

エリアマネジメントの到達点と課題 ～内外の実例を踏まえて

保井美樹

話の流れ

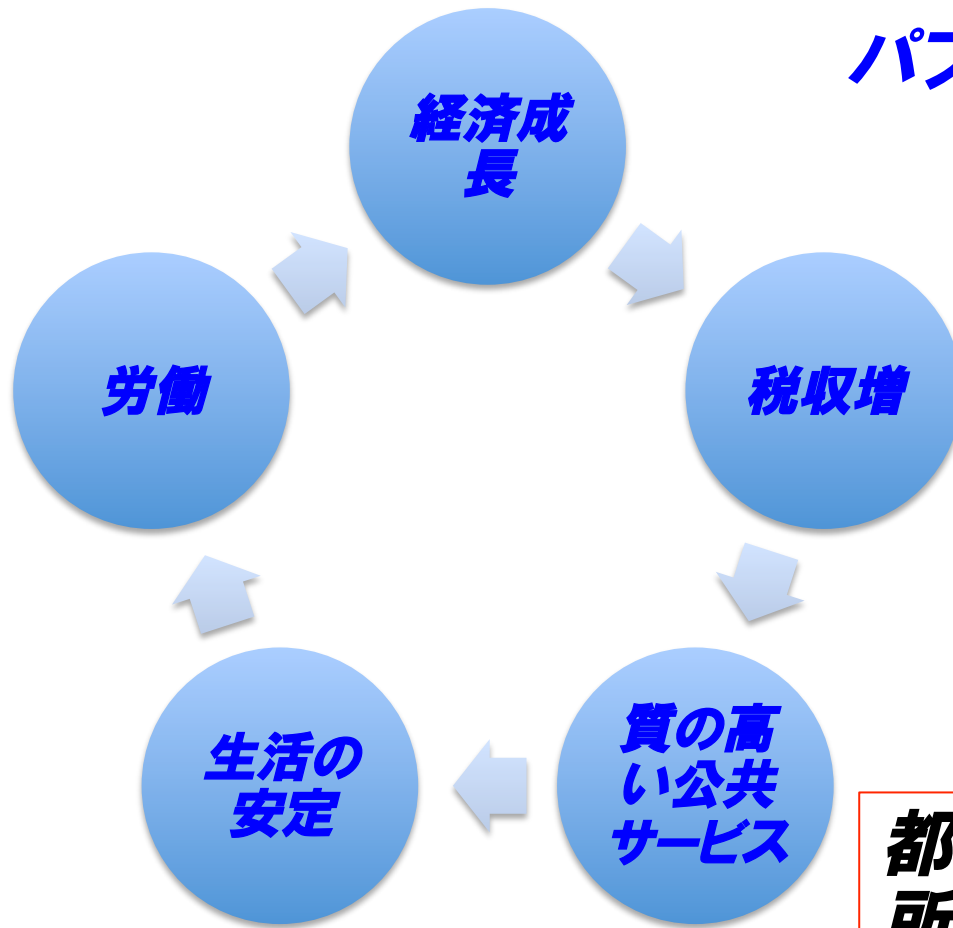
1. 改めてエリアマネジメントとは？
2. 自治会や他の地域づくり団体と何が違うの？
3. エリアマネジメントで何を目指すの？～海外ではここまで。
4. いつ、どうやって導入するの？
5. 何が政策に期待されているの？

1. 改めて、エリアマネジメントとは？

**道路でオープンカフェ。
住民と開発者が街の掃除。**

それは手段にすぎない。

時代の岐路にたっている私たち



パブリック＝行政だった日本

戦後経済成長の考え方

- ✓ 市民は学び、働いて納税する。
- ✓ 代わりに、“公的”なものは、全て行政に!?

都市は自由な生活を送る場所として成長した一方、
総サービス化社会になってしまったのか。

地方行政の姿 は洗練された が。。

かつては地域で
担っていたこと
も、お任せ！

自警団
防災隣組

田普請
道普請
家普請

救済事業
結
冠婚葬祭

寺子屋

テーマ	事業	官	
		都道府県	市町村
外交・安全・防衛	警察	○	×
	防災	○	○
	消防	×	○
国土・土地利用	河川	○一級河川(指定区間)、二級河川	○準用河川
	都市計画	△(特定のもの)	○
	公園	○(国定公園、都道府県立公園、都市公園)	○都市公園
	農地	○転用許可	×
交通・社会資本	港湾・漁港	○管理	○管理
	下水道	○流域下水道	○
	公営住宅	○	○
	道路	○国道(指定区間外)、都道府県道	○市町村道
	自動車	○(運転免許)	×
福祉・保健・環境	職業訓練・紹介	○訓練、△紹介(特定のもの)	△紹介(特定のもの)
	中小企業	○支援	
	生活保護	○町村の区域	○市の区域
	障がい者	○手帳の交付	○援護
	児童福祉	○児童相談所	○保育所
	保健所	○	○特定の市
	病院	○開設許可	×
	社会保険	×	○国民健康保険、介護保険
	下水道・ゴミ	×	○
	教育	○高校、公立大学、私学助成	○幼稚園、小中学校

① 行政依存で解けるのか、この問題。



保育、介護、雇用など、誰もが生活に課題を抱える時代。

- ✓ 行政による受動的な所得再分配は機能不全。
- ✓ 能動的な個人の社会参加の保障が、多様多面的に必要な時代。

② 新たな産業作りができるのか、日本。



IoT時代における働き方や産業の新たな可能性。

- ✓ 積み上げ型の意思決定や事業開発に疑問。
- ✓ 個人や組織が連携し、クロスセクターの関わりの中に労働や産業の可能性。

自治体の圏域に囚われないエリアでの取り組みが必要！ 6

自治体の圏域や意思決定から離れた、 新しい地域づくり事業プラットフォームへのニーズ

能動的な個人の
社会参加の保障
に向けて



- 労働に向かう ▶ 就業体験、トレーニング、自立事業型授産施設
- 労働から一時的に外れる ▶ 育児や介護に携わる人たち向けの支援、メンタルケア
- 多様で豊かな生活の実現 ▶ 市民農園、交流の場、自然教室、子供の居場所、高齢者の見守り活動等々

働き方や産業の
再編可能性に向
けて



- 企業と地場産業のコラボレーション
- 個人のアイデアやネットワークを生かした企業内起業
- つながりから新規事業を生む中間支援
▶ カタリストBA、Clip日本橋、遠野みらいづくりカレッジ等、各社が事業展開中

**エリアマネジメントとは、
官民を超えて力を合わせ(絆づくり)、
時代に即した
新しい“パブリック”を創造する試み
です。**

テーマ	事業	官		民(地域)
		都道府県	市町村	(以下は例示です)
外交・安全・防衛	警察	○	×	自警団
	防災	○	○	防災訓練
国土・土地利用	河川	○一級河川(指定区間)、 二級河川	○準用河川	イベント、防災、環境教育
	都市計画			維持管理、活用、賑わい
	公園			維持管理、活用、賑わい
交通・社会資本				市民農園、都市農業事業
				維持管理への参加
				グループホームや小規模住宅
	道路			地域での道路補修管理、活用
	自動車	○(運転免許)	×	
福祉・保健・環境	職業訓練	○訓練、△紹介(特定)	△紹介(特定)	コミュニティビジネスによる雇用創出
	生活保護	○町村の区域	○市の区域	同上
	障がい者	○手帳の交付	○援護	居場所の設置や雇用
	児童福祉	○児童相談所	○保育所	居場所の運営設置
	下水道・ゴミ	×	○	ゴミ拾い、美化
教育	教育	○高校、公立大学、私学 助成	○幼稚園、小中学校	補習や放課後の居場所運営

