

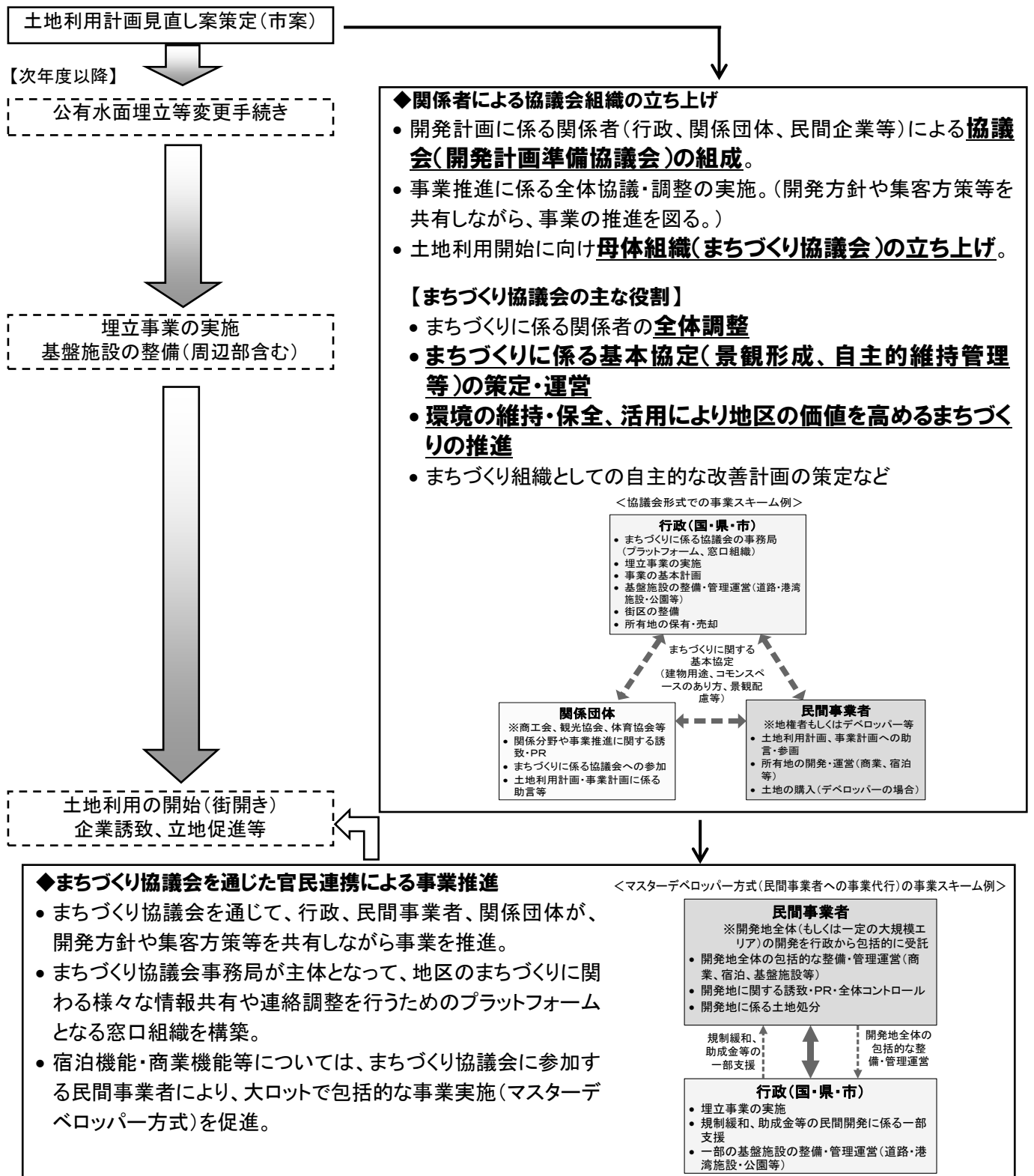
第3章 事業主体及び事業手法の検討

I 事業主体及び事業手法の検討のまとめ

検討された土地利用計画（案）をもとに、各導入機能・施設において早期の事業化を促進するために望ましい事業手法の検討を行う。また、企業意向や多様化する事業手法を踏まえた土地処分方策の検討を行う。

1. 事業化の基本方針

1-1 開発全体のステップと組織体系



1-2 公共負担の縮減、サービス向上を目指した民活導入

- **公共施設(公園・道路・港湾施設等)の整備等においては、公園、道路等のインフラを先行的に整備し、地区のポテンシャルの向上を図るとともに、民間ノウハウを最大限に活用する観点から、将来的にPFI等の公共事業への民活手法を活用**していくことが望ましい。
- 公園・スポーツ施設等においては、PFIや指定管理者制度の活用により、利用料金制度の併用などにより収益性や需要リスクを民間に移転することで民間事業者のインセンティブを活用した手法も有効である。
 - 現時点における公園等の公共施設の整備等における民活手法の適用の考え方としては、将来的な事業化の段階において、包括的・長期的に民間ノウハウを活用することによりコスト縮減とサービス向上が期待できるPFIや指定管理者制度の導入を目指していくものとする。

【公共施設の整備・維持管理・運営における主な民活メニュー】

民活方式のメニュー	概要
PFI方式	公共施設の設計・資金調達、建設、維持管理、運営など、事業実施に関わる一連のプロセスの一部または全部を包括的に民間部門に委ね、民間の資金調達能力、技術的能力、経営能力などのノウハウを活用し、最適な官民の協働によりコスト縮減と良質な公共サービスの提供が可能となる事業法方式。 PFIによる主な効果として、「良質低廉な公共サービスの提供」「性能規定によるサービス水準の確実な確保」「効率的な行政経営への貢献」「事業機会の創出等による地域経済の活性化」があげられる。
指定管理者制度	公の施設の維持管理・運営を対象として、民間の能力を活用しつつ、公共サービスの向上を図るとともにコスト縮減等を図ることを目的に、民間事業者、NPO等を含めた地方公共団体が指定する法人その他の団体に、施設の維持管理・運営を行わせる制度。 指定管理者制度の適用により、従来の民間委託では実施できなかった利用料金制度の採用や利用許可やなども含めて民間の包括的な業務範囲とすることで、管理運営面での民間ノウハウを活用したコスト縮減やサービス向上が期待できる。 ※制度上PFI事業者を指定管理者に位置づけることも可能。

1-3 土地処分方策及び企業立地の促進方策

a) 土地処分方策

- 土地利用計画案の実現に向けて、用途地域や地区計画等の都市計画規制や、土地処分に係る導入業態等の処分条件の付与と**規制緩和・支援措置による誘導などを活用**し、土地利用計画で想定している用途に基づいた宅地の土地売却を図る。
- 商業機能等の導入においては、**暫定的な土地活用手法として、事業用定期借地(例:10年)で暫定的な商業施設(例:テーマパーク、ロードサイドショップ等)を先行的に導入**することで、東部海浜開発地区のポテンシャルを醸成しつつ、将来的な動向・ニーズに応じて導入機能の拡充・見直しを図っていくことが有効。

b) 企業立地の促進・誘導

- **企業立地・事業促進**に向けては、**主に規制緩和(固定資産税・不動産取得税などの軽減など)や補助制度(助成金の交付など)などを活用**することが有効。

【企業立地促進に向けた行政による支援策のメニュー】

①税制上の優遇措置

- ・ 事業税・不動産取得税・固定資産税等の一部課税免除
- ・ 所得控除制度(所得金額の一部損金算入)、特別償却(減価償却の特例措置)

②助成制度、資金調達支援

- ・ 助成金の交付(若年者雇用推進奨励金等)
- ・ 無利子貸付等の資金調達支援(地域振興に資する民間事業活動に対する無利子融資制度等)

③分譲価格の減免

- ・ 対象規模・業態等に応じた分譲価格の減免措置

2. 事業の概略検討のまとめ

土地利用	事業主体	事業手法	選定理由
多目的広場用地	行政 (一部民活手法の適用による民間実施)	<ul style="list-style-type: none"> 行政が事業主体として<u>スポーツ施設・公園・展示施設、交流施設、周辺道路等の整備・管理運営を実施することを基本</u>としつつ、将来的に PFI・指定管理者制度等の民活手法の適用を視野に入れる。 上記手法でスポーツ施設・公園・展示施設、交流施設周辺道路等を<u>先行的に整備することで、地区全体での開発の促進や地区ポテンシャルの向上</u>を図る。 スポーツ施設・公園、展示施設、交流施設を活用したイベントなどを通じて市民参加機会を創出していくことで、市民活動団体による自主イベントの運営や自主的な管理運営など、持続可能な地区のにぎわい創出や、管理運営面での財政負担の縮減を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 将来的なPFI等民活手法の導入に向けては、相応の事業規模が見込めることを踏まえ、設計・施工・維持管理・運営といった一連の業務について包括的・長期的に民間ノウハウを活用することにより、コスト縮減とサービス向上が期待できる。 ※一般的に PFI が成立する事業規模は、初期コストベースで最低で 10 億円程度といわれており、事業規模から見れば公園・スポーツ施設等を包括的に事業範囲とすることで PFI が成立する可能性がある。 スポーツ施設・公園施設における PFI・指定管理者の事例は、全国に多数ある。 先行的なインフラ整備の必要性・有効性については、ヒアリング調査において本事業に魅力があると回答した複数の企業から意見があった。
交流施設用地			
健康医療施設用地	民間 (一部行政が支援)	<ul style="list-style-type: none"> 上記のスポーツ施設・公園の整備と合わせて、スポーツジムや健康医療施設等に積極的に民間施設を導入することで、スポーツ・健康医療との連携強化を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ機能と健康・医療機能との連携の有効性や相乗効果については、ヒアリング調査において本事業に魅力があると回答した複数の企業から意見があった。
商業施設用地	民間 (一部行政が支援)	<ul style="list-style-type: none"> <u>大ロットでの土地処分による民間開発事業者による包括的な事業実施(マスターデベロPPER方式)により、地区開発方針に沿った開発の誘導や早期集客効果の促進を誘導</u>する。 併せて、将来的な民間ニーズを踏まえた上で、商業用地や宿泊用地等において事業用定期借地権の活用による暫定土地利用についても適宜活用する。これにより、立地促進や土地保有リスクの軽減を図るとともに、地区ポテンシャルの早期向上や将来的な住宅等への用途転換等、柔軟性のある事業推進を図る。 行政側からは、<u>土地利用計画に即した立地促進が図れるよう、税制優遇等の支援措置や用途規制等の処分条件を付与することで、早期段階から地区ポテンシャルの向上</u>を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 大ロットによる民間事業者による包括的な事業実施や、行政側による税制優遇措置等の支援策の有効性については、ヒアリング調査において、本事業に魅力があると回答した複数の企業から意見があった。 事業用定期借地権等の活用による暫定土地利用については、臨海副都心(東京都)など、全国で多数の実施事例がある。 定期借地等の暫定利用の活用による事業リスクの軽減や地区ポテンシャルの醸成や、将来的な用途転換等も視野に入れた柔軟な事業推進の必要性については、ヒアリング調査において本事業に魅力があると回答した複数の企業から意見があった。
宿泊施設用地			
臨海商業施設用地			
緑地	行政 (一部民活手法の適用による民間実施)	<ul style="list-style-type: none"> 民間開発に必要なインフラ(アクセス道路、ユーティリティ等)や、地区ポテンシャルの向上に寄与する基盤施設(マリーナ、港湾施設等)を行政側が早期に整備していくことで、開発の促進と地区ポテンシャルの向上を図る。 人工ビーチ・マリーナ等の基盤施設の整備・管理運営に将来的に PFI・指定管理者等の民活手法の導入を視野に入れることで、財政負担の縮減や、サービス水準の向上を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 先行的なインフラ整備の必要性・有効性については、ヒアリング調査において本事業に魅力があると回答した複数の企業から意見があった。 緑地(公園)や港湾施設における PFI・指定管理者の事例は、全国に多数ある。
港湾施設用地			
用地			

Ⅱ 事業条件の整理

これまで埋立事業では、事業資金を土地売却により調達する方式を基本とされてきたが、民間開発手法の多様なバリエーションや段階的な開発計画に対応していくため、土地処分方法として定期借地（暫定的な利用も含む）、資産の流動化（証券化等）のバリエーション整理や、企業立地を促進するための方策について、整理する。

1. 多様化する事業方式のバリエーション整理

本事業では、埋立事業の実施により創出された土地を行政側が基盤整備を行った上で、民間事業者が土地処分していく形態が基本となる。ここでは、土地売却方式や、定期借地方式など、土地の譲渡・貸付等に係る土地活用方式について以下に整理する。

