

エリアマネジメントによるまちづくり研究

～ 自律的（自立的）・持続的なエリアマネジメントに向けて ～

平成24年11月22日
一般財団法人都市みらい推進機構

1. はじめに

当機構は、郊外や都心部におけるエリアマネジメントの支援業務等を国や地方公共団体などから受託し、この実現に向けたルールづくりや体制の構築等に取り組んできた。このなかで、地権者等のエリアマネジメントに関する理解促進や自発性の喚起が実務上の問題として浮き彫りになった。

また、我が国のまちづくりは、構造的にも質的にも大きな転換期を迎えており、従来の発想や手法のみによって持続可能なまちづくりを展望することが難しく、エリアマネジメントの考え方に対する期待が一層大きくなっている。このような状況のもとで、地権者等の理解を効果的に導き、エリアマネジメントの更なる普及を目指すためには、全国のまちづくりの事例を改めて分析すること、特に、自律性（自立性）や継続性の観点で読み解き、そのあり方を捉え直すことが重要と考えた。

そこで本研究では、まず、（1）まちづくりを取巻く主な状況を概括したうえで、文献調査やまちづくりの担い手へのヒアリング等を行ない、（2）持続可能なエリアマネジメントのあり方を考察するとともに、（3）自律（自立）と継続を担保する事例を項目ごとに整理しつつ、（4）総合的なエリアマネジメント組織の試案を検討した。以下に、本研究の概要を記す。

2. 研究の概要

（1）まちづくりを取巻く主な状況

① これまでのまちづくり

人口及び経済の拡大基調のもと、まちは「つくれば使われる」という環境にあった。まちづくりをコントロールする試みは、一部の開発や建築レベルで見られたもののエリア単位の取組みは稀であった。

また、これまでのまちづくり及びまちの維持管理は、行政や一部の開発事業者等が主体となって取り組むことが一般的であり、一方、地元主体の取組みの多くは、町会活動や有志によるボランティア等が中心であるため世代交代や人材育成、資金の確保等の問題点が不断に指摘されてきた。

② 社会経済状況等の趨勢

公共財政が逼迫する反面、市民や企業等の民間セクターの取組みが活発化し、官民の役割が大きく変化していることから、多様な主体の新たな協働の可能性が拡大している。限られたヒト・モノ・カネの組み合わせなどの工夫や知恵が求められる時代といえる。

また、社会ニーズ（まちづくり上の課題や消費者意向等）の多様化が著しく、この変化のスピードは極めて速い状況にある。まちづくりを時間軸で捉えることが重要かつ不可欠な課題と認識すべきである。

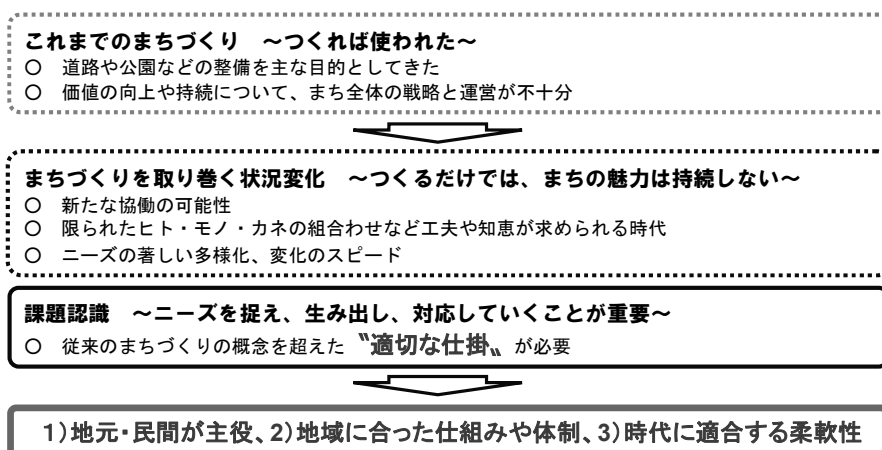


図1 まちづくりを取巻く主な状況

(2) 持続可能なエリアマネジメントのあり方

① エリアマネジメントの定義

我が国には、いわゆるエリアマネジメントに関する法的な定義はない。しかし、「エリアマネジメント推進マニュアル（国土交通省土地・水資源局 平成 20 年 3 月）」において、表 1 のようなエリアマネジメントの領域を示したうえで、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組み」という考え方を提示している。

