

公的不動産の利活用の推進方策（案）

1-1 5つの公的不動産の利活用時期の想定とスケジュール

5つの公的不動産の利活用の流れについて、これまでの検討やサウンディング型市場調査の結果を踏まえ、実行段階への移行に向けて、利活用時期の想定とスケジュールについて整理します。

（1）鎌倉市役所（現在地）と深沢地域整備事業用地（行政施設用地）

5つの公的不動産のうち、スケジュールが相互に関連する鎌倉市役所（現在地）と深沢地域整備事業用地（行政施設用地）については、本庁舎の移転や移転集約される公共施設における建設・解体等の関係性を踏まえて利活用の時期を想定します。

表 公的不動産の土地利用時期の想定について※

土地・建物名等		公的不動産の利活用時期の想定		備考
1) 鎌倉市役所（現在地） （将来的な跡地活用）	土地	建物	新たな本庁舎の検討と同時期に跡地利用の検討に入り、新たな本庁舎の利用開始のタイミングを見計らい、事業者選定等を進め、新たな本庁舎の利用開始後の平成37年度から平成38年度に整備工事、 平成39年度以降にオープン(②)	今後の本庁舎・消防本部整備の進捗状況を捉えた上で決定
	建物			
	集約想定 公共施設の敷地	土地	新たな鎌倉市役所（現在地）の利用開始後、民間による利活用	今後の現在地の進捗状況を捉えた上で決定
3) 深沢地域整備事業用地 （行政施設用地）	本庁舎 消防本部	土地	—	今後の深沢地域整備事業の進捗状況を捉えた上で決定
		建物	整備方針で示している整備に要する期間6年間（平成30年度から基本構想、基本計画、基本設計、実施設計、諸手続きを順次行い、平成34年度から着工し、2年程度の工事期間の想定）に着工時期や準備期間を考慮し、 平成37年度よりオープン(①)	
	総合体育館	建物	市の建設コストの集中を避けるため、本庁舎・消防本部の整備後に着工、 平成39年度以降にオープン(②)	今後の本庁舎・消防本部整備の進捗状況を捉えた上で決定
	鎌倉体育館 大船体育館 海浜公園プール	土地	総合体育館の利用開始後、民間による利活用	
		建物		
	大船消防署 深沢出張所	土地	新庁舎の活用開始後、民間による利活用	
建物				
建物				

※ 実際には、それぞれの事業手法や関連する事業等の進捗状況を捉えた上で、利活用時期を決定していきます。なお、表中の①②は、次ページの表中の①②部分を示しています。

表 公的不動産の利活用時期の想定によるスケジュール※

土地・建物名等			H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40～	
1) 鎌倉市役所 (現在地) (将来的な跡地活用)	土地												民間による利活用	
	建物	構想・計画							移転する本庁舎機能				②オープン	
	集約想定 公共施設の 敷地	土地												本庁舎・ 消防本部整備の 進捗状況を 捉えた上で 利活用時期を決定
		建物								移転する学習センター等の機能				
3) 深沢地域 整備事業 用地 (行政施設 用地)	本庁舎 消防本部	土地											①オープン	
		建物	構想・計画											
	総合体育館	建物											②オープン	
	鎌倉体育館	土地											本庁舎・消防本部整備の 進捗状況を捉 えた上で整備・ 利活用時期を決定	
	大船体育館	建物							移転するスポーツ機能					
	海浜公園プール	建物												
大船消防署 深沢出張所	土地												民間による利活用	
	建物								移転する消防機能					

※ 実際には、それぞれの事業手法や関連する事業等の進捗状況を捉えた上で、利活用時期を決定していきます。

(2) 梶原四丁目用地(野村総合研究所跡地)、扇湖山荘及び資生堂鎌倉工場跡地(寄附予定部分)

5つの公的不動産全体の利活用時期の想定について整理する上で、梶原四丁目用地(野村総合研究所跡地)、扇湖山荘及び資生堂鎌倉工場跡地(寄附予定部分)については、早期に積極的に利活用を進める中で、建設などに関する手続きや民間事業者の選定等が順調に進むと仮定し、利活用の時期を想定します。

