

アクアスやいづの新たな運営方針
(案)

平成21年9月
焼津市

～目 次～

第1章	はじめに	1
第2章	これまでの検証	3
第3章	新たな運営方針	13

添付資料

	アクアスやいづ改革提言委員会提言（抜粋）	26
--	----------------------	----

第1章 はじめに

1 これまでの経緯

アクアスやいづは、利用者の健康増進と地域活性化を目的として、市が国の補助を受けて建設し、指定管理者方式により民間が運営する施設として、平成18年7月19日に開業した。

開業後数か月は、利用者数が順調に推移したものの、その後は一転して減少の一途をたどった。この結果に対する分析については後に詳述するが、利用料金や運営内容が市民を中心とする利用者のニーズに合致していなかったことが最大の原因であると考えられる。

このような状況を踏まえ、平成20年度に入り、市は市民の体験機会の創出と利用しやすい環境整備を目的として、利用料金の引下げや無料利用券の配布等を柱とする市民利用促進事業を実施した。この結果、市民の利用者は増加に転じたものの、施設運営に関しては抜本的改善には至らなかった。

このため、市はアクアスやいづの運営について、これまでの検証と必要な改革の実行に着手することとし、平成21年度を「集中改革期間」と位置付けることとした。

具体的には、より公正な立場から改革に必要な措置を取ることができるよう、平成21年3月末をもって指定管理者との協定を合意解約し、同年4月以降、検証を踏まえた新たな方針が確立されるまでの間、暫定的に市の直営へ移行させた。

さらに、同年5月、市民を中心として学識経験者を加えて構成されるアクアスやいづ改革提言委員会（以下「改革提言委員会」という。）を設置し、市民目線から、これまでの検証と今後の運営方針策定に係る提言をまとめて頂くこととした。これを受け、改革提言委員会においては8人の委員が7回にわたる議論を重ね、同年8月4日、市長に提言書が提出された。

本提言は、「施設のコンセプトの検証」、「経営方法・内容並びに事業実績の評価・検証」、「事業を継続するとした場合の市の関与の在り方」、「事業を継続するとした場合の改善措置・環境整備」という4つの柱に沿って取りまとめられたものであった（なお、本提言を末尾に参考資料として添付している。）。

2 新たな運営方針を定める理由

これまでのアクアスやいづの運営は、開業前の平成15年～平成16年にかけて策定された「焼津市タラソセラピーの導入に関する基本構想（以下「基本構想」という。）」及び「焼津市タラソセラピー関連施設基本計画書（以下「基本計画」という。）」に基づき実施されてきた。

しかしながら、これらの諸計画については、改革提言委員会から指摘があったとおり、その内容と実際の運営状況との間にかい離が生じている状況にある。このため、改革提言委員会から提出された提言を基に、市としての独自の検討を更に加え、これまでの諸計画を抜本的に見直す形で、今後の運営のよりどころとなる新たな方針を定めることが急務となっている。これが、新たな運営方針を定める理由である。

第2章 これまでの検証

新たな運営方針は、これまでの検証を通して、本事業が現在の状況に至った原因を明らかにし、その反省を踏まえた上で策定されるものでなければならない。

したがって、本章においては、これまでの経過の中で重要な分岐点となった時点における市の判断の妥当性を検証する作業を行うものである。

これまでの検証に関しては、先に開催された改革提言委員会においても、市民目線に立った作業が行われている。そのような中、今般、市が自ら行う検証作業は、これまで本事業に携わった者の話と当時の資料を再度見直すことにより実施し、改革提言委員会が行った作業をさらに深めようとするものである。

以下、時系列的に、順を追って整理を試みることにする。

1 施設導入の決定段階

- (1) 平成10年度、静岡県により海洋深層水取水施設の整備が新焼津漁港で開始された。これを受け、焼津市では、海洋深層水を新たな地域資源と位置づけ、利活用の知見を高めるとともに基礎研究を推進するため、平成11年6月、県、地元経済界、近隣の理科学系大学及び学術研究機関の産学官関係者により構成される焼津市海洋深層水利用研究会（以下「研究会」という。）を設立し、海洋深層水の利活用の方策の一環として、タラソセラピー（海洋療法）に関する調査・研究を開始した。
- (2) また、地元経済界においても、焼津商工会議所（以下「会議所」という。）が自主的にタラソ部会を設置し、独自に施設導入調査を行うなど、本市へのタラソセラピー施設導入の機運が高まりを見せ、平成13年11月、同部会から焼津型タラソセラピー施設の公設民営による整備を求める提言が市に提出された。
- (3) このような中、市当局としても、タラソセラピー施設を導入した先進地域を視察する等し、生活習慣病の予防等で地域住民の健康増進に効果を発揮している状況や、観光入込客数の増加等により地域の活性化に寄与している状況を確認した。
- (4) また、当時、水産庁が「都市と漁村の共生・対流による地域の活性化」との観点に基づき、深層水体験施設を補助対象とする「新漁村コミュニティ基盤整備事業」を新たに創設したことから、海洋深層水を利用したタラソセラピー導入の際の財源確保についても道筋が見えてきた。
- (5) 以上により、市では施設整備に至る諸条件が整ったものと判断し、施設の整備を市が行い、その運営を地元経済界が担うといういわゆる「公設民営方式」によるタラソセラピー施設導入に向けた本格的な検討が開始された。

2 基本構想段階

(1) 平成14年11月、研究会の傘下に焼津市タラソテラピー導入検討委員会が設置され、施設の導入準備作業が開始される一方で、時期を同じくして会議所にもタラソテラピー施設建設に関する勉強会が設けられた。

こうした、行政と地元経済界の相互連携による検討が進められた結果、平成15年3月、基本構想が策定された。

(2) 基本構想における施設の設置目的は、他地域におけるタラソテラピー施設の導入による効果や国庫補助金の目的等を勘案し、「焼津市に駿河湾深層水や新鮮な魚介類、恵まれた景観などの地域資源を活用した独自性のあるタラソテラピーを導入することによって、地域住民の健康増進、他地域からの入込客数の増加等を図り、総合的な地域の活性化を図ること」とした。

(3) また、施設の管理運営については、地元経済界が中核となって専門的なノウハウを持つ事業者が参画する組織を構築し、独立採算を前提とした施設運営を行うこととした。

更に施設建設地は、深層水取水施設にも近く、開かれた漁港として親水広場等の整備も予定され、憩いと賑わいのシンボルゾーンと位置付けられていた新焼津漁港鯛ヶ島地区とした。

