第２回 新庁舎等整備手法検討会議（鎌倉市本庁舎等整備委員会）
議事要旨

1. 開催日時
令和８年（2026 年）10 月９日（金）14 時 00 分から 16 時 00 分まで

2. 開催場所
鎌倉市役所　本庁舎２階　201 会議室

3. 出席者等

【委員】
川村雄介委員長
久保田陽彦副委員長
伊藤明子委員
マリ・クリスティーヌ委員
白井文委員
中村悟委員

【事務局】
松尾市長
比留間副市長
古賀部長（都市調整部）
上林次長（同部次長兼庁舎整備課長）
青木課長補佐（同課）
藤原担当係長（同課庁舎整備担当）
海老澤担当係長（同課庁舎整備担当）
伊藤担当係長（同課庁舎整備担当）
長島主事（同担当）

【事務局（関係職員）】
永井次長（都市政策部次長兼深沢地域整備課担当課長）

【傍聴者】
41 名

4. 次第
(1)　開会
(2)　議題
ア　他都市の先行事例収集・調査結果について（報告）
イ　今後の進め方について
(3)　その他
(4)　閉会

5. 議事

(1) 開会

川村委員長　初めに、８月 20 日付けで、鎌倉市長から新庁舎等の整備手法について諮問を受けたことを報告する。それでは、事務局から委員の出席状況等について報告をお願いする。

事務局　本日は、委員６名すべての委員にご出席をいただいており、本委員会条例施行規則第３条第２項の規定のとおり、本委員会が成立していることを報告する。

(2) 議題

ア　他都市の先行事例収集・調査結果について

川村委員長　今回の議題（１）「他都市の先行事例収集・調査結果について（報告）」について、事務局から説明をお願いする。

説明に先立ち、一点補足する。

本委員会において、一つの大きなテーマとして公民連携（PPP/PFI）があるが、10 年ほど前に、内閣府から「優先的検討指針」というものが出されている。これは、一定規模以上で民間の資金やノウハウの活用が効率的・効果的な公共施設等の整備運営事業については、従来型手法に優先して、多様な PPP/PFI 手法の導入検討を行うための手続き及び基準等を定めた「優先的検討規程」を策定・運用するように、地方公共団体に要請するものである。

その実行状況も報告されており、鎌倉市においても令和７年（2025 年）２月、「鎌倉市 PPP/PFI 手法導入優先的検討方針」が策定されている。

本委員会のミッションは、当然この制度的な優先方針に基づいたものであるという点を、ご参考までに念頭に置いておきたい。

したがって、本日これから説明を受ける様々な事例の類型も、多くがこうした方針を踏まえた同一のカテゴリーに入るものであるという理解で進めたい。

事務局　【「他都市の先行事例収集・調査結果について（報告）」について説明】

川村委員長　多くの事例を、様々な観点から簡潔に整理し、ご説明いただいた。

今回の事例には入っていないが、つい３週間ほど前、横浜市が三ツ沢公園（三ツ沢球技場を含む）の再整備計画を公表している。

これも PFI 方式であり、詳細についてはこれからのようであるが、事業規模も大きく、様々な点でかなり参考になりそうである。事務局から、紹介いただければと思う。

事務局　【「三ツ沢公園再整備基本計画（案）について」説明】

川村委員長　ただいまの９事例の説明及び追加の横浜市の事例について質問等があれば伺いたい。

久保田副委員長　事例は多岐にわたるが、そもそも深沢地区において、新庁舎以外に市

民に約束している施設、あるいは導入を強く望まれている施設は何があるか。

事務局　公共施設再編計画では、総合体育館（アリーナ）とグラウンドの整備を予定している。また、土地区画整理事業の中で公共施設として公園整備も予定している。JR 所有地や保留地の利活用については未定である。

久保田副委員長　本日紹介された事例の中には、アリーナやグラウンド、あるいはスタジアムといった事例が含まれていた。

深沢地区の整備において、こうした集客施設を組み合わせることは、公共の資金をいかに活用していくかという観点からも非常に興味深く、有効な手法であると個人的には考える。

川村委員長　方向性に対する肯定的な提言、また個人的な意見をいただいた。

本日紹介された事例は、詳しく深掘りすればそれぞれ非常に複雑なスキームである。当然、高度な金融手法を組み合わせており、また本日は深く議論されていないが、税効果（節税や収益への影響）をどう考えるかという視点も存在する。

