

新たな時代の官民連携まちづくりの
進め方に関する調査・検討業務
報告書

平成 29 年 3 月

国土交通省都市局まちづくり推進課

新たな時代の官民連携まちづくりの進め方に関する調査・検討業務 報告書 目次

本業務の概要

調査の背景と目的..... 0-1-1

I 都市再生推進法人等による持続的な官民連携のまちづくりの先進事例の収集・整理・分析

I-1. 都市再生特別措置法に基づく官民連携制度の実態 I-1-1

I-2. 新たな取り組み事例の分析..... I-2-1

II 官民連携のまちづくりに資する各種制度の効果的な活用方策等の検討

II-1. 官民連携による公共空間の多様な活用方策 II-1-1

II-2. 自立的・継続的に取組を行うために必要となる取り組み II-2-1

II-3. 官民連携を促す地方公共団体の役割 II-3-1

III 新たな時代の官民連携まちづくりの積極的推進方策のとりまとめ

III-1. 新たな時代の官民連携まちづくりを各都市において実施するための手引き作成
について III-1-1

III-2. 手引き..... III-2-1

別冊資料

本調査の概要

調査の背景と目的

本調査は、先進的な団体における安定的な自主財源の確保等による取組など自立性・継続性の向上に資する先進・優良事例を収集・整理・分析するとともに、都市再生推進法人等のまちづくり団体による各種制度の効果的な活用の推進方策や新たな時代の担い手主導のまちづくりに必要な方策などを取りまとめることにより、官民連携まちづくりの積極的推進に資することを目的とする。

I 都市再生推進法人等による持続的な官民連携のまちづくりの先進事例の収集・整理・分析

1. 都市再生特別措置法に基づく官民連携制度の実態

都市再生特別措置法に基づく官民連携制度を活用したまちづくりの実績の把握及び普及のため、全国基礎自治体（特別区 23 区含む）1,741 団体に対してアンケート調査「官民連携制度を活用したまちづくりに関する調査」を実施した。

- アンケート項目：都市再生特別措置法に基づく以下の制度の活用状況について把握した。

1	<u>都市再生推進法人</u> の指定実績
2	<u>都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案</u> の実績
	<u>都市再生推進法人による都市計画の提案</u> の実績
3	<u>市町村都市再生協議会</u> の有無
4	<u>道路占用の許可の特例</u> の活用実績※都市再生特別措置法に基づく制度活用事例
5	<u>都市公園の占用許可の特例</u> の活用実績
6	<u>都市利便増進協定</u> の認定実績
7	<u>都市再生歩行者経路協定</u> または <u>都市再生整備歩行者経路協定</u> の認可実績
8	<u>低未利用土地利用促進協定</u> の締結実績
9	<u>退避経路協定</u> の締結実績
10	<u>退避施設協定</u> の締結実績
11	<u>管理協定</u> の締結実績
12	<u>上記設問 1～11 の各制度について、現在活用を検討中のもの</u>

- 平成 28 年 12 月 27 日現在、都市再生推進法人指定実績は、18 自治体、25 法人。都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案実績は 6 件。市町村都市再生協議会設置済みの自治体は 14 件、道路占用の許可の特例 17 件、都市利便増進協定の認定実績 6 件、都市再生歩行者経路協定 1 件。
- 都市再生推進法人による都市計画の提案の実績、都市公園の占用許可の特例、低未利用土地

利用促進協定、退避経路協定、退避施設協定、管理協定については、0 件であったが、都市公園の占用許可の特例については検討中との回答も見られた。

2. 新たな取組事例の分析

官民連携による新たな公共空間の利活用をしている事例を中心に事例を収集し、ヒアリングを実施した。

事例対象は利活用されている公共空間の内、特に「都市公園」と「道路」そして、手法・体制として「エリアマネジメント」に着目し、さらに適用制度・手法が新たなものを対象とした。

近年は都市公園等を市民や観光客の集客空間として活用する要望も増え、また、公共空間においてもできるだけ収益を上げることが求められており、これに対応する事例も出てきている。今後ともこのような需要が高まると思われるため、公園の新たな維持管理・利活用に対する新たな取り組み事例を対象とした。また、道路空間については比較的多くの利活用がなされつつあり、さらなる利活用の増加が考えられるため、道路空間自体及びこれを活用した周辺空間の価値の向上を目指した6事例を対象とした。結果を次ページに示す。

また、海外における、官民連携による新たな公共空間の利活用の参考として、ピッツバーグ空き地ツールキット（米国・ピッツバーグ市）について文献調査を行った。

◆国内ヒアリングのまとめ

	札幌大通地区	南池袋公園	中野セントラルパーク内 公開空地	浜松エリアマネジメント広告	あそべるとよたプロジェクト	大阪城公園 パークマネジメント
事例抽出の視点	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市再生推進法人であることを活用した、公共空間活用の取組 ■ (道路空間の活用、まちなぎわづくり、道路環境の維持向上等) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 荒廃した都市公園の民間による活性化・集客性向上 (「国際アート・カルチャー都市構想」における「劇場空間」としてのサード・プレイスの理念に基づく) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公開空地を都市公園と隣接設置させて、新たな公開空地の活用を展開(都市公園と連携した公開空地利用マネジメント) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント組織によるエリアマネジメント広告(まちなかの再生等多面的活動) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 散在している豊田駅周辺の公共空間である小規模広場(民有地含む)を市民意向に応じた活用及びこれによる中心部の集客性向上(都市環境計画における、公共空間の活用・都心空間の再整備) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公園の観光拠点性を高めるための指定管理制度による公園マネジメント ■ 自治体の負担無く、事業者は納付金を納付
①公共空間の活用方法及び民間デザインの公共空間へのインプット・新たな公共空間の使い方(公民一体的利用等) ・空間デザインの工夫	<ul style="list-style-type: none"> ■ 駅前通(国道 36 号)歩道部に特例道路占用区域を設定(平成 25 年 5 月指定)し、オープンカフェ、エリアマネジメント広告を実施 ■ 違法駐輪等の排除、景観向上等の効果 	<ul style="list-style-type: none"> ■ カフェ・レストランの出店・営業 ■ 2階部分を地域貢献施設(教養施設)として運用 ■ 店舗周辺及びトイレの清掃 ■ 公園の園地を一部活用(テラス席等) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公開空地は都市公園との境界を目立たせないように舗装し、利用者のためのテラス席、移動店舗等の設置、イベント開催等 ■ 都市公園は防災公園でもあるため、恒久的施設は無く、広場として各種イベントに活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント広告スキームを活用 ■ 浜松駅北口地下広場(道路認定)を道路除外により広場化 ■ ソラモは元道路を民間が広場として整備し、上部空間を活用(空中デッキ、広告等) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広場(公有地および民有地)を市民活動等の場所として活用、一定の仮設施設を設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理対象施設は集客性を高める等、維持管理業務をより高次に展開 ■ さらに、魅力度向上のための民間事業者の提案を受けて、必要な施設・設備整備を図る
②事業全体のソフト的工夫 ・事業体制(関係者のフォーメーション、役割分担等) ・プロモーション、プロデューサー ・外部組織・人材との連携等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国土交通省北海道開発局と札幌大通まちづくり(株)が日常管理等を定めた都市利便増進協定を締結、相乗効果による賑わい創出 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地域全体の活性化プランに基づいて行政と区民との協働により公園の活用を企画 ■ 全体プラン作成の中心人物が「南池袋公園を良くする会」の中心 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一元的マネジメントを図るために、対象エリアに立地している企業・大学そして行政による連絡の場を設置 ■ イベント企画等を専門の企業に委託 ■ 広場の活用のために都・条例に基づくまちづくり団体に指定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント組織に行政は専任の担当者を配置し、行政とのコミュニケーションを向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 協議会形式で区長会等を巻き込み、広場活用の意識醸成を促進 ■ ハートビートプラン(大阪水都・中之島 GATE 企画・運営)に委託 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コンペにより事業者が提案した企画を行政と協議しつつ、実施 ■ 公園マネジメント事業体(PMO)を複数の企業で組成し、それぞれのノウハウを活用

	札幌大通地区	南池袋公園	中野セントラルパーク内 公開空地	浜松エリアマネジメント広告	あそべるとよたプロジェクト	大阪城公園 パークマネジメント
③官民の役割分担 ・適正な役割・リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリマネ組織である札幌大通まちづくり(株)は都市再生推進法人で、札幌市が3%出資している株式会社 ■ 札幌市には都心部のまちづくり担当部署(まちづくり政策局政策企画部都心まちづくり推進室)があり、連携して事業推進を図っている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政が地域全体の活性化プランを作成し、行政が所有する公園を民間事業者へ貸与 ■ 行政は公園の維持管理・施設整備、民間は施設の維持運営による収益事業及び納付金 ■ 活用の企画は区民等による団体(南池袋公園を良くする会)が主導 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 維持管理は都市公園は行政、公開空地は民間事業者が担う等、独立的 ■ 官民共同イベント等はないが、円滑な運営のためにイベント開催時等で相互に連携したマネジメントを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 浜松まちなかマネジメント(株)(地元主力企業等)の設置 ■ 行政はエリマネ組織の自立を支援資金的負担は無く、専任の担当者の配置及び庁内調整・規制緩和等を担う ■ ソラモはエリマネマネジメント組織が指定管理者(一般公募で選定) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政が小規模広場の活用と中心部の活性化を位置づけ ■ 事務局を担う協議会を軸に展開(広場活用窓口の一元化) ■ 庁内調整は行政が担う 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理募集要項にてリスク分担が明記 ■ 公園等の維持管理業務に公費は含まず、事業者は納付金を行政に納付
④収支構造 ・公共負担の軽減等 ・イニシャルコストの調達(補助金等による軽減等) ・収入確保の手段	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民はカフェ等賃貸料により収入を得る地域へのイベント、道路維持管理費等、地域に再投資 ■ 組織全体としては、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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 施設整備等の初期投資は行政が負担しているため、カフェ・レストランの運営等のみ ■ 飲食による収益及び2階の地域貢献施設(教養施設)の利用料 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公開空地の管理経費は企業負担 ■ イベント開催による収益 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政の負担は無い ■ 道路占用料、目的外使用料等を支払い、収入は広告出稿料等地域に再投資 ■ エリマネ組織は黒字 ■ さらなる収益性の向上を目指し事業の拡充を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民有地を使用する際に利用料を支払う ■ 広場を活用してイベント等を行う主催者から使用料を得て、その一部が協議会の収入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本納付金・変動納付金を行政に納付 ■ 施設の入場者数の増加や新たなイベントによる集客性を高めることにより収益を向上
⑤利用制度及び法制度への対応等 ・緩和措置、適用回避等 ・各種協定等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市再生整備計画に駅前通におけるにぎわい創出事業及び都市利便施設増進協定を記載国土交通省北海道開発局と札幌大通まちづくり(株)が日常管理等を定めた都市利便増進協定を締結、利便増進施設を列挙 ■ 都市再生特別措置法に基づく道路占用許可特例駅前通歩道部に特例道路占用区域を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市公園法第5条2項2号による、公園管理者以外の者による管理 ■ 納付金(地域還元費用) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地区計画により公開空地と都市公園を一体的な空間として担保 ■ 「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」の適用(まちづくり団体登録) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント広告スキームを活用エリアマネジメント広告にかかるルール等については個別協議 ■ 指定管理者制度の運用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ペDESTリアンデッキ(道路認定)の一部を広場化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理者制度行政の負担(指定管理業務代行料の支払い)は無し

Ⅱ 官民連携のまちづくりに資する各種制度の効果的な活用方策等の検討

◆官民連携による公共空間の多様な活用方策

PFI/PPP の推進等において、官と民とが対等にリスクを分担し、相互に win-win の関係を築いて民間事業者を活用するには行政内での体制づくり等の行政の力量に依存するため、組織面と人材面とでの庁内体制づくりが重要である。この体制が整うことにより、官民連携スキームを推進するための大きな役割を担うことができる。

また、庁内体制の構築と併せて、議会との円滑な意思疎通が重要である。

- 都市再生推進法人による展開
- 道路空間の様々な活用
- 都市公園の利活用
- オープンスペースの利活用

◆自立的・継続的に取組を行うために必要となる取り組み

公共空間を単に安全に維持管理するのみではなく、「まちづくり（賑わいの創出等）のために活用するニーズ」が高まっている中で、公共空間を管理する行政サイドとしては「増大する維持管理費を賄うための財政的制約がさらに強くなる」ため、民間と連携・共同してこれを実現することが必要とされており、さまざまな取組みが行われている。

すなわち、財政的制約の中で、民間サイドの「一定の収益性を確保すること」と「公共空間の公共性」を如何に両立させるかが、重要なポイントとなる。

運営主体の自立的・継続的な取り組みが、官民連携による公共空間の利活用にとって重要であり、これは運営する事業体自体の持続性及び事業制度の持続性の両面が必要とされる。

- 特例措置から法令改正等による恒常化、法令の対象の拡充
- 官民連携のステージとステージに応じた取組み
- エリアマネジメントにおける制度設計と公共性判断等の整合

◆官民連携を促す地方公共団体の役割

官民連携により新たな公共空間の利活用を図るためには民間の多様なノウハウを最大限生かすことが必要となるが、そのためには事業の段階、事業対象の種別、事業の内容、民間事業者の事業力等に応じて様々な公共団体の役割がある。

- 官民連携のための体制づくり
- 公共空間の利活用に関する基本ルール策定
- 民間プレイヤーの発掘・育成
- プロモーションの実施
- 必要に応じての適切な人的・財政的支援

Ⅲ 新たな時代の官民連携まちづくりの積極的推進方策のとりまとめ

新たな時代の官民連携まちづくり推進に資する事業自体の推進と事業推進主体の持続性・自立性の強化等のための指針としての手引きの取りまとめとして、まちづくり推進課作成の2012年1月版「官民連携まちづくりの進め方ー都市再生特別措置法に基づく制度の活用手引きー」（以下「手引き」）のアップデート版を検討した。

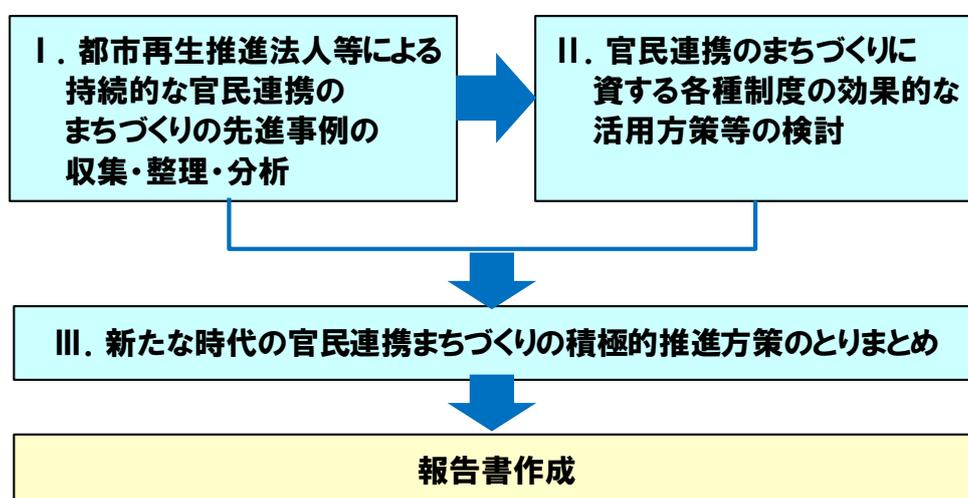
構成は、都市再生特別措置法の改正を反映し、下記の通りとした。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">0. はじめに1. 制度の全体像2. 都市再生整備計画3. 都市再生推進法人4. 市町村都市再生協議会5. 道路占用許可の特例、河川敷地占用許可、都市公園の占用許可の特例6. 都市利便増進協定7. 都市再生（整備）歩行者経路協定8. 低未利用地土地利用促進協定 |
|--|

調査の背景と目的

本調査は、先進的な団体における安定的な自主財源の確保等による取組など自立性・継続性の向上に資する先進・優良事例を収集・整理・分析するとともに、都市再生推進法人等のまちづくり団体による各種制度の効果的な活用の推進方策や新たな時代の担い手主導のまちづくりに必要な方策などを取りまとめることにより、官民連携まちづくりの積極的推進に資することを目的とする。

調査フロー



I 都市再生推進法人等による持続的な官民連携のまちづくりの先進事例の収集・整理・分析

公共空間の利活用に関して各地で指定されている都市再生推進法人による取り組み及び様々な手法により新たな取り組みが行われている事例について収集・整理分析を行った。

I-1. 都市再生特別措置法に基づく官民連携制度の実態

1. 調査方法

都市再生特別措置法に基づく官民連携制度を活用したまちづくりの実績の把握及び普及のため、自治体に対してアンケート調査「官民連携制度を活用したまちづくりに関する調査」を実施した。

(1) アンケート調査実施要領

- ①アンケート対象：全国基礎自治体（特別区 23 区含む） 1,741 自治体
- ②調査手法：e-mail によるアンケート票送付・回収
- ③実施時期：2016 年 12 月 5 日～12 月 27 日
- ④回収率：100%

(2) アンケート項目

都市再生特別措置法に基づく以下の制度の活用状況について、平成 27 年 12 月現在までのリスト（以下、「【別表】」）を確認のうえ、その時点からの差分、計画等の変更部分について回答を依頼した。

1	<u>都市再生推進法人</u> の指定実績
2	<u>都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案</u> の実績
	<u>都市再生推進法人による都市計画の提案</u> の実績
3	<u>市町村都市再生協議会</u> の有無
4	<u>道路占用の許可の特例</u> の活用実績※都市再生特別措置法に基づく制度活用事例
5	<u>都市公園の占有許可の特例</u> の活用実績
6	<u>都市利便増進協定</u> の認定実績
7	<u>都市再生歩行者経路協定</u> または <u>都市再生整備歩行者経路協定</u> の認可実績
8	<u>低未利用土地利用促進協定</u> の締結実績
9	<u>退避経路協定</u> の締結実績
10	<u>退避施設協定</u> の締結実績
11	<u>管理協定</u> の締結実績
12	<u>上記設問 1～11 の各制度について、現在活用を検討中のもの</u>

2. 都市再生推進法人の活動の現状(アンケート結果)

Q1-1 これまでに、**都市再生推進法人**の指定実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は18件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	18	1.0%
②ない	1723	99.0%
合計	1741	100.0%

【既存】 (15自治体、22法人) ()内は推進法人数

- ・ 札幌市 (補足：平成27年12月3日所在地の変更)
- ・ むつ市 (1)
- ・ 仙台市 (1)
- ・ 牛久市 (1)
- ・ 川越市 (1)
- ・ 柏市 (3)
- ・ 千代田区 (4)
- ・ 新宿区 (1)
- ・ 富山市 (1)
- ・ 福井市 (1)
- ・ 飯田市 (3)
- ・ 東海市 (1)
- ・ 長浜市 (1)
- ・ 草津市 (1)
- ・ 大阪市 (1)

【新規】 (3自治体、3法人)

- ・ さいたま市 (1)
- ・ 目黒区 (1)
- ・ 桜井市 (1)

Q1-2 1-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

【別表(注：平成27年12月現在までのリスト。以下同様)】に記載が無い場合は、当該都市再生推進法人の指定年度と名称をご記入ください(複数回答)。

法人数は25法人であった。

◆都市再生推進法人一覧(平成28年12月27日現在)

No.	まちづくり会社	指定日	所在地	事業内容
1	札幌大通まちづくり株式会社	H23.12.9	札幌市	商店街の販促企画・施設建設、運営、コンサルティング等
2	株式会社 まちづくりとやま	H24.3.2	富山市	都市開発に関する企画、調査、設計及びコンサルタント等
3	株式会社 飯田まちづくりカンパニー	H24.3.30	飯田市	まちづくりの推進、景観・環境事業等
4	株式会社 まちづくり川越	H24.5.28	川越市	観光開発及び土地・建物の有効利用に関する調査、企画等

5	まちづくり福井 株式会社	H25.4.18	福井市	まちづくりの推進、都市開発、商店街の販促活動等
6	秋葉原タウンマネジメント株式会社	H25.9.3	千代田区	都市環境の向上、活性化等
7	牛久都市開発 株式会社	H25.9.25	牛久市	市街地再開発施設の管理・運営、店舗の販促活動
8	草津まちづくり 株式会社	H25.12.27	草津市	まちづくりに関する調査、企画、事業推進・実施等
9	株式会社 まちづくり東海	H27.3.9	東海市	中心市街地の活性化と地域のにぎわいづくり等
10	えきまち長浜 株式会社	H27.3.20	長浜市	市街地再開発施設の運営、JR長浜駅周辺のエリアマネジメント等
11	田名部まちづくり 株式会社	H27.7.15	むつ市	都市開発に関する企画、調整、設計及びコンサルタント等
12	株式会社 ジェイ・スピリット	H28.6.30	目黒区	景観法を視野に入れた自由が丘街並み形成に関する諸事業の推進等
13	桜井まちづくり株式会社	H28.9.1	桜井市	公共、民間、景観資源活用による地域の活性化等

No.	一般社団法人及び 一般財団法人	指定日	所在地	事業内容
1	一般社団法人 大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会	H25.9.3	千代田区	安全・安心、環境共生、賑わい創出等
2	一般社団法人 柏の葉アーバンデザインセンター	H26.1.14	柏市	市北部地域における賑わい・交流の創出等
3	一般財団法人 柏市まちづくり公社	H26.2.14	柏市	JR柏駅周辺地域における賑わい・交流の創出等
4	一般財団法人 柏市みどりの基金	H26.3.31	柏市	みどりに関する専門家派遣・アドバイス、助成等
5	一般社団法人 グランフロント大阪TMO	H26.7.29	大阪市	地域の活性化、環境改善、コミュニティの形成
6	一般社団法人 新宿副都心エリア環境改善委員会	H27.3.26	新宿区	まちづくりの推進等
7	一般社団法人 有楽町駅周辺まちづくり協議会	H27.6.2	千代田区	道路環境整備、地域活性化等
8	一般社団法人 日比谷エリアマネジメント	H27.6.24	千代田区	公共空間の利活用、運営管理、賑わい形成等
9	一般社団法人 荒井タウンマネジメント	H28.1.14	仙台市	公共空間の利活用・維持管理、賑わい創出等
10	一般社団法人 美園タウンマネジメント	H28.7.12	さいたま市	美園地区等のまちづくりに資する調査・研究・社会実験・企画・調整等

No.	NPO 法人	指定日	所在地	事業内容
1	特定非営利活動法人 南信州おひさま進歩	H24.3.30	飯田市	環境保全、まちづくりの推進、社会教育の推進等
2	特定非営利活動法人 いいだ応援ネットイデア	H24.3.30	飯田市	社会教育の推進、まちづくりの推進等

Q2-1 これまでに、**都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案の実績**はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は6件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	6	0.3%
②ない	1,735	99.7%
合計	1,741	100.0%

【既存】 (3 法人)

・札幌市 ・福井市 ・大阪市

【新規】 (3 法人)

・柏市 ・草津市 ・長浜市

【「②ない」に補足】

・仙台市：28年度の計画策定に向けて作成中

Q2-2 2-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

【別表】に記載が無い場合は、提案者、提案日、提案内容について、簡潔にご記入ください。（複数回答）

法人数は6法人であった。

◆都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案の実績一覧（平成28年12月27日現在）

No.	提案者	提案日	提案内容
1	札幌大通まちづくり(株)	H.25.1.29	都市利便増進協定に関する事項、道路占用許可の特例に関する事項
2	まちづくり福井(株)	H25.12.19	道路占用許可の特例に関する事項
3	(一社)グランフロント大阪TMO	H26.10.15	都市再生整備計画 うめきた先行開発地区の変更を提案
4	(一財)柏市まちづくり公社	H27.12.25	道路占用許可の特例に関する事項
5	草津まちづくり(株)	H28.4.20	都市利便増進協定の締結について
6	えきまち長浜(株)	H28.11.28	都市利便増進協定に関する事項、都市再生整備歩行者経路協定に関する事項

Q2-3 これまでに、都市再生推進法人による都市計画の提案の実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は0件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	0	0.0%
②ない	1,741	100.0%
合計	1,741	100.0%

Q3-1 貴自治体には、市町村都市再生協議会がありますか。

市町村都市再生協議会が「ある」と回答した自治体は14件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	14	0.8%
②ない	1,727	99.2%
合計	1,741	100.0%

【既存】（14自治体）

- ・ むつ市
- ・ 五泉市
- ・ 宇部市
- ・ 土佐市
- ・ 水戸市
- ・ 竹原市
- ・ 丸亀市
- ・ 飯塚市
- ・ 春日部市
- ・ 福山市
- ・ 高知市
- ・ 市原市
- ・ 府中市
- ・ 南国市

【「①ある」に補足】

- ・ 春日部市： H28.4.1 設置
- ・ 飯塚市： 立地適正化計画に関する必要な協議を行うため設置

【「②ない」に補足】

- ・ 周南市： 任意の協議会は無
- ・ 杵築市： 設置準備中

Q4-1 これまでに、道路占用の許可の特例の活用実績はありますか。

※都市再生特別措置法に基づく制度活用事例のみをお答えください。

実績が「ある」と回答した自治体は17件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	17	1.0%
②ない	1,724	99.0%
合計	1,741	100.0%

【既存】（15自治体、16件）

- ・ 札幌市
- ・ 港区
- ・ 福井市
- ・ 鳥取市
- ・ 高崎市
- ・ 新宿区
- ・ 長野市
- ・ 岡山市
- ・ 千葉市
- ・ 富山市
- ・ 大阪市
- ・ 北九州市
- ・ 柏市
- ・ 高岡市
- ・ 神戸市（2）

【新規】（3自治体、3件）

- ・ 柏市（既存1件+追加1件）
- ・ 東海市
- ・ 姫路市

【「②ない」に補足】

- ・ つくば市：平成22年度から平成26年度までを計画期間とした都市再生整備計画において、道路占用の特例に関して位置付けたが、活用せずに事業が行われたため、活用実績は「なし」とした。

Q4-2 4-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

【別表】に記載が無い場合は、占用主体、開始年度、道路管理者、実施事業を簡潔にご記入ください。（複数回答）

件数は28件であった。

◆道路占用の許可の特例の活用実績一覧（平成28年12月27日現在）

No.	占用主体	開始年度	道路管理者	実施事業
1	新宿駅前商店街振興組合	H24	新宿区	オープンカフェ(食事施設)の設置、地域ルールに則った広告の設置
2	(一社)グランフロント大阪 TMO	H25	大阪市	オープンカフェ(食事施設)の設置、広告板・パナー広告の設置