(4) なお、この基本構想で想定した施設規模や集客予測の設定に当たっては、当時は類似施設の数も少なく、また、開業間もない時期であったが、これらの施設の事業実績を参考にするとともに、都市型の公共水着浴型温浴施設等のデータを資料としながら検討された。

この結果、年間の集客を12万6000人と予測し、これを根拠として施設規模や事業費等を試算した。しかしながら、この段階では、正確な数値予測については今後策定する基本計画の中で詳細を詰めることとされた。

(5) 以上の経過を経て基本構想が策定されたところである。この基本構想について反省すべき点としては、施設目的の設定内容が挙げられる。

基本構想で定められた施設の設置目的は「市民の健康増進」と「観光交流の促進」という2つの目的を並列で掲げるものであった。この設置目的に沿って、以後、施設が整備され、運営方針が定まっていたところであるが、現在までの運営を通じて見れば、次のような齟齬が生じている。

- ① 利用者のほとんどが市民であり、遠隔地からの利用者は極めて少ない状況であること
- ② 整備された施設や当初の運営内容は、主として遠隔地からのビジター利用者をターゲットにした高級志向と受け取られるものであったため、利用者の大多数を占める市民から敬遠されたこと

③ 観光誘客をうたいながら、市民への健康増進を掲げ、市民の利用を促進しようとしたため、施設の明確な方向性を定めきれなかったこと

ゆえに、現時点において過去をさかのぼれば、この基本構想策定段階において、施設の方向性をより明確化するようなコンセプトの設定を行うべきであったと言える。

3 基本計画段階

- (1) 基本構想を基に、より具体的な施設規模、事業費及びスケジュール等の事業概要を取りまとめた基本計画を策定するに当たり、平成15年5月、市は地元経済界や市民代表者等で構成する「焼津市タラソテラピー基本計画策定委員会（以下「基本計画策定委員会」という。）」を設置した。
- (2) これに並行して、会議所内に「施設運営会社の設立準備室」及び「設備機能検討委員会（後に運営検討委員会に改称）」が設置され、会社の設立準備を進めるとともに、運営会社として必要なタラソテラピーの設備機能の検討結果を基本計画骨子に反映させることとした。
- (3) タラソテラピー施設の整備からその運営方法までを網羅した基本計画を策定するためには、特殊な設備や施設運営に対する専門的知見が必要であった。このため、事業への専門家の参画を狙いとして、同年9月、基本計画策定委員会は「焼津市タラソテラピー基本計画骨子及び関連施設の設計・運営に関する企画提案競技公募要項」を策定した。
- (4) 平成16年1月末、本公募要領に基づき「タラソテラピー施設の企画提案競技審査会」を実施した。その結果、応募があった5つの企業グループの中から、(株)石本建築事務所を代表企業とする(株)サンランニング・(株)JT B商事・(株)JT Iのグループ（以下「石本グループ」という。）を選定した。
- (5) この後、基本計画策定委員会及び会議所の運営検討委員会に石本グループを加え、より具体的なタラソテラピー施設の内容の検討を進め、平成16年3月、施設設備の規模及び事業費等のハード面と、開業時のサービス内容や料金体系等のソフト面を網羅した基本計画が策定され、本施設の整備から運営に至る一連の方向が決定した。
- (6) しかしながら、基本計画に記述された利用者予測については、国内に類似施設が少ない状況の下で石本グループからの提案を拠り所にせざるを得ない状況であったとはいえ、年間利用者が16万人という予測値を立てるに至った。これは、開業後の平成19年度の利用者数が7万5,000人と予測値の半数であったことから、過大な予測であったと言えるものである。

(7) 年間利用者を16万人と算出した根拠は、

- ① 類似施設の実績値を基準に、施設近隣の人口から会員数を2000会員と予測した上で、一会員当たり年間50回（週1回ペースでの利用）の利用を見込み、会員による年間延べ利用者数を10万人
- ② 本市への年間観光入込客数が約300万人であることから、このうちの2%が当施設の訴求客と見込み、年間のビジター利用を6万人としたことによるものであった。

しかしながら、実際の利用客数と大きな差が生じたことを踏まえれば、これらの算出根拠は希薄であったと言わざるを得ず、施設整備・運営の基となったこの基本計画が、現在の諸問題の根幹となったことは言うまでもない。

また、アクアスやいつの指定管理者となる㈱マリンタウンやいつ（以下「マ社」という。）も、この基本計画を踏襲して自社の事業計画を策定しているため、基本計画の内容が、後にマ社の事業実績にも大きく影響したとも考えられる。

(8) 以上のことから、市としては、本施設の整備や運営に関する根幹となる基本計画を策定するに当たり、利用者予測等の設定について、より慎重に精査を重ねるべきであった。

4 施設建設から開業直前

- (1) 施設の建設に関しては、平成16年12月、基本計画に基づく実施設計が完了した後、平成17年3月に建設工事に着工し、約1年2ヶ月間の工期を経て平成18年5月末に竣工した。
- (2) 運営主体については、地元経済界において、会議所が中心となって地元の企業や団体を中心に出資を募り、平成16年5月、マ社が設立された。なお、マ社設立に際し、市も要請を受け同社に1,000万円を出資した。
マ社は会議所会頭を代表取締役社長としたが、出資者からの派遣職員を現場のトップにあて、動き出した。
- (3) その後、平成16年12月、常勤責任者として、スポーツ関連施設も運営する大手企業出身者を採用したほか、平成17年6月には、会議所会頭の改選に伴い、新たな会頭がマ社代表取締役社長に就任するとともに、前述の常勤責任者が常務取締役に昇格した。
- (4) この当時、マ社は、当初事業計画のままでは「売り上げが未達だと赤字が膨らむ」ことを危惧し、同年8月から9月にかけて、6,200万円の増資を行うとともに、当初、タラソテラピー部門の運営を委託する予定であった専門業者との契約を全面的に見直した。また、当初事業計画では70人の予定だった従業員も約半数に抑え

るとともに、新たに、類似施設で勤務経験のある副支配人やそれぞれのサービス業務を担う社員を採用し、集中的なトレーニングを実施した。

更には、市と協調して市内外での施設PRや会員募集などの開業準備を進めた。

(5) 事業計画を策定する中で、市は、アクアスやいづの管理運営方法についても検討を進め、平成15年度に行われた地方自治法改正により、民間の能力を活用することによって、公設施設の効率的な管理運営の実現を目的とした指定管理者制度が導入されたことから、アクアスやいづの管理運営についても、本制度を採用することとした。

