

平成 16 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 16 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、“NAID2004 Annual Conference”（2004年8月米国カリフォルニア州モントレーにて開催）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

<b>章 海外実態調査の実施要領</b> . . . . .	<b>1</b>
1 . 現地調査スケジュール . . . . .	1
2 . 現地調査訪問先の詳細 . . . . .	2
<b>章 NAID の概要及び NAID2004 の報告</b> . . . . .	<b>3</b>
1 . NAID 及び NAID2004 の概要 . . . . .	3
1 ) NAID とは . . . . .	3
2 ) NAID を取り巻く背景 . . . . .	3
3 ) NAID2004 年次大会の概要 . . . . .	4
2 . NAID2004 の報告 . . . . .	7
1 ) モバイル・ワークショップ . . . . .	7
2 ) プレコンファレンス・ワークショップ . . . . .	17
3 ) プレコンファレンス・ワークショップ . . . . .	25
<b>章 米国における軍用地跡地利用に資する最新事例調査</b> . . . . .	<b>32</b>
1 . 軍用地跡地利用の事例調査 . . . . .	32
1 ) フォートメイソン・センター . . . . .	32
2 . エコタウン / シニアタウンの事例調査 . . . . .	41
1 ) デービス市 . . . . .	41
2 ) レジャーワールド ラグナウッズ . . . . .	53
3 . 文化・商業系開発の事例調査 . . . . .	62
1 ) ヤーバブエナ芸術センター . . . . .	62
2 ) サウスコーストプラザ . . . . .	69
3 ) オンタリオ・ミルズ . . . . .	77
4 . 大規模複合地域開発の事例調査 . . . . .	81
1 ) サンタナ・ロウ . . . . .	81
2 ) ロングビーチ再開発地域 . . . . .	87

## 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 6日(金)	日本発 モントレー着		
2	7日(土)	モントレー	9:00 13:00	[NAID2004 Annual Conference] * モバイルワークショップ参加 < Fort Ord: Challenges and Opportunities > * コンカレント・プレカンファレンス・ワークショップ出席 < Defense Communities 101 >
3	8日(日)	モントレー モントレー発 サンフランシスコ着	9:00	* コンカレント・プレカンファレンス・ワークショップ出席 < Introduction to Community Collaboration, Outsourcing & Privatization >
4	9日(月)	サンフランシスコ	10:00 15:00	* フォートメイソンセンター 訪問 * デービス市役所訪問 ビレッジホームズ視察
5	10日(火)	サンフランシスコ		* シリコンバレー一帯視察 IT産業集積地域 サンタナロウ開発地区
6	11日(水)	サンフランシスコ サンフランシスコ発 ロスアンジェルス着	10:00	* ヤーバブエナ芸術センター訪問
7	12日(木)	ロスアンジェルス	11:00 14:00	* オンタリオミルズ視察 * サウスコーストプラザ訪問
8	13日(金)	ロスアンジェルス	9:30 13:00	* レジャーワールド(ラグナウッズ)訪問・視察 * ロングビーチ再開発地域視察
9	14日(土)	ロスアンジェルス発		
10	15日(日)	日本着		

## 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
8月9日	10:00	Fort Mason Foundation Landmark Building A, Fort Mason Center San Francisco, CA 94123-1382  TEL: 415-441-3400 FAX: 415-441-3405	<b>Mr. Alexander Zwissler</b> Executive Director  <b>Ms. Kim A. Osborn</b> Executive Assistant
	15:00	City of Davis 23 Russell Boulevard Davis, CA 95616  TEL: 530-757-5610 FAX: 530-757-5660	<b>Ms. Ruth Uy Asmundson</b> Mayor <b>Mr. Bob Wolcott</b> Principal Planner, Community Development Dept. <b>Mr. Timothy Bustos</b> Bicycle and Pedestrian Coordinator, Public Works Dept. <b>Mr. Richard Tsai</b> Utility Resource Specialist, Public Works Dept.
8月11日	10:00	Yerba Buena Center for the Arts 701 Mission Street San Francisco, CA 94103-3138  TEL: 415-321-1360 FAX: 415-978-9635	<b>Ms. Mary Beth Smith</b> Marketing and Communications Director  <b>Ms. Juliana Grenzeback</b> Director of Finance and Administration
8月12日	14:00	South Coast Plaza 3333 Bristol Street Costa Mesa, CA 92626  TEL: 714-435-2012 FAX: 714-540-7334	<b>Mr. Werner Escher</b> Executive Director of Domestic and International Markets
8月13日	9:30	Leisure World, Laguna Woods 24351 El Toro Road Laguna Hills, CA 92654-2220  TEL: 949-597-4201 FAX: 949-268-2478	<b>Ms. Justine Ratner</b> Tour Guide, Leisure World Historical Society

# 章 NAID の概要及び NAID2004 の報告

## 1 . NAID 及び NAID2004 の概要

### 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。国防総省は現在 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総省は年間 145 億ドル（約 1 兆 5,950 億円）の節減に成功した。今回の閉鎖は年間 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 ) NAID2004 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、年次大会を開催している。NAID の年次大会は、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、非常に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堂に会する。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 ) 2004 年の NAID 年次大会 ( NAID2004 ) の概要

2004 年に開催された年次大会 ( “ NAID2004 Annual Conference ” ) の概要は以下のとおりである。

##### **開催期間**

2004 年 8 月 7 日 ( 土 ) ~ 8 月 10 日 ( 火 ) 4 日間

##### **開催場所**

モンレー会議センター / ポートラプラザホテル  
カリフォルニア州モンレー

##### **開催セッション**

会議セッションは、大きく次の 4 つのコースに設定された。

- a ) BRAC 2005
- b ) Community Planning  
( コミュニティ計画 )
- c ) Community Collaboration, Outsourcing and Privatization  
( コミュニティ協働、外部委託、民営化 )
- d ) Base Redevelopment/Environmental Issues  
( 基地再開発 / 環境問題 )

## 図表 NAID2004 のスケジュール

### 8月7日(土)

- 8:00am ~ 4:30pm : 受付、展示出展準備
- 9:00am ~ 12:00pm : モバイルワークショップ<フォート・オード-Challenges and Opportunities>
- 1:00pm ~ 4:00pm : プレコンファレンスワークショップ  
<Defense Communities 101>  
<Advanced Redevelopment/Environmental Issues>
- 6:00pm ~ 8:00pm : 会議役員とホスト地域委員会との夕食会

### 8月8日(日)

- 8:00am ~ 6:30pm : 受付、展示ホール開場
- 8:00am ~ 2:00pm : ゴルフトーナメント大会
- 9:00am ~ 12:00pm : プレコンファレンスワークショップ  
<Introduction to Community Collaboration, Outsourcing & Privatization>  
<Expediting Property Transfer>
- 9:00am ~ 12:00pm : モバイルワークショップ<フォート・オード-Educational Reuse>
- 12:00pm ~ 1:00pm : NAID 情報フォーラム
- 1:00pm ~ 2:30pm : NAID 会員委員会会議
- 2:30pm ~ 2:45pm : 休憩(交流会)
- 2:45pm ~ 3:30pm : NAID 年会員会議
- 3:30pm ~ 5:00pm : 全体パネルセッション
- 3:30pm ~ 5:00pm : 基礎的事項フォーラム
- 5:00pm ~ 6:30pm : 歓迎レセプション

### 8月9日(月)

- 7:00am ~ 6:00pm : 受付、展示ホール開場
- 7:00am ~ 8:30am : 出席者の朝食交流会
- 7:30am ~ 8:30am : 特別セッション
- 9:00am ~ 10:15am : 一般セッション
- 10:15am ~ 10:30am : 休憩(交流会)
- 10:30am ~ 12:00pm : 全体パネルセッション
- 10:30am ~ 12:00pm : 基礎的事項フォーラム
- 12:00pm ~ 2:00pm : 2004 NAID 優秀賞授賞式



2:00pm ~ 2:30pm : 休憩 (交流会)  
2:30pm ~ 4:00pm : 全体パネルセッション  
2:30pm ~ 4:00pm : 基礎的事項フォーラム  
4:00pm ~ 4:15pm : 休憩 (交流会)  
4:15pm ~ 5:15pm : 特別セッション  
6:30pm ~ 9:00pm : 年次レセプション

**8月10日(火)**

7:00am ~ 2:00pm : 受付、展示ホール開場  
7:30am ~ 8:30am : 出席者の朝食交流会  
7:30am ~ 8:30am : 特別セッション  
9:00am ~ 10:15am : 一般セッション  
10:15am ~ 10:30am : 休憩 (交流会)  
10:30am ~ 12:00pm : 基礎的事項フォーラム  
12:15pm ~ 2:00pm : 昼食会  
2:30pm ~ 4:00pm : 全体パネルセッション  
2:30pm ~ 5:00pm : モバイルワークショップ

<The Monterey Model-Collaboration>

## 2 . NAID2004 の報告

### 1 ) モバイル・ワークショップ

#### ( 1 ) ワークショップ概要

テーマ :

フォート・オード - 挑戦と機会 ( フォート・オード - Challenges and Opportunities )

開催日時

2004 年 8 月 7 日 ( 土 ) 9:00 ~ 13:30

進行役

Michel Moolmart

フォート・オード再利用機構 ( Fort Ord Reuse Authority : FORA )

視察スケジュール

フォート・オードのモバイル・ワークショップでは、基地跡地の再利用における“ 挑戦と機会 ” に焦点をあててフォート・オード 跡地を見学する。バス中の概要説明の他、マリナー市開発予定地区、イースト・ガリソン開発予定地区、シーサイド市開発地区の 3 箇所のプロジェクト現場を視察する。

#### ( 2 ) フォート・オード跡地開発の概要

**全体概要**

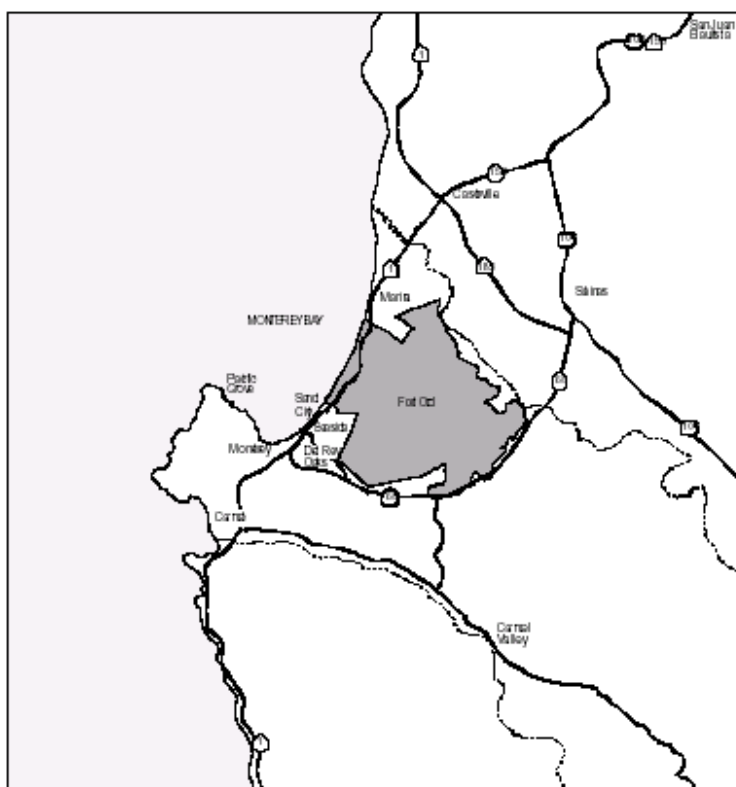
現在、約 28,000 エーカー ( 約 11,331ha ) に及ぶフォート・オード跡地の一部で民間利用が進められている。跡地内にある旧陸軍飛行場は地方空港として利用され、また空港敷地内を混合利用目的で開発するプロジェクトが構想されている。跡地に複数存在するゴルフ・コースは自治体の所有となり、高級ホテル、“ タイム・シェア・リゾート ” としての開発許可がおりている。また、跡地内では宅地開発も進行している。さらに、臨海地区及び内陸部の旧駐屯地区でも複合的な宅地が開発される予定である。既に建築が完了している 380 戸のシーサイド・ハウジング・プロジェクトの住宅は、市場価格で完売している。

**地理的背景**

1994 年に閉鎖されたフォート・オードは、カリフォルニア州モンレー郡北部に位置し、モンレー半島に沿う形で北はマリナー市、南はシーサイド市、デル・レイ・オークス市及びモンレー市、東はサリナス市に隣接している。面積は約

28,000 エーカーで、そのうち 82%にあたる 23,000 エーカー（約 9,308ha）が軍事演習用の未開発のオープンスペースであり、残りの 18%にあたる 5,000 エーカー（約 2,023ha）が既開発地区であった。閉鎖前の 1990 年のフォート・オードの人口はモントレイ郡の総人口の約 8%に相当する約 31,000 人で、そのうち 56%がシーサイド市、44%がマリナーナ市に該当する地区に居住していた。

図表 フォート・オードの位置



出所) FORT ORD REUSE PLAN Volume I:Context and Framework  
Adopted June 13, 1997 より抜粋

### 歴史的経緯

- 1917 年 フォート・オードが陸軍の訓練拠点として国防総省によって設立される。
- 1990 年 国防総省が発表した Base Realignment and Closure (BRAC)にフォート・オードの閉鎖が含まれる。  
当時の議員 Leon Panetta 氏の呼びかけで、フォート・オードの閉鎖がモントレイ郡に与える影響を調査する目的で Fort Ord Community Task Force が設立される。
- 1991 年 BRAC 第 2 ラウンドでフォート・オードの閉鎖が正式に発表される。

- Fort Ord Community Task Force が再利用の概念計画の作成に着手。
- 1992 年 基地跡地の再利用計画を進める目的で、地域の複数の自治体により Fort Ord Reuse Group (FORG) が設立される。
- 1993 年 FORG が第一回再利用計画を承認。  
陸軍が環境影響調査書 ( Environment Impact Statement ) を発表する。  
フォート・オードの再利用計画プロセスが基地利用の国家モデルに指定される。  
上院議員 Henry Mello がフォート・オード再利用機構( Fort Ord Reuse Authority : FORA ) の設立法案を提出。
- 1994 年 第 7 歩兵部隊がフォート・オードから撤去し、フォート・オードが閉鎖される。これにより、軍職 13,000 職、民間職 3,000 職が失われる。  
カリフォルニア州法に基づく非営利組織として FORA が正式に発足。
- 1995 年 FORA がインフラ整備の設計・建設に着手する。
- 1996 年 FORA によりフォート・オード 再利用計画が公表される。
- 1997 年 FORA 役員会がフォート・オード 再利用計画を正式に採択する。  
FORA が連邦法に基づき経済開発譲渡 ( EDC ) 申請書を陸軍に提出する。
- 1998 年 FORA と陸軍の間で EDC 交渉が開始する。  
シーサイド市及びデル・レイ・オークス市の一般計画のフォート・オード 再利用計画との整合性が確認される。
- 1999 年 クリントン大統領が EDC に署名し、跡地の FORA への移譲が承認される。
- 2000 年 FORA と陸軍の覚書 ( MOA ) により、EDC に基づき、フォート・オード 跡地のうち 5,300 エーカー ( 約 2,145ha ) を経済開発の目的で陸軍から FORA へ譲渡することが決定。当該覚書に基づき、FORA への譲渡が段階的に開始される。
- 2001 年 譲渡が区画毎に徐々に進められる。  
FORA が各自治体との間で土地利用管轄実施契約 ( Land Use Jurisdictions' Implementation Agreement ) を締結。この契約により、軍から FORA への跡地の譲渡が完了後、FORA が軍から譲渡された跡地は FORA から自治体へ売却され、さらに各自治体から民間企業へ売却されることが決定する。  
マリナー市が フォート・オード 再利用計画に従いマリナー市の一般計画を策定する。

## フォート・オード再利用機構（FORA）の概略

FORA はフォート・オード 跡地全体の開発計画の策定、採択、実施、資金調達を目的とする機関で、1994 年にカリフォルニア州法上の非営利組織として設立された。FORA の前進となったのは、フォート・オード 閉鎖のニュースを聞いて立ち上がった地域のリーダー達が基地閉鎖の地域経済への影響を調査する目的で組成した Fort Ord Community Task Force である。Fort Ord Community Task Force は 1992 年に Fort Ord Reuse Group（FORG）へと組織変更され、1994 年に正式に FORA が発足するまで、閉鎖後の跡地の再利用計画を策定していた。

FORA の構成主体は、以下のとおりである。

### a) 議決権を持つ構成メンバー（Board of Directors）

カーメル市、デル・レイ・オークス市、マリナー市、モントレイ郡  
パシフィック・グローブ市、サリナス市、サンド・シティ市、シーサイド市

### b) 議決権をもたない職権上の構成メンバー(Ex-Officio Members)

- ・連邦下院議員 Sam Farr（第 17 連邦下院議員選挙区）
- ・カリフォルニア州上院議員 Bruce McPherson（第 15 州上院議員選挙区）
- ・カリフォルニア州下院議員 John Laird（第 27 州下院議員選挙区）
- ・モントレイ郡統一学校地区代表
- ・モントレイ郡交通局代表
- ・モントレイ・ペニンシュラ・カレッジ、カリフォルニア州立大学、カリフォルニア大学の各代表
- ・モントレイ・サリナス・トランジット社代表  
（モントレイ郡内の複数の自治体が共同で運営するバス運行機関）
- ・米国陸軍代表
- ・マリナー・コースト・ウオーター地区代表

## 基地跡地の譲渡の状況

軍が基地跡地を譲渡する手続きは複数ある。フォート・オード 跡地でも、プロジェクト毎、区画毎に異なった手続きに基づき、異なったタイミングで譲渡が進められているため、譲渡状況を一律的に把握することは不可能である。主なプロジェクトの譲渡状況は次のとおりである。

### < 経済開発譲渡（EDC） >

連邦法上の経済開発譲渡（EDC）の手続きにより、FORA が、経済開発目的で 5,300 エーカー（約 2,145ha）を譲受する（一部は既に譲渡済み）。なお、この 5,300 エーカーについては、FORA が地元自治体との間に締結した土地

利用管轄実施契約に基づき、軍から FORA への譲渡完了後、FORA が各自治体へ売却し、その後各自治体が民間開発業者へ売却することが決定されている。

跡地の約 63%にあたる 15,000 エーカー（約 6,070ha）は、生態系保護の目的で軍から連邦国土管理庁に直接譲渡されている。

跡地の一部（785 エーカー（約 318ha））はモントレイ・プレシディオアネックス（Presidio of Monterey Annex）として軍の管理下に残される。

EDC の手続きにより、陸軍からカリフォルニア州立大学（California State University）に 1,350 エーカー（約 546ha）、カリフォルニア大学（University of California）に 1,100 エーカー（約 445ha）が直接譲渡される。これらの譲渡は、カリフォルニア州立大学への譲渡が 3 分の 2、カリフォルニア大学への譲渡は 4 分の 3 完了している。

#### < 公的恩恵譲渡（PBC） >

連邦法上の公的恩恵譲渡（PBC）の手続きにより、軍から地方自治体へ直接譲渡する方法も実施された。この場合の譲渡価格は無償または低価格になる。PBC の手続きにより、マリナー地方空港は軍からマリナー市に直接譲渡されている。

PBC の手続きにより、カリフォルニア州公園レクリエーション管理局（California Department of Parks and Recreation）が 1,000 エーカー（約 405ha）を直接軍から譲受した。

PBC の手続きにより、複数のホームレス保護機関が一部の土地を直接譲受した。

シーサイド市は、既存の 2 つのゴルフコースを軍から直接購入した。

この他に、モントレイ・ペニンシュラ学校区へ 142 エーカー（約 57ha）、マリナー・スポーツセンターへ 52 エーカー（約 21ha）、モントレイ郡住宅局へ 9 エーカー（約 3.6ha）が譲渡される。

#### フォート・オード跡地再利用計画の概要

全体の 75%をオープンスペース、レクリエーション施設、生態系保護地区として利用し、全体の 25%を宅地及び商業地として利用する。

##### a) フォート・オード 跡地の主な管轄主体

地方自治体：シーサイド市、マリナー市、モントレイ市、デル・レイ・オークス市、モントレイ郡

大学：カリフォルニア大学、カリフォルニア州立大学

米陸軍（モントレイ・プレシディオアネックス）

b) 開発後予想人口

新住宅：	16,016 人
カリフォルニア州立大学モンレー校（学生）	12,506 人
既存住宅：	4,714 人
モンレー・プレシディオアネックス：	4,134 人
合計：	37,370 人

c) 開発に関わる補足情報

連邦環境庁（EPA）及びカリフォルニア州有害物質管理局（DTCS）により環境安全性が承認されるまで跡地の利用はできない。

譲渡に先立ち、軍は連邦スーパーファンド法（注）の要件に従い、残留物調査（Residual Investigation）及び実行可能性調査（Feasibility Study）を行わなければならない。また区画単位で譲渡適切性所見（Finding of Suitability to Transfer）及び早期譲渡適切性所見（Finding of Suitability to Early Transfer）を作成する。これらの手続きは区画毎に段階的に進められるため、跡地全体を一律の手続きの下で一度に譲渡することは現実的に難しい。

