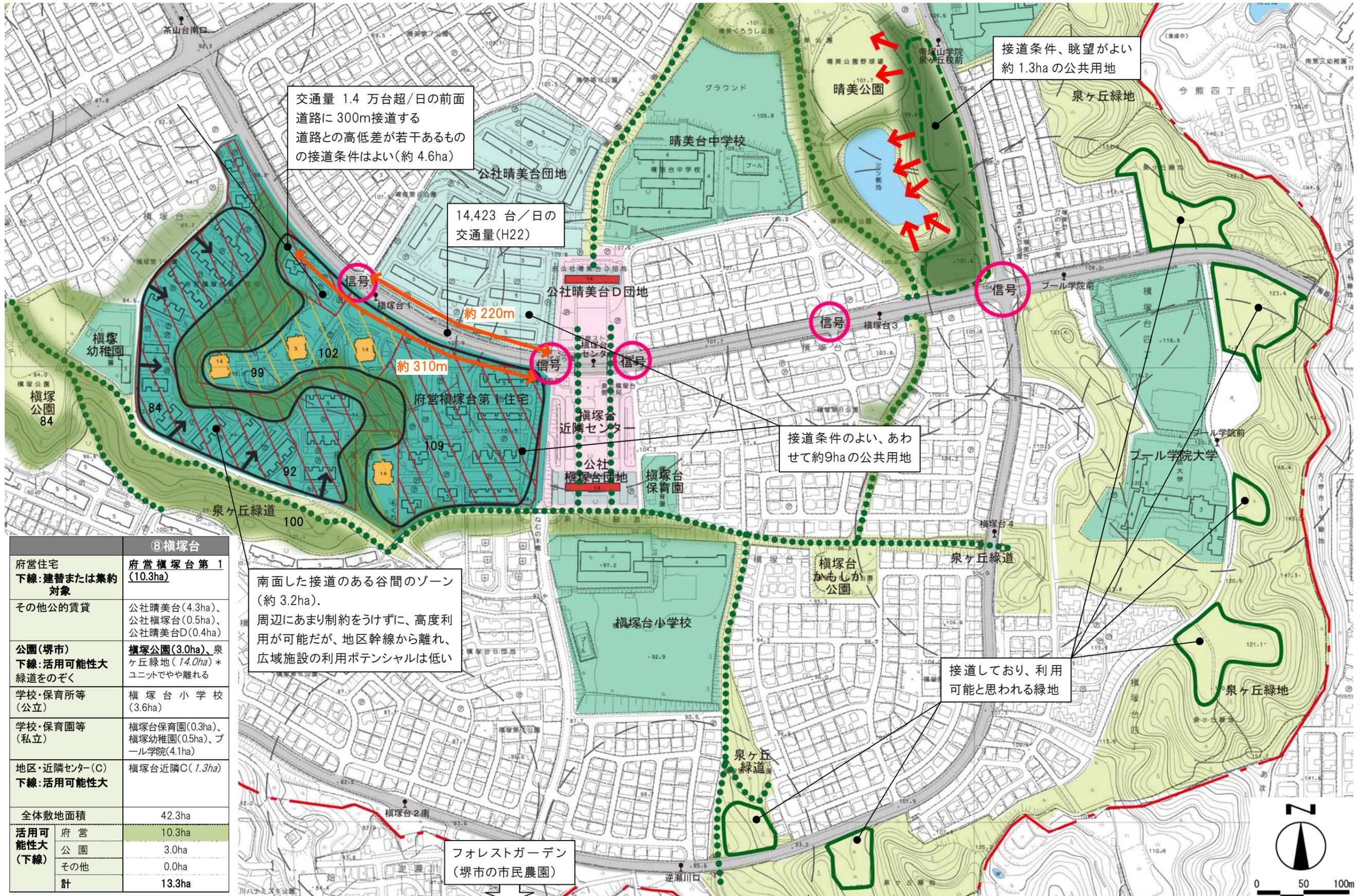


3) 榎塚台ユニット

① 課題の分析



⑧ 榎塚台		
府営住宅 下線: 建替または集約対象	府営 榎塚台第1 (10.3ha)	
その他公的賃貸	公社晴美台(4.3ha)、 公社榎塚台(0.5ha)、 公社晴美台D(0.4ha)	
公園(堺市) 下線: 活用可能性大 緑道をのぞく	榎塚公園(3.0ha)、 泉ヶ丘緑地(74.0ha) * ユニットでやや離れる	
学校・保育所等 (公立)	榎塚台小学校 (3.6ha)	
学校・保育園等 (私立)	榎塚台保育園(0.3ha)、 榎塚幼稚園(0.5ha)、 プール学院(4.1ha)	
地区・近隣センター(C) 下線: 活用可能性大	榎塚台近隣C(1.3ha)	
全体敷地面積	42.3ha	
活用可能性大 (下線)	府営	10.3ha
	公園	3.0ha
	その他	0.0ha
	計	13.3ha



府宮榎塚台第1住宅：交通量1.4万台超/日の前面道路に300m接道する。道路との高低差が若干あるものの接道条件はよい

■ 3Dモデル



北西側よりみる



南東側よりみる

②再生方針案／公園・緑地を核とした再生

キープロジェクト(例)

公園・緑地を活用した健康・福祉・子育ての多面的展開

福祉事業者、大学、周辺農家と連携し、公園・緑地を活用したクラインガルテン・フィールドアスレチック等を整備

交通ポテンシャルの高い府営用地を活用し、産直施設やダイバーショナルセラピー(園芸療法等)をとり入れた福祉施設等を整備(ほっとけないネットワークとの連携)

↓

○高齢者、子育て世帯のQOL向上を図るエリア整備

○広域利用(沿道施設、フィールドアスレチック等)と日常利用のミックス



産直施設

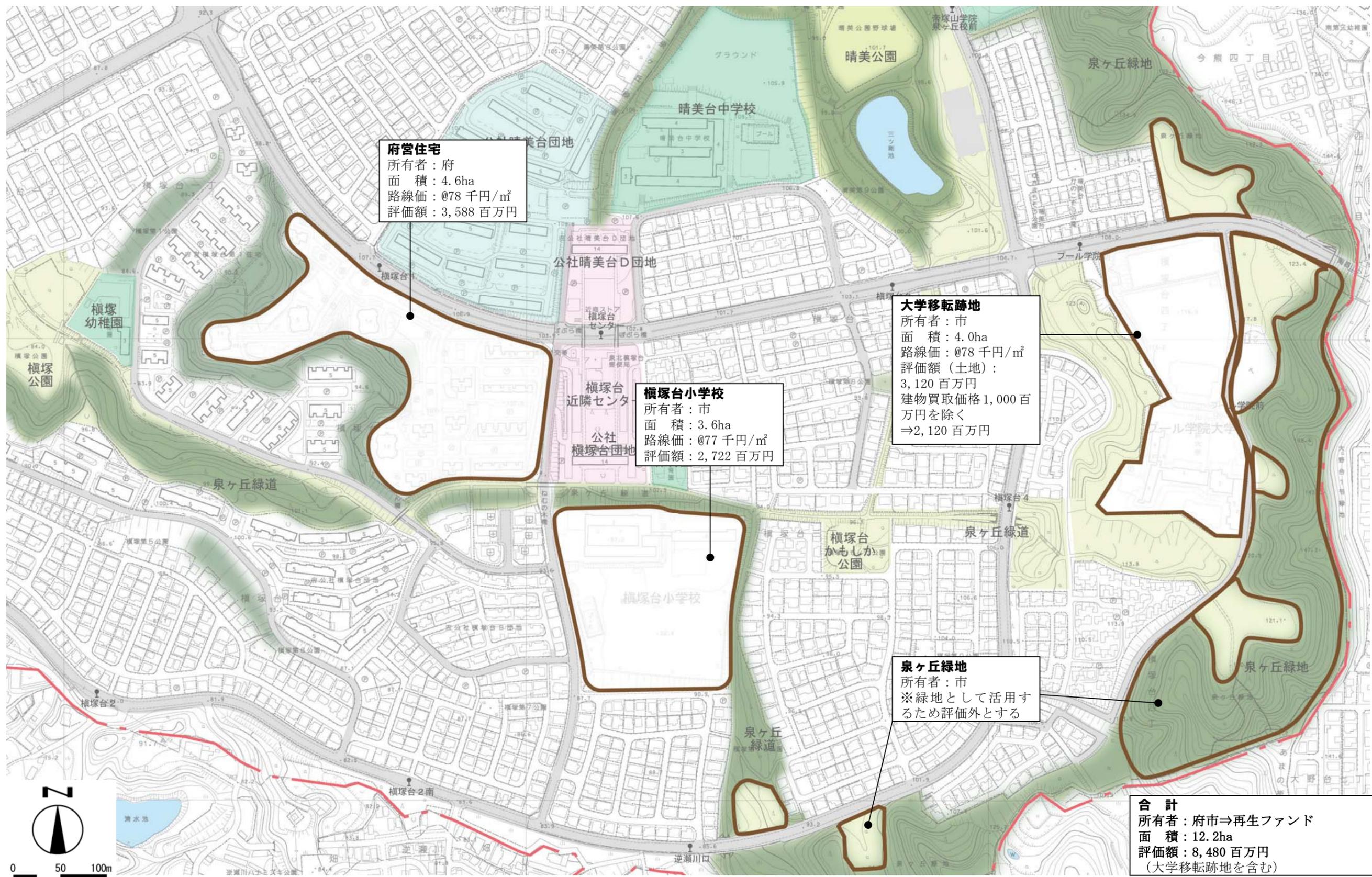


フィールドアスレチック



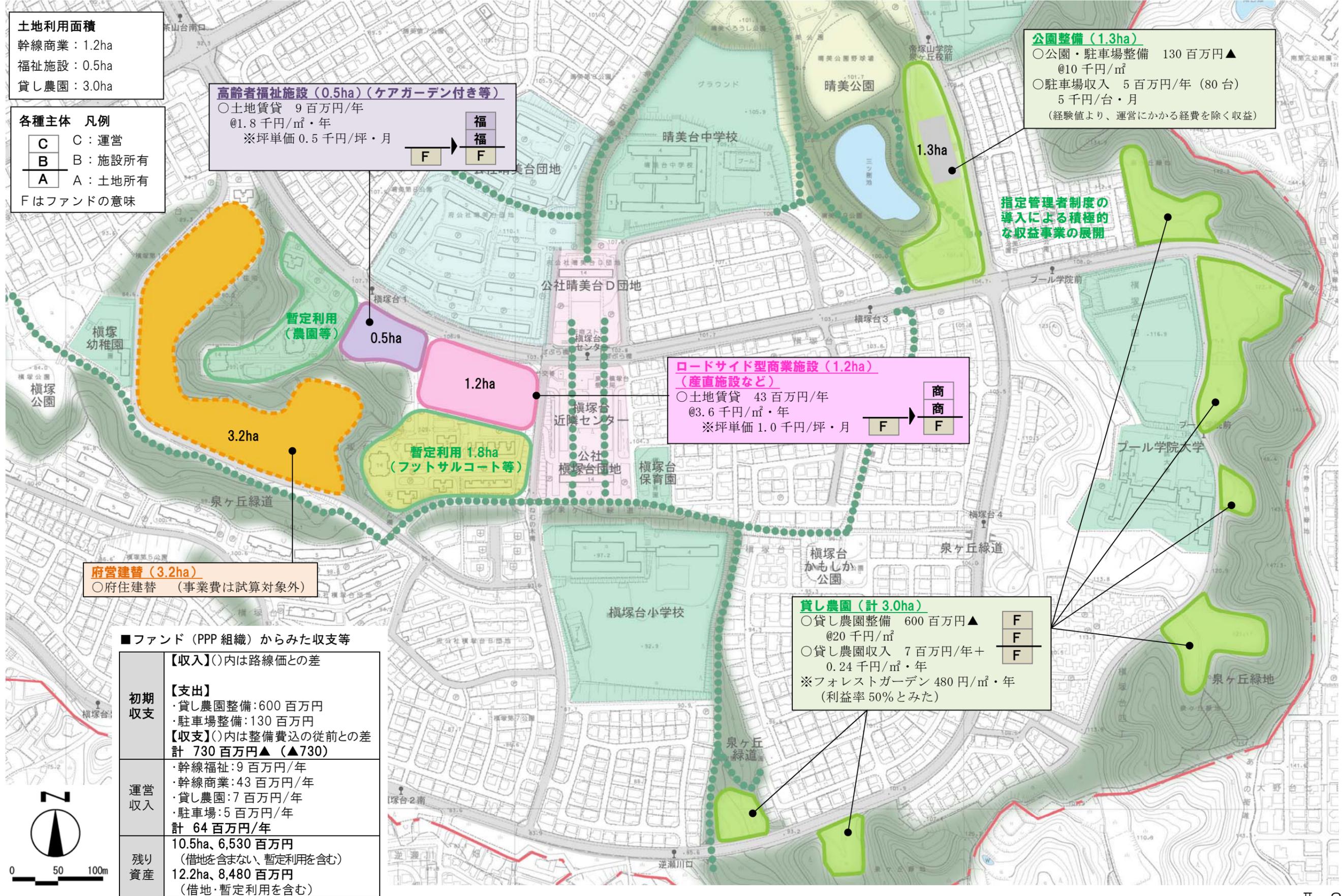
③公的資産の評価

公的資産をすべて泉ヶ丘地区の再生原資となる「再生ファンド」に移管したと想定し、現時点の資産額を平成24年相続税路線価をもとに評価



④土地利用計画案および事業費の概算

A案：幹線商業・福祉施設＋貸し農園導入案



土地利用面積
 幹線商業：1.2ha
 福祉施設：0.5ha
 貸し農園：3.0ha

各種主体 凡例

C	C：運営
B	B：施設所有
A	A：土地所有

 Fはファンドの意味

高齢者福祉施設 (0.5ha) (ケアガーデン付き等)
 ○土地賃貸 9百万円/年
 @1.8千円/㎡・年
 ※坪単価 0.5千円/坪・月

福
福

公園整備 (1.3ha)
 ○公園・駐車場整備 130百万円▲
 @10千円/㎡
 ○駐車場収入 5百万円/年 (80台)
 5千円/台・月
 (経験値より、運営にかかる経費を除く収益)

ロードサイド型商業施設 (1.2ha) (産直施設など)
 ○土地賃貸 43百万円/年
 @3.6千円/㎡・年
 ※坪単価 1.0千円/坪・月

商
商

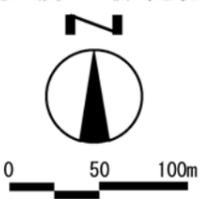
府営建替 (3.2ha)
 ○府住建替 (事業費は試算対象外)

貸し農園 (計3.0ha)
 ○貸し農園整備 600百万円▲
 @20千円/㎡
 ○貸し農園収入 7百万円/年 +
 0.24千円/㎡・年
 ※フォレストガーデン 480円/㎡・年
 (利益率50%とみた)

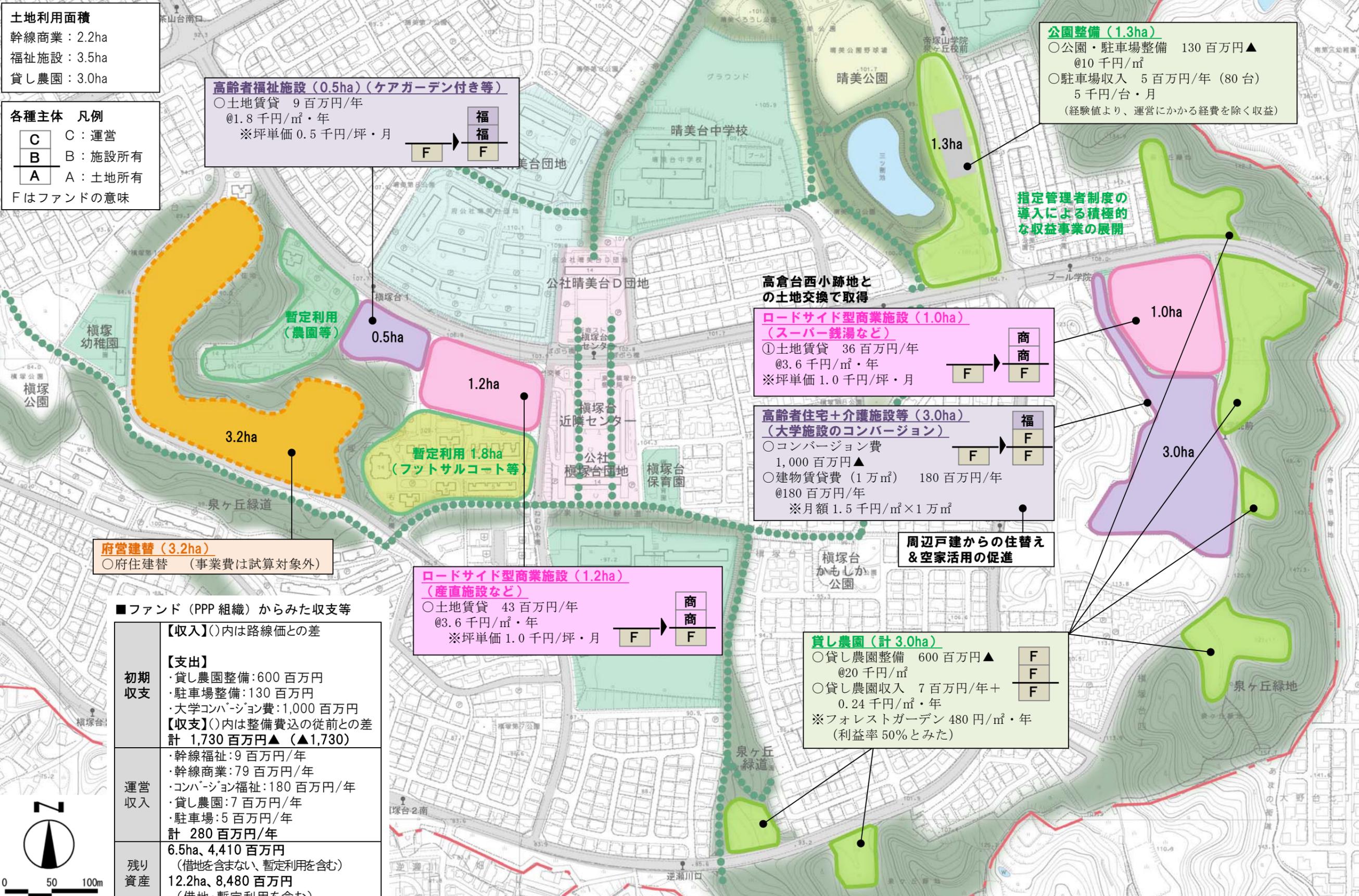
F
F
F

■ファンド (PPP 組織) からみた収支等

初期収支	【収入】()内は路線価との差
	【支出】 ・貸し農園整備：600百万円 ・駐車場整備：130百万円 【収支】()内は整備費込の従前との差 計 730百万円▲ (▲730)
運営収入	・幹線福祉：9百万円/年 ・幹線商業：43百万円/年 ・貸し農園：7百万円/年 ・駐車場：5百万円/年 計 64百万円/年
残り資産	10.5ha、6,530百万円 (借地を含まない、暫定利用を含む)
	12.2ha、8,480百万円 (借地・暫定利用を含む)



A案：幹線商業・福祉施設＋貸し農園導入案（大学土地交換ケース）



土地利用面積
 幹線商業：2.2ha
 福祉施設：3.5ha
 貸し農園：3.0ha

各種主体 凡例

C	C：運営
B	B：施設所有
A	A：土地所有

Fはファンドの意味

高齢者福祉施設 (0.5ha) (ケアガーデン付き等)
 ○土地賃貸 9百万円/年
 @1.8千円/㎡・年
 ※坪単価 0.5千円/坪・月

F	福
F	福

公園整備 (1.3ha)
 ○公園・駐車場整備 130百万円▲
 @10千円/㎡
 ○駐車場収入 5百万円/年 (80台)
 5千円/台・月
 (経験値より、運営にかかる経費を除く収益)

高倉台西小跡地との土地交換で取得
ロードサイド型商業施設 (1.0ha) (スーパー銭湯など)
 ①土地賃貸 36百万円/年
 @3.6千円/㎡・年
 ※坪単価 1.0千円/坪・月

F	商
F	商

高齢者住宅＋介護施設等 (3.0ha) (大学施設のコンバージョン)
 ○コンバージョン費 1,000百万円▲
 ○建物賃貸費 (1万㎡) 180百万円/年
 @180百万円/年
 ※月額 1.5千円/㎡×1万㎡

F	福
F	福

府営建替 (3.2ha)
 ○府住建替 (事業費は試算対象外)

ロードサイド型商業施設 (1.2ha) (産直施設など)
 ○土地賃貸 43百万円/年
 @3.6千円/㎡・年
 ※坪単価 1.0千円/坪・月

F	商
F	商

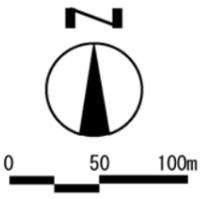
周辺戸建からの住替え & 空家活用の促進

貸し農園 (計3.0ha)
 ○貸し農園整備 600百万円▲
 @20千円/㎡
 ○貸し農園収入 7百万円/年＋
 0.24千円/㎡・年
 ※フォレストガーデン 480円/㎡・年
 (利益率50%とみた)

F	F
F	F

■ファンド (PPP 組織) からみた収支等

初期収支	【収入】()内は路線価との差 【支出】 ・貸し農園整備:600百万円 ・駐車場整備:130百万円 ・大学コンバージョン費:1,000百万円 【収支】()内は整備費込の従前との差 計 1,730百万円▲ (▲1,730)
運営収入	・幹線福祉:9百万円/年 ・幹線商業:79百万円/年 ・コンバージョン福祉:180百万円/年 ・貸し農園:7百万円/年 ・駐車場:5百万円/年 計 280百万円/年
残り資産	6.5ha、4,410百万円 (借地を含まない、暫定利用を含む) 12.2ha、8,480百万円 (借地・暫定利用を含む)



B案：小学校移転建替&戸建住宅地+フィールドアスレチック導入案

土地利用面積
 戸建住宅：3.6ha
 フィールドアスレチック：5.0ha

各種主体 凡例

C	C：運営
B	B：施設所有
A	A：土地所有

Fはファンドの意味

公園整備（1.3ha）
 ○公園・駐車場整備 130百万円▲
 @10千円/m²
 ○駐車場収入 5百万円/年（80台）
 5千円/台・月
 （経験値より、運営にかかる経費を除く収益）

指定管理者制度の導入による積極的な収益事業の展開

地域に開かれた活動拠点にもなるオープンスクール（小学校移転建替、3.6ha）

小学校跡地を活用した戸建住宅地開発（段階整備を想定、計3.6ha）

○土地売却 1,008百万円	住
@28千円/m ²	住
※坪単価 93.8千円/坪	住

F

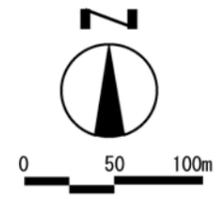
府営建替（3.2ha）
 ○府住建替（事業費は試算対象外）

フィールドアスレチック等（8.0ha）
 整備・運営を民間事業者が担う
 営業収入のうち5%分をファンドに支払い
 （参考）客単価1千円*100人*300日
 *0.05=1.5百万円/年+

民
民
F

■ファンド（PPP組織）からみた収支等

初期収支	【収入】○内は路線価との差 ・戸建：1,008百万円(▲1,764) 【支出】 ・駐車場整備：130百万円 【収支】○内は整備費込の従前との差 計 878百万円+ (▲1,894)
運営収入	・フィールドアスレチック：1.5百万円/年 ・駐車場：5百万円/年 計 6.5百万円/年
残り資産	8.6ha、5,708百万円 （小学校建替用地、暫定利用を含む）



(3) 機能ユニット

1) 緑道を活用した新たな交通システム

・緑道ネットワーク主体の土地構造を活かすため、緑道の交通ネットワーク機能を強化する。

(第1段階) 緑道を拡幅整備し、超小型モビリティの走行を許可する。

①緑道拡幅整備費：10千円/㎡・幅2m…20千円/m

→ セグウェイ、シニアカー等の走行許可

⇒ 地区全域 延長13kmで260百万円 (右図赤破線のルート)

(第2段階) 充電スポット兼駐車スペースを各所に整備し、超小型EVも走行可能な環境を整える。

シェアサービス等の実施も推進する。

②充電施設整備費：1,800千円/台

(日産急速充電器設置費740～2,950万円/台)

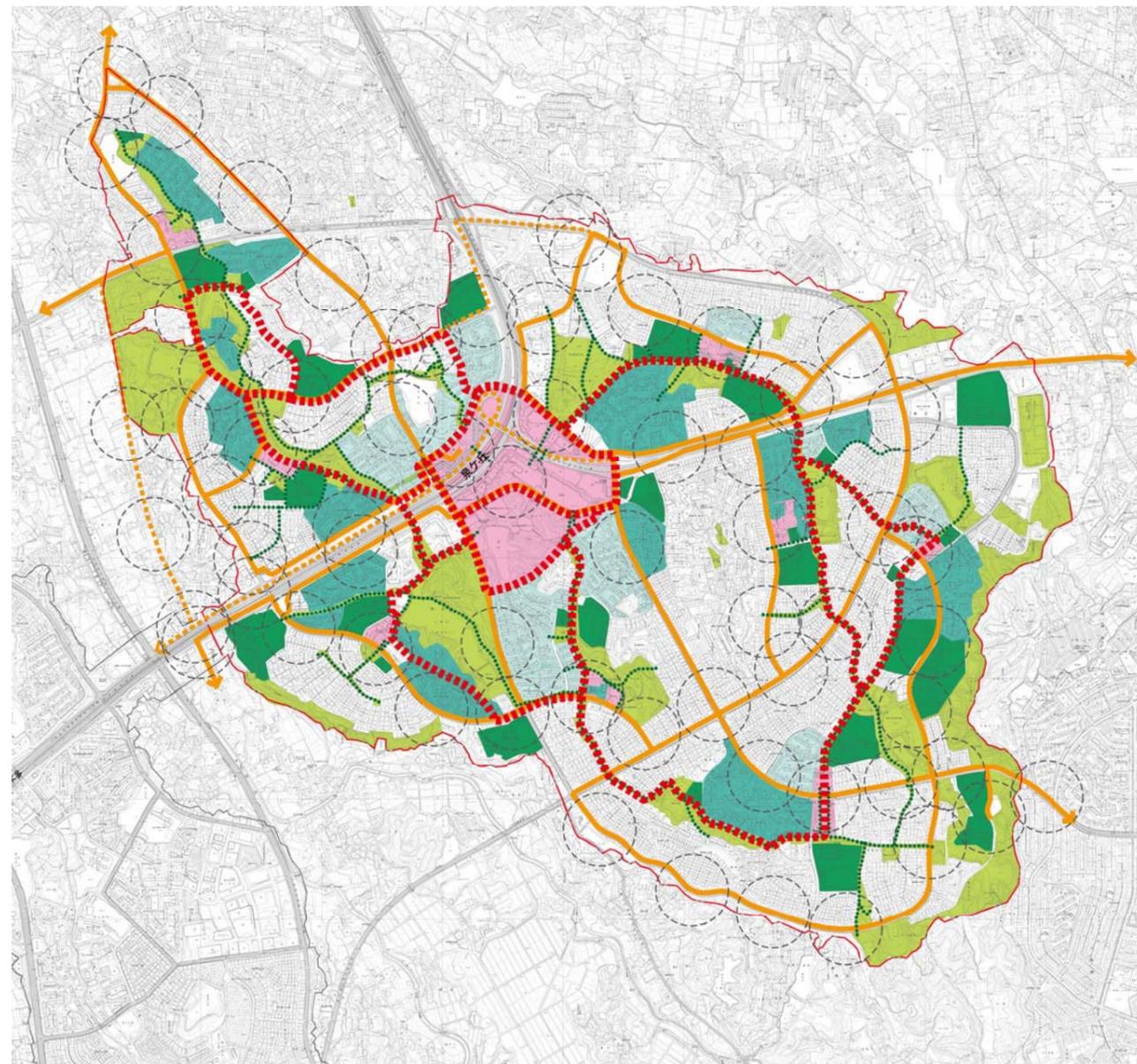
③超小型EV：600千円/台

※住民負担あるいはシェアサービス実施

(コスト試算には含まない)

