

# PPPによる公園管理・運営 に関する調査研究

平成25年 3月

東京都 江東区  
財団法人 地方自治研究機構



## はじめに

急速な少子高齢化社会の進行をはじめとして社会経済情勢が大きく変化する今日において、地方公共団体を取り巻く環境は厳しさを増しています。そのような中で地方公共団体は地域産業の活性化、地域コミュニティの活性化、公共施設の維持管理、行財政改革等の複雑多様化する課題に対応していかなくてはなりません。また、住民に身近な行政は、地方公共団体が自主的かつ主体的に取り組むとともに、地域住民が自らの判断と責任において地域の諸課題に取り組むことが重要となってきています。

このため、当機構では、地方公共団体が直面している諸課題を多角的・総合的に解決するため、地方公共団体と共同して課題を取り上げ、全国的な視点と個々の地方公共団体の地域の実情に即した視点の双方から問題を分析し、その解決方策の研究を実施しています。

本年度は7つのテーマを具体的に設定しており、本報告書は、このうちの一つの成果を取りまとめたものです。

本研究の調査団体である江東区は、隅田川と荒川に挟まれ、東京湾に面しています。周囲を水に恵まれた自然的特性をいかしながら、「みんなでつくる伝統、未来 水彩都市・江東」を目指して、発展しています。

本研究は、豊洲埠頭内公園を対象として、PPPを活用した公園の運営・管理のために必要な体制作り、具体的な施策等について検討したものです。

本研究の企画及び実施に当たっては、研究委員会の委員長及び委員をはじめ、関係者の方々から多くのご指導とご協力をいただきました。

また、本研究は、地域社会振興財団の交付金を受けて、江東区と当機構が共同で行ったものです。ここに謝意を表する次第です。

本報告書が広く地方公共団体の施策展開の一助となれば幸いです。

最後に、先の東日本大震災において被災された地域の日も早い復興をお祈りいたします。

平成 25 年 3 月

財団法人 地方自治研究機構  
理事長 佐野 徹 治



# 目 次

序章 調査研究の概要	1
1 調査研究の背景	3
2 調査研究の目的	3
3 調査研究のフロー	4
4 調査研究の項目と方法	5
5 調査研究の体制	8
第1章 豊洲埠頭の概要	9
1 江東区の概要	11
2 豊洲埠頭の概要	15
3 江東区における豊洲埠頭の位置付け	16
4 豊洲埠頭内公民連携事業における東京都港湾局と江東区の関係	19
第2章 豊洲埠頭内公園に係る法・規制等	21
1 豊洲埠頭内公園の活用に係る制約条件	23
2 土地利用に係る制約条件	24
3 民間事業に係る制約条件	26
4 江東区都市公園条例	33
5 港湾法・海岸法・「水際線施設の一体整備ガイドライン」等	35
第3章 都市公園における公民連携事業（P P P）の事例	37
1 江東区のこれまでの都市公園管理・運営の考え方	39
2 都市公園への収益施設・イベント等の導入事例	40
3 その他P P Pの導入事例	66
第4章 区立公園の収支構造と豊洲埠頭内公園の維持管理費等	69
1 区立公園の収支構造	71
2 区立公園の収入・支出構造から見た豊洲埠頭内公園の管理運営費	78

第5章	豊洲埠頭内公園における収益事業等の可能性	83
1	前提認識	85
2	豊洲埠頭内公園における収益事業の考え方	88
第6章	マーケットサウンディング	105
1	マーケットサウンディングの目的及びフロー	107
2	第一段階（アンケート調査）	108
3	第二段階（ヒアリング調査）	132
4	総括	139
第7章	豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理	141
1	検討にあたっての考え方	143
2	PPP手法整理にあたってのポイント	143
3	豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理	148
4	今後の進め方における留意事項	154
	調査研究委員会名簿	157
	付属資料1 マーケットサウンディング詳細	161
	付属資料2 豊洲埠頭内公園の収益事業財務シミュレーション	185
1	収益事業財務シミュレーション	187
2	その他の収支改善の可能性	191
3	財務シミュレーションから得られる示唆	192
4	主な収益施設等の財務シミュレーション前提条件参考資料	193
	付属資料3 都市公園における公民連携事業の事業区分パターン	201
1	都市公園における民間事業者の事業実施に係る既存手法の整理	203
2	既存手法の活用イメージとコンセッション制度の活用について	210
3	豊洲埠頭内公園における公民連携事業の事業区分イメージ（例）	213

# 序章 調査研究の概要





# 序章 調査研究の概要

## 1 調査研究の背景

豊洲埠頭においては、豊洲新市場の整備が進んでいる一方で、「豊洲グリーンエコアイランド構想」（江東区）や都市再生緊急整備地域（国土交通省）等の上位計画においても魅力的なまちづくりが進められることとなっている。

東京都港湾局と江東区は、都が整備する豊洲埠頭の護岸部に係る港湾施設について、維持管理に関する協定を提携する予定である。港湾法や東京都港湾管理条例においては、港湾施設の柔軟な利用に関しては規定が無いため、これらについて、区が都市公園として管理を行うことで、民間事業者によるイベント実施や集客施設の整備が可能となる可能性がある。

都市公園法や江東区立都市公園条例における行為許可や設置管理許可を活用することに加えて、改正PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）の「公共施設等運営権」（コンセッション）制度等も適用の可能性がある。

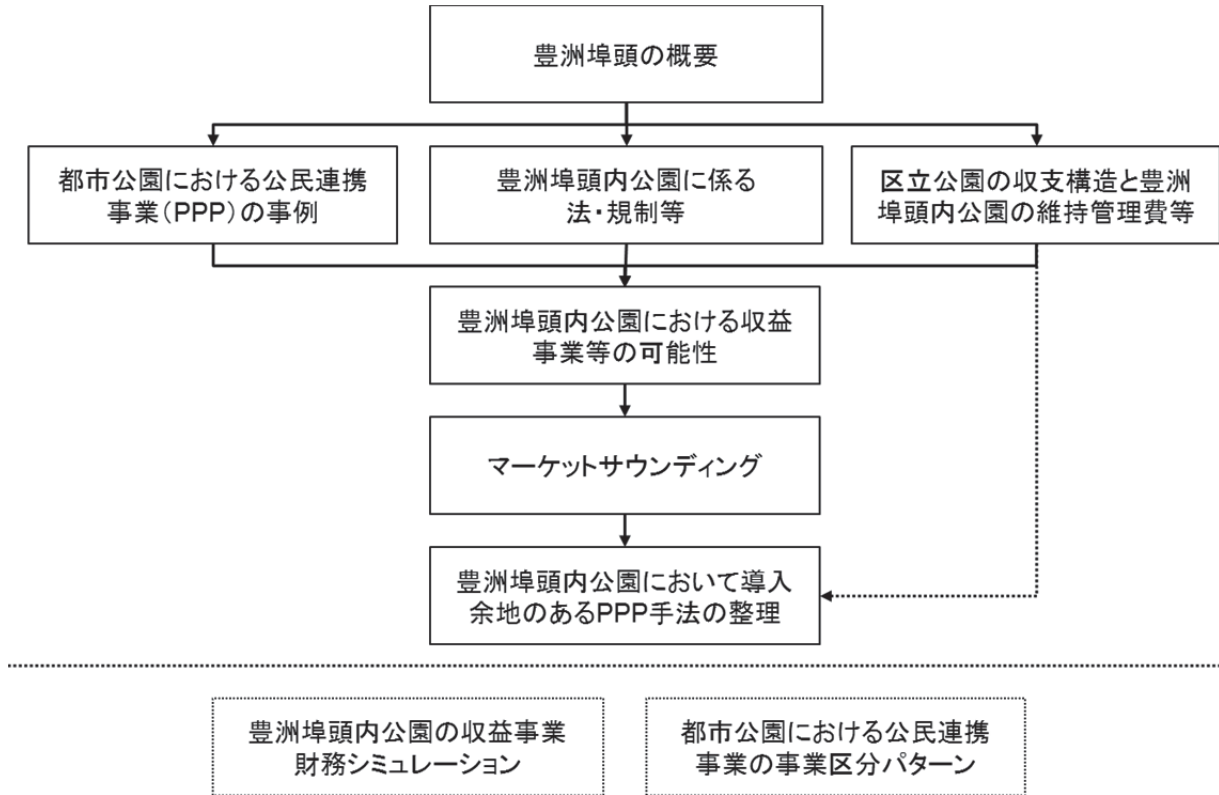
## 2 調査研究の目的

本調査では、都市公園における公民連携事業（PPP）の可能性について、法・規制等、先進事例、収支構造、及び民間事業者等の意向（マーケットサウンディング）等の観点から検討を行った。

検討にある程度の具体性を持たせるために、豊洲埠頭内公園を一つのサンプルとして、民間事業者による収益性のある公園施設設置・管理や収益イベント実施等により集客力を高めて収益創出を行うことや、これらの収益を活かして、公園の維持管理運営に関する行政支出を削減することの検討を行った。

### 3 調査研究のフロー

図表 0-1 調査研究のフロー



## 4 調査研究の項目と方法

### (1) 調査研究の項目

調査の目的を踏まえ、調査項目として次の7項目を掲げた。報告書の各章は本項目に従って、取りまとめられている。

- ① 豊洲埠頭の概要
- ② 豊洲埠頭内公園に係る法・規制等
- ③ 都市公園における公民連携事業（PPP）の事例
- ④ 区立公園の収支構造と豊洲埠頭内公園の維持管理費等
- ⑤ 豊洲埠頭内公園における収益事業等の可能性
- ⑥ マーケットサウンディング
- ⑦ 豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理

報告書の各項目（章）の概要は次の通りとなっている。

#### ① 豊洲埠頭の概要

江東区及び江東区における豊洲埠頭の位置付けについてとりまとめた。

#### ② 豊洲埠頭内公園に係る法・規制等

都市公園に係る法・規制等についてとりまとめた。豊洲埠頭については、ウォーターフロントであることから、港湾法・海岸法・「水際線施設の一体整備ガイドライン」等による規制についても検討を行った。

#### ③ 都市公園における公民連携事業（PPP）の事例

都市公園における公民連携事業（PPP）の先進事例を調査した。

#### ④ 区立公園の収支構造と豊洲埠頭内公園の維持管理費等

江東区の区立公園についての収支構造を分析し、豊洲埠頭内公園の維持管理費についても試算を行った。

#### ⑤ 豊洲埠頭内公園における収益事業等の可能性

豊洲埠頭内公園を一つのサンプルとして、都市公園内での収益事業等の可能性についてとりまとめた。

⑥ マーケットサウンディング

豊洲埠頭内公園での公民連携事業について、民間事業者に対して、アンケート調査、ヒアリング調査を行い、事業展開の可能性について調査した。

⑦ 豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理

①～⑥の検討を踏まえて、豊洲埠頭内公園において導入余地のあるPPP手法の整理を行った。

## (2) 調査研究の方法

調査項目について明らかにするため、下記の調査を行った。

図表 0-2 調査研究の体制

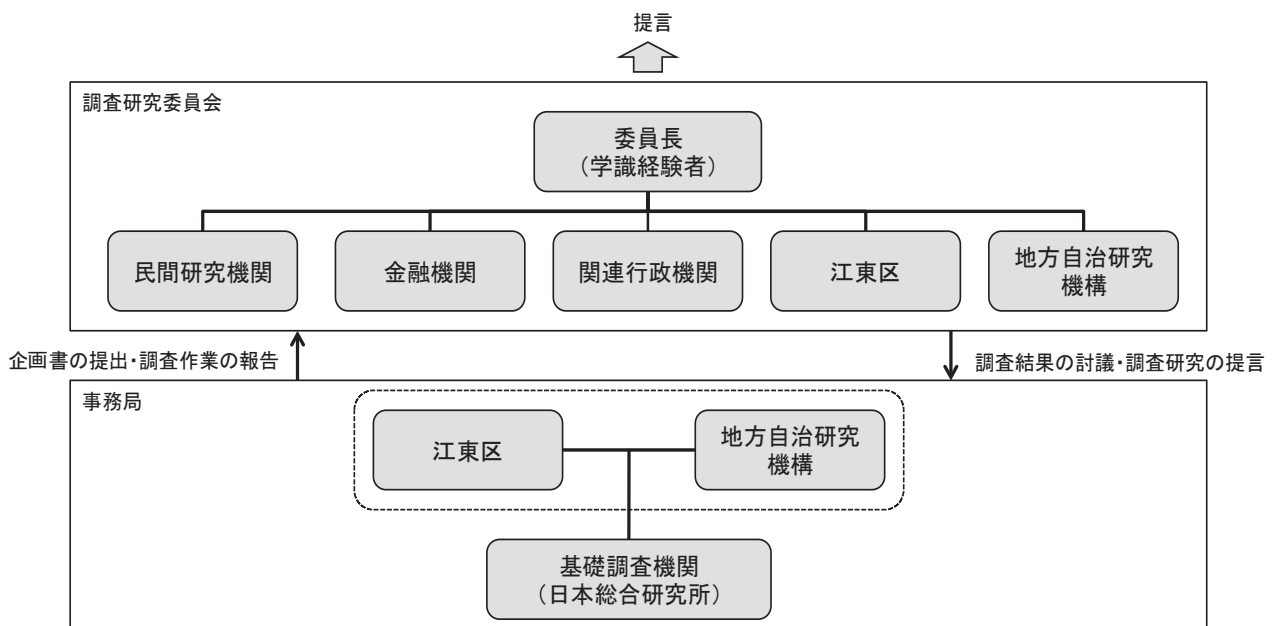
調査名	調査方法	概要
都市公園に関する法・規制調査	文献調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：都市公園。</li> <li>●調査内容：都市公園法、都市公園条例等による都市公園における公民連携事業への制約条件等。</li> <li>●調査方法：文献調査。</li> </ul>
事例調査	ヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：京都市、滋賀県。</li> <li>●調査内容：事務局（区、機構）担当者及び基礎調査機関（日本総合研究所）による視察調査。</li> <li>●調査方法：事務局（区、機構）及び基礎調査機関（日本総合研究所）が訪問聴取調査。平成 24 年 11 月実施。</li> </ul>
事例調査	ヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：指宿市。</li> <li>●調査内容：事務局（機構）担当者による視察調査。</li> <li>●調査方法：事務局（機構）担当者による訪問聴取調査。平成 25 年 2 月実施。</li> </ul>
都市公園の収支構造調査	区の統計データ分析調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：江東区の都市公園。</li> <li>●調査内容：都市公園の収入、支出構造及び維持管理費単価等。</li> <li>●調査方法：文献調査。</li> </ul>
マーケットサウンディング調査	アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：アンケート票は開発事業者 9 者、ゼネコン 9 者、合計 18 者に配布し、うち 14 者から回答を得た（回収率 77.8%）。</li> <li>●調査内容：民間事業者に豊洲埠頭内公園の概況を提示した上で、豊洲埠頭内公園の可能性について調査。</li> <li>●調査方法：基礎調査機関（日本総合研究所）担当者によるアンケート調査。平成 24 年 8 月実施。</li> </ul>
マーケットサウンディング調査	ヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：アンケート回答者のうち開発事業者 3 者、ゼネコン 2 者、及びアンケート回答者以外に造園事業者 3 者、商業コンサル 3 者の合計 11 者にヒアリング調査を実施。</li> <li>●調査内容：民間事業者に豊洲埠頭内公園の概況を提示した上で、豊洲埠頭内公園の可能性について意見を聴取。</li> <li>●調査方法：基礎調査機関（日本総合研究所）担当者による訪問聴取調査。平成 24 年 8 月～10 月実施。</li> </ul>
都市公園内の収益事業財務シミュレーション	事業収支モデルの作成と感度分析調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>●調査対象：都市公園内で想定可能な収益事業。</li> <li>●調査内容：収益事業の損益計算及び EIRR（自己資本内部収益率）等の試算。</li> <li>●調査方法：財務モデル作成及び試算。</li> </ul>

## 5 調査研究の体制

民間研究機関、金融機関、関連行政機関等で組織する「PPPによる公園管理・運営に関する調査研究委員会」（委員長：根本祐二氏 東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻教授）を設置し、調査結果の分析及び調査研究結果の提案の検討を行った。委員会は、3回（6月、9月、1月）開催した。

事務局は、江東区、地方自治研究機構で構成し、委員会での審議に必要な資料収集、調査研究の具体的な方法について検討を行った。調査研究の一部については、基礎調査機関・株式会社日本総合研究所に委託して実施した。

図表 0-3 調査研究の体制



# 第1章 豊洲埠頭の概要





# 第1章 豊洲埠頭の概要

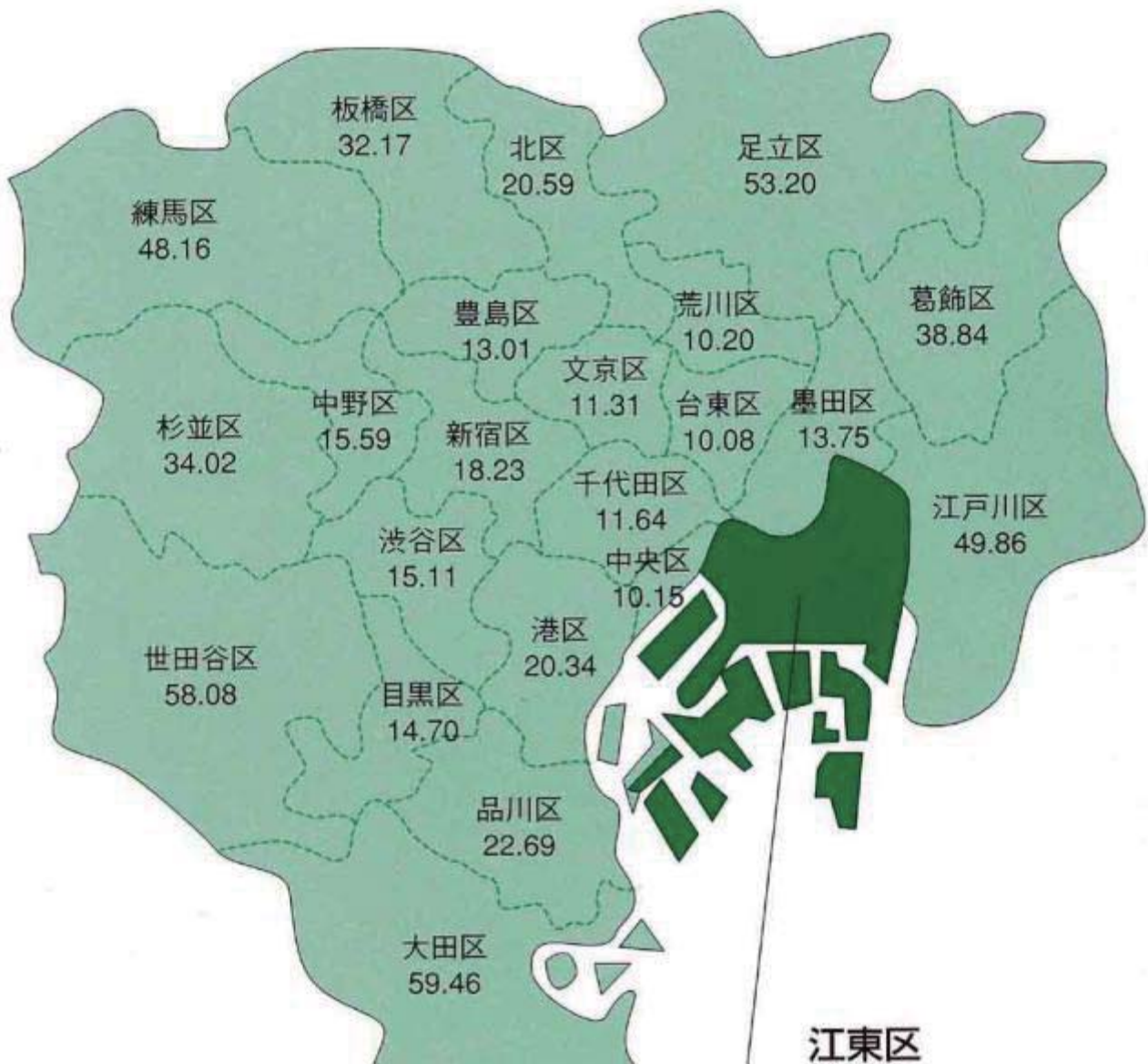
## 1 江東区の概要

### (1) 江東区の位置・地勢

江東区の区名は、隅田川の東に位置するという地理的な意味から名付けられた。

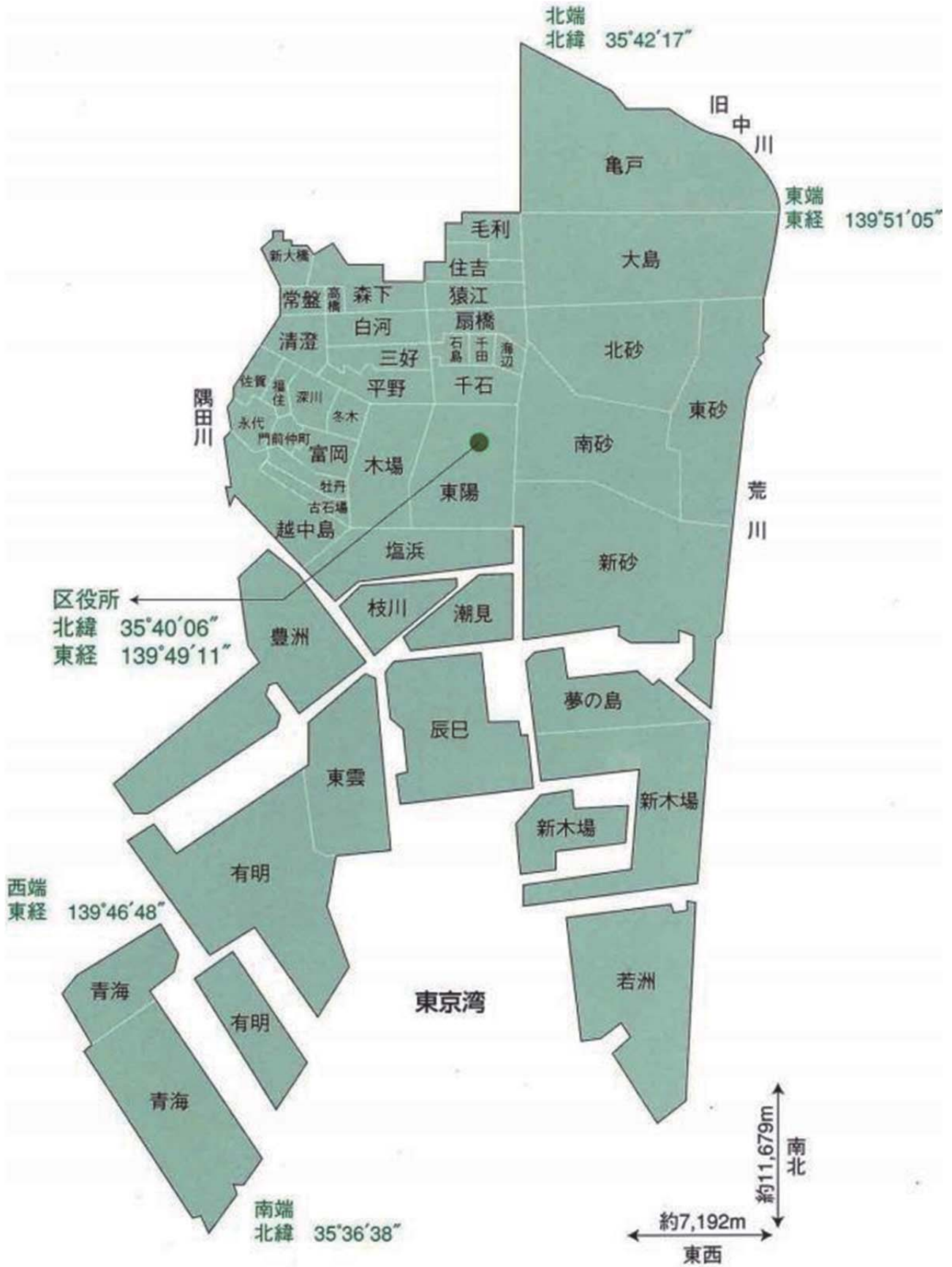
東京都の歴史・文化の観点から大きく3つのエリアに分けることができ、それぞれ多様な特徴をもっている。深川八幡祭りや深川めしなど江戸の文化が息づく深川エリア、亀戸天神社や砂町商店街など見所満載の城東エリア、豊洲や有明など開発が進み未来的な雰囲気が漂う臨海エリア、伝統あふれる下町と開発が進む未来都市の側面を併せ持っている。

図表 1-1 江東区の位置(1)



出所) 江東区ホームページより

図表 1-2 江東区の位置 (2)

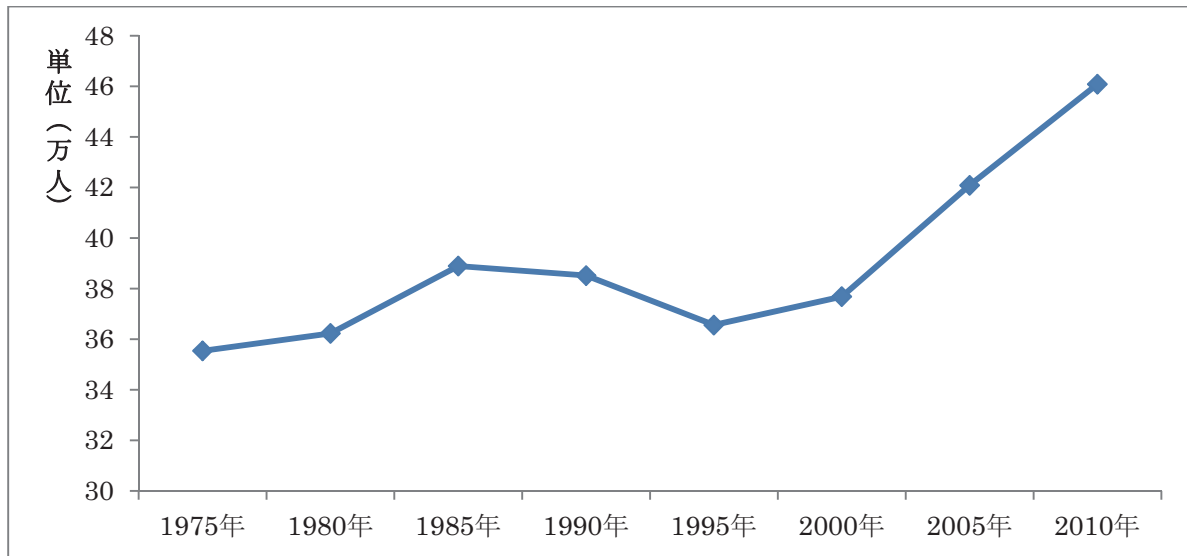


出所) 江東区ホームページより

## (2) 江東区の人口

江東区の居住人口は、平成22年国勢調査によると2000年頃まで30万人台後半で維持してきたが、ここ10年で40万人台後半にまで増加している。また、2010年時点で総人口の平均年齢は43.5歳であり、総人口に占める0歳～14歳、15歳～64歳、65歳以上の割合はそれぞれ、12.1%、68.8%、19.1%となっている。

図表 1-3 江東区の居住人口



出所) 平成22年国勢調査より作成

図表 1-4 江東区の居住人口の年齢別割合

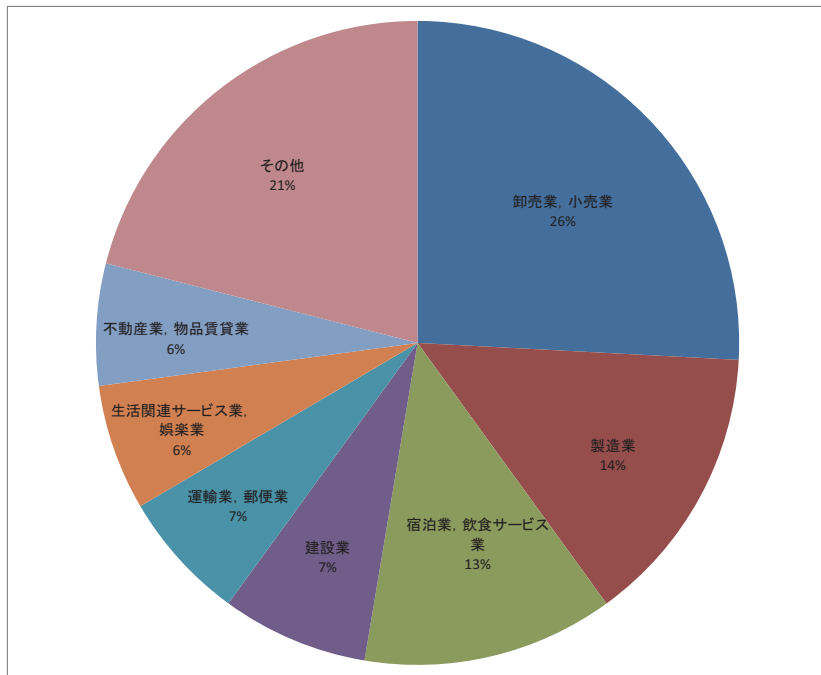
年次	人口の年齢別割合(%)									平均年齢		
	総数			男			女			総数	男	女
	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上			
1975年	23.7	71.2	5.1	23.3	72.0	4.6	24.1	70.4	5.5	30.7	...	...
1980年	22.4	71.1	6.4	22.4	71.9	5.7	22.5	70.4	7.1	32.7	...	...
1985年	19.8	72.7	7.5	20.1	73.6	6.3	19.6	71.7	8.7	34.6	33.8	35.4
1990年	15.8	74.8	9.4	16.0	76.3	7.6	15.6	73.2	11.2	37.2	36.3	38.2
1995年	13.1	74.6	12.2	13.5	76.5	10.0	12.8	72.8	14.4	40.1	39.0	41.2
2000年	11.5	73.2	15.2	11.8	75.2	12.9	11.2	71.3	17.5	42.0	40.8	43.1
2005年	11.4	71.3	17.3	11.8	73.2	14.9	11.1	69.3	19.6	42.9	41.8	44.0
2010年	12.1	68.8	19.1	12.4	70.9	16.7	11.7	66.8	21.5	43.5	42.4	44.6

出所) 平成22年国勢調査より

### (3) 江東区の産業

平成 21 年経済センサスによると、江東区の産業別事業所割合は、卸売業・小売業、製造業、宿泊業・飲食サービス業で全体の半分を占めている。また、産業別従業者数割合では、卸売業・小売業、情報通信業、運輸業・郵便業で全体の約半分を占めている。

図表 1-5 江東区の産業別事業所割合



出所) 平成 21 年経済センサスより作成

図表 1-6 江東区の産業別従業者数割合



出所) 平成 21 年経済センサスより作成

## 2 豊洲埠頭の概要

### (1) 豊洲埠頭の街区

豊洲埠頭地区は、全体で約110haであり、その内埠頭の外周部分を中心に約21haが江東区の管理運営する公園・緑地（都市公園）となる予定である。

豊洲埠頭内の公園・緑地については、図表1-8の①～⑦の区画を一体とする都市公園と想定することが可能。公園・緑地は外周延長約5km、面積約21haとなる。

図表 1-7 豊洲埠頭の街区



図表 1-8 豊洲埠頭内公園・緑地の概要

	公園面積 (m <sup>2</sup> )	開園年月	使用権原 (所有者)	法・条例等による制約条件								既建築面積 (m <sup>2</sup> )	公園施設として建築可能面積 Σ①～⑥×建築率 (建築率2% 【建築率5%】) ※1	備考					
				都市計画法				インフラ											
				用途規制	建築率	容積率	地区計画	都市公園法※1	市場法※2	港湾法※3	海岸法※4				電気	ガス	水道	下水道	
① 豊洲公園	24,303	平成18年4月	所有権(江東区)							-	-	-	○	×	○	○	135	(3,406) 【8,785】	すでに開園しているため大きな変更は困難
② 豊洲六丁目第二公園	4,000	平成22年8月	所有権(江東区)						-	-	-	○	×	○	○	15	すでに開園しているため大きな変更は困難		
③ 豊洲六丁目公園	16,190	平成21年9月	所有権(江東区)	工業	60%	200%	公共施設	2%	-	-	-	○	×	△	○	○	30		すでに開園しているため大きな変更は困難
④ 豊洲四号公園	14,610	平成26年4月	所有権(江東区)						-	-	-	○	△	○	○				民間提案による公園計画の変更は可能
⑤ 外周緑地(海岸保全区域外)	7,300	平成27年4月	占用許可(東京都)						-	-	-	○	△	○	○				民間提案による公園計画の変更は可能
⑥ 外周緑地(海岸保全区域内)	112,900	平成27年4月	占用許可(東京都)						-	○	○	○	×	△	△				民間提案による公園計画の変更は可能
⑦ 外周緑地(海岸保全区域内)	34,400	市場管理か公園管理かを都と調整中						△	○	○	○	○	×	△	△		市場建築面積		市場の敷地内であるため大きな変更は困難
	213,703																180		

※1 原則として建ぺい率2%が上限、ただし、条例により上限緩和が可能。

※2 東京都中央卸売市場条例により物販飲食業等の業務を行うものについては知事の許可が必要。

※3 護岸から20mの区域において載荷重0.5t/m<sup>2</sup>を超える建物については許可が必要。

※4 地表から深さ1.5m以上の土地の掘削または切土は許可が必要。

### 3 江東区における豊洲埠頭の位置付け

豊洲埠頭地区については、上位計画では以下のとおり位置付けられている。

#### (1) 豊洲グリーンエコアイランド構想（江東区）

豊洲グリーンエコアイランド構想においては、豊洲五丁目の一部と六丁目全域について『区民の環境意識の高まりや環境施策への取り組みの社会的要請、災害への対応、さらには豊洲地区の新たなイメージの確立のため、官民が連携、協働して環境に最大限配慮したまちづくりの実現を目指す』としている。

図表 1-9 豊洲グリーンエコアイランド構想の全体像



出所) 豊洲グリーンエコアイランド構想パンフレットより

## (2) 運河ルネサンス（東京都）

平成 17 年 3 月に東京都港湾局が、運河等の水域利用とその周辺におけるまちづくりが一体となって、地域のにぎわいや魅力を創出することを目的とした「運河ルネサンス推進方針」を策定し、地域の団体が規制緩和等により水辺の魅力向上や観光振興に資するための制度が創設された。

平成 18 年 3 月からは豊洲地区で準備会を開催し、平成 21 年 3 月に豊洲地区運河ルネサンス協議会（以下「協議会」という。）の登録を東京都に行った。そして、平成 21 年 7 月に東京都より運河ルネサンス豊洲地区の活動推進地区の指定を受けた。この協議会は芝浦工業大学内に事務局をおき、豊洲地区町会自治会連合会会長を会長として、町会、観光、商業、大学、小学校、保育所等の 15 団体が構成している。

図表 1-10 運河ルネサンス豊洲地区の「区域」及び「推進方針」



※ 推進地区内においても「水上施設の立地及びイベント等水上活動を推進する水域」を利用するためには、別途関係機関等との調整、手続が必要です。

出所) 東京都港湾局ホームページより

(3) 都市再生緊急整備地域（国土交通省）

豊洲埠頭地区は、都市再生緊急整備地域に含まれている。整備の目標として、『水辺の環境をいかしてアミューズメント・文化・商業などの機能を導入し、都市観光にも資するバランスのとれた魅力的な複合市街地を形成』とされている。

図表 1-11 都市再生緊急整備地域（東京臨海地域）のうち、  
晴海、豊洲、有明北、有明南、台場、青海、東雲の地域整備方針

整備の目標	<p>都心に近接し、陸・海・空の卓越した交通条件にある東京臨海部において、物流機能の転出等に伴い発生した低未利用地の大規模な土地利用転換等により、職・住・学・遊の多様な魅力を備え国際的に情報発信を行う先導的な拠点を形成</p> <p>この際、水辺の環境をいかしてアミューズメント・文化・商業などの機能を導入し、都市観光にも資するバランスのとれた魅力的な複合市街地を形成</p>
都市開発を通じて増進すべき都市機能に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職・住・学・遊の多様な機能の複合市街地の形成</li> <li>この際、新しい産業の育成など先導的な機能を導入</li> <li>・大学や研究所などと連携した次世代型の産業・業務・情報機能等の導入</li> <li>・港湾機能や優れた空港アクセス機能を活かした首都圏の物流・交通拠点機能の強化</li> <li>・魅力とにぎわいを創出するアミューズメント、文化、商業、交流機能の導入</li> <li>・都心との近接性や水辺環境を活かした居住機能の導入</li> <li>○震災等に対応できる都市防災機能の強化</li> <li>○国際的に情報発信を行う先導的な拠点として、M I C E機能の更なる強化により、ビジネスや観光等の都市機能を充実</li> </ul>
公共施設その他の公益的施設の整備に関する基本的事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>○東京都心部へのアクセス機能等の強化など広域的な交通利便性を向上するための幹線道路や公共交通を整備（幹線道路）</li> <li>・環状2号線の整備</li> <li>・首都高速道路晴海線の整備</li> <li>・国道357号（東京港トンネル）の整備 等（公共交通機関）</li> <li>・水上交通ネットワークの形成の検討</li> <li>○さらに、中長期的には、民間の開発状況や広域的な交通ネットワークの形成等を勘案しつつ、需要に応じた交通基盤の整備について検討</li> <li>・地下8号線の延伸を検討</li> <li>○豊洲新市場の整備</li> <li>○防災機能の強化</li> <li>・外郭堤防、水門の耐震化など、当該地域における防災施設の整備促進</li> <li>○大規模土地利用転換にあたり、公共公益施設の整備状況とバランスのとれた計画的な開発を誘導するとともに、居住機能の配置に伴い必要となる教育・福祉等の生活関連の公共公益施設を整備</li> <li>○その他、以下を実施</li> <li>・水際の遊歩道や歩道状空地等の確保による親水性のある歩行者ネットワークを形成</li> <li>・公共的空地の確保や保水性舗装などの実施によりヒートアイランド現象の緩和に寄与</li> </ul>
緊急かつ重点的な市街地の整備の推進に関し必要な事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>○計画的なまちづくりに配慮しつつ、暫定的な土地利用への柔軟な対応の促進</li> <li>○地域の市街地像を共有化し、一体的かつ総合的に都市開発事業を促進</li> <li>○都市開発事業における敷地内緑化・屋上緑化・壁面緑化などヒートアイランド対策を誘導</li> <li>○豊洲埠頭地区において、まちづくりと一体となったエネルギーの面的利用の推進や再生エネルギー・未利用エネルギーの活用など、最先端技術の導入による低炭素社会を誘導</li> <li>○都市開発事業における建築物等の高断熱化・省エネルギー化等により地球温暖化対策を誘導</li> <li>○都市開発事業において、自立・分散型かつ効率的なエネルギーシステムの導入を誘導</li> <li>○都市開発事業において、備蓄倉庫の設置や一時滞留可能な空間を確保することにより、帰宅困難者対策を誘導</li> <li>○M I C E機能の拡充による国際的なビジネス交流拠点の形成や、アフターコンベンション機能の更なる拡充に資する都市開発事業を促進</li> <li>○地域の特性を生かしたエリアマネジメントにより、地域が主体となって、まちなにぎわいや魅力を創出</li> </ul>

出所）都市再生本部 「都市再生緊急整備地域一覧」より作成

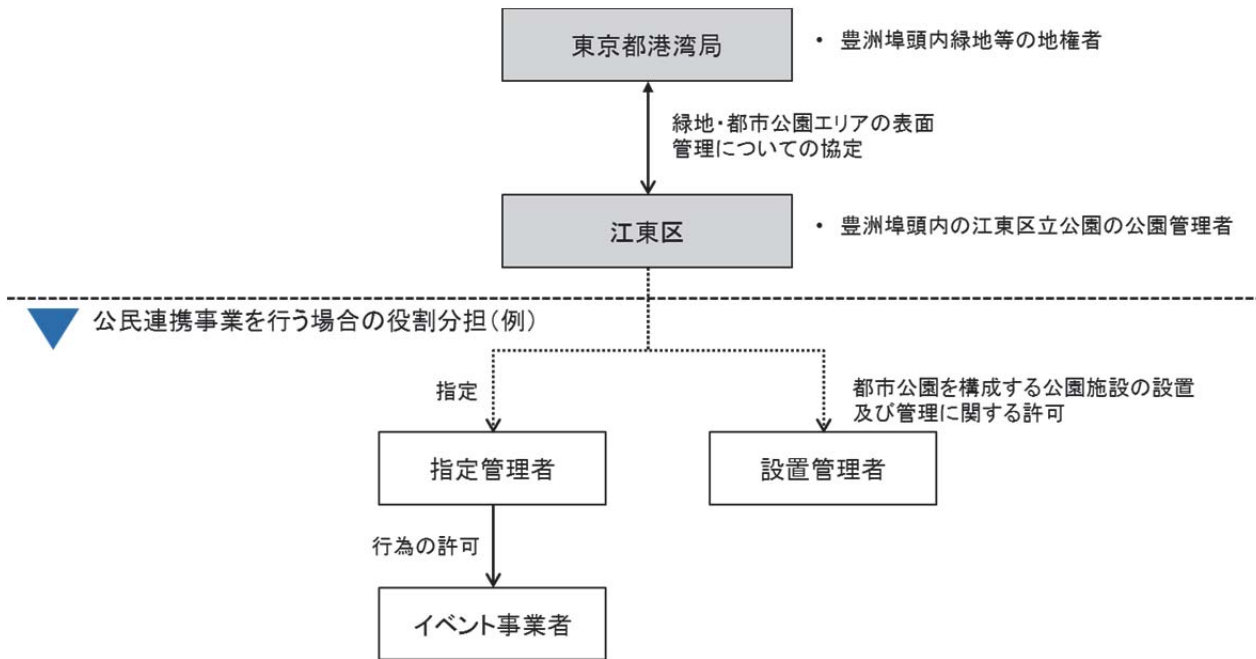


#### 4 豊洲埠頭内公民連携事業における東京都港湾局と江東区の関係

江東区は、豊洲埠頭内の緑地の地権者である東京都港湾局との間で、緑地についての表面管理についての協定を結ぶ予定であり、これに基づいてこれらの緑地・公園を江東区立の都市公園に指定する予定である。

公民連携事業を行う場合には、江東区は公園管理者として、民間事業者に対して公園施設の設置管理許可を与えたり、指定管理者として指定することができる。

図表 1-12 豊洲埠頭地区内公民連携事業における東京都港湾局と江東区の関係





## 第2章 豊洲埠頭内公園に係る法・規制等



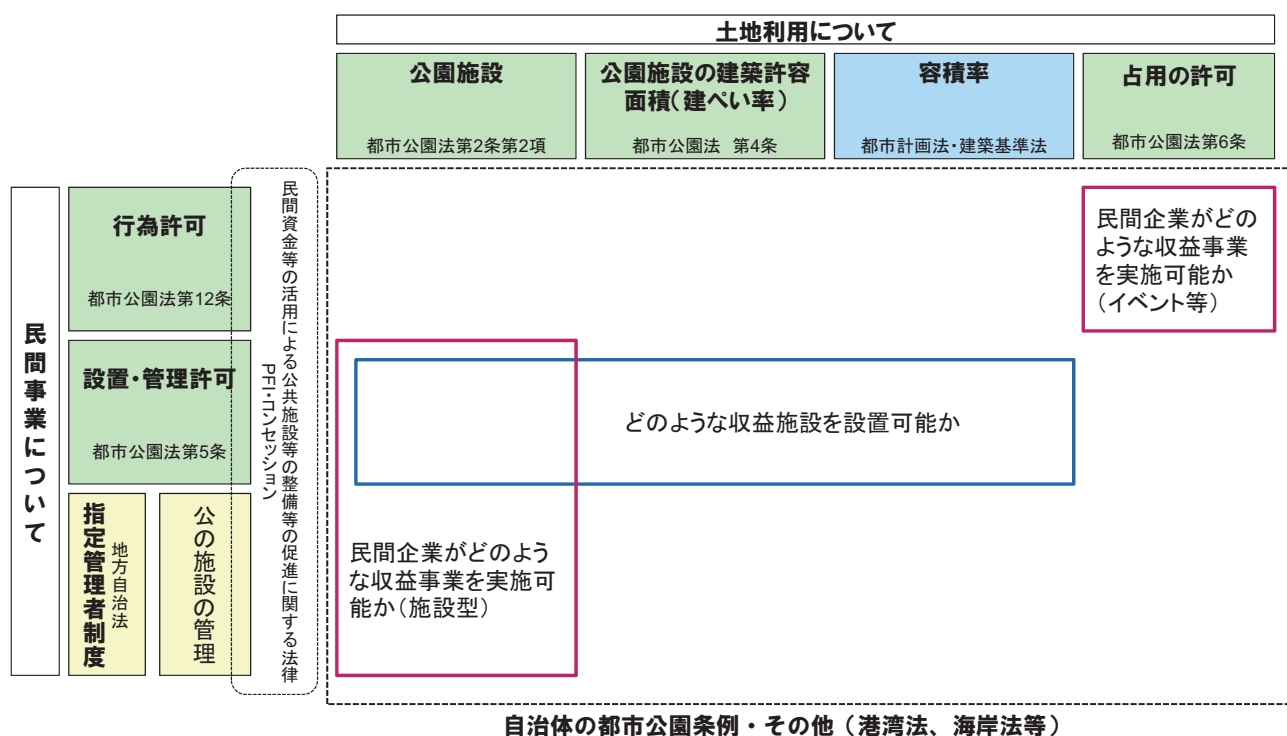
## 第2章 豊洲埠頭内公園に係る法・規制等

### 1 豊洲埠頭内公園の活用に係る制約条件

都市公園内における民間収益事業については、図表 2-1 の様に、都市公園法、都市計画法・建築基準法、地方自治法（指定管理者制度）、自治体の都市公園条例等によって制約条件が課されている。

さらに、豊洲埠頭内の都市公園については、港湾法・海岸法及び「水際線施設の一体整備ガイドライン」（平成 17 年 1 月 国土交通省港湾局）等のウォーターフロントの立地特性に係る制約及び、一部については卸売市場法（豊洲新市場関連）に係る制約に留意することが必要となる。

図表 2-1 都市公園における民間収益事業に係る法・規制等



## 2 土地利用に係る制約条件

### (1) 都市公園に設置可能な収益施設

#### ① 公園施設の建築許容面積（建ぺい率）

「都市公園法運用指針（第2版）平成24年4月 国土交通省都市局」によれば、「都市公園は、本来、屋外における休息、運動等のレクリエーション活動を行う場所であり、ヒートアイランド現象の緩和等の都市環境の改善、生物多様性の確保等に大きな効用を発揮する緑地を確保するとともに、地震等災害時における避難地等としての機能を目的とする施設であることから原則として建築物によって建ぺいされない公共オープンスペースとしての基本的性格を有するものである。このような都市公園の性格から、公園敷地内の建築物によりその本来の機能に支障が生ずることを避けるため、都市公園の敷地面積に対する建築物である公園施設の建築面積の許容される割合（以下「建ぺい率基準」という。）について、100分の2としてきたところである。」

ただし、「今回の改正（※）により、地方公共団体が設置する都市公園に関する建ぺい率基準については、100分の2と言う従来からの基準を十分斟酌したうえで、地域の実情に応じて、当該地方公共団体自らが条例で定めることとされた。」

※ 第二次一括法（地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律）の成立に伴い、都市公園の公園設置・公園施設設置についての技術基準が条例委任された。

#### 都市公園法運用指針

##### 公園内の建築物の建築面積

都市公園法では、公園内の建築物について建ぺい率2%以下の基準が定められており、都市公園法施行令では、許容建築面積の特例として、以下の基準が定められている。

- 休養施設、運動施設、教養施設等： 12%以下(2+10)
- 重要文化財、景観重要建築物等： 22%以下(2+20)

## ② 公園施設の内容

図表 2-2 の通り、都市公園法では、公園施設が列挙されており、その中でも便益施設とは、修景施設や休養施設が都市公園本来の効用を発揮する施設に対して、公園利用者への利便に供する施設のことを言う。便益施設は、都市公園という地の利を濫用して、公園利用者以外の一般の人々を対象に営業することになりやすい傾向を持つので、この運営には十分注意が必要であるとされている。

かつて都市公園法の規定において、売店や軽飲食店は、ある一定規模の公園敷地を有しなければ設置できず、また、売店等の売場、出入口は、公園外周に面して設置することはできなかつたことを考えると、便益施設は、公園利用者の便益のために設置される公園施設であり、有料の便益施設は、最小限にとどめ、あくまでも広く公衆の利用に開放することを第一義としていることから、営利をむさぼる経営は抑制すべきものであるという考え方が一般的であった。

図表 2-2 公園施設一覧表（都市公園法第 2 条第 2 項 都市公園法施行令第 5 条）

工種	園路広場	修景施設	休養施設	遊戯施設	運動施設	教養施設	便益施設	管理施設	その他の施設
主な施設内容	園路	植栽	休憩所	ぶらんこ	野球場	植物園	売店	門	展望台
	広場	芝生	ベンチ	滑り台	陸上競技場	温室	飲食店	さく	集会所
		花壇	野外卓	シーソー	サッカー場	分区園	宿泊施設	管理事務所	備蓄倉庫
		いけがき	ピクニック場	ジャングルジム	ラグビー場	動物園	駐車場	話所	【耐震性貯水槽】
		日陰たな	キャンプ場	ラダー	テニスコート	動物舎	園内移動用施設	倉庫	【放送施設】
		噴水		砂場	バスケットボール場	水族館	便所	車庫	【情報通信施設】
		水流		徒渉池	バレーボール場	自然生態園	荷物預り所	材料置場	【ヘリポート】
		池		船遊場	ゴルフ場	野鳥観察所	時計台	苗畑	【係留施設】
		滝		魚釣場	ゲートボール場	動植物の保護繁殖施設	水飲場	掲示板	【発電施設】
		つき山		メリーゴーラウンド	水泳プール	野外劇場	手洗場	標識	【延焼防止のための散水施設】
		彫像		遊戯用電車	温水利用型健康運動施設	野外音楽堂		照明施設	【耐震性貯水槽】
		灯籠		野外ダンス場	リハビリテーション用運動施設	図書館		ごみ処理場(廃棄物再生利用施設を含む)	
		石組			ボート場	陳列館		くず箱	
		飛石			スケート場	天体又は気象観測施設		水道	
					スキー場	体験学習施設		井戸	
					相撲場	記念碑		暗渠	
					弓場			水門	
					乗馬場			雨水貯留施設	
					鉄棒			水質浄化施設	
					つり輪			護岸	
							擁壁		
							発電施設(環境への負荷の低減に資するもの)		
	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	その他これらに類するもの	【】内は省令で定められている施設

## ③ 容積率

都市計画上の豊洲埠頭公園内の用途地域は、「工業地域」であり、容積率 200%及び建ぺい率 60%となっている。

ただし、都市公園については、都市公園法に基づいて、公園内の建築物については建ぺい率 2%以下と定められているため、都市公園の面積に対して 2%以下の許容建築面積として、これに対して、200%の容積率が設定される形となる。

### 3 民間事業に係る制約条件

#### (1) 民間事業に係る制約条件

「都市公園法運用指針（第2版） 平成24年4月 国土交通省都市局」によれば、「都市公園は、一般公衆の自由な利用に供することを目的として設置される公共施設であるため、公園管理者である地方公共団体又は国が公園施設を自ら設け、かつ、自ら管理することを原則としてきた。」

これに対して、都市公園法第5条で、「公園管理者以外の者の公園施設の設置」について定められており、また、地方自治法に基づく指定管理者制度を活用することにより、都市公園法の設置管理許可によらず、都市公園全体又は一部を管理者以外の者が包括的に管理できるようになっている。

