

都市空間の魅力増進に係る
効果的な横展開方策に関する調査・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

都市空間の魅力増進に係る効果的な横展開方策に関する調査・検討業務 目 次

本業務の概要（エグゼクティブ・サマリー）

第1章 業務概要

1-1. 調査の概要	1-1-1
1-2. 業務の実施内容	1-1-1
1-3. 業務の成果	1-1-1
1-4. 今後の検討課題	1-1-3

第2章 都市再生推進法人等団体間の情報共有・相互啓発の場づくりと仕組みの検討

2-1. 都市再生推進法人の概要	2-1-1
2-2. 第2回都市再生推進法人等会議の概要	2-2-1
2-3. アンケート調査	2-3-1

第3章 公共空間等の利活用事例

3-1. 調査の概要	3-1-1
3-2. 公開空地等の利活用事例	3-2-1
3-3. 空き家等の利活用事例	3-3-1
3-4. 公共空間等の利活用に関するまとめ	3-4-1

第4章 人材育成に関する有識者等ヒアリング

4-1. 調査の概要	4-1-1
4-2. 有識者ヒアリング記録	4-2-1
4-3. 利活用事例キーパーソンヒアリング記録	4-3-1
4-4. 人材育成に関する有識者等ヒアリングのまとめ	4-4-1

第5章 都市空間の魅力増進に係る効果的な横展開促進策の検討

5-1. 概要	5-1-1
5-2. 公共空間等の利活用に関する横展開のポイント	5-2-1
5-3. 人材についての横展開のポイント	5-3-1
5-4. 効果的な横展開促進に向けた方策	5-4-1
5-5. まとめと今後の課題	5-5-1

本業務の概要（エグゼクティブサマリー）

■調査の目的

人口減少・高齢社会におけるまちの活力の維持・増進を図るためには、低未利用な公共空間等の利活用によりまちの賑わいを創出することが効果的であると考えられる。そこで、都市空間の魅力増進に資する先進的な取組の、全国規模での効果的な普及啓発と横展開を推進するために、「団体相互間や官民連携方策」「取組の可視化等の情報発信方策」「円滑な利活用に資する制度活用方策」等の検討を行う。

■調査の実施内容

- ①全国の都市再生推進法人の活動を把握するためのアンケート調査を実施した。都市再生推進法人相互の情報共有、啓発の場づくりとして都市再生推進法人等会議を開催した。
- ②公共空間等の利活用を行っている以下の6事例について、ヒアリングを含めた詳細な調査を実施した。「秋葉原」「神田淡路」「豊田」「紫波」「七尾」「篠山」
- ③公共空間等の利活用については、道路や公開空地等の公的空間の利活用だけではなく、既成市街地の空き家や農村集落の古民家等を利活用した事例も対象とした。
- ④事例調査を基に「公共空間等利活用の取組」「経済的持続性・財源」「制度的課題」「組織・運営」という4つの視点から、横展開のための重要なポイントを抽出した。
- ⑤特に大きな課題と考えられる「人材育成」については、以下の有識者の方々にヒアリングを実施した。 泉山壘威氏、保井美樹氏、徳田光弘氏、泉英明氏、後藤太一氏、明石卓巳氏、松村秀一氏

■調査の成果

(1) 公共空間等利活用に関する横展開のポイント

①「公共空間等利活用の取組」

- 利活用を促進する公園や広場とコミュニティ施設の配置の連続性
- 多様なエリアマネジメント活動の実施例としての豊田市の取組
- 公共空間としての川の再生をまちづくりに生かした七尾における取組
- リノベーションスクール・セミナーのエリアリノベーションにおける有効性
- 古民家の空き家の再生という手法から出発して、集落の再生を、観光をテーマとしたビジネスモデルとして確立させた篠山における取組

②「経済的持続性・財源」

- 自治体との連携で公共空間の道路の利活用による広告・設備からの収益を、清掃防犯活動などに還元している秋葉原の実例

③「制度的課題」

○現場での運用においては、公共空間の管理者との協議の積み重ねとその横展開が重要であり、そのためには利活用の成果の可視化・評価が必要

④「組織・運営」

○利活用の活動の主体には、行政と民間の活動をつなぐ中間事業者としての役割が必要であり、七尾の(株)御祓川(みそぎがわ)のような、地域の活性化および人材育成のための様々なプログラムを提供するプラットフォームであること

(2) 人材育成についての横展開のポイント

①活動と組織について

・公共空間等利活用の活動における組織・チームは、中心となるマネージャーと活動のプレーヤーおよび経営、プロモーション、コミュニケーション、デザインなどの多様な専門家、サポーターなどから構成される。

②求められる人材について

・活動中心のマネージャーは、従来の調整型のコーディネーターから、事業展開していくプロデューサーのタイプが求められている。
・地元の巻き込み、行政との連携などコミュニケーション力の高さも必要である。

③人材育成について

・現地での実践的なワークショップと、自立を支援するリノベーションスクール・セミナーの方法が有効である。小さな事業の実践からはじめることで能力がついてくる。
・外部からの派遣インターン、経験の交換・横展開できる場も必要である。
・大学等の機関における新たな教育プログラムの検討が必要である。

(3) 調査で得られたポイントの効果的な普及、横展開を行うための方策

①利活用を行う団体間や官民の**連携促進方策**としては、都市再生推進法人と「全国エリアマネジメントネットワーク」等の民間組織との連携を一層推進していく。

②様々な取組で得られたポイント、知見の**情報発信方策**としては、都市再生推進法人等会議での情報発信やインターネット等の広報媒体での情報発信を検討する。

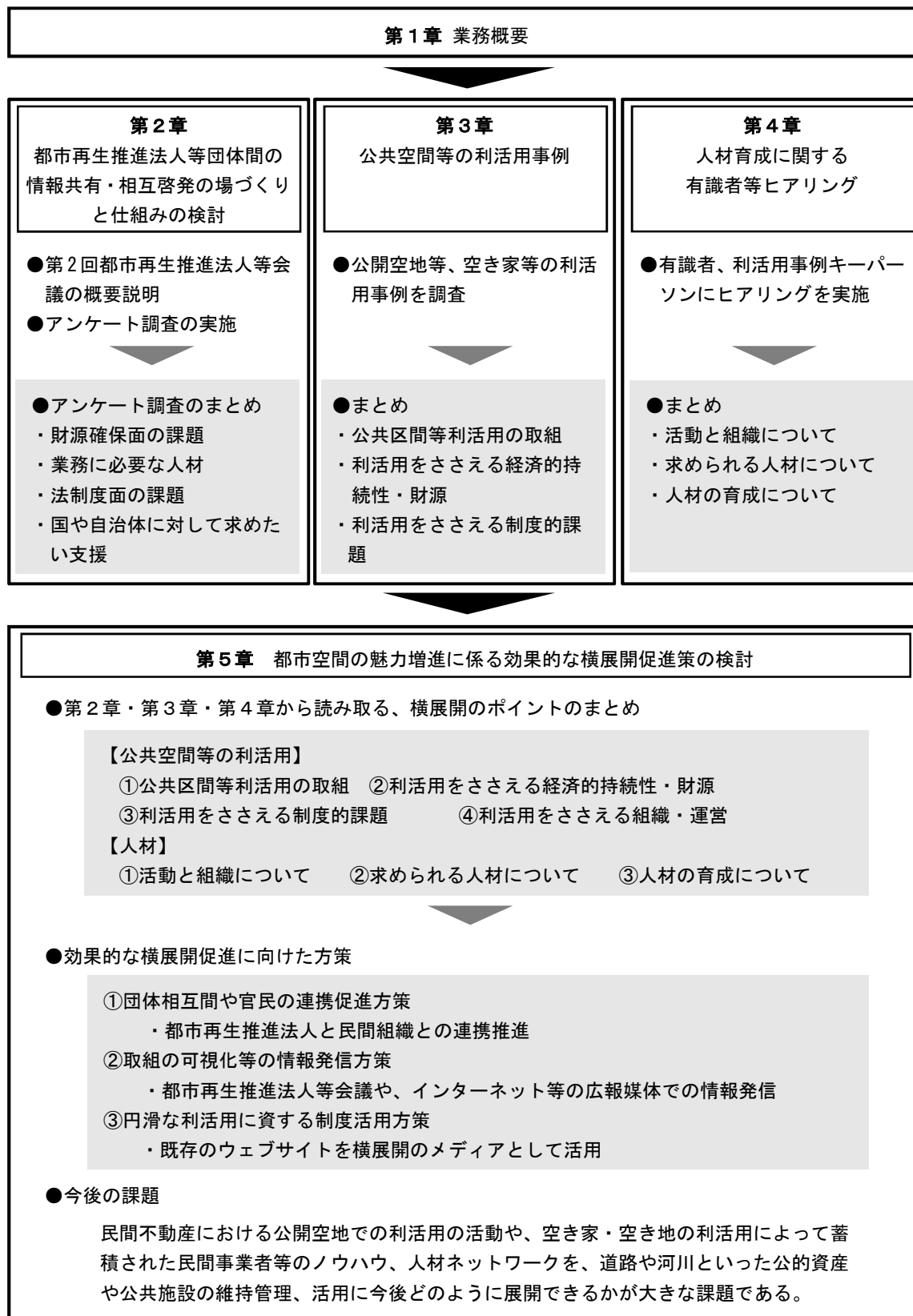
③円滑な利活用に資する**制度活用方策**については、その情報をソトノバ、公共 R 不動産等の既存のウェブサイトを横展開のメディアとして活用することを検討する。

④人材育成もまた横展開の重要な方策であり、ジャパンオンパク、ETIC などの地域おこしの様々な支援組織のノウハウに学んでいくことが必要である。

■今後の課題

民間不動産における公開空地での利活用の活動や、空き家・空き地の利活用によって蓄積された民間事業者等のノウハウ、人材ネットワークを、道路や河川といった公的資産や公共施設の維持管理、活用に今後どのように展開できるかが大きな課題となる。

報告書フロー図



第1章 業務概要

1-1. 調査概要

都市空間の魅力増進に資する先進的な取組の、全国規模での効果的な普及啓発と横展開を推進するために、「団体相互間や官民連携方策」「取組の可視化等の情報発信方策」「円滑な利活用に資する制度活用方策」等の検討を行う。

1-2. 業務の実施内容

- ①全国の都市再生推進法人の活動を把握するためのアンケート調査を実施した。都市再生推進法人相互の情報共有、啓発の場づくりとして都市再生推進法人等会議を開催した。
- ②公共空間等の利活用を行っている以下の6事例について、ヒアリングを含めた詳細な調査を実施した。「秋葉原」「神田淡路」「豊田」「紫波」「七尾」「篠山」
- ③公共空間等の利活用については、道路や公開空地等の公的空間の利活用だけではなく、既成市街地の空き家や農村集落の古民家等を利活用した事例も対象とした。
- ④事例調査を基に「公共空間等利活用の取組」「経済的持続性・財源」「制度的課題」「組織・運営」という4つの視点から、横展開のための重要なポイントを抽出した。
- ⑤特に大きな課題と考えられる「人材育成」については、以下の有識者にヒアリングを実施した。泉山墨威氏、保井美樹氏、徳田光弘氏、泉英明氏、後藤太一氏、明石卓巳氏、松村秀一氏

1-3. 業務の成果

(1) 公共空間等利活用に関する横展開のポイント

公共空間等利活用の事例調査を基に、4つの視点による横展開のポイントを示した。

①「公共空間等利活用の取組」

- 利活用を促進する公園や広場とコミュニティ施設の配置の連続性
- 多様なエリアマネジメント活動の実施例としての豊田市の取組
- 公共空間としての川の再生をまちづくりに生かした七尾における取組
- リノベーションスクール・セミナーのエリアリノベーションにおける有効性
- 古民家の空き家の再生という手法から出発して、集落の再生を、観光をテーマとしたビジネスモデルとして確立させた篠山における取組

②「経済的持続性・財源」

○自治体との連携で公共空間の道路の利活用による広告・設備からの収益を、清掃防犯活動などに還元している秋葉原の実例

③「制度的課題」

○現場での運用においては、公共空間の管理者との協議の積み重ねとその横展開が重要であり、そのためには利活用の成果の可視化・評価が必要

④「組織・運営」

○利活用の活動の主体には、行政と民間の活動をつなぐ中間事業者としての役割が必要であり、七尾の(株)御祓川(みそぎがわ)のような、地域の活性化および人材育成のための様々なプログラムを提供するプラットフォームであること

(2)人材育成についての横展開のポイント

人材育成についての横展開のポイントは以下の通りである。

①活動と組織について

公共空間等利活用の活動における組織・チームは、中心となるマネージャーと活動のプレーヤーおよび経営、プロモーション、コミュニケーション、デザインなどの多様な専門家、サポーターなどから構成される。

②求められる人材について

- ・活動中心のマネージャーは、従来の調整型のコーディネーターから、事業展開していくプロデューサーのタイプが求められている。
- ・地元の巻き込み、行政との連携などコミュニケーション力の高さも必要である。

③人材育成について

- ・現地での実践的なワークショップと、自立を支援するリノベーションスクール・セミナーの方法が有効である。小さな事業の実践からはじめることで能力がついてくる。
- ・外部からの派遣インターン、経験の交換・横展開できる場も必要である。
- ・大学等の機関における新たな教育プログラムの検討が必要である。

(3)効果的な横展開促進に向けた方策

調査で得られたポイントを効果的な普及、横展開を行うための方策は次のように考えられる。

- ①利活用を行う団体間や官民の**連携促進方策**としては、都市再生推進法人と「全国エリアマネジメントネットワーク」等の民間組織との連携を一層推進していく。
- ②様々な取組で得られたポイント、知見の**情報発信方策**としては、都市再生推進法人等会議での情報発信やインターネット等の広報媒体での情報発信を検討する。
- ③円滑な利活用に資する**制度活用方策**については、その情報をソトノバ、公共R不動産等の既存のウェブサイトや横展開のメディアとして活用することを検討する。

- ④人材育成もまた横展開の重要な方策であり、ジャパンオンパク、ETICなどの地域おこしの様々な支援組織のノウハウに学んでいくことが必要である。

1-4. 今後の検討課題

民間不動産における公開空地での利活用の活動や、空き家・空き地の利活用によって蓄積された民間事業者等のノウハウ、人材ネットワークを、道路や河川といった公的資産や公共施設の維持管理、活用に今後どのように展開できるかが大きな課題である。

第2章 都市再生推進法人等団体間の情報共有・相互啓発の場づくりと仕組みの検討

2-1. 都市再生推進法人の概要

2-1-1. 都市再生推進法人とは

都市再生推進法人とは、都市再生特別措置法に基づき、都市再生整備計画の区域内におけるまちづくりを担う法人として、市町村が指定するものである。図2-1には、都市再生推進法人の関係フロー、都市再生推進法人になれる法人、都市再生推進法人の主な業務に関する概要を示す。

都市再生推進法人のメリットとして、「まちづくりの担い手として、公的位置づけを付与」、「市町村に対する都市再生整備計画の提案が可能」、「都市利便増進協定を締結することが可能」などがある。

実施する事業イメージとして、「オープンカフェ」、「自転車共同利用事業」、「広告塔等の整備・管理」、「まちなか美化・清掃活動」、「歩行者天国等でのイベント開催」などがある。

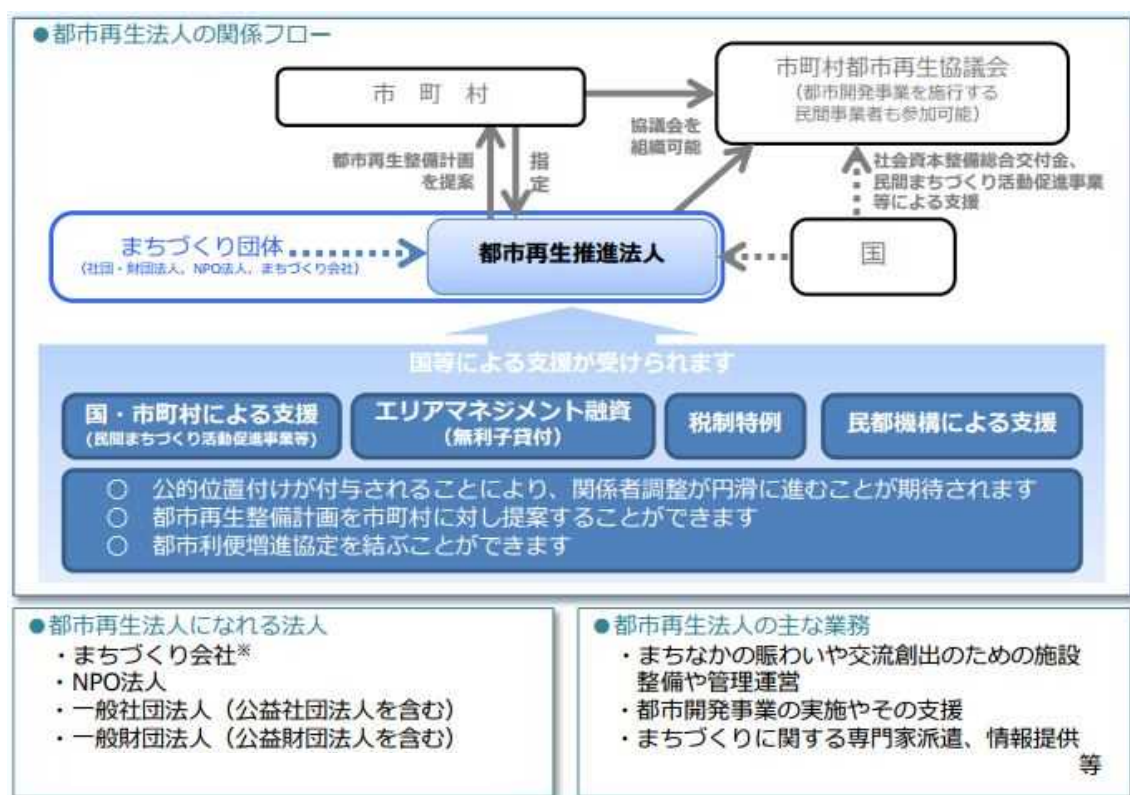


図2-1 都市再生推進法人の概要¹

¹ 国土交通省ウェブサイトから引用(<http://www.mlit.go.jp/common/001039904.pdf>)

2-1-2. 都市再生推進法人一覧

都市再生推進法人として、指定を受けている法人は計 25 法人である(平成 28 年 12 月 27 日時点)。まちづくり会社 13 団体、一般社団法人及び一般財団法人 10 団体、NPO 法人 2 団体である。

表 2-1 都市再生推進法人一覧(平成 28 年 12 月 27 日時点)

名称	法人形態	指定日	所在地
札幌大通まちづくり 株式会社	まちづくり会社	H23. 12. 9	札幌市
株式会社 まちづくりとやま		H24. 3. 2	富山市
株式会社 飯田まちづくりカンパニー		H24. 3. 30	飯田市
株式会社 まちづくり川越		H24. 5. 28	川越市
まちづくり福井 株式会社		H25. 4. 18	福井市
秋葉原タウンマネジメント 株式会社		H25. 9. 3	千代田区
牛久都市開発 株式会社		H25. 9. 25	牛久市
草津まちづくり 株式会社		H25. 12. 27	草津市
株式会社 まちづくり東海		H27. 3. 9	東海市
えきまち長浜 株式会社		H27. 3. 20	長浜市
田名部まちづくり 株式会社		H27. 7. 15	むつ市
株式会社 ジェイ・スピリット		H28. 6. 30	目黒区
桜井まちづくり 株式会社		H28. 9. 1	桜井市
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	一般社団法人及び一般財団法人	H25. 9. 3	千代田区
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
一般財団法人 柏市まちづくり公社		H26. 2. 14	柏市
一般財団法人 柏市みどりの基金		H26. 3. 31	柏市
一般社団法人 グランフロント大阪 TMO		H26. 7. 29	大阪市
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
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
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
一般社団法人 荒井タウンマネジメント		H28. 1. 14	仙台市
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
特定非営利活動法人 南信州おひさま進歩	NPO 法人	H24. 3. 30	飯田市
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

2-1-3. 都市再生推進法人の指定要件の緩和

地方都市を中心として、近年まちなかの賑わいが失われていることや、地方公共団体が財政難に直面していること等を背景に、民間まちづくり団体がまちづくり行政を補完する必要性が高まっている。より広くまちづくり活動をまちづくり会社に補完してもらう必要がある。

そこで、まちづくりの推進を図る活動を行うことを目的とする会社を、都市再生推進法人として指定する際に求められる「政令で定める要件（市町村の有する議決権の割合が3%以上であること等）」を撤廃(平成28年都市再生特別措置法改正)することで、まちづくり会社によるまちづくり行政の補完を推進する。

2-2. 第2回都市再生推進法人等会議の概要

2-2-1. 開催概要

第2回都市再生推進法人等会議の開催概要を表2-2に示す。本会議は、全国エリアマネジメントネットワーク主催の全国エリマネ会議と同日開催された。全国エリマネ会議【道路活用×エリマネ】は、(一社)パブリック・プレイス・パートナーズ代表理事 泉山 壘威氏による講演、(一社)グランフロント大阪 TMO 事務局長 廣野研一氏、まちづくり福井(株)代表取締役社長 岩崎正夫氏による事例報告が行われた。

第2回都市再生推進法人等会議の参加人数は計216名であり、参加者の内訳を表2-3に示す。都市再生推進法人及び指定自治体57名、他自治体及び関係団体等80名、国交省、地方整備局、その他25名、全国エリアマネジメントネットワーク関係者54名である。

表2-2 第2回都市再生推進法人等会議の開催概要

日時	平成29年2月17日(金) 16:00～17:40
場所	TKP ガーデンシティ永田町 (東京都千代田区平河町2-13-12 東京平河町ビル)
次第	16:00～ 1. 開会挨拶 国土交通省都市局長 16:05～ 2. 基調講演 首都大学東京都市環境科学研究科都市システム科学域 准教授 饗庭伸 「人口減少時代の都市計画・まちづくり」 16:35～ 3. 都市再生推進法人からの活動報告 新たに指定された都市再生推進法人(4法人) 16:55～ 4. アンケート結果報告 国土交通省都市局まちづくり推進課官民連携推進室 企画専門官 17:05～ 5. 国からの情報提供 国土交通省都市局まちづくり推進課官民連携推進室 室長 17:20～ 6. 質疑応答・意見交換 17:40～ 7. 閉会 ※14:00～15:40 は、全国エリマネ会議を開催 「道路活用×エリマネ」というテーマにて、講演、事例報告、質疑・意見交換を実施。

表 2-3 第 2 回都市再生推進法人等会議の参加人数

分類	参加人数
都市再生推進法人及び指定自治体	57 名
他自治体及び関係団体等	80 名
国交省、地方整備局、その他	25 名
全国エリアマネジメントネットワーク関係者	54 名
合計	216 名

(参考) 全国エリマネ会議【道路活用×エリマネ】190 名(会員 83 名、傍聴 107 名)

2-2-2. 基調講演 「人口減少時代の都市計画・まちづくり」

首都大学東京都市環境科学研究科都市システム科学域准教授 饗庭 伸氏

(1) 人口減少時代をどう捉えればよいか

人口が増える時代でやってきた都市計画、まちづくり、都市の再生みたいなものとこれからはやり方がだいぶ違うはずだろう。これが今日の私の大きな問題提起である。東急が開発をされた田園都市。渋谷から田園都市線でずっといく鉄道をひいて、その沿線に東急不動産の方々が新しい都市をつくっていかれた。1960、70、80 年代あたりに段階的につくっていかれた。私の親の世代になるが、その頃はこういうものが夢だった。新しい都市に住むことが夢だったということだ。それで私の両親は何をしたのかというと、お金を銀行から借りてローンを組んで、こういう所の住宅を買って、子どもを育てる、家庭をつくった。それは裏を返すと、みんなでお金を出し合って都市をつくっていたのである。みんなで働いて、その働いたぶんで都市をつくっていた。そんなことがいままでも人口が増えるときの人生の目的だったのではないか。

私が申し上げたいことは、これから人口が減っていく時代において、これまでつくってきた都市があるじゃないかということだ。いままではみんなでお金を出して都市をつくらざるをえなかったが、これからはつくったものどう使っていくかという時代に入ってきている。いろんな目的を持った人が都市の中に存在していて、ある人は都市をつくるだろうし、ある人は都市を使うだろうし、ある人は都市をただ消費してしまうだろう。目的の持ちようみたいなものがいろんなパターンの人がこれから都市の中に増えていくだろう。都市再生推進法人の皆さんがターゲットとする方々は、おそらくしっかりとした目的を持って、かつ、都市にすでに建っている建物を使っていく人、あるいはしっかりとした目的を持って新しく建物をつくっていく人。うまくオーガナイズしてやっていくというのが、これからの都市計画、まちづくりということになるだろうと思っている。

(2) 人口をどう捉えるか

人口が減ることをたいそうな悲劇のように捉えている方が結構いらっしゃるが、これから起きていくことは極めて当たり前のことである。色々なまちで都市計画とか総合計画を立てていると思うが、人口が減ることそのものを問題にしても駄目だと思う。政策というのは必ず目標を立てて、その目標をどうまっとうするかというふうにしてプログラムを組み立てていくのだが、人口減少を何とかしようという目標を立てた瞬間に負けている。絶対それは解くことができないので、それを目標にしてはいけない。同様に、地域が高齢化してしまつて高齢者ばかりになってしまうことも、これと戦つてはいけない。政策目標とするべきことは、それによって何か不都合が起きるかという、もう少し小さい現象、具体的な現象を捉えてやっていくべきではないかなと思う。

ここから先、都市計画やまちづくりを進めていくときの大きな態度、やるべき持つべき態度は、うまくマネジメントしていくしかないということだ。もちろん税収がゼロになるわけでもないし、人口がゼロになるわけでもない。日本の人口は1億人しばらくずっといるから、かなりいろんなことができるはずなので、その中でうまく資源を分配していくことをやっていくとよろしいだろうというのが私の主張である。

ミティゲーションとアダプテーション、2つの言葉を使う。ミティゲーションというのは緩和策である。人口減少を少しでもゆるめようというのがミティゲーションであり、それはやって意味がないとは申し上げないが、やっても絶対負ける。皆さんにぜひ頑張っていたきたいのは、人口が減るのを見越していかに適応させるか。自分たちの都市の空間とか建物をそれに合わせていくか、適応させるか。そのことがとても大事だと思っている。

(3) 都市の空間はどう変化するか

キーワードは「スポンジ化」という言葉だ。数年前、私がこういうことを考え始めたときに、都市はどうやって小さくなっていくだろうと考えたのだ。そのときは、風船と同じで、ふうっと膨らんで空気が抜けていくとだんだんしぼんでいくのではないかと思っていたので、都市はだんだん外側から小さくなっていくのではないかというイメージで最初はいた。しかし、実際にどこらへんがしぼんでいるのだろうと見にいくと、全然実態が違ふことがわかった。主には空き家とか空き地とか低利用地みたいな形で出てくるが、それがこれから起きてくる。それを私はスポンジ化と呼んでいる。

都市が大きくなるとき、都市は「スプロール化した」といわれる。スプロールというのは虫食いという意味があるので、虫に食われるように農村とか緑が都市になっていったと言われる。日本の社会はみんなが土地を分けて持っている社会だからである。これは主に戦後の農地解放で農家の皆さんが土地をたくさん持っていたことに起因するの

だが、それぞれの方々が自分の事情にあわせて土地を処分していく。人々がばらばらに土地を持っていてばらばらな意思決定をするから、スプロール型に日本の都市が大きくなっていった。

これから先、縮小するときは、そのスプロールのさらに細かい版が起きる。もともとは大きい農地が1つか2つ、持ち主は1人か2人だったのではないかという土地だが、それを100等分、200等分するような形で住宅地に化けてしまって、そこに100人、200人の土地の持ち主がいる。その方々がやはりそれぞればらばらに自分の土地に対する意思決定をしていく。だからそれを全体的に集合させたときに起きてくることは、都市の大きさは変わらないが、部分部分で少しずつ穴があくように土地が低利用化していくということであって、それがスポンジ化という言葉のいちばん大きなメカニズムである。

だからこの構造を活かして何ができるかということを考えなくてはいけない。都市が大きくなるときというのは、突然、田んぼがつぶれて半年後にはマンションが建っていますみたいな感じで、パッパッパッと土地利用が変化していくのだが、ここから先、隣の人がいつの間にか住んでいなくて空き家になっているとか、ゆっくり変わっていく。農家はそれなりに大きい土地を持っていてやや広域な判断はできたのかもしれないが、ここから先は個人の判断で土地利用を変えていく。規模でいうと、それは1つ1つの宅地の規模で100㎡、200㎡ぐらいだろうか。そして住宅がシェアハウスになったり、あるいは空き家が福祉施設になったり、最近はそのようなものがAirbnbで宿泊施設になったりしている。昔は農地から住宅になるというパターンがほとんどだったが、ここから先は何になるかわからない。

(4) 都市で何かできるか

コンパクト型のまちづくりは、例えば都心部に大きな再開発ビルなどを建ててそこにいろんな機能をいれて、その周りに人を寄せていこうみたいなことを考えてしまう。それも全部が駄目とはいわないが、かなりの確率で失敗する社会になりつつある。そうではなく、もう少し小さい土地を動かしながら、じわじわやっていくタイプのまちづくりしかもうできないだろうなと思っている。

スポンジというのは、大体は空き家とか空き地とかそういう状態として目に見えてくる。一昨年に空き家対策特別措置法ができて、いまいろんなまちで空き家の実態を調べていて、だんだんその実態が明らかになっているところではないかと思う。それをうまく使っていくということが1つの手だろうなと思う。

1つの事例を紹介すると、私の教え子だった建築家が空き家を見つけた。私が使いたいとか、その建築家の彼が使いたいといっても、オーナーさんは「何でお前に貸すんだ」という話になるので、そのときに主語を変えた。「私」が借りたいではなくて、「みんな」が借りたいのですといえるようにした。つまりいろんな人を巻き込んでいって、いろん

な人がこの空き家を使ったらこんなことができるのですということをいかにいうかということをやった。お金の代わりに使ったものは人のつながりである。余っている建物をしっかり使ったということである。

人のつながりと余っている建物は、古いまちとか地方都市にいけばいく程ある。こういう所をうまく再編成していくことで、スポンジの穴を埋めていくようなまちづくりができるのかなと思っている。スポンジの穴を埋めるように小さい仕掛け、先ほど私が申したような空き家活用型みたいなものができてくるといい。人口減少をくい止めるほどではないが、わずかに動いていって何となく周りがよくなった状態がある。そこは相対的に空き家とか空き地が減っていくだろう。

人口のトータルは確実に減っていく。だから成功して人口を吸いつけると、そのぶんだけ、他がわりをくう。そういう所はより空き家とか空き地が出るスピードがスピードアップする。何もしないと全体的に薄くなる感じだと思うが、意思のあるプロジェクトを埋め込んでいくことによってメリハリがある都市構造ができていく。こういうふうに地域の力を引き出しながら、いろんな人の力を集めながら、小さい穴を埋めるようにやっていくことで、将来的にはこんな都市構造ができてくるのかなと考えている。

2-2-3. 都市再生推進法人からの活動報告

(1) 一般社団法人 荒井タウンマネジメント

ちょうど1年前に、都市再生推進法人に仙台市から指定を受けた。荒井東地区の区画整理事業は、現在も進行中である。3,100人の計画人口に対して、いま1,400人位で、そのうち3分の1程度は、大震災で津波の被害にあった方たちがお住まいになっている。

区画整理事業としては平成22年2月から始まり、そのときからタウンマネジメントを意識したまちづくりを進めてきている。震災後は状況が大きく変わり、民間企業がまちづくりに対しての認識が高く、荒井東まちづくり協議会を平成24年1月の準備会から立ち上げた。その中から計画をつくっていたのだが、まちの協議会、あるいは区画整理組合の有志で、一般社団法人荒井タウンマネジメントを平成25年5月に立ち上げている。

地区の長期的な価値をどう高めていくか。まちをつくるだけではなくて、まちをどう育てていくかということをするために、税金、助成金、補助金に頼ることなく、どう自分たちで自由にできるお金を確保できるかということをやっている。

理事のメンバーは、地元の社長たちが多く、それぞれの得意分野を活かしていろんな事業を組み立てているという状況である。仙台市はそういう事業の後押しをしている。また、理事のメンバーだけではなくて、様々な企業の方たち、その手のプロの方たちにも協力してもらっている。

主な収益事業としては、区画整理のエリアで不動産事業をしている。うちは一般社団法人でそんなに儲けを目的にしていないというところがあり、地域のニーズに合った、保育所、あるいは生活支援等に対応できるようなことに、少し家賃を抑えながら入ってもらっている。あとは売電事業。FIT（固定価格買取制度）で売電をしながら、多少お金を自由にできる、自分たちで自主財源を確保しましょうということをしている。

普段はオープンにしていない地下鉄の車両基地を、われわれ都市再生推進法人ということで広域的なことをやっていることもあって、仙台市交通局に借りて1日、「あらフェス」を開催した。普段、入れない場所であるということでポテンシャルが相当高いので、交通局も「またやりましょう」みたいな形になっている。

少しずつお金が事務局に入るような仕組みをつくって、何となく広域的なことをしている。1つは、毎月、「荒井なないろマルシェ」をやっている。第4日曜日に、子育て中の世代のお母さん方が近くにいて、店は持っていないが、趣味の世界とかいろいろなものをつくりたいという人たちがいる。そういう人たちに活躍の場、売る場を提供している。いま20店舗ぐらいあり、クラフトとかハンドマッサージとか、お母さんたちに頑張ってもらっている。

いまは、都市利便増進協定を都市公園、街区公園（街区公園としてはかなり大きい7,500㎡）、そのうちの3,000㎡ぐらいのフットサル場に人工芝をひきながら有料でお貸ししている。この協定を今年度中に結んで使用料の減免を受け、ここの収益で数百万円かかる公園の全体の維持管理を回しましょうというスキームである。

法人のメリットは、行政と公園管理者と協定について話をしているが、都市再生推進法人が使用料の減免の理由になるというところが大きいと思っている。

(2) 一般社団法人 美園タウンマネジメント

当法人の活動している美園地区は、さいたま市の東南部に位置し、市の副都心の一つとして約320ヘクタールの大規模な土地区画整理事業が進められている。東京メトロ南北線に直結する埼玉高速鉄道線「浦和美園駅」と、2002年の日韓ワールドカップに合わせて整備された県営の「埼玉スタジアム2002」が整備され、その2つの拠点の周りに新しい市街地が形成されてきた。

経緯としては、さいたま市全域で総合特区制度のもと、「次世代自動車・スマートエネルギー特区」に係るプロジェクトが進められる中で、さいたま市内でも大宮駅周辺や浦和駅周辺などの既成市街地では展開に時間がかかるが、新市街地なら早いだろうと、いくつかモデル事業が美園地区内で企画された。その中で、地域のマネジメントに取り組んでいく必要性が指摘されるようになった。

さいたま市の重点施策を整理した平成25年策定の『しあわせ倍増プラン2013』の中で、「アーバンデザインセンターみそのの設立」が位置づけられ、これまでにまち

づくりの機運を高めながら、民間企業の力も生かし、持続可能なまちづくりを進める体制構築を図ってきた。

さいたま市の東南部ということで都心部から来やすいということもあるだろうが、市内に限らず市外の大学・企業も含めて、いろんな方に入ってもらって連携する枠組みをつくっている。緩やかな連携の器として任意団体を組織し、そこに事務局として当法人が関わりながら、収益事業から非収益的な活動がうまく回っていくような仕組みをつくることを目指している。まずは「始めてみる」ということで、色々な事業に着手しているところだ。

美園地区に市の副都心にふさわしい都市機能を充実させていく上で、公共空間をうまく活用していくべきだと考えた。利活用の際の協議がしやすいだろうと、都市再生推進法人指定に向けた協議を市と始めて、平成 28 年 7 月に指定を受けた。都市再生特別措置法の活用として、まずは道路占用許可の特例制度を使った自転車のシェアリング事業をかわきりに、ゆくゆくは河川用地である調節池もうまく活用していきたいと考えている。

(3) 株式会社 ジェイ・スピリット

ジェイ・スピリットという名は、自由が丘のスピリットとも読めるし、日本のスピリットとも読める。ここにあるように、会社形態は普通の株式会社である。平成 14 年 7 月 29 日に設立された。自由が丘の商店街振興組合は組合員が 1,300 いて、日本でいちばん大きな商店街振興組合である。そこでカード事業などを代表加盟店でやっている。それを切り出して中心市街地活性化法に基づく TMO をつくろうということになり、法人をつくっている。

平成 28 年 6 月 30 日に都市再生推進法人の指定を受けた。サイネージや、いろんな看板広告等を商店街でつくる活動をしている。大小あわせて年間 10 回ぐらいのイベントを商店街でやっているのも、こういったものを使いながら、区の観光まちづくり協会などと提携をしながら活動をしている。防犯・防災については、安心・安全カメラをつくとか、色々な形で事業の受け皿になるという形だ。

もともと商店街振興組合が街づくり部とか広報事業部とかカード事業部とかイベント事業部をつくっていたものを、周辺の住宅の方々、目黒区は住区制度という特殊な、学校を中心とした住区、町会ともう 1 つ別な組織があるので、その 3 つの住区の人たちと合併をして、合計 76 ヘクタールの地域の中で商業活性化とまちづくりを両立するという形でやっている。

大事なことは、資金源である。自由が丘の商店街がやっていた、代表加盟店のカード事業のシステムをジェイ・スピリットが持って、同時に目黒区全体にこれを拡張して運

用するということで、さらに現在ではこの上にカード事業の専用の株式会社をつくり全国ネットでカード事業をやっている。現在、収益の一部を運用に回している。

経理の職員が1名いるだけで、役員は振興組合のOB等とまちの町会関係の方々が無償で取締役を構成している。そんな形なので、実際の事務もすべて自由が丘の商店街の事務局のメンバーが同時に行うという形で現在は回している。

また街並み形成委員会をつくって、建物を建てる際に、建築確認を受ける前に、細かい向こう三軒両隣のことをすり合わせることをやっている。強制力はないが、これによって自由が丘らしい、住宅街の中の商店街らしい、おだやかな形を保てるような形のファサードにしてもらっている。すでに100棟の建物が街並み形成指針に従って、強制力はないが、関係各位に「沿うようにしていてくれ」という形だ。

(4) 桜井まちづくり 株式会社

去年の都市再生推進法人等会議に参加した。奈良県桜井市は大阪から小1時間いった奈良県の真ん中にある都市である。文字どおり、シャッター商店街ということで、5年ほど前に駅前の商店街を活性化したいということでまちづくり協議会を設立した。まちづくりの勉強、ワークショップ等をやりながら見い出していった。

まちづくりのメンバーで見い出したポイントは、公的資源、民間資源、景観資源を強みにして、どう活性化したらいいかということを考えた。商店街だけではエリア全体に広がらない。やっぱりエリア活性化のためには広くとらえなければいけないと、桜井市周辺の住民、行政を交えて、ここでもまたワークショップをやりながら形をつくっていった。

その中でこの株式会社ができた。ポイントとしては、官・民・産・学・金ということだ。株式会社が要（かなめ）としての役割を持つことで、連携ビークルとしてこの会社を活動させようということである。

事業方針としては、桜井らしさと木を活かし、地域の誇りを大切に、より快適なライフスタイルと賑わいあふれる住みよいまちを目指す。これもみんなでわいわいがやがやしながら、こういうビジョンを一緒になってつくり出すというのが、まず活動の原動力になると思っている。

株式会社を平成28年6月に設立し、9月に都市再生推進法人に申請し、指定された。株式会社の資本構成は、桜井市、地元の商工会、事業者、それからまちづくりメンバーと有志で構成されている。

具体的な事業として、4つほどプロジェクトが走っている。事業の1つは町宿である。これは旧材木商の邸宅であり、茶室もあり、蔵も2つある。2つ目は商店街の中の旧銀行の支店である。これは大正時代につくった、木筋コンクリートのれんが造りである。3つ目は旧井田青果店という八百屋さんがあったのだが、そこを町家風に変えてまちの

コミュニティのカフェをつくろうということで、この3つの事業をコアに立ち上げていこうということをやっている。4つ目が、その他ということで、ふるさとの納税返礼品の受託事業、あるいはエリアの産業の活性化ということで取り組んでいる。

プロジェクトは進んだばかりだが、都市再生推進法人を軸につくっていきたいと思っている。いろんな課題が起こると思うが、意見を聞きながら、今後、発展していきたいと思う。

2-3. アンケート調査

2-3-1. 調査概要

2017 年 1 月に、都市再生推進法人 25 法人、全国中心市街地活性化まちづくり連絡会議（以下、全まち会議という）会員 48 団体にアンケート調査を行い、都市再生推進法人 25 法人と全まち会議会員 30 団体から回答があった。重複するまちづくり団体は都市再生推進法人で計上している。アンケート調査の概要を、表 2-4 に示す。

表 2-4 アンケート調査の概要

調査期間	平成 29 年 1 月 17 日～2 月 3 日
調査対象	都市再生推進法人（25 法人）、全国中心市街地活性化まちづくり連絡会議会員（48 団体）
回収状況	回収率 75% 内訳：都市再生推進法人（25／25 法人）、全国中心市街地活性化まちづくり連絡会議会員（30／48 団体）（重複している団体については、都市再生推進法人で計上（6 団体））
調査内容	まちづくり団体における事業実施、財政確保、人材確保面の課題及び国等に対する支援要望等

