

6. 市場調査

6-1 市場調査の考え方

市場調査では、沖縄県という立地特性を考慮し、以下の視点に基づき民間活力導入の可能性を把握するために行った。

- ・全国規模の企業による民間活力導入があり得るか
- ・地元企業中心による民間活力導入があり得るか
- ・部分的（エリア別、整備時系列別）な民間活力導入があり得るか

以上の目的を達成するため、市場調査では、「ヌーリ川公園整備事業」における官民連携事業の可能性を確認するために、官民対話（ヒアリング方式）とアンケートによって、当該公園整備事業への民間企業の参加意欲・アイデア・事業化イメージ及び事業参画条件等の意見を収集する。

市場調査はプレヒアリング、第一次市場調査、第二次市場調査の3回に分けて行う。

各調査の目的と内容は次のとおりである。

表 6-1 各調査の概要

プレ ヒアリング	目的	事前の民間意見の把握 第一次市場調査（アンケート）の設問の設定を検討する際の基礎データの収集
	内容	①現行事業への参入意欲・可能性 ②事業の目的を達成するために、必要な提案・アイデア（整備内容の変更提案含）等
	方法	ヒアリング
第一次 市場調査	目的	参加意欲の高い事業者の抽出
	内容	①本事業のポテンシャル ②希望する事業期間、事業範囲 ③本事業への参画可能性 等
	方法	アンケート（郵送）
第二次 市場調査	目的	実現性の高い事業スキームの絞り込み 第一次市場調査の詳細把握
	内容	①事業参画条件、有用なインセンティブアイデア ②望ましい事業スキーム、事業期間 ③公的負担軽減に向けたアイデア ④地域活性化に向けたアイデア 等
	方法	ヒアリング

6-2 プレヒアリングの実施

①調査対象

調査目的を踏まえ、昨今の PPP/PFI 事業 (Park-PFI 含む) 等に関心が高く、かつ当該公園の整備事業の実現可能性を確認し得る企業を抽出した。

また、「スポーツ業」、「サービス業」、「飲食業」等の業態から全国企業と地元企業の2つの観点にて抽出した。

表 6-2 調査対象一覧：プレヒアリング

業種	全国企業	地元企業
サービス業	1社	1社
不動産業		1社
建設業	3社	2社
飲食業、物販業	1社	
その他		1社

②調査資料

プレヒアリングは下記の資料を提示のうえ実施した。

表 6-3 調査資料一覧：プレヒアリング

資料名	内容
調査票表紙	①背景と目的 ②スケジュール予定
調査票	①ヌーリ川公園への民間活力導入について検討できるか否か、及びその理由（立地条件、接道条件、近隣の競合店舗の状況等）についてご教示ください。 ②検討可能な場合、求められる条件等（立地条件、接道条件、近隣の競合店舗の状況等）についてご教示ください。 ③検討できない場合、その理由として障害となっている条件があればご教示ください。 ④その他、当該公園を活用した事業のアイデア等があればご教示ください。
事業概要書	①事業概要 ②事業スケジュール（予定） ③事業の位置づけ（これまでの検討経緯） ④敷地の位置づけ（法令等による位置づけ） ⑤ゾーン別の整備の方向性
事業概要 添付資料	①周辺の交通状況 ②周辺の施設配置 ③周辺の土地価格 ④周辺の人口 ⑤周辺の法規制 ⑥防災・減災 ⑦イメージパース ⑧周辺公共施設の利用状況 ⑨市域図（公園位置図）

③調査結果

調査結果を次頁に記す。

(1) 地元企業

実施日：9月12日・14日

表 6-4 地元企業への調査結果：プレヒアリング

	その他事業者	建設事業者	建設事業者	サービス事業者	不動産事業者
ヌーリ川公園への民活導入について検討できるか否か、及びその理由（立地条件、接道条件、近隣の競合店舗の状況等）について	<ul style="list-style-type: none"> ・検討は可能。 ・運営段階（指定管理）からの参画が基本。 ・指定管理者制度の導入の有無、指定管理料、利用料金制の有無で判断が変わるため、現段階では判断し難い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・PFI、Park-PFI 事業であれば、参加意向はある。 ・PFI 事業の場合、SPC の代表企業として地元企業をまとめる。社内ではPFI 事業等の事業手法に対する勉強会を開催している。 ・PFI 事業を前提に考えているので、管理運営段階まで関わる。 ・造成段階から関わることでVFMが出やすいのではないかと（試算未実施）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業経験はないが、前向きに検討したい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・検討は可能。 ・事業参入は基本的には、運営段階（指定管理）からとなる。ただし、PFI 事業等となればSPCの構成企業となり、設計・施工及び運営の一連で参画することもあり得る。 	<ul style="list-style-type: none"> ・検討は可能。 ・PFI 事業者としてや指定管理者としての事業参画が可能。 ・当社は基本ビルメンテナンス事業者の位置づけ。
検討可能な場合、求められる条件等（立地条件、接道条件、近隣の競合店舗の状況等）について	<ul style="list-style-type: none"> ・公園の機能として、パークゴルフ場は古く多目的に使いにくい。 ・県内のパークゴルフ場の利用状況からすると、愛好会活動も1週間に1回程度。機能見直しも含め、新しい人を呼び込む仕掛けが必要。 ・カフェ等の飲食機能があると良い。設置場所は、日常利用も想定し、新設の都市計画道路沿い。公園内からしか見えない場所であると、売上が見込めないことと、PRや広報にコストがかかり、収益性が悪化する。 ・公園利用者に加え、周辺住民や道路利用者等の日常利用もできるように、道路から視認できるエントランス付近等が良い。また、店舗と駐車場は隣接する方が良い。離れていると雨天時に利用者が期待できない。 ・広場等の開けた空間は、芝生ではなく、コンクリート舗装等が良い。芝生だと、雨天の影響を受けやすく、利便性が悪くなる。また、イベント時の車両の乗り入れ等も難しい。 ・公園において駐車場の台数がイベント開催等の重要な判断材料となる。 ・駐車場台数はイベント開催等のピーク時に最大台数を確保できる工夫。例えば、広場を臨時駐車場として利用できる整備など。 ・車両が入ることを前提に設計されると、イベント自由度が高まる。 ・現計画であれば、パークゴルフ場で収益を確保できる事業者が想定できないと、公園全体の運営管理において収支上のリスクとなる。 ・当該公園は無料公園であり、収益施 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者公募の際、地元要件をつけてほしい（市長の公約にも地元企業優先等がある）。 ・当該公園に対する、うるま市の考え方を明確にしてほしい。 ・県外企業にもヒアリングを実施することのだが、できるだけ地元企業が事業者としてなれるよう事業を組み立ててほしい。 ・県外事業者は、事業が上手くいかないと撤退となるケースが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現時点、事業実施にあたっての条件等はわからない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車規模が、イベント規模に直結するため、現状の約100台では少ない。 ・県内のパークゴルフ場の運営管理では収益は出ない。むしろ単独の運営管理であれば赤字である。 ・パークゴルフ場は芝の管理が最もコストがかかる。 ・芝生は、耐光性に富む種類でない場合が多く（整備コスト削減の問題）、運営管理段階で枯れてしまうケースがある。それによってクレームも発生し、悪循環が生じる。 ・芝生散水は、雨水利用を考慮しておく必要。上水は固定費があがる。 ・上記のことから運営管理者が施工段階から関わることで、運営管理段階のコストを抑えることも可能 ・時代的にパークゴルフ場は、流行らない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市内他施設との機能重複はないか。 ・人材（スタッフ）集めに苦勞（集まらない）している。 ・指定管理方式の場合は、市内の他の公共施設とセット。収益性が低いため、規模の経済が発現するよう、複数施設を束ねることで収益を得やすくする等の工夫が必要。 ・市内には子供を連れて遊べる場所がない。市の中心部にこのような公園ができることは立地的にも良い。 ・JA子会社の糶食鳥流通センター（県内の鳥肉・卵の流通拠点）がうるま市内にあることから、食育的なコンテンツを実施してはどうか。 ・BBQができるスペースを整備し、日常的にはBBQスペースとして活用し、避難訓練等の際には炊き出しの訓練等で活用する等、日常と非日常で活用できる整備とすべき。 ・与那原のパークゴルフ場は、日常的な活用はされていない。県内のパークゴルフ場は軒並み、収益性の面で厳しいと聞いている。

