

第4章 事業化検討

1. 公有地等の利活用方策の検討

前章の現況調査や上位計画等の位置づけの整理から、公有地等においては、その利活用を通じて、中心市街地における課題解決に貢献し、持続的に、地域の活性化やにぎわいの創出に資する土地利用を目指すことが求められている。

また、民間事業者、地域団体、地域住民への意向調査の結果から、対象地の利活用可能性として、「民間施設としての活用可能性」と「公共施設の再編としての活用可能性」の2つの可能性が示されている。

ここでは、意向調査の結果等を踏まえ、上記の2つの利活用可能性について、想定される施設機能や施設配置、事業手法等を検討する。

（１）施設機能等の整理

意向調査の結果から、対象地において利活用可能性のある施設機能を整理した。

１）意向調査の結果

本調査においては、上位計画等の整理から、対象地において想定される活用内容（施設機能等）を整理し、その想定内容に対する活用可能性について、民間事業者を対象に意向調査を実施した。

想定される活用内容

民間施設の誘致（又は、公共施設の集約等）		まちづくりに寄与する施設	
商業施設	（飲食店、物販店など）	+	・コミュニティスペース ・ロビー、ラウンジ ・情報発信スペース ・コワーキングスペース ・にぎわい広場 ・シェアキッチン ・サテライトキャンパス （産官学の連携の場） など
宿泊施設	（ホテルなど）		
福祉・子育て支援施設	（ケアハウス、デイサービスなど）		
居住施設	（集合住宅など）		
業務施設	（オフィス、貸事務所など）	+	・観光バス乗降所 ・シェアサイクル置場 など
観光関連施設	（小型モビリティのレンタル、サイクルポートなど）		
公共施設	（老朽化が進む、対象地周辺の公共施設の機能集約）	+	・コミュニティスペース ・情報発信スペース ・コワーキングスペース ・織物工房、シェアキッチン ・学童クラブ、遊戯室 など

民間事業者への意向調査の結果、想定される活用内容のうち、『**宿泊施設**』、『**商業施設**』、『**公共施設との複合（商業施設や観光関連施設）**』の事業化の可能性が示された。

一方、事業化が難しい施設として、『**福祉・子育て支援施設**』は、対象地での検討は可能であるが、人口動態等から長期的な事業性の確保の検証が必要、また、『**居住施設**』も、対象地での検討は可能であるが、現時点のマンション市場では事業性の確保が困難との見解であった。なお、本調査においては、『**業務施設**』を想定している事業者は存在しなかった。

2) 利活用可能性のある施設機能

意向調査の結果を踏まえ、2つの利活用可能性において想定される施設機能は、それぞれ以下のとおり整理される。

利活用可能性①：民間事業者の誘致による利活用

■ 活用可能性のある施設機能（民間施設）

活用可能性のある施設	施設概要・誘致による効果
宿泊施設 （観光客向けのホテル）	○歴史・観光資源の集積を活かした、観光客向けのホテルが想定される。 ○施設の誘致により、対象地周辺のまちあるきや市内観光の回遊拠点として、観光振興への寄与が期待される。 また、観光宿泊客の増加により、対象地周辺の飲食店の売上向上や、新たな出店による飲食店の集積等、地域全体の活性化への効果が期待される。
商業施設（飲食店・生活利便施設等）	○観光客向けの魅力あるカフェ等の飲食店や、地域住民の日常利用を想定したドラッグストアやコンビニエンスストア等の生活利便施設が想定される。 なお、店舗が誘致できる施設規模として、1層（1店舗）から最大2層程度までが想定される。 ○施設の誘致により、飲食店については、気軽に集まれ滞在・滞留できる場として地域住民や観光客の交流を促進、また、生活利便施設については、地域の日常的な買い物需要への対応が期待される。 ※民間主体による「商業施設」に関しては、店舗誘致の実現性の観点から、建物の規模が小さくなることが想定される。

■ 整備可能性のあるまちづくりに寄与する施設例（活動拠点）

整備可能性のある施設	施設概要・その他想定される施設
会議室など	○地域住民や地域団体が、集会等で利用できる場を提供。 ○地域住民や観光客が、休憩や交流の場として気軽に立ち寄り利用できる場として、コミュニティスペースとしての活用も考えられる。
観光案内所など	○地域の魅力や観光情報の発信を行う拠点を形成。 ○あわせて、地域の特産品の販売を行う物産店や、地域イベントの情報を発信する情報発信スペース等の導入も考えられる。 ※「観光案内所など」に関しては、民間事業者の独立採算では実現が困難なため、市が床を借りる等の対策が必要。

利活用可能性②：公共施設の再編による利活用

■公共施設との複合可能性のある施設機能

複合可能性のある施設	施設概要・誘致による効果
公共施設＋テナント	○必要公共機能を集約し、その余剰地に集約する公共機能に応じたテナント（飲食・物販、クリニック、スポーツ施設等）を誘致することが想定される。
観光案内所＋立体駐車場	○歴史・観光資源の魅力発信を行う観光案内所や、観光客が周辺を散策するための拠点としての駐車場の整備が想定される。

■まちづくりに寄与する施設例（活動拠点）

整備可能性のある施設	施設概要・その他想定される施設
観光案内所など	○地域の魅力や観光情報の発信を行う拠点を形成。 ○あわせて、地域の特産品の販売を行う物産店や、地域イベントの情報を発信する情報発信スペース等の導入も考えられる。
活動・交流施設	○住民の趣味・活動の場、自由に休憩できる場、子どもの遊び場を提供。 ○シェアキッチンやフリースペース、休憩所、室内あそび場等が考えられる。
定住促進施設	○移住を考えている方向けの試泊の場、創作活動のための滞在の場を提供。
サテライトキャンパスなど	○学生の学びの場や、地域と大学との連携の拠点を形成。
チャレンジショップなど	○お試し出店の場として、若手創業者の支援や地域への新規出店を促進。
バスターミナルなど	○まちなかを散策するための回遊拠点を形成。 ○生活路線バスのターミナル機能や、観光バスの乗降場所等が考えられる。

※公共施設の再編による利活用の場合の、上記まちづくりに寄与する施設は、民間事業者の独立採算では実現が困難なため、市が床を借りる等の対策が必要。

なお、公共施設の再編に関して、対象地への集約が想定される公共施設として、足利市公共施設再編計画において複合化または集約化の方向性が示されている施設を、下表のとおり整理した。

■ 公共施設再編計画より集約が考えられる公共施設

施設名	機能	建築年	再編の方向性
生涯学習センター	事務室、会議室、学習室、放送大学学習センター	昭和51年	複合化（短期、中期）
とうこうコミュニティセンター	会議室、体育館	昭和57年	集約化（中期）
さいこうふれあいセンター	トレーニング室（高齢者向け）、子育て支援センター、ファミリーサポートセンター、生涯学習室、個人学習室、体育館、多目的広場	昭和58年	複合化（中期）
織姫公民館	ホール、会議室、視聴覚室、和室、料理室	昭和56年	複合化（中期）
市立美術館	展示室、収蔵庫、資料室、多目的ホール、事務室、ミュージアムショップ、ロビー	平成5年	集約化・更新（中期）
市役所別館	市庁舎	昭和27年	集約化（中期）
教育庁舎	教育庁舎	昭和44年	集約化（中期）

※再編の方向性の時期：【短期】令和2～7年の6年間、【中期】令和8～17年の10年間

※足利市公共施設再編計画（令和2年3月策定）及び施設カルテ（令和4年4月1日時点）より整理

（２）施設配置の整理

地域団体への意向調査の結果、施設としての活用内容に加え、イベント広場等、地域活動で利用できる空間としての要望が挙げられた。これを踏まえ、２つの利活用可能性において、それぞれ、街区公園を含めた、屋外空間の活用の方向性を整理した。

さらに、対象地周辺において現在進行している関連事業との関係性を踏まえ、対象地におけるゾーニングイメージを整理した。

利活用可能性①：民間事業者の誘致による利活用

■屋外空間の活用の方向性

- 街区公園と連続的にオープンスペースを設ける、イベント時にキッチンカーの乗り入れができるように駐車場を整備する等により、一体的な屋外空間の創出を図る。
- 屋外空間では、地域住民の憩いの場としての公園機能だけでなく、地域団体等により日常的にイベントが開催できる場として、にぎわい空間の創出を図る。
- 屋外空間については、日常的な滞留や交流を促進する空間の設けだけでなく、地域団体等の意向を踏まえ、イベント利用を想定した水道、電源等の設備の設置、また、施設へのトイレの設置等について検討する。

■ゾーニングイメージ



利活用可能性②：公共施設の再編による利活用

■屋外空間の活用の方向性

- 街区公園と接するようにまちづくりに寄与する施設を配置する、屋内外の連続した空間配置を行う等、施設と街区公園を一体的に活用できるような環境の整備を図る。
- 街区公園については、日常的な滞留や交流を促進する空間の設えだけでなく、地域団体等の意向を踏まえ、イベント利用を想定した水道、電源等の設備の設置、また、施設へのトイレの設置等について検討する。

■ゾーニングイメージ



(3) 事業手法の検討

事業手法は、土地の所有関係等により大きく異なるため、公有地等において想定される土地の活用パターンを整理し、パターン毎に想定される事業手法について検討を行った。

1) 土地の活用パターンの整理

公有地等における土地の活用パターンとしては、下図のとおり、土地を**売却**し底地を民間事業者が所有する場合や、底地は公共所有のままで民間事業者へ**借地**、あるいは、**公有地等のまま活用**する形が考えられる。

公有地等における土地の活用パターン

①売却の場合	②借地の場合		③公有地のまま活用する場合
○土地を民間事業者に売却するパターン。 ○土地売却の収益や、固定資産税等の収入が得られるが、市として土地利用のコントロールが困難。	○土地を民間事業者に貸し付けるパターン。 ○借地期間中は地代収入が得られる。 ○契約終了後は、原則として、更地の状態で土地が返還されるため、その後の土地の利活用が可能。		○公有地のまま活用するパターン。 ○市の意向に沿った活用が可能であるが、民間収益施設としての活用があまり見込めず、また、公共事業として財政負担が大きい。
民間事業者が主体となった利活用	公共が主体となった利活用		

①売却の場合

○売却の場合、民間事業者が土地を買い受け、**民有地として開発事業**を行うことが想定される。

○民間事業者に土地を売却した場合は、買戻し特約などを付けない限り、市が将来的に公有地として活用することが困難となるため、売却にあたっては、**将来の土地の活用方針**なども踏まえて検討することが必要である。

なお、土地を売却し、土地利用制限を設ける場合の手法としては、一般的に、地区計画の策定による「建築物等の用途に関する制限」等が想定される。

○また、対象地は、整理後に観光協会が一部土地を所有することとなるため、土地を売却する場合は、**観光協会の承諾**も必要となる。

○民間事業者としては、土地を取得し、自敷地として自由に開発を行うことが可能となるが、租税公課として、民間事業者が取得する**土地**と、新たに整備する**建物**のそれぞれに対して、不動産取得税、登録免許税、都市計画税、固定資産税を支払う義務が生じる。

そのため、民間事業者は、**事業採算性の見通しがある施設用途**を整備することを想定して、土地を取得することとなる。

以上を踏まえ、土地を売却する場合に想定される事業手法としては、単純な**土地の売買による民間開発事業**が想定される。

但し、公有地を売却することとなるため、売却の際は、**売却条件等を定めた公募**とすることが一般的となる。

※売却の場合に想定される施設用途

○対象地の敷地規模や市場動向等を踏まえると、上位計画等の位置づけから「想定される活用内容」（Ⅳ-2 頁参照）のうち、売却先として想定される施設用途は、『**宿泊施設**』、『**居住施設**』、『**業務施設**』である。なお、業務施設については、一般的なオフィスビルではなく、地元企業の本社機能が入ることが想定される。

○本調査における民間事業者への意向調査では、『**宿泊施設**』の整備を想定している民間事業者から、当事業への参画意向が示されている。

『**居住施設**』については、対象地での検討は可能であるが、現時点のマンション市場では事業性が難しいとの見解であり、また、今回の意向調査の中では、『**業務施設**』を想定している事業者は存在しなかった。