○土地の譲渡・貸付等に係る事業方式

- ・ 土地売却方式
- ・ 定期借地方式
- ・ 事業受託方式（総合請負方式）
- ・ 土地信託方式
- ・ 等価交換方式（共同事業方式）

表 1-1 土地の譲渡・貸付等に係る事業方式の比較

項目	土地売却方式	定期借地方式	事業受託方式 (総合請負方式)	土地信託方式	等価交換方式 (共同事業方式)
事業の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・土地の全部あるいは一部を民間事業者に譲渡し、民間施設を誘致する方式である。 ・分棟形式の場合は土地を分筆して売却することで、売却費を得ることができるとともに、民間施設の権利形態を単純化することが可能である。 ・合築の場合は、区分所有とするか(公共が公共施設を買い取り)、施設全体を民間が所有し、公共施設部分は公共が賃貸借契約(又は定期借家契約)を結び、占有する方法もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・借地借家法第 24 条に基づく借地契約を締結し、期間中は土地所有者に地代を支払い、契約終了時には更地で土地所有者に返還される。土地を事業者に貸し付けて地代収入だけを見込む手法。土地所有は従前土地所有者のまま、建物は借地人が建設・保有する。 ・地代の支払い方法は大きく分類すると2種類あり、契約時に通常地価の 5%~30%程度の権利金(又は保証金)を支払ったうえで、年間に地価の 2~3%(概ね固定資産税相当額)程度を借地期間にわたって支払う方法と、地価の 50%程度の権利金を支払い、定期所有権(地上権の設定登記を行い通常の借地権より強い権利を保有するもの)を保有するものがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・土地の有効利用の企画、建物の設計・建設・管理運営などの一切をデベロッパーが土地所有者から委託されて行う。 ・デベロッパーが事業収益を保証し建物を一括で借り受けることにより、事業の安定化を図る手法である。 ・土地建物の所有権は従前の土地所有者にある。事業資金は土地所有者が調達する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・土地所有者(委託者兼受益者)が土地を信託銀行(受託者)に信託し、受託者が委託者に代わって土地の有効活用の企画立案、建築資金の調達、建物の建設・管理運営などの一切を行い、受益者に収益(信託配当)を交付する手法である。土地建物所有権は信託時に形式的に受託者へ移転(併せて信託登記を行う)する。信託終了時に所有権が返還される(併せて信託登記を抹消する) ・国や地方公共団体については、国有財産法、地方自治法上に信託についての明文規定がなかったが、昭和61年に法改正が行われ、国、公有地でも土地信託が実現するようになった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・土地所有者が土地を提供し、デベロッパーが建物を建設し、各々相手方に対して土地建物を譲渡(交換)しあう手法である。この際、譲渡所得税の特例が受けられる。
土地所有権	民間(分筆譲渡の場合は一部公共が保有、又合築の場合に区分所有する場合は土地の共有又は分有)	市(普通財産)	市(普通財産)	信託時に形式的に受託者へ移転(信託登記を行う)。信託終了時に所有権が返還される(信託登記の抹消)。	共有又は分有
建物所有権					
	公共施設	市(行政財産)	市(行政財産)	市(行政財産)	市(行政財産)
	民間施設	市(普通財産)	市(普通財産)	竣工時に受託者名義で所有権保存登記(信託登記)。信託期間終了時に所有権は委託者へ移転(信託登記抹消)	民間
契約期間	—	一般定期借地: 50 年以上 建物譲渡特約付: 30 年以上 事業用定期借地: 10~50 年未満	一般的に5~20 年。契約により自由に設定。	一般的に10~20 年。建設資金の回収期間が目安となる。	—
収益施設建設に係る市の財政負担	無	無	あり	あり	無
市の収入					
	売却費	あり	無	無	無
	権利金	無	無	無	あり
	保証金運用益	無	無	無	(あり)
	地代	無	無	無	あり
	配当	無	無	あり	無
	賃料	なし	あり	あり (賃料保証の場合もあるが、この場合は相場の 80%~90%程度)	無
公共財産の保全	×	○	○	○	×
行政事務負担の軽減(事業企画に関する民間ノウハウの提供)	○	○	○	○	○
民間事業に係る行政側のリスク	○ 公共事業と民間事業の資産が分離できる(合築の場合は区分所有)ため、民間事業に関する行政側のリスクは少ない。しかし、民間資産の譲渡・用途変更等の規制は出来ない。	○ 安定した地代収入が得られるが、借地権の譲渡を禁止することは法的にできないため、テナントの入れ替え等による用途変更のリスクはある。	○ 民間施設の事業リスクは民間事業者が負担。デベロッパーの倒産、テナント未入居等による事業破綻により行政側に負担が発生する可能性はある。	△ 当初計画より信託報酬が減少する可能性あり。	×

2. 借地方式のバリエーション整理

ここでは、段階的な土地処分方策の可能性も踏まえ、定期借地方式等の借地方式のバリエーションについて、以下に整理する。

表 1-2 借地方式のバリエーション

		借地借家法に基づく公有財産(普通財産)の貸付け(借地権)				<参考> PFI法に基づく 行政財産の貸付け
		定期借地権			普通借地権	
		一般定期借地権	建物譲渡特約付借地権	事業用借地権		
根拠条文		借地借家法第 22 条	借地借家法第 23 条	借地借家法第 24 条	借地借家法 (左記以外)	PFI 法 第 11 条の 2
借地期間		50 年以上	30 年以上	10 年以上 50 年未満*	30 年以上	事業契約に定め る期間(任意、延 長も可)
利用目的		限定なし	限定なし	事業用建物に限る (住宅は不可)	限定なし	事業目的を妨げ ない限度
手続き		公正証書等の書面で 更新排除等の特約を 結ぶ	建物譲渡特約を結 ぶ。 建物に仮登記を行う。	公正証書による設定 契約を行う	更新が原則	PFI 法に基づく 手続き
借地期間満了 時の対応		・期間満了時に借地 人は建物を収去し て土地を明け渡 す。 ・借地人は建物買取 請求ができない。 ・土地所有者は有償 又は無償で建物を 譲り受けることは できる(特約)。	・建物所有権は土地 所有者に移転。 ・借地人に相当の対 価を支払う。 ・借地人等は請求に より譲渡した建物の 借家人になれる(特 約)。	・期間満了時に借地 人は建物を収去し て土地を明け渡 す。 ・借地人は建物買取 請求ができない。	・更新されない場 合、借地人は建 物買取請求がで きる。	契約内容に基づ く。(民間事業者 が継続して土地 の貸付を受ける ことも可能)
権利金 保証金	土地 所有者	・権利金・保証金を得る。(定借は保証金、普通借は権利金が一般的) 地価の2割(権利金)・地価の2割(保証金)を得る。 ・権利金は課税対象となるが、借地人に返却の必要がない。 ・保証金は課税対象にならないが、将来返却の必要がある。 ※保証金は、借地人の更地返還(解体費用)や債務不履行(地代不払い)などを担保するもの。				必要に応じて事 業契約に定める ※国有財産法第 18 条第1項及 び地方自治法 第 238 条の4 第1項は適用 されない。 ※PFI 法による 行政財産の貸 付においては、 民法第 604 条並びに 借地借家法第 3 条及び第 4 条の規定は、 適用しない。
	借地人	・権利金・保証金を支払う。 ・保証金を確実に返還されるかどうかといった不安を解消させる方法(保証金預り証書の交付な ど)を契約に盛り込む必要がある。				
地代	土地 所有者	・固定資産税・都市計画税・管理費等の保有コストを勘案し、その増減を反映させる方法をとるこ とが望ましい。				
	借地人	・建物分の納税は必要となるが、土地分の納税は必要ない。				
建物の 増改築	土地 所有者	・建物の増改築・再築を通知させる契約が必要となる。 ・承諾料を得ることはできない。		・承諾料を得る。		
	借地人	・建物の増改築・再築を土地所有者に通知する必要がある。承諾料はか からない。		・承諾料を払う。		
借地権 の譲 渡・転 貸	土地 所有者	・借地人から通知があり、契約内容の不履行がない限り、借地人の借地 権を承諾する必要がある。 ・承諾料を得ることはできない。		・承諾料を得る。		
	借地人	・あらかじめ土地所有者の承諾(賃借権)又は通知(地上権)して譲渡・転 貸できる。 ・承諾料を払うことはない。		・承諾料を払う。		
土地 (底地) の譲渡	土地 所有者	・あらかじめ借地人に通知することが原則となる。				
	借地人	・土地所有者が第三者に土地を譲渡しても借地契約が継続される(新しい土地所有者との間に 借地契約を結ぶ)。				
借地期 間満了 前の契 約解除 (解約)	土地 所有者	・借地人に信頼関係を損なうような行為があった場合(借地人の破産・地 代の滞納・通知や承諾なしの増改築・借地権の譲渡や転貸など)、契 約を解除できるようにしておく必要がある。 ・土地所有者から上記のような契約解除の理由以外で、契約を解除す ることはできない。		・建物築造による契 約期間の延長が 認められる。		
	借地人	・中途解約をおこなうことができる。更地で返すことが必要(建物譲渡特約 付借地権以外)である。 ・通常は、解除を行う 1 年前に原状回復計画を立て、解約の希望を土地 所有者に通知する。				

※借地借家法の改正 (H20. 1. 1 施行) により事業用借地権の存続期間の上限が従来の「20 年以下」から「50 年未
満」まで引き上げになった。

【参考】民間事業における資産流動化(不動産証券化)について

資産流動化（不動産の証券化）とは、不動産から生み出されるキャッシュフローのみを裏付けとして有価証券を発行し、資金調達を行うことである。この場合、配当・利払い・償還の原資となるのは、証券化対象不動産からのキャッシュフローのみとなる。そのため、証券化対象不動産の原保有者（オリジネーター）の信用リスクと証券化対象不動産の事業リスクが完全に切り離され、不動産事業から生じたキャッシュフローが投資家へ確実に支払われる仕組みが不可欠となる。

通常、証券化対象不動産を別法人などに移す方法が採られるが、同時に、ここでの別法人は証券化のためだけに存在するため、法人税や各種不動産関連税について優遇措置が講じられていることが必要である。わが国では、法制度・税務上のインフラが未整備であったため、不動産の証券化に対する取り組みが遅れてきたが、平成10年に「資産の流動化に関する法律」（資産流動化法）が施行されるなど、徐々に環境が整ってきたため、現在市場では不動産証券化への様々な試みがなされている。

○ 資産の流動化のスキーム

- ・ 資金調達をしようとする不動産の保有者が、証券化対象不動産を、新たに設立したSPCに譲渡する。
- ・ SPCは、譲渡された不動産が生み出すキャッシュフローを裏付けとして有価証券（資産対応証券）を発行する。
- ・ 投資家からの証券購入代金をもって、不動産購入代金を支払う。
- ・ SPCは、証券化対象不動産を賃貸し、テナントから受け取った賃料から経費などを差し引いたうえで、投資家へ利息や配当などを支払う。

不動産証券化

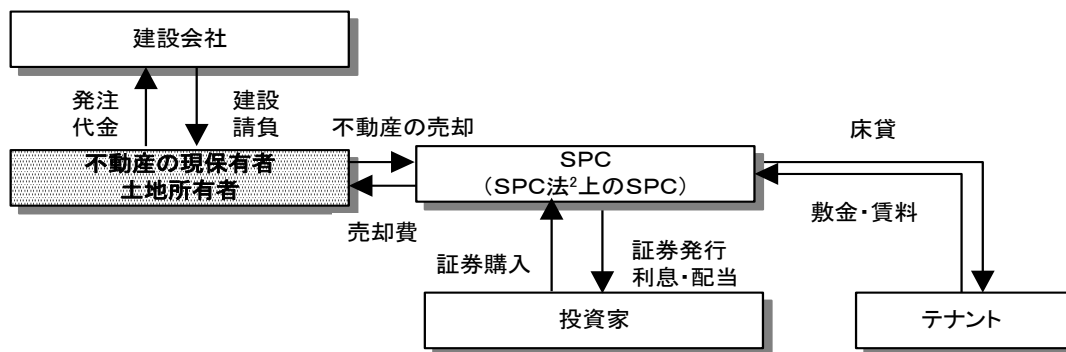


図1-1 資産流動化スキームの一類型

3. 企業立地を促進させるための方策

3-1 行政側の支援措置について

企業立地・事業促進に向けては、主に規制緩和（固定資産税・不動産取得税などの軽減など）や補助制度（助成金の交付など）を活用することが有効と考えられる。

以下に、企業立地を促進する観点で想定される行政による支援策のメニューについて整理する。

①税制上の優遇措置

- ・ 事業税・不動産取得税・固定資産税等の一部課税免除
- ・ 所得控除制度（所得金額の一部損金算入）、特別償却（減価償却の特例措置）

②助成制度、資金調達支援

- ・ 助成金の交付（若年者雇用推進奨励金等）
- ・ 無利子貸付等の資金調達支援（地域振興に資する民間事業活動に対する無利子融資制度等）

③分譲価格の減免

- ・ 対象規模・業態等に応じた分譲価格の減免措置

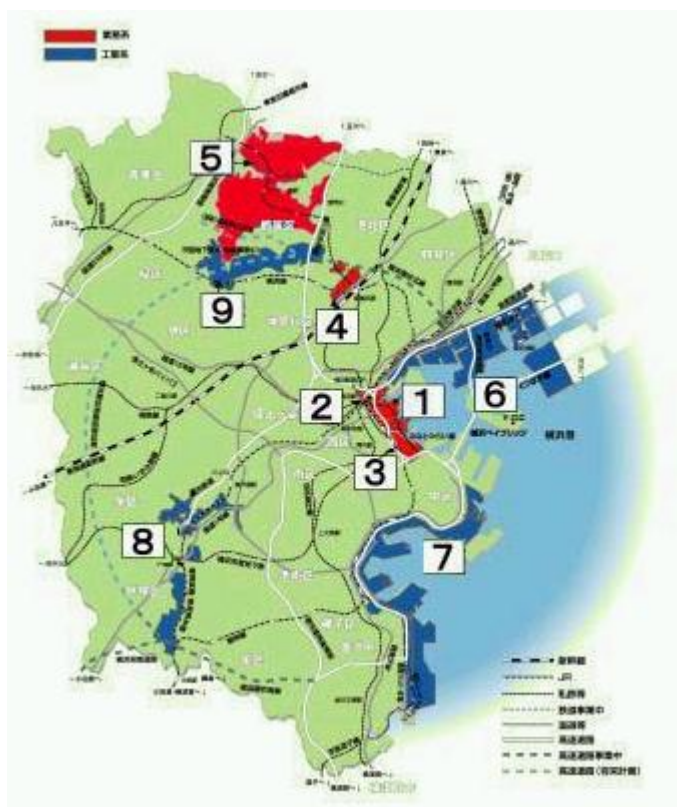
【参考事例1】 横浜市企業立地等促進特定地域における支援制度

：企業誘致・立地促進策として、市内の特定地域（9地域）において、投下資本額が10億円以上の事業計画（事務所・研究所・工場）を実施する事業者を対象に、市税の軽減措置（固定資産税・都市計画税1/2（5年間））を行うとともに、投下資本額が50億円以上の場合、投下資本額の8%（研究所は10%）を助成金として交付している。

<企業立地等促進特定地域>

- 1：みなとみらい21地域
- 2：横浜駅周辺地域
- 3：関内周辺地域
- 4：新横浜都心地域
- 5：港北ニュータウン地域
- 6：京浜臨海部地域
- 7：臨海南部工業地域
- 8：内陸南部工業地域
- 9：内陸北部工業地域

資料：横浜市経済観光局HP



【参考事例2】 沖縄県企業立地推進課における企業立地に係る優遇措置・支援策

区分	名称	特別自由貿易地域	自由貿易地域那覇地区	産業高度化地域
1. 税制上の優遇措置				
国税	所得控除制度	○	×	×
	投資減税控除	○	○	○
	特別償却	○	○	○
関税	関税の課税選択制度	○	○	×
	保税地域許可・手数料の軽減	○	○	×
地方税	事業税の一部課税免除	○	○	○
	不動産取得税の一部課税免除	○	○	○
	固定資産税の一部課税免除	○	○	○
	事業所税の軽減	×	×	△
2. 助成制度				
沖縄県企業立地促進条例に基づく助成	投下固定資産取得費	○	×	△
特別自由貿易地域物流支援事業	—	○	×	×
地域雇用開発促進法に基づく助成	地域求職者雇用奨励金	○	○	○
沖縄県に係る地域雇用開発促進助成金	沖縄若年者雇用推進奨励金	○	○	○
戦略的基盤技術高度化支援事業	—	○	○	○
地域イノベーション創出研究開発事業	—	○	○	○
中小企業基盤人材確保助成金	—	○	○	○
3. 資金調達・設備導入				
県	地域総合整備資金貸付金（ふるさと融資）	○	○	○
	企業立地推進貸付（産業振興資金新事業分野進出資金）	○	○	○
	ベンチャー支援資金	○	○	○
	集団化事業（工場団地、工場アパート等）	○	×	○
	施設集約化事業（共同工場）	○	△	○
	経営振興資金	○	○	○
	組織強化育成資金	○	○	○
公社	設備貸与制度	○	○	○
	機械類貸与制度	○	○	○
公庫	自由貿易地域等特定地域振興（産業開発資金）	○	○	○
	自由貿易地域等特定地域振興基金貸付（中小企業資金）	○	○	○
	自由貿易地域等特定地域振興基金貸付（生業資金）	○	○	○