	その他事業者	建設事業者	建設事業者	サービス事業者	不動産事業者
	<p>設の有無が公園の管理運営上は重要なポイントとなる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な利用促進であれば、仕事終わりの利用等（例：フットサル場の夜間利用）が可能な整備がよい。 				
検討できない場合、その理由として障害となっている条件	(該当なし)	(該当なし)	(該当なし)	(該当なし)	(該当なし)
その他、当該公園を活用した事業のアイデア等	<ul style="list-style-type: none"> うるま市の中心市街地における活性化の場としては、立地は良い。 公園に活用できる場所（施設・空間）できることは、これからのまちづくりにおいても重要。 コストをかけず、既存樹林をそのまま活用する可能性もある。 フットサル場は、どこも稼働率は高い。コートと共にカフェ等を併設するとコミュニティができる。 バスケットも人気なのでバスケットコートは増やせるとよい。 ランニングやウォーキングをする人が増えているので、園内のコースは公園全体を周回できるようにした方がよい。維持コストを考慮するとゴムチップ舗装よりアスファルト舗装が望ましい。その代わり、距離表示などランニング環境を整える方にコストをかけた方がよい。 雨や日差しをよけてイベント開催等ができるスペースがあるとよい。 外から人を呼び込める場所とし、そこから地域（公園周辺から）の活性化につなげていけるとよい。 市街地でキャンプができる場所なども人気が出るかもしれない。 多目的に活用できる整備内容の方がよい。 公園の供用のタイミングは既に決まっているか。 地元の意見と、外からの視点やよい事例、ビジネスの視点を合わせて考えた方がよいと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> 提案するにあたっては何等かのインセンティブを付与してほしい。一次調査においても、インセンティブ付与については検討してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 日常利用が促進されるような施設整備が望ましい。その意味で、パークゴルフ場は厳しいのではないかな。 パークゴルフ場予定地が現状樹林地であれば、一定程度樹林地を活用したトレッキングコースの整備はどうか。 それだけでは収益性がないため、スポーツと健康をコンセプトとした、Café機能を併設し、地場産品等を使ったスムージー等を提供。 若者世代の利用を促進するのであれば、ファッション性（デザイン等）が重要。 家族で楽しめる公園としてのコンテンツが必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 公園の一部に民活を導入するのではなく、公園全体を民間に整備から運営管理まで任せてはどうか。その方がよっぽど良い公園になるのではないかな。 	<ul style="list-style-type: none"> 公園内にインキュベーション施設やシェアオフィスの機能があると良い。IT系やノマドワーカーなど、特定の仕事を必要としない人が利用してもらえると、新たな人の繋がりやコミュニティが生まれる可能性があるのではないかな。 別途、うるま市ではPFI事業の検討もされていると思う、全庁的にPFI事業の情報を共有する等の取り組みが必要ではないかな。

(2) 全国企業

実施日：9月27日・10月3日・4日

表 6-5 全国企業への調査結果：プレヒアリング

	飲食物販事業者	サービス事業者	建設事業者	建設事業者	建設事業者
ヌーリ川公園への民活導入について検討できるか否か、及びその理由（立地条件、接道条件、近隣の競合店舗の状況等）について	<ul style="list-style-type: none"> 当社はエリア毎に担当者を配置している。また、沖縄県についてはグループ会社が担当。 担当者にヒアリングして、個別の検討結果について回答する 【後日回答】 <ul style="list-style-type: none"> 検討できる 今回の計画地にある駐車場エリアの一部であれば十分に出店可能 	<ul style="list-style-type: none"> 現時点なんとも言えない。 	<ul style="list-style-type: none"> PFI 事業とした場合、資金（投資）回収できるとは思えない。PFI 事業の場合、BTO 方式でサービス購入型であれば検討可能。 DBO 方式で、行政が資金調達するなら検討可能。当社の参画範囲は設計施工部分であり、運営部分はノウハウがない。SPC の一員として設計施工にかかわる。 事業規模（施工費や維持管理費）が不明だが、パークゴルフ場の収益で賄うと考えた場合、集客数はどの程度必要なのか？現実的ではないと思われる。 本計画であれば、地場企業でも対応可能。デザイン等のアドバイザーがいれば、地元中心の方がより安くよりいいものができると思われる。 	<ul style="list-style-type: none"> 現在の施設計画では、資金回収は難しいと言わざるを得ない。地元の公園であり、対象は地元住民であり観光客ではない。 地元住民の利用が中心であるため、民活導入としても公設民営とするとともに、フレキシブルに活用できる空間であることが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> SPC の一員として施工担当なら検討できる。運営を主導的に実施する企業が代表になっていただきたい。 本計画を見ると、運営というより維持管理が中心になると思われる。
検討可能な場合、求められる条件等（立地条件、接道条件、近隣の競合店舗の状況等）について	<ul style="list-style-type: none"> 希望は道路に隣接している場所への出店。ヌーリ川公園の場合は県道 75 号線沿いか、駐車場スペース。 展望広場等、道路から離れた場所への出店は、単体出店だと難しい。道路沿道にも出店して、そのサテライト店であれば検討可能。 周辺に既存店舗がある。既存店舗の有無によって検討条件は変わる。 ヌーリ川公園では、交通動線を考慮すると、桜広場ゾーンが一番良い。 【後日回答】 <ul style="list-style-type: none"> 立地：同計画地駐車場内（希望場所は各ゾーンの中央側）。 敷地面積：約 300 坪以上 駐車場台数：12 台以上 	(該当なし)	<ul style="list-style-type: none"> パークゴルフ場は観光の目的になりえない。 当社が参画する場合の PFI 事業の規模感として、30 億～60 億程度が中心になる。 	<ul style="list-style-type: none"> 民活導入は、基本的には利益が出ることが大前提。SPC の一員として施工のみを実施することは考えられない。 本公園で事業を行い、その費用をもって公園の管理を行うぐらいの意気込みがないと事業は成立しない。 	<ul style="list-style-type: none"> 沖縄県の場合西側に集客施設が集約しており、東側には観光客を集めづらい 事業規模については、本事業は土木工事であるので 10 億円以上の規模となれば、十分検討できる。 施設内容を踏まえると地元コンソーシアムで実施する方がよい。大手はマネジメントを担当するだけで十分だと思われる。 本事業を PFI 事業で実施する場合、完全なサービス購入型だと成り立つと思うが、利用収入を含めた資金計画だと成り立たない。
検討できない場合、その理由として障害となっている条件	【後日回答】 <ul style="list-style-type: none"> 今回頂戴した計画規模より規模が縮小する場合には出店は難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 観覧車などの大型遊具は近隣住民が来る場所ではない、観光客が主要ターゲット。 観覧車はランニングコストの大半は人件費。初期投資を運営により投資回収するビジネススキーム。 出店基準としてはやはりインバウンドも含め人数が多いところに出店することになる。 	(該当なし)	(該当なし)	(該当なし)

<p>その他、当該公園を活用した事業のアイデア等</p>	<p>(該当なし)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地元密着の遊園地は行政が運営している公共施設である場合が多い。 ・観覧車は地域のランドマークになりえる。観光施策と連携することが重要。 ・遊具の運営のみで採算が難しい場合は、広告スポンサーの導入も考えられる。 ・当社が投資して自社運営するだけでなく、販売したあと運営委託により運営管理する方法もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・観光客をターゲットにするなら目玉となる施設がないと誘客は難しい。 ・収入を確保できる事業アイデアは見つけづらいが、以下の事業はどうか <ul style="list-style-type: none"> ⇒具志川運動公園と重複するかもしれないが競技場的な機能。 ⇒コンサートなどができる屋外ホール。 ⇒大屋根設置など、雨がしのげるスペース。 ⇒フリーマーケットなど多目的に利用できる広場。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一番重要なのは、いかにして資金を稼ぐかという視点である。現在計画の機能を見直すだけでなく、公園周辺も含めた抜本的な見直しも必要だと思われる。 ・以下のアイデアはどうか <ul style="list-style-type: none"> ⇒隣接しているポンプ場の運営とセットにする。例えば上水コンセッション等が可能であれば、その利益で公園を運営管理する。 ⇒近隣の古い商店を公園内に移転し、商業タウンとする。移転後の古い商店跡地で別のPFI事業を検討する。 ⇒アウトレットモールやコストコなどを誘致して、那覇等からの集客を図る ⇒ヤギ等の放牧場とする。ヤギが草を食べるため植栽管理費が不要であり、ヤギ肉の販売やふれあい体験を事業収入とする。 ⇒用地買収済みの土地を売却してでも資金を確保し、点的な機能に集客施設を整備する。 ・地価が安いので、市として借地料を取らないとするなら、出店希望する業者はいるかもしれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・沖縄で公園というと初めにイメージできたのが、プロ野球のキャンプやマラソンである。屋内練習場等を整備し、キャンプ時の雨天練習で活用するといいか。 ・沖縄には遊具がある公園が少ないと思われる。遊具等により子どもたちが楽しめるスペースを整備すれば、集客にはつながるのではないか。遊具で稼ぐことはできないが、カフェ等を整備することで間接的には収入拡大につながる。
<p>その他</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・海が近く、塩害もあるがそれ以上にサンドブラストによる塗装剥がれが深刻であり、数年に一度塗装を行っていた。コスト増になる。 ・沖縄は大阪にある当社本社が管轄している。沖縄に対する遊具導入のニーズは多いと聞いている。 ・遊具の減価償却期間は法定7年である。 ・図面提供など、計画を充実するためのサポートはできるが、実施可否についてはもっと詳細なデータが明らかになった段階で再度検討させていただきたい。 		<ul style="list-style-type: none"> ・個人的にも沖縄にはよく行くが、うるま市には行ったことがなかった。つまりは観光客が来るような場所ではないということである。 	

④調査のまとめ

(1) 民間企業の意向

- ・地元企業においては、5社とも検討可能との回答である。一方、全国企業では、飲食物販事業者は出店という意味で検討可能との回答であったが、他の4社は「現段階では検討できない」、「SPCの一員として施工のみの請負なら検討可能」との意見であった。
- ・地元企業からは地元企業活用に向けたスキームにしてほしいとの要望があった。また、全国企業では、本事業の内容や規模から判断すると、地元中心でSPCを組成し、大手は経験を活かしたマネジメントのみを担当することが望ましいとの意見があった。

(2) 事業手法について

- ・全国企業では、他県でPFI事業を実施している経験から、PFI事業として成立しない可能性を指摘された。例えば、BTO方式でサービス購入型とするならそれなりのVFMは算出されるだろうが、事業規模が小さく、民間としての利益が確保できないとの意見であった。