米国陸軍は、裁判所の決定により、地域の自治体または FORA の関与なしで、フォート・オード跡地を譲渡することを禁じられている。

連邦政府による有害物の除去作業及び環境安全性の確保までに数年かかることが予想され、譲渡完了は 2014 年になる予定。

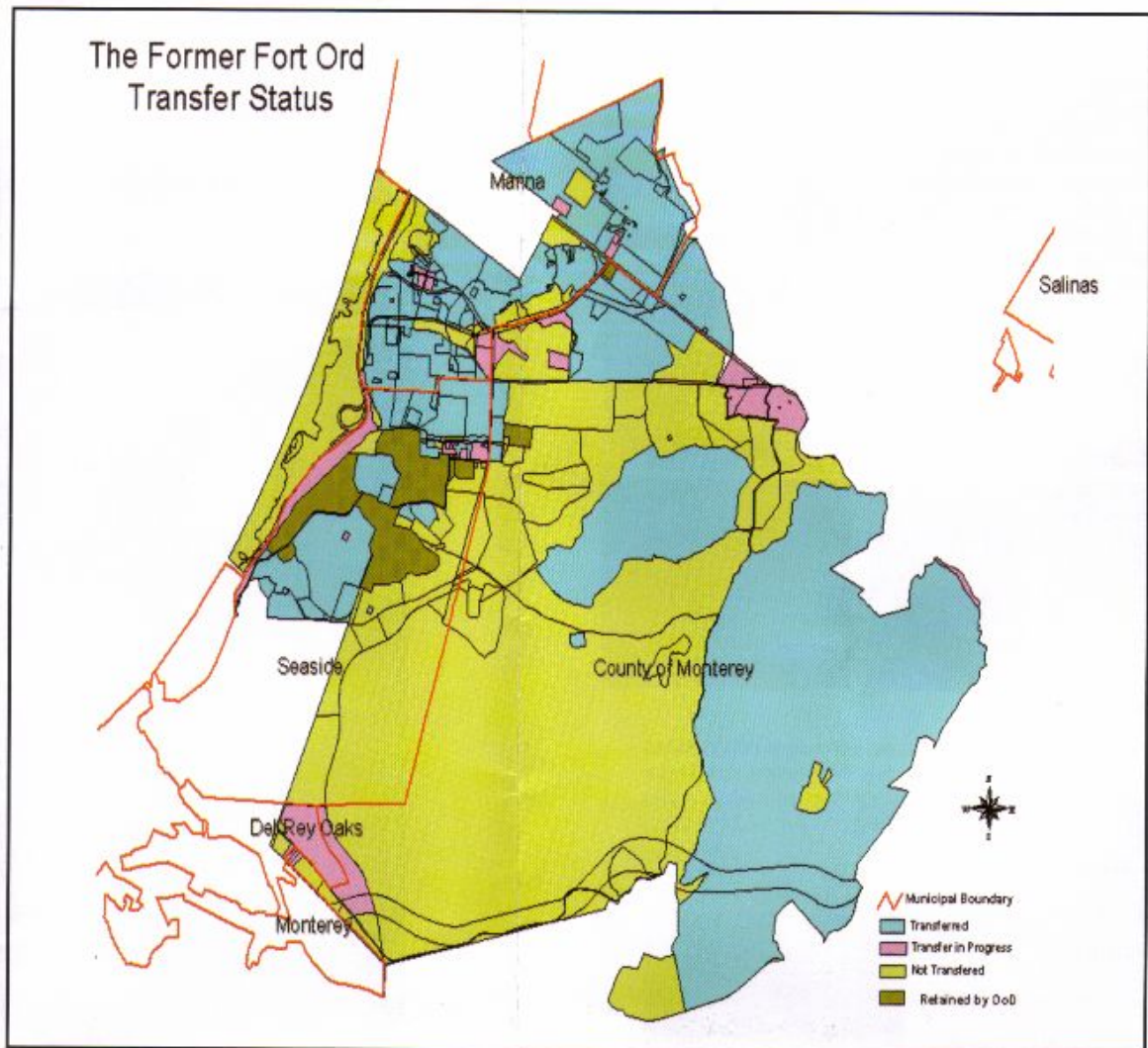
有害物除去及び環境安全性の確保手続きには 60 を超える連邦、州、自治体の機関が関与しており、手続きは極めて複雑。

基地再利用計画、連邦法、自治体との契約に基づき、FORA と跡地譲受人が基地全体のインフラ整備（道路、水道管、生態系保護、1,200 の旧軍利用設備の撤去、その他のインフラの改修）を行う。

（注）スーパーファンド法について

スーパーファンド法は、有害物質によって汚染されている施設（サイト）を発見した場合、汚染者負担の原則に基づき、汚染場所の浄化費用を有害物質に関与した全ての PRP（Potential Responsible Parties：潜在的責任当事者）に負担させること、さらに PRP が特定できない場合や特定できても浄化費用を負担する賠償能力がない場合に、この基金を使って汚染サイトの浄化作業や改善措置を進めることなどを定めた法律。

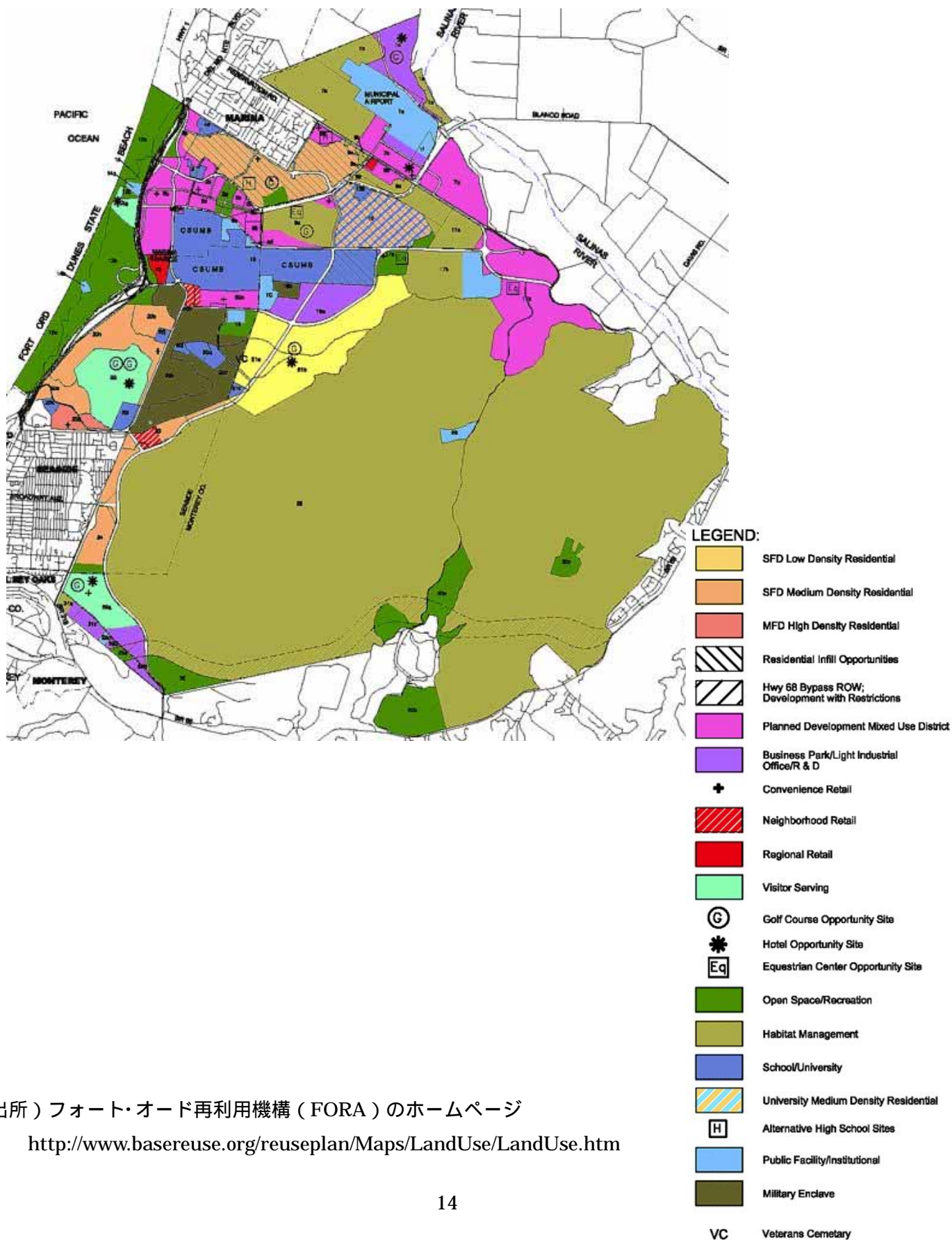
図表 フォート・オード跡地の区域及び返還状況の全体図



(出所) "Fort Ord Reuse Authority Annual Report 2003-2004" より転載



図表 フォート・オード跡地開発の土地利用計画図



出所) フォート・オード再利用機構 (FORA) のホームページ

<http://www.basereuse.org/reuseplan/Maps/LandUse/LandUse.htm>

### (3) マリーナ市内における開発の概要

#### マリーナ市の概要

マリーナ市は、1975年に市としての法人格を取得した。人口は約20,000人、市民の平均年収は\$40,000-\$60,000(約440-660万円)、一戸建て住宅の平均価格は\$400,000(約4,400万円)となっている。マリーナ市はフォート・オード跡地の北側に面しており、面積は約9,000エーカー(約3,642ha)である。フォート・オード跡地内の面積はマリーナ市の面積の約55%を占める。

#### マリーナ市内の跡地開発プロジェクトの概要

マリーナ市内の跡地については現在次の4つの開発プロジェクトが計画されている。

##### a) マリーナ・ハイツ・ランド (Marina Heights Land)

マリーナ南東部の247エーカー(約100ha)の地区で計画されている宅地開発プロジェクト。2004年3月に1,050戸の住宅プロジェクトが市議会により承認され、2004年5月にFORAにより同プロジェクトと跡地再利用計画との適合性が認められた。

##### < 構想内容 >

一戸建て核家族向け住宅1,050戸(うち192戸が中低所得者向け住宅)

##### b) ユニバーシティ・ヴィレッジ

マリーナ南西部のカリフォルニア州立大学に隣接する320エーカー(約130ha)の地区で計画されているプロジェクト。開発業者は、Shea Homes社、Centex Homes社及びShea Properties社である。マリーナ市は2004年5月に全体計画調査報告(Master Plan Study Report)を、2004年6月に暫定条件(preliminary business terms)を採択した。市民公聴会を経て、2004年8月に具体的計画(Specific Plan)が提出された。

##### < 構想内容 >

一戸建て住宅1,237戸(うち30%は市場価格を下回る価格で提供)

オフィス・スペース700,000平方フィート(約65,000m<sup>2</sup>)

小売店スペース750,000平方フィート(約70,000m<sup>2</sup>)

ホテル客室数500室

公園30エーカー(約12ha)

##### c) サイプレス・ノールズ (Cypress Knolls)

マリーナ・ハイツ・ランドとユニバーシティ・ヴィレッジの間の地域で計画

されている 55 歳以上のシニア向け住宅プロジェクト。マリナー市と開発業者であるサイプレス・ノールズ有限責任会社 ( Limited Liability Company: LLC ) が現在開発契約の内容を交渉中。2005 年の夏又は秋頃に契約が締結される予定。契約締結後、環境影響調査書の準備が開始される。

< 構想内容 >

デュープレックス ( 複層式 ) 住宅 480 戸  
賃貸借物件 72 戸  
介護施設 ベッド数 60  
小売店、レストラン、サービス業店舗等からなる専用コミュニティ・センター散歩用歩道  
コミュニティ内でのシャトルバスの運行  
市営シニア・センター

d ) 空港工業団地及びゴルフ・リゾート

マリナー市は意欲的にマリナー地方空港付近の新規開発と賃貸借の促進を行っている。現在同地方空港は、民間企業が保有する一般航空機並びに娯楽レジャー用飛行機 60 機にサービスを提供している。

< 構想内容 >

構想内容には、ゴルフ場、ホテル及びタイムシェア物件が含まれる。現在、連邦航空局に航空改善助成金を申請中。助成金が下りた場合、29 番滑走路のうち 500 フィート ( 約 152m ) を改善する予定。

#### ( 4 ) イースト・ガリソン ( East Garrison ) 地区における開発の概要

##### モントレイ郡の概要

イースト・ガリソン地区の開発においては、FORA が策定したフォート・オード再利用計画に従い、モントレイ郡が中心的な役割を担っている。モントレイ郡の面積は 2,127,400 エーカー ( 約 860,629ha ) で、うちフォート・オード基地跡地は 1.3% を占める。なお、モントレイ郡の面積の 22% はロス・パドレス国立森林地区とベンタナ野生保護地区で占められている。

##### イースト・ガリソン地区の再開発の概要

イースト・ガリソン地区の具体計画及び環境影響調査書は 2004 年秋に承認される予定となっている。この承認を受けて、開発の第 1 段階が 2005 年春に開始され、最初に建設される住宅群は 2006 年半ばから後半に入居可能となる見込みである。

建設は3段階に分けて行われ、全てが完了するのは20年後の予定。

イースト・ガリソン地区の再開発の大きな特徴はアート地区にある。コミュニティ内に開発されるアート地区は、美術家や芸術家に居住、創作、作品発表の場を提供する。一般住宅地とアート地区の間に、タウン・センターや図書館など地域住民の共有施設を建設することが計画されている。

これまでのモンレー郡の開発プロジェクトは、開発業者が持ち込む構想をモンレー郡が受動的に評価する形をとってきた。しかし、イースト・ガリソンのプロジェクトでは、構想段階からモンレー郡と地元関係者が積極的に関与しているという点で、過去の開発プロジェクトと大きく異なっている。

< 構想内容 >

住宅（一戸建て及びアパート）	1,400 戸
商業スペース	75,000 平方フィート（約 7,000m <sup>2</sup> ）
共用スペース	11,000 平方フィート（約 1,000m <sup>2</sup> ）
アーティスト用スペース	100,000 平方フィート（約 9,000m <sup>2</sup> ）

## （5）シーサイド・ハイランド（Seaside Highland）における開発の概要

### シーサイド市の概要

シーサイド市は、1954年に市として設置された人口約38,000人の市である。シーサイド市はモンレー湾の南端に位置し、南側はモンレー市とデル・レイ・オークス市に、西側はサンド・シティ市に、東側と北側はフォート・オード跡地に接している。面積は約5,760エーカー（約2,330ha）で、シーサイド市が受け継ぐフォート・オード跡地面積は、シーサイド市の総面積の70%にあたる。市民の平均年収（中央値）は41,000ドル（約450万円）である。

### ハイランド住宅プロジェクト等の概要

シーサイド・ハイランド住宅プロジェクトは、シーサイド市が陸軍より107エーカー（約43ha）の区画を510万ドル（約5億6,000万円）で購入し、その後、開発業者であるKB Homesへ600万ドル（約6億6,000万円）で売却した場所に開発された。プロジェクト内の新築住宅380戸は全て市場価格で完売し、既に50%が入居している。

なお、シーサイド・ハイランド以外にシーサイド市内で提案されているフォート・オードの跡地の主な再開発プロジェクトは次のとおりである。

カリフォルニア州立大学隣接地域	332 エーカー（約 130ha）
-----------------	-------------------

ゲートウェイ・ショッピングセンター	90 エーカー(約 36ha)
ユニバーシティ・ヴィレッジ	146 エーカー (約 60ha)
モントレー・プレシディオアネックス (軍施設)	866 エーカー(約 350ha)
公園	75 エーカー(約 30ha)
カリフォルニア州立大学敷地	352 エーカー(約 142ha)
ゴルフ場リゾート開発区	659 エーカー(約 266ha)
ホテル、コンベンション・センター等	375 エーカー(約 148ha)

## 2) 2) プレコンファレンス・ワークショップ

### (1) ワークショップ概要

#### テーマ：

国防コミュニティ 101：国防コミュニティと BRAC プロセス入門  
( Defense Communities 101: Introduction to Defense Communities and the  
BRAC Process )

#### 開催日時

2004 年 8 月 7 日 ( 土 ) 14:00 ~ 17 : 00

#### 進行役

William T. Harvey  
( President, Public Private Solutions Groups, Inc., San Antonio, TX )

#### 発表者

- ・ Mark Frye ( Managing Director, BearingPoint Inc., San Antonio, TX )
- ・ John Carr (Manager, BearingPoint, Inc., McLean, VA)
- ・ John Murphy (Principal, Public Private Solutions Group, Sacramento, CA)
- ・ Bob Rasmussen  
(Deputy Director, Greater Kelly Development Authority, KellyUSA, TX)
- ・ Mark Reynolds  
(Director, Griffiss Local Development Corporation, Rome, NY)
- ・ Katy Podagrosi (former Mayor, Village of Rantoul, Rantoul, IL)

### (2) 発表・討議の概要

#### 概要

現在国防総省が直面している問題と、それが基地周辺地域に与える影響について考える。国防総省がインフラ削減を実行する際の手法、BRAC ( Base Realignment And Closure : 基地再編成と閉鎖 ) のプロセス及び基地の評価方法、BRAC を基地周辺地域のチャンスに転じる方法について紹介する。

#### 国防総省が直面している問題点

国防総省は基地運営において以下の問題に直面している。

基地インフラ及び施設の老朽化

基地インフラ及び施設のメンテナンス予算の不足

対テロに沿った軍の配備システムの転換。兵器の近代化の必要性

軍事施設の過剰

## 国防総省がインフラコストを削減する手段

国防総省が基地インフラコストを削減する主な手段は次のとおりである。

1990 年国防基地再編及び閉鎖法

( Defense Base Realignment and Closure Act of 1990 )

特別立法 ( ブルックス空軍基地、モントレー、フォート・オード等 )

拡大利用リース ( Enhanced Use Leasing : EUL )

軍員家族向け住宅の民営化

電気ガス水道システムの民営化

軍建設プログラム ( Military Construction : MILCON )

民営化

業務プロセスの再編または改善

## BRAC とは

BRAC は国防総省が、『軍の運営の効率化』『作戦即応性の向上』『新しい業務形態の促進』を目的として、基地インフラの再編成を行うプロセスを指す。これまでに 1988 年、1991 年、1993 年、1995 年と 4 ラウンドの BRAC が実行され、これにより 97 基地が閉鎖、55 基地が再編成された。BRAC による国防総省予算の節減額は会計年度 2001 年度で 170 億ドル ( 約 1 兆 8,700 万円 )、2001 年以降の年間節減額は最高で 70 億ドル ( 約 7,700 億円 ) にのぼる。なお、2005 年からの新ラウンドの開始が議会により既に承認されている。

## BRAC2005 について

BRAC2005 は、基地の過剰施設を削減し、国防戦略に沿った形で軍事基地施設の合理化を進める目的で 2005 年から開始される基地再編成の新ラウンドである。BRAC1999 が 6 年計画であったのに対し、BRAC2005 は 20 年計画になることが予定されている。さらに、BRAC2005 では、将来 20 年間の軍用インフラの必要性を見極めた上で、過剰インフラを撤廃し、陸海空軍共通の機能 ( 供給及び保管、テクニカル・サービス、教育及びトレーニング、医療等 ) を共有化することが提案されている。

## BRAC2005 による閉鎖基地の選択基準

閉鎖基地を選択する基準は大きく分けて、軍事上の観点と軍事上以外の観点とに分けられる。軍事上以外の観点を分析する代表的なツールに COBRA ( 基地再編成実行コスト ) がある。なお、COBRA は誤解されやすいツールであるが、これについては後で説明する。

#### a) 軍事上の観点

閉鎖基地あるいは移転先基地を選択する上での軍事上の観点としては、次の点が挙げられる。

- 全体的軍事力に鑑みた現在及び将来の任務遂行能力及び作戦即応性
- 適切な土地、設備、空域の質と状態の確保
- 有事を含む将来的な軍事需要に見合った基地インフラの確保
- 人件費を含む運営コストの節減

#### b) 軍事上以外の観点

軍事上以外の観点としては、次の点が挙げられる。

- 将来的に閉鎖によるコストの節減が閉鎖コストを上回るか否か
- コストの発生と節減の実現のタイミング
- 閉鎖あるいは移転先基地周辺地域への経済的影響
- 移転先周辺地域に軍、軍の任務、必要人員を支援するインフラ能力があるか否か
- 環境復旧、廃棄物管理、環境に関連する法令遵守活動にかかるコスト

さらに、軍事的観点は大きく、数量的評価と質的評価によって行われる。

#### c) 数量的評価

主な数量的評価は次のとおりである。

Services や Major Commands など国防総省が使う様々な分析システム。これらのシステムには、軍全体に共通して使われるシステムと、特定の業務やオフィスのみに使われるシステムとがある。

- 主要評価マトリックス
- データ及び基地の特徴の加重プロセス
- 要件対能力評価
- 編成分析
- シナリオ作成
- 代替案分析

#### d) 質的評価

質的評価とは専門家や指導層が数量的評価の結果に適用する「軍事的判断による評価」である。

なお、数量的評価が機械的な分析作業による評価であるのに対し、質的評価では評価者の主観が反映される。



## COBRA (Cost of Base Realignment Actions、基地再編成実行コスト)

多くの人が COBRA について誤解をしているが、COBRA は軍事的価値を判断するツールでも最適化ツールでもない。また、COBRA は全体的な評価の中の 1 つの分析手段でしかない。

