

**新たな公共の視点による「市庁舎・市民会館エリア再構築」
に当たっての行政施設再整備事業手法等のあり方に関する**

提 言 書

平成21年10月

藤沢市 NPM 改革推進懇話会

はじめに

藤沢市は、1960年代の高度経済成長期の急激な人口増加や社会環境の変化、市民ニーズの多様化などに応える形で、教育文化施設やコミュニティ施設などを始め、多くの公共施設の整備を進めてきました。

しかしながら、この時期に整備された施設は、建設後既に相当の年数が経過しており、建て替えの一つの目安とされる建設後30年を経過した施設の割合も過半数を超え、施設の老朽化や設備、機能の陳腐化が指摘されています。また、利用者の多様化や経済環境の変化、人口動態など様々な要因により利用率が低下してきている施設もあるなど多くの課題が山積しています。

特に、藤沢市庁舎本館及び東館は、それぞれ建設後58年及び48年が経過し、また、市民会館及び南市民図書館もそれぞれ建設後41年及び46年を経過し、施設や設備の老朽化が進み、多大な維持管理費用の発生、市民サービス機能の課題を抱えています。

厳しい財政状況下でこうした諸問題を解決するためには、行政各部署で実施されている事務事業の有効性の検証と合わせ、計画的な施設の再整備や長期的視点からの改修計画、維持管理計画の検討など、施設の利用実態やコストパフォーマンス等を踏まえたNPM（ニューパブリックマネジメント＝新たな公共経営）の考え方に基づく施策展開が求められています。

また、現市庁舎のある藤沢都心部地区は、1955年から1975年にかけて土地区画整理事業、再開発事業、駅機能強化事業等が行われ、行政機能やこれに関連する産業及び商業、業務機能が集積してきましたが、近年、商業、業務機能等の低下が見られ、加えて既存施設の老朽化や交通利便性の向上への対応など様々な課題を抱えています。

そこで、新たな公共の視点による「市庁舎・市民会館エリア再構築」に当たり、NPM改革推進懇話会は、地域内分権による市民主体のまちづくりの推進等に伴う行政機能のあり方、市庁舎・市民会館エリアの再構築による藤沢都心部地区の活性化及び新しい公共の視点に立った公共

資産の有効活用と民間活力の導入を前提に、市庁舎機能、都心部活性化、プロジェクトファイナンス等を合わせた事業手法等について検討を進めてきました。

本提言は、NPM改革推進懇話会の検討結果をとりまとめたものです。

また、民間活力導入の可能性を検討するに当たり、3つのケーススタディを行い、かつ、そのうち2つのパターンについてプロジェクトファイナンスの試算をしたものであり、施設の立地場所を選定したものでないことを十分に留意いただきたいと思います。

今後は、藤沢市がこの提言を踏まえ、新しい公共の視点に立って地方分権化時代にふさわしい市庁舎・市民会館の再構築を含めた藤沢都心部地区の活性化を図っていくことを期待しています。

2009年（平成21年）10月29日

藤沢市 NPM改革推進懇話会

座長 野田 一夫

目 次

1	検討方法	1
(1)	藤沢市 NPM 改革推進懇話会の設置	1
(2)	懇話会名簿	1
(3)	検討経過	1
2	検討に当たっての藤沢を取り巻く諸課題と視点	2
(1)	公共施設の老朽化に伴う更新・再整備事業コストへの対応	2
(2)	地域内分権、広域連携による新たな公共サービスの構築	3
(3)	藤沢都心部の活性化に資する公共施設再編	3
(4)	市の財政負担を軽減するための新たな公民連携の検討	4
3	基本的な考え方	4
(1)	新たな地域経営及び地域内分権を踏まえた新たな市庁舎機能と公共サービスのあり方	5
(2)	藤沢都心部機能強化と公共施設のあり方	6
(3)	NPM の視点に立った市の財政負担を軽減する民間活力導入のあり方	7
4	ケーススタディ	9
(1)	新たな市庁舎機能と配置の考え方	11
(2)	「政庁＋中枢マネジメント部門」「バックオフィス部門」のケーススタディ	12
(3)	新しい公共の視点によるプロジェクトファイナンスのあり方	14
5	今後の行政施設の再整備手法等の具体化検討の課題	20

<参考資料>	22
Ⅰ 藤沢市 NPM 改革推進懇話会設置要綱 (参考資料-1)	23
Ⅱ 新たな市庁舎機能に基づく職員配置の考え方 (参考資料-2)	25
Ⅲ 仮想の「市庁舎・市民会館エリア」の再構築、ケーススタディ (参考資料-3-A) 26、(参考資料-3-B) 27、(参考資料-3-C)28	
Ⅳ 民間活力導入事例 (参考資料-4)	29

1 検討方法

(1) 藤沢市 NPM 改革推進懇話会の設置

新たな公共の視点による「市庁舎・市民会館エリア再構築」に当たっての事業手法等のあり方の検討においては、藤沢市が所有する資産・資金・資源について NPM の視点に立ち、今後の行政の効率化、活性化を図るための方策を提言する目的で、「藤沢市 NPM 改革推進懇話会」（以下「懇話会」という。）が設置された。

(2) 懇話会名簿

懇話会委員は、次のとおりである。

- 座長 野田 一夫 多摩大学名誉学長、(財)日本総合研究所理事長
委員 辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授
〃 南 学 横浜市立大学エクステンションセンター長
〃 小柴 正浩 ユナイテッド・マネージャーズ・ジャパン (株) 代表取締役社長
〃 青木 敏行 (財)東燃国際奨学財団 常務理事・事務局長

オブザーバー

- 阿部 博人 市民経営推進アドバイザー
鳥居 功 市民経営推進アドバイザー

(※敬称略、役職は提言時)

(3) 検討経過

懇話会の検討経過は、次のとおりである。

第1回 2008年10月20日(月)	懇話会の設置 藤沢市の概要説明 藤沢市の公共施設の概要説明
第2回 2009年1月26日(月)	検討対象施設について 市民の家について
第3回 2009年3月25日(水)	市民の家について (石川市民の家、石川児童館、石川コミュニティセンター)

第4回 2009年5月14日(木)	市庁舎、市民会館建て替えについて
第5回 2009年7月2日(木)	市庁舎と市民会館について 公共施設全体のあり方のアドバイス
第6回 2009年8月27日(木)	資産、資金等の活用策や事業手法アドバイス とりまとめ方針、提言書案の作成
第7回 2009年10月29日(木)	藤沢市長へ提言書提出

2 検討に当たっての藤沢を取り巻く諸課題と視点

(1) 公共施設の老朽化に伴う更新・再整備事業コストへの対応

ア 藤沢市が保有する公共施設約78.4万 m^2 （小・中学校、市民センター、公民館、図書館、市民の家、保育園、市民病院、湘南台文化センター、市民会館、市庁舎、児童館、地域子供の家等）のうち、旧耐震基準で建設された公共施設は、約44.6万 m^2 で全体の57%となっている。

また、築20～39年の公共施設が約42万 m^2 で全体の54%となっている。さらに、一般的に建築物の寿命とされる築30年以上の公共施設は約41万 m^2 で全体の52.3%となっており、老朽化した建築物が既に全体の過半を占めている。特に、藤沢都心部の公共ゾーンは1951年に建設が始まった市庁舎群で、建設後58年を経過しているものもあり、市が所有する公共施設のうち最も老朽化が進み耐震性などの危険度が高い施設となっている。

また、市民会館及び南市民図書館もそれぞれ、建設されてから41年及び46年が経過している。このような老朽化した公共施設が藤沢都心部地区に集中している。

イ 藤沢市では、都市化が急速に進んだ1960年代から1980年代前半にかけて建設された公共施設が多く、今後、建物の耐震性の確保、大規模改修、建て替え等に莫大なコストがかかる。

ウ 建設後30年を経過した公共施設の再構築には今後、20年間で約1,435億円のコストが必要となる。一方、企業収益の悪化や今後団塊の世代の大量退職と高齢化により市民税を中心とした大幅な税収減のほか、地方譲与税

及び各種交付金の減収も予測される。このことから、財政状況が一段と厳しくなり、今後は、従来方式での公共投資を行うことが困難になることが予測される。

エ 行政施設の役割や機能、規模等を、サービス対象人口や地域それぞれの状況、時代の要請、これからの行政サービスのあり方などの観点から洗い直して体系化することで、施設のスリム化と有効活用を図っていく必要がある。例えば、施設では、今までの目的別の施設建設から多機能化した複合施設建設にシフトし、余裕床を生み出すなど新たな財源を確保する資産としてとらえる必要がある。市庁舎機能もその例外ではない。

(2) 地域内分権、広域連携による新たな公共サービスの構築

ア 地方分権化の潮流の中で、基礎自治体は経営力を強化しつつ自治機能を高めることが求められている。それに対しては、地域内分権による地域経営力を持つ地域社会の自立と、市域を越える行政需要に対して自治体間連携による広域経営力の強化の取組が不可欠となる。

イ 藤沢市では、市民力、地域力を活かして新たな地域社会の自立を進めていくために、市内13地区に「地域経営会議」を設置して、地域自治の意思決定機関と位置づけ、地域に密接に関連する予算と権限を移譲し、市民主体のまちづくりを推進している。

ウ 一方、自治体個々の取組では限界のある広域交通ネットワーク、新しい産業の創生、環境問題、福祉・医療問題等は、湘南地域の自治体が連携して効率的に行政支出を行い、効果的な広域的市民サービスの提供、社会基盤の整備や地域活性化施策を推進し、広域的行政運営力を強化していく必要がある。