②借地の場合

- 借地の場合、民間事業者が建物を整備し維持管理、運営を行う**借地事業**と、民間事業者が建物を整備し、建物の一部を市にリースする**リース方式**が想定される。
- 新たに整備する建物は、民間事業者が所有する建物となるため、租税公課としては、新たに整備する**建物**に対して、民間事業者は、不動産取得税、登録免許税、都市計画税、固定資産税を支払う義務が生じる。
- また、一般的に借地の場合は、整備した建物を除却し、原状回復した上で土地を返還することになるため、民間事業者としては、新たに整備する建物に係る租税公課の他、借地期間終了後の**解体費用**や、借地期間中に支払う**地代**などを考慮した上で、施設規模や事業計画を検討することとなる。
- なお、借地期間について、市が貸付できる期間などが、市の条例等により定められている点に留意が必要である。（他の市町村では、30 年以上の貸付が出来ない場合もある。その場合は、『**居住施設**』としての貸付は困難となる。）

以上を踏まえ、土地を借地する場合に想定される事業手法としては、**リース方式**や、**借地事業**が想定される。

但し、借地期間については、整備される施設用途によって、民間事業者が借地したい期間が異なる。（一般的に、住宅用途は 50 年以上、商業用途は 30 年程度となる。）

※借地の場合に想定される施設用途

- 想定される施設用途に関して、民間事業者としては、借地事業に係った整備費用や、借地期間中の維持管理運営費用などのコストを全て、借地期間中に回収することが必要となるため、**借地期間**によって整備される施設用途が制限される。
- 借地期間が長い（一般的に 30 年以上）場合は、借地期間中に整備コストを回収する見込みがあることから、『**宿泊施設**』、『**居住施設**』が想定される。
また、借地期間が短い（一般的に 30 年未満）場合は、整備コストを極力抑えた、ドラッグストアやスーパーなどの簡易的な建物による『**商業施設**』が想定される。
- 本調査における民間事業者への意向調査では、『**宿泊施設**』の整備を想定している民間事業者から、当事業への参画意向が示されており、また、『**商業施設**』については、ドラッグストアや飲食店等、小規模な店舗であれば、検討の可能性があるとの意向が示されている。
また、『**居住施設**』については、対象地での検討は可能であるが、現時点のマンション市場では事業性が難しいとの見解であった。

③公有地のまま活用する場合

○公有地のまま活用する場合、上位計画等による対象地の位置づけやまちづくりの方向性（中心市街地の活性化・にぎわいの創出）を踏まえると、単なる公共施設の再編でなく、民間活力を活用した、民間施設との複合施設が想定される。

そのため、公有地において、老朽化した公共施設を集約しつつ民間活力を活用できる **PFI 事業**（BTO 方式等）（民間事業者が資金調達）や、**DB 方式**（市が資金調達）が想定される。

○公有地のまま活用する場合、メインが公共事業となるため、整備する公共施設の整備内容によって、**補助金などの導入の可能性**も考えられる。

現時点で想定される補助事業としては、『都市再生整備計画事業』や『都市構造再編集中支援事業』などが想定される。

以上を踏まえ、公有地のまま活用する場合に想定される事業手法としては、老朽化した公共施設を集約して整備する PFI 事業 （BTO 方式等）や、 DB 方式 などが想定される。

※公有地のまま活用する場合に想定される施設用途

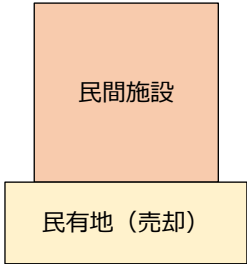
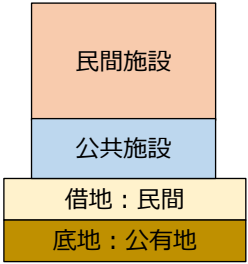
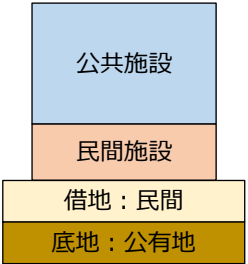
○複合可能性のある施設用途としては、集約する公共機能に応じて、商業用途の小規模テナント等が想定される。

○本調査における民間事業者へのヒアリング調査及びサウンディング型市場調査では、調査時点ではテナント等からの前向きな回答を得られていないが、今後事業パートナーがみつければ、『公共施設＋クリニック、スポーツ施設、物販店舗等』の複合整備が想定されるとの意向が示されている。

④財政負担と事業リスクについて（市の「財政負担」と、民間事業者の「事業リスク」の視点）

- 一般的に、官民連携事業（PPP 事業）として民間活力を活用する場合、公共施設の床が大きい方が、「市の財政負担が大きくなる」となり、「民間事業者の事業リスクが小さくなる」。
- そのため、公有地等の利活用にあたっては、前述①～③の土地の活用パターン毎の特徴と、財政負担と事業リスク等を踏まえた活用方策を検討することが必要である。

財政負担と事業リスクの関係性

①売却して民間施設とする場合	②公共床が小さい場合	③公共床が大きい場合
		
負担が小さい リスクが大きい	(財政負担) (事業リスク)	負担が大きい リスクが小さい

※事業手法に関する注釈

- PFI 事業 : PFI 法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。
- PPP 事業 : 公共施設等の建設、維持管理、運営等を公共と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。
- リース方式 : 民間事業者が資金調達・設計・建設した施設を、あらかじめ定められたリース料で公共に一定期間リースする手法。
- BTO 方式 : PFI 事業の一種で、Build-Transfer-Operate の略。民間が資金調達、設計・建設を行い、建物の所有権を公共に移転、民間が維持管理、運営を行う手法。
- ODB 方式 : PPP 事業の一種で、Design-Build の略。公共が資金調達を行い、民間に設計・建設を一括発注する。その後、公共が建物を所有し、維持管理、運営を行う手法。

（参照：国土交通省 HP 等）

2) 想定される事業手法の整理

前項の整理を踏まえ、当事業において想定される事業手法を、下表のとおり整理した。

想定される事業手法

土地の活用パターン	①売却	②借地	③公有地のまま活用
イメージ例(※)			
整備主体	民間	民間	市
所有主体	土地：民間 建物：民間	土地：公共(民間に借地) 建物：民間(一部、市)	土地：公共 建物：市(一部、民間)
運営主体	民間	民間・市	民間・市
財政負担(市)	無し	リース料(リース方式の場合)	建物整備費(DB方式の場合)
租税公課(民間)	土地及び建物	建物	無し
活用の留意事項	・土地の売却には、観光協会の承諾が必要。 ・将来の土地の活用方針を踏まえて、売却を検討することが必要。	・誘致したい施設用途を見据えた借地期間の設定が必要。(借地期間については、市の条例等の定め確認が必要。)	・集約する公共機能の検討が必要。 ・公共施設の内容に応じて補助金導入の可能性が考えられる。

想定される事業手法	土地の売買による民間開発事業	リース方式や借地事業	PFI事業やDB方式
まちづくりに寄与する施設	・民間の独立採算による会議室等の施設が想定される。	・民間の独立採算による会議室等、または、市や観光協会が運営する観光案内所等の施設が想定される。	・市や観光協会が運営する観光案内所等の施設が想定される。
メリット	・土地を民間事業者に売却するため、売却の収益が得られる。 ・固定資産税等の収入が得られる。	・長期的に安定した収入(地代)が得られる。 ・事業終了後に更地返還されるため、再びまちづくり用地として活用が可能。	・建物への要望や市の意向を反映しやすい。 ・官民複合施設の整備により、一体的なサービスの提供が可能。
デメリット	・民有地となるため、将来的な土地利用のコントロールが困難。 ・市有地として長期的な収益が図れない。	・民間事業者の撤退リスクの影響を受けやすい。 ・一般的に事業期間が長く、契約後は、事業終了まで他の活用が不可能。	・整備主体が市となるため、財政負担が最も大きい。

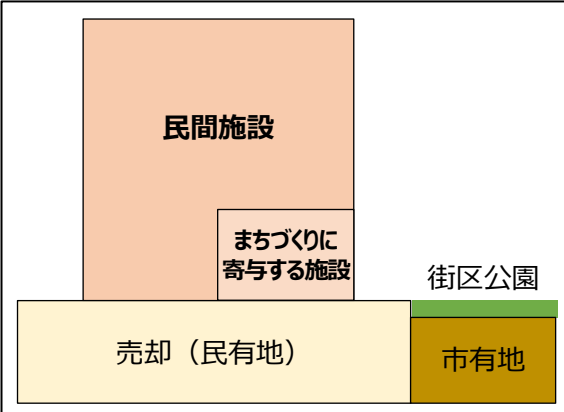
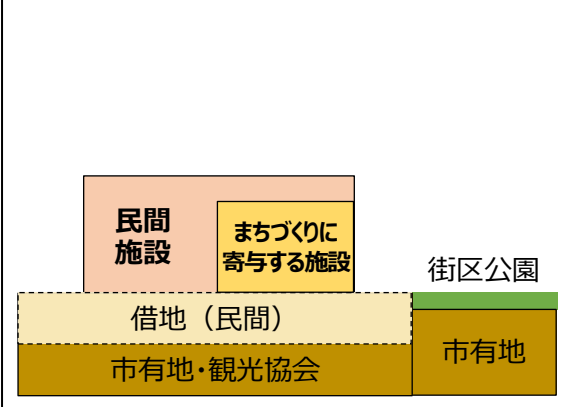
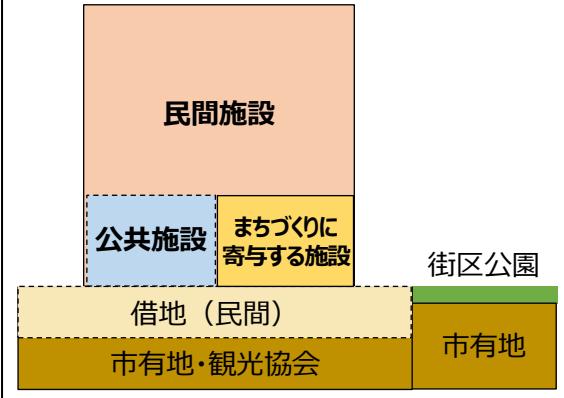
※土地の「公共」：足利市及び観光協会を指す。

3) 事業手法を踏まえた利活用イメージ

以上の事業手法の検討を踏まえ、2つの利活用可能性について、事業手法や施設構成を整理し、それぞれ下図のとおり、利活用イメージとして取りまとめた。

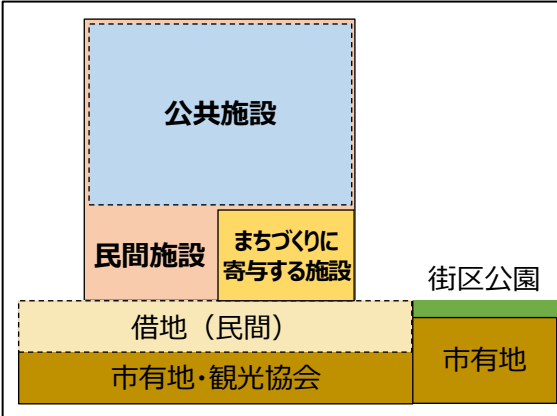
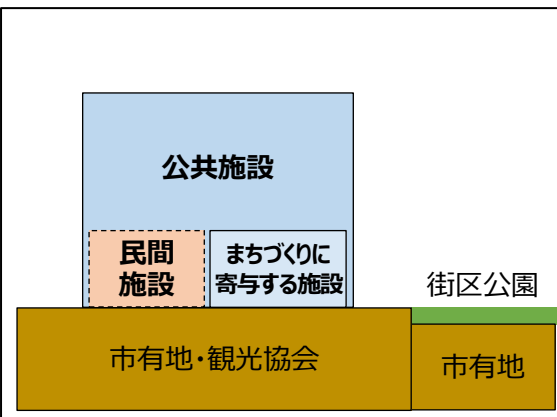
利活用可能性①：民間事業者の誘致による利活用（民間事業者が主体となった利活用）