2-3-2. 調査結果

(1) 事業として実施しているまちづくり活動

1) 活動内容 （1 団体あたり 7 つまで回答可）

事業として実施しているまちづくり活動について、12 項目（①まちづくりルールの策定・運用、②公共空間（河川・道路・公園・公開空地 等）の維持管理・活用、③空き地・空き家・空き店舗の活用、④公共施設の指定管理（駐車場・学校活用 等）、⑤防犯・防災活動、⑥広報・プロモーション・イベントの実施、⑦景観保全・緑化、⑧交通対策（レンタサイクル・バス等）、⑨飲食・物販事業、⑩不動産開発事業・ビル管理事業、⑪人材育成（まちづくりセミナーの実施等）、⑫その他）に対する回答数・回答割合を、図 2-2、図 2-3 に示す。

最も多い回答は、「広報・プロモーション・イベントの実施」である。都市再生推進法人は、相対的に見て「まちづくりルールの策定・運用」、「公共空間（河川・道路・公園・公開空地 等）の維持管理・活用」、「防犯・防災活動」が多い。

一方、全まち会議会員は、相対的に見て「空き地・空き家・空き店舗の活用」、「公共施設の指定管理（駐車場・学校活用 等）」等が多い。

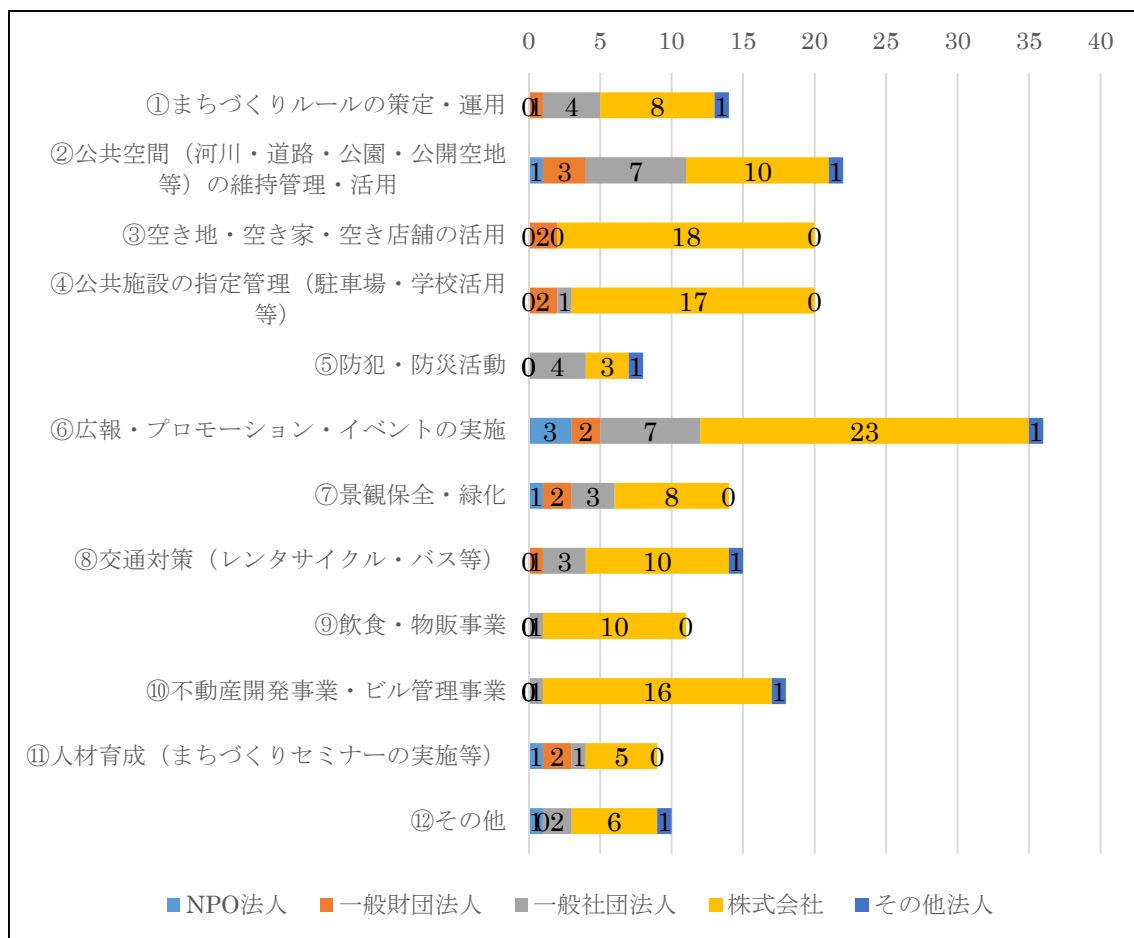


図 2-2 事業として実施しているまちづくり活動【法人形態別(回答数)】

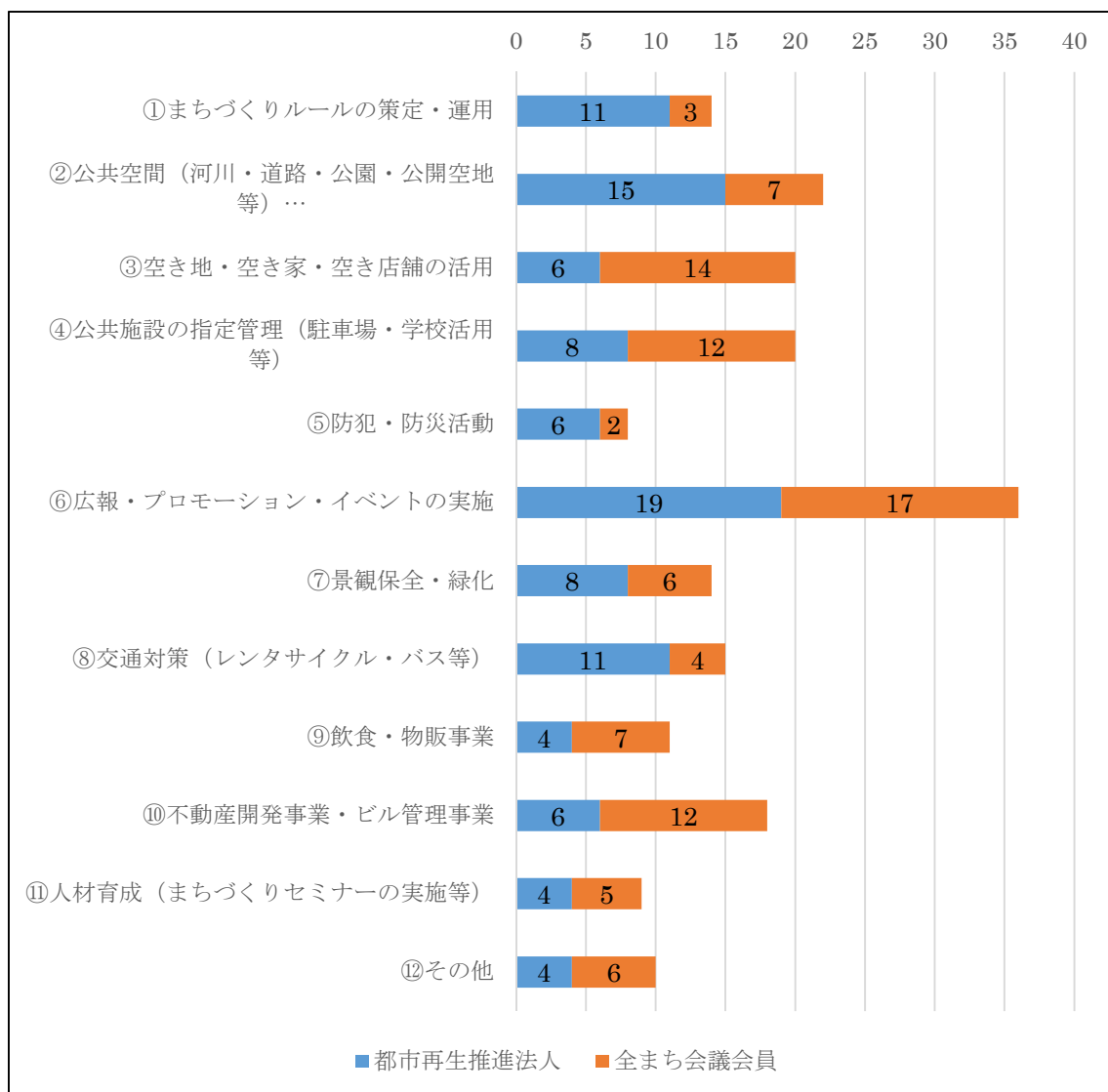


図 2-3 事業として実施しているまちづくり活動【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答数)】

2) 事業を行ううえで、課題となっていること

事業実施上、課題となっていることは、主に5つある(表 2-5)。1つ目は、財源の確保である。自主財源の確保、人材費の捻出、収益性の向上などが挙げられた。2つ目は、空きストックの情報収集・活用である。空きスペースのテナント誘致、利活用のほか、ストック情報の収集などが挙げられた。3つ目は、合意形成である。交通管理者等の公共や関係団体との協議、地域の合意形成、まちづくりへの参加意欲向上などが挙げられた。4つ目は、人材・ノウハウの不足である。人材不足、理事の成り手不足のほか、スキルやノウハウの不足などが挙げられた。5つ目は、エリアマネジメントの進展である。エリマネの認知度向上、分担金の使途拡大等が挙げられた。

表 2-5 事業を行ううえで、課題となっていること

分類	事業を行ううえで、課題となっていること
財源の確保	自主財源の確保
	自主事業の財源が少ない。
	施設利用の調整
	事業費の確保
	収入・収益が公共の方針に左右されること
	事業収益性の向上
	予算の確保（収入源）。自主事業するための人材がいない。
	活動資金調達及び収益が不安定
	事業を進めていくにあたって、継続雇用できる人件費の確保
	安定収入事業がない。
	財源の確保
	財源不足。権利行使するための法的根拠があいまいである。
	マルシェなどの地域イベントについて、採算性等の経済的な理由から、永続的な定期開催が困難
	活動を継続・拡大していく上での資金源の確保、活動に必要な人的資源の確保、活動を行う上での許認可等の規制緩和獲得
	資金調達
	企画中の収益事業の早期実装（事業立ち上げ前の調整に時間を要し、収益確保できていない）
	事業を継続していくための費用の捻出が課題
	資金の運用と財源の確保が難しい。
空きストックの情報 収集・活用	駐車場収容力不足、空きスペースのテナント誘致
	地方都市において駐車場の機械化（無人化）が進み紙媒体の共通駐車券の発行高が減少。駐車券の磁気化を検討している。
	今年度から施設が有料化され、その影響で来館者が減ってしまった。
	自己所有施設と指定管理施設（時間貸し駐車場）との料金設定や共通駐車サービス券発行への調整等
	不動産開発事業及び空き地活用事業により、デベロッパー事業を推進するにあたり、商圈人口が少ないため、事業収支（テナント賃料と投資金額）がなかなか合わない。
	空き店舗と出店希望者とのマッチングが難しい。特に、若手の起業・創業希望者および予備軍の発掘に取り組んでいる。
	施設 2 階の入居テナント撤退に伴う新たなテナント確保が難航している。

	テナント床、店舗・業務の数が増えて管理が大変
	ビル内空きテナントの入居が厳しい。
	空き地・空き家・空き店舗の情報ストック収集が難しい。
	開発圧力が圧倒的に低い中での空き地活用や公共空間利用を進めること
合意形成	公共との協議が難しい。
	地元事業者のまちづくりへの参加意欲の向上
	地権者の合意形成、行政の理解力
	協議会委員等の関係者が多数に及び連絡調整に労力を要する。また、地域の合意形成が困難
	震災後の再開発エリアのため、合意形成が難しい。
	関連団体との調整とりまとめ
	地域住民、地域企業の積極的な理解が得られにくい。
	新たなことに取り組むにあたっての合意形成やモチベーションの維持
	（地域の関係者に）主体性をもってもらうこと、関係行政（警察等）との摺り合わせ
	地域の合意形成 商店街の店主の高齢化・後継者がいない問題 市民の関心の薄さ
	地域の合意形成及び法令順守の指導が難しい。
	地域（商業者）との合意形成が難しい。地元警察からの理解を得ることが難しい。
人材・ノウハウの不足	人材不足である。スキルやノウハウが不足している。
	制度融資の借入に理事全員の連帯保証が求められるため、理事のなり手がいなくなっている。
	後継者スタッフ育成、運営資金
	人材の確保が難しい。
	後継者の確保
エリアマネジメントの進展	競合出店が激化する地域間競争への対応、・魅力ある新規店舗の誘致、収益性がないが公共性のある事業の実施、収益のまちへの還元
	中心市街地活性化基本計画終了後の会社の歩むべき方向性
	事業が景気変動や外部要因に左右されやすい。
	道路空間の活用や、ルール策定にあたっては所轄警察署からの規制や条件が厳しく、柔軟な活用が難しい。
	行政機関との調整
	市は全国に先駆けて BID 制度の整備・運用を進めているが、適用対象が公共的事業に限られている。将来的には、BID 制度は地域活性化を目的とした他事業に活用することが求められる。

	道路空間を活用・管理する上での交通管理者との調整に苦慮している。
	エリマネ活動（イベント）の認知度の向上

3) 事業を行う際に、参考とした他地区の事例

事業を行う際に、参考とした他地区の事例に関して、18 団体からの回答が得られた。地区名、取組名、参考にしたポイントを表 2-6 に示す。

表 2-6 事業を行う際に、参考とした他地区の事例

地区名	取組名	参考にしたポイント
長浜市	株式会社黒壁の取組	これまで街になかった魅力を、まち会社がリスクを負って作り出したという点
富山グランドプラザ	富山グランドプラザの管理運営について	管理運営の方法
福井県越前市	まちづくり武生株式会社の空き店舗等の利活用促進	空き店舗等のサブリースによる財源確保
高松丸亀町商店街	まちづくり再開発事業	土地の所有と利用の分離
米子市		中活事業
帯広市、藤枝市、長崎市	オビヒロホコテン、藤枝おんぱく、長崎さるく	公共空間の活用 まち歩きや体験プログラム
岡山市	問屋町	組織特性に基づく収益化のポイント、求心力のあるプロモーション、自己リスクのとりかた、これらのバランス
千葉県柏市 柏の葉地区	柏の葉アーバンデザインセンターによる取組	多主体の参画・協働を促す仕掛け、組織立て付けなど
千葉県柏市	柏の葉アーバンデザインセンター	公・民・学連携による、各主体が得意分野を活かした、持ち寄り型の協力体制によるまちづくり まちづくりに関わる市民を増やすセミナーや公共空間を活かしたイベントの取組
山形県酒田市	酒田夢の倶楽	歴史的建物を改修した物販や飲食、展示施設の運営手法
福岡市博多地区	エリアマネジメント	地権者の参画と合意形成の手法
大阪府富田林	LLP まちかつの取組、長浜まちづ	建物所有者と入居希望者とのマッチ

市、滋賀県長浜市	くり株式会社の取組	ング
香川県高松市	丸亀町再開発事業	ライフスタイルのブランド化
大阪市北区、兵庫県篠山市、徳島県名西郡神山町	オープンナガヤ大阪、篠山市篠山伝統的建造物群保存地区(国選定重要伝統的建造物保存地区)、神山プロジェクト	景観保全、空き家・空き店舗の利活用、まちの賑わい創設
札幌大通地区	オープンカフェ、広告事業	制度活用の仕組み
大手町・丸の内・有楽町地区	大丸有地区まちづくり事業	景観形成のためのデザインガイドライン作成 広報・プロモーション事業
大手町・丸の内・有楽町地区	公共空間活用社会実験（仲通り、行幸通り等）	国家戦略道路占用事業の活用先行事例 イベント時の什器等のレイアウト、管理体制 道路管理者、交通管理者との協議体制
北海道函館市西部地区バル街	バルイベント	バルイベントの仕組み

(2) 主たる財源

1) 主たる財源（1団体あたり3つまで回答可）

主たる財源は、各社の自主事業や、国・自治体からの補助金・委託金で確保されていることが多い。その他の選択肢として、地元商店街・企業等からの事業費負担金、ファンドの利用、融資等が挙げられた(図 2-4、図 2-5)。

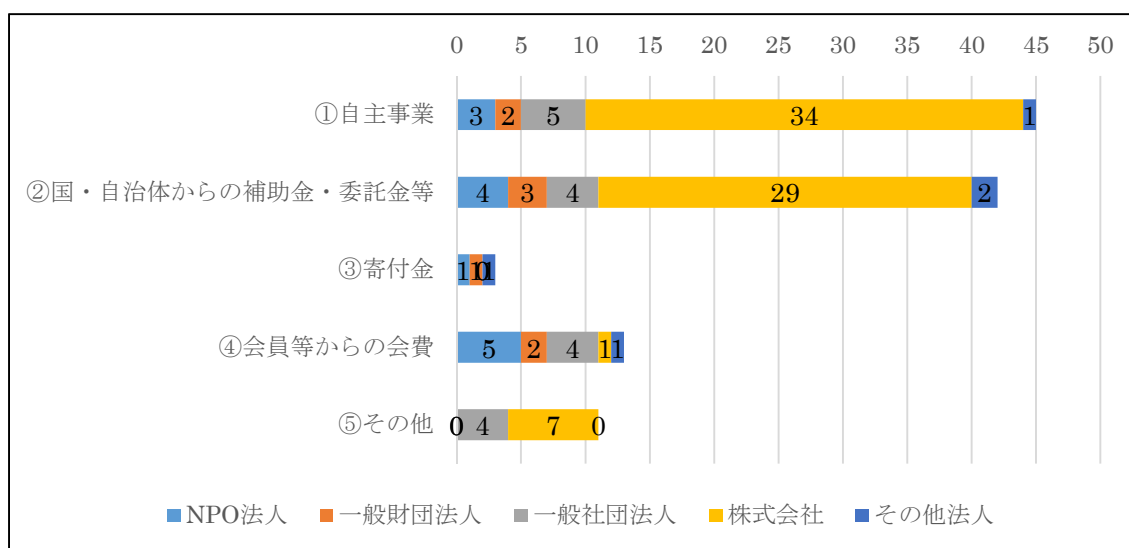


図 2-4 主たる財源【法人形態別(回答数)】

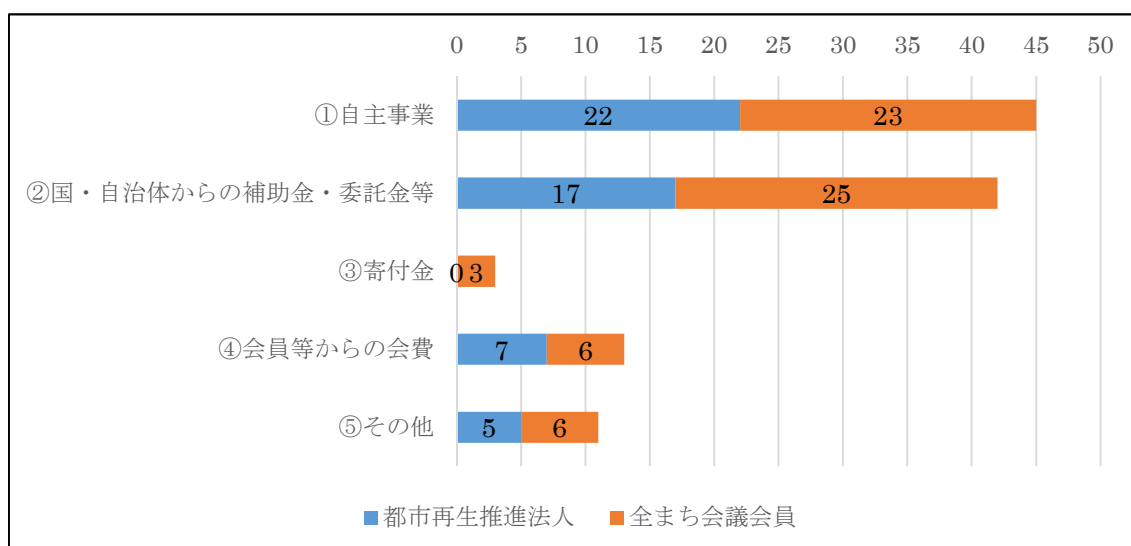


図 2-5 主たる財源【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答数)】

2) 財源確保面で課題となっていること（1団体あたり3つまで回答可）

財源確保面で課題となっていることは「自主事業で得られる収益が少なく、活動に制約がある」の選択肢が最も多く、続いて「国・自治体からの補助金（委託金）が将来も見込めるか不安」、「収益が不安定で人材確保が難しい」が多い。「その他」の選択肢として、「エリアマネジメント活動の評価が難しく、将来に渡って業務委託費が得られる担保がない」等の意見があった(図 2-6、図 2-7)。

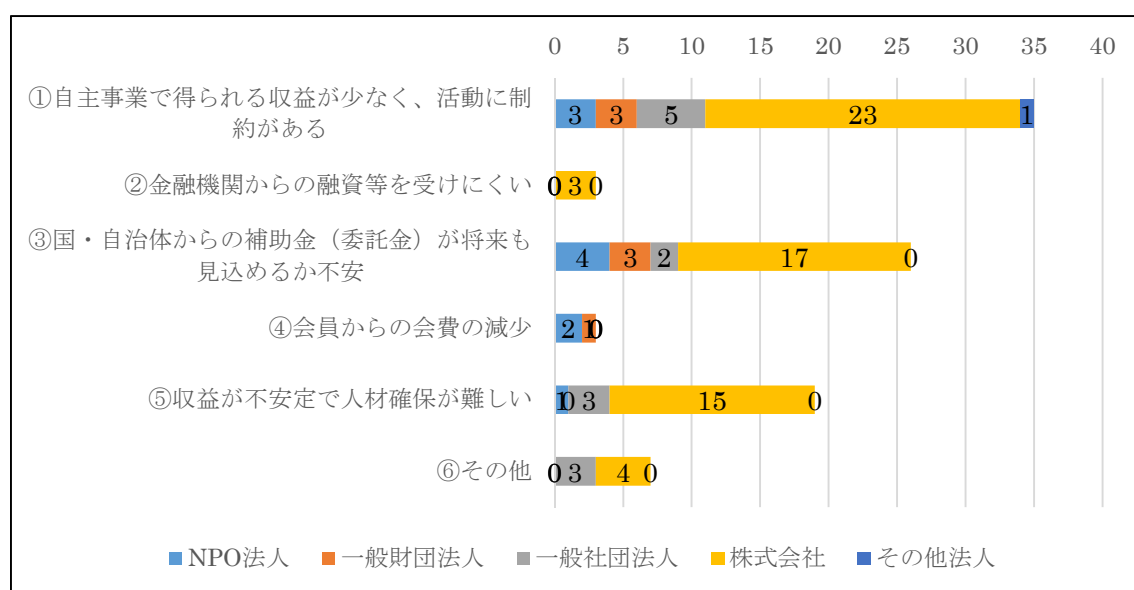


図 2-6 財源確保面で課題となっていること【法人形態別(回答数)】

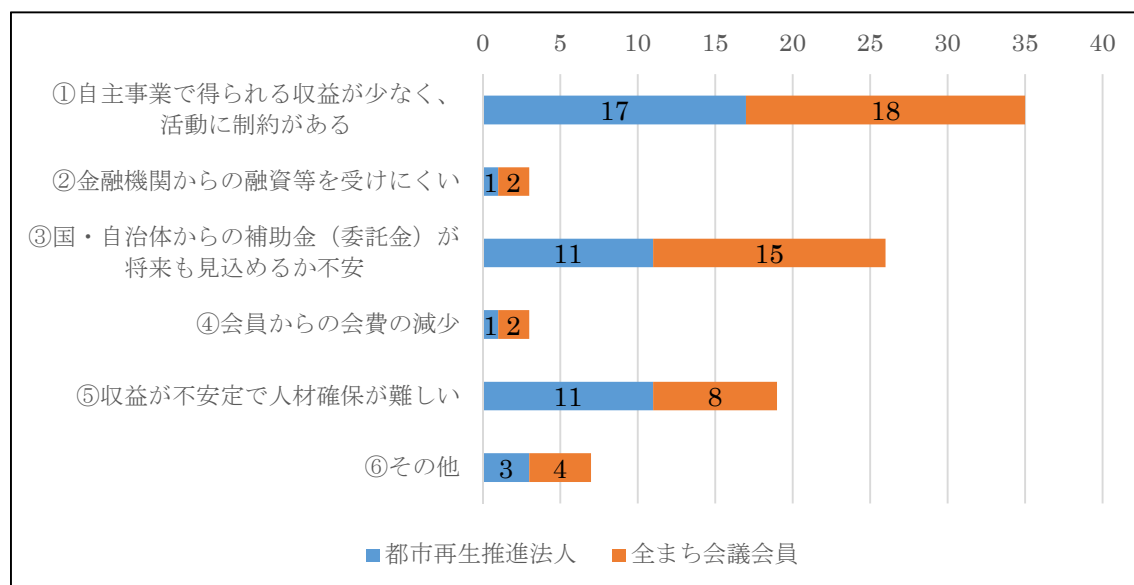


図 2-7 財源確保面で課題となっていること【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答数)】

(3) 人材について

1) 職員が持つ職能（専門としている技能や取得している資格等）（1団体あたり3つまで回答可）

職員が持つ職能については、「コミュニケーション」が最も多く、続いて「広報・プロモーション」、「不動産管理」である。一方で、「商業経営（物販販売等）」、「サービス業（経営診断等）」等については少ない（図 2-8、図 2-9）。

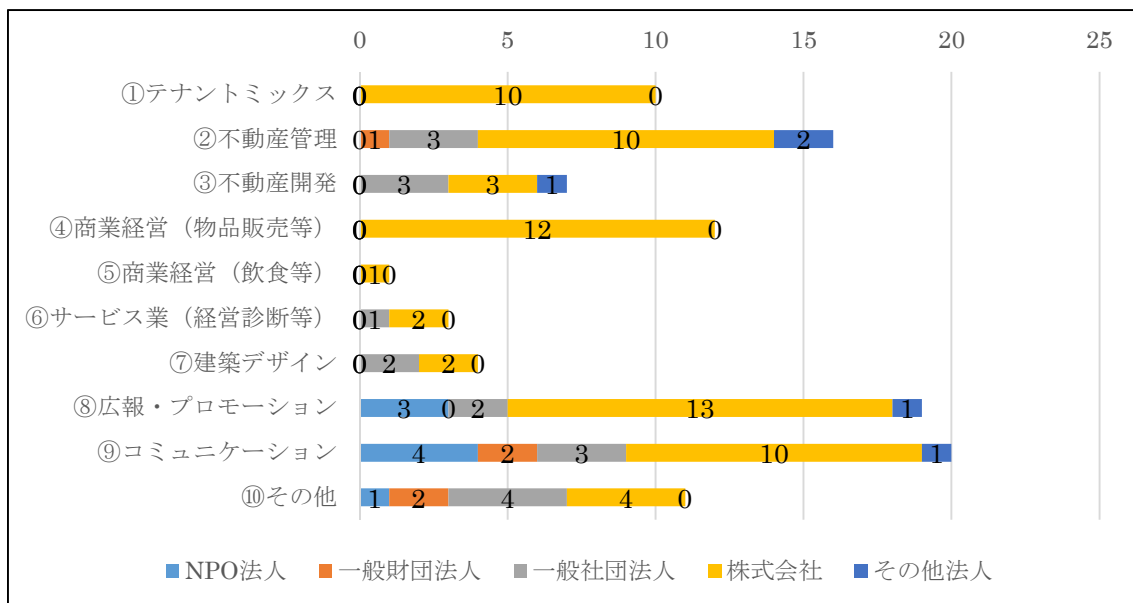


図 2-8 職員が持つ職能【法人形態別(回答数)】

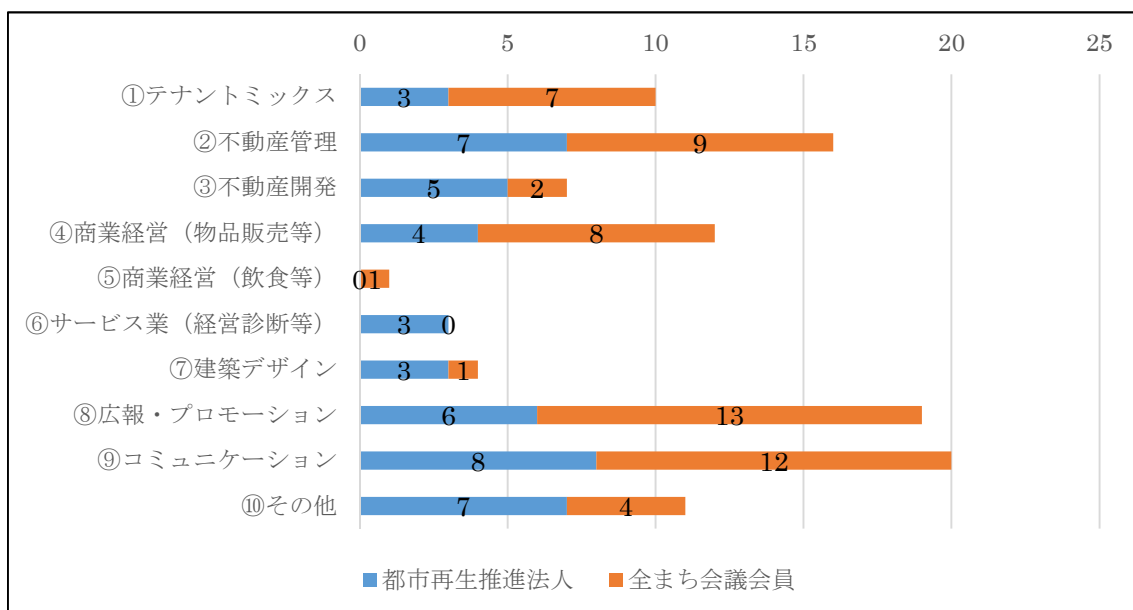


図 2-9 職員が持つ職能【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答数)】

2) 人材確保面で課題となっていること（1団体あたり3つまで回答可）

人材確保面で課題について、多くの団体から、「業務に必要な分野の人材を採用できない」という意見があった。人件費の捻出も難しいため、安定した雇用や才能をもった人材の雇用に課題を抱えている（図 2-10、図 2-11）。

その他の回答では、「長く続くスタッフが少ない、長く続けさせられない。」という意見のほか、「新たな人材を確保するための収益の増加及び新規収益事業の見込みがないこと」等が挙げられた。

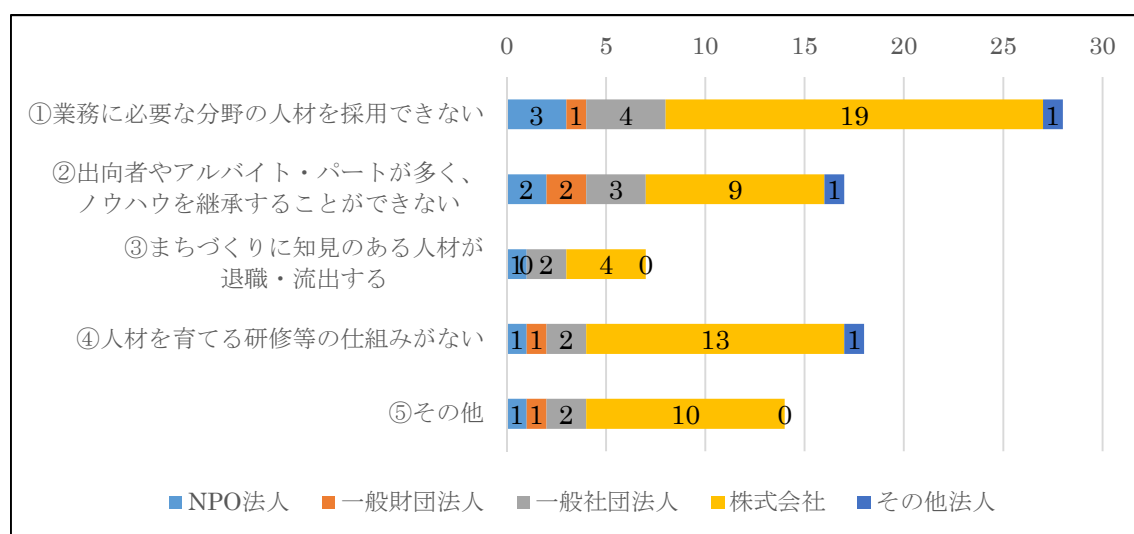


図 2-10 人材確保面で課題となっていること【法人形態別(回答数)】

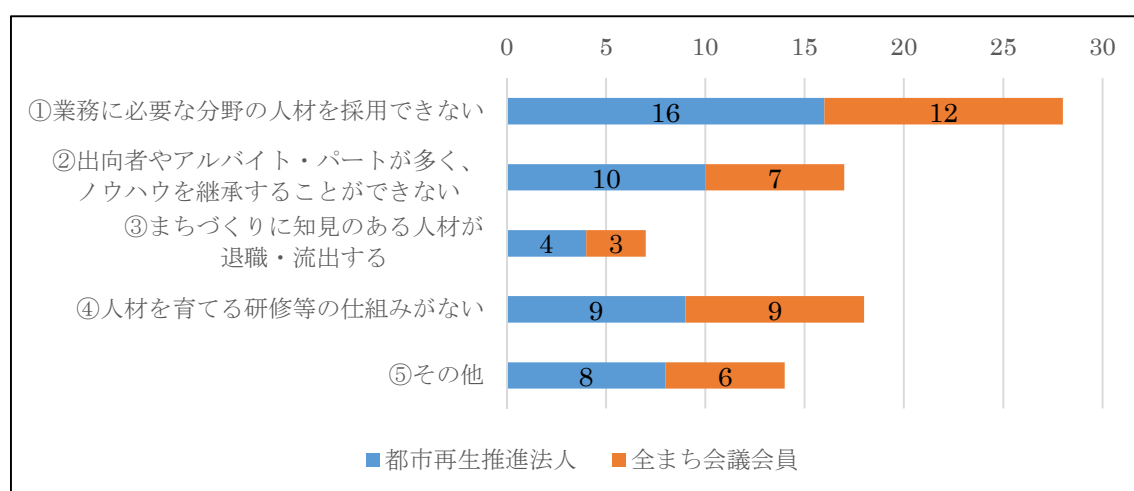


図 2-11 人材確保面で課題となっていること【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答数)】

3) 課題となっている「業務に必要な人材」(1団体あたり3つまで回答可)(2)の回答に対応)

団体と地域の橋渡し役となる「行政や、住民と調整できる能力を持った人材」及び「若い人材」が多く求められている。「その他」の回答では、「マーケティング、地域経済に関する専門知識を持った人材」のほか「音響など専門的知識をもった人材」、「産業創発支援、ビジネス分野に関する取組を企画・推進できる人材」等が挙げられた(図2-12、図2-13)。

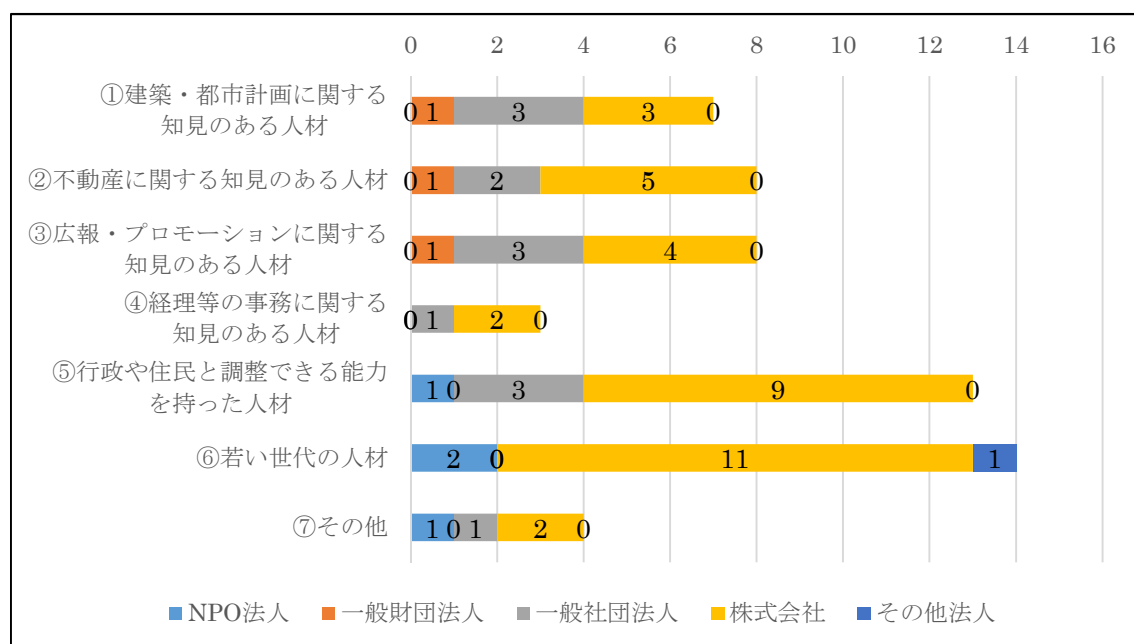


図2-12 課題となっている「業務に必要な人材」【法人形態別(回答数)】

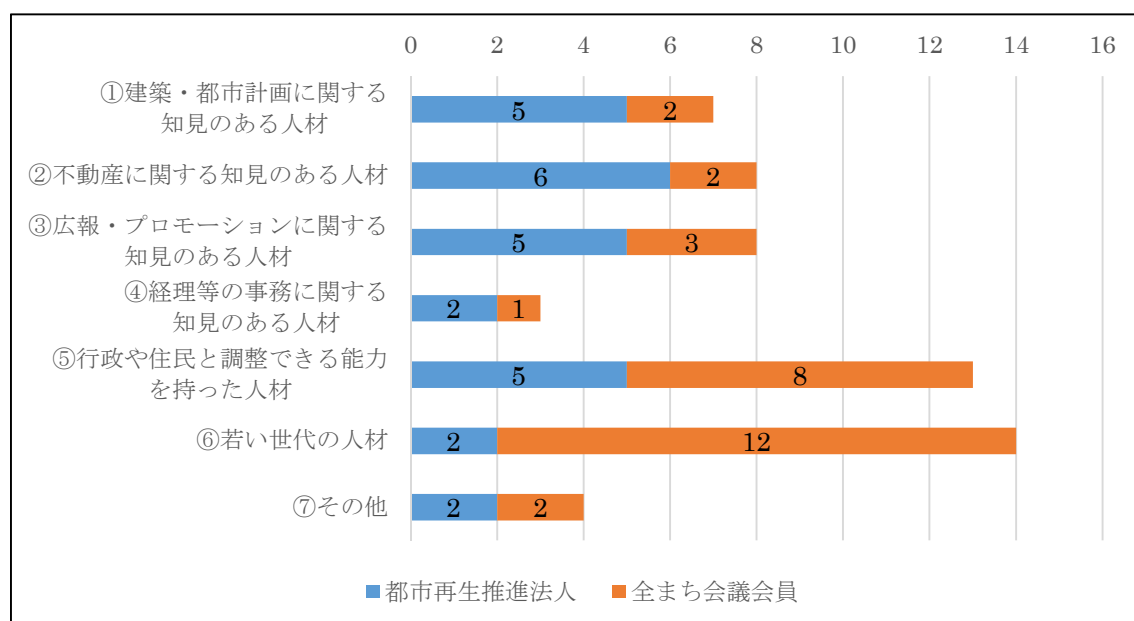


図2-13 課題となっている「業務に必要な人材」【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答数)】