② エリアマネジメントの特徴

また、同マニュアルは、我が国のエリアマネジメントの特徴を表 2 のように 4 項目に整理している。

③ エリアマネジメントの意義

エリアマネジメントを実施し継続することの意義は、一般に、1) 居住環境・防犯性等の維持・保全及び向上、2) 資産価値の維持、付加価値の増大、3) 施設等の合理的・効率的な管理とコストの低減、4) コミュニティ・ビジネスの増進と地域活性化の推進、と整理することができる。

資料:「新たな担い手による地域管理のあり方検討委員会(委員長:小林重敬横浜国立大学大学院教授(当時)、平成 18 年度)」報告書など

④ 持続可能なエリアマネジメントのポイント

i) 地権者等の利益を向上する

表 1 のような領域でまちを「つくること」及び「運営すること」によって、最終的に地権者等の利益向上に資する仕組みを構築することが、持続可能なエリアマネジメントの最も重要なポイントである。

地権者等の利益は多様な内容が考えられ、例えば、「出資等に対応する金銭の分配」、「エリアマネジメントの結果として得られる商業・住環境の向上、資産価値の向上」、「活動や寄付によってまちづくりに貢献する達成感・誇り」などがある。

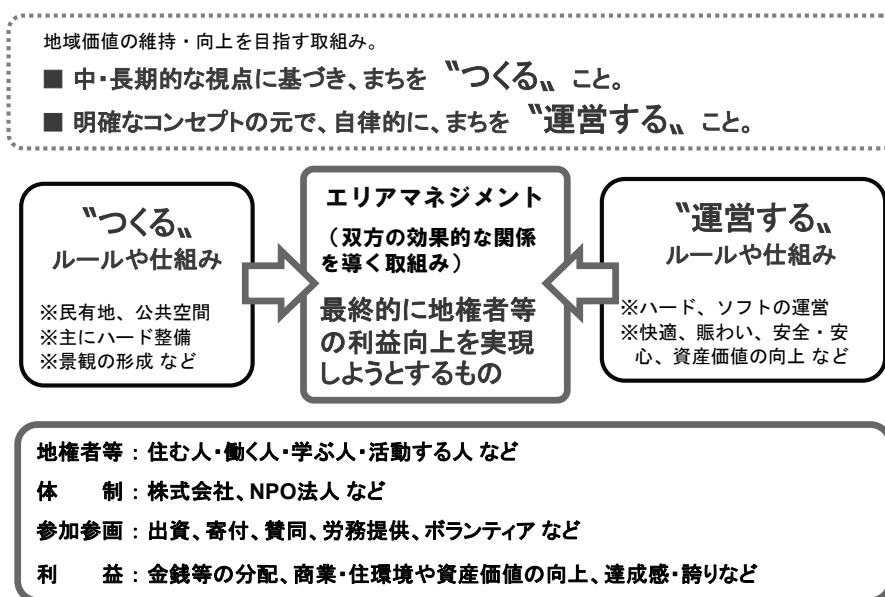


図2 「エリアマネジメントの目的」等のイメージ

表1 エリアマネジメントの領域

<input type="checkbox"/> 快適で魅力に富む環境の創出や美しい街並みの形成
<input type="checkbox"/> 資産価値の保全・増進等
<input type="checkbox"/> 人をひきつけるブランド力の形成
<input type="checkbox"/> 安全・安心な地域づくり
<input type="checkbox"/> 良好なコミュニティの形成
<input type="checkbox"/> 地域の伝統・文化の継承等

表2 エリアマネジメントの特徴

<input type="checkbox"/> 「つくること」だけでなく「運営する(育てる)こと」
<input type="checkbox"/> 行政主導ではなく、住民・事業主・地権者等が主体的に進めること
<input type="checkbox"/> 多くの住民・事業主・地権者等が関わりあいながら進めること
<input type="checkbox"/> 一定のエリアを対象にしていること

ii) まちづくりの段階に応じて展開する

エリアマネジメントを将来にわたって継続していくためには、いうまでもなく、まちづくりの初動期の段階から、エリアマネジメントの全体像（エリアマネジメントの目的）を関係者で調整し、将来的に求められる役割や機能を構想したうえで、段階に応じて必要な体制を構築することが前提になる。

