那覇市 IT 創造館の
今後の運営管理に関する基本計画

令和 7 年 3月版
那覇市 経済観光部 商工農水課

目次

1. 概要 基本計画について 1
（1）那覇市 IT 創造館の今後の運営管理に関する基本計画の策定 1
① 基本計画策定の目的 1
② 基本計画策定の方針 2
③ 基本計画策定の全体像 3
④ 計画の期間 3
⑤ IT 創造館のリニューアルに関連する手続 3
⑥ 審議会での議論 4
2. IT 創造館のこれまでの経緯と取り巻く環境の変化 5
（1）IT 創造館のこれまでの背景 5
① 那覇市 IT 創造館の設立 5
② 施設の基本情報 5
③ これまでの主な取組の内容と運営方法 6
④ これまでの入居企業数 6
⑤ IT 創造館の利用状況の推移 7
（2）IT 創造館を取り巻く環境変化 9
① 設備提供に関連する変化 9
② 企業誘致に関連する変化 9
③ インキュベーション施設に関連する変化 9
④ 人材育成に関連する変化 10
（3）IT 創造館の新たな課題 10
3. 那覇市を取り巻く現状と課題について 12
（1）那覇市を取り巻く現状 12
① 本市の人口動態 12
② 本市の求人の状況 13
③ 沖縄県の失業者の状況 14
④ SDGsの推進と行政に求められる役割の変化 14
⑤ 革新技術による社会変革に対応する必要性 15
⑥ 本市内事業者の ICT 利活用の現状 16
（2）本市の抱える課題とその対策の方向性 17
4. 各種調査の実施結果の概要について 19
（1）サウンディング型市場調査 19
① 調査の概要 19
② 参加者の内訳 19
③ 調査で得られた意見・提案 20
④ 調査結果から把握されたニーズ 21
⑤ 運営管理に関する意見 21
（2）個別聞き取り調査 22
① 調査の概要 22

② 調査対象者の内訳 22
③ 調査で得られた意見･提案 23
④ 調査結果から把握されたニーズ 24
⑤ 運営管理に関する意見 24
（3）類似施設の事例調査 25
① 視察先 25
② 視察で得られた知見 26
③ 参考となる機能や取組 28
④ 運営管理 29
（4）各種調査の実施結果の要点 30
① 新たな施設に求められる機能及び活用方法等について 30
② 運営管理について 30
5. 建物の改修について 32
（1）建物状況調査 32
① 建物状況調査の概要 32
② 調査結果概要 32
（2）改修に関する工法検討 34
① 屋根防水に関する工法検討 34
② 外壁塗装に関する工法検討 34
③ エレベーターのリニューアル工事に関する検討 35
（3）工事費概算額の比較検討 35
① 改修に伴う工事費の概算 35
② 解体及び新築に伴う工事費の概算 35
（4）建物の今後の利用方針 36
① 解体及び新築工事 36
② 改修工事 36
③ 今後の利用方針 36
6. 新たな施設について 37
（1）新たな施設のコンセプト 37
① 新たな施設のコンセプト設定の考え方 37
② 5つのコンセプト 37
③ 各コンセプトの比較 43
④ 新たな施設のコンセプトの整理 44
（2）新たな施設の運営管理 45
① 運営管理の方法の選択の考え方 45
② 運営管理の方向性 45
③ 運営管理の方法の種類と特徴 46
（3）新たな施設の名称 48
7. リニューアルのスケジュールについて 49
（1）新たな施設のリニューアルに向けたプロセス例 49
① 指定管理者制度のプロセスの例 49

② PFI のプロセスの例 50
③ コンセッション方式のプロセスの例 51
8. 付録 52
（1）審議会規則 52
（2）審議会委員名簿 54
（3）本市域に所在する主な施設 54

1. 概要 基本計画について

(1) 那覇市 IT 創造館の今後の運営管理に関する基本計画の策定

① 基本計画策定の目的

那覇市 IT 創造館(以下「IT 創造館」という。)は、創業間もない企業を支援するための施設として平成 15 年度に供用開始し、インキュベート企業の経営全般や事業戦略、製品開発から人事・労務管理など、入居企業の成長を支援してきたところである。

しかし、現状、低廉な家賃をメリットとする貸オフィス的な側面が強くなっており、時代の流れに伴うニーズの変化に対して、支援内容等を見直すべき時期にきている。

また、令和 5 年度で 20 年目を迎え、近年ハード面においては施設の老朽化が問題となっており、老朽化対策をはじめとして IT 創造館の総合的な見直しが必要となっている。

本市では、このような経緯や課題などを踏まえ、IT 創造館が市内ひいては県内産業を牽引する先進的な施設となることを目指し、令和 6 年 3 月に「今後の那覇市 IT 創造館の運営管理に関する基本方針 (以下「基本方針」という。)」を策定した。

■ 「今後の那覇市 IT 創造館の運営管理に関する基本方針」の抜粋

	主な基本方針	概要
1	IT 創造館機能の総合的見直し	「なはICT産業振興ガイドライン」の内容を踏まえながら、市内ひいては県内産業を牽引する先進的な施設になるよう、施設の全ての機能(ハード面:設備、ソフト面:マッチングなど)について見直すこと。
2	官民連携による新たな手法の検討	サウンディング調査により IT 創造館に求められるものについて広く意見を収集する。 整備及び運営管理の手法については、公的資源と民間の知恵・ノウハウ等を組み合わせた PPP/PFI[1]などの官民連携手法も検討する。
3	安全な施設	安全安心を確保するため、施設の雨漏り対策やエレベーターの今後について検討すること。

基本方針の実現に向けては、IT 創造館を情報通信関連産業の領域にとどまらず、本市の経済及び社会発展に資する新たな施設としてリニューアルするために、本市を取り巻く現状を踏まえ、潜在的な利用者も含めて広く要望や意見を収集していく必要がある。

そして、本市の 10 年後、20 年後の未来を想像しながら、新たな施設について、備えるべき機能や運営管理方法、建物の改修の方法などを、民間の力の活用も念頭に整理し、総合的に検討していくことが求められる。

「那覇市 IT 創造館の今後の運営管理に関する基本計画(以下「基本計画」という。)」は、これらを整理・検討することで、IT 創造館をこれからの時代に求められる機能を備え、多くの人に活用される安全かつ快適で効果的な施設にリニューアルするための指針を示すことを目的とする。

[1] PPP(Public Private Partnership)は「官民連携」とも呼ばれ、国や自治体が行うべき業務を民間事業者と連携して行う手法の総称である。PFI(Private Finance Initiative)とは、PPP の手法の1つで、公共施設の整備・運営に民間の資金やノウハウを活用する手法のことである。国は、人口減少、少子高齢化、財政のひっ迫、公共インフラの老朽化といった問題が顕在化してきたことを背景に、PPP/PFI の導入を推進している。

② 基本計画策定の方針

基本方針に基づいた方向性や具体的な取組内容については、那覇市 IT 創造館運営審議会規則（平成 17 年那覇市規則第 47 条、以下「審議会規則」という。）に基づいて設置され、学識経験者や情報通信関連産業関係者、経済団体関係者等で構成する那覇市 IT 創造館運営審議会（以下「審議会」という。）へ諮問して答申を得ることとした。

審議会規則に基づき計6名の委員が委嘱され、全3回に渡って審議会が開催された。開催日及び委員の構成については、以下の通りである。

【開催日】
（第1回）令和6年11月19日 （第2回）令和7年1月16日 （第3回）令和7年3月4日

【委員の構成】
（1）学識経験者 1名
（2）情報通信産業関係者 2名
（3）経済団体関係者 1名
（4）本市を除く関係行政機関の職員 1名
（5）その他市長が必要と認める者 1名

審議会を通して、以下の方針で取り組むことを確認した。

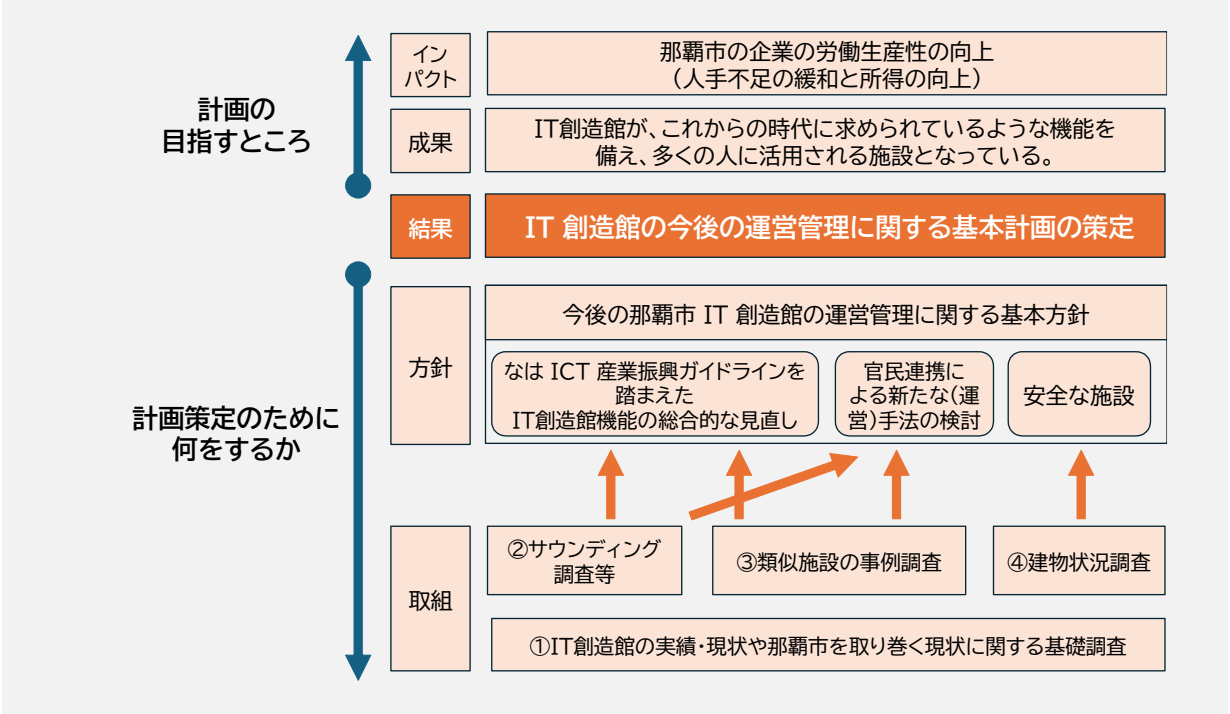
ア IT 創造館がこれまで辿ってきた経緯を尊重しつつ、それにとらわれず柔軟に対応する。
イ 情報通信関連産業以外の幅広くかつ先導的な事業者の利用も念頭に置き、多様なニーズに応える。
ウ 那覇の 10 年後、20 年後の未来を見据え、長期的な視点で計画を立てる。

本方針に基づき、時代の変化や新たなニーズに適応し、本市及び沖縄全体の持続的な発展に寄与する施設の実現に向けた基本計画策定を進めることとなった。

③ 基本計画策定の全体像

下図は、基本計画策定の全体像を示したものである。図の上段には、基本計画の目標が示され、中段（結果）の「IT 創造館の今後の運営管理に関する基本計画の策定」を通じて、短期的には「新たな施設が、これからの時代に求められる機能を備え、多くの人に活用される施設となる」という成果を目指し、中長期的には「本市、ひいては沖縄全体の企業の労働生産性の向上をもたらし、人手不足の緩和と市民所得向上」というインパクトをもたらすことを目指すこととしている。

■　基本計画策定の全体像



④ 計画の期間

基本方針では、施設の整備着手時期を令和 8 年度目標とした。ただし、PFI RO 方式など、施設の改修を民間に委ねる官民連携手法を採用した場合、本市による直営や指定管理者制度を採用した場合に比べ、手続きが複雑でより長いプロセスが必要となる。

また、具体的な運営管理の手法は、基本計画策定後の民間事業者の意向等も確認しながら決定していくこととした。これらの点を考慮し、計画の期間は柔軟性を持たせ、令和 7 年度から令和 11 年度を目標とする。

※　詳細については、第 7 章の「リニューアルのスケジュールについて」を参照。

⑤ IT 創造館のリニューアルに関連する手続

IT 創造館の設置及び運営・管理については、「那覇市 IT 創造館条例」（平成 17 年那覇市条例第 52 号、以下「IT 創造館条例」という。）に規定されており、運営に関する基本的事項については、審議会が諮問を受け審議するとされている。

⑥ 審議会での議論

審議会における議論は以下の観点で進められ、それぞれの概要については次頁以降で示す。

- IT 創造館のこれまでの経緯と取り巻く環境の変化ついて･･･これまでの取組内容、入居企業数等
- 本市を取り巻く現状と課題について･･･人口動態、市内事業者の ICT 利活用の現状等
- 各種調査の実施結果の概要について･･･関係者ヒアリング、サウンディング調査結果等
- 建物の改修について･･･改修工法の検討、工事費概算額等

基本計画は、審議会から答申された基本計画案に基づき策定され、その後は具体的な事業化のために必要な取組を進めることとなる。

2. IT 創造館のこれまでの経緯と取り巻く環境の変化

(1) IT 創造館のこれまでの背景

① 那覇市 IT 創造館の設立

本市は、平成 10 年に策定された「沖縄県マルチメディア・アイランド構想」を受け、沖縄県と連携しながら、本市および県内情報通信関連産業の振興を図ってきた。その取組により、コールセンターなど労働集約型の企業の集積は進んだ一方で、ソフトウェアおよびコンテンツ分野の集積と IT 人材の育成などには課題が残った。また、本市は那覇空港及び那覇港に近接していることから、立地企業のヘッドクォーターオフィスとしての機能(本社機能)が重要視されており、本市の経済発展のためそれらの需要を取り込む気運が高まっていた。

このような背景から、県内外の企業の創業や立地の支援により企業の集積を促進するほか、IT 人材の育成を目指すため、インキュベート施設として那覇市 IT 創造館が設立された(平成 15 年供用開始)。

② 施設の基本情報

IT 創造館は、那覇新都心地区に位置する地上5階建ての施設で、なは市民協働プラザの隣に立地している。住宅、商業施設、公園、小中高学校、博物館などが近接しており、新都心エリアの優位性に加え、沖縄都市モノレール(ゆいレール)の古島駅から徒歩8分といった利便性に恵まれた場所に位置している。

その他、施設の基本情報は下表のとおりである。

■ IT 創造館の基本情報

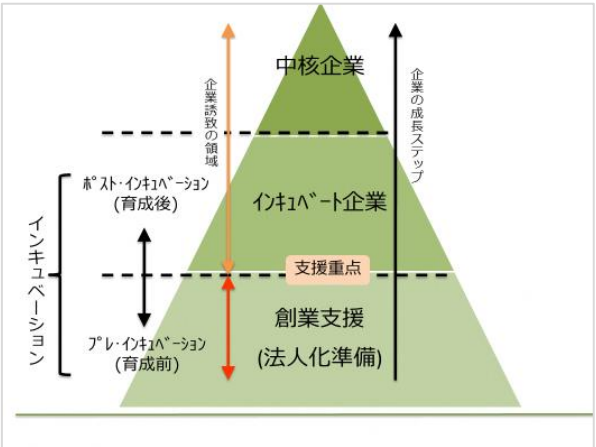
項目	情報
施設名称	那覇市 IT 創造館
所在地	那覇市銘苅 2 丁目 3 番 6 号
用途地域	第二種住居地域
構造	鉄骨造
階数	地上5階建て
敷地面積	2,080.48 ㎡（延べ床面積:3,467.71 ㎡）
各階の主な用途	1階:駐車場・駐輪場 2階:管理事務所、大会議室、IT 研修室 インキュベート室(2.1 ㎡～3.4 ㎡) 3階:中核企業室(139.1 ㎡～187.4 ㎡) 4階:インキュベート室(24.0 ㎡～48.0 ㎡) 5階:インキュベート室(24.9 ㎡～39.3 ㎡)
エレベーター	1基(13 人乗り)
駐車台数	27 台
駐輪台数	25 台(バイク)