(5) その他

1) 法制度面で課題となっていること（1団体あたり3つまで回答可）

法制度面で課題となっていることは、「道路空間の活用に関する規制」と「税制上の優遇が不十分」という回答が多い。

「その他」の回答として、「土地の低未利用に対するディスインセンティブが必要」、「道路空間の利活用に関して警察、保健所との調整が課題」という回答が挙げられた。

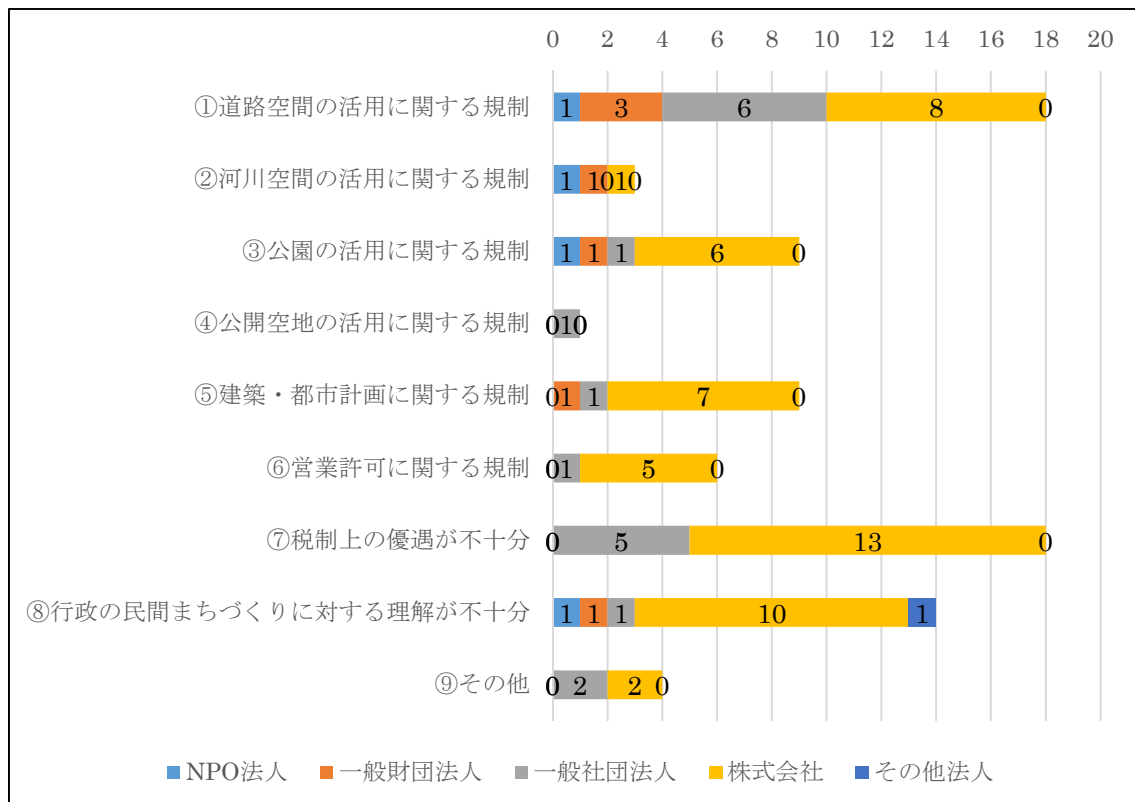


図 2-14 法制度面で課題となっていること【法人形態別(回答数)】

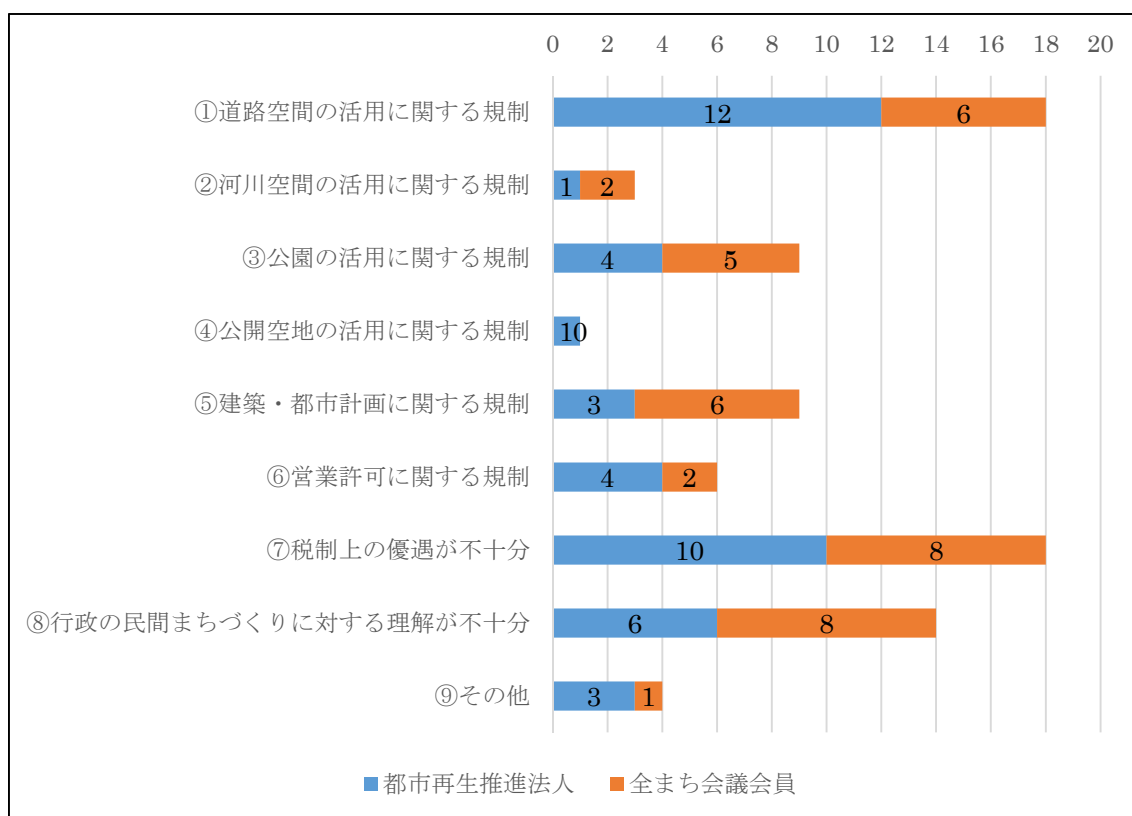


図 2-15 法制度面で課題となっていること【都市再生推進法人/全まち会議会員(回答)】

2) 国や自治体に対して求めたい支援

国や自治体に対して求めたい支援は、36 団体からの回答が得られた。回答内容を表 2-7 に示す。

求めたい支援の内容は主に 5 つある。1 つ目は、「補助金等の支援」である。空き店舗改修や、公共空間活用への支援、人件費補助、社会実験の支援などのほか、使いやすい補助金、税制優遇措置、融資制度等が挙げられる。2 つ目は、「都市のプランと制作」である。都市経営の具体的なプラン、地域の事象が反映されやすい政策などが挙げられる。3 つ目は、「人材支援」である。専門知識、手続きに関するサポートのほか、専門的知識を有するアドバイザー等の派遣などが挙げられる。4 つ目は、「規制緩和・手続きの効率化」である。道路使用における規制緩和、景観規制の緩和、自治体による独自制限の緩和、許認可のワンストップ化などが挙げられる。5 つ目は、「エリアマネジメントの環境整備」である。エリアマネジメント団体への税制優遇等が挙げられる。

表 2-7 国や自治体に対して求めたい支援

分類	国や自治体に対して求めたい支援
補助金等の支援	まちづくり会社が自主的に行う調査研究（新たな問題提起、事業企画）に対する支援。まちづくり会社が取得する不動産に対する減税措置
	使いやすい補助金の新設
	空店舗改修に係る支援を求めたい。 （理由：空店舗を利用するにしても老朽化が進んでおり利用できないため。）
	大規模投資における無担保無利子の融資
	再興戦略の予算増
	中心市街地活性化基本計画終了後のまちづくりに関する財源的支援
	事業実施に関連した支援（補助金等）の継続
	まちづくりや中心市街地活性化、補助金に関する情報提供及び連携についてこれまで以上にご支援いただきたい。
	ほとんどの地方自治体には潤沢な資金はなく、余分に使える資金もほとんどない状況である。国土交通省の補助金内容自体は非常に有益なものが多いにもかかわらず、市からの助成がないために、或いは少ないために十分に活用できないケースが多いので、地方公共団体の資金支援がなくとも活用できる街づくりに関する補助金制度がたくさんあればありがたい。
都市のプランと制作	〇〇市に対し、〇〇駅前地区の再々開発事業に取り組むよう求めたい。
	都市経営の具体的なプラン
	支援というより、まちづくりに関する事業の効果測定を成果論だけで判断するのを再考願いたい。
	都市機能の更新が必要なときに、都市規模・市場規模・地域性および将来の方向性などが十分に加味されること。また、地域に興っている大小様々な事象が尊重され、反映されやすい政策。
	まちづくりに関する事業を増やしていただきたい。
	国が実施している委員会内で議論している内容と、地域で行っている取組の関わり。取組を推進するために必要な基礎データなどを把握するための社会実験の支援
	将来を見据えた安定した委託事業の創設
人材支援	既に取り組まれているが、まちづくりに関する先進事例研修会や専門的知見を有するアドバイザー等の派遣を引き続きお願いしたい。
	補助金に人件費を含むこと、専門家派遣の無料化
	民間事業者やまちづくりの任意団体が空き店舗や空き家、公共空間を活用して公益性のある事業を行う場合の数百万円程度の支援。商店街等で若手人材が不

	足する中、新たな担い手の発掘育成が必要なため。
	文化面での支援、人的・予算的
	人件費の継続支援
	人的支援の確保 (理由：経済的な面及び、経験者の確保)
	人材派遣
規制緩和・手続きの効率化	中活の認定を取っていないため、政府系金融機関からの融資が難しい。 さらに商業に対する支援メニューが活用できない。
	支援制度はあるが、使わせない、国の支援制度に自治体が独自の制限をかけて、使いづらくする、というがあるので、そのようなことをしないよう、国から自治体に指導を徹底してほしい。
	税制優遇
	道路占用だけではなく、道路使用における規制緩和。公共空間の活用（プレイスメイキング・タクティカルアーバンイズム等）に対する金銭的支援及びマニュアル化
	専門知識、手続きに関するサポートと補助や委託事業などの資金的な支援
	道路占用許可の特例制度をより柔軟に活用できる道路法と道路交通法の一体的な仕組みづくり
	行政側の所管部署が異なることによる許可基準のばらつきを避け、一体的な空間の活用が行えるよう、公共空間の利活用に関する様々な許認可のワンストップ化を求めたい。
	景観規制・屋外広告物条例の緩和
	規制緩和と税制優遇
	地域活性化を目的とした事業のスタートアップ支援（規制緩和・融資・補助など）
エリアマネジメントの環境整備	BID 制度の導入
	エリアマネジメント団体への税制優遇及びエリアマネジメント活動を支援する団体への税制優遇 (理由：公共性の高い事業を実施（支援）していながら、生じた利益は株式会社と同様に課税される。)

4) 都市利便増進協定²の活用意向（都市再生推進法人のみ）

都市利便増進協定の活用に関しては、意向ありは 10 法人(40%)、意向なしは 11 法人(40%)、活用中は 4 法人(16%)という回答であった(表 2-8)。

表 2-8 都市利便増進協定の活用意向（都市再生推進法人のみ）

	回答数	割合
① あり	10	40%
② なし	11	44%
③ 活用中	4	16%

5) 低未利用土地利用促進協定³の活用意向（都市再生推進法人のみ）

低未利用土地利用促進協定の活用に関しては、意向ありは 4 法人(16%)、意向なしは 21 法人(84%)という回答であった(表 2-9)。

表 2-9 低未利用土地利用促進協定の活用意向

	回答数	割合
① あり	4	16%
② なし	21	84%

6) 都市再生推進法人⁴の指定意向（全まち会議会員のみ）

都市再生推進法人の指定に関しては、意向ありは 6 団体(20%)、意向なしは 23 団体(77%)、未回答 1 団体(3%)という回答であった(表 2-10)。

表 2-10 都市再生推進法人の活用意向（全まち会議会員のみ）

	回答数	割合
① あり	6	20%
② なし	23	77%
未回答	1	3%

²都市利便増進協定（都市再生特別措置法第 74 条）

まちのにぎわい・交流の場を創出する広場や緑地などの施設について、地域住民やまちづくり団体等の自主的な取組やノウハウを活かした管理を推進するための協定

³低未利用土地利用促進協定（都市再生特別措置法第 80 条の 2）

市町村や都市再生推進法人等がノウハウを活かして、所有者等に代わって低未利用の土地、建築物の有効かつ適切な利用を促進するため、必要な施設の整備又は管理を定めるための協定

⁴都市再生推進法人（都市再生特別措置法第 118 条）

まちづくりに関する豊富な情報・ノウハウを有するまちづくり団体に対し、都市再生の取組を推進するため市区町村長が指定し公的な位置づけを与える制度

2-3-3. 調査のまとめ

- ・ 事業として実施しているまちづくり活動として最も多い回答は、「広報・プロモーション・イベントの実施」である。相対的に見ると、都市再生推進法人は、「まちづくりルール」の策定・運用、「公共空間（河川・道路・公園・公開空地等）の維持管理・活用」、「防犯・防災活動」が多く、全まち会議は「空き地・空き家・空き店舗の活用」、「公共施設の指定管理（駐車場・学校活用 等）」等が多い。
- ・ 事業を行ううえでの課題は、主に「財源の確保」、「空きストックの情報収集・活用」、「合意形成」、「人材・ノウハウの不足」、「エリアマネジメントの進展」の5つである。
- ・ 主たる財源は、「自主事業」、「国・自治体からの補助金・委託金等」が多い。「その他」として、「地元商店街・企業等からの事業費負担金」、「ファンドの利用」、「融資」等が挙げられている。
- ・ 財源確保面の課題は「自主事業で得られる収益が少なく、活動に制約がある」の選択肢が最も多く、次いで「国・自治体からの補助金（委託金）が将来も見込めるか不安」、「収益が不安定で人材確保が難しい」が多い。「その他」として、「エリアマネジメント活動の評価が難しく、将来に渡って業務委託費が得られる担保がない」等が挙げられている。
- ・ 職員が持つ職能は、「コミュニケーション」が最も多く、次いで「広報・プロモーション」、「不動産管理」である。一方、「商業経営（物販販売等）」、「サービス業（経営診断等）」等は少ない。
- ・ 人材確保面の課題は、多くの団体から、「業務に必要な分野の人材を採用できない」という意見が挙げられている。人件費の捻出も難しいため、安定した雇用や才能をもった人材の雇用に課題を抱えている。
- ・ 課題となっている「業務に必要な人材」は、団体と地域の橋渡し役となる「行政や住民と調整できる能力を持った人材」や「若い世代の人材」が求められている。「その他」として、「マーケティング、地域経済に関する専門知識を持った人材」、「音響など専門的知識をもった人材」、「産業創発支援、ビジネス分野に関する取組を企画・推進できる人材」等が挙げられている。
- ・ 法制度面の課題は、「道路空間の活用に関する規制」と「税制上の優遇が不十分」という意見が多い。また、「土地の低未利用に対するディスインセンティブが必要」、「道路空間の利活用に関して警察、保健所との調整が課題」が挙げられている。
- ・ 国や自治体に対して求めたい支援は、36 団体から回答が得られ、主に「補助金等の支援」、「都市のプランと制作」、「人材支援」、「規制緩和・手続きの効率化」、「エリアマネジメントの環境整備」の5つに分類できる。

第3章 公共空間等の利活用事例

3-1. 調査の概要

公共空間等の利活用事例を調査するに当たり、目的、枠組み、調査方法についてまとめる。

(1) 事例調査の目的

事例調査の目的は、全国の公共空間等の利活用をおこなっている好取組事例から、他の地区に横展開可能なポイントを抽出するために、「空間の利活用の取組」、「経済的持続性・財源」、「制度的課題」、「組織・運営」についてまとめることである。

(2) 事例調査の枠組み

① 利活用すべき低未利用な公共空間等

人口減少・高齢社会におけるまちの活力の維持・増進を図るためには、低未利用な公共空間等について、民間事業者等のノウハウを活用した自立的・継続的な利活用により、まちの賑わいを創出することが効果的である。本調査においては、まちや地域全体の賑わいを創出することを検討するために、対象となる「低未利用な公共空間等」を、オープンスペース的な公的空間だけに限定することなく、低未利用な空き家や空き地などの民間所有の空間、ならびに今後人口減少により統廃合されることが予想される公共施設というタテモノも包含した枠組みの中で位置づけることが必要と考えられる。

したがって、対象となる「低未利用な公共空間等」とその利活用のイメージとしては、以下のように考えられる。

- ①大都市の再開発における公開空地等の公的空間のプレイスメイキング等による活用。
- ②地方都市の既成市街地の空き家のリノベーションによる活用と周辺エリアの再生。
- ③道路、広場や河川敷・水辺などの、人々の賑わいのための開放・活用。
- ④公共施設のより効率的な運営、および統廃合されるべき公共施設の活用。

まちの賑わいを創出するために**利活用すべき低未利用な公共空間等**を、タテモノ・オープンスペースの軸（縦軸）と、官・民所有不動産の軸（横軸）により分類すると次のように考えられる。（図 3-1）

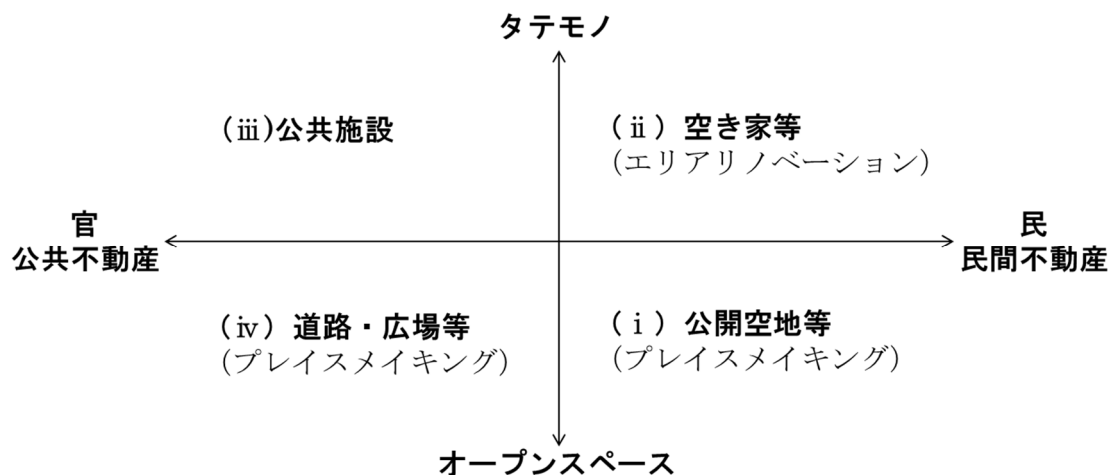


図 3-1 低未利用な公共空間等の分類

② プレイスメイキング

公開空地や道路などの公的空間の利活用の手法として近年まとめられている⁵のは、「プレイスメイキング」という考え方である。

プレイスメイキングとは、定まった定義はないが、「公開空地や道路などの公的空間を、コミュニティの中心としてのパブリックスペースに創出・改善していくための、プランニング、デザイン、マネジメントの多角的なアプローチ」と考えられる。具体的には、公開空地や道路などを活用したオープンカフェやマルシェ等のイベントなどの活動を指す。

③ エリアリノベーションとリノベーションまちづくり

空き家等利活用に関して、たんなる個別の建物のリノベーションにとどまらずに、まちづくり的な視点を持ち周辺の地域への波及効果を考慮した、「エリアリノベーション⁶」あるいは「リノベーションまちづくり」とよばれるものに焦点をあてる。

エリアリノベーションとは、空き家や空きビルを改装して新しい価値を加えるリノベーションを周囲に広げて町に賑わいを取り戻す、エリア形成の手法である。

リノベーションまちづくりとは⁷、「空き家・空き店舗・空きビルおよび空き地等の既存の建物や土地（以下遊休不動産という）を、リノベーション手法による活用をおこなう、遊休不動産の再生と質の高い雇用の創出を掛け合わせ、新たな産業振興と地域コミュニティの再生を図ることを目的としている街づくり事業」とであるとされている。

⁵ 平成 26 年度の国交省報告書「都市空間の魅力増進の推進体制に係る基礎的調査」でプレイスメイキングに関する文献調査ならびに専門家ヒアリングが実施されている。

⁶ 馬場正尊+OpenA 編著「エリアリノベーション 変化の構造とローカライズ」より引用

⁷ 静岡県沼津市ウェブサイトから引用 <http://www.city.numazu.shizuoka.jp/renovation/towa/index.htm>

④エリアマネジメントとの関係

エリアマネジメントとは「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業者・地権者等による主体的な取組」と定義される。

本調査では、エリアマネジメントのための公的な空間の利活用のための「手法」として、プレイスメイキングやエリアリノベーションを位置づけることとする。

⑤調査対象の6事例

公共空間等の利活用事例として、図 3-1 における4つのエリアのうち（i）公開空地等の利活用事例と（ii）空き家等の利活用事例を対象とする。

（i）公開空地等の利活用事例

「秋葉原タウンマネジメント株式会社」、「淡路エリアマネジメント」、「豊田市のまちづくり・エリアマネジメント活動」

（ii）空き家等の利活用事例

「紫波町日詰商店街地区」「七尾・株式会社御祓川（みそぎがわ）」「篠山・一般社団法人ノオト」

(3) 事例調査の方法

①調査方法

文献調査、および関係者のヒアリングによる。

②調査項目

(1) 活動の概要

活動地区の範囲、活動主体、地域の課題と活動の目的、活動内容、経緯・歴史

(2) 公共空間等の利活用

公開空地等の利活用、空き家等の利活用

(3) 財源・事業収支

(4) 組織・推進体制

(5) 行政・企業・市民との関係

(6) 活動上の課題(ヒアリングより)

(7) キーパーソン

(8) 横展開のポイント

④ 関係者ヒアリング

活動のキーパーソンにヒアリングをおこなった。

表 3-1 ヒアリング対象者一覧

	所属組織	氏名	ヒアリング実施日
1	秋葉原	エリアワークス株式会社 チーフ・プロデューサー 取締役	2016年12月13日
		秋葉原タウンマネジメント株式会社 事業マネジャー	
2	神田淡路	一般社団法人淡路エリアマネジメント 事務局マネージャー	2016年11月29日
3	豊田	豊田まちづくり株式会社 代表取締役 他	2016年12月15日
		豊田まちづくり株式会社 まちづくり推進部 豊田市中心市街地活性化協議会・TCCM担当	
		豊田商工会議所 まちづくり振興部 部長	
		豊田市役所 産業部商業観光課 課長	
		豊田市役所 都市整備部都市整備課 副課長	
		豊田市役所 都市整備部都市整備課 公共空間 UseUp担当 担当長	
4	七尾	株式会社御祓川 代表取締役	2016年12月12日
5	篠山	一般社団法人ノオト 代表理事	2017年1月13日

調査のまとめにおいては、文献調査とキーパーソンのヒアリングを一体化して記述している。キーパーソンには、同時に、活動を通じての「人材育成」についてもヒアリングしており、その結果は第4章にまとめた。

事例調査を基に「公共空間等利活用の取組」「経済的持続性・財源」「制度的課題」「組織・運営」という4つの視点による横展開のためのポイントを抽出した。

3-2. 公開空地等の利活用事例

3-2-1. 秋葉原タウンマネジメント株式会社

ポイント：

再開発に伴い、周辺地域の課題への取組として行政（東京都千代田区）も参加した株式会社によってエリアマネジメント活動が実施されている。公共空間利活用として、区道等のエリアマネジメント広告や区有地等のコインロッカー・自販機の運営で収益を上げながら、安定した自立的な運営活動が行われている。

(1) 活動の概要

① 活動地区の範囲

右図の、JR 秋葉原駅を中心とした、おおむね正方形のかたちをした地域である。東京都千代田区の外神田 1 丁目、2 丁目、4 丁目、神田佐久間町 1 丁目などにまたがっている。1989 年の東京青果市場移転に伴い実施された土地区画整理事業における地区計画の範囲が活動エリアになっている。

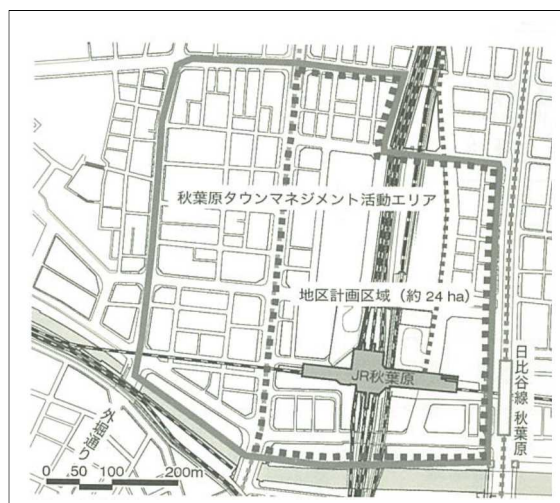


図 3-2 活動エリア

(出典：小林重敬編著「最新エリアマネジメント」)

② 活動主体

秋葉原タウンマネジメント株式会社（以下、「秋葉原タウンマネジメント(株)」という。）（2007 年 12 月 10 日設立）

③ 地域の課題と活動の目的

秋葉原駅前にあった東京青果市場跡地の再開発事業実施に伴い、千代田区が住民アンケートを実施したところ、「ゴミや落書きが多い」「自転車の不法投棄が多い」「治安が悪くなりつつある」「駐車場を整備して欲しい」等の要望が出てきた。

その対策として、千代田区は、継続的にまちを見守っていく組織として、タウンマネジメント組織が必要だと判断し、住民や再開発事業者、秋葉原に興味をもつ人々と共に勉強会を行いながら活動内容を設定し、2007 年 12 月にタウンマネジメント組織として「秋葉原タウンマネジメント(株)」が立ち上げられた。

当初の活動目的は、人を呼び込み、収益や賑わいを生むことであったが、2005 年につくばエクスプレスが開業し、関東近郊の南北・東西の交通結節地点となったことも影響し、徐々に、人が集まるまちになった。逆に来街者が増えることによる犯罪や風紀環境・治安の悪化、ゴミのポイ捨てや落書きによる美観の問題、放置駐輪・違法駐車の問題、交通広場等公共空間の無秩序な使われ方等、生活環境の低下や、既存ビルの老朽化、空室問題等が指摘されるようになった。

現在の秋葉原タウンマネジメント(株)の活動方針は以下の通りである。

- ①民と官が協力して「公益的なまちづくり事業」を行うこと
- ②地域自らの意思と決断により活動をする事
- ③事業で得た収益はさらにエリアマネジメントの事業として再投資すること
- ④参加者の労力・資力の提供を基本に事業を実施すること
- ⑤民間企業と公的機関とはイコールパートナーとして連携し、事業を実施すること

⑤ 活動内容

エリアマネジメントの活動を以下にまとめる。

表 3-2 活動内容一覧

(出典：秋葉原タウンマネジメント(株)パンフレット)

美観推進事業	清掃事業 (Akiba Smile!)	毎週日曜日（雨天除く）、一般参加のボランティアの方々、地域の方々と秋葉原エリアの清掃を実施。
交通・治安維持事業	駐車・駐輪事業	違法駐車ゼロを目指して、Web 等で秋葉原エリアの駐車場案内を行うと共に自動二輪車専用駐車場の運営を実施。
	治安維持事業	安心安全なまちづくりのために、地域パトロールの推進や、防犯カメラの管理・運営支援を実施
施設・地区整備事業	調査・運営事業	まちが主体となって行う、各種検討会・委員会等の事務局業務を実施。
	施設管理事業	秋葉原エリアの、公益的施設運営を実施。
地域活性化・産業創出支援事業	広告事業	公共空間に媒体を整備し、提供。
	エリアプロモーション事業	広告事業と連携し、秋葉原エリアを使っでのプロモーションプロデュースを実施。
	施設運営事業	まち情報発信サービスとして、インフォメーションセンターの運営を実施。
	人材育成事業	理科教室等、次世代の人材育成事業を実施。

⑤ 経緯、歴史

1975 年 秋葉原貨物駅の廃止。

1989 年 秋葉原駅前にあった東京青果市場が大田区へ移転。

1996 年 土地区画整理事業が決定。

1998 年 駅を中心とした 24ha の区域に地区計画が定められる。

2002 年 東京都により「秋葉原地区まちづくりガイドライン」が策定される。

2002 年 秋葉原地区の区画整理事業に伴い、千代田区が中心となり、千代田区・地元町会等・開発事業者の参加する秋葉原駅付近地区まちづくり協議会（通称：A テーブル）を設置。

2005 年 つくばエクスプレス開業。

2006 年 「秋葉原 TMO 設立準備会」、「秋葉原 TMO 発起人会設立に向けた打ち合わせ会」設立。

2007 年 「秋葉原 TMO 設立発起人会」設立。

2007 年 12 月 秋葉原タウンマネジメント(株)設立。

2013 年 9 月 秋葉原タウンマネジメント(株)が都市再生推進法人に指定される。

(2) 公共空間等の利活用

エリアマネジメントの活動のなかから公共空間等の利活用の事例を抽出する。

① 清掃 (Akiba Smile!) 事業

2007 年から開始している事業であり、毎週日曜日、歩行者天国実施時に合わせて、地域の方々や一般参加のボランティアの方々と秋葉原エリアの清掃活動を実施。企業からのボランティア参加も増え、秋葉原のボランティアネットワークも徐々に拡大している。

② 駐車・駐輪事業

買い物客や観光客などの来街者に、安心してまちを楽しんでもらうため、秋葉原周辺にある約 1,400 台の駐車スペースについての案内サービスを実施。秋葉原に通じる国道 5 箇所への案内板や、Web サイト及び携帯サイトへの満車・空車のリアルタイム案内、渋滞道路交通情報の送信などを提供している。

③ 治安維持事業

歩行者天国の事務局運営実施とともに、秋葉原地域連携協議会「アキバ 21（構成員：町会・商店街・電気街等）」と通じて地域の安全・安心の確保に取り組んでいる。

「アキバ 21」は防犯パトロールやキャンペーン、防犯カメラの設置等、安全・安心に向けた取組を行っている。また、地域の人々や来街者が守る地域の自主ルールとして、路上のごみ捨てやパフォーマンスの禁止について定めた地域協定「秋葉原協定」を策定した。

④ 施設管理事業（コインロッカーや自動販売機の運営事業）

千代田区の許可を受けて区有地等を活用し、まちなかを快適に過ごしてもらうための、各種地域インフラの整備や管理を実施している。来街者の利便性向上を目的として、コインロッカーや自動販売機を設置した。

⑤ エリアマネジメント広告事業（アキバ・メディア）

区道を活用したエリアマネジメント広告事業（アキバ・メディア）の営業・管理を実施している。区と連携し、審査会を設置して一定の基準のもとで利用許可を受け付けて、駅前の広告スペースの活用のほか、街路灯に柱巻き広告、デジタルサイネージの設置を行っている。

⑥ エリアプロモーション事業

公開空地で各事業者がイベントを開催し賑わいを創出しているが、そのイベントのコーディネートを行っている。秋葉原タウンマネジメント(株)が「東京都しゃれた街並みづくり推進条例」に基づくまちづくり団体に登録されていることにより、公開空地でのイベント開催が容易になっている。

(3) 財源・事業収支

ここ数年の事業収入・支出のデータを以下に示す。

○収入：ここ数年の収入は 6,000～7,000 万円程度であり、収入に占める事業の内訳は以下のとおりとなる。

表 3-3 収入内訳

広告事業	施設管理事業 (コインロッカー、自動販売機事業)	駐車場事業 エリアプロモーション事業
35～40%	約 40%	10～20%

○支出：昨年度の支出は、5,000 万円程度。当期利益は 800 万円程度。

表 3-4 支出内訳

外注費	人件費
50%以上	50%程度

① エリアマネジメント広告事業（アキバ・メディア）

40～50 万人/日が乗り降りする知名度がある駅であり、広告主も強い関心を持つ。広告主から広告料を受領し、その中から、警察に手数料（屋外広告物許可、道路使用許可）を支払っている。

② 施設管理事業（コインロッカー、自動販売機）

駐輪場管理会社から賃料を、自販機管理会社から手数料を受領している。行政機関（千代田区）に払う手数料は免除となっている。

③ 駐車場事業

UDX、ダイビル、富士ソフト、ヨドバシカメラから、パーキングシステム管理手数料（合計約 1,500 台分）を受領し、その中から、パーキングシステムサーバー管理会社に管理手数料を支払っている。

④ エリアプロモーション事業

公開空地でのイベント開催等により賑わいを創出している。ビル所有者が公開空地を利用する際に、利用手数料として、収益が発生したイベントにつき、そのなかから一定割合をまちづくり費用として徴収している。

(4) 組織・推進体制

① 秋葉原タウンマネジメント(株)の概要

秋葉原タウンマネジメント(株)は、2007 年 12 月に、千代田区を筆頭株主とし、電気街、商店街、開発事業者、地域住民など 28 者が出資し、株主配当のない「非営利」の株式会社として設立された。出資配当は、千代田区が 46.2%、企業等が 53.8%である。

様々な事業を展開して得られた収益は地域に還元するため、出資金に対する配当は行わないことを定款に明記している。

② 組織体制

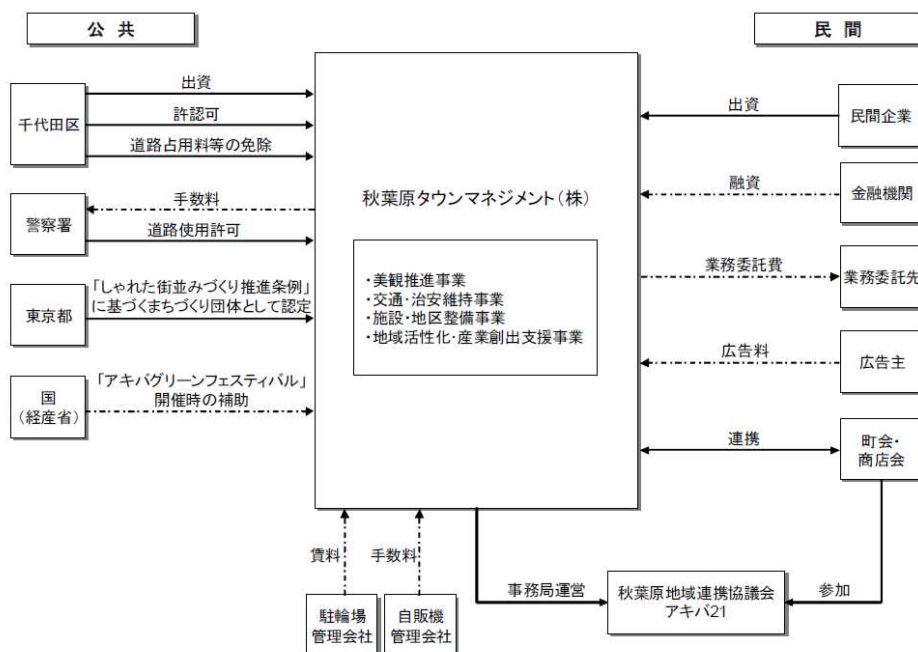


図 3-3 組織体制

(出典：秋葉原タウンマネジメント(株)内部資料)

(5) 行政・企業・市民との関係

① 行政との関係

千代田区の支援を受け官民が連携して立ち上げた会社であることから、一部業務代行が比較的容易に行われ、区との協定によって、区道への広告、区有地等へのコインロッカー・自販機・駐車場の設置が許可されている。道路占用料・広場使用料は免除されており、警察に対する道路使用許可申請時の手数料のみを支払っている。

秋葉原タウンマネジメント(株)は、「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」に基づく「まちづくり団体」に登録され、公開空地等の活用を通じて、地域の特性を生かし魅力を高めるまちづくり活動を推進している。

② 企業との関係

NTT都市開発、ダイビル、鹿島建設、ヨドバシカメラなど多くの再開発事業者や、その他地域に共存する組織が秋葉原タウンマネジメント(株)の株主となって、まちづくりに積極的に関わってくることが、株式会社という組織形態をとっている利点である。

再開発事業者がもつホールなどの施設を、秋葉原タウンマネジメント(株)の事業推進のため、積極的に活用している。

③ 市民との関係

秋葉原タウンマネジメント(株)は、市民をまちづくりに巻き込むというよりは「市民の中に入っていった活動をするのがまちづくり」という認識で活動が行われている。秋葉原はイベント等が外部で絶えず行われているので、エリアマネジメントの重要な活動としては、イベントなどではなく市民と一緒にいる清掃活動や防犯パトロール活動である。

秋葉原タウンマネジメント(株)は、スタート時点から、千代田区から、地元や町会に紹介してもらい、また区が、歩行者天国の運営事務局等様々な事務局を任せるなどして、地元の認知度は高い。

市民側からは、この会社を通しての方が行政との話が通じやすいということで、行政との橋渡しの役目として、色々な相談を気軽にしにくるような寄合所的な役割を担っている。

(6) 活動上の課題(ヒアリングより)

① 都市再生推進法人に認定されることのメリットについて

秋葉原タウンマネジメント(株)は、2013年に都市再生推進法人に指定された。

都市再生推進法人になったことにより、行政的なお墨付きが得られ、継続的に行っている事業は、スムーズに活動することができている。

都市再生推進法人になることのメリットとして、「都市再生整備計画の提案」とあるが、秋葉原タウンマネジメント(株)に出資もしている千代田区としては、整備計画の提案は考慮していないため、都市再生整備計画の提案や都市利便増進協定の実績はない。

② 税制優遇

収益事業は決して安定した収入ではない。公益的まちづくり事業を安定し、継続して実施していくために、税制面の優遇が望まれる。(活動による収益から法人税を相当額支払っている。) 年度によって収入に波があり、利益が税金でとられてプールできないために、長期的な投資計画がたてられないので、新規事業を展開することは困難である。

③ 規制緩和制度

国交省が色々な規制緩和制度を作っているが、現場の交通管理者まで制度運用の詳細がいきとどいていないことがある。その場合、個々の現場対応に委ねられていることもあり、規制緩和のための調整が必要となる。結局は現場の交通管理者の判断にゆだねられており、制度が柔軟に運用されているとはいいいがたい。都市再生推進法人になったあと、オープンカフェを企画したが、警察との調整がうまくいかず実現しなかった。

④ 人事異動について

警察、商業、商店街の会頭、町会長や行政担当者の人事異動により、タウンマネジメント組織立ち上げ時には、公共空間の利活用とパトロールや美化活動の実施に関しては担当者と調整できていたが、担当者の異動により再度調整が必要になることがあった。

⑤ ガイドラインについて

エリアマネジメント活動に関しては、ガイドラインは当初から策定されていない。ガイドラインを策定しなかった理由は、まちづくりの目的を住民のためか来街者のためかどちらかに絞ることによって起こる反発を避けるためである。ガイドラインがないために、組織設立から10年経ち、まちとしての目標が明示されないため、活動において行政と折衝する際の難しさの理由にもなっている。

しかし一方で、まちの方向性を決めないことで、活動内容も縛られず、社会情勢に沿って活動ができるので、ガイドラインを作らないことのメリットもあり、現在もガイドラインを作ろうとする動きはない。

⑥ BIDの試行について

設立当時、千代田区は海外のBIDを参考にして、秋葉原のタウンマネジメント組織によって、開発事業者や地権者、そして来街者からお金を集めるといういくつかのモデルを考えたが、実現しなかった。

(7) キーパーソン

このエリアマネジメント活動のキーパーソンは、明珍令子氏であり、エリアマネジメント事業を目指して設立した秋葉原タウンマネジメント(株)にて、その立上げから事業プロデュースを担い、今も外部事業パートナーとして秋葉原のまちづくり活動を支援している。

○明珍令子氏

- ・2003年より東京大学先端研究所で“産学連携”を学ぶ研究員として、慶應義塾大学、東京大学にて、社会人を対象とした教育プログラムの企画・運営を実施。並行して、企業間コンソーシアムや産学連携による地域情報化プロジェクトを推進し、秋葉原再開発産学連携プロデュースへ参画した。
- ・2007年エリアワークス株式会社を設立し、2009年兼務として秋葉原タウンマネジメント(株)にエリアプロモーション担当として入社した。
- ・2011年にエリアワークスの常勤に戻るが、外部事業パートナーとして秋葉原のまちづくりの活動支援を継続中である。

(8)横展開のポイント

区道という公共空間を利活用した広告、設備、維持管理などの収益が、清掃や町案内などの活動に還元されている。区からの出資をうけた株式会社という組織形態により、このような自立的で持続可能な運営が成立しているモデルである。

○参考文献・資料

- ・ 小林重敬編著「最新エリアマネジメント」(2015)
- ・ 秋葉原タウンマネジメント(株)パンフレット
- ・ 秋葉原タウンマネジメント(株)内部資料
- ・ 秋葉原タウンマネジメント(株)ウェブサイト
<http://www.akibatmo.jp/company/index.html>

3-2-2. 一般社団法人淡路エリアマネジメント

ポイント：

再開発施設「ワテラス」の誕生をきっかけに、地域の交流促進を目的につくられたエリアマネジメント組織である。当該エリアは都市再生特別地区に指定されており、都市計画提案のメニューの中にエリアマネジメント組織の組成を盛り込むことで、容積率の緩和措置を受けた。

主な活動は、地域コミュニティ施設「ワテラスコモン」やワテラス広場、隣接する千代田区立淡路公園（以下「淡路公園」）を中心に展開されるマルシェ等のイベント実施と情報発信である。また、日本有数の学生街という地域特性を活かして、積極的に学生の力をまちづくりに取り込んでいる。ワテラス内には学生マンションが整備されており、入居者はエリアマネジメント組織の学生会員として活動の参加義務を負う代わりに、相場よりも低廉な家賃で住むことができる。

(1) 活動の概要

①活動地区の範囲

活動範囲は、東京都千代田区神田淡路町2丁目およびその周辺地域としており、厳密な線引きは行っていない。ワテラスを活動の拠点としている。



図 3-4 淡路二丁目西部地区
市街地再開発事業施行区域

（出典：小林重敬編著「最新エリアマネジメント」）



図 3-5 複合施設「ワテラス」

（出典：「新・公民連携最前線 PPP まちづくり」

ウェブサイト）

②活動主体

一般社団法人淡路エリアマネジメント（以下、「(一社)淡路エリアマネジメント」という。）（2012年12月設立）

③地域の課題と活動の目的

2013 年 4 月、千代田区神田淡路町で再開発施設「ワテラス」が開業した。地上 41 階建ての「ワテラストワー」と地上 15 階建ての「ワテラスアネックス」から構成される。このワテラスをつくった「淡路町二丁目西部地区第一種市街地再開発事業」は、地域の深刻な人口減少と少子高齢化というコミュニティの問題、および区域内の建物老朽化というハードの課題を一举に解決するためのプロジェクトであった。地域の課題とニーズを背景に、都市計画提案において、①エリアマネジメント組織を組成すること、②学生ボランティア支援施設（学生マンション）を整備すること、③地域コミュニティ施設を作ること等を盛り込み、これが認められて再開発事業における容積率アップの要件となった。

（一社）淡路エリアマネジメントはイベントや情報発信を通して、地域の交流促進をすることがミッションである。また、学校が多く立地するという地域特性を活かして、学生の力を積極的に活用したまちづくり活動を展開している。ワテラス内には学生マンションが整備されており、入居者はエリアマネジメント活動の学生会員として地域参加に参加することを条件に、相場よりも低廉な家賃で住むことができる。

