

センター地区再整備事業
PPP 導入可能性調査

報 告 書

令和 6 年 3 月

東村山市
株式会社三菱総合研究所

目次

1. 本調査の概要	4
1-1 調査の目的	4
1-2 本市の概要	4
1-3 事業発案に至った経緯・課題	5
① 本市が抱えている課題	5
② 上位計画との関連性	6
③ 上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等	7
④ 当該事業の発案経緯	7
⑤ 当該事業の必要性	8
1-4 検討体制の整備	8
① 庁内の検討体制	8
② 民間の関係者との協力体制	9
2. 本調査の内容	10
2-1 調査の流れ	10
3. 前提条件の整理	11
3-1 対象施設及び対象地の概要	11
① 対象地区の概要	11
② 対象地区の現状と課題	12
③ 対象施設の状況	14
④ 対象地の状況	28
⑤ その他周辺敷地	29
4. 事業化検討	30
4-1 現況調査	30
① 地域住民や関係者のニーズ等の整理	30
② DX を踏まえた今後の公共施設整備・サービス提供の可能性	33
③ 公有地活用・準公共サービスの提供による行政負担の軽減、サービス向上の可能性 検討	49
4-2 シナリオ案の設定	2
① 基本コンセプト案の考え方	2
② 導入機能の検討	9
③ ゾーニングイメージ	17
④ シナリオ案の作成	17
⑤ シナリオ案の評価	21
4-3 事業手法等の検討	22

① 参考にした類似事例	22
② 事業手法・スキームの整理	28
4-4 事業手法・スキームの比較	31
① 各種設定条件とその根拠	31
② 手法別の公共負担額の整理・VFM の算出結果	37
③ 事業者ヒアリング	38
4-5 検討結果.....	42
① 本件調査の結果得られた示唆.....	42
4-6 リスク分担の検討	43
① リスク分担の考え方	43
② リスク分担表（案）の整理	43
4-7 本件調査の結論.....	44
5. 今後の進め方	45
5-1 ロードマップ	45
① 本プロジェクトの目指すところ	45
② 事業化に向けてのスケジュール	45
③ 今後の課題・検討事項等	46

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

本調査では、東村山市役所周辺地区（以下、「センター地区」という。）の再整備を進めるにあたり、民間提案を踏まえたセンター地区内の公共施設や駅周辺の空間の機能及び配置検討や公共施設・民間収益施設の複合化・包括管理運営・エリアマネジメント、センター地区内での快適性・利便性を高めるスマートサービス基盤の整備、運営の実装の可能性を検討するための調査を行うことを目的とする。

1-2 本市の概要

東村山市は、東京都多摩地域の都心からおおむね 30km 圏に位置し、約 17 ㎢の市域面積のうち、宅地が 5 割以上を占めており、住宅都市として発展してきた。

人口は平成 23 年をピークに減少傾向へ転じ、今後も人口減少と少子高齢化が進行するものと予測される。この人口の変化は、まちの活力の低下や財政圧迫等、市民のくらしや市政運営に大きな影響を及ぼす可能性があり、社会情勢の変化を踏まえつつ、持続可能なまちづくりを進める必要がある。

表 1-1 東村山市の総人口・人口構成

	令和 2（2020）年	令和 7（2025）年	令和 12（2030）年
総人口	151,255 人	147,672 人	143,940 人
年少人口 [0～14 歳]	18,060 人 (11.9%)	16,242 人 (11.0%)	14,865 人 (10.3%)
生産年齢人口 [15～64 歳]	92,791 人 (61.3%)	89,786 人 (60.8%)	85,671 人 (59.5%)
老年人口 [65 歳以上]	40,404 人 (26.7%)	41,644 人 (28.2%)	43,404 人 (30.2%)
[うち 75 歳以上]	21,858 人 (14.5%)	24,688 人 (16.7%)	25,696 人 (17.9%)

出所）東村山市「第 5 次総合計画～わたしたちの SDGs～」第 2 章前期基本計画の想定人口，
https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/sogo/sougoukeikaku5/files/index_5jikeikaku1.pdf、2024 年 3 月 4 日取得

加えて、東京多摩地区の特徴として、基礎行政区画をまたがって市民らの生活圏が広がっており、東村山市は、小平市、清瀬市、東久留米市、西東京市とともに「多摩北部都市広域行政圏」を設置し、様々な広域行政に取り組んでいる。近隣都市同士での情報共有も行っており、本調査は首都圏近郊の PPP モデルとして汎用性が高いと考えられる。

1-3 事業発案に至った経緯・課題

① 本市が抱えている課題

東村山市の市税は長引く景気低迷により減少傾向にある。加えて、公共施設等の老朽化に伴い、維持・更新にかかる費用が増大していく見込みである。公共施設等のあり方や、管理運営の効率化、適正な維持管理の仕組み等様々な検討を行う必要がある。

ハコモノ施設とインフラ施設を合わせた修繕及び更新にかかる将来費用は、30 年間の累計で約 1,437 億円（1 年間に換算すると約 48 億円）かかるという結果になりました。

この費用を、現在、ハコモノ施設やインフラ施設の整備や維持保全に充てられている費用（年間約 25 億円）と比較すると、毎年約 23 億円が不足することになります。

※ハコモノ施設の将来費用については、インフラ施設編の将来費用の試算期間（H29～H58）に合わせた費用金額で算出しています。（ハコモノ約 860 億円、インフラ約 577 億円、合計 約 1,437 億円）

引用元）東村山市「公共施設等総合管理計画（平成 28 年）」3 章(4) 公共施設等の維持・更新にかかる将来費用、
https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/management_smartcity/shisetusaisei/torikumikako/files/koukyousisetutousoug_sougoukanrikeikaku.pdf、2024 年 3 月 4 日取得

一方で、東村山駅周辺では、「東村山駅周辺まちづくり基本構想」で掲げる将来像の実現に向けた取り組みや、東村山駅付近の連続立体交差事業、都市計画道路 3・3・8 号府中所沢線（以下、「3・3・8 号線」という。）等の整備が進み、将来的な土地利用のポテンシャルが上がり、利便性が高まることが見込まれている。

② 上位計画との関連性

東村山センター地区構想は第 5 次総合計画、第 2 次都市計画マスタープラン、公共施設再生計画等を踏まえ検討している。また、東京都の都市施設等総合管理方針や、主要施設 10 カ年維持管理更新計画等も踏まえる。

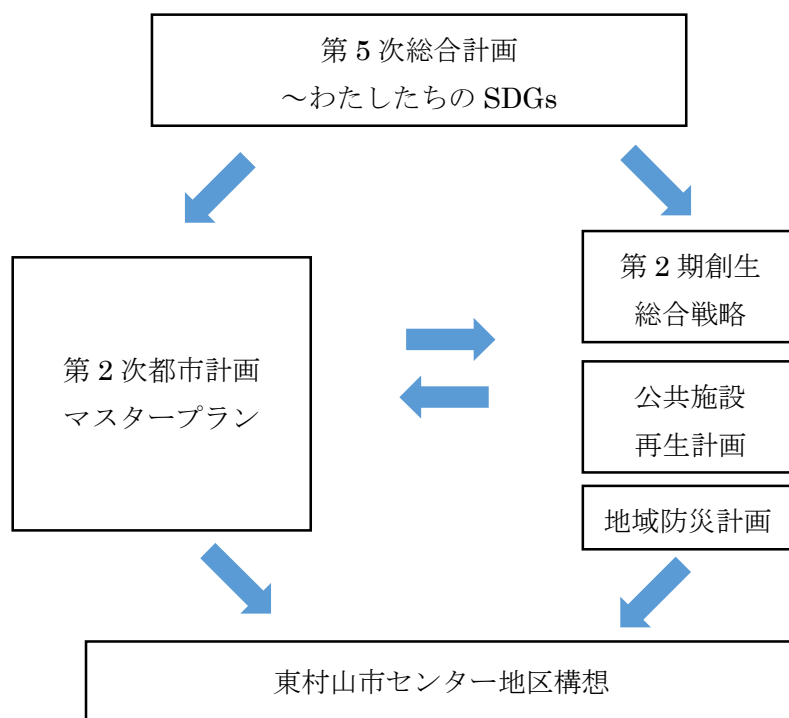


図 1-1 構想の位置づけ

③ 上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等

市センター地区構想の歩みを以下にまとめる

表 1-2 これまでの経緯

市センター地区構想の歩み	
平成 3 年度	第 2 次総合計画工期 5 か年の施策の大綱に、市民センター、市役所、中央図書館等の増改築・整備を進め、「市センター地区の整備プラン」により、市役所周辺地域を市のシンボルのゾーンとして整備すると掲載
平成 7 年度	当時の財政事情から公共施設等建設基金を廃止 ※大幅な政策転換を余儀なくされる
平成 8 年度	第 3 次総合計画前期基本計画に、市センター地区の整備として「市の中心ゾーンとしての長期的展望のもとに整備を進める」と掲載
平成 12 年度	都市計画マスタープランに、市役所周辺を「行政機能の核」と位置づけ
平成 24 年度	公共施設白書の作成
平成 28 年度	第 4 次総合計画後期基本計画に、将来的な市役所の建て替えを見据え、検討を進めると掲載
平成 29 年度	課題の整理、検討の開始
平成 30 年度	第 5 次総合計画等 5 計画策定に着手 - 第 5 次総合計画 - 第 2 次都市計画マスタープラン - 第 2 期創生総合戦略 - 公共施設再生計画 - 市センター地区構想 まちづくりに係るアンケート調査
令和元年度	まちづくりオープンハウスを開催
令和 2 年度	まちづくり方針（案）説明会を実施 パブリックコメントを実施

出所) 東村山市「センター地区構想」4 これまでの経緯、
<https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/bunya/shisei/shisenta-chiku/files/senta-chiku.pdf>、2024 年 3 月 4 日取得

④ 当該事業の発案経緯

センター地区内にある北庁舎（旧市役所本庁舎）は、建設から既に 60 年を経過しており、公共施設再生計画でも、老朽化の状況に鑑みて「除却や土地の売却、利活用も視野に入れ早急に複合化・多機能化等の方策を講じる。」と定めていることから、社会・経済情勢の変化を踏まえ、建物の除却を進める判断をしたところであるが、跡地については、当面の間駐車場等の暫定的な利用をする方針であり、令和 3 年度からの 20 年間を想定したセンター地区構想は策定したものの、今後の整備については未定である。

現在の市役所周辺では、西武鉄道の連続立体交差事業や地域の基幹となっている府中街

道等の整備が進み、まちの骨格構造が変わろうとしている。地域全体としては学校を軸とした施設再生の具体的な計画が進みつつあるが、現本庁舎や中央図書館等、機能的に地域施設との住み分けが必要な公共施設についても老朽化が進んでおり、市センター地区構想の具体化についての検討を行っていくべき段階である。

加えて、令和5年度では、デジタル田園都市構想の推進として、行政サービスの質的な向上を目指し、「子育てするなら東村山」をデジタル面で補強すべく、オンラインでの市民ポータルを構築していくことから、インフラやハコモノを含めた都市空間についても、公共・民間で連携しながら、将来を見据えてデザインしていく必要がある。

これまでの都市基盤整備事業により、センター地区エリアでは、将来的な土地利用のポテンシャルの向上が見込まれることから、時間軸や面を意識した行政機能の適切な配置、まちづくりのDXや公民連携の一層の推進などを通じ、センター地区のビジョンである「新たな活力を生み出し、快適に暮らし働ける質の高いスマートな地区」を目指し、本格的な検討をスタートするものである。

⑤ 当該事業の必要性

東村山市では、東村山駅前再整備や3・3・8号線や連続立体交差事業といった財政負担の大きい事業が迫っている。センター地区における庁舎の建替えにおいても、従来の手法では一時的に高い財政負担がかかることは容易に想像される。

一方で、街の骨格構造が大きく変わる契機は、東村山市のこれまでににおいても稀有な機会と考えられ、この機に市の中核機能が集積するセンター地区を再整備することで、大きな対外的発信力を持つことができる。

したがって官民連携による効率化・多機能化の可能性を調査することは必要不可欠と考える。

1-4 検討体制の整備

① 庁内の検討体制

(1) 主管

本業務は、構想全体の推進として、経営政策部企画政策課、公共施設再生の推進として、経営政策部公共施設マネジメント課が担当している。

(2) 検討体制

庁内で情報共有、合意形成を図るために、市センター地区整備構想策定委員会（市長、副市長、各部部长職）、東村山市公共施設再生計画庁内検討会議（副市長、施設所管部次長職）、同検討会議分科会（本庁舎周辺等再編調整会議）など設置しているほか、市政に関する事項を研究する庁内自主研修グループとも連携して検討を進めている。

② 民間の関係者との協力体制

東村山市では、「公共的課題を解決し、持続可能で良質な市民サービスを提供することを目指し、従来の発想にとらわれず、あらゆる分野において公民連携を積極的に進める」ことを、民間事業者との公民連携の基本方針として定めている。

(1) 民間事業者

民間事業者との連携については、現時点では特定の枠組み等が定まっていないため、本事業の中で今後の推進・協力体制の構築、適切な事業手法の検討に向けたサウンディング調査を実施し、事業化に向けた意見交換、情報共有を図ってきた。

(2) 地元団体

東村山市では、公民連携について、民間と行政が共に学び、成長していくための場として、平成 29 年度から東村山市公民連携地域プラットフォームを立ち上げ、公民連携に関するセミナー開催や、メールによる情報提供などを行っており、本事業の中でも、地域の民間企業、NPO 法人、金融機関など、公民連携に興味のある事業者、団体等に向けた周知を行い、調査事項等を基にしたワークショップを実施し、まちづくりの方向性や事業の可能性等について意見交換を行った。

2. 本調査の内容

2-1 調査の流れ

本調査の検討範囲と業務フローを下図に示す。センター地区周辺の利用状況や課題を把握し、市有地だけではなく、併せて都有地を含め周辺敷地の現状を整理する¹。駅前から市役所にかけて開発が進む連続立体交差事業や、都有地等との土地交換の可能性を踏まえ、再整備のシナリオ案を複数案検討する。加えてセンター地区の魅力を高め、行政負担軽減や行政ニーズ変化への対応が可能な事業スキームを複数案作成し、それぞれ事業収支・VFMの算定を行う。さらに、民間事業者へのヒアリングを行い、事業スキームを提示し、民間事業者の参入意向を把握する。これらを踏まえシナリオ案別に PPP 手法の導入可能性について総合評価する。

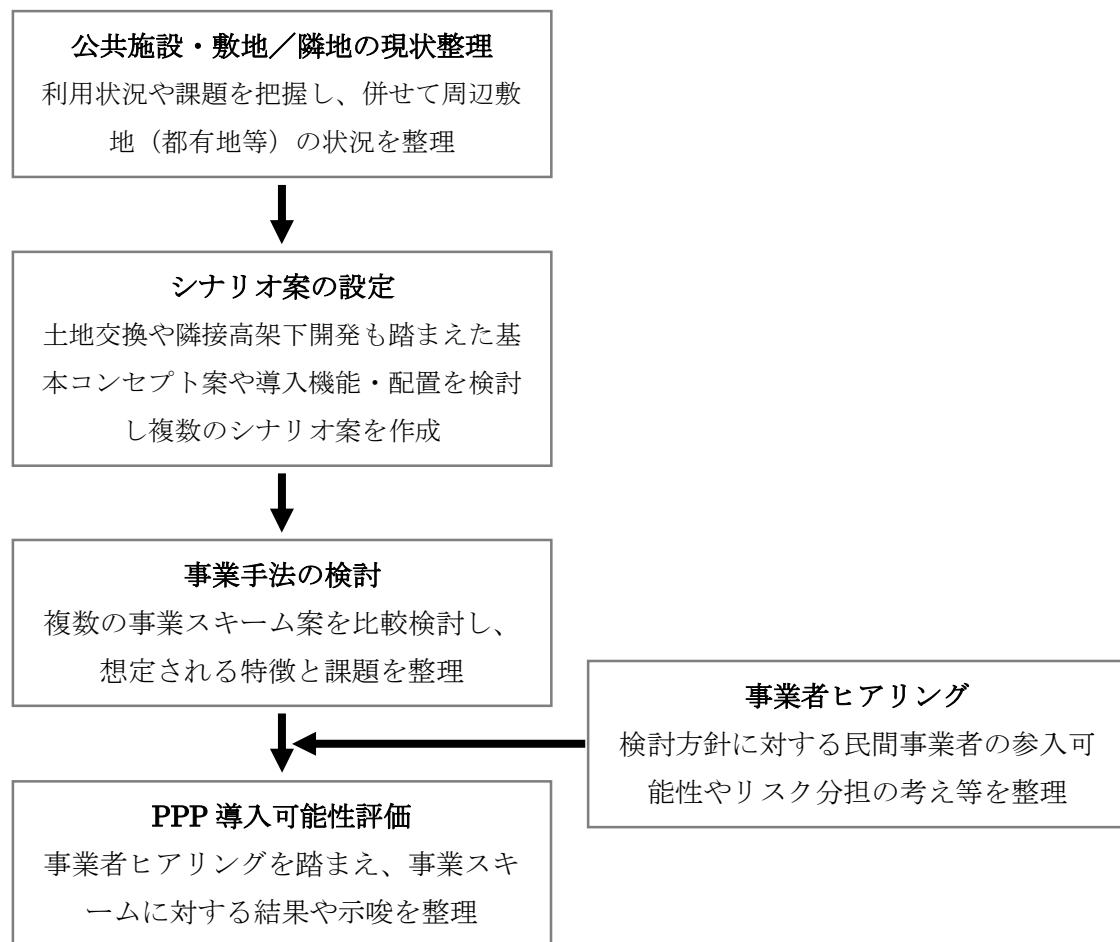


図 2-1 業務フロー

¹ 都有地等周辺敷地の整理や作成するシナリオ案は、今後の再整備手法の可能性を検討するために行うものであり、周辺関係者の合意を取っているものではない

3. 前提条件の整理

3-1 対象施設及び対象地の概要

① 対象地区の概要

平成3年度に「市センター地区の整備プラン」を掲げて以降、当市を取り巻く状況は大きく変動しており、現在市役所周辺では、東村山駅付近の連続立体交差事業（以下、「連続立体交差事業」という。）や都市計画道路3・3・8号府中所沢線（以下、「3・3・8号線」という。）等の整備が進み、まちの骨格構造が変わろうとしている。

これに伴い、将来的な土地利用のポテンシャルが上がり、利便性が高まることが見込まれています。その一方、本庁舎をはじめ北庁舎や中央図書館等の公共施設の老朽化が進んでおり、今後適切に補修や改修、再編・再配置を行う必要がある。

また、市役所東側には、東京都有地を活用した本町地区プロジェクトの「むさしのiタウン四季の街」や、福祉インフラ事業の病院が立地しているが、北側の久米川第13住宅敷地は、都営住宅の建て替えにより集約化された結果、残地が生じている。

今後、市の総人口は2050年までには現在より約18%減少すると推計され、また少子高齢化の進行や、ICT等の新技術の進展のほか、首都直下地震や台風等の自然災害を見据え、持続可能なまちを実現するため、市の中心部として魅力のある新たな発展に向けた検討が必要である。



図 3-1 センター地区の範囲

出所) 東村山市「センター地区構想」2 構想の区域、
<https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/bunya/shisei/shisenta-chiku/files/senta-chiku.pdf>、2024年3月4日取得

② 対象地区の現状と課題

(1) 東村山駅から市役所周辺まで

東村山駅周辺（東口）は人通りも多い一方で駅前の商業機能や事務所機能、広場等が少ない。加えて駅前ロータリーは日常的に車両渋滞を起こしている。

また中央公民館は駅から徒歩 2 分程度に位置し多くの方が利用している。調査日は平日夕方であったが、世代を問わず多くの市民が見受けられ賑わいを見せていた。

駅から南に徒歩 5 分程度歩いた場所にある鷹の道は車両通行量も非常に多く歩道も狭い。

都営 13 跡地は令和 7 年～10 年頃まで小平仮設合同庁舎の利用が想定されているが、現在は税務署等で季節需要がある場合に駐車場として活用されている。



図 3-2 東村山駅からセンター地区にかけての周辺状況

(2) 市役所周辺

東村山市役所は駅から徒歩15分弱と距離があり、駅前に比べ民間事業者による開発意向は必ずしも高くないと推察できる。一方、連続立体交差事業や3・3・8号線によりアクセスや利便性向上が見込まれる。

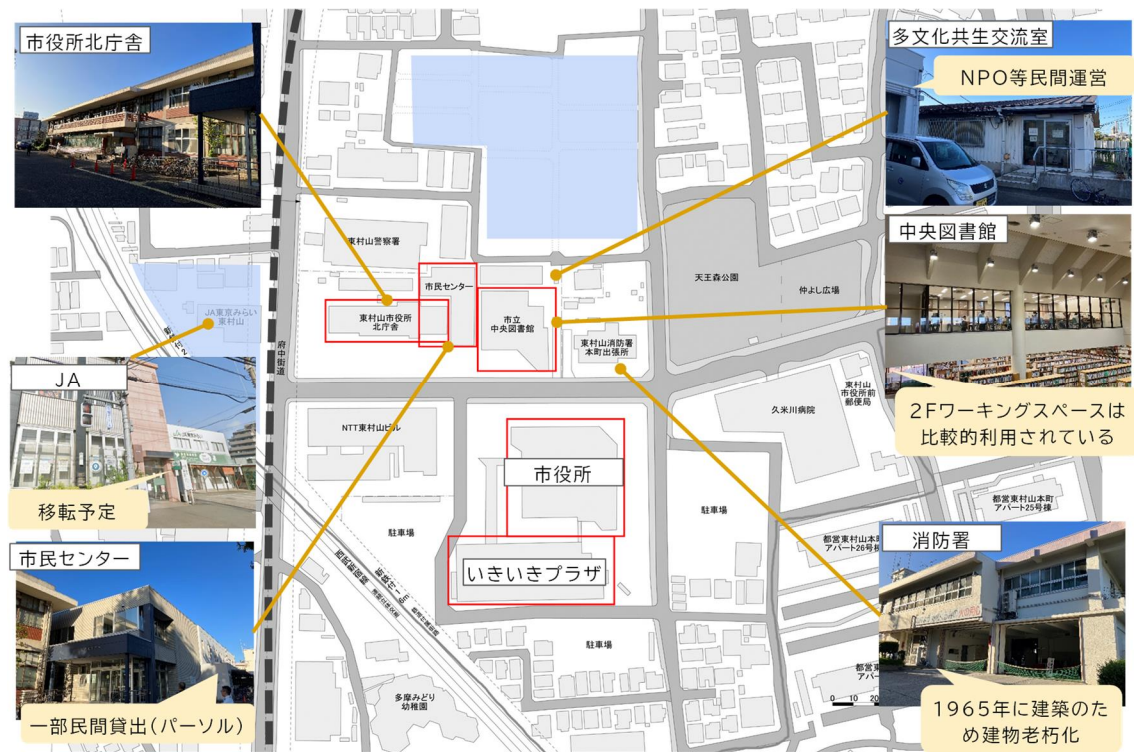


図 3-3 センター地区市役所周辺の状況

③ 対象施設の状況

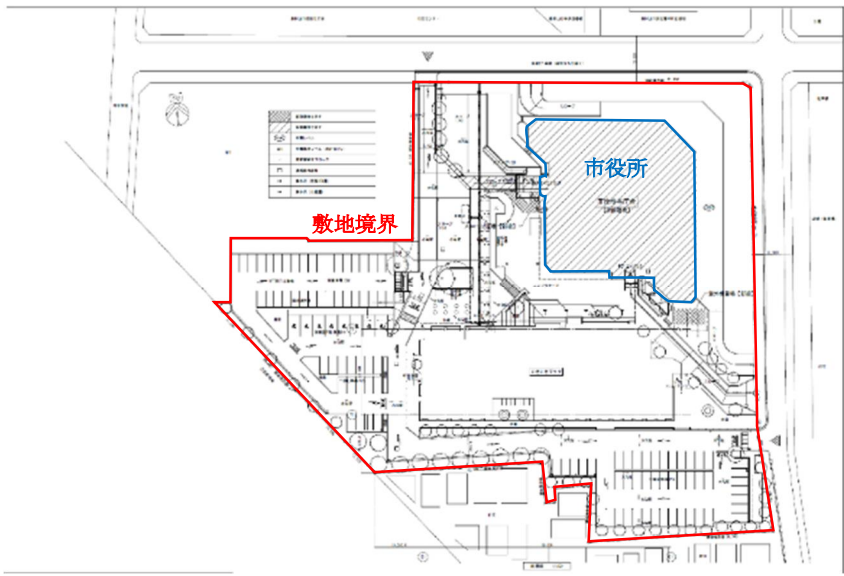
センター地区内に存在する市所有の施設は、東村山市役所本庁舎、いきいきプラザ、市役所北庁舎、市民センター、中央図書館、多文化共生・男女共同参画推進交流室の6施設となる（公園を除く）。上記に加え、駅前に立地する中央公民館を含めた7施設を対象に検討を進めることとする。

