

【概要版】

令和6年度沖縄県マリンタウンMICEエリア形成に向けた調査検討業務 業務報告書

エグゼクティブサマリー：本業務の内容

- 本業務では、仕様に基づき、マリントウンMCIEエリア形成の実現に向けた調査検討業務、エリアマネジメント実施体制等の検討、マリントウンMICEエリアの魅力向上に資する技術・サービスの実装に向けた検討、マリントウンMICEエリアのエリアマネジメント導入に向けた工程表の作成を実施しました。

#	業務項目	業務仕様書	実施業務
①	マリントウンMICEエリア形成の実現に向けた調査検討	① マリントウンMICEエリア形成にあたって、他地域との差別化を図るエリアマネジメントを導入する際の当該エリアにおける課題を整理する。 ② 上記①を踏まえ、国内外における取組の実施体制、運営方法等について先進事例調査を行う。 ③ マリントウンMICEエリア形成に向け、民間事業者へのサウンディング調査を行う。 ④ 上記①～③を踏まえ、マリントウンMICEエリア形成に向け、当該エリアの特性を活かしたエリアマネジメントの取組等について、次の視点から検討を行う。 ・エリアにおけるデジタル技術（スマートシティ形成等）活用 ・エリア内の回遊性（モビリティ等）の向上 ・セキュリティ・レジリエンス（災害対応能力等）の向上など	✓ エリア課題の整理、上位計画・関連計画、SWOT分析、開発実現性に係る事業者サウンディング調査を踏まえながら、まちづくりの方向性を整理 ✓ 先進事例6事例のデスクトップリサーチ、及び竹芝エリアマネジメントの視察・ヒアリング ✓ 継続的なエリア形成に求められる4機能の整理
②	エリアマネジメント実施体制等の検討	・ マリントウンMICEエリアにおけるエリアマネジメントの実施体制（官民連携含む）や持続的な運営方法等を検討する。	✓ エリア協議会の体制構築の整理 ✓ エリアマネジメント組織の体制構築の整理 ✓ 上記のスケジュール検討
③	マリントウンMICEエリアの魅力向上に資する技術・サービスの実装に向けた検討	・ マリントウンMCIEエリアにおける魅力の向上や地域の課題解決に繋がる技術・サービスの実装に向けた実証事業に対する支援（国や県の実証支援メニュー等）の活用を検討する。	✓ エリアの魅力向上や地域の課題解決に繋がる技術の・サービスの実装に向けた実証実験を支援する県・国の支援メニュー（事業）を整理
④	マリントウンMICEエリアのエリアマネジメント導入に向けた工程表の作成	・ 下記期間の工程表を作成する 期間：令和6年度～令和10年度（5か年間）	✓ 令和6年度～大型MICE運営開始（仮）にかけての工程表を作成

【検討事項】：まちづくりの方向性案の整理と先進事例調査・視察により、継続的なエリア形成に必要な機能を検討しています。
【検討結果】：まちづくりの方向性案は上位計画、SWOT分析、開発実現性を踏まえ、「MIC誘致・利用者の利便性向上」「日常的な賑わいの創出」「エリア周辺・公有地を活かしたエリア構築」を設定しています。先進事例調査・視察からはエリア形成に必要な機能の論点を抽出しています。

実証実験
事業者

45 出所：清水港長期構想、清水港港湾計画、清水みなとまちづくりグランドデザイン、三保内浜エリアマネジメント業務要求水準書 © 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.