No.	占用主体	開始年度	道路管理者	実施事業
3	札幌大通まちづくり(株)	H25	北海道開発局	オープンカフェ(食事施設)の設置、広告板の設置
4	高崎まちなかオープンカフェ推進協議会	H25	群馬県、高崎市	オープンカフェ(食事施設)の設置
5	高崎まちなかコミュニティサイクル推進協議会	H25	群馬県、高崎市	コミュニティサイクルステーションの設置
6	岡山市	H25	中国地方整備局	コミュニティサイクルステーションの設置
7	新鳥取駅前地区商店街振興組合	H25	鳥取市	休憩施設の設置
8	(一社)柏の葉アーバンデザインセンター	H26	柏市	休憩施設の設置、バナー広告の設置
9	新虎通りエリアマネジメント協議会	H26	東京都	オープンカフェ(食事施設)の設置
10	まちづくり福井(株)	H26	福井市	オープンカフェ(食事施設)の設置
11	高岡市、(公社)高岡市観光協会	H26	高岡市	観光案内所の設置
12	(株)まちづくり長野	H26	長野市	オープンカフェ(食事施設)の設置
13	富士見商店街協同組合	H26	千葉市	オープンカフェ(食事施設)の設置、物販ブース(購買施設)の設置、マーケット、路上パフォーマンスの実施、ストリートフェスの実施バナー広告の設置
14	NPO法人タウンモバイルネットワーク北九州	H26	北九州市	コミュニティサイクルステーションの設置
15	協同組合総曲輪通り商盛会	H26	富山市	休憩施設の設置、バナーフラッグの設置
16	サイカパーキング(株)	H26	神戸市	コミュニティサイクルステーションの設置
17	神戸市	H27	神戸市	オープンカフェ(食事施設)の設置、物販ブース(購買施設)の設置、広告板の設置
18	千葉銀座商店街振興組合	H27	千葉市	フリーマーケットの実施
19	千葉市中心市街地まちづくり協議会	H27	千葉市	地元特産物等販売、オープンカフェの実施
20	ウエストリオテナント会	H27	千葉市	マルシェの実施
21	パラソルギャラリー実行委員会	H27	千葉市	工房、オープンカフェの実施
22	栄町通り商店街振興組合	H27	千葉市	フリーマーケット、音楽ライブの実施
23	千葉都心イルミネーション実行委員会	H27	千葉市	イルミネーションにおけるバナー広告の設置
24	(公社)千葉県観光物産協会	H27	千葉市	観光PRイベントの実施
25	センシティビルディング管理組合	H27	千葉市	モノレール支柱商業巻広告の設置

No.	占用主体	開始年度	道路管理者	実施事業
26	まちづくり東海	H27	東海市	オープンカフェ等の実施
27	姫路市(運営主体:(株)福山コンサルタント)	H27	姫路市	コミュニティサイクル社会実験
28	(一財)柏市まちづくり公社	H28	柏市	オープンカフェ(食事施設)の設置、広告版・バナー広告の設置

Q5-1 これまでに、**都市公園の占用許可の特例**の活用実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は0件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	0	0.0%
②ない	1,741	100.0%
合計	1,741	100.0%

【「②ない」に補足】

- ・ 福井市： 今後、都市利便増進協定において、食事・購買施設等の占用を予定している。

Q5-2 5-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

該当する都市公園における占用許可について、都市公園名、占用物件、占用主体、許可年月、占用期間を簡潔にご記入ください。(複数回答)

(回答なし)

Q6-1 これまでに、都市利便増進協定の認定実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は6件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	6	0.3%
②ない	1,735	99.7%
合計	1,741	100.0%

【既存】（6自治体、6件）

- ・ 札幌市 ・ 富山市 ・ 大阪市
- ・ 川越市 ・ 草津市 ・ 東海市

【「②ない」に補足】

- ・ 仙台市：28年度の計画策定に向けて作成中
- ・ 福井市：平成29年に協定締結予定。

Q6-2 6-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

【別表】に記載が無い場合は、協定締結者、締結日、都市利便増進施設、日常管理に関する事項について、簡潔にご記入ください。（複数回答）

件数は6件であった。

◆都市利便増進協定一覧（平成28年12月27日現在）

No.	協定締結者	締結日	都市利便増進施設	日常管理に関する事項
1	富山市、(株)まちづくりとやま	H.24.3.29	ミスト装置、音響装置	(株)まちづくりとやまが日常の管理業務、都市利便増進施設を活用したイベントを実施
2	川越市、(株)まちづくり川越	H.24.8.7	自転車駐車器具	サイクルポート周辺の維持管理を実施
3	北海道開発局、札幌大通まちづくり(株)	H.25.4.10	食事施設、広告板	札幌大通まちづくり(株)が日常の管理業務、都市利便増進施設を活用したイベントを実施

No.	協定締結者	締結日	都市利便増進施設	日常管理に関する事項
4	草津市、草津まちづくり(株)	H25.12.27	公園系施設(屋上広場、ガーデン管理倉庫、受水槽)、賑わいを創出する施設(屋外デッキ、テーブル、イス)	草津まちづくり(株)が日常の管理業務、都市利便増進施設を活用したイベントを実施
5	大阪市、エヌ・ティ・ティ都市開発(株)、三井住友信託銀行(株)、積水ハウス(株)、ノースアセット特定目的会社、阪急電鉄(株)、三菱地所(株)、(一社)グランフロント大阪TMO	H26.12.5	歩道関連施設、オープンカフェ・売店等、広告板・バナー広告、敷地内広告、案内サイン、屋外ベンチ、非常用電源コンセント、多機能照明柱(添架設備)、防犯カメラ、アップライト	維持管理、違法駐輪抑制への取り組み、良好な景観の保全、安全な歩行者環境の確保
6	東海市、(株)まちづくり東海	H28.2.16	食事施設、休憩施設その他これらに類するもの	清掃、美化活動、広告物の指導等

Q7-1 これまでに、**都市再生歩行者経路協定**または**都市再生整備歩行者経路協定**の認可実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は1件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	1	0.1%
②ない	1,740	99.9%
合計	1,741	100.0%

【既往協定(1自治体、1件)】

- ・ 福岡市

Q7-2 7-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

【別表】に記載が無い場合は、協定締結者、締結日、協定施設、日常管理に関する事項について、簡潔にご記入ください。(複数回答)

【別表】に記載がある場合は、「記載あり」とご記入ください。

件数は1件であった。

◆都市再生歩行者経路協定または都市再生整備歩行者経路協定の認可実績一覧（平成28年12月現在）

No.	協定締結者	締結日	協定施設	日常管理に関する事項
1	福岡市、九州旅客鉄道(株)、(株)西日本シティ銀行、(株)TAKプロパティ	H.23.9.30	地下通路(延長60m・幅員6m、地上出入口)	九州旅客鉄道(株)等が通路の開閉・保守工事等を含む日常の管理業務を実施

Q8-1 **低未利用土地利用促進協定**の締結実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は0件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	0	0.0%
②ない	1,741	100.0%
合計	1,741	100.0%

Q8-2 8-1で「①ある」とお答えいただいた方にお伺いします。

協定締結者、締結期間、協定の目的となる低未利用の土地、建築物・施設の整備・管理の方法に関する事項について、簡潔にご記入ください。（複数回答）

（回答なし）

Q9-1 **退避経路協定**の締結実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は0件であった。

N= 1741

	回答数	%
①ある	0	0.0%
②ない	1741	100.0%
合計	1741	100.0%

Q10-1 退避施設協定の締結実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は0件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	0	0.0%
②ない	1,741	100.0%
合計	1,741	100.0%

Q11-1 管理協定の締結実績はありますか。

実績が「ある」と回答した自治体は0件であった。

N= 1,741

	回答数	%
①ある	0	0.1%
②ない	1,741	99.9%
合計	1,741	100.0%

Q 12-1 上記設問1～11の各制度について、現在活用を検討中のものがありましたらご教示ください。

(回答は非公開とした)

I-2. 新たな取り組み事例の分析

1. 事例分析の視点

官民連携による新たな公共空間の利活用をしている事例を中心に事例を収集し、ヒアリングを実施した。

本項で抽出する事例は先進的な取り組みとして、今後、他の地域や事業にも展開すべき優良な事例であるため、この点を考慮して対象事業及びその事業推進主体について下記の視点から整理・分析を行った。

●分析の視点：他への展開を図るに当たり、下記の視点を軸に分析を行った。

- ①公共空間の活用方法
- ②事業全体のプロモーション
- ③官と民との役割分担・連携
- ④収支構造
- ⑤利用法制度等

●整理の視点：事業や推進主体の実態を把握するために下記の視点を軸に整理する。

- ・ 持続性、継続性、自立性確保：組織運営及びプロジェクトの双方における人材、資金、ガバナンス等。
- ・ 整備・使用方法：「整備」より「使用」を重視するが、新規性の高い整備手法や財源確保手法に着目する。
- ・ 事業推進主体の強化：資金面、人材面等における事業主体の強化の注目される手法等。
- ・ 各種連携・拡充：地域内でのステークホルダーとの連携強化、空間的な連携・拡充・横展開等。

これらをまとめると次頁のとおりである。

(図表Ⅱ-2-1 参照)

図表 I -2-1 整理分析項目・視点

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	・道路や公園等の公共空間をどのように使っているか。これら自体の使用、公共空間との空間的一体性等も含む。
②事業全体のプロモーション	・当該事業全体のプロモーターの存在。自治体及び民間サイドのそれぞれに事業のコンセプト作成、事業推進を担う。
③官と民との役割分担・連携	・自治体と民間事業主体との役割分担等。費用負担や担う役割。これらの協定等。
④収支構造	・事業の収支計画、収支構造。補助金や税制措置も含む。
⑤利用法制度等	・既存法制度の活用及び活用にあたっての対応等。
整理の視点	
◆組織	・まちづくり組織概要
◆事業概要	・対象（関連）事業の概要
◆事業のミッション、事業計画	・実現可能性が高く、皆が目標とすべくミッションが構築されているか。 ・自主財源確保及び経営の視点での現実的な事業計画となっているか。 ・事業の成長段階や変化への対応が可能か。
◆事業運営・経営の持続性	・継続的・持続的に事業を運営・経営しているか。 ・運営上の課題等への対応はどのようにしたか。
◆事業のフォーメーション・推進チーム	・事業関係者：例えば次のような点が、事業推進に役立つものとなっているか。 －プロジェクトの事業主体・当事者となり得るものが当初から明確か。 －フリーライダーがおらず、全員が役割をもって参加しているか。 －産、学、官＋金融＋市民等、多様な主体が連携・分担し、チームとして稼働しているか。 ・組織内・推進チームのガバナンスが確保されているか。
◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み	・法人格・都市再生推進法人指定等：事業主体のミッション等を踏まえた法人格との適格性。その法人格・指定等を活かした活動内容となっているか（収益性との関係を含む）。 ・成長段階に応じて、適切な規模・特性の法人形態等を選択しているか。 ・資金確保：事業主体自体の組織の安定的経営に繋がる自己資金が恒常的に確保できているか
◆資金調達、F/S	・プロジェクト資金調達手法：自己資金、融資、出資等妥当性、安定性等。 ・ファンドの設立、クラウドファンディング等、新たな手法の開拓。 ・資金関連施策の活用：社会資本整備交付金、まち再生出資等。
◆関係法令・許認可・特例措置	・関係法令（特にまちづくりに資する制度；例えば公物管理関係（道路法、都市公園法、河川法等）、都市利便増進協定、都市再生歩行者経路協定締結、都市再生整備計画の提案等の活用や、それらと新制度の組み合わせ等。 ・許認可に係る事業主体と行政等との調整が円滑に実行されたか。 ・当該法令等において行政側で講じる施策（緩和措置、特区申請等）があるか。
◆具体的な実績と評価、改善	・事業による実績の評価：例えば適切な KPI が設定され、達成度等はどのように計測しているか、それら評価を踏まえて PDCA サイクルを回しているか等。
◆積極的な情報発信	・地域プロモーション・ブランド化・プロジェクト発掘のための工夫。 ・民間、大学、金融機関等がプロジェクトに興味を持ち、参加できるような積極的な情報発信を様々な媒体で実施しているか。 ・市民の活用拡充や、プロジェクトへの参画等、理解醸成・推進に向けた情報発信や意見交換の場の設営等の実施がされているか。

2. 事例対象の抽出

官民連携による新たな公共空間の利活用をしている事例のうち、利活用されている公共空間の種類としては特に「都市公園」と「道路」に、手法・体制としては「エリアマネジメント」に着目し、さらに適用制度・手法に新規性があるものを対象とした。

近年は都市公園等を市民や観光客の集客空間として活用する要望も増え、また、公共空間においてもできるだけ収益を上げることが求められており、これに対応する事例も出てきている。今後ともこのような需要が高まると思われるため、公園の新たな維持管理・利活用に対する新たな取り組み事例を対象とした。

また、道路空間については比較的多くの利活用がなされつつあり、さらなる利活用の増加が考えられるため、道路空間自体及びこれを活用した周辺空間の価値の向上を目指した事例を対象とした。

以上から、主体としては都市再生推進法人、運営形態としてはエリアマネジメントを考慮して下記の6つの事例を抽出した。

- | |
|--------------------------|
| 事例1 札幌大通地区(札幌市) |
| 事例2 南池袋公園(豊島区) |
| 事例3 中野セントラルパーク内公開空地(中野区) |
| 事例4 浜松エリアマネジメント広告(浜松市) |
| 事例5 あそべるとよたプロジェクト(豊田市) |
| 事例6 大阪城公園パークマネジメント(大阪市) |

それぞれの抽出の視点とヒアリングの概要は下記のとおりである。

図表 I -2-2 事例調査対象一覧

	取組	抽出の視点	取組概要	事業場所	ヒアリング先
1	札幌大通地区	・都市再生推進法人第一号である札幌大通まちづくり(株)による公共空間活用の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・都市再生推進法人による都市再生整備計画提案実績 ・オープンカフェ等の都市利便施設の札幌大通まちづくり(株)による日常管理等を定めた都市利便増進協定を国土交通省北海道開発局と締結 ・オープンカフェ等の収入を道路維持管理、地域イベント等のまちづくりに還元 ・エリアマネジメント広告制度活用。 	・札幌大通地区	札幌大通まちづくり(株)
2	南池袋公園	・荒廃した都市公園の民間による活性化・集客性向上。本公園は「劇場空間」の1つと位置付けられサード・プレイスの理念に基づいて、区と地元組織等が連携して運営。	<ul style="list-style-type: none"> ・昭和 26 年に区画整理事業で生まれた公園であり、昭和 50 年に地下鉄有楽町線の工事に伴い再整備され、平成 26 年には公園の地下に変電所と駐輪場が整備、庁舎移転の一年後、平成 28 年 4 月に公園全体がリニューアルオープン。公園運営にサード・プレイスの理念が組み込まれる。 ・区民の一層の利用促進を狙い、区と南池袋公園を良くする会、公園内の施設運営事業者との連携により、多様な利用形態・地域貢献活動を実施、その収益の一部を運営事業者が地域貢献活動費として寄付している。 	南池袋公園	豊島区都市整備部公園緑地課緑化推進グループ
3	中野セントラルパーク内公開空地	・公開空地を都市公園と隣接設置させて、新たな公開空地の活用を展開(公開空地と都市公園と連携した公開空地マネジメント。	・再開発等促進区を定める地区計画で位置付けられた都市公園(中野中央公園)と連携して、周辺の公開空地を一体的に活用してオープンカフェ等を運営。公開空地を管理する民間事業者は賑わいを向上させ、各種イベントを実施するために東京のしゃれた街並みづくり推進条例に定める街づくり団体として登録。	中野セントラルパーク	<ol style="list-style-type: none"> ①中野区都市基盤部道路・公園管理分野公園維持・管理担当 ②東京建物
4	浜松エリアマネジメント広告	・エリアマネジメント組織による、公共空間におけるエリアマネジメント広告の取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ソラモ(浜松市ギャラリーモール)の指定管理、エリアマネジメント広告。 ・浜松駅北口地下広場は道路除外により広場となり、道路法上の制約外となった。エリマネ組織が行うエリマネ広告関連業務上は、道路占用許可から行政財産の目的外使用に変更となった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ソラモ(浜松市ギャラリーモール) ・浜松駅北口地下広場 	<ol style="list-style-type: none"> ①浜松市 ②浜松まちなかマネジメント(株) ③浜松まちなかにぎわい協議会
5	あそべるとよたプロジェクト	・散在している小規模広場(民有地含む)を市民意向に応じた活用及び取組による中心部の集客性向上(都市環境計画における、公共空間の活用・都市空間の再整備)	<ul style="list-style-type: none"> ・豊田市駅周辺にある開けた空間“まちなかの広場”を、“人”の活動やくつろぎの場として開放し、さらにはとよたの魅力や伝え、とよたに愛着を持てる場所として、使いこなしていく取組み。 ・一過性のイベントではなく、日常的に賑わいのある風景づくりを目指し、ルールが異なる官と民の広場の管理者が協力して、一体的に活用できる仕組みを整備。 	・豊田市駅周辺の9つの広場(その内、ペDESTリアンデッキ広場での取り組みが多い)	あそべるとよた推進協議会(協議会事務局:豊田市都市整備課)
6	大阪城公園パークマネジメント	・公園の観光拠点性を高めるための指定管理者制度による公園マネジメント。魅力度向上を図り、市は負担無く、事業者は納付金を納付。	<ul style="list-style-type: none"> ・大阪城公園の維持管理業務を指定管理者制度(管理期間 20 年)により実施。 ・公募により選定された事業者が総合的・戦略的に公園施設等を一体的に管理運営及び魅力向上事業を行う「パークマネジメント事業」を実施。 ・自治体からの指定管理代行料の支払いはなく、事業者による天守閣の入場料から一定の固定及び収益に応じた変動納付金を大阪市に支払う。 	大阪城公園	<ol style="list-style-type: none"> ①大阪市戦略経済局観光部観光課大阪城魅力(現・集約拠点)担当 ②指定管理者:大阪城パークマネジメント(株)

3. 先進事例の整理・分析

(1) 事例の整理分析

事例ごとの事業内容及び事業推進主体の活動内容を次ページ以降に示す。

事例 1：札幌大通地区（札幌市）

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 駅前通（国道 36 号）歩道部に特例道路占用区域を設定（平成 25 年 5 月指定）し、食事購買施設、エリアマネジメント広告を実施。 ■ 違法駐輪等の排除、景観向上等の効果
②事業全体のプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国土交通省北海道開発局と札幌大通まちづくり(株)が日常管理等を定めた都市利便増進協定を締結、相乗効果による賑わい創出
③官と民との役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリマネ組織は都市再生推進法人で、札幌市が 3% 出資している株式会社。 ■ 札幌市には都心部のまちづくりを担当部署（まちづくり政策局政策企画部都心まちづくり推進室）があり、連携して事業推進を図っている。
④収支構造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民はカフェ等賃貸料により収入を得る。地域へのイベント、道路維持管理費等、地域に再投資。 ■ 組織全体としては、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。
⑤利用法制度等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市再生整備計画に駅前通におけるにぎわい創出事業及び都市利便施設増進協定を記載。国土交通省北海道開発局と札幌大通まちづくり(株)が日常管理等を定めた都市利便増進協定を締結、利便増進施設を列挙。 ■ 都市再生特別措置法に基づく道路占用許可特例。駅前通歩道部に特例道路占用区域を設定。

◆組織

- まちづくり会社：札幌大通まちづくり株式会社（都市再生推進法人）
 - ✓ 設立日：平成 21 年 9 月 1 日。
 - ✓ 大通地区 6 商店街、都市開発公社、商業施設、商工会議所、札幌市等（札幌市及び商工会議所は 3% の出資）を株主とし、継続的にまちづくり活動を行う組織、まち再生の総合調整役として設立。
 - ✓ 札幌市が平成 23 年 12 月に札幌大通まちづくり株式会社を都市再生特別措置法第 73 条（改正前）に基づく都市再生推進法人に指定。
 - ✓ 地域の抱える課題等に鑑み、まずは、大通地区に位置する 6 つの商店街や複数の商業施設等の連携を図るべく「まちの窓口」としての機能を発揮するとともに、個店や商店街単独ではできなかったソフトの取り組みを中心に進めてきた。
 - ✓ まちの賑わい・交流の創出や、来街者の利便増進に寄与する。そのような取り組みを行うため、道路等の公共空間を活用している。
 - ✓ 公共空間の活用には、駅前通及び南 1 条通でのオープンカフェの他、自転車共同利用事業と連携（札幌みんなのサイクルポロクル）、道路上の広告板の設置、地下街出入口の上屋ガラス面を利用したエリアマネジメント広告事業等を実施。
 - ✓ エリアマネジメント広告事業や都心共通駐車券事業（カモンチケット）、ファシリティマネジメント事業等の収益確保事業を展開しつつ、道路空間の活用という観点ではさっぽろホコテン（歩行者天国活用事業）、オープンカフェ恒常化事業、駐輪対策アクションプラン等、さらには、グリーンバード札幌チームの運営、サイクルシェアリングサービス・ポロクルとの連携などで、地域貢献・市民参加の視点での取組等を実施。

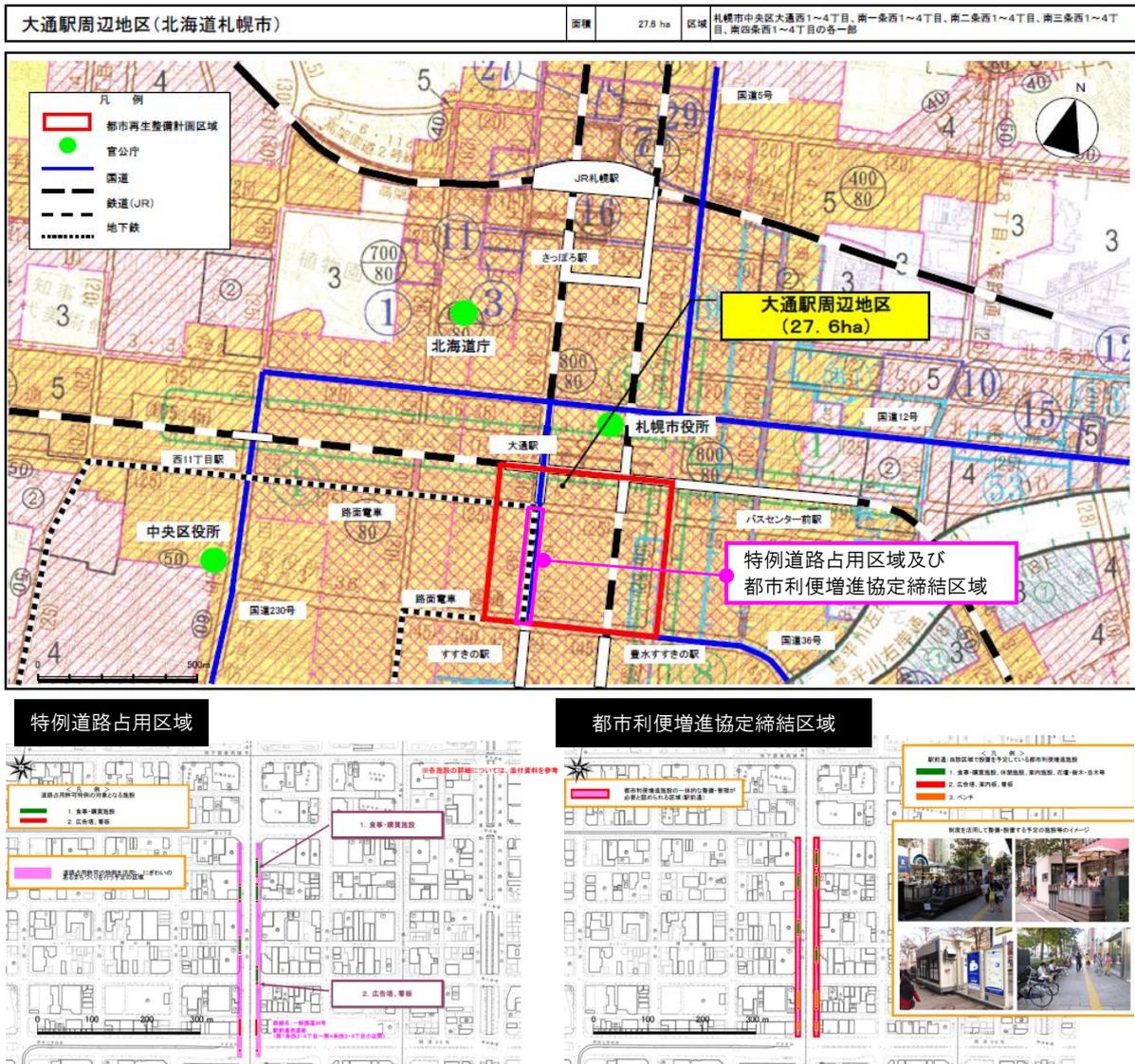
- ✓収益事業で得られた利益は全てまちづくり事業に還元し、地域の付加価値を維持・向上させる公共的な事業を展開する。

◆事業概要

<都市再生特別措置法に基づく道路占用許可>

- 地区名：都市再生整備計画「大通駅周辺地区」（※平成 25 年度～平成 27 年度は「札幌駅・大通駅周辺地区」）
- 道路管理者：国土交通省北海道開発局
- 開始年度：平成 25 年度
- 占用主体：札幌大通まちづくり株式会社
- 実施事業：駅前通（一般国道 36 号、札幌市中央区南 1 条～南 4 条間）における都市利便増進協定、道路占用許可の特例を活用した施設整備等を行う。
 - ✓道路占用許可特例（都市再生特別措置法 46 条 10 項）：常設オープンカフェ・売店等（食事・購買施設）の設置・管理、広告塔、看板の設置・管理
 - ✓都市利便増進協定（都市再生特別措置法 46 条 13 項）
 - ✓この他にも駅前通に屋外ベンチの設置・管理、歩行者天国による賑わい創出事業
- 経緯
 - ✓大通駅周辺地区は、商業、観光、官公庁等の施設が集積する北海道の中心都市であるものの、長期にわたる景気の低迷や、時代の変遷に伴う消費行動等の変化を一因に、その機能が低下。
 - ✓H21.9 に大通地区の商店街が中心となり、地域活性化を目標としてまちづくり活動を継続的に行う組織である、「札幌大通まちづくり株式会社」を設立。まちづくり会社は、歩行者天国活用事業、オープンカフェ事業等のにぎわいに資する収益活動で得られた利益を、美化清掃活動、サイクルシェアリング事業等、活動範囲における付加価値の維持・向上に寄与するまちづくり事業に還元してきた。路面電車ループ化を契機とした、駅前通のにぎわい創出を一層推進するべく、制度の適用を検討。
- 特例道路占用区域：路面電車のループ化を契機にまちのにぎわい創出に貢献し、道路の通行者又は利用者の利便増進に資することを目的として、一般国道 36 号に特例道路占用区域（札幌市中央区南 1 条から南 4 条に至る区間）を指定。歩行者動線を確保し、既存の地下街出入口上屋が占用している幅部分を縦断方向に活用。
- 特例道路占用区域を都市利便増進協定締結区域と重複させることにより、都市再生特別措置法に基づく公的なルールの下、占用物件設置箇所以外の場所も含めたエリア全体の一体的な整備、管理を行うことが可能となる区域を設定。