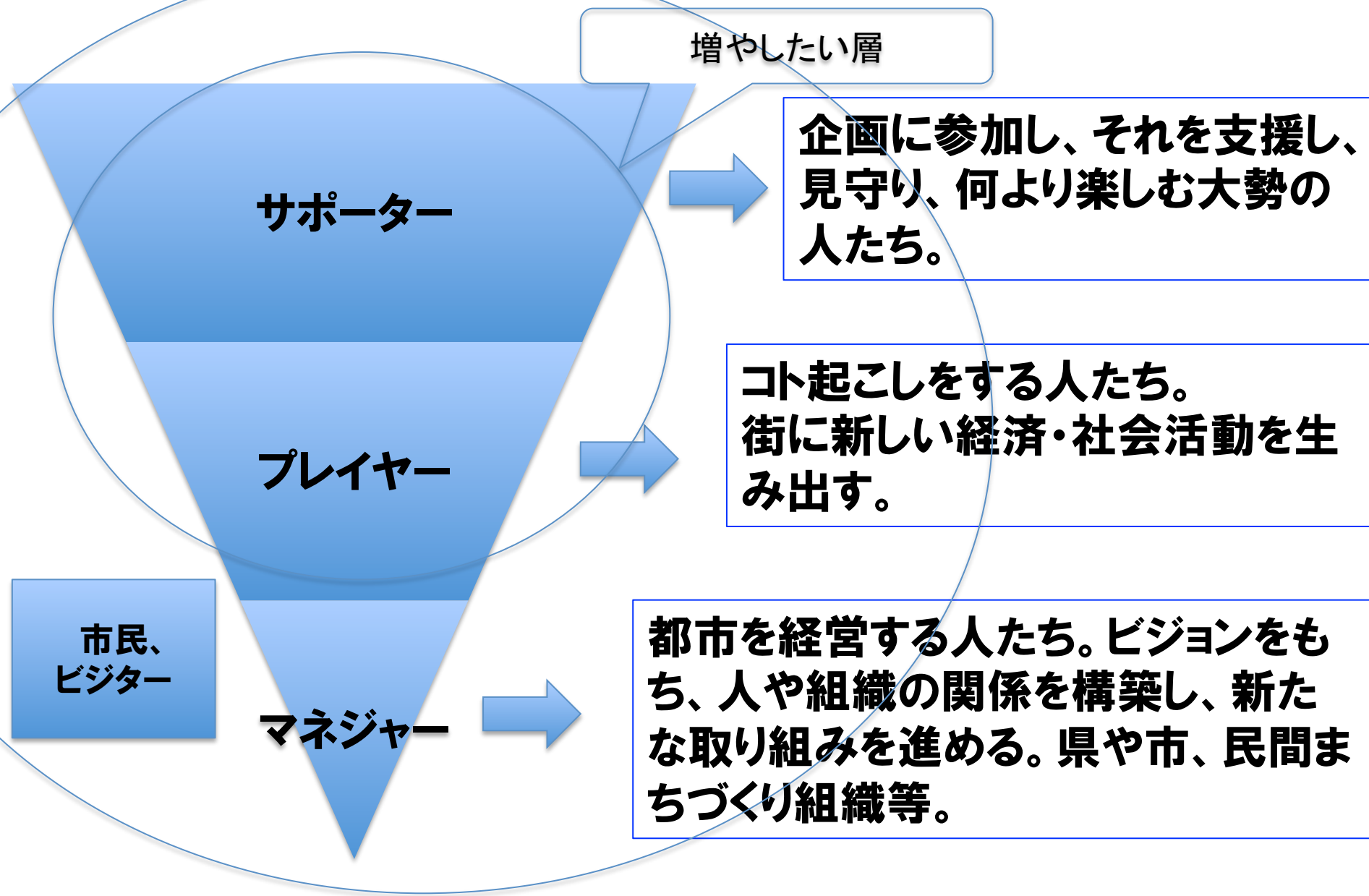
**この部分の役割を再構築し、
その担い手を
検討することが必要です。
＝新たな”パブリック”**

これからの都市政策で目指すべきこと

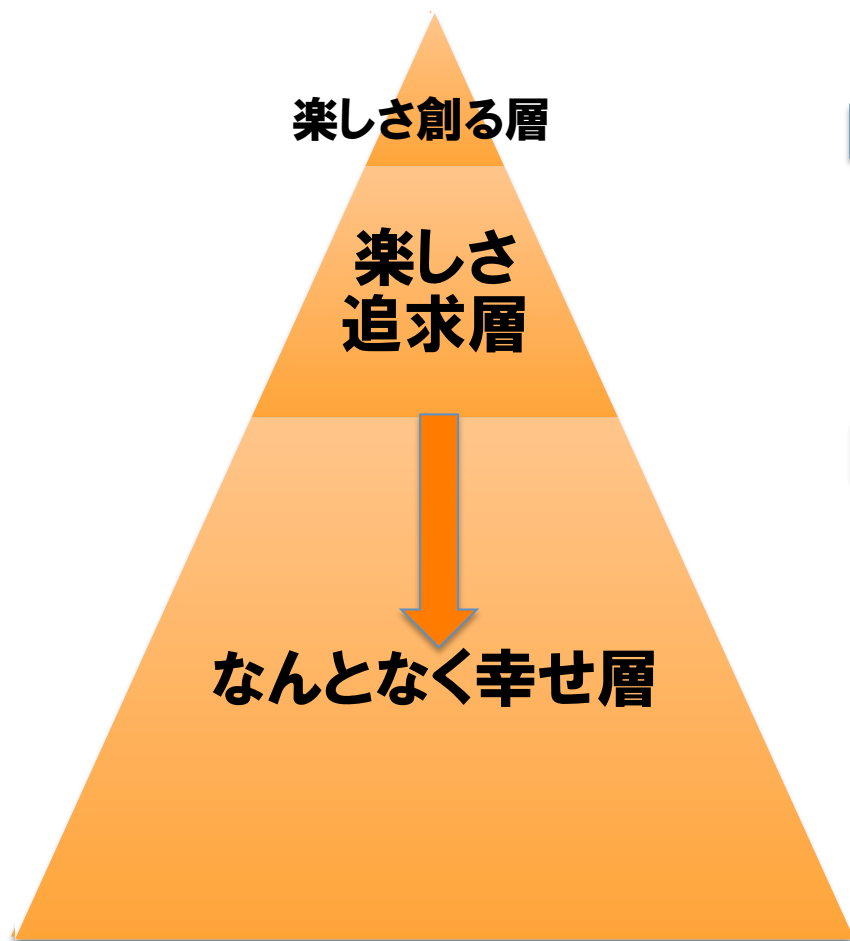
→ 都市に「人材の厚みとそのつながりの場」を創る。

- 積極的に暮らしの質の向上を目指す市民の厚み。
- どんな街をつくるかを能動的に考え、了解し、参加していく市民間のつながり。

都市マネジメントを支える人を増やし、関係づくる。



街にコミットする市民を育て、まちづくりのプレイヤーとサポーターを増やしていく戦略につながる。



動き出す層。自ら企画。



生活敏感層。イベント参加、サポーター、交流への関心高。



与えられた機会とサービスを使って生活する、ごく普通の人たち

<人材の拠点としての公共的空間> 都市における交流とその進化が、新しい人材を都市に呼ぶ。都市に新しい試みが起き続ける拠点を創る。

交流空間のプレイヤー

経済・産業



暮らし改善



サポーター、その他の住民・来街者

交流空間を通じて、都市の経済力や暮らしの質の高さが見える化され、発信される。

人と拠点のネットワークをつくる。

対象	拠点	活動
マネジャー	県庁・市役所等(官)、エリアマネジメント組織の拠点(民間)	街のアセットのマネジメント企画・運営
プレイヤー	イノベーションハブ(シェアオフィス等)	街のアクティビティの企画・運営
サポーター、ファン	公共空間(公園、ストリート、水辺、図書館等)	街のことを知る、体験する、動き出す
ビジター	観光案内所、観光地、商業施設等	街を楽しむ



人の厚みを創造する都市へ

エリアマネジメント団体による 公共空間の活用が広がっている。

地上

オープンカフェ



盆踊り



打ち水プロジェクト



キッチンカーでランチ販売！



大手町
合同庁舎

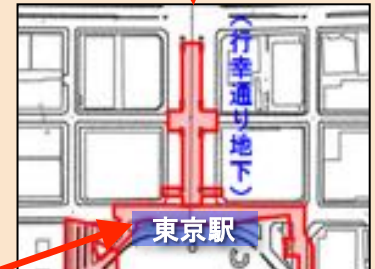
川端緑道 (区道)

行幸通り (都道)