④活動内容

「人情・情緒を引き継ぎ、大きなコミュニティをはぐくむ―新・旧住民、就労者、学生を交えたコミュニティづくり」を基本理念として、人々の交流のきっかけをつくることを目的に、主にイベントと情報発信を行っている。

○イベント活動

- ・ マルシェ（月 2 回）、料理教室（月 2 回）、ワークショップ（月 3 回）、子ども向けイベント（月 2 回）、そばうち体験（月 2 回）等を実施。
- ・ Jazz イベント（3 日間で 2 万人）、夏祭りの季節イベントをそれぞれ年 1 回実施。
- ・ 広場、淡路公園、区道を利用して、イルミネーションを実施。

○情報発信

- ・ 「FREE AWAJI BOOK 8890」を年 4 回・各 1 万部発行し、周辺の施設・学校・店舗等に配布している。発行費用は（一社）淡路エリアマネジメントの負担である。
- ・ ワテラスホームページでイベントの情報発信を行っている。イベント参加申込も可能。PDF 化された FREE AWAJI BOOK 8890 をダウンロードできる。
- ・ メールマガジン、facebook を発信している。

⑤経緯、歴史

地権者は全部で70人程度であったが、借家人も含めると、全ての権利者は200人弱にのぼった。最も多くの土地を所有していたのが、安田不動産(株)であり、それに続くのが千代田区、東京地下鉄(株)であった。

- 1997年3月 小学校跡地を再開発の種地とすることが決定
- 1997年7月 「淡路地域街づくり計画推進協議会」設立
- 2007年4月 都市計画決定
- 2007年10月 「検討会」設置（活動内容や組織のスキーム等について議論）
- 2012年12月 「(一社)淡路エリアマネジメント」設立
- 2013年4月 ワテラスの開業と同時に本格始動

(2) 公共空間等の利活用

① 空間を使用したイベント

ワテラストワーの1～3階には3つのイベントスペース（ホール、ギャラリー、サロン）と3つの店舗を擁する約1,000㎡の地域コミュニティ施設「ワテラスコモン」が設けられている。また、ワテラス広場と淡路公園は再開発で一体的に整備されており、(一社)淡路エリアマネジメントは、これらの空間を舞台に様々なイベントを行い、住民、就労者、学生などの交流促進をはかっている。なお、ワテラスコモンは安田不動産(株)、広場はワテラス管理組合、公園は千代田区が所有・管理者となっており、(一社)淡路エリアマネジメントは各者と協定を結ぶことで使用を認められている。

イベントにおいては、新旧の地域資源（新：Jazz等、旧：そば、書籍、伝統工芸品、園芸等）を活かすことに重きを置いている。イベント企画は、主に事務局およびイベント運営委託業者とで行い、実施に際しては学生の力を活用している。また、季節の大型イベントではワテラス内の商業モールと強く連携している。

(3) 財源・事業収支

再開発組合の残した活動拠出金と事業収入で運営している。主な支出は、マルシェやワークショップ等のイベント運営費用、地域情報誌「FREE AWAJI BOOK 8890」の発行費用等である。きちんとした収益事業を立ち上げることが課題である。

(4) 組織・推進体制

①(一社)淡路エリアマネジメントの概要

設立当初の社員は、淡路町二丁目西部地区市街地再開発組合と安田不動産(株)の2社であったが、再開発組合はその役目を終えて解散したため、現在は安田不動産(株)1社である。

② 組織体制

安田不動産(株)は(一社)淡路エリアマネジメントと協定を締結しており、事務局スタッフの提供、および事務所やイベント会場となるワテラスコモンの提供、学生が住む学生マンションの運営連携を行っている。

事務局は安田不動産(株)の2名が担当しており、この業務にかかる人件費は安田不動産(株)が負担している。現在、事務局員はワテラスのプロパティマネジメント業務と兼務で、実質1人工で担当している。(2016年11月時点)

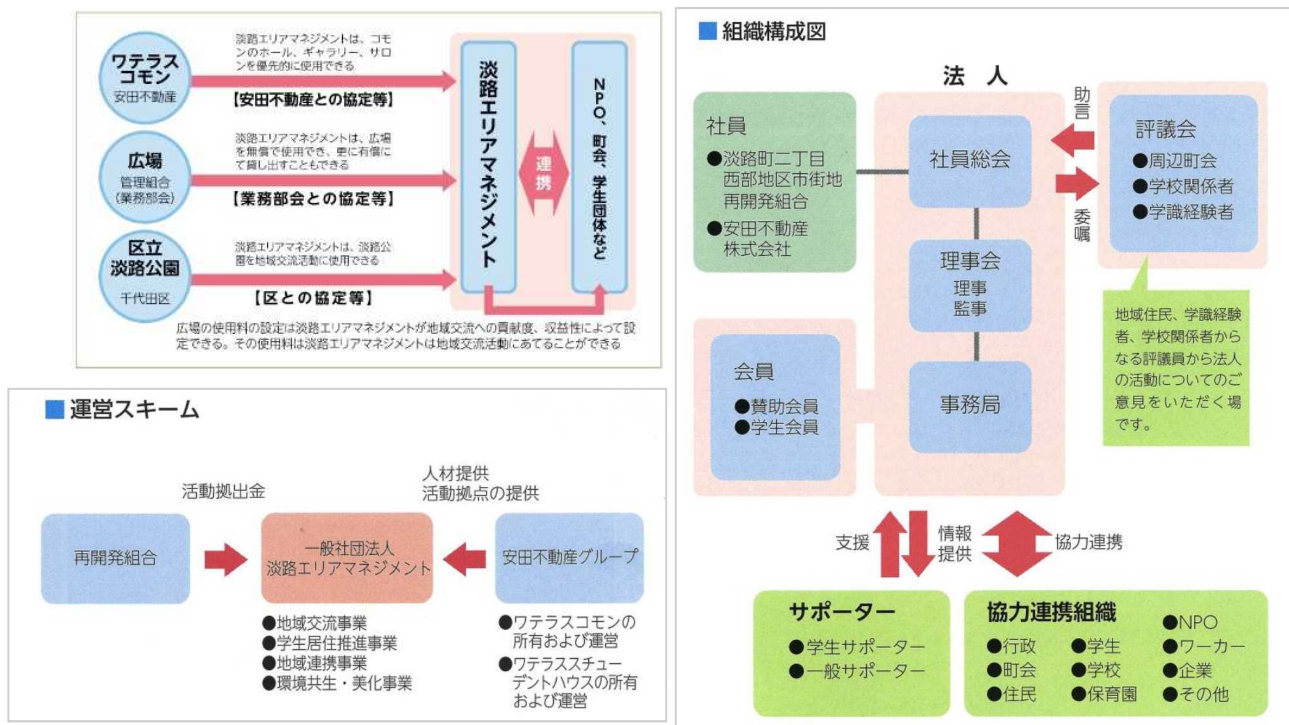


図 3-6 組織体制

(左上図/出典: 新・公民連携最前線 PPP まちづくりウェブサイト

左下図、右図/出典: 淡路エリマネハンドブック)

(5) 行政・企業・市民との関係

① 行政との関係

そもそも、エリアマネジメント組織の組成に至ったのは、千代田区からの働きかけによる影響が大きい。現在は、千代田区と協定を結ぶことで淡路公園をイベント会場とし

で使用している。その他、イベント後援やPR 協力を得ている。

東京都に対しては、ワテラス広場の活用幅を広げるため、安田不動産(株)名で「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」に基づく「まちづくり団体」の登録を行っている。

②企業との関係

安田不動産(株)は、この一帯に土地、貸しビルを所有しており、再開発施行区域においては地権者のうち最も多くの権利を持つとともに、参加組合員、事業協力者としての役割もあった。現在もワテラスの多くの床を所有・管理するとともに、(一社)淡路エリマネジメントの運営においても相当の負担を負っている。

(一社)淡路エリマネジメントの活動が本格始動してから4年経過し、企業とのつながりが徐々に構築されはじめ、プラットフォームとして機能を発揮しつつある。例えば、周辺にオフィスを構える企業から、CSRの一環でイベント共催の依頼があり、ワテラスを会場にしたワークショップの定期開催が実現した。

③市民との関係

i) 学生の力の活用

事業の計画当初から学生の力を1つの地域資源とみなし、彼らの力をまちづくりに活かす仕組みを導入している。学生はこの地域に集う様々な属性の人々をつなぐ媒介となつて、地域の魅力向上に貢献し、一方(一社)淡路エリマネジメントは、学生に学校では体験できない多様な機会を提供して豊かな学生生活を送れるようバックアップしている。

ワテラスアネックス14～15階には学生マンション「ワテラススチューデントハウス(全36戸)」が用意されている。入居条件は、大学・専門学校・大学院に通う18～25歳の学生であること、(一社)淡路エリマネジメントの学生会員として地域活動に参加することとなっている。(一社)淡路エリマネジメントの行うイベントや情報発信の運営の手伝いや、神田祭などの既存の地域行事も活動メニューに含まれている。

ii) 地元住民

理事は安田不動産の担当役員、地元住民が務める。都市計画決定直後につくられ、活動の基本構想をまとめた「検討会」は、5つの近隣町会や学識経験者、周辺学校関係者等から構成されていた。(一社)淡路エリマネジメント組成後は、地元の意見を聞く場として「評議会」というテーブルが用意され、「検討会」のメンバーがほぼそのまま名前を連ねている。

iii) 施設の利用

ワテラスコモンは安田不動産(株)が所有・運営をしている。一般に有料で貸し出して収益事業を行っているが、催事がない時は一部のスペース（1階サロン、2階ギャラリー）は、まちに開かれたオープンスペースとして開放され、地域の人々の憩いの場となっている。また、神田祭の際、ワテラスコモンは地元の淡路町二丁目町会の神酒所、御飯屋として使われる。

(6) 活動上の課題(ヒアリングより)

① 地元の人との関係づくり

i) さらに学生力の活用へ

地域交流活動への参加を条件とした「ワテラスチューデントハウス」の取組は先進的であり、実際に学生が地域や企業、来街者を繋ぐ媒介として大きな役割を果たしている。

今後はさらに学生力を活用し、学生の参加満足度もあげていきたいと考えている。また、現在は実現していないが、当初の構想のように、入居学生だけでなく通いの学生や一般の人々の活動の受け皿も用意していきたい。

ii) 地域との連携

地元の既存のイベントと開催日を揃えて賑わいの相乗効果や回遊を狙ったり、PRを共同で行ったりと、可能な限り連携している。

① 活動を支える資金

人材および人件費は安田不動産(株)が出しており、現在のところ自立的な運営状況とは言いがたい。収益事業を立ち上げることが課題である。また、イベントの集客力を高め、リピーターをつくるとともに、賛助会員を増やすことをめざしている。

管理組合管轄のワテラス広場の使用料収入は、エリアマネジメント組織に入ることから、場所のブランド力・知名度をあげる必要がある。

② イベントの手続き

淡路公園については、千代田区と協定を締結しているので手続きが簡便である一方、道路でイベントやイルミネーションをする際の手続きには多くの労力を要する。

③ 活動の評価について

エリアマネジメント活動の成果指標は当初より課題であり、模索中である。安田不動産(株)としても多くの資源を投入しているだけに、社内でも効果を説明したいところだ

が、そのための指標が少ない。イベントの参加者を対象にアンケートをとったり、参加者数、PR による広告効果等の数値を出したりしているが、それで全てが語れるわけではない。

エリアマネジメントに対して、社内では「最低限やればいい」と「やるのであれば全力でやった方がいい」という対極的な意見がある。エリアマネジメント活動単独では収益が上がらないため、イベントがどれだけ不動産価値をあげるのかといった議論はつねにある。会社の CSR 的な観点も必要かもしれない。

(7) キーパーソン

このエリアマネジメント活動のキーパーソンは松本久美氏である。

○松本久美氏

明治大学大学院の博士課程時代、まちづくりの合意形成を研究するためのフィールドとして当該エリアを訪れたのをきっかけに安田不動産(株)へ就職した。入社当初の2011年から2016年までエリアマネジメント業務に携わり、立ち上げから運営までを一貫して担った。本事例担当時は、(一社)淡路エリアマネジメント事務局マネージャー、安田不動産(株)資産営業事業本部資産営業第一部第三課副長であった。

(8) 横展開のポイント

- ・活動開始当時は、参考にすべき類似事例がなく手探りでスタートしたが、マルシェ、ワークショップ、イベント、情報発信など多彩なメニューを展開している。
- ・公共空間の区立公園とそれに連続した広場およびそれに近接したコミュニティスペースというパブリックスペースとしてのしつらえの良さを、エリアマネジメント活動に存分に活用している。
- ・テナント間の交流、あるいは会社としてのCSR活動やプロモーション、また地元の大学との連携などの活動の可能性も大きいと思われる。

○参考文献・資料

- ・ 小林重敬編著「最新エリアマネジメント」(2015)
- ・ 淡路エリマネハンドブック http://www.waterras.com/awaji_am.html
- ・ 新・公民連携最前線 PPP まちづくり
<http://www.nikkeibp.co.jp/atcl/tk/PPP/073000008/081800008/?P=3>

3-2-3. 豊田市におけるまちづくり・エリアマネジメント活動

ポイント：

- ・愛知県豊田市の行政が、周辺市町村の商業環境の変化をきっかけに、積極的にエリアマネジメント活動に取り組んで、まちづくりの中核に据えている。
- ・行政が中心となって、地元の民間団体の協力で設立されたまちづくり会社が、官民連携をはかりながら、「公共空間等利活用」と「リノベーションまちづくり⁸」を両方とも実践している。

(1) 活動の概要

①活動地区の範囲

愛知県豊田市の「中心市街地活性化基本計画」における基本計画区域（面積 196ha）が活動の範囲である。

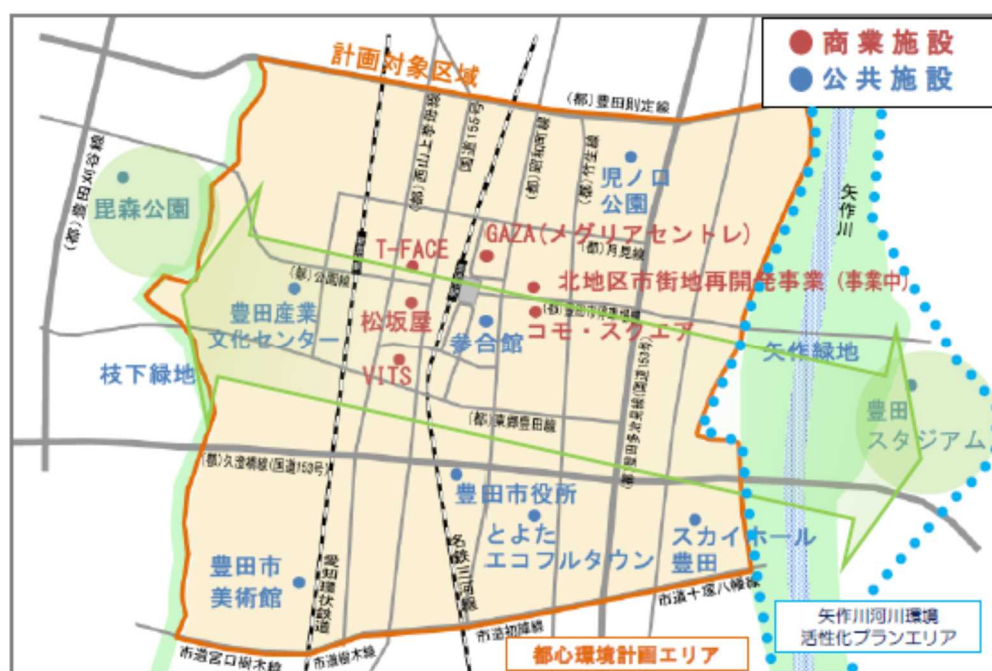


図 3-7 豊田市中心市街地活性化基本計画～第 2 期計画～

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

②活動主体

豊田市におけるまちづくり・エリアマネジメント活動は、2001 年に設立された「豊田まちづくり株式会社」自身と、そのまちづくり会社と豊田市が参加してさらに設立された 3 つの推進団体により推進されている。

⁸ 本調査における「空き家等の利活用」に相当する。豊田市の事業名称にならう。

- 豊田まちづくり(株) (2001 年 4 月設立)
- 豊田市中心市街地まちなか宣伝会議 (2003 年 8 月設立)
- 中心市街地活性化協議会 (2006 年 10 月設立)、TCCM (2008 年 4 月設立)
- あそべるとよた推進協議会 (2016 年 4 月設立) ※準備会 (2015 年 6 月設立)

③地域の課題と活動の目的

活動は、2008 年に国から認定された「中心市街地活性化基本計画」および 2016 年度に策定された「都心環境計画」にもとづいて実施されている。

多核ネットワーク型都市構造の豊田市の中心に位置づけられる「都心エリア(500ha)」のうち、市街地の整備改善や商業の活性化などに重点的に取り組むエリアとして、第 1 期計画に引き続き 196ha を「中心市街地」に設定します。

平成25年度から平成29年度までの5年間を第2期計画の期間として、中心市街地の活性化に向けた事業を展開し、将来像としている「緑の環境都市軸(スタジアムアベニュー)」の創造の実現を図ります。

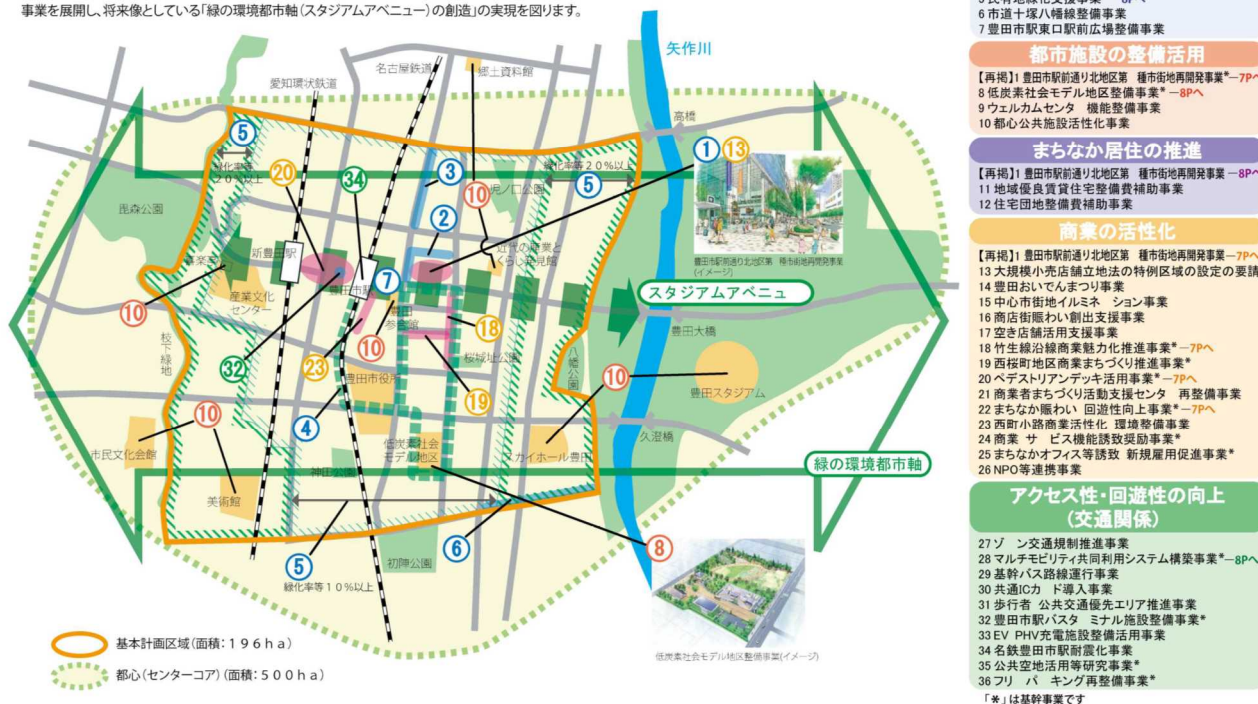


図 3-8 (第 2 期) 豊田市中心市街地活性化基本計画

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

i) 中心市街地活性化基本計画

「中心市街地活性化基本計画」においては、目指す将来像として「緑の環境都市軸(スタジアムアベニュー)」の創造」を掲げ、活力と賑わいの創出、先進的な交通モデルを体感でき、なおかつ緑に包まれた中心市街地の実現を重点テーマとしている。

特に 2013 年からの第 2 期計画の基本コンセプトでは、①「まちなか・魅力・再発見」として中心市街地の魅力づくりとして、イベント・地域商業との連携、公共スペースの

有効活用、情報発信の強化に取り組むこと、②「未来へ・つなぐ・まちづくり」として再開発や緑化などの都市基盤整備の推進と、戦略的な施策展開としてのエリアマネジメントを強化することを掲げている。

エリアマネジメントに係る実施事業としては、商店街賑わい創出支援・空き店舗活用支援・商業者まちづくり活動支援センター再整備・まちなかコミュニティ施設整備・ペDESTリアンデッキ活用・公共空地活用等研究などがある。

ii) 都心環境計画

「都心環境計画」は、豊田市駅前通り北地区市街地再開発事業（2017 年開業予定）やラグビーワールドカップ（2019 年開催予定）等都心を取り巻く大きな動きを好機ととらえ、より魅力的な都心を創出すべく策定された。（2016 年度から 2027 年度まで）

豊田市近隣地域では、大型商業施設の新規出店などにより、中心市街地の商環境における地域間競争への対応が課題となっていた。本計画では、公共空間の再整備（つくる）だけでなく公共空間の活用（つかう）が施策の一方の柱となっており、官民が連携した公共空間の利活用等が位置づけられている。

④活動内容

推進団体ごとの活動の概要をまとめる。

表 3-5 活動概要比較表

推進団体	豊田まちづくり(株)	豊田市中心市街地 まちなか宣伝会議	中心市街地活性化協 議会・TCCM	あそべるとよた推進 協議会
設立年月	2001 年 4 月	2003 年 8 月	2006 年 10 月	2015 年 6 月
まちづくり エリアマネジ メント事業	・フリーパーキング事業 ・おもてなし事業 ・豊田市中心市街地まちづくり事業 ・まちなかコミュニティ施策整備事業 ・地域イベントの主催・委託 ・広域のまちづくり支援事業	・「JAZZ スクエア」「ハロウィン」「まちパワーフェスタ」などのイベント（駅前再開発ビルの広告やペDESTリアンデッキ等の活用） ・「豊田サポーター店」等の情報発信事業	・豊田リノベーションまちづくり事業 ・公共空間活用事業「STREET & PARK MARKET」 ・中心市街地テナントミックスプロジェクト	・公共空間活用事業「あそべるとよたプロジェクト」

以下、各推進団体の目的・設立経緯・役割・業務等をまとめる。

i) 豊田まちづくり株式会社

○目的・設立経緯・役割等

2001 年 4 月 20 日に設立された。前身は第三セクターの豊田都市開発(株)で西口再開発ビルの運営管理をおこなっていたが、キーテナント「そごう」破綻にともなう資産買取のために市から 48 億円の借入を行い、公的資金が投入されたことからまちづくりの役割を担う会社に変更となった。約 60%強出資の豊田市をはじめ豊田商工会議所や地元企業からの出資によって発足した。

○業務

主たる業務は西口再開発ビルの運営管理事業、駐車場関連事業、市中心市街地大型店の連携・共同事業などである。

まちづくり・エリアマネジメント活動は、フリーパーキング事業、豊田市中心市街地まちづくり事業、まちなかコミュニティ施設整備事業、地域イベントの主催・受託事業、広域のまちづくり支援事業などがある。

ii) 豊田市中心市街地まちなか宣伝会議

○目的・設立経緯・役割等

2003 年 8 月に、中心市街地の大型店、商店街、サービス・文化集客施設、行政関係が集まって設立された。現在 29 団体が参加し、「まちへの来街促進」「情報発信」「提言及び連携」を目的に、月 1 回の情報交換会議及び、イベント・情報発信事業を展開している。豊田まちづくり(株)が事務局を担当している。

○業務

具体的な事業としては、JAZZ、ハロウィン、ダンス、キャラクターショーなどの集客イベント、まちなか情報誌の発行、及び名古屋グランパス、美術館展覧会等とまちなか飲食店とのクーポン企画等のセールスプロモーション事業を展開している。

iii) 中心市街地活性化協議会・TCCM

○目的・設立経緯・役割等

中心市街地活性化に関する事業の総合調整や事業の推進、および行政が策定する「中心市街地活性化基本計画」に対する意見表明・実効性に寄与するなど、まちづくりを総合的に推進する組織として、改正施行された「中心市街地の活性化に関する法律」に基づいて設立された法定団体である。豊田商工会議所と豊田まちづくり(株)により 2006 年 10 月に設立され、現在 35 団体で構成されている。

協議会の内部に、事業の推進組織として、2008 年 4 月、TCCM（豊田シティセンターマネジメント）が設立された。TCCM のタウンマネージャーは、河木照雄商工会議所副

会頭（豊田まちづくり（株）代表取締役）であり、豊田商工会議所、豊田まちづくり（株）、豊田市（産業部商業観光課）の実務メンバーで構成されている。

○業務

主な活動は公開空地活用促進として公共空間活用実験事業「STREET & PARK MARKET」、空き店舗の利活用（豊田リノベーションまちづくり事業）、中心市街地活性化セミナーの開催などである。

iv) あそべるとよた推進協議会

○目的・設立経緯・役割等

2015 年 6 月に、豊田市の公共空間管理者の 4 部署（公園課、土木管理課、商業観光課、都市整備課）と民間の広場を管理している再開発会社 4 社（豊田市駅前開発（株）、豊田市駅前通り南開発（株）、豊田市駅東開発（株）、豊田まちづくり（株））および中心市街地活性化協議会 TCCM、崇化館地区区長会が参加して準備会として発足し、2016 年度から協議会となった。

○業務

まちなか宣伝会議が実施する公共空間の利活用と連携するとともに、官と民によるまちなか広場活用を推進するために設立された。広場・道路・公共空間等の市民の利活用に向けた方策、プロモーション及び試行プログラムの審査・運営等を行っている。官と民の広場の使用者を募集する「あそべるとよた DAYS」や「ペDESTリアンデッキ広場運営事業者公募」等を実施した。

③ 経緯・歴史

2000 年 12 月	豊田そごう閉店
2001 年 4 月	豊田市よりとよた商人（株）に 48 億円の貸付実行し豊田そごうの土地・建物・債権を取得。とよた商人（株）を改組して豊田まちづくり（株）に商号変更
2002 年 3 月	豊田市が豊田まちづくり（株）を TMO 法人として認定。豊田まちづくり（株）が豊田都市開発（株）を統合
2003 年 4 月	中心市街地フリーパーキング事業の開始
2003 年 8 月	まちなか宣伝会議立ち上げ
2005 年 4 月	1 市・4 町・2 村合併による「新・豊田市」誕生
2006 年 8 月	中心市街地活性化法改正
2006 年 10 月	豊田市中心市街地活性化協議会設立
2008 年 4 月	中心市街地活性化協議会 TCCM 活動スタート
2008 年 7 月	国が「豊田市中心市街地活性化基本計画第 1 期計画」認定
2013 年 3 月	国が「豊田市中心市街地活性化基本計画第 2 期計画」認定

- 2015 年 3 月 まちなかコミュニティ施設「MAMATOCO（ママトコ）」オープン
公共空間活用実験事業「STREET & PARK MARKET」初開催
- 2015 年 10 月 あそべるとよた DAYS 開催
豊田リノベーションまちづくり事業開始（第 1 回シンポジウム）

(2) 公共空間等の利活用

上記の推進団体の様々な活動から、公共空間利活用に関する取組と、空き家等の利活用に関する取組を抽出する。

(2-1) 公共空間の利活用

公共空間利活用に関連するものは以下の 3 つがある。

- 「JAZZ スクエア」、「ハロウィン」、「まちパワーフェスタ」
- 「STREET & PARK MARKET」
- 「あそべるとよたプロジェクト」

豊田市では、第 2 期中心市街地活性化基本計画において「ペDESTリアンデッキ活用事業」、「公共空地活用等研究事業」を掲げ、公共空間の活用を推進している。

①「JAZZ スクエア」、「ハロウィン」、「まちパワーフェスタ」

- ・ まちなか宣伝会議の活動として実施
- ・ 豊田市中心部の 4 つの再開発ビルの広場およびペDESTリアンデッキという公共空間を活用して以下のイベントが実施された。

「豊田 JAZZ スクエア」：2015 年 5 月 31 日

「とよたまちなか ART ハロウィン」：2015 年 10 月 31 日

「まちパワーフェスタ mini」として「WEEK END PUB」：2015 年 7 月 29 日～8 月 1 日

「いなかとまちの文化祭」：2015 年 12 月 6 日

「まちパワーフェスタ 2016 春」：2016 年 3 月 19 日・20 日



図 3-9 豊田 Jazz スクエア、とよたまちパワーフェスタ 2016

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

②「STREET & PARK MARKET」

中心市街地活性化協議会・TCCM が主催者となり、都市公園桜城址公園において 2015 年 3 月 13 日から、毎月第 3 土曜日に開催され 2015 年度は計 11 回実施した。2016 年度も引き続き活動を実施している。

関連イベントとして豊田市美術館の庭園にて「MUSEUM MARKET」を春と秋の 2 回実施し、喜多町 3 丁目ポケットパークにて「STREET & PARK PROJECT『まちなか屋台』」を 1 回実施した。出店者は最初 30 店からスタートしたが、最近では 250 ものエントリー希望があり、60 店に絞っている。SNS などにより出店者や参加者同士のネットワークによってこのような活況となっている。



図 3-10 STREET & PARK MARKET

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

③「あそべるとよたプロジェクト」

2015 年 10 月 9 日から 11 月 7 日まで、「あそべるとよた DAYS」として、あそべるとよた推進協議会が広場のつかいこなしを実施した。

中心市街地の広場、道路、公園等の 8 か所の対象広場にて、公募により選定された 31 の団体（うち大学連携 7 団体を含む）が、広場活用のプログラムを提案・実施した。（主なものはカフェ・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など）。また、2015 年 11 月 9 日から 2016 年 1 月 10 日まで、ペDESTリアンデッキ広場にて、ペDESTリアンデッキの長期利用者（飲食事業者）を公募し、カフェ&ビアを実

施した。

2016 年度は「あそべるとよた DAYS」の期間を 5 か月に拡大し、9 か所のまちなか広場で 58 件のプログラムを実施した。ペDESTリアンデッキ広場においては長期飲食事業を 6 か月行い、事業性成立の確認及び休憩・飲食機能を伴う質の高い空間づくりを目指した。事業者には休憩・飲食機能の提供と同時に、清掃等の広場空間の日常管理、イベントの誘致や協賛企業の獲得、一般広場使用の現場調整などの管理業務の役割を担わせた。

公開空地や公共の広場が有効に活用されているイメージを「見せる」ことを一番大切にした事業である。こうした社会実験を通して、将来的には、使い手が責任を持って広場を日常的に使いこなすことを目指している。



図 3-11 あそべるとよたプロジェクト

(出典:「H28 あそべるとよたプロジェクトの取組概要(中間報告)」)

(2-2) 空き家等の利活用

リノベーションまちづくりについてのシンポジウムと、空き家利活用の実施がある。

①リノベーションまちづくり事業

リノベーションまちづくり事業は、2015 年 5 月より、中心市街地活性化協議会が事業主体となり開始された。

事業目的は

- まちなかの空き家、空き店舗などの遊休資産の活用によるエリアや通りの魅力向上
- まちづくりを担う人材や新たなビジネスを創業する人材の育成、発掘と誘致

○公共空間を活用した賑わいの創出、回遊性の向上

事業エリアは豊田市の「中心市街地活性化基本計画」の基本計画区域（196ha）である。

2015 年度の事業内容はリノベーションまちづくりの講演と民間家守会社の設立およびリノベーション事業の実施である。

○リノベーションまちづくりシンポジウムや講演会、プロジェクト会議の開催

清水義次氏らを招いたシンポジウムを2回、まちの課題やリノベーションまちづくりのビジョンの検討などのためのプロジェクト会議を5回、それに合わせたトークライブを2回開催した。

またリノベーションスクール⁹を実施した。（2016年4月地域資源の発掘、リサーチのトレジャーハンティング、6月リノベーションスクール）

■平成27年度の取組み内容

(1) 豊田市リノベーションまちづくりシンポジウム

- 第1回 平成27年10月13日（火）18:00～20:00 @崇化館交流館 参加者：約160名
テーマ：リノベーションまちづくりとは ～公共空間のリノベーション～
講師：（株）アタヌーンソサエティ清水義次氏、オープンA Ltd. 馬場正尊氏
- 第2回 平成28年1月8日（金）18:00～20:00 @産業文化センター小ホール 参加者：約140名
テーマ：まちのコンテンツづくり、リノベーションまちづくり事例紹介 ～ポータランドのまちに学ぶ～
講師：（株）アタヌーンソサエティ清水義次氏、株式会社創造研究所 松本大地氏



(2) 豊田市リノベーションまちづくりプロジェクト会議 & トークライブ

◆プロジェクト会議

- 第1回 平成27年11月11日（水）18:00～20:00 @豊田商工会議所
内容：イントロダクション、まちなかの基礎データの確認、意見交換など
- 第2回 平成27年12月13日（水）18:00～20:00 @豊田商工会議所
内容：課題と方向の確認、まちづくりの事例紹介（講師：岡山市問屋町 明石卓巳氏）
- 第3回 平成28年1月8日（水）15:00～17:00 @豊田商工会議所
内容：ビジョン内容の協議、参加者ワークショップによる意見交換など
- 第4回 平成28年2月23日（火）18:00～20:00 @豊田商工会議所
内容：まちの課題の整理と課題解決方法についてワークショップ形式で協議検討
- 第5回 平成28年3月23日（水）15:00～17:00 @豊田商工会議所
内容：豊田市リノベーションまちづくりビジョン（案）について協議検討



◆トークライブ

- 第1回 平成28年2月23日（火）@豊田商工会議所 テーマ：女性の起業
講師：柿原優紀氏（Tarakusa（株）代表）
- 第2回 平成28年3月23日（水）@豊田商工会議所 テーマ：再生エネルギーとまちづくり
講師：竹内昌義氏（みかんぐみ共同主宰/東北芸術工科大学教授/建築家/（株）マルアール取締役）



図 3-12 シンポジウムや講演会、プロジェクト会議のスケジュール

（出典：豊田まちづくり（株）発行「中心市街地活性化への歩み」）

⁹ リノベーションスクールについては、第5章（5-3-4）参照のこと

②空き家利活用

空き家利活用として、中心市街地活性化協議会がリノベーションまちづくり事業として支援した事例が「コンテンツニシマチ」である。

○民間家守会社(まちづくり会社)の設立とリノベーション第1号物件の展開

民間家守会社「株式会社 STREET & PARK PROJECT」を設立した。リノベーション第1号物件として、木造2階建ての物件を「コンテンツニシマチ」として出店者を公募し事業を開始した。(2016年3月公募開始)

【事業名】 CONTENTS nishimachi (コンテンツニシマチ)

愛称 コンニシ

所在地 豊田市西町2丁目8番地

建築物 木造2階建て1棟

面積 189.7㎡(57.4坪)※延べ床面積

開業 平成28年7月予定

運営 株式会社 STREET & PARK PROJECT

その他 出店者の公募

内覧会の開催 平成28年3月26日(日) 14:00-16:00

募集数 1階:2店舗(事業者)

2階:3店舗(事業者)※最大数

豊田市中心市街地“脱没個性”宣言
まちなかの魅力をつくる入居者を募集



図 3-13 コンテンツニシマチ

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

空き家利活用として、豊田まちづくり株式会社の中心市街地まちづくり事業の一環としても、つぎの2事例がある。

○空き物件を活用したまちなかコミュニティ施設の整備

商店街の空き物件を活用して、まちの新たな交流の場となる「まちなかコミュニティ施設 MAMATOCO (ママトコ)」を整備した。(2015年3月13日オープン) 公園に隣接した築100年の蔵と古民家をリノベーションして、カフェ、チャレンジショップ、レンタルスペース、レンタルBOXを導入した。

商店街内に子育て世代が集い交流できる複合的なコミュニティ機能の導入を目指した。カフェ&マルシェは31農家の任意団体「夢農人」の有志が法人化して初めての常設店舗として運営している。



図 3-14 まちなかコミュニティ施設 MAMATOCO (写真)

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

■施設名 MAMATOCO(ママトコ)

■建物の概要

公園に隣接した築100年の蔵と古民家をリノベーションした。

所在地	豊田市桜町2丁目56番地(桜町本通り商店街振興組合)			
構造	蔵2階建て:1棟、木造家屋平屋:1棟 駐車場:3台分スペース			
延べ床面積	89.05㎡(26.9坪)	蔵 1・2階	飲食店	50.94㎡(15.4坪)
		木造家屋	ショップ	11.37㎡(3.4坪)
			レンタルスペース	19.68㎡(6.0坪)
		共用部分	共用部分	7.06㎡(2.1坪)

■導入機能

【飲食店(カフェ)】【チャレンジショップ】

店名:蔵カフェ&マルシェ「ころも農園」
 経営:31農家の任意団体が法人化し、「株式会社夢農人」として初の常設店舗を運営
 内容:地元農産物や加工品の販売、及び地元農作物を使用したカフェメニューを提供

【レンタルスペース】

趣味や特技を活かして物品販売やサービス、講座を行う場所として貸し出す。
 年間契約者(団体)数:9者(3名、6団体)

【レンタルBOX】

手芸などの特技を活かして作った雑貨やアクセサリを預かり、代行販売をする。
 箱数:20箱

■ホームページ <http://kura-mamatoco.com/>

図 3-15 まちなかコミュニティ施設 MAMATOCO (施設の概要)

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

○空き店舗に飲食店を出店

名鉄豊田市駅南西の空き店舗・遊休地に飲食店「まめあん」を出店し、営業店舗の共同イベントによる特色あるストリートづくりを行っている。(2010年10月オープン)

豊田まちづくり(株)が事業者として飲食テナントを誘致し、選定にあたっては、中心市街地に不足している、特に女性からの要望が高かった女性グループがまちなかでランチができるタイプの店舗が考慮された。

■「空き店舗活用事業」概要

事業主体 豊田まちづくり(株)
所在地 豊田市西町6丁目62番地
建物構造 鉄骨3階建て
賃貸面積 114.16㎡(34.54坪) 3階建ての1階を賃貸

■飲食店内容

屋 号 まめあん(豆庵)
開 店 日 平成22年10月13日(水)
営業時間 11時～23時

店舗外観



改装後



改装前

図 3-16 まめあん(豆庵)

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

(3) 財源・事業収支

各事業の中から、詳細な収支が明らかになっている事業を以下に示す。

「STREET & PARK MARKET」：(桜城址公園で年 11 回、美術館庭園で年 2 回実施)

○収入：281 万 5,000 円

表 3-6 収入内訳

出店料	協賛金 (美術館)	交付金・助成金 (豊田市)	雑収入
206 万円	20 万円	50 万円	5 万 5,000 円

※出店料：社会実験で実施しているので格安の 2,000 円/店

※協賛金：美術館のフェスタとして依頼されている部分もあるため

※雑収入：グッズ等の販売収入

○支出：268 万円

表 3-7 支出内訳

宣伝関係	装飾	誘導関係 (人件費)	会場借料 (豊田市)	雑費
56 万 4,000 円	100 万円	64 万円	26 万 4,000 円	21 万 2,000 円

※宣伝関係：パンフレットやフライヤー作成費

※装飾：看板等作成費用

※誘導関係：都市公園で地域住民もいるために搬出入の誘導費用

※会場借料：豊田市資産のため市に支払う

利益は 10 万円程度であるが、次年度からは出店料を少し値上げして豊田市からの交付金をゼロにして自主化をめざす。

事業規模のデータとしては、「あそべるとよたプロジェクト」は 2015 年は 300 万円、2016 年は 400 万円である。

(4) 組織・推進体制

様々な活動がそれぞれの組織・推進体制により行われており、ここでは、中心市街地活性化協議会の内部に、事業の推進組織として設立された、TCCM（豊田シティセンターマネジメント）について触れる。TCCM はイギリスの官民連携によるまちづくり機関 TCM（タウンセンターマネジメント）をモデルに 2008 年に設置された。中心市街地活性化基本計画事業の推進・支援組織として、エリアマネジメント活動の実施について中心的な役割を担っている。今後は、事業の担い手の育成と、官民のパートナーシップ事業の一層の推進、法人化による自立したエリアマネジメント体制の確立をめざしている。

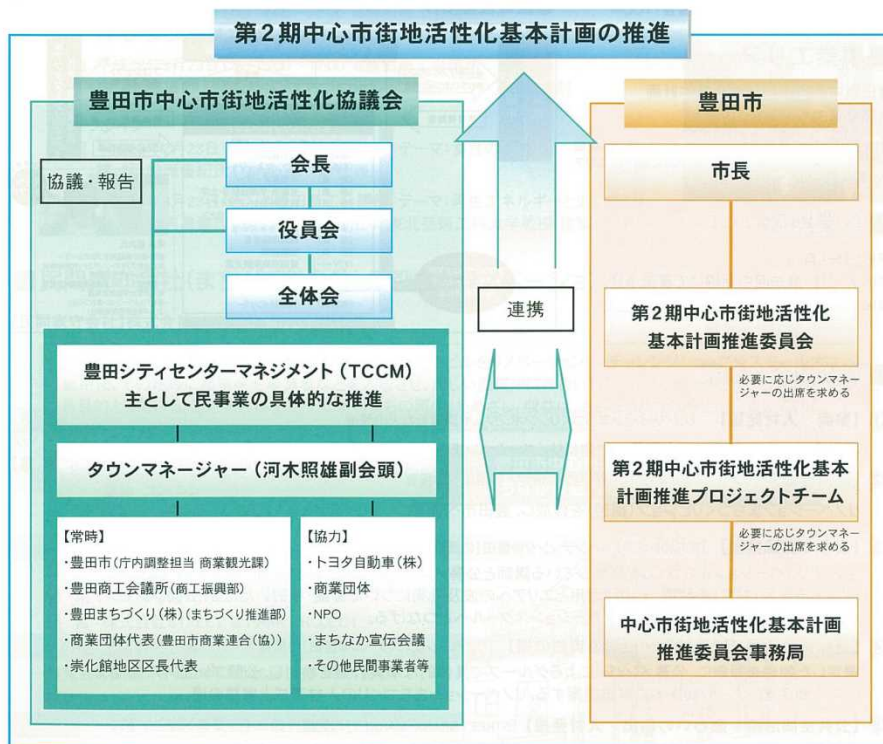


図 3-17 組織体制

(出典：豊田まちづくり (株) 発行「中心市街地活性化への歩み」)

