

藤沢市民会館等再整備事業に係る公民連携手法の提案募集

実施結果

1. 実施主体

藤沢市（事務担当：企画政策部 企画政策課 公共施設再整備担当）

2. 実施期間

提案受付：2022年（令和4年）2月1日（火）から2月15日（火）

意見交換：2022年（令和4年）3月1日（火）から3月4日（金）

3. 参加事業者数

全13事業者

提案対象別でみた事業者数

・ 藤沢市民会館ホール	10事業者
・ 小規模コンベンションホール機能	7事業者
・ 南市民図書館	7事業者
・ 民間収益施設	6事業者

4. 提案及び意見交換の結果（概要）

別紙のとおり

※別紙の内容については、各参加事業者から事前に確認を受けたものであり、当該事業者のノウハウに係る内容等、知的財産に関する情報を除いた提案及び意見交換の概要となります。

A社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 藤沢市民会館ホール ・ 小規模コンベンションホール機能 ・ 南市民図書館 ○ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● Park-PFI制度を活用した場合は設定区域や整備条件等にもよるが、収益施設の利益を一定程度運営費等に還元できる可能性がある。 ● 商業施設を運営している実績から、的確なマーケティングを実施できる。 ● 藤沢市を含む広域的なエリアでの事業展開の強みを生かし、関係人口増に寄与できる。 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 単体で参画するのみでなく、他の業態の事業者とJVやコンソーシアムを組んで参画することを視野に入れている。 ● 現時点では、民間収益施設を想定して応募しているが、他の区分に関しても上記のとおり他社と共同で参画する可能性もある。 <p><希望する業態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 飲食、物販、アクティビティ、イベント、シェアスペースなど <p><理由></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商業施設や公園等の運営実績がある。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場の管理運営もセットであれば、指定管理者制度の導入が望ましい。 ● 事業期間については、活用する制度に則った適切な期間設定を望む。 ● リスク分担においては、市における役割（行政機能として整備・維持することが望ましい施設の維持管理）と、民間事業者が担うべき役割を明確にしてほしい。 ● 制度設計にあたっては、事業への制約が極力少なくなるよう配慮してほしい。 ● 制度運用にあたっては、庁内関連部署の調整を円滑に遂行できる体制を構築してもらうことにより、庁内の総合力を発揮できる計画になると思う。 	
(4) 意見交換の概要	
<p><民間収益施設について></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 民間収益施設の立地は、事業用定期借地による土地の借り受けか、複合施設の中の一部フロアの借り受けをイメージしている。いずれもマーケット調査と賃料や貸付期間を総合的に勘案して参入可否を判断する。 ● 屋外でのスポーツ遊具設置や関連イベントなど、アクティビティやイベント開催もイメージしている。 ● 民間収益施設へ地元企業を誘致することは重要な視点であるが、公募の条件にはせず、加点方式で評価するほうがリスクは低減される。一定の賃料は必要となるので、地元企業の育成という観点で考えるのであれば市が家賃補助をするなどの協力があつたほうがよい。 ● 駅からの距離は収益性におけるハンディと捉えていない。 <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公民連携事業は最低限の条件整理は必要だが、自由に提案できるようにしたほうがよい。 	

B社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 <ul style="list-style-type: none"> ・ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● ホール、コンベンションホールを一体とした管理運営 ● 複合施設の豊富な運営実績 ● ネットワークを活かした誘致営業 ● ライブ・エンタメなどの全国ツアーの誘致 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者制度 <p><理由></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自社の意思で参画できるため。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 市民がトップアーティストの鑑賞をできるよう、全国ツアーの誘致などに有利になる1,800席以上の規模が望ましい。 ● 維持管理業務は一体的に行ったほうが望ましい。 	
(4) 意見交換の概要	
<p><事業手法等について></p> <ul style="list-style-type: none"> ● EOI※は初期段階から運営者が事業計画に関われるメリットはあるが、一方で、事例が少なく、将来どのような事業者とコンソーシアムを組むか不明なので、わからないことが多いことがデメリットだと考える。 <p><付帯施設等について></p> <ul style="list-style-type: none"> ● レストランやカフェをホールやコンベンション向けに整備するのは、これらが稼働していない時の集客がなく収益をあげづらいのでやめたほうがよい。独立採算で営業できるレストラン等を敷地内に誘致する方針のほうが持続的に経営できる可能性が高い。 ● 何かしらの行政機能（オフィス）があると常時稼働していて人の流れができるので、施設全体でいつも賑わいを感じることができる。 	

※EOI (Early Operator Involvement) : 公共施設の運営事業者を先行して決定し、設計から施設整備の過程に運営事業者が関与する仕組み。

C社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 ○ 南市民図書館 ○ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 自社関連施設と連携し、まちづくりとしての拠点整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域イベントの開催等により面的な賑わいを創造できる。 ● 市民の健康寿命延伸へ貢献 <ul style="list-style-type: none"> ・ スポーツ活動と連携し、普段運動していない市民がスポーツに触れる機会を創出し、地域スポーツの定着とともに日常的な利活用を促進する。 ● 雨水処理施設整備事業と一体化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 雨水処理施設整備及び既存施設の解体工事を本事業に含むことにより、事業スケジュールを状況に応じ調整しながら、確実に推進することができる可能性がある。 	
(2) 希望する事業形態	
<ul style="list-style-type: none"> ● PFIのサービス購入型 <ul style="list-style-type: none"> ・ 公民でもっともバランスのとれた関わり方が実現できるBTO方式として、施設整備が終わった段階で所有権を移転する手法が望ましい。 ・ 付帯事業として民間収益施設の事業も含め、同一グループが運営したほうが全体を効率的・効果的に統括できる。 ● 図書館、ホールの運営も含めた民間活力の活用 <ul style="list-style-type: none"> ・ 図書館やホールの運営、維持管理を含めて民間事業者が行うことで、施設計画段階から運営、維持管理事業者の意見を反映させることが可能になり、利用者の利便性の向上と運営効率のよいライフサイクルコストが低減された施設の実現ができる。 ・ 同一グループで図書館とホールを運営していくことで、それぞれの機能を融合させた複合施設を創造することができる。 ・ 図書館システムについては、図書館運營業務から切り離す方が参画しやすいという事業者の声はあるように思う。 ● 地域連携への評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 市民会館は市民の利用が多く、藤沢市の文化や伝統を発信する施設であることから、地域連携という観点を評価の大きなポイントに設定してほしい。 ・ 整備後も地域の方々と寄り添い、幅広い市民の方々に市民活動により一層活発に活動できる施設づくりを検討する。 ● 地域交通の検討 <ul style="list-style-type: none"> ・ 周辺道路の渋滞により、当該地は非常にアクセスがしにくい場所であるため、車以外の移動手段の整備も必要と考える。 ● バスや歩行ルートの変換等やバリアフリー化等の検討が必要。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 配置、規模 <ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模ホールの維持管理・運営費用は、長期的に大きな負担となる上、日常的な利用が難しいため、中規模、小規模ホールを複数整備し、日常的な市民利用となる整備がよいと考える。 ・ 一定数の駐車場を確保しつつ、余剰地はできる限り広場やカフェ等の民間収益施設を整備することで、にぎわいの創出を検討しやすいと考える。 ・ 雨水処理施設整備関連事業で、複合施設の計画に制約となる条件については、早めに整理する必要がある。 ● 事業期間 	

