

DISCUSSION :

｜ エリアマネジメントの新たな活動と財源を考える ｜

コーディネーター：保井 美樹 氏

(全国エリアマネジメントネットワーク 副会長

／法政大学現代福祉学部・人間社会研究科 教授)

パネリスト：David T. Downey 氏 (International Downtown Association)

青柳 一郎 氏 (内閣府 地方創生推進事務局 内閣審議

官)

藤井 宏章 氏

(NPO 法人大丸有エリアマネジメント協会 事務

局長)

臂 徹 氏 (株式会社キャッセン大船渡 取締役)

柴田 建 氏 (九州大学大学院 人間環境学研究院 助

教)

(保井美樹氏 以下、保井) 皆様こんにちは。今回初めてこの全国エリアマネジメントネットワークのシンポジウムに参加いただいたご登壇者の方々もおられますので、前半は、それぞれの活動内容等についてショートプレゼンをお願いしたいと思います。

今回、David T. Downey 氏にご講演を頂きましたが、今年のシンポジウムのテーマを端的に申し上げますと、エリアマネジメントの位置づけを確認しながら、その機能や財源のあり方を考えるということです。誤解を恐れずに単純化すると、エリアマネジメントが、いかに行政と企業・団体や個人の間に入り、公共的領域の新しい内容としての位置づけを確立できるかということです。これは必ずしも行政の肩代わりをするというわけではなく、民間の様々なプレイヤーを繋ぐ中に、必要な共助の機能あるいは新しいビジネス等の様々な可能

性があるわけです。

ただ、こうした新しい公共分野を切り拓く時には、これまでの一般的な公共サービスとの関係を整理するということが不可欠です。エリアマネジメントが、行政の上乗せあるいはそこにないサービスをいかに担っていくのか、どこまでそれを広げられるのか、その中には、官民連携で新しい公共サービスの提供を考える、あるいは行政サービスでは提供されないものを作るといったことが考えられます。やり方としては、拠出金をベースにしながら収益も作り出し、その収益を還元するという認識を切り拓いていくことが考えられます。

そこで今日は、今日までのエリアマネジメントの活動の中で見えてきている2つの財源、BIDのような負担金や税のようなものを「集める」という活動と、自ら「稼ぎだす」という活動について考えます。受益者負担がはっきりしているものや、あるいは組織というベースを作るためには、集めることは欠かせません。一方で、活動を広げるということについて、公共分野との関係ではコンセッション、指定管理等があります。民間事業としては人材育成、観光等の様々な可能性があります。こういったものについてエリアマネジメントの活動をどこまで広げることができるのか、何を担うことが適切なのか、その時にどんな財源が必要なのか、ということを経験できたらと思います。

今日は、具体的にエリアマネジメントの取組みをされている企業ないしは団体の方々に3名お越しいただきました。主に業務機能の集積の場、そしてエリアマネジメントを当初から切り拓いてきた大丸有からは、エリアマネジメント活動がどこまで広がる可能性があるのか、また新しいことにどのように取り組んでおられるのかをお聞きしたいと思います。そして今回は被災地の再生の取組みをされているキャッセン大船渡からもお越しいただきました。一円でも大切な財源である中で、単発の補助金ではない財政規律の効いた新しい官民連携のスキームを作り発展させていこうとされているお話をぜひお聞きしたいと思います。そして北九州市の城野地区では、住宅を含む複合開発におけるエリアマネジメントについて、財源と可能性についてお聞きできるとと思います。こういった事例を踏まえ、先ほどの大阪市の川田局長のお話し、あるいは内閣府の青柳審議官から国での検討状況等をお聞きした上で、2つの論点として、一つはエリアマネジメント活動をどこまで広げることができるのか、あるいは新しい活動の可能性はあるのかということ、もう一つは活動を広げると共に財源調達はどうするのか、そのための官民連携の新しい制度がどうやってできているのかということを経験できるとしたいと思います。

それでは、それぞれのショートプレゼンをお願いしたいと思います。まずは大丸有から、藤井さんお願いします。

## 地域コミュニティ形成と環境改善の推進役から公的資源を活用した積極的な賑わい創出の担い手へ

(藤井宏章氏 以下、藤井) 大丸有エリアマネジメント協会の藤井です。よろしくお願いします。活動と財源ということですので、リガール、大丸有の15年の歴史・活動と財源の

現状について赤裸々にご紹介させていただきます。

大丸有は、東京駅前と皇居に挟まれた120haのエリアです。ここ10年20年でまちが変わりましたねと言っていただきますが、その変わる前の1995年の大丸有の写真と昨年撮った写真とを比較しますと、随分様変わりした様子うかがえるかと思います。

このまちづくりとして、再構築をどのように進めてきたかといいますと、今から29年前の1988年にこの地域の地権者が集まり再開発計画の推進協議会を作りました。そして1990年代に情報化、IT化が進む中でこの地区の機能を更新していかななくてはならないという状況で、どのような街を目指していくかというビジョンを皆で議論しました。その議論の下に、千代田区様、東京都様、東京駅を経営するJR東日本様に入って頂いて、まちづくり懇談会というものを1996年に設立しています。

つまり1988年からここまで8年間かけて官民でのビジョンを策定し、共有化してきたということです。そのビジョンをまちづくりのガイドラインに落とし、それに則って個別の開発を進めていくということで、実際に再開発がスタートしたのは2000年の少し前で、第一棟目の丸ビルが、ちょうど今から15年前の今日、2002年9月6日に竣工しました。そこからハードがどんどん生まれ変わっていきました。