各事例は何年もかけて進められているプロジェクトであり、短時間で全てを説明できるものではないが、その中でも「特にこのポイントを聞いてみたい」という点や、あるいは今の副委員長のように全体を俯瞰した方向性に対する所感があれば、伺いたい。

委員の皆様、いかがか。

中村委員　当初、市役所と複合化する施設は、マンションやホテルといったものに限定されるのではないかと考えていたが、多種多様な可能性があると感じた。

鎌倉市の方向性として深沢地区は「ウェルネス」をテーマとして健康的なまちづくりを目指している。そのため、佐賀の事例にあったアリーナや公園を中心とした整備は、そのコンセプトに合致するものである。

観光協会の代表として本委員会に参加しているが、観光振興は市内及び地域の経済発展と一体不可分であると考える。したがって、外から人を呼び込める施設は非常に重要であり、アリーナや公園、スタジアムといった集客機能を持つ施設が導入されることは、地域経済の観点からも望ましい。

クリスティーヌ委員　一点補足したい。

例えば広島の事例では、熱狂的なファンが数多く存在し、スタジアム建設に向けて広島市民が一体となって非常に大きなエネルギーを注いだという背景がある。鎌倉においても、市民を惹きつける「求心力」となる要素があれば、事業はより前向きに進むと考える。

今後サンプルを検討する際は、鎌倉の地形や条件に近い事例を比較対象とし、目標を設定することが望ましい。渋谷区役所も視察したが、あちらは規模が非常に大きく、鎌倉で同規模のものを実現するのは難しい

かもしれない。ただし、庁舎とコンサートホールの複合化という形態自体は非常に参考になる。

また、長崎スタジアムシティについても、三菱重工の広大な跡地を利用したという経緯があり、敷地条件やスケール感において深沢地区と似通った部分があるため、より詳しく伺いたいと感じた。

質問として、PFS（成果連動型民間委託）、PFI、そしてDB（デザインビルド）をすべて統合して実施する手法は検討できないか。

本年４月に国土交通省の「歴史まちづくり法（地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律）」に係る補助制度が改正された。従来の枠組みでは、自治体・事業者・国の３者が費用を分担する必要があったが、改正後は国が２分の１を補助し、事業者が残りの２分の１を負担することで、自治体の直接負担なしで事業を進められるという、より柔軟な選択肢が増えた。

鎌倉市は鎌倉駅周辺だけでなく非常に広いエリアを有している。深沢地区に新たなアーバンセンター（都市拠点）を構築することで、市民全体がその恩恵に「あやかれる」ような条件をいかに設定するかが重要である。国土交通省をはじめ、多様な外部予算をいかに引き込むべきか、その仕組みについてぜひ伺いたい。

川村委員長　まず「歴史まちづくり法」について、今回は深沢地区を一応のターゲットとしているが、本来この法律が対象とするのは、鎌倉中心部の歴史的風致の維持向上である。そのため、深沢の開発にすぐさま適用することについては、慎重な検討が必要である。

また、公民連携（PPP）についても、PFIの方式にはBTO方式、BOT方式などがあり、それぞれ税制上の扱いも異なる。さらに、DB（デザインビルド）方式を組み合わせるなど、手法の「組合せの妙」というものが存在する。一言でPFIと言っても、例えば「Park-PFI」はPFI法の直接的な適用を受けない部分があるなど、制度が入り混じっているのが実状である。

当然、手法の組合せはあり得るが、私の個人的な見解としては、「PFI手法があるから深沢を開発する」のではなく、「深沢に何を作るか」という目的がまずあり、その資金調達の手法として広い意味でのPPP、典型例としてのPFIがあると考えている。その中身をどのような金融デザインにするかは今後の議論であり、様々なパターンが考えられる。

長崎の事例については、次回の専門家ヒアリングで詳しく触れる予定であるが、長崎の場合は完全に「民設民営」のプロジェクトである。土地も元々は民間の所有地であったヤードを活用したもので、長崎市との関わりは間接的な税収増などの面にとどまる。

