

## 第4回 鎌倉市公的不動産利活用推進委員会 議事要旨

### 1. 開催日時

平成29年8月21日(月) 15時00分から16時30分

### 2. 開催場所

鎌倉市役所 本庁舎2階 全員協議会室

### 3. 出席者等

#### 【委員】

波多辺弘三委員長  
増井玲子副委員長  
三宅理一委員  
伊藤正一委員  
尾渡英生委員  
後藤和幸委員  
斉藤正朗委員  
徳増源七委員

#### 【幹事】

服部基己(行革推進課長)  
鈴木晴久(管財課長)  
伊藤元敦(観光商工課担当課長)  
川村悦章(まちづくり政策課長)  
松下 統(建築住宅課担当課長)  
茶木久美子(再開発課担当課長)  
杉浦康史(深沢地域整備課長)

#### 【事務局】

比留間彰(経営企画部長)  
佐々木聡(経営企画部次長)  
関沢勝也(経営企画部経営企画課担当課長)  
鈴木康之(経営企画課課長補佐)  
石塚智一(経営企画課公共施設再編推進担当担当係長)  
江川亮祐(経営企画課公共施設再編推進担当)

#### 【事務局(関係職員)】

舘下優三(都市計画課長)

#### 【事務局(業務協力者)】

大野 整(株式会社都市環境研究所)  
西村卓也(株式会社都市環境研究所)  
荻原直紀(ナレッジ・アソシエイツ・ジャパン株式会社)

#### 【傍聴者】

10名

### 4. 次第

- 1 開会
- 2 議題
  - (1) 前回議事録について
  - (2) 公的不動産の利活用に関する検討について
  - (3) 今後の進め方について
- 3 その他
- 4 閉会

### 5. 議題

### (1) 前回議事録について

- 事務局 【資料1 第3回鎌倉市公的不動産利活用推進委員会 議事要旨(案)を説明】  
事務局案のとおりでよろしいか確認いただきたい。よろしければ確定版として鎌倉市ホームページに掲載させていただく。
- 波多辺委員長 確認の日数が短かったので、もう少し早くしていただけるとありがたい。  
議事要旨は確認されていると思われるが、この内容でよろしいか。
- 全委員 (異議なし)
- 波多辺委員長 事務局案のとおりとする。

### (2) 公的不動産の利活用に関する検討について

- 事務局 【資料2 5つの公的不動産の利活用の効果を説明】  
【資料3 全市的イメージ図について(案)を説明】
- 波多辺委員長 前回の資料5に当たる内容についての議論で概ね方向性は確認しているが、委員の意見を踏まえて修正し、参考ではあるが経済波及効果と交通環境への影響が追加された。  
資料3は、これまでの検討内容をイメージ化したイラストの事前資料である。  
前回の資料では5つの公的不動産の利活用の方向性が記載されており、さらに具体的に記載されて分かりやすくなっているものと考えている。
- 三宅委員 深沢地域整備事業用地(行政施設用地)の交通環境への影響については、鎌倉市役所の職員の増加分は分かりやすい数値を提示しているが、この敷地は新しい土地区画整理事業の予定地でもある。市役所職員の方は細かな分析を行っているのに対して、土地区画整理事業による影響が分析に加えられていないことに違和感がある。事業全体として、モノレールへの影響が大丈夫なのかということも補足があると良い。
- 事務局 道路交通量については、土地区画整理事業後の発生交通による推計結果に上乗せする形となっており、事業全体で見ると市役所移転による影響は大きくないと想定している。  
モノレールは、現状に職員分を上乗せしているものであり、別の企業体も立地すると、この推計通りにならないことも想定されるので、最終的な取りまとめの方法を検討していきたいと考えている。
- 斉藤委員 各敷地の利活用の目的がはっきりするようになったため、前回よりも資料が分かりやすくなった。  
至るところに「新たな」という表現が多く、全体的に新しいものを求めなければならないという姿勢があると感じている。しかし、新しいものを求めることが必ずしも正しいとは限らないのではないかと。鎌倉にあって他にはないものもあり、鎌倉らしくないものを無理に取り入れてしまうと、間違った形でこれまでの鎌倉らしさを失ってしまうのではないかと。
- 事務局 「新たな」という言葉を記載する中で、背伸びをしたり、頑張り過ぎたりして取り入れるということはあまりないようということ念頭に置きながら、新し

