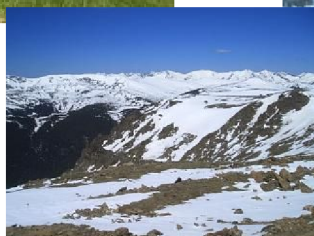


平成 17 年度
内閣府沖縄総合事務局
沖縄県 合同委託調査

返還跡地利用に関する海外実態調査報告書



平成 17 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、NAID2005 Annual Conference（2005年6月に米国コロラド州デンバーで開催）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

I 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
II 章 NAID の概要及び NAID2005 の報告	3
1. NAID 及び NAID2005 の概要	3
1) NAID とは	3
2) NAID を取り巻く背景	3
3) NAID2005 年次大会の概要	4
2. NAID2005 の報告	7
1) モバイル・ワークショップ I	7
2) モバイル・ワークショップ II	18
3) フォーラム	30
III 章 米国における軍用地跡地利用に資する最新事例調査	37
1. 観光政策・都市政策関連の事例調査	37
1) コロラド州観光局	37
2) コロラド州ボルダー市	45
2. 軍用地跡地利用の事例調査	54
1) メイサー・フィールド (Mather Field)	54
2) マクレラン・パーク (McClellan Park)	66

I 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	6月 3日(金)	日本発 デンバー着		
2	4日(土)	デンバー	13:30	NAID2005(登録) モバイルワークショップ参加 Lowry101:Lowry for Planners (ロウリー空軍基地)
3	5日(日)	デンバー	8:00	NAID2005 モバイルワークショップ参加 Fitzsimons101:Taking Lemons and Making Lemonade デンバー市内視察
4	6日(月)	デンバー ボルダーへ移動	10:30 14:00	NAID2005 同時セッションConcurrent Session 出席 コロラド州観光局訪問ヒアリング
5	7日(火)	ボルダー	8:30 10:30	ボルダー市訪問ヒアリング ボルダー市内案内視察
6	8日(水)	デンバー発 サクラメント着		ボルダー市・デンバー市近郊視察
7	9日(木)	サクラメント	9:00 14:00	メイサー・フィールド(メイサー空軍基地跡地) 開発ヒアリング・案内視察 マクレラン・パーク(マクレラン空軍基地跡地) 開発ヒアリング・案内視察
8	10日(金)	サクラメント発		
9	11日(土)	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
6月6日	14:00	Colorado Tourism Office Office of Economic Development and International Trade 1625 Broadway, Suite 1700 Denver, Colorado 80202	Ms. Kim McNulty Division Director, Colorado Tourism Office Ms. Monica Brooks Tourism Program Specialist Ms. Leslie Plomondon Trade Director, Asia, Africa, & the Middle East
6月7日	8:30	Planning Department City of Boulder Park Central Building 1739 Broadway, Suite 300 Boulder, Colorado 80306-0791	Mr. Peter Pollock Planning Director, Planning Department, City of Boulder
6月9日	9:00	Office of the County Executive County of Sacramento Department of Economic Development 700 H Street, Suite 7650, Sacramento, CA 95814-1280	Mr. David Norris Senior Civil Engineer, Office of the County Executive, Department of Economic Development, County of Sacramento Mr. Craig Locke Principal Construction Engineer, Program Operations, Design & Construction Division, Sacramento Housing & Redevelopment Agency Ms. Amanda Leiker Project Manager, Office of Economic Adjustment Office of the Secretary of Defense
6月9日	14:00	County of Sacramento Department of Economic Development and Intergovernmental Affairs, Office of McClellan Base Conversion 3331 Peacekeeper Way McClellan, CA 95652	Ms. Jeanette M. Musil Deputy Director, Office of McClellan Base Conversion, Department of Economic Development and Intergovernmental Affairs, County of Sacramento Mr. David Norris Senior Civil Engineer, Office of the County Executive, Department of Economic Development, County of Sacramento Ms. Amanda Leiker Project Manager, Office of Economic Adjustment Office of the Secretary of Defense

Ⅱ章 NAID の概要及び NAID2005 の報告

1. NAID 及び NAID2005 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場を提供している。

- ①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
- ②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
- ③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な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（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（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な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) NAID2005 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な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) 2005 年の NAID 年次大会 (NAID2005) の概要

2005 年に開催された年次大会 (“NAID2005 Annual Conference”) の概要は以下のとおりである。

① 開催期間

2005 年 6 月 4 日 (土) ~ 6 月 7 日 (火) 4 日間

② 開催場所

コロラド・コンベンションセンター (The Colorado Convention Center)
(コロラド州デンバー)

③ 開催テーマ

- ・ BRAC 過程の理解
- ・ 再開発のための計画づくり
- ・ “Mission Growth” (成長使命) への対処
- ・ 再編のための計画づくり
- ・ コミュニティ施設とコラボレーション (協働) の創造
- ・ より高度な再開発

④ 開催スケジュール

次頁図表のとおり

図表 NAID2005 のスケジュール

6月4日(土)	
7:30am~4:00pm	: 受付、展示出展準備
9:00am~12:00pm	: ブートキャンプセッション
1:30pm~5:00pm	: モバイルワークショップ <Rocky Mountain Arsenal> <Lowry101-Lowry for Planners>
2:00pm~5:00pm	: ブートキャンプセッション
6:00pm~9:00pm	: VIP イベント (会議役員とホスト地域委員会)
6月5日(日)	
7:00am~6:30pm	: 受付、展示ホール開場
8:00am~11:30am	: モバイルワークショップ <Fitzsimons101-Taking Lemons and Making Lemonade> <Lowry201-Lowry for Managers>
9:30am~11:00am	: フォーラム/コンカレントセッション <Enhanced Use Leasing Basics> <Understanding Mission Growth> <BRAC Airfield>
11:30am~12:15pm	: NAID/ADC 年次会員会議
1:00pm~4:30pm	: モバイルワークショップ <Fitzsimons201-Addressing the Challenges of Base Redevelopment>
2:00pm~3:30pm	: フォーラム/コンカレントセッション <Forum : Maximizing the Market> <Getting the Biggest Bang for Your Environmental Bucks> <Innovation and Privatization in Munitions and Explosives of Concern (MEC) Cleanup> <Innovations for Successful LRA Organizations>
4:00pm~5:30pm	: フォーラム/コンカレントセッション <Rural Base Redevelopment> <Forum : Understanding the BRAC Process> <Privatization in Place-Opportunities & Cautions> <LRA Directors Council Meeting>
5:30pm~7:00pm	: 歓迎レセプション
6月6日(月)	
7:00am~6:00pm	: 受付、展示ホール開場
7:30am~8:30am	: 出席者の朝食交流会
8:30am~10:00am	: 一般セッション
10:00am~10:30am	: 休憩 (交流会)
10:30am~12:00pm	: フォーラム (ビジョンの作成と導入・エルトロの研究)
12:00pm~1:30pm	: プレジデントランチ

1:45pm～3:15pm : フォーラム
3:15pm～3:30pm : 休憩
3:30pm～5:00pm : フォーラム
5:30pm～7:30pm : 年次レセプション

6月7日(火)

7:00am～2:00pm : 受付、展示ホール開場
7:00am～8:00am : 出席者の朝食交流会
8:00am～12:15pm : フォーラム (途中休憩をはさむ)
12:15pm～1:30pm : 昼食会
1:30pm～3:00pm : 展示会場片付け

2. NAID2005 の報告

2) モバイルワークショップ I

(1) ワークショップの概要

① テーマ

「ロウリー 101 : 計画担当者のためのロウリー」

(Lowry 101: Lowry for Planners)

② 開催日時

2005年6月4日(土) 13:30~17:00

③ 車中進行役

Jane Blackstone

(Deputy director, Implementing Lowry Redevelopment Authority, CO)

Kay Miller

(Project manager, Reuse planning for Lowry Air Force, CO)

④ 発表者

【Wings Over the Rockies 航空宇宙博物館にて】

○挨拶: Tom Markham

○再利用計画の作成

・ David Cooper

(Planner and architect, URS Corporation, Denver, CO)

・ Jane Blackstone

(Deputy director, Implementing Lowry Redevelopment Authority, CO)

・ Kay Miller

(Project manager of the reuse planning for the Lowry Air Force, CO)

○計画と環境 101

・ Joseph W. Aiken (International Risk Group, LLC, CO)

【Eisenhower 礼拝堂 (ロウリー・タウン・センター内) にて】

○再開発の資金調達 101

・ Robert Waxman

(Controller/CFO, Lowry Redevelopment Authority, CO)

○インフラ計画 101

・ Dennis Arbogast

(Project Manager, URS Corporation, Denver, CO)

○ 広報とマーケティング

・ Hilarie Portell

(Public relations and marketing director, Lowry Redevelopment Authority, CO)

(2) ローリー (Lowry) 再開発地域の概要

① 全体概要

～配布資料、ホームページ等より入手した情報をもとに作成～

ローリー (Lowry) 再開発地域は、1994 年に閉鎖されたローリー空軍基地の跡地で、総面積 1,866 エーカー (755ha) の広さを持っている。同地域は、デンバーとオーロラという 2つの市にまたがる、コロラド州の州都デンバーのダウンタウンから東に車で 15 分ほどの所に位置する。

再開発は、基地閉鎖が決まった 1991 年からスタートし 92 年に策定された再利用計画 ("The Lowry Community Reuse Plan") に沿って進められてきた。

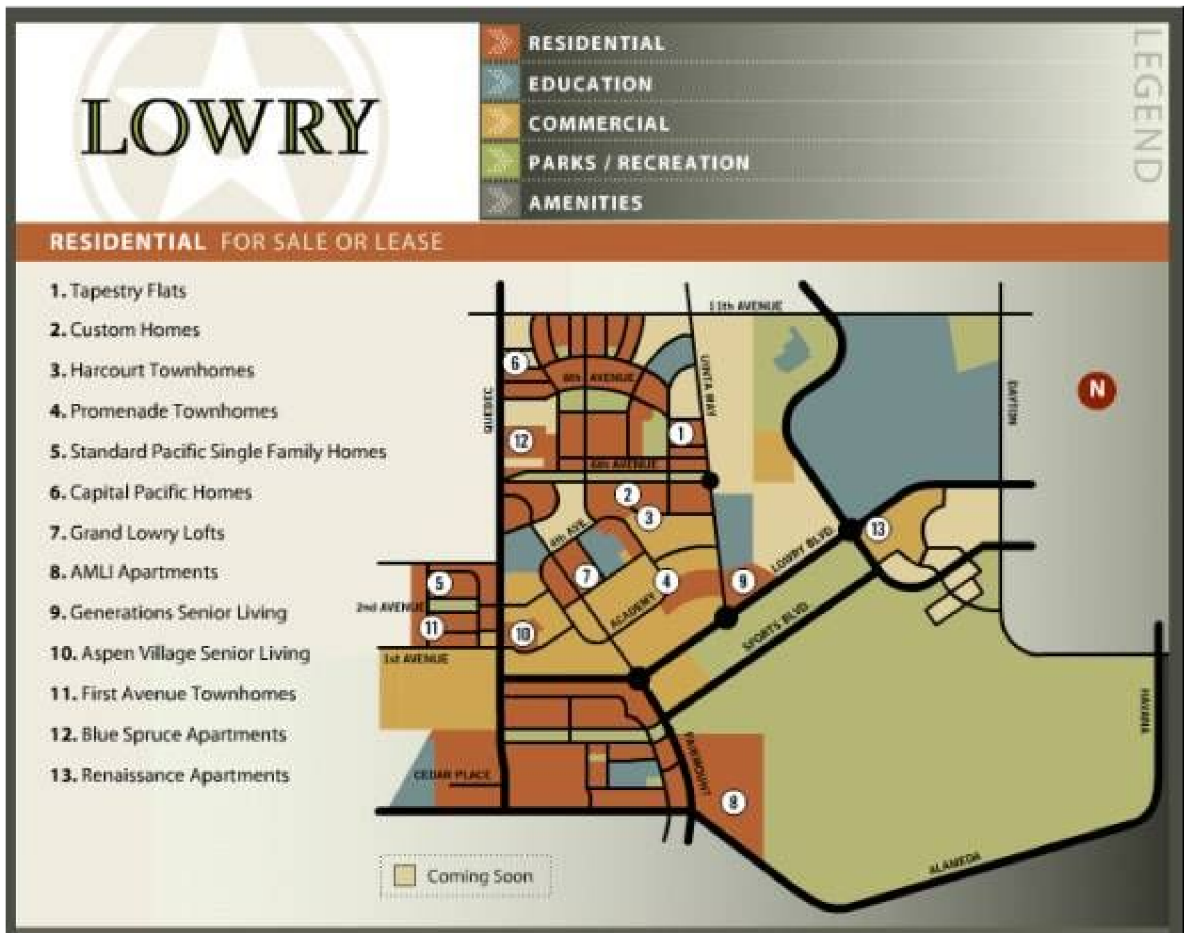
再開発の主体は、デンバー市とオーロラ市によって設立された、ローリー再開発公社 (LRA : The Lowry Redevelopment Authority) である。公社は、再開発地域全体のゾーニング、インフラ維持管理、不動産分譲に責任を持っている。

再利用計画の主な内容は、以下のとおりである。

- 住宅 : ホームレス用の住宅から高級住宅に至る住宅開発
計画戸数 : 約 4,500 戸
- 教育 : コロラド・コミュニティカレッジ等 8つの学校の建設
キャンパス合計面積 : 156 エーカー (63ha)
- 商業 : オフィス面積 : 180 万平方フィート (17ha)
商業スペース : 13 万平方フィート (1.2ha)
- オープンスペース&レクリエーション :
オープンスペース面積 : 約 800 エーカー (324ha)

再開発費用は、合計で 55,500 万ドル (610 億円) となっている。そのうち、約 70% は民間資金 (収益事業債、銀行ローン、不動産売却益等)、残りの約 30% は公的資金 (連邦政府・州政府補助金等) で賄われている。

図表 ローリーの再開発図（住宅系）



(出所) ローリーの公式ホームページ <http://www.lowry.org/info/maps_directions.htm>

② 経緯

～Kay Miller (Project manager of the reuse planning for the Lowry Air Force, CO)のプレゼンテーションより～

1991年に国防省からロウリー空軍基地の閉鎖が告知された。この基地閉鎖の発表は、人々に大きなショックを与えた。基地閉鎖がもたらすマイナス面の影響として問題となったのは、次の事項であった。

- ・ 経済的なインパクト－8,000人の雇用機会の消失
- ・ 地域内の競合－DIA（デンバー国際空港）の開港、ステープルトン空港の開港及びプラットバレーの再開発等との競合
- ・ 環境汚染の恐れ
- ・ 都市の空洞化の恐れ
- ・ 交通渋滞、不動産価値の下落などマイナス面の恐れ

一方で、基地閉鎖と再利用は、地域にとって好機とみる見方もあった。その主な論点は次のとおりである。

- ・ 立地条件がいい
- ・ 再利用の高いポテンシャル－長年にわたり訓練基地であったこと
- ・ やる気とチームワークのある地域コミュニティの存在

以上のことを踏まえてデンバー市とオーロラ市が正式な合意書をかわし、「ロウリー経済回復プロジェクト」（Lowry Economic Recovery Project）を開始した。

③ 再利用計画 (the Reuse Plan)

～David Cooper(Planner and architect, URS Corporation, Denver, CO)のプレゼンテーションより～

デンバー市とオーロラ市の合意にもとづいて、「再利用計画機関」（Reuse Planning Authority）が設立され、以下のような再利用計画が策定された。

a) 再利用計画の関係者

- ・ クライアント
ロウリー再開発公社（LRA）, 都市計画および経済開発スタッフ
- ・ コンサルティングチーム
再利用計画、市民参加、市場分析／金融、インフラ、交通、環境、施設、国有財産の専門家など
- ・ その他の関係者

公益事業者、地域近隣組織、コロラド州保健環境局、州立短期大学協会、ホームレス連合など

b) 再開発地域の特徴

- ・ 全体面積は、1,866 エーカー (755ha) である
- ・ 滑走路が 1960 年代に閉鎖されたため、人口密度が低い
- ・ 2つの市にまたがり、住宅地域に囲まれた地域である
- ・ 基地内の道路が周辺地域の道路ネットワークに接続している
- ・ オープンスペースと排水システムが存在している
- ・ 7,000 万ドル (77 億円) の環境浄化計画が想定されている

c) 再利用計画の内容

- ・ 周辺地域との融合、多様なユーザーを念頭に置いた都市型開発計画
- ・ 4,500 戸の住宅
- ・ 200 万平方フィート (19ha) の商業地域
- ・ 800 エーカー (324ha) オープンスペース/パブリックスペース
- ・ 児童および成人用教育関連施設