(6) これにより、平成17年10月に施設条例を制定し、指定管理者の選定に当たることとしたが、基本構想策定段階から、本施設の管理運営については、地元経済界が中心となって設立されたマ社に委ねる方針であったため、公募によらずマ社を単独選定し、同年12月議会における議決を経て、正式に決定した。

(7) なお、マ社を選定する際、同社から提出された「焼津市駿河湾深層水体験施設（アクアスやいづ）事業計画書」は、前述のとおり、市の基本計画を踏襲する形で作成されたものであり、マ社としては、市の意向を忠実に実行することを運営の前提としていた。

また、開業前に市とマ社との間で締結された「焼津市駿河湾深層水体験施設の管理に関する基本協定書」についても、基本計画で定められたとおり、独立採算で運営する内容とされた。

(8) 上記の事項がアクアスやいづの建設から、マ社の設立及び指定管理者への採用、そして開業に至るまでの流れである。

この過程における反省点としては、まず、指定管理者制度を採用し、民間のノウハウを活用した施設運営を目指した一方で、実際には、当初の基本計画をそのまま踏襲する形で運営が開始されるに至り、途中段階で当初計画を改めてチェックする機能が欠落していたことが挙げられる。

また、前述のとおり、運営体制の詳細を決定する過程においては、いかに地元経済界がアクアスやいづの設立に尽力したとはいえ、マ社の事業提案を既定路線として進められたが、民間のノウハウを活用したより良い施設運営を実現するためには、指定管理者の選定に当たって公募を実施し、複数の提案の競合の中から優れた指定管理者を見極めるという過程を経るべきであったとも言える。

このほか、これらの重要な政策決定の過程について、市から市民に対する情報提供が不足していたと考えられ、このことが、後のアクアスやいづに関する市民の不信感を増幅させることにつながっていったものと考えられる。

5 開業後

- (1) 平成18年7月19日、アクアスやいづは開業した。開業当初の会員数は1000会員を超え、1日当たりの利用者数も300人を超える水準にあったが、秋口からは減少傾向に転じていった。
- (2) 開業直前、マ社は、パンフレットの投函や市広報紙等によるPRを行うとともに、施設内覧会や無料体験等を実施したものの、内覧等も10日間と極めてわずかな期間であり、市民にアクアスやいづを広く浸透させるまでには至らなかった。

更に、既に入会した会員の意見に従い、新たに入会しようとした一般見学者の来場を拒否したことや、接遇のレベルが低かったこと等が、市民に「敷居が高い」、「利用しづらい」等の印象を強く抱かせる決定的な要因になったと考えられる。
- (3) 一方、市においても、最も重要な開業当初段階において、現場で利用者や入会希望者から様々な声があがり、アクアスやいづそのものの印象の低下が懸念される事態に直面していたにも関わらず、設置者として十分な手立てを講じなかったことや、利用者に対するPRが不十分であったことが、イメージ低下に拍車を掛けたものと言える。
- (4) このように、利用者の減少傾向が顕著に表れてきた段階において、状況の分析を急ぎ、有効な手立てを打つべきであったにも関わらず、マ社及び市の双方が適切な対策を講じなかったことが事態を更に深刻化させる結果を招いたものとする。
- (5) このような中、同年9月、アクアスやいづのサービス部門の基幹となる副支配人が一身上の都合により退職することとなったため、マ社からの要請により10月からそれまでアクアスやいづの整備に携わった市職員が支配人として同社に派遣された。

いかにマ社からの要請とは言え、このことで結果的に、指定管理者と市との役割分担が不明瞭になったのは否めないところであり、したがって、指定管理者に市職員を派遣したことは、指定管理者制度の趣旨に反するものと言わざるを得ず、ここでは市は誤った判断をしたと言える。
- (6) その後、マ社の常務取締役及び総務部長の辞職に伴い、市からの派遣職員が常勤職員のトップとなり、実質的に、マ社の経営の中枢を担うこととなった。

更に、平成19年6月、市の派遣職員が唯一の常勤取締役である常務取締役となったことで、市が実質的にアクアスやいづの運営に携わっているとの印象が強まった。

また、同年度末にかけて、マ社創業段階からの社員が相次いで退職し、創業以来の経過を知る社員が存在しなくなったのと前後し、新たに会議所からの派遣職員が現場の経営に加わったことで、市と会議所の派遣職員が現場の責任者になるという経営体制が平成20年度まで続いた。

このように、指定管理者に経営のプロが存在しない体制に移行する動きがある中で、これを抜本的に是正できなかった市の指導責任は重いと考える。

- (7) この運営体制の中、利用者は漸減傾向のまま推移したため、マ社は株主からの借入金で収入不足を賄うこととなり、平成18年度の決算では、単年度赤字が2億2,669万円、累積赤字が2億8,300万円に達した。

また、平成19年7月、マ社から市に対し増資の引き受け依頼があった。しかしながら、市としては、マ社の自助努力が原則であるとの判断から、増資の引き受けには応じないとの判断を行っている。

- (8) 時期を同じくして、市はアクアスやいづの設置者としての立場から、指定管理者であるマ社の経営体質の改善を目的として、開業からこれまでの課題の整理やそれに対する今後の対応方針をまとめるよう指示した。

これに基づき、マ社は今後の経営改善に向けた方針を策定し、経営コンサルタントの参画によるサービス向上対策や経費節減等を試みた。しかしながら、アクアスやいづの利用を高める効果は見られず、利用者は減り続け、平成19年度末の会員数が691会員、1日当たりの利用者数も210人となった。

- (9) マ社は、開業後2年間、収入に対して過剰な運営経費を要する体質を改めることに専念せざるを得ず、利用を伸ばすための方策の実施に力を入れる余裕がない状況にあり続けたと言っても過言ではない。このため結果的には、19年度決算における単年度赤字が1億953万円となり、累積赤字が4億810万円にまで膨らむこととなった。

このような中、再度、マ社から市に対して、平成20年度からのアクアスやいづの運営に係る一定額の財政支援を要請されたが、市は単に指定管理者の赤字の補てんとなる財政支援は行わない判断からこれを断った。

