

平成 26 年度

地域活性化に資する公的不動産の有効活用及び  
周辺施設の整備・運営に関する調査・検討支援等業務

報 告 書

(概要版)

平成 27 年 3 月

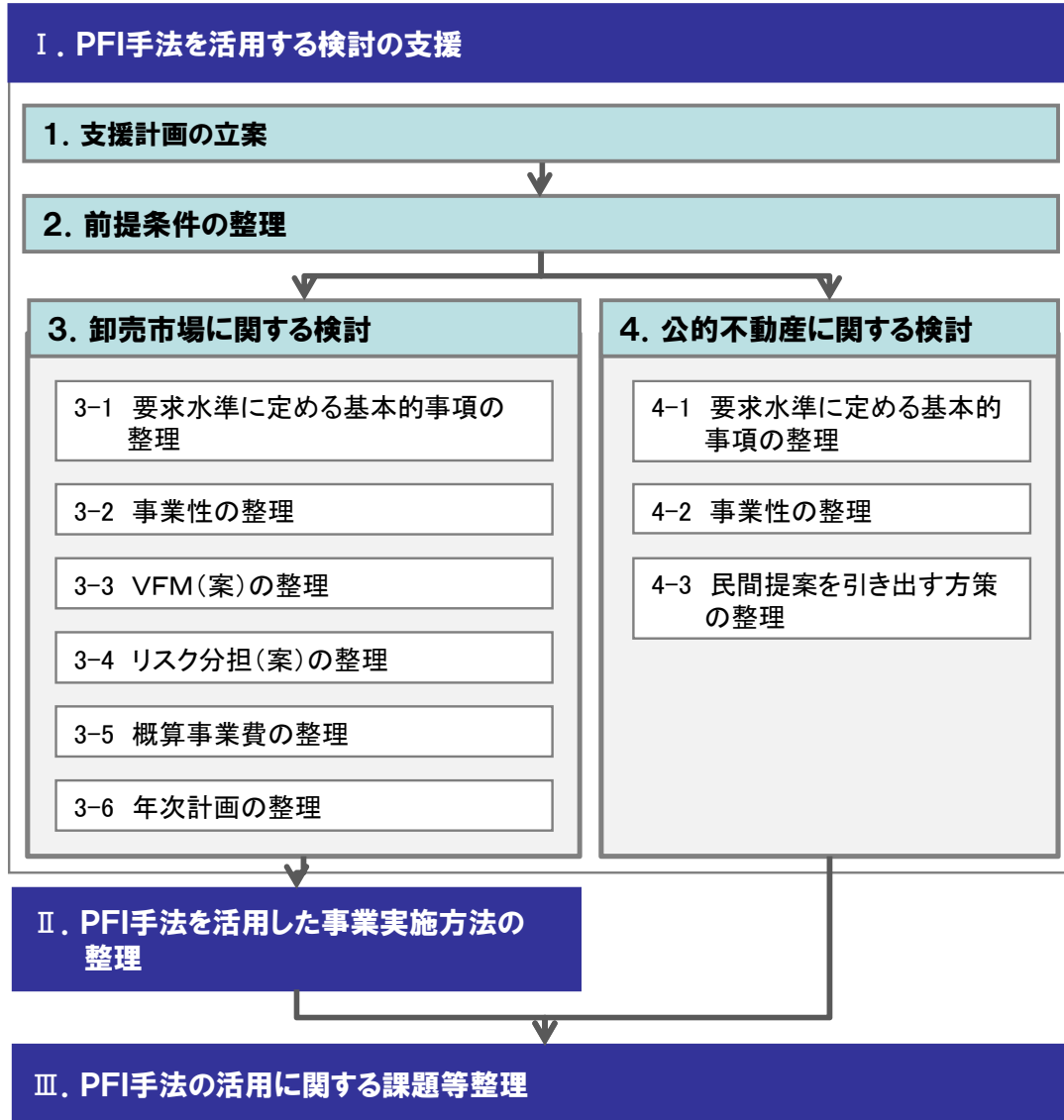
平成 26 年度  
地域活性化に資する公的不動産の有効活用及び  
周辺施設の整備・運営に関する調査・検討支援等業務 報告書  
(概要版)

目次

<b>I. PFI手法を活用する検討の支援</b> .....	<b>1</b>
1. 支援計画の立案.....	1
2. 前提条件の整理.....	2
3. 卸売市場に関する検討.....	3
4. 公的不動産に関する検討.....	11
<b>II. PFI手法を活用した事業実施方法の整理</b> .....	<b>19</b>
1. 業務要求水準書（骨子）の作成.....	19
2. モニタリング基本計画（骨子）の作成.....	21
3. 実施方針（案）の作成.....	23
<b>III. PFI手法の活用に関する課題等整理</b> .....	<b>26</b>
1. 競争性が働きにくい事業における競争環境の確保策.....	26
2. 公的不動産の活用にかかる民間提案の引き出し方.....	28

