

平成27年度
府民利用施設のあり方検証結果報告

平成27年10月

京 都 府

目 次

1	はじめに	1
2	検証の基本的な考え方	2
3	検証の結果	4

(資料) 府民利用施設調書

1 はじめに

(府民利用施設)

府民利用施設（公の施設等）は、主に府民福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設のことをいい、京都府では都市公園や公営住宅といった基盤施設をはじめ、文化教育施設、スポーツ・レクリエーション施設、福祉医療施設などを設置している。

(これまでの取組)

府民利用施設の運営については、民間事業者等の能力や経験を活用することにより、府民サービスの向上と効果的かつ効率的な管理運営を目指すことを目的に、平成 18 年度から 31 の施設において指定管理者制度を導入しており、施設利用者の増加や管理運営費の節減など一定の成果が認められるところである。

また、「府民満足最大化プラン」（平成 21 年 3 月策定）では、府民利用施設について、「NPO・民間企業・市町村等を含めた最適な運営主体による管理や協働運営の検討」をはじめ、「府民ニーズ・公的必要性に基づく抜本的見直し」などを行うこととしていたことから、府民満足の最大化に向け資金・施設等の限られた京都府の財産を有効に活用することを目的に、当プランに基づき、平成 23 年度から指定管理者及び施設活用団体（以下「指定管理者等」という。）の選定替え等に併せ、施設のあり方について今日的な視点から検証を行ってきた。

<検証実績>

23 年度	指定管理者等の選定替えを行う施設	37 施設
24 年度	指定管理者等の選定替えを行う施設	7 施設
	直営施設	2 施設
25 年度	指定管理者等の選定替えを行う施設	5 施設
26 年度	指定管理者等の選定替えを行う施設	13 施設
	直営施設	1 施設

(平成 27 年度の取組)

「府民満足最大化プラン」の後継である「府民満足最大化・京都力結集プラン」（平成 26 年 7 月策定）では、府民利用施設について、「民間事業者等の有する様々なアイデアやノウハウの活用により、施設の持てる可能性を最大限に引き出し、府民サービスの質を高めることで府民満足の向上を図る」こととしており、社会経済情勢が変化する中、これまで以上に府民満足を高め、多様で質の高い、利用者により魅力のある府民サービスを提供していくため、引き続き、府民利用施設のあり方について今日的な検証を行い、施設運営の改善へと繋げていく必要がある。

このため、平成 27 年度については、24 年度に第 1 次検証を実施した施設のうち、28 年度に指定管理者等の選定替えを行う 3 施設について、取組状況のフォローアップを行うとともに、府民サービス向上の観点から直営施設 2 施設についても対象とし、合わせて 5 施設について検証を実施した。

2 検証の基本的な考え方

(1) 検証の概要

今回の検証では、検証対象施設について、近年の施設の利用状況、府の財政負担の状況、施設改修の予定等の施設の現状について、後述する「公共性」、「有効性」及び「効率性」の視点から検証するとともに、府民サービス等改革検討委員会における意見も参考として、施設の課題・問題点等を洗い出し、総合的な判断により「見直すべき施設」、「改善を要する施設」及び「当面継続が妥当な施設」に区分した。

また、施設の運営形態について、「代替性」の視点から、「府の直営とするか」、「指定管理者制度又は普通財産の無償貸付（以下「指定管理者制度等」という。）による運営とするか」について検証を行った。

(2) 検証対象施設

今回の検証については、平成 27 年度に指定管理者等の選定替えを迎える 3 施設に加え、直営施設 2 施設を対象とした。

①普通財産無償貸付施設

京都こども文化会館
京都府丹後文化会館
京都府総合見本市会館

②直営施設

京都府立植物園
京都府立体育館

(3) 検証の視点

今回の検証においては、施設の現状について、「公共性」、「有効性」及び「効率性」の3つの視点から検証を行うとともに、運営形態に関しても「代替性」の視点から検証を行った。