なお、資生堂鎌倉工場跡地(寄附予定部分)については、寄附自体を平成31年度末の開発事業の完了後と予定しているものの、当該地にあった工場は解体されている外、市街化区域内で用途地域が準工業地域であるため、市街化調整区域である梶原四丁目用地(野村総合研究所跡地)や扇湖山荘の場合に比べ、民間事業者が利活用を計画的に検討できる状況と考えられます。また、これまで課題として捉えているとおり、開発事業で計画されている共同住宅の販売に先行し、利活用内容の具体化を図り、共同住宅の購入希望者に利活用内容を周知する必要もあると考えています。このため、資生堂鎌倉工場跡地(寄附予定部分)については、梶原四丁目用地(野村総合研究所跡地)や扇湖山荘よりも、早期に利活用を図っていきます。

表 公的不動産の土地利用時期の想定について※

土地・建物名等	公的不動産の利活用時期の想定	
5) 資生堂鎌倉工場跡地 (寄附予定部分)	土地	平成31年度に民間から本市へ寄附された後、民間による利活用 平成32年度に着工、平成33年度オープン(①)
	建物	
2) 梶原四丁目用地 (野村総合研究所跡地)	土地	平成31年度までに民間による利活用 平成32年度に着工、平成34年度オープン(②)
	建物	
4) 扇湖山荘	土地	平成31年度までに民間による利活用 平成33年度改修工事、平成34年度オープン(②)
	建物	

※ 実際には、それぞれの事業手法や関連する事業等の進捗状況を捉えた上で、利活用時期を決定していきます。なお、表中の①②は、次の表中の①②部分を示しています。

表 公的不動産の利活用時期の想定によるスケジュール※

土地・建物名等		H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40~	
5) 資生堂鎌倉工場跡地 (寄附予定部分)	土地	早期に推進 公募準備	公募	民間による利活用 ①オープン									
	建物												
2) 梶原四丁目用地 (野村総合研究所跡地)	土地	公募準備	公募	民間による利活用 ②オープン									
	建物												
4) 扇湖山荘	土地	公募準備	公募	民間による利活用 ②オープン									
	建物												

※ 実際には、それぞれの事業手法や関連する事業等の進捗状況を捉えた上で、利活用時期を決定していきます。

1-2 コスト削減等の考え方

5つの公的不動産の利活用の推進と利活用にかかるコストは密接な関係があります。例えば、高額なコストが集中して発生するような利活用の事業手法は、利活用やそのタイミングが難しくなり、利活用推進の全体的な取組が停滞する可能性も高くなると予測されます。

このため、公的不動産の利活用を積極的に行い、鎌倉のまちに新しい価値を創造し、持続可能な都市経営につながる魅力ある都市創造を進める上では、コスト削減やコストの平準化に対する検討は欠かせません。

また、いくつかの民間の資金やノウハウを活用した手法が考えられますが、サウンディング型市場調査で得られた内容などから以下のような手法により、まず建設費と解体費による本市の支出を抑えること、支出の平準化を図ることが重要です。

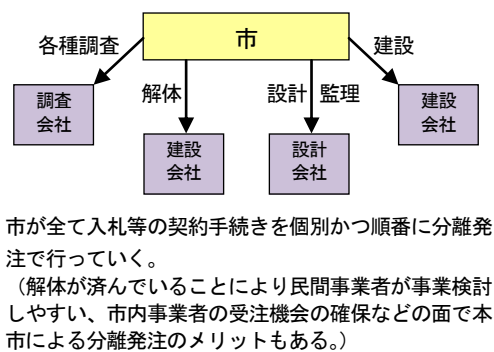
具体的には次のような考え方でコスト削減等を検討していきます。なお、これは一つのケースとして整理したもので、それぞれ実際に利活用する実行段階で事業手法を具体的に検討して決定していきます。