#### (2) 公園施設の設置・管理許可

##### ① 公園管理者以外の者による公園施設の設置・管理

都市公園は、都市公園法の制約を受ける。具体的には、同法第5条の適用により以下の様な制約を受ける。

- 公園において公園管理者以外の者が公園施設を設け、又は管理する場合には公園管理者の許可が必要である。
- 許可される条件としては公園管理者が自ら設置・管理することが不適切又は困難を伴うもの又は都市公園の機能の増進に資するものでなければならない。
- 公園管理者以外の者による管理期限は10年に限定（更新は可能だが、同様に10年に限定）。

都市公園法第5条に関する詳細は、都市公園法運用指針において定められている。

- 公園管理者が自ら設置・管理することが不適當又は困難とは、公園施設を運営するに当たり、一般的には営利行為を伴うもの、又は専門的な経営・運営ノウハウを必要とするもの。
- 当該都市公園の機能の増進に資すると認められるものは、例えば、地域の状況に即したきめ細やかな管理等が期待される場合（例えば地域住民団体による身近な公園における公園施設の設置又は管理など）、第三者が有する専門的なノウハウや企画力、資金力等により、当該公園施設の機能の向上、管理コストの削減が可能な場合がある。
- 許可を受けることができる主体は、私人、民間事業者、地方公共団体、公益法人、NPO法人、中間法人等を広く対象とする。
- 第三者に公園施設を設置又は管理させる場合には、地方自治法第225条に基づく条例（自治体管理）、都市公園法施行令第20条（国管理）に基づき使用料を徴収することができる。なお、国管理の場合には原則として使用料を徴収することとなっている。ただし、指定された公園施設又は占用物件に係るものであり、かつ、営利を目的とし、又は利益をあげるものでないときは、この限りでない。



### (3) 指定管理者制度による都市公園の管理運営

#### ① 指定管理者制度と都市公園の運営管理

「指定管理者制度による都市公園の管理について」（平成 15 年 9 月 2 日）では、都市公園法と指定管理者制度との関係について、次のように規定している。

- 指定管理者制度により、都市公園法の設置管理許可によらず、都市公園全体又は一部を管理者以外の者が包括的に管理できる。
- 指定管理者が行うことができる管理の範囲は、都市公園について、公園管理者が行うとこととして都市公園法に定められている事務（占用許可、監督処分等）以外の事務（行為の許可、自らの収入とする利用料金の収受、事実行為（自らの収入としない利用料金の収受、清掃、巡回等）等）であること。
- 指定管理者に行わせる管理の範囲については、都市公園条例において明確に定めること。
- P F I 事業者に対し、同事業者が事実行為として P F I 事業により整備した公園の一定規模の区域を指定管理者制度により管理を行わせることができること。
- 公園管理者が、都市公園に設ける公園施設でも自ら設置管理することが不適当又は困難であると認められる場合、公園管理者以外の者は、指定管理者になることなく、都市公園法に基づいて公園施設の設置管理を行う場合には、指定管理者制度に係る条例に基づくことなく、自らの収入として料金収受すること等ができること。

「指定管理者制度による都市公園の管理について」（平成 15 年 9 月 2 日）

国土交通省都市・地域整備局公園緑地課長

1. 指定管理者制度が創設されたことにより、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づき、指定管理者に対して、都市公園法第 5 条第 2 項の許可を要することなく、都市公園全体又は区域の一部（園路により区分される等、外形的に区分されて公園管理者との管理区分を明確にすることができ、公園管理者以外の者が包括的に管理を行い得る一定規模の区域をいう。以下「一定規模の区域」という。）の管理を行わせることができること。
2. 指定管理者が行うことができる管理の範囲は、地方公共団体の設置に係る都市公園について、公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務（占用許可、監督処分等）以外の事務（行為の許可、自らの収入とする利用料金の収受、事実行為（自らの収入としない利用料金の収受、清掃、巡回等）等）であること。
3. 指定管理者に行わせる管理の範囲については、地方公共団体の設置に係る都市公園について公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務以外の事務の範囲内で、都市公園条例において明確に定めること。この際、行為の許可等の公権力の行使に係る事務を行わせることについては、国民の権利義務の制限となることをかんがみ、慎重に判断を行うこと。
4. 都市公園全体又は一定規模の区域について、公園管理者以外の者に事実行為として整備を行わせた場合において、当該者に対し事実行為に係る事務を行わせることにより管理を行わせることができるほか、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項の規定に基づく指定管理者制度により管理を行わせることもできること。例えば、PFI 事業者に対し、同事業者が事実行為として PFI 事業により整備した公園の一定規模の区域を指定管理者制度により管理を行わせることができること。
5. なお、従前の通り、都市公園法第 5 条第 1 項の規定に基づき、公園管理者が、その管理に係る都市公園に設ける公

園施設で自ら設置管理することが不適切又は困難であると認められる場合については、都市公園法第5条第2項の許可をすることにより公園管理者以外の者に設置管理させることが可能であること。この場合、公園管理者以外の者は、地方自治法第244条の2第3項に規定する指定管理者になることなく、都市公園法第5条第1項の規定に基づいて園施設の設置管理を行うことができることから、指定管理者制度に係る条例に基づくことなく、自らの収入として料金收受すること等ができること。

## ② 指定管理期間

「指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン(改定版)」(平成23年10月総務局)によれば、指定管理期間は4年とし、ただし8年が適当なものは、指定期間中良好な管理運営が行われている限り、次の4年間の指定管理予定者については、公募によらず当該団体を選定することができるものとしている。

指定管理者制度の導入及び運用に係るガイドライン(改定版) 平成23年10月 総務局

### 指定期間の決定

これまで、指定期間については、4年を基本としながら、所管局による点検評価の結果や事業者の運営管理上の意見を踏まえるとともに、例えば、福祉施設利用者へのサービスの安定的な提供、専門的な資格を持つ職員の要否、施設の維持管理に係る経済合理性等の様々な要素を検討した上で、施設の性格に応じて適切な期間を設定することができるものとし、具体的には8年という期間も設定してきた。

しかし、指定管理者による管理運営が適切に行われ、制度の目的が実現されているかどうか社会経済情勢の変動に応じて見直す機会を定期的に設けると言う指定期間設定の趣旨から。今後、8年を指定期間とすることが適当な施設については、公募によらず当該団体を選定することができるものとする。

なお、上記のような場合や指定期間を4年未満にしようとする場合は、事前に総務局と協議するものとする。

また、指定期間は、市会の議決事項であるため、指定管理予定者の選定に当たっては、事前にその趣旨を関係先に説明しておく必要がある。

#### (4) 設置管理許可、指定管理者制度、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI法）の関係

「都市公園法運用指針」（平成16年2月）では、都市公園法と指定管理者制度、PFIとの関係について次のように定めている。

##### ① 指定管理者制度との関係

- 指定管理者制度は、都市公園全体の包括的な管理を委ねることを原則とする制度であるのに対し、設置管理許可制度は、都市公園を構成する公園施設について許可を与える制度である。
- 指定管理者制度は、管理のみを対象とした制度であるが、設置管理許可制度は管理のみでなく、設置についても許可を与えることができる。
- 指定管理者制度に基づく管理者の選定に当たっては、地方公共団体の議会の議決を必要とするが、設置管理許可を与える場合には議決を必要としない。
- 一般的には、都市公園全体の管理を利用料金の収受を含めて包括的に委任しようとするような場合には指定管理者制度を適用することとなり、飲食店等の公園施設の設置又は管理を民間に委ねる場合や遊具花壇等の公園施設の設置管理をNPO等に委ねる場合には、設置管理許可制度を適用するものと考えられる。

##### ② PFI事業との関係

- PFIにより行われる民間事業者による都市公園の整備と管理は、公園管理者と民間事業者との契約に基づき、公園施設の建設や維持管理の事実行為を民間企業に行わせるものであり、法的な権限が付与されるものではない。
- BTO方式やBOT方式により整備された公園施設の管理に当たり、当該公園施設又は当該公園施設の設置された都市公園の利用料金を民間事業者自らの収入として管理運営資金に充てるような場合には、別途指定管理者制度又は設置管理許可制度を適用することが必要となる。
- BOO方式により民間事業者が整備し独立採算で経営する公園施設については、設置管理許可制度を適用することが必要である。

都市公園法運用指針（第2版）（平成24年4月 国土交通省都市局）

#### 3. 公園管理者以外の者の公園施設の設置等について（法第5条関係）

##### （7）指定管理者制度、PFIとの関係について

##### ① 指定管理者制度との関係

近年公の施設の管理について多様化する住民ニーズに対しより効果的効率的に対応する必要性が生じており、このような情勢の変化を踏まえ、民間の能力を活用しつつ住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的として地方自治法が改正され、指定管理者制度が導入されたところである。

地方自治法第244条の2第3項の指定に基づく指定管理者制度（以下「指定管理者制度」という）も、都市公園の整備と管理に民間等のノウハウを活用する制度であるが、都市公園法第5条による第三者に対する公園施設の設置管理許可

制度（以下「設置管理許可制度」と言う）と比較すると、

- ・ 指定管理者制度は、都市公園全体の包括的管理を委ねることを原則とする制度であるのに対し、設置管理許可制度は、都市公園を構成する公園施設について許可を与える制度であること
- ・ 指定管理者制度は、管理のみを対象とした制度であるが、設置管理許可制度は管理のみでなく、設置についても許可を与えることができること
- ・ 指定管理者制度に基づく管理者の指定に当たっては、地方公共団体の議会の議決を必要とするが、設置管理許可を与える場合には議決を必要としないこと

等の制度上の違いがある。

このため、一般的には、都市公園全体の管理を民間等に利用料金の收受も含めて包括的に委任しようとするような場合は指定管理者制度を適用することとなり一方で飲食店等の公園施設の設置又は管理を民間に委ねる場合や遊具花壇等の公園施設の設置管理をNPO等に委ねる場合には、設置管理許可制度を適用するものと考えられる。

なお、指定管理者制度の創設に伴い、平成15年9月2日付で、国土交通省都市・地域整備局公園緑地課長より「指定管理者制度による都市公園の管理について」が通知されているので、参照されたい。

## ②PFI との関係

PFIにより行われる民間事業者による都市公園の整備と管理は、公園管理者と民間事業者との間で交わされる契約に基づき、公園施設の建設や維持管理の事実行為を民間事業者に行わせるものであり、法的な権能が付与されるものではない。

そのため、BT0方式やBOT方式により整備された公園施設の管理に当たり、当該公園施設又は当該公園施設の設置された都市公園の利用料金を民間事業者自らの収入として管理運営資金に充てるような場合には、別途指定管理者制度又は設置管理許可制度を適用することが必要となる。

また、B00方式により民間事業者が整備し独立採算で経営する公園施設については、設置管理許可制度を適用することが必要である。

## (5) 民間事業者が行うことができる都市公園の管理運営

『公共施設等の整備等において民間事業者が行い得る業務範囲』について（平成16年6月）内閣府民間資金等活用事業推進室において、民間事業者（選定事業者）がPFI事業として行い得る業務について整理が行われている。

都市公園法上でのPFI事業者の管理者が行う権限を踏まえたPFI事業範囲の例示として、図表2-3に示すものが挙げられており、この内、PFI事業者は③、④を、指定管理者は①、②、③、④を行うことができるものとされている。

図表 2-3 「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲」について  
（平成16年6月 内閣府民間資金等活用事業推進室）

	PFI事業者	指定管理者
①管理責任や処分権限で民間事業者が行い得る行為（但し、指定管理者、都市公園法第5条第1項の許可を受けた公園管理者以外のものに限る。） 都市公園法上、特別の定めがなく条例に委ねられている管理権限 ○地方公共団体の設置に係る都市公園における行為の禁止 ・都市公園の損傷、汚損 ・竹林の伐採、植物の採取 ほか ○地方公共団体の設置に係る都市公園における行為の許可 ・物品の販売 ・競技会、集会等の催しのための独占利用 ほか	-	○
②私人の公金取り扱いの規定に基づく使用料等の収入の徴収	-	○
③当該施設運営に係るソフト面の企画 ・事実行為としてのイベント開催 ・事実行為としての教室、講座等の開催 ほか	○	○
④いわゆる事実上の業務 ・施設の点検、維持補修 ・巡回 ・施設の清掃 ・植栽の管理 ・自らの収入としない利用料金の収受 ほか	○	○

(6) P F I 法改正法（コンセッション制度）

これまでの P F I 事業はサービス購入型が大半であった。独立採算型が普及しないことについて、主な課題として「運営面での民間事業者の自由度が必ずしも高くない」「民間事業者が需要変動リスクを負うという特性を反映した資金調達環境が整備されていない」ことが指摘されており、このために P F I 法改正法において「公共施設等運営権制度」（コンセッション制度）の導入が行われることとなった。

図表 2-4 P F I 法改正法の概要

①PFI対象施設の拡大
②民間事業者による提案制度の導入
③公共施設等運営権の導入
④その他 ・欠格事由 ・技術提案制度 ・実施方針の策定の見通し等の公表 ・職員の派遣等についての配慮 ・民間資金等活用事業推進会議の設置

出所) 内閣府 民間資金等活用事業推進室 「P F I 改正法に関する説明会」

「公共施設等運営権」とは、公共施設等運営事業を実施する権利のことであり、民間事業者(P F I 事業者)に対して施設を所有している公的主体が運営権を設定する。これによる事業者のメリットとしては、「運営権を独立した財産権とすることで、抵当権の設定等が可能となり、資金調達が円滑化」「自由度の高い事業運営が可能」「運営権の取得に要した費用は減価償却が可能」等が挙げられている。

公園施設では、設置管理許可によりコンセッション制度とそれほど違いの無い形で収益事業を民間事業者が行うことができるため、コンセッション制度適用に特段大きなメリットがない可能性もある。

図表 2-5 公共施設等運営権の定義

公共施設等運営権	公共施設等運営事業を実施する権利 (第 2 条第 7 項)
公共施設等運営事業 (第 2 条第 6 項)	① <u>公的主体が所有権を有している施設であり、</u> ・ 既存施設のみでなく、新設して公的主体に所有権を移転する場合も該当 ・ 施設の敷地の所有権まで有する必要はない
	② <u>利用料金を徴収する施設について、</u> ・ 独立採算型等であることが必要
	③ <u>運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業</u> ・ 施設を運営・維持管理することは含まれるが、建設は含まれない ・ 施設を新設する場合には、通常の P F I 事業で民間事業者が建設を行った後に、当該事業者が運営権を設定することが想定

出所) 内閣府 民間資金等活用事業推進室 「P F I 改正法に関する説明会」

## 4 江東区都市公園条例

### (1) 設置管理許可関連

江東区都市公園条例には、「公園施設の設置等」についての条文が設けられた。第4条では「区長は、公園施設の設置又は管理の許可を受けた者から、その使用する土地又は公園施設について、別表第1に定める額の範囲内において、規則で定める使用料を徴収する。」となっており、別表第1の規定では、使用料は、土地については650円/㎡・月、公園施設については3,561円/㎡・月となっている。

江東区立都市公園条例		
(公園施設の設置等)		
第3条 区長は、公園施設のうち次の各号のいずれかに該当するものに限り、区以外の者に公園施設を設け、又は管理させることができる。		
(1) 区長が設置し、又は管理することが不相当又は困難であると認められるもの		
(2) 区長以外の者が設置し、又は管理することが当該公園の機能の増進に資すると認められるもの		
2 前項の場合において、法第5条第1項の条例で定める事項は、次のとおりとする。		
(1) 公園施設を設けようとする場合		
ア 設置の目的、期間及び場所		
イ 公園施設の構造及び管理の方法		
ウ 工事の実施方法及び期間		
エ その他区長の指示する事項		
(2) 公園施設を管理しようとする場合		
ア 管理の目的及び期間		
イ 管理する公園施設及び管理の方法		
ウ その他区長の指示する事項		
(3) 許可を受けた事項を変更しようとする場合は、当該変更事項 (平17条例48・平24条例62・一部改正)		
(土地又は公園施設の使用料)		
第4条 区長は、公園施設の設置又は管理の許可を受けた者から、その使用する土地又は公園施設について、別表第1に定める額の範囲内において、規則で定める使用料を徴収する。		
2 前項の使用料の徴収方法については、 <u>江東区行政財産使用料条例(昭和41年7月江東区条例第18号)第6条</u> の規定を準用する。 (平24条例62・追加)		
別表第1(第4条関係) (平24条例62・追加)		
種類	単位	金額
土地	1平方メートルにつき1月	650円
公園施設	1平方メートルにつき1月	3,561円
備考		
1 使用面積に1平方メートルに満たない端数があるときは、当該端数を1平方メートルとみなす。		
2 使用期間の月数は、使用を始める日の属する月から使用が終わる日の属する月までの月数とする。		

### (2) 指定管理者制度関連

江東区都市公園条例には、「指定管理者による管理」についての条文もあり、指定管理者に行わせる業務は、「有料公園施設の利用に関すること」「施設及び設備の維持管理に関すること」及び「前2号に掲げるもののほか、区長が必要と認める業務」となっている。

別表第5に利用料金が定められているが、例えばキャンプ場については周辺の民間施設よりもかなり廉価である。また、近隣の民営駐車場は30分200円程度であることが多いことから、これについても1回当りの利用時間が長くなるほど、指定管理者が管理する駐車場の利用料金が廉価になる想定となっている。

江東区立都市公園条例

(指定管理者による管理)

第16条 有料公園施設の管理は、地方自治法(昭和22年法律第67号)第244条の2第3項の規定により、法人その他の団体であつて区長が指定する者(以下「指定管理者」という。)に行わせることができる。

2 前項の規定により指定管理者に行わせる業務は、次のとおりとする。

- (1) 有料公園施設の利用に関すること。
- (2) 施設及び設備の維持管理に関すること。
- (3) 前2号に掲げるもののほか、区長が必要と認める業務  
(平17条例57・追加、平24条例62・旧第13条の2繰下)

(利用料金等)

第17条 区長は、指定管理者が管理する有料公園施設の利用に係る料金(以下「利用料金」という。)を当該指定管理者にその収入として収受させるものとする。

2 利用料金は、別表第5に定める額の範囲内において、指定管理者が区長の承認を得て定めるものとする。

(平17条例57・追加、平24条例62・旧第13条の3繰下・一部改正)

(指定管理者による利用の承認等)

第18条 指定管理者が有料公園施設の管理を行う場合においては、第13条第3項中「区長が必要と認めるときは」とあるのは「指定管理者が必要と認めるときは、区長の承認を得て」と、第14条中「区長」とあるのは「指定管理者」と、第15条第1項中「別表第5に定める使用料」とあるのは「利用料金」と、同条第2項中「使用料」とあるのは「利用料金」と、第22条各号列記以外の部分中「占用料及び使用料」とあるのは「利用料金」と、「区長」とあるのは「指定管理者」と、同条第1号中「占用者又は利用者」とあるのは「利用者」と、「占用又は利用する」とあるのは「利用する」と、同条第2号中「占用者又は利用者が占用又は利用開始前に占用又は利用の取りやめ」とあるのは「利用者が利用開始前に利用の取りやめ」と、同条第3号中「区長」とあるのは「指定管理者」と、第23条中「区長」とあるのは「指定管理者」と、「占用料及び使用料」とあるのは「利用料金」と読み替えるものとする。

(平17条例57・追加、平24条例62・旧第13条の4繰下・一部改正)

別表第5(第15条関係)

(平17条例57・追加、平23条例8・一部改正、平24条例62・旧別表第4繰下・一部改正)

施設名	単位		使用料
ボート場	ボート1そうにつき30分		100円
カヌー・カヤック場	1回の利用につき30分	大人	600円
		小・中学生	300円
キャンプ場	1泊2日	大人	600円
		小・中学生	300円
自動車駐車場	1回	普通自動車	500円
		大型バス	2,000円

備考

- 1 ボートの利用について、超過時間30分(30分未満の場合は、30分とする。)につき、100円を徴収する。
- 2 カヌー・カヤック場の利用について、超過時間10分(10分未満の場合は、10分とする。)につき、大人200円、小・中学生100円を徴収する。
- 3 キャンプ場の利用において1泊2日とは、午前11時から翌日の午前10時までの利用をいう。
- 4 自動車駐車場の利用において1回とは、入庫から出庫までの1利用をいう。
- 5 自動車駐車場を利用することができる普通自動車とは、道路交通法(昭和35年法律第105号)



第3条及び道路交通法施行規則(昭和35年総理府令第60号)第2条に定める普通自動車をいい、大型バスとは、同法第3条及び同令第2条に定める大型自動車又は中型自動車をいう。

## 5 港湾法・海岸法・「水際線施設の一体整備ガイドライン」等

豊洲埠頭内公園は、「防潮護岸」と「宅地内緑地」から構成されている。この内、防潮護岸のエリアについてはその機能を保全するために、 $0.5\text{t}/\text{m}^2$ を超える荷重をかけることができない。また、護岸に人為的に水をしみこませることもその機能を損ねると考えられるため、農業等に利用することも難しい。

図表 2-6 豊洲埠頭内公園に係る港湾法・海岸法・「水際線施設の一体整備ガイドライン」等による規制・制約

港湾法	(港湾法に基づく、東京都告示第395号 昭和37年5月1日) 港湾管理者が指定する護岸の水際線から20m以内の地域において、載荷重が $0.5\text{t}/\text{m}^2$ を超える建設物については許可が必要。
水際線施設の一体整備ガイドライン(H17年1月 国土交通省港湾局)	海岸保全地区内に仮設店舗等を設置する場合、港湾管理者の許可を得なければならない。 その際、仮設店舗等が海岸保全施設の機能を阻害してはならない。 仮設店舗の荷重により海岸保全施設に悪影響を与えないか、高波等により仮設店舗が流されることにより、海岸保全施設を破損しないか、海岸保全施設を補修する際に建築物を移動できるか等を検証する必要がある。 海岸保全地区内にテント、テーブル、イス等を設置する場合には海岸管理者の許可を得なければならない。
海岸法	(海岸法施行令 第2条関連) ・ 載荷重が $10\text{t}/\text{m}^2$ 以上の施設の新設、改築は許可が必要 ・ 地表から深さ1.5m以上の土地の掘削又は切土は許可が必要 ・ 載荷重 $10\text{t}/\text{m}^2$ 以上の盛り土は許可が必要
東京都中央卸売市場条例	市場において流通補完業務、物販・飲食業務及び加工・サービス業務を行おうとする者は、知事の許可を受けなければならない。

### 「水際線施設の一体整備ガイドライン」 平成17年1月 国土交通省港湾局

- ・ 港湾管理者が指定する護岸#の水際線から20m以内の地域において、載荷重が港湾管理者が指定する重量( $0.5\text{t}/\text{m}^2$ )を超える構築物を建設する際には港湾管理者の許可を得なければならない。
- ・ 港湾管理者が指定する護岸、堤防、さん橋又は物揚場の水際線から20m以内の地域において、載荷重が港湾管理者が指定する重量( $0.5\text{t}/\text{m}^2$ )を超える盛り土を行う際には港湾管理者の許可を得なければならない。

#豊洲・晴海の護岸は全てこれに該当する



## 第3章 都市公園における 公民連携事業（PPP）の事例



## 第3章 都市公園における公民連携事業（PPP）の事例

### 1 江東区のこれまでの都市公園管理・運営の考え方

#### (1) 都市公園施設への便益施設導入の考え方

都市公園施設への便益施設導入については、都市公園法施行令で公園施設として定められているものとして、料理店やカフェなどの飲食施設や宿泊施設等が設置可能であり、民間事業者への設置許可や管理許可も可能である。

全国的にも、民間事業者が運営する公園施設として、オープンカフェや、動植物園や水族館などの導入事例がある。また、占用許可に基づく公園内でのコンサートやイベントも催されている。

#### (2) 江東区におけるこれまでの都市公園管理・運営の考え方

江東区においては直営公園では、これまで収益を追求する施設の導入や有料イベントなどの公園運営は行ってこなかったが、平成18年4月に東京都より移管を受けた若洲公園だけは、同時にキャンプ場や売店などの有料施設についても移管を受けたと言う経緯から例外的な公園運営を行っている。

例えば、若洲公園では、平成19年から「FEEL THE WIND コンサート ROCKS TOKYO」を行っている。

豊洲埠頭内の都市公園の内、既に完成している豊洲公園では、収益性の高いイベントを実施したいと事業者からの要望が多く寄せられているが、現在は、公園内での営業を目的とした公園占用は認めていない。しかしながら、「東京湾大華火大会」と「オクトーバーフェスト」（ドイツビール祭り 平成23年9月、平成24年9月）のイベント開催については、都が後援しているとの理由から許可し、毎年多くの人々が公園を訪れている。

今後、豊洲新市場が誘致され、さらに魅力あるまちのにぎわいづくりを行っていく上でも、豊洲公園を含めた豊洲埠頭内緑地・公園は、立地ポテンシャルが高く都市施設の外延を成す公園であるため、これまでの江東区立の都市公園よりは質の高い便益施設の導入やイベント運営がふさわしいものである可能性がある。

## 2 都市公園への収益施設・イベント等の導入事例

### 東山動植物園 営業施設等 事業提案（名古屋市）

### 文献調査

#### (1) 事業の実施経緯

東山動植物園は、昭和 12 年に整備された植物園及び動物園で、昭和 43 年に動物園と植物園が併合され、現在では、名古屋市東山総合公園の有料公園施設となっている。

動物園と植物園合わせ、敷地全体で合計約 60ha 程度の施設となっており、園内には、展望台である東山スカイタワーも立地している。年間の利用者数は、年間およそ 200 万人程度であり、入園料金は、大人 500 円/回で、中学生以下は無料となっている。これまでのところ、施設の運営に指定管理者制度を導入していないが、平成 25 年度より、地方自治法に基づく長期継続契約（3 か年）による運営業務の実施者の選定を行う予定である。

名古屋市では、平成 18 年に東山動植物園の果たすべき役割・使命の変化を背景に、施設の将来ビジョンを定めた「東山動植物園再生プラン基本構想」を策定、公表した。翌 19 年、上記、基本構想の実現にむけた、基本的な考え方や施設整備の方針、整備スケジュール等をまとめた「東山動植物園再生プラン基本計画」を策定、公表した。平成 22 年には、スケジュール、規模、内容等について再精査を行った「新・東山動植物園再生プラン基本計画」（以下、「新基本計画」という。）が定められた。

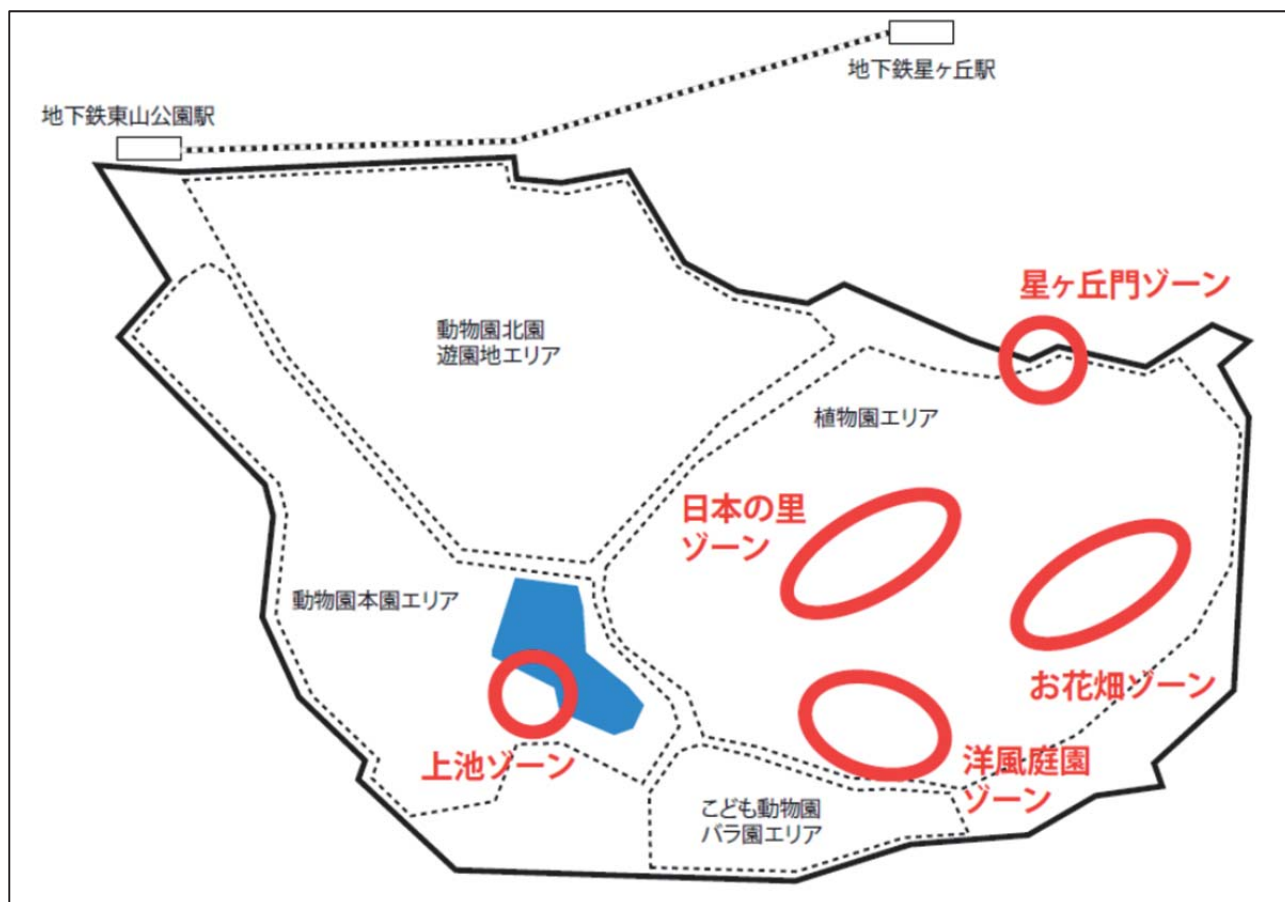
名古屋市では、これまでに、上記基本計画に基づき、チンパンジータワーや桜の回廊など、各種施設の整備を行うとともに、平成 22 年には、「東山動植物園への企業参画」の一環として、民間企業からの寄付金や協賛、広告等の支援等の受付を行うなどの活動を進めている。

「東山動植物園 営業施設等 事業提案」は、以上の経緯を踏まえ、東山動植物園の再生プランの実施にあたって、賑わいある新たな営業施設等を創出することを目的に、民間事業者に設置許可、管理許可を与え、東山動植物園内の各エリアの営業施設等を整備、運営させる事業である。

#### (2) 事業の実施内容

「東山動植物園 営業施設等 事業提案」は、民間事業者に対し、設置許可、管理許可を与え、東山動植物園内の 5 つのゾーン（上池ゾーン、洋風庭園ゾーン、星が丘門ゾーン、日本の里ゾーン、お花畑ゾーン）に、飲食店等の営業施設等を整備、運営させ、合わせて駐車場等の公的施設を整備させる事業である。

図表 3-1 事業実施対象地



民間事業者は、各ゾーンに以下の条件での収益施設の整備及び運営を行う。

「洋風庭園ゾーン」には、市所有の施設（モデルハウス、花ふれんど）が立地しており、当該施設を活用する場合（撤去することも可）には、管理許可を受けて、内装などを改装して営業施設を運営することができる。「星ヶ丘門ゾーン」における営業施設等の運営にあたっては、管理許可を受け、既存の市所有の施設を活用する必要がある。

その他ゾーンについては、民間事業者は設置許可を受けて営業施設を整備、運営することとなるが、「上池ゾーン」以外では、固定施設を整備することができず、可動式の施設のみが許容される。

なお、整備を行った民間施設については、事業期間終了後、民間事業者の費用負担により、撤去、整地の上、市に引き渡される必要がある。

図表 3-2 ゾーンごとの整備内容

ゾーン	上池 ゾーン	洋風庭園 ゾーン①	洋風庭園 ゾーン②	星が丘門 ゾーン	日本の里 ゾーン	お花畑 ゾーン	星が丘広 場ゾーン ※1
事業期間	10年（更新により最長20年まで可）						
業種	飲食店（物販の併設可）※5						
施設 所有形態	事業者 （新設）	事業者（新設）※3		市 （既存施設）	事業者 （可動式）	事業者 （可動式）	事業者 （可動式）
業態、規模	フードコート 100席以上	レストラン 40席以上	提案による	カフェ	提案による	提案による	提案による
営業日	通年	通年※2	通年		既設・曜日限定可		
営業時間	開園時間	開園時間 及び 開園時間外	開園時間				
許可区分	設置許可	原則設置許可※3		管理許可 ※4	設置許可		

※1 事業者が希望する場合とします。

※2 開園時間外の営業日については、季節・曜日の限定又は休演日の可能とします。

※3 既存建物を利用する場合には、管理許可とします。

※4 建物外においても、設置許可により建物内と一体的に利用していただくことも可能とします。

※5 洋風庭園ゾーン②及び星が丘広場ゾーンについては、物販店のみの提案も可能とします。

出所) 名古屋市「東山動植物園 営業施設等 事業提案」募集要項より作成

営業施設等の整備にあたっては、既存施設の撤去・整地、必要となるライフライン（水道、下水道、電気設備等）の整備、公共駐車場整備（15台）等、公的施設の整備も合わせて提案することができ、上記公的施設については、民間事業者が整備完了した後、市が費用負担をし、当該施設を取得することとなる。

なお、当該公的施設の整備に係る市の費用負担は、上限額8千万円（税込）となっており、提案にあたっては、上記公的施設に係る価格を上限額以下で提案する必要がある。

提案にあたっては、価格提案として、上記の公的施設の整備に係る費用負担とともに、設置許可、管理許可にあたっての年間使用料総額の提案を行う。使用料の提案にあたっては、募集要項に定められた㎡あたりの下限価格と上限価格の範囲内で提案を行う。

その他、民間事業者は、営業施設等の運営によって得られる売上高に応じた市への還元率についても、合わせて提案を行う必要がある。



### (3) 事業の実施結果

「東山動植物園 営業施設等 事業提案」は、平成23年9月に公募を開始し、同年11月末に提案書提出締切、翌年1月に事業者が決定した。提案にあたって受け付けた事前の応募登録については、4者が登録を行ったが、うち提案を行った者は1者であった。

公募の結果、事業者は、広告会社や冠婚葬祭関連会社、菓子製造業で構成される代表企業3者と構成員4者、計7者で構成されるグループが事業者として選定された。

なお、新聞等の報道等によれば、提案時点において、事業者が負担する建設費は、4億円程度とのことであり、各ゾーンに係る営業施設等の提案は、以下のとおりであった。

図表 3-3 ゾーンごとの提案内容

ゾーン	提案内容
上池ゾーン	フードコート及び物販
洋風庭園ゾーン	レストラン（公共駐車場を含む）
日本の里ゾーン	季節営業のワゴン等
お花畑ゾーン	季節営業のキッチンカー等
星が丘ゾーン	オープンカフェ

出所) 名古屋市プレスリリースより作成

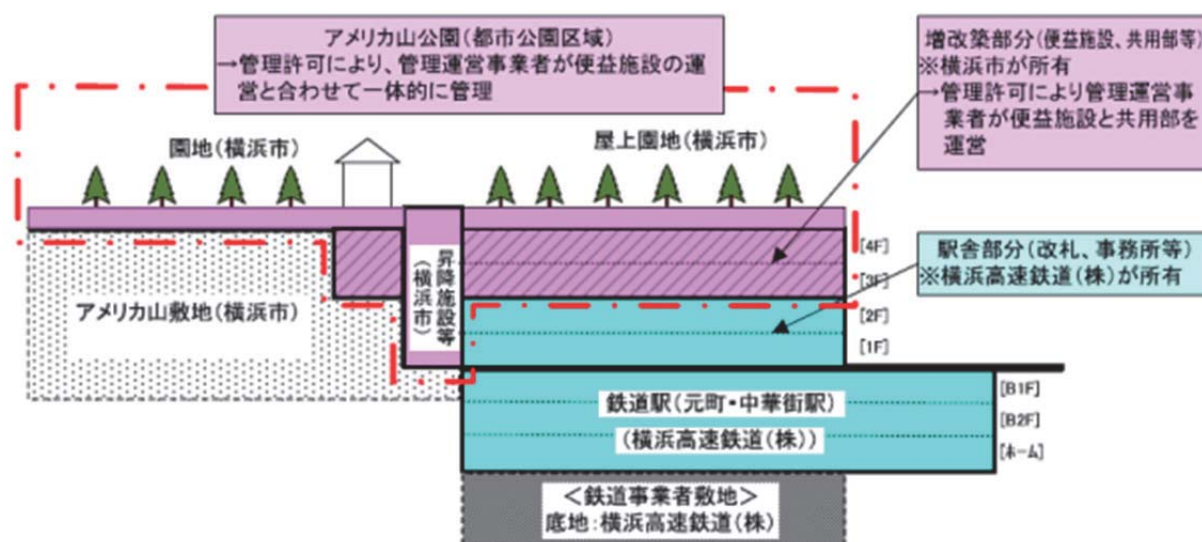
(1) 事業の実施経緯

アメリカ山公園は、平成16年整備が行われた横浜高速鉄道みなとみらい21線「元町・中華街駅」の駅舎屋上部と、隣接する国有地（通称：アメリカ山）及び「横浜外国人墓地」をつなぐ都市公園として整備された。なお、「元町・中華街駅」の駅舎屋上部分に係る都市公園の整備にあたっては、平成16年に施行された「都市緑地保全法等の一部を改正する法律」によって創設された「立体都市公園制度」を活用している。「立体都市公園制度」とは、適正かつ合理的な土地利用を図る上で必要がある場合において、都市公園の区域を立体的に定めることができる制度である。

アメリカ山公園の権利関係については、下図のとおりで、既存の横浜高速鉄道株式会社が所有する「元町・中華街駅」に新たに2層の床を増設し、その増設分の床について、横浜市が公園施設として取得の上、その屋上部分を「立体都市公園」として整備を行う。合わせて、隣接する国有地である敷地を横浜市が取得の上、駅舎屋上部分と一体的に都市公園として整備する。また、「元町・中華街駅」と隣接用地との間に、横浜市が昇降機を整備し、駅舎とアメリカ山敷地の高低差（約18m）を解消する。

「アメリカ山公園 管理運営事業」は、民間事業者管理許可を与え、公園施設を含むアメリカ山の全体の管理運営を行わせる事業である。

図表 3-4 アメリカ山公園の権利関係



出所) 横浜市「アメリカ山公園 管理運営事業者募集 募集要項」より転載

## (2) 事業の実施内容

本事業において、事業者が実施する業務は以下のとおりである。

事業者は、管理許可を受け、公園施設となる増設部分の貸室について、テナントを募集して、収益事業を実施するのに合わせ、共用部分の維持管理、園地の日常管理等を実施する。

なお、園地（駅舎増改築施設の屋上部と一体的に整備する庭園空間）の管理のうち、樹木管理や施設・設備管理（定期清掃、修繕、定期点検）等については、横浜市が行う業務範囲となる。

図表 3-5 事業者の業務範囲

業務内容	概要	基本的な業務
便益施設の運営維持管理	・ 駅舎増設部分のうち、貸室部分に内装・設備工事等を行い、飲食・物販施設として管理運営を実施	①テナントの募集 ②貸室の内装・設備工事に関わるテナント間の調整・建築関係手続 ③便益施設全体の統括的運営管理 ④テナントとの連絡調整、指導 ⑤施設の維持管理、修繕 ⑥お客様対応
共用部の維持管理	・ 駅舎増設部分のうち、エスカレーター、エレベーター、通路、階段、トイレ、機械室、防災センター、建物躯体等で構成される公園施設の管理運営を実施	①安全対策（施錠・開錠、警備巡回及び日常点検、防火・防犯・防災） ②設備等保守点検 ③清掃 ④修繕（1件100万円を下回る修繕） ⑤お客様対応 ⑥その他
園地の日常管理	・ 駅舎増改築施設の屋上部と一体的に整備する庭園空間の管理運営を実施	①安全対策（施錠・開錠、警備巡回及び日常点検、防火・防犯・防災） ②日常清掃（じんかい収集） ③緊急修繕 ④利用者対応 ⑤その他
自家用電気工作物給電区域の維持管理	・ 自家用電気工作物給電区域に遵守した電気設備の維持管理を実施	・ 電気主任技術者（第三種以上）の選任を行い、電気設備に関する維持管理を実施

出所) 横浜市「アメリカ山公園 管理運営事業者募集 募集要項」をもとに作成

優先交渉権者選定後、横浜市は、優先交渉権者と、事業実施に係る基本的事項（第三者への委託に関する要件、保証金の積立、権利譲渡の禁止等に係る規定）を定めた基本協定を協議の上、締結する（基本協定締結後、優先交渉権者は「事業者」になる）。

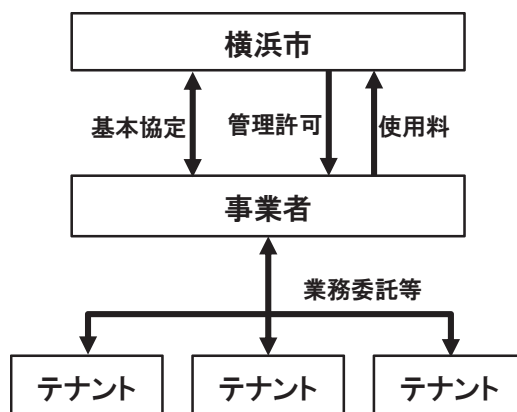
事業者は横浜市から管理許可を受け、事業者は提案書に提案した使用料を支払う。収益施設の運営にあたって、事業者はテナントを募集し、各テナントと業務委託等の契約を締結することができる（事業者自らが収益施設を運営することも可）。

各テナントの業態は、都市公園法上の「便益施設」のみに限定せず、都市公園法に示される「公園施

設」に規定する「遊戯施設」「運動施設」「供用施設」といった他の用途も許容する。ただし、地区計画に定められる以下の施設用途の提案は認められない。

事業期間は、管理許可期間の上限である 10 年の範囲とし、協議の上決定する。なお、許可期間終了後に更新を行うことも可能である。

図表 3-6 契約スキーム



出所) 横浜市「アメリカ山公園 管理運営事業者募集 募集要項」をもとに作成

図表 3-7 テナントとして提案することのできない業態

- ・自動車教習所
- ・マージャン屋、ぱちんこ屋、射的場、勝馬投票券発売所又は場外車券売場その他これらに類するもの
- ・カラオケボックスその他これに類するもの
- ・倉庫業を営む倉庫・危険物の貯蔵又は処理に供するもの
- ・キャバレー、ナイトクラブ、ダンスホールその他これらに類するもの
- ・その他青少年等に有害な影響を与える興業、物販、サービス

出所) 横浜市「アメリカ山公園 管理運営事業者募集 募集要項」をもとに作成

### (3) 事業の実施結果

「アメリカ山公園 管理運営事業」は、平成 19 年 12 月に公募が開始され、平成 20 年 4 月に優先交渉権者を選定したが、基本協定の協議が調わず、同年 8 月に優先交渉権者が辞退することとなった。上記応募においては、次点候補者がいなかったため、平成 20 年 12 月に再公募を行い、翌 21 年 4 月に優先交渉権者が決定、業務範囲の一部変更や使用料の見直しなどを経て、平成 23 年、基本協定の締結に至った。

便益施設は、平成 24 年 4 月にオープンし、現在、施設 3 階は「体験学習施設」として、認可保育園、お役教室・学童保育施設、「集会施設」として貸会議室が、施設 4 階部分は、「便益施設」として、結婚式場がテナントとして入居している状況にある。

### (1) 事業の実施経緯

長井海の手公園は、昭和 60 年に米軍より返還された旧米軍住宅跡地を、横須賀市が無償譲渡を受け、P F I 手法を活用して整備された農業体験型の都市公園である。敷地規模は約 20ha である。

P F I 手法は、民間事業者が自らの資金調達によって、設計、施工、運営を包括的に行う P F I 手法を活用することで、事業全体を通じた、民間事業者の資金調達力や効率的な事業ノウハウを活用することが可能である。

長井海の手公園整備事業においては、P F I 手法を活用することで、結果として、事業期間における横須賀市の財政負担額が、13～27%削減されることが期待されると報告された。また、定性的には、レストランなどの収益施設等の集客向上を目的とした公園施設を中心に、利用者ニーズに対応した、サービス水準の向上が図られると報告された。

上記、定量面、定性面でのメリットの確認を踏まえ、長井海の手公園は P F I 事業として進められることとなった。

### (2) 事業の実施内容

長井海の手公園整備事業は、民間事業者に設計・施工及び運営維持管理業務を包括して実施させる事業である。事業の実施にあたって、事業者は本事業を専ら行う事業体として特別目的会社を設立する必要がある。事業の実施にあたって締結される事業契約は、横須賀市と当該特別目的会社との間の契約となる。

事業者が整備を行う施設として、自らが整備を行い施設竣工後、すぐに横須賀市に所有権を移転する施設（B T O－Build Transfer Operate－施設）と事業者自らが所有して運営維持管理を行った後、事業期間終了時に横須賀市に所有権を移転する施設（B O T－Build Operate Transfer－施設）の 2 種類がある。B O T 施設は、主にレストランや売店、各種体験施設などの収益施設によって、B T O 施設は園路や管理棟等、収益性のない施設によって構成されている。

事業期間は、運営維持管理期間 10 年に設計、施工等の期間を加えた期間となっている。

図表 3-8 事業の実施要件

事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事前業務（特別目的会社の設立、公園施設の各種申請業務・設置事前業務）</li> <li>・ 設計・施工業務（公園の設計及びその関連業務、公園の土木・建築工事及びその関連業務、公園の機械・電気・給排水設備工事及びその関連業務、工事監理）</li> <li>・ 運営維持管理業務（施設の建設完了後における BOT 施設の所有、公園施設の運営・維持管理業務、公園施設及び敷地内の清掃業務、公園施設及び敷地内の警備業務）</li> <li>・ その他の業務（市への公園施設等所有権移転業務）</li> </ul>
整備施設	<p>BOT（Build Operate Transfer）施設          青空市場、レストラン・売店、ビジターセンター、加工房・加工体験棟、陶芸体験棟、駐車場</p> <p>BTO（Build Transfer Operate）施設          造成、管理事務所、園路、便所、休憩室、温室、管理棟、農機具庫、キッズガーデン、飾りサイロ・堆肥舎、展望デッキ、展望台</p> <p>※その他事業者の提案による施設も許容する</p>
事業期間	運営期間：10年（設置許可期間上限に相当）及び設計・施工期間

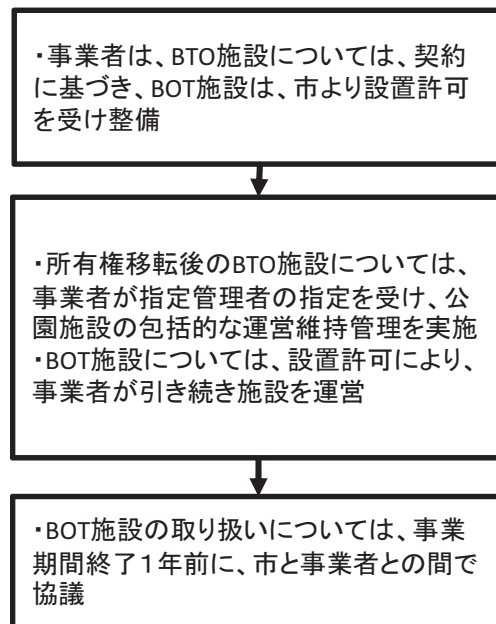
PFI事業として事業を実施する場合にあっても、関連する各種公物関連の法律との整合性を確保する必要があるため、都市公園の整備、運営維持管理にあたっては、都市公園法との整合性を確保する必要がある。

長井海の手公園整備事業においては、BTO施設については、事業者が公園施設の整備を行った後に横須賀市に所有権を移転することとなる。その一方、BOT施設については、事業者が公園施設を施工する際、都市公園法上の設置許可を受け、公園施設の整備を行う（公園施設以外については別途占用許可が必要）必要がある。

運営維持管理にあたっては、BTO施設については指定管理者制度を活用して、BOT施設については、設置許可制度を活用して、事業者運営維持管理を行わせることとしている。

なお、事業期間終了後におけるBOT施設の取り扱いについては、横須賀市が施設を買い取ることが予定されているが、具体的には事業期間終了の1年前に具体的な取り扱いについて協議を行うこととしている。

図表 3-9 公園施設の整備、所有に係るフロー



### (3) 事業の実施結果

長井海の手公園整備事業者は、総合評価型一般競争入札によって平成14年10月に入札公告が行われ、平成15年6月に事業者が選定された。

事業者は、農業体験施設等の運営実績をもつ株式会社ファームを代表企業とした「ファームグループ」が選定され、平成16年4月に着工、平成17年4月に供用が開始されている。

(1) 視察目的

指宿市の道の駅いぶすき内の地域交流施設「彩花菜館（さかなかん）」は、平成16年の供用開始以降PFI事業者によって運営されている。PFI事業導入までの経緯や運営状況についてヒアリングを実施した。

(2) 調査協力者

（ヒアリング）

指宿市総務部市長公室 主幹兼企画係長 中摩 浩太郎 氏

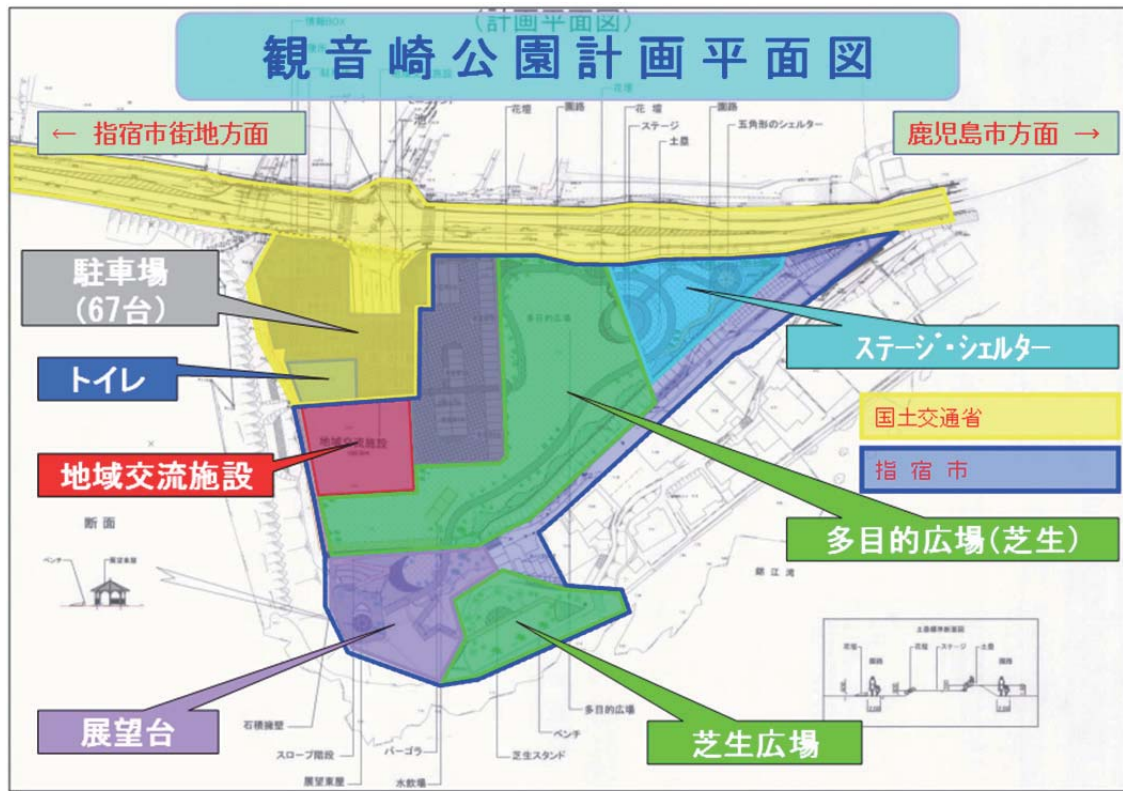
指宿市産業振興部商工水産課商工運輸係 主査 山中 修 氏

(3) 対象地の概要

敷地面積（道の駅全体）：14,600 m<sup>2</sup>

地域交流施設の建築面積：611 m<sup>2</sup>

図表 3-10 観音崎公園計画平面図



出所) 指宿市提供資料より



#### (4) ヒアリングによる確認事項

##### ① P F I 事業導入までの経緯について

以前から地元からの物産センターや物産館の要望や、道の駅建設の要望があり、市長の意向のもと P F I 事業で建設することになった。平成 12 年に国の直轄事業で P F I の導入可能性調査を実施し、平成 15 年 1 月に実施方針を公表し、平成 16 年 10 月から施設の供用を開始した。地域交流施設については P F I 事業者、公園及び駐車場の一部は指宿市、前面の国道及び駐車場の一部とトイレは国が整備した。平成 16 年に供用を開始して以降は、当初見込みよりも特産品の売上額や客単価は上回っている。