各視点の具体的な内容は次に掲げるとおりである。

1 公共性	①公益性	ア 今日的な視点から、設置目的の意義が低下していないか イ 利用実態が設置目的に即したものとなっているか ウ サービス内容が設置目的に即したものとなっているか
	②必需性	ア 府民の安心・安全の確保等、府民生活を営む上での必要性が高いか イ 府の施策を推進する上での必要性が高いか ウ 法律等により設置が義務付けられているか
2 有効性	①利用度	ア 会議室やホール、競技場など、利用率の状況はどうか イ 入居施設に係る入居率の状況はどうか ウ 過去3年間の利用者数の推移はどうか エ 利用者満足の上昇に対する取組の状況はどうか
	②互換性	ア 同種・類似の施設が存在するか イ 補助金などの代替施策で対応できるものか
3 効率性	①コスト	ア 利用者1人あたりの府負担コストの状況はどうか イ 経費に占める府費負担割合の状況はどうか
	②将来負担	ア 今後5年以内に大規模改修などの予定はないか
4 代替性	直営とする施設	ア 行政以外にサービスを提供する民間事業者等が存在せず、民間参入の可能性がない施設 イ 施設運営に民間事業者等のノウハウの活用が期待できない施設 ウ 施策を推進するに当たって、府が自ら運営主体として関与しなければならない施設

(4) 検証作業

上記(3)に掲げる検証の視点に基づき、検証対象施設に係る運営状況、利用状況のデータ(書面)による検証に加え、現地調査及び所管部局からの説明の聴取、質疑を実施した上で、府民サービス等改革検討委員会の各委員より意見を聴取した。

各施設の課題・問題点等を洗い出した上で、これらの意見を参考とし、施設のありについての検証結果をまとめた。

《参考：府民サービス等改革検討委員会名簿》

氏名	職業等
石原 俊彦	関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科 教授 ※委員長
鳥居 聡	(株)スターナビゲーション・アソシエイツ 代表取締役
深尾 昌峰	特定非営利活動法人きょうとNPOセンター 常務理事
モナト久美子	業態開発総合研究所 所長
山下 由美	サンスター(株)ダイレクト営業部 コンタクトセンター長

(五十音順、敬称略)

3 検証の結果

各施設の検証結果

(総括)

今回の検証の結果、対象施設について、次に掲げる区分に分類を行った。

- ① 見直すべき施設 (1施設)
- ② 改善を要する施設 (1施設)
- ③ 当面継続が妥当な施設 (3施設)

(運営形態に係る検証)

また、施設の運営形態（直営又は指定管理者制度等）に関する検証結果については、今回の検証対象のいずれの施設も現行の運営形態を継続することが適当と判断した。

(各施設の検証結果)

各施設の検証結果は、以下のとおりである。

府民利用施設のあり方検証結果

(1) 見直しが必要な施設（1施設）

●京都こども文化会館

<p>前回検証結果 (平成24年度)</p>	<p>要改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校訪問などの働きかけを強化するとともに、平日の利用促進を図るため、大学のサークル活動等に対しても、積極的に営業活動を実施すべき。 ・アンケートを定期的実施して、利用者ニーズを反映した自主事業を実施することや、平日の開館時間を例えば1～2時間後ろにシフトするなど、大学生等に対する平日夜間の利便性を高め、利用増を図るべき。 ・例えば、ホールが稼働していない時の勤務体制を最小限（夜間のみの勤務など）とするなど、人件費を抑えるべき。 ・京都市内、特に市内中心部のこどもの利用が多くなっている実態から、補完性の原則に鑑みると、府の施設として設置・運営する必要性は小さく、むしろ基礎的自治体である京都市の施設として運営すべきであり、今後のあり方について、京都市と協議することが必要。
<p>対応・改善策 実施状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・京都市内の大学を訪問し、サークルへのパンフレット配布依頼に加え、学内交響楽団への利用勧奨を行った。また、京都市内の高等学校に対し、人権学習等の課外事業としての利用勧奨を行った。 ・シニア講座を開設している京都SKY大学に対し利用勧奨を行った。 ・イベントの実施時等に施設利用者に対しアンケートを実施した。 ・平成25年度に退任した常務理事の後任を不補充としたほか、平成26年4月に期間満了となった嘱託職員の後任採用を見送るなど、人件費の削減を実施した。
<p>取組の成果</p>	<p>◇高等学校の人権学習の新規利用を確保した。 ◇前回検証を行った平成24年度と比較し、平成26年度は、人件費が約24%減少した。</p>
<p>なお残る課題・ 問題点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆営業活動等の取組が、利用者数・利用料金収入・稼働率の改善につながっていない。 ◆施設設置後33年経過しており、建物・設備の老朽化が進行。
<p>府民サービス等 改革検討委員会 による改善意見 等</p>	<p>□府・市協調の象徴的意味は残っているが、近隣に類似の施設もあり、施設の必要性は低下しているのではないか。 □求められる、こどものための施設の在り方が変化してきており、施設の位置づけや果たすべき役割を見直す時期にきているのではないか。 □勤務体制の見直しにより、効率的な運営体制となったことは評価できるが、利用者増加に対する取組は十分と言えず、より積極的な営業活動や利用促進の工夫が必要ではないか。</p>