エグゼクティブサマリー：「業務項目 1. マリントOWN MICEエリア形成の実現に向けた調査検討」

検討概要

【検討結果】：まちづくりの方向性や事例調査結果等を踏まえ、継続的なエリア形成に必要な機能として、「まちづくりの方向性の検討機能」「エリアの維持管理・団体管理機能」「MICE受入・推進機能」「エリア開発・公有地活用機能」を設定しています。
 なお、「まちづくりの方向性の検討機能」「エリアの維持管理・団体管理機能」は業務項目2でエリア協議会、エリアマネジメント組織の体制検討として詳細検討しています。

(3) 継続的なエリア形成に必要な機能

- ・本エリアのまちづくりの方向性や事例調査・視察結果を踏まえ、継続的なエリア形成に必要な4つの機能を整理しています。
- ・「まちづくりの方向性の検討機能」「エリアの維持管理・団体管理機能」は業務項目2でエリア協議会、エリアマネジメント組織の体制検討として詳細検討しています。

#	継続的なエリア形成に必要な機能	まちづくりのコンセプト			取組実施を担う団体案	検討における論点
		MICE環境整備	日常的な賑わい創出	公有地等を活かしたエリア		
1	まちづくりの方向性の検討機能	●	●	●	エリア協議会	・まちづくりの方向性は、大型MICE施設事業の進捗状況やエリアの開発状況を踏まえた継続議論・方向性の見直し等が必要になるため、 <u>地権者や地元自治体を中心としたエリア協議会の発足が必要</u> となる。
2	エリアの維持管理・団体管理機能（エリアマネジメント）		●		エリアマネジメント組織	・ <u>多様なプレイヤー（大型MICE施設事業者、他施設運営者、開発事業者、実証実験実施事業者、地元住民等）が存在するエリア</u> では、景観形成や賑わい創出等のエリアの魅力向上に資するエリアマネジメントの取組が必要であり、エリアマネジメント組織が必要となる。 ・ <u>エリアマネジメント組織を主導するプレイヤーの想定により、事業スケジュールや大型MICE施設事業との連携方法を考慮</u> する必要がある。
3	MICE受入・推進機能	●			MICE・観光推進団体（DMO等）	・エリア内に大型MICE施設が整備されることが決定しており、エリア全体の方向性としてMICE受入・推進を図ることが必須となる。 ・他事例（竹芝地区エリアマネジメント）では、 <u>MICE誘致に観光事業を連携させ、相乗効果を図っており、MICE・観光をセットで取り纏める団体となる</u> ことが望ましいと考えられる。
4	エリア開発・公有地活用機能		●	●	民間事業者（官民連携事業として選定）	・まちづくりの方向性踏まえ、日常的な賑わい創出に資する施設整備などのエリア開発・土地開発が必要となる。 ・エリア開発・土地活用は、 <u>エリア内の公有地を活用して官民連携事業として民間事業者が主体</u> となり進めることが想定され、 <u>活用可能なエリアの整理や想定されるアイデアを整理</u> する必要がある。

エグゼクティブサマリー：「業務項目2. エリアマネジメント実施体制等の検討」

検討概要

- 【検討事項】：エリア協議会の体制検討として、「協議会での検討・協議内容」「構成メンバー」「設立タイミング」「協議会設立前の対応」、エリアマネジメント組織の体制検討として、「組織の取組内容案」「民間事業者の関与方法」「参画プレーヤー」「組成タイミング」を検討しています。
- 【検討結果】：エリア協議会は、行政・地権者・開発事業者・地元団体等を中心として、大型MICE施設事業（又は公有地活用事業）の事業開始段階に設立し、エリアマネジメント組織は、地元団体、大型MICE施設事業者、デベロッパーが主要候補メンバーとなります。

