

**平成 25 年度 民間資金等の活用による公共施設の  
再整備・運営事業に関する検討支援等業務  
(支援案件名：鎌倉芸術館運営再構築事業)**

平成 26 年 3 月

## 目 次

1.	業務概要.....	1
1.1	業務目的.....	1
1.2	業務対象施設.....	1
2.	PFI手法を活用する検討の支援.....	2
2.1	前提条件の整理.....	2
2.2	要求水準書に定める基本的事項の整理.....	4
2.3	リスク分担(案)の整理.....	5
2.4	概算事業費の整理.....	8
2.5	事業性の検討.....	9
2.6	市場調査の実施.....	15
2.7	VFM(案)の整理.....	16
2.8	年次計画の整理.....	20
3.	PFI手法の活用に関する課題等整理.....	21
3.1	検討のまとめ.....	21
3.2	今後の検討課題.....	22

# 1. 業務概要

## 1.1 業務目的

鎌倉芸術館は、平成5年10月1日に開館し、今年度で20年を経過するが、設備更新の緊急性、必要性などは十分認識しつつも、この間、大規模な設備更新及び建物内部の改修を実施せず今に至っている。

鎌倉芸術館の再整備を行うに当たっては、民間の資金等を活用し、施設の多用途への転用等による収益の確保により、継続的な施設の運営維持、設備の更新等を図り、財政負担の軽減することを目指している。

以上の背景より、本業務は、公共施設等運営権を民間事業者を設定し、民間の資金・ノウハウ等を活用することによる独立採算型のPFI事業を始めとする、各種民活事業手法を検討し、財政負担の軽減が図られる最適な事業スキームを構築するために必要な調査、助言等を行うことを目的とする。

## 1.2 業務対象施設

対象施設名：鎌倉芸術館

場所：鎌倉市大船6丁目1番2号



出典：鎌倉芸術館ホームページ(交通アクセス)

図 1 対象施設位置図

## 2. PFI手法を活用する検討の支援

### 2.1 前提条件の整理

#### (1) 施設状況の整理

施設の全体概要は表 1 のとおりである。

表 1 鎌倉芸術館の施設概要

正式名称		鎌倉市芸術館（略称：鎌倉芸術館）	
所在地		鎌倉市大船6丁目1番2号	
開館		1993年（平成5年）10月1日	
敷地面積		11,536.48m <sup>2</sup>	
建築及び延床面積		建築面積：6,919.77 m <sup>2</sup> / 延床面積：21,509.68 m <sup>2</sup>	
構造		RC造、一部SRC及びS造 地上4階 地下1階	
施設整備費		約130億円	
施設構成	大ホール	客席	1,500席（1階席982席、2階席302席、3階席216席、車椅子スペース6席程度、親子室6席、楽屋5室）
		舞台設備	オーケストラピット、音響反射板（走行自立3連式型）、仮設脇花道（下手側）、大迫り、プロンプターボックス
		舞台寸法	プロセニウムステージ形式 開口14m～18m、高さ10.3m、奥行き18.4m（ホリゾン幕まで）
		その他	クローク、ビュッフェ
	小ホール	客席	600席（基本形式時）：可動席216席、固定席384席（中通路から後部）、車椅子スペース3席程度、親子室4席、楽屋4室
		舞台設備	ユニット可変床（3列×5列） 音響反射板、脇花道、走行昇降式ブリッジ（5台）
		舞台寸法	プロセニウムステージ形式 開口13m～18m、高さ6.5m～8.5m、奥行き11.6m（ホリゾン幕まで）
		その他	ビュッフェ、コインロッカー
	ギャラリー	ギャラリー1	室面積202.8 m <sup>2</sup> （6.4m×31.7m 可動式展示パネル） 展示壁面長さ：固定壁69.5m、展示用パネル4.9m×2面×5枚=49m、天井高さ2.8m及び4.5m
		ギャラリー2	室面積125.6 m <sup>2</sup> （6.1m×20.6m 可動式展示パネル） 展示壁面長さ：固定壁46.5m、展示用パネル4.5m×2面×4枚=36m、天井高さ2.8m
		ギャラリー3	室面積72.0 m <sup>2</sup> （4.5m×16m）展示ケース 幅13.8m（4.6m+5.4m+3.8m） 展示壁面長さ：固定壁20.6m、展示用パネル1.88m×8枚=15m、天井高さ2.8m
		主催者控室	面積22 m <sup>2</sup> 、基本定員5人
	各種ルーム	集会室	面積203 m <sup>2</sup> 、天井高3.6m～3.9m （80～150人程度のレセプション等可能）
		会議室1・2	[1]：面積91 m <sup>2</sup> 、天井高3.2m、基本定員58人 [2]：面積53 m <sup>2</sup> 、天井高3.0m、基本定員34人 （スクリーン・ホワイトボード・ビデオプロジェクタ（会議室1のみ）完備）
		和室	20畳 天井高2.5m
		リハーサル室	面積156 m <sup>2</sup> 、天井高4m（ダンスバー・ミラー・ピアノ設置）
練習室1・2		面積51 m <sup>2</sup> 、天井高2.6m・面積26 m <sup>2</sup> （ピアノ、防音設備完備）	
スタジオ		面積25 m <sup>2</sup> 、天井高2.6m（ピアノ、防音設備完備？）	
その他	中庭	約469 m <sup>2</sup> （孟宗林130本）	
	駐車場	185台（700円/回：午前9時～午後10時） 自走式21台（うち身体障害者専用2台）、機械式（3段）164台	

出典：指定管理者募集要項(平成22年6月)

## (2) 運営状況の整理

### 1) 運営方法

利用料金制（利用料金は指定管理者による直接収受）により、運営を実施している。

指定管理者の業務範囲は、維持管理運営業務全般及び市から定められた自主事業となる。修繕と施設内のレストラン運営は業務範囲外となっている。

レストランは、他の民間事業者が目的外使用許可により施設を賃貸し、運営を実施している。

指定管理期間は条例に基づき5年間となっている。

### 2) 維持管理運営費の実績

「2.4 概算事業費の整理」において示す。

### 3) 利用料金収入の内訳の推移

運営事業に係る利用料金等事業収入実績は、平成20年～24年度において、1億6千万円／年程度となっている。利用料金以外の収入として、芸術文化事業収入が8千万円／年程度、その他収入（チケットの受託販売手数料や、鎌倉芸術館プレミアムメンバーズ会費（年間3,000円）、施設内での物販催事における販売手数料等）が900万円／年程度となっている。

### 4) 使用日率・利用率(回転率)の推移

ホール・ギャラリー等施設別の使用日率・利用率の実績は、平成20年～24年度において、使用日率では、練習室・スタジオ・会議室で95%を超えており、実利用状況を示す回転率でも、和室を除いて概ね70%以上となっている。大ホール、小ホールについては、使用日率が90%前後で推移しており、利用頻度が高い施設であると言える。

※使用日率＝使用日数／使用可能日数      回転率＝使用回（コマ）数／使用可能回（コマ）数

## (3) 利用料金設定

平成25年10月現在の施設利用料は、鎌倉市芸術館条例で規定する上限額と同額で設定されている。なお、本施設は当初に決めた利用料金設定については、原則として変えられないこととなっている。利用料金の例として、大ホールの施設利用料を表2に示す。