図表 I -2-3 特例道路占用区域及び都市利便増進協定締結区域



出典：都市再生整備計画（第1回変更）大通駅周辺地区（平成28年8月）を加工

◆事業のミッション、事業計画

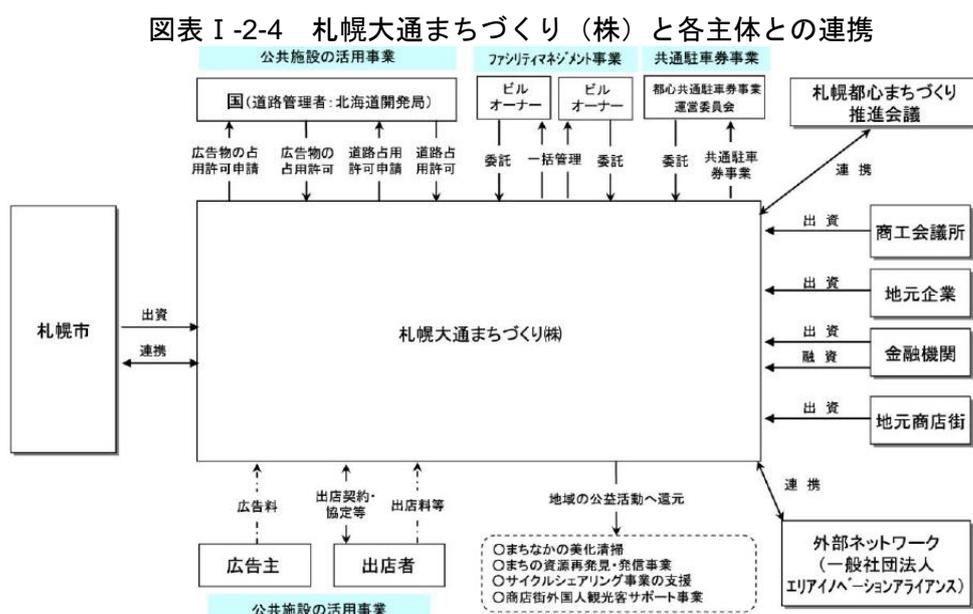
- 都市再生推進法人であることを活用し、下記のような事業に取り組む。
 - ✓ 道路空間の活用：民地側に広場や空地が殆どない大通地区における、公共空間の有効活用。都市再生推進法人制度以前にも実施していたオープンカフェ等の取り組みを高質化し、路面電車のループ化に合わせて、食事・購買施設、広告塔を占有物件として設置。
 - ✓ まちのにぎわいづくり：札幌市の路面電車のループ化にあわせ、札幌の目抜き通りである駅前通の魅力を向上しにぎわいを創出する来街者の利便に供する施設の整備等を、道路占用許可の特例制度を活用し、札幌大通まちづくりと札幌市が協働で進める。
 - ✓ 道路環境の維持向上：道路空間を活用して直接的に収益を確保、得られた収益の一部を、まちづくり活動に還元している。

◆事業運営・経営の持続性

- 札幌大通まちづくりでは、国土交通省北海道開発局と都市利便増進協定を結び、協定区域の清掃・美化、違法駐輪・広告対策等を実施しているほか、エリアマネジメント広告事業、都心共通駐車券事業「カモンチケット」の運営、ファシリティマネジメント事業等の自主事業を展開。
- ✓ 札幌大通まちづくり株式会社による食事・購買施設、広告塔の設置・運営については、国・札幌市が設置費用の一部を補助。
- ✓ 大通すわろうテラス（食事施設）：路面電車ループ化（延伸）事業に伴い、「人の交流と新たな賑わいづくり」をテーマに多目的施設として設置。直轄国道では全国初となる「特例道路占用区域（公道での商業行為可能区域）」による取組み。地域の魅力を伝える情報発信や、イベントとの連携を積極的に行い「地域の創出」を図っている。出店者の必要期間に応じて貸し出しを行い、エリアマネジメント広告事業と合わせて、まちに賑わいをもたらせている。また自転車の駐輪・放置によって損なわれていた、都市景観と安全性の回復にも寄与している。様々な業態の利活用を促すことでまちのアクセントとしての新陳代謝促進や、新たなまちの担い手のチャレンジの場という効果を期待している。
- ✓ ファシリティマネジメント：大通地区のビル管理の状況をオーナーの協力で調査。合理化可能な分野を絞り込み、事業計画を策定。エレベーター保守点検業務の一本化、資源ゴミの共同回収等を実施。
- ✓ サイクルシェアサービス「ポロクル」：特定非営利活動法人 ポロクルが運営。まちなかの自転車課題を解決していくため、連携して活動を行っている。

◆事業のフォーメーション・推進チーム

- 官民様々な主体との連携により、まちづくり活動を推進している。



出典：札幌大通まちづくり（株）資料

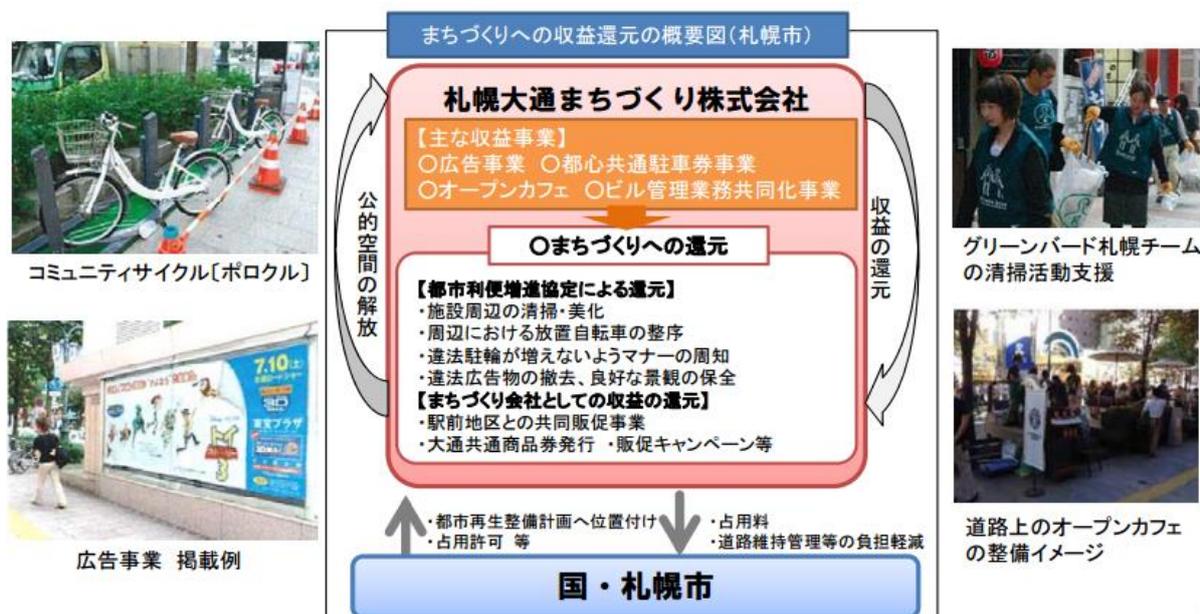
◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み

- 全売上のうち、固定事業収入が 60%、季節変動的な事業収入が 30%、その他の事業などで 10%という割合で構成されている。
- ✓ 固定事業収入 60%の内訳は、概ね共通駐車券事業が全体の 25%、コワキングスペース（札幌大通まちづくりオフィス隣接）の運営によるものが 25%、ファシリティマネジメント関連が 10%。
- ✓ 変動的事业は、エリアマネジメント広告やすわろうテラス等。

◆資金調達、F/S

- 前述の通り、公共空間を活用した都市利便増進施設において実施する事業により収益を得ている。
- 道路占用料（国道）は道路環境維持向上に関わる活動を行うことを前提に、通達の通り 9割減免されている。
- 収益の一部を、都市利便増進施設及び周辺の美化、清掃、活動、放置自転車の整除の実施、違法駐輪対策としての利用者へのマナーの周知、違法広告物の撤去等、まちづくりに還元している。

図表 I -2-5 札幌大通まちづくりの収益還元の概要図



出典：<http://www.mlit.go.jp/common/000989645.pdf>

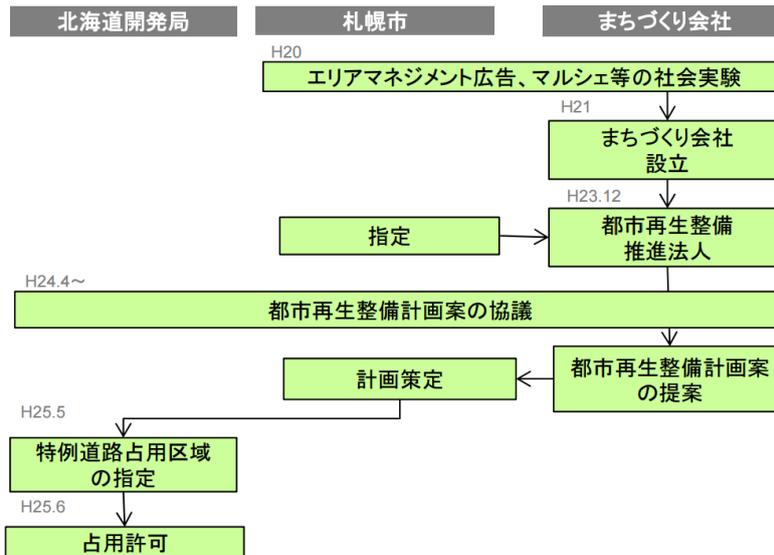
◆関係法令・許認可・特例措置

- 大通地区における道路占用許可に関する各種制度の活用経緯は以下の通り。
- ✓ 都市再生推進法人指定以前の札幌大通まちづくりの取組における公共空間の活用については、個別に占用許可等を得て行っていた。
- ✓ 札幌市が札幌大通まちづくりを都市再生推進法人に指定（H23年12月）。推進法人が都市再生整備計画への提案を持っていることを使い、道路の占用許可基準特例を活用した都市

再生の取組が可能となった。

- ✓ 北海道開発局、札幌市、札幌大通まちづくり（株）、コンサルタントとの間で都市再生整備計画案の協議（H24年4月～）
- ✓ 都市再生推進法人である札幌大通まちづくり（株）から札幌市へ都市再生整備計画の提案（H25年1月）
- ✓ 札幌市が都市再生整備計画を変更（H25年3月）
- ✓ 札幌大通まちづくり（株）と国土交通省北海道開発局との間で都市利便増進協定を締結（H25年3月）
- ✓ 国土交通省北海道開発局が特例道路占用区域を指定（H25年5月）。指定により、道路空間（歩道空間）の活用が可能に。
- ✓ 国土交通省北海道開発局による道路占用許可（H25年6月）。
 - ・ 占用期間の更新は、都市再生整備計画の終了年度まで1年毎に実施し、終了年度後は、都市再生整備計画の更新に併せて実施。
- ✓ 北海道警察、中央署による道路使用許可（H25年6月）

図表 I -2-6 道路占用許可特例制度の導入手順



出典：国土交通省道路局 HP「都市再生特別措置法の一部を改正する法律の施行に伴う道路占用許可の取扱い」札幌大通駅周辺地区（オープンカフェ、広告事業等）
<https://www.mlit.go.jp/road/sisaku/senyo/pdf/op-cafe03.pdf>

- 都市再生推進法人指定に際しては、札幌大通まちづくり（株）、札幌市、国土交通省北海道開発局等、関係機関との協議・調整を円滑化するために、個別協議ではなく連絡会議を設置。これにより、行政組織の横断的な課題の認識・共有や、路面電車ループ化事業との一体的な“にぎわい”創出へ向けた取り組み等が推進でき、行政の事業計画・法人の都市再生整備計画等の調整（情報共有、事業間調整、官民連携・協働による効果の最大化等）と、都市再生特別措置法の改正、各種新制度の活用に向けた課題整理と解決策検討等を図ることができた。
- 都市利便増進協定は、食事施設等を設置することで、放置自転車等による歩きにくい歩行空

間を交通環境の整備によって改善することを条件として締結された。本協定では、特例道路占有区域内の清掃、美化活動の実施、違法駐輪の縮減に向けた利用者へのマナーの周知、放置自転車の整序・マナー啓発、違法広告物の撤去等の日常管理業務をまちづくり会社が実施することが定められている。これにより、特例道路占有区域内を含めた周辺区域の道路交通環境の維持及び向上が図られている。

- 「大通すわろうテラス」で、出店を行うためには、保健所での営業許可が必要であり、許可を出すために必要な設備を準備している。なお営業許可は出店者各自でとる。

図表 I -2-7 特例道路占有区域内の改善状況
 (「大通すわろうテラス」整備によるまちなみの変化)



出典：札幌大通まちづくり（株）資料に加筆

図表 I -2-8 官民連携によるエリアマネジメント方針

事業	事業の目的/事業によって解決される課題	事業期間	事業主体 (占有主体)	活用する制度	
				道路占有 許可特例 (都市再生特 別措置法46 条10項)	都市利便 増進協定 (都市再生特 別措置法46 条13項)
●常設オープンカフェ・売店等(食事・購買施設)の設置・管理 オープンカフェや、ワゴンセール等を開催できるスペース、常設の購買施設を設置して、適切に維持管理することにより、まちのにぎわいを創出する。	食事施設、購買施設及び併設する休憩スペース等により滞留空間を形成し、街のにぎわいを創出する。	H28～H32	・札幌大通まちづくり株式会社（推進法人）	○	○
●広告塔、看板の設置・管理 統一感のある街並みを形成できる看板や広告塔を設置し、適切に維持管理する。	まちの景観の向上を図るとともに、まちづくりへの再投資を図る収益を確保する。	H28～H32	・札幌大通まちづくり株式会社（推進法人）	○	○
●屋外ベンチの設置・管理 ベンチを設置して、適切に維持管理することにより、まちのにぎわいを創出する。	小休憩のできる滞留空間を形成し、街のにぎわいを創出する。	H28～H32	・札幌大通まちづくり株式会社（推進法人）		○

出典：都市再生整備計画（第1回変更）大通駅周辺地区（平成28年8月）

◆人材確保・ネットワーク

- 現在まちづくり会社の社員は6名で、それぞれ担当事業を実施中であるが、マンパワーは不足気味である。そのため前述の通り、外部組織等とも積極的に連携して活動を推進中。

- 都市利便増進協定区内において、ビルの警備員等に札幌市の道路管理講習を受けてもらうことで、通常は勝手に行えない駐輪自転車の整理・整頓等や、違反広告物の除去等が可能となるような仕組みをつくり、まちの整除に協力可能な人材を拡充する工夫をしている。

◆具体的な実績と評価、改善

- 区域の歩行者通行量は地下歩行空間開通前の約2倍となり大幅な伸びを示しているが、地下の歩行者数が増加する一方で、地上の歩行者数の減少が課題。
- 大通すわろうテラスにより、自転車の違法駐輪が減少、歩道環境や景観、安全面が改善された他、民間の投資意欲や活力の増進にも繋がった。
- ファシリティマネジメント事業を行う上では、会社の固定収入を確保しつつ、共同化に参画する企業や個人の連携とまちの将来ビジョンに対する共通意識の醸成や、知的生産性の向上といった大きな収穫も得ている。
- 大通地区の建物は全体的に老朽化が進んでおり、まち全体の課題となっている。ファシリティマネジメント事業等でビルオーナーとの連携も進んでおり、今後は将来的な建て替えを睨んだ調整役として都市再生推進法人のメリットを活かしていく考え。

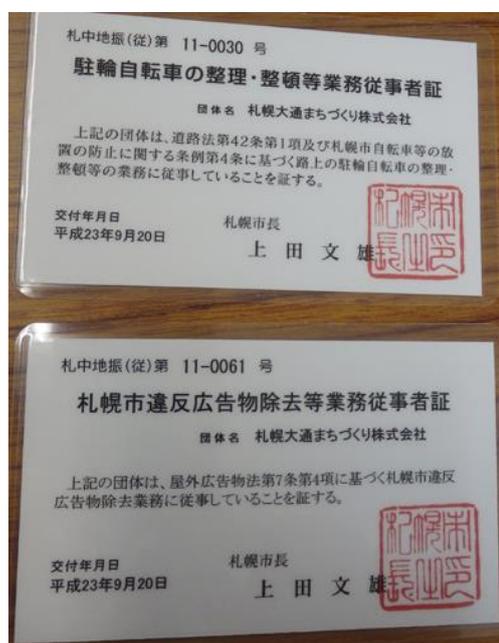
◆積極的な情報発信

- 「まちのモト」の定期発行等。

出典

- ・都市再生整備計画（第1回変更）大通駅周辺地区（平成28年8月）
- ・札幌大通まちづくり株式会社 HP <http://sapporo-odori.jp/>
- ・「都市再生特別措置法に基づく道路占用許可事例について」国土交通省北海道開発局建設部建設行政課『道路行政セミナー』2013.8 http://www.hido.or.jp/14gyousei_backnumber/2013data/1308/1308chiiki-hkd.pdf
- ・「都市再生特別措置法に基づく官民連携制度の推進検討調査 報告書」国土交通省都市局まちづくり推進課（平成26年1月） <http://www.mlit.go.jp/common/001057867.pdf>
- ・国土交通省都市局『官民連携制度を活用したまちづくり推進検討調査報告書』（平成25年1月） <http://www.mlit.go.jp/common/000989655.pdf>

図表 I -2-9
駐輪自転車の整理・整頓等業務従事者証
及び違反広告物除去等業務従事者証



事例 2：南池袋公園（豊島区）

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ カフェ・レストランの出店・営業。 ■ 2階部分を地域貢献施設（教養施設）として運用。 ■ 公園の園地の活用。 <ul style="list-style-type: none"> ○テラス席等利用 ○カフェ・レストラン「RACINES（ラシーヌ） FARM to PARK」。 ○芝生広場：冬でも枯れることなく一年中みどりの芝生が広がる広場。 ○多目的広場：カフェ脇にある広場でエリア Wi-Fi「TOSHIMA Free Wi-Fi」を利用可能。 ○サクラテラス：サクラの木の下に広がるデッキ。芝生広場側は階段状で、ベンチに座りながら芝生広場を広く見渡せる。 ○キッズテラス：小山から滑り下りる大きなすべり台の下に広がり、シーソーや回転遊具等。
②事業全体のプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政が地域全体の活性化プランを作成し、これに基づいて区民との協働により公園の活用を企画。 ■ 全体プラン作成の中心人物が「南池袋公園をよくする会」の中心。
③官と民との役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政が所有する公園施設の管理運営を民間事業者に許可（都市公園法第5条） ■ 行政は公園の維持管理及び施設整備、民間は施設の運営及び納付金。 ■ 活用の企画は区民等による団体（南池袋公園をよくする会）が主導。
④収支構造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 施設整備等の初期投資は行政が負担し、民間事業者は内装工事及びカフェ・レストランの運営のみ。 ■ カフェ・レストラン事業者からの建物使用料、公園内地下に占用している東京電力の変電所と東京メトロ有楽町線の地下占用料。 ■ カフェ・レストラン事業者は、地域還元費として、南池袋公園をよくする会への寄付をしている。
⑤利用法制度等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市公園法第5条第二項第2号）の規定による、公園管理者以外の者の管理の許可。

◆組織

- 「南池袋公園をよくする会」（任意団体）
 <公園マネジメントの地元組織>
- 豊島区都市整備部公園緑地課
 <南池袋公園管理主体>

◆事業概要

- 住所不定者の方々が住み着き、炊き出しが行われるような公園で、暗く汚い、危ないといったイメージを払拭するため、都市公園法第5条の設置・管理許可に基づき、カフェを導入することでにぎわいを創出し、さらに公園の管理運営の一端を地域の団体に担っていただくことにより、再生させたプロジェクトである。
- 対象の「南池袋公園」（東京都豊島区南池袋 2-21-1）は昭和 20 年の戦災で焼野原となった跡に、昭和 26 年 11 月に区画整理事業で生まれた公園（7,812 m²）であり、昭和 50 年に地下鉄有楽町線の工事に伴い再整備された。

- その後、豊島区では二番目に大きな公園であったが、木が茂り、暗く汚い閉鎖的な公園であり、ホームレス等が集まる等の景観上、防犯上の問題もあり、区民にあまり使われていない状況であった。
- 平成19年に豊島区へ東京電力から「地下変電所設置」への要望があり、これを契機に公園整備計画が策定され、平成26年には公園の地下に東京電力の変電所と駐輪場が整備された。
- 平成27年には都市公園法第5条の管理許可に基づいて、カフェ・レストランの事業者として、株式会社グリップセカンド（カフェ・レストラン「RACINES/ラシーヌ FARM to PARK」）が選定された。
- 同時期に庁舎が移転され、その一年後の平成28年4月に新たなマネジメントの下に公園全体がリニューアルオープンした。
- リニューアル計画の総合プロデュースは、豊島区役所新庁舎のランドスケープを手掛けたランドスケープ・プラス（東京都文京区）が担った。

◆事業のミッション、事業計画

- 公園整備の方針は「現庁舎周辺まちづくりビジョン」（H26.3）に基づいて、池袋副都心の新たな回遊性と賑わいの創出の場として位置付けられており、日常の賑わいの拠点としてカフェ・レストランが運営され、災害時には帰宅困難者対策機能を備えている。
- リニューアルした南池袋公園の特徴は、公園運営にサード・プレイスの理念が組み込まれていることである。
- これにより、区民の一層の利用促進を狙い、公園内の施設運営事業者との連携により、財源の一部の確保、社会貢献活動等を実施。

◆事業運営・経営の持続性

- 事業主体・管理主体は豊島区であるが、全体の運営方針や運営については、地元住民や民間事業者と連携を図っている。
- 通常の公園維持管理はカフェ・レストラン事業者の施設使用料及び東京電力発電所、東京メトロ（地下に有楽町線）の占用料であり、一般財源に依存していない。
- 施設の運営は都市公園法第5条第2項の管理許可（許可面積は227.34㎡で期間は10年）によるものであり、事業者の選定はプロポーザル方式により行われ、応募5社の中からオープンスタイルのカフェ・レストランの提案者が選定された。躯体は区が整備し、運営・内装は選定された民間事業者（株式会社グリップセカンド）が担った。
- 民間事業者の役割
 - ✓地域還元費用の負担（売り上げの0.5%を下限）を行う。
 - ✓2階部分を地域貢献施設として運用（毎月、地域貢献活動イベントを実施）する。
 - ✓店舗周辺及び共用トイレの清掃の実施。
 - ✓災害時の帰宅困難者対策に協力する。
- 施設の使用料
 - ✓1.5万円/坪・月＋売上が25万円/坪・月を超えた分の10%。

● 施設の概要

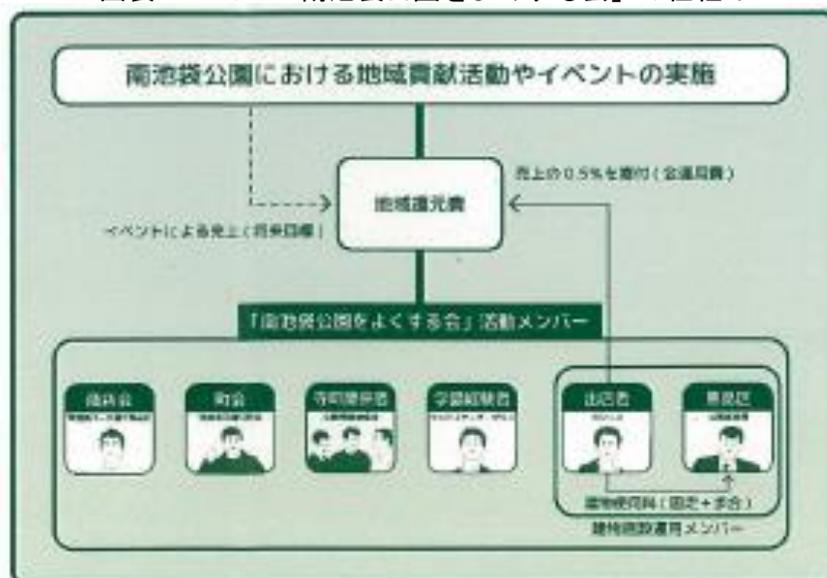
✓ 都市公園法に基づく「公園管理者以外の者が管理する公園施設」として、飲食店の管理運営を実施。複合施設の2Fは地域貢献に帰する活動の場所として活用するための、都市公園法に基づく教養施設である。

- ・構造/階数 : RC造/2F
- ・建築面積 : 265 m²
- ・延べ床面積 : 440 m²

◆事業のフォーメーション・推進チーム

- 新たな公園として整備する方針を立てた上で、そのマネジメントを区が直接行うのではなく、住民の意向を反映するためにも住民を中心とした地元組織による整備運営の方法を踏まえて、地元へ提案した。
- 住民の意向を反映する地元組織が「南池袋公園をよくする会」である。
「南池袋公園をよくする会」（商店会、町会、寺院関係者、学識経験者、出店者、豊島区）（9名）は任意団体であり、当面は出店者が主導的に動くものであり、いわゆる、パークマネジメント組織ではない。
- 理事長は当面、地域全体の計画策定に関わった企業の代表者である。現状では豊島区が事務局として参加しているが、将来的には区がいなくとも、会の運営ができるようにしていきたい。これは区の関係者が入っていると住民主体の自由な運営ができなくなるとの見解からである。
区は「南池袋公園をよくする会」と管理・運営に関する協定を結んでいるが、資金的な関係は無い。また、公園使用の占用申請が出された場合には、「南池袋公園をよくする会」で内容の審査を行い、そこでの意見を踏まえ、区が許可の判断をするという仕組みとなっている。
- 公園の清掃等の全体的な整備・維持管理は豊島区が主体であるが、運営は地元組織と連携して行うものである。

図表 1-2-10 「南池袋公園をよくする会」の仕組み



出典：豊島区

◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み

- 公園の具体的な利用方法やルールづくりは「南池袋公園をよくする会」と区が協力して行っている。
- 「南池袋公園をよくする会」は運営費としてカフェ事業者からの地域還元費を得ている。カフェ・レストラン事業者は地元でも営業している飲食店であるが、評判は良く、経営的には順調であり、この事業者の経営が組織活動の持続性を担保している。