(3) 施設内容について

- ・パークゴルフ場の計画見直しが必要との意見が多数を占めた。下記の理由が挙げられている。また、PFI事業に限らず民活導入には基本的に利益創出が大前提であり、稼げる施設の計画が必要との意見があった。
 - 維持費が高く採算性が低い
 - 稼働率の向上が難しい
 - フレキシブルに使いづらい
 - パークゴルフ場は観光の目的になりえず地元利用中心となる。地元利用のみで採算ベースに乗せるのは現実的ではない

・施設の見直し（代替案）については下記の意見がみられた。

■現計画の一部の見直し（機能変更や機能追加等）

- フットサルコート、競技場等の競技施設
- 大型遊具や水遊びができるスペース
- 大屋根（半屋内の多目的スペース）
- BBQなどのキャンプ場
- ランニングやトレッキングコース
- コンサート等が実施可能な屋外ホール
- シェアオフィスのような共有スペース
- ヤギの放牧場

■現計画の抜本的見直し

- 隣接ポンプ場とのセットにした全体事業経営
- 商業タウン化（近隣商店の集約・再編）
- 大規模集客施設（アウトレットモール等）の誘致

6-3 第一次市場調査

①調査対象

プレヒアリング時と同じ視点で企業を抽出した。プレヒアリングでは地元企業の意向が高かったことから、地元企業は全業種が対象となるよう抽出した。全国企業では、プレヒアリング時は建設業を中心に意向把握を行ったが、建設業以外の業態の意向を把握するため、他の業種を抽出した。

なお、アンケートは11月9日に発送、11月30日を期限として実施し、11月30日時点で回答がなかった企業には状況確認の連絡を行った。

結果、下記に示す合計30社に対しアンケートを送付し、25社から回答があった。

表 6-6 調査対象一覧：第一次市場調査

業種	全国企業	地元企業
スポーツ業	2社（1社）	1社（1社）
サービス業	4社（2社）	1社（0社）
不動産業	2社（2社）	1社（1社）
建設業	4社（4社）	3社（3社）
造園業	1社（1社）	1社（1社）
施設管理業	1社（1社）	1社（1社）
飲食業、物販業	4社（3社）	2社（2社）
その他		2社（2社）

※（）内が回答社数

②調査資料

第一次市場調査は下記の資料を送付し、アンケート結果は郵送で回収した。

なお、アンケート調査の設問設定に当たっては、プレヒアリングでの結果を踏まえ、現計画での参入意欲と、現計画では参入意欲なくでも計画見直しによる意向を確認することで、事業参入の障壁を明確に把握した。

表 6-7 調査資料一覧：第一次市場調査

資料名	内容
市場調査 依頼文	
別紙① 事業概要書	①事業概要 ②事業コンセプト ③事業スケジュール（予定） ④事業の位置づけ（これまでの検討経緯） ⑤敷地の位置づけ（法令等による位置づけ）

資料名	内容
別紙② 参考資料	<p>⑥ゾーン別の整備の方向性</p> <p>①周辺の交通状況 ②周辺の施設配置 ③周辺の土地価格 ④周辺の人口 ⑤周辺の法規制 ⑥防災・減災 ⑦イメージパース ⑧現地写真 ⑨概算工事費 ⑩周辺公共施設の利用状況 ⑪市域図（公園位置図） ⑫想定される事業手法</p>
アンケート 調査票	<p>①ヌーリ川公園のポテンシャルは高いと思われますか。また、その理由もお書きください。</p> <p>②現計画において事業参入を希望されますか。</p> <p>③事業参入を希望しない理由をお伺いします。</p> <p>④公園の計画施設の見直しがあれば事業参入の可能性がありますか。</p> <p>⑤事業を実施する場合、どの事業対象エリアと事業段階への事業参入に興味がありますか。なお、問4で公園の整備内容の見直しがあれば可能性があるとお回答された方は見直しが行われたとしてお答えください。</p> <p>⑥問5でお答えいただいた事業段階について希望する事業スキームについてお答えください。</p> <p>⑦Park-PFI 制度活用など自己投資による事業で、公園の整備や管理運営以外で事業参入を検討される方は、具体的にどのような事業での参入意欲があるかお答えください。</p> <p>⑧事業参入する際の課題や条件、行政に期待する事項や要望等があれば教えてください。</p> <p>⑨本事業についてご意見・ご要望がありましたらご記入ください。</p>

③調査結果

調査結果は下記の通りである。なお、記載内容はそのまま転記している。

1. 本公園について

問1 ヌーリ川公園のポテンシャルは高いと思われますか。また、その理由もお書きください。【1つ回答】

※複数回答している企業の内容もそのまま記載した。

- ・「どちらとも言えない」という意見が14社で半数以上を占める。
- ・他の回答も含め理由を見ると、立地という視点ではポテンシャルが高いとの意見があるが、施設内容や住民のニーズが不明との意見が多い。

①高い（4社）

所在地	業態	理由
全国	サービス業	アクセスが良いと思われるから
地元	不動産業	近隣に役所、スーパー、コンビニ、銀行、郵便局、病院等があり、周辺環境を含む利便性や立地面でのポテンシャルは高いと思われます。特に半径1kmにかかる人口について、2010年と2015年の国勢調査データでは10.3%増加しており、更に今後増加する傾向にあります。また、60歳以上の割合が約26%と高いにも関わらず、平均年齢は41.0歳と若いことから、今後は若年層を含めた幅広い世代が利用できる公園を整備すれば、市街地が更に発展する可能性は高いと思います(若年層が活躍できる場の創出)。
地元	建設業	現状の施設整備計画において、採算性という観点でいくつか疑問視している点がある。その為、現在はパークゴルフ場の施設運営の情報を収集・精査している段階です。
地元	建設業	都市計画道路の開通により、市内の利便性が大きく増し、新しい人の流れが出来るため。

②どちらとも言えない（14社）

所在地	業態	理由
地元	その他	立地・環境としてはポテンシャルがあるかもしれないが現計画としては、利用者は少ないと思われる
全国	飲食業	市場があるのかがみえない これからの整備なので自由度によってはあると考える
全国	不動産業	未記載
全国	造園業	自然環境、公園施設、収益事業など、項目によってポテンシャルの高さについては変わらと思う。公園としての管理運営については、施設内容によってはプログラム展開等の可能性はあると思うが、収益事業としてのポテンシャルについては現時点で何とも言えない。
地元	施設管理業	防災機能を有する施設という点では高いと思われる。(避難場所等)
全国	施設管理業	未記載
全国	建設業	沖縄県内第2、第3の都市である沖縄市とうるま市のそれぞれの中心地を結ぶ主要道路沿いに立地し交通量も多く、またうるま市中心部に立地していることもあり集客のポテンシャルはあると思われる。また、公園整備事業ということから収益見込み等について弊社としては予測しづらい面もあり、事業性について今後検討を要します。
地元	その他	公園という視点では、ポテンシャルはあるものと思われるが、収益性の面(パークゴルフ、飲食等)で採算が気になる。
全国	不動産業	未記載
全国	建設業	未記載

所在地	業態	理由
全国	建設業	観光事業だけに依拠していないうるま市12万人と、周辺地域約1万4000人が、保険福祉センター、うるみんで有料にて58000人利用(H28.5・1月/58名)と思うと、この公園が地域の方々に「多少有料でも」利用されるのではないかと淡い期待は持てる
地元	建設業	道路面の活用方法により大きく差が出ると思われる。
地元	飲食業	スポーツゾーン等でどれだけ集客できるか予想できないため。
地元	飲食業	場所は良いと思いますが、各ゾーン内容が計画と適しているかわかりません。

③低い（1社）

所在地	業態	理由
地元	建設業	本事業のうるま市具志川地区のほぼ中央という立地については高評価。住区基幹公園としてヌーリ川の自然を保全しながら住民が散歩や自然観察ができ、スポーツを通して健康増進できると思料できるが民間の参入には、収益性を考慮した施設やサービスの提供が必要で、現計画では難しい。

④わからない（6社）

所在地	業態	理由
全国	建設業	未記載
全国	スポーツ業	当社として、確かな市場性を検討できる時間と経費をかけられないので「④わからない」としました。
地元	スポーツ業	未記載
全国	飲食業	本公園に対する近隣からの期待などを直接ヒアリングできていない為。
地元	飲食業	近隣の市町村民が行きたくなる魅力を感じない
全国	サービス業	近隣の公的施設も充実し他の民間施設も多数あり場所としての相乗効果が期待できるのかは現地をみていないので判断が難しい。パークゴルフ場がメインとなる施設と思われますがパークゴルフ場を目的に来る地元の人と観光客などの利用者数が判断できない。

2. 公園整備事業について

問2 現計画において事業参入を希望されますか。【1つ回答】

<ul style="list-style-type: none"> ・「希望する」と回答した企業は1社であった。 ・「希望する」「検討したい」「興味がある」と回答した企業は16社、「希望しない」と回答した企業は9社であった。

①希望する（1社）

所在地	業態
地元	建設業（1社）

②検討したい（3社）

所在地	業態
地元	建設業（2社）、その他（1社）

③興味はある（12社）

所在地	業態
全国	不動産業（2社）、スポーツ業（1社）、施設管理業（1社）、建設業（3社）、サービス業（1社）

所在地	業態
地元	施設管理業（1社）、飲食業（3社）

④希望しない（9社）

所在地	業態
全国	飲食業（2社）、サービス業（1社）、建設業（1社）、造園業（1社）
地元	造園業（1社）、不動産業（1社）、スポーツ業（1社）、その他（1社）

