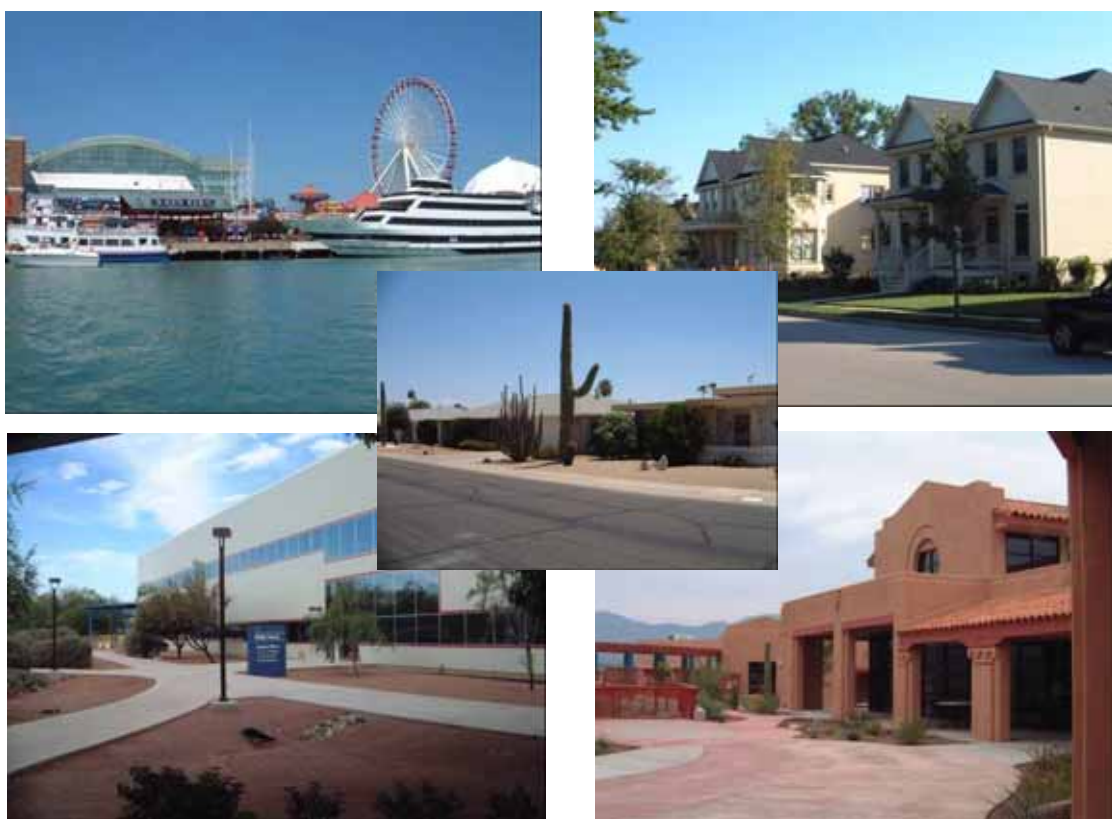


平成 15 年度
内閣府沖縄総合事務局
沖縄県 合同委託調査

返還跡地利用に関する海外実態調査報告書



平成 15 年 12 月

株式会社 野村総合研究所

はじめに

沖縄本島の各地域には駐留軍用地の跡地、今後返還されることが合意された駐留軍用地が点在しており、沖縄の振興と県民の豊かな生活のためには、これらを有効活用することが重要となっている。

現在、国、沖縄県、関係市町村などが連携して駐留軍用地跡地利用にどのような機能の導入、産業の立地を進めていくべきかについて検討しているところである。

以上を踏まえて本調査は、“NAID2003 Annual Conference”(2003年8月米国イリノイ州シカゴにて開催)への参加を通して米国における基地跡地利用に関する最新情報を収集するとともに、米国における基地跡地利用及び都市再開発等に関する事例調査を行うことによって、沖縄県における駐留軍用地跡地利用の促進及び円滑化に資することを目的とする。

目 次

章 海外実態調査の実施要領	1
1 . 現地調査スケジュール	1
2 . 現地調査訪問先の詳細	2
3 . 現地調査参加者	2
章 NAID の概要及び NAID2003 の報告	3
1 . NAID 及び NAID2003 の概要	3
1) NAID とは	3
2) NAID を取り巻く背景	3
3) NAID2003 年次大会の概要	4
2 . NAID2003 の報告	8
1) プレコンファレンス・ワークショップ	8
2) コンカレントセッション	15
章 米国における軍用地跡地利用に資する最新事例調査	20
1 . 軍用地跡地利用の事例調査	20
1) グレン	20
2) フォート・シェリダン	29
3) ネイビー・ピア	36
2 . 科学技術研究団地の事例調査	44
1) ノースウエスタン大学エバンストンリサーチパーク	44
2) アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパーク	57
3 . シニアコミュニティ（タウン）の事例調査	74
1) サンシティ	74
2) アカデミービレッジ	90
4 . その他の事例（視察）	103
1) マコーミック・プレイス	103
2) デザートリッジ・マーケットプレイス	105
3) ビルティモア・ファッションパーク	106
4) スコッツデール・ファッションスクエア	107
5) スコッツデール・パビリオン	108
6) アリゾナミルズ	109

章 海外実態調査の実施要領

1 . 現地調査スケジュール

日	月日	訪問地	訪問・視察	
			時刻	相手先
1	8月 8日(金)	成田発 シカゴ着		
2	9日(土)	Chicago	9:00 13:00	< NAID2003 Annual Conference > * Pre- Conference Workshop: Introduction to Base Closure * Mobile Workshop: Tour of The Glen and the Town of Fort Sheridan
3	10日(日)	Chicago		ネイビーピア視察 Navy Pier
4	11日(月)	Chicago	10:30 14:30	* Concurrent Sessions: Managing Expectations by Changing Expectations ノースウエスタン大学 エバンストンリサーチパーク Northwestern University/Evanston Research Park Mr.Ronald C. Kysiak, Executive Vice President,CEO
5	12日(火)	Chicago発 Phoenix着	午前	マコーミック・プレイス視察
6	13日(水)	Phoenix	9:00 午後	サンシティ ビジターセンター訪問調査 Sun City Visitors Center Mr. Paul Herrmann, Executive Director デザートリッジ・マーケットプレイス視察
7	14日(木)	Phoenix発 Tucson着	午前 午後	ビルティモア・ファッションパーク視察 スコッツデール・ファッションスクエア視察 スコッツデール・パビリオン視察 アリゾナ・ミルズ視察
8	15日(金)	Tucson	9:30 14:00	アカデミービレッジ訪問調査 The Academy Village Ms. Shawn Simmons, Marketing Director アリゾナ大学科学技術パーク訪問調査 University of Arizona Science and Technology Park Mr.Bruce Wright, the Chief Operating Officer
9	16日(土)	Tucson発 L.A.着 L.A.発		
10	17日(日)	成田着		

2 . 現地調査訪問先の詳細

訪問日時		機関名・住所・連絡先	訪問相手
11日	14:30	Northwestern University/Evanston Research Park 820 Church Street, Suite 300 Evanston, IL 60201 Tel: 847- 475-7170 FAX: 847-475-7380	Mr. Ronald C. Kysiak Executive Vice President, CEO
13日	9:00	Sun City Visitors Center 9903 W Bell Rd Sun City AZ 85351 Tel: 623-977-5000	Mr. Paul Herrmann Executive Director
15日	9:30	The Academy Village 13701 EAST OLD SPANISH TRAIL, TUCSON AZ 85747 Tel: 520-647-0909	Ms . Shawn Simmons Marketing Director
	14:00	University of Arizona Science and Technology Park 9040 S. Rita Road, Suite 1400 Tucson, AZ 85747 Tel: 520-621-5287 Fax: 520-621-9007	Mr. John D. Grabo Director of Marketing and International Programs Ms. Molly Gilbert Director of Tenant and Public Relations

章 NAID の概要及び NAID2003 の報告

1 . NAID 及び NAID2003 の概要

* 以下の説明記述は、概ね“ NAID2003 Annual Conference ”のホームページ掲載情報をもとに作成したものである。

1) NAID とは

NAID (The National Association of Installation Developers) は、地域開発関係者、連邦政府・州政府の職員、民間企業、コミュニティ開発業者、コミュニティリーダーなどに対して、アメリカ国内の軍用施設地域の経済開発や課題解決に関わる、アイデア・経験・技術に関する情報交換の場を提供することを目的として創設された機関である。

NAID は、以下の 3 つの参加グループ間におけるネットワーキング構築のための優れた環境を提供している。

現在使用中の軍用施設があり、職の確保、操業コストの削減、軍用施設の影響力による地域成長の達成などの革新的な方法に関心のあるコミュニティ
軍用施設が閉鎖されることによって、既に（あるいはすぐに）深刻な経済的影響を受けている（受けるであろう）コミュニティ
地域資源の活用、戦略の立案、基地跡地の取得と再開発などを行うことによってコミュニティを支援している民間セクターのアドバイザー

2) NAID を取り巻く背景

アメリカ国内において軍用施設を抱える地域には様々な経済的メリットが発生している。たとえば、軍用施設があることによって、雇用が確保される。雇用には、軍用施設で直接働く軍人や軍用施設に従事する連邦政府公務員や自治体の公務員などがある。こういった軍用施設は地域経済に年間で数十億ドルの経済効果をもたらしていると推測される。軍用施設を抱える地域は、軍用施設が地域経済に大きく貢献していることを認識し、いかにすればそれを最大限に利用できるかを考えなければならない。

一方、2005 年には新たに一連の軍用施設を閉鎖する計画がある。国防省は現在 20 ~ 25% の軍用施設が余剰であると繰り返し発表している。前回の軍用施設閉鎖によって国防省は 145 億ドル（約 1 兆 5,950 億円）の節減に成功した。今回の閉鎖は年 65 億ドル（約 7,150 億円）の節減を目指している。2005 年の軍用施設閉鎖計画が実行されれば、国内の閉鎖基地の数は 100 にのぼることになる。このことは、閉鎖基地を

持つ地域、基地が閉鎖されない地域の双方に大きな影響を及ぼす。後者の地域にとっては、基地が閉鎖されなくとも、他の閉鎖された基地が行っていたミッションが当該地域の基地に移される可能性がある。それによって、稼働基地を抱える当該地域では新たなインフラ、投資、地域開発計画が必要となる。

以上のように、軍用基地を抱える地域にとって、基地の閉鎖による様々な経済的影響（プラス、マイナス双方）にどう対応していくかが重要な課題であり、その解決に大きく貢献していくのが NAID である。

3) NAID2003 年次大会の概要

(1) NAID の年次大会 (Annual Conference) の意義

NAID は、毎年アメリカ国内の異なる都市において、年次大会 (Annual Conference) を開催している。

NAID の年次大会 (Annual Conference) は、軍用施設を抱える地域の再開発の計画や実行を効果的かつ協働的に行いたいと考えている個人や組織に対して、とてもユニークなネットワーキングの機会を提供する場である。

NAID は、軍用施設を抱える地域の専門家が集まる組織としては他に類を見ない規模を有しており、年次大会には多くの専門家が一同に会する。それによって、NAID の年次大会は、州や地方の関係機関、軍、民間企業とを結びつける役割を果たしている。

(2) 2003 年の NAID 年次大会 (NAID2003) の概要

2003 年に開催された年次大会 (“ NAID2003 Annual Conference ”) の概要は以下のとおりである。

開催期間

8 月 9 日 (土) ~ 8 月 12 日 (火) 4 日間

開催場所

シカゴ市、The Hyatt Regency Hotel

開催セッション

会議セッションは、大きく次の 2 つのコースに設定された。

- a) Redevelopment Track (再開発課程)
- b) Open Base Track (基地開放課程)

Redevelopment Track においては、次のテーマが議論された。

Alternative Strategies to Acquire Military Property
(軍用資産取得の代替戦略)

Achieving BRAC Redevelopment through Public Sale

(競売による BRAC 再開発の達成)

Real Estate Initiatives on Closing and Active Military Bases

(使用軍用基地及び閉鎖軍用基地の不動産開発戦略)

Environmental Concerns and Insurance Needs

(環境問題への関心と保険ニーズ)

以上のテーマ以外に、次のテーマが議論された。

Enhanced Use Leasing (リース活用の拡大)

Encroachment (権利の侵害)

A-76 Studies and Impact on Communities

(A-76の研究および地域に与える影響)

Reuse Case Studies (再利用のケーススタディ)

Legislative Updates (法的問題のアップデート)

Housing Privatization (住宅供給の民営化)

Technology Showcase (技術ショーケース)

Community Preparation (コミュニティの準備)

ゲスト講演者

ドナルド・ラムズフェルド国防長官

レイ・デュボイス国防次官代理

マリオ・フィオリ陸軍次官補

H・T・ジョンソン海軍次官補

ネルソン・ギブス空軍次官補

ディック・ダーバン上院議員

ジェリー・ウェラー下院議員

マーク・カーク下院議員

リチャード・M・ダリー市長

会議開催スケジュール

(次表参照)

図表 NAID2003 スケジュール

8月9日(土)

- 8:00am ~ 4:00pm : 受付
- 9:00am ~ 12:00pm : 会議前ワークショップ (基地閉鎖の概論 等)
- 8:30am ~ 12:30pm : ツアー (ミシガン湖畔散歩・ボートツアー)
- 1:00pm ~ 4:00pm : 移動ワークショップ (The Glen 及び The Town of Fort Sheriden 見学ツアー)
- 1:00pm ~ 5:00pm : 会議役員ミーティング
- 5:30pm ~ 7:30pm : 会議役員とホスト地域 VIP との夕食会

8月10日(日)

- 8:00am ~ 5:00pm : 受付
- 6:30am ~ 12:30pm : ゴルフ (ハーバーサイド国際ゴルフセンター)
- 9:00am ~ 12:00pm : 会議前ワークショップ (財産移譲に関する手続き、政策等の説明とディスカッション)
- 9:00am ~ 12:30pm : ツアー (シカゴ美術館)
- 1:00pm ~ 3:00pm : NAID 会員協議会会議 (民間セクター協議会 / 地域協議会 / NAID オープン基地協議会 / LRA 各協議会役員のミーティング)
- 1:00pm ~ 5:00pm : 移動ワークショップ (ジョリエット武器庫跡見学ツアー)
- 1:00pm ~ 4:00pm : 会議前ワークショップ (住宅民営化等について)
- 5:30pm ~ 7:00pm : 歓迎レセプション

8月11日(月)

- 7:00am ~ 5:30pm : 受付
- 7:00am ~ 8:00am : 出席者の朝食
- 7:30am ~ 8:45am : 早朝全体会議 (3)
- 8:30am ~ 12:00pm : ツアー (商工会議所およびシアーズタワー)
- 9:00am ~ 10:00am : オープニング一般セッション (ようこそシカゴへ)
- 10:00am ~ 10:30am : 休憩
- 10:30am ~ 12:00pm : 全体会議 (4)
- 12:00pm ~ 2:00pm : 昼食
- 2:30pm ~ 4:00pm : 全体会議 (4)
- 4:00pm ~ 4:15pm : 休憩
- 4:15pm ~ 5:30pm : アイデアと問題に関する全体フォーラム (4)
- 6:30pm ~ 9:00pm : カルチュラルセンターにてレセプション

8月12日(火)

7:00am ~ 4:00pm : 受付

7:00am ~ 8:00am : 出席者の朝食

7:30am ~ 8:30am : 会議役員朝食

8:00am ~ 9:30am : 早朝全体会議 (4)

9:30am ~ 11:45am : 一般会議 (国防省の展望)

11:45am ~ 12:00pm : 休憩

12:00pm ~ 1:30pm : NAID 会員協議会会議 (民間セクター協議会 / 地域協議会 / NAID オープン基地協議会 / LRA 各協議会役員のミーティング)

1:30pm ~ 3:00pm : 一般会議 (法改正のアップデート、来年カリフォルニア州モントレイで開催される年次大会への展望等)

2 . NAID2003 の報告

1) プレコンファレンス・ワークショップ

(1) 全体概要

テーマ

「基地閉鎖の概論」(Introduction to Base Closure)

開催日時

2003 年 8 月 9 日 (土) 9 : 00 ~ 12 : 00

発表者

George Schlossberg (Kutak Rock LLP)

Barry Steinberg (Kutak Rock LLP)

Al Cornella (BRAC Committeeperson)

Mark W. Frye (BearingPoint Inc.)

John P. Carr (BearingPoint Inc.)

発表項目

BRAC (Base Realignment And Closure) の概観

BRAC の概要

BRAC 委員会 (Committee) の概要

BRAC2005 の概要

基地閉鎖において考慮すべき点

(2) 基地再編成および閉鎖 (BRAC) の概観 (発表者 : George Schlossberg)

歴史・背景

ベトナム戦争以後、2 度の大統領選挙を経て基地再編成の必要性が注目されるようになった。レーガンからブッシュ (父) 大統領の時期にかけて、基地再編成および閉鎖に関する委員会が設立された。初の BRAC は BRAC88、その後 BRAC91, BRAC93, BRAC95 が相次いで制定された。現在は BRAC2005 の実施中である。委員会は当初、軍備の配置変化に伴う基地の再編成に関して主に議論していたが、冷戦の終結後、議論の重心は基地の閉鎖および再開発に移行することになった。

特徴

BRACはその性質上、政治的要因に強く影響される。主な特徴は以下の3点である。

(1)基地の閉鎖は「All or nothing」である。BRACが閉鎖する基地の候補をリストアップし、最終的にどの基地を閉鎖するかが決定される。(2)委員会はNDAA(国家防衛公認条例)の意見に左右されない独立した組織である。(3)基地配置の決定に関しては、DoD(国防総省)がその責任を負う。

決定要因

基地の再編成および閉鎖に関する決定において最も重要視されるのは、その基地の軍事的価値である。国家が必要としているものは時々刻々と変化する。したがって、基地の再編成および閉鎖は、国際的な政治環境の下で合衆国が必要とする軍事力に基づいて決定される。基地を閉鎖した場合の再開発に伴う価値は最重要視されない。

過程

基地の閉鎖には最低5～6年を必要とする。基地の再利用に関しては、適切な年月の経過後を見通して計画を策定する必要がある。また、経済事情や政治事情の変化に応じて計画を適宜修正することも重要である。

(2) BRACの概要(発表者: Barry Steinberg)

BRACの目標

ラムズフェルド国防長官は、2002年11月15日の演説で以下のようにBRACの目標を定義している。(1)基地の物理的な過剰状態を改善する。(2)防衛戦略に基づき、軍事施設を合理化、再編成する。特に再構成においては、戦略上の収容能力が軍事戦闘能力と効率を最適化できることを第一の目的とする。

重要な要素

異なる部局(service)間で共通の機能を分析することが重要である。特に商業向け再開発について、JCSG(Joint Cross Service Groups = 連絡調整グループ)が共通の機能を分析、個々の部局に特有の機能に関しては軍事部(Military Departments)が分析する。

法令上の責任部門

法令上の責任部門は以下の4部門に代表される。

(i) 国防長官 (Secretary of Defense)

国防長官は、基地選択の判断基準を提案、軍事構成計画を展開、閉鎖と再編成の推奨を担当する。

(ii) BRAC 委員会 (Commission)

BRAC 委員会は推奨を検討、公聴会を開き公の意見を聞いた上で、推奨を大統領の下に送る。

(iii) 大統領 (President)

大統領は委員を任命し、委員会の推奨を承認したうえで、推奨を連邦議会に送る。

(iv) 連邦議会 (Congress)

連邦議会は委員の任命を承認、決定過程を監督した上で、最終リストを「承認」する。

過去の BRAC における閉鎖実績

これまで4回の BRAC で、合計 97 カ所の主要な基地が閉鎖された。

年度	海軍 Navy	陸軍 Army	空軍 Air Force	海兵隊 Marine Corps	兵站部 Defense Logistics Agency	合計
BRAC88	4	7	5	0	0	16
BRAC91	8	4	13	1	0	26
BRAC93	19	1	6	1	1	28
BRAC95	9	11	5	0	2	27

(3) BRAC 委員会 (Committee) の概要 (発表者: Al Cornella)

BRAC 委員会の構成委員

BRAC の委員は、主に退役軍人から成る。BRAC1995 では以下の7人が選出された。

Al Cornella、Rebecca G. Cox、General J.B. Davis、S. Lee Kling、Benjamin F. Montoya、Wendi L. Steele、Michael P. W. Stone。

最終的な選択の条件

基地閉鎖選択の過程では、(i) 基地の軍事的価値、(ii) RoI = 資本利益率、(iii) 経済的、環境的影響、の3点が主に考慮されるが、特に一番重要であるのは(i)の軍事的価値である。軍事的な戦略優先度が、他の何よりも重要視される。

BRAC への影響

BRAC における決定事項に最も強い影響を及ぼすことができるのが、BRAC 委員である。連邦議会はその次に影響を与えることができる。MILCON = 軍事建設は殆ど影響力を持たない。

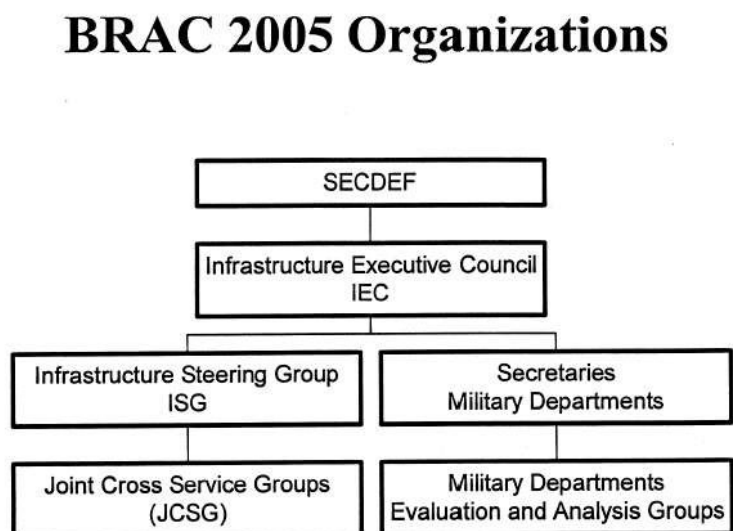
異なる部局間の役割分担

BRAC 策定の過程では以下の各部門が異なった役割を担っている。(i) 国防総省 (ii) 地域団体 (iii) 代議員団 (iv) BRAC 委員会。これらの各部門の協力体制が重要な役割を担っている。

(4) BRAC2005 の概要 (発表者 : Mark W. Frye)

BRAC2005 の特徴

BRAC2005 は以下の様な組織構成を持つ。



SECDEF = Secretary Defense	国防長官
IEC=Infrastructure Executive Council	基盤執行委員会
ISG=Infrastructure Steering Group	基盤運営グループ
Secretaries Military Departments	陸・海・空軍の長官
JCSG=Joint Cross Service Groups	連絡調整グループ
Military Departments Evaluation and Analysis Groups	軍事部評価および分析グループ

このうち JCSG の持つ役割が大きい。彼らは

- (i) 異部局間合同の機能分析を監督する。
- (ii) 各分析集団がその機能に対する国防総省の要求を広く理解できるよう保証する。
- (iii) 他の選択基準を考慮しながらも、軍事価値を最重要視するという国防総省の要求を最大限に満たすことができる推奨を作成する。
- (iv) 軍事部の推奨が JCSG のものと合致するよう、定期的に対話する。
- (v) ISG に遂行中の任務を定期的に報告する。
- (vi) ISG に JCSG の閉鎖および再編成計画を提出し、説明する。(2005 年 5 月まで) という役割を果たす。

この JCSG が基地閉鎖後の再開発におけるビジネス向けの機能補佐の役割を果たす。これは BRAC2005 の大きな特徴の 1 つである。

BRAC1995 と BRAC2005 の比較

以下の点が BRAC2005 において新しい特徴である。

- (i) 2005 年度予算報告の提出が義務づけられている。その中ではインフラの世界規模的な目録、インフラ必要性の報告書、国防長官による BRAC 必要性の承認、2011 年までの予算確保などが義務づけられている。
- (ii) 軍事力構成の 20 年計画に基づくこと。
- (iii) 過去の選択基準をそのまま適用してはならない。
- (iv) 閉鎖の決定を 1 度に決定するのではなく、幾度もの段階に分割する。
- (v) 他団体 (地域団体や私的部門) との協力を明示すること。