◆資金調達、F/S

- 公園の基本的な管理は豊島区が通常の公園の維持管理で行い、地域の活性化に資する活動はカフェ・レストラン事業者からの地域還元費により行う。

◆関係法令・許認可・特例措置

- 各種ルールを守るには地域との接点が重要であるとの考え方から、指定管理者制度は採用しなかった。
- 都市公園法（公園管理者以外の者の公園施設の設置等）第5条第2項の管理許可に基づいて、適切な管理事業者を選定した。

都市公園法

（公園管理者以外の者の公園施設の設置等）

第五条 第二条の三の規定により都市公園を管理する者（以下「公園管理者」という。）以外の者は、都市公園に公園施設を設け、又は公園施設を管理しようとするときは、条例（国の設置に係る都市公園にあつては、国土交通省令）で定める事項を記載した申請書を公園管理者に提出してその許可を受けなければならない。許可を受けた事項を変更しようとするときも、同様とする。

- 2 公園管理者は、公園管理者以外の者が設ける公園施設が次の各号のいずれかに該当する場合に限り、前項の許可をすることができる。
- 一 当該公園管理者が自ら設け、又は管理することが不適當又は困難であると認められるもの
 - 二 当該公園管理者以外の者が設け、又は管理することが当該都市公園の機能の増進に資すると認められるもの

◆積極的な情報発信

- 豊島区の広報、カフェ事業者のブログ・facebook等で官民ともに各種の発信媒体により積極的・継続的に発信している。
- 同時に新たな公園のあり方の先行事例として脚光を浴びたため、業界紙から一般紙まで広く、多様な報道媒体等により多数紹介され、取材を受けている。

出典

- ・豊島区公園ガイド <http://www.city.toshima.lg.jp/340/shisetsu/koen/026.html>
- ・パークマネジメントと次世代公園研究会
https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=942932779157533&id=192544447529707
- ・まちづくり通信 <http://blog.goo.ne.jp/shaku-ken/e/8aadd8de9ab13d4771a9764ed0ea0b14>
- ・新・公民連携最前線 <http://www.nikkeibp.co.jp/atcl/tk/15/433782/042100313/?ST=ppp-print>
- ・行田議員のブログ <http://www.komei.or.jp/km/gyota/2016/06/05/>

<南池袋公園の概要>

事業名：南池袋公園復旧整備工事

所在地：東京都豊島区

用途：公園、飲食店、備蓄倉庫

事業主：豊島区

計画：総合プロデュース：ランドスケープ・プラス

カフェ・レストラン企画：船場

設計：ランドスケープ・デザイン：ランドスケープ・プラス

建築：久間建築設計事務所

照明：トミタ・ライティングデザイン・オフィス

サイン：氏デザイン

運営：豊島区

規模：敷地面積：7,818.50 m²、建築面積：265.27 m²

施工：西武造園、(I期)、かたばみ興業・松本建設 (II期)

竣工：2015年 (I期)、2016年 (II期)

出典：<http://www.landscape-plus.co.jp/#!minamiikebukuro/g4gp2>

図表 I -2-11 全体図



出典：<http://www.landscape-plus.co.jp/#!minamiikebukuro/g4gp2>

図表 I -2-12 公園内情景



出典：現地撮影

事例3：中野セントラルパーク内公開空地（中野区）

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公開空地は空間の一体性を重視して、都市公園（中野四季の森公園）との境界を目立たせないように舗装し、テラス席等を設置するなどにより多様な利活用を図っている。
②事業全体のプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一元的マネジメントを図るために、対象エリアに立地している企業・大学そして行政による連絡会を設置し、定期的に情報交換等を図っている。 ■ イベント企画等を専門の企業に委託している。 ■ 広場の活用のために都・条例に基づくまちづくり団体の認定を受けている。
③官と民との役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 維持管理については、都市公園は行政、隣接する公開空地は民間事業者が担う。 ■ 官民共同でのイベント等はそれほど行っていないが、安全管理等において相互に連携したマネジメントを実施している。
④収支構造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公開空地の管理経費は企業が負担している。 ■ イベント開催からの収益を得ている。
⑤利用法制度等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 継続的なイベント活動を実施するために東京都しゃれた街並みづくり推進条例）によるまちづくり団体の認定を得ている。

◆組織

- 東京建物株式会社
 - ＜「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」における登録まちづくり団体＞
- 中野区公園分野
 - ＜中野四季の森公園の管理主体＞

◆事業概要

- 再開発等促進区を定める地区計画により生み出された有効空地（パークアベニュー）で隣接の都市公園（中野四季の森公園）と空間の一体化を図りつつ、オープンカフェ等を含めた公開空地の多様な利活用事業。
- 対象の公開空地（東京都中野区中野四丁目）は「中野駅周辺まちづくり計画」（2005年策定）に位置付けられた「中野四季の都市」（2007年に民間事業者等に財務省から土地処分）における中野セントラルパーク地区の公開空地として、2012年に供用開始された。「中野四季の都市」には住宅やオフィスの他、2013年に明治大学、帝京平成大学が開校している。
- 都市計画で位置付けられた都市公園（中野四季の森公園）と連携して、東京のしゃれた街並みづくり推進条例により認定されたまちづくり団体である民間事業者（東京建物株式会社）が「再開発等促進区に定める地区計画運用基準」に基づき管理責任者として選定され公園に隣接する公開空地に関する管理・運営を行っている。

＜地区概要＞

- 全体対象面積：18.0ha。
- 都市公園：1.5ha、公開空地：1.0ha（パークアベニュー）。
- 公園に接した公開空地「パークアベニュー」に大小11のウッドデッキとその上に机や椅子、

無線 LAN のアンテナを設置。

◆事業のミッション、事業計画

- 中野駅前の警察大学校跡地（18.0ha）の地区計画において、建築物等の用途の制限を行い、都市計画で都市公園が位置付けられた。これに基づいて都市公園と一体的に整備された公開空地を民間事業者が管理・運営し、新たな市民のコミュニケーションの場として活用を図ることとされた。
- 中野セントラルパークとしての再開発等促進区を定める地区計画に基づいて、公開空地が設けられ地区内の3つの大学やオフィスによる約2万人の昼間人口や地域住民の集いの場として整備・管理している。

◆事業運営・経営の持続性

- 東京都条例に定めるまちづくり団体が公開空地をマネジメントすることにより「公開空地等の活用により地域のにぎわい向上を図る活動」を都市計画公園である「中野中央公園」と地区内の「公開空地」との一体的活用を実現している。
- 管理・運営主体は条例に定める「まちづくり団体」として指定・登録された東京建物株式会社である。（地区内でオフィス、住宅を整備）。

◆事業のフォーメーション・推進チーム

- 東京建物株式会社がオフィス、住宅の整備*1と併せて、中野区と連携して空地の活用・管理を図っている。
*1：東京建物株式会社を始めとするコンソーシアムにて推進。
- 管理・運営者である、東京建物株式会社は、大学等の他の立地施設関係者や中野区と定期的な打ち合わせの機会を設定し、連携体制を築き持続的な運営を図っている。

◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み

- 東京建物株式会社は今回の管理・運営のために東京都のまちづくり団体として登録された。
- オフィスビル管理運営者とまちづくりの実績等有する専門家で核となる運営体制を構築し、自主イベントで公開空地の使い方の具体例を先行提示している。その中で、地域、大学や企業等と緩やかに連携することで、各者の自主・自律性による活動創出を優先し、持続継続性のある全体構造を企図している。
- 本計画について中野区は「中野駅前開発特定目的会社」の開発業務を受託していた「東京建物株式会社」「学校法人帝京平成大学」及び「同明治大学」とで区の規程計画の実現などへの誘導のために覚書を締結した（平成20年10月20日）。これにおいて、樹木の保全、環境への配慮、良好な景観計画、既成市街地への配慮等とともにエリアマネジメントの導入（覚書第12条）が記載されている。

◆資金調達、F/S

- 公開空地の維持管理に関する費用はそれぞれの公開空地を管理運営する主体が負担し、イベント開催の収益も含めて建物の維持管理及びイベント等の関連事業を実施している。

◆関係法令・許認可・特例措置

- 「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」の適用により公開空地を柔軟に利活用するために、まちづくり団体として登録している。これにより、年間イベント回数制限の緩和を受けて自由度の高い活用が可能となり、大学等の他の立地施設とも連携して管理・運営を図っている。

◆具体的な実績と評価、改善

- 中野区等関係者との定期的な会合等を開催し、円滑な運営について情報交換をしている。

◆積極的な情報発信

- 区の広報によりイベント情報などを発信している。
- 事業者等の SNS (Facebook) 等を活用した情報発信を積み重ね、誰でも参加しやすく、継続性の高い活動を誘発している。
- 公開空地の新たな利活用の事例として話題となり、一般及び業界関連の新聞・雑誌の記事等でも多く発信されている。

出典

- ・東京のしゃれた街並みづくり推進条例 http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/seisaku/fop_town/
- ・中野セントラルパーク公式 HP <http://www.nakano-centralpark.jp/>

<地区の概要>

図表 I -2-13 全景

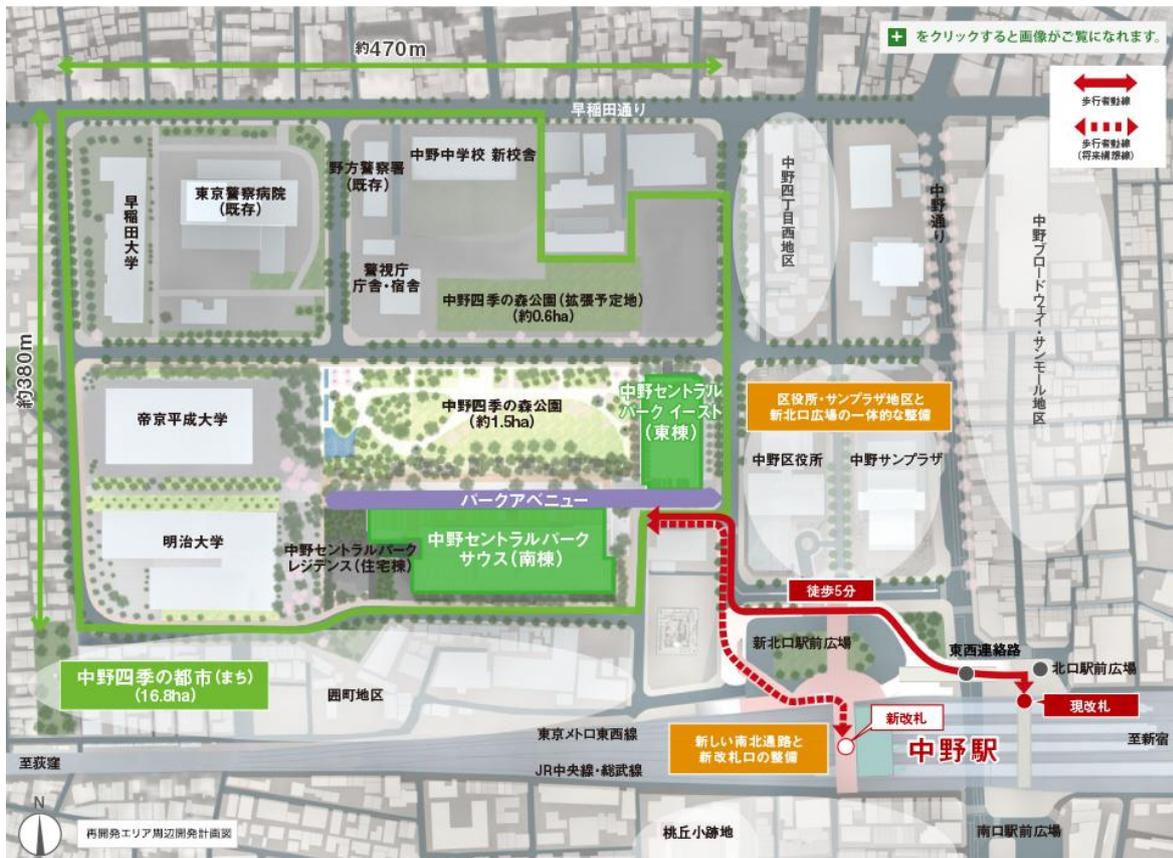
図表 I -2-14 地区内の状況



出典：いしづえ No157

出典：上・中現地撮影、下東京建物

図表 I -2-15 中野四季の公園全体像



出典：東京建物 <http://www.nakano-centralpark.jp/>

図表 I -2-16 地区内の状況



出典：現地撮影

事例4：浜松エリアマネジメント広告（浜松市）

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント広告スキームを活用。 ■ 浜松駅北口地下広場（道路認定）を道路除外により広場化。 ■ ソラモは元道路を民間が広場として整備し、上部空間を活用（空中デッキ、広告等）
②事業全体のプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント組織に行政は専任の担当者を配置し、行政とのコミュニケーションを向上。
③官と民との役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 浜松まちなかマネジメント(株)（地元主力企業等）の設置。 ■ 行政はエリマネ組織の自立を支援。資金的負担は無く、専任の担当者の配置及び庁内調整・規制緩和等を担う。 ■ ソラモはエリアマネジメント組織が指定管理者（一般公募で選定）
④収支構造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政の負担は無い。 ■ 道路占用料、目的外使用料等を支払い、収入は広告出稿料等。地域に再投資。 ■ エリマネ組織は黒字。 ■ さらなる収益性の向上を目指し事業の拡充を図る。
⑤利用法制度等	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント広告スキームを活用。 ■ エリアマネジメント広告にかかるルール等については個別協議。 ■ 指定管理者制度の運用

◆組織概要

○市ギャラリーモール（ソラモ）関係者

- ①浜松まちなかにぎわい協議会（任意団体）（平成 22 年 4 月設立）
- ②浜松まちなかマネジメント株式会社（平成 22 年 10 月設立）

○浜松駅北口地下広場関係者

- ①浜松まちなかにぎわい協議会（任意団体）
- ②浜松まちなかマネジメント株式会社
- ③一般財団法人浜松まちづくり公社
- ④浜松駅北口地下広場等利用活性化会

- 平成 22 年 4 月、任意団体として①浜松まちなかにぎわい協議会を立ち上げ、その半年後、自主財源確保事業のために法人格を持った②浜松まちなかマネジメント株式会社を設立。

①浜松まちなかにぎわい協議会：「自分たちのまちは自分たちの手で」という意識で、民主主体の横断的な組織連携を図り、行政の支援を仰ぎつつ、中心市街地の集客力を高め、活性化を進めることで、この地域の事業価値の向上と発展に寄与することを目的に発足。浜松まちなかにぎわい協議会におけるまちづくりの考え方は、（1）地域の資産、魅力、可能性を活かすこと、（2）人口減少等の社会的課題に対応すること、（3）地権者、居住者、就業者がまちづくりに積極的に関わっていくこと、の3つとしている。

②浜松まちなかマネジメント(株):浜松市中心市街地のまちづくり活動を浜松まちなかにぎわ

い協議会と表裏一体となって活動していく法人として設立された。浜松まちなかにぎわい協議会が浜松市中心市街地における関係者の総意として掲げるまちづくりを事業活動として実行。ソラモ（イベントスペース）の指定管理事業の他、エリアマネジメント広告事業、イベント紹介媒体の出版、自動販売機管理、イベント機器の貸出し、コンサル・支援事業等を実施している。

- ・ 活動エリア：浜松市中心市街地活性化基本計画記載の大型商業施設進出支援区域の 47ha

図表 I -2-17 浜松まちなかマネジメント（株）活動エリア



出典：浜松まちなかマネジメント HP

- ③一般財団法人浜松まちづくり公社：昭和 57 年 11 月、浜松駅北口広場供用開始、公社が管理を行っている。
- ④浜松駅北口地下広場等利用活性会：浜松まちづくり公社が窓口。

◆事業概要

- 平成 20 年 3 月 25 日道路局長通知「地域における公共的な取組に要する費用への充当を目的とする広告物の道路占用の取り扱いについて」（いわゆる地域活性化広告スキーム）等を踏まえたエリアマネジメント広告スキーム。市及びまちづくり団体がまちづくり活動の財源確保の手段を検討しており、地域活性化広告スキームが検討俎上に上がったもの。
- 浜松市では、平成 22 年度に検討を進め、平成 23 年 3 月 22 日庁議「浜松市都心活性化に向けたエリアマネジメント広告の取扱について（報告）」を経て同日プレスリリースを実施。また、平成 23 年 4 月 12 日、路上屋外広告物連絡協議会（第 1 回）において、エリアマネジメント広告連絡協議会、実施主体、取扱方針や各種基準、広告料の収益充当対象などを決定。
- 浜松まちなかにぎわい協議会（任意団体）が公共空間におけるエリアマネジメント広告に取り組み、浜松市の協力のもと、収益をまちづくりにおける公共的な取り組みに投下することを条件として、平成 23 年 7 月よりエリアマネジメント広告掲出を開始。現在では J R 浜松駅からバスターミナルまでの 9 箇所においてエリアマネジメント広告事業を展開している。
- 実際の事業（広告掲示）は、浜松まちなかにぎわい協議会から浜松まちなかマネジメント株

式会社に業務を委託している。

- エリアマネジメント広告の収益は株式会社の地域への再投資に活用している。

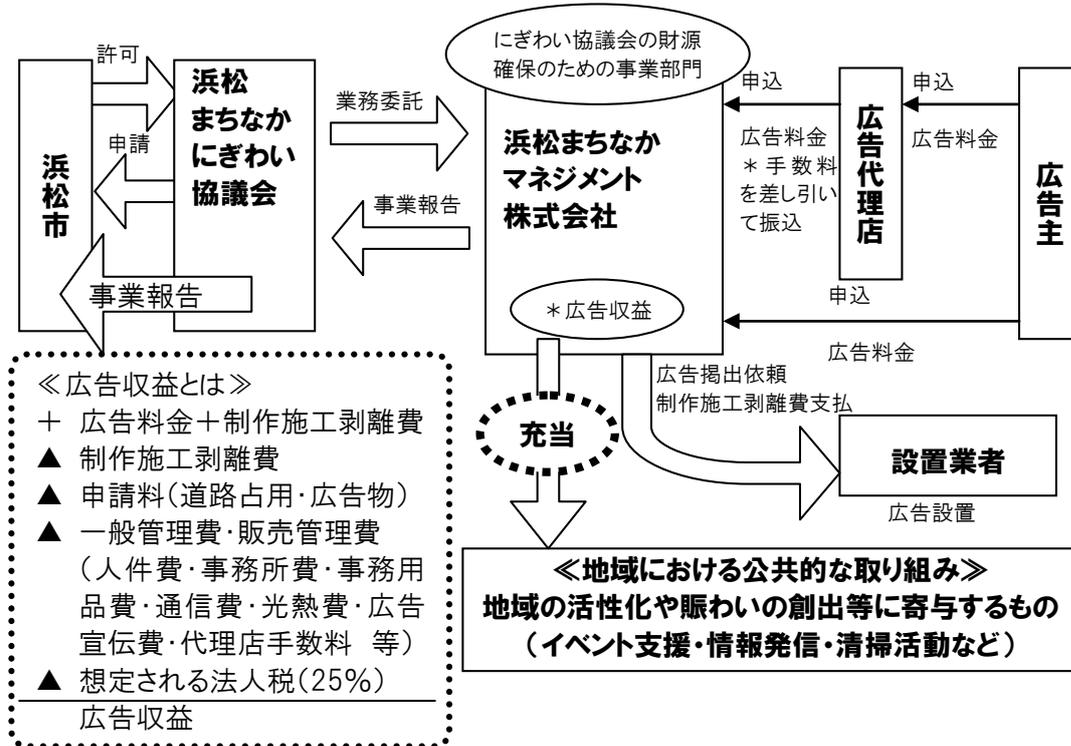
◆事業のミッション、事業計画

○事業の発端

- まちづくり活動の財源確保に向けて、商業政策課（当時；ソラモの所管課）がエリアマネジメントに取り組み任意団体である浜松まちなかにぎわい協議会に、地域活性化広告スキームを用いたエリアマネジメント広告事業スキームの検討を持ちかけたもの。協議会としては、イベント等に投下する資金源確保のため、行政の支援（規制緩和）が受けられるのであれば取り組みたいと考えた。

○事業の概略

図表 I -2-18 エリアマネジメント広告事業スキーム



出典：浜松にぎわい協議会資料

- エリアマネジメント広告においては、協議会から許可や市への事業報告を行っている。実際の広告掲出にかかる業務は、協議会から「浜松まちなかマネジメント株式会社」へ委託している。協議会は任意団体であるがゆえに各種経済活動・契約行為の責任の所在が代表者個人になる等、今後のまちづくりに係る活動を展開するうえで限界も存在するため、事業・活動の実行主体となる法人組織として株式会社を設立し、収益事業を展開している。

○広告掲出場所

- 平成 28 年度現在、掲出可能な場所は下記の通り。
 - A. 市ギャラリーモール（ソラモ）：広場
3 箇所（大屋根吊バトン、バナー広告、多重層西側 3 階床下
 - B. 浜松駅北口地下広場：広場（元は道路）
9 箇所（柱、壁面等）

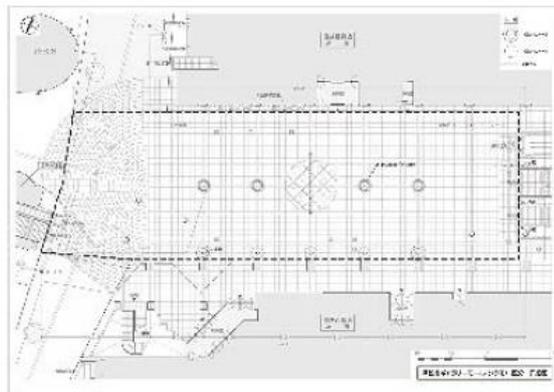
A. 市ギャラリーモール（ソラモ）

- 浜松駅前のフォルテ跡地・ギャラリーモール・遠鉄百貨店を事業区域とする「浜松駅前旭・砂山地区再生事業」。平成 21 年 5 月に都市再生特別地区の都市計画決定後、平成 22 年に工事開始。平成 23 年 9 月に工事完了後、10 月 1 日に。全天候型のイベント広場「ソラモ」と遠鉄百貨店新館が、都心の新たな賑わい施設としてオープン、市民公募により「ソラモ」という愛称が決定。浜松まちなか商業エリアへのエントランスゲートとして、都心部の集客性、回遊性を高める新たな賑わい拠点が形成され、中心市街地活性化への効果が期待された。
- 浜松市の行政財産「広場」（所管：浜松市産業振興課）に、遠州鉄道株式会社が市の占用許可を得て整備した、遠州鉄道の資産である大屋根バトン、バナー、多重層西側 3 階床下壁面への広告掲出を行っている。
- 遠州鉄道株式会社としての浜松駅前旭・砂山地区再生事業の考え方：浜松駅前のフォルテ跡地・ギャラリーモール・遠鉄百貨店を事業区域とする「浜松駅前旭・砂山地区」において、都市の玄関口として「にぎわいモール・憩いの空間」を整備することにより市民活動の支援等に賑わい活性化事業を展開するなど、都心部の集客性・回遊性・拠点性を高めるとともに、都市型百貨店及び業務施設等の立地誘導を図り、中心市街地の活性化及び都市再生を推進するとした。
- 平成 24 年 4 月 1 日より、浜松まちなかマネジメント株式会社がソラモの指定管理者として運営、管理を行っている。

図表 I -2-19 浜松市ギャラリーモール「ソラモ」
位置図



レイアウト

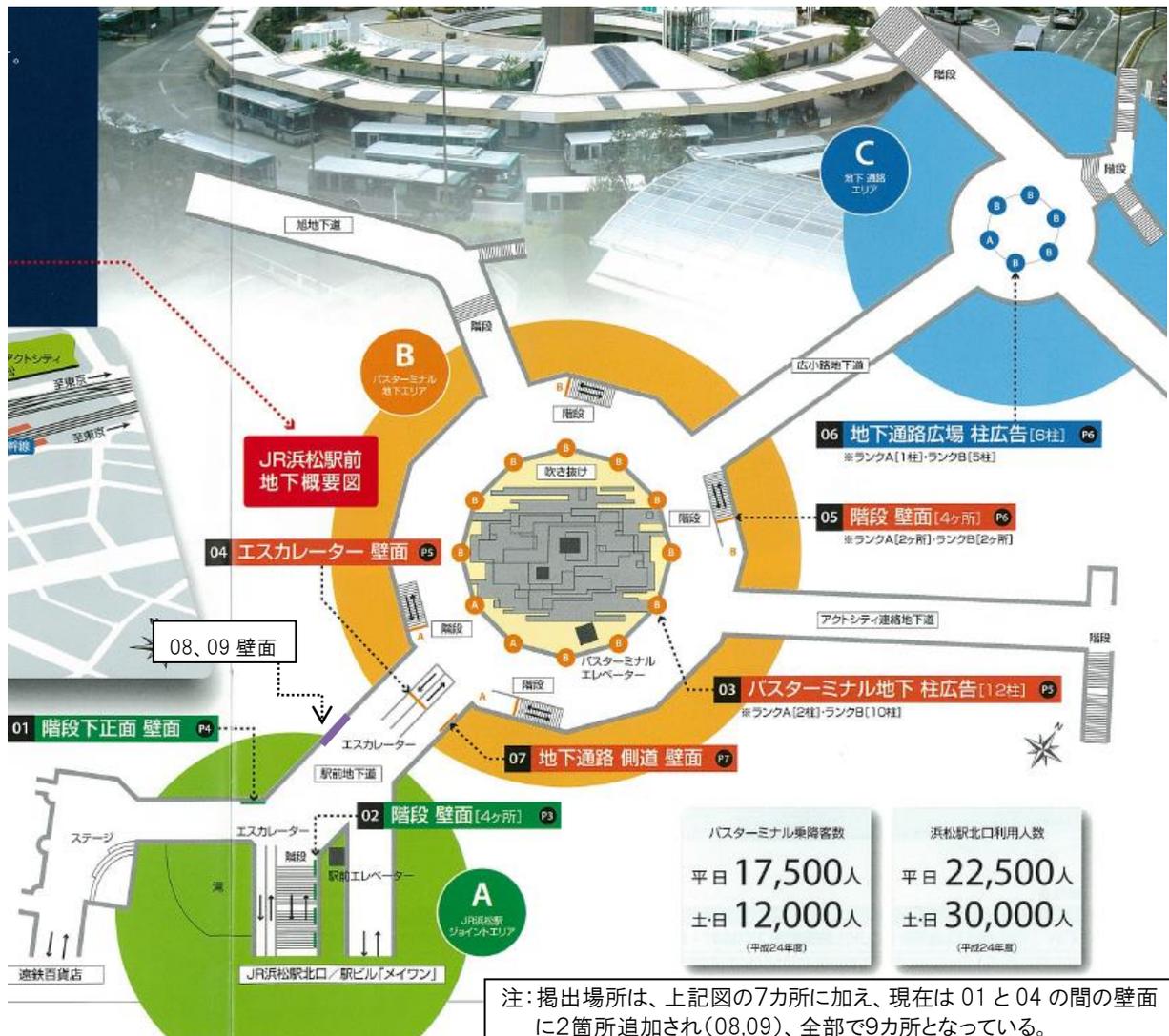


出典：浜松ギャラリーモール「ソラモ」HP <http://www.soramo-hamamatsu.jp/>

B. 浜松駅北口地下広場

- 昭和 57 年 11 月、浜松駅北口地下広場供用開始、公社により管理開始。
- まちなかの公共空間を利活用し、中心市街地の活性化やまちなかのにぎわいを創出するため浜松駅北口地下広場の貸出を行っている。単独で行われるイベントのほか、ギャラリーモール「ソラモ」やアクトシティ等で開催されるイベントの PR 会場・サブ会場としての利用、通勤・通学者やバスターミナル利用者を対象とした物販・飲食店の出店等への利用が可能。
- 従前は地下道部分が道路（市道）であり、市道上に市が設置した柱、壁面へのポスター広告掲出にあたり、道路占用許可が必要となっていた。現在は道路除外され、広場扱いに変更されている。
- 浜松駅北口地下広場の利活用については（一財）浜松まちづくり公社が目的外使用の許可を受けて、浜松市と一緒に賑わい・活性化のために実施。利用に際しては、浜松駅北口地下広場等利用活性化会（事務局：公社）の許可を受けなければならない。

