

広告収入の推移及び現在の掲出状況は以下のとおりである。

#### < 広告収入の推移 >

(単位：千円)

	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
広告収入（税込）	16,668	23,605	21,710	14,350	14,560

(出典：市作成資料)

#### < 掲出状況（平成 27 年 10 月現在） >

	全体	掲出済	未掲出
バックスタンド	10 枠	7 枠	3 枠
サイドスタンド	12 枠	5 枠	7 枠
合計	22 枠	12 枠	10 枠

(出典：市作成資料)

以上のように、広告収入は減少傾向にある。現在では全体の 22 枠に対して 10 枠が未掲出と半分近くが空いており、実際に 9 月に日産スタジアムの視察を行った際にも広告枠の空きが目立つ状況が確認されている。



(常設看板 (サイドスタンド))



(常設看板 (バックスタンド))

### 「意見 32」 広告収入の増加に向けた取組みについて

広告収入は減少傾向にあり、現在では半数近くの広告枠が空いている状況にある。日産スタジアムの運営における市の支出負担は大きく、広告収入の増加はその負担の軽減につながるものである。また、国内最大のスタジアムとしての価値を継続する観点からも、半数近くの広告枠が空いているという現在の外観が続くことは好ましくない。

広告の募集は指定管理者によって行われるが、広告掲出が行われた場合は一定の占用許可使用料が市に生じることを考慮すると、市と指定管理者が十分に連携し、広告収入の増加に向けたより一層の取組みが行われることが望まれる。

### 「意見 33」 新横浜公園管理業務仕様書の記載誤りについて

指定管理者の業務内容等について定めた書面として「新横浜公園管理業務仕様書」がある。この中で、日産スタジアムの常設看板について、バックスタンドバルコニー8枠、南北スタンドバルコニー各8枠と記載されているが、実際の常設看板数はそれぞれ10枠、各6枠であり、次回公募の際には、記載

内容について十分な注意が必要である。

### (3) 今後の収支

日産スタジアムは、指定管理料及び修繕費によって年間十数億円の支出が生じており、指定管理料は増加傾向となっている。その一方で、収入は年間 2 億 5 千万円程度にとどまっている。

現在の収支状況に基づき、将来の収支見込みを予測した結果は以下のとおりである。

＜将来 3 ヶ年の収支見込＞

(単位：千円)

		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	3 ヶ年合計
収 入	ネーミングライツ※1	150,000	150,000	150,000	450,000
	使用料収入※1	100,312	100,312	100,312	300,936
	合計	250,312	250,312	250,312	750,936
支 出	指定管理料※2	641,556	641,556	641,556	1,924,668
	保全費※3	1,817,000	1,081,000	1,194,000	4,092,000
	合計	2,458,556	1,722,556	1,835,556	6,016,668
収支		△2,208,244	△1,472,244	△1,585,244	△5,265,732

※1 平成 26 年度実績と同額としている。

※2 平成 26 年公募時の算定金額としている。

※3 保全計画の金額としている。

### 「意見 34」今後のスタジアム運営に向けた取組みについて

日産スタジアムに関しては収入（ネーミングライツ料及び使用料収入）にくらべて支出（指定管理料及び保全費）が年間十億円以上上回っている状況である。加えて、4. 長寿命化対策で述べたように、保全費の負担は年々増加することが見込まれており、将来の市の支出のさらなる増加は避けられない状況である。

そのため、今後のスタジアムの維持管理においては、指定管理料の軽減を図るとともに、ネーミングライツによる収入や広告看板等の使用料収入を増やすことで、収支を改善していく必要がある。市では、こうした現状を認識し、今後のスタジアムの運営方針を明確にした上で、その維持管理に支障がないよう予算の確保や施策を通じて、積極的な関与に努める必要がある。

## VI. 動物園

### 1. 施設の概要

#### (1) 動物園の役割及び市の動物園事業における目標

市は、横浜市立よこはま動物園（以下「よこはま動物園」という。）、横浜市立野毛山動物園（分園である「万騎が原ちびっこ動物園」は本報告書では含めない。以下「野毛山動物園」という。）及び横浜市立金沢動物園（以下「金沢動物園」という。）の3園を有している。同3園は、国際的な視野に立って自然や貴重な動物を保護するために設立された公益社団法人日本動物園水族館協会（以下「日本動物園水族館協会」という。）に加盟している。

#### ① 動物園の役割

現代の動物園には4つの社会的役割があるとされている。これは日本動物園水族館協会においても目的として掲げているものであり、種の保存、教育・環境教育、調査・研究、レクリエーションである。

#### <動物園の社会的役割>

社会的役割	内容
種の保存・保護	希少動物の繁殖の取り組みや野生復帰の試み、身近な野生動物の保護等を行う。
教育・環境教育	動物の生息地域や生態に関する学習を行い、動物や自然環境について興味や関心を持ち、学ぶことができる場を提供する。
調査・研究	動物学及び獣医学等に係る研究活動やその他の様々な調査研究活動を実施し、科学や教育活動への貢献や希少動物の保護に貢献する。
レクリエーション	余暇をリラックスして楽しく過ごす場を提供する。

市立動物園においても、この4つの社会的役割を基本として事業を展開している。「調査・研究」と「レクリエーション」は、「種の保存・保護」と「教育・環境教育」を両側から支えることで推進を牽引し、4つの役割がバランスよく発揮されることにより「種の保存・保護」と「教育・環境教育」という新しい動物園の活動目的を達成している。そのための目標として、以下の項目を掲げている。

## ② 市の動物園事業における目標

### <市立動物園全体の目標>

区分	市の目標
全般的 目標	動物への親しみ・ふれあいを通じて、楽しさ・憩い・癒しの場を市民に提供します。
	市民が、世界の野生動物の生態と現状を理解し、地球規模での環境保全へ向け て行動する機会を提供します。
	種の保存・保護及び調査研究の活動を行い、国際的役割を担います。
具体的 行動 目標	一日を楽しく過ごせる動物園をめざします。
	世界の動物たちの現状に対し、興味や問題意識をもてるよう、情報や調査研究 の成果を発信する動物園をめざします。
	国内外の動物園や団体と協力して種の保存に取り組みます。
	安定した動物園運営を継続するために、時代の変化に対応した改善に取り組み ます。

(出典：市ホームページ)

上記目標を達成するために、「横浜市動物園条例」では、各動物園の事業について、以下のように定めている。

#### (事業)

第2条 横浜市立よこはま動物園、横浜市立野毛山動物園及び横浜市立金沢動物園は、次の事業を行う。

- (1) 教育的配慮のもとに、動物を収集し、飼育し、及び展示すること。
- (2) 動物に関する知識、動物愛護思想及び環境教育の普及活動を行うこと。
- (3) 動物に関する調査研究を行うこと。
- (4) 野生動物の保護及び繁殖を行うこと。
- (5) 野生動物の救護活動を行うこと。
- (6) その他の前各号の事業に附帯する事業

(平10条例46・一部改正)

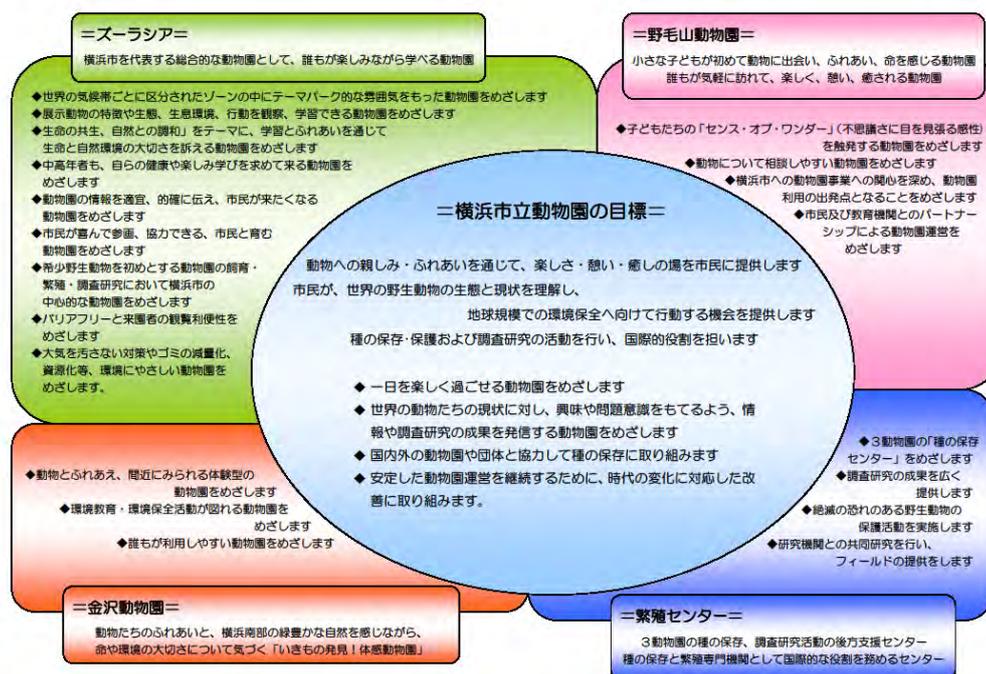
上記目標を達成するための施設及びその特色は以下のとおりである。

＜各施設の位置付け＞

施設	特色
よこはま動物園	市を代表する総合的な動物園として、誰もが楽しみながら学べる動物園
野毛山動物園	小さな子どもが初めて動物に出会い、ふれあい、命を感じる動物園 誰もが気軽に訪れて、楽しく、憩い、癒される動物園
金沢動物園	動物たちのふれあいと、横浜南部の緑豊かな自然を感じながら、命や環境の大切さについて気づく「いきもの発見！体感動物園」
繁殖センター	3動物園の種の保存、調査研究活動の後方支援センター 種の保存と繁殖専門機関として国際的な役割を務めるセンター

(出典：市ホームページ)

＜市立動物園の目標＞



(出典：市ホームページ)

## (2) 施設の概要及び沿革

### ① 施設の概要

平成 27 年 3 月 31 日現在の施設の概要は以下のとおりである。

名称	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園
開園	平成 11 年 4 月	昭和 26 年 4 月	昭和 57 年 3 月
所在地	〒241-0001 横浜市旭区上白根町 1175-1	〒220-0032 横浜市西区老松町 63-10	〒236-0042 横浜市金沢区釜利谷 東 5-15-1
面積※1	407,000 m <sup>2</sup>	33,000 m <sup>2</sup>	128,000 m <sup>2</sup>
指定管理者	公益財団法人 横浜市緑の協会		
駐車場	正門駐車場：1,419 台 北門駐車場：862 台 合計：2,281 台	なし	正面口駐車場：450 台 高速側駐車場：750 台 合計：1,200 台
飲食施設	3 か所	なし	1 か所
売店	2 か所	1 か所	3 か所
開園期間	1 月 2 日から 12 月 28 日まで		
開園時間	午前 9 時 30 分から午後 4 時 30 分まで（入園は午後 4 時まで）		
休園日※2	毎週火曜日	毎週月曜日	
入園料※3	大人：600 円※4 中人（高校生）：300 円 小人（小中学生）：200 円 幼児：無料	無料	大人：500 円 中人：300 円 小人：200 円 幼児：無料

（出典：平成 26 年度 日本動物園水族館年報、平成 26 年度 横浜市動物園年報）

※1 動物園部分のみの告示面積である。

※2 祝祭日及び振替給仕に当たる場合はその翌日。また、繁忙シーズンについては市と指定管理者が協議のうえ休園せず開園している。

※3 入園料の減額、免除について

- ・ 20 名以上（2 割減免）
- ・ 身体障害者手帳の交付を受けている方等及びその介護者が利用する場合（全額減免）
- ・ 教職員に引率された市内の小学校、中学校若しくは高等学校等が教育上の目的で利用する場合（引率する教職員 全額減免、その他の者 5 割減免）
- ・ 土曜日に小中高生が利用する場合（全額減免）

※4 よこはま動物園は「アフリカのサバンナ」エリアの開園に伴い平成 27 年 4 月 22 日より大人の入園料を 800 円（団体は 640 円）に改定している。あわせて、よこはま・金沢動物園共通年間パスポート（一般 2,000 円）を新たに設定している。

3園の配置は、以下の図のとおりである。

<市立動物園の位置図>



(出典：平成 26 年度 横浜市動物園年報)

よこはま動物園は市の中心部から北西に約 10 km の、旭区から緑区にまたがる丘陵地に建設中の横浜動物の森公園にある。広さ、動物の種類、園内設備等、他の 2 園を圧倒している。ただし、市中心部から離れており、公共の交通機関を利用する利用者は他園に比して少なく、自家用車での来園が約 65% を占めている。また、同じ敷地内に市直営の繁殖センターがある。

野毛山動物園は市の中心である西区内のみなとみらい地区を眼下に見下ろす高台にある、野毛山公園の中にある。みなとみらい地区からも徒歩圏にあり、他の動物園に比して広くはないが、立地、交通アクセス面での優位性を有している。

金沢動物園は市南部の金沢区の丘陵に位置し、ハイキングコースで繋がる円海山、北鎌倉近郊緑地保全区域内にある「金沢自然公園」の中にある。自然が多く、高台にあることから景観がよい。ただし、市中心部や人口増加率の大きい市北部からは離れている。

## ② よこはま動物園の概要

よこはま動物園は、「市を代表する総合的な動物園として、誰もが楽しみながら学べる動物園」として、市北西部のレクリエーション活動の拠点及び緑地系統の核として、動物園と植物公園を併せ持つ市最大の広域公園の「横浜動物の森公園」にある。

「ようこそ、世界一周の動物旅行へ。」をキャッチフレーズとしており、園内は世界の各気候帯別に「アジアの熱帯林」「亜寒帯の森」「オセアニアの草原」「中央アジアの高地」「日本の山里」「アマゾンの密林」「アフリカの熱帯雨林」「アフリカのサバンナ」の8つのエリアから構成され、動物の展示方法として生息環境を再現した「生息環境展示」に特徴がある。さらに、「アフリカのサバンナ」エリアでは、全国で初めて肉食動物のチーターとシマウマなど3種類の草食動物と一緒に展示する4種混合展示を行っている。

なお、よこはま動物園は「ズーラシア (ZOORASIA)」という愛称で親しまれている。これは、動物園 (ZOO) と広大な自然をイメージしたユーラシア (EURASIA) の合成語で、平成8年秋に市民公募で選ばれたものである。

<よこはま動物園 園内マップ>



(出典：よこはま動物園ホームページ)

### ③ 野毛山動物園の概要

野毛山動物園は、みなとみらい21地区を眼下に見下ろす高台にある、野毛山公園の中にある。「誰もが気軽に訪れ、憩い、癒される動物園、小さな子供が初めて動物に出会い、ふれあい、命を感じる動物園」をコンセプトに、動物への理解を深める入口としての役割を担っている。

園内は33,000㎡と他の2園に比して狭いため動物との距離が近く、小さな子供が動物を身近に感じられる動物園となっている。また、園内にはなかよし広場を設け、モルモットやハツカネズミなどの小動物と触れ合いながら、学習できる場を提供している。

また、野毛山動物園の分園として、万騎が原ちびっこ動物園がある。旭区の「こども自然公園」内にあるが、野毛山動物園の分園であり、日本動物園水族館協会にも動物園として登録されていないことから、本報告書では個別には記載しないこととする。

#### <野毛山動物園 園内マップ>



(出典：野毛山動物園ホームページ)

#### ④ 金沢動物園の概要

金沢動物園は、市南部の丘陵に位置し、ハイキングコースで繋がる円海山、北鎌倉近郊緑地保全区域内や自然緑地の山林で形成される市民の森に囲まれた緑豊かな「金沢自然公園」内にある。なお、同公園は「動物園」の他に、「植物区」、「外園区」及び「管理区」からなっており、動物園部分は公園全体の約5分の1程度である。動物園内は展示ゾーンを「アメリカ区」・「ユーラシア区」・「オセアニア区」・「アフリカ区」の4大陸に分け、動物を地理学的な分類により展示している。

世界の希少な草食動物を中心に飼育しており、身近な自然を体感することをコンセプトとして、昆虫から哺乳類までの生きものの全体を理解できる動物園を目指している。園内の「ほのぼのの広場」ではヤギやヒツジとふれあうことができ、カブトムシ等の市内で見られる生き物を展示している。さらに、ゾウなどの動物のフンの堆肥化を実施するなど、環境活動にも取り組んでいる。

<金沢動物園 園内マップ>



(出典：金沢自然公園横浜市金沢動物園ホームページ)

#### ⑤ 繁殖センターの概要

繁殖センターはよこはま動物園の一面（約3.7ha）に平成11年4月24日に開設された。落ち着いた環境下で、厳選した希少野生動物を繁殖させるため、非公開施設となっている。

国内の動物園として初めて研究を目的とした実験施設を備え、希少野生動物の個体間あるいは種間の近縁関係、雌雄判別などに関する遺伝子解析や繁殖のための性ホルモンの定量など、「種の保存」にかかわる研究を行っている。また、市立動物園で飼育する動物の精子や卵子、体組織の収集・凍結保存を行い、希少野生動物の配偶子バンクの役割を果たしている。さらに日本動物園水族館協会の配偶子バンクを繁殖センターに設置し、全国の人工繁殖技術推進にも貢献している。

具体的な成果としては、希少動物海外交流事業として、インドネシア共和国政府と協力して、近絶滅種であるカンムリシロムクの野生復帰事業を行い、ニューカレドニア南部領土政府とは、国鳥である絶滅危惧種のカグーについて、研究交流や動物交換を通じて繁殖に取り組み、現在では世界でも数少ない繁殖拠点となっている。さらに、日本産希少動物の保全として、環境省等と共同でライチョウやツシマヤマネコの繁殖や研究に取り組むとともに、横浜市内にも生息するミゾゴイやニホンアカガエルなどの繁殖技術の確立を目指しており、平成27年度には、ミゾゴイの繁殖に国内で初めて成功している。

