

対象プロジェクト名	地域再生支援プロジェクト
個別プロジェクト名	富山県富山市小学校廃校舎の有効活用
資料名	本格調査報告書
年度	2008年度
年月日	2008. 9.

【東洋大学大学院 公民連携専攻 地域支援プログラム 調査報告書】

富山市PPP活用可能性調査 報告書

2008（平成20）年9月

東洋大学大学院 公民連携専攻
富山PPPプロジェクトチーム

富山市PPP活用可能性調査報告書

目次

はじめに～本調査の意義	1
報告要旨～本調査の概要と結論～	3
第1章 富山市の現状把握と課題整理	6
第2章 富山市の小学校跡地の活用構想	14
第3章 婦中町公有地の活用構想	32
第4章 アイデアを実現する手法としての PPP	42
参考資料	47
執筆者紹介	69

はじめに～本調査の意義

東洋大学大学院 公民連携専攻 教授 K.サム田渕

学校法人東洋大学は、日本で初めて公民連携分野を専門的に学ぶことができる大学院修士課程“経済学研究科公民連携専攻”を平成18年4月に設立した。この大学院では今後日本でも必要性が高まると思われる、より民間の活力を重視することで官の財政負担を最大限小さくすることを目指す‘アメリカ型 Public Private Partnership, パブリック・プライベート・パートナーシップ（公民連携）’を研究する講座（指導教官：サム・田渕）が開設されている。

平成19年春学期には、東洋大学と紫波町の間で結ばれた協定の下、田渕ゼミで紫波町におけるPPP導入研究を行った。研究内容は紫波中央駅前公共地10.7ヘクタールの開発にあたり、民間の開発を募ることで、町の財政負担を伴うことなく、もしくは最小限の財政負担で、町のニーズである役場庁舎、図書館、給食センターが建設できるかどうかを検討するものであった。そして又、紫波の長期的未来構想を考え、紫波の未来経済開発の原動力なるかどうかの研究も含むものであった。

研究結果としては、紫波町が希望する開発、整備は可能であり、長期経済開発も書きあげ、又、それらの財政的バックアップもこの10.7ヘクタールの土地を利用することで可能であると、報告書は書きあげた。

平成19年10月、この研究結果成果もあつてか、文部科学省が私学である東洋大学に対し、又、経済学部研究科へとしては初めて、大学教育支援プログラムの一環としての援助金が支給され、東洋大学は引き続き、公民連携専攻として、根本専任教授の指揮下の元、田渕客員教授が担当として希望する地方自治体から、研究に対して関心表明書が提出された場合、検討し研究を行うかどうかを決定し、この研究を進める事となった。

平成20年に入り、富山県富山市、兵庫県加西市、その他の自治体から地域支援プログラムへの関心が寄せられ、田渕ゼミでは平成20年春学期では両都市における公民連携導入検討を行う事となった。

富山県富山市での研究は廃校になる小学校跡地の有効活用、婦中町リクリエーション広場6.2ヘクタールの活用方法についての研究である。中心市街地の活性化、賑わいを考え、LRTの利用者を増加、又、土地信託、定期借地権等も考え、富山市への未来への経済活性化を考える研究である。

この研究を始めるあたりに、富山市は柴千佳子さんが東洋大学公民連携大学院に入学され、当研究に多大な貢献をして頂いた。

田渕ゼミメンバーは5月17日ー18日と富山市に訪れ、富山市の視察を行った。跡地となった

愛宕、清水町、総曲小学校跡地視察、婦中町のリクリエーション予定地、町の松川、城跡、市民プラザ等の視察も行い、又、富山市森市長、市役所幹部の方々、財界代表、元婦中町代表の方々との会見、インタビューを行った。

大学に戻り、視察、インタビューで得た情報から富山市の状況把握、ニーズ、市長、市役所、市民、商工会議所等の希望等から、学校跡地の再利用計画、婦中町の6.2ヘクタールの開発検討を始めた。会見・インタビューから得たことは富山市では中心市街地でのにぎわい、LRTの乗車客の増加、等を希望している事がわかった。

そのような要望、希望、状況を理解し、5月、6月、7月と約8週間、研究を重ねた。

特に、努力を必要としたことは、婦中町の6.2ヘクタールを活用した富山市の未来経済開発を考える試みであった。越中富山の薬、バイオ、ガラス工芸、ものづくり、北陸を考えたロシア、中国経済との関係増加等いろいろ考えたが、最終的に立山から出る、水、名水、水量の大きさが我々の研究の中心になった。環境問題はこれからの世界の大きな問題であることは誰も疑わない。水も又、その中で大きな問題の一つである。昨今のビジネス・ニュースでは水は世界で120兆円ビジネスと言われ始めている。その水資源は富山では豊富である。立山から流れ出る水は、常に日本の名水と言われるばかりでなく、その湧き出る量は他の地域では羨ましい水量になる。この稀な水資源を使う富山経済開発は大きな経済開発になると思われる。

最後になりましたが、この研究にあたり、富山市森市長始め、市役所の職員の方々、又、この研究にあたり、対談、インタビュー、会議参加して頂きました富山市民の方々に感謝の意を示したいと思います。この研究に多くの時間を費やしてくれた田淵ゼミ富山チームのメンバーの方々にも感謝したいと思います。特に、富山市役所からの大学院生柴さんにはお礼を申し上げたいと思います。

報告要旨～本調査の概要と結論～

本調査は、PPP(Public/Private Partnership)の観点から、市内3ヶ所の公立学校跡地および婦中町公有地の活用方法を検討することを目的としている。

PPPは、地域経営を、民間の包括的、長期的な視点で徹底的に検討し、少しでも優れた処方箋を得るための自由で創造的な手法である。わが国でも、PFI、指定管理者、公有地活用等の分野で導入が進んでいる。だが、残念ながら、多くの場合、経営的観点に乏しい個別的、短期的な取り組みに終わっており、PPPの特性が十分に発揮されたものとはなっていない。

米国型PPPの代表例といわれるメリーランド州ボルチモアの経済再生では、(1)経済構造のサービス化をいち早く予見して業務、住宅、エンターテインメントの複合開発の将来ビジョンを明確化して市場リスクを減少させた、(2)比較的ポテンシャルのあったダウンタウン業務地区開発を先行させその成功体験をもとに、より深刻な問題を抱えていたウォーターフロント開発に着手することで地域内の資金循環を徐々に拡大した、(3)歩行者用デッキや水族館等インフラや中核的な公共施設をまず市が整備することで地域の意思を明確化し民のリスク負担を誘発した等、地域経営を包括的、長期的な視点で捉えたダイナミックなものとなっている。

以上の包括的、長期的な視点の重要性を踏まえて調査を実施した。

第1に、現地視察を行った。全国的にも有名なLRTや中心市街地活性化の取り組み(総曲輪フェリオ等のにぎわい拠点)等のポジティブな要素が多い一方、①水辺空間等公共空間がうまく活用されていない、②自宅と職場・学校を行き来しているだけで立ち寄る場所がない、③中心市街地に魅力的な店がない(特に「食」)、④観光客が立ち寄る魅力的な場所がない、⑤新しい創業の芽はあるが十分に育っていない、⑥外国人・異文化を受け入れる風土・気質が弱い、等のネガティブな印象も多く受けた。現地視察は1泊2日の短い行程であるが、富山市を知らない関係者(観光客、Iターン希望者、富山を進出候補先に選ぶ企業等)はその程度しか時間は割けないことを考えれば、一目瞭然で好印象を与えられる状況にないという厳然たる事実は認識しておく必要がある。

第2に、データ分析を行った。国勢調査人口の社会増減をみると、富山市では大学生時代に社会減少となり、20代後半以降逆に増加に転じるものの、大学生時代の減少を補うには至っておらず、人口減少段階に入っていることが分かった。金沢市が大学生時代に大量に吸引し、卒業後大量に流出させているのと対照的である。大学生時代の吸引(少なくとも流出させない)を指向するか、大学生時代は流出を甘受しつつ20代後半以降のUターン、新規流入の増加を指向するかは、都市戦略上の大きな判断であろう。また、就業者数では、飲食・宿泊業の就業者の割合が、金沢市はもとより全国平均をも下回っていることが判明した。この数字は、現地調査の印象や大学生期の人口流出の事実を裏付けるものとなっている。「食」機能の弱さは、大学生、独身社会人はもとより、観光客、ビジネス客、単身赴任者等異なる階層の地域満足度に大いに影響を与えるものであ

り、中心市街地のにぎわい機能の充実の必要性を示唆するものである。

第3に、学校の跡地活用の検討方法について検証した。まず、総合的な地域経営の観点で、土地を売却するケースとしないケースの経済的便益を試算した。非売却を決定した安野屋小学校の場合、単純に売却することで得られる税収（未実現利益）を、地区住民人口で割ると一人当たり約50万円と試算される。言い換えると、現状のまま保全するという地区住民のニーズを満たすことは、一人当たり約50万円の補助金を交付することと等しい。まず、この認識が必要であった。また、富山市の全公立小中学校の耐震化率68%にも着目した。全国平均（62.3%）よりは高いものの、全学校数91校のうち約30校において生徒児童の安全を保障できていないことは事実である。仮に、廃校6校の用地をすべて市場価格で売却したとすれば、このうち10分の9にあたる27校の耐震化工事資金が捻出できる計算となる。したがって、そのような返済財源をベースとして、民間ファイナンスにより資金調達を行って、一斉に学校の耐震補強を行い、その返済を長期にわたって返済していくというスキームが可能となる。跡地を売却せずに市民中心の利用に供することはそれ自体非難されるべきものではないが、地区住民の受ける便益の多寡および児童生徒の生命の安全維持等すべての情報を開示して市民の意見を聞いたうえで判断すべきではなかっただろうか。さらに、今後、残った学校あるいは老朽化庁舎や公民館等の建て替え期が一斉に到来するであろうことを考えると、立地、面積ともに市場価値の高い学校用地は、周辺住民という一部の利害関係者ではなく市民全体の貴重な資産として包括的、長期的な観点から活用を検討すべきである。

第4に、総曲輪小学校の土地活用のコンセプトを提言した。それは、中心市街地としての立地を生かしたイーターテイメント機能である。具体的には、総曲輪小学校と中央通地区Fブロックを二つの団子（アンカー）として、総曲輪フェリオを含む商店街を一連の串（ストリート）として、全体を開放的なモールとすることである。これは、現地調査およびデータ分析にも裏付けられた「食」機能と集いの場の不足を一気に解消する方策である。また、百貨店跡地には図書館等集客型公共施設を移転させることで、文化ニーズも同時に吸収する機能を持たせることもあわせて提言した。

第5に、愛宕小学校に関しては、子育てを通して、賑わい、消費、コミュニティ等、地域が元気になる家族層を誘致する教育都市富山の中核的教育ゾーンを形成することを提言した。これは、芝園小中学校、富山中部高校という高い評価の教育機関が存在する本地区に居住したいとする人々が多いと想定されるためである。具体的には、住宅を核とする複合施設を建設し、一部を公共が保有して高度な教育機能であるインターナショナルスクール、ビジネススクールに無償で貸し出す。これは、現在、すでに社会増となっている20代後半から30代にかけての若年ファミリー層の流入をさらに促進するとともに、経済高度化に貢献できる外国人や帰国子女の定着効果をもたらすであろう。

第6に、清水町小学校は、いたち川の水運や、比較的新しい学校体育館を活用してアクティブアダルトの居住、仕事、遊びの基地を提言した。現在周辺地に居住するシニアを中心に集めるこ

とで、コンパクトシティをより迅速に完成させることができる。シニアの移転に関しては、住み慣れた住居を手放すこと（子供に相続させられないこと）への抵抗感と、新規住宅（マンション）の賃貸料負担がネックになるが、元の住宅を所有しながら第三者に賃貸し、その賃貸収入で新規住宅の賃料を支払うという非所有権移転型のリバースモーゲージをあわせて提言した。元住居の賃貸先は、富山の魅力を感じて移住を決めつつも子育ての時期は広々とした郊外に住みたいという若年ファミリー層を想定する。通常、非所有権移転型の場合、郊外と中心部の賃料差から大幅に狭いマンションに引っ越すことを余儀なくされるが、幸い富山には広い住宅という貴重な資源があり、他の地域よりは実現性が高いものと考えた。

第7に、婦中町公有地に関しては、新しい富山を象徴する創造的な拠点として、“水”をコアにしたウォーター・サイエンス・パークを提言した。“水”に注目したのは、富山の水資源の豊富さ（一人当たり全国平均の約4倍）に加えて、世界的に民間ビジネスの市場拡大が見込まれ注目されている分野だからである。すなわち、途上国の人口爆発による公共サービスとしての水道事業のほか、衛生的で高効率の水処理機能のための膜、ポンプ、薬品、設備機器、建設、エンジニアリング等非常に裾野が広い。富山の伝統産業である薬品との親和性も高い。豊富な水資源を活用して実験のできる“水”パークという贅沢な環境を提供することで、世界の水ビジネスの拠点となることが期待される。

第8に、すべての公有財産を総合的、長期的な観点から評価し、利活用を考え実践する組織として、PPP エージェント（TOYAMA2040）の設立を提言した。TOYAMA2040は、資産の現状と可能性を分析し情報を開示し、将来の富山の方向性に合致する資産の活用策を市民との徹底的な対話により考えるとともに、具体的なアイデアとリスク負担を民に求めるべく、PPP プロジェクトのコーディネーターに携わる。民間の人材を登用したエージェントの設立により、行政の弱点を補完しつつ、民間の関心を高めて富山に投資してくれる環境を整備することが可能となるのである。

以上の通り、他地域同様、富山には多くの課題の一方、多くの資源が眠っていることが分かった。今後は、これらの課題と資源を一定の方向性に向かって包括的、長期的に収斂させていく必要がある。PPP がその一助となることを期待してやまない。

平成20年8月

第1章 富山市の現状把握と課題整理

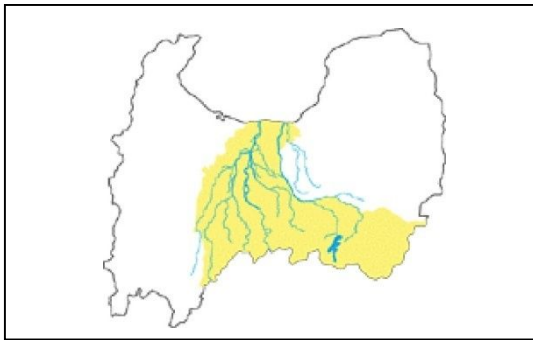
1. 富山市の現況分析

富山市を調査するにあたり、「富山市総合計画 2007-2016」及び「2008 統計からみる富山市」を活用した。市の特徴と指標、基礎データが網羅されており、中核市としてのレベルの高さが窺えた。

(1) 土地利用

富山市は、平成 17 年 4 月に富山地域 7 市町村の合併によって誕生した新しい市であり、東西 60.6 k m、南北 44.0 k m と富山県の中央部から南東部を占める面積 1,241.85 k m² と富山県の 3 割を占め、県庁所在地では 2 番目の広さである。また標高 3000 メートルの立山連邦を源に、神通川や常願寺川などの河川が幾筋も流れ、肥沃な扇状地の平野を形成しており、都市的土地利用と自然的土地利用の調和を基本とした日本海側有数の中核都市である。

図 1-1 富山市域（黄色）を流れる河川（青色）



既成市街地とその周辺地域は「市街地ゾーン」として、コンパクトで効率的な市街地の形成が図られている。調査のミッション①である「愛宕、総曲輪、清水町小学校跡地」は、このゾーンにある。

田園地帯の広がる神通川、常願寺川中流域は「田園環境共生ゾーン」として、田園環境・景観を保全しながら、農業振興が図られている。調査のミッション②である「婦中町公有地」はこのゾーンにある。

中山間地域などは、「自然環境共生ゾーン」として、自然を身近に楽しむことができる場としている。

自然度の高い山間部などは、「自然環境保全ゾーン」として、水源涵養機能や貴重な自然環境の保全が図られている。

(2) 歴史

富山市の平野部は、豊かな農耕地帯であり、また北陸路などの交通の要衝として古くから栄えた。戦国時代、佐々成政が富山城に入城し、多くの治水事業を手がけ、農業がより盛んになった。

江戸時代になると富山藩 10 万石が置かれ、薬業や和紙などの産業が奨励され、飛騨街道や北前船航路などの交通・物流網の整備や越中売薬の独特の商法も相まって「くすりのとやま」として全国に知られるようになった。

明治以降、県庁所在地として、また北陸初の水力発電所が建設されるなど、豊かな電力を基

盤とした工業の町として順調な発展を遂げた。富山市の発展を語る上で、治水事業は欠かすことができない。

昭和 20 年の空襲により、市街地は壊滅的な被害を受けたが、その後の戦災復興のおかげで、都市基盤の整備や産業経済が進展し、現在では日本海側有数の商工業都市として発展した。

(富山市総合計画から抜粋)

平成 8 年には中核市に指定され、また平成 17 年 4 月には富山市、大沢野町、大山町、八尾町、婦中町、山田村、細入村が合併し、新しい「富山市」が誕生した。

(3) 人口推移

富山市の人口は 417,646 人(平成 20 年 5 月)であり、10 年前と比較すると微増(1,112 人)となっている。旧市町村の内訳を見ると、婦中町の人口増加(4,797 人)が大きく、旧富山市は逆に減少(2,752 人)していることがわかる。

図 1-2 旧町村ごとの人口推移

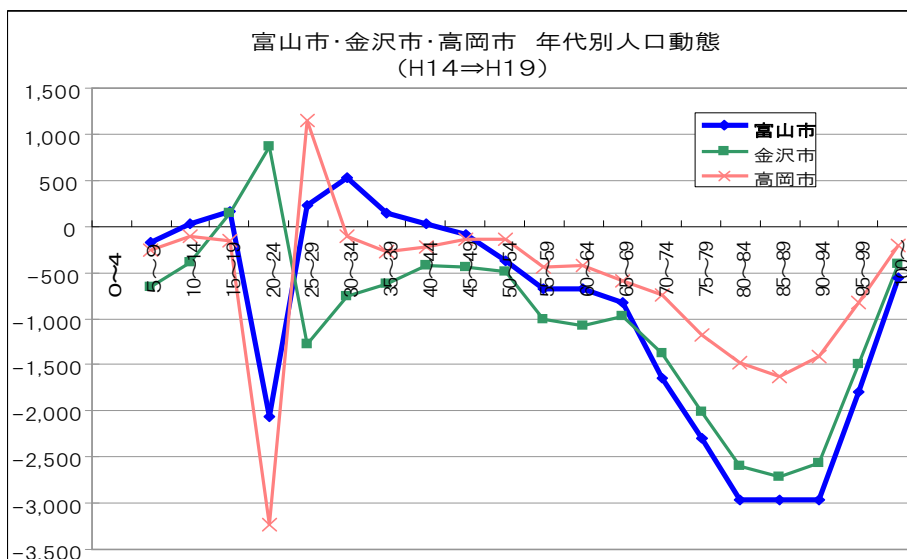
旧市町村名	H10 年 3 月末	平成 20 年 5 月	増減	面積
富山市	322,228	319,476	▲2,752	208.9
大沢野町	22,166	22,750	584	74.66
大山町	11,481	11,239	▲242	572.32
八尾町	22,599	21,988	▲611	236.86
婦中町	33,929	38,726	4,797	68.04
山田村	2,002	1,799	▲203	40.92
細入村	2,119	1,668	▲451	40.24
合計	416,534	417,646	1,112	

出典:平成 10 年 3 月末と平成 20 年 5 月末の住民基本台帳から加工

次に富山市と金沢市、高岡市の人口コーホート分析を行った(図 1-3)。

富山市は、25 歳以降の世代が流入しており、大学卒業後に富山に戻ってくる世代が多いことがわかる。逆に、18 歳から 25 歳までの世代が流出しており、教育と遊びと若年層就業機会に乏しいことがわかる。富山市が大学生時期の魅力確保が課題なのに対し、金沢市は卒業後の雇用機会の確保が課題であることがわかる。

図1-3 富山市・金沢市・高岡市 年代別人口動態 (H14⇒H19) (単位：人)



出典：H14とH19、それぞれ10月1日現在の住民基本台帳から加工

(4) 交通

① 三大都市圏からのアクセス

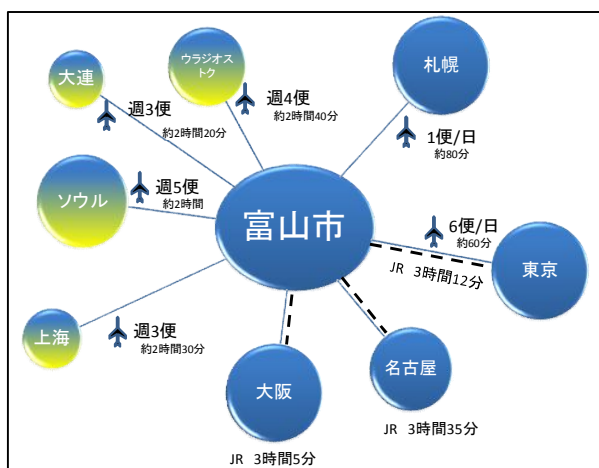
富山駅より JR で東京 3 時間 12 分、大阪 3 時間 5 分、名古屋 3 時間 35 分で結ばれており、北陸新幹線開業後(平成 26 年度予定)は、東京間が 2 時間 7 分で結ばれる。

富山空港は、日本で唯一河川に作られた空港であり、中心部から車で約 15 分と立地もよく、東京 (1 日 6 往復)・札幌 (1 日 1 往復) と結ばれている。また地方空港としては全国トップレベルの 4 つの国際定期航路 (ウラジオストク、大連、ソウル、上海) を備えている。

海の玄関口である伏木富山港は富山地区 (旧富山港)、伏木地区 (旧伏木港)、新港地区 (富山新港) の 3 つの港で構成されており、特定重要港湾に指定されている。富山県を含む北陸工業地域、延いては中華人民共和国、大韓民国、ロシアなど、環日本海圏の交易拠点として重要な役割を担っており、コンテナ航路として 4 航路 (韓国、中国、中国・韓国、ロシア)、月 3 3 便を備えている。

高速道路は、平成 20 年 3 月に社会実験が開始された ETC 専用の流杉スマート IC による市内へのアクセス向上や、同 7 月に東海北陸自動車道の全線開通による、中京・東海地区との交流の活発化が期待される。

図1-4 各都市へのアクセス



(5) 富山市の財政

平成19年度予算は、総合計画がスタートする最初度の予算であることから、総合計画に盛り込んだ各種施策を推進するため、5分野のまちづくりの目標を重点テーマに掲げている。