COBRA では、130 以上のデータ項目を使って 150 種類以上の計算が行われ、コストと節減額の予想シナリオ及び 5～6 年単位での行動モデルが提示される。また、COBRA では将来 20 年間におよぶ堅実な節減が前提とされている。

COBRA で想定されるシナリオの例は次のとおりである。

【シナリオ例 1】基地 A を閉鎖して、別の場所 B に移動させる場合

【シナリオ例 2】基地 A を閉鎖して、別の場所 B 及び C に移動させる場合

【シナリオ例 3】基地 A と B を閉鎖して、別の場所 C、D、E に移動させる場合

COBRA は BRAC 法に従い、「すぐに使える状態」にあるサービス及び国防総省内に蓄積されたコストに関するデータを使って、再編成代替案及び再編成実施コストを予測するツールである。COBRA によって出される結果は、整合性が高いうえ監査が可能な内容であることから、その有効性は過去の BRAC ラウンドで実証されてきた。

## 州政府及び基地周辺地域社会の対応

国防総省は、基地のインフラ維持について様々な問題を抱えているが、これに対して基地周辺の自治体は、様々な対応をとっている。肯定的・否定的両面での主な対応策は次のとおりである。

- a) 基地とのパートナーシップを深め、基地の直面する問題に共同で取り組み、基地の運営が効率的に行われるよう問題点を解決する。
- b) 基地を維持してもらうよう連邦議員に働きかける。
- c) 「BRAC と戦う」ためにロビイストを雇う。
- d) 基地周辺のインフラ改善のために資金調達を行う。
- e) 意思決定者及び分析者を教育する。
- f) 基地周辺の土地利用に関して基地周辺地域の関与を求める州又は市町村の条例を可決する。
- g) 基地擁護運動に助成金を与える。
- h) 周辺の基地の「軍事的な価値」や任務の重要性に対する理解を深めるために専門家を招いて勉強会を開く。
- i) 基地の転換が地域社会に与える影響を予測する。

- j) BRAC2005 が厳しい条件になった場合に備えて対応策を練る。
- k) BRAC 延期にむけて働きかける。
- l) 何もしない。

### 地域社会の対応の事例 1： ニューヨーク州ローム市

ニューヨーク州ローム市はニューヨーク・シティから 262 マイル（約 421km）北西に位置する人口約 40,000 人の市である。ローム市はグリフィス空軍基地に隣接していることから、経済的に同空軍基地に大きく依存していた。1993 年に BRAC 委員会はグリフィス空軍基地の飛行場としての機能を停止し、基地内にあるローム研究所（旧ローム航空開発センター）を独立組織に転じることを可決した。地域社会は、当初は基地の再編成に対して絶望感をもって受け取ったが、次第にこれを新しいチャンスと考えるようになった。すなわち、基地依存型の地域経済から脱却し、新たな産業振興を行うチャンスと考えたのである。

#### a) 基地再編成によるローム市のデメリット

- 失業
- 人口減
- 不動産価値の下落
- 地方税負担増
- 空地・空室の増加 等

#### b) 基地再編成によるローム市のメリット

- 地域にとっての優先課題を見直す機会
- 地域経済の多様化
- 官民からの投資誘致
- 新しい市民の誘致
- 税収基盤の拡大

これまでローム市は経済的に基地に依存してきたために、歪んだ経済体質を抱えていた。例えば、基地が強い交渉力を持っていたため、地域の民間業者は市場価格を下回る条件で基地に対してサービスを提供していた。ローム市は、基地の再編成のデメリットばかりに注目するのではなく、基地再編成を歪んだ経済体質を是正するチャンスと捉え、ローム市の新しいアイデンティティを模索した。地域のリーダー達は、地域の長所を見極め、今後台頭する新しい市場は何か、地域に潜在的に存在する需要について考えた。このようにしてローム研究パークの構想がまとめられた。ローム市の経験からの教訓は次のようにまとめられる。

- a) 簡単な解決策に甘んじない。

- b) 閉鎖基地を新たな形で地域社会に再び関連づけるような再開発を構想する。
- c) 閉鎖基地の空き施設に市場の需要があるものと思えない。
- d) 地域の不動産価値の水準が上がるような再利用を考える。
- e) 単に閉鎖基地の空きスペース（施設）を埋めるだけでは不十分。
- f) ロビー活動やネットワークを広げて連邦政府から資金を捻出させる。
- g) 新しい産業を誘致し地域の物的人的資源を活かすような地域産業を振興する。
- h) 地域住民としての偏見を持たない外部の人の助言に耳を傾ける。

### 地域社会の対応の事例 2： テキサス州サンアントニオ市

1916年に設立されたケリー空軍基地は、テキサス州の南東部に位置し、その敷地面積は4,660エーカー（約1,886ha）であった。同基地はサンアントニオ市における最大の雇用主として1989年には軍人民間人合わせて約25,000人を雇用していた。

1995年、BRAC委員会はケリー空軍基地の閉鎖を可決した。ケリー空軍基地の一部1,880エーカー（約760ha）が経済開発譲渡（EDC）の手続きの下で、1997年にGreater Kelly Development Corporation（現Greater Kelly Development Authority、テキサス州の下部機関）に譲渡されることが決定した。

譲渡される敷地には11,500フィート（約3,500m）の滑走路が含まれていた。この滑走路の長さは再利用において大きな利点となった。何故ならば、滑走路が国際輸送を行うのに十分な長さだったからである。国際輸送ができる滑走路があること、付近にメキシコとの国境地帯まで続く鉄道が敷設されているという利点を活かして、ケリー空軍基地跡地（現Kelly USA）を物流センターに転換するという構想がまとめられた。

空軍から移譲される600の建物をそのまま利用することは不可能なため、2004年から2008年にかけて再開発プロジェクトが計画されている。開発資金は3億6,400ドル（約400億円）で、そのうち67%が民間資金である。プロジェクトの内容には、敷地内の道路36番通りの延長、新しいハンガーや託児所の建設などが含まれている。既に一部のスペースは民間企業（ボーイング社など多くが航空業界）に賃貸している。

### 地域社会の対応の事例 3： イリノイ州ランツール村

イリノイ州ランツール村はシカゴから120マイル（約193km）南西に位置しており、同村の南端には敷地面積2,125エーカー（約860ha）のシャヌート空軍基地

が所在していた。

シャヌート空軍基地閉鎖前、ランツール村の人口の3分の1が軍関係者で、経済の60%がシャヌート空軍基地に依存していた。1988年のBRACによりシャヌート空軍基地の閉鎖が決定され、同基地は1993年9月に閉鎖された。閉鎖により村の人口は翌年に激減（1万2,000人→8,000人）し、多くの小売店が廃業に追い込まれた。

基地閉鎖のニュースにより多くの村民が絶望感を抱いたが、ランツール村では、閉鎖阻止に向けて努力すると同時並行的に、閉鎖された場合の対応案に関する検討も開始された。矛盾しているようではあるが、単に反対運動をしているだけでは、残された貴重な時間を有効に使うことはできない。閉鎖されてから対応策を模索するのは遅すぎるのである。

相反する2つの活動を円滑に進めるために、ランツール村では、基地閉鎖反対活動のための予算と基地閉鎖を前提とした跡地開発計画のための予算を分けずに、「コミュニティを救うための予算」という名目で勘定をたてた。そして、その予算は基地反対活動と、跡地開発計画策定の双方へ平等に回すようにした。これは村内での閉鎖反対派と再利用推進派との対立分断を防ぐ方策でもあった。

また、ランツール村は、マーケティング調査会社に企業誘致方策調査を依頼し、その調査結果に基づき、事業スペースを探している村外の民間企業に対し、村の潜在的能力をアピールする戦略を実施した。戦略スローガンをたて、村の内外に向けた積極的な広報活動を行った。その結果、現在では、約50社が基地跡地に入居し、ゴルフ場も整備され、人口も1万8,000人にまで増加した。現在、基地跡地には、恵まれない若者のためのプログラムを実施する施設や、バス会社の運転手訓練コース、シャヌート航空博物館などが所在している。

ランツール村は連邦政府や州政府から補助金や援助金を引き出す方策を積極的に模索した。連邦政府や州政府から資金は出ないと思いがちだが、実際には様々な名目で様々な助成金が存在する。ネットワークを築き、あらゆる方向に情報のアンテナを立てるべきである。また、基地に長年勤める民間人は、補助金等に関する貴重な情報源と言える。ランツール村から他のコミュニティへのアドバイスは以下のとおりである。

- a) 国防総省や関連当局と接する時には、どの組織にアプローチするのが一番効果的かを早めに見極め、接触窓口を1つに絞る。
- b) 政府代表者の発言の全てを最終的な内容と思いつまみない。事情や要因が変わることは常にありうる。法律すら改定される事があるのだから、コミュニティにとって最善の道をあきらめないこと。
- c) コミュニティ内に基地の閉鎖に強く反対する人達がいるのであれば、基地閉

鎖を阻止するための活動も続けること（しかし常に代替案は用意しておくこと）。

- d) 管理しきれないほど大規模な再開発を無理に進めないこと。再開発においては官民の関わりのバランスを上手にとることが大切である。
- e) 外部の人の意見が常に正しいとは限らない。
- f) 既に基地が閉鎖された他の地域を訪問して担当者の話を聞く。同程度の規模の自治体を訪問するのが良い。
- g) 道路、電気水道ガスなどの要件を早めに理解して、必要な時に市の予算に入れられるように準備する。

## 結論

- a) BRAC のプロセスは複雑で秘密裏にすすめられる場面も多い。
- b) BRAC の意思決定者は決定において、選考基準に合せた複数の分析ツールを利用し、全てのレベルでコストに関する基準データを使用する。
- c) BRAC のプロセスを通じて「軍事的判断」が適用される。
- d) COBRA ( Cost of Base Realignment Actions、基地再編成実行コスト ) は軍事的価値分析のツールではなく、全てを決定づけるわけではない。COBRA は複雑なシナリオを単純化する総合的なツールである。
- e) 対応は、各州及び各コミュニティによって異なる。

### 3) プレコンファレンス・ワークショップ

#### (1) ワークショップ概要

##### テーマ:

コミュニティ協働、民間委託&民営化入門

( Introduction to Community Collaboration, Outsourcing & Privatization )

##### 開催日時

2004年8月8日(土) 9:00~12:00

##### 進行役

Irene L. Kornelly (President, Kornelly & Associates, Colorado Springs, CO)

##### 発表者

- ・ Brian Kenner (Manager, Ernst & Young, Washington, DC)
- ・ Tom Rumora (Executive Director, Brooks City-Base, San Antonio, TX)
- ・ Peter Dausen (Campus Planning and Development Services,  
Naval Postgraduate School, Monterey, CA)
- ・ Mark Reynolds (Director, Griffiss Local Development Corporation, Rome, NY)

#### (2) 発表・討議の概要

##### 概要

このセッションでは、コミュニティ協働、民間委託及び民営化の問題を取り上げる。住宅民営化及び拡大利用リース (Enhanced Use Leasing: EUL) などの国防総省のイニシアティブについての理解を深めたいうで、地域社会がいかにして近隣の基地のプログラムを支援できるかについて考える。

##### 住宅民営化

国防総省は軍関係者向けの質の高い住宅が不足していることに悩んできた。軍関係者向け住宅は1940-50年代に立てられたものが多く、その3分の2が改築を必要としている。従来的には、この問題の解決に軍事建設 (Military Construction: MILCON) の資金が利用されてきたが、MILCONの資金は実際に拠出されるまでに時間がかかり、また改築コストは200億ドル(約2兆2,000億円)、改築年数は30年と予想され、MILCONのみでの対応では不十分であることが明白になってきた。なお、軍事関係者用宿舎を割り当てられていない関係者には、地位や収入に応じて基礎住宅手当 (Basic Allowance for Housing: BAH) が支払われている。

1996年に軍関係者用住宅民営化イニシアティブ (Military Housing

Privatization Initiatives : MHPI)が、連邦政府によって可決されたことにより、軍関係者用住宅の開発において民間資金を活用する道が開かれた。MHPIには改築開発リスクを軍から民間業者に移す狙いがある。また、MHPIでは政府の負担が民間の負担よりも少ないことが条件とされている。なお、MHPIで規定されている民間資金の利用の主な形態は次のとおりである。

a) MHPIにおける民間資金利用の形態

- 軍から開発業者への直接ローン
- 開発会社が銀行から受けるローンの軍による保証
- 投資（国防総省が開発業者に出資する）
- 軍と民間企業とのリミテッド・パートナーシップ（有限責任共同体）の設立

b) MHPIの下での不動産取引のプロセス

MHPIの下での不動産取引プロセスは大まかに次のとおりである。

- 実行可能性調査
- 業者の募集及び入札
- 提案書の評価
- 業者の選考

c) 現在構想中の MHPI プロジェクト件数

現在構想中の MHPI プロジェクトの件数は次のとおりである。

空軍	22 件
陸軍	16 件
海兵隊	2 件
海軍	3 件

**拡大利用リース（Enhanced Use Leasing : EUL）**

EUL は、軍の不動産資産を市場のリース価格により民間の利用のために提供するプログラムである。リース期間は 5 年が主流で延長可能。軍にとっては民間企業からリース収入が得られるほか、民間が実施することによる不動産開発に要する時間の短縮化、軍関連老朽施設の近代化、維持コストの民間への転嫁などの利点がある。民間業者にとっては、ビジネス機会の増大、政府との長期的かつ健全な関係の形成と維持、大型プロジェクトへの参加などのメリットがある。

#### a) EUL のプロセス

EUL のプロセスは大まかに次のとおりである。

- 実行可能性調査
- 業者の募集及び入札
- 提案書の評価
- 業者との交渉
- 業者との契約締結

#### b) EUL の事例 :

ウォーターリード陸軍医療センター ( Water Reed Army Medical Center ) 内のある建物は 1998 年より空室で利用されていなかった。2004 年に軍は EUL 契約を業者と締結した。この契約により、老朽化したこの建物は民間業者によって改築され、オフィス及び研究所として再利用される予定である。この事例からの教訓は次のとおりである。

- 開発する側はビジョンをもつこと
- 政府内に開発ビジョンへの支持者を作ること
- 関係者とのコミュニケーションを保つこと
- 双方にとってメリットがあるような取引にまとめること

#### **地域社会の取り組みの事例 1 : テキサス州サンアントニオ市 ( ブルックス空軍基地 )**

1917 年に設立されたブルックス空軍基地はテキサス州サンアントニオ市 ( 人口約 11 万 4,000 人 ) の南東部に位置し、その敷地面積は約 1,300 エーカー ( 約 526ha ) である。また、基地の勤労人口は 3,700 人で、地域経済への影響は年間 4 億 9,000 万ドル ( 約 535 億円 ) である。

冷戦終結後、国防総省は同空軍基地の運営コストの削減策を模索していた。一方、サンアントニオ市は非効率な基地を閉鎖再編する BRAC の一環として同基地が閉鎖されるのではないかと不安を抱いていた。そこでサンアントニオ市のリーダー達は基地関係者に接触し、軍のコスト負担を軽減する方策を模索し始めた。様々な案が出されたが、中でも一番有力だったのが、基地を市に譲渡した後、軍が基地の必要部分のみを市からリースするという案だった。その狙いは、空軍の運営コスト負担を軽減することにより、雇用や地域経済への波及の面で大きな影響力をもつブルックス基地を閉鎖から守ることにあった。

1999 年に米国議会はブルックス空軍基地における基地効率化プログラムの実施を承認した。このプログラムでは、ブルックス空軍基地の関係者とサンアントニオ市のリーダー達が支持した案が採用された。すなわち、基地は閉鎖せず、2002 年



までに基地をサンアントニオ市に譲渡するという内容である。これにより、2002年7月22日にブルックス空軍基地の所有権は空軍から、ブルックス空軍基地の不動産の管理、開発、売却を行う目的で設立された市の下部機関であるブルックス開発機構( Brooks Development Authority: BDA )に譲渡された。このようにして、譲渡後、BDA が必要部分のみを軍に長期的にリースするという前例のない珍しいプロジェクトが実現した。また、消防、警察活動や道路整備などの行政サービスは連邦政府に代り、サンアントニオ市が担当することとなった。

譲渡価格は一般調達局( General Services Administration )が証明する市場価格とされ、譲渡価格の一部は、空軍が譲渡完了後にリースバックする際のリース料の最高100年間にわたる割引という形で支払われる。譲渡を受けた土地内の電気・ガス・水道などのサービスは、軍からBDAへ譲渡された後、BDAから市や自治体の公共サービス会社(電気・ガス・水道)へ譲渡された。これにより空軍の電気・ガス・水道負担が軽減したのみならず、公共サービス会社(電気・ガス・水道)との交渉により電気・ガス・水道設備の更新資金も確保された。

軍にリースしていない部分についてはBDAが民間の開発業者を募り、ブルックス・ビジネス・パークとして開発を進めている。さらに、テキサス大学サンアントニオ校のバイオテクノロジー・バイオプロセッシング教育研究センターがブルックス空軍基地内に開校するなど、地域の様々な組織とのパートナーシップに力が入れている。また、2002年8月には住宅107戸が完成した。これらの住宅は2008年までは主に空軍の基地関係者向けの賃貸物件として利用される。

この事例から学ぶべき教訓は、閉鎖のニュースが確定するのを受動的に待つのではなく、自治体が先行的に動くということである。基地関係者とのコミュニケーションを図るのみならず、連邦議員や州当局に働きかけることも大切である。また、基地跡地開発を担当する中心的組織を作るべきである。

## 地域社会の取り組みの事例2: カリフォルニア州モントレイ市(海軍大学院( Naval Post Graduate School : NPS ))

カリフォルニア州モントレイ市に所在する海軍大学院は、学生数約1,500人を誇る海軍の教育機関で、その敷地面積は627エーカー(約256ha)である。また、モントレイ市には海軍大学院のほか、モントレイ・プレシディオ( Presidio of Monterey : POM )に陸軍の国防語学学校( Defense Language Institute : DLI )が所在している。

海軍大学院は、他の軍組織と同様に、予算削減やBRACを含む様々な問題を抱えているが、自治体とのパートナーシップを通じたMHPIやEUL、その他の手法

を活用して問題解決にあたっている。成功しているプロジェクトの例としては、以下に示すような消防サービスの移管プロジェクト、陸軍と海軍の共同住宅民営化プロジェクトなどがある。

#### a) 消防サービスの移管

海軍大学院はモントレイ市にある。海軍大学院の防火にかかわる海軍の年間コストは 140 万ドル（約 1 億 5,400 万円）だった。一方、同じモントレイ市にあるプレシディオの防火はモントレイ市が提供しており、その年間コストは 21 万 4,000 ドル（約 2,400 万円）。軍が独自に防火サービスを行うよりも、近隣の自治体からサービスを受ける方が効率の良いことは明らかだった。

しかしながら、当時の連邦法により、軍が自治体からサービスを受けることは禁じられていた。そこで、モントレイ市と海軍が話しあい、海軍大学院の敷地を海軍とモントレイ市の共同管轄地区にすることに合意した。その結果、海軍大学院はモントレイ市との契約によりモントレイ市の消防署のサービスを受けられるようになった。これにより海軍大学院は多額の防火費用の節約を実現した。

#### b) その他の成功プロジェクトの例

- 陸軍と海軍の共同住宅民営化プロジェクト（全米初）
- 海軍大学院敷地内のスターバックス・コーヒー店の開店
- 市の雨水排水を海軍大学院の園芸用水としての利用
- モントレイ市との協力によるデルモンテ通りの改善
- 海軍大学院内の道路の舗装プロジェクト（市との協力により 30%節約）

#### c) 現在進行中のプロジェクトの例

- スロート通り沿いの自転車専用市道の敷設
- 海軍大学院用の駐車スペース（75 台分）の確保
- コミュニティ信託を利用した海軍大学院の教職員向け住宅の提供
- ゴルフ場の First Tee（子供のゴルフ活動を促進する全米的組織）へのリース

#### d) 軍と自治体のパートナーシップ

軍が自治体から行政サービスを受ける際の料金体系には、コストに応じた変動料金制や一定のサービスに対する固定料金制など様々な料金体系が考えられるが、自治体としてはサービスの規模を大きくすることでサービス単価を低く抑えられるメリットがある。陸軍のモントレイ・プレシディオは変動料金制を採用しており、海軍大学院では固定料金制をとっている。変動料金制の場合は

コスト負担が軍と自治体の双方に割り当てられるので、自治体にとってのリスク負担は少ない。これに対し固定料金制の場合は、コストが上がっても料金は上げられないため、自治体のリスク負担が高くなる。

パートナーシップの交渉において大切なのは、相手方当事者の事情に理解を示すことである。自分のリスクを相手側に転嫁しようとするのではなく、相手側を信頼し想像力を駆使して双方にとってメリットのある解決策を模索するべきである。

### 地域社会の取り組みの事例 3： ニューヨーク州ローム市（グリフィス空軍基地）

ニューヨーク州ローム市はニューヨーク・シティから 262 マイル（約 421km）北西に位置する人口約 40,000 人の市である。1993 年に BRAC 委員会は敷地面積 3,552 エーカー（約 1,437ha）のグリフィス空軍基地の再編成を決定し、グリフィス空軍基地は 1995 年に閉鎖された。