また、市立動物園3園と連携し、3園で飼育されている希少野生動物の「種の保存」のための研究センターとして機能している。

## 2. 入園者数

### (1) 入園者数の推移

最近 10 年間の年度別入園者数は、以下のとおりである。

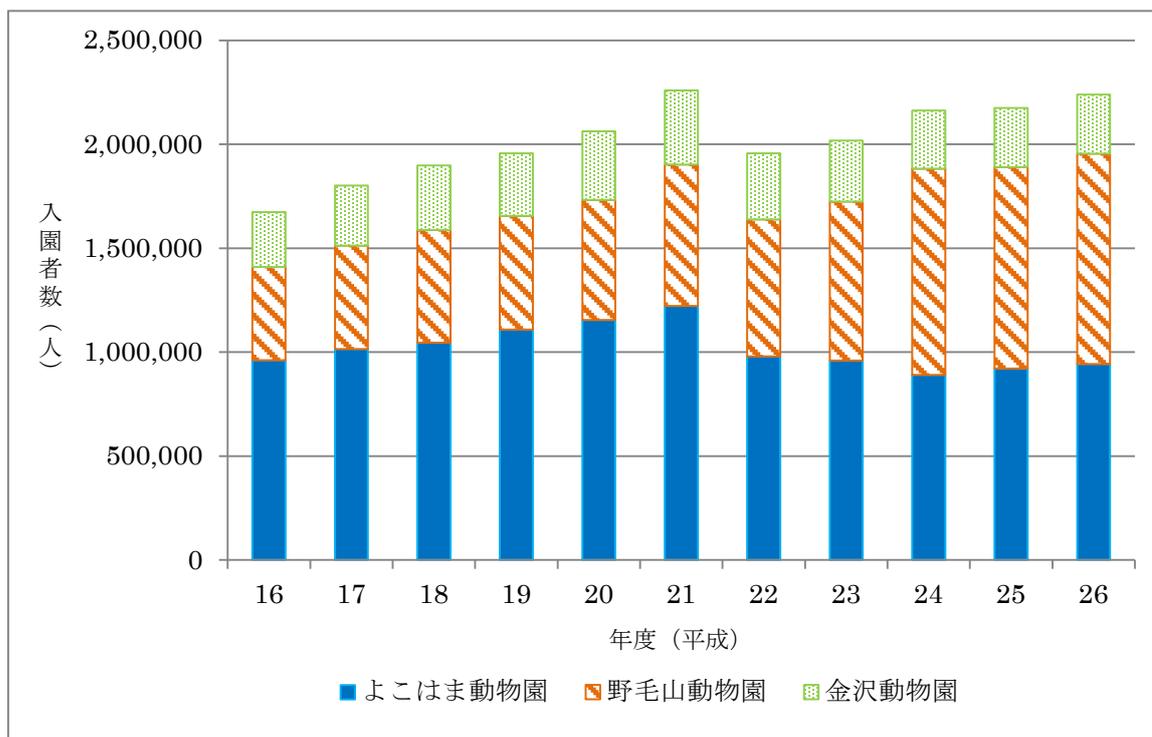
<最近 10 年間の年度別入園者数の推移表>

(単位：人)

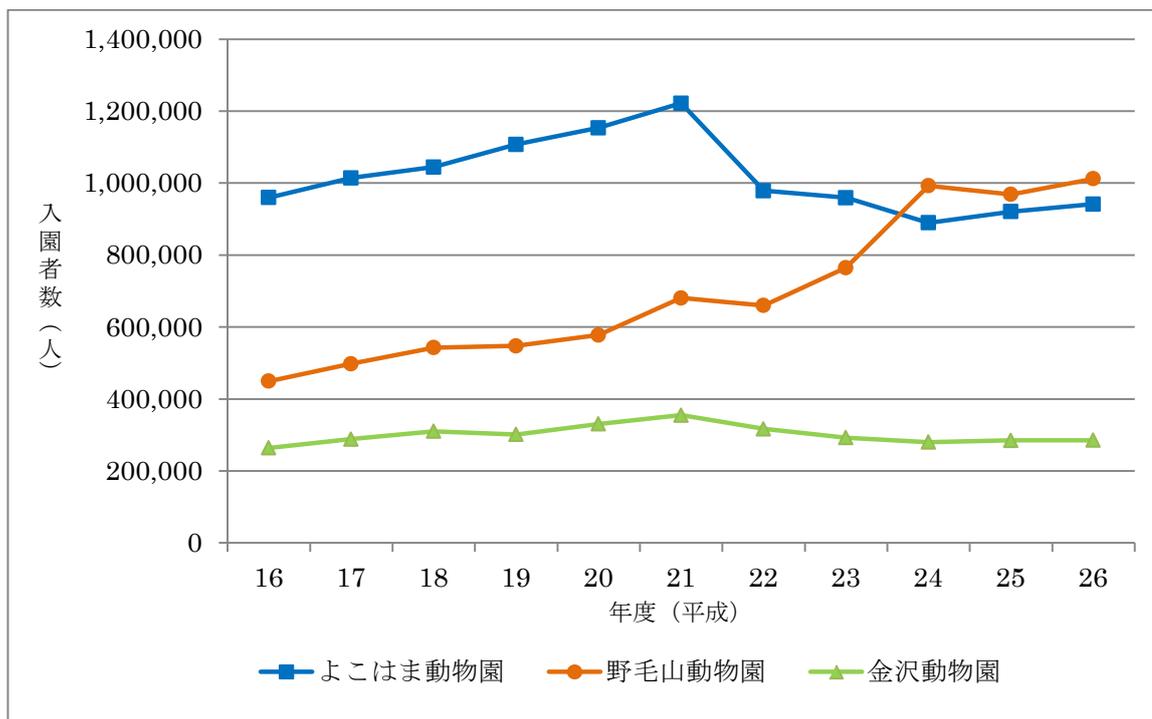
年度	よこはま 動物園	野毛山 動物園	金沢 動物園	合計
平成 17 年度	1,014,329	497,875	288,524	1,800,728
18 年度	1,044,563	542,537	310,237	1,897,337
19 年度	1,107,583	547,461	301,503	1,956,547
20 年度	1,153,756	577,807	330,496	2,062,059
21 年度	1,221,868	680,777	355,067	2,257,712
22 年度	978,791	659,759	316,843	1,955,393
23 年度	959,231	765,085	292,333	2,016,649
24 年度	889,489	992,464	279,980	2,161,933
25 年度	920,787	968,855	284,843	2,174,485
26 年度	941,781	1,012,000	285,459	2,239,240

(出典：平成 26 年度 横浜市動物園年報)

<最近 10 年間の年度別入園者数の推移グラフ>



＜最近 10 年間の各動物園の入園者数推移＞



上記のとおり、3園の合計ベースでは平成21年度まで増加傾向にあったが、夏の猛暑や東日本大震災の影響もあり平成22年度に大きく減少した。その後は徐々に回復傾向にあり、平成26年度は平成21年度の水準まで回復してきていることがわかる。しかし、合計ベースの増加は野毛山動物園の大幅な増加によるものであり、よこはま動物園及び金沢動物園は平成21年度の水準に比して低い水準となったままである。

ただし、よこはま動物園は「アフリカのサバンナ」エリアの全面開園により平成27年度には入園者数の大幅な増加が見込まれている。金沢動物園については「エコ森プロジェクト」という計画を立てているが、進捗は遅れており、計画通りの入園者数の増加とはなっていない。

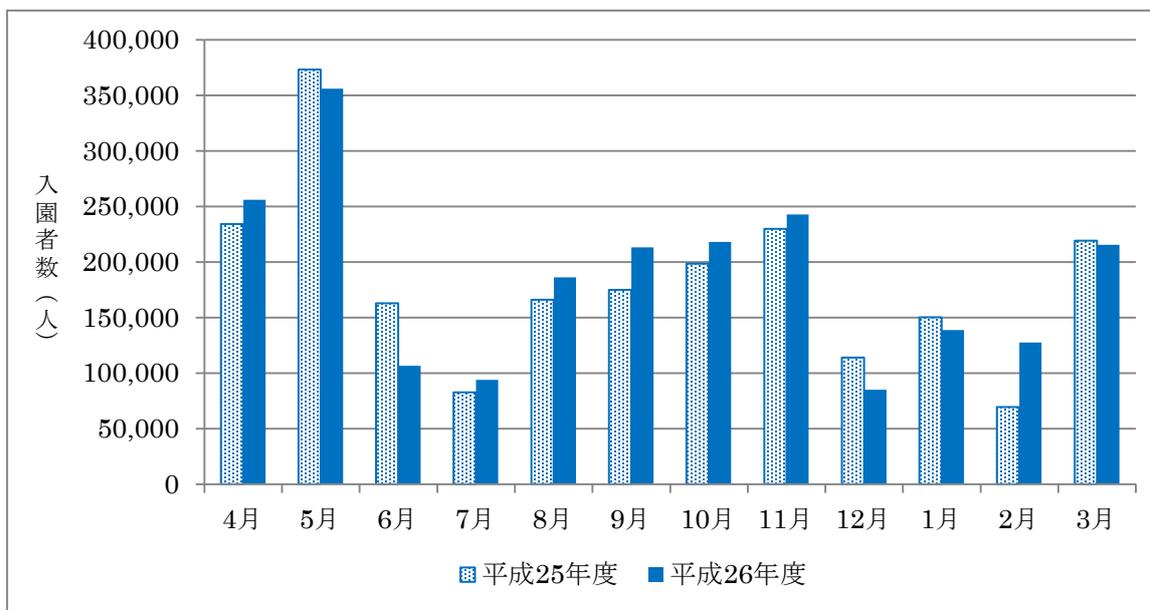
### 「意見 35」金沢動物園の入園者増加施策について

金沢動物園については、入園者数が伸び悩んでいる。動物園事業を安定的に継続していくためにも、入園者数を増加させるための施策を講じる必要がある。過去に策定した「エコ森プロジェクト」も結果として進捗が遅れており、計画策定から6年超が経過しているため、改めて見直す必要があると考えられる。金沢動物園については、今後の方針を市が主導して策定するとともに、指定管理者からも実現可能な提案が出されることが期待される。

## (2) 月別入園者数

平成 25 年度と平成 26 年度の市立動物園 3 園の合計月別入園者数は、以下のとおりである。

<月別入園者数>



(出典：平成 26 年度 横浜市動物園年報)

以上のとおり、春（3月から5月）と秋（9月から11月）は入園者数が多く、夏と冬、特に夏休み前の7月と冬休み前の12月は非常に少ないことが分かる。これは、屋外施設であることから気候の影響が大きいと考えられる。

なお、最も入園者数が多い5月の大型連休は、来園者の多くが自家用車を使用しているよこはま動物園では、近隣道路の渋滞の原因となっている。

### 「意見 36」 閑散期の入園者増加施策について

年間の総入園者数を増加させるためには、閑散期のテコ入れが必要となると考えられる。そのため、夏季においては、毎年8月に限定開催している「よこはま夜の動物園」の他にも夏季限定のイベントを企画実施することや、梅雨の時期には雨の日でも楽しめるイベントを企画実施することなどの検討が期待される。また、冬季の閑散期の対策としては、クリスマスイベントのほか、イルミネーション点灯式などを行っているが、さらなる魅力あるイベントの企画実施が期待される。ただし、これらのイベントは、快適に過ごせる場所が求められることから、設備面でも暑さや寒さに対する設備投資など、入園者が快適に過ごせるための施策の検討が期待される。

### 「意見 37」繁忙期の渋滞緩和施策について

よこはま動物園では、繁忙期の5月の大型連休に近隣道路の渋滞があることから、公共交通機関の利用を促している。この点については、ホームページやSNSによる渋滞情報の提供や、繁忙期に路線バス利用割引券の配布を行うなどによる公共交通機関の利用促進策を実施しており、一定の効果があるものと推測されるが、より一層の集客を行うためにも、これまで以上に繁忙期の公共交通機関の利用促進策を効果的かつ効率的に周知することが期待される。また、繁忙期と閑散期での料金設定を変えることや、渋滞の要因を分析しながら、駐車場の拡充等についても検討することが期待される。

#### (3) その他入園者数を増加させるための施策

##### ① 広告宣伝活動

平成15年度の包括外部監査の結果を受けて、横浜市緑政局は平成16年7月に「横浜市立動物園のあり方懇談会」を設置し、懇談会は平成17年4月に「横浜市立動物園の改革に向けて」という提言書を取りまとめている。この提言書においては、各園の集客・マーケティングの体制・人員・予算の不足が指摘されている。

最近3年間の動物園事業に係る広告費の推移は以下のとおりである。

#### <指定管理者の広告費の推移>

項目	平成24年度	平成25年度	平成26年度
広告費(千円)	18,555	15,810	14,691
経常支出(千円)	2,475,936	2,594,254	2,838,431
割合(%)	0.7	0.6	0.5

(出典：公益財団法人横浜市緑の協会の作成資料及び決算報告)

上記のように、指定管理者の動物園事業に係る経常支出は増加しているにもかかわらず、広告費は年々減少している。

特に、金沢動物園については他園に比べて認知度が低く、入園者アンケートの結果としても、よこはま動物園来園者の金沢動物園の認知度は、平成25年度は78.4%、平成26年度で82.9%と徐々に認知度は上がってきているものの、よこはま動物園来園者の約2割の人は名前も知らない状況にある。

### 「意見 38」効果的な広告宣伝活動の実施について

適切な広告宣伝活動を実施し、認知度を高めることで、来園者数を増加させることが期待される。そのため、市としても魅力ある観光資源である動物園について、文化観光局や公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューローといった外郭団体ともより一層の連携を強化し、効果的な広告宣伝活動の実施が必要と考えられる。

また、指定管理者制度は民間の能力を活用することを目的としており、民間集客施設等における業務経験が豊富な人材を適切に配置するなど、従来の枠組みを超えた営業戦略の展開が期待される。

#### ② 外国人観光客の取り込み

近年、日本全体で外国人観光客が増加しており、平成 26 年は年間 1,341 万人と前年比 29.4%の増加となり過去最高を記録している。市としても外国人観光客の誘致による観光業の活性化を積極的に進めており、動物園も外国人観光客をどのように取り込んでいくかが重要となってきた。

この点、現在は外国人観光客誘致のための施策として、英語、中国語及び韓国語によるパンフレットの作成や配布が行われ、一部の施設においては外国語表記の案内板の設置等を実施している。

世界の旅行サイトであるトリップアドバイザーでの人気観光スポット（動物園・水族館編）では、日本では「よこはま動物園」が 6 位、野毛山動物園が 7 位となっている。

一方で、市の文化観光局が平成 26 年度に実施した「外国人来訪者動態調査」における外国人観光客の訪問先ランキングは「横浜中華街」、「新横浜ラーメン博物館」及び「ランドマークタワー」がベスト 3 であり、「横浜・八景島シーパラダイス」も 9 位に入っているが、市立動物園 3 園はランク外となっている。

### 「意見 39」外国人観光客取り込みのための施策について

今後も外国人観光客の増加が見込まれるため、欧米やアジアといった市場ごとに応じたきめ細やかなプロモーションを展開して旅行商品化を図るなどの対応が期待される。

さらに、動物園が外国人旅行客の観光の選択肢となるような魅力的な施設となるために、各施設の案内板等の多言語表記を進めることなど、さらなる外国人観光客取り込みのための施策の検討が期待される。

### 3. 市の動物園事業に係る予算額

#### (1) 最近5年間の予算額の推移

動物園事業に係る予算額の推移は、以下のとおりである。

＜動物園事業に係る予算額＞

(単位：千円)

年度 平成	動物園管理運営費			公園整備費		合計
	指定管理料	その他	小計	施設改良	新設再整備	
22	2,026,386	66,136	2,092,522	69,700	918,198	3,080,420
23	1,908,785	38,078	1,946,863	58,797	1,200,400	3,206,060
24	2,095,683	32,410	2,128,093	174,971	1,518,000	3,821,064
25	2,199,404	26,599	2,226,003	358,000	1,706,600	4,290,603
26	2,277,984	25,913	2,304,897	706,770	744,400	3,756,067

(出典：環境創造局作成資料)

(注) 動物園事業については附帯する公園と一体としての事業運営となっており、上記予算額の中には動物園の外の公園部分に係る予算額も含まれている。

上記のとおり、市の予算額は指定管理者に対する指定管理料及びその他市の動物園運営費用から構成される「動物園管理運営費」と、設備の修繕に係る施設改良費及び設備の新設・再整備に係る費用から構成される「公園整備費」に区分できる。

動物園管理運営費は毎年約20億円前後発生しており、大きな変動はないが平成24年度から平成26年度はよこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアの一部開園や全面開園準備などの影響により増加傾向にある。施設改良費は設備の老朽化が進んでいることに加え、長期的に設備を使用するための修繕保全計画を策定し、その基づく修繕の実施が開始されたことにより、平成25年度には3.5億円、平成26年度には7億円と大きく増加傾向にある。施設整備費は主に、よこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアの開園に向けた設備の新設に係る影響により、平成25年度には17億円と巨額となったが、平成27年4月に開園したため、今後は減少する見込みである。

これらの結果、市の動物園事業に係る予算額は平成23年度までは年間30億円強であったが、平成24年度以降40億円前後となっている。

各動物園別の予算額は以下のとおりである。

<動物園別の市の予算額>

(単位:千円)

年度 平成	よこはま動物園			野毛山動物園			金沢動物園		
	管理 運営費	公園 整備費	合計	管理 運営費	公園 整備費	合計	管理 運営費	公園 整備費	合計
22	925,169	718,198	1,643,367	433,869	241,000	674,869	667,348	28,700	696,048
23	889,340	937,979	1,827,319	401,625	288,551	690,176	617,820	32,667	650,487
24	1,071,752	1,230,000	2,301,752	402,664	374,932	777,596	621,266	88,039	709,305
25	1,173,702	1,584,500	2,758,202	402,807	369,600	772,407	622,895	110,500	733,395
26	1,198,365	909,800	2,108,165	426,720	200,000	626,720	653,899	341,370	995,269

(出典：環境創造局作成資料)

野毛山動物園と金沢動物園は公園と一体で運営管理しているため、公園部分に係る管理運営費も含まれるが、明確に区分できないためそれらを含めた金額を記載している。

動物園別の市の予算額としてはよこはま動物園の管理運営費が11億円を超える水準となっており、公園整備費と合計で過去5年の平均が約21億円となっている。野毛山動物園は管理運営費が4億円程度であるが、公園整備費が、毎年3億円程度発生しているため、合計で過去5年の平均が約7億円となっている。金沢動物園は管理運営費が6億円を超える水準となっているが、平成24年度までは公園整備費が低く抑えられていたため、合計では過去5年の平均で約7億円と野毛山動物園と同水準となっている。ただし、平成26年度にはよこはま動物園の公園整備費が「アフリカのサバンナ」エリアの整備完了により減少し、金沢動物園に振り向けられていることから、予算合計額は10億円近い金額となってきている。

#### 「意見 40」動物園別の支出額の把握について

市立動物園3園は一括して一つの指定管理者が運営管理し、動物園別の支出額を算出していないため、市は動物園別の支出額を把握していない。また、野毛山動物園及び金沢動物園については、動物園を含む公園全体を指定管理区域として指定管理者が管理しているが、公園部分と動物園部分の区分ごとに支出額を算出していないため、市は動物園部分に係る支出額を把握していない。

このような状況では、各動物園に対してどれだけの支出が実際になされているかを正確に把握することはできない。公園と動物園を一括して管理することで経費を抑えられるメリットもあり、動物園は公園の一部という考え方もある

が、各動物園の正確な支出の状況を把握することは、今後の方針策定あたり有用な情報となると考えられ、各動物園の正確な支出の状況を把握する体制を構築することが望まれる。

## (2) 受益者負担

### ① 将来の事業支出削減の必要性

市においても少子高齢化が進んでおり、数年先には人口減少に転じることが想定され将来の税収が減少することは確実である。そのため、将来にわたって動物園事業を継続していくためには収支を改善していくことが不可欠であり、入園者を増加させる施策の実施とともに受益者負担についての再検討が必要になる。