##### ② 事業の概要について

平成 12 年の導入可能性調査で、従来型の公共事業方式で実施する場合をパターン A とし、都市公園、道の駅を公設民営、地域交流施設を P F I で実施する場合をパターン B、都市公園、道の駅、地域交流施設のすべてを P F I で実施する場合をパターン C とし、3 つのケースについて比較検討を実施した。その結果、パターン C は、当時の法制度では道の駅を民間で設置することができず、また民間側の採算分析でも結果が出なかった。パターン A とパターン B では、パターン B の方が公共側指標（V F M）と民間側指標（E I R R、L L C R）ともに一定の評価が得られた。この調査結果に基づいて、道の駅と都市公園を公設民営、地域交流施設を P F I とすることにした。

事業期間は平成 15 年 11 月 17 日から平成 31 年 9 月 30 日までで、うち維持管理・運営期間は平成 16 年 10 月 1 日からの 15 年間である。また、P F I 事業者を指定管理者に指定し、この期間も 15 年間である。

事業方式は B T O 方式で、民間事業者が設計・建設し、建物完成後に所有権を指宿市に移転し、事業期間中は民間事業者が維持管理・運営を行う。市は民間事業者に施設を有償で貸与する。

事業形態は、サービス購入型（一部独立採算型）である。地域交流施設の設計・建設にかかる費用、地域交流施設の維持管理・運營業務、都市公園の維持管理業務及び道の駅の維持管理業務に係る費用を事業期間中、事業者を支払う。また、特産物販売業務における委託販売及び情報発信業務に係る費用の一部についても、事業者を支払う。

特定事業の範囲は、次のとおりである。

- 地域交流施設（P F I 事業者整備分）
  - ・施設の設計・建設（工事監理・所有権移転業務を含む。）
  - ・建物保守管理，清掃，警備 等
  - ・特産物販売業務
  - ・地域情報発信業務（民間事業者の自由提案による。）
  - ・民間事業者の自由提案による自主運営事業

- 都市公園（市整備分）
  - ・公園の維持管理業務（清掃，植栽，外構維持管理業務を含む。）
- 道の駅（国土交通省整備分）
  - ・施設（トイレ・情報施設）の維持管理業務（清掃，植栽，外溝維持管理業務を含む。）

また、事業開始以降は年4回のモニタリング（うち2回は外部の専門家による）を実施している。なお、15年間の契約期間終了後の対応については現在のところ未定である。

### ③ P F I 事業のメリット

P F I 事業のメリットは一度に多額の財政負担が発生しないこと、事業費の削減が実現できること、民間の創意工夫やノウハウを取り組むことができることである。道の駅をこれまでの公共事業方式で整備・維持管理・運営した場合とP F I 事業で行った場合とを比べると15年間で約1億766万6千円（36.7%）の経費削減が期待できる。

### ④ P F I 事業導入の留意点

P F I 事業の導入には民間事業者のやる気をいかに引き出すのが重要である。

当施設における特産品販売所は委託販売方式であり、特産品売上の20%（※1）が手数料として事業者の収入となる。事業者は施設使用料（※2）として特産品売上の5%を市に支払うが、売上が増えるほど収入も増加するため、業者のモチベーションは非常に高い。

※1：指宿市郡内の生鮮品（農林水産物等）は20%，加工食品、工芸品・民芸品等の場合は25%，保冷库使用の場合は左記の手数料に5%が加算される。

※2：特産品売上の5%のほか，自主運営部分については面積当たりの使用料を支払っている。

図表 3-11 事業者選定スケジュール

項目	時期	備考
1 実施方針の公表	平成15年1月14日（火）	
2 実施方針の説明会開催	平成15年1月28日（火）	30社、51名の参加あり
実施方針に関する質問等の受付	平成15年1月29日～2月7日	7社、66件の質問あり
3 特定事業の選定・公表	平成15年3月26日（水）	市財政負担額の削減率23.4%
4 債務負担行為の設定	平成15年3月市議会定例会 提案可決	444,194千円 財源内訳 一般財源：252,136千円 その他：192,058千円
5 入札公告及び入札説明書の配布	平成15年5月19日（月）	
6 入札説明書等に関する説明会開催	平成15年5月23日（金）	20社、29名の参加あり
7 参加表明及び資格審査申請書受付	平成15年6月26日（木）	3グループ、13社
同 結果の通知	平成15年7月11日（金）	3グループ、13社
8 入札（提案書提出）		平成15年7月29日（火）
9 落札者の選定 指宿市PFI事業者選定審査委員会 ＜委員7名の構成＞ ・学識経験者等の外部委員 4名 ・市職員 3名	平成15年9月24日（水）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・秋栄グループ （株）秋栄、迫田建設（株）</li> <li>・大木建設グループ 大木建設（株）、指宿湊建設（株）、フィンプロライ（有）、（株）南日本総合サービス</li> <li>・サンシャインゲートグループ りんかい日産建設（株）、山形屋産業開発（株）、（株）川北電工新和技術コンサルタント（株）、（株）日立ビルシステム、（株）セントラルサービスシステム、（有）下舞建築設計事務所</li> </ul>
10 落札者の決定（庁議）	平成15年10月1日（水）	第1回審査委員会 4月16日 落札者決定基準等の協議 第2回審査委員会 8月6日 提案書審査及び現地調査 第3回審査委員会 8月26日 同審査及びヒアリング実施 第4回審査委員会 9月24日 落札者の選定
11 落札者の公表・記者発表	平成15年10月7日（火）	落札者 大木建設グループ 落札額 364,904千円 市財政負担額の削減率 36.7%
12 仮契約締結	平成15年11月17日（月）	
13 PFI事業契約議案提出	平成15年12月市議会定例会 提案	
14 本契約締結	平成15年11月27日（木）	
15 設計・建設	平成16年1月～平成16年9月	
16 供用開始	平成16年10月1日	
17 維持管理・運営	平成16年10月～平成31年9月（15年間）	

出所) 指宿市提供資料より作成

図表 3-12 道の駅いぶすき



### (1) 事業の実施経緯

上野恩賜公園は台東区に位置し、明治6年に太政官布達により日本で初めて「公園」に指定された公園であり、公園面積は53.4haである。園内には恩賜上野動物園や東京都美術館、上野の森美術館など教養施設や文化施設が並び、地元住民や観光客が多く来園している。

上野恩賜公園へのカフェの導入は東京都の平成21年9月の「上野恩賜公園再生基本計画」に基づくものである。この計画では、上野恩賜公園を6つのエリアに分け、それぞれの特色を活かした整備内容の方向性・整備内容を定め、上野恩賜公園を魅力のある「文化の森」として再生させることを理念としている。上野恩賜公園再生基本計画では、竹の台・文化施設エリアの整備の方向性として「文化の森」の中核となる大広場の創出が定められ、その整備内容として屋外での飲食が楽しめる新しい魅力として、オープンカフェの導入が掲げられた。

オープンカフェの導入の仕組みは、東京都公園協会が、東京都より建物の管理許可を受け、民間事業者と業務委託契約を締結して運営することとしている。東京都と東京都公園協会との管理許可期間及びは東京都公園協会と業者の間の業務委託期間はどちらも5年間である。民間事業者のノウハウを活かすことと、上野恩賜公園への利益の還元を両立させている。

オープンカフェとして導入する2店舗については相乗効果を期待し、飲み物中心のオープンカフェと食べ物中心のオープンカフェレストランに種類分けをした。平成23年9月に募集要項を配布し、10月までの申請書の受付には飲み物中心のカフェには20社、食べ物中心のカフェレストランには5社の応募があった。その後、上野恩賜公園再生基本計画への整合性や事業の安定性・継続性などを審査基準として審査委員によって審査され、10月に事業者が決定した。

なお、店舗の建築については、事業者が厨房部の内装・設備を負担し、それ以外は東京都が負担した。

### (2) 導入の効果

平成24年4月に竹の台噴水広場を挟む形で2店舗がオープンした。店舗には地元の材料が用いられ、また、芸術の展示イベントやアート穴公園内での新たな楽しみ方を提案している。上野恩賜公園の文化的な景観の醸成にも役立っている。

### (3) 収益施設の概要

#### ① 上野の森 Park Side Cafe

席 数：166 席（店内 86 席 テラス 80 席）

営業時間：平日 10:00～21:00 土日 9:00～21:00 定休日無し

平均予算：〔夜〕 ¥1,000～¥1,999 〔昼〕 ¥1,000～¥1,999 ※ 食べログより

#### ② スターバックスコーヒー 上野恩賜公園店

席 数：140 席（店内 71 席 テラス 69 席）

営業時間：8:00～21:00 定休日無し

平均予算：999 円以下 ※食べログより

図表 3-13 上野の森 Park Side Café



図表 3-14 スターバックスコーヒー 上野恩賜公園店



### (1) 事業の実施経緯

中之島公園は堂島川と土佐堀川に挟まれた面積 10.6ha の都市公園で、周囲には中央公会堂や府立中之島図書館などが立地している。公園内にはケヤキ、ツバキ、ツツジなどが植えられており、市民の憩いの場となっている。

中之島公園周辺では、平成 13 年度ごろから都市再生事業としてプロジェクトが進められていた。そして、中之島公園を水都大阪の新しい名所として、歴史・文化・自然と人との織りなす「中之島水上公園」を創出するため、平成 19 年 7 月に「中之島公園再整備基本計画」を策定した。その後、平成 20 年 10 月に京阪中之島線が開通し、平成 21 年度には「水都大阪 2009」が開催された。

平成 21 年 5 月には、中之島公園サービス施設・レストランの事業予定者の募集要項を配布して民間事業者を募集し、学識者等による事業予定者選定委員会の審査を経て、平成 21 年 9 月に中之島水辺協議会の認定を受けて事業者が決定した。そして、平成 22 年 6 月に中之島公園内に「GARB weeks」と「R” RIVERSIDE GRILL & BEER GARDEN」がオープンした。

この事業は、大阪市にとっては、河川空間における社会実験として、公募により選定された民間事業者が公園内の施設の建設から管理の運営まで一体的に行う初の取り組みであった。事業者は大阪市と基本協定を結び、公園施設の設置許可を受けている。事業期間は 20 年（原則 3 年で、3 年ごとに評価し支障がないと評価した場合に継続する。）である。なお事業区域については、大阪市は大阪府から河川占用許可を受けている。

### (2) 導入の効果

GARB weeks はサービス施設の機能を付帯しており、ギャラリー展示や、周辺チラシやマップを置いて大阪の情報発信に役立っている。中之島公園特有のメニューとして、大阪の地野菜を使用した料理を提供している。また、レストラン客が往来することで公園内において人々の賑わいが創出されている。

### (3) 収益施設の概要

#### ① ” R” RIVERSIDE GRILL & BEER GARDEN

席 数：142席（店内82席 テラス60席）

営業時間：ランチ 11:30～14:00 デイナー 16:00～23:00 定休日無し

平均予算：〔夜〕 ¥4,000～¥4,999 〔昼〕 ¥999 ※ 食べログより

#### ② GARB weeks

席 数：135席（店内72席 テラス63席）

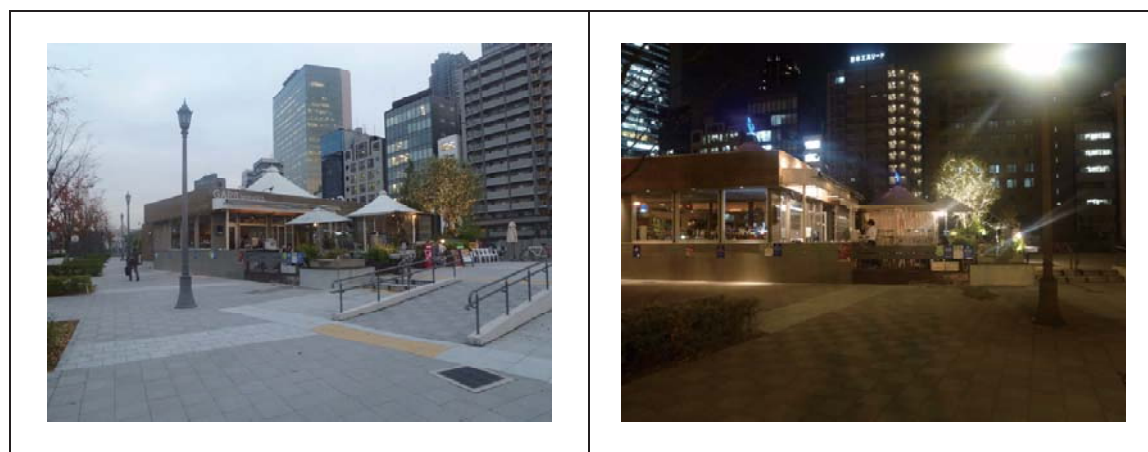
営業時間：11:30～23:30 定休日無し

平均予算：〔夜〕 ¥4,000～¥4,999 〔昼〕 ¥1,000～¥1,999 ※ 食べログより

図表 3-15 ” R” RIVERSIDE GRILL & BEER GARDEN



図表 3-16 GARB weeks





### (1) 事業の実施経緯

大濠公園は福岡市の中心部に位置し、昭和4年に開園した。公園の面積は39.8haである。公園内には、もともと福岡城の外濠であった約22.6haの池や、ボートハウス、日本庭園、能楽堂などがある。また、公園の周辺には福岡城址や福岡市立美術館などが立地している。

大濠公園内にはもともと飲食施設が設置されていたが、公園の利用者から気軽に利用できるカフェ設置の要望があった。そうした要望を受けて、福岡県では、飲食店運営事業者をプロポーザル形式で公募した。

平成21年6月に募集要項を配布し、民間事業者を募集し、大濠公園軽飲食店出店者選定委員会で審査を実施した。

募集要項において、次の4点を審査項目とした。

- 公園施設としての要件
- 大濠公園へのふさわしさ
- 公園利用者へのサービス
- 安定的・継続的な店舗経営

上記の審査項目などを基準にして、平成21年9月に事業者を決定した。その後、平成22年4月に大濠公園内にスターバックスコーヒーが開業した。

なお、事業者には条例に基づき、設置許可使用料を福岡県に支払うことになっている。許可期間は10年である。

### (2) 導入の効果

当施設は、第24回福岡市都市景観賞を受賞した。平屋の小規模店舗建築で、環境に最大限の配慮を払っている点や、室内外に地場材を使用し、省エネ、資源の循環にも配慮している点などが評価されている。また、夜間帯においても付近の住民のくつろぎの場になっている。

### (3) 公園内収益施設の概要

スターバックスコーヒー 福岡大濠公園店

席数：73席

営業時間：8:00～21:00 不定休

平均予算：999円以下 ※食ベログより

### (1) 視察目的

平成 24 年 3 月、梅小路公園内に民間事業者の提案で京都水族館が開業した。都市公園内での教養施設の設置許可等について、また水族館の設置に関する住民対応について、ヒアリングを通じて確認する。

### (2) 調査協力者

（ヒアリング）

京都市建設局水と緑環境部緑政課 担当課長補佐 勝山 宏一 氏

京都市建設局水と緑環境部緑政課 阪田 奈津子 氏

（京都水族館視察）

京都水族館 支配人 升本 忠宏 氏

### (3) 対象地の概要

公園面積：128,468 m<sup>2</sup>

京都水族館の建築面積：5,955.54 m<sup>2</sup>（当初設置許可時点）、5,948.25 m<sup>2</sup>（開業後）

京都水族館の建ぺい率：10%以内（都市公園法上の教養施設にあたるため。）

### (4) ヒアリングによる確認事項

#### ① 教養施設の設置許可の考え方について

水族館は、都市公園法上、公園利用者に対して、直接公園本来のサービスを提供する公園施設として、教養施設に位置付けられている。本件については、水族館という施設の性質上、運営に高度の専門性を必要とすることから、公園管理者以外の専門的なノウハウ・経験を持つ民間事業者が、公園管理者の許可を受けて設置するもので、また、長年低利用地であった梅小路公園に隣接する倉庫跡地の活用について、公園管理者が自ら公園施設を設置・管理するよりも、民間企業が有する企画力、資金力等を活用し、設置施設周辺の緑化等も含め公園機能の増進を図ろうとする事例に該当する。

京都市の公園では、民間事業者が大規模な施設を設置・運営するのは初のケースだったため、平成 20 年に第三者委員会にて設置許可の妥当性を諮問し、一定の条件を付した上で設置許可は妥当との答申を受領した。

その後、平成 22 年に民間事業者から設置許可申請がされ、審査を実施したところ、

- 楽しみながら学べる「エデュテインメント型的水族館」として事業展開を図るとする申請者計画であり、本格的な公園施設（教養施設）として公園機能の増進に寄与する施設であることが確認できたこと。
- 「環境共生型水族館」として一定以上の二酸化炭素排出量削減が図られることや、生物多様性への寄

与、京都や琵琶湖淀川流域の水棲生物とその生息環境（生態系）に配慮するなど、展示内容を今後充実させていくことについて、申請者の方針を確認したこと。

- 民間資金による事業として、公園機能の増進を図るものであり、竣工後返還される箇所については、指定する公園施設を申請者費用により整備させ返還するものであることを許可条件上も明確にしたこと。

などから、都市公園法第5条第2項の要件に適合することを確認し、公園施設の設置許可を行うこととした。

設置・管理許可は最長10年まで認められているものの、固定資産税評価単価の変動に応じた使用料の見直しの関係から、3年ごとに更新し、継続許可することとしている。京都市がシャトルバスを運行し、水族館の集客を支援していることもあり、オリックス不動産も京都市の許可制度に対する方針に従っている。ただし、事業終了後に単なる更地返還でとどめることは難しいと考えている。更地返還は原則論なので、一旦、事業が地域に定着していれば、終了時点で市民の声に耳を傾けて施設の処理を決めるなど、さらにその妥当性を検討することとなる。

また、設置許可に合わせて、京都市では公園管理者に代わり設置される教養施設の公共・公益性、公園機能・地域経済への寄与度を考慮し、京都市都市公園における教養施設の設置許可の際に徴収する公園土地使用料については、基準を要綱で定め、適正な使用料を設定することとした。

京都水族館の場合、使用料単価に次の補正率をかける。

- 教養施設であること（補正率0.7）
- 事業主体が営利法人であること（補正率1.0）
- 併設施設割合が3%以内であるため（補正率0.8）

そして教養施設に併設施設が設置されるため、教養施設については前項の額を基準額に、併設施設については使用料単価の額を基準額に、それぞれの用途に直接供される床面積の割合で按分し、1㎡あたり1月215円（変更許可後）を実際の使用料の単価としている。

なお、補正率の設定に関しては他都市の事例（川崎市、大阪市、岡山市、北九州市、福岡市など）を参考にした。

図表 3-17 京都市の使用料算出の考え方

無料施設	0 円	
有料施設	教養施設（動物園、水族館、博物館等）	固定資産評価単価に 1,000 分の 35 を乗じて得た額を 12 で除した額（使用料単価）に次の補正係数を乗じて得た額とする。 【教養施設補正】注 i 0.7 【事業主体補正】注 ii 公益法人：0.5 営利法人：1.0 【併設施設面積補正】注 iii 併設施設割合 3.0%以下：0.8 併設施設割合 3.0 超：1.0
	併設施設：売店、飲食店その他施設	使用料単価

注 i 教養施設補正：図書館、体験学習施設、動物園、水族館、博物館等の都市公園法上の教養施設設置の公共・公益性による公園機能の増進への寄与を考慮した補正係数

注 ii 事業主体補正：公益法人の実施する公益事業を考慮した補正係数

注 iii 併設施設面積補正：併設施設の設置面積を抑制することにより、可能な限り教養施設の面積を確保するとともに、来場者を周辺の店舗や飲食店等の施設にも回遊させることで周辺地域への経済波及の促進を奨励する補正係数

出所) 京都市提供資料より作成

## ② 水族館の設置に関する住民対応について

市民等からの反対意見の主な論点は以下のとおりであった。

- 内陸都市の京都にふさわしくない。
- 梅小路公園の緑が減少する。
- 大量のCO<sub>2</sub>を排出することになり、京都議定書の趣旨に反する。
- 防災機能が損なわれる。
- 平清盛ゆかりの西八条邸に近接することから、埋蔵文化財が損なわれる。
- イルカショーは動物虐待であり、生物多様性を破壊する。また、国際的な京都の評価を落とす。
- オリックス不動産と京都市は説明責任を果たしていない。

こうした意見に対しては、京都市では、市会をはじめ住民説明会、市の広報媒体などを通して京都市の考え方を説明している。

また、住民らにより提訴された訴訟を 2 件抱えている。1 件は設置許可の取消訴訟、もう 1 件はオリックス不動産に対する公園使用料の減額分の請求を求めるものである。

設置許可の取消訴訟の論点は、水族館の当該許可による設置が都市公園法の要件を満たしているかどうかという点である。

(取消訴訟：平成 25 年 2 月 7 日判決 水族館を教養施設と認め、原告の請求を棄却。)

### ③ その他

京都市では公共交通機関利用促進に取り組んでいるため、公園内の駐車場は交通弱者専用のみ設置している。

また、(仮称) 京都鉄道博物館が J R 西日本により平成 28 年春頃に開業する計画もある。

現在、京都市では、5,000 m<sup>2</sup>以上の約 90 公園について、都市公園法上の建ぺい率に係る制限を、2% から 4% まで引き上げることが検討されている。

図表 3-18 梅小路公園風景



**(1) イベントの概要（平成 24 年度）**

日 時：平成 24 年 8 月 31 日（金）～9 月 9 日（日）

平 日 16：00～22：00 土日 11：00～22：00

会 場：江東区立豊洲公園、東京都立春海橋公園

平成 24 年度は当会場も含め全国 8 会場で開催。

主 催：オクトーバーフェスト実行委員会（株式会社ビー・エフ・シー内）

入 場 料：無料（飲食は有料）

**(2) イベントの内容**

オクトーバーフェストとはドイツ・ミュンヘンで開催される世界最大のビール祭り、収穫祭である。日本では平成 15 年に横浜で第 1 回オクトーバーフェストが開催され、豊洲地区では平成 23 年度から開催されている。なお、開催にあたって次の 3 つのテーマを掲げている。

**① 国際文化交流（日独交流イベント）**

ドイツのビールやワイン、ソーセージといった本場の味を体験することができる。また、ミュンヘンのオクトーバーフェストのオフィシャルバンドが伝統的なドイツ民族音楽を演奏する。

**② 観光促進（地域振興イベント）**

公園の名物イベントとして地域全体を盛り上げる活性化のイベントになる。会場ではドイツ料理以外にも、地域振興に貢献する地ビールや地場産品を提供するブースも設置された。

**③ 環境啓蒙（環境対応型イベント）**

会場内のテント・ベンチ・テーブル・ビールグラスまで本場ドイツのオクトーバーフェストで使用されているものを使用し、環境大国ドイツならではのイベント運営や施設の設置が行われる。

**(3) イベントの効果**

集客人数は 30,000 人、江東区の土地の占用料収入は 1,735,020 円（平成 24 年度実績）であった。

## (1) イベントの概要 (平成 24 年度)

日 時：平成 24 年 5 月 26 日 (土) ～ 5 月 27 日 (日)  
 会 場：江東区立若洲公園  
 主 催：FEEL THE WIND ～ROCKS TOKYO～ 実行委員会  
 入 場 料：1 日券 8,500 円 2 日通し券 15,000 円

図表 3-19 豊洲オクトーバーフェスト開催概要

名称	FEEL THE WIND ～ROCKS TOKYO～
内容	環境を考える総合イベントの東京開催 環境チャリティコンサート、環境 PR、等
日時	2012 年 5 月 26 日 (土) ～ 27 日 (日) 第 1 日目 開場：10：00～ 開演：12：00～ 第 2 日目 開場：10：00～ 開演：12：00～
出演者	著名アーティスト (1 日 10 組～20 組程度)
会場	江東区立若洲公園
集客人員	のべ約 30,000 人 (1 日：約 15,000 人)
主催	FEEL THE WIND ～ROCKS TOKYO～ 実行委員会

出所) 江東区資料より作成

## (2) イベントの内容

平成 19 年から毎年 5 月に若洲公園にて開催されていた野外のロックフェスティバルである。2 つのステージに 20 組以上のアーティストが出演した。

音楽を通して環境を考えることを開催目的とし、イベントではステージのほかに、環境 NPO のエコブースの設置、来場までの道中のゴミ拾いを呼びかけるエコウォーク、ゴミの分別キャンペーンなども同時に行われた。

## (3) イベントの効果

イベントによる集客人数はのべ 30,000 人、江東区の土地の占用料収入は 2,960,720 円 (平成 24 年度実績) であった。

なお、『FEEL THE WIND コンサート ROCKS TOKYO』は、平成 19 年から平成 24 年までの 6 年間に 4 回開催し (平成 20 年と平成 21 年は開催せず) 終了した。平成 25 年は『TOKYO METROPOLITAN ROCK FESTIVAL』を 5 月に若洲公園で開催予定である。

### 3 その他PPPの導入事例

#### 県庁周辺県有地活用事業（滋賀県）

#### 視察調査

##### (1) 視察目的

滋賀県では、県庁周辺県有地の今後の活用方法について民間事業者との対話及びサウンディングを実施している。民間事業者へのインセンティブの基準や付与の具体的な手続きについて、ヒアリングを通じて確認する。

##### (2) 調査協力者

滋賀県総合政策部企画調整課 参事 村田 和彦 氏

##### (3) ヒアリング

###### ① 県庁周辺県有地活用事業の検討の経緯

「旧滋賀会館」と「旧体育文化館及び周辺施設」について、民間活力を活かした土地利活用の可能性を検討している。検討自体は平成 19 年度から実施している。県庁舎への利用や大津市のまちづくりとの連動との検討などを経て、平成 24 年度に東洋大学PPP研究センターの協力を得て対話の実施に至った。

旧滋賀会館については、9月に公募要項の骨格を公表し、11月末に民間事業者と対話を実施している。旧体育文化館及び周辺施設については、9月にサウンディング型調査について公表し 11 月末に民間事業者とサウンディングを実施している。

###### ② 事業者の参加状況

10月に実施した事業者向けの説明会（滋賀・東京）及び現地説明会（重複除く）には、33団体70名以上が参加した。11月に実施している事業者との対話には、旧滋賀会館には5団体、旧体育文化館及び周辺施設については7団体の申し込みがあった。

###### ③ 対話およびサウンディングの実施体制

本事業は企画調整課の担当業務であり、庁内にこの事業の調整の場であるワーキンググループ（以下WG）を設置している。WGは、防災危機管理局、企画調整課、文化振興課、総務課、財政課、建築課、警察本部会計課のメンバーで構成され、対話及びサウンディングを含む事業全体の調整を行っている。また上記に加えて、必要に応じて随時、法規担当部局や会計担当部局からの助言を受けている。WGの事務局は企画調整課が務めている。

実際の対話業務についても、企画調整課職員（兼務を含む）4名体制で対応している。



#### ④ 今後の予定

旧滋賀会館については、平成 25 年度に事業者公募等を実施し、事業者を決定する。なお、旧滋賀会館については耐震改修費用等を考慮して建物を解体することを想定している。

旧体育文化館及び周辺施設については、平成 25 年度以降に「公募要項（案）」の策定や事業者公募等を実施予定である。

#### ⑤ インセンティブについて

対話への参加は公募の条件ではないが、参加にあたってのインセンティブの付与を想定している。最終的な内容については専門家会議の意見も踏まえて決定するため、実際にどのようなインセンティブを付与するかは未定であるが、現時点では、例えば公募の際に一定の加点を行うなどの可能性が考えられる。

説明会に参加した事業者からは、インセンティブの内容について予め確定していることが望ましいとの声があった。県としては、公募における加点だけでなく、募集要項の作成にあたって民間事業者が関与できるという点もインセンティブになり得るのではないかと考えている。

対話に参加した複数の民間事業者からのアイデアを採用する場合、当該アイデアを提案したすべての民間事業者に加点式のインセンティブを付与することを想定している。ただし、その場合でもそれほど重みを付けることは難しいものとする。

#### ⑥ 対話及びサウンディングの実施結果の検討手法について

有識者等の外部委員による専門家会議に対話結果の分析を提示し、意見を伺う。

図表 3-20 県庁周辺県有地活用事業の対象地風景



## 第4章 区立公園の収支構造と豊洲埠頭内公園 の維持管理費等



## 第4章 区立公園の収支構造と豊洲埠頭内公園の維持管理費等

### 1 区立公園の収支構造

#### (1) 江東区の都市公園管理

江東区は、公園管理運営は直営を原則とする方針を持っており、指定管理者制度は段階的に導入することとしてきた。また、営業を目的とした公園使用許可は行わないこととしていた。

一方で、東京都から移管を受けた「若洲公園」については、移管前に既に指定管理者制度が導入されていたため、これを継続する形での管理運営を行っている。

#### (2) 直営管理：全区立公園

##### ① 公園管理運営費単価

江東区が直営管理を行っている区立公園は、図表 4-1 の通り、平成 23 年度で合計 991,486 m<sup>2</sup>となっており、その総管理運営費用 15.43 億円となっている。ここから 1 m<sup>2</sup>あたりの公園管理運営費は 1,556 円となる。

##### ② 委託費

委託費は、維持管理費と設備等修繕費から構成されており、それぞれ平成 23 年度で 7.27 億円と 1.45 億円となっている。総公園管理運営費に占める委託費の比率は 56.5%となっている。

図表 4-1 直営管理：全区立公園の公園管理運営費

項目	主な用途		H22 直営管理	H23 直営管理
面積			988,022 m <sup>2</sup>	991,486 m <sup>2</sup>
①人件費			264,000 千円	264,000 千円
	常勤職員		264,000 千円	264,000 千円
	非常勤職員	(パート、アルバイト等)	-	-
②事業費 (管理運営を行っていくための直接的経費)			921,166 千円	969,658 千円
	光熱水費	電気・ガス・上下水道・燃料費	67,635 千円	66,120 千円
	消耗品費等	消耗品、備品、印刷製本費等	13,751 千円	12,337 千円
	役務費等	通信・運送費、保険料、手数料、賃借料等	13,185 千円	16,159 千円
	委託費	維持管理費	732,343 千円	726,704 千円
		設備等修繕費	90,685 千円	144,698 千円
	その他経費		3,567 千円	3,640 千円
直接経費 (①+②)			1,185,166 千円	1,233,658 千円
間接費 (一般管理費) (①+②) × 24%			226,196 千円	235,451 千円
小計			1,411,362 千円	1,469,109 千円
消費税			70,568 千円	73,455 千円
総計			1,481,930 千円	1,542,564 千円
1 m <sup>2</sup> あたりの委託費			834 円	879 円
1 m <sup>2</sup> あたりの公園管理運営費			1,500 円	1,556 円

### (3) 指定管理者管理：若洲公園

#### ① 公園管理運営費単価

指定管理者制度を導入している若洲公園は、図表 4-2 の通りキャンプ場・駐車場と多目的広場を備えた公園であり、図表 4-3 の通り、面積は 89,683 m<sup>2</sup>となっており、平成 23 年度の総管理運営費用 1.59 億円となっている。ここから 1 m<sup>2</sup>あたりの公園管理運営費は 1,776 円となり、直営公園の平均値よりも若干高い。

#### ② 委託費

委託費は、維持管理費と設備等修繕費から構成されており、それぞれ平成 23 年度で 0.25 億円と 0.37 億円となっている。維持管理費の構成については、図表 4-4 の通り、警備、園地・建物清掃事業、草刈作業の比率がそれぞれ 3 割程度と大きい。総公園管理運営費に占める委託費の比率は 39.2%となっている。

図表 4-2 若洲公園の概要

		キャンプ場・駐車場	多目的広場
公園面積		60,000 m <sup>2</sup>	30,000 m <sup>2</sup>
来園者数	H21 年度	40.5 万人	
	H22 年度	38.1 万人	
	H23 年度	-	
管理方法		指定管理者制度： 東京港埠頭(株)	管理委託・随意契約（上限：3,000 万円／年）： 東京港埠頭(株)
区支払額	H21 年度	97,909 千円	30,000 千円
	H22 年度	97,909 千円	30,000 千円
	H23 年度	93,014 千円	30,000 千円

図表 4-3 指定管理者・若洲公園の公園管理運営費

項目	主な用途		H22 若洲公園	H23 若洲公園
面積			89,683 m <sup>2</sup>	89,683 m <sup>2</sup>
①人件費			59,057 千円	59,503 千円
	常勤職員		42,955 千円	44,213 千円
	非常勤職員	(パート、アルバイト等)	16,102 千円	15,290 千円
②事業費 (管理運営を行っていくための直接的経費)			86,566 千円	81,300 千円
	光熱水費	電気・ガス・上下水道・燃料費	4,129 千円	8,762 千円
	消耗品費等	消耗品、備品、印刷製本費等	2,512 千円	2,917 千円
	役務費等	通信・運送費、保険料、手数料、賃借料等	7,499 千円	4,445 千円
	委託費	維持管理費	32,787 千円	25,110 千円
		設備等修繕費	36,130 千円	37,318 千円
	その他経費		3,509 千円	2,748 千円
直接経費 (①+②)			145,623 千円	140,803 千円
間接費 (一般管理費) (①+②) × 24%			27,793 千円	13,433 千円
小計			173,416 千円	154,236 千円
消費税			7,170 千円	5,008 千円
総計			180,586 千円	159,244 千円
1 m <sup>2</sup> あたりの委託費			769 円	697 円
1 m <sup>2</sup> あたりの公園管理運営費			2,014 円	1,776 円



図表 4-4 委託費・維持管理経費の内訳（平成 22 年度計画額）

	(千円)	構成比	¥/㎡
草刈作業	9,264	28.3%	103.3
樹木剪定	756	2.3%	8.4
園地・建物清掃事業	9,702	29.6%	108.2
消防設備保守点検	58	0.2%	0.6
公園灯保守管理	48	0.1%	0.5
警備	11,476	35.0%	128.0
駐車場機械保守点検	303	0.9%	3.4
污水ポンプ保守点検	82	0.3%	0.9
排水管清掃	308	0.9%	3.4
放送設備保守	27	0.1%	0.3
送迎バス運行管理	382	1.2%	4.3
電気工作物保守	32	0.1%	0.4
受水槽清掃・簡易水道検査・減菌装置・浄水ポンプ保守	21	0.1%	0.2
廃棄物処理	328	1.0%	3.7
委託費・維持管理経費	32,787	100.0%	365.6

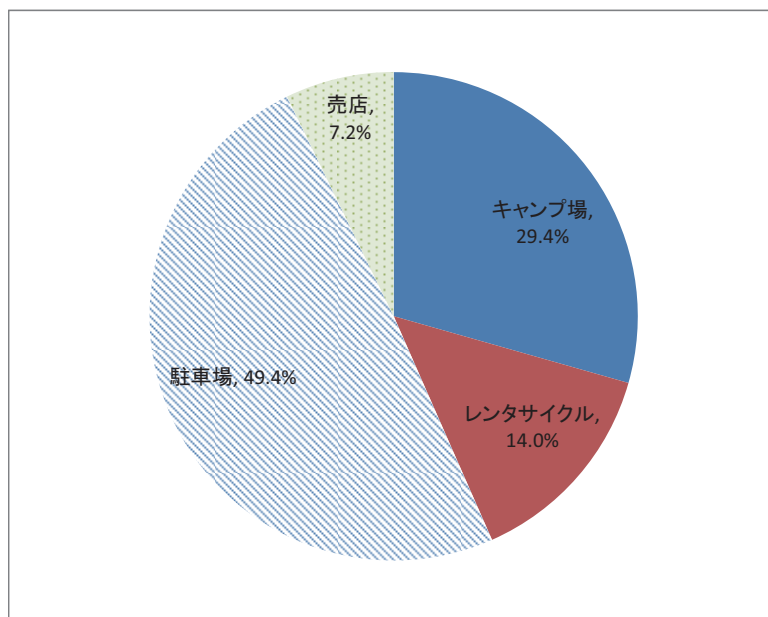
③ 収入（施設使用料）

若洲公園では、図表 4-5 及び 4-6 の通り、キャンプ場、駐車場、レンタサイクル、売店の 4 つの使用料収入が発生する。これらの構成比では、駐車場が 49.4% と約半分であり、続いてキャンプ場が 29.4% となっている。

図表 4-5 若洲公園の施設利用料収入（平成 22 年度）

		キャンプ場	駐車場	レンタサイクル
料金		117 サイト (利用料金大人 300 円 /日、子供 150 円/日)	350 台 (500 円/回) 稼働率 40% (H22 年度)	100 円/時
施設利用料	H21 年度	61,203 千円 (見込額 : 52,677 千円)		
収入	H22 年度	66,118 千円 (見込額 : 52,677 千円)		
	H23 年度	61,561 千円 (見込額 : 59,688 千円)		

図表 4-6 若洲公園の施設利用料収入構成比（平成 22 年度見込み額に基づく）



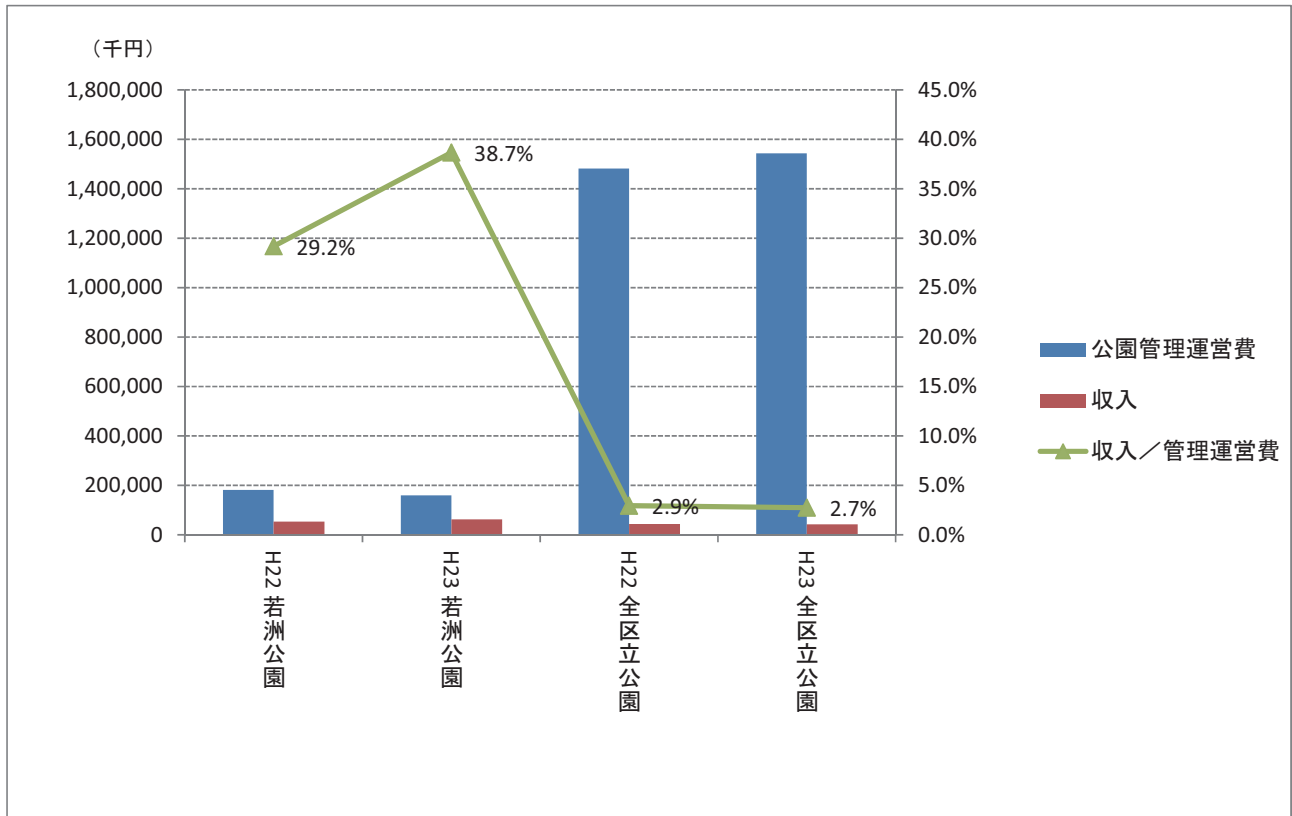
#### ④ その他の若洲公園の特徴

平成 22 年度の実績で、指定管理者が 12 件のイベントを実施しているが収益は 0 円となっている。また、第三者である民間事業者が開催したイベントが 1 件あり、区の占用料収入が 216 万円となっている（準備含む 7 日間 34 円／㎡×述べ 63,500 ㎡）。

(4) 直営管理公園と指定管理者管理公園の収支構造の違い

直営公園平均では、公園管理運営費に対する施設利用料収入額の比率が3%未満であるのに対して、指定管理者施度が導入されている若洲公園では、その比率が年度によって異なるが3～4割程度となっている。

図表 4-7 直営管理区立公園と指定管理者管理公園（若洲公園）の収支構造



## 2 区立公園の収入・支出構造から見た豊洲埠頭内公園の管理運営費

### (1) 豊洲埠頭内公園の年間維持管理費用(試算)

当該エリアにおける公園・緑地の維持管理水準が未定であるため、平成23年度の直営管理公園の単価に基づく試算となるが、公園運営管理費で3億2,676万円/年、委託費で年間1億8,459万円/年程度となるものと予想される。

ただし、これまで区直営管理公園では、昼間においてシルバー人材等による公園のマナールール指導は行うが、夜間警備は行っていないのに対して、豊洲埠頭内公園については24時間開放を前提とすることが検討されているため、警備内容等が異なる可能性がある。

図表 4-8 豊洲埠頭内公園の年間維持管理費(試算)

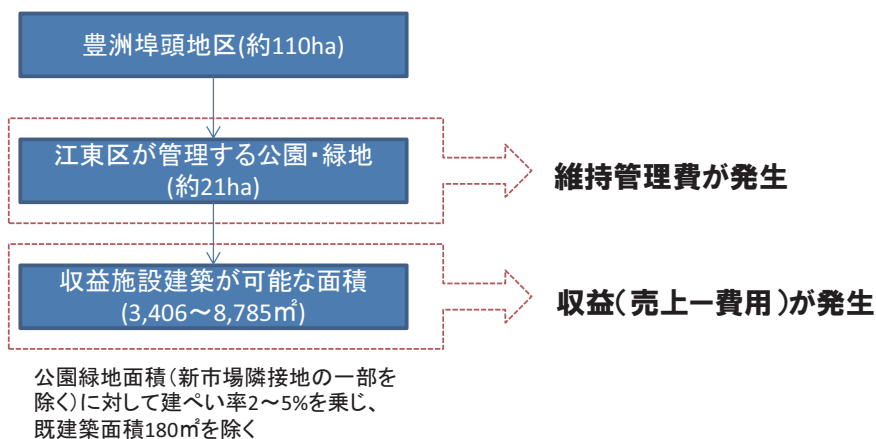
	公園管理運営費 (平成23年度単価に基づく)	委託費 (平成23年度単価に基づく)
維持管理費単価	¥1,556/㎡・年	¥879/㎡・年
江東区が公園管理者として維持管理する公園・緑地面積	210,000㎡ (21ha)	
維持管理料	3億2,676万円/年	1億8,459万円/年

### (2) 豊洲埠頭内公園の収支バランスの予備検討

#### ① 事業対象面積

維持管理費が発生する「江東区が管理する公園・緑地」は約21haであるのに対して、都市公園法上で許容される収益施設の建築面積はその2～5%となる3,406～8,785㎡に留まる。残りの土地をもし賃借したとしても、用途・建築の制限により収益を上げることができない上に、更地の管理費用がかかるため、経済合理的な意思決定を行う主体がこれらを賃借することは想定できない。

図表 4-9 豊洲埠頭地区の事業対象面積



## ② 収入の予備検討(仮に土地賃貸収入を想定した場合)

仮に、都市公園内の土地を賃貸できるとした場合の賃料収入を検討した。図表 4-10 により、豊洲埠頭地区内の平均地価を 40.5 万円/㎡ (地価を容積率 200%に割り戻した上で平均値を取った) として、東京都都市整備局「東京における土地区画整理事業の費用便益分析マニュアル」(平成 22 年 3 月)により、1 ㎡あたりの地価に割引率 4%を乗じて、1 ㎡当たりの地代を算出。

- 地代 (㎡あたり) = 40.5 万円/㎡ × 4% = 1.62 万円/㎡
- 参考： 固定資産税率 1.4%、都市計画税 0.3%

上記の仮定に基づく地代収入は、以下の通りとなる。

- 1.62 万円/㎡・年 × 3,406 ㎡ = 5,518 万円/年 (建ぺい率 2%)
- 1.62 万円/㎡・年 × 8,785 ㎡ = 14,232 万円/年 (条例により建ぺい率 5%に緩和)

## ③ 使用料収入の仮想定

江東区立都市公園条例では、設置管理許可の際の土地の使用料を 650 円/㎡・月としているため、これをもとに使用料収入を仮に想定すると、以下の通りとなる。

- 650 円/㎡・月 × 12 ヶ月 × 3,406 ㎡ = 2,657 万円/年 (建ぺい率 2%)
- 650 円/㎡・月 × 12 ヶ月 × 8,785 ㎡ = 6,852 万円/年 (条例により建ぺい率 5%に緩和)

②の検討結果と比較すると、使用料の水準は若干低めに設定されている可能性がある。予備検討結果からは、想定される豊洲埠頭内公園の委託費 1 億 8,459 万円/年と比較して、使用料収入は単価 650 円/㎡・月、建ぺい率 2%で、2,657 万円となり委託費の 14.4%の水準に留まる可能性がある。

図表 4-10 豊洲埠頭地区近隣の公示地価

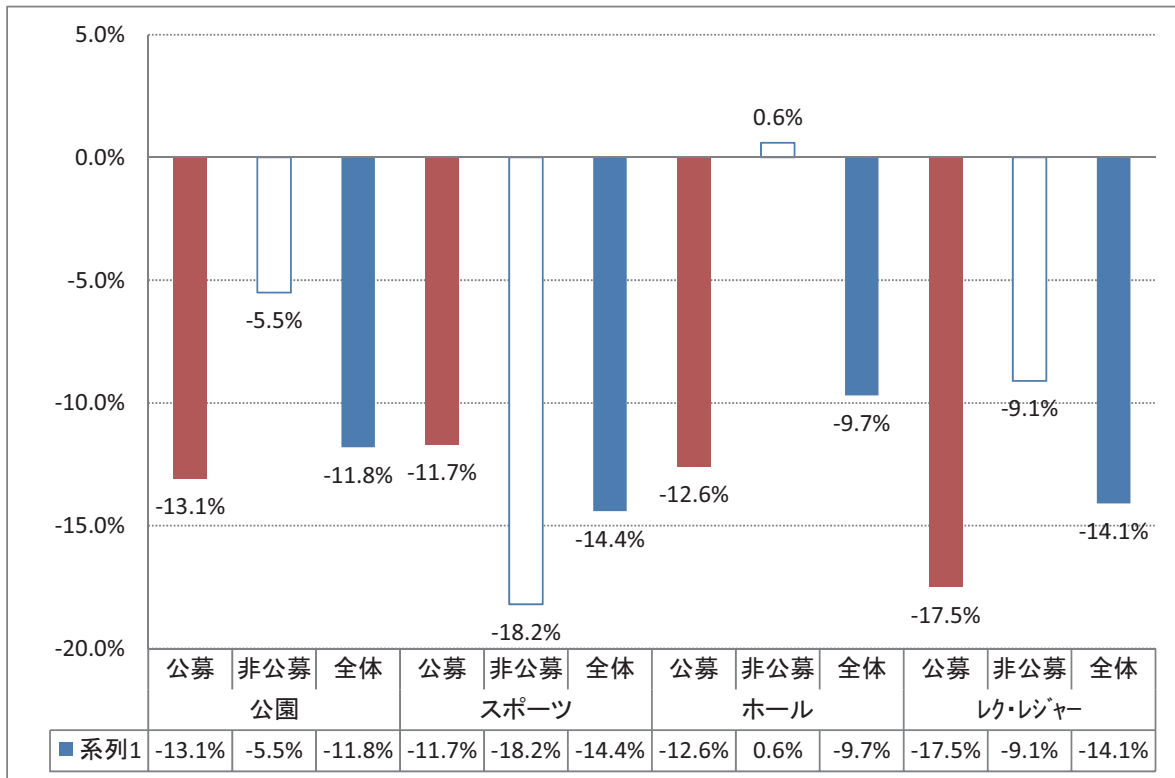
■ 土地の比準							H24.5.25		
No.	所在地	公法上 規制	地積 (㎡)	価格時点	価格 (円/㎡)	相路 (H23.1.1)	相路 割返し 参考価格	容積率 100%地価	容積率 200%地価
1	公示地 江東5-16 豊洲4-1-3	商業地域 建ぺい率 80% 容積率 400% 高度指定なし地区 防火地域	165	H24.1.1	794,000			198,500	397,000
				H23.1.1	804,000	640,000	800,000	201,000	402,000
2	事例1 豊洲2	第一種住居地域 建ぺい率 60% 容積率 300% 第三種高度地区 準防火地域	1,400	H23.2.1	800,000	500,000	625,000	266,667	533,333
3	事例2 豊洲5	準工業地域 建ぺい率 60% 容積率 300% 高度指定なし地区 防火地域	10,000		600,000	390,000	487,500	200,000	400,000
4	豊洲6					350,000	437,500		
5	基準地 江東7-9 東雲1-5-17	準工業地域 建ぺい率 60% 容積率 400% 高度指定なし地区 防火地域	2,739	H23.7.1	524,000	440,000	550,000	131,000	262,000
6	公示地 江東7-10 塩浜1-3-16	準工業地域 建ぺい率 60% 容積率 300% 高度指定なし地区 防火地域	2,417	H23.1.1	436,000	350,000	437,500	145,333	290,667
7	基準地 江東7-1 有明1-3-17	準工業地域 建ぺい率 60% 容積率 300% 高度指定なし地区 準防火地域	3,343	H23.7.1	463,000	390,000	487,500	154,333	308,667
8	公示地 中央区 勝どき3-4- 18	住居地域 建ぺい率 80% 容積率 400%	799	H24.1.1	860,000			215,000	430,000
				H23.1.1	870,000	660,000	825,000	217,500	435,000
9	公示地 中央区 勝どき4-2- 14	商業地域 建ぺい率 80% 容積率 600%	471	H24.1.1	1,280,000			213,333	426,667
				H23.1.1	1,300,000	1,040,000	1,300,000	216,667	433,333
10	公示地 中央区 築地5-3-3	商業地域 建ぺい率 80% 容積率 600%	2,543	H24.1.1	1,390,000			231,667	463,333
				H23.1.1	1,440,000	1,130,000	1,412,500	240,000	480,000
11	港区台場一丁目 都立お台場 海浜公園沿い					730,000	912,500		
								<b>202,385</b>	<b>404,769</b>