具体的な事業の推進体制の例として、「STREET & PARK MARKET」の例を示す。

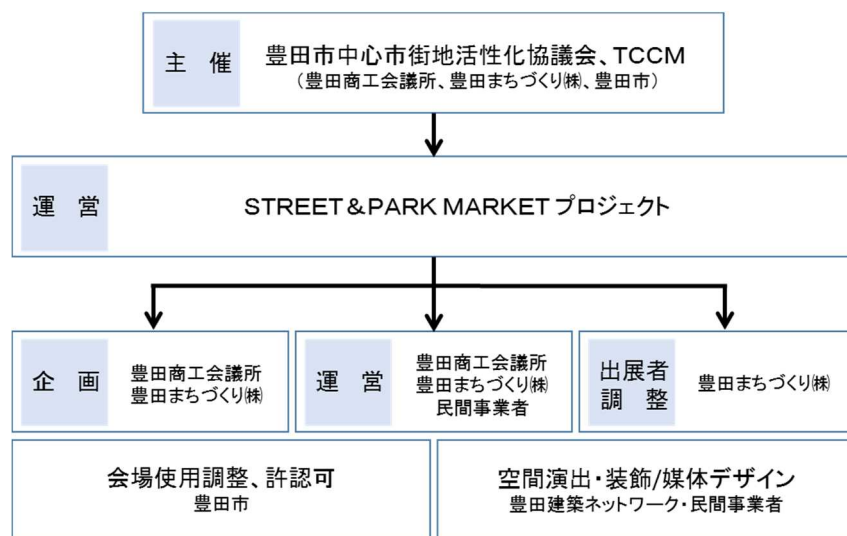


図 3-18 STREET & PARK MARKET 推進体制

(出典：豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」)

(5) 行政・企業・市民との関係

①地元の巻き込み

公共施設、大型店、商店街、鉄道関係、地元放送局等というステークホルダーを巻き込み、主にイベント事業、情報発信事業等のソフト事業を中心市街地で展開している「まちなか宣伝会議」という実行委員会組織がある。

まちづくり会社の活動が民業圧迫ととられる場合もあり、地域住民、地元商店街との意識の調整も課題である。

②官民連携について

豊田市は、行政が積極的にまちづくり・エリアマネジメント活動を推進し、行政と民間での連携・協力体制を確立している。市長主導でまちづくりの活動が行政の管理者間の垣根を越えて動けるようになっている。民間側が公共空間活用の要望を出してそれを許可するということではなくて、行政側が公共空間活用の仕掛けや仕組みを考え、市民等の参加を呼びかけ実施している。

(6) 今後の課題(ヒアリングより)

①公共空間活用における制度的課題（道路の使用について）

ペDESTリアンデッキにおいて「JAZZ スクエア」、「ハロウィン」、「まちパワーフェスタ」のイベントを実施する場合、まちなか宣伝会議が道路管理者への道路占用の申請を行い、その許可後に交通管理者である警察に道路使用の許可を得る流れであった。警察からは、主催者に行政が関わっていることが許可の前提であり、また歩行者の安全を確保すること等の指導を受けた。

「あそべるとよたプロジェクト」においては、ペDESTリアンデッキの長期使用にあたり、道路の一部を広場化するために、関係する道路法と道路交通法についての協議を行った。市道の道路区域の変更、清掃やメンテナンス、構造体の維持管理等については、道路関係部局と協議を行った。警察とは、道路構造物でないものを道路上に置くことについて協議したところ、人が自由に出入りできない仕切りを設置することの指導を受けた。

ペDESTリアンデッキ広場で飲食事業を営業する際に給排水設備の不足など食品衛生法における指摘もあったことから、現在、整備を進めている再開発での公開空地においては給排水の設置を考慮している。

②リノベーションまちづくりの課題

通常のリノベーションまちづくりの事例では、路線価が下がり商店街が衰退しているケースが対象となるが、豊田市の場合はむしろ、空き店舗率が解消され路線価も若干上がっている中で、逆にリノベーションの対象となる店舗(空き家)を集めるのが難しい。

空き地としては駐車場が考えられるが、駐車場の収益を上回る収入の事業を作ることが難しい。駐車場オーナーに対して、駐車場を活用し人を多く集めて本業への儲けとなるような仕組みができればよい。

「MAMATOCO」で実施したように地域に残っている蔵の活用も検討のひとつである。

③まちづくりの組織の今後について

現在、中心市街地活性化協議会のなかの実施部隊として活動している TCCM¹⁰という組織を、いずれ公益団体として、都市再生推進法人に育てて、現在はすべて行政に任せている部分（例えば道路交通の許可関係）を含めて、民間法人としてまちづくりを担っていける組織とすることをめざしている。

¹⁰ TCCM は平成 29 年 2 月に一般社団法人 TCCM として法人化し、中心市街地のエリアマネジメントを推進する

(7) キーパーソン

豊田市の多彩なエリアマネジメント活動の中心的なキーパーソンは河木照雄氏である。広域化・郊外化が進む豊田市で長年まちづくり、商店街活動に携わってきた。

豊田まちづくり(株)代表取締役として、また豊田市中心市街地活性化協議会内に設置された TCCM の中心メンバー（タウンマネージャー）として、活発な活動を展開している。

現役職は以下の通りである。

○河木照雄氏

【現役職】

豊田まちづくり株式会社代表取締役、豊田商工会議所副会頭、豊田市駅前通北地区再開発組合理事長、豊田市中心市街地活性化協議会副会長、TCCM 統括タウンマネージャー¹¹、あそべるとよた推進協議会会長、株式会社山田屋代表取締役

(8) 横展開のポイント

- ・官民連携による「公共空間利活用」や「リノベーションまちづくり」の活動において、多彩な活動を行っている。公園での定期的なマーケットから、ペDESTリアンデッキでの長期間にわたる飲食事業やイベントの開催等を行っている。
- ・多彩なエリアマネジメント活動を支えているのは、市長の強いリーダーシップのもとでの行政主導によるものである。行政の基本計画の中で施設整備等のハード面のみならず、施設活用等のソフト面すなわちエリアマネジメント活動が、事業分野の大きな柱としてしっかりと位置づけられている。
- ・行政と民間(商工会議所)、中間事業者としてのまちづくり会社という 3 者相互の連携が良く、それぞれの業務の分担もうまくなされている。まちづくり会社を核として、多彩な各事業にふさわしい推進体が構成されている。
- ・今後は現在の推進体制を進化させ、一般社団法人 TCCM が自立した民間組織として多様な組織・団体を巻き込み、プレーヤーを発掘し、エリアマネジメントの推進をめざす。
- ・まちづくりにかかわるステークホルダーを、推進の主体の中に巻き込んでいる。
- ・「STREET & PARK MARKET」のような定期的なイベントを通して、人材のネットワークが形成され、実店舗での開業につながる流れが生まれようとしている。

¹¹ 平成 29 年 2 月より一般社団法人 TCCM 代表理事

○参考文献・資料

- ・ 豊田まちづくり(株)発行「中心市街地活性化への歩み」(平成 28 年 6 月編集)
- ・ 「H27 あそべるとよたプロジェクトの取組概要(報告)」豊田市 都市整備部 都市整備課 (2016 年 3 月作成)
- ・ 「H28 あそべるとよたプロジェクトの取組概要(中間報告)」豊田市 都市整備部 都市整備課 (2016 年 12 月 15 日)
- ・ 豊田まちづくり(株)ウェブサイト <http://www.tm-toyota.co.jp/>

3-3. 空き家等の利活用事例

3-3-1. 紫波町日詰商店街地区

ポイント：

官民連携、PPP によるオガールプロジェクトを成功させたチームが、旧市街地の中心部におけるリノベーションまちづくり(エリアリノベーション)に取り組んでいる。リノベーションスクールなどを通して、民間の空き家活用や、旧町役場などの公共不動産の活用をめざしている。

(1)活動の概要

①活動地区の範囲

「紫波町公民連携基本計画」で指定した区域内の日詰地区と隣接する運動公園、河川敷エリアを対象としている。

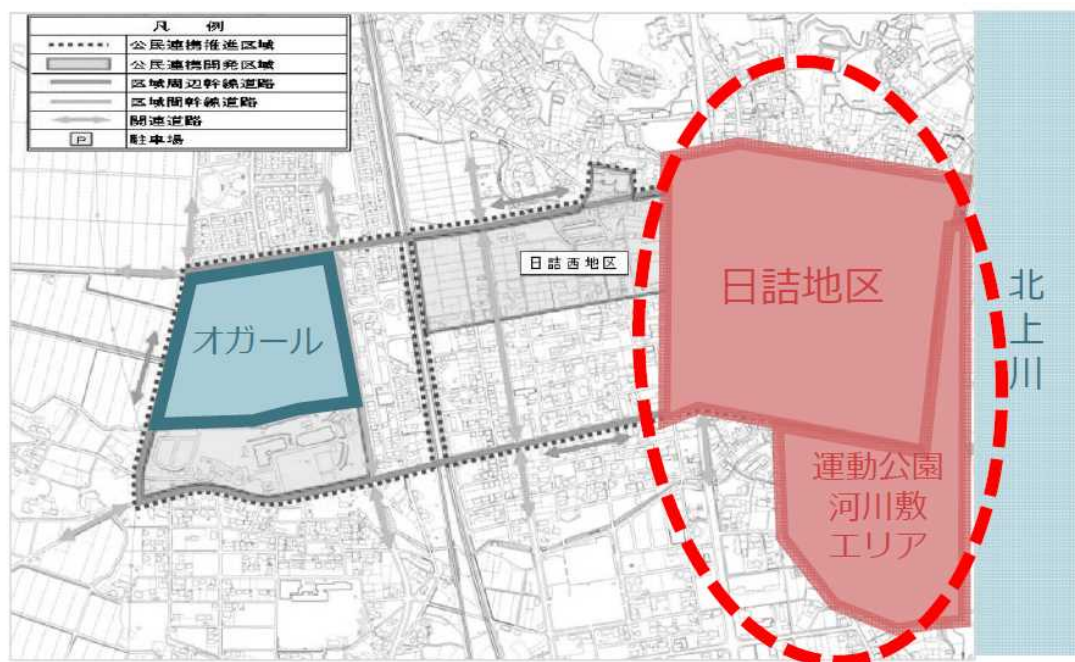


図 3-19 活動エリア

(出典：日詰リノベーションまちづくり構想(案))

②活動主体

行政と民間専門家チームにより構成された「日詰リノベーションまちづくり推進協議会」である。

③地域の課題と活動の目的

岩手県のほぼ中央に位置する紫波町は、地方創生のモデルとも言われる「オガールプロジェクト」の成功により全国的に注目を集めている。対象区域である日詰商店街地区は、紫波町の中心部に位置し、かつては宿場町として、その後は商業と文化の集積した商店街として栄えた。オガールプロジェクトのエリアから 800m ほど離れた場所にある。地区内には金融機関が立地し、町民の生活拠点となっているが、近年、商業者の高齢化や後継者不足が顕著になり、空き店舗や空き家などの遊休不動産が増えている。さらに元々区域内にあった役場庁舎が耐震性の問題から 2015 年 5 月にはオガール地区に移転し、商店街の一層の衰退が懸念されている。対象地区は中心市街地活性化区域に含まれるとともに、「紫波町公民連携基本計画」において公民連携推進区域に指定されている。

活動の目的は「リノベーションまちづくり」によって、日詰地区にまちの賑わいを取り戻すために、日詰のまちを変えていくまち再生ビジョンを検討し、これを実現していくことである。

オガール地区の開発で得たノウハウや人材ネットワークを活用し、遊休不動産の利活用を進め、民間施設及び公有資産のリノベーションを通じて、地域資源を活かした産業振興によって、まちなか再生を図ることをめざしている。

④活動の内容

「紫波町公民連携基本計画」では、町有地を活用する公民連携に取り組むため、本町の人口、経済活動、市民活動等が集中する都市計画用途地域内に公民連携推進区域を設定。区域を日詰商店街地区、日詰西地区、紫波中央駅前地区（オガール地区を含む）の 3 地区に分け、それぞれに役割を持たせ、開発地域の地域間ネットワークの構築を図ることで、区域の魅力を向上させ、中心市街地全体の地域価値を向上させることとした。

計画通りオガール地区の主な施設がオープンし、まちの魅力が一つ増えた。加えて、紫波中央駅東側の日詰西地区では、住宅開発が急速に進んでいる。

2015 年度からは、計画を公民連携推進区域の東側、特に日詰商店街地区へ展開する段階として、「日詰リノベーションまちづくり構想（案）」を策定し、まちなか再生事業に取り組んでいる。

⑤経緯、歴史

- | | |
|------------|--|
| 2009 年 2 月 | 「紫波町公民連携基本計画」（紫波町）制定 |
| 2012 年 6 月 | オガールプラザ（図書館等）オープン |
| 2014 年 7 月 | オガールベース（ホテル、バレーボール専用アリーナ等）オープン |
| 2015 年 5 月 | 役場新庁舎開庁 |
| 2016 年 1 月 | 日詰リノベーションまちづくり構想（案）（日詰リノベーションまちづくり構想検討委員会）策定 |

(2) 公共空間等の利活用

①日詰まちなかビジョンの策定

2015年度の活動として、対象地区の住民及び事業者による「日詰リノベーションまちづくり検討委員会」を組織し、当該地区のまちなか再生の方向性に関する協議を重ね、「日詰リノベーションまちづくり構想（案）」を策定した。さらに、協議の過程で挙げられた地区の歴史等を交え、子供たちを含む多くの人に想いを伝えることを目的として、それを絵本にした「ヨリーとモモ 日詰のものがたり」を制作した。今後のまちづくりの方向性を議論していく土台を整えるとともに、継続的な取組のバックボーンを築いた。「日詰リノベーションまちづくり構想（案）」の概要は以下の通り。

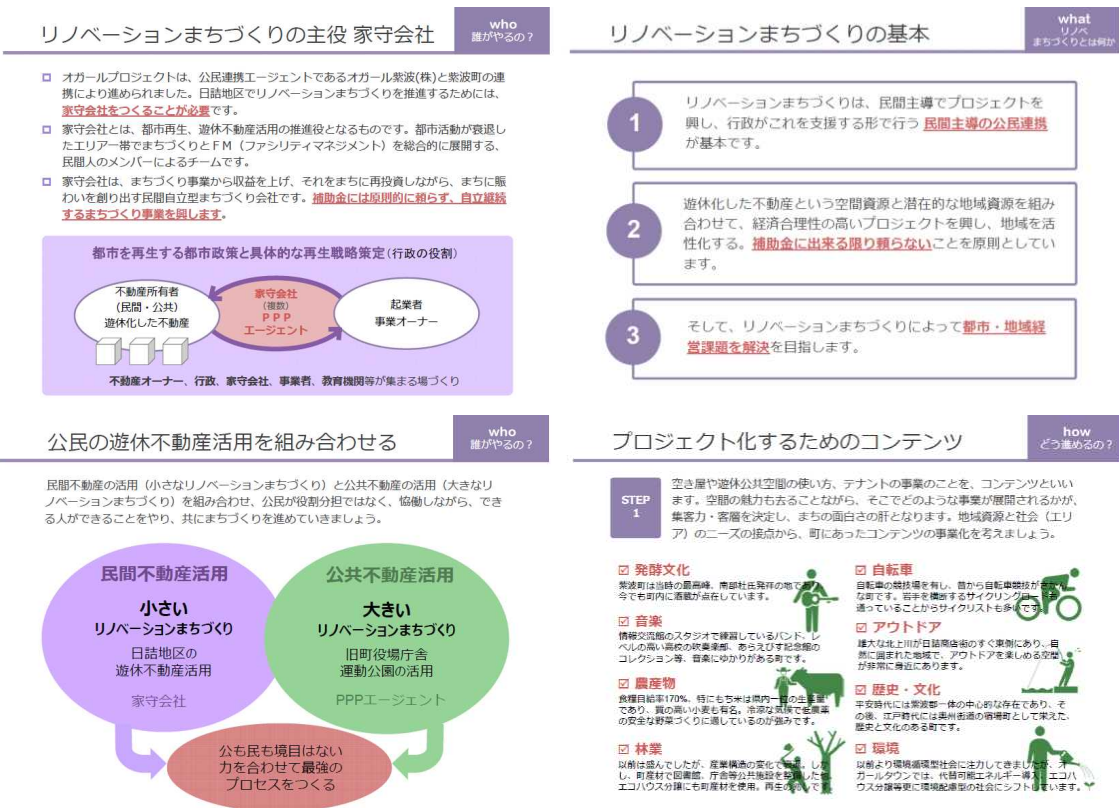


図 3-20 日詰リノベーションまちづくり構想

（出典：日詰リノベーションまちづくり構想（案））

- リノベーションまちづくりの基本として、「民間主導の公民連携」により「補助金に出来る限り頼らない」かたちで「都市・地域経営課題の解決」を目指す。
- 日詰まちなか再生ビジョンは「健康で幸せに暮らし続けられるまち」をめざし、まちづくりとファシリティマネジメントを総合的に展開する民間人によるチームとしての「家守会社」をリノベーションまちづくりの主役とすることを提言している。
- 公民連携とは、旧町役場や運動公園の公共不動産の活用と、日詰地区の民間の遊休

不動産の活用を組み合わせるといふ協働のプロセスを意味している。

- 新たな町の拠点であるオガールエリアと日詰地区をいかに繋いでまちの中心を創るかが課題であり、ふたつの地区の魅力が融合した紫波町らしい新しいライフスタイルを提案していく。
- プロジェクト化するためのコンテンツ¹²としては、発酵文化、音楽、農産物、林業、自転車、アウトドア、歴史・文化、環境というテーマが想定されている。
- コンテンツの事業化として、若手農業者による農家版家守事業、商店街の女性グループによる公民館再生、アウトドアのアクティビティの事業化が検討されている。

④ リノベーション計画の提案

遊休不動産を活用して地域経営課題を複合的に解決するために、全国から参加希望者を募集し「リノベーションスクール」を開催して、町内外からの参加者が集まり、官民の物件に対するリノベーションプランが提案された。

Ⅱ 実績報告

(2) 本事業における主な活動、取組み④

リノベーションスクール

日時：平成27年9月25日(金)～27日(日)
場所：日詰商店街、紫波町情報交流館
講師：清水義次(アフタヌーンソーエディ)、
嶋田洋平(らいおん建築事務所)、吉里裕也(SPEAC)、
青木純(メゾン青樹)、竹内昌義(みかんぐみ)
参加者：28人
対象物件：横澤邸(民間所有)、村谷屋(町所有)、役場旧庁舎(町所有)
メゾン・テラタ(民間所有)
内容：グループワーク、講演会、発表と講評



村谷屋(町所有)

<コンセプト>

発酵食品を売ります！発酵食品を食べられます！発酵をキーワードにイベントを組み、人が集まるきっかけを作り、町への交流の発信地となります！



- ・味噌の販売、
- ・店での発酵食品カフェ
- ・レンタル棚を設置し、商品を展示・販売
- ・地域に味噌の宅配
- ・ワークショップ、絵を使った料理教室、紫波町何でもぬか漬け選手権、利き酒など



横澤邸(個人所有)

<コンセプト>

「川の家」～プライベートリバーをあなたに
大人のための旧街並とその先に広がる北上川河川敷
の環境を楽しむ尽くす、インターゲート



- アウトドアギアのレンタルと宿泊の拠点
- ・アクティビティ事業(ボート、BBQ、キャンプ)
 - ・Bar事業
 - ・宿泊事業



役場旧庁舎(町所有)

<コンセプト>

ハレノヒ、まちがハレノバ。「ハレマチ」
Wedding × Garden × Restaurant × Sweets × Hostel



- ・役場旧庁舎南側にある中庭を緑化
- ・中庭に直した壁を撤去しオープンテラスを設置(最大160席)
- ・庁舎別館を改築し、中庭を望むテナントビルに2階臨境をチャペルに改装、屋上をビュースペースとして開放、4階展望室にウエディングベル設置



図 3-21 リノベーション計画の提案

(出典：日詰リノベーションまちづくりの取組)

- リノベーションまちづくり勉強会(2015年6月23日および8月6日)
- リノベーションスクール(2015年9月25～27日)
- ・民間の空き家の活用方法の提案として、横澤邸をアウトドアギアのレンタルと宿泊の

¹² コンテンツとは、ここでは空き家や遊休公共空間の使い方、テナントの事業のことをさす。

拠点とする案、町所有の民家を「発酵」をコンセプトとしたショップ・情報発信の拠点とする案、役場旧庁舎(耐震改修後を想定)の活用案の3件が提案された。

- ・講師：清水義次氏（(株)アフタヌーンソサエティ）、嶋田洋平氏（らいおん建築事務所）吉里裕也氏(SPEAC)、青木純氏(メゾン青樹)、竹内昌義氏((株)みかんぐみ)
- ・参加者：28人
- ・リノベーションスクールは2016年9月16日～18日にも実施されている。

○地域資源活用家守塾(2015年8月6,7日および11月5,6日)でのワークショップ

主に町内外の若手事業者を対象に、地域資源の洗い出しと活用に向けたノウハウを学ぶ「地域資源活用家守塾」を開催し、当該地区で挑戦したいビジネスの提案がなされた。今まで出店希望者が全くなかった商店街に、新たに出店を希望する事業者も出てきている。

③物件リノベーションの実施

紫波町産材を活用した断熱改修モデルとなる取組として、民間賃貸アパートの一室にて断熱改修をDIYで実施した。自らリノベーションを手がけることができる人材の育成し、今後、町産材を活用した断熱改修のモデルとなる取組となった。今後は、2015年度に出てきたアイデアを実現に導くため、金融機関との協働を検討している。

④事業、活動へのアドバイス

こうした事業、活動への外部からのアドバイスとして、ふるさと財団（一般財団法人地域総合整備財団）による「まちなか再生支援アドバイザリーボード」を受けている。

(3) 財源・事業収支

活動の財源としては下記の予算の支援を受けている。

①まちなか再生支援事業として

- 古民家改修アドバイザリー業務
- まちなか再生コンテンツ事業化支援業務
- 紫波らしい暮らしプロモーション業務
- 日詰リノベーションまちづくり推進協議会

②地方創生加速化交付金から

- 遊休不動産基礎調査
- リノベーションまちづくり市民参加業務(耐震改修講習会、リノベワークショップ)
- 家守事業者育成業務(リノベーションスクール)

○リノベーションガイドライン策定業務

(4) 組織・推進体制

推進組織としては、行政と民間専門家チームからなる「日詰リノベーションまちづくり推進協議会」がある。

○紫波町役場内の体制としては経営支援部企画課を主管として、産業部の農林課、商工観光課、建設部の都市計画課が連携し、地域の紫波町商工会も参加している。

○民間専門家チームは、総合プロデュースとして清水義次氏（(株)アフタヌーンソサエティ）、嶋田洋平氏（(株)リノベリング）、岡崎正信氏（CRA 合同会社）が参加している。

I 事業概要

(4) 今年度の事業実施体制

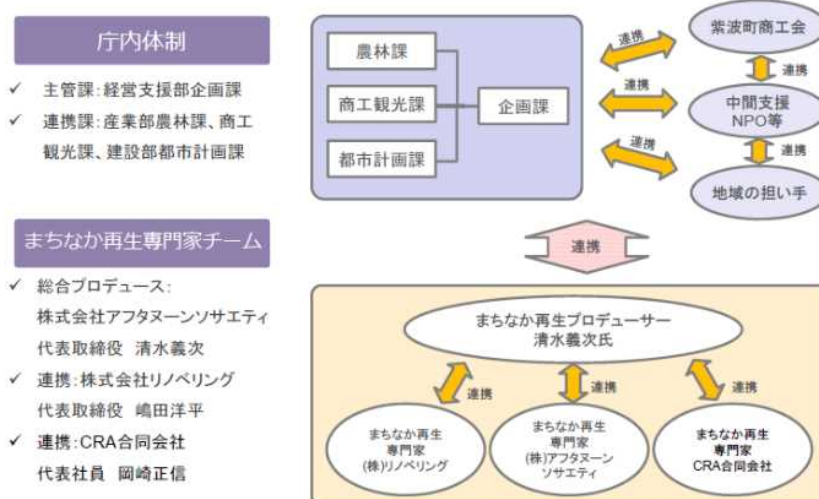


図 3-22 組織体制

（出典：日詰リノベーションまちづくりの取組）

(5) 行政・企業・市民との関係

行政の主導により、「日詰リノベーションまちづくり構想（案）」にもあるように、旧役場や運動公園という公共不動産の活用と、日詰地区の民間の遊休不動産の活用を組み合わせるとい官民連携をめざしている。

主に町内外の若手事業者を対象には、「地域資源活用家守塾」を開催して、地元の企業との連携をはかっている。

(6) 活動上の課題

①事業者の不足

家守塾やリノベーションスクールなどの学習の場を開催しているが、民間で自立した事業を起こそうとする事業者がなかなか出てこない。

②利害関係者との情報共有

紫波町の中心市街地は商店街が一つで、都市部と違い、顔が見えるメリットがある一方、地権者や商店主といった関係者への丁寧な説明が求められる。効果的な情報伝達と自分事としての参加の仕組みを検討する必要がある。

(7) キーパーソン

当該地区のリノベーションまちづくりを推進するのは、オガールプロジェクトを主導してきた清水義次氏である。

○清水義次氏

【現役職】

建築・都市・地域再生プロデューサー、(株)アフタヌーンソサエティ代表取締役、3331 アーツ千代田代表、(一社)公民連携事業機構代表理事

【略歴】

東京大学工学部都市工学科卒。マーケティング・コンサルタントを経て、1992 年アフタヌーンソサエティを設立。2009 年紫波町オガール・デザイン会議委員長。

首都圏ではC E T（セントラル・イースト・東京）、3331 アーツ千代田、新宿歌舞伎町喜兵衛プロジェクト等を、地方都市においては北九州市小倉家守プロジェクト等を手掛け、民間のみならず公共の遊休不動産を活用し、エリア価値を向上させる「リノベーションまちづくり事業」をプロデュースしている。

(8) 横展開のポイント

- ・オガールプロジェクトで得た官民連携の仕組み・ノウハウや人材ネットワークが、旧市街地のリノベーションまちづくりに活用されている。
- ・行政側の人材も、成功したオガールプロジェクトの部署の人材がそのまま継続して担当しており、官民の連携の組織的な基礎は確立されていると言える。

- ・地方都市では、旧来のまちの中心市街地に対し、交通等の環境変化によりまちの拠点となる場所が変化している都市は多い。その場合いわゆる「新市街地」と「旧市街地」のそれぞれの位置づけを明確にすることで、あわせてまちの魅力を維持することが考えられる。ここで、「新市街地」であるオガールエリアと「旧市街地」である当該地区（日詰商店街地区）の位置づけを明確にしながら、双方をどう繋ぐかを検討していくことは、他の地域でも横展開できる事例であると言える。

日詰とオガールを繋ぎまちの中心を創る

how
どう進めるの？

STEP 2

新たな町の拠点であるオガールエリアと日詰地区をつないで町の中心を形成していきます。それぞれ異なる地域資源を活かしたコンテンツを検討しましょう。その際、物理的なエリア間の距離をどのようにつなぐのか、モビリティも視野に入れて考える必要があります。

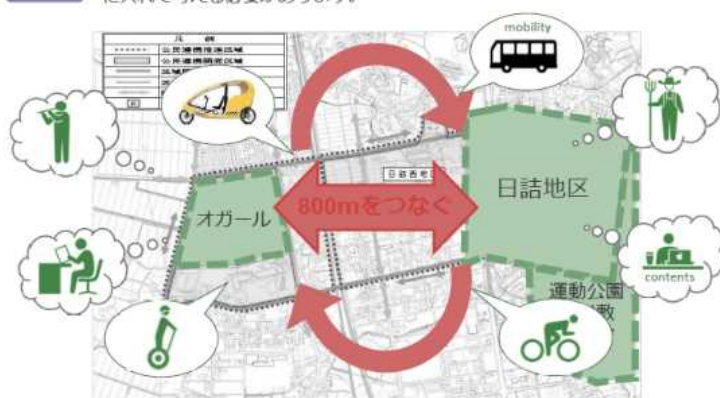


図 3-23 新市街地と旧市街地の連携

(出典：日詰リノベーションまちづくり構想（案）)

○参考文献・資料

- ・ 紫波町役場ウェブサイト
http://www.town.shiwa.iwate.jp/cms/section/seisaku/entry_137.html
- ・ 「日詰リノベーションまちづくり構想（案）」日詰リノベーションまちづくり構想検討委員会事務局（2015 年 10 月）
- ・ 「日詰リノベーションまちづくりの取組」日詰リノベーションまちづくり構想検討委員会事務局（2016 年 1 月）
- ・ 「紫波町公民連携基本計画-公共施設整備と町有地の有効活用-」紫波町（平成 21 年 2 月 10 日策定）
<http://www2143uc.sakura.ne.jp/cms/files/01599/kouminrennkeikeikaku.pdf>
- ・ 「平成 27 年度まちなか再生支援事業報告書」（一財）地域総合整備財団くふるさと財団（平成 28 年 3 月）
<http://www.furusato-zaidan.or.jp/machinaka/project/investigation/documents/HP2015.pdf>

3-3-2. 七尾・株式会社御祓川(みそぎがわ)

ポイント：

- ・中心市街地に賑わいを取り戻すために、その重要な公共空間としての川の再生を目的としたまちづくり会社の活動が、当初の川の浄化や賑わい創出の事業から、さらにそれを支える人材の教育へと進化を続けている。
- ・エリアマネジメントとしてスタートしながら、情報発信+ネットショップである「能登スタイル」、「オンパク」という観光集客イベントの実施、学生や企業社会人のインターンの受け入れ、「御祓川大学」など、他の成功事例のノウハウを積極的に地域にアレンジして導入しながら、人材に焦点をあてた地域おこしの多彩な取組が行われている。

(1) 活動の概要

①活動地区の範囲

石川県七尾市の港にあるフィッシャーメンズワーフ「能登食祭市場」と七尾駅前の再開発商業ビル「パトリア」のふたつの核をつなぐ都市軸としての御祓川沿いならびにシンボルロードエリアを活動範囲とする。



図 3-24 活動エリア

(出典：小林重敬編著「最新エリアマネジメント」)

②活動主体

株式会社御祓川（以下、「(株) 御祓川」という。）（1999 年 6 月設立）

③地域の課題と活動の目的

石川県七尾市は、金沢市の北東約 60 kmの能登半島の中央部に位置し、天然の良港七尾湾を有し、古来より大陸との交通の拠点でもあり、能登半島の中心都市であった。人口は約 5 万 4 千人。昭和期は戦前戦後まで港湾、商業機能を中心に大きく発展したが、1970 年代に、主力港湾産業の不振、高速交通網からの乖離などにより、急速に衰退してきた。

これに危機感を感じた七尾青年会議所などの市民団体が、1986 年に「七尾マリンシティ構想」を提唱し、行政と一体となって港の再生を核としたまちづくりが推進されてきた。漁業の衰退から観光やイベント開催でまちを立て直したアメリカカリフォルニア州のモントレイ市に学び、1991 年に第三セクターにより七尾フィッシャーマンズワーフ「能登食祭市場」が開業した。

また 1995 年には、七尾駅前再開発事業により駅前にショッピングと生涯学習施設からなる商業ビル「パトリア」が開業し、両施設を二つの核として、その集客を旧来の商店街に波及させ、回遊性をもたらすことを目的に、二つの核を結ぶ都心軸が検討され、御祓川に並行する道路が「シンボルロード」に位置付けられて整備が図られた。

しかし御祓川は、当時生活雑排水や地盤沈下による汚染がひどく、シンボルロードの整備と並び、御祓川の再生が不可欠であり、その活動を担うために(株)御祓川が設立されることとなる。

1998 年の中心市街地活性化法施行に伴い、第三セクターとして設立された「七尾街づくりセンター(株)」(寄合処御祓館の整備時には、七尾市の出資比率は 50%) が TMO として認定された。七尾街づくりセンター(株)は、インキュベータ施設「寄合処御祓館」の建設など、中心市街地のハード部門の整備を行っている。

これに呼応する形で 1999 年に、御祓川周辺で進められる基盤整備と連携し、統一したデザインコンセプトに基づくまちづくりと、七尾文化を担いえる人材教育、御祓川の再生と界隈の賑わいづくりを目的として、当初からまちづくり運動に携わってきた企業経営者らが「(株)御祓川」を設立した。(株)御祓川は、本来 TMO が担うべきソフト部門を実質的に行う組織として位置づけられ、事業の推進を、TMO の七尾街づくりセンター(株)と連携して行ってきた。

④活動内容

2007 年 3 月 25 日の能登半島地震をきっかけに、川の再生を中心とした事業内容から、まちづくり会社としての事業内容は大きく変わっている。

設立当初の活動内容は、川沿いの活動として、「御祓川の浄化」、「界隈の賑わい創出」、「コミュニティ再生」などであった。

能登半島地震以降は、事業の対象を能登の地域に拡大し、テーマとして、「まち育て」、「みせ育て」、「ひと育て」を掲げている。最も課題となるのは人材であることに着目し、人材育成に焦点をあてるようになった。以下に活動内容をまとめる。

ⅰ) 株式会社御祓川設立時の活動内容（設立～2003 年頃）

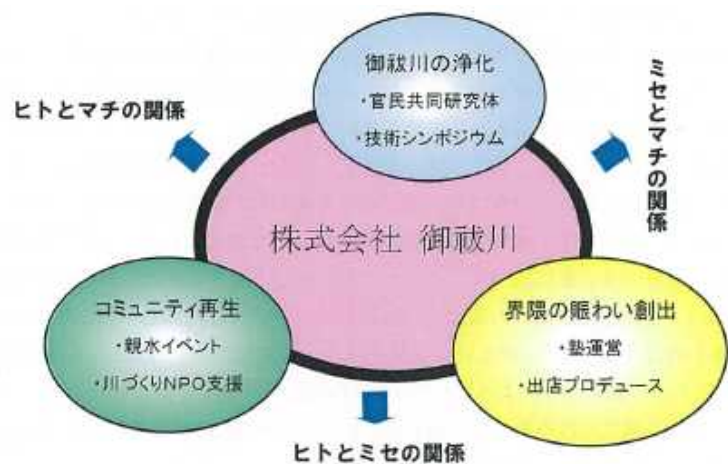


図 3-25 活動イメージ

（出典：（株）御祓川 内部資料）

表 3-8 活動内容

（出典：（株）御祓川 内部資料）

御祓川の浄化	界隈の賑わい創出	コミュニティ再生
御祓川水質調査ワークショップ ハード事業への市民参画コーディネート	「寄合処御祓館」の整備 マーケティング塾 「御祓川 2 号館」の整備 歴史的建造物（しるべ蔵）の保存 テナントミックス計画の立案	全国ドブ川市民サミットの企画運営まちづくり塾 「しるべ蔵」運営検討委員会 各種イベント企画運営・事務局受託
御祓川浄化研究会 七尾湾研究会	「暮らしっく館葦」のプロデュース 「まいもん処いしり亭」のプロデュース 「寄合処御祓館」棚貸事業の運営	「川への祈り」実行委員会事務局 七尾湾沿岸全住民会議事務局 あるもの探し研究会参画

ii) 現在の事業内容（能登半島地震以降）

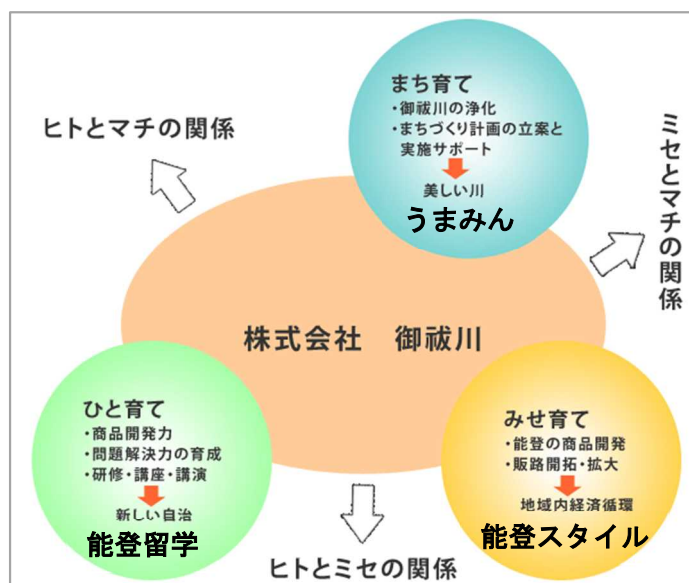


図 3-26 活動イメージ

(出典：(株)御祓川ウェブサイト、一部追記)

表 3-9 活動内容

(出典：(株)御祓川 内部資料)

まち育て	みせ育て	ひと育て
■能登旨美オンパク「うまみん」 ・着地型観光プログラムの開発 ・同時多発開催とプロモーション ・担い手の育成 ・新商品、新サービスの支援	■能登スタイルストア ・能登の特産品お取り寄せサイト ・能登の中小・零細企業の地域商社機能 ■新商品開発 ・能登の赤なまこ石鹸 ・能登紅茶 など	■長期実践型インターンマッチング「能登留学」 ・受入企業開拓 ・コンサルティング ・学生面メンタリング ■「御祓川大学」

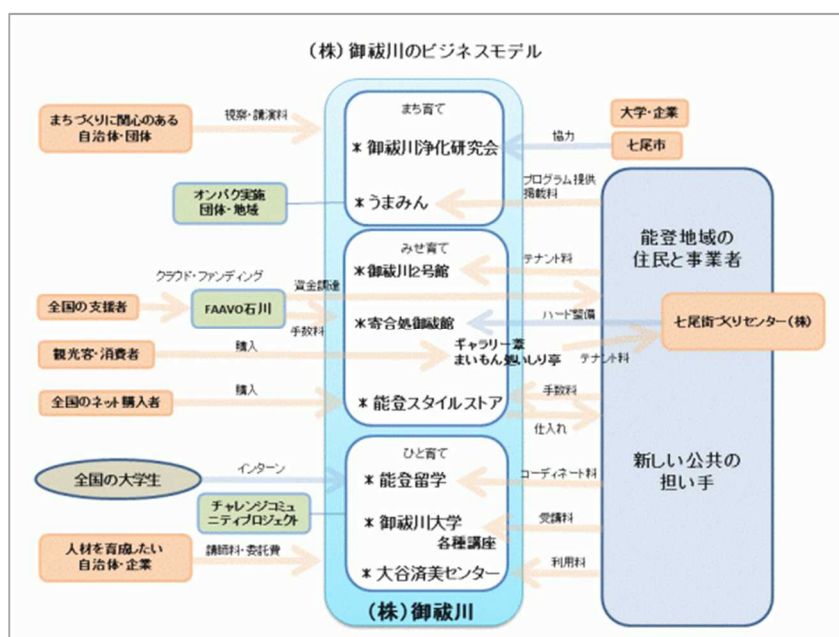


図 3-27 (株)御祓川のビジネスモデル

(出典：SOCIAL BUSINESS NETWORK ウェブサイト)

iii) 現在の主な活動

○能登スタイル(みせ育てとして)

能登の事業者の情報発信をするために企画されたが、情報発信だけでなく、地域の産物を委託事業で販売するネットショップ「能登スタイルストア」も立ち上げている

委託販売の手数料だけでは利率が低いので、自社で商品開発(能登の赤なまこコスメシリーズ)もおこなっている。自前でネットショップをおこなっている事業者にはそのサポートを行っている。地元企業に対しては、路面店だけでは商売が難しいので、実際の利益はネットショップであげるように指導している。

○能登旨美オンパク「うまみん」(まち育てとして)

「うまみん」は、能登で培われた食文化や伝統工芸などを楽しむために、「そば打ち体験」「味噌作り体験」「里山でのキノコ狩り」などの小規模の体験交流型プログラムを一定期間に集中して実施するまちおこしのイベントである。七尾では、2008年「第1回能登旨美フェスタ」を皮切りに、(株)御祓川が事務局となって計14回実施された。

(2014年では6つのジャンルで計30のプログラムが用意された。)

「うまみん」のモデルとなった「オンパク」とは、もともとは「温泉泊覧会」の略称で、2001年に別府温泉ではじまったまちおこしの取組である。そのプログラムが、2007年以降経産省の支援により「ジャパンオンパク」として展開され、すでに全国80か所以上で実施されている。七尾では(株)御祓川がそのプログラムを招聘し、現地のアレンジを加えて能登旨美オンパク「うまみん」として実施している。