⇒ 地区全域で緑道拡幅+36百万円

※急速充電設備は各住区の近隣センター8箇所、駅北・南側それぞれに2箇所ずつ20台設置



超小型モビリティ

2) 小学校等へのエネルギーセンター・LCP拠点の導入

- ・エネルギーセキュリティを高め、防災性を向上させるため、小学校に発電・蓄電設備を設置するとともに、制御システムを設置し、地区内の創エネ・省エネを事業化、まちづくりの原資を得る。

■ 榎塚台住区で試算

● 榎塚台における太陽光発電シミュレーション

建築面積→戸数や戸当たり平均規模等から推計または図測

屋根有効率→公的集合 80%、戸建 40%、公共施設 60%

PV効率→現在の平均的な 15%

安全率→影の影響、方位の影響等勘案し 80%で設定

売電単価→全量買い取りによる現在の単価 37 円/kWh

⇒経済価値 251 百万円/年

● 榎塚台における節電シミュレーション

2009 年は 2010 年と比較し、夏期平均気温 (6~8 月) $\Delta 1.1^{\circ}\text{C}$ 、電力消費量は $\Delta 8\%$

1 世帯あたり電力使用量 (6~8 月)

公的集合住宅 944kWh/3 月、戸建住宅 1,194 kWh/3 月

榎塚台世帯数

公的集合住宅 1,200 世帯、戸建住宅 1,400 世帯

榎塚台の節電量→136,880kWh/年

節電料金→24.21 円/kWh (従量電灯 A 単価)

⇒経済価値 6 百万円/年

合計 260 百万円/年

● 太陽光発電導入コスト試算

50 万円/kW とし、3,977 百万円

● 制御システムコスト試算

住宅にスマートメーター (2.5 万円/台) 設置、学校に地区内の監視制御

システム構築※により、166 百万円

※地区センターにて一括集約時不要

● 学校の非常時対応コスト試算

発電機 (35kW) と蓄電池 (5kWh) の設置により、20 百万円

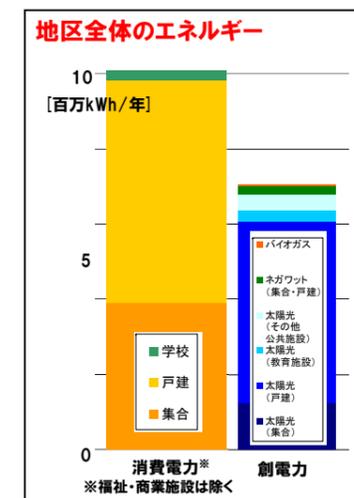
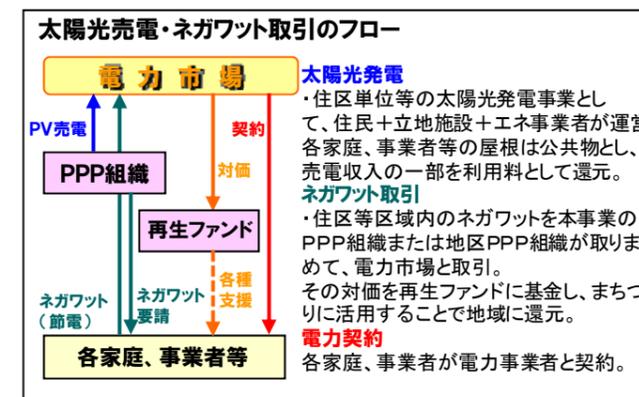
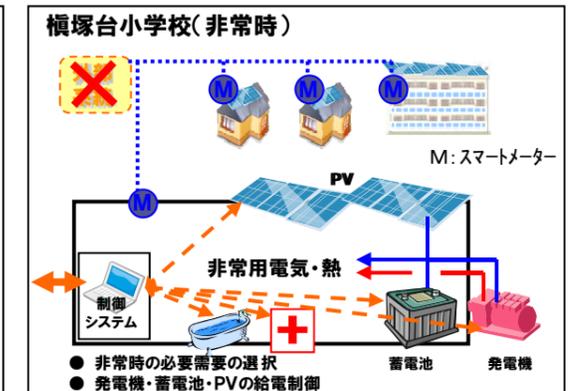
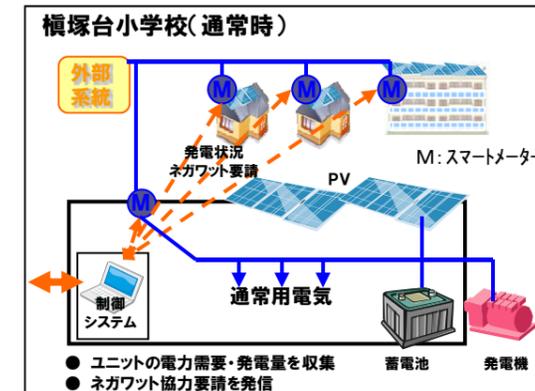
※加えて、学校施設を一部用途変更し、下記の機能を備えることで、災害時の防災・エネルギー拠点を実現させる

炊出施設、給水施設、入浴施設、宿泊施設、医療施設等

合計 4,163 百万円 ⇒ 投資回収年数 約 16 年

	戸数	合計建築面積
公的賃貸	700	7,000 m ²
公的分譲	500	6,000 m ²
戸建	1,433	100,310 m ²

	棟数	建築面積
小学校	1	2,610 m ²
保育園	1	820 m ²
幼稚園	1	920 m ²
大学	1	4,110 m ²
近隣センター	1	1,360 m ²



参考：バイオガスによる発電ポテンシャル
世帯数：計 2,600 戸 平均世帯人数：2.5 人
発電量ポテンシャル・・・66,150kWh/年
(家庭用生ゴミ量は 136g/人・日、生ゴミの
発電量 0.205kWh/kg と仮定)

8 住区で展開した場合の概算 (地区全体)
○初期の導入コスト：4,163 百万円×8 住区≒333 億円
○年間収益：260 百万円×8 住区≒21 億円

Ⅲ グランドデザインを実現するための組織およびそれを支える制度のあり方検討

1 泉ヶ丘地区の再生にかかる PPP のあり方の検討

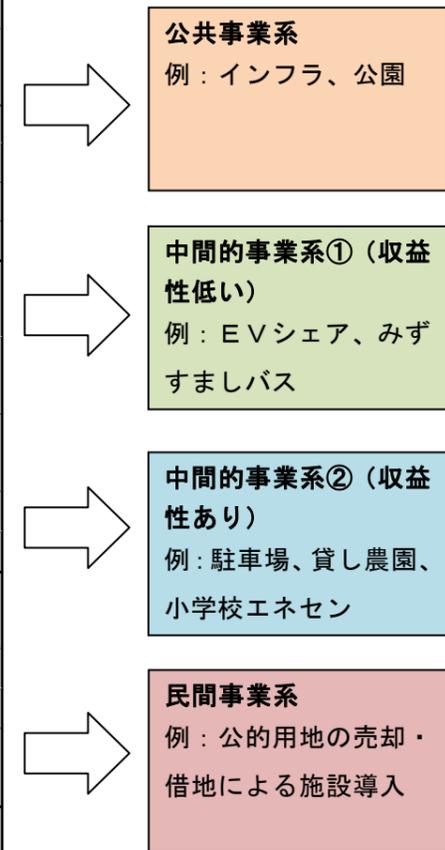
(1) キープロジェクトからみた PPP のあり方

①各プロジェクトの収益性・事業主体に応じた類型化

・ II 章で検討したキープロジェクト（地区ユニット、機能ユニット）をプロジェクトの収益性・想定される事業主体（公共または民間）に応じて、以下の 4 分類に類型化する。

■キープロジェクトの分類

キープロジェクト		収益性	想定される事業主体	プロジェクト分類	特 徴
①地区センター	インフラ整備	なし	公共	公共事業系	従来は公共事業として行政が実施。民間事業者が開発等で整備したのちも、一般的には整備後は公共移管される。
	駐車場整備・運営	やや高い	公共、民間	中間的事業系②（収益性あり）	公共・民間ともに事業主体となることが考えられる。中心市街地等では TMO の主たる収入源となっているケースもあり、PPP 組織の直接実施可。中長期的な収益で初期投資が回収できる。
	都市計画公園移設	なし	公共	公共事業系	従来は公共事業として行政が実施。民間事業者が開発等で整備したのちも、一般的には整備後は公共移管される。
	分譲マンション(売却)	高い	民間	民間事業系	公的用地を取得し、民間事業者が事業を実施する。
	病院(売却)	高い	民間	民間事業系	公的用地を取得し、民間事業者が事業を実施する。
	大学(定借)	高い	民間	民間事業系	公的用地を借地し、民間事業者が事業を実施する。
	駅前商業(定借)	高い	民間	民間事業系	公的用地を借地し、民間事業者が事業を実施する。
②宮山台南	インフラ整備	なし	公共	公共事業系	従来は公共事業として行政が実施。民間事業者が開発等で整備したのちも、一般的には整備後は公共移管される。
	駐車場整備・運営	やや高い	公共、民間	中間的事業系②（収益性あり）	公共・民間ともに事業主体となることが考えられる。中心市街地等では TMO の主たる収入源となっているケースもあり、PPP 組織の直接実施可。中長期的な収益で初期投資が回収できる。
	公園新設・維持管理	なし	公共	公共事業系	従来は公共事業として行政が実施。民間事業者が開発等で整備したのちも、一般的には整備後は公共移管される。
	公園立地(定借)	高い	民間	民間事業系	公的用地を借地し、民間事業者が事業を実施する。
	幹線商業(定借)	高い	民間	民間事業系	公的用地を借地し、民間事業者が事業を実施する。
③榎塚台	公園・駐車場整備	やや高い	公共、民間	中間的事業系②（収益性あり）	駐車場については同上。ここでは公園整備も含めて、中間的事業系に分類する。
	幹線商業(定借)	高い	民間	民間事業系	公的用地を借地し、民間事業者が事業を実施する。
	高齢者福祉(定借)	高い	民間	民間事業系	公的用地を借地し、民間事業者が事業を実施する。
	貸し農園	低～中程度	公共、民間	中間的事業系②（収益性あり）	民間、行政ともに事例あり。比較的収益性はあり、初期投資分の回収は可能。
機能ユニット	④緑道拡幅整備	なし	公共	公共事業系	従来は公共事業として行政が実施。民間事業者が開発等で整備したのちも、一般的には整備後は公共移管される。
	⑤EV シェアシステム	低い	公共	中間的事業系①（収益性低い）	基本は民間事業者の実施する事業の範囲内で、充電設備の設置等を行うことが想定されるが、補助金の交付、緑道等への設置許可等の行政の支援、商業施設等の他の民間事業者、住民との連携等も考えられる。
	⑥小学校エネセン	低～中程度	公共、民間	中間的事業系②（収益性あり）	初期投資は必要であるが、長期的には資金回収が可能な事業。小学校、公的賃貸住宅、民間住宅・施設への設備設置を想定しており、行政・エネルギー事業者・住民等の連携が必要となる。
	⑦みずすましバス	低い	公共	中間的事業系①（収益性低い）	基本は民間事業者の実施する事業の範囲内で、新たなルートの拡充等を行うことが想定されるが、補助金の交付等の行政の支援、住民との連携等も考えられる。



■プロジェクト分類別の事業実施主体、便益を受ける主体

	事業実施の可能性のある主体 ＝費用負担する主体			便益を受ける主体			考 え 方
	行政（市） 単独	PPP組織 ・官民共同	民間事業者 単独	行政	民間 事業者	地域 住民	
公共事業系 例：インフラ、公園	○	○	－	△	◎	○	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は公共事業として行政が単独で実施し、プロジェクトによってはPFI等を活用するのみであるが、動線整備等によって市場性が向上することが明らかな場合は、<u>民間事業者が受益に応じて一部費用を負担するケース（PPP組織または共同負担）</u>とすることも考えられる。 ・動線改善によって、公的資産の資産価値が上がることも期待される。
中間的事業系①（収益性低い） 例：EVシェア、みずすましバス	○	○	－	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の利便性向上や事業実施のための投資であり、民間事業者のリスク軽減のためには、<u>行政からの支援（補助等）や受益者（民間事業者・住民）による費用負担</u>が必要となる。 (事業が単独で成立する場合は、行政・住民等からの費用負担は不要)
中間的事業系②（収益性あり） 例：駐車場、貸し農園、小学校エネセン	○	○	○	－	－	○	<ul style="list-style-type: none"> ・単独で収益性があり、初期投資を回収できる事業であり、行政・PPP組織・民間事業者いずれも実施可能である。 ・<u>公共の遊休地を活用し、PPP組織が資金確保のために実施すること</u>を想定する。
民間事業系 例：公的用地の売却・借地による施設導入	－	－	○	◎	○	○	<ul style="list-style-type: none"> ・公的資産を行政または行政から移管を受けたPPP組織が活用し、民間事業者が事業を実施する。 ・利便性向上や地域の活性化、税収増、人口増による売上増など地区全体で生じる<u>便益が大きく、泉ヶ丘地区の再生のためには、公的資産の活用を中心に</u>すすめることが効果的である。



PPPのあり方の視点① 再生事業の原資に応じた全体PPP組織の構成

すべてのプロジェクトで行政等の各ステークホルダーが各自で費用負担し、リスクを負うケースでは、地区全体の再生事業を統括する全体PPP組織は、直接資金を確保する必要がない。一方、非収益事業であるインフラ整備等をPPP主導で実施するためには、PPP組織の裁量で運用できる再生ファンドの設置が考えられる。再生ファンドの原資としては、大きくは公的用地の売却益とBID的に地区内の事業者・住民からの費用負担の2つのケースが考えられる。



PPPのあり方の視点② プロジェクトの性質に応じた多様なPPP手法の選択

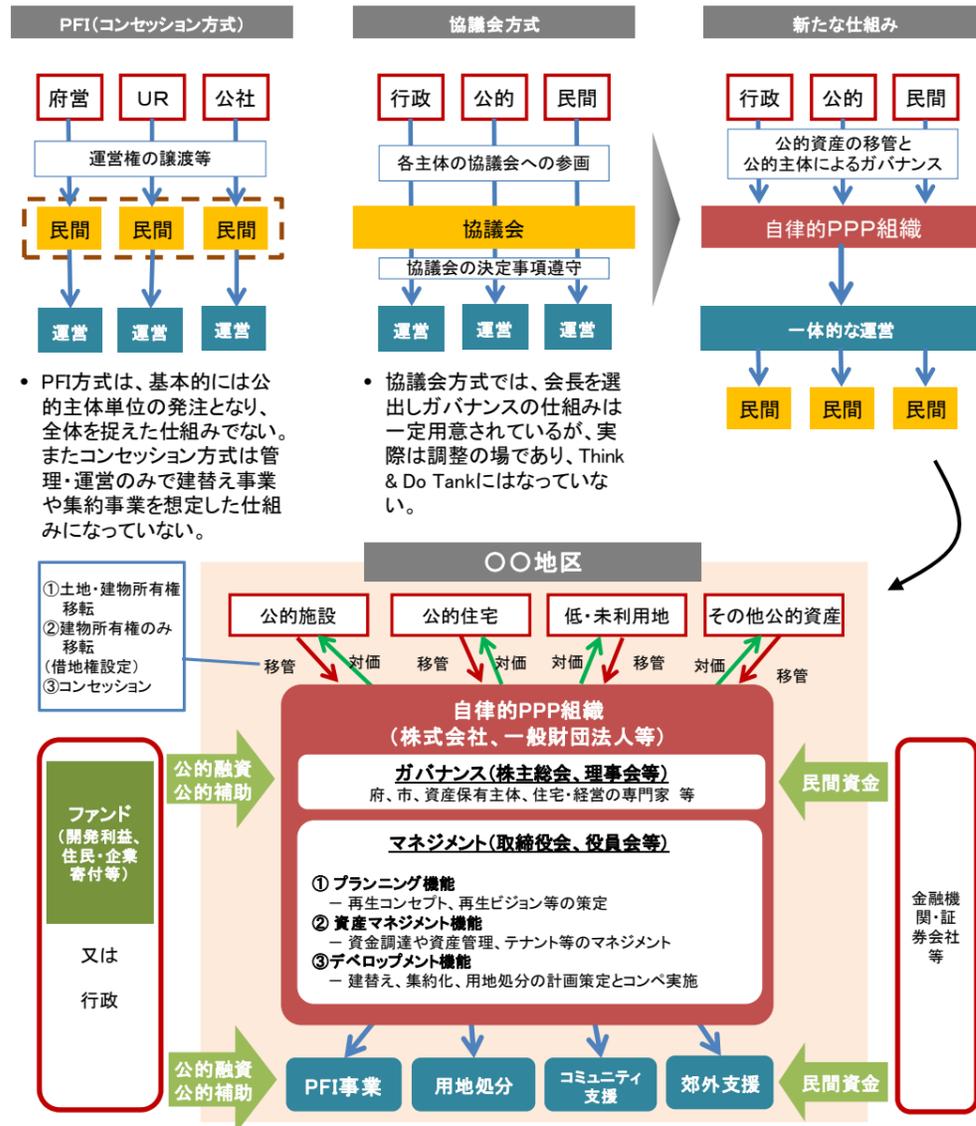
公共事業系～民間事業系までの多様なプロジェクトを機動的に推進するためには、そのプロジェクトの主体、生じる便益、事業特性に応じたPPP手法を選択することが効果的である。

(2) 再生事業にかかる組織および事業資金のあり方検討

①全体マネジメント組織の形態案

- ・地区全体の価値創造をめざすにあたっては、再生にかかる多様な事業の役割分担と初期費用および便益の配分の設計が重要であり、実質的な「経営」を可能にする自律的PPP組織の仕組みが必要となる。
- ・現状のコンセッションは個別案件については機能するものの、長期に渡る「経営」については対応できず、また協議会方式では関係主体がタイミングよくスピード感をもって意思決定することは難しい。

■自律的PPP組織による一体的な運営イメージ



資料：平成23年度の泉北NTあり方懇談会

- ・再生事業の原資の種別に応じて、地区全体のマネジメントを行うPPP組織には右記の3パターンが考えられる。特に、リソース、すなわち再生事業を実施するための直接PPP組織が運用できるファンドを保有するか否かによって、事業実施主体としてのマネジメント力に違いが表れる。

■全体マネジメント組織（全体PPP組織）の形態案

	協議会 (Think) 型	再生ファンド保有 (Think&Do) 型	
		公的資産活用型	BID型
概要	地区全体のエリアマネジメント組織として計画やルール策定などを中心に業務を行う。運営費分程度の事業（駐車場等）を実施する。	公的資産の移管を受け、マネジメントをしながら、その売却益や借地料収入を原資にPPP組織が直接事業を展開する。計画から事業実施までを担う。	PPP組織が広く地区内のステークホルダーからBID的に資金を獲得し、計画から事業実施までを担う。
リソース	全体PPP組織は駐車場等の収益程度しか保有せず、主な再生事業は行政等がそれぞれ予算を確保して個別に実施	公的資産の売却益等を原資とした再生ファンドを直接運用	各ステークホルダーからBID的に得た収入を原資とした再生ファンドを直接運用
マネジメント	協議を行うのみ、意思決定は母体となる行政等の内部が実施	ファンドを活用しながら運営、事業展開	ファンドを活用しながら運営、事業展開
ガバナンス	公的資産活用等の資金拠出が伴うものについては行政等が意思決定の権限をもつため、ガバナンス機能は確立されている 逆にいえば、PPP組織自体のガバナンスの重要性は低い	マネジメント力が強い ため、監視機能としてのガバナンスが重要 公的資産を活用するため、行政や住民の合意を得られるガバナンスの仕組み構築が必須	マネジメント力が強い ため、監視機能としてのガバナンスが重要 資金を拠出する行政や住民等の合意を得られるガバナンスの仕組み構築が必須
課題	・直接リソースを持たないため、PPP組織のマネジメント機能が弱くなる ・PPP組織内の各ステークホルダーの経営が優先され、機動的に再生事業が進まない恐れがある ・再生事業の収益を他の事業に活用するために地区再生に限定した特別会計とすることが考えられる ・行政機関（府、市）の資産の活用により得られた収益を機動的に他の再生事業に活用するには、当該資産活用事業を含めたまち再生に係る基金を条例により行政内に設置することが考えられる ・なお、府市一体的に運用するためには、資産の一元化が必要	・公的資産の移管や公的資産の活用による収益をファンドに入れることについての行政内での合意形成が必要	・BIDのように税金を活用するためには新たな制度設計が必要

②全体マネジメント組織の形態別の具体的な構成案および経済モデル

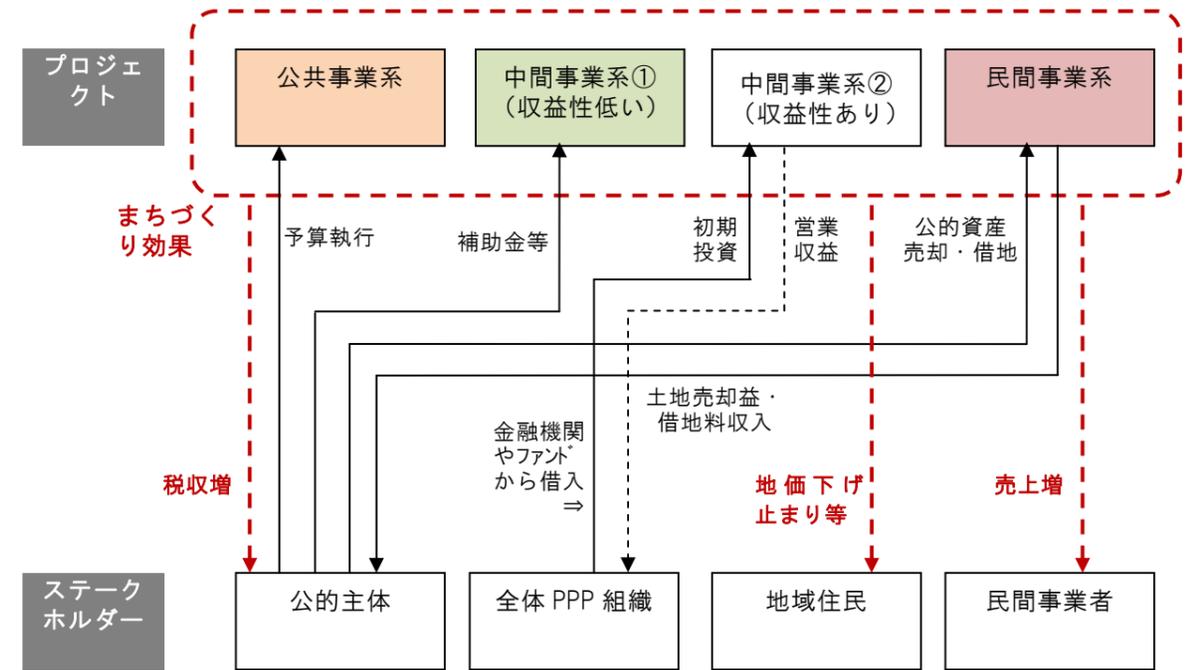
・各形態案の具体的な構成案および課題を整理するとともに、経済モデルを提示する。

■協議会（Think）型の構成案・課題

		協議会（Think）型
スキームの基本的な考え方		<ul style="list-style-type: none"> ・公共、民間、地域など多様な主体が参加する任意の組織とし、組織の運営は、関係者の合意や資金提供により実施する。 ・構成員からの意見を集約し、事業全体の方針を策定する。 ・PPP組織は個別の事業リスクを負担せず、個別事業は事業ごとに府市が直接事業者へ発注する。
組織の役割	公的資産の保有	・公的資産の管理は行わない
	実施業務	・目標、ルール策定、PDCAの実施、関係者とのネットワーク形成等を実施する。
	実施事業	<ul style="list-style-type: none"> ・公益性・収益性のある事業のみ直接実施が考えられる（駐車場等）。 ・豊富な原資をもたないため、事業規模は小さくなる。
契約関係	府市とPPP組織	・市など行政が構成員に参加する。 (府市の業務を委託する場合には、委託契約を締結する。)
	PPP組織と事業者	・個別事業の事業者とPPP組織は直接契約を締結しない。
	府市と事業者	・個別事業（収益事業、非収益事業、インフラ管理）は、府市から直接事業者へ発注する。
組織の位置付け		・公共、民間、地域など多様な主体が参加できる任意組織（協議会等）又は非営利団体（NPO等）が考えられる。
収入		・参加主体からの資金提供（会費等）および直接事業の収益
課題		<ul style="list-style-type: none"> ・個別の事業は行政や事業者等各ステークホルダーの個別の発注によるため、協議会が行政等の事業実施に対して、イニシアティブを発揮できる仕組みを構築する必要がある。 ・各ステークホルダーの経営方針等の変更によって、事業が計画どおりに進まない恐れがある。 ・そのためには、PPP組織の業務範囲、意思決定の方法、府市の関与のあり方を決めておく必要がある。 ・また、運営に伴う内部規則、意思決定組織、意思決定者の選定方法、参加者の義務（会費等）などは、設立時に参加者間で合意しておく必要がある。
関連する参考事例		・エリアマネジメント（千里NT、明舞団地）

