

平成 29 年度 自治体 PPP/PFI 推進センター

公民連携実務研究部会

公益に資する民間ビジネスの参入・拡大に向けた
行政の関与のあり方
報告書

平成 30 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

目 次

第1章 調査の概要	1
1. 調査の背景・目的	1
(1) 調査の背景	1
(2) 調査の目的	3
2. 調査内容	3
(1) 事例収集	3
(2) ヒアリング調査	3
(3) 民間主体の公的サービス推進の方策検討	5
第2章 調査対象事例の選定	6
1. 事例収集	6
2. 調査対象事例選定の考え方	6
第3章 ヒアリング調査	10
1. ヒアリング調査の目的	10
2. 調査方法	10
3. 調査結果	13
(1) 事例1：うめきた先行開発区域【エリアマネジメント】	15
(2) 事例2：Fujisawa サスティナブル・スマートタウン【エリアマネジメント】	35
(3) 事例3：札幌駅前通地区【エリアマネジメント】	48
(4) 事例4：姫路市のぞみ野【エリアマネジメント】	69
(5) 事例5：南池袋公園【公共施設有効活用】	85
(6) 事例6：都立汐入公園内保育所【公共施設有効活用】	100
(7) 事例7：民間スイミングスクール活用【民間施設有効活用】	110
(8) 事例8：松本ヘルス・ラボ【医療・介護サービス】	124
(9) 事例9：奥多摩町カーシェアリング【産業イノベーション】	142
第4章 総括	150
<参考資料1> 調査事例一覧	155
<参考資料2> 平成29年度公民連携実務研究会開催記録	159
<参考資料3> 平成29年度公民連携実務研究会委員及び事務局名簿	161

第1章 調査の概要

1. 調査の背景・目的

(1) 調査の背景

地方自治体においては、財政難や経費削減に伴う人員不足といった厳しい状況がある一方で、少子高齢化、人口減少に伴う社会構造の変化により、人々の価値観が変化・多様化し、公的サービスに対する要求が高度化している。そのため、従来通りの行政運営や公的サービスの提供方法では、地方自治体の財政及びマンパワー等の限界があり、今後も行政運営を持続させていくには、「最小の経費で最大の効果」をもたらす新たな提供方法を執っていく必要がある。

「経済財政運営と改革の基本方針 2015」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）においても、歳出改革を推進する観点から、「公共サービスの産業化」が示されている。

図表 1 経済財政運営と改革の基本方針 2015 (抜粋)

4. 歳出改革等の考え方・アプローチ

[I] 公的サービスの産業化

民間の知恵・資金等を有効活用し、公共サービスの効率化、質の向上を実現するとともに、企業や NPO 等が国、地方自治体等と連携しつつ公的サービスへの参画を飛躍的に進める。また、これまで十分に活用されていない公的ストック（社会資本、土地、情報等）を有効に活用する。さらに、規制改革や公共サービス・公共データの見える化等により、新たな民間サービスの創出を促進する。

(社会保障をはじめとする公的サービスの産業化の推進)

- ・ 企業等が医療機関・介護事業者、保険者、保育事業者等と連携して新たなサービスの提供を拡大することを促進する。
- ・ 医療、介護と一体的に提供することが効果的な健康サービスや在宅医療・介護の拡大に対応した高齢者向け住宅、移送サービスなどのニーズに応じた新たなサービスの供給を拡大する。

(多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進)

- ・ 外部委託等が進んでいない分野のうち、市町村等で今も取組が遅れている分野を中心に適正な外部委託を加速する。さらに、これまで取組が進んでいない、窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。

(民間資金・民間ノウハウの活用)

- ・ 上下水道、公営住宅、空港などの社会資本や公共施設の整備・運営に関しては、公費負担の抑制につながる場合には、多様な PPP/PFI 手法について、地域の実情を踏まえ、導入を優先的に検討することにより、民間の資金・ノウハウの活用を大幅に拡大する。その導入の状況を踏まえつつ、適用範囲を拡大していく。
- ・ PPP/PFI と通常の公共施設整備・運営とのイコールフットイングを徹底するとともに、地方公共団体等に周知する。また、質の高いサービスを効率的に提供する優良事例を全国展開する。
- ・ 公的サービスの産業化に必要な官民のイコールフットイングを全ての公共サービスにおいて徹底する観点から、規制改革等を加速する。
- ・ 貧困・失業対策をはじめとする幅広い分野において、官民連携によるソーシャル・インパクト・ボンド 59 等の活用を拡大する。

(公的ストックの有効活用)

- ・ 既存ストックの再活用や施設の集約化・広域連携等を踏まえ、国公有財産の均適利用や、国公有地の未利用地の売却・有効活用を推進するとともに、企業等による新たな事業の展開を促進する。

(オープンデータ化等を通じた新サービスの創造)

- ・ 各府省庁、自治体ごとに、行政サービスのコスト情報、施設・設備の保有状況・維持管理経費、IT 投資などのデータを誰もが活用できる形で公開し、PPP/PFI など民間の参画の拡大を促すとともに、公共データを活用した新たなサービスの創造を促進する。

(出典：「経済財政運営と改革の基本方針 2015」より抜粋)

(2) 調査の目的

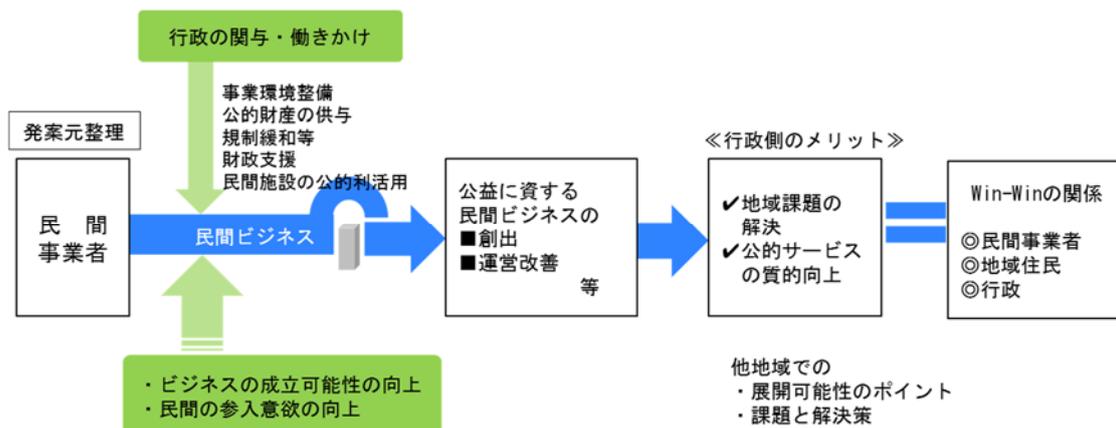
本調査は、こうした背景を踏まえ、「最小の経費で最大の効果」をもたらす新たな提供方法として、民間事業者を公的サービスの新たな担い手（提供者）と捉え、民間事業者が主体的に地域課題に対して解決策となるような事業を促進するうえで、民間事業者の動機や行政のすべき支援や課題等を把握・整理する。

本調査のテーマを以下に示す。

「公益に資する民間ビジネスの参入・拡大に向けた行政の関与のあり方」

民間事業者が主体的に実施している事業で、行政が関与することで事業の創出や運営改善がなされている事例を調査し、民間ビジネスの参入や拡大の促進につながる事例における行政の関与のあり方、メリット等について調査・研究を行う。

図表 2 本調査が対象とする事業のイメージ



2. 調査内容

(1) 事例収集

国内において、民間事業者が主体的に地域課題を解決する取組みの動向を把握するため、公表資料等をもとに事例を収集し、その結果を調査事例一覧に整理する。なお、調査事例一覧は本報告書の参考資料として掲載している。

(2) ヒアリング調査

事例抽出のポイント（後述）を設定し、上記（1）において収集した事例の中から、公益に資する民間ビジネスの参入・拡大に向けた行政の関与のあり方を調査する上で、参考となり得る事例として 9 事例を抽出し、関係する行政及び民間事業者等にヒアリングを実施する。ヒアリングによって、事業の背景や目的、事業を進めるうえでの課題となった事項や解決策、事業における行政の関与、事業体制、現在の課題等について実態を把握し、

ポイントを整理する。

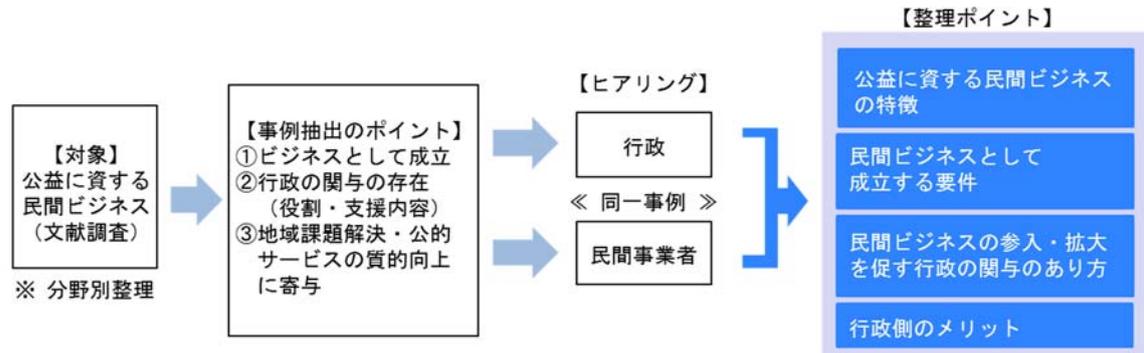
図表 3 ヒアリング調査対象事例

No.	対象事業	所在市町村地	関係者（ヒアリング先）
1	うめきた先行開発区域	大阪府大阪市	行政：大阪市 民間：一般社団法人グランフロント 大阪 TMO
2	Fujisawa サステイナブル・スマートタウン	神奈川県藤沢市	行政：藤沢市 民間：パナソニック株式会社
3	札幌駅前通地区	北海道札幌市	行政：札幌市 民間：札幌駅前通まちづくり株式会社、 石屋製菓株式会社、 石塚計画デザイン研究所
4	姫路市のぞみ野	兵庫県姫路市	行政：姫路市 民間：新日鉄興和不動産株式会社
5	南池袋公園	東京都豊島区	行政：豊島区 民間：株式会社グリップセカンド
6	都立汐入公園内保育所	東京都荒川区	行政：荒川区 民間：社会福祉法人三樹会
7	民間スイミングスクール活用	千葉県佐倉市	行政：佐倉市 民間：都賀スポーツセンター株式会社
8	松本ヘルス・ラボ	長野県松本市	行政：松本市、 一般財団法人松本ヘルス・ラボ 民間：松本信用金庫
9	奥多摩町カーシェアリング	東京都奥多摩町	行政：奥多摩町 民間：タイムズ24株式会社

(3) 民間主体の公的サービス推進の方策検討

ヒアリング調査の結果を踏まえ、民間事業者が主体的に公的サービスを行ううえで、民間ビジネスの参入や拡大につながる事業における行政の関与のあり方やメリットについて、ポイントを整理する。

図表 4 調査フロー



第2章 調査対象事例の選定

1. 事例収集

国内において、民間主体の地域課題を解決する取組みの動向を把握するため、以下の4分野に着目し、公表資料をもとに文献調査を行った。

- ① エリアマネジメント
- ② 公共施設有効活用／民間施設有効活用
- ③ 医療・介護サービス
- ④ 産業イノベーション

調査項目としては、以下を設定した。

図表1 事例収集における調査項目

項目	内容
事業概要	所在地、関係者、事業実施時期（開始時期）
事業の内容	民間事業者が提供するサービスの内容
行政の関与	事業を成立または推進・促進する上での行政の支援等
効果	事業を通して解決が期待される地域課題等

調査の結果、40事例を収集し、上記の分野と行政の関与の傾向を把握・整理した。

分野の内訳は、エリアマネジメントが7件、公共施設有効活用／民間施設有効活用が17件、医療・介護サービスが8件、産業イノベーションが8件となっている。行政の関与の傾向としては、エリアマネジメントの分野では、行政がまちづくりに係る上位計画を定めた上でそれに沿って事業を実施しているケースが多く見られた。公共施設有効活用の分野では、単なる公共施設の利活用だけでなく、公園や河川のように個別法により民間事業者のビジネスが規制されているエリアにおいて、行政が規制緩和等を進めることにより民間事業が推進されている事例もあった。また、医療・介護サービス分野においては、行政による発案を基に民間のノウハウを活かした取組みについて、行政が住民に情報発信するといった関与が多くみられた。産業イノベーションの分野においては、カーシェアリングやIoT・AI技術の活用、新電力など、新たな公共サービスを生み出すような事例が多く、行政による情報発信や公共施設を活用した新サービスの実証実験に対する許可などの関与がみられた。

なお、調査結果は本報告書の参考資料として掲載している。

2. 調査対象事例選定の考え方

上記1において収集した40事例のうち、以下の3つのポイントすべてに合致する事例を、ヒアリング調査対象事例として抽出した。

①ビジネスとして成立している。

社会実験ではなく、民間事業者の事業として成立している事例を対象とする。

なお、ここには、民間事業者の独立採算型以外に、行政からの補助金・出資等の財政支援がある事例も含むこととした。理由としては、事業初動期であり行政からの補助金を受けているが将来的には民間事業者の独立採算で実施することを想定している事例や、行政からの出資はあるがそれ以外の財政支援を受けていない事例等も対象として適切と考えられるためである。

②事業を実施する上で、行政の関与が存在している。

民間事業者が事業を実施するうえで、行政の関与・支援により、事業形成や運営改善が行われている事例を対象とする。なお、文献調査から、行政の関与については、大きく以下の5種類があることが把握された。

図表 2 行政の関与

種類	内容
事業環境整備	i) 制度設計、公的認証、連携協定締結 ii) 企業・住民との連携構築、情報発信
公有財産供与	定期借地、定期借家、無償貸与、使用許可、占用許可等
規制緩和等	条例・規則の整備、規制・基準の緩和等
財政支援	出資、補助金交付等
民間施設の公的利活用	行政による民間施設有効活用

③事業を実施することで、地域課題の解決、公的サービスの質的向上に寄与している。

民間主体の公的サービスを調査する上で、民間事業者が実施する事業が地域課題の解決、公的サービスの質的向上、もしくは財政負担軽減に寄与していることが明確な事例を対象とする。

なお、文献調査から、以下に示す、地域課題の解決や公的サービスの質的向上等の効果が得られている、もしくは期待されることが把握された。

図表 3 民間主体の公的サービスによる効果

種類	具体的効果
地域課題解決	i) 地域の基盤強化 ・賑わい創出、エリア価値向上 ・産業振興、観光振興 ・交流人口増加 ・雇用創出 ・移住、定住促進 ・交通環境等利便性向上

	<ul style="list-style-type: none"> ・環境負荷低減 等
	ii) 健康福祉・教育の充実 <ul style="list-style-type: none"> ・健康増進、介護予防 ・待機児童解消 ・教育環境改善 等
公的サービスの質的向上	<ul style="list-style-type: none"> ・公共空間の質的向上 ・公共施設の運営管理水準の向上
財政負担軽減	<ul style="list-style-type: none"> ・出資金の拠出 ・補助金の交付

上記3つの観点に合致する事例として、40事例の中から9事例を抽出した。以下の表で分野ごとに、各事例の名称・関係者・事業開始時期・ビジネスの内容・行政の関与・(解決を図る)地域課題を示す。

図表4 調査対象事例

<エリアマネジメント分野：4事例>

名称	関係者	開始時期	ビジネスの内容	行政の関与	解決を図る地域課題
うめきた先行開発区域	公：大阪市 民：(一社) グランフロント大阪 TMO	H26	公共空間の管理運営 広告事業 イベントの実施 地域コミュニティ育成支援 交通サービス 等	事業環境整備 公有財産供与 規制緩和等	公共空間の管理運営水準の向上 賑わい創出 エリアの価値向上
Fujisawa サステイナブル・スマートタウン	公：藤沢市 民：パナソニック(株)	H26	住宅販売 自治会の運営支援 モビリティサービス セキュリティサービス 等	事業環境整備	環境負荷低減 エリアの価値向上
札幌駅前通地区	公：札幌市 民：札幌駅前通まちづくり(株)、沿道地権者	H22	公共空間の管理 広告事業 イベントや美化活動等のまちづく活動 建替え計画など地区更新支援事業 等	事業環境整備 公有財産供与 規制緩和等 財政支援	賑わい創出 エリアの価値向上 公共空間の質的向上
姫路市のぞみ野	公：姫路市 民：新日鉄興和不動産(株)	H23	宅地販売 住民組織の支援	公有財産供与	エリアの価値向上 移住、定住促進 公共施設の管理運営水準の向上

< 公共施設有効活用／民間施設有効活用分野：3 事例 >

名称	関係者	開始時期	ビジネスの内容	行政の関与	解決を図る地域課題
南池袋公園	公：豊島区 民：(株)グリップ セカンド	H28	飲食物販店舗の管理 運営 地域貢献活動の実施	公有財産供与	公共空間の質的向上 財政負担軽減
都立汐入公園内保育所	公：荒川区 民：(社福) 三 樹会	H29	子育て支援施設の管 理運営 (保育所)	事業環境整備 公有財産供与 規制緩和等	保育の充実(待機児童 解消)
民間スイミングスクールの活用	公：佐倉市 民：都賀スポーツセンター (株)	H25	小学校の水泳授業の 運営	民間施設の公 的利活用 財政支援	教育環境の充実 財政負担軽減

< 医療・介護サービス分野：1 事例 >

名称	関係者	開始時期	ビジネスの内容	行政の関与	解決を図る地域課題
松本ヘルス・ラボ	公：松本市、(一 財)松本ヘル ス・ラボ 民：松本信用金 庫	H26	健康・医療分野の商 品・サービス提供	事業環境整備 財政支援	産業振興 (健康・医療 産業) 健康福祉の充実

< 産業イノベーション分野：1 事例 >

名称	関係者	開始時期	ビジネスの内容	行政の関与	解決を図る地域課題
奥多摩町カーシェアリング	公：奥多摩町 民：タイムズ 24(株)	H29	カーシェアリングの 管理運営	事業環境整備 公有財産供与	観光振興 交通環境の利便性向 上

第3章 ヒアリング調査

1. ヒアリング調査の目的

ヒアリング調査では、文献調査では把握しきれない、行政及び民間事業者の参画目的やメリット、事業を進める上での課題やその対応策、現在の課題等を把握することを目的としている。

2. 調査方法

ヒアリング調査方法を以下に示す。基本的に、各事例が関係する自治体及び民間事業者の双方に訪問して、ヒアリングを実施した。

図表5 ヒアリング調査方法

項目	内容
実施期間	H29.8～11
実施場所	各企業・団体の事務所
方法	訪問又はメール・電話によるヒアリング
ヒアリングの対象範囲	各事例の関係自治体及び民間事業者
実施規模	公共：10者（市が全額出捐している一般財団法人を含む） 民間企業等：11者（TMO、まちづくり会社を含む）
主なヒアリング項目	<ul style="list-style-type: none">● 事業の概要● 事業の実施背景・経緯● 地域課題● 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画● 事業の発案者● 目的・メリット● 行政の関与● 民間事業者の支援に伴う課題と対応策<ul style="list-style-type: none">・ 特定企業を支援することに係る公平性の問題・ 民間事業者の倒産リスク等● 推進体制（事業者の体制、庁内体制）● 事業採算性● 成果● 現在の課題や想定される対応策● 今後の事業の方向性● 行政又は民間事業者への要望● 他の自治体への展開可能性

図表 6 ヒアリング実施状況

<エリアマネジメント分野>

対象事業	ヒアリング先	ヒアリング先選定理由 (当該事業との関係性について)	ヒアリング実施日・場所
うめきた先行開発区域	公：大阪市都市計画局開発調整部開発誘導課エリアマネジメント支援担当	エリアマネジメントの庁内窓口、大阪版 BID 制度の所管課	日時：H29.8.31 場所：大阪市役所
	民：(株)東京国際フォーラム（元（一社）グランフロント大阪 TMO 事務局長）	うめきた先行開発区域のエリアマネジメント組織	日時：H29.7.25 場所：東京国際フォーラム
Fujisawa サスティナブル・スマートタウン	公：藤沢市企画政策部企画政策課	当該プロジェクトの庁内窓口まちづくり基本方針の所管課	メール及び電話による聞き取り調査
	民：パナソニック(株) 藤沢 SST 推進課	当該プロジェクトの所管部署	日時：H29.8.3 場所：パナソニック東京汐留ビル
札幌駅前通地区	公：札幌市都心まちづくり推進室都心まちづくり課、総合交通計画部都市交通課調整担当	エリアマネジメントの庁内窓口、都心まちづくり計画の所管課（当該事業の発案主体）	日時：H29.9.12 場所：札幌駅前通まちづくり(株)事務所 ※札幌駅前通まちづくり(株)と同時ヒアリング
	民：札幌駅前通まちづくり(株)	札幌駅前通地区のエリアマネジメント組織	日時：H29.9.12 場所：札幌駅前通まちづくり(株)事務所 ※札幌市と同時ヒアリング
	民：石屋製菓(株)	札幌駅前通まちづくり(株)の出資者、札幌駅前通の沿道地権者	日時：H29.11.8 場所：石屋製菓(株)本社
	民：石塚計画デザイン(株)	札幌駅前通まちづくり(株)立ち上げ支援のコンサルタント（市より受託）及び出資者	日時：H29.9.13 場所：札幌駅前通まちづくり(株)事務所
姫路市のぞみ野	公：姫路市道路管理課	市道維持管理の所管課、植栽部の管理協定の所管課	メール及び電話による聞き取り調査
	民：新日鉄興和不動産(株) 姫路事業所	住宅地開発の事業主体	日時：H29.9.7 場所：新日鉄興和不動産(株) 姫路事業所

<公共施設有効活用／民間施設有効活用>

対象事業	ヒアリング先	ヒアリング先選定理由 (当該事業との関係性について)	ヒアリング実施日・場所
南池袋公園	公：豊島区都市整備部 公園緑地課	区立公園維持管理及びカフェ・レストラン事業者公募の所管課（当該事業の発案主体）、南池袋公園をよくする会の事務局	日時：H29.8.23 場所：豊島区役所
	民：(株)グリップセカンド	南池袋公園カフェ・レストラン事業者	日時：H29.9.5 場所：南池袋公園ラシーヌ
都立汐入公園内保育所	公：荒川区子育て支援部 保育課	保育事業の所管課（当該事業の発案主体）	日時：H29.9.5 場所：荒川区役所
	民：(社福) 三樹会	都立汐入公園内保育所（私立にじの森保育園）の運営主体	日時：H29.9.4 場所：ゆめの樹保育園
民間スイミングスクール活用	公：佐倉市教育委員会 指導課	委託事業の所管課	メール及び電話による聞き取り調査
	民：都賀スポーツセンター(株)	水泳指導業務の受託者	日時：H29.10.11 場所：ウスイスイミングクラブ

<医療・介護サービス>

対象事業	ヒアリング先	ヒアリング先選定理由 (当該事業との関係性について)	ヒアリング実施日・場所
松本ヘルス・ラボ	公：松本市商業観光部 健康産業・企業立地担当	松本ヘルス・ラボ事業推進の担当課、市の健康産業育成の推進主体	日時：H29.9.25 場所：松本ヘルス・ラボ ※（一財）松本ヘルス・ラボと同時ヒアリング
	公：（一財）松本ヘルス・ラボ	松本ヘルス・ラボ事業の実施主体	日時：H29.9.25 場所：松本ヘルス・ラボ ※松本市と同時ヒアリング
	民：松本信用金庫業務部	松本地域健康産業推進協議会 会員企業・団体のうち、実証実験制度を利用した企業、松本ヘルス・ラボの評議員	日時：H29.9.25 場所：松本信用金庫本店

<産業イノベーション>

対象事業	ヒアリング先	ヒアリング先選定理由 (当該事業との関係性について)	ヒアリング実施日・場所
奥多摩町カーシェアリング	公：奥多摩町企画財政課	当該事業の所管課	日時：H29.9.14 場所：奥多摩町役場
	民：タイムズ24(株) 法人営業部・タイムズカープラス事業部	カーシェアリング事業者	日時：H29.8.23 場所：タイムズ24(株)本社

3. 調査結果

本項では、ヒアリングの調査対象とした 9 事例のヒアリング結果を示す。調査結果は、各事例とも以下のとおり整理している。

図表 7 整理項目について

<p>1) 概要</p> <ul style="list-style-type: none">・ どのような事業を誰が実施しており、どのような地域課題を解決しているのか・ 事業の特徴は何か <p>2) 背景・経緯</p> <p>3) 基本情報 ※事例によって記載事項を適宜変更 (主な項目)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 対象地及び施設の概要 (所在地、規模、面積等)・ 実施時期・ 民間事業者の概要・ 事業の内容 (どのような事業を誰が実施しているのか)・ 関係者の整理 (事業スキーム図) 等 <p>4) 事業実施及び推進に係る情報</p> <p>ア 地域課題</p> <ul style="list-style-type: none">・ 行政及び民間双方における事業の実施背景 (意義・根拠) <p>イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について</p> <ul style="list-style-type: none">・ 地域課題に対する行政のビジョンは何か。そもそも、ビジョンがあったのか、なかったのか <p>ウ 地域課題解決のための事業創出について (きっかけ、事業概要)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 地域課題の解決策として、誰の発案で、どのような事業を立ち上げたのか・ どのような地域課題をどう解決しているか <p>エ 公民の目的及び成果 (メリット) について</p> <ul style="list-style-type: none">・ 行政と民間の目的・ 実際の成果 (メリット) <p>オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について (課題解決への行政の支援・関与)</p> <ul style="list-style-type: none">・ 実際に事業を立ち上げて推進するにあたり、どのような課題があったのか・ 上記課題を解決するために、どのような対策をとったのか。行政と民間がどう連携しているのか・ 住民のコンセンサス取得について いつ、誰に対して、どのような方法 (説明会やワークショップ、パブリックコメントの実施等) で説明を行ったのか。また、行わなかった場合は、その理由は何か 上記を行った場合、どのような意見が出て、また、反対意見が出た場合はどのように対応したのか
--

5) 特徴

- ア 特筆すべき点
- イ 成立要件
- ウ 公民連携のポイント

6) 現在の課題

- ・ 現在、事業実施者が抱えている事業上の課題

(1) 事例1：うめきた先行開発区域【エリアマネジメント】

《公共空間を活用したエリアマネジメントを実施することで、

地域のにぎわい創出と価値向上を行う事例》

1) 概要

- ・ 西日本最大のターミナルである JR 大阪駅に直結したうめきた先行開発区域の開発は、大阪市の国際的な都市間競争力の強化を図るうえで重要なプロジェクトに位置付けられている。ここでは、地域のにぎわい創出や価値向上を行うことを目的に、開発事業者 12 社により設立された一般社団法人グランフロント大阪 TMO^{※1}（以下、TMO）がエリアマネジメントを実施している。
- ・ TMO は、地域内の公共空間（広場や道路）を維持管理し、イベント・プロモーション等のにぎわいづくりや地域交通サービスの実施、地域コミュニティ形成活動などを行い、まちのにぎわいづくりや価値向上を実現している。
- ・ 大阪市と開発事業者等が開発当初から密接に連携し、エリアマネジメントにおいて必要な道路上でのオープンカフェや広告板設置、屋外広告の掲出、駅前広場の利活用等を可能とする仕組みを構築していることが特徴である。

※1：TMO (Town Management Organization) 「まちに関わるヒト、モノ、カネ、企業、情報の集積・交流による新しい価値の創出を目的に活動する組織」（出典：TMO 提供資料より）

2) 背景・経緯

図表1 うめきた先行開発区域の主な開発経緯（まちびらきまで）

年	大阪市 UR 都市機構、鉄道・運輸機構	開発事業者
S62	国鉄改革に伴い梅田貨物駅用地を国鉄清算事業団へ承継	
H14	国際コンセプトコンペ実施 [H14.9～H15.3]	
H15	大阪駅北地区全体構想[大阪市/10月]	
H16	大阪駅北地区まちづくり推進協議会設立 [3月] 大阪駅北地区まちづくり基本計画の策定 [大阪市/7月] 大阪駅北地区まちづくり推進機構設立[11月]	
H18	地区計画、用途地域等の都市計画決定（先行開発区域） [2月] 開発事業者募集[UR 都市機構・鉄道・運輸機構/2月]	開発予定事業者の決定[5月、11月]
H20	都市再生特別地区、地区計画変更の都市計画決定（先行開発区域） [2月]	
H21		梅田地区エリアマネジメント実践連絡会設立[11月]
H22		先行開発区域の建築工事着工[3月]
H24		一般社団法人グランフロント大阪 TMO 設立[5月]
H25		グランフロント大阪竣工[3月] グランフロント大阪まちびらき[4月]

（出典：UR 都市機構、大阪市公式 HP 等をもとに作成）

- ・ うめきた先行開発区域の開発が開始される以前、国際的な都市間競争が激しくなる中、大阪市では人材や企業の流出、税収の落ち込みなど、長期低落傾向が続いていた。
- ・ うめきた地区は、昭和 62 年に、国鉄改革に伴い国鉄清算事業団（現、鉄道・運輸機構）へ承継された梅田貨物駅用地であり、開発ポテンシャルのある立地ながら、未利用地として残されていた。平成 14 年になり、大阪市では、うめきた地区のまちづくりについて、国際コンセプトコンペを開催し、平成 15 年 10 月に基本的な方向性をまとめた「大阪駅北地区全体構想」を策定した。更に、平成 16 年 3 月に関西の学会や経済界、国、地方の行政機関等の参画により設立された「大阪駅北地区まちづくり推進協議会」における全体構想の具体化や事業化についての議論を踏まえ、大阪市ではまちづくりの基本方針素案を作成。当該推進協議会の承認を経て、平成 16 年 7 月に当該地区の開発での上位計画となる「大阪駅北地区まちづくり基本計画（以下、基本計画）」を策定した。その後、同推進協議会において基本計画に沿ったまちづくりを実現するため、開発事業者の募集方法等が議論され、土地所有者である UR 都市機構^{*2}及び鉄道・運輸機構により平成 18

年、開発事業者募集（事業企画提案方式による募集）が実施された。

- ・ 開発事業者募集では、12社が開発事業者として選定されており、当該地区の区画整理事業者であるUR都市機構と開発事業者が開発協議会を設置し、開発のための協議・調整を実施しつつ、共同してまちづくりを実施した。
- ・ また、開発事業者募集において、エリアマネジメント組織の設置が条件とされていたことから、開発事業者によりTMOが設立され、エリアマネジメントの具体化については、TMOが中心となり推進されてきた。
- ・ このように、うめきた先行開発区域のまちづくりにおいては、関西の産学官が結集した大阪駅北地区まちづくり推進協議会での議論を踏まえて策定された基本計画をもとに、UR都市機構及び開発事業者が、大阪市等との連携のもと、事業実現への推進役となり、平成25年4月のまちびらきに至っている。

※2: なお、平成17年3月にUR都市機構は、鉄道・運輸機構からうめきた先行開発区域の一部(約3ha)を取得した。

3) 基本情報

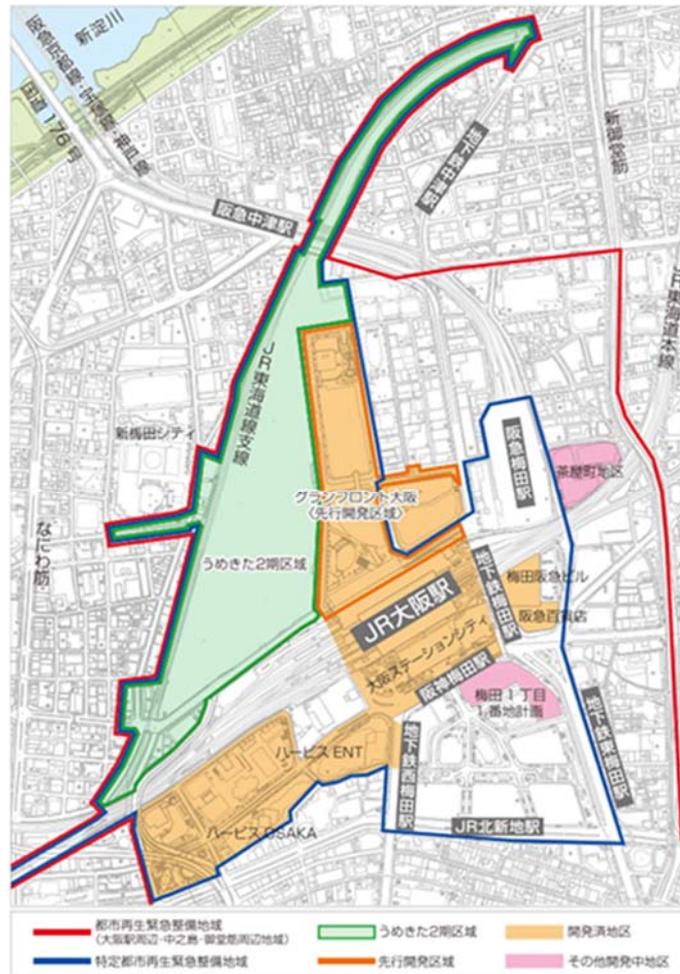
図表2 うめきた地区概要

所在地	大阪市北区大深町ほか
地区面積等	約24ha（うち、先行開発区域 約7ha）
主な都市計画	都市再生緊急整備地域 （大阪駅周辺・中之島・御堂筋周辺地域） 大阪駅北地区地区計画 都市再生特別地区 （大阪駅北地区、容積率の最高限度1150～1600%） 特定都市再生緊急整備地域（大阪駅周辺地域）

（出典：UR都市機構HPをもとに作成）

- ・ うめきた地区は、一日の乗降客数が約250万人で、西日本最大のターミナルであるJR大阪駅及び阪急・市営地下鉄梅田駅の北側に立地する約24haの地区である。ここは梅田貨物駅用地として使用されていたが、昭和62年の国鉄改革で鉄道・運輸機構に承継された後、梅田貨物駅の機能が移転され、未利用地となっていた。
- ・ うめきた先行開発区域は、うめきた地区の第1期開発区域であり、約7haの土地を事業者募集により選定された開発事業者が再開発した。オフィス、商業、ホテル、分譲住宅等の複合開発を実施し、平成25年4月にグランフロント大阪としてまちびらきしている。

図表 3 対象地域位置図



(出典：UR 都市機構 HP より)

図表 4 グランフロント大阪概要

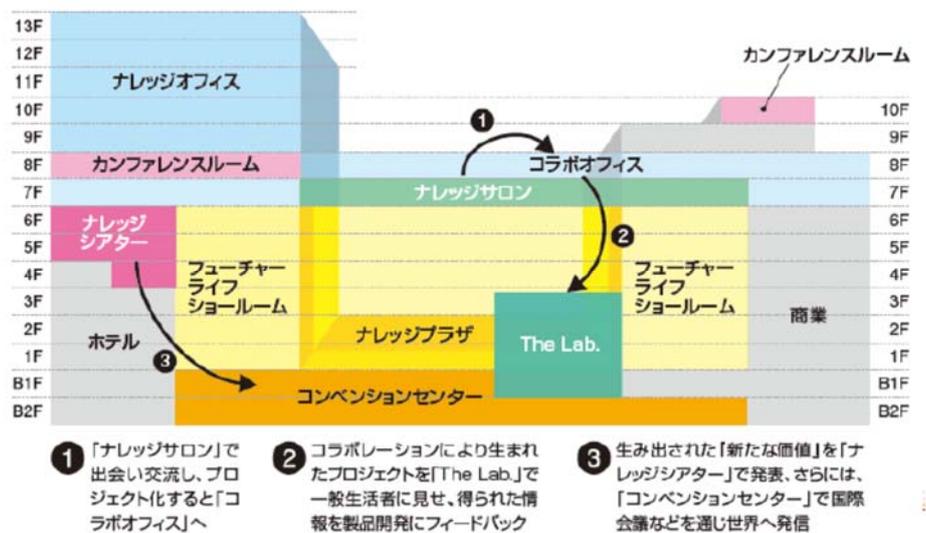
開業時期	平成 25 年 4 月
主要用途	オフィス、商業（約 270 店舗）、ナレッジキャピタル、ホテル・サービスレジデンス（インターコンチネンタルホテル大阪）、分譲住宅
敷地面積	約 7ha
延床面積	約 560,000 m ²
開発事業者	12 社（以下五十音順に記載） エヌ・ティ・ティ都市開発株式会社 株式会社大林組、オリックス不動産株式会社【代表企業】 関電不動産株式会社、新日鉄興和不動産株式会社 積水ハウス株式会社、株式会社竹中工務店 東京建物株式会社、日本土地建物株式会社 阪急電鉄株式会社、三井住友信託銀行株式会社 三菱地所株式会社【代表企業】

(出典：大阪市公表資料、平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究会資料をもとに作成)

- ・ グランフロント大阪は、約 56 万㎡の総延床面積を有する大規模複合施設である。地下 1 階～地上 9 階までは、主に商業施設で構成され、約 270 店舗が入居している。また、ナレッジキャピタル^{※3}の機能を地下 2 階～地上 13 階に配し、国内外の企業・団体が交流することによる、イノベーションの創出を促進している。

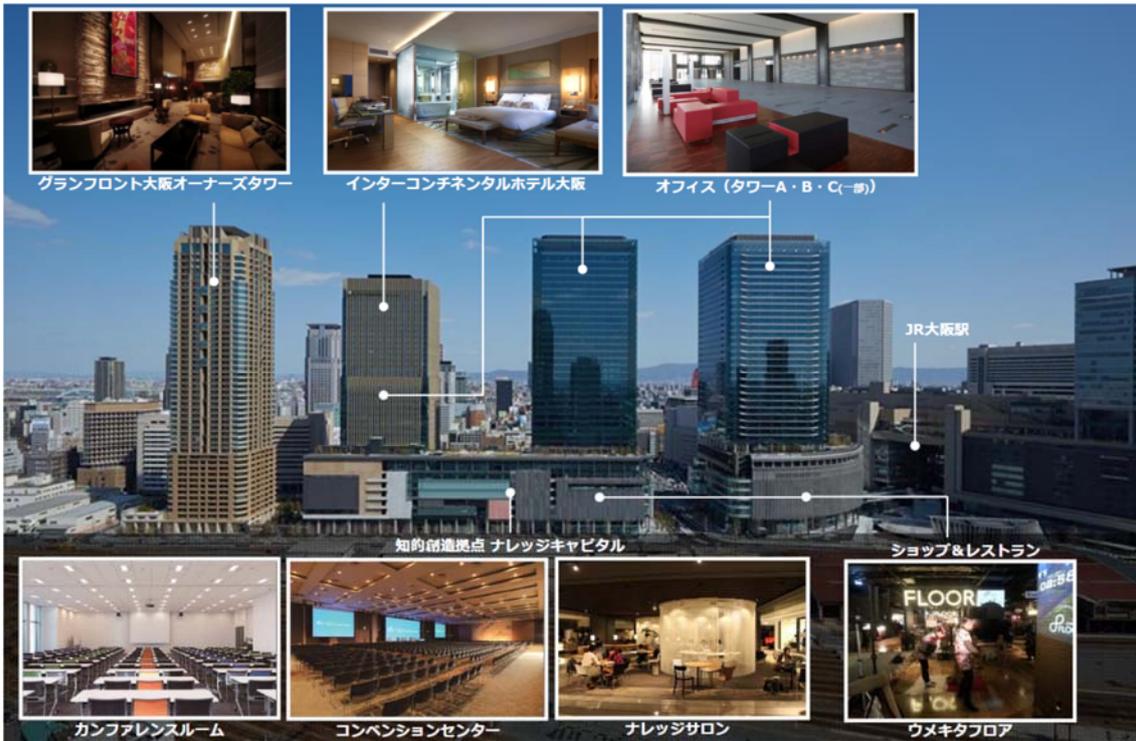
※3：ナレッジキャピタルとは、様々な人々の「知」や「感性」と「技術」を融合させた新しい価値（ナレッジイノベーション）を創出することを目的とする知的創造・交流の場。主な施設は、ナレッジオフィス（大学 6 者、研究機関 5 者、行政 1 者、企業 8 者が入居）、ナレッジサロン（会員制。会員数約 2,000 名。H29.8 時点）、コラボオフィス、The Lab.（最新技術の展示スペース）、ナレッジシアター、コンベンションセンター等。一般社団法人ナレッジキャピタル及び株式会社 KMO（開発事業者により設立）が企画運営法人として運営しており、「産業創出」「文化発信」「国際交流」「人材育成」の 4 つの促進支援の取組みを実施。なお、基本計画に大阪駅北地区の主要な機能の一つとして位置付けられている。

図表 5 ナレッジキャピタル機能配置イメージ



（出典：平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究部会資料より）

図表 6 グランフロント大阪



(出典：平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究会資料より)

図表 7 グランフロント大阪平面図



(出典：平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究会資料より)

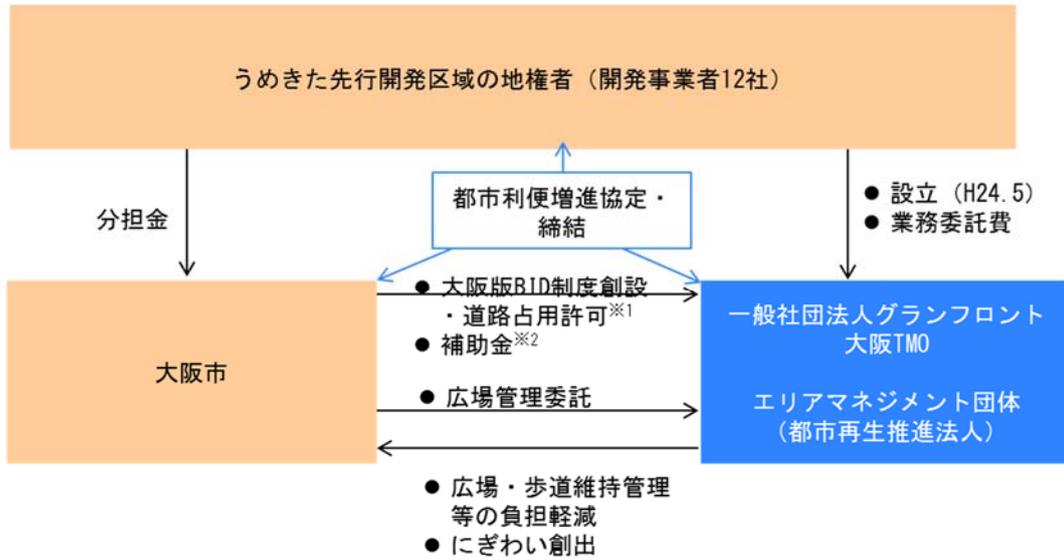
図表 8 一般社団法人グランフロント大阪 TMO 概要

所在地	大阪市北区大深町 3-1 グランフロント大阪 タワーB 13階
設立	平成 24 年 5 月 23 日
基金	10,000,000 円（開発事業者 12 社が拠出した基金）
目的	うめきた先行開発区域（以下「当区域」という。）開発事業「グランフロント大阪」において、大阪市が策定した大阪駅北地区まちづくり基本計画、大阪駅北地区地区計画及び都市再生特別地区の都市計画決定を踏まえ、公民連携による持続的かつ一体的なまちの運営を推進することにより、当区域を中心とした地域の活性化、環境改善、及びコミュニティの形成等に関する事業を展開し、当区域の付加価値を高め、当区域ひいては関西並びに日本経済の持続的な発展に寄与することを目的とする。
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ イベント・プロモーションによる賑わい創出 まちシンボルイベント、来街者案内・サービス、アート・ライトアップ等の演出管理 ・ 多様なコミュニティの形成 まち参加者マネジメント、広域エリアマネジメント ・ 情報発信 エリアプロモーション、Web サイト開設・運営、情報誌等の発行、先進的なユビキタスサービスの提供 ・ まちの公共空間スペースの環境整備 まちづくりルール策定・運用、公民都市空間の一体的管理・運営 ・ 安全・安心で快適な環境づくり エリア巡回バス、レンタサイクル、環境共生への取り組み
沿革	H24.5 一般社団法人グランフロント大阪 TMO 設立 H26.7 都市再生推進法人に指定