一方で、大丸有エリアマネジメント協会が誕生したのが2002年です。これはハードの整備と併せて街を育むというソフト面の活動も取り組んでいきたいと思いますということでスタートしました。リガールの目的は、定款にある通り、地域の活性化や環境改善、コミュニティの形成を目指していくということです。

活動については、設立当初から今も続いています。ボランティアの皆様のご協力を頂いてウォークガイドを行ったり、以前は丸ビルクラブという組織が運営していた歴史ある野球大会を私どもが引き継いで運営したり、区内で働く方々の交流の機会を増やすために各種セミナーを開いたり、お子様を預けながら働く女性が情報交換をするためのママカフェを開いたり、ご当地検定として丸の内検定というものを運営したりしています。

それから環境改善という観点から利便性の向上を目指し、この地区に無料の循環バスを走らせるためにバスの運営協議会を設立し現在も運行しています。

このように、当初は地域コミュニティの形成や環境改善の推進役ということを中心に進めていたのですが、数年経ったある段階から、公的資源を活用した積極的な賑わい創出の担い手へと少しステージが上がってきたと思っています。

その具体的な第一弾が、エリアマネジメント広告の事業主体になったということです。仲通りの街路灯にバナーフラッグがかかっていますが、こういったものがなければ、緑は多いのですが少し無機質な感じがします。広告が悪というわけではなく、クオリティの管理やデザインの審査等を進めることによって、街の彩りに変えていくということです。これは、事業としてそこから収益を上げ財源として使っていくということで、東京都の屋外広告物条例の特例で認めていただいた制度です。

そして国家戦略特区制度では、この地区においても仲通りと行幸通り、行幸通りの地下の

空間、駅前広場、それと大手町の川端緑道といったところが特例区域に認定されたので、道路を活用して街に賑わいをもたらしていくことを目指しています。

仲通り、行幸通りの整備に加え、行幸通りの地下はかつて駐車場だったところですが、それを地下の歩行者空間に変えております。大手町方面でも、川沿いの緑道というような空間がいくつも整備されており、それらをいかに活用するかということがエリアマネジメントの一つの大きなテーマとなっています。

空間ができただけではなかなか使えないという中で、仲通りの車両規制が2015年に拡大し、従来は平日のお昼一時間だけだったのが、平日は午前11時から午後3時まで、休日は午前11時から午後5時までの間、車両規制していただくことになりました。

ここでは、ただ車が通らないだけではなくその環境を活かして憩いの場にしたいということで、エリアマネジメント団体が毎日、イスとテーブルを設置して撤去するというのを繰り返しています。イスとテーブルを置くだけではなく、ここで働く方々の健康、あるいはコミュニティづくりの観点から、季節の良い時期の昼休みにラジオ体操をやったり、企業対抗の綱引き大会をやったりということで空間を活用しています。

また時には、この仲通りを使い、東京都様が主催するフードフェスティバルを誘致、開催したりしています。行幸通りでは、先日の7月に打ち水のイベントを行い、その後に盆踊りも行いました。また昨年9月には、東京駅前でオーケストラを誘致するという形でコンサートを開催しました。2015年には、海外の旅行のエージェントを招聘するイベントで、日本の伝統の祭りをお見せするというので、行幸通りでねぶたを行いました。

過去二年間で、道路空間をどのように、どこまで活用できるかということを試してきました。そこで、ある一定のルールが必要だということで、大丸有のまちづくり懇談会において、道路空間活用のご案内を作りました。この中では、大きな方針として、行幸通りですと世界に向けた情報発信という位置付けで、日本の東京の中心としてふさわしい大義を持ったものを作っていくことにしております。その他、色々な行政手続きのフローなどを案内のパンフレットの中でご紹介し、今年の4月からそれを活用してお問い合わせに対応しているという状況です。

先程のDowney様のお話しの中で出てきたマズローの段階説に基づいたものというわけではなく、私が勝手にエリアマネジメントで取り組んでいくべきテーマを整理したのですが、一番大事なものは安全・安心です。アメリカでは防犯がありますが、日本では防災が最近言われている課題としてあります。そうしたテーマから、街の清掃、環境改善、それから美しい街並みづくり、環境共生といったものを積み上げていくということで、いま我々が中心的に取り組んでいるのは、楽しさとか賑わいづくりという所です。今後は時に創造性を刺激するような大きなイベントの開催など、創造的環境づくりと言ったテーマにも取り組んでいきたいところではあります。時代は高度成長期の効率性重視の時代から、消費中心のバブル期を経て、創造性重視の新しいビジネスを生み出していくクリエイティビティが重要な要素になっていくのではないかと考えるからです。

そのようなクリエイティビティをいかに街の中に醸成していくかということにも取り組んでいきたいのですが、なかなか現段階ではそこまで至っていないのが実情かと思っています。リガーレの役割としては、環境改善・地域コミュニティの形成の推進役から、より積極的な賑わい創出の担い手へ、さらには交流・創造活動の支援といったステージまでもっていきたいと思います。

では、現実のところのご説明として、大丸有エリアマネジメント協会の収支を大きく丸めて整理をしています。リガーレの収支には人件費とオフィス賃料は入っておらず、人件費では、兼務を含めて7、8名、オフィスは三菱地所の一角を借りているという状況です。実際のリガーレの収入は、NPOとして会費を頂いています。個人の方は一人5,000円や3,000円で、ほとんどが法人会員で、その収入が年間300万円です。その300万円は、オフィス賃料以外の色々な事務経費に消えていくという形です。

我々が事業として収益を上げているものは、先程のエリアマネジメント広告事業と、しゃれ街条例の各種手続きを各街区に代わりまとめて行うという、各街区との民民の契約での収益が併せて1,500万円ほどあります。それを元手にリガーレのHP運営や新しいパンフレットの作成といった広報活動に使い、残ったお金でいろんなイベントのお金として使っています。