図表 I -2-20 浜松駅北口地下広場



出典：「浜松駅前『エリアマネジメント広告』のご案内」に加筆

◆事業運営・経営の持続性

- 平成24年以来、エリアマネジメント広告に取り組み、都心の賑わい創出にかかる事業（イベント支援、情報発信、清掃等）に収益を充当している。当初は市内6カ所での掲出であったが、現在は9カ所に拡充している。

◆事業のフォーメーション・推進チーム

○浜松まちなかにぎわい協議会（任意団体）

- 平成22年4月12日、浜松市、浜松商工会議所、地元企業（遠州鉄道株式会社等地元大手企業、大型商業施設等）、浜松商店界連盟等の出資により設立。多様な団体の連携により、民間の力で浜松市中心市街地の活性化を推進することを目的にした任意団体。
- 協議会は会費で成り立っている。役員として浜松市も入っているが、民間主導の任意団体であるため浜松市は会費を支払っていない。

○浜松まちなかマネジメント株式会社

- 平成22年4月12日設立。
- 「浜松まちなかにぎわい協議会」は民間団体であり、持続的な活動を推進する財源を確保するためのいずれの契約行為も会長の個人無限責任となってしまうため事業活動ができない。そこで、民間団体である協議会の活動を継続的に支える財源を確保するとともに、自らも積極的に中心市街地の活性化を推進することを目的として「浜松まちなかマネジメント株式会社」を設立。事業活動が主たる活動である。
- 浜松まちなかにぎわい協議会の会員の中から10団体が出資（資本金410万円）。浜松まちなかにぎわい協議会が任意団体で、今後持続可能な活動をしていくに際し自主財源を確保するためには、法人格のある団体を作ったほうが良いとの考えから株式会社を設立。
- 浜松市は出資しておらず、純粋な民間のまちづくり会社の形態をとっている。
- 平成22年4月に協議会を立ち上げた時は、遠州鉄道から事務局員を2名、金融機関、商工会議所からの出向者及び浜松市からの専任（出向ではない）の担当者の合計6名が集まった。浜松市以外の職員は3年目から株式会社への出向という形をとっている。
- この会社では遠州鉄道の社長が会長となることで、民間の色を強く打ち出している。
 - ✓まちなかに百貨店を持っていたり、交通網の中心であるバスが放射状に張り巡らされたりしている状態で、駅は重要な拠点と考えている。
 - ✓平成26年度については、今まで構築してきたネットワークに関わる多くの人々が自立して活動できる態勢を整えられるよう支援していくなかで、「まちづくり」に積極的に携わるリーダーを育成していくとともに、新たなネットワークの拡大、強化を図った。
- 平成24年4月1日より、指定管理者としてソラモの運営管理も担当している。

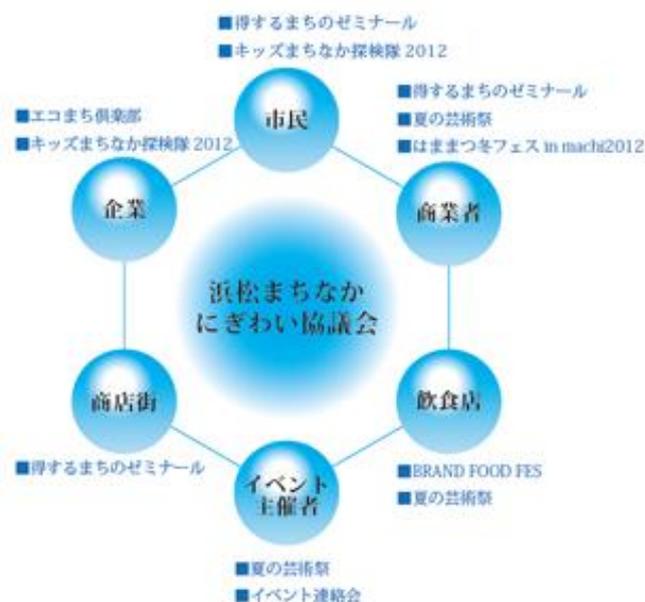
◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み

○事業による財源確保

- 前述の通り、浜松まちなかにぎわい協議会の活動を維持する財源を確保するために、浜松まちなかマネジメント株式会社を設立。

- 協議会は会費制であるが、株式会社の活動資金は全額事業により賄っている。
 - ✓ 各事業は当初は、浜松まちなかにぎわい協議会が実施していたが、収益が上がってきたため、全て浜松まちなかマネジメント株式会社の事業とした。
 - ✓ 浜松まちなかにぎわい協議会の会費負担を減らし、その代わりに、浜松まちなかマネジメント株式会社のほうで稼いでいる。現在では協議会でやっている事業は大掃除等に限定されている。

I-2-21 浜松まちなかにぎわい協議会



出典：浜松まちなかにぎわい協議会 HP

- 株式会社としては、収益を上げて法人税を払うのが一番のまちづくりであると考え、集客力があって、そこでお金が生み出され、雇用が生み出される事業を継続的にしていくとしている。
- 自主財源を確保できる事業は広範囲に手掛けている。
 - ✓ 市からの予算は単年度であり、また、実施の約1年前に詳細な予算確保が必要である等、まちづくりを3年、5年のサイクルで実施していく中では使いにくく、自主財源のほうに臨機応変に使える。
 - ✓ 具体的には、浜松市エリアマネジメント広告事業（9カ所）、イベント用品レンタル事業、指定管理事業（ソラモ、浜松こども館）、イコイ・スクエア自動販売機事業、イベントマネジメント事業を収益事業として位置付け。
 - ・ 初年度、2年目は雑貨市等のイベント関係やプロジェクトは協議会の会費からお金を出していましたが、資金確保の必要性を痛感し、その後は基本持ちだしの事業は行わず、最低でも±0で行うようにしている。
 - ・ 岡崎の「まちゼミ」事例を見てやり始めた。「まちゼミ」はお店のためのものであることから、2年目ぐらいからこれは店が自らやるように説いて回った。当初は株式会社から資金を出していたが、現在は事務手数料を頂いている。
 - ・ 市のように皆が頼って来てしまうのではなく、まちづくりの主役は誰か他に作り、「まちづくりを支援する」方が良いと考えている。だから主催のイベントというのは基本的には行わない。
- 株式会社の社内では、まちづくりを慈善事業で行うのではなく、資金の確保が重要であり、まちづくりという業界の中の「普通の会社」になるという価値観で進めている。自分達のためにまちづくりを行うということは、自分達の給料が出るということであるとの意識で、まちづくりを頑張れば頑張るほど給料が上がるというのが一番わかりやすい。会社として、例えば給料を1,000万円出せるように儲けて、優秀な人材が集まるような団体を作ること自体が非

常に重要である。

○非営利型株式会社

- 株式会社は非営利型株式会社で、定款で配当は行わないと定め、利益をまちなかに還元する形としている。

○市との関係

- 基本的には株式会社や協議会が独立的、民-民での連携により事業を推進。市は株式会社や協議会には出資しておらず、株式会社や協議会は第三セクター等と比較して、活動の自由度が高いとしている。
- 市はこれら民間主体の活動に対して何らかの縛りをつけるようなことはない。設立当初は、市からまちづくり関連イベント開催要望等がでたこともあるが、一過性のイベント等を行わず、地域課題の解決に向けた持続的な事業を行う方針としている。
- ソラモも浜松こども館も他団体同様に一般公募で手を挙げて選定されたもの。
- 現在は民間の収益事業に対して、市は規制緩和等で側面支援を行っている。

◆資金調達、F/S

○エリマネ広告事業

- 売上は全体で年間 1,100 万円程度。
- 経費については、公共空間の広告掲出先に傷をつけたりしないよう、慎重に扱える業者に発注しており、制作施工剥離費がある程度かさんでいる。株式会社への間接費（人件費）については、エリアマネジメント事業にあたる人件費を按分して経費として認めているが、一定の割合を上限とすることで、地域活性化イベント等に充当できる収益を減らさないようにしている。
- 広告掲出エリアを拡大する必要性を感じており、その提案を市に行っていく予定。

※参考：株式会社全体での収支

- 売上がゼロの状態から平成 24 年にスタートし、この 2～3 年で収入が安定しつつある。
 - ✓ 平成 27 年度の決算では、売上が約 3 億円。民間の駐車場と店舗の間に入って扱うサービス券（P チケ）の売上が大きい。加えて、まちなかにあるザザシティ 5～7 階の浜松こども館及びソラモの指定管理、エリアマネジメント広告、自動販売機の手数料、イベントを行う時にテーブル等を貸し出すレンタル事業料等。
- プロパーで入ったスタッフに対しては、会社から給料を出している。
- 株式会社のオフィスがあるコミュニティスペース Any には家賃を払って入居し、ビル全体の管理をしている。
- 現在は無借金で経営しているが、経常利益を再投資する段階にまで至っていない。

◆関係法令・許認可・特例措置

○浜松市エリアマネジメント広告事業（浜松市内、平成 23 年 7 月～）

- 平成 20 年に「地域における公共的な取組に要する費用への充当を目的とする広告物の道路占用の取扱いについて（平成 20 年 3 月 25 日道路局長通知）」（地域活性化広告スキーム）による道路の占有許可の運用の弾力化がなされたのを受けて、株式会社の財源確保策として実施。
- 平成 22 年度、市内関係者による協議が行われ、平成 23 年 3 月 22 日庁議「浜松市都心活性化に向けたエリアマネジメント広告の取扱いについて（報告）」。同日プレスリリース。
- 平成 23 年 4 月 12 日、路上屋外広告物連絡協議会（第 1 回）において、連絡協議会設立、実施主体決定、取扱方針および各基準の策定、対象区域・設置場所・構造・形態・大きさ・表示内容、広告料の収益充当対象と地域活動の内容、収支の公開方法等を決定。
- 全国でもあまり実績がないため、「公共空間を利用して広告を行うことの明確な理由付」のルール作りに苦労した経緯がある。
- 浜松市屋外広告物条例第 11 条第 2 項特例許可を適用。許可については細部の運用とし、関係課で協議調整を行っている。

浜松市屋外広告物条例 （許可の基準）

第 11 条 （略）

2 市長は、広告物の表示又は掲出物件の設置が前項の基準に適合しない場合においても、特にやむを得ないと認めるときは、浜松市景観審議会条例(平成 14 年浜松市条例第 33 号)第 1 条に規定する浜松市景観審議会(以下「審議会」という。)の意見を聴いて、これを許可することができる。

- 浜松市（屋外広告物担当、行政財産担当、道路占有担当）及び警察署（交通管理者）で連絡協議会を設置し、広告物の道路占有許可、屋外広告物の特例許可等を決定し、運用している。
- にぎわい協議会が道路占有、広場（行政財産）の目的外の使用、屋外広告物掲出に関する許可を申請する。道路占有・行政財産の目的外の使用・屋外広告物許可にかかる申請料は減免なし。
- にぎわい協議会は浜松まちなかマネジメント株式会社に業務委託を行う。業務内容は広告出稿者への営業、広告設置業者とのやり取り（制作等）、広告収益の地域における公共的な取組への充当、事業報告（当該事業の適正な運営および透明性確保のため、協議会経由で浜松市へ提出）等。

○ソラモの道路除外（施設設置時点で廃道）

- ソラモの敷地の所有者は浜松市。上の屋根、柱、多重層の部分の所有者は遠州鉄道である。株式会社が指定管理者で、株式会社は行政財産の目的外使用料を市に支払っている（減免あり）。
- 敷地の用途は広場兼歩行者専用通路で、公開空地の扱いではない。

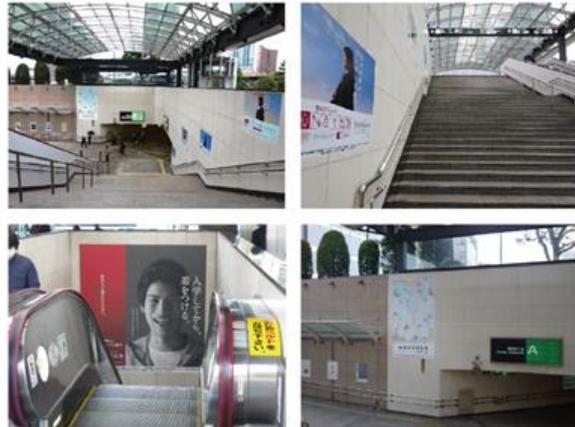
- ✓ ソラモの施設を設置した時に廃道とした(道路法第 10 条第 1 項)。従前は道路であったが、遠州鉄道が遠鉄百貨店本館の隣地に新館と事務所棟を建てる際に、その間の空間を遠州鉄道の費用で整備して、市の広場扱いとしたもの。

○浜松駅北口地下広場の道路除外（道路としてエリアマネジメント広告を実施→道路除外）

● 従前状況（道路）

- ✓ 市全体として、あまり使われていない公共空間をもっと積極的に活用して賑わい創出の拠点を作ろうという方針が出て、そのような場所の一つが、バスターミナルの地下広場であった。
- ✓ 広告の掲出場所としては、道路除外するまでは「道路」とされた。

図表 I -2-22 浜松駅北口地下広場



出典：現地撮影

● 道路除外による広場化

- ✓ 賑わいを創出するための事業の可能性の幅を広げるためには道路除外が必要という問題意識により、平成 28 年、バスターミナルの地下広場について、道路法第 18 条第 1 項の規定に基づき、道路管理者の権限により、道路区域変更（区域除外）を行った。
 - ✓ 道路除外の影響については、道路除外をしたことによって、例えば何かを設置した場合に道路の幅員が狭くなることのないか、建築基準法上問題がないことの確認等について検討を行った。
 - ✓ まちづくり組織である浜松まちなかにぎわい協議会と、施設を一体管理する（一財）浜松まちづくり公社での運用を実施している。
- エリアマネジメント広告の実務においては、道路占用になるのか、行政財産の目的外使用になるのかの違いにすぎず、株式会社が行う手続き的にはあまり変わらない。

◆人材確保・ネットワーク

- 株式会社の現在の社員は 11 名。遠州鉄道等からの出向者からスタートし、その後プロパー（前職：某大手百貨店バイヤー）として 1 名、さらにソラモの指定管理で 2 名、浜松こども館の指定管理で 2 名、Any が出来た時点でプロパーで 2 名を増員している。別途、浜松こども館にいる保育士の社員が協議会に 6 名在籍。
- 現在、経常利益が安定しているので、例えば 1 部屋を安く借りて、200～300 万円のリノベートの投資であれば失敗も恐れずチャレンジできるが、1 棟借りるとなると現在の株式会社の社員では手に負えず、デベロッパー経験者や不動産関連事業の経験者を加えないと難しい。例えば 1,000 万円借りて 3 年で返す、2,000 万円借りて 5 年で返すといった、普通の企業が投資して回収するような企業に進化していきたいと考えている。

- 今後は、まちづくりをビジネスとして考えるような人材をプロパーで育てていく必要があると考えている。

◆具体的な実績と評価、改善

○エリアマネジメント広告

- 前述の通り、1,100万円の売上を達成し、現在は順調に実施中。今後も拡充予定。
- 広告事業収益（広告収入から売上原価、販売費および一般管理費（関節経費を含む）、法人税を引いた額）は、収益が確定したのちに次年度の地域の活性化や賑わいの創出等に寄与するもの（イベント支援、情報発信、清掃活動等）に充当される。充当先事業についての具体的な基準は設けていないが、資金充当しようとしているイベントに自立性があるかどうかについては判断を行っている。協議会は多くのイベント団体との付き合いがあるため、資金配分が不公平にならないように留意している。浜松市、浜松商工会議所、地元企業等で構成されている協議会が取組を実施することで、広告料充当先の公共性を確保している。

◆積極的な情報発信

- 媒体の拡大、営業力の拡大等は現在課題となっている。

◆その他

○今後の公園等の公共空間の利活用について

- 使われていない公共空間の有効活用について、協議会・株式会社では、収益が確保できるのであれば対応するというスタンスである。
- 前述のバスターミナル以外、広場化した空間は現時点では市内にはない。例えばアクト通りは、静岡文化芸術大学等が立地し、景観大賞をとるなど景観は良好であるが、人通りが少ない。そのアクト通りで月1回朝市が行われて2年になる。当初は市が直営で行っていたが、その場所の維持管理を（一財）浜松まちづくり公社がしていることから、現在は公社が朝市の事務局を担うようになった。自治会の方々が積極的に参加する等、主体者が少しずつ変わってきているものの、月1回の開催であり、より一層の活用方策の検討が大きな課題となっている。

出典

- ・浜松市ギャラリーモール ソラモ HP <http://www.soramo-hamamatsu.jp/>
- ・浜松まちなかにぎわい協議会、浜松まちなかマネジメント株式会社 HP <http://www.hamamachi.jp/machinaka/>
- ・浜松まちなかにぎわい協議会、浜松まちなかマネジメント株式会社「平成26年度事業報告」
<http://www.hamamachi.jp/machinaka/data/files/H26nigiwaijituseki.pdf>
- ・一般財団法人浜松まちづくり公社HP <http://www.hamamatsu-machi.jp/>
- ・「屋外広告物を活用いたエリアマネジメント等による良好な景観形成方策検討調査」（国土交通省）

事例5：あそべるとよたプロジェクト（豊田市）

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 広場（公有地および私有地）を、市民活動等の場所として有料で貸し出し、日常的な市民利用を目的に活用。（一部の公共空間に仮施設（コンテナ）を設置。） ■ 道路区域であったペDESTリアンデッキ（市道）の一部を除外し「ペDESTリアンデッキ広場」として活用。
②事業全体のプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ あそべるとよた推進協議会を発足し推進。（官と民のまちなかの広場管理者などが構成員となり、まちなかの広場活用やその仕組みづくりを推進。）
③官と民との役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ あそべるとよた推進協議会の会長を中心市街地活性化協議会（TCCM）、事務局を豊田市が担う。 ■ 事務局が、広場（公有地および私有地）の窓口となり、広場使用希望者と広場管理者との調整を行う。
④収支構造	<ul style="list-style-type: none"> ■ あそべるとよた推進協議会が、広場使用者から広場使用料を受け取り、広場管理者とあそべるとよた推進協議会で分配する。
⑤利用法制度等	<ul style="list-style-type: none"> ■ ペDESTリアンデッキ（市道）の広場化と、ベルトパーテーションや植栽等で道路区域と広場区域を分けることにより、道路使用許可（道路交通法）の対象外とした。 ■ ペDESTリアンデッキ広場内のコンテナは仮設建築物として「仮設許可」（基準法第85条第5項）

◆組織

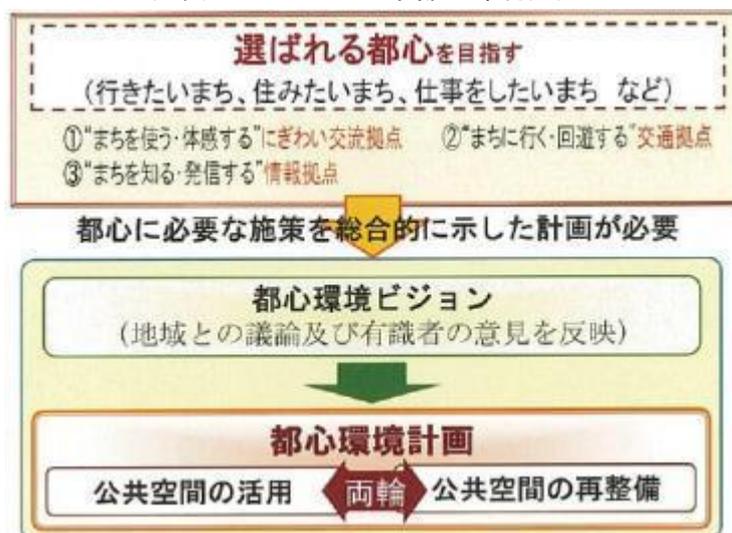
- あそべるとよた推進協議会
 - ✓ 構成員：豊田市駅前開発株式会社、豊田市駅前通り南開発株式会社、豊田市駅前東開発株式会社、豊田市公園課、豊田市商業観光課、豊田市崇化館地区区長会、豊田市中心市街地活性化協議会（TCCM）、豊田市都市整備課、豊田市土木管理課、豊田まちづくり株式会社
 - ✓ 事務局：豊田市都市整備課（平成29年度からは商業観光課）
- 当プロジェクトの運営支援として、有限会社ハートビートプラン、株式会社こいけやクリエイト等

◆事業概要

＜豊田市駅周辺の広場を演奏会や体験教室やマルシェなど多目的な市民活動実現の場として提供＞

- 都心環境計画を平成28年3月に策定。「公共空間の活用（つかう）」と「公共空間の再整備（つくる）」の両輪で計画を推進する。
- 「公共空間の活用（つかう）」として2015年より名鉄豊田市駅周辺

図表 I-2-23 豊田市都心環境計画



出典：都心環境計画【概要版】 平成28年3月
I-2-37

の空間を市民の活動の広場として位置づけ、「あそべるとよたプロジェクト」を開始。

～あそべるとよたプロジェクト～

○すわれるデッキ WEEK（2015年5月16日～6月15日）

- 「すわれるデッキ WEEK」では、道路空間として利用されていたペDESTリアンデッキ（市道）に、約1か月間、テーブルと椅子を置き、憩いの空間を創出。その結果、テーブルと椅子のみであっても、滞在が生まれることを確認。
- 道路であるため、細かな道路占用・使用許可手続きが課題となった。

○あそべるとよた DAYS（2015年10月9日～11月7日）

- 豊田市駅周辺にある9つの広場（公有地および民有地）で一般公募により集まった31団体が活用。（2016年度は、日常的な活用方策を検討するため、7月22日～11月30日の約4か月間、38団体が活用。）

○その他（あそべる路上 DAY、あそべるデッキ DAY、あそべるとよた DAYS with イルミ）

- イベントに併せて、対象となる空間をイベント的に開放し、屋外空間を憩いの空間に変えることを目的に実施。

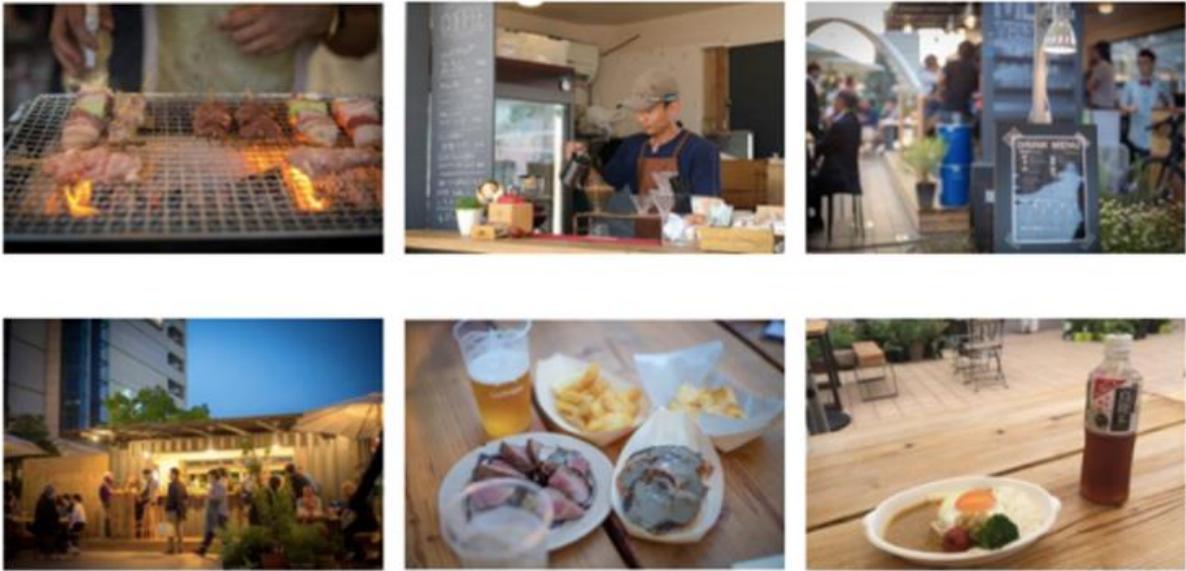
図表 I -2-24 あそべるとよた DAYS（2015・2016）対象広場



※公有地（道路①④⑧、広場③、都市公園⑨）、民有地（②、⑤、⑥、⑦）

出典：あそべるとよたプロジェクト 公式 Web サイト（<http://asoberutoyota.com/>）

図表 I -2-25 ペDESTリアンデッキ広場飲食等事業者公募事業
(2016年4月26日～10月31日) 実施風景



出典：あそべるとよたプロジェクト 公式 Web サイト (<http://asoberutoyota.com/>)

◆事業のミッション、事業計画

- 「都心環境計画(平成28年3月)」の策定を進めるなかで、広場の有効活用案が提示された。
- 本計画に基づき、駅東口広場を再整備する予定であるが、整備するに当たり、活用のポテンシャルを把握すべく「あそべるとよたプロジェクト」を展開。
- 試験的に公共空間活用を行うことで、その効果・課題が整理可能となり、活用意向のある団体・人材等の把握・育成も可能となる。
- 今後は、日常的な活用となるべく、使い手が責任を持ってまちなか広場をつかいこなすこと、広場の特性に応じて活動の場・憩いの場として利用されることを目指している。
- 2016年度の目標としては、「市民・企業の担い手をさらに拡大するとともに、テーマ・季節に応じたニーズを探る」を掲げている。