【コスト削減の考え方】

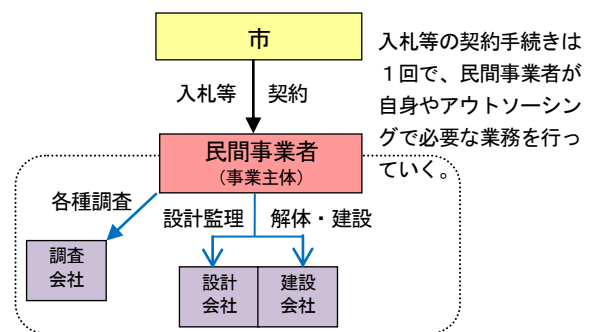
①公共施設の整備にあたり、業務効率化を前提にしたコンパクトな設計を行うことにより、計画的な建設費の削減が図れます。例えば、本庁舎の整備について、消防本部との合築による効率化などにより、延べ床面積を5,000㎡減少させることができれば、約30億円の建設費の削減を図ることができます。同様に、総合体育館やその隣接地に予定している公園整備・管理も含めた、民間の資金やノウハウの活用範囲の拡大を図れば、建設費用や維持管理費用などを削減できる可能性が期待できます。

②民間事業者による公的不動産の利活用にあたっては、本市が既存建物を解体するのではなく、民間事業者において解体及び建設を同一事業者にもってもらい、民間事業者が一般的に使用するノウハウ（スケールメリット、効率化、工事期間の短縮など）を活用することで、建物解体費用や建設費用などを削減できる可能性が期待できます。

この考え方は既存建物の解体や改修の外、既存橋などの改修などインフラ整備などが必要な可能性がある鎌倉市役所（現在地）、梶原四丁目用地（野村総合研究所跡地）、扇湖山荘の利活用で想定可能な手法となります。なお、中央図書館などの集約想定公共施設の敷地や、鎌倉体育館などの敷地の利活用でも想定可能な手法です。



<本市で既存建物を解体する事業イメージ>



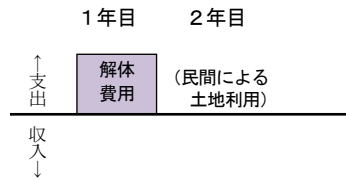
<民間で解体及び建設する事業イメージ>

③②に示した手法に関連したPPPの手法として、公共施設部分の建設費用について、PFIやリース方式などで民間の資金やノウハウを活用して建物を整備することで、解体費用や建設費用などを削減できる可能性があります。

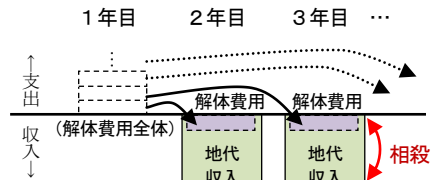
この考え方は公共施設部分の整備を予定している鎌倉市役所（現在地）、深沢地域整備事業用地（行政施設用地）の利活用で想定可能な手法となります。

【コストの平準化の考え方】

①前ページのコスト削減の考え方の②で示した事業手法に土地貸付を組み合わせるにより、建物解体費などに対して、土地貸付による地代収入と相殺させることも期待できます。また、費用を出来高によって支出する場合に比べ、コストの平準化を図れる可能性が期待できます。なお、相殺できる額は地代収入と建物解体費用などのバランスを考える必要があります。