税収や地方交付税などの、一般財源の歳入の伸びが期待できない中、公債費や扶助費などの義務的経費の増加が今後見込まれており、将来的には厳しい財政運営が予想できる。

図1-5 一般会計の状況

予算額	収入済額	支出済額
1,762億9,643万円	1,495億508万円	1,463億410万円

<予算額>

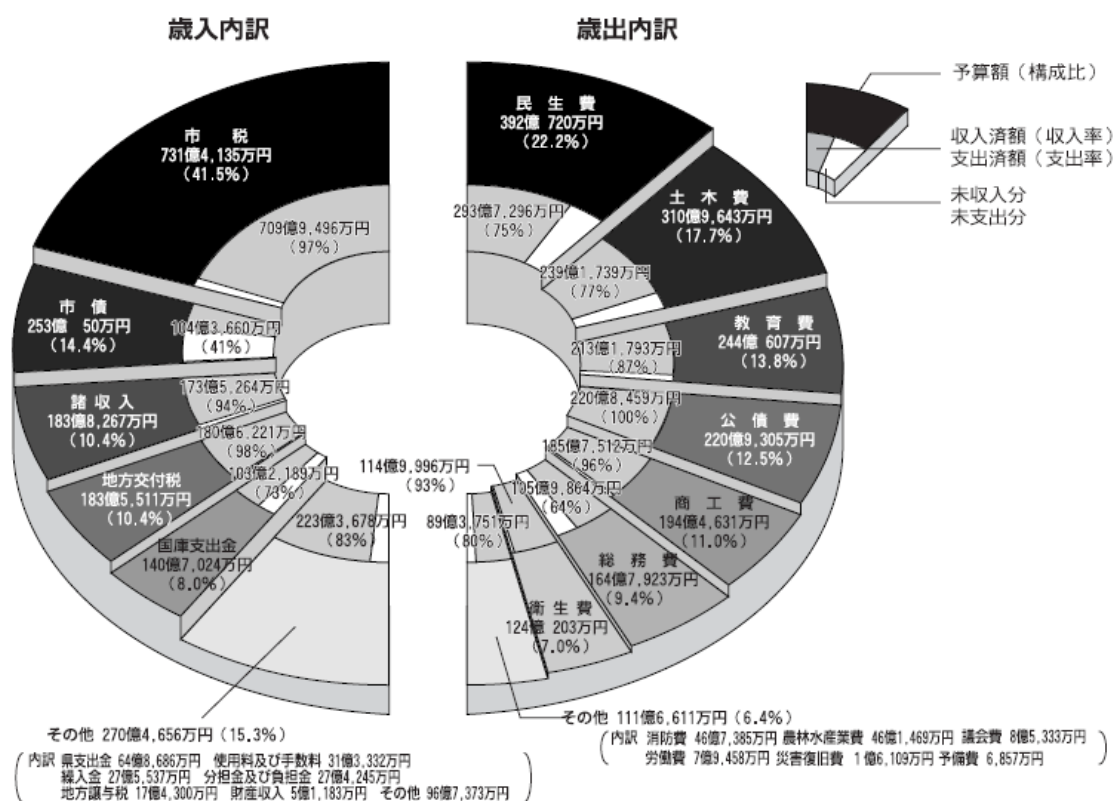


図1-6 私有財産等の状況

市有財産

区分	金額	面積
基金	176億2,450万円	-
有価証券等	58億5,232万円	-
土地	1,628億7,963万円	43,093,877.91m ²
建物	2,067億9,996万円	1,758,718.36m ²

□土地の金額は、固定資産評価額で、道路・水路・漁港関係を除きます。

市債現在高

区分	金額
一般会計	2,075億9,343万円
特別会計	198億8,320万円
企業会計	2,202億6,928万円

一時借入金

区分	金額
一般会計	0円
特別会計	0円
企業会計	1億6,500万円

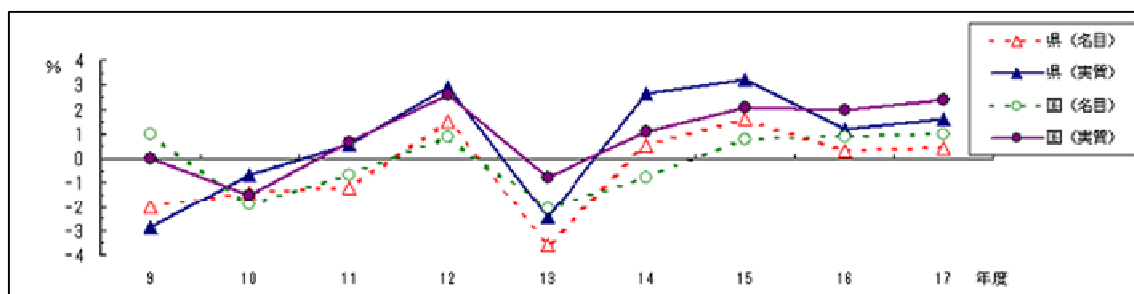
出典：平成19年度予算の執行状況（平成20年3月31日現在）（富山市HPより）

（6）地域経済

平成17年度の国内総生産は、名目で503兆3668億円、実質で540兆4421億円、対前年度経済成長率は名目で1.0%増、実質で2.4%増となっている。

県内総生産は名目で4兆6807億円、実質で5兆321億円となり、対前年度経済成長率は、名目で0.4%増、実質で1.6%増と、名目・実質とも4年連続のプラス成長となっている。

図1-7 経済成長率の推移



出典：平成17年度富山県経済計算報告書

1世帯当たりの年平均1カ月の実収入は708,519円と、全国平均の525,719円を大きく上回り、都道府県庁所在地において全国第一位である。また図1-8を見てわかるように、世帯主以外の収入が多いのも特徴である。また、消費支出についても368,707円と全国平均の294,943円を大きく上回っている(図1-9)。

図1-8 平成18年度1世帯当たり年平均1カ月間の実収入とその内訳

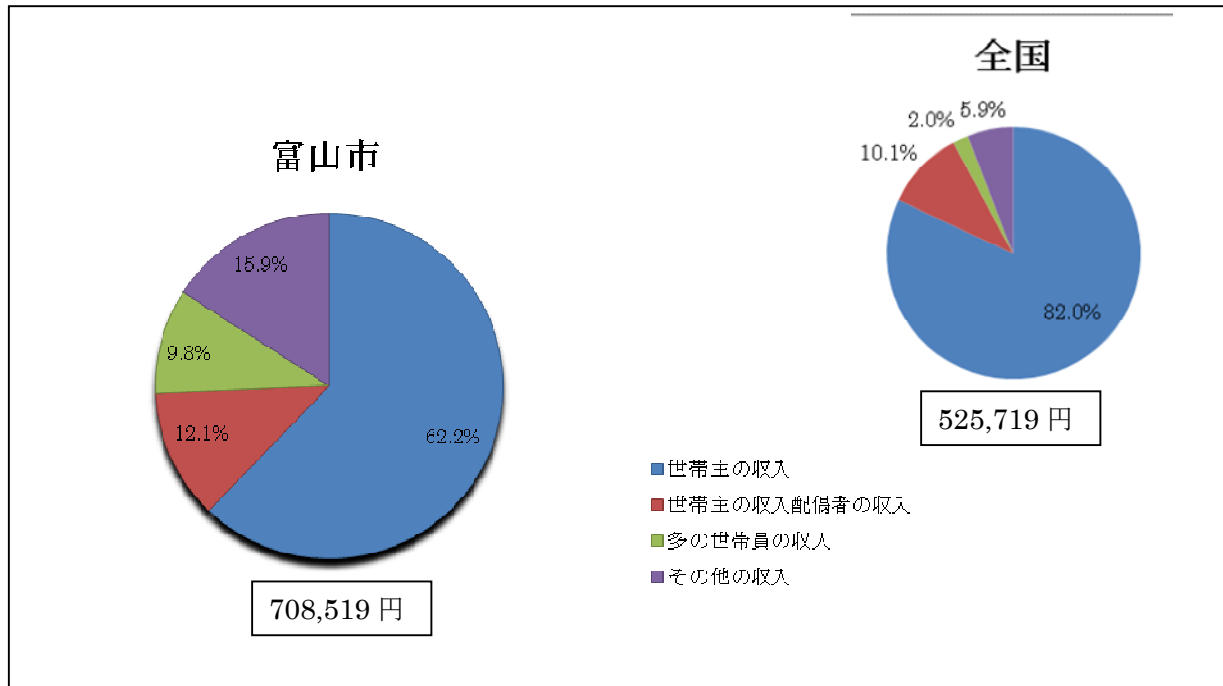
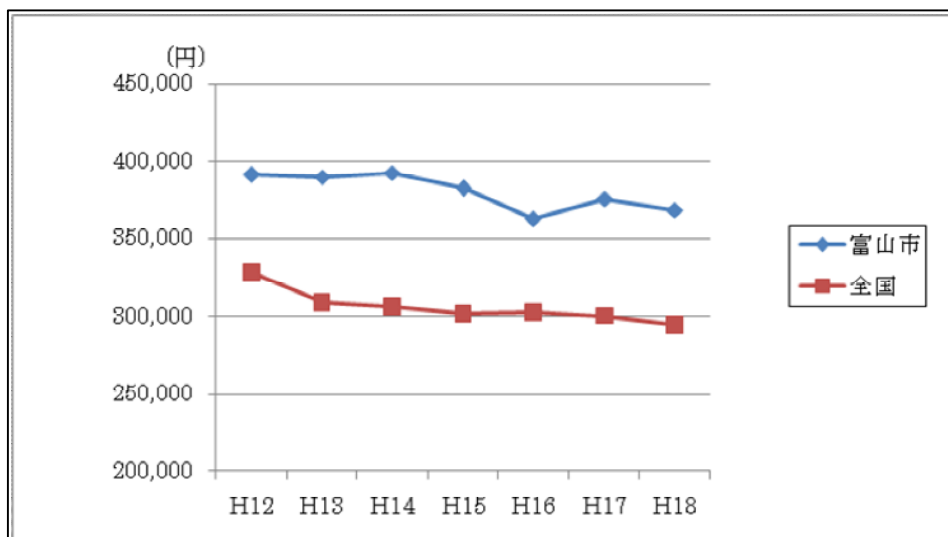


図1-9 1世帯当たり年平均1カ月の消費支出の推移

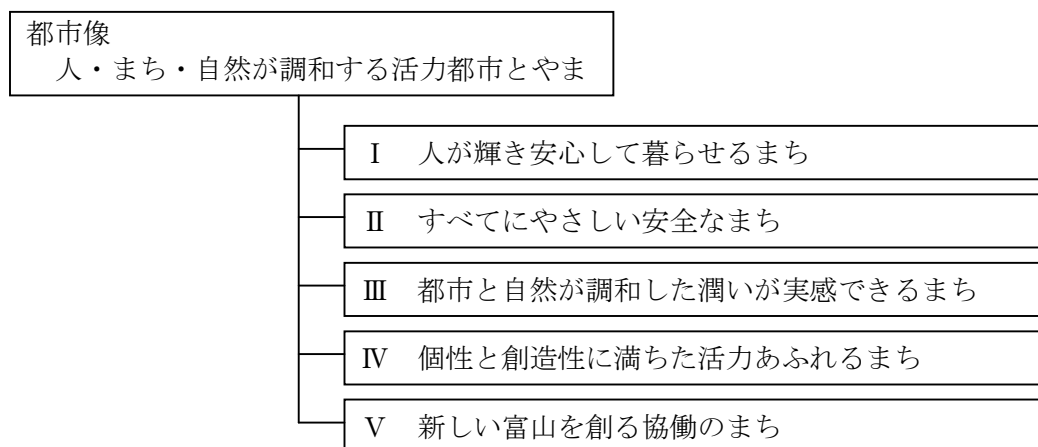


2. 富山市のビジョンの整理・課題

(1) 富山市総合計画

富山市総合計画は、基本構想の期間を平成 19 年度から 10 年後の平成 28 年を目標年度とし、「共生・交流・創造」をまちづくりの基本理念として、『人・まち・自然が調和する活力都市とやま』という都市像を目指し、「安心」・「潤い」・「活力」・「協働」をキーワードとして5つのまちづくりの目標を設定している。

図 1-10 都市像とまちづくりの目標



(2) 中心市街地活性化計画

富山市中心市街地活性化基本計画(平成 19 年 2 月 8 日認定、平成 20 年 3 月 31 日変更)では、歴史的・文化的資源を有し、立山連峰を背景とした美しい都市景観がある一方、中心市街地の人口減少、高齢化、低未利用地、商業の減退など、都市の魅力の低下が著しい点を指摘している。

国の認定第一号として全国的に注目される計画は、「徒歩圏ならではの充実した生活機能に加え、富山県の顔、富山市を代表するまちの顔としての魅力と活力を創出し、コンパクトなまちづくりを目指す」としている。目標と施策の三本柱として、①公共交通の利便性の向上、②賑わい拠点の創出、③まちなか居住の推進、を掲げている。

(3) 都市総合交通戦略

富山市都市総合交通戦略(平成 19 年 3 月)の基本方針として、①公共交通軸の活性化によるコンパクトな街づくりの実現、②地域特性に応じた多様な生活交通の確保、を掲げている。

(4) 都市計画マスタープラン

「都市計画法第 18 条の 2 に定める「市町村の都市計画に関する基本的な方針」であり、富山市の今後の人口減少と超高齢化を見据え、概ね 20 年後を目標として平成 20 年 3 月に示されたものである。

富山市都市計画マスタープランのまちづくりの理念は、「軌道軸をはじめとする公共交通を活性化させ、その沿線に居住、商業、業務、文化等の都市の諸機能を集積させることにより、公共交通を軸とした拠点集中型のコンパクトなまちづくり」としており、地域の拠点である徒歩圏を「お団子」に、公共交通を「串」に見立て、「お団子と串」構造によるコンパクトなまちづ

くりを目指している。

将来都市構造としては、市域全体の拠点である「都心」と、市域の複数の「地域生活拠点」を配置し、拠点集中型の街づくりを展開している。

(5) 観光実践プラン

富山市観光実践プラン（平成20年3月）では、「豊かな自然の中で、“輝く”人間交流都市とやま」を掲げ、現状626万人の市観光地入り込み数を738万人（平成28年度、17.9%増）に、宿泊者数を166万人から203万人（同、22.3%増）などの目標達成を目指して取り組まれている。

「くすり・海の食材」、「おわら風の盆と富山の食」、「立山黒部アルペンルート」、歴史的街並みなど、余りある地域資源の再発見をし、「協働」による実践を進めている。

(6) 課題

富山市は、豊かな自然を生かし農業や商工業といった産業を発展させてきた。しかし平野部において、自動車依存度や持ち家志向が高いことを背景に市街地が拡大し続け、人口密度の低い、薄く広がった市街地を形成しており、中心市街地の空洞化が深刻となっている。また中山間地においては過疎化が進行しており、今後の人口減少、少子高齢化により、その傾向が強まることが懸念される。

このような問題を解決するためにも、中心市街地の活性化と地域の生活拠点地区の機能強化が求められているとともに、中心市街地とその周辺地域・中山間地域の交流をはかるべく交通網を整備し、誰もが暮らしやすい都市を形成することが求められている。

また環日本海有数の中核市として、産業・経済・文化・観光などにおいて、豊富な資源を富山らしい魅力としてより一層高め、国内外に発信していくことが期待される。

第2章 富山市の小学校跡地の活用構想

本章では、中心市街地統合小学校跡地のうち活用構想について検討する。当初検討対象であった6つの学校跡地のうち、具体的な活用方法が決まっていなかった3校（総曲輪、愛宕、清水町）について具体的な検討を行った。残りの3校（星井町、八人町、安野屋）については、市の方で活用方法がほぼ固まっているとのことであるので、本調査では具体的な活用構想について言及していない。

しかし、地域住民の意見・要望を踏まえながらも、富山市の自治体経営全体の視点からそれぞれの活用方法（売却、賃貸を含む。）を検討することが重要である。個々の跡地の部分最適を選択するのではなく、市として全体最適を得られるような活用を検討すべきであることを留意点として挙げておきたい。

1. 学校跡地活用の検討するフレームワーク

(1) 第1の選択 : 現状維持か、土地活用か

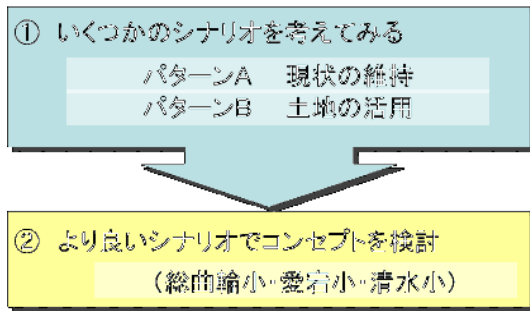
まず、本調査の分析枠組み（フレームワーク）を示しておく。富山市からの関心表明によりスタートしたPPP活用可能性調査を進めるにあたって、最初に留意したのは、「PPPありき」の検討ではなく、真に富山市の現在、そして未来のまちづくりに貢献できるベストな手法を検討するということであった。そこで、検討対象である小学校3校について、現状維持のシナリオと土地活用のシナリオを比較することから分析を始めた。その結果を踏まえて、具体的な土地活用のコンセプトや手法を考えていくという手順を踏んだ。

最初に、現状を維持した場合の社会的な効用を整理してみた。学校跡地をそのままの形で使用するという事は、「従前の状況を変えない」という利益が存在する。小学校というのは地域社会において重要なアイデンティティを示す場所であり、そのあり方を変更することに対しては、少なからぬ地元・周辺住民からの反応が想定される。そのような事情もあり、小学校の跡地をそのまま公園や運動施設、地域活動の場所として、それまでさほど変わらない使い方で利用し続ける事例が多く見受けられる。

しかし、その変更しないことの利益を実現するために、得られるべき利益が実現しないという点も見逃すことができない。それが「未実現利益」の考え方である。学校跡地をほぼそのままの形で利用し続けることによって、すでに述べたような利益が得られるが、本来であれば学校としての利用形態に制限されない自由な活用の可能性があるものであり、例えばその土地を単純に売却することによって得られる利益がそのまま眠ってしまうことになる。

一例として安野屋小学校で考えてみると、安野屋小学校の土地面積は19,143㎡であり、路線価を基に公示価格ベースに換算した本件土地の価格は9万3千円（1㎡あたり）であることから、本件土地を売却することによって、富山市は17億8,000万円の資金を得ることも可能である。

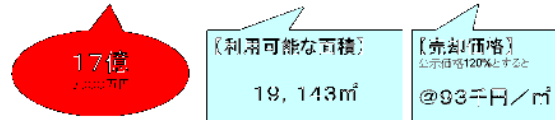
学校跡地活用の枠組み（フレーム）



現状維持の「未実現利益」

例えば、安野屋小学校の場合

周辺住民一人当たり 約60万円 (≒ 17.8億円/およそ3千人)
※安野屋地区人口: 9,099人 (H20.6)



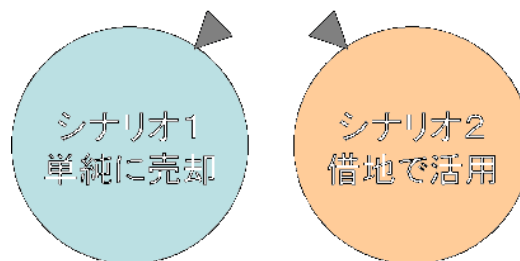
今回の富山市の持つ6つの学校跡地それぞれに、このような計算が成り立つ。その金額は多額であり、そのような未実現利益の上に、旧来の延長線上の使い方を維持することに対しては、具体的な数字を示した上で、地元・周辺住民との対話を行って、合意形成を進めていくことが求められる。

1箇所あたり十数億円の未実現利益を超えるような、現状を維持した形での利用方法を考えることは、通常であれば難しいと思われる。そこで、学校跡地については、これまでの利用方法等に限定せず、より広い視点から土地の活用を含めた手法を検討する。

(2) 第2の選択 : 単純売却か、借地活用か

土地を活用する場合、大きくわけて2つの方法が考えられる。ひとつは単純に売却してしまう方法であり、もうひとつは借地（所有権を市が保持した形での）活用である。第1の選択と同様、PPP手法が適用可能な借地活用を前提として議論するのを避け、売却と借地を比較することから分析を行った。

土地活用のシナリオ



学校跡地を売却するとどのくらいの資産価値があるのか、未実現利益を計算したときと同様に公示価格ベースで試算してみた。土地価格については、安野屋小学校がもっとも高額で17億8,000万円、続いて総曲輪小学校10億9,800万円、愛宕小学校10億3,800万円、清水町小学校10億600万円で続き、星井町小学校が9億6,600万円、八人町小学校が8億1,500万円となった。6校合計で67億300万円の土地売却の収入が見込まれる。

あわせて、売却された土地には、住宅や商業施設等が建設され、そこには固定資産税や都市計画税等の税収が発生することが想定される。そこで、想定課税評価額を公示価格の7割、固定資産税率を1.4%、都市計画税率を0.25%と仮定して計算すると、20年間で総額14億8,600万円の

税収が得られるとの計算が成り立つ。

6学校跡地の資産価値

学校名	想定単価 (高層ビル×1.25倍試算)	敷地面積	概算評価額
総曲輪	96千円/㎡	11,436㎡	1,098百万円
愛宕	95千円/㎡	10,923㎡	1,038百万円
清水	74千円/㎡	13,591㎡	1,006百万円
安野屋	93千円/㎡	19,143㎡	1,780百万円
八人町	95千円/㎡	8,582㎡	815百万円
星井町	101千円/㎡	9,568㎡	966百万円
合計		73,243㎡	5,703百万円

土地を買った主体が 納める固定資産税・都市開発税

学校名	想定課税標準 (単価×1.75倍試算)	固都税収入年額 (固定資産税税率1.4% +都市計画税0.25%)	20年合計
総曲輪	577百万円	9.5百万円	190百万円
愛宕	727百万円	12.0百万円	240百万円
清水	704百万円	11.6百万円	232百万円
安野屋	1,246百万円	20.6百万円	412百万円
八人町	571百万円	9.4百万円	188百万円
星井町	676百万円	11.2百万円	224百万円
合計		74.3百万円	1,486百万円

以上まとめてみると、土地の売却代金が67億円、新たな土地所有者の納める税金が20年間で15億円となり、トータルで82億円の収入が見込まれる。この金額の評価は、それを見る視点によって異なる結論になると考えられるが、例えば富山市内の小学校耐震補強工事の費用と比較してみると、現状で30校の小学校の耐震が必要であるが、そのうちの9割にあたる27校（1校あたり3億円を計上）の耐震補強工事が可能となる金額である。耐震補強工事は、現在の子どもの生命と安全に関わる優先度の高い事項であり、その点からみると82億円という収入はたいへん大きな金額であると考えられる。