BRAC 委員会は当初敷地内にあるローム研究所の移転を勧告したが、最終的には同研究所を独立採算の組織として残すことを決定した。この決定により、ローム研究所は独立組織として独自に費用管理を行うことを余儀なくされ、コストを分担するパートナーシップを求めた。このような背景のもとで、ローム研究所を中心とするグリフィス・ビジネス・テクノロジー・パークを地域経済の柱とするための市、州、連邦政府と民間とのパートナーシップが形成された。

#### a) ローム市のパートナーシップ・モデル（ビジネス・テクノロジー・パーク）

研究所を中心としたビジネスパーク

ビジネスパーク内に、技術関連、航空関連の企業の集まる産業団地を形成

ビジネスパーク内の電気サービスの民営化

設備の統合によるフロアスペースの縮小 年間維持コストの削減

最高レベルの教育機関に近いという立地条件を活かした知識産業中心の開発

軍の機関や教育機関との共同研究プロジェクトの立ち上げ

サマー・インターンシップや研究フェローシップ・プログラムの実施

市、軍、州組織の間でのコスト分担

ローム市が道路、警察等の行政サービスを担当

グリフィス空港はオネイダ郡が運営

#### b) 教訓

ローム研究所が残されたことがビジネスパークの成功に大きく貢献した。研究所の存在が企業の誘致を促進し、新たな人材の外からの採用を可能にした。また

大学等の近隣の教育機関との関係を深め、優秀な人材をビジネスパーク内の職場で採用することに成功した。

跡地の利用においては、もともとあった基地の特徴(グリフィス空軍基地の場合は、ローム研究所)を活かす形で再利用を進めることが有効である。

## **結論**

国防総省は様々な問題に直面しているが、地域社会が基地関係者とパートナーシップを築くことにより、基地運営が効率化されれば、軍の負担が軽減されるのみならず、地域経済の活性化にもつながる。

## 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 ) フォートメイソン・センター (Fort Mason Center )

訪問日時 : 2004 年 8 月 9 日 ( 月 ) 10 : 00 ~ 12 : 00

先方対応者 : Mr. Alexander Zwissler, Executive Director

Ms. Kim A. Osborn, Executive Assistant

資料・情報 :

- 訪問時プレゼンテーション + 配布資料

- ホームページ掲載情報 < <http://www.fortmason.org/> >

#### ( 1 ) フォートメイソン・センターの概要

- ・ フォートメイソン・センターは、サンフランシスコ市北部のゴールデンゲートブリッジを望む広大な国立公園の中にある、市民芸術のためのセンターで、陸軍の基地であった場所を、1962 年の基地閉鎖後に市民のためのレクリエーションエリアとして再利用した。
- ・ 近くには、サンフランシスコの観光地「フィッシャーマンズウォーフ」、レストラン、ホテルなどが数多く存在し、交通の便も良い。
- ・ センターの管理は NPO 団体である「フォートメイソン財団 (Fort Mason Foundation)」が行っており、芸術・環境系 NPO 事務所やギャラリー、美術館、劇場、パフォーマンス・ホール、イベント会場などが集まっている。サンフランシスコ市で最も賑わいのある文化 NPO センターである。
- ・ 53,000 m<sup>2</sup> の敷地には倉庫、港湾施設などかつて軍用施設だった建物が 10 棟を数え、波止場の倉庫は巨大イベント会場や NPO 団体事務所、展示ホールに改造されている。フォートメイソン財団は施設の貸し出し業務を行っており、NPO や民間団体、企業は、小規模から大規模なイベント(会議、パーティ、フェスティバル、見本市、展覧会、コンベンションなど)のために借りることが可能になっている。年間約 15,000 の行事が開かれ、延べ 200 万人が利用している。
- ・ 軍跡地の民間利用のモデルケースとして世界的に知られており、世界各国からの視察者は後を絶たない。

#### ( 2 ) フォートメイソン・センター開発の経緯・背景

- ・ フォートメイソンの歴史は、18世紀にスペインの軍事基地に編入されたことに始まる。1863年の南北戦争時に軍港として本格利用され、その後も軍事基地として、第2次世界大戦や朝鮮戦争などにおける兵士・軍事物資の積出港となっていた。
- ・ 1962年に閉鎖となり、72年には国立公園局（The National Park Service）に移管され、Golden Gate National Recreation Area（GGNRA）の一部に編入された。フォートメイソンの再利用については、市民から400以上の提案が出され、公開の場で多くの議論が行なわれた。市民参加の議論の結果、“芸術活動を支援するためのセンター”というコンセプトを基本に、NPOが運営する文化NPOセンターとしての再利用が決まった。
- ・ 1976年にフォートメイソン財団が設立され、翌77年に6テナントで部分的に「フォートメイソン・センター」がオープンした。
- ・ 現在は、40以上のNPO団体が入居し、美術館、劇場、博物館、ギャラリー、イベント会場として、サンフランシスコでも屈指の人気文化・芸術スポットとなっている。

### （3）フォートメイソン・センターの特徴

#### 軍事基地跡地の再利用

- ・ 米軍基地は、アメリカ国内では次々に閉鎖されており、その跡地をどう利用するかが大きな課題になっている。フォートメイソンは、市民によるNPO文化センターづくりという斬新な取り組みを行い、成功した例として広く知られている。

#### NPOによる管理・運営

- ・ フォートメイソン財団は、国立公園局とのパートナーシップにより、フォートメイソン・センターの管理・運営を行っている。この地域の文化を反映した多様な試みの場を提供し、それらすべてをセンター全体のコミュニティに一体的に統合していくことを目指している。
- ・ センターには、40以上の各種団体・施設が入居している。

#### （芸術、美術関係）

Arts Arbitration & Mediation Services  
 California Lawyers for the Arts  
 City College of San Francisco Coffee Gallery  
 Fort Mason Art Campus  
 Mexican Museum  
 Museum Of Craft & Folk Art

Performing Arts Workshop  
SF Children's Art Center  
SFMOMA Artists Gallery  
World Arts West  
National Maritime Museum Library / J. Porter Shaw Library  
Museo Italo Americano

(教育、文化関係)

Continuing Education  
Blue Bear School of American Music  
Italian American Cultural Center  
SF African American Historical & Cultural Society

(シアター関係)

BATS Improv  
Bayfront Theater  
Chinese Cultural Productions / Lily Cai Chinese Dance Co.  
Magic Theatre  
Young Performers Theatre

(環境保護関係)

Endangered Species Project  
Environmental Traveling Companions  
Friends Of The River  
Fund for Animals  
Oceanic Society  
Resource Renewal Institute  
Green Plan Center  
Greens-To-Go  
Green Century Project  
Green Belt Movement International

(商業施設)

Greens Restaurant  
Cooks & Company  
Book Bay Bookstore  
Friends & Foundation of the SF Public Library  
Western Public Radio  
Radio Bilingüe

(その他団体)

Yacht Racing Association of SF Bay  
Sailing Education Adventures  
SF Maritime Park  
Historic Documents Department  
Tuolumne River Preservation Trust  
Water Heritage Trust

(フォートメイソン財団のホームページより作成)

#### サンフランシスコ・ベイエリアの文化拠点

- ・ サンフランシスコは地域全体として文化、芸術への意識が高く、行政としても振興に力を入れており、美術館や博物館、シアター、文化センター、コンベンションホールなど、競合する施設が多く存在する。そのような中において、フォートメイソン・センターはサンフランシスコ湾に隣接し、ゴールデンゲートブリッジを見渡せるというユニークな立地と、NPO による運営のため利用料金が格安であり、スペース的にもダウンタウンにある施設との差別化がされているという好条件により、市の中でも人気のある文化センターとなっている。

#### (4) フォートメイソン・センターの運営・管理

- ・ 土地、建物の所有者は国立公園局で、フォートメイソン財団に長期リースをし、管理・運営を任せている。フォートメイソン財団では、入居している NPO 団体からのテナント料と、会議室やパビリオンを民間へ貸し出すことによる利用料収入を運営・維持修繕費としている。年間で 15,000 を越えるイベントが開催され、多種多様な利用者に会議施設を賃貸しており、イベントを通して得られる利益については、NPO 団体への特別割引の財源とするなど、NPO 団体への助成も積極的に行っている。国立公園局との契約により、センターは多様な目的に使うことが決められており、博物館、劇場、生態系研究に力を入れている団体なども入っている。これらの団体からの賃借料収入についても、維持修繕費や NPO への助成に充てている。基本的には独立採算であるが、市民と企業からの寄付、財団助成、各種行政助成なども活用している。
- ・ 建物自体は 1915 年ころの建造ととても古く、歴史的建造物に指定されているため、取り壊すことは出来ず、窓枠一つにしても新しいものに交換するのも容易ではない。したがって、修繕費の負担が大きくなり、年間で 10 万ドル (約 1,100 万円) 今後 15 年の修繕計画によるコストは 1 億ドル (約 110 億円) が見込まれている。1 億ドルのうち、6,000 万ドル (約 66 億円) は埠頭部分の耐震工事費用である。



- ・ 職員については、常勤が 35 名、パートタイマーが 35 名となっている。内訳は、パンフレットやウェブサイトを管理する広報担当、設備の運営・管理の担当、総務担当、会計・IT 担当、営業担当、コーウェル・シアターの担当などである。
- ・ 財団では毎月、コミュニティの情報誌である、「Fort Mason Center Monthly」の発行も行っている。
- ・ 現在、国立公園局と新たな契約方式を検討中で、リース料はこれまでは無料であったが、今後は支払いが必要になる予定。その代わりに、埠頭部分の修理など莫大な費用については国立公園局が負担し、契約期間も 25 年から 60 年に延び、金融機関からの借り入れについても可能となるなど、運営の安定が図られることになる。

## (5) フォートメイソン・センターの施設

### ハーブスト・パビリオン (Herbst Pavilion)

- ・ 縦長のスペースに明るい窓が並び、ケータリング用のキッチンやブロードバンド設備を完備しており、床面積 30,000 平方フィート (約 2,787m<sup>2</sup>)、収容可能人数は 3,000 人である。会場へは車で直接乗り付けることも可能となっている。旧倉庫ということもあり、間仕切りなどが無いため、利用者は自由にデザインをして、会場設営をすることができる。
- ・ 主として、会議、文化祭、見本市、新製品発表会などに利用されている。

### フェスティバル・パビリオン (Festival Pavilion)

- ・ 床面積 50,000 平方フィート (約 4,645m<sup>2</sup>)、最大 5,000 人が収容可能な、フォートメイソン・センターでは最大の会議場。ハーブスト・パビリオンと同様、海軍の旧倉庫を再利用したため、縦長の施設形体となっている。場内での食事提供スペースとしても利用可能なケータリング用キッチンや VIP ラウンジを備えており、ブロードバンドも完備している。
- ・ 主として、展示会場、見本市、各種フェスティバルなどに利用されている。

### ハーブスト国際展示ホール (Herbst International Exhibition Hall)

- ・ 1954 年に the Army Corps of Engineers が設計・建設した基地内売店を、フォートメイソン財団が改造してできたホールである。文化関連の展示ホールとして、サンフランシスコ市で最も利用されているホールの一つで、これまでも、スミソニアン研究所、the US Holocaust Memorial Museum、the Criminal Medieval Museum などが展示会を行い、好評を博している。一日から数ヶ月単位での利用が可能。

#### コーウェル・シアター (Cowell Theater)

- ・ バイエリアの芸術コミュニティをサポートするため、1989年に建設された劇場である。座席数は437で、最新の音響設備、照明を完備し、バックステージにはバス/シャワー付きの5つのドレスルームがある。
- ・ シアター、ダンス、オペラ、セミナー会場、会議場、コミュニティイベント、企業イベントなどに利用されている。

#### コンフェレンス・センター (Conference Center)

- ・ フォートメyson・センターの入り口にあり、ゴールデンゲートブリッジの眺望も抜群である。3つのスペースに分かれており(ゴールデンゲートルーム:最大収容300人、マリールーム:同80人、ベイルーム:同20人)総床面積は4000平方フィート(約372m<sup>2</sup>)、すべてカーペット敷きとなっている。
- ・ 主として、会議場、セミナー、展示会場などに利用されている。
- ・ その他、最大125人利用可能な「ファイヤーハウス」、30人利用可能な「ゲートハウス」もあり、利用者数に見合った会議室を選ぶことができる。

#### 集会・活動スペース (Meeting and Activity Spaces)

- ・ 5人程度の打ち合わせから、100人規模の集会まで利用できるように、利用者数に見合った12の部屋が用意されている。ほとんどの部屋からはサンフランシスコ湾が望める。ブロードバンド対応、プロジェクターなどのAV機器、リネンサービスが利用可能となっており、センターの契約業者からはケータリングサービスを受けることもできる。
- ・ 主として、会議室、打ち合わせ、トレーニング、セミナー、ワークショップ、パーティなどに利用されている。

### (6) 成功の要因

#### 多様な組織の受け入れ

- ・ NPOの入居基準については、センター設立の目的である「国立公園局とのパートナーシップにより、サンフランシスコ・バイエリアに住む人々の独自の歴史と才能をはぐくむための、文化、教育、レクリエーションセンターを創造する」に合致していること、活動の内容が公的なものであり、外から人を招き入れる内容であることが基準となっている。非常に広い定義であり、これによって多様な組織が活動でき、多くの人々の交流を生み出している。

### 管理・運営の中立

- ・ 管理・運営は入居者の連合体の代表ではなく、フォートメイソン財団が行っている。加えて、財団自体がイベントなどのプログラムを行うことはしておらず、施設の修繕、維持、運営だけを行っている。これにより、財団と他のNPO団体との利害対立が生じず、中立的な立場での管理・運営を行うことが出来ている。同様の理由から、管理・運営を協議する財団の各委員会には、テナントであるNPO団体から委員を参加させることはしていない。その代わりに、入居者の意見を反映させる方法として、役員会の傍聴はできるようになっており、年数回、NPOの代表者と財団の間で意見交換会を開催している。

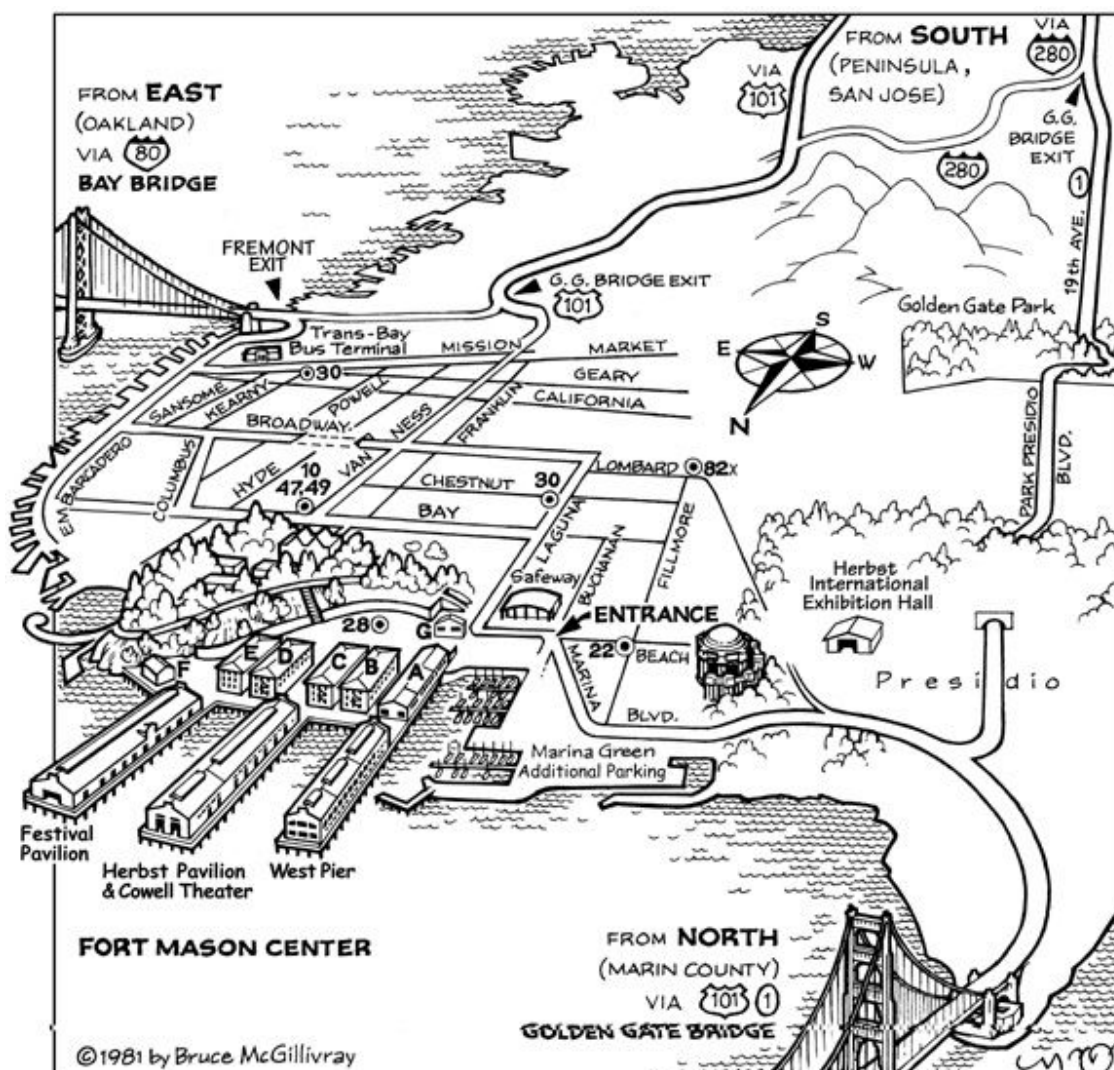
### 密接なコミュニケーション

- ・ センター設立の際は、財団が先導的にスペースの配分を決めることはせず、入居団体の意見を聞き、ニーズに見合うようなコミュニティ作りに努めた。財団と入居団体は常に密接なコミュニケーションを取っており、NPOが何をしたいかを優先することによって作られる文化センターを目指している。

### 有害物質のクリーンアップ

- ・ 基地移転の際は、排出される有害物質のクリーンアップを誰が担当するのかということが問題となる。アメリカの場合は、有害物質の除去作業は軍が責任を持っており、これが完了するまでは譲渡できない仕組みになっている。近くにあるプレシディオ海軍基地ではこのことが大きな問題となっている。フォートメイソンについては有害物質がほとんど排出されず、スムーズな引渡しが行われた。

図表 フォートメイソン・センター全体図



◎Bus Stop 10 Townsend, 22 Fillmore, 28 - 19th Avenue, 30 Stockton, 47 Van Ness, 49 Van Ness/Mission, 82x Presidio/Wharves Express

出所) フォートメイソン・センター ホームページ < <http://www.fortmason.org/> >

## フォートメyson・センターの風景



## 2 . エコタウン / シニアタウンの事例調査

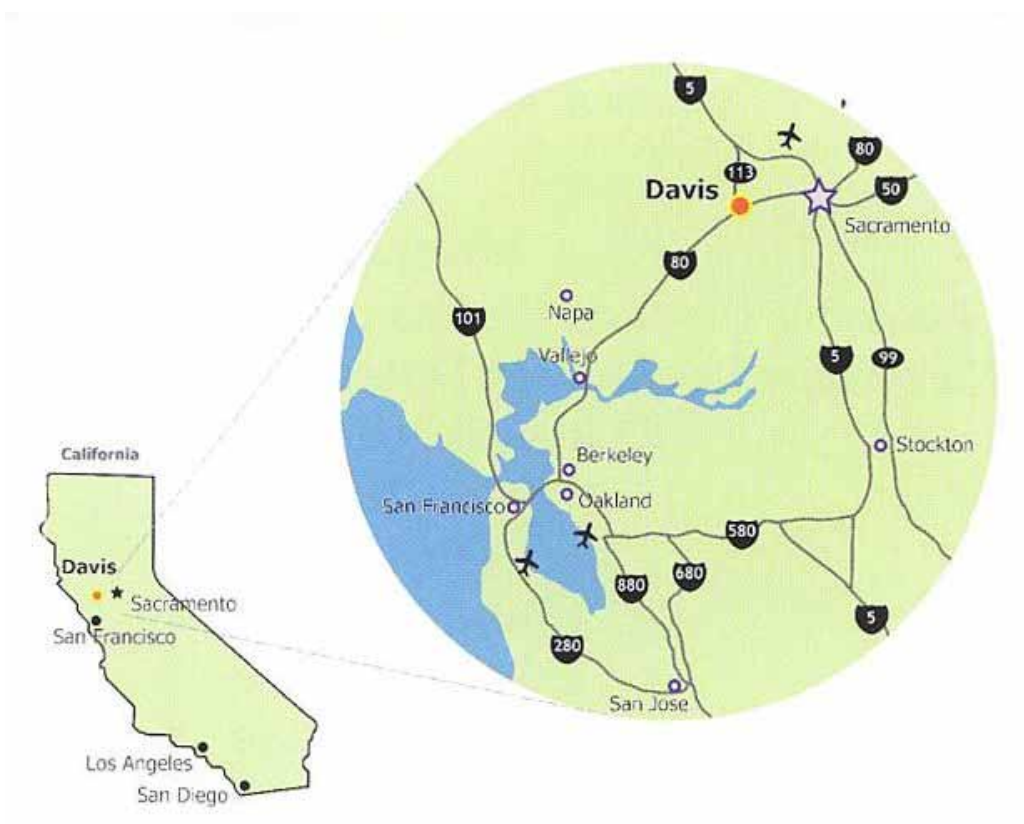
### 1 ) デービス市 (The City of Davis)