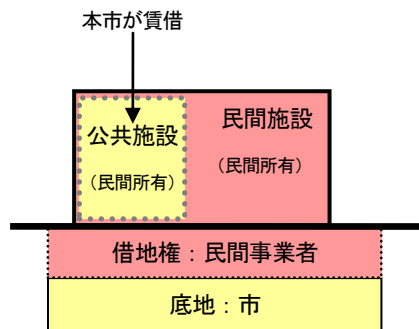
＜本市で既存建物を解体する事業イメージ＞
（同一年度内に解体工事が終わる場合）



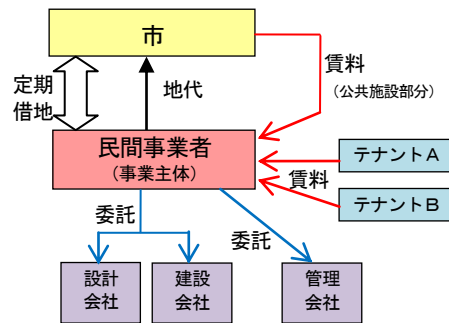
＜民間で建物解体などを行う事業イメージ＞

②①で示した手法に関連する PPP の手法として、民間の資金やノウハウによって建物を整備し、その建物の一画を公共施設として本市が賃借し、賃料について土地貸付による地代収入と相殺させることも期待できます。また、費用を出来高で支出する場合に比べ、コストの平準化を図れる可能性が期待できます。なお、相殺できる額は地代収入と建設費用とのバランスを考える必要があります。

この考え方は公共施設部分の整備を予定している鎌倉市役所（現所在地）、深沢地域整備事業用地（行政施設用地）の利活用で想定可能な手法となります。なお、地代収入は、民間施設部分が大きいほど多くなり、民間施設部分が小さくなれば少なくなります。このため、いずれの利活用でも民間施設部分としての利用規模がポイントとなります。