市の建物財産表を元に各対象施設の建築年度・面積・構造等の基本情報を整理し、敷地境界・施設内構成・利用状況・耐震補強工事等の有無について各所管課からの情報提供を元に整理した。

表 3-1 検討対象施設

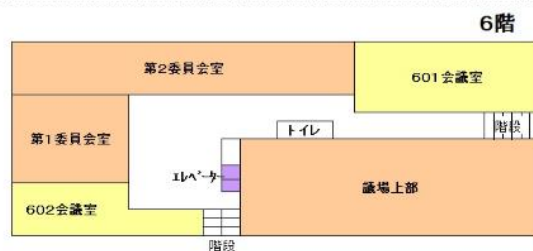
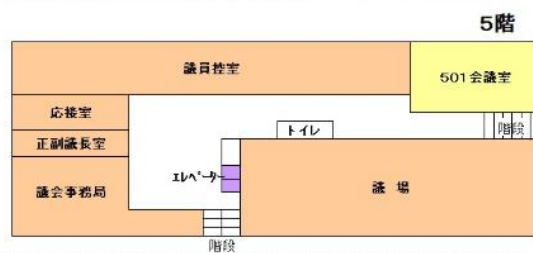
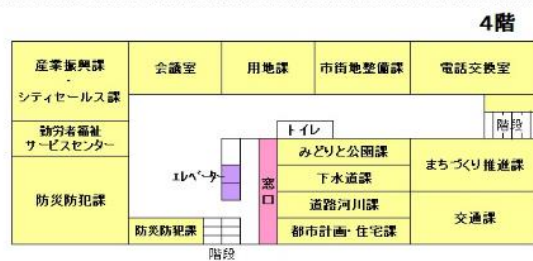
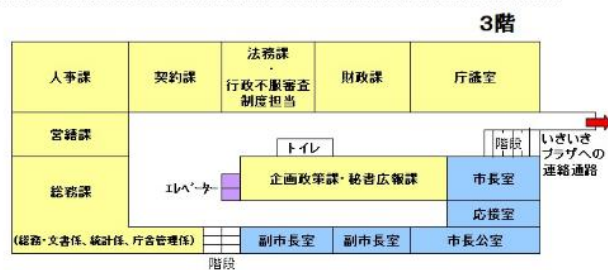
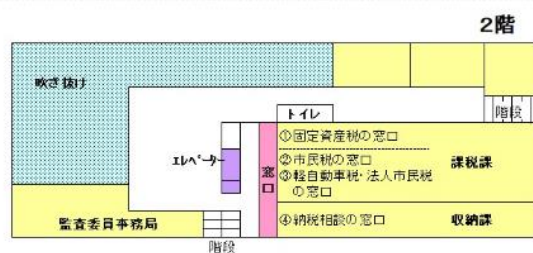
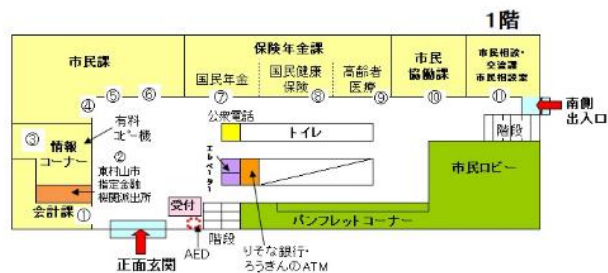
	施設名	住所
対象施設①	市役所庁舎	東京都東村山市本町一丁目 2-3
対象施設②	いきいきプラザ	本町一丁目 2-3
対象施設③	市役所北庁舎	本町一丁目 1-1
対象施設④	市民センター	本町一丁目 1-1
対象施設⑤	中央図書館	本町一丁目 1-10
対象施設⑥	多文化共生・男女共同参画推進交流室	本町一丁目 1-1
対象施設⑦	中央公民館	本町二丁目 33-2

(1) 対象施設①：市役所庁舎

住所	東京都東村山市本町一丁目 2-3
建築年度	1972 年（築 51 年）
延床面積	8,802.47 m ²
構造	RC
主要用途	事務所
階建て	地下 2 階、地上 6 階
写真	
配置図	

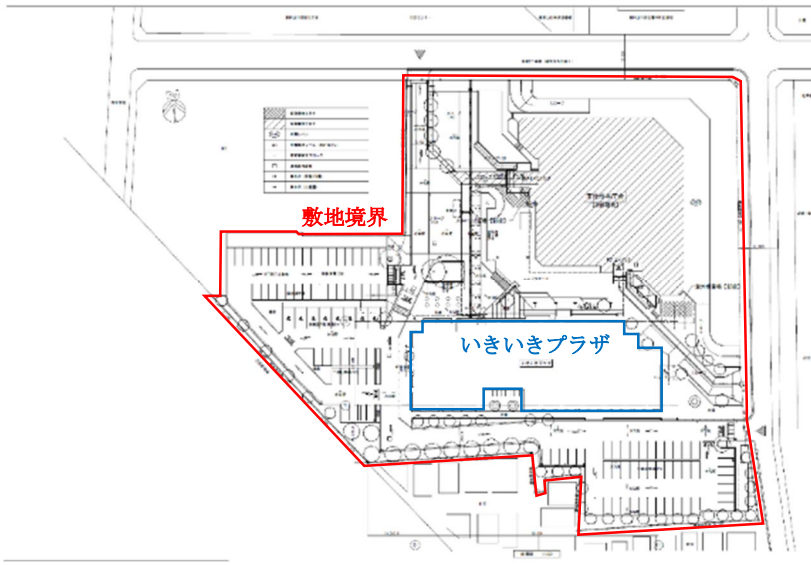
施設内平面図

【市役所本庁舎の平面図】

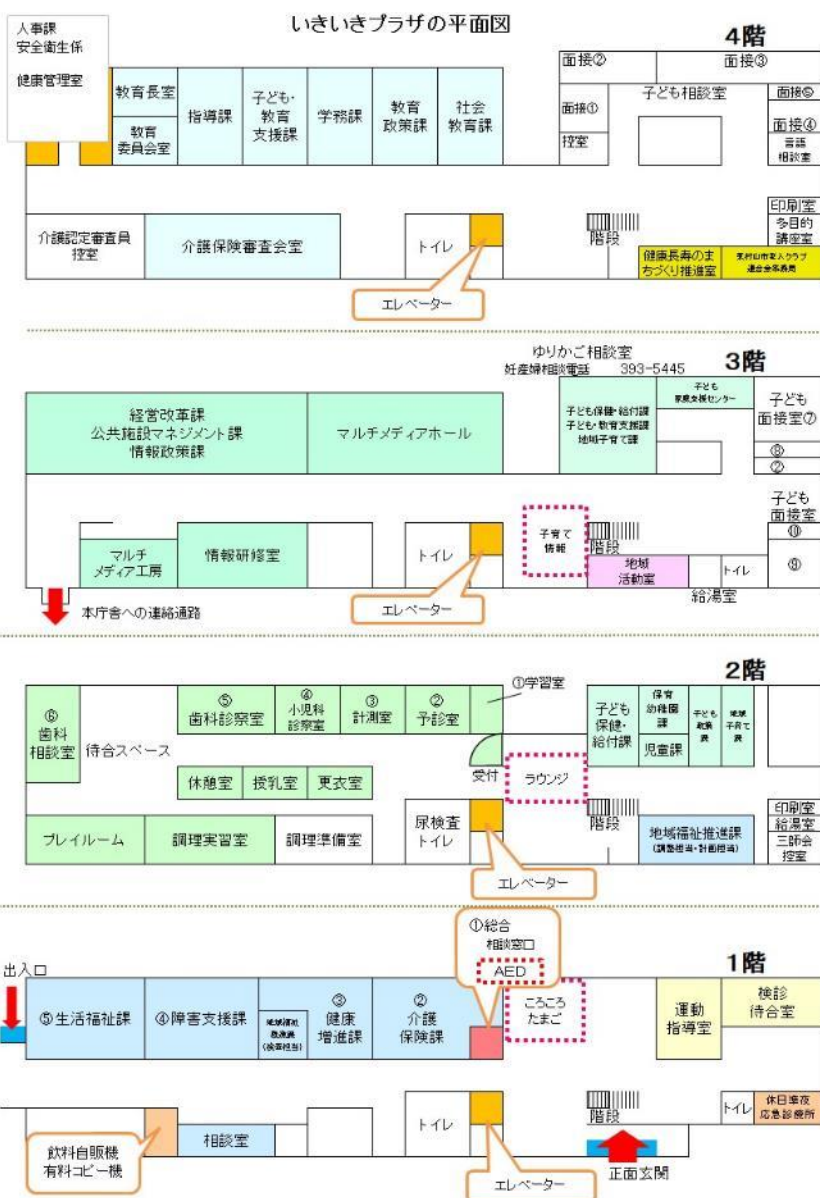


利用状況	正規職員（理事者含む）		305 名
	会計年度任用職員		107 名
	計		412 名
耐震補強等	H26~28	本庁舎耐震補強実施設計	
	H28~30	本庁舎設備老朽化等改修工事（電気設備）	
	H28	本庁舎設備老朽化等改修工事（給排水設備）	
	H28	本庁舎設備老朽化等改修工事（空調設備）	
	H28	本庁舎耐震補強等改修工事	

(2) 対象施設②：いきいきプラザ

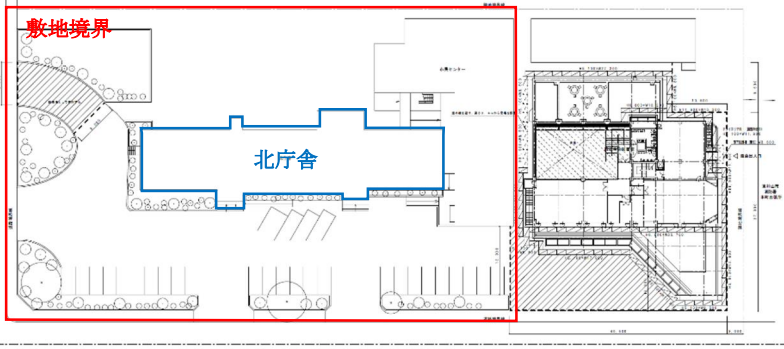
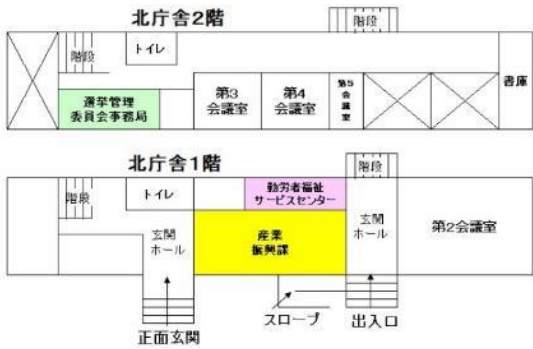
住所	東京都東村山市本町一丁目 2-3
建築年度	2002 年
延床面積	6727.16 m ²
構造	RC
主要用途	事務所
階建て	地上 4 階
写真	
配置図	

施設内平面図

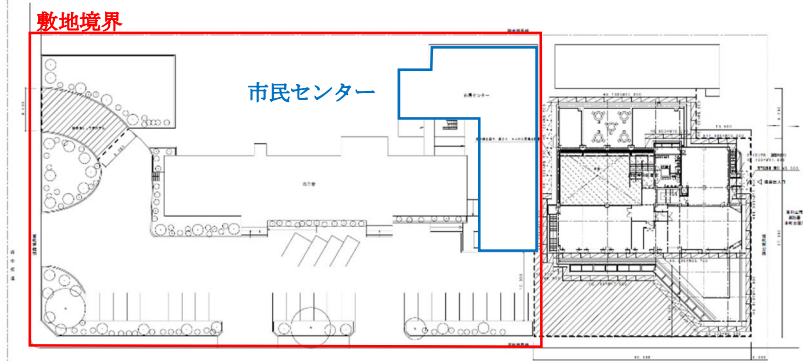


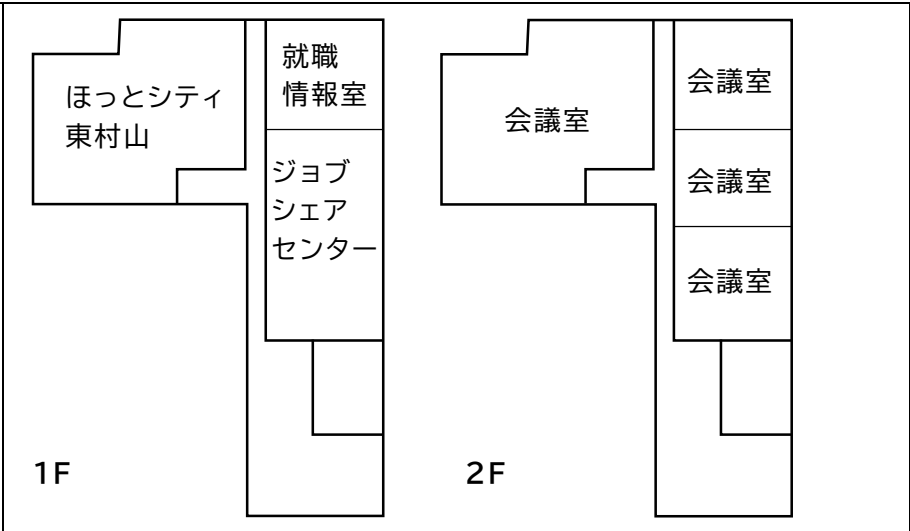
利用状況	正規職員（理事者含む）	223 名
	会計年度任用職員	69 名
	計	292 名
耐震補強等	実施無し	

(3) 対象施設③：市役所北庁舎

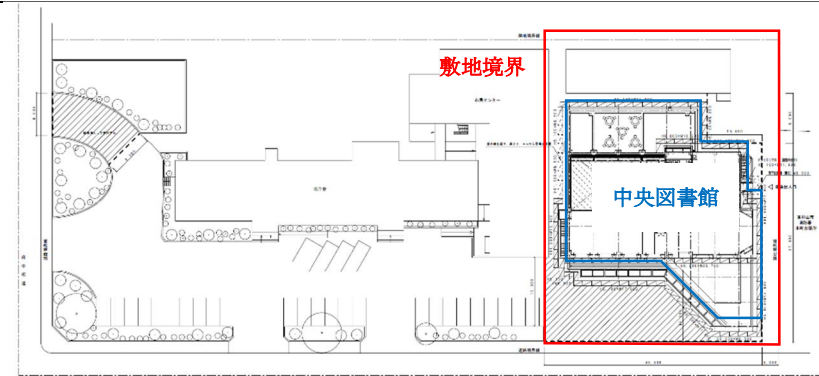
住所	東京都東村山市本町一丁目 1-1
建築年度	1958 年
延床面積	1209 m ²
構造	RC
階建て	地上 2 階
主要用途	事務所
写真	
配置図	
施設内平面図	【北庁舎の平面図】 
利用状況	※本庁舎に含む
耐震補強等	実施無し

(4) 対象施設④：市民センター

住所	東京都東村山市本町一丁目 1-1
建築年度	1997 年
延床面積	1152.17 m ²
構造	鉄骨
階建て	地上 2 階
主要用途	事務所
写真	
配置図	

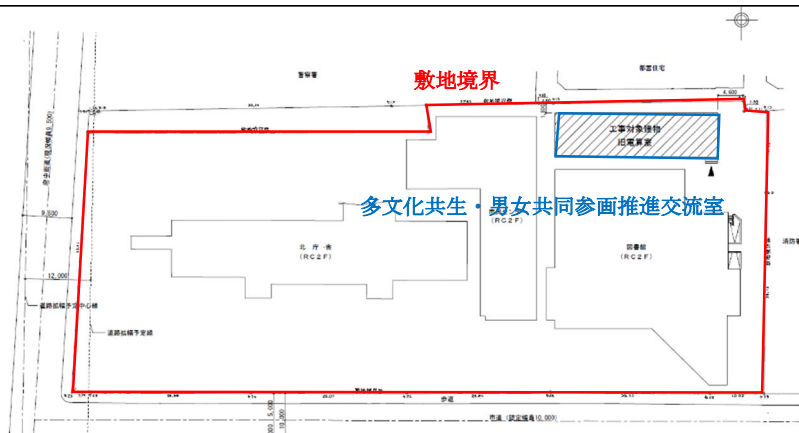
施設内平面図	 The diagram shows a two-story facility layout. The first floor (1F) on the left contains a large area labeled 'ほっとシティ 東村山' and a vertical strip labeled 'ジョブシェアセンター'. The second floor (2F) on the right contains a large area labeled '会議室' and a vertical strip labeled '就職情報室'.	
利用状況	正規職員（理事者含む）	6 名
	会計年度任用職員	4 名
	計	10 名
耐震補強等	H18	市民センター耐震

(5) 対象施設⑤：中央図書館

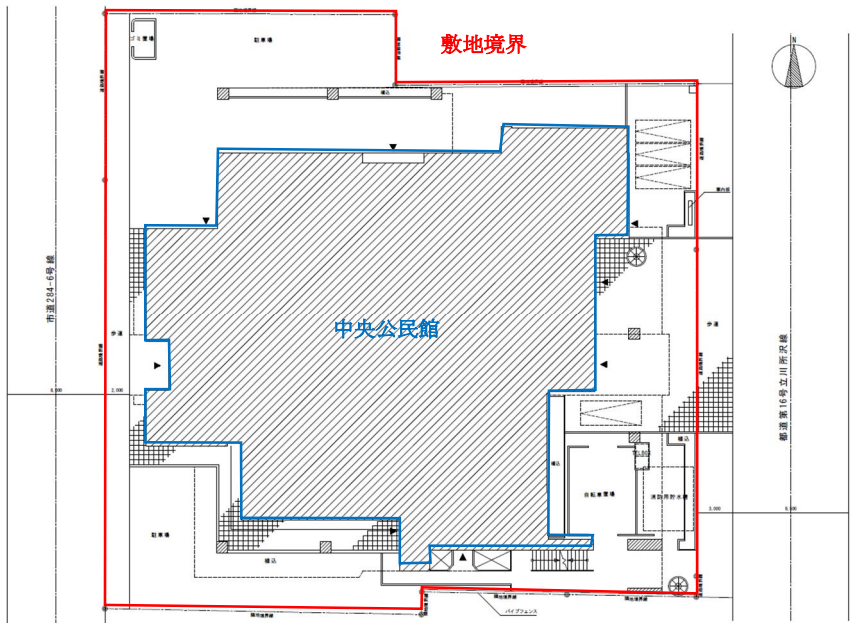
住所	東京都東村山市本町一丁目 1-10
建築年度	1973 年
延床面積	1614.77 m ²
構造	RC
階建て	地下 1 階、地上 2 階
主要用途	事務所等
写真	
配置図	

施設平面図	1F 2F	
利用状況	正規職員（理事者含む）	28 名
	会計年度任用職員	15 名
	計	43 名
耐震補強等	H27	耐震診断
	H29	耐震補強工事

(6) 対象施設⑥：多文化共生・男女共同参画推進交流室

住所	東京都東村山市本町一丁目 1-1								
建築年度	1989 年								
延床面積	240 m ²								
構造	鉄骨								
階建て	地上 1 階								
主要用途	事務所								
写真									
配置図									
施設内平面図	<table border="1"><tr><td colspan="3">会議室</td><td rowspan="2">会議室</td><td rowspan="2">事務室</td></tr><tr><td>倉庫</td><td>相談室</td><td>相談室</td></tr></table>	会議室			会議室	事務室	倉庫	相談室	相談室
会議室			会議室	事務室					
倉庫	相談室	相談室							
利用状況	※本庁舎に含む								
耐震補強等	実施無し								

(7) 対象施設⑦：中央公民館

住所	東村山市本町二丁目 33-2
建築年度	1979 年（築 44 年）
延床面積	5609.71 m ²
構造	RC
主要用途	
写真	
配置図	

施設内平面図		
1 階 2 階 3 階 4 階		
利用状況	正規職員（理事者含む）	12
	会計年度任用職員	9
	計	21
耐震補強等	H27	耐震化工事

④ 対象地の状況

対象施設が立地する用地のうちセンター地区内の以下市所有用地を対象敷地とする。上記に加え、駅前に立地する中央公民館を含めた7施設を対象に検討を進めることとする。

市の土地財産表を元に各対象敷地の公簿面積等を整理し、東村山市地理情報システムから、用途地域等の都市計画情報を整理した。

	用地名称	住所
対象敷地①	市役所用地	本町一丁目 2-3 外
対象敷地②	市民センター用地	本町一丁目 1-1 外

(1) 対象敷地①：市役所用地

公簿面積	12091.77 m ²
用途地域	第二種住居地域
建ぺい率	60%
容積率	300%
建築面積	7255.062 m ²

(2) 対象敷地②：市民センター用地

公簿面積	6577.4 m ²
用途地域	第二種住居地域
建ぺい率	60%
容積率	300%
建築面積	3946.44 m ²

⑤ その他周辺敷地

なお、本検討にあたっては、市が所有・管理する施設・敷地のみならず、周辺施設及び用地についても、一体的整備など連携の可能性について検討を行う。

東村山消防署 本町出張所		
J A東京みらい 東村山支店		
都営久米川 13 住宅跡地		
連続立体交差事業高架下及び付帯道路		
NTT 東日本東村山ビル		

4. 事業化検討

4-1 現況調査

① 地域住民や関係者のニーズ等の整理

(1) 地域住民のニーズ整理

東村山市センター地区構想、第2次東村山市都市計画マスタープランに寄せられたパブリックコメントより地域住民の意見を確認した。

■東村山市センター地区構想（案）に関するパブリックコメント	
意見募集期間	令和2年11月19日～令和2年12月8日
調査方法	東村山市ホームページ、市報ひがしむらやま令和2年11月15日号、資料設置場所でのポスター掲示
回収件数	7件（2名）
主なコメント	- 意見：（追記） ICT環境整備と合わせ、ネットワーク化によるエネルギーの相互融通を可能にし、地域全体でのエネルギーの面的利用による自立化・多重化を推進します。 【理由】 エネルギーの自立化・多重化・ネットワーク化を推進し、地域全体のエネルギーの面的利用の最適化を目指す事で、再生可能エネルギーの地産地消等を含めたエネルギー利用の効率化、レジリエンス機能の充実化が図られ、スマートな都市づくりに貢献できると考えます。 「6 将来 ビジョン」の中の「将来ビジョン」という項目は必要なのではないでしょうか。すでに「第2次都市計画マスタープラン」の中で「魅力創造核」と位置付けられており、十分言い表されていると思います。「将来ビジョン」として書かれている「活力」「快適・安全・安心」「環境」はどれも「市センター地区だから」というものではなく、市内13町どこにでもあてはまることだと思います。

■第2次東村山市都市計画マスタープラン（素案）に関するパブリックコメント	
意見募集期間	令和2年11月19日（木）から令和2年12月8日（火）まで
調査方法	東村山市ホームページ・Facebook「たのしむらやま@東村山」、市報ひがしむらやま 令和2年11月15日号・意見回収箱の設置場所へのポスター掲示