- ・ 15年（長期修繕が必要とならない事業期間の設定がよい）
- 事業スケジュール
 - ・ 建設工事期間は法改正により建設業界でも働き方改革の推進がなされ、作業所でも週休二日制となっている。余裕のある期間設定が必要と考える。
- 物価変動リスク
 - ・ 昨今の著しい物価の高騰をしっかりと予算に見込んでほしい。PFI方式での発注は、予算の確定時期と工事着工時期に2～3年のタイムラグがあり、大きな物価変動リスクが生じる可能性がある。民間のリスク負担が大きくなる場合、事業参画にハードルになると考える。
 - ・ 物価変動リスク、金利変動リスクについては、事業者負担ではなく、リスクが発生した段階で協議できる条件設定にしてほしい。
- まちづくりとしての拠点整備
 - ・ 本事業は藤沢市全体のまちづくりという観点からも非常に重要な施設と考える。公共施設の再編のみならず、湘南エリアの関係人口の創出・拡大を目指すべきと考える。
 - ・ 江の島等の観光拠点と連携したイベント等、周辺の施設や観光資源との連携を通じて地域の方々や利用者のライフスタイルに向けた事業展開を望む。
- 防災拠点としての整備
 - ・ 防災拠点の整備については、対応する災害レベルの設定や災害時の具体的な運用想定が重要だと考える。施設整備と運営を一緒に検討し、有事に機能する防災拠点を目指すことが求められる。

（4）意見交換の概要

<事業手法等について>

- 公共施設を分棟にしたとしても、同一グループによる運営にしたほうが効率的・効果的なマネジメントにつながる。
- 民間収益施設は、公共施設と別棟に整備したほうがリスクヘッジになる。
- PFI等事業者が物価変動リスクを負わされることが多い、スライド条項を適切に考えてほしい。

<市民会館のホールについて>

- 1,000席規模のホールよりも、500席程度の中小ホールのほうが、ニーズがあると聞いている。小さいホールのほうが、市民参加型のホールになる。
- 1,000席以上のホールは、舞台装置を作りこむ必要があるので、1,000席以上のホールをひとつ造るよりも、500席のホールを2つ造る方が費用は少なくすむと考える。
- 様々な用途に転用できるように、席を固定しないほうがよい。

<事業スケジュールについて>

- 市が想定している設計期間、工事期間では不足している。地下の工事は、地上の1.3倍の工期が必要となるので、この点を考慮して工程を組むとよい。

D社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 ○ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 市民サービスの向上（高い接客サービス／市民の芸術文化活動の支援及び拡大） <ul style="list-style-type: none"> ・ 芸術文化基本法を理解した市民の芸術文化活動の促進 ・ 鑑賞型事業と市民文化活動の相互促進 ・ チケット販売システム等の活用により、指定管理者・市民文化活動の公演販売機会の拡大 ・ キャッシュレス決済、デジタルサイネージによる市民活動・広報機会の拡大など、市民ニーズに即したDX化 ● 公民館、文化会館、図書館の複合施設の管理運営実績があり、この経験は藤沢市が今回整備する施設の運営にも貢献できると考える。 ● 民間の指定管理者に管理運営を委ねた場合、費用対効果は直営よりも大きく貢献できるものとする。（※芸術文化活動は安価であれば良いというものではないので、費用削減を約束することはできないが、費用対効果として市に貢献したいと考える。） 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者制度に基づく公の施設の管理 ● PFI事業 ● DBO事業 <ul style="list-style-type: none"> ・ それぞれにメリットがあるので、一概には言えないが、現時点では、DBO事業または指定管理者制度に基づく公の施設の管理が望ましいと考える。 <p><理由></p> <ul style="list-style-type: none"> ● DBO事業、指定管理者制度は、設計・整備と分離発注となっているため、設計・整備コストに管理運営業務の費用が左右されない。 ● PFI事業の場合、設計・整備費に重点を置かれ、十分な管理運営費の確保ができない可能性があるため。（代表団体がSPCの株式を半数以上保有するため、構成団体の発言権が強くない） ● 市民ニーズや将来あるべき（20年、30年後の）市の芸術文化活動を考えた場合、運営事業者が設計・整備に関与することでオーバースペックの回避、市民・利用者が望む施設機能の導入などがより効果的に反映できるものとする。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 興行における収益性を重視するか、市民の芸術文化活動の促進を重視するか、整備方針をできるだけ明確にしてほしい。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本構想で記されていた「ホールの客席数についての意見」はもっともだと思いう意見が出されていた。一方で興行についてのポテンシャルはあると思うが、頻度多く興行を行うことで、「稼ぐインフラ」になることは難しいと考える。藤沢市は横浜、川崎をはじめ都内までのアクセスがよいため、より高い芸術文化に触れようとした場合、都市部で開催される興行の内容及び集客力には到底敵わない。現在の考え方で、興行重視・客席数を多くするより、将来の人口減などを踏まえた「身の丈に合った席数」を大ホールに。一方で市民の芸術文化活動を一層促進していくために中ホール、複数の小ホールなど、気軽に芸術文化活動が行える環境整備が望ましいと考える。 ● 複合施設が有効に活用できる施設機能配置と動線の確保を検討してほしい。 <ul style="list-style-type: none"> ・ PFI事業など一貫通的に施設整備することを採択しない場合、図書館と文化施設を 	

複合化すると大きな効果が生まれる。ぜひ、相互連携しやすい場所の配置や管理運営する職員の居場所を分けない等の配慮してほしい。

(4) 意見交換の概要

- 将来的に利用することとなる現在の若者のニーズを把握し、又は予測しながら施設整備や機能の導入を図ることが重要である。
- 整備計画において、実際にそこで運営する人、作業をする人の目線で計画しないと、効率的な運営につながらない。
- 将来的に不要になりそうな備品等はレンタルすることで購入費や維持管理費を抑制できる場合がある。
- P F I 事業を市が採択した場合、行政が運営にかかる費用の目安を明示することで、運営に適切な経費を充当し、管理運営のクオリティを確保することができる。
- 公共の文化ホールの運営において、行政が支出無く運営していくことは困難である。
- 興行を中心に考えるなら、1, 5 0 0から2, 0 0 0席が目安となる。
- 現在の公共施設の運営に参画している企業や団体のあり方は、事業への参入を検討するに当たって大きな要素となる。既存の団体等と手を取り合い運営していくことは可能である。
- どのような運営を目指すのか、根幹となるコンセプトをしっかりと確立しておく必要がある。