## 《概要版の構成》

本概要版は以下の構成となっている。



## I. PFI手法を活用する検討の支援

### 1. 支援計画の立案

三崎漁港を擁する三浦市は「三崎のマグロ」ブランドで高い知名度を誇る港町として発展してきた。また、“海業（うみぎょう：水産業の6次産業化）”を中心とした地域産業育成に取り組んでおり、その拠点として平成8年より実施した埋立てにより造成された二町谷地区（13.8ha）が存在する。しかし、近年三崎漁港を中心として三浦市の活力低下が進み、二町谷地区も大部分が遊休化するなど地域活力の低下要因となっている。

三浦市ではこれまで、三崎水産物地方卸売市場の高度衛生管理型市場への転換や、二町谷地区の有効活用を検討してきたが、

- ・ 高度衛生管理型市場へと転換するために平成30年度までの改良工事を進めているが、改良後の維持管理の効率的な実施が課題とされ、また
- ・ “海業”拠点としての二町谷地区の有効活用の有り方が課題とされていることから、これらの課題について、官民連携によるそれぞれの解決策を検討するとともに、連携して取り組む可能性についても検討を行った。

## 2. 前提条件の整理

調査を進めるにあたって事業の前提条件の整理として、各施設の施設整備に関する条件（施設機能、設備性能、防災機能等）や維持管理・運営に関する条件（業務項目等）並びにその他の諸条件（法令や敷地活用条件等）を事業の前提条件として整理した。

図表 1 対象施設の概要



（出典：「二町谷地区の事業用地～6次経済の展開に向けて（三浦市）」に加筆）

### ○卸売市場

主な施設	市場施設（卸売市場、製氷工場、超低温魚市場冷蔵庫） 水産施設（超低温冷蔵庫、トラックスケール） 市場関連施設（水産物集配施設）
所有	建物は市が所有 土地は県が所有（市が占用許可）
設置運営	市が地方卸売場として設置。 市が維持管理、運営を実施。
予定する工事 （直営）	低温卸売場の新設 既存卸売市場の改良

### ○二町谷公有地

敷地面積	二町谷地区埋立地全体 136,000 m <sup>2</sup> うち分譲用地：61,735 m <sup>2</sup> （4区画）
用途地域等	市街化区域、準工業地域（建蔽率／容積率：60％／200％）、 地区計画
埋立て	平成8年に公有水面埋立法に基づく許可を得て埋立てを実施

