

エリアマネジメントによるまちづくり研究  
～ まちづくりの担い手である「民」の育成・支援に向けて ～

一般財団法人都市みらい推進機構

1. はじめに

社会資本整備審議会への諮問（平成 26 年 3 月）にあるように、わが国の都市が抱える諸課題は急速に変化しており、新たな時代に即した都市マネジメントの確立が急務となっている。とくに近年は、厳しい財政状況等を背景に行政主体のまちづくりの限界が指摘されており、その担い手としての「民」を育成・支援することが重要と考えられる。また、いわゆるエリアマネジメント活動の多くは、多様な関係者が手探りで取組むケースが多く、活動の背景や前提条件はもとより活動内容や事業スキームが極めて多様であること等から、現状についての分かりやすい整理が十分でない。

本研究は、これらの点を踏まえ、エリアマネジメントの先進的な事例を対象とし、その活動における「収益事業」、「連携（民-民の連携、官-民の連携の状況）」に着目すること等を通じ、「民」の『自立性（自律性）』の現状を明快に整理し、分析することにより、エリアマネジメントによるまちづくりの今後のあり方を検討・考察するものである。

2. 研究の概要

(1) 研究対象

上述のように、本研究は、「民」の自立性（自律性）の観点に基づき我が国のエリアマネジメント考察するものであり、これに相応しい事例の整理・分析を公表資料等に基づき行なうものである。対象とするエリアマネジメントの事例は、平成 26 年 10 月 29 日の「社会資本整備審議会 新たな時代の都市マネジメント小委員会」の資料 2-2 で示された以下の 12 事例とした。

表 1：研究対象（エリアマネジメントの 12 事例）

組織名称等		活動等の概要 ※ 社会資本整備審議会新たな時代の都市マネジメント小委員会資料 2-2 における記載内容を再整理したもの。
都市再生推進法人	①札幌大通まちづくり㈱【札幌市】	○民間事業者や住民等の参画を得て収益事業を展開し、持続可能な収益基盤を確立。 ○得られた事業収益により、駐輪対策やイベントなどの非収益的なまちづくり事業を実施。
	②㈱まちづくりとやま【富山市】	○都市開発に関する企画や商業の振興等を目的に第三セクター会社として設立。 ○行政の支援による指定管理事業等により、収益基盤を確保。
	③㈱飯田まちづくりカンパニー【飯田市】	○再開発事業への参画（参加組合員）、観光開発その他土地開発を通じた新たな機能の創造を目的に設立。 ○不動産開発・賃貸事業等により、収益基盤を確保。
	④㈱まちづくり川越【川崎市】	○観光開発や商業の振興等を目的に商工会議所が中心となって設立。 ○行政の支援による指定管理事業や物販事業等により、収益基盤を確保。
	⑤まちづくり福井㈱【福井市】	○中心市街地活性化計画の推進機関として第三セクターにて設立。 ○市の補助金等を活用したイベント開催、コミュニティバス運行、開業支援、調査事業等を実施し、まちなかの活性化を創出。
	⑥秋葉原タウンマネジメント㈱【千代田区】	○駅周辺の開発を契機に民間事業者や住民等の参画を得て多様なソフト事業を展開し、持続可能な収益基盤を確立。 ○得られた収益により、インフォメーション施設運営等の非収益的なまちづくり事業を実施。
	⑦牛久都市開発㈱【牛久市】	○再開発ビルの管理・運営等を目的に第三セクター会社として設立。 ○行政の支援による市施設の管理・運営等事業により、収益基盤を確保。
	⑧大丸有地区（（一社）大丸有地区まちづくり協議会など）【千代田区】	○既成市街地の中でエリアを定めて目指すべき包括的なビジョンが共有され、エリア価値向上を目指した一体的な計画とソフト事業を展開し、持続可能な管理運営を実施。
	⑨（一社）グランフロント大阪TMO【大阪市】	○新規大規模開発を契機として、一体的な計画と公共空間やセミパブリック空間における収益事業等を通じた継続的な価値向上とブランド構築を目的に設立。
家守型	⑩㈱北九州家守舎【北九州市】	○低未利用建物の家守型リノベーション事業を通じて、都市型産業の育成と雇用の創出を実現し、縮退が進みつつある市街地の再生・活性化を図ることを目的に平成 24 年に設立。 ○家守型リノベーション事業に加え、ワークショップによる事業計画作成などの教育プログラムの実施を通じた人材育成等のスクール事業も実施。
	⑪㈱MYROOM【長野市】	○街なかの「空き家・空き店舗」をリノベーションすることで新しい使い方、住まい方を提案し、貸し手と借り手をつなぐことを目的に平成 22 年に設立。 ○空き家見学会などを通じたマッチング・移住相談の無料実施、リノベーションに際しての仲介・プランニング、改修工事を実施。
住宅地型	⑫NPO法人エリアマネジメント北鴻巣【鴻巣市】	○組合施行土地区画整理による新たなまちづくりにおいて、資産価値の維持を図ることによる「売れる街」づくりを検討。 ○行政に依存しきりならず、自らが費用を負担して“まち”を管理することで、「資産価値」の低下を防ぐとともに、持続可能なまちの実現を目指す取組みを実施。