（出典：平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究部会資料、グランフロント大阪 HP 等をもとに作成）

- ・ うめきた先行開発区域におけるエリアマネジメント主体として、開発事業者 12 社の拠出により、TMO が平成 24 年 5 月に設立された。
- ・ TMO は、地区内の歩道や広場の管理・運営（イベントやプロモーションの実施、広場貸出）を行うほか、梅田地区の回遊性を向上させる交通サービス（周遊バス UMEGLE、レンタサイクル）の運営、屋外広告の掲出（広告掲出に係る事前審査）、屋内外の情報プラットフォーム（デジタルサイネージ等）の管理運営、地域コミュニティ形成の促進（地域サークル形成や実施に係る支援）など、多岐にわたる活動で公共空間と民間施設を一体的に利活用しながら、地域のにぎわい創出と価値向上を図っている。
- ・ 上記の活動を行ううえでは、TMO を中心に、開発事業者や大阪市、梅田駅周辺の開発事業者等が随時連携している。

図表 9 事業スキーム図（平成 29 年 3 月時点）



※1 オープンカフェ及び広告板に係る占用料は全額免除。

※2 大阪版 BID 制度に基づき、市が地権者から分担金を徴収し、TMO に補助金として交付している。補助金は、公共空間の高質管理（非収益事業）の費用に充当。

（出典：大阪市提供資料をもとに作成）

- ・ TMO では、開発事業者からの業務委託収入が主な収入源となっており、自主財源として、①屋外広告収入、②うめきた広場の貸出収入、③ナレッジプラザのスペース利用料、④駐車場収入などがある。また、大阪版 BID 制度の活用により、BID 補助金が大阪市より補助されている（詳細は後述）。支出は、プロモーション関連費用や交通サービスの運営費用、広場・歩道等の警備・清掃費、人件費、事務所経費が主な項目となっている。

4) 事業実施及び推進に係る情報

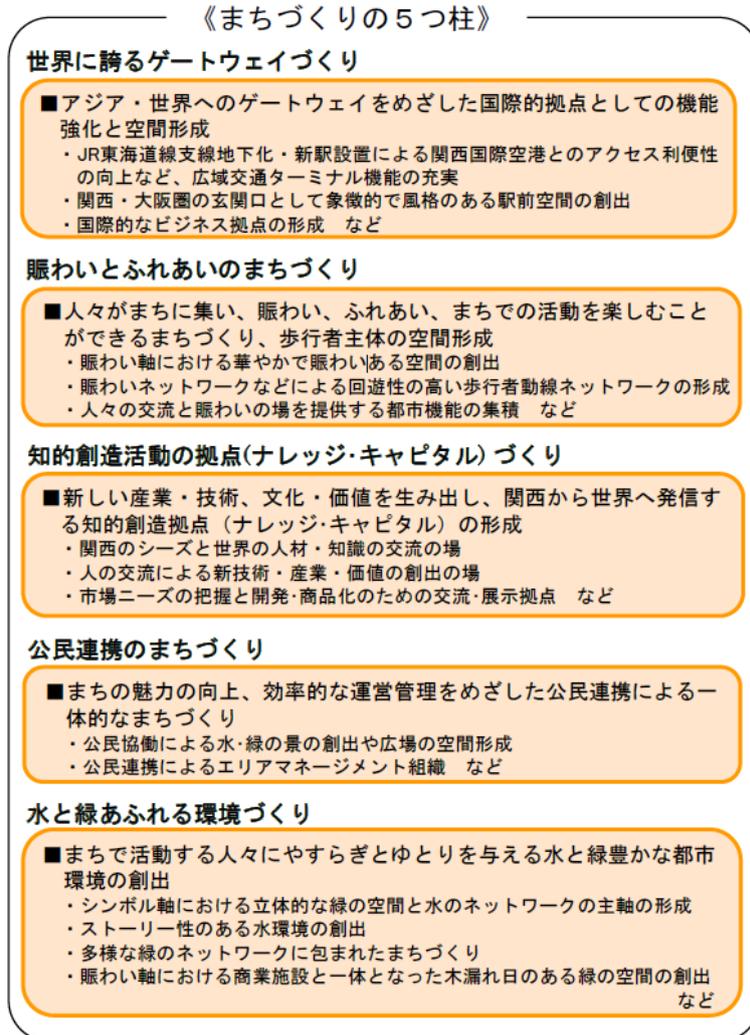
ア 地域課題

- ・ 本事業開始当時、国際的な都市間競争が激しくなる中、大阪市では人材や企業の流出、税収の落ち込みなど、長期低落傾向が続いていた。
- ・ 開発事業者としては、民間施設だけではなく、公共空間を含めて一体的に管理運営を行い、利活用することが、地域の価値向上につながると考え、エリアマネジメントの必要性を認識していた。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

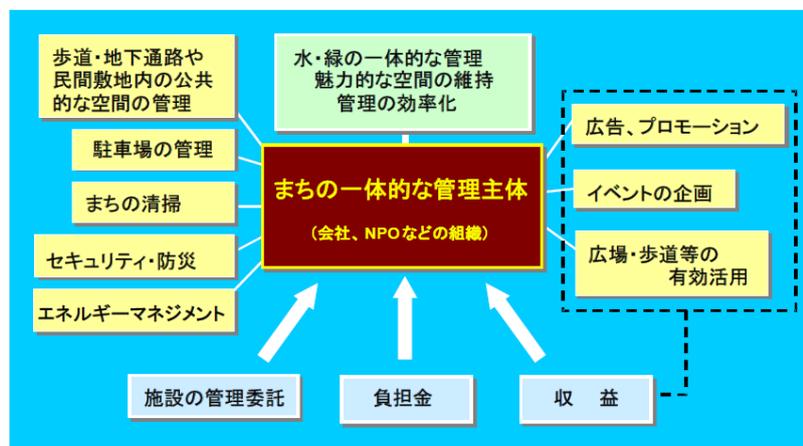
- ・ 大阪市は、うめきた先行開発区域のまちづくりについて、平成 14 年度に国際コンセプトコンペを開催し、コンペの提案やアイデアを活かして平成 15 年に全体構想を策定した。その後、大阪駅北地区まちづくり推進協議会での議論を経て、平成 16 年 7 月に基本計画を策定した。
- ・ 基本計画は、大阪駅北地区（うめきた地区）全体のまちづくりを進める行政と民間の共通・共有の基本方針となっている。ここでは、「まちのマネジメント」に関して、「公民連携のもと、エリアマネジメント組織の設置」をめざすこと、そして、「まちの魅力向上と効率的な運営・管理のため、まち全体を一体的にマネジメント」していくこととしている。また、地区中央の東西を貫く道路を賑わい軸に位置付け、地区の回遊性を高めるために、「華やかで賑わいがあり、ゆったりと歩ける空間」として、広幅員の歩道空間においては「カフェや屋外ギャラリーなど各種施設により魅力的な演出と有効活用を行い、商業施設等と歩道空間の空間的一体性や連続性を創出」することとしている。

図表 10 大阪駅北地区まちづくり基本計画



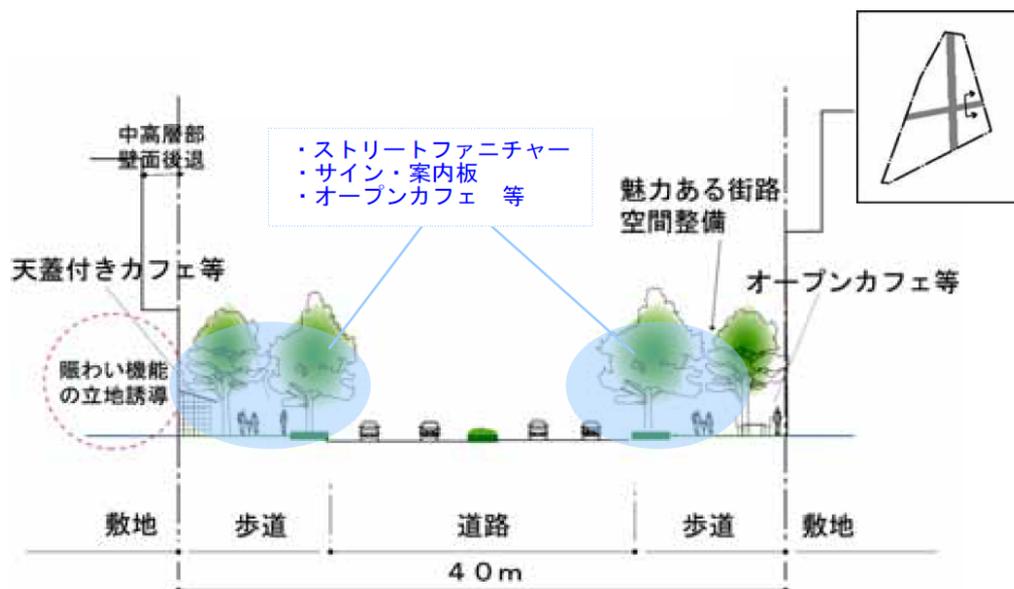
(出典：大阪駅北地区まちづくり基本計画より)

図表 11 まちの管理主体のイメージ



(出典：大阪駅北地区まちづくり基本計画より)

図表 12 賑わい軸の断面イメージ



(出典：大阪駅北地区まちづくり基本計画より)

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ 基本計画を受け、うめきた先行開発区域の開発事業者募集では、開発事業者によるエリアマネジメントの実施を要件とした。そのため、開発事業者からの提案により、平成 24 年 5 月に一般社団法人グランフロント大阪 TMO が設立され、まちびらきに先立ち、エリアマネジメントを開始している。
- ・ エリアマネジメントでは、前述したように、公民連携のもと、地区内の私有地と歩道等の公共空間を一体的に利活用しながら、地域のにぎわい創出と価値向上を推進している。

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 大阪市は、市民等の発意と創意工夫を活かした質の高い公共的空間の創出及び維持発展を促進し、もって都市の魅力の向上に資することを目的としている。
- ・ 民間は、保有不動産の価値を維持し、更に向上させることが主な目的である。
- ・ 実際に把握された効果としては、以下の通り。
 - 公共空間の管理水準の向上及び維持管理経費の縮減
 - オープンカフェや屋外広告物などで沿道ににぎわいを生み出すことで、夜間の防犯性向上にも貢献
 - 周遊バスやレンタサイクルによる交通利便性の向上
 - 地価公示価格の上昇

公示地価の比較（万円／㎡）

年	H24	H25	H26	H27	H28	H29
グランフロント大阪南館	—	847	915	1,010	1,180	1,400
大阪第一生命ビルディング*1	740	770	818	865	941	1,030

※1 平成 24 年度まで大阪府の商業地で最も地価が高い地点であった。

（出典：平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究部会資料、全国地価マップ、大阪府 HP をもとに作成）

➤ 来場者数の推移

期間	H25.4 ～ H26.4	H26.4 ～ H27.4	H27.4 ～ H28.4	H28.4 ～ H29.4
来場者数（万人／年）	5,300	4,930	5,100	5,353
平均来場者数（万人／日）	14.5	13.5	14.2	14.7

（出典：平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究部会資料をもとに作成）

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

① エリアマネジメントの自主財源の確保

- ・ 課題：エリアマネジメントを継続的に実施するにあたっては、収入源の確保が重要であるが、エリアマネジメントとして行う事業だけでは、財源を確保することが難しい。また、TMO は開発事業者から業務委託されているが、将来、景気悪化等により委託費が削られる可能性もあり、エリアマネジメントの継続においては、TMO の自主財源を確保することが重要な課題であった。
- ・ 対応：うめきた先行開発区域では、上記課題の解決に向け、公民連携のもと、多岐にわたる工夫を行っている。

(i) 屋外広告物の掲出

- ・ エリアマネジメントにおいて、広告事業は収入源の柱の一つと考えられるが、地区計画において屋外広告物は原則禁止とされていた。
- ・ ただし、自家用広告物などで都市景観に十分配慮したものについては、掲出が可能とされていたため、平成 24 年 9 月に、大阪市、国土交通省、学識経験者、UR 都市機構、TMO で構成されるグランフロント大阪景観検討部会を TMO が立ち上げ、平成 25 年 3 月に街並み景観ガイドラインを策定した。ここでは、屋外広告を「街並み景観」を形成する重要な要素として位置付け、TMO がガイドラインに基づき審査を行うことで、都市景観への配慮を担保することとした。
- ・ なお、現在の広告事業の運用については、TMO がガイドラインに基づいて広告の内容やデザインなどを審査しており、大阪市に事後報告している。また、年 1 回、運営委員会（学識経験者、大阪市、関係省庁、民間）を開催し、ガイドラインだけでは判断が難しい事項の承認、TMO から運用実績の報告などを行っている。

(ii) 大阪版 BID 制度

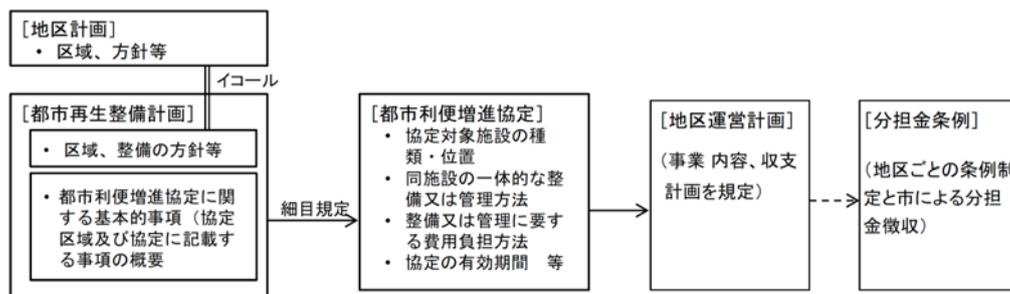
- ・ 大阪市では、大阪府と共同作成した「グランドデザイン・大阪（平成 24 年 6 月策定）」「大阪都市魅力創造戦略（平成 24 年 12 月策定）」において、エリアマネジメントの財源確保の一手法として、BID^{※4} 制度を位置付けている。また、大阪駅周辺・中之島・御堂筋周辺地域都市再生緊急整備協議会^{※5}において、BID 制度創設に関して、学識経験者や民間事業者から要望が出たことを受け、当時の橋下大阪市長によるトップダウンの下、大阪府、大阪市及び学識経験者で構成される大阪版 BID 検討会を設置した。その後、当該検討会における約半年の議論を経て、平成 26 年 3 月に大阪市エリアマネジメント活動促進条例が制定・公布された（大阪版 BID 制度創設）。
- ・ 欧米における BID 制度のように、行政が民間から「税」として徴収する仕組み^{※6}は現行法上難しく、かつ、法令改正にあたっては時間がかかることから、大阪版 BID 制度では、都市計画法（地区計画／法第 12 条の 5）と都市再生特別措置法（都市再生推進法人の指定／法第 118 条、都市利便増進協定／法第 74 条）と地方自治法（分担金の徴収／法第 224 条）を組み合わせて制度設計を行っている。

※4：Business Improvement District の略。都市の再生、地域の活性化に向けた事業を進めるため、地域の合意を基礎に設立される都市経営組織。負担金や公共空間等の活用により独自の財源を持つ。①組織運営、②プロモーション、③デザイン、④経済活性化を包括的に実施するルール・資金等を含んだ総合的制度。（グランドデザイン・大阪より）

※5：平成 24 年 1 月に特定都市再生緊急整備地域に大阪駅周辺地域が指定されたことを受け、平成 24 年 9 月に都市再生特別措置法第 19 条に定められる協議会を設立。都市再生緊急整備地域における市街地の整備に関する協議を行う。国の関係行政機関の長、独立行政法人の長、地方公共団体の長、当該地域で都市開発事業を施行する民間事業者等により構成。（大阪市公表資料より）BID の議論は、設立時の会議において、学識経験者や民間事業者から上がったものであり、当時大阪市長であった橋下氏から会議中に BID 制度を急ぎ検討するとの発言があった（大阪駅周辺・中之島・御堂筋周辺地域都市再生緊急整備協議会会議大阪駅周辺地域部会 議事録／平成 24 年 9 月 6 日）。

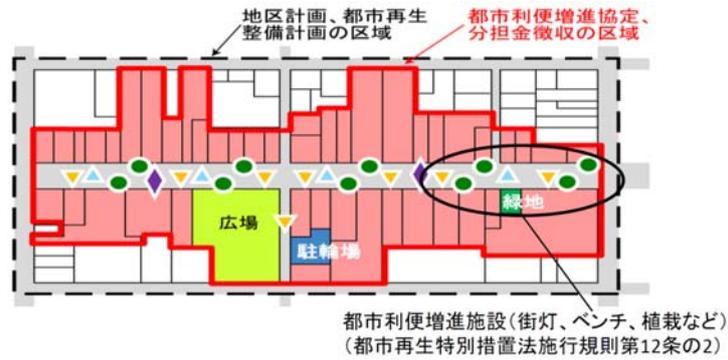
※6：欧米の BID 制度は、市町村が不動産所有者等から BID 税として徴収し、BID 団体に交付している。

図表 13 各種計画、協定等との関係性



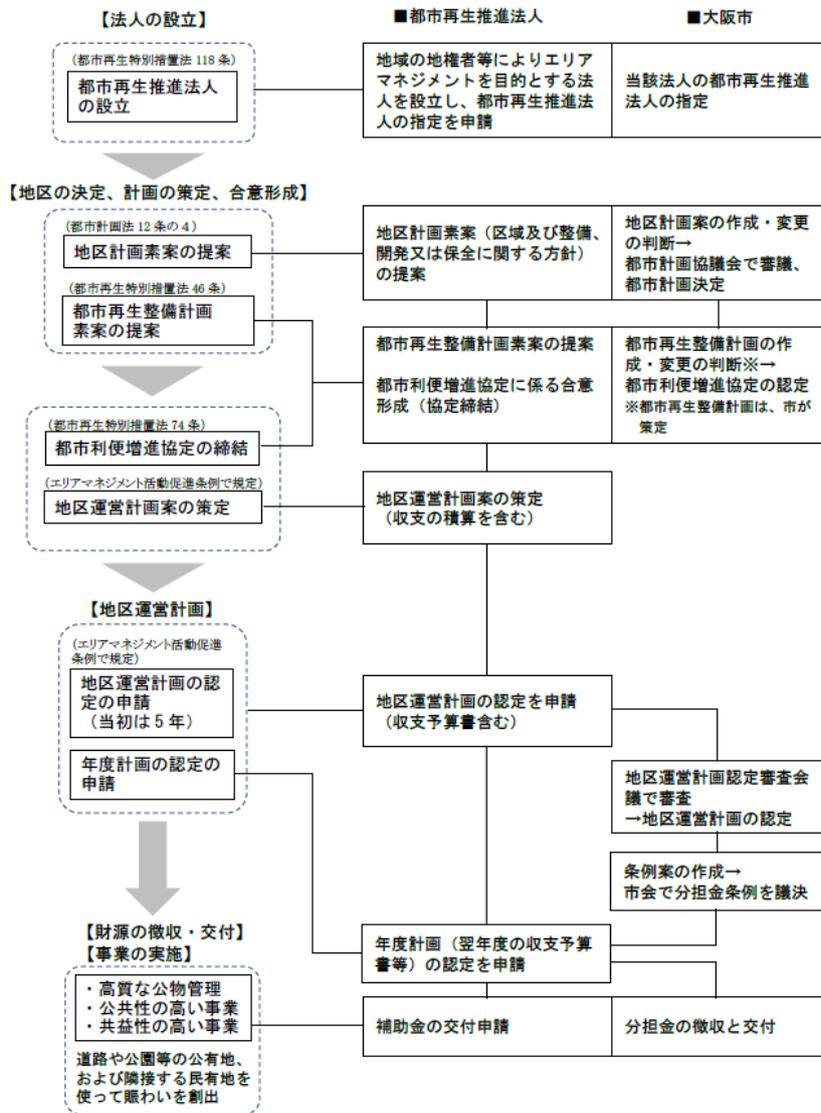
（出典：大阪市エリアマネジメント活動促進制度概要より）

図表 14 区域イメージ



(出典：大阪市エリアマネジメント活動促進制度活用ガイドラインより)

図表 15 大阪版 BID 制度の活用に係る手続フロー



(出典：大阪市エリアマネジメント活動促進制度活用ガイドラインより)

- ・ 本制度の導入においては、分担金の徴収範囲となる区域を定め、区域内の地権者全員から合意を得て、都市利便増進協定（都市再生特別措置法第 74 条）を地権者、大阪市、都市再生推進法人（うめきた先行開発区域の場合は TMO）で締結する。その後、都市再生推進法人が地区運営計画を大阪市に申請し、認定後に大阪市が地権者より分担金を徴収し、都市再生推進法人に補助金として交付するという流れとなる。分担金は、都市利便増進協定に定める一体的な整備又は管理に関する費用のうち非収益事業のみに充当され、エリアマネジメントのイベント実施等の費用には充当できないことが、欧米の BID 制度と大きく異なる。

（iii）広場貸与

- ・ うめきた広場は、うめきた先行開発区域の開発時に開発事業者により整備され、その後、大阪市に移管されている。本広場は、うめきた先行開発区域の開発事業者募集が実施される前より、「都市計画交通広場 1 号大阪北口広場」として都市計画決定されており、基本計画においては、「大阪・関西の玄関口としてふさわしいシンボル性をもつとともに、人々の交流、憩いの場として、また、イベント広場としても活用できる空間」とすることを基本的な方針として掲げている。大阪市としては、広場の維持管理に民間の創意工夫を導入でき、かつ、民間施設と一体的に運営することにより、ひと中心の広場形成ができると考えていたことから、広場の整備から管理・運営を民間事業者が行うことを条件に含めて、開発事業者を募集した。
- ・ 現在、うめきた広場は、イベント・プロモーション活動の主要スペースとして、また、貴重な収入源として、エリアマネジメントにおける重要な施設となっている。開発事業者は大阪市との契約により、TMO が維持管理することを条件にうめきた広場を利活用しており、その対価として、開発事業者は大阪市に地代を支払っている。

（iv）道路占用料の減免

- ・ 国土交通省通達（平成 25 年 7 月 1 日付国道利第 3 号）により、道路占用料に関して、占用主体が道路の維持管理に協力する場合は、道路法施行令に基づく規定額から 9 割減免できることになっている。うめきた先行開発区域では、歩道を占用している TMO が維持管理も行っており、公共性が非常に高く大阪市の施策推進にも寄与していることを根拠として、大阪版 BID 制度における認定年度計画に基づき、一体的な整備又は管理を行う都市再生特別措置法第 46 条第 15 項に規定する都市利便増進施設については、道路占用料を全額減免としている。

②公共空間と民間空間の一体的な活用

- ・ 課題：民間事業者及び大阪市は、地域のにぎわい創出や価値向上のためには、民有地だ

けではなく、公共空間（道路、広場等）も一体的に利活用することが必要だと考えており、道路空間においてオープンカフェや広告板等を設置することを要望していた。しかしながら、道路法や道路法施行令等において、オープンカフェ等は道路占用ができない物件とされていた。

- ・ 対応：上記の課題解決のため、大阪市と民間事業者が協議の上、平成 23 年 10 月の都市再生特別措置法の一部改正により創設された「道路占用許可の特例」制度を活用している。制度活用においては、TMO が大阪市と協働して、道路管理者や交通管理者との事前協議を実施し、都市再生整備計画の素案（都市再生特別措置法第 46 条）を作成、平成 24 年 10 月に大阪市が都市再生整備計画を策定した。その後、道路占用区域が指定され、平成 25 年 4 月のまちびらきに併せて、歩道上にオープンカフェや広告板等を設置することが可能となっている。
- ・ また、平成 26 年 12 月に上記都市再生整備計画が変更され、歩道上に購買施設を設置することが可能となり、併せて占用許可区域も拡大されている。また、平成 27 年には、国家戦略道路占用事業（国家戦略特別区域法第 17 条）を活用し、歩道だけでなく車道上において、「イベント、賑わい創出のための施設等の設置」に係る道路占用を実現した。これにより、地区内の公共空間及び民間敷地一体を活用した、イベントの実施、その他にぎわいづくりが可能となっている。

図表 16 道路占用許可特例制度の活用経緯

時期	内容	備考
H23.10	都市再生特別措置法一部改正	
H24.10	都市再生整備計画の策定（大阪市）	大阪市と協議のうえ、都市再生整備計画の素案を TMO にて作成・提出
H24.11	道路占用区域の指定	占用物件ごとではなくエリア一帯の歩道を指定
H25.4	まちびらき オープンカフェ、広告板等の運用開始	
H25.12	国家戦略特別区域法の公布	
H26.12	都市再生整備計画の変更	歩道上の占用物件として購買施設を追加 占用許可区域も北館西側歩道に拡張
H27.3	関西圏国家戦略特別区域会議にて方針 決定 内閣総理大臣の認定（国家戦略特別区 域諮問会議）	歩道だけでなく、車道上においてもイベン ト・賑わい創出のための施設等を設置する ことが可能となった

（出典：国土交通省公表資料、平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究部会資料をもとに作成）

5) 特徴

ア 特筆すべき点

① 市内体制の構築

- ・ 大阪市では、エリアマネジメントを支援する部署を創設するなど、エリアマネジメントを推進しやすいよう、市内体制を構築している。

② エリアマネジメントの財源確保

- ・ 自立的かつ継続的なエリアマネジメントには、自主財源の確保が重要な課題となっている。前述したように、TMO ではエリアマネジメントの事業の中で多様な収入源を創出しており、大阪市も景観ガイドラインの策定や大阪版 BID 制度の創設により、TMO の安定財源確保を支援している。

イ 成立要件

- ・ うめきた先行開発区域は、大阪駅至近の大規模遊休地であり、開発の潜在的ポテンシャルの高いエリアであった。
- ・ また、当該区域の開発については、都心再生の目玉プロジェクトとして賑わい創出と価値向上を重視していた大阪市と、まちのブランディングの必要性を認識していた開発事業者との思いが合致し、公民連携のもと、TMOによるエリアマネジメントが実施されている。
- ・ エリアマネジメントを実施するに当たり、公共空間と民有地の一体的な賑わいづくりを行うために、TMOが道路や広場等の公共施設を管理運営する仕組みを構築している。また、TMOが、エリアマネジメントの活動原資を安定的に確保できるよう、大阪版 BID 制度等の新たな制度を創設している。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の3点と考えられる。

- ①大阪市がエリアマネジメントを支援する部署を創設し、民間事業者によるエリアマネジメントの推進をバックアップしてきたこと。
- ②民間事業者がエリアマネジメントを実施する環境を整えるため、大阪市と民間事業者が協働して、大阪版 BID 制度という新しい仕組みづくりに取り組んだこと。
- ③大阪市とともに、長期的な視点で地域を高める意識のある民間事業者が参画したこと。（開発事業者選定募集でそういった民間事業者を選定できたこと。）

6) 現在の課題

行政及び民間事業者へのヒアリングにより、主に以下4点が課題として把握された。

- ①エリアマネジメント効果と賃料の連動
- ・ グランフロント大阪（南館）の地価は、まちびらきした平成25年には846万円/㎡であったが、4年後には1,400万円/㎡まで上昇した。しかしながら、地価が上昇する一方で、オフィス等の不動産賃料は現時点ではそこまで上がっていない。
- ②エリアマネジメントの財源確保・税制優遇
- ・ エリアマネジメントの財源確保のため、TMOでは様々な対策を講じてきているところだが、現在の主要な収入源は開発事業者からの業務委託費であり、将来、景気悪化等により委託費が削られる可能性もあることから、新たな収入源の確保が課題となっている。

- ・ また、TMO は一般社団法人であるため、TMO が収益事業で得た収益を公共的なエリアマネジメント活動に要する費用へ充当する際に寄付金とみなされ、所得控除されない。更に、TMO に対する開発事業者などからの拠出金について、税制上の優遇措置がない。一方、公益法人では税制上の優遇措置があるが、以下の点が障害となり、TMO が公益法人となることは難しい。

(i) TMO は、公益法人（公益社団法人、公益財団法人）として満たすべき主たる要件である「公益目的事業費率^{※7}が全支出の 50%以上であること」を満たさない。

(ii) 社員一人が一票という規程（公益法人認定法）があり、多数決の場合は持ち分比率に応じて採決している TMO に適さない。

(iii) 公益法人では、当初議決した事業・予算計画を期中に変更する際には、総会・理事会を開催し、監督官庁への届け出が必要となる。一方、TMO のプロモーション活動は期中に様々な企画が持ち込まれてくるため、その都度、監督官庁への届け出を実施することは非効率である。

TMO は公共性の高い事業を行っていることから、都市再生推進法人を“公益法人としてみなし”て税制上の優遇措置を行うことができるよう、大阪市は国に要望している。

※7: 公益目的事業…公益法人認定法別表各号に掲げる種類の事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものと定義される（法第 2 条第 4 号）。

③BID 制度による補助金使途の拡大

- ・ 大阪版 BID 制度においては、大阪市から TMO に交付される補助金は、都市利便増進協定に位置づけた事業のうち、公物管理など非収益事業に限定されている。そのため、オープンカフェやイベント、巡回バス等の交通サービスといった収益事業には充てることができない。オープンカフェ、交通サービス等もにぎわいづくりや回遊性の向上に重要な要素であることから、今後、こうした事業にも補助金を充当できるようになることが望まれる。

④エリアマネジメントの人材育成

- ・ 現在、TMO は主に地権者からの出向者で構成されており、出向元の人事異動に伴い交代が生じている。エリアマネジメントでは、地元の行政や周辺地権者との人間関係の構築が重要であるため、TMO においてプロパー人材を育成することなどが課題となっている。

【参考文献】

- 1) 大阪駅北地区まちづくり基本計画／大阪市／平成 16 年 7 月
- 2) 国土交通省通達（国道利第 3 号）／国土交通省／平成 25 年 7 月 1 日
- 3) うめきたプロジェクト リーフレット／UR 都市機構
- 4) 都市再生特別地区（大阪駅北地区）説明図／大阪市
- 5) 大阪駅北地区地区計画／大阪市／平成 18 年 2 月決定・平成 20 年 2 月変更
- 6) 大阪駅北地区全体構想／大阪市／平成 15 年 10 月
- 7) 最新エリアマネジメント／小林重敬 編著・学芸出版社／平成 27 年 2 月
- 8) 大阪市エリアマネジメント活動促進制度活用ガイドライン／大阪市都市計画局／平成 27 年 4 月
- 9) 大阪市エリアマネジメント活動促進制度 概要／大阪市
- 10) 平成 29 年度第 1 回公民連携実務研究部会「新しい都市マネジメント実践研究～うめきた・グランフロント大阪 TMO の取り組み～」／(株)東京国際フォーラム 三菱地所(株)／平成 29 年 6 月
- 11) 大阪市ホームページ／大阪市
- 12) 都市再生整備計画（第 1 回変更）「うめきた先行開発地区」／大阪市／平成 26 年 12 月
- 13) 先行事例紹介 うめきた先行開発地区（オープンカフェ・広告事業）／国土交通省
- 14) グランドデザイン・大阪／大阪府、大阪市／平成 24 年 6 月
- 15) 大阪都市魅力創造戦略／大阪府、大阪市／平成 24 年 12 月
- 16) 大阪駅周辺・中之島・御堂筋周辺地域都市再生緊急整備協議会会議大阪駅周辺地域部会 議事録／大阪市／平成 24 年 9 月 6 日
- 17) 公益法人認定法／平成 18 年 6 月 2 日法律第 49 号
- 18) 全国地価マップ／一般財団法人 資産評価システム研究センター
- 19) 大阪府ホームページ／大阪府
- 20) 大阪市エリアマネジメント活動促進条例について／大阪市都市計画局

(2) 事例 2 : Fujisawa サステイナブル・スマートタウン【エリアマネジメント】

《住民主体の持続的なエリアマネジメントにより、地域の価値向上を図った事例》

1) 概要

- ・ 藤沢市には松下電器産業株式会社（現：パナソニック株式会社）の工場跡地（東京ドーム約 4 個分）があり、活用方法を公民ともに模索していた。
- ・ 土地利用転換により新たに発生する自動車交通は、慢性的な交通渋滞を呈している周辺道路に、追加的に交通負荷をかけることが想定され、藤沢市は交通環境のみならず、地域環境への負荷も懸念していた。
- ・ そこで、藤沢市はパナソニック株式会社（以下、パナソニック）と協働でまちづくり方針を策定し、市の重要施策である低炭素化を推進する環境創造づくり拠点として再開発事業をサポートした。企業撤退後の地域の産業転換について課題を抱える地方自治体にとって参考となる事例である。

2) 背景・経緯

- ・ 神奈川県藤沢市辻堂元町 6 丁目地区は、パナソニックの前身である松下電器産業株式会社が昭和 36 年に、先端企業として製造技術の粋を結集し工場を建設した。当工場は 40 有余年にわたり企業活動を営み、産業都市・藤沢を支える大規模製造拠点として、藤沢市の雇用や地域経済の牽引力を担ってきた。
- ・ しかし、大きな社会構造の変化への対応や次代への事業展開といった観点から、平成 19 年にパナソニックは閉鎖に向けて新たな土地活用の検討を開始した。
- ・ 一方、市は平成 19 年 2 月にパナソニックに対して土地の利用方法についての要望を行った。
- ・ パナソニックは工場稼働時には何千人もの雇用を生み出していたこともあり、工場閉鎖後も引き続き地域貢献を図るべく、平成 19 年 9 月、藤沢市に対して、エコタウン構想を提案した。
- ・ これに対して、藤沢市は高い環境目標を掲げていたことや、エコでかつ防災拠点となる施設が必要と考えていたこともあり、パナソニックからの提案に同意した。
- ・ 平成 22 年 11 月には「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン」に関して藤沢市とパナソニックは基本合意した。平成 23 年 10 月に藤沢市はまちづくり方針を策定、その後、パナソニックが代表幹事となり Fujisawa SST 協議会を設立した。また、FujisawaSST マネジメント株式会社も設立し、平成 26 年 11 月のグランドオープンに至った。

図表1 Fujisawa サステイナブル・スマートタウン 完成までの経緯

年	藤沢市	パナソニック株式会社
H19	パナソニックに土地利用の要望(産業機能用地を基本とし、研究開発事業、福祉教育機能を検討、大規模小売店舗や中高層共同住宅は土地利用から除くこと) [2月]	グループ会社2社(松下冷機、松下エコシステムズ)が工場の閉鎖・撤退を表明。[11月] 藤沢市にエコタウン構想の提案 [9月]
H20	パナソニックからのエコタウン構想の提案に対し、同意協議する旨、回答 [2月]	
H21		藤沢工場を閉鎖
	藤沢市とパナソニックが事業協議	
H22	「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン」に関する基本合意の調印式(パナソニック・藤沢市共同記者会見) [11月]	
H23	9社1市による Fujisawa サステイナブル・スマートタウン構想の共同記者発表[5月] 「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン まちづくり方針」の策定 [10月]	
H24	Fujisawa サステイナブル・スマートタウン地区計画の決定(告示) [3月] ※地区計画では「区域の整備・開発及び保全の方針」のみ決定	土地区画整理事業・工事着手 [9月] 事業認可(神奈川県知事認可) 申請日: 6/27 認可日: 8/21 施工者: パナホーム(株)、三井不動産レジデンシャル(株)
H25		FujisawaSST マネジメント株式会社設立 [3月] 戸建て住宅着工開始 [9月]
	「Fujisawa サステイナブル・スマートタウンまちづくり方針」の一部改訂 [4月]	
H26		一部街開き 第1期 120世帯順次入居開始 [3月] コミッティ設立総会 [4月] 戸建て住宅 第2期販売開始 グランドオープン [11月] 湘南 T-SITE オープン [12月]
H28		ウエルネススクエア南館オープン(福祉・健康・教育ゾーン)(認可保育園所、学童児童、クリニック、薬局、サービス付高齢者住宅) [9月] ネクストデリバリースクエアオープン(ヤマト運輸) [11月]
H29		ウエルネススクエア北館オープン(福祉・健康・教育ゾーン)(特別養護老人ホーム) [4月]
H32以降		低層住宅約600戸、中高層住宅約400戸 合計約1,000戸が完成予定

(出典: 藤沢市資料「Fujisawa サステイナブル・スマートタウンの取組について」より)

3) 基本情報

- ・ Fujisawa サスティナブル・スマートタウンは、家庭内のエネルギー消費が最適に制御された住宅（スマートハウス）、商業施設、次世代物流施設、健康・福祉・教育施設が整っており、最新の技術を組み合わせて、エネルギーを有効に活用する次世代の街（スマートタウン）として誕生した。街の中で生産されたエネルギーを無駄なく、効率よく利用するライフスタイルを実現するため、生活する人の視点でコンセプトが設定されている。

図表 2 Fujisawa サスティナブル・スマートタウン概要

所在地	神奈川県藤沢市辻堂元町 6-4（藤沢駅から約 2 km、辻堂駅から約 2 km）
面積	約 19ha（189,623 m ² ）
土地所有者	①東側 松下冷機跡地（53,772 m ² ）松下電器産業 ②真中 湘南松下エコシステムズ跡地（66,381 m ² ）…松下エコシステムズ ③西側 パナソニック AVC ネットワークス跡地（69,470 m ² ）…松下電器産業
用途地域	第 1 種住居地域（建蔽率 60%、容積率 200%）…床面積 3,000 m ² 以上の店舗は許可 ※戸塚茅ヶ崎線沿線（30m幅）は準住居地域（建蔽率 60%、容積率 200%）
土地利用の想定	低層住宅約 600 戸、中高層住宅約 400 戸、合計約 1,000 戸 ※H29.8 時点では約 450 戸完成
想定人口	約 3,000 人
用途	戸建住宅、共同住宅（未分譲）、商業、集会所、保育所、学習塾、ホール、サービス付高齢者住宅、特別養護老人ホーム 等

（出典：藤沢市資料「Fujisawa サスティナブル・スマートタウンの取組について」より）

図表 3 対象地域位置図



（出典：google map を基に日本経済研究所作成）

図表 4 Fujisawa サスティナブル・スマートタウン上空写真（一部 CG 処理あり）



（出典：パナホーム株式会社 HP より）

図表 5 Fujisawa サスティナブル・スマートタウンのコンセプト

エネルギー	すべての家庭に太陽光発電設備や蓄電池を設置し、約 7 割の家庭にエネファーム ^{※1} が導入されており、停電時には生活に必要な 3 日間の電力を確保。
セキュリティ	Fujisawa SST の出入口を意図的に少なくすることで、外部からの侵入を防いでいる。また、街の中に約 50 台の見守りカメラを設置し、全ての住居にホームセキュリティシステムを整備。併せてセキュリティ・コンシェルジュ（巡視員）による巡回も実施。
モビリティ	電気自動車や電動アシスト自転車のシェアリングサービス、レンタカーデリバリーサービス等の提供により、渋滞緩和や CO ₂ 排出削減に貢献。
ウェルネス	医療介護施設や保育所が整備され、多世代交流が生まれる仕組みを作っている。
コミュニティ	住人専用のポータルサイトやコミュニティ・プラットフォームを通して、街の情報発信や住人同士の交流を促進。

※1：家庭用燃料電池コージェネレーションシステムの愛称。ガスから水素を取り出し、その水素で燃料電池が発電を行い、同時に排熱を利用して給湯も行うという仕組み。電気代の削減と省エネの効果がある。

- ・ Fujisawa サスティナブル・スマートタウン内には東西総延長約 3 km（幅員約 3.5m）の歩行者専用道路を各住戸間に風を引き込むように設け、街路樹やガーデンパ



スをはさんだ各住宅の植栽により、街区内全体に緑の連続性を創出し、季節のうるおいと自然の恩恵を日常に取り込んでいる。

(出典：Fujisawa サステイナブル・スマートタウン HP より)

■ 施設

・ 戸建街区

パナホームと三井不動産レジデンシャルが施工。平成 29 年 8 月時点で約 450 戸完成。平成 32 年には全体で約 1,000 戸完成予定。



・ コミッティセンター（集会所）

Fujisawa SST コミッティの会員同士の話し合いやイベントなど、コミュニティ活性化に利用可能な施設。太陽光パネルや蓄電池、V2H^{※2}など複層的に電源を確保することで、非常時には周辺地域にも貢献する防災拠点として機能する。



なお、FujisawaSST コミッティは住人により構成された自治組織であり、従来の自治会の役割に加え、環境・エネルギー、安全安心に係る様々な活動や所有資産の維持管理まで行っている。街のコンセプトの実現に向けて、具体的なアイデアと行動を生み出しており、イベントやお祭り、習い事の教室、エコに関する勉強会などを企画している。

※2: 「Vehicle to Home」の略。クルマに蓄えた電気を家で使う仕組み。

・ 湘南 T-SITE（商業施設）

単に商品を売るだけでなく、住人はもちろん湘南の地を訪れる人々の感性を刺激し、新しいライフスタイルを育て、そのライフスタイルを街の外に発信し続ける拠点。湘南の自然に包まれ、「居心地」に徹底的にこだわった空間設計、ショップ、商品、更に様々な提案で、湘南ならではの健やかなライフスタイルをリードする施設。



・ Fujisawa SST スクエア

湘南 T-SITE と一体的に整備され、Fujisawa SST マネジメント株式会社の拠点として、コミュニティ機能、インキュベーション機能、タウンマネジメント機能を備えている。



・ ウェルネスクエア（福祉・健康・教育施設）

特別養護老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅、各種クリニック、更には保育所、学習塾が一体となった複合施設で、ここに集まる人同士が自然につながり、交流を育める環境を整えている。



- ・ コミュニティソーラー（太陽光発電設備）

Fujisawa SST マネジメント株式会社が街の公共用地を活用して県道沿いに約 400m に渡りソーラーパネルを設置。太陽光発電により地域全体の低炭素化に貢献するとともに、非常時には、住人はもちろん周辺地域の人々の非常用電源として開放。



- ・ ネクストデリバリースクエア（地域密着の次世代物流センター）

各宅配業者の荷物を一括配送する物流センターを戸建街区としては全国で初めて整備。



（出典：Fujisawa サステイナブル・スマートタウン HP より）

図表 6 全体位置関係図



（出典：Fujisawa サステイナブル・スマートタウン HP より）

- ・ Fujisawa サステイナブル・スマートタウンではスマートタウン構想を実現するため、CO₂排出量や生活用水の削減目標を掲げ、スマートタウンづくりを進めている。

図表 7 Fujisawa サステイナブル・スマートタウン数値目標

	環境目標		エネルギー目標	安心・安全目標
項目	CO ₂	生活用水	再生可能エネルギー利用率	ライフライン確保※3
内容	70%削減 (平成2年比)	30%削減 (平成18年に一般的に普及していた設備との比較)	30%以上	3日間