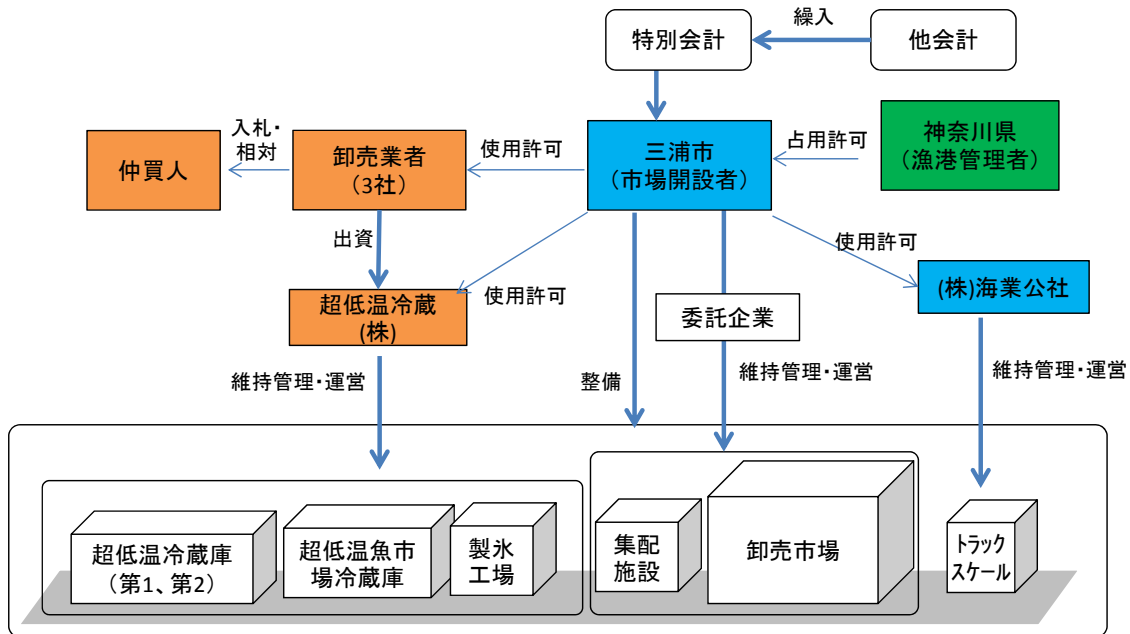
### 3. 卸売市場に関する検討

#### 3-1 要求水準に定める基本的事項の整理

##### (1) 対象となる業務範囲

現在の各施設の管理運営や費用負担状況について、以下の通り整理した。

図表 2 現行の維持管理・運営スキーム



また、これらの業務範囲を踏まえ、PFI 事業の想定業務項目を以下のとおり設定した。

図表 3 想定される業務項目

業務区分	業務内容	民間対応の考え方
1. マネジメント業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>卸売市場の運営計画策定</li> <li>地域連携に関する業務</li> <li>経理、庶務業務</li> </ul>	○民間のノウハウを活かした効率的・効果的な市場全体の統括マネジメントを想定。
2. 維持管理業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>警備、設備管理、清掃等</li> <li>施設・設備の修繕</li> </ul>	○事実行為やこれに基づく手続きとして民間事業者による実施は可能 ※ただし、事実行為として民間に切り出すことにより非効率を生む場合は、直営による実施も想定
3. 市場運営業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の運営、施設の利用に関する業務</li> <li>衛生管理推進協議会の運営</li> <li>統計調査業務</li> <li>広報業務</li> </ul>	○使用許可や監督権限等の公権力の行使にかかわる業務を民間事業者が行うことはできない。 ※事実行為として民間に切り出すことにより非効率を生む場合は、直営による実施も想定 ※また、指定管理者制度を適用した場合には、一定程度の権力性を伴う業務についても民間による実施は可能
4. 自主事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲食・物販施設の運営、事務室利用者のオフィスサポート等</li> </ul>	○民間が自主的に行う事業。 ※ただし、卸売市場は補助事業により整備した施設のため、目的外使用の場合は「補助金等に係る予算の執行の適正化に関する法律」の適用対象となる点に留意が必要。

## **(2)事業類型について**

現状の維持管理レベルや使用料水準を維持した場合、PFI 事業による民間事業者の収支は大幅な黒字が予測されているため、独立採算型による事業の実施が可能と考えられる。

ただし、市の起債償還額相当分については、民間事業者が本事業における収益を市に適切に配分する仕組みが必要となる。分配方法として、固定で支払う仕組み（一括又は分割）と収益連動払い（プロフィットシェア）が想定される。

## **(3)事業手法について**

本事業で想定される事業手法として「指定管理者制度」、「PFI(RO)方式」、「公共施設等運営方式」、「民営化」を挙げ、各手法の前提条件について次頁に整理した。

図表 4 各事業手法の前提条件の整理

想定される手法		指定管理者制度	PFI (RO) 事業	公共施設等運営事業	民営化
スキーム	スキーム概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者制度に基づく指定管理協定の締結。</li> <li>利用料金制を採用することで、民間事業者が直接料金徴収をすることも可能となる。</li> <li>施設所有権は公共が保有。管理のみを指定管理者が行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI 法に基づく、RO 方式の実施。</li> <li>施設所有権は公共が保有。大規模修繕、管理運営を民間事業者が行う。</li> <li>民間事業者に料金徴収権がないため、独立採算型又は混合型とするためには指定管理者制度との併用が必要となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI 法に基づく、公共施設等運営事業の実施（利用料金を徴収する施設で、独立採算型等で運営等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業）。</li> <li>施設所有権は公共が保有。大規模修繕、管理運営を民間事業者が行う。</li> <li>公共は運営権対価を受け取ることもできる。</li> <li>運営権に抵当権の設定が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者（株式会社等）が市に代わって施設開設者となり、自ら施設運営に当たる。</li> </ul>
	基本的な考え方	卸売市場の管理を民間等に利用料金の収受も含めて包括的に委任しようとするような場合が考えられる。	いわゆる RO 方式として民間事業者が施設の大規模修繕、維持管理・運営を行うこととなる。	公共施設等運営事業基本方針では中央卸売市場、漁港（ブレッジャーボート収容施設）においても公共施設等運営権の設定が可能と解釈されている。地方卸売市場での適用は明確ではないが、同趣旨と解される。例えば、市場の利用料金等による収益を基にした事業が想定される。	地方卸売市場では民間事業者が開設者となることのできる。民間の経営ノウハウ等を活かした独自の運営も可能。