■ 事業手法の検討を踏まえた利活用イメージ

＜土地の売買による民間開発事業の場合＞  民間施設 まちづくりに寄与する施設 売却（私有地） 市有地 街区公園	○民間事業者が土地を売却し、民間開発事業として民間施設を整備する。 ○公有地の売却の際は、土地利用を誘導するため、売却条件等を定めた公募とすることが一般的に考えられる。 ○まちづくりに寄与する施設は、民間の独立採算による施設が想定される。
＜借地事業の場合＞  民間施設 まちづくりに寄与する施設 借地（民間） 市有地・観光協会 市有地 街区公園	○公有地等を民間事業者へ借地し、借地事業として、民間施設を整備する。 ○投資コスト回収の観点から、借地期間によって、整備される施設用途が制限される。 ○まちづくりに寄与する施設は、民間の独立採算、または、市や観光協会が運営する施設が想定される。
＜リース方式の場合＞  民間施設 公共施設 まちづくりに寄与する施設 借地（民間） 市有地・観光協会 市有地 街区公園	○公有地等を民間事業者へ借地して民間事業者が施設を整備・所有、リース方式として、建物の一部を公共施設として活用する。 ○まちづくりに寄与する施設は、民間の独立採算、または、市や観光協会が運営する施設が想定される。

利活用可能性②：公共施設の再編による利活用（公共が主体となった利活用）

■ 事業手法の検討を踏まえた利活用イメージ

＜リース方式の場合＞ 	○公有地等を民間事業者へ借地して民間事業者が施設を整備・所有、リース方式として、建物の一部を公共施設として活用する。 ○メインが公共施設となるため、民間事業者は、公共施設部分のリース料を投資回収分に回すことが可能となる。 ○まちづくりに寄与する施設は、民間の独立採算、または、市や観光協会が運営する施設が想定される。
＜PFI 事業や DB 方式の場合＞ 	○老朽化した公共施設を集約しつつ民間活力を活用できる PFI 事業や、DB 方式を活用し、公共施設を整備する。 ○メインが公共事業となるため、整備する公共施設の整備内容によって、補助金などの導入の可能性も考えられる。 ○まちづくりに寄与する施設は、市や観光協会が運営する施設が想定される。

2. 地域との連携方策の検討

中心市街地における課題解決や、持続的な活性化・にぎわいの創出を図るためには、「公有地等の有効活用」だけでなく、地域の強みである歴史・観光資源や既存の地域団体等を活かし、連携した取り組みによるエリアマネジメント等への展開が必要である。

民間事業者や地域団体への意向調査では、にぎわいの創出に向けたエリアマネジメントを展開するためには、「地域との連携」が必要という意見が得られている。

ここでは、意向調査の結果等を踏まえ、対象地における地域との連携による取り組みを実現するための、エリアマネジメント組織の在り方、想定されるエリアマネジメントの活動範囲や活動内容等を検討する。

（１）地域との連携体制の構築に向けた視点の整理

意向調査の結果から、地域との連携体制の構築に向けた視点を整理し、必要な取り組みの方向性を導出した。

１）意向調査の結果

民間事業者や地域団体への意向調査では、持続的な地域の活性化・にぎわいの創出のためには、「**地域との連携**」が必須であるとの意見が得られた。

さらに、地域との連携体制を構築し、エリアマネジメントを実現・持続化していくためには、活動の主体を担う『**人材の発掘・育成**』、活動の拠点となる『**場所の確保**』、また、持続的な活動のための『**資金の確保**』が必要との意見が得られた。

２）地域との連携体制の構築に向けた視点の整理

意向調査の結果を踏まえた地域との連携体制の構築に向けた視点を、以下のとおり整理した。

①活動の主体を担う『人材の発掘・育成』

- 地域との連携を仕掛け、活動を推進していくためには、活動に関わる、観光協会、商店会、自治会、行政等の多様な主体間の調整を行い、活動を主体的に推進する、キーマンを発掘・育成することが必要である。
- さらに、土地区画整理事業の地権者により構成される協議会や、当事業の事業主体となる民間事業者等とも連携を図り、関連事業と連動した地域一体での活動の推進が必要である。
- そのためには、中心市街地における地域団体、土地区画整理協議会、観光協会等の多様な主体を巻き込み、連携による課題解決や、地域資源を活かした魅力向上等について話し合う勉強会等の開催や、連携の試行としての社会実験の実施等、小さな取り組みから始めることが望ましい。

②活動の拠点となる『場所の確保』

- 今ある地域活動を活かし、中心市街地の活性化やにぎわいの創出を図るためには、地域の課題やビジョンを共有し共通の目標を持ったうえで、それぞれの主体の強みを活かした連携活動を展開していくことが必要である。
- 話し合いの場を持ち、継続して連携活動を行っていくためには、活動の拠点となる場所や、実際に企画を展開する多様な場所があることが望ましい。
- 活動の拠点としては、中心市街地の中でも歴史・観光資源に近接し、視認性も高い当事業用地に創出する「まちづくりに寄与する施設」を活用することが望ましい。また、①で連携を図った活動主体が中心となり、土地区画整理事業の地権者や周辺土地所有者等も巻き込みながら、新たなまちづくりと、にぎわいを維持向上していくための活動を展開していくことが望ましい。

③持続的な活動のための『資金の確保』

- キーマンとなる「人材」の発掘・育成、拠点となる「場所」の管理運営、また、地域連携によるまちづくり活動を持続化していくためには、活動資金を確保することが必要である。
- 持続的な活動資金の確保のためには、将来的なエリアマネジメント組織の組成等を見据え、自ら資金を生み出すスキームや、「まちづくりに寄与する施設」を活用した資金の確保の方法を検討することが必要である。

3) 地域との連携体制の構築に向けた取り組みの方向性の整理

以上の視点を踏まえ、地域との連携体制の構築に向けた、対象地における取り組みの方向性を下表のとおり整理した。

地域との連携体制の構築に向けた取り組みの方向性

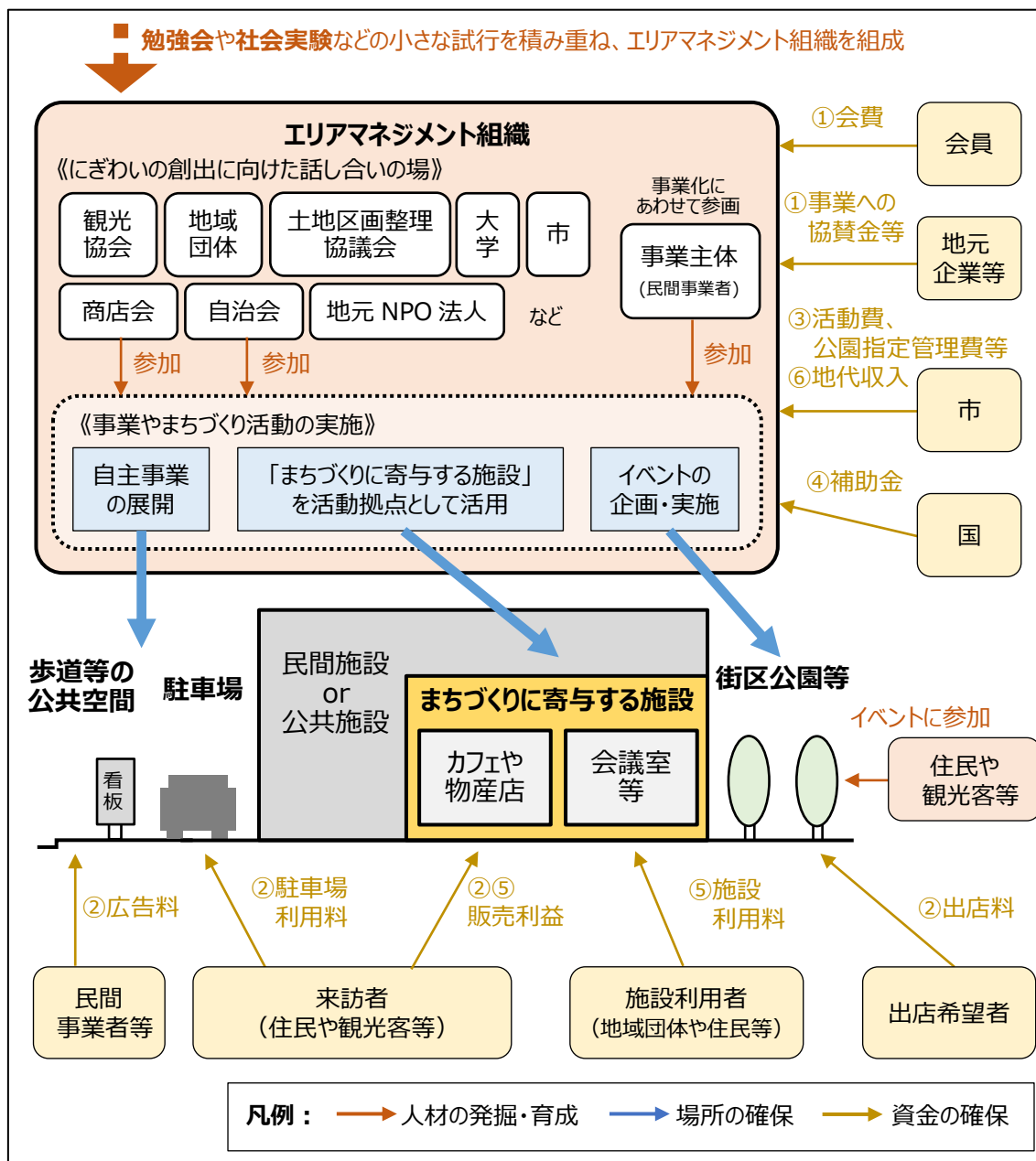
人材の発掘・育成	○対象地における『人材の発掘・育成』として、中心市街地における地域団体、土地区画整理協議会、観光協会等の多様な主体を巻き込み、勉強会の開催や社会実験の実施等を通じた小さな連携の試行に取り組むことを通じて、活動を主体的に推進するキーマンの発掘や、地域連携を担う人材の育成を図る。 ○さらに、事業主体となる民間事業者を加え、小さな試行の中で主体間のコミュニケーションを積み重ねることを通じて、地域の課題を共有し、課題解決や魅力向上に向けた活動への機運の醸成を図るとともに、持続的な連携体制の構築を目指す。
場所の確保	○対象地における『場所の確保』として、対象地における開発施設に「まちづくりに寄与する施設」を組み込み、地域連携の活動拠点としての活用を図る。 ○活動拠点として、地域が利用できる共通の場を持つことにより、それぞれの地域団体の活動の活性化を図るだけでなく、地域団体同士のコミュニケーションの機会の創出や連携促進を図る。 ○また、対象地内の街区公園や、土地区画整理事業施行地区内の店舗・駐車場など、市や地権者等と協力し、連携活動を行う場所の展開を図る。
資金の確保	○『資金の確保』については、当事業の事業スキームや、まちづくりに寄与する施設の所有形態等に応じて、実現可能なスキームを検討していく。 ○現時点で想定される『資金の確保』の方法として、次の例が考えられる。 ① エリアマネジメント組織の会員や地権者などからの会費、または、地元企業等からの出資（事業への協賛金 など） ② 自主事業による利益（物産品等の販売利益、イベント出店料、駐車場利用料、広告料 など） ③ 市からの支出（活動費の予算化、街区公園の指定管理費 など） ④ 国の補助金の活用（官民連携まちなか再生推進事業 など） ⑤ 「まちづくりに寄与する施設」における運営事業の利益（市が所有する床を民間事業者に無償貸与し、民営によるカフェや物産店、会議室等の売上、利用料の一部を活動費に充てるなど） ⑥ 当事業を借地事業とする場合、市の地代収入を活動費に充てる 等