E社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 ○ 南市民図書館 ○ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 大小ホール、図書館、民間収益施設、公園・駐車場を統括管理することで業務の効率化を図る事が出来、その結果コスト削減が見込める。 ● 各施設の運営については、市民のニーズに一番合う運営方法を探し出し、自社・他社問わず最適化による運営を行い、利便性を最大限高めることができる。 ● これまでの実績からフィードバックされるノウハウを活かし、本施設を中心としたエリアマネジメントを実現し、市民・地域・行政・民間企業による連携を生み出すことができる。 ● ホール・コンベンション・会議室機能の利用に関しては、実績豊富な事業者と手を組むことにより、主な想定利用用途（音楽、演劇、MICE、公なセレモニー等）だけでない利用（ファッションショー、メディア撮影、日常業務の打合せ）を促進し、利用率が減少しがちな平日利用を促進できると考える。 ● 敷地内に民間収益施設として土地を定期借地権等で借り、地代を支払うことで財政負担軽減に寄与できる。但し、住宅が建設できるよう地区計画の用途規制の緩和をお願いしたい。 	
(2) 希望する事業形態	
<ul style="list-style-type: none"> ● PFI（BTO）方式を希望する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企画・整備する事業者は、管理運営のことまで責任を持って整備すべきであるとの考えから、企画・整備する事業者と管理運営する事業者が同じ（または同じSPC）となるようなPFI方式を希望する。本事業が、設計会社や建設会社のための事業であってはならず、市民に愛される施設になることを望む。 ・ 費用支払いはサービス購入型又は指定管理料による固定収入メインを希望。サービス購入+独立採算のミックスは検討可能。売上げの一部還元も検討可能だが、昨今のコロナ禍のような事態の際の補助金制度や最低料金保証制度は市にて検討してほしい。 ・ 奥田公園内においても、指定管理の対象範囲として、民間活用による賑わい創出の提案も受け入れてほしい。地域住民や学生に寄与するアイコンの設置が検討可能。無目的でも施設を訪れるサードプレイスを創出する。 ・ 利用料金制を採用する場合、現在のチケット料金よりも価格帯が高い興行を設定したい。市民利用を停滞させないよう、頻度の検証は必要。 	
(3) 参画するための条件や要望	
<p><条件></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地域のために地域が参加する案件とするために、地元企業の参画（名前だけでなく、チーム内で明確な役割を持つ）に重きを置くべきと考える。 <p><要望></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 民間収益施設において、境川右岸鵜沼東地区地区計画の建築制限を確認したが、住宅の用途を認めてもらいたい。 <p><施設配置></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホールは利便性上の為、大小2ホール以上の整備が望ましいと考える。席数は現時点で現状程度を想定しているが、コロナ禍の影響を考えると現状以上の席数の整備は慎重に考えたい。 ● 駅から市民会館への徒歩経路が複雑な印象がある。駅のデッキなどを利用すると階段の昇降を繰り返さなければならない。なるべくフラットに繋げないか。 ● ギャラリーとホワイエ空間、図書館機能とホワイエ空間の一体利用が文化空間の創出になる。 	

- 公園に機能の追加として、境川との親水ゾーンやスポーツ利用ゾーン等
- 市民意見に「図書館機能は現在の位置（ODAKYU 湘南 GATE）に恒久的にとどめておくべき」とあるが、駅からの利便性を考えたらその意見を採用することも考えられる。

<事業期間>

- 指定管理等の期間については、20年程度が適当と考える。
- 民間付帯施設の事業期間は長期間として頂きたい。（30年以上）

（4）意見交換の概要

<民間収益施設について>

- 定期借地で土地を借り受ける場合の希望は現時点ではない。市が設定する広さに応じて民間収益施設の立地を想定し、事業性を判断することになる。土地を借り受ける期間は長い方が幅広い提案が可能になる。
- 民間収益施設は、所有権、施設区分を明確にできれば公共施設と合築することも可能である。
- 浸水対策施設の上部における民間収益施設は排除するものではない。
- テナントに市内企業の入居は制約とはならない。
- 民間収益施設として共同住宅の建設も考えている。
- 民間収益施設を立地する場合において、洪水浸水対策区域であることのリスクヘッジはできるものと考えている。

<図書館について>

- ODAKYU 湘南 GATE の南市民図書館は用途を分け恒久的施設とすることで利便性向上とさらなる利用拡大につながるものとする。

<事業手法について>

- サービス購入型と独立採算型の混合は検討可能であるが、ホールの独立採算運営は難しい。
- BTOとした理由は、公民が対等な立場で事業を展開できると考えているため。

F社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 藤沢市民会館ホール ・ 小規模コンベンションホール機能 ・ 南市民図書館 ○ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 施設及び本エリアを市民や利用者にとって、より価値のある空間とすべく、交通アクセスの利便性の向上の視点から、駐車場の高質化を提案する。 ● 施設の改修及び機能性の充実に伴い、施設利用者の増加が予想される。その計画内容を踏まえ、駐車場の利便性向上や交通円滑化を検討することが必須となる。 ● 交通円滑化を目的とした、適切な駐車場の運営（管理、駐車料金体系の設計など）に向けて提案することができる。 ● 駐車場収益は、一定程度確保できているようだが、駐車場の管理コストは有人による管理を実施していることから、人件費の負担が大きいため、収支全体を見ると改善が必要と考える。 ● 駐車場の管理方法は、ITを導入して省人化し、効率的な管理ができるようにすることを提案する。 ● 駐車料金は適切な受益者負担として料金、減免体系を見直す必要がある。適切な駐車料金収入を得ることで、施設の維持管理費の一部に充当することができる。 ● 施設の将来的な持続可能性を高めるとともに、市の財政負担の軽減若しくは、収益となることから市財産というアセットの有効活用につなげる視点での見直しが必要。 	
(2) 希望する事業形態	
<ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場の整備については、エリアの駐車場として利用されることから、施設整備とは区分けし、駐車場単体で整備、運用を検討することが有効と考える。 ● 駐車場整備はエリアにおける必要な駐車台数を算出してから、整備方法を検討すべき。 ● 駐車場整備については、市による整備若しくはPFI（BTO）方式による施設整備が有効と考える。 ● 立体駐車場は、本エリアが浸水地域にあるため、防災機能を付加したものにすることで、地域の防災機能強化につながると考える。 ● 駐車場利用者が多様であること、利用料金が高くなりすぎることへの配慮、災害における防災機能等を付加することを考慮し、サービス購入型と独立採算型を組み合わせたミックス型での運営が適していると考えます。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場整備、サービス対価等については、公民で協議し、よりよい整備、運営方法を検討させてほしい。 ● 新型コロナウイルス感染症の影響による不可抗力リスクや需要変動リスクについては、公民で適正な分担となるよう協議、設計を望む。 	
(4) 意見交換の概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場の設計段階から自社が参画することによって、運営目線で助言ができる。 ● 駐車場の出入口の位置は、早めに整理することが必要。 ● 立体駐車場の階層が増えると、エレベーターが必要になりコストがかかる。ただし、公共施設の駐車場であることを考えると、2層でもエレベーターが必要と考える。 ● 浸水対策施設の上部を駐車場とすることは可能だが、ポンプ施設の点検ができるような配慮が必要である。 ● 駐車料金を、近隣相場に合わせるかは自治体の考えによる。 ● 例えば、消費税が増税された場合に、増額分の減収リスクが事業者負担になることが多い 	