<p>京都府の検証結果及び対応方向</p>	<div data-bbox="454 174 614 228" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">見直し</div> <p><見直し方策></p> <ul style="list-style-type: none"> ◎利用者数・稼働率の改善には、平日利用の促進が重要であるが、営業活動や利用者ニーズの分析などが十分とは言えないため、近年、増加傾向にあるバリエ利用について営業強化するとともに、積極的な大学等への利用促進やマーケティング分析によるニーズの掘起しが必要。 ◎施設の利用実態や代替施設の存在及び施設の老朽化を踏まえ、設置目的や必要性について改めて整理を行うとともに、引き続き、今後の施設のあり方について京都市と協議を進めること。
	<p><今後の対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ○利用者数、稼働率の改善のため、引き続き学校訪問等を行い、一層の営業強化を図るとともに、ホームページ上での空き状況検索や予約の実施など、利便性の向上に努める。 ○子ども向けの事業を実施している団体に働きかけ、共催事業も含めた新たな事業展開を検討するなど、利用拡大に努める。 ○今後の施設のあり方について、引き続き京都市と協議を進める。

(2) 改善が必要な施設 (1 施設)

●京都府丹後文化会館

<p>前回検証結果 (平成24年度)</p>	<p>要改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者数の増には、自主事業のメニューの工夫や、事業実施にあたっての地元支援の充実が必要。 ・育成・創造拠点としての役割を強化するため、文化団体そのものを育成し、拠点化することや、住民の参加・体験型事業の実施や地域の文化団体の活動・発表の場としての利用を促進すること等により、これまで施設を利用する機会がなかった人を呼び込むよう積極的に働きかけるような取組（アウトリーチプログラム）を行うべき。 ・ホームページコンテンツを充実し、利用団体の活動を紹介するなど、広報の強化による参加者のすそ野の拡大を行うべき。 ・地元自治体（含与謝野町）や学校、地元企業・団体の積極的な協力を得て、地域との連携を強化するとともに、施設運営のノウハウを持ったアドバイザーの派遣等を活用し、企画力・営業力を高めるべき。 ・会館の運営に対する市の裁量・自主性を高めるため、財団法人の役員体制の見直しや、無償貸し付けの相手方を市に変更し、市の公の施設として運営することも含め、市と具体的に協議することが必要。 ・中長期的には、来場者の約8割が京丹後市民という利用実態から、補完性の原則に鑑みると、府の施設として設置・運営する必要性は小さく、むしろ基礎的自治体である京丹後市の施設として運営すべきであり、今後のあり方について、京丹後市と協議することが必要。
<p>対応・改善策 実施状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・財団法人の公益法人化に際し、京丹後市及び民間の役員構成とし、民間を含めた地元主体の運営体制とした。 ・民間委員主体の企画委員会を設置し、一層、市民意見を取り入れる仕組みとした。また、府の文化の仕掛け人派遣事業を活用し、ニーズの分析・掘起しを行うとともに、住民参加型のミュージカルや能の体験を交えた公演を行い、新規利用の確保を図った。 ・京丹後市外の利用者を拡大するため、ホームページの改定や「京都府丹後文化会館友の会」の設置、福知山市、豊岡市でのプレイガイドの配布等、広報活動を強化した。 ・京丹後市の他、宮津市、与謝野町、伊根町の行政・民間団体の協力を得て、広域事業として丹後文化芸術祭を開催し、地域の連携を図った。 ・平成26年度に設置した、民間委員を主体とする経営改善委員会の提言を踏まえて、経営改善と運営の見直しに取り組んだ。