表2 大ホール及び関係施設の施設利用料

施設名	区分	午前	午後	夜間	全日
		9:00～12:00	13:00～17:00	18:00～22:00	9:00～22:00
大ホール (1,500席)	平日	34,000円	60,000円	77,000円	171,000円
	土・日・休日	46,000円	81,000円	105,000円	232,000円
基本料金	楽屋1・2	400円	800円	1,000円	2,200円
	楽屋3	600円	1,100円	1,500円	3,200円
	楽屋4	900円	1,600円	2,000円	4,500円
	楽屋5	1,200円	2,100円	2,700円	6,000円
	楽屋事務室	300円	500円	700円	1,500円
	主催者控入室	400円	600円	800円	1,800円
加算料金	入場料等を設定する催し物等のために利用する場合は、上記基本料に右記に定める率を乗じて得た額を加算	1人あたりの入場料等の最高額			加算率
		3,000円未満			40%
		3,000円以上5,000円未満			60%
	5,000円以上			100%	
物品販売、商業宣伝等のために利用する場合は、上記基本利用料に右記の率を乗じて得た額を加算(入場料加算との併用なし)					150%

催し物等の準備又は練習のため、舞台のみを利用するときの利用料は、基本料金の50%

#### (4) 施設利用の申込（予約システム）

施設利用の申し込みについては、非営利・営利(営利加算対象の利用)の別によって、それぞれ表3に示す運用を行っている。

表 3 利用申込及び抽選方法

		ホール(大・小)又はギャラリー	各種ルーム
非 営 利	利用(抽選)申し込み期間	利用日の 1年前の前月21日～末日	利用日の 6ヶ月前の前月21日～末日
	抽 選 会	1年前の月の1日午前9時	6ヶ月前の月の1日午前9時
	抽選会以降の申し込み	利用日の20日前まで	利用日の2日前まで
営 利	利用申し込み	6ヶ月前の月の1日(非営利抽選後) から利用日の20日前まで	3ヶ月前の月の1日(非営利抽選後) から利用日の2日前まで
	抽 選 会	抽選なし(非営利利用がない空いている日程が申し込み対象)	

#### (5) 事業用地の権利関係

鎌倉芸術館が設置されている現事業用地は、民間企業が所有する土地であり、市は当該企業と満45年間の土地賃貸借契約（平成43年11月まで）によって、現用地を賃借している。

## 2.2 要求水準書に定める基本的事項の整理

民間事業者が事業を提案するに当たっては、本施設を市の事業目的に沿って運営してもらうために、市として遵守を求める事項や要求性能を、要求水準書として示す必要がある。

要求水準書に定める基本的事項は以下のとおりである。本事業においては、来年度以降に検討を行う基本構想等の結果を踏まえ、要求水準として定めていくこととなる。

### 第1 総則

1. 本要求水準書の位置づけ
2. 公・民役割分担（案）
3. 用語の定義
4. 事業コンセプト

### 第2 事業実施に当たっての前提条件

1. 基本条件
2. 既存施設の概要
3. 施設の運営条件
4. 適用法令等

### 第3 大規模修繕要求水準

1. 大規模修繕の概要
2. 諸室仕様
3. 外構・駐車場仕様

### 第4 大規模修繕設計、工事に関する業務

### 第5 維持管理・運営に係る業務

維持管理・運営に係る各業務の性能基準を記載する。

その他、引渡時の留意事項や、事業実施体制、各種報告書の提出等を記載する。

### 第6 付帯事業

## 2.3 リスク分担(案)の整理

### (1) 本事業において特に留意すべきリスク

鎌倉芸術館の大規模修繕・維持管理運営に対して、PFI方式等の民間活力を導入して包括的に実施する場合において留意すべきリスクは以下のとおりである。

- 需要変動リスク
- 建設物価変動リスク
- 施設の損傷リスク

### (2) リスク分担(案)

現在の市の指定管理協定を参考に、PFI等、大規模修繕を含む民活手法を活用した場合におけるリスクを抽出し、リスク負担者を検討した。その結果を表4に示す。

表4における網掛け部分は、鎌倉芸術館における市と指定管理者間における現在の指定管理協定において整理されているリスク分担を示している。

表4 本事業のリスク分担(案)

○：リスク負担者  
△：一部リスク負担者

発生区分	No	リ ス ク		リスク分担		解説
		リスク項目	リスクの内容	市	民間事業者	
共通	1	募集要項にかかるリスク	募集要項・仕様書に誤りに関するもの、内容の変更に関するもの	○		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	2	公募にかかるリスク	応募費用に関するもの		○	市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	3	議会の議決リスク	議会の議決が得られない場合	○	○	議会の議決が得られないリスクについては、官民双方が負えないため、双方が負担。
	4	業務実施企業等に関するリスク	業務を委託し、又は請け負わせる企業(業務実施企業)その他の第三者(その使用人を含む。)の使用に係る責任		○	
	5	支払遅延・支払不能リスク	市の支払いの遅延	○		
	6		民間事業者の市への支払いの遅延(発生する場合)		○	
	7	資金調達リスク	本事業の実施に関する費用の民間事業者の資金調達に関する責任		○	
	8	行政リスク	市の事業方針の変更によるもの	○		
	9	許認可取得・維持リスク	市が取得すべき許認可の取得・維持に関するもの	○		
	10		民間事業者が取得すべき許認可の取得・維持に関するもの		○	
	11	法令等関連リスク	法制度・認可等の新設・変更に関するもの(当管理業務にのみ影響を及ぼすもの)	○		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	12		法制度・認可等の新設・変更に関するもの(上記以外のもの)		○	
	13	税制関連リスク	本事業に影響を及ぼす税制度の変更によるコスト変動	○		市税および消費税を含む。市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	14		上記以外の税制変更によるコスト変動		○	市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	15	物価リスク	建設期間中の物価のインフレ・デフレ	△	○	一定の変動幅までは事業者、一定の幅を超えた場合は市が負担。
	16		維持管理運営期間中の物価のインフレ・デフレ	△	○	急激な変動については協議 市の指定管理協定では激な変動のみを対象として協議となっている。
	17	人件費リスク	事業期間中の人件費のインフレ・デフレ	△	○	
	18	金利リスク	基準金利確定日までの金利変動による資金調達コストの増加	○		事業契約締結後、特定の時期に基準金利を入札時のものから改定し、確定することを想定。確定以降のリスクは事業者。
	19		基準金利確定日以降の金利変動による資金調達コストの増加		○	