事業範囲	設置管理	公の施設の管理のみが対象であり、事実行為としての維持管理のほか、使用許可等の行政処分も可能である。	事実行為としての大規模修繕、維持管理・運営が可能である。	事実行為としての大規模修繕、維持管理・運営は可能である。指定管理者制度を併用することで、使用許可等の行政処分も可能となる。	制約はない。
	民間事業者が行いうる範囲（管理の範囲）	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下のものは可能と考えられる。</li> <li>◆管理責任や処分権限で民間事業者が行い得る行為</li> <li>◆私人の公金取扱いの規定に基づく使用料等の収入の徴収</li> <li>◆当該施設運営に係るソフト面の企画</li> <li>◆いわゆる事実上の業務</li> </ul> <p>※「公共施設等の整備等において民間事業者の行い得る業務範囲」について（平成16年6月内閣府民間資金等活用事業推進室） 「卸売市場において、清掃、警備、保守点検等を含め、業務の民間委託を推進することは、効率的な流通を図っていく上で効果的であり、卸売市場行政においても重要な課題であると考えている。・・・（中略）・・・ただし、中央卸売市場の開設者が行わなければならないとされている法律上の事務のうち、仲卸業務の許可、卸売業者・仲卸業者に対する検査・監督処分、業務改善命令等、公権力の行使に当たる事務については委託を行うことは困難であると考えられる。」</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下のものは可能と考えられる。</li> <li>◆当該施設運営に係るソフト面の企画</li> <li>◆いわゆる事実上の業務</li> </ul> <p>※事実行為以外の業務については、例えば、都市公園では「BTO方式（BOT方式も同様）により整備された公園施設の管理に当たり、当該公園施設又は当該公園施設の設置された都市公園の利用料金を民間事業者自らの収入として管理運営資金に充てるような場合には、別途指定管理者制度又は設置管理許可制度を適用することが必要となる。」（都市公園法運用指針（平成16年12月、国土交通省都市・地域整備局））とされており、当該趣旨は市場でも同様に考えるものと想定される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以下のものは可能と考えられる。</li> <li>◆当該施設運営に係るソフト面の企画</li> <li>◆利用料金の収受</li> <li>◆いわゆる事実上の業務</li> </ul> <p>※公共施設等運営事業とする場合でも、当該分野にかかる公物管理法に定める要件も満たす必要があると思われる。</p> <p>※民間事業者の処分権限については、「運営権には公共施設等の利用に係る処分の権限は含まれない」（公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン）とされており、民間は施設の使用許可に係る公権力の行使を行えないものと想定される。</p> <p>一方、「運営権は、管理者等が有する施設所有権のうち、公共施設等を運営して利用料金を収受する（収益を得る）権利を切り出したものである」とされ、個別法に民間の料金収受に関する制約がない限り運営権者が料金収受を行うことは可能と考えられる。</p> <p>本事業では、運営権者が施設の使用許可に対する対価として利用料金を徴収し、自らの収入とすることについては、制約がある可能性がある。</p>	卸売市場に関するすべての業務を実施できる。
	事業期間	・地方自治法に基づく制限なし	・PFI 法に基づく制限なし	・PFI 法に基づく制限なし	・制限なし
	契約手続き	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的には相手方を公募で選定することが考えられる。</li> <li>・管理者の指定に当たっては、地方公共団体の議会の議決が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI 法に基づく公募手続きが必要。</li> <li>・一定規模以上の公的負担が生じる契約の場合には議会の議決が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI 法に基づく公募手続きが必要。</li> <li>・運営権契約及び運営権登録が必要。</li> <li>・一定規模以上の公的負担が生じる契約の場合には議会の議決が必要。</li> <li>・加えて、公共施設等運営権の設定に当たって議会の議決が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公設市場の用途廃止に関する議決が必要。</li> <li>・施設の民間譲渡手続きが必要。</li> </ul>