この際、先進的な事例等のノウハウや課題認識等を踏まえながら、将来的な取り組み内容もイメージしておくことがポイントとなる。例えば、まちを「つくること」には、1) 調整・コントロール（公共空間や民間の建築物）、2) 事業推進支援（地権者の開発等）などがあり、また、まちを「運営すること」には、3) 施設の維持管理、4) イベント、清掃、パトロール、広告、テナント管理などがある。

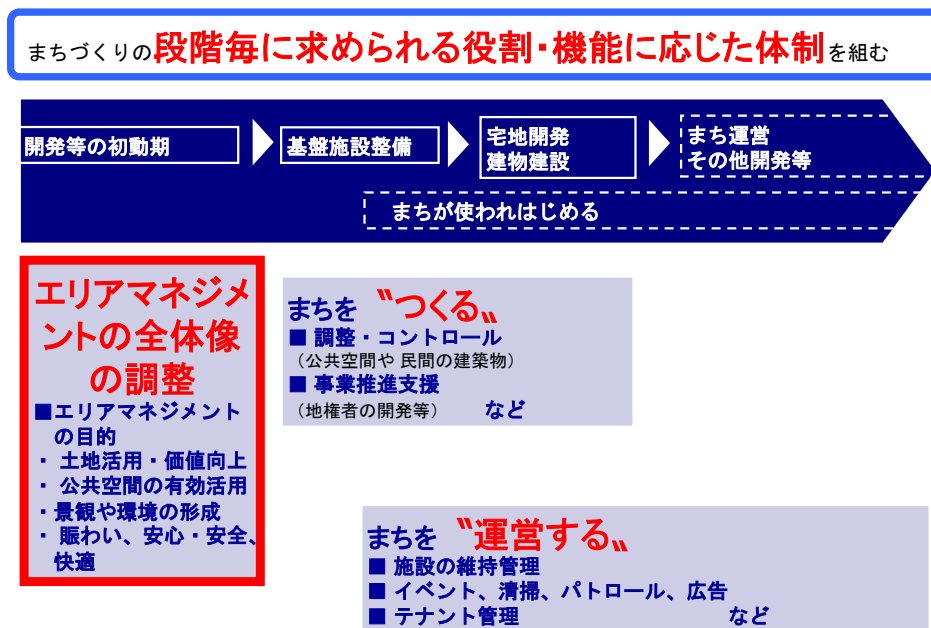


図3 エリアマネジメントの展開イメージ(土地区画整理事業地区のケース)

iii) 「ヒト」「カネ・モノ」「情報」を循環させる

エリアマネジメントが継続するための第三のポイントは、効果的かつ効率的な仕組み（システム）を、エリア単位で構築することである。公と民、あるいは、ハードとソフトの連携・協調の組み合わせを調整、検討し、地域価値の向上を目指すような体制・システムを構築することが極めて重要である。

この際、ひと・企業等の様々な主体が自ら考え、自らの意志に基づいて主体的に参画し、かつ、地元行政等による支援が効果的に作用することで、「ヒト（人材・絆等）」「カネ・モノ（資金・場等）」「情報（情報・システム等）」がエリア的にも時間的にも循環することをイメージしながら必要な調整を行うことが重要である。【図4参照】



図4 「ヒト」「カネ・モノ」「情報」の循環イメージ

(3) 自律(自立)と継続を担保する事例 (主な事例の抜粋)

i) 地権者等の利益を向上する事例

・地権者開発やテナント管理等の支援

NPO法人KAOの会

(鎌ヶ谷駅東口)

不動産開発支援

不動産特定共同事業法と等価交換手法の併用、資金調達等により5名の地権者の共同事業を支援

テナント管理 (※生活必要な業種を地区全体で管理)

店舗(1階)、医療施設(2階)

地権者建物や駐車場、駅広等の管理

維持・管理、清掃、賃料・景観維持費の徴収等

(株)飯田まちづくりカンパニー

(長野県飯田市中心市街地)

ミニ開発・不動産事業

土地入換え・集約化、共同建替え・店舗共同化、テナント管理、不動産賃貸・管理等

福祉サービス事業

高齢者支援サービス、買物代行・食材宅配など

イベント・文化事業

集客イベント、その他文化・教育事業

高松丸亀町まちづくり(株)

(香川県高松市中心市街地)