③ これまでの主な取組の内容と運営方法

IT 創造館では、支援対象の企業を「法人化準備期の起業家」、「創業間もないインキュベート企業」、中心的な役割を果たし将来の優良企業の育成を目指した「中核企業」に分類している。インキュベート企業支援においては、対象者の創業段階、いわゆる準備期、創業期、直後期、成長期、安定期によって、それぞれ必要かつ求める支援内容が異なり、求めに応じて各段階にあわせた支援を実施してきた。

また、優良企業とされる中核企業には、雇用と税収の確保を目的に経営の維持に対して優遇措置を行っており、その期待される役割として、企業集積や、市場の開拓、IT 人材育成への寄与等が期待されており、これらの取組を推進してきた。

■ 支援対象の分類と創業支援機能について



運営管理については、平成 15 年の供用開始から3年間は業務委託を行っていたが、4年目からは、民間事業者等の有するノウハウを活用することを目的として、指定管理者制度を導入した。平成 28 年度以降は本市の直営により運営管理している。

④ これまでの入居企業数

平成 15 年の供用開始から令和6年 7 月までに、84 社が IT 創造館から卒業[2]している。下表は、卒業企業の内訳をまとめたもので、これらから、IT 創造館に入居した企業の約半数は新規創業（事業を営んでいない者が新たに事業を開始すること）で、残りは県外から進出してきた企業であることが確認できる。

[2] 「卒業」はインキュベート施設においては「成長過程にある企業が求める支援を受けて成長し、その支援が必要なくなることで施設を退去すること」といった趣旨で用いられる。IT 創造館条例では利用期間について、「入居用施設の利用期間は、3 年以内とする。ただし、市長が必要があると認めるときは、指定管理者は、中核企業室にあっては 3 年以内、インキュベート室にあっては 1 年以内の期間を定めて、利用期間の更新をすることができる。」「インキュベート室の利用期間は、通算して 4 年を超えることができない。」と定めている。

■　新規創業と県外からの進出立地企業の割合

	社数	割合
新規創業	44	52%
県外から進出	40	48%
合計	84	100%

出所：那覇市（R6 年）

また、平成 17 年には、IT 創造館は、全国約 300 の公的インキュベート施設の中で『先進インキュベート施設』の 15 施設のひとつに選ばれた（九州地区では唯一）。これらは、IT 創造館が、IT 企業の市内での創業と市域への誘致に関して、一定の成果を上げてきたことを示している。

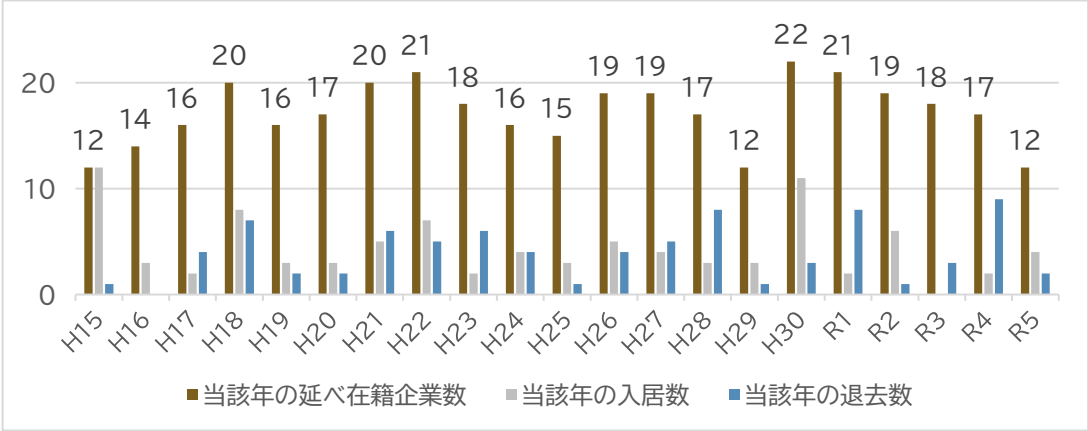
⑤ IT 創造館の利用状況の推移

下図は、IT 創造館の供用開始から令和5年までの各年の入退去状況の推移を示している。

この図から、年間在籍企業数は増減を繰り返しており、平成 30 年以降は減少傾向にあることが読み取れる。

新型コロナウイルス感染症の流行や経済情勢の変化を受け、リモートワークの普及をはじめ企業のデジタル化が進んだことが、物理的なオフィススペースの需要に影響を与えた可能性がある。

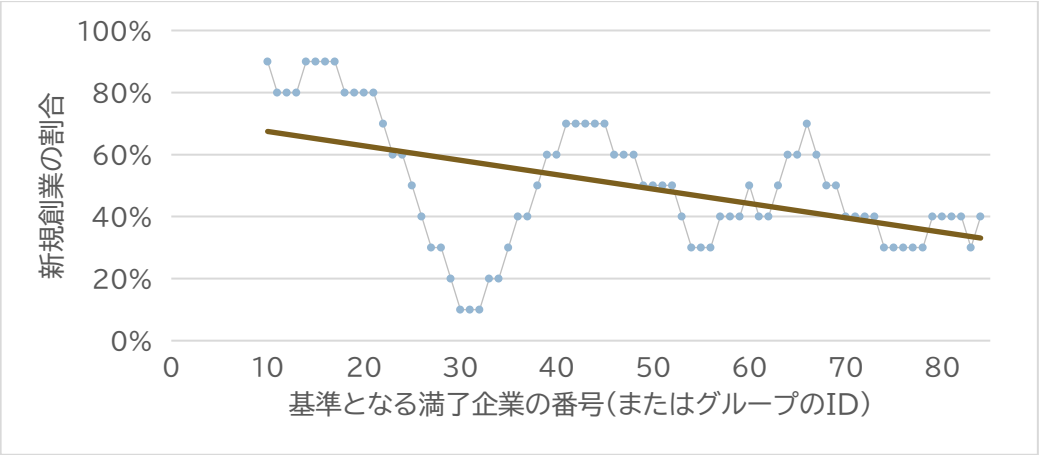
■　入退去状況



出所：那覇市（R6 年）

下図は、特定の企業を基準として直近の卒業企業 10 社の新規創業の割合を、基準となる企業をシフトしながら計算した結果を示している。この図から、卒業企業が新規創業であった割合が年々減少している傾向が確認できる。

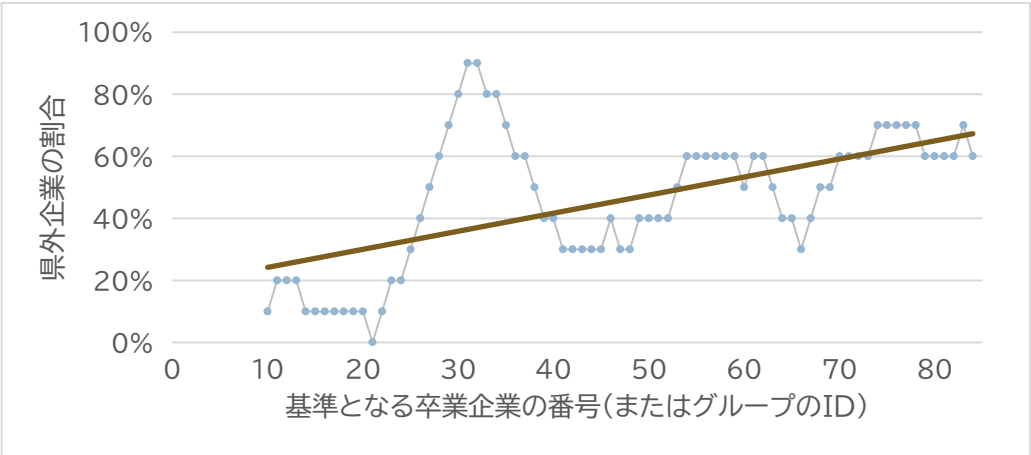
■ 直近の卒業企業 10 社の内、新規創業であった割合の推移



出所:那覇市(R6 年)

下図は、前述の新規創業であった割合の推移の計算と同様の方法で卒業企業をグループ化し、直近の卒業企業 10 社のうち、県外企業であった割合の推移を示している。この図から、IT 創造館の供用開始以降、卒業企業のうち県外から進出した企業の占める割合が年々増加している傾向が確認できる。これらは市域への県外企業の立地誘致(誘致による企業集積)を促進したことで、県外企業が那覇をビジネス拠点として注目してきた表れでもある。

■ 直近の卒業企業 10 社の内、県外企業であった割合の推移



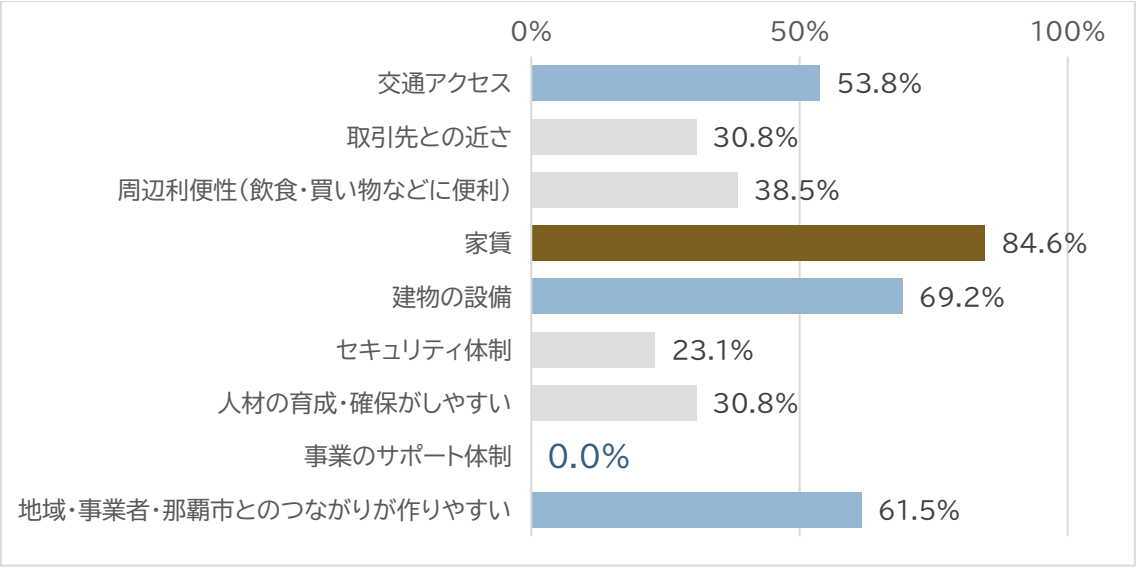
出所:那覇市(R6 年)

下図は、令和6年 10 月に IT 創造館の入居企業に対して行ったアンケート結果を示している。当該結果では、IT 創造館への入居を決断した理由として、家賃、設備、地域・事業者・本市とのつながり、交通アクセスが挙げられる一方、事業のサポート体制が理由と回答した企業はなかったことが確認できる。

以上のことから、入居企業は家賃や設備利用にかかるコスト面、交通アクセスを含めたビジネス上の利便性、本市の行政施設に入居することによるビジネスにおける信用性が得られる一方で、インキュベーション施設としての事業サポートを求めていないことが伺える。

近年の地方創生に伴う地方の企業活動において、IT 創造館の誘致機能が相対的に高まっているところであるが、実際の入居理由は主に家賃に集中している。このため、現在の民間オフィス等の状況やニーズなど様々な観点から課題を整理し、対応していくことが必要である。

■ IT 創造館への入居を決断した理由



（2）IT 創造館を取り巻く環境変化

① 設備提供に関連する変化

IT 創造館を取り巻く状況にも、供用開始当時からの変化が見られる。当時は、十分な機能を持った情報通信設備の構築及び運用の負担が大きく、創業期の企業に対する支援や人材育成の面からも、ネットワークやサーバー室等の設備の提供は IT 創造館の重要な役割であった。しかし、現在では光回線やクラウドサービスの利用が一般化したことや、多くの人がスマートフォンを所有して常時インターネットを利用する時代となったことなどにより、こうした役割も縮小している。

② 企業誘致に関連する変化

高速通信環境やクラウドサービスが普及したことに加え、新型コロナウイルス感染症流行の影響や働き方改革の浸透によって人々の意識も変化したことにより、リモートワークが一定程度定着した。従来は、データサーバーが設置された建物内でなければシステム開発やシステムを利用した業務が困難であったが、今では場所を選ばずにこれらを行うこともできるようになり、デジタルノマド（IT を活用して国内外問わず場所に縛られずに働く人々）と呼ばれる労働者も出現している。また、2000 年代にオフショア開発（自国外の企業にソフトウェア開発等を委託すること）が一旦増加したものの、国際情勢を背景にカントリーリスクが顕在化したこと受け、2010 年代からはニアショア開発（都市部の企業が地方都市の企業にソフトウェア開発等を委託すること）の活性化の流れが見られる。

③ インキュベーション施設に関連する変化

インキュベーション施設としての側面でも変化がみられる。インキュベーション施設は、IT 創造館の供用開始当時は行政主体で設置することが求められていたが、近年、民間運営の起業・創業支援施設が本市内で増加している（付録「那覇市域に所在する施設」を参照）。また、スタートアップ企業の支援の一環として、既存企業や自治体とのオープンイノベーションを促進する動きも出てきている。このようなことから、行政として従来どおりのインキュベーション施設を継続して運営する意義

については、再検討の必要性が生じている。

④ 人材育成に関連する変化

人材育成の側面でもニーズは多様化している。IT 創造館供用開始当時から、IT 企業においては、ソフトウェア開発人材が求められてきたところであるが、近年、デジタル化やさらなる付加価値の向上のため、プロジェクトマネージャーや、セキュリティ人材（情報セキュリティに対する専門知識を有する人材）等の高度 IT 人材がますます求められるようになっている。

一方、IT 以外の幅広い分野の既存企業においても競争力強化のため、デジタル技術による業務プロセスや組織体制を再構築する DX 人材の関心が高まっている。また、組織全体のデジタル技術の利活用を促進し労働生産性を高めるため、業種や職種を問わず幅広い人材のデジタルリテラシーの向上も重要性を増している。

（3）IT 創造館の新たな課題

以上のように、IT 創造館はインキュベーション施設として一定の成果を上げてきた一方で、設備提供、企業誘致、創業支援、人材育成などに関連する環境の変化とそれに伴う利用者ニーズの変化に対して十分に対応できておらず、インキュベーション施設としての役割が薄らいでいることが課題となっている。また、雨漏りやエレベーターの故障など建物の老朽化や設備の陳腐化が顕在化しており、入居企業の安全で快適な活動に対するリスクの高まりも重大な課題となっている。

IT 創造館を取り巻く大きな時代の変化と潜在的な利用ニーズを踏まえ、10 年後、20 年後を見据えつつ、時代に即した新たな変化に対応していくために、IT 創造館の機能を見直し、本市の経済発展に寄与する安全で快適、かつ効果的な IT 創造館を再構築することが必要とされている。

- 環境の変化に伴い利用ニーズも変化しているものの、施設機能の見直しが検討されていない。
- 潜在的なニーズとしては、既存企業の高度化や様々な企業の集積と連携、人材育成・確保などが想定されるものの、対応ができていない。
- 建物や設備の老朽化が顕在化している。

これらの諸課題を解消するためには、以下のような方向性での対策が求められる。

IT 創造館の課題に対する対策の方向性

- IT 創造館の機能の時代に即した総合的な見直し
- 建物状況調査および調査に基づく施設の改修
- 潜在的な利用ニーズを踏まえつつ、将来の本市の経済発展に資する、安全で快適、効果的な IT 創造館の再構築