プロジェクトの経緯を辿れば、元々は長崎市郊外の諫早市に本拠を置いていた「V・ファーレン長崎」というクラブのスタジアムが非常に不便

であったことが発端である。J リーグの人気上昇に合わせ、長崎駅南側の三菱重工の広大な跡地にスタジアムを新設しようという計画が持ち上がった。

オーナーが、スタジアムだけでなくホテル、商業施設、そしてMICE（国際会議場等）を併設するプロジェクトを立ち上げ、最終的な事業費は1,000億円を超えたと聞いている。

この事例が成功したかどうかを判断するのは時期尚早である。有名アーティストのコンサートなど派手に発信されているが、地元の方々に伺うと、新施設に賑わいが集中する一方で、既存の商業地域が閑古鳥となり、長崎市内で人が移動しただけという懸念もある。福岡など市外からの流入がどれほど増えたかは未知数である。

また、広島の事例でも触れられたが「365 日のフル稼働」が極めて重要である。サッカースタジアムとしてのホームゲームは年間 20 試合程度に過ぎない。試合日以外にいかに稼働させるか。有名アーティストや著名人の求心力に期待する部分もあるだろうが、365 日を回転させるのは非常に苦労される点である。

我々としては、見た目の格好良さやまちのイメージだけでなく、収益的な持続性を重視すべきである。長崎のイメージは鎌倉と重なる部分もあるが、以上の理由から今回は事例から一旦外しており、次回以降に補足として触れることとしたい。

白井委員　提示された成功事例は、あくまでその特定の条件下で成功したものであり、必ずしも他所にそのまま応用できるわけではないと改めて感じた。

例えば、神戸市の事例ではG LION（ジーライオン）グループという非常に強力な企業が存在することが前提となっている。また、箕面市の事例においても、大阪大学という地域資源が存在することが事業スキームの核となっている。鎌倉市にも素晴らしい資源や知見が多々あるが、本日紹介された事例をそのまま深沢地区に応用することは容易ではない。

一方で、失敗事例には他所でも共通して通用する教訓が多い。成功事例を追うよりも、むしろ失敗事例から学ぶことの方にメリットがあるのではないかというのが、私の率直な感想である。

また、鎌倉市は観光都市として多くの来訪者を迎えており、すでに様々なルールが構築されていることと思う。しかし、我々の拠点である関西の京都市でも、観光客の急増による地域住民との摩擦、いわゆるオーバーツーリズムが大きな問題となっている。バスに乗れない、道路が渋滞する、あるいは飲食店の価格が高騰して地元住民が利用できなくなるといった弊害である。

今回の深沢地区の整備において、集客施設をどの程度の規模にするかは非常に重要な選択である。あまりに大規模なものを選択すれば、様々な面で地域に弊害をもたらす懸念がある。このまちにふさわしい集客施

設とはどの程度のレベルなのか。どの地域から、どのような層に来てもらうのか。交通アクセスも含め、非常に慎重な検討が必要である。

本日提示された多くの事業において、共同住宅の建設が資金計画の大きな柱となっている。深沢地区においてこれをどう考えるべきか。民間事業者に完全に委ねるのか、あるいは市が何らかの形で関与していくのか。この判断は全体の資金計画に極めて大きな影響を与えることになるだろう。

以上、現時点での感想であり、特段の回答を求めるものではないが、今後の議論の参考としたい。

伊藤委員　　私からは視点を変えて、資料の 43 ページにある「他市からの学び」に関連して所見を述べる。提示された事例はいずれも大変よく整理されており、魅力的で非常に勉強になった。

これらの事例を少し俯瞰して見ると、大きく４つのポイントに整理できると考える。

１つ目は「市有地の活用」である。市が持つ土地をどう使うかという点では、定期借地権による貸し出しと、容積率の活用が挙げられる。実質的には容積率を活用して売却、あるいは貸し出すことで収益を上げている点が重要である。

２つ目は「運営の民間活用」である。民間のノウハウによって施設を活性化させ、収益を上げるオペレーションについては、東京などの成功事例に優れたものが多い。この運営面を誰に委ね、どう活性化させるかが鍵となる。

３つ目は「ファイナンス」である。これには PFI による財政支出の平準化だけでなく、企業版ふるさと納税の活用や、先ほどクリスティーヌ委員が指摘したような補助金の導入、あるいは寄付金の受け入れなど、多角的な資金調達の手法が含まれる。