オンパク事務局が、プロモーション、顧客管理を代行し、地元の多様な参加者の組織化などのノウハウが確立されており、地域資源を活かした観光・集客サービスの創出を促す中間支援型の事業モデルとして整備されている。地元の参加者(プレーヤー)たちは、自分たちの体験プログラムの質の向上に精力を注げばよく、小さなトライが成功や失敗も含めて貴重な体験を参加者にもたらし、人材育成の教育効果が高い。

○能登留学（ひと育てとして）

2007 年の能登半島地震をきっかけに、外部から若者が入り込む流れを生み出すことを目的として、6 年前から、NPO 法人 ETIC(エティック)¹³が事務局を担うチャレンジコミュニティプロジェクトの能登地域の担当として長期実践型のインターンシップを実施している。

地域の受入企業を舞台とした実践プロジェクトに、インターン生を受け入れて、地元企業のイノベーション支援をおこなっている。一例として、七尾市内の和ろうそくの海外展開のマーケティングををインターン生がおこない、その後海外事業部の社員採用につながった。

また、ETIC のプログラムである「地域イノベーター留学」を活用して、フィールドワークとワークショップによって都市部の人材が地域に入り込むきっかけづくりを行っている。2015 年からは「能登の人事部」として、より地域への人材流入と企業のイノベーションを支援するための機能を高めようとしている。

○御祓川大学（ひと育てとして）

「うまみん」における、地元の人が企画して実践する小規模の多様な体験型プログラムの高い人材育成機能に着目して、市民が楽しく学び実践する場と機会を提供する御祓川大学を 2015 年 10 月 4 日に設立した。「小さな世界都市という未来を育てる」ことを使命にして「まちの未来を育てる人」を育てることを目的としている。

地域経営学部、デジタル教養学部、七尾地元学部、文化探究学部、暮らし健康学部、食学部の 6 つの学部がある。学校教育法で定められた正規の大学ではないが、「うまみん」でのノウハウを活かした、多様なプログラムが用意されている。クラウドファンディングで校舎として使う建物の改修費用の一部をまかなった。

講座の例として、小規模地域マネージャー講座、ファシリテーター道場、ネットショップ講座、企業社員のインターン生が講師を務める実践・仕事のレベルアップ研究会などがあり、まちづくりの担い手を育てようとする意識がうかがえる。

¹³ NPO 法人 ETIC は、実践型インターンシップの派遣、社会起業支援などを幅広く支援する NPO 法人。1994 年に起業家を目指す学生の勉強会からスタートした。

⑤経緯、歴史

- 1986 年 「七尾マリンシティ構想」
- 1991 年 七尾フィッシャーマンズワーフ「能登食祭市場」開業
- 1995 年 七尾駅前再開発事業「パトリア」開業
- 1998 年 中心市街地喝采化法施行に伴い TMO「七尾街づくりセンター(株)」設立
- 1999 年 「(株)御祓川」設立
- 2000 年 「ドブ川市民サミット」開催
- 2007 年 能登半島地震
- 2008 年 第 1 回能登旨美フェスタ開催
- 2010 年 能登留学第 1 期生受け入れ
- 2015 年 御祓川大学設立

(2) 公共空間等の利活用

上記でまとめた活動から、公共空間等の利活用について抽出すると、古い民間建物のリノベーションと、公共空間としての御祓川の再生の取組というふたつの活動がある。

①リノベーション事業

○創業支援館（情報処しるべ蔵）

(株)御祓川は、昔ながらの蔵を保存するために蔵を無償で譲り受け曳き家して、その土地賃料を支払いながら、利用方法を検討してきた。その後、この蔵を市役所に転売し、まちなか観光拠点「情報処しるべ蔵」として整備した。七尾短大の観光分野の先生を座長として、まちなかの食、観光処の紹介、和倉温泉や輪島朝市への道案内等ができる場所にした。今は市の施設「創業支援館」となっている。

○みせ育て

(株)御祓川が主導して、ある地主が所有する複数の民家を同時にリノベーションし 2000 年 4 月に店舗をオープンした。1 軒は TMO の七尾街づくりセンター(株)との協働により御祓川 1 号館(寄合処・御祓館)として整備し、(株)御祓川がプロデュースした工芸食器の展示ギャラリーと飲食店が入居している。もう 1 軒は(株)御祓川の自主事業として 2 号館を整備し、テナント方式によりマーケティング塾修了生が出店している。

②公共空間の利活用

○御祓川の浄化

七尾街づくりセンター(株)が、浄化方策についてのワークショップを開催し、その検討内容は、県・市のヘドロ浚渫などの公共事業化につながった。

富栄養化の一因となっているリンや窒素を栄養として吸い込む植物（クレソン）を、川沿いに細長いプールを作って水耕栽培し、吸い込んだ植物を刈り取ることで、川を富栄養化させない浄化実験を、環境省の外郭団体の予算を取りながら、市民と共に実施した。浄化装置で育ったクレソンで作るクレソンケーキが1リング（1,200円）売れるごとに100円がファンドに入る仕組みにした。それで浄化ポンプの電気代と川掃除のゴミ袋代を賄っている。

2011年に御祓川は環境基準をクリアしたので、実験装置は撤去し、現在は、普通の遊歩道に戻っている。

ONPO「川への祈り実行委員会」

2000年に全国の都市河川を抱えるまちに呼びかけ「ドブ川市民サミット」を開催し、この流れを受けて NPO「川への祈り実行委員会」が設立され(株)御祓川が事務局をしている。川と市民の関係を取り戻すために、川に対して親しい気持ちをもってもらうため、色々な市民が参加しながら、月に1回、川掃除や川遊びなどの活動を行っている。

御祓川まつりを2003年から始め、「清水流しの儀」という神事を新たに作った。御祓川は人の罪を流すというところからきているので、御祓川の清流になることを願って、合併した一市三町がなじむように、という思いが込められている。

(3) 財源・事業収支

以前までは、直営店と能登スタイルと、ソフト事業が大体均衡していたが、直営店部分の経営を切り離して、ネットショップのみを残した。事業規模としては小さくして、利益を出せる体制にしていこうとしているが、まだ経営改革中である。最初の4年間は赤字だったが、5年目からは単年度黒字を達成している。収入の割合はだいたい以下の通りである。

表 3-10 収入内訳

能登留学等のソフト系	能登スタイル	不動産
45%	45%	10%弱

(4) 組織・推進体制

○組織体制

(株)御祓川(非営利株式会社)

組織形態：株式会社(民間出資 100%)

設 立：1999 年 6 月 23 日

資 本 金：6,800 万円

構 成 員：株主(20 社):地元商業者等(18)、金融機関(1)、都市計画コンサルタント(1)

役 員：取締役 7 名、監査役 1 名

従業員数：正社員 5 名、インターンシップ 5 名(市内 2 名、社会人 3 名)

組織体制：

みせ育て課(飲食部門・物販部門)/プロデュース店の運営、能登スタイルストアの運営

まち育て課(開発部門・ソフト部門)/川沿いの店舗開発、まちづくり計画の立案サポート、

コワーキングスペース「banco」の運営

ひと育て課(ソフト部門)/長期実践型インターンシップ「能登留学」、視察受入、コミュニテ

ィ大学「御祓川大学の運営」

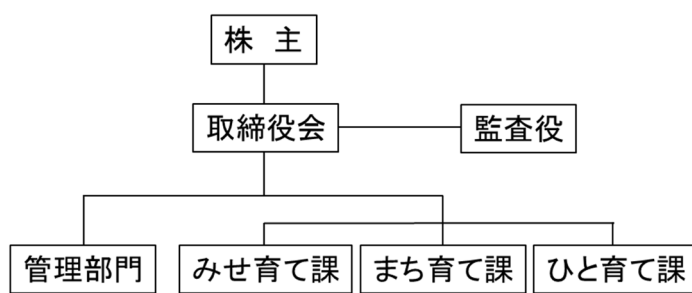


図 3-28 組織体制

(出典：小林重敬編著「エリアマネジメント—地区組織による計画と管理運営」、一部変更)

活動により力を入れていくために、主体性をもって取り組む出資者（出資額は一人 500 万円以上）と共に、会社を設立した。利益配当を求めて出資したわけではないので、利益はまちに再投資することを申し合わせている。

(5) 行政・企業・市民との関係

① 行政との関係

県や国、周辺市町より年間 3～4 件のコンサルティングの事業を受託している。

特に現在、「ローカルベンチャー支援」を市と協力して行おうとしている。七尾市と商工会議所と金融機関が手を組み、創業を支援する「七尾創業応援カルテット」という仕組みがあり、そこでは、移住、創業の支援の窓口が一本化されて成果をあげている。(株)御祓川は、創業した人達に対して、オペレーションや PR、マーケティング等により、商売がうまく回るように継続的にサポートしていく役割を担う。地域外の人材を七尾に呼び込み、ローカルベンチャーを育てていくという方向で、七尾市の産業部局の担当とパートナーを組んで全国の協議会に参画予定である。

②市民との関係

まちづくりを含む各種イベント、啓蒙活動等を通じて複数の地元組織等と交流を持ち、川の浄化を始め、環境美化活動や歴史的建造物の再生等において複数の NPO 法人と協力関係を持っている。

例として、御祓川の浄化に関しては、「御祓川浄化研究会」を立上げて、県、市、大学・高校の先生に入ってもらい、子供たちを巻き込んで川の浄化実験を実施した。(株)御祓川が事務局運営をして、NPO「川への祈り実行委員会」と連携している。

現在は、御祓川大学の運営委員会を市民が担っているほか、市民が想いを形にできる場として御祓川大学で講座を開講するサポートをしている。

(6)活動上の課題(ヒアリングより)

①循環型まちづくり

今後の目標として、自然エネルギー100%で回っているオランダにあるマムスなどの島のように、「まち・みせ・ひとの3つの循環をつくることが持続可能な地方都市をつくる」という目的に向けて戦略を作り、まちづくりの仕組みを学んで、世界に注目されるようなまちをめざしている。

②中間支援組織としていかに収益を確保するか

(株)御祓川は、現在、場を準備し、講座や仕組みを紹介し、参加する人をサポートすることから収益を生み出そうと苦心している。そういった、いわゆる中間支援組織が、いかにビジネスモデルとして成り立つかが課題である。

③地元コーディネーターの育成

これまでの地域の様々な活動から、人々がやろうとしていることをサポートする、地域の中に色々な資源と自分との関係性を意識しながら、必要なお金や人を用意できる存在としてのコーディネーターが必要である。

(株)御祓川が能登における ETIC のようなハブの役割になり、奥能登に何人かコーディネーターを育てて、より広い範囲で、インターンのコーディネーターとか、仕事興しのようなことをめざしている。

④能登旨美オンパク「うまみん」の自主事業化(地元エージェントの事業化)

「うまみん」のそれぞれのプログラムは、着地型観光のメニューとなりうるものであり、まちの魅力を掘り起こし、磨きをかけるという点で、まち育ての新規事業として位置けられる。現在、行政からの補助金で運営されている「うまみん」を、地元エージェントの事業化によって自主事業化していくことをめざしている。

⑤一般市民の地域づくりへの巻き込み

「うまみん」や「能登スタイルストア」はプロジェクトを通して、多くの主体がネットワークするプラットフォームの役割を果たして、主体が多様化し、担い手が徐々に拡大してきたとはいえるが、まだまだ一般市民の地域づくりへの巻き込みは不十分である。市民が、それぞれの活動を通してまちとの関係を結びつつ、広がりのある「新しい公共」を担っていくことをめざして、さらなる巻き込みが必要である。



図 3-29 新しい公共・ビジネスの担い手

(出典：(株)御祓川 内部資料)

(7) キーパーソン

(株)御祓川の多様な活動を中心に支えているのが代表の森山奈美氏である。父親の世代による、1990年代の「能登食祭市場」などに結実する七尾のまちづくり活動を、実感として体験しつつ、エリアマネジメントや地域おこしというより広いテーマに向かっている。

○森山 奈美氏

【現役職】

(株)御祓川代表取締役、いしかわ地域づくり協会専任コーディネーター、金沢大学非常勤講師

【略歴】

1973 年七尾市に生まれ、父親がまちづくり活動に取り組むのを中学生の頃から見続けていたことも影響し、将来は七尾のまちづくりに携わると決め、大学にて都市計画を学び地元のコンサルタント会社に入社し、地域振興計画、道路計画等を担当。

1998 年民間まちづくり会社が必要だと考え、自主的に企画書を作成して関係者に提案。民間まちづくり会社の設立へと動き出す。1999 年 6 月(株)御祓川を設立し、チーフマネージャーを兼務する。2007 年 9 月に同社の代表取締役役に就任した。2009 年経済産業省「ソーシャルビジネス 55 選」に選出される。2011 年以降「能登留学」で地域の課題解決に挑戦する若者を能登に誘致している。

(8)横展開のポイント

①多様なメニューをもつプラットフォームとしてのまちづくり会社

川の浄化や境界の賑わい創出というエリアマネジメント活動を実践するまちづくり会社からスタートして、地方の活性化全体の大きなテーマに応えることができるような、多様なメニュー、プログラムを用意したプラットフォームへと進化している。

○人材の導入と育成のためのインターンシップとしての「能登留学」

○地元の人たちの学びの場としての「御祓川大学」

○観光による地域振興のためのオンパク「うまみん」

○地域の商品の販売のための「能登スタイル」

活用されるメニューのラインナップは幅広く、それは実に地域の活性化の活動の多様性を反映しているともいえる。

②ノウハウのローカライズ

(株)御祓川の活動の多くは、オンパクやETIC といった先行する取組から、ノウハウを移転して地域にふさわしくアレンジ、すなわち「ローカライズ」してきたものであり、いわば「横展開される側」としてのすぐれたモデルとなっている。

○参考文献・資料

- ・ (株)御祓川ウェブサイト <http://www.misogigawa.com>
- ・ 小林重敬編著「エリアマネジメントー地区組織による計画と管理運営」(2005)
- ・ ジャパンオンパク ウェブサイト:<http://japan.onpaku.jp>
- ・ NPO 法人 ETIC. ウェブサイト <http://www.etic.or.jp/>
- ・ SOCIAL BUSINESS NETWORK ウェブサイト
<http://socialbusiness-net.com/contents/news4689>
- ・ (株)御祓川 内部資料

3-3-3. 篠山・一般社団法人ノオト

ポイント：

古民家の空き家の再生という手法から出発して、集落・地方都市市街地の再生を、観光をテーマとしたビジネスモデルとして確立させた。国の政策レベルにおいても位置づけられ、全国的な展開が期待されている。

(1) 活動の概要

①活動地区の範囲

兵庫県篠山市の農村集落及び中心市街地



図 3-30 活動エリア

(出典：首相官邸「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」)

②活動主体

一般社団法人ノオト（以下、「(一社)ノオト」という。）（2009年2月26日設立）

③地域の課題と活動の目的

地方では、多くの古民家等が空き家となり、放置され、解体されていく現状がある。これを地域資産と捉え、カフェ、レストラン、工房、宿泊施設等として再生・活用することで、若者の地方回帰、雇用の創出、内発型産業の創出を図っている。

④活動内容

古民家等の空き家活用に特化した活動に取り組んでいる。

NP0 法人集落丸山と連携して、2009 年 10 月に古民家の宿「集落丸山」を開業したことを契機に、古民家再生、集落再生等の事業を多数展開している。

2013 年 11 月の「旧木村酒造場 EN」（朝来市竹田）、2014 年 4 月の「豊岡 1925」（豊岡市中心市街地）の開業に続き、2015 年 10 月に、篠山城下町の古民家 4 棟を宿泊施設 11 室に改修した「篠山城下町ホテル NIPPONIA」を開業した。これは、城下町をひとつのホテルに見立てた地域再生事業である。

⑤経緯、歴史

2009 年 （一社）ノオト設立

2009 年 古民家の宿「集落丸山」開業

2013 年 「旧木村酒造場 EN」（朝来市竹田）開業

2014 年 「豊岡 1925」（豊岡市中心市街地）開業

2015 年 「篠山城下町ホテル NIPPONIA」（4 棟 11 室の「分散型ホテル」）開業

(2) 公共空間等の利活用

（一社）ノオトが手掛けた空き家活用、リノベーション事業は以下の通りである。（篠山市以外も含む）

表 3-11 空き家活用事業（◎：宿泊施設）

（出典：篠山市等における空き家活用事業 実績一覧表（平成 28 年 9 月 1 日現在））

事業手法	店舗名等	自治体名
転売方式	篠山ギャラリーKITA'S	篠山市
サブリース方式	里山旬菜「ささらい」 イタリア家庭料理「Trattoria al Ragu」 暮らしのツーリズム「ささやまな家」 アンティーク「ハクトヤ」 彫金・ジュエリー「応需細工所」 チャレンジショップ「よかちよろ」 就農シェアハウス「小多田の家」 木工「NATURAL BACKYARD」 里山セミナーハウス「天空農園」 ◎SYOUZI-AN(篠山城下町ホテルとの一体運営)	篠山市
	◎豊田家(旧木村酒造場との一体運営)	朝来市
地域運営方式	◎古民家の宿「集落丸山」	篠山市
	◎養蚕農家の宿「大屋大杉」	養父市
活用提案型指定管理方式	◎竹田城下町の宿「旧木村酒造場 EN」	朝来市
	◎オーベルジュ「豊岡 1925」	豊岡市
ファンド方式	◎篠山城下町ホテル「NIPPONIA」 職員住宅「旧畑中鍼灸院」	篠山市
その他	昭和レトロ「西町ブリキ玩具製作所」 イタリア料理「CASA DEL AMICI」	篠山市

①集落丸山

i) 事業の概要

「集落丸山」は、集落内の空き家 3 棟を再生した古民家の宿で、農家民宿制度を用いて整備したオーベルジュ（宿泊施設を備えたレストラン）である。2009 年 10 月に開業した。

丸山集落は、2008 年にプロジェクトが動き出した時、全 12 戸のうち 7 戸が空き家のいわゆる限界集落であった。集落住民(5 世帯 19 人)が、半年間に 14 回のワークショップを重ねて、「日本の暮らし」を展示し、体験できる場にするという集落の将来ビジョンと整備運営方針が取りまとめられた。

空き家 7 戸のうち 3 戸を改修。集落の 5 世帯 19 人全員で NPO 法人集落丸山を設立し、この NPO と(一社)ノオトが LLP (有限責任事業組合)を設立し、10 年を期限として宿泊事業を運営している。NPO 法人集落丸山は「サービス提供」を、(一社)ノオトは「建物

改修」「資金調達」などを担っている。フレンチの有名シェフも参画し、1棟貸しで1泊6万円前後(朝食付き)である。

総事業費約7,200万円のうち約2分の1が国交省補助金、残りを銀行融資等で資金調達した。開業から7年が経過し、借入金は完済している。

ii) 空き家再生をきっかけとした集落再生

2012年には、再生した3棟のうち1棟に家族4人がUターンして人口増が実現している。当初、集落の農地の半分が耕作放棄地であったが、都市住民の利用や若者の入植などにより、2015年には耕作放棄地が解消し、開墾も始まっている。外部のボランティアチームによる里山再生も順次進行している。

現在は次の10年に向け、残る空き家3棟の再生の検討、U・Iターン受け入れによる集落の人口増と労働力強化、インバウンド獲得のための体制整備を進めている。

②篠山城下町ホテル (NIPPONIA)

i) 事業の概要

2009年以降、(一社)ノオトは、篠山城下町(篠山小学校区)において、空き家になった町屋や武家屋敷を再生し、カフェ、工房、レストランなど12店舗の開業を実現した。

さらに2015年10月に、古民家4棟を改修し11室の分散型ホテル「篠山城下町ホテル NIPPONIA」を開業した。2020年までに30室まで拡張する計画である。

ii) 空き家活用での「まちのホテル化」による地域再生

城下町を「ひとつのホテル」に見立てて、町全体に宿泊棟、レストラン、カフェ、銭湯、工房、サテライトオフィス等を配置する歴史地区再生事業である。

地場の食文化や生活文化を体感するツアー(能や陶芸のワークショップ、レンタルサイクル等を使った歴史ツアー、地場の名産である黒豆ツアーなど)を企画運営する事業者との連携、ならびに地域の老舗旅館や料理店、和菓子店等との連携などを図っている。

地区再生により、地域の商業機能とホスピタリティが向上して、地区住民の生活も豊かになることが期待される。

(3) 財源・事業収支

先行して整備したカフェ、工房等については、サブリース方式が多用された。空き家物件をオーナーから固定資産税相当額で定借し、(一社)ノオトが資金負担して改修し、運営者にサブリース、事業期間終了後、オーナーに物件を返却するシステムである。

ホテル事業は、地域観光活性化マザーファンドの出融資により実現した。

(4) 組織・推進体制

2017 年 4 月 1 日現在、(一社)ノオトの社員は 11 名、うち理事は 3 名である。

事業規模の拡充に伴い、2015 年に「株式会社 NOTE」を設立。今後、(一社)ノオトは公益認定を受け、シンクタンク機能に特化していく予定である。その他関連会社として、地域観光活性化マザーファンド向けの SPC「株式会社 NOTE リノベーション&デザイン」がある。

(5) 行政・企業・市民との関係

①行政との関係

民主体で事業を展開しているが、制度を変えるためには行政と連携する必要があり、地域再生法に基づく地域再生推進法人の指定、国家戦略特区制度の活用、DMO 登録などにより官民連携を図っている。

国家戦略特区による旅館業法の規制緩和が、全国で初めて、関西圏特区と養父市特区で実現している。

②企業との関係

中間事業者として、テナントとなる飲食、物販、ホテル等の事業者をマッチングしている。

また、歴史地区再生事業を各地に展開するため、地方公共団体（篠山市、豊岡市、養父市、朝来市）、地域金融機関（但馬信用金庫、中兵庫信用金庫）、民間企業（バリューマネジメント、シナジーマーケティング、神戸新聞社、乃村工藝社、VILLAGE INC）で構成する「地域資産活用協議会 Opera」を組織している。

③市民との関係

地区のコミュニティをベースとして、地区内の空き家群の活用による地区再生に取り組んでいる。住民説明会、ワークショップ等の開催や日々の活動を通じて情報共有、信頼関係の構築を図っている。

(6) キーパーソン

この活動のキーパーソンの金野幸雄氏は兵庫県職員、篠山市副市長、流通経済大学教授等を歴任し、現在は篠山市で地域活性化の実践に取り組んでいる。

○金野幸雄氏（2017 年 1 月時点）

【現役職】

一般社団法人ノオト代表理事

【略歴】

1949 年徳島県生まれ。東京大学工学部土木学科卒、兵庫県職員、篠山市副市長を経て、流通経済大学教授（2014 年 3 月退任）。専門は、都市計画、国土計画、公共政策など。2009 年より現職。

○参考文献・資料

- ・ 「新都市」VOL. 70 No8 2016
- ・ 「都市計画」VOL. 64 No2 2015. 4
- ・ 首相官邸ウェブサイト「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」（第 3 回、第 4 回配布資料）
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/index.html
- ・ （一社）ノオト 法人概要（平成 28 年 9 月 1 日現在）
- ・ 篠山市等における空き家活用事業 実績一覧表（平成 28 年 9 月 1 日現在）

3-4. 公共空間等の利活用に関するまとめ

第3章のまとめとして、対象とした6事例から横展開のためのポイントを以下のテーマに沿ってまとめる。

- ① 公共空間等利活用の取組
- ② 利活用をささえる経済的持続性・財源
- ③ 利活用における制度的課題
- ④ 利活用をささえる組織・運営

以下、各団体・地域における活動を「地域名」で略称とする。

「秋葉原」：秋葉原タウンマネジメント株式会社

「神田淡路」：一般社団法人淡路エリアマネジメント

「豊田」：豊田市におけるまちづくり・エリアマネジメント活動

「紫波」：紫波町日詰商店街地区

「七尾」：七尾・株式会社御祓川

「篠山」：篠山・一般社団法人ノオト

(1) 公共空間等利活用の取組

① 公開空地等利活用の事例

○ 公共空間等の配置

大規模再開発における計画として、公的な空間（パブリックスペース）の配置に配慮している例がある。「神田淡路」では、オープンスペースとして公園と敷地内の広場を連続して配置し、それに近接して室内区間のコミュニティスペースを設置して、公共空間等の利活用に使いやすい空間となっている。

○ 利活用のバリエーション

「豊田」では官民連携による「公共空間利活用」の活動が活発である。公園の定期的なマーケットや、ペDESTリアンデッキ（道路空間の一部広場化）での長期間にわたるオープンカフェおよび多彩なイベントの開催など、バリエーションと質が充実している。

○ 利活用の収益化

「秋葉原」では、区道等の公共空間の利活用として、広告やコインロッカー、自販機の運営で収益をあげている。

○ 地域資源としての川の再生

「七尾」では、公共空間である御祓川を地域資源として再生し、市民の清掃や川遊び、川祭りなどの活動を行っている。

②空き家等利活用の事例

○リノベーションスクールという仕組み

リノベーションスクールは、「紫波」や「豊田」において実施されているように、リノベーションを核としたまちづくりの実施において、各地で展開されている。地域価値の発見からワークショップの実施、実際の事業成立をめざす動機づけ、ユニットマスター・スクールマスターの人材ネットワーク、提案のウェブ上での広報など、事業の実施それ自体だけでなく、それを担う人材を育成するプログラムとなっている。

○まちづくりへの展開

「篠山」では、市内の複数の空き家のリノベーションを「まちをひとつのホテルにする」というコンセプトのもとで統合して、まちの再生につなげている。

(2) 利活用をささえる経済的持続性・財源

○自立的な収益構造

「秋葉原」においては、区道という公共空間を利活用した広告、設備等からの収益が清掃や町案内などの活動に還元されており、自立的な収益構造となっている。

「篠山」において、空き家を借り上げし改修し、店舗やホテル等の事業者にサブリースするという事業モデルが確立している。

(3) 利活用をささえる制度的課題

○現場での対応

公共空間の利活用に関して様々な制度（法律改正、既存の制度の弾力的な運用、条例による特例措置、規制緩和等）が設けられているが、実際の運用にあたっては、現場の道路管理者や警察や保健所との担当者レベルでの、打ち合わせから許可という手続きをとっている。

公共空間利活用の「秋葉原」「神田淡路」「豊田」において、公共空間の管理者に対する調整と管理上の支障のないことの説明が、その都度必要となっている。活動の目的、理念だけでなく、具体的な事例と効果、成果を目に見える形で説明する必要がある。

(4) 利活用をささえる組織・運営

○組織・運営

「七尾」ではまちづくり会社が、地方の活性化の大きなテーマに応えることができるような、多様なメニューを用意したプラットフォームとして、行政と民間をつなぐ中間事業者となっている。

「豊田」では行政主導型での官民連携の体制が整っている。行政と民間（商工会議所）と中間事業者としてのまちづくり会社の3者の分担と協働が、充実したエリアマネジメント活動を支えている。

企業型の組織として、「神田淡路」の組織の規模と活動の内容は、都心部における再開発に伴うエリアマネジメント活動の例となっている。

「紫波」においては、明確な輪郭を持った組織体というより活動体として、官民連携によるリノベーションまちづくりが実践されている。

○キーパーソン

学生としてまちづくりの合意形成の調査をきっかけに、継続してエリアマネジメントを担当することになった「神田淡路」の松本久美氏、民間出身でありながらタウンマネジメントをリードする「豊田」の河木照雄氏、そして官民連携やPPP およびリノベーションまちづくりを先駆的に切り開いてきた「紫波」の清水義次氏、行政出身の「篠山」の金野幸雄氏など、優れたエリアマネジメントの事例には必ず優れた人材が存在する。

彼らに共通するのは、現在の活動の前に幅広い経験を培ってきたことである。

第4章 人材育成に関する有識者等ヒアリング

4-1. 調査の概要

2016年11月～2017年1月に、7人の有識者及び、11人の利活用事例キーパーソンに対し、人材発掘・育成に関するヒアリング調査を実施した。

下記6項目についてヒアリングを行い、公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生に係る人材を発掘・育成するために、まちづくり団体や行政が取り組むべきことや、成功事例や人材を他の地域に広めるためのポイント等を抽出した。

- (1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？
- (2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？
- (3) 上記の課題を解決するためにご自身が取組まれていること、また行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。
- (4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？
- (5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？
- (6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

○ヒアリング対象者

(1) 有識者一覧

表 4-1 有識者一覧

	所属組織	氏名	ヒアリング実施日
1	明治大学理工学部建築学科助教、ソトノバ編集長 他	泉山 壘威氏	2016年12月5日
2	法政大学現代福祉学部人間社会研究科教授、 全国エリアマネジメントネットワーク副会長 他	保井 美樹氏	2016年12月6日
3	九州工業大学大学院建設社会工学研究系准教授 他	徳田 光弘氏	2017年1月10日
4	リージョンワークス合同会社代表社員 他	後藤 太一氏	2017年1月10日
5	有限会社ハートビートプラン代表取締役 他	泉 英明氏	2017年1月14日
6	株式会社レイデックス代表取締役 他	明石 卓巳氏	2017年1月17日
7	東京大学大学院工学系研究科建築学専攻教授	松村 秀一氏	2017年1月30日

ヒアリング対象の有識者の選択は、学識経験者と実践者および公共空間等利活用の様々な分野(エリアマネジメント、プレイスメイキング、エリアリノベーション)での活動の実績を考慮した。学識経験者としては、エリアマネジメント活動に詳しい保井美樹氏とリノベーション活動に詳しい松村秀一氏を選択し、また実践面において、エリアマネジメント活動の分野からは後藤太一氏、プレイスメイキング活動の分野からは泉山壘威氏と泉英明氏、エリアリノベーション活動の分野からは徳田光弘氏と明石卓巳氏をそれぞれ人選し、ヒアリングを実施した。

(2) 利活用事例キーパーソン一覧

表 4-2 利活用事例キーパーソン一覧

	所属組織	氏名	ヒアリング実施日
1	秋葉原	エリアワークス株式会社 チーフ・プロデューサー 取締役	2016年12月13日
		秋葉原タウンマネジメント株式会社 事業マネジャー	
2	神田淡路	一般社団法人淡路エリアマネジメント 事務局マネージャー	2016年11月29日
3	豊田	豊田まちづくり株式会社 代表取締役 他	2016年12月15日
		豊田まちづくり株式会社 まちづくり推進部 豊田市中心市街地活性化協議会・TCCM担当	
		豊田商工会議所 まちづくり振興部 部長	
		豊田市役所 産業部商業観光課 課長	
		豊田市役所 都市整備部都市整備課 副課長	
		豊田市役所 都市整備部都市整備課 公共空間 UseUp担当 担当長	
4	七尾	株式会社御祓川 代表取締役	2016年12月12日
5	篠山	一般社団法人ノオト 代表理事	2017年1月13日

4-1-1. 有識者の経歴

(1) 泉山 壘威氏¹⁴

明治大学理工学部建築学科 助教。

公開空地や道路占用許可の特例・国家戦略特区等のパブリックスペースの規制緩和制度に精通するほか、池袋等でパブリックスペース活用実験の実践やアクティビティ調査も経験するなど、エリアマネジメントやパブリックスペースなどの研究や実践プロジェクトに携わる。

現職のほか、ソトノバ編集長、(一社)パブリック・プレイス・パートナーズ代表理事、NPO 法人まちづくりデザインサポート事務局、認定 NPO 法人都市計画家協会理事、全国エリアマネジメントネットワーク事務局などを務める。

¹⁴ 参考：ソトノバ：パブリックスペース特化型ウェブマガジン ウェブサイト <http://sotonoba.place/>

(2) 保井 美樹氏¹⁵

法政大学現代福祉学部人間社会研究科教授。

地域自治、官民連携、市民コミュニティが主導するまちづくり事業やその統治の仕組みに関心を寄せる。大学院時代にニューヨーク市の都心部活性化の担い手である BID の調査や設立に関わったことをきっかけに、特に、国内外のエリアマネジメントの研究を行っている。全国エリアマネジメントネットワーク副会長、(一社)エリア・イノベーション・アライアンス理事などを務める。

(3) 徳田 光弘氏¹⁶

国立大学法人九州工業大学大学院建設社会工学研究系准教授、博士（芸術工学）、一級建築士、(一社)リノベーションまちづくりセンター代表理事。

北九州発祥の「リノベーションスクール」の初代代表、株式会社北九州家守舎取締役、株式会社リノベリング取締役等を歴任（～2016年3月）。2016年4月より九州工業大学大学院に次世代の地域社会を担う人材を育成する「ストックデザイン&マネジメント（SDM）教育プログラム」を設置。持続的な地域再生に向けた教育研究及び実践活動を産官学民協働で行っている。

(4) 後藤 太一氏¹⁷

2003年から福岡のまちづくりに関わり、We Love 天神協議会、天神明治通り街づくり協議会、福岡地域戦略推進協議会などを立ち上げ軌道に乗せる。2014年リージョンワークス合同会社を創業、代表社員に就任。米国認定都市計画士（ACIP）、一級建築士。

現在は、リージョンワークス合同会社の代表社員/エグゼクティブ・ディレクター、九州大学グローバルイノベーションセンター客員教授、国際都市開発協会（INTA）理事、We Love 天神協議会幹事、九州経済フォーラム常務理事、などを務める。

¹⁵ 参考：法政大学現代福祉学部・人間社会研究科 保井美樹研究室ウェブサイト
http://yasuilab.ws.hosei.ac.jp/wp/?page_id=15

YOMIURI ONLINE ウェブサイト <http://www.yomiuri.co.jp/adv/hosei/research/vol13.html>

早稲田塾ウェブサイト <http://www.wasedajuku.com/channel/good-professor/detail.php?professorid=549>

¹⁶ 参考：九州工業大学 徳田光弘+建築計画研究室ウェブサイト

九州まなびとキャンパスウェブサイト <http://manabito.kitakyu-u.ac.jp/people/teacher/470>

¹⁷ リージョンワークス合同会社ウェブサイト <http://www.regionworks.com>

(5) 泉 英明氏¹⁸

2004年に(有)ハートビートプラン設立。高松、下関、豊田、大阪なんば、岡崎のまちなか再生や公共空間のプレイスメイキング、モノづくりのまち高井田住工共生まちづくり、着地型観光事業「OSAKA 旅めがね」、水辺公共空間のリノベーション「北浜テラス」、水辺の新たな価値を創造する「水都大阪」などに関わる。著書に『都市を変える水辺アクション』（共編著、学芸出版社）他。

大阪府、大阪市、経済界が推進する「水都大阪」のプロデューサーとして大阪のまちに深く関わるほか、全国各地でまちづくりの「まち医者」として、様々な問題に対応し、地域力をつける取組を手掛ける。

現在は、NPO もうひとつの旅クラブ理事、北浜水辺協議会理事、水都大阪パートナーズ理事・プロデューサーも務める。

(6) 明石 卓巳氏¹⁹

流通系企業で企画デザインを学んだ後、営業力を身につけるため、営業職を経て1999年に独立。グラフィックデザインをベースに、プロモーション・プロダクトデザイン、リノベーションを軸としたまちづくり、地域ブランドの開発・プロデュースなど国内外を問わず勢力的に活動を行う。東京R不動産の活動に共感し、本業の傍ら、問屋町のリノベーションに携わって10年が経った頃からリノベーション業界から注目を浴びるようになった。

現在は、(株)レイデックス 代表取締役／クリエイティブディレクター、リノベーションスクールのユニットマスター、ファジアーノ岡山ビジュアルディレクター、日本グラフィックデザイナー協会岡山地区監事などを務める。

(7) 松村 秀一氏

東京大学大学院工学系研究科建築学専攻教授。

専門分野は、建築構法計画、建築生産。現在は、東京大学大学院工学系研究科建築学専攻教授のほか、NPO 法人建築技術支援協会代表理事、(一社)日本建築学会副会長、(一社)HEAD 研究会代表理事、(一社)団地再生支援協会会長を務める。

¹⁸ 参考：有限会社ハートビートプランウェブサイト <http://hbplan.jp/member.html>

greenz ウェブサイト <http://greenz.jp/2014/07/15/heartbeatplan/>

水都大阪ウェブサイト <http://www.suito-osaka.jp/>

¹⁹ 参考：リノベーションスクール ウェブサイト

<http://kitakyu.renovationschool.net/lineup/%E6%98%8E%E7%9F%B3-%E5%8D%93%E5%B7%B3>

4-2. 有識者ヒアリング記録

4-2-1. 泉山 壘威氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 公共空間等の利活用に必要な人材は、行政（許可権者）・マネジメント主体（指定管理者、道路占用主体）・プレーヤーの3者である。
- ・ 行政は3年で異動があること、（海外の行政に比べ、）委託業務が多く自分で事業をやらないことが問題である。
- ・ マネジメント主体（エリアマネジメントをやる人）は新たな事業を作る力がないので、ビジネスについて学ぶ必要がある。また、信頼性・交渉力・人を巻き込む力が必要である。
- ・ プレーヤーは、まちづくり専門の人でなくて良い。まちのためにやっている（パブリック・マインド）と理解した上でやると良い。
- ・ 都市計画、建築設計、ランドスケープのような計画系だけでなく、経営、プロデューサー、オープンカフェ専門家など、運営（マネジメント）系の人が必要である。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ 座学だけのインプットだけではなく、実践の場でのアウトプットもやる必要がある。
- ・ 実践フィールドで具体的なプログラムを考えるワークショップ（フィージビリティスタディ）をやるといい。
- ・ インターン制度：公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生を学ぶためにインターン制度を設け、実際に経験できる場を増やす。
- ・ エリマネ留学：ディベロッパーが、まちづくり団体に半年留学し、経験を積む。
- ・ エリマネ大学院：まちづくり大学院やMBAより実践専門家教育が理想である。修士の学位が取れると良い。
- ・ 全国組織でノウハウを共有し、教育をしていく体制が必要。

(3) その課題を解決するためにご自身が行われていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ ソトノバ：パブリックスペース特化型ウェブマガジンを2015年に創設し、パブリックスペースの課題を洗い出す研究会（ソトノバ・ラボ）を設立した。いずれは、有料サロン開設、パブリックスペースレポート発行、ソトノバアワードと称するパブリックスペース事例大賞を作りたい。

- ・ シャレットワークショップ（日本建築学会主催）：4泊5日程度の全国建築・都市系大学院生を対象とした実践フィールドに入り込んだ教育プログラムのワークショップをこれまで8年間実施してきた。
- ・ 都市計画家協会主催の「まちづくりカレッジ」エリアマネジメント講座：5回講座での限界を感じ、合宿（集中型スタディ）が望ましいと感じた。レクチャーによるインプットと、実践フィールドでのアウトプットというセットプログラムの作成が必要と感じた。
- ・ シャレットワークショップをする時、行政には、実践フィールドや会場、特に作業場や宿泊場を提供してもらいたい。
- ・ 公共空間等の利活用に関する公的資格を創設するために建築学会で検討を開始するので、国と協働していければと思っている。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 参加する人材にとって、新たなアイデアのチャレンジができるかや自分の実績のプラスになるような意義を活動に見出せるかが大事である。また、経済性として、手弁当ではなく最低限の実費が（外部からの人材に）支払われることは必要である。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 意思決定をする世代が50～60歳代で、実際のプレーヤーと世代間ギャップが出てきているようなので、上の世代の人達が、若い世代（30～40歳代）の人達が働きやすい環境を作り、任せることも必要である。また、それがビジネスになるかどうかも大事である。将来このまちが盛り上がるという希望がある中で、チャレンジスクールや社会人大学があると、若い人は可能性を感じて地元に戻ってくる。
- ・ ワークショップやマルシェ、イベントへの参加など、間口を広くして、地元人材が主体になりやすいプロジェクトや機会をつくることは大切である。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 公共空間等の利活用の取組それ自体が社会実験として目的化して、本来のまちの活性化の目的を見失わないように注意する必要がある。
- ・ ワークショップ体験者（生徒）が、地元に戻りそれをもち帰って自分が先生になってワークショップを開いたりする発展があってもよい。
- ・ 公共空間利活用のプロデュースやオープンカフェはこれまで自分たちで実施してきたが、他の業界にはそういう業務の専門家が存在すると思うので、いずれは接点を持ちたい。

4-2-2. 保井 美樹氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ エリアリノベーション、公共空間の利活用のいずれも、①プレーヤーを発掘し、全体の事業をコーディネートする人・団体（マネージャー）、②事業を展開するプレーヤー、③プレーヤーを支援する専門家や仲間（サポーター）、④事業の受け手（ファン）が必要だ。
- ・ エリアリノベーションのマネージャーは、何よりリノベーションを行うアセットとそこで事業を行うプレーヤーの発掘を行い、マッチングする。そして、プレーヤーを育てることが任務となる。これは、リノベーションスクールなどを通じて実施されていることであり、その意味で、そうしたスクールを各地で誘致する団体などが、マネージャーとしての機能を期待されていると言える。
- ・ プレーヤーには、色々なタイプがあるが、基本的には、店や空間活用をしたい人だろう。すると、なによりビジネスの経営者となるための知識や能力が必要になるのではないかな。さらに、リノベーションの場合、大規模店舗と違うマーケティングが必要になることが多い。すなわち、事業を行う人そのものが社会的関係を豊かに持っていて、仲間と一緒にになって店舗を作り、そのままお客さんを作っていくような。そういう仲間も必要。
- ・ サポーターは、プレーヤーでカバーできない専門を請け負う又は一緒にやっていく人であり、建築、不動産、発信、デザイン等、様々なノウハウを持っている人がなれる。
- ・ 公共空間等の利活用の場合、マネージャーは、公共空間の管理者であり、ときに事業を行うコアプレーヤーともなる。これは行政に代わって管理を行い、ほかの民間団体や個人と一緒に事業を進めるという意味で、PPPのエージェントである。その意味で、行政の役割はより必要になる。また、これまで”稼ぐ”という発想のなかった公共空間に、マネジメント主体が稼ぐ仕組みを作り込むことでもある。この役割は、エリアマネジメント団体に期待されていると思う。
- ・ また、公共空間の利活用においては、市民がいかに関心を持めるかという視点が必要なので、よりサポーターの裾野が広い。行政の役割、行政とマネジメントしていく団体の意識あわせ、事業の仕組み作りがエリアリノベーション以上に鍵になる。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ 特に公共空間等の利活用の場合、現状の規制や慣習がハードルになることが多い。意識改革のためにも、行政内部で部署を超えた意識共有や人材育成の観点が重要だ