◆事業運営・経営の持続性

- 豊田市はこれまでイベントを数多く行なってきた。参加者は主催者が準備したものに参加して活動するというのには慣れている状況であったため、本プロジェクトにおいては、「場所だけを用意し、クレーム対応含め、責任は自分たちで取ってもらう」という仕組みとした。
- 都心環境計画に付随した動き・プロジェクトであり、官民が連携して枠組みを作っている。
- プロジェクトの実施を通じて、広場の特性を把握。分類としては、「ペDESTリアンデッキ広場」「民間が管理する広場」「行政が管理する広場」に分けられ、今後それぞれの特性を活かした展開を検討予定。

○目的に応じた広場活用の料金設定

- 広場活用の使いやすい仕組みを構築するとして、それぞれの広場の受付窓口、広場使用料を

統一。(広場使用料は、平日、休日、時間、営利・非営利等で設定)

- なお、該当する広場の中には、シティプラザのように民間が設えた広場もあるが「あそべるとよた DAYS」の期間中は、使用料を再設定し、統一料金としている。
- 企業の販促イベント等、営利目的も可としている。非営利だと団体やイベント内容が限定される。営利可能とし“民間”を巻き込んでいる。

○広場活用の実態・留意事項・制約事項等の設定

- 「あそべるとよた DAYS (2015)」においては、活用の留意事項・制約事項伝達の機会として広場使用者を対象とした講座を3回実施。
- 講座で活用の主旨を伝えつつ、保険加入、営業許可の取得等の説明、それぞれの団体が行うプログラムのブラッシュアップの指導のほか、プログラム間のコラボレーションの検討等を行った。
- 主な利用 (カフェバー、プラネタリウム、木工作体験、パブリックビューイング、スラックライン等)
- 「あそべるとよた DAYS (2016)」では、月ごとに音楽、飲食等のテーマを設定し、広場活用に一体感がでるような工夫も行った。
- サブリース的に使おうとする団体のように、本来の目的に沿うか難しいものはあそべるとよた推進協議会が判断した。

○長期飲食事業の実施

- 2016年度は、収益事業の確立及び広場運営の担い手発掘の一環として、長期飲食事業の公募を実施。(選定された「〇七商店」が平成28年4月26日から10月31日まで営業)。
- 公募条件としては、事業だけではなく公益性を担うということで、「清掃を担うこと」。「自分達でイベントを成功させるために誘致・協賛を募ること」。「半分を飲食スペース残り半分をパブリックスペースとして、パブリックスペースの使用希望者を受けつけること」。「現場での調整を行える管理者的な機能を担うことができること」とした。
- 本件は、飲食営業を中心とした収益により、自立した広場の維持管理が成立するという成果が得られた。

◆事業のフォーメーション・推進チーム

- 当初は、協議会の準備会を設置。平成28年4月から協議会となった。
- 協議会は開発会社、市の関係課、区長会など10組織で構成され、市の都市整備課が事務局を務める。
- 自治区の単位で地域の生活活動を行っており、中学校区単位で地区単位コミュニティが動いているため、それらの意見収集を図るため、区長会会長も協議会に参加している。

○豊田市中心市街地活性化協議会（TCCM）との関係

- 豊田市中心市街地活性化協議会（TCCM）が、あそべるとよた推進協議会の会長を担う。
- 豊田市中心市街地活性化協議会（TCCM）としても、都市公園を活用した「STREET&PARK MARKET」や、遊休不動産を活用したリノベーションまちづくり等を実施。
- 官民が一体となり、多様な事業を展開している。

◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み

- 広場の活用促進と、隣接する施設やエリアの価値を高めることにより、広場使用料や広告料等を1つの収入源としていく。
- 現在は行政が事務局を担っているが、将来的には、民間主導を考えている。

◆資金調達、F/S

- 広場使用料収入。
- 使用料として得た料金を広場管理者に入るようにした。

あそべるとよた推進協議会が再投資できるように、広場管理者に1/2、再投資用に1/2と分配。

◆関係法令・許認可・特例措置

- ペDESTリアンデッキは、市道認定をした道路区域であり、また名鉄豊田市駅と愛知環状線新豊田駅を結ぶ道路であるため、市内で歩行者通行量が最も多い場所である。ペDESTリアンデッキの活用にあたり、道路交通法上の安全の観点から注意が求められていたため、下記の措置を講じた。

<ペDESTリアンデッキの一部広場化>

豊田市駅西口ペDESTリアンデッキ（市道：豊田市駅歩行者道線）において、管理者、警察等との協議の上、歩道の一部を道路区域から除外し、広場とした。

○道路区域変更

（道路管理者との手続き）

- ✓ 道路法第18条第1項の規定に基づき、道路管理者の権限により、道路区域変更の手続き（区域除外）を進めた。

（道路幅員の変更）

- ✓ 道路構造令で示されている道路幅員は3.5m×2ルート=7.0m。愛知環状鉄道迄前のデッキ歩幅幅員7.1m。現状、アーケード部分は両側で10m（5.0m×2ルート）あり、十分な幅員が確保されていることを確認。

図表 I -2-26 すわれるデッキ WEEK（2015年5月16日～6月15日）



出典：あそべるとよたプロジェクト
公式 Web サイト
(<http://asoberutovota.com/>)

(歩行者通行量・動線の調査)

- ✓ 当該地点の歩行者通行量を調査し、通常時とすわれるデッキ WEEK 時との通行実態を調査した結果、歩行者動線は変化なく、一般交通との錯綜はなかったことを確認。

→上記の理由により、『歩行者通行に支障なし』と判断。

○道路区域除外による広場化

(道路交通法の解釈)

- ✓ 道路法第 2 条第 1 項第 1 号により「一般交通の用に供するその他の場所」は道路と定義されているため、イベント等の広場使用時は一般の交通の用に供しないよう対処する。

(一般の交通の用に供しないための方策)

- ✓ プレートやライン表示、可動式のフェンス、セーフティコーン等を活用し、境界を明示する。

○今後の進め方

- 道路区域除外後は、豊田市が管理する広場として運用。将来的には条例制定の予定であるが、当面は試行的に広場の管理運営を行う。

◆人材確保・ネットワーク

- “あそべるとよたプロジェクト”の実施に伴い、公共空間がこのように使えるのかと驚いている人が多い。個人レベルでの貸し出しも限定するものではないため、希望者が増加することは想定している。

◆具体的な実績と評価、改善

- 2015 年は 1 か月間の限定的な使用として社会実験を実施。その結果、いままで使うことが難しいと考えられていた広場に対する市民の認識の転換を促し、人々の活動や人々が憩う風景を創出できた。

○北地区市街地再開発との連動

- 北地区市街地再開発では、広場活用を見据えて設計提案が行われている。

図表 I -2-27 空間再整備の展開イメージ



出典：都心環境計画【概要版】 平成 28 年 3 月

◆積極的な情報発信

- HP、SNS を通じて頻繁に情報更新・発信を行っている。

出典

- ・公共空間を活用した賑わい、くつろぎ空間の創出（豊田市駅西口ペDESTリアンデッキ）
<http://machi.smri.go.jp/machi/closeup/town/160826toyota.html>
- ・あそべるとよた DAYS2016 まちなか広場利用の手引き <http://asoberutovota.com/pdf/manual2016.pdf>

事例6：大阪城公園パークマネジメント（大阪市）

分析のポイント	
①公共空間の活用方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理対象施設は集客性を高める等、維持管理業務をより高次に展開。 ■ さらに、魅力度向上のために必要な施設・設備整備を図る。
②事業全体のプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業公募により提案した企画を行政と協議しつつ、実施。 ■ 公園マネジメント事業体（PMO）を複数の企業で組成し、それぞれのノウハウを活用。
③官と民との役割分担・連携	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理募集要項にてリスク分担が明記。 ■ 公園等の維持管理業務に公費は含まず、事業者は納付金を行政に納付
④収支構造	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本納付金・変動納付金を行政に納付。 ■ 施設の入場者数の増加や新たなイベント等による集客性を高めることにより収益を向上。
⑤利用法制度等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理者制度の活用 ■ 行政の負担（指定管理業務代行料の支払い）は無し。 ■ 事業者による納付金（固定、変動）は一般財源化。

◆組織

- 大阪城パークマネジメント株式会社（大阪城パークマネジメント共同事業体）
 <指定管理事業者に選定されたパークマネジメント組織（PMO）>
- 大阪市経済戦略局観光部観光課
 <事業者選定主体>

◆事業概要

<指定管理制度による広大な大阪城公園内の諸施設の一元的なマネジメント>

- 大阪城公園を世界的な観光拠点とするために、民間事業者が総合的かつ戦略的に、大阪城公園及び公園施設を一体的に管理運営及び魅力度向上事業を行う「パークマネジメント事業」（PMO事業）を導入し、その実施のために事業者を募集選定した。

<経緯>

- 大阪市は以前より都市公園の維持管理において、直轄管理から指定管理に移行しており、その一環として大阪城公園も同様に位置づけられた。
- 大阪市における、施設管理課の指定管理による維持・管理及び観光課の観光振興策における最大の観光地としての位置付けの両面から、新たな管理運営の方法が講じられ、今回の新たな制度が採用された。
- パークマネジメント事業者（指定管理者）が行う業務の内容として、（1）管理運営・維持管理に関する業務とともに、（2）魅力向上事業に関する業務が重視され、市のこれまでの検討を踏まえた考え方が提示された。
- 本件の募集要項は詳細なものであるが、本件の前に実施した「一番櫓」の事業者募集の募集時や従前の諸検討の中で本件に係る情報や資料作成をおこなってきたため、募集企画や手続きは半年程度で円滑に進められた。

- 今回の公募に先だって、複数の事業者にも新たな制度についてヒアリングを実施しており、実施可能との確証を得ており、その内容は募集要項等に反映されている。また、一定の納付金については、天守閣での実績等からの負担が可能と判断された。
- 本件は多様な業務が含まれた案件であるため、応募団体は限られると想定されていた。結果として応募は2団体であったが、両者とも優れた提案であったが、天守閣等の施設の歴史的遺産という面をきちんと理解し、手堅く・具体的な提案をした面が評価された。
- 本事業により、大阪市は20年間に亘り、維持管理等に公費（業務代行料等の負担無し）を使わず、さらに、事業者から納付金（基本納付金及び変動納付金）を得ることが可能となった。

<指定管理の対象施設>

指定管理の対象施設は下記の6施設である。

- ①大阪城公園
- ②大阪城野球場
- ③大阪城西の丸庭園
- ④豊松庵（茶室）
- ⑤大阪城天守閣
- ⑥大阪城音楽堂

<魅力度向上事業>

本件の特徴である魅力度向上事業は下記の3つの事業区分である。

なお、魅力向上事業で整備した施設については、本市へ引き渡し（寄附）後、大阪城公園の公園施設として、指定管理者制度に基づき管理運営される。

- ①既存建築物の活用
 - i 旧第四師団司令部庁舎（旧大阪市立博物館）【必須提案】
 - ii 大阪迎賓館
 - iii 音楽堂管理事務所（もと音楽団事務所）
- ②新たな公園施設の設置及び管理運営
 - i 森ノ宮駅前エリア
 - ii 大阪城公園駅前エリア
 - iii 駐車場の新設
- ③回遊性向上や新たなにぎわいづくり事業
 - i 新たな園内交通システム
 - ii 新たなイベント実施や観光案内

◆事業のミッション、事業計画

- 都市公園の指定管理を導入するとともに、5年前から、特に大阪城公園については大阪の最大の観光拠点として位置付けて、さらなる魅力向上について検討してきた。また、商工会議所等からも魅力度向上のための提案等がされてきた。

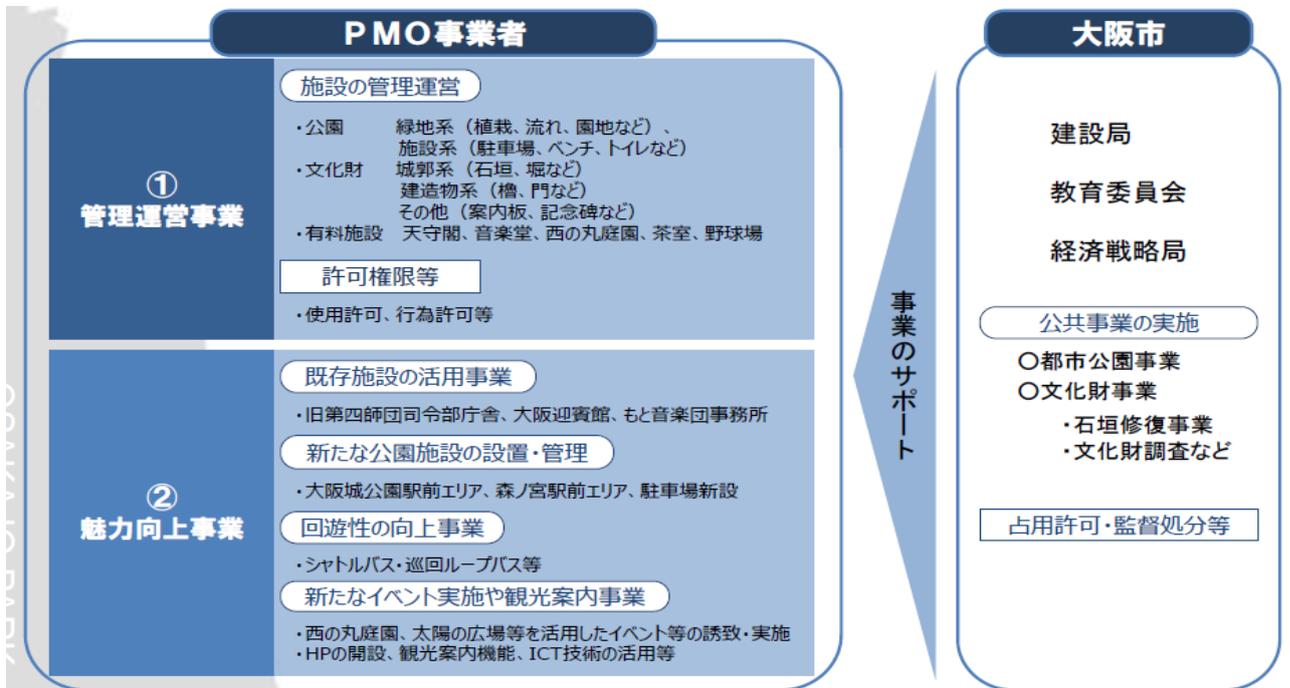
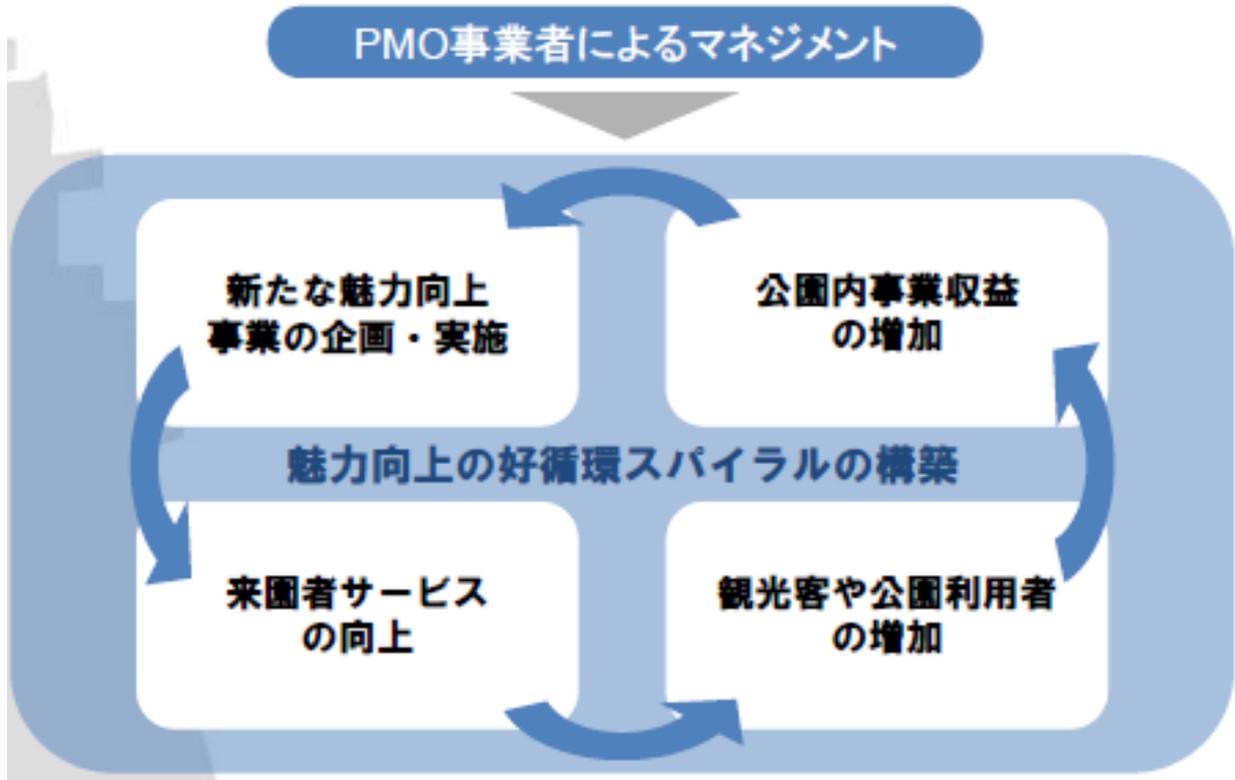
- これらを実現することが今回の目的でもある。提案された事業内容は従前の諸提案も参考に事業体の提案と市との協議で決めていくものである。
- 園地を使った各種団体のイベント等による集客の仕掛けも期待している。
- 公的負担無しで、公園等を適正に維持管理し、魅力事業を実施した上で、相当額の納付金を納める。
- 6つの施設の総合的な維持管理事業そして魅力向上事業を担う。
- 天守閣は従前より高い収益を上げている。観光バス駐車場不足解消のため、観光客集客用のバス駐車場を整備した。
- 国内外（特に海外）公園への利用者・施設入場者数を増加させるために魅力向上事業が実施される。駐車場の増設と共に、2つの集客施設（JO-TERRACE OSAKA、MIRAIZA OSAKA-JO）（飲食、物販）が2017年度に開設される。

図表 I -2-28 PMO 管理対象施設

PMO 管理対象施設	備考
大阪城野球場	有料施設
太陽の広場	
大阪城西の丸庭園	有料施設
大阪迎賓館	
豊松庵(茶室)	有料施設
少年野球場	
駐車場(城南)	バス、普通自動車
旧第四師団司令部庁舎	旧大阪市立博物館
大阪城音楽堂(もと音楽団事務所含む)	有料施設
大阪城天守閣	有料施設
既存売店等	10 棟
重要文化財	13 棟

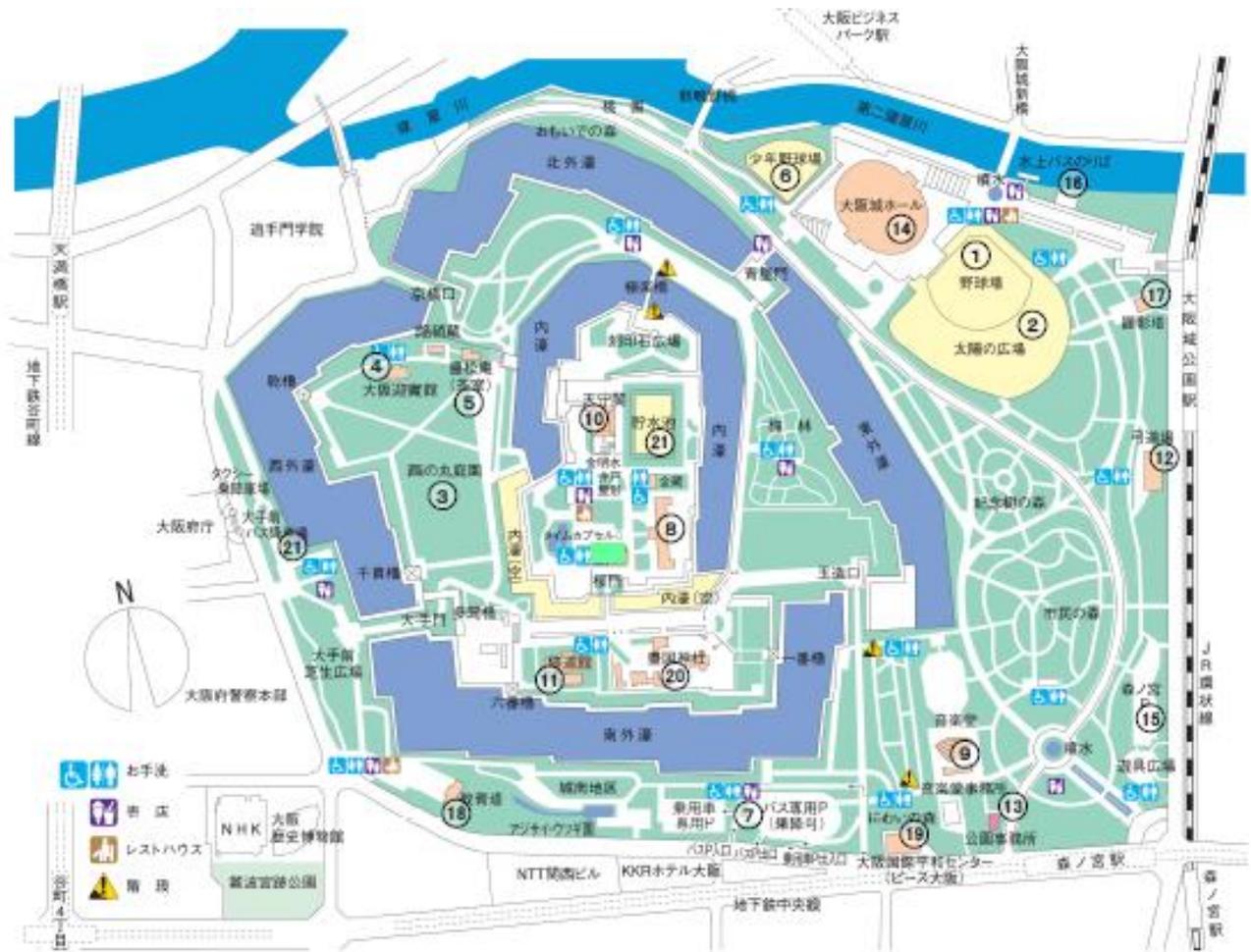
出典：大阪城公園パークマネジメント事業者募集要項 別紙3

図表 I -2-29 PMO 事業による魅力向上のしくみ



出典：大阪城公園パークマネジメント事業者募集要項 別紙1

図表 I -2-30 大阪城公園全体



出典：大阪城公園パークマネジメント事業者募集要項 別紙 3

◆事業運営・経営の持続性

- 対象区域の大半の所有者は国であり、国が大阪市に無償貸与している。
- 本件は収益の一部を納付することになっているが、例えば、天守閣は以前から指定管理者制度を導入していた。昨今の観光客の増加もあり、十分な収益を得ており、維持管理費等を差し引いた上で相当額を市に納付している実績がある。
- 従前の実績を踏まえて、さらなる適正な維持管理と魅力のある事業により、安定的かつ高い収益を得ることが選定の要件となっている。大阪市は維持管理費用を負担しないばかりではなく、納付金として収入を得ることが目的である。その結果、条件である固定の基本納付金 2.26 億円/年 (H30 以降は 2.6 億円/年) 及び収益の 7%の変動納付金を継続的に得ることが実現できた。
- H27 年度の実績は利益 2.3 億円、納付金 2.42 億円 (基本納付金 2.26 億円、変動納付金 0.16 億円) である。
- 入場者数等計画値及び利用者満足度は計画値を上回っており、魅力向上事業も稼働し始めており、順調な初年度実績となっている。

◆事業運営・経営の持続性

- 本制度は基本納付金と変動納付金の2つの納付金がポイントであるが、基本納付金は従前の天守閣の実績値に基づいている。変動納付金はプラスアルファ分として、駐車場や売店の収入から納付されることが想定された。
- 天守閣の指定管理はH18~H22.3が(財)大阪観光コンベンション協会、H22.4~H26.3が(財)大阪市博物館協会であり、当時から収益の一部は市に納付されていた。この分が本事業の固定納付分に相当する。
- 新たな収益施設の土地代は、市が国から無償で貸与されているため、建物を寄付させるスキームとしている。
- 園内の大阪城ホールは株式会社(第三セクター)が保有しているため、本件からは除外されている。

◆事業のフォーメーション・推進チーム

- 行政側の担当部署は、大阪市経済戦略局観光部観光課大阪城魅力担当(現集客拠点担当)であり、指定管理事業者であるPMO(大阪城パークマネジメント共同事業体)がマネジメント業務を遂行する。
- 大阪城パークマネジメント組織として、「大阪城パークマネジメント共同事業体」(応募時:代表:電通、構成員:(株)電通 関西支社、讀賣テレビ放送(株)、大和ハウス工業(株) 大阪本店、大和リース(株)、(株)NTT ファシリティーズ)が選定されたが、その代表者が「大阪城パークマネジメント株式会社」である。
- 大阪城パークマネジメント株式会社の「株主・出資額・役員構成」は、大和ハウス・10億円・2人(代表取締役含む)、讀賣テレ放送・5億円・1人、電通・1億円・1人である。従業員は構成企業の出向者と契約社員で構成されている(パークセンター:7名+契約社員、天守閣:3名+契約社員)。
- 指定管理制度であるが、指定代行料の支出などの行政の負担は無く、納付金(基本+変動)が指定管理者に義務付けられている。通常の維持管理に係る修繕以外の大規模改修は行政の負担である。
- 魅力向上事業による新たな施設整備は土地は無償であるが、建物は市に寄付することが条件となっており、その上でこれらを指定管理する。(但し、この整備費が共同体の財務諸表に反映されない)。

◆組織の自立的かつ持続可能性を担保する仕組み

- 人員は構成企業の出向者(人件費の一部は出向元が負担)と契約社員で構成されており、人件費の負担が軽減されている。今回は一部を負担する方向で調整したが、今後は事業体で負担する方向で検討中である。
- 団体用の駐車場については、一部、個人用を団体用に転換及び新設し、50台から94台へ増設した。
- 中国観光客は今後も増加すると考えられているが、団体から個人化傾向にあり、滞在時間の