#### (4) 運営体制

既存市場における各施設の維持管理・運営については、市が直接行うものの他、使用許可を受けた事業者等が清掃や光熱水費等の維持管理費を自ら負担している状況である。

#### (5) 事業期間

本事業では、各種のリスクを回避しつつ、長期契約の効果が期待できる期間として、15年程度の期間設定が適切であると考えられる。

### 3-2 事業性の整理

#### (1) 想定スキームの整理

下記の想定事業スキームを設定し、本事業で実施する業務の範囲、事業期間等について、次頁に示す5パターンで整理、比較を行った。

図表 5 想定される事業スキーム

想定スキーム1：直営（修繕）＋指定管理者方式（料金徴収代行制）
想定スキーム2：直営（修繕）＋指定管理者方式（利用料金制）
想定スキーム3：PFI（RO）＋指定管理者方式（利用料金制）
想定スキーム4：公共施設等運営事業（修繕含む）＋指定管理者方式（利用料金制）
想定スキーム5：民営化方式

図表 6 想定スキーム比較表

想定される手法		想定スキーム1： 直営(修繕等)+指定管理者方式(料金徴収代行制)	想定スキーム2： 直営(修繕)+指定管理者方式(利用料金制)	想定スキーム3： PFI (RO) +指定管理者方式(利用料金制)	想定スキーム4： 公共施設等運営事業(修繕含む)+指定管理者方式(利用料金制)	想定スキーム5： 民営化方式
スキーム	概要	民間事業者が指定管理者として、公共の指定管理料により維持管理・運営を行うものである。民間事業者が行う業務は事実行為に限定される。一定の公権力の行使を伴う業務(使用許可等)も可能。なお、マネジメント業務や既存施設の大規模修繕等は直営で実施する。	民間事業者が指定管理者として、直接利用料金を徴収して維持管理・運営を行うものである。利用料金のみで維持管理運営費を賄えるため、独立採算型となる。民間事業者は指定管理者として、一定の公権力の行使を伴う業務(使用許可等)も可能。なお、既存施設の大規模修繕は直営で実施する。	民間事業者がPFI法に基づき、独立採算で維持管理・運営及び既存施設の大規模修繕を行うものである。民間事業者を指定管理者にすることで、料金徴収と使用許可等が可能。	民間事業者が公共施設等運営権を設定し、民間が料金を収受して、原則独立採算で管理運営及び既存施設の大規模修繕を行うものである。民間事業者を指定管理者に指定することで、料金徴収と使用許可等が可能。自主事業(ハード)による収益確保。	卸売市場の開設権限を市から民間事業者に委譲し、民間事業者が自ら管理運営を行う。料金の徴収や施設利用に関する権限も開設者である民間事業者が保有する。
スキーム	イメージ図					
条件	民間の業務内容	維持管理業務 市場運營業務(使用許可)	統括マネジメント業務 維持管理業務 市場運營業務(使用許可、料金徴収含む) 自主事業(ソフト事業のみ)	統括マネジメント業務 維持管理業務(大規模修繕含む) 市場運營業務(使用許可、料金徴収含む) 自主事業(ソフト事業のみ)	統括マネジメント業務 維持管理業務(大規模修繕含む) 市場運營業務(使用許可、料金徴収含む) 自主事業(ハード整備含む)	統括マネジメント業務(開設者権限含む) 維持管理業務(大規模修繕含む) 市場運營業務(使用許可、料金徴収含む) 自主事業(ハード整備含む)
条件	事業期間	3~5年	3~5年間	10~20年間	10年以上	期限の定めなし。
条件	事業主体	市場開設：三浦市 運営：民間事業者 維持管理※：民間事業者 ※大規模修繕は三浦市	市場開設：三浦市 運営：民間事業者 維持管理※：民間事業者 ※大規模修繕は三浦市	市場開設：三浦市 運営：民間事業者 維持管理※：民間事業者 ※大規模修繕含む	市場開設：三浦市 運営：民間事業者 維持管理※：民間事業者 ※大規模修繕含む	市場開設：民間事業者 運営：民間事業者 維持管理※：民間事業者 ※大規模修繕含む
条件	民間の収入	委託型(市が支払う指定管理料)	独立採算型(利用者が支払う利用料金) 自主事業収入(ソフト事業)	独立採算型(使用者が支払う利用料金) 自主事業収入(ソフト事業) ※大規模修繕費の取扱い。	独立採算型(使用者が支払う利用料金) 自主事業収入(ハード事業) ※大規模修繕費の取扱い。	独立採算型(使用者が支払う利用料金) 自主事業収入(ハード事業)
民間活用	効果	利用料を収入にできないため、市場活性化に積極的に取り組むインセンティブが働きにくく、市場の改良に伴い期待される活性化効果は限定的。 ただし、成果報酬型支払(プロフィットシェア)を導入することで、コスト縮減に対する市場運営の効率化が期待。	利用料金を自らの収入とできるため、市場活性化に積極的に取り組むインセンティブが働く。民間事業者の主体的な取り組みによる市場活性化効果が期待。	大規模修繕により施設の老朽化を早期に対応でき、市場の付加価値向上を通じた利用促進が期待。	大規模修繕により施設の老朽化を早期に対応でき、市場の付加価値向上を通じた利用促進が期待。	民間の裁量が大きく、経営ノウハウを活かした自由度の高い取り組みが可能となるため、市場の付加価値向上による利用促進が期待できる。
民間活用	自主事業の可能性	維持管理業務中心のコンソーシアムとなるため、自主事業の取り組みは困難と想定。	事業期間が短いため大規模な投資を伴う附帯事業の実施は困難。 ただし、事業者の経営努力のインセンティブが働きやすく、収益性の高いソフト的な附帯事業の実施が考えられる。	事業期間が長く、施設整備を伴うような大規模な附帯事業の資金調達も比較的容易。 ただし、適化法の制約を受ける可能性があるため、実施する附帯事業の内容については補助金との整合性に留意が必要となる。	事業期間が長く、施設整備を伴うような大規模な附帯事業の資金調達も比較的容易。 ただし、適化法の制約を受ける可能性があるため、実施する附帯事業の内容については補助金との整合性に留意が必要となる。	施設開設者として自らの判断で投資できるため、市場の付加価値を高めるような取り組みが期待される。
民間活用	競争性の担保	民間事業者の経営リスクが低く、事業への参画ハードルは低いいため、競争が働きやすい。	利用料金制のため、経営リスクは比較的高くなるが、高い収益性が期待される施設であり、一定の競争は働くものと思われる。	大規模修繕費等の適切な試算が困難な場合は、将来のコストオーバーランリスクが高まり、コンソーシアム組成が難航する等により競争性が低下する可能性がある。	大規模修繕費等の適切な試算が困難な場合には、将来のコストオーバーランリスクが高まり、コンソーシアム組成が難航する等により競争性が低下する可能性がある。	市場の経営リスクを民間事業者がすべて追うことから、参画可能な事業者は限定される可能性がある。

## (2)本事業におけるスキーム選定の考え方

「事業性」「施設特性」「附帯事業」「担い手」の面から想定スキームを比較整理した結果、民間事業者が創意工夫により収益向上に取り組むインセンティブが働きやすく、かつ大規模修繕等も幅広く対応可能な「想定スキーム3：PFI（RO）＋指定管理者方式（利用料金制）」、「想定スキーム4：公共施設等運営事業（修繕含む）＋指定管理者方式（利用料金制）」が優位となる。また、従来の維持管理業務の効率化と市場の活性化を主眼に置く場合には、大規模修繕を含めない「想定スキーム2：直営（修繕）＋指定管理者方式（利用料金制）」の適用も考えられる。今後の事業化を検討するにあたり、想定される担い手との対話を踏まえて、実現性の高いスキームの絞り込みを行っていく必要がある。