エ 地域内分権と広域連携の推進により、新たな公共サービスのあり方とそのサービスを提供する市庁舎機能の規模や配置のあり方が問われることになる。

(3) 藤沢都心部の活性化に資する公共施設再編

ア 藤沢駅周辺地区は、藤沢市の表玄関であり、藤沢市の都心を形成している。

駅の南口は1960年代後半から1970年代前半を中心に土地区画整理事業によって、駅の北口は1970年代に再開発事業によって整備され、基

本的な都市基盤が整えられ、公共施設や文化施設、商業業務系の施設が集積してきた。

このような経過を踏まえ、今日の藤沢都心部は藤沢駅を中心に、東側は市庁舎から国道467号沿いの市民会館・秩父宮記念体育館エリア、南側は鵜沼奥田線までのエリア、西側は銀座通りを含むエリア、北側は藤沢駅北口整備事業地区に拡大された区域となっている。しかしながら、整備以来30年近く経過していることなどから様々な課題が顕在化してきている。例えば、駅機能の強化、駅南北の交通アクセス強化や懸案の藤沢都市計画道路鵜沼奥田線の整備、老朽化した公共施設の都心部機能強化に資する利用、駅周辺の建築物の建て替え誘導や藤沢駅北口地区整備事業と民間再開発誘導など多くの課題を抱えている。

イ 藤沢都心部に位置する市の公共施設の再構築に当たっては、都心部の空洞化や土地利用転換等の状況に対して、都心部の活性化に資するように、業務、商業、教育、文化など様々な施設を複合的に配置するなど市が保有する公共資産を有効活用する可能性を検討する必要がある。

また、市の公共施設の再構築に当たっては、必ずしも土地・建物を自己所有する必要はなく、民間再開発等による民間施設の床を賃借するなど、地域活性化への視点に立った事業手法の検討も必要となる。

(4) 市の財政負担を軽減するための新たな公民連携の検討

市の行政経営に当たっては、最近の社会経済状況や市の財政状況を踏まえ、市の財政支出について単年度だけでなく長期的視点で検討することが重要になってきている。

そのため、藤沢都心部の公共施設再構築については、事業手法と整備パターンの検討に、公民連携による公共資産の有効活用と規制誘導型の視点に立って民間資金とノウハウ、事業手法を積極的に導入することにより、市の財政負担の軽減化と平準化を図る必要がある。

3 基本的な考え方

懇話会は、「検討に当たっての藤沢を取り巻く諸課題と視点」を整理した上で、

以下のように「提言の基本的な考え方」をまとめた。

(1) 新たな地域経営及び地域内分権を踏まえた新たな市庁舎機能と公共サービスのあり方

＜NPM 改革推進懇話会の主な意見＞

- ・ 13 地区が、今後のまちづくり、行政単位の方向性となる。したがって、ICT 改革を含め、市庁舎機能とバックオフィス機能は分散化させ市庁舎機能はスリム化する必要がある。
- ・ 13 地区が、今後の行政単位の方向性とする、藤沢地区に新たに「藤沢地区市民センター」機能を設置するとともに、村岡公民館を市民センターと公民館機能の併設型の機能に転換する必要がある。
- ・ 湘南 C-X には、広域連携機能やバックオフィス機能を分散化させることも検討する必要がある。
- ・ 市庁舎には市民が集えるシティホール機能を持たせ、市民文化の発信をしていく必要がある。
- ・ 小さな総合窓口機能が、唯一本庁舎に必要なものであり、他の機能は情報ネットワーク活用で分散化できると考えられる。また、アクセスの良いことが必要な機能とそうでない機能は分けて整理する必要がある。

ア 地域内分権化・広域連携の強化を進めることを踏まえ、従来の市庁舎機能を抜本的に見直し、①から⑥の6つの部門を[a]から[d]の4つの機能にカテゴリー化して再構成する。

4つの機能とは、「①政庁部門（経営決定機関）」、「②中枢マネジメント部門（企画経営、政策立案、各部門の企画・計画・統括部門）」及び「③危機管理部門（総合防災センター）」からなる[a]『市庁舎本庁機能』と、「④バックオフィス部門（対市民サービスではない行政サービスや各部門・13地区の行政サービスの統括部門）」で担う[b]『バックオフィス機能』、「⑤市民センター＋公民館＋地域包括支援センター」で担う[c]『13地区ごとのワンストップ総合サービス機能』、活動拠点施設を中心にサービスを行う[d]「⑥広域施設及び教育・福祉機能」である。（参考資料－2 参照）

イ 藤沢市は、1970年代から13地区ごとに市民センター・公民館を中心に地域に密着した行政サービスと地域住民とが協働してまちづくりを行って

きた経緯を踏まえ、「地域経営会議」を設置して、地域自治の意思決定機関と位置づけ、地域に密接に関連する予算と権限を移譲し、地域の責任で市民主体のまちづくりを推進していく。したがって、13地区が、今後のまちづくり、行政単位の方向性となる。

そのため、市民センター機能を強化し、市民サービスのすべての機能を担う拠点として従来の窓口業務を拡充するとともに、地域まちづくり機能、地域経営会議・地域活動支援機能、地域包括支援センター等を設置し、近隣生活圏内の「ワンストップ総合窓口サービス機能」とする。市民・地域住民が日常的に市庁舎機能と接する大変重要な部門となる。

ウ 「バックオフィス機能」は、13地区ごとのワンストップ総合サービスを支援する機能であり、直接的な対市民サービスではない行政業務部門で、建設・都市づくり、経済・産業などの全市的な施策実行管理、市民自治、福祉・健康、教育・文化等の現場統括などを行う部門からなる。したがって、必ずしも市民のアクセスしやすい場所に立地する必要はない。また、広域連携事業を担う部門も「バックオフィス機能」に含まれることから近隣自治体と連携の取れやすい場所に配置することも考えられる。

エ 「広域施設及び教育・福祉機能」は、従来どおりそれぞれのサービス拠点、業務拠点に配置される。「広域施設及び教育・福祉機能」のうち、アウトソーシングして市民に対して費用対効果の上がる業務や機能については今後それらの抽出を検討していく必要がある。

オ 「政庁機能（経営決定機関）」、「中枢マネジメント機能（企画経営、政策立案業務、各部門の企画・計画・統括部門）」及び「危機管理機能（総合防災センター）」がこれからの市庁舎本庁機能となる。

カ 6つの部門にカテゴリー化された市庁舎機能は、情報ネットワークを活用することで分散化することもできると考えられる。また、市民のアクセスの良いことが必要な機能とそうでない機能は分けて整理する必要もある。

(2) 藤沢都心部機能強化と公共施設のあり方

<NPM 改革推進懇話会の主な意見>

・行政にとって中央に必要な機能とは、市民が集まれる様々な文化施設と考える。

- ・有名な市民オペラもあるので、市庁舎は文化的な中心にするべきである。
- ・中ホールと小ホールを備えて賑わいを創り出し、ホワイエで歓談できるような新しいライフスタイルの提案を検討されたい。
- ・シティホールでは、市役所機能は最低限に抑え、図書館や美術館と併設することによりきれいな建物や雰囲気の維持が期待できると考える。
- ・市民会館の活用では、民間に土地を売却し、民間施設との複合で室内楽ホール等を整備。入居者は演奏家などのアーティストで、練習室やアトリエの利用ができる。公共部分は入居者が株主になることで、株主優先使用、市民利用枠の設定、民間利用の賃料は配当というような手法が考えられる。

ア 市民にとって中央に必要な本庁舎機能は、政庁機能と中枢マネジメント機能及び危機管理機能である。この3つの機能は、市行政の中枢として密接不可分であり、市民が不断にその存在を認識でき、必要なときにはアクセスしやすい場所に立地する必要がある。

イ 本庁舎には行政サービス、市民活動等の情報を提供する市民ロビー、NPO等の市民活動センターなどを付置すべきである。

さらに、市民が集える※シティホール機能を持たせ、本庁舎を文化的な中心にし、市民文化の発信をしていく必要がある。有名な市民オペラもあるので、中ホールと小ホールを備えて賑わいを創り出し、ホワイエで歓談できるような新しいライフスタイルの提案を検討されたい。

※ シティホール機能（ヨーロッパで見られるように、コンパクトな政庁機能に附属して持たせるコンサート、美術館、コミュニティホール、レストラン等の市民が文化活動や交流をすることが可能な機能をいう。）

ウ 本庁舎に図書館や美術館、音楽ホールを併設することにより藤沢市の市民文化の高さを内外にアピールできるシンボリックな空間やゾーンが創出され、藤沢都心部の活性化、機能強化に資することができる。

(3) NPM の視点に立った市の財政負担を軽減する民間活力導入のあり方

<NPM 改革推進懇話会の主な意見>

- ・分散化を進めると本庁舎がいらなくなることから、必ずしも市庁舎は自己所有の必要はなく、分散化した先で民間建物を賃借すればよく、一番効率的なのは

市民会館と本館とを売却して民間ビルにテナントとして入ることである。

- ・新たな施設内には、行政と NPO、介護事業者、福祉事業者、住宅改良、特養ホームなどの窓口が同じフロアにあることが望まれる。
- ・今まではパブリックサービスの多くを行政で抱えていたが、これを民間に任せるともっと身軽になり、市庁舎建て替えの機会に新しい行政のあり方をソフトとして提供したい。
- ・市が所有する公共資産を有効活用するため、今回のケーススタディとしては、①市庁舎の敷地、②市民会館エリアの敷地、③湘南 C-X 内 C-1 街区の 3 つの資産を前提にプロジェクトファイナンスを検討する。
- ・ファイナンスの検討に当たっては、インセンティブを考えながら民間の資金を導入することを検討する必要がある。
- ・行政財産と普通財産という区分ではなく、正に市民財産という視点に立ち、早く現金化して市民のために使うという議論をすべきである。また、一部でも良いのでなるべく民間資金を入れたほうが採算という観点が入るので施設整備が効率的になると考えられる。
- ・市庁舎を民間ビル用に売却してテナントとして入居する。藤沢市は、売却収入を得て、それを原資に賃料を支払う。民間は、一定の賃料保証があるので投資対象としては優良物件である。市職員は、賃料を意識することによりスペースの有効利用につながる。窓口サービスは、地域に分散し自動交付機の設置で本庁舎での業務は縮小する。
- ・指定管理者制度を活用し、人件費の削減のためには、施設に張り付いている職員の削減が必要となる。また、指定管理者制度によって施設を最大限に活用することも可能となる。(市民資産としての観点)