発生区分	リスク		リスク分担		解説	
	No	リスク項目	リスクの内容	市		民間事業者
共通	20	デフォルトリスク（不履行・怠慢・遅延に関するもの）	要求水準あるいは契約書で求めるサービスのレベルあるいは成果が下がった場合		○	市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	21		市の事由による業務基準の変更、債務の不履行	○		
	22		民間事業者の事業放棄、経営破綻によるもの		○	
	23	社会リスク	施設管理上の瑕疵による損害賠償		○	市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	24		業務に対する市民対応、要望、苦情等に関するもの		○	
	25		業務における環境保全にかかるもの（騒音、振動、臭気、あるいは資源化等）		○	
	26		本事業を実施すること事体への住民反対やその他市が別途本事業に対して実施する事業に関するもの	○		
	27	不可抗力リスク	不可抗力（大規模な天災（大地震、大噴火等）又は人的災害（戦争、放射能、テロ等））により生じる増加費用及び損害	○	△	市の指定管理協定では保険の範囲内は事業者となっている。
	28	第三者賠償リスク	市の提示条件又は指示を直接の原因として第三者に及ぼした損害	○		
	29		上記以外の事由を原因として第三者に及ぼした損害		○	
30	市の関連業務に関するリスク	市が本事業に関連して別途発注する業務において市が使用する第三者（その使用人を含む。）に係る責任	○	△	民間事業者による当該第三者との調整が不適当であった場合は事業者。	
設計段階	31	設計変更リスク	市の事由により設計変更が生じ費用が増加する場合	○		
	32		民間事業者の事由により設計変更が生じ費用が増加する場合		○	
	33	測量・調査リスク	市が実施した測量・調査に関するもの	○		
	34		民間事業者が実施した測量・調査に関するもの		○	
	35	遅延リスク	市の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす場合	○		
	36		民間事業者の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす場合		○	
建設段階	37	用地リスク	建設に関する用地の確保	○		
	38		建設に関する資材置き場の確保		○	
	39		地中障害物、土壌汚染に関するもの	○		
	40	建設費増大リスク	市の要請による費用超過、建設遅延によるもの	○		
	41		民間事業者が実施した測量、調査の結果、既存施設に当初想定されなかった重大な欠陥が発見された場合	○	△	
	42		上記以外のもの		○	
	43	工事遅延・未完リスク	市の要請による工事の遅延または完工しない場合	○		
	44		民間事業者が実施した測量、調査の結果、既存施設に当初想定されなかった重大な欠陥が発見された場合	○	△	
	45		上記以外のもの		○	
	46	設備機器・備品等納品遅延リスク	民間事業者が納品する設備、備品等の納品遅延に関するもの		○	
	47	工事監理リスク	工事監理に関するもの		○	
48	一般的損害リスク	使用前の設備・原材料の盗難、関連工事に関して生じた施設の損傷、または事故による第三者への賠償等に関するもの		○		
49	譲渡手続きリスク	施設譲渡の手続きに伴う諸費用に関するもの		○		
維持管理 運営	50	計画変更リスク	市が提示した維持管理運営業務に関する計画や前提条件の変更によるもの	○		
	51		上記以外のもの		○	



発生区分	リ ス ク		リスク分担		解説		
	No	リスク項目	リスクの内容	市		民間事業者	
維持管理運営	52	施設・設備瑕疵リスク	既存施設・設備の瑕疵によるもの	○	△	民間事業者の維持管理が適切になされていない場合は民間事業者。	
	53		瑕疵担保期間中に施設(新設)の瑕疵が発見された場合		○		
	54	警備リスク	民間事業者の不備によるもの		○	警備の不備による事故・盗難としてリスクとして指定管理者のリスクとしている。	
	55		上記以外のもの	○			
	56	情報漏洩リスク	民間事業者の実施する情報の管理及び保護に関するもの		○		
	57		上記以外のもの	○			
	58	事故発生リスク	市又は市が別途発注した事業者の帰責事由による場合	○			
	59		上記以外のもの		○		
	60		市の帰責事由によるもの	○		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。	
	61		民間事業者の帰責事由によるもの		○		
	62	施設・設備・機器等損傷リスク	既存施設の瑕疵によるもの	○		市の指定管理協定では、経年劣化等により生じる不具合や官民双方に帰責事由のない機材・備品の破損等は市のリスクとしている。	
	63		第三者によるもの	○	△		民間事業者の管理義務の懈怠により発生したものは民間事業者。市の指定管理協定では市のリスク分担としている。
	64	事業中止リスク	市の指示による事業の中止・延期	○		事業運営リスクとして、市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。	
	65		上記以外のもの		○		
	66	入館者数の変動	施設の修繕等による休止や、市の事情による利用者・来館者の減によるもの	○		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。	
	67		社会状況の著しい変動によるもの(不可抗力による休館又は大量キャンセル、競合施設の新設等)	△	○		協議を実施
	68		上記以外の理由による来館者の減少による収入の減		○		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
69	移管手続きリスク	事業期間の終了に伴う、業務の移管に係る諸経費の発生、事業会社の清算に伴う評価損益等		○	事業終了時の費用、事業引継ぎ時の費用として市の指定管理協定でも同様のリスク分担となっている。		

## 2.4 概算事業費の整理

鎌倉芸術館の大規模修繕及び、その後の維持管理運営を実施するために想定される事業費を、これまでの実績より以下に整理する。なお、民間活力を導入して包括的に本事業を実施する場合に想定される事業費については、「2.7 VFM(案)の整理(2)」に詳細を示す。

### (1) 大規模修繕費

本施設では、供用開始後30年目にあたる平成35・36年度に、約50億円規模の大規模修繕が必要となることを見込まれている。本施設では平成26年度に施設の健全度調査(劣化調査)の実施を予定している。今後、その結果を踏まえるとともに、事業用地の借地契約期限や市の財政状況等を考慮して、本施設の大規模修繕計画が策定される見込みである。

一方で、市が今後大規模修繕の緊急性が高いと想定し、個別に見積もった工事の費用としては、20億円程度の見積もりとなっている。

そのため、本検討においては、今後の施設供用に係る大規模修繕規模を20億円～50億円と想定する。

### (2) 維持管理運営費

#### 1) 維持管理運営費(利用料金制を考慮しない場合)

本施設では、供用開始以降、これまで外部委託及び指定管理者制度を活用した維持管理運営が実施されている。直近5年間の指定管理者の支出実績より、維持管理運営費を年間約435,500千円と想定する。

#### 2) 維持管理運営費(利用料金制を考慮する場合)

本施設の維持管理運営業務には、利用料金制による指定管理者制度が導入されている。それによって、市から指定管理者に支払われる指定管理料は、指定管理業務に係る支出経費から、施設利用料等の事業収入を差し引いて、市から指定管理者に支払われている。

そのため、本施設の維持管理運営を、現在の指定管理業務内容及び指定管理料の支払方法と同条件とする場合には、指定管理料を年間約195,600千円と想定する。

### (3) その他経常経費

その他経常経費として、本施設の事業用地に係る借地料及び、大規模修繕実施後に発生する経常的な修繕費として、それぞれ以下の事業費を想定する。

- ▶ 事業用地の借地料：約42,350千円/年(平成25年度実績ベース)
- ▶ 経常修繕費：約8,800千円/年(過去実績ベース)

## 2.5 事業性の検討

### (1) 事業手法の概要整理

既存施設に対する大規模修繕業務及び維持管理運営業務に対して、民間活力を導入して包括的な実施が可能な手法として、指定管理者制度、従来のPFI方式、公共施設等運営権を設定したPFI方式の適用が考えられる。そこで、それらの事業手法の概要を整理・比較を行うとともに、本事業へ適用する場合の留意点を表5に整理する。