④ 計画と環境

～Joseph W. Aiken (International Risk Group, LLC, CO)のプレゼンテーションより～

再利用計画と環境問題との関連は以下のとおりである。

a) ローリー (Lowry) の環境の特徴

典型的な軍用基地であり、空軍基地として必要な燃料タンク、軍用機の保守管理施設、歯科(水銀の使用)を含む医療施設、消防訓練地域、ごみ廃棄場等が存在した。環境調査と環境改善が始まったのは、1990年代前半である。

b) 環境問題の計画へのインパクト

2005年には、飛灰・アスベスト問題の解決、ゴミ埋め立て場・スキート射撃場・石炭集積場・石油関連施設の環境浄化を完了したが、環境浄化に時間がかかり計画の遅延を招いた。その他の環境改善に関連して以下のような問題が発生した。

- ・ 開発業者と基地浄化作業チームの統合が困難であった
- ・ 資金確保に苦労した
- ・ 土地移転に時間がかかった

- ・ 環境面での新たな発見が計画遅延とコスト増加の主な原因となった

c) ローリー (Lowry) における環境面での教訓

ローリーの経験を通して得られた、環境面での教訓は以下のものである。

- ・ 一般に環境面での新たな発見 (Surprises) は計画の遅れにつながるが、予想外のことが起こることを念頭において計画することが必要である
- ・ 典型的な環境浄化スケジュール表というのは役に立たない
- ・ 民営化等による資金の確保は時間を節約することにつながる
- ・ 早期の土地移転譲渡が重要なポイントとなる

⑤ 再開発の資金調達について

～Robert Waxman (Controller/CFO, Lowry Redevelopment Authority, CO)のプレゼンテーションより～

A. 再利用計画初期段階における資金調達

再利用計画の初期には以下のような段階があり、各々の段階に応じて任務 (資金の用途) と財源が異なる。

a) 計画と合意形成段階

- ・ 任務
再利用計画の策定と採用、資金調達計画の開始
- ・ 財源
関連機関の予算、計画に対する補助金、維持管理合意 (Caretaker Agreement)、住宅の賃貸 (基地賃貸住宅契約による)

b) 開発前段階

- ・ 任務
事業体の組織、基地管理権の取得、ハード部分の設計・施工開始、資金調達計画の正式化
- ・ 財源
計画に対する補助、維持管理合意 (Caretaker Agreement)、E D C (Economic Development Conveyance/経済開発不動産移転行為)、賃貸収入など

B. 意識設定 (マインド・セット) と財務管理

意識設定 (マインド・セット) と財務管理について、ローリーから得られた教訓は、以下の点である。

- ・ 行政的ではなく、起業家的な意識を持つ
- ・ 「箱の外側」を考える
- ・ 不動産開発は数字のゲーム。成果は計測可能である
- ・ 従順であるとともに自主的な意識を持つ
- ・ 現金は王様である
- ・ 再利用計画における既存資産を評価する。即時のキャッシュフローにつながる機会を生むことがある
- ・ 先々を読む！年次予算の報告だけでは充分ではない。キャッシュフローによるビジネスモデル（日次、月次、年次、複数年次/マクロ）を作成する
- ・ 次の予算年度を待ってはいけない。遅きに失することとなる
- ・ 収入を確保し再投資をする（企業活動と同様のコンセプト）
- ・ 計画完遂に必要な事業体を組織するか利用することが重要。資金調達能力の異なる公的組織、民間組織、非営利団体、またはいずれかを組み合わせた組織のいずれが適しているかを見極めること

⑥ インフラ計画

～Dennis Arbogast (Project Manager, URS Corporation, Denver, CO) のプレゼンテーションより～

a) 基本計画（マスタープラン）

基本計画の策定にあたって留意すべき点は以下の点である。

- ・ 過去の整備履歴の見直し、既存インフラの棚卸し、システム運営の理解が重要である
- ・ 現在の自治体の建築基準に適合している建築物は、ほとんど無いことを理解する
- ・ 再利用可能なインフラは何であることを識別する
- ・ 最も保守的な土地利用計画に基づいた新しいインフラ整備のための基本計画を策定する
- ・ 関係機関との合意形成をはかる
- ・ 滑走路、道路、建築物の基礎を統合的にリサイクルする
- ・ しっかりした基本計画やコストモデルは、現存施設の維持費と再開発の資金調達を理解する上で鍵となる

b) 共同作業

基本計画を共同作業によって実現していくにあたって留意すべき点は以下の点である。

- ・ 検討チームを作る
- ・ 実施過程を検討する
- ・ 新しい都市化の流れを認める
- ・ デザインチームをコーディネートする
- ・ 計画の調整をする

c) 段階的インフラ整備

段階的にインフラ整備を行なっていくにあたって留意すべき点は以下の点である。

- ・ ロジスティックスと現実、暫定条件が重要
- ・ 基幹インフラに焦点を絞る
- ・ キャッシュフローと起債による資金調達が重要
- ・ 環境面での優先事項は必ずしも不動産面での優先事項ではない
- ・ 不動産関連の事項がすべての根拠となる
- ・ 現在必要なサービスのために現存するインフラを保存する

⑦ 広報とマーケティング

～Hilarie Portell (Public relations and marketing director, Lowry Redevelopment Authority, CO) のプレゼンテーションより～

a) 閉鎖された基地ロウリーが置かれていた状況

一般的な土地開発にはまず見られないロウリーの特徴は、1,000 に及ぶ無人の建物、28 マイル (約 45km) におよぶ老朽化した道路、3 本の滑走路、12 マイル (約 19 km) におよぶ金網のフェンスであった。言うまでもなく環境問題は山積し、開発資金は無かった。このような状況のもとで、我々は行動を開始した。再開発の開始時点から現在に至る 15 年間に、延べ 3,000 人の人々と 300 回のミーティングを持った。その過程で、様々なマーケティング活動を行なった。

マーケティングを行なっていく上での留意点を次に述べる。

b) 建設したものは販売可能であるという認識を持つ

開発の市場性を高めるためには以下の点に留意すべきである。

- ・ 再利用計画をマーケットテストする
- ・ マーケット環境は常に変わるものであるということを容認する
- ・ 状況は時間の経過によって変わるという認識を持つ
- ・ 開発計画およびマーケティング戦略を繰り返し変更する

c) パブリックトラスト (人々の信頼を得る) = マーケティングの基礎

- ・ 人々の信頼は市場の信頼の基礎。市場の信頼により投資がなされる
- ・ 人々の信頼を得るためには開発が包括性、透明性を持つことが重要
- ・ また、開発の評判を維持することも重要
- ・ 信頼は一旦失うと完全に回復するのは不可能

d) 長期的視点で地域コミュニティとの良好な関係をつくる

- ・ 再利用の計画策定時から完成に至るまで地域コミュニティの賛同を得ることは重要である
- ・ 地域との良好な関係を構築するにはキープレイヤーを養成することが重要
- ・ 自分の地域コミュニティであることを忘れてはならない

e) 危機に備える

- ・ 論争は発生するものだという認識をもつ
- ・ 市場で長期にわたってインパクトがあるかもしれない事項にどう対処するかを常に考える
- ・ 危機におけるコミュニケーション戦略を用意する
- ・ 反対があることに動揺しない
- ・ (危機の例：基地の環境浄化、ホームレス問題)

f) 人々や市場の認識を測る

- ・ 人々がどう認識しているか、それが現実である
- ・ したがって、地域コミュニティや不動産市場がこの開発をどう見ているかを常に意識することが重要。これは、マーケティングの基礎である
- ・ まずは、開発地の外観について人々がどう思っているかを測ることから始める
- ・ 有言実行が重要

g) 売れる何かを持つまでは支出すべきではない

- ・ マーケティングの開始は早すぎたはいけない
- ・ 確かな調査に基づく販売プログラムを作成する
- ・ 強いブランドを確立する
- ・ 統合的なマーケティングのプログラムを作成する
- ・ 総合的なマーケティングの一環としてメディアとの良好な関係を作る
- ・ 民間開発事業者のように行動する
- ・ 創造的な資金調達方法を探す

h) 環境浄化を無視してはならない

- 環境浄化は、基地跡地開発にあたって避けられない現実である
- 環境浄化は、必ずニュースメディアによって報道される
- ニュースのレポーターへは良い情報源であるように努めることが重要
- 常に隠し事をせず、正直であることが重要
- 効率的で安全な環境浄化を行なうという決意を表明することが重要

ロウリーの風景



既成住宅地
既成住宅地
中心地区町並み



既成住宅地
未整備地区
中心地区町並み



2) モバイルワークショップⅡ

(1) ワークショップの概要

① テーマ

「フィッツシモンズ 101：レモンをレモネードにする」

(Fitzsimons 101: Taking Lemons and Making Lemonade)

② 開催日時

2005年6月5日(日) 08:00～11:30

③ 車中進行役

Paul E. Tauer (Former Mayor, City of Aurora, CO)

④ 発表者

- ・ Paul E. Tauer (Former Mayor, City of Aurora, CO)
- ・ Robert E. Olson
(EDA Regional Director, Dept. of Commerce)
- ・ Jill Sikora Farnham
(Acting Executive Director, Fitzsimons Redevelopment Authority, CO)
- ・ John Blanchard
(P.E. Principal and cofounder, Matrix Design Group, CO)
- ・ Jay A. Gershen, DDS, PhD
(Executive Vice Chancellor, University of Colorado at Denver and Health Sciences Center)

(2) フィッツシモンズ (Fitzsimons) 再開発の概要

① 全体概要

～配布資料、ホームページ等より入手した情報をもとに作成～

デンバー市のダウンタウンから車で約 30 分の距離にあるフィッツシモンズ (Fitzsimons) には、軍の病院 (Fitzsimons General Hospital) を中心とする軍関係の施設が集積していた。1995 年に連邦議会はフィッツシモンズの閉鎖を決定し、再開発が始

まった。なお、フィッツシモンズの近隣は、犯罪多発地域であったため、基地閉鎖後の再開発計画策定以前から地域再生の気運があった。

再開発計画による全体開発規模は、578 エーカー（234ha）であり、総投資額は 43 億ドル（4,730 億円）になると見込まれている。開発主体は、フィッツシモンズ再開発公社（FRA : Fitzsimons Redevelopment Authority）である。

再開発の主要機能は、医療、教育、基礎科学研究、バイオサイエンス研究であり、主要機関として次の 2 つが位置づけられている。

- コロラド大学の健康科学センター及び同大学病院（University of Colorado Health Sciences Center (UCHSC) and Hospital (UCH)） 面積：227 エーカー（92ha）
- コロラド・バイオサイエンスパーク “Aurora” 面積：160 エーカー（65ha）

フィッツシモンズの再開発は、今後 20 年間かけて完成するプロジェクトであり、完成すれば、世界屈指のバイオ科学研究の拠点となるといわれている。また、完成時には、新しい施設建設により 1500 万平方フィート（140ha）の床面積が創出され、32,000 人以上の雇用が発生する計画となっている。

図表 Fitzsimons の所在地



(出所) <<http://www.colobio.com/maps.html>>

図表 フィッツシモンズの空中写真と主要施設



1	The Anschutz Centers for Advanced Medicine and Rocky Mountain Lions Eye Institute アンシュッツ先進医療センター及びロッキーマウンテン・ライオンズアイ機関
2	The first phase of the 12-story Anschutz Inpatient Pavilion 12階建アンシュッツ入院患者施設の第一段階
3	The two-building Phase I Research Complex 第一段階リサーチコンプレックスの2つのビル
4	The Colorado State Veterans Nursing Home コロラド州退役軍人ナーシングホーム
5	The Bioscience Park Center バイオサイエンス・パーク・センター
6	Fitzsimons Commons フィッツシモンズ・コモンズ
7	A new Xcel Energy electrical substation 新エネルギー発電サブステーション
8	Fitzsimons Hospital フィッツシモンズ病院
9	The new Central Utility Plant 新中央ユーティリティプラント
10	The Nighthorse Campbell Native Health Building ナイトホース・キャンベル住民健康施設
11	The Children's Hospital 子供病院
13	General's Park 軍司令官の公園
14	Fitzsimons Golf Course フィッツシモンズ・ゴルフコース
15	The Anschutz Centers for Advanced Medicine and Rocky Mountain Lions Eye Institute アンシュッツ先進医療センター及びロッキーマウンテン・ライオンズアイ機関
16	The I-225 corridor I-225回廊
17	Colfax Avenue コルファックス通り
18	Peoria Street ペオリア通り

(出所) Fitzsimons 公式ホームページ <<http://www.colobio.com/aerial.html>>

② 開発初期段階のリーダーシップについて

～Paul E. Tauer (元オーロラ市長) のプレゼンテーション～

a) 開発初期段階のリーダーシップにはビジョンが要求される

明確なビジョンを持った人は、基地跡地には、元の軍事施設が今は廃屋として残されているという現実を無視することができない。そして跡地の開発に即時の介入を怠った場合に、落書き、犯罪、公共物破壊などが起こりうることを想像しなくてはならない。迅速に行動することによって好機をつかまえることができる。

我々は具体的には次のような行動をとった。基地閉鎖が公になる前に、その動きを認識した時点で行動を開始した。デンバーにあるコロラド大学医学部が移転の意向を持っていると聞いた段階でさっそく交渉を始めた。その後我々の行動に対して、デンバー市はステープルトン (Stapleton) 空港の跡地の一部を提供すると申し出た。また、オーロラ市は総合的な医療施設キャンパスの案と広大な無償の土地提供を申し出た。

b) 明確なビジョンを持った人は迅速に機会に焦点を絞る

明確なビジョンを持った人は、基地跡地開発の問題や課題よりも、それが生み出す機会 (opportunity) に焦点を絞る。その機会とは、跡地の持つ長所、再利用の可能性、将来のパートナーシップの可能性などである。

c) 1人のリーダー、1つの方向が重要である

リーダーシップは1人の人間によりとられ、1つの方向を目指すことで、より早くより確実にゴールに向かうことができる。

d) リーダーには、取り組むべきことの優先順位づけ (Priority) が必要である

リーダーは、意思決定がなされるどんな場所にでも出かける用意が必要である。私自身何度もワシントンDCまで出向いた。

e) リーダーには、ゆるぎない信念 (Conviction) が必要である

リーダーは断固として自己を主張する強さを必要とする。自分がどこへ向かっているかを知ることが大切だ。同時に思いやることも忘れず、この再開発の土地に特別の思いのある人々の意向も取り入れることが重要である。例えば、退役軍人のニーズを理解することにより、開発への反発ではなく賛同を得ることができる。

f) リーダーには、積極的な関与 (Commitment) が必要である

- ・ 政治的な支援を得ること

連邦、州、市町村の各レベルにおいて政治的支援を得るための活動が重要である。その場合、地域住民の参加や支援も必要となる。

- ・ 訴求とキャンペーン
他のコミュニティリーダー、地元産業界、商工会議所、経済開発グループ、近隣住民グループなどに対して、開発についての理解を求めるためのキャンペーンを行なうことが重要である。
- ・ 変化を待つ忍耐力
変化には時間がかかる。それを待つ忍耐力も必要である。ただし、転がっていくボールの行方を見失わないように、ボールから目を離してはいけない。
- ・ “ビジョン” に対する関与
ビジョンを明確なことばとして表現することも重要である。新しいフィッツシモンズのビジョンとして、「ライフ・サイエンス・シティ」という表現を使った。これは、患者治療、バイオテック R&D、商業リテール、教育、経済開発を含む、総合的なライフサイエンス都市の形成を意味する。

③ 資産と負債の検討について

～Robert E. Olson (EDA Regional Director)のプレゼンテーション～

a) 「レモン (逆境/短所) 」

フィッツシモンズ (Fitzsimons) 基地跡地は、次のようなレモン (逆境/短所) を持っていた。

- ・ 約 300 ある建物のうち 3 分の 2 の建物には再利用の価値がなく、取り壊しの必要性があった (アスベスト対策費も膨大)
- ・ 施設やインフラは陸軍により長期間維持管理されず放置されていた
- ・ 地下インフラ施設についての情報が不完全であった
- ・ 平らすぎるほど平地であった
- ・ 陸軍には経済開発譲渡の交渉経験が無かった

b) さらなる「レモン」

- ・ デンバー市の不況等により、再開発を牽引する典型的な不動産利用 (事務所、商業、倉庫等) に関するマーケット需要が軟調であった
- ・ 同時期にステーブルトン空港跡地とロウリー空軍基地跡地の再開発が行われた (競合が激しかった)
- ・ 基地跡地の近隣 (Colfax Ave 等) では、「犯罪」と「みすぼらしさ」のイメージが定着していた

c) 「シュガー（順境/長所）」

一方で、フィッツシモンズ基地跡地は、次のようなシュガー（順境/長所）も合わせ持っていた。

- ・ トップクラスのコミュニティ・リーダーシップがフィッツシモンズ再開発公社（FRA：Fitzsimons Redevelopment Authority）の中に存在した
- ・ フィッツシモンズの再開発は市の最優先事業であると宣言された
- ・ 米国議会の支援が得られた
- ・ ロウリー（Lowry）空軍基地跡地の再開発による経験から教訓を学べた
- ・ 相対的に汚染されていないきれいな土地であった
- ・ 土地の環境が良かった
- ・ I-225（州間高速道路 225 号線）が近接しておりアクセスが良い
- ・ 安価で大規模な土地であった

d) さらなる「シュガー」

- ・ 陸軍による基地閉鎖が迅速であったこと
- ・ 連邦政府の補助金を得られたこと
- ・ 当座の収入を生み出す不動産資産があったこと
- ・ 地域コミュニティやマスメディアでの認知度が高かったこと
- ・ バイオテクノロジー産業の参入機会があったこと
- ・ アンカー（基幹機能）となるコロラド大学医学部（the University of Colorado Health and Science Center）が移転を決定したこと（注）