- (10) この間、市はアクアスやいづの設置者として、平成18年度から保健センターが「アクアスやいづ健康教室」を毎年度開催し、市民の生活習慣病の予防や介護予防を進めたほか、平成19年度以降は静岡県立大学と協力し、タラソセラピーによるアトピー性皮膚炎やストレスの解消等健康効果を科学的に検証する事業を展開する等した。

このように、「市民の健康への寄与」に関する取組は一定の実績を残すことができたものの、これらの施策の実績や効果を利用者の増加のために活かしていきれていない状況を脱していないことから、更なる啓発活動に向けた戦略が欠けていたと評価せざるを得ない。

また、「観光誘客を含む地域間交流の促進による地域の活性化」という設置目的に応じた施策の展開に関しては、当初段階で、マ社と協調して首都圏や市内外での施設PR等の取組を行ったものの、その継続性を欠いたことから、遠隔地からの利用

者は甚だ少ない状況にとどまっており、十分な結果を出せなかったと言わざるを得ない。

6 市民利用促進事業の実施

(1) アクアスやいづの利用が低調にとどまっている状況の中、開業以来、多数の市民から寄せられていた「利用料金や会費が高く、利用しづらい」、「敷居が高く限られた人が行く施設」、「そもそも何の施設か知らない」という声が依然として多く聞かれていた。

このため、市は、市民がアクアスやいづを体験する機会を創出し、利用しやすい環境を整えることを目的として、総額1億3200万円からなる「アクアスやいづ市民利用促進事業」を平成20年度当初予算に計上した。

(2) 本事業は、利用料金や会費の引下げ及び市内全世帯に対する無料利用券の配布等の各種の事業を組み合わせたもので、市民の利用を高めることを目的としたものであった。しかしながら、利用実績に基づき、その引下げ分をマ社に支払う形態であったことに対し、マ社の赤字補てんに他ならないとの指摘を受けることとなった。

(3) 平成20年4月から実施した本事業により、平成20年度末の会員数は前年度比38%増の955会員、1日当たり利用者数も前年度比30%増の378人となり、年間利用者数も前年度比30%増の97,962人となったことから、市民の利用促進という観点からは、一定の効果があつたものと考えられる。

(4) しかしながら、本事業によりアクアスやいづを利用した市民は約32,000人であり、これは予想の数字を下回る結果であった。

このことは、市民に本事業の活用を呼びかける手法として、自治会の回覧板や市広報紙、マスコミを主要なPR媒体としたが、周知が依然として不足していたこと、すなわち本事業を市民に理解していただくための努力が不足していたと考えられ、より積極的に事業を浸透させる手段を講ずることが必要であったと言える。

(5) また、多くの市民に体験して頂くために実施した無料利用券の配布については、市内の全世帯に対し郵送により本券を配布したが、実際に本券によりアクアスやいづを利用した市民はわずか4,758人（対人口比約3.3パーセント）にとどまった。

これは、郵送コストの問題や利用後の確認作業のために、1世帯で1回の利用という制限を加えたためであり、より多くの市民に利用していただくための方法としては不十分であったと言わざるを得ず、より適切な方法を検討すべきであったと考える。

(6) また、本事業により利用者が増加したことが原因となって、1階のタラソパーソ

ナルゾーンや2階のプールやジム等の入場を制限する事態が発生した。このことを通じ、施設の受入容量が狭隘であることが露呈する結果となった。

- (7) 市民利用促進事業を実施した平成20年度期間中において、マ社としては、現場の人材拡充のためホテル勤務経験者をアクアスやいづの支配人として採用するとともに、社員の接遇研修を行うなどサービスの向上を目指す試みを行った。

また、同年7月、マ社は支出の削減と収入の増に主眼を置いた、「アクアスやいづ健全化実施計画」に着手し、10月から組織体制の簡素化と効率化や光熱水費や人件費の削減を進めた。この一連の措置により、運営コストの縮減が進んだ結果、平成21年2月及び3月においては、市民利用促進事業による収入を含むものの、収支が単月黒字化を達成した。

なお、健全化実施計画の一環として、市から派遣されていた常務取締役も同年10月をもって帰任することとなり、市の職員が指定管理者の経営に直接参画するという体制は終わった。

- (8) これらの経過を経て実施された市民利用促進事業であるが、前述のとおり、本事業は市民の利用を目的としたものであったとは言え、税金を使った事業運営であった。このため、市民に対し、事業開始前の時点までの検証や、検証に基づく抜本的な改革を行うとともに、本事業の必要性についての説明が必要であったにも関わらず、それらが十分に伴わないまま本事業が実施されたことが、市民の理解を得られなかったことについての最大の理由であると言える。

