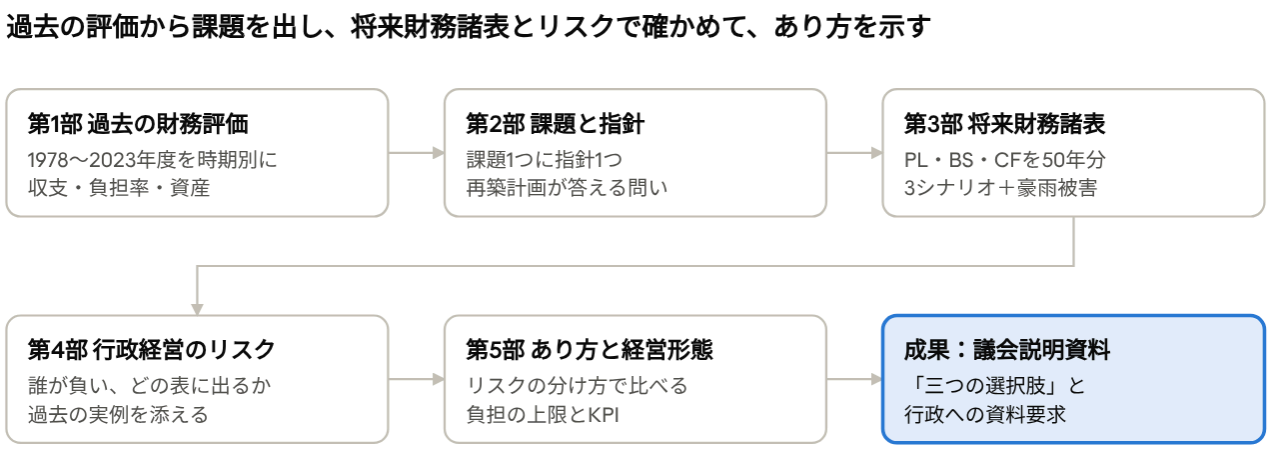
習志野文化ホール 経営評価から再築のあり方までの計画構成

Nov 3, 2026 · @河野清一

全体像

計画は5部構成です。過去の経営を同じ物差しで評価し、そこで出た課題を再築の指針にして、行政に求める将来財務諸表でその指針が守られるかを確かめます。最後に、リスクを誰が負うかで経営形態を比べ、議会で使える「三つの選択肢」にまとめます。



計画の構成 · 5部と成果物

被害は台風ではなく2026年8月の千葉豪雨によるものなので、本文では「豪雨被害」と書いています（市HP）。

第1部 過去の経営の財務評価（1978〜2023年度）

結論として示したいのは「45年間、ホールは使用料で費用をまかなえず、市の助成（2013年度までに計85億円）で支えられてきた」という構造です。経営形態が3回変わったので、時期を分けて同じ物差しで評価します。

時期	経営形態	誰が使用料を受け取るか	手元のデータ
1978〜2011年度	財団法人が所有・運営（第三セクター）	財団	1999〜2011年度の事業収益・ホール収益（河野さん提供）。1978〜1998年度は未発見

時期	経営形態	誰が使用料を受け取るか	手元のデータ
2012〜2014年度	公益財団法人が所有・運営（移管の準備期）	財団	事業収益・ホール収益あり。開始BSの数字に不整合あり
2015〜2022年度	市が所有、財団は指定管理者（使用料制）	市	市の使用料収入 2016〜2022年度、財団の事業収益（2017年度欠）
2023年度〜	休館	なし	使用料0円。休館中の維持費は未確認

評価に使う指標（各時期で同じものを並べる）

1. 収支：使用料収入、運営費、市の負担額（助成・指定管理料）、収支差額
2. 自立度：費用に対する使用料の割合（受益者負担率）
3. 稼働：稼働率、利用日数、公演数、来場者数
4. 効率：来場者1人あたりの市の負担額、市民1人あたりの負担額
5. 資産：建物の取得価額、減価償却累計、資産老朽化比率、修繕の履歴（2002年度、2017〜2018年度の改修）
6. 財団の体力：正味財産の推移（2011年度の監査指摘：正味財産8,860万円、5年間の損失累計1億7,260万円）

手元のデータでは2の受益者負担率が最も早く出せます。2019年度は使用料0.93億円に対し平均運営予算約1.48億円で、約63%です（運営予算は再建設基本構想 p.5）。

第2部 課題の抽出と再築への指針

過去の評価から出た課題を、そのまま再築計画が答えるべき指針に置き換えます。課題1つに指針1つを対応させ、第3部の将来財務諸表でその指針が守られているかを確かめる構造にします。