ア 市庁舎機能の再編を進めると現在の朝日町本庁舎の敷地や鵠沼東の市民会館エリアの土地を整理できる可能性が出てくる。こうした土地の処分により市の財政負担を軽減する方法もある。

また、必ずしも市庁舎は土地や建物を自己所有する必要は無いという考え方に立てば、リースバックなどの手法により民間建物を賃借し、初期の過大な建設投資を抑え、経費の平準化を図るなどの方法も考えられる。

イ 今まではパブリックサービスの多くを行政で抱えていたが、民間に任せても対市民サービスが低下しない分野や費用対効果の上がる分野について、アウトソーシングしてもっと身軽にすることを市庁舎建て替えの機会に検討し、新しい行政のあり方を実行していくことが大切である。

4 ケーススタディ

ケーススタディを行う前に、現在まで市庁舎建て替えを実施していない状況と、今後も現状のままとした場合について、市民サービスや施設にどのような影響があるか、整備の基本的な考え方と合わせて示しておきたい。

○ 新しい市民サービスの観点から

- ・地域内分権と効率・効果的な行政機能の再構築により、「13地区ごとのワンストップ総合サービス機能」の充実を目指す中で、本庁機能は縮小するなど新たな本庁機能への更新が必要となる。
- ・新たな本庁機能への更新には、リニューアルが必要となるが、現本庁舎等は老朽化により今後使用できる年数が短いため施設改修投資に対する費用対効果が得られない。
- ・市民会館は建設後41年、南市民図書館は46年経過し、施設や設備の老朽化が進み維持管理費の増大とサービスの機能低下を招き、維持管理費が今後、増大することが予測される。

○ 施設の機能（防災等）の観点から

- ・災害時には防災・災害対策の拠点となる市庁舎本館は建設後58年、東館は48年経過しており、施設の耐震性能が著しく劣っている。また、RC建築物の一般的な耐用年数60年が迫る中で施設の老朽化も激しい。現状のままでは、防災・災害対策の拠点とはなりえない。
- ・市庁舎本館など耐用年数が迫っている施設は、耐震補強により耐震性は確保できたとしても、施設の耐用年数が延びない耐震補強での再整備は費用対効果が得られない。耐用年数が延びなければ、建て替えが必要となり二重投資となる。
- ・老朽化に伴い改修箇所が増加しているが、改修費が多くなるので必要な施設の維持補修が先送りされ、機器などは壊れるまで補修されていないのが現

状のようであり、その傾向は今後も続くものと想定される。

○ 藤沢都心部機能強化の観点から

- ・ 藤沢都心部は、駅周辺街区の建物の老朽化・機能低下、駅南北の交通動線、駅機能も含めた交通利便性の再構築、駅北口大通り線街区の土地利用の転換等様々な課題を抱えている。このような都心部に、市庁舎、市民会館等の公共施設が立地し、公共施設そのものも新しい市民サービスや文化発信への新たな役割が求められている。
- ・ 都心部地区は、商業、業務、行政機能の集積だけでなく、市民が集い交流し新しい湘南の生活・就労スタイルの発信や藤沢力が培ってきた地域文化を育むなど文化・芸術や娯楽などを加えたそれらが渾然と一体になって、都市の魅力が生まれ、人を引きつけていく創造性あふれるまちづくりを目指す必要がある。
- ・ 現状のままの公共施設の状態では、創造性あふれるまちづくりや市民が主体となった生活・文化を支えていく環境に乏しく、都心機能の低下に拍車をかけるおそれがある。

○ 市民目線、新しい公共の観点から

- ・ 戦後の高度経済成長期に多くの公共施設が建設され、その大半が機能更新期を迎えている。神奈川県内でも、横浜市、川崎市、平塚市、茅ヶ崎市などが、東京都23区では世田谷区、豊島区、北区、板橋区など10区で新たな庁舎建設に向けた動きが活発化している。
- ・ 新たな庁舎計画の検討に当たっては、「老朽化」「機能低下」「市民サービスの向上」等を前提に地域の起爆剤としての必要性を掲げ多くの自治体が、庁舎整備基金、起債、補助を前提（従来方式（公共事業型））とした検討を行っている。
- ・ これからの公共施設整備のあり方は、公共資産の有効活用を図りながら市の財政負担の軽減化と平準化を図ることを前提に、民間資金と民間ノウハウ、事業手法を積極的に導入する必要がある。
- ・ 新たな行政経営として重要となるのが、「民間にできることは民間に」「市民にできることは市民に」の考えのもと、行政と市民、市民ボランティア、NPO、企業とのパートナーシップなどにより民間活力を導入した市民サービスの

提供を行っていく必要がある。

- ・市民目線で市の財政負担、ひいては納税者の負担を可能な限り軽減し、他の市民サービスの提供に支障を来さないことを前提としなければ、市民の理解を得ることは難しいと考える。

このような現状と課題を背景に、民間活力導入の可能性を検討するため、ここでは新たな市庁舎機能と配置の考え方を示し、仮想のケーススタディ（参考資料-3-A~C）を行ったもので、施設の立地場所を選定したものでないことを十分に留意することが必要である。また、事業執行に向けては、様々な事業パターンについて細部にわたる検討と検証が必要であることを付け加えておきたい。

(1) 新たな市庁舎機能と配置の考え方

ア 新たな市庁舎機能に基づく職員配置の検討（参考資料-2 参照）

- ・6つにカテゴリー化した部門ごとに必要職員数を仮定してみる。
- ・藤沢市の人口は現在40万人強であり、将来人口は、2020年の約42万人強をピークに漸減していくと予想されている。

また、効率的で効果のある行政経営や新しい公共経営（NPM）による小さな地方政府づくりによって、職員定数は減少することが予測される。

- ・現在の市行政組織を6つのカテゴリーに振り分け、それぞれの職員数を仮定してみると以下のようなになる。

- 市庁舎本庁機能（政庁部門+中枢マネジメント部門+危機管理部門）
約 6%
- バックオフィス機能
約 12%
- 13地区ごとのワンストップ総合サービス機能（市民センター+公民館）
約 15%
- 広域施設及び教育・福祉機能
約 67%

- ・上記想定職員数を収容する業務床を、総務省の起債基準等を参考に設定する。

イ 13地区の市民センター機能の拡充強化

- ・藤沢地区に新たに「藤沢地区市民センター」機能を設置する必要がある。

- ・村岡公民館を市民センターと公民館機能との併設型の機能に転換する必要がある。
- ・既存の11市民センターの行政サービス業務スペースの拡充整備を行う必要がある。

ウ 「政庁+中枢マネジメント部門」「バックオフィス部門」の想定敷地として、今回のケーススタディでは、①市庁舎の敷地（約17,400 m²）②市民会館エリアの敷地（約19,000 m²）③湘南C-X内C-1街区（約11,000m²）の3つの公共資産の有効活用を前提とする。

(2) 「政庁+中枢マネジメント部門」「バックオフィス部門」のケーススタディ

ア 藤沢駅南北両地区の活性化という視点から、3つのケーススタディを行う。それぞれのケーススタディの考え方は、以下のとおりである。

なお、3つのケーススタディに当たっては、「新たな庁舎機能に基づく職員配置の考え方」及び「藤沢都心部機能強化と公共施設のあり方」に基づき、3つの公共資産の有効活用を前提に、プロジェクトファイナンスの可能性の検討を踏まえた。したがって、土地利用と施設計画の組合せは、様々なパターンがあることを十分留意する必要がある。

イ ケーススタディ A パターン （参考資料-3-A 参照）

- ・「政庁+中枢マネジメント部門」と「バックオフィス部門」とを併せて本庁機能とし、現新館にその機能を集約する。
- ・朝日町本館・東館敷地は、総合防災センターを除いてすべて売却する。
- ・市民会館、南市民図書館は建て替える。
- ・藤沢地区市民センター及び市民サービス部門を藤沢駅北口に(財)開発経営公社が床を所有するビル内、又は藤沢駅北口駅前再整備予定地区等の民間保有ビル内に整備する。
- ・湘南 C-X (C-1 街区) は将来の「広域連携機能」及び「バックオフィス部門」を民間業務機能等と合築又は複合整備する。
- ・藤沢駅北口に対しては本庁舎の存続と藤沢地区市民センターの整備、南口に対しては市民会館と南市民図書館の更新整備により、両地区の活性化に資するよう配慮する。

ウ ケーススタディ B パターン (参考資料-3-B 参照)

- ・市民会館・南市民図書館エリアを再開発し、「政庁+中枢マネジメント部門」のみの本庁舎と市民会館、南市民図書館の更新整備、市民ロビー・NPOセンター等の市民交流スペースを複合したシティホールを整備する。
- ・「バックオフィス部門」は湘南 C-X (C-1 街区) に民間業務機能等と合築又は複合整備する。
- ・現新館は売却するが、一部を藤沢地区市民センター及び市民サービス部門としてリースバックする。
- ・朝日町本館・東館敷地は、総合防災センターを除いてすべて売却する。
- ・藤沢駅北口に対しては藤沢地区市民センター及び市民サービス部門の整備と朝日町庁舎跡地の民間施設整備、南口に対してはシティホールの整備による秩父宮記念体育館等と一体となった市の文化ゾーン形成により、両地区の活性化に資するよう配慮する。