4) 対象地の活用を通じたエリアマネジメント組織の在り方

以上の整理を踏まえ、地域との連携体制を構築し、連携活動を持続的に展開していくことにより、将来的な地域との連携体制として、エリアマネジメント組織の組成を目指す。

対象地の活用を通じたエリアマネジメント組織の在り方として、人材、場所、資金、それぞれの関係性や流れを、下図のとおり想定した。

対象地の活用を通じたエリアマネジメント組織の在り方（人材、場所、資金の関係性や流れ）

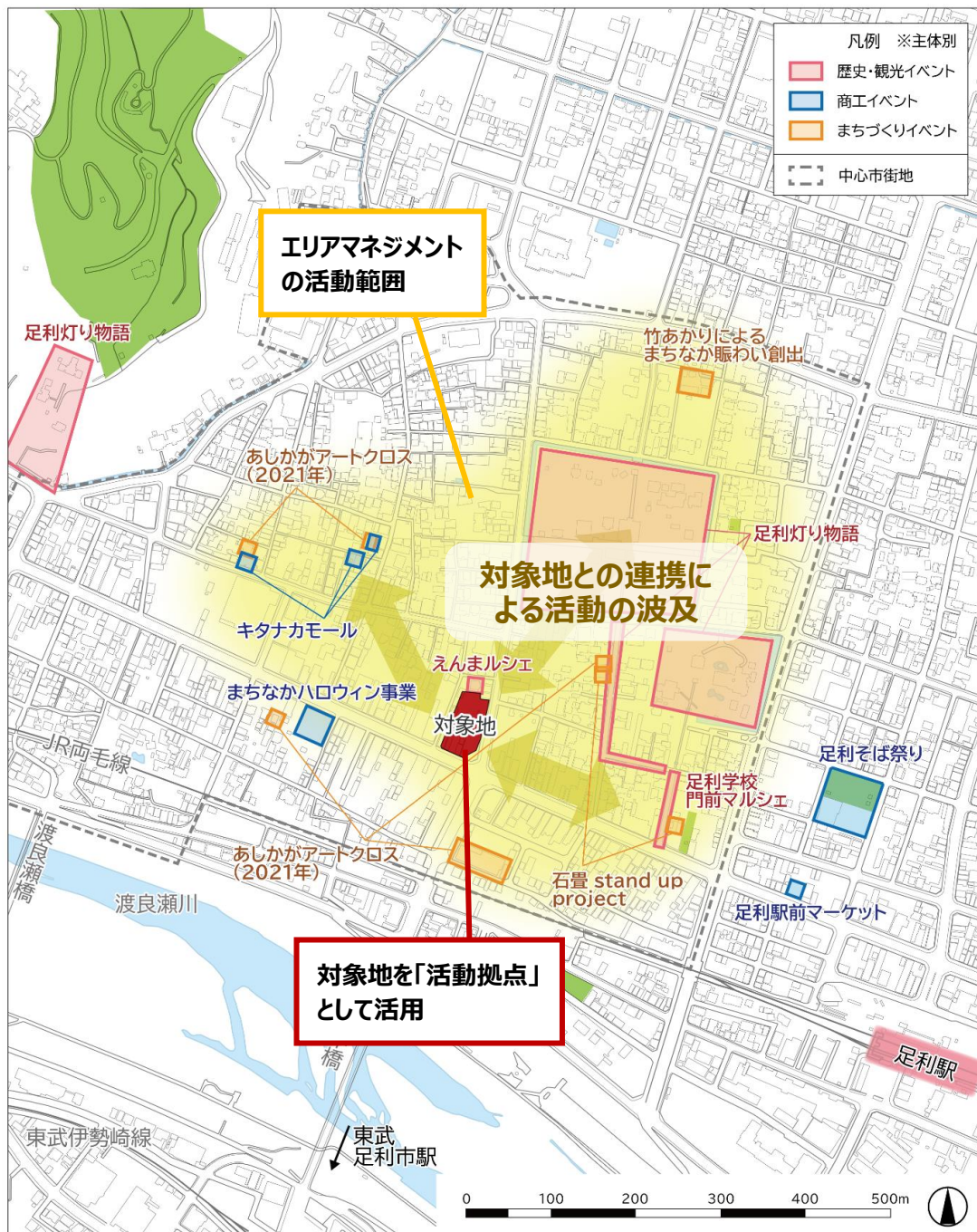


(2) エリアマネジメントの活動範囲

前頁で想定したエリアマネジメント組織を組成し、エリアマネジメントを行っていくにあたっては、対象地を「活動拠点」として活用して地域と連携を図り、連携の輪を広げ、活動を波及させていくことが考えられる。

また、エリアマネジメントの活動範囲として、中心市街地において、鏝阿寺や足利学校等の歴史・観光資源の立地のみならず、地域団体によるイベント等の多様な活動が展開されている、下図の範囲が想定される。

エリアマネジメントの活動範囲



(3) エリアマネジメントの活動内容

エリアマネジメントの活動内容としては、意向調査の結果得られた、既存団体の活動や中心市街地に関する課題を解決し、また、中心市街地の魅力向上につながる視点から、次のような活動内容が想定される。

①歴史・観光資源の有効活用

課題	・地域の強みである歴史・観光資源を活かしきれていない。 ・店舗の集積度が下がっており、にぎわいにつながらない。
課題を踏まえた活動展開	○地域での祭事やイベントの際に、鑓阿寺や足利学校等が相互に集まり、打合せの場や作業拠点等として対象地を活用することで、資源活用の相乗効果につなげる。 ○対象地において、古民家や空き家等の利活用希望者と所有者のマッチング・相談窓口の機能を担うことにより、歴史的資源の利活用や保全・維持管理を推進する。 ○景観保全活動や既存まちづくりルールの見直し検討など、歴史的景観や住環境等を保全する活動を行う。
想定される活動内容	○鑓阿寺や足利学校等と連携したイベント企画（既存イベントの拡大、新規イベントの展開など） ○対象地への「空き家等活用窓口」の設置 （古民家や空き家等のマッチング・活用相談、貸し出し可能物件の登録、改修等の支援メニュー案内、物件所有者への働きかけなど） ○まちなか清掃活動の拡大（鑓阿寺や足利学校等の美化活動など） ○まちなかの植栽管理 ○既存まちづくりルールの見直し検討
活動に関連する主体	観光協会、地域団体（鑓阿寺、足利学校等を含む）、土地区画整理協議会、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人、民間事業者、市

※写真は、(株)UR リンケージが撮影

②魅力発信・PRの場の創出

課題	・地域のイベント情報がどこで発信されているか分からない。 ・まちの魅力や資源について住民でも知らない方がいる。
課題を踏まえた活動展開	○対象地において、観光情報やイベント情報などを集約して発信する「情報発信拠点」を整備・運営する。 ○地域の魅力を知るまちあるきツアー、織物体験ワークショップ等、住民向けのイベントを開催し、活動の輪を広げる。 (連携イメージ) 
想定される活動内容	○対象地への「情報発信拠点」の設置 (観光情報や地域のイベント情報の発信、体験ワークショップ等の受付、お土産や物産品の販売など) ○体験プログラム等の企画・実施 (自治会によるまちあるきツアー、織物体験ワークショップ、大学によるまちなか文化財ツアーなど) ○SNS やホームページ等による情報発信
活動に関連する主体	観光協会、地域団体、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人

③日常的なイベントの創出

課題	・市有地や空き地等をイベントで活用する際、手続きが煩雑で、また、場所を探す手間がかかる。
課題を踏まえた活動展開	○対象地の街区公園や対象地周辺の公共空間を活用したイベントを企画・実施し、地域団体同士の連携を図る。 ○街区公園の維持管理を担い、地域団体等が日常的にイベントを開催できる場を整える。 (連携イメージ) 
想定される活動内容	○街区公園等における日常的なイベントの企画・開催 ○街区公園の管理・運営 ○街区公園等の公共空間で実施されるイベントの調整
活動に関連する主体	観光協会、地域団体、土地地区画整理協議会、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人、民間事業者、市

※写真は、(株)UR リンケージが撮影

④交流や連携の場の創出

課題	・対象地周辺に、地域団体の集会の場や気軽に集まれる場所がない。	
課題を踏まえた活動展開	○対象地に、地域団体の活動や集会等で利用できるスペースを確保し、地域活動の活性化につなげる。 ○オープンな空間とする等により、地域団体同士のコミュニケーションや連携の促進、また、地域住民や観光客が交流し滞在できるような場を創出する。	(連携イメージ) 
想定される活動内容	○地域活動が行えるコミュニティスペース等の設置 ○飲食可能なイベントスペースの設置（不定期での、カフェの出店やチャレンジショップ、ハンドメイド品の販売、体験ワークショップの実施など） ○地域に開けたサテライトキャンパスの設置	
活動に関連する主体	観光協会、地域団体、土地地区画整理協議会、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人、民間事業者	

※写真は、(株)UR リンテージが撮影

3. 検討結果・結論

(1) 本件調査の結果得られた示唆

対象地は、市施行による中央土地区画整理事業により集約された土地であり、中心市街地の玄関口に位置する『まちづくり用地』として、中心市街地の活性化やにぎわいの創出に資する有効活用が求められている。

本調査における現況調査、意向調査の結果から、対象地の利活用にあたっては、中心市街地の活性化に寄与するため、市の強みや地域資源を活かした『公有地等の有効活用』を図るだけでなく、中心市街地の持続的なにぎわいの創出に向けて、既存の地域活動を活かした『地域との連携』を図ることが必要であることが示された。

『公有地等の有効活用』に関しては、民間事業者への意向調査の結果、「民間施設としての活用可能性」と「公共施設の再編としての活用可能性」の2つの利活用可能性が示された。

加えて、対象地周辺の歴史・観光資源や地域団体等と連携を図るための拠点としての「まちづくりに寄与する施設」の整備可能性として、会議室等の場所を整備するのみであれば検討可能であるが、民間事業者の独立採算事業として整備するにはハードルが高いという事業者意向が示された。

但し、地域団体や地域住民への意向調査の結果では、地域活動や交流、回遊の拠点等の活用アイデアが得られ、地域からの関心・ニーズが高いことが示されている。そのため、民間事業者が整備した床を市が借りる等の対策を講じ、地域との連携拠点の形成を実現することにより、地域団体等が拠点を活用し、中心市街地の活性化やにぎわいの創出に大きく貢献することが可能となる。

『地域との連携』に関して、民間事業者や地域団体への意向調査の結果、中心市街地のにぎわいの創出に向けたエリアマネジメントを実現するためには、地域との連携が必須であることが示された。上述のまちづくりに寄与する施設を実現し、エリアマネジメント組織の組成を見据え、対象地の活用を通じて地域との連携体制を構築していくことにより、中心市街地における持続的な活性化・にぎわいの創出につなげることが可能となる。

以上より、本調査の結果、対象地においては、「民間施設としての活用可能性」と「公共施設の再編としての活用可能性」の2つの利活用可能性を有し、また、中心市街地の持続的な活性化・にぎわいの創出のためには、当該施設にまちづくりに寄与する施設を組み込み、地域との連携拠点を形成することにより、エリアマネジメント組織の組成を見据えた地域との連携活動を展開していくことが重要であるということが示唆された。

（２）調査結果及び示唆に基づく結論（取組方針のとりまとめ）

本調査の調査結果及び前項の示唆を踏まえ、対象地の取組方針として、「公有地等の利活用方策」及び「地域との連携方策」を次頁以降に取りまとめた。

■「公有地等の利活用方策」及び「地域との連携方策」について

公有地等の利活用方策 及び 地域との連携方策

：公有地等の利活用については、これまでの現況調査や上位計画等の整理、民間事業者、地域団体、地域住民への意向調査より、中心市街地のにぎわいの創出に向け、官民連携による「**公有地等の有効活用**」を図り、また、エリアマネジメントを目指して「**地域との連携**」を図ることが必要である。

■公有地等の利活用方策（公有地等の有効活用）

＜上位計画等を踏まえた
公有地等の利活用の方向性＞

- 中心市街地や足利市の魅力の発信を通じて、**交流人口を生み出し、定住促進**を図る。
- 地域連携の場や多世代の学び・交流の場の創出を通じて、**持続的な中心市街地の活性化やにぎわいの創出**を図る。
- 地域資源を活かし、連携した取り組みの実践を通じて、**中心市街地の活力や魅力の波及**を図る。

＜意向調査の結果＞

- 民間事業者へのヒアリング調査・サウンディング型市場調査：**民間施設としての活用と、公共施設の再編（公共施設との複合）**としての活用の2パターンの活用内容が得られた。
- 地域団体へのヒアリング調査：**滞在・滞留**につながる施設（民間施設）や**市民活動施設（公共施設）**等の活用アイデアが得られた。
- 住民意向調査（トライアルサウンディング・住民アイデア募集）：**子どもを連れて食事できる場所やカフェ（民間施設）**等の、活用に対する住民意向が得られた。
- また、各種調査から、**まちづくりに寄与する施設の実現可能性や活用アイデア**が得られた。

■地域との連携方策（地域との連携）

＜地域との連携の必要性＞

- 中心市街地の活性化・にぎわいの創出を図るためには、**歴史・観光等の地域資源**のみならず、**地域団体等の活動資源**を活かすことが必要。
- そのためには、行政だけでなく、観光協会や自治会、商店会、地域団体等が、中心市街地の課題解決のために、**主体的にまちづくりに関わり、連携体制を構築**していくことが必要。
- さらに、連携した取り組みを**持続化**していくためには、**活動の拠点となる場所**が必要。