（注）同大医学部は、現在デンバー市に所在するが 80 年を経た建物は老朽化しており、移転を考慮中であった。タイミングのよさと幸運に恵まれたと言える。2008 年にはすべての関連施設の建設が完了する予定である。

④ 執行組織（Authority）の組成と資金調達

～Jill Sikora Farnham (Acting Executive Director, Fitzsimons Redevelopment Authority, CO) のプレゼンテーション～

a) 組織形成の考慮事項の選択（市の部門内につくる場合）

市の内部で執行組織（Authority）をつくるに際しての長所・短所は、以下の点である。

<長所>

- ・ 市のコントロールが保証される
- ・ 完全な資金調達が可能である

- ・ 自治体の法的責任限度内となる

<短所>

- ・ 会議記録を開示しなければならない
- ・ 自治体支出の制約がある
- ・ 運営の柔軟性が低い
- ・ 政治に制約される
- ・ 他の関係者の議決権がない

b) 組織形成の考慮事項の選択 (経済開発公社としてつくる場合)

経済開発公社 (“Economic Development Corp(501(c)(3)corp”)) として執行組織をつくるに際しての長所・短所は、以下の点である。

<長所>

- ・ 最も柔軟性がある
- ・ 会議記録を開示しなくて良い
- ・ 慈善目的の寄付を受けることができる

<短所>

- ・ ステータスの維持が困難である
- ・ 非課税債券の発行が困難である

c) 組織形成の考慮事項の選択 (別の独立した機関としてつくる場合)

<長所>

- ・ 非課税資金調達が可能である
- ・ 自治体の法的責任限度内となる
- ・ 民間からの理事の参入が可能である
- ・ 市の内部組織より柔軟性がある
- ・ 自治体の支出を制約する目的の「企業」である

<短所>

- ・ 会議記録を開示しなければならない
- ・ 調達と交渉において民間よりも柔軟性に欠ける

d) 統治 (誰が執行組織の理事であるべきか)

○選挙によって選ばれた市の公務員

- ・ 地域コミュニティの利益を守る
- ・ 市と利益を共通化できる

○民間部門のメンバー

- ・ 適切な分野の専門家を招聘できる
- ・ 潜在的な民間部門資源への接触機会が増える

○元公務員

- ・ 関心グループからの議決権を持たない参入となる

f) チェックリスト (事務的な課題)

○組織の形成

- ・ 憲章と規約、税ID番号、非課税証明

○主要な関係

- ・ 金融機関、法律関係者、監査官、保険担当者

○政策と手続き

- ・ 調達、会計、人事、投資、不動産取引

○危機管理

- ・ 保険 (財産責任、自動車、労災)
- ・ 雇用者不正行為 等

○人事

- ・ 給与、福利厚生計画

○運営予算

- ・ 期首予算

g) 初期の資金調達手段

- ・ OEA (Office of Economic Adjustment) 助成金
- ・ EDA (Economic Development Administration) 助成金
- ・ 地域の支援
- ・ 不動産運営 (軍の家族用住居、コミュニティクラブ、ゴルフコース、倉庫)

⑤ 再開発計画の策定

～John Blanchard(P.E. Principal and cofounder, Matrix Design Group, CO)のプレゼンテーション～

a) 再開発計画策定過程の主な要素

- ・ 再開発計画策定の過程において重要な要素は以下のものである
- ・ 建物現況調査と評価、市場分析、土地利用研究、インフラ整備基本計画、環境の改善、コストモデルの作成、ビジネスプラン (導入)
- ・ これらについて、以下で詳しく述べる

b) 建物現況調査と評価

- ・ 建物の現況を調べる (規模、場所、築年数、建材、テナント、環境制約)

- ・ 潜在的な再利用の可能性を調べる

c) 市場分析

- ・ 短期と長期の両面を考慮して分析する
- ・ 次に関連する最高最適な利用の仕方を分析する
(暫定的賃貸の可能性、立地場所、期待される価値創造、コスト回避)
- ・ マクロ経済のインパクト

d) 土地利用研究

- ・ 最も価値の高い複数の代替案を準備する
- ・ 利害関係者の参加を促す
- ・ 経済的評価を行なう
- ・ 好ましい計画を選択する
- ・ 権利関係に留意する

e) インフラ整備基本計画

- ・ 既存施設の状態と質を評価する
- ・ インフラ整備計画を概念化する
- ・ 土地利用収入とインフラのニーズとの均衡を保つコストモデルをつくる
- ・ 価値創造とその段階的な機会を探る
- ・ 資金調達のメカニズムを明らかにする

f) 環境の改善

- ・ 基本的な環境問題の研究
- ・ コストおよびタイミングの影響の現実的な予測を出す (しかし、環境浄化のコスト算定は非常にむずかしい)
- ・ 民営化の機会を探る
- ・ リスクを重視した施設跡地開発計画と技術を採用する

g) コストモデルの作成

- ・ インフラ整備にかかるコストとしては、個々のインフラ整備コスト、段階(時間)、資金調達コストがあげられる
- ・ 事前に土地の残存価値を決めておくことが重要である
- ・ コストモデルの作成は、開発のプログラム管理で最も重要な要素である

h) ビジネスプラン

- ・ ビジネスプランは、事前に準備されていなければならない

- ・ ビジネスプランは、開発の組織体制の枠組み（主な開発事業者、地域の開発機関、ジョイントベンチャー）を示すべきである
- ・ ビジネスプランは、運営予算と資金計画を示す必要がある

⑥ パートナーシップの確立

～Jay A. Gershen, DDS, PhD (Executive Vice Chancellor, University of Colorado at Denver and Health Sciences Center)のプレゼンテーション～

a) アカデミック・ヘルス・センターの概要

フィッツシモンズのコロラド大学健康科学センター (University of Colorado Health Sciences Center) とコロラド大学病院は、“21 世紀のアカデミック・ヘルス・センター”として位置づけられ、民間と公的機関のパートナーシップにより実現した。

43 億ドル (4,730 億円) が投じられた本プロジェクトは米国内で 2 番目の規模であり、医療関連プロジェクトとしては最大規模を誇る。

b) アカデミック・ヘルス・センターの施設構成

アカデミック・ヘルス・センターは、研究（リサーチ）、医療（メディカルケア）、教育（トレーニング）の 3 つの機能から構成され、それに対応してキャンパスは 3 つのエリアに分けられる。

- 医療エリア：コロラド大学病院、小児病院 (The Children’s Hospital)
- 教育エリア：大学医学部施設
- 研究エリア：段階的に開発

正面入り口に近いナイトホース・キャンベル先住民健康施設 (Nighthorse Campbell Native Health Building) は、アメリカ先住民の子孫である Campbell 議員が 1000 万ドル (11 億円) の資金を調達して実現し、40 部族の先住民のための施設となっている。

オーラル健康センター (Center for Oral Health) は、企業と大学、慈善団体のパートナーシップにより設立された。低所得者層の学生は、7 年間全額または一部無料で教育を受けることができ、歯科矯正医として卒業後必要地域で診療にあたっている。

c) コロラド州知事のアカデミック・ヘルス・センターへの期待

コロラド州知事である Bill Owens は、州政府、大学、慈善団体、企業コミュニティ、専門化組織のパートナーシップによって展開される、この 43 億ドル (4,730 億円) のプロジェクトを「経済開発マグネット」と呼んでいる。また、知事は、コロラドの住民はヘルス・サイエンスの「革命」の証人になるだろうと述べている。さらに、知事は 2007 年(予定より 5 年早い)に医学関連の教育施設の建築を完了する法案への力強い支援を確約した。

d) アカデミック・ヘルス・センターを形成するパートナーシップグループ

“アカデミック・ヘルス・センター”を形成するグループには次が含まれる。

- ・ 州政府、連邦政府
- ・ 施設関係のパートナー (National Jewish Center など)
- ・ 地方自治体
- ・ ビジネス・コミュニティ
- ・ 地域／専門家組織&協会

e) パートナーシップを形成し維持するもの

- ・ 明確に定義された使命
- ・ 共通の利点や期待
- ・ 必要なニーズについて言及した具体的なプログラムの開発
- ・ 強く、積極的で、支えとなるリーダーシップ
- ・ 提携の合意
- ・ 参加への積極的な意欲と決意
- ・ 地域コミュニティへの継続的な情報伝達の仕組みの確立
- ・ 信頼
- ・ 地域政治に対する理解と知識
- ・ 確実な資金源を認識すること
- ・ コミュニティの力を発揮させるための啓発
- ・ 各パートナーの意欲的な参加
- ・ 創造性を持ち、持続的であり、古い考えを捨て、ユーモアのセンスを持つこと

f) パートナーシップにより強化されるもの

- ・ 限りある資源の共有、知識の共有、模倣ではなく活性化、思考の融合
- ・ チームワークと相互尊敬、共通する利益、コラボレーション (協働)

g) 最後に

国立衛生研究所 “National Institute of Health (NIH)” のディレクターである Elias Zerhouni は、2003年の NIH フォーラムで次のように述べた。

「産官学間の強いパートナーシップと相乗効果無しに進歩をみることはできないと信じる。それは必要なのだ。私たちの任意の選択によるところではない。私たちは正確により大きなスケールで実行する方法を見出す必要があるのだ。」

フィッツシモンズの風景



アンシュッツ先進医療センター



フィッツシモンズ病院



バイオサイエンス・パークセンター



バイオサイエンス・パークセンター内での会議



バイオサイエンス・パークセンター



中心地区

3) フォーラム

(1) フォーラムの概要

① テーマ

エルトロ ケーススタディ (El Toro case study)

② 開催日時

2005年6月6日(月) 10:30~12:00

③ 進行役

- ・ Steve Kaplan (Partner, Kaplan Kirsch & Rockwell LLP, Denver, CO)

④ 発表者

- ・ Joel Kuperberg (Attorney, Rutan & Tucker, LLP, Costa Mesa, CA)
- ・ Allison Hart (City Manager, City of Irvine, CA)
- ・ Brian Myers (Consultant, NuQuest Ventures, LLC, Irvine CA)
- ・ Bob Santos (Executive Vice President, Western Region, LNR Property Corporation/Lennar Corporation, Alison Viejo, CA)
- ・ Gordon Creed (real Property Disposal Officer, US..General Services Administration, Washington, DC)
- ・ Wayne Army (Principal Deputy Assistant Secretary of The Navy , Installations & Environment)

(2) エルトロ ケーススタディ (El Toro case study) の概要

① エルトロ (El Toro) 開発の概略経緯

1942年、カリフォルニア州の南に位置するオレンジ郡のエルトロ (El Toro) に、MCAS (Marine Corps Air Station/海兵隊飛行場) が開設された。土地は Irvine Ranch Corporation から買収された。この基地は、戦時における飛行隊の編成や、海外での戦闘に備え事前訓練をする目的で作られた。エルトロ海兵隊飛行場 (MCAS El Toro) は、平和時においては訓練施設として、また海外軍事任務の支援施設として使用された。

1999年7月2日、正式に基地は閉鎖となったが、閉鎖を前にオレンジ郡は地域の再開発のために LRA (Local Redevelopment Authority) を組織した。1994年、オレンジ

郡の投票者は土地を国際空港として使用するゾーニング（建築規制）を認める法案 A（Measure A）を僅差で承認した。これにより、いくつかの法律的、政治的な争いが起こった。

2002年3月5日、法案 W（Measure W : Orange County Central Park and Nature Preserve Initiative/オレンジ郡セントラルパークおよび自然保護発議）が 58%の得票を得たことによって、それらの政治的な争いは終りを告げた。この発議は、法案 A を覆し、それまでのエルトロ海兵隊飛行場跡地の“County General Plan”（郡の基本計画）の変更を促した。

法案 W が承認された翌日、海軍省は基地跡地をオークション（競争入札）により売却することを発表した。アーバイン市（Irvine）は、それに呼応して直ちにエルトロの“Great Park Plan”（大公園計画）を提唱した。エルトロの海軍オークションの結果、全米で業界をリードする住宅商業開発企業のひとつであり、マイアミに拠点を置く Lennar Community が 6 億 4,950 万ドル（714 億円）で買収した。

エルトロ海兵隊飛行場跡地についての争いが始まって 10 年が経過し、Great Park Plan の開発が本格的に開始された。現在、住民はオレンジ郡の中心に位置する Great Park の開発を心待ちにしている。

基地の総面積 4,700 エーカー（1,900ha）のうち 1,200 エーカー（486ha）におよぶ公共の公園・レクリエーション用地の取得には全く地域の負担がなかった。これはオークションのもたらした成果である。

＜エルトロの歴史に関しては（<http://www.ocgp.org/history/default.asp>）を参照＞

② エルトロ開発に関連する 10 年にわたる争い

1994 年以来、エルトロ海兵隊飛行場跡地の巨大国際空港建設に対する、賛成派と反対派の争いに何万人ものオレンジ郡の住民が巻き込まれた。

空港開発反対派による「プロジェクト 99」 “Real Choice for a Better Future/よりよい未来への真実の選択” と題する 10 ヶ月をかけた再利用研究の結果が ETRA（El Toro Reuse Planning Authority）に提出された。その研究では、その活動を次の期間に分けている。

- 第 1 期： 「狂気の露出（Exposing the Madness）」と呼ばれる時期。オレンジ郡におけるエルトロ国際空港開発による経済的・環境的インパクトを含めた真実を公表することに力をつくした。
- 第 2 期： 第 1 期の活動を継続しつつ、第 2 期は「選択肢の創造（Creating a Choice）」と呼び、ギヤをもう一段上に切替えた。この時期は、非空港再利用計画作成を手助けするために住民をグループ化した。郡の空港賛成の計画に対して、

経済的にも環境的にもより優れた、よりよい未来を目指した計画とした。

- 第3期：「選択 (Making a Choice) 」と呼ばれる 1999 年から 2000 年の間のことである。郡の空港開発計画と項目ごとに比較して投票者が選択できるようにした。この 10 年間の争いで賛成、反対の両者はそれぞれに 200 万ドル (2 億 2 千万円) もの訴訟費用を必要とし、発議に対する 4 回の投票が行われた。

<参考 : <http://www.eltoroairport.org/project99/non-aviation.html>>

③ エルトロ周辺の状況

a) アーバイン市 (Irvine)

エルトロのあるカリフォルニア州アーバイン市は、1971 年 12 月に市政施行された比較的新しい市である。2004 年の時点での人口は 171,700 人である。1 世帯の平均収入は年間 62,469 ドル (687 万円) で、住宅の平均価格は 356,000 ドル (3,900 万円)。雇用の中心をなす企業は、UC Irvine、St. John Knits, Inc.、Irvine Unified School District、Toshiba、Verizon Wireless などとなっている。

市政施行の後 30 年経った現在も同市は、住民やビジネスマンにより、全国でも有数の安全なまちという評判を持続している。その理由は、きちんとしたマスタープランを持った、ビジネス・フレンドリーな地域だからである。

b) エルトロの周辺地域

基地閉鎖当時、北部には古くからの地域がありブルーカラーの住民が主に住んでいた。南部には比較的裕福な住宅地があった。南部の住民は空港開発に伴う騒音問題や企業誘致による交通量の増加に難色を示した。

④ エルトロの再開発計画 (Great Park Plan)

2002 年 4 月に公表された、エルトロの再開発計画 (the Great Park Plan) の概要は以下のとおりである。

a) 全体開発規模・投資額

全体の開発面積は約 4,700 エーカー (1,900ha)、投資額 (開発費用) は 40,100 万ドル (440 億円) である。

b) 主要施設

住宅供給戸数 : 3,600 戸

ビジネスパーク : 2,200 万平方フィート (200ha)