※○：対象、△：一部対象、×：対象外

※特別自由貿易地域：沖縄振興特別措置法に基づくIT津梁パークを含む122haの指定地域

※自由貿易地域那覇地区：沖縄振興特別措置法に基づく那覇市鏡水崎原地先の2.67haの指定地区

※産業高度化地域：沖縄振興特別措置法に基づき沖縄市内を含む中北部地域、南部地域に指定された地域

＜特別自由貿易地域の用途減額分譲制度＞

○対象企業：3,000㎡を超える特別自由貿易地域用地を購入する製造業等

○期間：平成19年12月27日～平成23年3月31日

○減額率：下記参照

面積区分	減額率
3,000㎡以下（基本割引16,020,000円）	20%
3,000㎡超 10,000㎡以下の部分	30%
10,000㎡超 20,000㎡以下の部分	40%
20,000㎡超の部分	50%

資料：沖縄県企業立地推進課HP

3-2 その他企業立地・事業促進に向けた条件整理

民間施設の誘致・立地促進に向けては、規制緩和や助成措置等に加えて、企業にとって魅力となる条件を提示していく必要がある。

以下に、企業誘致の観点からの魅力向上や、企業立地促進に寄与すると考えられる条件について整理する。

①インフラの整備

- ・民間開発に必要なインフラの充実（複数交通手段によるアクセス利便性（周辺バイパス整備等）、安価で利用可能な電気・ガス・上下水道等のユーティリティ、高度情報化対応など）
- ・人工ビーチ、公園、地区内幹線道路、歩行者用通路（歩行者ネットワーク整備）などの基盤施設を行政が先行的に整備することや、立地条件を活かした環境づくり（ガイドライン等による自然環境との調和、文化の継承等）により、民間開発を誘導するための地区ポテンシャルの向上を図る。
- ・事業継続性の観点での災害等に強い地区づくり（地盤、ユーティリティ、BCP（事業継続性計画））

②ソフト施策の充実

- ・基盤施設を活かした各種イベントの開催（フリーマーケット、体験学習（マリンレジャー、釣り、スポーツ等）、オープンスペースでの興業（サーカス、コンサート）など）
- ・地域参加型のイベント開催や実施主体となる組織の醸成等により、市民が主体となる持続可能な仕組みづくり。
- ・県内の観光先進市町村との協働プログラムの開発や広報・PR活動等での連携による地域交流の促進。

③人材の確保

- ・雇用スタッフとして、本地区において優れた人材の供給が安定して見込めるための周辺環境づくり。

④公募方法の検討

- ・市場調査等に基づいた民間事業者が複数参加可能となる事業条件の構築（参加要件、事業内容、土地処分条件等）。
- ・事業条件や公募内容の早期段階での公表による民間事業者の関心度の向上や、質の高い提案の誘導。
- ・情報守秘に留意しつつ、質問回答や民間対話型の意見交換等の募集手順の工夫により、民間事業者が参加しやすい環境づくり。

Ⅲ 事業手法の概略検討

1. 事業手法検討にあたっての基本方針

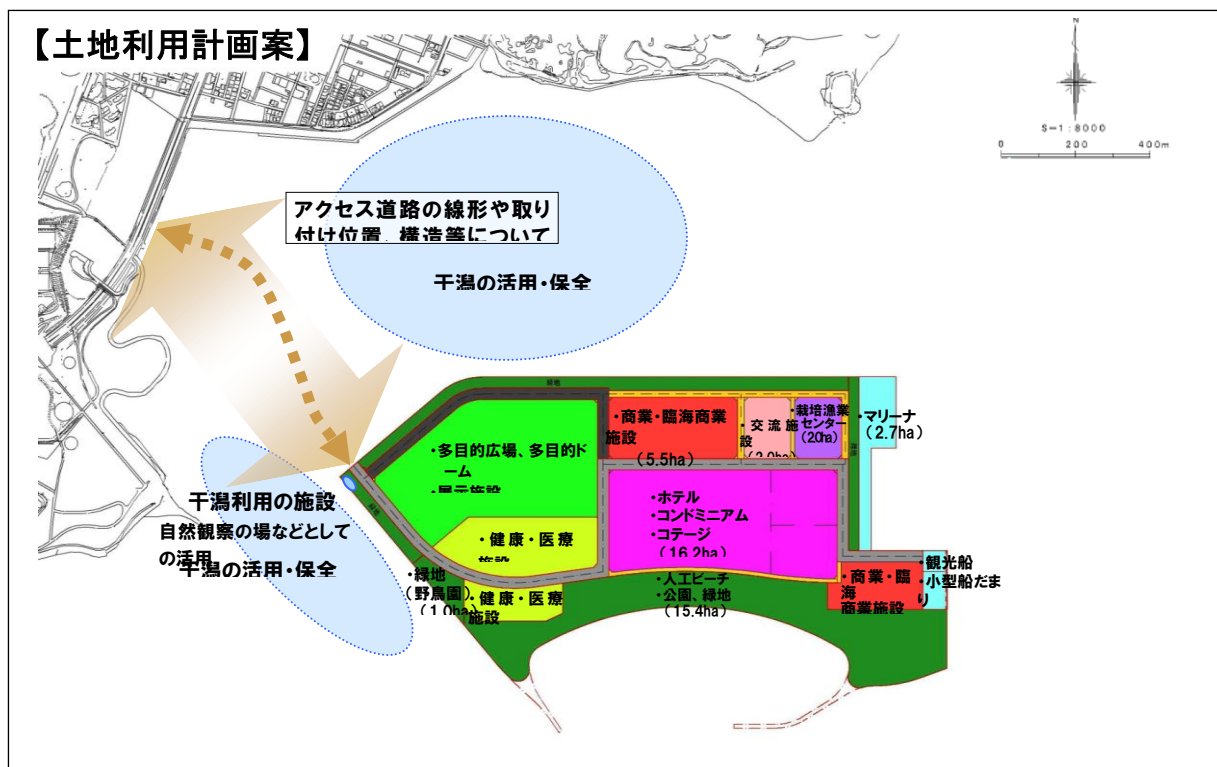
事業手法の検討にあたっては、以下の事項を基本的な方針として検討を行うものとする。

- 広域的な視点での開発方針や東部海浜開発地区の将来的な土地利用計画（将来ビジョン）の実現に向けて、行政側（市・県・国）が連携して計画をリード・誘導していくこと。
- 行政・民間・NPO・市民等の多様な主体の連携・協働により事業推進を図るとともに、民間事業の誘導や民間資金・ノウハウの活用により、財政負担の縮減や賑わいの創出等の事業効果の向上を図ること。
- 埋立事業の進捗状況を踏まえ、段階的な土地処分方策の検討等により、長期的な視点に基づいた持続可能な事業推進スケジュールを検討していくこと。

2. 事業手法検討にあたっての全体フレームの考え方

事業手法の検討にあたっての前提条件及び全体フレームの考え方について、以下に整理する。

- 人工ビーチ・公園・道路・上下水道等の都市基盤施設を行政が先行して整備して東部海浜開発地区の開発地としてのポテンシャルの向上を図ることにより、土地利用計画に即した民間施設（商業・宿泊機能等）を積極的に誘導する。
- 土地処分方策として、従来型の小ロットでの土地処分にとらわれず、将来的な土地利用計画を実現するための組織形態について検討する（例：関係機関による協議会、三セク、民間による開発代行等）。



3. 事業手法の概略検討

3-1 官民役割分担の検討

事業の実施に係る行政（国・県・市）と民間事業者との役割分担については、埋立事業や基盤施設の整備や土地処分等を行政が行い、街区（宅地）の取得・開発・運営を民間事業者が実施することを基本としつつ、より魅力ある実効性のある計画の推進に向けて、官民が連携して開発を進めていくことが有効と考えられる。

以下に、本事業において想定される業務内容と官民役割分担について、整理する。

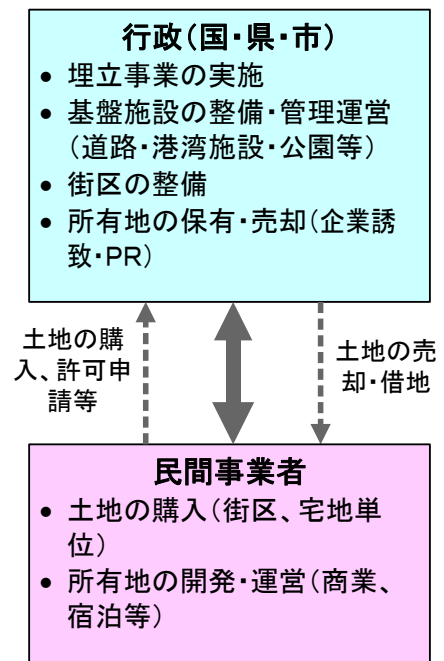
【行政（国・県・市）が実施する業務】

- 埋立事業の実施（国・県）
- 土地利用計画の策定（市）
- 埋立に係る変更申請手続き・認可（国・県・市）
- 基盤施設の整備・維持管理・運営（県・市）
- ※ 県は港湾施設の整備等を実施することを想定。
 - 公園や周辺道路等の公共施設の整備・維持管理・運営については、従来方式ではなく PFI 等の長期包括的な民活手法を活用し、民間事業者の業務範囲としてコスト縮減やサービス向上等を図っていくことも可能。
- 街区の整備・維持管理（市）
- 宅地の保有・販売促進・処分（市）
- ※ 公共用地以外はすべて市が買収して民間に処分するケースを想定。
- 企業の立地促進に係る支援措置・助成等（国・県・市）

【民間事業者が実施する業務】

- 宅地（市等の保有地）の購入
- 宅地の開発に係る各種申請等
- 宅地（借地・購入した土地）の開発・運営（商業施設、宿泊施設等）
- ※ 従来方式では行政側が実施する基盤施設の整備・維持管理・運営についても、前述のように PFI 等の長期包括的な民活手法を活用することで、民間事業者の業務範囲とすることも可能。

<従来方式での事業スキーム例>



3-2 土地処分方策についての検討

①基本的な方向性

- ・土地利用計画案の実現に向けて、用途地域や地区計画等の都市計画規制や、土地処分に係る導入業態等の処分条件の付与と規制緩和・支援措置による誘導などを活用し、土地利用計画で想定している用途に基づいた宅地の土地売却を図っていく。

※規制緩和・支援措置については、「2. 事業条件の整理」を参照。

- ・段階的なまちづくりの醸成を図る観点から、将来的な市場動向や民間事業者の意向を踏まえて、定期借地権方式の活用等の暫定的な土地活用方策についても検討することにより、本地区の開発ポテンシャルの向上を図りつつ、将来的な動向・ニーズに応じて導入機能・用途の拡充・見直しを図っていくことも視野に入れる。

②土地処分（売却）にあたっての留意点

- ・将来的な土地処分価格の設定にあたっては、市が購入する土地価格に加えて、市が行うインフラ整備（道路・上下水道等）とそれに伴う起債利息等も考慮の上で、周辺地価を踏まえた処分価格の設定を行うことが必要。

➢ 補助事業の有効活用やPFI等の民活手法の導入等によりインフラ整備に係るコスト縮減を図ることで、宅地価格を抑え、宅地処分性の向上を図ることが有効。

- ・事業手法の検討にあたっては、現段階では公共用地以外の宅地はすべて市が買収して、民間事業者等に土地処分するケースを想定しているが、今後土地処分に係る事業主体（市がどこまで宅地を保有するか）や土地利用計画での各用途の施設規模などについて精査が必要。

③定期借地権方式による段階的な土地処分方策の検討

- ・商業機能等の導入においては、暫定的な土地活用手法として、事業用定期借地（例：10年）で暫定的な商業施設（例：テーマパーク、ロードサイドショップ等）を先行的に導入することで、東部海浜開発地区のポテンシャルを醸成しつつ、将来的な動向・ニーズに応じて導入機能の拡充・見直しを図っていくことも有効。

※右表の参考事例を参照。

- ・なお、事業用定期借地については、今般の社会経済情勢の変化に伴う多様化に対応する主旨で、事業用借地権の存続期間の上限が従来の「20年以下」から「50年未満」に改正されており、下記のような効果が期待されている。

➢ 土地所有者にとって土地を貸しやすい環境となり、土地の有効活用につながる

➢ 事業者にとって、建物の存続を前提とした長期的な事業計画が可能な環境となり、土地利用や地域活性化につながる

➢ 設定期間の長期化に伴う税制上の償却期間とのミスマッチの解消

【参考】事業用定期借地権の活用事例：かずさアカデミアパーク開発事業（千葉県木更津市）

千葉県木更津市かずさ鎌足地区に所在するかずさアカデミアパーク民間研究所等用地を有効活用するため、当該用地の一部（2区画）について千葉県が地権者から借地した上で研究所や製造工場に転貸（事業用定期借地）して地域の活性化を実現することを目的とした事例。