BRAC2005 のタイムテーブル

2003 年 12 月 31 日	国防総省が新しい選択基準を発表
2004 年 2 月	国防総省が国防 20 年計画を策定。世界規模的なインフラ目録、インフラの必要性の報告書、余剰設備の報告書を提出。国防長官が BRAC の必要性を承認。
2005 年 3 月	大統領が委員を選定
2005 年 5 月 15 日	国防長官が委員と連邦議会への推奨を設定
2005 年 9 月 8 日	委員が大統領に報告
2005 年 11 月 7 日	大統領が連邦議会へ計画を提出する最終締切

(5) 基地閉鎖において考慮すべき点 (発表者: John P. Carr)

軍関係者、特に基地運営に携わる人々は、基地閉鎖の前に予め以下の諸項目について考慮すべきである。(一部抜粋)

- ・ あなたは基地について何を知っているか。特に基地の歴史について詳しいか。
- ・ 誰が基地を「所有」しているか。業務は誰が行っているか。指揮権は誰が持っているか。
- ・ 基地にはどのような使命が課されているか。
- ・ 基地が過去の BRAC リストに記載されたことがあるか。
- ・ 今の使命が今後も軍によって必要とされるだろうか。5 年後にはどうか、10 年後にはどうか、20 年後にはどうか。
- ・ 基地運営のコストはどれくらいか。
- ・ 基地が閉鎖になった場合、施設維持のために関係諸機関にどれくらいのコストがかかるのか。
- ・ 誰が基地運営の費用を負担するのか。
- ・ 基地で働く将校の平均給与はいくらか。
- ・ 何%の将校が既婚か。
- ・ 基地周辺の平均的な住宅の値段はいくらか。
- ・ 軍人、文人の両者を併せて、いくらの雇用が基地に存在しているか。
- ・ 閉鎖の際にどの施設を取り壊す必要があるか。
- ・ 基地内に未使用の土地は存在するか。

- ・ 物品、サービスの両面で地域団体からどれくらいの協力を期待できるか。
- ・ 基地の施設のうち、どれくらいを引き続き利用できるか。
- ・ 基地内にアスベストや鉛を含む塗料などが使用されているか。
- ・ 基地内の施設の一部は私有化されているか。
- ・ 基地に MILCON（軍事的建設）プロジェクトの予定があるか。
- ・ あなたの基地の特徴は何か。
- ・ 地理的に基地は地域団体と近く位置しているか。
- ・ 基地内への立ち入りは全面禁止されているか、一部許可されているか。
- ・ 地域経済と基地が密接に関連しているか。
- ・ 基地を閉鎖した場合、地域経済にどれくらい影響が及ぶか。
- ・ 将校の子供たちは基地内の学校に通っているか。
- ・ 家庭用の施設が基地内に存在するか。

2) コンカレントセッション

(1) 全体概要

テーマ

「基地閉鎖から得られる可能性の見直しと実現化」
(Managing Expectations by Changing Expectations)」

開催日時

2003年8月11日(月) 10:30~12:00

発表者

Patrick Keogh (AMV, LLC)
Dennis Wamsley (AMV, LLC)
Frank Baltz (Robins, Kaplan, Miller and Ciresi, LLP)

発表要旨

基地の閉鎖・再利用は負債 (liabilities) ではなく、資産 (assets) である。多くの基地関係者は、基地の閉鎖に伴う種々の費用に目を惹かれがちだが、基地の再利用から得られる経済発展等の、正の資産に注目すべきである。

(2) 発表内容

導入

BRAC は元来、「基地再編成と閉鎖」(Base Realignment And Closure) という意味だが、以下の様に解釈すべきである。「Balance sheet Restructuring Asset Capitalization = 貸借対照表の構造改革を導く資産投資」基地跡地を上手に利用すれば、地域には雇用機会を生み出し、自治体には税収入をもたらすなど、多くの利点が潜在している。

関連団体とその関心

軍が主に関心を払うのは、負債の処理である。一方、地方自治体は基地閉鎖によって地域経済にもたらされる影響、営利団体は競争によってもたらされる利益および不利益、地域団体は基地閉鎖によって環境と地域に及ぼされる影響に関心を払っている。

基地閉鎖および再開発によって得られる利点

基地の閉鎖によって、新しい設備や施設が新しく建設される。また、新たに経済活動が活性化することによって、新しい雇用、税収入が期待できる。更に軍用施設の解体によって環境が改善される可能性も秘めている。

具体例より学ぶ1

USPS（合衆国郵便局）所有地の再開発例

USPS は歴史的に多数の雇用者を抱える巨大組織であり、主要駅近くの一等地に大きな用地を占有している例が多かった。その理由の1つは、列車による輸送手段の重要性が歴史的に非常に高かったことである。広大な国家面積にサービスを提供する際に、地域局との接続のため列車の主要駅付近に郵便用地が不可欠であった。ところが、輸送・通信手段の発達により、列車輸送郵便が航空や電子といった他の手段に移行するにつれて、列車輸送のために用いられていた郵便用地に大きな剰余が出ることとなった。USPS の再開発では都市の中心部に近い広大な用地が再利用された例が多いことから、基地閉鎖後の再開発においても、USPS における再開発の成功事例から学ぶことは多い。USPS の跡地再開発は、1980 年代の初頭に始まった。輸送手段が列車から航空に移り始めた頃、主要駅付近に位置していた郵便用地はその重要性が減少したのみならず、土地価値の上昇等により維持費用も肥大化することとなった。USPS はこの跡地を用地清算のために労働を要する負の資産と見るのではなく、新たに正の資産を生み出す潜在的な機会の源と見て、大きな成功を収めた。

約 15 年間に、私的および公的な機関を多数設立することにより、USPS は総計 20 億ドル（約 2,200 億円）の私的投資を誘発し、年間では、約 2 億ドル（約 220 億円）のキャッシュフローを USPS にもたらした。

RFQ = 資格要請

USPS が採用した革新的な手段は「RFQ（Request For Qualifications）= 資格要請」と呼ばれる。RFQ とは USPS が潜在的な再開発業者に向けて要請する事項をまとめた書類である。米国では、RFQ は地方自治体および私的企業の間で頻繁に用いられる形式である。USPS の場合は、わずか 12 ページの書類であった。

RFQ は、従来 of 払い下げ形式と大きく異なる。RFQ が各業者より提出されてから開発担当業者が選ばれるまでは、およそ 8~12 週間が費やされ、実際の開発計画との誤差は小さい（10,000 ドル【約 110 万円】を超えない）。そのため、USPS の例では、開発業者との間の契約問題、異議申し立ては一切無かった。

1994 年以来、他の合衆国連邦組織でも RFQ を利用する例が顕著になっている。

価格査定

USPS の成功例から学ぶ際に USPS が実行した内容も大切だが、USPS が実行しなかった内容も同様に重要である。

USPS は、一切の価格査定を行わなかった。価格査定は、跡地の利用方法が如何にして最適化されるかという点で査定者の裁量に左右され易いためである。

具体例より学ぶ 2

RTC (Resolution Trust Corporation) = 分割信託法人

RTC とは、1980 年代に米国が大恐慌以来最大の金融危機を迎えていた頃に結成された組織である。1980 年から 1994 年にかけて、連邦銀行によって供託された機関のうちおよそ 3000 が破綻した。15 年間ずっと、2 日に 1 つの機関が破綻していた計算になる。その結果政府は 1 兆ドル (約 110 兆円) にあたる債権 (主に融資と不動産) を回収する必要に迫られた。RTC の目的は債権の払い戻しを最大化し、地域の不動産市場および金融市場への影響を最小化することであった。不況の下にありながら、RTC は 1 ドル (約 110 円) あたり 85 セント (約 94 円) もの回収に成功した。

この輝かしい成功の要因は、私的部門との新しい関係を築き上げたことにある。RTC は債権の管理者と開発業者との間に先駆的なパートナーシップを創り上げたのである。彼らは巨大な債権のポートフォリオを流動化させるための新しい証券化ツールを作成する目的で、銀行と手を組んだ。結局、RTC は私的部門との間にレバレッジ (借入資本利用効果) を導入することによって政府への払い戻しを最大化させることに成功したのである。この点は非常に USPS に似ている。

具体例より学ぶ 3

連邦関税ビル (Tariff Building)

ワシントン DC に存在した歴史的な連邦関税ビルは、老朽化の末、数年間も使用されないまま閉鎖されていた。環境的な問題もあり、政府はビルの再利用に乗り出したが、その際には再利用計画の競争が開かれた。結局、跡地を高級ホテルとし、政府が長期間土地賃貸契約を結ぶ結果となった。この契約は大成功を収めた。原因は、政府機関と開発業者のパートナーシップにあった。

国防総省資産整理会社 (DoD Asset Resolution Enterprise)

以上の事例を踏まえると、今後国防総省は、保有資産（基地跡地）の価値を最大化しつつ整理することを目的とした「国防総省資産整理会社」を設置すべきである。この会社は、次のプロセスによって資産整理を進めることを想定する。

- 対象資産（基地跡地）の開発を対象とした RFQ（資格要請）を行う
- 資格の観点から開発業者を選定する
- 開発業者とともに開発プロジェクトチームを組織する
- 跡地におけるビジネスプランを次の点について策定する
 - 開発内容、投資収益、事業構造、資金調達方法、必要許認可事項、行程
- 必要な許認可を得る
- 関連書類を作成する
- 資金調達を行う
- 開発プロジェクトを実行する

資産整理会社と BRAC と相違点は以下のとおりである。

BRAC	Asset Resolution Enterprise
<p><u>資産の概念</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・これらの設備は任務を遂行するための道具である。 ・余剰の設備は処分されなければならない。 ・コストを最小化しなければならない。 	<p><u>資産の概念</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・これらの資産はその価値を最大化させるように活用されなければならない。 ・効率の悪い資産は再配分されるべきだ。 ・資産からの収益を最大化させなければならない。
<p><u>私的部門の概念</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門知識を得るために建築業者を雇う。 ・「何を」すべきかを明示してから調達を始める。 ・適切な基金から補償する。 	<p><u>私的部門の概念</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発業者とのパートナーシップを作る。 ・パートナーとして「誰が」必要かを明示する。それから共同で機会を分析する。 ・創出されるべき価値を反映する私的な財源から補償する。
<p><u>調達手段と展望</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・期待される結果は仕様書によって定義されなければならない。 ・見積もり要請（RFP）にて業務と費用を定義する。 ・我々が決定し、業者が実行する。 	<p><u>調達手段と展望</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・期待される結果はインセンティブ（動機）に基づくべきだ。 ・資格要請（RFQ）によって資格と過程を明示する。 ・業者とパートナーを組んで議論する。

<u>公的な自己認知</u> ・これらの施設は納税者の所有物である。 ・自分は単なる管理人である。	<u>公的な自己認知</u> ・これらの施設は自分の所有物である。 ・我々は公的事業家である。
<u>認可手続</u> ・許可を出し、それから行動する。	<u>認可手続</u> ・まず価値を創り出し、それから認可する。

結論

政府はこれまで、活用効率の悪い資産（基地跡地）の広範なポートフォリオを、政府自身で運用してきた。これらの資産ポートフォリオの運用結果は、関係組織の主導のもとに設定される目標値によって概ね決まっている。その目標を価値の最大化とおいた場合、政府は大きな成功を収めてきたといえる。今後重要となるのは、目標の設定において私的部門との関係を定義することであり、その関係が如何に実際に確立されるかが、資産（基地跡地）運用の成功への鍵となるのである。その場合、「コストを最小化して価値を最大化させる。基地跡地再開発は負債ではなく資産である」という観点が最も重視されるべきである。

章 米国における軍用地跡地利用に資する最新事例調査

1 . 軍用地跡地利用の事例調査

1) グレン (The Glen)

訪問日時 : 2003 年 8 月 9 日 (土) 13 : 00 ~ 15 : 00

NAID2003 mobile workshop にて訪問

先方対応者 : Donald K. Owen, Director of Economic Redevelopment, Glenview, IL
(オフィス電話番号 : 1-847-998-9500)

資料・情報 :

- 現地視察 (写真)
- <http://www.glenview.il.us/glen/>
- パンフレット

(1) 概略

- ・ The Glen は、1993 年に閉鎖されたグレンビュー空軍飛行場の跡地における、「混合利用型」再開発によって誕生したニュータウンである。
- ・ The Glen の面積は、1,120.5 エーカー (約 453 ha) であり、グレンビュー村の約 15% を占める。また、2003 年 9 月現在で人口 2,913 人 (計画人口 4,000 人) 、世帯数 1,112 (計画世帯 1,926) となっている。
- ・ The Glen は、人口約 41,850 人のグレンビュー村 (Village of Glenview) の中に位置し、面積で同村の約 15%、人口 (計画人口) で同村の約 10% を占める。
- ・ The Glen は、次の位置にある。
 - シカゴ中心部の北、22 マイル (約 35 キロ)
 - オヘア国際空港より 11 マイル (約 17 キロ)
 - 州間高速道路 No.94 より 3 マイル (約 5 キロ)
 - 州間高速道路 No.294 より 2 マイル (約 3 キロ)
 - 通勤鉄道より 1 マイル (約 1.6 キロ) 未満

(2) 経緯

- ・ グレンビュー空軍飛行場 (GNAS : The Glenview Naval Air Station) は、「1993 年基地再編成および閉鎖 (BRAC : Base Realignment And Closure)」によって閉鎖が決定された。

- ・ 基地閉鎖が決定された後、基地跡地の再開発に責任を持つグレンビュー村は、跡地の再利用計画（Reuse Plan）を策定するために、プロジェクトグループ（CRPG：GNAS Community Reuse Planning Group）を編成した。CRPGは、タスクフォース、技術委員会、グレンビュー村理事会、法律グループ、コンサルタントチーム、サブ委員会の6つの組織から構成された。
- ・ CRPGによって、GNAS跡地の再利用計画(The Consensus Reuse Plan)が1995年に公表された。その後修正された後、1998年にマスタープランとして承認された。また、1999年6月にグレンビュー村は、旧Glenview空軍飛行場跡地に新しい名前として“The Glen”を正式に承認した。
- ・ 開発計画に基づき、幹事ディベロッパー（Master Developer）であるグレンビュー村によって、The Glenの開発が進められてきた。現在も多数の施設が建設途中にある。現時点（2003年）で、売却、賃貸された土地および工事中の土地を合計すると敷地面積の95%に達している。
- ・ 開発の完了は、以下が予定されている。
 - 商業：2004年まで
 - 住宅：2006年まで
 - スポーツ、レジャー、エンターテインメント：2008年まで
 - オフィス、軽工業：2010年まで

(3) 開発計画

- ・ The Glenの開発面積は、全体で1,120.5エーカー（約453ha）
 - うち 商業利用 649エーカー（約263ha）
 - 非商業利用 471.5エーカー（約191ha）

図表 The Glenの土地利用計画

	面積	
	エーカー	ha
商業的利用		
小売	46.8	18.9
業務、倉庫、軽工業	85.7	34.7
混合用途(小売・娯楽・スポーツ)	33.1	13.4
スポーツ、レジャー、娯楽	188.9	76.4
一世帯型住宅	205.8	83.3
複合型住宅	88.7	35.9
小計	649.0	262.6
非商業的利用		
公共オープンスペース	151.6	61.3
ゴルフコース(9ホール)	39.3	15.9
公共施設	203.7	82.4
道路・排水溝等	76.9	31.1
小計	471.5	190.8
合計	1,120.5	453.4

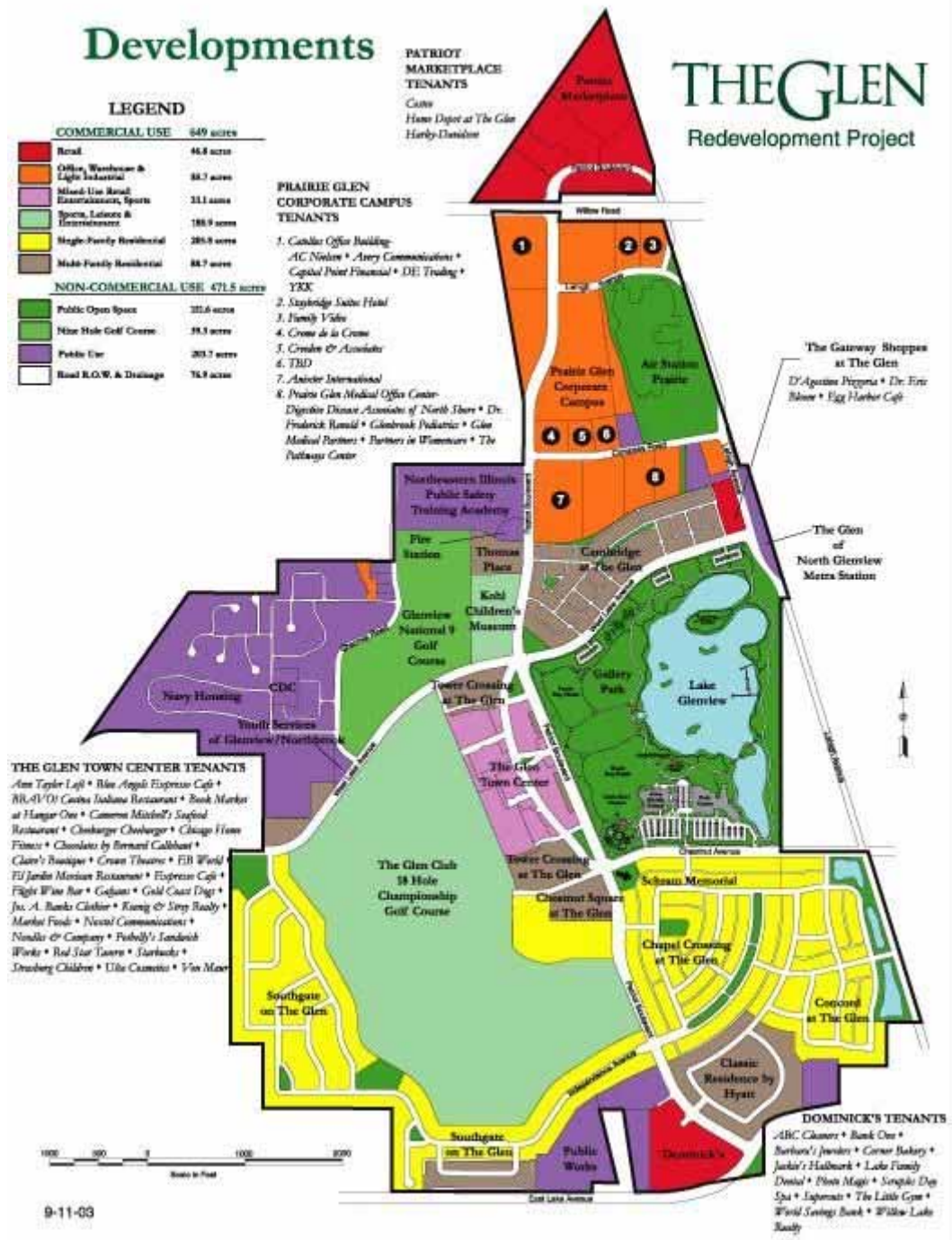
(4) 開発の特徴

- ・ 140 エーカー(約 56.7ha)のギャラリー公園、45 エーカー(約 18.2ha)の Glenview 湖(人工湖)など、オープンスペースに広い面積が割かれている。また、円形演技場、遊技場、庭園、噴水、体育施設、6 マイル(約 10km)の遊歩道など、多くの保養・休養施設が用意されている。
- ・ 通勤鉄道 Metra の新しい駅を誘致し、交通の便を改善した。また米国の車社会の特徴を反映して、1500 台分の駐車場も確保されている。
- ・ 2,500 万ドル(約 27.5 億円)を費やして、地域住民の集会所 Park Center(後述)を建設した。
- ・ インフラ整備と地域の経済発展を推進するために、TIF(Tax Increment Financing) <注>地区に指定された。

<注> TIF とは、米国地方政府により広く活用されている手法で、ある荒廃地域を再開発地区に指定し、その再開発期間中は、その再開発効果に伴う当該地区の財産税の増収分を再開発プロジェクトのみに充当することで、民間投資の誘発を図ろうとする制度のことである。



図表 The Glen 全体開発図



出所) The Glen のホームページより < <http://www.glenview.il.us/glen/> >

(5) 主要施設の概要と現況

Classic Residence by Hyatt

施設概要

高級ホテルで世界的に有名な Hyatt グループが運営する高級保養施設である。主に退職後の高齢者を対象としている。Hyatt が提供する高度な健康管理体制と The Glen の共同管理に基づいた美しい高級マンションと郊外型住宅を併せ持つ。10.6ha の敷地内に、252 の集合住宅、45 の郊外型住宅、25 の救護士付き住居、38 の特製ベッド付き住居、13 のアルツハイマー用ベッド付き住居、総計 373 の住居が存在する。Hyatt が運営する 17 ヶ所のクラシック・レジデンス (Classic Residence) の 1 つである。

上記の健康管理体制の他、フィットネスクラブ、コンピュータ室、図書室、社会的・文化的活動、芸術のためのアトリエ、カフェ、緊急時の医療施設、飛行場や駅までの無料送迎サービス等が付属する。食事と清掃もサービスに含まれる。

施設利用現況

2002 年 10 月のオープン以来 1 年足らずで、約 70% の住居が契約済みである。退職後の家族を想定した 1 世帯型住宅と、その子供の世代で比較的若い年齢層を対象とした 1 寝室型住居の 2 種類が混在する。年老いた後も子供と近くに住んでいたいと感じる高年齢層が多い米国の世相を、ある程度反映していると言える。

参考資料

<http://www.hyattclassic.com>



Park Center

経緯

1993年の基地閉鎖と時を同じくして、地域住民の共同体（community）が結成され共同体の活動の場として集会所建設の構想が持ち上がった。1996年、コミュニティー・センターとして開放空間が必要、という認識から計画が変更される。基地閉鎖過程の延期に基づき、集会所建設計画も延期された。最終的に、紆余曲折の末、1998年のマスタープラン完成を経て、1999年8月から2000年末まで16ヶ月の年月と2300万ドル（約25億3千万円）の経費を投入して10.1エーカー（約4.1ha）の巨大集会所が完成した。このコミュニティセンターの建設は、地域住民との協力の下に開発を進めたThe Glenの開発過程を象徴している。

施設概要

集会所には体育館、プール、保養所、走路、ヘルスクラブ、サウナ、保育所、文化・芸術活動所、健康センター（Evanston Northwestern Healthcare）、「平和の輪」ブロンド像などが存在する。再開発地内の目玉でもある140エーカー（約56.7ha）のギャラリー公園（Gallery Park）に面し、45エーカー（約18.2ha）のグレンビュー湖（Lake Glenview）を一望することができる。連日、各種の健康、文化、交流活動が主催されている。中でも、ENHはEvanston市とNorthwestern大学が共同して設立した健康施設であり、施設内の1万平方フィート（約930m²）を占め利用者の健康管理に貢献するほか、communityと共同で各種の教育的・健康的な活動を主催して、大成功を収めている。



Patriot Marketplace

施設概要

The Glen の北端に位置する商業地区である。現在は Costco (ディスカウントストア) Home Depot (家庭用雑貨) が営業しており、Harley-Davidson (オートバイ) の店舗が建設中である。巨大な駐車場を併有する。それぞれ、以下の面積を占有する。

Costco (ディスカウントストア)	15 万平方フィート	約 1.4ha
Home Depot (家庭用雑貨)	10.2 万平方フィート	約 0.95ha
Harley-Davidson (オートバイ)	4.5 万平方フィート	約 0.42ha