回収件数	13 件（3 名）
主なコメント （センター地区に係る部分を抜粋）	「大規模な土地利用転換や共同住宅の建設・更新、公共施設の再生や集約にあわせ、コージェネレーション施設や、再生可能エネルギー等を用いた分散型エネルギーの導入、及びそれらの有効活用に向けた検討を行い、被災後も機能が維持できるよう、エネルギーの安定化に向けた取組を促進します。」に賛同いたします。再生可能エネルギーは環境にやさしい自然エネルギーであり、利用促進を図る必要がありますが、天候等で出力が変動するエネルギーでもあります。再生可能エネルギーとの親和性もあり、高度な防災性・環境性を有するガスコージェネレーションシステムや家庭用燃料電池等自立・分散型電源を導入し、災害時の事業継続や日常生活の継続を可能とすることで、安全・安心な、災害に強いまちが可能と考えるうえからエネルギーの安定化に向けた取組が必要と考えます。

（2）関係者のニーズ整理

市職員との意見交換、官民連携プラットフォームに登録された地元民間事業者との意見交換の計 2 回実施した。

■市役所職員（有志検討チーム）	
調査期間	2023 年 12 月 15 日
調査方法	対面によるワークショップ形式
テーマ	センター地区に必要な機能、コンセプト等
参加人数	9 名
主なコメント	- ゾーニングを現在検討しているエリアより広域な視点で考えてみてはどうか？センター地区内を貫くセンター通りのような歩行者だけの歩行空間などを作れると良いのでは。 - 子どもを連れて半日時間を過ごせるような空間があると良い。 - 武雄市図書館のように、過ごしやすいカフェがある図書館が良い。 - 店舗や飲食店などを誘致したいが使いたい人が少なさそう。ワーカーを増やす・生み出すという視点もあると良いのでは。例えば点在している外郭団体・第三セクター（商工会・シルバー人材センター・社協等）などをテナントとして集約できるようなものも良い。 - 東村山市は緑を謳っているものの、あまり緑を感じられる場所が少ない。屋外でも休める空間・ベンチ・植栽・並木なども整備でき

	ると良い。 ・ 高架下→JA 敷地→北庁舎などをシームレスに歩ける歩行空間が整備できると良い。 ・ 今後の庁舎は空間としてもワンストップになると良い。(利用者が様々な窓口を行ったり来たりしないような空間づくり)
--	---

■東村山市公民連携プラットフォーム	
調査期間	2024 年 1 月 17 日
調査方法	対面によるワークショップ形式
テーマ	街の課題・特徴、必要な機能等
参加人数	8 名
主なコメント	<街の課題・特徴> ・ 都心から近いのに緑・自然が豊富であるということが魅力 ・ 東村山は小規模事業者や個人で活動されている方が多い印象 ・ 東村山に住んでいる子ども・子連れ層は、休日は立川等まで出ていく傾向が強いように思う ・ 地元で遊ぶ・時間を過ごしたいと思っても、お金を使える場がすくない ・ 所沢や国分寺などには集客力等の面では勝てないので、周辺の街との差別化や棲み分けを意識する必要がある ・ 治安が良い。 ・ 特産が無く、情報発信が弱いため、街としてのブランディングが弱いと感じる <センター地区に求める機能> ・ 半日過ごせるような場所 ・ 緑豊かな自然を活かした環境教育が叶う場。三芳町にある石坂産業がやっているサステナブルフィールドのようなものがあると、休日も外から人が集まるようになるのでは ・ 集まってくつろげるような賑わう大きな公園があると良い ・ 図書館と民間機能の融合（例：塾・学びの場など） ・ 大規模な民間機能を誘致するより小規模事業者を集積させるなど地域の特色に合わせた規模感の方が合うように思える。

② DX を踏まえた今後の公共施設整備・サービス提供の可能性

(1) 行政 DX 施策の方向性

国においては、デジタル庁が示すデジタル社会の実現に向けた重点計画の中で、「デジタル社会で目指す 6 つの姿」として、以下の取り組みを掲げている。

誰一人取り残されることなく、多様な幸せが実現できる社会を実現するためには、目指すデジタル社会を様々な切り口から整理し、それぞれについて目指す姿、その実現に向けた手法、留意点と合わせて具体的な施策を展開・推進していく必要があるとされている。

表 4-1 デジタル社会で目指す 6 つの姿

1. デジタル化による成長戦略
2. 医療・教育・防災・こども等の準公共分野のデジタル化
3. デジタル化による地域の活性化
4. 誰一人取り残されないデジタル社会
5. デジタル人材の育成・確保
6. DFFT ² の推進をはじめとする国際戦略

こうした社会を実現するためには、地域社会においてもこれと歩調を合わせた取り組みが必要であり、東村山市では、デジタル社会の実現に向けた理念・原則に基づき、「戦略として取り組む政策群」として示された施策についても、既に多様な施策を計画・実行している。

表 4-2 東村山市におけるデジタル化に向けた取り組み

東村山市における事業	取り組み・サービス（予定含む）
子ども子育てデジタルワ ンストップサービス事業	実施した取り組み（R6 年度） （子育て分野） ・ 予約申請サービス ・ オンライン相談サービス ・ 動画配信サービス （基盤整備） ・ マイナンバー連携を含むポータルサービス ・ 統合 ID 基盤
	今後の取り組み（予定） ・ 自動施錠システムの導入 ・ Wi-Fi 環境の整備
	地域通貨の稼働
包括的データ戦略の推進	都市 OS を活用した EBPM

² DFFT : Data Free Flow with Trust : 信頼性のある自由なデータ流通

以上の社会的潮流を踏まえたデジタル社会のあり方、市において取り組みが進められている施策などを踏まえ、今後のまちづくり、あるいは公共施設の再整備・運営においては、ソフトとハードが一体となったサービスが可能となるよう、土地の利活用や施設整備・運営サービスの調達などを民間と連携して進める必要がある。

東村山市では、上術のように関連サービスのポータル稼働や施設管理等における部分的なデータ利活用は進めてきたが、センター地区構想の具体化の中でも、国のデジタルサービス設計の考え方などを基に、バックキャスト的にデータ駆動型の社会に適應できるまちづくり、公共施設整備・運営の在り方を設計していく必要がある。

表 4-3 デジタル庁 サービス設計 12 箇条

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 利用者のニーズから出発する2. 事実を詳細に把握する3. エンドツーエンドで考える4. 全ての関係者に気を配る5. サービスはシンプルにする6. デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める7. 利用者の日常体験に溶け込む8. 自分で作りすぎない9. オープンにサービスを作る10. 何度も繰り返す11. 一編にやらず、一貫してやる12. 情報システムではなくサービスを作る |
|---|

(2) DX 技術調査

(1)で整理した観点から、公共施設の整備・運営について、現在考えられる関連技術・システム等について整理を行った。

庁舎 DX に必要な視点を東京都デジタルサービス局がとりまとめた「庁舎 DX 推進ガイドブック」をもとに、以下に整理した。同ガイドブックでは、DX を活用し、「窓口改善業務」「柔軟な働き方」「ペーパーレス」「環境・安全対策」「IT 基盤の見直し」などの視点で庁舎のサービス計画、設計、建設、維持管理運営を検討していくことが重要であるとされている。実際に、窓口改善業務等の市民サービスの側面、職員の働く場としての側面、建物の効率的な管理の側面などにおいて、それぞれ必要な技術・施策が存在している。

表 4-4 庁舎 DX に必要な技術・施策

DX 推進 の戦略	必要な技術・施策	技術・施策の概要
窓口改善 業務	・ ワンストップサービス	・ 複数部署にわたる手続きを、最小限の移動に縮小
	・ 書かない窓口	・ 申請書作成を支援し、書く手間を無くし、事務処理も効率化
	・ デジタルサイネージ	・ わかりやすいサイン表示や、発券機と連動した呼出案内を行い、来庁者の待ち時間短縮や、円滑な窓口を運用
	・ 混雑状況配信サービス	・ 来庁者の待ち時間削減、混雑緩和
	・ 来庁予約サービス	・ 来庁者の待ち時間及び手続き時間削減、混雑緩和
	・ コンビニ交付サービス	・ 庁舎以外の場所でも、いつでも手続きが可能
	・ 行政手続きのオンライン申請	・ 時間や場所に捉われない手続きの実現
	・ 決済方法	・ 支払い方法の選択肢を増やすことにより、来庁者の利便性向上
柔軟な働 き方	・ オンライン会議	・ インターネットなどが使える環境で、どこからでもオンライン会議に参加可能
	・ 庁内向け無線 LAN	・ 無線 LAN により、フリーアドレスで自由に場所を選択可能
	・ コミュニケーションツール	・ 職員同士の調整をスムーズにするツール（チャット機能や通話機能に加え、ストレージやスケジュール機能を含む）
	・ モバイル、タブレット端	・ モバイル機器（ノート PC やタブレット、

	末	スマートフォン等) による柔軟な働き方
	・ 電話システム	・ スマートフォン等に変え、内線利用を活用し、柔軟な電話の取次ぎを可能に
	・ 柔軟な働き方を行うためのルール、在席管理、勤怠管理	・ 職員の勤務状況等の把握をしやすいように、在席、勤怠管理方法を見直し
	・ 什器、モバイル電源	・ パーソナルロッカーや業務内容に応じた多様なデスクやミーティングスペース、ポータブルバッテリー等の導入
	・ リモートアクセス	・ リモートワーク環境の構築
	・ 文書管理・電子決済システム	・ 紙文書を電子データで検索可能になり、対面に依らず、円滑な決裁が可能
ペーパーレス	・ 会議室設備	・ ペーパーレスに向け情報共有のためのディスプレイや、記録・保存・共有 ができるデジタルホワイトボードを導入
	・ 複合機配置適正化	・ 印刷頻度や電子データ化の頻度に加え、コミュニケーションの観点も踏まえた複合機の台数、配置を検討
	・ 書庫	・ 保存する資料の量や大きさに応じた、書庫の選定
環境・安全対策	・ 非常用電源設備	・ 燃料の備蓄等により、外部からの電力供給なしで非常用電力を確保
	・ BEMS (Building Energy Management System)	・ 使用する電力使用量等を計測蓄積し、空調・照明設備等の接続機器の制御やデマンドピークを抑制・制御
	・ デマンドコントロールシステム	・ 電力量の監視・調整を通じて、消費電力量をコントロール
	・ 入退室管理システム	・ 認証システムによる個人を特定し、いつ・どこに・だれが、を入退室記録
IT 基盤の見直し	・ サーバ室最適化	・ クラウド化・仮想化等のサーバ保管方針に基づきサーバ室に必要な面積を確保
	・ 強靱化モデル	・ 高度な情報セキュリティと職員利便性向上を両立させるネットワークを構築
	・ 情報基盤	・ 庁舎整備を進める上での、情報機器に関する留意点

こうした庁舎 DX 事業を推進していくためには、個別に技術導入を検討するのではなく、センター地区の街区レベルや各施設レベルにおいて全体計画・設計段階から、必要な情報を収集、デジタル化を行い、利用状況のシミュレーションに基づいて計画していくことが重要である。その基盤技術として、実現性の高い技術を以下に整理した。

表 4-5 基盤技術①（デジタルツイン）の概要

名称	デジタルツイン
技術の概要	フィジカル空間（現実空間）の状況を、サイバー空間（仮想空間）で再現する技術。BIM データ等からデジタルツインを作成することも可能。
効果	「建物や利用者の情報の収集」→「予測シミュレーション」→「計画の最適化」を繰り返すことで、建物の機能やサービスの在り方を客観的に分析することが可能。エネルギー管理、設備の故障予測、メンテナンス計画の最適化、災害発生時のシミュレーションなどへの活用が期待できる。
普及見込み・信頼性	国土交通省では 3D 都市モデル（PLATEAU）を開発し、各自治体での利活用を支援しており、街区単位で防災や環境などの視点でデジタルツインの活用が進展すると考えられる。併せて BIM の普及に伴い、建物内外でのデジタルツインの活用も普及していくと考えられる。
コスト	特定の設備・機器のモニタリング・故障予測にかかる費用としては、事業条件によるが、数千～5 千万円程度と見込まれる。
活用事例	 出所）清水建設ホームページ、https://www.shimz.co.jp/toyosu/concept/digitaltwin/、2024 年 1 月 17 日 閲覧

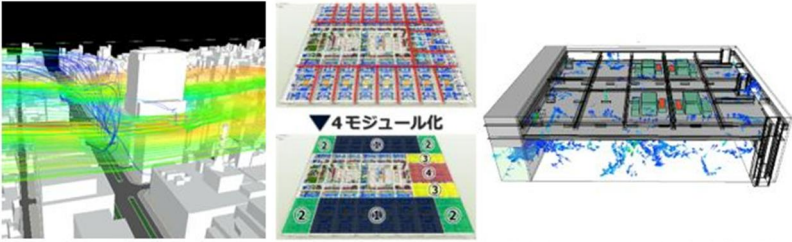
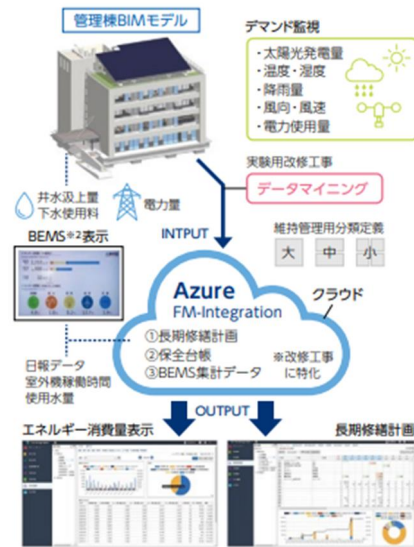
	 ビル風シミュレーション モジュールプランニング 気流シミュレーション評価と最適化 出所) 鹿島建設ホームページ、https://www.kajima.co.jp/news/press/202005/11a1-j.htm、2024 年 1 月 17 日閲覧
--	--

表 4-6 基盤技術② (BIM) の概要

名称	BIM (Building Information Modeling)
技術の概要	建築物の設計段階から導入し、「土木・意匠・構造・設備」を統合したモデリングを行い、設計・施工段階における生産性向上だけではなく、維持管理・運用段階での BIM 活用やデータベース化により、建築物の適切な維持管理・運用の効率化をはかる。
効果	維持管理のための図面作成コストや、調査コストを削減することが可能となる。株式会社奥村組の調査では、修繕・補修等に関する業務においては業務時間の削減効果は 13%と算出され、長期修繕計画立案にかかる時間は 7%削減されることが明らかになっている。
普及見込み・信頼性	2019 年に「建築 BIM 推進会議」が国土交通省において設立されている。
コスト	ソフトライセンス料として、年間数十～百万円の見込み。

活用事例



出所) 国土交通省「BIMを活用した先導事業者型モデル事業」、2024年1月17日閲覧

(3) 各段階（設計・建設・維持管理・運営）における DX 導入の必要性

東村山市では、前述のようにポータルの稼働や施設管理等における部分的なデータ利活用は進めてきたが、センター地区構想の具体化の中でも、国のデジタルサービス設計の考え方などを基に、設計段階からデジタルデータ利活用を前提として、データ駆動型の社会に適応できる進め方をしていく必要があり、バックキャスト的な取り組みが重要である。

- 人の活動を支えるオンラインシステムの充実や、これと連動したリアルな場における体験や交流等を通じた相乗効果の発現のため、そのベースとして、民間事業者等へのデータオープン化も含む、公共施設マネジメントシステムの構築により、土地や建物、棟やフロア、室情報などのデジタルデータの整備と共有を進める
- 長期間にわたる施設の維持管理や事業運営の中では、BEMS をはじめとした機能の活用や、ポータルを活用した公共施設予約システムやソフト施策の効果を高めていくため、施設の設計時点において、デジタルデータ利活用を前提とした考え方を、事業調達の要件とする
- 土地や施設に定着するもの以外でも、インフラを含むエリア全体の IoT データとその利活用として、防災防犯や高齢者、子どもの見守り、センサーや Wi-Fi 等を使った環境、人流データの利活用など、不動産やサービス価値の向上につながる取組も考えられ、一体的かつ公民連携によるまちづくりを通じ、コストバランスの面でも VFM 向上の可能性がある

表 4-7 AI 警備システムの事例

事例名	AI 警備システム（阿蘇くまもと空港実証実験）
概要	行動認識 AI により映像を解析する『asilla』により粗暴行為や不審行為を検知し事故や事件を未然に防ぐことで、警備体制の強化と効率化を図ることを目的として阿蘇くまもと空港で実証実験を実施。
システムのイメージ	発生から検知まで約1秒 ポップアップ、メール、パトランプ等さまざまな通知方法 出所) asilla 社 HP、https://jp.asilla.com/post/experiment-kumamoto/

	airport-20240318 、2024 年 3 月 18 日閲覧
--	---

表 4-8 センサー信号制御システムの事例

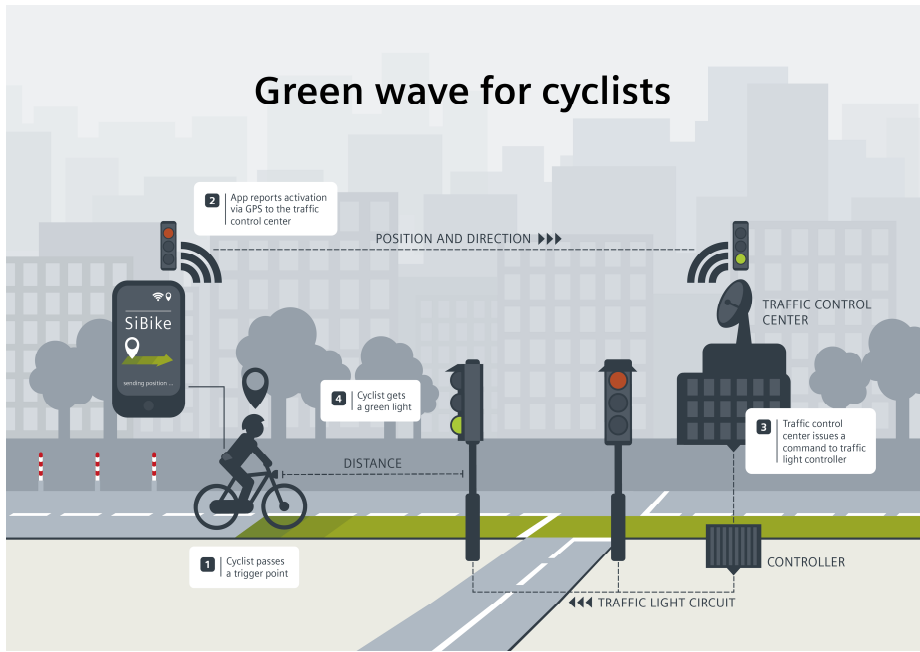
事例名	センサーによる信号制御システム（コペンハーゲン）
概要	自転車中心の交通インフラの施策（グリーン・ウェーブ）は、センサーを用いて集団の動きを感知し、5 人以上の集団が近づくと青信号の時間を長く維持することで、自転車が止まらずに通過できる制御を導入。自転車利用者の移動効率が向上し、自家用車から自転車へのシフトが大きく向上。
システムのイメージ	 出所）siemens 社 HP、https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:22f5f7ec-c213-4c8e-a6df-a557c157d674/width:4320/ig2016030019moen_300dpi.png、2024 年 3 月 18 日閲覧

表 4-9 インターネット基盤の事例

事例名	スマートポール実証事業（公衆 Wi-Fi＋センサー）（東京都）
概要	5 G アンテナ基地局及び高速 Wi-Fi を必須機能とし、センサー（カメラ）、デジタルサイネージ等の多様な機能を備えたスマートポールを設置し、データドリブン社会の実現を通して街のスマート化を促進。取得データの一部はオープンデータ化を想定し、住民、通勤者、来街者等の街に関わる人々の QOL の向上につなげる。

システムの イメージ

【設置予定のスマートポールイメージ図】



テーマ	地域課題	解決内容案
防災	✓ 災害時の通信確保	✓ Wi-Fi アクセスポイントや5G基地局による同時多接続による通信手段の確保
情報発信	✓ 屋外での情報発信強化	✓ デジタルサイネージによる区のにぎわい創出、掲示板情報等の発信
環境美化	✓ 路上喫煙対策/ペットマナー向上啓発	✓ 音声アナウンス等による啓発や誘導等の仕組み構築
データ利活用	✓ 通年の各種データ取得	✓ カメラにより通年で人流データを取得し、エリアの通行量等を分析、政策立案等に活用

出所) 東京都 HP、https://www.metro.tokyo.lg.jp/tosei/hodohappyo/press/2023/10/18/documents/05_01.pdf、

2024 年 3 月 18 日閲覧

(4) 将来の行政業務の在り方

センター地区の再編にあたっては、庁舎・図書館・公民館等の複数機能の複合化によって効率性を高めることが可能になる。インターネット登場から 20 年、スマホ登場から 10 年が経過し、この後 10 年以内に、手続き的窓口はほぼなくなることもあり得ると考えられる。しかし窓口の減少は窓口業務の減少とは同義ではなく、当然、オンライン化による必要量の変化・機能の変化が想定される。

行政機能・サービスの効率化・デジタル化の検討にあたっては、センター地区再整備対象公共施設において主要な機能である市庁舎・図書館・公民館について、まずは市職員のワークショップを行い、現状の業務・サービスを洗い出した。

加えて、デジタル対応可能な行政サービス・機能とリアル対応が必要なサービス・機能を横軸とし、公共の関与度を縦軸におき、各施設における業務・サービスをプロットした。第 1 象限はデジタル化によって奪われないリアルでの対応が必要であり、民間の代行・代替が難しい行政が行うべき直営機能、第 2 象限は機能やサービスのデジタル化の可能性があるが引き続き公共が責任を負うべき分野、第 3 象限はデジタル化が難しい、あるいはデジタルよりリアルの方が価値は高く、民間でも代行・代替可能な機能・サービス、第 4 象限はデジタル化も民間への代行・代替が可能な機能・サービスとして整理した。

各業務・サービスが 4 象限それぞれにおいてデジタル化の可能性及び民間代替可能性を検討し、業務の効率化・拡大等の考え方を整理した。

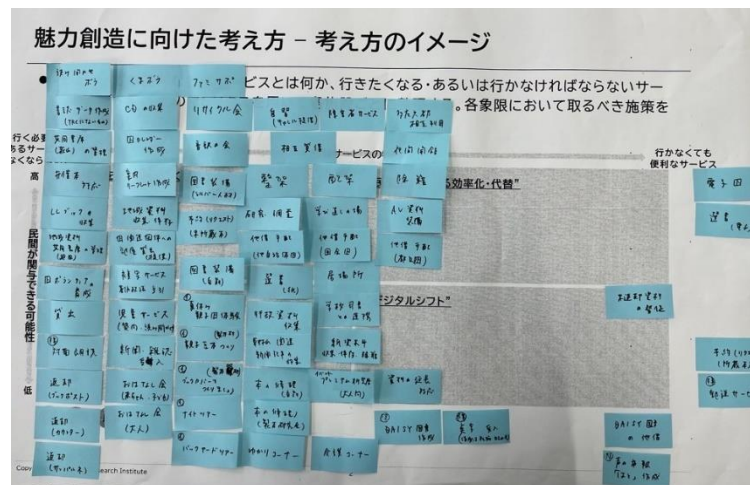


図 4-1 ワークショップによる業務整理の様子

庁舎においては、「行政計画策定」・「選挙投開票事務」・「児童・高齢・障害福祉関連申請」などの業務や、災害時や緊急時における防災拠点といった行政コアコンピタンスは、今後の将来においてもリアル対応が必要であり民間に代替しがたい機能と考えられる。「住民票・戸籍手続き」、「印鑑登録・証明書発行」などの窓口業務や、「公共施設予約」、「検診予約」などの相談・予約サービスは行政デジタル化によって現在の床面積が減少することもある。