東京駅

地下

地下歩道でマルシェ！



地下広場で音楽祭







こうした人材の厚みを創出し、人材の拠点を運営することで地域の課題解決を行うのがエリアマネジメントではないだろうか。

国土交通省／エリアマネジメントマニュアル、2007年



あるエリアを対象に、それぞれ必要な活動に適した組織をつくり、内発的、重層的な活動が展開されていく。

エリアの将来を考え、ルールをつくる

エリアの財産を守る、使う。

エリアの将来のために、自ら動く。

エリアのなかまの絆を強める。

エリアマネジメントの5条件

1. 内発的モチベーションと参画による地域運営

行政主導ではなく、地域住民、事業者、地権者などの思いに直接つながるものであること。

2. 敷地ではなくエリアの取り組み。しかし、それは小さくてもいい。

敷地価値はエリアのブランドと連動していることの共通理解があること。

3. 新しい公民連携の模索

目指す地域像の実現に向けて、行政とエリアマネジメント団体が役割を分担して協働すること。

4. 自律的であること

補助金などによる一過的活動ではなく、負担金や事業収益の還元等によって持続的に継続できる体制が確保されていること。

5. 時間軸を超えて

開発・整備～維持管理～更新といった街のサイクルをつないでいくこと。

イベント
マルシェ(札幌、大丸有)、物販・飲食(札幌、
とやま、川越、福井)

広告事業(札幌、秋葉原、大丸有、大阪)

プロパティマネジメントの共同化
駐車場共通利用(札幌)、ビル管理(熊
本、札幌)、リーシング事業(飯田)

公益性 低

文化、芸術、教育イベント(札幌、とや
ま)

収益性 高

公共施設管理
・指定管理・・・とやま、飯田等
・指定管理以外・・・大丸有、大阪等

公益性 高

まちづくりルール
地域共有ビジョン(大丸有、福岡)、地区計画(札幌、
大丸有)、都市利便増進協定(札幌、大阪)、任意ガイ
ドライン(大丸有)

情報発信
情報発信拠点(秋葉原)、SNS(札幌、とやま)、
メールマガジン(とやま、福井)

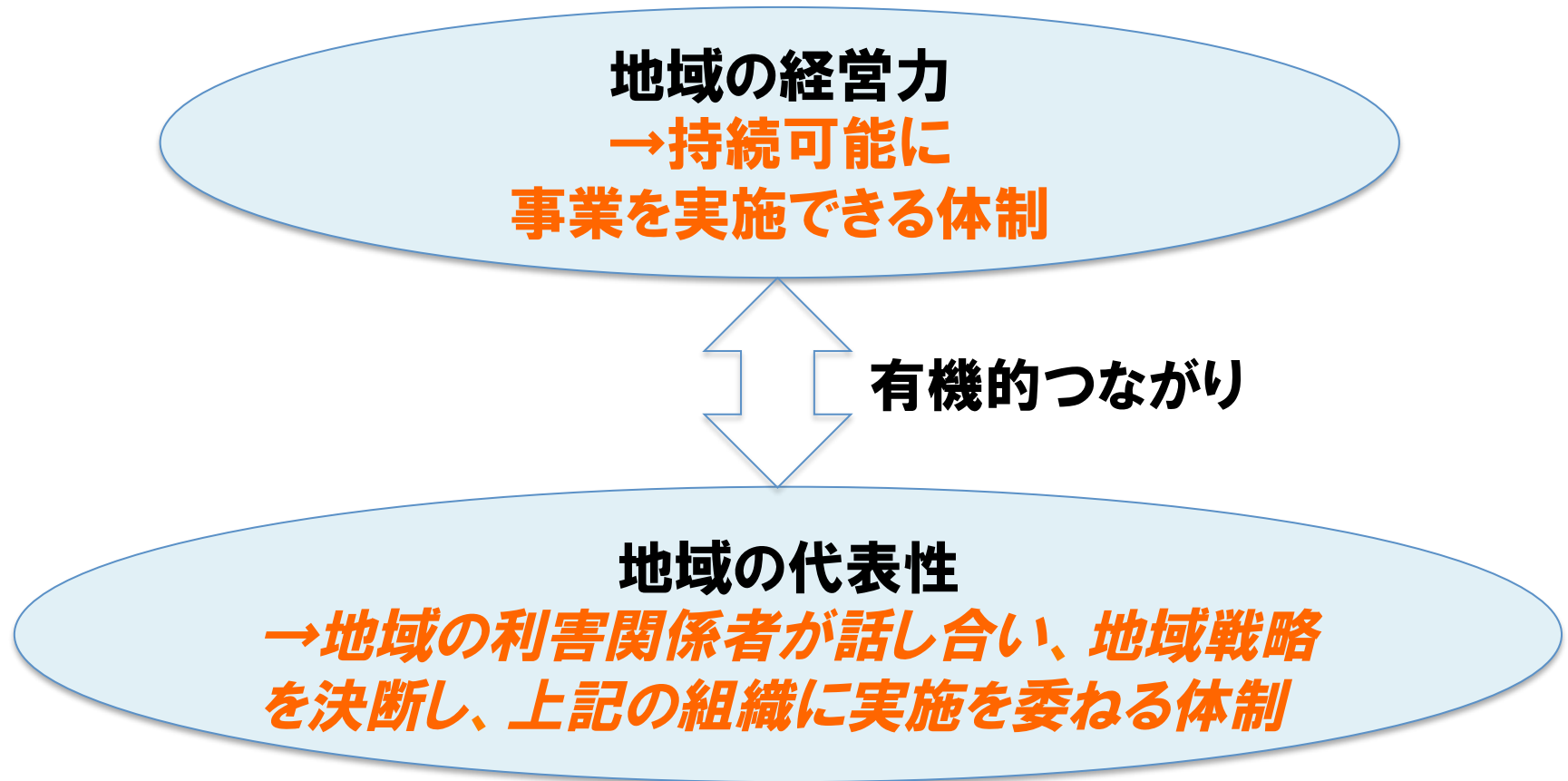
防災、環境維持(大丸有、秋葉原、北鴻巣)

民間施設の公的利活用
空き店舗対策(北九州、MYROOM)、エネルギー(晴
海)、地域交通(とやま、福井、大丸有、大阪)

収益性 低

**エリアの可能性を活かし、
抱える問題を解決する**

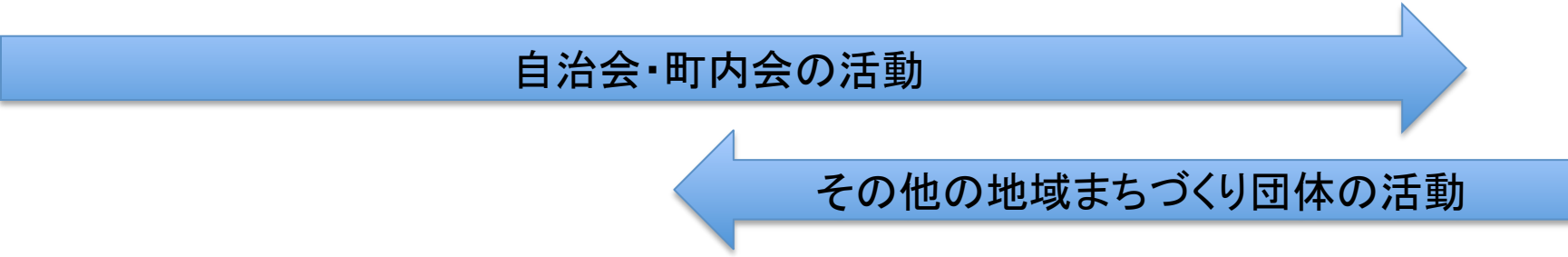
地域の声を聞き、事業計画を定める仕組みと、 自立事業を展開できる事業運営法人



こうした地域組織を確立し、官民連携のもとで地域資源を有効に
管理・活用し、エリアの価値を高めていく

2.自治会や他の地域づくり団体と何が違うの？

活動分類	自治活動	生活支援活動	まちづくり事業(収益活動含む)
具体的な活動例	祭礼、行事、冠婚葬祭、防災・防犯等	見守り、子育て支援等	コミュニティカフェ、物産開発、物販等