※ 社整審小委員会資料（資料 2-2）では、上記 12 事例の他に 4 事例（住宅地型 1 事例のほか、エネルギー型 3 事例）が示されているが、本研究では研究対象から除外した。

(2) エリアマネジメントにおける「民」の『自立性（自律性）』の分析

1) 「連携等」により実施される収益事業の整理

「民」の『自立性（自律性）』の傾向を把握するため、12事例の「収益事業」の内容について、「連携（民-民の連携、官-民の連携の状況）等」に着目して表2のように整理した。

i) 民-民の連携等による収益事業の傾向

民-民の連携等による収益事業の大きな特徴は、エリアにおける共通の課題等に着目し、ビジネス化されていることである。概ね以下3つに整理される。

- ・ 共通課題に着目することによって参画者を増やし、規模の論理に基づき収益事業を展開。  
 駐車場共通化事業【①札幌、②とやま、⑥秋葉原】、ビル管理共同化事業【①札幌】、地域交通事業【⑨グラン大阪】など
- ・ 地域ルール（独自ルール）を策定し、ルールに基づく事業を実施。  
 独自ルールに基づく附置義務駐車場のコントロール等、附置義務の特例による事業収入【⑧大丸有】
- ・ 課題解決ノウハウの伝達・普及をビジネスモデル化。  
 空き店舗対策（家守事業）【⑩(株)北九州、⑪(株)MYROOM】

ii) 官-民の連携等による収益事業の傾向

官-民の連携等による収益事業の大きな特徴は、従来は「官」が実施してきた領域で「民」が事業展開することである。概ね以下2つに整理される。

- ・ 公共施設を効果的に活用することにより、民間が収益事業を実施。  
 道路占用の許可【①札幌、⑧大丸有、⑨グラン大阪】、公共施設・用地等の無償貸与【②とやま、③飯田、⑥秋葉原など】
- ・ 公共施設の管理・運営などの公的業務を民間が受託。  
 指定管理【②とやま、④川越、⑪北鴻巣】、業務委託【④川越、⑤福井、⑪北鴻巣】、地域交通事業【②とやま、⑤福井】