ただ、各種イベントは1,500万円の中だけでは足りないので、イベントごとに協賛金を募っています。例えば、打ち水であればエコロジーということで環境に関連する団体から少しずつ協賛金を頂くとか、エコキッズであれば色々な企業が夏休みに小学生を呼ぶので、参加する企業の皆様をお願いをして参加費を頂戴するというような形です。

野球大会は参加費がありますので、各チームからいただくものが多くなります。リアル謎解きゲームは最近取り組んでいるもので、キットを売って皆様に街歩きをしてもらうのですが、そのキットの販売収益でほぼコストが賄えるということで赤字無くできるようになっています。

まとめますと、リガーレの収入源としては、会費、実施事業、協賛金という形です。

今申し上げた中に、道路空間の活用に関する収益は入っていません。これは我々が道路を使用することで上がった収益について、リガーレの会計に入れることがまだ制度上認められていないからです。現在、それに関する協議を関係の皆様とさせて頂いています。現状は社会実験のモデル事業という形でサイフをもう一つ作り、まちづくり協力金という形でお金を頂いています。またもう一つ、キッチンカーを配置していますので、そこから賃料のようなものはいただきますが、外のため冬や雨の日はほとんど売上が上がらなかつたりするので、そこからの売り上げはそれほど多くはありません。

それらの収益を合わせて、大まかに言うと年間1,050万円ほどです。これに対し、仲通りの丸の内地区と有楽町側の広い範囲でイスとテーブルを出しており、その出し入れだけで年間1,000万円以上かかっています。その他に色々貸し出していますが、現場の管理業務として立会い業務委託費なども出てきます。またイスとテーブルを置いて、自主的な企画もや

りたいとなると、公的空間活用で年間 3,000 万円くらいかかってきます。ですので、足りないお金は地元企業他からの支援金で成り立っている状況です。

ですので、会費、自主事業で人件費やオフィスの賃料は賄えないというのが現状です。また道路空間の活用については、まちづくり協力金についてはモデル事業なので、制度的に位置付けていただくための整備が必要です。

(保井) ありがとうございます。では続きましてキャッセン大船渡について、臂さん、お願いします。

### 直接的デベロッパー且つまちづくりの担い手として不動産価値向上につながるエリアマネジメント

(臂徹氏 以下、臂) 皆様、初めまして。キャッセン大船渡の臂と申します。キャッセン大船渡が手掛ける震災後の復興まちづくりの中でも特にエリアマネジメントの取組みについて、ご説明させていただきます。

大まかな配置計画をご覧ください。中心市街地の 9 割くらいが被災した場所で、被災地の再建を行っています。BRT で再建した旧大船渡線が走っており、BRT から海側が災害危険区域となっており、商業業務等に使われる居住用途には使えないエリアです。

津波復興拠点整備事業という超法規的な措置によるお金が入ることもあり、その中の 10.4ha くらいの土地について大船渡市が民間から土地を取得し、8 つの街区に分けて事業用定期借地として民間に貸し出して民間がそれぞれ事業を行うという場所の開発を行っています。今は 2、3、4、5、6 までの整備が終わり、事業が開始されています。1 と 8 については今年度中に整備が終わって供用が開始され、7 については周辺の動向等を見極めながら来年くらいに事業計画を策定するようなスケジュールで開発が進んでいます。

プラザホテルという地元資本のホテルや、マイヤさんという県内では大手のスーパーからなるショッピングセンターですとか、地元で被災した商業者さん 50 店舗くらいが 3 街区に分かれて商店街区を形成するような形で中心市街の整備が行われています。

キャッセン大船渡は、このエリア全体のエリアマネジメントとして地域の不動産価値の向上につながるような取り組みを行うということと、商店街区 2 街区の直接的なデベロッパーになり商業施設運営を行う役割と、将来的には BRT よりも山側の居住エリアのまちづくりの担い手としての役割も期待されているという、複数の役割を持った組織です。

キャッセン大船渡は一昨年 12 月に会社が設立され、今年 4 月からようやく商業施設の運営に取り掛かりました。そこで実績として積み上げたものを再整理して方針めいたものを打ち出しています。一つがプレイス・メイキング、もう一つがタウン・プロモーション、それからエリアマネジメントと、これらを三位一体で進めることを方針として掲げています。

プレイス・メイキングについて、ここは元々景観に関する地区計画等が策定されていた場

所ではありません。そこで直営で整備している商業施設をモデルにしながら、行政と一緒に計画に落とし込んでいき、その計画が今年中に地区計画として策定されました。その中で、市民の活動を普及啓蒙していくような形で実験的に物事に取り組んでおります。場の魅力を住民の人たちや行政と一緒に作っていくという過程に取り組んでいるのが、プレイス・メイキングです。

2つ目がタウン・プロモーションです。やはり商店街の活性化等もまちづくり会社の役割の一つでありますので、どのように街をPRしていき、それを各商業者さんたちの収益につなげていくかというあたりが課題となっています。

まずひとつ目が「刷り込む」ということで、キャッセン大船渡の名刺のデザインを、ある水産加工の業者さんと名刺交換をする際にいたく気に入って頂いて、実際に水産加工品のパッケージに使っていただいたりしています。

これはデザイン譲渡するのではなく、ライセンスの契約をして使用料を頂いているというような形ですが、そういった形で、我々のコミュニケーションデザインを地域内で広く利用していただき、まちづくり会社のPRにもつながり、地域的なブランディングにつながるようなご協力もしているというところです。