エ ケーススタディ C パターン (参考資料-3-C 参照)

- ・「政庁+中枢マネジメント部門」と「バックオフィス部門」とを併せて本庁機能とし、現新館及び藤沢駅北口駅前再整備予定地区内の民間保有ビル等にその機能を集約する。
- ・現南市民図書館については、藤沢駅北口駅前再整備予定地区内の民間保有ビル等にその機能を配置する。
- ・朝日町本館・東館敷地は、総合防災センターを除いてすべて売却する。
- ・藤沢地区市民センターについては、元県立藤沢高等学校、労働会館等の行政機能の再編計画の中でその機能を配置する。
- ・市民会館機能については、湘南 C-X (C-1 街区) に民間業務機能等と合築又は複合整備する。
- ・現市民会館及び南市民図書館は廃止し、その跡地については、売却後、市民活動等の情報を提供する市民ロビー、NPO等の活動センターとしての市民活動支援機能及び新たな公共文化機能を民間業務機能と合築又は複合整備する。
- ・藤沢駅北口に対しては本庁舎の存続と南市民図書館の整備、南口に対しては市民活動等の情報、活動、支援拠点と新たな公共文化機能の整備により、

両地区の活性化に資するよう配慮する。また、湘南C-Xについては、広域都市連携拠点としての機能の充実を図る。

オ 検討に当たっては、以下の視点に充分留意した計画を立案する必要がある。

- ・新しい公共サービスのあり方、市庁舎機能の再編の視点から「市庁舎の整備面積」をできるだけコンパクトにする。
- ・文化施設等については、市民ニーズや市民文化の醸成等を十分に勘案して、「機能別、目的別施設としてコンパクト化」を検討する。
- ・整備後の公共施設の余裕床を可能な限り有効に活用するため、民間事業者との共同事業や公共資産活用型の整備手法及びPFI等の事業手法の導入を検討する。

(3) 新しい公共の視点によるプロジェクトファイナンスのあり方

藤沢市新市庁舎整備に当たっての事業手法及び資金調達的手段について

ア 市の財政負担を極力少なくするための新たな公民連携の視点の採用

公共資産の有効活用と規制誘導型の視点に立って、民間資金と民間ノウハウ、事業手法を積極的に導入することにより市の財政負担の軽減化と平準化を図る。

(ア) 民間的観点（成果志向の視点、顧客志向の視点、市場メカニズムの観点）の導入

- a 新市庁舎整備において、整備面積をできるだけコンパクト化し、市庁舎機能の分庁化（市民に対する窓口業務の一元化、バックオフィス機能との分離）を進めるとともに、財政負担の軽減化を図ることが考えられる。
- b 整備後の余裕床を有効活用することにより、民間資金と民間ノウハウを導入し、財政負担の軽減化を図ることが考えられる。
- c その他公共資産の有効活用として、一部又は全部の売却又は定期賃貸借をし、財政負担の軽減化を図ることが考えられる。また、売却後、賃借することにより、財政負担の平準化を図ることが考えられる。

イ 藤沢市新市庁舎整備に当たっての整備パターンと事業手法の選定と試算結

果

上記のように、民間的観点の導入によって様々な事業手法が考えられる。

例えば、① 本館、東館などの市有財産の売却による資金化及びスクラップ&ビルド効果を享受する方法、② 新館など継続的に使用できる建物については、セール&リースバックにより継続使用を可能とする方法、③ C-Xなどの市有地（庁舎の建設が可能な敷地）について定期借地契約を市と民間事業者が結び、民間事業者が上記市有地（庁舎の建設が可能な敷地）の上に建物を建設し、市が建物を市庁舎として賃借を受けることにより、市の初期財政負担の軽減効果と財政負担の繰り延べ効果を享受する方法、④ C-Xなどの市有地（庁舎の建設が可能な敷地）の一部について民間事業者と定期借地契約を締結し、民間事業者は、定期借地契約に基づく頭金を支払い、その頭金をもって、市は開発資金に充て財政負担の軽減効果を享受する方法など様々な事業手法が考えられる。

また、⑤（財）藤沢市開発経営公社に市有地を売却し公社が、オフィスビルを建築し、市が賃借で入居することにより市の直接的な財政負担を軽減する方法や⑥ 既存の民間オフィスビルに入居し、現在の市庁舎などの建物のうち、築年数の古いものについては解体後、全部売却して別の市の財源に充てる方法など事業主体を変えたり、再開発事業とは異なる形での財政負担軽減の事業手法が考えられる。

今回、プロジェクトファイナンスの検討に当たっては、市を事業主体として考えるとともに、建て替えに伴う期間の長期化、行政サービスの低下などを勘案し、築年数が特に古い本館及び東館は解体後売却、新館は継続利用の形態として仮想検討に当たり2つの整備パターンを例として挙げるとともに、ケーススタディを行い、民間活力導入の可能性の試算などを検討するものである。AパターンとBパターンについて、財政負担の軽減化及び平準化を実現するために、この提言では、下記事業手法を選んだ。

なお、この検討は、あくまでも整備パターンの検証の意味で行うものであり、様々な事業パターンについて細部にわたり検討を行い事業執行に向けた絞り込みをしなければならないことを改めて申し添えておきたい。

(ア) 整備パターンと事業手法の選定

仮想検討の整備パターンと事業手法については、下記のとおり選定した。

表 4-(3)-イ-(ア) 整備パターンと事業手法の選定

建物・地区名称	Aパターン(本庁舎機能新館 集約)	Bパターン(本庁舎機能鶴沼 東集約)
(財)開発経営公社が 床を所有するビル、 又は民間保有ビル	市民センター機能と公民館機 能を移設。	
新館	本庁舎として活用。 市議会、市民ロビー設置。	藤沢地区市民センターとして 利用(セール&リースバック)
本館+東館など	解体後、売却。	解体後、売却。
市民会館・南市民図 書館	民間事業者が市から定期借地 (30年)で敷地を借り受け、 公共施設、民間施設の設計・ 建設及び民間施設の維持管 理・運営を民間事業者が一括 して行う事業(公共施設部分 は市が買い取る。) -①	民間事業者が市から定期借地 (30年)で敷地を借り受け、 公共施設、民間施設の設計・ 建設及び民間施設の維持管 理・運営を民間事業者が一括 して行う事業(公共施設部分 は市が買い取る。) -②
湘南C-X (C-1街区)	民間事業者が市から定期借地 (30年)で敷地を借り受け、 事務所ビル全体の設計、建設、 維持管理、運営を行い、事務 所ビルの一部に市のバックオ フィス部門が入居(民間施設 を市庁舎として一部賃借) - ③	民間事業者が市から定期借地 (30年)で敷地を借り受け、 公共施設、民間施設の設計、 建設、維持管理、運営を一括 して、民間事業者が行う事業 (公共施設部分は市が買い取 る。) -④

※ 民間事業者の事業期間を長期にする場合、事業運営についての継続リスクが伴うため、そのリスクを低減させるために、施設供用開始後一定期間が経過した後、当該不動産を証券化し、別の事業主に売却することができるような条項を入れておく必要がある。

(イ) 事業スキーム概念図

事業スキームの概念については、下記のとおり図示する。

表 4-(3)-イ-(イ) 事業スキーム概念図

<p>事業スキーム概念図</p>	<p>スキームの流れ</p> <p>a 建物全体を民間事業者が建設</p> <p>b PFI事業建物は、建設後、</p> <p>④の場合は市が公共施設部分を購入</p> <p>③の場合は市が民間施設を一部賃借</p> <p>c 民間収益事業建築物は、民間</p> <p>PFI事業建物 市庁舎、市議会、市民ホール、市民会館、南市民図書館 etc</p> <p>民間収益事業建物 事務所</p> <p>土地： 定期賃貸借契約 (上物につき無償譲渡特約付) 権利金+地代の受領</p> <p>底地：市有</p>
<p>貸付期間</p>	<p>30年(施設の建設期間を除く)</p>
<p>地代</p>	<p>権利金+地代支払(民間事業者→市)</p>
<p>無償譲渡特約付賃貸借契約について</p>	<p>○土地の定期賃貸借終了時、民間事業者は民間収益事業建築物を市に無償譲渡する。(無償譲渡特約付定期賃貸借)</p> <p>○Aパターンの事業手法③について</p> <p>・市役所の一部に関連団体・民間サービス施設等を導入する場合は、一旦、市が建物全体を事業者から賃借し、その一部を転貸する。</p>
<p>建物所有権</p>	<p>○PFI事業建物</p> <p>民間事業者が建設後、市が購入(ただし、上記Aパターンの事業手法③の場合は、市が民間施設を一部賃借)</p> <p>○民間収益事業建物</p> <p>事業期間中：民間事業者。ただし、所有権移転請求権保全の仮登記を設定</p> <p>事業期間終了後：市(事業期間終了後、事業者が市に建物を無償譲渡)</p>

(ウ) 試算結果

- a Aパターン又はBパターンを公共事業として行った場合にかかる費用を総事業費として計算、PFI事業として市が負担すべき財政負担額を計算し、両者を比較することにより、民間活力導入の可能性を検討する。

この点、総事業費とは、建設費、建物解体費、コンクリート処分費など事業の初期にかかる費用から市有地の売却代金を引いたものを指す。

また、市の財政負担額とは、事業期間を30年として、市が使用するために保有する部分についての建設費、建物解体費、コンクリート処分費など事業の初期にかかる費用及び期中の収支を含めた上で、現在価値に割り戻したもの（割引率3%）をいう。