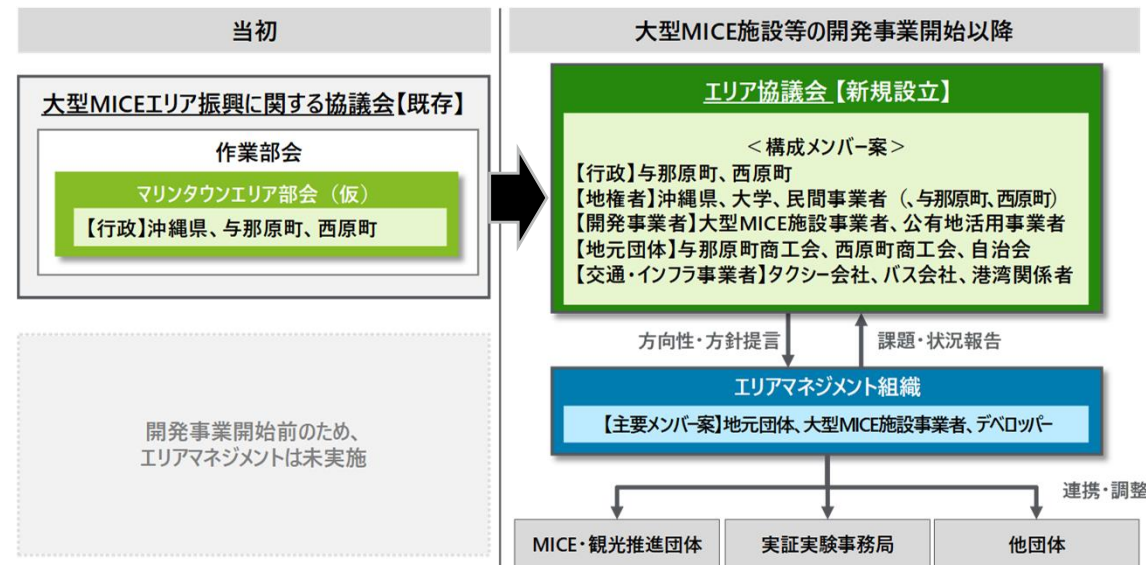
（１）エリア協議会の体制検討、（２）エリアマネジメント組織の体制検討

エリア協議会とエリアマネジメント組織の役割分担

	エリア協議会	エリアマネジメント組織
目的	まちづくりの方向性・ビジョンの策定、関係者間の合意形成	具体的な事業の企画・実施、エリアの維持・管理
構成メンバー	行政、地権者、開発事業者、地元団体、住民、大学等	エリアマネジメントを担う法人や団体
組織形態	任意団体（法的義務なし） ※エリアマネジメント組織に業務発注を行う場合に一般社団法人化するケースあり	法人格を持つ団体 （NPO法人、一般社団法人、株式会社等）

各検討を踏まえた実施体制案

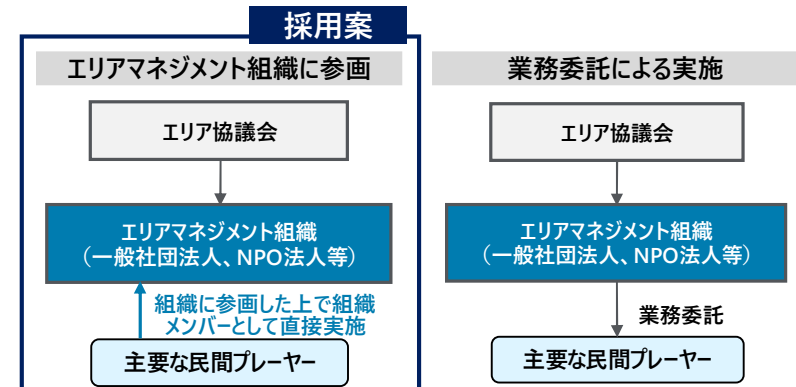
- 設立タイミングの検討を踏まえ、開発事業者を含めたまちづくり協議を行うため、大型MICE施設事業（又は公有地活用事業）の事業開始段階でエリア協議会を設立します。



エリア協議会・エリアマネジメント組織の体制推移

民間事業者のエリアマネジメント関与方法

- 民間事業者のエリアマネジメントへの関与は、「運営の専門スキル確保」「事業実施の柔軟性」「長期的なエリア価値向上」等の観点により、エリア協議会が主導設立するエリアマネジメント組織に参画する方法を採用しています。
- ※当該案は、参画可能なプレーヤー確保が必要となるため、「（３）組織構築スケジュール」でプレーヤー確保方策を検討しています。