それから、街区の中のあらゆるところにまちづくり会社のシンボルになる、街のシンボルであるウミネコを模したキャラクターを入れ込んでいくといった形で、地域的にまちづくり会社の取組みについて刷り込んでいくというようなことを行っています。

2つ目は「BUZZる」と書いてあるのですが、キャッセン大船渡の街開きに併せて先行的に MAN WITH A MISSION というオオカミの被り物をしているバンドの方々をお呼びして、駐車場を使って一日当たり 5,000 人規模のライブを二日間やりました。

その時の公式グッズの物販や、チケットを有料にして大体収益として数百万円くらい創出できているのですが、年間に一回こんなイベントができたらいいなと思っています。SNS上のキャッセンなんていう名前も聞いたことの無いような F1、F2 くらいの層の方々が Instagram とか Facebook とか Twitter とかでキャッセンという言葉を使っていたりして、全国的に知名度向上にもつながったかなと、たまには飛び道具を使うことも必要かなと思います。

3つ目は、「演じる」という風に書いていますが、地元の商業者さんたちに子どもたちがご商売のことを教えてもらったり、ちょっとポスターに面白いポーズを撮って写ってもらったりします。外から人をお迎えする機会もありますので、できるだけおもてなしのスキルをあげていただく、それもこう必ずしも手厚くおもてなしをすることが大事なわけではなくて、ともすれば港町らしい粗野な店主としてのお迎えみたいなことをキャラクターによってはやっていただく必要があって、そういうところと一緒に頑張ってもらおうという所です。

事業用定期借地を 20 年~40 年の期間で、それぞれ民間が 8 街区で土地を借りて事業を行っていく場所ですので、市のほうに地代を払うわけです。地代の内、2割くらいを自主事

業として、それぞれの借地の人たちがエリアの価値の向上に取り組むことに充てていただき、全体の内の 6 割くらいをエリアマネジメント分担金としてまちづくり会社に払っていただくということを事業用定期借地の貸付の規則と、地主である市と、事業者とまちづくり会社の 3 者の協定として結び、エリアマネジメントの財源として恒常的に活用していくことを制度化してやっております。

その運用を開始するのが大体平成 31 年度からですけれども、すでに合意が図られて、いつでもスタートアップできるという状況になっているという形で、仕組みの工夫をしています。

(保井) ありがとうございます。プレイス・メイキング、タウン・プロモーション、エリアマネジメントというキーワードの中で、まさにエリアマネジメントというのは、プレイス・メイキングやタウン・プロモーションの 2 つを行うための Public-Private Partnership の仕組みづくりなのだとお聞きしておりました。

続きまして、城野地区の BON JONO の取組みについてお話しをお伺いしたいと思います。柴田先生、お願いします。

## 「シェア」により新たな地域の価値を創発し続けるに住宅地での全員参加のまちづくり・まち育て

(柴田建氏 以下、柴田) 九州大学の柴田です。よろしくお願いいいたします。私の方からは、住宅地版のエリアマネジメント・タウンマネジメントということで、北九州市の BON JONO という街についてお話しさせていただきます。

BON JONO は北九州市小倉北区の JR 城野駅前にあった自衛隊の分屯地の跡地を再開発した、約 600 世帯の住宅を中心とする複合開発です。写真の黄色いエリアがその分屯地の跡地として、昨年春に入居が始まり、新しい街が出来上がりつつあります。すぐ上には、一部リノベーションした古い UR 団地もあり、周辺には一般市街地が広がっているという状況です。

こちらのプロジェクトの目的は、2 つあります。一つは、黄色いエリアの中、BON JONO というエリアの内側で魅力的な住宅地が持続するような仕組みを作ること。もう一つは、この開発を機に、城野地域全体の魅力を高めて、地方都市の駅前地域の価値の維持・向上を図る役割を担うものです。

分屯地跡地の処分の際に、幸か不幸か街区単位で処分されることになりました。その結果、街区ごとに異なるハウスメーカーやマンションデベロッパーが開発を担うこととなり、街区ごとにスタイルの異なる戸建て住宅地、賃貸アパート、分譲マンション、そして総合病院やカフェ・店舗の複合ビル等、様々な要素が混じった街になりました。そのため、いかに一体として街を作っていくのかというのが課題となりました。

このような状況で、事前につくられていたマスタープランのみでは対応できないと判断

したので、各街区の事業者が決まった後に協議をしながら、改めて「まちづくり指針」を作成しました。その際に、一緒に指針づくりを行った建築家の西村浩さんのアイデアで、まちづくりの新たなテーマを「シェアタウン」と決めて、街をシェアする仕組みを色々と考えてきました。

出発点としたのは、要は「従来のベッドタウンではまずいよね」ということです。街の中に、寝るための家しかない。そのため、家が老朽化してくると、街の中には何の魅力もなくなってしまう、それが今のオールドタウン化とか、空き家・空き地が増える状況につながっているわけです。

そもそも、今後新規住宅地はあまり作るべきではないのですが、それでも作るとしたら、以前と同じようなベッドタウンを作るわけにはいかない。じゃあどうしよう？ということので考えたのが、このシェアタウンです。

それは、寝るための住宅以外に、バンドで演奏したり、野菜をつくったり、DIYを楽しんだり、などのいろんな魅力がある街です。しかも大きなショッピングモールを作ってそこから一方的にサービスが提供されるのではなく、居住者自身が暮らしながら多彩な魅力を生み出し、それらを持ち寄ってシェアしていく、それがシェアタウンのコンセプトです。こうしたシェアのしくみによって、あまりコストの掛からないかたちで持続していくことを目指しています。