４つ目は「地域性」である。鎌倉あるいは深沢という地域にふさわしいものは何か。それを支える核（コア）となる主体は誰なのか。市以外に応援してくれるファンがどれだけいるのかという視点である。また、深沢地区の土地を見ると駅に近く広大な敷地であるといった「場所性」が持つ制約や特性をどう活かすかという観点も、普遍的な学びとして抽出できる。

単一の建物による複合利用とするか、エリア全体で開発を考えるかといった点は、導入機能や敷地規模、建設コストなどを踏まえたテクニカルな設計上の判断である。建築に携わる者の立場から言えば、それは設計のあり方の問題である。

むしろ、本質的に重要なのは「市有地をどう活用するか」「運営をどの程度、誰に委ねるか」「補助金や寄付を含むファイナンスをどう組み立てるか」「地域性をどう反映させるか」という点にある。

今回整理いただいた非常に興味深い事例を、これら４つの視点から改めて捉え直すと、複雑な専門用語に惑わされることなく、事業の本質が見えてくるのではないか。ファイナンスに関しては川村委員長の知見も大きいが、このように整理することで、市民にとってもより分かりやすい議論が可能になると考える。

川村委員長　非常に良い形で整理いただいた。今後の方針を検討する上での、広義の評価軸を示していただいた。議題２の内容を先取りする形となったが、私からも最後に感想を述べる。

多くの類型をご説明いただいたが、自治体ごとにニーズやコンピテンス（強み・適格性）は異なる。そのまちにとって何が必要か、また強みと弱みは何かを精査する必要がある。例えば、神戸の事例がそのまま鎌倉に当てはまるとは限らない。

複合施設の中に図書館、児童施設、教育機能等を持たせることは魅力的である一方、アリーナやスタジアム等のスポーツ施設については慎重な判断が求められる。長崎の事例が挙がったが、神奈川県内にはすでに複数の J1 チームがあり、国際試合を行うラグビーチームも存在する。それらとの需要の競合も考慮しなければならない。

一方で、交通面では東海道線の新駅が予定され、湘南モノレールとも結節する。大船にも近く、本日挙げられた事例の中でも屈指の「交通の要衝」と言える。他方で、埋蔵文化財（遺跡）の存在や近隣住宅地への配慮といった一定の制約もある。こうした条件の中で、どのような機能の組合せが最適かを考えるのが次のテーマである。

伊藤委員が指摘された「地域性」は非常に重要であり、あわせて「地元のファン」をいかに作るかが鍵となる。地元の方々が「ぜひこの施設を作ってほしい」という熱い思いを寄せられる施設が望ましい。広島の事例にあったクラウドファンディングは、事業費全体から見れば数億円程度で金額的なインパクトは限定的かもしれないが、大勢の市民の思いを集め、施設に「魂を込める」という意味では非常に重要な工夫である。

ネーミングライツ（命名権）についても精査が必要だ。広島の事例では年間数億円規模と聞くが、東京の国立競技場などはさらに高額である。「鎌倉」というブランドを活用できれば、広島を上回る価値が期待できるのではないか。

さらに、近年のスタジアム・アリーナ整備において「フェーズフリー（日常時と災害時を分けない考え方）」は全国的に「マスト（必須）」となっている。大規模災害時の避難場所として機能することは不可欠である。今夏の千葉、三浦半島、九州等の大規模水害を見ても分かるとおり、災害は行政区画に関係なく発生する。隣接する藤沢市や横浜市西部の方々も含め、広域的な災害対応拠点となる視点が求められる。

いずれにせよ、本日示された資料を各自持ち帰り、精査する必要があ

る。先ほど伊藤委員も指摘されたとおり、専門用語が多用されており、一読しただけでは理解が難しい部分も多い。我々もしっかりと勉強した上で、次回は専門家からさらに踏み込んだヒアリングを行いたいと考えている。

川村委員長　　他に質問等がなければ質疑はここまでとする。

全委員　　（了承）

イ　今後の進め方について（報告）

川村委員長　　続いて、議題（２）「今後の進め方について」に移る。

事務局から説明をお願いする。

事務局　　【「今後の進め方について」について説明】

川村委員長　　議題２「今後の進め方」に関し、事務局より評価軸のたたき台、次回日程、および全体スケジュールの３点が示された。

特に評価軸の策定は極めて重要である。具体的な判断基準を数値化、あるいは明示しなければ、市民に対し「トータルで判断した」という説明は通用せず、不透明さを残すことになる。人事評価のような厳密な点数化は行き過ぎかもしれないが、深沢プロジェクトをどのような観点で評価するのか、項目を洗いざらい出す必要がある。