訪問日時 : 2004 年 8 月 9 日 ( 月 ) 15 : 00 ~ 17 : 30
先方対応者 :
Ms. Ruth Uy Asmundson Mayor
Mr. Bob Wolcott Principal Planner, Community Development Dept.
Mr. Timothy Bustos Bicycle and Pedestrian Coordinator, Public Works Dept.
Mr. Richard Tsai Utility Resource Specialist, Public Works Dept.
資料・情報 :
- 訪問時プレゼンテーション + 配布資料
- ホームページ掲載情報

#### ( 1 ) デービス市の概要

- ・ デービス市はカリフォルニア州の州都サクラメントの南西約 26 キロに位置する、人口約 60,000 人の町で、古くは西部開拓時代、大陸横断鉄道の中継点として栄えた。市の面積は 11 平方マイル ( 約 29 k m<sup>2</sup> )。1950 年代には、カリフォルニア大学デービス校 ( UC Davis ) 農学部ができ、その後、医学部、文学部など新たな学部が加わり、学園都市の性格を持つこととなった。人口約 60,000 人のうち、20,000 人弱がデービス校の学生である。
- ・ 市民の知識レベル、技術的スキルも高く、主な就労先は US Davis、公立学校、デービス市役所、病院、研究機関などとなっている。
- ・ デービス市の財政状況 ( 予算規模 ) については、歳出総額 10,992 万ドル ( 約 120 億円 ) で、主な歳出項目は公共土木費 2,640 万ドル ( 約 29 億円 )、公園・地域サービス費 2,470 万ドル ( 約 27 億円 )、設備改良費 1,540 万ドル ( 約 17 億円 )、警察費 1,120 万ドル ( 約 12 億円 ) となっている。一方、主な歳入項目については、サービス利用料 3,000 万ドル ( 約 33 億円 )、補助金 1,900 万ドル ( 約 20 億円 )、固定資産税 1,360 万ドル ( 約 15 億円 ) となっている。
- ・ 1973 年のエネルギー危機以来、同市では行政と市民が一体となって、ソフト・エネルギーの活用、エコロジカルな都市計画の実施により、快適な生活環境をつく

りつつ、エネルギー消費を大幅に節約することに成功し、世界的に注目を集めた。特にデービス市は「Bicycle Capital of the U.S.」と呼ばれるほど、自転車のネットワークが発達しており、アメリカの他の都市と比べて、1人当たりの自転車所有率が最も高く、市民1人当たり1台の自転車を所有している。また、市民の移動手段の17~20%程度が自転車で、自転車・歩行者専用道が市全体を網羅する形で整備されている。



図表 デービス市の位置

出所) デービス市パンフレット (An introduction to Davis California)

図表 デービス市の概要（2000年）

		デービス市		米国(参考)	
		人	%	人	%
総人口		60,308	100.0	281,421,906	100.0
人種構成	白人	42,256	70.1	211,460,626	75.1
	黒人	1,417	2.3	34,658,190	12.3
	ネイティブ	407	0.7	2,475,956	0.9
	アジア人	10,576	17.5	10,242,998	3.6
	ハワイ人等	144	0.2	398,835	0.1
	その他	5,508	9.2	22,185,301	5.5
平均年齢(中央値)		25歳		35歳	
雇用状況	16歳以上人口	50,301	100.0	217,168,077	100.0
	労働力人口	33,017	65.6	137,668,798	63.4
	就労者数	31,571	62.8	129,721,512	59.7
	失業者数	1,446	2.9	7,947,286	3.7
職種	就労者数	31,571	100.0	129,721,512	100.0
	経営者/専門家	19,105	60.5	43,646,731	33.6
	サービス業	3,538	11.2	19,276,947	14.9
	販売/事務	6,465	20.5	34,621,390	26.7
	農林水産業	114	0.4	951,810	0.7
	建設業	852	2.7	12,256,138	9.4
	製造、流通業	1,497	4.7	18,968,496	14.6

出所) デービス市ホームページ <<http://www.cityofdavis.org/>>

「City of Davis Census 2000 Handbook」より作成



図表 デービス市の財政（2004-2005予算）

歳入

固定資産税	(Property Tax)	\$ 13,627,340	(1,499 百万円)	13.5 %
消費税	(Sales & Use Tax)	\$ 8,770,741	(965 百万円)	8.7 %
その他市税	(Other Taxes)	\$ 8,721,860	(959 百万円)	8.6 %
補助金	(Intergovernmental)	\$ 19,076,879	(2,098 百万円)	18.9 %
サービス利用料	(Charges for Service)	\$ 30,088,206	(3,310 百万円)	29.8 %
罰金	(Fines & Forfeitures)	\$ 1,176,000	(129 百万円)	1.2 %
資金・資産運用益	(Use of Money & Property)	\$ 1,608,582	(177 百万円)	1.6 %
その他歳入	(All Other Revenue)	\$ 18,030,578	(1,983 百万円)	17.8 %
<b>歳入計</b>		<b>\$ 101,100,186 (11,121 百万円)</b>		<b>100 %</b>

歳出

法務費	(City Attorney)	\$ 461,188	(51 百万円)	0.4 %
議会費	(City Council)	\$ 120,755	(13 百万円)	0.1 %
市長公室費	(City Manager's Office)	\$ 9,590,952	(1,055 百万円)	8.7 %
地域開発費	(Community Development)	\$ 3,486,696	(384 百万円)	3.2 %
財務費	(Finance)	\$ 2,015,284	(222 百万円)	1.8 %
消防費	(Fire)	\$ 7,185,489	(790 百万円)	6.5 %
公園・地域サービス費	(Parks & Community Services)	\$ 24,697,297	(2,717 百万円)	22.5 %
警察費	(Police)	\$ 11,175,354	(1,229 百万円)	10.2 %
公共土木費	(Public Works)	\$ 26,415,026	(2,906 百万円)	24.0 %
設備改良費	(Capital Improvements)	\$ 15,410,126	(1,695 百万円)	14.0 %
再開発局費	(Davis Redevelopment Agency)	\$ 2,329,110	(256 百万円)	2.1 %
市債償還費	(Debt Service)	\$ 7,040,627	(774 百万円)	6.4 %
<b>歳出計</b>		<b>\$ 109,927,904 (12,092 百万円)</b>		<b>100 %</b>

出所) デービス市ホームページ < <http://www.cityofdavis.org/> >  
「2004-2005 Preliminary Budget」より作成

(2) デービス市の特徴

- ・ デービス市の特徴としては、コンパクトな町づくり、環境保全、自転車の推奨、リサイクルの推進、環境共生型住宅開発（ヴィレッジホームズ）などが挙げられる。

デービス市総合計画（City of Davis General Plan）

- ・ デービス市は将来計画として総合計画を策定し、以下の7つの原則に基づいてまちづくりを進めている。

a) コンパクトな町を目指す (small-town style)

- ・ 急激な成長ではなく、年率 1~2% くらいのゆっくりとした成長を目標としており、大学に特徴づけられたまとまりのある都市、農地と自然に囲まれた小さな町の感覚を大切にする都市を目指している。

b) グリーンウェイシステム

- ・ グリーンウェイとは環境保全やレクリエーションを目的として区画され、誰もが利用できる緑の回廊のこと。デービス市では車輪の部分が郊外の開発されている部分だとすると、それぞれの輪の真ん中にグリーンウェイを設け、交通手段を提供したり、レクリエーションの場を提供したりするオープンスペースとしている。

c) 歩行者優先

- ・ 自動車優先の道路整備に代わり、街路緑化やオープンスペースの確保など、歩行者にやさしい道づくりを推進している。また、周辺部に日々の生活のニーズを満たすショッピングセンターを設け、中心部には歩行者に優しいダウンタウン地区を設けるよう計画されている。

d) 住宅地タイプの混在 (多様性の確保)

- ・ アフォードブル (affordable) 住宅政策を採っており、新しい開発地区については、市場平均 (40 万ドル (約 4,400 万円)) の半分以下の住宅 (affordable housing) を 30% 設置することを義務付けている。これにより、それぞれの地域を、この地域は高級住宅地、この地域は低所得層住宅地とゾーニングせず、高い家から安い家までが混ざった形での街づくりを目指している。

e) 明確な地域のアイデンティティ

- ・ 各地域には、それぞれの地域ごとに中心となる場所・施設 (公園、学校、商業施設など) を設けることとしている。そのことを通じて、コミュニティ・アイデンティティが形成されることを目指している。

f) バランスのとれた交通システム

- ・ 車ばかりが道を専有するのではなく、歩行者、自転車、バスなどが車と同じように道路を利用できるようにしている。道路によっては半分のスペースが車用に割り当てられており、残りの半分はその他 (歩行者・自転車専用など) に割り当てられているところもある。

#### g) まちづくりへの市民参加

- ・ 市民参加にはいろいろな形があり、テレビを通じての参加、大きなミーティング、小規模のミーティング、情報案内などの印刷物を通じた参加、アンケート調査での参加などがある。また、デービス市では継続的に開かれている委員会が 18 あるが、この 18 の委員会には市民もメンバーとして参加している。公あるいは民間のプロジェクトに対しても、市民が意見を言えるような場が設けられている。

#### 自転車の町

- ・ デービス市はアメリカの中でも環境への先進的な取り組みをしていることでも知られている。特に有名なのは自転車の推奨である。
- ・ 自転車に乗りながら押せる横断歩道のボタンや、街のいたるところに駐輪場や修理場などを設置している。また、自転車専用道路 (bike paths) を設定し、勾配を緩和するため道路に階層性を持たせ、自転車や歩行者の方が移動に便利であるような構造にしている。これにより、学生であれ、勤労者であれ、最初から最後まで自転車を使って移動を完了できる仕組みになっている。
- ・ ラドバーンシステム (歩行者 / 自転車専用道路) の導入により、車と歩行者 / 自転車の分離が図られている。車道は狭く曲がりくねっており、スピードが出にくくなっている。また道路の多くは、クルドサック (行き止まり) になっており、住民以外の自動車の進入を減らしている。一方、訪問者が自由に使える駐車場が、道路のいたる所に整備されている。
- ・ デービス市では、車線を多くすると自動車の流入が多くなることから、最大 4 車線 (片側 2 車線) を上限とする条例を可決した。また、新しく道を整備するときには、歩行者用の道、自転車用のスペースを作る必要があることになっている。
- ・ デービス市において、交通手段として自転車利用が発達した理由には、
  - a) 地理的に非常にコンパクトである
  - b) 土地の大部分が平坦である
  - c) 市の人口構成として若者の比率が高い
  - d) 気候が温暖であるなどが挙げられる。

#### リサイクルへの取組

- ・ デービス市はリサイクル政策にも熱心に取り組んでおり、リサイクル率はカリフォルニア州の平均よりはるかに高い。1990 年にカリフォルニア州では、全ての市はそれまで埋め立てていた一般ゴミ (廃棄物) の 50% 以上をリサイクルしなければ

ばならないという条例が可決されたが、1997年の時点でデービス市のリサイクル率は96%となっている。

- ・ 1970年代初めにボランティアの人たちが新聞紙の回収を始め、次第に缶やビンに広がっていった。1974年に、Davis Waste Removal (DWR) という民間の会社が各世帯の家の前に捨ててあるリサイクル用品の回収を始め、それが紙、缶、アルミニウム、スチール、プラスチック、段ボール箱へと拡大。現在、DWR がデービス市の居住区、ビジネス地区の両方にリサイクルサービスを提供している。市とDWRとの契約はフランチャイズ契約になっており、市はこれ以外の会社とは取引できないようになっている。年に1回だけ居住者(商業施設を除く)が、大きな廃棄物を廃棄できる日というのがあり、それについては市が直接行っている。郊外に処分場もあり、住民が直接そこへ持って行って捨てることはできるが、その場合は有料となる。
- ・ 住民レベルでのリサイクルの強化も進めており、その取り組みとして、リサイクルガイドブックの全世帯への配布、リサイクル品を買うことのできる市場の開設、タイヤ等をリサイクルしたボールペンを学校に配布し啓発などを行っている。
- ・ ゴミの量を制限するという取り組みも行っており、85gal(約322ℓ)まで、65gal(約246ℓ)まで、35gal(約132ℓ)までとあらかじめ排出できる量を決めている。また、ゴミ箱についても下に車輪の付いていない重い瓶のような収容箱に変えることで、ゴミを出しにくくするなど、様々なアイデアによって減量化を進めている。

### ヴィレッジホームズ (Village Homes)

- ・ ヴィレッジホームズは、デービス市の一角に、1982年に完成した住宅地である。
- ・ ヴィレッジホームズの開発コンセプトは、「環境共生型住宅開発」であり、豊かな自然と快適な暮らしの共存を目指している。
- ・ ヴィレッジホームズでの取り組みは、「サステイナブル(持続可能な)コミュニティ」の実践例として、世界中から高い評価を受けており、以下に詳しく見ていくこととする。

## (3) ヴィレッジホームズの概要

### ヴィレッジホームズの開発経緯・背景

- ・ 「環境共生型住宅開発」「サステイナブル(持続可能な)コミュニティ」の実践は、1970年に住宅開発業者であるマイケル・コルベット氏がデービス市のダウンタウンに60エーカー(約24.3ha)の土地(トマト畑)を購入したことに始まる。

- ・ 土地を購入した時点から、住居、商業施設、農地の混在をコンセプトとした住宅開発を計画したが、当初はデービス市の関係機関（警察、消防、労働局など）の対応は冷ややかで、警察からは「道路が袋小路になるのは危険である」、消防からは「道幅が狭すぎて緊急車両の通り抜けが困難なのは」、労働局からは「住居と農地が混在しているのはいかなものか」という消極的な対応をされた。同様に、銀行からの融資についても、「前例がない」といった理由で難色を示すところがほとんどであった。
- ・ コルベット氏は、それぞれの関係機関と地道な交渉を続けながら問題を克服し、土地の購入から3年を経て、ようやく計画が承認された。1975年から分譲を開始し、1982年に完成。
- ・ 現在は、220戸の戸建住宅と20戸の集合住宅、コミュニティ施設、オフィス、レストラン、ダンススタジオ、8つの果樹園、2つの公園、コミュニティガーデン、葡萄畑などからなる、住居・環境・商業複合型のコミュニティとなっており、約700人が住んでいる。



図表 ヴィレッジホームズの概観

出所) Local Government Commission ホームページ

( <http://www.lgc.org/villagehomes/> )

## ヴィレッジホームズの特徴

### a) プランニング

- ・ 太陽エネルギーの利用や、雨水地下浸透、野菜・果樹の自家栽培など自然との共生、自動車を制限し、自転車を利用するまちづくりといった環境への配慮が形として現れているのが特徴。
- ・ 敷地全体の 25%がオープンスペース、レクリエーション施設、農業用地として確保され、そのうち農業用地は 12 エーカー（約 4.9ha）を占めている。
- ・ ランドスケープとして実の成る木を使い、村の共有地に果樹園や畑を作り食料を提供している。
- ・ 住宅の大きさは 3,000 平方フィート（約 280m<sup>2</sup>）から、コミュニティエリアを共有するクラスター状の 600 平方フィート（約 56m<sup>2</sup>）のユニットまであり、いくつかの土に覆われた住居もあるなど、スタイルも多様である。
- ・ 車道の幅員を通常の 30 フィート（約 9m）から 20~25 フィート（約 6~7.6m）にし、通りの両側に植栽を施したことにより、域内の夏期の温度が周辺より 3 度くらい低く抑えられている。
- ・ 各コモンスペース（広場、共有スペース）は歩行者自転車専用道により他のグリーンスペースとリンクされ、地域内全体に歩行者ネットワークを形成している。

### b) コミュニティの形成

- ・ 1軒ごとの庭はなく、8軒で1つのコモンスペースを共有しており、コモンスペースを囲む 8 軒の住戸グループで近隣同士の交流が促進されるようデザインされている。コモンスペースの設置により、住民同士が出会うことで声を掛け合う機会が増え、お互いの連帯感が増している。また、コモンスペースで遊ぶ子供達に家の中から多くの視線が向けられるため、子供達にとって安全な環境が作られている。
- ・ 太陽熱暖房を採用したコミュニティセンターはデイケアセンター（託児所）とミーティング施設として使われている。

## 環境共生型住宅開発の具体例

### a) 太陽エネルギーの利用

- ・ 全ての住宅が太陽光を最大限採り込めるよう通りに沿って南北に面して建てられ、開口率 60%を超える大きな南向きの窓を有している。また、ほとんどの住宅が屋根の上に太陽熱温水システムを設置している。
- ・ トップライト、換気用の高窓、夏の日除け、断熱材、蓄熱性のある床材、水や空気を媒体とした蓄熱システムの採用などにより冬温かく夏涼しい住居を実現

し、ほとんどの住宅はエアコンなしで快適に暮らしている。

b) 自然排水システム

- ・ 車道以外には極力舗装を施さず、地面の勾配をコモンスペースに向かって取ることにより、雨水のほとんどが排水湿地帯に流れ込み、地中に浸透する仕組みとなっている。雨量の多い時は域外の市の排水管に放流するが、流出する水量は通常の開発に比べ 10%程度に抑えられている。

c) 野菜・果物の自家栽培

- ・ コモンスペースの菜園と住民が無料で利用することのできる共同菜園では、住民により野菜、花、ハーブ等が育てられ、域内で消費される野菜の 25%を賄っている。余剰生産物は域外でマーケット、レストランに販売され、売り上げは管理費に充てられている。
- ・ 敷地内では至る所に果樹や実のなる樹木が植えられ、住民はアーモンド以外の全てを自由に採って食べることができる。アーモンドは機械的に収穫され域外で販売され、管理費の一部を賄っている。

**ヴィレッジホームズの運営の仕組みと状況**

～ホームオーナーズ・アソシエーション (HOA)～

- ・ ヴィレッジホームズでは、住民が自分たちの住んでいる地域に対して強い一体感が持てるようなコミュニティづくりを目指しており、そのために自治組織であるホームオーナーズ・アソシエーション (HOA) をつくり、共同果樹園やコモンスペース等の共用部分を管理している。
- ・ HOA は、居住者全員が所属する最高決定機関。構成員一人ひとりに平等な投票権が与えられている。
- ・ HOA の内部組織としては、「ヴィレッジホームズ居住者委員会」「プラムシェア委員会」に分かれており、さらにヴィレッジホームズ居住者委員会の下に、「農業委員会」「建築物再検討委員会」がある。

a) ヴィレッジホームズ居住者委員会

- ・ HOA の執行機関。
- ・ 共有部の管理方針の決定を行う。
- ・ 団地内広報誌「The Village Homes Newsletter」を発行し、各委員会からの活動報告や会計報告、各種イベントなどの告知を行っている。

b) プラムシェア委員会

- ・ ヴィレッジホームズ内にオフィス、レストラン、ダンススタジオ、アパートを所有する「プラムシェア・コーポレーション」を所有し、管理を



行う。

c) 農業委員会

- ・ 居住者の農園に関する栽培計画、管理及び収穫物の販売と、各賃借人に対する区割りを行う。

d) 建築物再検討委員会

- ・ 住宅を含むすべての構造物の改築計画について検討を加える。
- ・ 検討基準は、(1)隣の建築の日光を妨げるような建築物は建造してはならない、(2)コモンスペースでは柵などの敷地境界を示す建造物は建設してはならない、(3)隣が覗けるような2階窓や構造物は建設してはならない、の3つ。

### ヴィレッジホームズの成果と課題

- ・ ヴィレッジホームズは「環境共生型住宅開発」「サステナブル・コミュニティ」として成功をおさめている。
- ・ しかし、上記理念はあまり他地域にひろがっていない。理由としては、アメリカ人は、ゆったりとした敷地に伝統的デザインの家、刈り込まれ、すっきりした開放感のある庭に憧れを感じるため、ヴィレッジホームズのライフスタイルが受け入れられにくいということがある。
- ・ また、隣人同士の距離が近くなり過ぎ、個人的空間が少なくなることを嫌う傾向もある。
- ・ それ以外には、環境配慮を徹底しているため、居住者負担が大きくなってしまふこと、持続的なコミュニティ維持には安定した財源の確保が必要であること、開発に際し規制が多いため、開発業者は二の足を踏みがちとなることが挙げられる。

## ヴィレッジホームズの風景



## 2) レジャーワールド ラグナウッズ (Leisure World Laguna Woods)

訪問日時 : 2004年8月13日(金) 9:30~12:00

先方対応者 :

Ms. Justine Ratner

Tour Guide, Leisure World Historical Society

資料・情報 :