問3 事業参入を希望しない理由をお伺いします。【複数回答可】

・「希望しない」理由としては、事業内容の範疇外という企業が2社あるが、公園の現計画に魅力を感じないという意見が3社ある。

①興味がない（1社）

所在地	業態	備考
地元	不動産業	問2の回答：希望しない

②事業内容の範疇外（2社）

所在地	業態	備考
地元	造園業	問2の回答：希望しない
全国	飲食業	問2の回答：希望しない

③採算があわない（1社）

所在地	業態	備考
全国	飲食業	問2の回答：希望しない

④アクセスが悪い（0社）

⑤周辺環境が事業イメージと合わない（1社）

所在地	業態	備考
全国	飲食業	問2の回答：希望しない

⑥土地利用等の制約が多い（0社）

⑦その他（6社）

所在地	業態	詳細	備考
地元	その他	公園計画設計に魅力を感じない	問2の回答：希望しない
全国	サービス業	他の事業案件との兼ね合いによる判断のため	問2の回答：希望しない
全国	建設業	未記載	問2の回答：希望しない
地元	不動産業	全体計画（特にパークゴルフ）が今の市場ニーズとマッチしているか疑問であり、市外からの集客が見込めないと思います。	問2の回答：希望しない
地元	スポーツ業	未記載	問2の回答：希望しない
全国	造園業	公園の現計画内容に疑問を感じるため（詳細：問4参照）	問2の回答：希望しない

問4 公園の計画施設の見直しがあれば事業参入の可能性はありますか。

【1つ回答】

※問2で「希望しない」と回答した企業以外の回答も記載している。

・現計画では事業参入を希望しないと回答した企業も、事業見直しにより事業参入の可能性があると回答している。

①可能性はある（6社）

所在地	業態	理由	備考
地元	その他	公園の大部分がパークゴルフ場であり、誘客装置としての魅力に欠ける。パークゴルフ場は一部のシニア層のみの利用となることが予測でき、賑わいは創り出せないと考えられる。	問2の回答：希望しない
全国	サービス業	事業参入というのではなく子どもに必要な環境提案という意味では可能という事です。	問2の回答：希望しない
地元	不動産業	1. 地域資源を活用した公園整備 2. 望ましい施設や機能 ①温浴施設、宿泊施設 ②飲食店や特産品販売所 3. 利便性を高める施設の整備(福祉施設、保育所)	問2の回答：希望しない
地元	建設業	未記載	問2の回答：検討したい
全国	造園業	市外地に残された緑地をほとんど伐開して、スポーツや遊び、憩い、桜広場を整備する現計画内容には疑問を感じる。既存の緑を活かしながら、地域の自然環境を体験できるような都市公園として活用していく方向で再検討しても良いのでは。 パークゴルフ等の施設整備については、事業参入の可能性はほぼ無い。既存樹林地を活かした公園整備の中での収益事業検討であれば、可能性はあり。	問2の回答：希望しない
全国	建設業	現状の『スポーツゾーン』：ゴルフ場案については事業性の観点からも難色があると考えます。そもそも市内に2つGCがあることも影響があると思います。 現状の未手入れ状態に手を加えた『沖縄の原生林』『やんばる』をイメージしたフットパス：植物公園・キャンプ施設など、スポーツゾーンの広大さと、インシャルの建設投資低減とをバランス良く考慮した場合に考えられたのですが、そもそも「ハヴ」の危険性と沖縄県民の持つアウトドアアクティビティへの関心がどのような指標なのか判りかねるところがありました。 多雨の時期がある沖縄のことを考えると、雨の日で「集う」「遊べる」公園として、屋根を大きくかけると、集客力が上がると思います。ロードサイドでドライブスルーするサービスや、トイレ需要の取り込みを念頭におくと、この大屋根は道路に近い為、「憩い」・桜広場が良いと考えます。 夏場に子どもたちを遊ばせるための親水公園整備を、横のポンプ場が導く水路と関連づけられないでしょうか。マリンレジャーと違う淡水の遊ばせやすさが、ファミリーを呼び込められるのではと考えます。 ほぼ隣接している中部農林高校と共同した、実験体験農場、農業法人の参入など、沖縄にほかにない体験が出来るかもしれません。	問2の回答：興味はある

②可能性はない（４社）

所在地	業態	備考
全国	飲食業	問2の回答：希望しない
全国	建設業	問2の回答：希望しない
地元	スポーツ業	問2の回答：希望しない
全国	飲食業	問2の回答：希望しない

3. 事業対象エリアと事業段階への参入意向について

問5 事業を実施する場合、どの事業対象エリアと事業段階への事業参入に興味がありますか。

・管理運営段階からを希望する企業が多く、その場合でもスポーツゾーンのみを対象にしている企業が大半である。

①造成段階から（7社）

所在地	業態	理由	対象ゾーン
全国	サービス業	遊び環境がスポーツや教育に及ぼす影響は大いにあると思うので可能性あると考えますが、事業への参入という事ではありません。	スポーツゾーン 遊び広場ゾーン
地元	建設業	土木・建築工事なども含めた事業計画を検討している為、造成段階から関わっていきたいと考えています。	全てのゾーン
地元	飲食業	すべてのゾーンで水はけが良い、乾きやすい遊具を使用もしくは雨が降っても利用できる	遊び広場ゾーン 憩いのゾーン
全国	建設業	本業である建設工事段階からの事業参入に興味があります	全てのゾーン
全国	建設業	造成段階について： そもそも、地元向け発注を市も望むのでは。民間提案も十中八九、平地でしょう。	遊び広場ゾーン 桜広場ゾーン 憩いのゾーン ※興味度合低
地元	建設業	地元事業者でPFIを実行し、実績をつみたい	全てのゾーン
地元	飲食業	未記載	スポーツゾーン

②基盤整備・施設整備段階から（4社）

※全国の建設業の企業は、造成段階から希望しているが、対象ゾーンと興味度合いが変更されているので、この段階でも記載した。

所在地	業態	理由	対象ゾーン
全国	造園業	※既存樹林の大規模な伐開をせずに公園施設を整備した場合	遊び広場ゾーン 桜広場ゾーン 憩いのゾーン
地元	建設業	計画に関する情報が不足し、調査ができないため。計画地について墓地が多いのではないか、不明。計画道路についても住民の立ち退きが多く開道はスケジュール通り実現可能なか不明。	全てのゾーン
全国	建設業	③・④ゾーンは、利用方法が類似しているため、④ゾーンに集約して頂き、③ゾーンに収益施設の活用が可能であれば検討可能。尚、用途地域の変更や各諸官庁等の協議が必要になります。	桜広場ゾーン
全国	建設業	スポーツゾーンの広大な敷地を有効利用するアイデアと、民間収益予測をうまく満たすトラックレコードがないのであれば、スポーツゾーン整備は、応札時には切り離してもよいのではと考えます。	全てのゾーン ※興味度合 スポーツ：低 遊び広場：中 桜広場：高

所在地	業態	理由	対象ゾーン
			憩い：高

③管理運営段階から（9社）

※全国の造園業の企業は、基盤整備・施設整備から希望しているが、対象ゾーンが変更されているので、この段階でも記載した。

※全国の建設業の企業は、造成段階から希望しているが、対象ゾーンと興味度合いが変更されているので、この段階でも記載した。

所在地	業態	理由	対象ゾーン
地元	その他	未記載	全てのゾーン
全国	スポーツ業	未記載	スポーツゾーン
全国	造園業	※既存樹林の大規模な伐開をせずに公園施設を整備した場合	スポーツゾーン
地元	施設管理業	現時点での事業内容	スポーツゾーン
全国	施設管理業	未記載	スポーツゾーン
全国	サービス業	弊社は運営の会社です	全てのゾーン
全国	不動産業	未記載	スポーツゾーン 遊び広場ゾーン
全国	建設業	その他： スポーツゾーンの広大な敷地を有効利用するアイデアと、民間収益予測をうまく満たすトラックレコードがないのであれば、スポーツゾーン整備は、応札時には切り離してもよいのではと考えます。	全てのゾーン ※興味度合中
地元	飲食業	上記希望場所は変更ありませんが、事業参入の時期については、計画内容が固まった段階でお願いします。	スポーツゾーン 遊び広場ゾーン

問6 問5でお答えいただいた事業段階について希望する事業スキームについてお答えください。【それぞれ1つ回答】

※複数回答している企業の内容もそのまま記載した。

※「この段階では希望していない」と回答した企業は集計していない

- ・造成段階や基盤整備・施設整備段階からであれば、DBO事業の希望が多い。
- ・管理運営段階であればPFI事業の希望も多いが、問5の参入を希望する段階と照らし合わせると、SPCの一員となり管理運営のみの実施を希望する企業が多い。

①造成段階から（7社）

所在地	業態	事業スキーム	理由
地元	不動産業	DBO事業	造成段階から受注できることで計画的に建設することができ、ライフサイクルコストの削減に繋がります。 弊社としてはDBO方式の方が公租公課の費用負担を削減でき、その分利用料や使用料を抑えることができるため、より集客が見込めるので、民間としてはメリットが大きい ※PFI事業でもBTO方式であれば検討可能です。
地元	建設業	その他 (検討中)	パークゴルフ場と公園整備の維持管理・修繕などの細則や取決めについての情報がなく、事業計画を立案するにあたっての検討材料が不足していると考

所在地	業態	事業ｽｰﾑ	理由
			えています。
全国	建設業	PFI 事業 DBO 事業	DBO 事業として、建設完了後に一括して工事費をお支払いいただく方が、民間事業者としては借入金の金利負担も少なり、望ましい P F I 事業が採用された場合でも、弊社としては全国でも沖縄においても PPP/PFI 事業実績があり、対応可能と考えております。
全国	サービス業	PFI 事業	未記載（※問 5 では管理運営段階から）
地元	その他	PFI 事業	未記載（※問 5 では未記入）
地元	建設業	PFI 事業	地元事業者で PFI を実行し、実績をつみたい
地元	飲食業	DBO 事業	計画段階からお互いで知恵を出し合い、できるだけ収益性を高めた事業を創造していたため。