The Glen ゴルフクラブ

施設概要

18 ホールの高級ゴルフコース。2001 年 7 月にオープンした。Golf Magazine トップコース・ランキングで全米 61 位にノミネートされたこともある。レストラン、21 室のホテル、会議場と舞踏室、テラス等を保有する。1 ラウンド、週末で 150 ドル (約 18,000 円) 面積は 180 エーカー (約 73ha) を占める。



Edward R. James の家

施設概要

Edward R. James Homes 社 (The Glen の居住地区開発を担当する企業の 1 つ) による超高級邸宅のモデルルーム。The Glen の 3 番ホールを眺め、1 つの邸宅の中に巨大で壮麗な部屋の数々と、壮大なキッチン、3 つの階段等を含む。

その他

バスの中からは、建設中の施設、とくに巨大な商業コンプレックス (10 の映画館、多数の店舗、レストラン、カフェ、等が入る) の建設現場が見え、発展を続ける The Glen の活力が見て取られた。街並みは非常に高級で好趣味に設計され、落ち着いた雰囲気の景観を呈していた。

The Glen の風景



2) フォート・シェリダン (Fort Sheridan)

訪問日時 : 2003年8月9日(土) 15:00~16:30

NAID2003 mobile workshop にて訪問

先方対応者 : David M. Limardi, City Manager of Highland Park, IL

(オフィス電話番号 1-847-432-0800)

: J. Michael Tracy, CEO, Town of Fort Sheridan and Principal,

Project Management Advisors, Inc. (1-312-207-1009)

資料・情報 :

- 現地視察 (写真)
- <http://www.fortsheridan.com/home.htm>
- パンフレット

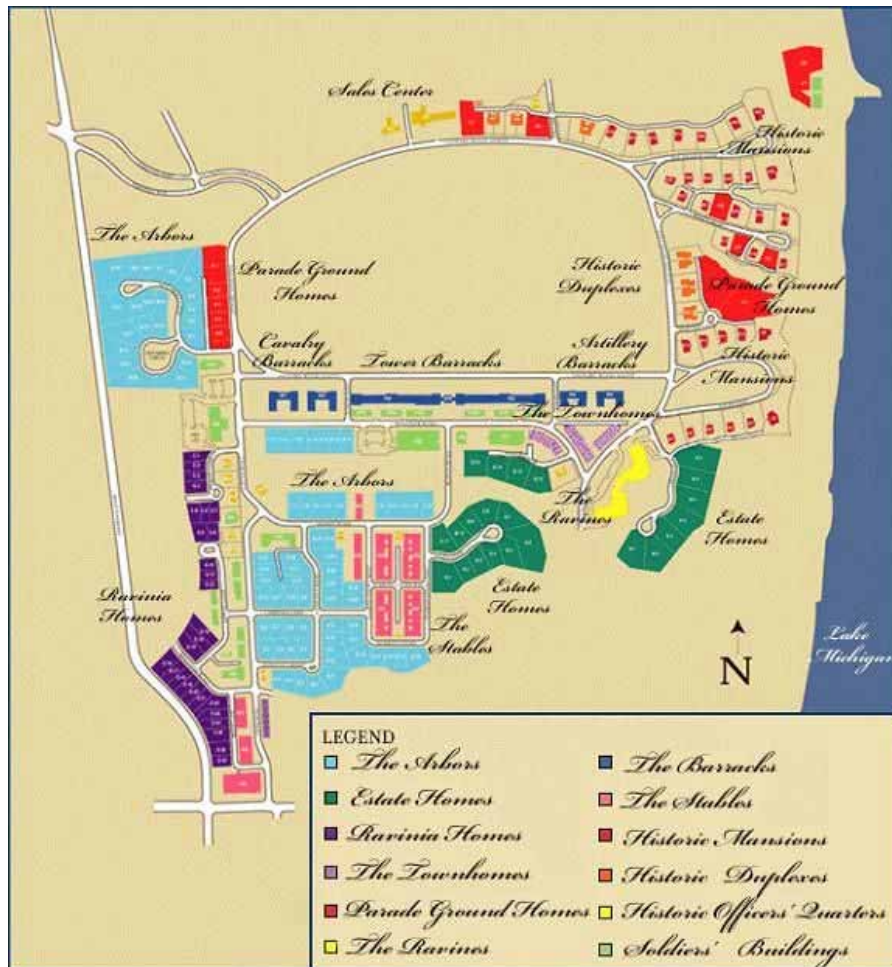
(1) 経緯と概要

- ・ 1988年にFort Sheridan基地の閉鎖が決定され、1993年5月、陸軍(US Army)が正式にその活動を停止した。
- ・ 714エーカー(289ha)の敷地のうち、114エーカー(46ha)は今なお陸軍が予備地として保有している。185エーカー(75ha)は海軍(US Navy)によって買い上げられ、軍人の居住地もしくは事務目的に利用されている。残る415エーカー(168ha)の余剰地のうち、230エーカー(93ha)は国立歴史陸標地区(National Historic Landmark District)に指定され、他の部分は開放地区として利用されることになった。
- ・ 余剰地の再利用に関しては、議会によって歴史的資産の保存過程が策定され、1995年には、クリントン大統領が軍事建築充当法令(Military Construction Appropriations Act)に署名し、60エーカー(24ha)の国立歴史陸標地区を含む290エーカー(117ha)の土地が、無償でレイクカウンティ森林保存地区(Lake County Forest Preserve District)に譲渡された。
- ・ また、この法令により陸軍が地方再開発公社(Local Redevelopment Authority)を通し剰余地と歴史陸標地区の土地資産を交渉により売却することが可能となった。土地売買に当たっては、David M. Limardi氏が、陸軍からの買い上げとTown of Fort Sheridan社(TFS)への売却交渉を仲介した。TFS社は地区の再開発に当たって、Project Management Advisors社(PMA)と契約し、開発のマスタープラン作成、マネジメントを依頼している。PMA社のJ. Michael Tracy氏が1996年よりTFSプロジェクトの責任者として地域の開発、住居の販売などに尽力している。

(2) 開発状況

- ・ 旧基地跡地全 714 エーカー(289ha)の中の 415 エーカー(168ha)の余剰地のうち、国立歴史陸標地区 230 エーカー(93ha)以外の部分が住宅地として開発されている。
- ・ 計画人口は 1,600 人、計画住宅戸数は 551 戸である。
- ・ Fort Sheridan の開発は、基本的に住宅開発である。その特徴は、次図に示すように基地として利用されていた当時の建築様式(デザイン等)を取り入れた、様々な住宅タイプが供給されていることである。
- ・ それらは、「庭園型」住宅、高級邸宅、Ravinia 住宅、都市型住宅、「閲兵場」住宅、峡谷コンドミニウム、旧兵舎住宅、旧厩舎住宅、歴史的邸宅、歴史的二世帯住宅などである(個別の説明は後述)。
- ・ 開発上の課題としては、地区内に商業地区(飲食店・物販店)が無いため、住民は自動車で近隣の商業地区へ移動しなければならず不便な面が出ていること、同様に地区内に小中学校が無いため、児童・生徒の通学に不便が生じている、ことがあげられている。

図表 Fort Sheridan の全体開発図



The Arbors	「庭園型」住宅
Estate Homes	高級邸宅
Ravinia Homes	ラビニア住宅
The Townhomes	都市型住宅
Parade Ground Homes	「閱兵場」住宅
The Ravines	峡谷コンドミニアム
The Barracks	旧兵舎住宅
The Stables	旧厩舎住宅
Historic Mansions	歴史的邸宅
Historic Duplexes	歴史的二世帯住宅
Historic Officers' Quarters	歴史的将校用宿舎
Soldiers' Buildings	兵士用建築物

(注) 表中の日本語訳は意訳

出所) Fort Sheridan ホームページ < <http://www.fortsheridan.com/> >

(3) 主要施設の概要と現況

一戸建て住宅

「庭園型」住宅 (The Arbors)

いわゆる農場型の一戸建て住宅である。9種類の2階建て住宅が用意されている。寝室数は3乃至5、2または3つの浴室とシャワーがあり、ガレージも2または3台分用意されている。専有面積は最大4,000平方フィート(約372m²)に達する。全邸宅に地下室と暖炉が設置されており、一部は螺旋型階段、六角形の朝食部屋、スイート・ルーム、といった設備も備えている。(価格帯: 約60万ドル【約6,600万円】)

高級邸宅 (Estate Homes)

ミシガン湖を眺める森および峡谷に囲まれた注文型住宅である。建築士の設計を元に、自分の好みで設計を変更できる。2階建ての農場型住宅で、このように自由に設計を変更できる住宅は、シカゴ北部の郊外では珍しい。また、Fort Sheridanの歴史的建造物の近くに位置し、優雅な雰囲気を醸し出している。(価格帯: 約90万ドル【約9,900万円】)

歴史的二世帯住宅 (Historic Duplexes)

元来、終身特権を獲得した将校の為に建てられた優雅な邸宅である。歴史的に由緒のある閲兵場を眺める素晴らしい景色を見渡すことができる。3つの寝室、3つの浴室にシャワー、特大のポーチや吹き抜けの天井など、独特の建築様式を享受できる。現時点で既に売り切れており、新しい家は販売されない。

歴史的邸宅 (Historic Mansions)

Fortの中でも最も位が高い将校たちの為に設計された歴史的邸宅である。ミシガン湖を見下ろす絶壁に面した公園通りに並んで、大きな邸宅が居を構える。3,600~8,000平方フィート(約334m²~743m²)の広大な専有面積を持つ。歴史的な景観を保つため、保存されたままの状態を保ち、尚且つ新しい住民が自由に改築をできるような状態が維持されている。(価格帯:67.5万ドル【約7,425万円】より)

「閲兵場」住宅 (The Parade Ground Homes)

ブラウストーンを正面に張った荘厳な高級住宅である。Fort特有の歴史的な建築様式を保存しながら、オリジナルな建築法を融合させている。閲兵場を囲

む美しい地域に立地し、3または4つの寝室、2または3の浴室とシャワーを備える。(価格帯：約90万ドル【約9,900万円】)

ラビニア住宅 (The Ravinia Homes)

シカゴ北部の郊外では、他に見つけることのできない価格帯の新築住宅である。最大3,200平方フィート(約297m²)の専有面積の中に、3または4つの寝室、2つの浴室またはシャワー、など4種類の住宅が用意されている。地下室と2台分の駐車場を併せ持つ。更に、大天井、メインフロア書斎、ロフト、独特の朝食部屋などを備える。19世紀の様式を21世紀のデザインに組み込んだ住宅である。現時点で売り切れている為、価格帯表示はない。

都市型結合住宅 (隣家との壁が共有壁となった住宅)

旧兵舎住宅 (The Barracks)

ゆとりのある空間と採光の良い高級コンドミニアム。1乃至3の寝室と、1または2つの浴室またはシャワーを備える。天井が非常に高いほか、私有の屋外空間と屋内の駐車場を備える。一部は地下室と中二階の空間も併せ持つ。すべての住宅より閲兵場の景色を眺めることができる。(価格帯：約40万ドル【約4,400万円】)

旧厩舎住宅 (The Stables)

高度に想像力溢れる設計によって、壮観を持つ居住空間が生み出された。20フィート(約6m)に達する薪の積み上げ場所を持つ。2または3の寝室、2または3つの浴室およびシャワーを備える。一部はスイート・ルームと中二階を併せ持つ。すべての住居に2台分の駐車場と屋外の私有地が備わっている。(価格帯：54.9万ドル~83.9万ドル【約6,039万円~9,229万円】)

都市型住宅 (The Townhomes)

気品のある都市型建築設計によって、Fortの歴史的様式と近代都市住宅が融合した。3乃至5つの寝室、2または3つの浴室およびシャワー、維持費不要の生活様式など、最新式の居住空間を提供する。(価格帯：約50万ドル【約5,500万円】)

タウンセンター住宅 (Town Center Townhomes)

贅沢に設計された2階建ての住居である。台所に直結した屋外のテラスを持つ。

2または3つの寝室、大理石の暖炉を備えたリビングおよびダイニングルーム、化粧室、ファミリールーム、台所を1階に配する。(価格帯: 29.9万ドル~36.4万ドル【約3,289万円~4,004万円】)

「峡谷」コンドミニウム (The Ravines Condominium)



シカゴ北部の郊外では珍しい湖畔の高級コンドミニウムである。8つのペントハウスを含む15の異なる間取りを持ち、すべてが大きなテラスとベランダを備えて、湖と森の景観を楽しむことができる。

Fort Sheridan ゴルフクラブ

旧閲兵場を含む広大な敷地が、18ホールのゴルフコースとなっている。

Fort Sheridan の風景



3) ネイビー・ピア (Navy Pier)

訪問日時 : 2003年8月10日(日)

先方対応者: 現地視察のみ

資料・情報:

- <http://www.navypier.com/index.cfm>

- パンフレット

(1) 歴史

- ・ ネイビー・ピアはもともと船着場とレクリエーション施設との複合施設として設計され、家族向けのエンターテイメントセンターへと発展した施設である。また、小規模から中規模クラスの見本市の開催に適した最先端のコンベンション施設を有している。このような要素によって、ネイビー・ピアは現在シカゴ最大の観光スポットとなっており、年間8百万人以上の集客力を持つに至っている。
- ・ シカゴで最も重要な名所となったネイビー・ピアの歴史は、以下のとおりである。

1909年

ダニエル・バーナムが考えた「シカゴマスタープラン」ではもともと5つの埠頭が構想されていた。結局、シカゴ川の河口付近に1.5マイル(約2.4km)のレクリエーション施設と貨客輸送のためのドックを備えた埠頭が建設されることとなった。

1914年

米国の著名な建築家であるチャールズ・サマー・フォレストの指示のもと、建設が開始され、2年後に完成した。建設費は450万ドルかかった。

1917 - 1918年

第一次世界大戦下、埠頭は連隊や赤十字、本土防衛本部や兵舎として使用された。

1927年

埠頭が公式にネイビー・ピアと呼ばれるようになった。これは第一次世界大戦で犠牲となった海兵隊員を記念してつけられた名前である。

1946年

海軍がネイビー・ピアから立ち退き、イリノイ大学がこの地に引っ越してきた。大学は1965年まで学部のキャンパスを置いた。海軍の大食堂は巨大な図書館として利用され、イリノイ大学最大の「読書室」となっていた。

1950 - 1960年

この10年間に埠頭は毎年12から16の見本市や展示等を開催した。マコーミック・プレイスができるまで、シカゴで開催される見本市はネイビー・ピアか

ユニオン・ストックヤード円形劇場のどちらかで開催された。

1965 年

イリノイ大学がネイビー・ピアから市のすぐ西にある新しいサークル・キャンパスへ移った。

1977 年

ネイビー・ピアはシカゴのランドマークに指定された。

1989 年

マコーミック・プレイスとネイビー・ピアを運営するために州立法府によってメトロポリタン・ピア・アンド・エキスポジション・オーソリティが創設された。オーソリティはネイビー・ピアを米国随一の博覧会と娯楽施設とするべく、再設計を開始した。

1994 年

1 億 5 千万ドル（約 165 億円）の再開発計画によって、ピアのあらゆる面が改良された。1500 席の野外「スカイライン・ステージ」が一般に開放された。

1995 年

ネイビー・ピアは 1 年中楽しめるエンターテイメントと買い物、レストラン、アトラクション、展示施設を持つ複合施設として生まれ変わった。

1997 年

シカゴ・シェークスピア劇場の建設が決定された。また、6 階建ての駐車場（1740 台収容）が完成した。年間来場者数が約 7 百万人を記録した。

1999 年

シカゴ・シェークスピア劇場がオープン。この劇場はロンドンのスワン劇場をモデルに作られており、525 席の中庭型の劇場である。湖畔の景色が楽しみ、英国式のパブやスタジオ・シアターや本屋、資料館、イングリッシュガーデンなどの設備が整っている。

2000 年

ステンドグラス窓の美術館であるスミス・ミュージアムが開館した。ステンドグラス窓専門の美術館としては米国初である。

（２）ネイビー・ピアの概要

- ・ ミシガン湖畔に位置し、シカゴのダウンタウンのすぐ東にあるネイビー・ピアは 1916 年にオープンして以来シカゴのランドマークとなってきた。もともとは船着場兼レクリエーション施設として設計された埠頭は、2 つの世界大戦時には軍の訓練場所として、またある時はコンサートや展示会の開催地として、また一時的にはイリノイ大学のキャンパスとして利用されてきた。

- ・ 1970年代、80年代にはほとんど利用されなくなったが、1989年イリノイ州とシカゴ市は共同で開発に着手し、その手始めとしてピアの所有をマコーミック・プレイス（展示場）の所有者であるメトロポリタン・ピア・アンド・エキスポジション・オーソリティに移した。オーソリティは埠頭を米国随一の娯楽と博覧会施設とするべく再開発を始めた。
- ・ 現在ネイビー・ピアは娯楽と博覧会施設に加え、多くのレストランやショップを備えたユニークな複合施設となっている。

ネイビー・ピアの設計コンセプト

現在のネイビー・ピアはVOA Associates（シカゴ：イリノイ州）と Benjamin Thompson Associates（ケンブリッジ：マサチューセッツ州）からなる設計チームによって設計された。最終的なデザインはバルチモアの Inner Harbor Development、バンクーバーの Trade & Convention Center、ニューヨークの South Street Seaport 等のウォーターフロント開発を参考にデザインされた。また、ピアはホテルでの開催規模より大きく、またマコーミック・プレイスでの開催規模よりは小さいサイズの見本市や会議の需要に対応できる空間が設計されている。

ネイビー・ピアの施設構成

ネイビー・ピア内には以下のようなアトラクションや施設が立地している（以下、西から東への立地順に記述）。

ゲートウェイ・パーク

埠頭のすぐ西側に位置する 19 エーカー（約 7.7ha）の「ゲートウェイ・パーク」は市の湖畔地区整備の一貫として開発された。ゲートウェイ・パークによって、埠頭の来訪者は美しく劇的な入り口から入場できる。また、それは歩行者と車を分離する役割も果たしている。埠頭の入り口のすぐ西側にはコンピュータによって噴出の高さや形が制御された最先端の噴水があり、インタラクティブな楽しみを提供している。

ノース・ドック

埠頭内の新しいビルの利便性や自動車でのアクセスの利便性のために、幅 50 フィート（約 15.2m）、長さ約 3,000 フィート（約 914.4m）のノース・ドックが埠頭に沿って建設された。

ファミリー・パビリオン

5万平方フィート(約4,645 m²)のシカゴ子供ミュージアムと440席の巨大スクリーンのアイマックスシアターを核に、その周りに4万平方フィート(約3,716 m²)のレストランやショップがある。これらの施設に隣接して32,000平方フィート(約2,973 m²)の室内植物園であるクリスタル・ガーデンが広がっている。

サウス・アーケード

ファミリー・パビリオンのすぐ東隣にあるのがサウス・アーケードである。ここにはタイム・エスケープ、アメージング・シカゴ、シカゴ・シェークスピア劇場などの多くのショップ、レストラン、アトラクションがある。

駐車場

全体で1,740台分の駐車スペースが確保されている。

ネイビー・ピア・パーク

ファミリー・パビリオンの東側にある屋外公園。高さ150フィート(約45.7 m)の大観覧車、回転木馬、旧式の回転ブランコ、18ホールのミニゴルフ場、1500席の野外劇場「スカイライン・ステージ」などを備える。

スカイライン・ステージ

1994年5月にオープンしたスカイライン・ステージはシカゴの湖畔に建てられた唯一の野外劇場である。劇場には、客席1500席、フル装備のオーディオシステム、特殊効果装置、劇場用照明設備が整えられており、5月から9月にかけてのシーズン中には舞踊・演劇・喜劇・映画・音楽コンサート(クラシック、ポップス、ジャズ、ロック、レゲエ等)が開催される。

ドック・ストリート

サウス・ドックにそって設置されている歩行者と自転車とジョギング用の道路である。4か所あるパフォーマンスエリアではシーズン中には、ストリートパフォーマンス(ジャグラー、パントマイム、ミュージシャンのパフォーマンス等)が催される。

フェスティバル・ホール

展示会とイベント会場用に設計されたホール。17万平方フィート(約1.6ha)以上の展示スペースは56,700平方フィート(約5,267 m²)と113,400平方フィート(約10,535 m²)に分割して使用することが可能。用途は、見本市、学

術会議、レセプション、その他会合等と幅広い。に利用することができる。ホールにはスミス・ステンドグラス・美術館がある。これは 2000 年 2 月にオープンした米国唯一のステンドグラス専門の美術館である。展示品は宗教的作品と非宗教的作品の両方を含み、ビクトリア時代、開拓時代、近代、現代の 4 つのテーマに分類されている。

会議室

フェスティバルホール内には研修や会議用に 36 の会議室があり、その広さは全体で 48,000 平方フィート（約 4,459 m²）である。会議室の多くは中 2 階にあり、展示フロアを見下ろす形になっており、展示スペースとの行き来が便利な形に設計されている。

歴史的建造物

埠頭の東端にはいくつかの歴史的建物があり会議場として利用されている。例えば、ターミナル・ビル の 2 つの大きな会議室はすぐ隣にあるフェスティバル・ホールの会議室を補完するために利用されている。また、18,000 平方フィート（約 1,672 m²）のシェルター・ビルと 12,000 平方フィート（約 1,115 m²）のレクリエーション・ビルは、レセプション会場や分科会会議室として利用されている。また、高さ 80 フィート（約 24.4m）のドーム天井を持つ豪華なグランド・ボールルームは宴会、パフォーマンス、特別展示などの用途に利用されている。

ネイビー・ピアへの交通機関

ネイビー・ピアへの交通機関は次のとおり充実している。

○バス (City Bus):

- 1 日当り 6 バスライン 200 以上のバスが運行
- 自転車ラック付きのバスもあり

○トロリー (Trolley):

- 無料。シカゴ市内の State 通りとネイビー・ピアの間を 20 分間隔で運行
- 金・土日は、午前 9 時から午後 11 時まで運行

○METRA : Metra Commuter rail

- シカゴ市内の Ogilvie 交通センター及びランドルフ通り駅とネイビー・ピアの間で運行

○タクシー :

- ネイビー・ピアの中には 3 つのタクシー待ちポイントがある。

○船（タクシーボート）:

- 夏期の間、42人乗りの水上タクシーボートが市内の Museum Campus とネイビー・ピアの間で運行

ネイビー・ピアの来訪者の属性

ネイビー・ピアを訪れる人々の属性は以下のとおりである。

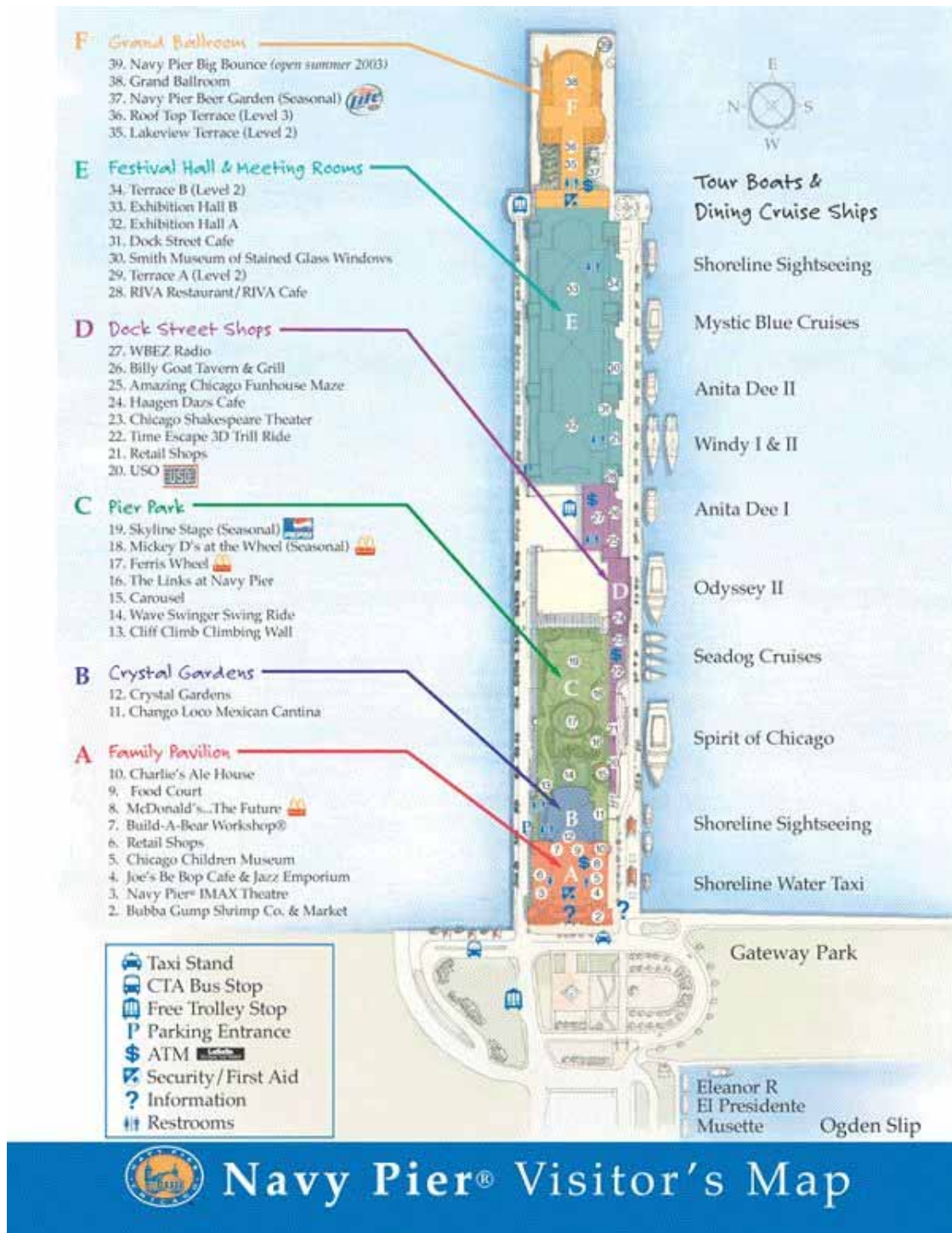
図表 ピアの来訪客の属性

統計上の数値	
2002年の来訪者数	: 810万人以上
平均年齢	: 40歳
平均収入	: 59,000ドル（約649万円）
男性入場者割合	: 58%
シカゴ市内およびその近郊から	73%
その他米国内から	25%
海外から	2%

出所) ネイビー・ピアのホームページ掲載データ

<http://www.navypier.com/index.cfm>

ネイビー・ピアの地図



出所) ネイビー・ピアのホームページ掲載データ

http://www.navy pier.com/SubLink.cfm?Main_ID=13&Sub_ID=56

ネイビー・ピアの風景



2 . 科学技術研究団地の事例調査

1) ノースウエスタン大学エバンストンリサーチパーク

(The Northwestern University Evanston Research Park)

訪問日時 : 2003年8月11日(月)14:30~17:30

先方対応者: Mr. Ronald C. Kysiak, Executive Director 他1名

資料・情報:

- 訪問時プレゼンテーション+プレゼン資料
- ホームページ掲載情報 <http://www.researchpark.com/>

(1) 背景

- ・ ノースウエスタン大学エバンストンリサーチパーク (The Northwestern University Evanston Research Park) に関連する主体は、エバンストン市とノースウエスタン大学である。それらの概要は以下のとおり。

エバンストン市の概要

- ・ 本リサーチパークの立地するエバンストン市(Evanston)は、次の特徴を持つ。
 - シカゴ市に隣接する北郊外部に位置する市
 - 市長はプロフェッショナル・シティーマネージャー
 - 人口は7万5千人。人口は減少傾向
 - 人種的・経済的に多種多様な人が居住(シカゴ市と同様な人口構成を持つ)
 - 社会意識が高く、革新的な市民が多く住む
 - 産業はあまり無く、大学、病院、ロータリークラブ本部等の公共セクターによる雇用が主
 - 固定資産税が他地域に比較して高い

ノースウエスタン大学の概要

- ・ ノースウエスタン大学は、学生数1万2千人、教職員4千人を擁する私立大学であり、またエバンストン市最大の雇用創出機関である。
- ・ 同大学は、一流のマネジメントスクールである Kellogg School of Management と McCormick School of Engineering で有名である。研究予算は年間2億8千万ドル(約308億円)に達する。
- ・ 同大学は、市全体の面積の5%を占め、多くの資金・パワーを持っている。こ

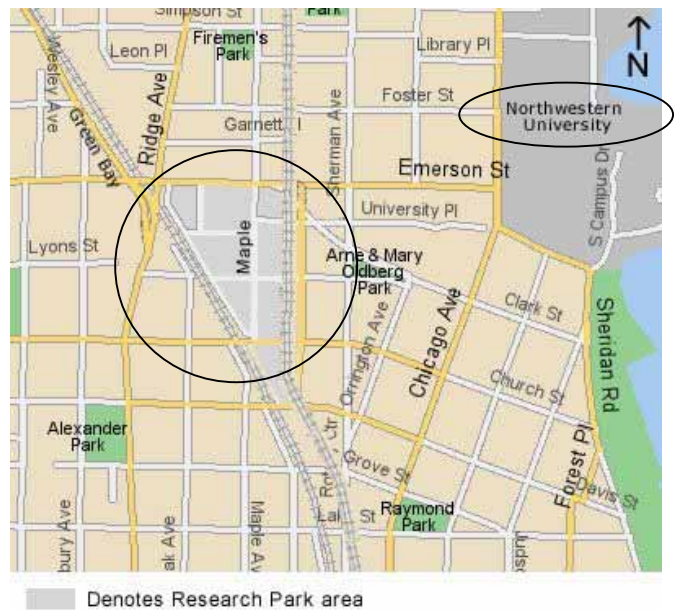
の力を背景に、大学独自の考え方で行動とってきたため、時としてエバンストン市と対立が起こった。

- ・ また、リサーチパークの開発されている 22 エーカー（約 9ha）の三角形の土地は、次のような特性を持っている。
 - シカゴにつながる 2 つの鉄道の間に位置し通勤に便利
 - エバンストン市の CBD（中心業務地区）に隣接する位置にある
 - 土地は市、ノースウエスタン大学、民間で 1/3 ずつ所有
 - 市・大学のバックヤードとして使用されていた（駐車場、大学の建物・グラウンド・売店、市の犬舎・塩貯蔵庫など）

図表 エバンストン市の位置



図表 ノースウエスタン大学及びリサーチパークの位置



出所) <http://www.researchpark.com/>

(2) 経緯

建設開始まで

- ・ 都会型リサーチパーク構想がノースウエスタン大学とエバンストン市によって初めて討論されたのは 1983 年である。最初は大学側が、エバンストンの中心部に程近い非生産的な 22 エーカー（約 9ha）の土地を、市と大学が共同で開発することを提案した。
- ・ この 22 エーカーの土地は 2 本の鉄道にはさまれた丘に位置し、市と大学両者によってバックヤード（非生産的施設）として利用されている三角形の土地であった。当時、市と大学は土地の約 3 分の 2 を所有しており、残りの 3 分の 1 は民間が所有していたが、民間所有部分はかなり老朽化しており使用の限界に近づいていた。
- ・ 大学側はリサーチパークができることによって、大学と急成長するテクノロジービジネスとの新たな関係を築くことができ、学生や教員に新たな就職先が生まれ、大学からの技術の移転が加速され、大学の評価が上がることを期待していた。市側は、22 エーカーの土地からの固定資産税収や、中心市街地の活性化の促進を期待してこの計画に着手した。市と大学が大規模開発を協力して行うことは初の試みであった。
- ・ 1985 年にパークの開発に関する原則を示した契約 “ Statement of Understanding between the City of Evanston and Northwestern University, 1985 ” の合意に達し、1986 年に市と大学は共同で出資して開発管理を行う不動産管理会社を設立した。
- ・ その後、この不動産会社は、実際の開発業者である Charles Shaw Company に開発権を与え、開発がスタートした。

建設開始後～転換期

- ・ 1988 年秋、パーク内に最初のテナントビル（43,000 平方フィート【約 3,995 m²】）が完成した。1991 年までに Charles Shaw Company によって建設された 3 つのテナントビルは全てテナントで埋まり、新たな建物建設の必要性が生じた。
- ・ Charles Shaw Company は新しいテナントビルを建設しようとしたが、折からの全米における不動産不況（オフィス床の供給超過）の影響を受け、ビル建設の投資資金を調達することができなかった。
- ・ このような状態はその後数年間続き、その間にパーク内で最も成功した企業が拡大するための新たなスペースを見つけることができず移転するなどの事態が生じた。
- ・ 1993 年末までには、市と大学はパークの発展が行き詰まっていることを認識し

ていた。これを打開するために、市はシカゴの不動産管理開発会社である the Balcor 社に、新たな方向の提案調査を依頼した。

- ・ 調査の結果、パーク内の北部地区は技術開発に重点を置いた開発を継続するものの、南部地区については市場原理を導入した商業地区として開発を進めるべきであるとの提案がなされた。市と大学は提案に同意した。

転換期以降

- ・ その後数年間、市と大学は新たな複合テナントテクノロジービル建設のための資金調達を模索すると同時に、どのような商業開発を推進していくべきかを模索した。
- ・ 1998年に市は、様々な開発業者との交渉と多くのヒアリングの結果、開発業者である Arthur Hill と南部地区における映画館(18スクリーン)・レストラン・ショップ・ホテルの複合開発についての契約をとりかわした。南部地区の全体開発計画は、“Downtown ”と呼ばれている。また、市はパークの中央に市の出資による1400台収容の駐車場建設を決めた。
- ・ 一方、北部地区における複合テナントテクノロジービルの建設については、新たなディベロッパーである Scribcor 社が、新たなビル建設(50,000平方フィート【約4,645㎡】)提案し許可された。
- ・ それまでのディベロッパーであった Charles Shaw Company はプロジェクトから手を引き、所有している3つのビルを売却した。その内新しい2つのビルは Scribcor 社が買い取り、残りの倉庫は別の所有者へと譲渡された。

(3) 開発の目標

- ・ 本リサーチパーク・プロジェクトの目標(Goals)は、次の4点である。
 - 22 エーカー(約9ha)の土地をテクノロジーパークに変換すること
 - 新しい産業セクターを成長させること
 - 税収と雇用の源泉を創出すること
 - ノースウエスタン大学に以下の効果をもたらすこと
 - 高いステータス
 - 新しい産業とのコネクション
 - 教職員獲得への優位性
 - 学生の雇用機会
- ・ 特に、大学側は、ステータスの向上を重視した。なぜなら、全米TOP25の大学のうち、リサーチパークを持っていない大学は、ノースウエスタン大学と他数校(ハーバード大、シカゴ大)に限られていたからである。リサーチパークを持つ

ことによるステータスの向上は、さらに優れた教授を呼び寄せることにつながるという効果も期待されている。

(4) 開発方式

- ・ リサーチパークの開発管理主体は、市と大学の共同出資（50%ずつの出資）により設立された不動産管理会社である。この不動産管理会社は、実際の開発業者（ディベロッパー）となる Charles Shaw Company と開発に関する包括的な契約を結び、これによって Charles Shaw Company は、パークの開発独占権を得るとともに、開発全体の権利とリスク全てを負うことになった。
- ・ リサーチパーク開発の費用は、市の Tax Increment Finance（TIF）地区の制度により全額調達された。TIF とは、開発による不動産価値の上昇分（固定資産税の上昇分）を原資に資金を調達する方法である。なお、TIF 地区に指定されると固定資産税の上昇分は全て開発資金に当てられる。このため、もし当該地区が学校の立地する地区（School District）であったとしても、市に入る固定資産税は立地する学校には回らないことになる。このため、学校運営関係者の間では、学校地区に TIF 地区の適用を重ねることに賛成する者は少ない。TIF は通常 23 年間の期限付きで運用される。したがって、このリサーチパークの TIF 地区指定は、2008 年には終了する予定である。
- ・ 開発における市の役割は、TIF により調達された資金を使って、この地区の社会基盤や公共施設の整備（道路、下水道、街路整備等）、未取得の民間所有地の取得、建物の移動、不要な建物の取壊しなどであった。
- ・ 一方、大学側の役割は、地区内にある技術開発以外の目的で使用されている大学関連建物（商店、自動車整備施設等）の移転、既存大学施設内におけるビジネスインキュベータ用スペースの提供、技術商用化責任者（Technology Commercialization Officer）の設置及び関連スタッフの招聘のための助成金の申請（対イリノイ州政府）などであった。

(5) 主要な立地施設・企業

Basic Industry Research Laboratory (BIRL)

- ・ パーク開発の初期段階である 1985 年に、ノースウエスタン大学は 2,500 万ドルの助成金によって、「rust belt 地帯」（古い産業構造を抱える中西部と北部の重工業地帯）の産業の競争力を高めることを目的とする BIRL を設立した（建物は 1987 年完成）。

- ・ BIBL は、13 万平方フィート（約 1.2ha）の施設であり、パークの技術的な核となり、一時期は 100 名以上の技術者が働いていた。BIBL は 1997 年にその目的を終え閉鎖され、現在その建物は大学の別の目的に使用されている。

Institute for the Learning Sciences

- ・ 1988 年秋に完成した、第一号テナントビルの最初のテナントが、大学の新しい人工知能研究センターである Institute for the Learning Sciences であった。センター長として、パーク内に営利目的の企業を設立することに専門知識のある教授がエール大学から招かれた。

Technology Innovation Center

- ・ これは、ノースウエスタン大学がスポンサーとなっている技術インキュベーターである。インキュベーターはパークの管理会社によって毎年約 75,000 ドル（約 825 万円）の運営資金が供給されるとともに、イリノイ州政府より 30 万ドル（約 3,300 万円）の助成金を得ることに成功した。この資金によって賃貸スペースのほとんどを建設することができ、残りのスペースについてはその後 2 年間かけてパークの支援のもとに建築した。
- ・ 現在この建物は 1999 年に大学と民間企業の協力関係を創出するための新たな方法を模索するために設立された Northwestern Office of Strategic Initiatives が管理している。
- ・ インキュベーターは借りている倉庫ビルの賃料があまりに高くなったので、維持して行くために規模の縮小を迫られているが、現在でも約 40 社が入居している。またインキュベーターは入居希望リストを持っている状態である。
- ・ 一方、ノースウエスタン大学は BIRL の建物全てを大学のテクノロジー・インキュベーター（University technology incubator）に換え、大学の技術とその関連企業を 1 箇所に集中させることを考えている。

テナントビル

- ・ 開発初期にはパークのディベロッパーである Charles Shaw Company により、次の 2 つのテナントビルが建設された。
 - 第 1 テナントビル: 1988 年完成。延床面積 43,000 平方フィート(約 3,995 m²)
 - 第 2 テナントビル: 1990 年完成。延床面積 56,000 平方フィート(約 5,202 m²)
- ・ その後も建設が進み、現在では北部の 2 ブロックに 6 つの複合テナントテクノロジービル（全体で 40 万平方フィート【3.7ha】）が集中的に立地している。そ

ここでは 60 社が入居し、1,200 人程度の技術者が働いている。

商業施設

- ・ 複合商業施設（既存）
 - シネマコンプレックス（18 スクリーン：8 万平方フィート【7,432 m²】）
 - ヒルトンホテル（180 室）
 - レストラン・ショップの複合商業施設（10 万平方フィート【9,290 m²】）
 - 現在映画館とホテルは開業済み。
- ・ 複合商業施設（新規）
 - “big box”小売店舗（40,000 平方フィート【3,716 m²】）の南部地区での計画が発表される

住宅施設

- ・ 20 階建て 260 ユニットのコンドミニアムが南部地区で建設開始。今後 3 年で 1000 戸に増加予定。
- ・ タウンハウス 30 戸
- ・ 基本的にパーク内住宅は企業従業者のためのものであるが、価格が高いため大学教授など収入の高い人の入居に限られる。

駐車場

- ・ 1400 台収容の市営駐車場

その他計画

- ・ 研究開発センターである Evanston Northwestern Healthcare（7 万平方フィート【約 6,500 m²】）の建設
- ・ 出版社の McDougal Littell 社の本社ビル（19 万平方フィート【約 1.8ha】）の建設

（6）運営方式

インキュベーターによる企業支援

- ・ 開発の初期の段階においては、エバンストン市最大の経済開発投資機関である Evanston Inventure が資金を 100 万ドル（約 1 億 1,000 万円）増額した。後にこの資金は、パーク立地のテクノロジー企業へのシードファンドに転換された。Evanston Inventure はさらに、オフィス内に Small Business Development Center（SBDC）を設置した。これらの取組みが、パーク内のインキュベータ

- ー活動の発展と、小規模企業への資金的・技術的な支援の土台となった。
- ・ さらに Evanston Inventure は、インキュベーターの活動が軌道に乗ってきた段階で、組成したシードファンドと SBDC をインキュベーターに移管し、新しい産業の創出に結びつくようなスペース面、資金面、技術面における支援体制を整えた。
- ・ 1996 年にはノースウエスタン大学は大学のイーサネット・ネットワークをパーク内に拡大し、市との数年におよぶ議論の末、光ファイバーをパーク内のテナントにひいた。これらのネットワークはパークの管理会社によって出資・管理されていたが、2001 年 1 月にはインキュベーターにその管理が移管された。

インキュベーターの運営状況

- ・ 現在、Technology Innovation Center には約 40 社のアーリーステージ（創業初期段階）のベンチャー企業が入居し、185 人が働いている。1 社当りの従業員数は 4~5 人程度である。創業後 2~3 年の企業が多い。ほとんどの企業は、ノースウエスタン大学のコミュニティ外（大学人ではなく民間企業人が起業している場合が多い）から来ている。年間 12~15 企業が入れ替わっている。
- ・ ここでのインキュベータープログラムは、4 つの要素から構成されている。「スペース」、「ビジネスサービス」、「大学へのアクセス」、「ピュアグループとの交流機会」の 4 つである。

a) インキュベーターのスペース（不動産）

- ・ インキュベーターの賃貸スペースの占有率は常に 90~100%、平均で 95%程度となっている。年間 12~15 企業（全体の 30%程度）が入れ替わっているが、出ていく企業と入ってくる企業が均衡しており高い占有率が維持されている。賃貸契約は、ベンチャー企業の特徴を考慮して 1 ヶ月単位での短期契約が可能となっている。賃貸料は、他施設に比較して特別に低廉な価格を設定しているわけではない。

b) インキュベーターのビジネスサービス

- ・ インキュベーターでは、多くのビジネスサービスを提供している。契約、法律、資産評価、技術人材採用等のアドバイスサービスを提供している。サービスは専門家に依頼している。
- ・ しかし、こうした外部の専門家を大量に確保するだけのお金がないため、ボランティア人材に依存する面が大きい。たとえば、ノースウエスタン大学のケロッグ・ビジネススクールの卒業生が、ボランティアとしてパークで働いている。現在インキュベーターは、53 名（30~45 歳程度）の人的プールを持っており、彼らがテクニカルアシスタントとして入居企業に様々な技術的な助言を与えている。卒業生はシカゴ全体で 4,000

人おり、それぞれが中間管理職以上の地位についていることから、この母集団は非常に強力な人的資源として位置づけられる。

- ・優れたインキュベーターの要素は、このように高質（ハイクオリティ）のサービスプロバイダーを持つことである。アーリーステージのベンチャー企業はお金が無いが、こうしたサービスへのニーズは非常に高い。

c) ノースウエスタン大学へのアクセス

- ・物理的な距離も近いことから、パークへの立地企業は様々な面でノースウエスタン大学との連携が可能である。たとえば、共同研究、パートタイムジョブ学生の確保、教授との交流、インターンシップ、大学の研究施設の利用などである。

d) ピュアグループとの交流機会

- ・ベンチャー企業（起業家）間での交流機会が豊富である。交流機会は、情報交換や人脈形成の面で非常に重要である。また、交流機会は新たな人材の発掘の場ともなっている。

e) その他の利点

- ・以上に加えて、インキュベーターの利点としては、起業に関するノウハウや経験の蓄積が形成されており、新しい起業家はそれらを活用できること、さらにはそれらのノウハウと経験が相乗効果を生み出すことなどがあげられる。

- ・インキュベーターへの入居企業の比較的多い業種は、IT、半導体、医療（血液検査）、バイオテクノロジー、素材（プラスチック等）などである。インキュベーターにはクリーンルーム等の設備が整っており、そうした設備を利用する業種が集まってきている。ただし、クリーンルーム等の共同利用施設を複数企業で利用することは、日本と同様に難しい面もある。
- ・インキュベーターの資金面については、当初はシードキャピタルファンドが250万ドル設定されていた。それが24のベンチャー企業に分配された。24の企業のうち、8企業は倒産し、8企業はまだ資金を返せるような状況ではない。残りの8企業が成功しておりそこから回収できた資金を新たな企業に再配分していくというシステムをとっている。
- ・しかしながら、全体としてベンチャーキャピタルが少なくなっているのも、政府の資金援助に頼らざるを得ない状況になってきている。
- ・インキュベーターを成功させるために重要なポイントは、アーリーステージ（創業初期段階）にいるベンチャー企業への集中的な投資である。より競争力を維持できるような設備・施設を貸す、質の高いテクニカルサービスを提供する等の支援が重要である。

- ・日本のベンチャービジネスに対するアドバイスとしては、債権の流動化をより促進するための仕組みや市場の創造が重要であることを指摘したい。

(7) これまでの成果(総括)

新しいパークモデル「“new urbanism,” mixed use technology park」の提示

- ・現在パーク内に残っている空区画は3箇所のみである(2箇所は大学が所有、もう1箇所はScribcor社が所有)。現在テクノロジースペース(テナントビル)には60社が入居し、1000人以上の技術者が働いている。
- ・最終的にパークは1億ドル(約110億円)の開発を行い、エバンストンの新しい経済センターの形成に大きく寄与した。また、パークは米国で最初の「**新たな都市型の複合利用テクノロジーパーク**」(“new urbanism,” mixed use technology park)となった。現在、米国のテクノロジーパーク開発はこの方向にあり、ノースウエスタンリサーチパークがその先行的なモデルの一つとなっている。

商業施設を含めた開発全体としては成功、研究パークも目標を達成

- ・パークが成功したか否かは評価の観点によって様々である。
- ・南部の商業地区の開発については、映画館・商業施設は成功し市に活気を与えている。その波及効果については現在調査中である。現在の「Downtown」計画が周辺の郊外地区から人を呼び寄せ、シカゴ市民が食事や娯楽や買い物のためにやって来ることが街全体の活性化にどれほどつながっているかの実態調査が行われる予定である。いずれにせよ、市の設定した開発の目標は達成され、22エーカー(約9ha)の利用されていなかった土地は固定資産が支払われる土地となり、地域に新たな職が生まれるに至っている。
- ・一方、狭義の「研究パーク」については、他地域のテクノロジーパークの事例に比較して小規模であるが、ノースウエスタン大学が最初に設定した目標は達成しており一応成功であったという評価がなされている。すなわち、研究パークは新しい技術を創出し、大学には新しいビジネス(企業)との開かれた関係が生まれたことが、評価できる点である。
- ・また、テクノロジー企業とダウンタウン指向の商業施設との複合的开发は、地区全体の活性化に明らかにプラスに働いているといえる。