- 訪問時プレゼンテーション + 配布資料
- ホームページ掲載情報

### (1) レジャーワールド(LW)ラグナウッズの概要

- ・ 米国カリフォルニア州オレンジ郡にある“レジャーワールド(LW)ラグナウッズ”は、西海岸最大級の年齢制限型(住民は原則55歳以上)シニアタウンである。LWラグナウッズのコンセプトは「カリフォルニア流リゾート生活」で、静穏で便利かつ安全なコミュニティの中で、個人の自由を謳歌できる環境づくりを目指している。
- ・ ラグナウッズ市は、人口18,000人ほどの小さな町で、面積は4平方マイル(約10.4km<sup>2</sup>)、住宅戸数は約13,000戸である。もともとは退職者向けに開発された住宅地であったが、1999年3月にそれまで行政を担当していたオレンジ郡から独立したカリフォルニア州32番目の市であり、平均的年齢78才のシルバー自治体でもある。
- ・ 市の財政状況(予算規模)については、一般会計ベースでは歳出総額381万ドル(約4億円)で、主な歳出項目は行政サービス費90万ドル(約9,900万円)、公安(治安)費89万ドル(約9,900万円)となっている。一方、主な歳入項目については、固定資産税が45%を占め、205万ドル(約2億2,500万円)となっている。
- ・ 市の90%は、ゲートで保護されたコミュニティである「レジャーワールド(LW)」となっており、居住区域へはガードマン付きのゲートを通して入る仕組みになっている。ラグナビーチから車で15分とかけられない場所に位置し、年間の平均気温は20度と温暖である。

図表 ラグナウッズ市の概要（2000年）

総人口		18,500人
総面積		4.0平方マイル(約10.4km <sup>2</sup> )
土地利用	住宅地	1,512エーカー(611.8ha)
	商業地	88エーカー(35.6ha)
	空地	324エーカー(131.1ha)
	計	1,924エーカー(778.6ha)

出所)ラグナウッズ市ホームページ < <http://lagunawoods.com> >

図表 ラグナウッズ市の財政（2004-2005予算）

歳入(一般会計)

固定資産税 (Property Tax)	\$ 2,049,717 (225 百万円)	45.1 %
売上税 (Sales Tax)	\$ 668,813 (74 百万円)	14.7 %
一時占有税 (Transient Occupancy Tax)	\$ 360,000 (40 百万円)	7.9 %
自動車手数料 (Motor Vehicle Fees)	\$ 843,319 (93 百万円)	18.6 %
フランチャイズ手数料 (Franchise Fees)	\$ 236,775 (26 百万円)	5.2 %
開発手数料 (Development Fees)	\$ 260,000 (29 百万円)	5.7 %
罰金 (Fines & Forfeitures)	\$ 42,250 (5 百万円)	0.9 %
雑収入 (Miscellaneous)	\$ 84,276 (93 百万円)	1.9 %
<b>歳入計</b>	<b>\$ 4,545,150 (500 百万円)</b>	<b>100 %</b>

歳出(一般会計)

議会費 (City Council)	\$ 57,579 (6 百万円)	1.5 %
行政サービス費 (Administrative Services)	\$ 901,514 (99 百万円)	23.7 %
地域開発費 (Community Development)	\$ 539,550 (59 百万円)	14.2 %
地域サービス費 (Community Services)	\$ 160,900 (18 百万円)	4.2 %
公安(治安)費 (Public Safety)	\$ 897,616 (99 百万円)	23.6 %
公共土木費 (Public Works)	\$ 353,269 (39 百万円)	9.3 %
その他部局外費 (Non-Departmental)	\$ 898,993 (99 百万円)	23.6 %
<b>歳出計</b>	<b>\$ 3,809,421 (419 百万円)</b>	<b>100 %</b>

出所)ラグナウッズ市ホームページ < <http://lagunawoods.com> >

## (2) LW ラグナウッズ開発の経緯・背景

- ・ 創業者である Ross Cortese 氏は 1950 年代の終わり、急増する高齢者人口に着目し、シニア世代が楽しく快適に暮らせる居住環境についての検討を始めた。1960 年代初めには南カリフォルニア大学 (USC) に “Gerontology (老人学)” のプログラムを立ち上げるよう働きかけ、USC の研究により Cortese 氏 (及び氏の所有する建築会社 Rossmoor 社) は、シニア世代の様々なニーズに関する知識やデータを得ることができた。
- ・ 1961 年、カリフォルニア州のシールビーチに 1,200 エーカー (約 486ha) 3,472 戸からなるコミュニティを確立し、その後もアメリカ全土にわたりいくつかの土地を購入する。その内の一つが、現在の LW ラグナウッズとなるカリフォルニア州オレンジ郡の私有地 (農場) の一部であった。オレンジ郡、連邦機関及び近隣のエルトロ海兵隊航空基地と協議を重ね、1963 年春に建設を開始し、第 1 期建設では 530 戸を完成させた。
- ・ 当初、LW ラグナウッズはオレンジ郡の一地域であったが、治安や医療問題などがなかなか郡の行政当局に聞き入れられなかったことから、独自の自治体を目指す動きは早くからあった。特に、エルトロ海兵隊航空基地の閉鎖決定後、その跡地に民間空港を建設する計画が持ち上がり、騒音問題に反対するためには独立した自治体になることが有利との判断が働き、1999 年の住民投票により、52% の僅差でラグナウッズ市が誕生した。

## (3) LW ラグナウッズの特徴

- ・ LW ラグナウッズに居住する条件として、55 歳以上であること (配偶者、医師などは除く) という内規を設けており、居住者の平均年齢は 78 歳 (2000 年) と非常に高い。住宅は年収によって豪邸からアパート、分譲、賃貸までそろっており、居住者は米国各地からやってくるが、多くのシニアタウンと同様、高額所得層のリタイヤ組が多くなっている。
- ・ 地域内で独自の新聞が発行されているほか、ケーブルテレビの番組を持っているなど、情報発信に力を入れている。また、LW にはショッピングセンターや病院などはないものの、無料のバスが近くの施設まで運行されており、バス自体も乗降時には車体を下げることができるなど、高齢者に優しい機能を備えている。
- ・ LW では、住民によってコミュニティの運営がなされており、プールやゴルフコースなどのレクリエーション施設はもちろん、バスやゲートの警備なども住民によって構成されるハウジング・コーポレーションや基金が運営している。

#### (4) LW ラグナウツズの生活

##### 居住者とライフスタイル

- ・ LW ラグナウツズの居住条件は、単身者の場合、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。退職者である必要はなく、多くの住人は常勤あるいは非常勤として働いている。また、入居の際は、住宅を購入してここで暮らしていける財力を有すると証明する書面が必要となる。
- ・ 住宅地は 14 のエリアに分かれており、それぞれのエリアの入り口には警備員が立ち、出入りする人を 24 時間体制でチェックするゲートが設置されている。このような住宅地は「ゲート・コミュニティ」と呼ばれ、アメリカではよく見かけるシステムである。また、LW ラグナウツズへの来訪は事前申込み制になっているほか、住人がゲストを迎えられるのは年間 60 日以下に制限されている。
- ・ 自立生活 (independant living) が基本であり、高齢者であっても自立した生活ができることが居住の前提となっている。コンセプトはリゾート生活であり、住んでいることがそのままリゾートとなるよう、ゴルフ場、テニスコートなどの施設が充実している。自立生活ができなくなった場合は、看護師付きのケア施設に入所することになるが、こうした施設は LW ラグナウツズの周りに多くある。その後改善し、自立した生活が行えるようになれば戻ることができる。また、希望者は自費でヘルパーを呼び、ケアサービス (入浴サービスなど) を受けることも可能である。

##### 生活コスト

- ・ LW ラグナウツズの住民は月々、アセスメント (assessments) という費用を支払わなければならない。アセスメント費には、街路整備、造園及びレクリエーション施設に関する基本費用が含まれており、金額は住宅の設備 (例: エレベーター、ランドリー等) によって異なる。コーポラティブ住宅及びコンドミニアムの平均月額額は 360 ドル (約 40,000 円) であるが、夕食や清掃サービス付きの “Rossmoor Towers” のアセスメント費は格段に高くなっている。
- ・ その他の生活コストとしては、個人に係る市税があり、固定資産税、自動車手数料などが主なものである。

#### (5) LW ラグナウツズの住宅、施設 / サービス

##### 住宅形態

- ・ 戸建やベッドルームを 1~3 室備えているコンドミニウム、コーポラティブ住宅など、個人のライフスタイルと予算に合った 94 種類の間取りを約 10 万 ~ 70 万

- ドル（約1,100万～7,700万円）の価格帯で用意している。
- ・ 高層建築の“Rossmoor Towers（16階建ての賃貸マンション）”では、共有スペースとなっているダイニングルームでの夕食や週毎の清掃サービスに加え、大ホールではダンス、映画や講義等、様々なイベントが開催される。各部屋はリビング、キッチン、ベッドルーム及びバスルームを備えており、入居費は20ドルから500ドル（約2,200円から約55,000円）までの間で所得に応じて設定される。入居希望が多く、常時待機者がいる状態となっている。
  - ・ 新たな住宅の建築は原則として行わないため、新規の入居者は、既存の分譲住宅を購入するか、相続によってしか入居することはできない。所有者が死亡し、遺族が入居しない場合は、売却をするか賃貸するかしか方法はない。

## 施設／サービス

### <運動関係>

#### ゴルフコース

- ・ 18ホールのコースと9ホールの上級コースがあり、コース以外に練習場、ゴルフショップも隣接している。（コース料金は18ホールが6ドル（約660円）、9ホールが3.5ドル（約400円））

#### クラブハウス及びコミュニティセンター

- ・ LWラグナウッズの敷地内にはコミュニティセンターと6つのクラブハウスがある。すべてのクラブハウスには住人がプライベート・パーティーを開催できるよう、キッチン及びダイニングが完備されている。各クラブハウスの設備は異なっており、クラブハウス1及びコミュニティセンターにはフィットネス、クラブハウス3には834席ある大講堂／シアター、クラブハウス2、5、6にはスイミング・プールや会議室、バンケットルームなどが完備されている。（クラブハウス4は後述の美術工芸センター）

#### 乗馬センター

- ・ 乗馬レッスンやガイド付きの乗馬体験コースなどがある。また、個人所有する馬については、月々180ドル（約20,000円）ほどで預かっている。

#### テニスコート

- ・ 10コートの内5コートは夜間も使用可能。

### <文化／芸術関係>

#### 美術工芸センター

- ・ クラブハウス4にある美術工芸センターでは、木工、写真、陶芸、水彩画、油絵、スタンドグラスなどバラエティーに富んだワークショップ・授業を開催している。フルタイムスタッフのほか、住人約200名がボランティア

で多彩な活動をサポートしている。

#### 図書館

- ・ 従業員はすべてボランティアでまかなわれており、約 140,000 冊の図書がある。

#### ガーデンセンター

- ・ LW ラグナウッズ敷地内の 2 箇所にガーデンセンターが設けられており、菜園用の土地を借りることができる。

#### クラブ活動・分科会

- ・ LW ラグナウッズでは、240 以上のクラブ活動や分科会等が行われている。クラブ活動には、アクアティック、コンピュータ、合唱、社交ダンス、オーケストラ、ブリッジなどがある。

#### 学術コース

- ・ Saddleback College Emeritus Institute が、LW ラグナウッズ内で約 100 のアカデミック・コースを提供している。内容は経理から舞台芸術まで幅広く、55 歳以上を対象としたアカデミック・プログラムとして全国的に高い評価を得ている。

### その他サービス

#### 無料交通サービス

- ・ LW ラグナウッズ内及び近隣のショッピングセンター、銀行、レストラン、病院、教会・礼拝所等を結ぶバス（11 車両）が毎日朝 8 時から夕方 6 時まで運行しており、住民は無料で乗車することができる。住人のほとんどが車を所有しているが、バスのシステムが発達しており、車なしでも生活は可能である。

#### 情報通信サービス

- ・ 毎週木曜日に“Leisure World News”というレジャーワールド関連ニュースやイベントを中心とした週刊新聞が発行されている。
- ・ LW ラグナウッズの専用番組“LWTV-6”はコミュニティにおけるニュース、イベント情報、各種会議の様態等を随時放送している。
- ・ GRF Broadband Services は、LWTV-6 の運営管理のほか、最先端のケーブル TV システムを提供しており、全世帯が 72 のケーブルチャンネルを受信できる。



## (6) LW ラグナウツズの評価

- ・ 地元のカリフォルニア大学アーバイン校 ( University of California, Irvine ) が実施したレジャーワールドに関する調査結果 ( The Annual Survey of the Laguna Woods Leisure World, October 2000 ) によると、LW ラグナウツズについて、以下のような分析と評価がなされている。

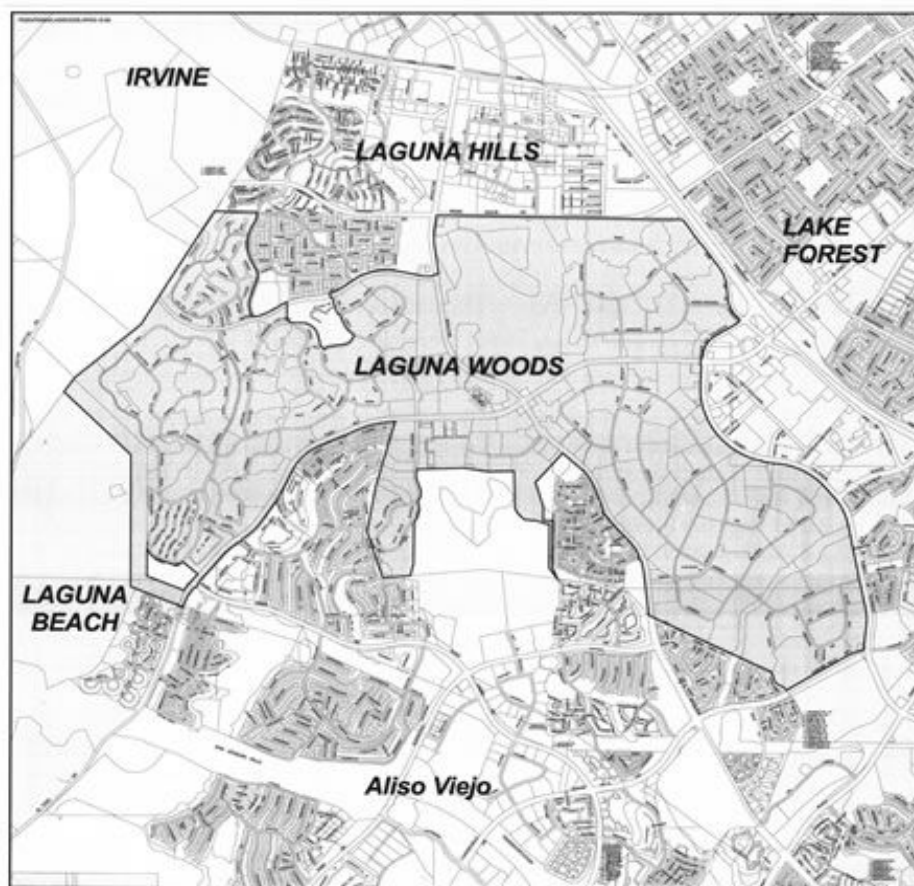
LW ラグナウツズの居住者は、全米平均に比較して、より健康で活動的である。

- 居住者の平均年齢は 77.5 歳、80 歳以上の割合が 42% に達しているにもかかわらず、「日常生活に支障がでるほど健康面で問題がある」と答えた人の割合は 5% より少ない ( 全米平均は 14% )。
- また、80 歳代の居住者は、平均で週 2 回、フィットネスセンター、プール、ゴルフコース等のいずれかの施設を利用している。90 歳代の居住者でも平均で週 1 回、それらの施設を利用している。

LW ラグナウツズの居住者の教育水準及び所得水準は相対的に高く、知的で質の高い生活を送っている。

- 居住者の 80% が短大卒以上の学歴を持っている。
- 居住者の年齢があがるにしたがって、図書館やカードゲーム室の利用割合が高くなっている。
- 居住者世帯の年間所得平均 ( 最頻値 ) は、高齢者世帯にもかかわらず \$ 21,000 ~ \$ 40,000 ( 231 万円 ~ 440 万円 ) となっている。
- 居住者の 92% が持ち家を所有、86.5% が自家用車を所有している。

図表 ラグナウッズ市の全体図



出所) ラグナウッズ市ホームページ < <http://lagunawoods.com/> >

レジャーワールド ラグナウッズの風景



### 3 . 文化・商業系開発の事例調査

#### 1 ) ヤーバブエナ芸術センター (Yerba Buena Center for the Arts (YBCA))

訪問日時 : 2004年8月11日(水) 10:00~12:00
先方対応者:
Ms. Mary Beth Smith Marketing and Communications Director
Ms. Juliana Grenzeback Director of Finance and Administration
資料・情報:
- 訪問時プレゼンテーション+配布資料
- ホームページ掲載情報

#### (1) ヤーバブエナ芸術センターの概要

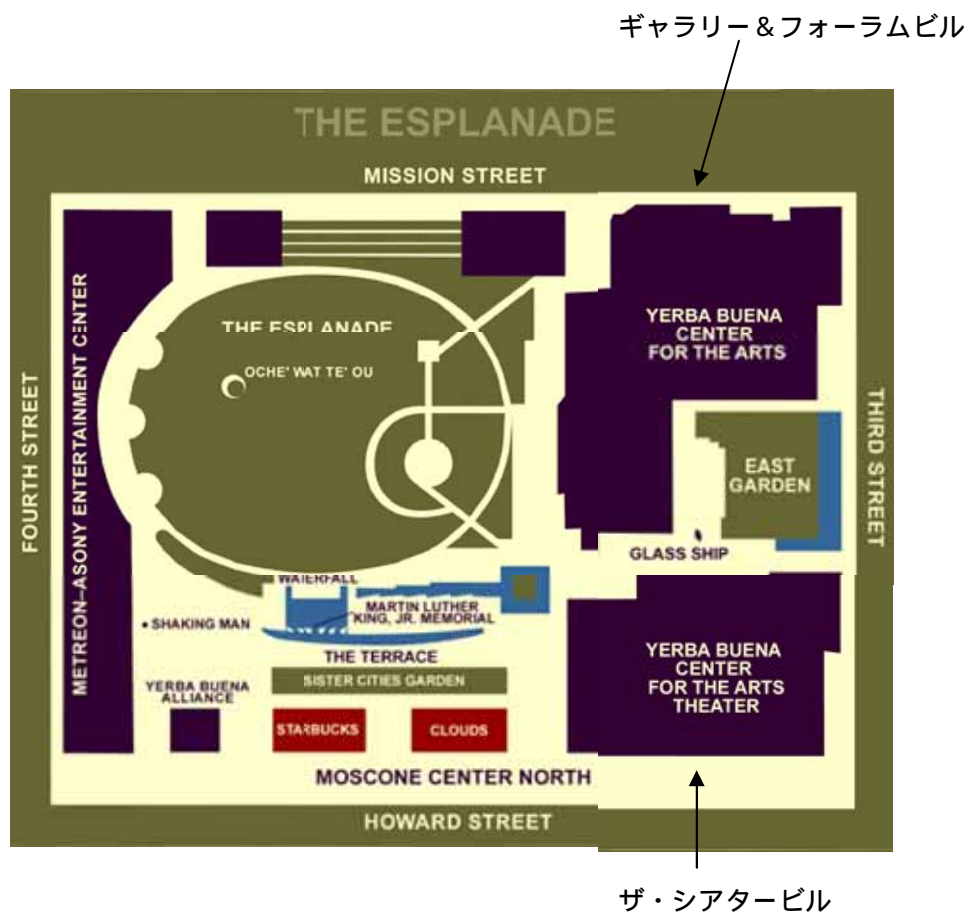
- ・ サンフランシスコにあるヤーバブエナ芸術センター (Yerba Buena Center for the Arts (YBCA)) は、非営利の芸術支援組織で、個人、企業、組合及びNPOなどに対して最先端のイベント施設を提供しており、各種パフォーマンス、上映会、会議・集会、レセプション、プレゼンテーション等、様々なイベントの開催を支援している。
- ・ 「ギャラリー&フォーラムビル」と「ザ・シアター」の2つのビルがあり、いずれもサンフランシスコ再開発庁 (San Francisco Redevelopment Agency) の所有物であるが、YBCAはこの2つのビルの管理運営を行っているNPO団体で、併せて芸術及び教育プログラムのための資金調達に責任を負っている。
- ・ ビルには、シアター、フォーラム、映写室、ギャラリーが入っており、敷地面積4,994m<sup>2</sup>、延床面積は5,338m<sup>2</sup>である。1993年10月の開館以来、サンフランシスコ・ベイエリアに学際的な現代アートを提供し、多様な文化を表現する施設となっている。
- ・ 毎年、約20万人が施設を訪れ、90%はカリフォルニア州の住人で、うちほとんどがサンフランシスコのベイエリア地区の住人。4%が外国人で、残りがアメリカの他の州からの訪問者となっている。

#### (2) ヤーバブエナ芸術センターの特徴

- ・ 多様な文化と芸術を組み合わせることで、異なったタイプのビジネス構造を持

った文化や芸術分野を統合することを目指している。そして、現代美術、特にそれぞれの芸術領域の境界線を超えるような学際的な作品への支援も行っている。ポップカルチャーと古典的な美術との境界線にあるような作品などである。また、2003年10月に新しいエグゼクティブ・ディレクターが就任し、これまで取り組んでいなかったパフォーマンスアートの部門でも、10のイベントを独自に企画し、上演をしている。加えて、若手や新生アーティストの支援、及び彼らの実験的な作品の展示、発表を支援している。