### ② 受益者負担の考え方

#### i. 平成 15 年度包括外部監査における意見及びそれに対する措置状況

平成 15 年度の包括外部監査において、野毛山動物園の有料化についての以下の意見が述べられている。

＜意見＞「野毛山動物園の受益者負担についての検討を求めるもの」

現在、入園料が無料である野毛山動物園は、他の無料動物園に比較してその規模が大きく施設も充実していることから、入園者 1 人当たりの経常費負担額は 708 円となっています。入園者に対する受益者負担に応じた負担について検討されることが望まれます。

これに対し、平成 20 年 3 月 27 日に公表された「監査の結果に関する報告に基づいて市長等が講じた措置」において、以下の方針が明記された。

＜措置結果及び意見への対応状況＞

野毛山動物園の受益者負担長年無料で運営してきた経過や小さな子どもを主体とする利用実態及び 3 動物園の中での「動物園デビュー」としての位置付けなどを総合的に判断し、ネーミングライツの導入など、多角的収入の確保に努めて市費負担の軽減を図り、当面の間は入園料無料を継続します。(平 20 年 3 月 27 日公表 「監査の結果に関する報告に基づいて市長が講じた措置について」より抜粋)

#### ii. 入園者による受益者負担の考え方

横浜市財政局は平成 24 年 4 月に「市民利用施設等の利用者負担の考え方」について（以下、「負担の考え方」という。）整理している。「負担の考え方」において、動物園については標準的な負担割合としての例示から除かれている

る。これは、3園の設置の経緯、施設規模等が大きく異なるため例示が難しいためである。

動物園の受益者負担については、動物のエサ代や清掃等の来園者サービスに要する経費について来園者に負担してもらうとの考え方をとっており、よこはま動物園はこの考え方に基づいて平成27年4月に入園料の値上げを実施している。

### iii. 受益者負担割合

市立動物園3園の利用者負担割合は、以下のとおりである。なお、平成26年度の利用者負担割合については、平成27年12月末時点において公表されていないため下表には含めていない。

#### <よこはま動物園利用者負担割合>

年度 平成	利用者負担割合		使用料等 の収入 (千円)	減免 (千円) ※	経常費用 (千円)	(内訳)	
	使用料 等収入 (%)	減免含む使 用料収入 (%)				人件費 (千円)	物件費 (千円)
22	28.5	35.4	362,572	88,723	1,274,334	463,252	811,082
23	32.6	40.4	364,595	87,269	1,117,841	434,525	683,316
24	30.7	35.5	360,759	56,066	1,173,420	406,141	767,279
25	31.3	35.8	365,061	51,517	1,164,634	385,327	779,307

(出典：財政局集計「主な施設の現状のコストと使用料の状況」)

※減免とは、入園料減免基準に照らして減免を実施した金額である。そのため、減免を含む使用料収入が現在の料金設定における受益者負担割合となる。

#### <野毛山動物園利用者負担割合>

年度 平成	利用者負担割合		使用料等 の収入 (千円)	減免 (千円)	経常費用 (千円)	(内訳)	
	使用料 等収入 (%)	減免含む使 用料収入 (%)				人件費 (千円)	物件費 (千円)
22	0.1	0.1	525	0	422,831	235,643	187,188
23	0.1	0.1	520	0	388,098	218,917	169,181
24	0.1	0.1	540	0	408,152	228,343	179,809
25	0.2	0.2	664	0	421,951	212,158	209,793

(出典：財政局集計「主な施設の現状のコストと使用料の状況」)

(注) 野毛山動物園の経常費用には野毛山公園の経常経費も含まれている。

<金沢動物園利用者負担割合>

年度 平成	利用者負担割合		使用料等 の収入 (千円)	減免 (千円)	経常費用 (千円)	(内訳)	
	使用料等 収入 (%)	減免含む (%)				人件費 (千円)	物件費 (千円)
22	11.0	14.0	76,825	20,746	696,320	288,159	408,161
23	9.9	13.6	67,389	25,507	683,424	279,512	403,912
24	9.8	13.1	67,581	22,562	686,188	293,287	392,901
25	9.8	12.2	67,966	17,301	696,889	248,455	448,434

(出典：財政局集計「主な施設の現状のコストと使用料の状況」)

(注) 金沢動物園の経常費用には金沢自然公園の経常経費も含まれている。

<3園合計利用者負担割合>

年度 平成	利用者負担割合		使用料等 の収入 (千円)	減免 (千円)	経常費用 (千円)	(内訳)	
	使用料 等収入 (%)	減免含む (%)				人件費 (千円)	物件費 (千円)
22	18.4	23.0	439,922	109,469	2,393,485	987,054	1,406,431
23	19.8	24.9	432,504	112,776	2,189,363	932,954	1,256,409
24	18.9	22.4	428,880	78,628	2,267,760	927,771	1,339,989
25	19.0	22.0	433,691	68,818	2,283,474	845,940	1,437,534

よこはま動物園は利用者負担割合が減免を加味すると35%を超える水準となっている。受益者負担割合としては「負担の考え方」とも整合しており、入園料の設定は合理的な水準にあると考える。

野毛山動物園は入園料が無料であり、使用料等の収入は自動販売機等の土地使用料のみであるため、利用者負担割合は0.2%となっている。

金沢動物園は、利用者負担割合が減免を加味して12%程度となっている。なお、金沢動物園の金沢自然公園の面積に占める割合は約5分の1程度であり、上記経常費用には公園部分の経常費用も含まれていることから、金沢動物園のみの利用者負担割合はもう少し高いと考えられる。

市立動物園3園を合計とすると、減免を含む利用者負担割合は22%程度となっている。

#### iv. 野毛山動物園の受益者負担

野毛山動物園は、昭和 39 年 6 月より入園料が無料となっているが、全国の無料公立動物園の規模等は以下のとおりである。

##### < 全国の無料公立動物園一覧 >

動物園名	飼育動物		入園者数 (人)	経常費用 (千円)	面積 (㎡)	職員数 (人)
	種類	点数				
桐生が岡動物園	124	735	314,802	55,453	41,000	18
大宮公園小動物園	58	306	255,422	29,588	3,300	4
大崎公園子供動物園	40	243	177,584	60,637	7,000	7
大島公園	63	364	31,225	63,503	114,000	13
江戸川区自然動物園	60	530	537,485	155,791	5,000	25
夢見ヶ崎動物公園	60	409	292,300	139,783	66,000	17
高岡古城公園動物園	42	160	61,700	50,379	4,700	10
鯖江市西山動物園	12	45	179,427	11,686	2,681	6
飯田市立動物園	53	220	132,969	44,140	8,500	11
岡崎市東公園動物園	26	172	290,910	69,921	12,000	11
和歌山公園動物園	33	107	82,810	69,696	5,300	9
五月山動物園	13	62	497,594	49,576	4,500	12
わんぱーくこうちアニマル ランド	97	532	153,274	113,771	12,700	12
宇部市常盤動物園協会	23	154	512,817	69,473	—	20
海の中道海浜公園動物の森	47	551	363,498	—	85,000	—
平均値	50	306	258,921	70,243	26,549	13
野毛山動物園	100	2,147	1,012,000	449,924	33,060	32

(出典：平成 26 年度 日本動物園水族館年報)

上表より野毛山動物園は、他の無料公立動物園と比較すると、入園者数、経常費用ともに突出しており、さらに、魚類の飼育、なかよし広場の小動物展示及び爬虫類センターの爬虫類展示なども行っているため、飼育動物点数も多く、かつ面積も広いことが分かる。

また、野毛山動物園と同程度の規模の動物園は、以下のとおりすべて有料である。

<同程度の規模の動物園>

動物園名	飼育動物		入園者数 (人)	経常費用 (千円)	面積 (㎡)	職員数 (人)
	種類	点数				
野毛山動物園	100	2,147	1,012,000	449,924	33,060	32
井の頭自然文化圏	194	4,392	795,865	593,359	115,500	42
智光山公園こども動物園	126	967	210,274	103,137	33,000	22
羽村市動物公園	97	716	222,783	146,654	42,100	39
市川市動植物園	60	410	247,204	289,860	52,000	29
京都市動物園	127	573	819,892	541,608	41,383	46
神戸市立王子動物園	140	828	1,167,439	597,855	80,618	52
姫路市立動物園	107	365	487,472	208,877	30,759	19

(出典：平成26年度 日本動物園水族館年報)

<上記動物園の入園料等>

動物園名	入園料	入園料収入 (千円)	入園料収入/ 経常費用 (%)
井の頭自然文化圏	大人：400円 中学生：150円 65歳以上：200円	125,954	21.2
智光山公園こども動物園	大人：200円 小中学生：50円	22,812	22.1
羽村市動物公園	大人：300円 4歳～中学生：50円 65歳～75歳：100円	32,661	22.3
市川市動植物園	大人：430円 小人：100円	52,137	18.0
京都市動物園	大人：600円	172,779	31.9
神戸市立王子動物園	大人：600円	291,953	48.8
姫路市立動物園	大人：200円 5歳～中学生：30円	30,069	14.4

(出典：平成26年度 日本動物園水族館年報)

**「意見41」野毛山動物園の受益者負担の検討について**

厳しい財政状況の中、動物園事業を継続していくためには、動物園事業の収支改善を図ることが必要である。そのため、他の無料動物園に比して入場者数

が多く経常費用も多額となっている野毛山動物園の受益者負担について再検討していくことが望ましい。

この点、平成 15 年度の包括外部監査においても同様の意見が出されているが、市は当面の間は入園料無料を継続するとしたうえ、ネーミングライツの導入など、多角的収入の確保に努めて市費負担の軽減を図るとしていた。しかし、ネーミングライツの導入については応募者がなく、企業協賛等の収入の多角化に取り組んではいるものの、市の負担の軽減には至っていないと考えられる。

引き続き、収入の多角化等を検討し、市の歳入増を図る必要がある。併せて、入園者数の減少も懸念されるが、有料化も含め入園料のあり方を検討することが期待される。

なお、金沢動物園の利用者負担割合は減免を加味しても約 12%であり（186 頁参照）、よこはま動物園と同水準である 30%超まで引き上げるためには入園料を大幅に上げなければならず現実的ではない。そのため、前述の意見のとおり、入園者数が伸び悩んでいる状況であるため、まずは入園者数の増加を図ることが必要と考える。

### （3）入園料以外の収入の積極的確保

入園料以外の収入獲得施策として、アニマルペアレント制度及び企業協賛があげられる。アニマルペアレント制度とは、動物たちへの愛着と動物園への理解を深めるとともに、動物たちの餌代や展示場の改善等を行うため市民に 1 口 5,000 円の支援を募る制度であり、アニマルペアレントとなることで定期的に動物の近況に関するニュースレターの受け取りや、バックヤード見学等のイベントに参加することができる。

なお、それぞれの収入額は以下のとおりである。

<平成 26 年度の入園料以外の主な収入項目>

制度	項目	よこはま 動物園	野毛山 動物園	金沢 動物園	合計
アニマル ペアレント	件数（件）	1,186	756	461	2,403
	金額（千円）	5,932	3,780	2,035	12,017
企業協賛	社数（社）	13	2	1	16
	金額（千円）	37,800	4,806	40	42,646

（出典：横浜市緑の協会作成資料）

上記のとおり、アニマルペアレントに係る収入は3園で12百万円程度とそれほど多くない。また、企業の協賛件数も3園で16件であり、最近3年間は増加していない。

## 「意見 42」多角的収益確保の施策について

動物園事業の収支改善を図るため、今まで以上にアニマルペアレントや企業協賛を獲得するための活動を積極的に実施していくことが期待される。また、ネーミングライツの導入に向けた継続的努力など、これまで実現していない施策の実施も検討していくことが望ましい。

### (4) 指定管理料

#### ① 指定管理料の算定について

指定管理料は、過去の管理経費の実績及び将来計画を勘案して算定した目安となる管理経費と利用料金収入見込み額の差として算定される。

<平成 22 年度募集時点の予定指定管理料>

(単位:千円)

項目	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
目安となる管理経費※	—	—	—	2,344,650
利用料金収入見込み額	375,000	—	70,290	445,290
(差引) 指定管理料	—	—	—	1,899,360

(出典:横浜市立動物園等の目安となる管理経費)

※目安となる管理経費額 2,233,000 千円に消費税 (5%) を含めた金額である。

<平成 27 年度募集時点の予定指定管理料>

(単位:千円)

項目	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
目安となる管理経費※	—	—	—	2,796,120
利用料金収入見込み額	480,000	—	70,290	550,290
(差引) 指定管理料	—	—	—	2,245,830

(出典:横浜市立動物園等の目安となる管理経費)

※目安となる管理経費額 2,589,000 千円に消費税 (8%) を含めた金額である。

なお、指定管理料については、原則として契約期間中の改定はないが、市の予算の範囲内で市と指定管理者が協議して改定することもある。実際に、よこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアの整備・開園に向けた管理経費が増加したため、平成 23 年度から指定管理料は毎年増加しており、平成 22 年度から平成 26 年度の指定管理料の平均は 1,957 百万円となっている。

また、平成 27 年度の募集時点における指定管理料は 2,245 百万円と、平成 22 年度の募集時点における指定管理料から 346 百万円増加している。

## ② 指定管理者の動物園事業支出

動物園事業の収支改善のためには、指定管理者の動物園事業支出を削減による指定管理料の削減が必要である。そのため、指定管理者の動物園事業支出の内容について検討する。

### i. 指定管理料の内訳及びその推移

指定管理者の動物園事業支出は、指定管理事業に係る支出と自主事業に係る支出があり、人件費、委託費、物件費、光熱水道費などから構成されている。以下では、指定管理料の算定に係る指定管理事業に係る動物園事業支出について記載する。

各動物園別の内訳及び過去 3 年間の推移は以下のとおりである。

<過去 3 年間の動物園別事業支出>

(単位:千円)

年度	費目	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
平成 24 年度	人件費	393,879	229,356	293,223	916,458
	委託費	403,536	84,297	242,504	730,337
	物件費	234,046	65,763	105,825	405,634
	光熱水料費	140,039	37,021	52,627	229,687
	本部経費	19,083	6,783	11,308	37,174
	合計	1,190,583	423,220	705,487	2,319,290
平成 25 年度	人件費	393,568	211,526	276,516	881,610
	委託費	508,816	84,664	243,151	836,631
	物件費	241,210	74,358	120,230	435,798
	光熱水料費	149,441	41,156	57,038	247,635
	本部経費	21,006	6,688	11,322	39,016
	合計	1,314,041	418,392	708,257	2,440,690
平成 26 年度	人件費	468,282	214,026	278,000	960,308
	委託費	582,801	99,342	261,269	943,412
	物件費	270,378	82,973	124,469	477,820
	光熱水料費	169,750	46,616	50,636	267,002
	本部経費	23,456	6,967	11,237	41,660
	合計	1,514,667	449,924	725,611	2,690,202

(出典：横浜市緑の協会作成資料)

(注1) 人件費は給料の他に法定福利費などを含んでいる。

(注2) 本部経費は動物園別で把握できないため、他の費用合計割合で按分している。

動物園事業支出の構成割合は人件費が最も大きく、その次に大きい委託費と合わせると支出全体の70%超を構成している。総額ベースでの支出も増加傾向にあるが、費目別でもほとんどの費目において増加が認められる。平成25年度は前年比5%アップ、平成26年度は前年比10%アップと、その増加率も上昇している。この増加要因は主によこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアの全面開園に向けた準備の費用が発生しているための増加、労務単価の上昇、消費税の増税等によるものである。以下、費目ごとの分析を実施する。

## ii. 人件費

職員数から算出される一人当たり人件費の過去3年間の推移は以下のとおりである。

### <各動物園の一人当たり人件費>

年度	項目	よこはま 動物園	野毛山 動物園	金沢 動物園	合計
平成 24年度	人件費(千円)	393,879	229,356	293,223	916,458
	職員数(名)	63	36	44	143
	職員一人当たり 人件費(千円)	6,252	6,371	6,664	6,409
平成 25年度	人件費(千円)	393,568	211,526	276,516	881,610
	職員数(名)	62	35	43	140
	職員一人当たり 人件費(千円)	6,348	6,044	6,431	6,297
平成 26年度	人件費(千円)	468,282	214,026	278,000	960,308
	職員数(名)	67	33	41	141
	職員一人当たり 人件費(千円)	6,989	6,486	6,780	6,811

(注) 職員数には正規職員と非正規職員、市派遣職員が含まれており、単純平均を算出している。

上記のように、人件費は平成25年度から平成26年度にかけて大きく増加している。これは主に市が条例により平成25年7月1日から平成26年3月

31日まで給与減額措置を実施していたが、当該措置が解除されたことによる増額である。市派遣職員が全体の20%を占めており、協会正規職員の給与体系も市と同水準となっているため、市の給与制度の影響がそのまま反映されている。

動物園別ではよこはま動物園が大きく増加しているが、それは「アフリカのサバンナ」エリアの開園に当たり、新たな動物を収集したため、金沢動物園からベテランの飼育職員を異動させたことによる増加である。金沢動物園では非正規職員を増加させることで対応したため、減少はせず微増となった。

今後の見込みとしては、平成26年度の増加は時限条例の期限到来という一時的な影響であり、同様の増加は見込まれない。また、職員数も大幅な増加は見込まれていないため、平成26年度と同水準で推移することが想定される。

また、各動物園の職員数はそれほど大きく変動していないが、上記理由による人件費の増加により、職員一人当たり人件費は増加している。

この要因について以下で正規職員と非正規職員に分けて分析するとともに、他の動物園の状況と比較する。

<平成26年度 他都市の動物園の一人当たり人件費>

区分	項目	旭山市	東京都	東京都	名古屋市	大阪市	横浜市
		旭山動物園	恩賜上野動物園	多摩動物公園	東山動物園	天王寺動物園	3園合計
正規職員	人件費(千円)	257,579	709,830	714,983	938,240	489,028	790,583
	職員数(名)	34	88	90	115	64	97
	一人当たり人件費(千円)	7,576	8,066	7,944	8,159	7,641	8,150
非正規職員	人件費(千円)	58,832	46,997	23,251	9,249	0	169,725
	職員数(名)	33	44	28	1	0	44
	一人当たり人件費(千円)	1,783	1,068	830	9,249	0	3,857

(出典：平成26年度 日本動物園水族館年報)

(注) 横浜市3園合計の正規職員数には市派遣職員数を含めている。

一人当たり人件費は増加傾向にあるが、正規職員の一人当たり人件費で見ると、他の動物園と同水準となっていることが分かる。一方、非正規職員の人件費及び一人当たり人件費は他の動物園と比して多額となっており、非正規職員の業務への関与の度合いが高いことが推測される。

### iii. 委託費

委託費の主な内容は以下の項目から構成されている。

<過去3年間の委託費の推移>

(単位:千円)

年度	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
平成24年度	403,536	84,297	242,504	730,337
25年度	508,816	84,664	243,151	836,631
26年度	582,801	99,342	261,269	943,412