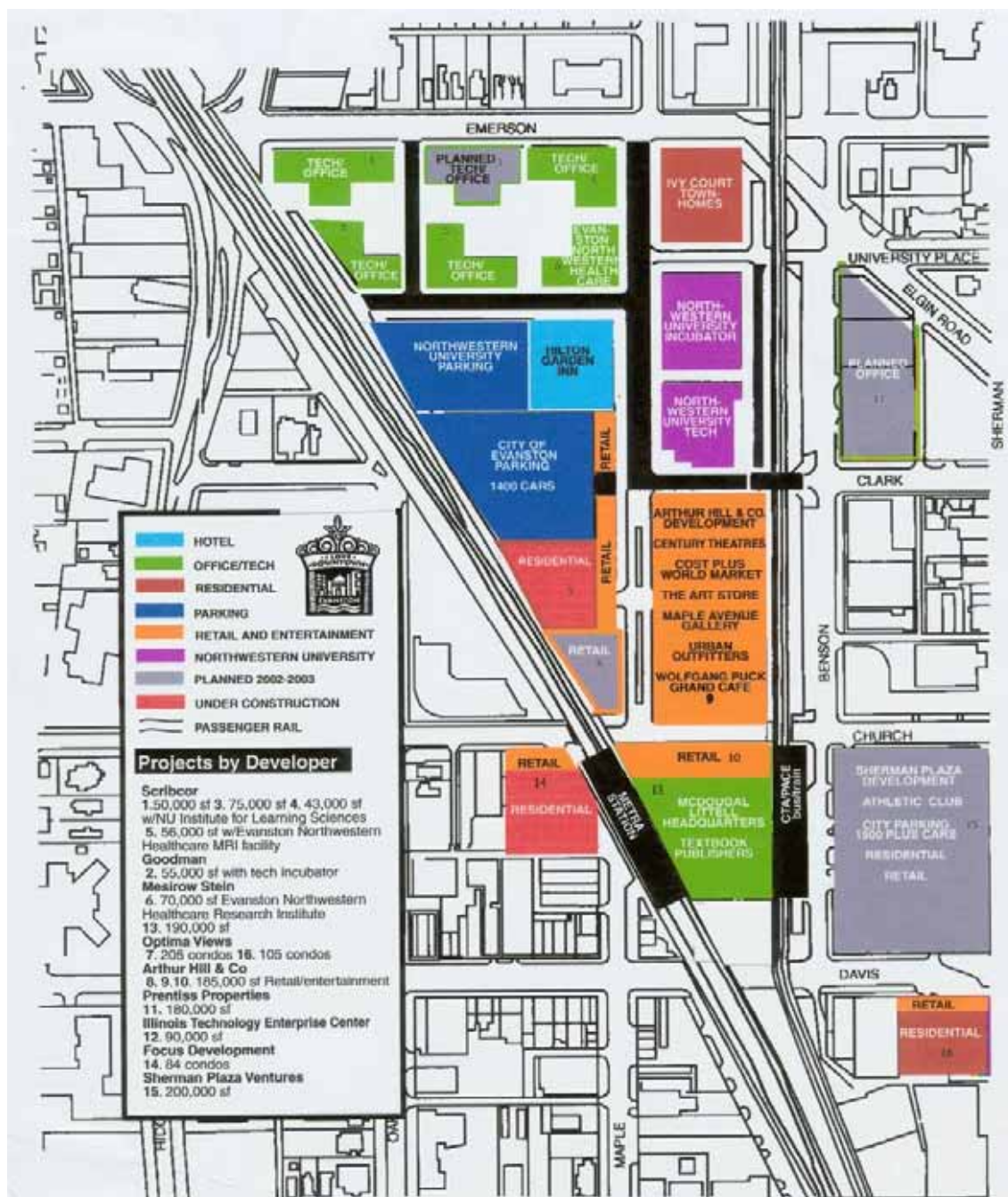
市と大学の共同事業の難しさがプロジェクト全体を通して露呈

- ・プロジェクト初期段階から、ノースウエスタン大学とエバンストン市は対立することが多かった。たとえば、リサーチパークの名称をめぐる対立、開発

資金の用途をめぐる対立、商業開発の是非をめぐる対立などである。

- その背景には、大学は技術開発を重視し、市は経済振興を重視するという基本認識に大きな差があったことが指摘できる。また、大学はかなり長期的視点でプロジェクトを推進するというスタンスに立っているのに対して、市（市長）は4年に1回の選挙のため短期的視点でしかプロジェクトをみていないということも、両者の対立を助長した大きな要因である。
- さらに、市がプロジェクトに関与するということは、様々な意思決定に合理的判断以外の政治的判断が大きく入ってくることを意味する。大学側が反対したパーク南部地区の大規模な商業開発の決定は、この政治的判断によるものであった。

図表 ノースウエスタン大学エバンストンリサーチパーク全体図



出所) <http://www.researchpark.com/>

ノースウエスタン大学エバンストンリサーチパークの風景



2) アリゾナ大学 サイエンス・テクノロジーパーク (The University of Arizona Science and Technology Park)

訪問日時 : 2003年8月15日(金) 14:00~17:00

先方対応者 : Mr. John D. Grabo, Director of Marketing and International Programs
Ms. Molly Gilbert, Director of Tenant and Public Relations

資料・情報 :

- 訪問時プレゼンテーション+プレゼン資料
- ホームページ掲載情報 <http://www.uatechpark.org/default1.asp>

(1) 背景

- ・ アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパーク (The University of Arizona Science and Technology Park) は、アリゾナ州ツーソン市に立地し、アリゾナ大学によって運営されているパークである。アリゾナ大学とツーソン市の特徴は以下のとおりである。

アリゾナ大学の特徴

- ・ 学生の総数は3万5000名、うち2,630名ほどが留学生。留学生の出身国は130カ国にわたる。大学の学部(colleges)は14、大学院の学部(schools)は8つある。学部生から大学院生すべてを含めて、年間7,000人ほどの卒業生を輩出している。
- ・ 全米の研究・ランキング(1999-2000)において、アリゾナ大学は現在、全米の州立大学の中では15番目、全大学の中では22番目というランク付けがされている。研究開発費については、連邦政府等より年間3億7000万ドル(約407億円)程度の資金(Research gifts and grants)の供給を受けている。
- ・ 現在、アリゾナ大学では300以上の学科(departments)を提供しており、博士課程では90ほどのプログラムがある。特にこの大学で有名な分野は、オプティクス(光関係)、天文学、MIS(情報関係)、エンジニアリング、ビジネス、ヘルスサイエンスである。

ツーソン市の特徴

- ・ ツーソン市(Tucson)はピマカウンティ(Pima County)に属している。現在ピマカウンティの人口は、88万2900人である。
- ・ ツーソンの第一の特徴は、全米の中でも地域的に非常に重要な意味を持っていることである。すなわち、カリフォルニア州、テキサス州、メキシコ、カナダ

とかなり緊密な経済関係を構築しており、これらの州・国の大マーケットへのアクセスがし易いという点である。特にカナダとはかなり大きな輸出入関係を持っている。またメキシコとは政治的にも教育的にも、昔からかなり深い付き合い関係を持っている。

- ・ ツーソンの第二の特徴は、労働力の量・質が充実していることである。ツーソンには現在、技能労働者 (skilled workers) が 40 万人程度いる。全米平均にみる高校卒業生比率は 75%、四年制大学の卒業生比率は 20% である。これに対して、ツーソンの高校卒業生比率は 81%、四年制大学卒業生比率は 23% と、全米平均を上回っている。
- ・ ツーソンの第三の特徴は、人種の多様性が高いという点である。現在の人口の人種構成は、白人 62.7%、ヒスパニック系 29.6% (ほとんどがメキシコからの移民で増加中)、アフリカンアメリカン 3.1%、ネイティブアメリカン (インディアン) 2.4%、その他 0.1% となっている。
- ・ ツーソンの第四の特徴は、複数の技術産業クラスターが形成されていることである。ツーソンには、航空宇宙、バイオ、環境技術、情報技術、光技術、新素材関連の技術産業クラスターが形成されている。これら分野の企業の合計売上高は、現在 60 億ドル (約 6,600 億円) ほどに達している。また従業員数は 2 万 8086 人 (今日現在ではおそらく 3 万人を超えている) となっている。このように技術産業クラスターは所得・雇用の面で大きなインパクトを持っている。
- ・ ツーソンの第五の特徴は、ビジネス環境が優れている点である。ツーソンは、関係各方面からそのビジネス環境に対して高い評価を受けている。特に高い評価を受けているのが、非常に恵まれた気候、テクノロジー関係の発達、総合的な都市居住環境などである。

(2) パーク開発の経緯

- ・ パークは当初、IBM の所有地であった。1978 年に IBM が 6 人の個人土地所有者からこの土地を買い上げて敷地内に事業所を設置した。その後 1994 年にアリゾナ大学が土地を購入し、1996 年にテクノロジーパークとして新規オープンした。
- ・ オープン当時の立地企業数はわずか 2 社、従業員数は 1,700 名に過ぎなかった。

(3) パークの目的

- ・ 当パークの目的は次の 4 つである。
- ・ 第一は、アリゾナ大学と当パークが教育・研究・支援の面で、互いに啓発し強化していくこと。第二は、新しいテクノロジーの発見と開発に貢献すること。第三

は、ハイテク企業の成長と発展を支援すること。第四は、ツーソン市およびアリゾナ州の経済発展に貢献することである。

- ・ 当パークから企業への貢献としては、スペースを貸すことに加えて、次の3つがあげられる。第一は、柔軟にかつ責任を持って対応できる経験豊かなマネジメントチームによる技術や知識の提供である。
- ・ 第二は、経済開発を担当する部署（Office of Economic Development）によるリサーチやサービスの提供である。ツーソンだけでなく、ツーソンを含めたアリゾナ州南部地域、さらにはメキシコ北部の州も含めた広い地域に関する経済力や経済状況を調査し常に把握しており、それらの情報を企業に対して提供している。
- ・ 第三は、テナントとの良好な関係を築くための責任者（Director of Tenant Relations）を置いていることである。テナントがどういうことを必要としているか、何を欲しているかということ常を把握し、その情報をマネジメントチームに提供している。

（４）パークの位置及び開発内容

- ・ このサイエンス・テクノロジーパークはアリゾナ州のツーソンに位置し、ビジネスの立ち上げから成熟期に至るまで、急成長を遂げているテクノロジー関連企業のために計画されたものである。

位置

- ・ パークはアリゾナ州ツーソンに立地し、つぎのような位置関係にある。
 - 州間高速道路 10 号線に直結
 - ツーソン空港から 10 分
 - ツーソンのダウンタウンから 20 分
 - アリゾナ大学のメインキャンパスから 20 分
- ・ 国内あるいは国際アクセシビリティが良好である。カリフォルニア、テキサス、メキシコ、ラテンアメリカといった世界有数の市場への交通の便が非常によく、人や物の輸送に便利である。ツーソン国際空港には 12 の航空会社が乗り入れている。

図表 アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパークの位置



出所) <http://www.uatechpark.org/default1.asp>

用地・施設構成

- ・ 1,345 エーカー（約 544ha）のキャンパスは 345 エーカー（約 140ha）の現在すでに開発されている地域と 1,000 エーカー（約 404ha）の「パーク・マスタープラン」に明記されている開発を現在行っているあるいは行う予定である地域とから構成される。
- ・ 20,000 平方フィートから 400,000 平方フィート（約 1858 m²から 37,160 m²）の規模のビルが 12 ある。それらによって供給される賃貸可能な床面積は、2 百万平方フィート（約 18.6ha）である。
- ・ 新たに 72,000 平方フィート（約 6,689 m²）の複合テナントオフィスビルが 2002 年現在建設されている。
- ・ サービス施設としてはつぎのものを備える。
 - 会議施設（Technology Education and Conference Center）
（10 名から 200 名まで収容できる会議室）
 - レクリエーション施設 テニスコート、バスケットコート、ビーチバレーコート、ソフトボール場、ジョギングコース、アーチェリーコース、蹄鉄投げ、シャッフルボール、ロッカールーム等
 - カフェテリア（1,000 席）
 - 駐車場

（5）パークのテナント企業・条件・優遇措置

パークのテナント企業

- ・ パークには IBM やレイシオンというミサイルなどの兵器会社、マイクロソフトのテクニカルサポートセンター、NP フォトニクスなど、約 30 の企業・機関が立地している。
- ・ 現在、パークで働いている従業員は、合計 6,200 人ほどである。
- ・ 立地企業のターゲットを、次の 6 分野に絞っている。バイオテクノロジー、情報テクノロジー、オプティクス（フォトニクス）、航空宇宙、環境テクノロジー、新素材の 6 分野である。
- ・ これら 6 部門は、アリゾナ大学の研究開発部門との関連性を考慮して選定した。

テナントになるための必要条件

- ・ パークは立地企業を公募している。その際には、企業の規模やその成熟度段階は一切問われていない。また、リサーチパークとして指定された地域内でも地域外でも自由に拠点を置くことができる。
- ・ ただし、リサーチパークとして指定された場所で操業するためには以下の条件

を満たさなくてはならない。

- a) 新しいテクノロジーの向上と発展に寄与している会社であること。
 - b) 事業展開に当って積極的にアリゾナ大学との協力関係を築くこと。
 - c) 以下の分野の事業を行っていること
(先進材料、航空宇宙、環境技術、情報技術、生命科学、光学・光通信)
- ・ 入居した企業は「パーク内のデザイン及び開発ガイドライン」(Park's Design and Development Guidelines) を遵守しなければならない。
 - ・ 「ツーソン技術インキュベーター」(The Tucson Technology Incubator) が個々の企業の立地適格性を判断する。

テナント企業への優遇制度

- ・ パークは以下のような様々な優遇措置を提供している。
 - a) リサーチパーク内での優遇措置
リサーチパーク内で操業している場合には固定資産税は免除される。また、アリゾナ大学が所有するビル内の企業については、土地税が免除される。
 - b) その他の優遇措置
当リサーチパークは、外国貿易地域 (Foreign Trade Zone) の指定を申請中である。一方、パークは現在連邦エンパワーメントゾーン (FEZ : the Federal Empowerment Zone) の一部として指定されている。FEZとは、10年間の期限付きで、指定地域内で雇用者の能力開発や雇用機会創出等を行う場合に、連邦政府の補助金や税制優遇措置を受けられる制度である。

立地企業が得られるメリット

- ・ このパークのテナント企業には以下のような利点がある。
 - アリゾナ大学との研究開発、生産、マーケティング等の面で密接な関係を構築できる
 - カリフォルニアやテキサス、メキシコ、ラテンアメリカといった市場へのアクセスの利便性が高い
 - テクノロジー関連企業の要求を理解しそれに応えることのできるマネジメントチームの支援を受けることができる
 - 安全でキャンパスライクな生活環境を享受できる

(6) パークとアリゾナ大学等との連携

アリゾナ大学との産学連携

- ・ テクノロジーパーク内では、アリゾナ大学と連携して技術人材育成のために必要な講座や授業を提供している。特に、アリゾナ大学のコアコース等を厳選して、パーク内で働きながらコース受講が可能なようなシステムを提供している。
- ・ アリゾナ大学が直接運営しているテクノロジーパークであるため、立地するハイテク企業はアリゾナ大学と様々な面で緊密な関係を構築できる。たとえば、次の例があげられる。
- ・ 第一の例は、リサーチ・パートナーシップである。新製品や新技術の研究開発を大学と共同して行うことが可能である。第二の例は、大学からの人材供給である。中途採用の際にアリゾナ大学に適当な人材がいれば紹介してもらえる。また、一定期間無償で働いてくれるインターンを大学から提供してもらえる。さらに、優秀な卒業生を優先的に雇用することも可能である。
- ・ アリゾナ大学との産学連携に関して、パークと大学キャンパスは距離的にかなり離れているように見えるが、時間にして15～20分程度である。したがって、距離的に離れていることが産学連携の障害になっていることは無い。むしろ、大学キャンパスに近接しているテクノロジー・パークの中には環境があまり良くないものもたくさんあり（スタンフォード、ミシガン等）それに比較すると本パークは豊富な水・安い電力の供給、レクリエーション機能の充実など環境の優れていることがセールスポイントになっている。
- ・ パーク立地企業とアリゾナ大学との研究開発面での産学連携において、最近では企業側が資金・管理スタッフを用意して大学に提供するという形態が増えている。特に、IBMやレイシオンは、基金（ファンド）を大学につくり大学の施設や人材を使って研究開発を行っている。その際、企業側は研究開発を監督する人材を大学に送りこんでいる。
- ・ 一方、アリゾナ大学が独自に研究開発を進めベンチャー企業を起こし、それに関連する企業が集まってくるという形での産学連携もみられ、パークと大学のパートナーシップはかなり多様化している。

他大学との連携

- ・ アリゾナ大学以外との関係については、パートナーシップの形でいくつかの大学との協力関係は構築されている。たとえば、現在半導体の分野で、アリゾナ大学、スタンフォード大学、カリフォルニア大学、マサチューセッツ工科大学の4大学で共同研究開発を行っている。その場合、パーク内からアリゾナ大学の関連情報へアクセスすると同時に他3大学の情報へもアクセスできるようになっている。

(7) パークの設備構成

- ・ 設備関係の第一の特徴は、集中管理方式をとっている点である。たとえば、コントロールルームの集中制御システムを通して、冷水・熱湯、冷却水、脱イオン化水、コンプレッサーで圧縮された空気、スチームなど、必要に応じたものを各ビルディングの各部屋へ供給している。供給は、各パイプを収容した「スパイン(背骨)」のネットワークを通して行っている。
- ・ 第二の特徴は資源リサイクルを確立している点である。たとえば、水については、パーク内の地下水を汲み上げて使用し、使用後の水は回収し(リサイクルし)もう一度使える水にしてから、今度はそれを農業用水として使用している。
- ・ 第三の特徴はエネルギー供給の安全性が高いという点である。たとえば、電力関係については、95%が電気、5%がガスを使っている。テクノロジーパークとして電力は非常に重要な要素であるので、何があっても対応できるように、電源は2つの異なった電力源から持ってきている。
- ・ 第四の特徴はパーク内の全施設に光ファイバーケーブルが敷設され、テレコミュニケーション環境が充実していることである。
- ・ その他、有益な設備・サービスとしては、エマージェンシーメディカルサービス(救急医療サービス)の提供、充実した危険物処理体制、警備体制の提供、環境オフィサーの常駐、豊富な会議室の提供などがあげられる。
- ・ 個別には以下のとおりとなっている。

電力・ガス・水の供給

- ・ 電力は Tucson Electric Power より供給されており、ベイル変電所から直接2つの供給ラインがひかれている。電力会社との交渉により、電力料金はかなり安い(通常の一般家庭の2/3程度の水準)。太陽光発電による電力供給はいまのところおこなっていない。
- ・ 天然ガスは Southwest Gas Company により供給されており、パークから1マイルと離れていないエル・パソから直接パイプラインをひいている。
- ・ パークの中央プラントは24時間稼働しており、電力と天然ガスと同様に水を供給している(家庭用冷却水、リサイクル中水道、温水、冷却水、低温冷却水、脱イオン水、圧縮空気蒸気、防火用水、トイレ下水処理システム、産業用排水処理システム等)。また、これらの水は電力料金の安いオフピーク時(夜9時から翌朝9時まで)につくられている。
- ・ 源水は地下水を利用している。パーク内に400~500フィート(約122mから152m)の井戸を2つ持っており、そこから汲み上げている。現状では足りているが、将来1,000エーカー(約404ha)の拡張が実現すると不足する見通し

である。その際にはツーソン市から供給を受ける予定である。

通信設備

- ・ 複数プロバイダーから、T-1 ケーブル（1.5Mbps のデジタル専用線）を含む光ファイバーケーブルが提供され、インターネットはアリゾナ大学の Center for Computing and Information Technology (CCIT) システムを通して接続可能となっている。

廃棄物処理

- ・ パークは独自のトイレ排水処理工場と産業排水処理工場を持っている。排水は灌漑用水や防火用水やトイレ用水として再利用されている。生ごみについては受託業者が毎日収集を行っている。

防火設備

- ・ パークには Rural Metro Fire Department（消防局）のステーションが設置されている。セキュリティ・オペレーションセンター（SOC）では常に警報パネルを監視しており、警報が鳴った場合には即座に地域防災ステーションの警備員と協力して対処できるようになっている。

HAZMAT / 環境サービス

- ・ パークは環境危険防止組織である HAZMAT を運営している。完璧に装備された HAZMAT の自動車は 24 時間待機している。また、環境オフィサーが常駐している。

セキュリティサービス

- ・ アリゾナ州公安局に匹敵するセキュリティスタッフを抱えている。公園内への入館はセキュリティスタッフによってチェックされており、従業員はサイト内ではバッジをつけていなくてはならない。

貸し会議室

- ・ Technology Education and Conference Center 内には収容能力 10 人から 200 人規模の会議室が用意されている。

(8) パークの管理運営体制

- ・ パークの運営組織は急激に成長する企業に十分対応できるように以下のような体

制になっている。基本的には、アリゾナ大学がテクノロジーパークを所有し、運営は外部の会社へ委託するという構造をもっている。なお、開発の経緯から IBM の力が大きく、パーク全体は IBM とアリゾナ大学との共同プロジェクト的な性格をもっている。

パークの所有者

- ・ パークは、アリゾナ大学（アリゾナ評議会）が所有し、大学の組織である University's Office Economic Development によって管理されている。

パーク運営チーム

- ・ 運営チームはアリゾナ大学主導で組まれている。大学の役割はサイエンス・テクノロジーパークの目標を設定し、方向付けを行うことにある。大学長はパークの最高責任者であり、運営母体である Economic Development の共同責任者となる。

キャンパスリサーチコーポレーション（Campus Research Corporation）

- ・ これは、民間の非営利団体であるが、パークのオペレーティングカンパニーとして位置づけられている。アリゾナ大学は公立大学のため、パークの実際の運営をやるとした場合限定が多く自由にできない部分が多い（民間企業の機密保持に関わる部分、商業施設の運営などの面で制約が多い）。一方、パークを実際に管理運営するマネジメントカンパニーは、純粋に管理会社であるためカバーする範囲が限定的である。こうしたことから、大学や管理会社ができない業務やカバーできない業務を総合的に行うことを目的とした非営利団体の必要性が生じ、キャンパスリサーチコーポレーションが設立された。

パークオフィス

- ・ パークオフィスはパークの運営業務を行っている。アリゾナ大学の Economic Development の次長がパークの役員になっており、パークオフィスの業務の責任を負っている。

運営管理者（マネジメントカンパニー）

- ・ IBM がパークの運営管理を行っている。パーク運営契約を実行することを使命とし、345 エーカー（約 140ha）のパーク内開発地区の活動を統率している。

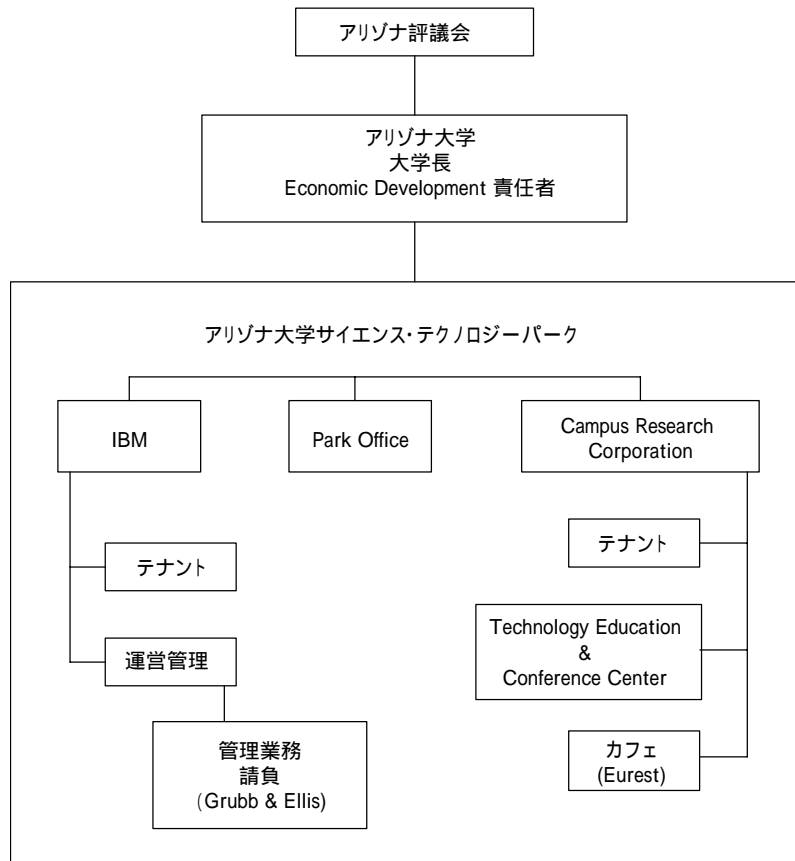
管理業務受託者

- ・ Grubb and Ellis Management Services, Inc が運営管理者である IBM から管

理業務を受託している。同社はエリア全体のメンテナンスを行うと同時にパークの中央公益プラントの操業も行っている。

Grubb and Ellis Management Services, Inc は Grubb and Ellis Company の子会社であり、財産管理やビジネスサービス、リースサービスを行う会社であり、プエルトリコやグアテマラ、メキシコなど 31 カ国に及び 285 社以上のクライアントにこのようなサービスを提供している。