ゴルフコース : 45 ホール

大学学生数 : 約 7,000 人

c) 土地利用構成

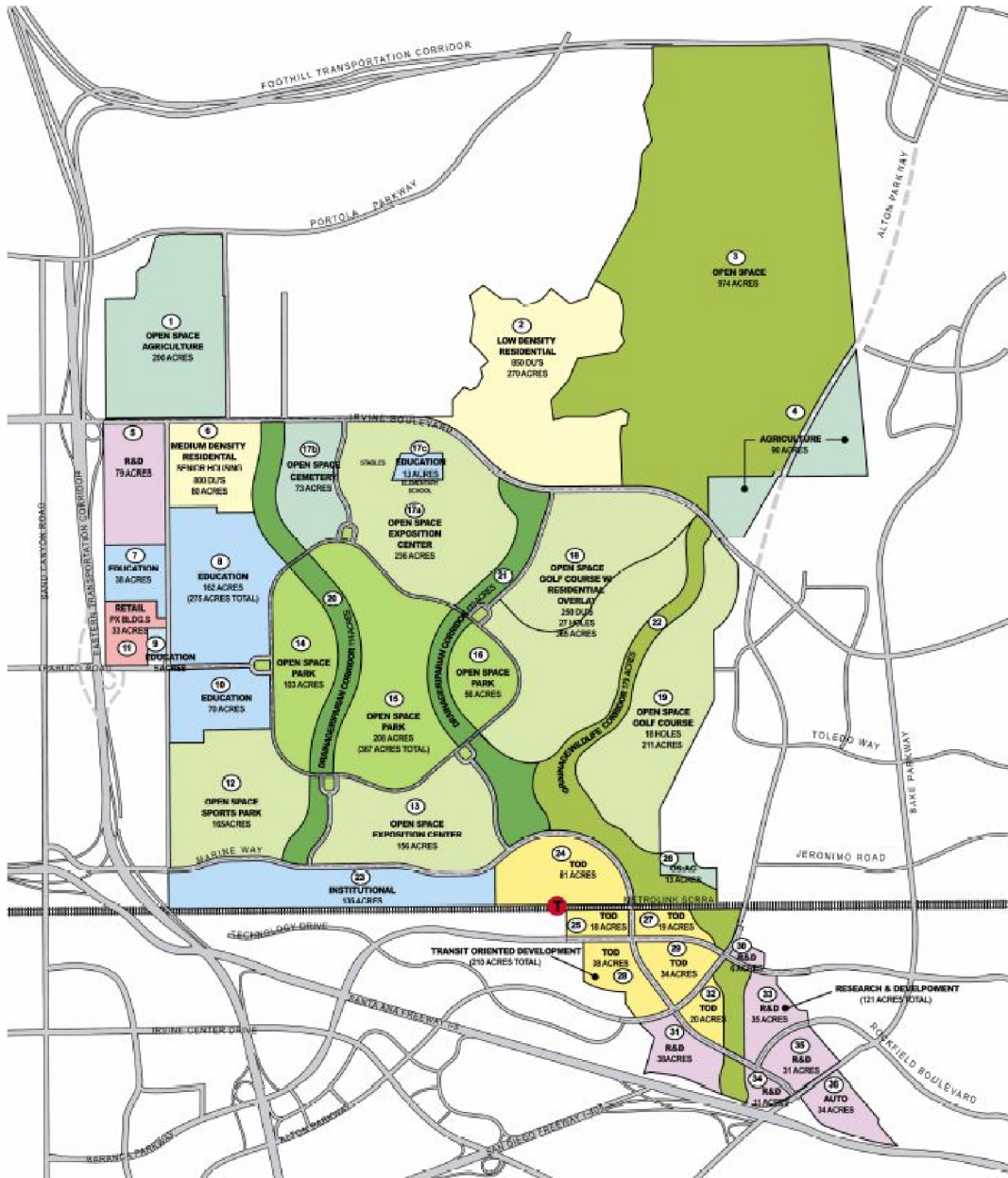
図表 エルトロ再開発地域の土地利用構成

土地利用区分		面積		構成比 (%)
		(エーカー)	(ha)	
オープンスペース	農地	303	122.6	6.5
	スポーツ公園	165	66.8	3.5
	展示センター(屋外ミュージアム等)	392	158.6	8.4
	公園	367	148.5	7.8
	墓地	73	29.5	1.6
	ゴルフコース	526	212.9	11.2
	オープンスペースアメニティ	15	6.1	0.3
	リザーブ地	974	394.1	20.8
	小計	2,815	1,139.1	60.0
住宅	低密度住宅	320	129.5	6.8
	中密度住宅	95	38.4	2.0
	中高密度住宅	145	58.7	3.1
	小計	560	226.6	11.9
研究開発	研究開発施設	200	80.9	4.3
教育	大学等	273	110.5	5.8
商業・オフィス	商業・オフィス	48	19.4	1.0
その他施設	交通関連施設	69	27.9	1.5
	その他施設	135	54.6	2.9
排水路等	排水路	229	92.7	4.9
	野生動物路	179	72.4	3.8
道路		185	74.9	3.9
合計		4,693	1,899.1	100.0

d) 開発協定

アーバイン市との開発協定により、土地所有者は計画地内での開発権を有している。同時に、同協定により土地所有者は全体で 1,200 エーカー (486ha) の土地を公共用地として拠出するとともに、40,100 万ドル (440 億円) を開発費用 (アセスメント費用を含む) として支払うことを義務づけられている。この開発費は、Great Park の開発 (道路、供給処理施設等のインフラ整備) に充当されることになっている。

図表 エルトロ開発計画図



(出所) オレンジ郡グレートパーク公式ホームページ
 <http://www.ocgp.org/maps_docs/zoning.asp>

⑤ 開発の資金調達

～公園・オープンスペースの施設開発と保守費用の調達について～

公園・オープンスペース等の開発には 40,100 万ドル（440 億円）の費用がかかった。それらに含まれるのは以下のものである。

- ・ 公園と周辺地域に必要な公道、電気・ガス施設、下水道、入り口、造園等の整備費用
- ・ 公園やオープンスペースの施設、スポーツ・パーク、湿地帯公園、野生生物の通り道の整備費用
- ・ 公園やオープンスペース、公道、造園の保守やサービスの費用
- ・ 博物館区域の必須インフラ整備費用

以上の 40,100 万ドル（440 億円）の予算は 1,200 エーカー（486ha）の公共地と共にオークションの買収条件に含まれていた入札同意事項である。

⑥ オークション（競争入札）の概要

a) オンライン・オークションの長所

オークション（競争入札）の長所は以下のものがあげられる。

- ・ 入札者が郵送、ファックスまたはオンラインで書面により入札を送付できる
- ・ 1日だけの入札ではなく、ある期間にわたって入札を認めることができる
- ・ 入札者が世界中どこからでも、いつでも匿名性を保ちながら入札できる
- ・ 入札者が数秒以内に他の入札に対応するのではなく、次の入札について考慮する時間を提供する
- ・ 入札者が自らの行動によりオークションを終了することができる

b) 入札招請

入札者として要求される資格については IFB（invitation for bids/入札招請）を参照。入札登録、事前資格審査手続きおよび必要条件に関する情報が含まれる。

<政府関連オークションサイト：www.auctionrp.com>

c) 入札開始から終了までの期間

オンライン・オークションは、2005年1月5日に開始した。オークションが終了した後、政府は高額入札者に書面によって土地の落札を認めることとなる。高額入札者の落札日から120日または2005年7月22日のうち、いずれか早くおとずれる方で、価格の残額の支払いをもって取引を終了する。よって、オークション全体の期間はおよそ7ヶ月とされる。

d) 売却における海軍、GSA (General Services Administration /一般調達局) および Colliers Seeley の役割

海軍省は、BRAC (Base Realignment and Closure / 基地再編及び閉鎖) および連邦政府所有の不動産売却法の下で閉鎖と認められた土地の処分を委任されている。

海軍は、GSA が政府所有地の公的な販売に長年にわたって経験を持つことから、GSA に対して海軍を代表としてオンライン・オークションを実施することを要請した。

政府を代表して、Colliers Seeley International は、オークションのマーケティングと入札者支援サービスを提供した。GSA は、事前資格審査を含む入札者登録プロセスを管理し、オンライン・オークションを実施した。海軍は、LIFOC (Lease In Furtherance of Conveyance / リース譲渡促進) での権利譲渡を実施した。

e) 世界中から入札者がアクセス

今回のオークションに対しては、米国内にとどまらず、カナダ、イギリス、イタリア、シンガポール、スペイン等から合計で 21,100 人が入札した。

⑦ リスク管理

開発プロジェクトの推進にはリスク管理が重要である。リスク管理には以下の3つの対象がある。

・ 環境面でのリスク

海軍基地の環境浄化がどれほどの規模でどのくらいの期間を要するかが不確実なことにより発生するリスク。またその資金調達はどこが責任を持つかが曖昧なことにより発生するリスク。

・ 権利関係面でのリスク

市のゾーニング変更とそれにより発生する権利調整に要する時間・コストが不透明なことにより発生するリスク

・ タイミング面でのリスク

市の計画がいかに迅速に実行されるか否かにより発生するリスク

Ⅲ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. 観光政策・都市政策関連の事例調査

1) コロラド州観光局 (Colorado Tourism Office)

○訪問日時

2005年6月6日(月) 14:00~15:30

○先方対応者

Ms. Kim McNulty

Division Director, Colorado Tourism Office

Ms. Monica Brooks

Tourism Program Specialist

Ms. Leslie Plomondon

Trade Director, Asia, Africa, & the Middle East

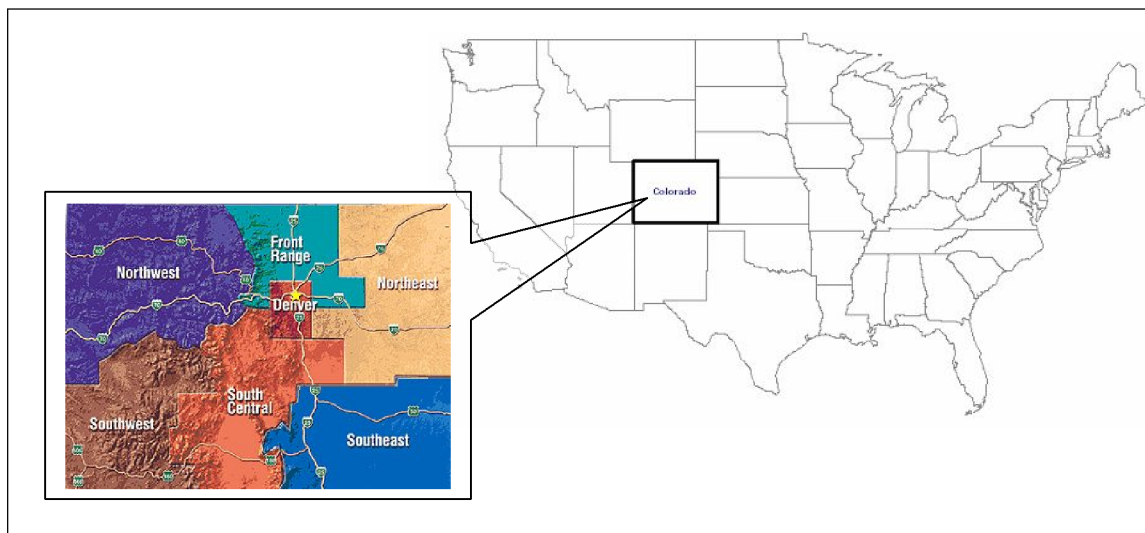
○資料・情報

- ・ 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) コロラド州の概要

- ・ コロラド州はアメリカ西部に位置し、州の中央をロッキー山脈が縦断している。形状は東西 600 km、南北 440 km とほぼ長方形で、面積は約 26 千 km² と日本の本州の広さに相当する。首都デンバーは、北緯 39 度 30 分に位置し、盛岡、秋田とほぼ同緯度にある。
- ・ 人口は約 400 万人で、州都デンバーとその衛星都市に 200 万人が集中している。人種構成は、白人系が約 75%、ヒスパニック系 13%、黒人系 10%、アジア系 2% となっている。
- ・ 主要産業は、観光、電気通信・情報サービス、国際貿易、農業、生体臨床医学/バイオテクノロジー、エネルギー・鉱業、航空宇宙・防衛、ヘルスケア、製造、輸送・物流である。また、デンバー市を中心に、北はフォートコリンズ市、ボルダー市、南はコロラドスプリングス市に至る、通称「フロント・レンジ (Front Range)」と呼ばれる、歴史的に軍関係の技術が集積している地域にハイテク産業が集中している。

図表 コロラド州の位置



出所) コロラド州観光ホームページ<<http://www.colorado.com/>>及び
コロラド州ホームページ<<http://www.state.co.us>>より野村総合研究
所作成

(2) コロラド州の主な観光資源



- ・ コロラド州には多くの観光資源があり、アメリカ人が行きたい第5位の州に選ばれている。
- ・ 特に自然環境に恵まれているため、3カ所の国立公園（ロッキー・マウンテン、メサ・ベルデ、グレート・サンド・デューン）を始め、40カ所もの州立公園や、雄大なロッキー山脈など、レクリエーションやツーリズムを楽しむには絶好の場所である。
- ・ スキーに関しては、コロラドは全米一で、アスペンやアルペンスキー世界大会が開かれた全米最大のベイルなど、世界的に有名なスキー場を擁している。また、160を超えるゴルフコースやカヤックなどのウォータースポーツ、ハイキングやロッククライミングなどの多彩なレジャーを提供している。

図表 コロラド州の主な観光資源



<国立公園・保存物>

<p>ロッキー・マウンテン国立公園</p>	<p>氷河に削られてできた、総面積 256 k m²の大原野で、気軽に標高 3,600mまで登る事ができる。また、公園内にはアメリカで最も海拔の高いハイウェイが走り、公園の北側にはすばらしい景観のエステスパークがある。</p>	
<p>メサ・ベルデ国立公園</p>	<p>世界遺産の1つに指定されており、ネイティブアメリカンのアナサジ族が住んでいた場所。崖下の住居以外にも多くの遺跡が広大な地域に渡って存在している。</p>	
<p>グレート・サンド・デューンズ国立公園</p>	<p>北アメリカで最も標高の高い砂丘を有する、広さ 100 k m²の砂漠。背後にそびえる sangre de cristo 山脈ととても調和した景色を形作る。</p>	
<p>ジョージタウン・ループ鉄道</p>	<p>ロッキー山脈を走る保存鉄道で、ジョージタウンのデビルズゲード駅を発車すると、大きくカーブしながら、高さ 30m のループ橋を駆け上がる。ここで一回転することから、ジョージタウン・ループ鉄道と名付けられた。</p>	
<p>ロイヤルゴージャ</p>	<p>1929年に作られた世界で最も高い吊り橋で、下を流れるアーカンソー川から 321m の高さにある。橋と平行してロープウェイもあり、ケーブルカーで谷底まで降りることもできる。</p>	
<p>ブラック・キャニオン・オブ・ガニソン</p>	<p>中西部に位置するこの公園は、ガニソン川の水流によってつくられ、そそり立つ崖はロッククライマーに人気がある。人の立ち入りを阻む深い谷には野生動物が生息している。</p>	

<文化施設>

デンバー自然史博物館	デンバー・ダウンタウンの東、シティパーク内にある科学博物館。ロッキー山一帯で発見された恐竜、鉱物類のコレクションが有名で、恐竜の展示は全米でも有数である。	
デンバー動物園	デンバー動物園は、3,000 種類以上の動物が暮らしている全米屈指の動物園である。	

<スポーツ>

デンバー・ブロンコス (NFL) デンバー・ナゲッツ (NBA) コロラド・アバランチ (NHL) コロラド・ロッキーズ (MLB) コロラド・ラピドス (MLS)	デンバーには、アメリカ5大スポーツ (フットボール、野球、バスケットボール、アイスホッケー、サッカー) すべてのプロ・チームが揃っており、地元ファンを熱狂させている。	
スキー	コロラド州は、スキー分野で特に有名で、アメリカ国内でもっとも人気のあるベイル・スキー場やスキーリゾート地として有名なアスペンなど、州内に 26 ものスキー場が存在する。	

出所) コロラド州政府在日代表事務所ホームページ<<http://coloradojapan.org/>>

(3) コロラド州の観光政策

①コロラド州観光局 “The Colorado Tourism Office” (以下、CTO とする) の役割

- ・ CTO は、コロラド州の観光促進や観光業の経済的重要性を内外に広く伝えることを目的に、2000 年に創設された組織である。州知事より任命された 4 人の議員と旅行・観光関連業界の 11 人からなる計 15 人の理事会により運営されている。
- ・ 観光客や消費者に、コロラド州がレジャーや休暇を楽しむ場所として認知され、興味を持ち、実際に旅行してもらえるように良質の情報提供を行なっている。
- ・ 活動内容としては、コロラド・ウェルカムセンターの運営、広告・広報活動、顧客対応サービスなどがある。

②CTOの活動

○「コロラド・ウェルカムセンター」の運営

- ・ 自家用車やバスなど、陸路でコロラド州を訪れる観光客のために、主要高速道路出口に「コロラド・ウェルカムセンター」を設置している。センターは州内に8箇所あり、旅行プランの紹介や地図・ガイドブックの配布等を行なっている。

○広告・広報活動

- ・ コロラド州や民間企業が出資した基金を元に、広告・広報活動を行なっている。
- ・ 2005年度は、“Big Word Campaign”と呼ばれるキャンペーンを行なっている。これは、観光地としてのコロラド州を広く知らしめるために、心に残る言葉を広告媒体において大きくとりあげ、コロラド旅行への期待感を掻き立てることを目的とした広報活動である。
- ・ また、インターネット上の公式観光サイト“Colorado.com”や電話情報センター（フリーダイヤル：1・800・COLORADO）の運営、公式パンフレットの出版配布を行なっており、公式パンフレットである“Official State Vacation Guide”を毎年55万部発行している。
- ・ 2003年度の広報活動の効果としては、観光キャンペーンへの518万ドル（5.7億円）の投資に対し、直接的な旅行者は3,800万人、その経済効果は10億ドル（1,100億円）に上った。