委託費は平成25年度に前年比+106百万円(+14.6%)、平成26年度に前年比+106百万円(+12.8%)と大きく増加してきている。この要因としては労務単価の上昇と消費税増税の影響が大きく、また、よこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアが一部開園したことによる園地維持管理や警備等の範囲が拡大したことによる影響もある。

今後の見込みとしても労務単価は上昇の傾向にあるとともに、平成27年度にはよこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアが全面開園することにより、委託費はさらに増加することが想定される。

なお、委託費の主な内容は以下の項目から構成されており、経常費用に占める委託費の割合は以下のとおりである。

<平成26年度 委託費の内訳>

業務項目	契約数 (件)	金額 (千円)
園地維持管理	15	204,683
園内案内・警備	4	168,838
清掃・廃棄	24	137,267
飼育関連(病理検査等、動物輸送、ユウカリ栽培等)	57	132,195
施設改修(フェンス、防鳥網、展示場改修等)	49	97,409
ふれあい広場維持管理(動物管理)	3	94,028
設備維持管理(空調設備、エレベータ、自動ドア、遊具等)	75	91,583
販売業務補助(券売機保守、両替機保守、集配金業務)	12	8,836
その他(アンケート、イベント会場制作等)	27	8,376
委託費合計		943,215
経常費用		2,690,202
委託費割合(%)		35.1

(出典:横浜市緑の協会の作成資料)

なお、他園の経常費用に占める委託費の割合は以下のとおりである。

<平成 26 年度 他都市の動物園の委託費割合>

項目	札幌市	旭山市	東京都		名古屋市	大阪市	神戸市
	円山動物園	旭山動物園	恩賜上野動物園	多摩動物公園	東山動物園	天王寺動物園	王子動物園
委託費 (千円)	165,251	295,729	324,202	365,110	467,206	182,199	188,136
経常費用 (千円)	481,382	851,339	1,734,913	1,527,525	2,032,782	1,168,577	597,855
委託費割合 (%)	34.3	34.7	18.7	23.9	23.0	15.6	31.5

(出典：平成 26 年度 日本動物園水族館年報)

平成 26 年度の市立動物園 3 園合計の委託費割合は 35.1% であり、他の主要公立動物園と比較すると、委託費割合が高い。委託費割合が各動物園により異なる要因としては委託業務の範囲について動物園間で差異があることが考えられる。具体的には、東京都の恩賜上野動物園、多摩動物公園は売改札業務やその他業務を正規職員及び非正規職員で行っているが、市立動物園はそれらを外部に委託しているため、委託費割合が高くなっていると考えられる。

iv. 物件費

物件費の過去 3 年間の推移は以下のとおりとなっている。

<過去 3 年間の物件費の推移>

(単位：千円)

年度	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
平成 24 年度	234,046	65,763	105,825	405,634
25 年度	241,210	74,358	120,230	435,798
26 年度	270,378	82,973	124,469	477,820

物件費は平成 25 年度に前年比 +30 百万円 (+7.4%)、平成 26 年度に前年比 +42 百万円 (+9.6%) と大きく増加してきている。この要因としては委託費と同様に消費税増税の影響が大きく、また、よこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアが一部開園したことによる消耗品費の増加や、ラクダライドを開始したことによる賃借料の増加によるものである。

今後の見込みとしても委託費と同様、労務単価は上昇の傾向にあるとともに、平成 27 年度にはよこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアが全面開園することにより、物件費もさらに増加することが想定される。

なお、物件費の主な内容は以下の項目から構成されている。

<平成 26 年度 物件費の内訳>

(単位:千円)

費目	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
消耗品費	104,224	27,719	44,012	175,955
修繕費	40,411	11,145	26,400	77,956
租税公課	31,227	19,223	24,095	74,545
賃借料	31,126	3,613	7,725	42,464
賃金	13,798	13,423	10,791	38,012
その他	49,592	7,850	11,446	68,888
合計	270,378	82,973	124,469	477,820

(出典：横浜市緑の協会の作成資料)

物件費の主な内容は上記のとおりであり、動物の飼料や稲ワラ、シラカシ等の消耗品費が最も大きく、次いで指定管理者負担となる小規模修繕に係る修繕費、消費税確定額が大半を占める租税公課となっている。よこはま動物園の賃借料が多額となっているのは、ラクダライド用の個体レンタル料が多額であることなどが要因となっている。平成 25 年度から平成 26 年度にかけての増加は主にラクダライド用の個体レンタル料の増加に起因している。

### 「意見 43」動物園事業支出の抑制について

上記のとおり、指定管理者の動物園事業支出は年々増加しており、今後も増加していくことが見込まれる状況となっているため、将来的に指定管理料が増額していくことが想定される。

すでに 3 園一体管理による一括購入等の費用低減のための施策は実施しているが、指定管理者制度の趣旨である「多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間のノウハウを活用しながら、市民サービスの向上と経費の節減を図る」ためにも、横浜市緑の協会が外部業者と締結する委託契約について公募契約比率の拡大等により、一層の事業支出の削減や経営の効率化に取り組む必要がある。

## (5) 各動物園に係る設備投資

### ① 過去の設備投資額

市立動物園 3 園の固定資産の合計額は、以下のとおりである。

＜市が保有する各動物園の固定資産＞

(単位:千円)

種別	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	合計
土地	26,135,465	58,969	1,795,545	27,989,979
建物	17,756,868	1,092,899	2,358,476	21,208,243
備品	414,624	43,700	99,025	557,349
合計	44,306,957	1,195,568	4,253,046	49,755,571

(出典：環境創造局作成資料)

(注) よこはま動物園及び金沢動物園の土地価額は、横浜動物の森公園及び金沢自然公園の公有財産台帳価額を公園全体の面積と動物園の告示面積比率で按分することにより算出している。また、野毛山動物園の土地価額は、野毛山公園の公有財産台帳価額としている。

最近の大規模投資として、平成 27 年 4 月に全面開園したよこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアに対する投資が約 37 億円となっている。

### ② 投資効果の測定及び評価

前述のよこはま動物園の約 37 億円の投資のほかに、現在は金沢動物園において約 2 億円を掛けてカンガルー舎の全面改修が行われている。これらの投資については、市の動物園課と公園緑地整備課が投資を計画し、実行に移してきているが、投資の事後評価については横浜市公共事業評価制度に基づき一定規模以上の事業が対象のため、一定規模に満たないその他の投資の事後評価については過去から十分な調査と対応が図られていない。

## 「意見 44」投資効果の測定及び評価の必要性について

新設に係る整備については、計画時における事業予測と事後の実績とを比較分析し、投資効果を測定及び評価することを目的として、公共事業評価制度がある。当該制度は一定規模以上の事業が対象であり、動物園の整備については対象となっておらず投資効果を測定及び評価はなされていない。ただし、厳しい財政状況の中で効果的な整備を実施するためにも、公共事業評価制度の対象外の事業ではあるが、現在設置している施設について著しく機能を付加し、変更する場合など、多額の資金を投じる動物園の再整備については、環境創造局が局独自に投資効果を測定、評価しその後の事業計画や運営に反映していく必要がある。

## (6) 選択と集中

### ① 金沢動物園の過去の検討経緯

平成 15 年度包括外部監査において、3 つの園を運営している自治体は他になく、現状の施策のままで入園者数の増加は見込めないことから、財政負担を軽減させるためにも動物園の統合の検討を求める意見がなされた。

これを受けて緑政局（当時）は平成 16 年 7 月に「横浜市立動物園あり方懇談会」を設置し、検討した結果を平成 17 年 4 月に「横浜市立動物園の改革に向けて」という提言にまとめた。この中で金沢動物園についてはコンセプトの陳腐化や過少投資の弊害による悪循環に陥っているため、抜本的な見直しが必要であり、コンセプトを環境教育施設へ転換するか、再投資による魅力向上を図るか、どちらもしないのであれば順次閉園に向けて規模を縮小すべきとし、平成 20 年度の段階で改革の成果が確認できない場合は段階的に縮小等の可能性を再検討すべきであるとの提言がなされた。

その後、平成 19 年 2 月に金沢動物園再生基本計画（案）「エコ森プロジェクト」を環境創造局が策定し、環境教育のフィールドとして再生する計画が策定された。当該プロジェクトにおいては 30 億円の整備費用を投資し、平成 27 年度までにエコ森サファリ、エコゾーサファリ（体感型動物園）、ディスカバリーセンターを新設し、動物園入園者を年間 50 万人とし、エコにより市の支出額を年間 1.4 億円削減するという計画であった。

### ② 「エコ森プロジェクト」の進捗状況

「エコ森プロジェクト」で計画された投資は、平成 26 年度末時点において大幅に遅れている状況である。「横浜市立動物園の改革に向けて」が提言された平成 17 年からコンセプトを環境教育施設へ転換するとして、新たな環境教育プログラムの実施等はしているが、再投資による魅力向上を図ることも実行も遅れているため、入園者数の大幅な増加にはつながっておらず、抜本的な見直しがなされたとは言えない。

その結果、入園者数も平成 26 年度は平成 17 年度時点からさらに微減しており（177 頁参照）、コンセプトの陳腐化や過少投資の弊害による悪循環から抜け出せていないと評価できる。

なお、「エコ森プロジェクト」が計画通り進行しなかった理由としては、よこはま動物園の「アフリカのサバンナ」エリアの全面開園に向けた投資に注力した結果、金沢動物園への投資ができなかったことによるものである。つまり、限りある動物園事業予算の選択と集中という観点から、金沢動物園ではなく、よこはま動物園に動物園事業予算を集中した結果である。

③ 将来の動物園事業に係る施設維持コスト

野毛山動物園は開園 64 周年、金沢動物園も開園 33 周年を迎え、設備の老朽化が進んでいる。これまでも再整備や施設改修などにより、適宜更新を図ってきているが、長期的な視点で施設の保全・改修を図るため、野毛山動物園は平成 26 年に、金沢動物園は平成 27 年に設備の保全計画を策定している。なお、よこはま動物園は現在計画策定中である。

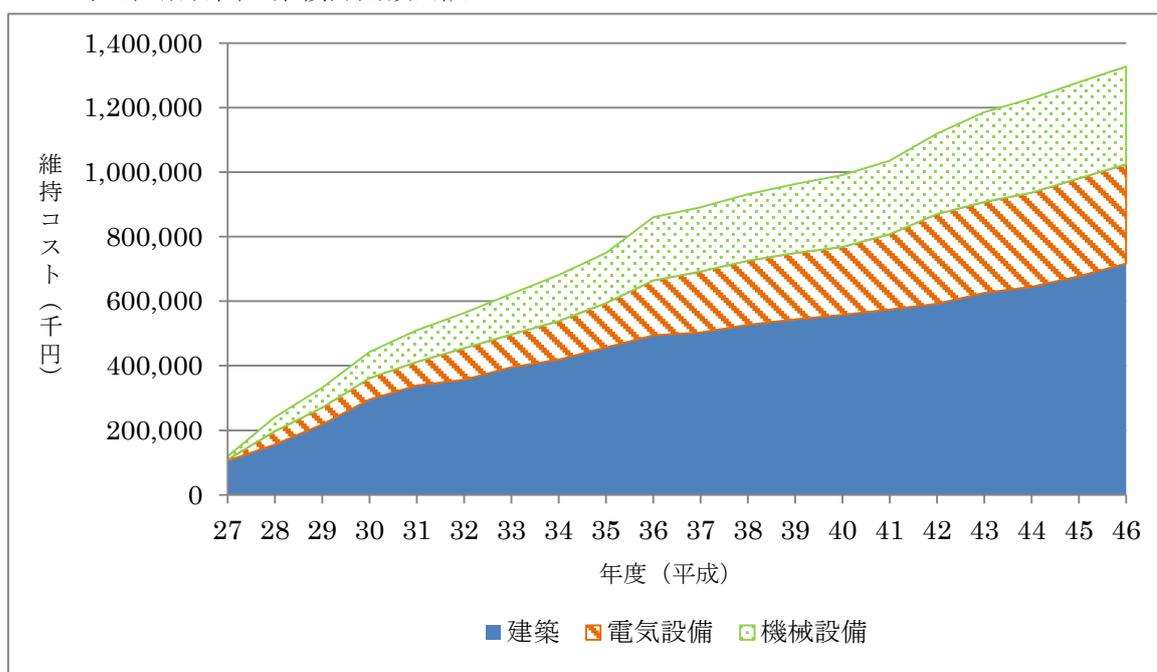
<野毛山動物園 年度別整備計画表>

(単位：百万円)

大分類	年度別コスト									
	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	…	平成 36 年度	…	平成 46 年度	
	1 年目	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目	…	10 年目	…	20 年目	
建築	105	50	62	76	43	…	37	…	39	
電気設備	3	38	10	14	7	…	32	…	4	
機械設備	9	33	18	20	16	…	41	…	4	
総計	単年度	118	121	91	111	67	…	111	…	48
	累積	118	240	332	443	510	…	860	…	1,327

(出典：野毛山動物園建築物等劣化調査及び保全計画策定業務 報告書)

<野毛山動物園 累積計画額内訳>



(出典：野毛山動物園建築物等劣化調査及び保全計画策定業務 報告書)

野毛山動物園の保全計画では、建築関係の保全コストが最も高く、20年間で717百万円、電気設備は307百万円及び機械設備は302百万円となっており、20年間の保全費用総額は1,327百万円となっている。年間平均としては66百万円となっている。

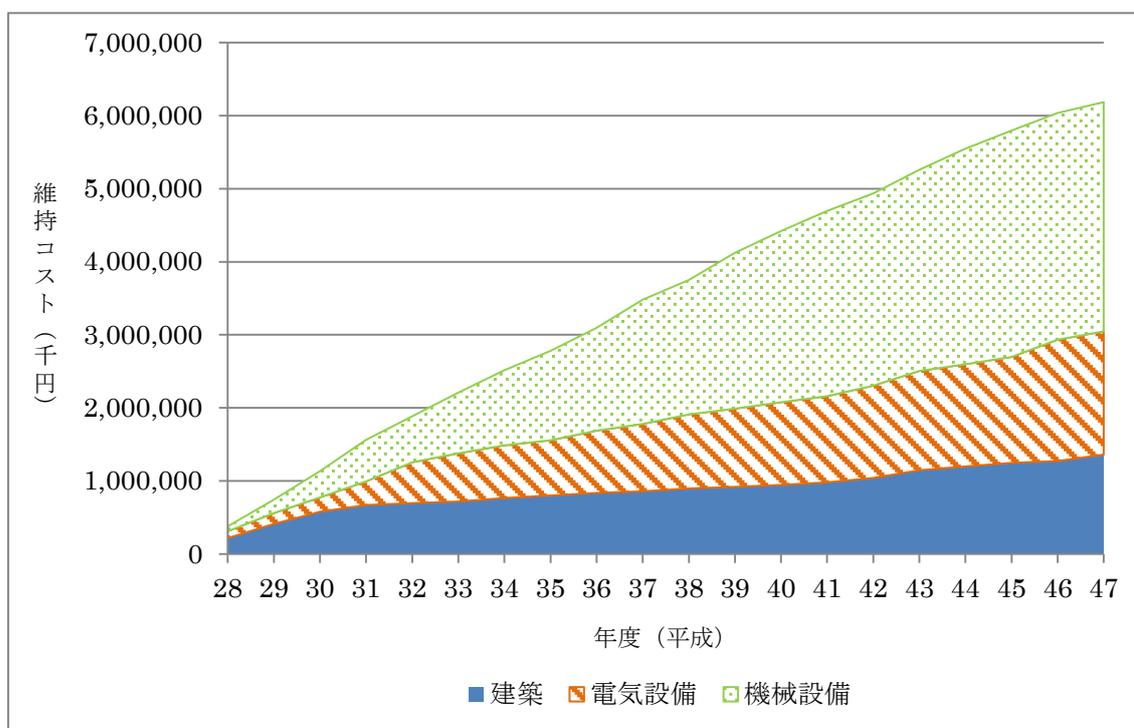
<金沢動物園 年度別整備計画表>

(単位:百万円)

大分類	年度別コスト									
	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	...	平成 37 年度	...	平成 47 年度	
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	...	10年目	...	20年目	
建築	216	196	164	91	28	...	23	...	87	
電気設備	93	52	53	124	233	...	66	...	23	
機械設備	67	119	168	211	62	...	295	...	41	
総計	単年度	377	367	386	427	324	...	385	...	152
	累積	377	745	1,132	1,559	1,884	...	3,477	...	6,184

(出典：平成26年度 保全計画策定業務委託報告書 金沢自然公園)

<金沢動物園 累積計画額内訳>



(出典：平成26年度 保全計画策定業務委託報告書 金沢自然公園)

金沢動物園の保全計画では、機械設備関係の保全コストが最も高く、20年間で3,138百万円、電気設備が1,686百万円及び建築1,358百万円となっている。野毛山動物園に比して動物園の規模が大きいことから、年間平均としては309百万円と、野毛山動物園の4.7倍の保全費用が発生すると見積もられており、この負担は非常に重いと考えられる。

#### ④ 金沢動物園の方向性

金沢動物園は入園者1人当たり費用が他の動物園に比較して高く、入園者の割に経常支出の多い動物園となっている。受益者負担率も12%（186頁参照）と低く、仮によこはま動物園のように30%超（185頁参照）の受益者負担割合を達成させると、入園料は倍額になると試算される。

また、金沢動物園の維持運営支出を見積ると、運営費用が約7億円、これに設備の保全費用が約3億円、概算合計で約10億円の支出が将来に向かって見込まれる。加えて、再生のための新規投資が必要になることを考慮すると、金沢動物園の将来事業の方向性を検討するには、抜本的な改革が不可欠となる。

### 「意見 45」金沢動物園の改革について

金沢動物園については、施策を講じてもお入園者数が増加せず、また事業支出の改善が見込まれない場合は、現状を継続するという選択肢はないと考えられる。動物園としてのコンセプトの抜本的な見直しを行い、差別化を図り、投資効果が出せる動物園として再生が可能であるかについて検討することが必要である。金沢動物園の再生計画として平成19年に策定した「エコ森プロジェクト」があるが、計画の進捗は大幅に遅れ、取り巻く状況も変化していることから、当該計画に従って整備を進めることは適切とは考えられない。そのため、平成28年春にオープン予定のカンガルー舎リニューアル計画が一部進んでいるが、現状を踏まえて計画を見直す必要がある。

なお、新たな計画策定に当たっては一定の新規設備投資が必要になるが、その場合においても、投資効果の実現が不可欠であり、投資効果が見込まれないと判断される場合には、金沢動物園自体の存続のあり方の検討が必要であると考える。

#### 4. 指定管理者

##### (1) 指定管理者の概要

現在、動物園事業は指定管理者制度を導入しており、3園の指定管理者として公益財団法人横浜市緑の協会（以下「横浜市緑の協会」という。）が選定されている。

横浜市緑の協会は、昭和51年7月に任意団体「横浜市公園協会」として発足し、昭和59年に市民、企業、各種団体の寄付からなる「よこはま緑の街づくり基金」の設置に伴い「横浜市緑の協会」の名称に変更した。平成24年4月1日より公益財団法人へ移行した。