再開発事業のコンサルティング・コーディネート

市街地再開発事業(組合施行)の推進、タウンマネジメント体制の検討・整備、ファイナンスの組成

再開発建物の全館の総合的・一体的運用(維持・管理・経営)

テナント管理や適切な施設管理により総合的にマネジメント

(株)金沢商業活性化センター

(石川県金沢市中心市街地)

不動産開発、施設整備

借地による複合商業施設の開発、アーケード再建整備、駐車場整備等

テナント管理

商業店舗、空店舗・空地活用

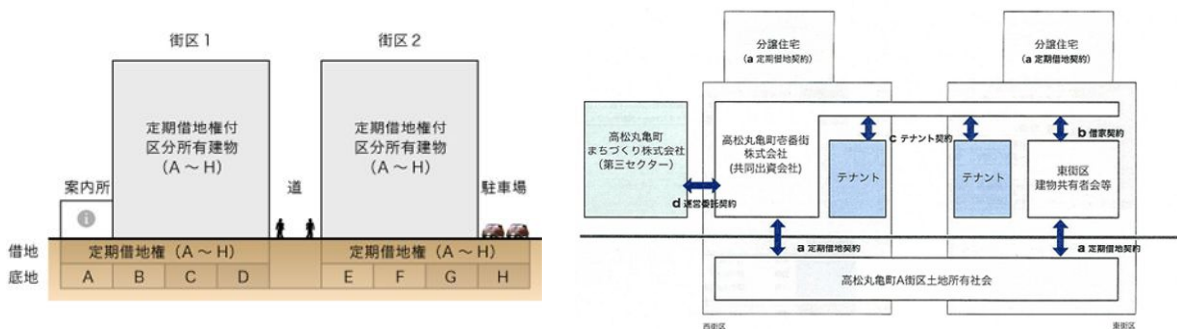
ソフト事業

イベント、共通ポイントカード、駐車場ネットワーク事業等

・土地の使用権を一元化して運用

高松丸亀町商店街市街地再開発事業

- **土地の所有と使用(経営)を分離**し、「高松丸亀町まちづくり(株)」が**使用権を一括して運用**することにより、適切なゾーニングとテナントミックスを可能にしている。
- 地権者が**定期借地権を共有**し、区分所有建物(定期借地権付)を建設(底地は分有)。「高松丸亀町壱番街(株)」が、区分所有建物の床(定期借地権付)を再開発組合から全て取得し、「高松丸亀町まちづくり(株)」がテナントに貸すなど**一元的な施設運営**を行なっている。



- 時代やまちの状況変化に柔軟に対応し、まちを経営するために、「高松丸亀町まちづくり(株)」が**床(保留床、権利床)を一括経営**している。
- 「高松丸亀町まちづくり(株)」は、地代・家賃収入をそれぞれの地権者に支払っている。地権者が出店する場合は、家賃を「高松丸亀町まちづくり(株)」に支払っている。
- 隣接する三越と一体となってテナントミックスを計画している。

ii) まちづくりの段階に応じて展開する事例

・まちづくり初期期(基盤整備前など)からエリアマネジメント組織を立ち上げ

- 市街地開発事業の実施段階からマネジメント組織を立ち上げ、まちづくりを実施した事例。
- **地権者組織を母体とした任意組織**(懇談会や協議会等)から活動をスタートし、後に法人化する場合が多い。専門知識を要する取組み(事業)には、相応の人材が不可欠。

NPO法人 KAOの会 (鎌ヶ谷駅東口)

- ▶ 土地区画整理事業で駅前に仮換地された地権者の「まちづくり懇談会」が発足(後に、**公益に寄与するため法人格を取得**)
- ▶ 組織内の**専門家等が牽引する形で活動**。地権者の資産価値向上ニーズに応えるため、空間整備指針の提案(市が策定)や、共同化事業をコーディネート。
- ▶ 民有地と公共空間(駅前広場等)の連動的な整備(協調整備)を主導

一般社団法人 汐留シオサイト・タウンマネージメント (汐留地区)

- ▶ 土地区画整理事業の地権者組織を前身とした「街づくり協議会」を設置(後に、**公共施設の維持管理受託のため法人格を取得**)
- ▶ ・公共施設の整備や管理方法等を検討(決定)
・施設運営や空間デザインに関する提案と調整
- ▶ 協議会事務局には、都市計画・まちづくりの**専門家が関与**し、案の作成、行政との交渉、協議会メンバーへの説明などの活動をサポート