7 総括

以上の経緯を総括し、以下の事項を反省点として挙げる。これらの事項についてアクアスやいづの今後の運営にこれを活かしていかなければならないものと考えている。

反省点①

「健康増進」と「観光誘客」という2つのコンセプトを並列に掲げ、施設運営の方向性が不明確であったこと。

反省点②

基本計画の根幹をなす利用者予測等の算定にあたってコンサルタントが提示した算定根拠を安易に採用し、その精査が不十分であったこと。

反省点③

運営方式の決定に際し、いかに地元の経済界が設立に尽力したとはいえ、特殊な業態を運営する主体を決定する上で、一切、他の候補者との競合を行わなかったこと。

反省点④

高級志向が強く、運営が利用者ニーズとかい離していたこと。

反省点⑤

運営関係者のコスト意識が希薄であったこと。

反省点⑥

利用者に十分目を向けた運営が行われてこなかったこと。また、その改善のため、市が十分な指導力を発揮しなかったこと。

反省点⑦

「高級な施設」、「限られた人が行くところ」といった市民の持つイメージの転換に向けて努力すべきだった市が、目立った行動を起こさなかったこと。

反省点⑧

指定管理者制度を採用し運営を委任したにもかかわらず、設置者としてのスタンスがぶれ、指定管理者の責任領域にまで深く踏み入り、責任の所在が不明瞭となったこと。

反省点⑨

市民利用促進事業の実施に際し、アクアスやいづの運営に対する検証作業とそれに基づく抜本的改革を実施しなかったこと。

反省点⑩

市民に対し、政策決定過程の情報提供が不足していたこと。

第3章 新たな運営方針

第2章の「これまでの検証」を踏まえ、新たな運営方針を次のとおり定める。

1 運営存続についての判断

- (1) 現在、アクアスやいづについては、「これ以上無駄な税金投入は認められず、施設の廃止を是とする」といった趣旨の意見が寄せられている。市としては、このような見解について、これまでの施設運営が不十分であったことに対する市民のお叱りの声として、重く受け止めなければならないと認識している。また、これまでの経緯の中で、市としての対応に不十分な点があったことについては、自ら深く反省しなければならないと考えている。
- (2) 無論、貴重な税金に無駄遣いは許されるものではなく、また、税金の使途に関し、病院や福祉分野をはじめとする「市民の生命や生活の維持」に必要不可欠な分野にこそ重点的に使われるべきものとの考えはまさに至当である。
- (3) 一方で、本施設においては、その施術効果の科学的分析が進んだ結果、生活習慣病の予防や改善、ストレスや慢性疲労の解消等に対する効果が実証されてきており、実際に多くの愛好者の健康増進に役立っているという事例が生まれている。
また、運営面についても、過去に直面した、利用者の伸び悩みにより経営改善の兆が見えない時期を脱し、コスト縮減による経営改善の進捗によって、運営コストが低減してきているという実績が出つつある。
- (4) このような状況を踏まえると、アクアスやいづを市民の健康増進に寄与する施設に特化した上で再出発させ、かつ、経営状況について透明性の高い運営を行うことができるならば、今後高齢化の更なる進展が予測されている本市において、必ずやアクアスやいづが市民の健康の維持増進のため、また、本市の発展のために、役割を果たす施設になり得ると考えるところである。
- (5) ゆえに、現在の状況の下で市が取り組むべきは、過去の反省の上に立ち、改めべき点を改革し、アクアスやいづを市民のためになる施設に再生させること、すなわち、目指すべき姿を実現し得る方針を定めた上で、運営内容を向上させ、アクアスやいづを通じて市民のためになる施策を展開していくことであるとする次第である。
- (6) このような考えに基づき、アクアスやいづの運営を存続させることとするものである。

2 アクアスやいづの目指すべき姿

(1) 利用者の健康増進への寄与

高齢化の進展、食生活の欧米化による肥満、ストレスの増大等、複雑な現代社会を生きる我々にとって、自らの健康の維持増進は、世代に関わらず極めて関心の高いテーマである。このことは本市においても当てはまるものであり、市民における健康ニーズも年々高まりを見せている。

このような中、アクアスやいづは、駿河湾の恵みである海洋深層水を活用した本格的タラソテラピー施設として存在し、その施術については、これまでの研究成果により、生活習慣病の予防や改善、アトピー性皮膚炎などの疾病の緩和、ストレスや慢性疲労の解消等に効果があることが実証されてきている。

このため、アクアスやいづがその機能を最大限に発揮することを通じて利用者の健康の維持・増進に寄与し、心身ともに健康で豊かな生活を送ることの一助となることこそ、本事業に課せられた最大の目的である。

(2) 健康増進に寄与する施設としての認知拡大による利用者の拡大

一方、従来の諸計画において「市民の健康増進」と並列で掲げられていた「外部からの観光誘客」という事業目的については、決して否定されるべきものではない。

しかしながら、市民の健康増進を目的とした施策と外部からの観光誘客の促進を目的とした施策とでは、着眼点や対象とする利用者層に違いがあるため、施策の内容はおのずから異なるものとならざるを得ない。ゆえに、これまで、二つの目的の両立に向かい、「二兎を追う」姿勢であり続けたことが、結果的に「一兎をも得ることができない」状況に陥った大きな原因の一つであると考えられる。

本施設のように、利用者の満足度を追求する性格の施設としては、現在の中心的利用者である施設近隣在住の方から良い評価を頂けていない状況のままで、遠隔地の方々がアクアスやいづを利用するために来訪して頂くことを期待することは、高望みにすぎない。

したがって、市としては、まずもって、市民を中心とした近隣在住の利用者から健康増進に有用な施設として認知されることに全力を挙げるべきであり、その結果、アクアスやいづに対する評価の及ぶ範囲が次第に拡大し、遠隔地からの利用者が徐々に増えていく姿を目指すことが必要であると考えます。

このような考えから、今後の運営の軸足は、「利用者の健康増進に向けた運営を行うこと」に置くこととする。

➤反省点①

「健康増進」と「観光誘客」という2つのコンセプトを並列に掲げ、施設運営の方向性が不明確であったこと。

(3) 施設の運営姿勢と採算性の問題

アクアスやいづにおいては、責任者、受付、施術者、インストラクター、監視員等、総勢20数名の従業員により運営されている。また、直近の運営コストの中で多くの割合を占めるのが、人件費となっている。

このため、アクアスやいづの今後の運営を考える上で、従来行ってきたサービスを一切廃止し、これに伴って人件費を極限まで圧縮することにより、採算性を重視するとの考え方もあり得るかもしれない。

しかしながら、アクアスやいづは、従業員による利用者へのサービスの提供があってこそ、はじめて機能を完全に発揮できるものであり、もって、前述した利用者の健康増進という目的も実現できるものとする。したがって、今後の運営においても、従業員やサービスの過剰な削減という手法によるのではなく、利用者へのサービスの提供を第一に考えた運営を行うこととする。

とはいえ、このことは、施設の採算性を度外視することを容認するものではない。収益性の向上についても、アクアスやいづの運営に課せられた大きな命題であることは明白だからである。

したがって、今後の管理運営においては、改革提言委員会の提言にも示されているとおり、これまでは支出面の削減に労力が傾注されていたが、今後は収益の増加策に力点を移し、運営収支の更なる改善に努めることとする。

また、後に触れるとおり、アクアスやいづの今後の管理運営においては、運営に必要最低限の部分に限り、税金を使うことも念頭に置いている。したがって、今後の運営における収益性の向上は、税金の使用額の抑制に直結することから、運営に携わるすべての関係者は、コスト意識を今まで以上に高く持ち、収支改善に向けた不断の努力を行っていくこととする。

>反省点⑤
運営関係者のコスト意識が希薄であったこと。

3 管理運営の在り方

(1) 管理運営方式

アクアスやいづは、サービスを提供し、利用者からその対価を頂く施設である。ゆえに、民間事業者が持てるノウハウを活用し、効率的かつ効果的な運営を行うことが、住民サービスのさらなる向上に寄与すると考えられることから、今後の管理運営方式については指定管理者方式を採用する。

また、新たな指定管理者の選定に際しては、できる限り多くの民間事業者のアイデアを競合させ、その中から市の方針の実現に向け、最も相応しい提案を行った者を選定することが適当であることから、公募を実施して選定することとする。