それと同時に、単純売却の場合は、市の公共資産であって、地域社会における重要な拠点としての立地条件を備えている貴重な土地を、手放してしまうという大きな損失も発生する。コンパクトシティを掲げ、中心市街地の活性化に取り組む富山市にとって、その対象地域およびその周辺に位置するまとまった土地である小学校跡地を売却してしまうことは、市の政策手段を狭めることにつながると考えられる。

土地を売却したときの収入



売却収入の活用方法



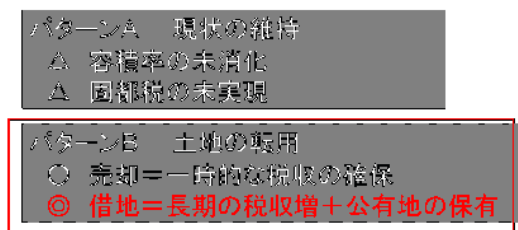
次に、借地活用のケースを見てみたい。借地活用した場合は、土地の売却益を得ることはできないが、地代収入と借地権者からの税収（建物等に係る固定資産税・都市計画税）が見込まれる。地代収入に関しては権利金設定額との関係もあり、単純にその価格を想定することが難しいが、売却した場合の土地に係る固定資産税・都市計画税に比べて3倍程度の地代収入が見込まれると試算すると、20年間で45億円、40年間で90億円の地代収入が期待される。これは小学校の耐震補強工事費用で換算すると、30校全部の耐震補強工事費用に相当する。また、借地活用の場合は、売却の場合とは異なり、市の公有地の所有権を保持し続けることができるため、借地が終了した後はあらためて市の土地としての多様な活用が可能となる。

以上のような分析を比較して、小学校の跡地利用のあり方としては、借地による活用が望ましいという結論に達した。借地活用が持つ、長期的な税収増と公有地の保有というメリットは、富山市のまちづくりの目標実現にとって優位であると考えられる。

借地で活用のシナリオ



学校跡地活用の枠組み (フレーム)



2. にぎわい拠点：総曲輪小学校跡地の活用提案

(1) 現状分析

総曲輪小学校跡地は、富山駅から南方約300m、富山城址公園南方に位置し、周辺には富山市市民プラザや富山国際会議場、ANA クラウンプラザホテル富山等が立地しており、公共機能、商業機能、業務機能が一定程度集積するエリアにある。

商業系の用途としては魅力的な立地にはあるが、大通りには面しておらず街区の内側にあるため一般の人には分かりにくい場所にある。しかも、道路付けは弱く、接面する北側・東側・南側の道路はいずれも幅員5～6m（要確認）前後の一方通行車線であり開発にあたっては車の動線や駐車場の問題を詳細に検討する必要がある。



図表● 当該地周辺の路線価（平成20年度）

富山市は、中心市街地の空洞化と都市機能の郊外化が進み、県庁所在地の中で最も市街地の人口密度（41.2人/ha）が低い都市である。今後車を使えない市民の増加が見込まれる中、コンパクトシティと中心市街地活性化は喫緊の課題である。

当該地は中心市街地活性化計画区域内に立地しており、中心市街地活性化に資する跡地活用が期待される。中でも2つの都心核（「富山駅周辺地区」と「平和通り周辺地区」）では重点的に市の重要な公共交通事業が進められている。富山駅周辺地区における新幹線開通に伴う「富山駅付近連続立体交差事業」と平和通り周辺地区における「市内電車環状線化事業」である。この2つ

の事業と既に富山市の重要公共政策として実施されている LRT とが有機的に連携されれば富山市の目指す「公共交通を中心とした地域づくり」はハード面では一応の完成をみる。

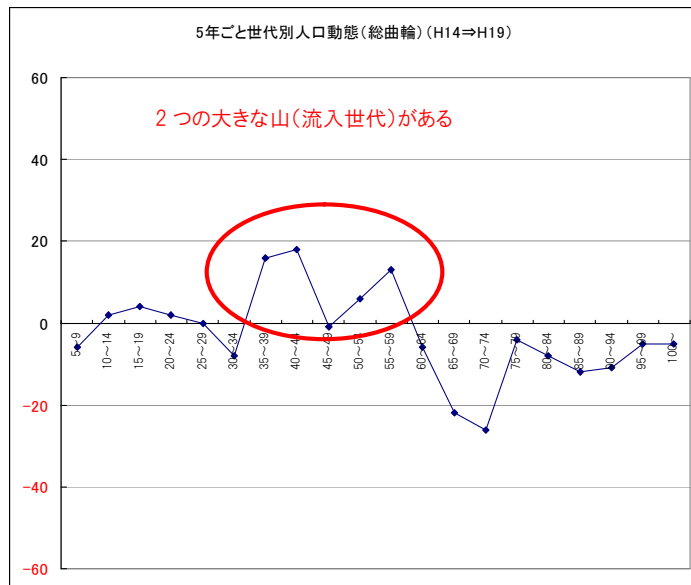
当該地付近の平和通り周辺地区では、富山市中心市街地活性化基本計画に基づき「グランドプラザ整備事業」等複数の再開発事業が完成または計画中であり、商業機能等の集積が現在も進められている。

以上のように、当該地は今回東洋大学に調査依頼のあった6箇所の中心市街地統合小学校跡地の中でも特に優れたポテンシャルを有しており、コンパクトシティ・中心市街地活性化を目指す富山市にとって重要な資産であることは間違いなく、跡地活用にあたっては慎重な検討を要する。

下のグラフは、平成14年から平成19年にかけての総曲輪地区の人口コーホート分析を行った結果である。40歳前後と55歳前後の世代が流入しているという他の地域に見られない力強い動きが見られる。市が進めてきた都心居住の効果が現れていることがはっきり見て取れる。

開発方針を策定するに当たってはこのような総曲輪地区の人口動態の状況を踏まえ、最適な開発計画を定める必要がある。

図2-1 総曲輪地区の世代別人口動態（平成14年～19年）

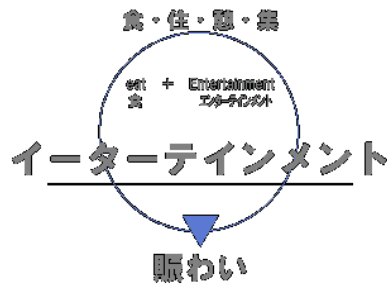


(2) 土地活用のコンセプト

1) 「地域のサードプレイスを目指した食・住・働・憩の複合開発」

当該地の活用、開発にあたっては、いつでも人が溜まり賑わっている地域のサードプレイスを目指し、食・住・憩・働の複合開発 (Mixed Use) が最適と考える。具体的には、食を中心としたイーターテイメントの中心地としての活用が考えられる。

総曲輪小学校跡地コンセプト



具体的には、低層階には賑わいを演出する商業空間を中心に、次世代の富山を担う人材育成のインキュベート機能をバランスよく配置しつつ、中高層階には街に継続的な賑わいと消費活動を発生させる住居機能を導入すべきである。住居機能は単なる住空間だけでなく交通弱者である高齢者が中心市街地に安心して暮らせるようケア付き住宅等高齢者をターゲットにした住宅を積極的に導入すべきである。

また、(1)の現況でも指摘したが、道路付けが弱いため本敷地の価値が1割強(約13%)減価している。可能であれば、隣地幼稚園か市民プラザとの一体的な開発を模索し、当該地の資産価値を最大化することが望ましい。隣接民地との一体開発を行う場合は隣地地権者との交渉が困難であることが予想されるが、他の市有財産から代替地を提供する(土地の交換)、一体開発の中で適切な代替空間を提供する等の手法が考えられる。

2) 商業施設の具体的なイメージ

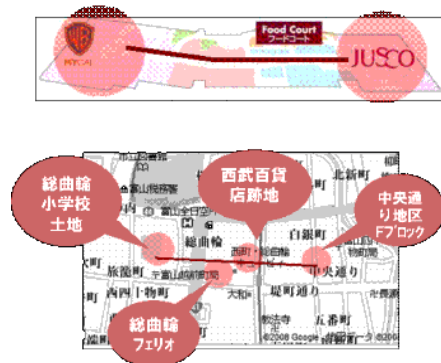
富山市の中心市街地には圧倒的に魅力的な食を提供する店が不足している。観光客が訪れたい、仕事帰りの市民が帰りに立ち寄りたと思う食の空間が不足していることは中心市街地のにぎわい創出を目指す市にとって致命的な欠点である。2007年3月には「越中食彩 にぎわい横丁」がオープンしているが、水深が深く多様な魚類が生息し水産資源が豊かな富山湾を有していながら、十分その資源(レモン)を活かしきれていないと思われる。観光客や市民が必ず立ち寄る食の空間を当該地で提供し、富山の食のブランド価値向上を目指す機能を導入すべきである。

総曲輪跡地提案 食と集いの場が分離



また、「越中食彩 にぎわい横丁」は残念なことに閉鎖的な空間を構成しているため人の賑わいに欠ける場所となってしまっている。人は街の賑わいを演出する重要なコンテンツであることを再認識し、例えば様々なお店から食材を持ち寄りオープンスペースで食事とイベント等を楽しめる空間を整備し、お店を“お見世”へと昇華した空間にすべきである。具体的なイメージは下の写真の高知県「ひろめ市場」を参考にされたい。

総曲輪小学校跡地提案 核(団子)とそれを繋ぐ(串)モール



この「お団子と串」構造を富山市の中心市街地商店街に当てはめて考えると当該地は西端の核に位置している。中心の核は総曲輪フェリオと西武百貨店跡地である。東端は中央通り地区 f ブロック第一種市街地再開発事業となる。

中でも中央の核として西武百貨店空き店舗の速やかな再生が必要である。そのため、市も積極的に関与することも必要である。跡地再生のアイデアとしては、老朽化している富山城址公園内にある市立中央図書館を西武百貨店空き店舗にコンバージョンして入居させること等が考えられる。市立中央図書館は年間数万人が訪れる施設であり、公が所有する施設の中でも重要な賑わいの起爆剤となり得る施設である。店舗から図書館へコンバージョンした事例としては、北海道士別市生涯学習情報センターがある。

総曲輪小学校跡地提案 百貨店を図書館へコンバージョン



また、数少ない富山市の 20 代を中心市街地に呼び込むため、市内各地に散らばっている大学(富山大学、富山国際大学、富山短期大学、桐朋学園大学院大学)を誘致することも検討の価値がある。富山市は第 1 章で示したように富山市では 20 代の若者が市外に流出しており、しかも富山市内の大学は各所にキャンパスが点在しているため街の中心部には 20 代が絶対的に不足していると考えられる。中心市街地活性化には 20 代前後の若者の活力が欠かせない。そのため、街の賑わいに重要な役割を果たす 20 代の中心市街地に呼び寄せる仕組みが必要である。

既存のキャンパスの移転が難しいのであれば、産官学連携で新設の学部(例：水、薬、健康等

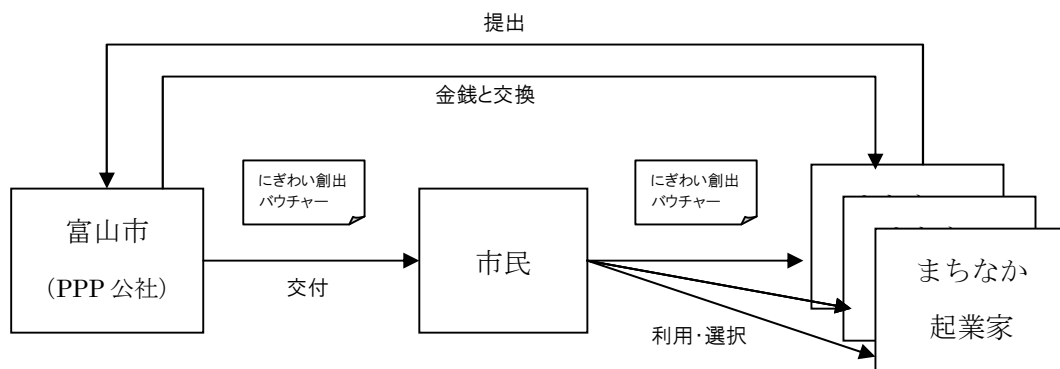
富山の資源を総合的に学び観光産業化することを習得できる学部)の創設を検討することや、市内大学の連携による大学コンソーシアムを創設し、サテライトキャンパスとして活用すること等が考えられる。大学コンソーシアムを創設する場合には、地元民間企業からの講師を積極的に招聘し実践に裏づけされた街づくり講座や起業講座等を市民に開放し、市民活力の発信拠点にすることが望ましい。

(3) にぎわい創出バウチャー制度の創設 : コンセプト実現に向けた考え方

昨今、教育分野等で注目されているバウチャー制度を街づくりに応用することを提案したい。

市の施策である中心市街地居住に協力し郊外から移転してきた住民を中心に市が中心市街地店舗でしか使用できない「にぎわい創出バウチャー」を定期的に発券し、中心市街地商店街で食や買い物を楽しんでもらい賑わいを創出する呼び水にするのである。当バウチャーを受け取った店舗は市に提出すると換金してもらえらる仕組みで一種の補助金の形態に近いが、市が定めた一律の基準で配分する補助金ではなく、市民が補助金の出し先を選んでいる点が従来の補助金と大きく異なる。頑張っている起業家には大きな励みになり、逆に努力やもてなしの心に欠ける人気のない店舗には退去を迫ることができる指標にもなり得る。一般の民施設における店舗では難しいこの仕組みも、公が一定程度関与するPPPの枠組みの中では可能と思われる。

図2-2 にぎわい創出バウチャーの仕組み

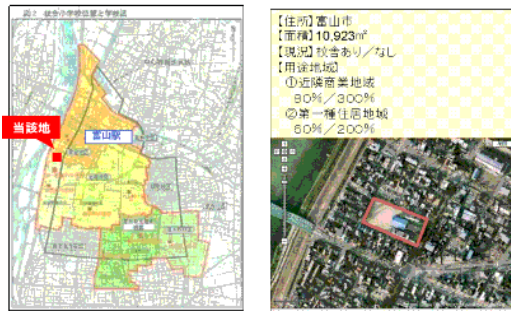


3. 高品質教育ゾーン：愛宕小学校跡地の活用提案

(1) 現状分析

当該地は、富山駅から南西方向に 300mのところのところに位置し、敷地の東側はけやき通りに面しており、西側の神通川堤防沿いには桜の並木がある。敷地周辺はむかしからの住宅が広がっているが、けやき通りを挟んで東北方向のJR線沿いではマンション開発が進んでおり、中心市街地統合小学校跡地等活用検討調査(富山市)においてもJR富山駅周辺ゾーンに位置している。また、南側に300m行くと、本年4月に開校した芝園小・中学校がある。

I 現状分析
01 愛宕小学校



図表 2-3、2-4は、平成9年から平成14年及び平成14年から平成19年における愛宕地区と安野屋地区の人口コーホート分析を行った結果である。

図 2-3 愛宕地区・安野屋地区の世代別人口動態（平成9年から平成14年）

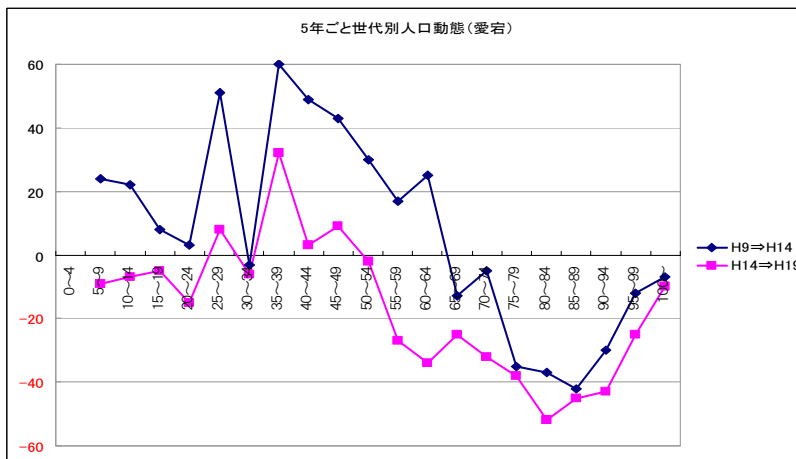
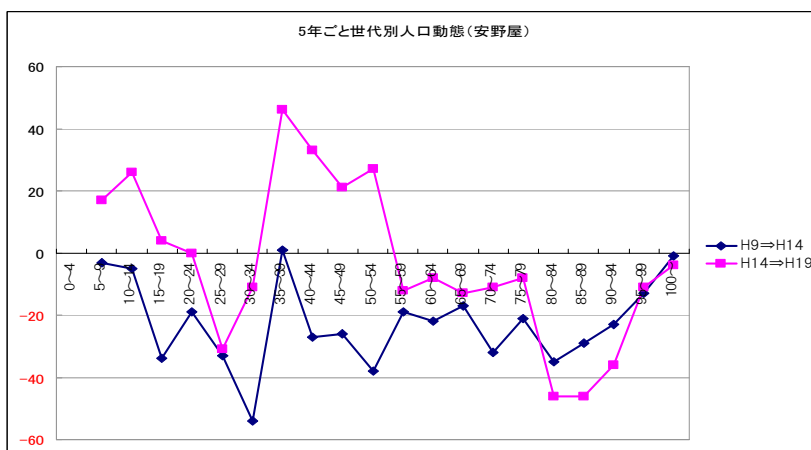


図 2-4 愛宕地区・安野屋地区の世代別人口動態（平成14年から平成19年）



まず、愛宕地区は、平成9年から平成14年にかけては大幅に人口が流入したが、平成14年から平成19年にかけては流入量が減少していることが分かる。それでも20代後半と30代後半、40代後半の世代は増加しており、富山駅が比較的に近い場所として20代後半から40代にかけて人気が高い地区であることが窺える。当該地から南へ芝園小・中学校と県立富山県立中部高校を挟んで、安野屋小学校跡地があり、当該地は現在は暫定的に学校の校庭として一部が利

用されている。安野屋地域一帯まで来ると、神通川緑地公園と舟通水門、松川に面し、中心市街地のなかでも水と緑が豊かな環境を実感できる。

また、愛宕地区に隣接する安野屋地区は、平成9年から平成14年にかけては人口が流出していたが、平成14年から平成19年にかけては大幅に流入量が増加している。特に10代前後と30代後半から50代前半の世代が流入に転化している。一方、20代後半から30代前半にかけては流出状態のままであり、この世代には人気のない地区である。

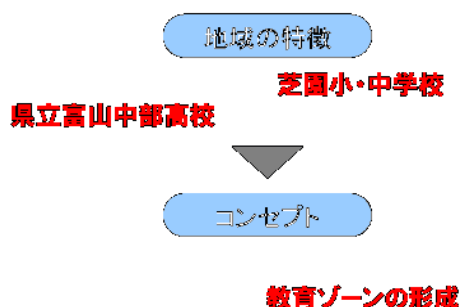
(2) 子育てを通して地域が元気になる家族層を誘致する : 高品質な教育ゾーンの形成

この愛宕小学校跡から安野屋小学校跡にかけての地区もおいて他よりも優れているのは、高品質な教育を提供する「芝園小・中学校」や県立富山中部高校という教育資産である。芝園小・中学校の通学区でありその校区なら家賃等が高くても住んでもよいと考える市民は多いと考えられる。また、JR富山駅が徒歩圏にあり、なおかつちょっとした時間があればまちなかの商店街にも出かけることも可能であり、比較的ポテンシャルの高い立地といえる。また、松川、イタチ川の水辺空間の活用した開発も可能な立地である。

愛宕小学校跡地コンセプト



愛宕小学校跡地コンセプト



そこで、ここ「公共交通沿線居住推進地区」内の居住者を増やし、まちなか全体へのにぎわいづくりのために、子育て中の家族層が安心して暮らせる教育ゾーン形成の場所として、これら小学校跡地の活用を提案する。

例えば、小さな子供を持った家族層をターゲットとしたマンション誘致し、1階には内科、小児科があり、JAの直売所もある。また、団塊世代（アクティブシニア）が子供を預かる仕組みがあるコミュニティマンションとして、シニアも誘致することが考えられる。

このように新たなニーズを捉えた住宅開発・商品企画を通して、子育て環境の充実、さらに、身近な医療の複合利用開発をすすめることができる。

さらに、水と緑豊かな自然を子供達と一緒に体験できる水辺があり、神通川、松川、いたち川、そして、まちなかへと続く船の発着点のひとつにもなる。

跡地開発に求められる機能

- ① 小さな子供
- 医療機関
- 地元の農産品
- ④ 団塊世代 子どもの預かる仕組みづくり
- ⑤ 三世代

(3) まちと学校・教育機能の本格的な融合を : 実現に向けた考え方

この2つの学校跡地の活用を通して、学校と地域の融合を図り、富山の民間企業による起業家養成塾を誘致することもできる。

富山市は他都市と比べても共働き世帯が多く、女性が働きやすいまちなかの環境づくりとともに、将来20年、30年計画としてまちの将来像を考えると、外国からの知的な労働力を活かすための教育機能を通じた交流空間づくりも大切である。このため、インターナショナルスクール（例えば、英語+日本語）、ビジネススクール（例えば、IT、バイオ、経理・会計・法務）等の国際教育機能を本跡地の活用方法として提案したい。例えば、富山駅前のCiCビル3階にある富山市国際交流センターでは、過年度よりなんと50カ国語を超える多国語文化交流クラスのプログラムがなされていた。

空き跡地活用のコンテンツ例

住宅等複合施設開発の一環として
空き跡地で後継運営する経営主体に対して
誘致を検討することを条件に

① **まず、インターナショナルスクール、
ビジネススクールなどを開校**

富山駅前のCiCビル内の富山市国際交流センターでま
なると50カ国語を超える多国語文化交流クラスのプログラム

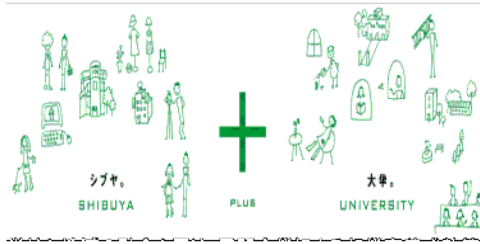
その上で、空き跡地の活用も検討するという条件で
② **各商店会の寄附講座を開講**
当該跡地の活用が富山市の活性化に貢献するよう

また、参考となる事例として平成16年9月に東京・渋谷界隈で開校した、シブヤ大学がある。これは、NPO法人シブヤ大学が企業の様々な寄付や協力のもと、公共施設だけでなく、まちがまるごとキャンパスととらえて、毎月第三土曜日に様々な授業が行っているものであり、多くの若者から幅広い層の方々が受講している。これを企画した学長は、大手商社から転職し、この運営で生計を立てている20代の若者でもある。今後は、一般公募で選ばれた「まちの先生」によるクラスも開設予定であり、渋谷区内の小中学校の授業プログラムの提案も考えている。