高松丸亀町まちづくり(株) (香川県高松市丸亀町商店街)

- ▶ 商店街振興組合と再開発準備組織(地元地権者)等、高松市の出資により設立
- ▶ **専門家の支援**を得つつ、商店街全体のデザインコーディネートや事業プログラムづくり、商業戦略づくりなど
- ▶ 共同化による建替への施行
- ▶ 事業後のビルの維持管理・運営、テナント管理、イベントの企画・運営などを実施

NPO法人 金沢杜の里 (石川県金沢市若松・鈴見地区)

- ▶ 土地区画整理組合内に「若松・鈴見街づくり委員会」を設置
- ▶ 街づくりルールを作成。建築確認申請等の前にチェックし上物をコントロール。
- ▶ 街づくりルールとの整合のチェックを**設計事務所に委託**。
- ▶ 組合の残余財産をNPO法人金沢杜の里に引継ぎ、セットバック空間や公共施設の維持・管理を実施

iii) 「ヒト」「カネ・モノ」「情報」を循環させる事例

・エリアマネジメント組織の財源として公共資産を活用

- 運営組織が、行政(市など)から、駅前広場・道路・公園などの**公共施設の維持・管理業務**を指定管理者等として受託。
- **行政(市など)から支払われた維持・管理委託費**を、運営組織の運営費の一部に充当している事例。

駅前広場、道路等



▲交通広場及びペデストリアンデッキの管理
～大崎駅西口中地区
(大崎ウエストシティワーズ)



▲動く歩道専用橋の管理
～晴海トリトンスクエア



▲駅前広場(道路・多目的ステージ等)清掃や花壇の管理、道路占用許可手続代行等
～鎌ヶ谷駅東口地区

公園、ひろば等



▲公園の清掃、アート作品の維持管理
～六本木ヒルズ



▲公園や地域貢献施設(ギャラリー)の管理
～東五反田二丁目第二地区
(東京サザンガーデン)



- 運営組織が、行政(市など)から、道路・駅前広場・公園などの**公共施設の維持・管理業務**を指定管理者等として受託。
- 地区内の**公共施設を活用した収益事業**を実施し、運営組織の運営費の一部に充当している事例。

広告事業



▲壁面広告 ～汐留地区



▲地域情報ボード。まちづくり情報、地元企業、店舗情報を発信(企業広告等は有料) ～大崎駅周辺地区



▲街路灯フラッグによる広告 ～秋葉原地区

利便施設等の運営事業



▲店舗事業 ～汐留地区



▲自動二輪車駐車場事業 ～秋葉原地区



◀店舗に隣接する地先の河川空間(河岸緑地)と一体的なオープンカフェ ～広島市京橋川右岸

公共資産の柔軟な運用

- 公共施設(駅前広場や道路など)や民有地(公開空地や施設共用部等)を、まちができた後のまち運営に活用。
- 賑わい創出やコミュニティ育成に資する**イベントやまつり**の実施、または、**地域のプロモーション**(バナー設置やイルミネーション)の事例。