○調査研究活動

- ・ コロラド州での旅行・観光業界の傾向や、旅行者が州に与える経済的影響について調査研究を行なっている。

○草の根教育活動：“Tourism Ambassador Program”

- ・ “Tourism Ambassador Program”とは、コロラド州における市民グループや機関、企業から代表者を募り、コロラド州にとって観光がいかに重要かを教育するプログラムである。
- ・ この教育課程を修了した人が「アンバサダー」に認定され、それぞれが所属する組織に戻ると、その組合員や従業員に対し、さらにその知識を伝える役割を担う。
- ・ 2004年10月から始まったこのシステムを通じ、2005年現在で500人のアンバサダーが生まれ、計70万人が教育を受けるなど、観光州としての住民意識の向上に力を入れている。

○「メディア・ファミリアライゼーション」

- ・ 国内外の主要市場となる国や地域からメディアを招待し、コロラド州における主な観光地を訪問・体験してもらうプログラムで、1年に3回行なっ

ている。

- ・ 渡航費や滞在費など、招待に係る費用はすべてコロラド州が負担するが、メディアがコロラドでの経験をそれぞれの国や地域において記事として発表してもらえる可能性が高いため、莫大な費用を投じて新聞等に広告を掲載するよりも、安価かつ効果的なプロモーションが期待できる。

○フェアへの参加

- ・ 年に3回程度、海外で行なわれる観光フェアに参加し、コロラド州をPRしている（2005年度は4回参加の予定）。

○インターナショナル・プログラム

- ・ コロラド州は、海外からの観光客の誘致にも力を入れている。特に、イギリスは観光客数が最も多いため、在英事務所を開設し、オペレーターの紹介や観光情報の提供を行なっている。また、ホームページ上においても、ドイツ語、スペイン語でコロラド州を紹介している。

図表 コロラド州観光 HP “Colorado.com”



出所) コロラド州観光局ホームページ<<http://www.colorado.com/>>

(4) コロラド州における観光の経済・雇用効果

- ・ コロラド州における観光業は、雇用総数で第2位（第1位は政府関係）であり、直接的な旅行関連業種従事者（宿泊、アトラクション、レストランなど）は14万人、間接的な従事者（交通機関、小売業者等）も加えると約20万人に上る。

- ・ 税収面では、観光税という税目があり、各自治体が独自に税率を設定している。仮に観光税がないと仮定すると、コロラド州において現在の行政サービス基準を維持するのに、住民一人あたり 240 ドル (26,400 円) が追加的に必要となるほど、観光がコロラド州に与えるインパクトは大きい。

(5) 国内外の観光客の動向

①アメリカ国内の観光客の動向

- ・ アメリカ国内においては、シカゴ、ダラス、ヒューストン、ロサンゼルス、ソルトレイクシティからの旅行客が多く、コロラド州にとってキーマーケットとなっている。
- ・ アメリカ各地から訪れる観光客の最近の傾向は、ラフティングなどコロラドの大自然でのアウトドアやレクリエーション、コロラドの歴史を体験するために訪れる人が多い。
- ・ 2003 年度、アメリカ国内からの宿泊旅行客数は、2,490 万人であった。

②海外からの観光客の動向

- ・ 海外からの旅行客数は、イギリス、ドイツ、フランス、日本の順に多い。
- ・ 日本人は、テレビ等メディアで見聞きしたことを実際に経験したいという興味から訪れるケースが多く、平均滞在日数は 17.8 日である。
- ・ 一方、イギリス、ドイツなどは、アメリカ原住民の文化や、ロデオに代表される西部のカウボーイなど、コロラドの文化に興味を持ち訪れるケースが多い。滞在日数はイギリスが 12.3 日、ドイツが日本と同じ 17.8 日である。

(6) 沖縄県に対する示唆

- ・ 国内向けに広報活動を行なう際には、興味を持った人がすぐに行動を起こせるようにすることが重要である。コロラド州の場合、雑誌用の広告、インターネットのバナー広告、屋外看板広告など、全ての広告物が公式ホームページ“Colorado.com”やフリーダイヤルにたどり着くように作成している。これにより、興味を持った人がすぐに問い合わせなど、次の行動を起こすことができる。
- ・ 海外から観光客を誘致する場合には、国内から旅行客を呼び込むよりも宣伝等に多額の費用を要する。しかし、それが成功した場合には、その見返

りとなる収益も大きい。そのため、誘致対象とする国や地域など、一つのマーケットに参入したら、最低3～5年はそこで誘致活動を行なう決意をしなければならない。そうすることで、その国や地域と独自の関係を結ぶことができる。また、個人旅行と団体旅行のどちらが適しているのか、旅行全体をパッケージ商品として販売するのか、ホテル等と料金提携をして別個に販売するのかなど、その国・地域の事情・特性に応じて旅行商品をアレンジすることも必要である。

- 空港跡地のような何もない土地を開発する場合、まず必要なことは、例えばハイキングコースや公園を作るなど、そこに住む人々にとって魅力的な地域にすることである。これは、直接観光とは関係ないように思えるが、住民にとって魅力的な地域になることによって、観光的な要素が加わり、旅行者が訪れるようになる。

2) コロラド州ボルダー市 (Boulder)

～成長管理政策と環境共生型の都市づくり～

○訪問日時

2005年6月7日(火) 8:30～12:00 (ミーティング+市内視察)

○先方対応者

Mr. Peter Pollock

Planning Director, Planning Department, City of Boulder

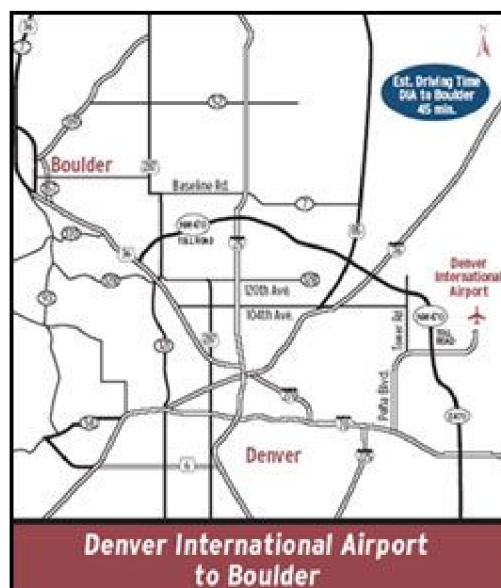
○資料・情報

- ・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) ボルダー市の概要

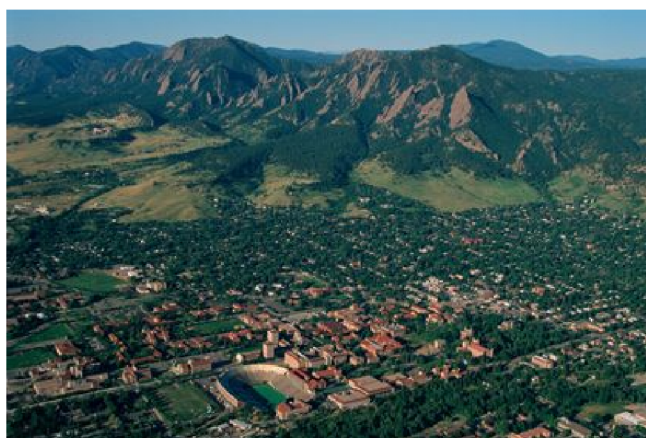
- ・コロラド州ボルダー市は、州都デンバーから約35km西に位置する、人口約11万人のロッキー山脈のふもとにある豊かな自然に恵まれた街で、1859年に付近の鉱山で働く労働者への物資供給都市として誕生した。
- ・1874年には、コロラド大学ボルダー校が設立され、現在の学生数は約3万人に上る。大学関係の雇用数も7,500人と多く、大学が市の中心的存在であることから、「教育都市」や「大学都市」とも呼ばれている。
- ・また、国立大気研究所や国立海洋・大気気候環境研究所など様々な研究施設が立地しているため、コンピューター関係やバイオテクノロジー、自然食品など、民間の研究機関にも魅力的な都市である。
- ・美しい自然環境に加え、年間300日以上が晴天で、気候に恵まれていることなどから、多くの新聞・雑誌において「住むのに最適なまち」、「ユートピア」として紹介されている。また、有名マラソン選手が高地トレーニングを行なうなど、日本人にもよく知られた都市である。
- ・ボルダー市の人口構成は、白人系が86%と圧倒的に多く、ヒスパニック系が8.2%、アジア系が4.1%と続いている。
- ・ボルダー市の財政規模は、歳出総額19,600万ドル(215億円)で、主な歳出項目は公共土木費6,743万ドル(74億円)、警察費2,268万ドル(24億円)、公園・レクリエーション整備費2,106万ドル(23億円)となっている。一方、主な歳入項目については、売上税7,124万ドル(78億円)、公共料金3,842万ドル(42億円)、固定資産税2,043万ドル(22億円)となっている。
- ・オープン・スペース政策に代表される開発制限や、人口増加率に制限を設ける成長管理政策などにより有名になった都市である。

図表 ボルダー市の位置



出所) Boulder Convention & Visitors Bureau ホームページ
< <http://www.bouldercoloradousa.com/index.cfm> >

図表 ボルダー市航空写真



出所) ボルダー市ホームページ < <http://www.ci.boulder.co.us/> >

図表 ボルダー市の財政（2005・2006 予算）

歳入(一般会計)		(単位:千ドル)	
売上税	(Sales Tax)	\$ 71,240	38.3%
固定資産税	(Property Tax)	\$ 20,432	11.0%
補助金	(Intergovernmental)	\$ 7,588	4.1%
公園・レクリエーション利用料	(Parks & Recreations)	\$ 7,735	4.2%
公共料金	(Utility Rates)	\$ 38,422	20.7%
市債	(Bond Proceeds)	\$ 416	0.2%
開発手数料	(Plug & Develop Fees)	\$ 4,992	2.7%
その他歳入	(Other)	\$ 35,060	18.9%
歳入計		\$ 185,885	100.0%

歳出(一般会計)		(単位:千ドル)	
公共土木費	(Publics Works)	\$ 67,430	34.4%
市債償還	(Debt)	\$ 2,668	1.4%
行政サービス費	(Administrative Services)	\$ 8,225	4.2%
消防費	(Fire)	\$ 10,996	5.6%
一般政府費	(General Government)	\$ 17,284	8.8%
警察費	(Police)	\$ 22,680	11.6%
住宅・福祉費	(Housing/Human Services)	\$ 12,753	6.5%
オープンスペース等不動産費	(Open Space/Real Estate)	\$ 20,658	10.5%
計画開発費	(Planning & Development Services)	\$ 6,233	3.2%
公園・レクリエーション整備費	(Parks & Recreation)	\$ 21,060	10.7%
図書館費	(Library)	\$ 5,740	2.9%
美術館費	(Arts)	\$ 440	0.2%
歳出計		\$ 196,167	100.0%

出所) ボルダー市ホームページ< <http://www.ci.boulder.co.us/>>より作成

(2) ボルダー市の成長管理政策

①成長管理政策の経緯

- ・ ボルダー市は、ゾーニングによる都市計画や開発境界線の設置など、古くから都市開発における先駆的な取組みを行ってきた都市である。
- ・ 1950年代には、ハイウェイの建設により、大都市からの人口増加の波が押し寄せ、急激な都市化の恐れがあった。この際は、市の外縁部に存在する「オープン・スペース(注1)」を市が取得することで市域を緑地化帯で囲む「オープン・スペース計画」を策定し、外部からの開発の圧力と市街地のスプロール化を防止した。
- ・ また、ボルダー市周辺にあるボルダー郡管轄地域や未自治化地域(注2)においても無秩序な開発が進んでいたことから、1970年にボルダー郡と共同で「ボルダー溪谷総合管理計画」を策定し、広くボルダー市周辺の開発を制限した。
- ・ さらに、人口増加による市の肥大化を抑制するために、年間の人口増加率や住宅建築許可件数を制限する「成長管理条例」を制定するなど、都市の

均衡ある発展とコンパクトなまちづくりを目指した取組みを続けている。

(注1)「オープン・スペース」とは、地理的・歴史的に重要な地域、景勝地、水資源、野生動植物生息地など、将来的に全く開発を行なわない保全地のことである。

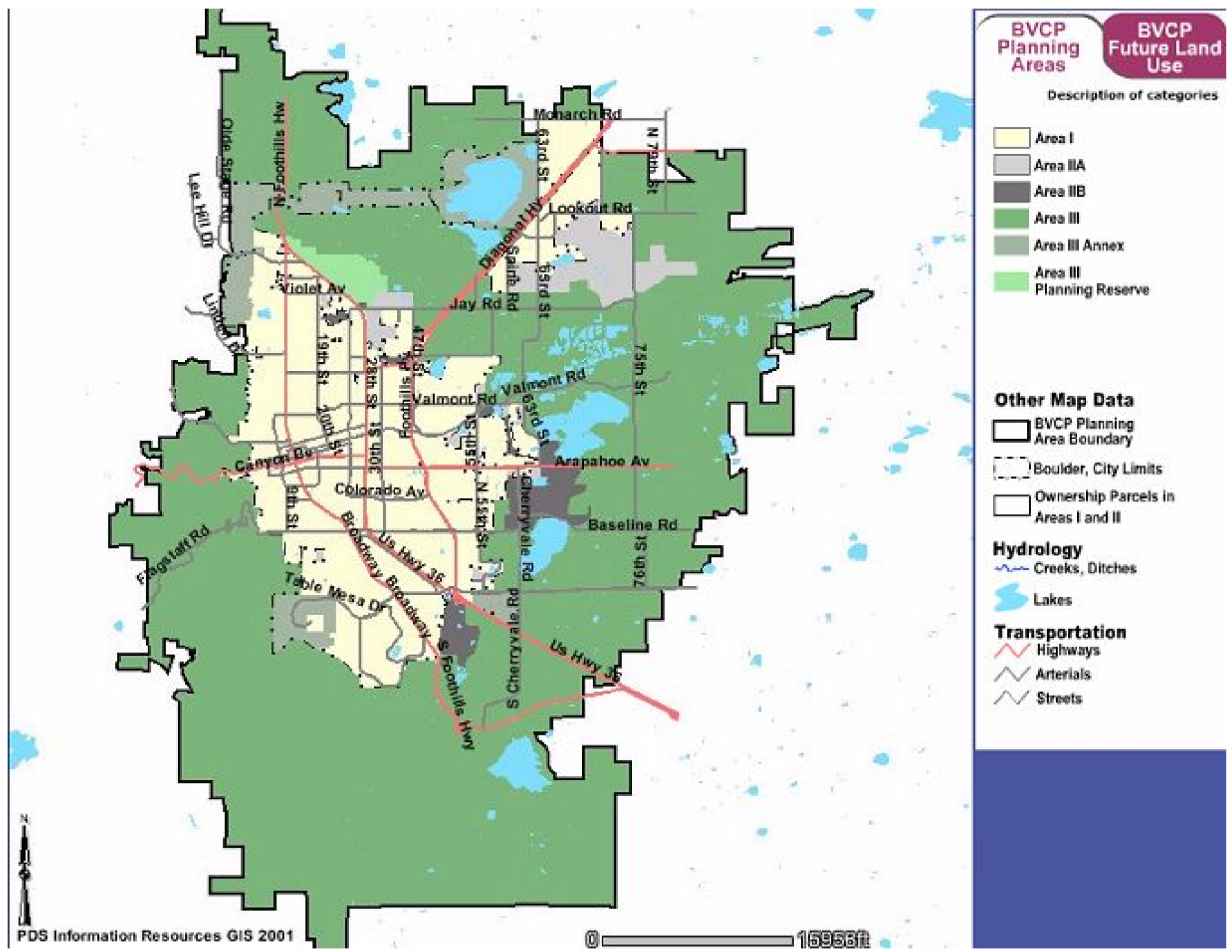
(注2)「未自治化区域」とは、ボルダー郡の管轄地域ではあるが、その権限は司法権のみであり、開発許可等についての権限を持つ自治体が存在しない地域のことである。