表 4-(3)-イ-(ウ) 事業スキーム試算結果

	Aパターン(本庁舎機能新館集約)	Bパターン(本庁舎機能鷗沼東集約)
総事業費	約628億円(681億円) ※括弧内の数字は、本館+東館などの売却代金(約53億円)を事業費に充当する前の総事業費である。	約586億円(650億円) ※括弧内の数字は、新館、本館+東館などの売却代金(約64億円)を事業費として充当する前の総事業費である。
市の財政負担額	約128億円 ※事業当初に市が売却又は購入する予定の建物についての初期負担額と建物建設期間を除く事業期間30年間における大まかな事業収支に基づき現在価値を割り戻した。	約104億円 ※事業当初に市が売却又は購入する予定の建物についての初期負担額と建物建設期間を除く事業期間30年間における大まかな事業収支に基づき現在価値を割り戻した。
市の財政負担の内訳	<u>○事業当初にかかる財政負担</u> <input type="text" value="収入 (IN)"/> ①本館売却代金 ②市民会館底地権利金 ③C-X底地権利金 <input type="text" value="支出 (OUT)"/> ①新館等整備費用 ②市民会館建て替え費用 <u>○事業期間にかかる財政負担</u> <input type="text" value="収入 (IN)"/> ①市民会館底地地代 ②C-X底地地代 <input type="text" value="支出 (OUT)"/>	<u>○事業当初にかかる財政負担</u> <input type="text" value="収入 (IN)"/> ①新館売却代金 ②本館売却代金 ③市民会館底地権利金 ④C-X底地権利金 <input type="text" value="支出 (OUT)"/> ①市民会館建て替え費用 ②C-X建物建設費用 <u>○事業期間にかかる財政負担</u> <input type="text" value="収入 (IN)"/> ①市民会館底地地代 ②C-X底地地代

①新館維持管理費	支出 (OUT)
②市民会館維持管理費	
③金利 (市民会館建て替え)	
④C-X事務所賃料	
	①新館建物質料
	②市民会館維持管理費
	③金利 (市民会館建て替え・C-X 建設)
	④C-X維持管理費

b 上記Aパターン及びBパターンは、公共事業として行う場合と比べ、公共資産の有効活用(容積率の消化、市有地の売却・賃貸等)による財政負担の軽減化などの効果が期待できると考えられる。それとともに民間活力の導入により、事業リスクを民間事業者に転嫁させることができる点、民間事業者の創意工夫による施設の充実化及びまちの活性化につながると考えられる。

ウ プロジェクトファイナンス手法と従来方式(公共事業型)との比較検討結果
平成19年度から20年度にかけて、藤沢市は、従来方式に基づき本庁舎建て替えに当たっての建設費用について、①朝日町地区、②湘南C-X (C-1街区)、③市民会館エリアを施設建設予定地候補として検討を行っている。

表 4-(3)ウ 従来方式に基づく本庁舎建て替え建設費用

①朝日町地区	最大の総事業費 約367億円	建設期間9年7箇月
②湘南C-X (C-1街区)	最大の総事業費 約317億円	建設期間2年2箇月
③市民会館エリア	最大の総事業費 約318億円	建設期間2年9箇月

※ 条件は、現行の行政機能を前提、公的資金を前提

その結果、本庁舎再整備に朝日町地区で約367億円、湘南C-X (C-1街区) で約317億円、市民会館エリアで約318億円の建設費用が必要とされている。

一方、本提言にもあるように「新しい公共の視点によるプロジェクトファイナンスのあり方」に基づき、整備パターンによる試算を行った結果、本庁舎、市民会館、南市民図書館、その他公共施設も含めて、Aパターン(本庁舎機能新館集約)では、市の財政負担額は約128億円、Bパターン(本庁舎機能鶴沼東集約)では、市の財政負担額は約104億円と試算がなされた。

このような比較から、公民連携による公共資産の有効活用と規制緩和誘導型の視点に立って民間資金とノウハウ、事業手法を積極的に導入することにより、市の財政負担の軽減化と平準化が図られる可能性が明らかになった。

エ まとめ

市の財政負担を決定する要素として、地価、賃料、建設費などの経済状況により変動する要素が様々にあるので、今後の社会経済情勢を踏まえて事業着手の判断を的確に行っていく必要がある。この点において、市有財産である土地を売却し、資金化したり、定期借地権を設定したりするなど有効活用することが重要となる。前掲のように総事業費としては、数百億円がかかるものであっても、事業手法次第では、財政負担額を大きく減らすことが可能となる。

また、効果としても、民間事業者が設計から入ることによるスケールメリットの享受、公共施設と併設される民間収益施設の存在による街の活性化につながると考えられる。

5 今後の行政施設の再整備手法等の具体化検討の課題

本提言は、懇話会の検討結果を「新たな公共の視点による『市庁舎・市民会館エリア再構築』に当たっての行政施設再整備事業手法等のあり方」としてとりまとめたものである。

また、新しい公共の視点によるプロジェクトファイナンスのあり方を検討するに当たり、3つのケーススタディを行い、そのうち2つのパターンを例に事業手法を検討したものであり、施設の立地場所を選定したものでないことに十分留意いただきたい。

今後は、本提言書にまとめた内容を一つの考え方としてとらえた上で、地域内分権による市民主体のまちづくりの推進等に伴う行政機能や仕組みのあり方や新しい公共の視点に立った公共資産の有効活用と民間活力の導入を前提に「公共施設再整備の藤沢モデル」として取り組んでいただきたい。また、行政施設再整備手法等の具体化検討に当たり、次の課題を整理する必要がある。

- (1) 地域内分権・広域連携を踏まえた市庁舎機能の検討と組織再編
- (2) 地域内分権による市民センターを拠点としたワンストップ行政総合サービ

ス体制の整備・充実

(3) 新しい市庁舎等機能のグランドデザインとプロジェクトファイナンスに関する次の事項等の並行検討

ア 公共施設の整備パターンと立地場所の選定及びプロジェクトファイナンスや民間事業者参画等の可能性調査について

イ 新たな公民連携に基づく公共資産の有効活用と規制誘導型の視点に立って、民間の活力、資金、ノウハウを積極的に導入するための「(仮称)公募型新市庁舎等整備手法」の導入について

ウ 新しい公共の視点による「(仮称)公募型新市庁舎等整備手法」のあり方等を検討するための専門家による「(仮称)新市庁舎等整備の事業手法検討委員会」の設置について

(4) 藤沢市議会及び市民、関係団体等による議論の場

「新たな公共の視点による「市庁舎・市民会館エリア再構築」に当たっての行政施設再整備事業手法等のあり方」の具体化の検討に当たっては、藤沢市議会において議論の場を設けて、様々な視点からの議論や藤沢都心部再生にかかわる関係機関、市民等の参加による計画内容の検証の場づくりが必要である。

<参考資料>

I 藤沢市 NPM 改革推進懇話会設置要綱 (参考資料-1)

II 新たな市庁舎機能に基づく職員配置の考え方 (参考資料-2)

III 仮想の「市庁舎・市民会館エリア」の再構築、ケーススタディ

(参考資料-3-A) (参考資料-3-B) (参考資料-3-C)

IV 民間活力導入事例 (参考資料-4)

藤沢市NPM改革推進懇話会設置要綱

(目的及び設置)

第1条 藤沢市が所有する資産・資金・資源についてNPMの視点に立ち有効に活用、運用し、今後の市政運営の効率化・活性化と積極的な推進を図るための具体策を市長に提言することを目的として、藤沢市NPM改革推進懇話会（以下「懇話会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 懇話会は、前条の目的を達成するため、市が所有する公共施設の今後のあり方及びその他資源の有効活用策について調査、検討を行う。

(組織)

第3条 懇話会は、委員5人以内で組織する。

(委員)

第4条 委員は、学識経験等専門知識を有する者のうちから、市長が委嘱する。

2 委員の任期は、平成22年3月31日までとする。

(座長)

第5条 懇話会に、座長を置き、委員の互選により選任する。

2 座長は、会務を総理し、懇話会を代表する。

3 座長に事故があるときは、又は座長が欠けたときは、あらかじめ座長の指名する委員がその職務を代理する。

(会議)

第6条 懇話会は、座長が招集し、主宰する。

2 座長は、必要に応じ、関係者の出席を求め、意見を聞くことができる。

(庶務)

第7条 懇話会の庶務は、経営企画部資産経営課において処理する。

(雑則)