愛宕跡地活用のビジョン

まちと学校・教育機能の本格的な融合を

教育への先行投資をしてきた富山人だからこそ



教育への先行投資をする富山人だからこそ、このようなまちと学校・教育機能の本格的な融合を進める、先進地としての教育ゾーンを形成する契機としてはどうだろうか。

従来の自治体資産の有効活用は、行政財産の不要が出た状況で、断片的に対応していることが多かった。このため、有効利用しようとする対象施設が量的にも少なくなったり、低利用の資産を認識できなかつたりしてきた。また、例えば周辺の住民・利害関係者の意向だけで処分方法をきめるなど、有効活用の手法が部分的な最適で決めてしまうことになっていた。

そこで、できるだけ個別最適から全体最適のニーズに対応するように様々なPPP手法を用いていくことが肝要である。さらに、KPI（Key Performance Indicator）という、公共サービスの目的を象徴する客観的成果指標を定めて、民間の自由な創意工夫による自治体資産の有効活用が大切である。

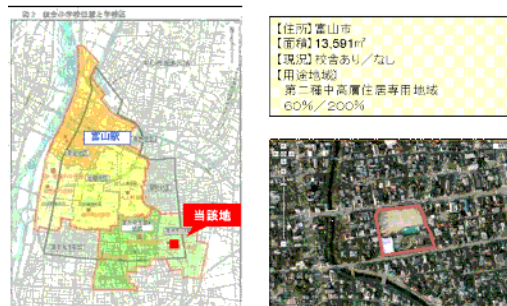
4. アクティブ・アダルト・コア：清水町小学校跡地の活用提案

(1) 現状分析

清水町小学校は、中心市街地からは南東方向に離れた場所に位置する。当地区は戸建て住宅が面的に広がる一般的な住宅街である。しかし、この地区にはいち川の流れやたくさんの湧水、また緑道・街路樹などの緑地があるなど、安心感とうるおいのある生活環境が整っている。

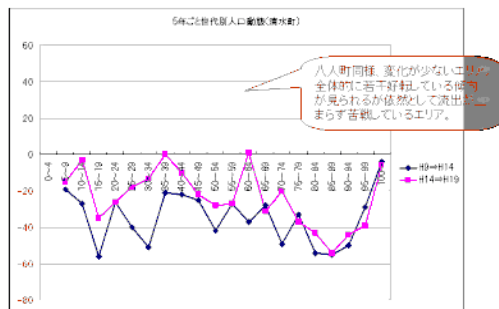
I 現状分析

06 清水小学校



清水町地区の人口コーホート分析の結果をみると、全年齢で減少傾向が続いていることが分かる。特に、25歳から45歳までの世代の減少が大きくなっている。

図2-5 清水町地区の世代別人口動態（平成14年から平成19年）



検討対象の清水町小学校は、平成初期に建てられた体育館があり、視察の際もスポーツクラブの活動が行われていたことから、地域の健康・運動の拠点としての機能を果たしていると考えられる。

学校の校舎は老朽化が進んでおり、耐震補強でリニューアルする方法か、取り壊して新たに建物を建てる方法のいずれかの措置が必要であると考えられる。

学校の周辺には、低層住宅が密集している一方で、日常生活に必要な生鮮食料品等を販売する商店・スーパーがないために、地域住民は不便を感じているとの声もある。

古くからの住民が多い歴史ある地域であることから、落ち着きある居住地区としての機能を保持しながら、今後人口の割合が増えていく高齢者層の力をひきだすことが大切である。

清水小学校の写真



(2) 跡地活用のコンセプト

清水町小学校の活用方法を一言で表すと、アクティブ・アダルト・アメニティ・センターである。アメリカでは元気と才能、経験のあるベテランのことを、アクティブ・アダルトと呼ぶ。そのアクティブ・アダルト (Active Adult: 以下、A2 とする) のパワーが集結するような拠点が、A2アメニティ・センターのコンセプトである。若者にとって必要な機能を詰め込んだ便利さを集めた24時間営業のコンビニエンス・ストアがあるように、貯蓄・経験・教養を持ったA2が、毎日通いたくなるようなスペースを、清水町小学校の土地・地域で実現することを検討する。

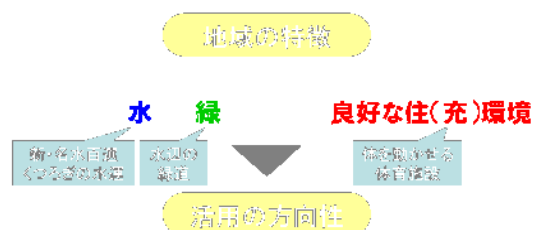
清水跡地活用のコンセプト



背景には、日本全体の少子高齢化の進展があり、清水町小学校の地域が古くからの住宅地で、住民たちが急速に高齢化する中で、逆に高齢者を「地域資源」として捉え、持続的に健やかに、楽しく活かしていくことが必要不可欠であると考えます。

平成の名水百選に選ばれたいたち川の水と、その川沿いに整備された豊かな緑地は、高品質な生活を求めるA2にとって、魅力的な要素であると考えられる。また、清水町小学校の体育館は、現在もそうであるように、地域の人たちの健康づくりにとって重要な施設である。それらを組み合わせ、新しいA2向けの商品・サービスとしてパッケージ化することによって、日本で初めてのA2事業の可能性が考えられる。

清水小学校跡地の特徴・方向性



いつまでも元気で健やかに暮らせる基地

具体的なサービスの例を挙げると、生鮮食料品や物販、住宅、医療、自己啓発、事業機会等を、A2向けにカスタマイズして提供することが考えられる。多くの経験と楽しみを知り、経済的な蓄えを持つA2世代にとって、コモディティ化した画一的・低価格の商品やサービスにはそれほど魅力を感じないと思われる。むしろ、A2ならではの高品質・高付加価値のサービスを考え、提供していくことが、A2マーケットを開拓する上で、重要な視点となる。

清水跡地の提供サービス例

サービスイメージ

高品質・少量・多品目の生鮮・日用品販売
物販
人にやさしい住宅
医療サービス
自己啓発・研鑽講座
新しい起業家育成

清水跡地のコンテンツ例

店舗イメージ

コンビニ
セレクトショップ
レジデンス
クリニック
センスアップ
インキュベート

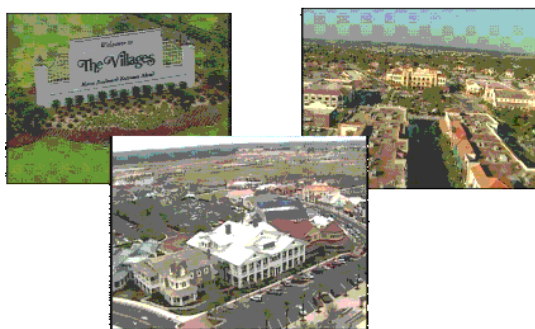
それらを店舗や商品のイメージを示しておくこと、A2向けのコンビニやセレクト・ショップ、レジデンス、クリニック、センスアップ講座、インキュベーションセンターなどが考えられる。ここにあげたものは一例であり、清水町小学校跡地で行われる事業範囲や内容を限定するものではない。むしろ、このような想定を超えて、全く新しい民間事業者による提案がなされることが期待されるし、それを懐深く富山市が受け入れ、その提案が成果を生むような条件整備を行うことが求められる。

A2ビジネスの先進地であるアメリカでは、A2のためのまち自体をまるごとつくってしまう、という取り組みが行われている。フロリダ州の the Villages プロジェクトである。オーランドか

ら車で一時間程度、フロリダ州のほぼ中央に位置する場所に立地する本施設は、50歳以上の家族が1名以上いることが入居する条件とされている。敷地は4つのカウンティ（郡）にまたがる広大な土地で、多彩な広さや仕様の住宅が建設され、現在でもほとんど空きがないという状況が続いている。

A2が楽しく、元気に過ごせる施設やサービスを提供している。住民は毎月一定額の費用を支払って、それらを自由に利用することができる。ゴルフ場や医療施設、コンサートなどのイベント、多数のサークル活動など、いろいろな楽しみが集まっている。清水町小学校のA2アメニティ・センターにおいても、そのエッセンスを集めたような、日本らしいコンパクトで効率的なA2ビジネスの可能性を考えていく必要がある。

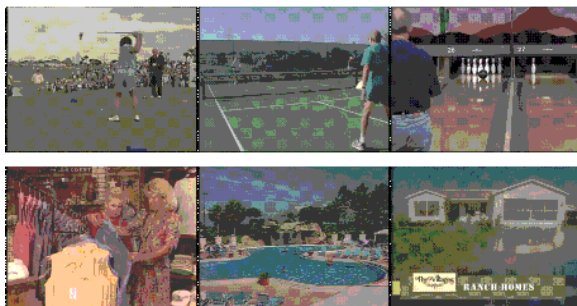
アメリカのA2開発事例 the Villegge Florida



アメリカのA2開発事例 the Villegge Florida



アメリカのA2開発事例 the Villegge Florida



(3) コンセプト実現に向けた考え方

A2アメニティセンターの実現に向けて、2つの考え方、参考事例を紹介したい。

まず、小学校跡地活用のための資金をどのように捻出するのか、という点で示唆に富むのが、アメリカ・ワシントンD.C.のオイスター・スクールの事例である。住宅需要の旺盛なワシントンD.C.の住宅地域に立地していたオイスター・スクールは、建物の老朽化にともない建替えが緊急の課題であった。しかし、財政事情が厳しいワシントンD.C.政府は、その費用を賄う財源を確保することに苦慮していた。そこで、オイスター・スクールの土地を使って、民間事業者の提案によって、その費用を生み出そうと考えたのである。具体的には、学校の敷地面積の一部を住宅開発することを許可するかわりに、その開発業者にその開発利益を原資に建物の建替え費用を負担させたのである。

コンサルタントを雇い、公募のプロポーザルをかけ、民間事業者が参入しやすいように、建替え費用の負担と引き換えに住宅部分に掛かる税金を免除するPILOT方式を採用した。また、政府

が債券発行の支援を行うことによって、民間事業者の資金調達を行いやすいように配慮した。

これによって、ワシントン D. C. はまったくの公共投資を行わずに、小学校の建替えを実現することができた。この考え方を応用すれば、例えば A2 市場に参入機会をねらっている民間企業で、この立地・条件等から収益をあげることができると考えるとところと連携して、A2 アメニティ・センターの整備費用の一部を民間に分担させることも可能ではないかと考えられる。

アメリカにおけるPPP事例

1) オイスタースクール



アメリカPPP事例

1) オイスタースクール

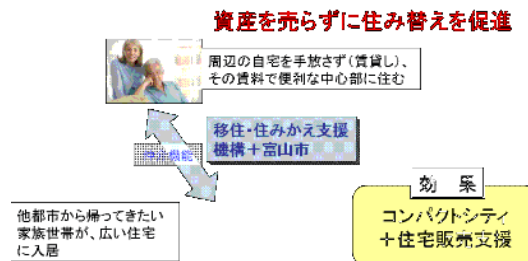
- * 90年代でのワシントンでの老朽した学校の立直し
- * DC政府財政困難、民のアイデアを募る
- * 学校余剰地利用の高級賃貸マンション開発
- * 官の債権発行(11億円)、民が保証
- * 官投資なく、学校の増築での新設
- * マンション建設は民で実行
- * コンサル活用、RFP(公募)、PILOT使用
- * ワシントン、バージニア州での前例
- * バージニア州PPEA(35校舎立直し)
- * PPEIAの拡大(老朽施設建設)

つぎに、A2 の住み替えを促進するための手法として、リバースモーゲージがある。A2 世代は郊外に広い住宅を持って、生活しているケースが多いと考えられる。それを手放して、中心市街地の A2 アメニティ・センターに移住するという事は、心理的な抵抗が少なからずあると想定される。そこで、郊外の土地・住宅に抵当権を設定し、所有権を手放さないままに、便利な中心地へ移り住むことを可能にするのがリバースモーゲージである。

具体的には、まず A2 の住宅に抵当権を設定し、その家を他の都市から富山に帰ってきたいと考える若い世代、子どものいるファミリー層へ賃貸する。その賃料をつかって、中心部の A2 アメニティ・センターの家賃を支払うことで、追加負担なく移住ができる可能性が生まれる。日本一の優良な住宅資産を持つ富山市であればこそ成り立つ、住み替えのモデルである。現在、移住・住みかえ支援機構がその仲介・サービスを提供しており、富山市と連携することで、コンパクトシティの推進とともに、A2 アメニティ・センターの住宅促進につながる事が期待される。

(参考) リバースモーゲージ

日本一の住宅資産保有地域

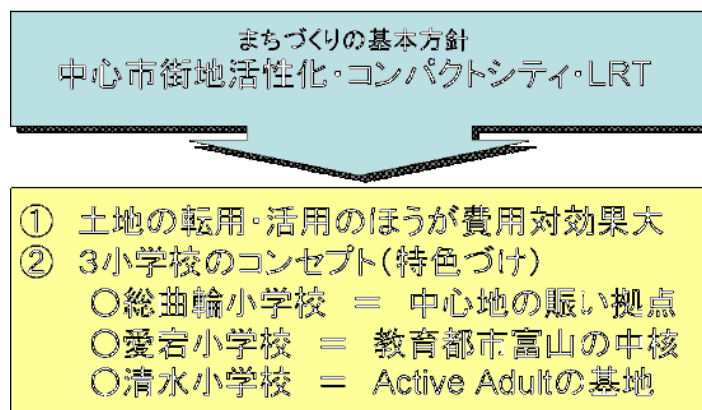


これまで述べてきたように、小学校跡地の活用についてまとめておく。

まず、富山市のまちづくりの方針として、中心市街地の活性化やコンパクトシティの実現、みんなにやさしい LRT を中心とした公共交通のまちといった、大きな政策目標がある。その実現に向けて、効率的で持続的な小学校跡地の活用方法としては、現状の低利用の状態を考えるよりも、土地の借地による活用の方が高い費用対効果を得られると考えられる。

次に、そのシナリオを採用した場合、具体的な3つの小学校跡地の活用コンセプトについて検討を行った。総曲輪小学校は中心市街地の核として、にぎわいづくり、特に食を中心としたイーターテイメントの拠点としての活用が最適と考えられる。愛宕小学校は、高品質な教育ゾーンとして、教育都市：富山を象徴するような使い方が望ましいと考える。清水町小学校は豊かな歴史と環境のそろった地域性を生かし、A2の結集する拠点といったコンセプトがふさわしいと思われる。これらが総合することによって、富山市のまちづくりの目標実現に向けた原動力になっていくことが期待される。

学校跡地活用のコンセプト



第3章 婦中町公有地の活用構想

1. 地域資源開発のコンセプト

テーマは、「水資源の可能性をさぐる」である。

「水」のちから。そこには我々では容易に計り知ることのできない可能性が秘められている。飲料水としての生命維持機能のほか、植物・魚類・動物などの生命養育機能をも有している。また、動力や電力を産み出すなどエネルギーの供給源でもある。さらに、「水に流す」という言葉があるように「浄化」の機能も有する。このように「水」は、地球上まれに見る多機能資源なのである。水と緑に恵まれた富山市はこの類まれな資源である「水」をふんだんに有することにより、大きな可能性を秘めた街ということが出来る。

これらの点から、富山の未来と可能性の実現にむけて、そして名実共に「水と緑のふるさと富山」であり続けるために、富山の水の可能性を追求する「水資源の研究開発」に取り組むことが望ましいと考えられる。

そこで、富山における水資源について考察してみる。

(1) 富山が水資源に恵まれる要因について

①豊富な積雪

富山が水の国といわれる要因のひとつに豊富な積雪がある。富山は日本海側に位置する平野であり、冬になると日本海からの季節風によって多大なる積雪がもたらされる。平野を取り巻く立山連峰は万年雪を抱き、その雪解け水が一年を通じて豊かな水を供給することになる。結果、富山は全国有数の降水地帯となり豊富な水資源を有する地域となる。

②植生豊かな森林

富山の平野部は、立山連峰に連なる一連の山岳地帯に囲まれている。この山岳地帯は非常に豊かな植生を育み、富山は全国でも有数の豊かな森林を有している地域でもある。山の森林が備える機能には、「緑のダム」といわれるほど巨大な天然の水資源貯蔵機能がある。すなわち、富山周辺の豊かな山岳地帯の植生が枯れることのない地下水を涵養しているのである。

③急流を保つ7つの河川

富山を流れる代表的な7つの河川は、いずれも急峻な山岳連峰に囲まれたあたりの地形から、急勾配の川床を流れている。当然、川の流れは急流となるため、汚染を免れるとともに多くの酸素を取り込み良質な水質を生み出している。

④地質の恵み

多くの降雨によって、また積雪によって山岳地帯に貯蔵される水資源は、平野に届くまでの間に花崗岩や変成岩のはたらきによって自然にろ過されることになる。また、平野に近い地盤は新第三紀の地層や堆積岩や火山岩などの岩石でできているため、ここを通る水は、豊富なミネラルを含有することになる。

(2) 富山の水の特徴

一般的に硬度は、1リットルあたり 31.2mg とされている。鉄分は、1リットル当たり 0.06mg、塩素イオンは、1リットル当たり 3.0mg である。また、蒸発残留物は、1リットルあたり 56mg とされている。

(3) 富山の産水量

富山が水資源に恵まれる要因から考えると山岳地帯、地下水にはどの位の水資源があるのだろうか。

富山県の年間降水量は、1971年から2000年の平均では、2245.1mmと全国平均の約1.4倍となっている。その結果、県民一人当たりが最大限利用できる水資源量、水資源賦存量は、全国平均の約4倍と言われている。

山岳地帯（県東部の山間部）の年降水量は、4,000ミリメートルといわれている。また、地下水量については、年間約38億トンの雨水が地中に浸透しているという研究報告もある。平成15年には、約2億5千万トンの水を工業用水などとして汲み上げた実績がある。

（3）富山の水需要について

富山の豊富な水資源が、どのような用途で使われているのかを示したのが、表3-1である。全体の9割以上を占めるのが農業用水としての利用で、それに次いで工業用（4.1%）、生活用水（2.2%）の順となっている。その水需要を賄うために、地下水をどの程度利用しているのかを見てみると、全体として年間249百万立方メートルであり、そのうち工業用水としての利用が144百万立方メートルと用途別利用方法の中では最大となっている。

表3-1 富山県の用途別水需要の実績 （単位：百万立方メートル/年）

用途	平成4年	平成12年	(用途別構成割合)	(参考)地下水利用
生活用水	138	142	2.2%	36
工業用水	318	269	4.1%	144
農業用水	6,449	6,039	92.4%	8
克雪用水	15	28	0.4%	24
建物用水	71	60	0.9%	37
計	6,991	6,538	100.0%	249

出典：富山県県民生活課資料、地下水は平成15年度データ環境保全課資料

以上の特徴から、これらの水資源を積極的に活用するために、そして富山が名実ともに「水と緑のふるさと」となるためには、単に豊かな水資源の恩恵に活かされているだけではなく、水資源の積極的な維持・活用・循環手法の開発が必要であると考えられる。

次に、今世界でこの“水”がどれほど注目を浴びているか、どれほどの巨大なビジネスチャンスを秘めているかについて、“水”を取り巻く世界のビジネスについて非常に衝撃的な記事を例にとり説明したい。

2. “水”を取り巻くビジネス「世界は“油”から“水”へのパラダイムシフト」



拡大してみると、

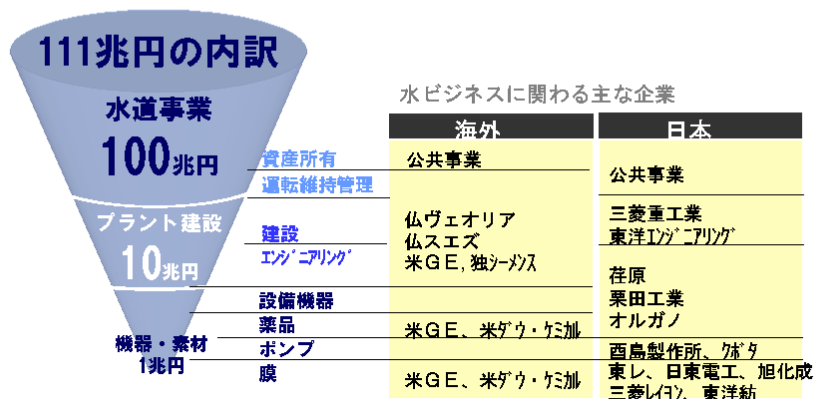
「命の育み、心を和ませる水。それが富を生むようになった。世界の経済成長と人口増加、地球温暖化で水不足が深刻化。企業のサステナビリティ（持続可能性）にも影響し始めた。危機は一方でチャンスを生み、水は巨大なビジネスに変貌した。2025年の市場規模は111兆円と、自動車産業の3分の1に。今こそ産・官・学・政を挙げた「和製・水メジャー」で挑む時だ。「環境立国」を掲げる日本の、国際プレゼンスを大きく上げる。」

（小笠原 啓、小瀧 麻理子）

この記事によると、東レの試算では、世界の水ビジネスの市場規模は2005年に約60兆円であったが、2025年には約111兆円へとほぼ倍増（20年間で約50兆円）する見込みであるという。世界の半導体市場はおよそ25兆円だが、この倍の市場が生まれることになる。自動車産業は2020年には約300兆円市場と言われているので、その3分の1の規模に成長するということは非常に驚くべきことである。市場規模約111兆円の内訳は、途上国の人口爆発による公共サービスとしての水道事業のほか、衛生的で高効率の水処理機能のための膜、ポンプ、薬品、設備機器、建設、エンジニアリングなどである。

婦中町地区跡地活用構想

「世界は”油”から”水”へのパラダイムシフト」
 「2025年には111兆円市場へ」



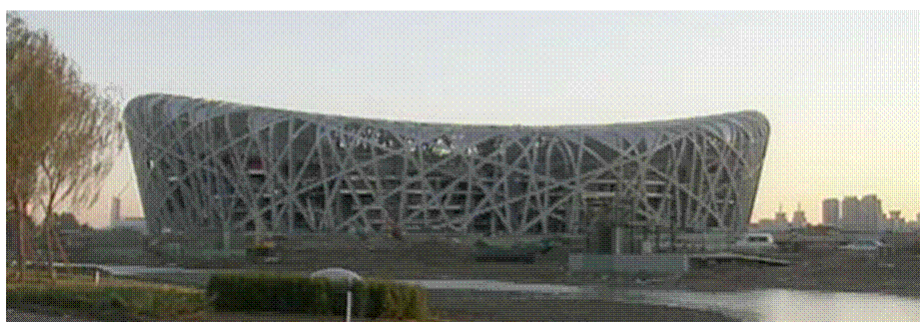
出典：日経ビジネス2008.6.30号

一つ例を挙げてみることにする。世界的な大企業である「GE」、数々の情報雑誌やメディアから「世界で最も尊敬される企業」や「最強企業」と称され、文字とおり世界を席卷している企業が、中国で“水”をビッグビジネスと捉えている。今年8月に開催した北京五輪の特徴的なから「鳥の巣」と呼ばれるメインスタジアムにおいて、GEが雨水の浄化や飲料水の供給システムを受注した。その他、この五輪だけでも数百の水に関するプロジェクトを行なっており、空港やタクシー、人々の目に触れやすい場所にいくつもの広告を出し積極的に水に対して取組んでいるのである。これも20年後には倍増する111兆円市場獲得へ向けた世界で最も象徴的な事象であると言えるだろう。