図 パークの組織体制



(9) パークの拡張計画

- ・ 現在のパーク内施設の総延床面積は、190 万平方フィート(約 17.7ha)であるが、これと全く同じだけの施設を、今後 5 年から 8 年の間に増やしていく計画である。
- ・ 参考図はパークの拡張計画を示している。太字で囲ってある部分が現在の敷地 (1,345 エーカー【約 544ha】) であり、点線になっている部分がパークの拡張予定地 (1,000 エーカー【約 404ha】) である。
- ・ 拡張に際しての開発方式は以下を想定している。

Ground leases :

土地をリースする方式 (10 エーカーから 100 エーカー【約 4ha から 40ha】を予定)

Single tenant build-to-suit :

テナントを選択しそのテナントの要求にしたがってパーク側で建設した建物をテナントに貸す方式

Lease/purchase :

当初はリースして一定期間経過後に買い取る方式

Privately developed office and commercial space :

企業が独自に建設するオフィスやサービス施設。特にサービス施設には技術に関連したインターネットサービス会社 (パーク内新規設立) などを想定している。

- ・ 新規に建設する施設としては、以下を想定している。

複数テナントラボラトリービル (Multi-tenant laboratory buildings)

複数のテナントのラボラトリー (実験施設等) を集めたビル

ホテル

既に立地している IBM やレイシオン社などは、外部からかなり多くの研究者等が滞在してリサーチや仕事をするケースが多い。こうしたニーズに応えるための宿泊施設を想定している。

コンファレンスセンター

ホテルと一体化した会議施設

高級志向ショッピングセンター (High-end retail)

オフィスビル (R&D 企業用)

現在の 4 つのビルに加えて、新しいビルを 2 棟 (総延床面積が 7 万 2,000 平方フィート【約 6,689 m²】) 建設予定

(10) パークの効果及び評価

パークの経済的インパクト

- ・ 現在パークは 30 のハイテク企業や団体の本拠地となっており、6,000 人以上の従業員を抱えている。すでに 2 百万平方フィート (約 18.6ha) の土地がハイテク企業のために開発されており、全体で 1,345 エーカー (約 544ha) に達する敷地が更なる成長と開発に十分に対応できるように用意されている。
- ・ オープン当時 (97-98 年) におけるパークの経済的インパクトは、年間 11 億ドル (約 1,210 億円) であった。それが現在 (2000-01 年) では、18.7 億ドル (約 2,057 億円) に大きく増大している。
- ・ ハイテク関連企業全体から実際にツーソン全域にもたらされている経済波及効果は、60 億ドル (約 6,600 億円) と推計されている。したがって、ハイテク産業の立地による全体の経済波及効果のうち、実に約 3 分の 1 が当パークから発生していることになる。一方、雇用の面では、ツーソン市全体の総従業員数は約 3 万人であり、そのうち当パークの占める割合は 20% (6,000 人) に達する。パークのツーソン市経済への貢献度は非常に大きい。
- ・ この大きな貢献度が、収入にも反映している。パークの従業員の平均年収は 5 万ドル (約 550 万円) 程度である。5 万ドルというのは、同様のテクノロジー関係従業者平均収入である 3 万ドル (約 330 万円) を、2 万ドル (約 220 万円) も上回る水準である。

パークの評価

- ・ アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパークは、2001 年に大学リサーチパーク協会によって、全米で最も優秀なリサーチパーク (Research Park of the Year 2001) に選ばれるなど、米国内で評価されているリサーチパークである。
- ・ テクノロジーパークの大きな成功の要因は、アリゾナ大学との共同研究と、新しい商品のマーケティングを全て一貫してサポートしているという点である。

(11) パークの問題点・課題

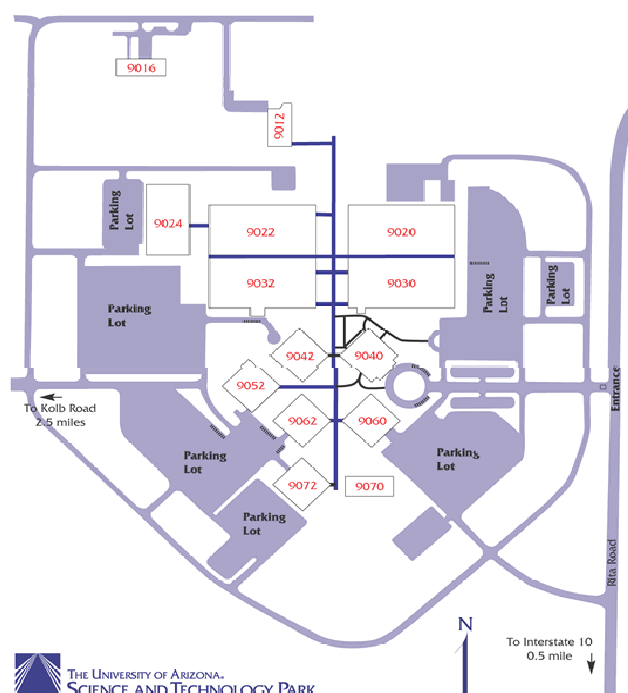
- ・ これまでパークへのテナント誘致やパークの運営面に関しては、全く問題はなかった。
- ・ しかし、現在直面している問題は施設の老朽化である。1978 年に IBM が建物を建設してから 24 年になる。建物の老朽化が進むとともに、下水や配線関係といったインフラストラクチャーに、だんだんガタが出てきている。したがって、それらのメンテナンスが、最も大きな課題になっている。

- ・ また、パークの立ち上げ時期には、つぎのような大きな問題が発生した。テクノロジーパークを立ち上げるに当たって、政治家などの地域リーダーからの反発が大きかった。また、大学内でも、管理部門及び運営部門からの反発が大きかった。その理由は、なぜ公立大学が不動産業に乗り出すのか、大学の貴重なお金を使って失敗したらどうするのかなどの点にあった。その当時、フェニックスにある州立大学がテクノロジーパークを立ち上げたもののテナントが集まらず大失敗であったことが、大きな疑念と反発を呼んだ背景にある。
- ・ ただし、アカデミック関係者の間では反発は起こらず、楽観的な見方が多かった。結局のところ、反発を押し切ってパークを開設した結果として、開業後3年で借金の返済が完了するなどパークは大成功を収め、開設前の疑念は杞憂に終わった。

(12) 沖縄でのパーク展開への示唆（アリゾナパーク側の意見）

- ・ ツーソンは観光業が非常に盛んな地域であり、その他の非ハイテク産業もある程度集積している。その中であえてほとんど集積の無かったテクノロジー産業に目を向けた理由は、地域経済への貢献度が非常に大きいと判断したからである。さらにツーソンにはアリゾナ大学があり、大学とリサーチ面で手を組めばうまくいく可能性がある判断したからである。そうした判断のもとに、パーク建設を推進し現在のような大きな成功を得ることができた。
- ・ 沖縄の場合、観光業が非常に盛んで、テレコミュニケーションや食品加工関係の産業集積もあり実績をあげている。しかし、あえてこういう既存産業ではなく、新しいものに目を向けることが必要ではないか。沖縄にも大学があるので、そことの提携を通して新しい産業へ目を向けていくことが重要である。観光産業、テレコミュニケーション、食品加工等の産業からの一定の収益に、新しい産業による収益を加えていくという発想で取り組んでいくべきではないかというのがアリゾナパーク側からの提案である。

図表 アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパークの平面図及び立地企業・機関名



建物番号	入居企業・機関名
9018	Grubb and Ellis Management Services, Inc.
9020	Raytheon Missile Systems Company
9030	NP Photonic Technologies AZ Microsystems Integrated Biomolecule Corporation
9032	IBM
9040	Arizona Center for Innovation JACME ² T Lunar Research Institute Focal Point Microsystems IDC Facilities West Campus Research Corporation University of Arizona Extended University University of Arizona Office of Economic Development University of Arizona Science and Technology Park Offices Donald Pitt Technology Education and Conference Center Vail High School
9052	Hughes Federal Credit Union Meriwest Credit Union Cafeteria (Eurest Dining Services)
9060	Convergys
9062	Sion Power

出所) http://www.uatechpark.org/park_map.htm

アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパークの風景



3 . シニアコミュニティ（タウン）の事例調査

1) サンシティ （Sun City）

訪問日時 : 2003年8月13日(水)9:00~11:00

先方対応者: Mr. Paul Herrmann, Executive Director

資料・情報:

- 訪問時プレゼンテーション+プレゼン資料

- ホームページ掲載資料 <http://www.suncityaz.org/>

(1) サンシティの概要

- ・ 米国アリゾナ州マリコパ郡にある“サンシティ（Sun City）は、米国を代表する年齢制限型（住民は原則55歳以上）のシニアタウンである。
- ・ サンシティの開発コンセプトは、「活動的な退職者のコミュニティ」の形成であり、高齢者がリタイア後も健康かつ快適に暮らすシニアコミュニティの典型的な成功事例として現在も注目されている。
- ・ サンシティの開発面積は全体で約16平方マイル（4,144ha）。2000年におけるサンシティの人口は38,309人、世帯数は23,490世帯となっている。
- ・ 1959年に建設がはじまり、1978年に開発は概ね終了している。開発主体は、民間ディベロッパーのDel Webb社である。
- ・ アリゾナ州におけるサンシティの成功を契機に、米国では各地でシニアタウンの開発が展開されるようになり、Del Webb社自身も「サンシティ」の名だけでもアリゾナ州以外に複数のアクティブシニアタウンの開発を行っている。

(2) サンシティの経緯・背景

- ・ 「活動的な退職者のコミュニティ」の構想は、Del Webb社の創業者であるデルバート・ユージン・ウェブによって発案された。
- ・ 1950年代後半にWebb社は、現在のサンシティの中心部にあたる2,000エーカー（約809ha）の土地（綿花畑）を購入した。
- ・ 1959年に同社は、コミュニティの開発に着手した。まず、ショッピングセンターを建設し、次にゴルフコースを造った。その開発の結果、ショッピングセンターの近くに小さな街ができ、退職者コミュニティの核ができた。その後、レクリエーションセンターや、もう1つのゴルフコースも建設された。また、正式オープ

ンの前に、コミュニティの名前を公募し、何千という候補の中から“サンシティ”を名称として選んだ。

- ・ 1960年1月1日にサンシティは正式にオープンした。当初は需要が無いのではという懸念もあったが、オープン当初から多くの人々が車で列をなして殺到した。Webb社の記録によると、最初の3日間で10万人以上の人を訪れ、237件の家が売れたとされている。
- ・ コミュニティは急成長を遂げた。最初の1年で建設する予定だった400戸の家は1カ月以内に完売してしまい、657戸の第2期建設が急遽計画された。当初計画では3年間で1700戸を販売する予定であったが、結局1960年末までに2000戸の家が販売された。
- ・ その後もサンシティの住宅販売は順調に推移し、第3期建設、第4期建設まで行い1978年に完了した。
- ・ こうしてサンシティは大成功を収めたのである。

(3) サンシティの開発

- ・ サンシティは、南北に8マイル(約13km)、東西の最も広い部分で2.5マイル(約4km)あり、全体面積は約16平方マイル(4,144ha)である。
- ・ ディベロッパーであるDel Webb社が、もともとは民有地(果樹園、綿花畑)であったこの土地を購入し開発した。
- ・ Del Webb社は、住宅不動産(土地付き)を分譲するとともに、レクリエーションセンター等の一部公共施設を建設した。公共施設については、開発終了とともに、住民に所有権が移され「共有」の形で保有されている。
- ・ サンシティ内の道路・下水道等のインフラについては、Del Webb社の負担で建設した。その際に州や市からの補助金は一切出していない。Del Webb社は、こうしたインフラ費用を販売価格に含めて、住宅分譲をおこなった。ただし、非常に安い土地の開発であったため、インフラ費用を上乗せしても住宅販売価格は低い水準に保つことができた。なお、道路については、開発が終了した1978年以降全てをマルコパカウンティ政府に移管し、現在はカウンティ政府が管理している。
- ・ 開発に関する各種規制は、“Amended and Restated Declaration of Covenants, Conditions and Restrictions”に示されている。項目は、建築基準、壁面後退基準、商業用途規制、敷地規制などである。これにより、たとえば敷地区画の分割や統合ができないなどの制限がかけられている。

(4) サンシティの生活

サンシティの人口及び属性

- ・ サンシティの人口は、2000年現在で38,309人、うち男性は15,762人(41.1%)、女性は22,547人(58.9%)である。世帯数は、23,490世帯である。
- ・ 居住者に占める65歳以上人口は、30,576人で全体の79.8%となっている。また、居住者の平均年齢(中央値)は2000年で75.0歳である。
- ・ 人種構成は、White Non-Hispanic (97.7%)、Hispanic (1.0%)、Black (0.5%)となっている。
- ・ 居住者の平均所得(中央値)は2000年で32,508ドル(358万円)である。

サンシティの居住者とライフスタイル

- ・ サンシティの居住者の条件は、一人の場合は55歳以上であること、夫婦の場合は夫または妻のどちらかが55歳以上であることとなっている。たとえば、55歳以上の夫が亡くなり、残された妻が55歳以下でもずっと住み続けることができる。ただし、それが認められるのは正式に婚姻している場合であり、同棲のような状態では55歳以下の配偶者は出ていかなければならない規則となっている。
- ・ サンシティでの生活の基本は、友人関係、社交、レクリエーション、娯楽となっている。様々な社交的あるいは芸術関係のクラブが組織され、近所同士や友人がレクリエーションセンターに集まって祝い事を行い、休暇を楽しんでいる。
- ・ しかし、サンシティは、開発開始から40年以上経過している。このため、開発当初に入居した旧住民と最近の新住民では、ライフスタイルや価値観に大きな差がでてきているようである。たとえば、旧住民はほとんどが退職者であるのに対して、新住民は55歳以上とはいえ働いている人も多い。そのため、レクリエーションセンターの利用時間帯が両者で異なるなどの現象があらわれている。
- ・ また、新住民は街づくりの負担金や施設利用料など、もう少し負担が増えてもかまわないのでより質の高い環境やサービスの提供を求めている。旧住民はできるだけ負担を増やさないでほしいと考えている。

サンシティのボランティア活動

- ・ サンシティではボランティア活動が非常にさかんであり、その“ボランティア精神にもとづくまちづくり”は全米でも特に有名である。この特色こそが他の同様のコミュニティとの差別化をもたらしている大きな要素でもある。

- ・ しかし、40年前の建設当時は、太陽と楽しみがサンシティの最大の魅力であり、ボランティアはそれほどさかんでいなかった。ところが、サンシティに新規に住み着いた人達がコミュニティ外の人々から、悪いイメージ（排他的、子ども嫌いなど）を持たれた。
- ・ そのため、コミュニティ住民はそうしたイメージを払拭するために「ボランティアの町」というスローガンを町につけ実践することによって、サンシティのイメージを変えようとした。その住民の力と相互扶助への努力が地域の継続的な成功を生み出して今日に至っている。

サンシティの生活コスト

- ・ 住民には基本的に連邦政府税、州税、カウンティ税がかかる。ただし、カウンティでは55才以上の居住者の地区は「老人特別区域」に指定され、カウンティ税は低くなっている。
- ・ サンシティの住宅購入者にかかる税金等には以下のものがある。
 - 資産維持負担金（Capital Preservation Assessments）

全ての住民は家を購入した時点で資産保存賦課金がかけられる。この資金はサンシティ内の公共施設等の修繕・改築・建て替え等の費用に充てられる。その費用は、減価償却するまでの15年間に少なくとも年間10万ドル（約1,100万円）かかると見積もられる。全住民は住宅購入時に一括で700ドル（約77,000円）支払う。この700ドルは基金に積み立てられており、現在300万ドル（約3億3,000万円）に達している。
 - 固定資産税（Property Tax）

サンシティの固定資産税は、概ねつぎのような水準である。他地域ではこの3～4倍の額になり、サンシティの水準は極めて低い。

 - 評価額6万ドル（約660万円）の住宅に対して年間約350ドル（約38,500円）
 - 評価額7万ドル（約770万円）の住宅に対して年間約400ドル（約44,000円）
 - 評価額10万ドル（約1,100万円）の住宅に対して年間約550ドル（約60,500円）
 - 消費税（Sales Tax）

サンシティの消費税率は6.3%である。周辺のスコッツデール市では7.8%であり、サンシティの税率は相対的に低い水準である。
 - 所得税（Income Tax）

居住者に所得がある場合には、通常の税率で所得税（連邦税、州税）が課税される。

○レクリエーションセンター会費 (Association Fees)

サンシティ内のレクリエーション施設 (ゴルフコース、レクリエーションセンター、プール、ビリヤード等) は、非営利法人である「サンシティ・レクリエーションセンター (Recreation Centers of Sun City, Inc)」によって管理運営されている。

住民は年間 300 ドル【約 33,000 円】(世帯当り) の会費を支払うことによって、これらのレクリエーション施設を自由に使える。

(5) サンシティの住宅・サービス施設

サンシティの住宅戸数

- ・ サンシティの住宅戸数は、2000 年で 27,731 戸である。うち、「入居者有り住宅」は 23,490 戸 (84.7%)、「空き家」は 4,241 戸 (15.3%) である。入居者有りの住宅には、「一時利用型住宅 (別荘的利用)」1,996 戸 (7.2%) が含まれる。
- ・ 自己所有住宅の空家率 (Homeowner vacancy rate) は 3.2%、賃貸住宅の空家率 (Rental vacancy rate) は 12.6% である。なお、両者の合計が上記「空き家」の 15.3% に一致しないがその理由は不明である (データ出所: <http://suncityaz.areaconnect.com/statistics.htm>)

サンシティの住宅形態

- ・ サンシティの住宅には豊富なタイプがある。一戸建て、2世帯のタウンハウス、コンドミニウム、自立型ホーム、非自立型ホーム、アパートなどである。これによって、サンシティの住宅は多様な居住形態ニーズに応えることができるようになっている。

○一戸建て住宅

2~3 部屋のベッドルーム、1~2 箇所のバスルーム、カーポートまたはガレージが付帯。アリゾナ・ルームと呼ばれるファミリールームが多くの間取りタイプにあるのも特徴。6 万ドル (約 660 万円) から購入可能。

一戸建ての価格は広さ、ロケーション (湖岸、ゴルフコース沿い、通常の場所) やどのようなリフォームが施されたかによって異なる。

○2 世帯タウンハウス

2 世帯が横につながった住居。2~3 部屋のベッドルーム、1~2 箇所のバスルーム、カーポートまたはガレージがついている。土地は共同所有。6 万ドルから購入可能。

○4 世帯タウンハウス

4世帯が背後の壁でつながった住居。2～3部屋のベッドルーム、1～2箇所のバスルーム、カーポートまたはガレージが付帯。

○ガーデン・アパートメント

中庭や道路に面して1列につながった家。1部屋か2部屋か3部屋のベッドルームに1箇所か2箇所のバスルームにカーポートかガレージに裏庭がついている。4万5千ドル(約495万円)から購入することができる。

- ・ サンシティの住宅はほとんどがオーナー制度によって所有されている。一戸建て住宅をはじめ、コンドミニアムもオーナー制度によって販売されている。現在のところアパートが1棟あり、そこは賃貸システムをとっている。

サンシティの生活サービス施設

- ・ サンシティ内の人口が増加するにしたがって様々なニーズが発生し、現在では次のような生活サービス施設が整っている。

○レクリエーションセンター(7施設)

○ゴルフコース(7つのパブリックコース、3つのカントリークラブ)

○劇場、野外劇場

○教会

○老人ホーム

○ホテル

○医療施設

○店舗・レストラン(16のショッピングセンター)

○長期ケア施設

(6) サンシティの運営の仕組みと状況

ディベロッパーによる各種施設の整備

- ・ ディベロッパーである Del Webb 社は、公共施設(レクリエーションセンター、集会場、プール、階段式半円形劇場、シャッフルボール用コート、ゲートボール用コート、工芸や趣味のための教室、ゴルフ場、ボウリング場等)を整備した。
- ・ これらの公共施設はコミュニティの住民にのみ開放されており、住民の交流、憩いの場となっている。

コミュニティ住民による公共施設等の管理運営

- ・ Del Web 社による開発が1978年に全て終了した後は、サンシティの公共施設の所有権や管理運営の権限は全て住民に移された。特に、公共施設の所有に関

しては、全住民の「共有」という形態となっている。ただし、道路については、カウンティ政府へ所有権が移転している。

- ・ したがって、現在の各公共施設の管理運営はコミュニティ住民に委ねられている。住民は意思決定のための運営委員会（9人委員会と呼ばれる）を組織し、各施設の予算管理を行うとともに、業務執行を行うマネージャーを別に雇っている。実際の公共施設の管理運営は、そのマネージャーが雇ったスタッフにより行われている。
- ・ サンシティ内の主な管理運営法人（非営利団体）としては、以下のものがある。

○サンシティ・レクリエーションセンター

（Recreation Centers of Sun City, Inc）

- ・ サンシティ・レクリエーションセンターは、非営利法人であり、7つのレクリエーションセンター、ゴルフコース、ボウリング場等を管理している。住民が無償でスタッフとして働いている。
- ・ レクリエーションセンターの運営費は、主に住民の会費と店舗収入によって賄われている。会費は世帯当たり年間300ドル（約33,000円）である。以前は一人150ドル【約16,500円】（夫婦世帯で300ドル）であったが、配偶者の死亡による会費の変動を無くするため世帯当り300ドルに変更した。
- ・ 一方、レクリエーションセンターの中には、ステンドグラスや銀細工など住民が製作した工芸品、木工品、宝飾品を販売する店舗がある。店舗での販売収入のうち10%がセンターの収入になる。残りの90%は製作した個人の収入となる。
- ・ なお、ゴルフコース（7つのパブリックコース）の運営は全て独立採算となっている。
- ・ 新住民は年会費の他に、入会金700ドル（約77,000円）を負担しなければならない。この700ドルは基金として積み立てられ、レクリエーション施設の大規模修繕等のプロジェクトベースで支出があった場合、そこから充当される。

○住宅所有者組合（HOA：Homeowners Association）

- ・ 住宅所有者組合は、サンシティの住宅オーナーを組合員とする団体組織であり、運営委員会を設置し、各種の住宅に関する規制やコミュニティ住民が遵守すべき規則の設定等を行っている。運営委員会の理事の選任権や、コミュニティの意思決定に関する投票権は組合員のみを与えられている。
- ・ 住宅所有者組合の運営費は、全て住民等からの寄付で賄われている。

○サンシティ納税者協会（Sun City Taxpayer Association）

- ・ 納税者協会は、サンシティ内の納税者を会員とする団体組織である。

コミュニティ住民の寄付による施設建設

- ・ サンシティでは、必要なヘルスケアサービス施設のほとんどは住民の寄付によって建設されてきた。たとえば、次の施設である。
 - サン・バレー・ロッジ（老人ホーム）
 - ボスウェル病院：
住民より集められた 120 万ドル（約 1 億 3,200 万円）の寄付を基に、ジェームス・B・ボスウェル財団が創設され、財団によってボスウェル病院が建設された。