ため、この点はリスク分担を設定するうえで考慮してもらいたい。

- 都心部においては、自動運転が普及したとしても、駐車する場所が必要なので、駐車場の必要台数は減らないと考える。
- 立体駐車場に避難機能を持たせることも可能。地域の防災機能強化につながる。

G社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ・ 藤沢市民会館ホール ・ 小規模コンベンションホール機能 ◎ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 複合施設の特性を活かし、地域性を備えたコンセプトを持った図書館を運営できる。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本理念「人々が集い、奏で、響きあう、文化芸術の共創拠点」を具体化する一例として、施設の特性を活かしたコンセプトによる図書館運営を実現する。 ・ 施設一体の運営を実現するためには、機能間、担当事業者間での情報交換や各種協議、調整を行う定例会等の仕組みの構築が必要。 ・ 図書館は非収益施設であることから、図書館単独で収益を得て、市の財政負担の軽減に貢献することは困難である。一方、フレキシブルなシフト運用や業務効率化、先端技術の活用による効率的な運営等、主に運営効率化によるコストパフォーマンス向上の観点から、直営と比較して市の財政負担の軽減が可能と考える。 	
(2) 希望する事業形態	
<ul style="list-style-type: none"> ● 業務形態は図書館単独での指定管理者制度、PFI、DBO等いずれでも対応可能。 ・ 図書館内のゾーニングや動線設定に関し、運営目線の意見を反映することで、より効率的・効果的に運営が可能になると考える。事業形態に関わらず、運営サイドの意見を基本設計時点から設計に反映できることが望ましい。 ・ ただし、図書館は利用対価の徴収が、原則不可能な非収益施設であることから、基本的には整備・運営に関する費用を市が全部負担することが必要。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 利用の性質上、幼児や親子連れ、高齢者や障がい者の利用が多い施設であるため、図書館は駐車場に近接した位置に配置することが望ましいと考える。 ● ホールでのイベント開催時の混雑等も踏まえ、駐車場台数は十分な規模の確保が必要。 ● 事業スケジュールに関し、開館時から安定的に図書館サービスを提供するために最低でも3ヶ月の準備期間を確保することが必要。スケジュールの検討に当たっては、余裕ある期間設定を。 ● 開館準備業務にかかる費用は、立ち上げ等に関するもの等、該当業務期間中のみ必要な経費の割合が大きく、金額も大きいことから、運営期間中のサービス対価延べ払いに含めず、該当業務完了後の別途支払いにしてほしい。 ● 新館開館時の利用数や利用者満足度には資料の新鮮度も大きく影響することから、新規資料の一括購入についても、十分な費用を別途確保してほしい。 	
(4) 意見交換の概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● コンセプトメイキングが必要で、来てほしい人のことを考えて設計することが大切である。 ● 静かに本を読みたい人、勉強したい人、ミーティングも同時に行いたい人など、目的に応じたスペース・場所を提供することも考えるとよい。 ● デジタル化の検討は必要なことである。一方で、これまで収集した本を資産として評価していくことも必要であり、両者をうまく使い分けていくことが肝要である。 ● 公園内で自由に図書を読めるようにすることは良いアイデアだと思うが、図書の管理は困難が伴う。 ● 仕事を終えた人の利用を考えた場合に、電子図書館を整備することは有効である。 ● ICタグを導入することで、司書はレファレンスや事業企画等の本来業務に集中することができる。 	

H社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ・ 小規模コンベンションホール機能 ・ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 財政負担の軽減 <ul style="list-style-type: none"> 【知識・経験を生かした効率的な運用】 ・ 必要数の備品・消耗品購入や安全を重視した点検内容、回数の検討・選定。 ・ 全職員が一次対応を可能にする教育を行い、催事の有無や貸出状況等に合わせた勤務シフトの作成。 ● サービスの向上 <ul style="list-style-type: none"> 【専門企業による効率かつ質の高いサービスの提供】 ・ 新規施設の立ち上げや改修後の再開館、コンサルティング業務経験があるため、スムーズな会館運営が可能。 ・ これまでの経験・ノウハウを活用し、適正なリスクを分担することができる。 ・ 施設の貸出業務だけでなく、事業運営や舞台技術に関する提案を織り込んだサービスの提供。 ・ 舞台技術へのノウハウや経験を有し、新しい演出技法や製品についての情報が豊富。 【全国展開する運営管理施設との連携体制】 ・ 運営管理する各地施設での運営や事業に関わる事案や事故・苦情等トラブルなどの事案を定期的に会議で共有し、それぞれの施設の運営に役立てることが可能。 ・ グループが運営管理する施設との近隣エリアでの連携体制を構築。 【バックアップ体制】 ・ 全国に多様な人材を確保しており、有事での対応が可能。 【市民の文化機運醸成】 ・ 学校や福祉施設等周辺地域へのアウトリーチ活動 ・ 市民文化ボランティア団体の設立 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● サービス購入型PFIまたは、指定管理者制度 <p><理由></p> <ul style="list-style-type: none"> ● サービス購入型PFIは、設計・建設時から運営・維持管理企業が連携することで、設計段階からサービス向上、コスト削減を図ることが可能。また運営・維持管理期間は長期契約となり、指定管理者制度や業務委託等により契約手続きの負担が軽減される。サービス購入料は一定のためサービス向上努力は独立採算型PFIやコンセッションより劣るが、安定的な業務提供が可能。 ● 独立採算型PFI、コンセッションは、「現状の施設稼働率が高く収益性を望める」、「将来的に施設稼働率が高くなる決定的な理由がある」等条件がない限り導入の可能性は低いと考える。 ● 指定管理者制度の場合、設計・建設に運営や維持管理の意見が反映されにくく、建設時からのサービス向上やコスト削減が図りづらい。その反面、専門企業が各専門業務に特化した提案が可能。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<p><施設の配置、規模> (市民会館のホール)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大ホールの席数は現状維持またはそれ以上(2,000席以下)を提案。市民利用をメインとすること、交通の利便性や市の周辺環境、今後も開催する予定である成人式や、市民 	