同様の作業を図書館・公民館においても実施した。第 1 象限・第 3 象限が将来にわたって

も床面積を残すべき機能・サービスとして考えられ、同時に実現にあたっては、第2象限・第4象限への転換を可能にするためのデジタル化施策や、第3象限・第4象限への官民連携施策の検討など、複合的な検討が求められる。

本調査業務においては、複合的な実現可能性検討は行わない。本調査業務に置ける必要な床面積の算定は、デジタル化等により削減可能な諸室の検討等が上記の通り複雑化するため行わないが、従来の床面積の算定ではなくこれらを考慮し一定程度床面積の削減が可能であるという前提の下、試算することとする。

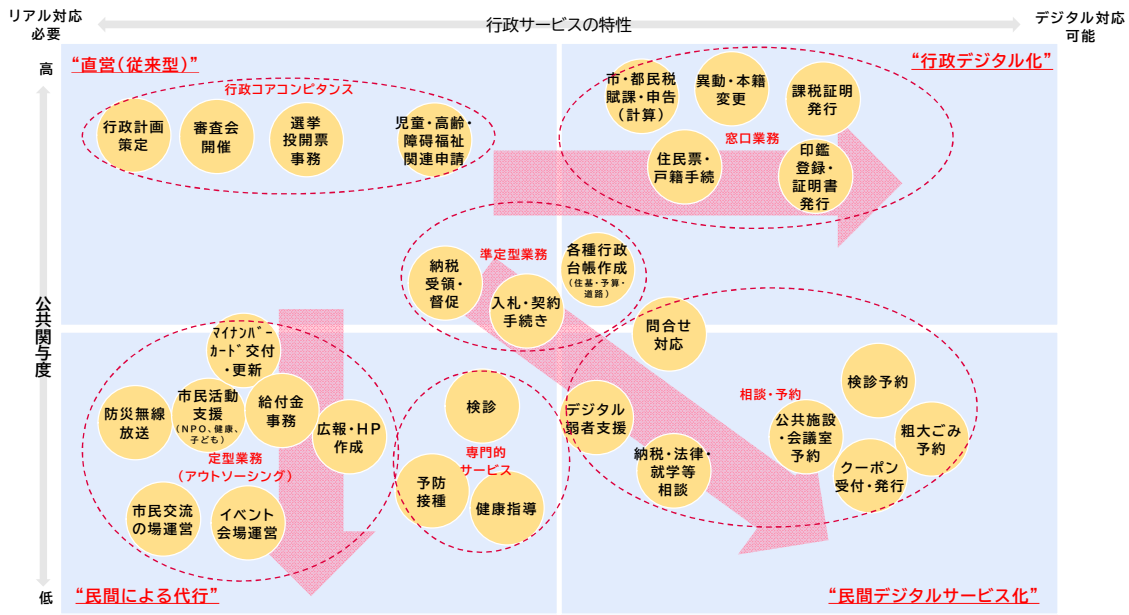


図 4-2 庁舎の業務整理イメージ

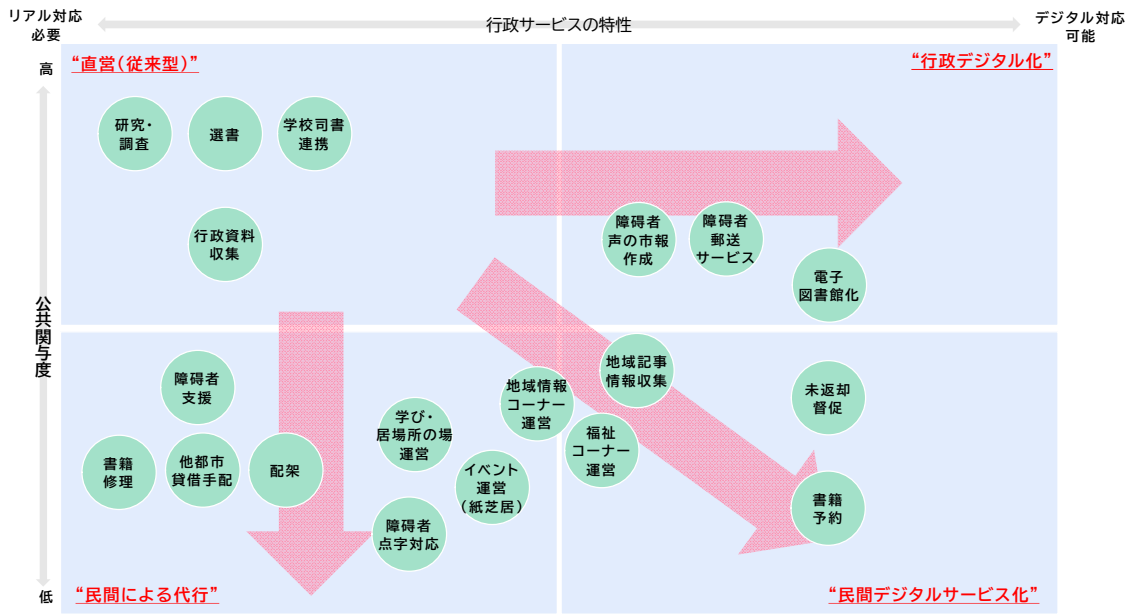


図 4-3 図書館の業務整理イメージ

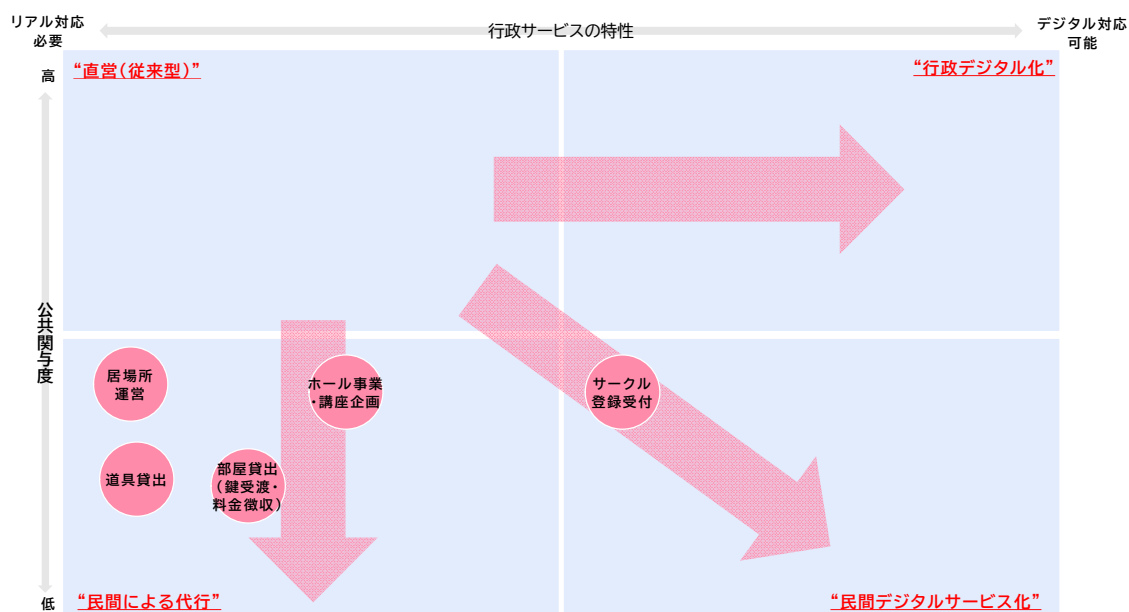


図 4-4 公民館の業務整理イメージ

ただし、生成 AI 等活用したチャット（音声応答も）が、ほぼ人に近い機能を果たすまでの間として、書かない窓口やオンライン申請のサポートとして、複数窓口の統合一時受付化等を図り、手続き等に係るコンシェルジュ機能が期待される。

ゆくゆくは、オンライン申請等が本格的に浸透していく段階では、単に手続き支援ではなく、その方の状況も理解しつつ対応する、相談機能が強化されたコンシェルジュの変質が想定され、むしろ広くプライバシーに配慮された空間が求められる。

したがって、現在の状況、過渡期の状況、将来的な状況を見通し、手続きや相談支援窓口の場のあり方について検討を行う必要がある。

以下に窓口業務の在り方について、3つのパターンを整理した。施設計画においては、これらのサービス提供の方法を想定して必要面積や諸室配置のゾーニングを設定する必要がある。

		パターン① 各機能の窓口一次対応をコンシェルジュが行い、担当セクションにつなぐ
窓口のあり方のイメージ		
比較	メリット	- 行政職員が窓口業務以外の執務に集中できる。 - コンシェルジュ機能に民間ノウハウや DX 技術等を活用し、業務効率化を図ることができる。 - 業者専用窓口や生活保護の手続等のセンシティブな窓口を切り分けることができる。
	デメリット	施設利用者からすると二度窓口に向かう必要がある。

		パターン② 各セクションの窓口業務を横断的に対応できる新たな庁内組織を組成
窓口のあり方のイメージ		
比較	メリット	- 行政職員が窓口業務以外の執務に集中できる。 - 施設利用者からすると、ワンストップ窓口となり、利便性が向上する。 - ワンストップ窓口に DX 技術を採用することで、効率的な案内が可能となる。
	デメリット	- 民間ノウハウを活用できない。 - 組織組成が必要であり、庁内の合意形成に時間を要する可能性がある。 - 業者専用窓口や生活保護の手続等のセンシティブな窓口を切り分けることができない。

		パターン③ 物理的な窓口は一箇所に集約、各セクション担当者が混成チームで窓口に配置
窓口のあり方のイメージ		
比較	メリット	施設利用者からすると、ワンストップ窓口となり、利便性が向上する。
	デメリット	- 民間ノウハウを活用できない。 - 従来の総合窓口からの抜本的な変化ではない。 - 業者専用窓口や生活保護の手続等のセンシティブな窓口を切り分けることができない。

③ 公有地活用・準公共サービスの提供による行政負担の軽減、サービス向上の可能性検討

(1) 公有地活用の可能性等

中央公民館のセンター地区への機能集約化による現中央公民館用地や、後述するシナリオ案 A (4-2 ④ (1)) における市役所本庁舎跡地は、機能集約化等によって創出される公有地である。また、隣接する連続立体交差事業により生まれる高架下の貸付可能面積のうち、国または地方公共団体が高架施設に賦課される公租公課相当分で利用できる既設線の 15% に相当する面積（以下「高架下公共利用面積」という）も、今後利活用可能な公有地といえる。本事業のシナリオによって創出される可能性のある公有地は、センター地区再整備において機能配置という視点で重要である。

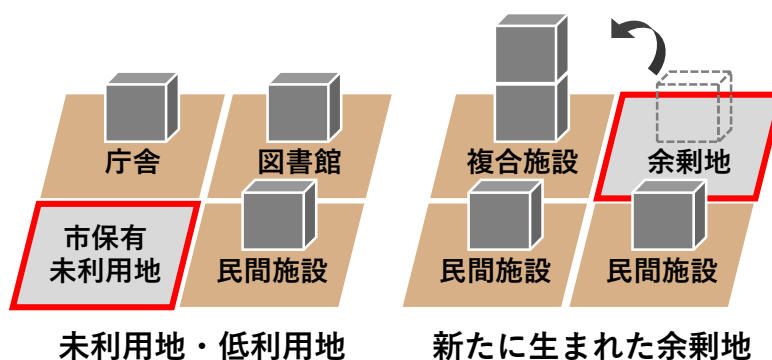


図 4-5 再編による余剰地創出のイメージ

行政負担軽減策の一つとして、高架下への公共施設配置の可能性を検討した。高架下公共利用面積を活用し公共施設を整備する場合、現在の市役所本庁舎の敷地などを民間に売却あるいは貸付を行って行政負担が軽減する可能性があり、類似事例や民間事業者との対話等を通じ、実現可能性を検証した。

高架下空間のうちセンター地区に接する 3・3・8 号線周辺を前提に検討した。高架の高さは約 5～15m、高架幅が約 10m である(図 4-7)。高架下には高架柱が定間隔で設置されるため、建築可能領域は図 4-8 のように制限される。また、高架下利用面積の使い方は鉄道事業者との協議によって決定するため、必ずしも使い勝手の良い敷地とは限らない。したがって、施設内レイアウトや施設の規模・配置が外部要因によって制限され、かえって建築コストが非効率になる可能性がある。また建築にあたっては、使える資材の指定や高架との干渉に関する取り決め等、鉄道事業者のルールや協議事項も確認する必要がある。

高架幅 10m、高架区間を約 1km と試算した場合の高架下公共利用面積は、約 1,500 m² となるが、本庁舎等の大規模な面積を要する施設は適さない。また、災害時に市民の避難場所となるべき施設や、機能不全に陥ってはならない用途の施設は高架下に配置すべきではない。

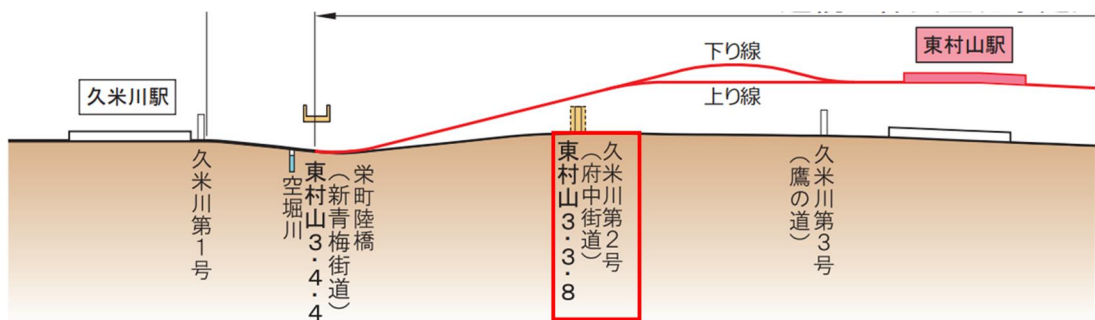


図 4-6 連続立体交差事業高さ方向のイメージ

出所) 東村山市, 市ホームページ 連続立体交差事

業, https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/machi/machidukuri/higashimurayama_inde/renzokuritaitetudou/rennrituzigyoku.html (令和6年3月27日閲覧)

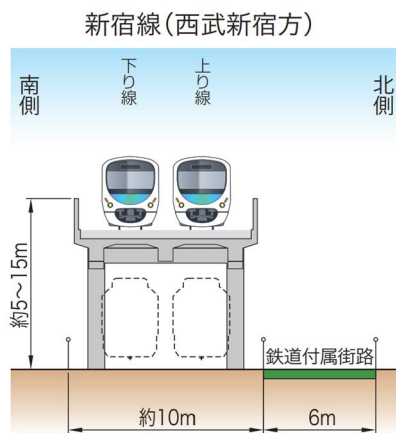


図 4-7 連続立体交差事業 高架の高さ

出所) 東村山市, 市ホームページ 連続立体交差事

業, https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/machi/machidukuri/higashimurayama_inde/renzokuritaitetudou/rennrituzigyoku.html (令和6年3月27日閲覧)

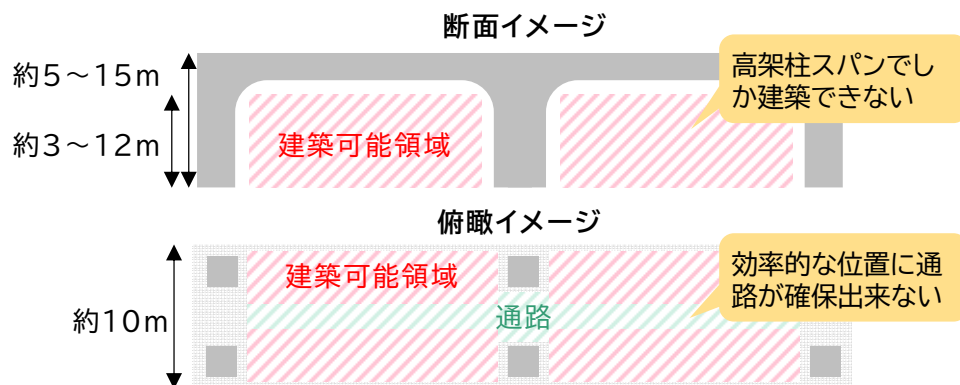


図 4-8 高架下建築可能領域のイメージ

(2) スマートシティを前提とした民間起点のまちづくりの可能性

後述する事業者ヒアリング（4-4 ③）を通じて、民間のスマートサービスを起点とした整備手法の可能性を検討した。民間収益事業として住宅・商業施設の開発と連携したスマートサービスの提供について検討を行っている事業者もあり、官民連携による事業スキームの考え方に関心を持つ事業者も存在した。また、全国的には、実証実験として公共性の高い交通・モビリティや観光・地域活性化など様々な分野の民間サービスを民間事業者が主導する形で現場に実装し、国や自治体へ規制緩和等について働きかけるといった動きが活発化してきている。

今後、こうした事業者と対話を重ね、民間が事業を行うインセンティブを担保できるスキームを検討し、本来行政が整備・提供すべきサービスを民間事業者が DX を活用して公民のスマートサービスとして一体的に提供していく可能性を検討することが有効である。

4-2 シナリオ案の設定

① 基本コンセプト案の考え方

センター地区構想において、東村山市内におけるセンター地区は魅力創造核として位置づけられ、行政機能の再編及び店舗や業務等の複合的な施設の集積した公共・公益機能の拠点形成のため地区計画によるまちづくりを推進し、必要に応じて用途地域の見直し等に取り組むとされている。



図 4-9 東村山市におけるセンター地区の位置づけ

出所) 東村山市「センター地区構想」6 将来ビジョン,
<https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/bunya/shisei/shisenta-chiku/files/senta-chiku.pdf>、2024 年 3 月 4 日取得

加えて、同センター地区構想内では、東村山市のこれからのまちづくりの課題として「地域経済の活性化と働く場づくり」が挙げられ、センター地区の課題としても同様に、「働ける場所が少ない」、「市の拠点としてのにぎわいがない」といった課題が挙げられている。

住宅都市として発展してきた当市においても、働く場や賑わいといった機能が求められてきていること予想される。

表 4-10 東村山市の課題とセンター地区の課題

市のこれから のまちづくり の課題	変化を見据えた都市のマネジメントと、 <u>にぎわいのある都市空間</u> の形成
	みどりの保全と、みどりを守り活かすまちづくり
	<u>地域経済の活性化と働く場づくり</u>
	安心して <u>出産・子育て</u> できるまちのさらなる推進
	良質な生活環境の確保
	多様な主体との連携によるまちづくり
	地域コミュニティの形成と多様性の尊重
	安全・安心なまちづくり
	持続可能な行財政運営の基盤づくり
センター地区 の課題	行政施設が多く集積している
	<u>働ける場所が少ない</u>
	<u>歩道が狭い</u> うえ、電線が乱立している
	市の拠点としての <u>にぎわいが</u> ない
	土地が有効活用されていない
	公共施設を含め ICT 化が進んでいない
	エネルギー資源の適切な利活用が図られていない

出所) 東村山市「センター地区構想」5 主な現状と課題,
<https://www.city.higashimurayama.tokyo.jp/shisei/keikaku/bunya/shisei/shisenta-chiku/files/senta-chiku.pdf>、2024 年 3 月 4 日取得

東村山市では、令和 5 年度国土交通省事業として展開されている、人流データ利活用に関する実証調査事業においても、全国 3 か所での取り組みの一つとして協力している。

市内鉄道の主要駅である東村山駅周辺にフォーカスし、携帯電話の GPS データから地域住民の活動データを分析し、まちの賑わい創出や不動産価値の向上、公共施設の有効活用などについての施策検討を行ってきたことから、センター地区構想検討におけるビジョンづくりや施策検討にも活用が可能なものと考えられる。

人流データにより、日中一定時間以上滞在している場所を勤務地と推定すると、下記の通り東村山市および周辺のエリア、都心エリアに集中していることがわかる。東村山市民の「働く場」の現状としては都心 3 区と、東村山市及び周辺エリアに二分されていると考えられる。



図 4-10 人流データによる東村山市民の勤務地予測

出所) 人流データを活用した不動産分野等の課題解決実証業務—成果報告会資料 (R5)、2024 年 X 月 X 日取得

東村山駅周辺の居住者が多い 20 代~30 代に対し、年代が上がるにつれて駅から離れたエリアの居住者が増える傾向にある。駅前再整備を考えるにあたり、移動における鉄道依存度が高い比較的若い世代に対する機能充実が望ましいと推察される。

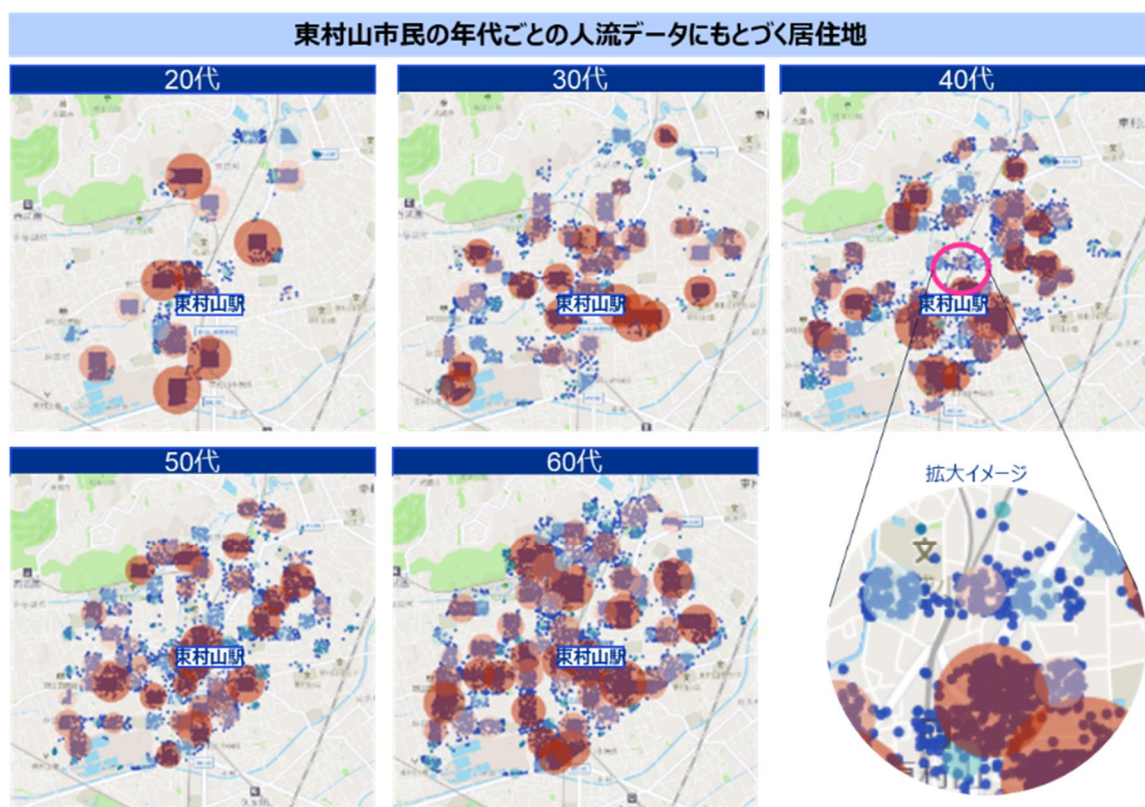


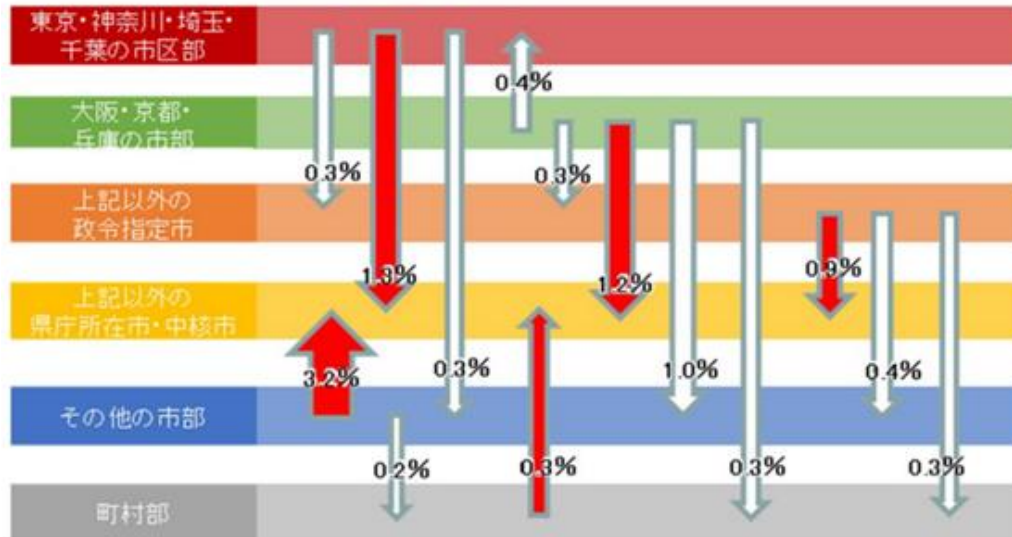
図 4-11 人流データによる年代ごとの居住地予測

出所) 人流データを活用した不動産分野等の課題解決実証業務—成果報告会資料 (R5)、2024 年 X 月 X 日取得

一方で、将来的な市民の生活に鑑みると、今後益々DXによる働き方・住まい方の変化が起こると考えられる。国土交通省の調べでは、DXによって時間的・空間的制約から開放された社会が実現した場合には、より利便性とコストを求める傾向が強まるとみられる。