過去の課題	根拠（確認済み／要確認）	再築への指針
使用料で費用の約6割しか賄えない	2019年度 使用料0.93億円／運営予算1.48億円（確認済み）	受益者負担率の目標と、市が毎年負担する上限額を先に決める
財団が赤字を積み重ね、市が補ってきた	2011年度の監査指摘、市の助成計85億円（河野さんのレポート、原本で要確認）	赤字の補てんルールと、誰が最後に負担するかを契約で明示する

過去の課題	根拠（確認済み／要確認）	再築への指針
建物の更新資金を積み立ててこなかった	1978年建築、改修はその都度、再築費は全額新規の負担（基金残高は要確認）	減価償却相当額を毎年積み立てる仕組み（基金）を計画に入れる
修繕が後手になり、休館と被害が拡大	2017年度の大規模改修は見送り、2026年8月の豪雨で浸水・天井剥落（市HP）	長期修繕計画と年間修繕費を将来PLに組み込む
経営形態が変わるたびに財務の形が変わり、通して評価できない	財団⇒公益財団⇒指定管理、収入の計上先も変化（確認済み）	施設別のセグメント財務書類を毎年公表する
成果が金額以外で測られていない	指定管理の評価結果に収支金額の記載なし	文化的価値のKPIと、費用対効果を年次で評価する

第3部 再築の将来財務諸表

行政に求めるのは、新ホールの年度別PL・BS・CFを50年分、複数のシナリオで示すことです。豪雨被害（2026年8月）は、暫定再開の改修費と、将来の災害備えの両方に織り込みます。

3表の中身

表	主な科目	議会で問う点
PL（行政コスト計算書）	使用料・自主事業収入、指定管理料、人件費、光熱水費、修繕費、減価償却費、支払利息	毎年の市の負担はいくらか、受益者負担率は何%か
BS（貸借対照表）	建物・設備の簿価、市債残高、更新用基金	資産老朽化比率はどう推移し、更新の資金は積み立てられるか
CF（資金収支）	建設費、市債発行と償還、国の補助金・交付税措置、大規模修繕	償還が一番重い年はいつで、他の公共施設の更新と重ならないか

シナリオ（最低3本）

1. 基本：再開発ビル内に再築（約118億円、2023年度価格）、稼働率77.5%（2019年度実績）
2. 単独再築：再開発と切り離して別の敷地に建てる（約79億円、2022年度価格）
3. 悲観：建設費年4%上昇、稼働率60%、災害で大規模修繕が1回追加

豪雨被害の織り込み方

- 暫定再開：被害調査の結果で改修費がいくら増えるか（約20億円から約22億円との記述あり）を、暫定運営の10年間で割って年負担に換算する。
- 再築後：災害復旧の引当金または保険料をPLに計上し、悲観シナリオで大規模修繕を追加する。

この部のたたき台は、既に作った「延命vs再築 試算モデル」ExcelのLCC比較シートを、PL・BS・CFの3表に分け直せば作れます。

第4部 行政が経営するリスクの明確化

どのリスクも最後は市が負担するという点が、行政が経営する場合の核心です。リスクごとに「誰が負うべきか」と「財務諸表のどこに出るか」を紐づけて示します。

リスク	何が起きるか	現状で負うのは	財務諸表での現れ方	行政に求める資料
建設費の上昇	再築が遅れるほど費用が増える	市	CFの建設費、BSの市債	年率別の感応度分析
再開発への依存	野村不動産の中断（2025年5月）で再築時期が決まらない	市	再築年度が変わり、全表がズレる	再開発と切り離した場合の計画
需要の下振れ	稼働率が想定を下回る	市（使用料制のため）	PLの使用料収入	稼働率の前提と根拠
災害	豪雨・台風で修繕と休館	市	PLの修繕費、特別損失	保険の範囲、復旧の引当
運営者の撤退・経営悪化	指定管理者や民間が撤退	市	指定管理料の増額、直営化	契約のリスク分担表
金利の上昇	市債の利息負担が増える	市	PLの支払利息	金利別の償還計画
他の公共施設との更新の重なり	学校などの更新と資金を取り合う	市	市全体のCF	公共施設再生計画との整合

過去に実際に起きたもの（財団の赤字補てん、改修の先送り、豪雨被害）を各リスクの実例として並べると、議会で説得力が出ます。

第5部 最適なあり方（全面民間を含む9方式の比較）

現行の「野村不動産が建て、市が取得・所有して運営を委託する」方式を前提にせず、建設から経営までの9つの形を「市が最後に負うリスク」と「市民利用を確保できるか」で比べます。暇定の結論は、本命は⑤PFI（BTO・混合型）と⑦民設民営＋市民利用枠の購入の2つで、市の負担ゼロの全面民間（⑧）は成り立ちにくい、です。