いものとの組み合わせの中でワークライフバランスや古都としての歴史、自然とのふれあいの創出を位置づけていきたいと考えている。

増井副委員長

持続可能な都市経営が大きな目標となるが、自治体としての財政の健全化という観点から公共施設再編の方針も重要事項になると思われる。例えば、資料2の4ページに鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略のKPIが記載されており、公共施設再編に関するKPIについても触れた方が良いのではないかと。

全体的に、記載内容に重複を感じられる。資料2の7ページ以降に人口や雇用等について抜き出して記載しているが、資料2の4ページに記載された基本目標と対応しているため、用語や見せ方の順番を整理していただくと良い。

資料2の1～3ページに、各敷地の利活用の基本方針が記載されており、市役所本庁舎跡地には他の敷地よりも具体的なものが入っているが、意図的なものなのか。具体的に記載すると、最後までその印象が残ってしまうが、市民の意見も踏まえて修正することもあり得ると考えている。

資料2の最終ページには利活用の効果を最大化するための考え方も記載しているが、今回の計画は、これまで以上に民間活力の活用、民間との協働によるまちづくりの推進が求められ、その実現のためのプラットフォームや体制づくりが重要になると思われるので、議論を深めながら記述を増やしていただくと良い。

事務局

KPIについては、公的不動産の利活用によるコスト面での効果を整理する中で、公共施設再編計画との関係性も整理していきたい。

内容の重複についてはご指摘のとおりであり、表現方法を検討させていただきたい。

市役所本庁舎跡地の利活用の基本方針を具体的に記載しているのは、昨年度の本庁舎整備方針に係る市民対話の結果や、公共施設再編計画にある生涯学習センターや中央図書館の集約の位置づけを念頭に置いたためである。最終ページにある利活用の効果を最大化するための考え方については、我々としても重要であると認識しているが、ロードマップや実現方法、工夫も踏まえて整理していきたいと考えている。

増井副委員長

記載内容の重複に関しては、構成を大きく変えることを求めているものではなく、番号等で対応関係を見せる程度で良いと考える。

市役所本庁舎跡地の利活用の基本方針については、具体的な空間イメージにつながる記載内容となっているので、現時点でここまで明確化する必要があるのかという点が気になった。

後藤委員

資料2の1ページに、市役所本庁舎跡地の利活用の基本方針は具体的に記載されている中で、資料2の15ページでは公共施設と小売業施設としているが、具体的な案を想定しているのか。他の施設はサービス業（情報通信系）としているが仮説的に設定しているのか、もしくは何か目途があるのか。

また、前回も議論になったが、延床面積から想定される年間販売額・売上額を算定することは、かなり大まかな算定結果になってしまう。他の市町村の場合も売上等から想定するものなのか。

事務局 利活用の基本方針と経済波及効果の前提条件の設定における表現が異なることは認識しているが、経済波及効果を算出する上での産業分類として近いものを選択して、仮にということを示している。

例えば、扇湖山荘は宿泊施設としての利活用も考えられる中で、現時点ではそれが本当に適切か判断しがたい部分もあり、企業の保養所等の利用も視野に入れ、波及効果として影響の小さい前提条件として設定している。

経済波及効果の算出は、鎌倉市でも今回が初めてであるため、改めて前提条件の設定が難しいと感じている。また、この算定結果をどのように効果検証の評価項目として活用していくかも検討中であり、継続的に経済波及効果の研究を行っていきたいと考えている。