イベント・まつり



▲市道占用(クリスマスイベント) ～鎌ヶ谷駅東口



▲公開空地と市道占用(サマーフェスティバル) ～調布国領地区



◀公開空地の活用(中央区第九の会) ～晴海トリトンスクエア

地域プロモーション



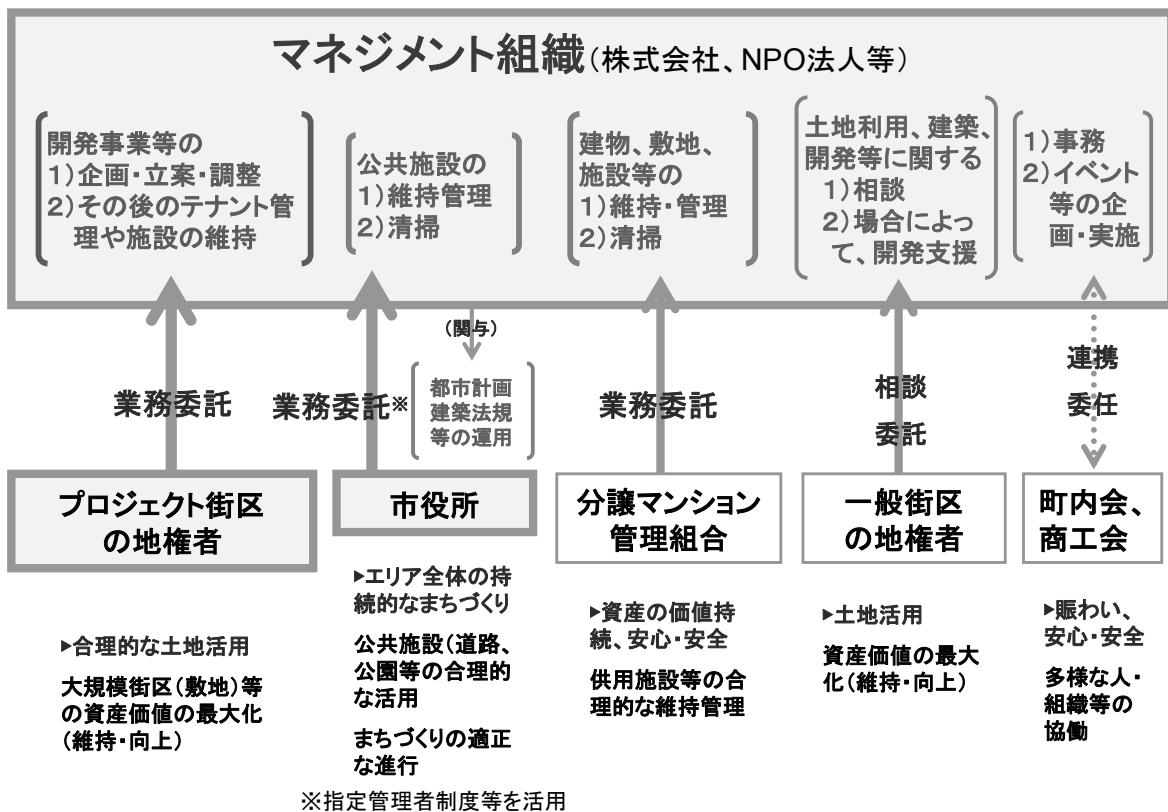
▲イベント時のバナー(旗)の設置などによるプロモーション ～晴海トリトンスクエア



◀クリスマスイルミネーション ～六本木ヒルズ

(4) 総合的なエリアマネジメント組織の試案

① 運営組織の役割・機能



② マネジメント組織の経済構造

1. 収支構造

(1) 収入

- 公園・道路・駅前広場等の通常管理※業務
 - ▶清掃、違法占用是正等に対する対価
- 公園・道路・駅前広場等におけるイベント、占用※
 - ▶イベント主催者、占用者からの賃料
- 開発プロジェクトへの参画(支援)
 - ▶プロジェクトの実施による利益
 - ▶プロジェクトの管理・運営(テナント床管理等)委託料
- 駐車場の管理業務
- その他 地区内プロジェクトへの参画(支援)
- その他 収益事業(広告、利便施設運営等)

(2) 支出

- 人件費
- 事務所賃料
- その他

事業規模(年間)の参考例

NPO法人 KAOの会; 10,000千円
 一般社団 大崎・五反田タウンマネジメント; 12,000千円
 一般社団 大崎エリアマネジメント; 68,000千円

※指定管理者制度等を活用

2. 組織

株式会社かNPO法人

▶初動期は任意組織が望ましい

- ※市が都市再生整備推進法人に指定した場合
- ・公共空間の占用許可の特例に有利
 - (広告の掲示、物販の実施、イベントの開催等)
 - ・都市再生整備計画の提案が可能

NPO法人

- ・資本金0円・理事3人・会員10人が最低必要。
- ・利益分配不可(非分配が原則)。原則、収益は活動資金に回す。
- ・収益事業から得た所得のみが課税対象(寄付は非課税)
- ・一般的に、相当規模の不動産を保有することはない