### (3) 指定管理制度導入によるコスト削減の可能性

図表 4-11 の通り、事例からは、公園での指定管理者制度導入によるコスト削減効果は、11.8%程度となっている。

豊洲埠頭内公園についても指定管理制度導入により直営との比較で公園管理運営費の削減の可能性がある。

図表 4-11 指定管理制度導入によるコスト削減効果



出所) みずほ総合研究所 2006. 11. 16 「指定管理者制度にみる官業の民間開放の現状と課題」





## 第5章 豊洲埠頭内公園における 収益事業等の可能性



## 第5章 豊洲埠頭内公園における収益事業等の可能性

### 1 前提認識

#### (1) 豊洲埠頭内公園の運営について

##### ① 都が整備を行う港湾施設を区が都市公園として管理を行うことで、収益施設の設置、収益イベントの柔軟な実施が可能

- 東京都港湾局と江東区は、都が整備を行う豊洲埠頭の護岸部に係る港湾施設について、維持管理に関する協定を締結する予定。
- 港湾法または東京都港湾管理条例においては、港湾施設における柔軟な利用が規定されておらず、収益イベントの実施や収益施設の設置などが困難。
- そこで、区が都市公園として管理を行うことで、都市公園法、江東区立都市公園条例上の各種許可（設置管理許可、行為許可等）によって、民間事業者による柔軟な活動が期待できる。

##### ② 都市公園法等における各種許可の柔軟な運用

- 都市公園法及び江東区立都市公園条例においては、各種許可（設置管理許可、行為許可等）についての規定があり、民間事業者による柔軟な都市公園の活用余地が確保されている。
- しかしながら、都市公園内における収益事業の実施にあたって、各種許可を適用することは制限が強く、民間事業者の要望に沿った運用がなされているとは言えない状況にある。
- そこで、豊洲埠頭内公園については、都市公園の設置経緯、周辺の開発状況等に鑑み、豊洲埠頭におけるにぎわいの創出、魅力度の向上に資する各種許可等の柔軟な運用が期待されている。

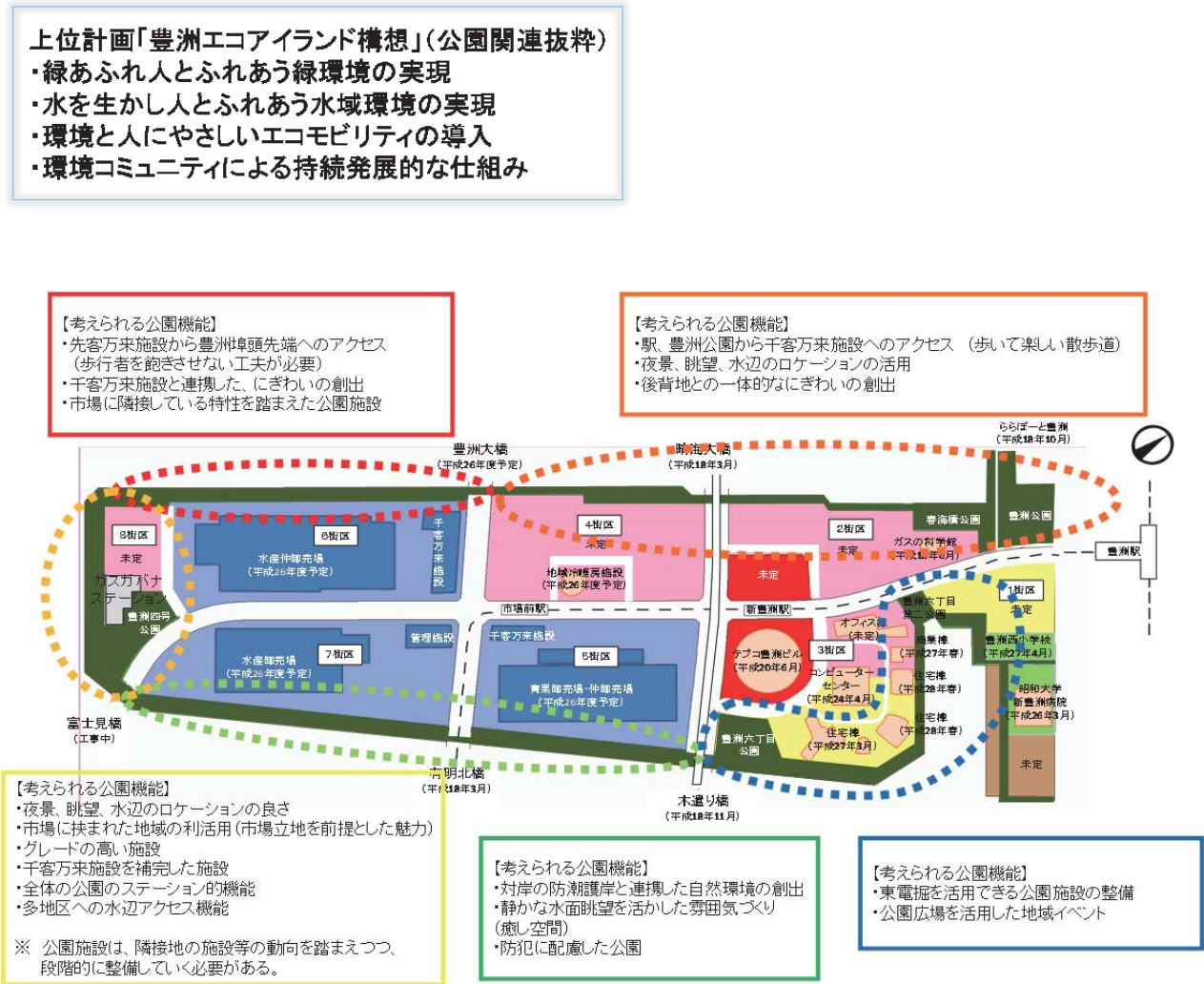
##### ③ 都市公園の維持管理コスト削減に資する公民連携の活用

- 指定管理者制度や各種許可制度に基づく民間収益事業の実施によって、都市公園の維持管理費を削減するとともに、可能な限り使用料等の区の歳入を増加させることを考える。

(2) 上位計画等から見た豊洲埠頭内公園の整備の方向性（例）

上位計画や豊洲埠頭内公園の立地特性を踏まえると、整備の方向性としては例えば図表 5-1 のようなものも考えられる。

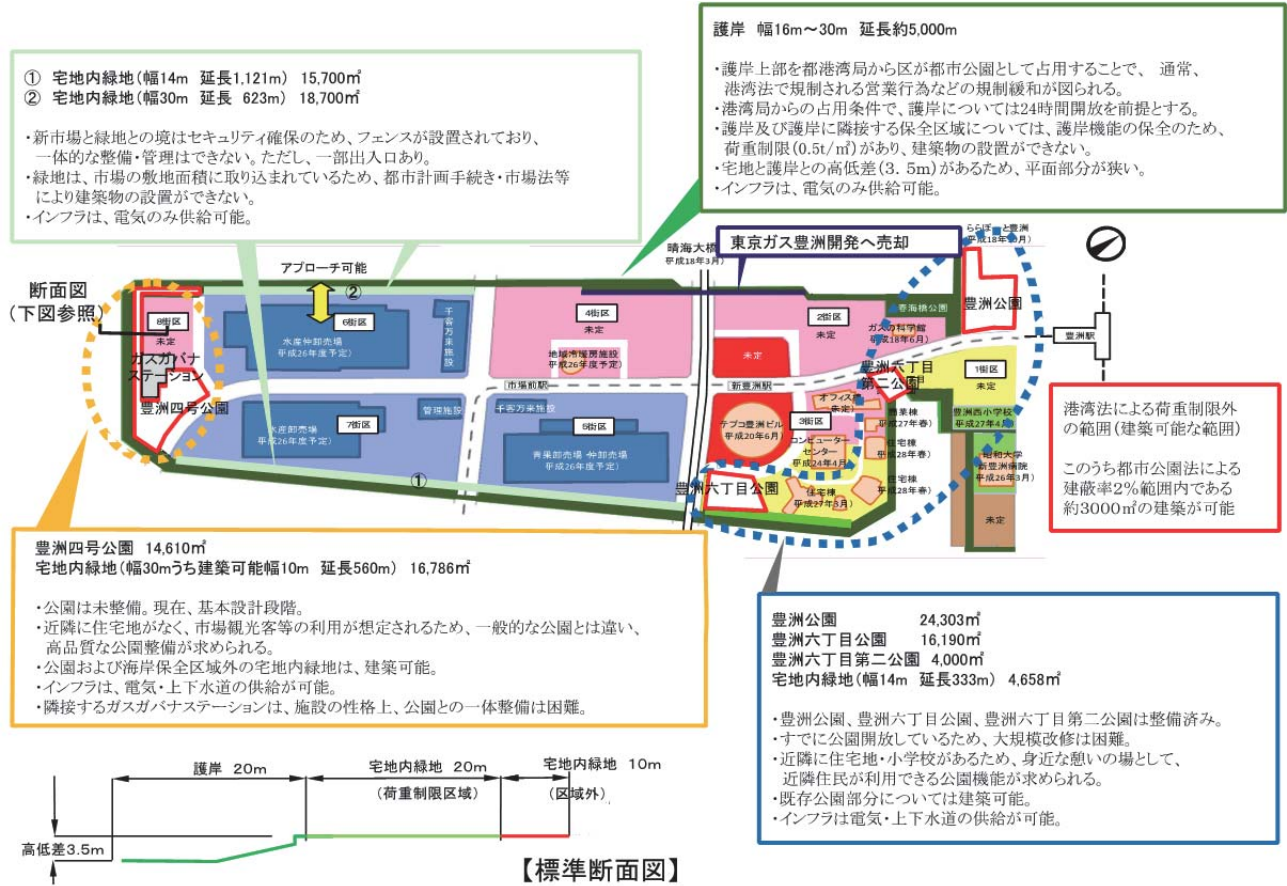
図表 5-1 上位計画等から見た豊洲埠頭内公園の整備の方向性（例）



### (3) 豊洲埠頭内公園の土地利用における制約

豊洲埠頭地区内の区画毎に異なる物理的、法・制度的制約が存在する。

図表 5-2 豊洲埠頭内公園の制約



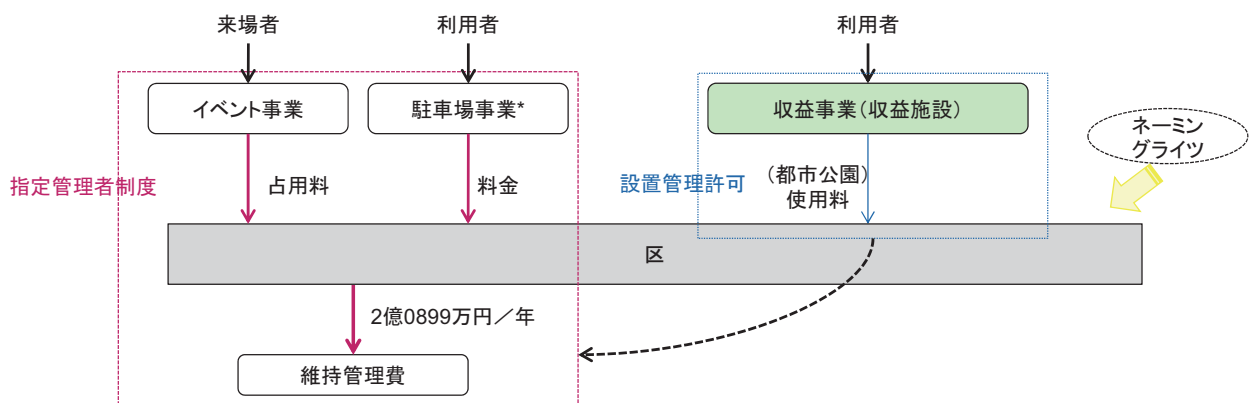
## 2 豊洲埠頭内公園における収益事業の考え方

### (1) 豊洲埠頭内公園の運営について

事業者が公園内に設置する収益施設の・運営、公園全体を対象に実施する公園イベント等によって得られる収入の一部を、公園の維持管理費に充当することで、江東区から事業者を支払われる公園維持管理コストを低減することができる可能性がある。

一方、公園イベント等については、安定的な収入を期待することは難しい可能性があるが、収益イベントの実施の可能性がある。

図表 5-3 豊洲埠頭内公園の収支構造



\* 駐車場事業は、指定管理事業の枠内でも、設置管理許可の枠内でも実施可能

### (2) 遊休地の暫定的利用事例

図表 5-4 は、国土交通省が「遊休地の暫定的利用事例」について取りまとめたものである。豊洲埠頭内公園については、必ずしも暫定的利用を行う事を前提とするものではないが、都市公園法に基づく公園施設の設置・管理許可も 10 年間であるため、比較的短期間での施設導入の参考となる。

図表 5-4 遊休地の暫定的利用事例の分類

分類	概要	立地特性	規模特性	事業性等	その他	備考（事例等）	
生活サービス系	駐車場	・無人（コイン式）の青空駐車場から管理人常駐の立体駐車場まで多様。	・繁華街から郊外まで、集客施設等の状況（需要）に応じ、幅広い範囲で立地可能。	・非常に柔軟に対応可能。市街地内のコイン式の場合は30坪程度が効率的。	・一般に、比較的容易な事業で、収益も堅実。	・立体（機械式2層を含む）の場合、建築確認が必要。平地のコイン式には税制等の特典なし。	
	コイン洗車場	・自動車で乗り付けて、温水・洗剤・ワックス等をセルフ式で使用し洗車する施設。	・住宅地（戸建よりも集合住宅や寮など）と繁華街を結ぶロードサイドが適地。	・土地としては250～500坪程度が目安。大規模型の例も見られている。	・一般に、比較的容易な事業で、収益も堅実。	・消防法により、少量危険物貯蔵取扱届が義務づけられている。規制条例を持つ自治体もある。	
	コインランドリー	・シーツ・布団等も大型品の洗濯や、染み抜き・アイロンがけ等も可能な駐車場つきのもの。	・住宅地の周辺や大型スーパー等の近くが望ましい。生活行動に密着した立地が求められる。	・土地としては100～300坪程度が目安。	・一般に、比較的容易な事業で、収益も堅実。	・厚生省通達に基づき、都道府県単位で関係要綱を定めている場合がある。	
	レンタルボックス（トランクルーム）	・主として都市居住者向けの賃貸収納スペース。保管品の管理等は借り手が自ら行うもの。	・大都市やその周辺部の集合住宅の集積した地域が適地。	・土地としては100～300坪程度が目安。	・一般に、容易な事業だが、大きな収益は見込めない。 ・防火構造では採算が難しい。	・管理を貸し手側が行うものは倉庫業法の適用を受ける。 ・2中高を除く住専地域は不可。	・都市型のものとして、例えば、江坂クロゼット（豊中市）等。

商業系	総合住宅 展示場	・住宅建設希望者が 複数の住宅メーカー のモデル住宅を比 較・検討できる。	・大都市近郊では駅近く かロードサイド、中核都 市ではロードサイドが中 心。	・土地としては1,000 ～3,000坪程度。10棟 以上を展示する場合、 1,500坪以上は必要。	・一般に、事業難易 度は比較的高く、収 益性もややよい。	・モデルハウスは仮設建 築物の扱いになる。	・球場を利用した例 もあった（大阪球 場）。
	仮設店舗	・当座の間の販売の 場で、形態はテントや プレハブから、ガラス ハウス等の本格型ま で多様。	・比較的自由に対応可能 だが、既存集積を利用で きる位置の方が有利（地 代は高くなる）。	・土地としては100坪 程度が目安。複数店舗 の集積により、より大 規模にも対応可能。	・一般に、比較的容 易な事業で、収益も 堅実。	・建築を大規模化すると 様々な規制や設備性能等 が求められる。	・例えば、デザイナ ーズコレチオーネ （原宿・六本木）等。
	屋台村・仮 設レスト ラン	・屋台村は、複数の屋 台を1カ所に集めた もの。レストラン型は 多様なタイプがある。	・アルコールの提供も考 慮すると駅利用の便がよ いことが求められる。	・屋台村の場合、土地 としては100～300坪程 度が目安。レストラン の場合、より小さくて も可。	・一般に、比較的容 易な事業で、収益も 堅実。	・建築を大規模化すると 様々な規制や設備性能等 が求められる。 ・飲食店にかかる規制等 が適用。	・ビアサーカス （1987年の夏期限定 のビアホール。南新 宿）等。 ・屋台村の第1号は 1990年。
娯楽系	アミュー ズメント （ゲーム センター）	・従来のゲームセン ターよりも娯楽性を 高めたもの。	・繁華街型・大規模商業 施設併設型・郊外型の大 きく3類型。後者ほど自 動車利用型。	・郊外型の場合、土地 としては300～500坪程 度が目安。大規模型の 例も増えつつある。	・一般に、事業難易 度は高く、その分収 益性も高い。	・風俗営業法の規制を受 ける可能性がある（射幸心 を煽る類の機種等）。	・例えば、臨海副都 心・パレットタウン にネオジオワールド 東京ベイサイドが立 地。
	ドライブ	・屋外スクリーンに	・自動車で行きやすい場	・土地としては1,000	・一般に、事業難易	・映画音声用のFM電波	・例えば、ららぽー



	イン・シアター	上映される映画を自動車に乗ったまま観賞するもの。音声はFM波を受信。	所。若年層の話題を集めるような大型施設に近接していればなおよい。	～3,000坪程度が目安。	度は比較的高く、収益性もややよい。	送信について、電波法の規制がある。	と駐車場・千葉ニュータウン中央駅前第1駐車場等。
	スーパー銭湯	・サウナ・露天風呂・ジェットバス等の浴場を備えた低価格レジャー施設。明確な定義はない。	・自動車利用に便がよいこと。目的来店性が高いため、必ずしも幹線道路に面する必要はない。	・土地としては1,000～3,000坪程度が目安。	・一般に、事業難易度は比較的高く、収益性もややよい。	・一般銭湯と認定されれば、都市計画税・固定資産税の減免等のインセンティブがある。	・中部地方を中心に事例多数。
レク系	バッテリーング・ドーム	・デジタル投手映像装置つきのマシンと空調を完備したドーム型のもの。	・郊外のロードサイド型が中心。市街地内では、ビル屋上や駐車場の一角等が多い。	・土地としては300～500坪程度が目安。大規模土地の場合は多機能との複合化の方向へ。	・一般に、事業難易度は高く、その分収益性も高い。	・第1種低層～第2種中高層住居専用地域と工業専用地域では不可。	・例えば、ニッケコルトンプラザ内（日本初のエアドーム型の事例）。
	ゴルフ練習場	・室内・屋上・屋外・打ち放しと多様だが、遊休土地の活用策としては打ち放しが想定される。	・河川敷等の公有地のほか、工場跡地などの広い土地が求められる。適地の選択肢は少ない。	・打球の着地が確認できる打ち放し練習場としては、5千～1万坪の土地が必要。	・一般に、事業難易度は高く、その分収益性も高い。	・第2種住居～工業地域で可。1,000平方メートルを超える場合、開発行為に該当、許可申請が必要。	・例えば、多摩川河川敷等の公有地でも事例が見られている。
	フットサル場（ミニサッカー）	・5人制のミニサッカー用のコート。屋内でも競技可能だが、屋	・一般スポーツ施設と同様の立地条件。利用増には交通の便がよいことが	・土地としては1,000～3,000坪程度が目安。1面が約1,000・、通常	・一般に、事業難易度は比較的高く、収益性もややよい。	・駐車場・クラブハウス・夜間照明施設を備えることが多い。	・例えば、二子玉川園。 ・公立公園内で暫定

		外の人工芝コートが一般的。	求められる。	2～8面程度が多い。			的に供用されている例も見られる。
文化系	テント公演場・仮設劇場	・簡便な建築物やドームテント等による演劇・催事空間。	・集客施設なので、公共交通ないしは自動車利用の便のよいことが求められる。	・土地としては1,000～3,000坪程度が目安。(駐車場設置等により増減する。)	・一般に、事業難易度は高く、その分収益性も高い。	・仮設建築物に該当し、建築基準法、消防法の適用を受ける。興行法が適用される。	・期間限定イベント型事例多数。移動を見据えた劇場例として、下町唐座(安藤忠雄)等。
	フリーマーケット	・家庭等で不要・不急の品を自らが納得する値段で売買する場。一般に不定期に開催される。	・人が集まりやすい場所で、自動車で行きやすい場所。	・土地としては500坪以上が目安。	・一般に、営利事業としては成立しない。リサイクルの一環、街の賑わいづくりと捉えるべき。	・公立公園等では物販行為が禁じられているため、適当な場の需要はある。	・例えば、臨海副都心で「有明ジャンボFM」が毎月開催。
産業系	テント倉庫	・テント形式の賃貸倉庫。従来の倉庫よりも安価に建築でき、サイズもフレキシブル。	・主要道に面した敷地で、自動車の出入りが容易であれば、特に立地条件を選ばない。	・面積規模の融通が利くが、数百坪程度はあった方が望ましい。	・一般に、容易な事業だが、大きな収益は見込めない。	・テント倉庫は簡易構造の建築物であり、確認申請が必要(38条認定品あり)。	
	資材置き場	・取り扱う資材は、個人住宅用から大型施設用まで多様。倉庫を備える場合もある。	・大型車両の出入り可能な取り付き道路および周辺環境を備えていることが求められる。	・対象によるが、土地としては数千坪程度が求められる。	・一般に、容易な事業だが、大きな収益は見込めない。	・施設管理の問題(子どもの立ち入り事故等)に留意。	

出所) <http://www.mlit.go.jp/crd/city/torikumi/arikata/kai6/6-2-1> より

### (3) 収益事業（候補）抽出の視点

都市公園法、都市計画法及び「水際線施設の一体整備ガイドライン」等の法・規制を厳密に適用した場合、豊洲埠頭内公園における施設整備の自由度はかなり低いことになる。

また、用地の形状も埠頭外周の細長い用地が多く、幅が余り取れない区画が多いため広い横幅が必要となる事業の導入には制限がかかる。

豊洲埠頭内公園への収益事業の導入については、「都市公園法・都市計画法等の制約」「江東区のまちづくりの観点」「用地形状の物理的制約条件」等を考慮して検討を進める必要がある。

図表 5-5 収益事業（候補）抽出の視点

都市公園法・都市計画法の制約	江東区のまちづくりの観点	用地形状の物理的制約条件
<p>都市公園においては、そのオープンスペースを確保するため、公園施設の種類の建ぺい率上限が定められており、都市公園の効用とは関係ない、あるいは効用が阻害される施設の設置を防ぐ。</p> <p><b>公園施設の内、主要な便益施設</b></p> <p>売店 飲食店 宿泊施設 駐車場 等</p> <p><b>豊洲埠頭内公園の内、収益施設建築可能面積</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,406 m<sup>2</sup>～8,795 m<sup>2</sup>（公園・緑地面積に対して建ぺい率2%～5%）</li> <li>• 工業地域・容積率200%</li> </ul>	<p>&lt;豊洲地区まちづくりガイドライン&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 職住近接の都市型居住のまちの形成</li> <li>• 業務・商業、居住、文化などが調和した複合市街地の形成</li> <li>• 東京の海の玄関にふさわしい文化と交流のまちの形成</li> </ul> <p>&lt;豊洲グリーン・エコアイランド構想&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 東京の自足的発展を支える環境先端拠点の形成</li> <li>• 地区特性を最大限に生かした環境まちづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 護岸部分は防潮護岸であり、その機能を保全するために、0.5t/m<sup>2</sup>を超える荷重をかけることができない。また、人為的に水をしみこませることもその機能を損ねると考えられるため、農業などへの利用も困難と想定されている。</li> <li>• 豊洲四号公園等の一部の区画を除いて、宅地内緑地の幅が14m程度しか取れない。</li> </ul>

### ① 暫定利用施設

仮設的な施設を設置して、短期間で投資回収を図る事業を行う例としては図表 5-6 の様なものが挙げられる。この内、バーベキュー施設(BBQ)については、豊洲埠頭地区内に既存の暫定利用の事例がある。また、飲食店についてはマーケットサウンディング時に、投資回収を考えるとコンテナや仮設での設置が望ましいとのコメントがあった。

図表 5-6 暫定利用施設 (例)

施設名	暫定利用施設				イベント
	バーベキュー施設 (BBQ)	飲食店(コンテナ)	飲食店(仮設)	駐車場(コインパーキング)	
規模 (延床面積)	100 m <sup>2</sup> /区画 (豊洲 WILD MAGIC)	66 m <sup>2</sup> /コンテナ	350 m <sup>2</sup> (中之島の R. Riverside は 376.8 m <sup>2</sup> )	30 m <sup>2</sup> /台(車路含む)	江東区の若洲公園では H22 年度に 12 件のイベント開催 FEEL THE WIND コンサート ROCKS TOKYO(若洲公園) 集客: 延べ 3 万人(2 日間) 占用料: 216 万円 (63,500 m <sup>2</sup> × 7 日間) 豊洲オクトーバーフェスト(豊洲公園) 集客 3.24 万人(10 日間) 占用料: 174 万円 (3,645 m <sup>2</sup> × 14 日間)
概容	豊洲埠頭地区内で 5 年間賃借の暫定利用 (初期投資は地主)	コンテナの法定耐用年数は 7 年と償却が早い。		建築物とならない無人管理が可能。	
	豊洲地区周辺のマンションのファミリー層がターゲット (来客の半数が地元住民)。	東北大震災以降、設置を敬遠する動きもある。			
事業指標目安	¥6,000/区画(5hrs) 食材や機材のレンタルを含むフルセットは ¥4,500/人 2 回転/日	コンテナは ¥40 万/個。ただし内装等含めて、初期投資は ¥860 万程度。66 m <sup>2</sup> で 22 席程度。	中之島の R. Riverside は初期投資 ¥5,000 万程度で 142 席。	1 台当り建設コスト 60 万円(コイン式) 維持管理費 7 万円/台・年(コイン式) ¥200/30 分(豊洲 5 丁目駐車場)	
	地代は極めて安価 (地主の設備投資回収程度)。 自社で初期投資 (水道・コンテナ等) を行うのであれば投資回収に最低 10 年は必要。			経常利益率 10.7% 総資本経常利益率 3.8%	

出所) 各種資料より作成

## ② 恒久利用施設

恒久施設については、マーケットサウンディングでは、ハウスウェディング、ホテル、温浴施設等が比較的多く挙げられた。

図表 5-7 恒久利用施設（例）

恒久利用				
施設名	飲食店	ハウスウェディング	ホテル	温浴施設
規模 (延床面積)	350 m <sup>2</sup> (上野公園のカフェの敷地 385 m <sup>2</sup> & 324 m <sup>2</sup> )	2,000 m <sup>2</sup> 程度 (レバレーゼ社の都市型の平均的規模)	1,500~6,000 m <sup>2</sup>	1,200~3,000 m <sup>2</sup>
概容	上野では¥8,000万~¥1億/棟(建物のみ) 上野の森 Park Side Caféでは設備に¥4,600万。	¥4億/所(レバレーゼ社の平均的初期投資額)	事業費は¥5億程度から	事業費は¥5億~程度(建物¥4.5億、開業費¥1億程度)から
	170席(上野の森 Park Side Caféは166席)	少子化、未婚化などによりブライダルマーケットは厳しい環境下。中小ホテル、公共施設系が苦戦するなか、ハウスウェディングの新規開発は活発。	15 m <sup>2</sup> /室 レンタル比 70%	¥1,200/人 1,100人/日
事業指標目安		¥54,034(席)×70.6席(レバレーゼ社)	月売上 140千円/室~	年間売上 3~6億円
		NOI 30~40%	NOI 35~40%	NOI 20~30%
		NOI 利回り 30~40%	NOI 利回り 10~15%	NOI 利回り 10~25%

NOI:金利償却前利益

NOI 利回り: NOI/初期事業費合計

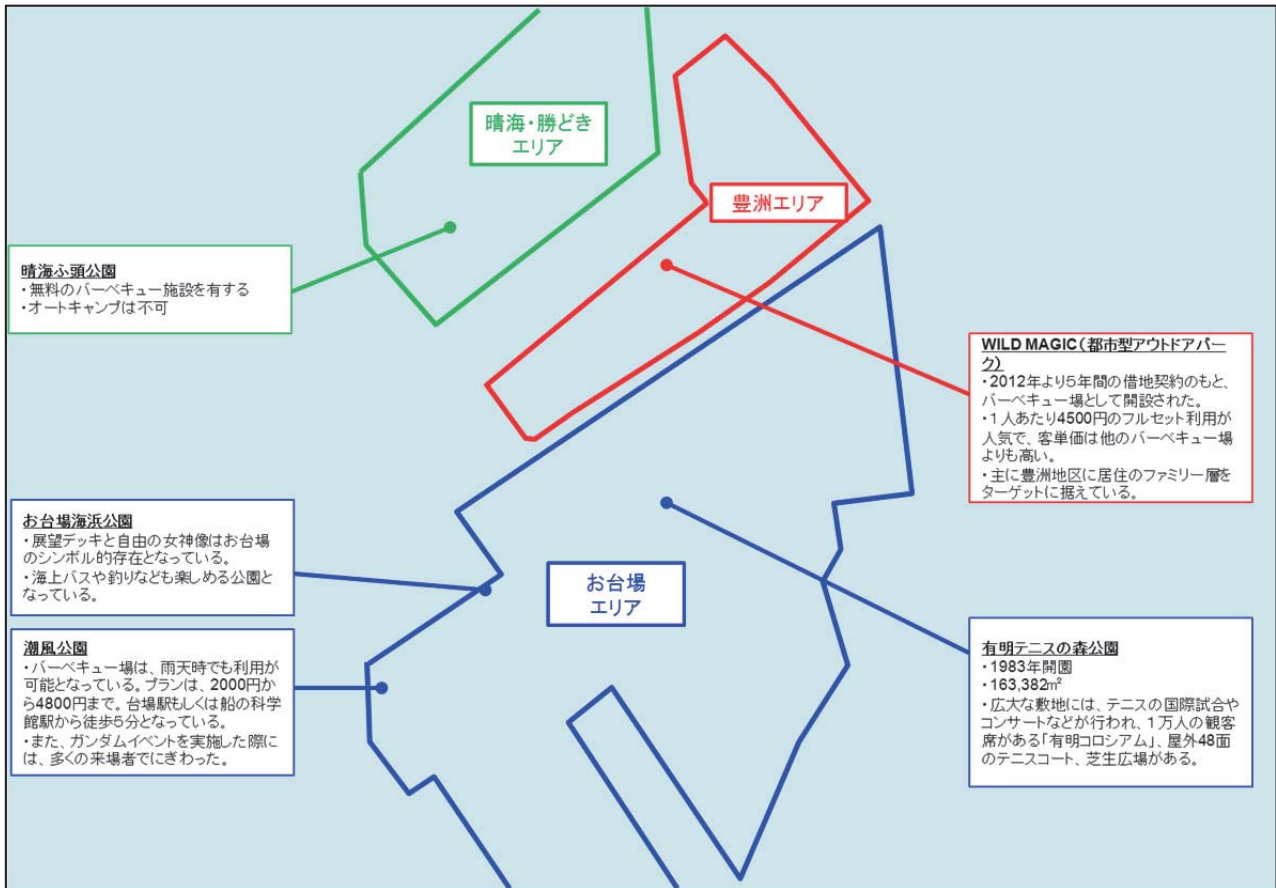
出所) 総合ユニコム(株)企画調査部 「レジャーホテル No.97」等各種資料より作成

## ③ 豊洲埠頭周辺における類似施設の立地状況

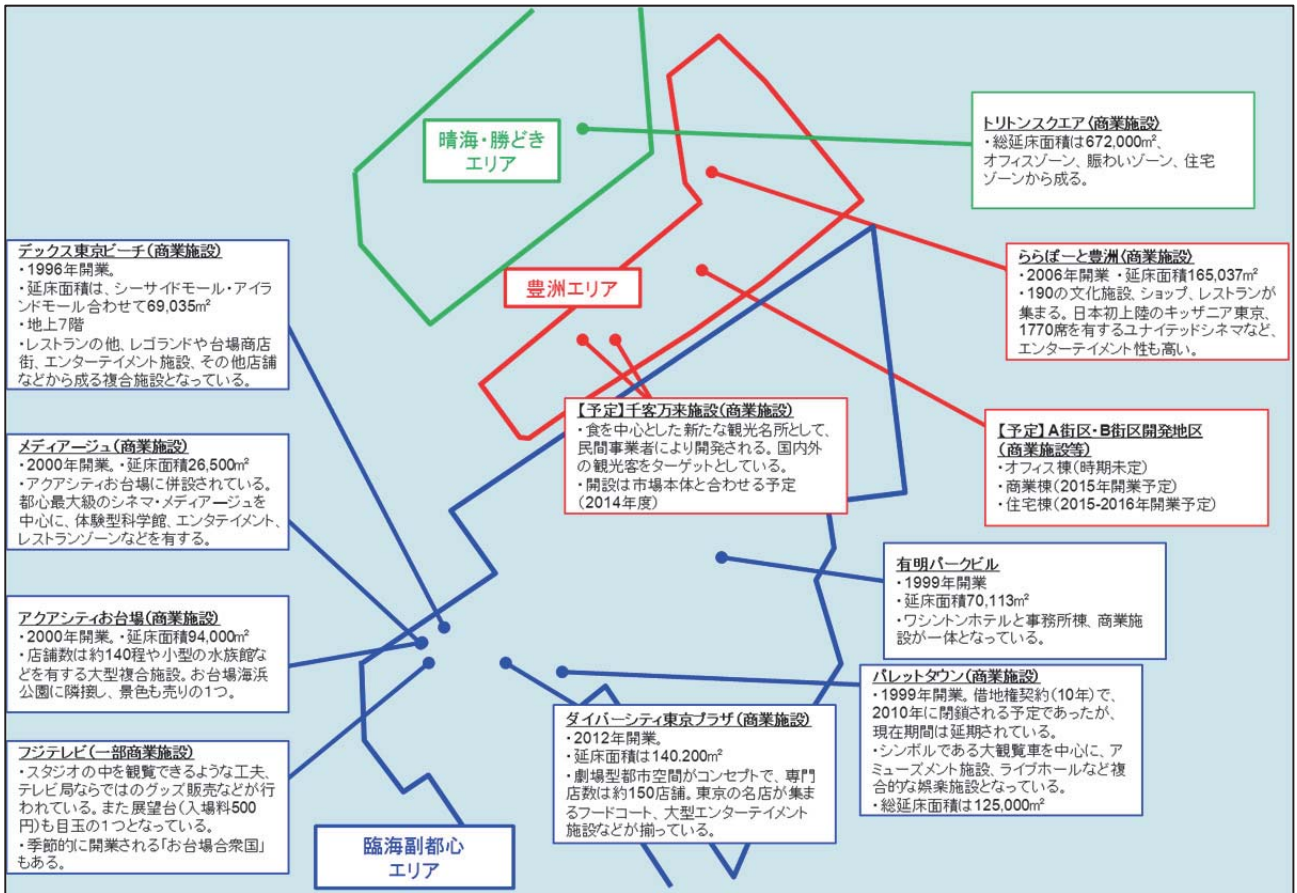
「公園・レジャー系」「商業施設」「ホテル・温浴施設・結婚式場」の3つの分類で、周辺における施設立地状況をみると、豊洲埠頭に隣接する晴海・勝ちどきエリア、臨海副都心エリアともに多数の類似施設が立地している。

これらは、豊洲埠頭地区内の施設にとって競合ともなりうる。一方、集積形成により広域エリア全体の魅力を高めているものとも捉えることができる。

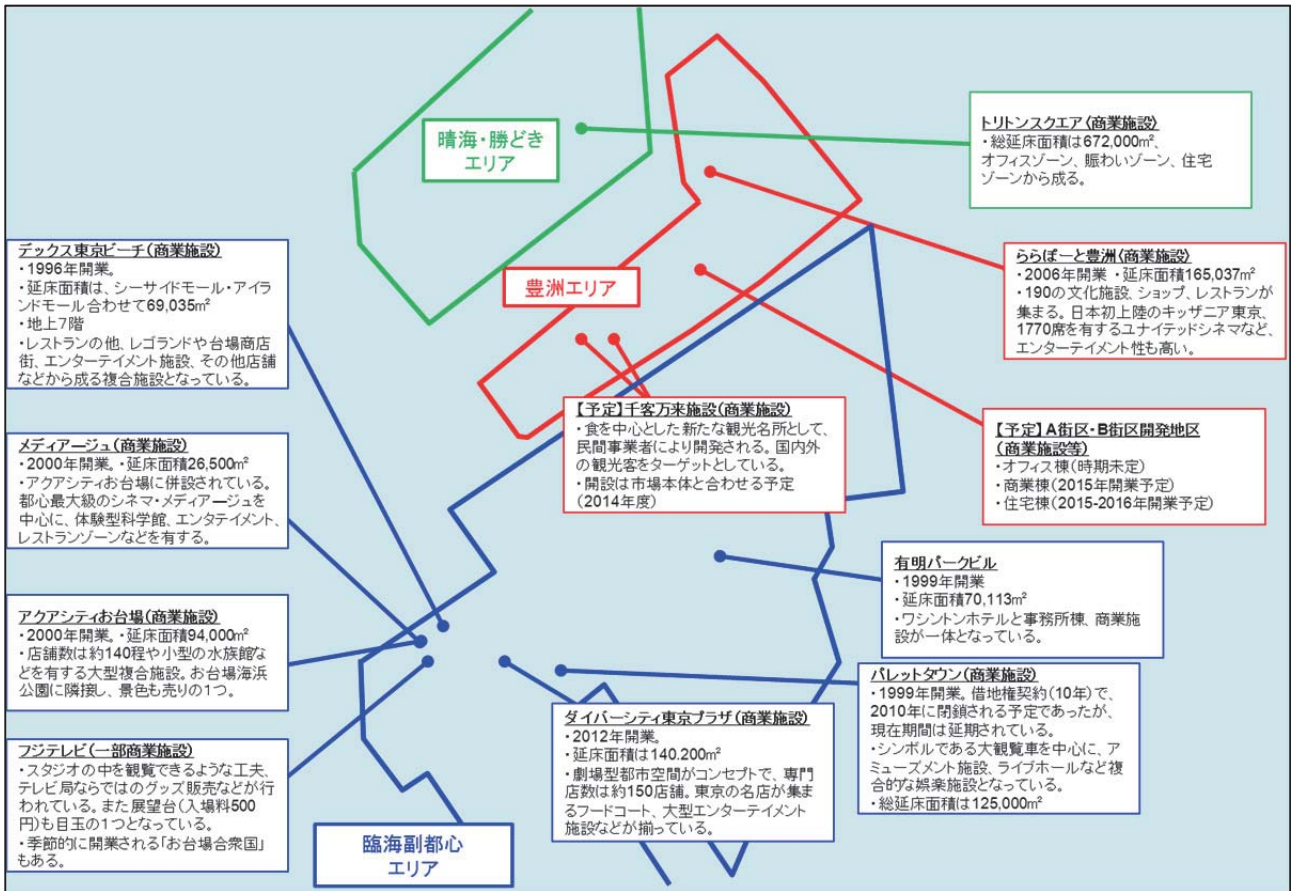
図表 5-8 公園・レジャー系施設の立地状況



図表 5-9 商業施設の立地状況



図表 5-10 ホテル・温浴施設・結婚式場の立地状況





#### ④ ネーミングライツ

ネーミングライツの料金水準は、年々下がっており、年間数十万円から一千万円程度が相場となるものと考えられる。

図表 5-11 ネーミングライツ事例

NO	事業主体	公園名	所在地	開始年度	権利期間	ネーミングライツ料 (総額)	ネーミングライツ料 (年額)	落札者名
1	神戸市	神戸総合運動公園	神戸市須磨区	2003	3	200,000 千円	66,667 千円	スカイマーク株式会社
2	千葉市	千葉市蘇我スポーツ公園	千葉市中央区	2005	5.5	440,000 千円	80,000 千円	フクダ電子(株)
3	横浜市	新横浜公園	横浜市港北区	2005	5	2,350,000 千円	470,000 千円	日産自動車株式会社
4	仙台市	七北田公園	仙台市泉区	2005	3	73,500 千円	24,500 千円	株式会社 ユアテック
5	新潟県	島屋野湯公園	新潟市	2007	3	360,000 千円	120,000 千円	東北電力(株)
6	さいたま市	大宮公園	さいたま市大宮区	2007	6	180,000 千円	30,000 千円	(株)エフエムナックファイブ
7	神戸市	御崎公園	神戸市兵庫区	2007	3	210,000 千円	70,000 千円	株式会社ネクスト
8	福岡市	東平尾公園	福岡市博多区	2007	3	105,000 千円	35,000 千円	株式会社 レベルファイブ
9	山形県	山形県総合運動公園	山形県天童市	2007	3	37,800 千円	12,600 千円	エヌ・デーソフトウェア株式会社
10	徳島県	徳島県南部健康運動公園	徳島県阿南市	2007	5	7,875 千円	1,575 千円	阿南農業協同組合
11	香川県	香川県総合運動公園	香川県高松市	2007	3	30,000 千円	10,000 千円	株式会社穴吹工務店
12	愛媛県	愛媛県総合運動公園	愛媛県松山市	2007	3	67,032 千円	22,344 千円	ニンジニアネットワーク株式会社
13	三田市	駒ヶ谷運動公園	兵庫県三田市	2007	3	3,000 千円	1,000 千円	ホットライン
14	徳島県	徳島県鳴門総合運動公園	徳島県鳴門市	2007	5	131,250 千円	26,250 千円	大塚製菓株式会社
15	宮城県	宮城野原公園	宮城県仙台市	2008	3	787,500 千円	262,500 千円	日本製紙株式会社
16	横浜市	三ツ沢公園	横浜市神奈川区	2008	5	400,000 千円	80,000 千円	日本発条株式会社
17	山形県	中山公園	山形県中山町	2008	3	15,750 千円	5,250 千円	株式会社 高見屋旅館
18	兵庫県	三木総合防災公園	兵庫県三木市	2008	3.3	70,000 千円	21,212 千円	株式会社ブルボン
19	広島県	広島県総合グラウンド(コカ・コーラウエスト広島総合グラウンド)	広島市西区	2008	3	15,000 千円	5,000 千円	コカ・コーラウエスト株式会社
20	三田市	総合運動公園	新潟県三田市	2008	3	30,000 千円	10,000 千円	株式会社三條機械製作所
21	三田市	城山公園	兵庫県三田市	2008	2.5	2,500 千円	1,000 千円	日比谷アメニス大阪支店
22	鳥取県	布勢総合運動公園(コカ・コーラウエストスボニツパーク)	鳥取市布勢	2008	3	30,000 千円	10,000 千円	コカ・コーラウエスト株式会社
23	新潟県	島屋野湯公園	新潟市	2009	5	150,000 千円	30,000 千円	(株)ハードオフコーポレーション
24	大分県	大分スポーツ公園	大分市大字横尾	2009	1	73,500 千円	73,500 千円	新日本石油株式会社
25	静岡県	清水日本平運動公園	静岡県静岡市	2009	4	315,000 千円	78,750 千円	株式会社アウトソーシング
26	京都市	西京極総合運動公園	京都市右京区	2009	5	125,000 千円	25,000 千円	株式会社わかさ生活
27	横浜市	俣野公園	横浜市戸塚区	2009	10	100,000 千円	10,000 千円	横浜薬科大学
28	宮城県	宮城県総合運動公園	宮城県利府町	2009	3	28,875 千円	9,625 千円	セキスイハイム東北株式会社
29	群馬県	敷島公園	群馬県前橋市	2009	2	10,000 千円	5,000 千円	上毛新聞社
30	さぬき市	津田総合公園、志度総合公園、長尾総合公園	香川県さぬき市	2009	5	10,000 千円	2,000 千円	アークバリア
31	宮城県	加瀬沼公園	宮城県利府町	2009	6	2,205 千円	368 千円	社の都信用金庫
32	宮城県	矢本海浜緑地	宮城県東松島市	2009	5.6	1,231 千円	220 千円	株式会社ガス&ライフ
33	米子市	東山運動公園	鳥取県米子市	2009	3	9,000 千円	3,000 千円	丸京製菓
34	岡山県	岡山県総合グラウンド	岡山市北区いずみ町	2010	5	52,500 千円	10,500 千円	尾崎商事株式会社
35	渋谷区	宮下公園	東京都渋谷区	2010	10	170,000 千円	17,000 千円	ナイキジャパン

## ⑤ イベント

海上公園海上ガイド（東京港埠頭株式会社HP）より、都内の海上公園で2012年に実施されたイベントを抽出すると図表5-12の通りとなる。

有明コロシアムがある有明テニスの森公園を除くと、参加者を募り参加費を徴収する定員型のイベント以外の不特定多数の集客を行う有料イベントは非常に限定されており、具体的には次の3件のみである。

- お台場オクトーバーフェスト（4月：シンボルプロムナード公園、5月：お台場海浜公園）
- ブルスマルクト（ドイツワインフェスト）（9月：シンボルプロムナード公園）
- お台場オクトーバーフェスト ～リターンズ～（10月：お台場海浜公園）

これらは全て、金曜日から日曜日までの10日間のイベントとなっている。

新聞報道等によれば、「全国8会場でオクトーバーフェストを開催するイベント会社「ビー・エフ・シー」によると、2012年はゴールデンウィークの東京・お台場会場からはじまり、日比谷、仙台、芝、豊洲、神戸、長崎、お台場と巡回し、計30万人を動員。3会場で開催していた4年前に比べ、来場者数が2倍以上に増えた。」とのことである。

図表 5-12 都内の海上公園の年間イベント開催(2012年)

	年間数	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
お台場海浜公園	12	スイーツマラソン in 東京お台場	Cyclo Cross Tokyo			お台場オクトーバーフェスト		海の灯まつりinお台場	お台場釣り教室&バーベキュー	中高齢者のための「ピーチヨガ&マリンスポーツ教室」	お台場オクトーバーフェスト～リターンズ～	東京お台場ビーチサッカーチャンピオンズカップ	お台場レインボー花火
潮風公園	3									東京アクアロン Runaid★Night		日本トライアスロン選手権	お台場海浜マラソン
シンボルプロムナード公園	10				お台場オクトーバーフェスト 臨海副都心チューリップフェスタ			TOKYO ガンダムプロジェクト	TOKYO ガンダムプロジェクト	TOKYO ガンダムプロジェクト	TOKYO ガンダムプロジェクト	ドリーム夜さ来い祭り	
										ブルスマルクト(ドイツワインフェスト)	コスモまつり	サイエンスアゴラ	
											臨海副都心JFS花壇コンテスト		
											モータースポーツジャパンフェスティバルinお台場		
											臨海副都心フェスティバル		
ヨット訓練所	3							若洲ヨットまつり		スポーツ祭東京セーリング競技リハーサル大会			
若洲海浜公園	5					金環日食を観よう！！	シーフロントミュージアム in Summer	親子釣り教室			シニア釣り教室	シーフロントミュージアム in Autumn	
江東区立若洲公園	11	節分豆まき	ひなまつりスクラップブック			お母さんの似顔絵を描こう！！	お父さんの似顔絵を描こう！！	セタの竹箆に願い事してみよう！！	お客様感謝デー	若洲バイシクルミーティング	集まれハロウィン	緑と潮風のガイドツアー	クリスマスリースを作ろう！！
新木場緑道公園	1												
辰巳の森緑道公園	1												
辰巳の森海浜公園	4			緑と潮風のガイドツアー								辰巳健康スポーツフェスティバル	
				ガーデンゴルフ春休み大会									
				ゲームで学ぶ夫のしつけ									
有明テニスの森公園	11			さくらまつり	さくらまつり			ポリシイサーカス	ポリシイサーカス				
					有明の森スポーツフェスタ	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)	ワンデーテニスイベント(1Dayレディース、ソシアルテニス、オーバー45チームコンペ)
							有明国際女子オープン		テニスの日	テニスの日		ニック全日本テニス選手権	
										デビスカップ 東レPROテニス	デビスカップ 東レPROテニス		
										楽天オープンジャパン	楽天オープンジャパン		
											キッズ&ジュニアテニスカーニバル		

出所) 海上公園ガイドHP(<http://www.tptc.co.jp/park/>)より作成

図表 5-13 都内の海上公園（有明テニスの森公園除く）イベントの無料・有料の別（2012年）

	無料	有料	定員	料金
1月	節分豆まき	スイーツマラソン in 東京お台場	10km 250名×2部	一般 4000円
			リレーマラソン 450 チーム（2～10名/チーム）	小中学生 3000円
2月	Cyclo Cross Tokyo			
	ひなまつりスクラップブックング			
3月	ガーデンゴルフ夏休み大会	緑と潮風のガイドツアー	50人	中学生～ 2000円
	さくらまつり	ゲームで学ぶ犬のしつけ	15組	小学生 1000円 1組 2000円
4月	臨海部副都心チューリップフェスタ	お台場オクトーバーフェスト		入場無料・飲料有料
	有明の森スポーツフェスタ			
5月	金環日食を観よう！！			
	お母さんの似顔絵を描こう！！（20名）			
6月	シーフロントミュージアム			
	お父さんの似顔絵を描こう！！（20名）			

	無料	有料	定員	料金
7月	海の灯まつり in お台場  Tokyo ガンダムプロジェクト  若洲ヨットまつり  七夕の竹笹に願い事をしてみよう！！	親子釣り教室	50組 100名	1500円/組
8月	お客様感謝デー	お台場釣り教室&バーベキュー	10組 (1組4名まで)	大人 2500円  子供 1500円
9月	若洲バイシクルミーティング  スポーツ祭東京セーリング競技リハーサル大会	(中高齢者のための「ビーチヨガ&マリンスポーツ教室」)		不明
		ブルスマルクト (ドイツワインフェスト)		入場無料・飲料有料
		東京アクアスロン	ソロ (500名)	7350円 (Aタイプ)  5250円 (Bタイプ)
			チームリレー (150組/450名)	14175円/組
			キッズビーチラン (200名)	無料
		RunGirl★Night	600名	ランナー8000円  サポートスタッフ 2500円

	無料	有料	定員	料金
10月	コスモスまつり	お台場オクトーバーフェストリターンズ		入場無料・飲料有料
	臨海副都心 JFS 花壇コンテスト	モータースポーツジャパンフェスティバルインお台場		無料（一部有料エリア有）
	臨海副都心フェスティバル	シニア釣り教室	100名	1500円/名
	集まれハロウィン	辰巳健康スポーツフェスティバル		無料（一部有料イベント有）
11月	サイエンスアゴラ	ドリーム夜さ来い祭り	10組（1組4名まで）	無料（一部会場に有料席）
	シーフロントミュージアム	東京お台場ビーチサッカー・チャンピオンズカップ	チャンピオンズカップ	25000円
			ビギナークラス	15000円
日本トライアスロン選手権	緑と潮風のガイドツアー	50名	大人 2500円 子供 1500円	
12月	お台場レインボー花火	お台場海浜マラソン	700名程度	一般 2300円
	クリスマスリースを作ろう！！  (10組×2部)			小中学生 1800円

出所) 海上公園ガイドHP(<http://www.tptc.co.jp/park/>)より作成

## 第6章 マーケットサウンディング





# 第6章 マーケットサウンディング

## 1 マーケットサウンディングの目的及びフロー

### (1) 実施目的

公民連携による豊洲埠頭内公園運営事業のコンセプトに対する意見、豊洲地区のポテンシャル、豊洲埠頭内公園における収益事業の可能性、必要とされるインフラ、公民連携にかかる事業スキームや規制緩和に関する要望、維持管理の効率化などについて意見を聴取することを目的とし、マーケットサウンディングを実施した。