②基盤整備・施設整備段階から（7社）

所在地	業態	事業ｽｰﾑ	理由
地元	不動産業	Park-PFI 制度	温浴施設からの収益のみでなく、その他の付加価値も考慮すれば市のメリットは大きいと思います。建蔽率 12%や事業期間が 20 年間は魅力的です。
全国	造園業	DBO 事業	基盤整備および公共性の高い施設については、市に費用負担していただきたい。
全国	サービス業	PFI 事業	未記載（※問 5 では管理運営段階から）
地元	その他	PFI 事業	未記載（※問 5 では未記入）
地元	建設業	Park-PFI 制度	未記載
全国	建設業	その他 (PPP 事業)	PFI で行うには運営規模が小さ過ぎる為、SPC(特別目的会社)の経費を賄えない。但し、PPP 事業の際にも、公園全体の運営では無く、現時点では民間提案施設部分の運営について検討と致します。
全国	建設業	PFI 事業	Park-PFI を経営上まわして維持管理費を捻出する上では、収入予想（あくまで素人想定）と見比べて難しいのではないかと
地元	建設業	PFI 事業	地元事業者で PFI を実行し、実績をつみたい

③管理運営段階から（11社）

所在地	業態	事業ｽｰﾑ	理由
地元	その他	指定管理	未記載
全国	スポーツ業	PFI 事業	PFI 事業以外の手法で導入された場合に運営会社（構成員）、本土企業等を考慮すると参画することが難しいと思われます。
地元	不動産業	この段階だと希望しない	管理運営段階からだ民間のメリットは小さいため。
全国	造園業	指定管理 設置間許可制度	収益事業(収益施設)については設置管理許可による実施可能
地元	施設管理業	管理委託	現時点での事業内容
地元	飲食業	Park-PFI 制度	希望する事業期間出来るだけ長く
全国	施設管理業	管理委託 指定管理	未記載
全国	サービス業	PFI 事業	未記載
地元	その他	PFI 事業	未記載（※問 5 では未記入）
全国	不動産業	PFI 事業	希望の事業期間は 15 年程度です。新規事業であり、また公園施設の整備事業であることから収益継続性に不安はあるが、ある程度の施設の賑わいを創出する形を作り長期的に管理することについては興味を持っているため。
全国	建設業	PFI 事業	現状、弊社にもあまり案がないこともあり、従来型のサービス購入型（建設・維持管理）における PFI

所在地	業態	事業チーム	理由
			にのみ○をしておきます。
地元	建設業	PFI 事業	地元事業者で PFI を実行し、実績をつみたい

問7 Park-PFI 制度活用など自己投資による事業で、公園の整備や管理運営以外で事業参入を検討される方は、具体的にどのような事業での参入意欲があるが教えてください【自由回答】

・ cafe 等の飲食機能や物販機能の参入意欲が高い。

所在地	業態	内容
地元	不動産業	温泉施設、宿泊施設、飲食店、物販施設、介護施設、保育施設
地元	飲食業	飲食店(バーラー) バーベキュー手配、レンタル
地元	建設業	人気の高いカフェレストランの誘致候補あり。又、施設への誘客やイベント案あり。
全国	建設業	公園に適した施設としては、カフェや物販施設の可能性が高いと思います。
全国	建設業	当社は直接的にこうした民間収益事業を担う部門がないため優良なコンテンツを提供するパートナー企業と組成できれば、もしかすると可能性はなくもないですが、市場性と施設そのものが持つ「公園の公益性」を思うと、敷地も広いため、収益性が民間事業者が高いとは言えないように考えます。主要幹線道路たる「憩い」や「桜広場」ゾーンに Park-PFI 対象を限定し、残りはサービス購入型(ハコモノ PFI: 維持管理費)とすることも手かと思えます。
地元	飲食業	同施設コンセプトに沿ったコンビニエンス展開

問8 事業参入する際の課題や条件、行政に期待する事項や要望等があれば教えてください。【複数回答可】

・最も多い事項が「提案時の自由度」となっている。
・次いで、「建蔽率や設置可能な施設」「官民のリスク分担」である。

①建蔽率や設置可能な施設(10社)

所在地	業態
全国	不動産業(1社)、造園業(1社)、建設業(2社)
地元	不動産業(1社)、建設業(3社)、飲食業(2社)

②提案時の自由度(11社)

所在地	業態
全国	不動産業(1社)、建設業(3社)
地元	不動産業(1社)、建設業(2社)、飲食業(2社)、その他(2社)

③民間のインセンティブ(8社)

所在地	業態
全国	サービス業(1社)、建設業(2社)
地元	不動産業(1社)、建設業(2社)、飲食業(1社)、その他(1社)

④土地使用料（４社）

所在地	業態
全国	建設業（２社）
地元	飲食業（２社）

⑤事業スケジュール（５社）

所在地	業態
全国	造園業（１社）、建設業（１社）
地元	建設業（２社）、飲食業（１社）

⑥官民のリスク分担（１０社）

所在地	業態
全国	造園業（１社）、建設業（３社）、サービス業（１社）
地元	建設業（２社）、飲食業（１社）、その他（２社）

⑦その他（５社）

所在地	業態	その他の内容
地元	不動産業	未記載
全国	造園業	公園整備の基本コンセプト、地元との合意形成など
全国	不動産業	運営維持管理費用について
全国	建設業	大規模な公園整備計画の見直し
全国	建設業	維持管理費 3000 万円/年の算出内訳

参考：上記理由の整理

所在地	業態	回答状況	理由
全国	スポーツ業	回答なし	①～⑥、その他要望についても民間企業のロジックに配慮して頂き柔軟に対応してほしいと思います。
地元	不動産業	①建蔽率や設置可能な施設 ②提案時の自由度 ③民間のインセンティブ ⑦その他	建蔽率が最大で 2%だと民間が参入するには厳しいと思います。 また、現計画が今の市場ニーズとマッチしているか疑問ですし、市外からの集客は見込めないと思います。
地元	建設業	①建蔽率や設置可能な施設 ②提案時の自由度 ③民間のインセンティブ ⑤事業スケジュール	運営事業や運営手法が不明確な為、事業計画の構築や事業参入の判断が困難と感じている。例えばパークゴルフ場以外の施設提案が可能、ないしは不可能かによって提案したい、ないしは提案できる事業スキームが変わってくるものと考えます。
全国	造園業	①建蔽率や設置可能な施設 ⑤事業スケジュール ⑥官民のリスク分担 ⑦その他	インフラ整備や公共性の高い公園施設の整備については、市での費用負担やサービス購入料による管理運営が望ましい。また、市がその公園をどのようにしたいかの方向性については、あらかじめ示していただくと提案をしやすい。
地元	飲食業	回答なし	収支バランスがとれるまで、施設賃貸料等ご考慮いただければ

所在地	業態	回答状況	理由
全国	建設業	①建蔽率や設置可能な施設 ②提案時の自由度 ⑥官民のリスク分担	近郊の保健福祉センターうるみん（動線は、やや途切れているが）や市内の学校他とのコラボレーション（イベント共催など）による公園利用者を増やすためには、行政のバックアップは必要です。 現行案の①パークゴルフ②遊び広場③桜広場④憩いゾーンだけだと収益性に不安があり、県内の他の運動公園にないような民間収益施設の誘致も長期的な運営のためには必要ではないかと考えます。
全国	サービス業	③民間のインセンティブ ⑥官民のリスク分担	広場ゾーンなどの活用方法についての提案に対するインセンティブ 維持管理、修繕等についての考え方
地元	建設業	①建蔽率や設置可能な施設 ⑥官民のリスク分担	地域住民の利用拡大施策および地域住民との協働した公園づくりと民間の収益性とのバランスが悪いので、この面でかなり苦労する。
全国	不動産業	⑦その他	概算工事費に記載の維持管理経費は常駐職員の人件費を含めて年間約 3000 万円と記載がありますが、光熱水費や運営費、維持管理費用を 3000 万円+利用料収入で賄えるかどうか不安があり、運営維持管理の費用面について再度検討いただきたいです。
全国	建設業	①建蔽率や設置可能な施設 ②提案時の自由度 ③民間のインセンティブ ④土地使用料 ⑤事業スケジュール ⑥官民のリスク分担 ⑦その他	約 18 億円の公園整備によって、どの程度の賑わいを創出予定なのかお聞きしたい。特に、パークゴルフ場については、約 6 億円の費用を要しておりますので、収支及び年間利用想定者数とその年齢層について、本当に必要な施設なのか見直しを行って頂きたい。
全国	建設業	②提案時の自由度 ③民間のインセンティブ ④土地使用料 ⑥官民のリスク分担 ⑦その他	②：スポーツゾーンは、入札供用時はそのまま、利用者の上昇が見込めれば、応札事業者と市が共同で開発する等の停止条件があると面白く、事業者参入検討がしやすい。 全体：現状では、民間リスクしか資料では読み取れないので、官側のリスク負担で、何かしら目をひくものがあればと思います。
地元	建設業	①建蔽率や設置可能な施設 ②提案時の自由度 ③民間のインセンティブ ⑤事業スケジュール ⑥官民のリスク分担	法的問題があると思うが、市内一等地となる中央道路面について設置できる施設を深く検討して欲しい。 ③について： 市内事業者優先、提案に対するインセンティブ