取組の成果	<p>◇前回検証を行った平成24年度と比較し、平成26年度は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホール稼働率が約13%上昇 ・京丹後市以外の利用者の割合が約10%上昇
なお残る課題・問題点	<ul style="list-style-type: none"> ◆営業活動などの取組が、利用者数・利用料金収入の改善につながっていない。 ◆経営改善委員会のメンバーに経営の専門家が少ない。 ◆施設設置後35年経過しており、建物・設備の老朽化が進行。
府民サービス等改革検討委員会による改善意見等	<ul style="list-style-type: none"> □施設の利用率等については、周辺施設と同程度であり、ある程度有効性は確保されている。 □京丹後市以外の利用者の割合が増加しているが、特定の自治体住民の利用が中心となった施設となっている。 □中長期的には、施設の老朽化及び類似代替施設との兼ね合いを考慮の上、計画的に施設のあり方を検討しなければならない時期に来ている。 □外部有識者による経営改善委員会が有効に機能するよう、地域の若手事業者やJC（青年会議所）メンバー等の参画が望まれる。
京都府の検証結果及び対応方向	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 10px;"> <p style="text-align: center;">要改善</p> </div> <p><改善方策></p> <ul style="list-style-type: none"> ◎利用者数や利用料金収入の増加につながる取組を強化するとともに、経営改善委員会への経営の専門家の登用により、自主財源の確保につながる取組を強化すること。 ◎施設の利用実態や代替施設の存在、老朽化対策を踏まえ、引き続き、今後のあり方について地元市町と連携した検討を行うこと。 <hr/> <p><今後の対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ○1事業あたりの集客が向上するよう、事業内容の検討・精査を行い、住民参加型の事業を増やし、新たな利用者の拡大や収入の増加を目指す。 ○経営の専門家の登用を含め、経営改善委員会をより実効的なものとするよう努める。 ○施設の改修計画等を含め、引き続き、今後の会館のあり方について地元と連携した検討を行う。

(3) 当面継続が妥当な施設 (3施設)

●京都府立植物園

<p>課題・問題点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・80万人以上の入園者数がありながら、入園者に対する十分なマーケティング分析ができておらず、ニーズに応じた取組が行われているか検証が必要。 ・平成26年度の入園者数は過去15年間で最高となったものの、観覧温室の利用者数は、園の入園者数の1/5程度に止まっている。 ・京都市動物園や京都水族館と比べると、観光面において、土産物販売などの物販面が弱い。
<p>府民サービス等 改革検討委員会 による改善意見 等</p>	<ul style="list-style-type: none"> □府民だけでなく京都観光の名所として、今後もその存在意義が期待できる。 □植物園本来の目的に沿った入園者数を、確実に増加していけるような施策の展開が必要。入園者数の増加に力点を置きすぎたイベント等の実施には慎重であるべき。 □植物園という存在に対し、利用者が何を求めているのか、マーケティング分析が必要。 □広報・マーケティング部門を設置するなど、組織体制の改革が必要。 □園全体にテーマ性、ストーリー性が乏しく、身近な有料公園の位置づけになっているのではないか。 □入園料(200円)が非常に安く、観覧温室を含め、入園料金を見直すなどの新たなマーケティング戦略が求められる。 □京都市との連携で、市バスや地下鉄の一日乗車券の購入者は、入園料を無料とするなどしてはどうか。現行制度(入園料2割引)では、40円の割引にしかならず、中途半端ではないか。
<p>京都府の検証結果及び対応方向</p>	<p style="text-align: center;">継 続</p> <p><施設運営に関する意見></p> <ul style="list-style-type: none"> ◎入園者に係るマーケティング分析を行い、利用者ニーズに応じた取組を行うことで、更なる入園者数の増加を図るとともに、分析結果の北山文化環境ゾーン構想の推進への活用も検討すること。 ◎観覧温室の利用者数増加の取組を進めるとともに、入園料とは別料金となっている観覧温室の利用料を含め、料金体系の見直しを検討すること。 <p><今後の対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ○利用者ニーズについて、これまでのアンケート調査の内容・方法を見直し、より詳細な分析を行うことで、一層の入園者数の増加や北山文化環境ゾーン全体の整備に活用する。 ○植物の生態・栽培状況に着目した新たな展示方法等の検討に加え、多様な植物財産の展示観賞と研修・研究機能の強化など、植物園本来の目的に沿った取組を進め、一層の魅力向上に努める。