### (2) 実施フロー

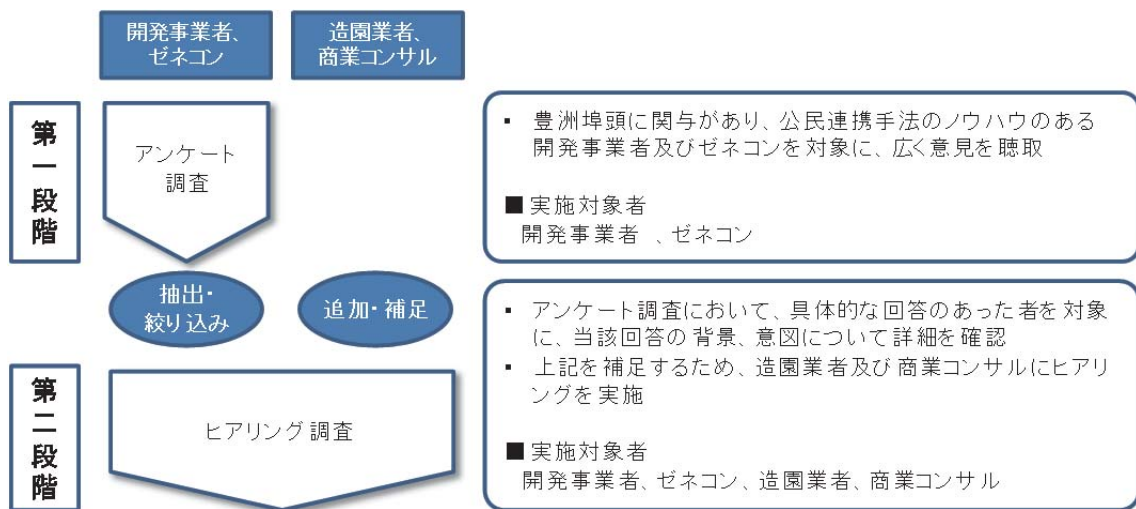
マーケットサウンディングは、二段階にて実施した。

第一段階では、豊洲埠頭に関与があり、公民連携手法についてノウハウのある開発事業者及びゼネコンを対象に、豊洲埠頭内公園における公民連携手法の活用可能性について、意見を広く確認した。

第二段階では、第一段階のアンケート調査において、具体的な回答のあった開発事業者、ゼネコンを対象に、アンケート回答の背景、意図について詳細に確認を行うため対面方式のヒアリングにて意見聴取を行った。

また、上記に加え、造園業者及び大手商業コンサルタントを対象に、直接対面方式によるヒアリングを行った。なお、造園業者に対しては、主に都市公園の維持管理に特化した形での公民連携手法に係る活用可能性、大手商業コンサルタントについては、主に豊洲埠頭地域における立地ポテンシャルについての意見の聴取を目的とした。

図表 6-1 マーケットサウンディングの実施フロー



## 2 第一段階（アンケート調査）

### (1) 実施要領

マーケットサウンディングの第一段階として、アンケート調査を行った。

アンケートの対象者は、公民連携手法についてノウハウがあると同時に、豊洲埠頭地区に関与のある開発事業者（デベロッパー、デベロッパー子会社、地権者等）及びゼネコンを抽出した。

アンケートは、2012年7月25日から8月6日までの間実施し、アンケート票は18者に配布し、うち14者から回答を得た（回収率77.8%）。

アンケートに際しては、アンケート票に加え、事業に係る事業概要を参考資料として添付した。

図表 6-2 アンケート調査実施要領

実施期間	: 2012年7月25日～8月6日
配布方法	: 電子メールにて配布、回収
配布資料	: アンケート票、事業概要
アンケート配布数	: 計 18者（うち、開発事業者：9者、ゼネコン：9者）
アンケート回収数	: 計 14者（うち、開発事業者：6者、ゼネコン：8者）
アンケート回収率	: 計 77.8%（うち、開発事業者：66.7%、ゼネコン：88.9%）

### (2) アンケート票及び事業概要

アンケート調査の実施にあたって、以下に示すアンケート票及び事業概要をアンケート対象者に送付した。

アンケートの質問項目として、第一に、事業概要に記載する、上記事業の目的と方針に係る現時点での方向性について広く意見を聴取した。

第二に、事業内容として、事業対象地の各ゾーンごとにおける収益施設の整備可能性及び必要となる公園施設の整備要望について確認するとともに、都市公園におけるイベントの実施可能性、その他収益事業の実施可能性、包括化することによる都市公園の維持管理業務の効率化の可能性について意見を聴取した。

第三に、公民連携の手法として、都市公園法に基づく「設置許可」「管理許可」、地方自治法に基づく「指定管理者」、PFI法に基づく「コンセッション」制度について、本事業での活用可能性を確認するとともに、本事業を実施した場合における適切な事業期間についての意見を聴取した。なお、「コンセッション」制度の活用にあたっては、PFI法に基づく「民間提案」の枠組みの活用可能性についても合わせて確認を行った。

事業概要は、アンケート調査に際して、回答の前提となる事業の仮条件を示したものである。事業概要では、事業の目的と方針、プロジェクト対象地の立地条件、豊洲埠頭内公園の整備内容、対象地にお

ける法的制約条件、導入可能性のある公民連携手法、想定されるスケジュール、対象地周辺の開発動向などを示している。なお、事業概要は、アンケート実施時点において仮に設定した条件であり、豊洲埠頭内公園に係る実際の事業の予定を示すものではない点に留意されたい。

図表 6-3 アンケート調査 質問項目

- 公民連携による豊洲埠頭内公園運営事業のコンセプトについて
- 事業内容について
  - ・各ゾーンの事業内容（民設民営による収益施設の整備可能性、基本的な公園施設の整備要望）について
  - ・イベントの実施可能性
  - ・その他収益事業の実施可能性
  - ・都市公園の維持管理業務の効率化
- 事業スキームについて
  - ・公民連携手法の活用可能性
  - ・事業期間

① アンケート調査票

アンケート調査票

※アンケートには、別途ご送付差し上げております説明資料を参考に、ご回答頂ける範囲でご回答ください。なお、ご回答頂くことが難しい設問、現時点では不明な設問については、空欄として頂いて結構です。

※回答欄は適宜ご変更頂いて構いません。

1. 公民連携による豊洲埠頭内公園運営事業のコンセプトについてのご意見・ご期待

1-1 事業全体の目的と方針（案）について【概要説明資料P2参照】

現在、当社では、本プロジェクトの目的、誘導目標及び民間活力の活用目的を、概要説明資料P2のとおりに示しています。当該内容に対して貴社のご意見を頂けますと幸いです。また、本プロジェクトの目的、誘導目標及び民間活力の活用目的として、貴社にて、適当なコンセプトがございます場合にはご回答ください。

1-2 水際の特性の活かし方

豊洲埠頭内公園の魅力のひとつとして、ウォーターフロントに接する水際緑地であることが挙げられます。こうした立地を最大限活かすためには、豊洲埠頭内公園にどのような機能、どのような工夫が必要であるとお考えですか。ご回答ください。

1-3 にぎわいの創出

豊洲埠頭地域の開発に合わせ、地域のにぎわいを創出するためには、豊洲埠頭内公園にどのような機能、どのような工夫が必要であるとお考えですか。ご回答ください。

1-4 回遊性の活かし方

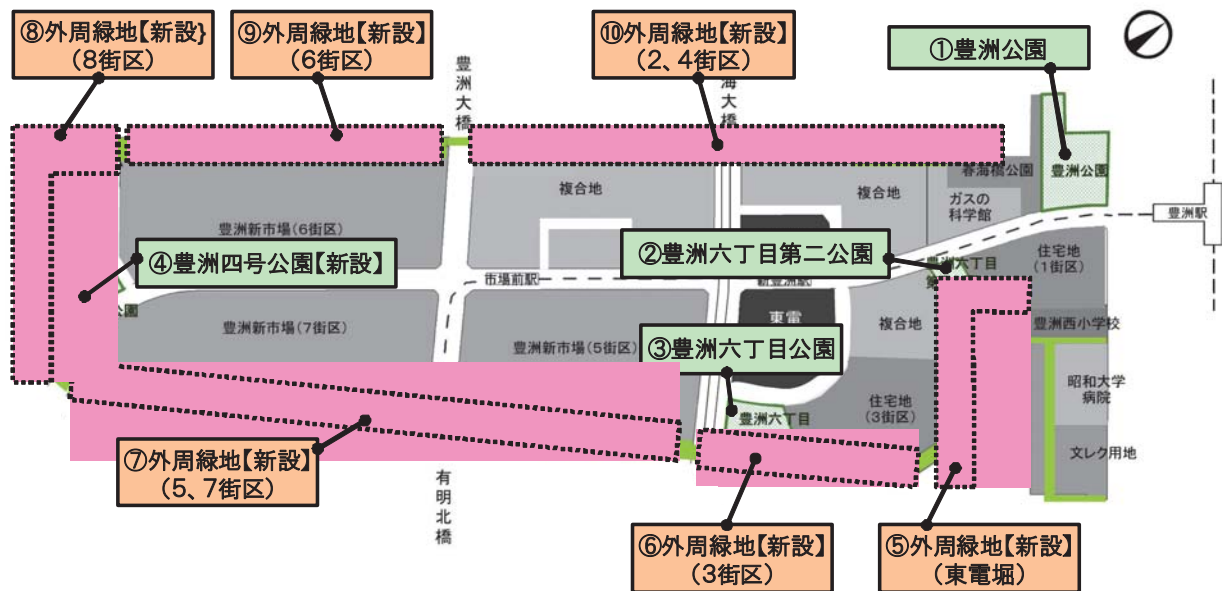
豊洲埠頭内公園の魅力のひとつとして、豊洲埠頭の外周を連続して通行できるという回遊性が挙げられると考えています。豊洲埠頭内公園の回遊性を活かすため、豊洲埠頭内公園にどのような機能、どのような工夫が必要であるとお考えですか。ご回答ください。

## 2. 事業内容について

### 2-1 各ゾーンの事業内容について

下図に示す①～⑩の都市公園のゾーンごとに、ア 民設民営による収益施設を整備可能性、イ 新設公園に係る基本的な公園施設（園路、植栽、デザイン、電気ガス等のインフラ整備等）の整備に対する要望についてご意見をお聞かせください。なお、実際の事業の実施にあたっては、概要説明資料P5の各種法的制約条件がございますが、ご回答にあたっては、必ずしも各種法的制約条件に沿った内容をご回答頂く必要はございません。現時点での豊洲埠頭内公園の立地ポテンシャルをご判断の上、自由にご意見を頂けますと幸いです。

※すべてのゾーンについてご回答頂く必要はございません。ご回答頂けるゾーンについてのみご回答頂ければ結構です。回答欄は次ページにございます。



【回 答 欄】

ゾーン	ア 民設民営による収益施設の整備可能性	イ 基本的な公園施設の整備要望
①豊洲公園		/
②豊洲六丁目第二公園		
③豊洲六丁目公園		
④豊洲四号公園 【新設】		
⑤外周緑地(東電堀) 【新設】		
⑥外周緑地(3街区) 【新設】		
⑦外周緑地(5,7街区) 【新設】		
⑧外周緑地(8街区) 【新設】		
⑨外周緑地(6街区) 【新設】		
⑩外周緑地(2,4街区) 【新設】		

## 2-2 イベントの実施可能性

豊洲埠頭内公園内において、どのような収益イベント等の実施が可能であると考えますか。ご回答ください。

--

## 2-3 その他収益事業の実施可能性

豊洲埠頭内公園内において、収益施設の設置・運営及び収益イベントの実施以外に、どのような収益事業の実施が可能であると考えますか。ご回答ください。

--

## 2-4 都市公園の維持管理業務の効率化

豊洲周辺公園全体について、個別の維持管理業務を民間事業者<sup>①</sup>に別々に委託した場合と、民間事業者に一括して委託した場合の比較において、民間事業者に一括して委託した場合のほうが、公園全体としてみた維持管理費の効率化が図られるとお考えになりますか。以下の選択肢から1つに○を記入してください。

また、豊洲周辺公園全体の維持管理費の効率化のためには、どのような工夫が必要であるものとお考えになりますか。ご回答ください

○を記入	選 択 肢
	①民間事業者が公園を一括で維持管理したほうが <u>維持管理費の効率化が図られる</u> ものとする。
	②民間事業者が公園を一括で維持管理しても <u>維持管理費はほとんど変わらない</u> 。
	③民間事業者が公園を一括で維持管理したほうが、 <u>維持管理費が増加</u> する。

豊洲周辺公園全体の維持管理費の効率化のため、必要となる工夫について

--

### 3. 事業スキームについて

#### 3-1 公民連携手法の導入

概要説明資料P6に示すとおり、本事業の実施にあたっては、以下に示す公民連携手法の導入可能性がございます。民設民営による収益施設の設置・運営や、収益イベント、収益事業等の実施、都市公園の効率的な運営の実施などの観点から、**各種公民連携手法の導入**についてご意見等があればご回答ください。(複数回答可)

スキーム	ご意見
設置許可	
管理許可	
指定管理者	
コンセッション	
民間提案制 度	

#### 3-2 事業期間

民設民営による収益施設の設置・運営や、収益イベント、収益事業等の実施、都市公園の効率的な運営の実施などの観点から、本事業の事業期間を何年間程度とすることが適当であるものと考えますか。ご回答ください。

年程度

ご質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

#### ■ご回答者様のご連絡先

会社名	
ご所属	
お電話番号	



**公民連携による豊洲埠頭内公園運営事業（仮）  
概要説明資料**

**2012年7月**

## 目次

- 1 プロジェクトに係る目的と方針(案)
  - 2 プロジェクトの対象地
  - 3 現段階における都市公園の整備内容
  - 4 対象地における法的制約条件
  - 5 導入可能性のある公民連携手法
  - 6 公園の整備・運営に関するスケジュール(想定)
- 参考:対象地周辺の開発動向

## 1. プロジェクトに係る目的と方針(案)

・都市公園の運営を公民連携事業とすることで、民間事業者による収益施設の設置・運営やイベントの実施等により収益性の向上を図り、都市公園の魅力向上と運営コストに係る区の財政負担低減効果を期待。

### プロジェクトの目的

都市公園に係る様々な制約と適切に整合を取りながら、  
豊洲埠頭内の都市公園の運営費用を抑制する



## 2. プロジェクトの対象地

- ・プロジェクト対象地は、有楽町線豊洲駅、ゆりかもめ線豊洲新市場駅及び新豊洲駅に近接。
- ・東京都中央卸売市場 新豊洲市場に隣接する4都市公園及び外周緑地を対象とする。



### 立地条件

所在地：江東区豊洲6丁目

対象面積：約21ha

地域地区

用途地域：工業地域

建蔽率：60%

容積率：200%

### 3. 現段階における都市公園の整備内容

- ・豊洲公園及び豊洲埠頭で区が管理する公園・緑地、合計約21haが対象。
- ・新規公園については、都が基本的な公園施設の整備(園路や各種インフラ等)を行い、区が管理を行う。
- ・全ての都市公園(4公園及び外周緑地)を1体の都市公園として管理する。
- ・外周緑地については、市場法、港湾法、海岸法に係る制約あり。



#### 4. 対象地における法的制約条件

- ・以下の既設、新設の①～⑦の都市公園を一体に運営。
- ・外周緑地は、外周延長約5km。
- ・民設民営による収益施設建築可能面積は、概ね建築面積3,400～8,700㎡程度。

	都市公園 面積 (㎡)	開園年月(予定)	新規設置	制約条件				インフラ整備			
				都市公園法※1	市場法※2	港湾法※3	海岸法※4	電気	ガス	水道	下水道
① 豊洲公園	24,303	開園済(平成18年)	○	-	-	-	○	×	○	○	
② 豊洲六丁目第二公園	4,000	開園済(平成22年)	○	-	-	-	○	×	○	○	
③ 豊洲六丁目公園	16,190	開園済(平成21年)	○	-	-	-	○	×	○	○	
④ 豊洲四号公園	14,610	平成26年4月	○	○	-	-	-	○	△	○	
⑤ 外周緑地(海岸保全区域外)8街区	5,333	平成27年4月	○	○	-	-	-	○	△	○	
	1,957	平成28年4月	○	○	-	-	-	○	×	×	
⑥ 外周緑地(海岸保全区域内)2.4街区以外	92,367	平成27年4月	○	○	-	○	○	○	×	△	
	20,533	平成28年4月	○	○	-	○	○	○	×	△	
⑦ 外周緑地(新市場隣接地)	34,400	未定	○	△	○	○	○	○	×	△	

収益施設建築可能面積  
(建築面積)

公園①～⑥において

3,400㎡※6  
∩  
8,700㎡※5

※1 原則として遮蔽率2%が上限、ただし、条例により上限緩和が可能。

※2 東京都中央卸売市場条例により物販飲食業等の業務を行うものについては知事の許可が必要。

※3 護岸から20mの区域において載荷重0.5t/㎡を超える建物については許可が必要。

※4 地表から深さ1.5m以上の土地の掘削または切土は許可が必要。

※5 遮蔽率2%とした場合(既存公園施設を除く)

※6 遮蔽率5%とした場合(条例により緩和した場合:既存公園施設を除く)

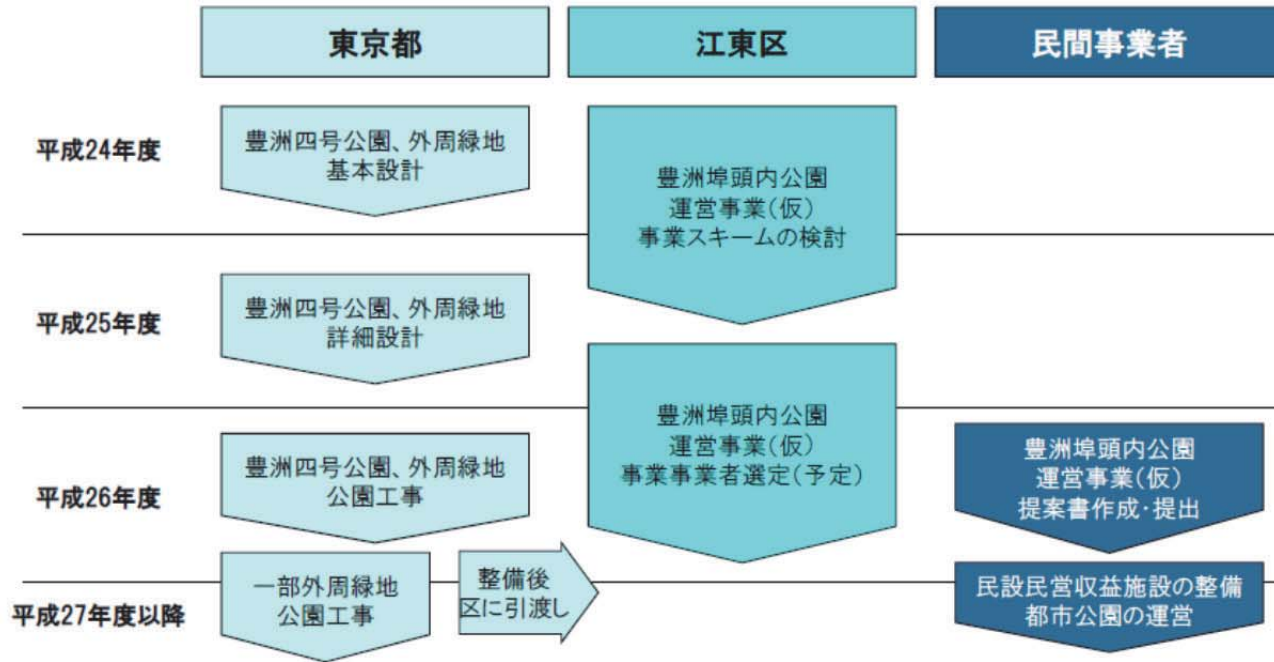
## 5. 導入可能性のある公民連携手法

- ・民間事業者が都市公園の運営を行い、民設民営の収益施設を整備するため、現在、以下の公民連携手法の導入を想定。
- ・以下の手法は、重複して適用することも可能。

	期間	手法の概要
設置許可	10年 (更新10年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者は、公園管理者使用料を支払って、都市公園内に、民設民営にて <b>収益施設等を設置・運営</b>することができる</li> </ul>
管理許可	10年 (更新10年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者は、公園管理者に使用料を支払って、都市公園および都市公園内の <b>公園施設を運営</b>することができる</li> </ul>
指定管理者	原則3~5年※	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者は都市公園および都市公園内の <b>施設を運営</b>することができる</li> <li>・指定管理者は、地方公共団体より指定管理料の支払いを受けることができるほか、公園の占有許可を受け使用料を支払った上で、<b>自主事業</b>として、収益事業を提案・実施することができる</li> </ul>
コンセッション	条件による	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者は、都市公園および都市公園内の <b>施設の施設運営権を付与</b>される</li> <li>・民間事業者等は、自らの発意により、区に対し都市公園のコンセッション事業に係る <b>民間提案制度を活用</b>することが可能</li> </ul>

## 6. 公園の整備・運営に関するスケジュール(想定)

・現時点において、想定しうるスケジュールは以下のとおり。





### (3) アンケート結果

#### ① 公民連携による豊洲埠頭内公園運営事業のコンセプトについて

コンセプトの方向性については、収益性の確保や維持管理費の削減ということに特化せず、豊洲埠頭全体の魅力度向上を図るための取り組みとして検討がされるべきとの意見があった。そのために、豊洲新市場を含む、後背地の開発計画と一体または連動した計画とすべきとの意見があった。

また、現在、豊洲埠頭地区は開発途上の段階にあるため、将来の開発の見通しが明らかになってから検討が行われることが適切であるとの意見もあった。

#### 【主な意見】

- ・ 収益性や効率性を最重視するよりも、豊洲埠頭全体の将来像を踏まえた上で公共用地の在り方そのものを議論する必要がある。(ゼネコン1者)
- ・ 後背地の開発計画と一体の、あるいは連動した計画内容、活用計画、デザインにつなげることが大事。(開発事業者、ゼネコン計3者)
- ・ 豊洲新市場との関連を強く意識する必要がある。(開発事業者、ゼネコン計2者)
- ・ 豊洲埠頭地区の開発の見通しが見えてからでないと、検討は難しい。(ゼネコン1者)

#### ② 事業内容について

事業内容についての意見は、豊洲埠頭内公園のゾーンごとに、収益施設の整備可能性及び必要となるインフラ整備に係る意見を確認した。

● 民設民営による収益施設の整備可能性

カフェ、レストラン等の収益施設の整備可能性について、新設される四号公園が最も可能性が高いとの意見であった。しかし、隣接する8街区の民間開発の動向に大きく影響を受けるとの意見が多くあった。

豊洲公園では、既存の大型商業施設との連携可能性が、6街区の外周緑地では、豊洲新市場との連携可能性について可能性があるとの意見があった。

【主な意見】

- 豊洲公園
  - ・ ららぽーと豊洲等駅前の大規模にぎわい施設との相乗効果を期待できる商業系施設の立地可能性は高い。(ゼネコン2者)
  - ・ カフェ、レストランなどの飲食店の立地可能性がある。  
(開発事業者、ゼネコン計3者)
  - ・ ランニング・サイクリングステーションの立地可能性がある。  
(ゼネコン2者)
  - ・ シャワールーム、更衣室等有料施設の立地可能性がある。(ゼネコン1者)
  
- 豊洲六丁目第二公園
  - ・ 囲まれた静水域にイベント活用可能なボードウォーク等の立地可能性がある。  
(開発事業者1者)
  - ・ 水陸両用バス着水場の整備が望ましい。(開発事業者2者)
  - ・ 純粋な公園機能が望ましいと考える。(ゼネコン1者)
  - ・ カフェ、レストランなどの飲食店の立地可能性がある。(ゼネコン1者)
  - ・ ウォータースポーツステーション等水域アクティビティの玄関口的存在にすることが望ましい。(ゼネコン1者)
  - ・ ランニング・サイクリングステーションの立地可能性がある。  
(開発事業者、ゼネコン計2者)
  - ・ 他の公園に比して小型で、周辺が住宅系地区のため、土日祝日等の人出を狙った臨時、仮設的な店舗が妥当である。(ゼネコン1者)
  
- 豊洲六丁目公園
  - ・ コミュニティサイクルやランナー用のステーション設置の立地可能性がある。  
(開発事業者2者)

- ・ 純粹な公園機能が望ましいと考える。(ゼネコン1者)
  - ・ 他の公園に比して小型で、周辺が住宅系地区のため、土日祝日等の人出を狙った臨時、仮設的な店舗が妥当である。(ゼネコン1者)
- 豊洲四号公園 (新設)
- ・ 収益性の面で最も可能性がある場所と思われる。(ゼネコン1者)
  - ・ コミュニティサイクルのステーション等スポーツ施設の立地可能性がある。  
(開発事業者、ゼネコン計2者)
  - ・ 眺望を活かしたバーベキュー広場の整備の可能性がある。  
(開発事業者、ゼネコン計4者)
  - ・ 喫茶施設、レストランの立地可能性がある。  
(開発事業者、ゼネコン計3者)
- 外周緑地 (新設、東電堀)
- ・ 釣り施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
  - ・ ランニング施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
  - ・ 運河の堀形状を活かした水関連イベント、水遊び施設等の展開可能性がある。  
(ゼネコン2者)
  - ・ 豊洲駅寄りに商業施設等、民間収益施設の立地可能性がある。(ゼネコン1者)
- 外周緑地 (新設、3街区)
- ・ 釣り施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
  - ・ ランニング施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
  - ・ 東電堀を利用した水遊び施設の立地可能性がある。(ゼネコン1者)
  - ・ 固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。(ゼネコン1者)
- 外周緑地 (新設、5・7街区)
- ・ 釣り施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
  - ・ ランニング施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
  - ・ 東電堀を利用した水遊び施設の立地可能性がある。(ゼネコン1者)
  - ・ 民間収益施設の立地可能性がある。(豊洲新市場の施設配置による)(ゼネコン1者)
  - ・ 固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる

る。(ゼネコン1者)

○ 外周緑地（新設、8街区）

- ・ 釣り施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
- ・ ランニング施設の立地可能性がある。(開発事業者1者)
- ・ 複合開発地区8街区および豊洲四号公園と一体的に利用できるなら四号公園と同様の設置可能性がある。(ゼネコン1者)
- ・ 眺望を活かしたカフェ、レストラン等の立地可能性がある。(ゼネコン1者)
- ・ 固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。(ゼネコン1者)

○ 外周緑地（新設、6街区）

- ・ 新市場駅前であるため、新市場とタイアップした施設の立地可能性がある。  
(ゼネコン2者)
- ・ 豊洲新市場の施設配置によるが、新市場関連の商業施設等、民間収益施設の可能性がある。(ゼネコン1者)
- ・ 「千客万来施設」と共存共栄できる店舗であれば立地可能性がある。(ゼネコン1者)
- ・ 固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。(ゼネコン1者)

○ 外周緑地（新設、2・4街区）

- ・ 豊洲エリアの賑わいの滲み出しが期待できること、都心側のビューが開けているため、賑わいに寄与する機能作りの可能性がある。(ゼネコン1者)
- ・ 豊洲公園からの連続性から、同公園寄りには豊洲駅周辺施設との関連性のある賑わい施設、収益施設の立地可能性がある。(ゼネコン2者)
- ・ 商業施設と共存共栄できる店舗であれば立地可能性がある。(ゼネコン1者)
- ・ 固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。(ゼネコン1者)

● 基本的な公園施設の整備要望

基本的な公園施設等の整備に関する意見については、既存施設である豊洲公園等3都市公園を除く、新設公園における要望の確認を行った。

東電堀付近については、水域利用を行うためのボードウォーク、栈橋、着水場、入水スロープなどの整備に対する要望が多かった。

その他、公園全体に対して、ウォーキング・ランニング・サイクリングコースなど、豊洲埠頭の周遊性を促進するインフラ整備の必要性に対する要望も多かった。

#### 【主な意見】

- 豊洲四号公園（新設）
  - ・ ランニングやサイクリングをする際の休憩スポットの整備を期待する。（開発事業者1者）
  - ・ オープンな空間としての整備することを期待する。（ゼネコン1者）
  - ・ 駐車場整備を期待する。（ゼネコン1者）
  - ・ 8街区について東京ガスが収益事業を行うことを考えると、四号公園については、都市公園という特性と活かし、文化施設など公共性の高い用途を検討するのが良いのではないか。場合によっては公設民営などで施設を整備することを検討しても良いのではないか。（ゼネコン1者）
- 外周緑地（新設、東電堀）
  - ・ 東電堀の希少性を活かした水域活用（ボードウォーク、栈橋等）や水陸両用車の着水場等の整備を期待する。（開発事業者、ゼネコン計2者）
  - ・ 入水スロープの整備を期待する。（開発事業者、ゼネコン計2者）
- 外周緑地（新設、3街区）
  - ・ 公園と一体となる広場空間の整備を期待する。（開発事業者1者）
- 外周緑地（新設、5・7街区）
  - ・ 市場との一体的な広場空間の整備を期待する。（開発事業者1者）
  - ・ 千客万来施設からの回遊導線の整備を期待する。（開発事業者1者）
- 外周緑地（新設、8街区）
  - ・ 隣接街区（複合地）と一体となる広場空間の整備を期待する。（開発事業者1者）
  - ・ 駐車場の整備を期待する。（ゼネコン1者）
  - ・ 海釣り公園施設の整備を期待する。（ゼネコン1者）
  - ・ 水上バス乗り場の整備を期待する。（ゼネコン1者）

- 外周緑地（新設、6街区）
  - ・ 市場との一体的な広場空間の整備を期待する。（開発事業者1者）
  - ・ 千客万来施設からの回遊導線の整備を期待する。（開発事業者1者）
  - ・ 駐車場整備の整備を期待する。（ゼネコン1者）
  - ・ 水上バス乗り場の整備を期待する。（ゼネコン1者）
  
- 外周緑地（新設、2・4街区）
  - ・ 駐車場の整備を期待する。（ゼネコン1者）
  - ・ 隣接街区（複合地）と一体となる広場空間の整備を期待する。（開発事業者1者）
  
- その他全体について
  - ・ 植栽等において効率的な運用を前提とした設計が望ましい。（ゼネコン1者）
  - ・ アート、モニュメント、サインなど名所化につながる設計が望ましい。（開発事業者1者）
  - ・ 回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザインが望ましい。（開発事業者1者）
  - ・ 外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトが望ましい。（開発事業者1者）
  - ・ ウォーキング・ランニング・サイクリングコースの整備を期待する。（ゼネコン3者）
  - ・ 栈橋の整備を期待する。（開発事業者1者）
  - ・ 後背地の計画に合わせて、ゾーン特性毎に整備を行うことが望ましい。後背地との連続性が重要。（開発事業者4者）
  - ・ 休憩所やランニングステーションなど周回を生み出す仕組みを整備することが求められる。（ゼネコン1者）

### ③ イベントの実施可能性

カヌーなどのスポーツイベント、音楽イベントや花火開催時の観覧スペースの利用など、単発でのイベント等に関する実施可能性は多く意見があったが、日常的、定常的に収益が期待できるイベント収入に係る提案は少なかった。

#### 【主な意見】

- ・ 市場や大型商業施設による移動屋台、フェアなど内陸側の連携したイベントの可能性があるのでないか。(開発事業者、ゼネコン計5者)
- ・ フリーマーケットの実施可能性があるとされる。(開発事業者、ゼネコン計4者)
- ・ スポーツイベントの実施可能性があるとされる。(開発事業者、ゼネコン計6者)
- ・ 音楽イベントの実施可能性があるとされる。(開発事業者、ゼネコン計4者)
- ・ 花火観覧スペースとしての利用の実施可能性があるとされる。(開発事業者、ゼネコン計2者)
- ・ 展示イベントの実施可能性があるとされる。(ゼネコン2者)
- ・ アートイベントの実施可能性があるとされる。(開発事業者2者)

### ④ その他の収益事業の可能性

収益施設及びイベントの他に、選択肢になり得る収益事業として、以下の意見があった。

#### 【主な意見】

- ・ 市民農園や区画貸しなどの借地料収入の導入可能性があるとされる。(開発事業者1者)
- ・ ネーミングライツの導入可能性があるとされる。(ゼネコン1者)
- ・ 広告(バナーサイン)事業の導入可能性があるとされる。(ゼネコン1者)
- ・ ロケ地としてのポテンシャルがあるとされる。(ゼネコン1者)
- ・ マリーナ事業の導入可能性があるとされる。(ゼネコン1者)
- ・ 自然エネルギー事業の導入可能性があるとされる。(ゼネコン1者)

## ⑤ 維持管理費削減のための工夫

基本的には、公園を一括で維持管理する方が効率的との意見が多かった。

また、維持管理効率化の工夫として、清掃等におけるボランティアの活用などの地域住民との連携に係る工夫についての意見があった。

### 【主な意見】

- ・ 民間事業者が公園を一括で維持管理したほうが維持管理費の効率化が図られるものと考えられる。(開発事業者、ゼネコン計7者)
- ・ 民間事業者が公園を一括で維持管理しても維持管理費はほとんど変わらない。(ゼネコン2者)
- ・ 維持管理頻度の少なくなるような植樹の選定などといった工夫が必要である。(開発事業者、ゼネコン計3者)
- ・ ボランティアによる清掃活動の支援により、維持管理費の削減が期待できる。(開発事業者、ゼネコン計5者)

## ⑥ 事業スキームについて

事業スキームについては、公民連携手法の導入可能性及び事業期間に係る意見を確認した。

### ● 公民連携手法の導入

特定の公民連携手法の具体的な活用意向について、特に示されることはなかったが、コンセッションの導入が困難であるとの意見が多く存在した一方で、指定管理者制度については、導入可能性があるとの見方があった。

また、豊洲埠頭全体が開発途上にあることから、公民連携手法についても、まちの成熟度、開発段階によって考え方を柔軟に変えるべきという意見があった。

### 【主な意見】

- ・ コンセッション実施にあたっては事業権価格などが課題であり、実現は難しいのではないかと。(ゼネコン4者)
- ・ 指定管理者制度の導入の可能性はある。(ゼネコン3者)
- ・ 従来の公園のような許可制度よりは、民間の取り組みがより自由に実現できる仕組みの導入が望ましい。(開発事業者1者)
- ・ まちの成熟度、開発段階によって考え方を柔軟に変えていくべきである。(開発事業者1者)



- ・ 維持管理・運営の一括発注に加えて収益施設の設置までを含めることを前提として考えた場合に、既存制度の範疇では権限に限界があることから、より柔軟な民間への権限移譲のために新たな方策が求められる。(ゼネコン1者)
- ・ 使用料水準によっては、設置・管理許可の導入も可能かもしれない。(ゼネコン1者)

## ● 事業期間

事業期間についての意見は様々であったが、得られた回答の中では、通常の指定管理者制度（3-5年程度）よりも長期（10年以上）が望ましいとの意見が比較的多かった。

### 【主な意見】

- ・ 3-5年程度（ゼネコン1者）
- ・ 5-10年程度（ゼネコン1者）
- ・ 10年程度（開発事業者、ゼネコン計2者）
- ・ 10-15年程度（ゼネコン1者）

### 3 第二段階（ヒアリング調査）

#### (1) 実施要領

アンケート回答者のうち、本事業に興味をもち、かつ具体的な提案のあった開発事業者及びゼネコンに対し、回答に対する詳細を確認するため、直接対面方式によるヒアリング調査を実施した。

また、上記に加え、都市公園の運営維持管理における公民連携手法の活用可能性及び豊洲埠頭における収益施設の立地ポテンシャルを補足して確認するため、都市公園における指定管理者業務を多数手掛ける造園業者・団体及び大手商業コンサルに対して、直接対面方式によるヒアリング調査を実施した。

図表 6-4 ヒアリング調査実施要領

実施期間	: 2012年8月21日～8月24日（開発事業者、ゼネコン） 2012年9月28日～10月31日（造園業者、商業コンサル）
実施方法	: 直接対面方式
配布資料	: 事業概要
ヒアリング対象数	: 開発事業者 3者 ゼネコン 2者 造園業者 3者 商業コンサル 3者

#### (2) 質問内容

ヒアリングの質問項目は、アンケートにおいて確認した内容を中心に、特に豊洲埠頭内公園における収益事業実施に係るポテンシャルについて詳細に確認するとともに、当該ポテンシャルを実現するために必要となる各種方策（規制緩和、権限の委譲及びインフラ整備等）についての意見を確認した。

図表 6-5 ヒアリング調査 質問項目

<ul style="list-style-type: none"><li>○ 本事業のコンセプト</li><li>○ 豊洲埠頭内公園のポテンシャル等について<ul style="list-style-type: none"><li>・ 豊洲埠頭地区の立地ポテンシャル</li><li>・ 豊洲埠頭内公園の収益施設の整備ポテンシャル</li><li>・ 豊洲埠頭内公園における収益イベントの可能性</li></ul></li><li>○ 各種収益事業を実施するにあたって必要となる方策について<ul style="list-style-type: none"><li>・ 規制緩和、権限の委譲</li><li>・ 必要となる公園施設、インフラの整備</li></ul></li><li>○ 公民連携手法を活用した維持管理の効率化（造園業者のみ）</li></ul>
--

### (3) ヒアリング結果

#### ① 本事業のコンセプト

概ねアンケート調査と同様、豊洲埠頭内公園の運営維持管理にあたっては、収益性の確保や維持管理費の削減ということに特化せず、豊洲埠頭全体の魅力度向上を図るための取り組みとして検討されるべきとの意見が多かった。特に、民設民営での公園施設の整備、独立採算事業としての都市公園の運営については、非常にハードルが高いとの意見があった。

また、豊洲埠頭全体の開発がまだ途上の段階にあるため、現時点で事業の仕組みを固めてしまうのは早計であるとの意見もあった。

#### 【主な意見】

- ・ 民間活力活用にあたっては維持管理費のコスト削減のみに着目するのではなく、江東区が埠頭全体の将来像を持つことが重要である。(開発事業者2者)
- ・ 収益性を優先するあまり、肝心の都市公園の維持管理がおろそかになることを懸念する。(造園業者1者)
- ・ 公園のインフラ整備の一部を民間事業者が担うことについては、民間が負うリスクを大幅に超えるものである。独立採算的な事業スキームについては、大幅な変更が求められる。(ゼネコン1者)
- ・ 区のコンセプトとして、グレードの高い緑地を求めるのか、それとも管理費の削減を求めるのかがわからない。方針をはっきりさせるべきである。(造園業者1者)
- ・ 地域住民に求められる公園を作ることが重要である。緑地を通りながら各エリアで滞留することのできる、日常利用を主眼に置いた公園を想定してはどうか。また、ウォータースタックの景観を活かす緑地とするのが良いのではないか。(ゼネコン、造園業者計2者)
- ・ 豊洲埠頭はまだ開発段階の途中であり、タウンマネジメント等不透明な点も多い。短期決戦で事業の仕組みを決定してしまうのは早計であるように感じる。(開発事業者1者)

## ② 豊洲埠頭内公園のポテンシャル等について

豊洲埠頭内公園のポテンシャル等を確認するため、都市公園を含む豊洲埠頭全体の立地ポテンシャルを確認するとともに、豊洲埠頭内公園における収益施設の整備、収益イベントの実施に係るポテンシャルについて、考え方を確認した。

### ● 豊洲埠頭地区の立地ポテンシャル

臨海副都心地区や豊洲駅前など、隣接する地域に、すでに商業、レジャー等の集積があり、収益施設の整備に係るポテンシャルとしては比較的厳しいとの意見が多かった。そのような中、豊洲新市場の動向が鍵であり、豊洲新市場のポテンシャルをうまく活用するような工夫が必要となるとの意見が多かった。

#### 【主な意見】

- ・ 将来的に居住者が増えたとしても、市場寄りの地区は積極的に人を呼び込むように工夫しなくては、隣接する地区の競合施設には勝てない。(商業コンサル1者)
- ・ 海外からの観光客を呼び込むにあたっては、臨海副都心地区は競合となる。海外観光客の定番コース(お台場、東京ディズニーランド、成田空港の流れ)の中で、団体バスが豊洲埠頭に立ち寄るような仕掛けづくりが必要である。(商業コンサル1者)
- ・ 市場に係る従業者を考えると、夜から明け方にかけて人々が活動する。そうすると、埠頭における昼間と土日の様子などが全く読めない。市場の動向が分からないと公園の整備方針を決めるのは難しい。(商業コンサル2者)
- ・ 他のウォーターフロントと異なり、新市場のイメージが強い。うまく市場と絡めないと周辺施設の収益事業は厳しいのではないか。(商業コンサル1者)

### ● 豊洲埠頭内公園の収益施設の整備ポテンシャル

収益施設の整備ポテンシャルに係る意見については、主に、豊洲埠頭内公園全体に係る意見と新設となる四号公園に係る意見が多くあった。

豊洲埠頭公園全体に係る意見としては、豊洲埠頭全体の開発段階に応じ、柔軟な整備が可能な仕組みとしておくことが求められるとともに、事業期間の長期化、民間事業者によるイニシャルコスト低減のための工夫を求める意見があった。なお、民間事業者のイニシャルコスト低減のため、公設民営の収益施設のハード整備について、具体的な提案がなされた。

四号公園については、隣接地区の競合状況、アクセス不利性等から、汎用性のあるニーズではなく、特殊なニーズをうまくとらえた施設用途とする必要があるとの意見が多かった。

また、全体として駐車場の確保についての懸念に係る意見が多くあった。

## 【主な意見】

### ○ 全体に係る意見

- ・ 収益施設の整備等に当たっては、あらかじめ条件を規定するのではなく、開発段階に応じ柔軟に事業内容を取り込めるような仕立てが良いのではないか。(開発事業者1者)
- ・ 民間事業者自らがイニシャルを投資するというのであれば、5年での投資回収は不可能。10～20年は必要となる。使用料の価格水準にもよるが、イニシャル投資をし、かつ使用料を支払うことも可能であると思う。(造園業者1者)
- ・ 区が直営で施設を整備することはできないか。たとえば、スケルトンの建物だけ準備しておいて、事業者が内装部分を整備し、イベントや飲食などの収益事業が実施できるようにすれば、イニシャル部分のコストを低減することが可能である。(造園業者、商業コンサル計2者)
- ・ 飲食店等を設置する場合、賃料のことを考えると、建物を整備できる印象を持ってない。5年程度テナハウスなどを設置する目的で、敷地を貸すイメージとなるか。(商業コンサル1者)

### ○ 四号公園に係る意見

- ・ 収益施設のポテンシャルがあるかもしれないが、アクセスは良くない。四号公園までどのように人を誘導するのが課題である。人々に四号公園に向かわせる目的が必要である。(商業コンサル1者)
- ・ 臨海副都心に整備が進んでいる用途(飲食、物販、レジャー施設)と競合するので、同種の施設、中途半端な施設をつくれば、悲惨な結果となる。(商業コンサル1者)
- ・ マスをターゲットとした施設は難しいように思う。特定ニーズに合致した施設となるのではないか。(商業コンサル1者)
- ・ 豊洲四号公園を活用した収益施設の開発に当たっては、8街区の事業者の開発に配慮する、連携する必要があるのではないか。(ゼネコン1者)
- ・ 豊洲新市場内に設置される「千客万来施設」について、四号公園など周辺への波及効果は少ない。基本的には、四号公園は駅から遠く、人々が歩いてこようと思う距離ではない。(造園業者、商業コンサル計3者)
- ・ いずれの施設を設置する場合でも、近くに駐車場が無いと厳しい。四号公園近辺に駐車場が不足するというのであれば、豊洲駅からのシャトルバス等が必要。(商業コンサル3者)

○その他ゾーン

- ・ 豊洲公園は最も期待できると思われるが、新たに民間が収益施設を整備するイメージがわからない。また現在の利用方法が住民にとっては望ましいのではないか。  
(ゼネコン1者)
- ・ 立地上、豊洲六丁目公園や第二公園は不特定多数の人々が利用する公園を想像することが難しい。(ゼネコン1者)

● 豊洲埠頭内公園における収益イベントの可能性

集客力の高い「豊洲公園」や水辺イベントの実施余地のある「東電堀」周辺においてのイベントの実施ポテンシャルが高いとの意見が多かった。

ただし、イベントの収益は変動性が高く、安定的な収益性の確保は困難との意見もあった。

【主な意見】

- ・ 豊洲公園の方が四号公園に比べ、居住集積とアクセスの良さの面で、集客上のポテンシャルは高い。隣接する収益施設との連携のもと、日常的にイベント開催が可能ではないか。(開発事業者、商業コンサル計3者)
- ・ 収益性に直結するかどうかは別として、イベント面で最も魅力のあるゾーンは東電堀であるとする。(開発事業者1者)
- ・ 周辺に駐車スペースが少ないことはイベント開催のボトルネックとなるかもしれない。(造園業者1者)
- ・ イベント実施のポテンシャルはある程度あるかもしれない。特に、市場に絡めたイベントでの集客は可能かもしれない。但し、イベントは当たり外れがあるので、ビジネスとしては不安定である。(商業コンサル1者)

③ 各種収益事業を実施するにあたって必要となる方策について

上記②にて意見のあった収益施設の整備、収益イベントの実施等の実現にあたって必要となる方策として、規制緩和、権限の委譲のあり方、公園施設、インフラの整備に係る意見を確認した。

● 規制緩和、権限の委譲

都市公園法上の規制に関し、規制緩和に関する強い要望はなかった。ただし、都市公園法、都市公園条例に係る各種許可（特に占用許可、行為許可等）に関し、公園管理者による法制度の厳格な運用がなされており、民間のノウハウが活用されにくい現状があるとの意見があった。上記については、公園管理者による柔軟な法制度の運用が求められるとの意見があった。

また、都市公園の規制緩和に係る要望ではないが、水域利用に係る規制緩和についての要望が一部寄せられた。

#### 【主な意見】

- ・ 現在では具体的な規制緩和の要望は特にない。(ゼネコン1者)
- ・ 都市公園法及び都市公園条例の運用は、基本的に収益事業を目的とした運用を認めない傾向にあり、ポテンシャルがあっても収益事業の実施が妨げられているように感じるケースが多い。民間の自由な発想を制限するような法制度の運用は避けてほしい。(造園業者2者)
- ・ 都市公園に関する規制緩和というよりは、水域の利用に係る規制緩和への期待は大きい。ただし、水域の利用に関しては東京都など河川管理者等の管轄となるため、もし本当に取り組むことになるのであれば、都市公園事業としての範疇を超えた枠組みの中で、民間事業者への権限の付与の在り方を考えていかねばならない。(ゼネコン1者)
- ・ 民間開発用地と隣接した都市公園においては、カフェなどの商業施設、イベント用の観客席、屋台などを設置したり、イベント時に都市公園の一部を利用するための許可が円滑にできるような仕組みがあるとよい。(開発事業者2者)
- ・ 設置許可によって設置した施設は、通常、許可期間終了後原状復旧が原則となるが、PFI事業のように、事業終了後、施設を時価で買取を行っていただけるとありがたい。(造園業者1者)

#### ● 必要となる公園施設、インフラの整備

豊洲埠頭全体の周遊性の向上のため、ランニング等のアクティビティを生み出すための各種仕掛けが必要となるとの意見のほか、水域アクティビティを生み出すための、棧橋やアクセス性の確保などに関する意見があった。

上記のほか、豊洲埠頭内公園各所でのイベント実施余地を確保するため、各所に電源・水道等の確保について配慮がなされるべきとの意見があった。

その他、民間開発用地との連携等を踏まえ、園内の植栽について、民有地との連続性、一体性を確保したデザイン、樹種選定がなされることが求められるとの意見もあった。

#### 【主な意見】

- ・ 豊洲埠頭全体に回遊性を持たせるため、都市公園の各所に仕掛けを点在させる必要がある。休憩所やランニングステーション、距離表示など周遊性を生み出す仕組みが求められる。(開発事業者、ゼネコン計3者)

- 水域へのアクセスが、本都市公園の最大の魅力であるものとする。栈橋など、水際に容易にアクセスすることができるようなハード面の整備がなされることを希望する。  
(開発事業者、ゼネコン計4者)
- 緑化にあたっては、散水などの整備が必要となるため、基本的には、外周緑地に水道インフラの整備が必要である。(ゼネコン1者)
- 都市公園内でイベント等を実施させることを想定しているのであれば、何らかの電源は各所に設けておく必要がある。都市公園の照明設備などに、イベント時に活用できるソケット等を整備しておくとの意見ではないか。(ゼネコン1者)
- 民間所有地と都市公園の連続性が肝要である。都市公園の植栽を民間所有地の開発事業における外構のレベル感と合わせるべきではないか。(開発事業者2者)

#### ④ 公民連携手法を活用した維持管理の効率化（造園業者のみ）

基本的には、管理対象となる面積が広いほど、維持管理に係るスケールメリットが大きいとの意見があった。ただし、人員確保の必要性、公園のデザイン如何によって、維持管理費の変動は大きいとの意見があった。

また、民間の外構と都市公園を一体的に管理することで、維持管理費に係るスケールメリットをさらに拡大することができるとの意見があった。

#### 【主な意見】

- 維持管理費という観点から見れば、維持管理対象となる範囲が広いほどコストメリットが発揮できる。(造園業者1者)
- 都市公園の維持管理費で最もコストがかかるのは人件費である。24時間開園ということになれば、警備費だけで相当な金額になる。(造園業者2者)
- 具体的な都市公園の設計がどうなるかによるが、高木や芝生を少なくして、舗装をインターロッキングを主体にするということであれば、それほど維持管理費はかからない。(造園業者1者)
- 民間事業者の開発用地の外構部分と一体管理とすることも考えられる。そうすることにより、官民双方でコスト削減に係るメリットを期待することができる。(造園業者1者)



## 4 総括

マーケットサウンディングの結果を踏まえ、今後の豊洲埠頭内公園の運営維持管理に係る公民連携手法の活用のあり方について整理する。

### (1) 豊洲埠頭全体の開発状況を踏まえた段階的な公民連携手法の活用

マーケットサウンディングでは、豊洲埠頭全体の開発が途上にあることから、現時点において、豊洲埠頭内公園全体の公民連携手法の活用を確定してしまうことについて、否定的な意見が多かった。また、豊洲新市場の開場前の段階において、豊洲埠頭への来訪者のイメージが不明であることから、収益施設、収益イベントの具体的なイメージがつかみにくいといった意見も聞かれた。

上記を踏まえ、豊洲埠頭内公園に係る長期にわたるコンセプト及び公民連携手法を現時点で確定せず、民間事業者との対話を続けながら、必要な段階において、必要となる公民連携手法を段階的に活用していくよう検討が進められることが望ましい。

また、公民連携手法の受け手となる事業主体についても、住民の居住や地権者等によるまちづくり関連組織の設立等、まちの成熟度に応じ、幅広い主体を許容しうる枠組みにて、検討が進められることが望ましい。

### (2) 豊洲埠頭内公園における収益事業の実施可能性

マーケットサウンディングによれば、豊洲埠頭内公園周辺では、豊洲駅周辺や臨海副都心地区、今後整備が進められる豊洲新市場内の千客万来施設等、相当の商業、レジャー施設の集積があり、すでに飽和状況にあると考えられる。

後発となる豊洲埠頭内公園の収益施設においては、一般的な飲食、物販店等の成功は困難であるものと考えられることから、豊洲埠頭の立地の特殊性（ウォーターフロントやビュー、市場との隣接性等）を上手に活用した特殊な用途の施設整備が求められる。

上記より、豊洲埠頭内公園における収益施設の整備にあたっては、都市公園の維持管理業務の付帯事業とするなどのように、単純な公募によって必ずしも最適な利用が見込まれるとは限らない点に留意が必要である。

また、立地の特性上、集客力は高いと考えられることから、豊洲埠頭内公園のスペース（特に豊洲駅に近い豊洲公園）を活用したイベントの実施可能性は比較的高いものと考えられる。ただし、一般的にイベントの実施によって、安定的な収益を確保することは困難であることから、あくまで豊洲埠頭の集客効果を目的としたイベントが計画されることが望ましい。

### (3) 各種インセンティブ上の工夫について

マーケットサウンディングによれば、隣接する民間開発用地との一体性確保の観点から、豊洲埠頭内公園の植栽等のデザインについて、民間開発の外構部分と同水準の整備を行うことが求められている。ただし、上記とすることにより、都市公園の維持管理費用の増加が見込まれるところである。