②成長管理政策の内容

a)「ボルダー渓谷総合管理計画」の概要

- ・「ボルダー渓谷総合管理計画」は、ボルダー市内及びボルダー郡が管轄するその周辺地域における土地の総合的な利用について定めた計画であり、1970年に市と郡が共同で策定した。
- ・総合管理計画では、対象となる区域を3つのエリアに分け、それぞれの目的に合わせた開発制限を行なっている。
- ・「エリアⅠ」は、ボルダー市域である。当エリアは、既に都市基盤が整備されており、電気・ガス・上下水道などが供給されている。また、ビジネスや商業、政治、経済の中心地としての発展も見込まれている。当エリア内の土地利用についても、住宅用地、商業用地、工業用地など、総合計画において細かく定められている。
- ・「エリアⅡ」は、ボルダー市を囲むボルダー郡管轄地域であり、新たな開発はこのエリアでのみ認められている。また、当エリアはA及びBの2つに分かれており、「エリアⅡA」は、現在開発中で3年以内にボルダー市に合併される地域、「エリアⅡB」は、今後15年以内に開発が予定される地域である。
- ・「エリアⅢ」は、ボルダー郡管轄地域や未自治化地域などボルダー渓谷の残りの地域である。当エリアには、市や郡が開発しないことを決定している「保全地域」と、総合計画により今後15年間は開発しないことが決まっている「計画予備地区」とがあり、そのほとんどが田園地域や農地である。
- ・総合計画は5年ごとに見直され、15年ごとの雇用数や人口についてのビジョンを示しており、総合計画の変更・改定などに係る重要な決定には、ボルダー市当局、市議会、ボルダー郡当局、郡理事会の4機関の同意を得なければならないなど、厳しい条件を付している。

図表 ボルダー市の地域区分



出所) ボルダー市ホームページ < <http://www.ci.boulder.co.us/> >

b) 「オープン・スペース政策」の展開

- ・ 「オープン・スペース政策」とは、ボルダー市域をオープン・スペースや自然公園で囲み、周辺地域の乱開発による悪影響からボルダー市を守ることを目的とした政策である。1967年の住民投票により、市が徴収する売上税の一部によるオープンスペースの取得や維持・管理が認められて以降、政策として定着した。
- ・ また、1970年に「ボルダー市溪谷総合管理計画」が策定されると、計画の中心的施策となり、2005年までに、ボルダー市は約4万エーカー（16,000ha）のオープン・スペースを取得している。

c) 「成長管理条例」の制定

- ・ 「成長管理条例」とは、望ましい人口成長率を保ちながらコンパクトな街づくりを計画的に行なうことを目的に、ボルダー市が年間の人口増加率と住宅建築許可件数を制限することを定めた条例である。
- ・ 1976年に制定された条例では人口増加率は2%であったが、2005年現在では1%と一層低く設定されている。
- ・ また、住宅建築許可件数においては、人口増加率を保つために必要な住宅供給水準を設定している。条例制定当初は計画区域内において、年平均450戸に制限していたが、その後は必要に応じて改正され、毎年具体的な数値を設定している。
- ・ 現在では、1エーカー（4,000 m²）あたりの住宅数を2棟以下とする「超低密度地域」、2～6棟とする「低密度地域」、6～14棟とする「中密度地域」、14棟以上とする「高密度地域」と、住宅建築許可の条件を地域ごとに設定している。

d) 都市計画面での規制・誘導

- ・ ボルダー市は、美観維持、密度管理等を目的として次のような都市計画上の規制・誘導を行っている。
 - 建物の高さ制限・外観規制
市内の建物の高さは、4階建て（16.8m以下）に制限されている。
ただし、大学キャンパス内の建物は例外となっている。
また、歴史的地区には建物の色、材質、窓の形等を規定する外観規制がある。
 - 新しい開発地区への立地誘導
現在市内では50の地区における開発が進行中である。全ての開発計画について市でチェックしている。このうち、住宅開発地区につ

いては、異なるタイプ（戸建て、集合）をミックスして建てるという方針をとっている。また、職住近接の考え方を取り入れ、1階が職場で2階が住居となっているような形態の集合住宅も供給している。新しい住宅開発地区における住宅価格の平均は、1,500万～2,500万円の水準である。

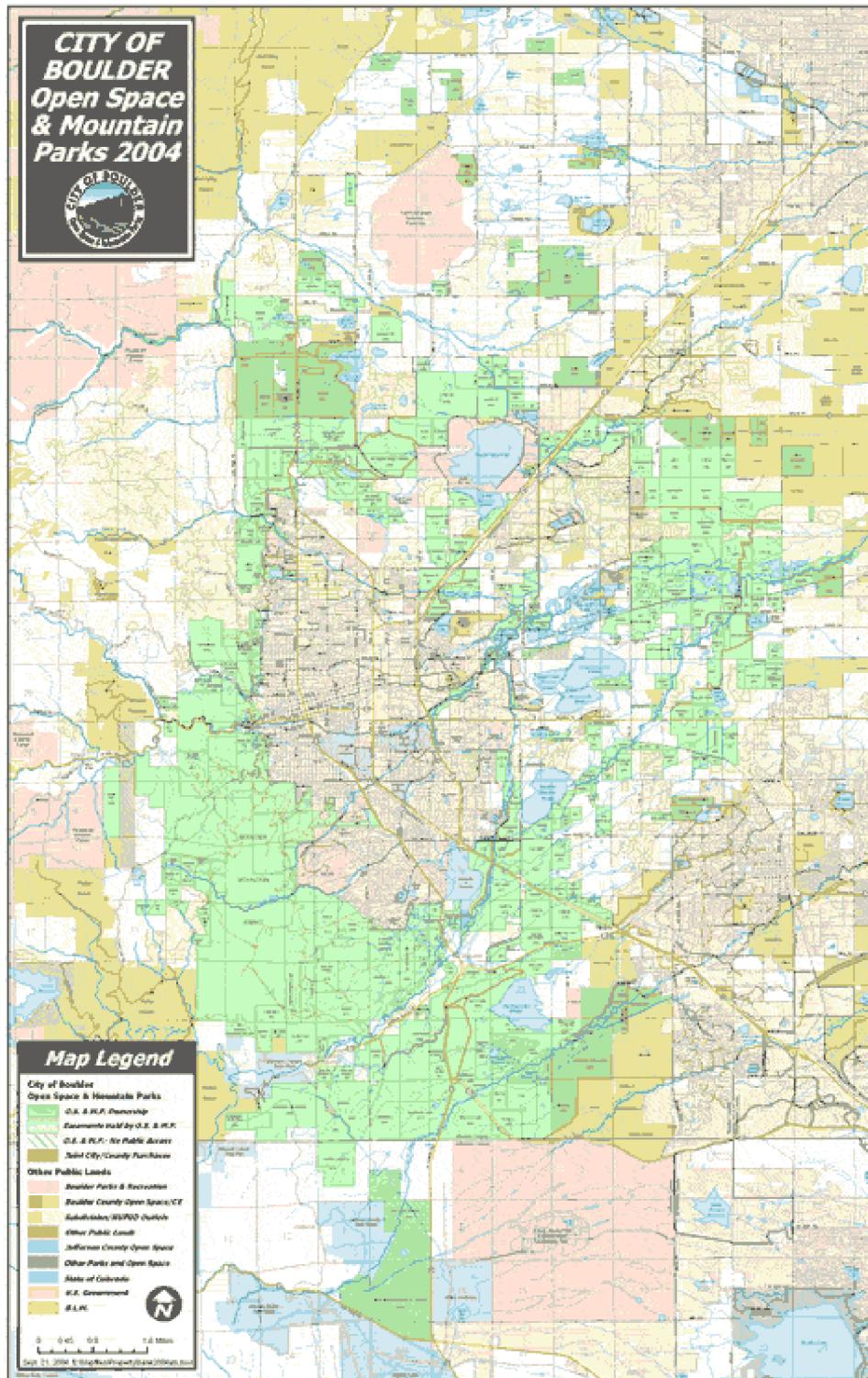
（3）市民の役割

- ・ ボルダー市は、伝統的に市民参加が盛んな都市であり、オープン・スペース政策の端緒となった住民運動など、市民が積極的に市政に参加している。
- ・ また、市議会の下には、計画委員会や交通委員会、オープン・スペース委員会など市民の代表によって構成される各種委員会があり、市の政策について助言・提言を行なっている。また、委員会以外にも21の市民グループがあり、成長管理政策を含むボルダー市の政策を厳しく監視している。

（4）今後の課題

- ・ ボルダー市では現在、雇用数に見合った住宅数が供給されていないため、住宅不足が生じている。結果として、郊外からの長距離通勤者の出現や市内における渋滞という問題が生じている。また、同時に、住宅地への需要が拡大したことによって、住宅地の価格が高騰しており、深刻な問題となっている。因みに、現在の市内一戸建て住宅の平均価格は、35万ドル（3,850万円）程度である。
- ・ そのため、ボルダー市では、職場と居住地の一体的な開発や「混合用途開発」と呼ばれる住宅供給を要件とした開発を例外的に認めるなど、都市の成長に対応した住宅建築制限の緩和を余儀なくされている。

図表 オープン・スペースマップ



出所) ボルダール市ホームページ< <http://www.ci.boulder.co.us/>>

ボルダー市内の風景



ボルダー市の建物



高台よりボルダー市内を望む



自然に囲まれた住宅地



新しい住宅開発地区



新しいタイプの住宅



市中心部メインストリート

2. 軍用地跡地利用の事例調査

1) メイサー・フィールド (Mather Field)

○訪問日時

2005年6月9日(木) 9:00~12:00

○先方対応者

Mr. David Norris

Senior Civil Engineer, Office of the County Executive,
Department of Economic Development, County of Sacramento

Mr. Craig Locke

Principal Construction Engineer, Program Operations,
Design & Construction Division, Sacramento Housing & Redevelopment
Agency

Ms. Amanda Leiker

Project Manager, Office of Economic Adjustment,
Office of the Secretary of Defense

○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) メイサー・フィールドの概要

- ・メイサー・フィールド (Mather Field) は、カリフォルニア州北部にある州都サクラメントの市街から、東へ約 19 km に位置する、面積約 5,700 エーカー (2,300ha) のメイサー空軍基地跡地である。
- ・メイサー・フィールドは、サクラメントの 3 つの経済地区 (雇用地区) である 55 号ハイウェイ沿道地区、ダウンタウン地区、ローズビル地区に囲まれた、非常に経済ポテンシャルの高い地域に位置しており、このことが開発を成功に導いている大きな要因となっている。
- ・メイサー・フィールドは、主に空軍パイロットのトレーニングや物資輸送の拠点として活用されていたが、1995 年の基地閉鎖により、連邦政府、サクラメント郡及び民間企業の協力によって、空港や商業地、住宅地などからなる「街」へと再開発された。
- ・主な施設として、航空貨物の輸送に利点を持つ「メイサー・エアポート」、

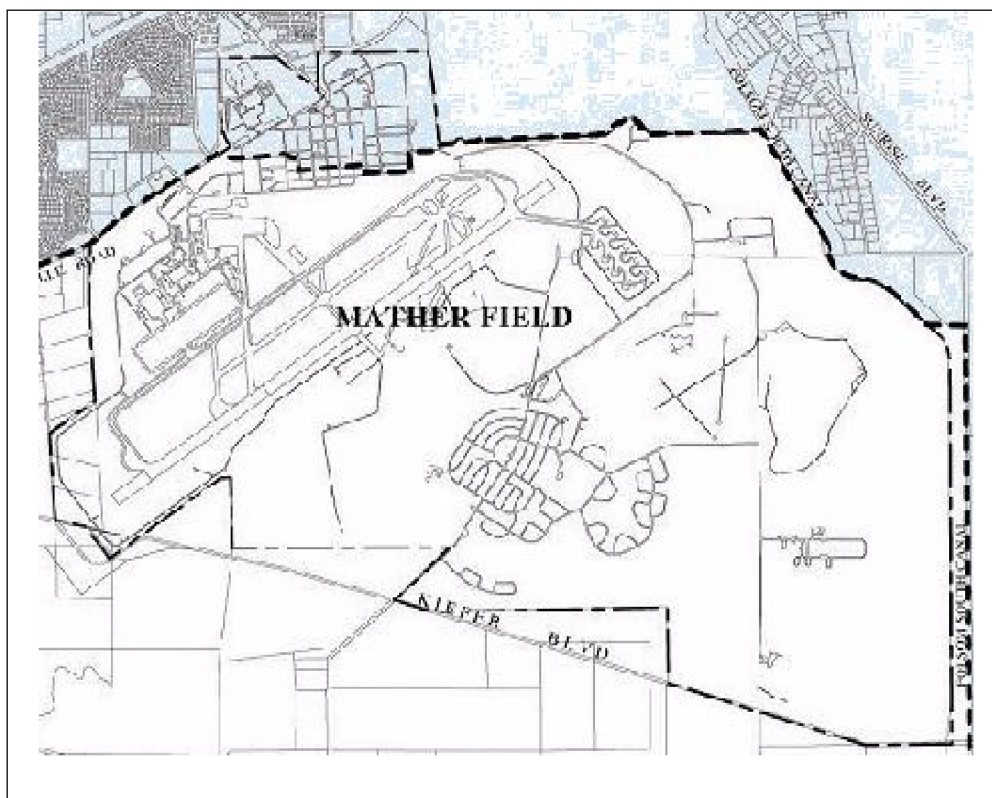
公園やゴルフ場など多彩なレクリエーションを提供する「メイサー・リージョナル・パーク」、サクラメント郡で2番目に大きいビジネス街「メイサー・コマース・センター」、新興住宅地の「インデペンデンス」がある。

図表 メイサー・フィールドの位置



出所) メイサー・フィールドHP <<http://www.matherfield.com>>

図表 メイサー・フィールド全体図



出所) ランチョ・コルドバ市 HP <<http://www.cityoffranchocordova.org>> より作成

(2) メイサー・フィールドの経緯

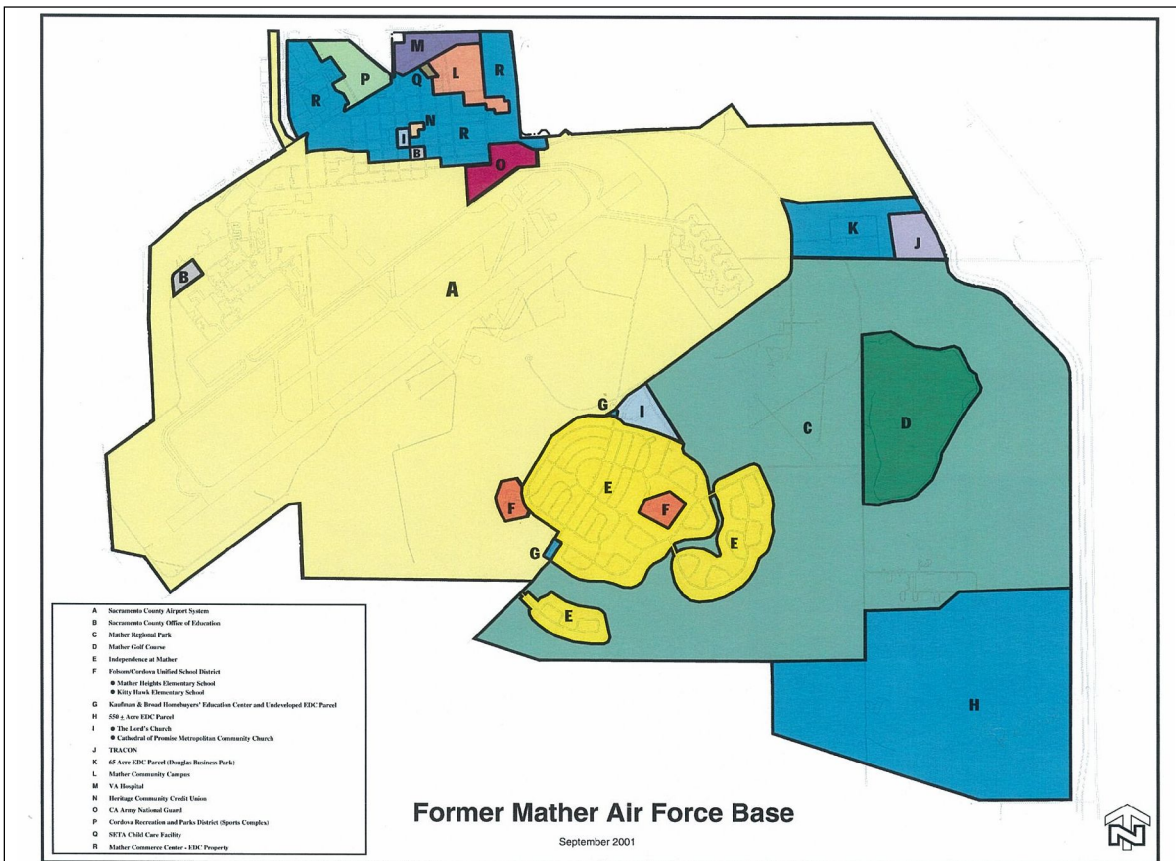
- ・ 1918年、空軍のナビゲータースクールとして設立され、その後戦略的空軍基地(ICBM:大陸間弾道ミサイルの基地)となった。第二次大戦時には、B-25爆撃機乗員の訓練基地として、また、兵士・軍事物資の積出基地として利用された。冷戦期には、B-52が常駐し24時間体制で有事に備えていた。
- ・ 東西冷戦終了後の1988年、連邦政府議会の「基地閉鎖再編計画」により閉鎖が決定し、1993年に正式に閉鎖した。
- ・ 基地閉鎖の影響で、民間・軍関係者含め約7,600人の雇用が失われ、経済損失は約15,000万ドル(165億円)に上った。また、基地閉鎖後何年かにわたり、軍は施設やインフラのメンテナンスを一切行なわなかったため、サクラメント郡政府が基地跡地を譲渡された時には、施設・インフラの老朽化がかなり進んでいた。
- ・ その後、軍・郡政府・地域コミュニティの間で、再開発の内容や方法について交渉が進められ、基地閉鎖の数年後に当事者間の役割分担を示した「決定記録書(レコード・オブ・ディシジョン)」を取り交わし、開発がスタートした。
- ・ 1995年には、ジェネラル・アビエーション(多目的航空)、貨物航空の利用を主な目的として飛行場がオープンした。また、再開発エリア(リディベロップメント・エリア)の開発もスタートした。
- ・ 1996年には、民間セクターの投資を呼び込むための、重要な窓口としてマーケティングセンターを設立した。