表2：エリアマネジメントにおける収益事業の現状

組織名称等	収益事業の内訳							うち、「連携等」により実施される収益事業の現状						
	●印は「民-民の連携等」によるもの ◎印は「官-民の連携等」によるもの ○印は、連携等によらない事業							※ 社会資本整備審議会新たな時代の都市マネジメント小委員会 資料2-2における記載内容を再整理したもの。						
	物販・飲食事業	広告事業	駐車場共通化事業	ビル管理共同化事業	地域交通事業	テナントリーシング	不動産事業	空き店舗対策(家守)	その他	● 民-民の連携等		◎ 官-民の連携等		
									事業内容	連携等の内容 (民の参画等)	事業内容	連携等の内容 (行政の支援等)		
①札幌大通まちづくり(株)【札幌市】	◎	◎	●	●					●	駐車場共通化事業	○負担金	物販・飲食事業(オープンカフェ) 広告事業	○道路占用料減免 ○施設整備費	
										ビル管理共同化事業	○ビル管理の一括契約化で安価に契約し、従前契約との差額をオーナー、テナント、まち会社で等分			
										その他(コワーキングスペースの整備・運営)	○場所の提供等			
②(株)まちづくりとやま【富山市】	◎		●		◎					駐車券共通化事業	○負担金	物販・飲食事業 地域交通事業	○市施設無償貸与 ○指定管理 ○補助金	
③(株)飯田まちづくりカンパニー【飯田市】	◎					○	○			-	-	物販・飲食事業	○市施設無償貸与	
④(株)まちづくり川越【川越市】	◎								◎	-	-	物販・飲食事業 その他(チャレンジショップ事業)	○指定管理 ○補助金等	
⑤まちづくり福井(株)【福井市】					◎	◎				-	-	地域交通事業 不動産事業	○運航費補助 ○ビル建設資金の提供	
⑥秋葉原タウンマネジメント(株)【千代田区】		◎	●						◎	駐車場共通化事業	○負担金等	広告事業 その他(自販機・コインロッカー事業)	○区有地等無償貸与 ○テナルサイン整備補助等 ○区有地等無償貸与	
⑦(株)牛久都市開発【牛久市】									◎	-	-	その他(市施設の管理・運営)	○業務委託	
⑧大丸有地区((一社)大丸有地区まちづくり協議会など)【千代田区】		◎							●	その他(独自ルールに基づく附置義務駐車場のコントロール等、附置義務の特例による事業収入)	○附置義務駐車場の地域ルール策定(自主ルール策定)	広告事業 その他(駐車場附置義務の特例による収入)	○道路占用の許可 ○駐車場附置義務の特例	
⑨(一社)グランフロント大阪TMO【大阪市】	●	◎			◎					飲食事業(オープンカフェ)	○出店料を沿道テナントが負担	飲食事業(オープンカフェ)	○道路占用の許可	
	◎	◎								広告事業	○施設広告掲出費用等を負担	広告事業		
										地域交通事業(エリア巡回バス・レンタサイクル)	○巡回バス業務委託費用を負担	-		-
⑩(株)北九州家守舎【北九州市】									○	-	-	-	-	
⑪(株)MYROOM【長野市】									○	-	-	-	-	
⑫(NPO)エリアマネジメント北鴻巣【鴻巣市】									●	その他(マンション外構管理)	-	その他(スポンサー花壇運営)	○指定管理	
									◎		-	その他(駅前広場清掃)	○業務委託	

## 2) 「民」の『自立性（自律性）』の分析

ここでは、前節における「民-民」および「官-民」の連携等による収益事業の傾向・内容を踏まえ、12事例におけるエリアマネジメントの特徴を分析し、「民」の『自立性（自律性）』について以下①～④の4つの類型に整理した。

### ①民が完全に自立（自律）【⑩㈱北九州、⑪㈱MYROOM】

- ・まちづくりの「課題解決ノウハウの伝達・普及」を民の事業としてビジネス化したもの。
- ・ほぼ完全に民の発意で実施され、ビジネスモデルが確立されているため、ニーズとのマッチングや情報発信等が効果的に図られれば、水平展開が比較的容易に進むと考えられる。

### ②民の自立（自律）的な収益基盤が概ね確立。部分的に官の支援を得るものの、あくまで、一部の収益構造を補完することとどまる【①札幌、⑧大丸有、⑨グラン大阪】

- ・民-民の連携による事業を主たる収益源とし、総合的かつ持続可能なエリアマネジメントを実現しようとするもの。必要に応じ、官-民の連携の仕組みを活用。
- ・「規模の論理」や「エリア課題等を踏まえた地域ルール（独自ルール）」に基づく収益事業の実施が収益の柱になる傾向がみられる。

### ③官の支援が民間事業実施の前提となっており、自立（自律）を大きく下支え【③飯田、④川越、⑥秋葉原など】

- ・行政からの経常的な補助等は小さいが、主たる事業の構造（収益スキーム）は、行政の施設や用地等の無償貸与など、官からの支援が前提。
- ・収益の多くは非収益的なまちづくり活動等に還元される傾向が強く、ここに官の支援が活かされていると考えることができる。