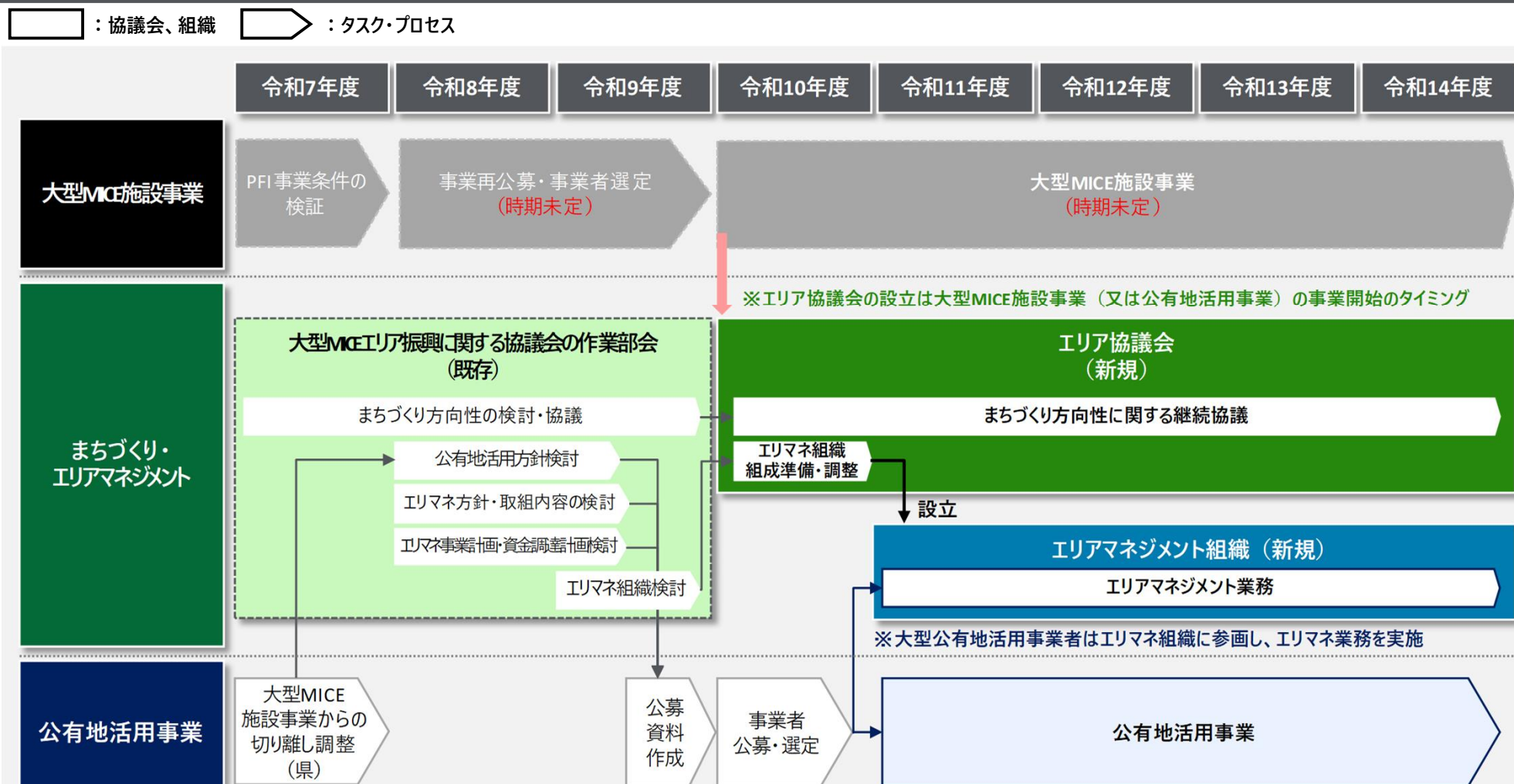
エリアマネジメント組織への参画

エグゼクティブサマリー：「業務項目2.エリアマネジメント実施体制等の検討」

検討概要

【検討結果】：組織構築スケジュールは令和7年度より作業部会の設立、令和10年度にエリア協議会、令和11年度にエリアマネジメント組織を設立するスケジュールを設定し、次年度より作業部会でまちづくり方向性の検討・協議を行います。
 ※大型MICE施設事業または公有地活用事業の事業開始タイミングでエリア協議会を設立するスケジュールとして検討
 検討結果を踏まえ、業務項目4にて詳細なタスク・工程表検討を行っています。

