

第8回(仮称)古河市新公会堂基本構想・基本計画市民委員会 会議録

日時	令和6年11月5日(火) 14:00~16:00
場所	古河市役所 古河庁舎 特別会議室
出席委員	小林委員(委員長)、中野委員(副委員長)、渡辺委員、野村委員、蓮見委員、下村委員、今井委員、塚田委員、佐藤委員、稲葉委員、宮本委員、岡安委員、小川委員、蘇武委員、柿沼委員、千野委員
欠席委員	初見委員、関根委員、楠田委員
傍聴者	2名
事務局	企画政策部 綾部部長 プロジェクト推進課 山中課長補佐、海老原係長、小木主査、福田主幹
受託者	シアターワークショップ・日本工営都市空間設計共同体 株式会社シアターワークショップ(TWS) 小池、山本(Web)、森田(記) 日本工営都市空間株式会社(NKU) 片山(Web)、今吉(Web)、若梅
内容	1 開会 2 委員長あいさつ 3 議題(1)PPP/PFIによる施設整備・運営について ・資料1 PPP/PFIによる施設整備・運営 (2)基本構想・基本計画における管理運営計画の位置づけについて ・資料2 基本構想・基本計画における管理運営計画の位置づけ 4 その他 5 閉会
小林委員長 事務局	【(仮称)古河市新公会堂基本構想・基本計画市民委員会】 (委員長あいさつ) 本日はお集まりいただきありがとうございます。秋を通り越して冬のような寒さになってきました。本日も活発なご議論をどうぞよろしく願いいたします。 ありがとうございます。では、次第に従いまして議事に入らせていただきます。本日の議事につきましては、(1)PPP/PFIによる施設管理・運営についてと(2)基本構想・基本計画における管理運営計画の位置づけについてご意見をいただきたいと考えております。(1)のPPP/PFIによる施設整備・運営については、今後、どのような事業手法をもって新公会堂を整備していくのか、その方向性について事務局より提案をさせていただいております。(2)の基本構想・基本計画における管理運営計画の位置づけについては、管理運営計画の考え方や今後計画を策定する上で認識していただきたい検討内容となりますので、提案や内容に対してご意見、ご助言をいただきたいと考えております。それでは議事につきましては、規則に基づき、委員長である小林委員長に進行をお願いいたします。
	≪議事≫

NKU 事務局	<p>(1) PPP/PFI による施設整備・運営について</p> <p>資料1に基づき説明した。</p> <p>補足をさせていただきます。今回の市民委員会では、基本構想・基本計画における事業手法の方向性を確認していきたいと考えています。事務局では、4つの観点から民間活力の導入適否を判断したところ、民間活力の導入に適していると判断しており、PPP/PFI いわゆる民間活力の導入を新公会堂の整備の方向性とし、基本構想・基本計画の策定を進めていきたいと考えております。また、今回の計画策定についてですが、「基本構想・基本計画」と「民間活力導入可能性調査報告書」の2つを作成いたします。「基本構想・基本計画」では、古河市の文化芸術の現状と分析、施設の整備の概要などの他に、PPP/PFI を用いた新公会堂の事業手法の方向性を計画にまとめていきたいと考えております。「民間活力導入可能性調査報告書」では、候補地を決めた後に改めて事業者にサウンディングを実施し、民間事業者の参画意欲や事業スキームの検討を改めて行い、報告書をまとめることを予定しております。</p>
小林委員長	事務局から補足の説明がありました。基本的に PPP/PFI を導入する事業手法を念頭に置いて今後進めていきたいということについて、後ほど承認をいただきたいですが、その前に皆さんご意見やご質問があると思いますので、遠慮なく発言してください。
千野委員	資料1の3ページの PPP/PFI 導入のデメリットのところ、「管理や指導をしなければ、公共サービスの品質の低下を招く可能性」とありますが、品質の低下とは具体的にどういったことなのか教えていただきたいです。
小林委員長 NKU	ご質問ありがとうございます。この後の管理運営とも関わってくる部分かと思います。民間事業者は営利企業ですので、利益を出す必要があります。行政が管理や指導をしない限り、サービスが簡略化されてしまう可能性があります。民間事業者が公共サービスを適切に提供しているかを行政がしっかり管理、もしくは指導していくことによって、公共サービスの品質を上げていく必要があるという記載になります。