＜事業手法の概念図＞
（土地・建物を横から見たイメージ）

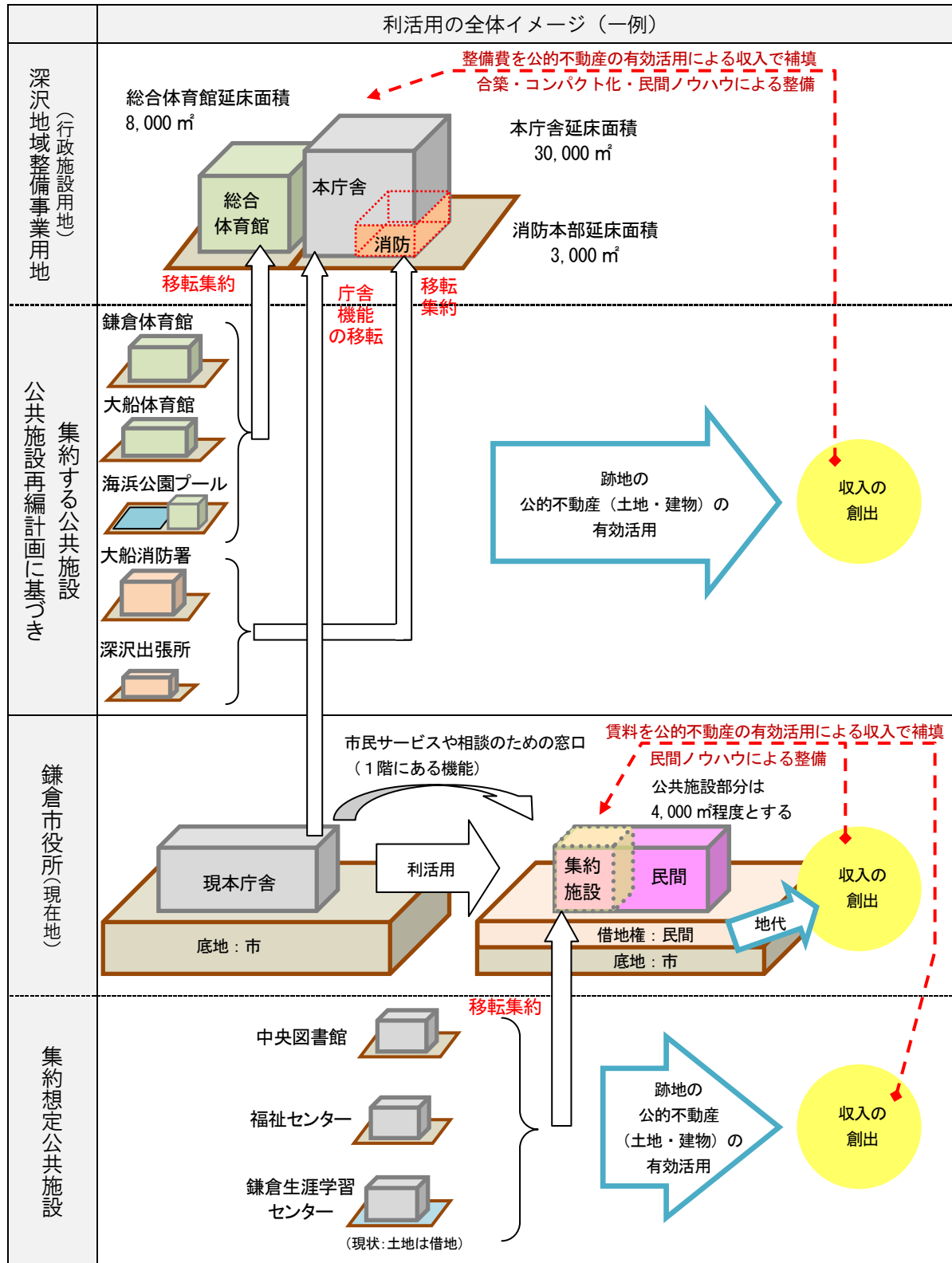


＜事業手法の概念図＞
（市と民間事業者等との関係のイメージ）

また、別な考え方として、市が建物を整備し、民間に建物の余剰部分を賃付する手法で、民間からの賃料収入を得ることで、整備費を補填していくことも考えられます。しかし、この場合は、建設費の本市の負担が大きい外、貸付部分が空室となるリスクを本市が負わなければならないというデメリットがあります。

※ これらはいくまで現時点（建物の耐震性や老朽化などの状態の詳細が不明な状況）での考え方の例示であり、今後詳細な検討にあわせて幅広く様々な手法の可能性を研究し、財政負担の圧縮に努めることとします。

一例として、前ページのコストの平準化の考え方②で示した「PPPの手法として、民間の資金やノウハウによって建物を整備し、その建物の一面を公共施設として本市が賃借」する手法を中心として、深沢地域整備事業用地（行政施設用地）における新たな本庁舎整備とその費用の削減の考え方の利活用の全体イメージを示します。



1-3 5つの公的不動産の利活用に向けて

(1) 支出の想定

前述の利活用時期の想定では、5つの公的不動産の利活用（整備）に関する本市の支出は、平成40年（2028年）度までの間に発生し、その間で本市の支出が大きくなる要因は建物の建設費によるものです。

まず、梶原四丁目用地（野村総合研究所跡地）、扇湖山荘及び資生堂鎌倉工場跡地（寄附予定部分）の利活用に向けた取組や新たな本庁舎・消防本部の設計を進めていく平成33年（2021年）度までは、公的不動産の利活用に関する建設費は発生しない期間です。その期間における主な支出としては、本市の負担で解体する場合において、梶原四丁目用地（野村総合研究所跡地）の解体費約6億円（延べ床面積約15,400㎡×解体費の想定単価（30千円/㎡））が想定されます。また、その他の負担の増大の可能性として、事業手法の選定次第では、梶原四丁目用地（野村総合研究所跡地）の既存橋や扇湖山荘の既存建物の改修費による負担も加わってくる可能性が考えられます。これらの負担を軽減するには、コスト削減等の考え方に示しましたが、地代収入との相殺の検討が有効だと考えています。

その後は、本庁舎・消防本部整備に関する工事が着工し、利用開始を想定した平成37年（2025年）度までに完了し、新たな本庁舎での業務開始となる期間となります。

この期間や新たな本庁舎での業務開始後となる平成35年（2023年）度から平成38年（2026年）度頃にかけて、本庁舎・消防本部の外、総合体育館、市役所跡地の整備を行う想定としていることから、事業手法や起債の利用状況次第では、大きな費用負担が発生する可能性が考えられます。このため、本庁舎整備については負担を軽減するため、平成29年（2017年）度から整備のための基金の積立を始めています。

