

## 「築地地区まちづくり事業」審査委員会（第5回）

日 時：令和5年10月25日（水）15時00分～17時15分

場 所：都庁第二本庁舎31F 特別会議室23

出 席：出口委員長、森本委員長代理、秋田委員、高井委員、小林委員、前田委員、大野木委員、山本委員（8名、伊藤委員欠席）

### 1. 開会

### 2. 挨拶

（事務局挨拶）

（資料及び議題の確認）

### 3. 議事

#### （1）審査委員会（第4回）議事概要について

（事務局より説明）

（委員より異議なし。）

#### （2）公共施設等管理者・交通管理者への質問及び回答について

（事務局より説明）

（委員より異議なし。）

#### （3）応募者提案について

##### （3）－1 資格要件、基本的事項の適格審査確認結果（案）について

（事務局より説明）

委員：一つ補足しておきたい。Aグループの財務関係の資料を確認したところ、キャッシュフロー計算書の現預金の残高と貸借対照表（バランスシート）の現預金の残高が一致していない年度もあり、基本的な資料で数字が違っていたため、事務局に、提案者に確認することを提案した。

##### （3）－2 今後の評価の進め方（予定）、委員仮評価シートについて

（事務局より説明）

委員：資料の「事業の運営・経営的な評価」の中の（イ）事業計画・運営計画、そして「審査の視点」で「事業収支計画・資金調達計画に関して評価する」に関して、Bグループの提案は、建物竣工後、各建物は東京都の承諾を得た上で提案者の一部であるA社、B社、C社の3社にSPCから定期転借権設定契約を締結した上で譲渡するとしている。要するに建物竣工後はSPCの収入、支出は転売先のA社、B社、C社から地代をもらい、都にそれを払うという収支計画である。地代の回収リスクを判断するなら、A社、B社、C社の本体の財務体質がどうか確認しないと何とも言えない。ここの事業収支計画・資金調達計画に関して判断しなければいけないのであれば、会社本体の財務資料も取り寄せないとわからないのではないか。

事務局：建物の譲渡を行うときは、事業実施者が決定した後、都の承諾を得るよう契約条件書で規定されている。ご指摘の点については、その際、都が確認することとなる。また、提案にあたり構成員について直近3年分の貸借対照表、損益計算書、利益処分及び損失の処理に関する資料が提出され、事務局が確認している。

委員：今の点は、このスキーム自体の課題である。オフィスビルとアパートであれば何も問題ないと思うが、特に事業の中核のスタジアムなどが賃料を払うかどうかではなく、機能しないときに、東京都として困るということが言えないといけない。

また、今までエリマネとは代表企業が将来に向かってエリア全体の責任を負うという意味があったが、このスキームだと、70年間この広大な街区を誰がマネージするのかというのが一番大きな問題である。少なくとも20年ぐらいのタームで協議をやり続ける仕組みが必要だが、今のこの構造ではあまりそれが出ていない。

プロポーザルの時に、コンセプトを聞くとか、そういったところである程度カバーするのかなと思うが、どういうまちづくりをするのかなというのが当初からの問いかけ。

委員：3社に転売する方式というのはいい面もあり、このプロジェクトの収支が仮に悪化したとしても、本体の収支が安定していれば、当プロジェクトは問題なく進めることができる。あとは3社の財務体質が今後70年間、ほかの事業などで安定した数字が稼げるかどうか。

委員：その点は、そのとおりである。私が心配しているのは、売ってしまって3社に分割した後、70年もあれば事業の中身を変えていく必要があるのに、今のこのやり方でそれができるか、というところが一番大きい。理屈の上としてはSPCがエリマネとして残るはずだから、SPCを通して東京都は各社と話すことになる。そのときに、実際に事業をやっている社に東京都の声を反映できるかどうかである。エリマネを中心として、街の発展がちゃんと図れるような協議会が持てるかどうか。持てれば何とかなる。