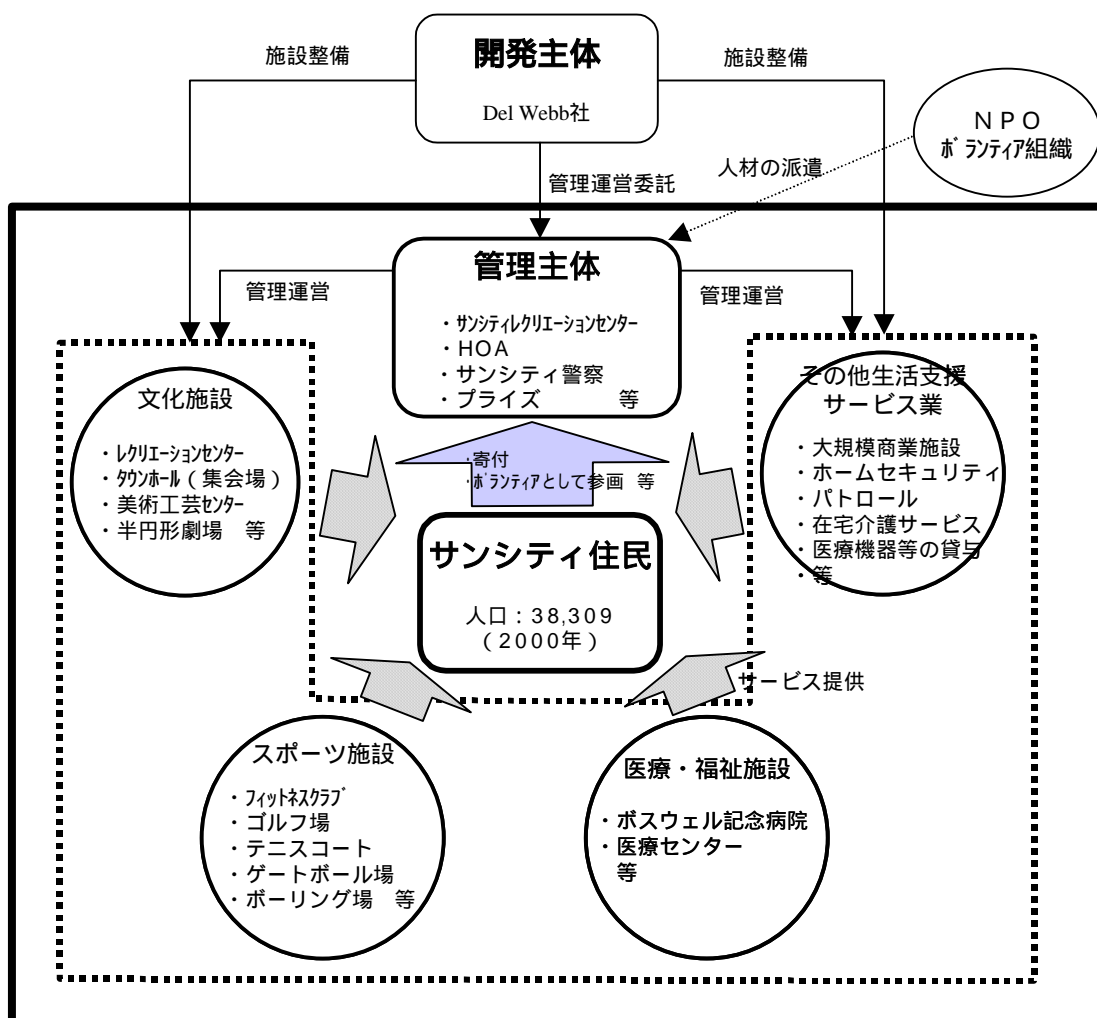
NPO等によるコミュニティサービスの提供

- ・ サンシティでは多くのコミュニティサービスは、NPO やボランティアの支援によって提供されている。また、行政サービスである治安・消防等の分野においてもそれらを補完する役割をボランティア活動が担っている。
- ・ 代表的な NPO と活動内容は、以下のとおりである。
 - サンシャインサービス（Sunshine Service）
 - ・ サンシャインサービスは、非営利団体である。
 - ・ 主な活動は、住民のために病院ベッド、歩行介護機器、車椅子等の医療器具、あるいは一般家庭用の幼児ベッド、チャイルドシート等の育児器具などの住民への無料貸出である。
 - サンシティ自警団（Sun City Posse）
 - ・ サンシティ自警団は、ボランティア組織であり、法執行組織であるマリコパ郡保安官（Maricopa County Sheriff's Office）を補佐する役割を担っている。この自警団の活躍によりサンシティの犯罪率は極めて低い水準にある。自警団は現在、約 170 名の制服姿の自警官（無償ボランティア）、15 台のパトカー、自前の無線設備等を有している。
 - ・ 主な活動は、交通事故等の救急要請への対応、事故現場での交通整理や巡回パトロール、長期不在の住居の特別見回り、ホームセキュリティシステム導入への助言等である。
 - ・ 自警団は公的資金援助を一切受けていない。主に住民の寄付によって必要費用を賄っている。
 - プライズ（PRIDES : Proud Residents Donating Essential Services）
 - ・ プライズは、Del Webb 社がコミュニティの道路や公園の管理運営を郡に移譲した際に発足した NPO 組織である。メンバーは全てボランティアであり、約 300 名いる。
 - ・ 主な活動は、コミュニティ内の総延長約 336km に及ぶ道路の清掃やごみの収集、水道及び下水道システムの維持管理、公園の水撒き、樹木の剪定、

散水システムのメンテナンス等である。

- ・ 費用は、個人・企業等からの寄付、マリコバ郡からの補助等で賄われている。
- インターフェイス・コミュニティケア (Interfaith Community Care)
- ・ これは、福祉医療関係の団体であり、400人のボランティアと110人の職員が働いている。住民ができるだけ長い期間人間としての尊厳のある自立した生活を送れることを支援することを目的としている。
 - ・ 主なサービス分野は、デイケアサービス、セラピーサービス、ホームサービス(食料品の買出し等の生活代行サービス)、ケアマネジメントプログラム、ホームケアアシスタンス(入浴、食事の準備等の手助け)である。
 - ・ 費用は、個人・企業の寄付、宗教団体からの献金、遺産の寄贈、助成金、利用料金等で賄われている。
- ボスウェル記念病院
- ・ コミュニティ内にあるボスウェル記念病院や医療センターも2000人以上のボランティアの活動に支えられており、それによって病院の運営資金が毎年何百万ドルも節約されている。

図表 サンシティにおけるコミュニティ運営の体制



出所) 各種資料、現地調査をもとに野村総研作成

(7) サンシティの地域への経済効果

雇用創出効果

- ・ コミュニティ住民やNPO等によるサービスだけでなく、サンシティにおいては居住者を対象とする多様な産業の集積が進み、それに伴う雇用創出効果も確認されている。
- ・ 現在サンシティでは、587社の企業が登録されており、8,736名もの従業員を雇用し、年間の支払い給与総額は2億678万ドル(約227億円)に達する。サービス業では、医療関係が最も多く、小売、金融、保険、証券、不動産等の業種も集積している。
- ・ 雇用の面でみると、ヘルスサービス関連の雇用が最も大きい。前述のボスウェル記念病院では1000人以上のスタッフを雇用している他、100~500人規模の医療関連事業所が複数立地している。

図表 サンシティ内における事業所数(1997年)

産業部門	事業所数
建設	11
製造業	5
運輸・ガス・水道・電力	16
小売	193
レストラン	33
雑貨店	8
金融・保険・不動産	90
銀行・貯蓄貸付組合	27
保険	21
証券	18
不動産	14
サービス	292
開業医	55
合計	587

出所) 米国における高齢化と地域開発の新潮流(日本政策投資銀行)

その他の波及効果

- ・ ボランティア活動によってマリコパ郡の予算は年間1300万ドル~1500万ドル(約14億3,000万円~16億5,000万円)節約されていると試算されている(サンシティ・ビジターセンターの試算)
- ・ アリゾナ州に転居してくる55歳以上の高齢者は毎年約2万人強にのぼり、州経済に年間約3.5億ドル(約400億円)以上の直接消費を新たにもたらしているとの調査結果がある。
- ・ また、アリゾナ州では55歳以上の納税者からの税収は14億ドル(約1,650億円)を超えており、55歳未満の納税者よりも多くの税収がある。55歳以上納税者1人当たりの行政負担額(福祉や住宅等)は55歳未満の若年層に比較して大きい、高

齢者はそのコストを上回る税金を納めているとされている。

(8) サンシティの課題

新旧住民による負担金に対する考え方の相違の調整

- ・ これまでサンシティの公共施設や街づくりの費用は、住民の寄付によって賄われてきた。開発当初のサンシティは果樹園に囲まれた陸の孤島のような状況であったため、街の管理運営費用もそれほど多くはかからなかった。しかし、現在は、サンシティ周辺も都市化されており、外部の人間もシティ内にどんどん入ってきて施設を利用している。また、そうした外部の人間による事故や犯罪の可能性も大きくなっている。
- ・ そうした状況に対応していくためには、費用がかかり、これまでの住民の寄付のみでは賄いきれなくなっている。全住民を対象とした「共益費」のような制度が必要になってきている。
- ・ しかし、それをめぐっての新旧住民の考え方に大きな隔たりが生じている。新住民は多少負担が増えてもそのお金を使って街をより良くしたいと考えている。一方、旧住民は所得も限られているため負担増には反対している。

公共施設の老朽化による維持コストの増加への対応

- ・ サンシティは 1960 年代に開発されてから 40 年以上経過している。このため、初期のころに建てられた公共施設の老朽化と維持コストの増大が大きな問題となっている。
- ・ たとえば、重要な施設であるレクリエーションセンターについては、新しいものでも築後 28 年、古いもので築後 43 年となっており、修繕・修復のための費用が年々増大している。
- ・ 費用を補うために、住民の利用料負担額を増額するという考えも出されているが議論中である。特に、レクリエーション施設利用料(年会費)は世帯当り 300 ドル(約 33,000 円)に設定されているが、サンシティグランド 675 ドル(約 74,250 円)、マサチューセッツ 3,300 ドル(約 363,000 円)などの他事例に比較すると、非常に低い水準であるため、それを上げられないかという点が議論されている。

ショッピングセンター(商業施設)の経営環境悪化への対応

- ・ サンシティには、現在民間の経営による SC(ショッピングセンター)が 16 ある。サンシティ内の商業地の固定資産税や、消費税は周辺地域に比較してかな

り安いにもかかわらず、これらの SC の経営は厳しい状況にある。

- ・ その理由としては、サンシティ周辺の都市化にともない、量販店を中心としたショッピングセンター（ウォールマート等）が周辺に多数できたことにより、競争が激しくなっていることがあげられる。
- ・ このように経営が厳しいため、Del Webb 社は、サンシティ以後に開発した「サンシティウエスト」では SC は 1 つ、「サンシティグランド」はゼロと、SC をほとんどつくっていない。
- ・ サンシティ内の SC がどのように生き残っていくかが、大きな課題となっている。

住民の高齢化や貧困化への対応

- ・ サンシティ住民住民の高齢化が進み、90 歳以上の住民も結構増えている（割合不明）。高齢化の進展とともに、貧困化も進んでいる。現在、全居住者 38,000 人のうち、概ね 5,000 人が貧困層に入っている。
- ・ 一度サンシティの住民になれば、一生涯住民として生活を送れることが、サンシティのポリシーであるので、今後どのようにして貧困層住民の生活を支援していくかが問われている。

将来のサンシティへの居住需要減少への対応

- ・ 現在、サンシティの住宅の売れ行きは好調である。これは、ベビーブーマー世代が主要な購入層になっているからである。しかしながら、ベビーブーマー以降の世代が主なマーケットになっていくにつれて、住宅需要が減少していくのではという不安がある。
- ・ そうした状況に対応していくためには、供給している一戸建て住宅に工夫を加え、新しい住宅商品を提供していくことが重要であると認識されている。たとえば、今はほとんどが「ツーバイフォー」となっており供給されていないが、第 1 期においてはブロック造りの住宅が提供されていた。ブロック住宅は、耐震性や耐久性に非常に優れている。このため一度購入すると、リフォームだけで何世代にもわたり住みつづけることができる。このような質の高い住宅を今後供給していくことが大きな課題である。

図表 サンシティの全体図



(出所) サンシティホームページ <http://www.suncityaz.org/>

サンシティの風景



図表 Del Webb 社が開発した米国内のシニアタウン

タウン名	州名	開設年	開発面積 (ha)	住宅数 (戸)	主な付帯サービス
Sun City Grand	アリゾナ	1996	約 1,600	5,400 (9,611)	ゴルフコース、SPA、フィットネス
Sun City Lincoln Hills	カリフォルニア	1999	約 1,200	1,700 (6,600)	ゴルフコース、レストラン
Sun City Palm Desert	カリフォルニア	1992	約 640	3,382 (5,000)	レクリエーションセンター、ゴルフコース、レストラン、プール、テニスコート
Sun City Palm Anthem	ネバダ	1998	約 1,400	3,344 (7,100)	レクリエーションセンター、ゴルフコース、プール、ウェルネスセンター
Sun City Aliante	ネバダ	2002	約 400	(2,000)	レクリエーションセンター、ゴルフコース、レストラン、プール、テニスコート
Sun City Palm Texas	テキサス	1996	約 2,250	2,300 (10,500)	レクリエーションセンター、ゴルフコース、レストラン、プール、テニスコート、サイクリングコース
Sun City Palm Huntley	イリノイ	2001	約 860	1,301 (6,016)	ゴルフコース、テニスコート、コミュニティセンター
Sun City Hilton Head	サウスカロライナ	1995	約 2,240	2,200 (8,500)	ゴルフコース、プール、コミュニティセンター
Spruce Creek	フロリダ	1997	約 640	1,000 (3,200)	ゴルフコース、コミュニティ活動施設
Sunflower	アリゾナ	1997	約 98	667 (967)	ビレッジセンター、工芸・芸術クラブ、フィットネスセンター、ビリヤード場
Falls Run	バージニア	2002	約 90	単身用:576 多目的:875	レクリエーションセンター、フィットネス、プール
Solera	アリゾナ	2002	約 240	(1,151)	リゾート風アメニティ、レクリエーション施設
	ネバダ	2003	約 160	(1,750)	プール、テニスコート、工芸クラブ、パソカルーム、フィットネス
Grand Haven	イリノイ	1998		105 (700)	テニスコート、その他スポーツ・クラブ活動
Somerset Run	ニュージャージー	2002	約 98	(755)	
Great Island	マサチューセッツ	2002	約 80	(600)	レクリエーションセンター
Summerset Orchards	カリフォルニア	2002		(600)	レクリエーションセンター、近隣ゴルフコースの割引
Chesapeake	メリーランド	2003	約 76		リゾート風アメニティ、多彩な活動機会

(注) 住宅数欄の () 内の数字は計画戸数
出所) Del Webb 社 HP をもとに野村総研作成

2) アカデミービレッジ (Academy Village)

訪問日時 : 2003年8月15日(金) 9:30~12:00

先方対応者 : Ms. Shawn-Noel Simmons, Director of Marketing and Sales

資料・情報 :

- 訪問時プレゼンテーション+プレゼン資料

- ホームページ掲載資料 <http://www.theacademyvillage.com/>

(1) アカデミービレッジの概要

- ・ 米国アリゾナ州ツーソン西部のリンコン山脈のふもとに位置する“アカデミービレッジ (Academy Village)”は、学習と生活の観点からユニークな取り組みを行っているリタイアメント・コミュニティである。
- ・ アカデミービレッジの開発コンセプトは、「学習、旅行、文化、健康支援、コミュニティでの人間関係などを通じたより豊かな生活の創造」である。特に、学習と生活の関連を重視し、居住対象者を主に大学教授とした(当初)アリゾナ大学との提携により現役教授等との日常的交流プログラムが提供される、などの取り組みを行っている。
- ・ アカデミービレッジの面積は168エーカー(約68ha)、計画戸数は264戸であり、うち戸建て204戸、タウンハウス60戸を予定。2003年8月現在で戸建て58戸、タウンハウス12戸が完成済み。現在、61世帯約100人の居住者がいる。

図表 アカデミービレッジの位置



(2) アカデミービレッジの経緯・背景

- ・ アカデミービレッジは、地元アリゾナ大学の先生（コブラー教授）の発案によるものである。コブラー教授が地元の開発業者と組んで、新しい形態のリタイアメント・コミュニティの開発に着手した。
- ・ 土地は、地元開発業者（個人ディベロッパー）の所有地であった。
- ・ 当初のコンセプトは、ステップ型の“アシステッド・リビング”を提供するコミュニティというようなイメージであった。これは、健康時に一戸建に入居し、介護が必要になった時点で介護サービスケア付きアパート等へ転居するというものである。
- ・ しかし、このコンセプトだけでは人がなかなか集まらなかったため、強力なセールスポイントとして、“アカデミックな活動が可能な生涯生活の場”のようなイメージを打ち出した。
- ・ コブラー教授はアリゾナ大学の学長であったため、アリゾナ大学とのコネクションを活かして、教授陣によるプログラム提供や講演会等が容易であったことが背景にある。
- ・ 第一号の入居開始は、2000年春からであり、徐々に居住者は増えているものの、当初予定より少なく開発事業としては、かなり苦しい状況に追い込まれた。その結果、当初の個人開発業者は、より大きな開発業者（ツーソン・プロパティズ社）に事業全体を売却した。
- ・ この新しい開発業者のもとで事業戦略の見直しが行われてきたが、開発当初の負債額が大きかったことと、マーケティングの失敗などにより、2002年5月に経営破綻に追い込まれた。
- ・ しかし、現在はアメリカ東部の投資家からの資金を得て、その投資家、建築業者（開発当初から関わっていた）現在の管理会社の三位一体で、開発と運営の見直しを行っているところである。

(3) アカデミービレッジの開発

- ・ アカデミービレッジの開発規模は、168 エーカー（約 68ha）である。
- ・ 土地は、以前は個人所有の牧場（全体で 4,000 エーカー【約 1,619ha】）であった。それを地元の個人ディベロッパーであるドーン・ダイヤモンド氏が購入した。同氏は 4,000 エーカーのうち 166 エーカー（約 67ha）を初代ディベロッパーに売却した。初代ディベロッパーがアカデミービレッジを開発したが運営に行き詰まり、現在のディベロッパーである「ツーソン・プロパティズ・インコーポレーテッド」という会社に売却した。

(4) アカデミービレッジの生活

アカデミービレッジの居住者とライフスタイル

- ・ ビレッジには 2003 年 8 月現在、61 世帯約 100 人の居住者がいる。100 人のうち 4 分の 3 が退職教授である。当初はアメリカ東部からの引退教授が多く、最近では西部特にカリフォルニア州の引退教授も多くなっている。その理由としては、物価が高いなど、カリフォルニア州が引退後の生活の場としてふさわしくない判断されていることがあげられる。
- ・ リタイアメント・コミュニティといっても、実際に完全にリタイア人は半数である。残りの半数は仕事をもっている。アリゾナ大学や近くのコミュニティカレッジで教えている先生は 3 人ほどいる。
- ・ アカデミービレッジのセールスポイントは、「人生からリタイアするつもりのない探究心のある人が暮らすにふさわしい地域であり、アリゾナ大学と美しいトゥーソンという土地の魅力を組み合わせることによって、個人の欲求と関心を満たす生活を送ることができる」というものである。
- ・ アカデミービレッジに住宅を購入すると、コミュニティの一員となり、授業への参加、講演会の聴講、討論会への参加、地域の学校でのボランティア活動、オペラや絵の展覧会の観賞などができる。また、訪問看護などのサービスも受けることができる。

アカデミービレッジの住宅

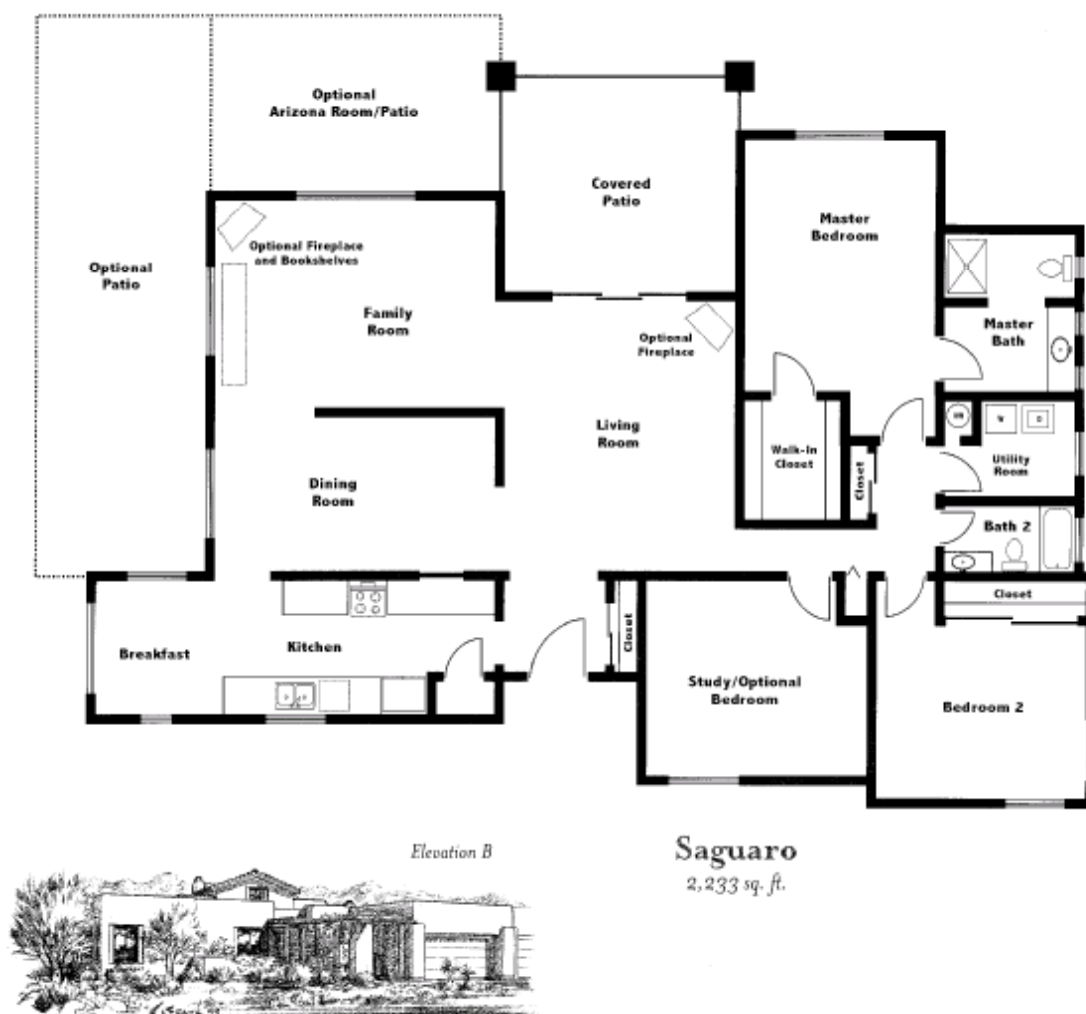
- ・ アカデミービレッジは美しい自然環境に恵まれており、その自然と調和した美しい住宅が提供されている。アカデミービレッジの住宅は、周辺の景観にマッチした美しい南欧スタイルのデザインで建てられている。
- ・ 住宅は、1 エーカー（1,224 坪）の一区画の敷地に 4 軒配置している。その区画が複数連なって全体を構成している。一区画の 4 軒はかなり近接して建っているが、各家屋の正面にガレージが配置されており各住宅のプライバシーは十分確保されている。一方で、隣家が近いことにより、居住している高齢者の孤立感や不安感が和らぐという効果がある。
- ・ 住宅の種類は、一戸建からタウンハウススタイルまで、全部で 8 つの間取りタイプがある。居住者のニーズに対応して、内装等のグレードアップやオプション選択が可能になっている。