千葉県は、民間事業者2社に対して、30年と43年9ヶ月の事業用定期借地権を設定して転貸した。

これにより、民間事業者は、研究所や製造工場を建設するための初期投資負担が軽減され、比較的朝雨期の事業も実施可能となった。

※資料：平成21年度土地月間講演会（国土交通省資料）

表 3-1 埋立地・沿岸地域における定期借地方式の主な事例

地区	概要	写真
<p>みなとみらい21地区 (横浜市)</p>	<p>柔軟かつ段階的なまちづくりを図っていくため、街の活性化やまちづくりに寄与しえる暫定的な土地利用についても積極的に進められている。そのため、一部の街区においてもにぎわい・活性化を図る目的で事業用定期借地(10年間)により暫定的に土地活用が行われている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜ジャックモール (事業用定期借地 10年) ・横浜みなとみらいスポーツパーク・マリノスタウン (事業用定期借地 10年) <p>※なお、イベント利用 (例: サーカス等の興業) のための短期的な借地も行われている。</p>	<p>(横浜ジャックモール)</p> 
<p>臨海副都心 (東京都)</p>	<p>都市基盤の整備状況から、当面処分を予定していない用地の有効活用を図ることにより、街のにぎわいを創出し、副都心としての発展を促進する。暫定利用の期間は、1年未満のものから10年程度の期間で柔軟に設定し、事業用定期借地(10年)の実施にあたっては公募を行うものとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・パレットタウン: 吸引力のある話題のスポット施設として臨海副都心の活性化の一躍を担っている。2010年6月には暫定土地利用を修了し、現在の事業者が土地を購入し複合ビル等の建設が行われる予定。 	<p>(パレットタウン)</p> 
<p>横浜ベイサイドマリーナ (横浜市)</p>	<p>日本最大級のマリーナを中心に、にぎわい創出のための商業施設(アウトレットモール)について事業用定期借地(15年)を活用して早期に誘致したことで、人々が憩い、くつろぎ、海を楽しむことができる立地のイメージを形成した。</p>	<p>(横浜ベイサイドマリーナ)</p> 
<p>りんくうタウン (大阪府)</p>	<p>当初は土地処分に苦戦していたが、平成15年度より事業用定期借地方式を本格導入したことで、同年度からの4年間で契約率は44%から82.6%に上昇した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・りんくうプレミアムアウトレット (事業用定期借地 20年) ・りんくうプレジャータウンSEACLE (事業用定期借地 20年) <p>※近接する関西国際空港・りんくうタウンは構造改革特区の認可を受けており (H15.4.1)、公有水面埋立地の用途変更の柔軟化等が図られている。</p>	<p>(りんくうプレミアムアウトレット)</p> 

3-3 公共施設の事業化方策の検討

公共施設の整備等においては、公園、道路等のインフラを先行的に整備し、地区のポテンシャルの向上を図るとともに、民間ノウハウを最大限に活用する観点から、PFI等の公共事業への民活手法を活用することが有効と考えられる。

また、公園・スポーツ施設等においては、PFIや指定管理者制度の活用により、利用料金制度の併用などにより収益性や需要リスクを民間に移転することで民間事業者のインセンティブを活用した手法も有効と考えられる。

上記を踏まえ、以下にPFI等の民活手法の適用にあたっての考え方と、民活手法の概要・参考事例等について、整理する。

①民活手法の適用にあたっての考え方

現時点における公園等の公共施設整備等における民活手法適用の考え方については、設計・施工・維持管理・運営といった一連の業務について、包括的・長期的に民間ノウハウを活用することにより、コスト縮減とサービス向上が実現するPFI等の手法の導入が有効と考えられるが、以下のような視点に基づき、今後適切な事業手法を選定していくことが必要である。

視点－1：類似事業における事例からの考察

- 既存公園、スポーツ施設における民活手法では、民間企業を指定管理者とする指定管理者制度の適用事例は全国的にも多数ある。また、新設の公園全体あるいは公園内の一部施設に関してPFIによる施設整備・維持管理運営を実施している例も複数ある。
(※次項の民活事例参照)
- 公園、スポーツ施設の整備・維持管理・運営を対象として考えた場合、性能発注・長期包括契約によるコスト縮減、サービス向上の可能性は十分に期待できると考えられる。
 - 公園・スポーツ施設等と合わせて、周辺道路等のインフラの整備・維持管理・運営を包括的に民間事業者の業務範囲に含めることも、制度上可能となる。
- PFI事業として実施されている例では、利用者の利用料金収入を事業収入の一部（又は全部）に充てる利用料金制度を導入しているものもあるが、利用料金が発生しないサービス購入型の事業もある。
- 本事業では、スポーツゾーン内のスポーツ施設等において、一部有料での利用が想定される施設があることから、民間ノウハウを最大限活用し財政負担の縮減を図る観点からは、利用料金制度導入によるPFI事業（PFI事業者を指定管理者に指定）の実施を図っていくことも有効と考えられる。（例：需要リスクの民間移転による需要増に向けた取組等）

視点－2：事業規模や資金調達面からの考察

- 一般論としてPFIが成立する事業規模は、初期コストベースで最低でも10億円程度といわれており、参考事例を踏まえた事業規模から見れば、公園・スポーツ施設等を包括的に事業範囲とすることでPFIが成立する可能性があると考えられる。なお、数億円以下の初期コストの場合は、資金調達コスト（融資手数料等）が相対的に高くなって有効なVFMが発生しにくいことに留意する必要がある。
- また、国庫補助金や交付金等の財源により一定枠の資金調達が可能な場合は、民間資金を活用するメリットが薄れる場合があることから、その場合の代案としては、DBO（資金調達は公共が行い、設計施工・維持管理運営は包括的に民間事業者が行うもの）のスキームを適用することも有効と考えられる。

視点－3：リスク移転の視点からの考察

- 本事業の特殊性として、埋立地に伴うリスク（地盤沈下など）が考えられる。
- 地盤沈下等のリスクは予見可能であるもの（地盤情報の提示で予測可能なもの）は民間事業者が負担し、予見不可能なもの（不可抗力に伴うリスク等）は行政の負担とすることが通例であるが、過度なリスク移転とならないよう、事業実施段階で市場調査等を通じて民間事業者がリスク負担可能な範囲について確認していく必要がある。

【参考事例】

「神戸市中央卸売市場再整備事業（PFI 事業）」では、事業予定地の一部である埋立予定地（市が埋立を実施）の地盤沈下について、埋立竣工後の残留沈下量 30cm 以内については、当該事象に伴う追加費用及び損害等は事業者が負担する扱いとしている。

※要求水準として、事業者に埋立地部の残留沈下量を考慮した計画を求めている。

②PFI 等の長期包括的な民活手法の導入により期待される効果

公園施設や周辺インフラ施設等において、PFI 等の長期包括的な民活手法を導入することで、主に下記の効果が期待できる。

● 良質低廉な公共サービスの提供

- 民間部門の資金調達面や経営上のノウハウ及び技術的能力を最大限活用するとともに、公共サービス全体のリスクの適切な分担や、事業計画・設計・建設・運営・維持管理・資金調達に関わる一連のプロセスの全部または一部を包括的に委ねることにより、事業期間全体を通して効率性が図られ、より質の高い公共サービスを、より安いコストで提供できることが期待できる。

● 性能規定によるサービス水準の確実な確保

- 公共と PFI 事業者の交わす契約では、PFI 事業者に行わせるサービスについて定期的なモニタリングを行い、そのサービス水準が契約通り行われていない場合は、サービス提供料を減額するシステムとするのが通例であり、PFI による長期契約を行うことで、安定したサービス水準の確保が可能となる。

● 効率的な行政経営への貢献

- 財政支出の低減化、平準化などにより、資源配分のマネジメントに資することができ、柔軟で効率的な行政経営に寄与することが期待できる。
- また、設計・建設・維持管理・運営に係る一連の業務を一括で契約するため、毎年の発注手続き等が軽減し、行政手続きの効率化を図ることができる。

● 地域経済の活性化

- 設計、建設、運営、維持管理等を、より包括的に民間部門に委ねることから、民間の創意工夫の発揮余地が拡大し、新たな事業機会をもたらすとともに、地域経済の活性化や都市活力の更なる向上に寄与する可能性が想定される。

【参考事例】 公園施設等におけるPFI事例について

事業名	(仮称)長井海の手公園整備等事業	尼崎の森中央緑地スポーツ健康増進施設整備事業	道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業	愛知県森林公園ゴルフ場整備等事業	
事業主体	横須賀市(神奈川県)	兵庫県	北海道	愛知県	
事業概要	敷地面積	約 20.1ha	約 3.5ha	事業予定地 12.3ha(公園全体:約 63.7ha)	約 246ha
	事業内容	公園施設の設計・建設・維持管理・運営、敷地内の清掃、警備等 ※周囲の海や緑豊かな農業空間の美しい景観を活かし、人々が気軽に利用できるくつろぎの空間として整備・管理運営する。	尼崎の森中央緑地内において、県民の健康増進、水泳を中心とした交流、地域活性化を図るため、プール施設・健康増進施設の設計、建設、維持管理運営を行う。	道立噴火湾パノラマパーク内の公園施設(管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示休憩スペース、物販スペース、駐車場、エントランス広場、オートキャンプ場等)の設計・建設・維持管理・運営	現在のゴルフ場老朽化による整備にあたり、施設の設計、建設、維持管理・運営業務を行う。 ※現センターハウスの改修(新築)、ゴルフ場施設の維持管理・運営が主な業務内容。
	事業期間	10年間(維持管理・運営期間)	20年間(維持管理・運営期間)	25年間(維持管理・運営期間)	20年間(維持管理・運営期間)
	事業方式	BTO方式及びBOT方式を併用 ※BTO施設について国庫補助金(都市公園事業費補助)を適用。 ※PFI事業者を指定管理者に位置づけている。(指定期間:平成18年4月~平成27年3月) ※BOT施設は、管理許可により民間事業者が管理運営を行う(青空広場、レストラン、売店、ビジターセンター、加工房・加工体験棟、陶芸体験棟、駐車場等)。 ※BTO施設についても、収益性のある施設(多目的グラウンド等)については管理許可により民間事業者が管理運営を行う。	BTO方式 ※国庫補助金(都市公園事業費補助)を適用。 ※PFI事業者を指定管理者に位置づけている。	BTO(管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示休憩スペース、駐車場、エントランス広場) BOT(物販スペース、オートキャンプ場) ※国庫補助金(都市公園事業費補助)を適用。 ※物販スペースは管理許可を活用しており、許可期間は10年以内とするが、特段の事業がない限り許可を継続更新する扱いとしている。	BOT方式 ※PFI事業者を指定管理者に位置づけている。(指定期間:平成19年4月~平成39年3月)
	事業費	7,597百万円	7,335百万円	2,910百万円	5,200百万円(建設費)
	VFM(入札後)	VFM:15%	VFM:21.4%	VFM:5.5%	VFM:2,500百万円
	選定事業者グループ	ファーム、鹿島建設、みらい建設工業、京浜急行電鉄、ランドスケープデザイン	近畿菱重興産、ヤマハ発動機	清水建設、東急コミュニティー、小学館プロダクション、宮坂建設工業	ウッドフレンズ、朝日開発、大日本土木
事業開始時期	平成17年4月	平成18年5月	平成18年4月	平成19年4月	
施設概要	◆長井海の手公園(ソレイユの丘) ＜村のエリア＞ショップ&青空市場、体験農園、温室、生産体験棟、お花畑、プラタナスの並木道 ＜街のエリア＞カフェテリアレストラン、バーベキューレストラン、食の工房&ショップ、手作り体験教室、温浴施設、海と夕日の広場、キッチンガーデン ＜水のエリア＞キッズガーデン、じゃぶじゃぶ池、ホテル館(展望台)、ピオトープの小川、水上ステージ、チューチュートレイン乗り場 ＜まきばのエリア＞動物ふれあい広場、デイキャンプ場、乗馬場、星見の丘、炭焼き小屋、展望デッキ(サンセットデッキ)、ブルーベリー畑、オリーブの森、牧舎	◆尼崎スポーツの森 ・屋内プール(メインプール、サブプール) ・屋外プール(ウォーターパーク) ・フットサルパーク(人工芝3面) ・グラウンド・ゴルフ(天然芝16コース)	◆噴火湾パノラマパーク ＜センターゾーン＞ビジターセンター(管理事務所、多目的体育館、情報展示、休憩・物販スペース等) ＜レクリエーションゾーン＞パークゴルフ場、ピクニック広場 ＜体験ゾーン＞ふれあい館、まきばの冒険広場、バーベキューコーナー、はらっぱ広場、花畑、ふれあい農園、みんなでつくる森 ＜宿泊ゾーン＞オートキャンプ場	◆森林公園ゴルフ場 ・センターハウス ・東コース(18ホール) ・西コース(18ホール) ・第1練習場(54打席、250ヤード) ・第2練習場(26打席、250ヤード) ・駐車場	
備考		※健康増進施設(プール除く)は事業者提案による施設。	※レクリエーションゾーン、体験ゾーンの施設(パークゴルフ場、ピクニック広場、ふれあい館等)整備・運営はPFI対象外であり、当該施設の維持管理・運営は、道が八雲町を指定管理者に指定して実施。		
全体図等					

※PFI年鑑(日本PFI協会)及び公表資料(各事業等のHP)より一部加筆・修正して作成。(※国庫補助金の適用事例については、「国土交通省所管事業へのPFI活用参考書(国土交通省、H18.3)」を元に記載。)