後述の各種調査においては、本章で示した IT 創造館の課題や対策の方向性を念頭に調査の設計を行った。

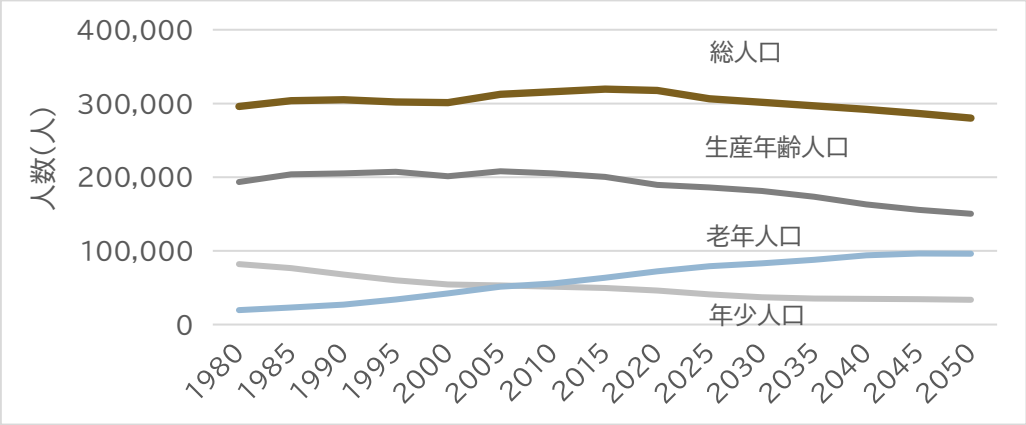
3. 那覇市を取り巻く現状と課題について

(1) 那覇市を取り巻く現状

① 本市の人口動態

下図は、2020 年から 2050 年までの本市の階級別人口の推移を示している。本市の人口は、2016 年頃をピークとして減少し続けると予測されている。この減少傾向は、少子高齢化の進行や社会的な様々な要因により、地域の経済や社会サービスに多大な影響を及ぼす可能性がある。持続可能なまちづくりのための政策立案や施策実施が求められており、人口減少に対応した包括的なアプローチが必要とされている。

■ 本市の階級別人口推移 ※2025 年以降は推定値

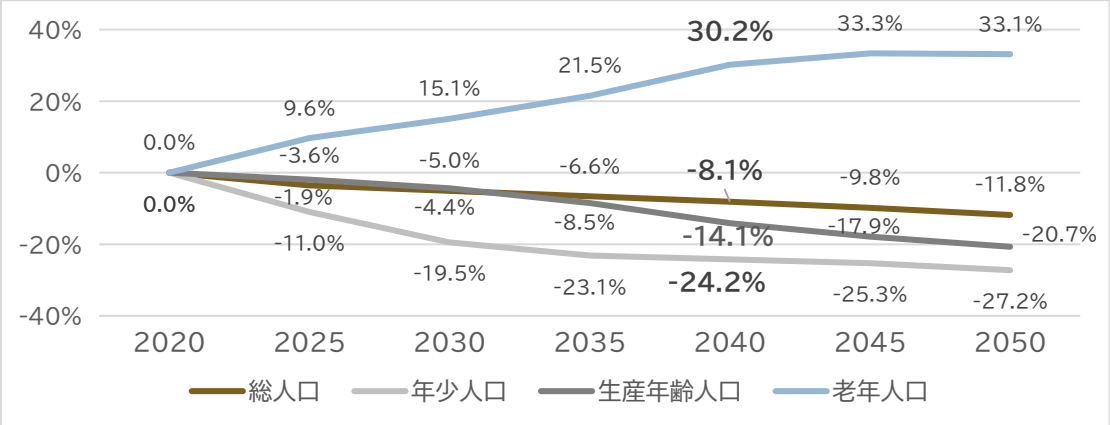


出所：内閣府(令和6年)「RESAS(地域経済分析システム)」のデータを基に作成

下図は、2020 年を基準とした本市の階級別人口の変化率の推移を示している。2040 年には、総人口が約 8%減少、年少人口が約 24%減少、生産年齢人口が約 14%減少、老年人口が約 30%増加すると予想されている。これにより、生産年齢人口の減少に伴う働き手不足と、高齢者の相対的な増加による労働者への負担増加(可処分所得の減少など)が深刻化する恐れがある。

これら課題に対応するためには、効果的な人口政策や経済対策が必要となり、高齢者のケアと活用、若年層の定住促進、労働生産性向上など、包括的なアプローチが求められる。

■ 階級別人口の変化率の推移 ※ 2025 年以降は推定値



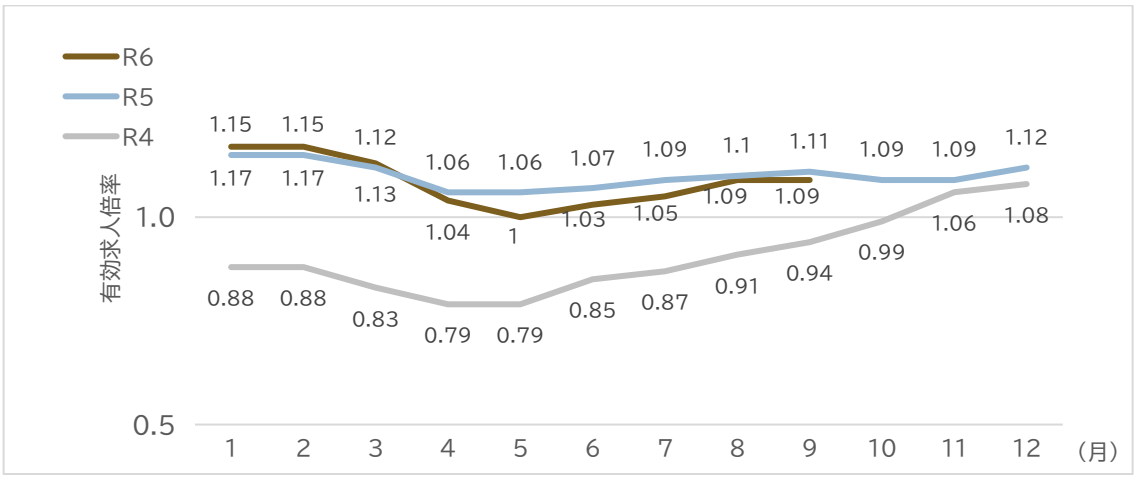
出所：内閣府(令和6年)「RESAS(地域経済分析システム)」のデータを基に作成

② 本市の求人の状況

下図は、那覇ハローワーク管轄地域における有効求人倍率の推移を示している。令和4年 11 月以降、有効求人倍率は1を超えており、労働市場は新型コロナ感染症の流行の影響から回復しつつある。これにより、求職数よりも求人数が多い、人手不足の状態となっていることがわかる。

さらに、今後の労働市場の動向を注視しながら、労働力の需給バランスを維持するための適切な対策や政策の実施が求められ、地域の経済成長を支えるためには、雇用の創出と人材の確保が不可欠である。

■ 那覇ハローワーク管轄地域における有効求人倍率の推移

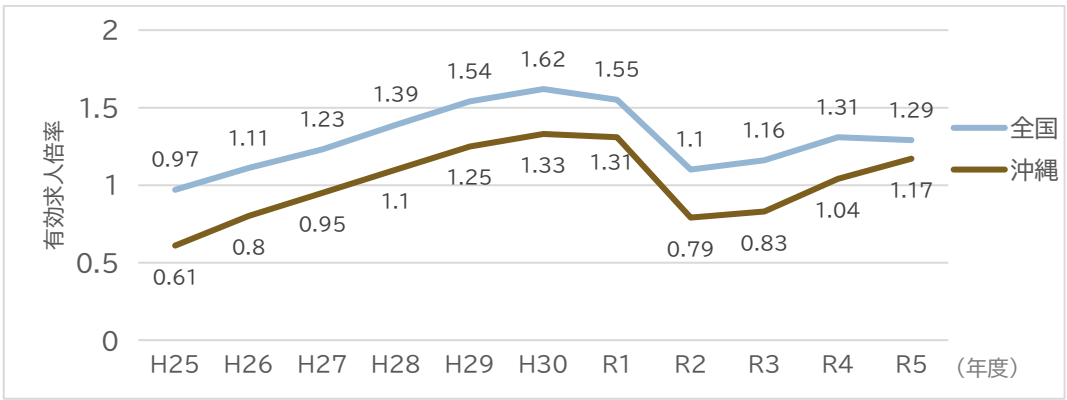


出所:厚生労働省沖縄労働局(令和4年-令和6年)「労働市場の動き」

下図は、沖縄県と全国の有効求人倍率の推移を示している。沖縄県全体の有効求人倍率は、令和4年からは 1 を超え、那覇ハローワーク管轄地域と同様に人手不足の状態となっている。一方、全国の有効求人倍率は沖縄の有効求人倍率よりも高く、より深刻な人手不足がみられる。

本市、沖縄県、さらには国全体で人手不足が深刻化しており、今後、少子高齢化が進むにつれさらに悪化するおそれがある。人手不足は現場の負担増加や機会損失を引き起こし、経済全体に悪影響を与える可能性がある。この課題に対処するためには、労働力の確保と活用をより一層推進することが必要である。労働環境の改善、外国人労働者の受け入れ促進、女性や高齢者の労働市場参入の支援、技術革新による生産性向上などが求められる。

■ 沖縄県と全国の有効求人倍率の推移



出所:厚生労働省沖縄労働局(令和5年)「労働市場の動き」

③ 沖縄県の失業者の状況

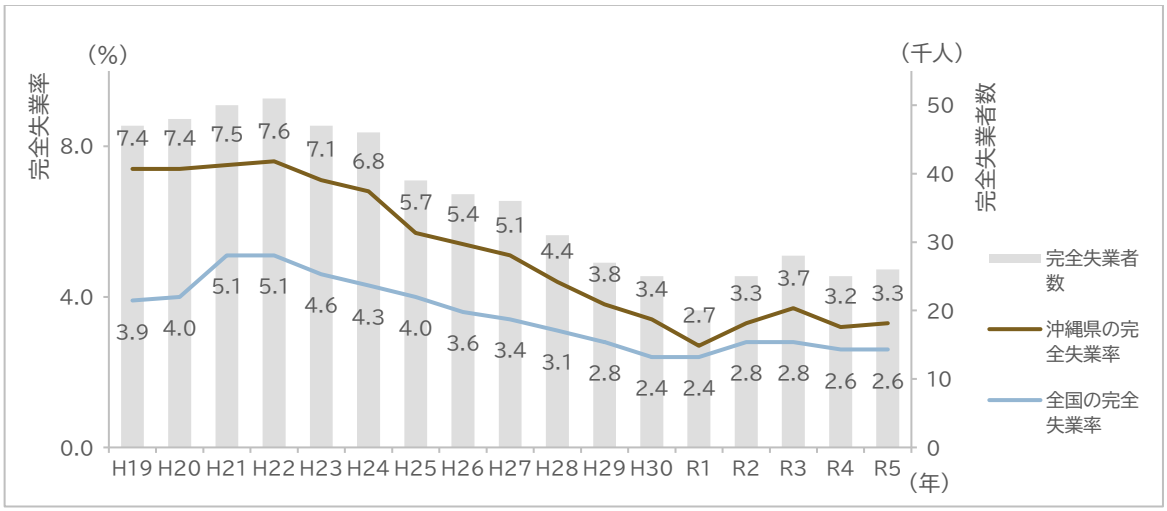
下図は、沖縄県の完全失業率と完全失業者数の推移を示している。沖縄県の完全失業率は、令和5年(2023年)に3.3%となっており、本市においても同様の状況であることが推測される。

今後は、労働力増加に依存した経済拡大が困難となることが見込まれるため、労働生産性の向上、すなわち労働者一人当たりの生産力の増加が重要となってくる。

さらに、近年デジタルトランスフォーメーション(DX)やAI等自動化技術の普及など、省力化のための技術進歩が目覚ましい時代となっている。このような新たな技術への適応も含めた、既存の労働力の質を高めるための継続的な教育訓練や、働きやすい職場環境の整備も不可欠である。

こうした総合的な施策を通じて、本市ひいては沖縄県全体の持続可能な経済発展を実現し、地域にとって魅力ある就労環境を整備することが求められている。

■ 沖縄県の完全失業率と失業者数について



出所:沖縄県、総務省 統計局(平成19年-令和5年)「労働力調査」年平均データ

④ SDGsの推進と行政に求められる役割の変化

SDGs(持続可能な開発目標)とは、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現を目指し、2030年(令和12年)を期限とする17の国際目標のことである。本市は、2024年に「那覇市SDGs推進都市宣言」を発表し、市民や企業を含む全ての主体とのパートナーシップにより、取組の輪をより一層広げることを表明している。

現在、税収と労働力の先細りが予測される中、誰一人取り残さない持続可能な社会の実現に向け、本市をはじめとする行政機関には、様々なステークホルダーと連携し、社会課題解決と経済発展の両立を図る体制づくりが求められている。そのためには、自分ゴトとして捉えた市民意識の向上や企業の協力、地域コミュニティの強化が不可欠である。

■ SDGs の 17 の目標

出所：外務省（令和 6 年）「持続可能な開発目標（SDGs）」

⑤ 革新技術による社会変革に対応する必要性

AI、IoT、ビッグデータ、5G などの革新技術が浸透することにより、第四次産業革命といわれるほど、社会の仕組みや価値観が劇的に変化している。政府や経済界は、これらの革新技術を基盤とした新たな社会である Society5.0 の実現を推進している。

従来の情報化社会（Society4.0）と Society5.0 の大きな違いの一つは、サイバー空間と現実社会が融合し、サイバー空間にある AI やアルゴリズムが現実世界のプロセスを人の代わりに処理する点にある。また、これらの先進技術をもつ企業や大学・研究機関を連携させることでイノベーションを促進し、社会課題解決と経済発展の両立を図るとしている。

近年では、テキストデータから人間社会を学習した「ChatGPT」のような生成 AI が急速に普及し始めており、Society5.0 実現の動きが加速している。これらの革新技術は、個人の能力の拡張や社会全体の生産性と可能性の飛躍的な向上をもたらし、多様な人々がより高い自己実現を達成する、人間中心の社会の実現を促進することが期待されている。

その一方で、これらの技術やデータを使える人と使えない人の格差（デジタルデバイド）の解消や、個人情報保護及びサイバーセキュリティ対策の強化という新たな課題も生まれている。企業がこれらの対応に遅れると、競争力の低下により淘汰されるリスクも存在するため、既存企業の高度化が求められている。

さらに、生成 AI の発展に伴う倫理的な問題や、AI による偏見や差別のリスクにも十分に注意を払うことが必要で、社会全体がこの変革の波に乗るためには、技術リテラシーの向上などを行政や企業、教育機関等が連携して取り組むことが求められている。

本市においては、平成 30 年に県内産業界へのIT普及やDX推進を目的とした支援機関（一財）沖縄 IT イノベーション戦略センター（ISCO）が設立されるに際して、沖縄県及び業界団体と共同出捐してその運営に参画しており、様々な分野の先進企業の育成・誘致や既存企業の高度化、事業者間連携の支援等を通じて Society5.0 の推進に取り組んでいるところである。

■ Society4.0 と Society5.0 の違い

出所：経済産業省（令和元年）「経済産業省、デジタル経済の進展への対応」を参考に作成

出所：内閣府（令和元年）「Society5.0 の サイト」より
注）上記資料は、https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/で公開されていましたが、現在は更新されております。）

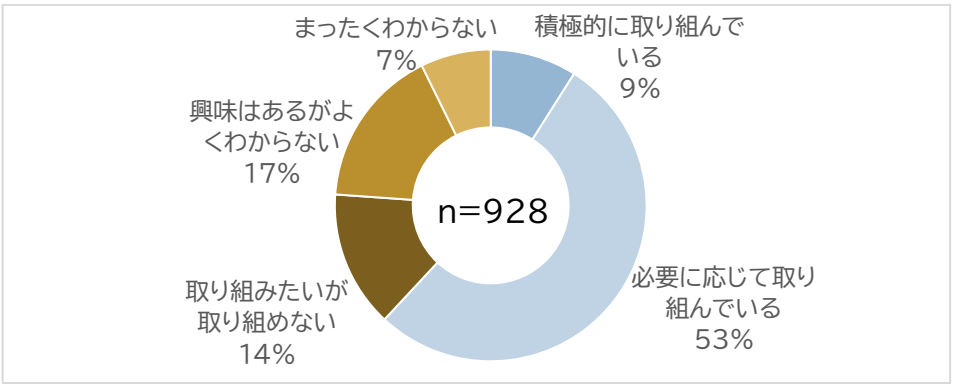
出所：経済産業省（令和元年）「経済産業省、デジタル経済の進展への対応」を参考に作成