オペラ等の参加人数実績を考慮。

- 小ホールの席数は、市民利用をメインとすること、現在の稼働率から現状と同等規模が妥当であると考え。
- 舞台設備、備品は市民利用に鑑みた導入を検討してほしい。

<事業期間>

- 指定管理者制度の場合、5～7年。
- 事業期間が短期の場合は投資費用の回収が困難であり、運営結果としても成果が出にくい。
- 指定管理期間のモニタリング結果が良好の場合、自治体と事業者の公募業務の負担軽減のため、次期優先候補者への選定や指定期間を延長してほしい。
- P F I の場合、概ね10～15年が適当と考える。
- 長期になるほど将来的な予算の算定が困難になり、リスク回避・軽減のために事業費を余分に計算してしまう恐れがある。また長い運営期間の中で市と運営者の間に馴れ合いが発生、事業期間切り替えの際に新規事業者が参入しにくくなる恐れがある。期間中に定期的なモニタリングや監査の導入が必要。

<事業スケジュール>

- 開業準備期間として、建物引き渡しから開館まで最低3ヶ月は必要。
- 利用規則作成や施設利用の受付等は竣工前でも可能だが、新しく導入された設備、機構の試運転、習熟の業務等は竣工してからでないと不可能。

<リスク分担>

- 新規施設や建て替えの際は、光熱水費の変動や見誤りがあるため、一定期間（1～2年）は市の負担もしくは、清算対象経費にするなど、指定管理料やサービス対価から切り離す措置を考慮してほしい。
- 光熱水費は2～3年に一度見直しを検討してほしい。
- 長期運営を行う中で、利用料金設定に見直しを行うことを視野に入れてほしい。
- 施設の複合化にあたって、施設ごとの業務分担（特に維持管理）を公募時点で明確化してほしい。
- 契約期間中（特にP F I）の物価変動及び税率等リスクに対しては、市の負担とし、予め明確化してほしい。
- 新型コロナウイルス感染症のような不可抗力事案が発生した場合は、市の負担としてほしい。
- カフェやレストラン等民間収益施設は、ホールの持つリスクの異なるリスク（収支リスク、利用減少リスク、業務撤退への代替業者の誘致リスク、飲食事業独自の自己リスク等）を持つため、市民会館ホール運営業務と切り離れた運営形態が望ましい。

<業務分担>

- 市民オペラは、財団で行ってきた歴史が長く、その分運営ノウハウを所有している。上記の点を踏まえると、現行の運用もしくは協力体制の構築が好ましいと考える。

<その他>

- 藤沢市民会館サービスセンター(株)や、(公財)藤沢市みらい創造財団は現行の運営者であり、自治体の外郭団体であることから、公募に参加すると公平性が損なわれる可能性がある。自治体によっては、公募時点で外郭団体への割り当てる業務や参画条件を要綱に記載するケースがある。
- ネーミングライツ制度の導入（収入源の一案）
- 利用料金は、事業方式や減額、免除の体制にもよるが、金額の改定等を検討してほしい。

(4) 意見交換の概要

<市民会館のホール等について>

- イベント、催事において地域ボランティアによるサポートを提案する。それにより市民会館等への波及効果も期待できる。
- 席数は収益性を考慮すると1,200～1,500席が望ましいが、それでも自治体からの補助等は必要。参加型イベント（市民利用）は利益率が低い。
- 業務範囲は、ある程度指定管理者等に裁量があるとよい。

- 準備期間は、設備・備品が完備されてから6ヶ月あったほうがよい。
- カフェ、レストランは複合施設にあるとよい。ホール、コンベンション利用者へのケーターリング等にも活用できる。

<事業手法について>

- 収益については、安価な市民利用、特定利用への減免と優先枠を設けられると収入の抑制につながる。
- 一部収益が自治体に還元される仕組みは、民間事業者の意欲低下につながる。
- P F I手法とした場合、ホール、図書館、コンベンション機能等を含む複数の施設の運営はまとめづらい。図書館は専門業務、専門員が必要となりネックにはなる。また、コンベンションホールも規模次第では統括的な管理は難しい。

I 社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 ○ 南市民図書館 ○ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 施設を核として地域をつなぐ共創のまちづくり <ul style="list-style-type: none"> ・ 特に近年は文化施設を核とした地域との協働を進め、「文化的コモンズ」を形成することがミッションとなっている。「コミュニティコーディネーター」を配置し、地域との連携・協働を進めてきた実績がある。その成果としては、文化芸術系に限らず、多分野との連携がとられ、施設との関係だけではなく地域内の横のつながりができた。今回の再整備事業においても様々な分野の施設が複合施設になることで、それぞれの施設と横につながることを期待される。他市で進めてきた産官学民の共創に+金を加え、行政の財政負担軽減にも有効な枠組みを形成していきたいと考えています。 ● 地元の文化芸術財団との協働により、民間企業としての経営とのバランスを図る。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 他市の文化施設では、市文化芸術財団が構成団体としてJVに参画しています。文化事業の専門チームとともに裾野の広い文化活動の提供と、収益事業のバランスをとった事業展開を実践している。 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 収益施設併設型PFI <ul style="list-style-type: none"> ・ 市財政負担軽減が大きくなり、民間の積極的な事業活動による活性化が図られる。 <p><理由></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 対象エリアの土地または再整備する建物の一部に民間による収益施設を併設させる。民間施設部分の借地料（または賃料）により市の負担を軽減することが可能。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 特に、文化ホールやコンベンションホールおよび図書館と商業施設はうまく融合させることで、賑わいのあるシンボリックな文化の中心地とすることができると考える。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者方式か長期包括契約方式にするにしても、どうしても直営にしないといけない部分を除き、民間活用が望ましいと考える。他市の例にしても、施設間の情報共有や統一のテーマによる事業展開などを進める際に、同じ民間の共同事業体として作成した提案書および事業計画を共有しているということがなければ、なかなか実際の動きとしては難しくなることが予想される。 ● 事業期間については民間投資の規模にもよるが、20年前後の期間を想定した形になるのではないかと考える。ただし、今後の20年というは人口減少していく時代に入り、右肩上がりの計画が非常に難しい局面に入るので、そのあたりを考慮した整備計画の軸を検討していく必要がある。 	
(4) 意見交換の概要	
<p><管理・運営について></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「コミュニティコーディネーター」という、地域資源を見つけ地域で完結できるようなコミュニティデザインをアウトリーチする人間を配置して文化支援パートナーを発掘し、文化芸術などを広く発信していくとより良い事業になる。 ● SPC内での役割としては、運営部門になる。ただ、単なる施設内だけの運営ではなく、地域に対しアウトリーチしていくことができる。 ● 公と民による運営が混在すると、公共施設間の連携を図ることが困難になる可能性が高い。 ● 人口減少を見据えて、過大規模にならないような計画にするという考えもあるが、魅力の 	

ある施設を造れば、人口が減っても利用者は減少しない。関係人口をどう増やすかが課題であると考ええる。

<民間収益施設について>

- コンベンション機能を持たせるなら、宿泊施設の併設も有効である。そうすることにより、利用者が滞在し、街の活性化を生み出す効果がある。
- 地元で人気のある店舗に入ってもらいと、コミュニティの形成に一役買ってもらえる。それが、集客、情報発信にもつながる。地元の人が積極的に登場する仕組みがあるとよい。