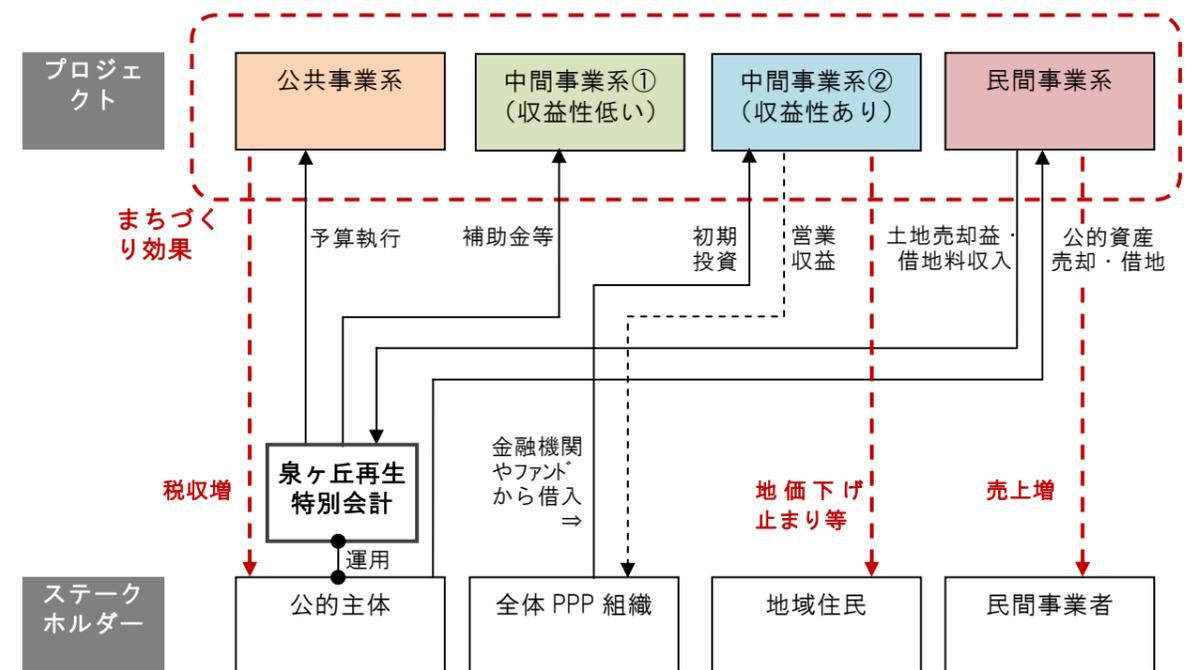
■協議会（Think）型の経済モデル

実線：費用負担、破線：便益、黒線：直接事業収支、赤線：まちづくり効果



■協議会（Think）型の経済モデル（特別会計を設置した場合）

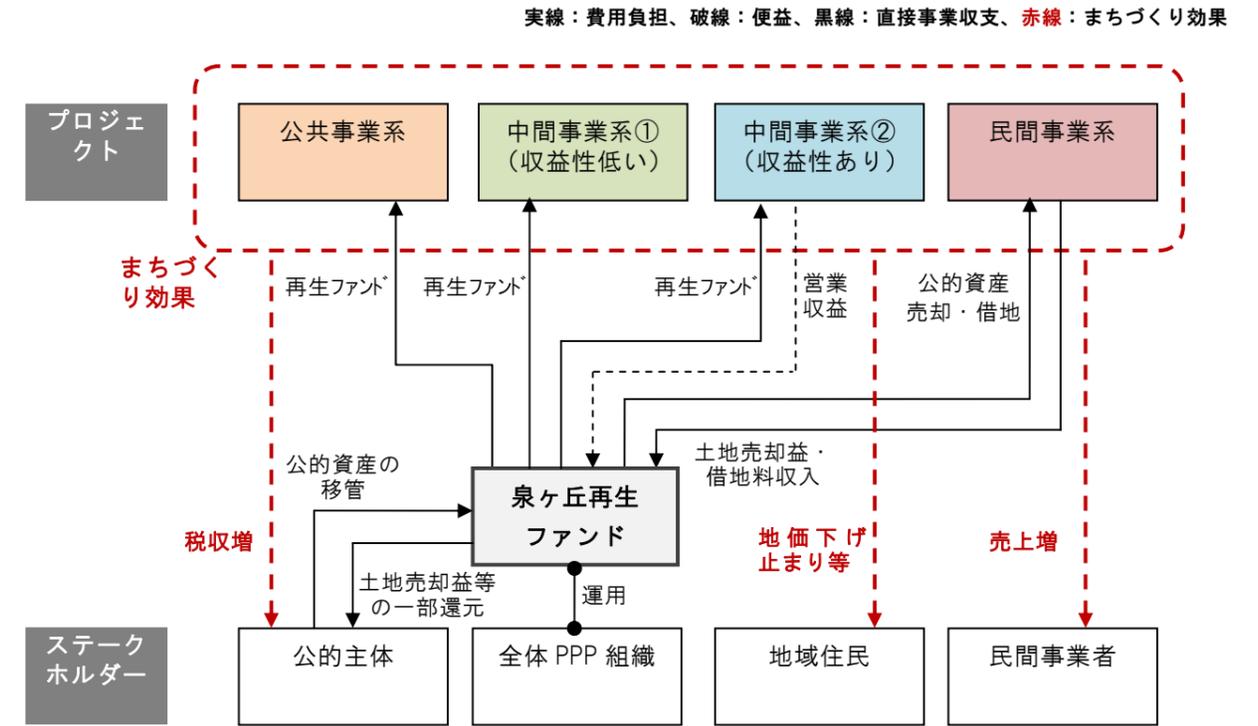
実線：費用負担、破線：便益、黒線：直接事業収支、赤線：まちづくり効果



■再生ファンド保有（Think&Do）型・公的資産活用型の構成案・課題

		再生ファンド保有（Think&Do）型 公的資産活用型
スキームの基本的な考え方		<ul style="list-style-type: none"> ・府市から公的資産の移管や公的事業の委託を受けて、再生ファンドを自ら活用する事業実施主体となる。事業全体を自己の裁量で実施する。 ・民間事業者と行政、地域住民組織等で構成され、個別の事業リスクを含めて、事業全体のリスクを負担する。 ・個々の事業は、全体 PPP 組織や下部のプロジェクト単位の PPP 組織が直接実施するか、または PPP 組織から個別の事業者へ委託する。 ・多様な主体の意見反映のためには、別の意見集約の枠組みが必要。
組織の役割	公的資産の保有	・移管を受けた公的資産を保有し、運営を行う。
	実施業務 マネジメント	・PPP 組織はマネジメント業務として、目標、ルール策定、P D C A の実施、関係者とのネットワーク形成等を実施する。
	実施事業	<ul style="list-style-type: none"> ・直接実施する事業の収益と公的資産の運用益を原資として、収益事業・非収益事業を展開する。 ・ある程度の事業規模のあるものも実施可能となる。
契約関係	府市と PPP 組織	・府市は PPP 組織と包括的な事業契約（PFI 契約等）を締結する。
	PPP 組織と事業者	・自ら個別業務を実施するか、必要に応じて個別業務の実施を事業者へ委託する。
	府市と事業者	・府市と個々の事業者は直接契約を締結しない。
組織の位置付け		・各種契約の権利義務の主体となることが可能な法人格（株式会社等）を有する必要がある。
収入		・収益事業の実施による収入を得る。また、事業内容によって、府市から委託費を受け取る。
課題		<ul style="list-style-type: none"> ・継続性のある収支水準や個別事業の採算性の確保が必要となる。 ・事業実施主体となるため、多様な主体の意見を反映し、公益性や公平性を確保するためには、別の意見反映の枠組みが必要となる。
関連する参考事例		<ul style="list-style-type: none"> ・パークマネジメント（セントラルパーク（米国）） ・BSF（英国） ・LIFT（英国）

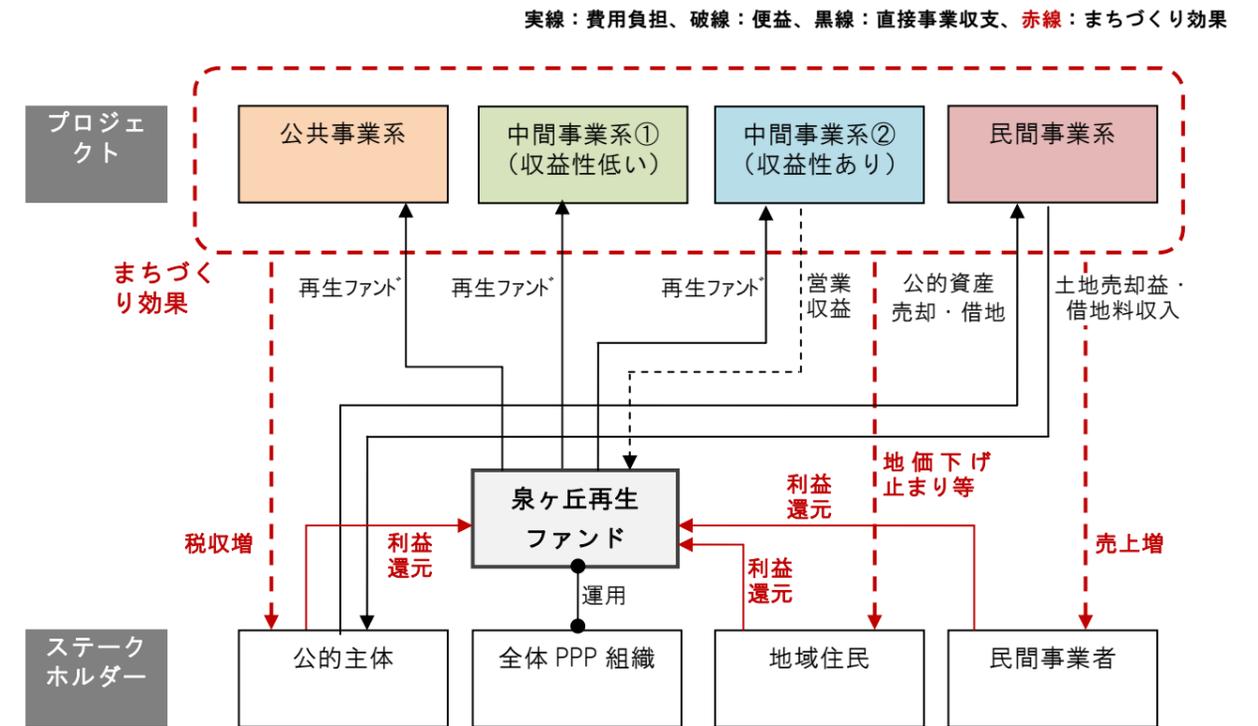
■再生ファンド保有（Think&Do）型・公的資産活用型の経済モデル



■再生ファンド保有（Think&Do）型・B I D型の構成案・課題

		再生ファンド保有（Think&Do）型 B I D型
スキームの基本的な考え方		<ul style="list-style-type: none"> 再生事業の便益を受けるステークホルダーより資金提供を受けて、再生ファンドを自ら活用する事業実施主体となる。事業全体を自己の裁量で実施する。 民間事業者と行政、地域住民組織等で構成され、個別の事業リスクを含めて、事業全体のリスクを負担する。 個々の事業は、全体 PPP 組織や下部のプロジェクト単位の PPP 組織が直接実施するか、または PPP 組織から個別の事業者へ委託する。 多様な主体の意見反映のためには、別の意見集約の枠組みが必要。
組織の役割	公的資産の保有	・公的資産の管理は行わない
	実施業務	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント：PPP 組織は、マネジメント業務として、目標、ルール策定、P D C A の実施、関係者とのネットワーク形成等を実施する。 実施事業：直接実施する事業の収益と B I D 的収入を原資として、収益事業・非収益事業を展開する。 ある程度の事業規模のあるものも実施可能となる。
契約関係	府市と PPP 組織	・府市は PPP 組織と包括的な事業契約（PFI 契約等）を締結する。
	PPP 組織と事業者	・自ら個別業務を実施するか、必要に応じて個別業務の実施を事業者へ委託する。
	府市と事業者	・府市と個々の事業者は直接契約を締結しない。
組織の位置付け	・将来的に B I D と同様に課税を実施することが可能となれば、行政機能と事業機能の両方を有する特別な法主体となる。	
収入	・収益事業の実施による収入、B I D 的収入を得る。	
課題	<ul style="list-style-type: none"> 持続的にマネジメントを行うためには、行政機能と事業機能を保有できる 新たな行政体に関する制度設計が必要となる。 公的側面と経済的側面の両面を適切に管理できるガバナンスの仕組みが必要となる。 事業実施主体となるため、多様な主体の意見を反映し、公益性や公平性を確保するためには、別の意見集約の枠組みが必要となる。 	
関連する参考事例	<ul style="list-style-type: none"> パークマネジメント（ブライアントパーク（米国）） BID（米国） HOA（米国） 	

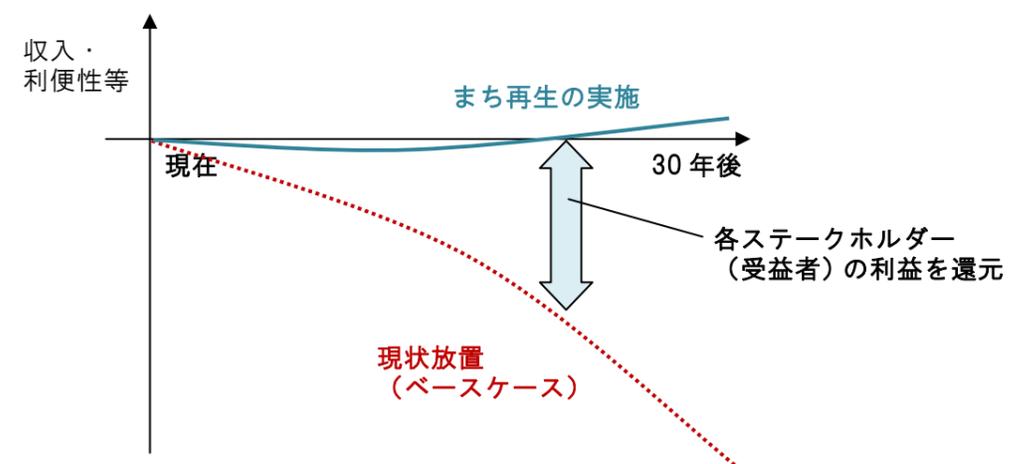
■再生ファンド保有（Think&Do）型・B I D型の経済モデル



【B I D 的収入の利益還元の方法】

- ・イギリスのギャップファンディング（事業後に上昇する不動産推定市場価格をベースとした補助）とは異なり、現状のまま放置された場合に予測される税金や売上等の収入減、利便性の低下等を基準として、まち再生によって生じる利益により現状維持程度に保たれることから利益を還元する仕組みが考えられる。（下図）
- ・そのためには、各ステークホルダー（受益者）間で予測されるリスクの共有が不可欠である。

■利益還元のイメージ



③全体マネジメント組織の法的形態

- ・全体マネジメント組織の形態に応じて、想定される法的形態は異なる。
- ・B I D型組織の場合には、現行法上では自治会費や利用料金への上乗せといった資金収集方法のみとなり、より公平性・強制力を有する課税を行うには、通常の法的組織への権限付与や新たな法的形態などの制度設計が必要となる。

■法的形態の考え方

組織区分	要件	想定される法的形態
協議会（Think）型としての全体マネジメント組織の場合	<ul style="list-style-type: none"> ・契約主体とならない場合には法人格の有無は問わない。法人税の課税負担を考慮すると、任意の組織のほうが適する。 ・関係者が自主的にマネジメントの枠組みを決定できるように、<u>機関設計の自由度が高く、意思決定の要件が組織内部で自由に設定できる形態が望ましい。</u> 	民法上の組合、有限責任事業組合などが考えられる。
再生ファンド保有（Think&Do）型としての全体マネジメント組織の場合	<ul style="list-style-type: none"> ・資産を所有し、各種契約の権利義務の帰属主体となれる<u>法人格を有する必要がある。</u> ・構成員の責任は出資の範囲で限定される<u>有限責任</u>であることが望ましい。 ・公的資産やB I D的收入を扱うため、<u>機関設計が定められており、組織内のガバナンス体制が予め構築されている組織形態が望ましい。</u> ・収益事業で得た利益を非収益事業の原資に充てるためには、<u>利益配分の規定が柔軟または利益配分が不要である組織形態が望ましい。</u> ・コスト負担をできるだけ避けるため、可能な限り節税が可能なが望ましい。 ・多様な事業を実施できることが望ましい。 	<p>収益事業の割合が大きい場合は、株式会社（非公開）、合同会社などが考えられる。</p> <p>一方、公益目的事業に事業範囲を限定する場合は、一般社団法人や公益財団法人とし、組織の公益性を担保することも考えられる。</p>

参考：行政が株式会社に公的資産を現物出資する際の課題

- ・全体マネジメント組織を再生ファンド保有（Think&Do）型とする場合、株式会社が適すると考えられる。

行政より株式会社であるP P P組織に公的資産を現物出資する際は、以下のような課題が挙げられる。

- 現物出資する公的資産の範囲**：公的住宅、公共施設（公園、緑道、歩行者専用道路等）…公営住宅を建物ごと移管する場合は、地方公共団体以外の経営は認められないため、公営住宅法の改正が必須
- 公的資産の保全**：公益財団法人における資産処分制限条項の定款への規定と同様に、株式会社においても公的資産を法的に資産保全できるようにすべき
- 出資に伴う課税**：不動産の現物出資を受けた株式会社は不動産取得税および移転登記に係る登録免許税が課税される。公的資産を現物出資し、保全が定款で明確化されているものについては減免措置を行うことも今後検討が必要。
- 出資に伴う配当**：割り当てられた株式数に応じた配当については、一定期間配当しないようにすることも考えられる。

■法的形態毎の特徴比較

(協議会型に適する特徴、 再生ファンド保有型に適する特徴、 組織の設立・運営に不利が生じる特徴)

組織形態	株式会社		持分会社			有限責任事業組合 (LLP)	一般社団法人	公益財団法人	地方独立行政法人	民法上の組合	
	公開会社	非公開会社	合同会社	合名会社	合資会社						
根拠法令	会社法	会社法	会社法	会社法	会社法	有限責任事業組合契約に関する法律	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律	地方独立行政法人法	民法	
法人格の有無	法人格あり	法人格あり	法人格あり	法人格あり	法人格あり	法人格なし	法人格あり	法人格あり	法人格あり	法人格なし	
構成員の責任	全員が間接有限責任	全員が間接有限責任	全員が間接有限責任	全員が直接無限責任	直接無限責任社員と有限責任社員が存在	全員が間接有限責任	全員が間接有限責任	全員が直接無限責任	設立団体による資本1/2以上出資。解散時は全ての債務を設立団体が負担。	全員が直接無限責任	
機関設計の自由度	社員又は設立者1人以上。機関として、株主総会1人以上、取締役3人以上、取締役会、監査役の設置が必須	社員又は設立者1人以上。機関として、株主総会1人以上、取締役1人以上の設置が必須	社員又は設立者1人以上。機関の設置は不要	社員又は設立者1人以上。機関の設置は不要	社員又は設立者1人以上。機関の設置は不要	機関の設置は不要	社員又は設立者2人以上。理事1人以上の設置が必須(理事会を設置する場合は理事3人、幹事1人が最低必要)。	評議員・理事の設置は必須。各々3人以上必要	理事長1名、副理事長、理事、監事を設置(副理事長は置かないこともできる。)。評価委員会の設置。	機関の設置は不要	
外部からの出資の可能性	設立時に一定の財産が必要で、外部からの出資も可能	設立時に一定の財産が必要で、外部からの出資も可能	設立時に一定の財産が必要で、外部からの出資も可能	設立時に一定の財産が必要で、外部からの出資も可能	設立時に一定の財産が必要で、外部からの出資も可能	設立時に一定の財産が必要であるが、出資だけを行う構成員は認められない	設立時に財産は必要としない。社員や社員以外からの基金(財産)拠出による資金調達が可能	財団設立者から300万円以上の出資(寄付)が必要	地方公共団体でなければ出資できない。	出資を行った場合、原則として構成員となる(所有と経営の一致)	
利益や権利の配分方法	利益や権利の配分は出資割合による	利益や権利の配分は定款で定められる	利益や権利の配分は定款で定められる	利益や権利の配分は定款で定められる	利益や権利の配分は定款で定められる	利益や権利の配分は定款で定められる	社員や設立者に利益配分はできない	社員や設立者に利益配分はできない	利益は積立金、剰余金又は設立団体への納付等による。	組合契約の定めによる	
意思決定の要件	法に基づく多数決議で、議決内容により多数決要件が異なる	法に基づく多数決議で、議決内容により多数決要件が異なる	業務執行の決定は社員の過半数の多数決	業務執行の決定は社員の過半数の多数決	業務執行の決定は社員の過半数の多数決	業務執行の決定は原則組合員全員の同意(定款で別の定め可)	総社員の過半数が出席し、議決権の過半数で決定(定款で別の定め可)	評議員会・理事会の決議は、過半数が出席しその過半数をもって行なう	定款の定めによる。	組合契約の定めによる	
課税	法人課税(出資者への利益分配への課税)	法人課税(出資者への利益分配への課税)	法人課税(出資者への利益分配への課税)	法人課税(出資者への利益分配への課税)	法人課税(出資者への利益分配への課税)	構成員課税(パス・スルー課税)	法人課税(出資者への利益分配への課税)	公益目的事業について、法人税は非課税	法人課税について多くの非課税措置あり	構成員の個人課税	
適合性の評価	協議会型	△社会的影響の大きさから、組織設計の自由度が低く、意思決定方法も会社法で詳細に定められている。	△公開会社に比して自由度は高いが、組織の設計、意思決定の方法が会社法で詳細に定められており、制約あり。	△組織の設計、意思決定の方法が会社法で定められており、制約あり。	△組織の設計、意思決定の方法が会社法で定められており、制約あり。	△組織の設計、意思決定の方法が会社法で定められており、制約あり。	○所有と経営が一致しているため、意思決定方法や組織内部の取決めを自由に設定できる。	△組織の設計や意思決定の方法が法律で定められており、制約あり。	△法令上、業務の範囲が定められている。	△法令上、業務の範囲が定められている。	○所有と経営が一致しているため、意思決定方法や組織内部の取決めを自由に設定できる。
	再生ファンド保有型	△比較的要件を満たすことが可能。ただし、公開会社である必要性に乏しい。	○構成員は全員有限責任であり、比較的要件を満たすことが可能だ。ただし、公益性を担保するガバナンス体制の構築が重要。	○構成員は全員有限責任であり、比較的要件を満たすことが可能だ。ただし、公益性を担保するガバナンス体制の構築が重要。	△構成員全員に無限責任の負担あり。	△一部構成員に無限責任の負担あり。	△法人格がないためLLP単独では権利義務の帰属主体にはなれない。また、出資だけを行う構成員は認められない。	○構成員は全員有限責任であり、比較的要件を満たすことが可能。収益事業が可能であるが、事業内容が公益目的事業に限定され、公益性は担保されている。	△設立団体は。解散時に全ての債務を負担する。	△設立団体は解散時に全ての債務を負担する。	△法人格がないため権利義務の帰属主体になれない。また、構成員に無限責任の負担あり。

④想定される意思決定項目および全体マネジメント組織のガバナンスのあり方

・全体マネジメント組織（全体PPP組織）は、まち再生を推進する母体となる組織として、主として以下のような事業を実施する。

○地区全体の短～長期的な再生事業計画の策定

○各プロジェクトの募集条件等の提案・策定

○地区全体での最適化を図るための各プロジェクトの進行管理・調整

○公共事業の受託（道路や駐車場等インフラの整備・運営）

○再生ファンドの運用（資金計画、補助や投資先の決定・分配）

・全体マネジメント組織が行う各事業内容について、ガバナンスのあり方を以下に整理する。

意思決定段階としては、「A 発議」⇒「B 計画作成」⇒「C 討議・評価」⇒「D 選択・決定」⇒「E 承認」⇒「F 通知」の各段階があるといえ、意思決定内容が重要であり、ガバナンスの関与が強くなければならないほど、初期の段階での意思決定（ガバナンスの実行）が求められる。意思決定段階が後ろになれば、その段階に至るまでの検討・計画を全体マネジメント組織内の体制の中で実施することとなる。

・ガバナンスの体制としては、その意思決定内容に応じた体制を全体マネジメント組織の内部にもつケースと、外部に持つケースが考えられる。全体マネジメント組織の形態として、行政が公的資産等の最終意思決定を行う協議会と公的資産を自らの意思決定で活用する再生ファンド保有型（公的資産活用型）では、ガバナンスの体制は異なると考えられる。

■全体マネジメント組織（全体PPP組織）のガバナンスのあり方（例） ※協議会型および再生ファンド保有型（公的資産活用型）の例／それぞれ協議会・取締役会・理事会に各ステークホルダーが参画

		全体計画		個別プロジェクト			都市計画		資金調達・活用		維持管理	
意思決定項目（例）		グランドデザインの策定（中長期的方針）	個別の事業計画の策定（短中期的計画）	公的資産の売却・借地等、PFI等の応募条件の決定	公共事業の計画内容の決定	提供サービスの内容や量の決定（住宅供給戸数等）	導入事業者の決定（随意契約、コンペ等）	都市計画提案、地区計画の申請（従来は行政以外が実施）	用途地域変更・都市計画変更・規制緩和（従来は行政が実施）	BID的収入の資金計画（対象範囲、目的等）の決定	ファンドの投資事業の対象、投資額等の決定	保有建物のテナント募集管理（場合によっては管理委託業者の選定）
必要となる段階		A 発議	C 討議・評価	D 選択・決定	D 選択・決定	E 承認	C 討議・評価	E 承認	B 計画作成	D 選択・決定	C 討議・評価	F 通知
		最上位計画であり議論の再初期段階からガバナンスの関与が必要	グランドデザインに基づくため、討議・評価段階からの関与が考えられる	公的資産の所有者あるいは移管者による最終的な選択・決定が必要	公共事業の委託者による最終的な選択・決定が必要	事業計画に基づき、PPP組織が全体調整したものを承認	随意契約で認められるかの判断やコンペの提案の評価が必要	事業計画に基づき、PPP組織が必要と判断した内容について承認	行政が実施するものであり、初期からの関与が必要	資金の拠出を行う主体内部による合意形成を踏まえ、選択・決定を行う	公益性や収益性を判断し、評価を行った上での決定が必要	重要性は高くないため、PPP組織内のマネジメントに比較的委ねられる
必要と考えられる体制		行政・事業者・地域住民といった全ステークホルダー代表、外部専門家（まちづくり分野等）	関連する行政・事業者・地域住民といったステークホルダー代表、外部専門家（当該事業分野等）	所有者または移管者	所有者または移管者	関連する事業者、サービス利用者（地域住民）、行政	関連する行政・事業者・地域住民といったステークホルダー代表、外部専門家（当該事業分野等）	関連する行政以外の事業者、地域住民等の影響を受ける者	関連する行政（マネジメント段階で事業者、地域住民等の影響を受ける者が関与）	関連する行政、事業者、地域住民といった資金拠出者	行政、事業者、外部専門家（当該事業分野、投資）	関連する行政・事業者・地域住民といったステークホルダー代表
協議会型における意思決定機関例		協議会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	協議会での意思決定（外部専門家の意見）	（行政内部での意思決定）	（行政内部での意思決定）	協議会での意思決定（外部専門家の意見）	（行政内部での意思決定）	協議会による意思決定（これを受けて行政内部で意思決定）	（行政内部での意思決定） ※法改正によりPPP組織への権限付与が望まれる	協議会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	（行政内部での意思決定）	協議会による意思決定
公的資産活用型における意思決定機関例	株式会社の場合	取締役会、株主総会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	取締役会での意思決定（外部専門家の意見）	取締役会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	取締役会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	取締役会での意思決定（外部専門家の意見）	取締役会での意思決定（外部専門家の意見）	取締役会による意思決定（これを受けて行政内部で意思決定）	（行政内部での意思決定） ※法改正によりPPP組織への権限付与が望まれる	取締役会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	取締役会での意思決定（外部専門家の意見）	取締役会または代表取締役による意思決定
	一般社団法人の場合	理事会、社員総会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	理事会での意思決定（外部専門家の意見）	理事会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	理事会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	理事会での意思決定（外部専門家の意見）	理事会での意思決定（外部専門家の意見）	理事会による意思決定（これを受けて行政内部で意思決定）	（行政内部での意思決定） ※法改正によりPPP組織への権限付与が望まれる	理事会での意思決定（外部専門家の意見、行政による承認）	理事会での意思決定（外部専門家の意見）	理事会または理事による意思決定