【 仕組みや価値観の変化の例 】	【 期待 】	【 課題 】
● クラウドサービス → いつでもどこでもが普通に ● シェアリングサービス → 所有から共有・借用へ ● 電子マネー・チケット → 現物からデータ(仮想)へ	● 個人の能力の拡張（自己実現） ● 生産性と可能性の飛躍的な拡大 ● 人間中心の社会の実現(多様性)	● デジタル化/DX、データ活用 ● デジタルデバイド(情報格差) ● 個人情報保護、セキュリティ対策

⑥ 本市内事業者の ICT 利活用の現状

下図は、本市内の事業者へのアンケート結果である。デジタル・ICT 利活用に関して、約 6 割が取り組んでいる(「積極的に取り組んでいる」と「必要に応じて取り組んでいる」の合計)と回答した一方で、約 4 割が取り組めていない(「取り組みたいが取り組めない」と「興味はあるがよくわからない」、「まったくわからない」の合計)ことも明らかになっている。

■ 市内事業者の ICT 利活用の実情

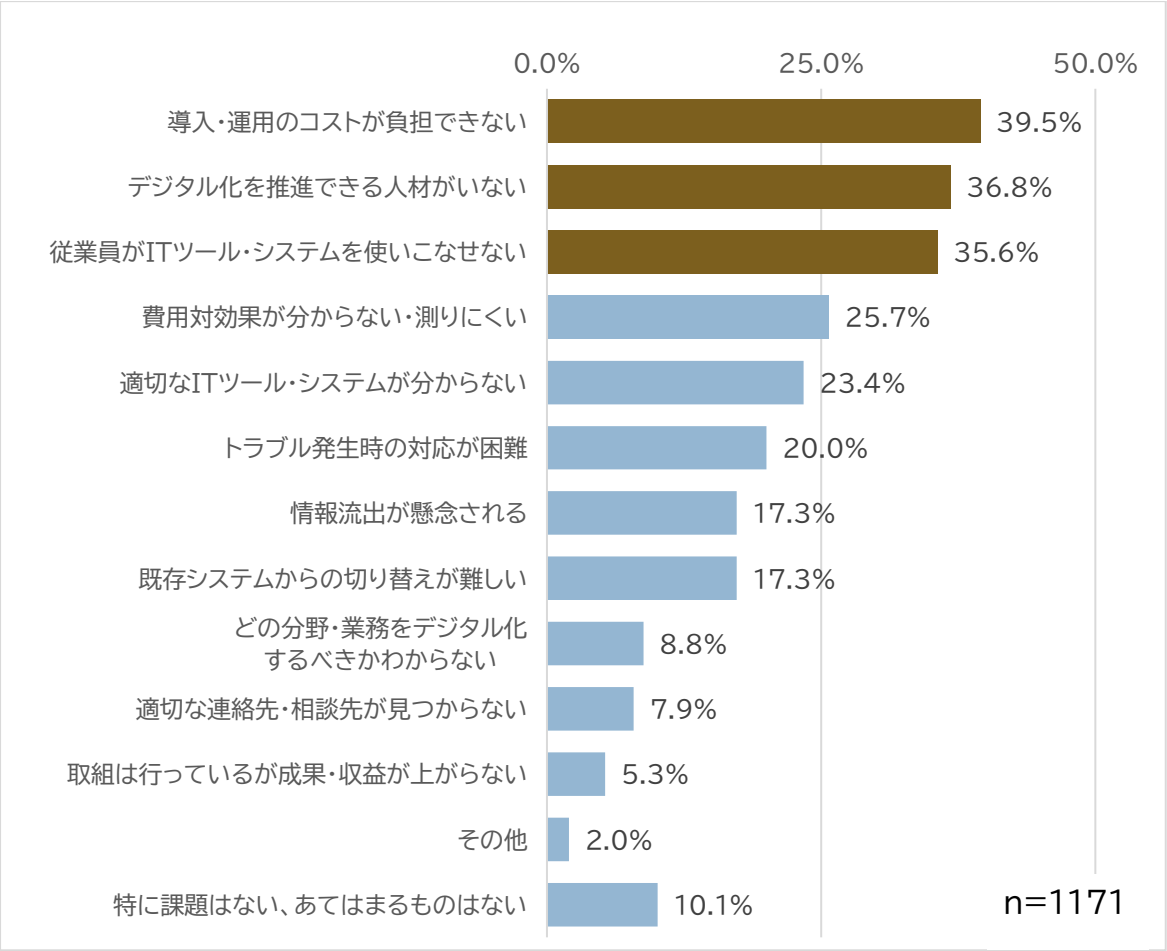


出所：「那覇市市内事業者実態調査事業報告書(令和5年度)」、P35 より

近年、デジタル・ICT 技術の進展は目覚ましく、特に新型コロナウイルス感染症の流行を機にリモートワークやオンライン取引の必要性が増したことにより、一般的にはデジタル・ICT 技術の普及が進んだが、引き続き導入に対する課題や不安を抱える事業者も多いことが伺える。

下図が示すとおり、デジタル・ICT 利活用の課題に関するアンケートでは、「導入・運用のコストが負担できない(39.5%)」、「デジタル化を推進できる人材がいない(36.8%)」、「従業員が IT ツール・システムを使いこなせていない(35.6%)」との回答が上位を占めており、資金確保と人材育成が重要な課題であることが浮き彫りとなっている。

■ 市内事業者の ICT 利活用の課題



出所：「那覇市市内事業者実態調査事業報告書（令和5年度）」、P36 より

（2）本市の抱える課題とその対策の方向性

これまで検証した本市を取り巻く現状を踏まえると、本市が抱える課題としては、大別して下記の5つに整理される。

- 生産年齢人口の減少に伴う労働力不足
- 持続可能な社会の構築のための社会課題解決と経済発展の両立
- Society5.0 の実現に向けた産業の振興
- 個人や企業のデジタルリテラシーの向上
- IT の導入・利活用のための資金と人材の不足

これらの諸課題を解消するためには、以下のような方向性での対策が求められる。

本市の課題に対する対策の方向性
● 労働者の労働生産性の向上
● 若年者、女性、高齢者などの潜在的な労働力の掘り起こし
● 社会課題解決と経済発展が両立した取組を推進するための仕組みの構築
● 既存企業の高度化や様々な企業の集積と連携の促進
● デジタルリテラシーの高い基盤・中核人材の育成・確保

4. 各種調査の実施結果の概要について

(1) サウンディング型市場調査

基本計画策定に向けて、特定の業種・業界に限定することなく、広く企業・団体・有識者等の意見を収集し、新たな施設に求められる「機能」及び「活用方法」に加えて、望ましい「運用形態」等を把握することを目的として、「地方公共団体のサウンディング型市場調査の手引き（平成 30 年6月国土交通省総合政策局）」に基づき、意見を公募するサウンディング型市場調査（以下「サウンディング調査」という。）を実施した。

① 調査の概要

今回実施したサウンディング調査においては、令和6年 11 月 22 日（金）に実施要領を本市ホームページ上で公開し、同年 12 月 20 日（金）までの期間で参加の申込みを受け付けた。

申込みのあった事業者に対しては、同年 12 月 26 日（金）までの期間にサウンディング（対面又はオンラインによる参加者との個別対話）を実施した。また、12月 2 日（月）には IT 創造館において、現地見学会・説明会を開催した。

項目	内容	
対象	全産業の企業・団体・有識者等	
意見募集の方法	2 段階方式 （1段階目：Web フォームからの参加申込み→2 段階目：サウンディング）	
スケジュール	実施要領の公表	令和6年11月22日（金）
	現地見学会・説明会	令和6年12月2日（月）
	参加申込受付期間	令和6年11月22日（金）～12月20日（金）
	サウンディング実施期間	令和6年11月22日（金）～12月26日（木）
結果について	15 事業者が参加。主な意見・提案については後掲の表のとおり。	

② 参加者の内訳

今回実施したサウンディング調査に対しては、15 の事業者から参加があり、うち情報通信関連産業に属する事業者は 8 者、その他の事業者は 7 者であった。また、事業者の所在地としては、県内が 13 者、県外は 2 者であり、業種や県内・県外を問わず様々な事業者に対してサウンディングを実施することができた。

■ サウンディング調査：参加者の内訳

分類	件数	県内	県外
情報通信関連産業	8	6	2
その他の企業・団体	7	7	0
計	15	13	2

③ 調査で得られた意見・提案

下表は、サウンディング調査の実施を通して得られた、新たな施設に求められる機能や活用方法などに関する主な意見・提案をまとめたものである。

■ サウンディング調査：新たな施設に求められる機能や活用方法など

No	新たな施設に求められる機能や活用方法などに関する意見・提案など
1	地域の IT／DXでの問題を抱えた方の駆け込み寺
2	(最新デジタル機器を知る・体験するための)商品展示、商品デモ
3	最新 IT 技術やトレンドに関するセミナーやワークショップの提供
4	産学連携や顧客とソフト事業者をつなげる場
5	事例研究会や異業種交流会等のイベントの主催
6	デザイン思考を核とした(市民・官民連携の)イノベーション共創拠点
7	業界、世代等の境界を超えた学びの場
8	イベント開催やコミュニティ面の充実
9	伴走支援者が常駐し常時相談可能なゾーンの設置
10	地域伝統文化を保存、継承する学びの場
11	一般の方でも利用できる施設
12	入居企業がイベントを主催できる環境
13	MICE としての利用
14	飲食店、コンビニ等の入居による施設の満足度・利用率の向上
15	企業の成長段階に応じた支援。スタートアップ向けの経営支援
16	IC ゲートウェイ、監視カメラの設置等のセキュリティ面の強化
17	生成 AI 等の効果検証ができる設備の整備
18	プログラミング・電子工作のための、パソコン・電子測定装置等完備
19	3D プリンタ、IoT 関連電子部品、制御系部品(モーターなど)の整備
20	地域企業のニーズに合わせた実証実験の場の提供
21	生成 AI など特定技術分野に関心のある人々向けの勉強会や交流会の開催
22	那覇市内外の企業のマッチングイベントや県内企業との協業支援
23	スポーツ・健康データを扱う人材の採用を行っている企業の誘致
24	入居企業が自由に集える共有スペース
25	ビジネスパートナーの募集等のできるシェアボードの設置
26	小学生・学生から就業者、アントレプレナーに対する啓蒙活動

27	動画・画像生成 AI などの正しい使い方を学ぶ教育
28	ゲーム制作等の教育に活用できる GPU の設置
29	基礎的なことから学べる子供向け IT 教育
30	学習塾等の子供向けの民間教育施設の誘致・集積
31	ゲーム制作者養成のための学生向けのプログラミング、CG 教育
32	企業へのインターンなど、就業にまでつなげていく取組

④ 調査結果から把握されたニーズ

サウンディング調査では、多岐にわたる意見・提案を収集することができた。調査結果をキーワードの頻出度の観点から分析したところ、特に以下の5つのニーズが大きいことが把握できた。

ア　最新の IT や DX など、デジタル技術に関する体験や知識取得の支援
イ　業界や世代等を超えてつながるための場(イベント等)の提供
ウ　マッチングや実証実験の場となることによる、市外企業との連携促進
エ　生成 AI やスポーツ、健康等の特定された分野の充実
オ　子どもへの教育をはじめとした人材育成

⑤ 運営管理に関する意見

本サウンディング調査においては、官民連携による運営管理の可能性を見据えて、新たな施設にどのような運営管理の方式が望ましいかについてもサウンディングを行った。その結果、「那覇市と民間の協働運営」が望ましいとした事業者の割合が最も多く、60%(15 件中 9 件)を占めることとなった。2 番目に多かったのが「民間運営」で、20%(15 件中 3 件)を占めた。

「那覇市と民間の協働運営」が望ましいとする理由としては、行政は安定的に運営資金の支援をすることが期待できる一方で、民間事業者は、施設運営のノウハウ、スキルに加えて意思決定のスピード感において優位であると考えられることから、双方の優位性が発揮されることによる相乗効果を期待する意見が見られた。

■　サウンディング調査:運営管理に関する意見ついて

選択肢	回答数	主な理由・意見
那覇市直営	0	
指定管理	1	
民間運営	3	- 迅速な経営判断が重要であるため。 - 行政主導は規制等でスピード感や改革面に乏しい。

那覇市と民間の協働運営	9	- 直営では動きが遅くなるため。 - 市ではできないことを民間やコミュニティで補う。 - 民間企業のノウハウ、スキルも活用すべき。 - 民間企業の柔軟な発想、最新技術の導入でニーズに即した展開が期待できる。 - 民間比率が高い方が望ましいが、利用者の負担を考慮して協働が望ましい。 - 資金面での行政のサポートも必要。 - 周知力は民間企業のみでは限定的。 - PFI により民間企業が収益を上げることで行政の資金投与を漸減させる。
わからない	2	
その他	0	
合計	15	

（2）個別聞き取り調査

① 調査の概要

前述の「サウンディング調査」と並行して、「個別聞き取り調査」を実施した。これは、新たな施設の取組の検討に資する知見を有する企業・団体・有識者を選定してヒアリングを行い、意見を収集したものであり、サウンディング調査を補完する位置づけとなるものである。

項目	内容
対象	新たな施設の取組の検討に資する知見を有する県内外の経済団体・産業団体の関係者、行政機関の関係者、企業経営者、VC[3]などの投資機関、類似施設の運営者等
調査方法	新たな施設に求められる機能や取組、運用形態などについて面談によるヒアリングを実施
期間	令和 6 年 9 月 3 日(水) ～ 令和 6 年 12 月 17 日(火)
結果	25 件の個別ヒアリングを実施 主な意見・提案については後掲の表のとおり

② 調査対象者の内訳

個別聞き取り調査で協力が得られた対象事業者の内訳は下表のとおりである。業種や県内県外を問わず幅広い対象者から聞き取り調査を実施することができた。

[3] VC(ベンチャーキャピタル)とは、有望なベンチャー企業などを対象として出資し、成長のリターンを得ることを目的とする投資機関のことを指す。

■ 個別聞き取り調査：参加者の内訳

分類	件数	県内	県外
情報通信関連産業	6	3	3
その他の企業・団体	1	1	0
産業団体	1	1	0
経済団体	1	1	0
産業支援団体	2	2	0
産学連携支援	1	1	0
行政	1	1	0
有識者	2	1	1
投資・VC	3	2	1
類似施設	7	4	3
計	25	17	8

③ 調査で得られた意見・提案

下表は、個別聞き取り調査の実施を通して得られた、新たな施設に求められる機能や活用方法などに関する主な意見・提案をまとめたものである。

■ 個別聞き取り調査：新たな施設に求められる機能や活用方法など

No	新たな施設に求められる機能や活用方法などに関する意見・提案など
1	DX などを直に体験できる展示場
2	デジタル人材の育成・リスキリングセンターとしての役割を希望
3	ここに来れば IT のことは何でも分かるという場所
4	IT と何かが掛け合わさって何かを創造するための場
5	いろいろな人が出会い協創することで価値が生み出せる場
6	交流しやすい雰囲気を持つフラットなオープンスペース
7	コワーキングオフィス、企業が交流できるスペースや仕組みづくり
8	高齢者や外国人までを含めた地域コミュニティのための施設
9	IT に限らない異業種が集う場所。コワーキングスペース
10	那覇市職員が曜日を決めて待機しており相談できる機能
11	コミュニティマネージャーなど様々なコミュニティを作る機能
12	ソーシャルインパクト起業家が集まるような拠点
13	アカデミアと交流できる機能
14	非 IT 企業による展示会開催
15	（市民の認知度向上・利用促進に向けた）一般市民向けのイベント
16	サンプルショップ（新商品など試験的に配布・販売する場）の設置
17	市民が集まるような図書館やショップなどの施設
18	市民が自習できるスペース
19	生成 AI、Web3、スポーツテックなど産業クラスター形成の拠点