**事業開発へと進む自治会、
 地域との連携を求める様々な地域まちづくり団体。
 これを包含するのが「エリアマネジメント」**

地縁団体がまちづくり事業へ ～身近なサービスの統合による新事業 (島根県雲南市)

- ✓ 市内全域に30箇所の地域自主組織。
- ✓ 住民意見の把握・集約、地域の身近な課題の解決、相互扶助サービスの運営等を住民が協力して総合的に行うほか、市から地域における身近な行政事務を受託。

地域自主組織「躍動と安らぎの里づくり鍋山」

人口約1400人・425世帯の集落。高齢化約40%。

廃校を使ったコミュニティセンターを拠点。

高齢者見守りや防犯活動と合わせて、水道検診事業を受託。毎月、全世帯を訪問し、「まめな(元気)かねえ～」と声かけをして回る。報酬は86万円で、ほとんどすべてが人件費。

住民発意の小規模多機能自治活動の成功例

→「**やってくれないから、やらせてくれない**」へ。



地域まちづくり団体と自治会の壁を乗り越える。 ～空き地・空き家等の活用を通じた地域づくり事業

地域の空き家やもっと楽しく
使える空間を使って、賑わい
や交流を生み出すまちづくり
会社が、自治会との連携に
よって、新住民との新しい
「アソシエーション」を目指す。

例) 千葉県松戸市「まちづく
リエイティブ」



カシニワ 参加の仕方は十人十色。
あなたはどんなカシニワをつくりませんか？

自分の家には庭がないけれど、
他の場所で土地を借りて仲間と地域の庭をつくりたい。
里山の手入れをしてみたい。
子どもと思いっきり遊べる場所が欲しい。
自慢の庭をみて欲しい。
所有地を地域の庭として使って欲しい。
ボランティア活動を支援したい。
そんなかたたちを応援します。

マスコットキャラクター ニワやん

市の空き地マッチング事業では、地縁団体
や地域づくり団体が「地域の庭」をつくり、
様々な交流活動を展開している。

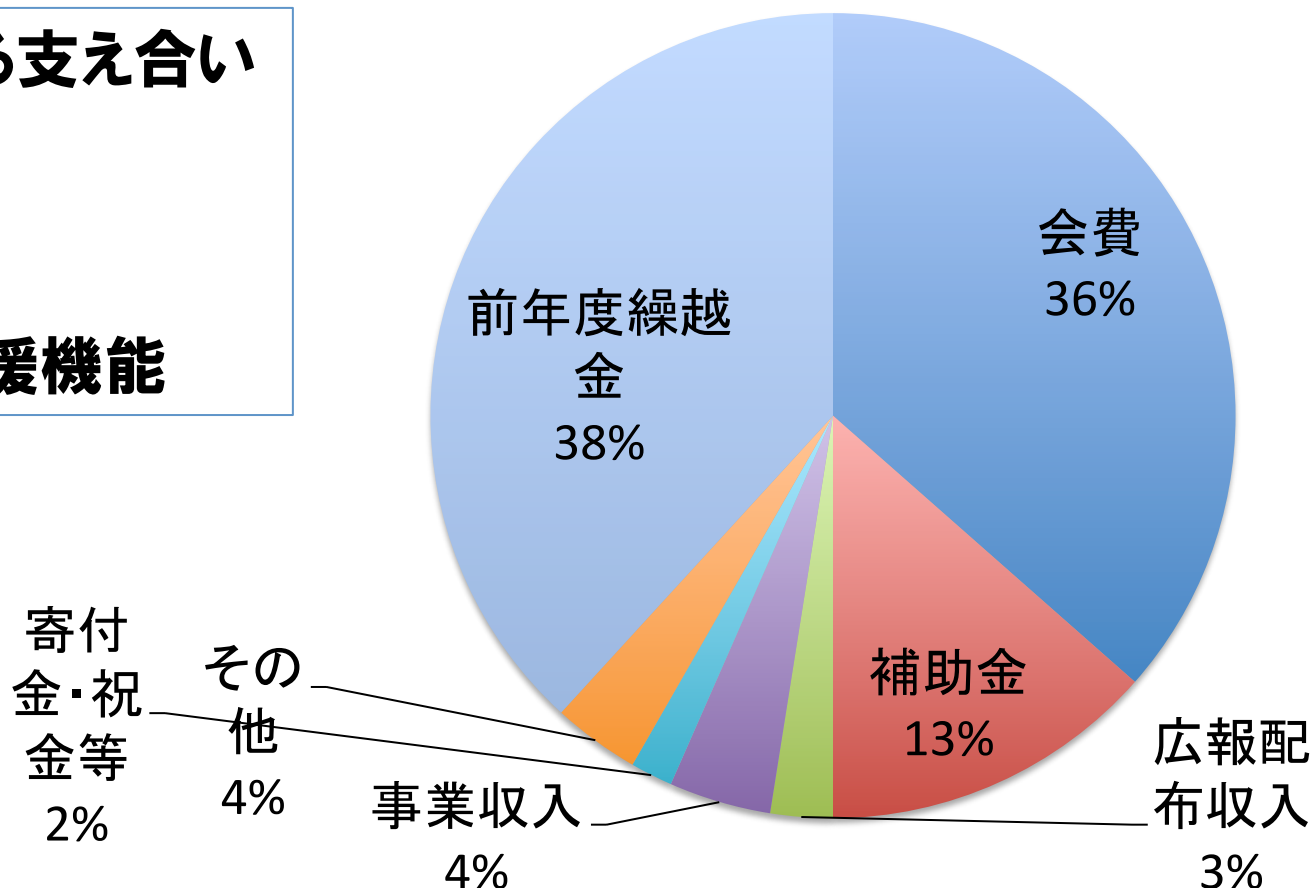
例) 千葉県柏市「カシニワ制度」

自治会・町内会の平均的なお財布の中身

自治会・町内会の収入内訳(%)

