鳥羽駅前及び佐田浜地区再整備に関するサウンディング型市場調査
対話結果の公表について

令和８年９月３０日
鳥羽市地域創生課

１　サウンディング実施の経緯 3

２　サウンディングの実施スケジュール 3

３　サウンディングの参加者 3

４　サウンディング結果の概要 3
１．総論 4

２．各論 4

（１）エリア全体のゾーニング・空間設計・回遊性に関する提案 4
①　ゾーニングの抜本的見直し 4
②　広域回遊とモビリティ 5
③　景観・ランドスケープ 5

（２）交通結節点機能（駐車場・バスターミナル）と防災に関する提案 . . 5
①　立体駐車場の高度利用と防災拠点化 5
②　最新の駐車場管理システム 5
③　交通需要の最適化・分散化 6
④　バスターミナル等の機能確保 6

（３）にぎわい創出と導入機能（ソフト・ハード）に関する提案 6
①　ニッチターゲットへのアプローチ 6
②　市民交流・多世代共生の拠点 7
③　宿泊施設の方向性とナイトタイム 7
④　社会実験・テストマーケティング 7

（４）エリアマネジメントと事業推進体制に関する提案 7
① まちの哲学（ビジョン）の共有 7
② データに基づくマーケティング戦略 8
③ まちづくり会社の組成と PM..... 8

（５）事業スキーム・リスク分担（ディールブレイカー）に関する要望 .. 8
① 初期投資とインフレリスクの負担軽減 8
② 土地賃料の負担とスキームの柔軟性 9
③ 公共的施設の維持管理負担 9

５ サウンディング結果を踏まえた今後の方針 9
（１）初期投資等の公費負担 9
（２）公益的施設の維持管理負担 9
（３）多様な資金調達とリスク分担の検討 9
（４）推進体制の構築と事業継続の支援 10

１　サウンディング実施の経緯

〇　本市では、鳥羽駅周辺エリアにおける人口減少対策と持続可能な観光地づくりを目指し、「鳥羽駅周辺エリア 2040 将来ビジョン」を策定した。

〇　2033 年の伊勢神宮式年遷宮を一つのマイルストーンとし、鳥羽駅前及び佐田浜地区の整備に向けた「まちづくり基本計画」の策定を進めている。

〇　本調査は、基本計画の策定段階から民間事業者の自由な発想や事業ノウハウを把握し、市場性の高い施設導入、適切な官民リスク分担、持続可能なエリアマネジメント体制等の実現可能性を探ることを目的として実施した。

２　サウンディングの実施スケジュール

対話の実施期間：令和８年５月１４日 ～ ８月２８日

※　個別対話に加えて、令和８年８月３日に開催された鳥羽駅周辺エリアプラットフォームにて、時点のサウンディング概要をもとに意見交換を実施した。

３　サウンディングの参加者

〇　サービス・空間プロデュース：9 グループ

〇　駐車場開発・運営：3 グループ

〇　金融・プラットフォーム・公益：6 グループ

〇　総合建設・不動産・住宅開発：12 グループ

・・・・・合計：30 グループ（延べ対話数：41 回）

４　サウンディング結果の概要

〇　本調査を通じて、民間事業者から本エリアのポテンシャルや事業実現に向けた現実的な意見が寄せられた。

〇　全体を通じた総論と、対話項目別に細分化した各論は次のとおりである。

１．総論

○　対話を通じて、本エリアにおける事業性について、以下の共通認識が示された。

（１）民間事業者による単独投資の限界

○　ディベロッパー等の事業者が全ブロックを自らの投資のみをもって開発することはもってのほか、単一ブロックやテナントレベルの出店であっても、民間事業者が単独で投資判断（投資回収の計算）ができるほどのポテンシャルは、現在の当該地にはないことが示された。

（２）都市型ホテルの優位性

○　一方で、持続的な収益性を確保しやすく、宿泊客の周辺飲食店等への回遊による経済波及効果が大きい観点から、「都市型ホテル」等の整備については当該エリアにおいて一定の事業的優位性があることが確認された。

（３）海景観を活かした空間整備の魅力と公共性

○　伊勢志摩の海の玄関口として、海景観を最大限に活かした空間整備を行うことは、観光地形成における魅力が極めて高く、公共的な意義も大きいとの評価を得た。

２．各論

○　上記の総論を前提とし、今後の計画策定に資するよう５つの対話項目に細分化して整理した。

（１）エリア全体のゾーニング・空間設計・回遊性に関する提案

○　民間事業者からは、市の想定するブロック区分にとらわれない、集客力と現実的な事業性に基づくゾーニングの見直しや、景観資源を活かした空間設計について多くの提案があった。

①　ゾーニングの抜本的見直し

○　西ブロックへの Park-PFI 導入等は、海への景観や集客力の面で民間投資は困難との指摘が多数あった。

○　東ブロックを「民間収益ゾーン」、西・北ブロックを「公共・交通ゾーン」に集約するなど、市の想定にとらわれない現実的な見直しが提案された。
○　観光客向けの機能と、地元・離島住民向けの日常的な生活機能を、空間として明確に分離すべきとの意見があった。