では実際にそれをどう実現していくかということで、「街をシェアする3つの仕組み」ということを考えました。

一つ目はまち育てのシェア、これはタウンマネジメント組織のことで、BONJONOでは、「ひとまちネット」という一般社団法人が、全居住者が加入するタウンマネジメント組織（TMO）として活動しています。特に、花や緑に溢れたまちなみを育てていくグリーンマネジメント、街の安心安全にとりくむタウンセキュリティ、ゼロカーボンを目指す街としてのエネルギーマネジメントを主な目的として、全員でまちづくり・まち育てを担っています。

ただし、このような街の維持管理を行うような活動のみでは、なかなか魅力は生まれません。そこで、二つ目に、「居場所のシェア」ということで、TETTEという名前の集会所を始め、様々な居場所を生み出し、それを街全体でシェアする「シェアプレイス」という仕組みを作りました。

それでも、場所があるだけでは、住宅地でなかなか人が集まったりしないものです。そこで、3つ目に「活動のシェア」ということで、街の部活動として「くらしラボ」という活動を行っています。

まず、まち育てのシェアとして、ひとまちネットについてお話します。住宅地のエリアマネジメント・タウンマネジメントというものは、従来の自治会・町内会のバージョンアップだと思っています。BONJONOにも自治会があるのですが、その役割を最小限に留めて、周辺の自治会連合との連携だけを担わせています。それ以外の、住宅地における共

同の役割は、ほぼ全てひとまちネットが受け持つという形になっています。

ひとまちネットは、全戸が必ず加入し、月会費を払う仕組みにしました。戸建ての街区に関しては、景観緑地やゴミステーションを共有しており、それを根拠に各街区で管理組合法人を立ち上げます。そして分譲マンションも含めて各管理組合法人、さらには街の中の総合病院や商業施設を会員として、一般社団法人としての城野ひとまちネットを組織しているのです。

このように住宅に関しては管理組合を会員としているため、自治会や町内会とは異なり、全ての居住者がかならずひとまちネットのメンバーとなります。そして、居住者からは1戸あたり毎月1,700円を、施設等からも面積に応じて会費を払っていただき、これを資金にタウンマネジメント業務を行っているのです。

ひとまちネットの主な目的は、先程述べたように、グリーンマネジメント、タウンセキュリティ、エネルギーマネジメントの3つです。全戸から会費を頂いていますので、ひとまちネットの活動は全居住者に価値を実感して頂く必要があります。そこで、イベント等の参加者のみが楽しむものではなく、街の基本的な性能向上、環境の維持管理に取り組んでいます。

このうち、花や緑を植えて街並みを整え育てていくグリーンマネジメントについては、1990年代ころから日本各地の意欲的な住宅地で取り組まれてきた経験があります。また、街全体で防犯を行うタウンセキュリティについても、2000年ごろに初めて仕組みができて以降、各地の新規開発で採用されてきました。逆に言うと、これら2つの目的については、多くの居住者の方にご負担をいただくことの納得を得やすいと思っています。

一方で、住宅地単位でエネルギーを賢く使う仕組みを備えたエネルギーマネジメントは、ゼロカーボンテーマに開発されたBONJONOとしての新しいチャレンジです。単に「電気代が安くなります」以上の価値をどのように居住者の方々に提供できるのか、アイデアを出し合っています。

次に、「居場所のシェア」のしくみであるシェアプレイスについてお話します。BONJONOの一番の拠点が、「暮らしの製作所 TETTE」という集会所です。これは360度ガラス張りの建物で、内部にも部屋を仕切る壁はなく、キッチン、ライブラリー、半屋外のDIYコーナーなどが並んでいます。ここで何か活動を行うと、TETTE内に居る他の人にも、オモテを通りかかる歩行者にも丸見えになる、まさにシェアのための拠点です。

ここはひとまちネットの資金によって、盆と正月以外は毎日朝から18時まで、土日も含めて管理人が常駐しています。通常自治会の集会所は予約した利用者のみが鍵を開けて使うのですが、TETTEはいつでもふらっと来て立ち寄ることができる、そしてそこで誰かと出会える、そんなサードプレイスとしての役割を持っています。

ただし、街に一つ素敵な居場所があるだけでは、だめだと思っています。気分や好みに応じて行きたい場所を選択できるように、多様な居場所が必要なのです。そこで、各事業者と「何か一つ、街のみんなが使える場所を提供していただけますか」と協議をしながら、まちづくりを進めました。その結果、多彩なシェアプレイスが生まれました。

総合病院には、立派な講堂を地域でシェアさせてもらい、ひとまちネット総会や講演会などのイベントで使っています。民間のマンション事業者からは、「TETTE が賑やかなので、うちは静かな場所を作りましょう」ということで1階にスタディールームを作って頂き、BONJONO のみんなでシェアしています。他にも井戸のある遊び場、屋上テラス、立派な庭園等をシェアさせていただきました。

公共の土地に関しても同様で、まずは公園の大きな広場に住民で芝生を貼りました。こうすることで、単なる公共の場ではなく、私たちの公園という意識を高め、マルシェ等でも活用しています。公園脇のコミュニティファームでは、みんなで有機野菜を作ったりしています。

こうして街中にみんなのシェアプレイスが生まれたのですが、単に場所があるだけでは、なかなか人が集まらず賑わいは生まれません。そこで、活動もシェアしていこうと作ったのが街の部活動である「くらしラボ」です。

昨年春の街開きの段階で、街なかの花壇で花植えを楽しんだりできるグリーンラボ、料理を楽しむキッチンラボ、立派な大工道具を備えたDIYラボ、病院と連携したヘルスラボ、エネルギーについて学んだりできるスマートライフラボ、そしてそれらの活動の広報を担うメディアラボの6つを用意しました。これは全て、専門家がタウンマネージャーとしてサポートする体制として最初の立ち上げを支援しています。例えばDIYラボでは、タウンマネージャーがファシリテーターとなり、住宅業者から端材・廃材をもらってきて、自由に家具を作るワークショップをやったりしています。