④泉ヶ丘再生ファンド（案）

- 再生事業の原資となるファンド（資金・基金）は、寄付型と投資ファンド型の2タイプのファンドを組み合わせることが考えられる。
- 寄付型は投資の回収を行わず、非収益事業を助成する。一方、投資ファンド型は投資回収を行うもので、広く地区内外からの投資を呼び込み、収益事業に投資する。寄付型・投資ファンド型はそれぞれ別会計として独立させる必要がある。
- 再生事業が軌道に乗るまでは、寄付型のファンドに依るところが大きいと考えられるため、商業施設等の収益事業の利益の一部をファンド（寄付型）に還元させるための仕組みを構築する必要がある。そのためには、公的用地を活用して導入した事業については利益の一部（事業規模により、1～数%）を還元させることを土地活用の条件とすることが考えられる。

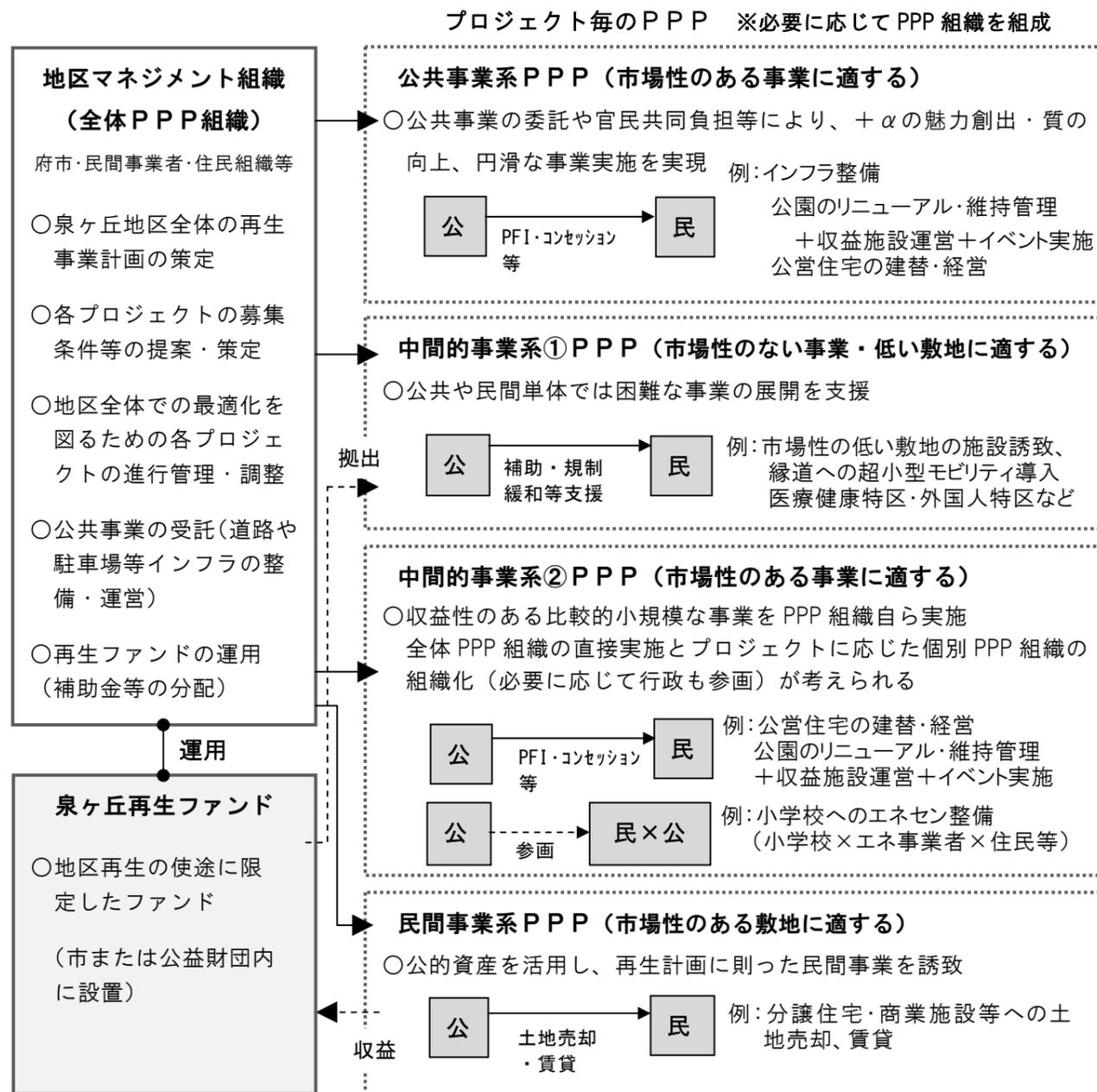
■泉ヶ丘再生ファンド（案）

	寄付型	投資ファンド型
概要	公的用地の売却益や借地料収入、寄付金をストックし、まち再生の用途に限定し、非収益事業に助成する	地域住民や住民組織、民間企業などから広範に投資を募り、収益事業中心にまちづくりに関連した投資を行う
原資	公的用地の売却益や借地料収入、寄付金	地域住民や住民組織、民間企業などからの投資
用途	非収益事業への支援 （波及効果の大きい魅力核施設の導入のために土地負担等を軽減するための支援など）	収益事業への出資、低利融資など
投資の回収	不要	要
類似事例	多摩まちづくりファンド （区画整理事業の収益を活用）	インフラファンド等
設置・運用	市または公益財団の中に設置し、全体PPP組織が運用に関与するあるいは、全体PPP組織が移譲を受け、直接運用する	
課題	<ul style="list-style-type: none"> 事業性と公共性のバランスをとりながら、適切に資金・投資管理、モニタリングするためのガバナンスの仕組みの構築 収益事業の利益の一部をファンド（寄付型）に還元させ、非収益事業の支援に活用するための仕組みの構築 	

(3) PPPプロジェクトの経済シミュレーションおよび実現に向けた課題

① PPP組織の全体構成イメージ ※再生ファンド保有 (Think&Do) 型

- ・地区全体のマネジメントを実施する全体 PPP 組織が各事業の計画、進行管理・調整等を実施しながら、プロジェクトの特性に応じた PPP 手法を選択する。なお、ここでは PPP を公共サービスにとどまらず、公的資産の売却等も含めた大きな意味での公共・民間の連携の取組みと定義する。
- ・必要に応じて、全体 PPP 組織の下部に、地区ごとや機能ごとの「個別 PPP 組織」を組成し、全体 PPP 組織より再生ファンドからの資金を得ながら事業を実施する。



② 全体マネジメント組織の形態別の事業手法 (案)

・全体マネジメント組織の形態に応じて、採用しうる PPP 手法が異なる。

事業の実施主体	協議会 (Think) 型			再生ファンド保有 (Think&Do) 型					
	行政 (市) 単独	PPP 組織・官民共同	民間事業者単独	公的資産活用型			B I D 型		
	行政 (市) 単独	PPP 組織・官民共同	民間事業者単独	行政 (市) 単独	PPP 組織・官民共同	民間事業者単独	行政 (市) 単独	PPP 組織・官民共同	民間事業者単独
公共事業系 例: インフラ、公園	○ 個別の予算執行 (PFI含む)	—	—	○ 個別の予算執行 (PFI含む)	○ 公的資産の売却益で負担【ケース1】	—	○ 個別の予算執行 (PFI含む)	○ 官民共同で負担【ケース2】	—
中間的事業系② (負担のみ) 例: EVシェア、みずすましバス	○ 補助等による支援	—	—	○ 補助等による支援	○ 公的資産の売却益で負担	—	○ 補助等による支援	○ 利用者等による受益者負担【ケース4】	—
中間的事業系① (収益性あり) 例: 駐車場、貸し農園、小学校エネセン	○ 公営事業として実施 (PFI含む)	○ PPP組織の単独事業として実施【ケース3】	○ 民間事業者として実施	○	○ PPP組織の単独事業として実施	○	○	○ PPP組織の単独事業として実施	○
民間事業系 例: 公的用地の売却・借地による施設導入	—	—	○ 収益はすべて行政の歳入に入る	—	—	○ 収益は再生ファンドに入る	—	—	○ 収益はすべて行政の歳入に入る

⇒ 上表の各プロジェクト分類の PPP ケース 1~4 について、経済シミュレーションを実施し、実現に向けた課題を整理する。

③経済シミュレーションの考え方

- ・下記の考え方で経済シミュレーション（初期収支および年間運営収支の概算）を実施する。
- ・地区センターユニットは土地利用計画のA-1案、宮山台南・榎塚台ユニットはA案をベースとした。
- ・⑤において、モデル的なPPPプロジェクト（ケース1～4）の初期収支・年間収支、⑥においてキープロジェクトすべてを同時に実施した場合の初期収支・年間収支を試算し、それぞれの課題等を考察する。

（目的）

- ・各プロジェクトについて、インフラ整備などのコスト、公的資産の売却益など、各ステークホルダー別の収支を把握し、プロジェクトの実現化に向けた課題の抽出、PPP手法を活用した費用負担のあり方等の検討材料とする。

（事業費の設定）

- ・住宅（売却）、商業施設（借地）等： 現状相場から設定（デベロッパーにヒアリング）
- ・病院（売却）： 事業者ヒアリングより、相続税路線価*0.8で売却すると設定
- ・大学・公園立地施設等（借地）： 相続税路線価*0.8の期待年利2%で設定
※東大谷高校の導入事例を参考
- ・インフラ整備、公園整備費等： 既往事例、経験値より設定

（副次的なまちづくり効果の試算）

- ・税収増： 商業施設・住宅等の建物固定資産税・都市計画税（課税割合70%、税率1.7%）
増加人口分の市民税 ⇒30～59歳の夫婦+20歳未満の子の平均市民税を参考に、
1人あたり72,521円/年として試算（平均世帯人員2.5人/戸）
法人市民税 ⇒施設規模から事業所規模を想定し、市税分のみを計上
- ・売上増（利益ベース）：常住世帯数の増加分 ⇒地区内消費量を1世帯あたり913,248円/年として試算（ベースケース推計を参照）
来街者人口の増加分 ⇒1人あたり500円/日を地区内で消費すると想定
（病院：1万人/日*365日、大学：950人/日*200日、公園利活用50万人/年
※芦屋市総合公園経験値を参考）

（比較条件）

- ・協議会（Think）型： 中間事業系②を除き、公的主体が直接事業を実施
- ・再生ファンド保有（Think&Do）型 公的資産活用型： 公的資産を再生ファンドに移管し、売却の場合は、相続税 路線価相当を売却益が出ても出なくても公的主体に還元。借地料収入はすべてファンド化
- ・再生ファンド保有（Think&Do）型 B I D型： 公的主体は税収増100%分、民間事業者は売上増50%分、地域住民は自治会費の+100円/月分を再生ファンドに還元

④各事業の収支状況・まちづくり効果

- ・地区センターユニットは土地利用計画のA-1案、宮山台南・榎塚台ユニットはA案をベースとした地区全体のキープロジェクトの直接的な事業収支およびそれによるまちづくり効果の推計額を以下に示す。（ただし、宮山台南ユニットのA案のうち、公園リニューアルは事業費が210百万円と負担が大きいため、ここでは除いた）

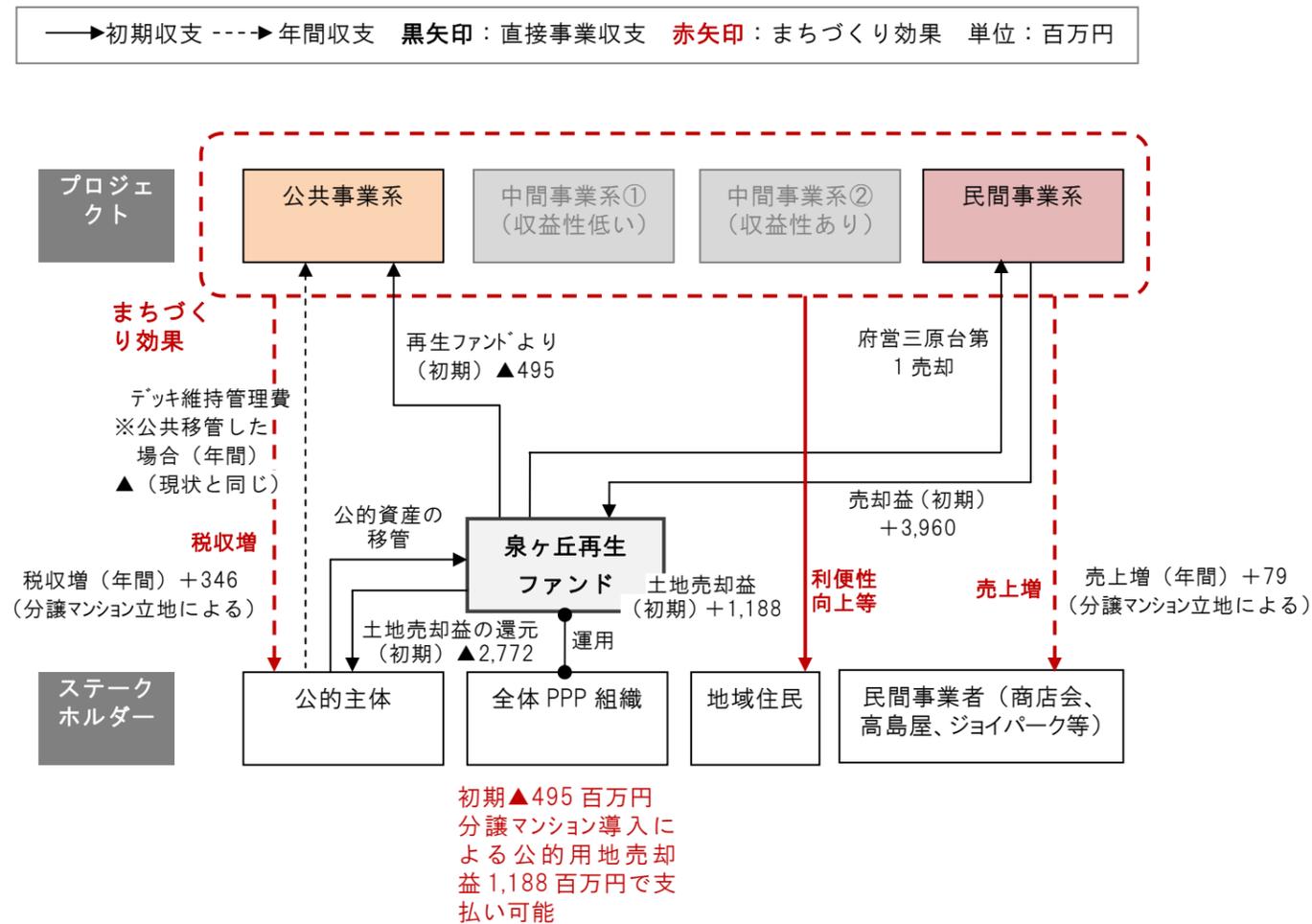
■地区全体の収支およびまちづくり効果のまとめ (百万円)

		直接事業収支		まちづくり効果			
		総計		行政(市)	民間事業者	総計	
		初期収支	年間収支	税収増	売上増		
①地区センター	インフラ整備	公共事業系	-2,230	0		0	
	駐車場整備・運営	中間事業系①(収益性あり)	-200	27		0	
	都市計画公園移設	公共事業系	-750	0		0	
	分譲マンション(売却)	民間事業系	3,960	0	346	79	
	病院(売却)	民間事業系	3,835	0		183	
	大学(定借)	民間事業系	0	42		10	
	駅前商業(定借)	民間事業系	0	72	82		
計		4,615	141	428	271	699	
②宮山台南	インフラ整備	公共事業系	-767	0		0	
	駐車場整備・運営	中間事業系①(収益性あり)	-110	6		25	
	公園新設・維持管理	公共事業系	-165	-0		0	
	公園立地(定借)	民間事業系	0	7	9		
	幹線商業(定借)	民間事業系	0	36	15		
	計		-1,042	49	24	25	49
③榎塚台	公園・駐車場整備	中間事業系①(収益性あり)	-130	5		0	
	幹線商業(定借)	民間事業系	0	43	18		
	高齢者福祉(定借)	民間事業系	0	8	15		
	貸し農園(市実施)	中間事業系①(収益性あり)	-600	7		0	
	計		-730	63	33	0	33
地区ユニット計			2,844	253	485	296	781
機能	④緑道拡幅整備	公共事業系	-260	0		0	
	⑤EVシェアシステム	中間事業系②(負担のみ)	-36	0		0	
	⑥小学校エネセン	中間事業系①(収益性あり)	-4,163	251		0	
	⑦みずすましバス	中間事業系②(負担のみ)	0	0		0	
機能ユニット計			-4,459	251	0	0	0
総計			-1,616	504	485	296	781

⑤ PPPプロジェクトの経済シミュレーションと実現に向けた課題

【ケース1】 公的資産の売却益で負担

(例：地区センターユニットの駅前デッキの整備：分譲マンション用地売却益で負担)



■公営住宅のPPP組織への移管について

①公営住宅を現状維持したまま移管する場合

- ・公共団体以外が公営住宅を所有、経営することは公営住宅法上認められないため、公営住宅法の法改正が必要となる。また、イギリスの例のように、団地ごとの入居者との協議を経て、合意を得た上での移管が求められる。
- ・完全な移管とせず、入居者の居つきのまま、民有の借上公営住宅に移行することも考えられるが、PPP組織が機動的に資産活用していくには、直接経営するほうが望ましい。

②土地のみの売却、借地により譲渡する場合

- ・公営住宅の建替え等により生じた活用用地や公園等の遊休地をPPP組織が対価を支払い、行政より買取または借地する場合、現行法上で可能である。※ただし、行政内部でのオーソライズは必要
- ・PPP組織は買取費用等の負担が当初は難しいため、土地活用方針、事業計画等が定まったものを対象として、土地取引を行うことが考えられる。

■プロジェクトの仕組み、課題等

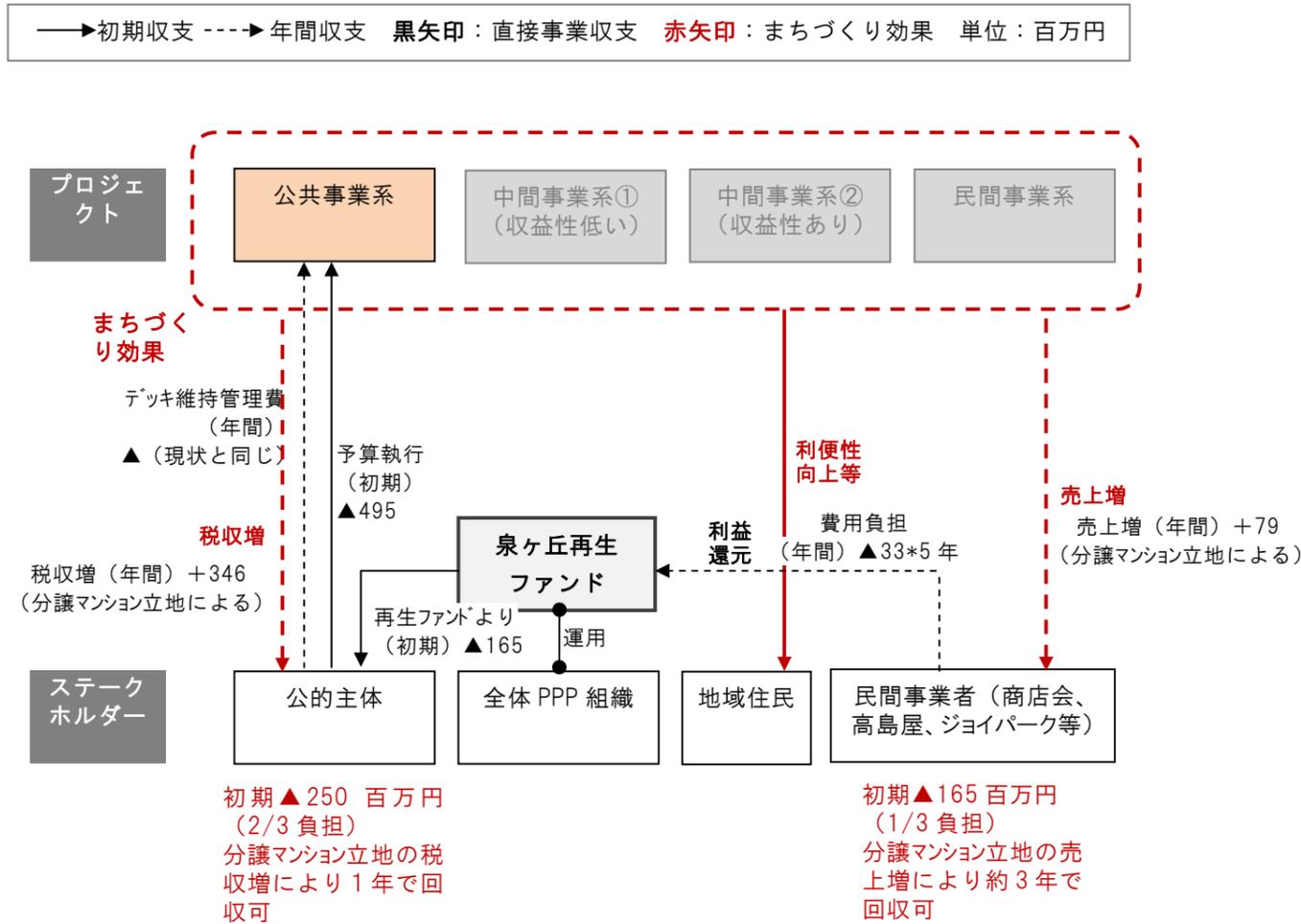
概要	全体PPP組織が行政より移管を受けた府営三原台第1の土地売却益を活用し、駅前デッキを整備する 整備後に移管するか、あるいは公共事業とするために、行政(市)にコスト分を支払うことも考えられる(全体PPP組織が所有する場合は管理コストの負担が課題となる)
コスト	初期:南北(130m)、東西(250m)の計495百万円
原資	初期:三原台への分譲マンション導入により、相続税路線価超過分1,188百万円
まちづくり効果	三原台への分譲マンション立地で、行政(市)の税金増が346百万円/年、民間事業者の売上増が79百万円/年
体制	全体PPP組織単独(必須構成員:行政) ※地区全体の公的資産の売却益等を活用するため、再生ファンドの運用を行う全体PPP組織が主体となる
行政(市)	堺市、大阪府(府営住宅を市に移管しなかった場合)
メリット	分譲マンション整備による固定資産税、住民税等の税金増加 泉ヶ丘再生ファンドからの相続税路線価相当の売却益の還元収入 府営三原台第1の土地の処分に伴う管理費負担の削減
デメリット	保有資産の減少(将来の活用ができなくなる) 駅前デッキ維持管理費の負担(※公共事業とした場合)
民間事業者	商店会、高島屋、ジョイパーク、南海バス、泉北高速事業継承者等
メリット	分譲マンション整備による商圏人口の増加 デッキ整備による動線改善・回遊性向上、来街者・売上増
デメリット	-(※民間事業者の負担はなし)
地域住民	
メリット	デッキ整備による利便性向上、人口増加によるまちの活性化、地価の下げ止まり
デメリット	-(※地域住民の負担はなし)
関連制度・事業	公共事業
実現に向けた課題	駅前デッキの管理をPPP組織が行う場合、PPP組織による駅前デッキ維持管理費の原資確保、PPP組織からの維持管理の発注方法、PPP組織によるデッキ管理が困難となった場合の行政の関与のあり方 公的資産のPPP組織への移管の方法(左記)
参考事例	自由通路の整備および管理に関する要綱

その他の例：

- ・地区センター、宮山台南ユニットのインフラ整備

【ケース2】官民共同負担によるインフラ整備

(例：地区センターユニットの駅前デッキの整備：商業施設事業者による負担)



■プロジェクトの仕組み、課題等

概要	動線改善により売上増など直接的な便益を受ける民間事業者が公共事業の費用を一部負担する (左のシミュレーションでは1/3負担)
コスト	初期:南北(130m)、東西(250m)の計495百万円
原資	民間事業者は動線改善や動線改善による住宅供給の活発化等を受けた売上増分を活用して負担 初期コストを一括で支払うケースと初期コストは泉ヶ丘再生ファンドから支払い、その後、民間事業者から中長期的に回収するケースが考えられる (例:三原台への分譲マンション立地で、行政(市)の税込増が346百万円/年、民間事業者の売上増が79百万円/年)
体制	行政(市)、民間事業者(商店会、高島屋、ジョイパーク等) ※一定エリアの受益者負担のため、地区PPP組織が主体
行政(市)	堺市
メリット	インフラ整備費の負担減(▲165百万円)
デメリット	インフラ整備費の一部負担(▲250百万円) 駅前デッキ維持管理費の負担(※公共事業とした場合)
民間事業者	商店会、高島屋、ジョイパーク、南海バス、泉北高速事業継承者等
メリット	分譲マンション整備による商圏人口の増加 デッキ整備による動線改善・回遊性向上、来街者・売上増
デメリット	インフラ整備費の一部負担(▲165百万円) 駅前デッキ維持管理費の負担(※整備費だけでなく維持管理費も民間が負担した場合)
地域住民	
メリット	デッキ整備による利便性向上、人口増加によるまちの活性化、地価の下げ止まり
デメリット	—(※地域住民の負担はなし)
関連制度・事業	公共事業
実現に向けた課題	民間事業者によるインフラ整備費・維持費負担の合意方法 (デッキ整備による売上増の効果についての合意)
参考事例	自由通路の整備および管理に関する要綱

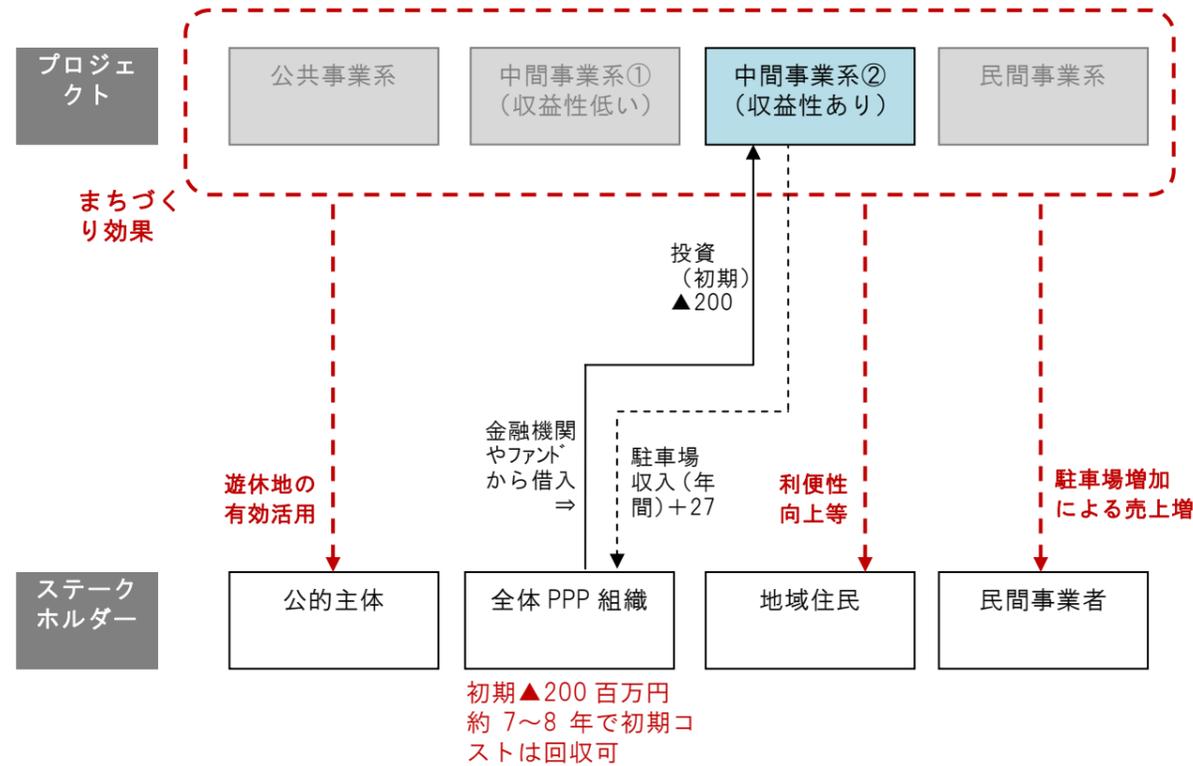
その他の例：

- ・地区センター、宮山台南ユニットのインフラ整備

【ケース3】PPP組織の単独事業として実施

(例：地区センターユニットの立体駐車場の整備・運営)