都心部から東村山のような郊外を選択し、働き・住もうライフスタイルも考える。

【時間的・空間的制約から解放された社会が実現した場合に
住みたいと思う居住地への流入（現在の居住エリア別の集計）】



資料) 国立社会保障・人口問題研究所「地域別将来推計人口」、国土交通省「国民意識調査」に基づきシミュレーション

図 4-12 DX による居住エリアの変化

出所) 令和 5 年版国土交通白書, <https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001617365.pdf>、2024 年 3 月 4 日取得

また全国的に見ると 30～50 代のワーカー世代の生活時間において、1 日の約 1 時間（約 3.6%）を通勤に費やしている。一方で、時間的・空間的な制約から開放された将来の時間配分には、社会参加・行楽・趣味等に時間を費やしたいという傾向にある。

可処分時間が増やし、社会参加等の機会や行楽・趣味等に時間を費やせる機能を都市に設けることは、住まい・働く場を選択する上で都市の魅力向上に貢献すると考えられる。

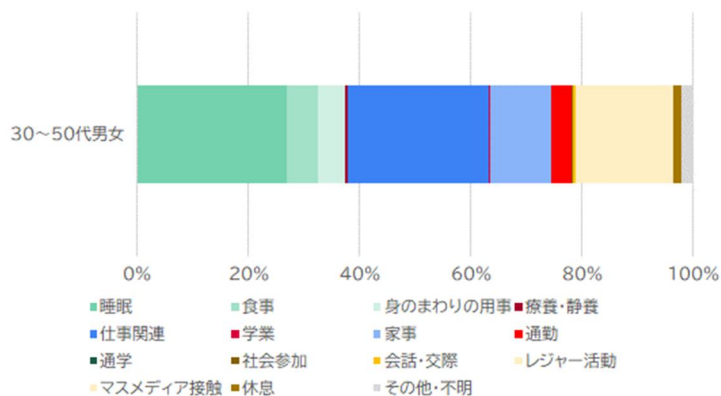


図 4-13 30 代～50 代の 1 日の生活時間

出所) NHK 国民生活時間調査より作成, <https://www.nhk.or.jp/bunken/yoron-jikan/>

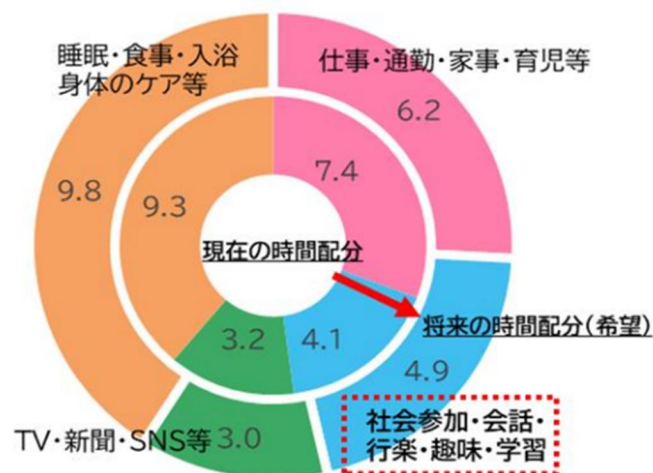


図 4-14 DX による生活時間の変化意向

出所) 令和 5 年版国土交通白書, <https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001617365.pdf>, 2024 年 3 月 4 日取得

センター地区構想内で東村山市の課題にも挙げられている「働く場」や「賑わい」においては、センター地区に働く機能や集客機能を付加することで、平日に都心部に出かけずとも仕事ができ、休日には他市の繁華街へ出かけに行かなくとも楽しむことができるようなライフスタイルの実現が可能と考えられる。

また、働く場と同様に、センター地区構想内では「安心して出産・子育てできるまちのさらなる推進」や、「地域コミュニティの形成と多様性の尊重」が課題として挙げられているが、公共施設の再編整備を契機に、都心郊外における新たなライフスタイルの実現が出来れば、子育て世帯に対する訴求力になる。



図 4-15 新たな郊外型ライフスタイルに向けた時間の使い方イメージ

DX 後の新たな郊外型ライフスタイルを考えるにあたっては、将来の技術や価値観を考慮し、新たな都市機能を考慮すべきである。従来のワークプレイスや賑わいの場は以下のような変化も考える。

住民目線	➤ デジタル図書館や子供と多様な大人が遊びながら学べる空間 ➤ 集中リモートワークプレイス ➤ 地域住民共有の 3rd プレイス ➤ コミュニティ形成の場
事業者目線	➤ デジタル人材育成とデジタル系スタートアップ誘致 ➤ 外国人留学生など参加者や誘致企業による地域貢献・児童生徒教育への還元等を創発できる場づくり
土地活用	➤ 景観的配慮、デジタル媒体による拡散などによるまちのマーケティングと付加価値の向上 ➤ 民間主導でのエリアマネジメント ➤ スマートグリッド的エリア関係再エネゼロエミ ➤ 管理（Iot、PPA など）

以上のような、土地や建物のハードソフト両面での新たな使い方、住民や事業者の活動による相乗効果、内外の満足度向上等を想定し、その機能が発揮されやすい、公民連携、情報技術の活用などについて実装していくべきと考えられる。

これらを踏まえ、本プロジェクトのコンセプト案の検討にあたり着目すべき論点・視点を以下に整理する。

独自性	・ その地域の特徴・地域資源を活かし、魅力的な独自性に昇華させる ➤ テーマ性の高い機能の集約・高度化・再編をはかる
共創視点	・ ヒト・モノ・コト・カネ等様々な点であらゆるプレイヤーの参画余地を設ける ➤ 既存の役割分担を再整理し、関係人口・交流人口の増加をはかる
柔軟性	・ 時代やニーズに合わせ可変できる空間・機能を整備する ・ 多様なニーズに対して最適で漏れがないサービスの提供

② 導入機能の検討

センター地区の魅力創造実現においては、公共施設等ハコモノ（ハード）の整備だけでなく、それを担う「人」や「仕掛け・仕組み」といったソフトの視点が重要。センター地区は市役所・図書館・市民センター等公共施設が複数集積しているが、それらの公共施設における行政サービスが今後の DX 化においてどのように変化すると考えられるか、それに伴いどのような機能集約をすべきかが問われる。

特に 4-1 で調査したような行政サービスの変革が起これば、現状は機能・サービスとしての施設・諸室を必要としているが、リアルな場としては不要あるいは削減する可能性も高まる。一方で、防災機能や対面での相談、司書業務等、行政のコアコンピタンスの場がなくなることは考えづらい。

加えて、現在課題としてあげられている賑わいにおいては、いかに市民が行きたくなる場作りができるかが問われる。それらは公共だけでなく民間の工夫も活用したサービスの付加が望まれる。

人が集まるような機能と、より利便性が高まる行政サービスのあり方が論点。

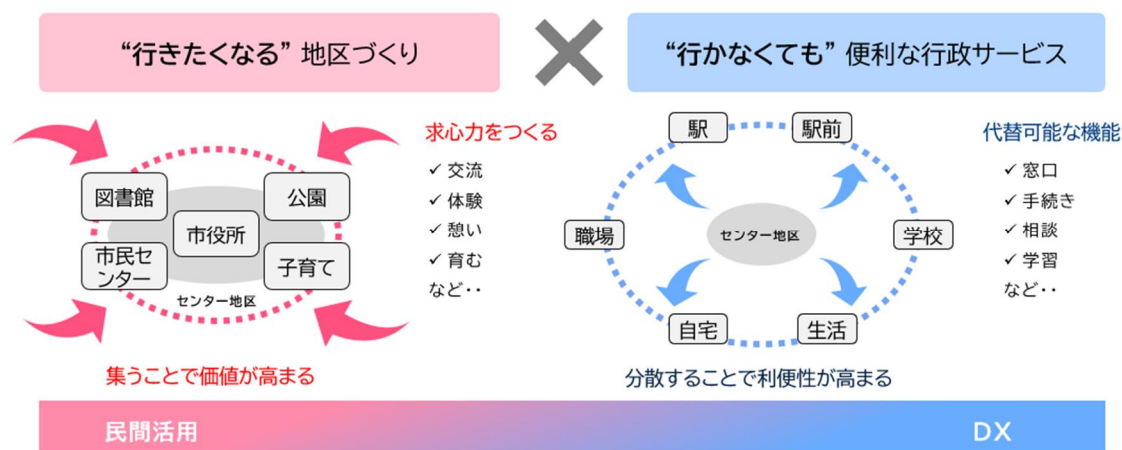


図 4-16 機能導入コンセプトイメージ

(1) 行政機能

本調査においては、対象施設である市役所庁舎、いきいきプラザ、北庁舎、市民センター、中央図書館、多文化共生・男女共同参画推進交流室を残すこととし、加えて市民センター等と一部類似機能を有する中央公民館を導入機能として整理する。

本調査では、市役所庁舎・市役所北庁舎・多文化共生・男女共同参画推進交流室を行政機能として整理し、図書館・公民館・市民センターとは区別して整理する。

施設名	住所
-----	----

対象施設①	市役所庁舎	東京都東村山市本町一丁目 2-3
対象施設②	いきいきプラザ	本町一丁目 2-3
対象施設③	市役所北庁舎	本町一丁目 1-1
対象施設④	市民センター	本町一丁目 1-1
対象施設⑤	中央図書館	本町一丁目 1-10
対象施設⑥	多文化共生・男女共同参画推進交流室	本町一丁目 1-1
対象施設⑦	中央公民館	本町二丁目 33-2

(2) 交流機能

東村山市中央図書館・中央公民館・市民センターには、それぞれ会議室・市民の活動を支援する機能など、交流支援のための機能を有するため複合化を視野に検討する必要がある。

図書館や公民館を含む複合施設の事例を調査した上で、センター地区における交流機能においては、官民連携を見据えて魅力的な空間創出が求められ、東村山市の課題である賑わい創出に向けた解決手段として考慮すべきである。

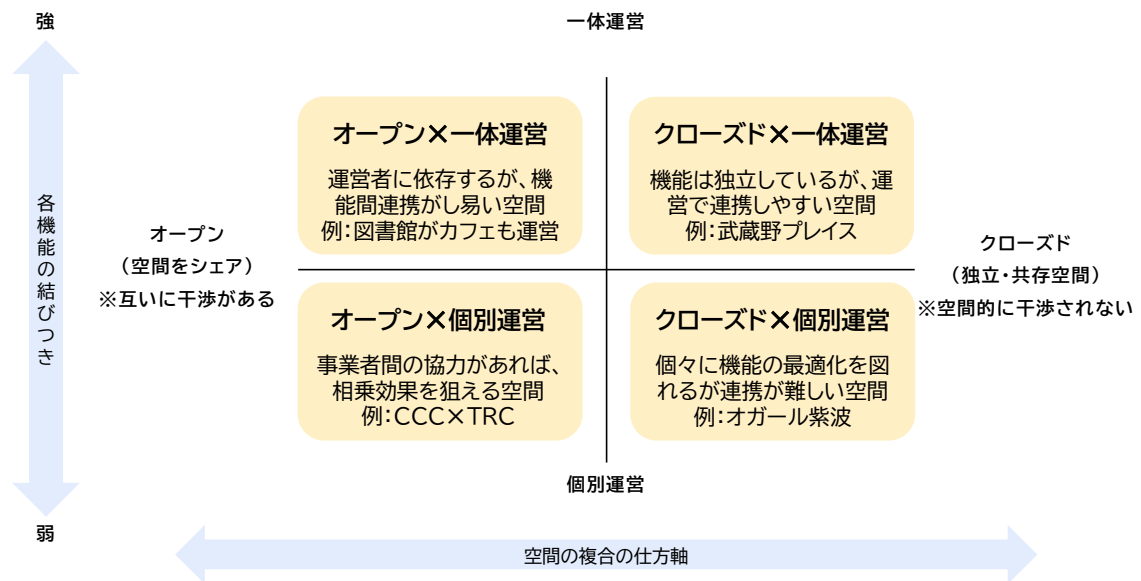


図 4-17 公民館・図書館を含む複合施設の考え方

表 4-11 公民館・図書館を含む複合施設の事例の整理

名称	場所	用途	特徴
武蔵野プレイス	東京都武蔵野市	図書館＋生涯学習・市民活動・青少年活動支援	フロア毎にターゲット層が異なる賑やかにも静かにも使える図書館
tette 須賀川市民交流センター	福島県須賀川市	図書館・生涯学習支援・子育て支援	図書館等各機能がシームレスに融合。吹き抜けホールやチャレンジショップなど、賑わいの仕掛けが点在する
ゆいの森あらかわ	東京都荒川区	図書館、吉村昭記念文学館、子どものための施設	各機能諸室は極力壁で区切らずつながりをもった配置で将来的なニーズの変化にも対応
野々市市図書館	石川県野々市	図書館、市民学習センター	営業時間を～22 時までとし様々な利用者に対応。配架・書架整理、本の修理等もボランティアが活躍している
大和市文化創造拠点シリウス	神奈川県大和市	図書館、生涯学習センター、芸術文化ホール、屋内子ども広場	飲食が一部可能、図書資料を館内どこでも持ち歩き可能など、細かなルールで縛らない一体的運営
みんなの森 ぎふメディアコスモス	岐阜県岐阜市	市民活動交流センター、図書館	集客力の高い施設を 2 階に配置し、市民交流センターを抜けないと図書館に入れない動線で相互利用を促進
都城市立図書館 Mallmall	宮崎県都城市	子育て支援施設、保健センター、イベント広場、図書館	ショッピングモールだった建物をリノベーションし、複合施設を整備。QR コードによる新たな本（知識）との出会いの場など次世代の図書館。

子ども未来センター	東京都立川市	子育て・教育支援、スタジオ、ギャラリー、テラス、広場、立川まんがばーく、行政機能	旧市役所跡地を改修し、子育て、教育、市民活動、文化芸術活動を支援とイベント実施等を行う複合施設
オガール紫波	岩手県紫波郡紫波町	図書館＋地域交流センター、子育て支援センター、会議室やスタジオ、民間の眼科、歯科、進学塾等	情報交流館（図書館プラス地域交流センター）にマルシェが隣接し、おすすめの料理本の紹介をするなど相互協力の工夫が設計されている
まちライブラリー@ちとせ	北海道千歳市	民間図書館	持ち寄った本をもとに人と人とのつながりを深める利用者参加型の民間図書館
武雄市図書館	佐賀県武雄市	図書館、ホール、展示室	CCC が運営する図書館。スターバックス・TSUTAYA 等民間導入の先駆的事例
富山市立図書館	富山県富山市	図書館、美術館	複合ビル『TOYAMA キラリ』の中に富山市ガラス美術館と併設する図書館
ゆすはら雲の上の図書館	高知県高岡郡	図書館、子育て相談室、ボルタリングコーナー	隈研吾設計の地元木材を活用した空間。隣接施設との連携し子どもも大人も”遊べる・くつろげる”図書館
志木市いろは遊学館・いろは遊学図書館	埼玉県志木市	小学校、公民館(遊学館)、図書館	学社融合（生涯学習施設、図書館、小学校）の特長を生かし、各世代の学習体験活動を支援と、地域密着型の学習施設として有効活用

(3) 子育て機能（都市公園等）

4-2①「基本コンセプト案の考え方」でも示したように、東村山市においては子育てに関する課題もあり、加えて新たな郊外型ライフスタイルを模索する上で子育て世代に向けた支援機能も必要とされる。センター地区内では、各対象施設に加え、東側に隣接する天王森公園や保育園などの子育て支援機能との連携も求められる。

加えてデジタル技術を活用したデータ分析を行い、エリアマネジメントに活かす先進事例も多く見られる。先進事例を調査し、都市公園における来場者数等の分析に資する要素を整理する。

千代田区に丸の内トリートパークでは、来街者の人流計測の観点から、センシングカメラを活用し、ストリート内の来場者数・属性・ピーク時・人流などのデータを分析し、周辺の店舗やエリアマネジメント施策への活用を行っている。取得画面は即座にモザイク処理がなされ、モザイクは不可分となるため個人情報にはあたらないなどの工夫がなされている。

事例	賑わい創出のための社会実験 Marunouchi Street Park
場所	千代田区丸の内仲通り
概要	都心部の緑豊かな屋外空間で働くことの快適性・生産性・健康効果等を検証、冬の社会実験では、暖かさを感じながら冬の仲通りを楽しめる空間とできるかを検証
検証効果	来街者の人流計測 計測期間：令和3年7月19日（月）～9月26日（日） 毎日 ➤ 取得画面は即座に顔モザイク処理がなされ、モザイクは不可分となるため個人情報にはあたらないなどの工夫がなされている

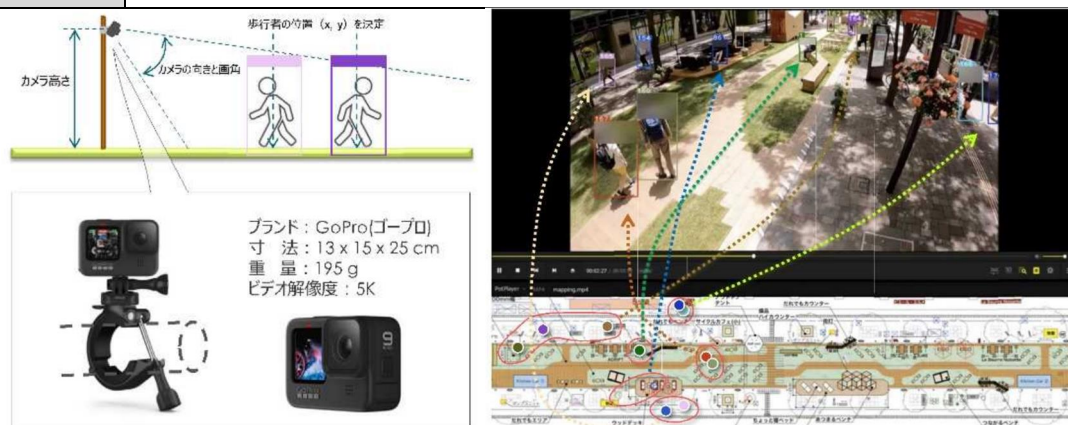


図 4-18 千代田区における人流計測（国土交通省）

出所）国土交通省「ケーススタディ地区 取組概要」，https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/diverse_needs/pdf05/02.pdf、2024年3月4日取得

(4) ウォーカブル機能

上記の先進事例では、丸の内仲通りにおけるウォーカブル施策も同時に行われている。センター地区においても、連続立体交差事業によって生まれる駅からセンター地区にむけた高架下あるいは接道の連続的な歩行空間や、市役所本庁舎前のインディペンデンス通りから天王森公園にかけた歩行空間などを整備することによって、東村山の課題である歩きやすいまちづくりを目指すことが可能になる。

国土交通省都市局が推進している「まちなかウォーカブル推進事業」は、都市再生整備計画事業等において、車中心から人中心の空間に転換するまちなかの歩ける範囲の区域における、街路・公園・広場等の既存ストックの修復・利活用を重点的・一体的に支援している基幹事業として、道路、公園、既存建造物活用事業その他、既存ストックの修復・改変メニューのほか、提案事業として、事業活用調査、まちづくり活動推進事業（社会実験等）、地域創造支援事業（市町村の提案に基づくソフト事業・ハード事業）が存在し、本推進事業は都市及び市街地を対象とした事業のため、センター地区における導入も検討の余地がある。

まちなかウォーカブル推進事業

国土交通省

○車中心から人中心の空間へと転換を図る、まちなかの歩いて移動できる範囲において、滞在の快適性の向上を目的として市町村や民間事業者等が実施する、道路・公園・広場等の整備や修復・利活用、滞在環境の向上に資する取組を重点的・一体的に支援し、「居心地が良く歩きたい」まちなかづくりを推進する事業

事業主体・補助率

【交付金】市町村、市町村都市再生協議会 国費率：1/2

【補助金】都道府県、民間事業者等 国費率：1/2

※交付金：社会資本整備総合交付金 補助金：都市再生推進事業費

施行地区

- ① 都市再生整備計画事業の施行地区※、かつ、
- ② 都市再生特別措置法に基づく滞在快適性等向上区域（当該区域の周辺整備に係る事業が実施される地区を含む）

※立地適正化計画策定に向けた具体的な取組を開始・公表していない市町村に対する令和6年度末までの経過措置は対象外

対象事業

【基幹事業】

道路、公園、地域生活基盤施設（緑地、広場、地域防災施設等）、高質空間形成施設（歩行支援施設等）、既存建造物活用事業、滞在環境整備事業、エリア価値向上整備事業、計画策定支援事業※等

※都市再生整備計画にプラン化、デジタル技術・データ活用、まちづくり支援等の取組を定める「重点的・一体的な取組の計画」及び「計画」に基づき、整備・改修等が実施される場合に実施可能

【提案事業】

事業活用調査、まちづくり活動推進事業、地域創造支援事業（市町村の提案に基づくソフト事業・ハード事業）

事業のイメージ

Walkable 歩きたい空間の創出

- 街路空間の再構築
- 道路・公園・広場等の整備及び既存ストックの改修・改変
- 道路の美観化・芝生化、植栽・緑化施設や水上デッキの整備等による公共空間の高質化
- 滞在快適性等向上区域を支える周辺環境の整備（フリッジ駐車場、外周道路等の整備）

Eye Level 歩行者目線の1階をまちに開放

- 沿道施設の1階部分をリノベーションし、公共空間として開放
- 1階部分のガラス張り化等の修景整備

Diversity 既存ストックの多様な主体による多様な利活用

- 官民の土地・施設を一体的に改修し、自由に活用できるコミュニティバヤや公開空地として開放
- 公共空間にイベント等で利用できる給電・給排水施設等を整備
- 利活用状況を計測するセンサーの設置や、データを分析・見える化し、まちの情報を発信するシステムの整備

Open 開かれた空間の滞在環境の向上

- 屋根やトイレ、照明施設、ストリートファニチャー等の整備
- 滞在環境整備に関する社会実験やコーディネート等の調査



図 4-19 まちなかウォーカブル推進事業(概要)

出所) 国土交通省 都市局 ホームページ「まちなかウォーカブル推進事業」、

https://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_gairo_tk_000092.html (2023年3月16日閲覧)

大阪市御堂筋は、大阪市建設局と道路協力団体である一般社団法人御堂筋まちづくりネットワークが協定締結し、ほこみち特例区域においては道路協力団体が占有するスキームとしている。