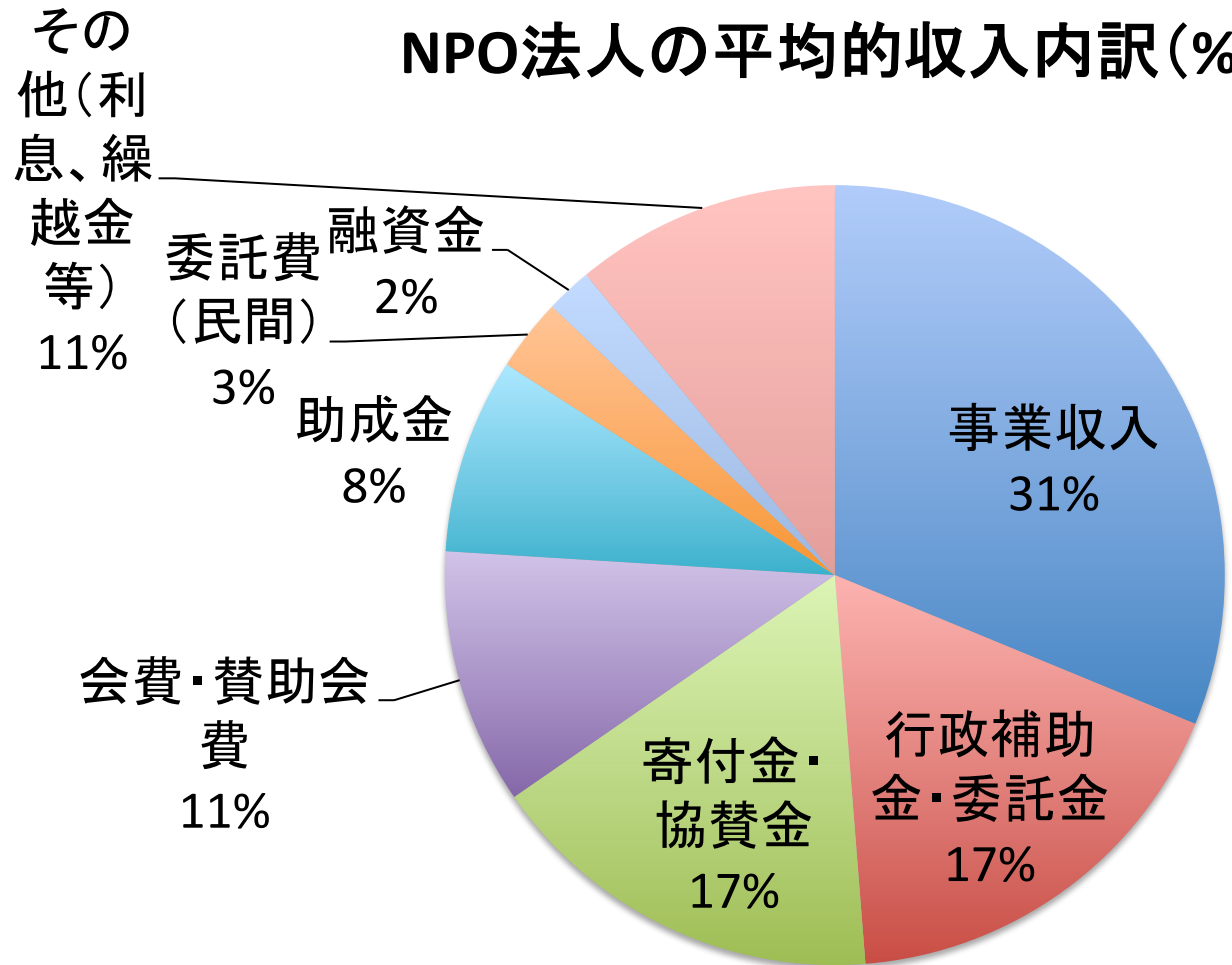
会費による支え合い
→自治型

補助金
→生活支援機能



NPO法人の平均的なお財布の中身

NPO法人の平均的收入内訳(%)



・事業収入の
多さ
→事業型組織

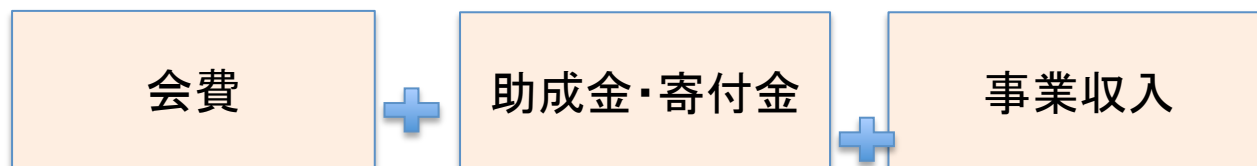
行政補助・委
託金
→生活支援、
課題解決機能

エリアマネジメントは、「超・自治会」

必要なことを、必要な担い手が、財源を生み出して行う。

活動分類	自治活動	生活支援活動	まちづくり活動(収益活動含む)
具体的な活動例	祭礼、行事、冠婚葬祭、防災・防犯等	見守り、子育て支援等	コミュニティカフェ、物産開発、物販等

財源



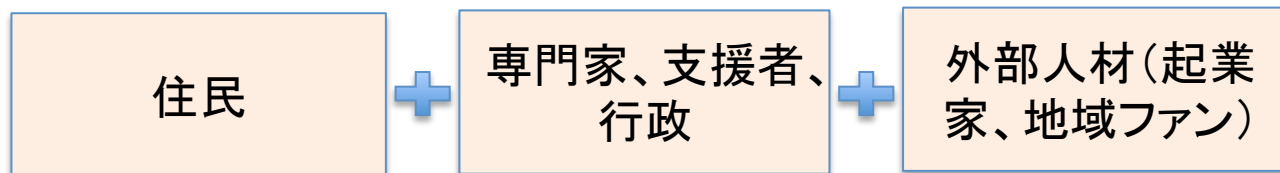
地域密着型の行政サービスとの連携、統合

事業

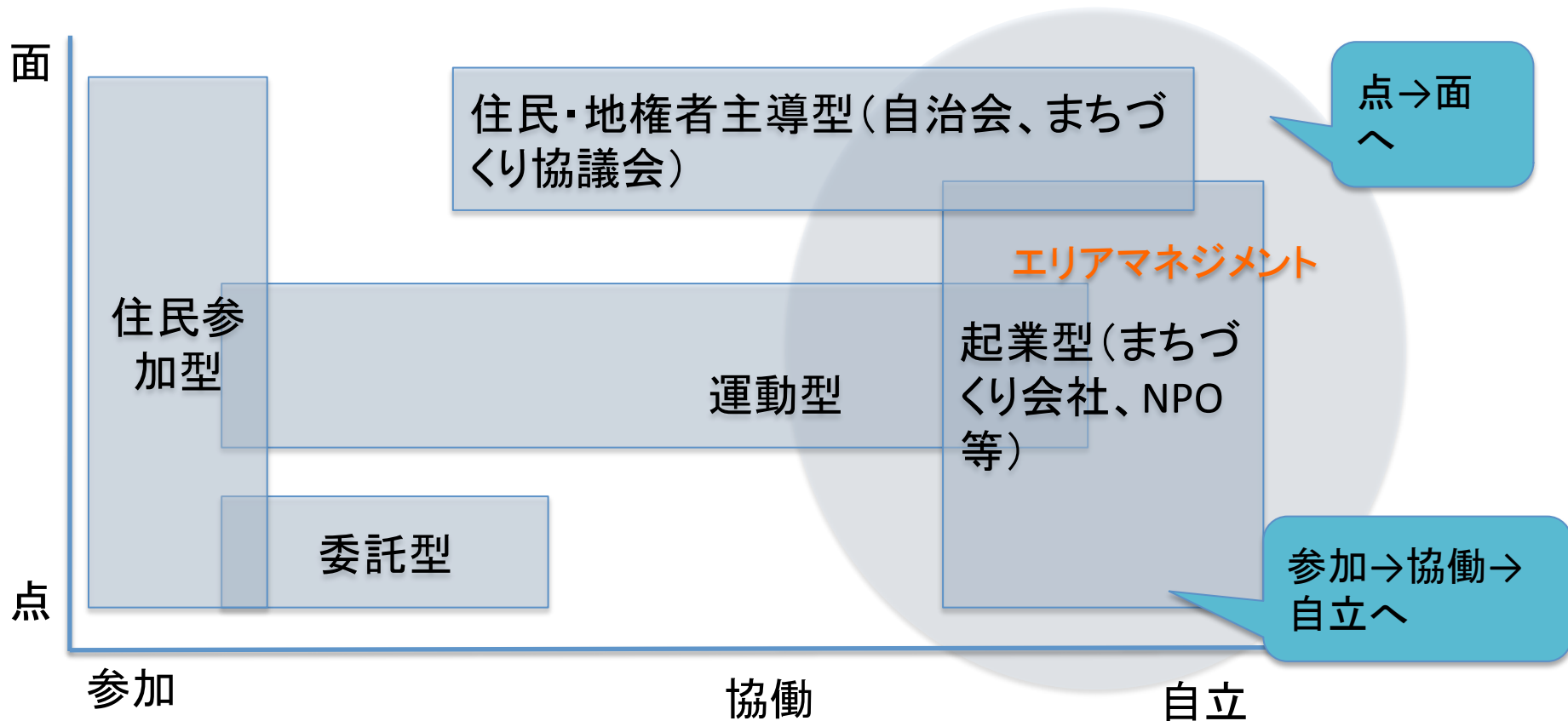
公園、道路など公共空間の魅力化

雇用や売り上げ等の地域経済基盤の創出に向けた協働

担い手



地縁と起業的要素を生かした、新たな自立型面的公民連携の姿



3. 結局の所、 エリアマネジメントで何をを目指すの？

政府セクター（官）

エリアセクター（民）

地縁団体

企業

市民団体

私

私

私

私

私

これからの都市を支える「小さなパブリック」の創造

行政と企業、市民の役割分担が変わっていきます。

**シビルミニマムを平等均一に提供
⇒ +αを促進する社会へ：**

行政サービスの補完、行政・民間サービスの融合によって、競争力ある都市づくりを進めることができる。

施設整備・サービス提供 ⇒ 制度構築や改変へ：

地権者、事業者、住民が、自ら地域資源を用いて、課題を解決し、魅力ある地域を創造するための仕組みづくり。

小さなパブリックは、準自治体か社会企業か ～イギリスのローカリズムを参考に

パリッシュ(タウン、コミュニティ)カウ ンシル

- カウンティ、ディストリクト(バラ)に次ぐ第三層の地方団体。Preceptという課税権を有する。
- 住民の発意によって設立されるもので、どこにでもあるわけではない。日本でいう地域自治組織。
- 2007年 ロンドンにも設立可能になるなど、住民自治の主体として活用が進む。
- 2011年 地域主義法(Localism Act)におけるGeneral Powers of Competence, Neighborhood Planning→住民に最も近い公共団体としての役割が期待されている。