→初期収支 ---→年間収支 黒矢印：直接事業収支 赤矢印：まちづくり効果 単位：百万円



■事業スキーム案

①土地：公共保有、駐車場：全体 PPP 組織保有、管理運営：全体 PPP 組織

- ⇒管理運営費は料金収入で全体 PPP 組織が負担
- ⇒PFI 事業とする場合、BOT・独立採算方式が考えられる

②土地：公共保有、駐車場：公共保有、管理運営：全体 PPP 組織

- ⇒管理運営費は料金収入で全体 PPP 組織が負担
- ⇒PFI 事業とする場合、BTO・独立採算方式またはコンセッション方式が考えられる
- ⇒駐車場を公共保有にすれば、PPP 組織としては固定資産税等の負担が軽減

■プロジェクトの仕組み、課題等

概要	全体PPP組織が泉ヶ丘駅北側の公的用地(遊休地)を無償または安価で借受け、立体駐車場を整備し、駐車場運営を行う
コスト	初期：立体駐車場(150台)の計200百万円
原資	年間：駐車場収入27百万円/年 初期投資分は外部のまちづくりファンドや金融機関より借入もしくは地区再生ファンドから借入
体制	全体PPP組織(必須構成員：行政、駅前商業施設事業者) ※PPP組織の運営費とするため、全体PPP組織が主体
行政(市)	大阪府(駐車場整備用地)
メリット	遊休地の効果的活用 PPP組織からの借地料収入(※借地料を徴収した場合)
デメリット	(※行政の負担はなし) ただし、PPP組織による事業継続が困難となった場合に行政側にリスクが生じないための契約方式等の手立てが必要
民間事業者	商店会、高島屋、ジョイパーク、南海バス、泉北高速事業継承者等
メリット	駐車場の増加による来街者・売上増
デメリット	—(※民間事業者の負担はなし)
地域住民	
メリット	駅前利便性の向上
デメリット	—(※地域住民の負担はなし)
関連制度・事業	PFI事業(独立採算、コンセッション方式)
実現に向けた課題	駅前の駐車場ニーズ、収益性、事業継続困難時の対応方法 PFI事業(独立採算またはコンセッション方式)とした場合、競争入札となり、PPP組織への契約が難しい可能性がある
参考事例	箕面駅前でコンセッション方式による駐車場事業検討中

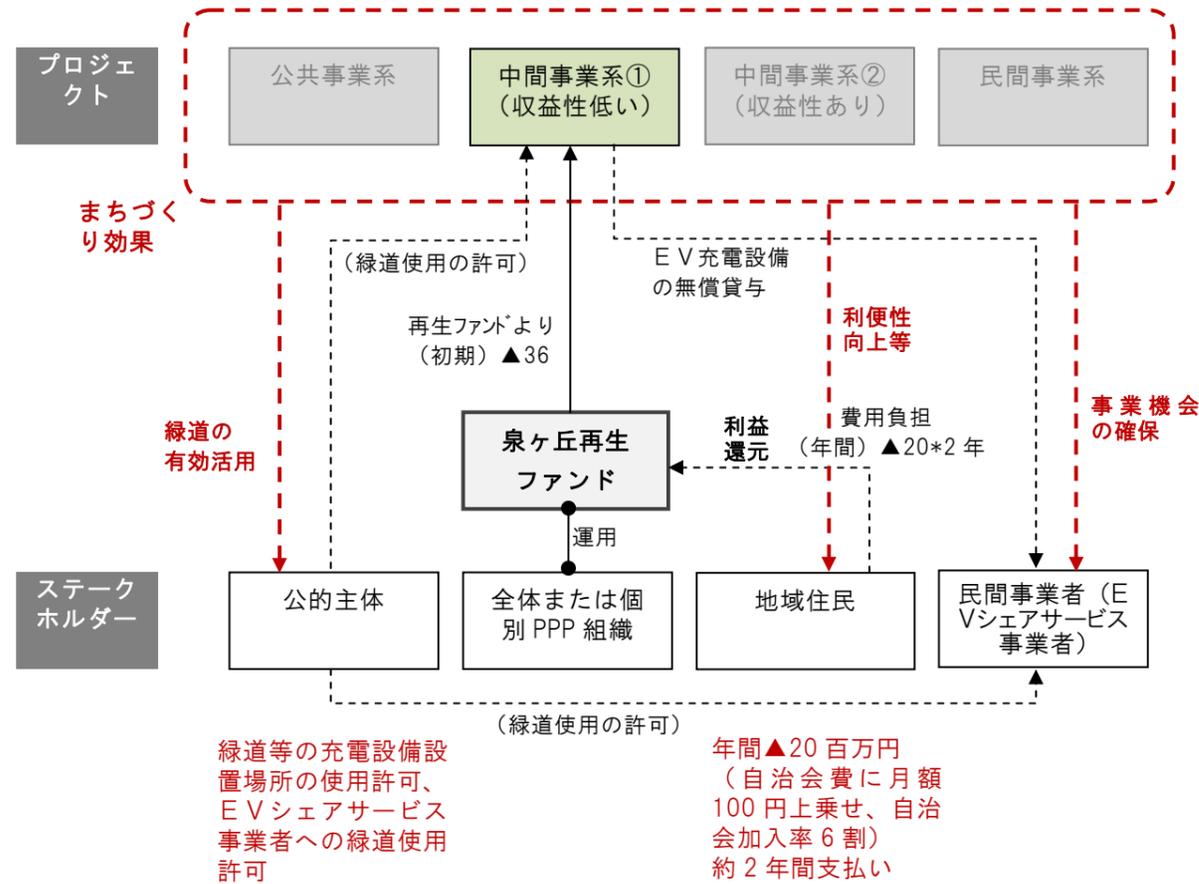
その他の例：

- ・宮山台南、槇塚台ユニットの公園用駐車場

【ケース4】利用者等による受益者負担

(例：EVシェアシステムの充電設備の設置)

→初期収支 ---→年間収支 黒矢印：直接事業収支 赤矢印：まちづくり効果 単位：百万円



■プロジェクトの仕組み、課題等

概要	全体PPP組織が緑道を活用したEVシェアシステムの構築のため、地区内の緑道や近隣センター駐車場等に充電設備を計 20 台設置する EVシェアサービス事業者による自己負担や環境省等の補助金活用も考えられるが、ここでは受益者(地域住民)による負担モデルを提示する 充電設備設置後はEVシェアサービス事業者に無償貸与し、維持管理・更新はEVシェアサービス事業者が実施する
コスト	初期:1800千円×20台の計 36百万円
原資	泉ヶ丘再生ファンド 地域住民より自治会費の上乗せ(月 100 円)で回収
体制	行政(市)、民間事業者、地域住民 ※受益者のエリアにより、全体PPP組織か個別PPP組織か選択
行政(市)	堺市
メリット	緑道の効果的な活用
デメリット	充電設備設置に伴う使用料又は賃料の無償化
民間事業者	EVシェアサービス事業者
メリット	新しいEVシェアサービス事業の事業機会の確保、事業の初期投資の負担軽減
デメリット	EVシェアサービス事業の事業リスク
地域住民	
メリット	EVシェアサービス事業による利便性の向上
デメリット	自治会費負担の増加
関連制度・事業	道路法(緑道の一部公道化によるEV専用レーンの設置)
実現に向けた課題	・EVシェアサービス事業の事業継続性の担保方法(全体PPP組織や緑道管理者(市)との契約方式、EVシェアサービス事業と生活支援サービス事業者との連携など多角的な展開等) ・EVシェアサービスの継続が困難となった場合の充電設備の扱い 自治会費による整備費負担の合意方法(EVシェアサービス事業の効果についての合意) ・民間事業者の持続的かつ円滑な事業実施を可能とする行政財産の柔軟な活用
参考事例	横浜市における超小型モビリティ実証実験

その他の例：

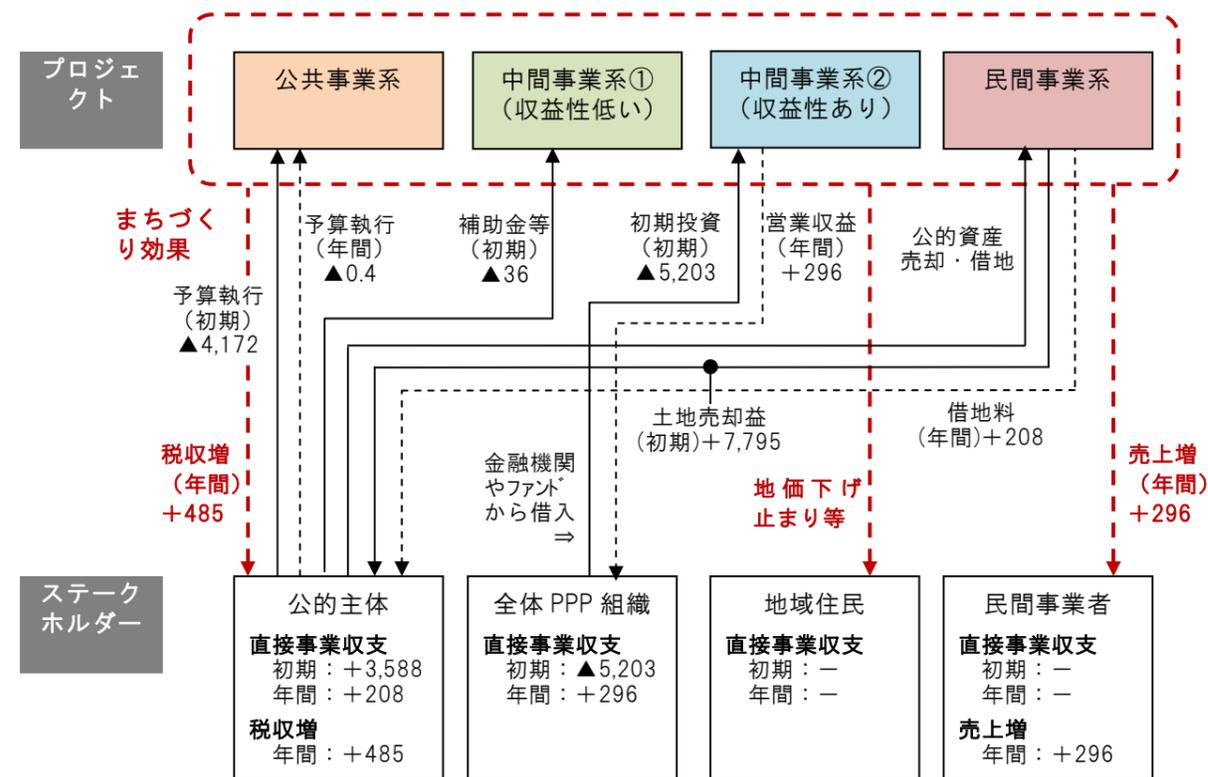
- ・みずすましバスの運営

⑥全体組織の形態別の全体収支シミュレーション

- ・全体組織の形態別にすべてのキープロジェクトを実施した場合の全体収支より経済的課題、実現に向けた課題を抽出し、泉ヶ丘地区再生に向けたPPP組織のあり方を検討する。
- ・なお、実際にはプロジェクトの実施は前後すると考えられるが、ここでは同時に実施した場合の初期収支および年間収支を算出している。

協議会 (Think) 型

→初期収支 ---年間収支 黒矢印：直接事業収支 赤矢印：まちづくり効果 単位：百万円



【概要】

- ・プロジェクトの実施にかかるコスト負担は公的主体が直接実施し、全体 PPP 組織は直接事業主体とはならない。全体 PPP 組織は駐車場運営等の中間事業系② (収益性あり) のみであり、事業内容や権限は、一般的なまちづくり会社に近い。

【経済的側面からの課題】

- ・全体 PPP 組織の事業は、長期的に回収の見込める収益性のある中間事業系のみであり、事業リスクは抑制できている。(年利 2%、償還年数 20 年の元利均等で 11 年目に借入金完済可能)
- ・公的主体は土地売却益でインフラ整備費等を回収できるものの、各事業収支を一体的に運用するためには特別会計の設置が必要になる。

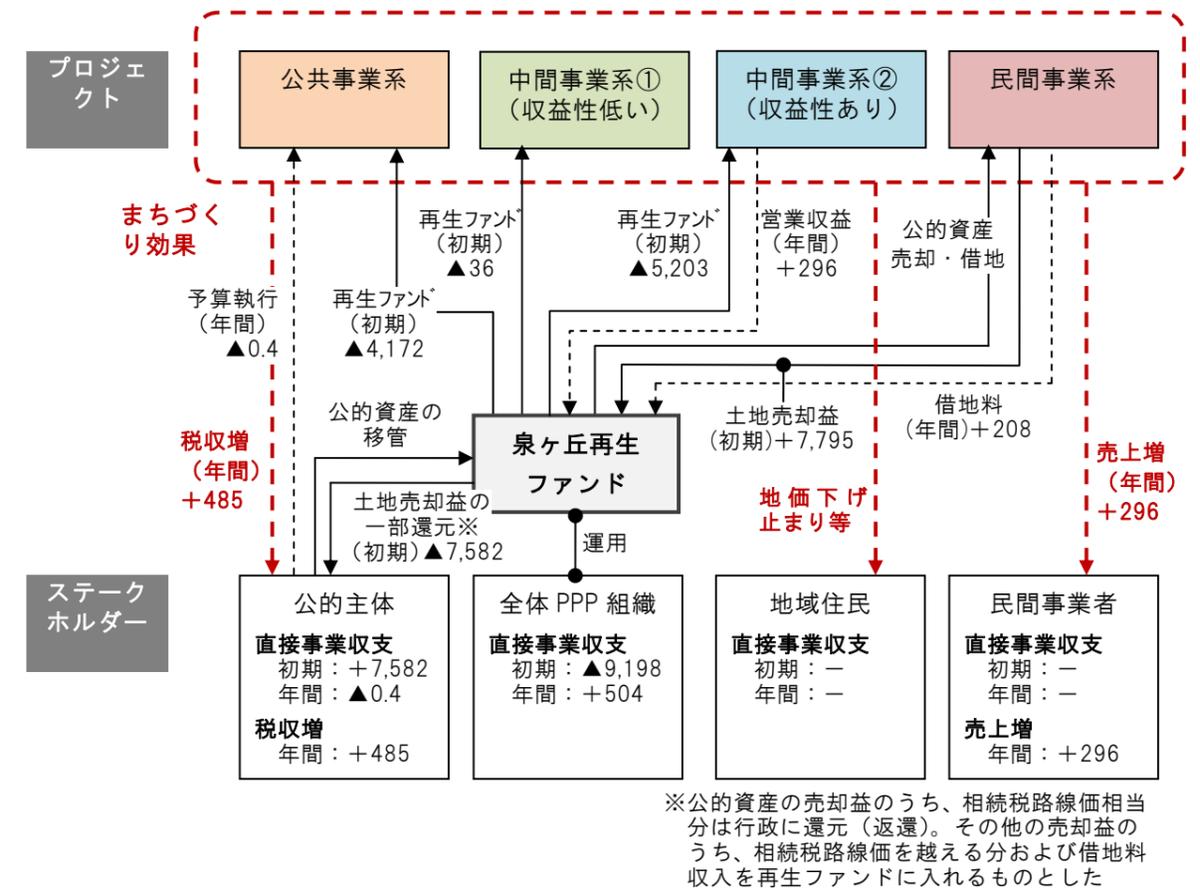
【実現に向けた課題】

- ・再生事業の公的主体による投資への依存度が高く、PPP 組織のマネジメント力が弱くなるため、機動的な事業実施を実現するための仕組みが不可欠になる。

再生ファンド保有 (Think&Do) 型 公的資産活用型

→初期収支 ---年間収支 黒矢印：直接事業収支 赤矢印：まちづくり効果 単位：百万円

収支の+▲は再生ファンドを基準として表現している



※公的資産の売却益のうち、相続税路線価相当分は行政に還元(返還)。その他の売却益のうち、相続税路線価を越える分および借地料収入を再生ファンドに入れるものとした

【概要】

- ・全体 PPP 組織は公的主体から公的資産の移管を受け、公的資産を原資とした事業を直接実施または事業に投資する。全体 PPP 組織の税負担の軽減のためには、移管を受けた公的資産を公物のまま所有する公物管理の権限をもつことが考えられ、一般的なまちづくり会社と公的主体の中間的位置づけとなる。

【経済的側面からの課題】

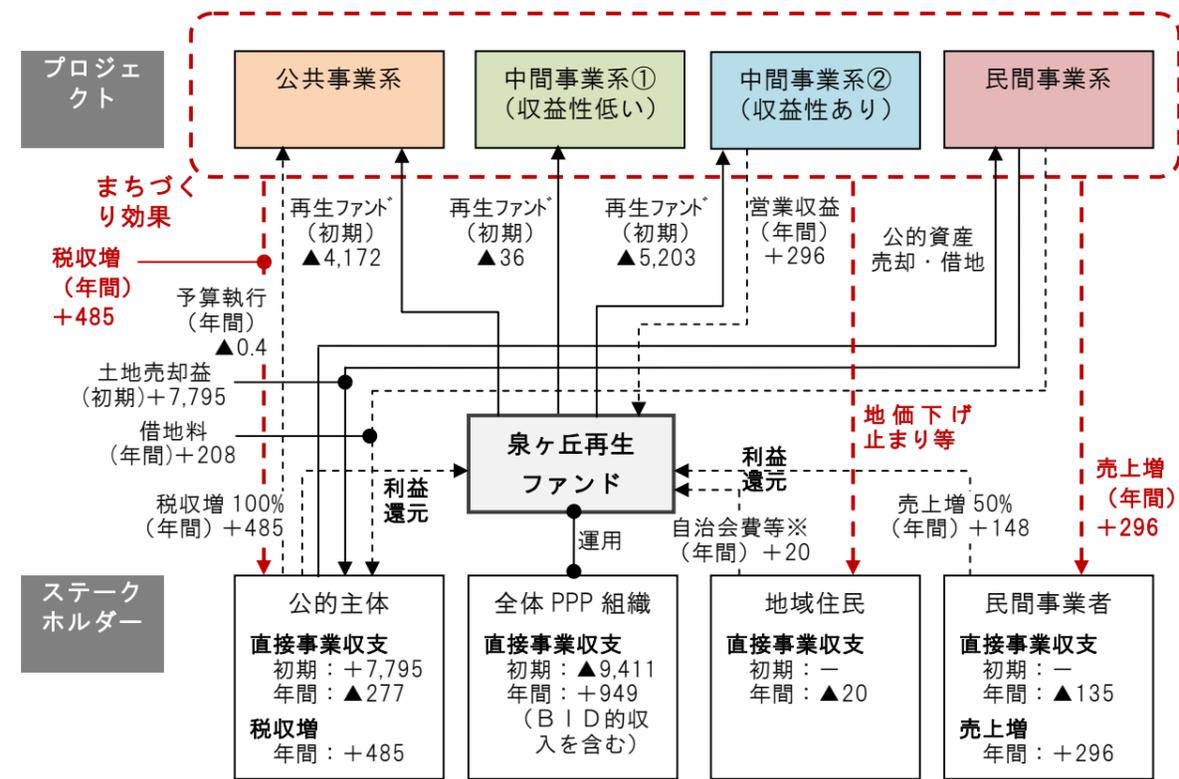
- ・全体 PPP 組織は、公的資産を原資とした土地売却益と借地料収入を活用し、インフラ整備等を負担しても、事業リスクは抑制できている。(年利 2%、償還年数 20 年の元利均等で 11 年目に借入金完済可能)
- ・一方、初期収入の約 2 億円、年間収入の約 2 億円が公的資産の活用収入であり、事業の成否に対する民間市場の依存度が大きくなっている。
- ・また、再生事業実施によって獲得されるまちづくり効果が各ステークホルダーにのみ投下されており、再生事業の原資として活用されていない。

【実現に向けた課題】

- ・シミュレーションでは公的資産の活用収入のうち相続税路線価分しか行政に還元していない。行政財産の活用についての仕組みづくり、合意形成が不可欠になる。

再生ファンド保有 (Think&Do) 型 B I D 型

→初期収支 ---年間収支 黒矢印：直接事業収支 赤矢印：まちづくり効果 単位：百万円
 収支の+▲は再生ファンドを基準として表現している



※泉ヶ丘地区 2.7 万世帯×自治会加入率 60%
 ×月額 100 円自治会費に上乗せ と設定

【概要】

・全体 PPP 組織は、公的主体や地域住民・民間事業者から受益の還元として資金を調達し、これを原資に事業を直接実施または事業に投資する。地域内のステークホルダーから広く薄く確実に資金を得るためには、B I D のような課税を行う権限や行政から都市計画税分の交付金を得る等の仕組みが必要であり、志ある出資に頼る一般的なまちづくり会社よりも、税金を扱うことのできる行政体に準じた組織となる。

【経済的側面からの課題】

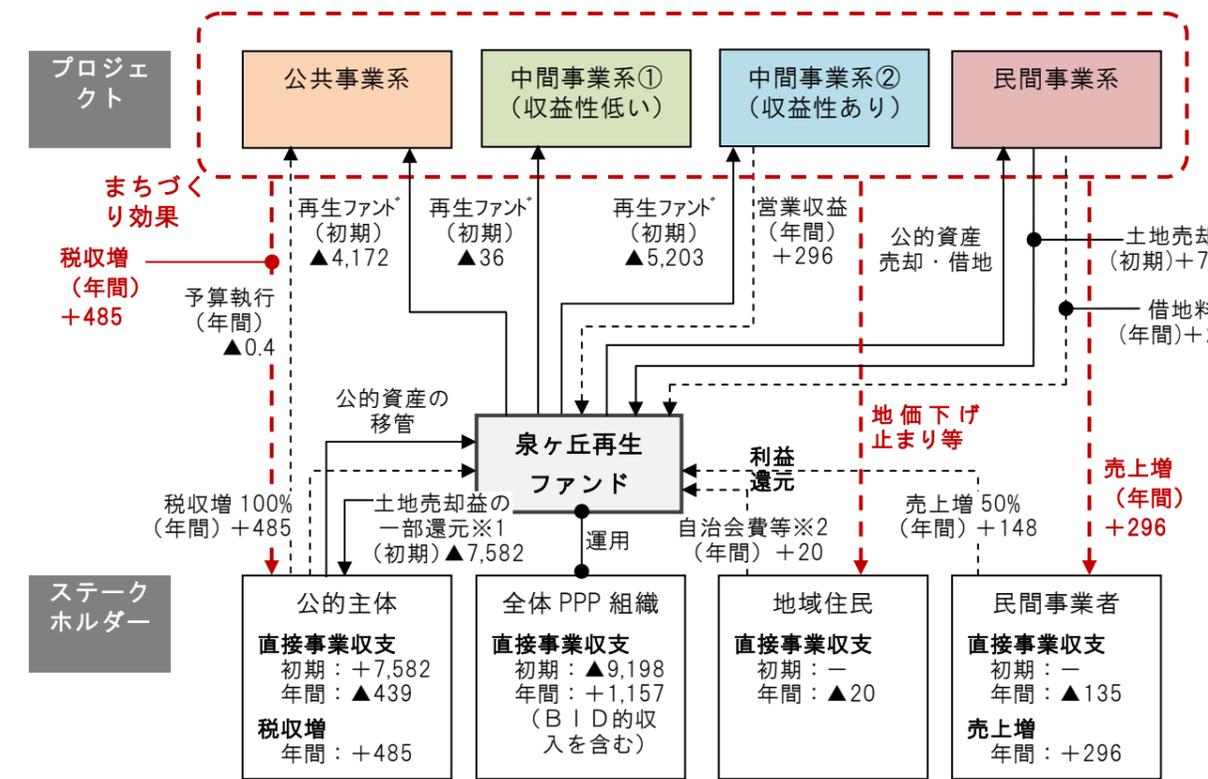
・キープロジェクトの実施により期待される収増の 100%、売上増の 50%、自治会費+月額 100 円分を見込んだ条件では、事業リスクは抑制できている。(年利 2%、償還年数 20 年の元利均等で 8 年目に借入金完済可能)

【実現に向けた課題】

・最もまち再生へのインパクトが大きい公的資産活用は公的主体の主導になっており、協議会型と同様にマネジメントの課題を残す。
 ・B I D 的に各ステークホルダーから資金を集めるための仕組みづくり、合意形成のハードルが高い。自治会費を原資とする場合、自治会加入世帯に限定される等、受益者負担の公平性を保持するためには、課税に近い仕組みをつくる必要がある。

再生ファンド保有 (Think&Do) 型 公的資産活用&B I D 型

→初期収支 ---年間収支 黒矢印：直接事業収支 赤矢印：まちづくり効果 単位：百万円
 収支の+▲は再生ファンドを基準として表現している



※1 公的資産の売却益のうち、相続税路線価相当分は行政に還元(返還)。その他の売却益のうち、相続税路線価を越える分および借地料収入を再生ファンドに入れるものとした
 ※2 泉ヶ丘地区 2.7 万世帯×自治会加入率 60%×月額 100 円自治会費に上乗せ と設定

【概要】

・全体 PPP 組織は、公的資産の活用と B I D 的収入の両方を原資として、事業を直接実施または事業に投資する。一般的なまちづくり会社に比べて、公的資産を所有し、売却等も含めた活用を行う権限を有し、B I D 的な課税の権限も有するなど、公的主体に近い位置づけとなる。

【経済的側面からの課題】

・全体 PPP 組織は、公的資産と B I D 的収入を原資とし、各事業を展開する。(年利 2%、償還年数 20 年の元利均等で 7 年目に借入金完済可能) 豊富な資金力から多様な事業展開が可能となる。

【実現に向けた課題】

・公的主体内部での行政財産活用についての仕組みづくり、合意形成、および B I D 的に各ステークホルダーから資金を集めるための仕組みづくり、合意形成が必要。
 ・一方、事業に応じて原資の獲得手法を使い分けることで、機動的かつ持続的に事業を展開することが可能となる。

(4) 泉ヶ丘地区の再生に向けたPPP組織（たたき台）

- ・泉ヶ丘地区の現状・ポテンシャル、および経済シミュレーションの結果を受けて、自律的に地区再生のための運営・事業展開をとりしきる全体PPP組織を以下の通り、提案する。
- ・本スキームの特徴は、老朽化した公的資産を保有している地域について、その公的資産を各経営体からPPP組織に移管し、地域の再生に、官民両方の視点で、一体的、自律的に最大限活用できることにある。
- ・また、欧米で業務・商業地域で実施されているBIDを、泉北ニュータウンのような住宅地を含み右肩下りの地域で適用し、PPP組織が一定徴税権限を保有し、地域から資金を集めることで、再生の持続性を確保している。
- ・既存のまちづくり会社が、このような公的権限を保有するためには、新たな法的枠組みを設け、公的ガバナンスを強化することが必要となる。