増加を見込んでいる。

- 天守閣の来場者数は H27 は約 243 万人であり、H23 の約 140 万人に比べて大幅に増加した（大坂夏の陣 400 年でもあり、市や PMO の努力の結果）。今後も増客する見込み（外国人比率が 50%に増加し、さらに高まる見込み）。但し、1 万人/日を超えるとチケット売り場に行列ができる。従って、滞在時間の延長と平準化を図る方向で検討中である。
- まだ、2 年間を経過したのみであり、また、全施設は整備されていないため、経営の効率化等については今度の課題である。

◆資金調達、F/S（収支構造）

- 主要施設である天守閣は従前より、収益性が高く、基本的にはこれを引き継いでいるため収支構造は当初より一定の安定性を保持している。
- 現在の収入は天守閣等の施設の入場料、駐車場を軸としている（イベントなどの公園使用料は大阪市の収入であり、行為許可権のみ事業体にある）。
- 支出は公園の園地、施設の維持管理費が中心である。
- 事業所税の負担は当初、想定していなかったが、売店等にもかかっている。
- H27 年度は基本納付金が 2.26 億円、変動納付金が 0.16 億円であった。H28 以降は新たな収益施設が整備されるため変動納付金はさらに大きくなると見込まれている。新施設の整備費は約 30 億円（通常より過大）、利回りは 10%と想定している。指定期間は 20 年間であり、10 年で回収する見込みとしている。

◆関係法令・許認可・特例措置

- 指定管理者制度（業務代行料は支払わない）

◆具体的な実績と評価、改善課題等

- 評価シート（平成 27 年度施設管理に対する評価シート/天守閣の施設管理）において高い評価を得ている（所管所属及び専門家による）。
- 観光課が主体となり、インバウンドを目的にしたこともあり、新たな取組みが可能となった面がある。
- 多くの自治体からヒアリングされているが、同様の動きができそうな自治体は限られるのではないかと。
- 土地の使用料は無償（市が国から無償で借りているため）であるため、新たに整備する施設は市に寄付することになっている。しかし、これは事業体の財務諸表には載せられないため、整備費がどこにも計上されない。通常は整備し、保有するため減価償却費が計上される。
- 魅力創出のために整備する施設の施設基準が行政の基準に準ずる必要があり、使えない素材などの制約がある。
- 民間活力の活用面では、寄付、事業所税、施設の基準などの課題がある。事業所税については税務部署からは事前には具体内容は確認できなかったため、募集要項の段階で市から条件を提示されることが望ましい。

◆積極的な情報発信

- 大阪城公園は市のインバウンド政策の重要な位置を占めるため、指定管理者とともに各種イベント等、市が積極的に広報している。

出典

- ・ 大阪城パークセンター <http://osakacastlepark.jp/contact/index.html>
- ・ 大阪城パークマネジメント事業者募集要項等
<http://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000271008.html>
- ・ 大阪城パークマネジメント事業予定者選定
<http://www.city.osaka.lg.jp/hodoshiryo/keizaisenryaku/0000284250.html>

(2)まとめ

以上を分析の5つのポイントからまとめると以下のとおりである。

	札幌大通地区	南池袋公園	中野セントラルパーク内 公開空地	浜松エリアマネジメント広告	あそべるとよたプロジェクト	大阪城公園 パークマネジメント
事例抽出の視点	<ul style="list-style-type: none"> 都市再生推進法人であることを活用した、公共空間活用の取組(道路空間の活用、まちのにぎわいづくり、道路環境の維持向上等) 	<ul style="list-style-type: none"> 荒廃した都市公園の間による活性化・集客性向上 (「国際アート・カルチャー都市構想」における「劇場空間」としてのサード・プレイスの理念に基づく) 	<ul style="list-style-type: none"> 公開空地を都市公園と隣接設置させて、新たな公開空地の活用を展開(都市公園と連携した公開空地利用マネジメント) 	<ul style="list-style-type: none"> エリアマネジメント組織によるエリアマネジメント広告(まちなかの再生等多面的活動) 	<ul style="list-style-type: none"> 散在している豊田駅周辺の公共空間である小規模広場(民有地含む)を市民意向に応じた活用及びこれによる中心部の集客性向上(都市環境計画における、公共空間の活用・都心空間の再整備) 	<ul style="list-style-type: none"> 公園の観光拠点性を高めるための指定管理制度による公園マネジメント 自治体の負担無く、事業者は納付金を納付
①公共空間の活用方法及び民間デザインの公共空間へのインプット・新たな公共空間の使い方(公民一体的利用等) ・空間デザインの工夫	<ul style="list-style-type: none"> 駅前通(国道36号)歩道部に特例道路占用区域を設定(平成25年5月指定)し、オープンカフェ、エリアマネジメント広告を実施 違法駐輪等の排除、景観向上等の効果 	<ul style="list-style-type: none"> カフェ・レストランの出店・営業 2階部分を地域貢献施設(教養施設)として運用 店舗周辺及びトイレの清掃 公園の園地を一部活用(テラス席等) 	<ul style="list-style-type: none"> 公開空地は都市公園との境界を目立たせないように舗装し、利用者のためのテラス席、移動店舗等の設置、イベント開催等 都市公園は防災公園でもあるため、恒久的施設は無く、広場として各種イベントに活用 	<ul style="list-style-type: none"> エリアマネジメント広告スキームを活用 浜松駅北口地下広場(道路認定)を道路除外により広場化 ソラモは元道路を民間が広場として整備し、上部空間を活用(空中デッキ、広告等) 	<ul style="list-style-type: none"> 広場(公有地および民有地)を市民活動等の場所として活用、一定の仮設施設を設置 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理対象施設は集客性を高める等、維持管理業務をより高次に展開 さらに、魅力度向上のための民間事業者の提案を受けて、必要な施設・設備整備を図る
②事業全体のソフト的工夫 ・事業体制(関係者のフォーメーション、役割分担等) ・プロモーション、プロデューサー ・外部組織・人材との連携等	<ul style="list-style-type: none"> 国土交通省北海道開発局と札幌大通まちづくり(株)が日常管理等を定めた都市利便増進協定を締結、相乗効果による賑わい創出 	<ul style="list-style-type: none"> 地域全体の活性化プランに基づいて行政と区民との協働により公園の活用を企画 全体プラン作成の中心人物が「南池袋公園を良くする会」の中心 	<ul style="list-style-type: none"> 一元的マネジメントを図るために、対象エリアに立地している企業・大学そして行政による連絡の場を設置 イベント企画等を専門の企業に委託 広場の活用のために都・条例に基づくまちづくり団体に指定 	<ul style="list-style-type: none"> エリアマネジメント組織に行政は専任の担当者を配置し、行政とのコミュニケーションを向上 	<ul style="list-style-type: none"> 協議会形式で区長会等を巻き込み、広場活用の意識醸成を促進 ハートビートプラン(大阪水都・中之島 GATE 企画・運営)に委託 	<ul style="list-style-type: none"> コンペにより事業者が提案した企画を行政と協議しつつ、実施 公園マネジメント事業体(PMO)を複数の企業で組成し、それぞれのノウハウを活用

	札幌大通地区	南池袋公園	中野セントラルパーク内 公開空地	浜松エリアマネジメント広告	あそべるとよたプロジェクト	大阪城公園 パークマネジメント
③官民の役割分担 ・適正な役割・リスク分担	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリマネ組織である札幌大通まちづくり(株)は都市再生推進法人で、札幌市が3%出資している株式会社 ■ 札幌市には都心部のまちづくり担当部署(まちづくり政策局政策企画部都心まちづくり推進室)があり、連携して事業推進を図っている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政が地域全体の活性化プランを作成し、行政が所有する公園を民間事業者へ貸与 ■ 行政は公園の維持管理・施設整備、民間は施設の維持運営による収益事業及び納付金 ■ 活用の企画は区民等による団体(南池袋公園を良くする会)が主導 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 維持管理は都市公園は行政、公開空地は民間事業者が担う等、独立的 ■ 官民共同イベント等は無いが、円滑な運営のためにイベント開催時等で相互に連携したマネジメントを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 浜松まちなかマネジメント(株)(地元主力企業等)の設置 ■ 行政はエリマネ組織の自立を支援資金的負担は無く、専任の担当者の配置及び庁内調整・規制緩和等を担う ■ ソラモはエリアマネジメント組織が指定管理者(一般公募で選定) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政が小規模広場の活用と中心部の活性化を位置づけ ■ 事務局を担う協議会を軸に展開(広場活用窓口の一元化) ■ 庁内調整は行政が担う 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理募集要項にてリスク分担が明記 ■ 公園等の維持管理業務に公費は含まず、事業者は納付金を行政に納付
④収支構造 ・公共負担の軽減等 ・イニシャルコストの調達(補助金等による軽減等) ・収入確保の手段	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民はカフェ等賃貸料により収入を得る地域へのイベント、道路維持管理費等、地域に再投資 ■ 組織全体としては、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 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 施設整備等の初期投資は行政が負担しているため、カフェ・レストランの運営等のみ ■ 飲食による収益及び2階の地域貢献施設(教養施設)の利用料 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公開空地の管理経費は企業負担 ■ イベント開催による収益 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 行政の負担は無い ■ 道路占用料、目的外使用料等を支払い、収入は広告出稿料等地域に再投資 ■ エリマネ組織は黒字 ■ さらに収益性の向上を目指し事業の拡充を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 民有地を使用する際に利用料を支払う ■ 広場を活用してイベント等を行う主催者から使用料を得て、その一部が協議会の収入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 基本納付金・変動納付金を行政に納付 ■ 施設の入場者数の増加や新たなイベントによる集客性を高めることにより収益を向上
⑤利用制度及び法制度への対応等 ・緩和措置、適用回避等 ・各種協定等	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市再生整備計画に駅前通におけるにぎわい創出事業及び都市利便施設増進協定を記載国土交通省北海道開発局と札幌大通まちづくり(株)が日常管理等を定めた都市利便増進協定を締結、利便増進施設を列挙 ■ 都市再生特別措置法に基づく道路占用許可特例駅前通歩道部に特例道路占用区域を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都市公園法第5条2項2号による、公園管理者以外の者による管理 ■ 納付金(地域還元費用) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 地区計画により公開空地と都市公園を一体的な空間として担保 ■ 「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」の適用(まちづくり団体登録) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エリアマネジメント広告スキームを活用エリアマネジメント広告にかかるルール等については個別協議 ■ 指定管理者制度の運用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ペDESTリアンデッキ(道路認定)の一部を広場化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指定管理者制度行政の負担(指定管理業務代行料の支払い)は無し

4. 海外事例

海外における、官民連携による新たな公共空間の利活用の参考として、下記の事例について文献調査を行った。

◆ピッツバーグ空き地ツールキット(米国・ピッツバーグ市)

ピッツバーグ市では大量の市有の空き地が課題となっているが、その解決のため、都市計画局が主体となって空き地の再活用プログラム「ピッツバーグ空き地ツールキット (Pittsburg Vacant Lot Tool Kit ; VLTK)」を開発。市民等が自ら空き地を発見し、再生手法を選択し、空き地を管理することで、市の空き地問題を市民参加によりボトムアップ型で解決することを推進。

◆作成の目的

- ピッツバーグ市では、都市計画局が主体となって 2015 年 12 月に「ピッツバーグ空き地ツールキット (Pittsburg Vacant Lot Tool Kit ; VLTK)」という空き地の再活用プログラムを開発した。
- 公共の土地の再利用プロセスをよりユーザーフレンドリーにすることを目的としたツールであり、市民が自ら空き地を発見し、再生手法を選択し、空き地を管理することで、市の空き地問題をボトムアップ型で解決するためのガイドブックとなっている。
- 荒廃した場所を可能性の秘められた資産へと転換させるための新しい、また改善された道筋を構築する事、および、市が非政府グループや個々の住民と共に協力することによって、プロセスを合理的にすることを目的として作成された。これらプロセスの多くは、空き地を管理する市の職員や、市が所有する空き地で作業を行えるようそれらを活用する非政府組織の双方にとって煩わしいものである。政府内外で、水面下での多大な努力が行われており、荒廃を無くして近隣周辺を良い場所へと転換させる為、これらプロセスをもう一度よく見直し、皆にとって利益になるための、常識的な（共通感覚の）改善を行うことは、まさに丁度良い時期であったとしている。
- この中で記載されている、既に過去一度実施された提言を、広域にわたる近隣計画立案や開発努力の中で、土地担保貸付銀行、緑化インフラ整備、都市農業、そしてコミュニティ緑化などの様々な活動を統合するために必要とする触媒として、役立てたいとしている。

◆作成の背景

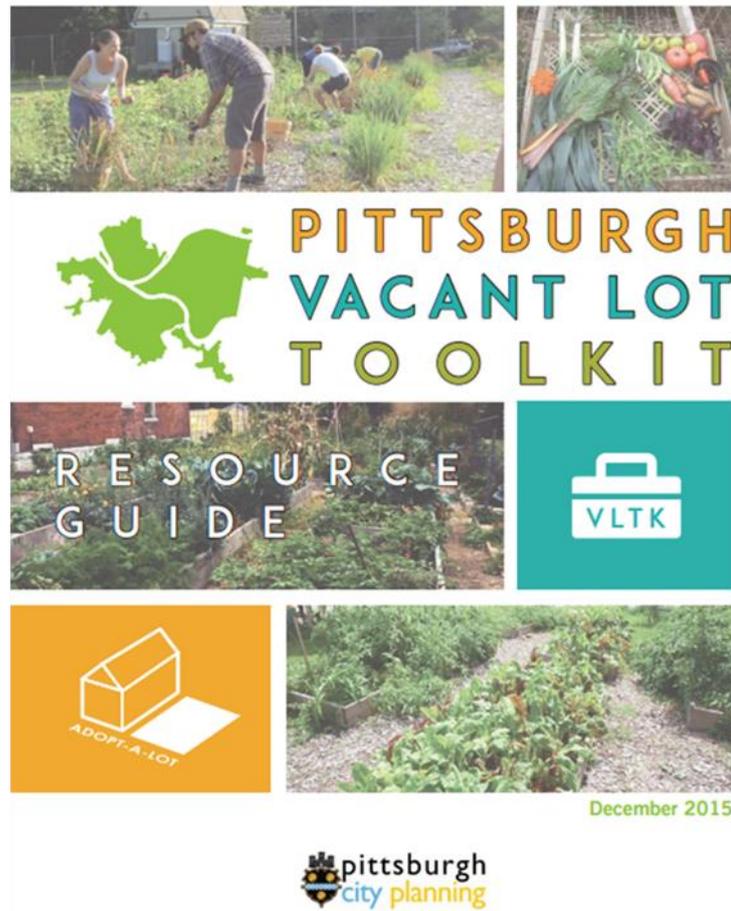
- 米国では急激な縮退を迎えて空地ができてしまった都市では、行政が所持していても管理が追いつかないことから、破格の値段で市民に貸し出し利用してもらう（管理委託）システムを導入している州がある。
- 1940 年から 2010 までの間に、ピッツバーグは、郊外化現象、世帯規模の減少、人口流出、そして産業の停滞により、その人口が半分以上減少した。人口減少の最も大きな影響として、市全体を通して蔓延する空き地化がある。現在、ピッツバーグ市内には 27,000 もの空き地が存在し、荒廃した空き地や構造物に対する深刻な問題に直面している。市内の空き地総数の約 26%、7,286 か所の空き地が市有地であり、面積ベースでは市内の空き地の 19%を占めている。
- 1 つの空き地を維持するためにかかる市の負担費用は、Open Space Plan2013 によれば年間 595 ドル/箇所、市が保持する空き地数を基に計算すると、年間維持管理費用は合計約 3~400 万ドルと推測されている。
- このような状況から、都市の“Open Space Plan（空き地計画）”を通じて、市はこれらの土地の適切な用途を見出すこととなった。
- これをピッツバーグ市当局だけで対応しようとする、大きすぎる問題である。ピッツバーグ市では、これまでもあったように、近隣グループ、非営利組織、そしてコミュニテ

イ開発法人¹などにより、これら空き地や構造物を、近隣を立て直して住民に新しいチャンスを提供できるような、コミュニティ資産へと変換させるために尽力してくれることを期待している。

- ピッツバーグ市の都市計画課では、ランドスケープコンサルティング会社である Asakura Robinson 等に委託し、空き地処理に関する既存のプログラムや方針を見直し、市所有の空き地の再利用を促進するための政策提言を作成。空き地に対する対処の仕方を向上できるような政策の枠組み作りを援助し、また何か他の使い道を提案したいという思いに駆られた地域住民や団体のガイドブックとして VLTK を作成した。これは“Open Space Plan (空き地計画)”の実施用アイテムで、皆にとって財政的、社会的、そして環境的な利益を実現する為に策定された、空き地の一時的または永続的再利用に対する総合的戦略である。

- 居住者が Adopt-A-Lot (地域に管理委託して行う) プログラムを通じて暫定的な食糧や花の庭、レインガーデンを建設することを可能にするゴール、政策、プロセス、手続き、ガイドラインを作成する住民のためのガイドで、公有地と私有地の両方のプロジェクトに役立つこのツールキットは、市の所有する空き地にアクセスするプロセスを明確に定義している。官民がチームとしてどの様に取り組んでいくか、そして将来的に協力関係がより強固なものへと育まれ、より実り多きものとなることを確実にするための方法を再検討するにあたり、重要であると捉えている。

図表 I-2-31 ピッツバーグ空き地ツールキット



出典：ピッツバーグ空き地ツールキット (VLTK)

◆ ツールキットの概要

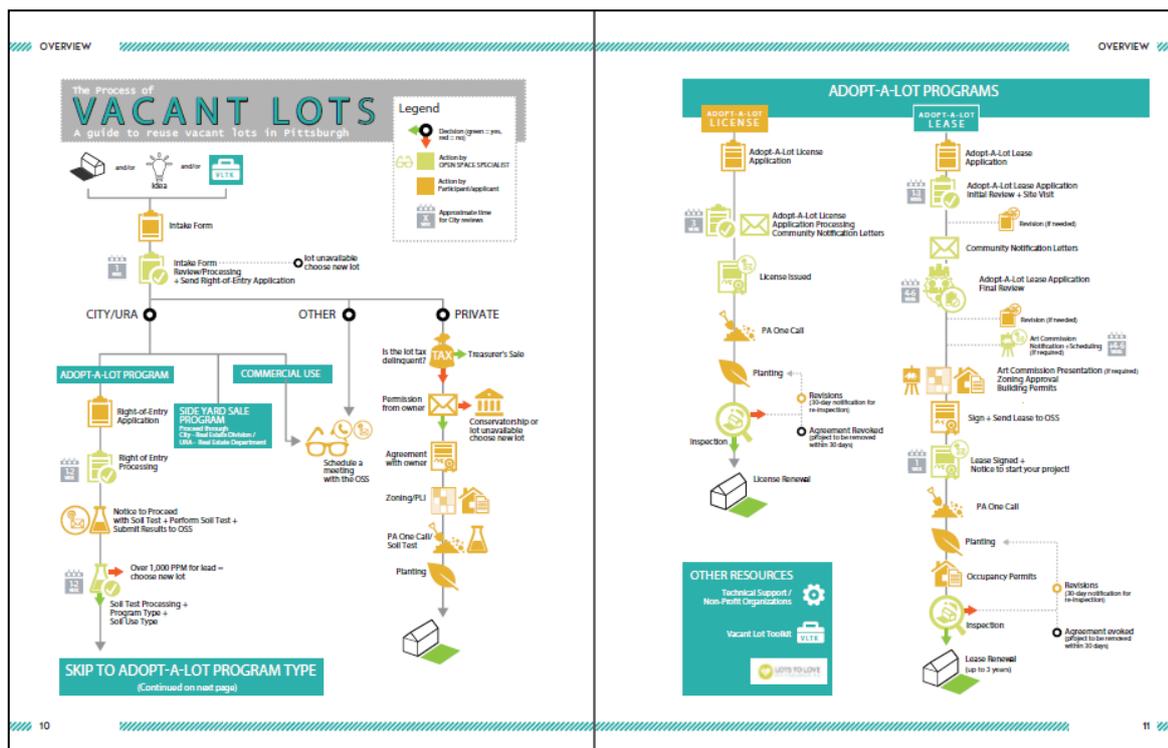
- 空き地対策向けツールキットは、近隣の場所を、空き地から魅力ある場所へと変換させるチャンスを提供する。ツールキットを通じて、空き地への合法的アクセス方法 (利用方法)、近隣やその他コミュニティメンバ

¹ community development corporations ; CDC。米国のコミュニティ開発に関わる非営利のデベロッパー。

一をこのプロジェクトに巻き込む方法、計画開発方法、地域の非営利組織を通じて利用可能な支援、資源を探す方法、プロジェクトを維持する方法などを学ぶ事ができる。

- 市が所有する土地に対する空き地プロジェクトは、下記3つの基本的な種類に分類される。
 - ✓ 食用菜園 **Edible Gardens**（食べられる植物を植える庭園）：1年生植物または多年生植物の花、ハーブ、種、ベリー類、野菜、果物、その他食べる事ができる植物を植えている庭。
 - ✓ 花畑 **Flower Gardens**：1年生植物または多年生植物の植物を含んだ庭。
 - ✓ レインガーデン **Rain Gardens**：雨又は嵐による水流を頭に入れて設計された（雨水・嵐にも）適した植物が選定されている庭園。
- これらのプロジェクトのどの種類にも当てはまらない場合も、空き地専門家（コミュニティグループとのやりとりを担当する市都市計画局のスタッフ）が住民と良い方法について検討する。個人所有の土地についても、土地の所有者と合意を得られれば対象とする。
 - ✓ 空き地専門家は、空き地候補の最新データベースを維持管理し、提案された用途に適した地所を特定し、市の承認を経てプロジェクトを誘導する。参加者はどの段階においても、常に空き地専門家に連絡することができる。
- 参加者は下記のいずれかの **Adopt-A-Lot** プログラムを利用できる。
 - ✓ **Adopt-A-Lot ライセンス (LICENSE)**
 - ・ 1年契約の空き地利活用プログラム。年次更新が必要となる。
 - ・ 食用菜園または花畑として活用できる。
 - ・ 建造物の設置は不可。
 - ・ 用地での販売行為や寄付行動は禁止。
 - ✓ **Adopt-A-Lot リース (LEASE)**
 - ・ 1年間の空き地プロジェクトに使用するため、市から空き地を供与された賃借契約。初年度プロジェクトが成功裏に終わった場合、翌年から最大3年間のリース契約更新権がある。
 - ・ 食用菜園、花畑、レインガーデンの3種類が活用できる。
 - ・ 契約年数が3年と長くなるため 保険への加入が必要となる。また、リース契約の場合、空地で生産されたものは申請料 25 ドルを支払えば、年間 10,000 ドル以下の売り上げであれば許容される。
 - ＋ **マーケットスタンドリース (MARKET STAND LEASE)**
 - ・ **Adopt-A-Lot** リースの補助的なもので、屋外での小売り販売やサービスを可能とする。
 - ・ 25 ドルの申請費用を払うことで、用地で育てたものを販売・寄付できる（売上高 1 万ドル未満まで許容される）。
 - ・ 従業員の雇用は禁止されている。
- 空き地の活用にかかる作業工程のフローチャートが提示されている。**Adopt-A-Lot** プログラムはそれぞれにプロセスが異なるが、参加者、市の担当者（空き地専門家）のそれぞれの関与の段階や方法が明確に記載されている。（**図表 I-2-38**。なお、**図表 I-2-39** で仮訳を掲載した。）

図表 I -2-32 作業工程のフローチャート



出典：ピッツバーグ空き地ツールキット（VLTK）

- 最終目標としては、以下3つを提示している。
 - ✓ 社会的な目標：近隣同市の交流を育てる
 - ・ 空き地プロジェクトは、企画、設計、資金供給、建設、そして維持を通じて空き地の世話を行う為、近隣の人々やコミュニティが共に協力する形にうまく導く。
 - ✓ 財政面の目標：空き地の潜在的可能性を再考する
 - ・ 空き地プロジェクトは、荒廃した土地/建造物を無くしていくことを通じて、近隣の地所に価値をもたらす。また、市の公共事業による空き地維持費用は削減される。
 - ✓ 環境面の目標：環境に関する意識を高める
 - ・ 空き地プロジェクトは、新しい種類の外来生物を除去し、虫や野生動物の生息環境を作り、地下水の涵養を増やし、ヒートアイランド現象の減少に努め、汚染された土壌を改善する事を通して除去エコシステム・サービスを提供すると同時に、景観を改善する。