※3:災害発生時に備え、復旧までの生活用水、食料、飲料水を備蓄。また、マンホールトイレ等を確保。

(出典：Fujisawa サステイナブル・スマートタウン コンセプトブックより)

図表 8 Fujisawa SST 協議会 概要

■代表幹事	パナソニック(株)		
■幹事会員	(株)学研 HD 湖山医療福祉グループ 東日本電信電話(株) 三井不動産(株) ヤマト運輸(株)	(株)学研ココファン HD 東京ガス(株) 三井住友信託銀行(株) 三井不動産レジデンシャル(株)	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株) パナホーム(株) 三井物産(株) (株)電通
■その他	一般会員 4 社 アドバイザーとして、藤沢市及び Fujisawa SST マネジメント(株)のほか、民間企業 2 社と 1 大学が参画		

(出典：Fujisawa サステイナブル・スマートタウン パンフレットより)

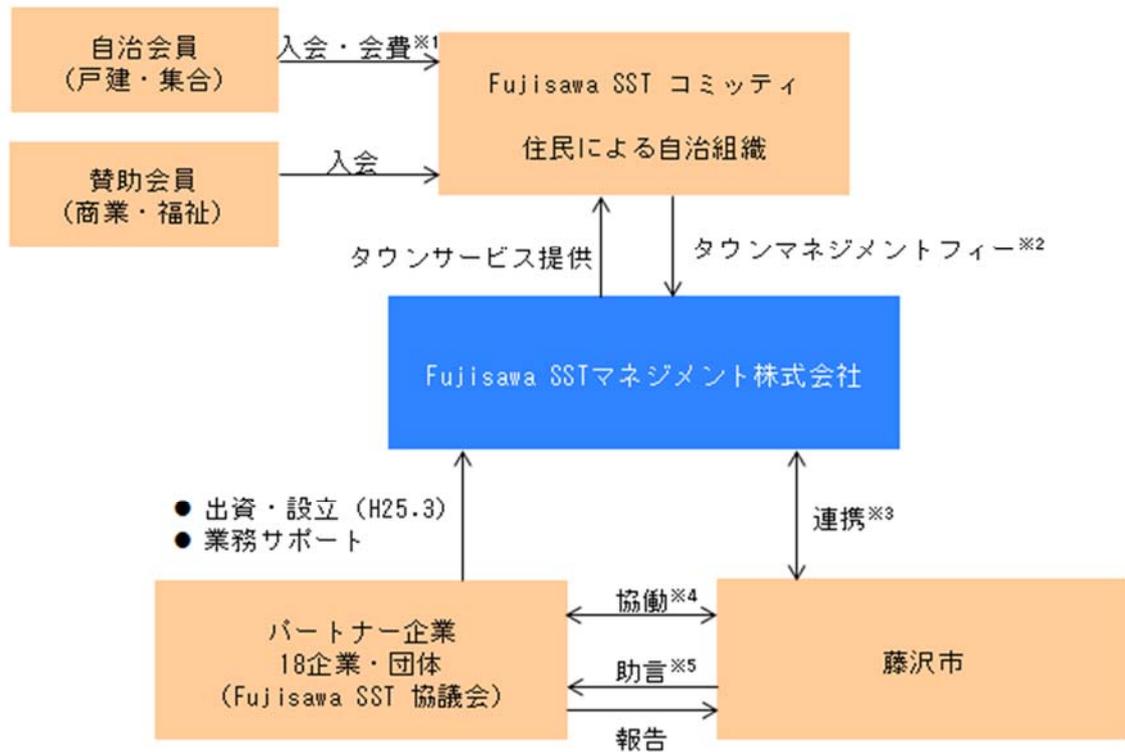
- ・ Fujisawa SST マネジメント株式会社は、住人主体のまちづくりの根幹を担う自治組織である Fujisawa SST コミッティの活動をサポートすることを大きな役割とし、住人の窓口となって藤沢市との交渉や Fujisawa SST 協議会の参画企業との調整のほか、住人同士の交流イベントや防災イベントなどのコミュニティ活動の支援を行っている。このほかには、住人専用のポータルサイトやコミュニティ・プラットフォームの運営管理、コミュニティソーラーの維持管理、湘南 T-SITE やウェルネススクエアの設備保守・メンテナンスなども行っている。

図表 9 Fujisawa SST マネジメント株式会社 概要

会社名	Fujisawa SST マネジメント株式会社
設立年月日	H25.3.7
所在地	神奈川県藤沢市辻堂元町 6-21-1
代表者	宮原 智彦 (パナソニック(株))
役員構成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役 <ul style="list-style-type: none"> ・ 三宅 悟 (パナホーム(株)) ・ 菅野 洋一 (東京ガス(株)) ・ 笛田 美佐子 (東日本電信電話(株)) ■ 監査役 <ul style="list-style-type: none"> ・ 小石 英正 (三井住友信託銀行(株))
資本金	100 百万円
株主	<ul style="list-style-type: none"> ・ パナソニック(株) 35.5% ・ パナホーム(株) 14.5% ・ 三井不動産レジデンシャル(株) 14.5% ・ 三井物産(株) 8.0% ・ (株)電通 7.5% ・ (株)日本設計 5.0% ・ 東京ガス(株) 5.0% ・ 東日本電信電話(株) 5.0% ・ 三井住友信託銀行(株) 5.0%
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住宅・ビルメンテナンスに関する事業 ・ 各種動産の賃貸、リース、管理及び保守 ・ 発電及び電気の供給・売買 ・ インターネット及び情報システムを利用した顧客サービス業務 ・ 情報・通信サービスの提供 ・ 警備の請負とその保障 ・ コンタクトセンターの運営 ・ 不動産の管理、利用、賃貸及び売買 ・ 各種イベントの企画・運営・実施 ・ Fujisawa サステイナブル・スマートタウンの運営管理に関する業務 ・ 前各号に付帯又は関連する一切の事業

(出典 : Fujisawa サステイナブル・スマートタウン HP より)

図表 10 事業スキーム図



※1 月額 12,760 円/戸

※2 自治会員からの会費を FujisawaSST マネジメント(株)へ支払

※3 住民と近隣住民を対象としたイベント等への後援

※4 土地利用方針(環境創造街づくり拠点)を位置付けた地区計画の作成、近隣説明会実施に係る協働

※5 協議会にアドバイザーとして参加

(出典：パナホーム株式会社 HP に基づき作成)

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- 産業・工業都市である藤沢市の地域経済を支えたパナソニックの工場撤退は、藤沢市の産業構造・都市構造への影響が著しく、将来の都市経営とともに、地域経営にも大きな影響を与えることが想定された。特に、撤退後の土地の開発に伴い周辺道路への更なる交通負荷が想定され、交通環境のみならず、排ガス等による地域環境への負荷も懸念された。そのため、藤沢市はパナソニックに対して、産業機能用地を基本に研究開発事業や福祉機能を検討し、大規模小売店舗や中高層共同住宅を除いた土地利用を要望した。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- ・ 工場の撤退前から、湘南の美しい自然環境を守る生活・都市環境の整備を掲げてまちづくりを行ってきた藤沢市に対して、引き続き地域貢献をしたいと考えていたパナソニックは、平成 19 年 2 月に市に対して、「エコタウン構想」を提案。工場撤退を新たな地域再生の契機と捉えた藤沢市はこの提案に同意し、Fujisawa サステイナブル・スマートタウンの協議が開始された。
- ・ 平成 22 年 11 月には、藤沢市とパナソニックは工場跡地の活用に向けて、まちづくりの基本理念やエコタウン構想の実現に向けた協働・連携に関する推進手法について基本合意した。藤沢市は当基本合意に基づき、公民連携によるまちづくりの実現に向けた指針として「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン（辻堂元町 6 丁目地区）まちづくり方針」（以下、まちづくり方針）を平成 23 年 10 月にパナソニックとともに策定し、現在は「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン構想」（以下、スマートタウン構想）の実現に向けて共に事業推進を図っている。なお、スマートタウン構想は、平成 23 年 4 月に市が策定した新総合計画で掲げる都市ビジョン「地域から地球に広がる環境行動都市」の実現に向けた先導的モデルプロジェクトに位置づけられている。

当該まちづくりの上位計画	Fujisawa サステイナブル・スマートタウン(辻堂元町 6 丁目地区)まちづくり方針
制定	H23.10 (H25.4 一部改訂)

(出典：藤沢市資料「Fujisawa サステイナブル・スマートタウンまちづくり方針」より)

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ まちづくり方針では、スマートタウン構想の基本理念として、「CO₂排出量を可能な限り削減」、「エネルギーの自給自足」、「タウン・エネルギー・マネジメント^{※4}」の 3 つを掲げている。

※4 個々の住宅にとどまらず、まち全体でエネルギーを効率的に管理・運用する考え方

- ・ 基本理念に基づき、パナソニックは事業主体として、自らが保有する省エネ・創エネ・蓄エネ技術を核に、企業誘致や住宅開発を実施。土地利用においては、多様な機能を持つ地区を形成するために、4 つのエリア（低層住宅ゾーン、中高層住宅ゾーン、福祉・健康・教育ゾーン、生活支援ゾーン）に分け、周辺環境との調和に配慮した市街地形成に取り組んでいる。
- ・ 藤沢市は、周辺地域との調整やプロジェクト協議会へのアドバイザー参加、開発工事完了後の街区内道路・公園等の施設管理及び周辺道路の整備、まちびらき後は住民と近隣の自治会・町内会等を対象としたイベントへの後援名義使用の許可などを行い、事業を後押ししている。

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 藤沢市では、大規模開発による交通渋滞の悪化や人口急増による子ども関連施設の不足を懸念していたが、パナソニックと協働でまちづくり方針を策定して事業展開したことで、周辺地域と調和した土地利用への誘導や、藤沢市の重要施策である低炭素社会の実現に寄与している。ここでの取組みは、地球環境対策の先進事例として藤沢市のみならず、神奈川県としても対外的に PR している。
- ・ 開発地区全体に調和のとれた美しい街並みが形成されている。
- ・ パナソニックでは、自社が持つノウハウやエネルギー技術によって藤沢市が目指す環境に配慮したまちづくりに貢献している。また、タウンマネジメントの導入により、開発後も民間・住民が主体となったまちづくりがなされている。

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①公平性

- ・ 課題：藤沢市が特定企業（パナソニック）をサポートしている点。
- ・ 対応：本件は、パナソニックの前身である松下電器産業株式会社が工場の撤退を余儀なくされ、約 19ha にも及ぶ広大な土地利用転換を行う事例であった。藤沢市としては、マンションの林立、大型店舗設置による交通渋滞の悪化などの懸念材料があったため、パナソニックとの協働により地区の将来像とまちづくりコンセプトの考え方をまちづくり方針として定め、これに基づいて民間開発が行われることで、環境悪化を防ぐことができている。このように地域環境の維持・向上に寄与することから、藤沢市としては特定企業をサポートすることに係る公平性の問題は生じないと捉えている。

②インフラや近隣学校への影響について

- ・ 課題：本事業は約 1,000 世帯が入居する規模のまちづくりとなるため、インフラや近隣学校に影響が出る可能性があった。
- ・ 対応：当地域はもともと工場排水に対応していた地域であり、下水関連の影響はないが、新たに約 1,000 世帯の住宅・商業施設・福祉施設などが建設されることにより、交通に影響が生じるため、駐車場の設置や新たな道路整備（南北線）の検討を行っている。また、学校については、1,000 世帯が一斉に入居するのではなく、5 年をかけて住宅を販売し随時入居する計画とされており、藤沢市としても対応可能であると考えている。

③周辺住民との合意形成について

- ・ 課題：Fujisawa サステイナブル・スマートタウンは開発規模が大きく、開発工事が周辺の住宅に多大な影響を与えることから、周辺住民との合意形成が求められた。多くの人々が移住してくることで、周辺住民からは治安の悪化などを懸念する意見があった。

- ・ 対応：藤沢市とパナソニックは近隣の複数エリアの自治会長や町内会長が一堂に集う説明会を複数回にわたって開催した。説明会では、本開発を行うことで、良質な住宅地を形成することができるため、安心なまちづくりにもつながることを説明し、近隣住民の同意を得ることができた。

5) 特徴

ア 特筆すべき点

- ・ 藤沢市はまちづくり方針をパナソニックと協議の上策定し、都市基盤施設の整備や近隣住民への説明・調整を民間と協働して実施している。
- ・ 雇用・経済をけん引していた工場の撤退にどう対応するのかという地域課題を解決し、環境負荷軽減を図りつつ、住民主体のタウンマネジメントの仕組みを形成している。

イ 成立要件

- ・ 松下電器産業株式会社（現：パナソニック）の工場跡地として約 19ha の広大な土地があり、近隣にはショッピングセンターや文教施設もあることから、住宅開発のポテンシャルの高いエリアであった。
- ・ パナソニックは「エレクトロニクスNo.1 の環境革新企業」を志向し、また、パナソニックグループとして、環境に配慮した住宅地開発を行うノウハウも蓄積されていた。
- ・ パナソニックは、長年、工場の操業により地域貢献してきた経緯を踏まえ、工場撤退後も地域が衰退しないよう地域貢献を図るべくエコタウン構想を策定し、藤沢市も低炭素社会実現を重要施策として掲げていたことから、公民の方向性が一致した。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の5点と考えられる。

- ① 工場撤退後の早期段階でパナソニックが藤沢市に「エコタウン構想」を提案し、藤沢市が同意したことから Fujisawa サステイナブル・スマートタウンの協議が開始され、以降も協働してまちづくり方針を策定するなど、まちづくりの方向性を一にして事業を推進したこと。
- ② 藤沢市の企画政策課がまちづくり方針策定段階より庁内関係各課からの意見を取りまとめるなど、Fujisawa サステイナブル・スマートタウンの協議の窓口を一本化したことで、民間事業者との調整や連携をスムーズに行うことができたこと。
- ③ 本件は民間による大規模な開発であることから地域への影響も大きく、近隣住民に対して丁寧に説明し理解を得る必要があったため、事前に方針を固めた上で、藤沢市とパナソニックが共同で近隣説明会を行い、街のコンセプトなどを説明することで、住民の合意形成を図ることができたこと。
- ④ 藤沢市は、開発地内の住民や近隣自治会・町内会などを対象としたイベント等での後援名義使用を許可するなど、まちびらき後も、民間事業者の活動をサポートしていること。
- ⑤ 藤沢市がアドバイザーとして参加している、Fujisawa SST 協議会の定例会では、住民主体のスマートタウンに向けた新しい取組みを藤沢市に相談できる環境が整えられており、住民の意見をまちづくりに反映する取組みが進められていること。

6) 現在の課題

- ・ 藤沢市としては、Fujisawa サステイナブル・スマートタウンが持続的に運営されていくためには、より住民が主体となったまちづくりを推進していく必要があると考えている。

【参考文献】

- 1) 藤沢市資料「Fujisawa サステイナブル・スマートタウンの取組について」
- 2) 藤沢市資料「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン(辻堂元町6丁目地区)まちづくり方針」
- 3) パナホーム株式会社 HP
- 4) Fujisawa サステイナブル・スマートタウンパンフレット
- 5) Fujisawa サステイナブル・スマートタウン HP
- 6) Fujisawa サステイナブル・スマートタウンコンセプトブック

(3) 事例3：札幌駅前通地区【エリアマネジメント】

《自立的なエリアマネジメントにより、地域の価値と魅力の向上を行う事例》

1) 概要

- 札幌市の玄関口である札幌駅から大通公園をつなぐ札幌駅前通地区は、札幌のメインストリートとしてのにぎわい創出が地域課題となっていた。
- 札幌市の重要施策の一つである札幌駅前通地下歩行空間（通称：チ・カ・ホ／以下、地下歩行空間）整備を契機に、沿道地権者等と市が出資して設立した札幌駅前通まちづくり株式会社（以下、まちづくり会社）が、地下歩行空間の広場や札幌市北3条広場（通称：アカプラ／以下、北3条広場）などの地区にある公共空間をうまく活用しながら、地区のにぎわいづくりと都心部の回遊性向上を目指してエリアマネジメントを実施している。また、まちづくり会社が、地下歩行空間の広場の運営や広告事業などの収益事業を営み、その収益の一部をにぎわいづくりや地域のネットワーク形成等のまちづくり事業に還元していることが特徴である。
- 札幌市は地下歩行空間を整備し、一部を広場として活用する仕組みづくりや、まちづくり会社による地下歩行空間の広告事業等に係る支援を実施することにより、民間によるエリアマネジメントが実施しやすい環境を整備した。公共空間をうまく活用しながら、地域による自立的なエリアマネジメントを実施している、地方自治体にとって参考となる事例である。

2) 背景・経緯

図表1 札幌駅前通地区におけるまちづくりの経緯（○札幌市、△地権者、□まちづくり会社）

年	法律・条例・計画	主な再開発・供用（開始）	まちづくり会社設立に向けた検討
H6	○地下利用ガイドプラン作成【札幌駅周辺・大通周辺を結ぶ地下ネットワークの構想を明示】		
H7～9	○札幌駅前通地下通路の整備検討【札幌駅周辺・大通周辺を結ぶ「通路」として計画】		
H12	○第4次長期総合計画[H12～32]策定【札幌駅前通地下通路計画推進を位置づけ】 ○ユニバーサルデザインのための調査、市民意向調査（市民モニター調査、外来者アンケート調査等）		
H14	都市再生特別措置法施行 [6月] ○札幌市都心まちづくり計画策定 [6月] 都市再生緊急整備地域に2地域が		

	指定 [10月] ※1 ○札幌駅前通地下歩行空間施設計画検討業務の開始		
H15	○都市計画決定(地下部分) [3月] ○都市再生特別地区の都市計画決定 [7月] 【北3西4地区】	△JR 札幌タワー開業/ 大丸札幌店開業	
H17	○都市計画決定(地上部分) [3月]	○地下歩行空間整備 [~H23] △札幌駅前通協議会が発足	
H18		△日本生命札幌ビル オフィス部分【北3西4地区】 竣工	
H19	○札幌市北3条広場整備に係る都市計画決定 [8月] ○都市再生特別地区の都市計画決定 [8月] 【北2西4地区、北3西4地区(変更)】 ○大通交流拠点地区地区計画(四つ角※2)の都市計画決定 [8月]		○△札幌駅前通まちづくり会社設立に向けた意見交換会を設置 [10月]
H20	○札幌駅前通北街区地区計画の都市計画決定 [12月]		
H21		△日本生命札幌ビル 商業部分【北3西4地区】 竣工	○△上記意見交換会において、会社設立の方針決定 [3月]
H22	○札幌駅前地下広場条例公布 [10月]	△北洋大通センター※3 竣工 [3月]	○△札幌駅前通まちづくり株式会社設立準備委員会を開催 [7月] ○△札幌駅前通まちづくり株式会社 設立 [9月]
H23	都市再生特別措置法の改正 [4月]	○地下歩行空間供用開始 [3月]	□札幌駅前通地下広場指定管理業務の開始 [2月]
H24	○特定都市再生緊急整備地域の指定 [1月] ※4		
H25	都市再生緊急整備地域の名称変更及び区域拡大 [7月]	△札幌大通西4ビル※3 竣工 [4月]	
H26		○札幌市北3条広場供用開始 [7月] △札幌三井JPビル【北2西4地区】 竣工 [8月]	□札幌市北3条広場指定管理業務の開始 [4月]

(出典：札幌市公式HP、札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料をもとに作成)

※1：「札幌駅・大通駅周辺地域」及び「札幌北四条東六丁目周辺地域」の2地域が指定。

※2：大通公園と駅前通の交差点に面する角に立地する4敷地(主な地権者は石屋製菓・秋田銀行、北洋銀行、明治安田生命、平和不動産)の通称。

※3：四つ角の敷地の一角。北洋大通センターは北洋銀行、札幌大通西4ビルは石屋製菓・秋田銀行等に

よる再開発ビル。

※4:「札幌駅・大通駅周辺地域」の一部が特定地域に指定。

- ・札幌市では平成6年に地下利用ガイドプランを作成し、札幌駅周辺・大通周辺を結ぶ地下ネットワークの構想を示した。平成7～9年にかけて、札幌駅周辺・大通周辺を結ぶ「(歩行専用の)通路」として、札幌駅前通地下通路の整備検討を行ったが、札幌駅の商業施設であるアピア・JRタワー等の開発との連携や関係機関との調整など検討課題があり、事業化が先送りとなっていた。
- ・平成12年策定の第4次長期総合計画に、快適な重層的歩行者動線の整備が位置付けられたことから、市民意向調査や市民ワークショップ等を経て、平成14年度に札幌駅前通地下歩行空間施設計画検討業務が実施された。市民意向等を踏まえ、当検討においては、地下歩行空間を単なる「通路」ではなく、「市民活動のできる空間とするなど、通常の道路ではできない利用を可能に」することや「ビル接続を促進し、にぎわいのある空間に」すること等が検討された。
- ・平成15年3月に地下歩行空間の地下部分について都市計画決定がなされた後、地上部分の再整備の計画検討が進められ、都心交通計画、緑を感じる都心の街並み形成計画の策定を経て、平成17年3月に地上部についても都市計画決定に至った。その後、札幌駅前通地下歩行空間の事業認可が下り、平成17～23年度にかけて事業が実施された。
- ・一方、沿道地権者等においては、地下歩行空間の構想やJR札幌駅前における複合開発(平成15年開業)を契機として、沿道ビルの建替えが活発化していた。都市再生特別地区による再開発(北3西4地区、北2西4地区)、大通公園と駅前通の交差点に面する四つ角のうち3棟のビル建替えが行われるなど、大型再開発が各所で実施された。特に、大通交流拠点地区地区計画(札幌駅前通地区に立地する石屋製菓や北洋銀行のビルを含む。平成19年8月都市計画決定)では、地下歩行空間への接続等を条件に建替え後の容積率を割増すなど、地下歩行空間と連携した沿道ビル建替えを促進するスキームを構築しており、沿道地権者にとっても地下歩行空間の整備は重要なものとなっていた。
- ・札幌駅前通地区全体にまちづくり気運が高まる中、平成17年の地下歩行空間工事開始を契機に札幌駅前通協議会が、駅前通沿道地権者31社の参画により発足した。協議会には、札幌市も参画し、駅前通の整備(地上デザイン、沿道ビル地下接続のあり方、地区計画、景観や屋外広告物基準等)に関して検討が行われた。
- ・その後、札幌市からの呼びかけにより、沿道地権者との間で、地下歩行空間などの公共空間を活用しながら地域の価値や魅力を高めるまちづくり組織の形成についても検討が始まった^{※5}。平成19年に沿道地権者及び札幌市により意見交換会が設立され、約3年間の検討を経て、平成22年に当該地区のエリアマネジメントの推進主体として「札幌駅前通まちづくり株式会社」(以下、まちづくり会社)が設立されている。

※5:札幌市が平成14年に策定した都心まちづくり計画では、札幌駅前通地区において優先的に実施すべき取組みの一つに、地域によるまちづくり組織の創設が盛り込まれ、当該組織が道路空間の多面的な活用において、「多様なイベント等の企画・運営、活用方策の検討と具体化への調整」の役割を担う

ことが位置づけられている。

- ・ 以上が地下歩行空間及びまちづくり会社設立に至る経緯であるが、他方、北3条広場は、都心まちづくり計画において道庁周辺エリアの中に位置づけられ、「北海道庁街区の価値と呼応する機能・空間を確保し、一帯の集客交流資源としての質を高めること」を目指すこととされていた。そのため、札幌市では将来の広場化を見据えた空間活用等の実証実験を行い、その有効性を確認してきた。
- ・ そのような中、前述した都市再生特別地区による北2西4地区の再開発プロジェクト(三井ビル建替え及び現・日本郵政 北海道支社の改修)において、民間事業者から札幌市に対し、公共貢献の一つとして北3条広場整備が都市計画提案された(都市計画提案制度/都市再生特別措置法第37条、第57条の2他)。
- ・ 提案を受けた札幌市は、平成19年に当該都市再生特別地区北2西4地区及び北3条広場を都市計画決定し、民間事業者による北3条広場整備が実現することとなった。なお、都市再生特別地区(都市再生特別措置法第36条)の制度活用により、民間事業者は当該公共貢献に応じて、再開発ビルの容積率制限の緩和というインセンティブを受けている。
- ・ 都市計画決定以降、北3条広場のデザインについては公民が協働し検討を行ってきた。平成20年には、北3条広場委員会(民間事業者、札幌市、有識者)が設置され、「北3条広場の整備に関する提言書」をとりまとめている。翌年からは北3条広場デザイン検討会議が開催され、本会議では、「周辺のまち資源と調和した上質なデザイン」をコンセプトとし、北海道庁赤れんが庁舎やイチョウ並木などの歴史遺産を受け継ぎつつ、周囲との調和・一体化による連続的景観づくりを目指して検討を行った。さらに、平成25年の工事着手後においても、デザイン検討を並行して進め、現地でのモックアップ作成などによる細部検討を経て、平成26年7月に工事が完了した。北3条広場の指定管理業務もまちづくり会社が受託しており、地下歩行空間と北3条広場を併せて運営することで、地上・地下一体となったにぎわいが創出されている。

3) 基本情報

図表2 対象地域

所在地	まちづくり会社が対象とするエリア (札幌市中央区大通西4丁目、大通西3丁目、北1条西4丁目、北1条西3丁目、北2条西4丁目、北2条西3丁目、北3条西4丁目、北3条西3丁目、北4条西4丁目、北4条西3丁目)
規模	10街区

(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より作成)

図表 3 対象地域位置図



(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より)

- ・ 札幌駅前通地区は JR 札幌駅から大通公園を結ぶ札幌のメインストリートである札幌駅前通を中心とした地区である。開拓当初から、官公庁街として発展し、現在は北海道庁や市役所等の官公庁、オフィスや金融機関、ホテルが集積する地区となっている。
- ・ 平成 23 年 3 月に供用開始された地下歩行空間は、市営地下鉄さっぽろ駅と大通駅を地下で結び、多くの沿道ビルと接続されており、利便性の高い地下ネットワークを形成している。また、当該地区には、市の観光名所である北海道庁旧本庁舎（道庁赤れんが庁舎）の正面に、都市再生特別地区北 2 西 4 地区でプロジェクトを進める民間事業者が公共貢献の一環として整備した北 3 条広場が位置している。

図表 4 地下歩行空間（通称：チ・カ・ホ）



（出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より）

図表 5 北3条広場（通称：アカプラ）



（出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より）

図表 6 まちづくり会社概要

設立	H22.9.17
資本金	990 万円 (198 株)
株主	17 団体・企業 札幌駅前通振興会、駅前通沿道企業 10 社、駅前通隣接企業 4 社、札幌商工会議所、札幌市
体制	社員 12 名 (社長を含む)、パート 1 名 (H29 年 9 月時点)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地下広場及び北 3 条広場の指定管理業務 ・ 広告事業 (地下歩行空間における壁面広告) ・ まちづくり事業 (地下・地上の広場を活用した「にぎわいづくり」等) ・ 人材育成事業 ・ 地域防災・防犯活動事業 ・ 環境事業 (まちの美化等) ・ 地区更新支援事業 (建替計画等) など

(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料等をもとに作成)

図表 7 まちづくり会社が指定管理する公共施設概要

名称	札幌駅前通地下歩行空間 (通称：チ・カ・ホ)	札幌市北 3 条広場 (通称：アカプラ)
区間	地下鉄南北線大通駅～さっぽろ駅	市道北 3 条線の市道西 5 丁目線から駅前通までの区間
延長	約 520m	約 100m (幅員約 27m)
整備年度	H17～22 年度	H25～26 年度
供用開始	H23.3.12	H26.7.19

(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料等をもとに作成)

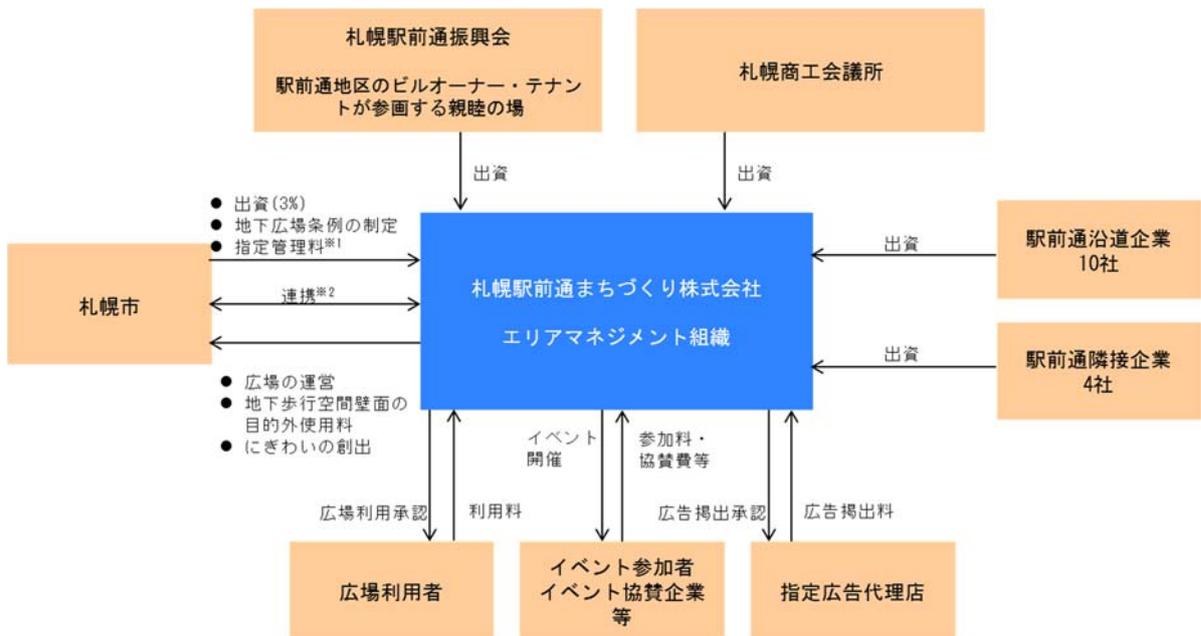
- ・ まちづくり会社は、地区のにぎわい創出・価値向上及び都心部の回遊性向上を推進することを主な目的として、平成 22 年 9 月に札幌駅前通の沿道関係者 (札幌駅前通振興会、商工会議所、沿道企業等) 及び市が出資して設立された。
- ・ まちづくり会社は、地下歩行空間の広場や北 3 条広場などの地上・地下の公共施設の一体的な管理運営 (指定管理業務)、広告事業、地下・地上の広場を活用した「にぎわいづくり」をはじめとしたまちづくり事業、人材育成事業、地域防災・防犯活動事業、まちの美化などの環境事業、建替計画などを実施している。
- ・ 地下歩行空間の広場では、年間約 2 千件 (6 千枠) のイベントを実施しており (まちづくり会社の主催、共催、協力イベントも含む)、ただ歩くだけの通路ではなく、楽しみのある空間づくりを推進している。
- ・ にぎわいづくりの一方で、建替計画などでは、沿道建物の建替えに係るコンサルティングやエリア全体の都市計画のあり方についての検討を行っている。その一環として、まちづくり会社、札幌市、市民、専門家等との連携により当該地区のまちづくりを進めるための「札幌駅前通エリアビジョン」※6を平成 28 年度に策定している。今後、まちづくり会社では、このビジョンを実現するため、まちづくりの世話役として機能してい

くことが期待されている。

※6：エリア全体の目指すべき方向性を示すもの。「地下歩行空間のにぎわいを地上へと波及」させ、「北3条広場から歩道、路地、民地内の公開空地をつなげ、人々が出会う空間を増加」させることなどにより、地域価値の向上を図り、駅前通地区をより多くの人々が訪れ、交流するまちへと成長させていくことを内容としている。(札幌市ホームページより引用)

- ・ 当地区のエリアマネジメントにおいては、まちづくり会社が実行主体となっているが、事業を推進する上で、適宜、札幌市と連携している。例えば、まちづくり会社と札幌市が共催してイベントを実施する、あるいは前述のエリアビジョンをともに検討するなど、駅前通地区のまちづくりにおいて、様々に連携している。

図表8 事業スキーム図



※1 札幌駅前通地下歩行空間の広場及び北3条広場の運營業務に関する指定管理料

※2 エリマネ組織の実施するイベントの共催、広告掲出に係る審査等で連携

(出典：まちづくり会社提供資料をもとに作成)

4) 事業実施及び推進に係る情報

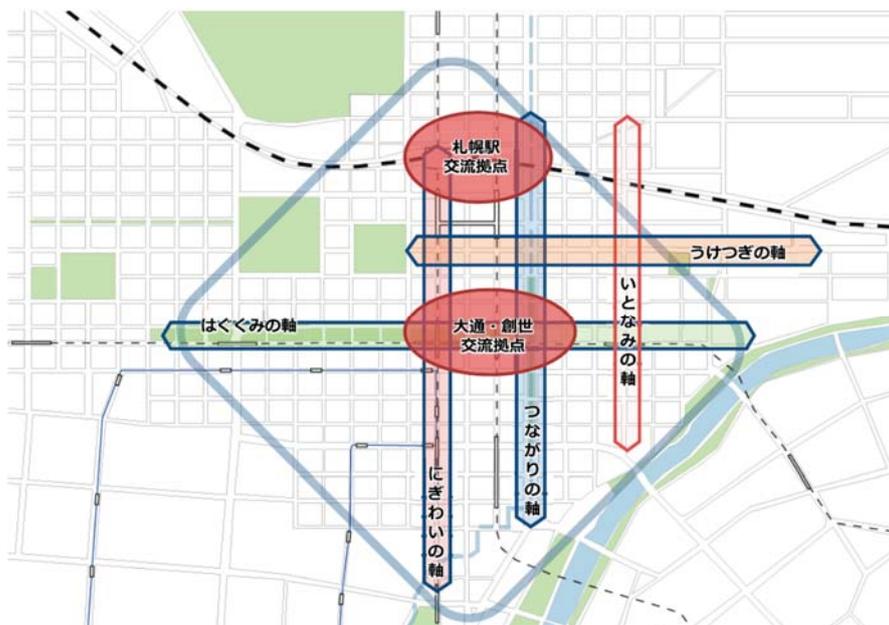
ア 地域課題

- ・ 札幌駅前通地区は、古くは官公庁街として発展してきた歴史を持ち、道庁や市役所等の官公庁やオフィス、金融機関、ホテル等が主に集積するエリアとして発展してきた。近隣の大通やすすきのに商業施設や飲食街が集積していたこともあり、買い物や飲食需要を満たす機能が整備されてこなかった。そのため、休日は大通やすすきのに人が流れ、市の玄関口である JR 札幌駅前のメインストリートであるにも関わらず、閑散としていたことが、地域の課題の一つであった。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- ・ 札幌市では札幌都心部のまちづくり推進のため、平成 14 年に都心まちづくり計画を策定した。当該計画の中では、市民生活の質向上のために多様性を確保すること、及び世界へアピールできる札幌の魅力を表現することを目的に設定し、計画対象地域を「札幌の都心（JR 札幌駅北口の一帯、大通東と豊平川が接する付近、中島公園、大通公園の西側付近を頂点とする、ほぼひし形の区域の広がり）」に定め、まちづくりの目標として「これからの時代の生活・文化をつくる」「“世界都市さっぽろ”をつくる」ことを掲げている。
- ・ 当該計画では、札幌駅前通を「にぎわいの軸」に位置づけ、「札幌の目抜き通りとしてのにぎわい、多様性、美しさの創出」「都心の楽しさを味わいながら歩くことのできるストーリー性のある通りの形成」を推進することとしている。
- ・ 「にぎわいの軸」形成のための取組みとして、地下歩行空間の整備、沿道建築物の更新・改修による歩行者空間ネットワーク（地上／地下）の形成、道路空間や公共的空間（公開空地等）の多面的な活用などの計画が提示されている。
- ・ 北 3 条広場のある北三条通は「うけつぎの軸」として、「札幌市の都市形成を支えた歴史的価値を継承し、新たな魅力と活動の創出による都心の発展を将来に、また東方向へとつなげていく」通りに位置付けられている。また、北 3 条広場を含む道庁周辺は、「北海道庁街区の価値と呼応する機能・空間を確保することにより、一帯の集客交流資源としての質を高めること」が期待されている。
- ・ なお、平成 28 年 5 月には、都心まちづくり計画を見直し、新たに「第 2 次都心まちづくり計画」を策定している。

図表9 都心の骨格構造とターゲット・エリア



(出典：第2次都心まちづくり計画より)

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業内容等）

- ・ 前述したように、駅前通の整備の検討に係る公民協議の中で、地下歩行空間などの公共空間を活用しながら地域の価値や魅力を高めるまちづくり組織の形成について、札幌市から声掛けを行い、沿道地権者内で検討が開始された（平成19年10月に意見交換会が発足）。その後、まちづくり組織の必要性や体制、業務内容（特に地下歩行空間の指定管理業務内容）等について、市やコンサルタントを交えて検討・協議が行われ、平成22年9月に当該地区のエリアマネジメントの推進主体として、まちづくり会社が設立された。
- ・ まちづくり会社は、指定管理業務として地上・地下の公共空間（北3条広場、地下広場）の運営を行い、日常的にイベント等を開催することで、にぎわいのある空間を実現し、公共空間の質的向上に寄与している。また、「市民や企業のまちづくりへの関心の醸成」、「エリアが目指す方向性の検討」、「まちづくりの仲間づくり」を目的に、沿道地権者、テナント、ディベロッパー及び札幌市などがまちづくりについて議論する場（まちづくりカフェ、平成28年8月～29年3月までに5回開催）をセッティングするなど、駅前通地区のまちづくりに関するネットワーク形成においても重要な役割を担っている。

図表 10 北3条広場におけるイベント



(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より)

図表 11 地下歩行空間におけるイベント



(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より)

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 札幌市としては、都心まちづくり計画において「にぎわいの軸」に位置づけられた駅前通のにぎわい創出、札幌駅と大通間の回遊性向上とともに、老朽化が進む沿道ビルの更新の促進による駅前通地区のまちづくりを、地域主体で推進することを目指している。
- ・ 沿道地権者としては、地区のイメージ向上と保有不動産の価値向上・維持を目的としている。実際、札幌駅前通地区のイメージが向上することにより、優良テナントの入居や空室率の低下、企業イメージの向上、沿道ビル内店舗の売上増加等のメリットを享受している。また、まちづくり会社の存在により、「駅前通の再開発情報の入手や沿道地権者同士の情報交換がしやすい」、「まちづくり会社が札幌市との窓口として機能してくれている」、「地下歩行空間や北3条広場で実施されるイベント内容や目的に意見をすることが可能となった」といった沿道地権者にとってのメリットがヒアリングにより把握された。
- ・ エリアマネジメントの定量的な効果については、測定が難しく、明らかとなっていないが、地下歩行空間整備と併せて当該エリアに生じている効果としては、以下が挙げられる。

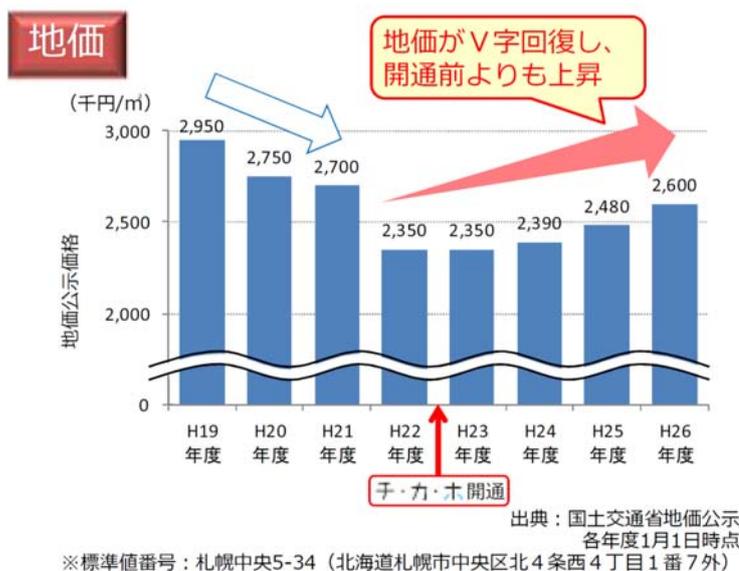
➤ 札幌駅前通における地上・地下歩行者通行量の増加

調査時間帯	平成 22 年度	平成 27 年度
平日 9:00～20:00	約 3.7 万人	約 8.5 万人（約 2.3 倍）
休日 9:00～20:00	約 2.3 万人	約 6.7 万人（約 2.9 倍）

（出典：札幌市 HP をもとに作成）

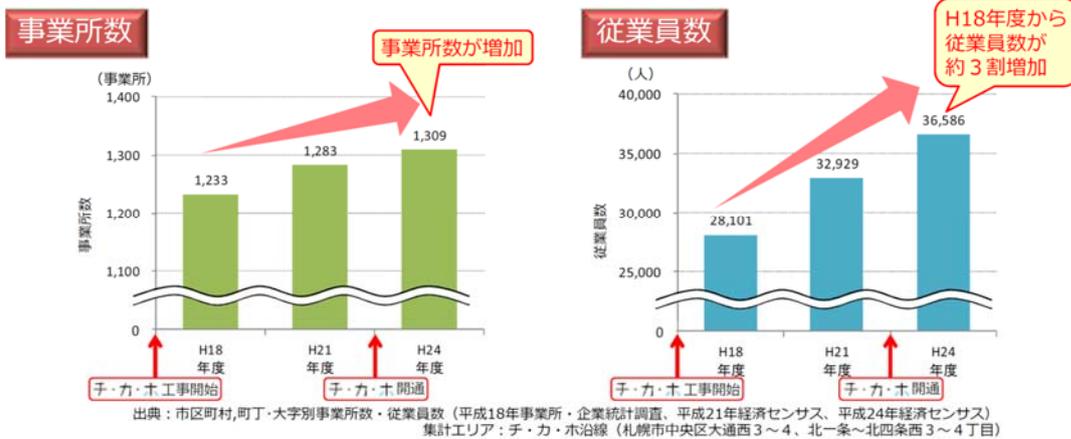
➤ 地下歩行空間の沿道ビルにおける空室率の低下（沿道地権者へのヒアリングによる）