婦中町地区跡地活用構想

「GEの”水”への急激な構造改革」

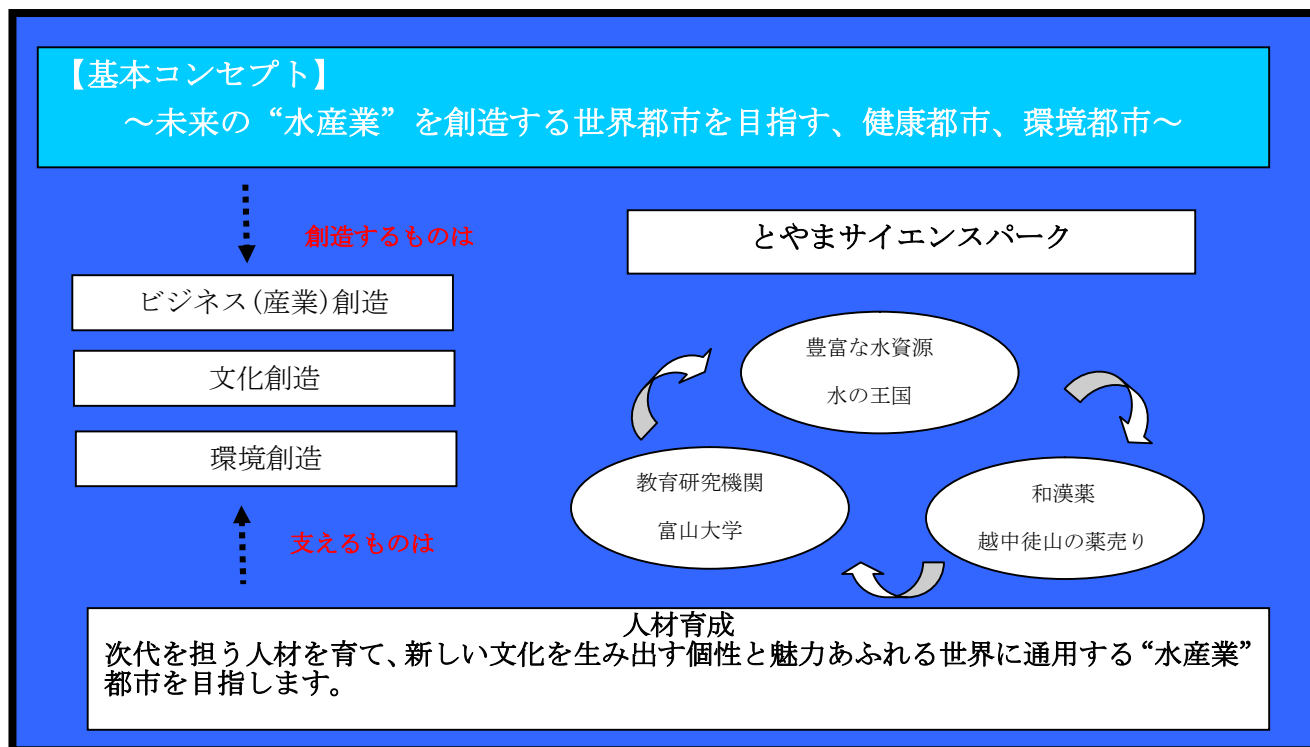
中国北京五輪メインスタジアム「鳥の巣」の
 雨水浄化や飲料水の供給システムを受注。



出典：日経ビジネス2008.6.30号

そこで、この巨大なビジネスチャンスを持つ水資源を豊富に保有している富山市の未来の基本コンセプトを考えてみることにする。

3. 未来の富山市の基本コンセプト



富山市の未来を切り開く重要なキーワードは、今まで説明してきたとおりやはり「水」であろうと考える。富山・立山連峰を初めとする豊かな自然の象徴、生活・産業を支える基盤、地球・生命の源としての「水」。この豊富な「水」を利用した「水産業」を興し、日本の水産業の一大拠点を目指すべきである。そして、日本、アジア、世界に通用する水産業を創造する世界都市を目指すのである。未来の水産業を創造する世界都市に生まれ変わるにより、多くのビジネスが生まれる。三協立山アルミ株式会社をはじめとする日本を代表する企業もここ富山から誕生しており、これも豊富な水資源を保有する立地を上手に利用して成長したとも言えるのだろう。また、現在も富山市では雪解け水を利用した飲料水や海洋深層水など、水に関するビジネスは存在しているが、更に新しい分野のビジネスが生まれるに違いない。次に、文化も創造される。富山市は積雪の多い都市であり、その気候特有の文化が創造されてきたが、また違った水文化が生まれるだろう。そして、環境も創造される。今年、環境モデル都市に選ばれた素晴らしい実績もあるが、「環境」への取り組みに関心を抱かせる一助となり、世界の途上国への活動を促進させるであろう。

そして、豊富な水をフル活用し、水への興味を最大限に引き出すことにより、世界の水技術を誘致し、最高水準の技術を世界へ羽ばたかせる未来の富山市を支えるものは、やはり「人材」である。次代を担う人材を育て、新しい文化を生み出す個性と魅力あふれる世界に通用する世界都市になることにより、富山市の未来は非常に明るく、そのポテンシャルの高さも間違いないのであろうと感じる。

このように、富山市の持つ豊富な水資源、水ビジネスの可能性、そして、未来の富山市の基本コンセプトを踏まえ、「とやまサイエンスパーク」構想を提案する。

4. 婦中町公有地活用構想

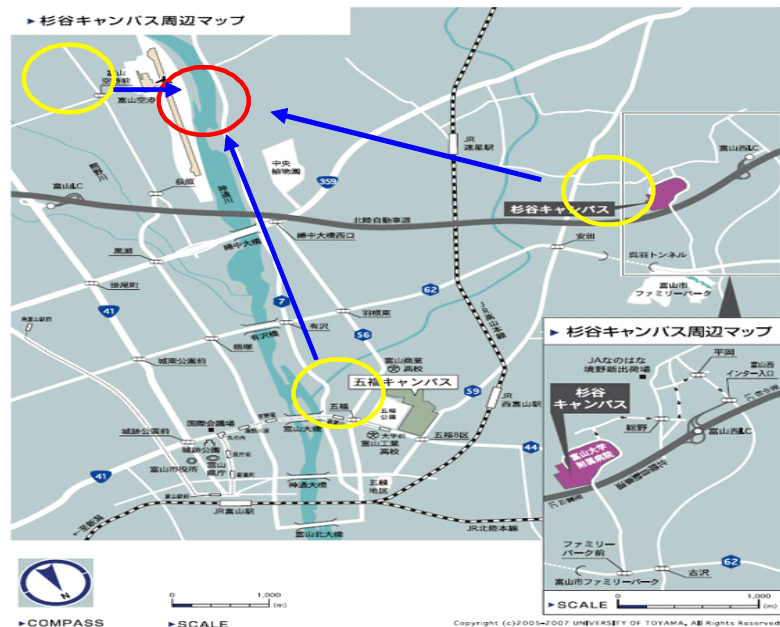
富山市は、豊かな自然に囲まれ、水と緑に恵まれた都市である。そして、300年の歴史を有する「和漢薬」と「名水といわれる豊かな水資源」という地域資源を有している。また、「教育の富山」といわれる富山市には、和漢薬の専門的な研究者のそろった「富山大学」の存在がある。更に、婦中地区は、カドミウム汚染による「イタイイタイ病」の発症の地である。そこで、神通川緑地や富山県植物園を有する婦中地区にある「カドミ汚染田の復元事業に伴う残土置き場」の利用においては、市民の健康福祉に貢献できる土地活用が有効と考えられる。

特に、生命の源といわれる水資源の活用にかかわる土地利用は、この土地の再生を意味することにもなる。

そこで、水資源を中心とした地域資源開発構想として、「とやまサイエンスパーク構想」提案したい。

婦中町公有地は、富山空港に近く、富山大学の五福キャンパス、杉谷キャンパスとは北陸自動車道、国道56号線で結ばれているなど、比較的交通の便に恵まれている。富山大学の五福キャンパスでは、工学部を中心に産学連携による研究活動が行われている。

この条件を鑑み、婦中町公有地においては、水資源を核とした産学官連携による研究および実用化に向けた研究兼製造施設を展開することが有効と考えられる。



出所：富山大学 HP に加筆

2-1 構想のコンセプト

展開する構想においては、「サイエンスパーク」を中心命題とし、次の2つのテーマが考えられる。

テーマ1は、「とやまの水資源の可能性をさぐる。」である。そして「とやまウォーターサイエンスパーク」の展開を検討する。

ここでは、水そのものの研究と水を活用した技術開発を行う。さまざまな技術開発において、特に先端分野における精密機械の製造には高純度の水を必要とする。そこで、これらの研究開発を各企業単位で行うのではなく、大学を活用してこのような研究施設を展開し共同で実施することで効率的で高い成果を生み出すことができるのではないかと。また、頭脳と技術を集結することによりどのような状態でも保存・運搬が可能な腐食水の開発も夢で終わらないのではないだろうか。

次に、テーマ2は、「和漢薬の恵みと健康への可能性を追求する。」と題し、「とやま和漢薬サイエンスパーク」の展開を検討する。

富山には300年にわたる和漢薬の歴史がある。ここには、高齢化社会を迎えた人類の健康維持・増進への秘密が隠されているのではないだろうか。医療技術の進歩と経済の発展に伴い、先進国における疾病構造も変化を続けている。栄養欠乏によるものから感染症、そして今日では生活習慣病という慢性傾向を伴うものへと変わり始めた。また、健康維持環境、医療技術の向上により、がんを始め克服可能な疾病が増えるとともに、ホスピスなどの末期医療における苦痛の軽減も大きな課題となっている。さらに、現代のさまざまなストレスから原因の特定できない不定愁訴や心の病も増加傾向にある。このような健康環境のもとでは、疾病そのもの、臓器そのものに焦点を当てた西洋医学のみではすべてを解決できない状況となっている。

一方、富山において長きにわたって大切にされてきた和漢薬は東洋医学を支えるものである。東洋医学においては、患いを訴える人を人間の視覚・聴覚・嗅覚・触覚など動員して全体的観点から捉えて対応する。そこではその人の体調を活性化すると共に、抵抗力・自然治癒力そして根本となる生命力を高めていく治療を行う。そして、その人本来の回復力を高め、自然と調和して生活することを追求する。さらに、東洋医学では、未病を治すという発想があり、病気が発症する前に手だてをするという予防の観点からの取り組みも含まれている。

これらの点からも、今日こそ西洋医学と東洋医学の融合を期待される時代ではないだろうか。

そこで、テーマ1の水資源の開発を通じた先端医療機器の開発による西洋医学への貢献とともに、富山における和漢薬の継続的開発と臨床研究により、西洋医学と東洋医学の融合のかけ橋となることが期待できる。

2-2 展開イメージ

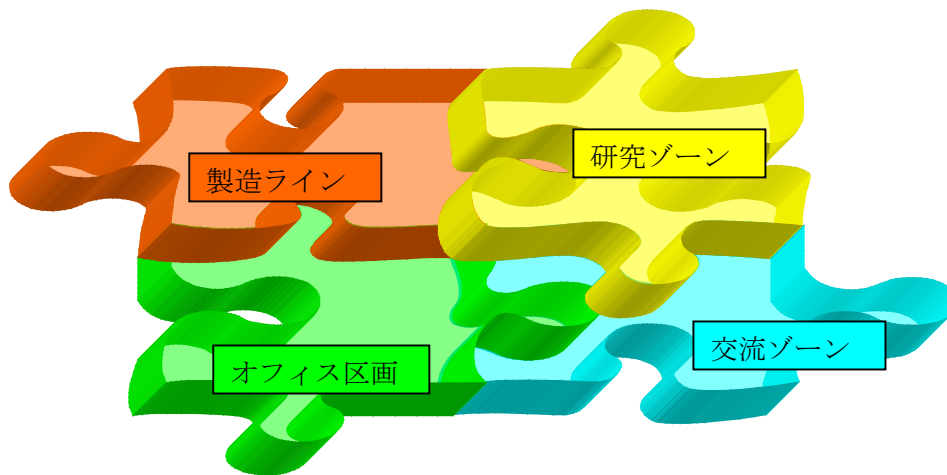
展開イメージとしては、ゾーニングを行い、研究ゾーン・製造ライン・オフィス区画・交流ゾーンから構成する。つまり、研究から製造、試供・販売までのフルラインサイエンスパークを形成する。

構成は以下のとおりである。

(1) 研究ゾーンにおいては、企業・大学などの研究機関が共同研究を行う。

- (2) 製造ラインでは、企業による商品化を実施する。
- (3) オフィス区画においては、産学官連携センターの設置などにより特許、経営、法律的課題などに対応する。
- (4) 交流ゾーンでは、市民が共同研究の状況を商品の試飲・試食・資料の展示から体験することができるものとする。

ゾーニングのイメージ



交流ゾーンのイメージ

来場者・大型バス 駐車場	名水の里 (展示) (ショップ)	薬膳の里 (レストラン)
名産の里 (ショップ)	メモリアル広場 (噴水)	養老の里 (スパ)
教育の里 (とやまひとづく り賞)	環境の里 (イタイイタイ病)	和漢薬の里 (展示) (ショップ)

2-3 展開方法

この構想においては、産学官連携による展開が不可欠であり、富山市においては地域資源としてそのツールが十分に備わっていると考えられる。

さらに本構想の特徴としては、研究から製造、市民との交流を含めたフルラインサイエンスパークの展開を考えている。フルラインで展開することはなかなか珍しいケースであるばかりではなく、研究者をはじめ、企業社員、自治体職員や学生、市民そして観光客に至るまでその成功と恵みを自分のこととして実感し活用できるという非常に高い価値があると考えられる。

サイエンスパークの展開における役割分担は、以下のとおりである。

産学官連携による展開

(1) 富山市の役割（インフラの整備）

- ・土地の提供
- ・建物の提供
- ・税の優遇

(2) 企業の役割（製品化と交流ゾーンの運営）

- ・研究への参加
- ・製品の製造
- ・商品の紹介・宣伝・販売

(3) 大学の役割（研究・教育と知識支援）

- ・研究の実施
- ・人材の養成
- ・経営の助言
- ・法的な助言

(4) その他

- ・研究者ネットワークの形成
- ・産学官連携センターの設置
- ・特定目的会社の設置による運営
- ・公社、エージェント等の設置運

参考写真（筆者撮影）



婦中町



湧水



黒部ダム



おわら桑摘み茶とパナワン

第4章 アイデアを実現する手法としてのPPP

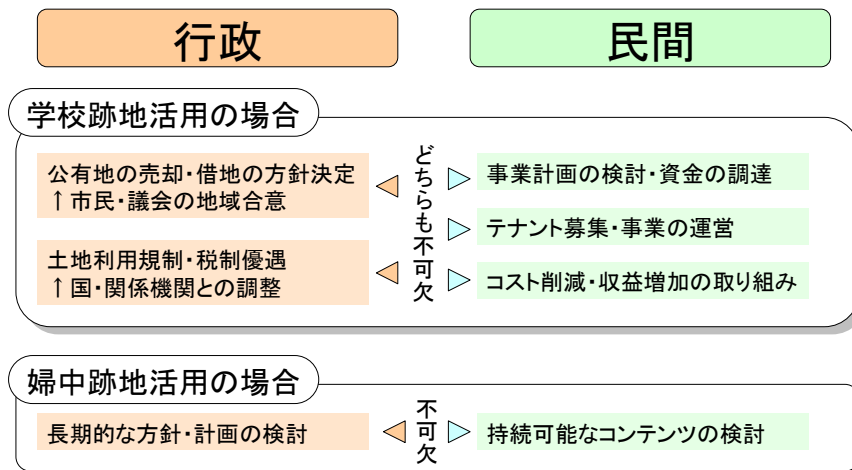
1. なぜPPPなのか

PPP はあくまで手段・方法であって目的ではない。まず、富山市の将来のビジョンを設定し、ビジョンを実現するためには何が欠けていて、何が必要かを再認識することから始めなければならない。市の現状を客観的に分析し、市の理想像であるビジョンと比較した上で、理想とする将来像に近づける過程にPPPがある。

ビジョンを実現するために官側の力だけで達成できるのであればあえてPPPを使う必要はない。民側だけで達成できる場合も同様である。しかし、富山市の将来ビジョンを達成すべく廃校跡地や婦中町公有地の経済開発を遂行するためには、官側だけでも民側だけでも実現は不可能である。

自治体としての長期的な方針・計画の立案、公有地の売却や借地の方針決定、市民・議会の地位合意、土地利用規制・税制優遇、国や県、関係各機関との調整といった事項は官側でしかできない役割であり、一方、事業計画の検討・資金調達、テナントの募集・事業の運営、営利企業が有するコスト削減・収益増加のといったものは民側でしか果たせない役割である。

このどちらも今回私たちが提案する事業の遂行には欠かせない業務・役割であり、従って必然的にPPP手法を活用するということになる。



2. PPPによるPREの実践

(1) 注目されるPRE

本調査では、3つの学校跡地及び婦中町公有地の有効活用方法の検討依頼ではあるが、複数の公有地活用方法の検討を進めるに当たっては個々の不動産について個別の最適解を求めるのではなく市の経営全体の視点から全体最適を検討すべきであることから、公有地活用において注目されているPREの考え方をここで紹介する。

昨今、公有資産を自治体経営において戦略的に活用する考え方としてPRE(パブリック・リアルエステート)戦略が脚光を浴びている。民間では、企業経営戦略の中でも重要な位置づけとして所有資産を最大限有効に活用すべくCRE(コーポレート・リアルエステート)戦略を立案する企業が徐々に増えているが、自治体の地域経営戦略にも同様の考え方を導入しようとする考え方がPRE戦略

である。

従来の自治体の不動産管理は、例えば学校は教育委員会、庁舎は管財課、下水道は下水道課といったようにそれぞれの部局ごとに縦割りで管理されていた。従来は所管部署ごとに管理している公有資産をそれぞれの部局の行政目的にのみ適正に活用していれば良かった。

しかし、自治体財政が厳しさを増し、夕張ショックを契機として自治体財政に対する適正な指標の公開が強く求められるようになり、自治体を取り巻く状況は一変した。本年中には昨年施行された自治体財政健全化法に基づく健全化指標の公開が義務付けられ、更に自治体の資産・債務改革の進展により企業会計に即した自治体のバランスシートの策定が求められるなど、今後は自治体の資産活用に対して市民や市場から厳しい目で監視されることになる。

以上のように自治体を取り巻く環境の変化に対応すべく、今後自治体における資産管理は各部局ごとの管理、部分最適活用ではなく、自治体全体として資産の全体一括管理、全体最適活用が求められることになる。PRE 戦略はこれを実践する強力なツールである。

(2) 市民との対話、市場との対話

市が所有する学校跡地や婦中町公有地は市民の貴重な財産である。PRE 戦略を実践するにあたってはまず市の将来ビジョンを明確に示した上でどのような活用方法が望ましいか包括的、長期的な観点から全体最適の解を導いていかなければならない。

富山市の中心市街地における学校跡地の活用方法の検討にあたっては周辺住民という一部の利害関係者の要望・意見を聞くだけではなく、広く市民全体に詳細な情報を開示した上でその活用方法について問わなければならない。周辺住民という一部の利害関係者のみの意見・要望を聴取し、土地の利活用方針を決定した場合、市の貴重な財産が部分最適、低利用となる可能性が大きい。老朽化した学校の耐震化や橋梁の更新等本当に資金を必要としているところがあれば、余った学校跡地を売却することを検討するか、耐震工事費用や更新費用をファイナンスにより一斉に行い、返済資金は他の公有地活用によってもたらされる民間からの収益を充てること等の方法を考え市民に説明し同意を得る必要がある。

同時に、市場調査も行わなければならない。いくら素晴らしいアイデア・スキームを構築したところで市場性がなければ絵に描いた餅であり、実現性のない事業計画は意味をなさない。PRE 戦略を計画・実行するためには、市が保有する公有資産の市場価値を官側で把握しておかなければならない。PRE 戦略を実践する上で、市場との対話は、市民との対話と同様、非常に大切な要素である。

3. PPP組織の必要性

次に、PPP を活用した学校跡地・婦中町公有地の経済開発事業を推進する組織のあり方を検討する。

3つの廃校跡地や婦中町公有地の利活用、経済開発を進めるにあたっては市が直接事業を進めるよりも、アセットマネジメントをより得意とする PPP 組織（PPP エージェント）を設立し当該組織に一括して委託することを提案する。「より得意な者に業務を委ねる」PPP の基本的な考えであり、行政機能の民間化である。

PPP エージェントはアセットマネジメントの専門集団であり、PPP による経済開発を専属的に行う組織である。当該組織に一定の権限を付与する一方、成果に対する説明責任を求め市の監視下

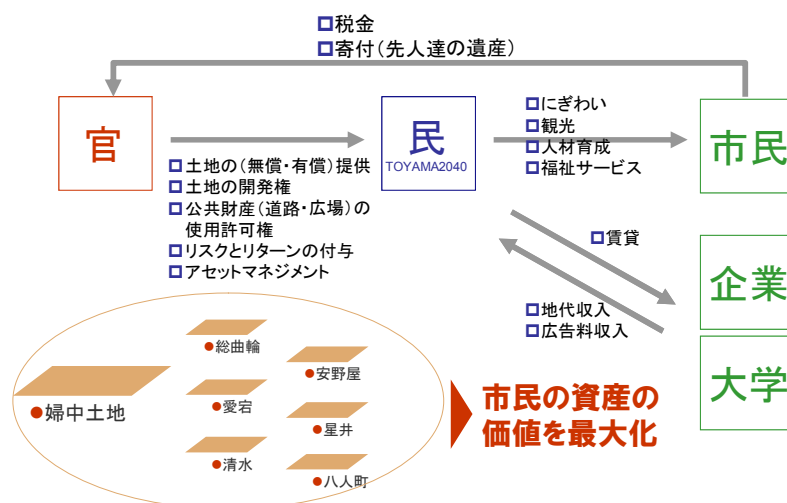
に置くことで、市の代理人として機動的に動くことが可能となる。

PPP エージェントのトップは、民間でアセットマネジメントの豊富な経験を有するアセットマネージャーを公募により選定し、更に不動産や金融に関する知識と経験が豊富で優れた専門能力を持ったスタッフを募集する必要がある。