20	データや実証場の提供など、市町村の強みを活かしたサービス展開
21	OIST などの研究成果の事業化支援を行う施設
22	子供に PR したい企業が集積している建物
23	那覇市の課題に取り組む企業やスタートアップを誘致する施設
24	創業から成長して規模拡大した会社が必要なより広いスペースの提供
25	ロールモデルとなるような企業の育成を支援する機能
26	ヘルスケア産業のリビングラボ（生活の場を模した実証実験場）
27	新築または既存の建物のオフィスなどでの実証の場の提供
28	生成 AI などの開発ができる施設（またはラボ機能）
29	実験施設付きの施設（ウェットラボ）
30	実証実験などに関する分析やバグ対策などができるラボ機能
31	スタートアップを支援する施設の取りまとめを行う機能
32	マクロや生成 AI、RPA など業務効率化のためのセミナーの提供など
33	e スポーツを通したコンテンツクリエイターなどの人材育成機能
34	（AI やセキュリティなどを駆使できる）高度人材の育成機能
35	児童を対象とする出前講習・プログラミング教室の拡充
36	アントレプレナー教育の提供
37	IT 産業などへ人材をつなぐ機能

④ 調査結果から把握されたニーズ

個別聞き取り調査により、新たな施設の取組の検討に資する知見を有する県内外の経済団体等からの意見を集めることができた。それらの意見の中で頻出したキーワードから、下記のニーズがあることが確認できた。

ア　IT 等デジタル技術の体験、理解、活用の促進
イ　共創や異業種交流の場の提供
ウ　データの集積・活用や実証実験の場の提供
エ　企業集積、産業クラスターの形成
オ　人材育成機能の充実

⑤ 運営管理に関する意見

下表は、個別聞き取り調査で集まった、運営管理に関する意見をまとめたものである。望ましい運営管理の方法として、最も多く選ばれたのは「民間運営」で、全体の 28%（25 件中 7 件）、次いで 24%（25 件中 6 件）で「那覇市と民間の協働運営」が多く選択された。この結果から、行政が関わることで財政的に安定化させて目的ベースで活動を行うことを担保できることや、民間との連携による相乗効果が期待できるというメリットがあるものの、行政側の発想で事業に制限を加えすぎて民間の能力が発揮できない事態は避けるべきとの見解が読み取れる。

■ 個別聞き取り調査：運営管理に関する意見ついて

選択肢	回答数	主な理由・意見
那覇市直営	0	（なし）
指定管理	2	- 指定管理がよいと思う。那覇市の予算で、那覇市の事業として回すのだが、民間の知見を入れて、民間が回すというもの。
民間運営	7	- 条件によるが、民間に任せた方が、自由度があってよい。 - 条例などで縛ってしまうようなら民間に任せた方が良い。 - 民間事業者だけでやるメリットは、スピードが速い。支援内容についても民間のアセットが使える。 - （民間に企画から任せることもできる→企画力に期待できる）
那覇市と民間の協働運営	6	- （業務内容によるが）行政として完全民間運営が難しいものや、事業者が完全民間運用を受け入れにくいものがある。（官と民の連携で）安定運用と機動性を持たせた方がよい。 - 完全に民間だと経営が不安定になることがあるので、行政も関わった方がよいのではないか。 - 民間にとって自由な運営が出来ないことが問題ということではなく、行政と一緒にやるメリット（両者のアセットを使えること）は大きいのではないか。
運用形態は条件による	3	- 指定管理者との業務分掌を明確にできるのであれば、指定管理でもよいが、できないのであれば、民間に任せた方がよい。どちらがよいかは、指定管理者の能力や資質による。 - どれくらいのスピード感を求めるか、運営管理だけを任せるのか、企画から任せるのかで決まってくるのかと思う。 - （それぞれの運営形態に）メリット、デメリットはあるが、デメリットを克服する仕組みがあればよい。施設の使い方を踏まえて、民と官のいいとこ取りをすればよい。
わからない	3	
不明・その他	4	
合計	25	

（3）類似施設の事例調査

新たな施設に求められる機能、活用方法、取組及び運営形態等についての検討材料とするために、県外の類似施設の視察を通して、先進事例の調査研究を行った。

① 視察先

視察した施設は、下表の4施設である。

■ 視察した施設の一覧

No	施設名	場所	運営主体	運営形態	選定理由
1	三鷹産業プラザ	東京都 三鷹市	第三 セクター	指定管理者制度 （特定会社）	第三セクターの 成功事例
2	仙台スタートアップ スタジオ	宮城県 仙台市	行政と 民間	直営＋委託	行政が積極的に運営 に関わっている事例
3	渋谷キューズ	東京都 渋谷区	民間	民間事業	民間による社会課題 解決も支援する施設
4	港区立 産業振興センター	東京都 港区	民間	指定管理者制度	最も先進的な行政の 産業支援施設の一つ

② 視察で得られた知見

各施設への視察で得られた知見は以下のとおり。

施設名	三鷹産業プラザ
施設概要	「SOHO CITY みたか構想」や三鷹市中心市街地活性化基本計画の中核的事業を行う拠点
主な聞き取りの内容	• 三鷹市の税収の半分は市民税で、団塊の世代の定年により減収が懸念されたため、定年のない SOHO 集積のための支援施設を立ち上げた。 • 施設運営は、三鷹市が株式の 98%を出資する株式会社 まちづくり三鷹（第三セクター）が行っている。この会社は、平成 10 年の中心市街地活性化法に基づく TMO（Town Management Organization）機関でもある。 • 民間の柔軟性とスピードを持ちつつ、公共性を担保しながら、三鷹市単独では困難、または採算性に課題のある事業を行っている。 • 三鷹産業プラザを含め、市営駐車場・駐輪場などの施設管理が収入の柱となっており、そこから出た利益を地域に再投資している。施設管理以外の収入は比較的小規模である。 • 株式会社として自ら利益を出して自分たちの給料を稼ぐことが（まちづくり事業の）継続性につながっている。
視察で得られた知見	• 第三セクターの株式会社により、公共性を担保した民間事業者を作れる。 • 複数施設の指定管理を行うことで、財源が安定化しやすくなる。 • 安定的な財源が、目的に沿った継続的な活動の助けになる。

施設名	仙台スタートアップスタジオ
施設概要	仙台・東北から世界を変えるスタートアップの輩出を目指した、スタートアップや起業のためのワンストップ支援拠点
主な聞き取りの内容	• 東北地方は人口減少が進み危機感があったが、東日本大震災によりソーシャルインパクトの意識が高まった。経済と精神の両面の豊かさを求めている。 • 社会課題解決系のスタートアップは採算性が問題となりがちで、特に、ビジネスモデル構築の支援に力を入れている。

	• 市長のシリコンバレー視察後にスタートアップ関連の予算と人員が倍増して取組が進んだ面があるが、それ以前の積み上げも重要だった。 • 現在、市職員が事務局として民間会社の従業員とともに施設に常駐している。 • 行政職員は3年程度で配置転換するので、委託で専門性を確保している。毎年委託契約を更新することで、事業継続が現受託者のモチベーションとなる。 • 施設は連携する民事業者が提供しているため、施設管理や設備管理の費用が不要で、行政の財政負担が抑えられている。 • 市はスタートアップ支援に加え、イベントの企画や人とのつなぎなども行っている。仙台市が積み上げてきた経験やネットワークと、民間事業者の経験とネットワークを補完的に機能させることで効果を上げている。
視察で 得られた知見	• 社会課題解決の事業化では、特に、ビジネスモデル構築への支援が重要。 • 市長のコミットメントや取組の積み上げが事業の充実、連携の拡大に重要。 • 官民連携では、行政と民間事業者を補完的に連携させることが重要。

施設名	渋谷キューズ
施設概要	自らの問いに出会い、磨き、放つことで社会を変えていく力を創造したい人が集い、世代や立場、領域の垣根を超え交差する場所
主な聞き取りの内容	• 渋谷の再開発時にビルを建てる際に、社会貢献のための施設として設立。 • 行政の支援として補助金と容積率緩和があるが、補助金は一過性であり、恒久的な効果が見込める容積率緩和の方がよい。渋谷区からの資金拠出はない。 • 様々な制限を少なくして、議論し、チャレンジできる場を作って、ネットワークを作り、コミュニケーションを活性化する。最終的には利用者の問いを引き出し、課題を深堀りするような支援を行う。そして、実装してくれる人につなげていく、または、実装できるように伴走することで課題解決まで支援する。 • ビルが施設を直接運営しているため、賃料負担はない。運営費は会費やホールの賃料が原資になっている。主にコミュニケーションに費用を投じている。 • コミュニティマネージャーが施設の目的に沿った活動の中核であり、会員の「壁打ち（アイデアを第三者に話して考えを整理すること）」や人の繋ぎなどを行う。 • 日々会員からニーズを吸い上げて、運営活動を変えている。
視察で 得られた知見	• 官民連携での行政の役割として、金銭的な支援に加え規制緩和もありうる。 • 人々が連携して課題解決する場では、コミュニティマネージャーが核となる。 • 施設運営では、日々利用者の声を収集して、活動を修正していくことが重要。

施設名	港区立産業振興センター
施設概要	中小企業・商店街の活性化や創業支援を担う拠点。
主な聞き取りの内容	• 区内の中小企業の支援・人材育成及び新たな事業の創出を図るための交流と連携の場として、企業及び地域の力を結び付け、区内産業の振興及び地域の活性化を図る目的で設立。 • 施設収入より、グランドデザインに沿う事業運営を重視。計画に沿う指定管理者を選定し、能力を発揮してもらうため運営は任せ、区は管理に徹している。

	• 港区中小企業経営支援協会や TLO※1 などが指定管理者となっており、中小企業や大学との連携を担っている。 ※1 大学や研究機関の技術移転を通じた産学連携をサポートする機関。 • ホールなどの場所があるという強みを生かし、ホールなどの施設を活用してもらうことで関係者との関係構築を図っている。 • 地域にアパレル業者が多いことから、アパレル関係の開発機材を整備した。 • 建物には図書館やスーパーマーケットが入居し、市民が集まり賑わっている。住民向けイベントやアンケートにより認知度やサービスの向上を図っている。
視察で 得られた知見	• グランドデザインが、互いの強みを活かした官民連携の構築の基礎となる。 • 連携拠点づくりに、ホールなど場所があるという強みを活かすことが効果的。 • 施設のサービス向上と利用拡大に施設誘致・イベント開催・機材導入が有効。

③ 参考となる機能や取組

下表は、視察において得られた知見のうち、新たな施設の機能及び取組について検討する上で参考となる事項を、後述の施設活用の4つの方向性で分類してまとめたものである。いずれの施設も人材育成に取り組んでいることや、複数の方向性に沿った取組を行っていることが確認できる。

■ 参考となる機能や取組の一覧

施設活用の方向性	参考となる事例	参考となる機能・取組の内容	参考となるポイント
デジタル活用支援の場	港区立 産業振興センター	デジタル技術関連セミナーなど。	デジタル技術関連の知識・ノウハウの習得。
	港区立 産業振興センター	ビジネスサポートファクトリーには、最新の機材が揃えられており、施設の会員は低価格で利用可能となっている。	最新の機材が体験できる。新たな価値創出に向けたアイデアを試せる。
	港区立 産業振興センター	ビジネス支援ライブラリーがあり、AI・データサイエンス・IT などの技術やビジネスに関連する書籍の閲覧が可能。	トレンド把握や知識・ノウハウが学習できる。
課題解決・協働の場	渋谷キューズ	運営の中核と位置付けるコミュニティマネージャーが、利用者の様々な相談に寄り添い、活動に伴走する。	課題の深堀りや、課題解決に向けた関係づくりなどの支援。
	渋谷キューズ	交流や発表を通した関係作りを行うためのコワーキングスペースやホールなどの場所を提供。	交流や発表ができる場の提供。
	三鷹産業プラザ	プロジェクトルームでは、ホワイトボードやプロジェクターを使って、チームでの作業やミーティングが可能。	ワークショップ形式の協働作業が可能。
	仙台スタートアップスタジオ	仙台市職員が事務局として民間会社の従業員とともに常駐している。	行政も課題解決に向けた事業を積極的に支援している。

	港区立 産業振興センター	会員だけでなく、住民も対象としたイベントを開催し、施設の活動の周知と利用促進を図っている。	多様な人の施設利用の促進。
特定分野・ 産業クラスターの拠点	仙台スタートアップスタジオ	ウェットラボを含む、インキュベーション施設を提供している。	街中での研究開発も可能な場所の提供。
	仙台スタートアップスタジオ	世界に向けたロールモデル企業の輩出を目指し、大学発スタートアップを支援するプログラム（TGA）を提供。	大学との連携によるスタートアップや産業の創出。
	港区立 産業振興センター	場所があるという強みを活かしたイベントの主催・共催などにより、施設と連動した形でコミュニティを形成。	施設を拠点としたネットワークの形成。
人材育成・確保のための施設	各施設	必要に応じて人材育成・確保に関する様々なセミナーやイベントを開催。	人材育成・確保のための取組

④ 運営管理

各施設の担当者に対し聞き取りを実施したところ、施設の運営については、以下のような特徴が確認された。

- 視察先の4施設のうち、三鷹産業プラザ、仙台スタートアップスタジオ、港区立産業振興センターの3施設について、地方自治体は、施設の運営に当たり、連携する民間事業者と密に連絡を取り、行政及び民間の双方の強みを活かすよう取り組んでいる。
- 施設の運営資金の調達について特段の支障が生じておらず、施設の目的に沿った運営が実現されている。

■ 各視察先の運営管理の特徴

No	施設名	運営形態	運営費用	説明
1	三鷹産業プラザ	指定管理者制度（特定会社）	複数施設の指定管理料を財源としている	建物や駐車場など複数の指定管理料が収益の柱となっており、その利益をまちづくり活動に活用している。
2	仙台スタートアップスタジオ	委託（＋直営）	施設の賃料の負担がない	施設は NTT グループが提供しているため、仙台市は施設の管理に係る費用負担がない。
3	渋谷キューズ	民間事業	〃	ビルが直接運営しているため、事業自体では、施設の管理にかかる費用負担がない。
4	港区立 産業振興センター	指定管理者制度	行政の財源が潤沢である	優良企業が集積する地区であり、税収など行政の財源が比較的潤沢である（指定管理費約 4 億円）。

（4）各種調査の実施結果の要点

① 新たな施設に求められる機能及び活用方法等について

業界等を特定せずに意見等を募ったサウンディング調査と、関係団体等に対する個別聞き取り調査を実施した。それぞれ異なる立場からの意見等であるが、ユーザー企業のデジタル化/DX 推進、業種を超えた協働による課題解決、先進技術を持つ様々な企業の集積とそのための環境整備、人材育成といった共通するニーズやそれらのニーズを満たすための機能や活用方法が確認できた。

② 運営管理について

サウンディング調査と個別聞き取り調査で得られた運営管理に関する意見については、多くの面で共通していたが、どちらも民間の力を活用した方がよいという意見が多かった。ただし、民間が主導するか、行政と協働するかという点に関しては、サウンディング調査では、「本市と民間の協働運営」を選んだ割合が高く、個別聞き取り調査では、「民間運営」を選んだ割合が多かった。これについては、サウンディング調査は意見の公募であり、新たな施設の運営や利用に具体的な興味を持っている事業者からの意見であるため、経営や運営により安定感のある行政の関与が重視された可能性がある。

類似施設の事例調査からは、下表のような運営形態における運営管理の実務上の知見が得られた。

類似施設の事例調査より得られた運営管理の知見
● 複数施設の指定管理を行うことで、財源が安定化しやすくなる
● 安定的な財源が、目的に沿った継続的な活動の助けになる
● 官民連携では、行政と民間事業者が目的を共有し、よく連絡をとり、補完的に連携することが重要
● 官民連携での行政の役割として、資金的な支援に加え規制緩和もありうる
● 施設運営では、日々利用者の声を収集して、活動を修正していくことが重要
● 連携拠点づくりに、ホールなど場所があるという強みを活かすことが効果的