○平成 25 年に導入した年間パスポートの効果を検証するとともに、
観覧温室の利用者増加につながる料金体系を検討する。

●京都府立体育館

<p>課題・問題点等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者数は増加傾向にあり過去20年間で最高となったが、コスト面に着目し、ネーミングライツ料や施設使用料の見直しなど、更なる収益向上が図れないか検討が必要。 ・近隣の府県立体育館において、指定管理者制度が導入されている中、面積規模などの比較では運営コストに遜色はないものの、直営で運営する利点の整理が必要。
<p>府民サービス等改革検討委員会による改善意見等</p>	<ul style="list-style-type: none"> □大規模リニューアルが完了し、他に代替できる施設も少なく、貴重な京都府の施設と言える。 □高い利用率から、府民に有効活用されている様子がうかがえる。 □リニューアル効果は認められるが、今後も引き続き効果検証が必要。 □更に高いレベルの施設を目指すにあたっては、長期的には、違う視点の経営センスを入れて行くことも大事ではないか。 □京都市内にある利便性をより活かし、様々なイベントの活用チャレンジいただきたい。 □ネーミングライツ料の増額や施設使用料の見直しなど、収益の拡大に向けた取組に着目してはどうか。
<p>京都府の検証結果及び対応方向</p>	<p style="text-align: center;">継 続</p> <p><施設運営に関する意見></p> <ul style="list-style-type: none"> ◎リニューアルによる施設機能の充実に加え、好立地を活かし、引き続き、国際大会・大規模大会の誘致や府民ニーズに応じた催しの開催など、一層、利用者満足の向上につながる取組を進めること。 ◎90%を超える競技場の稼働率から、稼働率向上の余地は少ないため、収益につながる興行イベントの誘致など、収益拡大策を検討すること。 <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p><今後の対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ○府民が一流のプレーに接する機会を提供し、府内のスポーツ振興を図る観点から、蓄積したノウハウを活用し、引き続き国際大会等の誘致に積極的に取り組むとともに、ネーミングライツ収入を活用した施設整備等により、よりよい利用環境づくりを進める。 ○立地条件を活かし、集客力や収益性の高いイベントを誘致するとともに、広告料収入の増加等による収入の増加に努める。