国道25号(愛称:御堂筋) ー大阪市ー



概要	【路線名】: 国道25号	【歩行空間】: 4.0m以上	R4.8時点
	【道路管理者】: 大阪市	【車線数】: 4	
	【指定日】: 令和3年2月12日	【歩道の有効幅員】: 11.8m	
	【区間】: 大阪市中央区北浜3丁目4番 ～難波5丁目12番 (淀屋橋交差点～難波西口交差点)	【誘導区域の指定】: 指定済み	
		【占用物件】: 広告塔、看板、ベンチ、標識、食事施設	
		【占用料】: 無償 (道路協力団体が占用主体のため)	

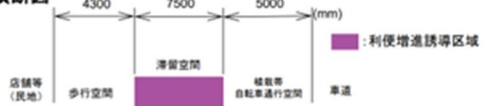
○位置図



○写真



○横断面



○取組状況

- ・R3.2 御堂筋を歩行者利便増進道路に指定
- ・R3.7 利便増進誘導区域を指定(難波三丁目地先)
- ・R4.4 利便増進誘導区域を指定(大阪市中央区北浜3交差点から今橋3交差点)

1

図 4-20 ほこみちの事例 (大阪市)

出所) ほこみちプロジェクト事務局 事例集「大阪市」、
<https://hokomichi.jp/wp-content/uploads/2022/09/%e5%9b%bd%e9%81%9325%e5%8f%b7.pdf> (2023 年 3 月 16 日閲覧)

当該区域では、2017 年からモデル区間整備・御堂筋完成 80 周年をきっかけに、2017 年より「御堂筋チャレンジ」という社会実験を開始した。2021 年には歩行者利便増進道路 (ほこみち) の指定を受け、歩道空間にベンチ等の設置による滞留空間化や自転車と歩行者の分離効果の検証などを行っている。同社会実験では、AI カメラなど最新技術の導入なども図り、利活用実態の分析調査も行っている。

③ ゾーニングイメージ

市役所周辺においては、連続立体交差事業の高架下と3・3・8号線が交差する交通結節点がセンター地区の玄関口になりえると考えられる。連続立体交差事業においては、駅から市役所まで高架下空間を歩きやすい歩道の整備が計画され、歩行ルートが強化されると見込める。また、3・3・8号線は現在のような踏切での交通渋滞が緩和されることが見込まれ、一層車両通行量も増加すると考えられる。交通結節点を起点に市センター地区へ人の流れが生まれ、“滞在したいエリア”となるような仕掛けが重要と考えられる。

また、民間収益機能は、接道条件や角地、3・3・8号線の拡幅などにより価値向上が見込める現在の北庁舎・市民センター等の用地が望ましいと考えられる。

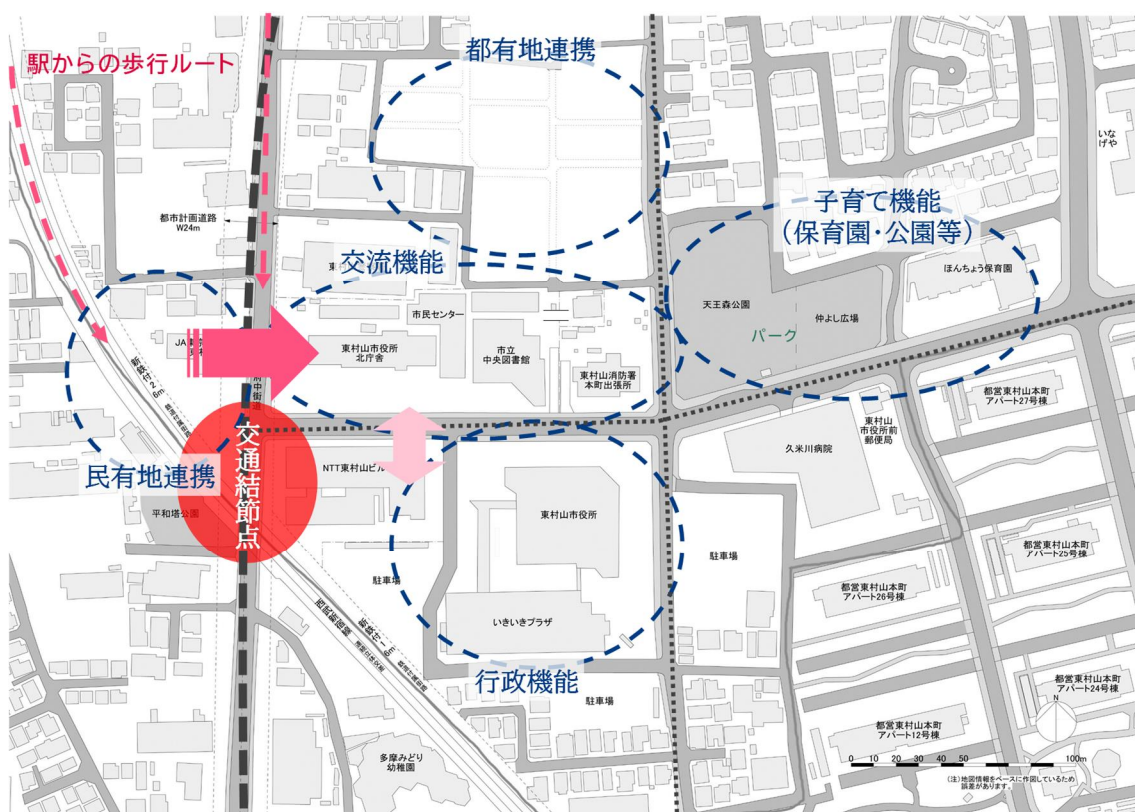


図 4-21 センター地区ゾーニングイメージ

④ シナリオ案の作成

シナリオ案検討にあたっては、2002年に建築された「いきいきプラザ」は建替え等の必要性が無いためそのまま残すことを前提とする。導入機能は、市役所庁舎、北庁舎、市民センター、多文化共生・男女共同参画推進交流室を「行政機能」として集約整理し、中央図書館、中央公民館、市民センターを公共機能として整備する。

また、各シナリオの比較を容易にするため建ぺい率・容積率は最大で検討し、日影規制等を考慮した面積でのボリュームチェックのみの算定とし、詳細な建築計画は行わないこととした。

(1) シナリオ A

現在の北庁舎等が配置された北側敷地の建物を解体し、新たな行政複合施設を整備する。
現在の市役所跡地の利活用は未定とする。

建物	導入機能	算出の考え方	単価 (人)	数量	面積 (㎡)	合計 (㎡)
新設棟	行政機能	本庁舎職員 (373 人)	373	26.6	9,900	21,500
		その他職員 (158 人)	158	26.6	4,200	
	図書館	既存から約 10%増	1614.77	1.1	1,800	
	中央公民館	既存から 15%減	5609.71	0.85	4,700	
	市民センター	既存から 15%減	1152.17	0.85	900	

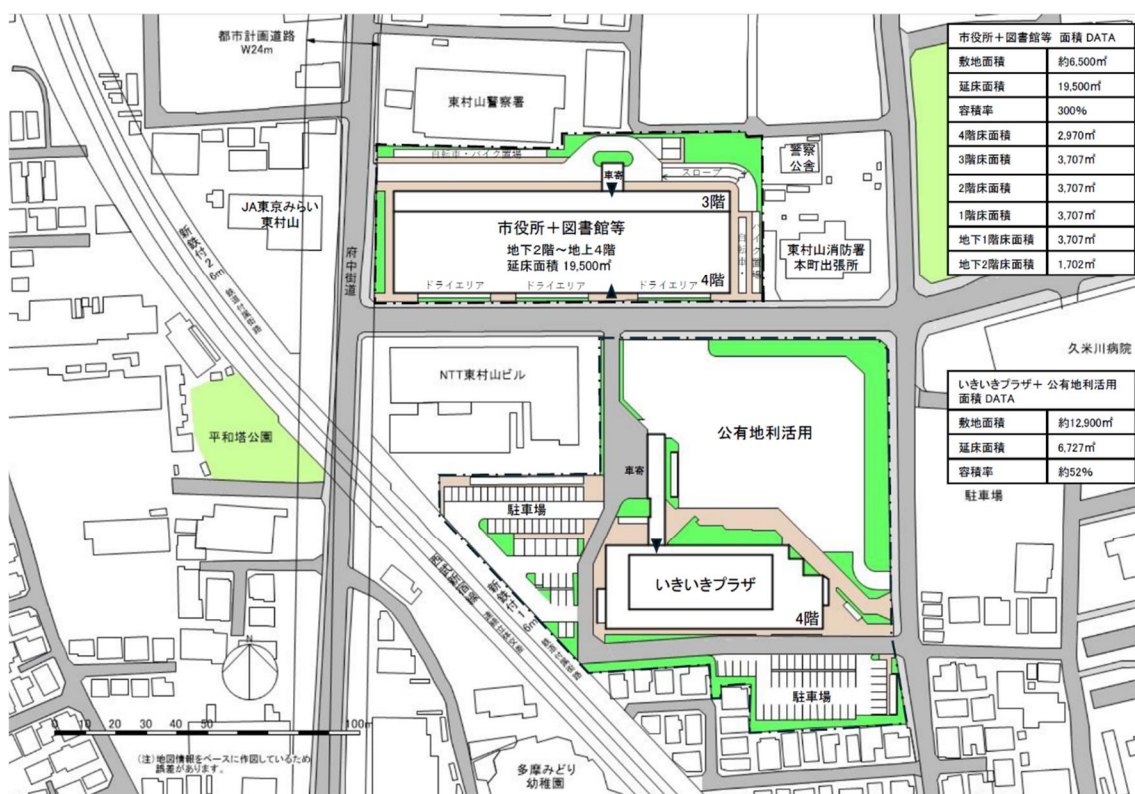


図 4-22 シナリオ案 A

(2) シナリオ B

現在の北庁舎等が配置された北側敷地の建物を解体し、新たな行政と民間機能を有した複合施設を整備する。現在の市役所の跡地には、図書館、中央公民館、市民センターに加え余剰面積に民間施設を付加することを検討する。

建物	施設名	算出の考え方	単価 (人)	数量	面積 (㎡)	合計 (㎡)
新 設 北棟	行政機能	本庁舎職員 (373 人)	373	26.6	9,900	19,500
		その他職員 (158 人)	158	26.6	4,200	
	民間施設	建築可能面積余剰			5,400	

新 設 南棟	図書館	既存から約 10%増	1614.77	1.1	1,800	8,800
	中央公民館	既存から 15%減	5609.71	0.85	4,700	
	市民センター	既存から 15%減	1152.17	0.85	900	
	民間施設	建築可能面積余剰			1,400	

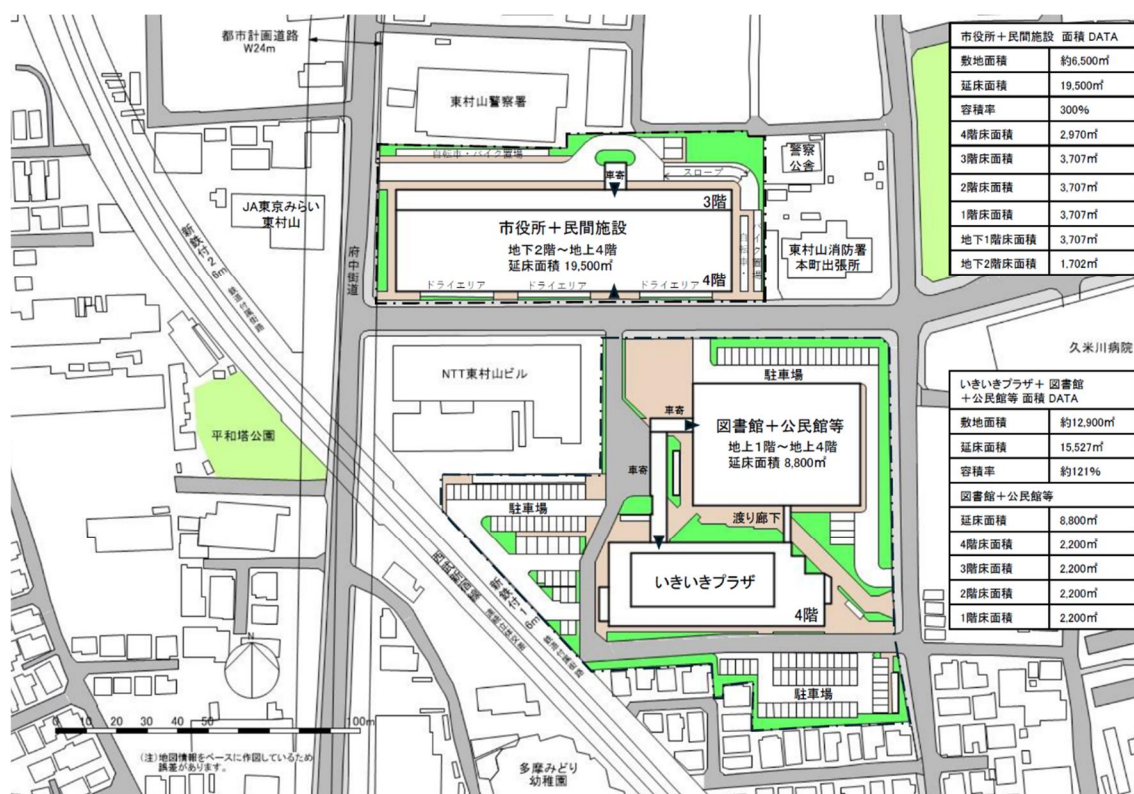


図 4-23 シナリオ案 B

(3) シナリオ C

現在の消防署を仮設移転する。次に現在の北庁舎等が配置された北側敷地と現在の消防署の建物を解体し、現在の市役所用地と消防署用地の土地交換を行う。同敷地に行行政機能、市民センター、公民館と民間機能を有した複合施設を整備する。加えて JA 敷地を取得し、図書館と民間施設を整備する。現在の市役所跡地には新設消防署を設置する。

建物	施設名	算出の考え方	単価 (人)	数量	面積 (㎡)	合計 (㎡)
①	図書館				1,800	4,600
	民間施設				2,800	
②	中央公民館	既存から 15%減	5609.71	0.85	4,700	23,700
	市民センター	既存から 15%減	1152.17	0.85	900	
	行政機能	いきいき 3 部 (373 人×26.6)	373	26.6	9,900	
		市民部、地域創生部	158	26.6	4,200	
	民間施設				4,000	

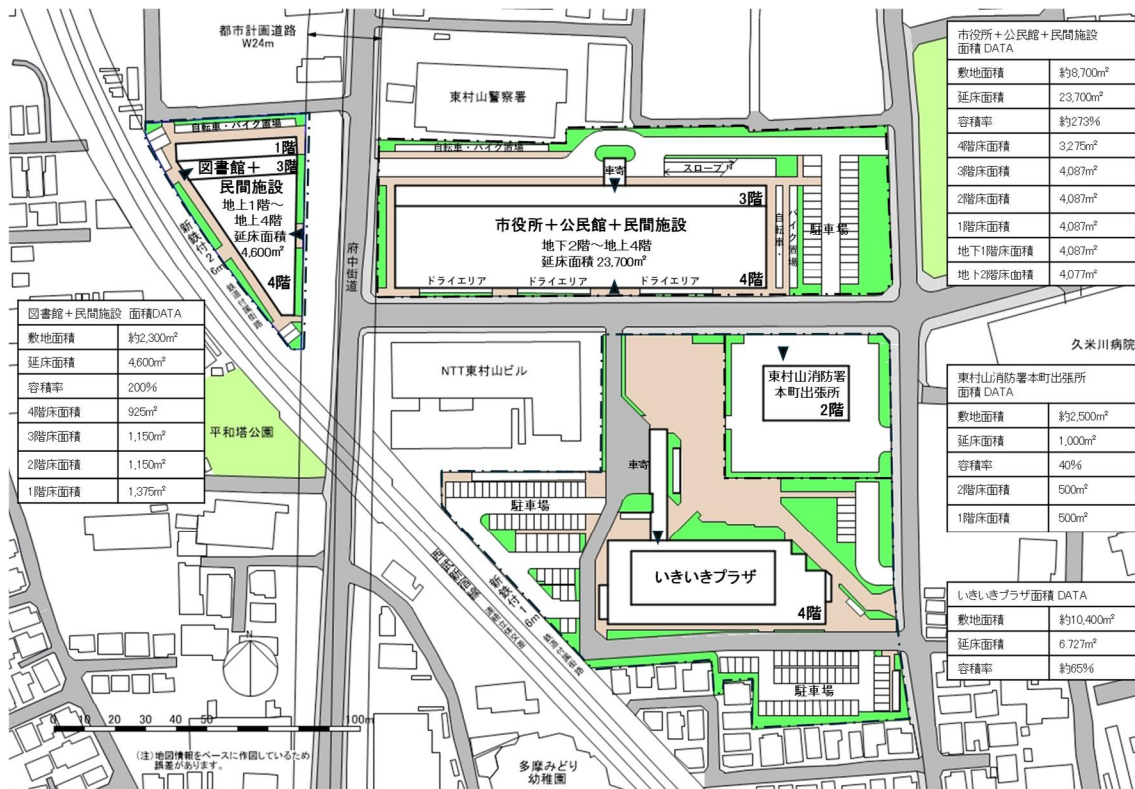


図 4-24 シナリオ案 C

⑤ シナリオ案の評価

各シナリオ案に対して定性的な評価を行った。ただし、本調査においては、事業方針を決めるための検討・評価・選定は行わない。

	シナリオ案 A	シナリオ案 B	シナリオ案 C
官民連携可能性	新設する建物は行政機能のみとなるため、DB、PFI 等による民間連携可能性がある	シナリオ案 A の連携可能性に加え、北敷地における定期借地等による民間機能の整備などの可能性がある	シナリオ案 B に加え、JA 敷地、あるいは JA 敷地と隣接する高架下空間などにおいて官民連携の可能性がある
事業の工期	北側敷地の解体、新施設建設の期間が事業期間となり、3 案の中では最も短い	シナリオ案 A に加え市役所跡地における新設図書館等の建設期間が加わるためシナリオ案 A より長期	消防署との土地交換、各種施設の引越等が複雑に絡み合うため、3 案の中で最も長期であり、かつ消防署との調整や土地価格状況等による取得難航など、長期化する懸案事項が多数存在
コスト削減効果	市庁舎跡地を利活用(売却・貸借等) する場合は財政負担の軽減も図れる	官民連携による公的負担の減少の可能性はあるものの、北棟・南棟の新設により削減効果は高くない	官民連携による公的負担の減少の可能性はあるものの、北棟・JA 敷地の新設棟に加え、JA 敷地の取得など経費がかかるものの官民連携によるコスト削減効果が見込める
利活用の柔軟性	行政機能のみのため利活用の柔軟性は低い	容積率を最大にした場合、余剰面積が多く発生することから利活用の柔軟性も高いといえる	容積率を最大にした場合、余剰面積が多く発生することから利活用の柔軟性も高いといえる

4-3 事業手法等の検討

4-2 で整理したセンター地区の整備・運営を実現させるための官民連携事業について検討を行う。実現に向けては、「公共施設と民間施設の複合化」や「民間施設を用いた公共機能の導入」がポイントであり、それらの事業手法の導入にあたり、参考となる事例を収集・整理した。

① 参考にした類似事例

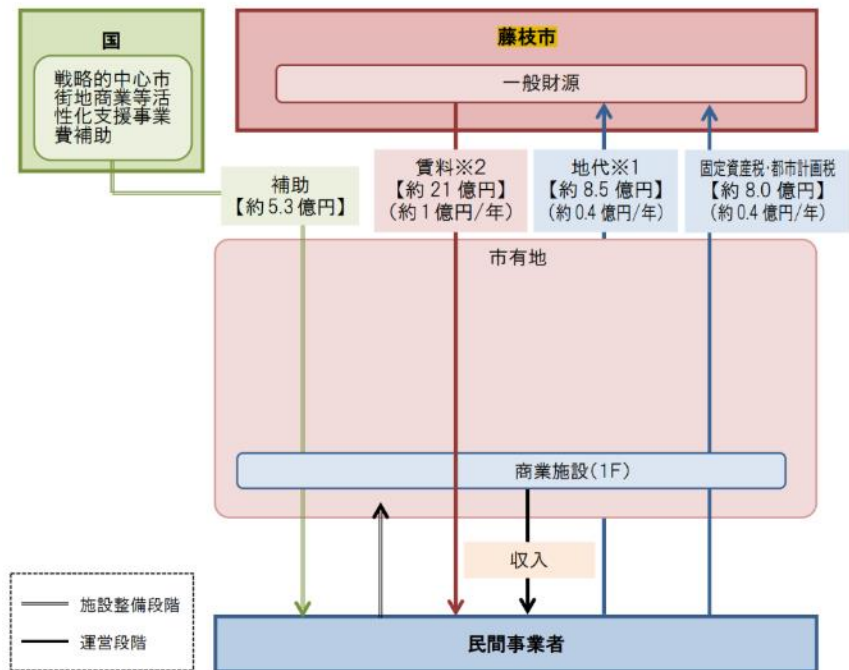
公有地を活用し、公共施設に民間施設を合築して余剰容積を活用し、行政負担を軽減する PPP/PFI 事業の事例として、次頁以降に整理している。

- ・ 藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業（静岡県藤枝市）
- ・ 泉区役所建替事業（仙台市）

藤枝市の事例は、公有地の余剰容積を民間で活用することで、公共施設の取得にかかるコストを大きく減らすとともに、市の負担を平準化（床賃料）することを可能にしている。

また、仙台市の事例は、区役所庁舎の整備に関してリース方式の提案も可能としており、定期借地＋定期借家契約により、余剰容積を民間で活用し、行政負担を軽減する方法を採用している。

事業名称	藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業（静岡県藤枝市）												
民間事業者	大和リース												
施設内容	<公共施設> ○市立図書館〔約 3,300 ㎡〕 将来蔵書数約 30 万冊予定，一般図書・児童図書コーナー等 <民間施設> ○シネマコンプレックス〔約 2,700 ㎡〕 7 スクリーン，900～1,000 席を予定 ○商業店舗〔約 7,000 ㎡〕 飲食，物販（衣料・書籍・雑貨等），サービス（レンタルショップ等） ○立体駐車場（自走式，471 台収容）〔約 12,000 ㎡〕 ○駐輪場（183 台収容）〔約 200 ㎡〕												
事業スキーム	公有地（駅前の市立病院跡地）を民間事業者に事業用定期借地（20 年間）で貸付、民間事業者が官民複合施設を整備、そのうち公共施設部分は、市に賃貸借（20 年間）する契約。 <table><tr><td rowspan="4">駐車場</td><td rowspan="4">共用部分 （階段・E/V等）</td><td>公共施設（賃貸借：市）</td></tr><tr><td>民間施設</td></tr><tr><td>民間施設</td></tr><tr><td>民間施設</td></tr></table> （所有者：市）（定期借地：民間事業者） 建物 （所有者：民間事業者） 土地 <table><tr><td rowspan="4">市</td><td>← 地代・保証金（借地権）</td><td rowspan="4">事業者</td></tr><tr><td>← 市税</td></tr><tr><td>→ 床賃料（公共施設部分）</td></tr><tr><td>→ 保証金返還（借地権）</td></tr></table>	駐車場	共用部分 （階段・E/V等）	公共施設（賃貸借：市）	民間施設	民間施設	民間施設	市	← 地代・保証金（借地権）	事業者	← 市税	→ 床賃料（公共施設部分）	→ 保証金返還（借地権）
駐車場	共用部分 （階段・E/V等）			公共施設（賃貸借：市）									
				民間施設									
				民間施設									
		民間施設											
市	← 地代・保証金（借地権）	事業者											
	← 市税												
	→ 床賃料（公共施設部分）												
	→ 保証金返還（借地権）												
事業収支	公有地を有効活用して商業施設での収益を地代として徴収できるため、公共施設（図書館）のイニシャル建設費を負担せず、支出（床賃料累計約 21 億円）に対して収入（地代累計約 8.5 億円、固都税累計約 8.0 億円）により市の負担を大きく減らせる（実質市の負担累計 4.5 億円）ことが本事業スキームのメリットとなっている。												