波多辺委員長 前回の委員会で、定量的な評価が必要であるという議論があったが、今回の説明を聞き、前提条件の設定が難しいことを理解した。前回の委員会では、数値の信憑性や波及効果を提示すること自体に意味があるのかという意見もあった。

資料2については今回の意見を踏まえて、中間取りまとめの作業を進めてもらいたい。また、中間取りまとめではこれまでの会議資料の内容と、全市的なイメージの提示を予定しているということが良いか。

事務局 事務局としてはこれまでの資料の抜粋を中心に、前回の意見を踏まえて取りまとめしていきたいと考えている。資料3の全市的なイメージについてもブラッシュアップしていきたいと考えているので、作成作業を進めながら、委員の皆様のご意見をメール等でいただいて仕上げしていきたいと考えている。

波多辺委員長 取りまとめにあたっては、なるべく分かりやすくということを念頭に置いてもらいたい。前回の資料4、5を取りまとめてもらったが、全体の関係性がまだ分かりにくい部分があるものと感じている。

事務局 前回の委員会で効果をどのように提示していくかについての議論があった中で、人口減少を踏まえて昨年度策定した鎌倉市まち・ひと・しごと創生総合戦略のKPIを引用している。先ほど増井副委員長からもご指摘があったように、公共施設再編のKPIも作成していきたいと考えているが、人口と利活用の効果を結び付けることについてご意見をいただけたら、取りまとめの参考にさせていただきたいと考えている。

波多辺委員長 5つの敷地で性質が異なり、深沢地域整備事業用地（行政施設用地）は敷地が大きいため、新たな人口増につながることを期待できると思われる。

一方で、資生堂鎌倉工場跡地や扇湖山荘は規模が小さい。資生堂鎌倉工場跡地は企業誘致という利活用の方針になっており、雇用の創出が考えられるが、規模的に大きな効果は想定できない。鎌倉市のイメージに合い、税金にも貢献できるような企業を誘致していただくことが重要であると考えている。

伊藤委員 人口を増やすためには雇用の創出と市民生活の向上のミックスが重要になると考えられるが、公的不動産の利活用において、どちらを狙っているのか、それともどちらも視野に入っているのかを冒頭に整理した上で、詳細な説明を記載する方が分かりやすいのではないかと。

波多辺委員長 鎌倉市役所を市民サービスの場所とする、女性の社会進出を支援する保育機能等の基盤が不可欠であると感じている。

IT企業の誘致にとして、鎌倉市は注目を集めていることもあるので、企業とのコラボレーションや、企業の進出を促すポテンシャルも鎌倉にはあるのではないかな。

本日の意見も踏まえて、中間取りまとめを行うことでよろしいかな。

全委員 (異議なし)

### (3) 公的不動産の利活用に関するサウンディング型市場調査の実施について

事務局 【資料4 公的不動産の利活用に関するサウンディング型市場調査の実施について(案)を説明】

波多辺委員長 対象となる5つの公的不動産で役割が異なるが、それぞれに見合う事業者を公募で募集して意見を聞いていくということかな。

事務局 資料には共通のサウンディング項目を記載しているが、個別に対応する事項もあると思われる。例えば、深沢地域整備事業用地(行政施設用地)と梶原四丁目用地(野村総合研究所跡地)では特性が異なるように、サウンディング事項は個別に見極めながら検討していきたい。

尾渡委員 資料2はこんな鎌倉であってほしいという願いが書かれるものとする、資料4はそれをどう実現するかの入口を示すものと考えている。

個人的には、この委員会が設立されてから、この1年間の検討期間が長いかな短いか、実現のために早く民間活力を活用してはどうかという実現性を高める観点から発言している。どういうまちであってほしいかなという資料は手厚いのに対して、実現に向けた資料は薄い。資料のボリューム感から見ても、実現フェーズがあまりにも弱いと感じる。例えば扇湖山荘は、過去にもどのような活用が考えられるかなという検討がなされているが、なかなか実現しなかった経緯を聞いている。つまり、資料2のような議論は多くなされているが、資料4に関する議論があまりなされてこなかったのではと個人的には感じている。