##### <横浜市緑の協会の概要>

項目	内容
名称	公益財団法人横浜市緑の協会
所在地	本部：横浜市中区日本大通 58 日本大通ビル 2 階
設立年月日	昭和 59 年 10 月 1 日
基本財産	1,500 万円 出捐者：横浜市 100 万円、横浜市緑の協会 1,400 万円
設立目的	市民等の寄附によって積み立てられるよこはま緑の街づくり基金の運用による、都市緑化の推進を図るとともに、公園緑地及び動物園の円滑な運営、健全な利用の推進及び都市環境の改善を図り、もって公共の福祉の増進に寄与することを目的とする。（定款 2 条より抜粋）
事業内容	神奈川県において以下 1～6 の事業を行う。 1. よこはま緑の街づくり基金の達成、管理及び運用並びに都市緑化の推進及び都市環境の改善に関する事業 2. 公園緑地に関する普及啓発、公園緑地を活用した地域連携の促進及び公園緑地の利用の促進に関する事業 3. 動物園を活用した野生生物の飼育展示・保全及び普及啓発並びに動物園の利用の促進に関する事業 4. 宿泊施設を活用した市民への福祉及び体験学習並びに宿泊施設の利用の促進に関する事業 5. 売店、駐車場、その他の公園緑地及び動物園等に関する附帯事業の経営 6. その他この法人の目的を達成するために必要な事業 （定款 4 条より抜粋）

項目	内容
役職員数	役員 17 名（理事 8 名、監事 2 名、評議員 7 名） 職員 238 名（協会正規職員 103 名、協会非正規職員 101 名、市派遣職員 33 名、民間派遣職員 1 名）
主な事業	1. よこはま緑の街づくり基金事業 2. 公園事業等 3. 動物園事業 4. 上郷・森の家事業 5. 海の公園事業
指定管理業	公園・施設、よこはま動物園、野毛山動物園、金沢動物園、山手西洋館、清水ヶ丘公園、馬場花木園等

（出典：横浜市緑の協会ホームページ）

## （２）運営形態

野毛山動物園及び金沢動物園は開園時から市の直営だったが、よこはま動物園は開園時から市の公園事業を管理委託されていた横浜市緑の協会（当時は財団法人横浜市緑の協会）による管理委託運営であった。

平成 15 年に地方自治法改正により指定管理者制度が導入され、それまで公共的団体等に限られてきた「公の施設」の管理運営に関して、民間事業者に委ねることが可能となった。市では、平成 18 年度よりよこはま動物園の管理運営に関して指定管理者制度に移行し、横浜市緑の協会が指定管理者に選任された。

その後、平成 15 年度の包括外部監査の結果を受けて「横浜市立動物園のあり方懇談会」の「横浜市立動物園の改革に向けて」という提言がなされ、平成 20 年度に 3 園一体運営とするために、野毛山動物園及び金沢動物園が指定管理者制度に移行し、よこはま動物園と同じく横浜市緑の協会が指定管理者に選任された。なお、平成 20 年度の第 1 期追加期間の選定は、3 園一体運営とする趣旨から、非公募で 3 年間の指定期間により行われた。

<運営形態の変遷>

年度	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園	摘要
昭和 26 年		市直営		野毛山動物園開園
昭和 57 年			市直営	金沢動物園開園
平成 11 年	管理委託			よこはま動物園開園
平成 18 年	↓ 指定管理			指定管理 第 1 期 (5 年・公募)
平成 20 年		指定管理 (3 園一体管理)		
平成 23 年				
平成 28 年				第 2 期 (5 年・非公募)
平成 37 年				第 3 期 (10 年・非公募)

(3) 動物園事業に関与する職員数の推移

最近 5 年間（平成 22 年度から平成 26 年度）の横浜市緑の協会の動物園事業に関与する職員数の推移は以下のとおりである。

<動物園事業に関与する職員数の推移>

名称	職員区分	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
よこはま 動物園 (名)	協会正規職員	41	42	36	33	33
	協会非正規職員	25	27	19	18	21
	市派遣職員	8	6	8	11	13
	合計	74	75	63	62	67
野毛山動 物園(名)	協会正規職員	13	15	18	19	19
	協会非正規職員	10	11	11	12	11
	市派遣職員	14	10	7	12	11
	合計	37	36	36	43	41

名称	職員区分	平成 22年度	平成 23年度	平成 24年度	平成 25年度	平成 26年度
金沢動物 園（名）	協会正規職員	18	18	17	16	15
	協会非正規職員	9	8	11	12	12
	市派遣職員	15	16	16	7	6
	合計	42	42	44	35	33
合計（名）	協会正規職員	72	75	71	68	67
	協会非正規職員	44	46	41	42	44
	市派遣職員	37	32	31	30	30
	合計	153	153	143	140	141
構成割合 （％）	協会正規職員	47.1	49.0	49.7	48.6	47.5
	協会非正規職員	28.7	30.1	28.6	30.0	31.2
	市派遣職員	24.2	20.9	21.7	21.4	21.3
	合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

（出典：横浜市緑の協会作成資料）

動物園事業に関与する職員数は年々逡減してきている。職員数は逡減しているが、協会の正規職員と非正規職員、市からの派遣職員の比率は直近5年間で大きく変化していない。なお、市派遣職員は3園一体管理での指定管理者となった平成20年度は52名であったが、平成23年度までに32名まで大幅に逡減してきたが、平成24年度以降は大きな減少はなくなった。

#### 「意見46」市からの派遣職員について

指定管理者制度の趣旨は「多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上と経費の節減を図るもの」とされている。しかし、指定管理者である横浜市緑の協会には市派遣職員が約20%おり、また、市OBも一定数存在する。

動物園事業は専門性も高く、市職員が重要な役割を担うことは必要であると考えられる。しかし、永続的に運営の中核を市からの派遣職員に頼っている状況は、指定管理者として適切な状況ではない。そのため、市から独立した指定管理者として運営力を高めるためにも、固有職員の育成、特に管理職への登用などを進める等により、市の関与を逡減していくことが望まれる。

#### 「意見47」専門性の継承について

動物園事業は各種希少動物の飼育という高い専門性を有する事業であり、事業を継続していくためにも、専門性を適切に継承していくことが必要となる。

横浜市緑の協会は平成 26 年度までは新たな採用を見送っていたことや定年退職等により、動物園事業に携わる職員数が減少してきている。平成 27 年度から新規採用を再開しているが、職員の減少や職員の高齢化が進むと、将来の事業を担う人材の育成が十分にできず、専門性を適切に継承できない状況となると考えられる。専門性を継承できる体制の構築及び人材の計画的な育成について、具体的な対応が期待される。

### (3) モニタリング及び評価

#### ① モニタリングの概要

指定管理者のモニタリングとしては、市が実施するもの、横浜市動物園等指定管理者選定評価委員会（以下「選定評価委員会」という。）が実施する事業評価及び緑の協会が独自で実施している内部監査の 3 つがなされている。

##### i. 市のモニタリング

市は横浜市指定管理者制度運用ガイドラインに基づき、運営上の課題等を発見、施設の管理運営にフィードバック、施設の管理運営状況向上を目的として、市立動物園の管理部門及び飼育部門のモニタリングを年 2 回実施している。また、指定管理者と締結した協約事項については、毎年達成状況の評価を行っている。

##### ii. 選定評価委員会の事業評価

選定評価委員会は、事業年度ごとに指定管理者の事業評価を実施している。これは、市の調査職員及び評価職員が、基本協定書、事業計画書、仕様書、維持管理基本水準書、年度実施協定書及び年度実施計画書などに基づき、書類の審査・ヒアリング、現地調査などを実施した結果を、選定評価委員会が審査し、指定管理者の取り組み姿勢について選定評価委員会が指定管理者にヒアリングを実施し、採点形式で評価したものである。

##### iii. 横浜市緑の協会の内部監査

横浜市緑の協会は、「公益財団法人横浜市緑の協会内部監査実施要綱」に基づき、業務全般にわたり事務の適正化のために毎年内部監査を実施している。なお、監査対象となる事業所は、横浜市緑の協会の内部監査委員会が、少なくとも 3 年に 1 度は対象となるように決定している。直近の内部監査は、よこはま動物園は平成 24 年度、野毛山動物園及び金沢動物園は平成 26 年度にそれぞれ実施している。

## ② 目標の設定及び評価

市は指定管理者として横浜市緑の協会と「横浜市立動物園等の管理に関する年度実施協定書」（以下「協定書」とする。）を締結しており、当該協定書において入園者数を目標として設定している。

また、市は外郭団体として横浜市緑の協会と「外郭団体『横浜市緑の協会』の協約」（以下「協約」とする。）を締結し、経営目標を協約事項として設定している。平成23年度～25年度の第3期協約では動物園事業に係る協約事項として、入園者数、環境教育実施件数、管理コストの削減（動物園事業以外の管理コストも含めた）を設定していた。

各項目の過去の目標の設定及びその達成状況は以下のとおりである。

### <各年度の目標設定及び達成状況>

年度	入園者数（千人）		環境教育件数（件）		管理コスト削減（％）	
	目標値	実績値	目標値	実績値	目標値	実績値
22	—	1,955	—	233	—	100.0
23	2,150	2,016	240	335	95.0	93.0
24	2,150	2,161	250	317	94.0	82.1
25	2,150	2,174	260	319	93.0	77.1
26	2,150	2,239	300	352	93.0	—

（出典：各協約事項及び年度協定書の達成状況表）

入園者数の目標については、「協定書」、「協約」双方で目標の設定をし、平成24年度に目標を達成したにもかかわらず、その後も目標値の適切な水準への改定がなされていない。

環境教育実施件数及び管理コストの削減の目標については、計画設定初年度の平成23年度に目標を達成したにもかかわらず、その後も目標値の適切な水準への改定がなされていない。

### 「意見48」市としての適切な目標の設定について

市は「協約」や「協定書」において入園者数の目標を設定しているが、指定管理者の経営努力を促すような数値目標になっていない。現状維持により達成できる水準もあるため、指定管理者が自主的に入園者数の増加や動物園の魅力向上させるための努力をする意識が低下するおそれがある。そのため、指定管理者が自発的に入園者数の増加や動物園の魅力向上のために努力するような指定管理者としての目標の設定が必要である。

## 5. 現地視察

実際の施設の運営及び管理状況を確認するため、以下の日程でよこはま動物園、野毛山動物園及び金沢動物園の視察を実施した。

	よこはま動物園	野毛山動物園	金沢動物園
視察年月日	平成 27 年 9 月 10 日	平成 27 年 9 月 1 日	平成 27 年 9 月 8 日

### (1) 施設の運営及び管理状況

#### ① 現金等の管理状況

##### i. 現金の管理

各動物園で管理する現金の種類は、小口現金、釣銭・釣銭準備金、現金売上金（チケット売上金、売店売上金、その他売上金）がある。現金売上金については、当日に警備会社の入金機に投入するため、残高としては残らない。

小口現金については、「公益財団法人横浜市緑の協会経理規程」（制定昭和 59 年 10 月 1 日）において管理に関する事項が定められている。なお、本部への報告は年度末のみである。

現金売上金については、よこはま動物園は過去に作成したマニュアルに基づき管理しており、野毛山動物園及び金沢動物園ではよこはま動物園のマニュアルを準用している。また、野毛山動物園は直接銀行に入金されるが、よこはま動物園及び金沢動物園では、警備会社の入金機に投入され、後日横浜市緑の協会の口座に振り込まれる。入金された金額については、横浜市緑の協会の本部経理課において売上金額と通帳との照合を行っている。

釣銭準備金については、金庫から出金する都度管理シートを作成している。なお、月次単位で本部への残高報告をしている。

釣銭及び釣銭両替用準備金については、平成 15 年度の包括外部監査において、よこはま動物園の釣銭両替用準備金の受け払い記録が作成されておらず、担当者による現金実査が月に 1 度のみであったため、釣銭両替用準備金について受け払い記録を作成し、毎日実査をして、権限ある上位者の承認を得る必要があるとの意見がなされた。また、現金の保有残高水準が多いと思われるとの意見がなされた。当該事項は、市長が措置を講じ対応されたことを平成 16 年 11 月 5 日に公表している。

<措置結果及び意見への対応状況>

受託者では、平成 16 年 6 月より、現金の受け払い記録を作成し、毎日実査を行うとともに、上位者の承認を得るよう改めました。

また、釣り銭・両替用準備金の残高については、両替機及び券売機内の釣り銭額を見直すことにより、約 400 万円の圧縮を図り、必要最小限の額にしました。

(平成 16 年 11 月 5 日公表 「監査の結果に関する報告に基づいて市長が講じた措置について」より抜粋)

ii. 視察による確認結果

小口現金は、3 園とも経理規程に定められた通り適切に管理され、実査は、小口現金が変動した日に担当者が実施し、月次で上長が実施し、承認されていることを確認した。

現金売上金は、ルールに基づき適切に管理され、実査は毎日実施されていることを確認した。

釣り銭は、釣り銭両替用準備金を保管している金庫からの入出金について管理シートが作成され実査を毎日実施し、上長から承認されていることを確認した。釣り銭両替用準備金の実査は担当者が月次で実施し、上長も月次で実施し、承認されていることを確認した。なお、金沢動物園については釣り銭両替用準備金を繁忙期に必要とされる水準の残高を保持していた。

**「指摘 21」 釣り銭両替用準備金の実査について**

3 園とも、釣り銭の実査及び上長承認は毎日実施していたが、釣り銭両替用準備金の実査及び上長の承認の頻度は月 1 回であった。平成 15 年度包括外部監査において、現金については毎日実査を行うとともに、上位者の承認を得るといふ意見があった。当該意見について改めた旨を公表しているが、視察の結果、釣り銭両替用準備金の日々の実査は異動した金銭のみであったため、不正等を防止するためにも、移動していない金銭も含めた現金実査を毎日行う必要がある。

**「意見 49」 釣り銭両替用準備金の保有残高について**

釣り銭両替用準備金の保有残高について、繁忙期と平常時で必要となる金額は変わってくると考えられるが、金沢動物園については繁忙期の水準で釣り銭両替用準備金を保有している。多額の現金を保有することは資金流用等の不正のリスクや盗難のリスクを増加させるとともに、実査の労力も増大する。平常時における釣り銭両替用準備金の保有残高を低く抑えるような釣り銭両替用準備金の運用方法や体制の構築が望まれる。

## ② 入園券、招待券及び割引券の管理状況

### i. 入園券の管理

入園券は、よこはま動物園及び金沢動物園で使用している入園券管理システムから発券された時点で日付が印字され有効となる。日付印字前の入園券は価値を有さない取り扱いとしている。入園券管理システムは、よこはま動物園では平成 11 年より、金沢動物園では平成 21 年よりそれぞれ稼働しており、発券業務、領収書発行、払戻業務、締切業務において使用されている。各動物園の管理係は、入園券管理システム上の発券枚数と入園者数の整合性を毎日確認している。

### ii. 招待券及び割引券の管理

招待券及び割引券は、横浜市緑の協会が規定している「よこはま動物園・金沢動物園共通招待券運用基準」（最終改定平成 27 年 3 月 24 日。以下「招待券運用基準」という。）に基づき、規定された決裁がなされた後に発行される。決裁は管理簿を作成し、管理簿上に決裁印を押印している。招待券及び割引券の有効期限は、原則として発効日の翌月から 3 か月後の月末であり、券面に有効期限が印字されることで有効となる。

招待券は無料配布の場合と販売の場合があり、よこはま動物園及び金沢動物園の共通である。平成 27 年 4 月によこはま動物園の入園料が値上げされたことに伴い、招待券の販売価額も 480 円から 640 円に値上げされた。金沢動物園の入園料と差があるため、招待券運用基準において、申請があった場合には「金沢限定」印を押印し、金沢動物園限定として 400 円で発売する旨を規定している。

招待券には番号が印字されており、連番管理を行っている。一方で割引券はチラシなどの PR 素材に近い性質を有するため、連番管理は行っていない。

### iii. 視察による確認結果

よこはま動物園及び金沢動物園の招待券管理簿及び割引券管理簿を確認し、上長の決裁がなされていることを確認した。

## 「指摘 22」使用済み招待券の管理について

使用済み招待券の廃棄処理方法は、横浜市緑の協会の本部において定めた文書取扱規程に準拠し、文書保管期間を 1 年と定め、それ以降は廃棄処理するルールとしている。しかし、文書取扱規程には使用済み招待券の廃棄処理方法が記載されておらず、よこはま動物園と金沢動物園において異なる処理が行われていた。また、金沢動物園では裏面に使用日付を押印していたが、よこはま動

物園では使用済みであることが明確となる印がないため、盗難された場合に再度流用することが可能である。使用日の押印や券面への穴開けなどのルールを設定するとともに、使用済み招待券の管理方法について明文化し、2園で処理を統一することが必要である。

### 「指摘 23」金沢動物園限定招待券の発行について

平成27年4月22日以降、金沢動物園限定の招待券を400円で販売する場合、券面に「金沢限定」印を押印して発行するが、発行担当者以外は押印の確認を行っておらず、管理簿にも記載されていないため、発行した招待券が共通券か金沢限定券か不明である。金沢動物園限定の前売り券を発券する場合には、招待券管理簿に限定である旨を記載し、発券時に「金沢限定」印が押印されていることを上長が確認することが必要である。

### 「指摘 24」招待券管理簿の統一について

よこはま動物園と金沢動物園の招待券管理簿は様式が異なっており、よこはま動物園においては有効期限が、一方で金沢動物園においては料金区分、販売価額、返却枚数及び廃棄枚数が、それぞれ網羅的に管理簿に記載されていない。効率的かつ効果的な管理運営手法を十分に展開するためにも、2園で管理簿の様式を統一し、必要な事項を記載し適切に管理を行うことが必要である。

## ③ 固定資産の管理状況

### i. 管理方法

物品の管理については、「横浜市物品規則」及び「横浜市物品規則の施行について」にて定められている。物品は、備品、消耗品、材料、動物その他により区分され、帳簿による管理を行うために出納簿を作成し、物品管理簿を作成する。また、会計管理者は毎年1回以上、その所属の物品出納員の物品の出納及び保管の事務を検査することとされている。

動物の管理については、「横浜市動物管理要綱」に定められており、台帳の整備及び飼育動物数の報告は以下のとおりである。

(動物台帳等)

第4条 動物管理者は、動物の飼育管理の状態を把握するため、飼育動物(哺乳類・鳥類・爬虫類・両生類及び魚類等)について、動物台帳を備えなければならない。

2 動物台帳には、動物の受払いに係る年月日、脚体、固体番号、増減及びその理由その他の記事を記載する。

3 前項の規定により動物台帳に記載する増減の理由は、購入、出生、貸出、借受、死亡、逸走、交換、保護、譲受、譲渡及び所管換とする。

4 動物管理者は、動物台帳を保管する必要があると認めるときは、動物個体カードを備えるものとする。

(飼育動物数の報告)