本章の結果を、以下のようにまとめる。

- ユーザー企業のデジタル化/DX 推進、業種を超えた協働による課題解決、先進技術を持つ様々な企業の集積とそのための環境整備、人材育成といったニーズがある。
- 新たな施設の運営管理については、民間事業者の持つノウハウやスキルを活用すべきであるという意見が多数を占め、本市と民間の協働運営が望まれている結果となった。
- 行政は、必要に応じて運営資金等の面での支援をしつつ、施設の目的が達成されるよう、民間事業者との連携を図る必要がある。
- 視察先の各施設は、それぞれ異なる形態で円滑に運営されている。IT 創造館においても今後の目的、機能、運営資金等のあらゆる面を考慮に入れながら、引き続き検討を重ねて、最も効果的かつ効率的となる適切な運営形態を選択する必要がある。

5. 建物の改修について

(1) 建物状況調査

① 建物状況調査の概要

安全で快適な施設への改修に向けて、雨漏りや老朽化したエレベーターなどの改修が必要な箇所を特定し、今後の対応およびその費用と工事スケジュールを検討するため、以下のように建物状況調査及び工法等の検討を実施した。

No	取組	概要
1	基礎調査	本格調査を効果的に行うため、文献調査、ヒアリング及び簡易的な現場調査を実施した。
2	本格調査	建物の改修の必要性を明らかにするため、雨漏りに関連する屋根や外壁の他、床下など建物内部を調査した。
3	アスベスト調査	建物の改修時に考慮が必要なアスベストについて、含有の可能性がある建材をサンプリングし、その有無を確認した。
4	改修計画の検討	調査結果に基づき、劣化および漏水箇所の改修工法や、エレベーターの改修に関する方針、概算工事費、工事スケジュールについて検討した。

② 調査結果概要

雨漏りについては、屋根や建物外壁面などの防水処理、シーリングの張り替えなどの対策に加えて、柱やプレート、ドアなどの建具等の腐食の対策が必要である。

また、エレベーターの不具合の根本的な解消のためには、部品の交換ではなく、リニューアル工事が必要である。

■ 主な不具合の内容と対策について

No	不具合の内容	対策
1	雨漏り	屋根防水
		外壁塗装
2	エレベーターの故障	リニューアル

アスベストの含有に関する調査結果は、下表のとおり。通常の状態でアスベストが飛散するような建材はないものの、アスベストを含有する建材が確認されたため、建物の改修時においてはアスベストが飛散しないよう対策を施す必要がある。

■ 調査建材とアスベスト含有の有無

No	建材名	使用位置	施工年度	含有の有無
1	タイルカーペット/接着剤	508 床	H15年	含有せず
2	ビニル床タイル/接着剤	EV ホール 床	H15年	含有
3	ビニル床シート/接着剤	階段・給湯室 床	H15年	含有せず
4	床材/接着剤	廊下(自販機置場)床	H15年	含有せず
5	床材/接着剤	EV内部 床	H15年	含有せず
6	石膏ボード/VE塗装	503・508 壁	H15年	含有せず
7	石膏ボード(パーテーション)	508 壁	H15年	含有せず
8	押出し成形セメント板	外壁	H15年	含有
9	石膏ボード/壁紙張り	廊下 天井	H15年	含有せず
10	化粧石膏ボード	508 天井	H15年	含有せず
11	ケイ酸カルシウム板	駐車場 外部軒天	H15年	含有せず
12	複層塗材/下地調整材	外壁塗装(ｺﾝｸﾘｰﾄ面)	H15年	含有
13	複層塗材/下地調整材	屋外広場外壁(ｺﾝｸﾘｰﾄ面)	H15年	含有
14	シーリング	外壁目地	H27年	含有せず
15	シーリング	建具周り	H27年	含有せず
16	鉄骨塗装	外階段鉄部塗装(赤)	H15年	含有せず
17	ウレタン塗膜防水	屋根防水	H27年	含有せず
18	ソフト巾木/接着剤(R2 年調査済)	室内 巾木	H15年	含有

（2）改修に関する工法検討

① 屋根防水に関する工法検討

改修の工法は、改修箇所、予算、施工性、効果、耐久性などから総合的に判断される。下記の屋根防水の工法については、現時点の情報に基づきこれらを総合的に評価したものである。

■ 屋根防水の工法一覧

工法名称	塗膜防水	アスファルト系 シート防水	アスファルト防水
特　徴	県内では施工実績は多く塗膜での防水層形成のため複雑な形状でも一体性を確保できる。	シートをスラブへ貼付ける工法となり、近年では常温接着が主流となっている。	防水層と保護コンクリートにて構成する工法となる。
施工性	施工期間が短い	常温接着は 施工性が良い	施工期間が長い
耐久性	5～10 年	10～24 年	15～20 年
改修性	下地の含水率が高いと膨れの原因となる	経年劣化により めくれている事例もある	漏水が発生しても 原因特定が困難
経済性	8,500 円～/㎡	24,500 円～/㎡	45,000 円～/㎡
総合評価	○	◎	△

② 外壁塗装に関する工法検討

外壁塗装に関しても屋根防水と同様に工法について総合的に評価したところ、下表のとおりの結果となった。

■ 外壁塗装の工法一覧

工法名称	可とう形改修塗材RE		複層塗材E		防水形複層塗材	
特　徴	施工工程が通常工法に比べ少ないため、改修工事では多く採用されている。		一般的な工法で新築時や改修時など幅広く採用されている工法。		塗膜が弾性のため、ひび割れなどへの追従性はあるが、水の侵入があるとフクレが生じる。	
上塗材との組合せによる保証期間	アクリル	3年	アクリル	3年	アクリル	3年
	ウレタン	5年	ウレタン	5年	ウレタン	5年
	シリコン	7年	シリコン	7年	シリコン	7年
	フッ素	10年	フッ素	10年	フッ素	10年
経済性	4,610～5,930 円/㎡		4,180～5,120 円/㎡		4,820～6,800 円/㎡	
総合評価	◎		○		△	

③ エレベーターのリニューアル工事に関する検討

エレベーターは耐用年数が 20 年程度とされており、約 20～30 年経過すると、各部品の生産も中止される。そのため、20 年以上使用したエレベーターは、部品の交換による修理ではなく、リニューアル工事が必要となる。リニューアル工事には下記の2種類の工法が想定される。

■ エレベーターリニューアル工事の工法一覧

工法	制御盤リニューアル	既設の撤去後、エレベーターの新設		
施工会社	A 社（既存メーカー）	A 社（既存メーカー）	B 社	C 社
工事費用	約 1,600 万円	約 3,740 万円	約 4,340 万円	約 4,820 万円

（3）工事費概算額の比較検討

工事費の概算額を算定するに当たっては、改修工事費のみならず、解体・新築に伴う工事費についても概算額を算定し、比較検討を行った。その結果、改修工事が経済合理性の面で優位であるとの結果が得られた。

① 改修に伴う工事費の概算

今回調査を実施したところ、建物改修工事の概算額としては、外壁改修及び屋上防水改修で約7千万円と算定された。

なお、今後の施設の利用形態に合わせて内装の改修を行う場合は、改修の設計によって工事費も異なってくる。今回は例として3階の内装を撤去して1フロアとすると想定したところ、約 600 万円と算定された。

改修工事費 外壁改修（シーリングの打ち替え及び塗装）及び屋上防水改修	**約 70,000, 000 円**

内部改修工事費 3 階を 1 フロアへ改修	**約 6,000, 000 円**

※いずれも直接工事費である。工事価格にはこれに間接工事費が加わることになる。

② 解体及び新築に伴う工事費の概算

既設建物の解体及び新築に伴う工事費の概算のために、3 社から見積りを取ったところ、金額に幅はあるものの、最も低いもので約9億円を要することが分かった。

■ 解体・新築工事費の概算　　単位：円

施工会社	解体費	新築費（設備含む）		合計
A社	64,500,000	建築	822,400,000	1,101,900,000
		電気	95,000,000	
		機械	120,000,000	
B社	56,700,000	建築	716,540,000	945,840,000
		電気	77,200,000	
		機械	95,400,000	
C 社	90,000,000	建築	720,880,000	1,675,880,000
		電気	370,000,000	
		機械	495,000,000	

※金額は直接工事費である。

（4）建物の今後の利用方針

① 解体及び新築工事

既設建物を解体し、同種同等規模の建物を新築することは、建物用途や規模を変更し施設計画の検討を行う場合には、柔軟な設計が可能になるという側面がある。しかしながら、近年の建築費高騰に加えて、既設建物解体時にアスベスト建材が多く発生することもあって、工事費はより高額となる。

② 改修工事

既設建物の不具合部分の補修を行い、今後の IT 創造館に備える機能等についての検討結果に合わせて平面計画を行うことは可能であるが、構造上の変更（階数の増加等）については困難である。しかしながら、解体及び新築工事と比較すると、工事費を抑えることができる。

③ 今後の利用方針

IT 創造館は築20年以上経過し、雨漏れやエレベーターの故障など不具合部分の報告が増えてはいるものの、躯体（鉄骨）の現況を踏まえると、建物の解体・新築工事までは要しないと見られる。

また、改修工事は解体・新築工事より工事費を抑えることが可能であることから、当面は改修工事を行った上で引き続き既設建物を利用することが望ましいと考えられる。

- 躯体の現況を踏まえると、解体・新築工事までは不要と見られる。
- 費用面を考慮すると、解体・新築工事より改修工事がより現実的だと考えられる。

6. 新たな施設について

(1) 新たな施設のコンセプト

① 新たな施設のコンセプト設定の考え方

新たな施設のコンセプトの設定に当たっては、まず、IT 創造館や本市の課題とその対策の方向性、サウンディング調査及び個別聞き取り調査(以下「サウンディング調査等」という。)で得られた利用ニーズを踏まえた上で、あるべき施設活用の方向性を複数抽出する。

それぞれの方向性に対し、対応する本市の課題、想定される利用者、求められる機能、期待される効果を明確化する。さらに、サウンディング調査等から得られた意見と類似施設の事例調査より得られた知見から導出される運営管理の方向性や、運営管理の方法の種類と特徴(後述)を踏まえ、より適切と考えられる運営管理方法を選定する。

以上の整理により、新たな施設のコンセプトを設定することとする。

② 5つのコンセプト

サウンディング調査等で得られた利用ニーズから抽出した 4 つの施設活用の方向性に加えて、ビジネスにおける様々な課題解決に向けた機能を補完するための「ビジネス総合的支援拠点」としての方向性を設定した。本基本計画においては、これらの方向性に基づく5つのコンセプトを設定した。これらは、今後新たな施設の運営管理に当たって提供すべき機能及びサービスの具体的な検討、建物改修の実施設計、施設目標の設定等をする上での一つの指針となることが期待される。

コンセプト① デジタル活用支援の場

ユーザーのデジタル化・DX を支援する施設

施設の概要	相談窓口の設置やデジタル技術に関するセミナー・体験会の提供、リスキリング支援などの利用ニーズに対応して、ユーザー企業のデジタル化/DX 推進を支援する。
対応する本市の課題	● 個人や企業のデジタルリテラシーの向上 ● IT の導入・利活用のための資金と人材の不足
想定される利用者	● デジタル化・DX に興味・関心を持つが実行できていないユーザー企業や個人 ● デジタル化・DX に関するソリューションを持つ企業
求められる機能	● デジタル化/DX に関する相談窓口 ● デジタル機器や DX のセミナー/体験会の提供 ● デジタルリテラシー向上やリスキリングのためのセンター（高齢者や教師も対象として含む）
期待される効果	● 労働者の労働生産性の向上 ● デジタルリテラシーの高い基盤・中核人材の育成・確保 ● 既存企業の高度化
運営管理方法	指定管理者制度： 本市の事業者はデジタル化のための資金が不足しており、支援という側面が強いため、行政主導を想定。

コンセプト②　課題解決・協働の場

様々な人の協働による課題解決を支援する施設

施設の概要	個人・事業者・行政など様々なスキルを持つ世代を超えた交流・連携やデータ活用を行うことで新たな価値創造、課題解決につなげる場が欲しいという利用ニーズに対応して、地域の課題解決や協働を支援する。
対応する本市の課題	● 持続可能な社会の構築のための社会課題解決と経済発展の両立
想定される利用者	● 課題を持つ市民や事業者 ● 行政職員や事業者など課題解決を支援する側の人
求められる機能	● 交流・ワークショップ・発表ができる場所の提供 ● 個人・事業者・地域住民を対象とした交流会や発表会などのイベントの提供 ● コミュニティマネージャーによる支援 ● サンプルショップなど「試せる」場所や利用者が条件に応じて自由に使える場所の提供 ● ビッグデータ×DX＝課題解決といった、データの見える化や、掛け合わせを促進したこれまでにない新たな取組の促進。
期待される効果	● 社会課題解決の事業化など、社会課題解決と経済発展が両立した取組を推進するための仕組みの構築
運営管理方法	指定管理者制度または PFI: 社会課題解決を念頭に、行政主導の施設を想定

コンセプト③　特定分野・産業クラスターの拠点

特定分野の企業の集積と地域との連携の拠点

施設の概要	生成AIやスポーツ、健康など特定分野の人材・企業の集積に向けた実証実験、企業立地（誘致）、地域企業とのマッチングへの支援といったニーズに対応し、産業クラスターの形成や地域の企業の高度化を支援する。
対応する本市の課題	● Society5.0 の実現に向けた産業の振興
想定される利用者	● アイデアや技術の事業化を目指す研究機関や企業 ● 特定分野の解決策を探す利用者
求められる機能	● インキュベーション機能 ● 開発・実証実験の支援 ● 業界や関連する他分野についての学び支援 （専門知識・技術・トレンド） ● ネットワーク形成機能（連携促進） ● 企業・人材の集積・誘致機能
期待される効果	● 既存企業の高度化や様々な企業の集積と連携の促進 ● 特定分野の知識・技術・データ・人・企業などの集積 ● 既存企業との取引の増加などの波及効果
運営管理方法	PFI または指定管理者制度： 成長領域への投資であり、投資回収の可能性があるため、民営も検討可能

コンセプト④　人材育成・確保のための施設

人の成長を支援し、つないでいくための拠点

施設の概要	中核・基盤人材育成・確保のニーズに対応し、子供・女性・高齢者などの潜在的な労働力を含む様々な人材育成と各分野の企業の人材確保を支援する。
対応する本市の課題	● 生産年齢人口の減少に伴う労働力不足 ● 個人や企業のデジタルリテラシーの向上
想定される利用者	● デジタル技術活用に限らず、幅広く業務効率化や新たな価値の創出の方法を学びたい人や企業 ● 若年者、女性、高齢者などの潜在的な労働者 ● デジタル技術やキャリアに関心のある小中高生 ● 人材確保に関心のある事業者
求められる機能	● 人材育成のためのプログラムと場所の提供 ● デジタルリテラシー向上やリスキリングのためのセンター（高齢者や教師も対象として含む） ● ｅスポーツなどの新たな分野にも対応できる設備の整備及び機会の提供 ● 児童・学生対象の出前プログラミング教室・講習 ● 人（材）と企業をつなぐネットワーク機能
期待される効果	● デジタルリテラシーの高い基盤・中核人材などの様々なタイプの人材の集積 ● 若年者、女性、高齢者などの潜在的な労働力の掘り起こしによる人手不足の緩和 ● 労働者の労働生産性の向上
運営管理方法	指定管理者制度: 人材育成は、行政の資金的支援が必要になる可能性が高いため、行政主導の施設を想定。

コンセプト ⑤ ビジネス総合的支援拠点

ビジネスにおける様々な課題解決を支援する施設

施設の概要	コンセプト①～④において対応するニーズに加え、市内の企業への投資や ICT 政策提言など、ビジネスにおける様々なニーズに対応する総合的な支援を行う。
対応する本市の課題	● 本市の抱える産業振興に関する課題全般
想定される利用者	● 市内事業者及び市内への進出、創業を検討している事業者等
求められる機能	● まちの DX 推進拠点機能 ● ICT 企業誘致・集積機能、ICT 教育機関連携機能 ● 人材誘致のためのコワーキング機能（ワーケーションを含む） ● 未来人材育成に資する機能 ● カンファレンス機能 ● 堅牢なインフラ提供機能 ● インベストメント機能 ● ICT 政策提言機能
期待される効果	● 事業者の様々な困りごとや課題を総合的に解決できる機能を持った施設にすることで、複合的に関連する課題の解決が実現可能となる他、事業者の課題がデータ化されることで、行政の施策もスピード感を持って対応が可能となる。
運営管理方法	PFI など