資料4の先にある実現のフェーズを念頭に置いた際に、マスタープランとして、例えばいつまでに工事着工するのか、どのような事業者が発注するのか、どのように維持管理していくのかの計画が重要である。そのスケジュール感が示されなければ、民間企業は参加するとは言いがたいのではないかな。マスタースケジュールを作成する中で、市として一つの建築許可にどれだけの時間が要するのか、どれほどのハードルなのかを検討していかなければならない。

最終的には入札で事業者を決定していくこととなるが、その際の要求仕様も決めなければならない。それは資料2に記載されるものに通ずると思われるが、それが現実的に成立していくかということに関して、委員会であまり議論されていない現状を踏まえると、実現していくイメージが浮かばない。

例えば、資料2と資料4の内容を並行して議論しながら、民間企業にも意見を聞きながら、「こういうまちにしたい」というイメージが本当に実現できるのか

というキャッチボールをしていかなければならないのではないかと。そういう観点で見たときに、実現フェーズの検討の進捗は遅く、まだ内容が詰まっていないと思われる。実現フェーズの内容を民間にコンサルティングを依頼した方が良いのではないかと。実際には民間の資金やリソースも利用しながらになると思われるが、一緒に進めるコンサルティングを受けた方が良い。資料2にあったKPIも、一つの事業を進める中で、どういうパラメータをどういう項目で測っていくかを確認していく必要があり、委員会においても実現フェーズの議論を進めていきながら、並行して資料2の議論を進めることも考えられるのではないかと。

波多辺委員長 スケジュール感については当初から質問がでており、個人的にも不安に思っていた。実現に向けたスケジュールはどのように考えているのか。

事務局 以前からスケジュール感や実現に向けたロードマップの整理を指摘されていたが、今年度新たなコンサルタントに委託することについては、行政が単年度予算になるという観点から難しい部分もある。

実現フェーズの検討も今年度中に行いたいと考えているが、どこまで進められるかが明確でない部分もある。実現フェーズが重要であり、資料4をさらに加筆していく必要性は感じている。

波多辺委員長 本委員会は、公的不動産の利活用の方向性を定め、それを市が実現していくという位置づけと理解している。ぜひ実現を念頭に置いて検討を深めてほしい。

尾渡委員 全体的なスケジュール感の中で、どのような役割の登場人物が必要で、どのような情報・資料を出していく必要があるかを想定しておかないと、実現は難しい。その入口であるサウンディング調査にしても、9月、10月で実施する場合にどれだけ効果的な調査が行えるのか課題である。

民間事業者がまだ調査の内容を知らないという前提とすると、相当な勉強をしなければ通り一辺倒な意見しか聞けない。そのような実態把握を行うよりも、将来的にここに進出する企業、ディベロッパー、金融機関等の具体的な相手にサウンディングをかけていく方が重要であると考えられる。そういった方々に、あそこの場所なら進出していい、こういう事業体ならば進出できると思ってもらえるようにするには、スケジュール感を示さなければならない。

どういったサウンディング調査を行いたいのかということ、第1回の会議から検討し、民間企業に情報を発信していくべきだったのかもしれない。現段階で、2箇月間の調査で有効な意見が出てくるのか心配である。

事務局 実現のスケジュールの想定としては、土地利用の方向性に関する市民合意を優先的にとっていきたいと考えている。市民合意をとる上で、財政的な裏付けや実現可能性を示す必要があると考え、効果を検証する中で、バランスシートやKPIを合わせて示し、市民の方々の意見も聞きながら方針を決めていきたいと考えていた。

今年度のサウンディング調査をどれほど広く行えるか検討しているが、仕様を固めていくことは難しいのではと年度当初から想定していた。委員の方々からいただいた実現の可能性、財源確保の考え方について、できるだけ今年度中に民間