(3) 組織構築スケジュール



エグゼクティブサマリー：「業務項目3.マリンタウンMICEエリアの魅力向上に資する技術・サービスの実装に向けた検討」

検討概要

【検討事項】：実証実験における重点領域の設定と合わせて、エリア内に導入が想定される技術・サービス、実証事業の補助メニューを整理しています。
 【検討結果】：実証事業の重点領域は、上位計画における産業の重要性や本エリアのまちづくり方向性案を踏まえて、「観光」「IT・デジタル」「交通」「環境・再エネ」の重点領域を設定しています。

(1) 実証実験における重点領域の設定

- 上位計画における産業の重要性や本エリアのまちづくり方向性案を踏まえて、に実証実験における重点領域4領域を設定しています。

重点領域の抽出プロセス

- 実証実験において重点的に取り組むべきと考えられる産業を、下記基準に基づいて抽出

【一次抽出】MICEエリアにおける産業の重要性

上位計画における各産業の重要性や本エリアのまちづくり方向性を考慮し、各産業の重要性をMICEエリアにおける必要性として評価

重要性が低い産業

重要性が高い産業

選定可能性
無し

【二次抽出】実証事業との連動性

各産業における新規事業シーズや実証事業の実現可能性を評価



【参考】地域課題との関連性

MICEエリアが抱える社会・経済的な課題と各産業の関連性を評価

実証実験の重点領域

観光

IT・デジタル

交通

環境・再エネ

(2) 想定される技術・サービスの整理

- 本エリアでの実証・実装が想定される技術・サービスについて、(1)で検討した重点領域を対象に事例を調査し、技術・サービスの概要、期待される効果、導入事例を纏めています。

観光型MaaS

【概要】スマートフォンの専用アプリで交通機関や観光施設のデジタルフリーパスを購入・利用できる観光型のMaaS。

【期待される効果】観光魅力の発信や公共交通の利用促進、デジタル活用による省力化が可能となる。

【導入事例】伊豆市（伊豆navi）、会津若松市、南予市、射水市



技術・サービス調査の取り纏めイメージ

(3) 県・国の支援内容整理

- 各分野の実証事業の支援について、県の既存の補助事業の整理とともに、国の補助事業の調査を行っています。
- 調査事例については、対象分野、メニュー概要、対象事業者、支援内容、補助率を一覧で整理しています。
- ✓ 国のスタートアップ・実証事業等に対する支援メニュー：13件
- ✓ 県のスタートアップ・実証事業等に対するサポートメニュー：28件

エグゼクティブサマリー：「業務項目4.マリントウンMICEエリアのエリアマネジメント導入に向けた工程表の作成」（1/4）

検討概要

【検討事項】：エリア形成の調査・検討結果のまとめ、今後の課題・対応策を整理の上、工程表を作成しています。

【検討結果】：調査・検討結果を踏まえ、「エリア協議会とエリマネ組織の設立」「大型MICE施設事業等の開発事業開始以降の協議会・組織設立」「エリマネ組織への民間事業者参画」「大型MICE施設事業からの公有地活用の切り離し」を主要な方向性として設定しています。

業務項目1、業務項目2を踏まえた調査・検討結果まとめ

方向性①：エリア協議会とエリアマネジメント組織の設立によるまちづくり推進

- マリントウンMICEエリアにおけるエリア特性「開発可能な広大な公有地の存在」「多様な地域関係者の存在」「県の重点施策である大型MICE施設の設置」を踏まえ、エリア全体で統一したまちづくりの方向性・ビジョンの協議やエリア課題・現状を共有するためのエリア協議会を設立する。
- 加えて、エリアの価値向上や魅力創出を行う実務実行組織として、エリア協議会が主導してエリアマネジメント組織を設立する。