○全体PPP組織

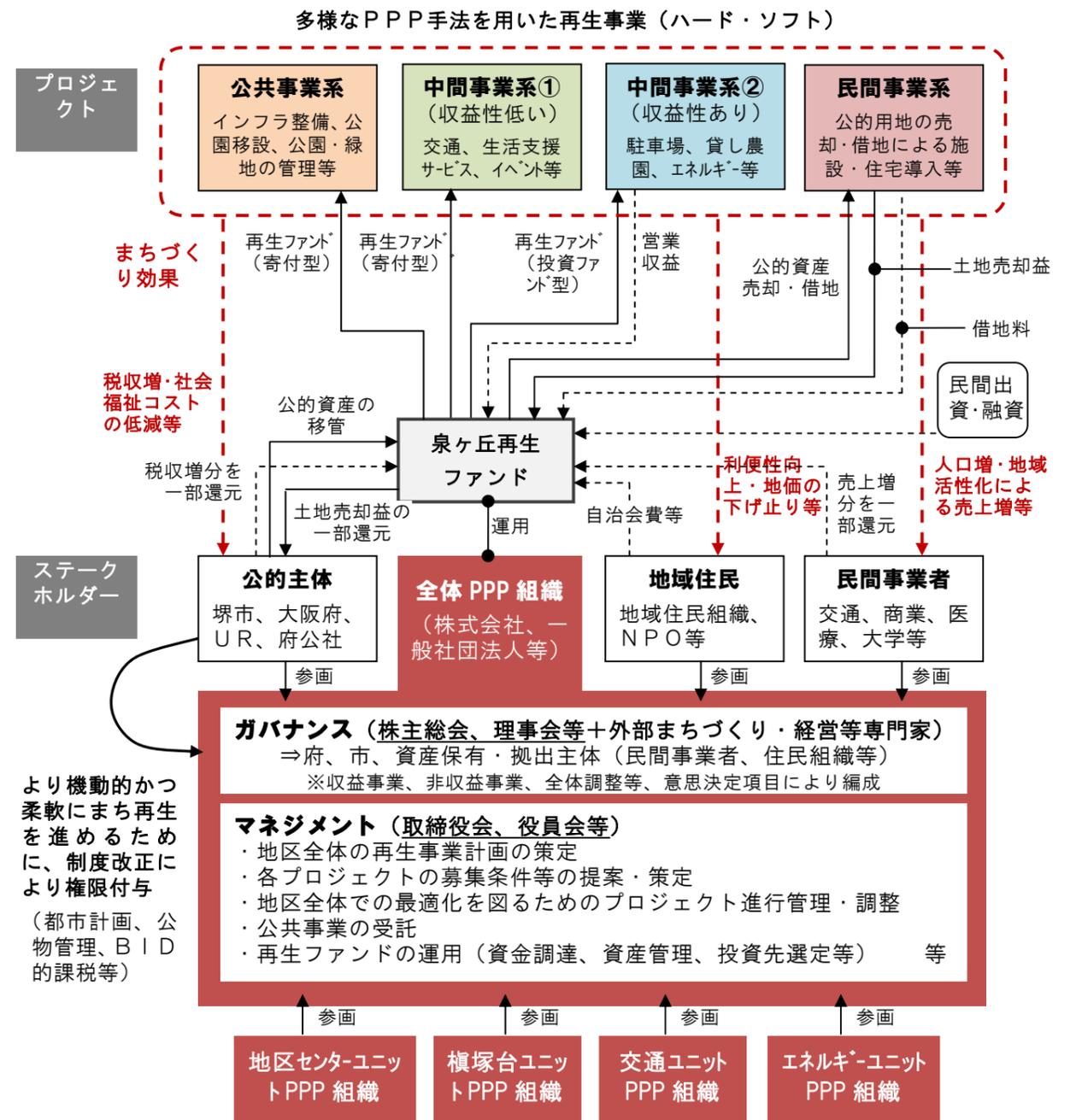
形態	再生ファンド保有（Think&Do）型（公的資産活用+BID型） 株式会社（非公開）または一般社団法人	
構成員	堺市、大阪府、UR、府公社、交通事業者、地域住民組織、NPO等 + 下部組織として構成する個別PPP組織（地区ユニット、機能ユニット単位）	
再生ファンド	寄付型+投資ファンド型	
リソース	・公的資産の移管※を受け、活用によって生じた利益（当面は府市の公的資産を活用） ・再生が軌道に乗れば、行政、地域住民や事業者といった構成員全体より、広く薄く得るBID的収入（商店会費、自治会費、交通費等に少額上乘せ、増収増分を見込んだ補助金等）	
マネジメント	・地区全体の目標、ルール策定※、PDCAの実施、事業計画の策定 ・再生ファンドの運用による事業計画の推進	
ガバナンス	・地区全体の再生には、収益性の高い事業、公益性の高い事業が混在するため、目的に応じたガバナンス機能を組織内および外部に設置する	
	収益事業	・取締役会（市、府、民間事業者等）、外部の事業や投資の専門家により組織構成し、主として投資ファンド型ファンドの運用について意思決定
	公益的事業	・取締役会（市、府、地域住民組織等）、外部のまちづくり専門家により組織構成し、主として寄付型ファンドの運用について意思決定
全体調整	・主たるステークホルダーにより構成（株主総会および取締役会等） ・事業計画の承認、ファンドの予算化等について意思決定	
直接実施事業	持続的運営のためのBID的収入の徴収や駐車場等事業の実施	

※機動的・創造的事業展開には公物管理・都市計画・課税等の権限取得が有効（法改正が必要）

○個別PPP組織の主たる構成員候補

地区センターユニット	駅前商業施設事業者、交通事業者、ビッグバン等
宮山台南ユニット	公園の指定管理者、商業など立地施設事業者等
榎塚台ユニット	地域住民組織、福祉等事業者、大学等
EVシェアシステム	EVシェアサービス事業者、近隣センター商店会等
小学校エネセン	地域住民組織、エネルギー事業者、小学校等
みずすましバス	バス事業者、地域住民組織

■まち再生に向けたPPPのあり方 スキーム案



※本スキームの他地区への適用可能性について
 本スキームは、一般的なまちづくり会社よりも公的資産を活用し、地域全体からの受益者負担を得て、事業展開を図る。これらの点から、①公営住宅や公的施設等の公的資産を豊富に有し、さらに②「地域」の区域範囲が規定されており、地域の衰退のリスクが共有されやすい、という2点の特徴を有する地域において適用可能性が高い。
 具体的には、中心市街地や既成市街地、民間開発の住宅地よりも、公的主体が主導的に開発したニュータウンにおいて特に適用可能性が高いと考えられる。

(参考) 各種条件による中期的な資金収支シミュレーション

・キーププロジェクトの実施時期および再生ファンドの原資にかかる公的資産活用やB I D的収入としての各ステークホルダーからの還元率といった設定条件の違いによって、全体PPP組織の資金収支がどのように変化するか、20年間のシミュレーションを実施する。これらを精査しつつ、今後、事業計画やファンドの設計を具体化していくことが必要である。 ※実際にはキーププロジェクト以外の事業も実施していくが、

ここではキーププロジェクトのみを試算対象とした

【ケースA-1】基本ケース
 事業実施時期：すべての事業を同時に実施
 公的資産売却益：相続税路線価額を超過する分はファンド化
 公的資産借地収入：全額をファンド化

■借入金条件

年利	2%	総利息	2,006
償還年数	20	総支払	10,995
長期借入金	8,990	年払い	550

■B I D的還元条件

行政(市)	増収増分を還元	還元率	100%
民間事業者	売上(利益ベ-ス)増分を還元		50%
地域住民	自治会費に上乗せ	上乗せ額	100円/月

27,308世帯 加入率 60%

○資金収支 (単位：百万円)

年度		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目	
取入	1) 事業収入																					
	①地区センター																					
	分譲マンション(売却)	3,960																				
	病院(売却)	3,835																				
	大学(定借)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
	駅前商業(定借)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	②宮山台南																					
	分譲マンション(売却)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	大学(定借)	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	③横塚台																					
分譲マンション(売却)	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
大学(定借)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
駅前商業(定借)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
貸し農園	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
⑥小学校エネセン	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	
2) BID的収入	行政(市)	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	
	民間事業者	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	
	地域住民	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
2) 長期借入金	8,990																					
3) 資金運用益																						
4) 収入合計	16,993	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	1,157	906	
支出	5) 事業支出																					
	①地区センター																					
	分譲マンション(売却)	2,230																				
	病院(売却)	200																				
	大学(定借)	750																				
	駅前商業(定借)	2,772																				
	②宮山台南																					
	分譲マンション(売却)	4,810																				
	大学(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	駅前商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
③横塚台																						
分譲マンション(売却)	767																					
大学(定借)	110																					
駅前商業(定借)	165																					
④緑道拡幅整備	600																					
⑤EVシェアシステム	260																					
⑥小学校エネセン	36																					
⑦みずすましバス	4,163																					
6) 建物固定資産税 ※土地固定資産税除く	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
7) 長期借入金元償還	370	377	385	393	400	408	417	425	433	442	451	460	469	479	488	498	508	518	528	539		
8) 長期借入金利払	180	172	165	157	149	141	133	125	116	108	99	90	81	71	62	52	42	32	21	11		
9) 支出合計	16,993	372	552	387	395	403	411	419	427	436	445	453	462	472	481	491	500	510	520	531	541	
10) 当期剰余金(収入-支出)	0	785	605	770	762	754	746	738	730	721	712	704	695	685	676	666	657	647	637	626	365	
11) 期首残高(前年繰越金)	0	785	1,390	2,159	2,921	3,676	4,422	5,160	5,889	6,611	7,323	8,027	8,721	9,407	10,083	10,749	11,406	12,053	12,689	13,316		
12) 期末残高(累積収支)	0	785	1,390	2,159	2,921	3,676	4,422	5,160	5,889	6,611	7,323	8,027	8,721	9,407	10,083	10,749	11,406	12,053	12,689	13,316		
13) 借入金残高	8,990	8,620	8,242	7,857	7,465	7,064	6,656	6,239	5,814	5,381	4,938	4,487	4,027	3,558	3,080	2,591	2,093	1,585	1,067	539	0	
期末残高-借入金残高	▲8,990	▲7,835	▲6,853	▲5,698	▲4,543	▲3,389	▲2,234	▲1,079	75	1,230	2,385	3,539	4,694	5,849	7,003	8,158	9,313	10,467	11,622	12,777	13,680	

8年目で借入金完済可能。
ただし、初年度に90億円もの借入が必要。

■まちづくり効果(行政)

※前年の事業効果を還元と想定

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業者系	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
駅前商業(定借)	民間事業者系	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業者系	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
幹線商業(定借)	民間事業者系	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
③横塚台	幹線商業(定借)	民間事業者系	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
高齢者福祉(定借)	民間事業者系	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

■まちづくり効果(民間事業者)

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業者系	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
病院(売却)	民間事業者系	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
大学(定借)	民間事業者系	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業者系	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

【ケースA-2】基本ケース（土地売却なし）

事業実施時期：すべての事業を同時に実施

公的資産売却益：土地売却はなし

公的資産借地収入：全て定借として借地料全額をファンド化

■借入金条件

年利	2%	総利息	2,006
償還年数	20	総支払	10,995
長期借入金	8,990	年払い	550

■BID的還元条件

行政(市)	増収増分を還元	還元率	100%
民間事業者	売上(利益ベース)増分を還元	還元率	50%
地域住民	自治会費に上乗せ	上乗せ額	100円/月

27,308世帯 加入率 60%

○資金収支（単位：百万円）

年度		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目		
収入	1)事業収入																						
	①地区センター	駐車場整備・運営		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
		分譲マンション(売却)	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
		病院(売却)	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
		大学(定借)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	②宮山台南	駅前商業(定借)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
		駐車場整備・運営		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		公園立地(定借)	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		幹線商業(定借)	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	③横塚台	公園・駐車場整備		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		幹線商業(定借)	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
		高齢者福祉(定借)	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		貸し農園		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
⑥小学校エネセン		251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	
2)BID的収入	行政(市)		485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	
	民間事業者		148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	
	地域住民		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	2)長期借入金	9,047																					
3)資金運用益																							
4)収入合計	9,411	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,313	1,062	
支出	5)事業支出																						
	①地区センター	インフラ整備	2,230																				
		駐車場整備・運営	200																				
		都市計画公園移設	750																				
		分譲マンション(売却)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		病院(売却)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		大学(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	②宮山台南	駅前商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		インフラ整備	767																				
		駐車場整備・運営	110																				
		公園新設・維持管理	165																				
	③横塚台	公園立地(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		幹線商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高齢者福祉(定借)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
貸し農園		600																					
④緑道拡幅整備	260																						
⑤EVシェアシステム	36																						
⑥小学校エネセン	4,163																						
⑦みずすましばス																							
6)建物固定資産・都計税 ※土地固定資産税除く		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7)長期借入金元金償還		372	380	387	395	403	411	419	428	436	445	454	463	472	482	491	501	511	521	532	542	542	
8)長期借入金利息		181	173	166	158	150	142	134	126	117	108	99	90	81	72	62	52	42	32	21	11	11	
9)支出合計	9,411	375	556	390	398	405	413	422	430	439	447	456	465	475	484	494	503	514	524	534	545	545	
10)当期剰余金(収入-支出)	0	938	757	923	915	908	899	891	883	874	866	857	848	838	829	819	809	799	789	779	779	517	
11)期首残高(前年繰越金)	0	0	938	1,696	2,619	3,534	4,442	5,341	6,232	7,115	7,990	8,855	9,712	10,559	11,398	12,227	13,046	13,855	14,655	15,444	16,223	16,223	
12)期末残高(累積収支)	0	938	1,696	2,619	3,534	4,442	5,341	6,232	7,115	7,990	8,855	9,712	10,559	11,398	12,227	13,046	13,855	14,655	15,444	16,223	16,740	16,740	
13)借入金残高	9,047	8,674	8,295	7,907	7,512	7,109	6,698	6,279	5,851	5,415	4,970	4,516	4,053	3,581	3,099	2,608	2,107	1,596	1,074	542	0	0	
		▲ 9,047	▲ 7,736	▲ 6,599	▲ 5,288	▲ 3,978	▲ 2,667	▲ 1,357	▲ 46	1,264	2,575	3,885	5,196	6,507	7,817	9,128	10,438	11,749	13,059	14,370	15,680	16,740	

7年目で借入金完済可能。
ただし、初年度に90億円もの借入が必要。

全体PPP組織の収入としては
すべて定期借地でも変化はなし

■まちづくり効果(行政)

※前年の事業効果を選元と想定

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業系	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
	駅前商業(定借)	民間事業系	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業系	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	幹線商業(定借)	民間事業系	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
③横塚台	幹線商業(定借)	民間事業系	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	高齢者福祉(定借)	民間事業系	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

■まちづくり効果(民間事業者)

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業系	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	病院(売却)	民間事業系	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
	大学(定借)	民間事業系	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業系	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

【ケースB-1】地区センター先行、宮山台南・榎塚台は
5年後、機能ユニットは10年後
事業実施時期：ユニット毎に段階的に事業実施
公的資産売却益：相続税路線価額を超過する分はファンド化
公的資産借地収入：全額をファンド化

■借入金条件

年利	2%	総利息	2,006
償還年数	20	総支払	10,995
長期借入金	8,990	年払い	550

■BID的還元条件

行政(市)	増収増分を還元	還元率	100%
民間事業者	売上(利益ベース)増分を還元	還元率	50%
地域住民	自治会費に上乗せ	上乗せ額	100円/月

27,308世帯 加入率 60%

○資金収支(単位：百万円)

年度		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目		
収入	1)事業収入																						
	①地区センター	分譲マンション(売却)	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
		病院(売却)																					
		大学(定借)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
		駅前商業(定借)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
	②宮山台南	分譲マンション(売却)																					
		公園立地(定借)					7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		幹線商業(定借)					36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	③榎塚台	公園・駐車場整備						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		幹線商業(定借)					43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
		高齢者福祉(定借)					8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
		貸し農園						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	⑥小学校エネセン	貸し農園収入										251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	
2)BID的収入	行政(市)	428	428	428	428	428	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470		
	民間事業者	135	135	135	135	135	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148		
	地域住民	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
	2)長期借入金	2,853																					
3)資金運用益																							
4)収入合計	10,762	724	724	724	724	818	891	891	891	891	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142		
支出	5)事業支出																						
	①地区センター	インフラ整備	2,230																				
		駐車場整備・運営	200																				
		都市計画公園移設	750																				
		分譲マンション(売却)	2,772																				
		病院(売却)	4,810																				
		大学(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		駅前商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	②宮山台南	インフラ整備					767																
		駐車場整備・運営					110																
		公園新設・維持管理					165																
		公園立地(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		幹線商業(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
③榎塚台	公園・駐車場整備					130																	
	幹線商業(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	高齢者福祉(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	貸し農園					600																	
④緑道拡張整備											960												
⑤EVシェアシステム																							
⑥小学校エネセン																							
⑦みずすましパス																							
6)建物固定資産税	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
7)長期借入金元金償還	117	120	122	125	127	130	132	135	138	140	143	146	149	152	155	158	161	164	168	171			
8)長期借入金利息	57	55	52	50	47	45	42	40	37	34	31	28	26	23	20	16	13	10	7	3			
9)支出合計	10,762	120	177	125	127	1,901	132	135	137	140	1,602	146	148	151	154	157	160	164	167	170	173		
10)当期剰余金(収入-支出)	0	604	547	599	597	▲1,083	759	756	754	751	▲3,460	996	993	991	988	985	981	978	975	972	968		
11)期首残高(前年繰越金)	0	0	604	1,151	1,750	2,347	1,264	2,023	2,779	3,533	4,283	824	1,820	2,813	3,804	4,792	5,776	6,758	7,736	8,711	9,683		
12)期末残高(累積収支)	0	604	1,151	1,750	2,347	1,264	2,023	2,779	3,533	4,283	824	1,820	2,813	3,804	4,792	5,776	6,758	7,736	8,711	9,683	10,651		
13)借入金残高	2,853	2,736	2,616	2,494	2,369	2,242	2,112	1,980	1,845	1,708	1,567	1,424	1,278	1,129	977	822	664	503	339	171	0		
	期末残高-借入金残高	▲2,853	▲2,132	▲1,465	▲744	▲22	▲978	▲90	799	1,687	2,576	▲744	396	1,535	2,675	3,814	4,954	6,093	7,233	8,372	9,512	10,651	

初年度の借入金は29億円に減少し、7年目で完済可能。
事業実施する5年目、10年目の赤字も累積収支は補てんできている。

地区センターの先行実施は必須といえる

■まちづくり効果(行政)

※前年の事業効果を還元と想定

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業者系	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
	駅前商業(定借)	民間事業者系	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業者系	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	幹線商業(定借)	民間事業者系	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
③榎塚台	幹線商業(定借)	民間事業者系	0	0	0	0	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
	高齢者福祉(定借)	民間事業者系	0	0	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	

■まちづくり効果(民間事業者)

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業者系	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	病院(売却)	民間事業者系	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
	大学(定借)	民間事業者系	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業者系	0	0	0	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

【ケースB-2】地区センター先行、宮山台南・榎塚台は
5年後、機能ユニットは10年後
事業実施時期：ユニット毎に段階的に事業実施
公的資産売却益：土地売却はなし
公的資産借地収入：全て定借として借地料全額をファンド化

■借入金条件

年利	2%	総利息	2,006
償還年数	20	総支払	10,995
長期借入金	8,990	年払い	550

■BID的還元条件

行政(市)	税収増分を還元	還元率	100%
民間事業者	売上(利益ベース)増分を還元	還元率	50%
地域住民	自治会費に上乗せ	上乗せ額	100円/月

27,308世帯 加入率 60%

○資金収支(単位：百万円)

年度		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目				
収入	1)事業収入																								
	①地区センター	分譲マンション(売却)	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79		
		病院(売却)	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
		大学(定借)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
		駅前商業(定借)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
	②宮山台南	分譲マンション(売却)																							
		公園立地(定借)					7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		幹線商業(定借)					36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	③榎塚台	公園・駐車場整備						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
		幹線商業(定借)					43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	
		高齢者福祉(定借)					8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
		貸し農園						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
	⑥小学校エネセン	貸し農園										251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	
2)BID的収入	行政(市)		428	428	428	428	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470		
	民間事業者		135	135	135	135	135	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148		
	地域住民		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
	2)長期借入金		2,910																						
3)資金運用益																									
4)収入合計		3,180	880	880	880	880	974	1,047	1,047	1,047	1,047	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298			
支出	5)事業支出																								
	①地区センター	インフラ整備	2,230																						
		駐車場整備・運営	200																						
		都市計画公園移設	750																						
		分譲マンション(売却)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		病院(売却)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		大学(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		駅前商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	②宮山台南	インフラ整備					767																		
		駐車場整備・運営					110																		
		公園新設・維持管理					165																		
		公園立地(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		幹線商業(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
③榎塚台	公園・駐車場整備					130																			
	幹線商業(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	高齢者福祉(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	貸し農園					600																			
④緑道拡張整備																									
⑤EVシェアシステム																									
⑥小学校エネセン																									
⑦みずすましパス																									
6)建物固定資産・都計税 ※土地固定資産税除く		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
7)長期借入金元金償還		120	122	125	127	130	132	135	138	140	143	146	149	152	155	158	161	164	168	171	174	177			
8)長期借入金利払		58	56	53	51	48	46	43	40	38	35	32	29	26	23	20	17	14	10	7	3				
9)支出合計		3,180	122	180	127	129	135	137	140	143	148	151	154	157	160	164	167	170	173	177					
10)当期剰余金(収入-支出)		0	758	699	753	750	930	912	910	907	904	3,307	1,149	1,146	1,143	1,140	1,137	1,134	1,131	1,128	1,124	1,121			
11)期首残高(前年繰越金)		0	0	758	1,457	2,209	2,960	2,030	2,942	3,852	4,758	5,663	2,356	3,505	4,652	5,795	6,936	8,073	9,207	10,338	11,466	12,590			
12)期末残高(累積収支)		0	758	1,457	2,209	2,960	2,030	2,942	3,852	4,758	5,663	2,356	3,505	4,652	5,795	6,936	8,073	9,207	10,338	11,466	12,590	13,711			
13)借入金残高		2,910	2,791	2,668	2,544	2,417	2,287	2,155	2,020	1,882	1,742	1,599	1,453	1,304	1,152	997	839	678	513	346	174	0			
	期末残高-借入金残高	▲2,910	▲2,033	▲1,212	▲334	543	▲257	787	1,832	2,876	3,921	757	2,052	3,348	4,643	5,939	7,234	8,529	9,825	11,120	12,416	13,711			

初年度の借入金は29億円に減少し、7年目で完済可能。
事業実施する5年目、10年目の赤字も累積収支は補てんできている。

■まちづくり効果(行政)

※前年の事業効果を還元と想定

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業系	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
	駅前商業(定借)	民間事業系	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業系	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	幹線商業(定借)	民間事業系	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③榎塚台	幹線商業(定借)	民間事業系	0	0	0	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	高齢者福祉(定借)	民間事業系	0	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	

■まちづくり効果(民間事業者)

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業系	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	病院(売却)	民間事業系	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
	大学(定借)	民間事業系	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業系	0	0	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

【ケースC】地区センター先行、宮山台南・榎塚台は5年後、機能ユニットは10年後（BID還元率縮小）
 事業実施時期：ユニット毎に段階的に事業実施
 公的資産売却益：相続税路線価額を超過する分はファンド化
 公的資産借地収入：全額をファンド化

■借入金条件

年利	2%	総利息	637
償還年数	20	総支払	3,490
長期借入金	2,853	年払い	174

■BID的還元条件

行政(市)	増収増分を還元	還元率	50%
民間事業者	売上(利益ベース)増分を還元	還元率	20%
地域住民	自治会費に上乗せ	上乗せ額	100円/月

27,308世帯 加入率 60%

○資金収支（単位：百万円）

年度		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目	
収入	1)事業収入																					
	①地区センター	分譲マンション(売却)	3,960																			
	病院(売却)	3,835																				
	大学(定借)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
	駅前商業(定借)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	
	②宮山台南	駅前商業(定借)																				
	公園立地(定借)					7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	幹線商業(定借)						36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	③榎塚台	公園・駐車場整備						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	幹線商業(定借)						43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	高齢者福祉(定借)						8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	貸し農園						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	⑥小学校エネセン	貸し農園										251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251
2)BID的収入	行政(市)	214	214	214	214	214	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	
	民間事業者	54	54	54	54	54	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	
	地域住民	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	2)長期借入金	2,853																				
3)資金運用益																						
4)収入合計	10,762	429	429	429	429	523	567	567	567	567	818	818	818	818	818	818	818	818	818	818	818	
支出	5)事業支出																					
	①地区センター	インフラ整備	2,230																			
	駐車場整備・運営	200																				
	都市計画公園移設	750																				
	分譲マンション(売却)	2,772																				
	病院(売却)	4,810																				
	大学(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	駅前商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	②宮山台南	インフラ整備					767															
	駐車場整備・運営						110															
	公園新設・維持管理						165															
	公園立地(定借)						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	幹線商業(定借)						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③榎塚台	公園・駐車場整備						130															
幹線商業(定借)						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
高齢者福祉(定借)						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
貸し農園						600																
④緑道拡張整備											260											
⑤EVシェアシステム																						
⑥小学校エネセン																						
⑦みずすましばス																						
6)建物固定資産・都計税 ※土地固定資産税除く	2																					
7)長期借入金元金償還	117	120	122	125	127	130	132	135	138	140	143	146	149	152	155	158	161	164	168	171		
8)長期借入金利払	57	55	52	50	47	45	42	40	37	34	31	28	26	23	20	16	13	10	7	3		
9)支出合計	10,762	120	177	125	127	1,901	132	135	137	140	4,002	146	148	151	154	157	160	164	167	170	173	
10)当期剰余金(収入-支出)	0	309	252	304	302	▲1,378	435	432	430	427	▲3,784	673	670	667	664	661	658	654	651	648	645	
11)期首残高(前年繰越金)	0	0	309	560	864	1,166	▲212	223	655	1,083	1,512	▲2,272	▲1,599	▲930	▲263	401	1,062	1,719	2,374	3,025	3,673	
12)期末残高(累積収支)	0	309	560	864	1,166	▲212	223	655	1,083	1,512	▲2,272	▲1,599	▲930	▲263	401	1,062	1,719	2,374	3,025	3,673	4,317	
13)借入金残高	2,853	2,736	2,616	2,494	2,369	▲2,242	2,112	1,980	1,845	1,708	1,567	1,424	1,278	1,129	977	822	664	503	339	171	0	
期末残高-借入金残高	▲2,853	▲2,427	▲2,056	▲1,630	▲1,203	▲2,454	▲1,890	▲1,325	▲760	▲196	▲3,839	▲3,024	▲2,208	▲1,392	▲577	239	1,055	1,870	2,686	3,502	4,317	

初年度借入金の完済可能年は14年目まで延びる。事業実施する5年目、10年目の赤字も累積収支では補てんできず、借入が必要。(シミュレーション上は借入は初年度のみ)

BID収入の効果は大きく確保は不可欠

■まちづくり効果(行政)