<その他>

- 事業を進めることによる地域への影響や、駅から施設に至るまでの空間の考え方などを含め、まちづくりの視点を持って計画したほうがよい。また、江の島という観光資源を活用することも考えたほうがよい。
- 藤沢駅からのルートは舗装の色分けするとか、飾りつけを統一するなどして、施設の場所をわかりやすくする工夫も必要と考える。

J社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 ○ 南市民図書館 ○ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 市直営でないサービスの提供について 本エリアを一体的に整備し、脱炭素社会、自然共生、災害時の強靱化を実現することにより、持続可能な社会構築に向けた先導的なエリア整備、運営を目指す。 ・再生可能エネルギーを最大限活用したカーボンニュートラル街区的実現 ・今後想定される大規模震災においても避難所として機能する強靱性 ・車両の電動化に対応したエネルギーマネジメントシステムの構築 ・自然共生型のエリア整備 ・高いサービス水準を維持するためのモニタリングの実施 ● 財源負担の軽減の可能性 <ul style="list-style-type: none"> ・LCC（ライフサイクルコスト）の低減 ・LCC02（ライフサイクルCO2）の低減 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● PFI手法（BTO） <ul style="list-style-type: none"> ・ 公共施設整備事業と付帯事業による民間収益施設に分けて実施し、市の財政負担の軽減と独立採算での民間収益施設の整備を行う。施設運営において民間企業のノウハウを最大限に活用した施設整備、運営を実現する。 ・ 上記を前提として、政府目標の2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、エネルギー関連のノウハウを本事業に活用したいと考える。 ・ 第三者（セルフ）モニタリングを実施し、高いサービスを維持し、継続させ、インフラマネジメントを行っていく。発注者の立場に立ち、数多くのPFI事業を成立させてきた実績と知見を本事業に活用したいと考える。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<p><事業方式等></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一体施設として整備：太陽光発電の設置スペースをできるだけ多く確保する。 ● エネルギー調達、軽減を含めた事業モデルとすることを考えている。（要求水準書への記載等） ● 要求水準書への記載内容に、第三者（セルフ）モニタリングの実施を盛り込んでほしい。 <p><リスク管理></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 維持、運営、管理にかかる原価が大きく変動した場合、支給額の見直しを検討してほしい。 	
(4) 意見交換の概要	
<ul style="list-style-type: none"> ● グリーンインフラでは、高性能のものを導入すると、価格も上がるため、価格点と性能点の評価のバランス等工夫が必要。 ● エネルギー分野については、事業の早い段階で検討に入らないと、後からの追加は難しい。 ● 防災機能に太陽光発電を組み合わせることは災害時等において有効である。 	

K社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ・ 小規模コンベンションホール機能 ・ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 多数の公立文化施設運営実績を保有している。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 実績、ノウハウを活用したハイクオリティな施設運営が可能 ● 舞台、イベント制作実績が多数ある。 ● 条例改正等に関するコンサルティング実績を保有している。 ● 複数の公立文化施設を管理運営 <ul style="list-style-type: none"> ・ 近隣で運営する施設を活かした文化的マネジメントを提案可能 ● 運営部分での単純なコストダウンが市民サービスの品質低下につながる恐れがあるため、サービス品質の向上による費用対効果アップが重要であると考えます。 ● 舞台備品の自治体への販売納入実績が多数あり、調達コストの低減が可能。 ● 舞台関係の保守点検業者との取引実績やコネクションを活かし、適正なコストと実施内容の見極めが可能。 ● 新規施設での備品等の選定について実績があり、施設の規模や設置目的に即した適切な備品の提案が可能。 ● 現在の運用状況を鑑み、現時点で提案できるサービス向上の内容は次のとおり <ul style="list-style-type: none"> ・ 受付時間の延長 ・ 開館日数の増加：休館日の見直し 	
(2) 希望する事業形態	
<p>＜事業形態＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ● P F I（B T O方式、サービス購入型もしくは、混合型） <ul style="list-style-type: none"> ・ ただし、すべての施設の運営を一括してP F I事業とすると、コンソーシアムの規模が大きく複雑化してしまい、公募に参加できる事業者が限られる可能性がある。 ・ 図書館施設を運営できる事業者は限られており、特定の事業者とコンソーシアムを組成できない場合は公募に参加できない可能性がある。 ・ 複合施設の整備＋ホール（あるいは＋公園）の運営をP F I事業者とし、ホール以外の各施設は別途指定管理とすることで、より広く募集者を募ることができると考える。 ・ 収益性のある事業と、そうでない事業を切り分け、民間のノウハウで収益性を高められる部分のみP F I事業とすることで、事業効果が高められると考える。 ・ これまでの文化事業の継続性を担保するため、(公財)藤沢市みらい創造財団が実施していた大規模な公演事業については、引き続き財団が実施すべきと考える。 ・ 「藤沢市民オペラ」については市の重要な文化事業として公共性を重視するため、財団を中心に事業者も協力しながら実施する体制が望ましいと考える。 ・ 公立文化施設の重要なミッションである文化振興や地域連携に寄与するアウトリーチ等については、全市的な取組みや市の文化施策に基づいた地域に密着した取組みが重要なため、財団が担う方がより効果的・効率的であると考えます。 ・ 施設の機能や特性を活用した日常的かつ小規模な事業については民間事業者が実施し、施設に親しみを持ってもらうこと施設利用率の向上につなげていくことができる。 ・ 事業者が実施する事業については、事業者に適正なインセンティブが働くことにより事業の質の向上が担保されるため、プロフィットシェアやロスシェアを設定せず、利益、損益のリスクはすべて事業者が負担する方式が望ましいと考える。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
＜事業期間＞	

- 民間事業者の運営ノウハウ発揮、中～大規模修繕への対応、将来的なリスク管理の観点から、事業期間は15年程度が適切であると考える。

<事業スケジュール>

- 運営準備期間として、最低12ヶ月必要。この期間に近隣や関係団体との連携構築、開館に向けた広報等を行う。
- 準備期間は必ずしも全期間が現地で実施できなくても構わないが、その場合は別途準備事務所を近接に開設する必要がある。準備事務所の家賃等の費用が別途発生する。
- 施設引き渡し後、現地での習熟期間として最低3ヶ月程度が必要。開館直後から安心、安全な施設を提供するためには、十分な習熟期間を設けることが重要。

<リスク分担>

- 通常のリスク分担に加え、地域特有の災害リスク（浸水、内水等）については、十分な検討、取り決めが必要。
- あらゆるリスクを考慮したうえで事業提案する必要があるため、公募時には詳細なリスク分担が示されている必要がある。（「優先交渉権者と別途協議」は事業者にとって大きな不安材料になる）
- 新たに整備する「複合施設」であることから施設利用の需要が読みづらく、事業者にとっては大きなリスクとなる。使用料は徴収代行、光熱水費は実費精算であれば、事業者はより参画しやすくなる。