小林委員長	例えば全国区のお菓子を作っている会社は、大量に作っているいろいろなところで大量に売り、それによって利益を出しますが、そういう会社で地元や地域の特色を活かしたお菓子をあえて作ってくださいと言われても、そこまでのエネルギーはかけられないのでやりません、となってしまうことがあります。それに対し行政は、地域の特色を踏まえた事業をやってくださいと民間にお願いするときに、協約などを決め、きちんと実施されているかを見ていく必要があります。大きな会社というのは、同じものをたくさん作ってあちこちに売る方が楽なので、地域に特化した事業を行わなくなる可能性があるということです。確かにそういった事例を聞いたことはありますが、行政側がうまく管理すれば、大事にしなければならない事業として企業側に理解され、実施されるようになるということです。地元住民や地元企業のニーズに合った事業をお願いしたいと思ったら、発注する側で管理をしていく必要があります。ただ、そういった会社は、同じお菓子を配ることについては、反対に配りやすくなります。品質の問題もありますが、「地域の特色を踏まえたこういう事業をしてください」ということは、かなりしっかり入れ込んでおく必要があると思います。他にございますか。

佐藤委員	PFI方式は、全国でも問題が出てきたと感じています。今、古河市においてPFI方式をやってみたいといっている企業が2社あると聞いていますが、具体的にどんな企業があるのか、情報を出せる範囲で教えてください。
事務局	現在、プロジェクト推進課では、候補地1と候補地2について、PFI方式を念頭に民間会社2社と協議しており、どちらの会社も、どちらの候補地であってもPFI方式で整備することは可能であるという話をいただいています。具体的な企業名についてはこの場では伏せさせていただきます。それ以外にも幅広くいろいろな民間企業とPFI方式について意見交換をしています。サウンディング調査でも、9社から前向きな意見があり、良い結果が得られたと思っています。今後、民間で適度な競争ができるような形で進めていきたいと思っています。
小林委員長	いくつかの企業が手を挙げないと、競争原理が働きません。さすが古河市と思うのは、首都圏でアクセスが良いという郊外型の住宅地として発展しているということがあると思います。地方では、PFI方式に手を挙げてくれないことも当たり前でありまして、先日、日本海側の都市に行ったとき、そこは文化施設を建設するのに担当課が100社に電話をかけてようやく決まったという話を聞きました。そういう意味では、今後、競争原理が働くように持っていければ、公共で整備するよりは金額が下がってくる可能性が高まると言えると思います。他にございますか。
岡安委員	事業スキームの表に、PFI方式での建物所有権は市とすることが一般的とありますが、建物は市で造るということですか。
事務局	建物を民間に造ってもらってから、民間から市に移譲してもらうことを想定しています。
岡安委員	市が買うということですか。
事務局	事業期間は15年から20年というのが一般的なもので、コストを平準化できることを期待しています。建物ができたときに市に移譲してもらうか、もしくは契約が終わってから移譲してもらうかの2種類があります。
岡安委員	個人的にはPFI方式でよいと思うが、古河市としての考えを示してくれないと、皆さんこの場で方式を決めてくださいと言われても決まらないと思います。
事務局	今回の提案は、民間活力の導入を検討してよろしいかという方向性を決めるものなので、今後、場所が決まり、事業者の方にサウンディング調査をして、そこでVFMが出てこない場合には、民間活力は使うことができないと考えています。まずは方向性を考えていただきたいと思っています。
岡安委員	方向性だけでよいのですか。
事務局	今回に関してはそうです。
岡安委員	方向性を決めるだけで皆さんが民間活力を導入することをよいと思うようになるのか疑問です。