株式会社

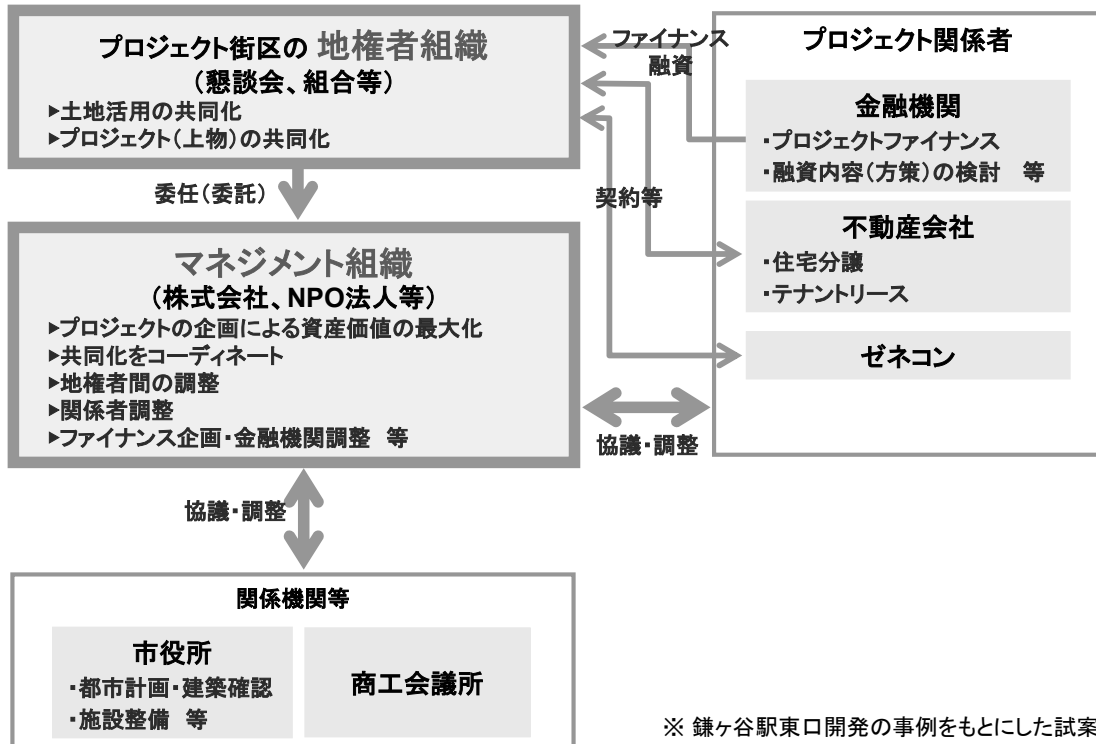
- ・資本金1円から・役員は最低3人必要
- ・利益分配可能。使途は自由。
- ・全ての所得が課税対象

参考: 区分所有建物を建設する場合の事例

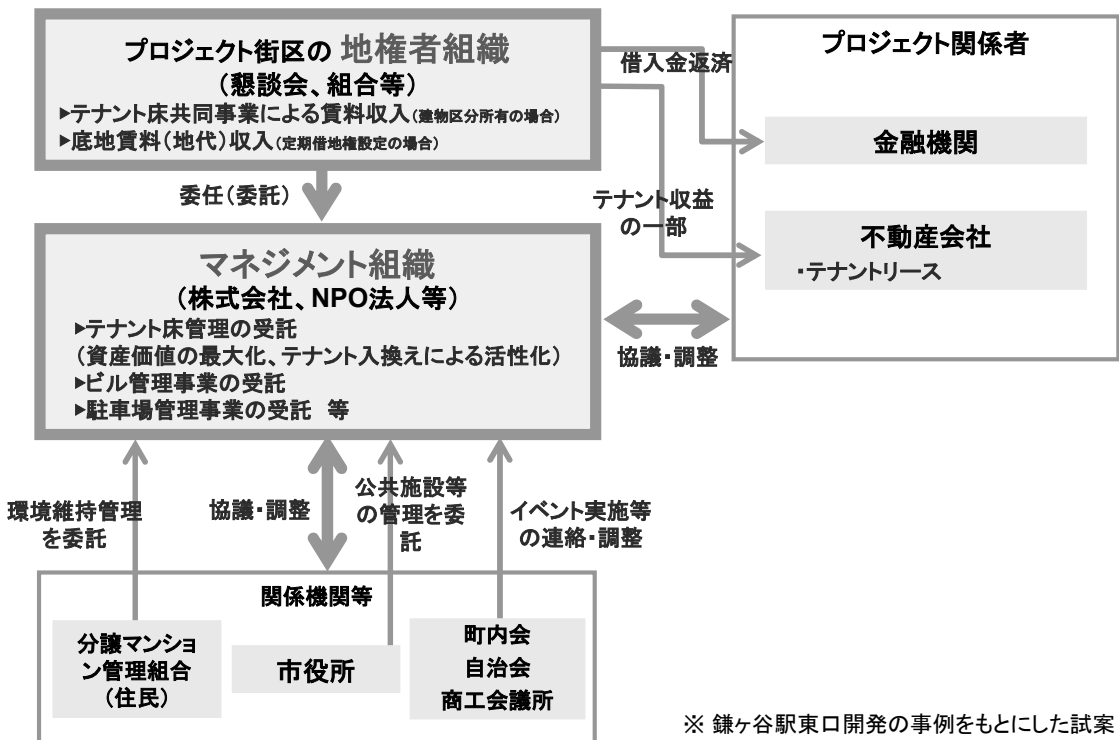
- ▶株式会社の場合: 建物所有(地権者は底地のみ所有) 高松丸亀町/底地分有+地上権共有
- ▶NPO法人の場合: 建物所有せず(地権者は建物を区分所有) 鎌ヶ谷駅東口/土地一筆共有+地上権非設定