<その他>

- 本事業は、藤沢市の文化振興のみならず、賑わい創出や人々の交流促進など将来にわたって重要な役割を果たす施設であることを認識している。施設のミッションを確実に果たすこのとのできる十分な予算を確保してほしい。
- 事業者選定の際は、コスト重視ではなく、市民サービスの視点で評価してほしい。
- 実現性のある確実な事業提案を行うため、公募開始から書類提出までは最低でも6ヶ月程度、できればそれ以上の期間を設定してほしい。
- 藤沢市みらい創造財団、藤沢市民会館サービスセンターの立ち位置については、できるだけ早い段階で明確にしてほしい。
- すべての施設を一括運営とするPFI等ではない場合、複合施設内の各機能との連携や調整については市を中心にリーダーシップをとってもらえると、スムーズかつ公平な運営が可能になると考える。
- 収益施設については、全国的な事例としてレストランやカフェなどが多いが、藤沢駅周辺の商業施設等との競合や相乗効果にも配慮が必要と考える。
- ホールの貸出区分について、清掃や点検を十分に行うため、区分間のインターバルは必須であり、コロナ禍における消毒作業など不測の事態にも対応できる条件を設定してほしい。
- 使用料の徴収代行は、利用料金制とする場合、現状の減免制度は承認プロセスや減免件数等について整理する必要がある。

(4) 意見交換の概要

<市民会館のホールについて>

- 市民利用とする場合の席数は最大で1,500席と考える。2,000席とすれば興行やMICEの役割も果たすことが可能ではあるが、「市民利用施設」という基本理念に基づけば2,000席規模は難しいと考える。
- これからの施設に整備するとよい設備としてはライブ配信環境がある一方で、リアルな体験や触れ合いも重要。
- どこの都市をベンチマークとして藤沢市を捉えるかが施設規模を決める上でカギになる。藤沢市は湘南エリアの核となるポテンシャルは十分にある。
- 市内はもとより県内外から人を集客できる施設となる可能性がある。これからの若い世代のことも含めて計画するとよい。
- 開館準備期間として、6ヶ月確保することが望ましい。
- 公募要綱で、料金や貸館時間のインターバルのなどを可能な限り明示してもらいたい。

<事業手法について>

- 施設ごとの縦割りによる運営ではなく、機能を融合するとよい。
- 維持管理経費は、必ずしも施設の規模（収容人数）によって比例して上昇していくものではない。
- 公募要綱、要求水準書にはリスク分担は明記してもらいたい。
- 事業による利益のシェアや回収は、良い事業提案のモチベーションを低下させる。その分損失も民間事業者が負う。
- 既存の運営者との共存について、市の事業においては緊密に連携し、民間自主事業はSPCで運営できるとよい。立ち位置は明確にして欲しい。
- 複合化において、複数の運営団体が存在する場合は市がリーダーシップをとってもらいたい。

L社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ○ 小規模コンベンションホール機能 ○ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<p><藤沢市民会館ホール></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市民の利用に供するにあたっては、市民の財産として、市民が誇ることができる存在を目指す。 ● 市民に満足してもらえる高品質なサービスと、市民会館ホールが市民にとってあこがれの「檜舞台」となるようハイスペックな鑑賞事業を提供する。 ● 市民との価値共創を目指した市民参加型の事業にも取り組む。 ● 市内の他の文化施設、スポーツ施設、商業施設、ホテルなどの集客施設、駅や大学、企業も含めた「広い意味での文化を媒介にした地域連携」の形成に力を尽くし、藤沢市内の交流を促進、街づくりやシティプロモーションに貢献する。 <p><小規模コンベンションホール機能></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 藤沢市民会館ホールと合わせて運営することで、「展示機能」のみならず、「学会」や「企業コンベンション」の誘致に、効率的で効果的なプロモーションを展開し、新機能としての定着を図る。 <p><南市民図書館></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 図書館の本来業務を超えた、多くの市民が憩い集う新しい「広場」としての図書館のありかたを追求してきた。図書館専業企業とともに他県、他市での実績が多い。 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 指定管理者制度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 民間収益施設を除く施設は、市の文化施策の具現化を担うことが運営の中身と心得る。「性能発注の包括的運営委託」ともいうべき指定管理者制度こそ最適な形式と考える。 ・ 施設整備のためのPFIの有用性は理解するが、あくまで「建設」するのに有用なのであって、施設整備費と運営費のバランスが難しいPFIより、施設本来の設置目的とその運営の方向性を全うするには、指定管理者制度の方が向いていると考える。また、長期にわたる契約も、運営側からみるとリスクでもある。 ● サービス購入型PFI <ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ禍を経験した後の市の財政状況を鑑みると、PFIによる整備が妥当だということは理解ができる。その場合は、「サービス購入型PFI」がふさわしいと考える。 ・ 市の市民に対する文化施策が「建物」の提供だけで完了するのではない限り、建設した施設で市民活動を支え、育んでいく「運営」こそが文化施策である。それをおろそかにしないためにも「サービス購入型PFI」が今後の文化施設のPFI事業にふさわしいと考える。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<p><施設配置や規模について></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 施設配置は、少なくとも「藤沢市民会館ホール」と「小規模コンベンションホール機能」は隣接が望ましいと考える。貸出や利用者ケアなどを一元管理できる同一事務所での管理が可能となる。（「市民ギャラリー」や「会議室」などを設置する場合も同様） ● ホールの座席数については、商業利用も考慮すると、大ホール1、500席、小ホール500席は必要と考える。市民利用サイドからは、大練習室（リハーサル室）を100席＋αの公演会場とできる設えとすることも考慮すべきと考える。 ● 小規模コンベンションホール機能については、3分割（等分でなくてもいい）可能で、可 	

動壁を二重にするなど音漏れのないようにし、少なくとも小音量ならコンサート使いもできるよう工夫も必要。

- 「藤沢市民会館ホール」と「小規模コンベンションホール機能」の両機能を使用し、中規模、大規模なコンベンションの利用も可能と考える。したがって、隣接配置が好ましい。また、両機能が、それぞれの機能を補完するという意味で、「小規模コンベンションホール機能」を「藤沢市民会館ホール」の中ホールとして使用できる規模にすることで、より市民の多様な活動、イベントに対応できるようにする必要があると考える。
- 図書館については、一般閲覧室と勉強室を明確に分けることや、別にフリーの学習スペースを設けるなどの工夫が必要。また、通常は閲覧室、時間を区切って講義室になるスペースの設置なども考慮すべき。近年のリモートワークにも対応できるようなシェアオフィスやコワーキングスペースの考え方も導入すると図書館の利用増につながると考える。

<事業期間>

- PFIの場合、長期になりがちだが、運営開始から20年を目途と考える。民間企業としては、長期にわたる運営期間というのもリスクである。
- 指定管理の場合、通常5年だが、新規立ち上げでもあることから、最初は7～10年でもいいと考える。
- 別の観点では、新設の場合、運営開始から3年は使用料金制（と清算制）にして「利用料」「水光熱費」等の変動要素の様子を見るやり方も近年は出現している。この場合、第1期は、3年ないし、4年という短期設定になる。