4. ご意見、ご要望

問9 本事業についてご意見・ご要望がありましたらご記入ください。

- ・本事業の集客性や収益性の妥当性が検証できないとの意見が多い。
- ・上記実現には複数施設連携による事業規模の拡大が重要であるとの意見あり。

所在地	業態	内容
地元	その他	パークゴルフを中軸とした公園計画の妥当性を検証すべきではないでしょうか。実際に集客計画を作成し、賑わいをコミットできるのかマーケティング調査が必要だと思います。そのエビデンスがあれば、PFI等が実現できると思います。
全国	飲食業	事業者の要望のヒアリングと造成時に民間施設の基礎工事も一緒にできると、可能性は高まると思います
全国	サービス業	事業者としての参入でないので恐縮ではありますが、国内での子どもの遊環境については改善の余地が大いにあると思いますので、その点ではお役に立てるのでは考えております。
地元	造園業	①施設の運営管理は公共で担われた方がよいのでは… ②PFIは体力(資本力)のある企業でないと難しいと思います
全国	スポーツ業	弊社との繋がりがあある企業ではありませんが、同封した企業のような参画等が検討出来ると魅力的に思われますが…ご検討下さい。
地元	不動産業	市民のみでなく、観光客などを含む県内外からの集客を見込んだ計画にしない限り、何処にでもあるようなありきたりな公園になる恐れがあります。 地域のみでなく、うるま市全体の拠点施設として、人がわざわざうるま市を訪れて頂くような賑わいを創出するような整備する必要があります、その為にも地域資源の活用は不可欠だと思われま
地元	建設業	・ヌーリ川公園整備事業に係らず PPP/PFI などの公民連携事業に関しては、積極的に取り組んでいきたいと考えています。その他の PPP/PFI の検討案件があれば前向きに取り組む所存ですので、ご紹介頂ければ幸いです。 ・ヌーリ川公園整備事業に関して、現段階では弊社に何が出来て、どういった協力会社と SPC を組織していくべきなのか、といった事を模索している段階です。そういった意味でも本事業の計画に進捗があれば、その都度、協力会社と協議を詰めていければと考えていますので、密に情報交換をさせて頂ければ助かります。
地元	飲食業	那覇から沖縄総合運動公園に行きますが、すぐ満車になります。子供が遊具が多くレンタル自転車に乗るのを楽しみで行きます。キャンプ場を利用した事はないのですが、11/18に行った際、3~4割程度うまっていたのでビックリしました。ヌーリ川公園の名前ですので公園内に川があり、子供たちが川遊びできればファミリーが集まり賑やかになるかと思えます。パークゴルフはうるま市では盛かんですか？憩いのゾーン、桜広場ゾーンを子供たちが遊べる施設にしては、うるま市近隣の方たちも遊びに来てくれるかも
全国	施設管理業	ヌーリ川についての予備知識が無い為、回答内容に乏しく、申し訳ありません。
全国	建設業	1つのPFI事業として採択された場合にBTO方式とBOT方式の2つを併用することは可能なのでしょうか。例えばパークゴルフ場や誘致した民間収益施設などの収益が見込める施設はBOT方式とし、また、広場などの収益見込みが困難(料金設定が難しい)な施設はBTO方式として市が維持管理を負担するようなことは可能でしょうか
全国	サービス業	現地を見ていない段階での判断とパークゴルフ場の人気度(ブームとなっているのか)がわからない状況での解答となりました。
地元	建設業	当社は実現性に疑問も多く、厳しい現実の中、民活の手法導入を検討されていると存じますが、利用者を増やし、リピート化する必要性(何度でもいつでも行きたくなる)公園にするには、ハードも大事ですがソフトも大事ですし、公園そのもののコンセプトづくりが一番重要と考えます。(たとえば女性にこだわった公園とか…)
全国	不動産業	弊社、沖縄県にグループ会社を持ち、維持管理業務だけでなく、本事業の造成等についてもご協力できる内容があるかもしれないため、定期的な情報共有をいただくと幸いです。
全国	建設業	本事業について、興味はありますが、現段階では成功に向けて取組めるとは言いがたい状況です。 今後の公園整備計画の大幅な見直しや規制緩和等を有効的に利用する事で、民間提案部分の収益施設計画が大きく変わると思います。また、本事業だけでなく同幹線道路沿いの区画整理地の今後の状況も把握できれば、民間提案部分のエリアについては当社としても本事業に取組める可能性があると考えます。
全国	建設業	そもそも論となりますが、ヌーリ川整備と具志川体育施設整備のそれぞれのPFIが合体して出件され、維持管理+事業期間も同一となれば、応札事業者側にはスケールメリットが相当あるように考えます。

所在地	業態	内容
		沖縄における PPP・PFI 取り組みのパイオニアとして、うるま市様の御取組みやご姿勢には、弊社も関心・興味を持っています。今後とも引き続き、よろしくお願ひ申し上げます。
地元	建設業	商工会館の設置について、その区域のみ用途地域を変更する等の対応で可能にならないだろうか？ ただ公園整備するのではなく、エリアマネジメント的な考え方をし て、市民の声をひろってほしい。
地元	飲食業	現段階では、事業化判断がつかないため、今後とも情報交換をさせて 頂きたい。
地元	飲食業	非常に魅力的な計画だと思います。 出店場所については、スポーツゾーン、遊び広場ゾーン、何れか駐車 場を希望します。

④調査のまとめ

(1) 本公園について

- ・うるま市の中心地域であり、沖縄市の中心部とつなぐ幹線道路沿いにあることから、ポテンシャルは高いとの意見が多い。
- ・しかし、現計画の施設内容では、集客性や収益性の観点で不明であり回答としてはどちらとも言えないが半数を占めた。

(2) 公園整備事業について

- ・現計画で希望すると回答した企業は1社しかなかったが、希望しないと回答した企業(9社)のうち施設見直しを行っても可能性はないと回答したのは4社であったため、施設見直しを含めると当官民連携事業実施の可能性はある程度あると言える。
- ・しかし、「興味がある」レベルの企業が12社であり、他の設問回答を鑑みると、現計画の施設内容では、集客性や収益性の観点で見直しが求められていると考えられる。

(3) 事業対象エリアと事業段階への参入意欲について

- ・造成段階や基盤整備・施設整備段階から参入意欲がある企業は、「建設業」が大半を占めた。建設業は造成や整備が本業であり、自らの本業での参入意欲があることがわかる。希望するスキームではPFI事業とDBO事業との意見に分かれた。
- ・基盤整備・施設整備段階で希望する事業スキームでは、2社がPark-PFI制度を挙げた。この2社は問4で施設見直しの提案か問7でPark-PFI制度による参入意欲があると回答しており、公園の一施設に対して参入意欲があると推測される。
- ・管理運営段階から参入意欲があると回答したのが11社と最も多くなったが、その対象ゾーンはスポーツゾーンのみを希望している企業が多い。これは、民間が参入するには収益施設の設置が必要であることを表していると考えられる。

(4) 総論

アンケート結果を整理すると、以下のとおりである。

- ・市中心部に立地している立地性によりポテンシャルは高いとの意見が多い。
- ・現計画において事業参入を「希望する」を回答した企業も1社あるが、地元企業としてPFI事業の実績を積みみたいとの意見となっている。
- ・事業参入を「検討する」「興味がある」と回答した企業でも、事業性(収益改善)の向上に向け、現計画の見直しもしくは精査が必要と回答している。

6-4 第二次市場調査

①調査対象

第一次市場調査の結果から、本事業の今後の参考となると思われる意見があった企業を抽出した。対象企業と抽出理由は以下の通りである。

表 6-8 調査対象一覧：第二次市場調査

対象企業	抽出理由
地元の不動産事業者 A ※プレヒアリングに参加した企業	<ul style="list-style-type: none"> ・公園全体の見直しが必要だとの意見であり、ある程度具体的な事業案を挙げていただいた（温浴施設、飲食物販、保育所等） ・また、事業スキームについても計画段階から参画できるのであれば、効果的な総合エネルギーの提案だけでなく、設計・施工・運営管理までのトータルサポートが可能との意見。
地元の建設事業者 B	<ul style="list-style-type: none"> ・立地は高評価だが、収益性を考慮した施設やサービスの提供が必要で、現計画では難しいとの意見 ・人気の高いカフェレストランの誘致候補あり。又、施設への誘客やイベント案ありとの意見 ・別紙で企画案を提出いただいた。
全国の建設事業者 C	<ul style="list-style-type: none"> ・回答は沖縄支店から回答があった。 ・見直し方法として、ゾーンの見直しの意見をいただいた ※桜広場・憩いゾーンは、利用方法が類似しているので、憩いゾーンに集約して頂き、桜広場ゾーンに収益施設の活用が可能であれば検討可能。
地元の建設事業者 D ※プレヒアリングに参加した企業	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアマネジメント的な考えが必要との意見をいただいた。 ・本事業への参入を希望するとの意見をいただいた。
地元のその他事業者 E ※プレヒアリングに参加した企業	<ul style="list-style-type: none"> ・うるま市のまちづくりを考える企業として、うるま市の普及型モデル構築に向けた意見を把握することで実現性の高いモデルを構築する。