➤ 沿道地区の地価の上昇



（出典：札幌市 HP より）

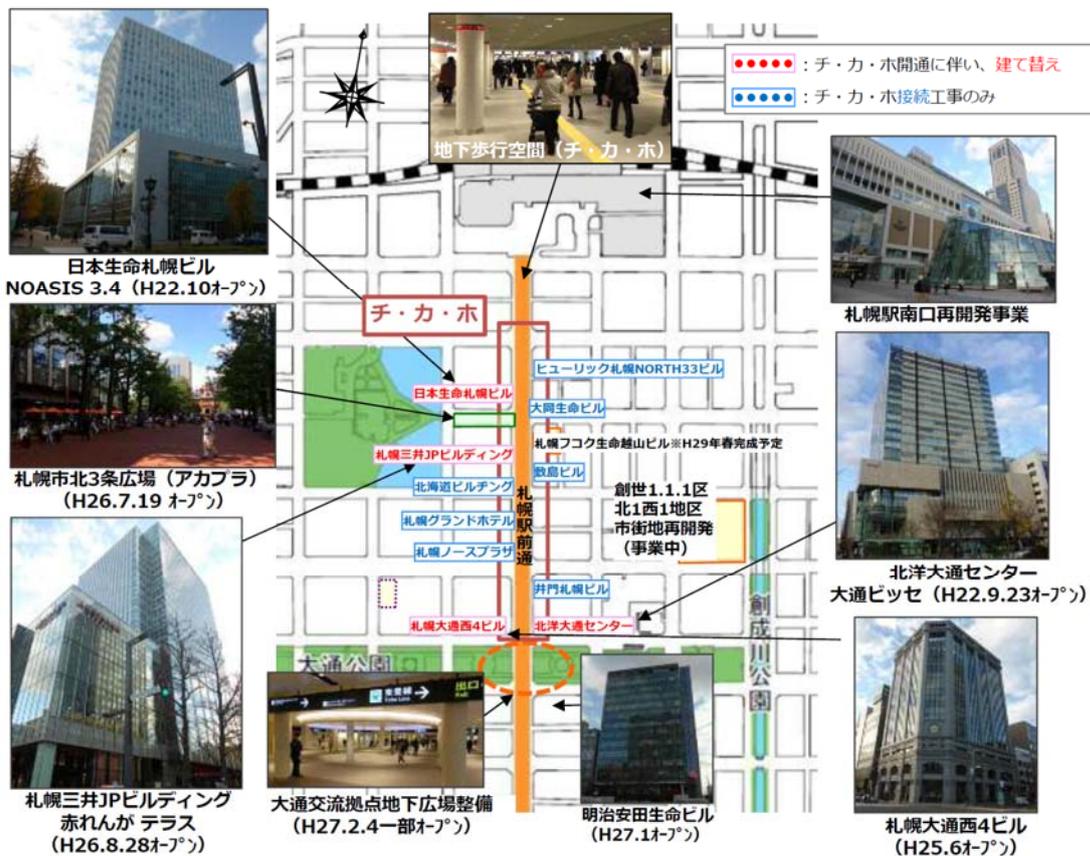
➤ 事業所数、従業員数の増加



（出典：札幌市 HP より）

➤ 沿道ビルの建替え及び地下接続の促進

- ・ 地下歩行空間供用開始時に接続していた建物は全部で8棟であり、その内、建替えと同時に接続したものは2棟、既存の建物に接続を行ったものは6棟であった。その後、建替えに伴い新規に接続したものは3棟あり、平成30年3月現在では全部で11棟が接続している。
- ・ 地下歩行空間整備時点から、4棟が建替えを実施。



（出典：札幌市 HP より）

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①エリアマネジメント運営組織の設立

- ・ 課題：都心まちづくり計画において、札幌市は「地域によるまちづくり組織の形成、そして、まちづくり組織等の連携による道路空間や公共的空間（公開空地等）の多面的な活用の促進」を目指していたが、まちづくり組織を設立することについて、安定的な経営ができるかどうか不明確な中、当初沿道地権者には肯定的ではない意見もあった。また、札幌駅前通地区は JR 札幌駅の開発や北海道新幹線の延伸（平成 42（2030）年予定）などの恩恵を受けるエリアでもあるため沿道地権者の危機感が薄く、まちづくり会社の必要性について市との温度差があった。
- ・ 対応：まちづくり会社設立に関しては、地下歩行空間の供用開始前から、約 3 年間をかけ、広場としての利用や指定管理業務の内容、広告事業のあり方・仕組み等について、市と沿道地権者の間で議論を重ね、双方が納得する形を模索した。また、平成 22 年に指定管理範囲の検討に当たり、沿道地権者と札幌市の協議が難航した際には、札幌市から業務を受託した地元のコンサルタントが関係者の間に立って情報共有・意向調整を実施した。当該コンサルタントは、札幌駅前通協議会から地区計画策定支援業務を受託するなど、当該地区との関係性及びまちづくりへの知見があり、こうした存在が、関係者の思いの共有化や意向調整に大いに貢献していたと考えられる。
- ・ なお、まちづくり会社の設立の際には札幌市も出資しており、まちづくり会社の公共性や信頼性、社会的認知度の向上に寄与している。市の出資比率は、当時の中心市街地活性化法上で定める「まちづくり会社」としての要件を満たすために行政として最低限必要な 3%にとどめ、まちづくり会社の運営の自由度を高めている。

②まちづくり会社の収益源確保

- ・ 課題：一般的にエリアマネジメントの活動から得られる収益でその原資を賄うことは難しく、エリア内の地権者等がエリアマネジメントの運営資金を持ち出すことになるケースも少なくない。当該エリアマネジメントにおいても、まちづくり会社設立以前から、収益事業をいかに構築するかが課題であった。
- ・ 対応：現在、まちづくり会社では地下歩行空間の広場及び北 3 条広場の利用料、地下歩行空間の壁面を活用した広告掲出料を財源の柱としており、広場利用率や広告稼働率を高めるために様々な工夫を行っている。広場の利用に関しては、機材設備の貸出や広場の使い方の手本となるような自主事業の実施、利用者や関係者の意見を踏まえた利用規約（利用ルール）の作成・更新などを行っている。広告に関しては、広告スペースを分割貸出せず一括で貸出すことで、他施設よりも広い面積の広告スペースを提供して差別化している。このような工夫により、広場も広告も 9 割を超える高い稼働率で推移している（1 日約 5.5 万人に及ぶ^{*7}歩行者通行量の多さも寄与）。
- ・ 札幌市の関与としては、地下歩行空間の広場及び北 3 条広場の指定管理業務を非公募で

まちづくり会社に委託していることが挙げられる。選定方法を非公募とした理由については、「団体の役割と地下歩行空間の広場及び北3条広場の設置目的・機能が一致すること」等とし、選定時に公表している。また、広告掲出においては、掲出期間により短期広告（1週間単位）と長期広告（3か月単位）に分類して、短期広告についてはまちづくり会社内での審査を了承するなど、広告掲出に係る行政手続きの簡素化（迅速化）を行っており、広告稼働率の向上にもつながっている。なお、長期広告については札幌市、学識経験者、まちづくり会社により構成される審査委員会が審査している。

※7：平成27年度実績（平日9～20時調査／地下歩行空間）。札幌市都心商店街通行量調査（調査主体：札幌市商店街振興組合連合会）による。

③道路空間の広場指定

- ・ 課題：地下歩行空間は道路であることから、札幌市が想定していた地下歩行空間でのイベントや店舗設置等によるにぎわい創出機能を導入することができなかった※8。
- ・ 対応：札幌市は国土交通省に相談のもと、「兼用工作物協定を締結し、札幌駅前通地下広場条例を制定」することにより、道路を「専ら通行の用に供する通路部分（通路中央約12m）」と「広場部分（通路両端約4mずつ）」に分割することで、「広場部分」でのイベントや店舗設置を可能とした。具体的なスキームとしては、①広場部分について、道路管理者と広場管理者で兼用工作物協定を締結（道路法第20条）し、②道路空間の一部を札幌駅前地下広場条例（平成22年10月制定）により札幌駅前通地下広場と位置付けている。
- ・ 広場は公の施設であることから、指定管理者による管理運営ができるようになっている。
- ・ なお、北3条広場は、都市計画道路の範囲を変更し（平成19年8月都市計画決定）、広場として都市計画決定しており（平成19年8月）、現在まちづくり会社が指定管理者として運営している。地下歩行空間と近接する北3条広場を同一主体が運営することにより、地上と地下が一体となったにぎわいづくりを行うことができている。

※8：地下歩行空間の整備時点において、道路法（第33条）では道路の占用の許可基準として「道路の敷地外に余地がないためにやむを得ないもの」（無余地性の基準）であることとされているため、道路上では店舗設置等による恒常的な空間の活用ができず、人を集める仕掛けづくりが困難であった。なお、現在は、平成23年の都市再生特別措置法改正により、「都市の再生に貢献し、道路の通行車又は利用者の利便の増進に資するものとして政令で定めるもの」の占用の許可にあつては、上記の無余地性の基準の適用を除外することができるとする許可基準の特例が創設されている（改正に係る道路関係規定は平成23年10月20日に施行）。

図表 12 道路・広場の構造と管理区分



(出典：札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料より)

④市民の参加促進

- ・ 課題：地下歩行空間は大規模な公共事業であり、多額の税金を投入して行われることから、円滑な事業推進や市民に望まれる良好な都市環境形成のためには、事業に対する市民との合意形成や計画へ市民の意向を反映させることが重要な課題であった。
- ・ 対応：札幌市は市民に地下歩行空間整備の計画決定の過程に積極的に参画してもらうため、意見聴取の機会を設けてきた。こうした機会を通して把握した市民の要望や意向を計画に反映させたことで、市民が利用しやすく、また、市民に親しまれる公共空間が形成されている。

図表 13 市民の参画機会

年	機会	内容
H12	地下歩行空間整備に係る市民意向調査	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民モニター調査、来街者アンケート調査、市民アンケート調査の3種類の調査を実施。 ● 整備に肯定的な回答が多く、地下歩行空間に寄せる期待が大きいことを把握。
H13	市民ワークショップの開催	<ul style="list-style-type: none"> ● 地下歩行空間の整備にあたって、市民のアイデア・意向を整備に反映させることを目的に実施。 ● 市は広報等で30名を募集（結果、50名の参加応募があった）。 ● 第1～4回＋視察＋報告会の計6回のプログラムを通じて、整備課題・目標・空間イメージ等を検討。
H15	市民ワークショップの開催	<ul style="list-style-type: none"> ● H15.11.14、15の2日間実施（約500名／2日が参加）。 ● 事業着手の是非に関して意見交換。 ● 「財政上の負担が大きすぎる」「事業費・維持費に見合った効果がない」との意見が出たものの、約半数が事業を進めるべきという意見であり、また、約7割が整備の必要性について認めたため、事業を着手する方向性とした。
H22	札幌駅前通地下広場について（素案）へのパブリックコメント	<ul style="list-style-type: none"> ● H22.6.17～7.16で意見募集。 ● 7人から22件の意見受領。 ● 主な意見はベンチ設置・デザイン等への要望や活用内容のアイデア等で前向きなもののみであった。

（出典：札幌市HPをもとに作成）

5) 特徴

ア 特筆すべき点

①エリアマネジメントの財源を自ら創出

- ・ 当該エリアマネジメントの最大の特徴は、まちづくり会社が事業を行って収益を上げ、

その収益の一部をまちづくり事業に還元し、自立的にエリアマネジメントを実施していることである。

- ・ 前述したように、まちづくり会社の主たる収益源は、地下広場の利用料と広告掲出料であるが、この財源確保の仕組みの構築においては、公民双方がそれぞれ得意とする分野を役割分担して協働してきたことが重要なポイントである。例えば、地下歩行空間を活用するための広場条例の制定や指定管理者制度といった仕組みは法制度に関わるため、札幌市が率先して検討している。一方、広場や広告の運用・販売方法等においては、まちづくり会社が民間ならではのノウハウ・アイデア（例えば、エリマネ広告の販売方法の工夫など）を活かし、高い稼働率を達成・維持している。

②庁内体制の構築

- ・ 札幌市は、都心まちづくり計画の推進担当として、平成14年に都心まちづくり推進室を組成した。当室は、庁内調整や職員の意識改革（啓発）、エリアマネジメントを支援する仕組みづくり（計画・条例の整備、道路壁面の目的外使用許可や指定管理者制度導入等）などを担い、当該地区のエリアマネジメント推進において重要な機能を果たしている。
- ・ なお、北3条広場については都心まちづくり推進室が、地下広場については都心まちづくり推進室と同じまちづくり政策局^{※9}に属する総合交通計画部が、それぞれ指定管理を担当しており、緊密な連携のもとに都心のまちづくりを推進している。

※9：まちづくり政策局は、「本市の総合計画とこれに基づく実施計画の企画立案、都市計画、都心のまちづくり、交通計画、新幹線の推進などに関する仕事」を行っている。政策企画部、都心まちづくり推進室、都市計画部、総合交通計画部、新幹線推進室の5部室で構成されている。

図表 14 まちづくり政策局の構成

担当	主な業務
政策企画部	都市整備の政策 まちづくり戦略ビジョンに関すること 主要政策の調査・企画 特区の推進に関すること 施設の運営方針の調整 中期実施計画に関すること 等
都心まちづくり推進室	都心のまちづくりに関する総合調整 都心まちづくりの計画に関すること 都心各地区のまちづくりの推進 等
都市計画部	第2次都市計画マスタープランに関すること 立地適正化計画に関すること 土地利用計画の策定 地域まちづくりに係る構想及び基本計画の策定及び調整 再開発等に係る計画策定及び都市計画に関すること 市街地再開発事業等の指導及び支援に関すること
総合交通計画部	公共交通の利用促進 路面電車活用に関する調整及び調査・検討 都市交通の総合計画に関する調査、企画及び調整 都市計画道路の調査、計画及び調整 札幌駅周辺、大通周辺における交通施策の調査、計画及び調整 空港に関する関係機関との連絡調整等 等
新幹線推進室	北海道新幹線の推進

(出典：札幌市 HP をもとに作成)

③公民の関係性の構築

- ・ まちづくり会社設立の検討以前から、札幌駅前通の地区計画や地下歩行空間整備などのまちづくりに関して、公民（市と沿道企業・団体等）が密に議論できる関係性を築いていたため、比較的スムーズにまちづくり会社設立の検討を開始できたと考えられる。
- ・ 加えて、民間同士（沿道地権者・団体間）においても、札幌駅前通振興会という意見交換の場があり、ネットワークの形成が既に出来上がっていたことは、まちづくり会社設立の検討を円滑に進めるうえで大きなポイントとなっていた。

イ 成立要件

- ・ 今回のエリアマネジメントの実施においては、①JR 札幌駅や札幌駅前通沿道の再開発の影響を受け、沿道地権者の中で老朽化したビルの建替え気運・まちづくり気運が高まっており、エリアのブランディングの必要性が認識されていたこと、②札幌市は、都心まちづくりの推進のうえで、札幌地下歩行空間の整備と併せて、札幌駅前通地区のにぎわい創出が課題となっていたことから、公民双方の方向性が合致し、実現化されたものであると言える。
- ・ また、自立的継続的なエリアマネジメントのために、公民が連携して、財源確保の仕組みづくり（札幌駅前通地下広場条例、壁面広告の掲出等）を実施していることが、成立要件と考えられる。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の4点と考えられる。

- ①エリアマネジメントを推進するうえで、札幌市が庁内体制を整備し、新たに設置した都心まちづくり推進室が庁内調整や、まちづくり会社等の民間と関係部署との橋渡しの役割を果たしていること。
- ②札幌駅前通地下広場条例、壁面広告の掲出などのエリアマネジメントを促進する仕組みづくりを、公民連携のもと実現したこと。また、公民連携においては、札幌市は制度設計や許認可等を行い、実際のエリアマネジメントの企画・運営はノウハウを有するまちづくり会社を中心となっており、それぞれの得意分野で分担していること。
- ③エリアマネジメント実施以前から札幌駅前通地区の地区計画や地下歩行空間の整備の検討に関わり、沿道地権者や札幌市から信認の厚い地元のコンサルタントが、沿道地権者と札幌市の意向をうまく調整し、エリアマネジメントの仕組みづくりの上でもノウハウを提供したこと。また、沿道地権者において保有不動産の建替えを含めたまちづくりへの意欲が高まっていたこと。

6) 現在の課題

①広場・壁面面積の減少

- ・ 今後、沿道ビルから地下歩行空間への接続が進むことは、貸出可能な広場部分及び壁面の面積減少につながるため、広場利用料や壁面広告料の減収が予測される。現在、この2つの収入がまちづくり会社の主要な財源となっているため、新たな収益源を確保することが課題となっている。

②将来のまちづくり会社の人材育成

- ・ 現在は、まちづくり会社の設立当初から関わるメンバーを中心にエリアマネジメントを

推進しているため、将来の代替わりを見越した人材の確保・育成が課題となっている。

- ・ まちづくり会社では、平成 28 年度よりまちづくり活動の人材を育成する取組み、「Think School（シンクスクール）※10」を開始している。

※10：北海道初となる「アートマネジメント／まちづくり」をゼロから学べる入門講座として平成 28 年 5 月 14 日に開講（企画コース）。平成 28 年度 1 期生は合計 17 名。

※11：アートマネジメントとは、芸術文化の経営のこと。実務としては、組織や人事の管理、財務や資金調達、マーケティング、社会貢献活動など幅広い。（日本アートマネジメント学会ホームページより引用）

【参考文献】

- 1) 都心まちづくり計画／札幌市／平成 14 年 6 月
 - 2) 第 2 次都心まちづくり計画／札幌市／平成 28 年 5 月
 - 3) 札幌駅前通まちづくり株式会社提供資料／札幌駅前通まちづくり株式会社／平成 29 年
 - 4) 平成 27 年度（第 6 期）事業報告／札幌駅前通まちづくり株式会社／平成 28 年
 - 5) 最新エリアマネジメント／小林重敬 編著・学芸出版社／平成 27 年 2 月
 - 6) 札幌駅前通地下広場条例／札幌市／平成 22 年 10 月条例第 25 号
 - 7) 札幌駅前通北街区地区計画（変更）／札幌市／決定：平成 20 年 12 月 3 日（告示第 1868 号）、変更：平成 28 年 6 月 23 日（告示第 1924 号）
 - 8) 大通交流拠点地区地区計画（変更）／札幌市／決定：平成 19 年 8 月 22 日（告示第 1170 号）、変更：平成 28 年 6 月 23 日（告示第 1922 号）
 - 9) さっぽろ都心まちづくり戦略／札幌市／平成 23 年 1 月
 - 10) まちづくり会社等の活動事例集 活動類型別の代表的な 30 事例の紹介／国土交通省都市局まちづくり推進課／平成 24 年
 - 11) 平成 29 年度第 2 回公民連携実務研究部会「札幌市におけるエリアマネジメントの取組について」／札幌市都心まちづくり推進室／平成 29 年 11 月
 - 12) 都市再生特別地区の決定状況一覧（H24.6.11 現在）／内閣府地方創生推進事務局
 - 13) 札幌駅前通地下広場・札幌市北 3 条広場の指定管理者の選定結果について／札幌市／平成 29 年
 - 14) 札幌圏都市計画道路の変更（札幌市決定）／札幌市／平成 19 年
 - 15) 札幌市公の施設に係る指定管理者の指定に関する事務処理要綱／札幌市／平成 15 年 10 月制定・平成 29 年 3 月一部改正
 - 16) 札幌市北 3 条広場と都市再生特別地区（北 2 西 4 地区）／札幌市都心まちづくり推進室
- ※他、札幌市ホームページ及びまちづくり会社ホームページを参照とした。

(4) 事例4：姫路市のぞみ野【エリアマネジメント】

「住民が継続的自立的なタウンマネジメントを行うことで、
住宅地の価値向上と良好な住景観の維持を行う事例」

1) 概要

- ・ 姫路市大津区に立地するブルームガーデンのぞみ野（以下、のぞみ野）は、新日本製鐵株式会社（以下、新日鐵）※1の社宅跡地を新日鉄興和不動産株式会社（以下、新日鉄興和不動産）が住宅地として再整備した事例である。
- ・ 本事例の特徴として、景観協定や地区計画等の建物に係るルールや、住民主体で公共空間を含む住宅地の維持管理を行う仕組みを構築・導入しており、将来にわたって住景観・環境が維持され、住宅地としての価値が維持されることを目指している。
- ・ 上記の仕組みを導入するため、開発の計画・設計段階より、新日鉄興和不動産と姫路市が密接に協議を行い、事業を形成してきている。本件の取組みは、住民主体の住宅地の維持管理を推進する上で、参考となる事例である。

※1：現在は、住友金属工業株式会社と経営統合し、新日鐵住金株式会社となっている。

2) 背景・経緯

図表1 のぞみ野の開発のあゆみ

年	地区計画・景観協定等 (姫路市との行政手続)	新日鉄興和不動産	のぞみ野の住民組織
H15 以前	フェアヴィラージュあやみの地区計画策定[H9] 京見地区計画策定（ヒルズ京見町開発）[H15]		
H22	開発許可取得、大津町三丁目地区地区計画[3月] 景観協定認定[12月]	西街区造成工事着工[3月] 西街区造成工事竣工[10月]	
H23		東街区造成工事着工[2月] のぞみ野販売開始[4月]	
H24		東街区造成工事竣工[9月]	管理組合設立総会・法人登記、景観協定運営委員会設立[10月]
H28			のぞみ野自治会設立[4月]

(出典：「のぞみ野の開発のあゆみ（外部視察用資料）」をもとに作成)

- ・ 姫路市大津区大津町一帯には、新日鐵の大規模社宅が立地していたが、昭和 50 年頃より当該新日鐵の社宅が閉鎖となり、未利用地のまま残されていた。
- ・ 平成に入り、新日鐵興和不動産が新日鐵社宅跡地の再開発を段階的に開始した。のぞみ野に先立ち、住宅地開発として、「フェアヴィラージュあやみの (450 区画)」「ヒルズ京見町 (270 区画)」を実施。その後、ショッピングセンター (イオンモール姫路大津) やスポーツクラブ (朝日スポーツクラブ BIG-S 姫路) の開発を推進してきた。また、そのような地区全体の開発の流れもあり、平成 20 年 3 月に請願駅である JR 山陽本線「はりま勝原駅」が開業している。
- ・ のぞみ野の開発は、新日鐵興和不動産にとって当該地域における 3 番目の住宅地開発である。平成 23 年 4 月より段階的に販売を進めており、平成 30 年 3 月現在も宅地分譲中である。なお、のぞみ野では、管理組合・景観協定運営委員会・自治会の 3 つの住民組織を設置している。(詳細は後述)

3) 基本情報

- ・ のぞみ野は、JR 姫路駅から 2 駅のはりま勝原駅徒歩 13 分に立地し、当該地区一帯は、戸建住宅やマンション、大型ショッピングセンター等で構成される住宅街となっている。

図表 2 対象地域位置図



(出典：ブルームガーデンのぞみ野 HP より)

図表 3 ブルームガーデンのぞみ野 概要

所在地	姫路市大津区大津町三丁目 9 番 1 他
規模	約 8ha
総区画	293 区画
主要用途	戸建住宅、集会所、交番、他
用途地域	第二種低層住居専用地域（建蔽率 60%、容積率 150%）
法令制限	大津町三丁目地区地区計画（H22.3.25 告示） ※地区計画により容積率は 120% リビオ姫路大津景観協定（H22.12.16 認定）
分譲方式	建築条件付き宅地分譲（提携ハウスメーカー 11 社） 外構工事は株式会社スピナに指定
管理会社	株式会社日鉄コミュニティ
沿革	H22.3 西街区造成工事着工（～H22.10） H22.11 コミュニティハウス着工（～H23.3） H23.2 東街区造成工事着工（～H24.9） H23.4 販売開始

（出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」より作成）

図表 4 のぞみ野全体図



※赤矢印より右側が東街区、左側が西街区となっている。

（出典：ブルームガーデンのぞみ野 HP より）

図表 5 現在ののぞみ野の状況



(出典：ブルームガーデンのぞみ野HP より)

- ・ のぞみ野は、まちづくりのコンセプトとして「美しい街」「ふれあい、育てる街」「安心・安全な街」を掲げ、分譲完了後においても維持管理・運営が健全に行われることを重視した住宅地開発を行っている。そのため、計画検討段階から、住景観やタウンマネジメントの専門家を交えて、地区計画や景観協定等のまちづくりルールやタウンマネジメントの仕組みを検討してきた。

図表 6 コンセプトに対する取組一覧

美しい街	ふれあい、育てる街	安心・安全な街
<ul style="list-style-type: none"> ● 大津大野池公園、大津のぞみ野公園の整備 ● 無電柱化（電線共同溝の整備） ● 住環境を守るためのまちづくりルール（地区計画、景観協定）の導入 ● 沿道植栽帯の設置（道路区域内を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 団地管理組合法人の設置 ● タウンマネジメントの仕組みの開発・導入 ● 住民交流の場づくり（コミュニティハウスコミュニティマネージャーの配置） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 歩道拡幅 ● 通過交通の抑制 ● フットパスの設置（歩行者・自転車のみ通行可） ● LED 照明を採用した街路灯・防犯灯の設置 ● 交番の設置（既存の交番を敷地内に移設） ● 防犯カメラの設置

(出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」をもとに作成)

- ・ のぞみ野を維持管理・運営する住民組織は、団地管理組合法人（区分所有法に基づき設置）、自治会、景観協定運営委員会の 3 種類がある。

- ・ 団地管理組合法人（以下、管理組合）は、街の維持管理^{※2}を中心となって行う組織である^{※3}。管理組合は、街の維持管理や管理組合の運営サポート等の業務を管理会社に委託しており^{※4}、管理会社から派遣されたコミュニティマネージャー（街の管理員）^{※5}がコミュニティハウス^{※6}やごみステーションなどの清掃を行い、日々の生活をサポートしている。
- ・ 自治会は主に行政等との対外的な連携を行う為に設置されている。姫路市では、従前より地域と行政との連携機能を果たす自治会の役割が大きいことから、管理組合と構成員が同一であるにもかかわらず、両組織とも併存している。
- ・ また、のぞみ野では街の景観維持を目的に景観協定を導入しており、住民で構成する景観協定運営委員会（委員は管理組合役員が兼務）によって、建築計画や外構計画の審査を行っている。なお、審査においては、外部専門家によるサポート体制も構築している。

※2：管理組合は①道路内植栽やコミュニティハウス、ごみステーション等管理対象物の維持管理②住宅地内の巡回や清掃、コミュニティハウスの運営等の日常生活に関すること③その他組合員の共同の利益と良好な住環境を確保すること等を業務としている。

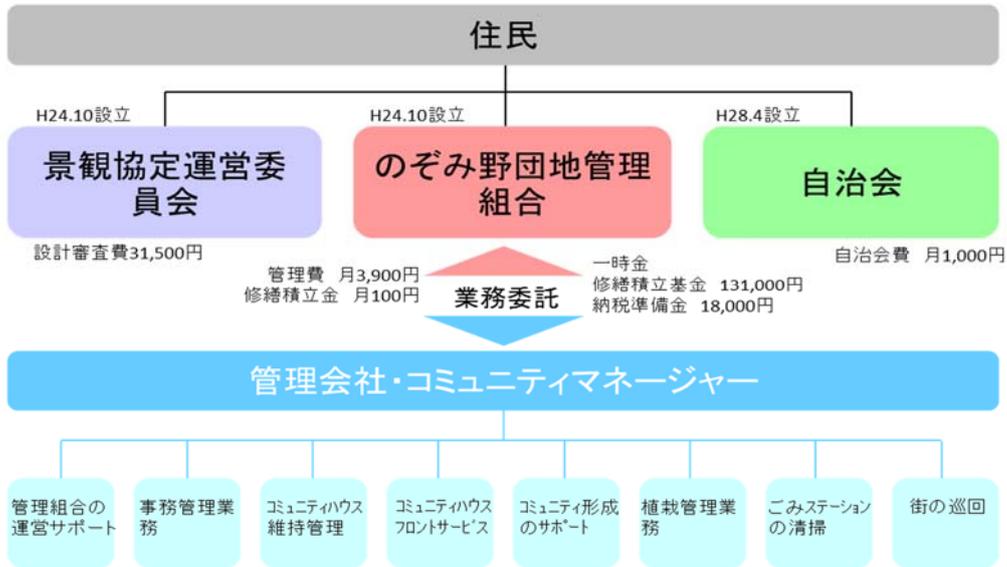
※3：現在、宅地分譲中につき現地事務所を構えているため、新日鉄興和不動産が維持管理・運営を支援しているが、今後、徐々に住民主体の維持管理・運営へと移行する予定である。

※4：株式会社日鉄コミュニティに委託。業務内容は、管理組合の運営サポート（管理費徴収、事務管理業務等）、街の維持管理（植栽管理会社の監督、管理員による清掃・巡回）及び住民サービス機能（様々な相談窓口、住民イベント等のサポート）。

※5：管理組合の様々な業務をサポート。街の清掃や定期的な巡回などを行い、快適で美しいまちづくりを支える役割を担う。また、コミュニティハウスでのイベントやカルチャー教室などを企画する。

※6：住民の交流の場として、新日鉄興和不動産により整備。シアタールーム、サロン、キッズコーナー、会議室等で構成され、各種サークルや教室の開催、日常的な住民の交流の場などに使用されている。

図表7 のぞみ野における住民組織

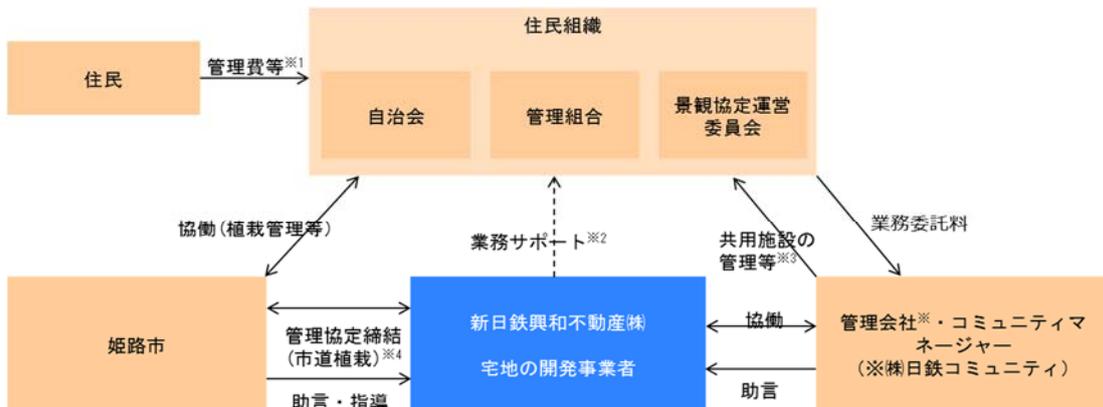


※図内金額は、一区画当たりの金額。

(出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」をもとに作成)

- この開発において姫路市は、開発計画・設計・建設段階において、地区計画や景観協定、開発計画、植栽管理等に関する指導・助言等を行った。現在は、姫路市と管理組合の間で、道路区域内の植栽の維持管理に係る管理協定を締結しており、低木や中木の剪定や日常的な清掃・水やりといった維持管理は管理組合が実施し、高木の剪定や病虫害防除のみを姫路市で行っている。そのため、他の住宅地等に比べて、植栽管理に係る関与度合いが低く、行政の費用負担軽減につながっている（管理協定については後述）。

図表8 事業スキーム図



※1 月額費用は次のとおり（管理費+修繕積立金）3,900円+100円/戸、（自治会費）1,000円/戸

※2 住民組織の運営サポート・住民への理解促進活動等。管理組合設立時より3年後までを目途。

※3 集会所の維持管理、植栽管理、巡回、ごみ捨場清掃、管理組合運営サポート、管理費徴収等

※4 H30.1現在、開発事業者から住民組織（管理組合）へ承継。

(出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」等をもとに作成)

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- ・ 姫路市では、少子高齢化や社会ニーズの高度化・多様化により、財政状況が厳しくなることが予想される中、街の維持管理に関する財政負担や業務負担が課題となっていた。また、道路空間を多機能な生活空間として活用することができ、緑豊かで魅力あるまちづくりが求められている一方で、完成後の維持管理が課題となっていた。
- ・ 一方、新日鉄興和不動産では、大規模社宅跡地を住宅地として整備するに当たり、従来の画一的なまちづくりではなく、住民主体で自らの街を維持管理・運営し、将来にわたって良好な住環境とコミュニティが維持されているようなまちづくりをする必要があると考えていた。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- ・ 平成18年策定の姫路市都市計画マスタープランにおいて、のぞみ野は網干地域に含まれており、当該地域では、地域づくりの目標のひとつを「快適で安心して暮らせる住宅市街地づくり」とし、歩行者のための道路空間や身近な自然とふれあえる緑豊かな都市空間の形成などを図っている。のぞみ野のコンセプトは「美しい街」、「ふれあい・育てる街」、「安心・安全な街」であることから、姫路市の都市計画に沿った開発がなされている。

図表9 姫路市都市計画マスタープラン

地域づくりの目標
◇ 快適で安心して暮らせるまちづくり
・ 歩行者のための安全な道路空間の確保や身近な自然とふれあえる緑豊かな都市空間の創出など、都市基盤が整い快適で安心して暮らせる住宅市街地の形成を目指します。

(出典：姫路市都市計画マスタープランより)

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ 当時、新日鉄興和不動産では、社の方針として、開発後の維持管理運営を重視したまちづくりを推進していた。このことから、のぞみ野を住宅地開発するに当たっては、開発後を想定し、住民による街の維持管理を行う仕組みについて専門家を交えて検討を行った。タウンマネジメントを想定したまちづくりルール（地区計画、景観協定）※7、住民によるコミュニティハウスの所有・運営※8、道路区域内の植栽に係る管理協定※9等の仕組みを構築し、導入していった。
- ・ 一方、姫路市としては、景観協定やコミュニティハウスの所有、管理協定等について助言・指導を実施し、新しい住宅開発を後押しした。

※7：オ②に記載、 ※8：オ①に記載、 ※9：オ③に記載

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 姫路市は、良好な住宅地モデルの形成、道路空間等の維持管理水準の向上、維持管理に係る業務・財政負担の縮減などを期待している。
- ・ 新日鉄興和不動産は、自社の目指すまちづくりの実現（開発後の維持管理運営を重視したまちづくりの推進）や、成熟社会における住宅地ニーズを踏まえた開発を行うことによる住宅地のブランド化などを主な目的としている。
- ・ 実際に把握される効果としては、以下の通り。
 - 路線価の上昇
市道大津 38 号線：平成 23 年度 62 千円→平成 29 年度 76 千円（約 1.23 倍）
 - 高級住宅街としてブランド化しており、住民は上場会社勤務等の高収入世帯が多い。住民同士の連帯意識も強い。
 - 姫路市内の住宅地のモデルケースの形成（姫路市では、地区計画や景観協定等をうまく活用したまちづくりの代表例として PR）

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①団地管理組合法人の設置と財源の確保

- ・ 課題：住民主体で街の維持管理を行うに当たり、従来の自治会組織では維持管理の財源がないことから、継続的かつ自立的な維持管理に課題があった。
- ・ 対応：新日鉄興和不動産では専門家を交えて検討し、区分所有法第 65 条に基づく管理組合を設立することとした。現在、管理組合は、住民が負担する管理費を主な財源としているが、法に基づく管理組合とすることで、管理費を徴収する根拠が明確となり（区分所有法で定められた管理規約に基づき徴収）、より確実に管理費を徴収することができるようになっている。また、法人化により、管理組合が所有する土地・建物を管理組合名義で登記することが可能となっている。
- ・ なお、住宅地内にある交番敷地やコミュニティハウスは、全区画の分譲完了後に管理組合の所有となる予定であり（交番敷地については所有権移転済み）、土地・建物の賃貸料が管理組合の収入となる仕組みを構築している。このことにより、全区画の分譲が完了し、新日鉄興和不動産の関与がなくなっても、管理組合が持続的に活動財源を確保できる見込みとなっている。

図表 10 管理組合の主な収入源

項目	概要
管理費	総額約 14,000 千円/年 ※1 戸当たり 4,000 円/月（管理費 3,900 円/月、修繕積立金 100 円/月）
交番敷地	<ul style="list-style-type: none"> ・ 兵庫県警に賃貸しており、年間約 860 千円の収入 ・ H25.3 に民間事業者から管理組合に所有権移転
コミュニティハウス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売センターの位置づけで新日鉄興和不動産が建設（管理組合の収入源とすることを念頭にしていたため、一般的な販売センターより大きめの建物） ・ 分譲終了後に新日鉄興和不動産から管理組合に所有権移転予定 ・ 新日鉄興和不動産が姫路市と協議の上、管理組合の所有とした※10

（出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」等をもとに作成）

※10：通常、100 区画以上の分譲地を整備した場合は、民間事業者が公民館用地として市町村に寄付することが一般的だが、姫路市にコミュニティハウスを寄付した場合営利行為ができず、管理組合の財源確保が難しくなることから、のぞみ野では新日鉄興和不動産が姫路市に要請し、協議の上、管理組合の所有になる仕組みとしている。

②住景観維持のためのルールづくり

- ・ 課題：のぞみ野では、統一感がある良好な住環境を形成するために、建設される建物や外構に係る基準を示す必要があった。また、将来、売買や相続等により所有者が変わった場合においても、所有者の建設する建物・外構に対して、ある程度強制力をもったルールを作ることが課題であった。
- ・ 対応：新日鉄興和不動産の提案により、まず、姫路市においてまちづくりのルールの骨格となる地区計画を策定し、更に住民間において美しい街並み景観を形成するためのよりきめ細やかなルールである景観協定を締結することで、建物と外構に係る強制力をもったルールを構築した。

図表 11 地区計画及び景観協定

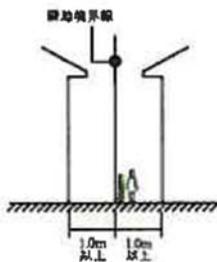
名称	大津町三丁目地区地区計画	リビオ姫路大津景観協定
告示・認定時期	H22.3.25 告示（姫路市）	H22.12.16 認定
根拠法	都市計画法	景観法
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 良好な環境の街区の整備・開発・保全 ・ まちづくりの骨格となる計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の良好な景観形成が目的 ・ 地区計画よりきめ細かいルールを定めることができる
定められる項目	建物用途、敷地面積、容積率、建築物等の高さの最高限度、壁面後退等	建築物等に関する基準、敷地・外構等に関する基準、緑化に関する基準、屋外広告物の表示に関する基準
合意形成	土地所有者等の 3 分の 2 以上かつ同意者の所有面積が全体の 3 分の 2 以上	協定者全員の合意が必要
決定・認可権者	市町村（姫路市）	景観行政団体（姫路市）
改廃手続	都市計画の変更手続（都市計画審議会案件）	変更：全員の合意 廃止：過半数の合意
有効期間	特になし	15 年 ※更新は 1 回・15 年可
強制力	姫路市による勧告	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画不適合の場合は、運営委員会（協定参加者の代表で構成）が違反工事の停止や是正措置を請求 ・ 措置を取らない場合は上記委員会が民事裁判で対応

（出典：姫路市公表資料より作成）

図表 12 建築に関する主なルール

■壁面後退

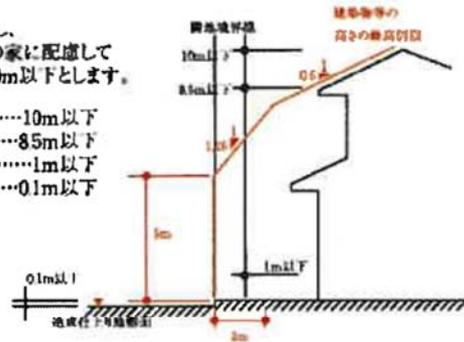
道路側を緑化し、良好な環境をつくるために壁面後退を原則として1.5m以上とします。また、隣地側は、原則1.0m以上とします。



■建物高さ

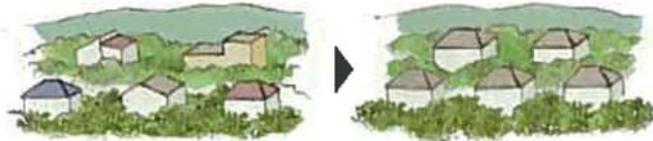
2階建を前提にし、街並みやお隣の家に対応して建物の高さは10m以下とします。

- ・建物絶対高……10m以下
- ・建物軒高……8.5m以下
- ・建物基礎高……1m以下
- ・宅地土盛……0.1m以下



■屋根

景観のまとまりをつくるため、屋根の形態は切妻や寄棟などの勾配屋根を基本にします。



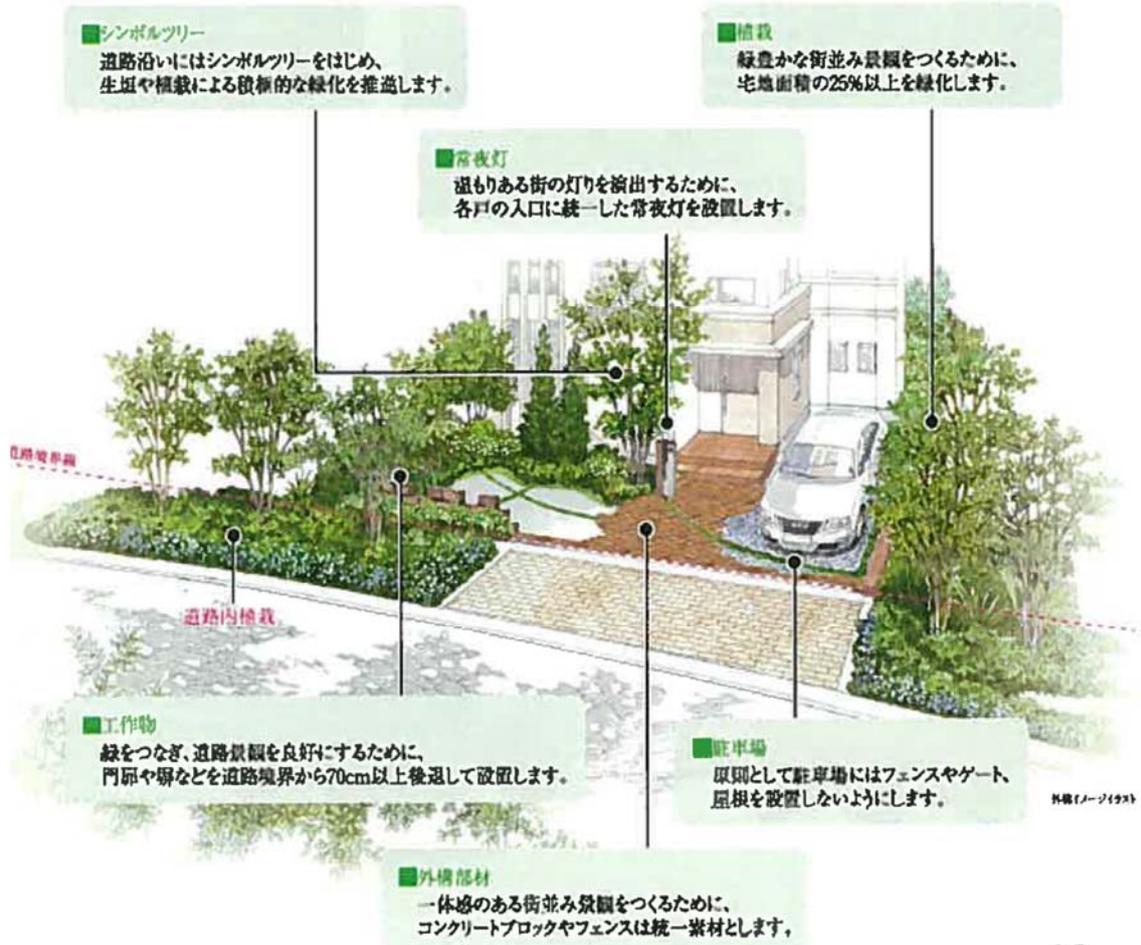
■外壁

街並みの調和と個性を考慮して、主な外壁の色は落ち着いた色調とします。



(出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」より)

図表 13 外構に関する主なルール



(出典：「リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）」より)