以上のように、行政機能のうち民間が得意とする分野を民組織にその業務を委託している形態はアメリカにおいて既に実践されている。例えば、フロリダ州経済開発局では、行政に代わって民間企業との協力、誘致、援助などによって企業誘致・育成を行い、州の経済開発や州民への雇用機会提供に関する行政サービス事業を民組織 EFI(Enterprise Florida Inc)に委託している。当該民組織には厳しいアカウンタビリティを求め、成果（リターン）が出ていない場合は翌年の委託費用は削減される。逆に委託費以上の成果が出ているようであれば次年度の委託費用は増加し、民間企業と同様、より成果を上げようとするインセンティブが働く仕組みとなっている。

自治体が直接公共サービスや公共事業を実施する場合は、一定の期間内に期待された以上の成果を上げてもボーナスが付与される訳でもなく、また一定期間内に成果が現れなかった場合でも特に責任をとる必要もない、ということが一般的であり、インセンティブを働かせることは難しい。時間コストに対する概念も行政には希薄である。

PPP 組織を活用し、様々な権利を付与する一方厳しい説明責任も求め、より成果を上げた場合にはボーナスを付与しインセンティブを与えるといった仕組みを構築することで、行政が直接実施するよりもスピーディかつ効率的に事業を遂行することが可能となるのである。



4. PPP 開発のステップ

最後に、PPP 手法を活用して、廃校跡地及び婦中町公有地の利活用・経済開発を着実に進めていくための具体的な実行ステップを検討する。

(1) 第一段階（ビジョンの共有・地域的意思決定）

まず富山市の現状と市を取り巻く社会環境を踏まえた上で、将来の富山の姿・イメージ像を再構築し、地域としての方向付け、ビジョンを共有しなければならない。つまり、大きな方向付けを行う地域的意思決定が必要な段階である。

PPP はあくまで一手段に過ぎない。地域としての目標を定めた上で、その実現に相応しい手法として PPP が望ましいということが確認され初めて PPP が動き出す。そのため廃校跡地や婦中町

土地に関わる全てのステークホルダー（市民、議会、行政、周辺住民、民間企業、NPO 等）の参画が必要である。全てのステークホルダーと徹底的に議論を交わし、目標とする富山のビジョンを共有することが PPP を実践する上で欠かせない第一段階でやるべきことである。

（２）第二段階（PPP 専門組織の設立）

ビジョンを共有し、PPP によって廃校跡地・婦中町土地の利活用・経済開発を行うことを地域として意思決定した後、ビジョンを具現化すべく事業を専属的に実行する PPP エージェント（（仮称）TOYOMA 2040）を設立すべく準備をすすめる。

本事業は 20 年後、30 年後を見据えた長期計画であり、短期間で完了する事業ではない。長期にわたり、市民や市議会、民企業、NPO、大学等全てのステークホルダーとの対話を行いつつ、経済環境の変化にも対応しながら進める必要があるため、市の内部組織ではなく、市から独立し専属的に実務を遂行できる機動的な組織が不可欠である。

PPP エージェントのトップには民間での経験豊かな人材を公募することが適切である。民の行動原理や経済市場を熟知し、かつ官側の事情にも明るい人材の登用が求められる。専属スタッフも公募により金融、法務、会計、不動産等に精通し実行力のある人材を広く募る必要がある。

ただし、当初の運営段階においては、軌道に乗るまでの一定期間、資金と人材は市側で用意する必要がある。

（３）第三段階（資産把握・市場調査・市民対話）

PPP エージェントを設立し、トップとスタッフが整えば、次はアセットマネジメント戦略の立案である。そのためには、まず市全体の資産に関する情報収集・整理統合が必要である。学校跡地・婦中町土地だけの利活用を検討するとなると必然的に視野が狭くなり発想も限られたものとなる。将来の富山市の姿をイメージしながら、市の資産の全体最適を考えドラスティックな資産整理統合・再配置を検討すべきである。3 学校跡地（総曲輪・安野屋・清水町）の経済開発の検討段階でも、土地の交換や離れた土地間における機能連携、ネットワーク化等の検討材料に上がってくるであろう。その際に市全体の資産を把握していれば斬新なアイデア・発想が生まれる可能性がある。

また、市場調査を行い、資産の適正評価、それぞれの土地の最有効使用を見極めなければならない。この場合の最有効使用とは、それぞれの土地ごとの使い方や収益率の高さはなく全体的な視点で捉えた利活用方法のことである。例え個々の収益率が低くても街全体にプラスの効果を生み出せることが分ければそれがその土地における最有効使用である。

更に、市場調査と共に市民との継続的な対話（シャレード）を実施しなければならない。市民との対話は、学校跡地の利活用方法において直接利害関係者となる一部の周辺住民の要望だけでなく広く市民の意見を募ることが肝要である。学校跡地は市の貴重な財産であり、一部の市民の財産ではないからである。市民に意見を聞く場合も、どのように活用したいかを聞くのではなく、市の将来ビジョンとそのため今何をすべきか、市の財政がどのような状況にあるのか、将来の市民の構成や財源がどのように変化するのか、学校跡地等の資産がどの程度の市場価値があるのか、市民の要望通りの活用方法をした場合にどの程度の未実現経済価値が発生するのか等、市民が適正な判断を下せる適切な指標を公開しなければならない。

（４）第四段階（RFP 作成・民間事業者選定）

市場調査や市民との対話を元に、市のパートナーとなる民間企業を選定すべく RFP (Request For

Proposal：募集要項）の作成準備に取り掛かる。RFP の作成にあたっては、民から斬新な発想、効率的な実現方法のアイデアを募るため、民の自由な提案の阻害要因となるものは極力排除する努力を官側は怠ってはならない。必要であれば条例を制定する等、市側が斬新な方法を積極的に採用する姿勢を見せることも大切である。条例が制定されれば、首長が変わることによる方針転換という政治リスクは大幅に減少され、民の参入障壁が下がる。また、時間概念を条例に盛り込むことで民間は時間リスクを管理しやすくなるというメリットも発生する。

公募にあたっては、より多くの民企業の関心を引くため、民が規模の経済を活かすことができ、より効率的で柔軟な開発が可能となるよう3つの学校跡地をセットで公募することが望ましいであろう。

RFP 公表後、提案書を受け付ける間も提案者（民間企業）との競争的対話を継続的に行うことにより、民からより良い提案を引き出すことが可能である。官と民との対話は海外では当然のこととして行われているが、日本ではまだなじみが少ない。病院 PFI 等一部で競争的対話を実施する自治体が現れているものの全体としてみればまだほんの一部に過ぎない。官と民が接触することが“癒着”“談合”と見られてしまうことを恐れるあまり、官も民も対話を敬遠しがちである。しかし、民からより創造的な提案を引き出すためには官民間の意思疎通、相互理解が不可欠である。

事業者の選定は、公明正大でなければならない。もし、その選定基準、選定方法に疑義があれば、民はその自治体を見限り、リスクを負ってまでその地域に投資を行おうとはしなくなるであろう。不明瞭な事業者選定は長期的に見ても公にとって大きな不利益をもたらすものであることに留意しなければならない。

（5）第五段階（事業実施・婦中町土地経済開発推進への展開）

婦中町土地での経済開発は20年後、30年後、40年後の富山市を見据えた“水”を中心とした事業である。目に見える成果が現れるまでは相当の時間が必要であり、その期間のPPPエージェントの運営費用も発生する。そのため、学校跡地の経済開発によってもたらされる収益（地代や固定資産税収入等）を婦中町土地での経済開発推進における運営活動資金に充当することで次世代の富山市の礎を築き上げることが望ましいと考える。

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)

第一部

PPP（公民連携）とは

中心市対他校舎小中12校舎
福中町暫定利用工事
[中心検討調査資料]

富山大学経営学系富山県立富山短期大学
経済学2007年度卒業論文(富山県立富山短期大学)
2008.8.3

CONTENTS

I PPP（公民連携）とは？	II アメリカにおける PPP（その歴史と事例）	III 「ワディニアサグス」 - 自治体の危機から -
<ol style="list-style-type: none"> 1 地域の現状 2 PPPとは 3 PPPの法的・制度的な位置 4 なぜ連携する必要があるのか 5 PPPの具体的な事例 6 PPPは単なる手段し、少子高齢化ではない 7 PPPの成り立ち 	<ol style="list-style-type: none"> 1 アメリカにおけるPPPの発展の背景 2 アメリカにおけるPPPの事例 <ul style="list-style-type: none"> ①ボルネオ ②オースタースタール ③フロリダ州 3 アメリカにおけるPPPのまとめ 4 PPP現在の現状 	<ol style="list-style-type: none"> 1 行政サービスの危機的状況 2 「ワディニアサグス」の経緯 3 日本の先進事例 4 自治体間によるまちづくり

CONTENTS

I PPP（公民連携）とは？	II アメリカにおける PPP（その歴史と事例）	III 「ワディニアサグス」 - 自治体の危機から -
<ol style="list-style-type: none"> 1 地域の現状 2 PPPとは 3 PPPの法的・制度的な位置 4 なぜ連携する必要があるのか 5 PPPの具体的な事例 6 PPPは単なる手段し、少子高齢化ではない 7 PPPの成り立ち 	<ol style="list-style-type: none"> 1 アメリカにおけるPPPの発展の背景 2 アメリカにおけるPPPの事例 <ul style="list-style-type: none"> ①ボルネオ ②オースタースタール ③フロリダ州 3 アメリカにおけるPPPのまとめ 4 PPP現在の現状 	<ol style="list-style-type: none"> 1 行政サービスの危機的状況 2 「ワディニアサグス」の経緯 3 日本の先進事例 4 自治体間によるまちづくり

I PPP（公民連携）とは
地域の現状（忍び寄る地域の経営危機）

- ・ 国際化、情報化で地球規模の地域間競争（人、企業、資金は、地球規模で行き先を選んでいる）
- ・ 少子高齢化で、納税者が公共サービス受給者へ（財政の逼迫）
- ・ 行政職員の団塊世代大量退職時代（多様化する行政ニーズへの対応が困難に）
- ・ 昭和30~40年代のインフラ大更新時期到来（学校、橋梁、上下水道、道路、庁舎など）

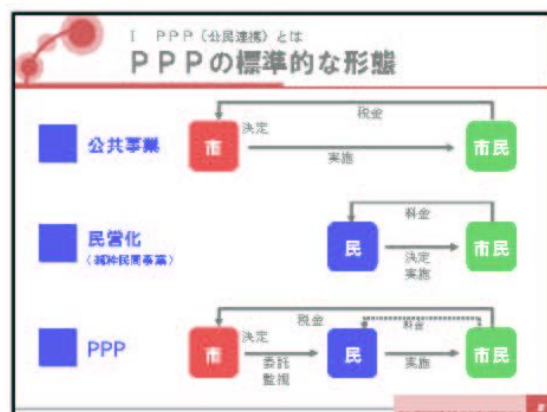
現状の自治体の資金と人員では地域経営は不可能に

I PPP（公民連携）とは
PPP（公民連携）とは？

そこで登場するのが、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）です。

PPPとは・・・

「パブリック＝官」と「プライベート＝民」が、**連携し**互いに得意な役割を分担して公共サービスを行っていくこと。



富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

I PPP（公民連携）とは PPPの具体的な事例

- たとえば、公立の美術館をPPPで行うとこのような可能性があります。
- 美術館の方針を決め、主な収蔵品を集めたり主要な企画を考え、民間企業に委託料を支払うのは**行政の役割**
- 企画を魅力的に運営し、多くの人を集め、レストランやショップを夜遅くまで営業するなどにより効率的に経営し、委託料をできるだけ減らすのは**民間の役割**
- PPPによって、以前に比べると大勢の人が訪れ美術に興味を持つようになるとともに、美術館運営にかかる費用を大幅に減らすことができます。
- どの役割を誰が担うのか。PPPは一通りではありません。いろいろな組み合わせを考えることができます。

I PPP（公民連携）とは PPPの具体的な事例

- 公立中学校の廃校舎を借りてデザイナーのための工房に変えることで、人が集まるにぎわいの拠点になった。(=世田谷ものづくり学校)
- 売れ残った工業団地に、刑務所を民間の警備保障会社を中心とした企業グループが建設・運営することで、土地の有効利用とともに雇用機会を創出した。(=美祢社会復帰促進センター(刑務所))
- 国民宿舎の運営を民間企業に委ねたら1年で赤字に転換した。(=福井市鷹巣荘)
- 見る影もなく疲弊した商店街を官民協働のTMO(まちづくり会社)で再生した。(=豊後高田昭和の町づくり)
- 民間が撤退した市民スキー場をNPOが運営している。(=白石町不忘アザレア)

I PPP（公民連携）とは PPPは単なる仲良しクラブや談合ではない

- 力を合わせるといっても、知っているもの同士で密室で決めてしまうことではありません。
- 行政や住民は、**地域のために一番良い民間パートナーを選ぶ**必要があります。
- そして、選ばれたパートナーに期待通りの仕事をしてもらう必要があります。
- そのために、多くの決まり事があります。

I PPP（公民連携）とは PPPの決まり事

- 透明かつ公平な手続き**…できるだけ広く公募して知恵を集めます。談合は絶対に起こしません。
- 行政の役割を明確に**…選ばれた民間企業に丸投げしません。行政が果たすべき役割はきちんと果たします。首長のリーダーシップが不可欠です。
- 幅広い自由度とビジネス機会の提供**…民間にできるだけ自由に発想してもらう必要があります。本当の知恵はビジネスの競争の中で発揮されるものです。
- 契約による責任**…行政と民間の間は単なる口約束ではだめです。契約に基づいて互いに責任を持ちます。
- 公共性の確保と監視**…住民のためになるような公共性を常に発揮してもらいます。
- 市民が本当の主役**…自分たちのまちを良くする本当の主役は市民です。市民自身がその意識を持たない限り成功はあり得ません。

II アメリカにおけるPPP ～その歴史と事例～

I PPP（公民連携）とは？	II アメリカにおけるPPP ～その歴史と事例～	III ヴァージニアリッジ ～自治体の発展～
<ol style="list-style-type: none"> 1 自治体間の 2 PPPとは 3 PPPの発展的 4 なぜ連携する必要があるのか 5 PPPの具体的な事例 6 PPPは単なる仲良しクラブではない 7 PPPの決まり事 	<ol style="list-style-type: none"> 1 アメリカにおけるPPPの発展的背景 2 アメリカにおけるPPP事例 <ul style="list-style-type: none"> ①ボルチモア ②オースターズワール ③フロリダ州 3 アメリカにおけるPPPのまとめ 4 PPP成功の秘訣 	<ol style="list-style-type: none"> 1 行政単独の包括的自治体 2 エグゼクティブの調整 3 市民の先進事例 4 官民連携によるまちづくり

II アメリカにおけるPPP アメリカにおけるPPP発展の背景(1)

1970年代
アメリカ経済低迷(第2次産業[重工業]の空洞化、3次産業[サービス]への転換、都市低迷、ベトナム敗戦)

1980年代
レーガノミクス(減税、歳出拡大、財政赤字)

1985
政府緊急財政赤字修正法案

1991～
余剰道路財源を都市再生に活用(自治体主導で実施、1956-1990は道路財政料金収入 6%)

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

Ⅱ アメリカにおけるPPP
アメリカにおける PPP発展の背景(2)

国からの財源の削減

- 地方自治では財源減少—民間活力の利用は必然
- 成果に対する説明責任を明確にする民間的な思考
(官の組織やサービスの民営化、公的資源・経費の使い道の再検討)
- 官・民共同でのインフラ・都市開発・都市再生プロジェクト実施へ

1990年代～

- ・ PPP拡大 (インフラ開発、都市再生、経済開発)
- ・ 2004年には総額8兆円規模に。

Ⅱ アメリカにおけるPPP
アメリカにおける PPP事例

- (1) 都市・経済再生型(比較的大規模)
 - ボルチモア (PPPによる都市再生)
 - ウェストバームビーチ (コンパクトな都市開発事例)
- (2) 地域活性化型(比較的小規模)
 - ワシントンDC(オイスター公立小学校校舎建替)
 - フォート・ウエイン市(図書館中心の地域活性化)
- (3) 政府機関の民営化
 - フロリダ州(商務省経済開発局、観光局民営化)
 - インディアナ市(電話帳テスト)

Ⅱ アメリカにおけるPPP
都市・経済再生型

ボルチモア(1950年) 犯罪の増加、市街地の荒廃



Ⅱ アメリカにおけるPPP
都市・経済再生型

ボルチモア(2000年) PPPにより都市が再生



Ⅱ アメリカにおけるPPP
ボルチモア再開発の流れ

18世紀	開港(重工業、造船・軍船、港湾)
1950年代	経済低迷(2次産業の低迷で街が荒廃) “行っではいけない都市” 街の中心部に高速道路を通す計画 →危機感を持った地元有志による総合計画(マスタープラン)作成
1957年	計画のごく一部を民間主導で実施(オフィス街再開発)
1963年	マッケルデン市長 再生総合30年計画策定 実施のための非営利法人設立
1972年～	シェーファー市長 再開発をさらに推進 荒廃倉庫街を市が買い上げ1ドルで払い下げ、住宅化 企業誘致成功(BM、銀行など)
1990年代	水上交通、ウォーターフロント開発、お祭り 観光・娯楽産業、国際会議場

Ⅱ アメリカにおけるPPP
地域活性化型

公の負担なしで学校建替えを実現した事例
(オイスター公立小学校校舎建替)

1990年代	ワシントンDCの財政赤字 600億円 公立校164校(築後平均77年)の建替に 必要な予算 720億円 …資金なし
1995年	地元住民による建替のための寄付活動も開始 オイスター校 PPPでの開発を検討 コンサルタント選定(建築家、弁護士、建設会社、エンジニアなどのチーム)
1996年	提案書の募集、3社応募も未成立
1997年末	第2回提案書の募集
1998年4月	業者決定、交渉開始
1999年12月	着工
2001年	完成


富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

Ⅱ アメリカにおけるPPP
地域活性化型

何故、公の負担なしで学校建替えが実現したのか
(オイスター公立小学校校舎建替)

ワシントンDC政府(公)はRFP(募集要項)で民間の
アイデアを募集。

・民は、未利用の学校敷地の一部を借地とし、民が高級賃貸マンションを建設(駅に近く、周辺が高級住宅街という好立地条件を活用)し、収益を校舎の建替え費用に充当することを提案。



Ⅱ アメリカにおけるPPP
校舎建替/マンション建設概要

<規模>
敷地面積: 約2,100坪 (7,200㎡)
延床面積(校舎): 約1,400坪 (4,700㎡)
(マンション): 約6,300坪 (20,800㎡)
* 全敷地を官が所有、建物は官と民がそれぞれ所有

<予算>
学校建替: 約13億円
(自治体が債券を発行するが、返済は全額マンションから得られる収入が当てられた。新たな税負担はゼロ)
マンション建設: 約37億円(民間資金)
* 民は、学校の建替費用の償還金を負担する代わりに、新しくできるマンションの税金は免除された (PILOT)

Ⅱ アメリカにおけるPPP
政府機関民営化でのPPP

1996年 フロリダ州政府 成果/説明責任に関する
法案成立
(フロリダ州のあらゆる政府部門に外部監査
を入れ、成果について厳しく確認。民営化
が望ましいと判断されたら分離・民営化)

■フロリダ州商務省の例
・経済開発局と観光局を民営化
・会長は州知事だが社長、従業員は民間人
・州からの予算プラス民間からの寄付で従来の
2倍近い予算を確保。

■サンディースプリングス市
・自治体の民営化
・市の職員はたったの4名。あとは民間企業が運営。

Ⅱ アメリカにおけるPPP
アメリカにおけるPPPまとめ

1. 都市開発・都市再生
2. 地域活性化(学校、道路、鉄道等)
3. 政府機関の民営化

いずれも共通するのは、

包括的、長期的なビジョンが地域にある

- ・ 民主議で、
- ・ 市場性を重視して、
- ・ 地方が主体となる

Ⅱ アメリカにおけるPPP
PPP成功の秘訣

Public Private Partnership--WHAT IS IT?
PPPとは何か?

A Marriage Between the Public and Private Sectors
官と民の結婚のようなものです

QUESTIONS:
質問

How Long Should they Date Before Marriage?
結婚前のデートの長さは?

How Far Should They Go Before Marriage?
結婚前にどこまでのお付き合いをするか?

Ⅱ アメリカにおけるPPP
PPP成功の秘訣

How About the Pre-Nuptial Agreement?
結婚前に離婚後の資産分割の契約をするか?
Are the Politicians Really Committed to Marriage?
議員たちはこの結婚に本気か?

Why Are They Interested in Marriage? Is There Really a Mutual Interest?
なぜこの結婚に興味を持っているか? 共通の関心の上でか?
Do They Want a "Child," or Are They Just Playing Around?
子どもを産む気があるか? ただ付き合うだけか?

Will All the Relatives Support the Marriage or Try to Undermine It?
親戚や友達に結婚に賛成か? 反対か?

Are the Parties Really Compatible? Are There Serious Problems?
二人の相性は良いか? 何か深刻な問題があるか?