の意向を聞いていきたいと考えている。実際に仕様を決める段階は、一つ後のフェーズになるものと想定しており、PPP/PFI のアドバイザーの契約をして、仕様を決めたり、市場調査を行ったりしていきたい。ただ、どこまでのサウンディング調査ができるのかの整理も含めて、できるだけ早く示すことができるよう進めていきたいと考えている。

尾渡委員

今年度の委員会では資料2の基本方針を固めることで、実現フェーズは来年度以降というように聞こえた。PPP/PFI を行うのであれば、市の予算やリソースのみではできないことが大前提で、民間の資金やリソースを活用するのであれば、今年度に様々な民間コンサルタントに入ってもらいながら実現フェーズを検討し、資料2の基本方針を取りまとめた方がいい。今年度はPPP/PFI を使うことを決め、来年度にその具体の検討、再来年度以降に実現フェーズとなると、いつ実現するのが見えない。

人口減少を例にとれば、早い段階で歯止めをかける必要があり、スピード感が重要である。また、深沢地域整備事業用地の32haは、草刈りやメンテナンスをどのように行っていくかも含めてスピード感が必要となる。行政としては年度ごとの予算の都合でできないということか。

事務局

年度ごとの予算によるものというよりは、市民の合意を丁寧にとることが重要であると考えている。そのために時間がかかることはご理解をいただきたい。

この委員会は、市長の諮問の下で審議を行っていただいているが、答申を受けた上で、市が機関決定を行っていくものとなり、実際の事業は機関決定の上で予算編成を行うこととなる。

実現可能性の熟度を高めることは今年度進めていきたいと考えているが、市が機関決定していない段階で、財源確保内容を行政で決めて実行に移すのは難しく、市民の意見聴取や対話を丁寧に行いながら機関決定を行い、次の事業に入っていくものとなる。

国の方でもPPP/PFIを進める上での調査を行ってもらえるので、早い段階で手をあげ、国の補助も受けながら進めていきたいと考えている。

尾渡委員

合意形成や意思決定に市民の意見を反映させなければならないことは理解しているが、それについてはこれまで何年もやってきているのだと思っている。また、最終的には議会での許可をとらなければならないと思われるが、ではその許可をとるまでのスケジュールにしても、どのような事業計画やどこまでの合意形成が必要なのかを定めてスケジュールを作っていく必要がある。事務局で想定していると思われるが、資料としてはないので、どのような予算で、誰にやってもらうのかを事業計画として詰めたものを作らなければならないのではないのか。その検討についても何十人かの人々を集めなければならないが、その体制を早く組成するというのも必要であり、それと市民の対話を並行して行うということでも良いのではないのか。そうしないと、市民対話の結果を民間と議論して、そこでうまくいかないと、また対話からの繰り返しになってしまうのではないのか。

事務局

どこまでの熟度をもった資金計画や民間の意向が必要かにもよるが、ご指摘を

踏まえて実現可能性が見えるように取りまとめていきたいと考えている。

尾渡委員 できれば、次回委員会までに、今後のスケジュール感を示してほしい。  
事務局 何らかの形で示していきたい。

尾渡委員 9月、10月のサウンディング調査は、実施して不十分となれば、再度実施することも検討してもらいたい。参加対象にディベロッパーは入らないのか。土地を取得して開発する方々は鍵になるのではないかと。

事務局 ディベロッパーも対象となり、②公的不動産の利活用に関する支援や参画を希望する法人又は法人グループがそれに該当する。実際にプレイヤーになる方に入ってもらいたいと考えている。

増井副委員長 民間活用を促すことは重要であり、提案の自由度をある程度持たせる必要もある。一方で市民合意を得ることも重要であるが、どのレベルで、何に対しての合意が欲しいのかを明確に示さなければならず、資料2でも詳細に記載するだけでなく、それが分かるようにしておく必要がある。

民間の自由度の観点では、仕様の提示の話もあったが、どのような機能で、PPP/PFIを活用するということを示す必要がある。公的不動産をそのまま放っておくと財政的にも損失を重ね続けることとなる。詳細な事項を詰めるのではなく、スピード感をもって民間活力で変えていく市の決意を示していくことが重要である。