小林委員長	ありがとうございます。PFI方式では一般的に、事業期間中の建物所有権は市が所有する方向性ということですが、ただ、いろいろと検討した結果メリットが出なければこの方式を採用する必要はありません。検討した結果メリットが出たらこの方式を採用しますが、こ

	<p>れを採る方向性を考えておかないとそもそも検討もできないから、事務局の提案はこれを採る方向性を考えてよいかという提案ということです。</p>
佐藤委員	<p>候補地 2 の大堤は未来法を活用する一方で、候補地 1 は古河市の土地です。この 2 つの違い、最終的に古河市の土地になるのかを説明してください。</p>
岡安委員	<p>そもそも候補地 2 に決めつけていると感じる。</p>
小林委員長	<p>どちらの候補地に決定するかまだ決めていません。候補地 1 も候補地 2 も両方検討するという事です。いずれにしても両方とも PFI 方式ができるのかを精査して、金額も出し、メリットが出るのかデメリットが出るのかを検討した上で、候補地にどちらを選ぶかということです。</p>
佐藤委員	<p>未来法を活用する候補地 2 の大堤は古河市の土地にはなるのか。候補地 1 との違いを説明してということです。</p>
事務局	<p>候補地 1 については、土地を古河市が所有しておりまして、従来方式いわゆる公共が造ることも可能ですし、DBO 方式や PFI 方式などの民間活力を導入した様々な手法の検討も可能です。候補地 2 の大堤については古河市の所有ではないので、従来方式で造るのは難しく、民間活力を導入した PPP/PFI といった手法をもって整備をしていくのが柱になると考えられます。ただ、未来法において公共性の高いエリアの底地だけでも古河市が所有することはできないかということを経済産業省も含めて協議をしていて、所有できない理由はないという前向きな話もいただいています。これから民間事業者も含めて検討していった上で、古河市が所有できるようになれば、候補地 2 であっても候補地 1 と同じ条件となり全ての手法が採れる形になります。可能性はこれからしっかり調整していきたいと思っています。</p>
小林委員長	<p>ありがとうございます。他にございますか。</p>
渡辺委員	<p>PFI 方式の運営企業の事業期間は 15 年から 20 年となっていますが、この期間が過ぎたらまた新しい事業者が運営を行うということですか。</p>
NKU	<p>こちらは 5 ページに記載しておりまして、運営企業の事業期間というのは、公募・発注した運営企業が一契約、要するに建設時の契約で事業を実施する期間でございます。事業期間終了後も運営維持管理事業者を再度公募・発注し、ホールの運営を継続するという段取りが一般的になります。</p>
渡辺委員	<p>想定される建物の耐用年数はどれくらいですか。</p>
NKU	<p>造り方にもよりますが、近年はコンクリートの性能が上がっていますので、65 年あるいは 100 年持たせるといったような要求水準を定めて民間事業者に建設してもらうという事例もございます。</p>
小林委員長	<p>自治体によって異なりますが、最低でも 60 年は見込んで造られることが多いです。</p>
野村委員	<p>確認させていただきたいのですが、現段階で決めるのは方針までで、事業手法に民間活力を導入するかどうかという検討という形でよろしいでしょうか。</p>
事務局	<p>ご認識の通りです。</p>
野村委員	<p>委員長の説明でお菓子の例えがありましたが、運営方針を意味しているのですか。</p>
小林委員長	<p>これは管理運営のときに、どういう事業を行ってもらうかに関係します。ここにいらっ</p>

	<p>しゃる方たちは、ご自身で借りて使いたい方たちが多いと思いますが、それ以外にも、コンサートをやったり、こどもたち向けのワークショップをやったりする必要があります。コンサートをするとき、全国のホールで同じ公演する方が事業者にはメリットがあり、特定のホールだけに何かを提供すると利益が減ってしまうため、やりたがらないということがあります。あるいは、商店街などの地元の人たちと連携をしながら地元を盛り上げていくようなことも常にやってくださいと言っても、事業者のスタッフが2、3年ぐらいで変わると関係性をうまく築けないためやりたくないということもあるので、そこをきちんと行ってくれるような事業者を選ぶようにしましょうということです。</p> <p>他にはよろしいでしょうか。民間企業に関わってもらいながら建設や施設運営などを検討するという部分についての方向性はよろしいでしょうか。皆さんから承認が得られたということで、これは承認ということにしたいと思います。続きまして、基本構想・基本計画における管理運営計画の位置づけということで、事務局から説明をお願いします。</p>