ソーシャルエンタープライズ

- 公共・営利部門の中間的な性格、社会的な目的をもち非営利の経済活動を行う組織。
- 福祉、安全、環境、教育など、地域住民のQOL向上のために必要なサービスを通じて、地域社会全体に貢献。地域住民の雇用、参加を促すもの。地域によって所有されるもの。
- 空き家を活用した就業支援等の多機能施設の運営(Manor & Castle, West Way等)、低所得者向けの住宅や生活支援サービスの運営(Coin Street Community Builders, Eldonian等)、多様。

どちらかを選ばねばならないわけではないが、パリッシュのないところの方がソーシャルエンタープライズの存在感が大きい(by NALC, 全国パリッシュ協会)

小さなパブリックは、準自治体か社会企業か ～イギリスの場合 メリット・デメリット

パリッシュ(タウン、コミュニティ)カウンシル

メリット

- ・課税権がある(Precept)。
- ・住民の代表性が確保され、その意思決定が可能。
- ・明確な役割、権限がある。

デメリット

- ・設立に時間と手間がかかる。
- ・自治組織ではなく、行政組織だと誤解される。
- ・全てにおいて丁寧な手続きが期待される。

ソーシャルエンタープライズ

メリット

- ・少人数で迅速に始められる。
- ・事業の修正も迅速。
- ・外部との連携も進めやすい。

デメリット

- ・住民との
- ・事業の修正も迅速。
- ・外部との連携も進めやすい

イギリス地域制度における 共助的自治の仕組み

住民系 パリッシュ
根拠法 地方政府法
課税権 住民税への上乗せ → **住宅地**
目的 地域主義による地域生活の改善
活動内容

商業系 BID
根拠法 地方政府法
課税権 事業税への上乗せ → **商業・業務地**
目的 地域主義によるローカル経済活性化
活動内容

コミュニティ施設の運営 貸し農園、教育・芸術振興、ヴィレッジホール運営、レクリエーション・グラウンド、公園、子供の遊び場、プール、ゴミ箱、公衆トイレ、時計、その他スポーツ・遊戯施設、教会内広場、自転車・バイク置き場の維持管理
水路の管理 池、用水路等の清掃や維持管理、
私道の買取や管理
観光振興
委託事業 ディストリクトやカウンティから、バス停留所、歩道の街頭、道路上や道路外の駐車場などの管理委託

毎年の事業計画による。

治安維持 道路・歩道の見回り
景観向上 フラワーバスケット等の運営
公共空間の運営 公園など
コミュニティ形成事業 研修、ワークショップ等
地域PR, マーケティング
委託事業

→負担拠出による共助の仕組み

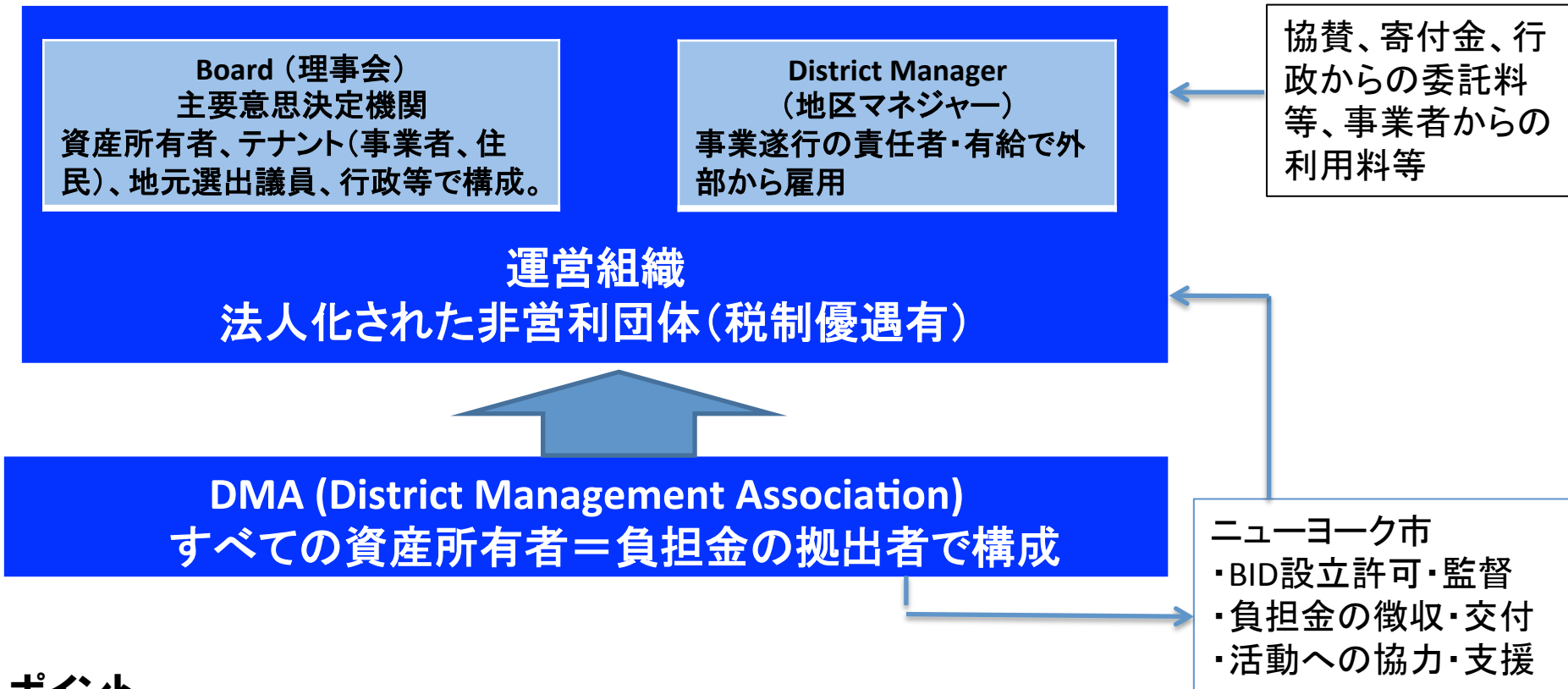
米国の場合～BIDはここまで

米国の地域経営組織～商業業務地域のBID (Business Improvement District) ,
住宅地のCID (Community Improvement District)

- ✓ 地域(資産所有者)からの申請に基づいて設立される。
- ✓ 資産所有者から強制的に徴収される負担金をベースに、自主財源も確保。
- ✓ 地域で必要な事業を、行政サービスに上乗せし、しかも地域に設立された民間団体が提供する。

項目	具体的事業
維持管理	道路・歩道の美化、落書き除去
治安・ホスピタリティ	治安維持オフィサーの配置、ビジター歓迎・応対
景観向上	植樹、花壇、植えます等の維持管理、フラワーポットの維持管理
コミュニティ事業	資金集め、チャリティイベントの実施、ホームレスや若者支援
地域活性化事業	空室対策、テナントミックス事業等
地域PR、マーケティング	イベントの実施、地区PR事業、宣伝材料の作成、クリスマス等の季節のデコレーション
基盤整備	街灯、ごみ箱、道案内板、新聞・雑誌ボックス、花壇の設置管理

BID, CIDの組織(NY市の場合)



ポイント

- 資産所有者が揃って、地域の声をつくる(代表性)
- 運営組織が、地域の手足として動く(経営能力と説明責任)
- 法制度に基づく仕組み。負担金は市によって徴収(公民連携1)
- 公共サービスや空間管理に関する連携(公民連携2)