② 広域回遊とモビリティ
○　駅とマリンターミナル間において、雨風をしのいで快適に歩ける動線（屋根付き歩道等）の整備が回遊性向上に必須である。
○　鳥羽水族館やミキモト真珠島等の周辺観光施設と結ぶ「自動運転ルート」の導入や、二次交通（カーシェア等）の拠点を整備し、面的な広域回遊性を高める提案がなされた。

③ 景観・ランドスケープ
○　伊勢志摩の海の玄関口として、海景観を最大限に活かした空間整備が観光地形成に不可欠。
○　商業面積だけを追求するのではなく、佐田浜地区を「公園的・ランドスケープ的な空間」として一体整備することが誘引力のあるエリアの創出に繋がるとの意見があった。

（２）交通結節点機能（駐車場・バスターミナル）と防災に関する提案
○　既存の平面駐車場や老朽化したバスセンターの機能更新において、最新のシステム導入や立体化を通じた高度利用の提案がなされた。

① 立体駐車場の高度利用と防災拠点化
○　離島住民等の月極需要と観光客の一時利用需要を満たしつつ、建設メリットを出せる「第３駐車場」周辺等での自走式立体駐車場の整備（４～５階建て等）が有効と評価された。
○　立体駐車場を津波発生時の「垂直避難施設」として機能させることが強く推奨された。
○　中間階以上の津波の及ばない高さにおける防災備蓄倉庫や避難ルートの設置など、強靭な防災拠点としての付加価値向上が提案された。

② 最新の駐車場管理システム
○　運用面では、人件費削減やゲート破損リスク回避のため、車両ナンバーを認識する「カメラ式駐車場」への移行が推奨された。

③　交通需要の最適化・分散化

〇　休日の繁忙期に発生する渋滞対策として、特定日料金を設定する「ダイナミックプライシング」やオンライン事前予約の導入による需要分散化が提案された。

〇　離島住民の保有車両（車庫代わりの月極）をカーシェアに代替させることで維持コストを削減し、空いた車室を観光客向けの一時利用に転換するアイデアが示された。

④　バスターミナル等の機能確保

〇　路線バス、タクシーに加え、旅館の送迎バスが集中して乗り入れるため、実運用を見据えた十分な旋回軌跡等の余裕を持ったスペース設計が必須である。

〇　路線バス等の公共交通と旅館送迎バス等の個別の交通機能を整理し、交通安全性を確保しつつ、利用者属性に応じた機能統合を図る有用性が示された。

〇　また、これらの実現に当たって、県内の先進市の状況を踏まえて、バスタ事業等の検討を進めるべきとの意見があった。

（３）にぎわい創出と導入機能（ソフト・ハード）に関する提案

〇　「通過型観光」からの脱却と、多様な来訪者・市民が交わる持続可能なにぎわい拠点の形成に向けた具体的なコンテンツが提示された。

①　ニッチターゲットへのアプローチ

〇　他地域との差別化を図るため、ニッチなターゲット設定を行うべきとの提案があった。

（例）

・　ツーリング層：バイク専用駐車場やシャワー付きラウンジを整備し、通過点ではなく目的地としての「ツーリングの聖地」を目指す。

・　ペット連れ層：車での来訪者が多い特性を活かし、コンテナ等のローコスト建築を活用したドッグランやカフェ等の「ペットフレンドリー」な事業展開を行う。

・　釣り客・ウェルネス層：アプリを活用して管理する有料の「海釣り施設」や、海を望む温浴・サウナ施設等を整備し、ファミリー層やインバウンドの誘客を図る。

② 市民交流・多世代共生の拠点

○ 観光客に特化しすぎた施設は、敬遠されるため、市民が日常的に利用し誇りを持てる空間であることが結果的に観光客の満足度に繋がる。

○ 天候に左右されない「屋内遊戯施設」や、若年層等の日常利用を促す「図書館」などを複合化し、観光客と地域住民が交ざり合う「多世代交流拠点」の構築が提案された。

○ 医療モール等の生活利便機能についても、調剤薬局の併設やテナント型による初期投資抑制を前提とすれば、一定の誘致可能性があることが示唆された。

③ 宿泊施設の方向性とナイトタイム

○ 持続的な収益性及び周辺への経済波及効果が大きい観点から、都市型ホテルには一定の優位性が認められた。

○ 既存の地元宿泊事業者との競合を避けるため、食事は街中の飲食店等を利用してもらう「宿泊特化型ビジネスホテル」や「長期滞在型ブティックホテル」の整備が適しているとのことであった。