③管理協定の締結

- ・ 課題：新日鉄興和不動産は、良好な景観づくりのため、住宅地内の道路を画一的な市道仕様ではなく、のぞみ野の街並み景観に適したデザインとすることを重要視していた。一方、姫路市においては、道路の維持管理に係る負担や他地域との公平性から、のぞみ野のみを特別仕様にするには難しい状況であった。
- ・ 対応：新日鉄興和不動産と姫路市は協議のうえ、整備後における日常的な維持管理を民間事業者と住民組織で行うことを条件とし、平成 22 年 3 月に「道路区域内の街路樹等の維持管理に関する協定書」（以下、管理協定）を締結。市道内の植栽帯は民間事業者が整備し、現在の緑豊かな美しい街並み景観を形成する重要な要素となっている。
- ・ 管理協定では、維持管理における姫路市と民間事業者・住民の役割を明記し、管理区分を明らかにすることを目的としている。

図表 14 管理協定による管理活動区分

	管理活動区分	
	姫路市	住民（民間事業者より承継）
管理活動内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 高木の剪定 ● 高木の病虫害防除 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中木・低木の剪定 ● 除草（特殊舗装部も含む） ● 中木・低木の病虫害防除 ● 花壇・地被類の管理 ● 清掃・水やり

（出典：「道路区域内の街路樹等の維持管理に関する協定書」をもとに作成）

④電線地中化の推進

- ・ 課題：新日鉄興和不動産がのぞみ野の美しい住景観を形成する要素として重視していた電線地中化は、当初、姫路市にとってハードルが高いものであった。新日鉄興和不動産が想定していた電線共同溝方式では、共同溝が姫路市の所有になり維持管理責任を負うこととなる。姫路駅前において観光対策として電線地中化を推進していたが、ここではのぞみ野の住民のみが受益者となるため、姫路市が維持管理リスクを負う判断が難しかった。
- ・ 対応：新日鉄興和不動産は、姫路市のハードルとなっている事項について、情報提供や先進地視察などを行い、一つ一つ時間をかけて解消した。また、姫路市が懸念していた電線地中化の管理についても、新日鉄興和不動産がノウハウを提供することで姫路市の理解が得られ、実現に至った。

⑤周辺住民との合意形成について

- ・ 課題：のぞみ野の開発は規模が大きく、開発の計画や工事が周辺の住宅地に与える影響が大きいと考えられたことから、周辺住民との合意形成が求められた。また、昔から周辺住民に親しまれていた大野池を埋め立て公園として整備することや※11、のぞみ野より500m離れた場所にあった交番をのぞみ野に移設すること等の特殊な事案があったため、それらの計画について周辺住民に説明し、理解を得ることも必要であった。
- ・ 対応：新日鉄興和不動産は、開発計画及び施工計画に関する近隣説明会や、上記の特殊事案ごとに説明会を実施した。開発計画及び施工計画に関する説明会は、近隣にある2つの連自治会を対象とし、特殊事案については、事案ごとに利害関係者として想定される自治会を対象として実施してきた。本事業は低層の戸建て住宅地開発であることや、周辺道路の整備を含む良好な住環境を形成する計画内容であったことから、説明会では計画に関しての反対意見は特になかった。

※11：大野池は、江戸時代より清水が湧き出すことで知られており、周辺の住民に親しまれていた。

図表 15 近隣説明会の状況

年	内容	対象
H20.7	大野池（ため池）の実態調査に係る説明会	従前大野池の管理に関わっていた 1 自治会
H21.5	大野池（ため池）の公園整備に係る説明会	同上
H21.6	開発計画の近隣説明会	近隣の連合自治会（2 団体）
H21.12	造成工事の近隣説明会	同上
H22.4	粗大ごみ置場の移転説明会	従前のぞみ野敷地内を粗大ごみ置場として使用していた 1 自治会
H23.9	交番移設の説明会	既存交番の利害関係者として広範囲の連合自治会を想定

（出典：新日鉄興和不動産ヒアリングをもとに作成）

5) 特徴

ア 特筆すべき点

① 開発初期段階における仕組み検討

- ・ のぞみ野では、開発の初期段階から、住景観や住宅の維持管理・運営（マネジメント）等の専門家とともに、住景観に係るルールや住民による街の維持管理の仕組みを検討。ハード整備を開始するまでにこうした仕組みを構築し、それを念頭においた整備をすることで、ハード・ソフト両面から実効力のある仕組みを構築している。

② 行政と民間事業者の信頼関係

- ・ のぞみ野の最寄駅である JR はりま勝原駅は、平成 20 年に請願駅として新設された駅である。新日鐵は周辺一帯の土地所有者であったことから、地域貢献の一環として、当駅の新設に当たりエレベーター 2 基を寄贈するなど、行政や地域に対し協力してきた。また、新日鉄興和不動産では、のぞみ野の開発以前より、新日鐵の社宅跡地において住宅地開発や商業施設整備を実施し、地域の活性化に貢献してきたこともあり、姫路市と良好な関係性を築いていた。
- ・ のぞみ野より以前に行われた上記開発等を通じ、新日鉄興和不動産と姫路市が良好な関係性を築いていたことで、のぞみ野における新しい取組みに関して、姫路市の理解を得られやすかったと考えられる。

イ 成立要件

- ・ 新日鉄興和不動産が、住宅地開発が可能な規模の遊休地を有していたこと。また、開発以前から、開発後の維持管理運営を重視したまちづくりの推進が社の方針であったこと。
- ・ 姫路市は、街の維持管理においては、民間や住民を加えた新しい仕組みが必要であると考えていたこと。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の2点と考えられる。

- ①新日鉄興和不動産が住民による街の維持管理の仕組みを構築するうえで、姫路市が、地区計画・景観協定等のルール作りへの助言や、住民組織による集会所所有の容認、住民組織との景観協定の締結（新日鉄興和不動産が整備した市道植栽帯の移管を受けたこと）等の支援を行ってきたこと。
- ②新日鉄興和不動産が、長期的な視点でまちづくりを行い、地域の価値を高める意識を有していたこと。

6) 現在の課題

①将来的な住宅地の高齢化

- ・ 現在、のぞみ野に入居する世帯主は、30～35歳が半数以上を占めている。子どもも含め同世代が多いことから、将来、一斉に高齢化が進むことが想定される。それと同時に管理組合の構成員も高齢化が進むことが予想され、継続的に、住民主体で街の維持管理を行う上での懸念事項となっている。

②将来的な住民意識の変化

- ・ 将来、売買や相続による所有者の変更や、社会環境の変化により所有者の意識が変わった場合に、住景観の維持管理に対して意識が変化する可能性が考えられる。
- ・ こうしたことへの対応として、のぞみ野では、景観協定の有効期間を15年間（更新は1回のみ可能として、最大で30年間）とすることで、社会環境の変化に応じながら、住民によってその時代に即したルールづくりができるよう配慮している。

③道路区域内の植栽管理の維持

- ・ 樹木（中木）が成長し続けることにより、将来的に姫路市側の管理対象となる樹高3m以上の高木が増加し、維持管理負担が増加することが、姫路市の懸念事項となっている。

【参考文献】

- 1) 姫路市都市計画マスタープラン／姫路市／平成 18 年策定
- 2) リビオ姫路大津ブルームガーデンのぞみ野（外部視察用資料）／新日鉄興和不動産／平成 29 年 9 月 7 日改訂
- 3) （仮称）大津町三丁目戸建住宅開発事業 道路区域内の街路樹等の維持管理に関する協定書／姫路市、新日鉄興和不動産／平成 22 年 3 月 19 日
- 4) のぞみ野の開発のあゆみ／新日鉄興和不動産／平成 29 年 9 月 7 日
- 5) リビオ大津景観協定／平成 22 年 12 月 16 日第 1 号認可（姫路市）
- 6) 大津三丁目地区計画 計画書・計画図／平成 22 年 3 月 25 日告示（姫路市）
- 7) 平成 29 年度路線価図／国税庁
- 8) 平成 23 年度路線価図／国税庁

(5) 事例5：南池袋公園【公共施設有効活用】

《安全安心な空間を公民が協働して作り上げた事例》

1) 概要

- ・ 東京都豊島区の池袋駅から徒歩5分に立地する南池袋公園は、住所不定者への炊き出し支援が行われ、たまり場となっていたことから、住民が気軽に立ち寄る公園ではなかった。
- ・ 豊島区は南池袋公園における東京電力地下変電所設置工事を契機として、公園のリニューアルを実施。公園内に民間事業者によるカフェ・レストランを導入することにより、常時にぎわいが生まれ、近隣住民が訪れやすい空間に変わったことで、住所不定者の寄り付きを抑制することができた。
- ・ また、地元住民参加による持続的な公園経営を行うための運営組織を、地元住民やカフェ・レストラン事業者、公園設計者、豊島区で設立。自立的・継続的な運営を目指して、カフェ・レストランの売上の一部を会の運営費に充当する仕組みを構築している。
- ・ 本事例は、公園の治安改善や地域のにぎわい創出、公園運営への地元住民参画などの課題を抱える地方自治体にとって参考となる事例である。

2) 背景・経緯

図表1 南池袋公園の整備経緯

S26.11	区画整理事業により、整備され開園
H19.6	東京電力株式会社から豊島区へ「南池袋公園地下への変電所設置について」文書が提出される。これにより、地下変電所設置計画が正式に動き出す。
H21.9	公園閉鎖（約6年半使用不可）
H25.9	公園整備計画の基本計画説明会開催
H26.1	公園整備計画の基本設計説明会開催
H26.10～H27.3	南池袋公園整備工事（その1）
H27.3	カフェ・レストラン事業者の選定。株式会社グリップセカンド(カフェ・レストラン「RACINES/ラシーヌ」)に決定。
H27.4	一部開園
H27.6～H28.3	南池袋公園整備工事（その2）
H27.7～H28.3	南池袋公園施設（カフェ・レストラン）新築工事
H28.4	全面開園

(出典：豊島区提供資料「南池袋公園について」より)

- ・ 南池袋公園は昭和20年の戦災で焼け野原となった跡に、区画整理事業で生まれた公園である。昭和50年に地下鉄有楽町線の工事に伴い再整備され、平成21年には東京電力地

下変電所設置工事を機に公園リニューアル工事を行い、平成 28 年 4 月に全面開園となった。

- ・リニューアル計画の総合プロデュースは、豊島区が業務委託した株式会社ランドスケープ・プラス（以下、ランドスケープ・プラス）が担当した。南池袋公園の好立地を活かし、公園内に魅力的な店舗を誘致することにより、質の高い憩いの場と公園周辺のにぎわいの創出を図るべく、公園内にカフェ・レストランの導入を行った。事業者選定は公募プロポーザル方式による審査の結果、株式会社グリップセカンド（以下、グリップセカンド）が選定された。

3) 基本情報

図表 2 南池袋公園 概要

公園名	南池袋公園
所在地	東京都豊島区南池袋 2-21-1
公園面積	7,811.50 m ²
関係者	豊島区 南池袋公園をよくする会（株式会社グリップセカンドほか）

（出典：豊島区提供資料「南池袋公園について」より）

ア 公園のコンセプトなど

- ・南池袋公園は、現在の都市社会において住宅（第一の場所）と職場や学校（第二の場所）を行き来するだけの生活では得られることのできない、地域への愛着を他者と共有できる居心地のよい第三の場所を提供することを公園運営の理念としている。
- ・南池袋公園の周辺には、根津山とよばれる小さな丘のある雑木林が広がり、たくさんの生きものが生息していたが、戦後の市街化によってその多くが姿を消した。南池袋公園内にはリニューアルにより 2,500 本におよぶ草木が植えられ、この地域にあった植物を再生することで、この土地にもともといた生きものが集まる環境を創出している。公園内には草木のほか、小山から滑り下りる大きなすべり台のあるキッズテラス、カフェ・レストランなど、多世代が楽しめる様々な空間が用意されている。
- ・豊島区の災害対策拠点である庁舎と池袋駅の間位置する南池袋公園には、災害時に懸念される大量の帰宅困難者を受け入れるため、一時的な退避空間、庁舎からの災害情報の伝達機能、救援物資の備蓄機能、災害用トイレなどが完備されている。

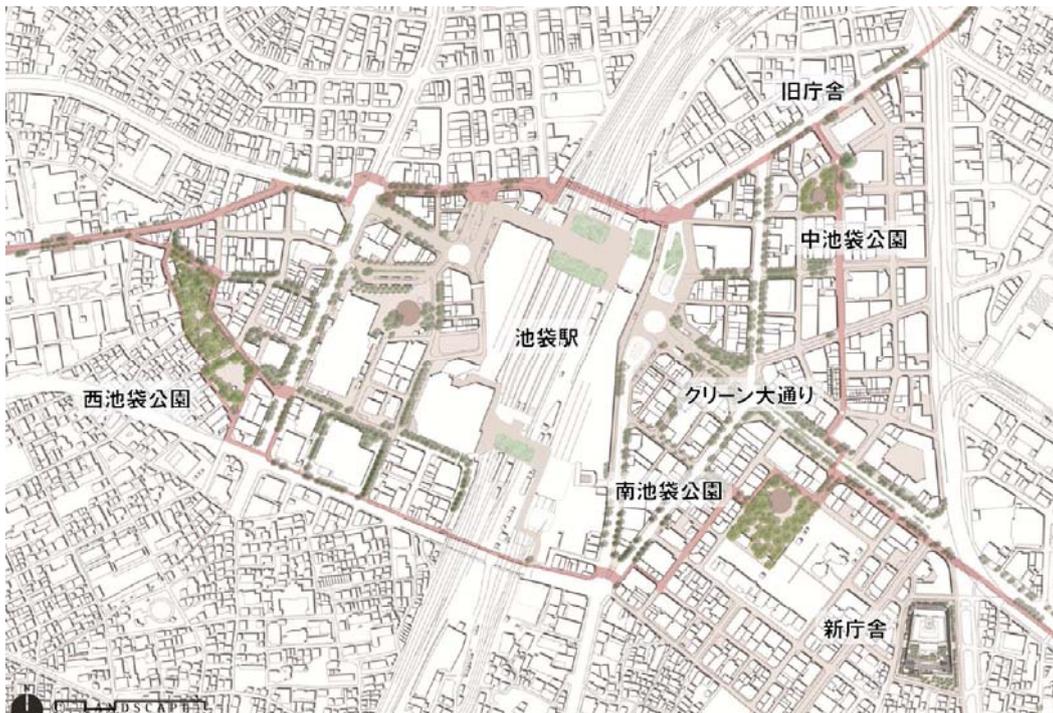
イ 公園の維持管理について

- ・公園の維持管理については、豊島区が造園業者に外部委託している。維持管理費用の財源としては、カフェ・レストラン事業者からの建物使用料や東京電力変電所及び東京メトロ有楽町線の地下占有料、これらを合わせた年間約 30 百万円が充当されている。公園の維持管理費用とは別に利用者への呼びかけや注意喚起に伴う費用が年間約 2 百万円か

かっている。

- 豊島区では、通常、地下占用料は区全体の公園の維持管理費としてその一部が分配されているが、南池袋公園は維持管理費用が高額であるため特別に東京電力変電所と東京メトロ有楽町線の地下占用料を同公園の維持管理費のみに充当できるようにしている。維持管理費用に関して、通常は担当課である公園緑地課の予算内で対応すべきであるが、南池袋公園は豊島区としても力を入れている公園であり、優遇されている。ただ、南池袋公園を優遇する一方で、豊島区内の公園維持管理に対する予算は削減されている。

図表 3 位置図



(出典：第1回公民連携実務研究部会「南池袋公園の公民連携による運営」より)

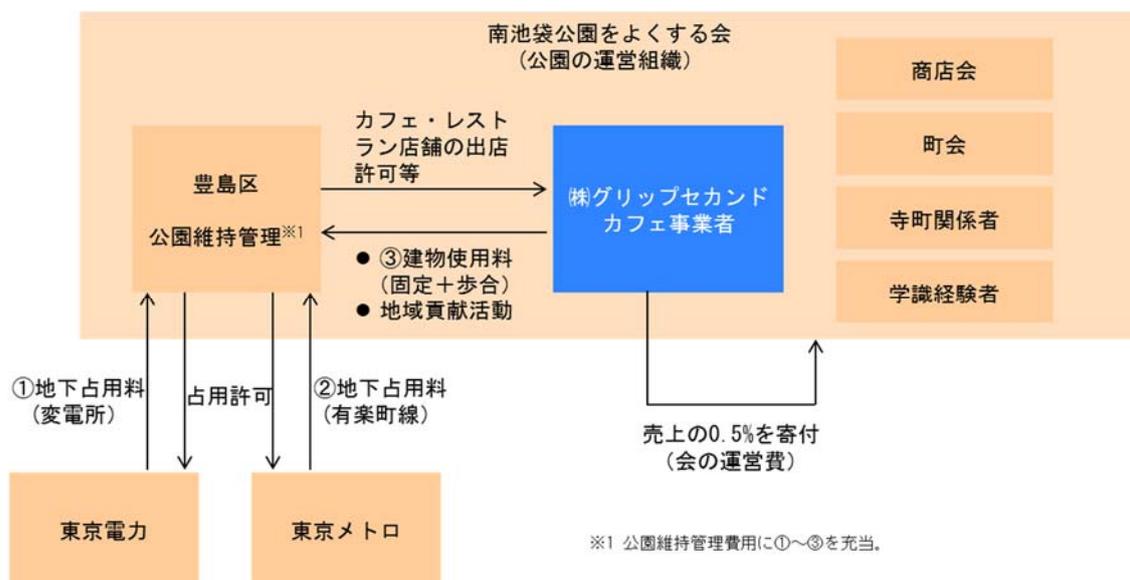
図表 6 南池袋公園 運営組織概要

名称	南池袋公園をよくする会
関係者	商店会（南池袋パーク通り商店街） 町会（池袋東口親和会） 寺町関係者（公園隣接地権者） 学識経験者（株式会社ランドスケープ・プラス） カフェ・レストラン事業者（株式会社グリップセカンド） 豊島区（公園緑地課）
創設時期	H22～

（出典：豊島区提供資料「南池袋公園について」より）

- ・ 南池袋公園をよくする会（以下、よくする会）は、平成 22 年、南池袋公園の公園の治安改善やにぎわいを創出させるための勉強会が行われたことが契機となり、豊島区が主体となって設立された。
- ・ よくする会では、豊島区が事務局となり、月に一度、公園利用者の意見を聞く目的で情報交換を実施しており、公園が抱える課題への迅速な対応につながっている。更に、よくする会は公園利用者と豊島区との間の橋渡しの役割も果たしている。公園での課題に迅速に対応した例として、AED の設置に関することがある。以前、公園内で体調不良者が出たことをきっかけに、AED の設置の是非が議題に挙がった。公園での情報がよくする会を通じて区と共有されたことによって、最終的に AED は区の資金で設置し、カフェ・レストランの従業員などに AED 講習を受講させることで、緊急時に対応できる仕組みが整えられた。
- ・ よくする会の運営資金は、グリップセカンドがカフェ・レストランの売上高の 0.5%（年間 1 百万円程度）を下限に地域還元費用として寄付することで賄われている。

図表 7 事業スキーム



(出典：豊島区提供資料及び豊島区へのヒアリングより)

図表 8 カフェ・レストラン事業者概要

会社名	株式会社グリップセカンド
店舗名	RACINES/ラシーヌ
本社所在地	東京都豊島区南池袋 2-8-18 コーポ TAKASAGO606
代表取締役	金子 信也
設立	H17.1.14
資本金	10 百万円
従業員数	社員 50 名 アルバイトスタッフ 160 名
事業内容	レストラン経営 (9 店舗)

(出典：株式会社グリップセカンド HP より)

- ・ グリップセカンドは平成 17 年より南池袋エリアで飲食店を経営していた。当社社長は南池袋というエリアに愛着があり、地域コミュニティを再生したい思いがあったため、南池袋公園をよくする会に参加するとともに、南池袋公園でのカフェ・レストラン運営事業にも手を挙げた。
- ・ グリップセカンドが経営するカフェ・レストラン「RACINES/ラシーヌ」は平成 29 年 9 月時点で、社員 2 名、アルバイト約 70 名で運営されている。「RACINES/ラシーヌ」では、公園利用者及びカフェ・レストラン利用者とのコミュニケーションを重視し、地域コミュニティから人と人とのつながりを作ることで、防犯対策や災害時の共助を目指している。

図表 9 公園のカフェ外観



(出典：株式会社グリッピセカンド HP より)

図表 10 南池袋公園のプロデュース・設計者 概要

会社名	株式会社ランドスケープ・プラス
本社	東京都文京区関口 1-35-17 山水ビル 6F
代表取締役	平賀 達也
設立	H20.2.14
資本金	10 百万円
従業員数	5 名
事業内容	企画開発、ブランディング、環境調査、政策提言など

(出典：株式会社ランドスケープ・プラス HP より)

- ・ ランドスケープ・プラスは豊島区より南池袋公園のリニューアル計画の総合プロデュース及び設計を受託。整備計画の策定のほか、住民説明会での計画説明や意見調整を行った。また、カフェ・レストラン運営事業者の募集要項作成においては、民間事業者の意向を活かした募集要項とするために民間事業者へのヒアリングを行った。なお、平賀社長はよくする会の会長としても参画し、地元の商店会や町会、寺町関係者の意見調整役として、現在も南池袋公園の運営に携わっている。

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- ・ 以前の南池袋公園は、住所不定者が寄り付いているイメージがあり、汚くて暗く、危険な場所として認識されていた。子供はおろか、大人でもなかなか立寄れない環境であったため、豊島区でもマイナスイメージを払拭すべく検討を重ねていた。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- ・ 豊島区では、新庁舎の整備に伴って構想された旧庁舎地の活用及び新ホール計画等を契機としたまちづくりを計画的、総合的に推進するため、都市計画マスタープラン及び池袋副都心整備ガイドプランに基づき、平成 26 年 3 月に「現庁舎^{※1}周辺まちづくりビジョン」を策定した。この中で南池袋公園は、新庁舎とともに池袋駅周辺の災害時の避難場所として整備することが位置づけられた。
- ・ また、南池袋公園の好立地を活かし、公園内に魅力的な施設を誘致することで、質の高い憩いの場と公園周辺のにぎわいの創出を図るため、豊島区では前例のない、公園内でのカフェ・レストランの設置にチャレンジした。

図表 11 南池袋公園の位置づけ



(出典：現庁舎周辺まちづくりビジョンより)

※1：現庁舎とは平成 27 年 4 月まで使用していた庁舎を指す。

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ 平成 21 年に東京電力地下変電所工事により公園を閉鎖した後、豊島区は公園リニューアルに向けて地元説明会を開催したが、豊島区が提示したリニューアル計画について地元住民からの反対や近隣住民間の意向調整が続き、検討が進まない状況にあった。このような状況の中、平成 25 年から、豊島区新庁舎整備や豊島区都市づくりビジョン（平成 27 年 3 月策定）作成に関わっていたランドスケープ・プラスが、豊島区長の依頼を受けて公園の計画検討に参画し、地域の主要メンバーである商店会や町会、寺町関係者等と意見交換を行い、公園へのカフェ・レストラン機能の導入や運営の仕組み、カフェ・レ

ストラン事業者の公募要件などを豊島区と一緒に整理・検討していった。こうしたことを経て、平成 27 年 1 月に公園のカフェ・レストラン事業者選定が行われ、応募した 5 者の中から、南池袋を中心に飲食店事業を展開している地元事業者のグリップセカンドが平成 27 年 3 月に選定された。

- ・ 一方、グリップセカンドは、南池袋エリアで飲食店を経営する中で、当該エリアの地域活性化・地域コミュニティ形成に熱心に取り組んでいた。また、平成 22 年頃から豊島区が主体となって開催された南池袋公園をよくするための勉強会に参画し、10 年 20 年先に南池袋公園がどうなっていくべきか議論していたこともあり、南池袋公園のカフェ・レストラン事業者の公募に応募した。当公募におけるグリップセカンドの提案は、公園経営を含めた将来の南池袋公園のあり方を示しており、「単なる店舗運営にとどまらず、豊島区と連携しながら地域貢献やイベントの企画運営にも積極的に取り組むことができる事業者」を求めている豊島区の意向と合致し、選定されるに至ったと考えられる。
- ・ リニューアル後の南池袋公園は、カフェ・レストランの導入により、継続的にぎわいが生み出され、安全安心な都市空間が創出されている。また、主にグリップセカンドや豊島区が主催者となって、ヨガや屋台出店、伝統芸能イベント等の多様なイベントが開催され、区外からも人々が訪れる魅力的な公園へと変貌を遂げている。
- ・ また、日常的に人々が憩える空間としてだけでなく、災害時に懸念される帰宅困難者の一時的な退避空間、新庁舎の災害対策本部と連携した災害情報の伝達機能、救援物資の備蓄機能が整備されている。

図表 12 南池袋公園におけるイベントの様子（芝生のうえでのヨガ）



（出典：第 1 回公民連携実務研究部会「南池袋公園の公民連携による運営」

株式会社ランドスケープ・プラス より）

図表 13 南池袋公園におけるイベントの様子（伝統芸能イベント）



（出典：第1回公民連携実務研究部会「南池袋公園の公民連携による運営」
株式会社ランドスケープ・プラス より）

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 以前の南池袋公園は住所不定者のたまり場となっていたため、地域住民も近づきにくいイメージがあった。しかし、公園のリニューアルを契機に、利用者層も変化し、休日には小さな子ども連れの親子も多く見受けられ、雰囲気が一変した。豊島区外からの来園者も増加し、公園が市民の憩いの場として常ににぎわい、終始人の目があり、人と人とのつながりのある状態が維持されることで、自然と住所不定者が寄り付きにくい状況（心理的バリア）が作り出されている。こうした状況により、公園のマイナスイメージの払拭と地域住民への安心感の提供が実現できている。
- ・ 災害時の一時的な退避空間や災害情報の伝達機能、救援物資の備蓄機能を有した公園として整備され、近接する新庁舎とともに防災拠点として位置付けられており、安全安心なまちづくりに寄与している。
- ・ 公園利用者にはリピーターも多く、生活の一部として、南池袋公園を訪れることが組み込まれるようになったと考えられる。南池袋公園で子どもを遊ばせた後、周辺で買い物をして帰るなど、池袋エリアを回遊する動きも見受けられるようになった。

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①民間事業者の採算性

- ・ 課題：カフェ・レストラン事業に参画する民間事業者が採算を確保できるか未知数であった。
- ・ 対応：カフェ・レストラン運営事業者選定に係る募集要項を作成する上で、ランドスケープ・プラスが持つネットワークを活用して、有力な民間事業者に参画条件等のヒアリングを行い、適正な店舗の規模や賃料相場等の把握に努めた。また、豊島区としては、事業者から、地域貢献やイベント企画運営への積極的な取組みを求めたい考えがあったため、当該取組みに係る負担（募集要項にも明記された地域還元費用、地域貢献に関わる運用費用）を考慮し、賃料は、南池袋公園周辺の相場より低い月坪1万5千円を固定賃料とし、売上が計画以上になった場合には歩合制で徴収することとした。なお、地域還元費用は前述のよくする会の運営費に、地域貢献に関わる運用費用はカフェ・レストランの2階フロアにおいて実施される地域貢献活動等（事業者が企画運営）の費用に充てられる。更に、カフェ・レストランの躯体工事を豊島区で行い、民間事業者の負担を電気・給排水工事、空調換気等の内装設備工事とすることで、民間事業者の負担軽減に配慮した。

図表 14 カフェ・レストラン運営事業者の主な経費負担

使用料	【固定分】15千円/月坪 【歩合分】歩合25万円/月坪超過分について売上の10%
地域還元費用	売上の0.5%を下限とし、費用については出店者が提案すること
施設整備費	店舗内装設備等の整備費及びそれに関する費用
運営費・維持管理費	人件費、材料費、光熱水費、修繕費等
商店会費	月3千円
その他	地域貢献に関わる運用費用、原状回復費用

（出典：豊島区立南池袋公園カフェ・レストラン 設置管理運営業務事業者募集要項をもとに作成）

図表 15 工事の役割・負担区分

工事内容	負担区分		備考
	運営事業者	豊島区	
建物躯体工事	×	○	サッシ・外装含む
建物内装工事	○	×	
電気工事	○	○	一次側は豊島区で設置
給排水工事	○	○	同上
空調換気工事	○	○	ルート設定及び先行配管は豊島区
防災設備工事	×	○	
外構工事	×	○	

（出典：豊島区立南池袋公園カフェ・レストラン 設置管理運営業務事業者募集要項より）

②住民とのコンセンサス

- ・ 課題：豊島区は地下変電所の設置を認可するに当たり、地元住民との検討会を7回開催するも、寺関係者や商店街等より、危険性に懸念を示す意見があり、地元住民の同意が得られなかった。
- ・ 対応：ランドスケープ・プラスの平賀社長が中心となり、地域の歴史や文化から紐解いた上で公園全体の整備計画を設計し、住民への基本説明会を行った。基本説明会での地元住民の3つの主な要望（①子供や女性が集える公園、②住所不定者等が居住しない安全安心な公園、③毎日でも寄れる憩いの場）を汲み取った上で再度設計し、変電所としての危険性は課題として残存するものの、それ以上のメリットがあることが評価され、住民の同意が得られたことから、現在の南池袋公園のような開かれた公園を整備することができた。

5) 特徴

ア 特筆すべき点

①カフェ・レストラン事業者やよくする会が主体となった公園運営

- ・ 従来の行政主体の公園管理にとどまらず、地域住民と民間事業者、行政が一体となってよくする会が組成され、日常的に公園に関わるカフェ・レストラン事業者や地域住民が主体となった公園運営がなされており、地域住民にとって愛着のある公園となっている。

②南池袋公園及びよくする会の運営に伴う財源

- ・ 南池袋公園では維持管理費用（年間約30百万円）が高額であり、グリップセカンドからの建物使用料だけでは不足するが、東京電力変電所及び東京メトロ有楽町線の地下占用料を充てることにより、財源を捻出できている。
- ・ よくする会が継続的に活動を行うには活動資金が必要であった。そこで、南池袋公園では、豊島区がカフェ・レストラン事業者に対して、売上高の0.5%を下限として地域還元費用を負担することを公募条件としたことによって、よくする会の運営資金を捻出することができている。

③都市公園法の特例措置の活用

- ・ 都市公園法では、都市公園における施設の建蔽率は原則2%が上限であるが、動物園や休養施設、運動施設、教養施設、備蓄倉庫等の施設を設置する場合は、豊島区立公園条例で定めるところにより10%を限度とすることが可能となっている（都市公園法第4条第1項ただし書き、都市公園法施行令第6条第1項第1号、豊島区立公園条例第8条第1項）。豊島区は、カフェ・レストランの2階フロアを都市公園法に基づく教養施設（体験学習施設、図書館他）として位置付け、更に、公園内に災害用の備蓄倉庫を設置することで都市公園法の特例措置の建蔽率緩和（2%→10%）を適用できるようにした。
- ・ また、南池袋公園のカフェ・レストランは、公園管理者（豊島区）以外の者が設置し管

理することによって、当該公園の機能増進につながると認められる公園施設に該当するとして、都市公園法第5条第2項により出店を許可されている。

図表 16 建蔽率基準の特例

法令・条例	法令・条例に規定される内容	南池袋公園における対応
都市公園法第4条第1項	<ul style="list-style-type: none"> 公園施設の建蔽率は100分の2を参酌して当該都市公園を設置する地方公共団体の条例で定める割合を超えてはならない。 ただし、動物園やその他政令で定める特別の場合においては、地方公共団体の条例で定める範囲内でこれを超えることができる。 	カフェ・レストランの2階フロアを教養施設として位置付け、また、災害用の備蓄倉庫を設置することにより、建蔽率基準の特例を活用するための条件を整備
都市公園法施行令第6条第1項第1号	<ul style="list-style-type: none"> 法第4条第1項ただし書きに定める特別の場合、休養施設、運動施設、教養施設、備蓄倉庫等を設ける場合とする。 	
豊島区立公園条例第7条	<ul style="list-style-type: none"> 法第4条第1項の条例で定める範囲は、100分の2とする。 	100分の10を建蔽率の上限として、施設を設置 (カフェ・レストランの実際の建蔽率は100分の3程度)
豊島区立公園条例第8条第1項	<ul style="list-style-type: none"> 法第4条第1項ただし書きの条例で定める範囲は、100分の10を限度とする。 	

(出典：都市公園法、同法施行令及び豊島区立公園条例等をもとに作成)

④地域貢献意識のある民間事業者の参画

- 豊島区は、南池袋公園の主たる目的である「日常的に人々が憩える空間整備に加え、災害時の帰宅困難者対策を担う機能を備える」ことを達成するためには、豊島区だけではなく、カフェ・レストラン事業者や近隣住民と連携することが重要と考えており、積極的に地域と関わりをもってくれるような事業者を求めていた。そのため、カフェ・レストラン運営事業者の募集要項において、「出店者については、単なる店舗運営にとどまらず、公園の健全化や安全安心なまちづくりの発想を持ち、豊島区と連携しながら地域貢献やイベントの企画運営にも積極的に取り組んでもらえる出店者を選定する」旨を明記し、加えて2階フロアを都市公園法にもとづく教養施設と位置付けたうえで、カフェ・レストラン事業者において当該フロアで地域貢献活動（環境学習や文化交流等）をすることを要件として記載している。
- このように、豊島区が事業者に求める役割や活動等を募集要項に明記することにより、現在の事業者であるグリップセカンドのような地域貢献意識の高い民間事業者を選定することができたと考えられる。

イ 成立要件

- ・ 南池袋公園は、池袋駅から徒歩圏に位置する好立地の公園にも関わらず、東京電力の地下変電所工事で閉鎖する前は住所不定者の溜まり場となっており、豊島区は課題解決の方法を模索していた。東京電力地下変電所の工事を契機に豊島区は公園のリニューアルを決断し、安心して集える空間づくりに動き出した。
- ・ 企画開発やブランディングの専門家であるランドスケープ・プラスの平賀社長の協力を得て、公園設計について、住民意見の反映や公園内へのカフェ設置、公園運営への住民参画の仕組みを整えた。
- ・ カフェ・レストランの運営者には地域貢献を選定条件に盛り込み、地域に熱い思いを持った事業者を選定した。カフェ・レストラン運営者として選定されたグリップセカンドが地域活動への協働やカフェ売上高の一部を公園のイベント資金として地域還元することで、持続的な公園運営が可能となった。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の4点と考えられる。

- ① よくする会では、豊島区が事務局となり、月に一度、公園利用者の意見を聞く目的で情報交換を実施していること。
- ② 新庁舎の設計から豊島区や池袋エリアに深く関わっていたランドスケープ・プラスが引き続き公園整備に参画したことで、地域の歴史や事情をよく理解した専門的な助言が得られ、円滑な事業推進が図られていること。
- ③ ランドスケープ・プラスのアイデアを基に公園内でのカフェ・レストラン運営が実現され、運営者であるグリップセカンドもよくする会に参加し、公園内での防犯対策や災害時の共助等を目指していること。
- ④ 豊島区は都市公園法の特例措置を活用して、都市公園内でのカフェ・レストラン設置を実現し、民間事業者が事業を行える環境を創出したこと。

6) 現在の課題

①公園の維持管理

- ・ 南池袋公園では芝生や植栽等の維持管理費が約30百万円、更に利用者への呼びかけや注意喚起に伴う費用が2百万円程度が年間かかっている。また、大規模なイベントが開催されると芝生が荒れてしまい、更に養生コストが膨らむため、豊島区としては、建物使用料や地下占用料という財源があるものの、低コストでの維持管理が課題となっている。
- ・ 公園利用者に対して、よくする会は公園利用のルールを周知して理解を得るのに苦慮している。公園で実施するイベントやペットの入場などについて、問い合わせやクレーム

がカフェ・レストラン事業者に寄せられることが多く、それに対応する労力は大きいものとなっている。公園利用のルールをどのように設定するか、公園で発生する問題に誰がどのように対応していくのが課題である。

②よくする会の運営体制

- ・ よくする会は、地元の町会、商店会、寺町関係者、学識経験者、カフェ・レストラン事業者及び豊島区で構成されている。学識経験者が会長を、豊島区が事務局を担っているが、今後は、よくする会の活動に対して、高い意欲を持った地域の人材が事務局を担い、自発的に活動を展開していく必要がある。

【参考文献】

- 1) 豊島区提供資料「南池袋公園について」
- 2) 豊島区 HP
- 3) 株式会社グリップセカンド HP
- 4) 株式会社ランドスケープ・プラス HP
- 5) 豊島区公表資料「現庁舎周辺まちづくりビジョン」
- 6) 豊島区立南池袋公園カフェ・レストラン 設置管理運営業務事業者募集要項
- 7) 総務省行政管理局「電子政府の総合窓口」
- 8) 豊島区立公園条例／豊島区／昭和 38 年 7 月 18 日、平成 28 年 4 月 1 日改正
- 9) 都市公園法／昭和 31 年法律第 79 号、平成 29 年 6 月 15 日改正
- 10) 都市公園法施行令／昭和 31 年政令第 290 号、平成 29 年 6 月 15 日改正
- 11) 第 1 回公民連携実務研究部会「南池袋公園の公民連携による運営 消滅可能性都市が掲げる持続可能な公園経営」／株式会社ランドスケープ・プラス／平成 29 年 6 月 19 日

(6) 事例6：都立汐入公園内保育所【公共施設有効活用】

《都市公園内に保育所を建設することにより、待機児童問題の解決に向けて、一つの対応策を見出した事例》

1) 概要

- ・ 東京都荒川区南千住地域では大規模な再開発によりマンション建設が進み、ファミリー世帯が多数流入していた。保育需要が高くなる一方で、区内では保育所の設置用地も限られるため保育施設整備が進まず、待機児童数が増加する状況で、荒川区では保育定員の拡大に全力で取り組んでいた。
- ・ 保育定員の拡大に向けて荒川区は、神社内や学校の空き教室に保育所を設置するなど、従来にはない発想で取り組んできたが、これ以上の保育施設設置のための用地確保は困難であった。そこで、国家戦略特別区域制度^{※1}（以下、国家戦略特区制度）を活用し、全国で初めて都市公園内に保育所を設置した。
- ・ 都市公園内に保育所を設置することで、保育定員の拡大が図られ、更に園庭の確保も可能となり、近隣住民からの「子どもの声」に関する苦情対策にも有効となっている。
- ・ 保育施設の用地確保に苦慮し、待機児童問題を抱える地方自治体にとって参考となる事例である。

※1：都立汐入公園内保育所の完成後、平成29年6月に都市公園法が改正となり、一般措置化されたため、都市公園では国家戦略特区制度を活用しなくても、保育所等を設置することが可能となった。

2) 背景・経緯

ア 国家戦略特区制度による保育所設置

- ・ 東京都荒川区南千住地域はマンション建設が進められ、ファミリー世帯が多数流入し、保育需要も高まっていた。しかし、保育所施設は不足し、新たに設置するための用地確保も難しく待機児童数も増加していた。
- ・ 一方、社会福祉法人^{さんきかい}三樹会（以下、三樹会）は都立汐入公園から約200m離れた場所で、荒川区立しおいり保育室の運営を行っていた。区立しおいり保育室では0～3歳児までを受入れており、4歳児以上は他園に移らなければならなかった。
- ・ 荒川区では待機児童問題に対して熱心に取り組んできており、問題解決に向け庁内検討を行う中で、職員から区内に立地する都立汐入公園内で保育施設を整備する提案が出された。
- ・ しかし、公園に対しては都市公園法や都市公園法施行令により、保育施設等の設置に対する規制があり、乗り越えるには高い壁があった。荒川区では職員が国家戦略特区制度による規制緩和の検討を行い、平成26年度より国家戦略特別区域法改正に向け、公園管理者である東京都とともに内閣府と調整を行った。荒川区長が都市公園内への保育所設置を積極的に推進したこともあり、平成27年7月に国家戦略特別区域法が改正された。

改正に伴う都市公園法の特例を受け、平成 27 年 11 月の東京圏国家戦略区域会議にて区域計画が認定され、都市公園内での保育所の設置が可能となった。平成 28 年 6 月には公園占用許可が下り、都立汐入公園内に保育施設を整備できる状況となった。

イ 事業者選定について

- ・ 荒川区は都立汐入公園内の私立保育所の運営事業者選定に当たり、引き続き三樹会に運営を任せることも検討したが、公平性を保つため、一度リセットし、公募にて事業者を再募集することとした。都立汐入公園内の建設用地は従来ゲートボール場として利用されていたことから、同利用者に配慮し、保育所にはゲートボール場を 2 面整備することを公募条件とした。また、在宅子育て者向けに子育て交流サロンの専用室を設置することも公募条件とし、多世代が交流できる仕組みを創出した。
- ・ 都立汐入公園内に保育所を設置した後は、区立しおいり保育室を廃止し、廃止後の跡施設を学童クラブとして活用することで、保育需要増加への対応だけでなく、区の子育て施策全体にも寄与する計画とした。
- ・ 区立しおいり保育室の園児の保護者より高い信頼を得ていた三樹会は、保護者からの要請もあり、都立汐入公園内保育所の事業者募集に応募した。公募には 2 法人が応募し、最終的に三樹会が選定された。
- ・ 事業者選定後、三樹会は荒川区のサポートを得ながら、国家戦略特区制度を活用した都市公園内での保育所の建築について建築審査会で説明し、東京都に対しては公園占用許可申請を行った。
- ・ 平成 29 年 2 月には保育所建設工事が竣工し、同年 4 月には全国初の都市公園内保育所が誕生した。

図表 1 都立汐入公園内保育所設置までの流れ

年	国家戦略 特別区域法	事業者選定 占用許可手続き	建設関係	保育所設置認可申請
H27	国家戦略特別区域 法改正[7月] 東京圏国家戦略区 域会議(区域計画 の認定)[11月]	事業者公募[9月] 事業者決定[11月]	周辺住民説明会 [10月]	書類作成依頼[12月]
H28		公園占用許可申請 [5月] 公園占用許可[6月]	建築審査会[4月] 周辺住民工事説明 会[6月] 工事着工[7月]	事前協議書提出[3月] 計画承認書提出[3月] 児童福祉審議会[5月] 認可申請書作成依頼 [11月]
H29			工事竣工[2月]	認可申請書提出[1月] 児童福祉審議会[3月] 東京都認可[3月]
H29.4	開 園			

(出典：荒川区提供資料より)

3) 基本情報

図表 2 公園概要

名称	都立汐入公園
所在地	東京都荒川区南千住 8-13-1
管理者	東京都
種別	総合公園
面積	12.9ha※東京ドーム 2.7 個分
開園年月日	H18.4.1

(出典：荒川区提供資料「全国初！国家戦略特区制度を活用した都立汐入公園内保育所の整備について」)

- 再開発事業によって整備された都立汐入公園は、荒川区の東端に位置し、公園内には、展望広場やふれあい広場、ピクニック広場や多目的広場など多様な広場とともに、テニスコート等のスポーツ施設や野外ステージ、噴水、日時計、複合遊具等が設けられ、のびのびと楽しめる、安心安全な広場公園となっている。また、荒川区は都立汐入公園を広域避難場所として指定しており、災害時に約 12 万人の住民を安全に保護する一次避難場所としての性格も有している。

図表 3 公園平面図



(出典：荒川区提供資料「全国初！国家戦略特区制度を活用した都立汐入公園内保育所の整備について」)