地域経営組織導入後の変化

地域の個性やニーズに応じた公共空間・サービス展開の時代へ

1 行政と地域経営組織（BID）による新しい“公共サービス”の展開*

①**上乘せサービスの独自実施**：行政が既存のサービスレベルを維持することをコミットしつつ、その上乘せサービスを、地域で自主的に提供することができる。



左：サイン設置、清掃、
道案内等の実施
右：ストリートファニ
チャーの設置

②**公民連携による新たなパブリック・サービスの形**

地域の課題に対し官民で協議の場を設け、ともに取り組み、それを進化させる。



BID警備組織詰所と交番の共同
化@Philadelphia



防犯アライアンス@Grand Central
AreaやPhiladelphiaでは、定期的に民
間（企業、鉄道等）の警備担当者と警
察で情報共有や協議を行う。



コミュニティ裁判所と連携し、軽微な
犯罪者の取り締まりや刑罰としての
ボランティア活動の斡旋を行う。 @
Times Square

2. 公共空間の民間管理の進化

道路や公園を、地域コミュニティと連携した民間主体に管理・活用させる動きが積極的である。なかでも、公園や都市中心部の広場等においては、*Sole Source License Agreement*に基づく民間運営(コンセッションと呼ばれる)が進んでおり、地域の民間主体が、収益事業を行うことを可能とし、基本的に、空間の自立経営を求める仕組みができている。



橋桁での市民ネットワークイベント @DUMBO



交通量の少ない道路を広場化し、地域管理にする事業を行う(NY市交通局Plaza Program)



公園での有料・無料イベント @Byant Park

参考＞諸外国におけるBID型エリアマネジメントの制度

	アメリカ(NY州)	アメリカ(CA州)	イギリス	ドイツ	(参考)日本(大阪市)
根拠法・条例	●1981州法(General Municipal Act/Article 19-A) ●1984年 NY市Local Lawに基づく設立第1号	●1965 Parking & Business Improvement Area Law制定(駐車場整備が主目的の法律。略称PBIA。79, 89年に改正され、今日に至る。) ●1994 Property & Business Improvement District Law制定。(ハードのみならずソフト事業まで対象。略称PBID。)	●2001 白書(Strong Local Leadership)でBID制度創設提案⇒2003 地方政府法(Local Government Act)で地方新税を伴うBID制度の設立が盛り込まれる。 ●2004 イングランドを対象としたBID法成立、その後、2005 ウェールズ、2007 スコットランド、2013 北アイルランドと進む。 ●最初のBIDは2005年にロンドンで設立される。	●2004年ハンブルグ都市州にてBID法の成立 ●2012年まで、少なくとも7州でBID法が成立した。	●2014年大阪市エリアマネジメント活動促進条例成立 ●2014年4月、制度適用の第1号としてグランフロント先行開発地区。
BID税・負担の支払者	資産所有者が支払い義務を負い、DMA(地区マネジメント組合)を結成。	PBIA・・事業者 PBID・・資産所有者 支払者は組合を結成。	事業者(事業税の担税者) 但し、2013年の法改正により 資産所有者からの税徴収も一部可能になった。	事業用資産所有者(ハンブルグ)	資産所有者
BID設立数	NY市70地区(2015) NY州115地区(2011)	LA市39地区(2015) CA州232地区(2011)	全英179地区(2014) ロンドン市41地区(2015)	ハンブルグ7地区(2010)	1地区(2015現在)
運営組織(法人格)	内国歳入法典第501条C項3号の規定に基づき、連邦法人所得税免税や寄付税制上の優遇措置などの対象となる免税(Exempted)非営利公益法人。		法人格に制限なし(公益認定は別途)。	同左。	一般社団、一般財団、NPO法人、市の関与のある株式会社
スタッフ	District Managerの雇用義務あり。その他のスタッフ数は多様。				組織体制に関して特に規定なし
財源	負担金その他、事業収入や使用料等による。		同左。	同左。	分担金事業は分担金のみで完結すること。
期間	5年毎に更新。	同左。	同左。	最大5年で更新。	1年更新。