＜意向調査の結果＞

- 民間事業者へのヒアリング調査・サウンディング型市場調査：**エリアマネジメントの可能性として、将来にわたってにぎわいを創出するためには、観光協会や地元組織等、地域との連携が必須である。**地域との連携のためには、**キーマンの巻き込みや活動資金の確保**が重要という意見が得られた。
- 地域団体へのヒアリング調査：**にぎわいの創出に向けた地域の課題として、各団体から、団体の活動や中心市街地に関する課題**が挙げられた。
：エリアマネジメントの可能性として、現状は団体間の横のつながりは限定的だが、**地域全体で協力しあえた方が良い**。また、今後組織化するためには、**キーマンが必要である**との意見が挙げられた。

◆公有地等の利活用方策（素案）

＜利活用の方針（案）＞

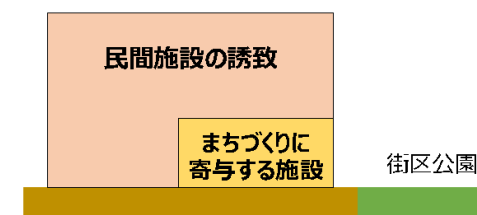
足利市の魅力・活動・つながりを支え、中心市街地のにぎわいを創出する

鑑阿寺や足利学校、織姫神社等の「歴史資源」、若い世代の来訪も多いあしかがフラワーパーク等の「観光資源」、地域団体や店舗・大学等の連携によるマルシェやアート・文化等の「活動資源」など、**地域の魅力や資源を活かし、官民連携により、持続的な中心市街地の活性化・にぎわいの創出につながる有効活用**を行います。
さらに、街区公園の整備や、都市計画道路の整備等の「関連事業と運動」して、市民が集え・交流できる空間を創出し、「**地域資源や地域団体等と連携**」を図ることを通じて、**地域の魅力や文化を体感・発信できる、交流・活動拠点**の形成を目指します。

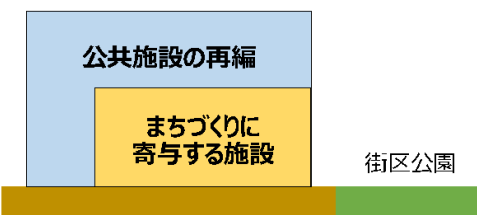
＜2つの利活用方策＞

- 利活用の方針（案）を実現するための利活用方策として、民間施設の誘致による利活用 及び 公共施設の再編による利活用を掲げる。
- また、中心市街地における持続的なにぎわいの創出や魅力向上につなげるため、対象地周辺の歴史・観光資源や地域団体等と連携を図るための拠点として、「**まちづくりに寄与する施設**」を組み込むことが望ましい。

利活用方策①：民間施設の誘致による利活用



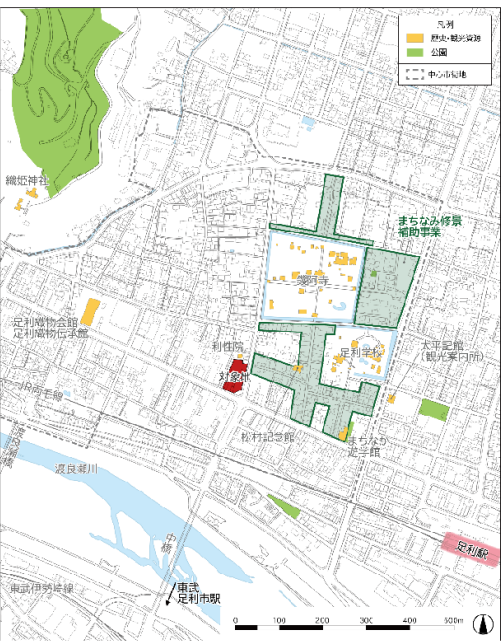
利活用方策②：公共施設の再編による利活用



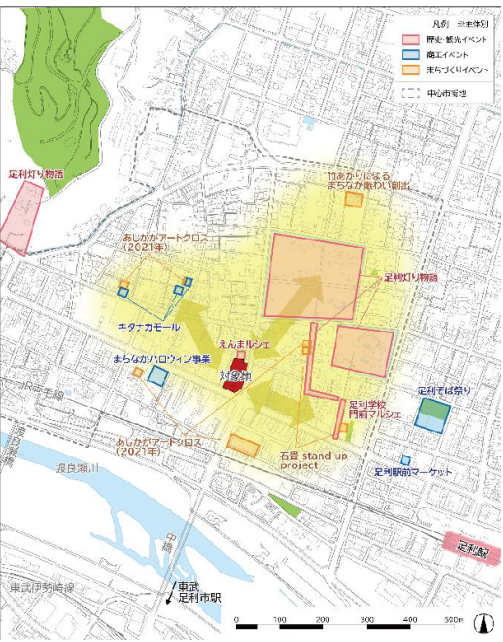
◆地域との連携方策（素案）

- 中心市街地における課題解決や、持続的な活性化・にぎわいの創出を図るため、対象地の利活用を通じて、地域の強みである**歴史・観光資源や既存の地域団体等との連携体制の構築**を目指す。
- また、対象地を**地域の活動拠点**として活用することにより、地域との**連携活動の持続化**を図り、エリアマネジメントへの展開を見据えて、地域全体でまちを盛り上げていく**気運の醸成やさらなる活動の波及**を目指す。

地域の強みである歴史・観光資源



既存の地域団体等との連携



■ 公有地等の利活用方策

利活用方策①：民間事業者の誘致による利活用

- 足利市の強みである歴史・観光資源の集積を活かした「民間施設」の整備を行い、中心市街地の活性化やにぎわいの創出、さらには、魅力向上や魅力の波及につながる利活用を目指す。
- 「まちづくりに寄与する施設」として、地域の魅力・情報発信拠点や、地域の活動拠点等を整備することにより、地域団体や既存活動との連携を促進し、地域の活動拠点の形成を目指す。

■ 活用可能性のある施設（民間施設）

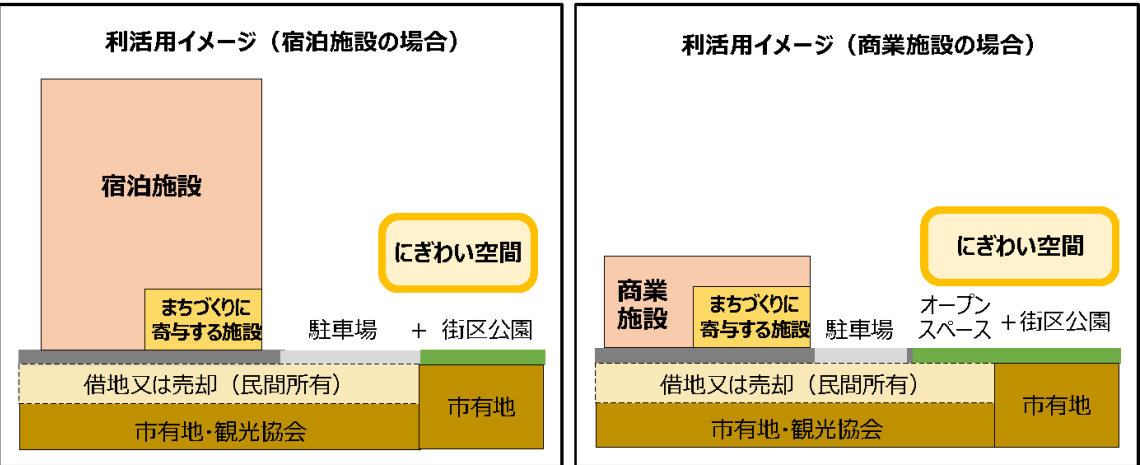
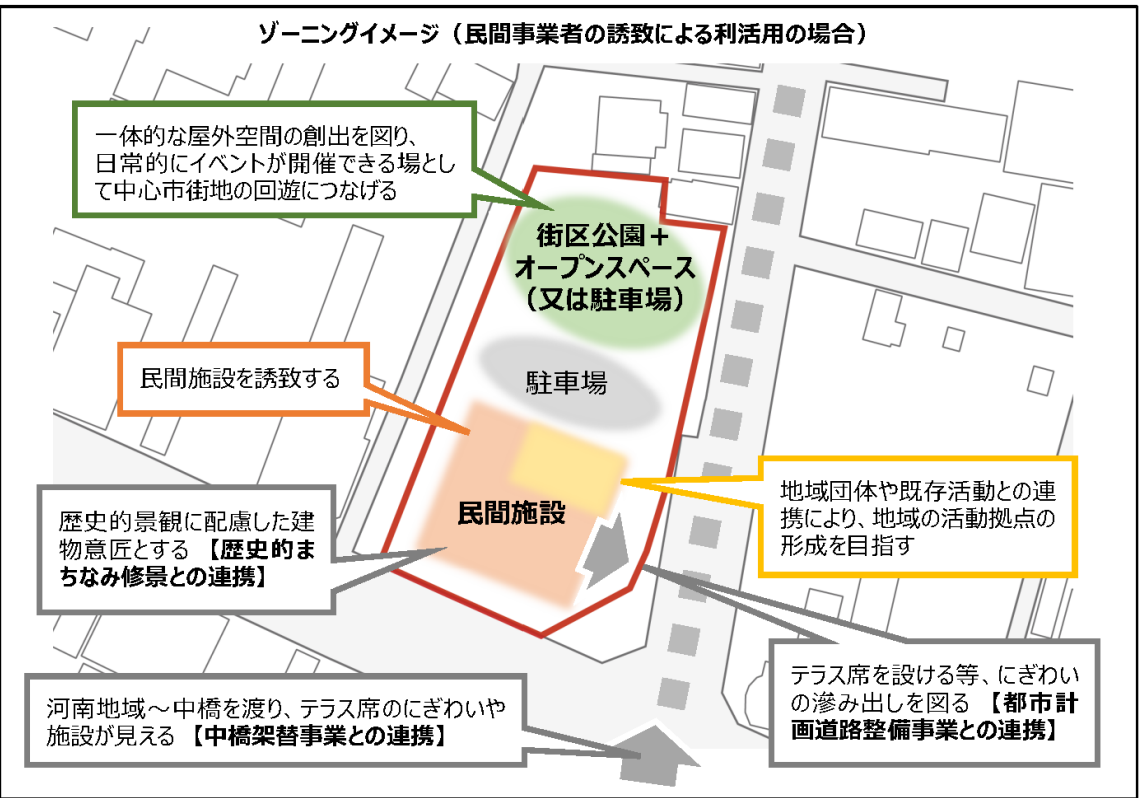
○宿泊施設 （観光客向けのホテル）	…歴史・観光資源の集積を活かした、観光客向けのホテルが想定される。 …施設の誘致により、対象地周辺のまちあるきや市内観光の回遊拠点として、観光振興への寄与が期待される。 また、観光宿泊客の増加により、対象地周辺の飲食店の売上向上や、新たな出店による飲食店の集積等、地域全体の活性化への効果が期待される。
○商業施設（飲食店・生活利便施設等）	…観光客向けの魅力あるカフェ等の飲食店や、地域住民の日常利用を想定したドラッグストアやコンビニエンスストア等の生活利便施設が想定される。 なお、店舗が誘致できる施設規模として、1層（1店舗）から最大2層程度までが想定される。 …施設の誘致により、飲食店については、気軽に集まれ滞在・滞在できる場として地域住民や観光客の交流を促進、また、生活利便施設については、地域の日常的な買い物需要への対応が期待される。 ※民間主体による「商業施設」に関しては、店舗誘致の実現性の観点から、建物の規模が小さくなることが想定される。

■ まちづくりに寄与する施設例（活動拠点）

○会議室など	…地域住民や地域団体が、集会等で利用できる場を提供。 …地域住民や観光客が、休憩や交流の場として気軽に立ち寄り利用できる場として、コミュニティスペースとしての活用も考えられる。
○観光案内所など	…地域の魅力や観光情報の発信を行う拠点を形成。 …あわせて、地域の特産品の販売を行う物産店や、地域イベントの情報を発信する情報発信スペース等の導入も考えられる。 ※「観光案内所など」に関しては、民間事業者の独立採算では実現が困難なため、市が床を借りる等の対策が必要。