なお、公募時に設定する諸条件は、本運営方針に基づき別途作成する公募要領へ詳細に記し、当該条件を実現し得る指定管理者を選定する。

>反省点③

運営方式の決定に際し、如何に地元経済界が設立に尽力したとはいえ、特殊な業態を運営する主体を決定する上で、一切、他の候補者との競合を行わなかったこと。

(2) 指定管理の期間

今後の経過観察を十分に行い、何らかの不都合が生じた場合に速やかな対応が可能となるよう、本運営方針に基づき行う初回の指定管理期間については、従来の5年間に3年間に短縮することとする。

なお、当該期間終了後の次期管理期間については、3年間の運営結果を見て判断する。

(3) 指定管理料

公共性の高い運営を確保することを大前提に、指定管理者の自助努力だけでは施設の運営を維持できないと認められる場合、必要最低限の金額に限って指定管理料を支弁する。

ただし、その額は最大限抑制する。具体的には、今年度の直営期間の運営実績をベースに、今後の収支改善見込みを織り込み、公募要領の作成期限まで精査を重ねるほか、他の公共施設への指定管理料の支弁額とも比較しながら決定する。

この考えの下、公募時には、指定管理料の上限となる金額を公募要領に明示した上で選定作業に着手する。また、応募者に対しては、当該上限額以下で運営計画の策定を求めることは当然のこと、併せて、年度ごとに指定管理料を順次低減させる内容の計画の提出を行うものに対し、高い評価を与えるものとする。

加えて、市としては、指定管理者との間で一度決定した指定管理料の額を増額修正させる予算措置は講じないこととする。

(4) 市及び指定管理者の役割分担と協働

指定管理者方式を採用する狙いは、民間の創意工夫により、施設の効率的な運営を実施することにある。

このため、指定管理者は、タラソセラピーの知見と技能、さらに、集客施設の運営に関するノウハウを有していることが必須であり、その持てる能力を発揮して、利用者に評価され、かつ、財政負担を軽減させる運営を行う責務がある。一方、施設の設置者である市には、指定管理者の経営努力が効果的に発揮される環境を整える責務がある。このように、施設の運営者である指定管理者と施設の設置者である市が的確な役割分担の下で、それぞれの力を発揮しなければならない。

したがって、今後の運営計画の策定に当たっては、市が大枠の方針を示した上で、細部の設計については、指定管理者の能力を最大限発揮させるべく、最善と考える計画を提案させる。

このような互いの役割分担の下で、本施設の機能を最大限発揮する運営を実施していく。

>反省点⑧

指定管理者制度を採用し運営を委任したにもかかわらず、設置者としてのスタンスがぶれ、指定管理者の責任領域にまで深く踏み入り、責任の所在が不明瞭となったこと。

(5) 市内部の運営体制

上記の役割分担の下、市として講ずべき施策については、市役所が一丸となって取り組む体制を構築するため、市長をトップとし、関係部局が参画する「アクアスやいづ運営戦略チーム」を設立する。

本チームにおいては、指定管理者から運営状況の報告を受け、その分析を行うとともに、市として取り組むべき施策の検討・実行・フォローアップを行う。特に、指定管理者の運営状況のモニタリングに重点を置き、不適切な運営が行われていると判断される場合には、直ちに、毅然とした態度で指導を行う。

>反省点⑥

利用者に十分目を向けた運営が行われてこなかったこと。また、その改善のため、市が十分な指導力を発揮しなかったこと。

4 施設の運営方針

(1) サービス方針

①総論

全フロアの持てる機能をすべて発揮するとともに、質の高いタラソテラピーメニュー利用しやすい価格で提供することにより、駿河湾深層水の恵みを活かして、利用者の健康増進に寄与する。

②施設1階（タラソテラピー個室）

施設の中核をなす部分でありながら、これまで、利用者に施術の効能を理解して頂くための取組が決定的に不足していた結果、「料金が高い」、「限られた人が美容目的で行くところ」といったイメージが蔓延していることを反省し、利用者の持つ印象を根底から変える運営を実行する。

具体的には、施設1階の施術により、各種疾患の症状の軽減がみられた研究結果を活用し、例えば、ストレスやアトピー性皮膚炎等の各種症状に応じた施術をメニュー化して利用者に提供することを公募時の条件とする。

加えて、市としても、施設1階を利用した保健プログラムの開催回数を大幅に増加させる等、保健関連事業の実行の場として位置づけ、多くの市民の利用に供する。

③施設2階（プール、ジム、フィットネススタジオ）

利用者の大半が活用する一方、曜日・時間帯による混雑も指摘されている。

このため、閑散時間帯に利用者呼び込めるようなプログラムを開発する等、より多くの方に施設を利用して頂ける運営を実行することを公募時の条件とする。

④施設3階

これまで、レストランや指定管理者の自主事業（アーユルベーダ等）に利用されてきたが、現在は、全てが遊休スペースとなっており、その有効な活用が必要である。施設3階は駿河湾を望む良好な景観を有し、一定の広さを有していることから、様々な事業展開が考えられるところである。したがって、施設3階については、指定管理者の自主事業を展開する場として、創意工夫を発揮した運営を実行すること公募時の条件とする。

➤反省点④

高級志向が強く、運営が利用者ニーズとかい離していたこと。

(2) 運営時間帯・プログラム・コース・料金の設定

上記のサービス方針の実現に向けた詳細な運営設計については、指定管理者の創意工夫を発揮させることが適当であるため、指定管理者の提案に委ね、その上で、当該提案に基づき、市と指定管理者が協議の上決定する。

ただし、料金の設定に際しては、開業当初の水準ではなく、市民利用促進事業の実施により引き下げられた現行水準を参考とし、利用者が利用しやすい低廉かつ分かりやすい料金体系を前提としながらも、採算性を考慮した料金体系に再構築することを公募時の条件とする。

なお、加えて、アクアスやいづ改革提言委員会の提言中「V 事業を継続とした場合の改善措置・環境整備」の項に記載された、委員提案の様々な改善策についても、積極的に運営計画に盛り込むよう、公募要領に明示する。