<事業スケジュール>

- 運営を行う上で、運営期間に並び重要なのが開館前の「準備期間」で、しっかりとした長めの期間を設定することが重要である。新規館の場合、館の貸し出しが仮に1年前だとすると、最初は数か月分まとめて貸し出すにしても、貸出開始前の準備も考慮すると、開館の1年以上前からの期間が必要と考える。これに事業企画を加えると18ヶ月前が望ましい。また、施設が新設されるとなると、運営者と自治体がじっくりと協議し、開館に合わせてスタートダッシュをするためにも、協議期間ともなる準備期間はとても重要である。
- 館が工事中で使えない場合は、仮事務所が必要となる。場合によっては、抽選会場のための部屋も必要になるので、そのための経費や準備も準備期間に含まれる。

<リスク分担>

- 毎年のように起こる水害やコロナ禍を経験した今となつては、「天災」であっても適切なリスク分担を予め設定しておかなければ、公募の形式に関わらず運営応募者は限られる可能性が高くなると考える。感染症拡大のみならず、地震、洪水等の自然災害、戦争、テロ等の人災。その他税制の改正等、運営者の責めに帰すことができない不可抗力についてどう考えるかを募集要項や仕様書に示すことが重要となる。これらのリスクは、設置者側に帰属すると明確に整理されると、応募者側の運営リスクを軽減でき、応募しやすくなる。

<その他>

- 利用者向けインターネット環境の整備は、設計段階から予め計画に入っていることが望ましい。（有線及び無線LAN等）
- 使用料金制を採用する場合、市の会計規則に準じた運用が効率面から難しい場合も想定されるため、市と運営者間で効率的な納付方法を協議できると運営者の負担が軽減でき、効率的な要員配置ができる可能性が高まる。
- 国内でのキャッシュレス決済推進の動きを踏まえ、施設はインターネット上で予約ができるだけでなく、料金支払（決済）もインターネット上で可能であることが望ましい。
- 火災感知システム、監視カメラシステムは、防災センターおよび管理事務所双方で状況確認できると、危機管理体制が強化される。

(4) 意見交換の概要

<市民会館のホールについて>

- 湘南地域において藤沢市が2,000席のホールを有するという事は、興行的にも採算が判断しやすくシティプロモーションにもつながる。
- 旬のアーティストを呼ぶには、2,000席以上は必要である。

- 市民オペラなどの市民参加や市民利用を考えると、一般的には2,000席が限界である。演者の表情が見えることが重要なので、客席と舞台は近くしたほうがよい。
- 小ホールは500席で興行的に成立できるものが多い。大ホールの1/3程度とするとバランスがよい。
- コンベンションホールを平土間とし、中ホールとしての機能を併せ持てば、小ホールは固定席の500席以下で支障ない。

<コンベンション機能について>

- コンベンション機能は、企業利用だけで稼働率を上げることは困難である。多目的な中ホールとして活用できることも考慮したほうがよい。
- 大ホールで学会を開催した場合、付随した会議をコンベンション機能で開催できる。
- コンベンション機能は、分割した際にもコンサートなどで使えるように遮音性能のある可動間仕切りが必要である。
- 必ずしも三等分する必要はない。想定する用途に合わせて大中小の部屋を用意してもよい。

M社

提案の区分	<ul style="list-style-type: none"> ○ 藤沢市民会館ホール ・ 小規模コンベンションホール機能 ・ 南市民図書館 ・ 民間収益施設
(1) 参画による効果	
<ul style="list-style-type: none"> ● 数多くのPFI事業に携わり、設計、建設の分野だけでなく、代表企業として事業の中核を担う役割も経験している。 ● 用途についても、学校、住宅、研究所といった単一用途のものから、本事業のような複合用途の施設についても実績があり、それらで得た知見を、本事業において市が抱える課題の解決に向けた取り組みのため、活かせることが可能と考える。 	
(2) 希望する事業形態	
<p><事業形態></p> <ul style="list-style-type: none"> ● PFI事業（BTO方式、混合型）が望ましいと考える。 <p><理由></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本事業の施設を構成する用途からみて、施設の整備・管理運営において、市が望む民間ノウハウを活用した、良質な公共サービスの提供や財政支出の縮減につなげることが可能と考える。 ● 設計、建設、維持管理、運営と民間企業が関わる業務分野が広く、地元企業への波及効果も期待できると考える。 ● 事業手法を選択する上で、事業の投資額と収益のバランスが重要となる。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 本施設の中核である市民会館の規模が大きい場合は、PFI方式は馴染まず、指定管理者制度が相応しいと考える。 ・ 指定管理者制度を導入する場合でも、単に、出来上がった施設の管理運営を委託するのではなく、施設の基本設計に入る前に指定管理者を選び、設計の与件整理のプロセスで運営者のノウハウを落とし込んだ上で設計に着手することにより、管理運営・維持管理コストに配慮された施設を計画することが可能になると考える。 	
(3) 参画するための条件や要望等	
<ul style="list-style-type: none"> ● PFI方式での市民会館大ホールの規模は、800～1,000席程度と想定している。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 規模を現在より小さくする一方で、多目的に利用できる形態とし、市民利用の機会を増やすほか、講演会やイベントを誘致することにより、稼働率を上げることが可能と考えます。 ・ 興行面については、1興行1,300席程度でほぼツウペイと思われるが、需要が見込めなければ、稼働率が下がることになるため、市民利用を中心として、800～1,000席程度にすべきと考える。 ・ 規模を小さくすることにより、既存のイベント等が従来と同様に行えなくなる可能性が出てくるため、市による関係団体との調整が必要となると考える。 ● 基本構想には、ホール規模については、「現在と同程度の規模は必要です。」とあり、また、大ホールは「音楽ホールとしての機能を特色とし」とある。具体的な席数については、来年度の検討事項とのことだが、800～1,000席の多目的ホールと比較した場合、現在と同じ席数であれば稼働率が下がり、また、音楽ホールとしての機能である、音響・照明・舞台機構の設置などで初期投資額が膨らみ、設備の維持管理スタッフの人件費がコスト増につながるなど、収益性が悪化すると考える。 ● 現状と同規模のホールを整備する場合は、指定管理者制度を導入し、市が施設整備を行い、指定管理者による管理運営を行うのが相応しいと考える。 	
(4) 意見交換の概要	

<事業手法について>

- 指定管理者（運営管理予定者）を先に決め、収支等を検証した上で要求水準書を作成することが望ましい。
- 事業手法を選定するには施設規模、ターゲットを明確にする必要がある。規模感が決まらなないと提案が困難である。
- コンソーシアムを組成する場合に、特定の事業者と組んだグループが優位にならないよう公募要件を検討してもらいたい。