②調査項目

第二次市場調査は、第一次市場調査の結果をより詳細に把握するため対象企業毎にヒアリング設問の視点を変えて実施した。

表 6-9 調査項目一覧：第二次市場調査

対象企業	ヒアリングの視点
地元の不動産事業者 A ※プレヒアリングに参加した企業	①アンケート調査でご提案いただいた提案事業（温浴施設、飲食物販、保育所等）について <ul style="list-style-type: none"> ・事業の実現性 ・事業実施に必要な要件 ・事業実施時に集客規模（予測） ・事業規模（概算の事業整備費、事業運営費） ・事業が公園全体及び地域に与える影響及び効果 ・事業実施にあたり、うるま市に対して要望する事項 ②ヌーリ川公園について <ul style="list-style-type: none"> ・貴社グループとしての総合力を発揮して頂くための要件 ・公園活性化に向けて、ターゲットとする利用者層等 ・公園全体の見直しに向けた具体的アイデア
地元の建設事業者 B	①ヌーリ川公園について <ul style="list-style-type: none"> ・貴社が考える公園コンセプト ・貴社の公園整備参画の可能性（Park-PFI ではなく、公園整備事業への可能性） ②施設誘致について <ul style="list-style-type: none"> ・施設の誘致候補について ・施設誘致に必要な要件 ・施設誘致時の集客規模（予測） ・施設規模（概算の事業整備費、事業運営費） ・施設誘致が公園全体及び地域に与える影響及び効果 ・施設誘致にあたり、うるま市に対して要望する事項
全国の建設事業者 C	①ヌーリ川公園について <ul style="list-style-type: none"> ・貴社が希望する事業スキーム（PPP 事業）についてのイメージ ・公園整備事業を PFI 事業で実施する場合の条件（事業規模の最低基準等） ②ヌーリ川公園のゾーン見直しについて <ul style="list-style-type: none"> ・ゾーン見直しの考え方 ・民間提案部分における具体的事業アイデア（範囲、内

	<p>容、規模等)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記アイデアの実現可能性（運営候補企業の有無等） ・ 民間提案施設が公園全体及び地域に与える影響及び効果 ・ 民間提案施設にあたり、うるま市に対して要望する事項
<p>地元の建設事業者D ※プレヒアリングに参加した企業</p>	<p>①ヌーリ川公園について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ PFI 事業実施時における貴社が希望する役割 ・ 市内一等地にふさわしいと思われる施設整備アイデア ・ 商工会館設置が公園全体及び地域に与える影響及び効果 <p>②エリアマネジメントの考え方について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貴社がイメージするエリアマネジメントについて ・ 貴社がヌーリ川公園の管理運営した場合、エリアマネジメント実施に対し、貢献できる事業アイデア ・ 上記アイデアの実現可能性 ・ エリアマネジメントが地域に与える影響及び効果 ・ エリアマネジメント実施にあたり、うるま市に対して要望する事項
<p>地元のその他事業者E ※プレヒアリングに参加した企業</p>	<p>①ヌーリ川公園について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 貴社が管理運営する市内他施設（じんぶん館、うるみんな、うるマルシェ）との連携可能性（包括的管理の可能性、イベント連携の可能性） ・ （見直し計画後）貴社が公園管理運営を行う場合の期待 ・ （見直し計画後）貴社が公園管理運営を行う場合、公園に与える影響及び効果 <p>②エリアマネジメントの考え方について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域会社として貴社がイメージするエリアマネジメントについて ・ 貴社がヌーリ川公園の管理運営した場合、エリアマネジメント実施に対し、貢献できる事業アイデア ・ 上記アイデアの実現可能性 ・ エリアマネジメントが地域に与える影響及び効果 ・ エリアマネジメント実施にあたり、うるま市に対して要望する事項

③調査結果

(1) 地元の不動産事業者 A

1) ヌーリ川公園について

- ・市としてどのような公園にしたいのか、市としての公園の位置づけが重要。
- ・公園単体ではなく、市内の他施設との相乗効果での地域活性化に貢献することが重要。
- ・どのような公園、エリアにしたいのかという目標を見据え、必要な施設と施設運営に必要な取り組みを行い、集客することが重要。

2) 提案事業について

- ・温浴施設を提案する。
- ・市内だけでなく、隣接の沖縄市民の需要や日常利用以外での利用も想定。
- ・参考までに他市に類似施設を提案したときは、対象区域に法的制限があり法的課題解決に向け行政に尽力をいただき、官民連携で事業実現を推進。

3) その他の事業アイデア

- ・公園の客層は多様な世代。デイケア施設や保育所等も周辺にはないため事業化検討も可能ではないか。

4) 事業規模や収益の考え方について

- ・初期投資回収も含め独立採算で可能。ただ、単純な民設民営ではなく公共機能を持たせるため、一部は公共負担があった方が望ましい。
- ・市への要望として、市内他公園の維持管理もセットにさせていただくことが可能か確認したい。特に植栽管理作業であれば、複数の施設をローテーションで対応していくことでコスト縮減が見込める。
- ・既存計画に捉われない自由な提案も可能。自由な提案であれば、公園全体ではなく温浴施設を核にした施設のみで検討したい。

5) 事業実施体制について

- 地元企業を中心に当社グループがバックアップすることも可能。いずれにしても地元企業との連携は不可欠。
- 地元企業は SPC や JV の一員となる場合もあれば、都度で業務発注する協力企業としての連携もあり得る。
- SPC ではなく、JV であれば地元企業の参画が促進される。SPC では、出資も含め長期間事業に関与することが求められるが JV であれば出資は不要であるとともに、仮に建設 JV と運営 JV など分割できるとしたら、事業参画期間が短縮され、規模の小さい企業でも比較的参画しやすい。

(2) 地元の建設事業者 B

1) ヌーリ川公園について

- ・住区の基幹公園であり、まちなかの自然を残した公園。
- ・近隣住民が日常的な散策等で利用を想定し、地元愛や地域連携、そして洗練性がキーワード。
- ・若い女性や子育て世代をメインターゲットにし「食」「住」「遊」を一体的にした取組が重要。
- ・パークゴルフ場の見直しがあれば、公園全体の見直しは不要。

2) 希望する事業範囲

- ・今回は Park-PFI 制度による民間収益施設の設置を希望。
- ・パークゴルフ場を除外もしくは見直しがあれば公園整備事業全体への参画も検討可能。
- ・その場合、PFI 事業であれば基本は BTO が望ましい。(収益施設のみ BOT の組み合わせは可)

3) 提案事業について

- ・カフェ+イベント (マルシェ等) を軸にした賑わい創出を提案。
- ・設置場所は桜広場ゾーン。働くママさんの託児所機能を付与。
- ・カフェ単体ではなく、「カフェ×〇〇」のようにイベント連携させることで、カフェ事業の採算は可能と判断。

4) その他の事業アイデア

- ・沖縄県民における花見のイメージを変えたい。
- ・キャンプ場も考えられる。そもそもキャンプ場が市内になく、市内だけでも呼び込みは可能。
- ・カフェに宿泊機能を付与することも検討可能。ビジネスの出張者を対象。

5) 事業実施体制について

- ・参入する場合は SPC を前提。SPC だとしても地元との連携が重要。
- ・地元の役割としては、企業としても人材としても参画要望。
- ・そのほかにも観光協会や民泊団体等と連携が必要。

(3) 全国の建設事業者 C

1) ヌーリ川公園について

- ・現計画で興味がある理由は、公用地であり地主が一人（行政）であるため。
- ・施設の見直しだけでなくゾーンの見直しを行った方がよい。
- ・桜広場ゾーンと憩いのゾーンは休憩・休息する場とするとゾーンの位置づけが似通っており、どちらかのゾーンに機能を集約し、残ったゾーンで商業機能を持たせることが望ましい。
- ・そのため4つのゾーンを活かすのであれば下記のゾーン区分。遊び広場ゾーンには更なる誘客施設が必要。スポーツゾーンはパークゴルフ場では集客は期待できない。
 - スポーツゾーン
 - 遊び系ゾーン
 - 憩いゾーン (+カフェ)
 - 商業ゾーン

2) 事業スキームについて

- ・PFI 事業の参画基準として、事業規模が概ね 30 億円以上。
- ・営業活動から SPC の組成等（手続きにかかる経費等）を考慮すると 30 億円規模がないと収益が厳しい。
- ・ヌーリ川公園事業は 30 億円に満たないため広い意味での PPP 事業を希望。
- ・PFI 事業であれば、規模とリスクが小さいもの（カフェ等の収益施設ではなく、公共施設など一定数の需要、収入が確実に見込まれるもの）が検討対象。
- ・PFI 事業ではなく PPP 事業としては、大きく以下の2つの視点がある。
 - PFI 法に縛られないため自由度が比較的高い。（例：定期借地権制度、DBO 制度、民間提案制度等）
 - 特に民間提案制度がよい。優先交渉者でもすぐに事業契約そのものは締結せず具体的な計画や設計を行政と一緒に検討することで行政ニーズを踏まえた内容を迅速に提案可能。結果、当社と行政の最終合意ができず、最悪事業契約が出来なくてもよいと考えている。
ただし、随意契約保証型にしていただきたい。
- ・また、サウンディング結果をホームページでの公表は望ましくない。公表により、事業者選定時にどの企業の提案も似たようなものになる懸念。

3) 提案事業について

- ・桜広場ゾーンに商業施設の誘致。地域の活性化には 365 日お客様が来ることが重要であり、そのためにはスーパーやドラッグストア等の日常販売もある商業施設が必要。ただ、現状の駐車場台数では不足。
- ・規模や業種によるが最大 500 坪あれば、出店したいと考えているチェーン店は多数存在。

4) 事業規模や収益の考え方について

- ・桜広場ゾーン全体で約 10,000 m²とすると、商業施設誘致では十分な面積。対象面積の約 1/3 がテナント床面積として一般的。
- ・飲食事業やカフェ、ファーストフードを中心にするるとそれなりのテナントが出店可能。小売業であればカフェ等に比べ面積が大きくなる。
- ・公用地を活用すれば、民地に比べ地代が下がる。地代が下がればその分テナントの賃料設定も下げることができ、よりよいテナントの出店が見込まれる。
- ・地代が下がっても税収や雇用面で地域活性化に貢献。