➤反省点⑧

指定管理者制度を採用し運営を委任したにもかかわらず、設置者としてのスタンスがぶれ、指定管理者の責任領域にまで深く踏み入り、責任の所在が不明瞭となったこと。

5 利用者及び収支の予測

(1) 基本的考え方

本施設の今後の管理運営においては、指定管理者方式を採用し、指定管理者の創意工夫に満ちた提案を基に、運営計画の詳細設計を詰めて行くこととしている。

したがって、利用者数の予測及びこれに伴う収支の予測については、指定管理者の提案内容により左右されるため、現段階で、市が予め指定管理者制度移行後の予測を立てることは困難である。

このため、市としては、まず、平成21年度から始まった市の直営期間における運営実績を基に、今後も市の直営が継続したと仮定した場合における利用者数及び収支の予測を立て、これらの数値を今後の運営の最低ラインとして設定するものとし、指定管理者の公募に際しては、このラインをクリアする運営計画の提出を求めることを条件とするものとする。

これはすなわち、指定管理者制度を導入することにより、指定管理者の創意工夫の発揮を促し、もって、市の直営が継続する場合よりもより優れた運営を実現させようとする考えに基づくものである。

(2) 市の直営が今後も継続した場合における利用者数の予測

①施設のキャパシティから考えられる一日当たりの利用者数の上限予測

- ✓ アクアスやいづのほとんどの入場者が利用するパブリックプール（以下「プール」という。）の入場者数に係るデータを用いて試算する。
- ✓ プールにおける同一時間帯の最大収容人員は、現状では60人（現状の平均的利用者数は48人）であり、これを超えると入場制限を行っている。
- ✓ 一人の利用者がプールに滞在する時間は、定性的に見て約1.5時間である。
- ✓ 一日の営業時間（平日）は12時間であるため、限界値の60名が8回転（12時間÷1.5時間＝8）する場合、すなわち、一日当たりで480人程度が限界と考えられる。

② 一日480人の限界値を前提とした今後の会員数予測

- ✓ 現在の会員種別は、プール会員（平日のみ利用可）と、アクアス会員（全日利用可）の2種。
- ✓ 平成21年度の動向としては、プール会員は月47人の加入に対して20人が退会し、月27人ずつの伸び。一方、アクアス会員は月10人の加入に対して11人が退会し、月1人の減少。

- ✓ このように安価なプール会員への集中は以前から見られるため、今後も、同様の傾向が継続するものと推測できる。したがって、現在の会員区分や価格体系を維持した場合、プール会員は平日のみ施設利用が可能であるため、平日の施設利用者の増加が見込まれる。
- ✓ このことを前提にした場合、①で試算した施設の収容能力からみて、どの程度まで会員数の増加が考えられるかを試算する。
- ✓ まず、年間の平日営業日は200日程度であるため、1日480人の限界利用者が来場する状態が通年続くと、年間では96,000人が限界値と算出される。
- ✓ 一方、平成21年度の実績では、年間の平日で約78,000人の利用者数が予測されるため、その差は、18,000人となる。
- ✓ このうち、総利用者に占めるビジター利用者の割合は約20%であることから、残りの約14,400人を会員による利用と見込む。
- ✓ 更に、現在の実績により、個人会員一人が年間平均で本施設を約84回程度利用していることから、 $14,400 \div 84 = \text{約}170$ 会員分の会員増加余地が見込まれるところ。
- ✓ このため、現在の個人会員数である942人にこれを加えると1,112人となり、概ね1,100人が現状のアクアスやいづの会員数の限界値といえる。
- ✓ しかしながら、アクアスやいづの収容能力の限界点に達する段階まで、会員が増加し続けることは考えにくいことから、現状の個人会員数に近い950~1050会員程度（約1,000会員）が妥当な予測値であると考える。

③上記の個人会員数予測を基にした会員体系予測

会員種別	会員数
プール会員	620~680
アクアス会員	330~370
合計	950~1,050

(3) 市の直営が今後も継続した場合における収支の予測

収入額予測に関しては、前述の利用者数及び会員数の予測値を根拠として、現状の料金体系のまま推移した場合のビジタープール利用料や会費に、スタジオ・ジム等のプログラム及びタラソプログラム利用料の平成21年度の実績値を加算したものである。

【単年度の収入額予測の内訳】

(単位：千円)

区 分	単年度
個 人 会 費	49,283
法 人 会 費	1,290
入 会 金	1,008
ビジタープール利用料	13,150
スタジオ・ジム等プログラム利用料	2,040
タラソセラピープログラム利用料	4,320
合 計	70,091

なお、支出額予測に関しては、平成20年度までの指定管理者による運営実績については、コスト削減策が不十分であったため、今回の収支予測の参考とはならない。

また、前述の利用者予測から、利用者増に伴うコストの上昇も現時点では考えにくいことから、コスト削減が明確に現われてきた平成21年度の市の直営期間における実績の月平均支出額11,522千円を年間の支出額に換算した。

【平成22年度以降も直営が継続した場合における単年度収支予測】

(単位：千円)

区 分	単年度
収 入	70,091
支 出	138,264
収支差額	▲68,173

(4) 今後の収支改善見込み等の織り込み

以上が、仮に市の直営が今後も継続した場合における予測値である。しかしながら、この予測値は、

- ① 料金の適正化による収入の変動
- ② 1階部分の利用者増加策の実施による収入の増大
- ③ 効果的な自主事業の実施による収入の増大
- ④ 経年劣化による施設修繕コストの発生による支出の増大

等、今後、指定管理者制度に移行する上で当然見込まれるべき収支変動が織り込まれていない。したがって、これらの要素をさらに加味した上で精査を重ね、公募要領において、最終的な数値を明示することとする。

➤反省点②

基本計画の根幹をなす利用者予測等の算定にあたってコンサルタントが提示した算定根拠を安易に採用し、その精査が不十分であったこと。

6 情報公開等

(1) 運営状況の情報公開

これまで、利用者及び市民に対する情報提供が決定的に不足していたという反省を踏まえ、情報を積極的に公開する。

具体的には、市及び指定管理者は、アクアスやいづの運営状況について、利用者に限らず多くの市民に対し説明責任を果たす観点から、定期的に広報やいづや市のホームページに関連情報を掲載する。

併せて、媒体に情報を掲載するのみならず、市及び指定管理者が、市民に対し直接運営状況を報告する場を設ける。

また、これまで利用者の意見を運営に生かす姿勢が不足していたという反省を踏まえ、市と指定管理者が共同で、「利用者の声を運営に反映する会（仮称）」を開催し、ニーズに合致した運営を行う。