とを感じる。そのためには、役所内の研修等を通じて、自治体内の公共空間の管理部署の人たちの意識改革をしつつ、部署を超えた意見交換をしながら視点を合わせて進めていくプロセス作りが必要である。

- ・ 何のためにエリアマネジメントをやり、どこでお金を稼ぎ、何に使うのかということを描いて、ひとつひとつのプロジェクトの中で必要なステークホルダー同士が顔を合わせて解いていくプロセスが必要。

(3) その課題を解決するためにご自身が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ ある自治体では、これまでもあったまちづくり団体支援制度を、もっとマネジメント志向に変え、団体が徐々に自立に向けてステップを踏んでいけるように支援制度も改革しようとしている。例えば、少数のグループによるまちづくりであれば、公共空間の一時使用等から始められるだろう。徐々に、参加者の裾野を広げてまちづくり計画を策定するとともに、エリアマネジメント団体としての位置付けをもらえば、もっと大きな事業を行政と連携して行うことができるようになるだろう。こうした民間まちづくりのステップを考え、それぞれの段階で、使えるツールは何があってどんなことが条件になるのか。これをまとめ、官民でゴールを常に共有できるような仕組みを考えている。この制度づくりを進めるプロセスでは、会議室で議論をするだけでなく、関連部署や団体の人たちに理解を深めてもらうためにも、庁内外で勉強会を企画してもらったりした。様々な参加者や場所で開催することで、人材の発掘・育成にもつながる。
- ・ また、エリアマネジメントに取り組む自治体や団体が水平的につながって、堅い研修会ではなく情報交換やお悩み共有ができる場の必要性も感じている。例えば、全国エリアマネジメントネットワークでは、「女子会」のような形で実践現場の女性が、全国で交流している。
- ・ エリアマネジメントの実践者が後継を育てていくような仕組み、いわば「エリマネキャラバン」を行う必要を感じている。それは、自治体や事業者、エリアマネジメントとは何か、どのように始めていけばいいのか等、段階的に何が大事かを、経験のある団体や専門家の方々と共に伴走しながら進めるものである。
- ・ 研修教育プログラムについては、大学も一緒になって作る必要がある。建築関係だけでなく、色々な英知を集めて実務家に入ってもらってプログラムを作りたい。そのために、大学にて、専攻の研究科を超えて、横断的な研究所や研究プロジェクトあるいは研修プログラムができないかを考えている。色々な地域・都市マネジメントのプログラムを作ることは人材育成のためにやらなければならない。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 建築を学んだ学生が地元に戻るためには、地域にビジネスの可能性をいかに作ってあげられるかが大事である。頑張ればビジネスになっていくかもしれないという可能性、最先端の思想や実践が学べる、頑張ればその中に入れるかもしれない、といった可能性を提示することが必要である。仲間がいるかどうかも大事である。
- ・ 人材をフォローしながら地域に送り出す仕組みも必要である。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 具体的、継続的に、既存の地域のしがらみを超えて事業を作れるような人を育てていくことが必要。各地で多くのイベントやワークショップが多く行われているが、その多くは、プレーヤー育成ではなく、サポーター育成ではないか。本当に事業をつくれるプレーヤーを育成するには、もっと洗練された研修やインターンシップのようなプログラムが必要だと考える。
- ・ 教育・育成も、ついた予算でやったら終わりではだめだと思う。育成した人材とゴールを共有して伴走するような組織が必要。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 自治体がセミナーを開催しても、人材育成についてはなかなか効果があがらないように思われるので、公共空間の利活用をするようなエリアマネジメント団体が、そこで活躍できる地元人材の発掘や育成をするような仕組みを作るといい。単に意識付けをするだけでなく、本当にプレーヤーになるところまで伴走していくプログラムが必要。また、海外のエリマネ団体や大学などでは、リーダーシッププログラムが盛んである。数日から1週間程度の集中講座を通じて、主体的に学ぶ場である。

4-2-3. 徳田 光弘氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 人材育成に関しては、地域には様々な役割がある。地域を好転させていくリーダー的存在か、目に見えにくい地域各種アクティビティを実際に担っているプレーヤーか、どちらを狙うかを考えておく必要がある。
- ・ 自分のことを自分で解決していこうと、自身の地域を自身の手で守り、育んでいこうとする自立的な DIY 精神をもった実行力のある人材がよい。
- ・ 目的の共有化を図り、また、立場の違い、役割の違いも共通認識をもちながらマネジメントする能力が必要である。
- ・ マイナス部分（今まで活用されていなかった資源例えば水辺空間や公園、廃校などの公共空間）をプラス（活用し、資源化、富や価値を生むもの、結果的に税金を生み出す）に変えていくという発想、志向性が必要である。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ 実際に課題があってそれを再生しようとする具体的なチャレンジができる場を作ることが人材育成の良い機会となる。
- ・ リノベーションスクールをこれまで私も一員として実践してきて、一定の有効性を感じているが、あくまで一例であり、もっと多様な取組があるべきだと思う。
- ・ 馬場正尊氏の本「エリアリノベーション」に書いてあるタイプの人材(必要な4つのキャラクターとして不動産・建築・グラフィック・メディア)のみならず、今ある人材の中でどう取り組んでいくかを考える必要がある。そのためには、人材を発掘・育成する側が、地域をよく見て地域の中から有能な人たちを発掘し、地域の課題やニーズ、ポテンシャルと見合わせながら、その人たちがよりうまく機能するように支援していくべきである。地元には必ず人材はいるので、人や地域に対する発掘能力や目利き能力が支援する側に必要である。育成は教える、教えられるという単純な環境ではなく、共に取り組むことの上に成り立つ。
- ・ 地元主導の経営を当事者として持続的にサポートしていく仕組みが必要である。

(3) その課題を解決するためにご自身が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 現在は主に五島列島を対象に、産官学民が連携して各種再生事業を展開している。
- ・ 行政職員の中に、エリアマネジメントを育む「エリアマネジメントマネージャー(サポーター)」を作り、地域の人材と協働して地域の課題解決に取り組むことも考えられる。

- ・ エリアマネジメントマネージャー(サポーター)が自立可能な組織づくりを支援し、エリアマネジメントのリーダーとなる人を作っていく。できれば、行政には長く組織に寄り添ってもらえる人がいる(派遣等でもよい)とよい。
- ・ 実践型の大学院教育の場として、SDM(ストックデザイン&マネジメント教育プログラム)を作った。これは実際の地域課題に対して、分野横断型のカリキュラム(都市、建築、福祉、金融、医療など)による解決プログラムである。
- ・ エリアを小さく設定して、小さな経済自立圏を作っていくことが大事である。
- ・ 課題を解決するために、自立的にその地域に合った解決を見いだそうとする行為こそが人材育成の場であると思うが、その方法を支援制度化してしまうと、逆に制度のために本来の目的が失われ、結局自立性が高まらなくなってしまう危険性が高い。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 当事者にならない、リスクをとらないコンサルや大学の先生など地域に対して無責任な人の力が強すぎる。「住民参加」「住民主体」のまちづくりが形骸化している。当事者になり地元根付いてかつ地元をサポートするような人材が必要である。日南市のモデルがその例である。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 地元の人々とともに目的意識を設定、共有して、そのためのゴールを段階的に指示、支援していく方法が良い。
- ・ エリアの内発的自立性を段階的に醸成していくステップアップ型支援。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の(成功事例を他の地域に広める)方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ SDMのようなプログラムが、大学の教育レベルとして横展開していくといい。
- ・ 今は住宅が過剰供給になっているので、作る技術者のみならずあるものを使う、生かす技術者も育成していかないといけない。
- ・ 建物からエリアを見るだけでなく、エリアから問題を探すような逆の視点を持ち、片手に自分の専門性を持ちつつ、自ら問題を発見し課題解決に至るような、新しい人材が求められている。建築分野に関わらず様々な分野の学生に対して、また社会人の学び直しとして、そのような教育ができればいいと思う。
- ・ 大学教育と産業界を結びつけるソリューションが社会的に実装できると良い。
- ・ 問題発見から課題解決のプロセスはそれぞれの地域によって異なるため、最適解は場所によって違う。そのため、もう少し柔軟に考え段階的にサポートしていくことが必要。エリア再生の現場が人材育成になっていることが最も良い。
- ・ 組織の組成自体を目的化しないこと。
- ・ 実績を横展開すると同時に、個別解を認めることも重要である。

4-2-4. 後藤 太一氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 官民の文化の違いを含め、関係者が立場の違いを理解したうえで、目指す方向やビジョン、その共有プロセスを作れる対話環境があることが前提である。
- ・ 行政用語と民間用語、また大企業用語と個人用語、あるいは日本語と英語等における、言葉でのコミュニケーション能力があり、またコミュニケーションツールとして IT を使いこなせる人材が必要である。
- ・ 公共空間等の利活用でもエリアリノベーションでも理想的な人材は同じだが、公共空間等の利活用の場合は行財政、税金、指定管理、PFI 関連の制度に詳しい人が望ましい。エリアリノベーションの場合は不動産事業に精通していて、また例えば小さくても、飲食店、物販店などの経営経験があることが強みとなる。
- ・ 公共マインドをもった民間人が真ん中にいて、横に民間マインドをもった行政人がいて、最後に 1 人、公共性も金銭感覚もないけれど創造的なアーティストみたいな人がいる、という 3 人の少人数のチームが良いと思う。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ 任せる仕組みがない。権限と財源が付与されることが少ない。任されたはずなのに毎回チェックされる。任せるほう（意思決定者）の見識とリーダーシップが問われている。

(3) その課題を解決するためにご自身が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 任せる範囲の判断を仰ぎ、協力をとりつけるための企画提案書を作成することは重要である。目的・獲得目標を設定し、タスク（作業項目、スケジュール、体制表等）に分解し、必要なお金を算出するという構成をとる。
- ・ 数字化できない価値を評価する文化をつくらなければいけない。企画提案書に目標や具体性は必要だが、定量化できないことも言葉で定義すればよい。
- ・ 行政と仕事をしたがない人が多い。優秀な人に特命随契をして任せるくらいのことをしてはどうか。
- ・ 行政側の窓口をワンストップにして欲しい。その人は、民間経験者で、民間マインドを持ちながら行政の仕事をする人がいい。
- ・ 専門家派遣に対して謝金を払うという制度よりも、スタッフへの人件費補助、人件費を浮かせるための減税措置など行うことが望ましい。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 地元以外の人材を組み込むときには、チームの中に、地元のやり方等を教えてくれるような、地元で人間関係がある人を入れたチームをうまく作るべきである。
- ・ 外部の人間には、外からの知見・お金・人材を持ち込んできて欲しいので、地元にとずっと留まらずに、地域の内外を移動することが大切で、不在になること・移動することに対して寛容であることが大事である。
- ・ 地元の実務担当者が一緒にやりやすい人を選び、国はその人を紹介してあげるスタンスでいればいい。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 若い方を地域の外に一度手放して戻って来てもらうプロセスが大事である。インターンで実務を外でやり、戻ってきてくれる人が、視野も広くなり、自分の常識が通じない挫折も経験するので、一番役に立つ。実践が最大の学習なので、任せる場が増えれば人材が出てくる。だから、あまり教育・育成という言葉は好きではない。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 地域に数日間はりついてまちの内外から集まった人が計画をつくるというリノベーションスクールの形はよい。
- ・ さらに、先生と生徒に分かれるのではなく、色々な地区の実践者が集まり、座学ではなく、お互いの経験をシェアするような少人数の合宿をして研鑽し合い、ノウハウを身に付けて各地にフィードバックするような仕組みがあればなおよい。自分がその合宿の企画運営をしてもよいと思っている。
- ・ テーマに応じたプログラムを作り、かつそれが一過性ではなく次の仕事や後継者の発掘につながるようなやり方をする。
- ・ 任せた人に対しての評価が大切。仕事を発注することほど高い評価はない。合宿やキャラバンを通して未来の顧客につないであげるようにすれば、手弁当でも行きたがる。そういう質の高い合宿等を企画できればよい。
- ・ 「全国エリアマネジメントネットワーク」は、各地区や団体の実務者同士が集まって、主体的に何かやろうと言い出したら変わる。
- ・ 「全国エリアマネジメントネットワーク」に行政が拠出金を出し、フルタイムで専従の実務者（例えば自分で事務所をやっているような人）を置いて活動を支えるのはどうか。

4-2-5. 泉 英明氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 色々な人や価値観を受け入れてお互いの考えを翻訳できる人が必要である。
- ・ 実際のプロジェクトでは、不動産に明るく各ビルオーナーにきちっと話が出来る人、建築やデザインができる人、プロモーションや関係者とのコミュニケーションがうまい人、制度設計ができる人、地元のキーパーソンとつながっている人などがチームのメンバーであった。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ プレーヤーがまだまだ少ない。
- ・ プレーヤーを増やすためには、オーナーが意識を変えて、アイデアを持っている人たちを拾い上げるよう、門戸を開いてバックアップやフォローをしないと行けない。それは公共でも民間でも同様。
- ・ そもそも、公共空間利活用でまちを変えられることを認知してもらうことが必要なので、ゲリラ的に試行したり、人に呼びかけて試しにやってみようところから始めればよい。
- ・ 行政のハード整備のみでなく、民間サイドの小さなゲリラ活動がたくさん行われていたからこそ、水都大阪 2009 も開催され、水都大阪パートナーズも機能した。全国から見ると珍しいことだが、民間からの提案を行政や経済界が受け入れバックアップしている。
- ・ 公共空間オーナー（行政）と民間事業者や市民をつなぐ中間事業者の存在は有効。中間事業者とは、プロデュース機能を持ち、エリアの特性の仮説を立て、エリアポテンシャルの可視化を行い、ふさわしい民間パートナーを探し、制度設計に落とし込むなどの機能をもつ組織である。中間であるが民間の視点が不可欠。

(3) その課題を解決するためにご自身が行っていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ オーナーの行政側の人にもっと遊んでもらいたい。面白いものを自ら体験して、面白いか面白くないかの判断ができるようになってほしい。
- ・ エリアマネジメント活動の評価として、アクティビティ調査を行政にきちっとやってもらいたい。どのような居場所を作ると有効に使われるのかを知るためにも、交通量調査、パーソントリップ調査という人の流れだけでなく、利用者属性や滞在時間、使い方などの調査が必要。公共空間の利活用が都市の豊かさにつながっている

と思うが、それを評価する指標がほしい。ビジネスや収益という指標ではなく、色々な人が普通に楽しんで寛いでいること自体を評価すべきである。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 地元の人でなくても、やりたければ誰がやってもいい。
- ・ 地元全体を巻き込み合意形成をしてからスタートしようと思うと失敗する可能性が高いので、まず小さく質を高く実施して成果をみせて、外からの評価を得て、徐々に地元に認められていくパターンであろう。
- ・ 地域のコミュニティが、新しいことをやる人に対し、どれだけ開かれているかに尽きる。誰にでもやらせるのではなく、地域には今まで守ってきたものもあるので、オープンでありつつきちんと評価する人や機関を作り、そこで認めていくという仕組みが必要ではないか。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ まちづくりのために集まるのではなく、自分の暮らしを面白くするために集まる。地域課題の解決から入ることも一つの方法だが、新たな面白い暮らしやコンテンツを創造することから始めるのも大事。まちを面白がる人達 10~20 人くらい、いわゆるまちづくりに関係なく、楽しく暮らしている人や事業者たちに声をかけて、高い目的を設定せずにゆるやかなプラットフォームをつくると、自然と化学反応が起こる。新しい事業が生まれる。まちづくりを学ぶのではなく、まちを使いこなしている達人を内外から呼んで、もっと自分たちが楽しむ方法を考えることから始めるとよい。
- ・ 自らリスクを持って実践する人の事業を皆でフォローし、いくつか成功し始めると、自分もこのまちで勝負できるのではないかと思う人が出てきて、勝手に動いていく。水都大阪や TMO 高松の「まちラボ」もそういう流れになっている。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 公共空間等の利活用は公共性が求められるが公共性から入るとつまらないものになる。面白い提案が出てきたときに、その公共性をどうやって説明して実現してもらうかに知恵を絞ることが大切である。やりたい人を相互に応援する仕組みが必要。
- ・ 個々の活動がたくさんありすぎて収集がつかなくなってから、はじめて、調整のためのマネジメントが必要になってくる。最初にマネジメントや組織ありきではなく、まずは個々のコンテンツ・活動を作っていくことからスタートするべきではないかと思う。

4-2-6. 明石 卓巳氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 民間と行政の間に立ち、通訳ができる、民間出身のオーガナイザー（組織し調整する人）がいるとよい。
- ・ 行政は、行政の規制ルールを緩和することに努力してもらいたい。
- ・ プレーヤーとプロデュースする人間は一緒ではないが、現代版家守事業をみても分かるように、現状は一緒になってしまっている。
- ・ 本来のプロデューサーはまちの将来をみすえたストーリーを作って全ての責任を負ってコミットしていくべきであり、自分で事業をやったりではできないと思う。
- ・ そもそも、プロデューサーあるいはオーガナイザーの人材を発掘・教育する機関がない。
- ・ リノベーションスクールの場合は、事務局の(株)リノベリングが通訳役をして行政と掛け合い、全国に火をつけながらプレーヤーを発掘している。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ オーガナイズする立場になる、と自ら手を挙げない限り、教育はできない。どちらかと言うと、その発掘が難しい。
- ・ ボランティアでやる必要はないので、みんなの面倒を見ることによって、自分が収益をとることができるビジネスを教える。お金を回す仕組みができたときに、その事業は持続可能になる。
- ・ 小さな事業からスタートして、そこから本当のニーズがわかって色々修正して少しずつお金を設けていけばよい。
- ・ 例えばイベント自体が目的化してしまって、プレーヤーはイベントが赤字にならないように奔走するが、オーガナイザーは本来の目的である、ニーズの把握やまちの将来のためのイベントとしての位置づけ考えるべきである。このようにプレーヤーとオーガナイザーは視点が違う。両方の役目をプレーヤーにやらせることは相当レベルが高い話である。

(3) その課題を解決するためにご自身が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 行政でないと出来ないことがあり、行政の必要性もわかってきたので、行政と上手に連携する仕組みづくりをしたい。
- ・ 行政には、民間側の意見に耳を傾けて、実情に合った規制緩和をして欲しい。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 地元以外の人材は、期間限定で地元と付き合うべきである。また、地元に着性のあるビジネスを作る必要があるため、そこでなければできない事業をやるべきである。
- ・ 地元の人材は、きっかけだけでもらって地元以外の人材に依存しすぎないことが大切である。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ まちづくりは人材が居なければ何もできない。それに、自ら手を挙げる人が居なければ、教育はできない。
- ・ 人材教育をする際は、①目的の可視化、②地域の課題（ストレス）を探してそれを解決すること、③ビジネスとして成り立つお金の仕組み、を徹底的に教える。
- ・ それができる人間が本来の現代版家守であるべきで、次から次へとまちを渡り歩いていくような人がいればいい。
- ・ 小さなことから始めて修正したり成功体験を積み重ねたりしていくことがよい。
- ・ まちづくりに関わる時には、自分の本業の切り口をもって参入するべきである。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 人材を発掘すること。地方で面白いことをしている人間を発掘し、もっと同じような人間をあなたのまちで増やさないと言う。その繰り返しである。
- ・ 持続可能でうまく回っているまちは、ビジネスの仕組みがきちんとあり、システム化でき、アウトプットできる人間がいる。

4-2-7. 松村 秀一氏

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 子育てで一旦仕事を離れた女性が、リノベーションまちづくりの人材として適しているのではないかと。男性に比べ、生活感を伴い、街に根差した視点を有していることが多い。
- ・ 一旦社会に出て母国語としての専門分野を身に着けた方が、リノベーションまちづくりの分野に挑戦するのが望ましい。
- ・ 各業界が、プロフェッショナルではなくて、これからはマネジメントができる人が必要だと言っているが、マネージャーを育てるために、具体的にどのようなプログラムを作ればいいのかわからない。経験者のノウハウを何回も教えてもらえばそれでいいのかというところと違う。
- ・ 生活者のニーズに対応するには、旧来の産業の枠では対応困難なことが多い。各産業分野の専門性を総合化できるような能力が求められている。
- ・ 若者に任せるのもよい。最近の20代、30代には、上の世代にない感性でメディアも活用し、プロジェクトを推進できるのではないかと。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ リノベーションスクールは、自立的にうまく活動が継続され、現在は全国に展開されるレベルになっている。エリアリノベーションの人材同士が知り合う、恰好の場となっている。仲間と悩みを分かち合い、相談し合うネットワークになっている。
- ・ 補助金に頼らずに活動できることが望ましい。補助金の切れ目で失速するプロジェクトでは、人材育成に不向きである。
- ・ 現在は(株)リノベリングが各地でリノベーションスクールの企画を立ち上げ、現在約40カ所で展開中だが、これらを運営する人材が足りていない。
- ・ エリアリノベーションにおいては、専門分野を持った上で、ネットワーク力を生かし、手探りで問題解決を継続できるような、やる気とセンスのある人材が必要なので、定型化された仕組みで育成することは困難である。
- ・ 大学で、異分野横断プロジェクト向けの人材育成プログラムの立ち上げることも、教育分野の枠組みを変容させることに対する抵抗が強いのでなかなか難しい。また、エリアリノベーションで活躍し成果を上げているスター人材を、教師として招聘するにしても、そうした人材が少なすぎ、各大学での展開は困難である。いまのところリノベーションまちづくりを学びたい生徒は、リノベーションスクールのインターンで経験を積むのがよい。

- ・ 都市部であれ過疎地域であれ、抱えている問題は、人口減少及び高齢化で若者の雇用の場がないということでは共通しており、国交省でも横断的に捉えるべきだろう。
- ・ 米国のメインストリートプログラムは、都市工学的な分野で、高齢化や人口減少はさほど問題になっていないエリアでの取組が多いので、日本の状況とはかなり事情が違うのではないか。
- ・ 分野の境界を超えて使える知識や人脈のつながりが必要な時代になってきているが、守備範囲を飛び越えた情報共有に対し、関心をもつことができていない。

(3) その課題を解決するためにご自身が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 自治体で、熱意のある首長がリーダーシップを発揮し、異部署間に横串を刺すような取組でプロジェクトを推進することを期待している。国の省庁レベルでの横串化が望ましいものの現実的でないため。
- ・ 今のエリアリノベーションで活躍している人材は、建築設計事務所やコンサル系会社等での経験はあるが、リノベーションまちづくりの教育を必ずしも受けたわけではない。本人の意欲やチャンスが必要だと思うが、スクールやインターンに行けば人材育成されるのか、そこは判断が具体的につかない。
- ・ リノベーションまちづくりでは、例えばファイナンスも、知恵の使い方次第でビジネスになるので、専門分野以外の勉強もしなくてはいけない。従来のプロフェッションを育てていく教育のように、最後の1点に向けて徐々に絞り込んで専門化していく方式とは違い、一旦専門化してから、膨らませていく方式が必要になる。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ エリアリノベーションにおけるプロジェクトは、シェア金沢のような、福祉関連プロジェクトにはいまのところあまり馴染みがないように思われる。国交省系、厚労省系、経産省系等、異領域での取組のなかで、知や人材の情報共有ができるような取組がなされるとよい。
- ・ 人に見えないところで働いていたスモールビジネスの活動をまちなかのシェアオフィスで見えるところに持っていくだけで、アクティビティが顕在化して、地域資源発掘等の点で、非常に重要な意味を持つ事例がある。

4-3. 利活用事例キーパーソンヒアリング記録

4-3-1. 明珍 令子氏（エリアワークス(株)）・土方 さやか氏（秋葉原タウンマネジメント(株)）

(1) 公共空間等の利活用推進にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 通常は使えない公共空間を利活用するための制度や手法を作り上げていく必要がある。どうしたら使えるかを、行政とやりとりできる人間が必要であるし、行政内部にも、利活用に関して理解があり、一緒になってどうしたら使えるかを考えてくれる人が必要である。
- ・ 秋葉原タウンマネジメント(株)の立ち上げ時は、まちづくりの人材が欲しいと思っていたが、活動して9年が経った今は、普通の民間企業と同様、新しい事業を起こせる人材の必要性を感じている。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ 人を雇うにはお金がかかる。今は、インフォメーションでアルバイトをしていた学生をそのまま社員として採用し、育てている。秋葉原に興味がある人をみつけて、育てていくしかない。秋葉原タウンマネジメント(株)の中には人を育てる機能が特にあるわけではない。

(3) 上記の課題を解決するためにご自身・貴団体が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 面接だけでは、いい人を見抜くことができない。地域によってまちづくりも違うため、合う・合わないがある。インターンの試行で1年程度働いてみて判断できるとよい。
- ・ 人材育成・発掘をするうえでも、まちづくりやエリアマネジメント活動のわかりやすい評価方法があると良い。まちづくりはアウトプットが見えにくいので、評価方法が確立されて目標とその成果を提示できれば、人材の雇用もしやすくなる。
- ・ まちづくりの段階によって目標が変わってくるので目標設定が難しい。立ち上げ時は作りやすいが、安定期に入った時に、維持することを目標とすると、数値的な成果が見えにくい状態となってしまう。
- ・ まちづくり会社が行う活動に対し、行政側のサポートが必要である。活動が実現することで行政担当者も評価されるとよい。都市再生推進法人として、結果の報告だけでなく、活動の目標に対して行政側と話し合っ設定する場が必要である。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 外部有識者は、TP0 に応じて必要になってくるとは思う。しかし、その時の状況や資金力、地域特性によってその時々で判断する必要があるので、他事例が参考になるとはあまり思っていない。地域によって行政も違えば住民も違うので、同じことを行っても喜ばれるかどうかかわからないので、外部有識者の存在は、必ずしも必要とは思っていない。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 地元人材の育成は考えていない。
- ・ 地元との関係は、住民が清掃活動に参加したり、パトロールを一緒にやったりすることはあるが、住民を巻き込んでイベントを仕掛けるようなことはやっていない。そもそも来街者が多く、その人たちを狙ったイベントなどは多くの人がやっており、地元住民がプレーヤーになる必要がないためである。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ まちによって人材の適性があると思う。リスクをどこかで負担してもらえば、人材派遣と一緒に、まちづくり人材をプールしてもらって、まちづくり会社としては合う人をみつけられればいいと思う。
- ・ 秋葉原タウンマネジメント(株)は育成にける体力がないので、まちづくりについての育成がある程度なされてきた人を、最低1年間受け入れる制度があっても良い。

4-3-2. 松本 久美氏（（一社）淡路エリアマネジメント）

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 複数の地域資源を組み合わせるイベントをつくる力、素材を活かして料理する力が足りない。イベント企画運営のノウハウ以上に、地元の人間関係、資源について熟知した人が必要。必ずしも組織の内部にいないといけないわけではないが、かといって外部に求めるのも難しい。結局、内部の担当がイベント企画運営を学びながら主導して、補助的に外部の力を借りるというのがベターのような気がしている。
- ・ コンテンツの良し悪しがしっかり判断できる、信頼のおけるキュレーターがいればよいと思う。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ キャリア、タレント、得意分野が「見える化」され、情報を共有できるとよいが、なかなか難しいと思う。

(3) 上記の課題を解決するためにご自身・貴団体が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ タウンマネージャーのようなポストおよび関わる人間を増やし、体験させるしかない考える。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 大学院在籍中、研究を通じて知り合った様々な大学の先生方にはずいぶんお世話になった。活動の PR につながる原稿執筆依頼をいただいたり、学生マンションの入居者募集活動にご協力いただいたりした。
- ・ 人材については、不動産物件のように単純にスペックを列記できるものではない。また、そもそも雇用する側が自ら欲する人材をうまく表現できないと思う。
- ・ いまはまだエリアマネジメント活動がビジネスツールとして確立しておらず、今後もその活動と不動産価値の関係についてはっきり説明できる状態にはなりにくいと思う。

- エリアマネジメント活動は原則オーダーメイドであり、ひとつの仕組みを単純に横展開することは難しい。他事例のスキームがそのまま参考になることは少ない。自分の地域をみつめて、問題を捉えて解決していくしかない。

4-3-3. 河木 照雄氏他（豊田まちづくり(株)、豊田市役所、他）

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ 多様なプレーヤーや、マネージャーが必要である。現在は、各種事業により、公共空間の担い手の発掘・育成をしている。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ これまでは、1人の人間を、時間をかけて育て、何かさせるという考え方をしていたが、「STREET & PARK MARKET」に出店する人々の中からも事業者を発掘すればまちは動く、と考えるようになった。育成すると、2〜3年程度かかるが、発掘できれば半年程度でまちを変えられる。

(3) 上記の課題を解決するために市や貴団体が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 「STREET & PARK MARKET」は、人材やコンテンツの発掘を目指している。そのマーケットに参加した人たちが、まちなかで実店舗を持つように仕掛けていくのが、豊田市における「リノベーションまちづくり」である。
- ・ 豊田市の場合は、民間と行政がまちづくりについて上手な協力体制ができている。
- ・ 市長が、豊田のまちなか資源（美術館等の公共施設）を、管理者の垣根を越えて、まちの賑わいづくりに存分に活用できるように主導している。
- ・ 豊田市の役割は、お金も体力もあるので、事業をバックアップしていくことである。豊田市が作り出したものを、発展的に変換させるのが民間の力である。民間の人たちに、まちづくりの意識付け、色々なステークホルダーをまちづくり活動に巻き込み、稼ぎを生み出し、稼いだお金をまちなかに投資することがまちづくり会社の役割である。
- ・ 行政の弱みは、人事異動があることだが、強みは、事業を広げていくための補助金を出せることである。また、使ってもらえるハードを整備していくことも行政の役割である。行政の役割を明確にし、連携していくことが大事である。
- ・ 例えば他市町村とのネットワークが足りない、自由に動けないなど、行政ができないことが非常に多い。行政ができることは、規制を緩和して、少しでもやりやすくしてあげるようなサポートをしていく、そういった黒子に徹していくことである。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

- ・ 既に地元で活動している関係者との繋ぎ役が必要である。それぞれの活動の連携による相乗効果が期待される場合は、繋がる場を我々が仕掛けていく。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 色々な有識者を呼び、勉強をし、再開発事業の社長たちにも一緒に話を聞いてもらい、考える機会を作っていく必要がある。
- ・ (豊田市で開催したリノベーションスクールは)リノベーションスクールの約4分の1は、地域外から勉強に来ている人であり、テンションの高い人が地域外から来ており、地域外の人がいなくなったら、地元内の盛り上がりもなくなってしまった。
- ・ リノベーションスクールは一種のツールであり、気づきの場でしかない。そのため、育てる人間を事前に決めて、先生に徹底的に育ててもらうような仕掛けが必要だったが、その仕掛けをしなかったので、当日はテンションや意識もあがっていても、次の日にはもとに戻ってしまっていた。
- ・ 事業をやりたいと思っている人のステージを作ってあげる意味で、リノベーションスクールはこれからも続けていきたいし、テンションが高くなる人を作ることができるのはリノベーションスクールくらいしかない。そのため、例えば、徹底的に応援したり、お金に困ったら用意してあげる等のフォローアップする仕掛けや仕組みを考えたい。
- ・ 地元企業や行政の方々との連携、巻き込みの方法として、「まちなか宣伝会議」のように、色々なステークホルダーを集めた場を作ることが大事である。まちづくり会社の活動の情報提供や協力の依頼等をし、みなさんに認識してもらう。
- ・ 行政がなんとかしてくれるという住民の意識を変え、巻き込むことが一番難しい。世のため、ではなく、住民が喜ぶような仕掛け仕組みを同時に考えていく必要がある。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 色々な人と上手に情報交換できるような関係をつくることが大事である。
- ・ 情報を必要としている人たちが、必要な時に必要な人に会える等、上手に情報を得られ、勉強できる場や仕組みがあるといい。こんなまちづくりがある、といったデータベースを作り、情報提供をすることが横展開するためにはいいと思う。
- ・ きっちりと事業を持続させていくことと、プレーヤーが活躍していく場をマネジメント・お膳立てすることが大事である。

4-3-4. 森山 奈美氏((株)御祓川)

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

(3) その課題を解決するためにご自身・貴団体が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 最初は川沿いのまちづくりから始まり、賑わいや店づくりをしてきたが、能登半島地震をきっかけに、事業の対象が川沿いから能登に移り、最も課題になっていることは人だと感じて、人づくり・人育てにフォーカスをあてるようになり、今はそこに一番力を入れている。具体的には以下の取組を行っている。

○七尾創業応援カルテット（3-3-17 参照）

- ・ 地域外の人材を七尾に呼び、ローカルベンチャーを作っていく動きの一つとして、七尾市と会議所と金融機関が手を組み、「七尾創業応援カルテット」を作り、移住（Uターンも含む）の相談窓口と創業の支援窓口を一本化し、移住して創業することをワンストップでサポートしている。（株）御祓川は創業した人達を継続して支援するための仕組みとして、オペレーションや PR、マーケティングのサポートをする。創業支援と移住をセットにするアイデアが、実現しつつある。

○能登留学(3-3-14 参照)

- ・ 長期実践型（半年）のインターンシップの受け入れを実施している。

○能登旨美オンパク「うまみん」（3-3-13 参照）

- ・ 小規模の体験交流型プログラムを一定期間に集中して実施するまちおこしのイベントを実施した。

○御祓川大学(3-3-14 参照)

- ・ 市民が楽しく学び実践する場と機会を提供する御祓川大学を 2015 年 7 月 1 日に設立した。
- ・ ETIC やジャパンオンパクという中間支援団体から、多くのノウハウの移転と地域へのアレンジ、すなわちローカライズを行ってきた。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ ①運営側を集めたいのか、②側面的にサポートしてくれる人を集めたいのか、③私

たちが提供するサービスを買ってくれる人を増やしたいのかによって、情報の出し方や整理の仕方等が変わる。マネージする人を集めるには、明確に役割を与えると良い。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ 東日本大震災の時できたシステムや仕組みを、日本の地方に展開していこうとしている。例えば、都会の社会人を送り込んで地元の人たちの力を引き出しながら商品開発して販売する仕組みを展開する場合のキーポイントになるのが、地元のコーディネーター（地域のハブ機能）がいるかどうかである。七尾であれば（株）御祓川がその受け皿となって、話が舞い込んでくるようになっている。
- ・ 地元に入って、ちゃんとそこをつなげられる組織があることが、横展開するときの条件になる。その場合のコーディネーターはまちづくり会社でなくても、行政が担当してもよい。
- ・ （株）御祓川が目指しているのは、能登のチャレンジコミュニティ化である。奥能登に何人かコーディネーターを育て、より広い範囲での、コーディネートや、仕事興しがができるようになり、能登地域のハブの役割を果たせるようになりたい。

4-3-5. 金野 幸雄氏（（一社）ノオト）

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

- ・ まちづくりビークル（中間事業者、エリア開発事業者）の存在が必要であり、金融のプロも必要である。
- ・ 我々の行う古民家再生を担ってくれる工務店や設計士が必要である。歴史的建造物の保全活用の専門家であるヘリテージマネージャーにも、我々が求める能力をもつ人はなかなかいない。
- ・ インバウンド観光を実施しようとする、通訳案内士やラウンドオペレーターも必要になる。
- ・ そして、事業者（テナント）が必要である。特に料理人の確保は重要で、地域の食文化をきっちり表現する料理人が必要である。

(2) 人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

- ・ 事業は民間主体でやるべきだと思うが、短期間（3 年程度）で成果を出したいのであれば、政策的支援が必要である。
- ・ 事業や仕組みのマニュアル作成は進めている。実際には、OJT で伝えなければならないが、そのツールとして、建物調査、活用計画、事業スキーム等、道筋となるマニュアルを作っている。
- ・ イタリアであれば、田舎でレストランを開く発想があるが、日本はそれがまだ文化になっていないし、情報発信もないので、開業の選択肢に、地方が入ってこない。政府が地方にチャンスがあることを広報することは有効だと思う。

(3) その課題を解決するためにご自身・貴団体が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

- ・ 他地域におけるビークル設立（（一社）インク、（一社）かざび、など）の支援もしている。まちづくりはその地域の人材が取り組むべきなので、現地で人材を発見し、ビークル設立を促し、不足しているノウハウを我々が補う形で支援している。
- ・ 地域再生法に基づく法人指定、国家戦略特区制度の活用、DMO 登録などにより、官民連携事業に取り組んでいる。
- ・ 行政の役割は制度設計に尽きている。官民連携スキームの提示等を含め、民間が活動しやすい環境をつくることである。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

- ・ 地域に根ざしたビークルが必要である。ビークルの人材は官から出てきても良い。例えば、市役所から3年間民間のビークルに出向し、いずれ市役所に復帰するようなシステムがあっても良いと思う。
- ・ 地元には人材がいない場合は、外から連れてくる、という順番である。
- ・ 地縁型のコミュニティがまちづくりのベースである。状況によって、説明会、ワークショップなどにより、地域の人と話し合うようにしている。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

- ・ とにかく文献を読むだけではダメで、現場主義が大事である。
- ・ 我々が取り組んできたことが、政府の政策となったので、それぞれの現場に協力・連携をしていく。
- ・ 全国でのローカルな活動がどんどん立ち上がり、その地域がネットワーク化し、人やモノが行き交っている。そのようなローカルな世界がネットワークでつながる国土構造みたいなものを、作らないといけない。
- ・ 例えば、大工や料理人をそのネットワーク上で育成できないか。

4-4. 人材育成に関する有識者等ヒアリングのまとめ

4-4-1. 質問項目ごとのまとめ

質問項目ごとの答えを要約してまとめる。

(1) 公共空間等の利活用やリノベーションによるエリア再生にはどのような人材が必要だと考えますか？

○役割分担について

- ・ エリアリノベーション、公共空間の利活用のいずれも、①プレーヤーを発掘し、全体の事業をコーディネートする人・団体（マネージャー）、②事業を展開するプレーヤー、③プレーヤーを支援する専門家や仲間（サポーター）、④事業の受け手（ファン）が必要だ。
- ・ 公共空間利活用の場合は、よりサポーターの裾野が広く、行政の役割、行政とマネジメント団体の意識あわせが鍵になる。
- ・ プレーヤーはまちづくり専門の人でなくて良い。まちのためにやっている（パブリック・マインド）と理解した上でやると良い。

○チームについて

- ・ 実際の運営チームとしては、不動産に明るい人＋建築・デザイン（設計、デザインガイドライン作成）ができる人＋プロモーションができ関係者とのコミュニケーションがうまい人＋制度設計がよくわかる人＋地元のキーパーソンとつながっている人という構成であればよい。

○マネジメント主体

- ・ 新たな事業を作ることやビジネスについて学ぶ必要がある。民間出身のオーガナイザーがいるとよい。「信頼性」「交渉力」「人を巻き込む力」が必要である。

○地域に密着した中間事業者

- ・ 当事者にならない、リスクをとらないコンサルや大学の先生など地域に対して無責任な人の力が強すぎる。当事者になり、地元根付いてかつ地元をサポートするような人材が必要である。
- ・ 地域に根ざしたビークルが必要である。ビークルの人材は官から出てきても良い。

○民間と行政との橋渡し

- ・ 行政と民間の両方の言葉が理解できる人、両者の通訳ができる人が必要である。

○行政側の人材

- ・ 公共空間利活用において許可権者となる行政側の人材として、行政は3年で異動があること、（海外の行政に比べ、）委託業務が多く事業を学ぶ機会が少ない。各自治体が情報交換出来るよう横につながる場があるとよい。

(2)人材の発掘・育成に関してどのような機能（仕組み、枠組みなど）が足りないと考えますか？

○オーガナイザー・プレーヤーの少なさ

- ・ 自らオーガナイズする立場になろうとする人は少なく、その発掘が難しい。プレーヤーとオーガナイザー（プロデューサー）は視点が違い、両方の役目をプレーヤーにやらせることはむづかしい。
- ・ プレーヤーがまだまだ少ない。増やすためには、アイディアを持っている人たちを拾い上げてバックアップ・フォローすることが必要である。

○小さなことから始める/任せる仕組み

- ・ エリアを小さく設定し経済的に自立していくことが大事であり、問題の解決策を見出そうとする行為こそが人材育成につながる。
- ・ 権限と財源を与えて任せる仕組みや場があるとよい。
- ・ ボランティアでやる必要はなく、お金を回す仕組みを作り自分が収益をあげるビジネスとなれば、事業は持続可能になる。

○役所内の意識改革

- ・ 自治体内の、公共空間の管理部署の人たちの意識改革を研修等で行いながら、部署を超えた意見交換により視点を共有化して進めていくプロセス作りが必要である。

○教育

- ・ 座学だけのインプットだけではなく、実践の場でのアウトプットが重要である。そのために実践フィールドで具体的なプログラムを考えるワークショップ、インターン制度、エリアマネジメント留学（ディベロッパーのメンバーが、まちづくり団体に留学する）などがあるとよい。

○ステップアップ型支援

- ・ 人材を発掘・育成する側が、地域をよく見て地域の中から有能な人たちを発掘し、地域の課題やニーズ、ポテンシャルと見合わせながら、その人たちがよりうまく機能するように支援していくべきである。
- ・ 地元の人々とともに目的意識を設定、共有して、そのためのゴールを段階的に指示、支援していく、エリアの内発的自立性を段階的に醸成していくステップアップ型支援をしていくべきである。