【参考】PFI等の民活手法での事業の調達方法と民間事業者等の参加形態

項目	民間事業者等の 創意工夫等	設計・施工・維持管理・運営の包括的民活				設計・施工段階の民活				運営段階の民活			公設公営 (参考掲載)
		BOO	BOT	BTO	DBO	マネジメント技術 活用方式 (CM方式)	設計・施工 一括発注方式 (DB)	入札時 VE 方式	契約後 VE 方式	指定管理者制度	施設使用権等 の許可	民間委託 (公設公営)	
		一般に PFI に該当 (民間資金活用)											
公共サービスの調達方法 (民間の視点)		・設計～運営・維持管理サービスを提供	・設計～運営・維持管理サービスを提供	・施設の割賦販売・運営・維持管理サービスを提供	・設計施工維持管理運営マネジメント業務	・設計施工マネジメント業務	・設計施工一括建設請負	・入札時 VE ・建設請負	・契約後 VE ・建設請負	・料金収受等を含む公の施設の管理代行	・使用許可権の付与(管理許可・占用許可等)	・個別業務ごとの委託	・設計委託 ・建設請負
対象事業発掘	民間としてのプロジェクトの発掘	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官
計画策定 (性能規定)	性能発注を前提とし創意工夫を生かす	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官
設計 Design	施設形式、操作方法等の提案	民間	民間	民間	民間	民間	民間	官	官	官	官	官	官
建設 Build	仮設方法等も含め工期短縮・コスト削減	民間	民間	民間	民間	民間	民間	官 民間が VE 提案	官 民間が VE 提案	官	官	官	官
資金調達 Finance	多様な資金調達方法を活用	民間	民間	民間	官	官	官	官	官	官	官	官	官
運営・ 維持管理 Operation	運営を前提とした設計による効率化、サービスの質の向上	民間	民間	民間	民間	官	官	官	官	民間	民間	自治体 部分的に民間	官
施設の保有 (運営期間中)	—	民間	民間	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官
施設の保有 (事業終了後)	—	民間	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官	官
管理者が支払う対価	—	・サービス対価	・サービス対価	・施設購入費(割賦払) ・運営・維持管理サービス対価	・サービス対価(包括又は業務毎の分離支払)	・CM報酬	・設計・施工に対する建設請負費	・施工に対する建設請負費 ・VEにより民間ノウハウを導入	・施工に対する建設請負費 ・VEにより民間ノウハウを導入	・指定管理料	・無し(独立採算の場合) ・使用料の減免等の運営補助	業務委託費	・設計料、施工に対する建設請負費等
コスト削減 効果		◎	◎	◎	◎	○	○	○	○	○	○	△	—
主な留意点 など	○:メリット △:留意点等	△公共施設の所有権は事業期間終了後も市に帰属しない。 △事業者募集手続きに一定の期間と検討作業が必要。 △資金調達を民間が行うため、一定以上の事業規模が必要。	○適切な官民役割分担により大きなコスト削減の可能性有り。 ○施設保有リスクも移転可能。 △事業者募集手続きに一定の期間と検討作業が必要。 △資金調達を民間が行うため、一定以上の事業規模が必要。	○適切な官民役割分担により大きなコスト削減の可能性有り。 ○施設保有リスクは一定程度民間移転可能(BOTよりリスク移転効果は小) △事業者募集手続きに一定の期間と検討作業が必要。 △資金調達を民間が行うため、一定以上の事業規模が必要。	○設計段階からの民間ノウハウ導入が可能。 △施設保有リスクは民間に移転できない △事業者募集手続きに一定の期間と検討作業が必要。	△建設コスト削減には寄与するが、維持管理運営については従来と同様。 △事業者募集に一定の期間を要する。 ※但し、当該方式で地方自治体での適用案件がほとんどない。	△建設コスト削減には寄与するが、維持管理運営については従来と同様。 △PFIと比較して、事業者募集期間は短縮できる可能性はあるが、一定の募集期間を要する。 ※但し、当該方式で地方自治体での適用案件がほとんどない。	△建設コスト削減には寄与するが、維持管理運営については従来と同様。 △通常の工事発注と比較して一定の事業者提案・審査期間を要する。	△建設コスト削減には寄与するが、維持管理運営については従来と同様。 △通常の工事発注と比較して一定の事業者提案・審査期間を要する。	○運営の効率化は一定程度図れる。長期契約や、PFI等事業者を指定管理者に位置づけることも可能。 ※指定管理期間は3～5年としている例が多い。 △民間の設計・施工ノウハウを十分に活かさない。 △運営リスクを公共側が負担しない契約条件や安定したサービス水準確保の方策が必要。	○売店等の収益施設の設置・運営に伴う使用料を民間等から徴収することが可能。また、園地等の周辺管理を包括的に行わせることにより効率化が期待できる。 △運営リスクを公共側が負担しない契約条件や、安定したサービス水準確保の方策が必要。	○運営コストの削減が期待できる。 △頻繁な契約更新が必要。 △民間の設計・施工ノウハウを十分に活かさない。 △安定したサービス水準確保に関する契約内容の工夫が必要	△他方式に比べて大きなコスト削減は期待できない。 △設計段階において、行政側の緻密な管理が可能だが、民間の設計・施工ノウハウを十分に活かさない。 ○早期供用開始が可能。

3-4 市民参加による維持管理方策について

地域に根ざした環境づくりの実現にあたっては、利用者である地域住民が本地区の公園等を「私たちの活動の場」として親しみ、維持し、活性化する仕組みづくりが必要である。また、財政支出の縮減の視点においてもボランティアやNPO等の献身的な地域の力の参加が必要である。したがって、民活手法の導入による民間企業等のノウハウやリスク管理能力を活用したコスト縮減、サービス向上を図ると同時に、下記の視点に基づいて将来的に市民参加による持続的な維持管理運営を実現する方策について取り組んでいくことが必要と考える。

視点－1：行政・民間・市民の役割分担を明確にする

- まず、行政は公共サービス提供者として、サービス方針の設定、必要な財源の確保、防災や環境保全に関するリスク負担、維持管理業務を行う民間事業者への発注・モニタリング、市民の組織化の支援を行うことが求められる。
- 維持管理運営業務を実施する民間事業者は、行政サービスの代行者として効率的な業務執行やサービス向上のためのマネジメント能力の発揮、一定の資金やリスク負担、市民組織との協働などが求められる。
- 市民は、利用者としてサービスを享受するだけでなく、維持管理への主体的な参加、プログラムづくりへの参加、より良いルールづくりへの参加などが求められる。

視点－2：組織づくりへの取り組みの必要性

- 現時点では維持管理の受け皿となる市民組織は醸成されていないと思われることから、計画段階から公園等の維持管理運営を責任もって遂行できるNPO等の組織化に取り組むことが必要と考える。
- そのために、NPOや市民団体等を育成し、政策を具体的な活動プログラムとして開発またはこれを支援するコーディネーターを市が配置することが考えられる。

視点－3：市民が楽しみながら維持管理運営に参加できるプログラムづくり

- 市民参加が持続的な取り組みとなるためには、楽しく参加できるプログラムづくりが必要である。
- 例えば、家族や親子で参加するイベント、競技の要素も含めたイベント、自然観察や歴史文化などの学習要素のあるイベント、健康づくりの要素のあるイベントなど、テーマ性のある、参加してみたいと思えるイベント等のプログラムが考えられる。
- また、ゴミ拾いマイレージ、草むしりポイントなど、マイルやポイントが貯まれば施設使用料が無料になるなどのインセンティブを付与したプログラムづくりにより、持続性のある取り組みが可能となる。

【参考事例】公園等の管理運営における市民参加の主な取り組み事例

＜事例1＞国営昭和記念公園における公園ボランティア

※出典：国営昭和記念公園 HP

国営昭和記念公園では多くの市民の国営昭和記念公園では多くの市民の方々の公園ボランティアとして受け入れ、公園の管理運営に協力をいただいている。ボランティアは団体として組織され、公園内においてそれぞれの目的に応じて様々な活動を展開している。

名称	活動内容
公募型ボランティア	ガイドボランティア 障害のある方や高齢者の方にも気軽に公園を楽しんでいただけるように、公園内の利用をサポートするガイドヘルプサービスを実施している。また、一般の来園者に対しても公園の歴史解説や地理案内、その季節に見頃な植物の紹介を行うほか、日本庭園や盆栽苑等の人気施設の案内ガイドなども実施している。
こもれびの丘ボランティア	公園北側に位置する「こもれびの丘」（雑木林ゾーン）において、市民参加による雑木林の管理作業を展開している。活動内容は雑木林の林床において山野草の植栽や増殖、開花調査、植生調査などを実施するほか、雑木林の管理作業として下草刈り（除草）、葛蔓除去、枝打ち、間伐などを実施している。またエリア内で使用する腐葉土はボランティア自身で落ち葉から作ったものを使用し土壌改良を図るほか、林内散策路の整備までをボランティア活動で行うなど、活動内容は多岐に渡る。
サギソウボランティア	真夏に可憐な白い花を咲かせる「サギソウ」の保護育成と露地植え植栽技術の研究、さらに栽培技術の普及を目的に活動を展開している。サギソウは環境庁監修のレッドデータブックに掲載されている絶滅危惧種（Ⅱ種）でラン科の植物ですが、昭和記念公園ではサギソウボランティアの手によって鉢植えで管理しており、活動開始当初約7000球（平成9年）であった球根は現在約60000球にまで増殖に成功している。
ハーブボランティア	公園内のハーブ園において毎週火曜日にハーブの栽培管理や花壇の清掃などを行っている。採取したハーブは乾燥させてドライにし花木園展示棟内にアレンジメント作品として展示します。また「暮らしにハーブを！」をテーマにハーブを使った様々な講習会を企画しハーブの普及啓発に努めている。
こもれびの里クラブ	「武蔵野・昭和・農業」をテーマに、かつての暮らしの知恵を再発見しその文化を伝承させて将来へ発展継承することを目指している。活動では畑の開墾から農作物の植え付け、収穫までの一連の流れを体験するなど、都市化の進む現代において中々体験する機会も少ない事を多く体験している。また、農家の建築やゾーニングの計画段階からもボランティアが参画し、積極的に公園整備にも取り組んでいる。
わんわんスタッフ	ドッグランの受付や利用案内、施設内の衛生管理などを行う他、訪れる飼い主とのコミュニケーションを図り愛犬家のマナー向上を呼びかけている。
花みどり文化センターボランティア	平成17年秋に開園した「みどりの文化ゾーン」のメイン施設である【花みどり文化センター】において、館内の案内や展示作品（資料）の解説、さらに映像施設等の利用案内を行うほか、定期的に館内を見学するミニツアーを実施している。また、簡単に体験できる花と緑に関する様々な体験プログラムやイベントも行っている。
連携型ボランティア	野鳥ボランティア 公園に飛来する野鳥や園内に生息する野鳥に対して関心を高めてもらうとともに、来園者にバードウォッチングの楽しさに触れる機会を提供し、また園内のバードサンクチュアリーの利用促進を図ることを目的に活動を展開している。また公園で実施した野鳥観察会の記録から園内の野鳥生息状況を常にチェックいただくほか、野鳥の繁殖時期や営巣時期に関する情報を公園に提供し、植栽管理の面からも公園にアドバイスをしている。
草笛ボランティア	こどもの森において、植物との触れ合いをテーマに、園内の植物（シラカシ、美女柳）の葉を使って草笛の吹き方を指導し「昔の遊び」の伝承を行っている。また、毎年春と秋には草笛コンサートを開催し、多くの来園者に昔懐かしい草笛の音色による演奏を楽しんでいただいている。
こどもの森ボランティア	こどもの森を訪れる子ども達にイベントを通じて創造性や感受性を育んでもらえるように「遊びの教室『ネイチャーゲーム&アート』」をボランティアの自主運営により実施しています（年7回程度）。また、毎週土曜日・日曜日及び祝日には木工房を利用する子ども達に工作指導を行う他、毎月第2土曜日に「こどもの森教室」、第4土曜日（年4回不定期）には「わんぱくクラブ」を企画運営し、公園の自然資源やこどもの森の広大なフィールドを活かしたイベントを展開してこどもの森のソフト面での利用活性化に積極的に取り組んでいる。
スポーツボランティア	昭和記念公園の人気アウトドアスポーツであるディスクゴルフや、ヨーロッパの伝統的スポーツであるペタンク、クロッカー、ローンボウルス、またカントリー気分が楽しめるホースシューズや小学生に大人気な一輪車など、複雑なルールを必要とせず誰でも気軽に参加体験できるニュースポーツと言われるスポーツ競技の普及を目指し活動している。ボランティアは公園内に設けられた専用コース（コート）の利用促進や各コート（コース）の整備を行うほか、利用者に対してルールの解説や競技方法の指導を行う。
野外いけばなボランティア	公園の管理作業で発生した剪定枝、枯損木等を「よみがえらせる（再利用する）」ことを目的に、「いけばな」の技術を使って『よみがえる樹々のいのち展』を毎年秋に開催している。

【国営昭和記念公園の概要】

- ・面積: 約 163ha
- ・入園料: 400 円(大人一般)、80 円(子供一般)、280 円(大人団体)、50 円(子供団体)
- ・主な施設: ふれあい広場、レインボープール、バーベキューガーデン、パターゴルフコース、ディスクゴルフコース、みんなの原っぱ、こどもの森、日本庭園、こもれびの丘等



ガイドボランティア



こもれびの丘ボランティア



ハーブボランティア



わんわんスタッフ



こどもの森ボランティア



スポーツボランティア

＜事例2＞舞鶴市（京都府） 環境美化里親制度（アダプトプログラムまいつる）

※出典：舞鶴市 HP、アダプトマイタウンレポート HP

平成 13 年 9 月、市民と市が協働して環境美化活動を行うことを目的に、道路などの公共空間を「養子」に見立て、市民に「里親」になってもらい散乱ごみの回収などをお願いする「環境美化里親制度（アダプト・プログラムまいつる）」を創設。里親の役割を、散乱ごみの回収とごみの散乱状況などの情報提供とし、市は里親の活動に必要な清掃用具などの支給・貸与、ごみの回収、サインボードの設置、ボランティア保険の加入を行い里親の活動（現在 15 か所で実施）を支援している。

活動の区域は、東舞鶴・西舞鶴駅の周辺や市道といった市内の各所の他に、港町・舞鶴市の象徴といえる「海」を取り巻く環境をきれいにしようと、海岸線やふ頭、親水公園などの場所でも定期的に活動を行っている。

市民の間でも、自らの手でまちをきれいにするという取り組みが徐々に知られるようになり、最初の頃は個人が中心だった活動に、事業所なども加わり、アダプトの輪が着実に広がりつつある。



＜事例3＞札幌市（北海道） 市民参加による公園管理

※出典：札幌市 HP

◆公園ボランティア登録制度

都市公園などにおける市民の方々のボランティア活動の実態を把握し、状況に応じた側面的な支援を行うことにより、公園におけるボランティア活動を促進するため「公園ボランティア登録制度」を実施している。

平成 18 年度は、中央区、東区、白石区、南区、西区内の公園等において、20 団体 3 個人が公園ボランティアに登録したうえで、清掃、草刈、花壇管理などの活動をしている。

◆街区公園等管理業務委託

市民の公園への愛着を育み、また、市民と行政が一体となって、美しく、安全に、公園を管理するため、町内会等の地域の団体に街区公園等の清掃、草刈の業務を委託している。

平成 18 年度実績で、1、382 の街区公園（市内街区公園の約 60%）で 643 の団体に委託している。

(1) 委託団体

- ・町内会等
- ・老人クラブ、子ども会、町内会等の女性部
- ・公園運営委員会、公園愛護会等の街区公園等の運営管理を目的とする団体

(2) 活動内容

- ・公園全般の清掃・草刈・巡視
- ・異常発見時の連絡

(3) 委託期間

- ・5 月 1 日から 11 月 26 日までの 30 週間

(4) 委託料

- ・公園管理委託面積に応じて委託料を支出

3-5 事業推進に向けた組織体系及び推進方策の検討

①組織体系の類型整理

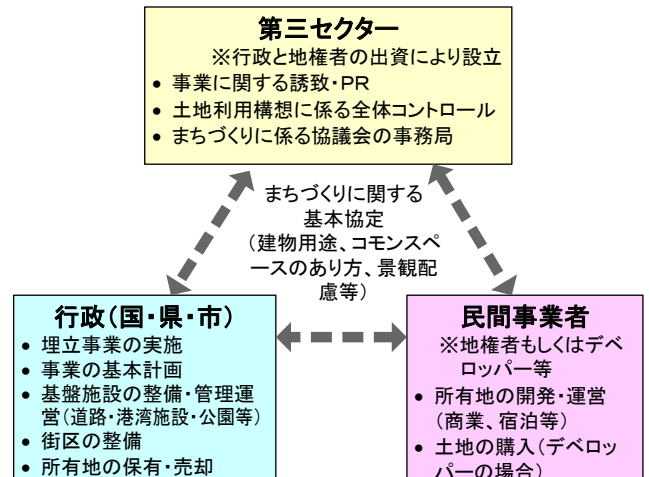
より魅力ある、実効性のある計画を推進していくためには、官民が連携して開発を行う体制づくりが重要となる。今後継続的に官民が協議を行う場づくりや、新たな組織の立ち上げの可能性も視野に入れて、想定される組織体系のバリエーションについて、以下に整理する。