第5条 動物管理員は、毎月末における飼育動物数を動物管理者に報告しなければならない。

2 動物管理者は、毎月末における月間の増減を記した飼育動物数を総括動物管理者に報告しなければならない。

3 総括動物管理者は、毎年度当初に前年度末の飼育動物数を環境創造局長に報告しなければならない。

3 園における動物管理者とは、よこはま動物園動物課長、野毛山動物園長、金沢動物園長であり、総括動物管理者とは環境創造局公園緑地部動物園課長である。動物台帳には、個体番号、雌雄、異動履歴及び計測履歴等が記載される。

動物台帳の管理については、平成15年度包括外部監査において、動物の雌雄別の管理簿の作成及び貸出動物の管理簿への記載を求めるとの意見がなされた。当該事項に対しては、市長が以下の措置を講じたことを公表している。

<措置結果及び意見への対応状況>

雌雄により評価単価が異なる動物については、各園では、平成16年6月までに雌雄別に物品管理簿を作成しました。

また、繁殖契約等により他都市の動物園に貸し出しを行っている動物については、横浜市物品管理規則に則り、物品管理簿に、動物名、貸出先及び貸出日等を記載し、一元管理を行うようにしました。

(平成16年11月5日公表 「監査の結果に関する報告に基づいて市長が講じた措置について」より抜粋)

## ii. 視察による確認結果

現場視察において確認した各動物園の動物のうち、任意の1種の動物について、平成26年度の動物台帳を査閲したところ、個体番号、雌雄、異動履歴及び計測履歴等が適切に記載されており、指摘された事項は改善されていることを確認した。また、貸し出しを行っている動物について、動物台帳が適切に作成されていることを確認した。

#### ④ 薬品の管理状況

##### i. 管理方法

薬品の管理については、「横浜市立動物園・繁殖センターの診療施設における薬品管理要領」（以下「薬品管理要領」という。）において規定されている。薬品は、一般薬、毒薬、劇薬、麻薬、向精神薬に区分し管理している。

薬品の管理は鍵のかかる保管庫又は施錠した室内で保管し、毒薬、劇薬及び向精神薬は一般薬と区別し鍵のかかる専用の保管場所に、麻薬はそれ以外と区別し鍵をかけた堅固な設備内に、それぞれ保管しなければならない。

また、薬品管理簿を作成し、受入払出年月日、受入数、払出数、残高数、点検者及び使用目的について、受け払いの都度、記載しなければならない。さらに薬品の棚卸を実施する頻度は、毒薬、劇薬、麻薬及び向精神薬については四半期に1回以上、一般薬については年1回以上と定められている。

##### ii. 視察による確認結果

各動物園の薬品保管室を視察し、薬品の管理状況を確認した。その結果、すべての動物園において、薬品は鍵のかかる薬品室内に、薬品管理要領に基づき適切に保管されていることを確認した。また、薬品管理簿も適時に更新されており、たな卸は2名体制で実施し、毒薬、劇薬、麻薬及び向精神薬は四半期に1回、一般薬については年に1回実施されていることを確認した。

ただし、金沢動物園の一般薬の保管棚においては割れたガラスをテープで留めている状況が長年放置されている状況であった。

#### 「意見 50」薬品保管庫の安全性の向上について

金沢動物園の一般薬の保管庫のガラスが割れている状況は望ましくなく、管理上の安全性の向上のために、設備の入れ替えや補修をすることが望まれる。



（よこはま動物園薬品室）



(野毛山動物園薬品室)



(金沢動物園薬品室)

## (2) その他事項

### i. 設備の老朽化対策及びバリアフリー化の必要性

動物園は小さい子供連れの利用者が多く、高齢化に伴い高齢者の利用者も増加してきている。特に野毛山動物園はその特徴・コンセプトからベビーカーを使用する入園者の比率が高い。しかし、園内の動線において階段となっている箇所が複数あり、ベビーカーを使用している利用者は階段部分を迂回し遠回りをしなければならない。また、金沢動物園は起伏が激しく、ベビーカーの利用者や高齢者にとっては園内の移動が大きな負担となっている。

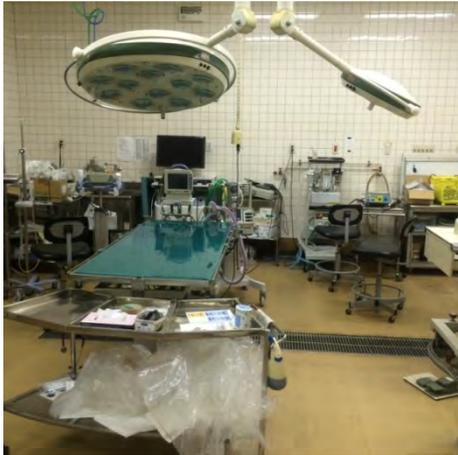
また、野毛山動物園も金沢動物園も設備の保全計画は策定されているが、設備の老朽化が進んでいる。特に金沢動物園の休憩施設やトイレについては、利用者アンケートにおいても不満が多い状況となっている。

### 「意見 51」 利用者の利便性向上のためのバリアフリー化や設備の再整備について

ベビーカーを利用する小さい子供を連れた入園者や、高齢者の入園者の利便性向上のため、野毛山動物園においては来園者への移動経路の明示や、施設のバリアフリー化、金沢動物園においては園内での移動手段等の新設等の検討が望まれる。また、特に金沢動物園の休憩施設やトイレについては、老朽化が進んでおり、早急に再整備をすることが利用者の満足度の上昇につながると考えられる。



(野毛山動物園の階段)



(よこはま動物園の医療施設)



(野毛山動物園の医療施設)



(金沢動物園の医療施設)

## ii. 園内の案内板や掲示物について

園内を視察している中で、園内にある案内板や掲示物について気付いた点を、以下に列挙する。

- ・ 外国語表記のパンフレットは作成しているが、園内の案内板や掲示物は外国語表記がないものが多く、外国人観光客に対する対応としては十分ではない。
- ・ 動物園は小さい子どものための環境教育の場でもあるが、振り仮名の記載がなされていない園内の案内板や掲示物も多く、対象年齢に合わせた適切な掲示になっていないものがあった。
- ・ 視察したのは9月であったが、3月に終了したイベントが記載された掲示物や、開催延長の張り紙が貼られているが、その張り紙の影響でイベントの詳細がわからない掲示物もあり、一部の掲示物が適宜に更新されていなかった。

### 「意見 52」 園内の案内板や掲示物の充実について

外国人観光客の積極的な誘致のためには、園内の案内板や掲示物について多言語での表記を検討することが期待される。また、園内の案内板や掲示物については、対象年齢に合わせ小さな子供向けのものには振り仮名の記載を充実させるなど、適切な掲示にすることが望まれる。

加えて、掲示場所を番号管理し、番号ごとに掲示物を管理することにより掲示物の更新漏れを防ぐなどの工夫を行い、適時に更新をすることが望まれる。

## Ⅶ. 未利用土地

### 1. 横浜市保有土地の概要

#### (1) 平成 25 年度以降の土地保有状況

市が保有している土地は第 3 章で記載した公有財産と基金に分類される。資産活用推進基金等の各基金を財源に取得した土地が基金に該当し、その他の土地は公有財産に該当する。ここで資産活用推進基金とは、「公用若しくは公共の用に供する土地又は公共の利益のために取得する必要のある土地をあらかじめ取得することにより、本市の事業の円滑な執行を図るとともに、本市の所有に属する土地又は建物の売払い、貸付け又は用途の変更のために必要な土地の調査、建物の解体及び改修その他の措置を講ずることにより、当該土地又は建物の有効活用を推進するため」に設置した基金である（横浜市資産活用推進基金条例第 1 条）。

以下の表は平成 20 年度末、平成 25 年度末及び平成 26 年度末の市保有の土地面積の推移を記載したものである。平成 25 年度及び平成 26 年度欄の右欄は、左欄の面積のうち市が活用可能資産であると判断した土地の面積である。活用可能資産とは、売却・貸付けが可能な資産をいう。

市保有土地総面積は、平成 20 年度末は 9,903ha であったのに対し、平成 26 年度末は 10,172ha と微増している。なお、平成 26 年度末において活用可能資産と市が判断した土地は保有面積 10,172ha のうち約 0.5% に当たる 46.5ha である。

また、市保有土地合計は、平成 26 年度末時点で市域面積 43,521ha※の 23.4% にあたる。

※市域面積は、横浜市統計書（平成 26 年 1 月 15 日現在）に基づく数値で、小数点以下を四捨五入。

<横浜市保有土地面積の推移>

(単位：ha)

区分		面積				
		平成 20 年度	平成 25 年度		平成 26 年度	
		各年度右欄は活用可能資産の面積				
先行取得資金で 保有する土地 (事業予定地 等)	都市開発資金		5.0	—	5.2	—
	用地先行取得債	69.1	39.9	—	38.3	—
	資産活用推進基金	92.9	81.7	3.5	79.1	3.7
	(旧)土地開発公社※	45.6	22.8	11.1	22.4	10.7
先行取得資金 計		207.6	149.3	14.6	145.1	14.4
一般会計で保有する土地(行政施設等) <学校、公園、道路、施設用地等>		9,260.3	9,461.9	9.3	9,475.4	6.8
特別会計で保有する土地 <緑地、市場、墓園等>		41.5	151.6	—	177.1	—
企業会計等で保有する土地 <下水、水道、交通等>		393.6	376.9	55.7	374.5	25.2
合計		9,903.0	10,139.7	79.6	10,172.0	46.5

(出典：『横浜市資産活用基本方針』平成 21 年度及び 26 年度並びに市提供資料より監査人が作成)

※横浜市土地開発公社は平成 26 年 3 月に解散し、残余土地は横浜市に帰属しているが、経年比較のため、26 年度末も旧分類のままとした。

(2) 平成 24 年度以前の土地保有状況

市は「売却及び貸付など有効活用が可能な資産を把握することを目的に、普通財産・資産活用推進基金(平成 22 年度)、行政財産(平成 23 年度)を対象として、資産たな卸しを実施し」※1 ている。

また「道路用地や河川用地、企業会計についても平成 24 年度に着手し、段階的に作業を進め」※2、平成 25 年度に面積の集計を完了している。

なお、ここで資産たな卸しとは「各区局が、所管する土地において、個々に面積、帳簿価格(場合によっては時価)、土地利用状況・事業利用見込みなど管理状況の現状把握を行うこと。」※1 をいう。

活用可能か否かの分類は平成 21 年度以降に実施しているため、平成 20 年度において活用可能資産の情報はない。

なお、市は『横浜市中期 4 か年計画』の策定時に市保有土地情報を記載するために面積の集計を行っているため、表以外の年度について、該当する保有土地情報はない。平成 26 年度については平成 25 年度と同一条件で監査人から市に作成を依頼したものである。

※1 横浜市 2013『平成 24 年度横浜市一般会計及び特別会計決算並びに基金運用状況審査意見書』  
から抜粋

※2 横浜市 2014『平成 25 年度横浜市一般会計及び特別会計決算並びに基金運用状況審査意見書』  
から抜粋

## 2. 市全体の土地の把握

### (1) 財政局の業務

市のホームページによると財政局は保有する土地について以下の業務を行う。以下、市のホームページより業務の一部を抜粋する。

#### ①管財課

- ・公有財産の総括及びこれに必要な公有財産台帳に関すること
- ・普通財産の管理に関すること（統括本部並びに他の局及び部の主管に属するものを除く。）

#### ②資産経営課

- ・土地利用の基本方針及び総合調整に関すること
- ・資産活用に係る基本方針に関すること
- ・公共施設等の配置及び用地の取得等の総合調整に関すること
- ・保有土地の利用及び活用に係る企画及び総合調整に関すること
- ・行政財産の余裕部分の有効活用に係る企画及び総合調整に関すること
- ・国有地及び県有地に係る市内の利用調整に関すること
- ・用途廃止施設に係る利用及び活用並びに処分の基本方針及び総合調整に関すること
- ・土地情報の収集等に関すること
- ・横浜市資産活用推進会議に関すること

#### ③取得処分課

- ・普通財産の取得及び処分に関すること（統括本部並びに他の局及び部の主管に属するものを除く。）
- ・用地の取得等及びこれに伴う補償に関すること（環境創造局及び道路局の主管に属するものを除く。）

以上のように市保有土地に関する総括的な業務は財政局が担当することとなっている。

## (2) 財源別土地分類と台帳の関係

1. (1) で記載した表「横浜市保有土地面積の推移」は市が作成した財源別に土地を分類したものであるが、当該表は市が保有する各台帳等を基に作成している。

- ・ 公有財産台帳
- ・ 各基金の台帳
- ・ 道路台帳
- ・ 河川台帳
- ・ 各企業会計の台帳

以下の表は市保有土地の状況(財源別)と各台帳等の関係を示したもので、右側の表には各台帳等に登録されている土地の面積が記載されている。

財政局は各台帳等の面積を以下の表のように組替え、「横浜市資産活用基本方針」に記載する表を作成している。

本市保有土地の状況・内訳付（平成26年度末）

区 分		面積	資産たな卸し等により活用可能と分類した土地			合計面積	区 分		保有面積			
		ア	イ	うち売却可能と分類した土地	うち貸付可能と分類した土地	ア+イ						
先行取得資金で保有する土地 （事業予定地等）	都市開発資金	5.2 ha	— ha	— ha	— ha	5.2 ha	公有財産台帳	行政財産	3,916.1 ha	4,292.0 ha	42.2%	
	用地先行取得債	38.3 ha	— ha	— ha	— ha	38.3 ha		普通財産	375.9 ha			
	事業用地 資産活用推進基金	61.4 ha	3.7 ha	3.4 ha	0.4 ha	65.1 ha		合計	4,292.0 ha			
	事業用地 旧土地開発公社	11.7 ha	10.7 ha	10.7 ha	0.0 ha	22.4 ha		資産活用推進基金	79.1 ha			0.8%
	事業用地 計	116.6 ha	14.4 ha	14.1 ha	0.4 ha	131.1 ha		道路	5,175.4 ha			50.9%
代替地	資産活用推進基金	13.9 ha	— ha	— ha	— ha	13.9 ha	河川	251.1 ha	2.5%			
先行取得資金 計		130.6 ha	14.4 ha	14.1 ha	0.4 ha	145.1 ha	企業会計等	下水	161.3 ha	374.5 ha	3.7%	
一般会計で保有する土地（行政施設等） ＜学校、公園、道路、施設用地等＞		9,468.5 ha	6.8 ha	6.2 ha	0.6 ha	9,475.4 ha		病院	8.1 ha			
特別会計で保有する土地 ＜緑地、市場、墓園等＞		177.1 ha	— ha	— ha	— ha	177.1 ha		埋立	21.8 ha			
企業会計等で保有する土地 ＜下水、水道、交通等＞		349.3 ha	25.2 ha	6.7 ha	18.5 ha	374.5 ha		水道	124.5 ha			
資産たな卸し等により、活用可能と分類した土地 （「横浜市土地開発公社」の解散に伴う引継土地を含む。）		46.5 ha	46.5 ha	27.0 ha	19.5 ha			交通	56.1 ha			
合 計		10,172.0 ha				10,172.0 ha	都市整備基金	2.6 ha				
							合 計	10,172.0 ha		100.0%		

（出典：市作成資料を監査人が一部加工）

総務省は、原則平成 27 年度から 29 年度までに、地方公会計において統一的な基準の導入による固定資産台帳の整備を求めており、現在、横浜市においても整備中である。固定資産台帳は公有財産台帳と異なり、保有するすべての固定資産を記載しなければならない(2015 総務省『資産評価及び固定資産台帳整備の手引き』)。また台帳整備の目的として「将来的には一体的な管理を行えることが効率的な資産管理という観点からも望ましい」と記載されている。

### 「意見 53」台帳の網羅的管理について

財政局は、土地利用の基本方針及び総合調整に関する業務を担当しており、公有財産台帳及び資産活用推進基金の台帳を保有しているが、土地に関する他の台帳の内容は管理していない。このため、横浜市保有土地面積の集計にあたっては、各局に他の台帳の情報を照会する必要がある。

財政局は『横浜市資産活用基本方針』に市保有土地の情報を作成し開示しているので、その根拠となる面積等の情報は、すべての土地について網羅的に把握しておくことが望ましいと考える。

また、『横浜市資産活用基本方針概要版』には以下の基本方針が記載されている。

- ・「新地方公会計制度の固定資産台帳との連携を図る。」
- ・「これらのデータベースを活用することで、資産たな卸しの更新や、区局による資産活用の推進をサポートする。」
- ・「資産経営の視点に立って、その有効活用を全庁的に推進していく。」

これらの基本方針に従うならば、現在、各局の台帳等で管理している保有土地に関しても、今後、財政局が各局と協力して固定資産台帳を整備し、資産情報を網羅的に管理、共有していく仕組みを構築して、資産の有効活用を進めていくべきと考える。

## 3. 現地視察

### (1) 選定方法

財政局所管の土地及び活用可能と分類した土地一覧表を入手し、1ha 以上の土地の中から監査人が視察対象を決定した。

### (2) 視察した土地の現状

#### ① 都筑区中川中央一丁目 9-1, 2

##### i. 概要

名称	施設予定地
用途	文化施設用地
所在地	都筑区中川中央一丁目 9-1, 2
土地面積	12,036 m <sup>2</sup>
取得日	平成 8 年 3 月 31 日 平成 18 年 12 月 1 日
取得目的	市民ホール建設用地として換地及び交換により資産活用推進基金で取得
取得価額	544,358 千円
路線価	410～420 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	文化観光局
会計	資産活用推進基金
地図	
写真	 航空写真



臨時駐車場入口



都筑の文化夢スタジオ



歴史博物館臨時付属施設



全景



都筑の文化夢スタジオ東側



隣接する有料駐車場

今後の利用方針	全庁的に検討中であり未定
---------	--------------

ii. 土地の状況

a. 土地の概要

横浜市営地下鉄センター北駅から 0.2km 離れた、横浜市歴史博物館（以下「歴史博物館」という）近くの土地である。

b. 取得の経緯

市民ホールを建設することを目的として、平成 7 年度及び平成 18 年度に土地を取得した。当初は、関内ホールと並ぶ 1,000 席級の施設を計画していたが、地域の文化活動状況を把握するための調査を行い、様々な観点から全庁的に検討を行っている状況にあるとの説明を文化観光局から受けた。

c. 現状

事業開始までは、歴史博物館の臨時駐車場、歴史博物館の社会科見学で来館する小学生の雨天時の昼食場所、都筑区の土木事務所の資材置場、区民の文化芸術活動場所（都筑の文化夢スタジオ）として利用している。

臨時駐車場は主に大型バスの乗り入れ時や業務用駐車場が満杯になった場

合に利用しており、月平均 5.3 日（平成 27 年度上半期）と稼働率は低い。

現地視察した平成 27 年 9 月 24 日は大型連休の最中であったが、車は 1 台も見当たらなかった。また、視察時刻は午前 9 時頃と開館直後であったが入口は閉鎖されていた。