図表 7 想定スキームの評価

視点	想定スキーム1： 直営(修繕)＋指定管理者方式 (料金徴収代行制)	想定スキーム2： 直営(修繕)＋指定管理者方式 (利用料金制)	想定スキーム3： PFI (RO) ＋指定管理者方式 (利用料金制)	想定スキーム4： 公共施設等運営事業(修繕含む) ＋指定管理者方式(利用料金制)	想定スキーム5： 民営化方式
事業性の 留意点	△： 必要な経費は公共の委託費で賄われるため、収益向上のインセンティブが働きにくい。（ただし、プロフィットシェアを併用することで効率化が可能）	◎： 独立採算が可能であり、収益向上インセンティブも働きやすい。現況と比べて公共負担は軽減される。	◎： 独立採算が可能であり、収益向上インセンティブも働きやすい。現況と比べて公共負担は軽減される。	○： 独立採算が可能であり、収益向上インセンティブも働きやすい。現況と比べて公共負担は軽減される。（ただし、運営権対価の金額設定が過度にならないよう留意が必要。）	△～○： 民間事業者の裁量による運営が可能。（ただし、民設民営の場合は、適化法に抵触するため補助金の返還が必要となる可能性がある。）
施設特性 の留意点	◎： 大規模修繕を含まないため、コスト増加等のリスクが少ない。	◎： 大規模修繕を含まないため、コスト増加等のリスクが少ない。	○： 大規模修繕に伴う不確実性があるものの、事前に予見可能な範囲。	○： 大規模修繕に伴う不確実性があるものの、事前に予見可能な範囲。	△： 県条例により、漁協以外の民間が施設を保有することには制約がある。
附帯事業 の留意点	△： 既存主体が従来業務の延長で取り組む場合、新たにリスクを取って附帯事業に積極的に取り組むインセンティブは働きにくく、相乗効果も期待しにくい。	○： 附帯事業を含めた市場活性化により、収入増加のインセンティブが働くため、貸事務室の活用やイベント等に積極的に取り組む可能性がある。	○～◎： ハード整備を伴うものからソフト的の事業まで、多様な附帯事業を行い得る。二町谷地区の活用も可能だが、土地取得費等に大規模な投資を要する。	○～◎： ハード整備を伴うものからソフト的の事業まで、多様な附帯事業を行い得る。二町谷地区の活用も可能だが、土地取得費等に大規模な投資を要する。	◎： 附帯事業の実施に制約を受けない。
担い手の 留意点	◎： 既存の維持管理会社による実施も可能。（ただし、既存主体を中心とした体制とする場合には、各社の意向を踏まえた調整が必要）	○： 既存の維持管理会社に加え、管理運営ノウハウのある企業の参加が求められる。	○： 運営や附帯事業のノウハウある事業者の参画が求められる。二町谷地区を活用する場合、コンソーシアムへの関わり方が課題。	△～○： 運営や附帯事業のノウハウがある事業者の参画が求められる。（運営権対価一括払いの場合は投資会社の参画も必要）。二町谷地区を活用する場合、コンソーシアムへの関わり方が課題。	△： 卸売市場の経営ノウハウのある事業者の参画が必要となる。

### 3-3 VFM（案）の整理

#### (1) 検討ケースの設定

本事業は大幅な黒字が見込まれる独立採算型のため、「施設利用者への収益還元（施設使用料の値下げ）」の可能性について試算した。「パターン 4：公共施設等運営権（修繕含む）＋指定管理者制度（利用料金制）」を対象に、運営権対価の一括払いと分割払いの 2 ケースを設定した。また、各ケースについて、コスト縮減率を 3%、5%、7%、10%にした場合に市場使用料等をどの程度値下げできるかを試算した。

#### (2) 試算結果（使用料の値下げ率）

ケース 1 では値上げが必要となる一方（9.9～13.2%値上げ）、ケース 2 では大幅な値下げが可能という結果となった（19.6～22.9%値下げ）。この違いは、ケース 1 とケース 2 の資本コスト差の大きさに起因するものと考えられる。

使用料値下げ余力を高めるためには、コスト縮減率を向上させるよりも運営権対価の支払い方法を分割とすることの効果が著しく大きいことが分かったが、運営権対価の支払い方法については、一括払い・分割払いそれぞれにメリット・デメリットがあると考えられることから、実際の事業化においては各手法の得失を考慮の上、適切な方策を選定する必要がある。

### 3-4 リスク分担の整理

本事業で特に検討を要する事項として「需要変動リスク」「使用者撤退リスク」について取り上げ、官民のリスク分担の考え方と想定される対応策の整理を行った。

なお、今後の事業スキームを検討するに当たっては、既存の市場関係者が存在しつづけることを前提とする必要があることから、官民連携事業の実施に当たっては、市場機能の継続性の確保と民間へのリスク移転による多様な影響を考慮して判断を行う必要がある。

### 3-5 概算事業費の整理

本施設の運営を従来の維持管理体制と公共施設等運営事業等による維持管理体制で比較し、コスト縮減効果の定量的評価を行い、公共施設等運営事業による維持管理体制の妥当性を検証した。



## 4. 公的不動産に関する検討

### 4-1 要求水準に定める基本的事項の整理

#### (1) 想定される利活用メニューの抽出

本事業における公的不動産の導入機能の中から、二町谷地区への導入による官民連携効果が期待される機能として以下の機能を抽出し、事業内容や立地条件、卸売市場とのシナジー等を整理した。

図表 9 官民連携効果が期待される機能

類型	官民連携効果が期待される機能
水産流通機能（1×2次産業）	水産食品加工業、陸上養殖業、物流業
観光振興機能（1×3次産業）	遊漁関連業、ホテル業、日帰り温泉業、マリーナ事業、教育系アミューズメントパーク業
海業振興機能（1×2×3次産業）	直販・飲食複合施設（フードテーマパーク）