そこで、民間開発における施設の外構部分の維持管理と豊洲埠頭内公園の維持管理の業務を同一の業者に委託する。上記とすることで、維持管理業務に係るスケールメリットが発揮され、都市公園の整備水準を上げたことによる維持管理費用の増加分を一定程度抑制することが可能である。

また、マーケットサウンディングによれば、投資回収の観点から、豊洲埠頭内公園における収益施設の整備について、同一の民間事業者による長期の権限の確保が求められているところである。上記要望に対し、都市公園法において設置管理許可制度の最長期間は10年となっているが、設置許可に係る許可期間後の更新を前提とし、民間事業者による収益施設の運営を認めるなどの工夫がなされることも想定される。

その他、民間事業者の初期投資を軽減するため、区にて収益施設の躯体を整備し、民間事業者に対し、当該施設に係る管理許可を与え、当該施設の内装及び運営を行わせるという考え方もありうる。

## 第7章 豊洲埠頭内公園における 導入余地のあるPPP手法の整理



# 第7章 豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理

## 1 検討にあたっての考え方

マーケットサウンディングの結果によれば、豊洲埠頭におけるPPP手法の活用にあたって、現時点において手法を確定してしまうのではなく、豊洲埠頭全体の開発の段階に合わせ、柔軟に各種PPP手法を活用することのできるよう、事業を進めていくことが望ましいとの結果が得られた。

また、豊洲埠頭内公園は、豊洲埠頭外周部に沿って整備されることから、後背地や隣接地の開発に合わせ、ゾーンごとの運営維持管理方針が検討されることが望ましいとの結果が得られた。

以上、マーケットサウンディングの結果を踏まえ、本章においては、豊洲埠頭全体の開発のスケジュールや豊洲埠頭内公園のゾーニングイメージに配慮しながら、豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法について整理を行う。

## 2 PPP手法整理にあたってのポイント

### (1) 豊洲埠頭全体の開発スケジュール

豊洲埠頭全体の開発スケジュールについては、東電堀付近における計画が先行しており、豊洲西小学校（平成26年）、昭和大学豊洲病院（同年）等の公共公益施設に加え、住宅、商業施設等などの民間開発の計画が進められている。なお、ゆりかもめ新豊洲駅及びガス科学館に隣接するエリア、ゆりかもめ市場駅隣接地及び豊府埠頭突端部の民有地については、現在のところ、開発計画が未定となっている。

また、豊洲新市場の移転については、平成25年1月8日、東京都中央卸売市場によって、当初平成26年度中としてきた市場施設の竣工時期を1年延長し、平成27年度とする旨、プレスリリースが行われている。

図表 7-1 現時点における豊洲埠頭全体の開発動向



以上、豊洲埠頭全体の開発スケジュールを踏まえ、豊洲埠頭内公園の方向性を検討するための豊洲埠頭の開発段階について、「豊洲新市場開場前」「新市場開場直後」「埠頭成熟期」の3つの段階として設定する。

「豊洲新市場開場前」とは、豊洲新市場の移転が完了する平成 27 年度頃までの段階を指す。豊洲埠頭内公園については、一部について供用が開始され、江東区による維持管理業務が発生する段階を指す。主に東電堀周辺においてまちびらきが進んでいるが、豊洲埠頭全体としては、また完全なまちびらきの段階とはなっていない状況にある。

豊洲新市場移転前ということもあり、まだ豊洲埠頭の知名度が浸透しておらず、来訪者が限定的であると想定されることから、地権者や開発業者、または、一部居住が進む新住民と連携の上、豊洲埠頭における知名度の向上と各種まちづくり活動の醸成に向けた活動の場として、豊洲公園を中心とした豊洲埠頭内公園が活用されることが望ましいと考えられる。

「新市場開場直後」とは、豊洲新市場の移転が完了した平成 27 年度頃から、現在未定となっている民有地のまちびらきが完了するまでの段階を指す。豊洲埠頭内公園においては、全ての公園施設について供用が開始されている段階となる。豊洲埠頭全体としては、豊洲新市場の移転、開場に伴い、豊洲新市場への国内外の観光客等、多数の来訪者が豊洲埠頭全体に訪れる状況にあるものと考えられる。また、豊洲新市場内に設置が予定されている「千客万来施設」がオープンし、豊洲埠頭全体のにぎわいの創出が果たされるものと考えられる。

豊洲新市場開場直後ということもあり、豊洲埠頭全体に対して注目度が集まると考えられることから、豊洲新市場や千客万来施設に関連した豊洲埠頭への新たな来訪者によるニーズを捉え、豊洲埠頭全体のにぎわいづくりに資するような豊洲新市場の各機能と連携した豊洲埠頭内公園のあり方が検討されることが望ましいものと考えられる。

「埠頭成熟期」とは、現在未定となっている民有地を含めた、豊洲埠頭全体のまちづくりが完了した段階を指す。豊洲埠頭地区内の居住者や従業者が定着し、豊洲新市場の開場から数年を経て、豊洲埠頭全体の来訪者のイメージがある程度固まった段階となる。

豊洲埠頭全体のイメージが固まった段階において、豊洲新市場及び周辺の住宅、商業、業務各施設と連携した、豊洲埠頭全体のブランドづくりに資する取り組みの場として、豊洲内公園の中長期的な活用方策が検討されることが望ましいものと考えられる。

図表 7-2 豊洲埠頭開発段階と豊洲埠頭内公園の方向性の整理

開発段階	具体的な開発	豊洲埠頭内公園の方向性
豊洲新市場開場前	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊洲西小学校開校</li> <li>昭和大学豊洲病院の開院</li> <li>東電堀付近における住宅棟の一部分譲開始</li> <li>豊洲埠頭内公園の一部供用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊洲埠頭の知名度向上と地権者、一部住民等によるまちづくり活動の醸成</li> </ul>
新市場開場直後	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊洲新市場の移転、開場</li> <li>豊洲新市場内、千客万来施設のオープン</li> <li>東電堀付近における住宅棟、商業棟等の完全オープン</li> <li>現在未定である各種地区の整備方針の決定</li> <li>豊洲埠頭内公園全体の供用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊洲新市場と連携した豊洲埠頭全体のにぎわいづくり</li> </ul>
埠頭成熟期	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在未定となっている地区全体を含めた、豊洲埠頭全体のまちびらき完了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豊洲新市場及び周辺都市開発と連携した、豊洲埠頭全体のブランドづくり</li> </ul>

## (2) ゾーンごとの豊洲埠頭内公園の運営維持管理の方向性

マーケットサウンディングによれば、豊洲埠頭内公園は、豊洲埠頭外周部に沿って整備されることから、後背地や隣接地の開発に合わせ、ゾーンごとの運営維持管理方針が検討されることが望ましいとの意見が聞かれた。

そこで、マーケットサウンディングでの意見や、豊洲埠頭地区内で予定されている開発の動向等から、豊洲埠頭内公園を「①豊洲駅～2街区・4街区付近」「②6街区付近」「③四号公園、8街区付近」「④5街区～7街区付近」「⑤東電堀付近」の5つにゾーニングし、上記ゾーニングごとに導入することが望ましい公園機能について整理を行った。

### ① 豊洲駅～2街区・4街区付近

すでに整備がなされている豊洲公園については、地域の憩いの場として位置づけられている。また、将来的には豊洲駅から千客万来施設までの歩行者の歩行動線となりうる。以上より、豊洲駅、豊洲公園、千客万来施設のアクセスを強化し、歩いて楽しい散歩道を整備する必要がある。

また、現時点において開発方針が未定となっている民有地について、後背地と一体となった管理運営のにぎわいの創出が進められることが望ましいものと考えられる。

### ② 6街区付近

豊洲新市場と隣接する6街区付近については、豊洲新市場内に設置される千客万来施設と連携した、にぎわいの創出が求められるとともに、将来的に収益施設の整備余地があるものと考えられる豊洲四号公園までのアクセス動線の強化のため、歩行者を飽きさせない工夫が必要となるものと考えられる。

### ③ 四号公園、8 街区付近

豊洲埠頭突端部に位置する豊洲四号公園については、夜景、眺望、水辺等のロケーションの良さから、グレードの高い収益施設の整備可能性がある。ただし、隣接する民有地や、すでに整備が予定されている千客万来施設の用途に配慮し、各施設の機能を補完するような用途がなされることが望ましいものと考えられる。

また、豊洲四号公園については、豊洲埠頭内公園における公園全体のステーション的機能を果たすものと考えられることから、現時点において、恒久的な利用が決定されるのではなく、豊洲埠頭全体のまちなイメージが固まった段階において、中長期的な活用イメージが決定されることが望ましい。

### ④ 5 街区～7 街区付近

豊洲新市場と隣接する5街区～7街区付近については、豊洲新市場との境界部が壁面等で明確に分断されるなど、後背地とのアクセスが遮断される。3街区に整備が予定されている住宅、商業などの機能に配慮し、日常的に防犯面に配慮した公園として維持管理がなされる必要がある。

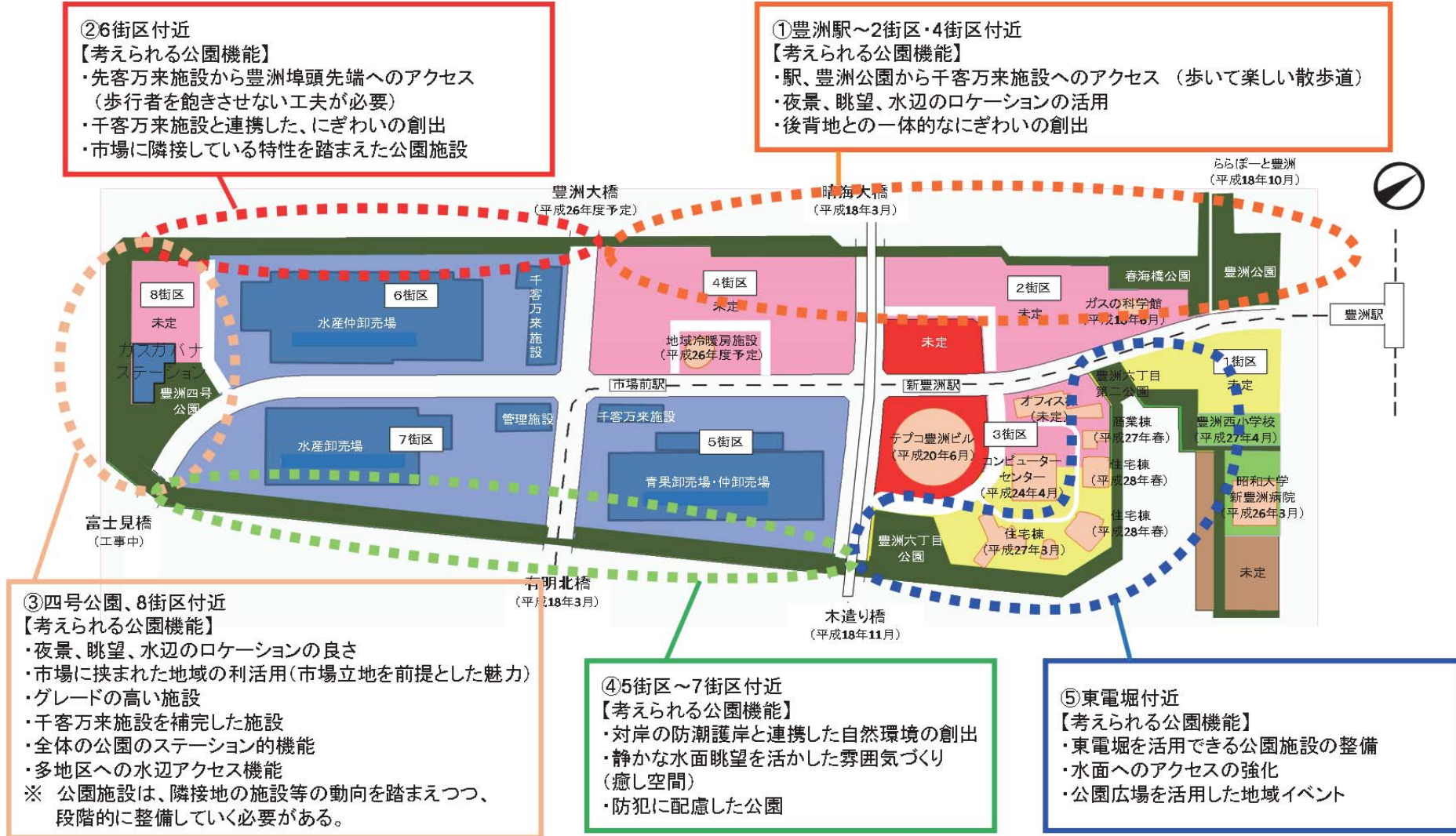
### ⑤ 東電堀付近

東電堀付近は、現時点において水上スポーツなどのイベントが実施されるなど、ウォーターフロントの魅力の活用ポテンシャルの高いゾーンとなっている。上記の活動を推進するため、豊洲六丁目第二公園等を活用し、水面へのアクセスを強化する等が望ましいものと考えられる。

また、すでに計画されている住宅の居住者向けの地域イベントの実施のため、豊洲六丁目公園等が活用されることが望ましい。



図表 7-3 ゾーンごとの豊洲埠頭内公園の運営維持管理の方向性



### (3) エリアマネジメント組織の設立ポテンシャル

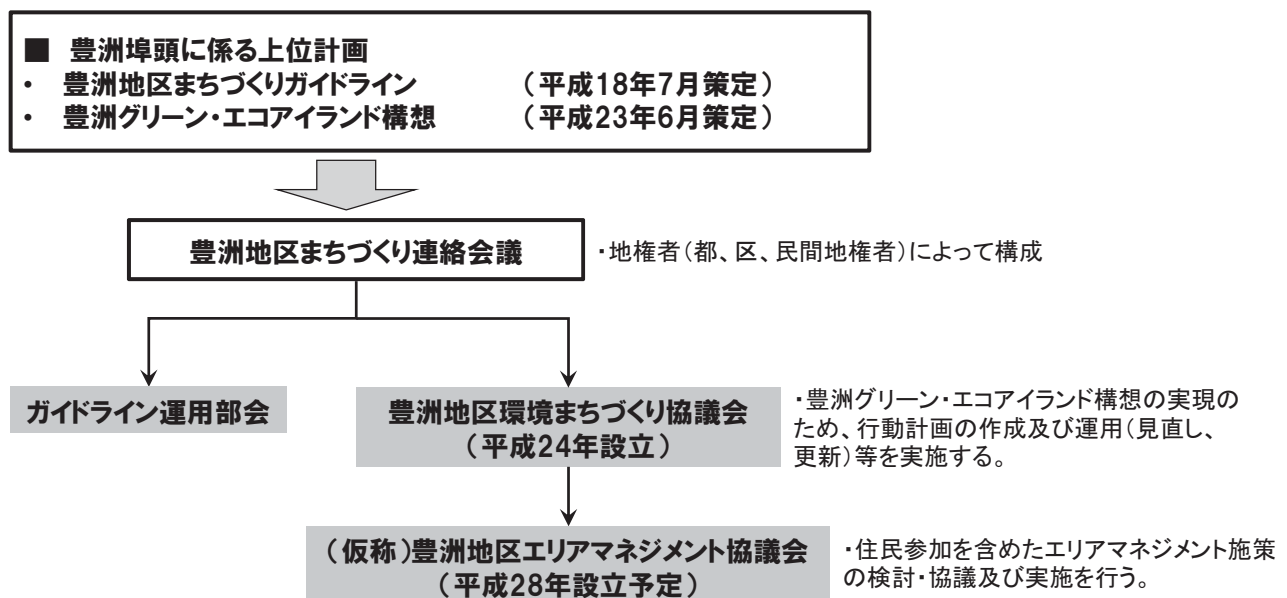
豊洲埠頭については、江東区が策定する上位計画として「豊洲地区まちづくりガイドライン」「豊洲グリーンエコアイランド構想」があり、上記上位計画を受けたガイドラインの運用等のための組織として、「豊洲地区まちづくり連絡会議」が設置されている。

また、平成24年には「豊洲グリーンエコアイランド構想」の実現のため、「豊洲グリーンエコアイランド構想」に係る行動計画及び運用（見直し、更新）を目的とした協議会として、「豊洲地区環境まちづくり協議会」が設置された。「豊洲地区環境まちづくり協議会」の構成員は、江東区、東京都に加え、豊洲埠頭の地権者によって構成されている。

この「豊洲地区環境まちづくり協議会」等の活動を踏まえ、江東区では、住民参加を含めたエリアマネジメント施策の検討・協議及び実施を行うための「(仮称)豊洲地区エリアマネジメント協議会」の設立を予定しており、豊洲埠頭地区においては、地権者や地域住民による豊洲埠頭全体における各種まちづくり活動の機運が高まっている。

将来的には、豊洲埠頭地区の地権者及び地域住民によって設立されたエリアマネジメント組織により、ボランティア活動の推進、豊洲埠頭内公園におけるイベントの開催、一部公園施設の維持管理等が進められる可能性がある。

図表 7-4 現時点における豊洲埠頭全体の開発動向



### 3 豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理

以上を踏まえ、豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理を行う。

PPP手法の整理にあたっては、PPP手法の導入の前提となる基本方針を整理した後、「2 (1)豊洲埠頭全体の開発スケジュール」にて整理した「豊洲新市場開場前」「新市場開場直後」「埠頭成熟期」

の3つの段階ごとに、「豊洲埠頭内公園の維持管理」「収益施設の整備運営（主に豊洲四号公園を想定）」「豊洲埠頭内公園のイベント実施等」の3つの業務区分に分けて整理を行う。

#### (1) PPP手法導入にあたっての基本方針

豊洲埠頭内公園におけるPPP手法の方針を検討するにあたっては、豊洲新市場や各民間開発との一体性を重視し、後背地となる豊洲新市場及び民間開発に係る安全性、利便性の確保に資する取り組みにつなげる必要がある。特に豊洲埠頭の護岸部に整備される周回部分の公園については、豊洲埠頭地区内の各機能をつなげる機能を果たすため、アクセス性の強化などに配慮がなされる必要がある。

また、豊洲埠頭全体の開発状況に応じ、適切なPPP手法を導入するためには、関連する民間事業者との継続的な対話プロセスを実施する必要がある。対話プロセスの検討にあたっては、「豊洲地区まちづくり連絡会議」など、地権者等を中心とした豊洲地区に関連の深い民間事業者との協議の場を有効に活用するとともに、新たに豊洲地区に関心を持つ民間事業者からの意見、提案等を求めるための新たな仕組みの構築が求められるところである。なお、新たな仕組みの構築にあたっては、本調査において事例調査を行った滋賀県「県庁周辺県有地活用事業」の事例等を参考に、透明性、公平性を確保しながら、幅広い民間事業者から提案を受け付けることが可能な手続き、プロセスとすることが望ましいものと考えられる。

#### (2) 「豊洲新市場開場前」におけるPPP手法

豊洲新市場開場前においては、まだ豊洲埠頭全体におけるイメージが固まっていないことから、簡易的に導入できるPPP手法の導入を検討するとともに、今後設立が検討されているエリアマネジメント組織等と連携し、豊洲埠頭内公園の運営イメージを共有するための協議が実施されることが望ましい。

##### ① 豊洲埠頭内公園の維持管理

複数の都市公園における維持管理業務の包括委託や、東京都が管理を行う港湾施設との維持管理業務の包括委託など、複数業務を包括化するとともに、これまで単年度にて委託が行われてきた都市公園の維持管理業務について、複数年にわたる委託を確約するなどといった手法の導入が想定される。上記、維持管理業務の包括化、長期化によって、維持管理業者の人材の確保や育成のコストに係るスケールメリットの発揮が期待される。また、上記維持管理業務の委託事業者の選定にあたって、イベントの実施や簡易な付帯事業（ネーミングライツ、広告事業等）の実施に係る提案を合わせて行わせることも可能である。

##### ② 収益施設の整備運営

豊洲新市場の開場前ということもあり、豊洲四号公園への集客は困難な状況にあるものと考えられる。従って、暫定的な収益施設として、土地区画整理事業の一環として整備が予定されるバーベキュー施設

の運営を民間事業者に委託する等とともに、その他平場のスペースについては、各種イベント実施スペースとして暫定的な利用に供することが望ましいものとする。

### ③ 豊洲埠頭内公園のイベント等実施等

開発が先行する豊洲駅周辺、東電堀周辺の公園については、積極的にイベント等の利用に供するとともに、東電堀の水辺イベント等のアクティビティを促進させるため、豊洲埠頭内公園の公園施設として、栈橋や水辺観戦のための施設等を設置することも検討する。特に豊洲公園においては、すでにビアフェスタなど、大規模な集客イベントが実施されており、隣接する商業施設等とも連携しながら、豊洲埠頭全体の知名度の向上に向けた取り組みを推進することも可能である。

その他、豊洲埠頭内公園のネーミングライツの導入や広告事業など、簡易に始められる収益事業については積極的に取り組む。なお、広告事業については、都市公園法や都市公園条例、豊洲地区まちづくりガイドラインにおける屋外広告物規制に係る配慮等に留意が必要である。

### (3) 「新市場開場直後」におけるPPP手法

豊洲新市場の移転が完了することにより、国内外の観光客が来訪するなど、豊洲埠頭における注目度、集客力がともに飛躍的に増加する時期であることから、豊洲埠頭内公園の運営維持管理にあたっては、豊洲新市場との連携が進められることが望ましいものと考えられる。ただし、移転直後ということもあり、中長期的な来訪者の動向等について不透明な点も多いことから、中長期的なPPP手法の導入方針を検討するための試みとして、暫定的な取り組みが進められることが望ましいものと考えられる。

### ① 豊洲埠頭内公園の維持管理

豊洲市場移転完了前後においては、指定管理者による豊洲埠頭内公園の包括的な運営維持管理のため、民間事業者に対する指定管理者の指定を行うことが想定される。指定管理者の公募にあたっては、指定管理者による各種イベントや付帯事業に係る自主事業の提案を求めることが可能であり、豊洲埠頭公園の魅力向上につなげる取り組みを誘導することができる。なお、指定管理者の指定にあたっては、江東区「公の施設に係る指定管理者の指定手続き等に関する条例」に従い、公募の上、5年程度の指定管理期間とする必要がある。

また、指定管理者制度の導入とあわせ、維持管理コストを引き下げするため、ボランティアの活用や、後背地となる豊洲新市場及び民間開発と一体となった維持管理のあり方を検討することが可能である。

なお、ボランティアを活用した維持管理について、取り組み当初においては、ボランティアの育成や管理に人件費が必要となり、ボランティアを活用しない場合よりも、維持管理費が高くなる可能性がある。ただし、ボランティア活動が定着し、組織が自立化する場合には、長期的には維持管理に係る負担を軽減することが可能となり、かつ、公園の維持管理を通じた地域住民による地域への愛着が進むこと

が期待される。また、入居が始まった地域住民を対象に、ボランティア組織を育成、管理するような業務について、指定管理者等の業務の一環に含めることも可能である。

後背地となる豊洲新市場及び民間開発と一体となった維持管理にあたっては、豊洲埠頭内公園の指定管理等に対し、豊洲新市場の植栽または民間開発における外構部分の維持管理業務を委託する旨、関連主体と取り決めを行うことで、豊洲埠頭内公園の指定管理等の維持管理面積を拡大することが可能となる。上記によって、指定管理者等による維持管理に係るスケールメリットが発揮され、豊洲埠頭内公園の維持管理単価を引き下げることが可能となる。また、豊洲埠頭内公園と豊洲新市場及び民間開発の外構が同一の水準で維持管理されることで、豊洲埠頭地区内全体に係るデザイン面での一体性が確保されることが可能となる。

## ② 収益施設の整備運営

豊洲新市場の移転完了に伴い、豊洲埠頭地区内の集客力が飛躍的に上昇することから、豊洲四号公園における本格的な収益施設の整備運営の可能性も高まるものと考えられる。しかしながら、豊洲新市場の移転直後においては、中長期的にどのような来訪者が集客するか不透明であることから、長期にわたる収益施設の用途を早期に確定せず、暫定的な利用に付することが適当であるものと考えられる。

そこで、「豊洲新市場開場前」において、バーベキュー施設、イベントスペースとして活用していた敷地について、民間事業者の一部設置許可等を与え、暫定的（3～5年程度）な収益施設の整備、運営を実施させるような取り組みを進めること等が考えられる。なお、設置許可が暫定的な措置となる場合には、堅固な建物の整備は困難であることから、移動可能なコンテナ設置などによる収益施設の運営に留まるものと考えられる。

また、上記民間事業者に対する設置許可にあたって、豊洲埠頭内公園ないしは、豊洲埠頭全体の魅力向上に寄与する用途であり、かつ事業の成否が不透明な場合には、設置許可について、売上連動とするなど、使用料の減免を含む措置が講じられることも検討しうる。その他、水上レストランなど水域利用に係る規制緩和が必要な場合には、別途「運河ルネサンス」の枠組みを活用することも可能である。

## ③ 豊洲埠頭内公園のイベント等実施等

豊洲新市場の移転完了に伴い、豊洲埠頭への集客に資するようなイベント等の実施を推進するため、豊洲埠頭内公園の一部に対し、イベント実施可能スペースを位置づける等とともに、当該イベント実施可能スペースを含む都市公園全体のイベント等の推進のため、指定管理者に対し、公園施設における行為の許可の許可権限を委譲するなど、イベント実施にあたっての手続きの円滑化を進める工夫がなされることが可能である。

#### (4) 「埠頭成熟期」におけるPPP手法

「埠頭成熟期」においては、豊洲新市場の移転が完了し、豊洲新市場等の来客の動向や豊洲埠頭地区内の居住者、従業者等の状況、地権者等によって構成されるエリアマネジメント組織の状況等が明らかになっており、豊洲埠頭に係る主体の間で、豊洲埠頭全体のイメージがある程度共有された段階にあるものと想定される。

以上の状況においては、将来の豊洲埠頭の発展に向け、中長期的なPPP手法の活用方策が検討されることが望ましいものと考えられる。

##### ① 豊洲埠頭内公園の維持管理

豊洲埠頭内公園の維持管理においては、豊洲四号公園の設置許可と合わせ、長期にわたる指定管理者の指定について検討することが可能である。豊洲四号公園の設置許可施設の運営と豊洲埠頭内公園の維持管理業務を一体的に実施することで、設置許可施設の運営による利益の一部を、公園の魅力向上に資する取り組みの原資として活用させることで、各々の業務を別々に実施する場合よりも、制度を効果的に運用することができる可能性がある。

なお、指定管理者の指定期間にあたっては、上述のとおり、江東区「公の施設に係る指定管理者の指定手続き等に関する条例」において、「指定の日から起算して5年とする」旨規定があるが、「当該公の施設の性格、規模等を考慮して区長等が特に認めた場合は、この限りでない」とのただし書きが規定されている。上記特例措置の規定を踏まえ、設置許可と指定管理者制度を一体的に活用することで、条例に定めた期間よりも長期の指定を行うことも可能であるものとする。

また、地権者等によって設立が検討されているエリアマネジメント組織が、その活動の原資とするため、豊洲埠頭内公園の公園施設の一部につき、公物管理を行うことが考えられる。上記とする場合、当該公園施設の維持管理についてのみ指定管理業務から除外し、別途エリアマネジメント組織に維持管理業務の委託を行う方法、もしくは、指定管理者がすべての維持管理業務に係る包括的な指定を受け、該当する維持管理業務につき、指定管理者からエリアマネジメント組織に委託を行う方法が考えられる。

##### ② 収益施設の整備運営

都市公園法上、設置許可の許可期間の上限は10年と規定されており、投資回収期間が10年を超える堅固な収益施設を民間事業者を整備、運営させることは困難である。そこで、豊洲四号公園等に堅固な収益施設を整備・運営する場合において、民間事業者に対し、長期に収益施設を運営させるための工夫が必要となる。

民間事業者に対し、長期に収益施設を運営させるための工夫として、第一に、設置許可の更新を前提とした長期にわたる貸付の工夫が挙げられる。都市公園法によれば、設置許可の更新は10年間を上限とした規定となっていること、許可にあたっては公園管理者による許可のみが必要であり、議会の議決などが必要とならないことなどから、設置許可の更新については、ある程度柔軟な取り決めを行うこと

が可能である。なお、本調査において事例調査を行った京都市梅小路公園における「京都水族館」の事例は、30年間の長期の事業期間を前提とし、設置許可による民設水族館の整備・運営が可能となった事例である。同様の仕組みとすることで、豊洲埠頭内公園においても、長期の設置許可を前提とした民間による堅固な収益施設の整備余地があるものと考えられる。

第二に、公設民営による収益施設の整備の工夫が挙げられる。本調査において事例調査を行った東京都上野恩賜公園の事例のように、収益施設を公設とし、整備後の施設について、民間事業者に管理許可を与え、収益事業を実施させることによって、民間事業者による収益施設の運営にあたってのインシヤルコストを軽減することが可能となる。なお、収益施設の整備にあたっては、躯体のみの整備とし、管理許可を与える民間事業者に対し、内装工事及び施設の運営を行わせることで、民間事業者にとって、使い勝手の良い施設構成とさせることも可能である。

第三に、収益施設の整備をPFI事業として実施する工夫が挙げられる。PFI事業とすることで、収益施設の整備・運営に係る民間事業者への支払いを柔軟に設計することが可能となる。具体的には収益施設の整備及び運営維持管理を含めた包括的な事業について、全て独立採算事業として実施する方法、施設の整備対価のみ事業期間にわたって民間事業者に支払う方法などについて、柔軟に設計することが可能となる。また、本調査において事例調査を行った横須賀市「長井海の手公園整備事業」のように、事業期間終了時に収益施設の買取を行うとの契約とすることで、比較的短期間の事業として実施することも可能である。

### ③ 豊洲埠頭内公園のイベント等実施等

「埠頭成熟期」における豊洲埠頭内公園のイベント等の実施等にあたっては、地権者等によって設立が検討されているエリアマネジメント組織が、その活動原資を得るため、豊洲公園等集客が見込まれるスペースにおいて、大規模の課金制集客イベント等を定期的実施する等の取り組みが期待される。

## 4 今後の進め方における留意事項

### (1) 留意事項 1

現時点では不確定要素が多く、それを前提にしたマーケットサウンディングであることを勘案して、今後とも、民間企業の意向把握を要所要所で把握しつつ進める必要がある。

### (2) 留意事項 2

その一環として、透明かつ公式の意向調査（民間提案制度）の実施も検討する必要がある。その際、民間の責任ある提案を促すために事業実施に対する何らかのインセンティブを付与することが望ましい。

### (3) 留意事項 3

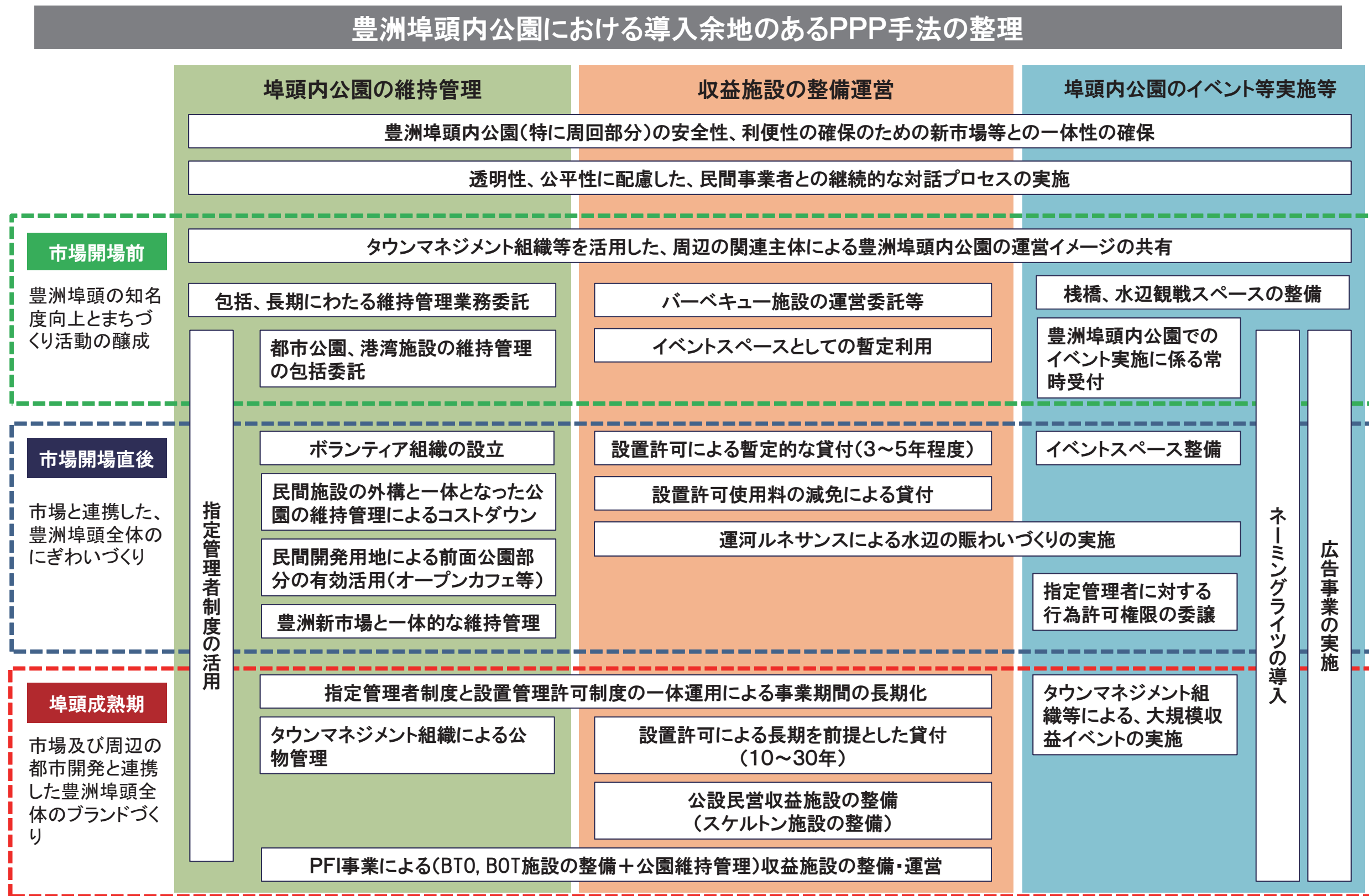
民間からの要望に関しては、国や東京都との調整事項も含まれることから、区として必要と認める事項に関しては主体的に国や都と調整を行うことが必要である。

### (4) 留意事項 4

PPP手法に関しては、何らかの制約を設けることなく幅広く検討を続けるものとする。また、(2)による提案募集にあたっては、手法の提案も受け付けることが妥当と考えられる。



図表 7-5 豊洲埠頭内公園における導入余地のあるPPP手法の整理



区の従来の公園管理の運用にとらわれず、豊洲埠頭の魅力を最大限引き出し、かつ、区の支出を最大限抑制するために、官民連携による新しい公園運営を行う



# 調査研究委員会名簿



## 調査研究委員会名簿

### 調査研究委員会

委員長	根本 祐二	東洋大学大学院 経済学研究科 公民連携専攻 教授
委員	足立 慎一郎	日本政策投資銀行 地域企画部 公共RMグループ課長
	三輪 恭之	財団法人 森記念財団 主任研究員
	石崎 博	東京都 港湾局 港湾整備部 環境対策担当課長
	並木 雅登	江東区 土木部長
	飯田 昌三	財団法人地方自治研究機構 調査研究部長兼総務部長

### 事務局

	山田 英典	江東区 土木部 みどり推進担当課長
	清田 光晴	江東区 土木部 水辺と緑の課 計画調整担当係長
	内山 将宏	江東区 土木部 水辺と緑の課 計画調整担当主事
	石上 圭太郎	財団法人地方自治研究機構 調査研究部 主任研究員
	森 浩敏	財団法人地方自治研究機構 調査研究部 研究員

### 基礎調査機関

	石田 直美	株式会社日本総合研究所 総合研究部門 シニアマネジャー
	高野 寛之	株式会社日本総合研究所 総合研究部門 マネジャー
	片桐 亮	株式会社日本総合研究所 総合研究部門 コンサルタント
	竹前 由美子	株式会社日本総合研究所 総合研究部門 コンサルタント

(順不同)



## 付属資料 1 マーケットサウンディング詳細





社名	意見			
	1-1 事業全体の目的と方針(案)について	1-2 水際の特性の活かし方	1-3 にぎわいの創出	1-4 回遊性の活かし方
開発事業者A	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内陸部に向け、隣接する民地の外溝計画と一体的なデザインとすることでまちづくりの質を高めるとともに、水域側に向けて、利用しやすいアプローチの整備とその先にまとまりある空間確保と休憩施設が必要であるとする。</li> <li>・防災面では、水運に拠る救援活動に適した棧橋や空間整備が良いのでは。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ形成を含め、商業的な賑わいを創出する為に、豊洲新市場や既存商業施設と連携した地域イベントの企画の他、水上レクリエーション拠点(階段状ベンチ等観覧施設含む)・親水施設の整備により、観覧や学校教育による水辺の賑わいが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ランナー用のマイルストーンやコミュニティサイクルのステーションの設置、歩行者も楽しめる緑化計画と休憩施設。</li> <li>・水域側から回遊性を高める為、水陸両用バスのスロープや棧橋の設置等が必要と思われる。</li> <li>・回遊のきっかけとそれをサポートする仕組みを作ることが大切。</li> </ul>
開発事業者B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間活力を導入し、収益事業を認める方向性については賛同。</li> <li>・PPPの目的が運営コスト削減一辺倒になるのは仕方がないかもしれないが、「魅力ある(他にない)水辺空間の創出」などまちづくり(まちづくり推進課)の視点での意義付けも大事だと考える。</li> <li>・地権者で組織するまちづくり連絡会議が力を入れている景観形成の面と実際の運用に関する面の両面において、後背地の開発計画と一体の、あるいは連動した計画内容、活用計画につなげるのが大事。</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水域利用や回遊性を活かす取り組みによりにぎわいが創出されるものであると考える。(水際を活かすこととにぎわいの創出と回遊性の創出は連動する。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後背地の土地利用・開発計画(との連動)、歩行者動線と一体となった水域空間の整備、変化のある景観形成(がポイント)</li> <li>・都心や運河を眺めながら人々が休憩できるカフェ・キオスク・フォリー等の設置</li> <li>・サイクルステーションやランニングステーションのスポーツ支援施設、コース設定、距離表示等の設置</li> <li>・公園全体でのイベントの開催、ワゴンや屋台などの設置許可</li> <li>・豊洲埠頭全体で連携した景観形成計画、サインの統一、緑地・にぎわいなどのメリハリある計画</li> <li>・回遊性に関しては、通常の人にはふだん一周することはまずありえない前提で考えるべき。後背地からのアクセスとのつながりも重要。公園のつながりを活かした第3交通(セグウェイ、コミュニティサイクル等)の利用も可能性としてあり得る。ブロック毎の特性を活かしたイベントの開催が目的化につながる可能性はある。</li> </ul>
開発事業者C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅地等の整備及び豊洲新市場の移転等により、今後の発展が予想される当エリアのポテンシャルを発揮する上で、住環境の向上という観点から都市公園の魅力向上は重要な要素の一つであるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心して通行できる歩道の整備や隣接する護岸や宅地内緑地と一体となる広場空間等を確保することにより、親水公園として豊洲埠頭地域の住環境に潤いを与えるような魅力付けが必要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1-2のような住環境に潤いを与える公園として整備することで、地域住民の交流の場としてにぎわいが創出されるものであると考える。</li> <li>・将来的な施設設置に必要なインフラの整備が必要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外周歩道のバリアフリー化や歩行者と自転車動線の分離など、豊洲埠頭地域の住民や訪問者の多様性に対応することで回遊性を活かすことができると考える。</li> </ul>
開発事業者D	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公園のみならず、隣接する護岸や宅地内緑地と一体となる広場空間を創出すること、加えて、隣接運河に面し、ボードウォークや棧橋等を設置するなど当地の環境資源を最大限に活用することで、親水性あふれる魅力ある広場空間を創出することが重要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設設置に必要なインフラの整備、および車両搬入が可能となる仕様とすることが必要であるとする。</li> <li>・地域の防災拠点を担うべく、防災インフラの整備が必要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティサイクルステーションの設置、ペット関連設備、マイルストーン、各種サインなどが必要であるとする。</li> <li>・利用者の回遊性やアプローチに配慮し、駐車場や駐輪場の設置が不可欠であるとする。</li> </ul>
開発事業者E	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単なる空地、緑地ではなく、豊洲新市場との関連を強く意識する。</li> <li>・市場で取引される品々をその場で楽しめる要素がある。</li> <li>・国内外から人の集まるマーケットガーデン。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思い切り水に近づくことを可能にする。</li> <li>・ボードウォーク、水際のジョギングコース、トライアスロンの水泳コース、東雲・晴海への渡し船</li> <li>・今までにない試みで東京の新名所たるべきゾーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記と同様の施設</li> <li>・屋外スポーツが行えるスペースの整備</li> <li>・銀座、晴海、豊洲、東雲を循環する専用バス、レーンの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゾーン毎に強い個性をもった施設や仕掛けを作る</li> <li>・ハード面：水産卸ゾーン(氷川丸のような漁船の係留)、ターレによる顧客運搬、海釣り公園、都市型菜園・農園</li> <li>・ソフト面：(模擬)せりやせりへの参加</li> </ul>
開発事業者F	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光面ではビュースポットの整備、ランナー・自転車愛好家へのサービス、釣り客へのサービスが求められる。</li> <li>・安全面では日常使用における安全確保、震災時の津波や液状化対策が必要とされる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊洲新市場に訪れる観光客をターゲットとした場合、外国人対応の他言語の案内表示、セキュリティ機能の拡充、マナーの啓蒙が必要となる。</li> <li>・近隣住民をターゲットとした場合、駐車場、駐輪場、自転車・ランニング専用道路の整備、雨除け日陰機能がある休憩施設の整備が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全対策として、バリアフリー、ユニバーサルデザインの導入</li> <li>・外国人対応として、他言語対応案内板</li> <li>・歩道分離(立体化)、駐車場の確保、自転車・ランニング専用道路の整備</li> </ul>



社名	意見			
	1-1 事業全体の目的と方針(案)について	1-2 水際の特性の活かし方	1-3 にぎわいの創出	1-4 回遊性の活かし方
開発事業者A	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内陸部に向け、隣接する民地の外溝計画と一体的なデザインとすることでまちづくりの質を高めるとともに、水域側に向けて、利用しやすいアプローチの整備とその先にまとまりある空間確保と休憩施設が必要であるとする。</li> <li>・防災面では、水運に拠る救援活動に適した棧橋や空間整備が良いのでは。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティ形成を含め、商業的な賑わいを創出する為に、豊洲新市場や既存商業施設と連携した地域イベントの企画の他、水上レクリエーション拠点(階段状ベンチ等観覧施設含む)・親水施設の整備により、観覧や学校教育による水辺の賑わいが期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ランナー用のマイルストーンやコミュニティサイクルのステーションの設置、歩行者も楽しめる緑化計画と休憩施設。</li> <li>・水域側から回遊性を高める為、水陸両用バスのスロープや棧橋の設置等が必要と思われる。</li> <li>・回遊のきっかけとそれをサポートする仕組みを作ることが大切。</li> </ul>
開発事業者B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間活力を導入し、収益事業を認める方向性については賛同。</li> <li>・PPPの目的が運営コスト削減一辺倒になるのは仕方がないかもしれないが、「魅力ある(他にない)水辺空間の創出」などまちづくり(まちづくり推進課)の視点での意義付けも大事だと考える。</li> <li>・地権者で組織するまちづくり連絡会議が力を入れている景観形成の面と実際の運用に関する面の両面において、後背地の開発計画と一体の、あるいは連動した計画内容、活用計画につなげるのが大事。</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水域利用や回遊性を活かす取り組みによりにぎわいが創出されるものであると考える。(水際を活かすこととにぎわいの創出と回遊性の創出は連動する。)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・後背地の土地利用・開発計画(との連動)、歩行者動線と一体となった水域空間の整備、変化のある景観形成(がポイント)</li> <li>・都心や運河を眺めながら人々が休憩できるカフェ・キオスク・フォリー等の設置</li> <li>・サイクルステーションやランニングステーションのスポーツ支援施設、コース設定、距離表示等の設置</li> <li>・公園全体でのイベントの開催、ワゴンや屋台などの設置許可</li> <li>・豊洲埠頭全体で連携した景観形成計画、サインの統一、緑地・にぎわいなどのメリハリある計画</li> <li>・回遊性に関しては、通常の人にはふだん一周することはまずありえない前提で考えるべき。後背地からのアクセスとのつながりも重要。公園のつながりを活かした第3交通(セグウェイ、コミュニティサイクル等)の利用も可能性としてあり得る。ブロック毎の特性を活かしたイベントの開催が目的化につながる可能性はある。</li> </ul>
開発事業者C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住宅地等の整備及び豊洲新市場の移転等により、今後の発展が予想される当エリアのポテンシャルを発揮する上で、住環境の向上という観点から都市公園の魅力向上は重要な要素の一つであるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心して通行できる歩道の整備や隣接する護岸や宅地内緑地と一体となる広場空間等を確保することにより、親水公園として豊洲埠頭地域の住環境に潤いを与えるような魅力付けが必要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1-2のような住環境に潤いを与える公園として整備することで、地域住民の交流の場としてにぎわいが創出されるものであると考える。</li> <li>・将来的な施設設置に必要なインフラの整備が必要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外周歩道のバリアフリー化や歩行者と自転車動線の分離など、豊洲埠頭地域の住民や訪問者の多様性に対応することで回遊性を活かすことができると考える。</li> </ul>
開発事業者D	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公園のみならず、隣接する護岸や宅地内緑地と一体となる広場空間を創出すること、加えて、隣接運河に面し、ボードウォークや棧橋等を設置するなど当地の環境資源を最大限に活用することで、親水性あふれる魅力ある広場空間を創出することが重要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設設置に必要なインフラの整備、および車両搬入が可能となる仕様とすることが必要であるとする。</li> <li>・地域の防災拠点を担うべく、防災インフラの整備が必要であるとする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コミュニティサイクルステーションの設置、ペット関連設備、マイルストーン、各種サインが必要であるとする。</li> <li>・利用者の回遊性やアプローチに配慮し、駐車場や駐輪場の設置が不可欠であるとする。</li> </ul>
開発事業者E	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単なる空地、緑地ではなく、豊洲新市場との関連を強く意識する。</li> <li>・市場で取引される品々をその場で楽しめる要素がある。</li> <li>・国内外から人の集まるマーケットガーデン。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思い切り水に近づくことを可能にする。</li> <li>・ボードウォーク、水際のジョギングコース、トライアスロンの水泳コース、東雲・晴海への渡し船</li> <li>・今までにない試みで東京の新名所たるべきゾーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・左記と同様の施設</li> <li>・屋外スポーツが行えるスペースの整備</li> <li>・銀座、晴海、豊洲、東雲を循環する専用バス、レーンの整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ゾーン毎に強い個性をもった施設や仕掛けを作る</li> <li>・ハード面：水産卸ゾーン(氷川丸のような漁船の係留)、ターレによる顧客運搬、海釣り公園、都市型菜園・農園</li> <li>・ソフト面：(模擬)せりやせりへの参加</li> </ul>
開発事業者F	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光面ではビュースポットの整備、ランナー・自転車愛好家へのサービス、釣り客へのサービスが求められる。</li> <li>・安全面では日常使用における安全確保、震災時の津波や液状化対策が必要とされる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊洲新市場に訪れる観光客をターゲットとした場合、外国人対応の他言語の案内表示、セキュリティ機能の拡充、マナーの啓蒙が必要となる。</li> <li>・近隣住民をターゲットとした場合、駐車場、駐輪場、自転車・ランニング専用道路の整備、雨除け日陰機能がある休憩施設の整備が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全対策として、バリアフリー、ユニバーサルデザインの導入</li> <li>・外国人対応として、他言語対応案内板</li> <li>・歩道分離(立体化)、駐車場の確保、自転車・ランニング専用道路の整備</li> </ul>



社名	意見			
	1-1 事業全体の目的と方針(案)について	1-2 水際の特性の活かし方	1-3 にぎわいの創出	1-4 回遊性の活かし方
ゼネコンA	・掲げられたコンセプトが収益性や効率性を最重視しているように見受けられるが、豊洲埠頭の全体像を踏まえた上で、公共用地の在り方そのものを議論する必要があるように思われる。	・水際の立地については、開放感があり、都心にありながら非日常的な体感が可能な場所であると考え。その特性を活かし、公園と一体的に使用できる休息、憩い、スポーツ等の活動をより充実させる施設等が効果的と考える。(例：テラスカフェ、ランニングステーション、フットサルスケートボードなどのスポーツ関連施設)	・賑わいに関しては、公園単体で議論することに限界があると考え。豊洲埠頭には、新市場やその他の機能の導入が予定されていると思うので、それらとの相乗効果、一体的な賑わいの創出が不可欠であると考え。	・周回約5kmの回遊歩道があるので、散在する各公園にて、散歩やランニングを促すようなスポット(スタンプラリー的な要素や休憩、トレーニング施設など)が整備されると望ましい。
ゼネコンB	・都市部の貴重な公的資産である都市公園への柔軟な利用を可能とするというコンセプトは、今後の公的資産の在り方においても価値のあるものであると考える。 ・但し、イベント等は必ずしも日常的に実施できるものではないため、日常的な管理業務の削減効果を除けば、一体管理によって目標とする効果が得られるのかどうか、検討が必要ではないかと考える。	・連続性と回遊性が確保できる歩行者通路の整備が重要であると考え。 ・立地として隣接する晴海埠頭、有明北地区やレインボーブリッジなど周辺からの景観を把握することが必要であると考え。	・豊洲埠頭地域は、住宅やオフィスなどの民間開発が想定されることから、居住者、勤務者、観光客など多様な人々が公園を利用することになると考える。この点から、特定の層を対象とした機能(例：児童遊戯等)を配置するよりも、幅広い層がゆとりとくつろげる空間を提供することが重要ではないかと考える。それにより、多様な人々が公園を利用し、賑わいを創出することができる。と考える。 ・豊洲地区は埠頭地区の他、地区の協議会組織も組成されていることから、こうした宅地内の事業者との連携を促すような組織を組成することは有効ではないかと考える。	・外周部の特性を活かすために、ランニング、サイクリングの専用スペースを確保することで、歩行者とのトラブルを回避することが重要であると考え。 ・公園にはランニングステーション、サイクリングステーションなどのサービスを提供できる機能があれば、利用者の利便性が高まると思われる。
ゼネコンC	・豊洲新市場をはじめとする豊洲埠頭地区の開発の見通しが見えてからでないと、今回整備予定の都市公園の運営が本当に民間委託になじみ、なおかつ、目的に掲げているような都市公園の運営費用の抑制の実現を期することは難しいと思われる。	・都市型アウトドアパークが既に暫定利用施設として想定されているようであるが、親水空間を利用したアウトドアの都市型キャンプ場やBBQ広場等(例：若洲公園)	・公園単独では十分な集客力を持ちえず、周辺の開発プロジェクトとの相乗効果をうまく働かせる中で賑わい作りをしていくしかない。その点、豊洲新市場や千客万来施設がどの程度、外来の集客力を有するのかがポイントではないか。	-
ゼネコンD	・プロジェクトの目的及び民間活力の活用目的は理解できるが、現実的には都市公園法や港湾法等により、特に民設民営の収益施設の設置が大幅に制約されるため実現性に乏しいコンセプトかと推察する。 ・法改正も視野に入れ、公園施設の設置基準、民間への運河水域の占有許可等、行政による大幅かつ積極的な支援が望ましいと考えるが、現行法制下では安定的な収益をあげることのできる民間提案は困難であると思われる。	・都市景観、特に高層ビル群を海越しに遠望できる場所でありながら、都会風ではなく緑にありふれた、郊外というよりもっとひなびた田舎を思わせるような環境を創造する。 ・できれば新市場や開発ビル等が間近に見えなくなるほどの高木中心の森(神宮の森風)を設置する。	・豊洲埠頭地区単独での賑わい施設ということではなく、お台場や都心との水上バスの乗降場を数カ所設け、他の賑わい施設との回遊性をもたせる。 ・豊洲駅前地区の大規模商業施設だけではなく、近隣他地区の大規模商業施設等と連続性をもたせることにより、より広範なエリアイメージとしての賑わいを演出し、その間の人の移動を誘導する。 ・緑地の活用や都市公園としての機能も図る。	・外周緑地に人(ウォーキング、ランニング)と自転車(サイクリング)用に分離した道路(白線でもよいが接触事故リスクを減らせるだけの十分な道幅と、舗装面も工夫したもの)を整備する。 ・一般道路との交差点はすべて立体交差化し、ノンストップで通行できるようにする。 ・コースの随所に休憩所を設置し、そこを核としたプチ賑わい施設を整備する。
ゼネコンE	・概要説明資料に示された当該プロジェクトの目的・誘導目標及び民間活力の活用目的は適当であると思われる。	・豊洲埠頭周辺公園へのアクセス道の整備 ・豊洲埠頭周辺公園へのアクセスの改善(周遊バスの新設、既存バス路線におけるバス停の新設等)	・豊洲埠頭周辺公園へのアクセス道の整備 ・豊洲埠頭周辺公園へのアクセスの改善(周遊バスの新設、既存バス路線におけるバス停の新設等) ・公園内にコンビニ等商業施設の設置	・豊洲埠頭の外周道路の充実(起点からの距離表示やマラソンランナーや歩行者への対応) ・等距離間隔に公衆トイレ、水飲み場等の設置 ・公園内にコンビニ等商業施設等の設置
ゼネコンF	・民間のノウハウを最大限生かした、水際でのにぎわい創出。	・水に触れることができる工夫。	・水際立地、広い敷地を活かしたイベント開催。	・飽きさせないための工夫(例：地区毎にテーマ付与、アート作品、屋台村等)
ゼネコンG	・新市場の開設に伴い、市場とタイアップしたイベント開催等が可能であると考え、それらのイベント開催の自由度を上げることにより、幅広い年齢層の集客が期待でき、収益の向上も期待できる。	・1年を通じて、生物や植物等の自然観察ができるような環境の整備も、継続的な利用者の確保に有効と考える。	・新市場の開設に伴い、市場とタイアップしたイベント開催等、幅広い年齢層の集客が見込められるので、多様なイベントに対応できるような機能の整備が必要であると考え。	・ウォーキングやジョギング等の愛好者の利用が見込めることから、シャワールーム、更衣室等を有料施設として整備し、運営することが可能であると考え。
ゼネコンH	・豊洲新市場という特色のある施設との関係性に乏しいように感じる。「千客万来施設」や商業地など本地区に計画される集客施設との関係性を整理し、都市公園内の収益施設の在り方、期待される役割などのビジョンを示した方がよいと考える。	・地域住民や市場関係者、観光客など本公園の利用者が休憩や憩いの場としてアプローチしやすいこと、水際緑地であり対岸の都市景観の眺望に優れていることからその見せ方を工夫することなどが必要であると考え。	・地域の集客施設を補完し、街全体の魅力を向上するような機能が必要であると考え。	・外周緑地の距離や周回性、水際であることなど、ランニングやサイクリング等の専用コースの設置に適しており、歩行者の動線と完全分離させて安全面に配慮し、付帯施設を充実させることで、スポーツ機能に特化した特色のある公園として集客性が高まると考える。