<p>TWS 小林委員長</p> <p>渡辺委員</p> <p>小林委員長</p> <p>宮本委員</p>	<p>(2)基本構想・基本計画における管理運営計画の位置づけについて 資料2に基づき説明した。</p> <p>ただいまご説明がありました「基本構想・基本計画」における管理運営計画の位置づけは、ホールができた後にどのように運営していくのか、どういう事業を行っていくのかということです。そのためにどういうホールや施設を造るのか、何をするために文化施設を造ろうとしているのかという、一番大事なところだと思います。文化施設が様々な可能性をもって語られているなかで、貸館だけで使っていくのではなく、もっと機能を高めていこうという方向性になっていることを前提にお話をいただいていますので、どういうものかということを受けて皆さんのご意見があればおっしゃってください。</p> <p>最近では、少子高齢化によって部活動が1校だけでは成立しなくなってきています。人数を集めるために、いくつかの学校をまとめて活動することもあります。古河市文化協会では、10年後を目安に、古河市民管弦楽団の団員を増やし、ゆきはな音楽祭で完全なものにしたいです。こどもたちにも参加してもらい、部活動を網羅できるようにしていきたいと考えています。こどもたちが古河市民としてのプライドを持ち、仲間がいる認識をもってもらいたいです。</p> <p>部活動の問題はとても重要な課題になっていて、文化庁も積極的に取り組んでいます。NHKのコンクールに複数の学校が合同で参加している例もあり、そういったときに拠点となるのが文化施設で、マネジメントができる人が求められます。そういったものを先取りしていくという考え方は大切だと思います。</p> <p>施設を予約するときに、いつも担当者に問い合わせる必要があります、不便です。運営をきちんとできないとまわらないと思うので、直営や指定管理どちらにしろ、あかるい人をお願いしたいです。ネット予約などもできるようにしてほしいです。</p>

小林委員長	<p>ネットを使えない人にどういふサポートをしていくか考えることも大切です。60年間同じところが運営していくわけではないので、運営がうまくいかなかったら変更すればよいです。例えば5年間やってみて直営がうまくいかないのであれば、指定管理にお願いすればよいです。NPOで若い人たちを育てながら地域で運営していくやり方もあります。20から30年前は、自治体が財団をつくり、運営するやり方もありましたが、今は財団を作る発想はなくなっています。直営か指定管理か、指定管理の中でも民間企業にお願いするのか、NPOや財団を作って運営するのかなどいろいろな方法があるので、どういふ人がかかると運営がうまくいくかという視点が大事だと思います。</p>
小川委員	<p>昔の公会堂があったところに、運営の手伝いをしていました。文化施設建設に反対している方も含め、古河市の文化を盛り上げていく気運を高める必要があると思います。そうすれば、直営にしろ指定管理にしろ、自然と地域の視点が生まれると思います。</p>
小林委員長	<p>豊岡市でホールを造ったとき、何年も前からアートマネジメント講座を市民向けに開催し、一緒に運営する体制を作っていくことで気運を高めていきました。どういふ事業をやるとおもしろいのか考えながら講座を行い、人を育てるのもよいと思います。</p>
蘇武委員	<p>PPP/PFIは民間企業と契約をします。その場合に、例えば収益という言葉を使っているのかどうか分かりませんが、赤字にならないようなやり方を作っていかなければいけません。利用料金の減免の話がありましたけども、そのことをまず皆さんに考えていただきたいです。それから何回も言いますが、収益という言葉で語ることはいいんでしょうか。収益とは利益を上げることですが、どう考えていますか。</p>