事務局：基本的に、東京都が定期借地権を設定するのは相手方のSPCに対してであり、そのSPCとだけ定借契約を締結するということである。70年間の長い事業スパンなので当然、途中で計画が変わらざるを得ないだろうということも想定している。事業を維持していくために若干の計画変更があるだろうと思われる中で、きちんと最初に立てたコンセプトが維持できるかどうか。そして例えば譲渡して事業をやるのであれば、その譲渡先がプロジェクトとして維持できるかどうかということを見るというプロセスまでは、組み込んでいるつもりである。

委員：今の話の関連で、私もこの事業はそもそも70年続くのかなと思った。そもそも収益が上がるタイプではない事業が入っているときに、3社に分けて、ある社だけ全くうまくいかないこともあり得る。そのときには、例えばほかの社で補完しながら地代を払うような形になっているということか。

事務局：東京都はSPCに一律の地代で貸すことになるが、SPCがどう転借するかという

のは事業者の提案によるので、収益性の低いところは事業者なりに配分を変えて提案することもあり得る。

そういったところも入れておかないと SPC も事業を維持できないと思われる。その辺は考えてはいる。

事務局：そのときに、全体としてコントロールをしてもらわないと困るということがある。仮に一社が倒産するようなこととなったときに、SPC に全体の窓口になってもらわないと困るので、そうした点は今後、契約をしていくに当たって注意する必要があると認識している。

委員：70年で20ヘクタールという非常に大規模な都市開発をやっていただく事業者を選定するというところで、事業の提案書が提出される前から当然、そういう懸念はあった。

長期にわたって持続性が維持できるような仕組み、あるいは東京都や関係者が何らかの形でこれに積極的に関与していけるような仕組みをつくっていけるのかがどうかポイントである。そこは東京都のほうも従来の経験知以上に考え方を持っていていただかないといけない。

委員：整理すると、もともと20ヘクタールという規模で70年の定期借地方式で進めるということに付随する、ある意味東京都としても未経験の大規模な開発を民間事業者にある程度公共性を担いながら進めていただくことの困難さがある。それに加えて、SPCが全体を仕切る一方で、A社、B社、C社に施設がそれぞれ分譲されることによって成り立つ事業計画になっているということがまず1点。

これが住宅とかオフィスとかホテルというような、いわゆる床を賃貸あるいは分譲することによって収益を上げる一般的な不動産ビジネス・事業によって成立する事業だけではなく、大規模な集客施設を含んだ複合型であるというのが2点目。これを継続的にどういうふうに進めていくのか。いろいろな経済の波や市場の変化というものを受ける中で、事業をどのように継続していただけるのかというところを、できる限り確認し引き出していく必要がある。

委員：英国や豪州で同じPPP (Public Private Partnership) と呼ばれるものでは、対話で細かいところまで契約書も全部確定され、落札者が決まったら理屈の上では翌日から事業ができるぐらいまで条件を詰めるものである。PFI (Private Finance Initiative) が始まった頃、あまりに日本の入札制度が厳格なのでやりようがなく、中途半端にならざるを得ないところがあった。

今回のポイントとしては2つあり、まずこれから70年、どういう街にするか、そのまちづくりをずっと継続するためにどういう仕組みをつくるかというコアの部分に集中してやるのであれば、ある程度わかるかもしれない。

もう一つは、大体SPCの代表者がどの程度力を持っているかというのが、こうした大きく複雑な案件のポイントである。

### (3) - 3 今後のヒアリングスケジュール、ヒアリング項目(案)、応募者ヒアリングの進め方(案)について

(事務局より説明)

委員：私自身は、全体コンセプトのところでは 70 年かけてどのような価値を生み出して何をレガシーにするかという点を重要に思っているの、そこから質問項目を挙げさせていただいた。また、インクルーシブの部分では高級なホテルや住宅など、富裕層が集まりそうな施設が建設されるように見える。多様な人を受け止めるというコンセプトの中で、それにどう答えていくのか。子供のための施設というのは書かれているが、それだけではなく障害のある方や十分にお金を持っていない方、そういうものにどう対応するのかということは、基本的に重要な事項として聞いてもらえればと思う。