都筑の文化夢スタジオは 3 ヶ月先まで予約がほぼ埋まっているが、歴史博物館の臨時駐車場をはじめ、雨天用昼食場所、資材置場は補完的な利用であり、当該土地でこれら用途に供する必要性は低いように見受けられた。また、当該土地は、暫定利用している土地より空き地の割合の方が高かった。

### 「意見 54」事業計画の見直しについて

当該土地を取得してから現在に至るまで文化施設用地としているが、15 年以上経っているにもかかわらず事業の進展が見られない。また、当該土地の一部は歴史博物館の臨時駐車場をはじめ、複数の用途で暫定利用しているが、都筑の文化夢スタジオ以外については低稼働で、空き地の割合が高かった。周辺に、商業施設、マンション、有料駐車場があり、センター北駅から徒歩 3 分と立地条件が良好であることを考えると、当該土地を有効活用しているとはいえない。

文化観光局は、土地の利用について各種情報収集に努めてきてはいるが、現在の全庁的な検討を踏まえ、土地を取得した際に想定していた文化施設建設の実現可能性について検討するとともに、実現可能性が低い場合には、事業計画を変更して、効果的な利活用を検討する必要がある。

## ②青葉区美しが丘西三丁目 62-1

### i. 概要

名称	元石川小学校保木第二方面校学校予定地
用途	学校用地
所在地	青葉区美しが丘西三丁目 62-1
土地面積	12,260 m <sup>2</sup>
取得日	平成 2 年 1 月 31 日
取得目的	横浜市宅地開発要綱に基づき教育施設予定地として資産活用推進基金で取得
取得価額	85,820 千円
路線価	160 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	教育委員会事務局

会計	資産活用推進基金
地図	
写真	 <p data-bbox="571 1088 687 1122">航空写真</p>  <p data-bbox="571 1518 632 1552">全景</p>  <p data-bbox="571 1948 743 1982">南側接道部分</p>

	 <p data-bbox="571 654 742 689">保木公園入口</p>
今後の利用方針	学校予定地として確保しているが、事業時期は未定

ii. 土地の状況

a. 土地の概要

横浜市営地下鉄あざみ野駅から3.1km離れた、保木公園近くの土地である。

b. 取得の経緯

小学校を建設することを目的として、平成元年度に土地を取得した。しかしその後、児童数の見込みから分離新設の必要性がなくなり、周辺校の改築等により利用の必要性もなくなり、平成24年8月16日に不要の判断を行っている。

c. 現状

事業開始までは、利用者団体の集まりである管理運営委員会に野球グラウンドとして使用許可を出している。使用料は免除している。除草などの基本的な維持管理は、グラウンド利用団体が行っているが、立ち入りが危険な箇所については教育委員会事務局が近隣住民の要望に応じて年1、2回除草などの維持管理を行っている。

**「意見 55」 事業計画の見直しについて**

当該土地を教育施設予定地として取得してから現在に至るまで25年以上経ち、前述のとおり既に教育委員会事務局が小学校建設を不要と判断している。

また、野球グラウンドとしての暫定使用も土日が中心であり、1km圏内に小学校が3校、運動公園が近くにあり、野球グラウンドとなりうる代用地は複数ある。当該土地の使用頻度は低く、野球グラウンドとして使用する必要性も低いことから有効活用しているとはいえない。

したがって、教育委員会事務局は他の用途への転換を含め、効果的な利活用

を検討する必要がある。

③青葉区荇子田二丁目 31 外

i. 概要

名称	荇子田小荇子田方面校
用途	学校用地
所在地	青葉区荇子田二丁目 31 外
土地面積	11,432 m <sup>2</sup>
取得日	昭和 59 年 5 月 23 日
取得目的	横浜市宅地開発要綱に基づき教育施設予定地として資産活用推進基金で取得
取得価額	72,492 千円
路線価	175 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	教育委員会事務局
会計	資産活用推進基金
地図	
写真	 航空写真



南側にある入口



全景



南側接道部分

今後の利用方針	学校予定地として確保しているが、事業時期は未定
---------	-------------------------

ii. 土地の状況

a. 土地の概要

横浜市営地下鉄あざみ野駅から 2.6km 離れた、四方を道路に囲まれた土地である。

b. 取得の経緯

小学校を建設することを目的として、昭和 59 年度に土地を取得した。しか

し、現在具体的な小学校建設については未定であるとの説明を教育委員会事務局から受けた。

### c. 現状

以前はスポーツ広場として地域開放していたが、現在当該土地は閉鎖されている。現地視察時も草が生い茂っている状態で、別用途で使用できる状態ではなかった。近隣には当該土地を取得した昭和 59 年以降に建てられたと思われる住宅もあることから、仮に早い段階で事業目的を変更していれば、現状のような空き地にはなっていなかったと考えられる。近隣住民の要望に応じて、教育委員会事務局が除草などの維持管理を行っている。

### 「意見 56」事業計画の見直しについて

当該土地を教育施設予定地として取得してから現在に至るまで、前述のとおり 30 年以上経っているにもかかわらず、事業の進展が見られないため、今後も当該土地に小学校が建設されることは現実的でないと考えられる。

したがって、空き地として放置されている状況から、教育委員会事務局は小学校建設の必要性の判断を早急に行い、効果的な利活用を検討する必要がある。

## ④青葉区荏子田三丁目 14-1 外

### i. 概要

名称	あざみ野中荏子田方面校
用途	学校用地
所在地	青葉区荏子田三丁目 14-1 外
土地面積	17,786 m <sup>2</sup>
取得日	昭和 50 年 3 月 14 日 昭和 59 年 6 月 8 日
取得目的	横浜市宅地開発要綱に基づき教育施設予定地として資産活用推進基金で取得
取得価額	96,641 千円
路線価	175 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	教育委員会事務局
会計	資産活用推進基金

<p>地図</p>	
<p>写真</p>	 <p>航空写真</p>  <p>全景</p>  <p>西側にある入口</p>
<p>今後の利用方針</p>	<p>学校予定地として確保しているが、事業時期は未定</p>



## ii. 土地の状況

### a. 土地の概要

横浜市営地下鉄あざみ野駅から 2.2km 離れた、荏子田小学校近くの土地である。近隣は住宅地である。また、あざみ野駅から当該土地周辺のすすき野付近を通る地下鉄延伸計画の構想がある。

### b. 取得の経緯

中学校を建設することを目的として、昭和 49 年度及び昭和 59 年度に土地を取得した。しかし現在具体的な中学校建設については未定であるとの説明を教育委員会事務局から受けた。

### c. 現状

事業開始までは、当該土地から 0.6km 離れたすすき野中学校第 2 グラウンドとして主にサッカー部が部活動で使用しているほか、学校開放事業として主にサッカーチームが利用している。除草などの基本的な維持管理は、グラウンド利用団体が行っているが、立ち入りが危険な箇所については教育委員会事務局が近隣住民の要望に応じて年 1、2 回除草などの維持管理を行っている。

## 「意見 57」事業計画の見直しについて

当該土地を教育施設予定地として取得してから現在に至るまで、前述のとおり 40 年以上経っているにもかかわらず、事業の進展が見られない。また、青葉区が新設された平成 6 年度以降、12 歳から 15 歳の人口は微増で、今後青葉区内の人口が増加し、中学校の需要が高まることは現実的でない。

また、すすき野中学校による使用は平日の放課後の使用が中心であり、すすき野中学校にもグラウンドはある。当該土地の使用頻度は低いことから有効活用しているとはいえない。

したがって、教育委員会事務局は中学校建設の必要性の判断を早急に行い、効果的な利活用を検討する必要がある。

## ⑤青葉区あざみ野一丁目 15

### i. 概要

名称	あざみ野第一小第三方面校
用途	学校用地
所在地	青葉区あざみ野一丁目 15

土地面積	12,214 m <sup>2</sup>
取得日	昭和 57 年 7 月 31 日
取得目的	横浜市宅地開発要綱に基づき教育施設予定地として資産活用推進基金で取得
取得価額	257,240 千円
路線価	275 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	教育委員会事務局
会計	資産活用推進基金
地図	
写真	 <p>航空写真</p>  <p>全景 その1</p>

	
	<p>全景 その2</p>
<p>今後の利用方針</p>	<p>学校予定地として確保しているが、事業時期は未定</p>

## ii. 土地の状況

### a. 土地の概要

横浜市営地下鉄あざみ野駅から 0.5km 離れた、駅から坂を上った先にある高台の土地である。

### b. 取得の経緯

小学校を建設することを目的として、昭和 57 年度に土地を取得した。現在具体的な小学校建設については未定であるが、駅前という立地であり、周辺校は仮設校舎を設置して児童を受入れており、当該土地周辺にも開発余地があることから、学校用地は必要との説明を教育委員会事務局から受けた。

### c. 現状

事業開始までは、利用者団体の集まりである管理運営委員会にスポーツ振興及び地域住民の健康増進を目的とした多目的広場として使用許可を出している。野球グラウンドが対角線上に 2 つある。使用料は免除している。除草などの基本的な維持管理は、グラウンド利用団体が行っているが、立ち入り危険箇所については教育委員会事務局が除草などの維持管理を行っている。

## 「意見 58」事業計画の見直しについて

当該土地を教育施設予定地として取得してから現在に至るまで、前述のとおり 30 年以上経っているにもかかわらず、事業の進展が見られない。また、青葉区が新設された平成 6 年度以降、5 歳から 14 歳の人口は増加していたが平成 20 年をピークに減少している。

また、多目的広場としての暫定使用も土日の利用が中心で、1 km 圏内に小学

校が4校あり、多目的広場となりうる代用地は複数ある。当該土地の使用頻度は低く、多目的広場として使用する必要性が低いことから有効活用しているとはいえない。

さらに、当該土地はあざみ野駅から徒歩6分圏内と立地条件が良好であり、資産価値も高いと推測される。したがって、教育委員会事務局は小学校建設の必要性の判断を早急に行い、効果的な利活用を検討する必要がある。

## ⑥神奈川区三枚町 411-2 外

### i. 概要

名称	公園事業用地
用途	公園用地
所在地	神奈川区三枚町 411-2 外
土地面積	10,978 m <sup>2</sup>
取得日	平成7年3月17日
取得目的	公園事業用地として用地先行取得債で取得
取得価額	1,375,556 千円
路線価	76～88 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	環境創造局
会計	先行取得債
地図	

写真



航空写真



基本計画図案



航空写真上で東側にある土地の入口



航空写真上で東側にある土地の接道部分

	 <p data-bbox="571 654 769 685">第1期整備区域</p>
今後の利用方針	公園整備事業中

ii. 土地の状況

a. 土地の概要

横浜市営地下鉄片倉町駅から 1.1km 離れた、傾斜を含んだ土地である。

b. 取得の経緯

既存の自然を利用した農園付公園を整備することを目的として、平成 6 年度に土地を取得したとの説明を環境創造局から受けた。

c. 現状

農園付公園の計画対象区域は、基本計画図案のとおり当該土地のほか、環境創造局が取得した土地を含めると約 120,000 m<sup>2</sup>と広大であるため、用地の取得状況に応じ、区域を分割しながら整備を進めている状況である。計画は3期に分かれており、第1期（整備区域約 10,000 m<sup>2</sup>）は平成 30 年度、第2期（整備区域約 90,000 m<sup>2</sup>）は平成 40 年度、第3期（整備区域約 20,000 m<sup>2</sup>）は平成 50 年度の開園を目指している。計画が長期化している原因は、計画対象区域内に住宅があり、用地買収の調整に難航しているためである。

なお、当該土地への立ち入りは禁止されている。

**「意見 59」 事業計画の検討について**

当該土地の農園付公園整備事業は現在第1期進行中であるが、計画対象区域内の住民との協議により、事業終了見込みが平成 50 年度と長期にわたる。

そもそも第2期以降の事業の実現可能性については、計画対象区域内の住民との用地買収の調整状況を十分に評価しておかないと、実施に支障が生じると考えられるため、環境創造局は第2期事業以降、平成 30 年度に部分開園する公園の営業状況をモニタリングして、農園付公園に対する市民の将来的な需要

状況を定期的に検討すべきである。

⑦泉区中田東一丁目 1616-1 外

i. 概要

名称	住宅事業用地
用途	住宅用地
所在地	泉区中田東一丁目 1616-1 外
土地面積	12,705 m <sup>2</sup>
取得日	平成 5 年 2 月 25 日
取得目的	市営住宅用地として用地先行取得債で取得
取得価額	2,198,000 千円
路線価	135 千円
財産区分	普通財産
所管部署	財政局
主管局	建築局
会計	先行取得債
地図	
写真	<p>航空写真</p>



南側にある入口



自治会館



立入禁止区域 その1



立入禁止区域 その2

	 <p>北側から撮影 その1</p>  <p>北側から撮影 その2</p>
今後の利用方針	市営住宅用地であるが、事業予定時期は未定

ii. 土地の状況

a. 土地の概要

横浜市営地下鉄踊場駅から 0.5km 離れた、傾斜を含んだ土地である。

b. 取得の経緯

市営住宅を建設することを目的として、平成 4 年度に土地を取得した。しかし、現在においても市営住宅建設事業時期は未定であるとの説明を建築局から受けた。

c. 現状

事業開始までは、「町のはらっぱ」(1,545 m<sup>2</sup>) 及び自治会館用地 (495 m<sup>2</sup>) として一部を開放している。土地自体は不整形地で、全体の 80% 以上は草木が生い茂っており、大半が空き地である。また、空き地への立ち入りは禁止されているが、町のはらっぱの周りをネットで囲うほか、一部木柵を設置しているだけであり、周辺の住宅や駐車場からは空き地に入ることができる部分がある。除草などの維持管理は、建築局が年に 1 回行っている。

### 「意見 60」事業計画の見直しについて

当該土地を取得してから市営住宅事業用地として検討を進めたが、20年以上経った現在に至っても事業の進捗がない。さらに、一部開放されている町のはらっぱを除くと、大部分が空き地として利用されていない状態にあり、当地を有効活用しているとはいえない。

このため、建築局は現状を再調査して、抜本的な資産活用を検討する必要がある。

### 「指摘 25」土地の保全状況について

横浜市公有財産規則 41 条では、市は常に普通財産を良好な状態において維持保存し、経済的価値を十分に保全発揮するよう最も効率的にこれを運用しなければならないと記載している。建築局は、既に除草やゴミの放置対策を行っているが、当該土地を、より一層良好な状態に維持保存する必要がある。

### 「指摘 26」不適切使用の防止について

横浜市公有財産規則 82 条では、市は必要な限り、その所管に属する公有財産の実情を調査し、その現状を把握するとともに、必要に応じて公有財産の境界の確定等の財産保全の措置を執らなければならないと記載している。

しかし、当該土地には落ち葉等を燃やした跡や、作物の栽培等、不適切な使用の状態が確認できた。また、近隣住宅と当該土地とをつなぐ梯子も存在していた。梯子付近は私有地であるとの説明を建築局から受けたが、建築局は土地の不適切使用を防ぐため、当該土地にフェンスを設置する等の対策を講じる必要がある。

## 4. 土地の保全管理

### (1) 地方自治法、横浜市公有財産規則における財産の管理

現在市は、土地の保全を、土地を実際に管理している各区局に一任している。

地方財政法及び、横浜市公有財産規則は財産について以下のように定めている。

<地方財政法第 8 条>

地方公共団体の財産は、常に良好の状態においてこれを管理し、その所有の目的に応じて最も効率的に、これを運用しなければならない。

<横浜市公有財産規則第 20 条>

行政財産は、常に良好な状態において維持保存し、これを行政の目的に供し、行政財産本来の目的を達成するように管理しなければならない。

<横浜市公有財産規則第 41 条>

普通財産は、常に良好な状態において維持保存し、経済的価値を十分に保全発揮するよう最も効率的にこれを運用しなければならない。

### 「意見 61」土地保全に関するマニュアル等の整備について

現場視察により複数の土地の管理状況を比較した結果、局によって土地の管理方法が統一されていないことが確認できた。フェンスを設置し、除草を実施している局がある一方で、フェンスを設置せず、第三者に無断使用されている土地もあった。また、除草の時期、回数についても統一的な取り扱いはなかった。

このような状況を改善させるには、財政局は土地の保全方法に関するマニュアルや指針等を充実させ、土地を所管する各区局は、個々の土地の状況に応じて土地を適正に管理することが必要である。

#### (2) 自主点検

『平成 26 年度横浜市一般会計及び特別会計決算並びに基金運用状況審査意見書』によれば、公有財産について財政局主導のもと、次のような点検を実施している。

「全庁的な財産管理の適正化の取組として、目的外使用許可や貸付手続、指定管理施設や運営委託施設の管理状況についての自主点検を行っている。平成 26 年度は、土地及び建物を所管している 18 区 14 局が、各区局で自主点検を行った。実施方法は、各区局が財政局作成の点検様式に基づき、公有財産に係る図面の保管状況や目的外使用許可の状況等について現地調査を行い、結果について財政局に報告を行っている。」

<自主点検の対象とした公有財産>

区	・区庁舎、地域ケアプラザ、土木事務所、地区センター、区民文化センター等から 3 箇所 ・上記以外の財産から 1 箇所	計 4 箇所
局	供用施設（休止施設・用途廃止施設は除く。）	計 4 箇所

(出典：2015 横浜市『平成 26 年度横浜市一般会計及び特別会計決算並びに基金運用状況審査意見書』)

(注) 企業局及び市立大学、並びに公有財産(土地及び建物)を保有していない局は対象外

## 「意見 62」財産管理の自主点検について

公有財産の管理の適正化を図るため、平成 25 年度には区局による相互点検、平成 26 年度からは自主点検を実施し、課題の解決に向け全庁的な取組みが進められているが、企業局及び市立大学は任意の点検となっている。また、点検にあたっては、財政局が基準を示す中で、対象資産を各区局に選定させている。

点検の実効性をより高めるためには、今後、点検において相互牽制効果がより働くような仕組みを検討するほか、点検結果の共有化や研修等を行う必要がある。

### 5. 活用可能資産の抽出

#### (1) 資産活用の基本原則

市は『横浜市資産活用基本方針』に基づき、活用可能資産を洗い出し、資産の活用方法を検討している。資産活用の基本原則として、『横浜市資産活用基本方針』には以下のように記載されている。

(ア) 資産活用に関する基本原則

(新規取得の抑制と保有土地活用)

施設整備に必要な用地の確保に当たっては、緑地・公園用地、道路・河川用地など代替性のない事業用地を除き、原則として、新たな土地の取得は行わず、先行取得資金保有土地や一般会計未利用土地、施設の用途廃止に伴う跡地の活用を図ることとします。

(交換・代替地処分)

やむを得ず新たに用地を取得する場合は、まず第一に、保有土地との交換や代替地処分の可能性を検討することとします。

(土地活用検討の考え方)

保有土地活用に当たっては、市民から負託された貴重な財産として、取得や利用の経緯を踏まえつつ、地理的位置、交通条件、用途地域、各種規制、面積、形状、地域における位置付けや将来の利用可能性など中長期的な視点、保持・活用のための経費等を考慮して、最適な活用方法を選択します。