図表 ヤーバブエナ芸術センター全体図



出所) Theatre Bay Area ホームページ < <http://www.theatrebayarea.org/> >

### (3) 管理・運営体制

- ・ 管理・運営については、NPOのYBCAがサンフランシスコ再開発庁から委託を受けているが、もともとあったNPOではなく、このセンターの管理・運営のために新たに設立された。

- ・ 一般に、アメリカの NPO は、理事会 (Board of Directors) によって管理されており、理事と事務局で構成されている (理事 19 名、事務局 6 名)。YBCA の組織が設立されたときには、サンフランシスコ再開発庁がボード・オブ・ディレクターズの理事を選び、理事が YBCA で働くスタッフを採用した。
- ・ スタッフについては、管理部門 2 名、美術部門 9 名、演劇部門 8 名、イベント部門 3 名、開発部門 3 名、経理部門 5 名、マーケティング部門 8 名、施設管理スタッフ 12 名、その他 3 名の、計 53 名体制となっている。
- ・ センターを管理・運営する NPO は YBCA 1 団体だけだが、他の NPO に対しては、劇場や多目的スペースの貸し出しを行っている。プログラムの企画運営に関しては、他の NPO とパートナーシップを組んで協働で行うこともある。施設の管理・運営については、YBCA が単一で責任を負っているが、サンフランシスコ再開発庁との契約の中で、多くの異なったグループがこの設備を利用できるようにしなければならないという条項を設けており、特定の NPO が独占使用することを防ぎ、さまざまな団体が平等に使えるよう規定している。また、運営組織の任務として、幅広い芸術家のコミュニティに対してアクセスを提供することが義務づけられており、コミュニティ・サポートの役割も負っている。

#### (4) 財政状況

- ・ 建物、土地の維持費用に関しては、サンフランシスコ再開発庁からの年間 300 万ドル(約 3 億 3,000 万円)の委託費で賄っている。当該委託費の用途は維持費用に限られている。
- ・ チケット収入については、次のプログラムの企画運営費等に充てられるが、チケットからの収入だけでは、すべてのプログラムの運営費を賄うことができないため、別に資金調達をしている。
- ・ 収入内訳は、700 万ドル(約 7 億 7,000 万円)の年間予算のうち、300 万ドルがサンフランシスコ再開発庁からの拠出、150 万ドル(約 1 億 6,500 万円)が寄付金や借入れの結果得られるもの、120 万ドル(約 1 億 3,200 万円)が設備の賃貸料で、130 万ドル(約 1 億 4,300 万円)がチケット収入等となっている。将来的にはチケット収入の割合を増やすことを目指しており、健全な財政的運営のためにも多様なプログラムを組み、多くの収益源を確保することを模索している。
- ・ 支出については、300 万ドルが維持費で、400 万ドル(約 4 億 4,000 万円)がプログラムの企画運営費、マーケティング費用、資金調達にかかる費用などとなっている。現在のところ収支は均衡しているが、建物が古くなるにしたがって修繕費等が増加することが予想されるため、長期的には黒字を出す必要があり、これが今後の課題となっている。

## (5) プログラムの概要

### a) 分野別プログラム

- ・ 学際的な芸術センターとして、「ビジュアルアート」「パフォーマンスアート」「映画/ビデオ」「教育・コミュニティ」という4つの分野でプログラムを展開している。

#### ビジュアルアート・プログラム

- ・ センターでは、地元、国内及び海外のアーティストの作品を含め、現代美術及び大衆文化に関する作品を中心に展示している。YBCA は作品の収集を目的としておらず、ギャラリーで毎年4回の展示会を開催している。

#### パフォーマンスアート・プログラム

- ・ 年間を通して演劇、ダンス、音楽、及び学際的なパフォーマンスプログラムを実施している。レジデント・カンパニー（専属劇団）を持たないため、実験的なアートから伝統芸術まで、様々な活動やアーティストを支援している。特に、地元アーティストに力を入れており、地域のパートナーシップを重視しながら、国内や海外のアーティスト・アンサンブルによる公演も開催している。

#### 映画/ビデオ・プログラム

- ・ センターが手掛ける映画やビデオの上映や、地域パートナーとの共同プレゼンテーション等を行っている。

#### 教育・コミュニティ・プログラム

- ・ 見学やディスカッション、ワークショップ、その他イベント等を通して、支援者と顧客に“より深く”学際的な芸術を見てもらうための機会を与えている。

### b) Wattis Artist-in-Residence プログラム

- ・ 毎年、「ビジュアルアート」「パフォーマンスアート」「映画/ビデオ」「教育・コミュニティ」の4部門から、それぞれ数組のアーティストを選出し後援するもので、選ばれたアーティスト（Wattis Artist-in-Residence）は財政支援を受けられるほか、新しい作品を創造するためのスタジオやそれらを発表するための展示スペースがセンター内に設けられる。Wattis Artist-in-Residence に選ばれるためには、該当部門のキュレーター（学芸員）に作品を提出する必要があり、キュレーターによって選出される。

## (6) 施設・設備の概要

- ・ ヤーバブエナ芸術センターにはシアター、フォーラム、映写室、ギャラリー等の

施設がある。

#### シアター

- ・ 座席数は 757 席で、本格的な照明・音響機器、高さ調整が可能なオーケストラボックス、シャワー室付きの更衣室、楽屋、リハーサルスタジオ、衣装部屋、ステージ裏エレベーターのほか、チケット売り場、売店、カウンターバー等を完備したロビーなどがそろっている。

#### フォーラム&イースト・ガーデン

- ・ 多目的イベント・スペースやシャワー室付きの更衣室、技術者用ブース、本格的な照明・音響機器などを備えている。

#### 映写室

- ・ 座席数は 94 席で、最新の音響及び映写システムなどを備えている。

#### グランド・ロビー&ギャラリー

- ・ 400 人まで収容可能なロビー（レセプションや特別イベントが可能）は豊富な自然光を取り入れ、明るく開放的な空間を作り出している。

- ・ それぞれの施設の稼働率は、シアターは約 90%、フォーラム&イースト・ガーデン（イベント・スペース）は 65~75%程度となっている。
- ・ いくつかの施設は商業用料金と非営利型コミュニティ用の割引料金で団体や企業に貸し出しすることが可能となっており、個人向けには結婚式や祝賀会のための式場としての利用が可能となっている。全ての会場が車椅子での移動に対応している。
- ・ 施設稼働のための技術的な部分（音響、映写、劇場照明、ビデオ&映画、コンピュータ、大道具、小道具、特殊効果など）については、International Alliance of Theatrical Stage Employees (IATSE) Local 16 に委託している。また、YBCA が施設利用者に提供するインターネットサービスについては、Priority Networks が請け負っており、アクセス無制限で高速処理のインターネット接続、指定場所への配線、ウェブサイト管理、技術的専門知識の提供など、総合的なネットワークソリューションを提供している。

### （7）ヤーバブエナ芸術センターの成功要因と課題

- ・ YBCA が成功している背景として、サンフランシスコという地域が非常に美しい景観を持っており、文化的にも豊かであること、そこに住む人々はクリエイティブな人々に対する許容力を持っており、関心が高いこと、芸術、文化をサポートする組織も多く、それを大切にする土壌があること、などが挙げられる。
- 行政も



芸術に対する関心が高く、他市と比べても、サンフランシスコ市は芸術の振興にかなり力を入れており、サンフランシスコ市のホテル税<sup>1</sup>はさまざまな芸術団体に割り当てられている。

- ・ 経済効果の面で言うと、サンフランシスコ市においては、スポーツイベントからの収益より文化芸術関係からの収益のほうが多かったという調査結果もあり、市の全産業の中で文化芸術関連産業の占める割合は他市に比べかなり大きくなっている。
- ・ 近くにサンフランシスコ近代美術館（The SF MoMA）、若者向けのアート・テクノロジーセンター ゼウム（Zeum）、総合娯楽施設メトレオン（Sony Metreon）などの文化、芸術施設があることも相乗効果を生み出している。芸術団体、美術団体とは互いに協力、依存する関係にあり、狭い範囲に芸術関係の組織が集中することで、関係者がさらに集まってくるというメリットが生まれている。The SF MoMA との関係では、マーケティングに関するパートナーシップの取り決めをしており、共同でマーケティングを行うなど、より緊密な関係の構築を目指している。
- ・ 問題点としては、施設の建設にあたりデザインを重視した結果、施設ごとに設計者が異なったため、施設相互の連携が悪くなっていることがある。

---

<sup>1</sup> サンフランシスコ市のホテル税はホテル代の14%。ホテル税のうち8.5%が、サンフランシスコ市の芸術団体と質の高い文化活動を支持するため1960年に設立された、「Grants for the Arts/San Francisco Hotel Tax Fund」（GFTA）の財源となる。GFTAでは毎年約125百万ドル（約137億5,000万円）を、約180の芸術団体やNPOに助成している。

## ヤーバブエナ芸術センターの風景



## 2) サウスコーストプラザ (South Coast Plaza)

訪問日時 : 2004年8月12日(木) 14:00~15:00
先方対応者 :
Mr. Werner Escher
Executive Director of Domestic and International Markets
資料・情報 :
- 訪問時プレゼンテーション + 配布資料
- ホームページ掲載情報

### (1) サウスコーストプラザの概要

- ・ 米国カリフォルニア州オレンジ郡コスタメサ市にある “ サウスコーストプラザ ” は、売り場面積約 270,000m<sup>2</sup>、駐車場 14,000 台分、年間売り上げが約 11 億ドルという全米でもトップクラスの規模を誇る大型ショッピングセンター (SC) である。年間の来場者は 2,300 万人を数える。
- ・ 近くには 3 つの高速道路 (サンディエゴ・フリーウェイ、コロナデルマー・フリーウェイ、コスタメサ・フリーウェイ) のジャンクションがあり、ディズニーランドから 6 マイル (約 9.7km) しか離れておらず、立地条件にも恵まれている。
- ・ サウスコーストプラザは、代表的な「リージョナル」<sup>2</sup>タイプの SC で、7 つの百貨店と 300 以上の専門店、40 を超すレストランからなっている。専門店はほとんどの有名ブランド店がそろっており、ファッション情報の発信基地にもなっている。また、レストランや流行のカフェ、エンターテイメント施設も充実しており、世界中から多くの観光客を引き寄せている。

---

<sup>2</sup> 米国の SC には 3 つのタイプがある。複数の百貨店と 50 以上の専門店で構成される広域型「リージョナル」、大型店 1 店と 2~30 の専門店からなる地域型の「コミュニティ」、10 程度の専門店からなる近隣型「ネイバーフッド」の 3 つである。

図表 サウスコーストプラザの位置



出所) サウスコーストプラザ ガイドパンフレット

## (2) サウスコーストプラザ開発の経緯・背景

- ・ スウェーデンからの移住者であるチャールズ・セガストロームが、所有していた畑をオレンジ郡の商業地区として開発したことが始まりである。1967年にロビンソンズ・メイとシアーズの2つの百貨店を核とし、専門店70店からなるSCをオープンしたが、その頃周囲には農地が広がっていて、サンディエゴ・フリーウェイも完成しておらず、先行きを危ぶむ声もあった。開発は成功を収め、1973年にはメイシーズ、1978年には顧客満足度(CS)で高い評価を受ける高級百貨店ノードストロームも完成し、併せて専門店も増えていった。その後も拡張を続け、特にファッション関連の高級ブランド店誘致を積極的に行った。
- ・ 現在は、SCに加え、映画館(エドワード・サウスコーストプラザ・ヴィレッジ・シネマ)、ホテル(ウェスティン・サウスコーストプラザ・ホテル)、レストラン、スパ(The Spa at South Coast)、美術館(Orange County Performing Arts Center、The Segerstrom Center For The Arts)など、衣食住と娯楽施設が一体となった、全米を代表する一大“ショッピング・リゾート”となっている。

## (3) サウスコーストプラザの特徴

- ・ サウスコーストプラザは、コスタメサ市、ニューポートビーチ市、アーバイン市といった高い購買力を持った消費者に恵まれており、全米に数万あると言われる SC の中でも群を抜くほどの売り上げ規模を誇っている。
- ・ コンセプトとして、“ショッピング・リゾート” という概念を取り入れており、単に商品売るにとどまらず、例えば化粧品を売る店と一緒に、ヘアサロンやネイルアートの店も作るなど、ショッピングをリゾートとして楽しんでもらえる環境づくりを目指している。
- ・ 客層は、高所得者から中低所得者、高齢者から若い層まで多様性に富んでいる。理由としては、客層のニーズを把握したうえでの、計算されたテナント・ミックスがあり、高級テナントと中級テナントを巧妙に配置することで、同一モール内における差別化を実現している。これにより、アッパー層からロー層まで、幅広い消費者を取り込むことに成功している。ただ、当初からテナント・ミックスに取り組めたわけではなく、初めは入ってくれるテナントがいれば受け入れ、場所もリクエストどおりにしていた。現在は出店したいという店のウェイティングリストができていくほどで、サウスコーストプラザ全体として、客のニーズに合わせた店舗展開を行っている。
- ・ 商圏については、当初は 5~10 マイル(約 8~16km) ぐらいのローカルな範囲であったが、フリーウェイが完成し、アクセスが非常に良くなったことにより、現在では 60~100 マイル(約 97~161km) の遠距離からも多くの買い物客が訪れるようになった。商圏が広がったことで、外国からも多くの観光客が訪れることができるようになり、外国人観光客の売り上げに対する比率は、30%に達している。中でも日本人の比率はかなり高い。
- ・ サウスコーストプラザでは、客の誘致に力を入れており、ロデオドライブというビバリーヒルズの近くにあるブランド店が並ぶ地区と競合するほど、広い範囲を商圏としている。ショッピング・リゾートというコンセプトのとおり、外国からの買い物客が多いことの理由も、リゾートスポット、観光スポットとして認知された SC であるということが挙げられる。
- ・ 観光客の誘致については、周辺のホテルや旅行代理店と提携しており、隣接するアナハイム市のディズニーランドの観光客を取り込むため、ディズニーランド直営ホテルと 30 分で結ぶシャトルバスを運行している。

#### (4) サウスコーストプラザのサービス、施設

##### サービス

##### コンシェルジェサービス (Concierge Service)

- ・ コンシェルジェデスクが 1 階と 2 階にあり、荷物の預かりやタクシー、

リムジンの手配、レストラン、シアター、ホテルの予約、車椅子やベビーカーのヘルプなどについて無料で行っている。以下に、主なコンシェルジュサービスを示す。

#### ヴァレット・パーキング

- ・ 車で訪れた人のため、スタッフが駐車場まで車を運んでくれるサービス。料金は1回6ドル(約660円) 年間パスは125ドル(約13,800円)

#### 両替サービス

- ・ サウスコーストプラザ内にあるトーマス・クック・エクスチェンジでは、日本円からドルへの交換はもちろん、トラベラーズチェックについても現金に換えることができる。

#### 通訳サービス

- ・ 外国語を話すことができるスタッフを常勤させており、コンサージデスクに行くか電話をすれば、誰でもサービスを受けることができる。日本人観光客も数多く訪れるため、日本語の分かるスタッフも配置されている。

#### VIP パスポート

- ・ ブティックやレストランなどから割引を受けられる、VIP パスポートを用意している。

### 施設

- ・ サウスコーストプラザは、カリフォルニアの気候に合った明るい内装を基調とし、植物オブジェなどの緑も多く、休憩スペースもいたるところに用意されている。核となる百貨店をモールの角に配置し、別の百貨店に行くためには専門店のあるモールを通らなければならないよう、工夫がなされている。
- ・ 地価が安価であるため、建設コストの抑制を理由に、建物はすべて低層2階建てとなっている。

#### 百貨店

- ・ 現在、「ロビンソンズ・メイ」「シアーズ」「ノードストローム」「メイシーズ」「メイシーズ・メンズストア」「メイシーズ・ホームファニチャーストア」「サックスフィフスアベニュー」の7つの百貨店が出店中。

#### 専門店、レストラン

- ・ シャネル、エルメス、ルイ・ヴィトンといった有名な高級ブランドショップのほとんどが集積しており、ビバリーヒルズの「ロデオドライブ」と集客にしのぎを削っている。
- ・ ただ、専門店のすべてが超高級ショップというわけではなく、大衆向けのカジュアルショップやハンバーガーショップ、日用雑貨店なども

数多くそろっている。

- ・ 飲食店については、さまざまな高級レストランがテナントとなっており、ザガットサーベイ（レストラン評価本）でもトップランクに選ばれている。

サウスコーストプラザ・ヴィレッジ（South Coast Plaza Village）

- ・ サウスコーストプラザの北側に位置しており、1973年に完成した。サウスコーストプラザ・ビルディングには、様々なレストランや映画館、ギャラリーなどが多く集まっている。

ウェスティン・サウスコーストプラザ・ホテル（West in South Coast Plaza Hotel）

- ・ 広い敷地を持つ高級ホテルで、客室は390室。フィットネスセンター、屋外プール、テニスコートなどが備わっている。
- ・ 現在、2軒目のホテルの建設計画が持ち上がっている。

シアター

- ・ ダンスや舞踊のためのシアターである Orange County Performing Arts Center は、座席数が3,000あり、ブロードウェイミュージカルなどのワールドクラスのダンスや、コンサート、芝居が連日開催されている。
- ・ 現在、2,500席のブロードウェイショーを開催できる新たなシアターを建設中。

- ・ 上記以外にも、オフィスビル、温泉施設（The Spa at South Coast）などが敷地内に集まっており、娯楽から文化・芸術の分野までそろった、まさに“ショッピング・リゾート”となっている。

## （5）成功の要因

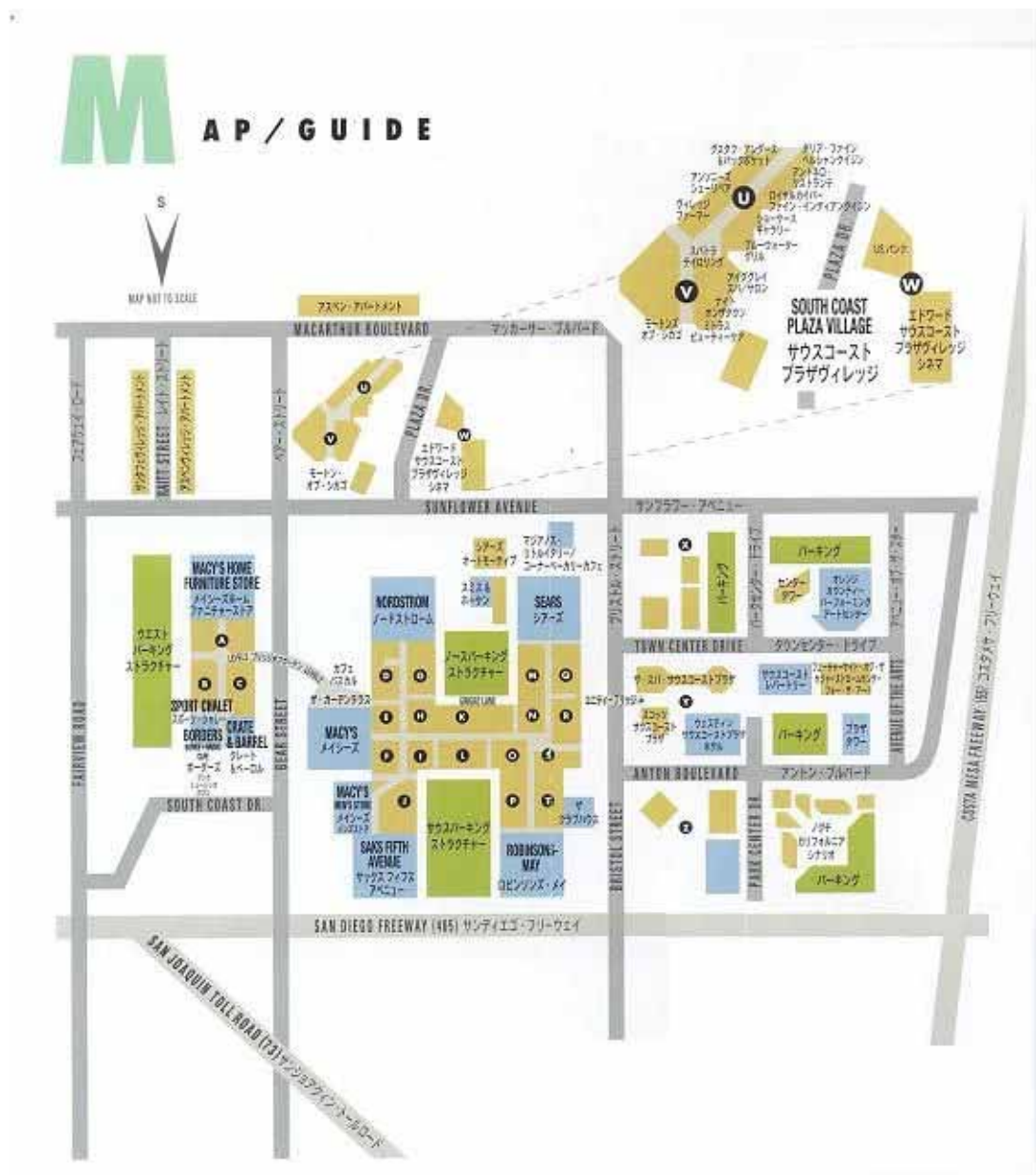
- ・ サウスコーストプラザが成功した第一の要因として、常に“進化”しているということがある。つまり、それまでのマーケットに固執することなく、常に新たなマーケットの創造を目指しているということである。例えば、プラザの近くに Orange County Performing Arts Center というダンス／舞踊のシアターやホテル（Westin South Coast Plaza Hotel）を作ったことにより、プラザを訪れる客層がそれまでの高級ブランド志向の人たちに加えて、芸術文化志向のが高い人たちも集まるようになった。新たなマーケットができたことにより、SCの売り上げも大きく伸びることになった。
- ・ 成功の第二の要因は“マーケティング”である。たとえば、宣伝にも注意を払っており、マスコミが取材に来て報道する場合、「最大のショッピングセンター」