(4) 地元の建設事業者 D

1) ヌーリ川公園について

- ・パークゴルフ場は内部で試算すると収支ゼロ程度になるので現計画を活かせればよい。
- ・他のゾーンは収益施設ではないので、見直しが必要。
- ・収益施設導入の収益増、維持管理の効率化（芝生の撤去等）により年間約 1800 万円程度は業務改善可能。

2) 提案事業について

- ・「遊び広場ゾーン+憩いのゾーン」と「桜広場ゾーン」で提案。
- ・遊び広場ゾーンと憩いのゾーンは、「交通公園+おにぎり屋」を配置。
- ・交通公園は、利用は無料だがレンタルで収益を上げる考え方としており、自分の自転車を利用する場合は無料で利用可能。
- ・県民の交通マナー向上が目的であり、平日は小学校向けの交通安全教室を開催。
- ・桜広場ゾーンはフルコンクリートのスケートパークを設置し、カフェを併設。
- ・植栽は最低限として開放感のあるエリア。カフェは北谷にある 58 号線のスターバックスより少し大きい程度。
- ・桜そのものは撤去したほうがよい。沖縄には花見の文化もないうえ、毛虫が発生するため。
- ・周辺住民へのヒアリングでもカフェ要望が多い。

3) その他の事業アイデア

- ・商工会館を設置できないかと考えている。
- ・雨でも遊べるエリアがあればよい。建物ではなく大屋根のイメージ。
- ・屋根にソーラーパネルを設置し、蓄電池に充電することで外灯やナイト照明に活用。
- ・駐車場不足が想定。敷地面積も考えると立体駐車場も検討すべき。500 台程度の規模が望ましい。他の事例では建設費は 150 万円/台程度。

4) 事業実施体制について

- ・当社が代表企業となって SPC を組成し、地元建設業や地元の公的団体、全国の経験を有するアドバイザー企業と連携。地元の公的団体は商工会や観光協会を想定。
- ・事業自体は商工会を中心に委託により運営維持管理を実施。

5) エリアマネジメントについて

- ・エリアマネジメントは公園利用者の発案によるイベントをプロデュースしていくこと。カフェが核になって市民参加の枠組みを作っていく。

6) うるま市への要望

- ・市内業者の優先。大規模プロジェクト等で市内企業では実績もなく実施できない（と思われる）場合でも、すぐ市外業者に発注するのではなく市内業者に実現可能かを確認していただきたい。
- ・現在うるま市では「ヌーリ川公園」と「具志川総合体育館」の2施設で PFI の導入可能性調査が実施。距離も非常に近く一体的に検討する方がよい。

(5) 地元のその他事業者 E

1) エリアマネジメントについて

- ・地域の課題に対し、必要な機能を提供すること、このことがエリアマネジメント。
- ・地域課題には様々な視点。「市民が求めていること」も課題だが、「市のビジョンと現実の間」も課題。市の真ん中に整備する公園であるため、何を目的に整備するのかを検討することが重要。

2) ヌーリ川公園について

- ・読谷村で新たにパークゴルフ場を建設中。西海岸と東海岸で位置づけは異なるとはいえ、パークゴルフ場としての市民、県民ニーズがあるかもしれない。
- ・しかし当社はパークゴルフ場では地域の価値向上にはつながらないと想定。
- ・仮に白紙に戻して検討するのであれば、スポーツ施設でもなければ観光施設でもない。
- ・広域なエリアに必要な機能を設置することが重要であり、スポーツであれば具志川総合体育館、観光であれば勝連城跡などで分担可能。
- ・地域課題を解決するため、多機能な施設を求めたがるが、エリアマネジメントの視点を入れれば本公園は多機能ではなく特化したテーマに沿った公園の方が望ましい。(エリアとして多機能を持たせる)
- ・中城公園のように子どもたちを遊ばせられる場所というのもあり。

3) 事業連携

- ・当社は市内で複数の施設を管理しており、部分的な連携（イベント含め）は行っている。しかし、施設の目的が異なるため、イベントの同時開催等の連携は難しい。
- ・施設目的を最大限活かす取り組み、連携が必要。例えば料理教室を例にすると、運動施設では健康をテーマ、他施設では素材をテーマなど、毛色を変えて実施。
- ・その他、会議室利用等について他施設紹介を実施。料金面で差があるが、予約が埋まっている場合は、他施設の会議室を案内。
- ・イベント企画時、基本的には施設特性に応じた内容で企画。しかし、まちづくりイベントなど広域的な視点で見たときには、どの施設で実施するのが施設目的を踏まえて検討。

4) その他

- 市からの指定管理料では事業を実施できず、絶えず企画を実施していくことで収益性を確保。(当社が管理している施設事例)
- 併せて新聞折込等の広報等を充実させることで経費増分以上の収益を確保。今年度は広報うるまも活用。
- 無駄な経費は削減すべきだが、経費とサービスはトレードオフの関係。経費を下げた結果、サービスの質が低下すると、地域活性化につながらない。

④調査のまとめ

第二次市場調査対象企業でヒアリングの視点が異なるが、5社のヒアリング結果を、プレヒアリング、第一次市場調査の意見も考慮し、取りまとめた。

(1) ヌーリ川公園について

- ・うるま市としてヌーリ川公園をどのような公園にしたいのかをもっと発信する必要がある。(市としては地域活性化の拠点にしたい)
- ・うるま市が期待する地域活性化の拠点には、企業毎に対象は異なるものの、収益施設の見直しもしくは拡大が必要との意見が挙げられている。
- ・また、施設内容は、今困っている課題(顕在課題)の解決に資するものもあるが、公園もしくは地域の目指すべき姿に対して、不足(潜在課題)を解決するものが必要である。
- ・上記を踏まえ、収益施設は追加提案施設も含め、公園として必要な機能と地域として必要な機能に分けて考える必要も出てくる。

(2) 事業スキームについて

- ・PFI事業はPFI法に基づいた事業となるため、PFIに準じたPFI以外の事業が望ましいとの意見があった。理由としては、PFI法に基づくと、契約手続き等も含め、自由度が少なくなるとの意見であった。しかし、民間側のメリットだけでなく、行政側のメリットも考慮し実現可能性が高いスキームを検討する必要がある。
- ・例えばPFI事業とDBO事業を比較すると、金利や公租公課の面でDBO事業の方が民間企業のメリットが大きい。しかし、行政予算の視点で見ると、財政が厳しい自治体であれば、民間が資金調達して割賦で支払うPFI事業の方がメリットが大きいといえる。

(3) 行政への還元について

- 行政への還元については、下記の視点で分類することができる。

表 6-10 事業収益の還元方法

視点		内容
直接還元	行政に還元	・土地の地代他
	地域に還元	・地域活動費（エリアマネジメントフィー）
間接還元	行政に還元	・地域の雇用創出 ・税収入
	地域に還元	・地域の賑わいの場創出

- 第二次市場調査の事業者からは、直接行政への還元（土地の地代他）は減額を提案され、その分、地域への雇用創出や税収入等で結果として地域経済の活性化に貢献するとしている。
- 理由は、土地の地代が低いほど事業自体の安定性が向上するとともに、テナント事業であればよりテナント候補が増え、魅力あるテナント出店につながるためである。行政としても単体事業では数値化しづらい項目を見据え、シンプルな VFM 以外の指標も考慮に入れる必要がある。
- 地域視点で見ても、現段階では各施設の運営高度化により地域の賑わいを創出することが重要である。しかし、施設の垣根を超え、エリアマネジメントを行う時には、持続的な活動に向け、最低限の活動原資を確保する取り組みも重要になってくる。

(4) 事業実施体制について

- PPP/PFI 事業の実績を有する企業からは、地域企業との連携が必要不可欠であると意見が挙げられている。一方、SPC を設立するのであれば、事業期間が長いほど、地元建設業の企業は敬遠しやすいとの意見が挙げられている。

○SPC を設立する場合は、事業規模や役割分担を踏まえて一定の出資が必要になる。建設業など特に事業整備に行く企業にとっては、事業期間終了後まで精算ができない。

- そのため、事業整備、管理運営のすべて事業期間にわたってマネジメントする企業が代表企業を務めることを条件に、事業整備と管理運営段階で SPC の組成自体を見直すことも地元企業に参画促進には有益である。しかし SPC の組成変更や出資比率の変更は困難のため、出資を伴わない構成員（＝協力企業）としての参画を認めることが重要である。

(5) エリアマネジメントについて

- エリアマネジメントの活動は多岐にわたるが、一番重要な活動は地域の課題に対し、必要な機能（事業）を提供することである。地域課題には様々な視点がある。「市民が求めていること」も課題だが、「市のビジョンと現実との乖離」も課題であるといえる。
- 地域として必要な機能を地域で有する視点も重要である。地域活動を行う地元企業からは、対象地域を広域圏でとらえると健康、観光、農業、産業など様々な施設があり、地域として必要な施設を機能特化型で整備することがエリアマネジメントを行うのであれば必要ではないかと意見が挙げられた（地元企業からは子どもの遊び場という提案あり）。
- うるま市において、持続的にエリアマネジメントを行うためには、地域として必要な機能（施設、事業）を抽出し、その実現に向けた官民連携（事業連携や情報共有）が重要である。また、一般的にエリアマネジメントはその活動に対する収益が課題であり、活動原資の確保と合わせ、事業経費の削減を図っていく必要がある。