その際、重複する項目を整理する、あるいは「地域の空気感」といった主観的で評価になじまない項目をどう扱うかなど、精査が必要である。

現状のたたき台では、「市民にとっての価値」「都市拠点としての価値、まちの魅力向上」「防災・災害対応」「民間メリット」「経済効果」の５つの切り口が示されている。これら大項目から中項目、小項目へと深掘りし、それぞれの重み付けを行う作業は困難を伴うが、政府が出している類似分野の基準を参考にすることが有効である。

具体例を挙げれば、判断基準の「市民サービスDXと快適な利用環境」では、デジタルに習熟した世代にとっては、役所の窓口に行く必要性は低く、マイナンバーカードを用いたコンビニ交付等で事足りる。私自身、かつては企業の役員登記等のために藤沢市（法務局等）まで出向いたり、定額小為替を郵送して書類を取り寄せたりしていたが、現在はその必要がない。これにより、市庁舎自体の機能は劇的に変化していくはずである。

一方で、先日クリスティーヌ委員とも話をしたが、一定層の市民には「コンビニのコピー機から出る書類は信用できず、役所の窓口で待たされて発行される、公印のある文書でなければ安心できない」という心理的ニーズも根強く存在する。この観点について、クリスティーヌ委員、いかがか。

クリスティーヌ委員　　対面での行政サービスを好む市民は多く、私自身も、居住地である葉山町などの役場に足を運び、職員の顔を見て直接やり取りをすることを好んでいる。鎌倉市民の中にも、同様の考えを持つ方は多い。

新しい鎌倉市のあり方を考える際、多くの人が「鎌倉駅周辺」のみを鎌倉と捉えがちな側面がある。しかし、実際には腰越や玉縄、大船、深沢といった周辺地域にも多くの市民が居住している。

そのため、次回の会議では、市民が市内のどこに住んでいるかを示す「人口分布図」を提示していただきたい。大船地域に利便性が高いと感じる層や、新しくできる深沢を拠点として望む層も一定数存在するはずである。

私は鎌倉のまちづくりを考える際、ドイツのローテンブルクという街を想起する。かつてドイツに居住していた経験があるが、そこでは旧市街（オールドタウン）が外壁に囲まれ、歴史的な景観が厳格に守られていた。

鎌倉においても、鶴岡八幡宮周辺などの歴史的エリアでは、たとえ建物の建て替えが必要であっても、ファサード（外観）を昔ながらのまち並みに調和させるなど、形を正しく守り、歴史的なまちとして再生していくべきである。

このように「オールドタウン」と「ニュータウン（深沢等の新拠点）」を明確に使い分けるまちづくりを行うことで、都市としての価値はさらに向上すると考える。

かつて鎌倉が「武士の古都」として世界遺産登録を目指した際、イコモスによる現地調査などを経て、登録に至らなかった経緯がある。しかし、まち並みの雰囲気を正しく守り抜くことができれば、世界遺産にふさわしい価値を維持できる。

先日、広島の厳島神社を訪れた際、能の公演を鑑賞した。建物自体は新しくとも、まち並み全体に昔の雰囲気が保たれており、世界遺産に選ばれるだけの価値を実感した。

鎌倉には、それ以上のポテンシャルがあると考えている。議論において名前が挙がりにくい玉縄地区や腰越地区なども、等しく鎌倉の一部であることを再認識し、歴史の継承と新たな拠点づくりを両立させていくべきである。

川村委員長　前回も申し上げたが、私はかつて深沢に居住していた経験がある。当時、最寄り駅は大船であったが、「大船も鎌倉なのか」と言われたり、腰越と言えば「そこは江ノ島ではないのか」と思われたりすることが多々あった。

今、クリスティーヌ委員が指摘したとおり、どうしても鎌倉駅を中心とした川端康成の世界観こそが「鎌倉」であると捉えられがちである。せいぜい由比ガ浜、材木座から北鎌倉までの狭い地域を指し、腰越や大船、深沢などは、かつては辺境、いわば「西域（さいいき）の砂漠」のような扱いをされていた。