なお、建設時に対する負担の増加を懸念する一方、事業用定期借地の地代等による収入を得ることによって、本市の負担を補うことも期待できます。また、実際の利活用に向けた実行段階時に事業手法を具体的に検討することで、既存建物の解体費や改修費を地代により調整できる可能性があることがサウンディング型市場調査でも確認できました。

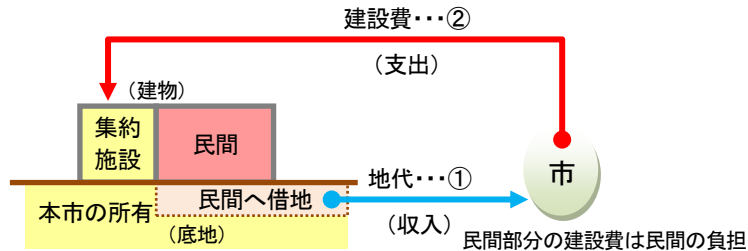
さらに、より一層の本市の負担の軽減のため、最大の負担となる本庁舎・消防本部整備では、消防本部との合築による効率的な整備や業務効率化を前提にしたコンパクトな設計を目指すと共に、鎌倉市本庁舎整備方針（平成29年（2017年）3月）で示しているように、補助金等の活用や民間活用の可能性を探り、税金をなるべく使わないよう財源確保や財政負担の軽減に取り組んでいきます。

表 主な費用負担の発生時期の想定

土地・建物名等	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38	H39	H40～
梶原四丁目用地（野村総合研究所跡地）などの利活用			建物解体による費用負担								
本庁舎・消防本部の外、総合体育館、市役所跡地の整備					本庁舎・消防本部整備による費用負担			総合体育館、市役所跡地の整備による費用負担			

【参考】鎌倉市役所（現在地）での事業用定期借地の地代等による収入の試算

鎌倉市役所（現在地）での事業用定期借地の地代等による収入と集約想定公共施設の整備費の関係について、想定した上で試算します。事業手法の概念図は次のとおりです。



【事業手法の概念図（土地・建物を横から見たイメージ）】

まず、集約想定公共施設（中央図書館などの公共施設部分）を床面積 4,000 m²程度とし、建設費の単価を低層建物として 700 千円/m²（本庁舎機能更新に係る基礎調査報告書による単価）と想定し、試算します。

$$4,000 \text{ m}^2 \text{程度} \times 700 \text{ 千円/m}^2 = 2,800,000 \text{ 千円} \Rightarrow \text{約 28 億円} \dots \text{①}$$

民間による整備が可能な床面積を、現在の本庁舎の床面積約 12,000 m²から 4,000 m²を引いた 8,000 m²程度と仮定します。建物全体の床面積に対する民間部分の床面積の割合 2/3（8,000 m²/12,000 m²）を全体敷地面積（約 14,300 m²）に乗じることで、地代を計算する対象の敷地面積を試算します。

$$\text{約 } 14,300 \text{ m}^2 \times 2/3 = \text{約 } 9,500 \text{ m}^2 \text{（過大な試算とならないよう切り捨て処理）}$$

地代は 7 千円/m²（再編計画による単価）と仮定して試算します。なお、移転により集約し再整備が検討できる集約想定公共施設（中央図書館、福祉センター、鎌倉学習センター）の現在地の利活用による収入として期待する地代等についても試算します。

$$\text{現在地の地代：約 } 9,500 \text{ m}^2 \times 7 \text{ 千円/m}^2 \cdot \text{年} = 66,500 \text{ 千円/年} \Rightarrow \text{約 } 0.65 \text{ 億円/年}$$

$$\text{中央図書館の地代：約 } 1,300 \text{ m}^2 \times 7 \text{ 千円/m}^2 \cdot \text{年} = 9,100 \text{ 千円/年} \Rightarrow \text{約 } 0.09 \text{ 億円/年}$$

$$\text{福祉センターの地代：約 } 3,400 \text{ m}^2 \times 7 \text{ 千円/m}^2 \cdot \text{年} = 23,800 \text{ 千円/年} \Rightarrow \text{約 } 0.23 \text{ 億円/年}$$

$$\text{約 } 0.65 \text{ 億円/年} + \text{約 } 0.09 \text{ 億円/年} + \text{約 } 0.23 \text{ 億円/年} + \text{約 } 0.3 \text{ 億円/年}^* = \text{約 } 1.2 \text{ 億円/年}$$