(3) メイサー・フィールドの土地利用

①土地利用構成

- ・ メイサー・フィールドの全体面積約5,700エーカー(2,300ha)の主な土地利用構成は次のとおりである(面積構成は不明)。
 - サクラメント郡空港システム地区(Sacramento County Airport System)
 - メイサー地域公園地区(Mather Regional Park)
 - メイサー・商業センター(Mather Commerce Center)
 - 戸建て住宅地区(Independence)
 - メイサー・ゴルフコース
 - 学校地区
 - 単体施設地区(教会、病院、児童館、コミュニティキャンパス等)
 - 未利用地

図表 メイサー・フィールドの土地利用構成図



凡例 記号	用途
A	サクラメント郡空港システム地区(Sacramento County Airport System)
B	単体施設地区(サクラメント郡教育局)
C	メイサー地域公園地区(Mather Regional Park)
D	メイサー・ゴルフコース
E	戸建て住宅地区(Independence)
F	学校地区
G	単体施設地区(教育センター)
H	未利用地
I	単体施設地区(教会)
J	ターミナル・レーダー管制業務地区
K	未利用地
L	単体施設地区(コミュニティキャンパス)
M	単体施設地区(病院)
N	単体施設地区(ヘリテージ・コミュニティ信用組合)
O	単体施設地区(カリフォルニア州兵施設)
P	コルドバ市公園地区
Q	単体施設地区(児童館)
R	メイサー・商業センター(Mather Commerce Center)

出所) 訪問時配布資料より野村総合研究所作成

②主な土地所有関係

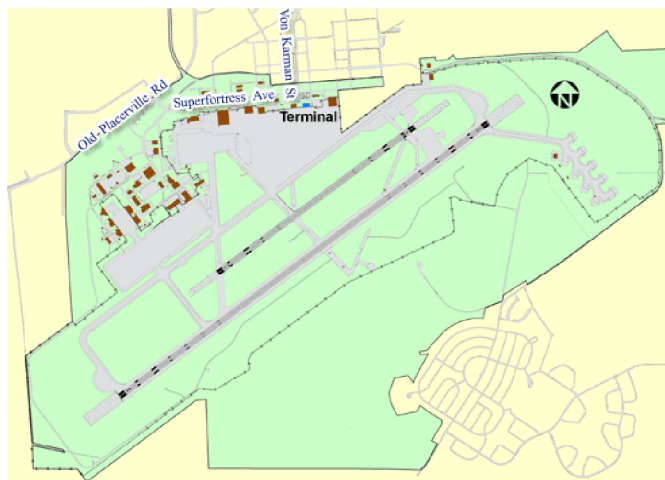
- ・ 空軍はほとんど全ての土地をサクラメント郡政府に売却した。売却にあたって空軍は、全体を 26 区画に分割し、それぞれ個別の譲渡契約を結ぶという方式をとった。しかし、この分割売却方式は、売却価格の格差や事務手続きの煩雑さなどの問題を発生させることになった。
- ・ 空港地区、地域公園、ゴルフコースは、郡政府の所有のままであり、管理も郡政府によって行なわれている。
- ・ 住宅地区については、郡政府から民間業者に土地を売却した。民間業者が宅地造成（旧施設の解体含む）及び住宅建設を行ない販売した。資金調達も民間業者が独自に行なった。
- ・ 商業センター地区については、現在は郡政府の所有であるが、将来的には民間業者へ売却の予定である。

(4) メイサー・フィールドの主な施設

①メイサー・エアポート (Mather Airport)

- ・ 空軍からの委譲区画のうち最大規模であったのが、メイサー・エアポートである。当空港は、面積約 2,875 エーカー (1,160ha) で、1995 年 5 月に民間空港として営業を開始した。
- ・ 3.2 km に及ぶ国内最大級の滑走路があるため、大型機の離発着が可能であり、アメリカ宅配便の最大手である UPS 社が利用するなど、主に航空物流に利用されている。また、ジェネラル・アビエーション（多目的航空）分野では、企業の社用機の運行に利用されている。
- ・ 空港はサクラメント郡が運営しており、着陸料、空港内設備のレンタル料、燃料税などを収入源としている。
- ・ なお、サクラメント郡政府は、次の 4 つの空港を「エンタープライズシステム」という一括運営システムによって運営している。サクラメント国際空港、メイサー空港、ジェネラル・アビエーション用の空港、田舎の小規模空港の 4 つである。

図表 メイサー・エアポート地図



出所) サクラメント国際空港 HP<<http://www.sacairports.org>>

②メイサー・リージョナル・パーク (Mather Regional Park)

- ・ メイサー・リージョナル・パークは、面積 1,607 エーカー (650ha) の広大な公園で、1995 年からサクラメント郡公園局が管理している。
- ・ 野生生物や湿地帯などカリフォルニア州における貴重な生態系が保全されている一方、18 ホールのゴルフコースや、家族連れに人気のあるピクニック場、バスやマス釣りを楽しめるメイサー・レイクなど、様々なレクリエーションを提供している。

図表 メイサーゴルフ場



出所) メイサー・ゴルフコース HP<<http://www.mathergolfcourse.com>>

図表 リージョナル・パーク



出所) カリフォルニア野生植物協会 HP<<http://www.sacvalleycnps.org>>

③メイサー・コマース・センター (Mather Commerce Center)

- ・ 1996年10月にオープンした「メイサー・コマース・センター」は、広さ757エーカー(300ha)を誇り、サクラメント郡で2番目に大きいビジネス街である。
- ・ ビジネス街として整備するにあたり、連邦政府から1,100万ドル(12億円)の補助を受け、道路を始めとする各種インフラを軍事用途から民間用途へと転換した。
- ・ 当センターでは、メイサー・フィールド全体の開発業者である McCuen Properties が土地の売却やリースなど資産管理を行ない、新規の開発も手がけている。
- ・ 現在、メイサー・コマース・センターへの進出企業は60社に上り、5,000~6,000人の雇用を生み出している。
- ・ 当センターでは、すでに資産の80%を民間企業に売却されるなど、軍用地の民間使用への転換の成功例として認知されている。

図表 メイサー・コマース・センター



出所) サクラメント住宅・再開発公社 HP<<http://www.shra.org>>
(Sacramento Housing & Redevelopment Agency)

④インデペンデンス (Independence)

- ・ 基地内には軍事関係社用住宅が 1,300 棟存在していたが、老朽化が進んでいたため、すべて解体された。それに代わる住宅として“Independence”が 1999 年に郡、再開発庁及び開発業者の協力によりオープンした。
- ・ ここには、新たに約 1,200 棟の一般住宅及び約 300 棟のアフォーダブル住宅が建設され、新しいコミュニティとして周辺地域に受け入れられている。
- ・ サクラメント郡では住宅価格は毎年上昇しており、現在メイサーの住宅は戸建てで約 45 万ドル（4,950 万円）となっている。販売当初に比較して 5 倍ほどの値上がりである。

(5) メイサー・フィールドの開発関連主体

①「土地利用局 (Land Use Authority)」

- ・ メイサー・フィールドを再開発するにあたり、サクラメント郡は政府内に「土地利用局」を設置した。この機関は、郡政府の直轄機関であり、資産の適切な利用方法や資産活用のための適切なシステムを作成することを目的としている。
- ・ 土地利用局は、まず地域コミュニティや公共サービス事業者など、どのような主体が再開発に関わるかを検討した。これをもとにサクラメント郡は、オフィス、工業地、政府機関、教育機関など、メイサー・フィールドにおいて提供すべき機能を決定し、跡地の利用計画を定めた。

②「再開発庁 (Redevelopment Agency)」

- ・ メイサー・フィールドにおける資産を売却するにあたり、サクラメント郡は「再開発庁」を設置した。当組織は、サクラメント郡政府から独立した組織で、5 人のサクラメント郡議員が役員を務める機関である。
- ・ 郡政府による再開発の場合、資産の売却に際し入札によらなければならないなどの制約があるが、再開発庁はその独立性から、郡政府にはない特別な権限が与えられた。これにより、民間業者との取引における法規制等の対象外となるなど、円滑に土地等の売却が進み、効率的かつ自由度の高い開発となった。

(6) メイサー・フィールドの開発・資金調達手法

①「再開発エリア (Redevelopment Area)」制度

- ・ 「再開発エリア」制度とは、基地跡地を効率的に再開発するため、跡地内で行なわれた経済活動から得られる税収等収益を、再び再開発のために投資していくことが義務付けられるなど、基地跡地の再開発を財政面で支援するカリフォルニア州の制度である。
- ・ 開発地内の経済活動の活発化によって固定資産税等の税収が上昇し、その増収部分を再開発に投資するという方式は、「タックス・インクリメント・ファイナンス（Tax Increment Financing）」と呼ばれるものである。
- ・ このタックス・インクリメント、すなわち開発地域内の固定資産税等の増加した税収は、一部はサクラメント郡の一般会計に回されるが、大部分は再開発のための特別会計予算として新たな開発に利用されている。
- ・ 資産売却による譲渡益等は、再開発の重要な原資となっており、資産を市場価格で民間企業に売却したことにより、跡地資産の売却益は1999年以降3,000万ドル（33億円）に上った。なお、郡政府としては、市場メカニズムを重視しているが、投機的な開発は避けたいと考えており、郡と民間業者の開発契約の中には、様々な制限条項を入れて投機的な開発行動を取れないようにしている。
- ・ また、再開発エリア制度は、特定地域内（たとえばサクラメント郡内）の複数カ所の再開発エリアを一体的に運用することが可能である。したがって、メイサー・フィールドの場合、近郊で閉鎖されたマクレラン空軍基地と共に1つの再開発エリア（エンタープライズゾーン）として指定されているため、共同による債券の発行や、再開発によって得られる税収等を融通しあうことが可能であるなど、多額の資金を調達できるシステムとなっている。
- ・ 資金調達手段として当制度を最大限に活用するため、メイサー・フィールドに誘致する公共機関は必要最小限に留め、税収等の拡大に努めた。
- ・ 上記の再開発エリアの資金調達手段以外にも、連邦商務省からの開発補助金、空軍の経済調整局（Office of Economic Adjustment）からの計画策定のための補助金、民間投資などの資金源がある。なお、開発にあたってサクラメント郡政府の一般会計からの資金投入は一切行っていない。

②民間開発業者の活用

- ・ 資産の譲渡にあたり問題となったのは、メイサー・フィールドが26区画の譲渡区分に細分化されたこと、及び、連邦政府から民間企業への直接的な売却は困難であると思われたことであった。
- ・ そこで、連邦政府から再開発庁が一旦資産を買い受け、それを民間開発業者へ譲渡し、さらに民間企業へ売却するという方法が採用された。

- ・ まず、サクラメント郡は、メイサー・フィールドにマーケティングセンターを設立し、資産譲渡を希望する民間企業との窓口となる開発業者を全米レベルで探した。最終的に McCuen Properties がディベロップ・マネージャーとなり、サクラメント郡より資産を買い受け、民間企業の窓口となり資産の売却を行なった。当社は現在も、メイサー・フィールドにおける資産管理やマーケティング等を行なっている。

(7) 開発の成功要因

①事前調査によるニーズ等の把握

- ・ 基地に有効活用できるどのような施設があるのか、地元の人々がどのようなものを望んでいるか、また、再開発のための資金調達方法やマーケティング等を、再開発前の早い段階から調査し、基地の歴史や継続性を重視しながら計画を策定することで、円滑な再開発を行なうことができた。

②資金調達面での成功

- ・ メイサー・フィールドの再開発においては、「再開発庁」の設置や「再開発エリア」制度を活用したことにより、売却益や税収を新たな開発へと再活用できるなど、様々な方法により資金調達が可能であった。

③民間開発業者への委託

- ・ 民間開発業者にマーケティングや資産管理を委託することで、スムーズな資産処理が可能となった。また、開発業者との契約において細かな開発スケジュールや枠組みを決めることで、投機的な開発を避けることができたことも成功の一因である。

④立地の優位性

- ・ 基地が周辺の雇用地域や高速道路等に対してどのような位置にあるかということが非常に重要であり、その点メイサー・フィールドは、サクラメント市街や高速道路、鉄道に近く、再開発にあたり立地条件に恵まれていた。

⑤民間企業の協力

- ・ 住宅については、もともとあった軍事関係者用のインフラは老朽化が激しく、新たに整備する必要があったが、サクラメント郡には資力の関係上、

全てのインフラを整備することが不可能であった。しかし、電気やガスなど公共サービス業者が早い段階から参入してインフラ整備に協力し、また、郡も安全性に問題のない範囲で規制緩和を行なうなど、官民の共同作業により整備を進めることができた。

(8) 沖縄の基地跡地開発への示唆

沖縄の普天間基地等跡地開発への助言としては、以下のことがあげられる。

- ・ 第一に、基地を閉鎖する方向か、閉鎖しないで雇用等を確保する方向なのかのスタンスをきちんと決めるべきである（基本的に基地を閉鎖し日本に返還される方向で検討している旨を伝える）。
- ・ 第二に、早い段階から計画づくりを始めることが重要である。基地内の設備がどうなっているか、コミュニティの人々が何を望んでいるのか、マーケティング・資金調達面で何が可能なのか、などを事前に調べて計画をつくることが重要である。米国内の場合、基地閉鎖の決定がされてから実際に閉鎖されるまでに2~6年かかる、この間に計画を策定することが一般的である。
- ・ 第三に、基地跡地のイメージが重要である。再開発は民間の事業者の興味と投資意欲を喚起しなければ成功しない。その場合、閉鎖時点での基地跡地利用の良いイメージ（ビジネスパークにするなどの利用イメージ、道路・景観等の周辺インフラの整備イメージ）を与えることが重要である。
- ・ 第四に、跡地の環境浄化（クリーンアップ）の問題をクリアーする必要がある。環境調査から浄化に至るまでの時間と費用が事前に読めないことが開発の大きなリスクとなる。メイサーの場合、現在も汚染物除去などの環境浄化が続けられている。基本的に環境浄化は、環境調査を含め空軍が責任を持ち進めているが、いつ完了するかが全くわからないのが実情である。国内の基地であれば、連邦政府や軍に環境浄化の費用負担が義務づけられているが、沖縄のような海外基地の場合がどうなっているのかはわからない。いずれにせよ、基地跡地の環境問題は非常に重要であり、再開発にあたっては民間業者に土地を譲渡する際に「その土地は完全にクリーンである」という保証を行政機関が与える必要がある。
- ・ 第五に、米国の軍の機関が跡地開発について支援できる。沖縄は海外の基地なので詳しいことはワシントンD.C.の国防総省等に聞かないとわからないが、空軍の経済調整局（Office of Economic Adjustment）等の機関が、計画策定にあたって専門家を出すなどの協力は可能である。

メイサー・フィールドの風景



商業センター地区



商業センター地区



未利用地



地域公園地区



戸建て住宅地区



戸建て住宅地区

2) マクレラン・パーク (McClellan Park)

○訪問日時

2005年6月9日(木) 14:00~16:30

○先方対応者

Ms. Jeanette M. Musil

Deputy Director, Office of McClellan Base Conversion,
Department of Economic Development and Intergovernmental Affairs,
County of Sacramento

Mr. David Norris

Senior Civil Engineer, Office of the County Executive,
Department of Economic Development, County of Sacramento

Ms. Amanda Leiker

Project Manager, Office of Economic Adjustment,
Office of the Secretary of Defense