しかし、現在人口が逆に増加しているのはこうした周辺地域である。

先ほどのローテンブルクの話にも通じるが、鎌倉駅周辺を「メインストリート」とするならば、深沢に新しい拠点を形成して経済を発展させていくという選択は、まさに「第３の拠点」を創るという意味であると、クリスティーヌ委員の話を伺いつくづく感じた。

議論を評価軸の話に戻す。今後この点について議論を深めていく必要があるが、事務局に作成いただくたたき台について、久保田副委員長はどのような所感をお持ちか伺いたい。

久保田副委員長　私も生まれも育ちも鎌倉の人間として、ご指摘の内容は深く理解できる。しかし、我々はそうした古い意識やしがらみにとらわれるのではなく、それを打破していかなければならないと考えている。

その意味で、この深沢という地点を、鎌倉の新たな拠点として確立していくことは極めて重要である。

先ほど提示された「市民にとっての価値」、すなわち鎌倉全体の価値をさらに高めるために、具体的にどのような手法をとるべきかを真摯に考えていくべきだ。

私自身はいわゆる「旧鎌倉」エリアで育ってきたが、大船も腰越も、等しく鎌倉の仲間であると考えている。地域間の隔たりをなくし、手を取り合って発展していくのが本来の鎌倉の姿であるべきだ。

したがって、評価軸において最も肝要となる「市民にとっての価値」という視点をさらに深掘りし、我々が取り組むべき課題を精査していきたい。

中村委員　これまでの議論で重要なキーワードはすでに出尽くしているのではないか。これらの要素をもう一段階絞り込み、整理すれば、目指すべき方向性が自ずと明確になると考える。そこで集約された内容をもとに、本委員会としての適切な判断を下していきたいと考える。

白井委員　提示された評価フレームおよび評価軸を拝見し、改めて「市民にとっての価値」をいかに納得感のあるものに定義していくかが極めて重要であると考える。

しかし一方で、建設費の平準化や、公的資金の活用ルールといった財務面での評価も、市民にとっての価値と同レベルの説得力を持たなければ、事業の妥当性を証明することは難しい。そのため、「民間側のメリット」をどう設計するかについても、本委員会でさらに深く議論していく必要がある。

また、防災と災害対応についてであるが、本プロジェクトの原点はまさにこの点にある。深沢地区の安全性をいかに確保し、災害時にどう機能させるかについては、行政側から市民に対し、極めて丁寧かつ明確な説明責任を果たしていただく必要があると感じている。

伊藤委員　非常に分かりやすい評価軸を提示いただき、感謝する。

しかし、この評価は非常に難しいと感じている。ある一点が突出して

優れていても、他の項目が極めて低い場合がある。あるいは、全体として小規模ながらバランスが取れているものと、リスクはあるが非常に魅力的なもの、どちらを良しとするかという問題がある。先ほどの白井委員の指摘も、そうした観点であったと推察する。

つまり、「プラスの魅力」と「実現可能性」、そして「乗り越えるべき課題の大きさ」をあわせて議論しなければならない。非常に魅力的であっても、実現できずに「絵に描いた餅」になっては困るし、かといってあまりに凡庸で魅力に欠けるものも避けるべきである。この判断フレームの各評価軸と照らし合わせ、魅力の度合いと、それに伴い克服すべき課題をセットで検討していくことが必要である。

もう一点あわせてお願いしたいのは、市庁舎整備の費用負担軽減についてである。先ほど申し上げたとおり、市の資産をいかに活用して費用負担を抑え、同時に魅力を向上させるかという視点が重要である。

先ほどクリスティーヌ委員から「やはり対面窓口が必要だ」という意見があったが、本来、対面とデジタルは両輪で進めるべきものである。当時の議論から現在に至るまで、DX は日進月歩で進んでいる。

長期間の議論を経て策定された当初の計画は、基本として尊重すべきものであるが、現在の社会情勢や技術水準に照らした際、今の世の中に真に適合しているのかを再考する必要がある。費用負担軽減の観点からも、現時点での最適解を改めて検討いただくよう、事務局にお願いしたい。

川村委員長　　評価軸として並んでいる項目はいずれも等しく重要であるが、私個人としては「民間メリットと経済効果」の視点が不可欠であると考えている。

本日、平日であるにもかかわらず、鎌倉駅に降り立つと小町通りを歩くのが困難なほどの人出であり、大変賑わっている。しかし、そこだけを見ていては、鎌倉市の中長期的な発展という観点からは不十分である。我々は数年前にコロナ禍を経験した。誰も予期しなかった事態により、東京都の八重洲のような繁華街ですら、人影が全く消えてしまう日が何日も続いた。これは想定外の事態であったが、鎌倉の観光においても同様の事態が二度と来ないとは言い切れない。