方向性②：大型MICE施設事業等の開発事業開始以降の協議会・組織設立

- エリア内の開発の大部分は、開発事業者（大型MICE施設事業者及び公有地活用事業者）が実施することを踏まえ、エリア全体のまちづくりの方向性に関する議論は開発事業者を含めた合意形成が必要であるため、エリア協議会の設立は開発事業の開始段階（開発事業者の選定後のタイミング）とする。
- なお、まちづくりの方向性検討・協議は、開発事業者の参画前より進める必要があるため、エリア協議会設立前の協議は、沖縄県・与那原町・西原町が参加している大型MICEエリア振興に関する協議会（既存）の作業部会にて行うこととする。
- エリアマネジメント組織は、エリアマネジメントの方針を検討するエリア協議会が主導となり設立するため、エリア協議会設立後の組織組成となるが、大型MICE施設や土地開発が完了するまでにエリアの価値向上（MICE誘致・推進が行えるエリア構築）を推進する必要性があるため、最短でエリアマネジメント組織を組成するスケジュールとする。（スケジュール上は公有地活用事業開始と同タイミングでの組成となる）

方向性③：エリアマネジメント組織への民間事業者参画

- エリアマネジメントの実施にあたっては民間事業者の関与を想定し、継続性・柔軟性を持った組織運営（及びエリアマネジメント）の実施が可能な方法として、民間事業者がエリアマネジメント組織に参画する方法とする。
- エリアマネジメント組織の参画プレーヤーは、対象エリアで将来的に開発が行われることやエリア内に住宅があることから、デベロッパーや地元団体が主要プレーヤーとなることを想定する。加えて、将来的にエリア内に核となる施設を所有することになる大型MICE施設事業者の参画も想定する。

方向性④：大型MICE施設事業からの公有地活用の切り離し

- エリア内の公有地は、大型MICE施設事業の2024年6月公募において概ねのエリアが民間収益施設の任意提案が求められている状況となっているが、エリアマネジメントを実施する企業の参画意欲向上の観点や大型MICE施設事業の再公募時期に依存しないエリアマネジメント開始の観点から、大型MICE施設事業から切り離す方法（公有地活用事業とエリアマネジメント実施をセットとする方法）を想定する。

エグゼクティブサマリー：「業務項目4.マリントウンMICEエリアのエリアマネジメント導入に向けた工程表の作成」(2/4)

検討概要

【検討結果】：課題に対し、作業部会での早期協議開始や段階的なプレーヤー創出の動き等の対応策を整理しています。

今後の課題と対応策

課題①： 早期のエリア マネジメント 着手に向けた まちづくり等 の検討

- 早期にエリアマネジメントを開始するためには開発事業を早期に開始させることが重要であり、特に公有地活用事業の公募を最短で行うことが重要となる。
- 公有地活用事業の公募にあたっては、公募の前提条件となるまちづくり方向性や公有地活用方針の他、エリアマネジメント方針の整理が必要となり、早期に関連事項の検討を開始する必要がある。

対応策①：作業部会での早期協議開始

令和7年度～

- 公有地活用事業の前提条件となるまちづくりの方向性や公有地活用の方針は、エリア協議会設立前の既存協議会の作業部会にて令和7年度より検討・協議を開始するスケジュールとする。
- また、公有地活用事業にはエリアマネジメント実施を事業条件とする想定であるため、エリアマネジメントの方針や取組内容についても上記作業部会にて検討を行う。

課題②： エリア マネジメントの プレーヤー確保

- エリアマネジメント組織は、エリア協議会で策定したまちづくりの方向性・ビジョンに沿って、エリアの価値向上や魅力創出を行うため、長期間に渡り運営を行っていく必要がある。
- 継続性・柔軟性を持ったエリアマネジメント組織の運営にあたっては、民間プレーヤーの参画がポイントであり、エリアマネジメントに参画するプレーヤーを確保することが重要である。