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)

II アメリカにおけるPPP
PPP成功の秘訣

Does the Marriage Make Financial Sense?
この結婚での金銭的な意味は？

Are the Rules and Regulations Governing the Marriage Adequate?
この結婚に関するルールや規則は適当で十分なものか？

Will the Marriage "FLIP"?
この結婚はFLIP(うまくいく)か？

Financial Agreements on Responsibilities
金銭的合意と責任分担

Legal and Risk Allocation: Involving the Lawyers
弁護士による法的処理およびリスク分担の必要性

Innovation/Value Creation Responsibilities
変革、価値の創造、責任分担

Political Risk Management
政治的なリスクマネジメント

II アメリカにおけるPPP
PPP成功の秘訣

All Too Often, the Description of Public Private Partnership is:
PPPの定義でよく使われる比喻
"Same Bed, Different Dreams"
同床異夢

Like in Any Good Marriage:
Communication Between the Partners is Critical for a Long Term Successful Marriage
良い結婚には・・・
長期に持続する結婚では、パートナー間のコミュニケーションが必須

And, Nothing will Help the Marriage More Than Real Market Demand for the "Child"
成功する結婚にとって、良い市場・需要(子どもの存在)は必須である

III サンディ・スプリングスの衝撃
～自治体の民営化～

<p>I PPP(公民連携)とは？</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 地域の現状 2 PPPとは 3 PPPの意義 4 成功させる必要となる条件 5 PPPの成功事例 6 PPPは単なる手段、少子子育てでは無い 7 PPPの成否 	<p>II アメリカにおけるPPPの意義と事例</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 アメリカにおけるPPPの意義 2 アメリカにおけるPPP事例 3 ①州レベル ②州レベル ③州レベル ④州レベル ⑤州レベル ⑥州レベル ⑦州レベル ⑧州レベル ⑨州レベル ⑩州レベル 	<p>III サンディ・スプリングスの衝撃</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 行政事務の包括業務委託 2 サンディ・スプリングスの衝撃 3 日本の先進事例 4 公民連携によるまちづくり
---	---	--

III サンディ・スプリングスの衝撃
発表の内容

1. 行政事務の包括業務委託
2. サンディ・スプリングスの衝撃
3. 日本の先進事例
4. 公民連携によるまちづくり

III サンディ・スプリングスの衝撃
行政事務の包括業務委託

- 複数の行政事務や公共施設の管理を対象として
- 行政事務を包括的に民間セクターに委託する

このことにより、

- 公共サービス水準の向上
- 新たな公共の担い手となる市民や民間の参画
- 財政負担の軽減

が図られる。

III サンディ・スプリングスの衝撃
発表の内容

1. 行政事務の包括業務委託
2. サンディ・スプリングスの衝撃
3. 日本の先進事例
4. 公民連携によるまちづくり

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

III ワグ・イ・スプリングスの街並
City of Sandy Springs

アメリカには市政も“まるごと”民間委託した自治体があります

98

II ワグ・イ・スプリングスの街並
アメリカ合衆国 ジョージア州
フルトン郡 サンディ・スプリングス市

99

III ワグ・イ・スプリングスの街並
フルトン郡から行政機能を委譲され
新たに誕生した市

2006年12月1日 サンディ・スプリングス市誕生 人口 99,000人
2006年12月1日 ジョンズ・クリーク市誕生 人口 68,000人
2006年12月1日 ミルトン市誕生 人口 20,000人
2007年12月1日 チャタフーチャー・ヒル・カウンティ市誕生 人口 2,000人

CH2Mヒル・OMI (大手建設会社の子会社) 包括委託

100

II ワグ・イ・スプリングスの街並
サンディ・スプリングス市を訪問

市庁舎

Oliver W. Porter, 市長兼委員会議長

右2人目 Judy Parker, APR, Communications Director
ホスピタリティあふれる対応が、市への誇りを感じさせた

多くの市街と異に、市議会議事録、市長を中心とした市民が主

101

III ワグ・イ・スプリングスの街並
サンディ・スプリングス市の街並み

市のシンボル、ツインタワー

郊外型の広い敷地の住宅

ロードサイドのSC

ゲートウェイコミュニティ

102

II ワグ・イ・スプリングスの街並
サンディ・スプリングス市誕生の軌跡

- アメリカには、市町村がなく、郡が管理している地区がある。
- サンディ・スプリングスの住民は、30年間にわたって市になりたいと働きかけてきた。
- それが、「サンディ・スプリングスを市にするための会(CSS)」であった。
- 政治機運の転機が訪れる。州選挙で、2002年に上院と知事が、2004年に下院が共和党となった。
- 「チャーター・コミッション(新市設立準備委員会)」、ワグ・イ・スプリングス市法案を作る推進力となった。この議長となったのが、オリバー・ポーター氏である。
- 2005年3月、市制化法案がジョージア州議会でも可決された。
- 2005年6月、市制化についての住民投票で、94%の住民が賛成した。
- 市民のニーズは、土地利用規制35%、交通問題21%、公共の安全18%であった。
- 住民代表委員会が、民間企業への全面委託方式を決定した。

↓

日本的には“民営化”、市が資産を保有し利収から契約料を支払うため“包括委託”

103

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

Ⅲ サイ・アジアリガスの街並 包括業務委託先を選定過程

事業者選定プロセス

- 1) 事業者選定方法
41社が関心表明、3社がRFPに応募した。
- 2) 審査と事業者の選定
審査の結果、全米有数の建設会社の子会社「CH2M HILL OMI社」を選定。
決め手は、スピーディーかつ広範な対応能力が最高評価を得た。

CH2M HILL OMI社の体制特徴

- 1) 人的リソースの確保
100人以上を新たに雇用（多くは元々の郡及び各地の自治体から採用）
- 2) 設備機器の確保
正式契約のないまま300万ドル近くを先行投資
- 3) 従来この地域の行政サービスを行っていた公務員（郡職員）の転出

市とCH2M HILL OMI社との契約形態の特徴

- 1) 8年契約・固定報酬
- 2) サービス契約である (Service Contract)

Ⅱ サイ・アジアリガスの街並 CH2Mとは

- CH2Mは、1946年創業、全米有数の建設業
- 従業員数は、米国内で12,000人以上、全世界で23,000人(2007年末現在)
- 事務所数は、米国内で100以上、世界31ヶ国に構える
- 2006年の収益は、50億ドル
- 116ヶ国で事業展開
- CH2MHILL OMIは、1980年創業(子会社)
- 従業員数は、1,600人
- 2006年の収益は、2億4,300万ドル
- 顧客は、全米30州以上、カナダ、プエルトリコに100以上
- 自治体サービスは、地域開発、公共事業、運営事務サービス、融資など
- 公益事業(下水道など)の運用・維持管理、維持管理、コンサルティング、工業用の公益事業運用・産業物浄化サービス、設計・建設・運営(DBO)など

Ⅲ サイ・アジアリガスの街並 サンデイ・スプリングス市誕生

- 2006年12月1日、サンデイ・スプリングス市が誕生(人口99,000人)
- 市長1名、議院9名、
- 市職員4名(シティ・マネージャー、アシスタント・シティ・マネージャー、CFO(財政担当)、シティ・クラーク(契約・文書担当))
- CH2M HILL OMIの社員140人で運営
- 2006年6月、警察が120名の職員で民営化
- 2006年12月、消防が90名の職員で民営化

Ⅲ サイ・アジアリガスの街並 サンデイ・スプリングス市の組織・機構

市の職員 4名
市の議員 9名

CH2M社 約140名

警察 120名
消防 90名

市役所
市長 1名
市議員 9名
シティ・マネージャー 1名
アシスタント・シティ・マネージャー 1名
CFO 1名
シティ・クラーク 1名

警察 120名
消防 90名
公共事業 20名
公園・レクリエーション 10名
動物管理 5名
市民サービス 5名
選挙管理 5名
その他 5名

Johns Creek等と連携して
業務を実施する部門

Ⅲ サイ・アジアリガスの街並 GIS・ITリソースの連携、業務用車両の共同利用 (Sandy Springs, Johns Creek, Chattahoochee Hill)

Ⅲ サイ・アジアリガスの街並 サンデイ・スプリングス市の特徴

- リーダーポジションは、責任ある財政ができる政府をつくること、顧客サービス、効率、革新、価値をベースとしている。
- 他の自治体で経験豊富なシティ・マネージャー（常勤、民間企業6000）がいて、市長（非常勤、報酬は25千ドル/人）をサポートし運営している。
- サンデイ・スプリングス市議会は、地方自治サービスの民間委託を可決し、物年度2200万ドル(約30億円)の契約でCH2M HILL OMIに委託した。
- 議員数が9名（報酬は15千ドル/人）と少なく、議会については、市民に公開された市民参加型議決形式である。
- CH2M HILL OMIが運営している他市と、業務が共同処理され、電話、資料等が共用で使用されている、確実性と柔軟性のある組織形態である。
- 包括委託の効果として、同規模の市の予算と比較して、半分以下の予算規模となった。ジョージア・アタカプス市は市の運営に9,500万ドル必要であったが、実際は、物年度2,870万ドル、2年目2,100万ドルという結果であった。
- 周辺の数々の市に比べて、固定資産税率が半分以下になった。
- 市は、市民の固定資産税率を上げることか、人口増加によって税収人が増え、より豊富な税源により、2年目で16億円(全米人の20%)の積立を作る事ができた。
- 周辺自治体にも同様に委託する動きが生じ、現在4市が同方式を採用した。

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

Ⅱ サブイニシアチブの衝撃 市の組織・機構（日米の比較）

ガバナンスの比較

Sandy Springs方式

市長・議会
市長・シティマネージャー

CH2M職員による業務遂行

長の知識を活かした
トータルマネジメント

選挙職員による業務実施

日本の市町村

市長・議会
市長

市町村職員による業務遂行

業務的に限定的かつ、長の知識が活用されない

民間への業務委託・発注工事

特長	Sandy Springs市	日本の市町村
	-業務は全てCH2M社が一括マネジメント	-民間への業務委託は原則全て個別契約
	-基本的に市民(市長)がCH2Mのみの方をナンス	-市民が役員、役所が業者、多くのガバナンスが存在する

Ⅱ サブイニシアチブの衝撃 発表の内容

1. 行政事務の包括業務委託
2. サンデイ・スプリングスの衝撃
3. 日本の先進事例
4. 公民連携によるまちづくり

Ⅱ サブイニシアチブの衝撃 提案型公共サービス民営化制度（千葉県流山市）

- 市の事業(約1200事業)の内容、事業費、人件費を全て公開し、業務の委託・民営化の提案募集を呼びかけ
- 第一次提案募集(～2006年8月)で79件の提案があった。
- うち、56件が審査対象
- 審査委員会で審査し、34件の提案を採用(2006年12月)

提案者の区分	提案数	採用	不採用
企業	48	25	18
NPO法人	9	6	3
団体	3	2	1
組合	1	1	0
合計	56	34	22

Ⅱ サブイニシアチブの衝撃 提案型公共サービス民営化制度（千葉県流山市）

制度の基本的考え方

- 「行政」が「公共」を独占する時代は終わった。
- 様々な民間主体と行政が連携し、「新しい公共」を創る。
- 「行政」の発想で民間に委託するのではなく、「民間」からの提案で、サービスの民営化と内容の充実を実現する。
- 公共における官と民の役割分担を根本的に見直し、充実した質の高い公共サービスを展開する。
- 外部の審査委員会を経由することで、「行政評価」の不十分な部分を補う。
- 「大きな公共」と「小さな政府」を目指す。

Ⅱ サブイニシアチブの衝撃 提案型公共サービス民営化制度（千葉県流山市）

導入事例（2007年実施、いずれも随意契約）

- 妊婦健康教室「しあわせママパパ教室」
地域の助産師会が提案し受託。
助産師の専門知識と豊富な経験による指導や相談
事業費は直営478万→委託162万に軽減
- 公民館事業市民カレッジ「文学歴史コース」
地元NPO法人が提案し受託
講座内容を見直し、地域活動をプログラムに盛り込む
事業費は直営298万→委託88万に軽減
- 女性魅学
女性中心の企業が見直して提案した女性対象の講座
事業費は直営393万→委託93万に軽減

Ⅱ サブイニシアチブの衝撃 横浜市『共創推進事業本部』

横浜市の課題

- 低迷する税金 (H9, 8,572→H18, 6,866億円)
- 増加する福祉経費 (H9, 2,385→H18, 3,700億円)
- 減少せざるをえない都市基盤整備経費(H9, 3,666→H18, 2,371億円)
- 進む公共ストックの老朽化

公民連携的課題

- 民間との相互理解ができていない
- 民間活力の検証・評価ができていない
- 公民の情報交換の場がなく、企業のCSR活動等の総合支援窓口がない

組織の基本理念

- 庁内で共有すべき理念・手法の再構築と発信
- 起用と各区局間の「橋渡し」

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

Ⅲ サンデイ・スプリングスの衝撃
横浜市『共創推進事業本部』

共創推進事業本部（公民連携事業の一元化）

総合支援窓口・情報集約、マッチング・マーケティング・調査研究
最速手法に関する調整・判定

民間開放

- 指定管理者 ●市場化テスト ●民営化・委託化など

民間資金・ノウハウ活用

- PFI ●公有財産活用 ●ネーミングライツ ●広告事業

民間提案・規制緩和

- 構造改革特区 ●企業協賛・CSRなど

21名中、2/3民間経験者
シニアPM2名を民間公募

Ⅱ サンデイ・スプリングスの衝撃
発表の内容

1. 行政事務の包括業務委託とは
2. サンデイ・スプリングスの衝撃
3. 日本の先進事例

4. 公民連携によるまちづくり

Ⅲ サンデイ・スプリングスの衝撃
公民連携によるまちづくり

- **官の担う役割、民に委ねる役割を明確化**
官と民の役割分担をきちっとして、様々な民間主体と行政が連携し、「新しい公共」を創り、得意な分野を民に委ねる。
- **組織専業主義から公共サービス領域主義に基づく改革**
組織からサービスを提供するのではなく、必要なサービスを提供する組織に組み替える。
- **人材の有効活用**
行政が公共を独占する時代は終わり。市民、企業、NPO、の幅広い参画をもとめる。
- **市民サービスの向上が最終目的**
コストの削減を主目的とした業務委託では限界がある。これからはサービスの質を重視したアウトソースを考える。

包括的かつ長期的な視点

以上で、第一部の発表は終了です

Ⅰ PPP（公民連携）とは？	Ⅱ アメリカにおけるPPP（その歴史と事例）	Ⅲ サンデイ・スプリングス — 先進事例の紹介 —
<ol style="list-style-type: none"> 1 地域の問題 2 PPPとは 3 PPPの種類の多様性 4 なぜ連携する必要があるのか 5 PPPの長所と短所 6 PPPは異なる形をとり、さまざまな場合で使われる 7 PPPの収まり 	<ol style="list-style-type: none"> 1 アメリカにおけるPPPの発展の歴史 2 アメリカにおけるPPPの事例 <ul style="list-style-type: none"> ① ボストン ② フロリダ州 3 アメリカにおけるPPPのまとめ 	<ol style="list-style-type: none"> 1 行政事務の包括業務委託 2 先進事例の紹介 3 サンデイ・スプリングスの衝撃 4 公民連携によるまちづくり

ありがとうございました

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

第二部

**富山市PPP活用可能性
調査報告**

中心市街地統合小学校跡地
跡中町暫定利用土地
PPP調査検討資料

富山大学大学院経営学研究所公共政策学系
PPPプロジェクト推進(まちづくり)チーム
2008.8.3

CONTENTS

I 現状	II 活用コンセプト (解決のアイデア)	III PPP実現可能性 (実現のアイデア)
0 関心表明のテーマ (学校跡地、跡中町地) 1 現地調査(写真) 2 課題まとめ 3 データ分析から	1 学校跡地活用コンセプト ① 越前橋小学校 ② 愛宕小学校 ③ 清水小学校 2 跡中町暫定利用土地活用コンセプト	1 TOYAMA 2040 2 段階的PPPスキームの構築 3 PPP実行の具体的なスケジュール

I 現状分析

I 現状分析	II 活用コンセプト (解決のアイデア)	III PPP実現可能性 (実現のアイデア)
0 関心表明のテーマ (学校跡地、跡中町地) 1 現地調査(写真) 2 課題まとめ 3 データ分析から	1 学校跡地活用コンセプト ① 越前橋小学校 ② 愛宕小学校 ③ 清水小学校 2 跡中町暫定利用土地活用コンセプト	1 TOYAMA 2040 2 段階的PPPスキームの構築 3 PPP実行の具体的なスケジュール

I 現状分析

富山市よりいただいた
関心表明書より

テーマ

- 中心市街地の廃校跡地の活用方法
- 富山市土地開発公社所有地の活用方法
当初は(仮称)跡中町レクリエーション広場用地であり、現在は、暫定利用として跡土留場

I 現状分析 01 愛宕小学校



廃校地

【住所】富山市
【面積】10,923㎡
【施設】校舎あり/なし
【用途地域】
① 近隣商業地域
80%/300%
② 第一種住居地域
60%/200%



I 現状分析 02 安野屋小学校



廃校地

【住所】富山市
【面積】19,143㎡
【施設】校舎あり/なし
【用途地域】
第一種住居地域
60%/200%



富山県立
富山中央高等学校の利用

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)



富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

I 現状分析 現地調査写真

5月17, 18日

12

I 現状分析 現地調査写真

5月25, 26日

13

I 現状分析

あるべき未来の富山のイメージ

14

I 現状分析 富山市コア・ノート分析

富山市の5年間の世代別人口動態(金沢市、高岡市との比較)

15

I 現状分析

富山市の産業別就業数の割合(全国平均、金沢市等との比較)

16

I 現状分析

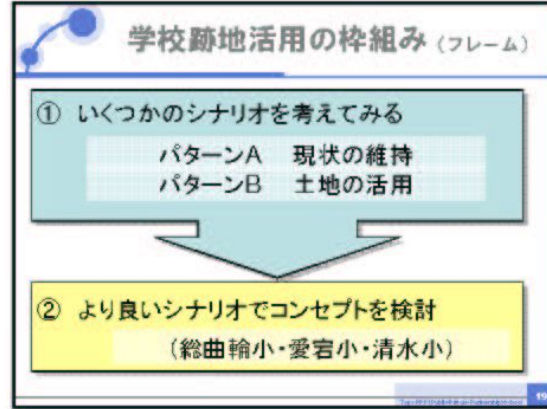
食の場が少ない中心市街地

17

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)

II 活用コンセプト

I 現状分析	II 活用コンセプト (解決のアイデア)	III PPP実現可能性 (実現のアイデア)
① 關心表明のテーマ (PPP実施、PPP手法) 1 現地調査(写真) 2 課題まとめ 3 データ分析から	1 学校跡地活用コンセプト ① 総曲輪小学校 ② 愛宕小学校 ③ 清水小学校 2 銅中町暫定利用土地活用コンセプト	1 TOYAMA 2040 2 総曲輪PPPスキームの構築 3 PPP実行の具体的なスケジュール



現状維持の「未実現利益」

例えば、安野屋小学校の場合

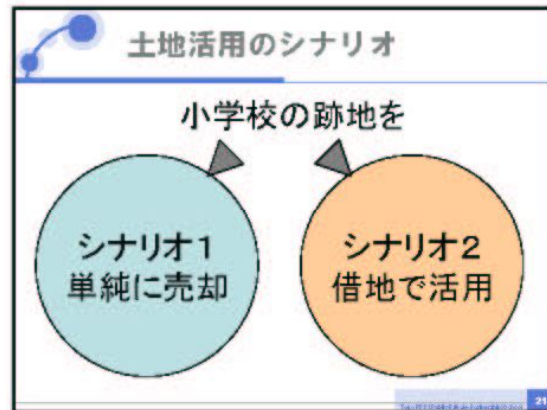
周辺住民一人当たり 約80万円 (≒17.8億円/およそ3千人)
※安野屋地区人口:3,000人(H20.8)

(未実現利益) = (売却可能な面積) × (土地価格)

17億
8000万円

【利用可能な面積】
19,143㎡

【売却価格】
公示価格130%とすると
@93千円/㎡



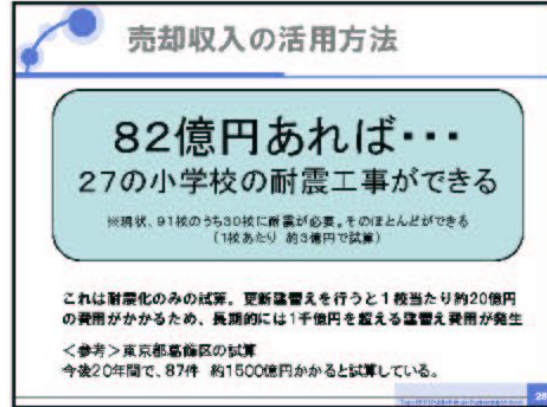
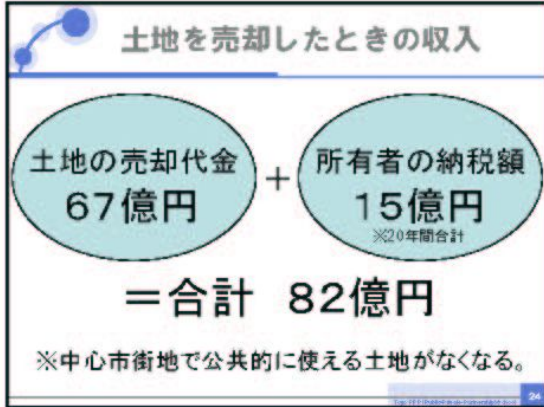
6学校跡地の資産価値

学校名	想定単価 (総曲輪=1.05円/㎡)	敷地面積	概算評価額
総曲輪	96千円/㎡	11,436㎡	1,098百万円
愛宕	96千円/㎡	10,923㎡	1,038百万円
清水	74千円/㎡	13,691㎡	1,006百万円
安野屋	93千円/㎡	19,143㎡	1,780百万円
八人町	96千円/㎡	8,582㎡	815百万円
星井町	101千円/㎡	9,568㎡	966百万円
合計		73,243㎡	6,703百万円

土地を買った主体が納める固定資産税・都市開発税

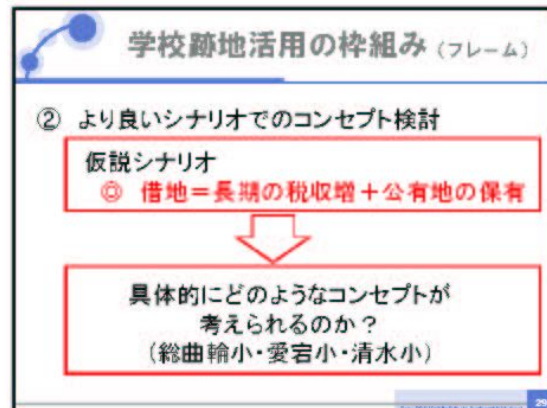
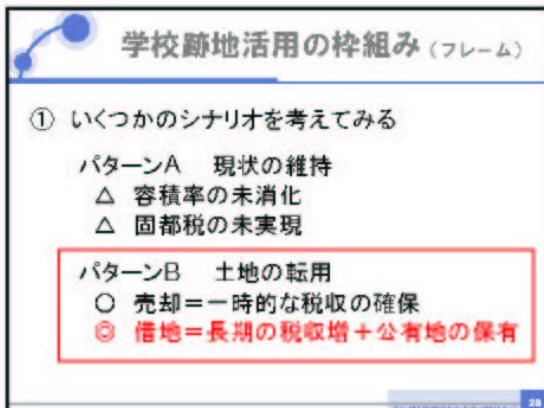
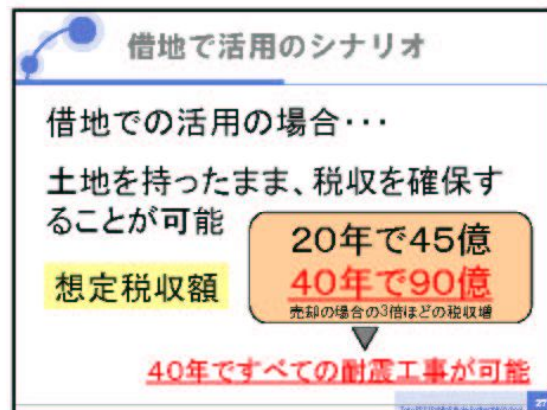
学校名	想定課税標準 (公示=0.77税額)	国庫税収入年額 (固定資産税率1.4% +都市開発税0.3%)	20年合計
総曲輪	577百万円	9.5百万円	190百万円
愛宕	727百万円	12.0百万円	240百万円
清水	704百万円	11.6百万円	232百万円
安野屋	1,246百万円	20.6百万円	412百万円
八人町	571百万円	9.4百万円	188百万円
星井町	676百万円	11.2百万円	224百万円
合計		74.3百万円	1,486百万円