観光という「ソフトウェア」で稼ぐ手法だけでなく、より強固な別の「ソフトウェア」や「ハードウェア」の視点も必要である。人口 17 万人強の鎌倉市が、本来であれば 30 万人、40 万人規模の都市でしか実現できないような価値を持つことも検討に値する。

本日紹介された事例を分類すると、大きく「まちづくり型」「ホテル・居住滞在施設併設型」「スタジアム型」に集約されるが、これらは全国的に「金太郎飴」のような画一的な開発になる恐れも孕んでいる。最悪の場合、将来的に「令和の廃墟」と呼ばれてしまうような巨大な負の遺

産が各地に生まれる可能性も否定できない。

私の記憶で非常にショッキングだったのは、かつての横浜ドリームランドのモノレールの廃墟である。子供の頃、ドリームランドは憧れの場所であり、併設のホテルも非常に賑わっていた。しかし、大船駅から通っていたモノレールが経営破綻により廃止され、国道1号線の上に錆びついた軌道が 30 年以上も放置されていた。こうした失敗事例から学ぶべき点は非常に多い。

ここで強調したいのは、事業の成否に関する判断は、公的な立場から見るよりも、民間側の視点の方が正確であるという点である。民間は、投下した資金が回収でき、利益を上げて事業を継続していけるかという観点から、極めてシビアにプロジェクトを評価する。誤解を恐れずに言えば、「政策目的」や「政策性」を過度に前面に押し出すと、事業が継続できなくなる恐れがある。現在、日本の南の島（沖縄等）のプロジェクトで混乱が生じているケースがあるが、あれは地域経済への貢献や政策性を重視しすぎた結果、地元の金融機関や政策性金融機関のみが資金を出し、メガバンクが1円も出資しなかった事例である。民間が「事業として成立しない」とシビアに判断した結果だ。

したがって、今後の評価軸を判断するにあたっては、市側の定量的・定性的な判断はもちろんのこと、「民間のお金が集まるか」という点を最大の成績表として見るべきである。10 億円程度しか集まらないプロジェクトではなく、民間から 200 億、300 億と引き出せるような魅力があるか。同時に、国や市民など、あらゆるチャネルから資金を集め、それを「種（呼び水）」とすることが市長のミッションでもある。市と民間がお互いに資金を出し合うことで、「このプロジェクトは面白い、実現可能性がある」という信頼が生まれる。市がゼロで民間が 500 億出すといった極端なスキームは、現実的にはあり得ない。

官民双方が必死になって資金を確保し、第３の拠点である深沢、そして新しい市庁舎において、経済効果と市民への還元を両立させる。これだけの「箱もの」を作る以上、一番の現実問題は資金であるということを、改めて心に刻んでいただきたい。

最後に、スケジュールについて補足する。次回は専門家２名を招致し、ヒアリングを行う方向で事務局と調整している。会議の公開・非公開については、いわゆる機微情報というよりも、個別プロジェクトに関わる数十社の契約上の守秘義務への配慮である。金額や具体的な交渉経緯など、守秘義務に抵触する内容は、公開の場ではプレゼンテーションが困難である。本日の事例紹介程度のレベルであれば問題ないが、次回はより踏み込んだ実務的な内容とするため、公開のあり方は工夫が必要である。全体スケジュールについては、この方針に沿って粛々と、かつ確実に進めていきたい。

川村委員長　　今後のスケジュール等について、確認したということでよろしいか。
全委員　　（確認・了承）
川村委員長　　それでは、質問等は無いようなので、質疑は以上とする。

(3)　その他
川村委員長　　以上で本日の議題は全て終了とする。
その他、事務局から連絡があればお願いしたい。
事務局　　次回以降の開催日程や開催通知、資料等については、後日、改めて連絡をする。
また、本日の会議要旨については、次回までに、メール等で各委員へ確認の上、確定次第、市ホームページで公開したいと考えている。

(4)　閉会
川村委員長　　以上をもって、第２回新庁舎等整備手法検討会議を終了する。

以上