(3)その課題を解決するためにご自身が取り組まれていること、また、行政（国、自治体）に対して求めることがありましたら教えてください。

○人材育成の取組

- ・ ソトノバというパブリックスペース特化型ウェブマガジンを立ち上げた。
- ・ 日本建築学会主催による、全国の大学院生を中心としたワークショップなどを実施している。

- ・ 五島列島対象において、行政職員の中に、エリアマネジメントを育む「エリアマネジメントマネージャー（サポーター）」を作り、自立可能な組織づくりを支援し、エリアマネジメントのリーダー育成を目指している。
- ・ 大学院に、学部横断型で実際のフィールドでの演習、事業計画策定から実践までを目指す、SDM（ストックデザイン&マネジメント教育プログラム）を作った。

○行政への要望

- ・ 行政と仕事をしたがない人が多い。優秀な人に特命随契をして任せるくらいのことをしてはどうか。
- ・ 行政側窓口のワンストップ化を希望する。その担当者は民間経験者で、民間マインドを持ちながら行政の仕事をする人がよい。
- ・ 行政には、民間側の意見に耳を傾けて、実情に合った規制緩和が望まれる。
- ・ 熱意のある首長がリーダーシップを発揮し、異部署間に横串を刺すような取組でプロジェクトを推進することを期待する。

○活動の評価について

- ・ エリアマネジメント活動の評価として、行政にアクティビティ調査を実施してもらいたい。どのような居場所を作ると有効に使われるのかを知るために、人の流れだけでなく、利用者属性や滞在時間、使い方などがわかると、都市の豊かさの評価指標のひとつとなり、今後の公共空間利活用方法を考えるために有効となる。
- ・ エリアマネジメント活動の評価については、経済的だけではない評価や、数値化できない価値を評価する必要がある。
- ・ 公共空間等の利活用は公共性が求められるので、面白い提案が出てきたときに、その公共性をどうやって説明して実現してもらうかに知恵を絞ることが大切になってくる。

(4) 地元以外の人材を巻き込む上での留意点は何だと考えますか？

○地元との連携

- ・ 地元以外の人材を組み込むときにはチームをうまく作り、チームの中に、地元のやり方等を教えてくれるような、地元で人間関係がある人を入れるべきである。
- ・ 地元は、外部人材に活動について地元にとずっと専従しないことに対して、寛容であることが大事である。地元以外の人材は、期間限定で地元と付き合うべきであり、地元の人間は、きっかけだけもらって依存しないということも大切である。

○派遣・採択の仕組み

- ・ 人材を送り放しにしない、フォローする仕組みが必要である。
- ・ 地元の実務担当者が一緒にやりやすい人を選び、国はその人を紹介してあげるスタンスでいればいい。地域団体に対して人件費補助や減税等の支援をすればよい。
- ・ 地域のコミュニティが、新しいことをやる人に対し、どれだけ開かれているかが大

切である。地域には今まで守ってきたものもあるので、外部人材の登用においては、オープンでありつつきちんと評価する人や機関を作り、そこで認めていく仕組みがあるとよい。

○参加の動機づけ

- ・ 外部人材にとっては、まちづくりに参加する動機を自分の実績のプラスになるようにどう作るのが大事である。活動の評価として次の仕事につながるとよい。最低限の実費は必要である。

(5) 地元人材の教育・育成などの留意点は何だと考えますか？

○地元での実践

- ・ 面白がる人達 10~20 人くらいで、いわゆるまちづくりに関係なく普通に楽しく暮らしている人や事業者たちに声をかけて、色々なことをやるプラットフォームをつくると、新しい事業が生まれやすい。皆でフォローし成功させてあげると、自分もこのまちで勝負できるのではないかと思う人が出てきて、勝手に動いていく。

○事業を作れる人を育てる

- ・ 具体的、継続的に、既存の地域のしがらみを超えて事業を作れるような人を育てていくことが必要である。各地で多くのイベントやワークショップが多く行われているが、その多くはプレーヤーの育成ではなく、サポーター育成ではないか。本当に事業をつくれるプレーヤーを育成するには、もっと洗練された研修やインターンシップのようなプログラムが必要だと考える。

○人材の教育

- ・ 人材教育をする際は、①目的の可視化、②課題を探して解決すること、③ビジネスとして成り立つお金の仕組み、を徹底的に教える。
- ・ 教育・育成も、ついた予算でやったら終わりではだめである。育成した人材とゴールを共有して伴走するような組織が必要である。

○若い人に任せる

- ・ 上の人達が若い人がやりやすい環境を作り、若者に任せることも必要である。
- ・ 実践が最大の学習なので、任せる場が増えれば人材が出てくる。

○外にインターンして戻ってくる

- ・ 若い人が、インターンで実務を外でやって戻ってくる方が、視野も広くなり、自分の常識が通じない挫折経験もするので、一番役に立つ。

(6) 人材発掘・育成の普及啓発や横展開の（成功事例を他の地域に広める）方法について、お考えがありましたら教えてください。

○大学・大学院の研修プログラム

- ・ まちづくり大学院や MBA より、実践専門家教育を行うような、修士の学位が取れる

エリアマネジメント大学院があればよい。あるいはSDM（ストックデザイン&マネジメント教育プログラム）のようなプログラムが、他の大学に横展開していくといい。

- ・ 建物からエリアを見るだけでなく、エリアから問題を探すような逆の視点を持ち、自分の専門性を持ちつつ、自ら問題を発見し課題解決に至るような、新しい人材が求められている。建築分野に限らずに、様々な分野の学生に対して、また社会人の学び直しとして、そのような教育ができればいいと思う。

○実践型・合宿型ワークショップの展開

- ・ リノベーションスクールは、人材発掘・育成の取組として活動が継続され、全国に展開している。このような実践フィールドで具体的なプログラムを考えるワークショップ（フィージビリティスタディ）が有効である。
- ・ インターン制度を設け、実際のフィールドで経験できる場を増やす。
- ・ 色々な地区の実践者が集まり、座学ではなく、お互いの経験をシェアするような少人数の合宿をして研鑽し合い、ノウハウを身に付けて各地にフィードバックするような仕組みがあるとよい。
- ・ 任せた人に対する評価として、次に仕事を発注されるようになれば、参加者にとってよい動機となる。手弁当でも行きたがるような、顧客につなげるような質の高い合宿等が企画できればよい。

○エリアマネジメント団体の活動

- ・ エリアマネジメント団体が、地元人材の発掘や育成をするような仕組みを作る必要がある。全国エリアマネジメントネットワークは運営の中心に実務者がいないが、実務者同士で集まって主体的になにかやろうという動きになってくればよいと思う。

○その他・考え方など

- ・ 問題発見から課題解決のプロセスはそれぞれの地域によって異なるため、最適解は場所によって違う。そのため、もう少し柔軟に考え段階的にサポートしていくことが必要。エリア再生の現場が人材育成になっていることが最も良い。
- ・ 個々の活動がたくさんありすぎて収集がつかなくなっはじめて調整のためのマネジメントが必要になってくるので、まずは個々のコンテンツ・活動を充実させていくことからスタートすべきである。
- ・ 持続可能にうまく回っているまちは、ビジネスの仕組みがきちんとあり、システム化でき、アウトプットできる人間がいる。
- ・ エリアリノベーションの活動において、今のところシェア金沢のような、福祉関連プロジェクトとは接点がないように見える。国交省系、厚労省系、経産省系等、異

領域でのリノベーション系の取組間で、知や人材の情報共有ができるような取組がなされるとよい。

4-4-2. 横展開のポイント

ヒアリングから人材育成に関する横展開のポイントを抽出する。「活動と組織」「求められる人材」「人材の育成」の3つの視点に分けてまとめる。

○活動と組織について

- ・ 活動のチームは中心的なマネージャーとプレーヤー、専門家、サポーターなどから構成される。
- ・ 公共空間等の利活用とエリアリノベーション的な活動では、チームや組織のありかたが異なる。前者は行政との調整を丁寧に行う必要があり、後者は事業の企画、経営に関するノウハウが必要となる。
- ・ 活動の組織は行政と民間をつなぐ中間事業者(プラットフォーム)であるべきである。
- ・ 行政側の人材も含め、活動には息の長い継続性が求められている。
- ・ 事業の自立性継続性確保のためには経営能力が不可欠である。
- ・ まず小さな事業から、自立した経営がまわるようにスタートすべきである。
- ・ 地元からの主体的な取組からスタートすべきであり、周囲を巻き込んでサポーターを増やし、さらに外部からの人材とうまく連携していくことが大切である。
- ・ 行政や地元への説明、説得のためにエリアマネジメントやエリアリノベーションの活動の成果を見える化して評価する仕組み、指標が必要である。

○求められる人材について

- ・ 活動の中心のマネージャー、オーガナイザーが少ない。
- ・ 中心のマネージャーに必要な資質は民間事業者のセンスと経営感覚である。
- ・ プレーヤーはまちづくりの専門家である必要はないが、公共的なマインドは必要である。
- ・ 行政とのコミュニケーションが取れる人が求められる。
- ・ 行政側も意識改革が必要で、活動に理解のある人材が求められている。
- ・ プロモーションやデザイン、グラフィックスにたけた人材も必要である。

○人材の育成について

- ・ 実地におけるワークショップ、合宿が重要である。
- ・ リノベーションスクールのような人材育成と自立を支援する仕組みは有効である。
- ・ 地元人材をいかに発掘していくが課題である。
- ・ 外部からの派遣、インターンシップ制も有効である。
- ・ 若い人に任せて小さなことから経験を積んでもらうことが効果的である。
- ・ 大学教育における取組（ストック活用の専門プログラム等の新設）も考えられる。

第5章 都市空間の魅力増進に係る効果的な横展開促進策の検討

5-1. 概要

本章では、第2章、第3章、第4章の結果をふまえて、都市空間の魅力増進に係る効果的な横展開方策について検討する。

(1) 公共空間等の利活用についての横展開のポイント

第3章において対象とした6事例から、優れた取組を可視化することによって、公共空間等の利活用に関して横展開できるポイントを抽出する。以下の4つの視点にそってまとめる。

- ①公共空間等利活用の取組
- ②利活用をささえる経済的持続性・財源
- ③利活用における制度的課題
- ④利活用をささえる組織・運営

(2) 人材についての横展開のポイント

第4章から、人材についての効果的な横展開のポイントを抽出する。有識者等ヒアリング調査によって得られた知見を整理し、公共空間等の利活用によりまちの賑わいを創出するために、今後どのような人材が求められ、担い手になりうるのかを整理し、人材(担い手)の育成、発掘に向けた方策をまとめる。以下の3つの視点にそってまとめる。

- ①活動と組織
- ②求められる人材について
- ③人材の育成について

(3) 効果的な横展開促進に向けた方策

抽出されたポイント(知見)をどのように横展開していくかについての方策をまとめる。具体的には以下の方策が考えられる。

- 都市再生推進法人等会議および「全国エリアマネジメントネットワーク」等の組織における団体相互間や官民の連携促進を推進する。
- リノベーションに関するスクールをはじめとしたまちづくり、地域おこしのための教育・支援組織との連携を強化する。
- 公共空間等利活用に関する様々なウェブサイトとの連携を検討する。
これらを下記の3つの効果的な横展開方策にそってまとめる。
- ①団体相互間や官民の連携促進方策

②取組の可視化等の情報発信方策

③円滑な利活用に資する制度活用方策

(4) 全体のまとめ

民間不動産における公開空地での利活用の活動や、空き家・空き地の利活用によって蓄積された民間事業者等のノウハウ、人材ネットワークを、道路や河川といった公的資産や公共施設の維持管理、活用に今後どのように展開できるかが大きなテーマとなる。

5-2. 公共空間等の利活用に関する横展開のポイント

横展開できるポイントをまとめる。

5-2-1. 公共空間等利活用の取組

(1) 公開空地等利活用の事例から

- 大規模再開発における計画として、公的な空間(パブリックスペース)の配置に配慮している例がある。「神田淡路」では、オープンスペースとして公園と敷地内の広場を連続して配置し、それに近接して室内区間のコミュニティスペースを設置して、公共空間等の利活用に使いやすい空間となっている。
- 「豊田」では官民連携による公共空間等の利活用が活発である。公園の定期的なマーケットや、ペDESTリアンデッキでの長期間にわたるオープンカフェおよび多彩なイベントの開催など、バリエーションと質が充実している。
- 「秋葉原」では、区道等の公共空間の利活用として、広告やコインロッカー、自販機の運営で収益をあげている。
- 「七尾」では、公共空間である御祓川を地域資源として再生し、市民の清掃や川遊び、川祭りなどの活動をおこなっている。

(2) 空き家等利活用の事例から

- リノベーションスクールは、「紫波」や「豊田」において実施されているように、リノベーションを核としたまちづくりの実施において、全国に展開し取組が広がっている。地域価値の発見からワークショップの実施、実際の事業成立をめざす動機づけ、ユニットマスター・スクールマスターの人材ネットワーク、提案のウェブ上での広報など、事業の実施それ自体だけでなく、それを担う人材を育成するプログラムとなっている。
- 「篠山」では、古民家等の空き家を地域資産と捉え、カフェ、レストラン、工房、宿泊施設等として再生・活用することで、若者の地方回帰、雇用の創出、内発型産業の創出を図っている。

5-2-2 利活用をささえる経済的持続性・財源

- 第2章「調査のまとめ」によれば、財源確保面の課題として、自主事業による収益性の低さと不安定性、行政支援の継続性、不十分な税制上の優遇措置、エリマネ活動の評価の難しさなどが挙げられている。その結果として、必要な人材を確保できない状況にもつながっている。

- 「秋葉原」においては、区道という公共空間を利活用した広告、設備等からの収益が清掃や町案内などの活動に還元されており、自立的な収益構造となっている。
- 「篠山」において、古民家等の空き家を借り上げリノベーションし、店舗やホテル等の事業者にサブリースするという事業モデルが確立している。

5-2-3. 利活用をささえる制度的課題

(1) 現場での運用について

- 第2章「調査のまとめ」によれば、制度面の課題として、道路空間の利活用に関する規制や警察・保健所との調整、低未利用の土地利活用を促進するための制度導入などが挙げられている。
- 公共空間の利活用に関して様々な制度(法律改正、既存の制度の弾力的な運用、条例による特例措置、規制緩和等)が設けられているが、実際の運用にあたっては個別案件ごとに、現場の道路管理者や警察や保健所との担当者レベルでの打ち合わせ、許可という手続きがとられている。
- 公共空間利活用の「秋葉原」「神田淡路」「豊田」において、公共空間の管理者に対しての調整と管理上の支障のないことの説明がその都度必要となっている。活動の目的、理念だけでなく、具体的な事例と効果、成果を目に見える形で表現する必要がある。

(2) 活動成果の評価について

- 公共空間等利活用をふくむエリアマネジメント活動の成果をいかに可視化するかは、今後の重要な検討課題である。エリアマネジメント活動の評価指標とは、「管理するもの」と「利用するもの」との間をつなぐいわば共通言語というべきものである。
- エリアマネジメント活動の評価指標は何かについては、活動の成果として、例えば「地域で挙げた収益の地域への還元（域内循環）」「地元産業の振興」「市民の町への参加意欲を高める」「外からのまちへの関心の向上」などが考えられ、これらを定量的に把握して、行政に対して説明できるようにしていくことが重要であると考えられる。行政への説明だけでなく、市民への説明として重要であり、これこそが活動の「公共性を担保」するものである。
- 一方、同時に、行政側もそういった指標を用意すべきであり、あるいは行政が把握しうる様々な指標の公開も必要である。また定量的でない、定性的な要素をどのように指標として取り入れるべきかということも重要な課題である。

5-2-4. 利活用をささえる組織・運営

(1) 組織・運営

- 「七尾」ではまちづくり会社が、地方の活性化の大きなテーマに応えることができるような、多様なメニューを用意したプラットフォームとして、行政と民間をつなぐ中間事業者となっている。
- 「豊田」では行政の取組によって官民連携の体制が整っている。行政と民間(商工会議所)と中間事業者としてのまちづくり会社の 3 者の分担と協働が、充実したエリアマネジメント活動を支えている。
- 企業型の組織として、「神田淡路」の組織の規模と活動の内容は、都心部における再開発に伴うエリアマネジメント活動の例となっている。
- 「紫波」においては、明確な輪郭を持った組織体というより活動体として、官民連携によるリノベーションまちづくりが実践されている。

(2) 中間事業者について

- 公共空間等の利活用においては、民間のプレーヤーは、イベントやマルシェなど空間を「活用する」主体であるが、一方行政は、空間を「管理・規制する」立場であり、対立してしまうこともある。また行政は道路、建築、公安、保健等どうしても縦割りの管理体制にならざるをえない。また空き家等利活用においても、それが面的に広がりを持つ段階になると行政側との様々な調整の必要が出てくる。
- そのために、その両者をつなげる役割および縦割りの行政を横断する役割として、民間のまとめ役としての「中間事業者」が必要になってくる。タウンマネージャー*あるいは PPP エージェントは、行政と民間両方の「言葉」を翻訳して調整する役割が期待されている。

***タウンマネージャーとは**

タウンマネージャーとはまちづくりの専門家として、まちづくり会社や中心市街地活性化協議会等に所属し、都市計画・商店街振興・イベント開催などまちづくりに係わる計画立案や、具体的な事業の立案・実施を担う推進役である。

1998 年の中心市街地活性化法の核として導入された TMO の推進役として用いられていた。2006 年の改正中心市街地活性化法においては、TMO に限らずまちづくり全般の推進役を示すようになった。「豊田」における河木照雄氏は TCCM の統括タウンマネージャーである。

5-3. 人材についての横展開のポイント

人材についての論点・文脈にふれたあと、第4章の有識者等ヒアリングにおいて得られた様々な知見を、「活動と組織」「求められる人材」「人材の育成」という視点から整理して、横展開できるポイントをまとめる。

5-3-1. 人材についての論点・文脈

本調査のテーマは、官民連携あるいは民間主導のまちづくり活動に関するものであり、活動の主体・担い手のありかたが主要なテーマとなってくる。まちづくり活動の普及増進を図る様々な支援方策がこれまで実施されてきたが、結局のところその成果は、担い手である人材の確保・育成に帰結するところが大きいと思われる。

国交省都市局も2016年11月より「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」を発足させ、各界の有識者による検討を開始したところである。

まちづくり活動の成功事例で浮かび上がるのは優れた人材であり、そのネットワークである。人材の資質・能力に関して言えば、従来の都市計画家、狭義のプランナーの能力にとどまらない、事業経営の視点を備えた様々な人材が活躍しつつあり、今後もそうした人材が求められることは明らかとなってきた。また、そうした人材は外的な連携・ネットワークを形成しつつあり、その動きを促進することが都市空間の魅力増進に資する先進的な取組の横展開の重要な方策となる。

また、第2章「調査のまとめ」によれば、人材の職能として多いのは「コミュニケーション」「広報・プロモーション」「不動産管理」である一方、「行政や住民と調整できる能力をもった人材」や「マーケティングや地域経済に関する専門知識を持った人材」などが少ないことが課題となっている。

5-3-2. 活動と組織について

(1) 有識者等ヒアリングの「活動と組織」のまとめ

ヒアリングをまとめると以下ようになる。

- 活動のチームは中心的なマネージャーとプレーヤー、専門家、サポーターなどから構成される。
- 公共空間等の利活用とエリアリノベーションの活動では、チームや組織のありかたが異なる。前者は行政との調整を丁寧に行う必要があり、後者は事業の企画、経営に関するノウハウが必要となる。
- 活動の組織は行政と民間をつなぐ中間事業者(プラットフォーム)であるべきである。
- 行政側の人材も含め、活動には息の長い継続性が求められている。

- 事業の自立性継続性確保のためには経営能力が不可欠である。
- まず小さな事業から、自立した経営がまわるようにスタートすべきである。
- 地元からの主体的な取組からスタートすべきであり、周囲を巻き込んでサポーターを増やし、さらに外部からの人材とうまく連携していくことが大切である。
- 行政や地元への説明、説得のためにエリアマネジメントやエリアリノベーションの活動の成果を見える化して評価する仕組み、指標が必要である。

このまとめの中から特に活動の組織については以下に検討する。

(2) 活動の組織モデル

まちづくり活動の人材を考えるために、その人材が属する、組織・体制（マネジメントにおける様々な機能・役割・チーム）について検討する必要がある。

本調査での公開空地等の利活用と、空き家等利活用のエリアリノベーションの活動においては、そのマネジメントの組織体制はそれぞれ異なっているようであり、その人材に求められる能力もタイプとして異なってくるように思われる。

プレイスメイキングの活動においては、官民連携のために、マネジメントは行政官庁との調整に係ることが多い。一方、エリアリノベーションの活動では、（もちろん行政との調整もあるが）ポイントはリノベーションまちづくりの事業そのものに重点が置かれる。

○公開空地等の利活用の組織モデル

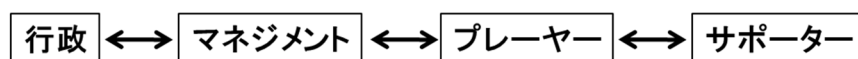


図 5-1 組織モデル

ここではマネジメントの役割を担う人材とともに、行政側の人材の能力も重要となってくる。

○空き家等利活用のエリアリノベーション的な活動の組織モデル

エリアリノベーションや民間主導での地域おこしの活動における組織モデルを想定する。これによって、求められる人材のタイプ、機能が検討できる。^{*1 *2}

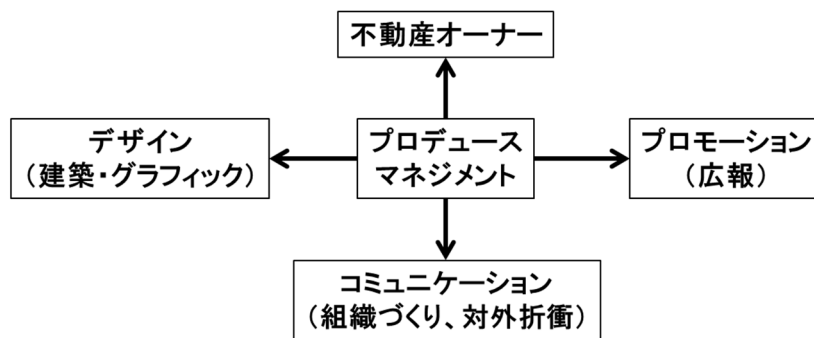


図 5-2 組織モデル

* 1 参考として、馬場正尊+OpenA 編著「エリアリノベーション」における事業の推進のための体制図人材のキャラクターを以下に掲げる。

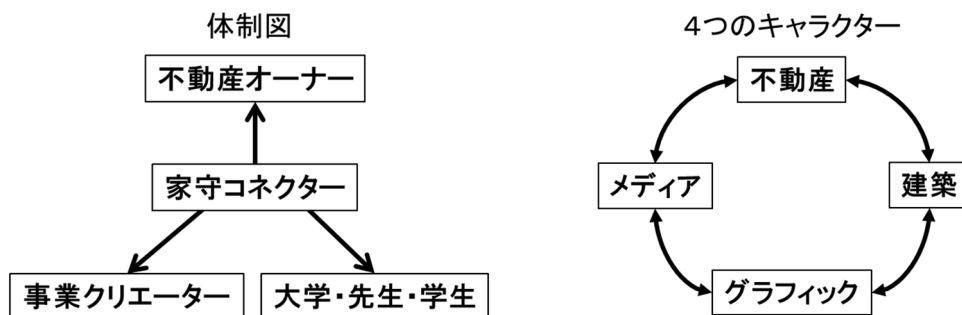


図 5-3 体制図・人材のキャラクター

(馬場正尊+OpenA 編著「エリアリノベーション」)

*2 こうした組織モデルについては、米国のメインストリートプログラムの組織構成における 4 つの専門部会（あるいはプログラム実施のためのアプローチ）も参考になる。

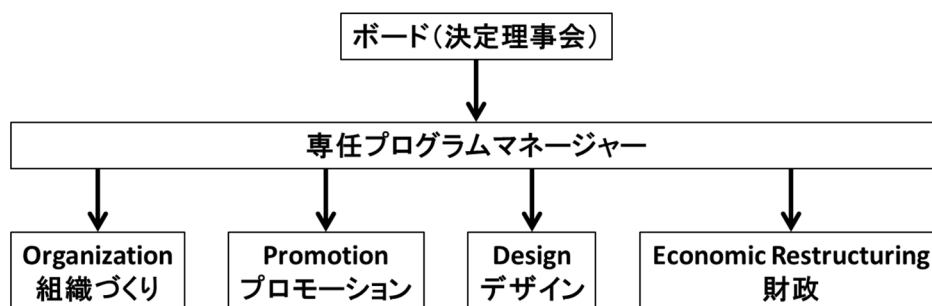


図 5-4 組織構成

(西川伸男「Main Street Program の紹介～既存施設の再生利用と地域社会の主体的活動による商業地域の再活性化法」、一部修正)

このような公的空間の利活用のまちづくり活動の組織、マネジメントの機能の枠組を明らかにすることによって、活動のために必要な人材の能力・適性が明らかになる。

○参考文献・資料

- ・馬場正尊+OpenA 編著「エリアリノベーション 変化の構造とローカライズ」(2016)
- ・西川伸男「Main Street Program の紹介～既存施設の再生利用と地域社会の主体的活動による商業地域の再活性化法」

5-3-3. 求められる人材について

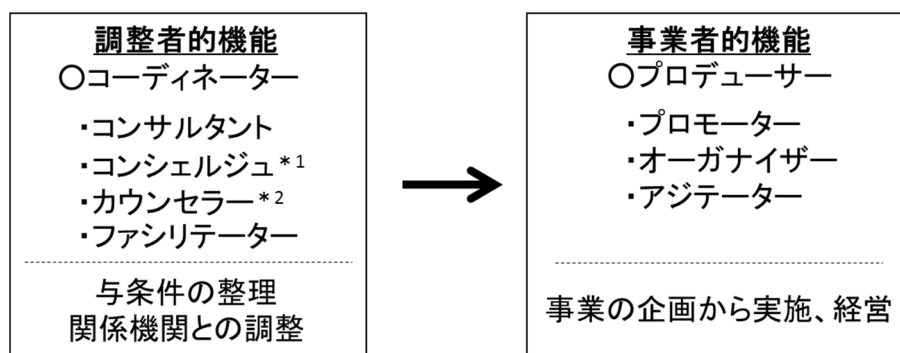
(1) 有識者等ヒアリングの「求められる人材」のまとめ

ヒアリングをまとめると以下のようなになる。

- 活動の中心のマネージャー、オーガナイザーが少ない。
- 中心のマネージャーに必要な資質は民間事業者のセンスと経営感覚である。
- プレーヤーはまちづくりの専門家である必要はないが、公共的なマインドは必要である。
- 行政とのコミュニケーションが取れる人が求められる。
- 行政側も意識改革が必要である。行政側に活動に理解のある人材が求められている。
- プロモーションやデザイン、グラフィックスにたけた人材も必要である。

(2) 求められる人材・能力について

特に活動の中心的なキーマンであるマネジメントの主体については、調整者的な機能と事業者的な機能が求められると考えられる。



*1 コンシェルジュ：特に行政担当者にたいして、様々な支援制度や補助金等について協議する機能

*2 カウンセラー：地域の課題、問題に理解を示し、解決をめざしていくことを励ますような機能

図 5-5 マネジメント主体に求められる機能

公共空間等の利活用においては、自立性、継続性が求められる傾向から、マネジメントの主体としては、従来のコーディネーター型から、事業の実施を推進するプロデューサー型の人材がいっそう必要とされるようになってきていると考えられる。

グラフィックやプロモーションの重要性が高まっている。エリアリノベーションにおいては大がかりな改修ではなく、看板やロゴタイプなどのグラフィックデザインによって、まちや界隈の印象は大きく変わる。またプロモーション戦略を検討することにより、まちの方向が明確になることもある。「重い」建築だけでなく、むしろ「軽い」グラフィックやプロモーションの人材が求められている。

5-3-4. 人材の育成について

(1) 有識者等ヒアリングの「人材の育成」のまとめ

ヒアリングをまとめると以下のようになる。

- 実地におけるワークショップ、合宿が重要である。
- リノベーションスクールのような、自立を支援する仕組みは有効である。
- 地元人材をいかに発掘していくが課題である。
- 外部からの派遣、インターンシップも有効である。
- 若い人に任せて小さなことから経験を積んでもらうことが効果的である。
- 大学教育における取組（ストック活用の専門プログラム等の新設）も考えられる。

(2) 人材の発掘・育成のステップ

特に活動の中心となるマネジメントを担う人材をどのように、発掘し育成するかが最大の課題である。成功した個人が全国に飛び回って、マンツーマンで教育するという方法では限界があるので、何らかのシステムによる方策を検討しなければならない。そのためにここで発掘と育成のステップを想定する。

人材の発掘・育成を「探す・発掘する」「育成する」「活用する」の3つのステップに分けると、以下のような取組が考えられる。

【外部機関での発掘・育成】

- ①探す・発掘する段階からの取組として「リノベーションに関するスクール、セミナー」
- ②育成する段階からの取組として「大学院」
- ③活用する段階からの取組として「人材バンク・ネットワーク」

【内部機関での発掘・育成】

- ④それ以外の取組として「OJT」

	外部機関	内部機関
探す・発掘する段階から	①リノベーションに関する スクール・セミナー	④OJT ワークショップ等を通して 地元で必要な人材を発掘 し、プレーヤーに教育して いく
育成する段階から	②大学院	
活用する段階から	③人材バンク ・人材ネットワーク	

図 5-6 人材発掘・育成ステップ

①リノベーションに関するスクール・セミナー

リノベーションに関して、遊休不動産を用いてリノベーション手法による活用をおこない、遊休不動産の再生と質の高い雇用の創出を掛け合わせたまちづくり事業を創出するとともに、スクール形式によってノウハウを学ぶことは、継続性のあるまちづくり活動を実践する人材を育成するうえでの効果も高い。同じような育成プログラムとして ETIC*1 の「地域イノベーター留学」というインターンシップがある。

②大学院における取組について

まちづくりについての大学院における教育がさらに検討されてもよい。公共空間等利活用やエリアリノベーションなどの地域おこしのための人材を教育するプログラムの例として、ヒアリングした徳田光弘氏が取り組んでいる、九州工業大学の「ストックデザイン&マネジメント」の大学院教育プログラムがある。これは、地域産業のイノベーター育成プログラムとし、実際にある地域や企業、暮らしをフィールドとし(実践型)、ニーズの発見から解決までに至る能力を身につけ(経営人材育成)、地域の実務家と共に学ぶ(産学協働)を目指している。

③人材バンク・人材ネットワーク

エリアマネジメントの専門家や実績のあるタウンマネージャーが登録されていて、要望に応じて地域に派遣されるというシステムが想定される。エリアリノベーションの活動においては、各地で継続性のあるまちづくり活動を意識する人材が生まれており、こうした実践者による人材ネットワークも形成されている。

④OJT

「七尾」における、オンパクのシステムによる「うまみん」の小規模の体験交流型プログラムが、地域のプレーヤーを発掘し育てる教育的機能が強く、一種のイベントを通じての OJT 的な人材育成といえる。

山崎亮氏の「コミュニティデザイン」では、公園のパークレンジャーシステムや WEB サイト投稿者の育成システムなどの教育システムによって、マネジメント活動の実施過

程において、地元の人々を巻き込んで活動のプレーヤーまで育成した実例が紹介されている。

***1 ETIC の地域イノベーター留学について**

ETIC は、実践型インターンシップの派遣や社会起業支援などを幅広く支援する NPO 法人である。1994 年に起業家を目指す学生の勉強会からスタートした。

(株)御祓川が受け入れているインターンシップとしての「地域イノベーター留学」は、「東京の学生・若手社会人と地域で創意工夫する人たちが出会い、ともにアイデアを出し合いながら、地域の可能性に挑戦するプログラム」とされている。「地域活性のスキルを身に付け、3 年以内に地域で仕事を創り出したい」「将来、地域で革新的な仕事に取り組む存在になりたい」という人を対象に、現地でのフィールドワークと東京での講義・ワークショップを組み合わせた、4 か月の短期集中実践型のプログラムである。地域課題の解決手法やビジネスシーズを活かした実行可能なプロジェクトの立案の流れを体験するものとなっている。

○参考文献・資料

- ・ リノベーションスクール ウェブサイト <http://renovationschool.net/>
- ・ 特定非営利活動法人エティック ウェブサイト <http://www.etic.or.jp/>
- ・ 山崎亮著「コミュニティデザイン-人がつながるしくみをつくる」(2011)

5-4. 効果的な横展開促進に向けた方策

抽出されたポイント(知見)をどのように横展開していくかについてその方策(手段)について検討する。具体的には、以下の方策が考えられる。

- 都市再生推進法人等会議および「全国エリアマネジメントネットワーク」等の組織における団体相互間や官民の連携促進を推進する。
 - リノベーションスクール・セミナーをはじめとしたまちづくり、地域おこしのための教育・支援組織との連携を強化する。
 - 公共空間等利活用に関する様々なウェブサイトとの連携を検討する。
- これらを3つの「効果的な横展開方策」にそって以下のようにまとめる。

5-4-1. 団体相互間や官民の連携促進方策

- 利活用を行う団体間や官民の**連携促進方策**としては、都市再生推進法人等会議における情報共有・連携促進や、「全国エリアマネジメントネットワーク」等の民間組織との連携を一層推進し、新規参入者に広く開かれたオープンネットワークを構築していくことが重要である。
- 都市再生推進法人は、都市再生特別措置法に基づき、都市再生整備計画の区域内におけるまちづくりを担う法人として、市町村が指定するものであり、現在 25 法人が指定を受け、まちづくり活動を実施している。今後も都市再生推進法人等会議を継続して開催することによって団体相互間および官民の連携促進が期待される。
- 民間組織の事例の一つ「全国エリアマネジメントネットワーク」は、全国のエリアマネジメント組織による連会、協議の場の提供と、政策提案、情報共有および普及啓発を行い、行政との連携を通じてエリアマネジメントの発展を支えることを目的に2016年に設立された。正会員 72 の内 33 のエリアマネジメント団体が加盟している(2017年1月31日現在)。
- 公共空間等の利活用に関しては、横断的な情報共有の事例として、公共空間における「ソトノバ」、河川・河川敷における「ミズベリング」の活動も参考になると思われる。

「ソトノバ」は2015年に設立された「パブリックスペース特化型ウェブマガジン」であり、公共空間を豊かに活用するため、公園や道路の活用に関して国内・海外の最新事例の紹介やメンバーらの体験レポートを掲載している。

「ミズベリング」は、川や海辺という「水辺」の新しい活用の方法を提案し社会実験等を通して普及させる活動であり、2014年より国交省水管理・国土保全局とともにミズベリングプロジェクトが開始されている。
- 人材育成もまた横展開の重要な方策である。横展開のためには、大学や民間の人材育

成組織とも有機的に連携することが重要である。有機的な連携を行う事例として、ジャパンオンパク、ETIC などが参考になる。

5-4-2. 取組の可視化等の情報発信方策

- 様々な取組で得られた横展開すべきポイント、知見の**情報発信方策**としては、都市再生推進法人等会議での（地域資源の発掘・活用事例、資金調達の仕組みなどの）情報発信や、インターネット等の広報媒体を通じての情報発信を検討することも考えられる。
- すでに公共的な空間の活用事例は民間サイトでも紹介されはじめており、「ソトノバ」や「公共 R 不動産」の事例が参考になる。
- 全国のリノベーションまちづくりの事例紹介は、(株)リノベリングが運営している「リリリ・リノベーション」や東京 R 不動産が運営している「real local」というサイトなどが参考になる。
- 今後はそういった個々のサイトをまとめ、連携する仕組みを検討することも考えられる。

5-4-3. 円滑な利活用に資する制度活用方策

- 公共空間等の利活用においては、全国の行政、管理者との協議による様々な実施例を水平展開することがとりわけ重要である、その円滑な利活用に資する**制度活用方策**については、民間の既存のウェブサイトを横展開のメディアとして活用することが重要である。活用可能性のある事例候補として、「ソトノバ」、「公共 R 不動産」、「ミズベリング」等が考えられる。
- 制度活用に関しては、利活用の意義を公共の管理者側に説明するためにも、利活用の成果を評価することが必要であり、その評価の指標や試みの情報が水平展開されて深まってゆくことが望ましい。

○参考文献・資料

- ・ソトノバウェブサイト <http://sotonoba.place/>
- ・ミズベリングウェブサイト <http://mizbering.jp/>
- ・東京 R 不動産ウェブサイト <https://www.realtokyoestate.co.jp/>
- ・全国エリアマネジメントネットワークウェブサイト
<http://areamanagementnetwork.jp/>
- ・リリリ・リノベーションウェブサイト <http://re-re-re-renovation.jp/>

5-5. まとめと今後の課題

(1) まとめ

本調査の事例から、公開空地等の利活用は多くの実績が蓄積されつつあり、それに伴って、活動の持続可能性のための課題や制度的な課題が明確になりつつある。また空き家等の利活用においては、建物単体から周囲のまちづくりに波及して、エリアリノベーションという視点が不可欠になってきている。どちらも活動の成果をどう評価し可視化するかが課題である。

そこでのノウハウ、活動の方法は、市街地の活性化のみならず、集落の再生、観光まちづくり、地域おこしなどの他分野における方法と共通しており、今後そういった他分野の様々な活動と連携しそこからより一層学ぶべきことも多いと考えられる。

また人材の発掘・育成は重要であり、今後は教育や職能にも関わるテーマである。

(2) 今後の課題

民間不動産における公開空地での利活用の活動や、空き家・空き地の利活用によって蓄積された民間事業者等のノウハウ、人材ネットワークを、道路や広場といった公的資産や公共施設の維持管理、活用に今後どのように展開できるかが大きな課題である。

このように民間の領域で開発された方法論が今後は公的な資産の活用に向かって展開されていくことが望まれる。

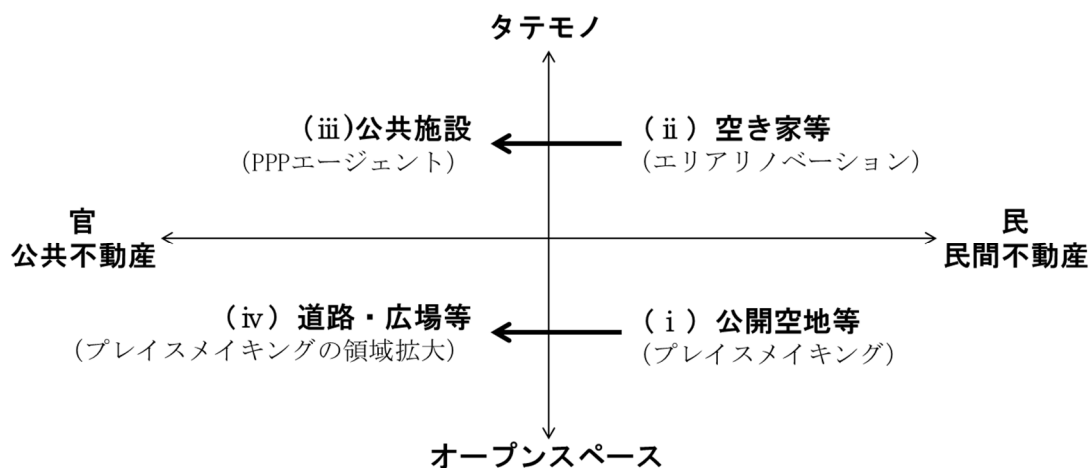


図 5-6 公共空間等の利活用の今後の展開

(3) 国や地方公共団体が取り組むべきこと

本調査の事例を参考にして、国や地方公共団体が取り組むべきことは以下のように考えられる。

【組織について】

① 官民連携の体制を作る

「豊田」における官民連携の体制、活動のための推進主体に組織が参考になる。

② 行政窓口のワンストップ化

エリアエリアマネジメント活動をより一層進めるために、公共空間の利活用等の手続きに係わる行政窓口のワンストップ化が求められる。エリアマネジメントの行政窓口を一元的に担う事例として、大阪市都市計画局開発調整部開発誘導課のエリアマネジメント支援担当や紫波町企画総務部企画課の公民連携室が参考になる。

【人材について】

③ 民間のプレーヤーを発掘、育成する

「紫波」において見られるような地方都市の空き家等の利活用から発展したエリアリノベーションとともに、活性化を担う人材、プレーヤーを発掘、育成する取組について、行政も支援を行っていくことが考えられる。

④ 人材育成のための場の提供

「七尾」における、人材育成の場の提供をテーマとして(株)御祓川が用意している多様なプログラムは多くの地域で展開可能なものとなっている。

⑤ タウンマネージャーの登用

「豊田」の河木照雄氏や「篠山」の金野幸雄氏のように個人として高い指導力と実績をもったタウンマネージャーが輩出されつつあり、そうした人材をまちづくりの中核に登用することが考えられる。

【制度について】

⑥ 公共空間の利活用に関する指針や制度を作る

「神田淡路」「秋葉原」で活用されている東京都による「東京都のしやれた街並みづくり推進条例」や横浜市の「エリアマネジメントに係る協定等の事務処理取扱要綱」などを参考に、民間による公共空間等の利活用の実践を促していくための指針や制度を策定する。

都市空間の魅力増進に係る
効果的な横展開方策に関する調査・検討業務

報告書

平成 29 年 3 月

発 行	国土交通省 都市局まちづくり推進課
連 絡 先	〒100-8918 東京都千代田区霞ヶ関 2-1-3
電 話	<u>03-5253-8111</u> （代表）
F A X	03-5253-1589