※ 鎌倉生涯学習センターの借地の解消による現状の約 0.3 億円/年の本市の負担軽減も考慮（過大な試算とならないよう切り捨て処理）

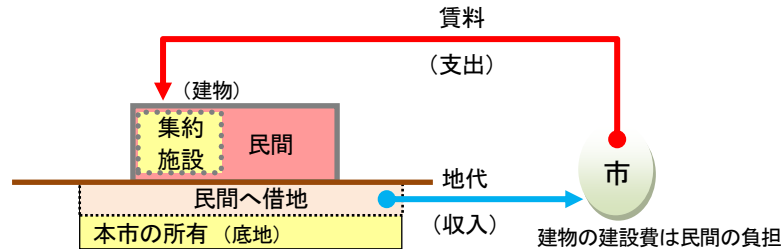
地代等の約 1.2 億円/年をもとに、神奈川県による事業用定期借地で実績のある 30 年間の期間での地代の総額を試算します。

$$\text{約 } 1.2 \text{ 億円/年} \times 30 \text{ 年間} = \text{約 } 36 \text{ 億円} \dots \text{②}$$

地代等の 30 年間分の収入総額約 36 億円（②）が建設費約 28 億円（①）を上回る試算となり、地代等により整備費を相殺でき、本市の実質的な負担を調整できる可能性があることが分かります。

また、既存の建物の解体費を①に含めた場合と②を比べた場合、②に余裕があれば、解体費の負担も相殺できる可能性があることが分かります。

さらに、鎌倉市役所（現在地）の敷地全体を事業用定期借地とし、民間が整備した建物の床を賃借し、公共施設を整備する場合についても参考に整理を行います。事業手法の概念図は次のとおりです。



【事業手法の概念図（土地・建物を横から見たイメージ）】

まず、年間の地代等の収入は次のように試算します。

$$(\text{約 } 14,300 \text{ m}^2 + \text{約 } 1,300 \text{ m}^2 + \text{約 } 3,400 \text{ m}^2) \times 7 \text{ 千円/m}^2 \cdot \text{年} + 0.3 \text{ 億円/年} = \text{約 } 1.6 \text{ 億円/年}$$

年間の地代等の収入として試算した約 1.6 億円と賃料や共益費のバランス次第で、公共施設部分を民間の建物の床を賃借するかたちで整備する事業手法でも、本市の実質的な負担を圧縮できる可能性を持っています。

参考として、鎌倉市役所（現在地）の利活用において、地代等の収入と整備にかかる建設費や賃料の試算を行いました。地代等の収入が整備にかかる建設費や賃料を上回るかについては、公共施設部分として必要な面積の増減の外、民間の参入要件やそれに伴う民間の採算性により変動しますが、本市の支出を抑え、当該事業の負担を軽減させるとともに、本市の資産が民間によって利活用可能となる部分から得られる収入を適切且つ、継続的に生み出すことは、他の公共施設の更新にかかる本市の負担を軽減させるとともに、市民サービスや地域の魅力の向上に役立たせることが期待できます。このため、冒頭に述べたとおり、それぞれ実際に利活用する実行段階で事業手法について、まちづくりの視点を持ち具体的に検討する必要があると考えています。

（２）公的不動産の利活用の推進に向けて

利活用時期の想定やスケジュール、コスト削減等の考え方をもとに、最適な事業手法を検討することで、実現の可能性を高め、公的不動産の利活用の基本方針に沿った事業化を推進していきます。その際、コスト削減を意識した公的不動産の利活用だけではなく、まちづくりや市民サービスの向上を目指し、全市的な視点を持って取り組んでいくとともに、新たな本庁舎の整備や鎌倉市役所（現在地）の利活用の検討にあたっては、引き続き、市民との合意形成を図りながら、丁寧に進めていきます。