表5 事業手法の比較

	指定管理者制度	PFI方式	PFI(公共施設等運営権制度)方式
根拠法	地方自治法(第244条~第244条の4)	PFI法	PFI法(第16条~30条)
概要	条例の定めるところにより、指定管理者に、当該公の施設の管理を行わせることができる方式。(法第244条の2・3)	民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し効率的かつ効果的に社会資本を整備する方式。(法第1条)	施設の所有権を公共主体が有したまま、施設を運営する権利(運営権)を民間事業者に設定する方式。(法第2条7) <b>運営権対価を民間事業者から徴収することができる。(法第20条)</b>
対象施設	公の施設(地方自治体において、住民の福祉を増進する目的をもつてその利用に供するための施設法第244条)	法第2条に定める公共施設  公の施設でなくとも可	左記のうち、利用料金を民間事業者が直接收受する施設(法第23条) 公の施設でなくとも可。
施設所有	地方公共団体	事業方式による	国または地方公共団体
施設の大規模修繕等	法的に禁止はされていないが、法の趣旨としては管理を行うための制度であり、軽微な修繕のみを対象としていることが一般的。	PFI事業契約に基づき実施。要求水準に基づき実施するものであり、 <b>事業期間中に、市場のニーズに応じ、要求水準にない大規模修繕や増改築等を事業者の判断で行わない。</b>	実施方針及び実施契約において、 <b>想定される増改築の範囲・概要が明記されていればその範囲内で事業者が判断し実施することが可能。</b>
官の関与	<b>官の関与度:大</b>	<b>官の関与度:大</b>	<b>官の関与度:中</b>
利用料金設定	条例の定めるところにより、指定管理者が定める。・利用料金設定・変更は <b>官の承認必要</b> 。(第244条の2・9) <b>料金設定の自由度:小</b>	PFI事業契約に基づく。  <b>料金設定の自由度:不明</b>	利用料金は、条例に定められた実施方針に基づき運営権者が定め、 <b>官に届出を行う</b> 。(法第23条2) <b>料金設定の自由度:中</b>
権利の移転	指定管理者は行政処分であり、 <b>他の者に権利を移転することは出来ない。</b>	・法的に規制はないが、一般的には権利の移転は禁止している。 ・事業が破たんした場合は、直接協定に基づき融資機関によるステップインがなされ、別の事業者が引き継ぐこともある。	・財産権として登記しているため、 <b>権利の移転は発注者の許可があれば可能</b> 。(法第26条2) ・移転の条件は、PFI法に基づく実施方針に関する条例による。(法第26条3)
主な特徴	「多様化する住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、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的として創設される。管理運営を効率的に実施するために採用されることが一般的。	・以下の特徴がある。 性能発注/長期・包括(施設整備・維持管理運営)委託/民間による資金調達 ・官の財政負担の軽減と公共サービス提供の向上、初期投資の支出の平準化を目的として採用されることが一般的。	・施設の所有権は官で、公共施設という位置づけのまま、運営については民営化に近い事業を行うことを可能とする制度。 ・ <b>運営の効率化に加え、官のキャッシュフローの健全化や債務の早期償還の目的で活用。既存事業に適用されることが多い。</b>
本事業への適用時の留意点	・現在既に適用されており、適用は容易。 ・施設の大規模修繕を指定管理者協定で行うことについては、法的な制限はないが、指定管理者協定の範囲内で実施している事例はおそらくなく、別の手法(直営による大規模修繕、PFI(RO)との組み合わせ等)で実施することが望ましい。	・ホール事業におけるPFI方式は、事例もあり適用は容易。 ・既存施設が対象となるため、施設の瑕疵リスクに留意が必要。 ・指定管理者制度と比べ、事業期間が長期にわたるため、需要リスクの取扱いに留意が必要。 ・公の施設を対象としたPFI事業で、運営を包括的に委託する場合は、PFI方式と指定管理者制度を組み合わせる。	・本事業の対象が公の施設の場合は、指定管理者制度と併用する必要があり、その場合、どちらの手続きも省略できない点に留意が必要。 ・運営権設定の効果を生かすため、官の関与を抑え、料金設定の自由度をはじめとする民間事業者のノウハウ活用の余地を大きくする契約条件とすることに留意が必要。

## (2) 事業スキームの検討

### 1) 検討に当たっての考え方

#### 業務範囲

本事業の実施にあたって想定される主な業務範囲としては、大規模修繕業務（休館して実施する事業当初の大規模修繕）と維持管理運営業務が考えられる。維持管理運営業務については、既に指定管理者制度（利用料金制）を導入していることもあり、利用料金制を活用した維持管理運営を民間事業者の業務範囲とすることを前提とする。

大規模修繕業務については、直営で実施する場合と民間事業者の業務範囲とする場合が想定されるため、両方のケースを想定し、比較を行う。

#### 「公の施設」としての位置づけ

施設の位置付けについて、現在「公の施設」と位置付けられているが、指定管理者制度以外の民活手法による維持管理運営の可能性も想定されるため、「公の施設」とする場合としない場合の両方のケースを想定し、比較を行う。

### 2) 比較対象事業スキーム

2.5(1)及び同(2)1)より、本事業に適用可能な事業方式としては、表6の7ケース（網掛け部分）となる。表7、表8にそれぞれの事業手法の概要と総合評価を示す。

表6 想定される事業スキームと適用可能性

事業手法	施設の大規模修繕	公の施設	検討対象	検討対象としない理由
指定管理者制度			×	「公の施設」でない場合は適用不可
指定管理者制度		適用		
PFI方式			×	大規模修繕を直営で実施する場合、民間が資金調達を行う必要性がない。
PFI方式 (+ 指定管理者制度)		適用	×	大規模修繕を直営で実施する場合、民間が資金調達を行う必要性がない。
公共施設等運営権方式				
公共施設等運営権方式 (+ 指定管理者制度)		適用		
指定管理者制度	民間		×	「公の施設」でない場合は適用不可
指定管理者制度	民間	適用	×	指定管理者制度の範囲で既存施設の大規模修繕まで含むことは困難。
PFI方式	民間			
PFI方式 (+ 指定管理者制度)	民間	適用		
公共施設等運営権方式	民間			
公共施設等運営権方式 (+ 指定管理者制度)	民間	適用		

表 7 事業スキームの比較 (1/2)

	ケース 1：指定管理者制度	ケース 2：公共施設等運営権制度	ケース 3：公共施設等運営権制度 + 指定管理者制度
事業スキーム図			
利用料金設定の自由度	自由度：中	自由度：高	自由度：中
権利譲渡の自由度	不可	自由度：高	自由度：中
施設の修繕・増改築の自由度	不可	自由度：中	自由度：中
公共の関与度合い	高	中	高
早期事業化	大規模修繕を別途市が発注することになるため、一括で発注するケース 4～7 に比べ時間がかかる。		
総合評価	<p>これまでの方式と同様であり、特段問題はないが、収支構造の改善は限定される。</p> <p>市で大規模修繕を別途行うことになるため、早期の事業化が難しいことや修繕期間中の予約(利用申込)との調整が困難となる。</p>	<p>修繕後の状態であっても、市が運営権対価を得られる見込みは極めて低く、管理運営に係るサービス対価を市がSPCに支払う必要があるため、市にとって運営権方式の導入メリットはない。</p> <p>契約期間が長くなることから、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上やコスト縮減は期待できる。</p> <p>市で大規模修繕を別途行うことになるため、早期の事業化が難しいことや修繕期間中の予約(利用申込)との調整が困難となる。</p>	<p>左記理由と同様に、市にとっての運営権方式の導入メリットはない。また、SPCにとっての運営権方式の導入メリット(利用料金設定の自由度、譲渡の自由度等)は、指定管理を併用することにより小さくなることから、適用可能性は低い。</p> <p>これまでの方式(指定管理者)に比べ、契約期間が長くなることから、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減が期待できる。</p> <p>市で大規模修繕を別途行うことになるため、早期の事業化が難しいことや修繕期間中の予約(利用申込)との調整が困難となる。</p>