- ※1 市と民間事業者と事業用借地権設定契約(借地借家法第 24 条)を締結
(月額地代単価:280 円/㎡)
- ※2 市と民間事業者と建物賃貸借契約を締結(市立図書館部分)
(公共施設賃料総額:2,099,616,000 円(20 年間:共益費込み))

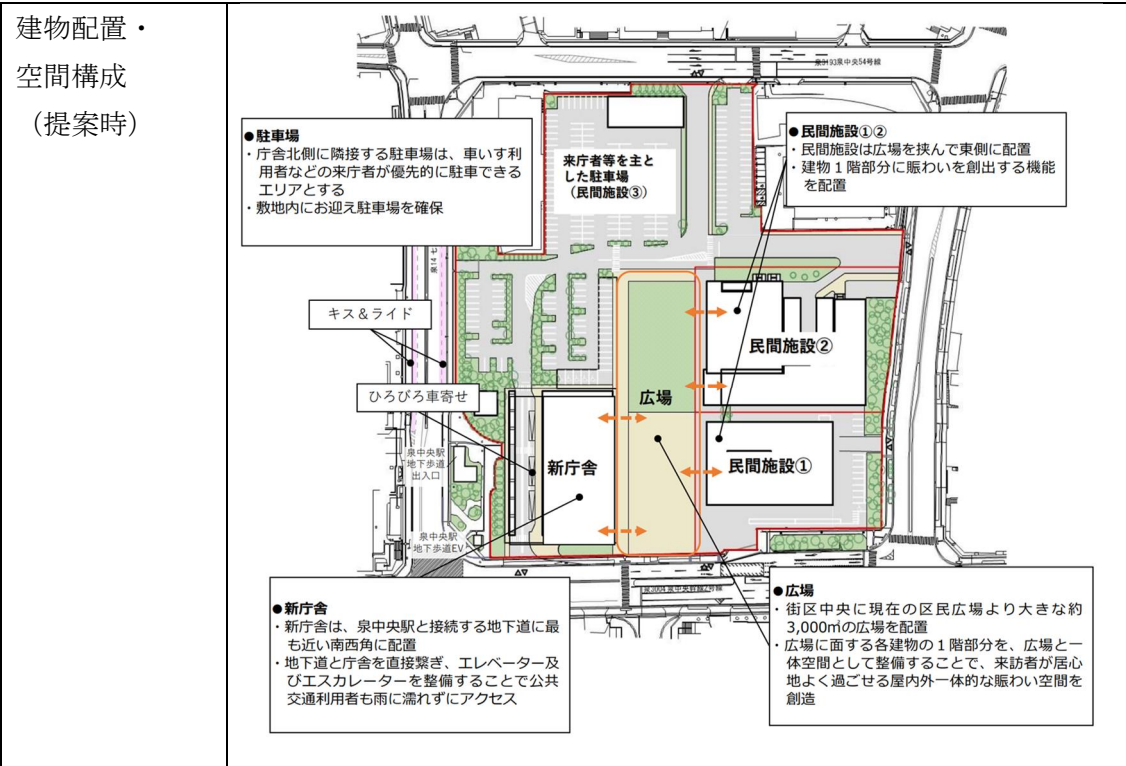
写真



出所) 藤枝市ホームページ,
<https://www.city.fujieda.shizuoka.jp/soshiki/toshikensetsu/chushinshigaichi/gyomu/kasseikajigyou/1445913991137.html>、2024 年 3 月 4 日取得

出典) 国土交通省「民間収益施設の併設・活用に係る官民連携事業 事例集」ホームページ,
<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001338466.pdf>、2024 年 3 月 4 日取得

事業名称	泉区役所建替事業（仙台市）
民間事業者	仙台市泉中央駅前まちづくり推進コンソーシアム（三菱地所等）
施設内容 （提案時）	<公共施設> 区役所等：5 階建て、13,400 m²。窓口機能、区民ホール、保健福祉部門、まちづくり部門、建築部門、職員研修所、水道局北料金センター・会議室等 <民間施設> 民間施設①：8 階建て。店舗・業務機能（東北労働金庫のオフィス、店舗）を整備 民間施設②：14 階建て。広場と一体となって賑わいを創出する集客機能（例えば、カフェや健康・スポーツ等をテーマとした機能）を低層部に配置し、高層部には若い世代をメインターゲットとした居住者同士の交流を促すような住居機能（賃貸住宅 300 戸程度）を整備 民間施設③：駐車場
事業スキーム	仙台市は、区役所等整備事業については、リース方式（定期借地＋賃貸借契約）あるいは施設買取方式のいずれかとし、事業者が事業スキームを提案する方法とした。選定された事業者が提案した事業スキームは以下の通り。 ・「区役所等整備事業」：施設買取方式※ ・「民間施設①整備事業」＋「民間施設②整備事業」：土地売買契約方式 ・「民間施設③整備事業」：土地賃貸借契約（10 年）方式 ※施設買取方式：区役所等について事業者が整備を行い、区役所の竣工後、市が泉区役所等を事業者から買い取る方式。
事業収支 （提案時）	公有地の一部を売却、定期借地するため、区役所等のイニシャル建設費は、支出（約 84 億円）に対して収入（土地売買価格約 34 億円、及び地代収入）により市の負担を大きく減らせる（実質市の負担 50 億円）ことが本事業スキームのメリットとなっている。 参考：提案時の事業費（令和 3 年 12 月時点） （1）泉区役所等の施設売買価格 約 79 億円 （2）既存庁舎の解体価格 約 5 億円 （3）民活用地（9,295 m²）の売買価格 約 34 億円 （4）民活用地の土地賃借料 約 2,300 円（年額／m²）



出所) 仙台市ホームページ,
https://www.city.sendai.jp/zaise-kokyo/izumiwardoffice/rebuilding_kihonkeikaku.html、
 2024年3月4日取得

② 事業手法・スキームの整理

先進事例を参考に、本事業で想定される事業スキームを3パターン整理した。

(1) 従来手法

庁舎及び公共施設の整備にあたっては、一般財源及び起債により資金調達して建設費を賄う必要がある。また、公共施設の設計、建設、維持管理、運営やDX導入・運用を個別に発注するため、効率化が図りにくく、従来のコスト水準で財源を確保する必要がある。

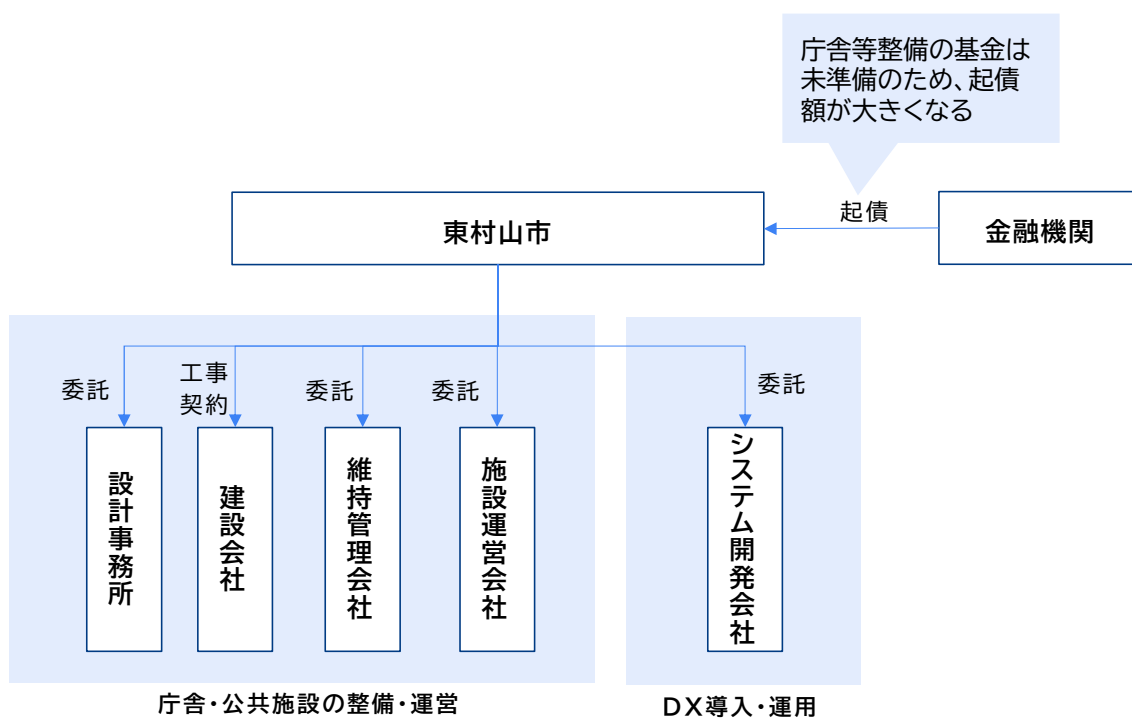


図 4-25 事業スキーム（従来方式）

(2) PFI 事業（庁舎・公共施設）＋民間収益事業

庁舎及び公共施設の整備にあたっては、PFI 事業として民間（新たに設立する SPC）が資金調達して建設費を調達する。市は、それに対してサービス購入費として事業期間中に割賦払いにより支払うことになるため、市の支出を起債によらず平準化できる。また、公共施設の設計、建設、維持管理、運営や DX 導入・運用を一体的に SPC で計画・実装するため、民間ノウハウを用いて効率化を図ることが可能となり、VFM が確保しやすくなる。

さらに、余剰容積を活用して定期借地により民間に商業や業務用途のテナントを入れて賃貸借事業を実施させ、地代を市が収受することが可能となる。

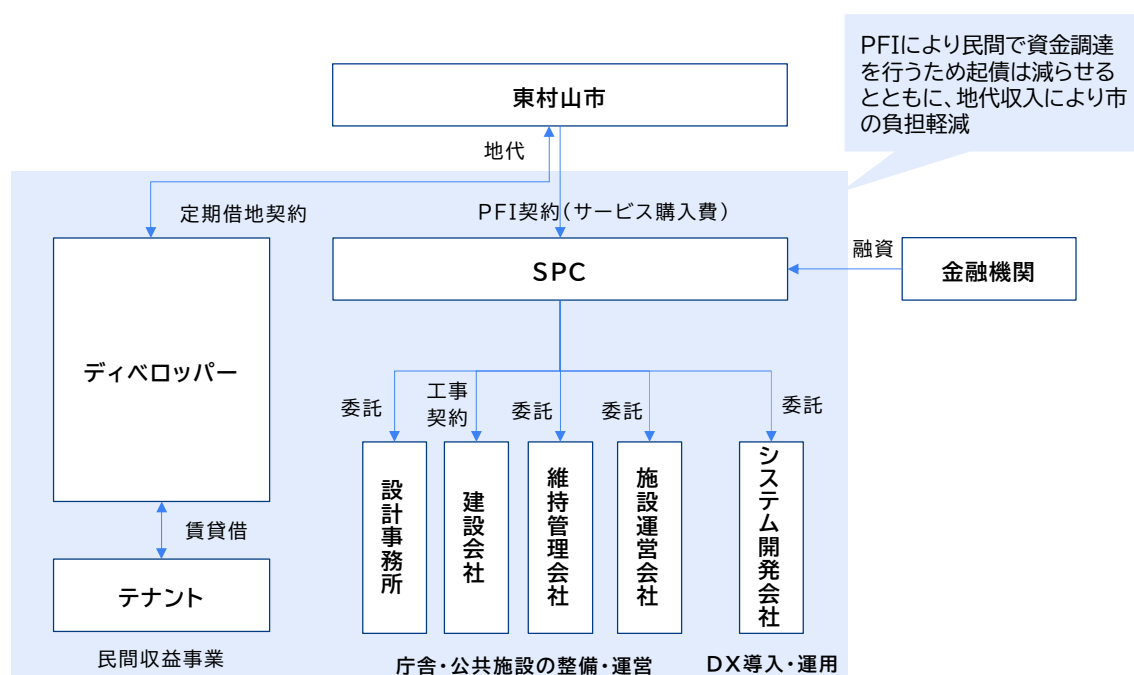


図 4-26 事業スキーム（PFI 方式＋民間収益事業）

(3) リース方式（庁舎・公共施設）＋民間収益事業

市は、民間（新たに設立する SPC）と定期借地契約を結ぶとともに、SPC が建設した建物の一部をテナント（庁舎・公共施設）として賃貸借する。建物の建設は、SPC が資金調達して建設するため、市は、床賃料の支払いや施設の維持管理、運営、DX 導入・運用に関する委託費を毎年支払うことになるため、市の支出を起債によらず平準化できる。また、施設の設計、建設、維持管理、運営や DX 導入・運用を一体的に SPC で計画・実装するため、民間ノウハウを用いて効率化を図ることが可能となり、VFM が確保しやすくなる。

さらに、余剰容積を活用して商業や業務用途のテナントを入れて賃貸借事業を実施させ、その分の地代を市が収受することが可能となる。

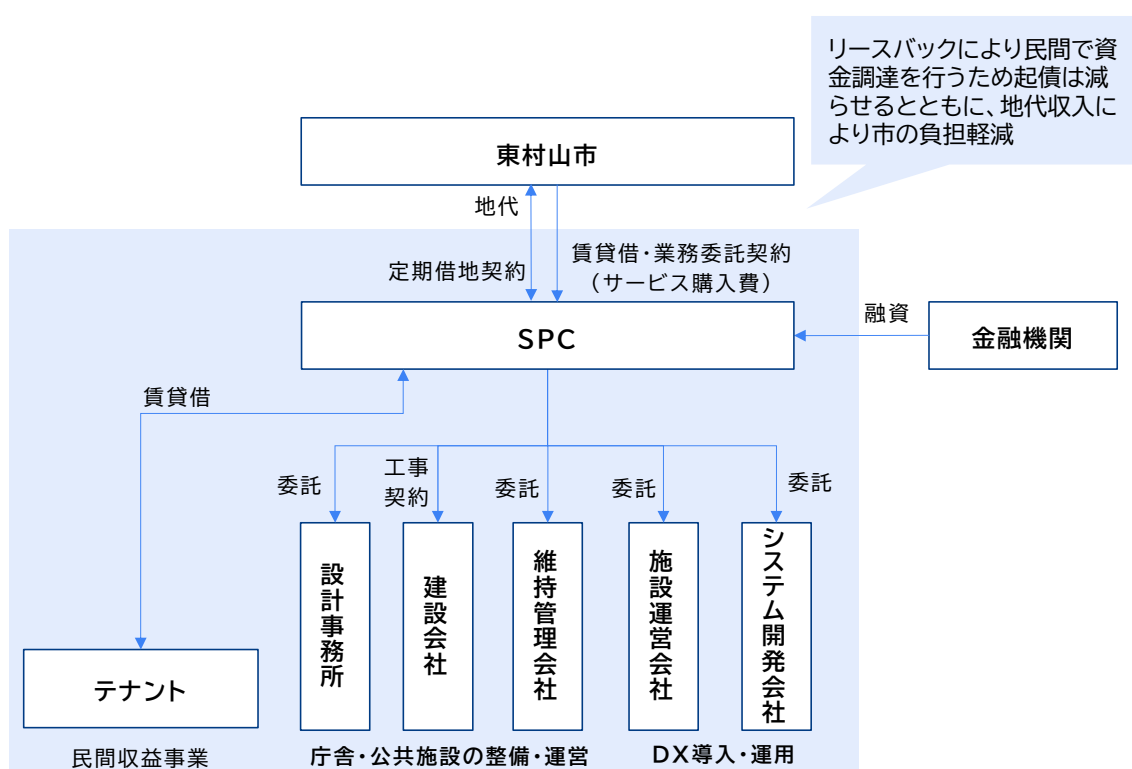


図 4-27 事業スキーム（リース方式＋民間収益事業）

4-4 事業手法・スキームの比較

① 各種設定条件とその根拠

本フェーズにおいては、事業方針を決めるための選定・検討は行わない。したがって移行に示す各種条件設定は適切な事業手法の検証のため。

(1) VFM 算定のためのシナリオ案の選定

本フェーズにおいては、4 章 2 で示したシナリオ案から、事業方針を決めるための選定・検討は行わない。

あくまで VFM 算定のためのシナリオ案として、B 案を採用する。

(2) 事業スケジュール

事業開始年度や、各種業務期間（設計・建設期間等）の具体検討は行わず、過去の類似事例等から参照し、一般的な事業スケジュールモデルを参考とした。

対象敷地②（既存の北庁舎・市民センター・中央図書館・多文化共生・男女共同参画推進交流室）の解体を先行して行い、同敷地に新市庁舎を建設、本庁舎機能を移行した後、本庁舎の解体、新施設の建設を行う。

なお、4 章 3 で示した従来方式・PFI 方式・リース方式ともに同様のスケジュールとして算定する。

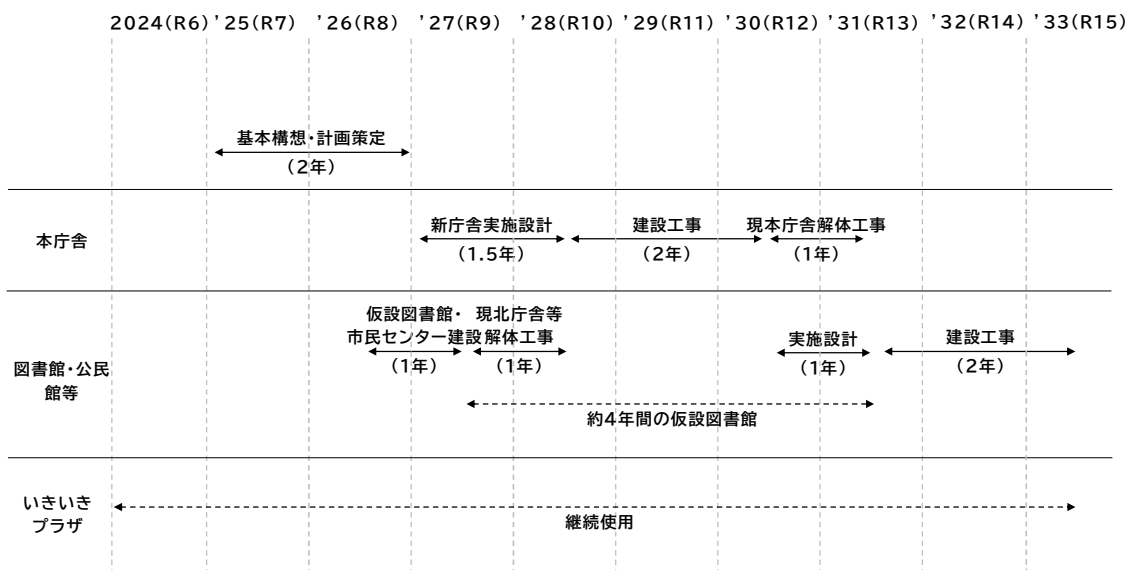


図 4-28 事業スケジュール

(3) 事業方式

事業方式は 4 章 3 で示した従来方式、PFI 方式、リース方式のいずれにおいても事業費の算定を行う。

(4) 事業範囲

それぞれの事業方式における事業範囲及び役割分担は以下の通りと仮定する。

表 4-12 事業範囲

	従来方式	PFI 方式＋定期借地		リース方式
		PFI	定期借地	
設計	公共	民間	民間	民間
施工	公共	民間	民間	民間
維持管理	公共	公共	民間	民間
運営	公共	公共	民間	民間

(5) 施設規模

それぞれの事業方式における施設規模は以下の通りと仮定する。ただし、PFI 方式＋定期借地及びリース方式においては、デジタル化による窓口業務等が効率化すると仮定し以下の通り行政機能の面積の削減を考慮した。

表 4-13 施設規模

		従来方式	PFI 方式＋定期借地	リース方式
北棟				
	敷地面積	約 6,500 m ²		
	延床面積	14,100 m ²	19,500 m ²	
	4 階床面積	2,970 m ²	2,970 m ²	
	3 階床面積	3,707 m ²	3,707 m ²	
	2 階床面積	3,707 m ²	3,707 m ²	
	1 階床面積	3,707 m ²	3,707 m ²	
	地下 1 階床面積	-	3,707 m ²	
	地下 2 階床面積	-	1,702 m ²	
	行政機能	14,100 m ²	13,525 m ² （全体の約 4.1%削減）	
	民間機能	-	5,900 m ²	
南棟				
	敷地面積	約 12,900 m ²		
	延床面積	8,800 m ²		
	4 階床面積	2,200 m ²		
	3 階床面積	2,200 m ²		
	2 階床面積	2,200 m ²		
	1 階床面積	2,200 m ²		
	図書館	1,800 m ²		
	中央公民館	4,700 m ²		
	市民センター	900 m ²		
	民間機能	1,400 m ²		



図 4-29 削減面積

(6) 割引率・インフレ率等各種設定

以下のとおり、事業費の算出の条件について、条件設定を行った。

項目		設定		設定方法・備考	
前提条件	シナリオ案		シナリオB		
	算出前提	インフレ率	見込まない		
		国庫補助	見込まない		
		地方債	考慮しない		
		金利変動	見込まない		
		大規模修繕	発生しない		
	現在価値換算割引率		0.67%		15年物国債金利の過去平均（15年分）
	法人税率	実効税率	33.58%		https://www.mof.go.jp/tax_policy/summary/corporation/c01.htm
	消費税率		10%		
	事業費削減率-設計、工事費		90%		解体、設計、工事監理、仮設工事費、新設工事費
イニシャル	※リースバック削減率-工事費		90%		※PFIとリースバックで建設費の削減率を変える場合
	事業費削減率-維持管理、運営		95%		維持管理、引越
	設計費	総額	640,512	千円	告示15号添付二：建築物の種類：第2類「庁舎」
	設計費（リースバック）	総額	476,928	千円	告示15号添付二：建築物の種類：第1類「事務所」
	工事監理費	総額	152,064	千円	告示15号添付二：建築物の種類：第2類「庁舎」
	工事監理費（リースバック）	総額	119,808	千円	告示15号添付二：建築物の種類：第1類「事務所」
	解体単価 RC	m単価	100	千円	事業者ヒアリングより
	解体単価 鉄骨	m単価	100	千円	〃
	①北棟 建設費	m単価	700	千円	事業者ヒアリングより
	②南棟 建設費	m単価	700	千円	〃
	引越費	総額	30,000	千円	事業者ヒアリングより
	PPPアドバイザー費	総額	60,000	千円	過去事例を参考に設定
	設計・建設モニタリング費	年額	20,000	千円	〃
	リスク調整費	施設整備費・維持管理費	0.50	%	

項目		設定		設定方法・備考	
ランニング	維持管理費 - 庁舎		/㎡・年	6.0 千円	
	維持管理費 - 図書館		/㎡・年	5.9 千円	
	維持管理費 - 公民館		/㎡・年	14.2 千円	
	維持管理費 - 市民センター		/㎡・年	14.2 千円	
	運営費 - 直営	図書館	/㎡・年	83.2 千円	東久留米市立図書館の運営費を参照し面積按分
	運営費 - 直営	市民センター	/㎡・年	26.6 千円	
	運営費 - 直営	公民館	/㎡・年	20.0 千円	
	運営費 - 指定管理	図書館	/㎡・年	82.7 千円	東久留米市立図書館の運営費を参照し面積按分
	運営費 - 指定管理	市民センター	/㎡・年	25.3 千円	
	運営費 - 指定管理	公民館	/㎡・年	19.0 千円	
	地代	北+南	/㎡・年	29,920.0 千円	路線価220千円/㎡×(北棟民間5,400㎡+南棟民間1,400㎡)÷容積率300%×6%
	地代	北+南	/㎡・年	23,760.0 千円	路線価220千円/㎡×(北棟民間5,400㎡)÷容積率300%×6%
	賃料 (建物)	北+南	/㎡・年	26,365.5 千円	対象となる床の建設費×6%×想定稼働率 (33%)
	起債金利			0.70%	財政融資資金 (R6.2.1以降金利) 半年賦、10年金利見直し (19年超20年以内、据置2年超3年以内)
	起債償還年数			20 年	
	起債据置期間			3 年	
	起債償還方法			元利均等	
	補助対象-起債適用割合	庁舎	充当率	75%	交付税措置なし (一般単独事業債)
		図書館	充当率	75%	
		市民センター	充当率	75%	
		公民館	充当率	75%	
		解体	充当率	90%	
	市場借入 基準金利			1.239 %	
	市場借入 スプレッド			0.3 %	直近の趨勢、ヒアリング等を踏まえ設定。
	市場借入 建中金利			2 %	
SPC	資本金		初年度	50,000 千円	資金ショートとならないよう設定
	SPC設立関連費		初年度	10,000 千円	
	SPC運営費 (施設整備期間)		総額	15%	
	SPC運営費 (維持管理・運営期間)		年額	10%	