社名	意見 民設民営施設による収益施設の整備可能性					意見 民設民営施設による収益施設の整備可能性				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
	開発事業者A		・囲まれた静水域にイベント活用可能なボードウォーク等の整備。 ・商業施設や小学校からの視線を意識した水陸両用バス着水場の整備。	・平場を活かしたイベント等の計画。 ・コミュニティサイクルやランナー用のステーション設置。	・コミュニティサイクルのステーションの設置。 ・眺望を活かしたバーベキュー広場の整備。			・直線的な水域を活かしたカヌーやレガッタ等の水上スポーツ拠点の設置。		
開発事業者B	場所を選ぶものもあるが、以下に列挙したものが考えられる。 ・カフェ、キオスク等 ・屋台村、ワゴン出店 ・ランニングステーション(トイレやシャワー設置)、コミュニティサイクルステーション ・BBQ施設 ・ドッグラン ・時間貸し駐車場 ・水上スポーツ、花火大会などの有料観覧席 ・棧橋運営(水域利用前提) ・水上レストラン(水域利用前提) ・水上スポーツ施設(水域利用前提)									
開発事業者C	-	-	-	-	・豊洲埠頭地域の中では視認性が高いゾーンである一方、隣接地が住宅地であることを踏まえた用途とする必要があるため、運営費用を抑制するほどの高い収益性を確保することは困難であると考え。	-	-	-	-	-
開発事業者D	-	・東電堀の希少性を活かした水域活用(ボードウォーク、棧橋等)や水陸両用車の着水場とするなど、特徴づけが必要である。	・立地的に利用者が限定されることから、コミュニティサイクルの実現や、護岸を経由した市場へのアプローチなど回遊性を高める工夫が必要である。	-	-	・住宅街(3街区)に隣接する部分は、住宅地であるため施設用途が限定される可能性が高く、収益性は見込めないのではないか。	-	-	-	-
開発事業者E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
開発事業者F	喫茶施設、インフォメーションセンター	ランニング施設		バーベキュー施設、喫茶施設、ピュースポット	釣り施設、ランニング施設	釣り施設、ランニング施設	釣り施設、ランニング施設	釣り施設、ランニング施設		





社名	意見					意見				
	民設民営施設による収益施設の整備可能性					民設民営施設による収益施設の整備可能性				
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
ゼネコンA	・大型商業施設に近く、最も人が立ち寄る可能性のある土地だが、既存公園と収益施設の関係(後整備?)が不透明。	・周辺土地利用を鑑みると、純粋な公園機能が望ましいと考える。	・周辺土地利用を鑑みると、純粋な公園機能が望ましいと考える。	・新設であり、かつ周辺土地利用との関係を考慮すると、最も可能性がある場所と思われる。	・新設であり、運河の堀形状を活かした水関連イベント等の展開の可能性があるとと思われる。	・固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。	・固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。	・固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。	・固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。	・固定的な収益施設については、内陸側の土地利用との兼ね合いが難しいものと思われる。
ゼネコンB	・カフェ、レストランなどの飲食店 ・ランニングステーション ・サイクリングステーション	・カフェ、レストランなどの飲食店 ・ウォータースポーツステーション ・ランニングステーション ・サイクリングステーション	-	・カフェ、レストランなどの飲食店	-	-	-	-	-	-
ゼネコンC	可能性あり。但し、公園としての規模が小さく、それによる制約の有無が重要。	-	-	-	-	-	-	-	-	唯一、⑩のみ、賑わいに寄与する機能作りの可能性あり(収益性は別問題)と思われる。豊洲エリアの賑わいの滲み出しが期待できること、都心側のビューが開けているため。
ゼネコンD	・有楽町線およびゆりかもめ駅前に立地し、ららぽーと豊洲等駅前の大規模にぎわい施設との相乗効果を期待できる商業系施設の立地可能性は高い。	・他の公園に比して小型で、周辺が住宅系地区のため、土日祝日等の人出を狙った臨時、仮設的な店舗以外はむずかしい。	・他の公園に比して小型で、周辺が住宅系地区のため、土日祝日等の人出を狙った臨時、仮設的な店舗以外はむずかしい。	・複合開発地区8街区の開発内容次第により、相乗効果が期待できる施設の立地可能性がある。	・東電堀を利用した水遊び施設(貸しボート等)	・東電堀を利用した水遊び施設(貸しボート等)	・東電堀を利用した水遊び施設(貸しボート等)	・複合開発地区8街区および豊洲四号公園と一体的に利用でき、かつ施設の設置が可能なら四号公園と同様の設置可能性がある。	・新市場駅前であるため、新市場への来場者向け用の臨時、仮設的な施設	・豊洲公園からの連続性から、同公園寄りには豊洲駅周辺施設との関連性のある賑わい施設
ゼネコンE	・商業施設等、民間収益施設の可能性あり。	・商業施設等、民間収益施設の可能性あり。	-	-	・商業施設等、民間収益施設の可能性あり。(豊洲駅寄り)	-	・豊洲新市場の施設配置によるが、新市場関連の商業施設等、民間収益施設の可能性あり。	-	・豊洲新市場の施設配置によるが、新市場関連の商業施設等、民間収益施設の可能性あり。	・商業施設等、民間収益施設の可能性あり。(豊洲駅寄り)
ゼネコンF	-	-	-	・スポーツ施設 ・BBQ施設 ・飲食店 ・プライダル施設	-	-	-	-	-	-
ゼネコンG	・シャワールーム、更衣室等有料施設	-	-	-	-	-	-	-	・新市場とタイアップしたイベント開催施設	-
ゼネコンH	・可能性あり。 ・カフェ等 ・ランニングクラブ	・可能性なし。	・可能性なし。	・可能性あり ・バーベキュー広場、オートキャンプ場など	・可能性なし	・可能性なし	・可能性なし	・可能性あり。 ・眺望を活かしたカフェ、レストラン等	・可能性あり ・「千客万来施設」と共存共栄できる店舗	・可能性あり ・商業施設と共存共栄できる店舗



	社名	意見				意見			
		基本的な公園施設の整備要望				基本的な公園施設の整備要望			
		④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
開発事業者	開発事業者 A		・水上レクリエーションの観覧や歩行者が休憩できるベンチや日除けの整備。 ・回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザイン。	・歩行者が休憩できるベンチや日除けの整備。 ・回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザイン。	・歩行者が休憩できるベンチや日除けの整備。 ・回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザイン。 ・新市場によるイベント使用などを想定した電気等インフラ整備。	・歩行者が休憩できるベンチや日除けの整備。 ・回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザイン。	・歩行者が休憩できるベンチや日除けの整備。 ・回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザイン。 ・新市場によるイベント使用などを想定した電気等インフラ整備。	・歩行者が休憩できるベンチや日除けの整備。 ・回遊を促すようなアート作品の設置や後背地との一体的な緑化デザイン。 ・新市場によるイベント使用などを想定した電気等インフラ整備。	
	開発事業者 B	・港湾隣接地域、海岸保全区域等の縛りはあるが、イベント(防災)用インフラ、宅地内緑地を利用するなどトイレ機能を併設したランニングステーション用インフラ、統一感があり変化にも富む緑化計画(高木を含む)、観客席を兼用できる大階段の設置 など。 ・別の観点では、アート、モニュメント、サインなど名所化につながる設えの検討も重要。							
	開発事業者 C	・ランニングやサイクリングをする際の休憩スポットがあることで、豊洲埠頭地域の回遊性が高まると考える。	・隣接が住宅地であることを踏まえて、地域住民が日常的に利用でき、生活に潤いを得られるような公園とすることで、地域全体のにぎわい創出に資するものとなることを考える。	・外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトを作成し、一体感のあるものとする必要があると考える。	・外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトを作成し、一体感のあるものとする必要があると考える。	・外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトを作成し、一体感のあるものとする必要があると考える。	・外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトを作成し、一体感のあるものとする必要があると考える。	・外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトを作成し、一体感のあるものとする必要があると考える。	・外周緑地のデザイン、サイン計画について地域内で統一したコンセプトを作成し、一体感のあるものとする必要があると考える。
	開発事業者 D	・立地的に利用者が限定されることから、交通インフラの充実(コミュニティサイクル、バス、駐車場、駐輪場の整備など)が前提となる。	・東電堀の希少性を活かした水域活用(ボードウォーク、棧橋等)や水陸両用車の着水場とする等、特徴づけが必要である。	・公園と一体となる広場空間の整備が必要である。 ・各種インフラ整備。	・市場との一体的な広場空間の整備。 ・千客万来施設からの回遊導線の整備。 ・各種インフラ整備が必要となる。	・隣接街区(複合地)と一体となる広場空間の整備。 ・各種インフラ整備。	・市場との一体的な広場空間の整備。 ・千客万来施設からの回遊導線の整備。 ※海からのアプローチも必要。 ・各種インフラ整備。	・隣接街区(複合地)と一体となる広場空間の整備。 ・各種インフラ整備。	
	開発事業者 E	-	-	-	-	-	-	-	
	開発事業者 F	-	-	-	-	-	-	-	
ゼネコン	ゼネコン A	-	-	-	-	-	-	-	
	ゼネコン B	・遊具など設置せず、オープンな空間として整備することを期待する。	・サイクリングロード ・ランニングロード ・入水スロープ(カヌー等)	・サイクリングロード ・ランニングロード	・サイクリングロード ・ランニングロード	・サイクリングロード ・ランニングロード	・サイクリングロード ・ランニングロード	・サイクリングロード ・ランニングロード	
	ゼネコン C	-	-	-	-	-	-	-	
	ゼネコン D	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース ・小規模なフットサル場	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース	・ウォーキング・ランニングコース、サイクリングコース	
	ゼネコン E	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	・なるべく管理費用のかからない植物を選定するなど、植栽等において効率的な運用を前提とした設計を要望。	
	ゼネコン F	-	・水に触れることができる工夫(例:砂浜等)	・水に触れることができる工夫(例:砂浜等)	・水に触れることができる工夫(例:砂浜等)	・水に触れることができる工夫(例:砂浜等)	・水に触れることができる工夫(例:砂浜等)	・水に触れることができる工夫(例:砂浜等)	
	ゼネコン G	-	・ジョギング専用レーンを備えた園路	・ジョギング専用レーンを備えた園路	・ジョギング専用レーンを備えた園路	・ジョギング専用レーンを備えた園路 ・自然観察施設	・ジョギング専用レーンを備えた園路	・ジョギング専用レーンを備えた園路	
	ゼネコン H	・駐車場整備	-	-	-	・駐車場整備 ・海釣り公園施設 ・水上バス乗り場	・駐車場整備 ・水上バス乗り場	・駐車場整備	



社名	意見						
	2-2 イベントの実施可能性	2-3 その他収益事業の実施可能性	2-4 都市公園の維持管理業務の効率化				
			民間事業者一括管理の効果		効率化の為に必要とされる工夫		
効率化される	ほぼ変わらない	維持管理費が増加する					
開発事業者	開発事業者A	・新市場や大型商業施設による移動屋台等の運営 ・区内文化施設(東京都現代美術館など)によるアート作品の設置等 ・カヌーやレガッタ等、水上スポーツ関連大会 ・花火観覧	・水上レストラン等設置 ・水陸両用バス用のスロープの設置、運行	-	-	-	・水辺の清掃意識を高める為、より親水性の高い施設を整備。 ・実施中の地権者等による埠頭内地域清掃やボランティアによる水辺の清掃活動との連携。 ・出来る限り制約を少なくすることによるイベント運営等の収益機会の創出。 ・新市場や商業施設、文化施設等、既設の機能との連携による効果的な集客。 ・一体的な緑化施設管理による質の維持とコストダウン。
	開発事業者B	・地域イベント/お祭り・市場祭り ・撮影、ロケ誘致 ・マラソン大会 ・アートイベント(水とアート) ・食イベント/産直野菜販売等のイベント	・広告物の設置 ・ネーミングライツ	○	-	-	・樹木の剪定や清掃:維持管理頻度が少なくなるような樹種の選定、地域ボランティアの協力/組織化 ・後背地の緑地管理と一体の維持管理とし、後背地事業者に緑地管理を委託する ・舗装材:耐久性の高い素材を使い、ランニングコストを抑える ・清掃活動のイベント化(東雲側の海のごみひろいイベントと運動するなど)
	開発事業者C	・イベント業者等が主体となるロケーション活用型イベントとして、野外音楽イベント、移動式遊園地/動物園、サーカスなどの可能性があると考ええる。 ・豊洲駅側の豊洲公園に限っていえば、周辺商業施設で行うイベント、フェアとの連携についても可能性があるものと考ええる。	-	-	-	-	・落ち葉の少ない植樹や自己洗浄性の高い路面材を使用するなど、ハード上の工夫とともに、ボランティアによる清掃活動の支援などのメンテナンス費用の低減に対する工夫が必要であると考ええる。
	開発事業者D	・バーベキュー広場 ・花火観覧スペース(有料) ・フリーマーケット ・マルシェ(青空市場)等	・市民農園や区画貸し等の借地料徴収(公益性との相反)	-	-	-	・単に民間事業者に維持管理を委託するのではなく、NPO法人、住民による緑のボランティア活動等を醸成し、積極的な管理運営に携わらせることが、結果として維持管理費の低減につながることもありうると思われる。
	開発事業者E	・食と健康を絡めたコンセプトのイベント	・公益施設の指定管理者制度に類似する仕組みによる公園管理	○	-	-	・設問1で記載した施設、仕掛けは有料を前提とするので、それを用いて維持管理コストの軽減につなげることができるのではないかと考える。
	開発事業者F	ロックコンサート、ミニマラソン	海釣り施設、有料駐車場、喫茶施設	○	-	-	・賑わいの創出にインセンティブを付与するために、有料駐車場の運営権を与える。
ゼネコン	ゼネコンA	・運河に接しているものの、海を活用したアクティビティは限定されると思われるので、一般的な公園等で実施されるイベント(フリーマーケット、車等の新作発表、健康体験、ファッションショー等)ではないかと考える。 ・但し、内陸側の土地利用が明確になれば、それらと連携したイベントも可能であると考ええる。	・レンタサイクル ・自然エネルギー(太陽光発電等)事業 ・広告(バナーサイン) ・ネーミングライツ 等	-	○	-	・維持管理という行為のみでは、民間一括といえども効率化を図るのは難しいと思われる。 ・現状の管理レベル、内容が不明確のため、この段階における効果の測定は難しいと考える。
	ゼネコンB	・当該地域にてカヌーの試乗会のイベントが開催されている。これまでは無料だったが、参加者の意見では有料でも参加したいという意見があったようだ。 ・四号公園は、東京湾大華祭の打ち上げ会場が至近であることから、見学イベントも可能であると考ええる。	・公園エリア外になるが、水面を活用して、マリナー事業を検討することは可能であると思われる。	-	○	-	・市民ボランティアの活用による植栽のチェックや清掃活用により、人件費などの維持管理費の削減とともに、利用者のマナー意識の向上による景観の維持が行われると思われる。
	ゼネコンC	この公園における収益イベントの実現性は難しいのではないかと考える。	この公園における収益イベントの実現性は難しいのではないかと考える。	-	-	-	-
	ゼネコンD	・「新市場=都民の台所」というイメージから、新市場及び賑わい施設(千客万来施設)等との連携により、「日本の食フェスティバル」、「東京都民食文化祭」等の食文化に関連したイベントが可能であると考ええる。	-	○	-	-	・公園施設の設置に関する規制を緩和し、民間の創意、工夫を活かした施設の設置やイベントの開催等の運営ができるようにすることが必要であると推察する。
	ゼネコンE	・マラソン大会 ・野外コンサート ・フリーマーケット等	・野外バーベキュー場 ・キャンプ場 ・釣り公園等	○	-	-	・効率的な管理が可能な公園設計 ・民間事業者による管理の実施
	ゼネコンF	・コンサート等の音楽イベント ・屋台村 ・スポーツイベント(例:ランニング、サイクリング、ビーチバレー、フットサル等)	・特になし。	○	-	-	・一般論として一括の方が効率的であると考ええる。
	ゼネコンG	・新市場とタイアップした、地域の物産や旬の食材をテーマとしたイベント ・自然環境を活かした定期的な親子参加イベント	-	○	-	-	-
	ゼネコンH	・区民ロードレースや駅伝、サイクルイベント、釣り用具やキャンプ用品などの展示会など、スポーツ・アウトドア系のイベント ・野外ライブ ・フリーマーケット 等	・将来的に豊洲新市場が築地のようにブランド化して海外の観光客が訪れるようになれば、映画のロケ地やネーミングライツ等の展開が考えられる。	○	-	-	・メンテナンス性を最大限考慮し、塩害に強い樹種の選定など公園設計時の工夫と、維持管理水準の綿密な事前検討が重要であると考ええる。



社名	意見					3-2 事業期間
	3-1 公的連携手法の導入					
	設置許可	管理許可	指定管理者	コンセッション	民間提案制度	
開発事業者A	-	-	-	-	-	-
開発事業者B	<p>・江東区、市場、後背地権者、PPPの民間事業者、それぞれの関わり方、事業内容等について検討を深めることが先決。いずれにしても江東区がしっかりと財政面を下支えすることが成否に大きく左右すると思われる。従来の公園のような許可制度よりは、民間の取り組みがより自由に実現できる仕組みの方がベターである。</p> <p>・収益事業をもとにした独立採算事業は難しい(無理)と思われる。</p> <p>・維持管理費用に対する区の財源投入は不可避と思われるが、収益事業事業者からの出店費用収入等を一定額見込むことで、指定管理者制度よりは費用削減の可能性はある。</p> <p>・H27年度はまだ一部の住宅と事務所と市場しか竣工しておらず、収益事業にとっても厳しい事業環境。まちの成熟度、開発段階によって考え方を柔軟に変えていくべきではないか。当初は指定管理者制度並みの負担を区が行う、あるいはトライアル・実証実験として一部エリアに限定した取り組みからスタートすることも可能性として考えられる。</p>					収益施設の設置を考慮すると少なくとも10年単位
開発事業者C	-	-	-	-	-	-
開発事業者D	-	-	-	-	-	-
開発事業者E	-	-	-	-	-	-
開発事業者F	カフェ等の喫茶施設	-	設置許可との組み合わせで収益性の向上が図れるスキームが望ましい。期間は指定管理のみでは5年、設置管理許可との組み合わせでは10年が望ましい。	-	-	10年程度
ゼネコンA	-	-	-	・維持管理・運営の一括発注に加え、収益施設の設置までを含めることを前提として考えた場合、既存制度の範疇では権限に限界があるものと推察する。より柔軟な民間への権限移譲のために新たな方式を考えるべきではないかと考える。	-	10-15年程度
ゼネコンB	・使用料の水準が実施できる事業内容に影響すると考える。	・公園施設として収益事業が実施可能となるものが整備されていれば、利用料水準によっては実施可能性が生まれると考える。	・維持管理者の参画は見込まれると思うが、運営のリスク分担に留意が必要であると思われる。 ・自主事業は利用料の水準による。	・事業権価格によるが、収益性は低くなることが予想されるので、可能性は低いのではないかと考えられる。	・現時点では難しいと考える。	-
ゼネコンC	いずれの連携手法を導入すべきかという論点以前の問題として、この公園において収益イベント、収益事業が実施可能となるような事業条件が具備されるのかどうか重要であり、その条件次第では公民連携を企図しても区の財産負担軽減効果が発言できるのかどうか非常に不透明と考える。	-	-	-	-	-
ゼネコンD	・都市公園施設の大幅な規制緩和が望ましい。	・可能	・可能	・都市公園施設の大幅な緩和がないと、公園運営の魅力に乏しい。	-	-
ゼネコンE	-	-	-	-	-	-
ゼネコンF	-	-	・短期間の場合は、一定規模以上の投資ができず、民間のノウハウを活かせない可能性がある。	-	-	10年程度
ゼネコンG	-	-	・指定管理者として、公園を一体管理することにより、運営費用の低減が図れる。 ・収益施設を自主事業として実施することができるため、インセンティブ効果が期待できる。	・事業規模を考慮すると、事業者の提案等費用が過大になることが考えられる。	-	5-10年程度
ゼネコンH	-	・民間事業者が使用料を支払って公園施設を運営するインセンティブが働きにくい立地であると考えられる。	-	・公園の維持管理・運営費を賄う程の利用料(入場料)収入は期待しにくいこと、当立地からも施設運営権を得て採算がとれるような事業展開は困難であると考えられる。	-	3-5年程度





場所	豊洲四号公園	豊洲四号公園	豊洲四号公園
区分	商業	飲食	飲食
案	集客施設(商業系)	飲食店	水上レストラン
民間事業者のコメント	ポテンシャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益施設の案としては飲食店などの可能性がある。</li> <li>・上野公園のコーヒー店のように、飲食店の設置も可能かもしれない。</li> <li>・アクセスを考慮すると、四号公園に設置するのであれば、レストランが良いかもしれない。</li> <li>・飲食店であれば、テーマ性のある飲食店もしくはプレミア感のある飲食店であれば人々は興味を持つかもしれない。高級レストランのように、特定ニーズをターゲットとした展開が必要である。</li> <li>・レストランを設置するのであれば、規模を売りにして観光バスを呼び込むのも良いかもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・棧橋、出島などの整備が可能であれば、水上レストランも面白いかもしれない。その場合は施設は水上に設置し、4号公園は駐車場として使用しても良いかもしれない。</li> <li>・平日は観光バスを呼び込み、休日は個人でクルーザーを持っている人々が来れるように魅力ある船型のレストランを設置しても良いかもしれない。</li> </ul>
	留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レストランについては、土日の利用客は見込めるが、平日の屋間の稼働が心配である。</li> <li>・通常の相場観の(値ごろ感のあるような)レストランはこの立地では収益を期待できないのではないかな。</li> <li>・大衆的な飲食店を設置しても、需要は千客万来施設で賄ってしまうので厳しい。一方でフレンチレストランなど、ディナー需要しか見込まれない高級感のあるレストランは難しいように思う。</li> <li>・いずれにせよ、飲食店を整備するのであれば、事前に誘導したい客層などを定義しておく必要がある。</li> <li>・4号公園にカフェだけ設置しても集客は見込めない。カフェを主とした展開はありえず、結婚式場やホテルに付随して設置する必要がある。</li> </ul>	
	備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民設民営で収益施設を整備するということになれば、イニシャルコストを回収するため、事業期間は設置許可の限度である10年でも短すぎる。更新を前提として20年くらいは事業期間を見込む必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公園に飲食施設を設置するのであれば、公設民営として、イニシャルコストを区が賄うことで民間事業者がリスクを負わなくて良い仕組みとすることが望ましい。運営だけでとなれば、興味を持つ民間事業者はいるかもしれない。</li> <li>・飲食店の場合、賃料水準を相当低く設定しなければ、借り手が現れない。例えば平米2万円といった水準では誰も借りない。賃料のことを考慮すると、建物を建設できる印象を持ってない。5年程度コンテナハウスなどを設置する目的で、土地を貸し出すイメージとなるのではないかな。</li> <li>・もし高級レストランを整備したいということであれば、駐車場スペースを広く確保して、富裕層をターゲットとした方が良いかもしれない。</li> </ul>

場所	豊洲四号公園	豊洲四号公園	豊洲四号公園	
区分	ウェディング	レジャー	その他	
案	ウェディング施設	ホテル・遊園地	バーベキュー	
民間事業者のコメント	ポテンシャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4号施設からの眺望(夕日を眺めることができる等)は強みとなる。強みを活かすのであれば、ウェディングは適しているかもしれない。</li> <li>・ 景観をいかした結婚式場は良いかもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・四号施設には、ホテルの設置が可能かもしれない。</li> <li>・ホテルとしてありうるのは、ロケーションを活かしたプライダル施設併設型のものであろう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バーベキュー施設のニーズは確実。</li> <li>・四号公園は、有料のバーベキュー施設の設置など、景観を活かした利用が可能ではないか。</li> </ul>
	留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4号公園は道路側に面する幅が長い一方で、海側に面する幅が短く収益施設を設置するには厳しい地形となっている。また公共交通機関からも遠く、駐車場も少ない。土日は市場も閉鎖されるので人通りがなくさみしい。収益事業の実施にあたっては、これらの条件がネックとなる。</li> <li>・海側の景観は良いので休日は利用者を見込めると思うが、平日は利用者が非常に限定される。休日と平日の利用者数にばらつきがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・駅から遠いとなるとビジネスホテルを整備することも難しい。</li> <li>・騒がしい市場の雰囲気とプライダル施設のイメージがマッチするかは疑問が残る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・但し臨海部なので強風の影響が心配である。</li> </ul>
	備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェディング事業は近年参入するベンチャー企業も多いので、もしかしたら民間事業者が興味を示すかもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有明テニスの森の近くに会員制のホテルがあるが、駅から遠いこともあり国際展示場でイベントがある時以外は、駅前のホテルよりも稼働率が悪いようだ。</li> </ul>	

場所	豊洲四号公園	豊洲四号公園	豊洲四号公園	豊洲四号公園	
区分	その他	その他	その他	その他	
案	市場の職員向けの福利厚生施設・商業施設	文化施設	イベントスペース	その他	
民間事業者のコメント	ポテンシャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場の従業員のための福利厚生施設を整備することもあり得るのではないか。</li> <li>・市場と一体感を出すのであれば、市場の従業員向けの湾岸食堂(千客万来施設とタイプの異なる店)や温浴などを設置するのも良いかもしれない。</li> <li>・市場と絡めて、フィッシャーマンズワーフとするのもよいかもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・8街区において民間事業者によって収益事業が行われるのであれば、4号公園については、都市公園という立地をいかし、文化施設なども少し公益性の高い用途を検討するのが良いのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常設のイベントということであれば、テレビ局のイベントスペースなどもあり得るかもしれない。とりわけ農村テーマであれば、食関連ということで市場にもなじむかもしれない。</li> <li>・10年程度の事業期間では、イニシャルコストの投資回収ができないため、堅固な建物の建設は困難である。期間限定のプレハブ施設や屋台村のようなものであれば、イニシャルコストをかけることなく事業として成立させることができる。</li> <li>・期間限定の興業系のイベント等は可能かもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益事業の実施に係る可能性として、給油所、売店、駐車場などがあるのではないか。</li> <li>・お台場に隣接することもあり、商業施設やレジャーの立地も難しいように思う。現時点では、活用方策が思いつかない。極端な話、収益性だけを考えるのであれば、全体を駐車場にしてしまおうというのが一番良いかもしれない。</li> </ul>
	留意点				<ul style="list-style-type: none"> <li>・四号公園と複合地は高低差があり、行き来することも困難であることから、一体的な利用は難しいのではないかとと思われる。</li> <li>・駐車場が少ないことも集客のネックとなる。</li> </ul>
	備考		<ul style="list-style-type: none"> <li>・場合によっては公設民営などで施設を整備することを検討してみてもよいと思う。</li> </ul>		

場所	東電堀	豊洲公園	豊洲六丁目公園	豊洲六丁目第二公園	
区分	その他	交通	飲食	飲食	
案	水陸両用バス	レンタサイクルステーション	カフェ	カフェ	
民間事業者のコメント	ポテンシャル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東電堀では、水陸両用バスの事業可能性があるのではないか。港区お台場では、水陸両用バスの運行を2012年夏から開始するようである。</li> <li>・民間事業者も興味を持つかもしれない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・立地的に自転車の利用というのは十分考えられる。</li> <li>・豊洲公園にレンタサイクルのステーションを設置すれば、それなりの利用者が見込めるのではないか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊洲六丁目公園は東電堀の水域アクティビティの玄関的存在であるとともに、民間所有地に設置したカフェに来る客がくつろげる場所といったイメージが強い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豊洲六丁目第二公園は東電堀の水域アクティビティの玄関的存在であるとともに、民間所有地に設置したカフェに来る客がくつろげる場所といったイメージが強い。</li> </ul>
	留意点				
	備考				

場所	豊洲六丁目第二公園	全体	全体	全体	
区分	交通	飲食	レジャー	その他	
案	レンタサイクル	水産物に触れ合う施設	ランニング・サイクリングステーション	マリナー	
民間事業者のコメント	ポテンシヤル	・豊洲六丁目第二公園については、レンタサイクルやマラソンイベントなどの拠点となりうる。	・立地からみて、水産物に触れて食べることのできるような施設が参考になるのではないか。	・休憩所やランニングステーションなど周回を生み出す仕組みを整備することが重要である。	・マリナーなどの利用も想定される。
	留意点				
	備考			・ランニングステーション、サイクリングステーションに関しては受け皿組織を通じて運営をする事業者はいるのではないか。	・ただし、水域の利用に関しては東京都など河川管理者等の管轄となるため、もし本当に取組むことになれば、都市公園事業としての範疇を超えた枠組みの中で、民間事業者への権限の付与のあり方を考えていかねばならない。

場所	全体	全体	全体	全体	
区分	その他	その他	その他	その他	
案	駐車場	自動販売機	スケルトンの建物	ネーミングライツ	
民間事業者のコメント	ポテンシヤル	<p>・現在、駐車場が豊洲埠頭に存在しないので、江東区は市場との間で駐車場を上手に共有する方法も考えている。</p>	<p>・豊洲埠頭の公園でも自動販売機の設置余地は高いものとする。</p>	<p>・スケルトンの建物だけ準備しておいて、事業者が内装部分を整備し、イベントや飲食などの収益事業が実施できるようにすれば、インシヤル部分のコストを低減することが可能である。</p> <p>・スケルトン仕立てとすれば、非常に事業に取り組みやすい。</p>	<p>・一部のゾーンでは、収益の拡大のためのネーミングライツなどがあげられるのではないかと。</p> <p>・ネーミングライツは、都市公園全体のみならず、個々の樹木に対する命名権なども想定される。</p>
	留意点		<p>・四号公園に設置するのであれば、景観に注意する必要がある。</p>		
	備考				

付属資料：マーケットサウンディング（収益イベントに関する意見）

場所	豊洲四号公園	豊洲四号公園	豊洲四号公園	東電堀	全体	全体	
区分	イベント	イベント	イベント	イベント	イベント	イベント	
案	アニメ系イベント	テレビ局の常設イベント	市場関連イベント	水域を活かしたイベント	カヌーイベントなど	観光客対象イベント	
民間事業者のコメント	ポテンシャル	<p>・お台場の潮風公園は、商業集積から離れているなど、本事業と立地条件が似ている。潮風公園では人気アニメキャラクターのイベントなどを行い、イベントを目的とした集客が得られている。そうしたイベントを実施することで、市場への来訪者も増加するのではないか。</p>	<p>常設のイベントということであれば、テレビ局のイベントのイベントなどもあり得るかもしれない。</p> <p>・とりわけ農村テーマであれば、食関連ということで市場にもなじむかもしれない。</p>	<p>・特に、市場に絡めた集客は可能かもしれない。</p>	<p>東電堀は水関連のイベントが可能かと思われる。</p> <p>・カヌーなど水域を活かしたイベントも考えられる。現状でも、地権者等が東電堀を利用してカヌーイベント等を実施している。</p>	<p>・これまで実施されてきたカヌーイベントを有料にて実施できるといことになれば、民間事業者の参入は十分見込めるのではないかと。</p> <p>・これまでも豊洲埠頭地域で実施しているカヌーイベントについては、日常的に収益事業として実施したいと考える民間事業者も多いのではないかと。</p>	<p>・集客力はあるような立地であるので、イベントの実施自体は可能ではないかと。</p> <p>・市場が近いので、観光客を対象とした大型イベントの実施も可能であるとする。</p>
	留意点			<p>・但し、イベントは当たり外れがあるので、ビジネスとしては不安定である。</p>			<p>・立地上、騒音を伴うイベントの実施は難しいと思われる。</p>
	備考		<p>・放送局に直接企画を持ち込むこともあり得る。</p>			<p>・お台場地区では、有料でのカヌーイベントを実施している。</p>	





**付属資料 2 豊洲埠頭内公園の収益事業  
財務シミュレーション**

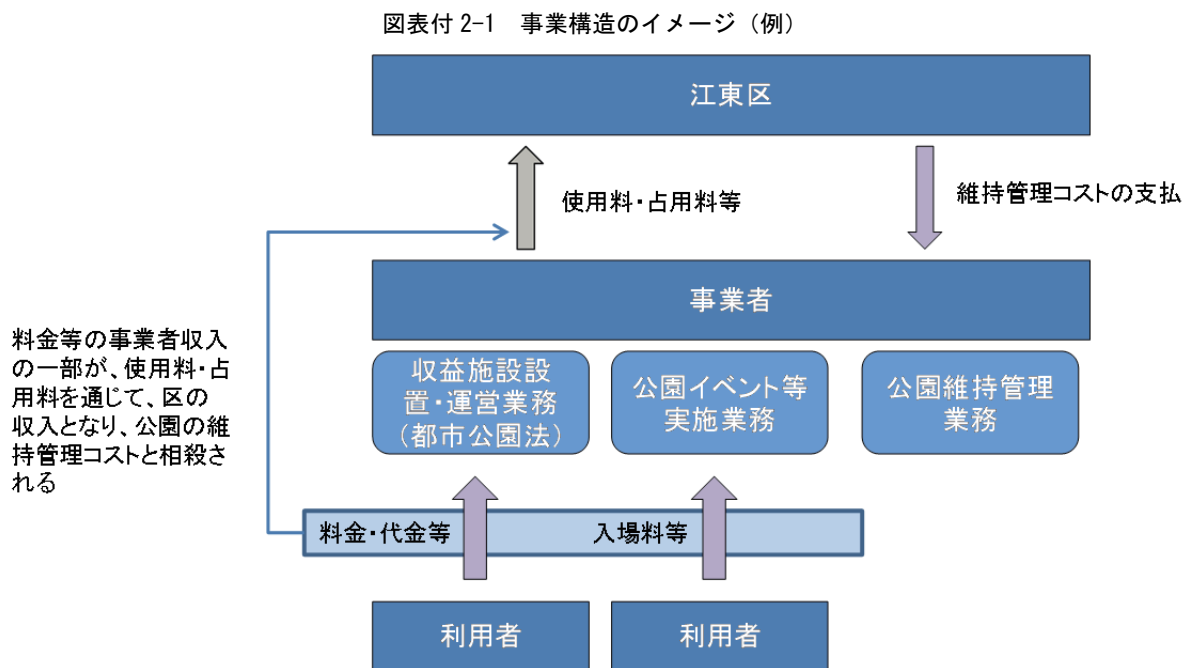


## 付属資料 2 豊洲埠頭内公園の収益事業財務シミュレーション

### 1 収益事業財務シミュレーション

#### (1) 事業構造

収益事業財務シミュレーションにおいては、図表付 2-1 のような事業構造を仮に想定した。図表中の収益施設設置・運営や公園イベント実施についてどの程度の収益が生じるのかを、図表付 2-2 のような条件を仮置きで設定してシミュレーションを行った。



## (2) 財務シミュレーションの前提条件

収益事業のEIRR（自己資本内部収益率）が10%となる使用料（地代に相当）水準を求める。この使用料水準額が「区の歳入」、あるいは、民間事業主体が公園・緑地の維持管理に充当可能な原資となる。

図表付 2-2 財務シミュレーションの前提条件設定

<p>■ 共通条件</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 自己資本比率：30%</li><li>● 借入金：10年間、金利2.7%</li><li>● EIRRは、事業期間10年、ターミナルバリュー0で試算した（10年以上の期間を設定すればEIRRが向上する事業もあるが、横並び比較のために仮に全事業共通で10年間に統一した）。</li></ul> <p>■ 留保条件</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 用地条件などが明確になっていないため、相当粗い試算を行っている。また、建築の材質が決まっていないため減価償却期間が実際よりも短い可能性がある。販管費を単価・原単位で想定しているため、修繕・更新投資が不足している可能性がある。</li><li>● 収益事業（候補）抽出条件を勘案して、仮に以下の収益施設を財務シミュレーションの候補とした。</li></ul> <p>■ 暫定利用</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● バーベキュー施設（BBQ）、飲食店（コンテナ）、飲食店（仮設）、駐車場（コインパーキング）</li></ul> <p>■ 恒久利用</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 飲食店、ハウスウエディング、ホテル、温浴施設</li></ul>
---

## (3) 財務シミュレーションにおける制約条件

豊洲埠頭内公園は、「防潮護岸」と「宅地内緑地」から構成されている。この内、防潮護岸のエリアについてはその機能を保全するために、0.5t/m<sup>2</sup>を超える荷重をかけることができない。また、護岸に人為的に水をしみこませることもその機能を損ねると考えられるため、農業等に利用することも難しい。

従って、物理的に収益施設の設置が可能となるのは、ほぼ宅地内緑地部分に限定される。また、宅地内緑地の内、施設立地に制約のある豊洲新市場街区を除くと、ある程度の幅・奥行きを確保できるのは、連続する豊洲四号公園と8街区のみである。

豊洲四号公園と8街区外周緑地の内、保全区域外（宅地内緑地）の合計19,943m<sup>2</sup>については、容積率200%で公園施設の設置が可能と想定される。ただし、豊洲埠頭地区内の公園での都市公園法上の建築可能面積の上限が3,406～8,785m<sup>2</sup>となるため、この範囲内で施設設置を想定することが必要となる。

図表付 2-3 豊洲四号公園及び8街区周辺の建築可能面積

	公園面積	保全区域外 (宅地内緑地)	既建築面積
豊洲第四号公園	14,610 m <sup>2</sup>	14,610 m <sup>2</sup>	0 m <sup>2</sup>
8街区外周緑地	28,900 m <sup>2</sup>	5,333 m <sup>2</sup>	0 m <sup>2</sup>
合計	43,510 m <sup>2</sup>	19,943 m <sup>2</sup>	0 m <sup>2</sup>



**都市公園法上の建築可能面積： 3,406～8,785 m<sup>2</sup>**

都市公園法では、公園内の建築物について建ぺい率2%以下の基準が定められている(ただし、「地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律」に基づき自治体の判断で緩和が可能)。

#### (4) 財務シミュレーション結果

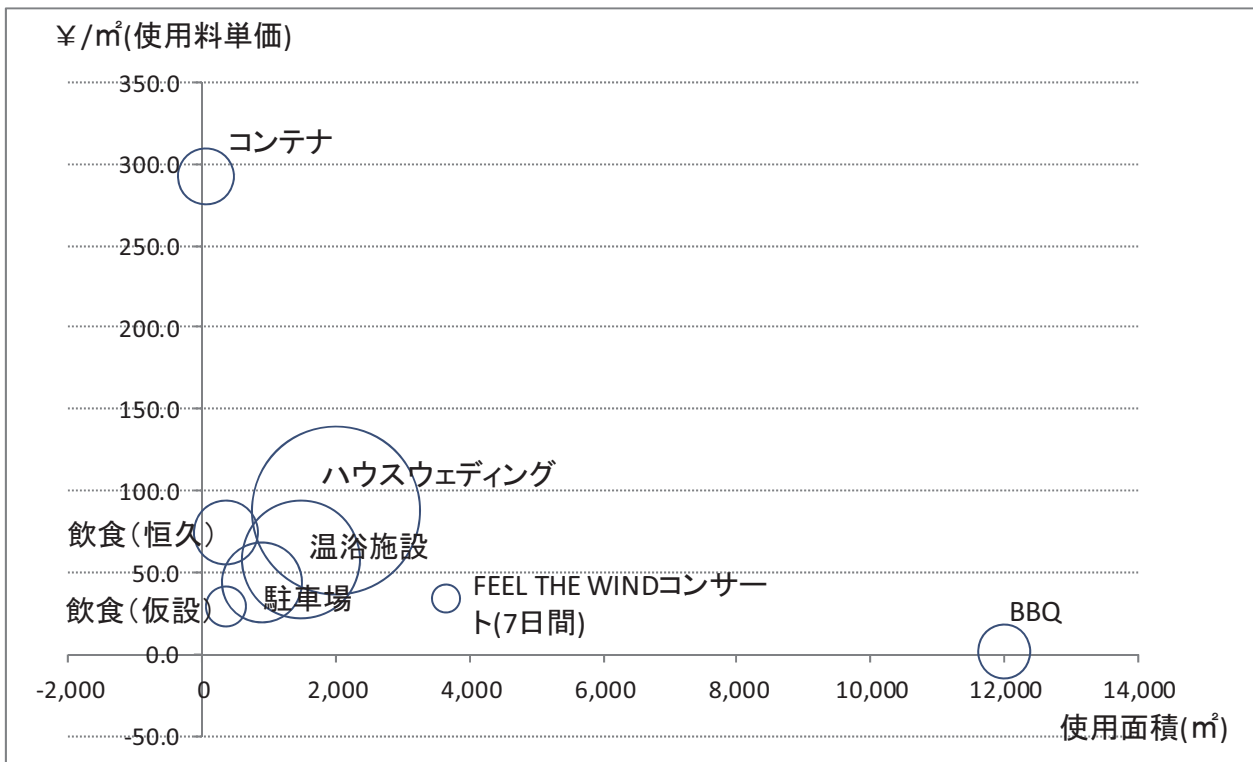
財務シミュレーション結果の概要は次の通りとなる。

- ① ホテル以外は、10年間でEIRR=10%を達成可能であり、区が数百～数千万円/年程度の歳入を見込める可能性がある。ただし、飲食(仮設・恒久)、ハウスウェディング、ホテル、温浴施設については10年間では減価償却残が相当多く残っている想定となっている。
- ② 事業期間10年を前提にして、箱物を建設した場合、基本的には売上に対して10%未満の使用料(地代)を想定することが必要となる。
- ③ コンテナ(飲食)は、減価償却期間が短いため法人税節税メリットが大きく取れるためEIRRが高くなる。
- ④ BBQは使用土地面積が広い為、民間事業者が負担可能な使用料(地代)水準が低い。順調に経営可能であれば、ハウスウェディングの使用料歳入捻出効果が最も高い。

図表付 2-4 財務シミュレーション結果

		暫定利用				恒久利用			
		BBQ	飲食(コンテナ)	飲食(仮設)	駐車場(コイン式)	飲食(恒久)	ハウスウェディング	ホテル	温浴施設
容積率100%時の貸付面積	m <sup>2</sup>	12,000	66	350	900	350	2,000	2,143	1,485
初期投資額		14,000	8,600	56,999	6,000	146,000	400,000	450,000	550,000
民間 年間平均売上	千円	43,200	14,850	183,610	19,710	216,760	750,567	191,625	481,800
客単価	円	5,000/ロット	750	2,000	400/時	2,500	54,000	7,000	1,200
営業利益	千円	921	-73	7,192	1,259	20,616	57,255	41,797	85,539
営業利益率		2.13%	-0.49%	3.92%	6.39%	9.51%	7.63%	21.81%	17.75%
公共 歳入	千円	6,476	7,055	3,672	14,351	9,516	64,098	0	31,365
歳出	千円								
使用料 ¥/m <sup>2</sup> ・日		1.5	292.9	28.7	43.7	74.5	87.8	0.0	57.9
使用料/売上		14.99%	47.51%	2.00%	72.81%	4.39%	8.54%	0.00%	6.51%
P-IRR		3.9%	3.9%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	-0.1%	4.4%
E-IRR		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	-4.1%	10.0%
減価償却残率		0.0%	0.0%	49.7%	0.0%	58.9%	60.0%	56.2%	60.0%

図表付 2-5 各収益事業（候補）の収益創造効果  
 （○が大きいものほど使用料歳入額が大きい）



## 2 その他の収支改善の可能性

### (1) ネーミングライツ

ネーミングライツの料金水準は、年々下がっており、年間数十万円から1千万円程度が相場となるものと考えられる。

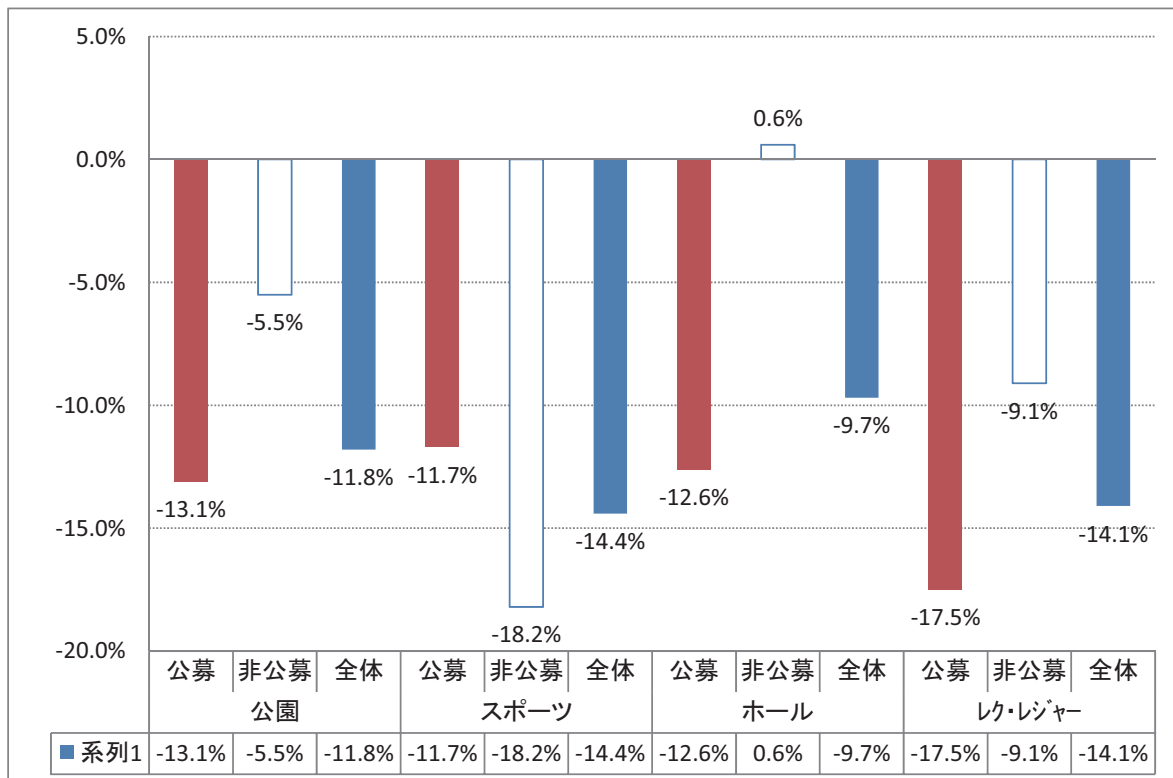
図表付 2-6 ネーミングライツの事例

NO	事業主体	公園名	所在地	開始年度	権利期間	ネーミングライツ料 (総額)	ネーミングライツ料 (年額)	落札者名
1	神戸市	神戸総合運動公園	神戸市須磨区	2003	3	200,000 千円	66,667 千円	スカイマーク株式会社
2	千葉市	千葉市蘇我スポーツ公園	千葉市中央区	2005	5.5	440,000 千円	80,000 千円	フクダ電子(株)
3	横浜市	新横浜公園	横浜市港北区	2005	5	2,350,000 千円	470,000 千円	日産自動車株式会社
4	仙台市	七北田公園	仙台市泉区	2005	3	73,500 千円	24,500 千円	株式会社 ユアテック
5	新潟県	鳥屋野潟公園	新潟市	2007	3	360,000 千円	120,000 千円	東北電力(株)
6	さいたま市	大宮公園	さいたま市大宮区	2007	6	180,000 千円	30,000 千円	(株)エフエムナックファイブ
7	神戸市	御崎公園	神戸市兵庫区	2007	3	210,000 千円	70,000 千円	株式会社ネクスト
8	福岡市	東平尾公園	福岡市博多区	2007	3	105,000 千円	35,000 千円	株式会社 レベルファイブ
9	山形県	山形県総合運動公園	山形県天童市	2007	3	37,800 千円	12,600 千円	エヌ・デーソフトウェア株式会社
10	徳島県	徳島県南部健康運動公園	徳島県阿南市	2007	5	7,875 千円	1,575 千円	阿南農業協同組合
11	香川県	香川県総合運動公園	香川県高松市	2007	3	30,000 千円	10,000 千円	株式会社穴吹工務店
12	愛媛県	愛媛県総合運動公園	愛媛県松山市	2007	3	67,032 千円	22,344 千円	ニンジニアネットワーク株式会社
13	三田市	駒ヶ谷運動公園	兵庫県三田市	2007	3	3,000 千円	1,000 千円	ホットライン
14	徳島県	徳島県鳴門総合運動公園	徳島県鳴門市	2007	5	131,250 千円	26,250 千円	大塚製薬株式会社
15	宮城県	宮城野原公園	宮城県仙台市	2008	3	787,500 千円	262,500 千円	日本製紙株式会社
16	横浜市	三ツ沢公園	横浜市神奈川区	2008	5	400,000 千円	80,000 千円	日本発条株式会社
17	山形県	中山公園	山形県中山町	2008	3	15,750 千円	5,250 千円	株式会社 高見屋旅館
18	兵庫県	三木総合防災公園	兵庫県三木市	2008	3.3	70,000 千円	21,212 千円	株式会社ブルボン
19	広島県	広島県総合グラウンド(コカ・コーラウエスト広島総合グラウンド)	広島市西区	2008	3	15,000 千円	5,000 千円	コカ・コーラウエスト株式会社
20	三条市	総合運動公園	新潟県三条市	2008	3	30,000 千円	10,000 千円	株式会社三條機械製作所
21	三田市	城山公園	兵庫県三田市	2008	2.5	2,500 千円	1,000 千円	日比谷アメニス大阪支店
22	鳥取県	布勢総合運動公園(コカ・コーラウエストスポーツパーク)	鳥取市布勢	2008	3	30,000 千円	10,000 千円	コカ・コーラウエスト株式会社
23	新潟県	鳥屋野潟公園	新潟市	2009	5	150,000 千円	30,000 千円	(株)ハードオフコーポレーション
24	大分県	大分スポーツ公園	大分市大字横尾	2009	1	73,500 千円	73,500 千円	新日本石油株式会社
25	静岡市	清水日本平運動公園	静岡県静岡市	2009	4	315,000 千円	78,750 千円	株式会社アウトソーシング
26	京都府	西京極総合運動公園	京都市右京区	2009	5	125,000 千円	25,000 千円	株式会社わかき生活
27	横浜市	俣野公園	横浜市戸塚区	2009	10	100,000 千円	10,000 千円	横浜薬科大学
28	宮城県	宮城県総合運動公園	宮城県利府町	2009	3	28,875 千円	9,625 千円	セキスイハイム東北株式会社
29	群馬県	敷島公園	群馬県前橋市	2009	2	10,000 千円	5,000 千円	上毛新聞社
30	さぬき市	津田総合公園、志度総合公園、長尾総合公園	香川県さぬき市	2009	5	10,000 千円	2,000 千円	アークバリア
31	宮城県	加瀬沼公園	宮城県利府町	2009	6	2,205 千円	368 千円	社の都信用金庫
32	宮城県	矢本海浜緑地	宮城県東松島市	2009	5.6	1,231 千円	220 千円	株式会社ガス&ライフ
33	米子市	東山運動公園	鳥取県米子市	2009	3	9,000 千円	3,000 千円	丸京製菓
34	岡山県	岡山県総合グラウンド	岡山市北区いずみ町	2010	5	52,500 千円	10,500 千円	尾崎商事株式会社
35	渋谷区	宮下公園	東京都渋谷区	2010	10	170,000 千円	17,000 千円	ナイキジャパン