③ 開発(建築)プロジェクト等とマネジメント組織のイメージ

1. プロジェクト立上げ・建設段階



2. プロジェクトの管理・運営段階



3. おわりに

今日の社会経済状況と今後の見通しを勘案した場合、従来に多くみられたまちづくりの形態（行政や一部の開発事業者等が強力に牽引するもの、一部活動市民のボランティアに依存するもの）では、持続可能性を担保することが難しいと認識すべきである。

自立性（自立性）や継続性の観点のもとで、公と民、あるいは、ハードとソフトの役割や特性を捉えなおし、これらが連携・協調することが重要である。そして、その実現の要諦は、地元（組合、住民等）や民間事業者の各々に対し、エリアマネジメントによるメリットをいかに提示できるか、と考える。これは、とりもなおさず、地元が何らか形で収益が得られるシステム・仕組みを構築するということであり、エリアマネジメントの自立と継続のための最も重要な視点である。

「事業収入等を得ることによる自立的（自律的）な運営」を前提にした体制と取組み検討する際には、道路や公園等の公共施設を活用して収益事業を展開している事例が参考になる。また、このための多様な制度や方策が、国等によって拡充されつつあることも認識しておく必要がある。

地権者の開発支援については、例えば、各権利者の地上権（店舗床の利用権等）を集約し、戦略的・一元的に経営することが考えられるが、この場合、まとめた権利の活用方策等について、不動産経営のプロポーサルを募集・選定し、そのうえでテナント管理を行なうなど、権利の収益性を持続させる役割を一貫して担うことが理想的である。エリアマネジメント組織が個別地権者からの土地活用の相談に乗る場合、主体的に個別地権者に開発事業を提案してリードすることが想定されるが、いずれの場合も、開発後における支援のイメージは、個別の地権者に代わってテナントリーシングやファイナンス機能、資金を貸与する機能を有する事例（市街地再開発事業における権利者法人）が参考になる。

以上、本研究では、主に面的なまちづくり事業（郊外における大規模区画整理や都心部における敷地整序的な開発 など）を想定した考察や試案の検討を行なった。今後は、ストック型社会への転換等の社会的要請等を踏まえた新たなシステムの研究、例えば、既成市街地等における資産価値（ブランド力）の向上を視野に入れたエリアマネジメントのあり方を研究すること等が必要と考える。

主な参考文献

1) 報告書等

- ・「公民連携による事業推進方策検討調査」(財)都市みらい推進機構 平成16年7月
- ・「新たな担い手による地域管理のあり方について」新たな担い手による地域管理のあり方検討委員会 平成19年2月
- ・「エリアマネジメント・シンポジウム」国土交通省土地・水資源局 平成19年6月
- ・「エリアマネジメント推進マニュアル」国土交通省土地・水資源局 平成20年3月

2) 書籍

- ・「エリアマネジメント」学芸出版社 小林重敬など 著
- ・「ローカルルールによる都市再生」鹿島出版社 川崎興太 著
- ・「人口減少時代の都市計画」学芸出版社 大西隆など 著