TWS	<p>公共施設は、基本的に数字だけで見たらそもそも赤字になってしまう収支構造になっています。ホールが赤字にならないためには、民間同様、1席当たり1,000円程度が必要と言われていました。例えば1,000席のホールだと利用料金は1日100万円程度になります。これでようやく運営に係る収支がプラマイゼロになります。収益を出す場合は、もっと高い値段をつける必要があります。先程、資料説明の中で減免について触れましたが、既に条例上の基本的な料金設定の中で大幅な割引がなされていて、その割引分を埋め合わせる分を含めた金額が指定管理料として運営者に支払われています。収益という見方ができるかどうかという意味では、ちょっと難しいと思います。また、文化事業に関しては、調査によると、公立文化施設の収支比率は約50%といわれています。かけたイベントの費用に対して回収できるのが50%ぐらい、残りの50%程が、文化政策の推進の上で、意義があるものと考え、行政から拠出されていることになります。</p>
蘇武委員	<p>民間企業は資金があり、経営のノウハウを持っていますが、古河市との兼ね合いはどうなるのですか。</p>
小林委員長 事務局	<p>契約内容を詰める上で管理運営の具体的な部分も入っているのでしょうか。 現時点ではその方向性で検討しています。民間活力を導入する場合、どのような規模や機能、運営をしてほしいのかを要求水準書として出し、利益だけを追求するのではなく、市民の文化創造の拠点として運営してもらい、市として求める水準を決めさせていただいた上で、事業者には参入するか最終的に判断していただくことになります。今は大まかな方向性を決めていただいた上で、これから詳細をもっと詰めていきながら、要求水</p>

<p>小林委員長</p>	<p>準書として落とし込んでいきます。</p> <p>企業が参入してくる場合、単体で利益を出そうとは思っていません。指定管理で参入してくる企業は、全国でいくつかの施設を指定管理として受けています。公共施設の管理運営に関わっていること自体が企業にとってはプラスになりますし、確実な収入になります。東京都内の駅前のあるホールでは、ホールも練習室も 98%の稼働率があり 1 億円程の利益が出ていますが、利益を民間企業が全部持っていくのではなく、その内の半分程度を公共施設の設備改修などに使うように契約をしています。収益が出た場合は、その半分や 3 分の 1 を改修費用に使ってくださいとか、あるいはお金として入れてくださいとか、契約で決められるそうです。利益が出なかった場合は、赤字を企業側が負担します。先程言ったように、企業にとって公共に参入して仕事を請け負うことは一種のステータスになっていて、それが増えれば他の地域での仕事が増え、収入が安定化します。企業は古河市の公会堂で収益を上げる前提での計算はおそらくせず、企業全体を見たときにどういうメリットがあるかによって判断をします。なるべく収益を上げるように努力するとは思いますが、まず文化事業で収益は上がりません。98%借りられている施設も、貸し賃で収益を出しています。貸館で収益を上げていくのも大切です。ただ、稼働率が 70%しかないとする、30%を増やそうとして営業をします。例えば 1,500 席のホールで満員になったからといって、これによって収入とか収益が上がるかという、全くこれはあり得ないです。一部チケットを高額にして経費がちょうど賄えるかどうかです。そのため、貸館をやっていく他に、市民が文化に触れるための事業を提供できる、ある種の専門性を持っている人に入ってもらうことが大事です。また、先程のお話にもありましたが、地域のニーズというのが必ずどの地域にもあるので、それを汲み取ってつなぎ合わせることができる人が地域には必要です。文化ホールの意義を理解してもらえるように事業を展開していくことがとても大切になってきます。今後も何かアイデアがあれば、積極的にご意見をいただければと思います。それでは事務局に議事をお返しいたします。</p>
<p>事務局</p>	<p>(その他)</p> <p>事務局から連絡があります。第 9 回委員会は 12 月 25 日(水)10 時から古河庁舎特別会議室で実施します。本日はありがとうございました。</p>
	<p>以上</p>