※収支や資金調達の考え方については、現在の指定管理者の収支の状況をベースに設定している。

表 8 事業スキームの比較 (2/2)

	ケース 4: P F I 方式 + 指定管理者制度 (大規模修繕含む)	ケース 5: P F I 方式 (行政財産の貸付) (大規模修繕含む)	ケース 6: 公共施設等運営権方式 (大規模修繕含む)	ケース 7: 公共施設等運営権方式 (大規模修繕含む) + 指定管理者制度
事業スキーム図				
利用料金設定の自由度	自由度：中	自由度：契約による。	自由度：高	自由度：中
権利譲渡の自由度	自由度：低	自由度：低	自由度：高	自由度：中
施設の修繕・増改築の自由度	自由度：中	自由度：中	自由度：高	自由度：高
公共の関与度合い	高	中	低	中
早期事業化	ケース 1-3 に比べ、大規模修繕も含めて一括で発注するため、早期事業化が可能。	ケース 1-3 に比べ、大規模修繕も含めて一括で発注するため、早期事業化が可能。	ケース 1-3 に比べ、大規模修繕も含めて一括で発注するため、早期事業化が可能。	ケース 1-3 に比べ、大規模修繕も含めて一括で発注するため、早期事業化が可能。
総合評価	維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕が行われる。これまでの方式（指定管理者）に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減が期待できる。修繕期間中の予約（利用申込）との調整が容易になる。利用料金設定等に関する自由度は現在と変わらないため、収支構造の改善は限定的。	SPCが市の施設を借りて事業を実施するスキームとなるため、市が委託費を支払うことが困難であり、サービス対価は発生しない。	市が運営権対価を得られる見込みは極めて低く、大規模修繕及び管理運営に係るサービス対価を市がSPCに支払う必要があるため、市にとって運営権方式の導入メリットはない。維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕、市場のニーズに応じた増改築が行われる。これまでの方式（指定管理）に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減が期待できる。修繕期間中の予約（利用申込）との調整が容易になる。指定管理ではないため、利用料金設定等に関する自由度が高く設定でき、収支構造の改善が期待できる。	運営権方式の導入による市のメリットがなく、SPCのメリットも小さく、適用可能性は低い。維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕、市場のニーズに応じた増改築が行われる。これまでの方式（指定管理）に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。修繕期間中の予約（利用申込）との調整が容易になる。利用料金設定等に関する自由度は現在と変わらないため、収支構造の改善は限定的。

### 3) 比較検討結果

ケース 1～7 についての総合評価を行い、VFM検討のための事業スキームを抽出した。(表 9 参照)

表 9 VFM比較対象とする事業スキーム

事業スキームの内容		公の施設	業務範囲	総合評価
ケース 1	指定管理者制度	適用	維持管理運営	これまでの方式と同様であり問題はない。 従来方式(ベースケース)とする。
ケース 2	公共施設等運営権方式		維持管理運営	大規模修繕は「2.5(3)業務範囲の考え方」のとおり。事業範囲とするため、除外。
ケース 3	公共施設等運営権方式 + 指定管理者制度	適用	維持管理運営	大規模修繕は「2.5(3)業務範囲の考え方」のとおり。事業範囲とするため、除外。
ケース 4	PFI方式 + 指定管理者制度 (大規模修繕含)	適用	大規模修繕 + 維持管理運営	民間ノウハウの活用が可能であり、検討対象とする。
ケース 5	PFI方式(行政財産の貸付) (大規模修繕含)		大規模修繕 + 維持管理運営	委託費を支払う方式の中で利用料金徴収を、公の施設の指定管理者制度に基づかずに行うことは、法的な根拠が不明確であることから、除外。
ケース 6	公共施設等運営権方式(大規模修繕含)		大規模修繕 + 維持管理運営	現時点では運営権対価が発生するまでの事業改善を見込むことが困難であるため、除外。
ケース 7	公共施設等運営権方式 + 指定管理者制度(大規模修繕含)	適用	大規模修繕 + 維持管理運営	公共施設等運営権方式と指定管理者制度は併用することにより、公共施設等運営権のメリットが見いだせなくなるため、除外。

: VFMの検討対象とする事業スキーム

#### (3) 業務範囲の考え方

本事業は既に指定管理者により運営を実施していることから、現状の指定管理範囲(「2.1(2)1)運営方法」参照)については、原則、民間事業者の業務範囲とする。

指定管理業務範囲以外で、業務範囲として考えられる業務は以下のとおりであり、これらを民間事業者の業務範囲とするか否かについて考察する。

##### 1) 大規模修繕業務(事業当初に休館して実施する大規模修繕業務)

大規模修繕業務と維持管理運営業務を併せて業務範囲とすることは、運営ノウハウや運営者の視点を生かした大規模修繕や維持管理が可能となる等のメリットがあり、さらにPFI事業とすることにより、大規模修繕業務に関する一般財源の負担が平準化が期待できることから、大規模修繕を業務範囲とすることを前提とする。

## 2) 大規模含む修繕業務（事業期間中に維持管理業務の一環として実施する修繕業務）

事業期間中に発生する大規模修繕の時期・規模等を民間事業者がある程度予測できる場合、大規模修繕を民間事業者の業務範囲とする方が、官民の役割分担の明確化、効率化の観点から望ましい。

### 事業期間中に発生する大規模修繕の時期・規模等を民間事業者が予測できない場合

技術革新等が著しい設備等の大規模修繕が想定される場合等も含め、大規模修繕の発生時期やその規模等の予測が困難な場合は、大規模修繕を民間事業者の業務範囲とすると、民間事業者に過大なリスクを負担させることになり、コスト高となる可能性もあるため、市の業務範囲とする方が望ましい。

## 3) 付帯事業（レストラン運営）

レストラン運営と会議場の一体的運営による会議場トータルでのサービス向上等の観点からレストラン運営を業務範囲とすることが望ましい。

## (4) 事業期間の考え方

市場調査結果（民間ノウハウを活用しやすい年数への配慮）、長期契約になることリスク（物価変動、政策変更、需要変動、施設の劣化・損傷リスク等）、賃貸借契約の期限（平成 43 年度期限）の観点から、事業期間としては賃貸借期間の終了までの期間（平成 28 年度～平成 43 年度の 15 年程度）が望ましい。

## (5) 利用料金設定に関する考え方

利用料金設定については、現在は条例に定める金額で設定されており、また予約ルールについても商業利用以外の利用者による抽選等、民間事業者の自由度が低い状況となっている。

市場調査では、利用料金設定や予約システムについて裁量の余地を大きくすることにより収益向上の効果があるという意見も得られている。

鎌倉芸術館の基本コンセプトは、「市民の創造活動の練習、発表の場として、また鑑賞団体や公演団体等各種団体の活動の場として施設を積極的に提供すること、及びこれらの施設利用に係る多様で高度なニーズに応じていくこと。」であり、市民活動の場としての位置づけと、鑑賞、公演等の活動の場としての位置づけの両立が求められている。

今後、民間事業者のノウハウを活用し、市の財政負担を軽減していくという観点からは、鑑賞、公演等の活動の場としての位置づけにややウェイトを置いていくことも考えられる。