■ 屋外空間（街区公園＋オープンスペース又は駐車場）

○街区公園と連続的にオープンスペースを設ける、イベント時にキッチンカーの乗り入れができるように駐車場を整備する等により、一体的な屋外空間の創出を図る。
○屋外空間では、地域住民の憩いの場としての公園機能だけでなく、地域団体等により日常的にイベントが開催できる場として、にぎわい空間の創出を図る。
○屋外空間については、日常的な滞在や交流を促進する空間の設えだけでなく、地域団体等の意向を踏まえ、イベント利用を想定した水道、電源等の設備の設置、また、施設へのトイレの設置等について検討する。



※留意事項

- ・民間施設の誘致にあたっては、施設用途による地域需要やテナントの出店意向、また、事業採算性が確保できるか等、今後も民間事業者と対話を重ねつつ、実現性を精査していくことが必要。
- ・まちづくりに寄与する施設に関して、意向調査では、民間事業者の独立採算事業として整備するにはハードルが高いという意見が得られた。今後、市及び観光協会の意向を踏まえつつ活用内容を明確化し、事業者を求める内容や募集条件を精査していくことが必要。

利活用方策②：公共施設の再編による利活用

- 対象地周辺における公共施設の再編にあわせて、対象地を「公共施設の一部機能の集約先」として活用する。
- 単なる公共施設の再編ではなく、「まちづくりに寄与する施設」の整備による地域の活動拠点の形成や、公共床の必要面積に応じた民間施設との複合等により、持続的な中心市街地の活性化への寄与を目指す。

■ 公共施設再編計画より集約が考えられる公共施設

施設名	機能	建築年	再編の方向性
生涯学習センター	会議室、学習室、放送大学学習センター など	昭和 51 年	複合化(短期、中期)
とうこうコミュニティセンター	会議室、体育館	昭和 57 年	集約化(中期)
さいこうふれあいセンター	トレーニング室、子育て支援センター、ファミリーサポートセンター、生涯学習室、体育館 など	昭和 58 年	複合化(中期)
織姫公民館	ホール、会議室、視聴覚室、和室、料理室	昭和 56 年	複合化(中期)
市立美術館	展示室、多目的ホール、ミュージアムショップ など	平成 5 年	集約化・更新(中期)
市役所別館	市庁舎	昭和 27 年	集約化(中期)
教育庁舎	教育庁舎	昭和 44 年	集約化(中期)

※再編の方向性の時期：【短期】令和 2～7 年の 6 年間、【中期】令和 8～17 年の 10 年間
※足利市公共施設再編計画（令和 2 年 3 月策定）及び施設カルテ（令和 4 年 4 月 1 日時点）より整理

■ 公共施設との複合可能性のある施設

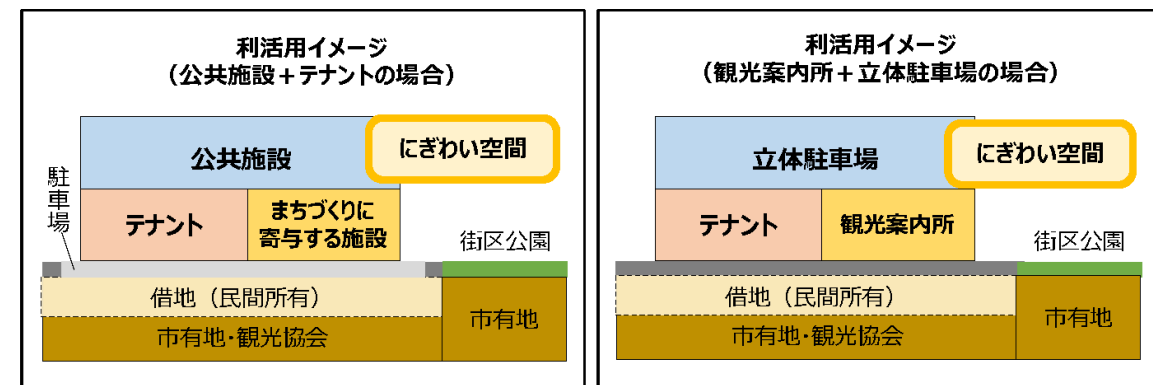
○公共施設 + テナント	…必要公共機能を集約し、その余剰地に集約する公共機能に応じたテナント（飲食・物販、クリニック、スポーツ施設等）を誘致することが想定される。
○観光案内所 + 立体駐車場	…歴史・観光資源の魅力発信を行う観光案内所や、観光客が周辺を散策するための拠点としての駐車場の整備が想定される。

■ まちづくりに寄与する施設例（活動拠点） ※市が床を借りる等の対策が必要。

○観光案内所など	…地域の魅力や観光情報の発信を行う拠点を形成。 …あわせて、地域の特産品の販売を行う物産店や、地域イベントの情報を発信する情報発信スペース等の導入も考えられる。
○活動・交流施設	…住民の趣味・活動の場、自由に休憩できる場、子どもの遊び場を提供。 …シェアキッチンやフリースペース、休憩所、室内あそび場等が考えられる。
○定住促進施設	…移住を考えている方向けの試泊の場、創作活動のための滞在の場を提供。
○サテライトキャンパスなど	…学生の学びの場や、地域と大学との連携の拠点を形成。
○チャレンジショップなど	…お試し出店の場として、若手創業者の支援や地域への新規出店を促進。
○バスターミナルなど	…まちなかを散策するための回遊拠点を形成。 …生活路線バスのターミナル機能や、観光バスの乗降場所等が考えられる。

■ 屋外空間（街区公園と施設）

- 街区公園と接するようにまちづくりに寄与する施設を配置する、屋内外の連続した空間配置を行う等、施設と街区公園を一体的に活用できるような環境の整備を図る。
- 街区公園については、日常的な滞留や交流を促進する空間の設えだけでなく、地域団体等の意向を踏まえ、イベント利用を想定した水道、電源等の設備の設置、また、施設へのトイレの設置等について検討する。



※留意事項

- ・公共施設の集約の方向性や具体的に集約する機能については、今後、庁内での詳細な検討が必要。さらに、集約する公共施設規模や複合整備する機能に応じて、ふさわしい事業手法（事業主体）や、事業採算性等を精査していくことが必要。
- ・民間施設との複合整備に関して、求めるテナントの内容によって、必要な駐車场面積が異なるため、駐車場用地の確保については別途検討が必要。
- ・まちづくりに寄与する施設に関して、意向調査では、民間事業者の独立採算事業として整備するにはハードルが高いという意見が得られた。今後、市及び観光協会の意向を踏まえつつ活用内容を明確化し、事業者を求める内容や募集条件を精査していくことが必要。

■ 地域との連携方策

地域との連携方策（エリアマネジメントの展開方策）

- 中心市街地における課題解決や、持続的な活性化・にぎわいの創出を図るため、対象地の利活用を通じて、地域の強みである歴史・観光資源や既存の地域団体等との連携体制の構築を目指す。
- また、対象地を地域の活動拠点として活用することにより、地域との連携活動の持続化を図り、エリアマネジメントへの展開を見据えて、地域全体でまちを盛り上げていく気運の醸成やさらなる活動の波及を目指す。

■ 地域との連携体制の構築に向けた視点の整理

意向調査の結果から、地域との連携体制を構築し、連携活動を実現・持続化するためには、活動の主体を担う『**人材の発掘・育成**』、活動の拠点となる『**場所の確保**』、また、持続的な活動のための『**資金の確保**』が必要となる。

地域との連携体制の構築に向けて、以下のように視点を整理し、エリアマネジメントの実現につなげる。

<活動の主体を担う『人材の発掘・育成』>

- 地域との連携を仕掛け、活動を推進していくためには、活動に関わる、観光協会、商店会、自治会、行政等、また、土地区画整理協議会や当事業の事業主体となる民間事業者等、**多様な主体間の調整**を行い、**活動を主体的に推進**する、**キーマンを発掘・育成**することが必要である。
- そのためには、中心市街地における地域団体、土地区画整理協議会、観光協会等の多様な主体を巻き込み、連携による課題解決や、地域資源を活かした魅力向上等について話し合う**勉強会等の開催**や、連携の試行としての**社会実験の実施**等、小さな取り組みから始めることが望ましい。

対象地における『人材の発掘・育成』として、中心市街地における地域団体、土地区画整理協議会、観光協会等の多様な主体を巻き込み、勉強会の開催や社会実験の実施等を通じた**小さな連携の試行**に取り組むことを通じて、活動を主体的に推進する**キーマンの発掘**や、地域連携を担う**人材の育成**を図る。

さらに、事業主体となる民間事業者を加え、小さな試行の中で主体間のコミュニケーションを積み重ねることを通じて、地域の課題を共有し、課題解決や魅力向上に向けた活動への**機運の醸成**を図るとともに、持続的な**連携体制の構築**を目指す。

<活動の拠点となる『場所の確保』>

- 今ある地域活動を活かし、中心市街地の活性化やにぎわいの創出を図るためには、地域の課題やビジョンを共有し**共通の目標**を持ったうえで、それぞれの主体の強みを活かした連携活動を展開していくことが必要である。
- 話し合いの場を持ち、**継続**して連携活動を行っていくためには、「まちづくりに寄与する施設」を活用した**活動拠点**や、土地区画整理事業の地権者や周辺土地所有者等と協力し、実際に**企画を展開する場所を確保**できることが望ましい。

対象地における『場所の確保』として、利活用方策（素案）に掲げるように、対象地における開発施設に『**まちづくりに寄与する施設**』を組み込み、地域連携の活動拠点としての活用を図る。

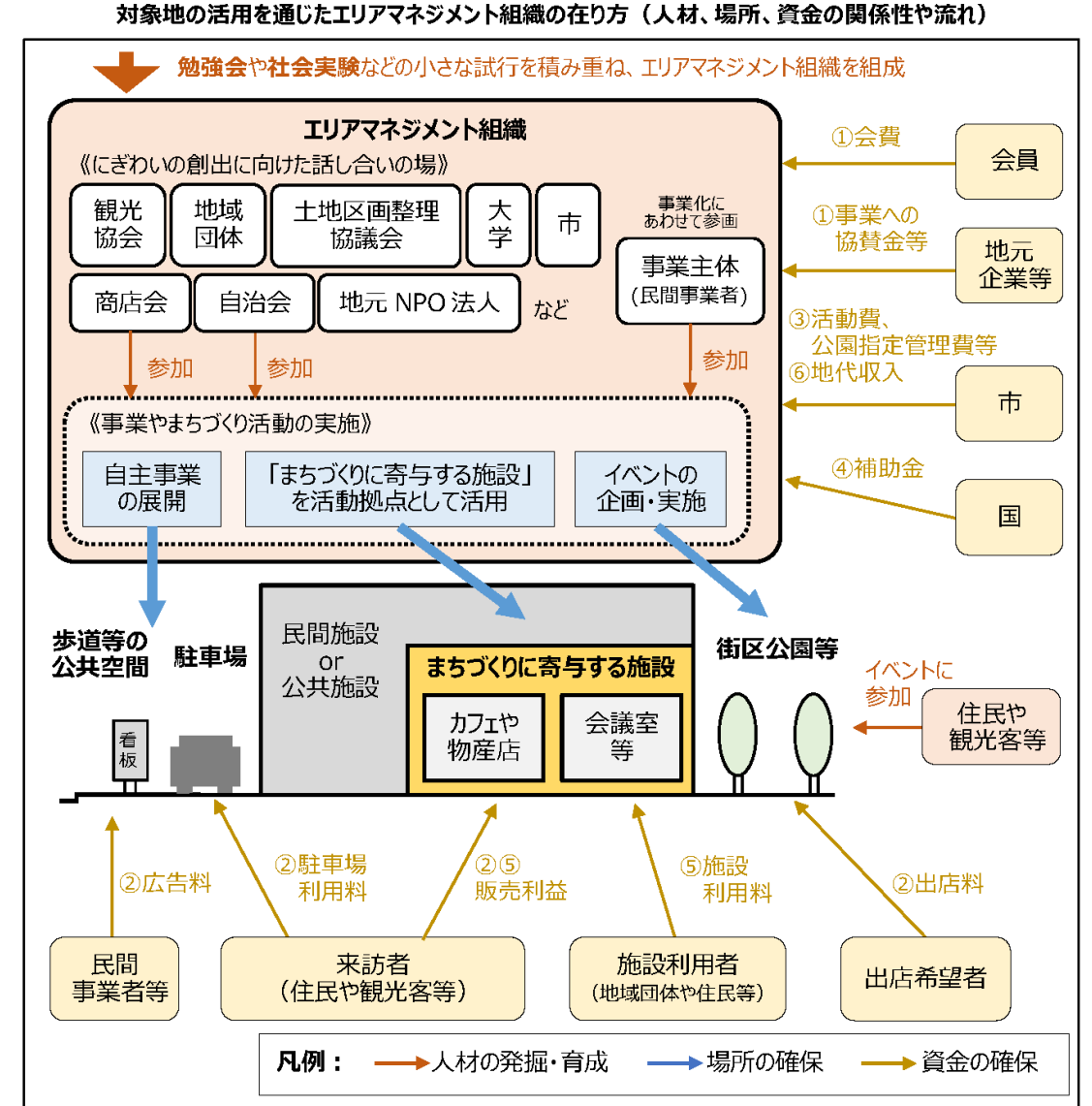
活動拠点として、地域が利用できる**共通の場**を持つことにより、それぞれの地域団体の活動の活性化を図るだけでなく、**地域団体同士のコミュニケーションの機会の創出や連携促進**を図る。また、対象地内の街区公園や、土地区画整理事業施行地区内の店舗・駐車場など、市や地権者等と協力し、**連携活動を行う場所の展開**を図る。