方式	建てる	持つ	経営する	市が負う主なリスク	市民利用の確保
①公設公営（直営）	市	市	市	すべて	市が自由に決められる
②指定管理・使用料制（2015〜2022年度の形）	市	市	指定管理者	建設費、需要、建物・災害	条例で確保
③指定管理・利用料金制	市	市	指定管理者	建設費、建物・災害（需要は一部移る）	条例で確保
④現行案：再開発ビルの床を市が取得、運営委託	野村不動産	市（区分所有）	委託先	取得価格の上昇、再開発の遅れ・中断、区分所有の修繕合意、需要	条例で確保
⑤PFI（BTO、サービス購入型・混合型）	民間（SPC）	完成後は市	SPC	契約で決めた支払い、契約後の更新、SPC破綻時の引き取り	契約で確保
⑥PFI（BOT・BOO、独立採算に近い）	SPC	SPC（BOTは期間後に市）	SPC	参加者がいない、撤退時の引き取り	契約次第、商業公演に偏りやすい
⑦民設民営＋市が市民利用枠を購入	民間	民間	民間	契約期間の利用料の支払い（固定）、契約終了後の場の保証なし	契約した日数分
⑧完全な民設民営（市は関与せず）	民間	民間	民間	財政リスクはほぼなし。代わりに市民の場がなくなるリスク	保証なし
⑨ホールを持たない（近隣ホールの広域利用・共同設置）	近隣市	近隣市	近隣市	利用枠の購入・負担金	近隣市との協定次第



9方式の位置づけ·比較表にもとづく目安

左上に入る方式ほど、市民利用を守りながら市の負担を軽くできます。現行案④は、市が建物を持ちながら再開発の遅れも負うので右端に来ます。

全面民間（⑧）が成り立ちにくい理由：試算モデルでは使用料だけでは運営費も賄えず（必要な稼働率は約155%）、建設費（約79〜118億円）を加えると回収できません。民間が建てるのは、住宅や商業など収益施設と組み合わせ、市が利用枠を買うか補助する場合に限られ、その時点で⑦に近づきます。市のリスクはなくなるのではなく、形を変えて残ります。

最適なあり方の選び方（提案）

1. 市が先に「必要な機能」を決める：席数、市民利用の日数、料金水準。基本構想では2015〜2017年度の651公演の81%が観客1,350人未満で、席数を絞ればどの方式でも負担が下がります。
2. 方式を同じ物差しで比べる：50年間の市の総負担（VFM：市が自ら行う場合の生涯費用との差）、年間負担の上限、市民利用日数、撤退時の扱い。
3. 民間の本音を確かめる：サウンディング型市場調査で、⑤⑥⑦について「市の負担がいくらなら民間が建てて運営するか」を聞く。
4. 再開発と切り離しても成り立つ案を持つ：④だけだと、野村不動産の判断で再築時期も費用も動きます。

議会で問うべきは「どの方式が正しいか」より、「①〜⑨を同じ物差しで比べた資料を出したか」です。

KPIの候補（金額と文化的価値の両方）

- 受益者負担率、来場者1人あたりの市の負担額
- 稼働率、市民利用の割合（2019年度は6割以上）
- 学校の吹奏楽部・合唱団など、市民の文化活動の利用件数
- 広域利用の割合（市外からの来場）、周辺商業への波及

補論 全面民間の場合に社会教育の利用を確保する仕組み

全面民間でも、市が「土地」「お金」「ルール」のどれかを持ち、契約（協定）で市民利用を決めておけば、社会教育の場は確保できます。使用貸借は無償の契約（民法593条）なので、民間がホールを市に無償で貸す形は民間側に得がなく成り立ちにくいです。実務では逆向き、つまり市が土地を無償または低額で貸し、その見返りに市民利用枠を契約で取る形が現実的です。

仕組み	誰が誰に何を	市が得るもの	市の負担	主な手続き	事例
I 市有地の使用貸借（無償貸付）＋利用協定	市が民間に土地	協定で決めた市民利用枠・優先予約	地代収入をあきらめる	適正な対価なしの貸付は条例または議会の議決が必要（地方自治法237条2項）	未確認
II 市有地の定期借地（有償）＋地代でホールを確保	市が民間に土地	地代（一括前払いも可）、ホール部分の区分所有	土地を長期間使えない	事業者公募、定期借地契約	豊島区：旧庁舎跡地を76年6か月の定期借地、地代191億円を一括前払いで受け取り、新ホール（1,300席）は区が区分所有
III 定期借地＋サービス購入料（民設民営）	市が土地を貸し、利用料を払う	市の利用、地域貢献	毎年の購入料	複数年の支払いは債務負担行為	神戸市：GLION ARENA KOBE。定期借地で土地を貸与、スキーム図にサービス購入料（金額非公開）。市民利用枠の有無は未確認
IV 民間ホールの借上げ（賃貸借）＋公の施設として条例設置	民間が市にホール（日数）	条例で市民に貸せる。使用料も市が決める	毎年の賃料	賃貸借契約、債務負担行為、設置条例（地方自治法244条の2）	未確認
V 優先利用・利用枠購入の協定	民間が市に日数	年○日の優先予約、料金の上限	枠の購入費	協定・契約	未確認
VI 市民団体への利用料補助	市が団体に補助金	社会教育団体が民間ホールを使える	補助金	社会教育関係団体への補助は社会教育委員の会議の意見を聴く（社会教育法13条）	—