- 住宅の価格は、一戸建て住宅で 30 万ドル～ 36 万ドル(3,300 万～ 4,000 万円程度)となっている。ツーソン市内の 240 m²程度の新築一戸建て住宅の価格は、1,800～2,500 万円程度であり、これと比較するとアカデミービレッジの住宅価格(例：Sabino248.5 m² 3,960 万円)は市内に比較して、1.5～2 倍程度高いと判断される。

図表 アカデミービレッジでの販売住宅の価格(例示)

住宅タイプ(名称)	延床面積(m ²)	基本購入価格
一戸建て(Sabino)	248.5	\$ 360,000 (3,960 万円)
一戸建て(Saguaro)	207.4	\$ 318,500 (3,504 万円)
一戸建て(Ironwood)	199.5	\$ 308,500 (3,394 万円)
タウンハウス(Santa Rita)	134.0	\$ 191,800 (2,110 万円)

図表 一戸建て住宅(Saguaro)の間取り図



アカデミービレッジのサービス施設構成

- ・ アカデミービレッジの中には、次のような施設やサービスが整っている。
 - 学習系
 - ・ 図書館のある学習センター、コンピュータルーム、レクチャールーム
 - フィットネス系
 - ・ 温水プールとスパ、トレーニングジム、テニスコート（夜間照明付き）
フィットネス（専門スタッフ+フィットネスプログラム）
 - 福祉医療サービス系
 - ・ 訪問看護と健康プログラムの提供
 - 生活サービス系
 - ・ コミュニティセンター、コミュニティリビングルーム、大食堂・個室食堂、アクティビティルーム、輸送サービス、24時間管理人サービス、アリゾナ大学への定期便と買い物サービスおよび病院予約サービス
 - その他有料サービス
 - ・ ケータリングサービス、移動輸送サービス、家事サービス 等

アカデミービレッジでのアカデミック活動

- ・ アカデミービレッジの特徴である「学習センター」は、ビレッジ内住宅購入者の購入理由の上位にランクされる重要な要素となっている。このセンターは、The Arizona Senior Academy によって運営されており、以下のようなサービスが提供される。
 - 人物検索
 - アリゾナ大学の図書館へのコンピュータアクセス
 - 創造的な活動やボランティアサービス
 - 各種受講コース、セミナー、ディスカッショングループへの参加
 - 講演会、コンサート、展覧会
 - ワークショップや様々なトレーニング
 - シニア向け宿泊型学習講座（エルダーホステル）
 - アリゾナ大学の広範な大学プログラムの受講
 - 研修旅行や交換留学プログラム
- ・ アリゾナ大学等との連携によって行われている、アカデミックプログラム（講演会等）のテーマは例えば次のようなものである。
 - アメリカ先住民の研究
 - アメリカ南西部における地質学
 - 中東とアメリカの関係
 - 最新医学動向（心臓病、心臓バイパス手術等）

- ・ なお、アリゾナ大学との関係においてビレッジ居住者に対する優遇措置は The Arizona Senior Academy の会員証を示すと大学図書館を利用できるなど一部にとどまっている。大学の正規コース受講や単位取得の上で、ビレッジ居住者が優遇されることはない。
- ・ ビレッジに住んでいる居住者の知的水準が高いため、上記のような講演会などに招待される講師は第一級であり、講演のテーマも非常に高度である。聞く側の居住者もこうした知的なテーマの話しに非常に興味を持っており、満足しているようである。
- ・ また、最近では外部から講師を呼ぶ以外に、居住者が講師となり居住者同士で勉強会を開く例も増えている。たとえば、居住者の中にはノーベル物理学賞受賞者や、世界的に有名な天文学者などがおり、そうした人が講師を務めている。

アカデミービレッジの健康関連サービス

- ・ アカデミービレッジでは、高品質な訪問看護サービス、健康診断や健康教育、ヘルスケアなどの多様なサービスを受けることができる。特に、訪問看護者の派遣は、ツーソンの医療機関や医療専門家と連携して行われる。たとえば、アリゾナ大学は心臓外科の分野で有名であり、優れた医療施設とスタッフをもっている。ビレッジでは、必要に応じてアリゾナ大学の医療スタッフの派遣も可能となっている。
- ・ このような健康関連サービスを提供するのが、ビレッジ内の「ウェルネス・デパートメント」である。このウェルネス・デパートメントは、健康の上の問題が起きる前から、いかにこの健康な状態を長く続けるか、いかに健康で長生きできるかということに焦点をあててサービスを提供している。そこには、2人の「ナース・プラクティショナー」(医者に近い看護婦)という専門分野の看護婦が常駐しており、常に一対一で住民と健康管理についてのコミュニケーションをもっている。年に1回全住民に対して健康状態に関する正式なコンサルテーション(健康管理アドバイスのようなもの)をおこなっている。
- ・ また、ビレッジにはサイベックス、エアロバイク、ウエイトマシン等の設備が整っており、また、テニス、プール、スパ、ヨガ教室、エアロビクスなどを組み込んだ運動プログラムに関して、専門インストラクター(アリゾナ大学修士号を持つ常駐スタッフ)の指導を受けることが可能である。

<基本料金に含まれるサービス>

訪問看護、健康支援、健康評価と健康モニタリング、医療機関の予約の
アレンジ

<別料金のサービス>

在宅医療サービス、マッサージ、総合医療カウンセリング 等

- ・ なお、計画の当初では、ビレッジ内において完全介護ケアサービス付きの共同住宅の供給も考慮されていたが、これぐらいの居住者数では採算がとれないことがわかったため断念し、ウェルネス・デパートメントによる健康管理サービスの提供に変更された。

(5) アカデミービレッジの運営の仕組みと状況

全体の運営

- ・ 開発全体の管理は、地元開発業者のツーソン・プロパティズ社によっておこなわれている。アカデミービレッジの管理は、このツーソン・プロパティズ社の一部門が行う形となっている。
- ・ アカデミービレッジの職員（フルタイム）は、全部で8人おり、うち4人がツーソン・プロパティズ社の社員であり、残り4人は住宅所有者組合（ホームオーナーズ・アソシエーション）から給料をもらっている。職員の内訳は、管理部門3人、ウェルネス部門3人、運転手兼用務1名、フィットネス専門家1名である。
- ・ ビレッジ全体の管理運営費用は、住宅所有者組合が徴収する住民の負担金によって賄われているがそれだけでは十分ではなく、不足分はツーソン・プロパティズ社が支出している。

学習センターの運営

- ・ The Arizona Senior Academy はアリゾナ大学の傘下にあるアカデミーで、アリゾナ大学の名誉学長である Dr. Henry Koffler 氏によって設立された。アカデミーはツーソンの有識者によって構成された評議会によって運営される非営利団体である。
- ・ アカデミーの目的は住人に個人的なあるいは専門的な成長の道筋を提供することにあり、大学のみならず、地域の学校や環境団体や地域のコミュニティ団体との関係が構築できるようになっている。

住民による委員会活動

- ・ アカデミービレッジの運営にあたっては、様々なテーマに渡る住民による委員会組織（コミッティ）が設置されている。たとえば、次のテーマのコミッティが現在活動している。
- ・ ただし、住民に知的な人達が多いため、こういった委員会をつくりたがるという面もある。

- ホームオーナーコミッティ
- ファイナンスコミッティ
- アカデミーコミッティ
- 建築コミッティ
- 交通コミッティ
- マーケティングコミッティ
- アクティビティコミッティ
- ダイニングコミッティ
- オープンスペースコミッティ
- ライブラリコミッティ

居住者の負担金

- ・ アカデミービレッジの居住者は次の費用の負担義務がある。
 - 住宅所有者協会（ホームオーナーズ・アソシエーション）への負担金 月額 275 ドル【約 30,250 円】（1 世帯あたり）
 - アリゾナシニアアカデミーへの負担金 月額 75 ドル【約 8,250 円】（1 世帯あたり）
- ・ 上記の住宅所有者協会への支払い額 275 ドル（月額）には、医療系のサービス、フィットネス系のサービス、ゴミ収集、24 時間警備サービス、車での送迎サービスなど、ビレッジ内で受けられるサービス利用料の多くが含まれている。したがって、住民からすればそれほど高いという印象ではないようである。

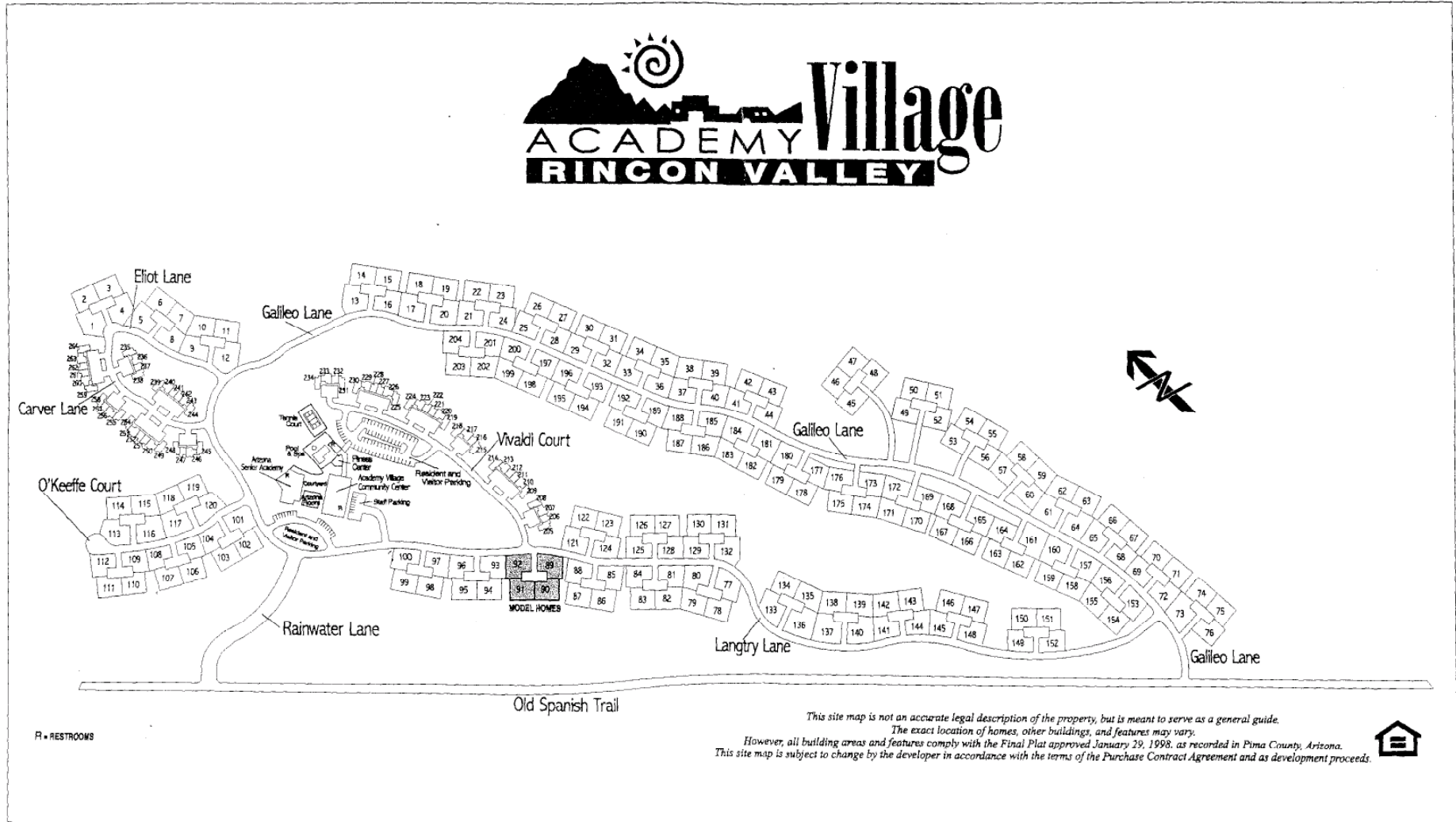
（6）アカデミービレッジの成果と課題

- ・ 現在のところ居住者は 100 人程度であり、当初の予想をかなり下回っている。その理由は次の点である。
 - この地域の人口密度が低く、マーケットの規模が小さかったこと（西部や東部に比較して）
 - 対象者を大学の退職教授に限定しすぎたこと
 - 住宅の分譲価格水準が高かったこと（ピマ郡の規制により住宅販売価格を大幅に下げることができない）
- ・ 経営的には、現在の居住者 100 人の規模では経営は非常に厳しい状況にあり、2002 年 5 月には経営破綻に追い込まれた。採算ベースに乗るためには、約 3 倍の 300 人程度の居住者が必要である。
- ・ 一度経営破綻したものの、その後アメリカ東部の投資家からの資金を得て、投資家、建築業者（開発当初から関わっていた）、現在の管理会社の三位一体で、

開発と運営の見直しを行っているところである。

- ・ 見直しの方向としては、マーケティングの対象を退職教授にこだわらず知的欲求の高いビジネスマン、退職後の地元での住替えを考えているアリゾナの人々などに拡大していくことを考えている。本当の意味で快適かつ満足の得られる退職後生活を営める環境を創出していくことが、アカデミービレッジの今後の開発・運営における最大の課題である。

図表 アカデミービレッジの全体図



アカデミービレッジの風景



要約：米国における最新事例調査のまとめ

	軍用地跡地利用の事例		科学技術研究団地の事例		シニアコミュニティ（タウン）の事例	
1. 名称	グレン	フォートシェリダン	ノースウエスタン大学エバンストンリサーチパーク	アリゾナ大学サイエンス・テクノロジーパーク	サンシティ	アカデミービレッジ
2. 所在地	イリノイ州グレンビュー村 (シカゴ中心部より北 35 km)	イリノイ州ハイウッド (シカゴ市の北部)	イリノイ州エバンストン市 (シカゴ市の北部隣接)	アリゾナ州ツーソン市	アリゾナ州マリコパ郡	アリゾナ州ツーソン市
3. 経緯	・93年 空軍飛行場閉鎖 ・98年 跡地利用計画承認 ・現在開発中	・88年 陸軍基地の閉鎖決定 ・93年 基地の活動停止 ・95年 開発業者へ土地売却 ・96年 開発スタート ・現在住宅分譲中	・83年 開発構想浮上 ・85年 大学と市が開発合意 ・86年 不動産管理会社設立 ・93年 開発行き詰まり ・98年 複合開発計画スタート	・当初 IBM の所有地 ・78年 IBM 事業所開設 ・94年 アリゾナ大学土地購入 ・96年 パークとしてオープン	・Dell Webb 社が発案 ・59年 Dell Webb 社開発開始 ・60年 正式オープン ・78年 開発完了	・アリゾナ大学の教授が開発コンセプト発案 ・00年 入居開始 入居伸び悩み ・02年 一時事業経営破綻 ・現在事業再建途中
4. 開発コンセプト (目的・ターゲット)	・混合利用型のニュータウン ・地域住民主導型の開発 (プロジェクトグループ)	・住宅地開発 ・旧建築様式の採用による多様な住宅タイプの提供	・都市型複合利用テクノロジーパーク(先駆的モデル) ・中心部未利用地の有効活用 ・新産業セクターの成長促進 ・税収と雇用の源泉創出 ・大学のステータス向上	・アリゾナ大学との相互啓発 ・新技術開発・発見 ・ハイテク企業の成長支援 ・地元経済の発展への寄与 ・バイオ、IT、光、航空宇宙、環境、新素材の分野ターゲット	・活動的な退職者のコミュニティ ・年齢制限型シニアタウン (原則 55 歳以上) ・ボランティアの町	・学習と生活の関連を重視したより豊かな生活の創造 ・リタイアメント・コミュニティ ・大学の退職教授をターゲット(当初)
5. 開発/運営主体	開発：グレンビュー村(自治体) (マスターディベロッパー)	開発：Town of Fort Sheridan 社 計画・管理： Project Management Advisors 社	・所有：ノースウエスタン大学・エバンストン市 ・全体管理：共同出資会社 ・開発：Charles Shaw 社	・所有：アリゾナ大学 ・全体運営：キャンパスリサーチコーポレーション ・管理：IBM	・開発：Dell Webb 社 ・所有：住民 ・管理運営：住民	・開発：ツーソンプロパティズ社 ・運営：ツーソンプロパティズ社 アリゾナ・シニアアカデミー(学習センター)
6. 開発面積	・開発面積：453ha うち商業利用 263ha 非商業利用 191ha (人工湖 18ha、公園 57ha)	・開発面積：75ha (住宅地としての開発対象)	・開発面積：9ha	・開発面積：544ha うち開発済み 140ha 開発予定 404ha	・開発面積：4,144ha	・開発面積：68ha
7. 立地企業・施設等	<人口・世帯> ・計画人口：4,000(2,913) ・計画世帯：1,926(1,112) ()内は 2003.9 現在 <主要施設> ・パークセンター(4.1ha) ・高級保養施設(373戸) ・商業地区(3店舗入居済み) ・ゴルフコース(73ha)	<人口・住宅> ・計画人口：1,600人 ・計画戸数：551戸	<主要施設> ・複合テナントビル6棟 ・インキュベーター ・複合商業施設(シネコン、ホテル、飲食物販複合商業施設等) ・住宅 260戸(3年後 1000戸) <立地企業> ・テナントビル：約60社 ・インキュベーター：約40社	<主要施設> ・賃貸ビル12棟(床 18.6万㎡) ・会議施設(最大200名収容) ・レクリエーション、飲食施設 <立地企業> IBM、レイシオン、マイクロソフト、NP フォトニクス等約30企業・機関 <従業員> 6,200人	<人口・世帯> ・人口：38,309人(2000年) ・世帯：23,490世帯(同) ・男女比=41:59 <主要施設> ・住宅：27,731戸(2000年) ・レクセンター、ゴルフコース、劇場、ホテル、老人ホーム、医療施設、ショッピングセンター等	<居住者・世帯> ・居住者：約100人 ・世帯：61世帯 <主要施設> ・住宅：264戸(計画) 70戸(2003.8現在) ・コミュニティセンター ・学習センター ・プール等フィットネス施設
8. 特徴	・人工湖・大規模公園等のオープンスペースの面積が大きい ・地域住民主導でコミュニティ施設(パークセンター)建設 ・通勤アクセス性の向上	・伝統的な建築様式による多様な住宅が供給 (庭園型、高級邸宅型、兵舎型、将校型、歴史的邸宅型等) ・湖・森などの自然環境が充実している	・大学と市の共同開発事業 ・テクノロジーパークと商業機能の一体化 ・大学との連携による高質なベンチャー支援サービス	・アリゾナ大学等との連携(リサーチパートナーシップ等) ・立地企業への優遇・サービス ・インフラ集中管理、資源リサイクル、光ファイバー敷設等	・住民による公共施設の管理運営 ・NPOによるコミュニティサービスの提供(治安・消防含む) ・安い生活コスト(税金低い) ・住民自治による厳格な開発規制	・学習センターにおけるアカデミック活動(アリゾナ大学との連携による講演等) ・健康管理サービスの提供 ・住民による活発な委員会活動
9. 成果・課題	・計画敷地面積の95%が既に売却・賃貸済み ・住宅以外の商業系機能等の立地促進が課題	・地区内商業施設が無いことによる住民の不便さ ・地区内に学校が無いことによる通学の不便さ	・新しい複合機能型のパークモデルの実証 ・開発全体は成功(市への経済波及効果大) ・テクノロジーパークも目標達成(ノースウエスタン大学への効果あり)	・大きな経済波及効果(ツーソン経済の1/3を支える) ・優秀リサーチパークに選出 ・施設の老朽化が課題	・産業集積と雇用創出効果(587社、8,736人雇用) ・ボランティアによる財政節約 ・高齢者消費額大 ・公共施設老朽化によるコスト増 ・住民の高齢化・貧困化 ・居住者需要減への対応	・経営的には厳しい状況(居住者300人以上必要) ・マーケティング改革が必要(退職教授にこだわらない) ・満足度の高い退職後生活の環境創出

4 . その他の事例（視察）

1) マコーミック・プレイス (McCormick Place)

視察日時 : 2003 年 8 月 12 日 (火) 午前

資料・情報 :

- ホームページ掲載情報 (マコーミック・プレイス、シカゴ観光局等)

マコーミック・プレイスの概要

- ・ マコーミック・プレイスは、北米最大のコンベンション施設 (展示・会議施設) であり、中～大規模のコンベンションや見本市の会場としてのニーズに応えるよう設計されている。
- ・ 建築的には、ガラス張りの壁面とテントをイメージさせる屋根に特徴がある。名前のマコーミックは、シカゴ・トリビューン紙の創業者ロバート・マコーミックのことである。

施設総延床面積 : 220 万平方フィート (20 万 m²)

主要施設構成 :

- 南棟 : 展示スペース (78,000 m²)、会議室 (15,800 m²)

- 北棟 : 展示スペース (65,000 m²)、会議室 (29 室)

- レイクサイドセンター : 中規模展示会・会議向け施設

会議室数 : 112 室

大ホール : 座席数 10,000

劇場 : 大劇場 (4,249 席)、中劇場 3 (各 345 席)

レストラン数 : 8 店

駐車場収容台数 : 8,000 台

マコーミック・プレイスの風景



2) デザートリッジ・マーケットプレイス (Desert Ridge Marketplace)

視察日時 : 2003年8月13日(水)午後

資料・情報:

- 施設パンフレット、ホームページ掲載情報

デザートリッジ・マーケットプレイスの概要

- ・ デザートリッジ・マーケットプレイスは、アリゾナ州フェニックス市にある広さ約275エーカー(約111ha)の大型ショッピングモールである。
- ・ 建設投資額は、1億8千万ドル(約198億円)。
- ・ 施設構成は、エンターテイメント系11店舗、ファッション系30店舗、居住系13店舗、飲食系30店舗、サービス系14店舗

デザートリッジ・マーケットプレイスの風景



3) ビルティモア・ファッションパーク (Biltmore Fashion Park)

視察日時 : 2003年8月14日(木)午前

資料・情報:

- ホームページ掲載情報

ビルティモア・ファッションパークの概要

- ・ ビルティモア・ファッションパークは、アリゾナ州フェニックス市に立地する野外パーク型のショッピングセンター。世界一流の有名ファッション店が立地する。

ビルティモア・ファッションパークの風景



4) スコッツデール・ファッションスクエア (Scottsdale Fashion Square)

視察日時 : 2003年8月14日(水)午前

資料・情報:

- 施設パンフレット、ホームページ掲載情報

スコッツデール・ファッションスクエアの概要

- ・ スコッツデール市に立地するアメリカ南西部で最大規模の高級ショッピングモール。モールは、大手3デパートを含め合計160のファッション店、カフェ、レストラン、映画館が集まり、1日では回りきれないほどのアトラクションを用意している。

スコッツデール・ファッションスクエアの風景



5) スコッツデール・パビリオン (Scottsdale Pavilion)

視察日時 : 2003年8月14日(木)午後

資料・情報:

- ホームページ掲載情報

スコッツデール・パビリオンの概要

- ・ スコッツデール・パビリオンは、アリゾナ州フェニックス市に隣接するスコッツデール市に立地するパワーセンター。100店舗近いカテゴリーキラー、専門店を持つ。
- ・ 立地店舗分野は、既製服・靴、宝飾品・ギフト等、健康・美容、趣味・書籍等、家電・音楽、住宅設備・備品、レストラン、サービス、がん具・スポーツ用品等

スコッツデール・パビリオンの風景



6) アリゾナ・ミルズ (ARIZONA MILLS)

視察日時 : 2003年8月14日(木)午後

資料・情報:

- 施設パンフレット

アリゾナ・ミルズの概要

- ・ アリゾナ・ミルズは、アリゾナ州フェニックス市の郊外(Tempe)に立地するアウトレット、オフプライスを中心としたショッピングセンター(バリューセンター)である。
- ・ 百貨店系のアウトレット、アパレル専門店系のアウトレット、カテゴリーキラーが200店舗そろっている。

アリゾナ・ミルズの風景