対応策②：段階的なエリアマネジメント主体プレーヤー創出の動き

令和7～11年度

- エリアマネジメント組織の主体プレーヤーを創出するためには、作業部会での議論段階より、主体となるプレーヤーを作り出していく動きが必要になり、以下プロセスを想定する。
- 【Step1】作業部会で検討するまちづくりの方向性に関して、情報公表や意見交換の場創出（セミナーやワークショップ等）により民間プレーヤーの関心度合を向上（令和7～8年度）
- 【Step2】エリア協議会設立時には与那原町・西原町が主導し、協議会メンバー候補となる民間プレーヤーを積極的に巻き込み、協議会参画を促進（令和9年度）
- 【Step3】協議会におけるまちづくりの方向性やエリアマネジメント方針の議論により民間プレーヤーの関与度合を向上させ、民間プレーヤーの主体的なエリアマネジメント組織組成を推進（令和10～11年度）

課題③： 大型MICE 施設事業の スケジュール 影響

- 本検討では大型MICE施設事業を踏まえたスケジュール等を検討しているが、エリア協議会は開発事業者（大型MICE施設事業者or公有地活用事業者）が参画するタイミングで設立するため、大型MICE施設事業が後ろ倒しとなる場合、エリア協議会の設立も後ろ倒しとなる。

対応策③：大型MICE施設事業を踏まえたスケジュール調整

スケジュール全体

- 大型MICE施設事業の再公募の検討状況を踏まえつつ、エリア協議会等の設立スケジュールの調整が必要となることに留意が必要である。
- エリア協議会やエリアマネジメント組織のスケジュールに影響を及ぼす開発事業のうち、公有地活用事業は大型MICE施設事業から切り離すことでスケジュールへの影響を最小限とする。

エグゼクティブサマリー：「業務項目4.マリントウンMICEエリアのエリアマネジメント導入に向けた工程表の作成」（3/4）

検討概要

【検討結果】：調査・検討結果と課題に対する対応策を踏まえ、工程表作成におけるポイントとして「早期の作業部会の立ち上げ」「公有地活用方針等の検討の早期着手」「開発事業開始タイミングでのエリア協議会の立ち上げ」「最短でのエリアマネジメント組織の立ち上げ」を設定しています。

工程表作成における主要ポイント

ポイント①：早期の作業部会の立ち上げ

令和7年度～

- エリアマネジメント組織の組成及びエリアマネジメントの開始は、エリア協議会の設立後となるため、結果的にエリア協議会の設立タイミングとなる開発事業（大型MICE施設事業または公有地活用事業）の開始タイミングが影響を及ぼす。
- 早期にエリアマネジメントを開始するためには開発事業を早期に実施できることが重要であり、特に公有地活用事業の公募を最短で行うことが重要となる。そのため、公有地活用事業公募の前提条件となる公有地活用方針等の検討を行う既存協議会の作業部会は令和7年度より立ち上げを行うスケジュールとする。

ポイント②：まちづくり方向性、公有地活用方針検討の早期着手

令和7～8年度

- ポイント①と同様に、公有地活用事業の前提条件であるまちづくりの方向性や公有地活用の方針、エリアマネジメントの方針・取組内容は早期に検討を行い、公有地活用事業を最短で公募可能なスケジュールとする。
- また、沖縄県、与那原町、西原町が作業部会で検討した各種内容について、県は公有地活用事業の公募資料に反映が必要となる。

ポイント③：開発事業開始タイミングでのエリア協議会の立ち上げ

令和10年度

- エリア内の開発の大部分は、開発事業者（大型MICE施設事業者及び公有地活用事業者）が実施することを踏まえ、エリア全体のまちづくりの方向性に関する議論は開発事業者を含めた合意形成が必要であるため、エリア協議会の設立は開発事業の開始段階として令和10年度と設定する。
※大型MICE施設事業の再公募による事業開始が令和10年度（仮設定）であり、公有地活用事業の事業開始想定時期の令和11年度よりも早いため、該当期を開発事業の開始段階として設定
- 公有地活用事業者は事業者選定後の令和11年度にエリア協議会に参画する。