(7) 資金調達方法

ア) 交付金

社会資本整備総合交付金や学校施設環境交付金の活用可能性が考えられるが、将来的な交付金の有無や要件を満たすか確認する必要があるため、今年度の試算では活用しない前提で計算した。

イ) 資金調達(従来方式及び民活の場合)

起債条件、長期借入金利、短期借入金利及び割賦支払い金利は、以下の前提条件とした。

【資金調達方法】

項目	従来方式	PFI (BTO) 方式・リース方式
起債条件	・ 充当率 75% ・ 償還年数 15 年 (据置期間 3 年) ・ 元利均等返済 ・ 金利 0.400%	—
長期借入金利	—	・ 償還年数 15 年 (据置期間 0 年) ・ 元利均等返済 ・ 金利 1.539%
短期借入金利	—	・ 償還年数 1 年 (据置期間 0 年) ・ 一括返済 ・ 金利 2.000%
その他	—	・ 基準金利：1.239% ・ スプレッド：0.3%

注 1：基準金利：TONA15 年 (2024/10/30 時点) の値。

注 2：短期借入金利：短期プライムレート最頻値の値。

ウ) 財務指標の基準

財務指標の基準については、一般的に用いられている基準とした。

【財政指標の基準】

財務指標	設定根拠
EIRR	出資者の出資に対する配当利回り。本算定では PFI 方式：5%以上、リース方式：10%以上を確保するものとする。
DSCR	毎年の元利返済額に対する元利支払い前のキャッシュフローの比率で、最低 1.0 以上でないと当該年度の収入での返済ができない。 本算定では 1.0 以上を確保するものとする。
LLCR	借入金額に対する、融資機関全体でのキャッシュフローの現在価値の比率で最低 1.0 以上でないと借入金の返済ができない。 本算定では 1.0 以上を確保するものとする。
PIRR	プロジェクト全体の利回り。平均資本調達コスト (出資者の期待利回りと借入金利) を上回る必要がある。 本算定では平均資本調達コスト以上を確保するものとする。

② 手法別の公共負担額の整理・VFMの算出結果

以上の条件から、ライフサイクルについて算出すると以下の通りとなった。

DX導入を想定したPFI方式やリース方式の場合には、従来の庁舎機能（窓口業務等）を維持した整備に比べ、不要な機能を減らし、施設整備費を削減できるとともに、余剰容積を民間で活用することにより、市の収入を増やし、財政負担を軽減できる可能性がある。

また、リース方式では、運営開始から11年目以降、行政利用床を10%削減し、余剰が生まれたスペースを民間に貸すという条件設定を行っているが、行政利用床を削減することで維持管理、運営費を削減できるとともに賃料収入を増やせるメリットがある。

ただし、施設整備費の返済金利の削減効果を考え、リース方式においても、従来方式やPFI方式と同様に75%分を賃料前払金として市が施設利用開始時に支払う条件とした。純粋な民間施設として長期の賃料による返済を行う条件とすると、金利負担が大きくなり、結果としてライフサイクル全体の市負担額の増加につながるため、支払方法はこうした工夫が必要となる。

(単位:千円)

	従来方式	PFI方式	リースバック方式
①施設整備費	18,154,417	15,988,225	15,811,969
施設整備費	18,154,417	15,978,225	15,801,969
SPC設立関連費	0	10,000	10,000
②維持管理・運営費等	7,662,562	8,069,824	7,675,057
維持管理費	2,972,938	2,765,009	2,634,505
運営費	4,689,624	4,560,978	4,332,929
SPC運営関連費	0	743,837	707,623
③リスク調整費	90,772		
④アドバイザー費等	0	120,000	120,000
アドバイザー	0	60,000	60,000
設計・建設モニタリング費	0	60,000	60,000
⑤資金調達費用	1,268,263	1,809,354	1,777,750
起債利息	1,268,263	1,028,003	1,028,003
割賦利息	0	557,851	535,377
建中金利	0	223,500	214,370
⑥公租公課	0	101,338	141,420
法人税等	0	108,013	149,670
うち法人住民税（市税収入分）	0	-6,675	-8,250
⑦事業者利益	0	165,650	253,937
⑧地代収入	0	-526,240	-684,433
⑨国庫補助	0	0	0
東村山市の財政負担額	27,176,013	25,728,151	25,095,701
東村山市の財政負担額（現在価値換算）	24,985,379	23,425,622	22,856,045
従来方式との差額（現在価値換算）	-	-1,559,757	-2,129,334
財政支出縮減率（VFM）	-	-6.2%	-9.1%

③ 事業者ヒアリング

(1) ヒアリングの実施概要

事業者に対して個別にヒアリングを実施した。ヒアリング内容及びヒアリングを実施した事業者は以下の通りである。ただし、本件の事業化は未確定のため事業参画意向については将来的な可能性としてヒアリングを実施した。

表 4-14 事業者ヒアリング実施概要

ヒアリング内容	● 庁舎等の建替えにおける官民連携事業スキームの可能性について ➤ 公共施設所有・民間収益施設に関するリスクの考え方 ➤ リスク分担（プロフィットシェア）の事業条件の考え方 ● 利活用について ➤ 現有敷地の利活用のアイデア ➤ 類似案件の実績及び事例 ● 事業参画意向	
実施事業者	A 社：地元関連事業者	令和 6 年 2 月 9 日
	B 社：不動産	令和 6 年 2 月 16 日
	C 社：維持管理・運営	令和 6 年 2 月 19 日
	D 社：DX・オフィスサービス	令和 6 年 2 月 21 日
	E 社：DX・オフィスサービス	令和 6 年 2 月 28 日
	F 社：不動産	令和 6 年 2 月 28 日
	G 社：建設	令和 6 年 2 月 29 日
	H 社：建設	令和 6 年 2 月 29 日

(2) ヒアリング結果の要約

民間事業者からの主な意見は下表の通り。センター地区における再整備事業においては、大規模かつ土地活用などの自由度の高い整備のため民間事業者の関心が高いことを確認した。一方で民間事業者による収益事業においては、東村山市の商圏人口・立地（駅から徒歩 10 分程度）などに鑑み、大規模な広域商圏商業用途は成り立ちにくいと考える事業者が多数存在した。

加えて、駅前再開発、高架下開発によって新たに商業用途が生まれることが予想されるため、それらと競合せず、相乗効果をもたらす用途となるよう注意深く調整していく必要がある。

庁舎建替えの事業スキームは、非所有手法に対する民間事業者の意欲を一定確認できた。PFI 事業に比べ、非所有手法の方が、事業期間中の DX 等の技術革新などを踏まえた民間事業者からの新たなテナントサービスの提案などが期待できるとの指摘もあった。

一方で、非所有手法の場合、民間事業者が収益性の観点で施設マネジメント（テナントリーシング）されるため、行政側の意向が反映されづらい側面もある。行政側の要望を明確にして、事業者のアイディア・ノウハウを引き出しながら、行政側のニーズを踏まえた運営をさせる事業スキームを構築できるかが重要だと考えられる。

表 4-15 事業者ヒアリング結果の要約

官民連携事業スキーム
- 施設用途ごとに面積削減や民間で保有の可能性に対する考え方は異なるため、事業手法は庁舎・図書館などの施設用途に応じて検討した方が良い - 公共複合施設では、フロア別に機能（市役所、図書館、民間機能等）を明確にわけているケースが多いが、公共機能と相性の良い民間機能をミックスして整備・配置することで、民間事業者が民間機能とマルチタスクで一部公共機能の運営を任せるなど、市民サービス水準の向上や効率的な運営が出来る可能性もあるのではないか - 庁舎の公共非所有手法による建て替えの事業スキームは実績もあり、賛同する - DX化の運用などは成果報酬型などのスキームを用い、民間のやる気を引き出させると推進力が増すのではないか
利活用について（庁舎のあり方）
- 庁舎内の窓口や執務スペースはDXの導入により、庁舎に来訪せずに対応できるようになるため、今後減少する前提で考えた方が良い - 自治体に取り組む課題は複雑化し、前例のない課題解決が求められており、オフィス空間もデジタルツールを活用しながら、多様なメンバーとの連携で迅速な対応が可能となるようにレイアウト、DXサービスを設計する必要がある
利活用について（用途・機能）
- センター地区に導入する用途は、駅前再開発、高架下開発などに導入する用途と調整し、街全体でのテナントミックスの整合性を図ることが望ましい - センター地区に導入する民間機能として、同エリアに立地する商業施設の集客力の補填等も見据えて、住宅用途も検討してみてもどうか - 商業用途の場合、日常的な機能やサービス・普段遣い・体験に可能性を感じる
<その他>
- 大規模・ダイナミックに再編できる貴重な契機なため、チャレンジングな事業スキームに魅力を感じる - 民間の住宅・商業施設などの開発と連携したスマートサービスの提供などについても検討を行っており、官民連携による事業スキームの考え方と近い部分もあり、今後、可能性検討をしていきたい

(3) ヒアリング結果の詳細

事業スキーム	まとめ
- 延床面積の削減を達成しなくてはいけない、一度公共床を作ったら数十年使い切らなくてはならないという呪縛から開放されるという視点で、公共が民間から床を借りるという非所有スキームは望ましい。(B 社) - 上記非所有手法においては、必ずしも SPC を組成する必要はなく、例えば庁舎＋民間機能と、図書館等を完全に分けてしまい異なるスキームを組み合わせるということも検討の余地がある (B 社) - 商業施設等を考えていく場合、昨今テナントリーシングは非常に厳しくなっている。コンセプトに沿ったテナントを入れたいと考える場合は公共と民間との役割分担や負担分担が重要。(C 社) - 民間の建物に公共施設が入居するケースの場合であれば、建物所有者である民間が、テナントである公共に対し、追加投資等の提案がしやすくなるのではないかと。(D 社) - PFI スキームの場合、DX サービスを成立させるのであれば生活者に対してサービスを提供して収益を得るようなスキームも良い。(E 社) - 従来行政と付き合いがありシステム開発を受注していたような企業からすると、PFI 事業になった際にどこの会社と組むかによって、受注可能性が変わってくると考えると、機会とリスクの両方があると感じる。(E 社) - 民間が建てた建物に行政が借りてくれる床分に関しては、行政が空室リスクを担保できるような仕組みや契約が望ましい。行政が床負担は担保するが、スモールオフィスのような機能として内装を変えて使っていくようなものは考えうる。(F 社) - SPC にシステム系の会社を含んだスキームとする場合、行政システムの開発企業は限られて来たり、特定のシステムの場合は対応できる会社が限られていると考えると、SPC の組成時点で優劣に大きく差が開くと思うので、競争性が落ちるのでは無いか (G 社)	- リース等の公共の建物非所有手法は、公共にとってのメリットが大きいものの民間にとってはリスクが大きい。 - PFI 事業の場合、システム開発会社を SPC に組成しないが一体的に検討可能なスキームの工夫が必要。
利活用について	まとめ

- 東村山市のマーケット人口がそこまで大きくないと考えると、センター地区・高架下・駅前でパイの取り合いにならないよう横断的な用途の工夫を考えたい（A 社） - 地域全体でエリアごとの特色があると良い。同じターゲットでも東村山市内を回遊したり使い分けできるような工夫が必要。（A 社） - 屋内の遊び場など半官半民的な機能であれば収益面のコントロールが出来るが、機能によっては中々投資回収が難しいものもあるため、まずは民間事業者を検討させるのも良いのではないかと。（B 社） - 東村山市は基本的に郊外型の立地のため求められている機能はサービスの用途が良いのではないかと予想している。物販や集客力が必要な用途は難しそう。図書館や公民館（ホール等）、公園などは一定程度の集客力をもつと思うので、相性の良い機能であれば良い。（B 社） - デジタルベースの非定型業務に適応した生産性の高い働き方が、今は庁舎内で行われているが、今後は自宅やサテライトオフィスなど本庁舎以外の広域な場所も選択可能になるであろう。（D 社） - 庁舎の窓口は、書かない窓口・行かない窓口などが主流になってきている。最後に残る窓口は本当にセンシティブな内容を扱うセーフティネット以外はほぼ無くなると考えている。（D 社） - 要求水準内でもデジタル化の支援等が入ってくるケースもあるが、SPC の組成にシステムベンダーなどを入れるのは苦心している。PFI 等の事業遂行中に要求水準の変更や追加投資というのは中々難しくなる。（D 社）	- センター地区における民間収益事業の採算性は高くないと見られる。 - 商業機能の可能性は各事業者提示している一方、高架下・駅前など新たな商業空間があるため配慮が必要 - 住宅機能については賛否がわかれた
事業参画意向	
- 賃貸借や借地であっても事業参画の意向はある。リスクも高いので事業手法が固まる前に前提条件については細かく協議しながら進められると良い（B 社） - PFI 方式は参加の可能性はある。システム会社との SPC 組成が前提条件となるとハードルが高くなる（G 社）	PFI 方式であれば参画意向を示す事業者が多い
その他	
民間事業者の社会貢献活動もなかなか経済面での持続継続性が担保されづらい。公共と上手く役割分担や連携することで公共の負担を軽減することもできないか（C 社）	

4-5 検討結果

① 本件調査の結果得られた示唆

各事業のメリット・デメリットは以下のように整理される。

	従来方式	PFI+定期借地	リース
公共負担額	24,985 百万円 △コスト削減は見込みにくい	23,425 百万円 (-6.2%削減) ○民間の借入金利が従来方式に比べて高いが、全体として市の財政負担を軽減	22,856 百万円 (-9.1%削減) ◎需要に合わせた運用を民間で担うため、市の財政負担削減効果は大きい
公募手続き	○公募手続きは通常の手続きとなるため容易	△PFI 法に基づく手続きが必要となり、時間がかかる	△公募条件の設定等にある程度時間がかかる
民間参入の可能性	○民間による資金調達がなく、個別契約のため参入しやすい	○民間収益事業と公共事業を分けた形であれば可能性は高い	△事業期間や契約内容等によるが立地等民間収益事業の成立難易度が高い
民間事業者の創意工夫	×民間事業者の創意工夫は見られない	△収益事業など創意工夫の余地が比較的大きい	○収益事業・床面積の有効活用など創意工夫の余地が大きい
総合評価	×公共負担額のデメリットやセンター地区の魅力向上につながる創意工夫が得られにくい	○公共負担額の軽減や民間参入のしやすさ、民間の創意工夫の提案を得られるメリットがある	○公共負担額の軽減や民間の創意工夫の余地が大きい、民間参入意欲を高める契約条件が必要

以上より、リスク低減等の必要な対応策を講じたうえで、PFI+定期借地方式もしくはリース方式を採用するメリットが大きいと考えられる。

その上で、前項までの検討を踏まえ以下点に対する対策措置が必要と考えられる。

- ・ 庁舎機能においては、働く場としての機能と住民サービスとしての機能の 2 側面をわけて検討することが求められ、住民サービスとしての機能は DX 化による面積削減を予め考慮した上で事業計画を策定する必要がある。
- ・ DX 化を見据えて SPC 組成にシステム会社の参入を前提とすると、当該事業に強みのあるシステム会社と組成できたかどうかで競合優位性が大きく変化する可能性があり、本来的なメリットが活かしづらい可能性がある。事業者選定としては分離しつつも事

業としては一体的あるいは連携した検討が出来る契約及び事業スキームの工夫が必要。

- ・ 都心郊外の立地では、リース方式で考えられていたような、施設を民間が保有し、公共へ床貸しするケースに対して、民間事業者は空室リスクを高く懸念している。事業開始後に、公共が自由に借りている床面積を減らせるとするのではなく、公共として借りている床面積の担保はする一方で、用途変更や民間への転貸等、民間事業者の収益リスクを減らし、床利用を柔軟に変える契約内容とするなどの工夫が必要。

4-6 リスク分担の検討

① リスク分担の考え方

参考事例や民間事業者へのヒアリングを踏まえると、本事業特有のリスクとして想定されるものは以下の項目が挙げられる。

(1) 事業期間中の技術革新への対応

市民窓口サービスの DX 化や AI による防犯対策・省エネルギー管理などスマートサービスを PPP 事業として実施する場合、10～20 年の事業期間中に大きく技術革新が行われたり、市民ニーズが大きく変化し、新たな設備やシステムを更新投資する必要性が生じる可能性がある。しかし、技術革新により、新たにどの程度の費用がかかるのか予想できないリスクがあり、想定外の支出が増加する可能性がある。

当初の設備・システムの計画の継続を優先し、結果的に現場ニーズに合致しないサービスを提供することは本末転倒であり、官民で適切にリスクを分担し、持続可能なものとする必要がある。

(2) 行政の床利用ニーズ変化への対応

DX 化の進展や行政需要の変化により、市役所庁舎やその他公共施設の利用ニーズが減少するあるいは増加する可能性があり、リース方式の場合には、民間収益事業の床との調整が必要となる。将来的な行政の床利用面積が不確定の場合、デベロッパーとしては、採算性を確保できないリスクがあり、参画意欲の低下につながる可能性がある。

行政ニーズに合わせて効率的に床を確保したい公共側と、収益性を高めたい民間側双方にとって Win-Win となるリスク分担を行う必要がある。

② リスク分担表（案）の整理

①で上げた 2 つのリスクについて、分担（案）は以下のように考えられる。

表 4-16 リスク分担表 (案)

	リスク分担 (案)	
	公共 (東村山市)	民間事業者
(1)事業期間中の技術革新への対応	○ 当初計画時に想定されない技術革新や市民ニーズの変化により設備・システムの更新が必要な場合の追加コストは公共で原則として負担	△ 当初計画時に予想された技術革新や市民ニーズの変化への対応や、業務効率化や収益の増加等のため、民間からの提案により行う設備・システムの更新については民間で負担
(2)行政の床利用ニーズ変化への対応	○ 当初提示していた要求水準 (床利用ニーズ) が減少する場合の民間側の減収分の補填は公共で原則として負担 (民間事業者との協議により、民間収益事業側で需要がある場合はこの限りではない)	— 金銭的リスクは民間で分担しないものの、公共利用よりも高い賃料を確保できる民間収益事業の可能性を検討し、行政負担の軽減に協力

4-7 本件調査の結論

検討の結果、東村山市の地域課題解決のためにも、民間ノウハウを用いて官民連携手法によるセンター地区の庁舎再編整備の必要性が高いことや、DXによる必要機能の効率化及び設計・建設・維持管理・運営等各業務における生産性向上の可能性があることがわかった。一方で、デジタル技術の進歩や価値観の変化により、市民の暮らし方、働き方が今後大きく変化することが予想され、市役所・図書館・市民センター・公民館等の各施設において将来残すべき機能や空間、あるいは各機能の具体的な融合・連携については引き続き精査していく必要がある。

また、事業手法ではリース方式が最も公共負担が少なく、民間事業者の創意工夫の余地が大きいこと公共側のメリットが大きいことがわかった。一方で、民間事業者としては長期的な需要変動に対する適切にリスク分担がされないと事業の難易度が高くなるとの指摘があった。今後、事業計画を精査するにあたり、民間の参入意欲を確保できる官民のリスク分担を詳細に検討していく必要がある。

5. 今後の進め方

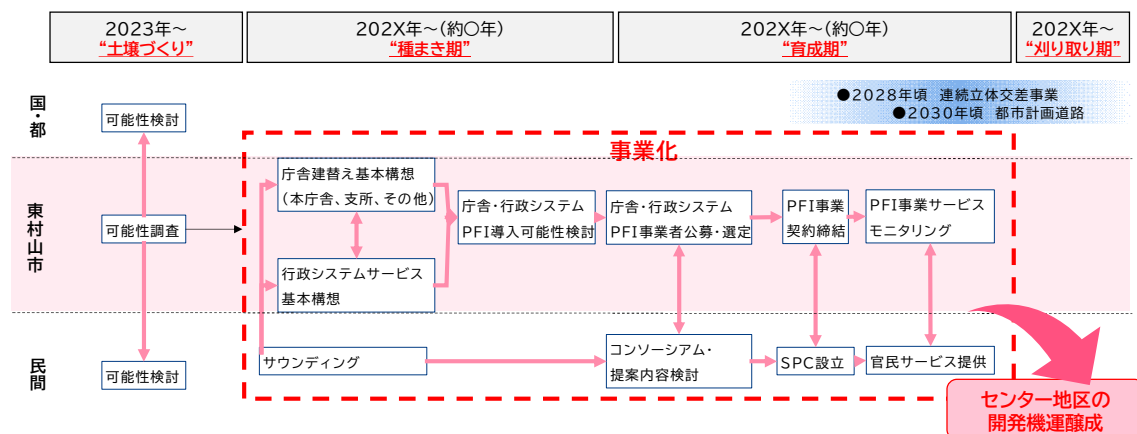
5-1 ロードマップ

① 本プロジェクトの目指すところ

庁舎建替えは従来、企画財政セクション、建築営繕セクションが建物に特化して担当し、行政システムサービスは建築設計とは独立して検討されていた。

DX 技術の進展に伴い、庁舎（本庁、支所、その他施設）に求められる役割は変わり、人口減少・DX 時代を想定した、ハード（施設配置）×ソフト（行政サービス・情報システム）の総合的な設計が求められる。

加えて連続立体交差事業の完成や3・3・8道路拡幅を踏まえた事業化スケジュールを検討する。センター地区の公共施設等再整備はあくまできっかけとし、本プロジェクトが周辺エリアの開発機運醸成及びエリア価値向上に資することを目指す。



② 事業化に向けてのスケジュール

本年度の調査により官民連携手法導入による効果があり、民間の参入可能性があることがわかった。事業化に向けては連続立体交差事業等の周辺環境、老朽化した公共施設の耐用年数等に鑑みながら目標を設定する。

センター地区は、3-1 ⑤ で示したように、都営久米川 13 住宅跡地やJ A東京みらい東村山支店の移転、あるいは駅前や高架下等周辺開発計画等様々なステークホルダーとの調整が必要である。そのため、地域事業者や地権者等との連携・棲み分けを検討するために協議体形式の地域コンソーシアムを形成し、協議内容を計画に反映できると望ましい。

R6-8 年	地域コンソーシアム検討、基本方針案検討
R8-10 年	地域コンソーシアム形成、基本方針策定
R11-12 年	実現可能性基礎調査（サウンディング調査）
R12-13 年	整備基本計画策定
R14 年以降	PPP 実施方針の公表、事業者公募・選定

③ 今後の課題・検討事項等

本プロジェクトにおける今後の課題・検討事項を以下の通り整理する。

事業の進め方	事業スケジュール	・ 連続立体交差事業、駅前再開発事業を踏まえた最適なスケジュール設定を行う必要がある
	事業手法	・ 民間事業者の参画可能性が高まるための事業手法の検討（官民のリスク分担、用途地域等の変更の必要性の確認等）
事業の内容	センター地区のあり方	・ センター地区に求められる機能のニーズ把握（市民がどのような機能を期待しているのか） ・ 公共施設と民間施設の複合化効果の分析 ・ 当該地区ならではの、東村山市として掲げるべきブランド力・魅力向上に資する核コンテンツの検討
	庁舎・図書館等のあり方	・ 各公共施設における将来像の検討 ・ 庁舎・図書館等の DX 化を見据えた窓口サービスの改革、職員の働き方の改革、市民や職員のリテラシー向上

【R5 先-19 東村山市】センター地区再整備事業 PPP 導入可能性調査業務 報告書

2024 年 3 月

東村山市
東京都東村山市本町 1-2-3
(代)042-393-5111