○ 車やバイクを横付けできるコンテナ・トレーラーホテル等のニッチな宿泊機能の提案もあった。

○ 夜間の滞在・消費を促すため、ビアガーデン、夜間イルミネーション等のナイトタイムエコノミー施策の必要性が強調された。

④ 社会実験・テストマーケティング

○ 強力なIP(キャラクター等)の世界観を活用したモニュメント設置と、ガバメントクラウドファンディング（GCF）を掛け合わせ、資金調達とテストマーケティングを同時に行う手法が提案された。

○ 本整備の前に、移動式有料駐車場システムや、遊具の仮設等による「社会実験」を先行させ、人流データや利用者の反応を本計画に反映させるプロセスが推奨された。

（４）エリアマネジメントと事業推進体制に関する提案

○ ハードの整備にとどまらず、持続的にエリアの価値を向上させるための「体制づくり」や「哲学の共有」について、民間企業からコンサルティング的な助言があった。

① まちの哲学（ビジョン）の共有

○ 民間事業者が個別に自助努力を行うだけでは、エリアとしてのブランディングや一体感は生まれない。

○　「どのようなまちを目指すのか」という強固なビジョンを行政トップが明確に打ち出し、エリアに関わるすべての事業者がその考え方に紐づいて動く仕組みづくりが不可欠であるという意見があった。

② データに基づくマーケティング戦略

○　市から「どの属性のターゲットを、何万人呼び込むのか」という明確な集客のロジック（勝算）が示されなければ、出店側としては投資判断が難しい。

○　まずは「今いる市民」と「既存の観光客」をベースに、平日・休日・季節ごとに滞在人口の仮説を立て、そこから逆算で事業計画を構築するアプローチが求められた。

③ まちづくり会社の組成と PM

○　市外資本に依存せず、鳥羽を良くしたい地元企業を中心とした「まちづくり会社」を組成すべきである。既得権益層中心とならないよう、若手主体の組織づくりが重要である。

○　体制についても、機動的に事業が推進できるよう少人数（３～４者）の若手が構成することが最も望ましい。

○　各ブロックがバラバラに動かないよう、施設整備と施設運営の両方に知見を持つ「プロジェクトマネージャー（PM）」を配置し、全体コンセプトを牽引する体制も重要である。

（５）事業スキーム・リスク分担に関する要望

○　民間資金を活用した事業（PPP/PFI 等）を成立させるための、行政側に求める「必須条件」が提示された。

① 初期投資とインフレリスクの負担軽減

○　単一ブロックやテナントレベルであっても民間単独での投資回収は極めて困難。

○　建物の躯体や外装等を公共が負担し、内装等を民間が負担するなどの「一定の初期投資等の公費負担」が不可欠である。

○　民間事業者がゼロから建物を建設し、長期で投資を回収する「完全な民間独立採算」スキームは、近年の建設物価や人件費の高騰下では公募参加見送りの決定的な理由となる。

② 土地賃料の負担とスキームの柔軟性

○ 事業成立において「市へ支払う土地賃料」が最大のネックになりやすい。雇用創出等の公共的メリットを考慮し、土地の無償・減免貸付等の柔軟な制度設計が提案された。

○ 初期投資負担を平準化・軽減するため、民間が建設し市が長期間リース料を支払う「リース方式」の活用も提案された。

③ 公共的施設の維持管理負担

○ 駐車場等に持たせる垂直避難機能（津波対策等）や広場機能については、有事のリスクや公益性の高さを鑑み、維持管理について一定の負担を公共側が担うべきであるとの見解であった。

5 サウンディング結果を踏まえた今後の方針

○ 今回のサウンディング調査を通じて、対象エリアのゾーニング見直しの必要性や、民間単独投資の限界、持続可能な運営体制構築に向けた本質的な課題が浮き彫りとなった。

○ 本結果を踏まえ、市として当該エリアにおける民間投資を促進し、ビジョンにおけるコンセプトを維持・実現していくため、以下の施策展開を基本として具体的な計画策定を進める。

（民間投資を促進するための市の施策展開）

（１）初期投資等の公費負担

○ 民間単独での事業成立（投資回収）が困難な現状を鑑み、民間事業者の参入障壁を下げるため、基盤整備や施設建築等において一定の初期投資等の公費負担を行うこと。

（２）公益的施設の維持管理負担

○ 津波避難機能を有する施設や、市民交流の拠点となる広場・歩行者デッキなど、公益性を有する施設については、市が維持管理について一定の負担を担うこと。

（３）多様な資金調達とリスク分担の検討

○ 上記を前提とした上で、官民の適切なリスク分担の境界線（レッドライン）を見極め、国等の補助金・交付金の最大活用や、初期投資を平準化するリース方式等、多様な資金調達スキームの検討を深める。

（４）推進体制の構築と事業継続の支援

○　本結果を「鳥羽駅周辺エリアプラットフォーム」へ還元し、エリアの価値向上を牽引する「まちづくり会社」の組成も含めた調整を進め、事業実現に直結する公募条件の整理・策定へと繋げていく。

（以上）

【事務担当】
鳥羽市地域創生課戦略推進係　木下
Mail：senryaku@city.toba.lg.jp