(事業計画等の見直し促進)

既定の施設計画であっても、近年の社会経済状況の変化、市民の価値観の多様化等を踏まえ、コスト意識を持って、実施見込みのない計画は見直しを促進します。

(2) 資産活用のフロー

活用可能資産を洗い出し、資産を活用するまでの流れは以下のようなになる。

STEP1：資産活用基本方針の策定

STEP2：全庁的保有土地等の現状把握（資産たな卸し）

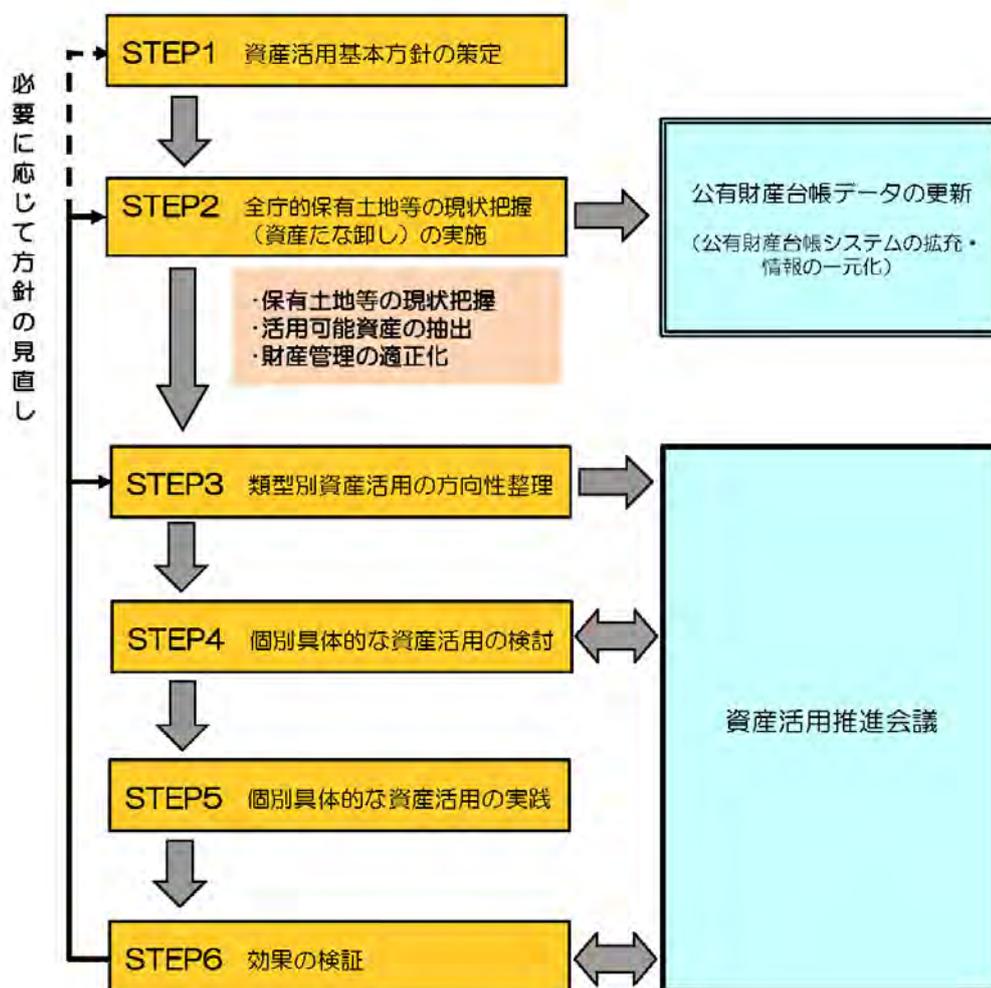
STEP3：情報を分析し、類型別資産活用の方向性を整理

STEP4：個別具体的な資産活用の検討

STEP5：個別具体的な資産活用の実践

STEP6：資産活用推進の効果の検証

【資産活用フロー】



(出典：2015 横浜市『横浜市資産活用基本方針』)

(3) 活用可能資産に分類されるもの

上記資産活用フローのSTEP2において活用可能資産とされたものが、STEP3に進み活用の方向性が検討される。『横浜市資産活用基本方針』には次のように記載されている。「各区局から活用可能資産としてリストアップされたものを、取得や利用の経緯を踏まえつつ、財政局が関係区局と調整協議の上、資産活用推進会議での審議を経て、活用可能資産として分類整理し、その後の個別具体的な活用を調整・推進していきます。」

そして、その方向性は下記表の3種類に分類される。以下、『横浜市資産活用基本方針』より抜粋。

なお、(ウ)に分類された資産についても、庁内利用として活用する場合は

STEP3などで検討を実施している。

(ア) 売却可能資産

- ・ 現時点で将来的に本市による利用見込みがなく、民間売却しても特に支障がないと判断される未利用資産
- ・ 売却可能資産は、民間売却を中心に、多様な活用手法・手続の組合せにより活用が図れる資産と位置付け有効活用を推進します。

(イ) 貸付可能資産

- ・ 現時点では本市による利用見込みはないが、取得の経緯・立地・面積・形状等から貴重な資産であり、将来的には本市による活用の可能性があり、民間売却できない未利用資産及び事業化までに相当の年数を要する公共事業予定地で貸付可能な資産など
- ・ 貸付可能資産は、本市が引き続き保有しながら、貸付可能期間を精査する中で、積極的に貸付けを推進します。

(ウ) 用途廃止（予定も含む）・活用未定資産

- ・ 用途廃止された資産など活用について調整が必要な資産（5年以内に用途廃止が確実に予定されている資産を含みます。）
- ・ 後利用について、早期に情報を収集・整理し、検討を始め、有効活用を推進します。

市の資産活用検討の流れは、資産活用フローSTEP2において各局が上記（ア）から（ウ）の分類を基に（ア）及び（イ）を活用可能資産として抽出し、STEP3において資産活用の方向性を整理検討する。活用可能資産抽出割合は以下の通りとなっている。

【活用可能資産抽出割合】

	平成 25 年度	平成 26 年度
市保有土地	10,139.7 ha	10,172.0 ha
活用可能資産	79.6 ha	46.5 ha
活用可能資産割合※	0.8 %	0.5 %

（出典：市提供資料より監査人作成）

※ 分母の市保有土地からは実際に事業用に供している資産及び活用している資産を控除すべきだが、便宜的に市保有土地全体を使用している。

資産の有効活用を積極的に進めるためには、事業の見直しなどにより、市保有土地の中から活用可能資産をより多く導き出すことが必要と考える。

### 「意見 63」活用可能資産抽出における財政局の関与について

資産活用フローに従えば、STEP2において活用可能資産とされたものが、STEP3に進み活用の方向性が検討される。活用可能資産のリストアップは非常に重要であるが、活用可能資産とするかの判断については、所管区局の方針や説明に限定せず、引き続き財政局も参加して、利用見込みの実態把握に努めて、意見や評価を伝える必要がある。

### 「意見 64」活用可能資産の抽出の順守について

以下の土地は、当初小学校の建設予定地として取得していたが、平成24年8月に学校建設予定地としては不要であると決定をしている。しかしながら平成25年度末、平成26年度末のどちらにおいても活用可能資産に分類されていない。資産活用フロー及び活用可能資産の分類に従うならば、(ウ)「用途廃止・活用未定資産」に該当し、売却か貸付けかの方針が決まっていなくとも、用途廃止をした土地は活用可能資産に分類されるべきである。

活用可能資産の分類の判断については、各区局においても統一させておく必要がある。

#### 【活用可能資産から除外された土地の例】

会計	所管局	課名	区名	町名	面積(m <sup>2</sup> )	取得日	取得価額(円)
資産活用推進基金	教育委員会事務局	教育施設課	青葉区	美しが丘西三丁目	12,260.00	H2.1.31	72,492,000

(出典：市提供資料)

### 「意見 65」活用可能資産の抽出基準について

監査人が現場視察した土地の事例では、取得後30年以上経過しているにもかかわらず、「学校建設については未定であるが、建設予定なしという判断はしていない」との理由から、当該土地の利用見込みが有りとなされ、活用可能資産に分類されていなかった。

この「利用見込み」の判断を行う場合においては、

- ① 事業の具体性や対象の明確化
- ② 事業実施時期の客観性や計画期間の合理性
- ③ 事業の実施可能性や実現可能性
- ④ 所管区局以外の第三者からの意見や評価

の4つの条件又は要件を加えて判断することが必要である。

当初事業見込みがあって取得した土地であっても、一定期間内に事業が計画

されない場合や、経済状況など外部環境に変化があった場合には、「利用見込」の見直しを検討して、活用を図るべき資産を適時に抽出する必要がある。

#### (4) 事業時期未定の土地

平成 25 年度末、先行取得保有土地のうち事業用地の状況を見ると、134.4haのうち 30.3ha、全体の 22.5%が事業時期未定の土地に分類されている。

【平成 25 年度末事業化の状況】

事業用地		面積	簿価
事業 着手 状況 見 込 み	全 体	134.4ha	3,472億円
	供用済みの土地	44.4ha	1,001億円
	平成25年度末時点で事業中の土地	17.1ha	329億円
	未着手土地	72.9ha	2,142億円
	平成26年度に 事業化する予定の土地	3.3ha	151億円
	平成27～30年度までに 事業化する予定の土地	23.0ha	1,343億円
	事業時期未定の土地 学校用地 15.0ha、35億円 道路用地 5.3ha、119億円 公園用地 2.9ha、110億円 都市計画用地 2.0ha、182億円 等	30.3ha	532億円
	用途転換等が必要な土地	16.3ha	116億円

(出典：『平成 25 年度末における先行取得資金保有土地の事業化調査結果』 p. 2)

その内訳についてみると、事業時期未定と市より回答を得た土地には、1ha以上の土地だけで以下のものがある。

【事業時期未定の土地例】

	区	町名	地番	所管局 (取得依頼局)	担当課	用途	事業名	保有面積口 (㎡)	取得日	取得価格	資金・会計名	保有期間 30年超
1	鶴見	江ヶ崎町	1-8, 1-9	環境創造局	緑地保全推進課	公園	公園事業用地	18,997.10	H5.3.22	6,535,000,000	先行取得債	
2	旭	都岡町	88-2 外 16	財政局	管財課	その他	公共公益的施設用地	12,461.53	S51.5.18	240,000,000	資産活用推進基金	○
3	磯子	栗木二丁目	224-4 外	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	11,015.82	S56.3.16 外	978,702,810	資産活用推進基金	○
4	金沢	能見台一丁目	38-1 外	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	15,119.64	S57.3.12	90,717,840	資産活用推進基金	○
5	金沢	六浦南三丁目	1948-2 外	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	16,061.55	H14.2.28 外	1,173,361,923	資産活用推進基金	
6	青葉	あざみ野一丁目	15	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	12,214.14	S57.7.31	257,240,580	資産活用推進基金	○
7	青葉	美しが丘西一丁目	17-1	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	12,161.00	H1.12.27	85,127,000	資産活用推進基金	
8	青葉	荇子田二丁目	31 外	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	11,432.00	S59.5.23	72,492,000	資産活用推進基金	○
9	青葉	荇子田三丁目	14-1 外	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	17,786.87	S50.3.14 外	96,641,610	資産活用推進基金	○
10	青葉	荇田西二丁目	16-1	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	11,723.00	S58.9.30	82,061,000	資産活用推進基金	○

	区	町名	地番	所管局 (取得依頼局)	担当課	用途	事業名	保有面積口 (㎡)	取得日	取得価格	資金・会計名	保有期間 30年超
11	青 葉	桂台一丁 目	14	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	16,053.12	S57.3.15	509,442,504	資産活用推進 基金	○
12	青 葉	黒須田	13-19, 20	教育委員会事務局	学校計画課 教育施設課	学校	教育施設用地	11,890.00	H3.9.30	107,010,000	資産活用推進 基金	
13	青 葉	奈良町	1717-1 外	道路局	企画課	道路	道路事業用地	17,740.86	H7.9.25外	2,120,559,230	資産活用推進 基金	
14	都 筑	中川中央 一丁目	9-1,2	文化観光局	文化振興課	その他	文化施設用地	12,036.49	H18.12.1	544,358,261	資産活用推進 基金	
15	泉	中田東一 丁目	1616-1 外	建築局	住宅政策課	住宅	住宅事業用地	12,705.21	H5.2.25	2,198,000,000	先行取得債	
16	瀬 谷	下瀬谷二 丁目	25-13 外2筆	建築局	住宅政策課	住宅	住宅事業用地	10,080.50	H5.7.30	1,628,000,000	先行取得債	

(出典：市提供資料より監査人作成)

これらの土地の中には、事業化に時間がかかるもの以外に、事業自体の見直しを必要とするものが含まれている。

### 「意見 66」事業時期未定の土地について

市は事業時期未定の土地を多数所有している。上記表のとおり 1ha 以上に絞っても、事業時期未定の土地が 16 件あり、そのうち保有期間 30 年超の土地が 8 件ある。また、監査人が現場視察した 7 件の土地のうち 5 件は事業時期未定となっていた。これらの事業時期未定の土地の現状はすでに報告したとおりであるが、利用見込みの判断に客観性や合理性が欠けると、市に資産活用の方針があったとしても、個々の土地は長期間にわたって利活用する機会を失ってしまうおそれがある。

『横浜市資産活用基本方針』p.1 にも「本市を取り巻く状況の変化にも対応していく」と記載されているが、事業時期未定の土地については、当初事業目的の変化や環境変化に即した対策や見直しが必要になるため全庁的見地から適正な運用が求められる。

## 6. 土地活用状況の管理

### (1) 概要

企画局（当時）及び財政局は、「平成 12 年 9 月に「保有土地の活用・縮減の推進について」を各区局に通知し、原則として新たな土地の取得は行わず保有土地の活用を図ること、保有土地の処分・貸付けを進めることなどを明記し、保有土地の活用・縮減の取組を始め」ている（2015 横浜市『横浜市資産活用基本方針』p.3）。そしてその縮減状況を毎年集計し公表している。

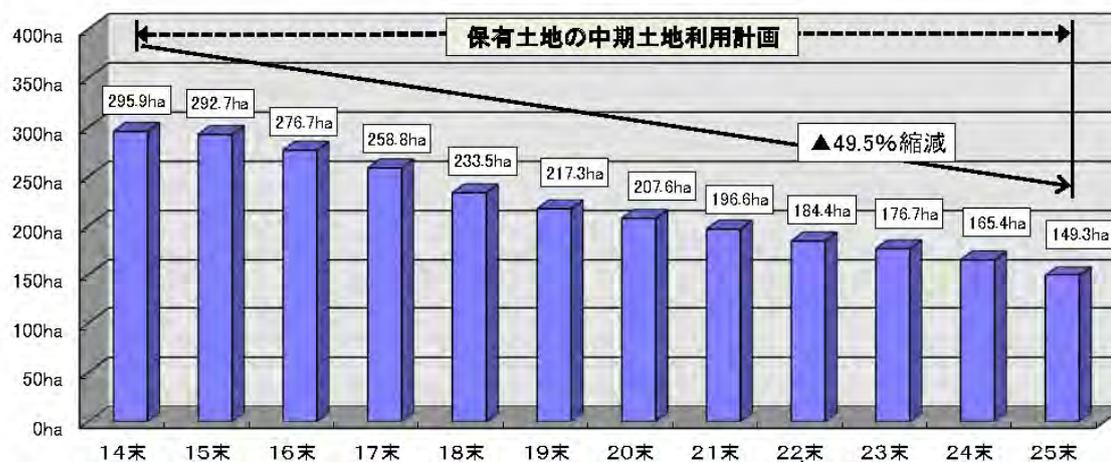
### (2) 先行取得資金保有土地の活用・縮減状況

市は先行取得資金で取得した土地の活用縮減状況を集計し、以下のように公表している。ここで先行取得資金とは、地方公共団体が行う、道路・公園等の用地、再開発事業等の面整備事業の種地等を取得するために必要な資金の借入等である。横浜市の場合、都市開発基金、用地先行取得債、資産活用推進基金、旧土地開発公社で取得した土地がこれに該当する。

平成 14 年度末に 295.9ha あった先行取得資金で取得した土地は、146.6ha 減少し平成 25 年度末には 149.3ha にまで縮小している。

2015 『横浜市資産活用基本方針』にもその成果が次のように記載されている。

＜中期土地利用計画等に基づく先行取得資金保有土地の縮減＞



(出典：『横浜市資産活用基本方針』平成 27 年 3 月 p. 4)

「先行取得資金で保有する供用済み事業用地の一般会計等による買替えの促進、先行取得資金で保有する代替地等の民間売却を進めるなどし、その結果、平成 25 年度末までに 49.5%を縮減しました。」

先行取得資金で保有する土地は縮減が図られている。一方で、市保有土地面積が平成 20 年度末に 9,903ha であったのに対し、平成 26 年度末には 10,172ha に増加している。

『横浜市資産活用基本方針』で「緑地・公園用地、道路・河川用地など代替性のない事業用地を除き、原則として、新たな土地の取得は行わず、先行取得資金保有土地や一般会計未利用土地、施設の用途廃止に伴う跡地を活用。」と基本的な考え方が示されているが、現状においては、前述のとおり市保有土地は増加している。また、市が分析・公表の対象としているのは先行取得資金で取得した土地についてのみであり、一般会計、特別会計、企業会計は対象とされていない。

### 「意見 67」市保有土地の縮減状況の管理について

市が資産活用基本方針に沿って保有土地の活用・縮減を推進していくならば、先行取得資金で保有する土地に限定せず、市保有土地の全てをその管理対象に含める必要がある。そのためにも市は毎年度、継続して市保有土地の一覧表を作成し、増減の内容と実績を明確にしながら、縮減の進捗を管理していく必要があると考える。

## 7. 資産経営の視点

### (1) 概要

『横浜市資産活用基本方針』の冒頭に「保有する不動産（土地・建物）を資産としてとらえ、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点に立って、その有効活用を全庁的に推進していく」と、資産経営の視点にたって資産の活用を進めていくことが記載されている。そこでは、適正規模の資産を合理的に管理し、事業化によって創出される各種サービスの価値を適正に評価し、可能な限り費用の削減に努めるという、マネジメント思考が強く求められていると考えられる。

### 「意見 68」資産管理と経済性について

土地活用状況を見る限り、今後、市は経済性を十分に認識して資産経営をより一層進めていく必要があると考える。

活用可能資産については、市場価値や評価額を十分に調査したうえでの資産管理が求められる。また、事業時期未定の土地においては、計画遅延や判断の遅れが機会損失を生み出すとする認識に基づき、次のような考え方が求められる。

- ① 事業に供されていない資産を有効活用すれば、サービスや価値の創出につながる。
- ② 売却や貸付収入の機会をとらえて実現すれば、収入の確保につながる。
- ③ 未利用の土地であっても一定の保有コストが発生する。

資産活用基本方針に従うならば、常に経済性の見地をもって判断にあたる必要があると考えられる。