<協議会形式での事業スキーム例>

i) 協議会形式による全体調整方式

- 当該地区のまちづくりの魅力向上や円滑な事業推進等を目的として、地権者、地区住民などの関係者で構成される組織。地区の景観向上（例：建物セットバック、広告制限等）や自主的な維持管理方法など、地区のまちづくりに係るルール（まちづくり協定）を策定して運営を行うことや、地区のまちづくり組織として、自主的なまちづくり（改善）計画の作成等を行っていくもの。

※後述の【参考事例①】みなとみらい 21（まちづくり協議会・まちづくり基本協定）」を参照。

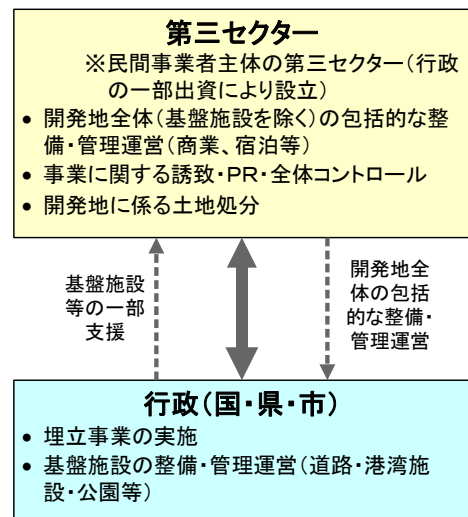


<三セクによる民間主導型開発の事業スキーム例>

ii) 三セク（第三セクター）による民間主導型開発方式

- 行政、地権者、民間事業者等の出資により設立された第三セクターが主体となって、土地の取得・処分や開発誘導、地区のまちづくりに係る運営（例：直営施設の運営）などを包括的に実施する方式。

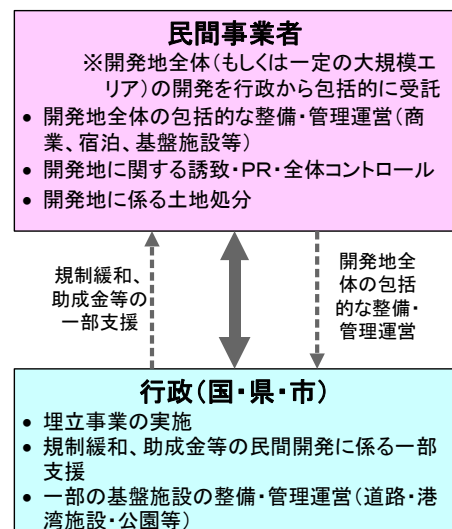
※後述の【参考事例②】ラグーナ蒲郡（三セクによる開発誘導）」を参照。



iii) 民間事業者への事業代行（マスターデベロッパー方式）による民間活用方式

- 土地利用上の民間用地・公共用地の区分にとらわれず、一定の大規模なエリア（大ロット）について、デベロッパーが地権者から委託されて、土地の有効利用のための企画、資金調達、建物の設計・施工・管理運営等を包括的に実施する方式。

<マスターデベロッパー方式（民間事業者への事業代行）の事業スキーム例>



②ヒアリング調査における事業推進方策についての意見・留意点

平成 21 年 9 月～12 月に実施した「民間立地の有効性・課題の検証（ヒアリング調査）」において、民間開発事業者等より、土地利用計画の有効性・妥当性の確認と合わせて、事業手法（事業の進め方）についての意見・要望を聴取した。

以下に、事業手法（事業の進め方）についての民間事業者等からの主な意見・要望について示す。

◆ヒアリング調査における事業手法（事業の進め方）についての主な意見

※詳細は、「第 4 回委員会資料：参考資料－ 4 民間ヒアリング結果詳細」を参照。

- 事業手法については、開発事業者が本地区をできる限り包括的かつ一体的に開発していく形態が、地区全体での段階的整備や機能連携による相乗効果を活用する観点から有効。
- また、将来的な土地の処分性や今後の社会経済情勢の変化を踏まえて、現計画のコンセプトに基づいた事業推進を図りつつ、将来的な用途転換も視野に入れる等、柔軟性のある進め方が望ましい。
- 行政側に期待することについては、民間事業者が包括的に事業実施できるよう大ロットでの土地処分や土地開発者の意向に添ったインフラ整備を先行的に図っていくことが有効。また、税制優遇措置等の支援策と土地利用規制等により立地促進を図りつつ、行政が土地利用に関する一定のコントロールを図っていくことが有効。

③事業推進に向けた組織体制及び推進方策（案）

上記の民間事業者等へのヒアリング結果や、事業条件や事業手法の概略検討結果を踏まえ、今後の事業推進方策（案）について、以下に示す。

◆基盤整備（公共施設の事業化方策）

- ◇ 民間開発に必要となるインフラ（アクセス道路、電気・上下水道等のユーティリティ等）や、地区ポテンシャルの向上に寄与する基盤施設（公園・スポーツ施設、マリーナ、港湾施設等）を行政側が早期に整備していくことで、開発の促進と地区ポテンシャルの向上を図る。
- ◇ 公園・スポーツ施設・周辺道路等の基盤施設の整備にあたっては、PFI や指定管理者制度等の民活手法を積極的に活用していくことで、財政負担の縮減や早期供用を図る。
- ◇ インフラ及び街区整備にあたっては、集客効果の高いスポーツ施設、商業・アミューズメント施設等の早期供用が可能となるよう、基盤施設の段階的な整備を行う。

◆土地処分方策

- ◇ 今後の社会経済情勢や周辺地価動向等を踏まえ、公園等の公共用地部分を除く宅地について、可能な限り大街区（大ロット）で民間開発事業者に売却することを追求することで、民間開発事業者による包括的な事業実施（マスターデベロッパー方式）を促進する。
- ◇ 段階的な事業推進を図る観点から、土地開発ポテンシャルに沿った集客性の高い商業・アミューズメント施設等の立地促進が図れるよう税制優遇等の支援措置とともに、用途規制等の処分条件を付与することで、早期段階から地区ポテンシャルの向上を図る。
- ◇ 地区ポテンシャルの早期向上と柔軟性のある事業推進を図るため、今後の民間ニーズも踏まえて、商業用地や宿泊用地等において事業用定期借地権の活用による暫定土地利用についても適宜活用することで、立地促進や土地保有リスクの軽減を図るとともに、将来的な住宅等への用途転換も視野に入れた土地需要動向の変化への対応を図る。

◆持続可能な事業推進に向けた組織づくり

- ◇ 官民が連携して開発を行う体制づくりを基本に、商業用地・宿泊用地などの民間開発エリアを包括的に開発する民間開発事業者と、開発誘導に係る一部支援や先行的な基盤施設の整備等を実施する行政（市）が、まちづくり協議会や地区協定などを通じて開発方針や集客方策等を共有しながら、事業の推進を図る。
- ◇ まちづくり協議会が、まちづくりに関する全体調整や、基本協定（景観形成、自主的管理運営等）の策定・運営、環境に配慮したまちづくりの推進などを行いながら、まちづくりに係る関係者（行政・民間、関係団体、NPO、市民等）が一体となった事業推進を図る。
- ◇ 持続可能なまちづくりの醸成を図っていく観点から、イベントなどを通じて市民参加機会を積極的に創出することで、市民活動団体による自主イベントの運営や、活動ステージとなる公園、人工ビーチ、緑地などの自主的な管理運営など、持続可能な地区のにぎわい創出や、管理運営面での財政負担の縮減を図る。
- ◇ 行政（市）・民間事業者・市民活動団体（NPO）・市民などの多様な主体が地区のまちづくりや運営で効果的・効率的に活動を行っていくために、地区のまちづくりに関わる様々な情報発信・共有や連絡調整を行うためのプラットフォームとなる窓口組織を行政が主体となって構築することで、観光を通じた市内中心市街地や県内の他自治体との連携機能の強化や、多様な主体による連携・協働による持続可能な事業推進体制を構築する。

【参考事例】

事例①：みなとみらい21地区（まちづくり協議会・まちづくり基本協定）

※資料：「みなとみらい21の街づくり まちづくり基本協定（パンフレット）」より抜粋整理

三セク（（株）横浜みなとみらい21）・地権者（行政含む）により街づくり協議会が構成され、「みなとみらい21まちづくり基本協定」が締結されている。この協定に基づいてまちづくりのテーマや土地利用イメージとともに、スカイラインやコモンスペースのあり方や壁面後退等の基本的な考え方や基準が示され、まちづくり基本協定をまちづくり協議会が運営することで土地利用イメージに即した持続的なまちづくりに貢献している。

第1条 基本協定の趣旨

1. 基本協定の目的

「みなとみらい21」のように、広域にわたり多様な用途が想定され、かつ長期に及び開発期間を有する特殊性をもつ地域において、業務機能を中心とした多様な都心機能を有する街として発展させていくためには、機能面においても、また建築・都市施設的な意味においても街の陳腐化を防ぎ、街の質を維持することが不可欠である。また、将来にわたって発生する多様な需要に対し、柔軟に対応できる街でなくてはならない。

このためには、地権者相互の創意工夫により、より良い街づくりを進めて行くことが重要である。

このような基本的考え方にに基づき、基本協定を締結するものである。

2. 基本協定の位置づけ

「みなとみらい21」は、長期的で、かつ広大なエリアを持つ事業である。この街づくりのルールは、基本的な価値観を共有しながら、その細部では、事業の進展や地区の特性に応じて、それぞれにふさわしい内容を持つことが必要である。

この基本協定は、「みなとみらい21」地区全域にわたる、基本的考え方を示すものであり、今後必要に応じて、この協定を補う規準を作成し、街づくりを推進することとする。

第2条 協定の締結

1. 協定の締結

この協定は、第4条に定める協定区域内の土地所有者及び建築物の所有を目的とする地上権または賃借権を有する者（以下「土地の所有者等」という。）及び、株式会社横浜みなとみらい21の全員の合意によって締結する。ただし、分譲マンションの場合には、その管理組合をもって、ここに定める土地の所有者等と見なす。

2. 効力の承継

土地の所有者等は、土地所有権及び建築物の所有を目的とする地上権又は賃借権（以下「所有権等」という。）を移転する場合は、新たにその権利を取得する者に対し、この協定を受諾することを条件として移転するとともに、新たにその権利を取得した者は、これを承継しなければならない。

第3条 協定の変更及び廃止

この協定を変更及び廃止するときは、土地の所有者等の3分の2以上の合意があり、かつ合意する者の土地所有面積の合計が区域の宅地面積の3分の2以上あるときとする。

第4条 協定の区域

この協定が効力を有する区域は、別図-1に示す範囲とする。

第6条 建物用途

1. 建物用途

「みなとみらい21」では、横浜の新都心としてふさわしいように、次に示すような多様な施設を複合的に設け、魅力あふれる都市生活の場とする。

- (1) 国際交流施設
- (2) 業務施設
- (3) 卸・商業施設
- (4) 文化施設
- (5) アミューズメント・スポーツ・レクリエーション施設
- (6) 教育施設
- (7) 行政関連施設
- (8) 港湾施設
- (9) 交通施設
- (10) 医療施設
- (11) 都市供給処理施設
- (12) 都心住宅
- (13) その他、みなとみらい21にふさわしい施設

2. 都心住宅

住宅環境の保全と周辺の施設集積への影響の低減を図るため、次のとおりとする。

- (1) 住宅建設を許容する街区は、別図-3のとおりとし、住宅を含む開発の敷地規模は、2,500㎡以上とする。ただし、第9条による協議会の承認のうえで、周辺への環境上の配慮を行う場合は、この限りでない。
- (2) 住宅戸数の配分は別途定める。