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)



土地を買った主体が納める固定資産税・都市開発税

学校名	想定課税標準 (公積×87%減額)	固都税収入年額 (固定資産税1.4% +都市開発税4.25%)	20年合計
総曲輪	677百万円	9.5百万円	190百万円
愛宕	727百万円	12.0百万円	240百万円
清水	704百万円	11.6百万円	232百万円
安野屋	1,246百万円	20.6百万円	412百万円
八人町	671百万円	9.4百万円	188百万円
星井町	676百万円	11.2百万円	224百万円
合計		74.3百万円	1,486百万円



富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)

総曲輪小学校跡地コンセプト

食・住・憩・集

eat + Entertainment
食 エンターテインメント

エンターテインメント

賑わい

20

総曲輪跡地提案 食と集いの場が分離

閉鎖的な食の空間

分離

せつかくの食の場と集い・憩いの場が分離している

21

総曲輪小学校跡地提案 核(回子)とそれを繋ぐ(串)モール

大型モール型SCの典型的な形態である「2核+串」構造

複数の核=回子を、串(モール)で繋ぐ商店街構造を構築し人の流れをつくる必要がある

22

総曲輪小学校跡地提案 食の魅力がない中心市街地

食を中心に賑わう高知市ひろめ市場

出典：ひろめ市場HP

23

総曲輪小学校跡地提案 百貨店を図書館へコンバージョン

負の外部性をもたらす中心市街地の百貨店跡地

百貨店を図書館にコンバージョンした事例(北海道士別市生涯学習情報センター)

24

愛宕小学校跡地コンセプト

子育て・教育・文化

地域の中での助け合い

教育ゾーンの形成

活気

25

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)

愛宕小学校跡地コンセプト

地域の特徴

高品質な教育を提供する**芝園小・中学校**や
県立富山中部高校などの優れた文化・教育資産

▼

コンセプト

子育てを通して、にぎわい、消費が生まれ、
地域が元気になる**教育ゾーン**の形成

跡地開発に求められる機能

《子育て環境の充実、身近な医療・商業等の複合開発》

- ① **小さな子供**を持つ家族層対象のマンション開発
- ② 内科、小児科の**医療機関**を誘致(24時間サービス)
- ③ 安全な**地元**の農産物を直売するお店なども併設
- ④ **団塊世代**が、ご近所の子どもを預かる**仕組みづくり**
- ⑤ **三世代**で便利に楽しく暮らせる生活スタイルを提案

○ 水辺(神通川緑地公園と舟通水門、松川)の活用
まちなかへと続く船の発着点に

愛宕跡地活用のヴィジョン

まちと学校・教育機能の本格的な融合を
教育への先行投資をしてきた富山人だからこそ

—学校と地域の融合を図り、民間企業による起業家養成等も—

愛宕跡地活用のコンテンツ例

場所のイメージ

- ① 富山は共働きが多く、女性が働きやすいまちなかの環境
- ② 外国からの知的な労働力を活かすため、教育機能で交流

住宅等複合施設開発の一部施設を
まちなかで教育運営する経営主体に対して
無料で貸し出すことを条件に

- ① 先ず、**インターナショナルスクール、
ビジネススクール**などを開校

富山駅前のCICビル隣の富山市国際交流センターでは
なんと50カ国語を教える多言語文化交流クラスのプログラム

その上で、まちなかににぎわいをつくるという条件で

- ② **各商店会の寄附講座を開講**
当初から商店の各事業者や市民を旗手として募集

清水跡地活用のコンセプト

Active Adult Amenity Center
元気な大人が生涯活躍できる基地

アメリカのA2開発事例 the Village Florida

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)



清水小学校跡地の特徴・方向性

地域の特徴

落ち着いた住宅地区、歴史ある地域社会
 いたち川の水辺、緑地など = 良好な住(充)環境

新・名水百選 かつらぎの水運 | 水辺の緑道 | 体を動かせる 体育施設

活用の方向性

富山の歴史を築いてきた元気な大人が
 いつまでも元気で豊かに暮らせる基地

清水跡地の提供サービス例

サービス・イメージ

- ① アクティブ・アダルト(A2)が喜ぶ、高品質・少量・多品目の生鮮・日用品販売
- ② 高品質なアンティークをそろえる物販
- ③ ユニバーサル・デザインの人にやさしい住宅
- ④ けが、病気などの心配がなく、いつでもどこでも診察の受けられる医療サービス
- ⑤ 楽しみながら働く自己啓発・研鑽講座
- ⑥ 知識・経験を生かした新しい起業家育成

清水跡地のコンテンツ例

店舗イメージ

- ① A2コンビニエンス・ストア (食料品、日用品がすべて揃う)
- ② A2セレクトショップ (遠へのお土産や賑わい・閑静の風景)
- ③ A2レジデンス (リバースモーゲージによる経済負担からの解放)
- ④ A2ウェル・クリニック (名水を活用した水食同源の健康づくり)
- ⑤ A2センスアップ・プログラム (富山の歴史・文化を深く理解)
- ⑥ A2インキュベート・センター (ボランティア、NPO等の運営支援)

(参考) リバースモーゲージ

日本一の住宅資産保有地域であることを生かして
 A2の中心地への移住と家族層の良好な住宅確保を同時に実現する方法 = 資産を売らずに住み替えを促進

周辺の自宅を手放さず(賃貸し)、その賃料で便利な中心部に住む

他都市から移ってきたい家族世帯が、広い住宅に入居

移住・住みかえ支援 機構+富山市

効果
 コンパクトシティ + 住宅販売支援

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)

学校跡地活用のコンセプト

まちづくりの基本方針
中心市街地活性化・コンパクトシティ・LRT

① 土地の転用・活用のほうが費用対効果大
② 3小学校のコンセプト(特色づけ)
○総曲輪小学校 = 中心地の賑い拠点
○愛宕小学校 = 教育都市富山の中核
○清水小学校 = Active Adultの基地

婦中地区跡地活用構想

① 未来の富山市の基本コンセプト

② 富山と水の関係性・可能性

③ TOYAMA
ウォーター・サイエンス・パークの展開

婦中地区跡地活用構想

① 未来の富山市の基本コンセプト

【基本コンセプト】
～世界の“水産業”を創出する世界都市を目指す、健康都市、環境都市～

富山県北の山
TOYAMAウォーター・サイエンス・パーク

富山県南の海
富山県東の山
富山県西の海

ビジネス(産業)創出
文化創出
環境創出

人口増強
次世代担い手人を育て、新しい文化を生み出す個性と魅力あふれる原野に適用する“水産業”都市を目指します。

婦中地区跡地活用構想

②-1 「水の王国・富山」の豊富な水資源

1. 水資源に恵まれた地形・富山
①豊富な積雪
②植生豊かな森林
③急流を流れる7つの河川
④地質の恵み

2. 年間降水量
1971年から2000年の平均が2245.1mmと
全国平均の約1.4倍。

⇒ 県民一人あたりが最大限利用できる
水資源量は全国平均の約4倍。

婦中地区跡地活用構想

②-2 水を取り巻くビジネス

111兆円市場をつかめ
和製水メジャー

出版 | 日経ビジネス 2008.6.30号

婦中地区跡地活用構想

命の育み、心を和ませる水。それが富を生むようになった。
世界の経済成長と人口増加、地球温暖化で水不足が深刻化。
企業のサステナビリティ(持続可能性)にも影響し始めた。
危機は一方でチャンスを生み、水は巨大なビジネスに発展した。
2025年の市場規模は111兆円と、自動車産業の3分の1に。
今こそ産・官・学・産を挙げた「和製・水メジャー」で競い合え。
「成長立国」を掲げる日本の、国際プレゼンスを大きく上げる。

(小笠原 啓、小滝 真理子)

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

TOYAMAウォーター・サイエンス・パーク構想

テーマ1
・とやまの水資源の可能性をさぐる
「TOYAMAウォーター・サイエンス・パークの展開」

テーマ2
・和風の恵みによる健康産業都市の形成
「和風園サイエンスパークの展開」

交流ゾーンの活用例

公園・広場 活用	交流広場 (ウォーク)	公園広場 (ウォーク)
交流広場 (ウォーク)	交流広場 (ウォーク)	交流広場 (ウォーク)
公園・広場 活用	公園・広場 活用	公園・広場 活用

Ⅲ PPP実現可能性

Ⅰ 現状分析	Ⅱ 活用コンセプト (解決のアイデア)	Ⅲ PPP実現可能性 (実現のアイデア)
① 関心表明のテーマ (学校跡地、婦中土地) 1 現地調査(写真) 2 課題まとめ 3 データ分析から	① 学校跡地活用コンセプト ① 徳田婦小 ② 徳田小 ③ 徳田小 2 婦中町指定利用土地活用コンセプト	1 TOYAMA 2040 2 段階的PPPSキームの編成 3 PPP実行に向けての進め方

アイデアの次に必要なこと

現状把握→課題の抽出

▼

学校跡地の活用アイデア
婦中跡地の活用イメージ

▼

アイデアの実現方法の検討

行政と民間の得手・不得手

行政	民間
学校跡地活用の場合	
公有地の売却・借地の方針決定 ↑市民・議会の地域合意	△ 事業計画の検討・資金の調達 △ テナント募集・事業の運営 △ コスト削減・収益増加の取り組み
婦中跡地活用の場合	
長期的な方針・計画の検討	△ 不可欠 持続可能なコンテンツの検討

行政と民間の連携 (PPP)

行政

民間

単独ではできない。お互いに協力することで、はじめて持続的な事業を実現することができる

▼

公民連携(PPP)が最適

TOYAMA2040 (PPPエージェント)

- 学校跡地、婦中町土地の開発を中心とした、公有資産のアセットマネジメントには、市民と行政、民間企業の連携が不可欠
- そのため市と市民、民間企業をつなぎ、市全体の持続的発展のために機能する専門組織「(仮称)TOYAMA2040 (PPPエージェント)」の設立を提案
- 「(仮称)TOYAMA2040」は、富山市の資産を総合的にマネジメントし、土地有効活用とまちづくりを進める組織
- TOYAMA2040には官側の事情と民側の行動原理・経済市場を熟知した人材を登用

The diagram shows TOYAMA 2040 (アセットマネージャー) in the center. It has bidirectional arrows connecting to the City (市) on the left, Citizens (市民) on the right, and Private Enterprises (民間企業) on the right. Specific flows include: City providing '初期運営資金' and '初期人材派遣' to TOYAMA 2040; TOYAMA 2040 providing '運営報告' to the City; Citizens providing '意見' to TOYAMA 2040; TOYAMA 2040 providing 'シミュレーション・RFP作成' to Citizens; Private Enterprises providing '事業者選定' and '事業実施' to TOYAMA 2040; TOYAMA 2040 providing '売却資金・地代・広告料等' to Private Enterprises.

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料 (2008年8月3日)

段階的なPPP開発の提案

第1段階
地域としての意思決定。全てのステークホルダーの参画。

第2段階
民間からPPPエージェントの社長、スタッフを公募。初期段階の人員、資金は市が拠出。

第3段階
PPPエージェントの設立。市保有資産のアセットマネジメント戦略立案。市民へのシェアード実施。

第4段階
PPPエージェントによる学校跡地開発のRFP作成・民間事業者公募・開発。

第5段階
学校跡地から得た収益を原資に、将来の富山に向けた緑中町暫定利用土地の経済開発を推進。

PRE (Public Real Estate) の導入

税金
 寄付(先人達の遺産)

土地の(無償・有償)提供
 土地の開発権
 公共施設(遊園・広場)の使用許可
 リスクとリターンへの付与
 アセットマネジメント

にぎわい
 観光
 人材育成
 福祉サービス

賃貸
 土地収入
 店舗料収入

市民の資産の価値を最大化

抽出した課題と処方箋

TOYAMA2040 (PPPエージェント)による包括的・長期的なアセットマネジメント

課題	PPPによる処方箋
水辺空間等公共空間がうまく活用できていない	学校跡地の未実現利益、眠れる地域資源の発掘→学校、緑中跡地活用を提案
自宅と職場を行き来しているだけで立ち寄る場所が無い	総曲輪小学校を活用した“イーターテインメント”の提案
中心市街地ににぎわい、魅力的な店がない(特に「食」)	清水小学校のアクティブアダルトも含めた地域のにぎわいづくり
新たな創業の芽はあるが十分に育っていない	民間企業による起業家業成熟“水”活用のとやまサイエンスパーク
外国人、異文化を受入れる機能が不足している	愛宕小学校跡地を活用した教育ゾーン(インターナショナルスクール等)

以上で発表を終わります。
ご清聴ありがとうございました。

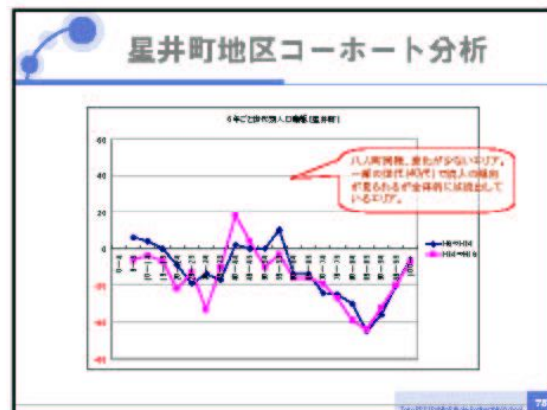
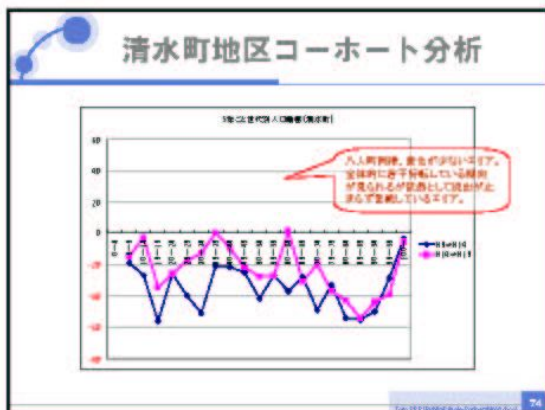
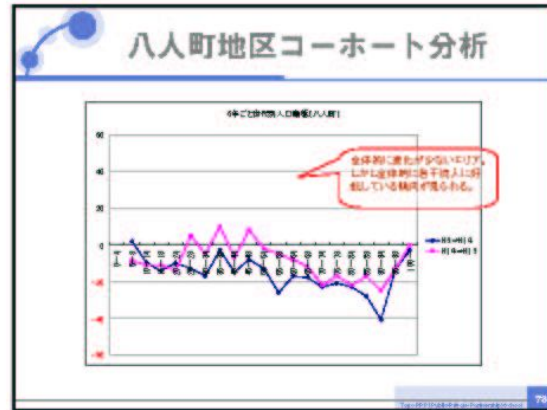
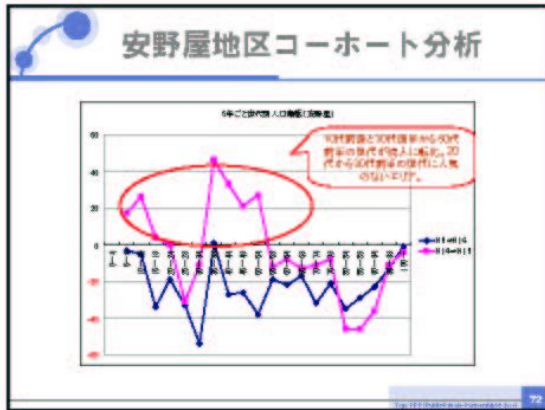
総曲輪地区コーホート分析

1970年から1995年までは総曲輪地区に急激な人口増加が見られます。1995年から2005年にかけては人口に減少傾向が見られる。特に65歳以上の人口増加が顕著である。

愛宕地区コーホート分析

1970年から1995年にかけては愛宕地区に人口増加が見られます。しかし、1995年から2005年にかけては人口に減少傾向が見られる。特に65歳以上の人口増加が顕著である。

富山市調査報告会・プレゼンテーション資料
(2008年8月3日)



【執筆者紹介】

1. 原 耕造（はら こうぞう）【チームリーダー】

大成建設（株）に勤務。開発本部不動産部にて不動産売買・仲介業務に従事した後、都市開発本部プロジェクト開発部（現：パブリックソリューション部）に異動。現在、PFI 事業や公有地活用プロジェクトに取り組んでいる。

「本プロジェクトに参加して」：LRT を中心とするコンパクトシティの街づくりに取り組んでいる富山市の PPP 可能性調査を担当し大変勉強になりました。森市長の強いリーダーシップなど PPP を実現できる数少ない自治体の一つだと感じました。（第 2 章、第 4 章、全体統括を担当）

2. 柴 千佳子（しば ちかこ） 【サブ・チームリーダー】

富山市役所に勤務。建設部道路課にて道路改良や事業計画に従事。平成 20 年より富山県東京事務所に出向。地元富山と永田町、霞が関との情報交換等に取り組んでいる。

「本プロジェクトに参加して」：今まで育ってきた富山を外からの目線で見ることができ、改めて富山の魅力や課題点を知ることができました。富山をよりよくするために、今回得た知識を生かしていきたいと思います。（第 1 章、地域調整を担当）

3. 田中政令（たなか まさはる）

学校法人職員、私立大学勤務。現在、大学の庶務・会計業務を担当。このなかには行事運営、入学試験なども含まれており、明日への期待と現実の狭間で教育・研究の未来を紡いでいます。過日、法人における防火・防災などの安全管理業務、教務関係、そして、司書をしていたこともありました。学生時代は、教育・医療・福祉という基本的人権にかかわる分野について専攻していました。したがって、活動テーマは「市民の幸せにつながる仕組みづくり」になります。

「本プロジェクトに参加して」：この度は、富山市の未来について考える機会に共に参加させていただき、本当にありがとうございました。富山市の地域資源（豊かな自然と水資源そして和漢薬の可能性）を知りその将来を考えることは、富山市をはじめ日本ならびにアジアの可能性を知ることにもつながりました。富山の未来はアジアの未来。このような可能性を秘めた街にかかわりを持てたことを幸いに思っています。（第 3 章を担当）

4. 鎌田千市（かまだ せんいち）

岩手県紫波町役場勤務。総務課（1 年）、税務課（6 年）、商工観光課（7 年）を経て、19 年 4 月から企画課に配属。東洋大学「地域再生支援プログラム第 1 号」として、PPP 手法による公有地の有効活用を調査いただき、現在、事業化に向けて取り組んでいます。

「本プロジェクトに参加して」：資源の豊富な富山、それを生かすべく市の政策が明確であると感じました。富山市の未来に、PPP 手法が生かされることを期待しています。（第 1 章を担当）

5. 松本 勝正（まつもと かつまさ）

みどり と まちづくり が専門／J A C I C建設コスト研究部に勤務、N P O法人すぎなみ学
びの楽園理事、技術士（建設部門）。1 9 8 5年建設省（現国土交通省）入省、主に都市局、
地方の建設局で勤務したのち、現場の責任者を経て1 3年前に工事等の指名入札制度見直し
の折りに土木研究所主任研究員の立場で、公共工事における契約の透明性の向上、業務の合
理化を図るための積算体系の構築から現場での試行までを担当。現在はその延長線上の業務
を担当。その間、経済企画庁にてN P O法の制定・施行やC O P 3前後の地球温暖化国内対
策の政府全体とりまとめを担当等。

「本プロジェクトに参加して」：富山・北前回前問屋の森家を訪れ、改めて昔からまちの人た
ちが「教育」に先行投資してきたこと、そのための寄付等の原資のひとつに「菓」ありと実
感しました。（第1章、第2章を担当）

6. 筒井 康仁（つつい やすひと）

株式会社 創建 専務取締役 国土交通省、総務省、経済産業省、環境省等の国の機関及び政
府関係機関、地方自治体等をクライアントに、政策立案、地域開発など地域の課題解決に取
り組むシンクタンク・コンサルタント。最近では、地方都市の再生、農山村地域の活性化とい
った地方の元気再生事業や環境・景観・観光といった新3 K分野、さらには、公民連携(PPP)
手法を活用した公共サービスの提供、公有資産の活用など新しい市場開拓に取り組んでいる。

7. 甘田 哲也（あまだ てつや）

建設・土木等の総合建設業である清水建設(株)に勤務。平成1 3年に入社後、名古屋支店に5
年間配属され、主に人事業務に従事。平成1 8年より東京本社営業統括本部営業部に配属さ
れ、官庁営業、開発営業に従事。現在は大手デベロッパーへの営業に取り組む。

「本プロジェクトに参加して」：町のニーズを捉え斬新な提案をすることの難しさを痛感する
貴重な経験となりました。本調査報告書が森市長の希望である「富山の未来」に大きく貢献
できる一助になることを期待しています。（第3章を担当）

8. 藏田 幸三（くらた こうぞう）

地域・まちづくりコンサルタント・シンクタンク会社 （株）創建勤務。生産技術、事業推
進、企画開発の各種業務に従事。現在は東京を拠点に、P P Pなど最新の政策・制度関連の
情報収集に取り組む。

「本プロジェクトに参加して」：富山市・森市長との直接ヒアリングや現地調査など、貴重な
体験ができました。調査報告が富山市の未来につながることを期待しています。（第2章、全
体構成・編集を担当）

【東洋大学大学院 公民連携専攻 地域支援プログラム 調査報告書】

富山市PPP活用可能性調査報告書

著 者 : 東洋大学大学院 公民連携専攻

富山 PPP プロジェクトチーム

K.サム田淵、根本祐二

原耕造、柴千佳子、田中政令、鎌田千市、

松本勝正、筒井康仁、甘田哲也、藏田幸三

発行日 : 2008(平成 20)年 9 月 30 日

発行者 : 東洋大学大学院 経済学研究科 公民連携専攻

東京都文京区白山 5-28-20