<持続的な活動のための『資金の確保』>

- キーマンとなる「人材」の発掘・育成、拠点となる「場所」の管理運営、また、地域連携によるまちづくり活動を**持続化**していくためには、活動資金を確保するために、将来的なエリアマネジメント組織の組成等を見据え、自ら資金を生み出すスキームや、「まちづくりに寄与する施設」を活用した資金の確保の方法を検討することが必要である。

- 現時点で想定される『資金の確保』の方法について、次の例が考えられる。
- ① エリアマネジメント組織の会員や地権者などからの**会費**、または、地元企業等からの**出資**(事業への協賛金など)
 - ② **自主事業**による利益（物産品等の販売利益、イベント出店料、駐車場利用料、広告料 など）
 - ③ **市**からの支出（活動費の予算化、街区公園の指定管理費 など）
 - ④ **国**の補助金の活用（官民連携まちなか再生推進事業 など）
 - ⑤ 「**まちづくりに寄与する施設**」における運営事業の利益（市が所有する床を民間事業者**に無償貸与**し、民営によるカフェや物産店、会議室等の**売上、利用料の一部**を活動費に充てるなど）
 - ⑥ 当事業を借地事業とする場合、市の**地代収入**を活動費に充てる 等

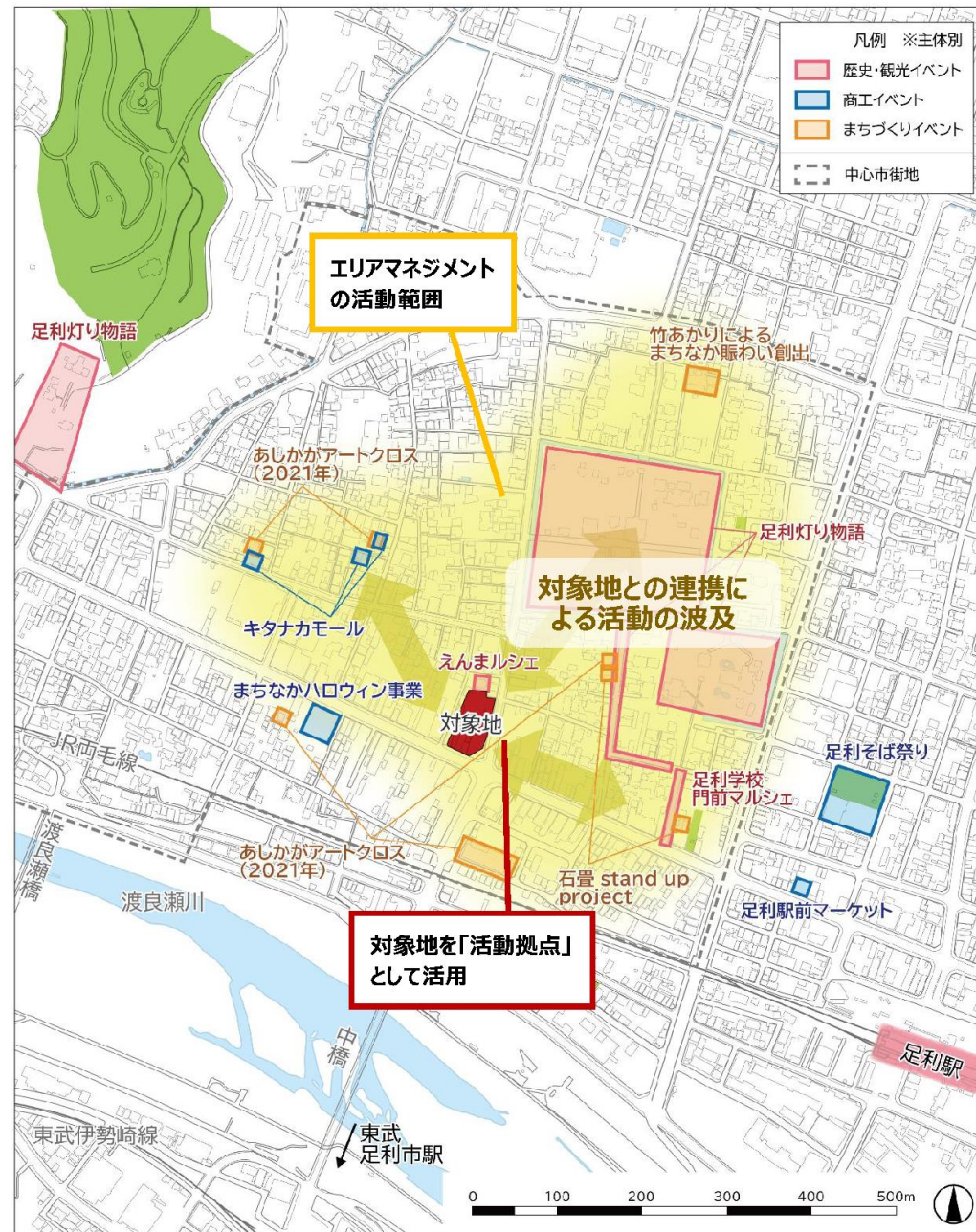
以上の視点を踏まえて、地域との連携体制を構築し、連携活動を持続的に展開していくことにより、将来的な地域との連携体制として、エリアマネジメント組織の組成を目指す。対象地の活用を通じたエリアマネジメント組織の在り方として、人材、場所、資金、それぞれの関係性や流れは、下図のように想定される。



※留意事項

- ・上図を参考にしつつ、まずは市や関係団体、地域の活動主体等を中心に、目指すべき地域の在り方や連携方策（エリアマネジメント方策）について検討し、連携体制や活動の試行を図ったうえで、当事業の事業化に際して、事業主体となる民間事業者等を加えながら、連携や役割分担等を図っていくことが望ましい。
- ・また、エリアマネジメント組織としては、にぎわいの創出に向けた話し合いや連携の在り方を模索する「協議体」としての組織と、実際に事業やイベントの実施等を担う「実動部隊」としての組織が想定されるため、それぞれの役割を明確化し、ふさわしい組織体系（法人格を取得するかどうか等）や構成員等を検討していくことが必要。
- ・資金確保の方法については、当事業の事業手法や、まちづくりに寄与する施設の所有形態等に応じて、実現可能なスキームを検討していくことが必要。

エリアマネジメントの活動範囲



課題	地域の強みである歴史・観光資源を活かしきれていない。/店舗の集積度が下がっており、にぎわいにつながらない。
課題を踏まえた活動展開	○地域での祭事やイベントの際に、鋤阿寺や足利学校等が相互に集まり、打合せの場や作業拠点等として対象地を活用することで、資源活用の相乗効果につなげる。 ○対象地において、古民家や空き家等の利活用希望者と所有者のマッチング・相談窓口の機能を担うことにより、歴史的資源の利活用や保全・維持管理を推進する。 ○景観保全活動や既存まちづくりルールの見直し検討など、歴史的景観や住環境等を保全する活動を行う。
想定される活動内容	鋤阿寺や足利学校等と連携したイベント企画、対象地への「空き家等活用窓口」の設置、まちなか清掃活動の拡大、まちなかの植栽管理、既存まちづくりルールの見直し検討
関連主体	観光協会、地域団体（鋤阿寺、足利学校等を含む）、土地区画整理協議会、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人、民間事業者、市

課題	地域のイベント情報がどこで発信されているか分からない。/まちの魅力や資源について住民でも知らない方がいる。	
課題を踏まえた活動展開	○対象地において、観光情報やイベント情報などを集約して発信する「情報発信拠点」を整備・運営する。 ○地域の魅力を知るまちあるきツアー、織物体験ワークショップ等、住民向けのイベントを開催し、活動の輪を広げる。	（連携イメージ）
想定される活動内容	対象地への「情報発信拠点」の設置、体験プログラム等の企画・実施、SNS やホームページ等による情報発信	
関連主体	観光協会、地域団体、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人	

課題	・市有地や空き地等をイベントで活用する際、手続きが煩雑で、また、場所を探す手間がかかる。	
課題を 踏まえた 活動展開	○対象地の街区公園や対象地周辺の公共空間を活用したイベントを企画・実施し、地域団体同士の連携を図る。 ○街区公園の維持管理を担い、地域団体等が日常的にイベントを開催できる場を整える。	(連携イメージ)
想定される 活動内容	街区公園等における日常的なイベントの企画・開催、街区公園の管理・運営、街区公園等の公共空間で実施されるイベントの調整	
関連主体	観光協会、地域団体、土地区画整理協議会、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人、民間事業者、市	

課題	・対象地周辺に、地域団体の集会の場や気軽に集まれる場所がない。	
課題を踏まえた活動展開	○対象地、地域団体の活動や集会等で利用できるスペースを確保し、地域活動の活性化につなげる。 ○オープンな空間とする等により、地域団体同士のコミュニケーションや連携の促進、また、地域住民や観光客が交流し滞在できるような場を創出する。	(連携イメージ)
想定される活動内容	地域活動が行えるコミュニティスペース等の設置、飲食可能なイベントスペースの設置、地域に開けたサテライトキャンパスの設置	
関連主体	観光協会、地域団体、土地区画整理協議会、大学、商店会、自治会、地元 NPO 法人、民間事業者	

- 31

第5章 今後の進め方

1. ロードマップ

(1) 今後の検討事項等

令和7年度に予定している事業者公募・選定に向けた今後の検討事項等を、次のとおり整理した。

1) 本調査の結果を踏まえた事業の方向性の検討

当事業を事業化するにあたり、本調査において整理した、「民間事業者の誘致による利活用」と「公共施設の再編による利活用」の2つの利活用方策に関して、まちづくりとしてふさわしい利活用の方向性を検討し、市の大まかな方向性を決定、あわせて事業スキームを決定していくことが必要である。

利活用の方向性に関しては、民間事業者の参画意向や地域団体・地域住民の活用意向等の本調査の結果を踏まえ、市としての土地利用の考え方や、期待されるまちづくりへの効果等を整理し、方向性を絞り込むことが考えられる。

事業スキームに関しては、事業手法毎のメリット・デメリットや、財政負担の縮減効果、民間事業者の参画意向の有無、事業手法に応じた誘導機能の実現性等から、当事業にふさわしい手法を、総合的に判断することが考えられる。

また、並行して、換地により対象地の一部の土地を観光協会が所有することになるため、観光協会の土地利用意向を踏まえつつ、利活用の方向性とその実現方法（事業スキーム等）について、観光協会と協議・調整を行っていく必要がある。

以上より整理した利活用の方向性及び事業スキームを踏まえ、公募条件を検討し、事業の方向性に対して庁内での合意形成を図ったうえで、事業者公募に向けた準備を行っていくこととなる。

2) 土地区画整理事業との事業スケジュールの連動

当事業は、中央土地区画整理事業により集約された土地をまちづくり用地として活用する事業であり、対象地は、令和5年度現在、市有地として暫定広場及び観光駐車場の用に供しているが、一部、民地が存在し、従前建物が現存している状態である。

また、中央土地区画整理事業では、令和7年度に、従前民地部の仮換地指定（従前地の使用収益権の停止）、移転交渉と補償契約を締結し、同年度内の移転、従前建物の除却完了を予定している。その後、整地工事を経て、令和8年度内の、従後地の仮換地指定（従後地の使用収益権の開始）を予定している。