ポイント④：最短でのエリアマネジメント組織の立ち上げ

令和11年度

- エリアマネジメント組織は、エリアマネジメントの方針を検討するエリア協議会が主導となり設立するため、エリア協議会設立後の組織組成となるが、大型MICE施設や土地開発が完了するまでにエリアの価値向上（MICE誘致・推進が行えるエリア構築）を推進する必要性があるため、最短でのエリアマネジメント組織組成のスケジュールとして設定する。（スケジュール上は公有地活用事業開始と同タイミングでの組成となる）

エグゼクティブサマリー：「業務項目4.マリントウンMICEエリアのエリアマネジメント導入に向けた工程表の作成」（4/4）

検討概要

【検討結果】：令和7年度はマリントウンエリア作業部会の立ち上げ、まちづくり方向性の検討・協議を進めていき、令和10年度にエリア協議会の立ち上げを行い、令和11年の公有地活用事業の開始後にエリアマネジメント組織の組成を設定し、工程表を作成しています。

	大分類		主体	中分類	小分類	開始日	終了日
まちづくり推進	マリントウンエリア作業部会	0	沖縄県、与那原町、西原町	マリントウンエリア作業部会の立ち上げ準備	作業部会運営方針（参加者、開催頻度）の検討	R7.4	R7.7
		1			立ち上げにおける関係者調整（与那原町・西原町）	R7.4	R7.7
		2		マリントウンエリア作業部会の立ち上げ	マリントウンエリア作業部会開催	R7.7	R10.3
		3		まちづくりの方向性の検討・協議	現状分析・課題の確認	R7.7	R7.9
		4			基本方針の検討・策定	R7.10	R8.3
		5			重点施策の検討・策定	R8.4	R8.9
		6			実施計画の検討・策定	R8.9	R9.3
		7			モニタリング指標の検討・選定	R8.9	R9.3
		8		公有地活用方針検討	対象地域の整理、法的規制の確認	R8.1	R8.4
		9			活用方針の検討・協議（目的・方向性・用途）	R8.4	R8.10
		10		エリア協議会の検討	運営方針検討・策定	R9.4	R9.9
		11			資金計画検討	R9.4	R9.9
		12			協議会規定・ガイドライン策定	R9.4	R9.9
		13			協議会構成メンバーのロングリスト作成	R9.9	R10.1
		14		エリアマネジメント組織の検討	協議会構成メンバーのタッピング・調整	R10.1	R10.3
		15			目的・ビジョンの設定	R9.4	R9.7
		16			エリアマネジメント組織の取組内容検討	R9.7	R10.1
		17			事業計画・資金調達計画の検討	R9.7	R10.1
	18	エリアマネジメント組織の組織形態検討	R9.7	R10.1			
	19	エリア協議会	与那原町、西原町、地権者など	エリア協議会の立ち上げ	エリア協議会の開催	R10.3	R33.9
	20			エリアマネジメント組織の立ち上げ準備	エリアマネジメント組織の事業計画・組織形態の調整	R10.4	R11.1
	21				定款の作成	R11.1	R11.4
	22				登記・税務等の設立手続き	R11.1	R11.4
23	エリアマネジメント組織	地元団体、公有地活用事業者	エリアマネジメント組織の立ち上げ	エリアマネジメントの実施	R11.3	R33.9	
公有地活用事業スケジュール	公募・事業者選定	24	沖縄県	公募準備	PFI事業と公有地活用の分離検討	R7.4	R8.1
		25			公有地活用事業の条件整理（対象地、用途）	R8.7	R8.10
		26			事業スキームの検討	R8.7	R9.1
		27			公有地活用に係る事業者サウンディング	R9.1	R9.7
		28			事業条件・スキームの調整	R9.4	R9.7
		29		事業者公募	募集要項の作成	R9.7	R10.1
		30	大型MICE事業内容を踏まえた更新		R10.1	R10.3	
		31	公募期間（事業者選定）		R10.4	R10.10	
		32	各種契約締結		R10.10	R11.1	
		33	公有地活用事業開始以降	公有地活用事業者	事業開始以降	公有地活用事業実施	R11.2

※工程表の詳細は別添「マリントウンMICEエリアマネジメント 工程表」を参照