第7条 建築物等の基準

1. 最小敷地規模

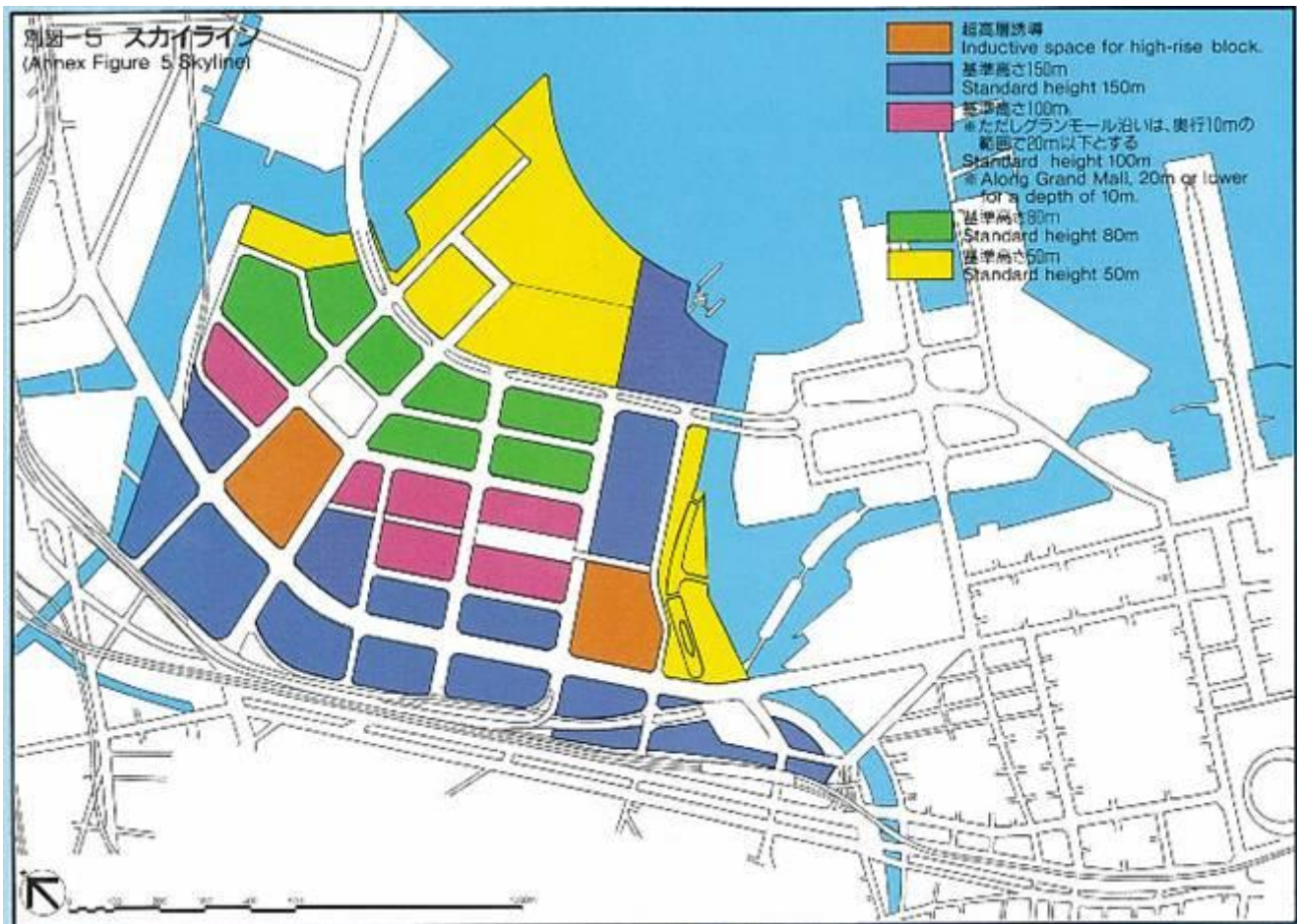
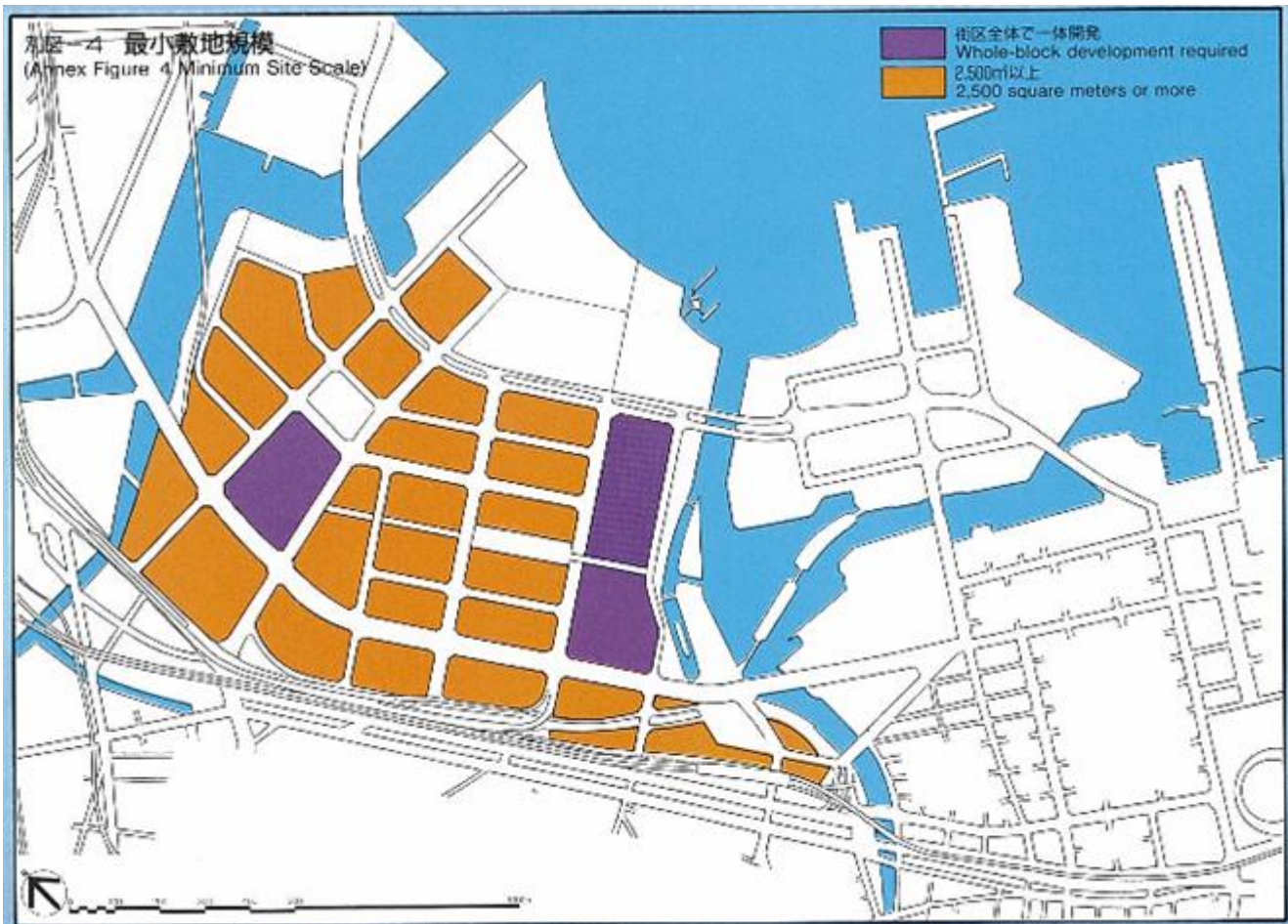
高度な土地利用の促進と、良好な市街地環境の確保のため、次のような最小敷地規模を定める。

- (1) 最小敷地規模及びその区域は別図-4による。ただし第9条による協議会の承認のうえで、ゾーン毎の敷地割りの詳細な協定を締結する場合はこの限りでない。
- (2) 10,000㎡以上の大規模開発については、街のにぎわいを生み出すように配慮する。
- (3) 土地区画整理事業の損地による地積が、第1号の規模に達しない場合はこの限りでないが、以後の敷地の再分割は行わない。

2. スカイライン

全体としての街並を整え秩序ある都市景観を形成するため、次のような地区の特性に合わせた高さのコントロールを行う。

- (1) 主要都市軸が交わる街区（別図-5による）は、積極的に超高層の建物を配置し、街のランドマークとする。
- (2) 海側から山側に向けて、徐々に建物高さが高くなるようなスカイラインを形成するため、別図-5のような基準高さを設定する。ただし、その建て方について海へのビスタの妨げにならないような配慮を行った建物で、第9条の協議会が認めるものについては、その高さを越えることができる。
- (3) 高層建物にみられがちな、街の連続性の喪失を補うため、特に低層部のしつらえ方に留意する。



街づくり協議会について

協定第9条により、協定の運営のために設置される協議会は、協定締結者全員により構成され、協定締結と同日に発足した。

協議会役員、所掌事項は以下のとおり。

(役員)

会長 株式会社横浜みなとみらい21取締役社長

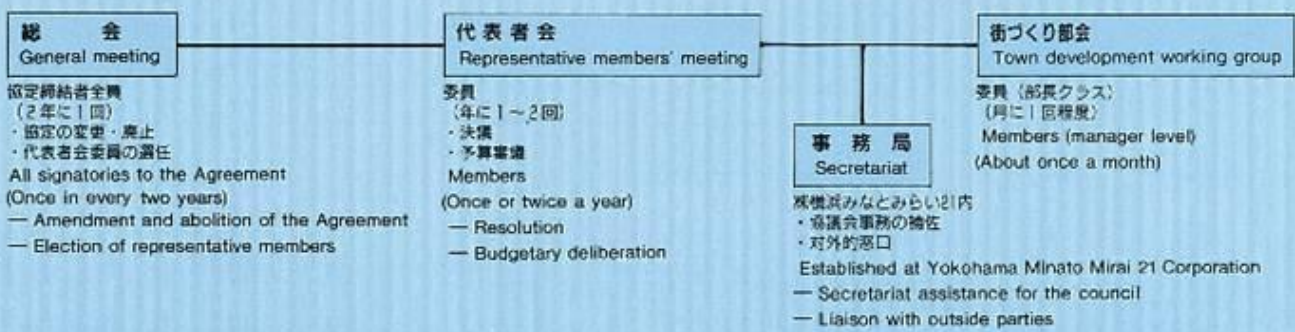
副会長 都市基盤整備公団神奈川地域支社長

副会長 三菱地所株式会社横浜支店長

監事 横浜市技監兼都市計画局長

(所掌事項)

- 1) 協定の運用
- 2) 街づくり行為の把握及びチェック
- 3) 行政等関係機関との事前調整
- 4) 土地の所有者等の変更の把握
- 5) 都市デザイン規準の検討とその運用
- 6) 都心住宅の配分
- 7) 都市災害への配慮



街づくり基本協定の位置付け

みなとみらい21では“街づくりの基本的考え方”を、

- ① 24時間活動する国際文化都市
- ② 21世紀の情報都市
- ③ 水と緑と歴史に囲まれた人間環境都市

の3つに整理するとともに、この“基本的考え方”に沿って、都市デザインの観点からどのような街を目指しているのか、検討を重ねてきました。

そして街づくりの視点を、地区の全体構成を規定する「土地利用」、公共空間の質を決定する「公共施設」、街並をかたちづくる「建物」の3つに定め、それぞれに全体的都市デザイン方針（協定第5条第1項街づくりのテーマ）に基づいた指針を策定しました。

このうち、早期に整備される「公共施設」（道路、橋梁、歩行者専用空間）については、「公共施設デザイン指針」により既にデザイン誘導を行っており、「土地利用」と「建物」についてはこの基本協定が指針となり、具体的な計画の調整は街づくり協議会が行うこととなります。

街づくり協議会事務局 (株)横浜みなとみらい21について

1. みなとみらい21事業における役割

国家的プロジェクトであるみなとみらい21事業を推進するためには、行政と民間が一体となって整合性を持った土地利用を図ることはもちろん、同時に民間活力を生かし、広く関係者の創意と活力を導入することが必要です。このために設立されたのが、「株式会社横浜みなとみらい21」です。

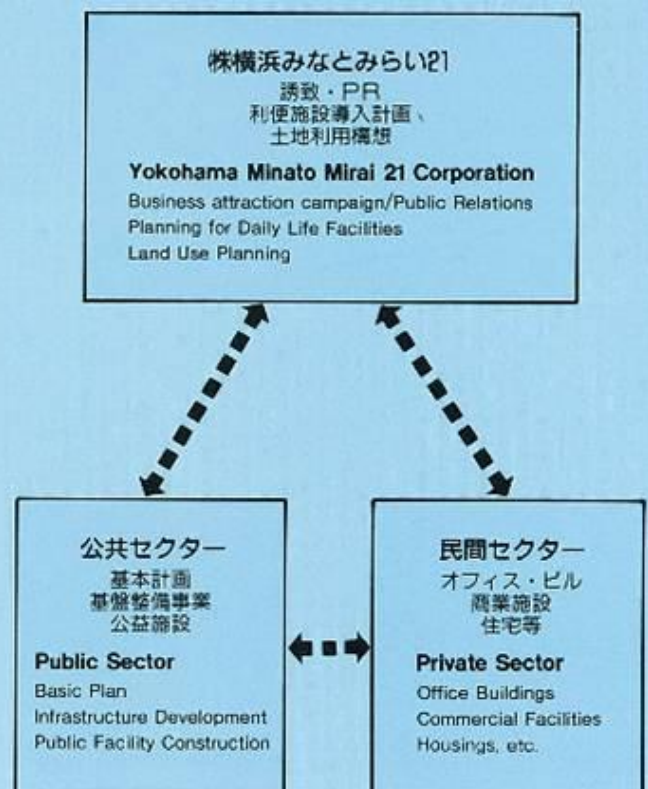
公共セクターと民間セクターから構成される第3セクターという性格から、公共・民間両者の調整を図りつつ次の業務を行っています。

2. 協定運営上の役割

街づくり協議会の事務局として、代表者会開催等の協議会の事務全般を行うとともに、今後具体的に出てくる街づくり行為申請の対外的窓口となります。

3. 会社概要

社名 株式会社 横浜みなとみらい21
所在地 〒220-0012 横浜市西区みなとみらい2-3-5
クイーンズタワーC11階
TEL.045(682)0021
FAX.045(682)4400
Internet <http://web.infoweb.ne.jp/mm21/>
資本金 11億円
出資構成 横浜市、神奈川県、都市基盤整備公団
日本鉄道建設公団国鉄清算事業本部
地権者グループ、地元経済界



事例②：ラグーナ蒲郡（三セクによる開発誘導）

愛知県・蒲郡市・JR東海・トヨタ自動車等が出資した三セク（蒲郡海洋開発（株））が海洋レジャーを主体とした複合マリリゾート施設の運営や土地の分譲等を実施している。

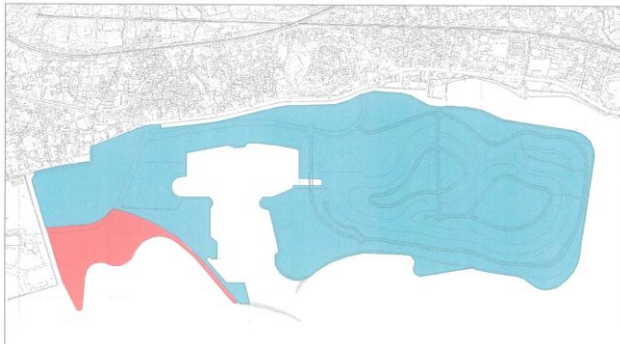
「ラグーナ蒲郡」は、海をテーマに“遊ぶ、憩う、暮らす” 21世紀のマリリゾートを創造する事業で、マリーナを核にレクリエーション施設、宿泊施設、居住施設及びこれらをサポートするサービス施設で構成される。

会社名	蒲郡海洋開発株式会社	
設立年月日	平成3年11月25日	
資本金	1億円	
株主	愛知県 27.25% 蒲郡市 23.75% トヨタ自動車(株) 15.8% (株)大林組 5% (株)コクド 5% (株)デンソー 5% 豊田通商(株) 5%	(株)UFJ銀行 5% 東海旅客鉄道(株) 3.2% 蒲郡信用金庫 3% ヤマハ発動機(株) 2%
従業員数	156名	



- マリーナ：ラグナマリーナ
- レクリエーション施設：ラグナシア、ラグーナフェスティバルマーケット、テルムマランラグーナ、ラグーナの湯、レストランラゴンブルー、テルムマランマリーナ(タラソテラピー施設)
- 宿泊施設：リゾートホテル、法人用ゲストハウス
- 居住施設：リゾートマンション「ラ・メルカーサ」、戸建別荘

埋立主体区分



土地所有区分



■ 蒲郡海洋開発株
■ 愛知県及び蒲郡市

■段階整備の概要

本プロジェクトは、個々の施設(マリーナ、アミューズメント、マーケット、住宅等)の特性・価値を考慮し、まち全体としての付加価値を高めていくという整備方針をとっている点が特徴的である。基本的にはすべての施設が同時に整備・供用されることが望ましいが、事業上の制約があるため、段階的な整備を行っている。その整備の工夫として、マリーナ・アミューズメント等のまちの魅力を高める集客施設を先に、マンション、住宅地、ホテル等の集客効果の少ない施設を後に整備する手法をとっている。