※前年の事業効果を還元と想定

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業系	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
駅前商業(定借)	民間事業系	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業系	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
幹線商業(定借)	民間事業系	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③榎塚台	幹線商業(定借)	民間事業系	0	0	0	0	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
高齢者福祉(定借)	民間事業系	0	0	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

■まちづくり効果(民間事業者)

①地区センター	分譲マンション(売却)	民間事業系	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
病院(売却)	民間事業系	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
大学(定借)	民間事業系	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
②宮山台南	公園立地(定借)	民間事業系	0	0	0	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

【ケースD】地区センター先行、宮山台南・榎塚台は5年後、
機能ユニットは10年後（借入金なし）
事業実施時期：ユニット毎に段階的に事業実施
公的資産売却益：相続税路線価額を超過する分はファンド化
公的資産借地収入：全額をファンド化

■借入金条件

年利	2%	総利息	0
償還年数	20	総支払	0
長期借入金	0	年払い	0

■BID的還元条件

行政(市)	税収増分を還元	還元率	100%
民間事業者	売上(利益ベース)増分を還元		50%
地域住民	自治会費に上乗せ	上乗せ額	100円/月 27,308世帯 加入率 60%

○資金収支（単位：百万円）

年度		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目			
収入	1)事業収入																							
	①地区センター	分譲マンション(売却)	3,960																					
		病院(売却)	3,835																					
		大学(定借)	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
		駅前商業(定借)	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	②宮山台南	駐車場整備・運営						6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		公園立地(定借)					7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
		幹線商業(定借)					36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	③榎塚台	公園・駐車場整備						5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		幹線商業(定借)					43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
		高齢者福祉(定借)					8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		貸し農園						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	⑥小学校エネセン											251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251
2)BID的収入	行政(市)		428	428	428	428	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	
	民間事業者		135	135	135	135	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	
	地域住民		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
	2)長期借入金		0																					
3)資金運用益																								
4)収入合計		7,909	697	697	697	697	791	891	891	891	891	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142		
支出	5)事業支出																							
	①地区センター	インフラ整備	743																					
		駐車場整備・運営						200																
		都市計画公園移設	250																					
		分譲マンション(売却)	2,772																					
		病院(売却)	3,835																					
		大学(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		駅前商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	②宮山台南	インフラ整備					767																	
		駐車場整備・運営					110																	
		公園新設・維持管理					165																	
		公園立地(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		幹線商業(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
③榎塚台	公園・駐車場整備					130																		
	幹線商業(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	高齢者福祉(定借)					0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	貸し農園					600																		
④緑道拡幅整備											260													
⑤EVシェアシステム											36													
⑥小学校エネセン											4,163													
⑦みずすましバス																								
6)建物固定資産税		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7)長期借入金元金償還		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
8)長期借入金利息		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
9)支出合計		7,600	0	0	0	0	1,972	0	0	0	0	4,459	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10)当期剰余金(収入-支出)		308	697	697	697	697	▲1,181	891	891	891	891	▲3,317	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142	1,142		
11)期首残高(前年繰越金)		308	1,005	1,702	2,399	3,096	1,915	2,806	3,697	4,588	5,479	2,161	3,303	4,445	5,587	6,729	7,871	9,013	10,155	11,296	12,438	13,580		
12)期末残高(累積収支)		308	1,005	1,702	2,399	3,096	1,915	2,806	3,697	4,588	5,479	2,161	3,303	4,445	5,587	6,729	7,871	9,013	10,155	11,296	12,438	13,580		
13)借入金残高		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	期末残高-借入金残高	308	1,005	1,702	2,399	3,096	1,915	2,806	3,697	4,588	5,479	2,161	3,303	4,445	5,587	6,729	7,871	9,013	10,155	11,296	12,438	13,580		

行政投資を増やすことで、
借入金なしでの段階的整備
が可能

初動期の行政投資、
支援の期待は大きい

■まちづくり効果(行政)

※前年の事業効果を選元と想定

年度	事業	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目	
①地区センター	分譲マンション(売却)	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346	346
	駅前商業(定借)	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
②宮山台南	公園立地(定借)	0	0	0	0	0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	幹線商業(定借)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
③榎塚台	幹線商業(定借)	0	0	0	0	0	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	高齢者福祉(定借)	0	0	0	0	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

■まちづくり効果(民間事業者)

年度	事業	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	11年目	12年目	13年目	14年目	15年目	16年目	17年目	18年目	19年目	20年目	
①地区センター	分譲マンション(売却)	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79
	病院(売却)	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
	大学(定借)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
②宮山台南	公園立地(定借)	0	0	0	0	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

③実現に向けた検討課題のまとめ

○自律的PPP組織・再生ファンドの設立等に関する検討課題

・全体PPP組織を支える枠組みの検討

⇒株式会社または一般社団法人として、まち再生に向けた計画や事業実施等を担う組織を具体的に組成していくための検討をさらに進める。

⇒特に、PPP組織が機動的かつ創造的・柔軟に事業を展開するためには、用途地域の変更や容積緩和等の都市計画権限を付与することが有効である。また、土地売買や賃借による現行法上の商取引ではなく、公的資産の現物出資を受け、PPP組織自ら管理・活用していくためにも、公営住宅法の改正など公物管理の権限付与、税特例措置、法的なガバナンス機能の位置づけ等が求められる。

・全体PPP組織の準備組織となる検討体制の立ち上げ

⇒平成25年には泉ヶ丘駅の泉北高速鉄道を経営するOTKが民営化、センター地区の土地・建物を所有する大阪府タウン管理財団の資産処分、平成27年度には高倉台小学校跡地の売却など、駅周辺地域におけるステークホルダー構成が大きく変化する。

⇒これを機会に、全体PPP組織の準備組織となる検討体制を府、市、交通事業者等により立ち上げ、上記の組織形態の具体的な検討や官民連携によるイベント等の開催などを行っていく。

・再生ファンド設立に向けたステークホルダーの合意形成、支援策、BID精度の検討

⇒地区内の各種事業の原資となる再生ファンドについて、行政（市）や公益財団内に設置するための各ステークホルダーの合意形成を行う必要がある。全体PPP組織の法的形態やその権限と合わせた検討が必要である。

⇒資金収支シミュレーションでも不可欠であることが示されたBID的収入の仕組みとしては、現行法上で実施可能な利用料金や会費等への上乗せが考えられるが、そのための合意形成方策および免税等の支援策の検討が必要である。

また、より公平かつ強制力をもってBID的収入を得るためには、都市計画税の移譲や新たな課税方法などの法改正が必要であり、これについても可能性を検討する。

○各主体それぞれの事業実施・参画に向けた検討課題

・民間事業者、地域住民組織の参画の誘導するインセンティブ付与、リスク共有の検討

⇒全体マネジメント組織や個別のPPP組織への民間事業者（特に地域に根ざした交通事業者や大学、近隣センター事業者等）や地域住民組織等の参画を促すためのインセンティブの付与や再生を行わなかった場合のリスクの共有方法の検討が必要である。インセンティブの付与としては、再生ファンドからの補助や税減免、規制緩和等が考えられる。

⇒今後のまち再生については、本検討の経済シミュレーション同様、人口減少・経済の縮小（ベースケース）を前提として、その効果を見える化することが必要である。

・先行的なプロジェクトの実施

⇒以下のプロジェクトについて、具体的な事業スキームや社会実験の実施、個別PPP組織の体制を検討する。

○小型バスによる住区内道路の細かな運行（みずすましバス）

…地域住民による受益者負担の仕組みの実験も兼ねる

○緑道を活用したセグウェイやシニアカー等の運行実験

○公的資産の土地利用転換および民間・住民の連携PJ

⇒ランドデザインをベースとした多種多様な事業者へのアプローチ

⇒イベントやキャンペーン実施等によるイメージ戦略の検討

○金剛地区、新家地区等の他地区への展開の検討

・公的資産の有効活用および住環境・交通ポテンシャルを活かした柔軟な再生の検討

⇒金剛地区、新家地区についても、泉ヶ丘地区と共通して、駅前や幹線道路沿道など交通ポテンシャルの高い位置にまとまった公的資産（UR賃貸住宅、公園・学校）が立地し、緑豊かな住環境や自然・文化資源を有する。これらのポテンシャルを有効に活用するためにも、泉ヶ丘地区同様、各ステークホルダーが地区全体の価値創造を図るために、連携・協働するための枠組みが必要である。

⇒特に、両地区の公的資産の主たるステークホルダーはURとなっており、泉ヶ丘地区のように府・地元市だけでなく、URも含めた検討体制の構築が早期に望まれる。UR団地については、ストック活用の可能性が高いため、公的資産の売却益を活用する泉ヶ丘地区とは異なる事業スキームの構築が求められる。

・長期的なリスクシナリオの検討および共有

⇒泉北ニュータウンや泉ヶ丘地区においては、府市が主導的にこれまで様々な課題分析が行われ、将来的なリスクの把握がされてきた。しかし、金剛地区や新家地区では今後どのようなリスクが生じるか十分に把握されておらず、各ステークホルダーそれぞれの問題意識に基づいた取組みが進められるのみである。

⇒特に、URと地元市においては、両者の計画、取組みが互いの経営に与える影響が大きい。リスクをシミュレーションし、共有した上で、課題とポテンシャルをさらに分析し、まち再生の方向性や新たに導入する機能等を検討することが求められる。

2 海外における参考事例の整理

(1) BIDにおけるPPPの形態

BID (Business Improvement District) とは、公共空間の管理のために、指定されたエリアから行政の徴税システムを活用して賦課金を徴収し、その他の資金（公的資金や自主的な収入）とあわせて管理費用を確保し、これを活用して、指定エリア内の管理水準を高めるための手法である。

制度の概要は以下のとおりである。

BID (Business Improvement District) とは、アメリカの州法の規定に基づく制度で、主に商業・業務地域内において、指定されたエリアから行政の徴税システムを活用して賦課金を徴収し、NPOであるBIDの運営組織がその賦課金を活用して、指定エリア内の様々なマネジメント活動を行うものである。この制度により、地域が主体となって、行政が通常行う範囲を超えるサービスを提供している。

BIDにおけるマネジメントの内容

BIDにおけるマネジメントの内容は、主要なものとして、地域の美化及び治安維持がある。

地域の美化については、公共空間の清掃、落書きの消去等が行われる。治安維持については、私設の巡回員を雇い、エリア内の巡回を行う等により、エリア内の犯罪の減少に寄与している。

また、これらの主要な事業の他に付加的な事業が展開されている事例、例えば地域の構想や戦略プランの策定、市場調査の実施、公共駐車場等の運営、都市デザインガイドラインの提案、建物の外観の改善方策の提案、福祉・雇用サービスの提供、広報誌やタウンガイド等の発行、パブリック・アートの設置、プロモーションイベントの開催、風俗店等の追放等が行われる例もある。

マネジメントの体制

BIDの運営組織は、もともとその地域の活性化等を行ってきた団体等が母体となる例が多く見られるが、場合により、より広い地域で活動を展開していた組織が、当該エリアのマネジメントに携わるという例もある。

運営組織では、地権者を中心として、テナント企業・市と市職員・住民・地域の代表者から成る理事会が置かれ、理事会により、展開する事業・活動に関する意思決定がなされている。

また組織には事務局が置かれ有給のスタッフがマネージャーとなり、事業・活動の管理を行っている。州によっては、行政（市）が市内の全ての理事会に監査員を参画させることで、運営による事業・活動の監督、監査を行うところもある。これにより組織の公共性の担保がなされている。

出典：『平成21年度エリアマネジメントの普及・推進及び支援方策検討調査報告書』国土交通省

1) ニューヨーク市におけるBIDガイド

ニューヨーク市では地域の経済発展のためBID設立ガイドを発行している。

概要は下記の通りである。

I BIDとは？

不動産所有者及びビジネス所有者が共同で、商業地域の維持管理、開発、促進を行うPPP事業である。BIDのメリットには、清潔・安全かつ魅力的な商業地域、サービス・プログラム実施のための安定した資金調達、変化するコミュニティのニーズに迅速に応える対応力等が挙げられる。

II BIDの役割

BIDの役割には維持管理、公衆安全・ホスピタリティー、商業開発、マーケティング、設備改良、景観改善、地域サービス等が挙げられる。

III 資金調達

不動産所有者に対する特殊課税によってBIDの資金調達が行われる。リース契約にテナントが特殊課税を支払う旨が盛り込まれている場合も多い。ニューヨーク市が不動産所有者らから特殊課税分を徴収し、BIDに分配する。その資金を元手にBIDがサービスを提供する構造となっている。不動産の種類によって下記の通り支払額が異なる。

- 商業・工業物件（支払う※金額はBID毎の規定及び物件規模・価値によって異なる）
- 非営利団体が所有または使用している物件（通常は支払なし）
- 市・州・連邦政府が使用している物件（支払なし）
- 居住用物件（通常は割引料金を支払う）
- 空室（通常は割引料金を支払う）

（中略）

VII BIDの形成

BIDには長期の資金調達が求められるため、形成にはその地域の不動産所有者及び商業テナントの協力が不可欠である。不動産所有者らがBIDの仕組みを十分に理解し、かつ幅広くBIDを支持している場合にのみ、BIDが成立する。

<BIDプロセス>

- i. BID形成の検討にあたって、まずニューヨーク市の中小企業サービス省に問い合わせる
- ii. その地域にBIDが適切かどうか、①不動産用途、②不動産の稼働率、③地元の支持、④将来開発の観点から検討する
- iii. 不動産所有者、商業テナント、地元の選出議員、居住者、コミュニティ組織の代表による運営委員会を設立する

- iv. 第一回運営委員会を実施し、①議長の選出、②BIDのビジョンの合意、③BIDの範囲（案）の定義、④必要なリソース（人員・その他）及び資金調達方法の特定、⑤プロジェクト計画策定を行う
- v. BID内の不動産所有者及び商業テナントのデータベースを作成する
- vi. BIDが提供するサービス・プログラムに関して、不動産所有者らにニーズ評価アンケートを実施する
- vii. 地域計画（ドラフト）を作成し、①サービス概要、②初年度予算、③特別課税算出方法（隣接する歩道の距離、敷地面積、課税評価額等）を記載する；地域計画（最終ドラフト）を中小企業サービス省に送付し、中小企業サービス省が特別課税の具体的な金額を算出する
- viii. BIDの認知度を高め支持を集めるため、公開会議の通知を不動産所有者らに郵送する
- ix. 第一回公開会議を開催し、不動産所有者らにBIDの概要を説明して意見等を募る；必要に応じて計画を修正する
- x. 第二回公開会議を開催し、不動産所有者らから支持を得る；必要に応じて計画を修正する
- xi. プロジェクト計画、会議記録等を文書化し、中小企業サービス省に送付する

出典：『Starting a Business Improvement District: A Step-by-Step Guide』
New York City Department of Small Business Services

2) リバーウォークにおけるBID

①事業概要

1980年代の衰退から脱するため、ミルウォーキー市は地域の象徴であるミルウォーキー川沿いを開発することで周辺地域の活性化を図った。

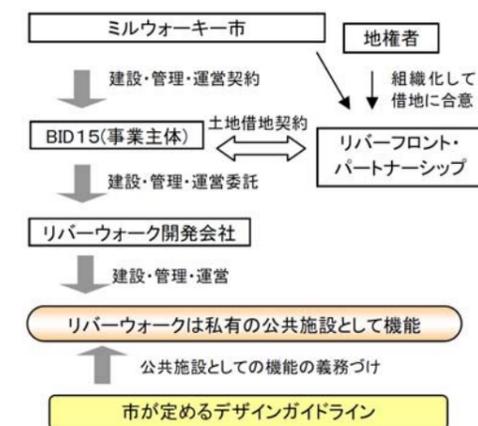
リバーウォーク周辺の地権者と市がリバーフロント・パートナーシップを発足し、事業主体であるBID15と土地借地解約を結んだ。BID15が建設・管理・運営を委託する事業主体はリバーウォーク株式会社と呼ばれ、プロムナードの増設、竣工後の管理・運営、サイン整備、イベント企画等を実施している。

■リバーウォーク 事業概要

事業名称	リバーウォーク開発事業
所在地	米国ウィスコンシン州ミルウォーキー
運営者	BID15
事業概要	歩道プロムナード新規増設

■リバーウォーク スキーム

事業スキーム図



出典：『土地利用の転換の機会を捉えた都市再生推進手法に関する検討調査報告書』国土交通省

事業資金の調達はTIF・BID制度を活用して行われた。建設費の78%をTIF、残りの22%を補助金や寄付金で補った。BID徴収分は維持管理費に還元した。

プロムナードは公共施設として、市による機能の義務付けがなされており、市が定めるデザインガイドラインに沿うかたちとなっている。

②特徴

【ガバナンスに関する特徴】

- ・市と地権者らがパートナーシップを組成している。
- ・市がデザインガイドラインを定め、公共施設として一定の機能を義務付けている。

【ファイナンスに関する特徴】

- ・収入源は、TIF・BIDによる収入、補助金、自主収入、寄付金が主たる内容である。
- ・TIF・BID制度を活用して建設費と維持管理費を賄っており、補助金・寄付金は建設費の2割に留まる。

(2) HOA における PPP の形態

1) HOA の制度概要

○制度概要

HOA (Home Owners Association: 住宅所有者協会) は、アメリカの州法により規定される制度で、資産保全を意図して設立される管理組織である。CID (Common Interest Developments: コモンを有する住宅地) の形態で住宅供給が行われる場合、住宅所有者は、管理組織に全員加入することとなる。HOA の機能は一般的に以下のものとなっている。

- ①共有地、駐車場、私道、プール、その他レクリエーション施設等の維持管理・運営
- ②地域のルールに基づく建築行為等のコントロール
- ③組織の活動資金としての賦課金の徴収・行政との調整
- ④新規居住者に対する地域における生活に係る

情報の提供、コミュニティ形成、レクリエーションプログラムの実施 HOA は、上記の機能を自らの取り決めに基づき展開する。取り決め違反する住宅所有者等に対する罰則規定も有している。HOA による活動を支援する機構として、全国組織である CAI (Community Association Institute) があり、多様な専門家からの助言を得ることが可能となっている。

■賦課金の徴収

住宅所有者は、その財産の大きさ (固定資産税) に応じて賦課金を負担する。賦課金の額は住宅地によって様々となっており、月に 500 ドル以上の負担を設けている住宅地もある。HOA は、先取特権として賦課金を徴収する権限が与えられ、賦課金を支払わない住宅所有者に対しては、弁護士を雇用して訴訟を起こす等の対抗措置を講ずることが可能となっている。賦課金は組織の活動の基盤であり、地域の資産管理を行うための重要な要素として位置づけられている。

■地域のルールの設定

HOA は、住宅供給を行う開発事業者により起草された私的な法規である「約款、約定、規定 C&R)」によって権限を付与され、この私的な法規を住宅所有者、借家人に遵守させる。これは、不動産所有者の間、または、開発事業者と購入者の間で締結される民事契約である。「証書規則」と総称され、全ての住居について台帳及び権利書に登録される。土地の売却時における新規購入者に対しても、その土地がどのように利用されるかについて制限が承継され、当該住宅地に住む全員のライフスタイルに大きな影響力を保有する。この法規の中に盛り込まれる内容として、土地利用、建築タイプ、建築的規制、建築費用、建築物の質、建築位置、敷地面積、敷地幅、地役権、迷惑行為の禁止、標識、石油・鉱物管理、家禽・家畜、水の供給、防護壁、傾斜規制、交差点の見通し、公園・水辺、建築規制委員会 (HOA が運営することが多い)、期限等が定められる。

■マネジメントの体制

体制は、住宅地の規模等により異なることとなる。大規模な住宅地においては、住宅地全体の HOA の下部に、地区ごとの HOA が構成されるケースも見られる。

HOA の運営に関しては、成人居住者 (住宅所有者) ごとに 1 票の投票権を持つ。理事会は住民の互選で選出される理事 9 人と理事長によって構成され、それによる運営のもとに全ての住民は統治される。理事は基本的に無給となっている。当該地区における借家人には理事選出に関する投票権はないが、理事会の権限に従う。HOA の下部には、共有地等の管理を受け持つ CA (Community Association: 管理組合) を有する。また、HOA が住宅所有者によって構成される組織であるのに対し、全ての居住者が HOA に対して意見を反映させることが可能となるよう、住民協会を設立する場合もある。

■HOA の課題

HOA によるマネジメントの課題として、資産価値の維持を目指す中で、入居者の選別等が過度に行われ、閉じられた地域社会を形成する恐れがある。また、既成市街地における展開事例はなく、新規開発にのみ対応した制度となっている。

出典: 『エリアマネジメント推進マニュアル』国土交通省

2) ラドバーンにおける HOA

①事業概要

ラドバーンはニューヨークから 12km に位置するニュージャージー州の地域である。凡そ 3,100 名の人々が暮らしている。ハウジングは単身用 469 件、タウンハウス 48 件、2 人用 30 件、アパート 93 件、コンドミニアム 10 件から成り立っている。

■ラドバーン 事業概要

所在地	米ニュージャージー州
運営者	ラドバーン協会
事業概要	住居建設、家賃集金、レクリエーションプログラム実施、共有財産管理等

ラドバーンは 1929 年に「ニュータウン」をコンセプトに開発が進められた。自律的エンティティを目指し、住居や商業施設が整備された。具体的には小学校、ジム、図書館、クラブ施設、シニア市民クラブ、テニスコート、プール等が運営されている。

ラドバーン協会が家賃の集金、レクリエーションプログラムの実施、共有財産の管理を行っている。ラドバーン協会は評議員会によって運営されており、評議員会は 9 名のメンバーとディレクターからなる。評議員は取締役会によって推薦され、地域の住民及び協会のメンバーの投票によって決定される。

また、住民であれば誰でも参加可能な市民協会があり、地域の意見として機能している。市民協会の会長は評議員会を兼ねており、会長を通じて地域視点の課題や方策、問題等を評議員らと共有している。

コミュニティの資金調達には住民の支払と税金である。

②特徴

【ガバナンスに関する特徴】

- ・地域の意見として市民協会があり、市民協会の会長が評議員を兼ねることで地域の声を事業主体と共有している。

【マネジメントに関する特徴】

- ・事業主体を運営する評議員は取締役会によって推薦され、地域の住民及び協会のメンバーの投票によって選出される。

【ファイナンスに関する特徴】

- ・資金調達は住民の支払と税金である。

(3) BSFにおけるPPPの形態

○BSF概要

BSFとは、Building Schools for the Futureの略称であり、英国の全中学校の整備に活用された一連の官民連携手法を指すものである。

仕組みの概要は以下のとおりである。

BSFとは、老朽化が進み、数多くの建替えや改築が必要になっていた英国の全中学校の建設をPFIのスキームを応用することにより効率的に進めるために2003年に策定された官民連携手法である。

BSFでは、学校を地域住民が利用する地域コミュニティのための中核施設とすることを指す一方、民間事業者とともに自治体も出資して地方教育パートナーシップ(Local Education Partnership:LEP)を組成し、地方教育パートナーシップがPFIのSPC(Special Purpose Company、特別目的会社)の株式を保有する仕組みとした上で、事業の計画から遂行まで官民が共同して推進する枠組みとなっている。BSFでは、BSF用の詳細な各種ガイドラインや入札文書、PFI事業契約案、要求水準、マネジメントサービス契約等の標準化がなされている。

出典：『市場化テストの事業評価等に関する調査報告書』

1) リーズ市におけるBSF

①事業概要

リーズ市では、2億6000万ポンドを投資して13の中学校の改築・更新を実施した。ICT技術の活用や包括的な学校運営、個人のニーズに合わせた幅広いカリキュラムの提供等が推進されている。

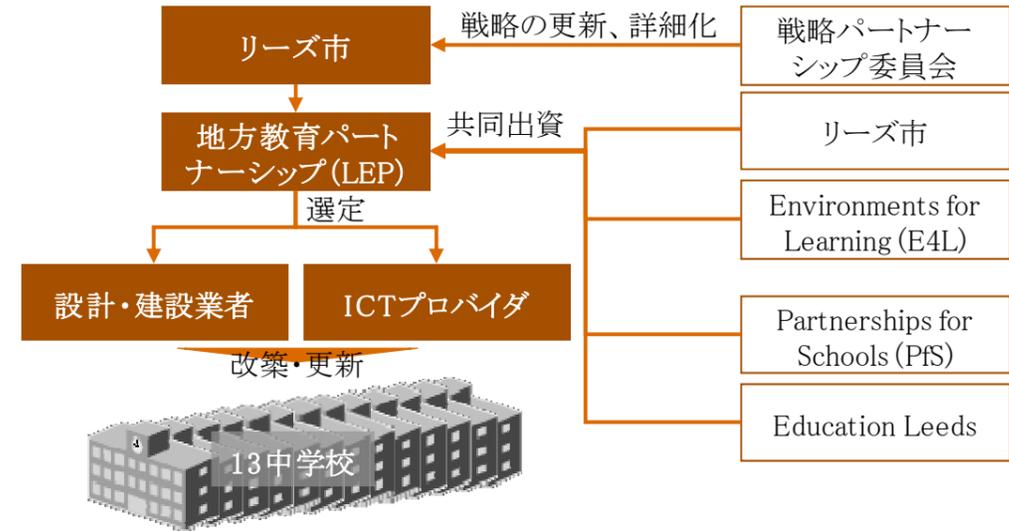
地方教育パートナーシップ(LEP)という官民連携の共同企業体が設立され、リーズ市との間に戦略パートナー合意が結ばれた。LEPは施設整備計画、投資計画、事業者選定等、意思決定に係るすべての取り組みを行う。

戦略パートナーシップ委員会は、変革への戦略の策定における実施主体で、リーズ市に対して戦略の更新や詳細化を行っている。また、リーズ市は、Environments for Learning(E4L)、Partnerships for Schools(PfS)、Education Leedsと地方教育パートナーシップ(LEP)に共同出資している。Environments for Learning(E4L)とは教育サービスに係る3つの民間企業の合同体(Interserve, Mott MacDonald, Barclays Private Equity)である。Partnerships for Schools(PfS)はBSFの運営を担当する非省庁公的機関(Non-Departmental public Body:NDPB)、Education Leedsは教育支援を行うリーズ市所有の非営利団体である。

■リーズ市 事業概要

所在地	リーズ市
運営者	地域教育パートナーシップ(LEP)
事業概要	中学校の改築・更新、ICT技術の活用や包括的な学校運営、個人のニーズに合わせた幅広いカリキュラムの提供等

■リーズ市 スキーム



BSFの特徴として手続きや契約書の標準化が挙げられるが、本事業においても、入札関係文書、PFI事業契約及び解説、業務要求水準、設計建築契約、マネジメントサービス契約等の書類が標準化されている。

②特徴

【ガバナンスに関する特徴】

- ・戦略パートナーシップ委員会が市に対して戦略の更新や詳細化を支援しているとともに、官民連携の共同企業体(地方教育パートナーシップ(LEP))のパフォーマンスを評価する。

【マネジメントに関する特徴】

- ・民間事業者と自治体が共同出資し、官民連携の共同企業体(地方教育パートナーシップ(LEP))を組成している。
- ・官民連携の共同企業体(地方教育パートナーシップ(LEP))がPFIのSPCの株式を保有している。
- ・国の機関(子供、学校および家庭省、PFIの支援組織であるPartnershipUK)によるPartnerships for Schools(PfS)が、各地域におけるBSFを支援している。