➤反省点⑩
市民に対し、政策決定過程の情報提供が不足していたこと。

(2) 市としての広報活動の方針

施設のPRについては、指定管理者の業務に当然含まれるものであるが、市としても、施設の設置者として同様に広報活動に力を入れる。

具体的には、これまでのように、マスメディアや広報やいづ等の出版物への記事掲載のみに依存した活動から脱却し、職員が市民の会合へ足を運び説明を行う等、草の根的な広報活動に力を入れる。

また、その際、実際の利用者が体験談を語ることの説得力に着目し、利用者と協働した広報活動を展開する。

➤反省点⑦
「高級な施設」、「限られた人が行くところ」といった市民の持つイメージの転換に向けて努力すべきだった市が、目立った行動を起こさなかったこと。

7 今後の予定

下記のスケジュールに従い、新たな指定管理者による運営体制へ移行する。

なお、その過程において、本方針案については、9月上旬からパブリックコメントを実施し、市民からも意見を伺うこととする。

年 月	事 項
平成21年 9月	<ul style="list-style-type: none">● 本方針の公表（9/8 定例記者会見）● 本方針に関するパブリックコメントの実施（9/10～10/9）● 本方針に基づく公募要領の策定・公表
10月	<ul style="list-style-type: none">● 新指定管理者の公募開始（募集期間60日）
平成22年 1月	<ul style="list-style-type: none">● 指定管理者選定委員会における候補者の決定
2月	<ul style="list-style-type: none">● 指定管理者候補者、関連予算等を2月定例市議会へ上程
3月	<ul style="list-style-type: none">● 新指定管理者との運営協定締結
4月	<ul style="list-style-type: none">● 新指定管理者による運営開始（3年間）

アクアスやいづに関する提言（抜粋）

I 提言への基本的スタンス

本委員会は、市民ニーズの観点から徹底した検証を行った上で、事業を継続するとした場合における改善・改革提言を見いだすことを第一義的な課題とした。また、それらが見いだせなかった場合に存続の可否を問うというスタンスに立って議論を展開することとした。

II 施設のコンセプトの検証

(1) 施設の設置目的と利用実態

施設コンセプトは「タラソテラピーによる市民の健康増進」を前面に打ち出すべき。

(2) 施設の構成・配置について

- 1階…PR不足のため、誤ったイメージが市民にまん延し、利用が極めて低調な状況。健康効果検証事業の結果を活用し、市民の持つイメージを根底から変える取組が必須かつ急務。
- 2階…利用料金の引き下げに伴う混雑が指摘されており、早急に対策を講ずるべき。
- 3階…良好な景観を有しており、来場者に魅力を感じさせる潜在能力があるが、現在、全て遊休スペースなので有効な活用方法を早急に探るべき。

(3) 基本計画及び事業計画について

- 利用者ニーズとかけ離れたコンセプトを掲げ、利用者数予測等に甘さがあったことについて、妥当性を欠いていたことを厳しく指摘するとともに、当初計画の見直しを行うべき。
- 引き下げられた料金体系については、今後のベースとしつつも、安定的な施設運営を考慮し、市民の理解を得ながら、見直すことが検討されるべき。

III 経営方法・内容並びに事業業績の評価・検証

(1) 指定管理者（株）マリンタウンやいづによる経営及び事業実績の評価

- マ社の累積赤字は、過剰な経費をかけた運営体制と是正作業への着手の遅れが原因で、運営当事者であるマ社はその責任を真摯に受け止めるべき。
- 利用者等への対応や接遇のまずさの積み重ね、利用者の声を運営改善に反映してこなかった経営姿勢が客離れの一因。
- 平成20年夏から取り組んだ経営改善策では一定の効果が見られ、支出面でのコストダウンが進捗していることを確認。

(2) 市の直営方式移行後の経営改善状況の評価

- 収入面については、昨年来の引下げ後の利用料金を維持していることから、伸び悩みの状況。
- 支出面については、直営以前にマ社が実施した経営改善策によるコストダウンが相当程度進んだため、従前に比べ低コストでの運営が行われている。

(3) 今後の業績についての見通し

- 市が今後の運営方針を検討する上では、過去の支出額ではなく、経費節減の進んだ現在の支出額を基準として考えていくべき。
- これまでは、主として支出面の削減に労力が傾注されていたが、今後は収入の増加策に力点を移し、運営収支の更なる改善に全力を挙げるべき。

(4) 運営責任について

- 市当局、市議会及び指定管理者のそれぞれに、応分の責任があるものと考えられ、この点について猛省を促す。
- 今後の政策決定過程における情報公開を徹底し、説明責任を果たしていくべき。また、市民の意見に耳を傾け、これを運営に活かす意識を常に持つべき。

IV 事業を継続するとした場合の市の関与の在り方

(1) 今後の管理運営方式

- 今後の管理運営方式については、早期に指定管理者方式に移行すべき。また、新しい指定管理者は公募で選ぶべき。
- 指定管理者は経営内容の向上に努め、市は指定管理者の経営努力が効果的に発揮できる環境を整えるべき。

(2) 市の負担金額（税金からの負担）の範囲

- 多くの市民が利用できる公共性の高い運営が行われることを大前提に、必要最低限の金額に限り、指定管理料として税金を支弁することはやむを得ないものとする。
- 指定管理料の上限額は、平成21年度の直営期間の運営実績を基に、料金の適正化等による収益増加を織り込みながら、精査を重ねて決定し、速やかに市民に公表すべき。

(3) 指定管理期間

今後の経過観察を十分に行いつつ、何らかの不都合が生じた場合に速やかな対応を可能にするため、3年間とすべき。

(4) その他

公募の際の条件に従業員の雇用の継続性に対する配慮規定を盛り込むべき。

V 事業を継続するとした場合の改善措置・環境整備

以下の意見については、新しい指定管理者を選定し施設運営を行うとした場合、十分に尊重するよう要望する。

(1) 施設の運営方法・料金体系の改善

- タラソテラピーによる健康の維持増進効果や、アトピー性皮膚炎やストレスへの効果を一層アピールする保健プログラムの実施
- 大学や医療機関との連携の展開

(2) 施設・設備の配置等に対する改善

- 入口付近における受付カウンターの移動、総合案内の設置、接客技能の高い職員の配置、PR映像の放映などによる施設イメージ促進
- ジム又はスタジオ機能の一部移転による2階のスペース確保 など

(3) 環境その他の整備

- アクアスやいづとうみえーる焼津の一体的活用
- 市民と一体となったイベントの実施により、市民の施設であるという意識啓発 など