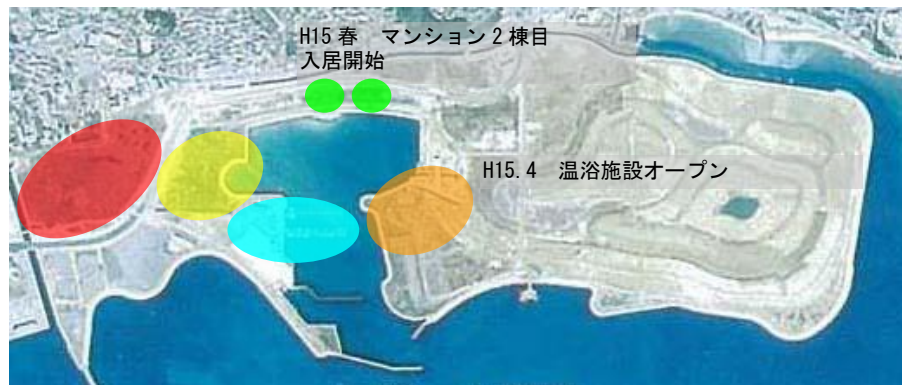
H12~H13



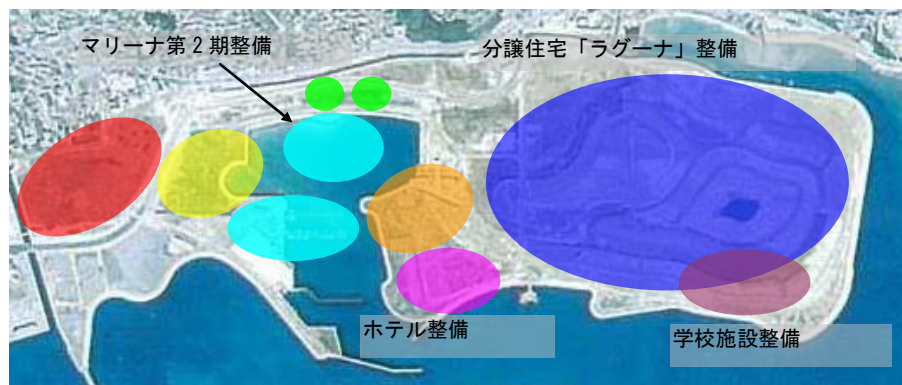
H14



H15



H18 以後



事業経過

時 期	内 容	開発関連事項等
昭和 60 年 2 月	愛知県議会による「海の軽井沢構想」が提唱される。	
昭和 61 年 12 月	三河港港湾計画改訂	
平成 3 年 11 月	「蒲郡海洋開発株式会社」設立	
平成 5 年 3 月	三河港港湾計画一部変更し開発計画が承認される	工業用地をレクリエーション用地に用途変更
平成 6 年 4 月	公有水面埋立願書の出願	港湾計画改訂承認後、約 1 年で願書作成
平成 6 年 12 月	公有水面埋立免許書の受領	
平成 7 年 2 月	埋立工事着手	
平成 11 年 2 月	埋立の一期工事竣工(第 1 工区、57ha)	
平成 12 年 4 月	「ラグナマリーナ」仮オープン	クラブハウス等無し状態でモニターオープン。価格は 1/3 程度。
平成 13 年 3 月	埋立の二期工事竣工(第 2 工区、63.9ha)	
平成 13 年 4 月	「ラグナマリーナ」本オープン	
平成 14 年 4 月	「ラグナシア」オープン	
平成 14 年 5 月	「ラグーナフェスティバルマーケット」オープン 「ラ・メルカーサ」分譲開始	
平成 15 年 4 月	「ラグンブルー」「テルムマランラグーナ」「ラグーナの湯」オープン	
平成 15 年 5 月	「ラ・メルカーサⅡ」分譲開始	
平成 18 年 4 月	学校法人海陽学園「海陽中等教育学校」開校	
平成 21 年 4 月	フェスティバルマーケット全面改装	



IV 事業収支の概略検討

1. 概算事業費

事業収支を算定するための、沖縄市の事業費は以下の示すとおりである。

インフラ整備費	57億円
用地購入費	117億円
合計	174億円

※インフラ整備：区画道路、上水道、下水道、共同溝等

2. 土地売却額の検討（沖縄市の事業収支）

市が土地利用を進めるにあたって、売却費用を算定すると以下のとおりとなり、周辺地価から見ても有利な売却価格を設定することができる。

表2-1 土地利用計画にかかる土地売却額の検討

	支出(購入、整備)			収入(売却、補助金)		
	面積	単価(円)	支出額(億円)	面積	単価(円)	収入額(億円)
公共用地	25.2	20,200	51	25.2	20,200	51
民間用地	32.7	20,200	66	32.7	31,870	104
小計	57.9		117	57.9		155
インフラ整備			57			19
合計			174			174

※ 単価 20,600 円については、さらに精査していく予定

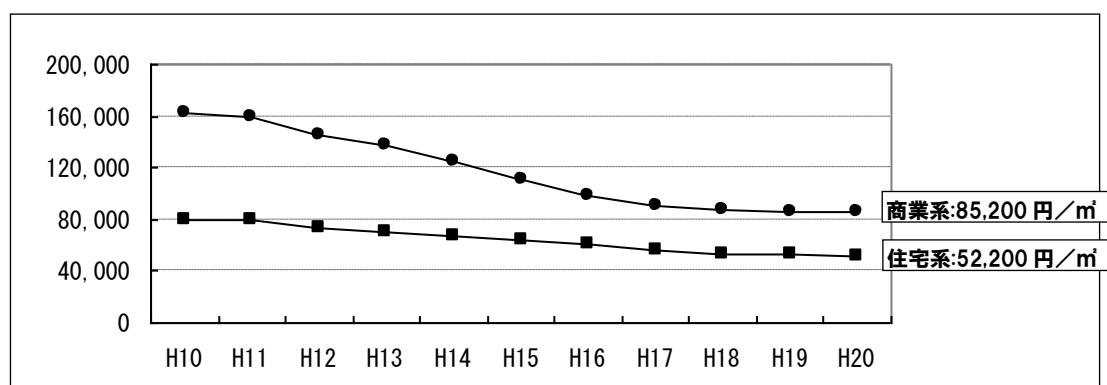


図2-1 東部海浜開発地区近隣の住宅系・商業系地価の動向(再掲)

資料：「地価公示」（国土交通省）、「沖縄県地価調査基準値の標準価格一覧」（沖縄県企画開発部）

表 2-2 沖縄市購入用地

	用地名称		面積 (ha)	比率 (%)	備考
公共用地	道路用地	車両中心(多目的広場北側)	2.6	4.5%	
		歩行者中心	2.6	4.5%	
	多目的広場用地 (スポーツ、展示、健康・医療、環境用地)		16.0	27.6%	
	交流施設用地		2.0	3.5%	
	栽培漁業センター		2.0	3.5%	
	小計		25.2	43.5%	
民間用地	宿泊施設用地	ホテル(300室)	16.2	28.0%	
		コンドミニアム (150室)			
		コテージ (30戸)			
	商業・臨海商業施設用地		8.5	14.7%	
	健康医療施設用地		8.0	13.8%	
	小計		32.7	56.5%	
合計			57.9	100.0%	

V 事業推進スケジュール案

今回の開発の事業工程においては、地区のコンセプトを最もイメージづける施設を先行整備し、これにより地区の付加価値を高めた上で、その他の施設整備に進んでいく工程を設定する。

□ステップ1: 供用当初

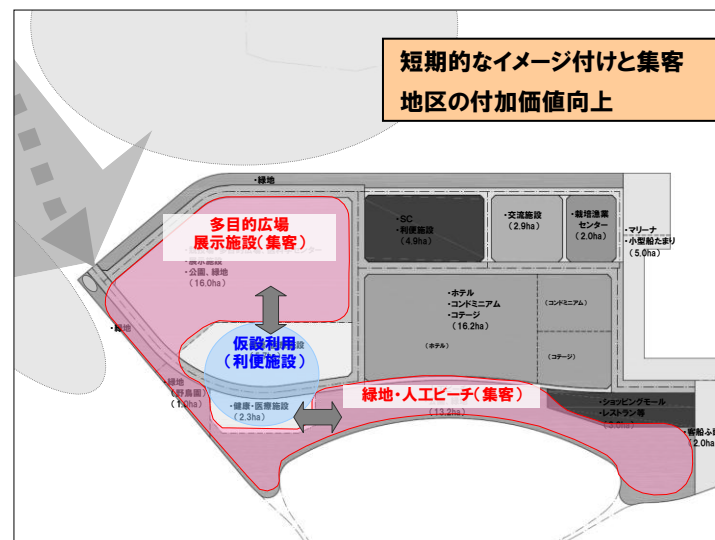
【開発のコンセプトを代表する施設、既に整備が進んでいる施設、及び景気に左右されない**住民の利用が主な施設**】

【考え方】

開発のコンセプトを代表する公共施設を先行整備することにより、**スポーツ拠点や良好な環境を持った地区としてのイメージづけや集客**を行う。これにより、**集客の実績や良好なイメージを住民や企業に与えることにより、他の宅地の付加価値を向上させ、スムーズな企業誘致**につなげていく。

＜供用を目指す主要な施設＞

- ・人工ビーチ
事業主体：行政
管理運営：行政 もしくは 民間（指定管理者等）
- ・多目的広場、展示施設（公共）
事業主体：行政
管理運営：行政 もしくは 民間（指定管理者等）



□ステップ2: ある程度の集客実績を残した後

【既に供用した施設の利便性を高めるとともに、**住民の一層の集客を図る施設**】

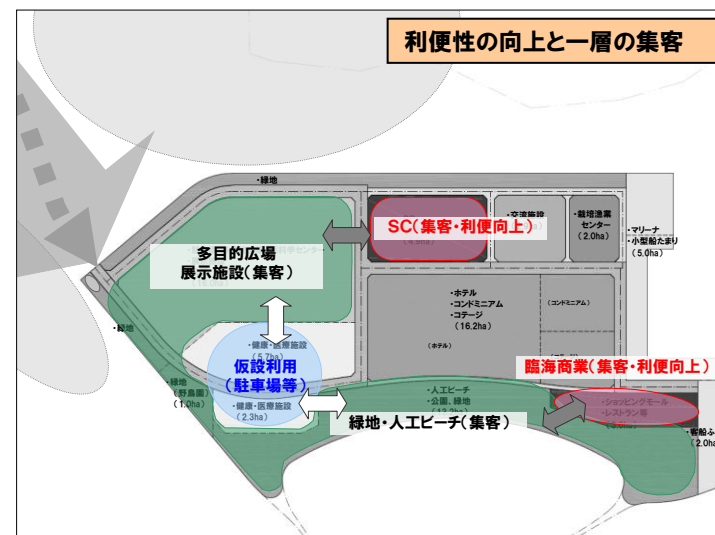
【考え方】

ステップ1で集客した利用者に対し、**より利便性を高める施設を整備**することにより、**地区に繰り返し訪れるリピーターの確保**につなげていく。これにより、**東部海浜開発地区は良好な環境やスポーツ拠点としての魅力を持つとともに、集客力のある地区であるということをアピール**していく。

＜供用を目指す主要な施設＞

- ・SC
事業主体：民間
管理運営：民間
- ・臨海部の商業施設
事業主体：民間
管理運営：民間

※商業施設、ホテル等は全体として包括的に事業実施を行うマスターデベロッパー方式を想定



ここで、ステップ2とステップ3は明確に区別されるものではなく、概ね同時期に整備が進んでいくものと考えられる。

□ステップ3: 住民の日常的な利用・集客が見込まれるようになった後

【**観光客や県外からのスポーツ合宿などの集客**及び**スポーツ機能の一層の向上**を目指した施設】

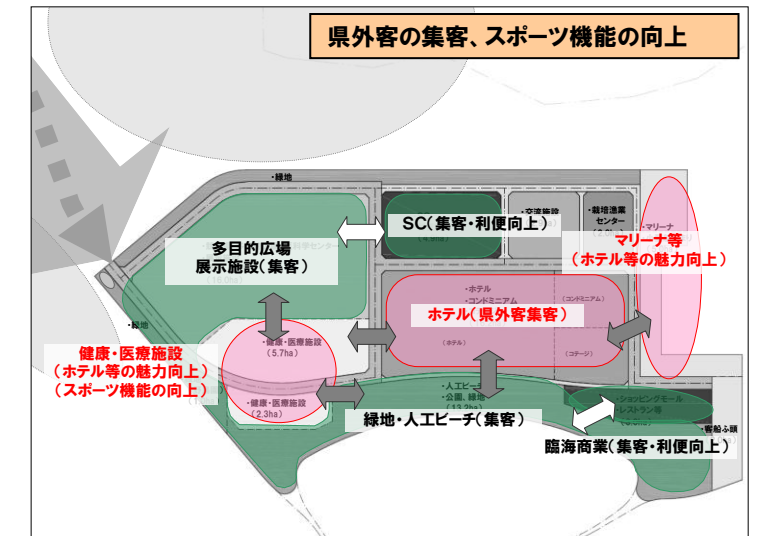
【考え方】

ステップ1、2で、**スポーツ拠点としての魅力や集客力を示したことを付加価値とし、民間が事業主体となる施設の誘致**を図っていく。また、これに加え、**スポーツ拠点としての一層の魅力の向上**に繋がる、**健康医療やマリンスポーツなどの施設を整備**していく。

＜供用を目指す主要な施設＞

- ・宿泊施設
事業主体：民間
管理運営：民間
- ・健康医療施設
事業主体：民間
管理運営：民間
- ・マリーナ
事業主体：行政
管理運営：行政 もしくは 民間（指定管理者等）

※ホテル等は全体として包括的に事業実施を行うマスターデベロッパー方式を想定



□ステップ4: 完成段階

【**全体の完成により、各施設の連携による相乗効果(一層の県外客の集客と地域の交流の拠点形成)**】

【考え方】

県外・海外客の集客力の向上に繋がる**観光客船ふ頭、地域の交流拠点としての機能向上**ができる**交流施設**や**干潟**などと連携して**環境教育**などにも利用できる**栽培漁業センター**の整備により、**市全体としての活性化に向けた整備**が完成する。

＜供用を目指す主要な施設＞

- ・交流施設、栽培漁業センター
事業主体：行政
管理運営：行政 もしくは 民間（指定管理者等）
- ・観光客船ふ頭、小型船だまり（公共）
事業主体：行政
管理運営：行政 もしくは 民間（指定管理者等）

注：ここで表示している公共とは、主として行政が整備する施設であるが、その手法としては PFI や指定管理者等など民間活力を導入した手法も含まれる