これらを踏まえ、収益性向上の観点と、公共性・公平性の観点から、市として民間事業者にどこまでの裁量の余地を与えるのか、政策的な検討が必要である。



## 2.6 市場調査の実施

### (1) 市場調査の着目点

本事業における民間ノウハウの活用の可能性や民間事業者の参画条件を確認するため、以下の点に着目し調査を行った。

- 民間ノウハウの活用による財政負担の削減
- 既存施設の大規模修繕業務を含む場合の元施工会社以外の参画の可能性
- 資金調達の可能性

### (2) 調査対象者

- 維持管理運営会社（ノウハウ活用の余地の視点から調査）
- 建設会社（既存施設の大規模修繕を含む民活手法に関する留意事項の視点から調査）
- 金融機関（資金調達の可能性を調査）

### (3) 調査内容

本事業の実施条件を以下のとおり設定（提示）し、調査を実施した。

- 鎌倉芸術館の大規模修繕及び維持管理運営業務（現在の指定管理業務と同様）を対象とし、大規模修繕を担当する建設事業者及び維持管理運営業務を担当する管理運営事業者により構成される企業グループに、本事業を一体的に発注する。
- 発注方式は仕様発注ではなく、民間ノウハウの活用を期待した性能発注とする。
- 大規模修繕工事の規模は、現時点で概ね16億円から21億円程度を想定している。
- 事業期間は大規模修繕工事期間を含めて、11年から16年程度を想定している。
- 民間事業者の収入は、市から事業期間内において均等（割賦）に支払われる大規模修繕に係るサービス対価及び、市から毎年度支払われる管理運営業務に対するサービス対価とするが、利用料金制を採用（利用料金収入の増減リスクはすべて民間事業者が負担）する。

### (4) 調査結果の総括

ホールの指定管理者実績等のある企業等に対する市場調査結果より、本事業のスキーム構築や民間事業者の募集においては、以下の事項を考慮した取り組みが必要である。

- 維持管理運営会社、建設会社共に、大規模修繕と維持管理運営を一体的に実施することのメリット（維持管理を見据えた大規模修繕が実施できる、運営ノウハウを反映した大規模修繕等）は挙げられている一方、事業期間が長期となることでの社会環境や利用者需要の変動リスクや、既存施設の瑕疵担保・大規模改修後の補修責任区分の設定に対する懸念が挙げられている。
- 事業収益の改善（利用料収入の増加）については、利用料金設定や利用条件変更、予約システム（利用申込ルール）の見直しによって、収益を向上させる観点からの工夫の余地はあると考えられる。民間のノウハウを活用するために、利用料金設定をはじめとする、本体事業の運営における民間事業者の自由度を上げていくことが望ましい。

- ▶ 今回、大規模修繕業務を維持管理業務と一体的に発注することにより、建設会社主体ではなく、運営会社が主体となるグループ組成が想定され、ノウハウのある民間事業者が少ない業界であることを考慮し、多くの民間事業者が参画しやすい参加資格や事業スキーム検討が必要である。
- ▶ 特に、現施設の運営状況（実績データ）を把握している現事業者の優位性から、公平な事業者募集（選定）の仕組みが構築されていなければ、多くの民間事業者の参画が望めず、競争性の確保が困難となることが危惧される。

## 2.7 VFM(案)の整理

### (1) VFM検討の対象とする事業スキーム

VFM検討対象事業スキームは、「2.5 (2) 3 比較検討結果」表 9 で検討したとおりとする。

### (2) 前提条件

前述のとおり、ケース1をベースケース（従来方式）とし、ケース4をVFMの比較対象とする。ケース4は民間資金を活用し、かつ、契約期間も長期間となることから、予約システム（利用申込ルール）や料金設定の変更に民間ノウハウが発揮され、現状よりも事業収入が増加することが見込まれる。

そこで、ケース4においては、事業収入が現状実績と同額で推移するケース（4-1）、事業収入が現状実績比10%増加するケース（4-2）、同20%増加するケース（4-3）についても比較検討を行うこととする（表10参照）。

表 10 V F M算出ケース別の設定条件

	従来方式 (P S C)	民間資金活用方式 (P F I (R O)方式+指定管理者制度)		
	ケース 1	ケース 4-1	ケース 4-2	ケース 4-3
事業期間	長期になることにより発現する不確定リスクの回避や、事業用地の現賃貸借契約期間を考慮し、15年間(平成42年度末迄)とする。	一括発注による効果を見込み、10%削減とする。		
大規模修繕費	50億円(鎌倉市公共施設再編計画における検討結果より)を上限として、20億円・30億円・40億円と、4ケースを設定	一括発注による効果を見込み、10%削減とする。		
維持管理運営費	現在の指定管理の収支(維持管理運営費)及び市の実績値(経常修繕費)に基づき設定 【維持管理運営費】 435,500千円/年(税抜) 【経常修繕費】 8,800千円(税抜)	長期契約の効果を見込み、5%削減とする。 (既に指定管理者制度により一定の効果을上げていることから、大規模な削減効果は見込めないと想定。)		
事業収入	現在の指定管理の収支に基づき設定 437,300千円/年(税抜)	現在の指定管理の収支に基づき設定	予約システム等の変更による収入増加を10%見込む	予約システム等の変更による収入増加を20%見込む
その他費用	—	・プロジェクトファイナンス組成費用 ・S P C管理費	・プロジェクトファイナンス組成費用 ・S P C管理費	・プロジェクトファイナンス組成費用 ・S P C管理費
民間資金の活用	—	①大規模修繕に要する資金の全額に民間資金を活用 ②大規模修繕に要する資金のうち、起債充当可能分については公的資金(起債)を活用し、それ以外の資金に民間資金を活用		
市負担経費の支払方法	・大規模修繕費は、完工時一括払い ・維持管理運営費は、当該年度分を当該年度の支出として定期払い。	①(全額民間資金活用型)大規模修繕費は、事業期間に亘って割賦払い ②(民間資金+起債併用型)大規模修繕費のうち、起債相当分は完工時の一括払いとし、それ以外は事業期間に亘って割賦払い ・維持管理運営費は、当該年度分を当該年度の支出として定期払い。		

## 1) 事業費

事業費（PSC 及び PFI-LCC）のうち、大規模修繕費は、既存施設の劣化状況の把握がされていないが、本施設では平成 35・36 年度に総額で約 50 億円規模の大規模修繕が必要となることが見込まれている（鎌倉市公共施設再編計画における検討結果より）。

今後、市において、既存施設の劣化調査の結果や、市の財政状況、借地契約期限を考慮し、その規模が明確になると考えられるが、現時点においては 50 億円を上限として、20 億円・30 億円・40 億円と、4 ケースを設定した。なお、概要版においては、20 億円の結果のみを示す。

維持管理運営費については、指定管理者の支出実績から、435,500 千円/年（税抜）、経常修繕費として市の支出実績から 8,800 千円/年（税抜）と設定した。

また、ケース 4（1・2・3）では、ケース 1 の事業費に対して、大規模修繕費で 10%、維持管理運営費及び経常修繕費で 5%のコスト縮減を設定した。

## 2) 事業収入

事業収入の設定は、現状実績（437,300 千円/年 税抜）で推移するケース（4-1）のほか、現状実績より事業収入が 10%及び 20%増加するケース（4-2 及び 4-3）とするが、事業収入が増加した場合には、その増加分を市と事業者が折半するものとして、市が負担する指定管理料から市が得るべき収入を控除する設定とした。

### （1）VFM検討の結果

前提条件に基づき、ケース 1 による市の財政負担額と、ケース 4-1 から 4-3 による市の財政負担額を算定し、それらの現在価値換算後の市の財政負担額の比較を行った。