③ 各コンセプトの比較

下の2つの表は、5つのコンセプトを「効果」と「実現に当たっての課題」の側面から比較したものである。

上表は、各コンセプトの効果について受益者の範囲、労働生産性の向上、人手不足の緩和、社会課題の解決、既存企業の高度化、先端企業の集積の 6 つの観点から比較したものである。

下表は、各コンセプトの実現に当たって想定される課題について、事業の採算性、本市の財政負担、民間事業者の参加可能性、事業内容に対する必要施設面積の広さ、施設のハード面の整備の難易度、ソフト面の整備の難易度、目標達成の難易度の 7 つの項目を比較したものである（◎→○→△の順に課題がより困難となると想定される）。

コンセプトごとに発揮できる効果だけでなく、実現に当たっての各課題の困難さも異なってくることから、これらを踏まえた上で適切な運営管理方法を選択する必要がある。

■ コンセプトの効果に関する比較

No	コンセプト	受益者の範囲	労働生産性向上	人手不足緩和	社会課題解決	既存企業高度化	先端企業集積
①	デジタル活用支援の場	◎	◎	○	△	○	○
②	課題解決・協働の場	○	○	◎	◎	△	○
③	特定分野・産業クラスターの拠点	○	◎	○	○	○	◎
④	人材育成・確保のための施設	○	◎	◎	◎	○	△
⑤	ビジネス総合的支援拠点	◎	◎	◎	○	○	○

■ コンセプトの実現に当たっての各課題に関する比較

No	コンセプト	事業の採算性	財政負担	民間事業者の参加	必要施設面積	ハード整備	ソフト整備	目標達成
①	デジタル活用支援の場	○	○	○	◎	△	○	○
②	課題解決・協働の場	△	△	○	◎	○	○	○
③	特定分野・産業クラスターの拠点	◎	◎	◎	△	△	△	○
④	人材育成・確保のための施設	△	△	◎	○	○	◎	△
⑤	ビジネス総合的支援拠点	◎	◎	◎	○	△	◎	○

④ 新たな施設のコンセプトの整理

下図は、新たな施設の5つのコンセプトを、社会経済発展のモデルの枠組みの中で整理したものである。

図の上部は、社会経済をどのように発展させるかのモデルを図示している。左側の「課題を持つ人や事業者」が需要側、右側の「課題を解決する人や事業者」が供給側である。両者を取り持ち課題解決を促進するのが、課題解決プラットフォームの役割となる。このプラットフォームでは「相談・対話・体験の場」を提供することにより、両者を結び付けることとなる。相談・対話等を通して課題が顕在化され、これを解消すべく様々なデータを活用しながら、開発と実証のサイクルを回していくことによって、市場の成長や経済発展に繋げることが可能となる。

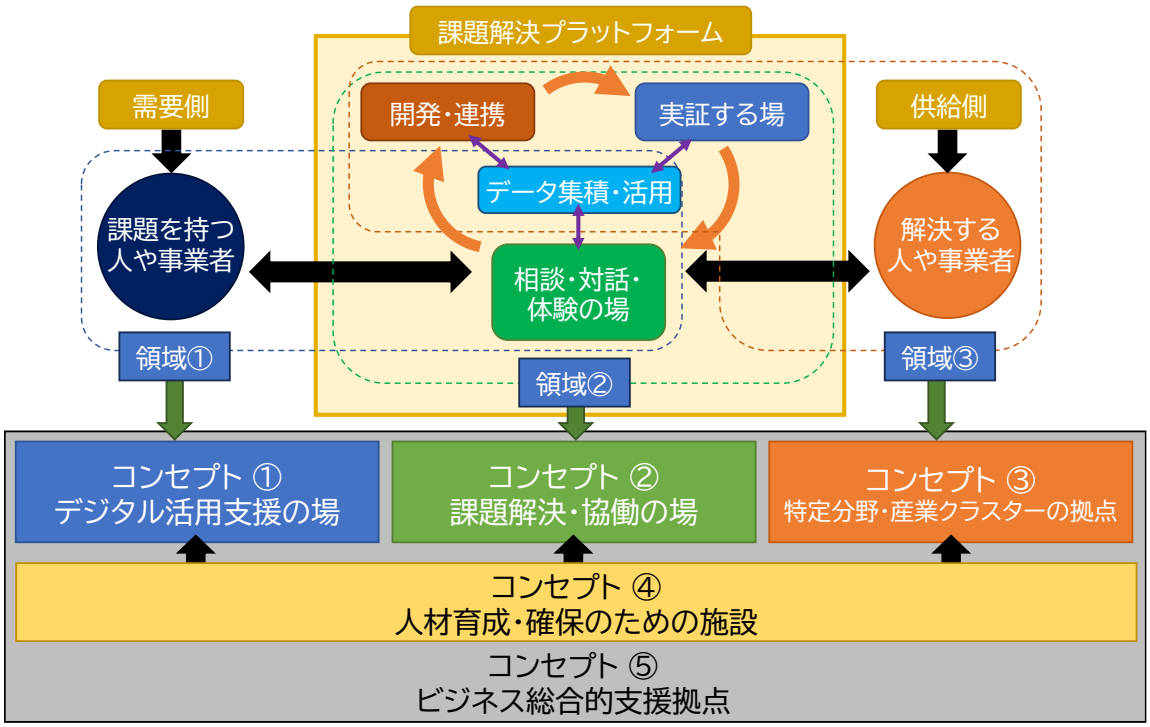
このモデルにおいて、課題解決プラットフォームには社会課題解決の機能も備わっていることから、単に経済発展のみならず、社会経済の発展にも資すると考えられる。

新たな施設の各コンセプトは、それぞれ以下のように各領域を支援することが期待されるが、図の下部はこれを示したものである。

・コンセプト①：ユーザー企業のデジタル化・DX 推進を支援するなど、主に需要側の支援（領域①）
・コンセプト②：課題解決のためのコミュニティやネットワークの形成を図ったりするなど、課題解決プラットフォームの領域を重点的に支援（領域②）
・コンセプト③：開発企業などの連携や実証する場の探索を支援するなど、主に供給側の支援（領域③）
・コンセプト④：全ての領域の基盤となる人材育成・確保の支援
・コンセプト⑤：コンセプト①～④に加え、ビジネス分野での総合的な支援

各コンセプトは複合的に実施することで、より効果的に社会経済の発展に寄与できるものと期待される。

■ 社会経済発展のモデルとコンセプトの関係



（2）新たな施設の運営管理

① 運営管理の方法の選択の考え方

今後の IT 創造館の運営管理の方法の選択に当たっては、まず、サウンディング調査等から得られた意見と、類似施設の事例調査より得られた知見から、運営管理の方向性を整理する。次に、今後採用される可能性がある具体的な運営管理方法の特徴などについて整理する。

これらの整理を踏まえ、今後、運営管理を望む事業者からの意見も踏まえつつ、経済性（財政負担の低減）、ノウハウ（専門性やスキルの発揮）、効率性・迅速性、効果（波及効果も含む）、サービスの質（低廉な利用料でサービスの充実）といった観点から、最も適切な運営管理の方法を検討する。

② 運営管理の方向性

サウンディング調査等から得られた意見と、類似施設の事例調査より得られた知見から、運営管理の方向性について、以下のように整理する。

運営管理の方向性 ①
民間の力の活用 時代の変化に敏感で、適応力の高い民間の力を活用する

（考え方）

民間はノウハウやスキル、柔軟な発想やスピード感を持ち、時代の変化への適応力も高いという点において強みを持ち、行政は安定的な財源や民間にないネットワークを持つといった強みを持つ。両者の連携により低コストで満足度の高いサービス提供が期待できる。これを踏まえて、新たな施設の運営管理については、PFI など民間主導の運営管理方法を優先的に検討する。

運営管理の方向性 ②
目的ベースの活動の継続的な改善 関係者が互いの強みを発揮して相補的に連携して最大限の成果を出すために目的を共有する

（考え方）

行政と民間事業者の補完的な連携により相乗効果を発揮して最大の成果を得るためには、施設の目的についての共通認識の下、それを達成するための協働を安定的・継続的に行うことが重要である。また、日々利用者の声を分析して、実情に合わせて目的達成のための活動を修正していくことも重要である。

運営管理の方向性 ③
経営を安定化する仕組みづくり 目的達成のための活動が安定的にできるように、財政面などの経営を安定化する仕組みを作る

（考え方）

民間事業者が運営管理へ参加し、その力を発揮しながら目的ベースの活動を継続するためには、事業の採算性が前提となる。そのため、採算性の確保が難しい場合は、行政による経営安定化までの資金面でのサポートや特区・規制緩和など、採算性の確保に向けた支援が重要となる。

運営管理の方向性 ④

民間の力を最大限引き出す環境づくり

連携方法を工夫する等により、民間の力を最大限引き出すための**環境づくり**をする

（考え方）

行政の発想で制限を加えすぎると運営管理者の能力が十分に発揮できない恐れがあるため、行政は運営管理の監視に徹する、業務の発注の仕方を工夫するなど運営管理者の力を最大限引き出す環境づくりが求められる。

③ 運営管理の方法の種類と特徴

下表は、新たな施設で導入される可能性のある運営管理方法の一覧である。直営は行政が直接、運営管理する方法であり、指定管理は行政主導で民間と連携する方法である。PFI およびコンセッションは、民間主導の運営管理方法であるが、行政は必要に応じて支援を行う形で協働する。

■ 運営管理の方法の種類

名称	概要
直営 （従来方法）	自治体が直接施設を運営管理する （専門性が求められる作業は委託）
指定管理者制度	民間のアイデアやノウハウを活用し、仕様書に基づく施設の維持管理や運営を事業者に委ねる方式。仕様書発注のため、行政の意向が反映しやすい反面、民間の大胆な発想を引き出しにくい[4]。
PFI （Private Finance Initiative）	民間のアイデアやノウハウに加え、資金の活用も期待して、施設の運営管理を事業者に委ねる方式。性能発注[5]であるため、比較的制限が少なく、民間のアイデアや能力をより引き出しやすい。
PFI RO 方式 Rehabilitate（改修・補修） Operate（運営）	PFI として民間資金を活用しつつ、既存の施設を改修・補修（R）し、運営管理（O）を委ねる方式。施設の所有権の移転はなく、一貫して地方公共団体が施設の所有者となる。
公共施設運営事業 「コンセッション」方式	「利用料金制度」を導入している公共施設を対象に、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式。改修を含む運営管理などを、民間事業者に長期にわたって委ねることで、独立採算型の自由度の高い運営が可能になり、低廉かつ利用者ニーズを反映した質の高いサービスの提供が期待できる。

出所：新谷聡美（R6 年）「PPP/PFI の教科書」などを基に作成

4 ただし、指定管理者制度でも制度設計の工夫により一定の柔軟性のある対応も可能。

5 発注者がプロジェクトの実施方法や仕様を細かく指定するのではなく、必要とされるサービスや施設の最終的な成果・性能を示し、その達成を条件として民間事業者に委託する方式のこと。

下表は、各運営管理の方法の特徴をまとめたものである。

運営主体については、直営の場合は自治体であるが、それ以外の方法では民間事業者となる。

行政の財政負担に関しては、PFI RO 方式やコンセッション方式では民間の資金が活用されることもあるため財政負担を抑えることが期待できる。

ノウハウの活用とその継続性については、直営では業務の専門性がない自治体職員が配置されることがあることに加えて、比較的短期間で配置転換になり得ることから、ノウハウを蓄積してそれを発揮することが困難な傾向にある。指定管理者制度では、民間の専門性を持つ人材が継続的・専属的に業務に当たることで、ノウハウの蓄積と発揮が期待しやすい。PFI RO 方式とコンセッション方式においては、契約方式が性能発注であるため仕様書発注である指定管理者制度よりも自由度が高く、民間事業者のアイデアやノウハウがより発揮されやすい。その結果、サービスの質もより高いものが期待できる。

採算性の低い事業（難採算性事業）に関しては、民間事業者の単独では実施が困難であるが、行政が財政負担を行う指定管理者制度や直営においては比較的実施されやすい。ただし、難採算性事業であっても契約の方法を工夫することにより、行政が財政支援を行うなど官民協働で取り組むことも可能である。それぞれの方法の契約期間については、指定管理者制度が 5 年程度、PFI RO 方式は、7～30年程度、コンセッション方式では、15～30 年程度となっている。

新たな施設の運営管理については、施設の目的に立脚しつつ、安定的に活動ができるような運営管理の方法を選択する必要がある。

■ 運営管理の方法の特徴

名称	運営	財政負担	民間資金	ノウハウ継続性	サービスの質	難採算性事業実施	契約期間の目安
直営（従来方法）	自治体	△	―	△	○	△	―
指定管理者制度	民間	○	△	○	◎	○	5 年
PFI RO 方式	民間	◎	○	◎	◎	○	7～30 年※
公共施設運営事業「コンセッション」方式	民間	◎	○	◎	◎	○	15～30 年

※ この契約期間に施設の改修・補修の期間は含まれていない。

出所：新谷聡美（R6 年）「PPP/PFI の教科書」などを基に作成

なお、前述の新たな施設の各コンセプトでは、主に採算性という観点から「運営形態」を設定したが、今後、必要に応じて潜在的な運営管理者の意見も踏まえながら、最も適切な運営管理方法を検討することとする。

（3）新たな施設の名称

今後、求められる機能及び活用方法によっては、IT にとどまらず、市域経済社会において、さらなる成長可能性を秘める拠点を目指すこととなる。そのため、新しい施設名称については、那覇の新都心地域に位置し、市民や地域、企業などに親しまれる施設に相応しい名称候補を検討整理する。地域や社会において広く受け入れられ、共感を呼ぶ名称を選定することで、これにより、新たな施設が那覇の新都心地域における新しいランドマークとして、一層の発展と活性化に貢献することを期待するものである。

名称の選定方法については、これまで IT 創造館の認知度が低いことが課題として挙げられていることを踏まえ、ネーミングライツ[6]の導入も含めて検討する。ネーミングライツの導入は、民間の運営管理者による広報が見込めることに加え、施設の運営費などの財源確保が期待できるものである。

サウンディング調査等で提案された名称案を参考までに以下に掲載する。

- なは イノベーション＆デザインハブ Naha Future Canvas
- 那覇市未来創造スペース
- なは・こどもみらい創造館
- メカルタウンセンター
- 那覇リゾテック＆テクノ館
- 那覇コミュニティカレッジ （NAHA COMMUNITY COLLEGE）
- 那覇市 IT コミュニティセンター
- 那覇市 IT 創造館 （現在のまま）
- なはし未来のヒト・しごとランドマーク
- ネクストステージなは

6 企業や団体が公共施設、スポーツスタジアム、コンサートホール、イベント会場などの名称使用権を一定期間取得する契約のこと。

7. リニューアルのスケジュールについて

基本方針では、施設の整備着手時期について令和 8 年度を目標としている。しかし、新たな施設の運営管理方法として、PFI RO 方式のように、施設の改修も民間が担う官民連携手法を採用した場合、本市直営や指定管理者制度に比べ、手続きが複雑でより長いプロセスを必要とするため、スケジュールの再検討が必要となる。

また、具体的な運営管理の方法は、今後必要に応じて民間事業者の意向も踏まえつつ決定することとなり、具体的なスケジュールについても、決定した運営管理方法に基づいて策定することとなる。[7]

これらのことを踏まえつつ、本章では、一般的なケースを想定した上で、今回のリニューアルで採用される可能性のある運営管理方法について、そのプロセス例とスケジュール案を提示する。