このような部活動を行っていると、居住者の中から、あれもやりたいこれもやりたいという要望が出てきます。そのような声を上げてくれる人を活動の担い手として積極的に支援することで、新しいラボも生まれています。キャンプをしようということで集まったキャン普拉ボ、有機野菜を育てるBIOラボ、本を楽しむBookラボ等がすでに立ち上がり、居住者がリーダーシップを取って活動しています。

このようなラボ活動は、「好きな活動があったら是非参加してください」というものです。そこで、基本的にはひとまちネットの会費ではなく、それぞれのラボでの参加費、あるいは収益を上げることで運営していくことを想定しています。

こうしたシェアタウンの魅力や活動は、ホームページやFacebook、そして印刷物を使って広報しています。とくにBONJONO PAPERという季刊ペーパーや毎月の広報誌は、周辺にお住まいの小学校区内の皆さんにも配っています。そして、TETTEを初めとするシェアプレイスの利用や、各くらしラボの活動については、BONJONO外の人も準会員として、利用料金を少し高目に設定した上でご参加いただいています。

例えば、隣のUR団地のおばあちゃんが公園前の花壇の花植えに参加してくれると、それが遊んでいる子どもの見守りになります。さらに「お帰り」と声をかけてくれるかもしれません。実は最近の住宅地は、会費を払っている人で閉じる傾向にあると感じています。でも、閉じたマネジメントではなく、周囲の地域にシェアをしていくことで、内部の人にも結果的

にはより大きな魅力が得られる、そんな開かれた街のマネジメントに挑戦していきたいと思っています。

最初に述べたように、自治会・町内会のバージョンアップということで、BONJONOでは二段構成のコミュニティを考えています。一つは下に描いたひとまちネットというTMOです。エリアが明確に決まっていてその中の全戸が経費を負担するという形で、基本的な街の運営、マネジメントを担います。一方で、上に描いているくらしラボは、関心でつながるネットワーク型のコミュニティです。これは地域にも開いているので、外部の人ともつながっています。全員参加のしっかりした仕組みと、関心でつながる仕組みの二段で、住宅地のコミュニティを育てていこうとしているのです。

最後に、このような活動で何に期待しているかということ、街の魅力を創発し続けることで地域の価値を維持向上していくというプロセスです。従来の住宅地のマネジメントでは、当初に形成されたまちなみ等の良好な住環境をそのまま維持していくことを目的としてきました。しかし、オールドタウン化した住宅地など、色々な住宅地でのフィールドワークで気付かされたのは、むしろ新しい価値を作り続けないと持続しないのではないかということでした。住宅地でどう魅力を創発し続けるのかということに、シェアの仕組みでチャレンジしています。

**(保井)** ありがとうございます。財源的に「集める」ということの意味をいかに作り出すかということで、非常に参考になるお話だったかと思います。

BIDという制度がない中、各地区で住民の誓約の中でBID的な「集める」仕組みを作られていたわけですが、こういうものを踏まえて、それでは、最後に内閣府の青柳審議官の方から、いま制度、政策としてどのような検討が行われているのか、教えていただければと思います。

**(青柳一郎氏 以下、青柳)** 内閣府の地方創生推進事務局の審議官の青柳でございます。一言で結論だけ申し上げると、日本版 BID の制度化に向けた検討をいま一生懸命進めています。

経緯をお話しさせていただきますと、昨年、3月から6月にかけて検討会というのを動かし、小林先生や大阪市さん等色々な意見を伺った上で中間とりまとめを行いました。その目的は、稼ぐ力を高めて地域の価値を維持向上させましょう、アメリカの BID という仕組みがいいので日本でもやれないか検討しましょうということです。

中間とりまとめで大事なのは①～④くらいですけれども、きちんと目標を設定して、効果の見える化を推進する必要があるとか、関係者の合意形成、さらにはお金を取る、財源確保といった話があります。

6月にとりまとめた後、どうやって進めていこうかと思い、一年間検討を進めてまいりました。最初は効果の見える化がしっかりできてこないと思いましたが、先

生方や各地域のお話を聞いていますと、受益と負担、効果の因果関係については相当研究が進んでいる状況でした。

大阪版 BID でも、分担金制度でいくと公共施設の管理の部分にしか費用を充当できないということで、いわゆるエリアマネジメント活動に要する経費について等しく賛成多数、全員合意ではない形で費用負担できる仕組みを考えています。

日本の場合でいま考えているのは税金ではなく、地方自治法の分担金でもなく、受益者負担金の一類型のような形で一定の行政も関与した手続きの下で認定をした場合に、ちゃんとお金が取れるという仕組みを検討していこうとしています。

今年の 6 月には「まち・ひと・しごと創生基本方針」という閣議決定をした方針の中で BID のようなエリアマネジメント導入を目指すとしており、フリーライダーの出現を防止しやすくする方策の検討や、先ほどの中間とりまとめの具体化に向けた検討を深めるとしています。

いわゆる役所用語の検討ではなく、来年の通常国会に法案を提出したいと真剣に検討を進めているところでございまして、来年のシンポジウムではこういう仕組みができましたと説明できるようにしたいと思っております。

#### エリアマネジメントの推進のために、地域の現場が求めるものは

(保井) ありがとうございます。今日の論点を全ていただいた形かと思います。ここからは、新しい制度がどうあるべきなのか、何を地域の現場から期待したいのかということをもとめて終わりたいなと思います。