図表 10 二町谷公有地での立地が想定される事業の整理

	水産加工業	陸上養殖業	物流業	遊漁関連業	ホテル業	日帰り温泉業	マリーナ業	教育系アミューズメントパーク業	直販・飲食複合施設(フードテーマパーク)
事業内容	水揚げされた水産物を原料に、塩干品や練り製品、冷凍食品等を生産する。	陸上に人工的に創設した環境下で養殖を行う事業。かけ流し式や閉鎖循環式等の方法がある。	市場で調達した商品を経済的な仕向け先に向けて選別、一次処理、箱詰め等を行う。	レクリエーションを目的とした釣り客等に、釣り施設等の遊漁案内を行う。	旅行業法による規制を受ける許可事業。顧客の利用目的に応じて多様な業態がある。また、宿泊以外にも飲食、物販等の多様な機能が存在する。	日帰り入浴を目的とする施設の営業、及び付帯するサービス・商品を提供する。公衆浴場法の適用を受ける。	プレジャーボートの利用及び収容施設、サービス施設を備えた施設の運営を行う。	子供向けの職業体験等、特定のテーマをコンセプトとした体験型娯楽施設の運営を行う。	地域の新鮮な食材や産品を取り扱う直売所や、地域固有の食を提供する飲食機能等を組み合わせた施設の運営を行う。
市場動向	水産加工工場は緩やかな減少傾向にある。三浦市でも過去5年間で水産加工事業者が1割以上減少している。	水産業総生産量に占める割合は限定的である。また、国内市場における普及には、品質の差別化や販売ルート確保が必要となる。	一次処理機能を併せ持つことで、需要者側(量販店、外食産業等)のニーズに対応できる可能性がある。	釣りの参加人口は減少傾向だが、今後は参加者数の伸びが期待される。	国内宿泊観光旅行数は減少傾向にあったが、近年は増加に転じている。また、市内の観光客数及び観光客消費額も、直近では回復傾向にある。	利用者が増加傾向にあったが、震災の影響等によるレジャー自粛の動きを受け、近年は利用者が横ばいから微減傾向にある。	昭和から平成にかけて全国的に施設整備が進められた。近年、高齢者や女性客の利用が増加し、サービスも多様化する傾向にある。	テーマパーク全体では急速な利用者増加傾向にあるが、今後の少子化に対応した魅力的なコンテンツ提供が必要となる。	外食産業全体では、近年、大幅に市場規模が増加傾向にある。フードテーマパークの事例は多いが、大半がラーメン等の麺類を対象としている。
成立要件	漁港周辺に立地するため原材料調達は容易だが、三崎市場の水揚量が小規模で、水産加工業に必要な量の確保が難航する可能性がある。交通アクセス条件が厳しく、出荷の効率性に課題がある。	平坦な場所の確保、餌の供給や生産物の効率的な出荷等が可能な立地が必要。	鮮度管理、安全管理の面から、卸売市場から近いことが望ましい。また、農産物との共同配送による効率化の可能性もある。交通アクセスの良さが重要な要素となる。	釣果が見込みやすく、消費地に近接した立地が望ましい。	収益性は他業界と比べて低く、継続的な投資も必要であり、サービス向上と投資のバランスが課題となる。立地については、想定顧客のニーズに応じて条件が異なる。	利用者の嗜好に合った設備投資など、多様なサービス提供による競争力強化が必要。交通利便性や周辺の集客施設の有無や知名度等により、集客上の影響を受ける。	多額の初期投資と継続的な修繕費、人件費が必要とされる。ただし、目的性の強い施設であり、交通面の制約は少ない可能性がある。また、リピート利用が見込まれる。	多額の初期投資と維持費が必要とされる。リピーター確保のためにはコンテンツの魅力向上が重要であり、継続的な開発投資が求められる。車でのアクセス性や公共交通機関の利便性が重要な要素となる。	収益性は必ずしも高くないが、回転率を高めて収益を生み出すために、消費者への訴求力のあるPR等により、購買意欲の喚起が必要である。多品種・高品質の食材等を調達できる仕入れ先の確保も重要となる。
卸売市場とのシナジー	一部業務で共通化が可能だが、物理的に離れているため効果は限定的。ただし、人員配置等の面で効率化の可能性はある。廃棄物利用や加工場見学等では、相乗効果が期待できる。	一部業務で共通化が可能だが、物理的に離れているため効果は限定的。ただし、出荷物の物流面で市場運営の効率化に寄与できる可能性がある。	一部業務で共通化が可能だが、物理的に離れているため効果は限定的。ただし、事業そのものの関連性は高く、一体的運営による効率化の可能性はある。	一部業務で共通化が可能だが、物理的に離れているため効果は限定的。また、既存の民間施設との利害調整が必要となる。	共通する業務が少なく、一体的実施による効率化の可能性は少ない。ただし、ホテルで提供する飲食・物販の仕入れでの連携や、市場観光客の宿泊受入等の相乗効果が期待できる。	共通する業務が少なく、一体的実施による効率化の可能性は少ない。ただし、観光客の滞在時間増加に伴い、エリア全体の観光消費額の向上が期待できる。一方、アクセス面での利便性は必ずしも高くない。	共通する業務が少なく、一体的実施による効率化の可能性は少ない。ただし、観光客の滞在時間増加に伴い、エリア全体の観光消費額の向上が期待できる。一方、漁業権との調整や、近隣類似施設との競合面での課題がある。	共通する業務が少なく、一体的実施による効率化の可能性は少ない。テーマパーク内で市場体験の提供や、若手人材を育成できる可能性がある。相乗効果が期待できる。	一部業務で共通化が可能だが、物理的に離れているため効果は限定的。ただし、人員配置等の面で効率化の可能性はある。鮮度の高い食材を調達できるため、高い訴求力を持ちうるが、近隣の既存施設との競合に留意が必要となる。
総合評価	水産関連事業として二町谷公有地の本来目的と整合するうえ、卸売市場との相乗効果が期待されるという利点がある。ただし、市場環境の厳しさや立地面での制約を踏まえると、二町谷地区での事業化には課題がある(特に、アクセス改善の可否が重要ポイント)。	水産関連事業として二町谷公有地の本来目的と整合するうえ、卸売市場との相乗効果が期待されるという利点がある。また、立地面でも、二町谷地区は比較的事業に適した条件を有している。ただし、卸売市場との一体的実施による効率化は限定されるうえ、品質面での差別化や販路確保が可能な事業者が参画できるか未知数。	顧客ニーズへの対応(一次加工や鮮度管理等)が行いやすく、卸売市場との一体的実施による効率化も期待できる。ただし、物流という性質上、交通アクセス面での課題がクリティカルであり、アクセス改善の可否が制約条件となりうる。	既存施設の稼働状況や市場環境を踏まえると、一定の需要が期待できる。ただし、卸売市場との一体的実施の効果は限定されるうえ、既存施設との競合関係となるため、利害調整等が課題となる。	回復基調にある市場環境を踏まえると、一定の需要が期待できる。仕入れ等で卸売市場との相乗効果も期待できる。ただし、卸売市場との一体的実施による効率化は限定される。また、業界全体の収益性の低さや、継続的な投資の必要性等を踏まえると、誘致に向けては参入しやすい条件(地代等)への配慮が必要	城ヶ島等の観光施設と連携することで、観光活性化等の相乗効果が期待できる。ただし、市場環境や二町谷地区の交通利便性等を踏まえると、高い需要を確保できるかどうかは未知数。また、卸売市場との一体的実施による効率化の可能性も低い。	リピート利用による安定収入確保や、エリア全体の観光活性化等の相乗効果が期待できる。ただし、卸売市場との一体的実施による効率化は限定されるうえ、多額のイニシャルコスト、ランニングコストを賄えるだけの収入確保の必要性、既存施設との競合等が課題となる。	大幅に利用者が増加している市場環境を踏まえると、一定の需要が期待できる。また、運用面でも卸売市場との相乗効果が期待できる。ただし、卸売市場との一体的実施による効率化は限定されるうえ交通アクセス面での課題があり、アクセス改善の可否が制約条件となりうる。	6次産業拠点として政策目的に合致する。また、増加基調にある市場環境を踏まえると、一定の需要が期待できるうえ、食材調達や人員配置等の面でも利点がある。ただし、卸売市場との一体的実施による効率化は限定されるうえ近隣の競合施設との利害調整等が課題となる。