### ④ほぼ官の支援に依存する収益構造【②とやま、⑤福井、⑦牛久、⑪北鴻巣】

- ・収入の多くを指定管理、補助金等が占める。
- ・行政の政策やまちづくり方針等と密接に関連するエリアマネジメントと考えられる。

表3：「民」の『自立性（自律性）』に関する傾向

組織名称等	エリアマネジメントの特徴	『自立性（自律性）』の類型			
		①民が完全に自立（自律）	②民の自立（自律）的な収益基盤が概ね確立。部分的に官の支援を得るものの、あくまで、一部の収益構造を補完することとどまる	③官の支援が民間事業実施の前提となっており、自立（自律）を大きく下支え	④ほぼ官の支援に依存する収益構造
①札幌大通まちづくり㈱【札幌市】	○民-民の連携が重視されており、事業スキームの工夫・努力により、持続可能な収益構造が確立。 ○官の支援は、広告事業やオープンカフェにおける道路占用特例の活用など、あくまで、民間事業の補完にとどまる。		●		
②㈱まちづくりとやま【富山市】	○市施設無償貸与、指定管理、補助金等が収益事業の主たる部分。				●
③㈱飯田まちづくりカンパニー【飯田市】	○自前の賃貸事業等が主たる収益源。 ○施設貸与や補助金など、行政の支援が事業を下支え。			●	
④㈱まちづくり川越【川崎市】	○指定管理、補助金等が収益事業の主たる部分。				●
⑤まちづくり福井㈱【福井市】	○補助金等が収益事業の主たる部分。				●
⑥秋葉原タウンマネジメント㈱【千代田区】	○事業実施に対する行政の補助等はなく、自立（自律）的に収益を得るスキームを確立。 ○施設貸与や補助金など、行政の支援が事業を下支え。			●	
⑦牛久都市開発㈱【牛久市】	○業務委託が収益事業の主たる部分。				●
⑧大丸有地区（（一社）大丸有地区まちづくり協議会など）【千代田区】	○民-民の連携によりまちづくりのルールを策定（附置義務駐車場の自主ルール策定）し、このルールのもとで収益事業を展開。 ○官の支援は、広告事業における道路占用特例の活用など、あくまで、民間事業の補完にとどまる。		●		
⑨（一社）グランフロント大阪TMO【大阪市】	○民-民の連携が重視されており、事業スキームの工夫・努力により収益基盤を確立。 ○官の支援は、広告事業やオープンカフェにおける道路占用特例の活用など、あくまで、民間事業の補完にとどまる。		●		
⑩㈱北九州家守舎【北九州】	○空きビル、空き家、空き床などに着目し、課題解決ノウハウを伝達・普及する民-民の収益事業を実施。 ○原則、官からの金銭的な支援等は受けない方針。	●			
⑪㈱MYROOM【長野市】	○空きビル、空き家、空き床などに着目し、課題解決ノウハウを伝達・普及する民-民の収益事業を実施。 ○原則、官からの金銭的な支援等は受けない方針。	●			
⑫NPO法人エリアマネジメント北鴻巣【鴻巣市】	○指定管理や業務委託が収益事業の主たる部分。				●

### (3) 今後のエリアマネジメントのあり方（案）

以上を踏まえ、新たな時代に向け、まちづくりの担い手である「民」を効果的に育成・支援するためには、その『自立性（自律性）』に応じ、以下1）～3）のポイントを的確に検討しつつ、アプローチすることが重要と考えられる。

#### 1) エリアマネジメントの実施において特に重要な切り口（案）

- i) 「まちづくりルール等」の主体的な策定・運用
- ii) ノウハウの伝達・普及(人材育成)
- iii) 収益事業の確立、収益還元の運営スキーム
- iv) まちづくり課題等への対応

#### 2) 取組みに際しての工夫（案）

- a. マッチング・ネットワーク(ひと-ひと、ひと-モノ(カネ)、モノ(カネ)-モノ(カネ))の工夫
- b. 情報発信、情報収集、情報交流(有益な種類・内容)
- c. ノウハウの継承・普及
- d. 社会的意義・ストーリー(推進法人、家守、住宅地、エネルギー、開発事業 など)づくり

#### 3) 期待されるエリアマネジメントの範囲（案）



以上