図表 I -2-33 ピッツバーグ空き地ツールキット (VLTK) の構成

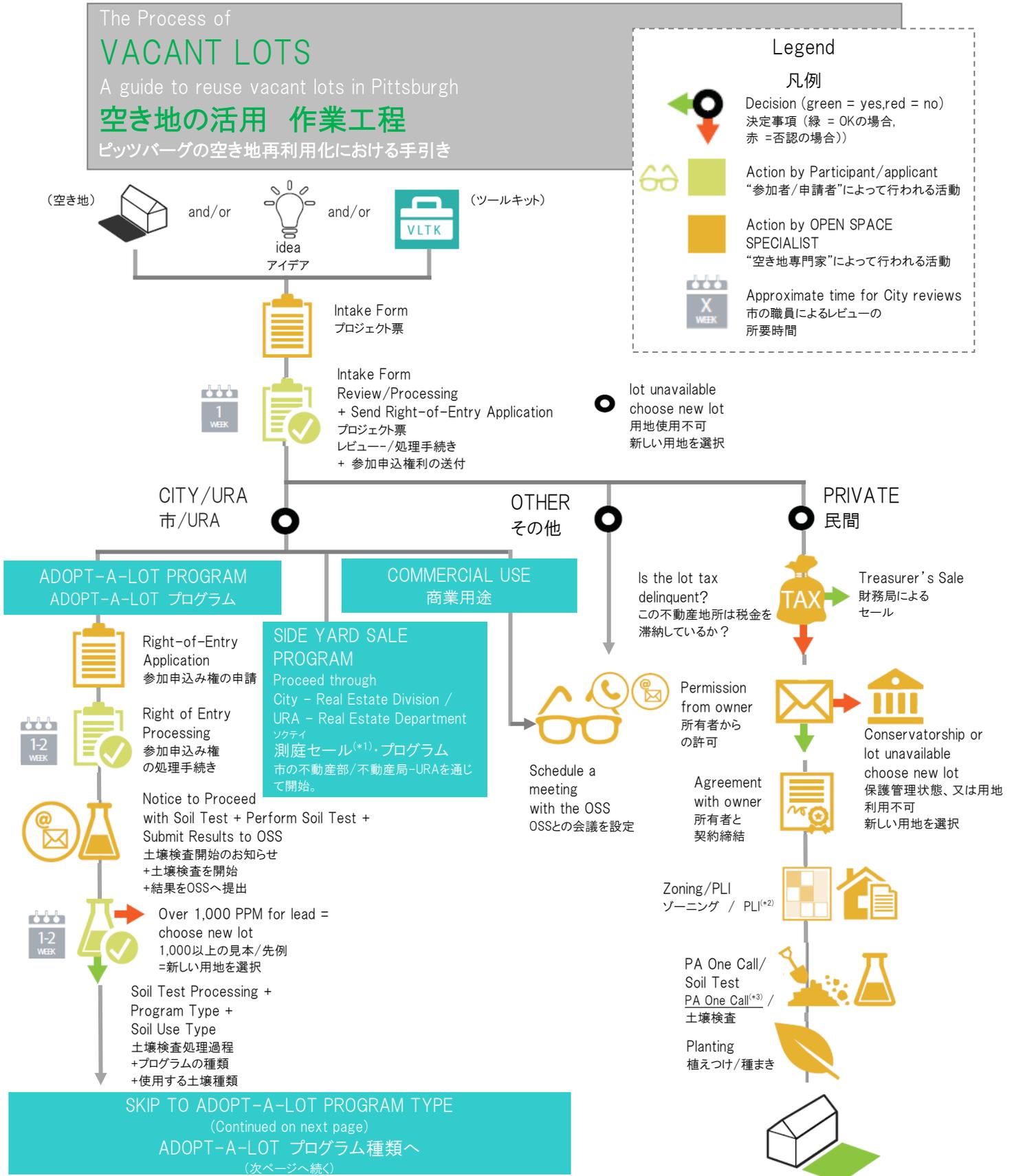
Pittsburg Vacant Lot Tool Kit の構成	
目次	
1.0 要旨	4
プロジェクトを始めるにあたって(作業計画)	8
2.0 計画立案+設計	20
用地を探す+現状の確認 (finding a site + Existing conditions)	22
コミュニティとの交流過程(接触過程)(Community Process)	27
計画概要の説明について (narrative + programming)	28
用地計画 (Site Plan)	29
• 食用庭園(菜園)(Edible garden)	
• 花畑 (Flower garden)	
• レインガーデン (Rain Garden)	
作業に必要なもの/こと (Elements)	38
予算 (Budget)	46
損害賠償保険について (INSURANCE)	47
完成後の維持+視察について (Maintenance + Inspection)	48
計画の変更/改定について (Revision Plan)	50
3.0 資金/要員支援について (Resources)	52
協力者(パートナー)/組織(organizations)	54
資金集め (Fundraising)	58
ボランティア人員+研修	61
記入用紙+申請書類 (Forms+APPLICATIONS:)	
1. プロジェクト票 (Intake form)	
2. 参加申込書の土壌検査権について (Soil Test Right of Entry Application)	
3. Adopt-A-Lotに関するライセンス申込書	
4. Adopt-A-Lotに関するリース申込書+市場の屋台(スタンド) (Application + Market stand)	
5. 変更申請書 (Revision Form)	
6. 畑等に水道を引く為の給水申請書(PWSA Water Request Form)	
補完資料 :	
1. Adopt-A-Lot 条例 Ordinance	
2. 土壌検査ガイドライン Soil Testing Guidelines	
3. 申請書類チェックリスト+記入用紙 application checklist + Form	
4. 財務局 -不動産:側庭セール(Side Yard Sale)/ 標準的な販売(Standard Sale)	

出典：ピッツバーグ空き地ツールキット (VLTK)) を仮訳

出典

- ・”Pittsburg Vacant Lot Tool Kit” (http://apps.pittsburghpa.gov/dcp/VLTK_12-8-15.pdf)
- ・Asakura Robinson HP
- ・縮退都市の空地アーバンイズムを考える「ザック・ロクツレム氏来日記念講演会・シンポジウム」(2016/7/14)

図表 I -2-34 ピッツバーグ市有の空き地再利用化プログラムのフローチャート（仮訳）

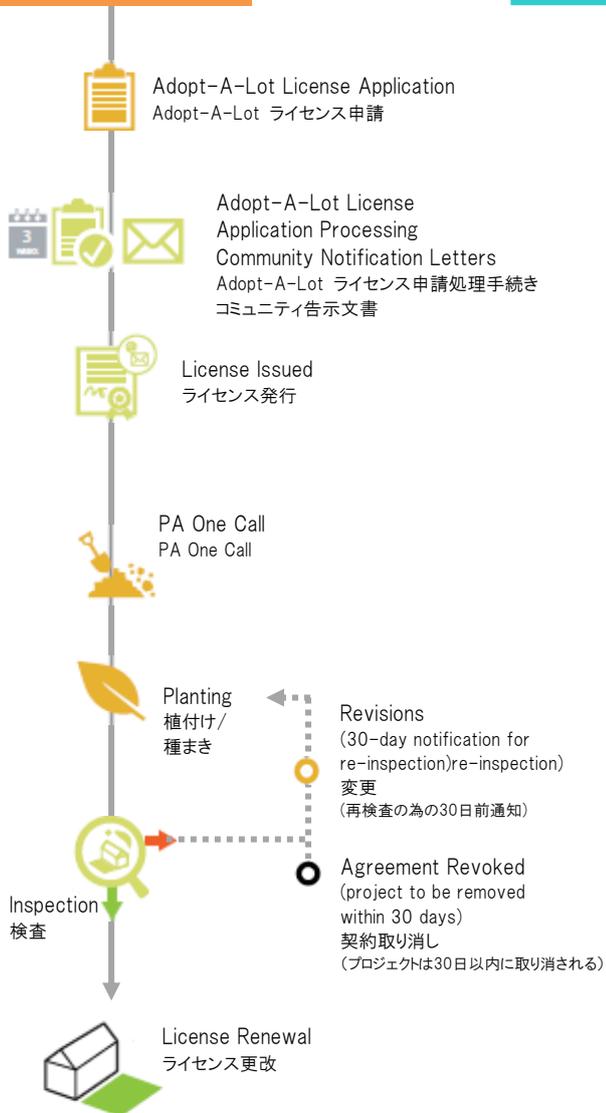


(訳注)
 *1: 市が所有する土地を、プロジェクト使用のために、(プロジェクト申請者が)購入すること。
 *2: Department of Permits, Licenses, and Inspections (許可、免許、検査局)の略と思われる。
 *3: "Pennsylvania One Call System"は地下施設を保護するために作られた非営利のペンシルベニア州法人

ADOPT-A-LOT PROGRAMS
ADOPT-A-LOT プログラム

ADOPT-A-LOT LICENSE
ADOPT-A-LOT ライセンス

ADOPT-A-LOT LEASE
ADOPT-A-LOT リース



OTHER RESOURCES
Technical Support /
Non-Profit Organizations

Vacant Lot Toolkit
その他支援 (リソース)
技術支援 /
非営利組織

空き地対策用 Toolkit

出典：ピッツバーグ空き地ツールキット (VLTK) を仮訳

II 官民連携のまちづくりに資する各種制度の効果的な活用方策等の検討

都市再生特別措置法等に基づく官民連携のまちづくりに関する現行制度（道路占用許可特例制度、都市利便増進協定制制度、都市再生歩行者経路協定制制度、都市再生推進法人制度）等の活用を踏まえて、前項で抽出した先進・優良事例等を参考に新たな活用方策等について検討した。

各種制度の活用による事業展開には、運営主体の自主財源の確保による自立的・安定的な自主財源確保が重要であり、収益事業創出の仕組みが必要である。

本稿では既存制度による組み合わせによる活用及び自立的・継続的に取組を行うために必要となる制度構築の検討を行う。

II-1. 官民連携による公共空間の多様な活用方策

1. 都市再生推進法人による展開

都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案、都市利便増進協定の締結により、円滑な公共空間の利活用が可能である。

都市再生推進法人の取得も H28 年度には 25 法人となり、全国的に展開しつつある。また、それら組織の形態は多様であり、活動内容も種々様々である。地域のニーズや時代背景に併せて、都市再生推進法人による民間による柔軟な公共空間の利活用の促進が一層、期待できる。

例 都市再生推進法人による都市再生整備計画の提案による多様な事業

札幌大通まちづくり(株)では都市再生推進法人（第一号）を取得し、都市再生整備計画を提案することにより、都市利便増進協定を締結し、円滑に道路専用許可の特例措置を受ける等、活動範囲の拡充、円滑化を実現している。

2. 道路空間の様々な活用

道路占用許可の特例措置により各地で多様な道路空間の活用事例が増加しつつあるが、これらの実績をもとに、さらに多様な道路空間の利活用を図ることが期待される。

行政の役割は、民間が収益を上げるための許認可にかかる箇所が中心となると思われる。道路占用特例の円滑な活用や、道路を広場に所管替えするなど、行政の柔軟な対応による民間収益事業に向けたバックアップが期待される。

例 道路の広場化による応用

道路空間の中には、広場として位置付けることが可能であるケースが多くみられる。

例えば浜松まちなかマネジメント(株)では、エリアマネジメント広告事業を収益の柱の一つとしており、従前は広場と道路において事業展開を行っていたところであるが、道路を広場に所管替えすることにより道路法の適用を外して、より柔軟な空間活用を可能

としている。

3. 都市公園の利活用

公共空間の中でも都市公園を交流空間として広く活用する市民からの要望は高く、一方で行政からは都市公園からの収益を財源として期待している。

近年ではその実現化の取り組みが行われており、都市公園法の改正等も進められている。

H29年度に改正予定されている内容は「設置許可による期間の延長：現行の10年から20年への延長」、「現行では国家戦略特区のみで認められている保育所設置を可能とする」等であり、民間運営者の経営面や社会ニーズの変化等に対応したものである。

例1 都市公園における設置等の特例の活用

「南池袋公園」では、都市公園法に基づく「公園管理者以外の者が管理する公園施設」として、飲食店の管理運営を実施し、2Fには複合施設として地域貢献に帰する活動の場所として活用するための地域貢献施設等によりサード・プレイスを実現し、事業者は施設の使用料とともに地域還元費用を負担している。このような例は「天王寺公園エントランスエリア魅力創造・管理運営事業」等、増えつつある。

今後、運営期間が20年間に延長する等の法改正や保育園等の新たな設置可能施設が増えること等により、民間による参入可能性がさらに拡充すると考えられる。

例2 都市公園の指定管理による新たな魅力創造

すでに多くの公園が指定管理制度により維持管理されているが、これに留まらない動きが見られる。例えば、「大阪城公園」では、指定管理制度を適用し、公園の積極的なマネジメントに取り組んでいる。選定された民間のPMO（パークマネジメント事業体）が施設の指定管理とともに新たな魅力創造事業を担い、自治体に納付金（固定+変動）を納める。これにより自治体は管理負担無く新たな財源を得ることができる。

稼げる都市公園としての新たな公園マネジメント像を構築することができる。

4. オープンスペースの利活用

公共空間以外にも民間の多くのオープンスペースが存在するが、特に開発等に際して新たに設けられる公開空地は、貴重な民有地としてのオープンスペースである。

しかし、公開空地は安全性や稠密な市街地の改善等の政策的視点から設置されており、また、民有地であるため積極的に不特定多数での利用は敬遠されているため、利用されないままであることが多い。

このような空間をまちづくりの観点から交流の場や賑わいづくりの場として位置付けることが有効であると考えられるようになっており、また、施設にとって有効な活用を考える地権者も増えている。このため、散在する小規模な空間、大規模開発において設置されるような大規模な空間、いずれも工夫による利活用が重要である。

例1 小規模公開空地等のネットワーク化

「あそべるとよたプロジェクト」の例に見るように、単体では小規模な公開空地や公共用地であっても、道路と一体的に利用したり、一定のエリアの中でネットワーク化することにより、当該エリアの賑わいづくりが可能となる。所有者間での協議会等を組成して、利用の内容やルール作り等を行い、さらに、行政のまちづくり政策とも連携しながら実施することが有用である。この際には、全体の運営を一元的にマネジメントするために、まちづくり団体等から運営者を選定し、行政と連携してマネジメントすることが重要である。

例2 大規模公開空地と都市公園との一体的活用

大規模開発においては大規模な公開空地を設けることが可能であるが、それをできるだけ集約し、公園等の公共空間と計画的に隣接的に設置することにより、さらに、大きな都市内のオープンスペースを設けることが可能となる。公共空間に隣接する公開空地等は、デザイン上の工夫により空間の連続性を確保することも可能である。

このような空間において、地権者及び行政と連携して、多様な施設設置やイベント開催等を実施することにより、大規模な交流・賑わいの場として活用することができる。

公開空地をマネジメントする民間組織と公園を維持管理する行政部局との連絡協議会等を設けて、官民それぞれのマネジメントを図りつつ、一体的なマネジメントを連携して行うことが有用である。東京都のように、条例において公開空地の積極的な利活用を図ることとしその運営団体を指定している等の動きは参考になる。さらに、エリアマネジメント会社等が公民双方の管理を行うことで、一体的な活用の可能性も考えられる。

例えば、中野セントラルパークに置いては、公開空地を都市公園と隣接設置させて、新たな公開空地の活用を展開している。この例では一体的なエリアマネジメント組織による運営はなされていないが、エリアマネジメント会社等による一元的な運営による公開空地と都市公園が連携した公開空地利用マネジメントの可能性がある。

II-2. 自立的・継続的に取組を行うために必要となる取り組み

公共空間を単に安全に維持管理するのみではなく、「まちづくり（賑わいの創出等）のために活用するニーズ」が高まっている中で、公共空間を管理する行政サイドとしては「増大する維持管理費を賄うための財政的制約がさらに強くなる」ため、民間と連携・共同してこれを実現することが必要とされており、さまざまな取組みが行われている。

すなわち、財政的制約の中で、民間サイドの「一定の収益性を確保すること」と「公共空間の公共性」を如何に両立させるかが、重要なポイントとなる。

運営主体の自立的・継続的な取組みが、官民連携による公共空間の利活用にとって重要であり、これは運営する事業体自体の持続性及び事業制度の持続性の両面が必要と考えられる。

1. 特例措置から法令改正等による恒常化、法令の対象の拡充

現在、実証実験等で実施している各種特例措置において、特区等で対応している例もあるが、事業実施の迅速化、持続可能性等を推進するため、法律または自治体の条例改正等による恒常的な事業推進の可能性を検討する。また、エリマネに資する新たな事業への対応可能性等についても、法令の対象拡充等を念頭に検討する。

例 都市緑地法等改正による拡充

H29.2.10 に都市緑地法等の改正が閣議決定された。

これは都市公園などの利活用や維持管理において多様なニーズに応えたものである。上述したように既存制度の中で様々な取組みが実施されてきたが、その中でより推進させるために改正されたものである。

都市公園法、都市緑地法、生産緑地法等の改正にともない、公園等でのより多様な収益施設や公益施設が設置可能となるものである。

これにより、運営主体の収益機会が多様化し、収益性も高まり、また、公園の集客性や魅力度を向上させることが可能となるため、全国レベルで様々な取組みが促進されることが期待される。

さらに時代の要請に応じた新たな施設設置の対象拡充が期待される。

2. 官民連携のステージとステージに応じた取組み

官民連携による公共空間のマネジメントはそれぞれの関与の程度によりいくつかのステージがある。

本来は行政が維持管理する対象を民間が肩代わりするステージ(市民との協働であるアドプトプログラム等)、民間のノウハウを導入するステージ、さらに、多様な事業収益を確保しつつその収益を官民でシェアする段階等である。

これは官民連携の基本であり、手法や制度に関わらない共通のテーマである。官と民とは一定の距離を置きながらも目的とするマネジメントの成果を最大化するために各段階に必要な協議を構成することが必要とされる。

例1 民間プレイヤーの見つけ方

公共空間のマネジメントの成果を挙げるには、実際にマネジメントに従事する適切な民間事業者を選定することが不可欠である。

- ・基本は公募であるが、単なる施設の維持管理を越えたマネジメント業務であれば、民間からの提案の是非に依存するため、事前に事業者との協議が必要となる。必要とするマネジメント業務内容により、募集要項の作成段階から多くの民間事業者からのヒアリングや対話が必要となる。また、提案書提出後においても、十分な提案内容に関する質疑の上で選定することが重要である。
- ・民間からの提案により、対象事業地区を選定することも有用である。これは公有地の利活用事業において取られている方法であるが、行政での優先順位が低くても、民間事業者の中には有効に活用・マネジメント可能な地区があるからである。

例2 収益の使い方と官民でのシェア

公共空間の新たなマネジメントに民間事業者の参入を図るには一定の収益が確保できることが条件となる。一方で、公共空間を占有することにより得られる収益であり、マネジメントの目標はあくまで公共空間として市民のため、政策目的のために新たな利活用を図るものであることから、民間に対して借地料等で固定的な支出を課すに留まらず、事業による収益を民間事業者により地域へ再投資したり、収益の一定の割合を行政に納付する方式をとったりすることが適切と思われる（割合については事業の内容により個別に協議する必要がある。また、適宜見直す仕組みも必要である）。後者の場合、納付された資金はエリアマネジメントに活用するためにルール化しておくことも有効である。

例3 行政サイドの意識改革

公園等の公共施設管理部門では、これまでの管轄から安全性や公平性を軸に維持管理しているため、新たな機能の導入やイベントなどの運営については市民からの苦情が増加する等の懸念材料もあるため、民間企業と連携した時代に即したニーズへの対応が十分でない場合がまだ多い。しかし、財政的制約は益々増大し、行政だけで通常の維持管理も困難になることは明白である。

従って、維持管理の将来見込みや新たな市民ニーズを把握し、他の自治体等での実施例等を参考にしつつ、民間事業者との連携に前向きに取り組むことが望まれる。民間事業者は収益性の確保が重要であることを理解して、新たなマネジメントへの参画を計画に織り込むことの認識が必要である。この場合、民間事業者との連携事業に携わっている庁内の他部局との連携は重要であり、また、横断的な官民連携専管部署を設営して、総合的な取り組みを図ることも重要である。

3. エリアマネジメントにおける制度設計と公共性判断等の整合

エリアマネジメント事業は、公益・共益・私益を分類することについて判断が難しく、公共空間の活用における制度設計上の一つの論点となっている。例えば「公益」としてのエリアマ

ネジメントの範囲を規程することで、迅速に事業実施や推進主体の組織強化が推進されると思われる。

例 エリマネ支援団体によるエリアマネジメントの公益的位置づけ

エリアマネジメント支援においては、中間支援的な組織が公共空間のみならず私有財産に対する改善支援を行うことで、エリア全体の活性化が進む可能性があると思われる。しかし例えばエリアマネジメント団体の支援団体となりうる公益財団法人においてクラウドファンディング等による支援を受け事業を行った場合や、デベロッパー等を母体とするエリアマネジメント団体が事業を行った場合、公益性をどのように担保するのが課題となる。今後さらに民間による公共空間を含むエリアマネジメントの促進を図るためには、エリアマネジメントを公益的活動であると位置付け、多様な主体による支援活動が行われることが望ましい。

II-3. 官民連携を促す地方公共団体の役割

官民連携により新たな公共空間の利活用を図るためには民間の多様なノウハウを最大限生かすことが必要となるが、そのためには事業の段階、事業対象の種別、事業の内容、民間事業者の事業力等に応じて様々な公共団体の役割がある。

これらに共通する役割をまとめると下記のとおりである。

1. 官民連携のための体制づくり

PFI/PPPの推進等において、官と民とが対等にリスクを分担し、相互にwin-winの関係を築いて民間事業者を活用するには行政の力量を発揮するため、組織面と人材面とでの庁内体制づくりが重要である。この体制が整うことにより、官民連携スキームを推進するための大きな役割を担うことができる。

また、庁内体制の構築と併せて、議会との円滑な意思疎通が重要である。

(1) 組織面

例1 専管部署の設営(部局横断的体制)

庁内調整や民間事業者との効率的で実質的な調整や対話を行うためには、個々の維持管理部署や財務関連部署での対応では難しいため、庁内で官民連携関連案件を一元的に処理できる専管部署があることが望まれる。まだ数は少ないが、公民連携推進室、公共施設マネジメント推進室、都市マネジメント推進室、共創推進室等の名称でそのような部署を有している自治体では柔軟に民間事業者と対応を行っている。

例2 公共空間の維持管理部署との整合・協力体制

また、専管部署でなくても庁内での協力体制を構築することが有効であり、例えば、庁内において官民連絡協議会等を設置すること等である。

(2) 人材面

例1 資金調達等の知見の深い人材の育成

官民連携による公募事業を構築したり、民間との調整や協議を行うには行政サイドにも、事業スキームや資金調達等の知見を有する担当者が必要とされる。

行政内の建築部門や財務部門等の担当者の中には適材が居る可能性があり、また、関連の研修等により必要な知見を身につけることも有効である。

例2 民間企業からの登用

すでに民間からの人材を登用している自治体はあるが、人材育成と並行して、必要な人材を例えば任期付職員の採用等により民間企業から登用することも考えられる。その際には、少なくとも担当部署では民間のセンスを十分理解し、協働する姿勢が不可欠である。採用者には行政の実務的仕組みを、行政サイドには登用者から必要な知見を受け入れることにより、強固な対応が可能となる。

2. 公共空間の利活用に関する基本ルール策定

公共空間の利活用において、個別対応では、許可判断も一貫性がなくなり、効率も悪くなると考えられる。このため、基本的な考え方やルールを定めて置くことが有用である。

例1：公共空間の利活用に関する指針の作成

個別の対応では無く、公共空間を改めて、市民の誰もが使う空間と位置付け、そのために必要なルールとして維持管理の制約がある等の基本的考え方の整理やまちづくりの方針の中に公共空間の利活用のコンセプトや利活用の指針を明記する。この指針に基づいて、個々の事業に対応する。

例2：デザインのコントロール

公共空間利活用にあたっては景観面での配慮が必要である。景観を阻害しないことと同時に利活用をすることにより、優れた景観を創造することも必要である。

このための街並みやオープンスペース等のデザインをコントロールする指針を策定する。また、この指針の作成と運用にあたっては民と協働で行うことが望まれる。

例3：公有地と民有地の一体性の確保

公共空間の利活用において、隣接する民有地と一体的に活用することで、より、効率的で快適なオープンスペースとなる場合がある。

この際には空間的には一体的に利活用することになるが、維持管理面ではそれぞれの管理者が責任を有することになる。このため、空間的な一体性を確保する方法及び維持管理面での基本ルールを予め定めて置くことが有用である。

3. 民間プレイヤーの発掘・育成

公共空間も多様にあり、大規模開発等と関連して活用するケースや一度に複数個所を一時期に事業化するケースもある一方で、小規模な利活用のケースも多い。特に後者の場合はNPO等のまちづくり団体や小規模事業者が携わることになるが、このような団体には十分なノウハウが無いことが多いため、一定のノウハウを身につけるための支援を行うことで、多様な多くの公共空間を利活用することが可能となる。

例 場の提供による実践的トレーニング

公共空間の利活用はまだ限定的であるため、ノウハウを有する事業者は少なく、実践の場も限られている。

このため、道路や公園等の公共空間の利活用に関する実践例の詳細な紹介や、事業化に向けてのノウハウ（事業内容、法制度対応、行政との協働方法等）等を普及させるためには、国における先進事例等の情報収集を行うほか、すでに事業化している事業者や都市空間活用を経験した自治体の担当者等が情報提供を行うことが有効である。

さらに、「あそべるとよたプロジェクト」のように、公的な位置付けをした上で具体の

活動の場として、道路や公園・広場等を提供し、その具体の事業化を図ること自体が実践的なトレーニングの場ともなり、ノウハウを蓄積するために有効である。

4. プロモーションの実施

公共空間の利活用はまだ一部での展開であるため、一般的な認知度は低い。道路や公園等の新たな利活用により整備された施設を利用しても多くの市民はそれがどのような経緯で整備・運営されているか分からない。しかし、今後広く普及するまでは、市民に対して、公共空間の利活用について、実現に至るまでの経緯等も含めて、多くの事例やその効果等について広く周知し、市民の理解や事業者の関心を高めることが重要である。

また、これにより、民有地の公共空間的利用への理解も深まり、利活用可能な空間の提供が広がる可能性も期待できる。

例 新たな賑わいの場としてのPR

カフェや屋台等による集客力の高い賑わい空間化することにより、市民の利用が高まり、理解も深まる。これは個々の事業者では限界があるため、まちの活性化等と併せて、行政が対外的なアピールをすることは有効である。

また、このような PR 活動をする際には行政と事業者との協働になり、また、その反応が市民から寄せられることになり、関係者間で目的や成果を共有することができる。このことにより、さらなる、発展が期待可能となる。

5. 必要に応じて人的・財政的支援

民間プレイヤーの育成と関わるが、公共空間の利活用の事業主体と期待したいまちづくり団体の多くは運営基盤が弱いため、事業を継続的に実施したり、広げることが難しい状況にある。このため、まちづくり組織への支援は有効である。

例 まちづくり組織運営支援

運営費用に対する助成が直接的であるが、これは期間が限定されるものであり、これへの依存体質となる危惧もある。このため、組織運営についての支援を行うことが考えられる。

事業への補助金については、初期投資の減額として有効であるため、事業計画を精査した上で、初期コストを低減することにより、その後の持続的運営が可能と判断される場合は提供することは有用と考えられる。

Ⅲ 新たな時代の官民連携まちづくりの積極的推進方策のとりまとめ

Ⅲ-1. 新たな時代の官民連携まちづくりを各都市において実施するための手引き作成について

1. 手引き改定の目的

新たな時代の官民連携まちづくり推進に資する事業自体の推進と事業推進主体の持続性・自立性の強化等のための指針としての手引きを取りまとめた。

具体的には、まちづくり推進課作成の2012年1月版「官民連携まちづくりの進め方ー都市再生特別措置法に基づく制度の活用手引きー」(以下「手引き」)のアップデート版を作成した。

- ・ 内容としては、都市再生特別措置法の改正を反映させたまちづくりに関する制度説明や、それぞれの先駆的な活用事例、事業推進主体、支援制度、事業推進の留意点などとし、特に事例等を用いて分かりやすく解説することに重点を置く。
- ・ 参考的に上げる事例は個別事情の詳細よりも、成功のための組織づくりと事業の取り組み方について「見える化」して紹介することに重点を置く。
- ・ 対象者としては【公】自治体、【民】エリアマネジメントやまちづくり団体、デベロッパー、地域金融機関、市民等を想定する。

III-2. 手引き

都市再生特別措置法の改正を反映し、下記の通りとした。

0. はじめに
1. 制度の全体像
2. 都市再生整備計画
3. 都市再生推進法人
4. 市町村都市再生協議会
5. 道路占用許可の特例、河川敷地占用許可、都市公園の占用許可の特例
6. 都市利便増進協定
7. 都市再生（整備）歩行者経路協定
8. 低未利用地土地利用促進協定