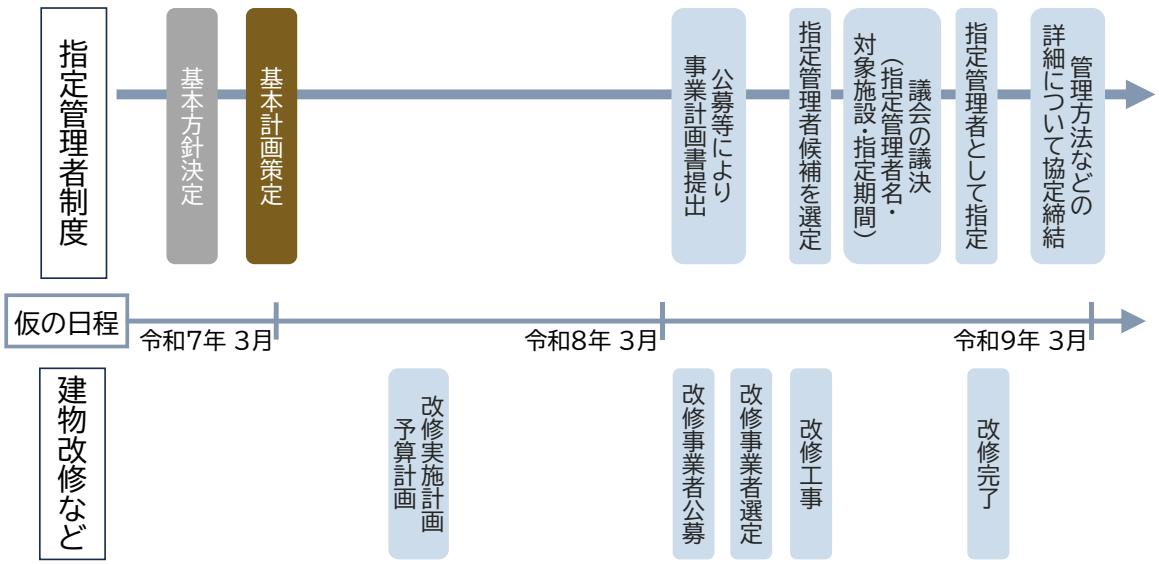
(1) 新たな施設のリニューアルに向けたプロセス例

基本計画策定後の取組について、代表的な運営管理方法である、指定管理者制度と PFI を採用した場合のプロセスの例をそれぞれ取り上げる。

① 指定管理者制度のプロセスの例

運営管理の方法として指定管理者制度を採用した場合、改修の実施計画・予算計画を令和 7 年度に行うことで、基本方針の目標どおりに令和 8 年度に施設の整備に着手できる可能性がある。施設の改修には 1 年程度の期間を見込んでおり、建物の改修と指定管理者の選定を並行して行うことで、新たな施設のリニューアルオープンの時期は令和 9 年度が見込まれる。

■ 指定管理者制度を採用した場合のプロセスの例



出所：総務省（R6 年）「指定管理者制度について」を加工

指定管理者制度を採用した場合、リニューアルオープンは令和 9 年度中と想定される。

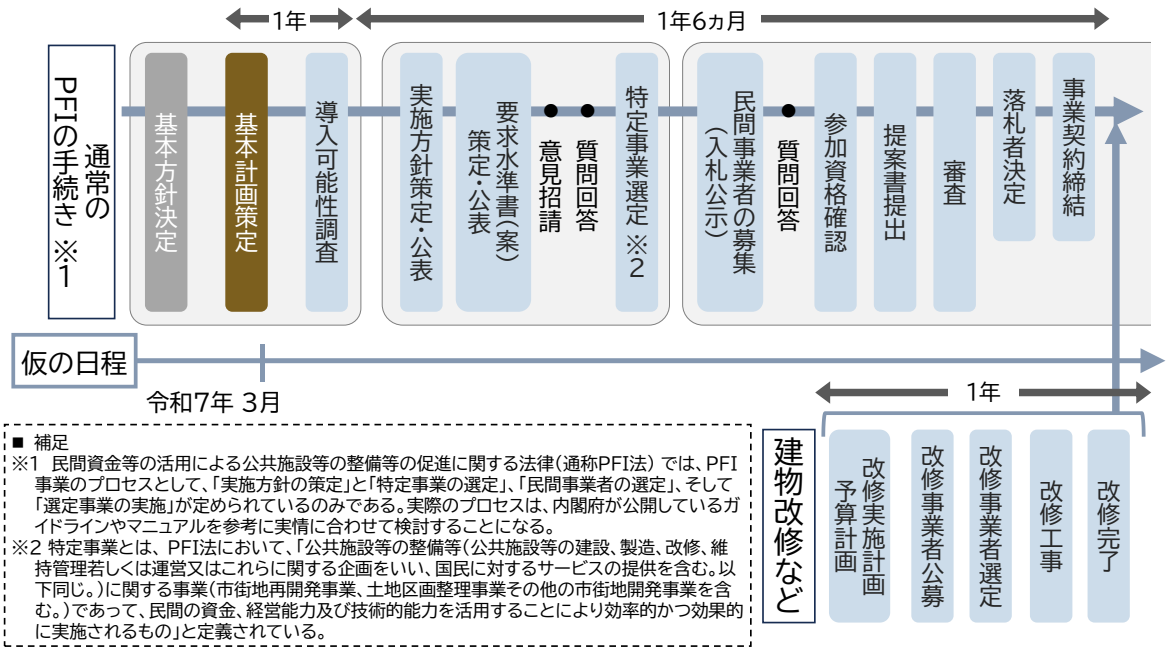
[7] 内閣府の「PPP/PFI 導入可能性調査簡易化マニュアル」では、想定していた事業手法の実現性が確認できなかった場合に手戻りがないよう、複数の事業手法を検討対象とすることが推奨されている。

② PFI のプロセスの例

運営管理の方法として通常の PFI を採用した場合、民間事業者が運営管理を引き受けることが可能か等を調査する導入可能性調査をはじめ、事業の全体像や運営管理の責任分担などを定めた実施方針の策定・公表、特定事業の選定、民間事業者の募集・選定など多くのプロセスが発生する。

一般的に、基本計画策定から導入可能性調査までが1年程度、事業者との契約までは約 30 か月程度要することが想定される。事業者に施設の改修も発注する場合、さらに 1 年程度の期間を要することが想定されるため、基本計画策定からリニューアルオープンまで 4 年から 5 年程度の年数が見込まれる[8]。そのため、この方法を選択した場合、新たな施設のリニューアルオープンの時期は令和 10 年度から令和 11 年度中となる可能性がある。

■ PFI を採用した場合のプロセスの例



■ 補足
※1 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(通称PFI法) では、PFI事業のプロセスとして、「実施方針の策定」と「特定事業の選定」、「民間事業者の選定」、そして「選定事業の実施」が定められているのみである。実際のプロセスは、内閣府が公開しているガイドラインやマニュアルを参考に実情に合わせて検討することになる。
※2 特定事業とは、PFI法において、「公共施設等の整備等(公共施設等の建設、製造、改修、維持管理若しくは運営又はこれらに関する企画をいい、国民に対するサービスの提供を含む。以下同じ。)に関する事業(市街地再開発事業、土地区画整理事業その他の市街地開発事業を含む。)であって、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することにより効率的かつ効果的に実施されるもの」と定義されている。

出所：新谷聡美（R6 年）「PPP/PFI の教科書」などを加工して作成、P70

PFI を採用した場合、リニューアルオープンは
令和 10 年度から令和 11 年度中と想定される。

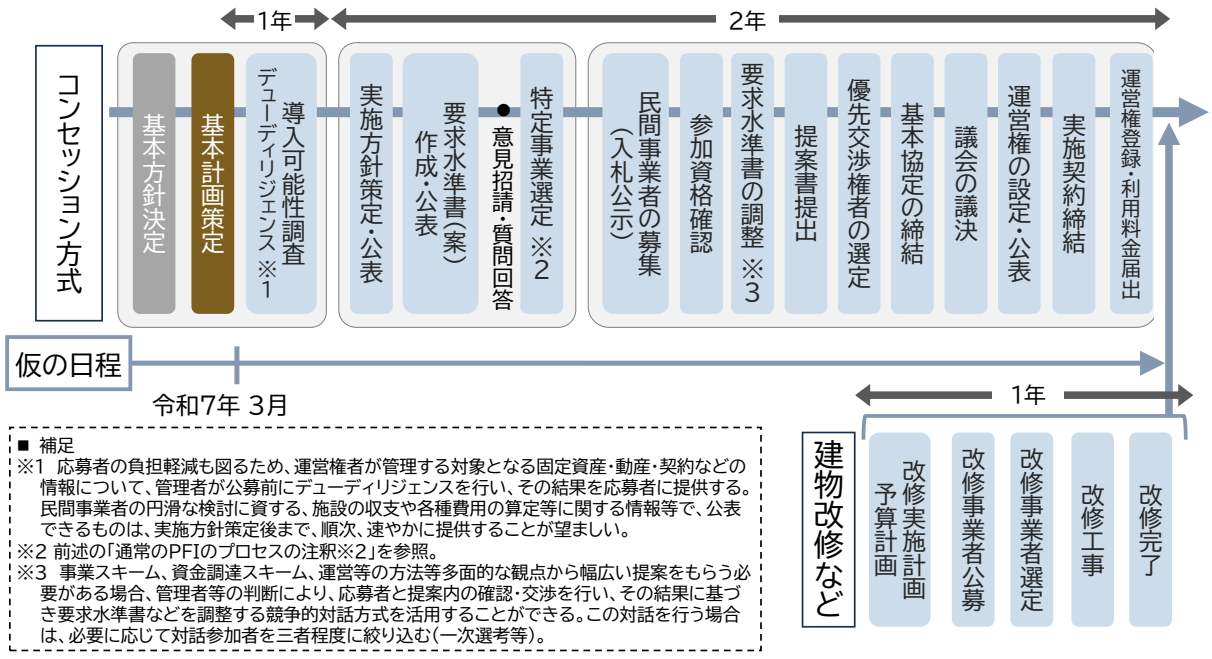
[8] 運営管理事業者に建物の改修まで任せる PFI RO 方式は、建物の建設を含まない手法の中では最もリニューアルまでの時間が長い手法の一つである。この手法では、実施方針の公表から施設のリニューアルオープンまで 3 年から 4 年程度かかるとされている。導入可能性調査や実施方針策定に 1 年程度の期間を見込むと、この概算でも、基本計画からリニューアルオープンまで 4 年から 5 年程度の時間が必要であると試算される。

③ コンセッション方式のプロセスの例

運営方式としてコンセッション方式を採用した場合、同方式は PFI の一種であることから、そのプロセスは前述の通常の PFI と一定程度共通している。一方で、下図に示すとおり、通常の PFI の場合に加えて、導入可能性調査と並行して行うデューディリジェンス[9]や、要求水準書についての民間事業者との調整、優先交渉権者の選定後に行う運営権の設定・公表、実施契約の締結、施設の料金届出といったプロセスを経る必要がある。

そのため、コンセッション方式を採用した場合、通常の PFI を採用した場合に比べ、基本計画策定からリニューアルオープンまでの期間が6カ月程度長くなり3年程度の期間が見込まれる。すなわち、新たな施設のリニューアルオープンの時期は令和 11 年度中となる可能性がある。

■ コンセッション方式を採用した場合のプロセスの例



■ 補足
※1 応募者の負担軽減も図るため、運営権者が管理する対象となる固定資産・動産・契約などの情報について、管理者が公募前にデューディリジェンスを行い、その結果を応募者に提供する。民間事業者の円滑な検討に資する、施設の収支や各種費用の算定等に関する情報等で、公表できるものは、実施方針策定後まで、順次、速やかに提供することが望ましい。
※2 前述の「通常のPFIのプロセスの注釈※2」を参照。
※3 事業スキーム、資金調達スキーム、運営等の方法等多面的な観点から幅広い提案をもらう必要がある場合、管理者等の判断により、応募者と提案内の確認・交渉を行い、その結果に基づき要求水準書などを調整する競争的対話方式を活用することができる。この対話を行う場合は、必要に応じて対話参加者を三者程度に絞り込む(一次選考等)。

出所:内閣府(R5年)「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン令和 5 年改訂版」などに基づき作成

コンセッション方式を採用した場合、リニューアルオープンは
令和 11 年度中と想定される。

[9]事業が市場全体の中でどのような位置にあり、利用者数をどの程度見込むことができるかなど、事業のポテンシャルを測るプロセスのこと。施設単体ではなく、外部要因についても調査して需要について検討を行う。ビジネスデューディリジェンスとも呼ばれる。

8. 付録

(1) 審議会規則

○那覇市 IT 創造館運営審議会規則

平成 17 年 9 月 30 日
規則第 47 号

(趣旨)

第 1 条　この規則は、那覇市 IT 創造館条例(平成 17 年那覇市条例第 52 号)第 21 条第 3 項の規定に基づき、那覇市 IT 創造館運営審議会(以下「審議会」という。)の組織及び運営に関し必要な事項を定めるものとする。

(担任事務)

第 2 条　審議会は、市長の諮問に応じて、次に掲げる事項について調査審議する。

(1)　那覇市 IT 創造館の運営に関すること。

(2)　那覇市 IT 創造館の指定管理者の選定に関すること。

(3)　その他市長が必要と認めること。

(組織)

第 3 条　審議会は、委員 6 人以内で組織する。

2　委員は、次に掲げる者のうちから市長が委嘱する。

(1)　学識経験者

(2)　情報通信産業関係者

(3)　経済団体関係者

(4)　本市を除く関係行政機関の職員

(5)　その他市長が必要と認める者

(任期)

第 4 条　委員の任期は、2 年とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会長及び副会長)

第 5 条　審議会に会長及び副会長を置き、委員の互選でこれを定める。

2　会長は、審議会を代表し、会務を総理する。

3　副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるとき、又は会長が欠けたときは、その職務を代理する。

(会議)

第 6 条　審議会の会議は、会長が招集する。

2　審議会は、委員の半数以上が出席しなければ会議を開くことができない。

3　審議会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、会長の決するところによる。

(庶務)

第 7 条　審議会の庶務は、経済観光部商工農水課において処理する。

(委任)

第 8 条　この規則に定めるもののほか、審議会の運営に関し必要な事項は、会長が審議会に諮って定める。

付　則

この規則は、公布の日から施行する。

付　則(平成 21 年 3 月 31 日規則第 5 号)

この規則は、平成 21 年 4 月 1 日から施行する。

（2）審議会委員名簿

	所属	役職	氏名	フリガナ
1	沖縄国際大学	副学長	比嘉　正茂	ヒガ　マサシゲ
2	株式会社 琉球ネットワークサービス	代表取締役社長	上原　啓司	ウエハラ　ケイシ
3	沖縄セルラー電話株式会社	事業創造部 副部長	仲地　翔子	ナカチ　ショウコ
4	公益社団法人那覇法人会	専務理事	銘苅　茂	メカル　シゲル
5	総務省沖縄総合通信事務所	情報通信課長	吉村　英樹	ヨシムラ　ヒデキ
6	株式会社みらいおきなわ	経営企画部長	砂川　恵太	スナカワ　ケイタ

（3）本市域に所在する主な施設

下表は、IT 創造館以外の本市に所在する主な施設を示している。近年では、SOHO やスタートアップを支援する起業・創業支援、コワーキングスペース・シェアオフィスといった施設も増えてきている。特に、IT 創造館の隣に立地する「なは市民協働プラザ」には、本市が管理する起業・創業支援、就職支援、コワーキングスペースなどのための施設があり、IT 創造館に備える機能を検討する上では、棲み分けにも考慮する必要がある。

■ 本市域に所在する主な施設

施設の種類	主な施設
起業・創業支援施設	・メカル ヨン_ゴ ・沖縄産業支援センター ・Startup Lab Lagoon NAHA ・なはし創業・就職サポートセンター
就職支援施設	・グッジョブ相談ステーション ・沖縄県キャリアセンター ・沖縄県福祉人材研修センター ・沖縄県女性就業・労働相談センター
コワーキングスペース・ シェアオフィス	・MECAL GARDEN ・HAVE A GOOD DAY ・Mangrove（マングローブ） ・relark 那覇 ・howlive タイムスビル店 ・O2 OKINAWA OFFICE ・ZORKS 沖縄

那覇市 IT 創造館の今後の運営管理に関する基本計画

令和7年3月策定

発　　行：那覇市経済観光部商工農水課
〒900-8585　沖縄県那覇市泉崎 1 丁目 1 番 1 号
https://www.city.naha.okinawa.jp/index.html
TEL：098-951-3212　FAX：098-951-3213

製作協力：一般財団法人沖縄 IT イノベーション戦略センター