第8条 この要綱に定めるもののほか、懇話会の運営その他必要な事項は、座長が懇話会に諮って定める。

附 則

この要綱は、平成20年10月20日から施行する。

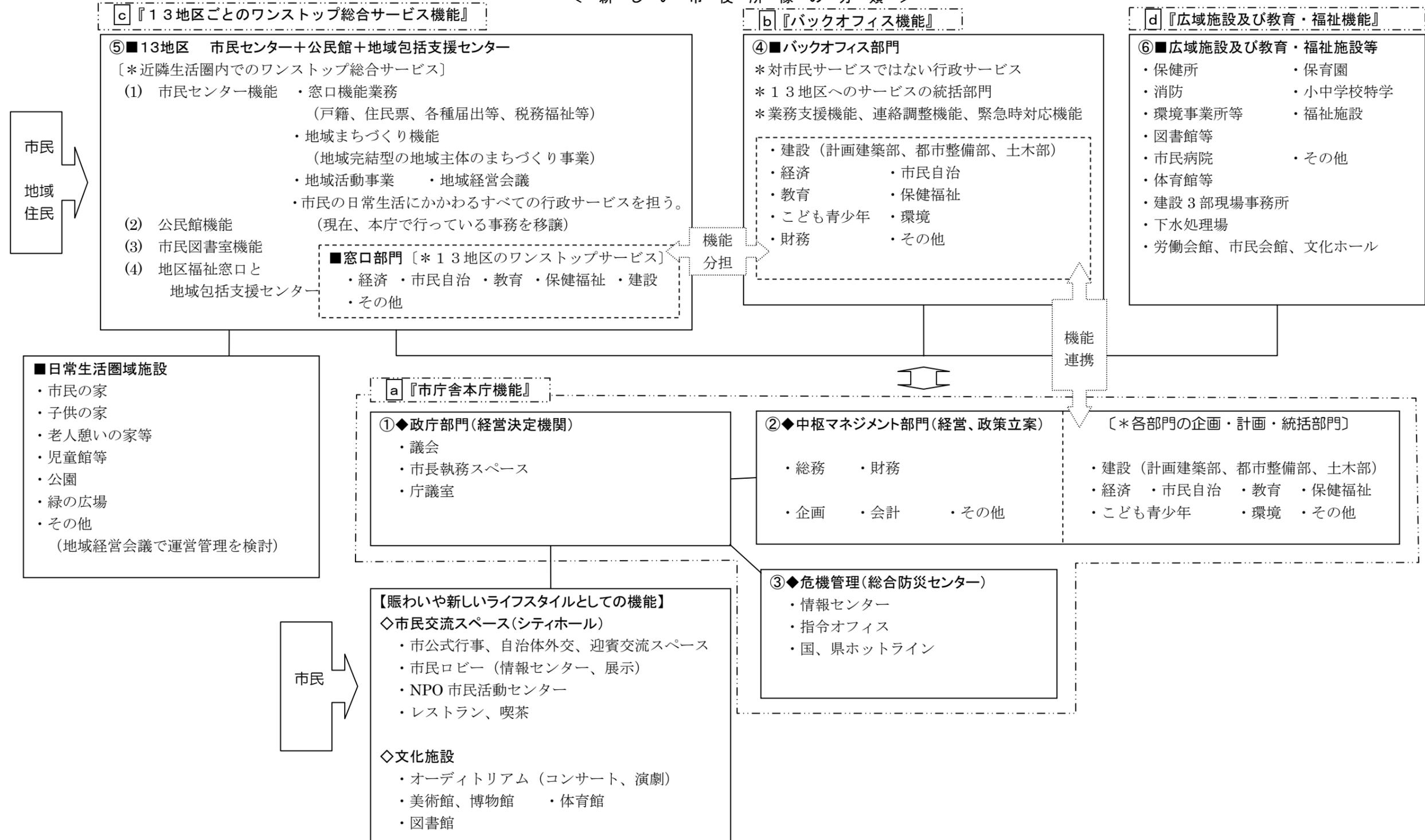
附 則

この要綱は、平成21年4月1日から施行する。

○新たな市庁舎機能に基づく職員配置の考え方○

- 1 日常生活にかかわる行政サービス提供やまちづくりを地域完結型で執行していくために予算・権限を移譲し、責任ある市民主体のまちづくりを推進<13地区市民センターでのワンストップ総合サービス>
- 2 ICT等を活用した行政サービスの効率化
- 3 政庁（意思決定機関）と中枢マネジメント及び統括・調整部門の集約による小さな地方政府を目指し本庁機能縮小、バックオフィス分庁機能化
- 4 分庁化と13地区市民センターの連携による新しい公共サービスの提供
- 5 藤沢地区市民センターの開設・村岡公民館の市民センター・公民館への機能転換

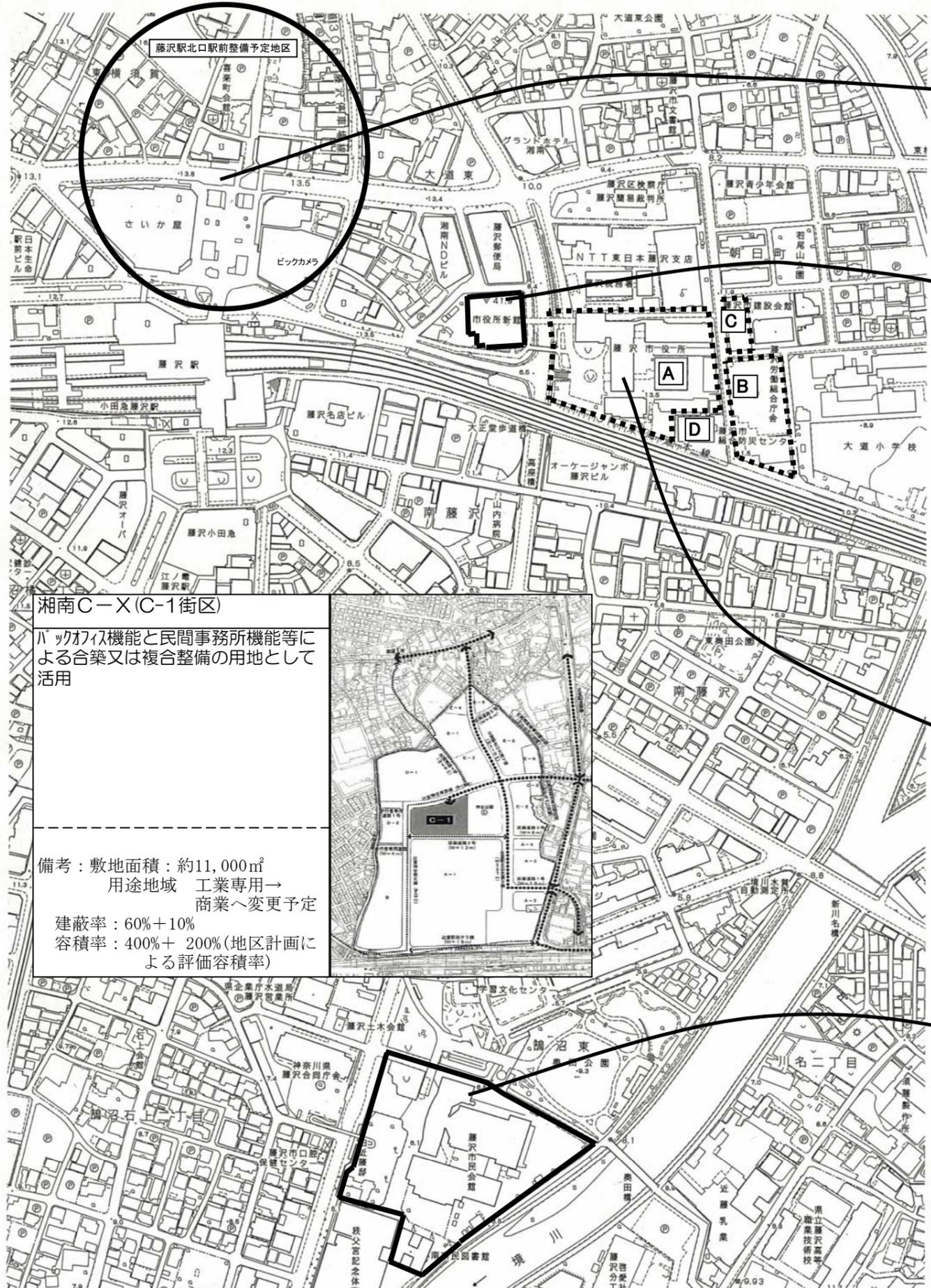
<新しい市役所像の分類>



○仮想の市庁舎・市民会館エリアの再構築○

(注)以下のケーススタディは、市が保有する3箇所の公共資産を有効活用し、民間資金の導入による新たな庁舎を計画するに当たり、仮想のファイナンス試算のために行うもので建設場所の選定などをしたものではない。

参考資料-3-A



ケーススタディ Aパターン 本庁舎機能新館集約

・藤沢駅北口駅前整備予定地区
・又は
・(民間再開発ビル)
・(財)開発経営公社が床所有

藤沢地区市民センターを整備

①市民センター + 公民館
②市民交流スペース

- ・窓口業務
- ・公民館スペース
- ・その他
- ・NPO市民活動センター

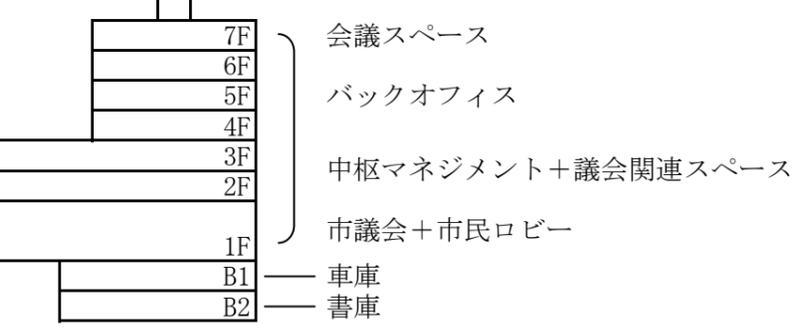
備考：(財)開発経営公社が床所有のビル
藤沢駅北口駅前整備予定地区→土地利用更新を踏まえ、民間再開発ビルの一部に藤沢地区市民センターをテナントとして位置づけ

新館

本庁舎機能集約

- ・中枢マネジメント機能+バックオフィス機能
- ・市議会
- ・市民ロビー(展示等)

備考：新耐震基準に適合・S58年竣工(延床面積：約12,000㎡)
(敷地：約2,800㎡ 用途地域：商業(防火) 建蔽率：80%+10% 容積率：600% 7階)



湘南C-X(C-1街区)

バックオフィス機能と民間事務所機能等による合築又は複合整備の用地として活用

備考：敷地面積：約11,000㎡
用途地域 工業専用→商業へ変更予定
建蔽率：60%+10%
容積率：400%+200%(地区計画による評価容積率)



本館十東館

総合防災センターを除いてすべて売却

備考：総合防災センター(地図D)延床面積：約3,700㎡
(敷地：約1,200㎡ 用途地域：商業(準防火) 建蔽率：80%+10% 容積率：400%)