委員：事業計画の審査項目はあらかじめ公表されているので、その中とうまく重なるような言葉を使って質問してもらいたいと思う。

事務局：質問項目は募集条件等を踏まえて作成している。

委員：私も事務所やホテルもかなりの面積を占めているということと、大規模地に時間をかけて開発していく中で、賃料設定、空室率、中央区でこれから色々な A クラスのビルが出てくるので、その辺を慎重に見ていきたいと思っている。

委員：都内の類似施設との関係、場合によっては競合というか共存することになるかもしれないので、そのあたりの説明を求めるようなうまい質問を考えていただきたい。

委員：私も同じ問題意識だが、大規模集客施設、MICE について、類似施設との競合関係はどうかと聞くのではないかな。

委員：例えばすごく抽象的なことを聞いてもいいか。文化のコンセプトや何かははっきりしないというのもそうだが、そもそもこちらで最初につくっている公募の要領のところの歴史とか文化資源を、どう考えているのかというのがわからないところがある。この絵に至ったもともとの考えを知りたい。歴史をどう捉えたのか、単純に築地市場だけのことを考えたのか。築地市場から前の歴史的な厚みがある。それをどのぐらい深掘りしたのかが見えてこない。

委員：今のお話について、「歴史的・文化的ストックを生かした築地ならではの機能について、どのようなことを考えているか具体的に説明してください」という質問があるので、これに対して必要があればもう一度確認をするということでしょうか。

委員：ここから 70 年で何を作っていくのか、何を継承して、何を次にするのかといったことは、少なくとも形に見えなくても考えとしては出してほしい。

委員：「築地にとって重要な要素の一つである食文化など歴史的、文化的ストックを十分に生かした」提案となっているか評価する、ということになっているので、そこをもっと深掘りしてもらってもいいと思う。

委員：先ほどの議題の冒頭で議論した業務体制について、先ほどの A 社、B 社、C 社に転売していくという事業スキームを、どのようにして 70 年間担保していくのか、維持していくのか、あるいはそれを今度一体感を持たせてどのようにして 70 年

間、この場所を発展させていくのか。その体制について聞いたほうがいい。

委員：A社、B社、C社はそれぞれの自分の分野で業務を行うので、それだと一体感がなくなってしまう。先ほど自分の発言の中ではエリアマネジメントという言葉で代用させていただいたが、協議会か何か強力なものがないと一体感が壊れてしまう。

委員：A社、B社、C社に転売するという事業内容であることの一一体感をどういうふう  
に担保するのか。さらに複合施設であるオフィス、ホテル、住宅、大規模な集客  
施設が真ん中にあるということで、それによる一体感。一体的に 70 年間、どの  
ようにしてそれをマネジメントしていくのかということである。

委員：私も抽象的な質問をしたい。Bグループの全体コンセプトで最初に出てくる「未  
来への飛翔」である。私たちはもう 1970 年の大阪万博のときのように純粋に未  
来を信じられる状況には全くないのに、あのようなコンセプトが最初に出てきて  
いるので、そこはぜひ聞きたい。その全体のコンセプトが具体的にこうなんだと  
いう絵が見えるようなヒアリングになったらいいと思っている。

委員：私は特に交通に関して歩行者のネットワークや地区内の交通の取り扱いの仕方  
等々を聞きたいと思う。特に 70 年という長いスパンになると自動運転も変わっ  
ていくので、そういう将来的な技術革新に上手に対応していけるかどうかのフィ  
ージビリティとともに、その余力が残っているかどうか。そういうデザイン変  
更的な問題についてもお聞きしたいと思っている。

委員：（ヒアリング時間は）1グループあたり 120 分程度は取っておいた方がよいので  
はないか。

#### 4. 閉会

(終了)