## (2)民間事業者の意向

上記で整理した各事業の成立要件について民間事業者へのヒアリングを行い、二町谷公有地への民間立地を促進するためのポイントとして以下の示唆を得た。

図表 11 民間事業者へのヒアリング結果（まとめ）

想定される事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アウトドア・スポーツ系や飲食物販、宿泊・温浴系に対する一定の立地ニーズが確認できた。良好な環境を活かした医療施設の可能性も挙げられた。</li> <li>・ 一方、単独企業での立地は難しく、検討の前提として複数者による開発を前提とした利用が必要ではないかとの意見が比較的多かった。</li> <li>・ 公共側が一定の土地利用ビジョンを示し、自ら施設を立地するなどリスクを取ることも必要との意見が挙げられた。</li> </ul>
想定スキーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 土地については分譲よりも借地を希望する意見が多かった。</li> <li>・ 比較的短期間での利用を希望する意見が多く、暫定利用を繰り返しながら周辺環境の改善を待ち、長期的な利用につなげてはどうかとの意見も寄せられた。</li> </ul>
参画意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一部の事業者から参画可能な条件が寄せられたものの、エリア開発とのセットで考える必要がある等の意見も挙げられた。</li> <li>・ 参画が難しいと答えた事業者からは、渋滞による交通アクセスの問題に加えて、津波に対する懸念が寄せられた。</li> </ul>

図表 12 二町谷公有地の利活用に向けた示唆

- ①複数者による利用を想定したマスタープランの必要性
- ②暫定利用も含めた柔軟な土地利用の必要性
- ③民間投資の呼び水となるような公共側の関与（公共投資等）
- ④地域の積極的な協力と連携の必要性
- ⑤二町谷の事業用地に対する認知度の向上
- ⑥津波対策の強化