仕組み	誰が誰に何を	市が得るもの	市の負担	主な手続き	事例
Ⅶ 都市計画の緩和の見返り	民間が公共貢献として	容積率の緩和と引き換えに文化施設や利用枠	直接の支出なし	地区計画、都市再生特別地区など	—
Ⅷ 負担付き寄附	民間が市に建物	建物そのもの	将来の維持管理費	負担付きの寄附は議決が必要（地方自治法96条1項9号）	—

事例欄の「未確認」は、今回の調査で具体的な公開資料を確かめられなかったものです。法的な手続きは市の法務担当や弁護士への確認を前提にしてください。

利用協定に書くべき項目

1. 市民利用の日数・時間帯と、市の優先予約期間
2. 学校・社会教育関係団体の料金（上限、減免）
3. 市の主催事業（成人式、学校の音楽会など）の確保
4. 収支・利用実績の年次報告と公表
5. 災害時の避難所利用
6. 撤退・転用の制限：事前通知の期間、市の優先買取り権、借地終了時の扱い
7. 評価と見直しの時期

習志野市に当てはめるなら、旧庁舎跡地などの市有地をⅠかⅡで貸し、Ⅴの協定で市民利用を確保する組み合わせが、市の支出を最も抑えられます。使用貸借（Ⅰ）を選ぶ場合、あきらめる地代に見合うだけの利用枠があるかを議会で説明できるようにしておく必要があります。

見える化：図表の一覧

議会資料は各部1枚の図で結論が伝わるようにし、数字の表は別紙に回します。

図	伝えること	形	部
45年の収支と市の負担	使用料で賄えたのは費用の一部だけ	年度別の積み上げ棒グラフ（使用料＋市の負担＝費用）、経営形態の切替を縦線で	第1部
受益者負担率の推移	自立度が上がらなかった	折れ線（目標値の水平線つき）	第1部
課題と指針の対応	過去の失敗をどう生かすか	左に課題、右に指針を線で結ぶ図	第2部
市の年間負担の将来推移	再築後も毎年いくらかかるか	シナリオ別の折れ線（幅を帯で）	第3部

図	伝えること	形	部
市債残高と資産老朽化比率	BSがどう変わるか	2軸の折れ線	第3部
延命vs再築の負担差の内訳	差の大部分は再築の遅れによる上昇分	ウォーターフォール図（試算モデルの①〜⑥）	第3部
リスクマップ	どのリスクを優先して手当てするか	発生しやすさ×影響の4象限	第4部
経営形態ごとのリスク分担	誰が何を負うか	経営形態×リスクの○△×表	第5部

これらはExcelの試算モデルから作れます。議会で使うなら、スライドにまとめるのが伝わりやすいと思います。

データの現状と進め方

一番の欠けは「市が実際に払ってきた額」（助成金、指定管理料、修繕費）です。使用料はそろっているので、費用側を埋めれば第1部の評価が作れます。

必要なデータ	現状	入手先
市の使用料収入 2016〜2025年度	取得済み	市の決算書
財団の事業収益・ホール収益 1999〜2023年度	取得済み（2017年度欠）	河野さん提供
財団の決算書 1978〜2014年度	未入手	行政資料室、議会図書室の経営状況報告（閲覧チェック表あり）
指定管理料 2015〜2022年度	未入手	市の決算書（歳出・社会教育費）
改修・修繕の履歴と金額	一部のみ	市の決算書、施設カルテ
固定資産台帳（取得価額・償却累計）	未入手	市の財務書類、情報公開請求
休館中の維持費、豪雨被害の調査結果	未入手	市の予算書、議会の答弁
来場者数、公演数	一部（2015〜2017年度 651公演）	習志野市統計書

進め方

- [ ] 指定管理料と修繕費を決算書から拾い、2015〜2022年度の収支を完成させる
- [ ] 行政資料室で財団の決算書を閲覧し、1978〜2014年度を埋める
- [ ] 第1部・第2部をまとめ、行政に求める将来財務諸表の様式（第3部）を決める
- [ ] 議会向け資料として「三つの選択肢」に統合する