図表 4 都立汐入区園内保育所概要

保育所名	(私立) にじの森保育園
所在地	東京都荒川区南千住 8-13-1
関係者	荒川区 社会福祉法人 三樹会
占用面積	約 1,600 m ²
延床面積	約 1,400 m ²
用途	保育所 (認可保育所)、子育て交流サロン 屋上庭園 (地域に開放されたスペース、ゲートボール場など)
保育所定員	162 名
対象	0～5 歳児
開設年月日	H29.4.1 (占用許可期間 10 年)
備考	(参考) 区立しおいり保育室 (都立汐入公園内保育所設置に伴い、廃止) ・ 保育室定員数…99 名 ・ 対象年齢…0～3 歳児

(出典：荒川区提供資料「全国初！国家戦略特区制度を活用した都立汐入公園内保育所の整備について」)

図表 5 都立汐入公園内保育所の外観



(出典：荒川区提供資料より)

図表 6 民間事業者概要

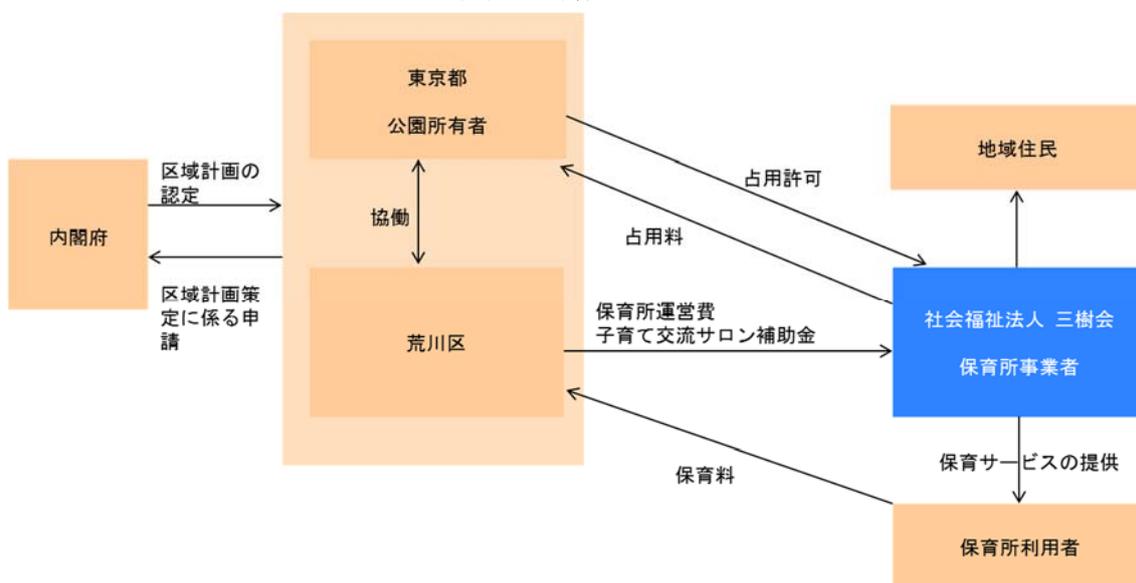
事業者名	社会福祉法人 三樹会		
グループ名	ミルキーウェイグループ		
所在地	埼玉県さいたま市南区鹿手袋 4-17-22		
理事長	細野 智樹		
三樹会が 運営する 保育施設数	埼玉県 認可保育園	8 施設	
	東京都 認可保育園	4 施設	
	東京都 認証保育所(A型)	1 施設	
	東京都 認証保育所(B型)	1 施設	(H29.9 時点)
事業規模	1,444 百万円(H28.3 期)		

(出典：社会福祉法人三樹会 HP、社会福祉法人三樹会提供資料「入園案内」より)

- ・ ミルキーウェイグループは、社会福祉法人三樹会、有限会社ミルキーウェイ、株式会社リーベルステラの3社で構成されている。当グループは、子育てをしている保護者を支援して、子どもたちの健やかな自立を見守っていくことで地域の福祉に貢献することを基本理念としており、地域の子育て環境の充実に貢献している。なお、三樹会はさいたま市内や東京都内で認可保育園の経営を行っている。また、有限会社ミルキーウェイはさいたま市内でナーサリールーム※2の運営を主に行っている。

※2：さいたま市が、独自の基準で認定し助成を行っている認可外保育施設。

図表7 事業スキーム



(出典：荒川区公表資料をもとに作成)

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- 荒川区はこれまで待機児童の解消に向けて保育施設の整備に注力してきており、平成26年4月には待機児童数が8名まで減少した。しかし、その後、マンション建設や共働き世帯の増加等に伴って保育需要が高まったことで、平成29年4月には待機児童が181名に達した。

図表8 待機児童数推移(荒川区) (単位：人)

	H23.4	H24.4	H25.4	H26.4	H27.4	H28.4	H29.4
待機児童数	39	46	37	8	48	164	181

(出典：荒川区提供資料「国家戦略特区制度を活用した都立汐入公園への保育園設置」)

- 区立しおいり保育室では0～3歳児までしか受入れできず、4歳児以上は他園に移らなければならなかった。また、汐入地区には8つの保育施設（H28.4時点）があったが、前述のとおりマンション建設に伴うファミリー世帯の流入により、保育施設（一時保育場所を含む）が不足し、そのための用地確保も難しい状況であった。
- 汐入地区に限らず区内の待機児童の増加から、荒川区では待機児童問題の解決が大きな課題となっていた。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- 荒川区の上位計画である荒川区基本計画では、待機児童対策を重点課題として位置づけていた。平成19年3月の策定時には平成28年度で待機児童数を0名とする目標を掲げ、区を挙げて待機児童問題に取り組んできた。

上位計画名	荒川区基本計画
公表月	H19.3
関連箇所 (2) 施策： 多様な子育て 支援の展開	【指標】 ・待機児童数 平成18年度：48名→平成28年度：0名（目標値） 【主な取組内容】 ◆区立保育園整備事業 保育サービスの充実を図るため、南千住保育園を改築するとともに、区立保育園の施設改修を計画的に実施します。 ◆一時保育事業 すべての子育て家庭を対象とした事業を実施し、子育ての負担感を緩和します。そのために、専用保育室の整備を推進し、一時保育を希望する方の需要に応えていきます。また、ボランティア等による乳児一時預かりを支援します。

(出典：荒川区基本計画に基づき作成)

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- 荒川区南千住地域では待機児童問題が深刻化しており、神社内や学校の空き教室に保育所を設置してきたが、用地不足が顕著となった。荒川区は、新たな保育所用地を探す中で、広大な面積を有する都立汐入公園内に保育所を設置する方策を見出し、事業化に向け国家戦略特区制度を活用したことが保育所の建設につながった。
- 都立汐入公園内に新たに建設した保育所は4歳児、5歳児も受入れ可能とすることで、区立しおいらい保育室が抱えていた課題を解決することができた。また、区立しおいらい保育室の跡施設は荒川区内で不足している学童クラブとして活用することができ、荒川区の子育て施設の充実にも寄与している。

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- 都市公園内に保育所用地を確保することで、荒川区は新たな保育所を建設することができた。また、保育所定員数や受入対象年齢を拡大することで、待機児童問題を改善することができた。
- 荒川区は区立しおいらい保育室の廃止後の建物を学童クラブの活動拠点等として活用できるようにしたため、保育需要の増加への対応だけでなく、荒川区の子育て環境の充実も図られている。
- 三樹会においては、都市公園を園庭代わりに利用できることや騒音問題がクリアされる

こと、緑が多い環境で保育ができ園児にも好影響を与えられることなどのメリットを得ることができた。

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①都市公園内に保育所を設置するための規制

- ・ 課題：荒川区が当該保育所の建設を検討し始めた当時、都市公園法の規定により、保育所は都市公園での占有物件として認められていなかった。
- ・ 対応：荒川区は平成 26 年度より都市公園内に保育施設等を設置すべく、内閣府に対して、公園の管理者である東京都とともに国家戦略特別区域法を活用した規制緩和を求めた。平成 27 年 7 月には国家戦略特別区域法が改正され、都市公園内での保育所の設置が可能となり、平成 29 年 4 月、全国で初めて国家戦略特別区域法制度を活用して都市公園内に保育所を設置することができた。

②ゲートボール利用者への対応について

- ・ 課題：汐入公園内の保育所用地は、もともと住民に開放された運動場であり、ゲートボール等に利用されていた。ゲートボール利用者からは、保育所整備以降も区にゲートボール場を設置してほしいとの要望があった。
- ・ 対応：荒川区は、ゲートボール利用者に配慮し、新たに建設する保育所にはゲートボール場を 2 面整備することを公募要件とした。

③公園の一部を保育所用地として活用することに関して

- ・ 課題：汐入公園は荒川区の広域避難場所として指定されているため、保育所設置により避難広場として活用できる公園の面積が減ることに関して、近隣住民より反対意見があった。
- ・ 対応：都立汐入公園は 12.9ha と広大な敷地面積を有しており、芝生広場や野外ステージもあることから、保育所設置後も避難場所は十分に確保できていることを住民に説明することで同意が得られた。

5) 特徴

ア 特筆すべき点

①国家戦略特区制度の活用により保育所用地を確保した点

- ・ 荒川区ではこれまで重点的に待機児童対策を進め、効果を上げてきていたが、マンションの建設等により、想定以上にファミリー世帯が流入したため、待機児童が増加し、問題が深刻化していた。また、保育所の建設用地も限られ、新たな保育所を建設することも出来ない状況であった。
- ・ このような中、荒川区職員は都立汐入公園に着目し、国家戦略特区制度を活用した都市公園内保育所の設置を提案した。本件は、国家戦略特区制度の活用によって都市公園内

での保育所設置を実現し、待機児童問題の解決に向けて一つの対応策を見出している点がポイントである。

イ 成立要件

- ・ 荒川区では待機児童が増加しているものの保育所を新たに建設する用地がなく、問題となっていた。区長から職員まで待機児童問題の解決に向けて保育所用地の確保を検討する中で、区内に立地する汐入公園内に保育所を設置する案が出された。しかし、公園施設に対しては厳しい規制があったため、国家戦略特別区域法を活用することで公園内に保育所を設置することができた。
- ・ 国家戦略特別区域法の活用においては、区長をはじめ区の所管課が東京都と連携し内閣府に働きかけた。
- ・ また、事業者である三樹会は区立しおいらい保育室の運営時から、保護者が安心して子どもを預けることのできる施設運営を行っており、保護者より高い信頼を得ていたことが、スムーズな保育所事業の実現につながった。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の3点と考えられる。

- ① 三樹会は都市公園内への保育所建設に当たり、近隣住民への説明会や建築審査会の申請手続きを荒川区と協働で行うことで開園をスムーズに行うことができたこと。
- ② 荒川区は、都市公園内における保育所の設置を可能とするために、国（内閣府）に働きかけて国家戦略特区制度を活用できるようにしたこと。
- ③ 以前から当該地域で保育所事業を実施し、地域からの信頼もあった三樹会が運営事業者として選定されたことで、円滑な事業運営が実現されたこと。

6) 現在の課題

- ・ 都市公園内に保育所を設置することで保育施設の定員数の増加につながったが、地域の待機児童問題は依然として解消しておらず、引き続き課題として残っている。

【参考文献】

- 1) 荒川区提供資料「全国初！国家戦略特区制度を活用した都立汐入公園内保育所の整備について」
- 2) 社会福祉法人三樹会 HP
- 3) 社会福祉法人三樹会提供資料「入園案内」

- 4) 荒川区提供資料「国家戦略特区制度を活用した都立汐入公園への保育園設置」
- 5) 荒川区基本計画
- 6) 都立汐入公園 HP

(7) 事例7：民間スイミングスクール活用【民間施設有効活用】

《公共サービス提供において民間施設を有効活用することにより、

財政負担の軽減と民間事業の事業性向上を達成する事例》

1) 概要

- ・ 千葉県佐倉市では、公共施設のファシリティマネジメント（以下、FM）を重要施策として推進しており、施策の一つとして、老朽化した小学校のプールを廃止し、水泳指導を民間のスイミングスクールに業務委託する事業を平成 25 年度より導入している。
- ・ この導入により、佐倉市の学校施設の更新費用や水光熱費の削減、児童の泳力向上、天候に左右されない安定的な授業運用、教師の負担軽減といった効果を生む一方、業務を受託する民間事業者にとっては、昼間のプール稼働率の向上が達成されている。
- ・ 公共施設の整備費と維持管理費の削減に係る一つの解として、地方自治体にとって参考となる事例である。

2) 背景・経緯

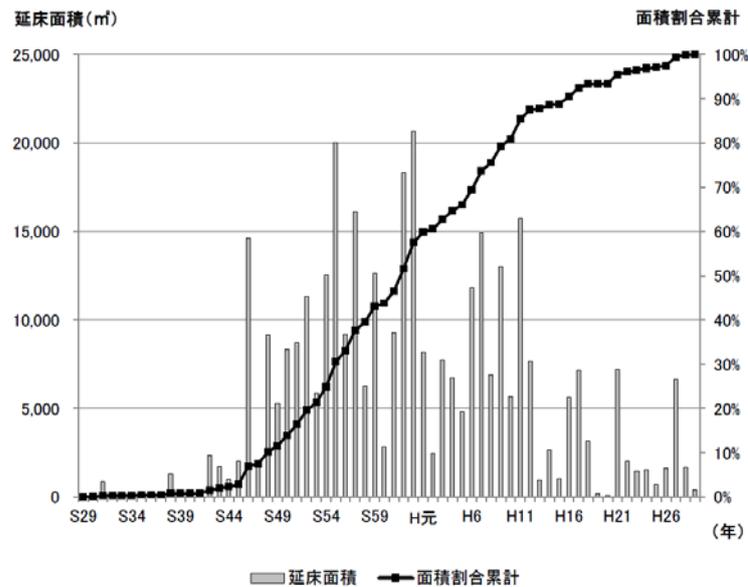
図表 1 佐倉市における主なFM推進の流れ

年	計画等	主な事業	その他
H19			<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市建築指導課内に FM 担当を設置 ● 庁内 FM 導入検討委員会(関係課長 10 名)の設置 ● 庁内 FM 研修の実施 [11 月]
H20	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市 FM 導入基本方針策定、FM 推進の提言 [1 月] ● 佐倉市耐震改修促進計画策定 [3 月] ● 佐倉市 FM 推進基本方針策定 [9 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 光熱水費の定期的チェック(インハウスエスコ) 実施 [4 月] ● 保育園改築事業仮設園舎削減提案、学校体育館改築事業低床型ステージ提案 [10 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● FM 部門を創設(総務部管財課に設置) [4 月]
H21		<ul style="list-style-type: none"> ● 中央公民館設備改修工事に ESCO 事業導入 [9 月] 	
H22		<ul style="list-style-type: none"> ● 行政財産の一部貸付事業(自動販売機)開始 [11 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産管理経営室の発足(庁内の FM 推進主体として副市長直下に設置) [6 月] ● 庁内 FM 研修の実施 [8 月]
H23	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H21 年度版)公表 [5 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産管理経営室による節電作戦 [4 月](東日本大震災による節電要請を受け) ● 行政財産の一部貸付事業(庁舎内壁面広告開始 [3 月]、広告付地図開始 [11 月]) 	
H24	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H22 年度版)公表 [4 月] ● 小中学校における水泳指導に関する基本的な考え方 作成 [7 月] 		
H25	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H23 年度版)公表 [6 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉小学校における水泳指導民間委託開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 庁内 FM 研修の実施 [5 月]
H26	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H24 年度版)公表 [3 月] ● 佐倉市施設白書(H25 年度版)公表 [12 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 西志津小学校における水泳指導民間委託開始 ● 電力調達事業(高圧電力)開始 [2 月] 	
H27	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H26 年度版)公表 [12 月] 		
H28		<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市立美術館の空調更新において ESCO 事業導入 [7 月] 	
H29	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H27 年度版)公表 [2 月] ● 公共施設等総合管理計画策定・公表 [3 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共施設包括管理業務委託導入 [8 月] 	
H30	<ul style="list-style-type: none"> ● 佐倉市施設白書(H28 年度版)公表 [1 月] 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電力調達事業(低圧・従量電灯)開始 [2 月] 	

(出典: にしお FM・PPP スクール資料 『佐倉市における FM の取り組み』、佐倉市提供資料より作成)

- ・ 佐倉市は、350 施設、延床面積約 35.5 万㎡の公共施設を有し、その約 52% (約 18 万㎡) が築 30 年を超えている (「佐倉市施設白書 (平成 28 年度版)」より)。一方で、少子高齢化や社会的ニーズの多様化が進み、更に財政状況が厳しくなる中で、公共施設の維持管理と更新をより効率的・効果的に行うため、平成 19 年頃から公共施設の FM に取り組み始めた。

図表 2 佐倉市市有施設の建築年別 延床面積



(出典：佐倉市施設白書平成 28 年度版より)

- ・ 平成 20 年 9 月に佐倉市 FM 推進基本方針を策定し、平成 22 年 6 月には、庁内横断的に土地や建物を総括する部門として、資産管理経営室を設置している。
- ・ 平成 23 年 3 月の東日本大震災の発生もあり、市立学校の校舎や体育館等の耐震化が喫緊の課題となっていたが、耐震化にあたっては、「体育館が工事期間中 1 年間程度使用できなくなり、体育授業の運営に影響が生じること」や「工事ヤードが不足しており、グラウンドを使わざるを得なくなる」等のハードルがあった。これを解決するために、資産管理経営室主導で検討が始められ、その中で、プールを廃止することで体育館の改築用地や工事ヤード等を確保する案が提案された。そもそも、プール施設も老朽化が進んでおり耐震化が必要であったこと、プールの維持管理は教員が行っており業務負担となっていたこと、更に学校のプール運営に係る水光熱費が大きいことなどが、資産管理経営室の実態調査により明らかとなっていた。また、佐倉市では夏休み期間中にプールの一般開放を行っている学校があまりなかったこともあり、「プールの廃止」について住民の抵抗感が少ないことが予想された。プール廃止後の水泳授業の提供については、民間委託や複数の小学校でのプール共同化等の案を比較検討したうえで、最も実現性の高い民間委託について、学校のプール施設を維持した場合と民間委託をした場合における

サービス内容やLCC（ライフサイクルコスト）の比較検討を行った。その結果、市内の小中学校34校のプールを順次民間委託により撤廃した場合、今後30年間で13億6千万円のコスト削減が見込まれることが判明した。

- ・ こうした検討結果を受け、教育委員会と資産管理経営室が共同して、平成24年6月に「小中学校における水泳指導に関する基本的な考え方」を作成した。これは、水泳授業のあり方について整理し、多様な提供方法があることを明らかにするものであり、民間委託もその中の一つとして考えられることを提示するものであった。この考え方を軸とし、教育委員会から小学校・保護者等への説明会・アンケート調査を行い、プール廃止及び民間委託について合意形成を図った。
- ・ 佐倉市教育委員会は、民間委託の実現可能性（民間事業者の意向・施設のスペック等）を把握するため、佐倉市内及び佐倉市近郊のスイミングクラブ5～6社にヒアリングを行った^{※1}。その結果、小学校の水泳授業を受け入れることができる施設・設備、指導するインストラクターや送迎手段の確保、送迎に必要な時間等の条件を満たしている民間事業者は1社のみであった。そのため、平成25年にこの民間事業者と随意契約を締結し、水泳指導業務を委託することとした。現在は、佐倉小学校（平成25年度より）と西志津小学校（平成26年度より）の2校において導入している^{※2}。

※1：ヒアリング時に、以下3点につき、事業者に提案を求めた。①送迎はスイミングスクール自身で可能か・外注となるか、②学習指導要領における水泳指導の内容への理解、③指導時のインストラクターと教員との役割分担。

※2：現在、佐倉小学校、西志津小学校ともにプールが廃止されている。

図表3 水泳授業を民間に委託する場合のメリット・デメリット

メリット
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 専門指導者による効果的指導 ◆ レベルごとの指導者配置 ◆ 併せて、教職員による監視も確保・高い安全管理 ◆ 水温が一定・児童生徒の体調維持 ◆ 水質が一定（塩素濃度）・高い衛生管理 ◆ 天候に左右されない・安定したカリキュラム（天候・光化学スモッグ・温度） ◆ 騒音の心配がない（住宅地などでは）・児童生徒の歓声→苦情 ◆ プライバシーの保護・外部からの目 ◆ 学校職員によるプール維持管理、安全管理不要（本来業務に集中） ◆ プール跡地の有効利用（第2グラウンドや校舎改築時の仮設ヤード等）
デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 児童生徒の移動を要する（バスによる移動は可能） ◆ 夏休みの利用（一般開放含む）ができない ◆ 消防、災害時水利の問題（別途確保：防火水槽等を確保するなど） ◆ 中学校の部活利用が難しくなる

（出典：「佐倉市における水泳授業の民間委託への取組み」より）

3) 基本情報

図表 4 対象地域位置図



(出典：GoogleMap をベースに作成)

図表 5 水泳指導業務の委託概要

委託者	佐倉市
受託者	都賀スポーツセンター株式会社
契約内容	小学校の体育事業における水泳指導の業務委託 ※委託料の内容としては、施設使用料，インストラクター指導料，送迎バス車両費用，送迎バス人件費，薬剤等諸経費
契約形態	随意契約 単年度更新
施設所在地	佐倉市王子台 1-15-2 ウスイスイミングクラブ
施設	プール 2 面（水泳授業時は 1 面を専用で使用） 送迎用マイクロバス 6 台（最大児童数 160 名に対応可能）
事業実施時期	H25 年度～ 佐倉小学校の水泳指導委託開始 H26 年度～ 西志津小学校の水泳指導委託開始

(出典：佐倉市提供資料より作成)

- ・ 小学校の水泳指導を受託しているウスイスイミングクラブ（運営者は都賀スポーツセンター株式会社）は、京成本線の京成臼井駅から徒歩約 7 分に位置し、現在指導を実施している 2 校（佐倉小学校、西志津小学校）からは、車で約 15 分の位置にある。
- ・ 小学校水泳授業時には、1 回につき約 160 名の児童（2 学年）が授業を受けることから、ウスイスイミングクラブでは、2 面あるプールのうちメインプール 1 面を充てている。

また、送迎においては、ウスイスイミングクラブが所有するマイクロバス 6 台で最大 200 名まで対応が可能である。送迎要員も自社で確保し、責任を持った送迎体制を整えている。

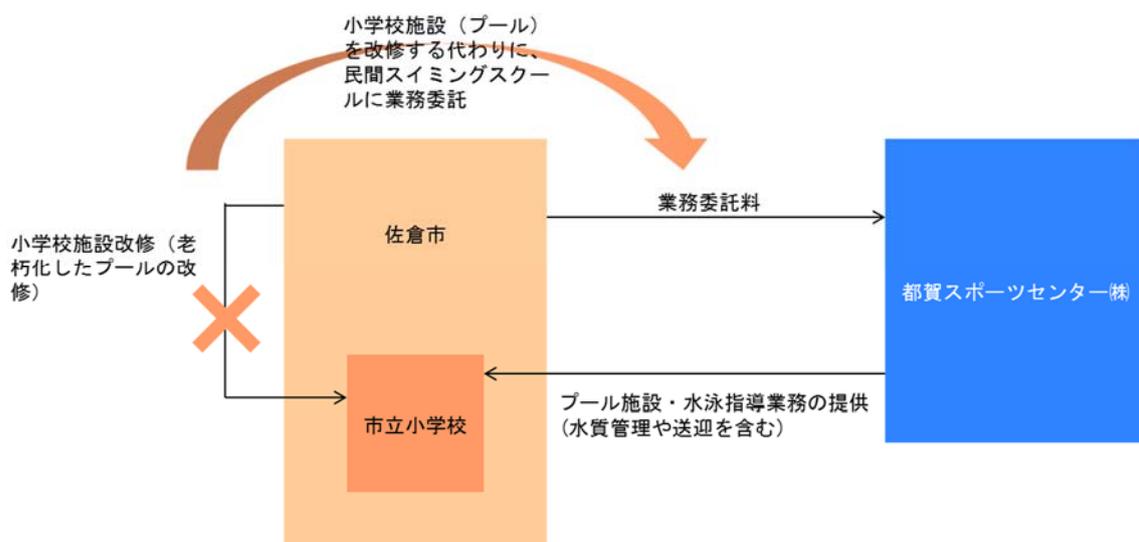
- ・ 水泳授業時には、ウスイスイミングクラブのインストラクターがメインで指導を行っており、小学校教職員はその補助を行っている。また、授業時の補助以外に、小学校教職員は学習指導要領に基づく授業方針の設定、保護者の意見・要望等の相談対応を担っている。

図表 6 水泳授業の様子



(出典：にしおFM・PPPスクール資料 『佐倉市におけるFMの取り組み』より)

図表 7 事業スキーム図



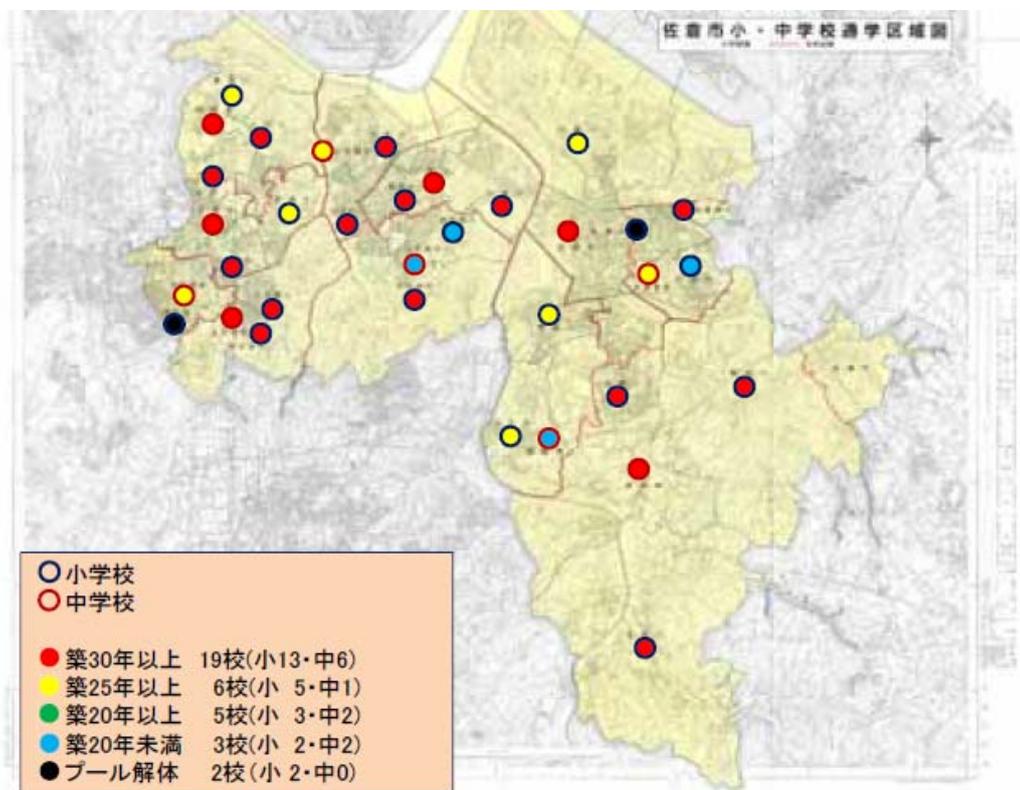
(出典：佐倉市公表資料を参考に作成)

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- ・ 佐倉市では、平成 23 年 3 月の東日本大震災の発生もあり、老朽化している学校施設の耐震化が喫緊の課題となっていた。また、プール施設については水光熱費等の維持管理費の削減に課題を抱えていた。加えて、児童・生徒の運動能力が低下傾向にあることへの対策が求められていた。
- ・ 一方、民間事業者であるウスイスイミングクラブとしては、安定した経営のために平日昼間の時間帯におけるプール稼働率を上げること、また、少子化が進む中でも子どもの会員数を確保することが課題であった。

図表 8 市内学校プールの老朽度状況 (H26)



(出典：公共FM戦略セミナー『佐倉市におけるFMの取り組み』より)

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- ・ 前述したように、佐倉市では公共施設の FM を重要施策の一つと位置付けて取り組んでおり、平成 20 年 9 月に佐倉市 FM 推進基本方針を策定した。
- ・ 基本方針では、佐倉市の市有施設が抱える諸課題を明確にした上で、その解決策として、FM の考え方を取り入れ、施設保全業務の適正化や施設の有効活用などに横断的に取り組むことを基本的な考え方としている。今回の小学校の水泳指導委託は、プールの跡地を有効活用できることによる「施設の利活用の促進」や、プールの廃止に伴う「光熱水

費の削減」など、佐倉市の掲げる FM 推進の実施方策に沿った事業であると言える。

図表 9 ファシリティマネジメント推進の実施方策（本件に関係性のある部分を抜粋）

5 ファシリティマネジメント推進の実施方策
(中略)
(3) 施設評価の実施
・ <u>既存施設の規模の適正化や計画的な維持保全を図るため、施設性能、利用状況、効率性等の施設状況を調査し、多角的な視点から分析・評価を行います。</u>
・ <u>耐震化の問題等市有施設全体を対象として検討しなければならない課題については、施設評価等をもとに、関係部局で構成する横断的な委員会等を設置し、施設の整備方針を明らかにしていくものとします。</u>
(4) 施設の利活用の促進
・ <u>施設評価の結果等から、より効果的に施設空間を利用することが望ましいものや、共同利用を図った方が望ましいもの、あるいは他用途への変更が望ましいもの等について検討を行い、施設の有効活用を図ります。</u>
・ <u>また、これまでのように、各所管部課が個別に計画を進めるのではなく、ファシリティマネジメントの考え方に基づいて、全庁的な視点から進めるものとします。</u>
(中略)
(6) 光熱水費の削減
・ <u>電気・機械設備等について、運用方法の改善や改修等を行い、エネルギー消費量および光熱水費を削減し、環境負荷の低減と運営経費の縮減を図ります。</u>

（出典：佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針をもとに作成）

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ 本事業は、小学校の校舎や体育館を耐震化するにあたり、資産管理経営室がプールの廃止の可能性を検討したことが発端であった。また、資産管理経営室の検討結果を受け、教育委員会が市内事業者ヒアリングを行い、水泳指導の民間委託を実施したものである。
- ・ 一方、ウスイスイミングクラブとしては、以前より、佐倉市主催の水泳大会を支援するなど、水泳の普及に熱心であった。また、平日昼のプールの稼働率向上が課題であったことから、水泳指導業務を受託した。

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 佐倉市は、小学校のプール施設に係る更新コスト・維持管理コストの削減（FM の推進）、教育効果の維持・向上、児童・生徒の安全・衛生面の確保などを目的としている。
- ・ 民間は、平日昼のプールの有効活用や水泳指導をきっかけとした会員の獲得などを目的としている。
- ・ 事業による実際の効果については、以下のとおり。

【佐倉市側のメリット】

- ・ 小学校での水泳指導に係る費用（プール施設の更新・維持管理費用等）の削減。
- ・ 気温・水温・雨天等に左右されない環境で予定通り水泳指導を行うことが可能。
- ・ 水泳の授業を楽しむ児童が増え、また、能力別に指導することにより、児童の泳力が向上。
- ・ 教員に加えて民間のインストラクターも配置されるため、指導面が充実するとともに安全面も向上。

図表 10 事後アンケート結果（児童）

	とてもそう思う	そう思う	そう思わない	全く思わない
水泳学習は楽しかったですか	79.0%	19.0%	1.5%	0.5%
泳ぎは上手になりましたか	40.5%	45.0%	10.0%	4.5%
スイミングスクールのプールで困ったことはありましたか	1.3%	2.6%	7.5%	88.6%
バスでの移動で困ったことはありましたか	1.3%	5.3%	13.6%	79.8%

（出典：佐倉市提供資料より）

図表 11 事後アンケート結果（保護者）

- ・ 子どもが喜んでいる。来年も継続してほしい。
- ・ 充実した指導により泳力が身についた。
- ・ 天候に左右されずに実施できてよい。
- ・ 個々の能力に合った指導をしてもらい、水泳を嫌がることがなかった。
- ・ 能力別指導を行ってもらい、子どもも楽しみにしていた。
- ・ 専門的な指導によって楽しく充実した学習が行えた。
- ・ 年間を通してやってほしい。
- ・ プールやシャワーの水が学校のものより温かいと子どもが喜んでいた。
- ・ 移動時間がかかるので、授業時間数が心配である。
- ・ 回数を増やしてほしい。

（出典：佐倉市提供資料より）

図表 12 事後アンケート結果（教員）

- ・ インストラクターが多く、安全の確保を十分に行うことができた。
- ・ 楽しく学習し、水泳学習への意欲が高まった。
- ・ 専門的な指導を受けたことで、技能が高まった。
- ・ 指導者が多かったので、きめ細やかな指導ができた。
- ・ 効率的な指導により、運動量を確保することができた。
- ・ 充実した施設や用具を活用することで十分な水泳指導ができた。
- ・ 天候に左右されず、計画通りに実施することができた。

（出典：佐倉市提供資料より）

【民間事業者側のメリット】

- 平日昼のプール稼働率の向上
- 児童が翌年もインストラクターのことを覚えてくれており、インストラクターのやりがいにつながっている。また、主婦インストラクターからは、当事業を通して子どもの成長を味わえるため、やりがいを得ることができるといった声が多い。

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①随意契約に係る根拠構築

- ・ 課題：水泳指導業務の受託者を公募するに当たり、佐倉市が市内の民間事業者に対し事前ヒアリングを実施したところ、想定している条件（児童受入れ人数、水泳指導内容、小学校からの移動距離、送迎方法等）を満たす民間事業者が1社しかいなかったため、競争入札を行うことができず、随意契約としなければならなかった。
- ・ 対応：佐倉市では、受託者を公募した結果、「小学校から委託先までの距離や時間」「移動方法（マイクロバスによる送迎）」等の諸条件が合致する民間事業者がウスイスイミングクラブしかないこと、また、委託を実現させるためにはウスイスイミングクラブ以外の第三者に履行させることが当該業務の性質上不可能であることを根拠として、随意契約を締結している。

②水泳授業に係る安全性の確保

- ・ 課題：小学校の水泳指導委託については、児童が学校外に出て、民間スイミングスクールで水泳授業を受けるため、安全性の確保が課題であった。
- ・ 対応：児童が校外に出ることに対する安全性の確保については、例えば、送迎時にウスイスイミングクラブのスタッフが送迎バスに先行して学校に出向き、送迎バスが到着もしくは出発するタイミングに併せて校門の開閉を行い、開門する時間が最小限で済むよう工夫している。また、送迎時に使用するバスに関しては、無制限の保険に加入し、運転手の定期的なストレスチェックを実施するなどの対策をとっている。水泳授業中には、授業1コマに対し最大14名のインストラクターが指導を行い、また、インストラクター以外に監視員や看護担当者も配置し、かつ教員が入ることで、万全の体制をとっている。そのため、現時点で保護者からのクレーム等はない。

③保護者からの理解獲得

- ・ 課題：水泳指導の民間委託にあたっては、保護者からの理解を得ることが重要であった。
- ・ 対応：水泳指導の民間委託において、教育委員会では、体育館の改築に係る保護者説明会（PTA運営委員会及び臨時の保護者説明会）を開催し、体育館の改築計画や、民間委託に係る安全面での対策、送迎方法、指導方法（インストラクターの人数や能力別階層の設定）などを説明した。説明会においては、委託のメリット・デメリットを提示した

上で、デメリットへの対応を説明し、保護者からの理解を得た。特に、佐倉小学校では、プールの建設費に歴代 PTA 会長の寄付が充てられており、学校からプールがなくなることへの理解を得るため、複数回の保護者会を実施し、丁寧に対応した。

5) 特徴

ア 特筆すべき点

①水泳指導における民間ノウハウの導入

- ・ 民間事業者が小学校の水泳指導を受託することで、児童の泳力向上や水泳学習意欲向上等の効果がみられ、児童や保護者等の満足度向上及び水泳指導委託への理解促進につながっている。
- ・ 民間事業者側では、学習指導要領の内容に基づき指導を行っているが、もともとスイミングスクールで運用していた泳力基準に基づき、6～8 グループに分けて泳法指導を実施している。また、学習指導要領上、5・6 年において指導が必須となっているクロール及び平泳ぎだけでなく、背泳ぎやバタフライも生徒の能力に応じて指導するなど、指導内容を充実させている。

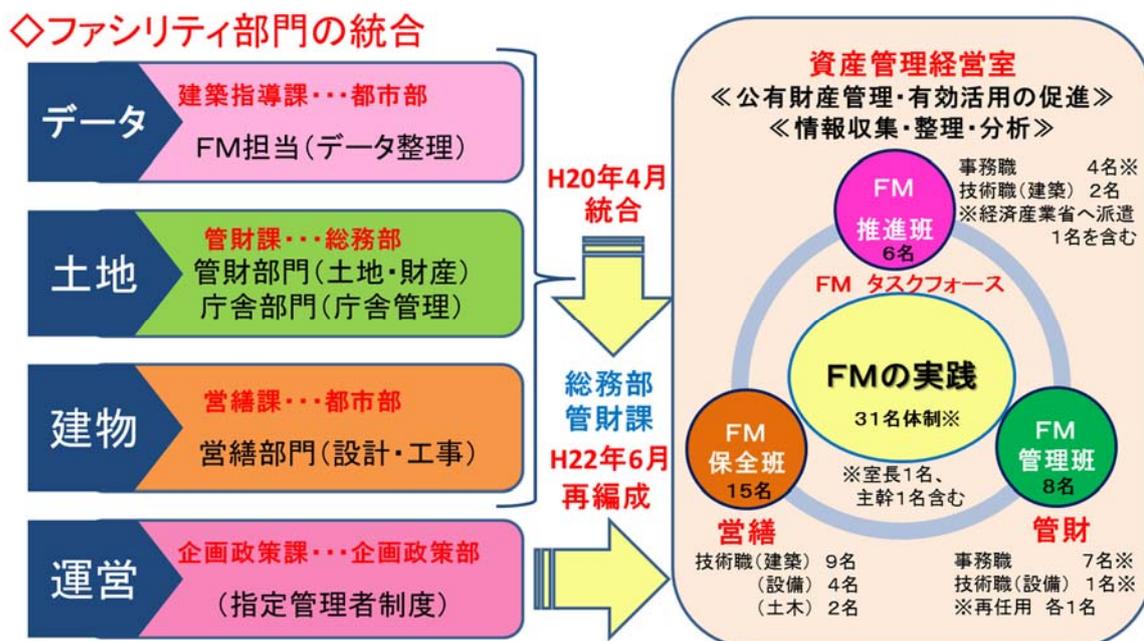
②庁内 FM 推進体制の構築及び職員の意識改革

- ・ 佐倉市は平成 20 年 4 月に庁内の各部署に分散していた FM 担当や管財部門、庁舎部門、営繕部門^{※3}を統合して FM 部門を創設し、総務部管財課に設置。平成 22 年 6 月に指定管理者制度を所管する企画政策課を加えて再編成し、どこの部にも属さない独立した組織として資産管理経営室を設置しており、より効率的・効果的に FM 施策を推進できる体制^{※4}を構築している。これまでも資産管理経営室では、保育園や学校体育館の改築コストや光熱水費の削減等の FM 事業を実施しており、実行力のある FM を推進している。

※3：市有財産のデータを管理していた都市部建築指導課 FM 担当、土地等の財産を管理していた総務部管財課の管財部門、庁舎を監理していた総務部管財課の庁舎部門、市有建築物の設計施工を行っていた都市部営繕課の営繕部門を統合。

※4：市有財産の管理や売却、市の備品の総括管理を行う「FM 管理班」、FM の推進や指定管理者制度に関する業務を行う「FM 推進班」、建築物等の設計施工及び定期点検に関する業務、建築物等の維持管理に係る支援に関する業務を行う「FM 保全班」の 3 班体制で、連携して業務を遂行している。

図表 13 佐倉市のFM推進体制



(出典：佐倉市提供資料より)

- また、本事業においては、資産管理経営室と学校施設を所管する教育委員会が、事業構築について連携したことで円滑な事業実施に至っている。資産管理経営室は、プール施設建替えと民間委託に係る LCC 試算や庁内説明を主導的に実施し、教育委員会は、民間委託に向けての事前ヒアリング、小学校（保護者、校長）への説明等を実施している。
- 加えて、佐倉市ではファシリティマネジメント研修を庁内で実施しており、庁内全体の意識改革を行っている。平成 19 年度及び平成 22 年度は所属長研修を実施し、まずは決定・判断する立場にある層から意識改革を行っている。

図表 14 庁内研修概要

開催年度	研修内容
H19 年度	所属長研修（対象：管理職約 100 名） 講演：建築保全とファシリティマネジメント(FM)の連携 講師：中津エフ.エム.コンサルティング代表取締役 中津 元次氏
H22 年度	所属長研修（対象：管理職約 100 名） 講演：なぜ今 PPP なのか 社会資本老朽化と PPP 講師：東洋大学大学院 根本 祐二教授
H25 年度	職員研修

(出典：佐倉市公式 HP より作成)

イ 成立要件

- ・ 東日本大震災を受け、佐倉市では市立小学校の校舎や体育館等の耐震化が喫緊の課題であったが、工事中に体育館やグラウンドの一部が使用できないことにより体育授業に影響があることがハードルであった。また、節電要請の流れから、プールの運用時の節電が課題となっていた。更に、プールの一般開放をあまり実施していなかったことから、プール施設を廃止することへの住民の抵抗感が少ないことが予想された。
- ・ 一方、市内の民間スイミングスクールでは、平日昼間のプール稼働率向上が課題となっていた。また、小学校水泳授業を受け入れる施設のキャパシティの他にインストラクターや移動手段の確保が可能であった。
- ・ 上記の前提条件に加え、体育館等の早期の耐震化を課題としていた佐倉市と、水泳の普及に熱心であった民間事業者の思いが合致し、公民連携のもと、民間事業者の有するスイミングスクールを活用した水泳指導が実施されている。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の2点と考えられる。

- ①佐倉市は、FM（ファシリティマネジメント）推進の専門部隊である資産管理経営室を組成するに当たり、FM推進に必要な部門を統合しており、これによりFMの施策提案から実行に移すまでの人材やノウハウが結集され、実行力をもった組織を形成していること。また、小学校施設を所管する教育委員会に資産管理経営室の職員を兼務させることで、庁内連携や施策実行を円滑に進めることができたこと。
- ②当該地域において水泳の普及に熱心であり、佐倉市とともに新たな取組みに労力をかけることを厭わない民間事業者が参画していること。

6) 現在の課題

民間事業者としては、以下を課題として認識している。

- ①契約内容及び契約に係る制限に対する課題
- ・ 契約締結以降でなければ小学校との打合せができないという制約があり、かつ契約締結が4月頃であることから、水泳指導初日（5月連休明け頃）までに十分な準備期間が確保できない。
 - ・ 指導内容については、小学校と打合せを行った後に、教育委員会とも打合せを行わなければならないと、2段階の打合せが生じている。また、小学校の教員や市の担当者が異動する度に一から説明しなければならない。こうした打合せや説明が業務負担となっている。
 - ・ インストラクターは人材を確保してから時間をかけて育成するのが一般的であるため、水泳指導業務が単年度契約だと、計画的な人材確保や育成が難しい。

②スイミングスクールの会員の退会

- ・ 民間事業者としては、当初、小学校水泳指導の受託がきっかけとなって会員の獲得につながることを期待していた。ところが、本事業での指導内容が充実していることから、逆に会員であった児童が退会するケースがみられる。
- ・ 水泳指導を受託してから、入会よりも退会する児童の方が多いため状況となっており、小学校児童への水泳授業とスイミングスクール会員への水泳授業の内容をどう差別化するかが、民間事業者の課題となっている。