波多辺委員長 この委員会で出た意見は毎回資料として反映されているが、議論としてあまり前に進んでいない。それを前に進ませるためには、市としての方向性を示し、この委員会の役割を果たせるように事務局にも動いていただきたい。

徳増委員 資料5のスケジュールの2月以降に答申と書かれているが、その先のスケジュールを見たい。今年度は調査検討で終わってしまうのではないかと考えられ、その先の実現に向けた進め方を把握したい。

資料2の経済波及効果については、もっとマイナス思考な設定でもいいのではないかと。また、この中で全市的な影響力が高いのは深沢地域整備事業用地（行政施設用地）であると感じているが、その場所でいくらの収入があるかだけでなく、周囲への波及効果もあると考えられ、そういう観点での情報整理も良いのではないかと。

不動産業の観点でいうと、例えば横浜市でランドマークタワーができた際は、その周囲での弁当屋の展開が見られたようなことが波及効果といえる。数千人が集まることで交通機関の利用活性や、飲食業への影響も見られるはずである。そういったことをサウンディング調査で見えるといい。

一方で県内の失敗事例も多くある。追浜の日産工場が撤退した時は、周りのアパートの取り壊し、飲食店の閉店が多く見られた。他にも青山学院大学が厚木市から撤退した時も、アパートが取り壊され、食堂をやっていた方もやめてしまったりというように、マイナスの波及効果もある。

そのため、市民の声を聞きながらではあるが、誘致にある程度ハードルを設けて継続できるものを立地できる計画としてほしい。それに加えて、調査・検討の



後の実現化のスケジュールも示してほしい。

他の現在進行中の大きな土地活用も注目しておく必要がある。小田原市ではアマゾンの物流工場が立地し、雇用者も多く、周囲への波及効果も大きいですが、撤退することもあるかもしれないので、鎌倉市は失敗しない方向にもっていきたい。

スケジュールの作成と事業者選定におけるハードルを設けるという2点をお願いしたい。

事務局 スケジュールはこれから可能な限り詰めていきたい。例えば更地となっている場所は比較的検討しやすいが、現在利用している建物がある敷地は取り壊しの時期の見極めも必要となる。

#### (4) 今後の進め方について

事務局 【資料5 今年度の公的不動産利活用推進委員会関連スケジュール（更新版）を説明】

尾渡委員 神奈川県内や国内でも様々な成功事例、失敗事例があるが、今回の5つの公的不動産がそれぞれ開発されて市民のためのものになるという鎌倉市内だけの議論ではなく、国内あるいは県内で相対的に鎌倉市のバリューがどのようにあるかが重要である。国や県の問題もあるので難しいが、道路が相当に必要であると感じている。例えば深沢地域整備事業用地についても、周囲の道路は十分かもしれないが、そこにアクセスする道路が必要であると考えられる。今回の委員会とは直接的な関係はないかもしれないが、陸海空の交通インフラの観点から考えると、羽田空港や横浜港にも近いので、それを生かすためには、それぞれを道路でいかに近く結べるかだと思っている。そう考えると、圏央道が藤沢までできており、圏央道と羽田空港や横浜港が繋がることとなるが、その道路が鎌倉市の中にまでつながっていくのか、あるいはそれぞれと鎌倉市内を高速道路で結ぶことで、鎌倉市内に少なくとも羽田空港があるかのようなことができれば、もっと発展するものと考えられる。

また、片側1車線で歩道も狭いような道路も2車線にしたり、拡幅したりしていき、その際には中央分離帯はグリーンベルトにしたり、歩道に緑を植えていたりすると、市の緑化も変わってくるのではないかと思う。

波多辺委員長 緑化については企業側もかなり苦労している印象がある。

## 6. その他

波多辺委員長 次回開催は11月7日（火）を予定している。

以上をもって、本日の委員会を閉会とする。

（※次回開催は「11月7日（火）」から「12月1日（金）」に変更しています。）