プレゼンの中で、BID 的な「集める」という取り組みをお話しいただきましたが、どんなことに困難を感じているのか、キャッセン大船渡さんはスキームができたところですが、どんな不安を感じておられるのか、その辺りの課題や不安をぜひ端的に教えていただけないでしょうか。またそれをブレイクスルーするために必要なことをいまお持ちでしたら併せて教えていただけたらと思います。

(臂) エリアマネジメント活動やまちづくり活動のために負担を頂くというのはなかなか理解が得られにくいと思います。何をやるのかというのをはっきりさせることで、やったことの効果を得る受益者というのがある程度見えてくると思うので、その辺りを明確にしてやるというのが大事だと思います。

また一回やったら永久にということだとなかなか理解が得られにくいという気もするので、例えばプロジェクトでこういうことをやります、その受益はこのような範囲なので皆さんこういう形で負担していただけないかという進め方で、例えば 3 年なり 5 年なりやって一度評価していただくというようなプロジェクト型であれば少しスタートしやすいかなと思います。

(保井) ありがとうございます。大丸有さんの本日のお話の中で人件費あるいはオフィスが圧倒的に今の事業収入だけでは足りないということだったと思いますが、その辺りをブレークスルーするためには、会費を高くするのか、事業収入を上げる仕組みづくりなのか、何が必要だと考えられますか。

(藤井) 我々もいろいろ勉強してアイデアを出さなければいけません。札幌では各個別にエレベータがメンテナンスされているのをエリマネ団体がまとめてやることで収入にするというような知恵を出して色々やられています。我々もそういう知恵を出さなければいけないと思います。

一方で、例えば道路空間の活用においては、使われ方に規制をかけており、企業のプロモーションなどはお断りをしています。道路空間で収益を上げるということに対して、我々としても社会としてもまだ少し抵抗があつたりするのですが、そういうものを許容してもっと積極的に考えて、その財源を賑わいの創出に使っていくという割り切りの中で幅を広げていくことで収益は上がると考えています。

(保井) ありがとうございます。大変示唆的なお話だったかと思います。どこまで収益活動をやっているのか、それが還元されるということに社会性を認めるとすると、もっと踏み込む可能性があるというようなことだと思います。

臂さんはいかがでしょう。

(臂) 大船渡の場合は市全体の人口が3万7000人で、商勢圏を周辺地域まで広げても大体6万人くらいの規模で、地区内の人口で言うと大体6,000人くらいなので、スケールメリットも働かないところです。ですので、既存のエリアマネジメントの推進主体さんたちが取られている事業収益の仕組みというのは正直使いづらいというところがあります。反面、地域内に競合がないですとか、半分公的な役割を担うという所もあり、さらにはエリアマネジメントの分担金の仕組みづくりの事前の準備を丁寧に行っていることがありますので、定期借地が続く20年~40年で各借地人の皆さんが事業を継続する限りは分担金が恒常的に入ってくる仕組みではあります。

ただ、三陸の小規模な街ですので、今後縮退を見据えたまちづくりですとか、適地集約を行っていくまちづくりという視点から言うと、20年という期間を約束された分担金の仕組みがずっと地域にとって有効なものかは正直不安もあります。そこはもう少し5年とかもう少し短いスパンで時点更新していかなければならないなと考えています。

そういう意味で制度化せずに運用という形で今回の仕組みを使っているところがありますので、時点時点での更新を含めて感覚を研ぎ澄ませていないと成功しないのではないかなというのが今の課題意識です。

(保井) ありがとうございます。拘束力とまではいかないですけども破ることにハードルを持たせる一方、ずっと同じことをやっても理解は得られないということでエリアマネジメント活動の成果を出しきちんとそれを伝えて理解してもらうことが必要だということかと思います。

柴田先生はいかがでしょう。

(柴田) 美しい街並みを整えた住宅地で共有緑地の維持管理のために管理費を取るということは、1980年代から各地の意欲的な地区で実施されてきました。その場合、毎月2,000円、3,000円、中には1万円取っている非常に美しい緑地を持った住宅地もあります。また、最近では街の防犯カメラや警備員によるパトロールに対してお金を払うことについても、抵抗は少なくなりました。そのため街並みやセキュリティ等に関しては全戸徴収も納得されるかなと思います。

ただ、全戸から集めるお金は非常に使いにくいものです。研究で様々な自治会や管理組合の総会に参加させていただいていますが、予算が話題になったときに、ある意味で素人である居住者がチェックするのは、どうしても前年度決算との比較になります。そのため、その数値が違ふ、なにか新しい項目が予算にあると、ときには感情的な意見が出て、総会の審議が止まってしまう、そんな場面をこれまで何度か目にしてきました。そのためBONJONOでは、全戸から集める1,700円については、毎年の予算にほとんど変化のない管理人の人員費や公園緑地の管理費などに使用しています。

一方で、居住者のアイデアや熱意で急に活動が高まることもあるくらしラボについては、各イベントの参加費とか、あるいはハンドメイドの小物やおかしを売ってその稼ぎを充てるということを想定しています。

実は、いまの一番の稼ぎ頭は視察対応です。オプションとして私がお話させて頂くと、ひとまちネットに一団体2万円をお収めいただく事になっています。なので、皆さんぜひ視察に来てください。今週からは、TETTEでナイトカフェを営業して稼ぐ実験も行います。そのように稼ぐ仕組みを住宅地にどう入れるか、みんなでアイデアを出し合っています。