③移動時間の発生

- ・ 現在、小学校からウスイスイミングクラブまでの往復の移動で1授業分の時間を費やしており、水泳以外の授業時間が圧迫されている。そのため、佐倉市としては、移動時間が発生することを課題として認識している。

【参考文献】

- 1) 佐倉市施設白書（平成28年度版）／佐倉市／平成30年1月
- 2) 佐倉市ファシリティマネジメント推進基本方針／佐倉市／平成20年9月
- 3) にしおFM・PPPスクール資料 『佐倉市におけるFMの取り組み』／佐倉市資産管理経営室／平成25年10月1日
- 4) 公共FM戦略セミナー『佐倉市におけるFMの取り組み』／佐倉市資産管理経営室／平成26年
- 5) 佐倉市ホームページ／佐倉市
- 6) 第3回公民連携実務研究部会「佐倉市における水泳授業の民間委託への取り組み」／佐倉市都市部建築住宅課（都市計画課兼務）橋本直子主査／平成30年2月1日

(8) 事例8：松本ヘルス・ラボ【医療・介護サービス】

《市民と企業がともに健康・共通価値を創造できる場の形成により、

健康・医療産業育成と市民の健康意識醸成を行う事例》

1) 概要

- ・ 長野県松本市では「健康寿命延伸都市・松本」を目指し、健康・医療産業と市民の健康増進の2つの目標を達成するため、一般財団法人松本ヘルス・ラボを設立している。
- ・ 松本ヘルス・ラボでは、健康・医療分野における企業の商品・サービスのテストフィールドを企業に有償提供するほか、医療機関・大学等の研究機関と企業の共同研究に係るマッチング等を行い、健康・医療産業の育成を推進している。また、併せて、松本ヘルス・ラボの会員となった市民に対し、安価での健康チェックや健康イベント、健康・医療分野における商品・製品を体験する機会の提供等を行い、市民の健康意識醸成を図っている。
- ・ 松本市では、松本ヘルス・ラボ事業を市の重要施策の一つとして、松本ヘルス・ラボへの出捐及び運営費負担の財政支援を行っている。地域の産業育成や市民の健康増進という課題解決に向けた、自治体の取組みの一つとして、地方自治体にとって参考となる事例である。

2) 背景・経緯

図表 1 松本ヘルス・ラボに関連する計画・事業

年	総合計画・ 総合戦略等	松本地域健康産業 推進協議会	松本ヘルス・ラボ	備考
H16				菅谷市長初当選[3月]
H17				市・4村合併[4月]
H18	第8次基本計画策定[H18～22]			
H20	健康寿命延伸都市構想の表明[6月]			菅谷市長2選[3月]
H22				市・波田町合併[3月]
H23	総合計画（基本構想2020・第9次基本計画[H23～27]）策定[3月]	協議会設立[7月]		
H24				菅谷市長3選[3月]
H25	健康寿命延伸都市・宣言[3月]			
H26		松本ヘルス・ラボ事業スタート[12月]		
H27	「健康寿命延伸都市・松本」地方創生総合戦略策定[H28～H32][10月]	健康寿命延伸産業創出推進事業（経済産業省）[6月]	任意団体設立[9月]（左記事業を活用）	
H28	総合計画（第10次基本計画[H28～32]）策定[8月]		一般財団法人化[12月]	菅谷市長4選[3月]
H29			オフィス開設[3月]	

（出典：松本市公表資料をもとに作成）

- ・ 松本市の菅谷市長（平成16年初当選、平成29年時点4期目）は医師出身であり、市長就任当初から健康・医療分野の施策に重点をおいていた。
- ・ 菅谷市長は、市長再選後の平成20年6月に「健康寿命延伸都市」構想を表明。また、平成23年3月には新しい総合計画である「基本構想2020・第9次基本計画[H23～H27]」を策定した。ここでは、「健康寿命延伸都市・松本」を将来の都市像とし、「人」「生活」「地域」「環境」「経済」「教育・文化」の6つの健康づくりを一体的に進めることとした。
- ・ このような市政の流れの中で、松本市は、平成23年7月に健康・医療分野の産業創出のための関係者を集結したプラットフォームである「松本地域健康産業推進協議会（以下、協議会）」を設立し、社会的課題の解決に寄与する企業提案に対して、テストフィールドの提供、実証実験・実用化検証への助成、医療関係・研究機関等とのマッチング機

能の提供等の支援を行う取組みを開始した。

- ・ 上記協議会の分科会の事業として、市民の健康増進と市民との協働による健康・医療産業の創出・育成を目指し、平成 26 年 12 月に松本ヘルス・ラボ事業がスタートした。当該事業は、平成 24 年 11 月に開催された第 2 回世界健康首都会議でのスウェーデンのリビングラボに係る基調講演に発想を得て、松本市が事業案を起草したもので、同時期にフューチャーセンター※1に関心を抱いて具体化に向けて活動していた NPO 法人 SCOP ※2（以下、SCOP）等と連携することで事業化した。なお、松本市では、ヨーロッパで先行しているリビングラボ機能に加えて、市民の健康づくりとの両立を目指すことを市の独自の発想として持っており、これは国内では前例のない試みとの認識でいたことから、初めから市の取組みとして事業化するのではなく、小回りの利く協議会の分科会として立ち上げ、試行錯誤や小さい成功を積み上げて着実かつ迅速に進めることとした。
- ・ 平成 27 年度には、経済産業省の健康寿命延伸産業創出推進事業に採択され、市民会員向けサービスを行う「健康パスポートクラブ」の仕組みや企業向けサービスのプロセスの確立、具体的な収益モデル等を構築し、運営組織として松本ヘルス・ラボを発足させた。なお、当該事業では地方自治体は代表団体にはなれない等の理由から、SCOP が代表団体を務めていたため、SCOP 内に松本ヘルス・ラボの事務局が設けられた。
- ・ 平成 28 年 12 月に松本市が単独出捐して松本ヘルス・ラボを一般財団法人化。平成 29 年 3 月に市民の健康づくりの拠点として、オフィスを松本市中心部に開設している。

※1：フューチャーセンターは、「ひとつの目的のために通常の組み合わせでは生まれないような多様な観点の関係者が集う場であり、各関係者が持つ知的資本や知的資産を掛け合わせて協業し、新しい価値を生み出す機能」とされている。（出典：一般社団法人 Future Center Alliance Japan HP より）

※2：NPO 法人 SCOP とは、平成 15 年に「信州大学を始め、研究機関に蓄積された研究成果を地域へとフィードバックするための実践・研究機関として「信州・大学地域連携プロジェクト」を設立し、法人格を取得したことにより発足した「自立した地域」の実現を目指すシンクタンク」。平成 23 年 4 月から地方シンクタンク協議会の幹事団体を務めている。（出典：NPO 法人 SCOP HP より）

3) 基本情報

- ここではまず、松本市の概要を説明し、その後、松本市の健康産業創出の核である協議会と松本ヘルス・ラボの概要を示す。

ア 松本市の概要

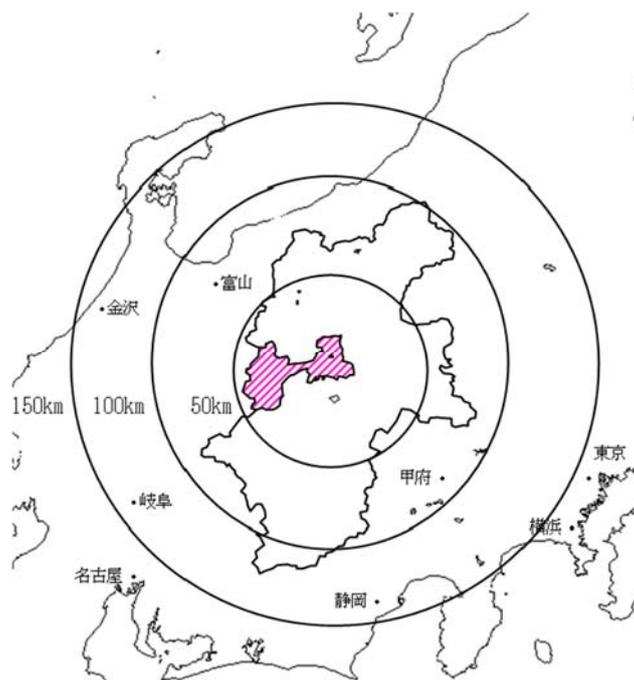
図表 2 松本市の概要

人口	240,454 人 (H27 年度国勢調査より)
市域	978.47 km ²
市長	菅谷 昭 市長 【主な経歴】 S43 信州大学医学部卒業 S46～H7 信州大学医学部にて医療活動に従事 (第二外科) H8～H13 ベラルーシ共和国にて医療支援活動に従事 H13.12 長野県衛生部 医務課医監 H14.4 長野県衛生部長 H16.3 松本市長就任 (現在 4 期目)
沿革	M40 市政を施行 H12 特例市の指定 H17 近隣の四賀村、安曇村、奈川村、梓川村と合併 H22 波田町と合併

(出典：松本市公式 HP をもとに作成、一部抜粋)

- 松本市は、長野県のほぼ中央に位置し、市域約 978 km²と県内でも広範な地域を有する特例市である。平成 17 年、平成 22 年の 2 回にわたり、近隣町村と合併し、現在の松本市となっている。
- 松本市は、電気・機械・食料品等の業種を中心に発展し、最近ではソフトウェア産業の振興が図られている。また、上高地などの山岳地帯を有し、小澤征爾の生まれ故郷として音楽フェスティバルを開催する音楽の町、信州大学が立地する町という特徴を活かしたまちづくりを推進している。

図表 3 松本市位置図



(出典：松本市公式 HP より)

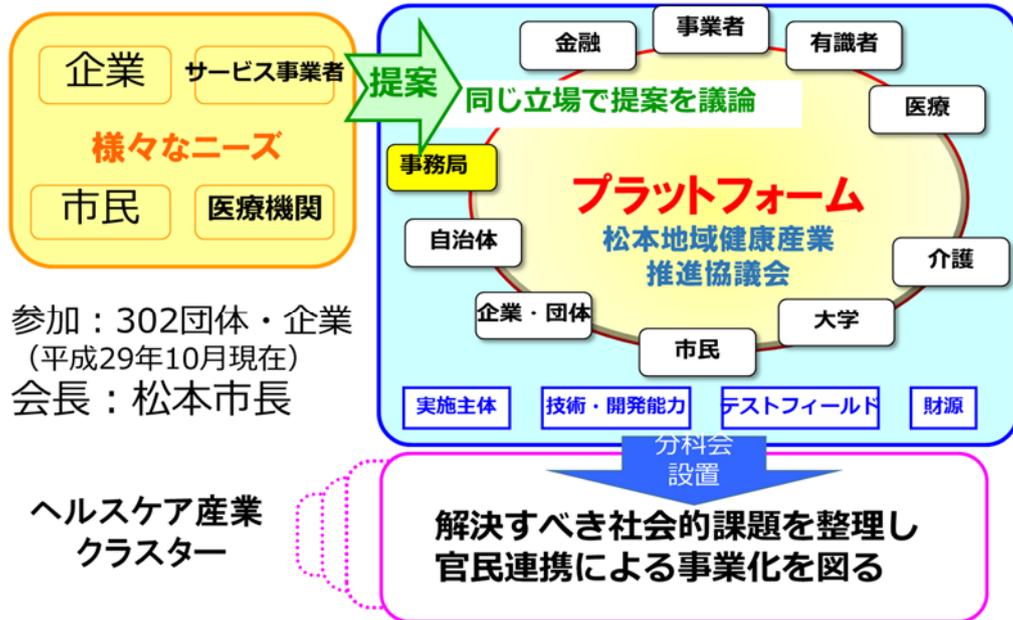
イ 松本地域健康産業推進協議会

図表 4 松本地域健康産業推進協議会の概要

設立	H23.7
役員	会長：松本市長 副会長：松本商工会議所会頭、信州大学学長、松本大学学長 事務局：松本市 商工観光部 健康産業・企業立地課
会員数	302 団体 (H29.10 時点) ●民間企業 ●医療・福祉関係事業者 (相澤病院、介護事業所等) ●大学 (信州大学、松本大学、松本歯科大学、松本短期大学) ●金融機関 (日本銀行松本支店、八十二銀行、長野銀行、松本信用金庫、日本政策金融公庫松本支店等) ●行政 (安曇野市、塩尻市、松本市) ●その他 (松本商工会議所、長野県経営者協会、長野県テクノ財団、協会けんぽ長野支部、健保連長野連合会等)
事業	(1) 健康産業フォーラム (2) 実証実験・実用化検証助成事業 (3) 国、県の補助事業への申請支援、相談業務 (4) 医療・福祉・健康 ICT 基盤の検討 (5) 松本ヘルス・ラボの推進 (6) 健康経営に関する地元企業への普及・啓発 (7) 世界健康首都会議

(出典：松本ヘルスパレー構想の取組み～松本ヘルス・ラボについて～、松本市公式 HP をもとに作成)

図表 5 松本地域健康産業推進協議会



(出典：平成 29 年度第 2 回公民連携実務研究部会資料より)

- ・ 協議会は、前述したように、健康寿命延伸都市を目指す上で、産学官連携のプラットフォームの役割を担っている。設置当初の会員数は 30 団体程度であったが、平成 29 年 10 月時点では 302 団体に増加している。内訳は、地元企業が 2 分の 1、県内企業及び県外企業が 4 分の 1 ずつ参画している状況である。なお、運営費は松本市が負担している。
- ・ 松本ヘルス・ラボ事業以外の主な事業の一つとして、実証実験・実用化検証助成事業がある。この事業は、会員企業の提案に基づいて製品・サービスの実用化検証を行うもので、事業費 100 万円を上限に助成を行うものである。
- ・ 民間企業等としては、協議会に参加することで、松本ヘルス・ラボが提供する企業向けサービス（後述）を受けることや医療・研究機関とのネットワーク形成を図ること以外に、松本市と様々な連携ができることがメリットとなっている。このメリットは、特に地元の中小企業にとって大きい。また、松本市としては協議会という形式をとることで、公平性を担保しつつ多くの企業との連携が可能となっている。

図表 6 実証実験・実用化検証助成事業の一例（松本信用金庫）

名称	金融商品による健診受診率向上や健康意識高揚に係る実証実験
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・松本信用金庫が「健康寿命延伸特別金利定期積金」を販売。 ・預金者は、通常利率 0.03%のところ 0.2%と高い利率で預金できるほか、年度ごと（通算 3 回）に健康診断の受診を確認後、市内プール利用券をもらうことができる。また、契約期間中に毎年度受診した預金者は、ディズニーリゾート利用券等の懸賞に参加できる。 ・松本信用金庫は、自治体が行う健康診断の日程等の情報を預金者に提供することで、健診を促進する。
利率	0.2%（通常は 0.03%）
契約期間	3 年間（販売期間は H25.9～H26.3）
販売エリア	松本信用金庫 全 28 店舗（松本市、安曇野市、塩尻市他）
実績	契約者数：1,646 人 契約額：約 12 億円 預金者アンケート結果：契約をきっかけにがん検診の受診を決めた預金者 7%
事業費	87.9 万円（広告宣伝費、プール利用助成費、モニター調査費等）

（出典：松本地域健康産業推進協議会 HP、松本信用金庫提供資料より作成）

- ・ 協議会参画企業のうち、松本信用金庫は、地域の金融機関として「この地において永続的に営業活動を行うためには地域の発展が不可欠であり、それには地域の人々が健康な毎日を過ごし、健全な経済活動が営まれることが何より重要」と考えており、平成 25 年に「がん啓発活動」において、松本市と連携協定を締結した^{※3}。この連携協定に基づく活動の中で、平成 25 年から平成 29 年 12 月現在までに、6 回のがん啓発等に係る講演会を開催した。平成 28 年 7 月に開催された第 5 回講演会は約 1,200 名、平成 29 年 7 月に開催された第 6 回講演会は約 1,000 名の参加を得ている。
- ・ また、協議会の実証実験・実用化検証助成事業に提案を行い、平成 25 年 9 月から平成 26 年 3 月にかけて「健康寿命延伸特別金利定期積金」の販売を実施した。この特別金利定期積金では金利を通常より高く設定し、また、がん検診受診へのインセンティブとして、受診者には市内プール利用券などの特典を用意した。当該事業を通じて、松本信用金庫は、市内プール利用券等のインセンティブが加入者のがん検診受診の促進や健康意識の高揚に効果があるか検証を行った。

※3：平成 25 年 2 月に松本市が立ち上げた「健康寿命延伸都市・松本」プロジェクト企業連携事業の枠組みで締結。

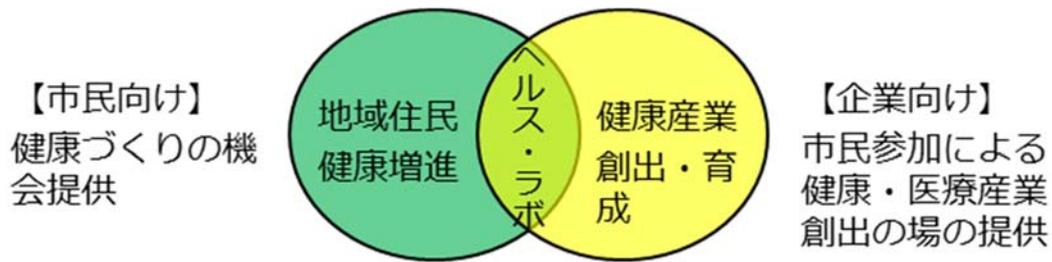
図表 7 一般財団法人松本ヘルス・ラボの概要

法人名	一般財団法人松本ヘルス・ラボ
所在地	松本市中央一丁目 18・1 M ウィング
設立時期	H27.9 (任意団体として設立) H28.12 (一般財団法人化)
市民会員数	450 名 (H29.9 時点)
主な事業内容	(1) 市民会員向けのサービス (健康づくりの機会提供) ・年 2 回の健康チェック ・企業等と連携した健康プログラム (月 1 回程度) (2) 企業向けのサービス (商品・サービスの開発支援) ・商品・サービスについてのアイデアを創出する場 (市民を交えたワークショップ) の提供 ・商品・サービスについてのテストマーケティングの場の提供 ・効果のエビデンス、改善のためのデータ収集等 ・医療・研究機関とのコーディネート
沿革	H26.12 協議会にて事業スタート (組織としては形成していない) H27.6 健康寿命延伸産業創出推進事業 (経済産業省) に事業採択 H27.9 任意団体として設立 (上記事業を活用) H28.12 一般財団法人化 H29.3 オフィス開設

(出典：松本市公表資料より作成)

- ・ 松本ヘルス・ラボが提供する事業は、主に、市民会員向けのサービス事業と企業向けのサービス事業で構成されている。
- ・ 松本ヘルス・ラボは、市民会員サービスを提供するために「健康パスポートクラブ」という会員制組織を運営している。市民会員は、年会費 3,000 円を支払えば、年 2 回の健康チェック、各種健康イベント等への参加、健康・医療分野の新商品 (試作品) の試用など、各種サービスを受けることができる。健康イベントとしては、健康づくりセミナー、ラジオ体操講座、信州大学等の先生による講演会、信州大学等の学生と市民のワークショップ等が開催されている。会員数は 450 名 (平成 29 年 9 月時点) で、男女比 4 : 6 程度となっており、60 代以上の比較的健康的な関心が高い高齢者が多い傾向にある。
- ・ 企業向けのサービスとしては、既存商品・サービスに対するモニタリング (上記の市民会員の中からモニターを募る)、商品・サービスに関する市民を交えたワークショップ等を提供している。後者は中小企業の利用が多く、デイサービスのトレーニングマシンの稼働率向上に関する会員との意見交換をデイサービス事業者向けに実施した例などがある。なお、上記サービスを利用するためには、協議会の会員企業となる必要がある。

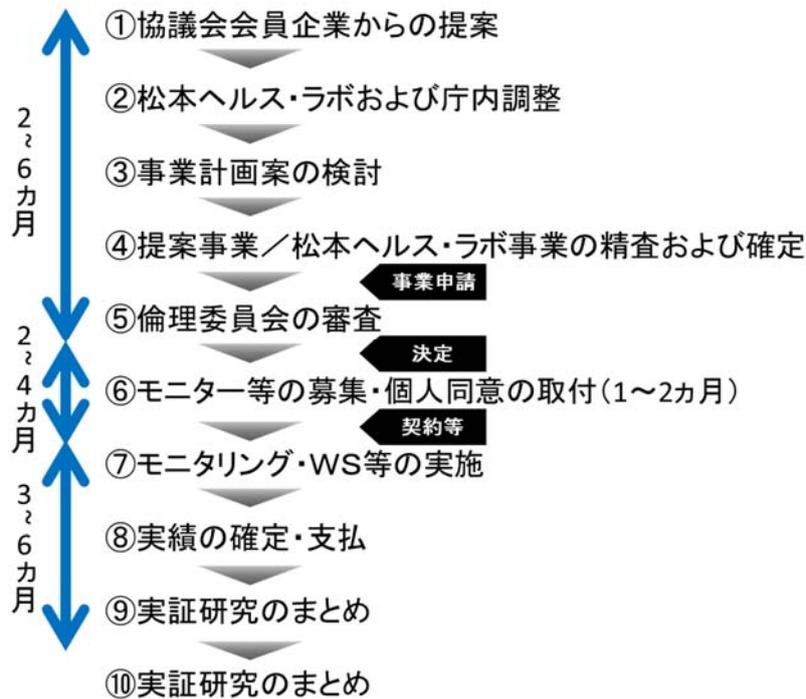
図表 8 松本ヘルス・ラボの提供する事業の概念図



(出典：松本ヘルスバレー構想の取組み～松本ヘルス・ラボについて～をもとに作成)

- ・ 企業向けサービスにおいて、民間企業が商品・サービスのモニタリングを行う場合、下図に示す手順を踏むこととなる。倫理委員会の審査やモニターへの説明等に時間を要するため、民間委託と比べると時間がかかるものの、費用は半額程度で行うことができる。

図表 9 事業実施スケジュール (一例)



(出典：松本ヘルスバレー構想の取組み～松本ヘルス・ラボについて～をもとに作成)

- ・ 企業向けサービスでは、松本ヘルス・ラボがモニター収集・依頼、モニタリングの実施とデータ収集、研究・医療機関とのコーディネート等の支援を実施する。
- ・ 市民会員がモニターであるため、危険性を伴うもの、例えば新薬の臨床モニタリングは

実施できないこととなっている。市民会員に対しては、当該モニタリングの意義を丁寧に説明しており、また、市民会員がやめたい場合はいつでもやめられることとなっている。

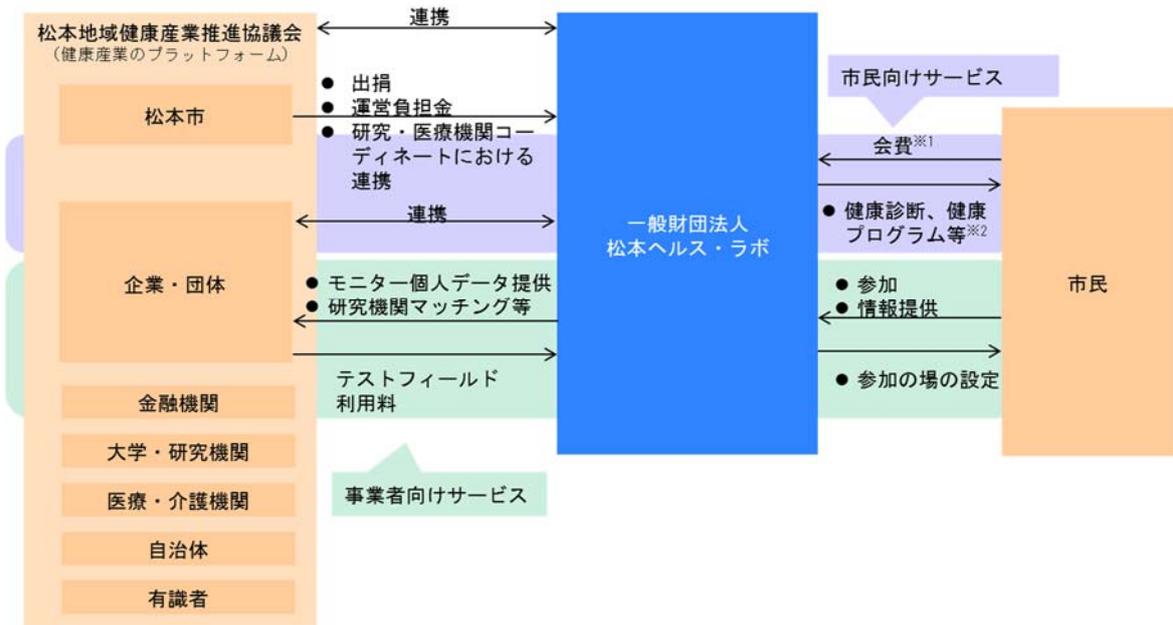
図表 10 平成 28 年度のモニタリング事業

項目	セイコーエプソン(株)	森永乳業(株)	ウンログ(株)・帝人(株)
目的	セイコーエプソン製のウェアラブル端末を使用し脈拍・活動量等を計測することにより、生活習慣と健康状態との関係を調査	牛乳から取り出す乳タンパク質「ペプチド」を配合した、既に市販化されている飲料の健康増進効果を検証	睡眠改善サポートアプリ「オハログ」に、認知行動療法をもとにした新機能「快眠のコツ」を追加することの効果を検証
期間	H28.3～7	H28.4～7	H28.10 (4 週間)
対象	60 歳以上の男女 170 名 ※60 歳未満はエプソン社員(約 600 名)で実施	35 歳以上の男女 60 名	20 歳以上の男女 75 名
内容	ウェアラブル端末の装着(4 カ月間)とアンケート記入	粉末にした製品を水に溶かして、1 日 2 回摂取し、筋肉量・膝痛改善などを検証	スマートフォンアプリへの起床・睡眠時間の記録と新機能「快眠のコツ」の試用
研究機関	信州大学医学部	松本大学人間健康学部	雨晴クリニック

(出典：松本ヘルスバレー構想の取組み～松本ヘルス・ラボについて～をもとに作成)

- ・ 平成 28 年度には、セイコーエプソン株式会社、森永乳業株式会社、ウンログ株式会社・帝人株式会社が企業向けのサービスを利用し、既存商品のモニタリングと検証を実施した。
- ・ 松本ヘルス・ラボの提供する事業は、協議会、松本市との連携体制で推進されている。松本市は、松本ヘルス・ラボを財源面で支援するほか、企業向けサービスの提供における研究・医療機関の紹介等で連携しており、主に、平成 25 年に新設された健康産業・企業立地課（商工観光部）が担当している。

図表 11 事業スキーム図



(出典：松本市公表資料をもとに作成)

※1 年会費 3,000 円/人

※2 主として、次のサービスを提供 ①健康診断、②企業等と連携した健康プログラムの提供

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- ・ 松本市では、「健康寿命延伸都市」構想を表明した当時に起こったリーマンショックの影響により、地域産業が厳しい状況下にあった。そのため、景気変動に左右されず、地域が持続的に発展するためにも、核となる新たな産業を創出し育成することが必要となっていた。
- ・ また、少子高齢化の進展により、医療・介護費等の財政負担が増加しており^{※4}、医療費削減のためにも市民の健康意識の醸成が課題となっていた。
- ・ 健康・医療産業における商品やサービスの創出をねらう民間側においては、テストフィールドの確保（モニター数の確保、個人データの取得）や、商品・サービスによる効果のエビデンスを獲得するに当たり、医療機関や大学等の研究機関と共同研究することが必要となるが、民間側がそういった機関と個別にネットワークを構築するには、ハードルが高いものとなっている。

※4：国民健康保険一人当たりの医療費は、平成26年度335千円であったが、平成28年度においては354千円と増加、また、後期高齢者一人当たりの医療費は平成28年度で819千円に上っている。

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

図表12 健康産業に関する宣言・総合計画等

年度	宣言・総合計画等	概要（目標、産業振興関連の施策等）
H20.6	「健康寿命延伸都市」構想を表明	
H23.3	総合計画（基本構想2020・第9次基本計画 [H23～27]）策定	<p>【将来の都市像】健康寿命延伸都市・松本</p> <p>【基本施策】新産業の創出</p> <p>【施策展開の方針】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 環境分野、医療・健康・福祉分野などを中心とした知識集約型の新たな産業を創出。 ・ 産学官連携をより一層推進し、環境関連ビジネスモデルや、健康寿命延伸都市・松本の創造に向けた産業モデルの構築を進める。
H27.10	「健康寿命延伸都市・松本」地方創生総合戦略策定 [H28～H32]	<p>【将来都市像】美しく生きる。健康寿命延伸都市・松本</p> <p>【基本目標】生きがいの仕組みづくり</p> <p>【重点施策】健康・医療産業の創出・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内容の一つとして「松本ヘルス・ラボの支援」を掲げている。
H28.8	総合計画（第10次基本計画 [H28～32]）策定	<p>【将来の都市像】健康寿命延伸都市・松本</p> <p>【基本施策】健康産業の創出</p> <p>【施策の展開方針】協議会と松本ヘルス・ラボを核とした産業創出</p>

（出典：松本市公表資料をもとに作成）

- ・ 松本市では、20年、30年先の「超少子高齢型人口減少社会」を見据え、「健康寿命延伸都市・松本」の創造に取り組んできた。
- ・ 平成20年に「健康寿命延伸都市」構想を表明し、平成23年3月に「健康寿命延伸都市・松本」を将来の都市像に掲げた総合計画「基本構想2020・第9次基本計画[H23~27]」を策定した。ここでは、まちづくりの基本目標を「人の健康」「生活の健康」「地域の健康」「環境の健康」「経済の健康」「教育・文化の健康」と定め、「経済の健康」の重要施策として、環境分野や医療・健康・福祉分野などを中心とした知識集約型の新たな産業の創出に取り組むこととしている。
- ・ また、上記総合計画を受け、平成27年10月に「健康寿命延伸都市・松本」地方創生総合戦略を策定し、重点施策の一つである「健康・医療産業の創出・育成」の中で「松本ヘルス・ラボの支援」に取り組むこととしている。
- ・ なお、平成28年8月に策定された総合計画「第10次基本計画[H28~32]」では、「経済の健康」を実現するための基本施策として「健康産業の創出」を掲げ、協議会や松本ヘルス・ラボを核とした更なる産学官の連携強化や産業創出の促進に取り組むこととしている。

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ 世界健康都市会議における海外事例に発想を得て、松本市では、松本市の掲げる「健康寿命延伸都市・松本」の創造を目指し、新たな健康・医療ビジネスの実証と市民の健康増進を促進する仕組みとして、リビングラボの構築を構想していた。そこで、当時フューチャーセンター構想の実現化に向けて活動していたSCOPと連携し、協議会の分科会において、平成26年12月から松本ヘルス・ラボ事業が開始された。その後、経済産業省の健康寿命延伸産業創出推進事業の活用を通して、松本市及びSCOPが中心となって、平成27年9月に任意団体を発足、平成28年12月に市の単独出捐により一般財団法人松本ヘルス・ラボが設立され、現在の松本ヘルス・ラボの運営体制が確立している。
- ・ 松本ヘルス・ラボは、松本市の課題である「地域を支える新たな産業としての健康・医療産業の促進」「市民の健康意識の醸成」、民間企業の課題であった「テストフィールドの確保と個人の健康データの取得」及び「医療機関・研究機関との連携研究の実施」を解決する取組みを実施している（取組み詳細は「3 基本情報」参照）。

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 松本市は、健康・医療産業の促進と市民の健康増進を図ることを目的としている。
- ・ 松本市側の成果については、具体的な検証は得られていない。事業の効果を確認するために、市民会員の医療費推移等を調査・分析することが手法として考えられるが、個人情報上の関係上、本人に了解を得る必要があり、実現に至っていない。しかしながら、設立から約3年となる平成29年9月時点で市民会員は450名と、着実に市民参加が進んでいることから、健康意識の醸成においては一定の効果がみられる。

- ・ 民間は、松本ヘルス・ラボの利用により、商品・サービスに係るテストフィールドの確保や医療機関・研究機関等との連携を構築すること等を目的としている。
- ・ 実際のメリット（成果）としては、企業が大学等の研究機関と連携しやすくなり、商品・サービスの学術的オーソライズを得られるといった声が、利用した企業から聞かれる（企業が個別に大学と連携することはハードルが高い）。大学等の研究機関側からすると、民間企業からの研究受託により外部資金を調達することができるといったメリットがある。

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①運営組織・松本ヘルス・ラボの設立と収支構造の確立

- ・ 課題：「健康寿命延伸都市・松本」の実現に向けた健康・医療産業の創出・育成という位置づけで、松本市から松本ヘルス・ラボに対し財政支援を実施しているが、将来、市政を取り巻く社会情勢等の変化により重要施策が転換した場合においても、取組みが継続的に実施される仕組みづくりが課題であった。
- ・ 対応：松本ヘルス・ラボを運営組織として発足させるに当たり、平成 27 年度健康寿命延伸産業推進事業を活用して、SCOP 及び長野経済研究所を中心に、松本ヘルス・ラボが収益事業を行い、活動費を確保することができるような収益構造を検討し、そのための収益モデルを構築している。このことにより、松本ヘルス・ラボが財政支援だけに依存せず、独立した組織として事業継続できる基盤を確立している。
- ・ なお、現在、企業向けサービスに関しては採算がとれているが、市民会員向けサービスの採算がとれておらず、松本市から財政支援を受けている（詳細は「6 現在の課題」参照）。
- ・ また、松本ヘルス・ラボを任意団体から一般財団法人化することで、社会的信頼性や独立性の担保、責任の範囲の明確化、経営方針の明確化と人材の育成を可能としている^{※5}。松本市が単独出捐することで、松本ヘルス・ラボの公平性を確保している。

※5：一般財団法人化した発端は、松本ヘルス・ラボを利用する企業から、任意団体では社会的信頼性が低く責任範囲が不明確であるため、任意団体の提供する個人情報を活用しにくいという指摘を受けたことによる。

5) 特徴

ア 特筆すべき点

①関係者が Win-Win な関係となるような仕組みの構築

- ・ 松本ヘルス・ラボの提供する事業では、松本市、市民、民間企業、医療機関や研究機関等の関係者がそれぞれ負担を行い、その分メリットを享受できるような仕組みを構築することで、各関係者の継続的な参画を促進している。

図表 13 関係者の負担とメリット例

関係者	負担	メリット
松本市	松本ヘルス・ラボの一般財団法人化に係る出捐 運営負担金の拠出	重要施策の推進 〔健康・医療産業育成 市民の健康増進（医療費の抑制）〕
市民	年会費支払 モニタリング等への参加	健康診断や各種健康プログラムの利用 社会参加の場（生きがい）等
民間企業	利用料金支払い 市民向けの健康プログラム提供等	商品・サービスに対するモニタリング 新商品等のアイデア創出 研究機関とのネットワーク形成等
研究・医療機関	民間企業等との商品・サービスの共同研究	外部資金の調達等

②行政の役割の明確化と庁内窓口の一元化

- ・ 協議会や松本ヘルス・ラボへの支援は、平成 25 年に松本市商工観光部に設置された健康産業・企業立地課が担当している。当課は、協議会の事業や松本ヘルス・ラボの実施する企業向けサービスを推進するうえで、民間事業者と庁内各部署、又は民間事業者と研究・医療機関などの関係者間の橋渡し役を担っている。
- ・ 一方で、松本市の担当職員数には限りがあるため、松本市が担わざるを得ない事項以外は、積極的に民間事業者等と役割分担をするなど、工夫を行っている。

図表 14 松本市 商工観光部 健康産業・企業立地課の業務概要

<ul style="list-style-type: none"> ● 健康産業の振興に関すること ● 健康寿命延伸新需要創造事業に関すること ● 松本地域健康産業推進協議会事務局に関すること ● 企業立地の促進に関すること（企業立地助成事業） ● 新松本工業団地建設事業に関すること
--

（出典：松本市公式 HP より）

③産学官のプラットフォームの形成

- ・ 産学官のプラットフォームである協議会は、健康・医療産業の育成において、重要な機

能を担っている。

- ・ 例えば、松本ヘルス・ラボが提供するテストフィールドにおいては、協議会の会員である民間企業等と研究・医療機関がチームを組んで調査・検証を行うことで、モニターから収集したデータをより効果的に活用することが可能となっている。また、各企業・団体間の情報共有や異なる分野の企業・団体とのネットワーク形成及びコラボレーション等により、健康・医療分野における新商品・サービスの創出やイノベーションが期待される。

イ 成立要件

- ・ 松本市は、市内に信州大学や松本大学などの研究機関が立地しており、知識集積型の新たな産業・イノベーションの潜在的なポテンシャルを有している。
- ・ 医師出身の市長のトップマネジメントで「健康寿命延伸都市・松本」の創造を推進していたことから、松本市が旗振り役となって、健康・医療産業育成のための産学官プラットフォームである協議会を設置し、更には、松本ヘルス・ラボを立ち上げるなど、市民や企業とともに健康・医療産業の創出・育成を行う仕組みを構築している。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の4点と考えられる。

- ①松本市は、健康・医療産業の振興を目的に、庁内に健康産業・企業立地課を設置した。当課が中心となって、協議会及び松本ヘルス・ラボに係る事項の庁内調整や橋渡し、大学・医療機関と企業とのマッチング等を支援していること。
- ②松本市が主体となって、健康・医療産業の創出・育成に係る産官学のプラットフォーム（＝協議会）を設置し、多様な団体・企業がネットワークを形成し、コラボレーションを行う土壌を作っていること。
- ③民間事業者による健康・医療分野の商品・サービスの開発を促進するため、松本市が運営費を拠出する松本ヘルス・ラボにおいてテストフィールドを提供していること。
- ④協議会に参画する民間企業は、地元の中小企業から全国展開の大手企業まで様々であるが、どの企業も、松本市の掲げる地域の健康・医療産業の育成という目的に賛同し、健康・医療産業の育成において協力していること。

6) 現在の課題

①運営スタッフの不足

- ・ 現在、松本ヘルス・ラボは3名で運営されているが、民間企業へのテストフィールド提供にあたっては、モニター収集業務等に労力がかかるため、人手が不足している状態である。松本ヘルス・ラボでは、市民会員の中から意欲のある方に運営ボランティア

アを依頼する等の対策を検討している。

②会員層の拡大

- ・ 現在の松本ヘルス・ラボの市民会員は 50～70 代が全体の 8 割を占め、若年層の会員をいかに増やすかが課題である。また、現在の市民会員は健康に関心がある人が多いが、今後は健康に関心がない人に対してもアプローチをかける必要がある。
- ・ 松本ヘルス・ラボ（及び松本市）では、企業単位で会員となってもらい、健康に支障がない年代から健康意識を高めてもらえるよう声掛けを行っている。

③市民向けサービスの黒字化

- ・ 松本ヘルス・ラボの主な財源は、松本市の負担金^{※6}、企業向けサービスの利用料金収入、会費収入である。企業向けサービスは、企業からの業務受託金と業務委託に係る費用がプラスマイナスゼロとなるよう設定。一方、市民向けサービスでは、会員から年会費 3,000 円／人を得ているが、健康診断等を安価で提供しているため、サービス単体では採算がとれていない状況である。松本市からの負担金で全体収支は賄えているが、市民向けサービスの採算性確保や新たな財源確保策が望まれる。

※6：松本市の負担金の 2 分の 1 は、地方創生交付金を活用。

図表 15 平成 29 年度事業予算

《年度予算約 3,000 万円》

収支	主な項目	金額（概算額）
収入	会費収入（会員 800 名想定）	200 万円
	企業からの受託事業収入（2 事業程度受託想定）	600 万円
	松本市負担金	2,500 万円
	合計	3,300 万円
支出	管理費	1,800 万円
	市民会員向け事業費	600 万円
	登録促進費（広告費等）	100 万円
	会員システム運用費	100 万円
	企業受託事業費	500 万円
	固定資産取得費	200 万円
	合計	3,300 万円

（出典：平成 29 年度事業計画書 収支予算書をもとに作成）

④事業効果の検証

- ・ 松本市は、松本ヘルス・ラボに財政支援を行っているが、その費用対効果が確認できていないことが課題となっている。特に、松本市の期待する効果のうち、市民の健康

増進をどのように測定するかが難しい。

- ・ 今後も松本市が財政支援をするためには、庁内・議会でコンセンサスを得る必要があるが、その根拠となる効果を定量的に導き出すことが目下の課題である。

【参考文献】

- 1) 松本市公式ホームページ
- 2) 基本構想 2020・第 9 次基本計画／松本市／平成 23 年 3 月
- 3) 第 10 次基本計画／松本市／平成 28 年 8 月
- 4) 「健康寿命延伸都市・松本」地方創生総合戦略／松本市／平成 27 年 10 月
- 5) 松本ヘルスバレー構想の取組み～松本ヘルス・ラボについて～／松本市健康産業・企業立地課／平成 29 年 9 月 25 日
- 6) 平成 29 年度第 2 回公民連携実務研究部会資料「松本ヘルスバレー構想の取組み～官民連携の必要性について～」／松本市商工観光部 健康産業・企業立地担当／平成 29 年 11 月 14 日
- 7) 平成 28 年度 事業報告決算報告／一般財団法人松本ヘルス・ラボ
- 8) 平成 29 年度 事業計画書収支予算書／一般財団法人松本ヘルス・ラボ
- 9) 松本ヘルス・ラボ 健康パスポートクラブ リーフレット／一般財団法人松本ヘルス・ラボ
- 10) 松本地域健康産業推進協議会実証実験等実施計画書／松本信用金庫／平成 25 年 8 月 29 日
- 11) 松本地域健康産業推進協議会実証実験等実施報告書／松本信用金庫／平成 25 年 3 月 11 日
- 12) 松本市工業ビジョン 2012 年中間見直し／松本市、松本商工会議所／平成 25 年 3 月
- 13) 平成 26 年度松本市工業統計調査／松本市／平成 26 年 12 月

(9) 事例9：奥多摩町カーシェアリング【産業イノベーション】

《二次交通の確保及び民間事業者がCSRを図った事例》

1) 概要

- ・ 東京都奥多摩町は観光資源に恵まれ、都心部より多くの観光客が訪れる地域である。町の中心部にある奥多摩駅（JR東日本）へは電車でアクセスが可能であるが、奥多摩駅から観光地までのアクセスが不便であった。
- ・ タイムズ24株式会社（以下、タイムズ24）は、観光客の奥多摩駅からの移動手段や自家用車を持たない地域住民の移動手段として、奥多摩町にカーシェアリングの導入提案を行った。奥多摩町はタイムズ24からの提案に対して、町有地を無償でタイムズ24に貸与することで事業を実現させた。
- ・ 観光地として、また、地域住民の交通環境において二次交通に課題を抱える地方自治体において参考となる事例である。

図表1 都心部との位置関係



(出典：google map を基に作成)

2) 背景・経緯

- ・ 奥多摩町は奥多摩湖や鳩ノ巣溪谷などの観光資源に恵まれ、また、雲取山や御前山などがそびえ立ち、登山コース・ハイキングコースもあることから、観光客や登山客に人気のエリアで、車で訪れる観光客や登山客もいる。
- ・ 当初、無料で開放していた奥多摩町役場の駐車場は、奥多摩駅前という好立地ということもあり、観光客等が駐車し、町役場の利用者が駐車できない状況であった。
- ・ そこで、奥多摩町は、町役場の利用者の利便性を確保するために、町役場の駐車場におけるコインパーキングの設置を検討した。その事業者としてタイムズ24が候補に挙が