というキャッチフレーズは使わせないようにしている。“最大”という言葉には、「大きなところに行くと歩いて疲れる」、「車がたくさんあって停めるのに苦労する」、「音がうるさい」、「セキュリティが心配」といったイメージが付いて回る。代わりに「売上げ最大のショッピングセンター」をキャッチフレーズとし、「売上げが最大ならば良い物がたくさんあるだろう」というプラスのイメージを作り出すようにしている。

- ・ 成功の第三の要因は、地元との良好な関係の構築である。SCを作る計画にはゾーニングという問題が生じる場合がほとんどだが、農地を商業地に変えるなどのゾーニングの変更は、自治体及びコミュニティの同意があってはじめてできるため、地元のコミュニティ、地域社会と密接な関係を構築することに注意を払っている。また、SCができることで、そのコミュニティには大きな税収が発生するが、その税収をコミュニティのために使うよう自治体に働きかけを行った。サウスコーストプラザの場合、警察署は少し離れたところにあったため、新たにSCの中にも警察署を作るよう働きかけ、実現させた。これにより、コミュニティのセキュリティが上がり、SC自体のセキュリティも上がるという相乗効果が生まれた。



図表 サウスコーストプラザのテナント配置図



出所) サウスコーストプラザ ガイドパンフレット

サウスコーストプラザの風景



### 3) オンタリオ・ミルズ (Ontario Mills) <視察のみ>

視察日時 : 2004年8月12日(木) 11:00~12:30
資料・情報 :
- 視察時入手資料
- ホームページ掲載情報

#### (1) オンタリオ・ミルズの概要

- ・ 1996年11月に営業を開始した、米国西海岸最大規模のショッピングセンター(SC)で、ロサンゼルスから東に約80kmの場所に位置している。売り場面積170万平方フィート(約158,000m<sup>2</sup>)のアウトレットモール<sup>3</sup>で、24のアンカー店(有名大型店)や200以上の小売店、ワゴン型店舗及び売店の他、様々なタイプのレストランや娯楽施設が集結している。年間の来訪者は約1,500万人を数える。
- ・ オンタリオ・ミルズは楕円形に設計されており、天窓から自然採光を取り入れた明るい街並みを演出している。また、買い物客が快適かつ楽しんでショッピングができるように、通路を微妙に曲がりくねらせ、高低差をつけるなどの工夫を凝らしている。10に分けられたゾーンは赤、赤紫、黄色などの配色を使うことで、それぞれのゾーンの特徴を出している。

図表 オンタリオ・ミルズの位置



出所) オンタリオ・ミルズ ホームページ <<http://www.ontariomillsmall.com/>>

<sup>3</sup> 余った在庫品を割引価格でメーカーや専門店が販売する店舗をアウトレットストアといい、アウトレットストアが集積したものをアウトレットモールという。

## (2) オンタリオ・ミルズの特徴

### 西海岸最大の室内アウトレットモール

- ・ 気候の温暖なカリフォルニアでも内陸に位置するオンタリオ市は、夏は暑く、冬は寒いため、アウトレットモールとしては珍しい、室内(インドア)タイプとなっている。200以上のショップが一つのモールに集積しており、一つひとつのショップのサイズも従来の店舗と比べて非常に大きいのが特徴である。
- ・ 24のアンカー店と200を超える専門店は、(1)工場直営型アウトレット、(2)小売店直営型アウトレット、(3)オフプライス・ストア(並行輸入品など)、(4)カテゴリー・ドミナント・ストア<sup>4</sup>、(5)専門店アウトレット、の5つのタイプに別れている。
- ・ サウスコーストプラザが高級百貨店・専門店を中心としたSCであるのに対し、オンタリオ・ミルズはアウトレット商品を中心とした価格訴求タイプのSCである。

### ショッピングとエンターテイメントの融合

- ・ オンタリオ・ミルズは、アウトレットとエンターテインメント、専門店、レストランが混在する、複合型のSCである。ショッピングだけでなく、娯楽や食事も楽しみ、快適に過ごすことのできるアメニティ重視の環境を作り出している。その具体化のため、モール内には、シネマコンプレックス(53の映画館)、セガのゲームセンター、スケート場、アトラクションがアウトレットストアと並存している。また、レストランやカフェなどの飲食店も充実しており、様々な客層に対応できるフードコート(約1,000席)がモール中央に配置されている。

## (3) オンタリオ・ミルズの開発経緯・背景

- ・ 1967年に創業した、ウェスタン・ディベロップメントというSC開発会社が、全米各地でアウトレットモール型のSC開発を展開、94年にウェスタン・ディベロップメントは社名をミルズ・コーポレーションに変更し、不動産投資信託投資(REIT)会社としてニューヨーク証券取引所に上場した。オンタリオ・ミルズは、96年にミルズ・コーポレーションが開発した、5番目のアウトレットモール型SCである。

---

<sup>4</sup> ドミナント(dominant)とは、一定の地域に集中的に出店して、同業他社に対する優位性(dominant)を打ち出す戦略のこと。オンタリオ・ミルズに出店したカテゴリー・ドミナント・ストアとして、スポーツ用品専門のスポーツ・オーソリティ、ホームファニチャー専門のベッド・バス&ビヨンドなどがある。





オンタリオ・ミルズの風景



## 4 . 大規模複合地域開発の事例調査

### 1 ) サントナ・ロウ (Santana Row)

視察日時 : 2004 年 8 月 10 日 ( 火 ) 午後

資料・情報 :

- ホームページ掲載情報

#### ( 1 ) サントナ・ロウの概要

- ・ サントナ・ロウは、カリフォルニア州サンタクララ郡にあるシリコンバレーの中心都市、サンノゼ市のほぼ中央に位置する。その名称は、サントナ・ロウの一部に組み込まれることになった、サントナ・パーク ( 公園 ) に由来する。
- ・ サントナ・ロウは、ショッピング、ダイニング、娯楽及び生活のための様々な要素を盛り込んだ都市型住宅街 ( urban neighborhood ) で、開発は、Federal Realty Investment Trust ( フェデラル社 ) が 5 億ドルをかけて行い、住宅戸数は 1,200 戸である。
- ・ 1,500 フィート ( 約 460m ) のメインストリートを中心に、538,000 平方フィート ( 約 5ha ) に渡って豪華でユニークな小売店の数々が立ち並んでいる。国際色豊かなレストランは 14 店、214 室ある高級ホテル ( Hotel Valencia )、オープンテラスのカフェ、週 2 回開催されるファーマーズ・マーケット、無線 LAN によるインターネット接続環境、公園、シネマコンプレックスが集約している。ヨーロッパの古い町並みを思わせるビルが立ち並び、階上はコンドミニアム、階下にはお洒落なレストランや小売店を入居させ、高級アーバンライフというコンセプトを表現している。

図表 サンタナ・ロウの位置



出所) サンタナ・ロウ ホームページ < <http://www.santanarow.com/> >

## (2) サンタナ・ロウの特徴

シリコンバレー最大の複合施設

- ・ シリコンバレーの中心に開発されたサンタナ・ロウは、商業施設、ホテル、ハウジングを取り込んだ複合型コミュニティであり、その核となるのは、メインストリートに配置されたリテール(専門店、小売店)ゾーンである。サンタナ・ロウの隣には、百貨店(ノードストローム、メイシーズ)を核とした、シリコンバレーで最大のリージョナル型ショッピングセンター(SC)であるバレーフェア(ValleyFair)が隣接しているが、ハイテク産業関連の富裕層がナイトライフやエンターテインメントを楽しむ場がほとんどなかった。フェデラル社は、これら富裕層をターゲットに、シリコンバレーに合ったライフスタイルを提供するため開発を行ったが、その方向性は、SCを中心とした物販ではなく、メインストリートを核としたストリートそのものの充実であった。また、専門店テナントとして、高級専門店やヨーロッパの珍しい専門店も入居し、地域の小売店、レストランも混在する、都市型住宅街となっている。

充実したインターネット環境

- ・ シリコンバレーの中心に位置するという地域特性のため、ディベロッパーであるフェデラル社は、サンタナ・ロウの住民及び来訪者の多くがインターネット



- に精通していることを想定し、インターネットアクセス及びコミュニケーション・ソリューションに関わるインフラ整備の充実を念頭において開発を行った。
- ・ 具体的には、有線及び無線の高速インターネット、サンタナ・ロウのオンライン・ポータル、IP 電話、付加価値サービスとしてデジタル・ケーブルテレビやホテル用にオン・デマンドのデジタル・ビデオなどを提供している。
  - ・ サンタナ・ロウのネットワークインフラを担当しているのはシスコシステムズ社 (Cisco Systems) とヒューレット・パカード社 (Hewlett-Packard) である。住民やオフィス所有者はブロードバンドサービスを利用することができ、カフェやロビーなど、コミュニティ内の随所に無線 LAN のアクセスポイントが設置されている。このユビキタス環境の中、サンタナ・ロウのコミュニティ情報は全てウェブで提供されており、外部から買い物に来た人も、公開されているアクセスポイントを使って店の情報などを確認することができる。
  - ・ ホテル・バレンシアは、客室にブロードバンド回線を完備しており、ハードディスクビデオレコーダーなどのエンターテインメント環境も充実している。ホテルや公共スペースの電話はすべて IP 電話となっている。

### (3) サンタナ・ロウの開発経緯・背景

- ・ 1960 年に Ron Williams というディベロッパーが、元々は果樹園であった地域を、“Town & Country Villages” というスペイン風の店やレストランが立ち並ぶ SC へと発展させた。その地域をフェデラル社が再開発することになり、2002 年に現在のサンタナ・ロウが完成した。フェデラル社は SC や商店街での商業開発を専門とする、メリーランド州を基盤とした開発会社である。
- ・ 開発の際、フェデラル社は同地域のマーケットリサーチを行った。

その結果は、

- a) シリコンバレーで暮らす 170 万人以上が、年間約 10 万ドル(約 1,100 万円)の家計収入を有している
- b) サンタナ・ロウから半径 10 マイル(約 16km)以内のほぼ 20 万世帯が、10 万ドル以上の年収を有している
- c) シリコンバレーには約 25 万人の百万長者が暮らしている
- d) サンノゼ市は、世帯別の有効購買所得において、カリフォルニアでは 1 位、全米で 2 位となっている

となった。このことからフェデラル社は、富裕層をターゲットとした都市型住宅街を基本コンセプトとした再開発とすることを決定した。

#### (4) サンタナ・ロウの住宅・施設等の状況

##### 住宅のタイプ

- ・ フェデラル社は住宅を全て賃貸としており、1,200 のユニットが開発されている。タイプは4つに分かれ、スタイリッシュなロフト付きのものから、専用駐車場、プライベートテラス、庭園が付いた高所得者向けのものまでそろっており、バリエーションは豊富である。

##### ロフト

- ・ 4タイプに分かれており、ベッドルーム1部屋にバスルーム1ヶ所のタイプから、ベッドルーム3部屋にバスルーム3ヶ所のタイプまである。
- ・ 部屋は、18フィート(5.49m)の高い天井、ウォークイン・クローゼット、コンクリート(もしくは大理石)のフローリング、ステンレスキッチンなどが特徴となっている。

##### タウンハウス

- ・ 4タイプに分かれており、ベッドルーム1部屋にバスルーム2ヶ所のタイプから、ベッドルーム4部屋にバスルーム3ヶ所のタイプまである。
- ・ 書斎、アイランド・キッチン、プライベート・バルコニー、2台収容可能なガレージなど、ゆとりのある空間が特徴となっている。

##### フラット

- ・ 4タイプに分かれており、ベッドルーム2部屋にバスルーム2ヶ所のタイプから、ベッドルーム3部屋にバスルーム2ヶ所のタイプまである。
- ・ レストランや専門店が入るビルの上階にあり、シリコンバレーを一望できる。プライベートテラス、専用駐車場などを完備した豪華な作りとなっている。

##### ヴィラ

- ・ ベッドルーム3部屋にバスルーム3ヶ所のタイプとベッドルーム4部屋にバスルーム4ヶ所の2タイプがある。
- ・ 住人専用の門、2つの庭園、ウォークイン・クローゼット、バルコニー、石造りの暖炉、2~3台分の専用駐車場などを備え付けている、高所得者向けの住宅。

##### バレンシア・ホテル (Valencia Hotel)

- ・ サンタナ・ロウの中心に位置し、グッチやバーバリーといった高級専門店やレストラン、映画館などが入っている、ヨーロピアンスタイルの高級ホテルである。

る。214室あり、主にシリコンバレーへの出張者をターゲットとしている。

- ・ 高速インターネットアクセスを完備しており、最新鋭のデジタル・ビデオとブロードバンド・エンターテイメント・サービスを提供している。

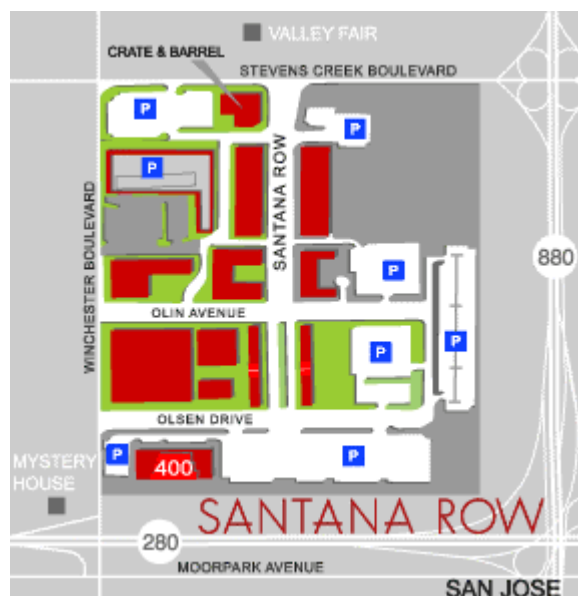
#### ファーマーズ・マーケット

- ・ もともとサンノゼ周辺は農業地帯であり、温暖な気候を生かした野菜や果物の生産が盛んである。サンタナ・ロウでは、農家の人たちとコミュニケーションをとりながら野菜を買うことのできる、ファーマーズ・マーケットが週に2回開かれており、旬の果物や野菜のほか、パン、チーズ、スープ等、様々な商品を販売している。営業時間は水曜日の午前9時から午後1時(4~10月)及び日曜日の午前10時から午後3時となっている。

#### アート&エンターテインメント・プログラム

- ・ ストリートを中心としたまちづくりを目指しており、公園内及び路上の指定箇所で、音楽、演劇や視覚芸術などのストリート・パフォーマンス活動を支援している。毎週水曜日には無料で屋外映画上映が行われている。
- ・ CDや作品の販売、宣伝用チラシの配布等も許可されている。

図表 サンタナ・ロウの全体図



出所) サンタナ・ロウ ホームページ < <http://www.santanarow.com/> >

サンタナ・ロウの風景



## 2) ロングビーチ再開発地域 (Long Beach) < 視察のみ >

視察日時 : 2004年8月13日(金)午後

資料・情報:

- ホームページ掲載情報

### (1) ロングビーチ市の概要

- ・ ロングビーチ市は、ロサンゼルスとオレンジ郡の間に位置している、人口約438,000人のカリフォルニア州第5の都市である。ロングビーチ市はロサンゼルス港と競う西海岸最大の商業港(ロングビーチ港)を持ち、カリフォルニア州のみならず全米の太平洋向け貿易、経済関係の玄関となっている。
- ・ ロングビーチ市は、全米でも有数の観光コンベンション都市でもある。年間約430万人の来訪者があり、その直接消費額は約343百万ドル(約377億円)、経済波及効果は約950百万ドル(約1,045億円)に達している(同市の公式ホームページの掲載情報より)。

### (2) ロングビーチ市のウォーターフロント再開発

- ・ ロングビーチ市は、1980年代に観光やコンベンションによる集客を目指して、臨海部の再開発を集中的に行った。開発の最盛期を迎えた1987年時点で、それ以前の10年間に投じられた開発資金は、官民合せて約10億ドル(約1,100億円)に達していた。その後も再開発は継続的に行なわれ、ホテル、コンベンションセンター等の建設が相次いだ。それらの総事業費は40億ドル(4,400億円)を上回るといわれている。
- ・ 現在、ロングビーチ市のウォーターフロント再開発地域には、次のような施設が立地している。

新ロングビーチ水族館

- 年間150万人が訪れる大規模水族館

ウォーターフロント複合商業娯楽施設

- カリフォルニア州最大規模

クイーン・メリー号

ロングビーチマリーナ

- 3,800艘係留可能

コンベンションセンター

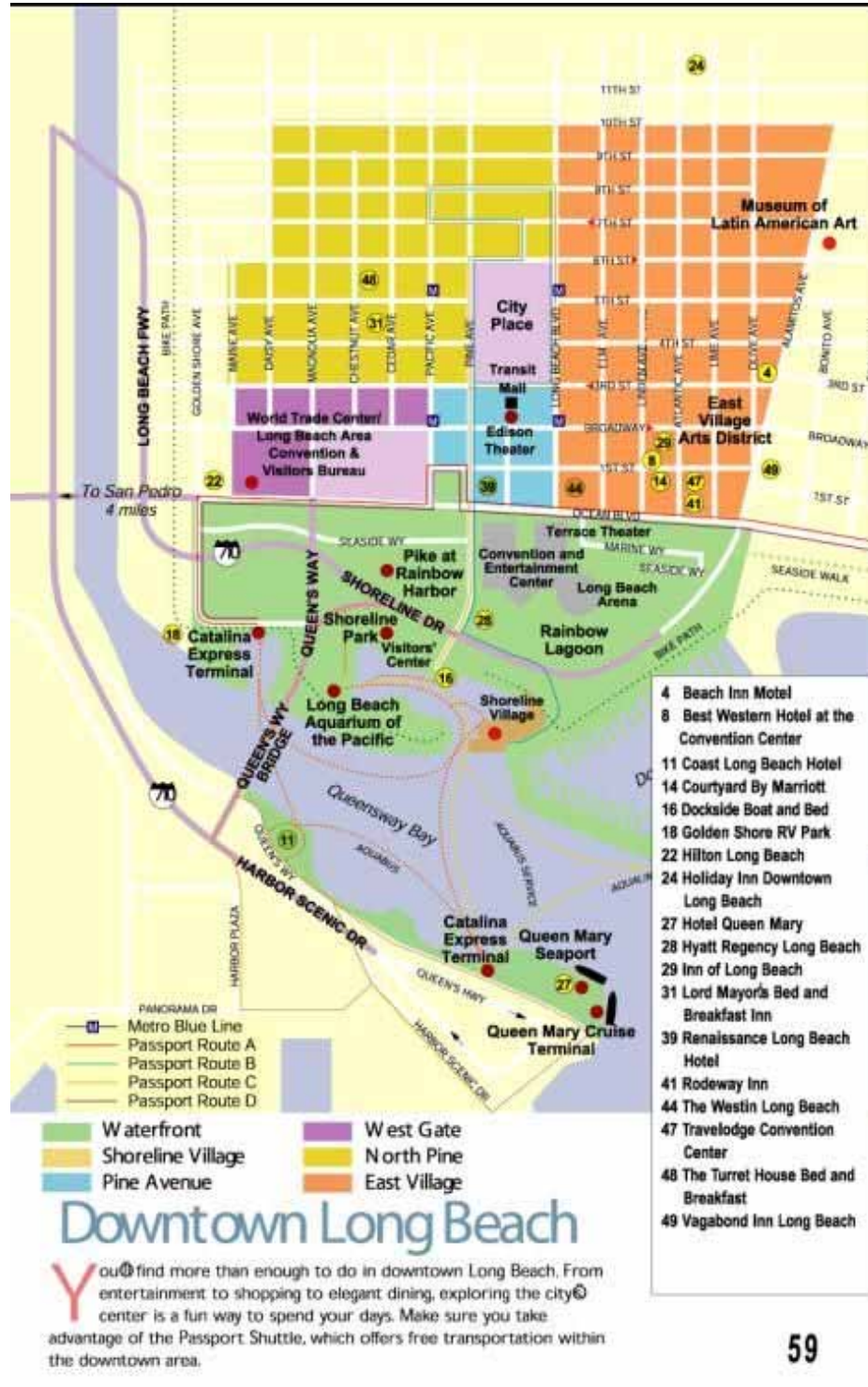
- 展示スペース 224,000平方フィート(20,800㎡)

- 会議スペース 83,000平方フィート(7,700㎡)

- アリーナ 78,000平方フィート(7,250㎡)

- ボールルーム 20,456 平方フィート (1,900 m<sup>2</sup>)

図表 ロングビーチ市のダウンタウンの地図



出所) ロングビーチ市公式ホームページ

<http://www.visitlongbeach.com/maps/index.cfm>



ロングビーチ市の風景