大規模修繕に要する資金の全額に民間資金を活用する大規模修繕規模が 20 億円の場合、市の財政負担額（歳入－歳出）は、表 11 のとおり、全額民間資金を活用する場合は、現在よりも利用料金収入が増加しないと、VFMが発現しないという結果になった。

これに対し、表 12 のとおり、起債を併用する場合であれば、現在と同様の事業収入でも、VFMが発現する結果となった。

表 11 大規模修繕規模20億円（全額民間資金活用）でのV F M検討結果

(単位:百万円)

		従来方式(PSC)		民間資金活用方式						
		ケース1		ケース4-1		ケース4-2		ケース4-3		
		指定管理者制度		PFI+指定管理者						
		(事業収入:現状)		(事業収入:現状)		(事業収入:10%増)		(事業収入:20%増)		
		割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	
歳入	施設利用料等の事業収入	2,231.4	3,142.1							
	市債	1,037.4	1,100.0							
	法人市民税			5.2	7.7	5.2	7.8	5.3	7.8	
	計	3,268.8	4,242.1	5.2	7.7	5.2	7.8	5.3	7.8	
歳出	大規模修繕	1,886.1	2,000.0							
	サービス対価A-1.(整備費:一括支払)									
	サービス対価A-2.(整備費:延払い)			1,800.9	2,535.9	1,691.3	2,381.5	1,581.7	2,227.2	
	指定管理料	1,805.8	2,542.8							
	指定管理者負担経費(収入相殺分)	2,231.4	3,142.1							
	サービス対価B-1.(指定管理料)			1,805.8	2,542.8	1,694.3	2,385.7	1,582.7	2,228.6	
	経常修繕費	81.2	114.4							
	サービス対価B-2.(経常修繕)			77.2	108.7	77.2	108.7	77.2	108.7	
	土地賃料	482.2	656.4	482.2	656.4	482.2	656.4	482.2	656.4	
	市債元金償還	777.8	1,100.0							
	市債金利	75.3	95.3							
	アドバイザー委託費			23.8	24.7	23.8	24.7	23.8	24.7	
	消費税等	369.2	454.3	370.8	521.2	348.7	490.1	326.5	458.9	
	計	7,709.0	10,105.3	4,560.6	6,389.7	4,317.3	6,047.1	4,074.0	5,704.5	
	収支(一般会計支出)		-4,440.2	-5,863.2	-4,555.4	-6,382.0	-4,312.1	-6,039.3	-4,068.7	-5,696.7
	VFM (現在価値割引後)		従来方式に対する 財政負担縮減額・率		-115.2百万円 2.6%		128.1百万円 2.9%		371.5百万円 8.4%	
	S P C	DSCR > 1.00			1.00		1.00		1.00	
EIRR > 5.0%				13.7%		13.8%		13.9%		
PIRR > 2.000%				3.7%		3.7%		3.7%		

表 12 大規模修繕規模20億円（民間資金+起債併用）でのV F M検討結果

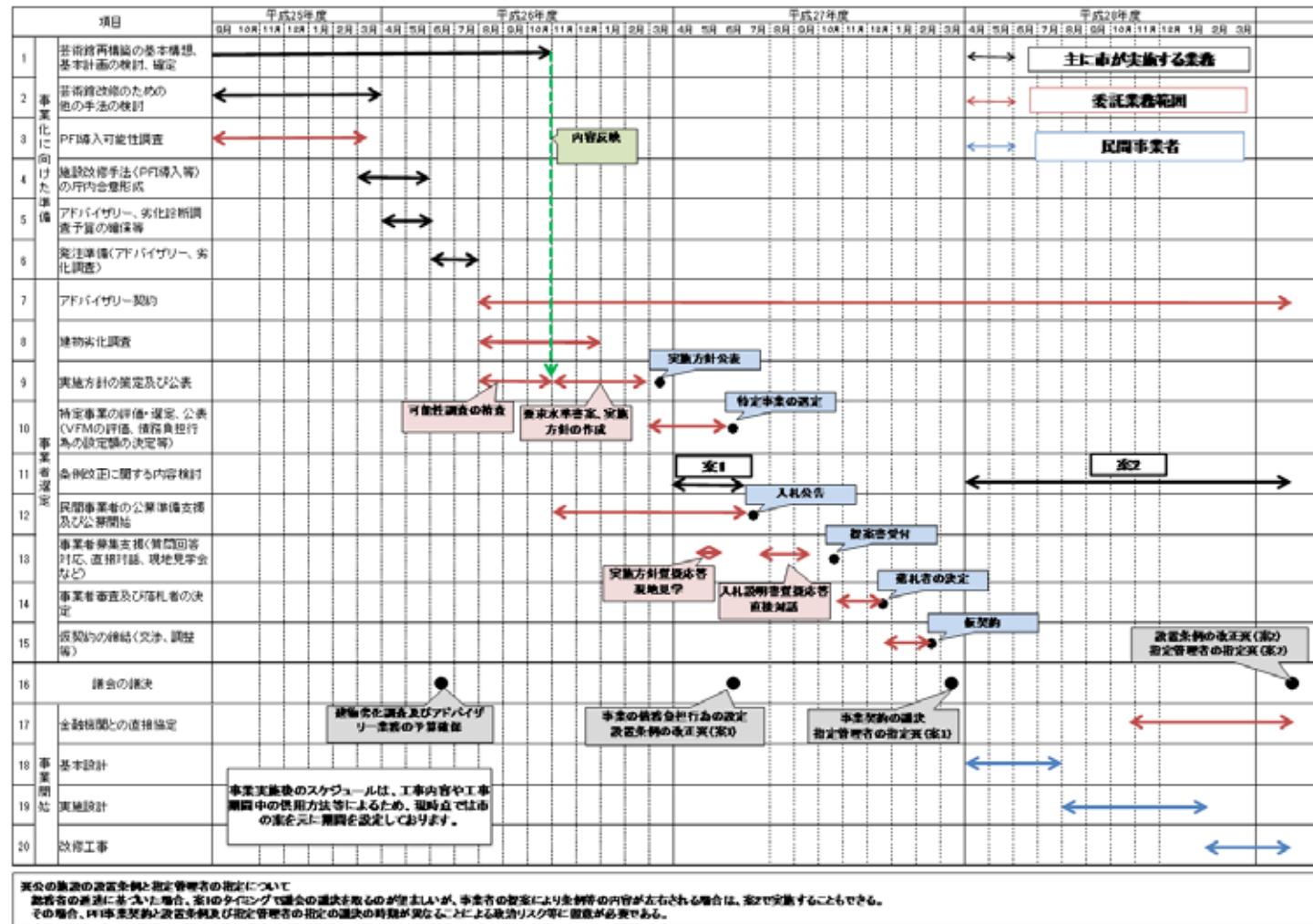
(単位:百万円)