り、奥多摩町からタイムズ24に打診したことから、町役場駐車場の運営管理委託が平成26年度よりスタートした。

図表2 町役場駐車場



(出典：日本経済研究所撮影)

- ・ その後、タイムズ24は、町役場駐車場の運営管理委託を通じた奥多摩町との関係を有していたこと、また、当地域が観光地でありながら奥多摩駅から観光地までの二次交通が弱いと感じていたことから、平成28年8月に当社の社会貢献活動事業の一環として、奥多摩駅からの二次交通手段を確保させるべく、カーシェアリングの提案を行った。
- ・ 奥多摩町は、カーシェアリングを導入することで、観光客の奥多摩駅からの二次交通が確保され観光地としての利便性が向上するメリットとともに、地域住民にとっても利便性が高まる等のメリットがあると考えた。その後、奥多摩町長とタイムズ24社長のトップ会談を経て、奥多摩町はタイムズ24からの提案を受け入れた。
- ・ そして、奥多摩町では、奥多摩駅前に位置する町有地（旧奥多摩交番跡地）をタイムズ24へ無償貸与することで、タイムズ24の運営費を軽減させ、長期的に事業を継続できるような環境を創出した。こうして、平成29年4月より、タイムズ24によるカーシェアリング事業が開始した。

3) 基本情報

- 今回、カーシェアリングを導入した奥多摩町は東京都の最北西端に位置し、全域が秩父多摩甲斐国立公園に含まれる。その中で、カーシェアリング用地は奥多摩駅から徒歩 3 分程度の位置にある旧奥多摩交番跡地※1に設置した。

※1：現在、交番はカーシェアリング用地の南側に移転している。

図表 3 カーシェアリング所在地及び外観



(出典：google map をもとに作成、日本経済研究所撮影)

- タイムズ 24 が全国展開しているカーシェアリングは、タイムズ会員になることで、全国 8,700 カ所、16 千台の車両の中から、24 時間 365 日車を予約でき、会員に支給される IC カードなどで車のドアロックを解錠して即座に利用することができる。車の利用頻度がさほど高くない人にとっては、マイカー保有で車両維持費や駐車場代を負担するよりもコストメリットがあることから、近年人気を集めている。会員数は全国で約 92 万人おり、法人や地方自治体の車両としても利用されている。(平成 29 年 12 月末時点)

図表 4 民間事業者概要

会社名	タイムズ 24 株式会社
本社	東京都千代田区有楽町 2-7-1
代表者	西川 光一
資本金	2,400 百万円 (パーク 24 株式会社の 100% 出資)
事業内容	駐車場事業、カーシェアリング事業
従業員数	785 名 (H29.10.31 現在)
備考	駐車場管理業者としては国内最大手 パーク 24 株式会社は東証 1 部上場

(出典：タイムズ 24 株式会社 HP より)

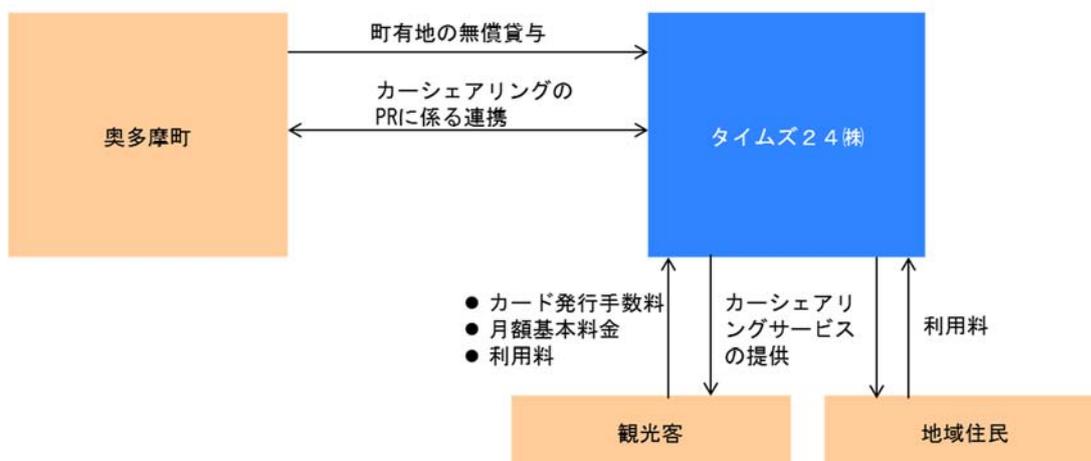
- ・ タイムズ24のカーシェアリングを利用するには、会員カード発行手数料及び月額基本料金、都度の利用料金を支払う必要があるが、奥多摩町民への新たなサービスの提供や車の未所有者の奥多摩町への移住促進の観点から、会員増加に向けた取組みとして、奥多摩町民の会員カード発行手数料及び月額基本料金は無料としている。
- ・ カーシェアリング用の車両は3台配備しているが、その内の1台は福祉車両である。福祉車両は町民の約半数が高齢者である奥多摩町に配慮されており、足腰の弱い人でも乗降しやすいよう補助手すりを装備した車両となっている。
- ・ 町民は主に自家用車や路線バスで移動するため、町民のカーシェアリングの利用は低調である一方で、観光シーズンを中心とした利用は徐々に伸びている。(カーシェアリングの月間延利用回数：H29.4：8回 ⇒ H29.7 27回)

図表5 対象事業

カーシェアリング所在地	東京都西多摩郡奥多摩町氷川 198-6 (奥多摩駅から徒歩3分)	
関係者	奥多摩町 タイムズ24株式会社	
車両台数	3台	
事業開始	H29.4	
利用料金等	会員カード発行手数料	1,550円 ※奥多摩町民は無料
	月額基本料金	1,030円 ※奥多摩町民は無料
町民会員数	10名 (H29.9時点)	

(出典：奥多摩町提供資料「タイムズカープラスの設置について」より)

図表6 事業スキーム



(出典：奥多摩町提供資料「タイムズ24カープラスの設置について」をもとに作成)

4) 事業実施及び推進に係る情報

ア 地域課題

- ・ 奥多摩町には奥多摩湖や日原鍾乳洞など観光資源が豊富にあるが、奥多摩駅から観光地までのアクセスが不便であり、二次交通の改善が課題となっていた。

図表 7 奥多摩町観光資源との位置関係



(出典 : : google map を基に作成)

- ・ 西東京バス株式会社は奥多摩駅からバスを運行しているが、各観光地への運行本数が少なく、観光客にとっては不便であった。また、奥多摩駅前にはタクシー乗り場もあるが、昼間に1台配備されている程度であり、行楽シーズンなどは観光客が乗車できないケースが度々発生していた。

図表 8 奥多摩町の主要観光地へのアクセスについて

主要観光地	現地までのアクセス	備考
奥多摩湖	奥多摩駅よりバスで 20 分	バスは概ね 1 時間に 1~2 本
日原鍾乳洞	奥多摩駅よりバスで 35 分	バスは概ね 1 時間に 1 本
鳩ノ巣溪谷	JR 鳩ノ巣駅より徒歩 10 分	

(出典 : 西東京バス株式会社 HP より)

イ 地域課題に対する行政ビジョン・上位計画について

- ・ 奥多摩町において行政運営上の最上位計画と位置付けられる「第 5 期奥多摩町長期総合計画」(平成 27 年 3 月)では、地域の交通環境の改善を課題として掲げており、カーシェアリング事業は当地域における新たな交通手段につながるものとして捉えられている。

計画名	第5期奥多摩町長期総合計画
発行月	H27.3
関連箇所 〔 第3編 〕 基本計画	<p>5) 公共交通システムの確立</p> <p>【問題点と課題】</p> <p>利便性の低い路線への対策を中心に、遠隔地域におけるダイヤ改正や路線変更、新たな増便が必要です。また、バス停までの距離が遠い地域もあり、急用時等を含め路線バスだけでは十分でない地域へのきめ細やかな交通手段の確保が必要です。さらに、福祉的な外出支援サービスも考慮しながら、現状の事業を継続して推進するとともに、高齢化に向かう地域での新たな公共交通の確保に向けた検討が必要です。</p> <p>【今後の方向性】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住民の日常生活に欠かせない公共交通機関（路線バス等）の利便性の向上など住民が利用しやすい公共交通を確保します。 ・鉄道とバス等との交通結節点として奥多摩駅前での総合的な整備・推進を図ります。 ・高齢化が進行する状況の中、一層きめ細やかな交通機関として、タクシー運行の継続を図ります。 ・地域ささえあいボランティア事業を継続して推進し、公共交通機関の不足を補い高齢者の外出支援などを図ります。あわせて新たな交通システムの検討を行います。

(出典：第5期奥多摩町長期総合計画より)

ウ 地域課題解決のための事業創出について（きっかけ、事業概要）

- ・ タイムズ24では全国に92万人の会員※2がおり、その内首都圏の登録者は約6割を占めている。首都圏のタイムズ会員にカーシェアリングを利用して貰うには、カーシェアリング用地を都心からのアクセスに優れている地域に設置することが重要な要素となっている。その中で、奥多摩町は東京都心より2時間程度で訪問可能という好立地であり、二次交通の改善が課題となっている他の地域と比較して優位であった。
- ・ また、タイムズ24は業容を拡大する中、社長がCSRの一環でカーシェアリングを通じた社会貢献を考えており、町役場駐車場の運営管理業務で既に関係が構築されていた奥多摩町に対して、福祉車両の導入も併せたカーシェアリングの導入提案を行い、合意に至った。

※2：平成29年12月末時点

エ 公民の目的・メリット（成果）について

- ・ 奥多摩町は、カーシェアリングを導入することで、観光客の奥多摩駅からの二次交通の

選択肢が広がり、結果的に観光客が増加することを期待している。また、町民は会員カード発行手数料及び月額基本手数料が無料であり、福祉車両も利用できることから、地域住民の新たな交通手段として活用することができる。

- ・ また、奥多摩町は法人会員登録を行うことで、災害発生時など奥多摩町の庁用車が不足した際、代替車としてカーシェアリングを利用できるメリットもある。
- ・ タイムズ24にとっては、社会貢献の実施により、企業イメージの向上を図ることができる。また、観光資源に恵まれた過疎地域におけるカーシェアリングの需要ニーズを把握することができ、今後タイムズ24が事業展開していく上で参考にすることができる。

オ 事業の立ち上げに伴う課題と対応策について（課題解決への行政の支援・関与）

①住民コンセンサスについて

- ・ 課題：奥多摩駅前町の町有地を無償で特定企業に貸与して、事業を実施することに対する住民の反応。
- ・ 対応：タイムズ24は奥多摩町役場の駐車場運營業務で実績があり、町民にとってはカーシェアリングサービスを導入することで新たな移動手段を確保できる上に、加入時の特典もあったため、住民からの反対意見は特に発生しなかった。

②民間事業者の採算性

- ・ 課題：奥多摩町民は一世帯で複数台の車を保有する世帯が多いことや、カーシェアリングを利用するには駅前まで行く必要があることから、町民の利用率は低水準となる可能性が高かった。また、観光客の奥多摩駅からの二次交通手段としての利用は見込まれたが、事業採算を確保できる水準まで引き上げられるかは不透明であった。
- ・ 対応：タイムズ24では、本事業を地域活性化に向けたCSRの取組みと位置付けて、事業化した。現在も事業の採算性に課題はあるものの、社会貢献の観点重視して事業を継続している。

5) 特徴

ア 特筆すべき点

①行政と民間の信頼関係

- ・ タイムズ24と奥多摩町の間で、町役場の駐車場の運営管理実績を通じて、信頼関係が既に構築されていたことや、タイムズ24が奥多摩町の地域特性をよく理解していたことから、奥多摩町でのカーシェアリング事業に参入できたと考えられる。

イ 成立要件

- ・ 町役場駐車場の維持管理運営を通して、奥多摩町とタイムズ24が良好な関係を構築していた。
- ・ 奥多摩町が駅前に遊休地を有していた。
- ・ 観光客や地域住民の二次交通手段となり得るカーシェアリング事業をタイムズ24が全国展開しており実績があった。一方で、町は駅前の遊休地をカーシェアリング事業用地として無償貸与することで事業の実現に向けて後押しした。
- ・ タイムズ24の利益重視ではなく、社会貢献への積極的な方針が、本事業の参入につながった。

ウ 公民連携のポイント

本件の公民連携のポイントは、次の点と考えられる。

事業の採算性に課題はあるものの、タイムズ24は社会貢献を前面に、自社のカーシェアリングサービスを活かして奥多摩町の地域課題の解決につながる事業提案を行った。それに対して奥多摩町は、駅前の好立地の公有地を無償で貸付けることで事業化に協力しており、双方が持つノウハウや資源をうまくマッチングできていること。

6) 現在の課題

- ・ 奥多摩町民に限り、会員カード発行手数料及び月額基本料金を無料としているが、平成29年7月時点での町民の入会件数はまだ少数であるため、奥多摩町とタイムズ24による積極的な周知活動が必要と考えられる。
- ・ タイムズ24にとっては、奥多摩町のカーシェアリングの利用者数は低水準であり、イニシャルコストやランニングコストを考慮すると、事業採算の確保は厳しい状況である。これは事業計画策定時より想定された課題ではあるが、カーシェアリング事業の継続のためには、引き続き収益性の向上を図っていく必要がある。

【参考文献】

- 1) 奥多摩町提供資料「タイムズカープラスの設置について」
- 2) タイムズ24株式会社 HP
- 3) 第5期奥多摩町長期総合計画
- 4) 西東京バス株式会社 HP

第4章 総括

本調査では民間事業者が主体的に実施していると考えられる公益的なサービス（事業）について事例収集し、9事例についてヒアリング調査を実施した。その結果、必ずしも民間主体ではない事例もあった。これは、事業のきっかけや進捗度合い、熟度等によって様々なパターンがあると考えられることや、本調査の対象事例に関して言えば、事業が本格化して間もないものも多いことから、今後の事業展開に応じて、公民それぞれの役割も変化していくものと推察される。

本章では、9事例の現時点までの状況から考えられる、公益に資する民間ビジネスを創出・推進するための行政及び民間の関与のあり方において重要な視点を、「公民連携のポイント」として考察する。各事例における公民連携のポイントを整理し、複数事例に確認される共通項を抽出したところ、以下の4つがポイントとして導かれると考えられる。

図表1 公民連携のポイントと該当事例

ポイント	主な該当事例
民間事業者と共創する専門部署の設置	うめきた先行開発区域、札幌駅前通地区、民間スイミングスクール活用、松本ヘルス・ラボ
対話による創造・課題解決の場の形成	Fujisawa サステイナブル・スマートタウン、札幌駅前通地区、南池袋公園、松本ヘルス・ラボ
事業を創発・推進するための行政による支援	うめきた先行開発区域（道路占用許可特例制度、大阪版 BID 制度、景観ガイドライン等）、Fujisawa サステイナブル・スマートタウン（まちづくり方針策定等）、札幌駅前通地区（広場条例、指定管理者制度等）、姫路市のぞみ野（管理協定等）、南池袋公園（公園の占用許可）、都立汐入公園内保育所（都市公園法に係る規制緩和）、松本ヘルス・ラボ（テストフィールド提供、研究機関等への橋渡し）、奥多摩町カーシェアリング（町有地の無償貸与）
地域を理解し、長期的な視点でともに地域の価値を高める意識のある民間事業者の参画	うめきた先行開発区域、Fujisawa サステイナブル・スマートタウン、札幌駅前通地区、姫路市のぞみ野、南池袋公園、都立汐入公園内保育所、民間スイミングスクール活用、松本ヘルス・ラボ、奥多摩町カーシェアリング

①民間事業者と共創する専門部署の設置

今般取り上げた事例では、行政が事業において民間事業者と共創する専門部署を設置することで、外部に対する窓口を一本化し、また、当該部署が横串となり庁内調整を担うな

ど、民間事業者の取組みを支援する体制を構築している事例が見られた。

例えば、札幌駅前通地区のエリアマネジメントにおいては、都心まちづくり計画の推進担当として平成14年に都心まちづくり推進室を組成し、当室が庁内調整や職員の意識改革（啓発）、エリアマネジメントを支援する仕組みづくり（計画・条例の整備、道路壁面の目的外使用許可や指定管理者制度導入等）などを担い、民間事業者のエリアマネジメントを支援している。また、当室が、エリアマネジメントの庁内窓口として庁内調整や各部署と民間事業者等の橋渡し以外に、国や警察等との連携などの機能を担うことで、まちづくり会社の行政協議に係る負担が大幅に低減されていると考えられる。

また、佐倉市では、平成22年に庁内に分散していたファシリティマネジメント（以下、FM）に関連する部門を統合してFMに必要な情報・権限・人材を集約し、副市長直下の独立組織として、FM推進を担う資産管理経営室が発足した。また、FM実行においては資産管理経営室が市有施設を総括し、施設所管課と連携してFMを推進する体制を構築している。小学校の水泳指導委託では、資産管理経営室が施設のLCC試算や事業実施における庁内説明など事業委託までの推進役を担い、実際の事業実施に係る民間事業者への事前ヒアリング、委託契約内容の作成や委託事務は学校施設を所管する教育委員会が庁内の窓口となって実施している。このように、資産管理経営室と施設所管課が、お互いの有するノウハウやネットワークを勘案した上で役割分担し、連携して事業を推進することにより、佐倉市初の水泳指導の民間委託が実現されたと考えられる。

このようなことから、公益に資する民間事業者の取組みを支援する上で、行政としては、民間事業者と共創する専門部署を設置（もしくは主幹部署を明確化）して庁内体制を整備することが重要と考えられる。また、専門部署を組成する場合は、佐倉市の行った体制整備にみられるように、事業を推進するために必要な役割や人材、権限等を与えることで、より実行力のある組織体制を築くことができると考えられる。

②対話による創造・課題解決の場の形成

札幌駅前通地区やFujisawaサステイナブル・スマートタウン、南池袋公園、松本ヘルス・ラボの事例では、新たな事業の創造や事業推進上の課題解決などを行うために、協議会やプラットフォームといった、関係者の対話の場を設置している。設置の目的としては、主に、①行政・企業・団体における関係者の理解醸成と課題解決に向けた連携体制づくり（Fujisawaサステイナブル・スマートタウン、南池袋公園）、②多様な主体が集まり、新しい事業の創造や課題解決に向けたイノベーションの場づくり（松本ヘルス・ラボ）が見られた。

例えば、南池袋公園では、住民（南池袋公園に隣接する街区の地権者等）、学識経験者（南池袋公園の設計者）、民間事業者（カフェ・レストランの運営者）及び豊島区で、「南池袋公園をよくする会」を組成し、管理運営に関わっている。もともと、南池袋公園に隣接する地権者である寺町関係者と商店会関係者の意見の調整に苦勞することもあったが、こう

した第三者も入る対話の場を形成することで、意向調整がスムーズになり、近隣住民や利用者の意見を事業運営にうまく反映させることできている。

松本ヘルス・ラボでは、ヘルスケア産業を育成するための産学官プラットフォームである松本地域健康産業推進協議会を松本市が設置している。当該プラットフォームは、民間事業者や医療・研究機関、金融、行政などの多様な主体が対話し連携することで、新たなヘルスケアビジネスの創出やビジネスを推進する上での課題解決を促進する機能を果たしている。

また、札幌駅前通地区では、以前より公民それぞれに地域の価値を高めようという意識があり、その上で、沿道地権者により設立された札幌駅前通協議会を通して、公民双方の意識のすり合わせが行われた。

③ビジネスを創発・推進するための行政による支援

今般取り上げた事例の多くで、民間事業者によるビジネスを創発又は拡大するため、行政によって「計画・条例・制度の整備」や「規制や基準の緩和」、「公共空間の使用・占用許可」、「行政間や異なる主体間の調整」などの支援が行われている。

例えば、うめきた先行開発区域や札幌駅前通地区の事例では、民間主体のエリアマネジメントを創発するために、行政が、条例や制度の整備（大阪版 BID 制度、札幌駅前通地下広場条例・札幌市北3条広場条例）や公共空間の利活用に係る基準緩和、公共空間の使用・占用許可（道路占用許可特例制度の活用や景観ガイドラインの策定、地下歩行空間壁面の目的外使用許可や指定管理者制度導入）などを積極的に行っている。そして、実際の事業の運営は、民間事業者の創意工夫に任せて、行政は運営自体に直接関与しない立場をとっている。

松本ヘルス・ラボの事例では、市が、健康・医療分野のビジネスの創発・拡大を目指して、民間の製品・サービスの開発プロセスに住民が参画するリビングラボの仕組みを構築し、また、多様な企業・団体による対話の場を設置し、加えて、民間事業者と研究・医療機関の橋渡しを行っている。なお、橋渡し後の事業形成は、民間事業者と研究・医療機関に委ねており、市は、市がやる必要のある役割に徹している。

ここで特筆すべき点は2点あると考えられる。一つは、行政は、規制緩和や制度整備などの民間が直接的に関与できない部分での支援や、住民や研究機関と民間事業者のつながりを促進する支援を行っていること。もう一つは、行政は上記に述べたような民間にノウハウや権限などがない分野での支援に徹し、実際のビジネスは、民間事業者が自らの責任の下に人材・資金を調達し、創意工夫を発揮して行っているということである。

このようなことから、公民連携においては、民間事業者がノウハウ・アイデアを最大限発揮するために、行政は、規制緩和や制度整備や、住民や研究機関等の民間がネットワークを築きにくい関係者への橋渡し・調整などの、行政でしかできない部分で役割を担うことが重要と考えられる。

④地域を理解し、長期的な視点でともに地域の価値を高める意識のある民間事業者の参画

南池袋公園の事例では、豊島区新庁舎建設に携わったデザイン会社が区の相談を受けて、公園の設計に参画しており、当該地域の歴史や文化から紐解き、また、地元を交えた検討会において出された意見をできる限り取り入れる形で設計を行った。公園のカフェ・レストラン運営については、もともと南池袋エリアでレストランを経営しており、地元に対して幅広いネットワークを有している事業者が参画している。双方ともに言えるのは、「地域を理解」し、「地域（住民・民間・行政等）とのネットワーク」を有し、「地域や行政からの信認」を得ていたことである。

こうした要素を備える民間事業者は、他の事例でも参画している。例えば、都立汐入公園内保育所の事業者である社会福祉法人は、近隣の保育室（汐入公園内保育所の開設に伴い廃止）の経営を通して地域をよく理解しており、地域のネットワークを有し、地域（保護者）からの信認が厚かったと考えられる。

その他、札幌駅前通地区における沿道地権者や、当該地区の地区計画の検討や行政・沿道地権者間調整に尽力したコンサルタント、佐倉市の民間スイミングクラブ、奥多摩町でのカーシェアリング事業者など、各事例において、事業を行う地域を理解し、かつ地域の価値を高めようという意識をもつ民間事業者（地元の企業に限らない）が参画していることがヒアリングより把握された。また、札幌駅前通地区や南池袋公園をはじめ多くの事例で、これまで行われていなかった新しい取組みが行われている。そうした新しい取組みを実現するうえでは、住民や議会、庁内等と調整し、賛同を得ることが重要となるが、地域の価値向上を長期的な視点で考えられる民間事業者が参画することで、新しいこと又は変化することに対する関係者の心理的ハードルを下げることに伴い、新しい取組みを比較的スムーズに進めることができると考えられる。

今後、公民がタッグを組むことにより、新しいアイデアが創出され、新たな公的サービスの取組みを促進することが期待されるが、その上では、長期的な視点で地域を考え、地域の価値を高める意識のある民間事業者と組めるよう、例えば、事業に応じて連携したい民間事業者の定義を明確にした上で事業者選定を行うことが効果的と考えられる。

以上、調査対象の事例の現時点までの状況を基に、公益に資する民間ビジネスが実現するための行政及び民間の関与（公民連携）の要素として4点が挙げられる。また、公益に資する民間ビジネスが成立する条件について総じて考えられることは、地域課題を抱えている地方自治体において、事業実施に適する環境がある（例えば、民間事業者が事業に必要なハードやノウハウを有している）等の潜在的なポテンシャル（佐倉市の場合、民間のスイミングクラブに小学校の水泳授業を受け入れ可能なプール設備と立地環境を備えてい

ること)があり、そこに、これまでにない新たなスキームやビジネスモデル(同事例の水泳指導を委託する方法)が考えられ、さらに、それを実現するエネルギー(例えば、地域課題に真剣に向き合い、リスクをとって取り組む行政や民間事業者の人材。佐倉市の場合、民間事業者の水泳の普及に対する貢献意識の高さ)が存在する場合、公益に資する先駆的な民間ビジネスが成立するのではないかと考える。そして、地域又は事業によって将来、実現したいことが明確な場合には、その実現したいことが事業継続のインセンティブとなり、関係者のエネルギーとなって長きにわたり事業が継続する可能性につながるといえる。

事業を継続させるには、特定の民間事業者が事業を実施し続けることが有効な方法といえる。民間事業の場合は事業主体である民間事業者が責任をもって継続していくことで問題はないが、行政が発注する公益性の高い事業の場合は公平性の確保が必要となる。この点については、行政は事業者となりうる他の民間事業者が存在をしていないか、そして事業を実施している民間事業者が事業を任せるにふさわしいかを定期的に確認し、事業者選定方法を決定することで公平性を担保することが考えられる。

< 参考資料 1 >

調査事例一覧

公民連携実務研究部会
調査事例(案) 一覧

行政の関与 凡例	①事業環境整備 i)・制度設計・公的認証・連携協定締結 ii)・企業・住民との連携・情報発信 等	②公有財産の供与 ・公有地の定期借地・公有地の無償貸与 ・公有地の占用、使用許可・公共施設の使用許可 等	③規制緩和等 ・条例、規則の整備 ・許可、基準の緩和 等	④財政支援 ・出資 ・補助金交付 等	⑤民間施設の公的利活用
-------------	--	--	------------------------------------	--------------------------	-------------

No.	分野	名称	関係者		開始時期	①主なビジネスの内容	②行政の関与の具体的内容						③具体的にどんな地域課題解決・公的サービス質的向上につながっているか(一部想定)	
			公共	民間			制度設計・公的認証	企業住民連携・情報発信等	公有財産供与	規制緩和等	財政支援	民間施設活用		補足
1	エリア	うめきた先行開発区域(グランフロント大阪)	大阪市(大阪府)	一般社団法人グランフロント大阪TMO	H26	・公共空間の管理運営 ・広告事業 ・イベント等の実施 ・地域コミュニティ等育成支援 ・交通サービス等	○		○	○			・大阪版BID制度の創設・運営 ・分担金の徴収 ・都市再生推進法人の認定	公共空間の管理運営水準の向上 賑わい創出 エリアの価値向上
2	エリア	Fujisawaサステナブル・スマートタウン	藤沢市(神奈川県)	FujisawaSSTマネジメント㈱	H26	・自治会の運営支援(イベント開催、集会所維持管理) ・モビリティサービス(EVカーシェアリング、レンタカー、レンタサイクル) ・セキュリティサービス(監視カメラの管理、ホームセキュリティ) ・植栽メンテナンス、清掃	○	○					・「Fujisawaサステナブル・スマートタウンまちづくり方針」の策定 等	環境負荷低減 エリアの価値向上
3	エリア	札幌駅前通地区	札幌市(北海道)	札幌駅前通まちづくり㈱	H22	・公共空間の管理 ・広告事業 ・イベントや美化活動等のまちづくり活動 ・建替え計画など地区更新支援事業 等			○	○			・広場条例の整備 ・道路占用許可に係る協議会設置 ・指定管理者制度の導入 等	賑わい創出 エリアの価値向上 公共空間の質的向上
4	エリア	姫路市のぞみ野	姫路市(兵庫県)	新日鉄興和不動産㈱	H23	・宅地販売 ・住民組織の支援			○				・住宅街の市道植栽部における管理協定 等	エリアの価値向上 移住、定住促進 公共施設の管理運営水準の向上
5	エリア	新虎通り	東京都港区(東京都)	森ビル㈱	H26	・公共空間の維持管理 ・飲食物販店舗の管理運営(オープンカフェ) ・イベントの開催			○	○			・道路占用許可基準の緩和 ・許可手続きをワンストップで実施	賑わい創出 エリアの価値向上 公共空間の質的向上
6	エリア	キャッセン大船渡	大船渡市(岩手県)	㈱キャッセン大船渡大和リース㈱	H29	・イベントの開催 ・不動産賃貸	○		○				・市有地の借地 ・エリマネ活動資金を創出する仕組みづくり ・都市再生推進法人の認定	賑わい創出 公共空間の質的向上
7	エリア	三木市緑ヶ丘ネオポリス	三木市(兵庫県)	大和ハウス㈱ 凸版印刷㈱ ㈱クラウドワークス	H27	・高齢者向け住宅、リノベーション住宅等の提供[大和ハウス] ・ワークスペース&ツールの管理運営[クラウドワークス]	○	○					・内閣府「生涯活躍のまち形成事業」認定取得 ・研究会への参画者公募 ・住民説明等	移住(住替え)促進 雇用創出 健康福祉の充実
8	施設	南池袋公園	豊島区(東京都)	㈱ランドスケープ・プラス ㈱グリップセカンド	H28	・飲食物販店舗の管理運営 ・地域貢献活動の実施(教養施設の運営)			○	○			・公園施設の管理許可 ・公園の好環境維持 ・容積率の緩和	公共空間の質的向上 財政負担軽減
9	施設	都立汐入公園内保育所(私立にじの森保育園)	東京都荒川区(東京都)	社会福祉法人三樹会	H29	・子育て支援施設の管理運営(保育所)	○		○				・国家戦略特区 区域計画の認定取得(公園内保育所事業への認定) ・保育所設置に係る設置許可	保育の充実(待機児童解消)
10	施設	民間スイミングスクール活用(佐倉市FM)	佐倉市(千葉県)	市内スイミングスクール運営事業者	H25	・スポーツクラブ、スイミングスクールの管理運営					○	○	学校施設を民間施設で代替	教育環境の充実 財政負担軽減
11	施設	てんしば(天王寺公園エントランス)	大阪市(大阪府)	近鉄不動産㈱	H27	・飲食物販店舗の管理運営 ・バス駐車場、バス待合所の管理運営 ・観光案内所の管理運営 ・宿泊施設の管理運営 ・イベントの開催	○		○				・公園施設の設置・管理許可(東京都から東京公園協会へ) ・大阪都市魅力創造戦略(H24年大阪府、大阪市の策定)	公共空間の質的向上 賑わい創出 観光振興
12	施設	駒沢オリンピック公園	東京都公益財団法人東京公園協会(指定管理者)	㈱クリエイト・レストランツ・ホールディングス	H29	・飲食物販店舗の管理運営	○		○				・公園施設の設置許可(東京都から東京公園協会へ) ・共同事業契約(東京公園協会、民間事業者)	公共空間の質的向上 賑わい創出

No.	分野	名称	関係者		開始時期	①主なビジネスの内容	②行政の関与の具体的内容						③具体的にどんな地域課題解決・公的サービス質的向上につながっているか(一部想定)	
			公共	民間			制度設計・公的認証	企業住民連携・情報発信等	公有財産供与	規制緩和等	財政支援	民間施設活用		補足
13	施設	大阪市北浜テラス	大阪市(大阪府)	北浜水辺協議会(民間事業者、NPO法人により設立)	H21	・飲食物販店舗の管理運営			○	○			民間の任意団体への河川占用許可(民間に対する占用許可は全国初)	公共空間の質的向上 賑わい創出
14	施設	信濃川やすらぎ堤	新潟市(新潟県) 信濃川下流河川事務所(国土交通省)	㈱スノーピーク	H29	・飲食物販店舗の管理運営 ・イベントの開催	○		○	○			・「都市・地域再生等利用区域」に指定 ・占用許可(河川事務所から新潟市へ) ・使用契約(新潟市、民間事業者)	公共空間の質的向上 賑わい創出
15	施設	大正内港臨港緑地	大阪市大正区(大阪府)	㈱フィル	H27	・イベントの開催		○	○	○			・イベントの共催 ・大正内港臨港緑地(大阪市港湾局所有)の使用に係る許可関係	公共空間の質的向上 賑わい創出
16	施設	D-パーキング前橋駅北口	前橋市(群馬県)	大和リース㈱	H28	・駅前立体駐車場の管理運営 ・レンタサイクルの管理運営			○				市有地を事業用定期借地(30年間)	公共空間の管理運営水準の向上 交通環境の利便性向上 観光振興 財政負担軽減
17	施設	千葉市昭和の森フォレスト	千葉市(千葉県)	㈱Rproject	H26	・イベント開催 ・宿泊施設の管理運営			○				公園施設の管理・設置許可	公共空間の管理運営水準の向上 賑わい創出
18	施設	豊島区役所跡地	豊島区(東京都)	東京建物㈱	H32	・以下施設の管理運営 ・オフィス、カンファレンスホール ・シネマコンプレックス、劇場、スタジオ ・飲食物販店舗			○				区有地を定期借地(70年間)	公共空間の質的向上 財政負担軽減
19	施設	渋谷区役所敷地	渋谷区(東京都)	三井不動産㈱	H31	・分譲マンションの販売			○				区有地を定期借地(70年間)	財政負担軽減
20	施設	つがる市立図書館	つがる市(青森県)	イオンモール㈱ ㈱図書館流通センター	H28	・商業施設の管理運営					○	○	民間施設の公的活用	公共空間の質的向上 財政負担の軽減
21	施設	民間賃貸住宅を活用した公営住宅(ひたちなか市家賃補助制度)	ひたちなか市(茨城県)	市内不動産業者	H22	・住宅の賃貸 (市営住宅の代替住居の提供)	○	○			○	○	・家賃補助制度の創設 ・家賃補助制度への事業者の登録	公的サービスの内容拡充 財政負担軽減
22	施設	オガールプラザ	紫波町(岩手県)	オガールプラザ㈱	H24	・以下施設の管理運営 ・子育て支援センター ・産直販売所 ・飲食物販店舗 ・その他サービス施設(医院、学習塾等)		○	○		○		・ワークショップ開催 ・町有地を定期借地 ・民間事業者への出資	公共空間の質的向上 産業振興 雇用創出
23	施設	相模原女子大学グリーンホール	相模原市(神奈川県)	学校法人相模女子大学	H25	・相模女子大学の運営 ・イベントの開催(市民向けの能講座)			○				相模原市文化会館の施設命名権の貸与(ネーミングライツ)	教育環境の充実 財政負担軽減
24	施設	広島市民連携水道事業	広島県	水ing㈱	H25	・水道施設の管理運営(指定管理)					○		水道事業運営会社への出資(35%)	公共施設の管理運営水準の向上 財政負担軽減
25	医療・介護	松本ヘルス・ラボ	松本市(長野県)	松本信用金庫 他	H27	・健康介護に関する商品・サービスの販売		○			○		・松本ヘルス・ラボの運営 ・運営費一部負担	産業振興(健康・医療産業) 健康福祉の充実
26	医療・介護	わこう暮らしの生き生きサービス	和光市(埼玉県)	㈱ダスキン 他	H28	・健康介護に関する商品・サービスの販売 ・イベントの開催	○	○					・住民への情報発信 ・市内の医療介護団体等との連携体制づくり ・公民連携協定の締結	健康福祉の充実
27	医療・介護	亀山QOL支援モデル	三重県 亀山市(三重県) 公益財団法人亀山市 シルバー人材センター	シャープ㈱ ㈱キーバインド	H28 (実証実験)	・健康介護に関する商品・サービスの販売		○					・運営に関する助言 ・事業者間連携の調整 ・地域企業や団体との折衝支援等	健康福祉の充実 雇用創出

No.	分野	名称	関係者		開始時期	①主なビジネスの内容	②行政の関与の具体的内容						③具体的にどんな地域課題解決・公的サービス質的向上につながっているか(一部想定)	
			公共	民間			制度設計・公的認証	企業住民連携・情報発信等	公有財産供与	規制緩和等	財政支援	民間施設活用		補足
28	医療・介護	長岡市多世代健康まちづくり	長岡市(新潟県)	株式会社 慶応大学 一般社団法人地域活性化・健康事業コンソーシアム	H26	・飲食物販店舗の管理運営 ・健康介護に関する商品・サービスの販売	○	○	○				・市民センターの一部賃貸(or無償貸与) ・多世代健康まちづくり事業の一環として位置付け	健康福祉の充実 財政負担軽減
29	医療・介護	多摩市地域見守りネットワーク	多摩市(東京都)	総合警備保障㈱	H28 (実証実験)	・健康介護に関する商品・サービスの販売		○					・認知症高齢者や障害者に対する情報提供・案内 ・ボランティアの募集	健康福祉の充実
30	医療・介護	島根県ショッピングリハビリツア-	島根県	㈱バイタルリード	H27 (実証実験)	・健康介護に関する商品・サービスの販売	○				○		・島根県のヘルスケア事業「先進モデル支援事業」に採択 ・開発費の一部で行政の補助	健康福祉の充実 雇用創出
31	医療・介護	神戸市介護予防カフェ	神戸市(兵庫県)	ネスレ日本㈱	H25	・コーヒーの販売(コーヒーマシンを無償提供) ・イベントの開催	○	○					・介護予防カフェの運営者募集 ・介護予防イベントの案内、会場提供 ・連携協定を締結	健康福祉の充実
32	医療・介護	産前産後ケアセンター	山梨県 県内市町村	学校法人富士修紅学院	H28	・子育て支援施設の運営(宿泊型産後ケア施設)	○	○	○		○		・県有地を定期借地(30年間) ・県と市が住民に対し、利用料金の8割を補助 ・県が施設整備費の1/2を補助	健康福祉の充実
33	産業	奥多摩町カーシェアリング	奥多摩町(東京都)	タイムズ24㈱	H29	・カーシェアリングの管理運営(福祉車両の貸出し)			○				町有地の無償提供	観光振興 交通環境の利便性向上
34	産業	KOBEスペシャルPRパートナー	神戸市(兵庫県)	江崎グリコ㈱	H25	・神戸市認定商品の販売(神戸市観光情報の発信)	○	○					・商品を「神戸市認定」することで、商品の市場価値を向上 ・包括連携協定を締結	観光振興
35	産業	北海道地域商社	北海道	㈱キョクイチ		・道産品の海外展開(生鮮食品の卸し)		○					・航空関連会社との連携体制づくり ・販売促進イベント等の実施	産業振興
36	産業	国土交通省カーシェアリング	国土交通省	タイムズ24㈱	H28 (社会実験)	・カーシェアリングの管理運営			○				国道の占用許可	交通環境の利便性向上 観光振興 環境負荷低減
37	産業	横浜市EVカーシェアリング	横浜市(神奈川県)	日産自動車㈱	H29 (実証実験)	・カーシェアリングの管理運営(超小型EVモビリティ)			○				ステーション設置場所の使用・占用に係る許可	交通環境の利便性向上 観光振興 環境負荷低減
38	産業	IoT技術を活用した見守りサービス	渋谷区(東京都)	東電ホールディングス㈱	H29 (実証実験)	・防犯サービスの提供		○					実験協力者である高齢者及び小中学生・保護者への案内	公的サービスの質的向上
39	産業	湖南省地域新電力事業	湖南省(滋賀県)	パシフィックパワー㈱、 湖南省商工会、タカヒサ不動産㈱、美松電気㈱、西村建設㈱、甲西陸運㈱、㈱滋賀銀行	H28	・太陽光発電及び販売 ・熱供給及び熱利用事業 ・地域振興に関する事業		○			○		・出資(36.7%) ・電力の買取り(公共施設で利用) ・民間への販売促進	産業振興 環境負荷低減
40	産業	AI搭載自動運転バス	横浜市(神奈川県)	㈱DeNA	H29 (実証実験)	・自動運転バスサービスの提供			○				金沢動物園内での試乗イベント実施に係る許可等	交通環境の利便性向上

※上記はホームページ等で公表されている資料をもとに作成。

<参考資料2>

平成29年度 公民連携実務研究部会 開催記録

日時	議事次第
<p>第1回 平成29年6月19日</p>	<p>1 開 会 2 挨 拶 3 委員紹介 4 公民連携に関する事例紹介 <ul style="list-style-type: none"> ・南池袋公園の公民連携による運営 ～消滅可能性都市が掲げる持続可能な公園経営～ 株式会社ランドスケープ・プラス 代表取締役 平賀達也 委員 ・新しい都市マネジメント実践研究 ～うめきた・グランフロント大阪TMOの取り組み～ 株式会社東京国際フォーラム 取締役広報部長 廣野研一 委員 </p> <p>5 平成29年度調査研究内容及び実施計画について 6 質疑応答及び意見交換 7 その他 8 閉 会</p>
<p>第2回 平成29年11月14日</p>	<p>1 開 会 2 新委員紹介 3 挨 拶 4 公民連携に関する先進事例紹介 <ul style="list-style-type: none"> ・札幌市におけるエリアマネジメントの取り組み 札幌市まちづくり政策局 都心まちづくり推進室 都心まちづくり課長 西村 剛 様 ・松本ヘルスバレー構想の取り組み ～官民連携の必要性について～ 松本市商工観光部 健康産業・企業立地担当部長 小林浩之 様 </p> <p>5 平成29年度調査研究中間報告について 6 報告書骨子（案）、今後のスケジュールについて 7 質疑応答及び意見交換 8 その他 9 閉 会</p>

<p>第3回 平成30年2月1日</p>	<p>1 開 会 2 挨拶 3 公民連携に関する先進事例紹介 ・佐倉市における水泳授業の民間委託への取組み 佐倉市都市部建築住宅課 主査 橋本直子 様 4 平成29年度調査研究報告書（案）について 5 その他 6 閉 会</p>
--------------------------	---

<参考資料3>

平成29年度 公民連携実務研究部会 委員及び事務局名簿

<委員>

(敬称略・五十音順、◎は部会長)

氏名	所属・役職
石野田 大典	板橋区総務部総務課総務係 副係長
植田 和男	特定非営利活動法人日本PFI・PPP協会 会長兼理事長
田中 聖也 ※1 植田 昌也 ※2	総務省自治行政局行政経営支援室 室長
大杉 寛	首都大学東京大学院 教授
川村 豊	我孫子市総務部 部長
木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
齊藤 広子	横浜市立大学国際総合科学部 教授
平賀 達也	株式会社ランドスケープ・プラス 代表取締役
廣野 研一	株式会社東京国際フォーラム 取締役広報部長
保井 美樹	法政大学現代福祉学部 教授
◎ 横道 清孝	政策研究大学院大学 理事・副学長

※1 第1回

※2 第2回～

<事務局>

氏名	所属・役職
小林 寛行	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部 部長
古俣 亮	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 課長
森川 高博	一般財団法人地域総合整備財団 開発振興部開発振興課 調査役
佐藤 友美	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP推進部 部長
柿元 淳子	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP推進部 副主任研究員
宮内 拓也	株式会社日本経済研究所 調査本部 PPP推進部 副主任研究員

平成 29 年度 自治体 PPP/PFI 推進センター 公民連携実務研究部会
公益に資する民間ビジネスの参入・拡大に向けた行政の関与のあり方 報告書

発行日:平成 30 年 3 月

〒102-0083

東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉 開発振興部

電話 03-3263-5758

FAX 03-3263-7423

URL <https://www.furusato-zaidan.or.jp/>