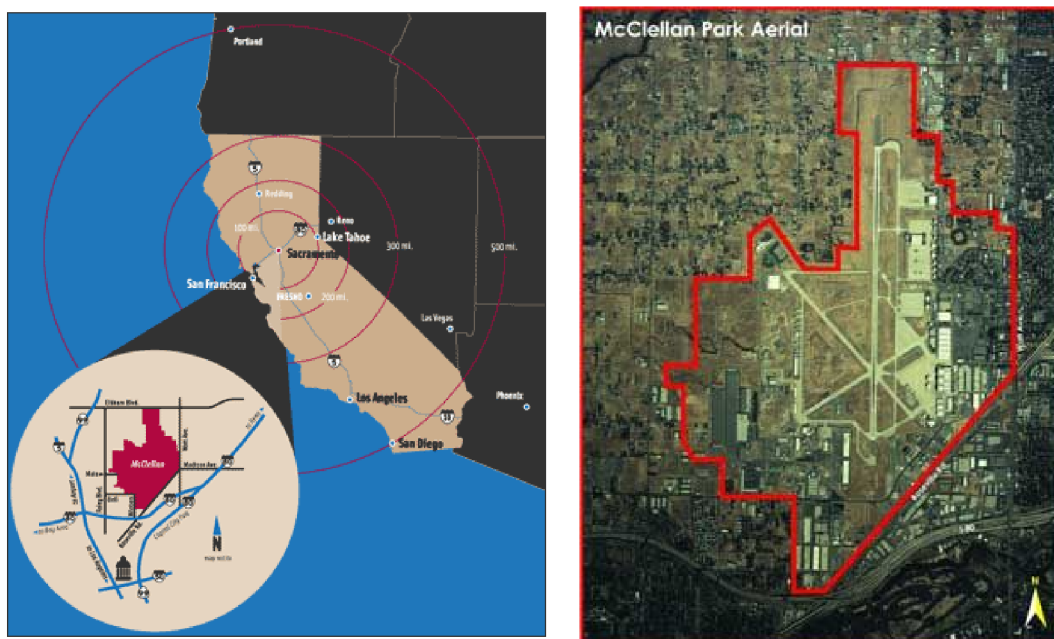
○資料・情報

- ・ 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) マクレラン・パークの概要

- ・ マクレラン・パーク (McClellan Park) は、カリフォルニア州北部にある州都サクラメントの市街から、北東へ約 11 km に位置する、面積約 3,000 エーカー (1,200ha) のマクレラン空軍基地跡地である。
- ・ マクレラン空軍基地が 1936 年に建設されて以来、北カリフォルニア地区最大の産業施設として 60 年間稼動してきたが、1995 年に基地閉鎖が決定され、2001 年に完全に閉鎖した。
- ・ 現在は、中央に位置するマクレラン飛行場を中心として、4 つのエリアから構成される産業、住宅等複合的なまちづくりを行なっている。
- ・ 跡地再利用の結果、現在では約 180 のテナントが立地し、従業者数は約 1 万人程度に達している。また、全体の 50% の土地が空軍からリース済みであり、全体の 10% の土地が軍から郡政府へ譲渡されている。
- ・ これまで、再開発に投下された資金は、官民合わせて約 2 億 8 千万ドル (308 億円) に達する。

図表 マクレラン・パークの位置及び航空写真



出所) マクレラン・パーク HP<<http://www.mcclellanpark.com>>

(2) マクレラン・パークの経緯

- マクレラン・パークは、1936年、サクラメント航空機発着所（航空補給所）として建設され、第2次世界大戦時の1941年に大きく発展した。大戦後は、朝鮮戦争、ベトナム戦争、湾岸戦争において、軍用機の修理やメンテナンス作業等の後方支援を行ない、アメリカで五本の指に入るほどの重要性を持った空軍基地であった。
- 近年では、航空機の修繕・給油等の業務に加え、電子製造業や科学研究、物流支援などの業務も行なっていた。
- 1995年の「基地閉鎖再編計画」により閉鎖が決定し、2001年に閉鎖した。
- マクレラン空軍基地においては、閉鎖が決定した1995年当時、民間人10,500人、軍関係者3,000人が従事するなど、サクラメント郡において2番目に多い雇用数を誇っていた。また、周辺地域には、34,000人の退役軍人や医療等サービスを基地に依存する50,000人もの退職者（非雇用者）が生活していた。基地の経済効果も年間15億ドル（1,650億円）に上っており、基地の閉鎖は、地元経済にとって大きな打撃となった。
- こうした地域にとっての一つの危機に対応するために、サクラメント郡政府はイニシアティブを取って、対応する組織やチームの立ち上げ、基地に関するあらゆる情報の収集、「再利用計画(Reuse Plan)」の策定、関係者と

のコミュニケーション調整、コミュニティの連帯への積極的な関与などを行なった。

(3) マクレラン・パークの再利用計画

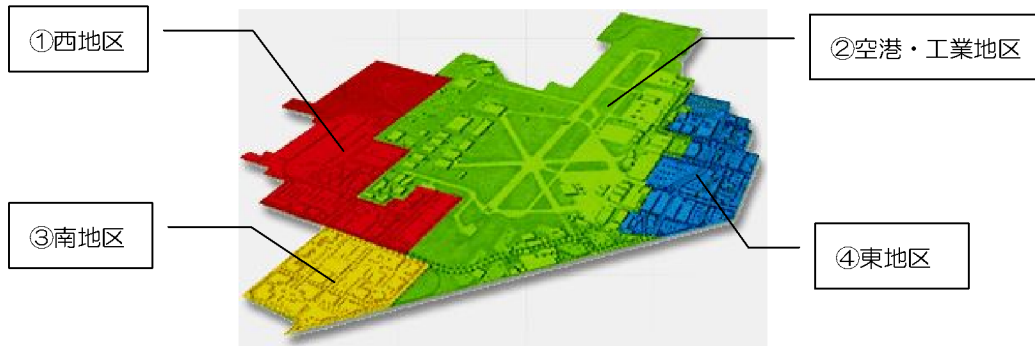
- ・ マクレラン空軍基地跡地の再利用計画は、後述する地域再利用機関“Local Reuse Authority”（以下、LRA とする）によって策定され、2000年7月にその最終案が公表された。
- ・ 再利用計画策定に向けて、重視したのは次の点である。
 - 第一は、基地跡地の再利用に関する主な重点検討事項（イシュー）の確認である。管理運営、環境、コミュニケーション、インフラ、経済開発、保険、政治的戦略、法制度等を重視した。
 - 第二は、基地に関連する情報の収集である。基地内の不動産価値、環境汚染の度合い、技術的及び法的問題等の情報を全て収集した。
- ・ 再利用計画策定にあたっては、次の点を考慮した。
 - コミュニティの関心はどこにあるかの理解
 - 再利用の目標の決定（雇用増、環境維持、空港機能の保持等のいずれか？）
 - 国防総省の環境浄化措置の戦略とスケジュールを考慮した土地利用
 - 公益サービスを提供しているテナントの確保
 - ディベロッパーとエンジニアの初期段階からの参画
 - 空軍の経済調整局（Office of Economic Adjustment）への協力要請
 - 政府・民間・地域コミュニティ等の全関係者の意見を取り入れること
- ・ 再利用計画のビジョン・計画方針等は以下のとおりである。
 - ビジョン：
 - ⇒マクレランは、航空産業を中心とする最先端のビジネスパークになる
 - 計画方針・テーマ：
 - ⇒マクレラン・ビジネスセンターの形成
 - ⇒多様な主体の協働によるコミュニティの形成
 - ⇒持続可能な経済開発の達成
 - ⇒高い質の都市開発の達成
 - ⇒潜在的リスクに対応したバランスのとれた計画の策定

(4) マクレラン・パークの土地利用・立地施設

- ・ マクレラン・パークのゾーニングは、下図のとおり4つの地区に区割りさ

れており、中央に位置する飛行場を主機能として、それぞれが再利用計画に沿って、異なった用途に利用されている。

図表 マクレラン・パークのゾーニング



出所) マクレラン・パーク ホームページ<<http://www.mcclellanpark.com>>より
野村総合研究所作成

①西地区

西地区は、軽工業、産業オフィスパーク、オープンスペースとして利用されている。鉄道・トラックステーションがあり、主に倉庫や流通施設などが立地している。施設の総延べ床面積（目標）は 500 万平方フィート（46ha）以上である。

②空港・工業地区

当地区は、マクレラン・パークの中心的存在である飛行場があるため、航空物流面での利点を生かし、産業・生産施設、軽工業、ハイテク産業施設が立地している。施設の総延べ床面積（目標）は 700 万平方フィート（65ha）以上である。

③南地区

南地区は、主にハイテク系のビジネス・キャンパス（オフィス、研究開発施設）として整備されている。施設再利用で 548,000 平方フィート（5ha）の述べ床面積、新規建設で 1,427,000 平方フィート（13ha）の床面積が供給される予定である。また、それにより 5,700 人の従業者、年間 8 億 1,700 万ドル（900 億円）の売上を生み出すことが期待されている。

④東地区

東地区は、既存建物を活用したアメニティ・コアと都市ビジネスパークとして整備されている。主にビジネスユース（オフィス+R&D）に利用されている。当地区では、約 8,500 人の雇用を見込んでおり、その規模はマクレラン・パーク全体の 25%に上る。その他、マクレラン・フリーダム・

パーク、会議センター、レクリエーション施設、航空博物館、教育施設（ヘリコプターのパイロット養成学校等）など、様々な機能を提供している。
以上のような跡地再利用の結果、現在では約 180 のテナントが立地し、従業員数は約 1 万人程度に達している。

（5）マクレラン・パークの開発関連主体

①地域再利用機関“Local Reuse Authority”（以下、LRA とする）

- ・ LRA とは、基地の閉鎖に伴い、再開発を必要とする地域に設置される再利用計画策定機関の総称である。
- ・ 1995 年、マクレラン空軍基地の閉鎖が決定すると、関連する LRA として、サクラメント郡選出の 5 人の議員で構成される「サクラメント郡管理委員会」が設置された。
- ・ LRA の役割と機能は、連邦政府との折衝窓口、各種の補助金等の獲得、ビジネス誘引策の提供、周辺コミュニティと一体となった基地跡地開発の統合推進、基地に係る連邦資産の被譲渡・管理・リース、開発ルール遵守の監視など、マクレラン・パークの再開発に係る唯一の意思決定機関として機能している。
- ・ 基地の閉鎖が決定すると、まず LRA は、再開発計画策定にあたり、「計画委員会」と「行動委員会」を設置した。計画委員会は、地元企業、コミュニティ、政府、開発業者などからの意見を集約し、再利用計画に反映させることをその役割とした。
- ・ 「行動委員会」はマクレラン・パークのディベロッパーが決まるまでの間、企業誘致など地域の民間化・商業化を目的とした活動を行なった。

②マスター・ディベロッパー

- ・ サクラメント郡政府は、再開発に際しては、開発全体を統一的・効率的に推進するため、マスター・ディベロッパーを選定することにした。
- ・ マクレランでは、上記の LRA がマスター・ディベロッパーとして選定された。

（6）マクレラン・パークの開発・資金調達手法

①基地不動産資産のリース及び移譲

- ・ マクレラン・パークは、長らく空軍の整備・格納基地として、工業目的の利用が進んでいた。そのため、基地閉鎖に伴う調査において、放射能や水質汚濁など、多くの資産に汚染が確認され、それまで閉鎖された空軍基地の中で最大規模の汚染除去作業を必要とした。除去に係る総費用は約 14 億ドル（1,540 億円）に上るものと見られており、空軍基地としては初めてスーパーファンド法（注）が適用された基地でもある。

（注）スーパーファンド法とは、石油税などを原資とする信託基金により汚染を浄化することを定めた法律で、汚染の調査や浄化は環境保護庁が行なう。

- ・ 米国連邦法では、国が所有する資産を連邦政府以外の機関に譲渡する場合、汚染が完全に除去された後でなければ譲渡できないことが定められている。そのため、サクラメント郡は、連邦政府から資産をリースという形で譲り受け、再利用・再開発を行なっている。
- ・ 土地の所有関係は、環境汚染の除去が済んでいない土地については、空軍が土地を所有し、LRA に 99 年リースを行なっている。連邦政府の法律で、連邦政府の資産を売却する場合には、完全に環境汚染を除去しなければならないという規定があるためである。LRA はさらに民間事業者に対して 99 年リースで土地を提供している。現在、全体の 50%の土地が空軍からリース済みである。
- ・ 汚染除去が終了次第、順次サクラメント郡へ資産が譲渡されている。現在、全体の 10%の土地が LRA に譲渡済みである。
- ・ LRA はリースあるいは譲渡された土地をさらに民間企業に対して、再リースあるいは売却している。民間企業の多くは、リースより購入を希望していることから、LRA としては売却できる土地が少ないためビジネスチャンスを失っている面がある。
- ・ なお、契約先が複数であったメイサー・フィールドとは異なり、マクレランの場合は土地のリース・譲渡先は LRA 一つであったため、事務手続き等が非常にスムーズに行なわれた。

②基地設備の継続使用

- ・ マクレラン・パークの再開発にあたっての特徴は、空軍機の整備等を行なうディポ（倉庫・補給所）であったため、格納庫や倉庫など、多くの建物が存在していたことである。そのため、LRA は、飛行場をそのまま民間空港として利用するなど、既存施設の改造や用途変更により活用していくことを決定し、再開発を進めた。
- ・ 既存施設を再利用するために LRA は、マクレラン・パークにおける資産の

リースに際し、基地閉鎖前の 1999 年に電気・ガス・水道等のサービスが老朽化しないよう、稼働を続けたまま引き渡すことを条件にリース契約を結んだ。また、建物等の施設に関しても、空軍が完全に撤退する前からテナントを入居させるなど、可能な限り既存施設の有効利用を図った。

- ・ 以上の結果、マクレランの開発ではメイサーの開発と異なり、基地閉鎖後も基地内の公共サービスや各種ユーティリティ（電気・ガス・水道等）が一度も止まることなく、持続的に稼働してきた。このため、設備・運営コスト等の面で大きな節約ができた。

③エコノミック・ディベロップメント・コンベイアンス（以下、EDC とする）

- ・ EDC とは、雇用の創出や経済発展を目的として再利用・再開発をすることが決まっている基地の資産を、軍から市場価格と同等もしくはそれより安価に買い受けることができるシステムである。LRA は EDC により取得した資産を自ら保有・管理して再開発を行なうことができるほか、必要に応じて譲渡資産を売却し、その売却益をさらに再投資できるなど、再利用計画を柔軟に実行することができる。
- ・ マクレラン・パークの場合、基地資産の大部分は EDC に該当する資産であり、EDC 資産総額は 9 千万ドル（99 億円）と算定された。
- ・ サクラメント郡は、2009 年から 29 年間で移譲費用を支払うことになっていたが、2000 年にサクラメント郡が一層の経済発展と雇用創出を生むための計画を策定し、“No Cost EDC”として認められたことから、サクラメント郡は軍から費用負担無しで EDC 資産の譲渡を受けられることとなり、郡の財政的負担は大幅に軽減した。
- ・ しかし、ここでいう“No Cost”の意味は、“フリー（無料）”とは異なる。別途、インフラ整備費用に約 28,400 万ドル（312 億円）、環境汚染除去の費用に約 14 億ドル（1,540 億円）の莫大な資金が必要だからである。

④民間開発業者の活用

- ・ LRA は、マクレラン・パークの再開発の実行にあたり、民間の開発業者である「マクレラン・ビジネスパーク有限会社（McClellan Business Park, LLC）」をディベロッパーとして指定し、連邦政府からリースされた資産について、約 2,120 万ドル（23 億円）で開発権限（エンタイトルメント）を与えた。
- ・ マクレラン・パークの再開発において特徴的なのは、マクレラン・ビジネスパーク有限会社の支払い義務を、現金や小切手ではなく、下水道や雨水排水路、道路、景観など、リース額に見合った都市基盤の整備としたこと

である。

- ・ また、開発権限を与えられたマクレラン・ビジネスパーク有限会社は、再利用計画の区画ごと、プロジェクトごとに他の民間業者と土地や建物についてリース契約を結び、再開発を進めている。

⑤再開発エリア制度（エンタープライズゾーン）の活用

- ・ マクレラン・パークにおいても、前記のメイサー・フィールド同様、再開発エリア制度（エンタープライズゾーン）を活用し、再開発による収益の再投資を行なった。なお、この制度は、“LAMBRA”（Local Agency Military Base Redevelopment Area）と呼ばれている。
- ・ しかし、土地・建物の所有権の譲渡が行なわれなかったことから、車輛やブルドーザーといった動産のみの売却益であった。
- ・ また、開発業者へリースしている土地・建物についてはもちろん、開発業者からさらにリースされた民間業者が建物等に新たに設置した設備に対しても固定資産税が課税できるため、それらの税収も再開発の原資として活用している。

（1）開発の成功要因

①LRA 主導の開発

- ・ マクレラン・パークにおける再開発では、LRA を唯一の意思決定機関としたことによって、資産の移譲や住民等の意見の集約が容易となり、効率的な再利用計画の策定が可能であった。

②費用面での成功

- ・ 再利用計画の下、基地内にある施設やサービスが老朽化しないよう、稼動したままでのリース契約を結んだことにより、再整備に係る費用を抑えることができた。また、当初、900 万ドル（9 億 9 千万円）と積算されていた基地資産にかかる移譲費用が、“No Cost EDC” が認められたことにより無償となり、サクラメント郡による費用負担が大幅に減少することとなったことも再開発が成功した要因の一つである。

マクレラン・パークの風景



東地区



空港・工業地区



空港・工業地区



南地区