もう一つのチャレンジとしては、開いたエリアマネジメントが大事だと思っています。日本でいくつかエリアマネジメントを始める住宅地が現れていますが、中には閉じたものもあります。その場合、カフェがあっても使うのは住民だけ、それでは魅力的な場になりえません。開きながら稼ぎ、それが周辺も含めた地域全体の魅力向上につながる、そのようなシナリオこそ、いまの住宅地マネジメントで取り組むべき課題と思っています。

(保井) ありがとうございます。集めたお金は使いにくいというのは、大変わかる気がします。特に住宅地になると面的なマンション管理組合とか管理組合になっていく可能性があり、管理業務だけの役割になってしまうということがあるので、BONJONOではやる気のある人たちが新しい事業をやるような部分を作っていこうということだと思

ます。私はこれをすごく示唆的だと思っていまして、アメリカの BID の調査をした時に、お金を使い切るといことはあり得ないという話を言っていました。そこはきちんと積み立てをしていき、BID が破たんすることの無いように経営しなければならないということで、管理組合ではなく経営体であるという認識に大きな違いがあるのではないかと思います。この施設を管理するためにお金を出し合うものではなく、それも含めた地域のビジョンを実現するための事業を行うための地域経営の仕組みであるという考え方が、大きく違うのではないかと今のお話を聞いて感じました。

ぜひその辺りのお話を踏まえて、青柳審議官のお考えをお聞かせください。

**(青柳)** 先ほど藤井さんから目的と目標と期間と評価が大事だという話がありました。制度化にあたってそこを仕組みに取り込んでいかななくてはならないと思っていまして、その際に、対象事業はできるだけ広く取れるようにすることで、ハードルを少しでも取っ払えることになるのかなと思います。

ある事業がその地域にとって何のためにやるのか、3年なら3年、5年なら5年の間にどういう目標を立ててその効果はどういうものがあるのか、それを一定期間が終わった後に評価をするような仕組みをきちんと法律の仕組みの中に織り込むことによって次の第二期につなげていくということが必要で、多数がそれでいいとなればお金が取れるようになるという仕組みです。

先程のお金が余った時にどうするかという話では、細かいところを詰めていかなければならないですけれども、単年度ではなく、契約期間で余ったお金はどうするのかというのがでてくるかと思えます。住宅地系にも同じ話があろうかと思うのですが、やはりきちんとした、代替わりで人が変わった時に積極的ではない人が出てきても、きちんと計画的に事業化を進められる仕組みを考えていきたいと思えます。また大丸有などで取り組んでおられる事業スキーム自体に悪影響を及ぼさないようにということは一番気にしているところです。

**(保井)** ありがとうございます。少しアメリカの仕組みを踏まえて日本の事例を聞いていただきましたので、何かコメントを頂ければと思います。

**(David)** 日本と北米での取り組みに非常に多くの類似点があることに驚いています。つまりずっとこういった事業が持続可能になるような資金を得ることが両者にとっての挑戦です。例えば行政側が提供できるサービスというのはある一つのレベルであって、実際に地域に住んでいる人たちはそれ以上のことを求めます。そういったところで、官民の協力体制が大事になってきて、それによって住民の生活の質の向上が図れると思っています。

エリマネの会社というものは、例えば民間の会社であれば、色々な不動産を管理する会社のように、実際に我々のオペレーションを通してどのような成功が収められたか、というようなものを測り、説明責任を持つべきだと思っておりますし、また収入も多様な収入源が必

要だと思っています。

受益者の例のお話を聞きましたし、もっと外に広がる広域の人たちにとっての影響という話も伺いました。こういった話は全て、ある組織がずっとうまく成功していくためのベストプラクティスの一例だと思います。

私は BIDs とはなにかを家族に説明するときに、BID s というのは民間の非営利団体であり、その目的は一般の人々の生活の質を上げることであるという言い方をします。つまり丁度中間にあたる組織だということです。

(保井) ありがとうございます。今の言葉で示唆的なのは、非常に公的な分野を担っているけれども民間のカンパニーがそれを行っているという考え方、そしてそのミッションは非営利であるという、まさにクロスセクターな考え方をもちながら、必要な公共的な事業を民間の視点で迅速に行っていくという所にエリアマネジメントの大きな意義があるのかと感じました。

簡単に少しだけまとめさせていただきますと、青柳審議官から積極的に制度の創設に向けた検討が行われているというお話があり、非常に期待を持ちました。一方で民間でも、制度に依らず民間の努力の中で、いわば日本版 BID というようなものが生まれてきていることも今日のお話で伺えました。大丸有の藤井さんのお話しでは、ベースは 80 年代から出てきていて、今はどちらかというところ公共空間をいかに使い倒せるかというフェーズに入っているという風に思います。例えば道路空間の規制緩和だったり、公開空地だったり、河川や公園とか、様々な公共空間の規制緩和を組み合わせながら、事業を開拓していくということがあるかと思います。

そういう意味で言うと、これから検討されていく BID というのは、こういう様々な事業のベースを作っていく大事なツールになる気がします。なんのためにやるのか、目標は何なのか、どう評価していくのか、というのをしっかりチェックしながら行う仕組みになるというお話がありました。そのような仕組みを、いま進みつつあるパブリックスペースの様々な規制緩和等と連動させながら、ステークホルダーが共同投資をして事業計画に対する合意を作り、きめ細かい魅力の掘り起こしとその事業化といった地域の経営を、新しくできるであろう制度をうまく活用しながら切り拓いていくことで、アメリカのようにエリアマネジメント産業となるくらいエリアマネジメントの分野を切り拓いていかなければならないのではないかと感じた次第です。

パネリストの皆様、よろしいでしょうか。今日は非常に参考になる事例のご紹介、それからご意見をありがとうございました。あらためて、パネリストの皆様に大きな拍手をお願いいたします。ありがとうございました。