●京都府総合見本市会館

<p>前回検証結果 (平成24年度)</p>	<p style="text-align: center;">要 改 善</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設運営にノウハウのある専門家を財団の運営に参画させ、地域団体・教育機関はもとより、府内に限らず近畿圏・全国の新たな顧客の開拓など、営業活動を強化すべき。 また、営業専任職員への成果報酬制の導入など、実効性のある営業力向上策を講じること。 ・京都ブランドを活かし、オール京都でのコンベンションの共同誘致や、スペース・機能の補完等、市内他施設との連携・ネットワーク化についても協議を行うこと。 ・もとより、広く潜在的な需要も含め利用団体のデータベースを強化し、積極的な営業活動を行うべき。 ・過去の実績や潜在的な施設ポテンシャルを踏まえると、例えば、展示室全体で利用率45%の目標設定（京都市勧業館並みかつ総合見本市会館の赤字転落直前の水準）や、今後必要な改修費用負担のあり方を検討し、それを踏まえた目標設定を行うべき。 ・今後の大規模改修時には、同時に別々の団体に部分貸しすることに対応しにくいという構造上の問題も斟酌して、過大な投資とならないよう配慮するべき。また、施設改修に併せて、剰余金を活用して集客力の向上につながる改修を行うべき。
<p>対応・改善策 実施状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページをリニューアルし、主催者・出展者及び来場者が必要とする情報を発信した。また、スマートフォンサイトを開設し、イベント・アクセス案内を行うとともに、メールマガジンの配信により企画会社や主催者等にトピックスや展示場の空き情報を提供するなど、利用拡大を図った。 ・営業専任職員を1名採用するとともに、「新規催事誘致奨励事業」を見直し、府内外の新規利用者の開拓や継続利用者の利用拡大に取り組んだ。また、営業専任職員の営業意欲を高めるため、新規利用者の獲得に対する営業手当を導入した。 ・広告代理店、企画会社等と展示場使用斡旋契約を締結し、営業活動範囲を拡大した。 ・コンベンション会社や旅行会社等との協力関係を構築し、新規催事の誘致を図った。また、京都国際会館やみやこめっせ等の競合施設とも連絡連携を進めた。 ・一般財団法人移行に際し、公益目的支出計画に位置づけた、利用環境改善のための補修整備を計画的に実施するとともに、サービス関連機器や貸出備品も計画的な整備を進めた。 ・施設利用や営業活動を通じ、利用企業や団体等のデータ蓄積を進めた。また、主催者等へのアンケート調査等により、満足度やニーズの把握に努め、建物設備の改修や貸出備品の整備、サービス改善に取り組んだ。

<p>取組の成果</p>	<p>◇前回検証を行った平成24年度と比較し、平成26年度は、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・利用者数が約15%増加 ・利用料金収入が約35%増加 ・展示場稼働率が約12%増加 <p>◇なお、施設運営に当たって、府の財政負担は無い。</p>
<p>なお残る課題・問題点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆展示場の稼働率は順調に改善しているが、会議室の利用率が約20%と低調。 ◆施設設置後28年経過しており、建物・設備の老朽化が進行。
<p>府民サービス等改革検討委員会による改善意見等</p>	<ul style="list-style-type: none"> □昨年度からのトイレ修復等の顧客満足度を向上させる地道な取組によって、潜在的な需要の拡大が期待される。 □ターゲットを明確に定め、マーケティングに基づいた顧客満足度の高いサービスを実施いただきたい。 □今後、老朽化による大規模改修が必要となる時期に、他施設との差別化のため、民間資金を活用し、宿泊機能を併設する総合見本市会場への再開発を検討してはどうか。高さ制限が無く事業性のある立地として、民間事業者は前向きに検討するのではないか。 □会議室の稼働率は課題であり、交通の利便性とともな安価な会議室使用料のアピールをすべき。 □ロビーをはじめ、施設の雰囲気は暗く、今後の改修にあわせて明るい雰囲気へ改修してはどうか。
<p>京都府の検証結果及び対応方向</p>	<p style="text-align: center;">継 続</p> <p><施設運営に関する意見></p> <ul style="list-style-type: none"> ◎コンベンションの質や経済効果向上の観点から、宿泊と連動した施策展開を検討すること。 ◎利用者属性の詳細な分析に基づいた、新規顧客確保のための取組が必要。 ◎新規顧客確保につながるよう、今後の施設改修にあわせ、ロビーをはじめとして、明るい雰囲気への改修を検討すること。 <p><今後の対応></p> <ul style="list-style-type: none"> ○コンベンション会社、旅行会社及び周辺ホテル等との連携を一層強化し、宿泊を伴う学術会議、企業等の報奨・研修旅行、各種大会等の新規開拓を行う。 ○今後とも、利用状況の推移や利用者へのアンケート等の分析に基づき、既存顧客の継続利用を確保するとともに、分析結果に基づく効果的な営業活動を実施し、新規顧客開拓を進める。 ○催事がない場合には、プロムナード及びロビーを中心に一部照明の消灯等の節電対策を行っているが、順次、全館照明のLED化に取り組むとともに、開館後28年が経過している中、建物等の改修に合わせ、明るい雰囲気への壁面改修等を検討する。