・敷地 地図A~地図Cの合計約14,600㎡
・撤去建物 RC 合計約7,900㎡
S 合計約9,600㎡

備考：敷地(地図A)：約10,000㎡ 用途地域：商業(準防火) 建蔽率：80%+10% 容積率：400%
敷地(地図B+C)：約4,600㎡ 用途地域：1種住居(準防火) 建蔽率：60%+10% 容積率：200%

市民会館・南市民図書館
(建て替え)

・既存取壊し 合計約9,900㎡
・新市民会館 音楽ホール (小規模を想定)
多目的可変床ホール (小規模を想定)
スタジオ・けいこ場
・新図書館 (現総合市民図書館と同規模のもの、将来的に1中央3分館でなく、4館ネットワークに)

・敷地 合計約19,000㎡ (容積率300%)
PFIによる建設(余裕床に民間施設等を合築又は複合整備)

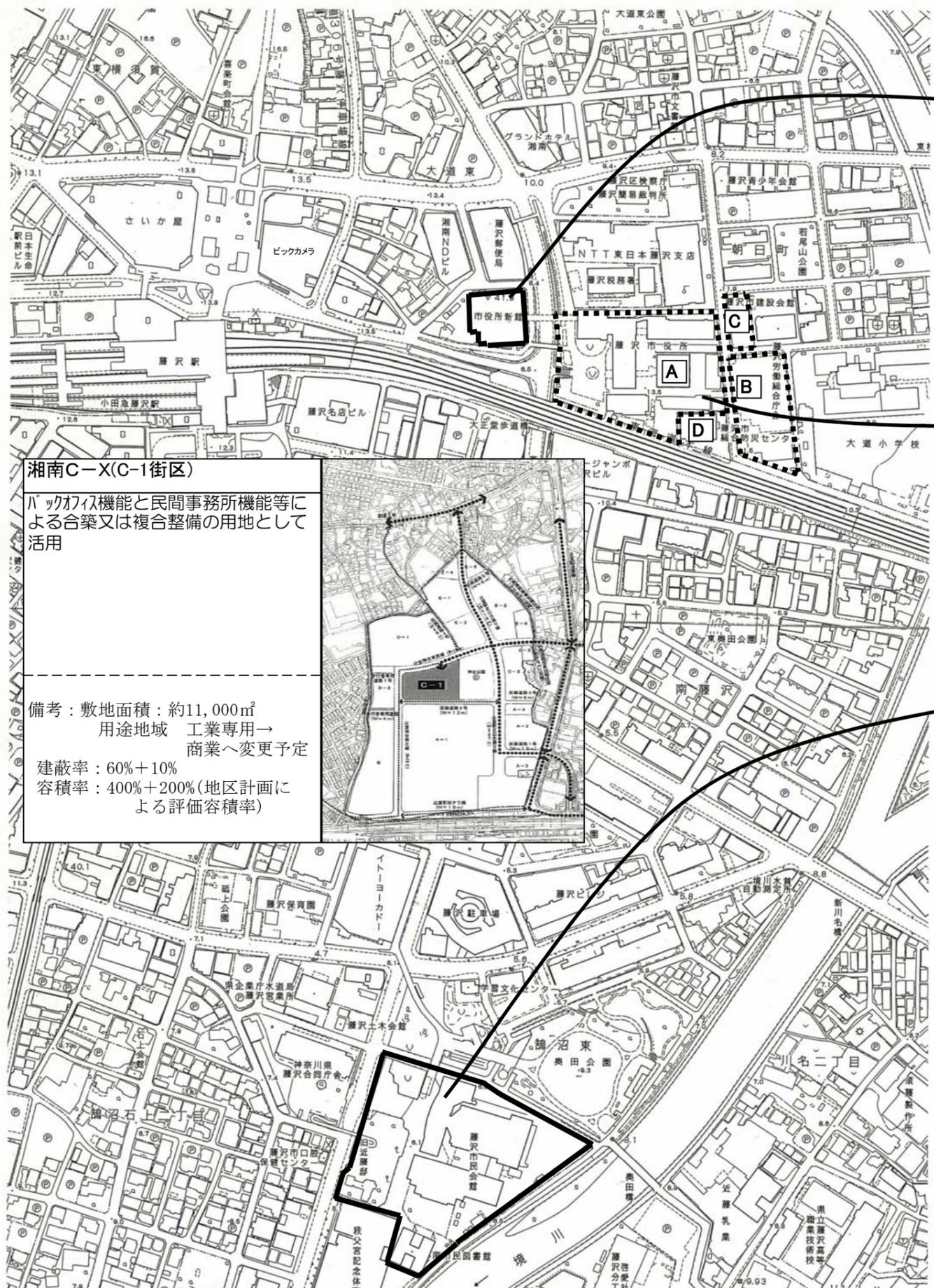
備考：敷地：約19,000㎡ 用途地域：商業(準防火) 建蔽率：80% 容積率：300%(地区計画による制限)
地区計画による用途制限(次に掲げるものは建築できない)
・住宅・原動機使用工場・倉庫業を営む倉庫・キャバレー・マージャン屋
・ぱちんこ屋・低照度飲食店・区画席飲食店等

○仮想の市庁舎・市民会館エリアの再構築○

(注)以下のケーススタディは、市が保有する3箇所の公共資産を有効活用し、民間資金の導入による新たな庁舎を計画するに当たり、仮想のファイナンス試算のために行うもので建設場所の選定などをしたものではない。

参考資料-3-B

ケーススタディ Bパターン 本庁舎機能集約



湘南C-X(C-1街区)
 ハックワイク機能と民間事務所機能等による合築又は複合整備の用地として活用
 備考：敷地面積：約11,000㎡
 用途地域 工業専→商業へ変更予定
 建蔽率：60%+10%
 容積率：400%+200%(地区計画による評価容積率)

新館

⇒ 土地 約2,800㎡
 建物 約12,000㎡ } 売却

藤沢地区市民センター及び市民サービス部門として床をリースバック
 ・窓口業務…1層(1F)
 ・貸しオフィス…5層
 ・公民館(ホール、会議室、市民図書室)…1層

備考：新耐震基準に適合・S58年竣工(延床面積：約12,000㎡)
 (敷地：約2,800㎡ 用途地域：商業(防火) 建蔽率：80%+10% 容積率：600% 7階)

本館+東館

⇒ 総合防災センターを除いてすべて売却
 備考：総合防災センター(地図D)延床面積：約3,700㎡
 (敷地：約1,200㎡ 用途地域：商業(準防火) 建蔽率：80%+10% 容積率：400%)

・敷地 地図A~地図Cの合計約14,600㎡
 ・撤去建物 RC 合計約7,900㎡
 S 合計約9,600㎡

備考：敷地(地図A)：約10,000㎡ 用途地域：商業(準防火) 建蔽率：80%+10% 容積率：400%
 敷地(地図B+C)：約4,600㎡ 用途地域：1種住居(準防火) 建蔽率：60%+10% 容積率：200%

(市民会館・南市民図書館)機能更新して建て替え)

⇒ 文化施設+本庁舎機能集約

【ネジメント】
 ・中枢マネジメント
 ・市議会

【文化施設】
 ・新市民会館
 ・新図書館

【シティホールズ】
 ・NPOセンター、市民ロビー

音楽ホール (小規模を想定)
 多目的可変床ホール (小規模を想定)
 スタジオ・けいこ場
 (現総合市民図書館と同規模のもの、将来的に1中央3分館でなく、4館ネットワーク)

・敷地 合計約19,000㎡
 (容積率300%)

PFIによる建設(余裕床に民間施設等を合築又は複合整備)