## (2) 指定管理者制度

公園等への指定管理制度導入により一般論として、直営との比較で11.8%程度の維持管理費用の削減が予想される。

図表付 2-7 指定管理制度導入によるコスト削減効果



出所) みずほ総合研究所 2006. 11. 16 「指定管理者制度にみる官業の民間開放の現状と課題」

## 3 財務シミュレーションから得られる示唆

財務シミュレーションによれば、公民連携事業（P P P）導入による区財政へのメリットは、次の様に示唆される。

- 指定管理制度導入による公園・緑地など維持管理費の削減効果： 11～13%。
- 収益施設導入による維持管理費充当原資捻出効果： 数百万～数千万円／施設
- ・複数施設の組み合わせ導入も可能であるが、建築可能面積が約 3,000 m<sup>2</sup>（容積率 200%）と狭いため、それほど多くの種類の導入はできない。
- ・特に豊洲四号公園地区のアクセス条件を考えると、収益施設を整備する場合には、かなりの数の駐車場設置が必要となる。これらを物理的にどう配置していくかという考え方が重要である一方、この駐車場収入を公園の維持管理費に充当可能であればメリットは大きい。



#### 4 主な収益施設等の財務シミュレーション前提条件参考資料

##### (1) コンテナショップ

##### ① 初期投資

20 坪の土地にコンテナハウスを建築した場合にかかる建築費は下表の通り。コンテナハウス本体価格は 40～45 万円。

図表付 2-8 コンテナハウス建築の初期投資額 (20 坪)

	(千円)
コンテナハウス本体価格	400
内装工事費 (デザイン設計、看板制作等を含む)	3,000
設備費 (ガス・水道・電気・空調換気等)	1,700
厨房機器	1,500
その他費用 (食器・暖房器具・ユニフォーム・備品・広告費等)	2,000
合計	8,600

出所) 株式会社スペースデポ HP ([www.economy-kagigyو/preparation/cost.html](http://www.economy-kagigyو/preparation/cost.html))

##### ② 運営費

図表付 2-9 コンテナハウス・カフェの月あたり運営費 (20 坪)

		(千円)
人件費	店長 30 万円、正社員 25 万円 アルバイト 800 円/時×12 時間×25 日×2 人	1,030
地代	1 万円/坪。駐車場一台分を店舗面積に加算。	270
水道光熱費	0.5 万円/坪	120
通信費	電話、インターネット	40
車両燃料費	ガソリン代	50
宣伝広告費	チラシ、フライヤー、ミニコミ誌、季節の DM 等	100
消耗品費	おはし、おしぼり、掃除用品、その他	160
雑費、予備費		70
計		1,830

出所) 株式会社スペースデポ HP ([www.economy-kagigyو/preparation/cost.html](http://www.economy-kagigyو/preparation/cost.html))

##### ③ 減価償却費・公租公課

図表付 2-10 コンテナハウス・カフェの減価償却費・公租公課

		(千円)
減価償却費	コンテナの法定耐用年数は 7 年 コンテナショップの場合には鉄骨造の建物の法定耐用年数を使うとのコメントもある。	—
償却資産税	定着性 (土地に定着しているか否か) で建物か動産かの判断が変わる。動産の場合でも自己申告で償却資産税課税。	—

#### ④ 売上想定

売上高＝客席数×客席回転数×平均客単価×営業日数＋客席外売上（テイクアウト、出前）

図表付 2-11 コンテナハウス・カフェの月あたり売上（20坪）

平均客単価	コーヒーの価格の 1.2~1.5 倍	1,000 円/人
席数	2~3 席/坪（店舗面積）	22 席
回転率	低価格店：7~10 回転 中価格店：4~6 回転 高価格店：4 回転未満 スタンド（ファーストフード）形式：15~20 回転	5 回/日
営業日数	24~26 日/月	25 日/月
計		275 千円/月

出所) 株式会社スペースデポ HP([www.economy-kagigyو/preparation/cost.html](http://www.economy-kagigyو/preparation/cost.html)) 及び業種別貸出 審査辞典

#### (2) プレハブ店舗

##### ① 初期投資

図表付 2-12 暫定利用商業施設の事業費

	開業 事業期間	事業費	敷地面積 建築面積	延べ床 面積	事業費/ 延床面積
亀戸サンストリート	1997 年 15 年	約 50 億円	約 24,500 m <sup>2</sup> 15,871 m <sup>2</sup>	37,855 m <sup>2</sup>	13.21 万円/m <sup>2</sup>
横浜ベイサイドマリーナ	1998 年 10 年	約 30 億円	31,945 m <sup>2</sup>	19,744 m <sup>2</sup>	15.19 万円/m <sup>2</sup>
新横浜ラーメン博物館	1994 年	34 億円	1,500 m <sup>2</sup>	9,195 m <sup>2</sup>	36.98 万円/m <sup>2</sup>

##### ② 運営費

内容による。

##### ③ 減価償却費・公租公課

プレハブ建築にかかる法定耐用年数と言う設定はないため、用途と構造によって耐用年数を判断する。構造物については概ね 20 年前後での定額での減価償却を行うことになる。

図表付 2-13 有形減価償却資産の法定耐用年数

細目	構造別総合又は個別耐用年数						
	鉄骨鉄筋又は鉄筋コンクリート造	れんが、石、ブロック	金属造			木造又は合成樹脂	木骨モルタル造
			骨格材の肉薄四ミリ超	骨格材の肉薄三超～四ミリ以下	骨格材の肉薄三ミリ以下		
	年	年	年	年	年	年	年
事務所又は美術館用のもの及び下記以外のもの	50	41	38	30	22	24	22
住宅、寄宿舍、宿泊所、学校、体育館用のもの	47	38	34	27	19	22	20
飲食店、貸席、劇場、演奏場、映画館、舞踏場用のもの		38	31	25	19	20	19
旅館用又はホテル用のもの		36	29	24	17	17	15

#### ④ 売上想定

仮に、お台場海浜公園駅徒歩2分のFrame café並みのカフェレストランを想定。この場合、220席、客単価3,000円となる。

売上高＝客席数×客席回転数×平均客単価×営業日数

図表付 2-14 Frame café(カフェレストラン)に準じた想定

平均客単価	ぐるなび平均予算	3,000円/人
席数		220席
回転率	満席率×回転率	0.8回/日
営業日数	24~26日/月	25日/月
計		13,200千円/月

比較的ゆったりしたレストランを想定して、1.5坪に一席とすると客席・ホール面積は330坪(1,089㎡)。厨房：客席・ホールの比率を3：7とすると、延べ床面積は1,556㎡。仮に、お台場海浜公園駅徒歩2分のFrame café並みのカフェレストランを想定。この場合、220席となる。

#### ⑤ レストランの費用構成

レストランの場合、売上の約30~40%がフード・コスト(原材料費)、約60%が販売管理費(人件費・店舗費用等)になるため、営業利益は5%前後となる。

図表付 2-15 平成19年度の費用構造

	一般食堂 (黒字企業平均)	すかい らーく	サイゼリア	デニーズ ジャパン
売上高	100%	100%	100%	100%
売上原価	40%	31%	38%	33%
販管費	58%	64%	55%	64%
営業利益	2%	5%	7%	3%

出所)「TKC経営指標」「各社決算書」

### (3) 駐車場

豊洲埠頭地区のパーキング料金は概ね 400 円/時間（豊洲 5-5 タイムズ豊洲 08:00～22:00）と想定される。仮に、08:00～22:00 の 14 時間営業で、稼働率 50%を確保できれば、収容 1 台あたりの年間収入は 102.2 万円となる。

	想定	備考
収入	400 円/時間・台 × 14 時間 × 50% × 365 日 = 102.2 万円	

図表付 2-16 豊洲地区の駐車場料金相場

駐車場名	住所	収容台数	料金
和泉パーキング	東京都江東区豊洲 5 丁目 2-9	64	1 時間毎 ¥400
SIA 豊洲プライムスクエア	東京都江東区豊洲 5 丁目 6	20	全日 8:00～23:00 30 分 ¥200 全日 23:00～8:00 60 分 ¥100 最大料金 全日 駐車後 24 時間 ¥2000
タイムズ NBF 豊洲キャナルフロント	東京都江東区豊洲 5 丁目 6	66	全日 8:00～22:00 30 分 ¥200 全日 22:00～8:00 60 分 ¥100 最大料金 全日 当日 1 日 24:00 迄 ¥1800
タイムズ昭和大学附属豊洲病院第 3	東京都江東区豊洲 5 丁目 5	40	全日 8:00～20:00 最初 60 分 ¥400 以降 30 分 ¥200 全日 20:00～8:00 60 分 ¥100 最大料金 全日 駐車後 24 時間 ¥2400
タイムズ昭和大学附属豊洲病院第 2	東京都江東区豊洲 5 丁目 5	40	全日 8:00～20:00 最初 60 分 ¥400 以降 30 分 ¥200 全日 20:00～8:00 60 分 ¥100 最大料金 全日 駐車後 24 時間 ¥2400
タイムズ豊洲	東京都江東区豊洲 5 丁目 5	95	全日 8:00～22:00 60 分 ¥400 全日 22:00～8:00 60 分 ¥100 最大料金 全日 駐車後 24 時間 ¥2400
タイムズ豊洲シエルタワー	東京都江東区豊洲 5 丁目 5	12	全日 8:00～22:00 30 分 ¥200 全日 22:00～8:00 60 分 ¥100 最大料金 全日 当日 1 日 24:00 迄 ¥1000
リパークららぽーと豊洲駐車場	東京都江東区豊洲 2 丁目 4-9	2200	全日 0:00～24:00 最初 60 分 無料 以降 30 分 ¥300

出所) <http://search.ipos-land.jp>

#### (4) オートキャンプ場

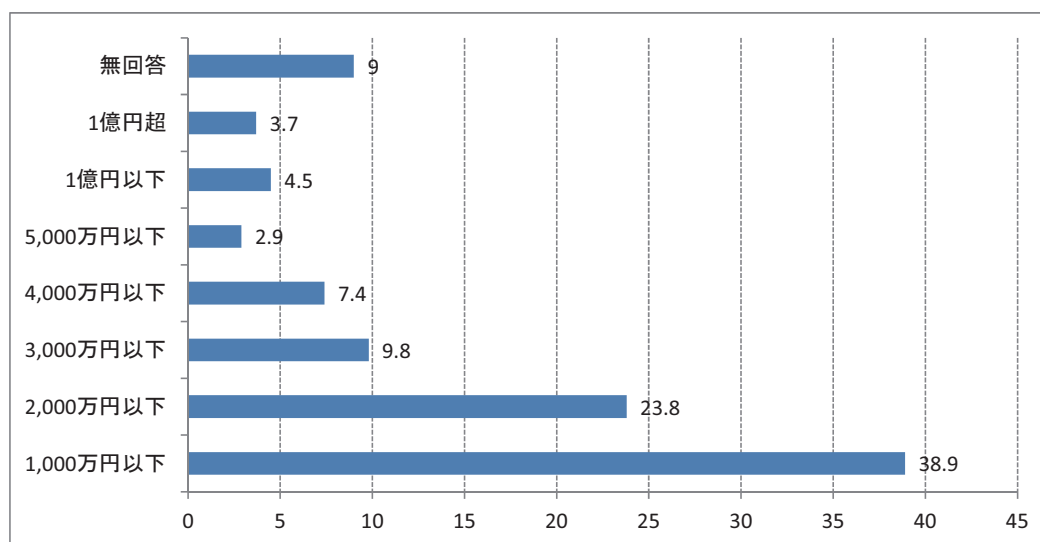
売上＝単価／サイト × サイト数 × 稼働率

キャンパー世帯の収入は、500万円台が最も多いが、500万円以上が約70%となっており、キャンパーの平均年齢39.2歳という若さを考慮すると、比較的高収入の人たちが多い。

オートキャンプ施設間の競争が厳しくなると、料金が安く設備の整っている公設キャンプ施設が優位になり、民間、特に個人経営のオートキャンプ場は経営が苦しくなる。

「オートキャンプ場白書2007」によると、オートキャンプ場の売上構成は、サイト料・入場料等の基本料金が53.1%、キャビンなどの宿泊施設料金が33.9%、物品販売7.9%、レンタル用品5.1%となっている。

図表付 2-17 オートキャンプ場の売上分布（平成18年度）



出所「オートキャンプ白書2007」((社)日本オート・キャンプ協会)

平均利用料金（単価）： オートキャンプ場の利用料金（4人家族が車・テントを利用して1泊した時の料金）は全国平均で4,449円、関東で5,349円。

施設規模（サイト数）： 全国のオートキャンプ場平均ではサイト数は90.3となっており、採算確保上理想とされる100を下回っている。

図表付 2-18 オートキャンプ場の地域別平均収容規模（箇所）

	調査数	オートキャンプサイト	テントサイト	キャビン・バンガロー等	キャンプ場当たりの平均サイト数
北海道	25	34	88	14	114
東北	55	42	40	11	92
関東	40	62	11	12	92
北陸・甲信越	32	72	32	14	112
東海	38	75	30	10	92
近畿	26	55	26	8	72
中国・四国	37	40	26	9	65
九州・沖縄	14	41	38	11	91
平均	-	55	34	11	90.3

出所)「オートキャンプ白書 2007」((社)日本オート・キャンプ協会))

稼働率:「オートキャンプ白書 2007」によると、年間稼働率 10%未満のオートキャンプ場が 34.8%、20%未満が 28.3%となっており、併せて 63.1%が採算ベースとされる稼働率 20%に達していない。

(5) バーベキュー広場

図表付 2-19 東京ウォーターフロントのバーベキュー広場事例

施設名	席数	概要	料金
木場公園バーベキュー広場	20 区画	器具のレンタル、食材の販売などは無い 完全予約制	
葛西臨海公園バーベキュー広場		パッケージプラン（食材・器具・皿・はし・調味料などバーベキューに必要なものをすべてセット） ツールレンタル・プラン（食材を持参）	
夢の島公園バーベキュー広場	30 テーブル	器具、材料はすべて持ち込み（貸出しは無）。	広場の利用は無料。
辰巳の森海浜公園バーベキュー広場		完全予約制。 バーベキュー用品及び食材の販売は無い。 （公園付近には、食材等を調達できる店舗は無い。）	無料
江東区立若洲公園キャンプ場（バーベキュー）	117 サイト 日帰りバーベキューの場合の収容人数は約 1,500 名		有料 例) 日帰り大人 300 円、小人 150 円

(6) フットサル施設

① フットサルコート of 広さ

● フットサルコート

長さ：25m～42m、幅：15m～25m

● 国際試合 of フットサルコート

長さ：38m～42m、幅：18m～22m

② フットサル場の施設面積と建設費 of モデルケース

図表付 2-20 フットサル場の施設面積と建設費 of モデルケース

	1 面	2 面	3 面
ピッチ (㎡)	850	1,700	2,600
駐車場 (㎡)	480	960	1,440
クラブハウス (㎡)	50	70	100
インターバル (㎡)	100	250	350
合計面積 (㎡)	1,480	2,980	4,490
建設費目安 (万円)	2,500	4,500	6,500

出所) 日本フットサル施設連盟 HP

③ フットサル・レンタルコート事業 (1 面あたり) of 収益モデル

図表付 2-21 フットサル・レンタルコート事業 of 収益モデル

平均営業時間	8 時間 / 日
平均稼働率	60% (平日・土日平均)
貸出単価	0.9 万円 / 時間
収益合計 / 日	8 時間 / 日 × 60% × 0.9 万円 / 時間 = 4.32 万円 / 日
収益合計 / 年	4.32 万円 / 日 × 300 日 = 1,296 万円

(7) イベント

図表付 2-22 東京ドームシティ of 諸施設の稼働率等

	東京ドームシティ ホール	プリズムホール	後樂園ホール
収容人数	2,471	2,085	2,005
稼働率 (2011 年度)	89.6%	55.6%	308 回
入場者数 (2011 年度)	431 千人	623 千人	352 千人
売上 (2011 年度)	-	4.18 億円	4.84 億円





## 付属資料 3 都市公園における公民連携事業の 事業区分パターン



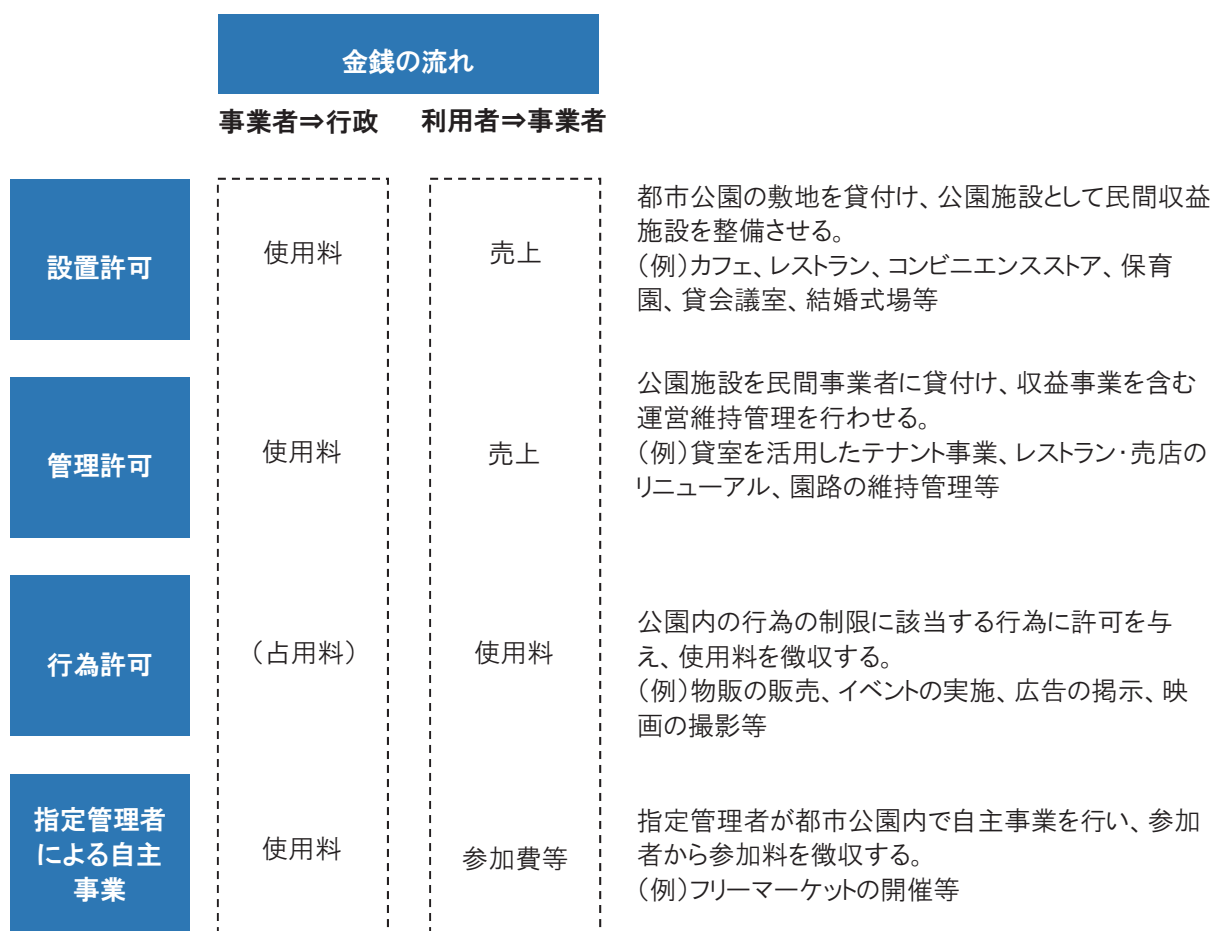
# 付属資料3 都市公園における公民連携事業の事業区分パターン

## 1 都市公園における民間事業者の事業実施に係る既存手法の整理

### (1) 民間事業者の事業手法

都市公園において民間事業者に対して、収益事業を行わせるための手法として、「設置・管理許可」「行為許可」「指定管理者制度における自主事業」が考えられる。

図表付 3-1 都市公園における民間事業者の事業手法



(2) 設置許可・管理許可

民間事業者が、都市公園内で有料の収益性のある「公園施設」を設置し、管理を行う際に、一般的に活用される。図表付 3-3、4 の通り都市公園における P P P 事例の大半でも事業手法としては、設置・管理許可及び設置・管理許可と P F I の重複が用いられている。

図表付 3-2 設置許可・管理許可の概要

根拠法令	都市公園法、都市公園条例等
権利の内容	都市公園内の公園施設の設置を行わせる権利 都市公園内の公園施設の管理を行わせる権利
年数	10年間（更新についても10年間）
議決の必要有無	無
許可権者	公園管理者（地方公共団体）
指定管理者への許可権限の委譲	不可
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設置許可を与え、都市公園内に民間事業者等に民間所有の公園施設を整備させることが可能</li> <li>・ 都市公園内に地方公共団体が所有する公園施設（園路や遊具を含む）について、管理許可を与え、民間事業者等に管理させることが可能</li> <li>・ 許可にあたっては議決が不必要となるため、許可の開始にあたって、更新を前提とした契約とすることが比較的容易</li> </ul>

図表付 3-3 都市公園における P P P の事例で適用している事業手法(1)

	設置許可	管理許可	行為許可	指定管理者制度	その他
東山動植物園 営業施設等 事業提案	○ (予定)	○ (予定)			地方自治法に基づく長期継続契約(3か年)によ運営業務事業者選定予定(平成25年度～)
	10年(更新により最長20年まで可)				
京都水族館	○	○			管理許可は3年毎に更新/事業期間は30年を予定
長井海の手公園整備事業	○	○		○	P F I 事業(10年)
	10年(BOT施設)			10年(BTO施設)	
指宿地域交流施設整備等事業				○ 15年	地域交流施設はB T O方式のP F I 事業(15年)で整備

図表付 3-4 都市公園におけるPPPの事例で適用している事業手法(2)

	設置許可	管理許可	行為許可	指定管理者制度	その他
アメリカ山公園 管理運営事業		○ 10年			
上野恩賜公園オープンカフェ		○ 5年			東京都が建屋を建築（厨房部の内装・設備は民間事業者）し、東京都公園協会が「管理許可」を受け、民間事業者に業務委託
中之島公園 公園内レストラン民間事業者公募	○	○			
	20年（原則3年で、支障が無い場合に継続）				
大濠公園「スターバックス・コーヒー」	○	○			
	10年				
豊洲オクトーバーフェスト			○		
FEEL THE WIND コンサート ROCKS TOKYO			○		

### (3) 行為許可

民間事業者が、都市公園内で有料のイベントを実施する場合には、図表付 3-5 の通り行為許可を得る必要がある。行為許可については、各自治体の都市公園条例内で定めれば、指定管理者に許可権限を委譲することも可能である。

図表付 3-5 行為許可の概要

根拠法令	都市公園条例等
権利の内容	都市公園条例に定める「行為の制限」に関わる行為の許可
年数	—
議決の必要有無	無
許可権者	公園管理者（地方公共団体）
指定管理者への許可権限の委譲	都市公園条例内で定めれば許可権限を委譲することも可
支払いスキーム	許可を受けた者が許可権者に使用料を支払う
備考	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者に権限を委譲することで、指定管理者の収入源とすることが可能（ただし、都市公園条例を変更する必要あり）</li> <li>・ 占用許可の許可対象の範囲との関係について注意が必要</li> </ul>

#### ① 国土交通省通知

国土交通省通知によって、行為許可の指定管理者への権限の委譲に係る都市公園条例における柔軟な対応が可能となっている。

平成 15 年 9 月 2 日付け国都公緑第 76 号国土交通省都市・地域整備局公園緑地課長通知

#### 指定管理者制度による都市公園の管理について

指定管理者制度による都市公園の管理について 本年 6 月 13 日に公布された「地方自治法の一部を改正する法律」において指定管理者制度が創設されたところです。各都道府県・政令指定都市においては、指定管理者制度による都市公園の管理について、下記の事項に留意の上、適切に対応されるようお願いいたします。なお、貴都道府県内市町村（政令指定都市を除く。）にもこの旨周知願います。（本件は総務省自治行政局と協議済みであるので、念のため申し添えます。）

（中略）

3. 指定管理者に行わせる管理の範囲については、地方公共団体の設置に係る都市公園について公園管理者が行うこととして都市公園法において定められている事務以外の事務の範囲内で、都市公園条例において明確に定めること。この際、行為の許可等の公権力の行使に係る事務を行わせることについては、国民の権利義務の制限になることにかんがみ、慎重に判断を行うこと。

## ② 都市公園条例における行為許可業務の指定管理者への委譲

山形県は都市公園条例の中で、行為の制限に関わる許可に関する業務を指定管理者に委譲している。また、指定管理者は、行為の制限の許可に関し発生する料金を自己の収入として収受することが可能となっている。

### 山形県都市公園条例（抜粋）

#### （行為の制限）

第5条 都市公園において次に掲げる行為をしようとする者は、知事の許可を受けなければならない。許可を受けた行為の内容を変更しようとするときも、同様とする。

- （1） 物品を販売し、又は頒布すること。
- （2） 競技会、集会、展示会その他これらに類する催しのために都市公園（有料公園施設を除く。）の全部又は一部を独占して利用すること。
- （3） 募金、署名運動その他これらに類する行為をすること。
- （4） 業として写真又は映画を撮影すること。
- （5） 有料公園施設の内部に広告物を表示すること（次条第1項の許可を受けて当該有料公園施設を使用する者が広告物を表示する場合又は山形県総合運動公園の陸上競技場若しくは中山公園の野球場に常時広告物を表示する場合に限る。）。

#### （指定管理者が行う業務の範囲）

第15条の3 指定管理者は、次に掲げる業務を行うものとする。

#### （2） 第5条第1項の規定による行為の許可に関する業務

第15条の4 第15条の規定により指定管理者が管理を行う場合にあつては、指定管理者の許可を受けた者は、都市公園の使用に係る料金（以下「利用料金」という。）を指定管理者に支払わなければならない。

2 利用料金は、第10条第2項の使用料の額の範囲内において、あらかじめ知事の承認を受けて指定管理者が定めるものとする。

3 知事は、前項の承認をしたときは、速やかに当該承認をした利用料金を公示するものとする。

4 指定管理者は、利用料金を自己の収入として収受するものとする。

5 指定管理者は、あらかじめ知事の承認を受けた基準により、利用料金の全部又は一部を免除することができる。

図表付 3-6 行為をする場合の使用料(山形県都市公園条例)

区分		単位	金額
第5条第1項第1号に掲げる行為		1人1日につき	700円
第5条第1項第2号に掲げる行為		1㎡1日につき	70円
第5条第1項第3号に掲げる行為		1人1日につき	700円
第5条第1項 第4号に掲げ る行為	写真撮影	1人1日につき	700円
	映画撮影	1日につき	14,000円
第5条第1項 第5号に掲げ る行為	有料公園施設を使用する者が 広告物を表示する場合	1広告物1㎡1日につ き	1,690円
	山形県総合運動公園の陸上競 技場又は中山公園の野球場に 常時広告物を表示する場合	1広告物1㎡1日につ き	50,000円の 範囲内で知事が 定める額



#### (4) 指定管理者による自主事業

民間事業者が、自主事業として都市公園内において有料公園施設を設置し管理する場合には、公園管理者より「設置管理許可」を受ける必要がある。同様に、有料のイベントを実施する場合には、公園管理者より「行為許可」「占用許可」等を受ける必要がある。

従って、指定管理者による自主事業は、指定管理者制度に基づく事業と言うよりは、設置管理許可、行為許可等に基づいて、指定管理者である民間事業者が行う事業と理解できる。

図表付 3-7 指定管理者制度の概要

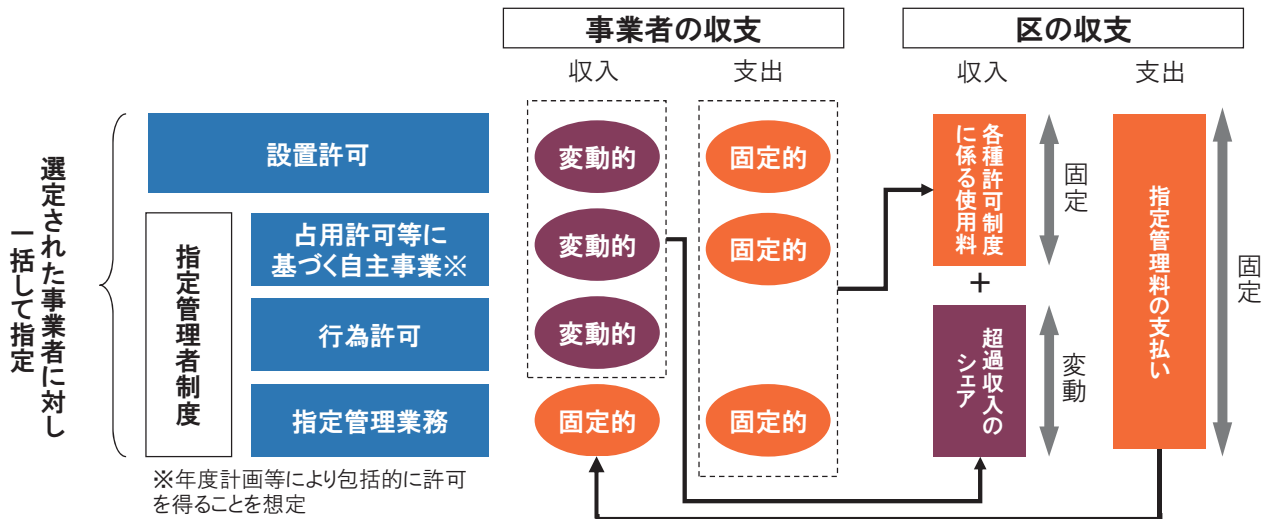
根拠法令	地方自治法、都市公園条例
権利の内容	使用料を徴収する公園施設に対する使用許可権限と使用料の徴収行為の制限に関わる許可権限と行為にかかわる使用料の徴収 ※いずれも都市公園条例での規定が必要
年数	地方自治法上制限はないが、各地方公共団体の条例等で概ね3～5年と規定
議決の必要有無	有
支払いスキーム	地方公共団体は、協定等で定める指定管理料を指定管理者に支払う（ただし、費用をすべて使用料で賄う独立財産事業化も可能）
備考	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 指定管理者が公園施設を設置するためには、別途公園管理者より設置許可を受ける必要がある。</li><li>・ 指定管理者が自主事業として都市公園内で有料イベントを実施するためには、別途公園管理者より占用許可を受ける必要がある。</li><li>・ 更新にあたっては、議会からの議決を受ける必要があるため、更新を前提とした指定が比較的難しい。</li><li>・ P F I 事業とする場合には、事業期間を長期に指定することが可能。</li></ul>

## 2 既存手法の活用イメージとコンセッション制度の活用について

### (1) 既存手法の活用イメージと課題

都市公園における民間事業者の収益事業実施については、既存の手法を包括的に適用することで、基本的には想定しうる事業を実施するための事業スキームを構築することが可能である。

図表付 3-8 既存手法の活用イメージ



### (2) PFI法改正法の概要

これまでのPFI事業はサービス購入型が大半であった。独立採算型が普及しないことについて、主な課題として「運営面での民間事業者の自由度が必ずしも高くない」「民間事業者が需要変動リスクを負うという特性を反映した資金調達環境が整備されていない」ことが指摘されており、このためにPFI法改正法において「公共施設等運営権制度」（コンセッション制度）の導入が行われることとなった。

図表付 3-9 PFI法改正法の概要

- ①PFI対象施設の拡大
- ②民間事業者による提案制度の導入
- ③公共施設等運営権の導入
- ④その他
  - ・欠格事由
  - ・技術提案制度
  - ・実施方針の策定の見通し等の公表
  - ・職員の派遣等についての配慮
  - ・民間資金等活用事業推進会議の設置

出所) 内閣府 民間資金等活用事業推進室 「PFI改正法に関する説明会」

「公共施設等運営権」とは、公共施設等運営事業を実施する権利のことであり、民間事業者(P F I 事業者)に対して施設を所有している公的主体が運営権を設定する。これによる事業者のメリットとしては、「運営権を独立した財産権とすることで、抵当権の設定等が可能となり、資金調達が円滑化」「自由度の高い事業運営が可能」「運営権の取得に要した費用は減価償却が可能」等が挙げられている。

図表付 3-10 公共施設等運営権の定義

公共施設等運営権	公共施設等運営事業を実施する権利 (第 2 条第 7 項)
公共施設等運営事業 (第 2 条第 6 項)	① <u>公的主体が所有権を有している施設であり、</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存施設のみでなく、新設して公的主体に所有権を移転する場合も該当</li> <li>・ 施設の敷地の所有権まで有する必要はない</li> </ul>
	② <u>利用料金を徴収する施設について、</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立採算型等であることが必要</li> </ul>
	③ <u>運営等を行い、利用料金を自らの収入として收受する事業</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設を運営・維持管理することは含まれるが、建設は含まれない</li> <li>・ 施設を新設する場合には、通常の P F I 事業で民間事業者が建設を行った後に、当該事業者が運営権を設定することが想定</li> </ul>

出所) 内閣府 民間資金等活用事業推進室 「P F I 改正法に関する説明会」

都市公園の公園施設の場合には、設置管理許可によりコンセッション制度とそれほど大きな違いの無い収益事業を既に民間事業者が行うことができるため、コンセッション制度を適用することに特段大きなメリットがない可能性もある。

ただし、図表付 3-8 の既存手法の活用を行った場合には、

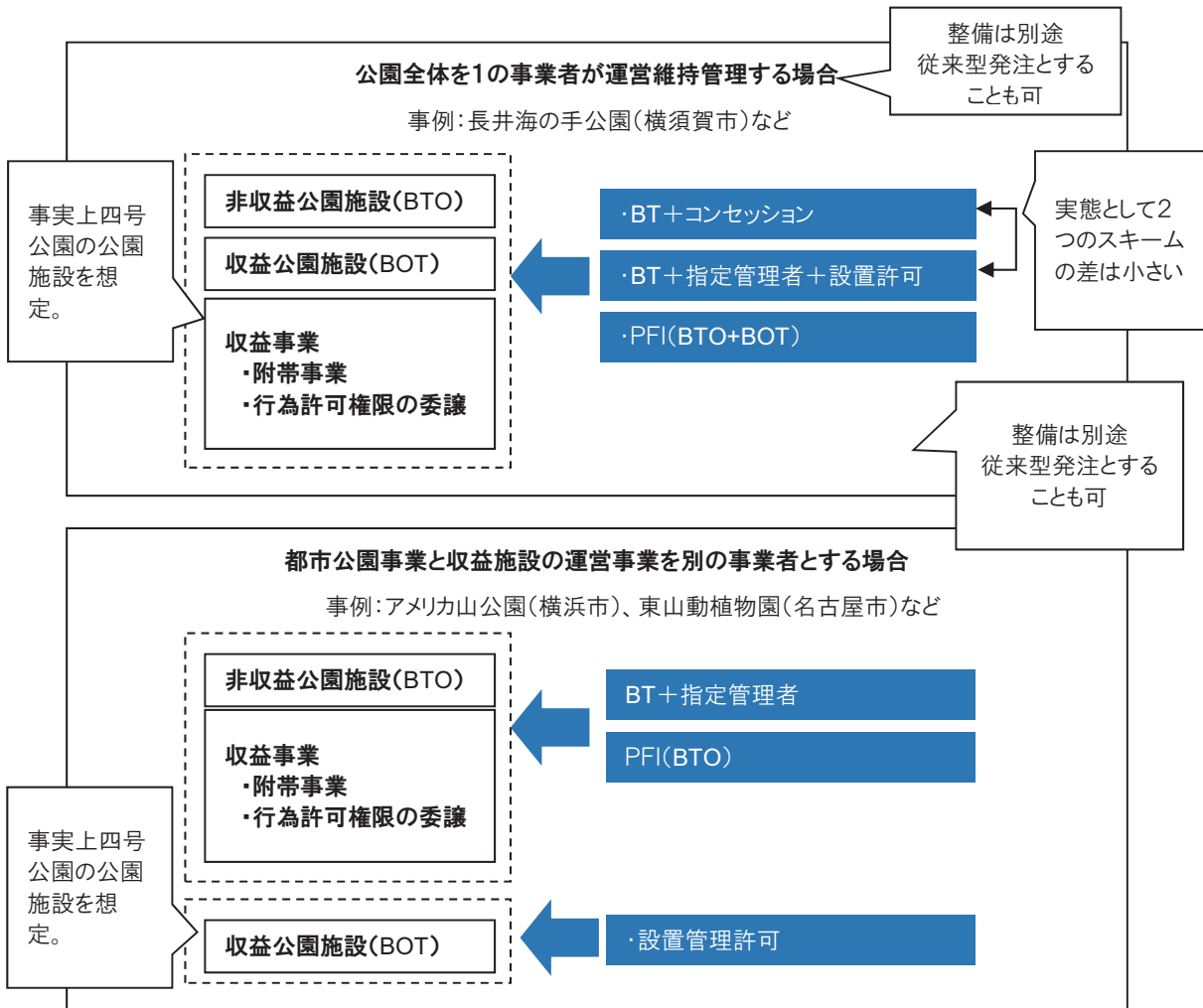
- 設置管理許可と指定管理の期間が異なってしまう可能性
- 事業者の超過収益分のシェアの配分スキーム設定
- 資金調達の際の担保権設定
- 民間発意による提案の余地

等の課題も残されていることも指摘されており、これらの課題の解決が重要な事業の場合には、コンセッション制度活用についても検討を行うことが考えられる。

(2) 豊洲埠頭内公園における事業手法適用のイメージ（例）

仮に、豊洲埠頭内公園における民間事業者による事業に関する事業手法適用パターンを設定すると図表付 3-11 のような形が想定される。

図表付 3-11 豊洲埠頭内公園における事業手法適用のイメージ（例）



### 3 豊洲埠頭内公園における公民連携事業の事業区分イメージ（例）

#### (1) 事業区分

豊洲埠頭内公園における公民連携事業に係る事業区分については、「公園の維持管理」「公園でのイベント実施」「公園での収益事業の実施」の3つの事業に区分される。

これら3つの事業をどのような事業主体が担当するかにより、事業区分のイメージが異なることになる。

図表付 3-12 豊洲埠頭内公園内における事業区分イメージ（例）

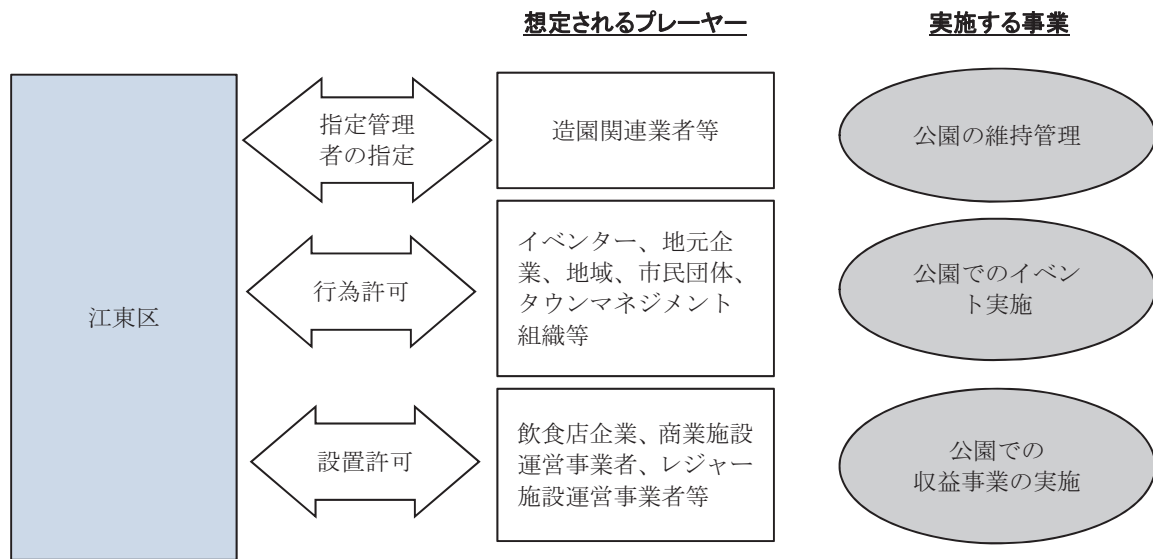
事業区分	事業の具体的な内容	公民連携事業実施による区のメリット
公園の維持管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 植栽の剪定、日常清掃、警備、軽微な修繕など、都市公園の維持管理を行う業務 等</li> <li>・ 公園使用に係る窓口設置、許可手続き支援等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都市公園の維持管理コストの削減</li> <li>・ 都市公園の運営に係る区の事務負担の低減</li> </ul>
公園でのイベント実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都市公園の一部または全部を活用したウォータースポーツイベントやマラソン大会、サイクリング等の実施</li> <li>・ コンサート、ビアフェスタなど、集客イベントの実施 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ イベント実施時の来場者増加に伴うにぎわいの創出</li> <li>・ イベント実施を通じた地域コミュニティの形成</li> </ul>
公園での収益事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に四号公園における収益施設の設置 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設置許可の使用料徴収に伴う区歳入増加</li> <li>・ 収益施設の集客効果によるにぎわいの創出</li> </ul>

(2) 各事業をそれぞれ異なる事業主体が実施

公園の維持管理、公園のイベント実施、公園の収益事業実施について、各主体が個別に区と契約または、許可等を受ける。

各事業に対する参入障壁が低くなる一方で、各事業間における相乗効果、連携が困難になるというデメリットが懸念される。

図表付 3-13 事業区分イメージ（例）：各事業をそれぞれ異なる事業主体が実施

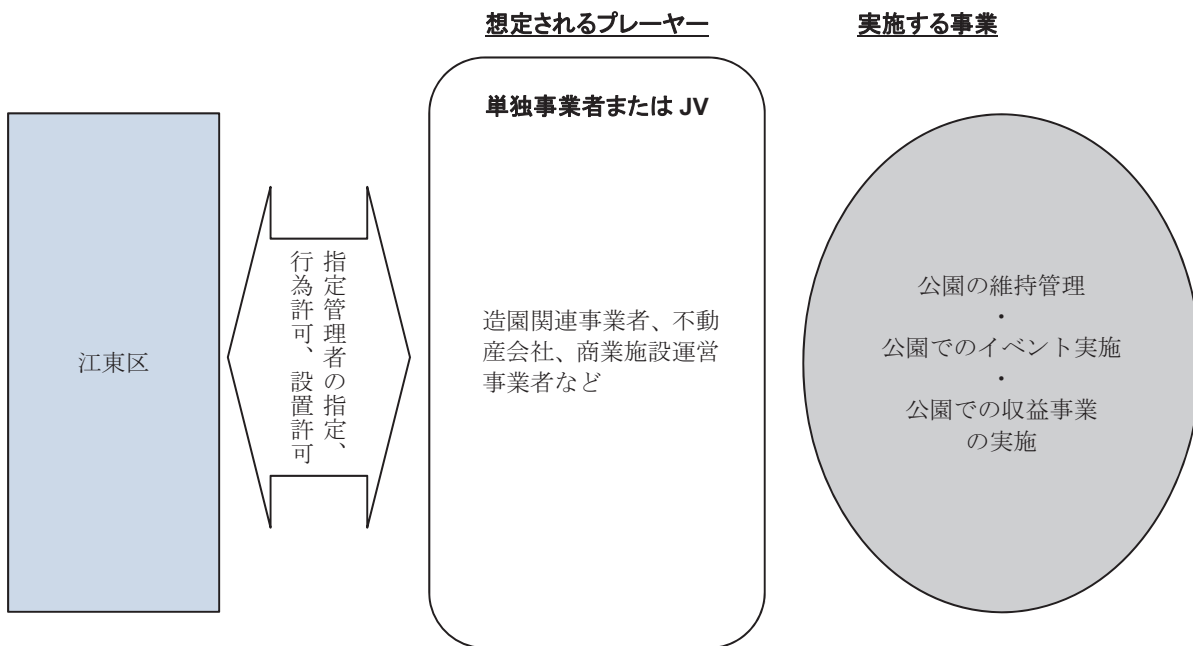


### (3) 各事業を単独事業主体／JV事業主体が実施

公園の維持管理、公園のイベント実施、公園の収益事業実施について、一括して単独事業者またはJVに委託を行う。

一事業者またはJVが事業を実施することで、各事業間における相乗効果、連携が果たされるというメリットが発揮される一方、事業への参入障壁が高くなることが懸念される。

図表付 3-14 事業区分イメージ（例）：各事業をJVを事業主体として実施

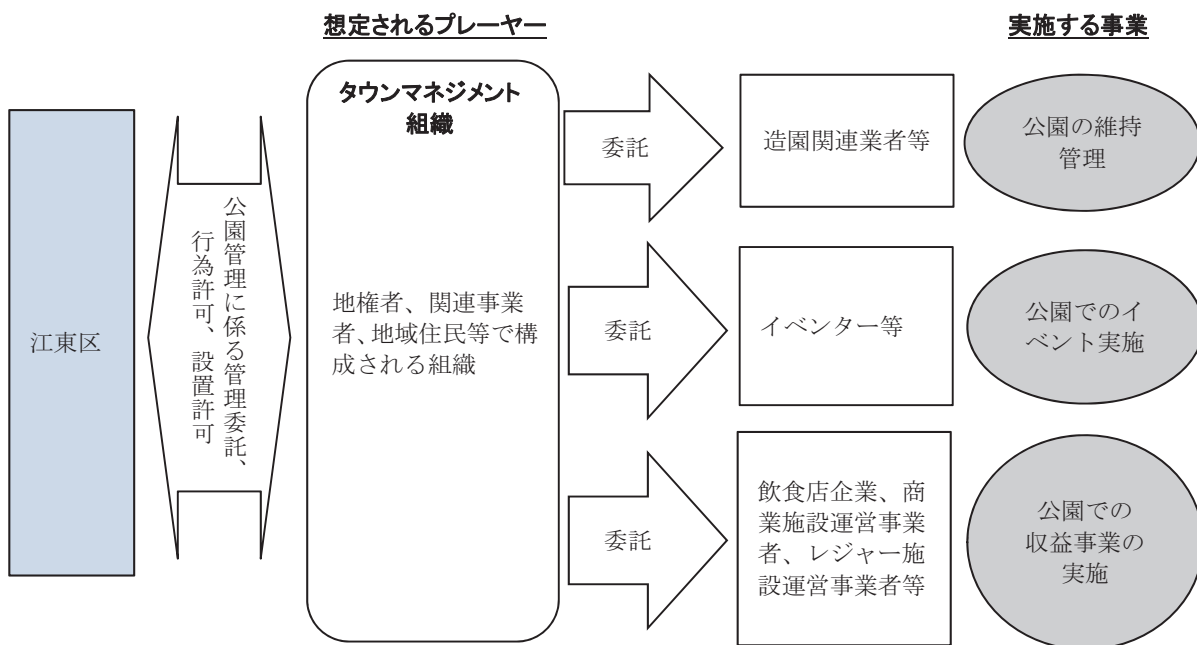


(4) 各事業をタウンマネジメント組織によってマネジメント

公園の維持管理、公園のイベント実施、公園の収益事業実施について、一括してタウンマネジメント組織に委託または許可を行う。タウンマネジメント組織は、都市公園内の各事業を行う事業者を選定し、委託を行う。

タウンマネジメント組織が地域の状況に合わせ、事業の実施方針を決定することができるとともに、タウンマネジメント組織が包括して事業をマネジメントすることで、各事業間における相乗効果、連携が果たされるというメリットが発揮される。その一方で、各事業についてタウンマネジメント組織が優先的に委託または許可を得ることとなるため、透明性の確保について留意が必要となる。

図表付 3-15 各事業をタウンマネジメント組織によってマネジメント





(5) 豊洲埠頭内公園における公民連携事業手法についての今後の検討課題

豊洲埠頭内公園における公民連携事業の今後の検討課題は、概ね図表付 3-16 の通りである。

図表付 3-16 今後の検討課題

■ 考え方の方向性

- 豊洲埠頭の開発進捗に合わせた、段階的な公民連携手法の活用の在り方について検討を行う。



■ 検討課題

- 豊洲新市場開場時には、従来手法による維持管理を行うことを想定。
- 将来の豊洲埠頭内公園における公民連携手法の活用のあり方について、地権者、開発事業者等の豊洲埠頭の各種関連主体と引き続き協議を行う。
- 全面的な公民連携手法の活用の目標スケジュールについて、引き続き検討を行う。



■ 将来管理のあり方

- 周辺地域の動向を見極めた上、今後さらに民間事業者との対話を重ね、民間事業者の公募方法、公募条件について、庁内の検討を引き続き行う。
- 上記、民間事業者の公募にあたって必要となる都市公園法及び江東区立都市公園条例の緩和可能性について、庁内の検討を引き続き行う。



PPPによる公園管理・運営に関する調査研究

—平成25年3月発行—

江東区 土木部 水辺と緑の課

〒135-8383

江東区東陽四丁目11番28号

電話 03-3647-9426 (直通)

財団法人 地方自治研究機構

〒104-0061

東京都中央区銀座七丁目14番16号 太陽銀座ビル2階

電話 03-5148-0661 (代表)

印刷 株式会社サンワ