4. いつ、どうやって導入するの？

エリアマネジメントの分類

商業業務地

まちづくり法人が、事業を通じて街に新たなプレイヤーを呼び込み、活気をもたらす。点から線へ、線から面への事業展開。

開発事業者を中心とした地権者の協議組織が、会費・協賛金等を財源に、防災・防犯、コミュニティ形成を行う。自主財源の創出のために、イベントや広告活動を行う。

既成市街地

開発連動

地縁団体や地域自治組織が中心となり、地域住民のニーズに対応する事業を行う。

開発事業者が、地縁団体や市民と連携して、新たな地域組織を形成したり、事業のプラットフォームを構築する。

住宅地

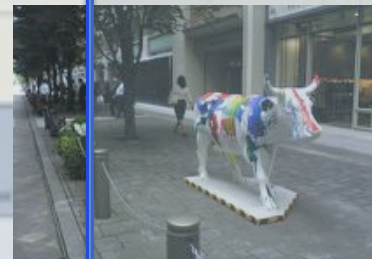
開発時はチャンス～今後は必ずエリアマネジメントを

民間主導・官民連携型エリアマネジメント

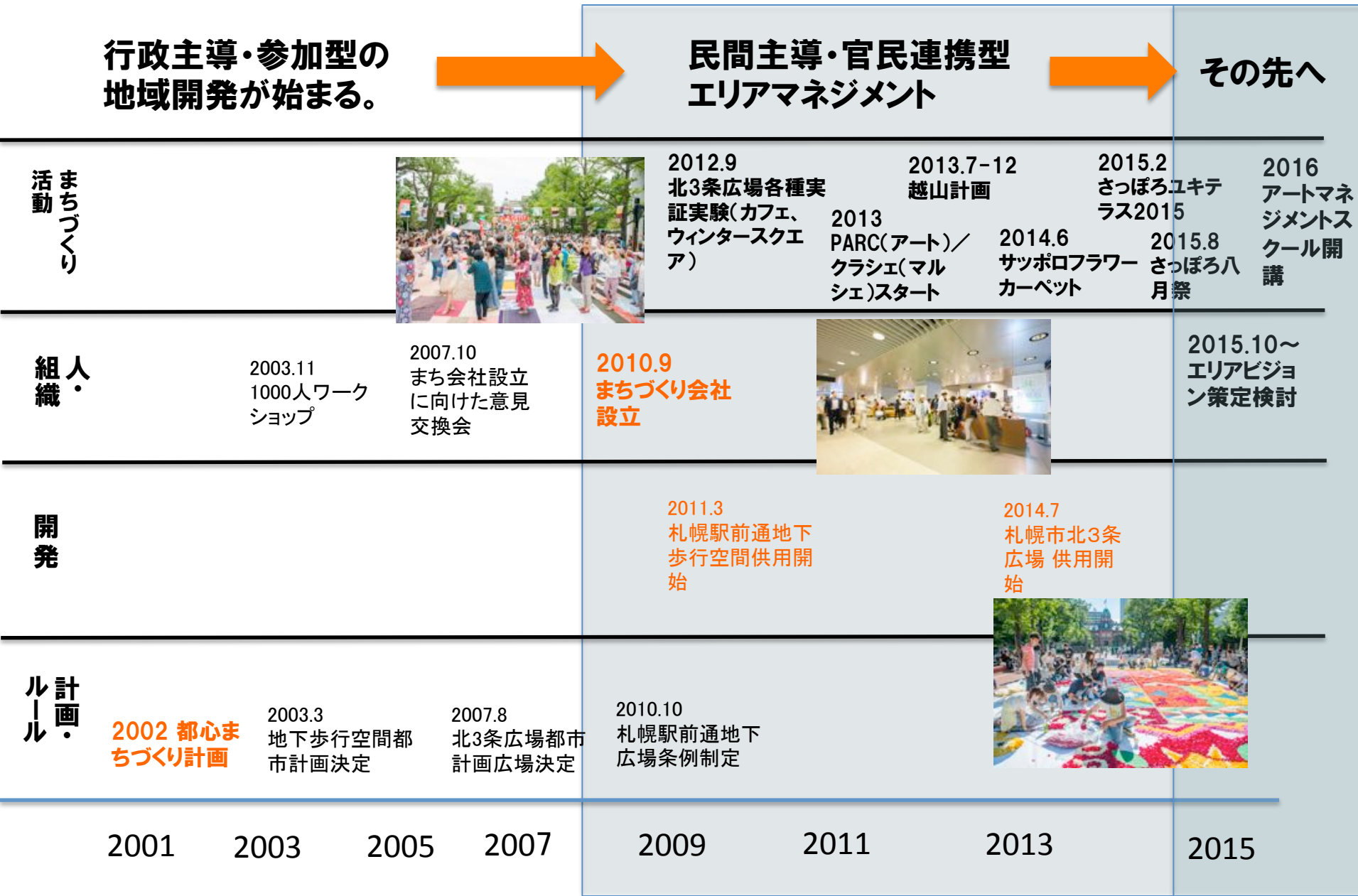
丸の内ビル竣工

業務中心から人材中心地へ

新丸の内ビル竣工



公共空間の再生には、必ずエリアマネジメントをビルトインすべき。



既成市街地①

エリア視点でアセットマネジメントを行っている。



北九州 家守社

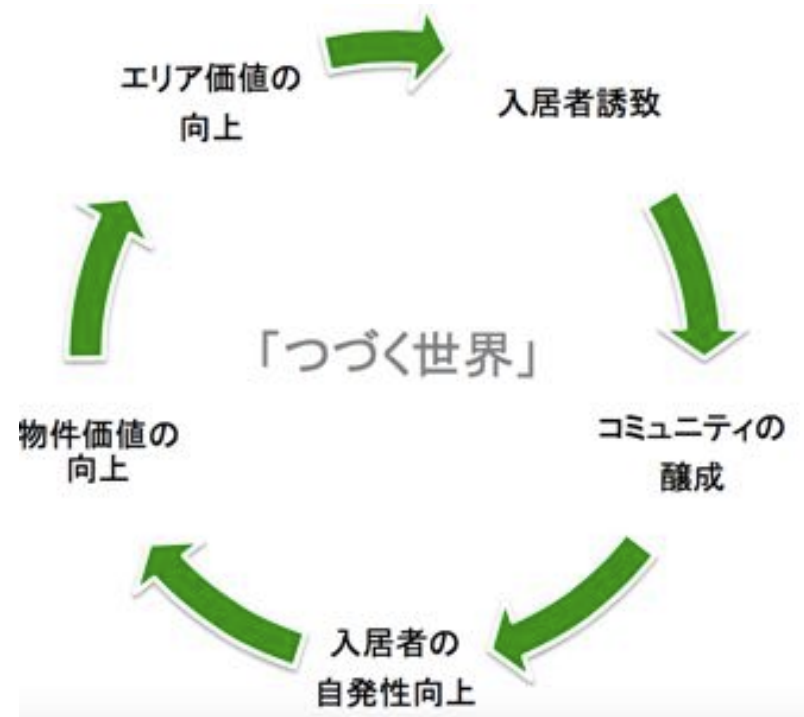
空き家、老朽化した住宅等を使い、アーティストや若者を街に呼び込む。

そうした物件開発を連鎖させる、クリエイティブなエリアマネジメントを提唱。

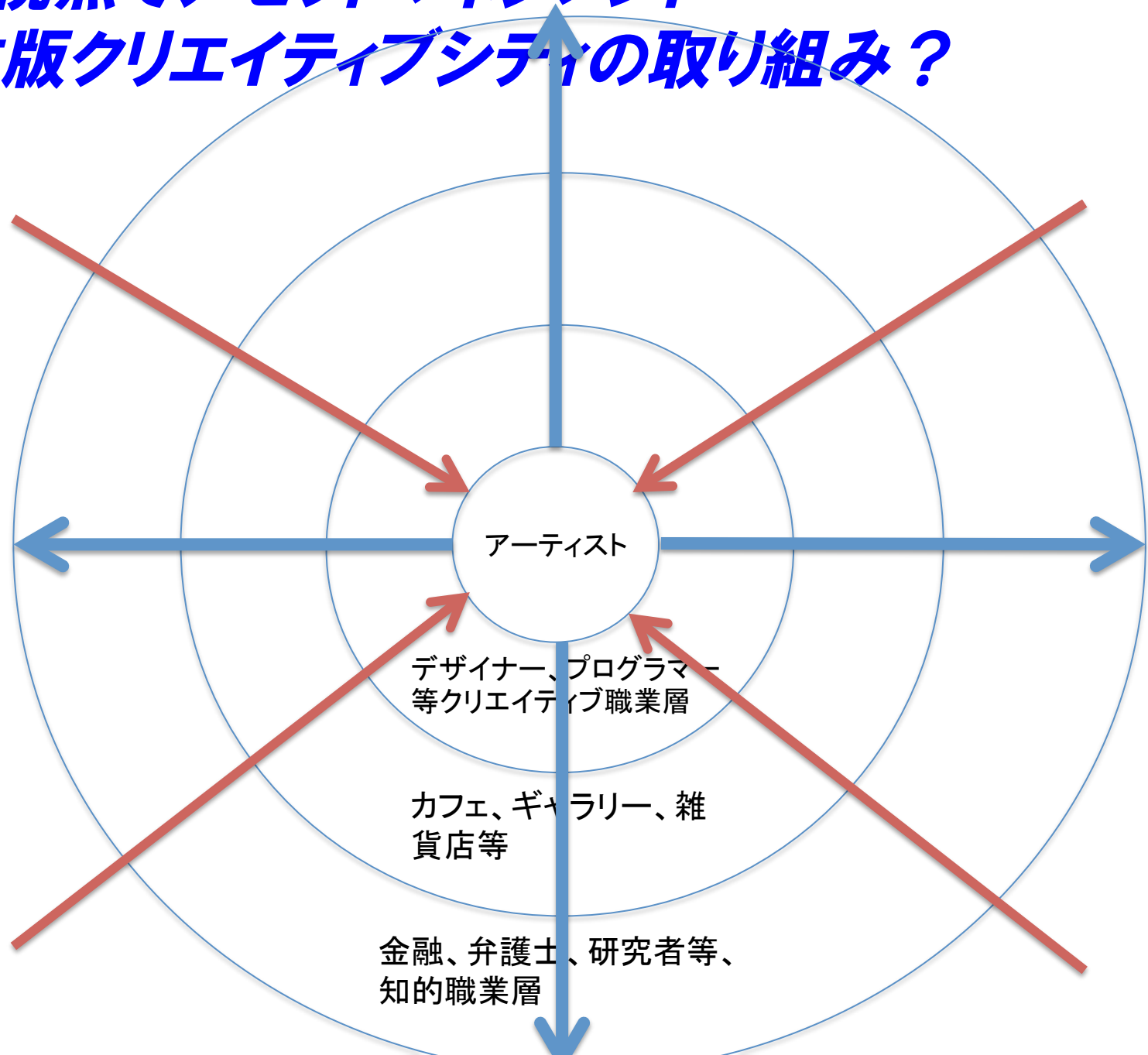


松戸市 Mad City

仮想の“解放区”



エリア視点でアセットマネジメント 日本版クリエイティブシティの取り組み？



5. 政策に何を期待しているのか？

財源確保ニーズ 高

- ・ 行政の出資を受けている場合もあり、組織としては信頼があるものの、エリアの付加価値創造事業まで手がけられていない。
- ・ ときに、本来の収益事業が成功しておらず、業務の効果が上がっていないまちづくり会社がある。

第三セクター型のまちづくり会社

- ・ できたばかりのまちづくり協議会や法人は、ビジョンや事業計画があっても、組織の信用・信頼が確立されておらず、取り組みに必要な財源が確保できていないケースがある。
- ・ 協定、組織の認証(都市再生推進法人等)
- ・ 資金拠出の仕組み(大阪BID条例)
- ・ 公共空間の規制緩和(国家戦略特区、東京しゅれまち条例等)等が求められる。

→再開発連動型のまちづくり協議会

組織の信用・信頼性ニーズ 低

地方公共団体？

財源確保ニーズ 低

組織の信用・信頼ニーズ 高

- ・ 事業会社として設立されており、まちづくりのビジネスモデルは確立されているが、設立から日が浅く、組織の認知や信用の確立に至っていない。
- 上記に加え、
- ・ 制度融資
 - ・ 地域における開発調整・協議の仕組み等が求められる。

→民間主導のまちづくり会社(例:札幌駅前通りまちづくり会社、家守会社等)