		従来方式(PSC)		民間資金活用方式						
		ケース1		ケース4-1		ケース4-2		ケース4-3		
		指定管理者制度		PFI+指定管理者						
		(事業収入:現状)		(事業収入:現状)		(事業収入:10%増)		(事業収入:20%増)		
		割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	
歳入	施設利用料等の事業収入	2,231.4	3,142.1							
	市債	1,037.4	1,100.0							
	法人市民税			4.0	5.9	4.0	5.9	4.9	7.1	
	計	3,268.8	4,242.1	4.0	5.9	4.0	5.9	4.9	7.1	
歳出	大規模修繕	1,886.1	2,000.0							
	サービス対価A-1.(整備費:一括支払)									
	サービス対価A-2.(整備費:延払い)			958.6	1,349.8	846.7	1,192.3	798.8	1,124.8	
	指定管理料	1,805.8	2,542.8							
	指定管理者負担経費(収入相殺分)	2,231.4	3,142.1							
	サービス対価B-1.(指定管理料)			1,805.8	2,542.8	1,694.3	2,385.7	1,582.7	2,228.6	
	経常修繕費	81.2	114.4							
	サービス対価B-2.(経常修繕)			77.2	108.7	77.2	108.7	77.2	108.7	
	土地賃料	482.2	656.4	482.2	656.4	482.2	656.4	482.2	656.4	
	市債元金償還	777.8	1,100.0	635.7	900.0	635.7	900.0	635.7	900.0	
	市債金利	75.3	95.3	49.1	64.2	49.1	64.2	49.1	64.2	
	アドバイザー委託費			23.8	24.7	23.8	24.7	23.8	24.7	
	消費税等	369.2	454.3	369.7	492.6	347.4	461.1	331.5	438.7	
	計	7,709.0	10,105.3	4,402.0	6,139.2	4,156.3	5,793.2	3,980.8	5,546.1	
	収支(一般会計支出)		-4,440.2	-5,863.2	-4,398.0	-6,133.3	-4,152.3	-5,787.3	-3,976.0	-5,539.0
	VFM (現在価値割引後)		従来方式に対する 財政負担縮減額・率		42.2百万円 1.0%		287.9百万円 6.5%		464.3百万円 10.5%	
	S P C	DSCR > 1.00			1.00		1.00		1.04	
EIRR > 5.0%				11.0%		11.0%		13.3%		
PIRR > 2.000%				3.8%		3.8%		4.3%		

## 2.8 年次計画の整理

民活手法を採用した場合の今後の年次計画を図2に示す。

既存施設の劣化状況の調査が実施されていないこと、施設の現状を踏まえると早期事業化が望ましいことを踏まえ、来年度以降、劣化状況の調査を実施するスケジュールとした。



指定管理者制度とPFI方式を併用する場合の議会の手続きについては、「平成16年12月15日開催 平成16年度第2回自治体PFI推進センター専門家委員会(総務省配布資料)」にてPFI事業契約の締結と指定管理者の指定を同時に実施することも可能とされている。ただし、当該資料に基づいた場合、民間事業者の提案を踏まえ、条例を定めることができなくなる。これらを踏まえ、当該資料に基づき議会の議決を行う方法(案1)と民間事業者の提案を踏まえて条例設置(変更)を行う方法(案2)を提示する。

なお、案2の場合は、PFI事業契約と設置条例及び指定管理者の指定の議決の時期が異なることによる政治リスク等に留意が必要である。

図2 民活手法による事業実施スケジュール(案)

## 3. PFI手法の活用に関する課題等整理

---

### 3.1 検討のまとめ

#### (1) 定性的評価

市場調査結果より、PFI事業として長期契約とすることにより、民間事業者の運営に関するノウハウ活用の自由度が高くなり、長期的な視点でのよりよいサービス提供（興行内容の向上、運営ノウハウの蓄積によるアメニティの向上等）が期待できる。

また、大規模修繕を、施設の維持管理を実施する者が関わって行うことにより、その後の維持修繕に対して責任を持って実施してもらえることになり、予防保全に基づく速やかな修繕が期待できる。

#### (2) 定量的評価

VFMの算出において、RO方式（+指定管理者制度）を前提とし、施設の大規模修繕に要する資金（財源）について、全額民間資金を活用するケースと、PFI事業とした場合においても起債（起債相当分を完工時一括払いとする）し、起債以外の部分に民間資金を活用する方法で比較検討を行った。

その結果、全額民間資金を活用する場合は、現在よりも利用料金収入が増加しないと、VFMが発現しないという結果になったが、起債を併用する場合であれば、現在と同様の利用料金収入でも、VFMが発現する結果となった。これは、起債の方が民間資金調達よりも金利が低いことが要因として挙げられる。

#### (3) スキームの選定

本施設については、公共性が高い施設であること、維持管理運営業務において、利用料金収入で独立採算で実施することが現状の収支状況からは困難であること等から、維持管理運営費を支払うことを前提とした、RO方式（+指定管理者制度）が適していると考えられる。

市場調査結果から、現在の利用料金設定や予約システムについては、民間事業者の裁量の余地が小さいという意見を得ており、指定管理者制度を活用する場合でも、市の負担を減らす観点からは、今後は、市民活動の場としての位置づけとしてではなく、鑑賞、公演等の活動の場としての位置づけにややウェイトを置いていくことも考えられる。

## 3.2 今後の検討課題

### (1) 施設の劣化状況調査と大規模修繕計画の作成

鎌倉芸術館においては現況の劣化状況の調査が実施されていない。今後、大規模修繕業務に関する要求水準作成のためには、施設の劣化状況の調査と大規模修繕計画の作成を行う必要がある。

施設の劣化状況については、これまでの指定管理者による管理状況を含め、できる限り公表し、事業者募集プロセスの中でより詳細な情報を提供していくことにより、供用再開後の市の修繕業務全般に亘るリスクを低減することが期待できる。

### (2) 利用料金設定や自主事業に関する民間事業者のノウハウ活用の余地の増加の検討

指定管理者へのヒアリングや民間事業者ヒアリングによると、現状の鎌倉芸術館の予約システム（利用申込ルール）や自主事業に関する条件は、市民の公平な利用、文化振興の観点から設定されており、民間事業者のノウハウの活用が期待できる施設利用者の積極誘致や人気のあるイベント実施という点において、やや自由度が低いという結果となった。

また、既に利用率の高い施設であり、利用率をこれ以上上げることは困難であり、利用料金収入を増やすためには、利用料金設定の変更か、利用単価の高い利用者（興行利用等）の一部優先予約等、利用単価を上げていくことを検討する必要がある。

今後、民間事業者のノウハウを活用し、利用料金収入を増やしていくためには、予約システム（利用申込ルール）や利用料金設定、自主事業の内容について、公共性を担保した上で、民間事業者がある程度自由に設定できる仕組みを検討していく必要がある。

なお、利用料金設定の自由度の決定については、事業者選定プロセスにおいて、事業者と直接対話を行った上で、公共性とのバランスを考慮して、定めることも考えられる。具体的には、民間事業者として、どの程度の自由度を期待するのか、またそれにより、どの程度の利用料金収入の増加が期待できるのか等を直接対話で確認することが考えられる。

### (3) 民間事業者の参加資格の検討

事業者募集にあたっては、どのような民間事業者が参画するのかを想定し、参加資格を定めていく必要がある。市民ホールについては、設計や施工実績等を持った民間事業者が少なく、同規模（席数）以上の公共施設に関する設計・施工実績を求めた場合、参画できる民間事業者が少なくなることや、既存施設の大規模修繕が含まれるために元施工会社が有利となり、多くの民間事業者の参画が見込めない可能性が想定される。また、市民ホールの運営実績についても、民間事業者による指定管理者での運営自体の歴史が浅く、実績を保有する企業が少ないことが想定される。

以上のことから、民間事業者ヒアリング等により、参画が想定される民間事業者がどの程度の実績を保有しているのか確認した上で参加資格の実績要件を検討する必要がある。