以上より、当事業の事業化にあたっては、上記の中央土地区画整理事業の事業スケジュールと連動して、事業者公募や事業者との契約締結を行っていくことが必要となる。具体的には、現状、対象地内に従前民地部が存在している状態のため、事業者公募は、令和7年度の従前地の仮換地指定後に行う必要がある。

なお、令和8年度当初に事業者と契約締結した場合、設計期間を経て、工事着手は最短で令和9年度頭となることが想定される。このとき、従前建物の除却がまだ完了しておらず、整地工事前の状態では、民間事業者が工事着手できないため、従前建物の除却等の進捗状況によっては、事業スケジュールの見直しが必要となる点に留意が必要である。

3) にぎわい創出のための地域との連携（エリアマネジメントに向けて）

対象地の利活用を通じて、中心市街地における課題解決や、持続的な活性化・にぎわいの創出を目指すためには、地域との連携によるエリアマネジメント活動への展開が不可欠である。

本調査において、今後のエリアマネジメント活動へ関与の期待できる主体や活動団体等へのヒアリングを行ったことで、当事業の概要や目的、中心市街地全体の活性化に向けた取り組みの必要性等について、課題意識を共有するきっかけができた。

今後は、市や土地区画整理協議会、地域団体、地域の活動主体等を中心に、目指すべき地域の在り方やにぎわい創出のための連携の在り方（エリアマネジメント方策）について、勉強会の開催等により、継続して検討していくことが望ましい。さらに、対象地の暫定広場や公有地等を活用して、地域との連携体制や活動・活用の試行を社会実験として実施することにより、連携の在り方や役割分担等を検討していくことが望ましい。

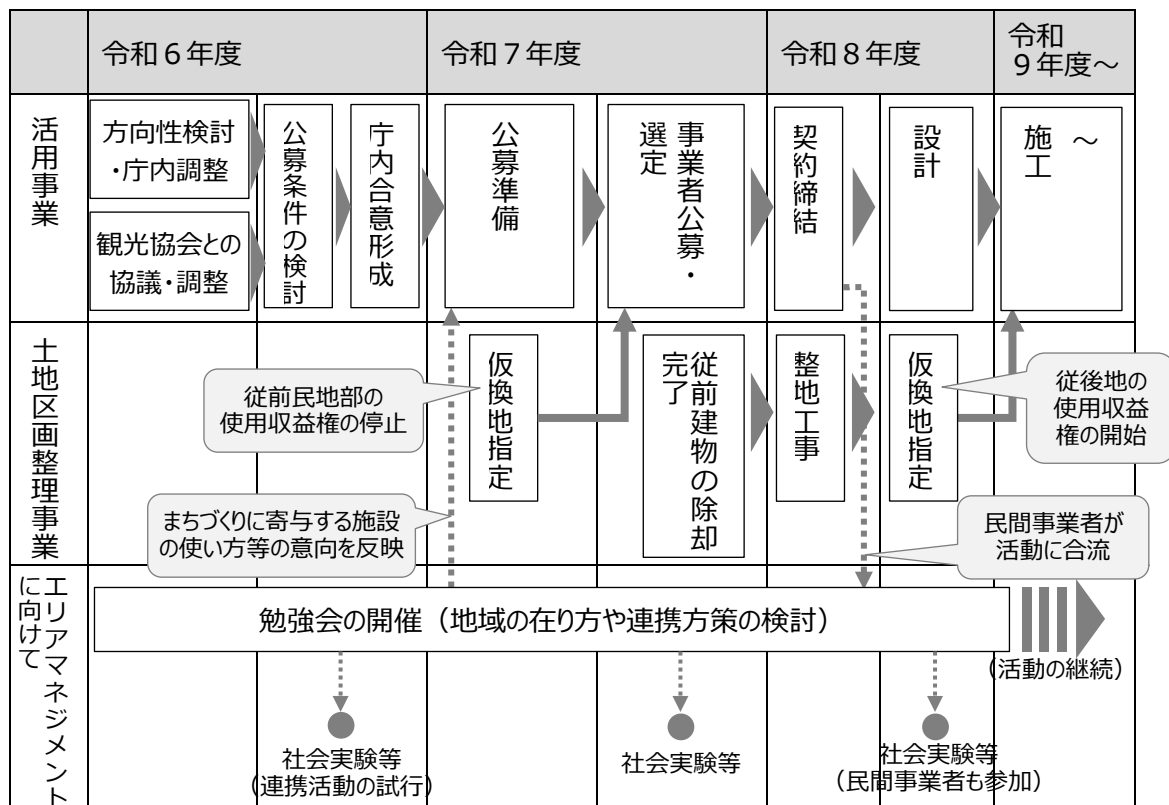
また、勉強会等の地域との検討の場において、地域連携の活動拠点としてのまちづくりに寄与する施設の望ましい活用方法や、事業主体となる民間事業者との連携の在り方等について検討し、地域の意向として、事業者公募の公募条件等への反映を検討することが望ましい。

なお、当事業の事業化に際して、事業主体となる民間事業者等をメンバーに加えながら、これらの取り組みを継続展開していくことで、エリアマネジメント活動をより具体化させるとともに、持続可能な体制の構築につなげることが可能となる。

（2）事業化に向けてのスケジュール

以上の検討事項等を踏まえ、当該活用事業の事業化に向けてのスケジュールを、下表のとおり想定する。

事業化に向けてのスケジュール（案）



2. 想定される課題

(1) その後の検討、事業化の各段階で想定される課題、懸念点等

前頁の事業化に向けてのスケジュール（案）を実現するにあたり、事業化の各段階で想定される課題や懸念点等を、以下のとおり整理した。

1) 事業の方向性の決定

①民間事業者の参画条件の精査

本調査では、上位計画等から想定される対象地の活用内容を基に民間事業者への意向調査を実施し、その結果から活用可能性がある施設機能を整理し2つの利活用方策を導出した。但し、今回実施した意向調査はあくまで可能性調査であり、募集条件や社会条件等によっては事業化が困難となる可能性のある活用内容も含まれる。

そのため、事業の方向性の決定にあたっては、テナントの出店意向等の事業実現性や事業スキームに応じた事業採算性、また、市や地域等の意向を踏まえたまちづくりに寄与する施設の整備実現性やエリアマネジメント活動への参画可能性などの条件を踏まえた当事業への参画意向について、再度、民間事業者と対話を行うなど、民間事業者の参画条件の精査が課題である。

②まちづくりに寄与する施設の実現性の精査

まちづくりに寄与する施設に関して、地域団体や地域住民への意向調査では、チャレンジショップや情報発信拠点など、多様な活用アイデアが得られており、『地域との連携方策』において、エリアマネジメントに向けた地域連携の活動拠点としての活用を図ると掲げている。

一方で、民間事業者への意向調査では、会議室等の場所を整備するのみであれば整備の可能性はあるが、独立採算事業として整備するにはハードルが高いという意見が得られている。

以上を踏まえ、地域連携の活動拠点としてのまちづくりに寄与する施設を実現するため、地域との勉強会や観光協会との対話等から施設の活用内容を検討、さらに、民間事業者との対話等から整備主体や運営方法を精査するなど、整備の実現性を精査することが課題である。

③観光協会との合意形成

対象地は、中央土地区画整理事業における換地により、観光協会が一部土地を所有することとなる。本調査におけるヒアリングの結果、観光協会としては、地域全体の目指すべき方向性の中で、対象地におけるふさわしい土地利用を検討すべきという意向を有している。

そのため、本調査を踏まえた対象地の利活用の方向性について、観光協会と協議・調整を行い、事業化にあたっての土地の扱いを含め、観光協会と合意形成を図ることが課題である。

④エリアマネジメントに向けた地域や事業主体との連携体制の構築

中心市街地における課題解決や、持続的な活性化・にぎわいの創出に向けたエリアマネジメントを実現するためには、地域の活動主体同士の連携や、当事業の事業主体となる民間事業者等との連携が必須であり、連携のための取り組みとして、勉強会等の目指すべき地域の在り方や連携の在り方について話し合う場や、社会実験等の連携の試行の場を設けることが考えられる。

また、事業主体に関しては、事業者公募の際に、勉強会への参加を条件とする、にぎわい創出に向けた地域との連携活動（地域との協働によるイベントの開催等）を条件とするなど、連携活動に合流してもらうための工夫が必要である。

以上のように、エリアマネジメントの実現に向けた継続的な地域との対話や事業主体との連携体制の構築が課題である。

2) 公募条件の検討

①公募条件等の検討

民間事業者の創意工夫による自由な提案を求めるため、「公募型プロポーザル方式」で提案を求める場合、公募時に必要な資料として、「募集要項」、「審査基準書」、「提案様式」、「契約書（案）」が想定される。なお、公共施設の整備を含む場合は、「要求水準書」の作成も必要となる。

これらの公募資料を作成するためには、整備を求める施設機能等を示した「事業内容」や募集する「事業範囲」、募集時や審査にあたっての条件を示した「募集条件」「選定条件」等を定めることが必要である。さらに、借地事業とする場合は、借地期間を示した「事業期間」の設定も必要である。

なお、「事業範囲」に関して、本調査では、約 440 m²の街区公園を含めた約 2,840 m²を対象地（まちづくり用地）として扱っているが、この街区公園を今回の事業範囲に含め、民間主体で整備するのか、あるいは、事業範囲に含めず、中央土地区画整理事業において市主体で整備するのか、整備手法を決定する必要がある。

また、「事業内容」として公共施設の整備を求める場合は、施設設置者（市）が提案事業者に対し要求する業務の範囲、実施条件、水準を示した要求水準を作成する必要がある。

以上のように、公募準備に向けた、公募条件等の検討が課題である。

②事業スケジュールの精査

事業者公募に関して、令和 7 年度後半の公募開始を想定しているが、当事業は土地区画整理事業の事業スケジュールと連動して進行していく形となるため、公募開始前に、公募期間、工事着手時期等、事業スケジュールを精査する必要がある。

公募開始時期は、前述のとおり、中央土地区画整理事業における従前地の仮換地指定後に行う流れとなる。

次に、工事着手時期に関しては、工事着手前までに、従前建物が除却完了、整地工事が完了している状態になっている必要がある。そのため、工事着手が想定される令和 9 年度までに、従前建物の除却や整地工事が完了することが難しいと判断される場合は、公募時期を延期する等の対応を検討する必要がある。

以上のように、土地区画整理事業の事業進捗に応じた、当事業の事業スケジュールの精査が課題である。

(2) 課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項

前項で整理した課題の解決のために想定される手段、また、検討及び確認すべき事項を、下表のとおり整理した。

課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項

課題、懸念点等		想定される手段	検討及び確認すべき事項
1) 事業の方向性の決定	① 民間事業者の参画条件の精査	民間事業者との対話	○事業実現性（テナントの出店意向等） ○事業スキームに応じた事業採算性 ○当事業への参画意向 ※まちづくりに寄与する施設の整備実現性や、エリアマネジメント活動への参画可能性についても確認が必要。
	② まちづくりに寄与する施設の実現性の精査	民間事業者、地域団体等との対話	○活用内容（市や観光協会、地域が求める内容） ○整備主体（整備実現性） ○運営方法（市や観光協会、民間の役割等）
	③ 観光協会との合意形成	観光協会との協議・調整	○事業の方向性 ○土地の扱い（観光協会も土地を所有したまま事業化するのか、土地交換等により市有地として事業化するのか等）
	④ エリアマネジメントに向けた地域や事業主体との連携体制の構築	地域団体等との勉強会の開催、公有地を活用した社会実験の実施等	○目指すべき地域の在り方や連携方策の検討のための勉強会等の開催 ○連携活動や実施体制の試行の場としての社会実験等の実施 ○事業主体との連携方法（公募条件等）
2) 公募条件の検討	① 公募条件等の検討	庁内検討	○事業内容（求める施設機能等） ○事業範囲（街区公園の扱い等） ○事業期間（借地の場合の借地期間等） ○募集条件（参加資格等） ○選定条件（審査基準、選定委員会設置等） ※公共施設整備を含む場合は、要求水準の検討も必要。
	② 事業スケジュールの精査	中央土地区画整理事業の事業進捗との調整	○事業者募集開始時期 ○工事着手可能時期