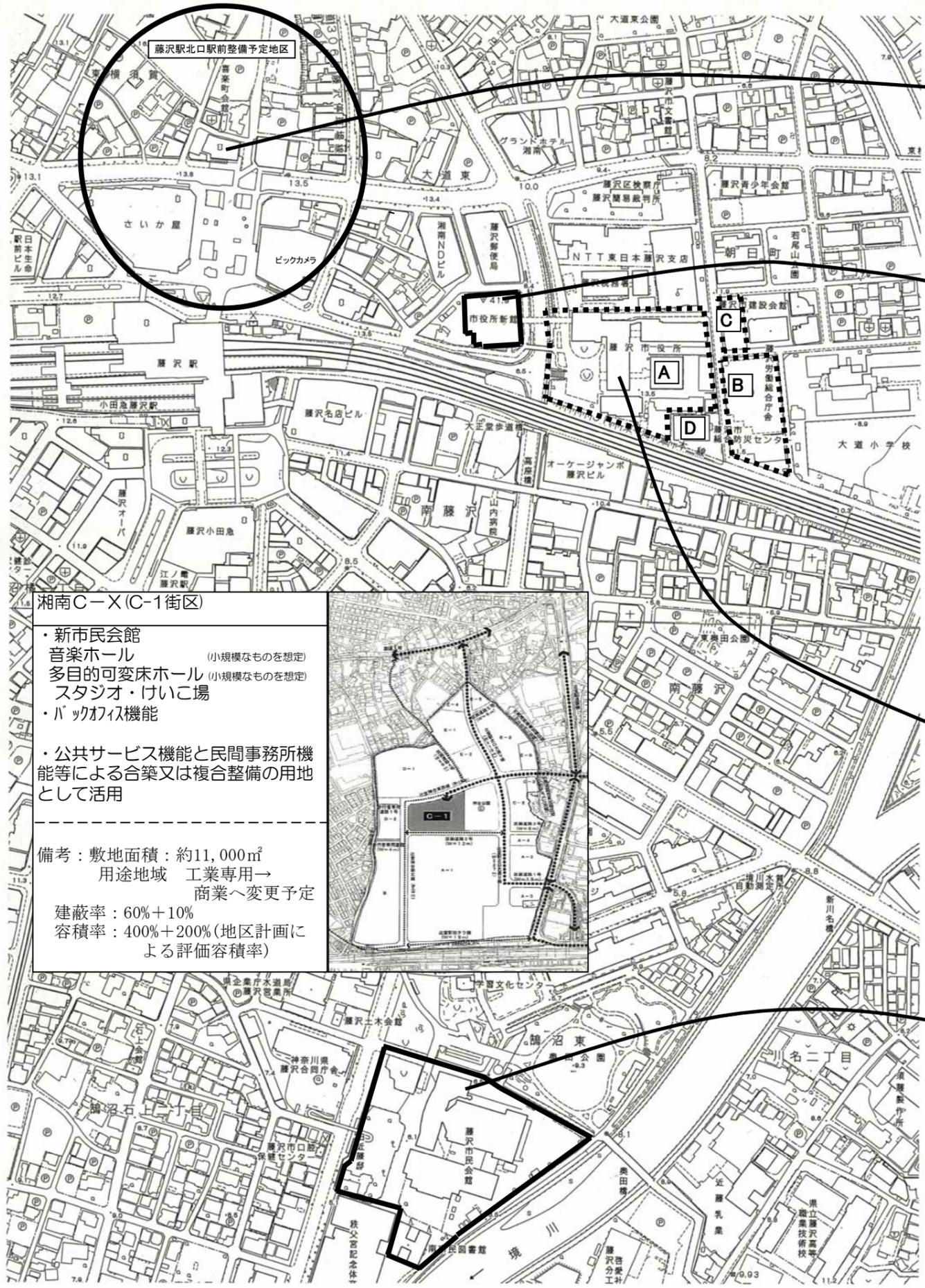
備考：敷地：約19,000㎡ 用途地域：商業(準防火) 建蔽率：80% 容積率：300%(地区計画による制限)
 地区計画による用途制限(次に掲げるものは建築できない)
 ・住宅・原動機使用工場・倉庫業を営む倉庫・キャバレー・マージャン屋
 ・ぱちんこ屋・低照度飲食店・区画席飲食店等

○仮想の市庁舎・市民会館エリアの再構築○

(注)以下のケーススタディは、市が保有する3箇所の公共資産を有効活用し、民間資金の導入による新たな庁舎を計画するに当たり、仮想のファイナンス試算のために行うもので建設場所の選定などをしたものではない。

参考資料-3-C

ケーススタディ Cパターン 本庁舎機能集約+市民会館・図書館分離配置



民間所有床利用
(藤沢駅北口周辺)

新館

本館十東館

市民会館・南市民図書館
(建て替え)

本庁舎機能集約+図書館

- ・中枢マネジメント機能+バックオフィス機能
 - ・市民サービス機能(窓口業務)
 - ・市議会
 - ・市民ロビー(展示等)
 - ・図書館
- (現総合市民図書館と同規模のもの、将来的に1中央3分館でなく、4館ネットワークに)
- 備考: 新館→新耐震基準に適合・S58年竣工(延床面積: 約12,000㎡)
(敷地: 約2,800㎡ 用途地域: 商業(防火) 建蔽率: 80%+10% 容積率: 600% 7階)
(財)開発経営公社が床所有のビル
藤沢駅北口周辺地区→土地利用更新を踏まえ、建設が見込まれる民間再開発ビルの一部や既存民間ビルを活用しテナントとして配置

総合防災センターを除いてすべて売却
備考: 総合防災センター(地図D)延床面積: 約3,700㎡
(敷地: 約1,200㎡ 用途地域: 商業(準防火) 建蔽率: 80%+10% 容積率: 400%)

敷地 地図A~地図Cの合計約14,600㎡
撤去建物 RC 合計約7,900㎡
S 合計約9,600㎡

備考: 敷地(地図A): 約10,000㎡ 用途地域: 商業(準防火) 建蔽率: 80%+10% 容積率: 400%
敷地(地図B+C): 約4,600㎡ 用途地域: 1種住居(準防火) 建蔽率: 60%+10% 容積率: 200%

除却後に民間資金の導入により資産活用

- ・市民活動支援機能
 - ・新たな公共文化機能
 - ・既存取り壊し 合計約9,900㎡
 - ・敷地 合計約19,000㎡ (容積率300%)
- + 民間業務機能等と合築又は複合整備
- 備考: 敷地: 約19,000㎡ 用途地域: 商業(準防火) 建蔽率: 80% 容積率: 300%(地区計画による制限)
地区計画による用途制限(次に掲げるものは建築できない)
・住宅・原動機使用工場・倉庫業を営む倉庫・キャバレー・マージャン屋
・ぱちんこ屋・低照度飲食店・区画席飲食店等

湘南C-X (C-1街区)

- ・新市民会館
- ・音楽ホール (小規模なものを想定)
- ・多目的可変床ホール (小規模なものを想定)
- ・スタジオ・けいこ場
- ・バックオフィス機能
- ・公共サービス機能と民間事務所機能等による合築又は複合整備の用地として活用

備考: 敷地面積: 約11,000㎡
用途地域 工業専用→商業へ変更予定
建蔽率: 60%+10%
容積率: 400%+200%(地区計画による評価容積率)

○民間活力導入事例○

1 庁舎+店舗、事務所、ナレッジセンター

事業名称	中央合同庁舎第7号館整備等事業
施設規模	①敷地面積：約25万㎡ ②建物規模 官庁棟：地上33階地下2階建 官民棟：地上38階地下3階建
事業方式・事業類型	BTO方式、サービス購入型
事業期間	維持管理・運営期間 PFI本体施設：19年間 民間収益施設：30年間
民間事業者の提案概要	PFI本体事業として、官庁棟の設計、建設、維持管理、運営を行い、民間収益事業として官民棟のうち、1～2階、20～25階に店舗、オフィス、ナレッジセンターを入居させるとともに維持管理、運営を行う。
メリット	保有資産の有効活用による賃料収入による財政負担の軽減 一体整備でスケールメリットによる財政負担の軽減

2 公共施設+店舗、事務所、住宅

事業名称	神宮前一丁目民活再生プロジェクト
施設規模	①敷地面積：約2.4万㎡ ②建物規模 警察署：20,000㎡程度+単身待機宿舍：5,000㎡程度 商業系施設：10,000～15,000㎡程度 住宅施設：30,000～35,000㎡程度
事業方式・事業類型	BTO方式、サービス購入型
事業期間	維持管理・運営期間 PFI本体施設：約20年間 民間収益施設：約50年間
民間事業者の提案概要	PFI本体事業として、公共施設（地上15階地下2階建）の設計、建設、維持管理、運営を行い、民間収益事業として商業系施設（地上9階地下1階建）、住宅施設（A棟：地上9階地下2階建、B棟：地上16階地下3階建）の設計、建設、維持管理、運営を行う。
メリット	保有資産の有効活用による賃料収入による財政負担の軽減 一体整備でスケールメリットによる財政負担の軽減

3 自転車駐車場+パンク修理、コインロッカー

事業名称	竹の塚西自転車駐車場整備運営事業
施設規模	敷地面積：約1,197㎡ 駐輪場：1,300台（平置、屋根有） パンク修理施設+コインロッカー
事業方式・事業類型	BOT方式、独立採算型
事業期間	維持管理・運営期間 PFI本体施設：約11年間 民間収益施設：約11年間
民間事業者の提案概要	PFI本体事業として、市民の利用に供するための駐輪場の設計、建設、維持管理、運営を行い、民間収益事業としてパンク修理施設・コインロッカーの維持管理、運営を行う。
メリット	保有資産の有効活用による利用者に対するサービス向上 一体整備でスケールメリットによる財政負担の軽減 事業終了後、PFI事業全部について無償譲渡を受けることにより財政負担なく公共施設を手に入れることが可能

4 公共施設+住宅

事業名称	奈良県養徳舎整備事業
施設規模	①敷地面積：約2,200㎡ ②建物規模 養徳学舎：約1,400㎡（敷地550㎡） 住宅施設：約4,000㎡（敷地1,450㎡）
事業方式・事業類型	BTO方式、サービス購入型
事業期間	維持管理・運営期間 PFI本体施設：約50年間 民間収益施設：約50年間
民間事業者の提案概要	PFI本体事業として、県人寮（地下1階地上4階建、50室）の設計、建設、維持管理、運営を行い、民間収益事業として賃貸マンション（地下1階地上7階建、75室）の設計、建設、維持管理、運営を行う。
メリット	保有資産の有効活用による賃料収入による財政負担の軽減 一体整備でスケールメリットによる財政負担の軽減 PFI施設の買取原資として民間収益施設の底地の定期借地契約に基づく権利金を使用することによる財政負担の軽減

5 公共施設+住宅、商業施設、事務所

事業名称	南青山一丁目団地建て替えプロジェクト
施設規模	①敷地面積：約6,784㎡ ②建物規模 N棟：地上46階地下2階建 S棟：地上14階地下2階建
事業方式・事業類型	BT方式
事業期間	維持管理・運営期間 民間収益施設：約70年間
民間事業者の提案概要	民間事業者が東京都から定期借地（70年）で敷地を借り受け、公共施設、民間施設の設計・建設及び民間施設の維持管理・運営を民間事業者が一括して行う事業（公共施設部分は都と区が買い取る）。民間施設については、70年間の事業運営リスクを低減させるため、施設共用開始から一定期間が経過した後、当該不動産を証券化し、別の事業体に売却することを可能とする事業スキームを採用。
メリット	保有資産の有効活用のために、民間ノウハウを導入 一体整備でスケールメリットによる財政負担の軽減