【ファイナンスに関する特徴】

- ・地方教育パートナーシップ(LEP)の出資者は、自治体、民間事業者に加え、子供、学校および家庭省とPartnershipUKによるBSF投資有限責任組合である。
- ・個々の事業はPFIを活用している。

(4) LIFTにおけるPPPの形態

①制度概要

LIFTとは、NHS Local Improvement Finance Trustの略称であり、質の高い医療のための施設整備のために英国で活用された官民連携手法である。

仕組みの概要は以下のとおりである。

LIFTは様々な初期医療(内科、外科、歯科等)を新しい施設に集約し、”ワンストップによる初期医療”を以下のステップで実現することを目指している。LIFTでは、まず、保健省が、指定した地域の、地方公共団体と共にSSDP(Strategic Service Development Plan、戦略的保健開発計画)を作成する。NHS(National Health Service、国民保健サービス)は、公的機関側のパートナーとなり、SSDPの実現のために必要な施設・サービスを提供する民間事業者と共にLIFT会社を起す。民間事業者とのパートナーシップについてはPFIがベスト・プラクティスとされているが、他の調達方法も許可されている。また、LIFT会社はその資産及びサービスを医師や初期医療センター等の保健プレーヤーにリースすることを含む契約を締結する。

重要な特徴として、LIFT会社の資本構成が挙げられる。具体的には、NHSの地方機関であるPCT(Primary Care Trust)と民間パートナーの両方に加えて、保健省とパートナーシップスUKのJVであるパートナーシップ・フォア・ヘルス(Partnership for Health)も株主となっており、リスクが官・民・中央政府・地域に分散されている。

②特徴

【ガバナンスに関する特徴】

- ・BSFと同様に戦略パートナーシップ委員会があり、LIFT会社によるPCTの策定した戦略的サービス改善計画の実行状況の監視を行う。

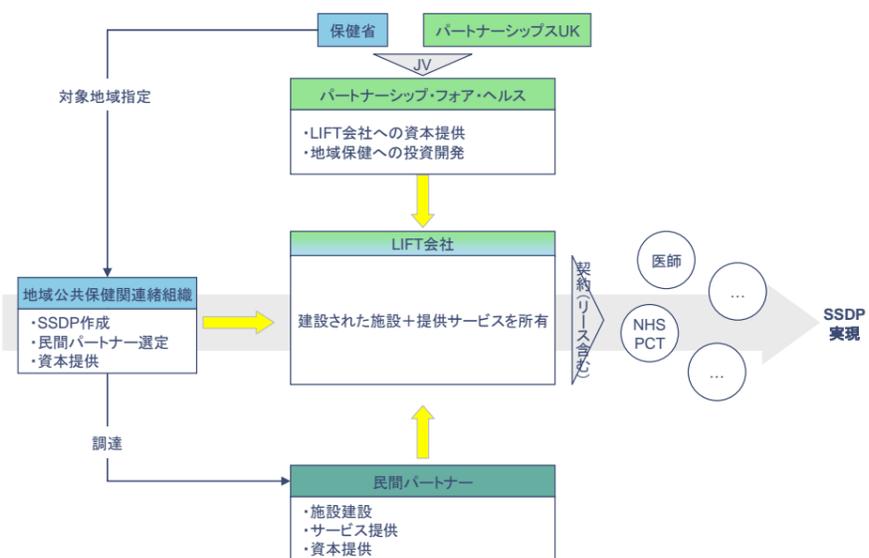
【マネジメントに関する特徴】

- ・PCTが策定した戦略的サービス改善計画を実行するために、LIFT会社とPCTが戦略的パートナーシップ契約を締結している。

ファイナンスに関する特徴

- ・LIFT会社の事業主体に官(保健省とパートナーシップスUKのJV)、民(民間パートナー)、地域(地域公共保健関連諸組織・PCT)が出資している。
- ・LIFT会社は民間金融機関から資金調達を行いプライマリー施設の整備、維持管理を行ったうえで、施設に入居する家庭医、薬剤師、歯科医から賃料を受領する。

<図表9 LIFT スキーム>



出典：『市場化テストの事業評価等に関する調査報告書』をもとに修正

(5) パークマネジメントにおける PPP の形態

1) ブライアントパークにおけるパークマネジメント

①事業概要

ブライアントパークはニューヨーク市のマンハッタンに位置する公園である。1980年代には深刻な荒廃に苦しんでいたが、所有者であるニューヨーク市は、ブライアントパークの運営を民間事業者によるマネジメントに委ね、民間事業者は公園を活用した事業から得られる自主財源を確保するとともに、公園本来の魅力度の向上などの改善効果をあげている。

事業概要は、図表 1 に示すとおりである。

■ブライアントパーク 事業概要

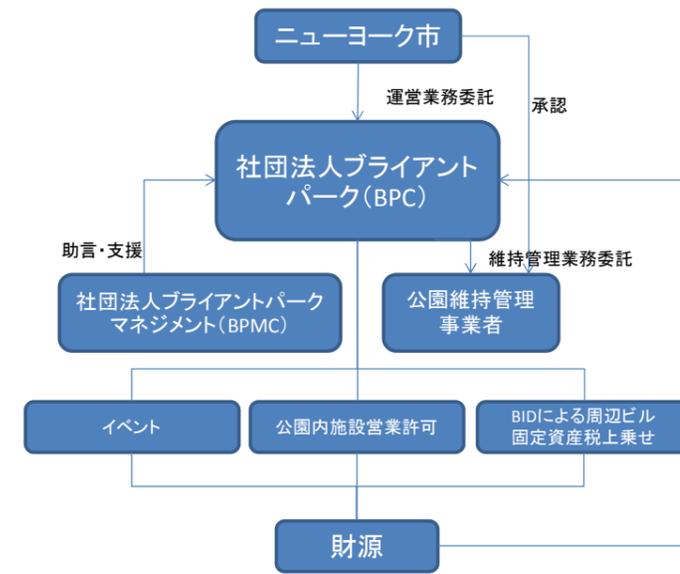
所在地	米国、ニューヨーク市
所有者	ニューヨーク市
運営者	ブライアントパークコーポレーション (BPC) ブライアントパークマネジメントコーポレーション (BPMC)
事業概要	公園の維持管理、各種イベント (ファッションウォーク等) の実施、飲食店・ 娯楽施設等収益施設の管理

ブライアントパークの運営には、主にはニューヨーク市、ブライアントパークコーポレーション (BPC)、ブライアントパークマネジメント (BPMC) が関わっている。

BPC は、ブライアントパークの運営のため 1980 年に Rockefeller Brothers Fund によって設立された。当時の Time Inc. 会長兼ニューヨーク図書館会長の Andrew Heiskell と、ダウントウン管理を得意とするコンサルタントの Daniel A. Biederman のリーダーシップの下、人々の憩いの場としての公園の復元を収益を挙げる事業としての運営が行われた。設立以来、数々の公園修繕案を立案し、ニューヨーク市の承認を得て実現している。ニューヨーク市と公園管理権のリース契約を結んでおり、植物、照明等の管理や各種プログラムの実施を行っている。

BPMC は同時期に設立された BID で、BPC の活動を支援している。メンバーは市と地権者、テナントによって構成されている。

■ブライアントパーク スキーム



出典：ブライアントパーク HP より作成

②特徴

【ガバナンスに関する特徴】

- ・公園運営に BPC (事業運営会社) 以外の関係者の声を反映する仕組みがある。
- ・具体的な仕組みとして、事業運営会社である BPC の活動を BID である BPMC が支援している。
- ・BID の構成メンバーは市、地権者、テナントである。

【マネジメントに関する特徴】

- ・事業運営会社は民間のファンドによって設立された。
- ・設立当時のマネジメントは、マネジメントの専門家である民間企業の会長やダウントウン管理のコンサルタントが行っていた。
- ・事業運営会社は、地域のための公園運営と収益性の確保の両立を目的にしている。

【ファイナンスに関する特徴】

- ・BID からあがる公園の改修・維持管理に当てている。加えて、公園における各種イベント (ファッションウォーク等) の実施、飲食店・娯楽施設等収益施設の管理運営による収入によって事業採算性を確保している。
- ・主な収入源は、イベント等によるスポンサー収入、公園内施設の賃貸料、BID による周辺ビルに対する固定資産税への上乗せ税収入である。

2) セントラルパークにおけるパークマネジメント

①事業概要

セントラルパークはニューヨーク市にある 341 ha の公園である。1970 年代、セントラルパークでは犯罪が頻発し、地域住民にとって危険なエリアとなっていたが、民間事業者（セントラルパーク管理委員会）に管理を委ねた結果、現在はマンハッタンのオアシスとして映画やテレビの舞台としても数多く活用され、また観光客も訪れるなど米国内だけでなく世界でも人気のある公園となっている、

■セントラルパーク 事業概要

所在地	米国ニューヨーク市
所有者	ニューヨーク市
運営者	セントラルパーク管理委員会
事業概要	公園の維持管理、各種イベントの実施、飲食店・娯楽施設等収益施設の管理

90%の公園維持管理スタッフはセントラルパーク管理委員会に所属しており、4580 万ドルの年間予算の内 85%を寄付や投資収入によって賄っている。しかし、管理責任はニューヨーク市が負っており、公園の修繕にはパブリックレビューが必須である。また、公園内のイベントの決定権はニューヨーク市にあり、コンセッションによる収入も市が受け取っている。

1970 年代、セントラルパークでは犯罪が頻発し、地域住民にとって危険なエリアとなっていた。このセントラルパークの状況を改善するため、多数の有志団体が活動していたが、このうちの 2 団体—都市プランナーの Elizabeth Barlow Rogers が率いるセントラルパークタスクフォースと、セントラルパークコミュニティファンダーが合併し、1980 年にセントラルパーク管理委員会が発足した。

ニューヨーク市は 1998 年にセントラルパーク管理委員会と 18 年間の PPP 契約を結び、2006 年にさらに 8 年延長した。PPP 契約ではコンセッション収益の一部をセントラルパーク管理委員会に支払う内容となっているが、更新後は支払い金額の上限額が取り払われた。更新前は 200 万ドルが限度だったが、2006 年以降は最初の 600 万ドルを除くコンセッション収益の 50%は、金額関わらずセントラルパーク管理委員会に支払われている。

2012 年には個人からセントラルパーク管理委員会に対して 1 億ドルの寄付があった。

②特徴

【ガバナンスに関する特徴】

- ・事業運営会社が日々の運営を行っているが、イベントの決定等の権利は市が握っている。
- ・公園の修繕にはパブリックレビューが求められる。

【マネジメントに関する特徴】

- ・事業運営会社発足時は、都市プランナーとファンド関係者がマネジメントを担当していた。
- ・公園内には美術館、劇場、テニスコート、ボート、レストラン、動物園などの収益施設がある。
- ・環境、公園史などの教育プログラムやコミュニティ、学校向けのレクリエーションなども提供している。

【ファイナンスに関する特徴】

- ・コンセッション収入は全て市に対して支払われるが、PPP 契約によってその一部が事業運営会社に還元される。
- ・上記以外の事業運営会社の主な収入源は個人からの寄付金である。

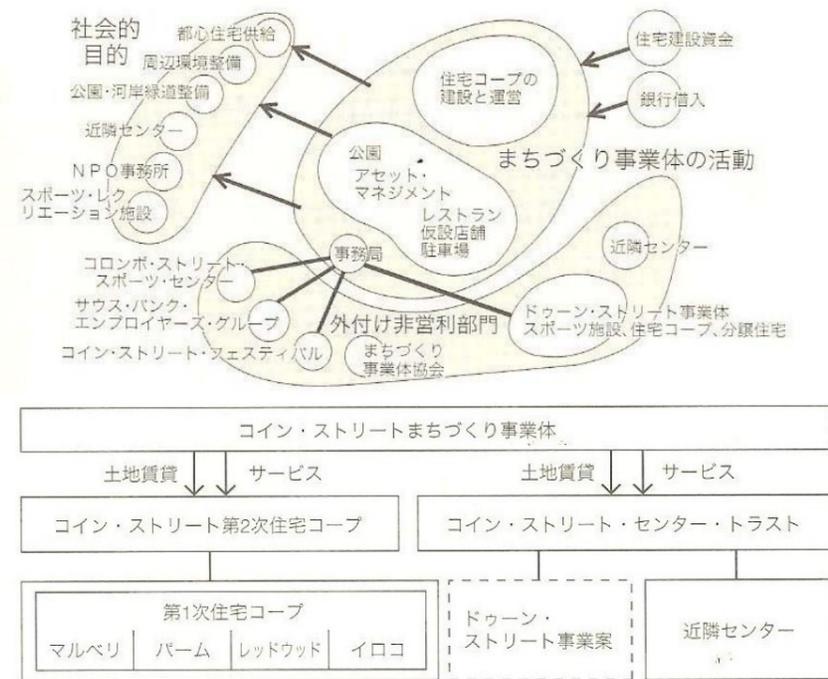
(6) 専門家ヒアリング記録

1) イギリスのまちづくり事業体について (金城学院大学 西山八重子教授)

①まちづくり事業体 (Development Trust) によるガバナンス型まちづくり

ボランティアセクターが政府・市場セクターとパートナーシップを築き、協議しながら、主に大都市都心周辺の貧困地区で、非営利のまちづくり事業体を組織し、物的環境整備、社会サービス提供、雇用創出などの事業を独自に展開。

長期安定的に社会サービスを提供できるように、自治体などから土地・建物を入手し経営するアセット・マネジメントや民間営利事業部門の運営により利益を生み出し、組織本体のまちづくり事業に使う「事業内費用移転」を実施している。



②まちづくり事業体 (Development Trust) を支える制度

1. 都市政策と補助金制度

○基本的には、環境に問題がある貧困地域等を国が指定し、その区域の再生に対して、地方公共団体や市民組織などがパートナーシップを組み(地方公共団体が入る必要はない)、再生プランを提案、よいチームに対して、アセットの移転や補助を行う仕組み。

○保守党政権の自治体権限の縮小を目的にしていた背景あり。このために、まちづくり事業体が育成された経緯がある。

○これまでに、次のプロジェクトがあった

- ・シティ・チャレンジ (1991～1996年?) →自治体中心のパートナーシップ
- ・包括的都市再生予算 (SRB) (1994～2001年) →多省庁の包括補助制度
- ・コンパクト協定 (1998年) →コミュニティ中心のパートナーシップ
- ・SRBが単一予算化 (2002年～) →地域に密着した総合的再生事業へ

2. 税制度や会社法

○まちづくり事業体は、非営利組織として、会社法に基づく「保証有限責任会社」や税制上の措置が施されるチャリティ法に基づく「チャリティ団体」としての位置づけをとっている。当然メリットが大きいほど、制約も大きい。

①保証有限責任会社：株式資本を持たない私企業で、利益はメンバーや社員に配当されなく、社会的に使用

②チャリティ団体：寄付金に対する税控除、法人税・付加価値税等の免除

3. 地方自治法と住宅法

○1972年地方自治法：地方自治体は、市場価格以下での土地売却を禁止。市場価格以下での提供は最長7年間のリースのみであった。ただし土地利用を地区計画により、非営利(中低所得向け住宅、公園など)に限定した場合、土地を利用価値で売買することが出来る(都市計画法)。

○1988年住宅法：国の承認を得たうえで、登記された社会的地主に住宅を売ることができる。さらにそのための財政支援を明記。

○1993年地方自治法：地方自治体が国の承認なく土地を売れるようになった。

○2000年地方自治法：土地売却する場合、プランがよければ市場価格以下でもよくなった。

4. アセットの取得条件

○公共団体による土地処分は、「市場価格以下」と「格安の長期リース」がある。

→ 長期リースは99年など。

○土地処分の条件は次のようなものがある。

- ① 建物の除却や権利移転に関する条件 (政府の許可が必要、資金を要求することも可?)
- ② 施設運営を行う組織の理事会に、自治体の代表を入れる。
- ③ 理事会に地域の代表者をいれる。
- ④ 組織は非営利団体であること。

5. その他、まちづくり事業体について

○組織外にも弁護士、公認会計士、銀行マンや、自治体職員の助言等を受付けており、人材の層は厚い。

○アセットを持って自立していないと、政治的な思惑に左右され、持続性が保持できない：運営補助金は危険

○仲間がきちんと運営するようDTA(まちづくり事業体協会)が助言：相互チェック、互惠性

○まちづくり事業体の国際比較した場合、日本には長浜の黒壁や高松の丸亀があるが、全国的なネットワークもなく、育っていない。中間支援組織が存在しないことが原因。

○コインストリート地区は、アセット型成功例のシンボル。政治的にも動きも見せている。しかし、文化活動に力を入れ始め、お金がかかるから、残った土地に高層ビルを建てようとして叩かれている。

○社会的企業と、市場経済、新自由主義的な政策との関係は難しさ、危険性をはらんでいる。

2) 公営住宅の非営利組織 (HA 等) への移管について (和歌山大学 堀田祐三子准教授)

① イギリスにおける公営住宅の非営利組織 (HA 等) への移管について

※ HA=Housing association

■ 1979 年～1980 年代前半 (サッチャー政権)

○ 政府は、公共支出の削減や地方行財政改革による地方自治体の権限縮小、公共部門の民営化、規制緩和など、民間市場強化。

○ 住宅に関して、公共支出の大幅削減、公営住宅システムの解体、民間賃貸住宅セクターの再興、持家奨励化 (購入権 right to buy)。

→ 政策開始から 5～6 年で限界が見え始める。

○ 1982 年住宅給付法による住宅給付。ストック減少が進む公営住宅に代わって、低所得者層の住宅を保障する主たる制度

→ 「ブリック・アンド・モルタルへの補助」⇒ 「人 (居住者) への補助」へ

- 
- 公営住宅購入権政策で、公営住宅ストックが激減。
 - 公営住宅に代わる住宅給付制度は、需給世帯の急増で給付金が増加し、財政圧迫。また「貧困の罠」に陥れることも問題視される。
 - 持家が増加する一方で、劣悪な公営住宅 (資産価値がない) ストックと公営住宅を購入することができない低所得者層が残る。

■ 1980 年代後半 (サッチャー政権後半) ～1997 年 (メージャー政権)

○ 政府は、持家促進の購入権政策から、公営住宅の社会住宅化へ政策転換

→ 非営利組織に移管し、一部建設費補助を行うことで、低家賃の賃貸住宅を供給させることが、補助金交付の効率化を可能とすると判断。

○ 公営住宅大規模自主移管事業 (Large Scale Voluntary Transfer : LSVT)

- 1985 年住居法で自治体が所有不動産資産を処分する権利が認められ、1988 年住居法でその権限を拡大。公営住宅の自主処分を後押し。その大半は HA に。
 - LSVT は、残存する公営住宅を買い取るだけの財力のある組織をターゲットにした、新しい公営住宅システム解体化策。
 - 地方自治体は、公営住宅移管の是非について、住民と協議し、住民の賛成が得られれば、公営住宅とその土地を民間企業や HA 等に移管することができる。
- ※ 移管費用の一部に補助金を交付して移管を促進する「団地再生チャレンジファンド (ERCF)」が 1996～98 年まで実施。LSVT は基本補助なし。

○ 都市政策と住宅政策との連携

- 1990 年代積極的に実施された都市再生事業や社会的排除の問題への取組みの促進が、いっそう HA の活動の多様化を後押しした。
- 1991 年 シティ・チャレンジ
- 1994 年 包括的都市再生予算 (Single Regeneration Budget : SRB)

■ 1997 年～労働党ブレア政権

(都市部の自治体が LSVT に積極的ではなかった理由)

- ① 残存する公営住宅ストックが低質で、かつ多くの未修繕住戸を抱えており、売却しても収益を上げることが不可能であったこと。
→ LSVT は、HA が独自に資金調達を行って公営住宅を買取るのであり、政府から移管事業に対して補助金が交付されているわけではない
- ② 政治的な対立
都市部では労働党主導の自治体が多く、住宅供給は自治体の役割である理念を強く持ち、こうした自治体の権限縮小化策に抵抗してきた。
- ③ 自治体や居住者らの HA に対する不信感。公共財である公営住宅を引き継ぐに値するだけのアカウントビリティと専門家を備えていないという懸念。

- 
- 都市再生予算の移管地区での積極的活用と自治体の住宅投資予算の大幅拡大。
 - アカウタビリティを備えた「地域住宅会社」の出現

○ 地域住宅会社

- 地域住宅会社は公営住宅を民営化する手法としてではなく、公共セクター住宅の未修繕のための資金を適切に得る現実的な唯一の手法
- 1996 年住居法 地域住宅会社設立の枠組みが確立。社会住宅を供給する組織としてコーポレーションへの登録も可能となった。

【地域住宅会社の特徴】

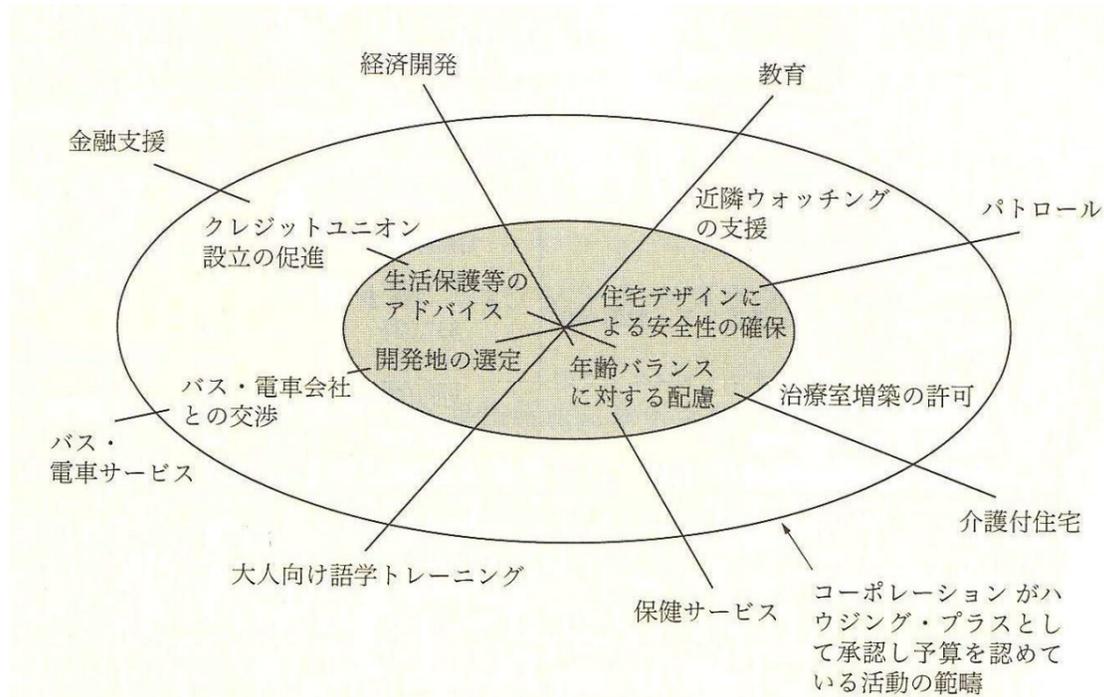
- 地域住宅会社は会社法の下、有限会社として設立される。
→ HA は産業共済組合として設立されている。
- 理事会は、住民代表自治体の代表、住宅や組織経営の専門家などの第 3 者が同じ割合で理事会を構成。
→ これにより、住民、自治体の理解を得やすくなった。
- 職員は、元自治体職員が多い。移管事業に伴い自治体の実質的業務が縮小されることから、TUPR (Transfer of Undertakings Protection of Employment) という自治体職員の雇用を保護する制度を用いて再就職。

→自治体の仕事と比較して、新しい挑戦、官僚主義からの解放、より責任ある仕事、明確な目標があるなど、プラス評価。

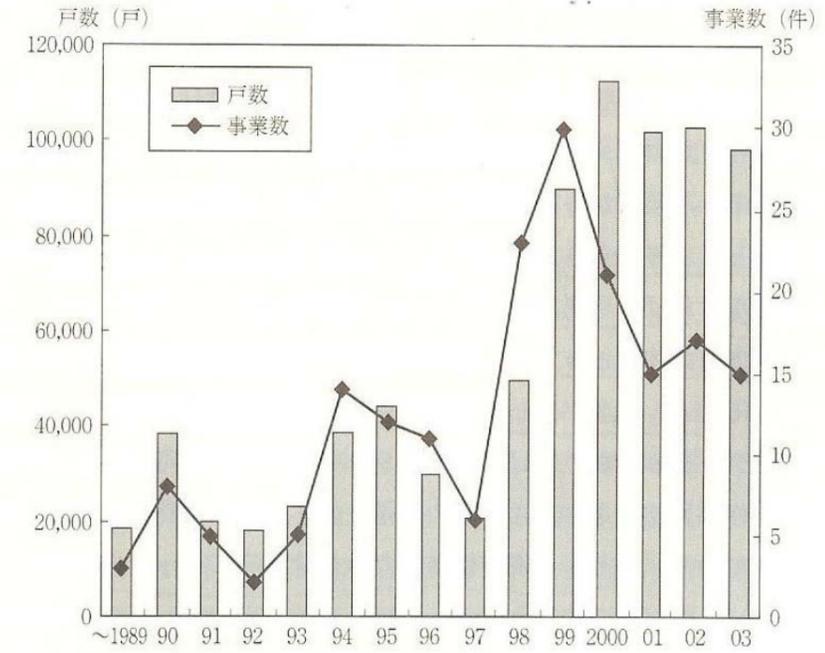
- 代表取締役の前職は、元自治体が多い。

○公営住宅を移管するときの価格設定の方法

- ストック移管する自治体は、ストックをHAに売却し、そこで得たお金（売却金）を、HAが住宅改修などをする際の費用として補助金を出している。
→つまりHAが銀行などから借りたお金は、自治体に流れるが、結局はまたHAの住宅事業の費用に還流する仕組み。
→安くストックを売ると、HAの住宅改修等の事業費を補助しにくくなる。
- LSVTでできたHAは、設立当初から大きな負債を抱えた団体で、その上、入居者は低所得者。国の家賃補助の制度や、HAを支援する公的な補助の仕組みがないと、結局は立ちゆかなくなる（特に移管当初は）。
- 民営化したから問題は解決するというわけではなく、（イギリスの場合）移管は地方自治体が財政のルール（縛り）を一時的にうまく解き放って、住宅部門に資金を流入させた一種のトリックのようなもの。
- 移管は単に所有権を移転させるのではなく、必ず住宅の物理的な改善やサービスの改善が伴っているので、かりに安くて移管させたとしても一定の家賃上昇は起きる。このため家賃上昇については、制度のなかで一定緩和する措置（急上昇しない措置）がとられている。
- HAの基本的な住宅供給・管理活動とHCが公的資金利用を認めている活動



出典：Housing Corporation (1997).



注：2004年発行LSVT一覽および政府提供のERCF一覽より作成。

図 6-1 公営住宅移管事業数と戸数の推移 (England)

所有関係別住宅ストックの推移(イングランド)

	1961		1971		1981		1991		2001		2007	
	千戸	%										
持家	5,990	43.0	8,060	50.6	9,860	57.2	13,050	67.6	14,358	70.4	14,733	69.6
社会住宅	3,240	23.3	4,640	29.1	5,461	31.7	4,435	23.0	3,983	19.5	3,755	17.7
民営賃貸	4,690	33.7	3,240	20.3	1,904	11.1	1,824	9.4	2,062	10.1	2,691	12.7
合計	13,920	100.0	15,940	100.0	17,225	100.0	19,309	100.0	20,403	100.0	21,179	100.0

出典) Housing in England 2006-7