

セッション②：地域経済の再興に資するエリアマネジメントを展望する

長谷川氏 ・内閣府が創設した負担金制度（日本版 BID）は、地域の皆さんから負担金を徴収してエリアの価値を高めていく事業のための制度であるが、この制度を現場でどのように活用していくかを2年間議論してきたメンバーに登壇してもらっている。エリアマネジメントのネクストステージに向けたエリアマネジメント推進パッケージというようなものを考えていけないか、その中心にあるのがエリマネ事業計画で、エリアの価値やビジョンの提示をして、必要資金とその調達方法を整理していこう、ステークホルダーとしっかりコミュニケーションをとっていこう、という議論を整理してきた

・本日の議論としては、こういう推進パッケージというようなものを考えていく上で、やはりエリマネ組織自体が変わっていかねばいけないところがあり、何がエリマネ組織にとって必要なのかといったことを考えていきたいというのが、二つ目のセッションの趣旨。最初に部会長をされていた後藤さんから問題提起をお願いしたい。

後藤氏 ・本日の参加者の多くは、これからどうしようというリアルな実務の悩みをお持ちだと思うので、それを一緒に考える手始めに、問題提起をさせていただく。

・一つ目は、何をやるのかという問題。どういう街を目指すかというビジョンがあって、現状との乖離を考えて、そこを埋めるためにどのような事業をやるかということ。大事なものは、その事業を考える際に、試して、評価して、かつ、手直しをしながら進めていくということ。

・二つ目は、どうやるかという問題。事務局の固定的メンバーだけでやるのではなく、ジョブ型でこういうスキルの人が必要です、こういう職種の人と一緒にやらないといけない、あるいはこの会社と組まないといけないなど、やることに応じてエ

リアマネジメントの組織構成自体も柔軟に変えるようなことをやらなければならないと思う。

・そのうえで、このコロナ禍で、財源に関してどうしているのかというところから話をはじめたい。例えば会費について考えると、このコロナ禍で従来通り会費を請求できるのかという問題もある。寄付金や協賛金、クラウドファンディングなど従来の会費とは違う資金調達方法や新しい収益事業なども、この状況では難しくなっている。こうした点について現場では具体的にどうしようとしているか話をお聞きしたい。

長谷川氏 ・今までのエリアマネジメントは、財源も人材もなかなかいないという中で、にぎわいの創出ということをやってきた。しかし、これからよりジャンプしていくためには今の、特に必要な資源をどう確保するかといったところをまず解いていかないと難しいと考えているので、その辺をまず、率直に聞きたい。

谷川氏 ・財源を確保して独立していくことも考えなければいけないことではあるが、他方でまちづくりに対するお金を出すのは投資だということを、もう一つの側面として考えておく必要があるのではないか。三菱地所を含めてディベロッパーベースのエリアマネジメント団体ではそれを大前提としてやってきたという気がしているが、今後、どのように財源を確保してくかは継続的に議論していかなければならないと思う。また、エリアマネジメント団体は、一定程度、公的な位置づけを持っているものなので、あくまで独立していくということも大事だと思う。その両面をどうバランスさせていくのかは継続して議論していく必要がある。

・エリアマネジメント活動で、街を差別化していくのは大事なことで、そのエリアの本質的な価値をきちんと議論する土台。それは横のつながりや、地権者同士であったり、住民であったりもするが、その土台がないとより魅力的なまちづくりは難しいと思う。その土台を継続して確保してところにも一つ視点を当てながら、財

源の問題と人材の問題は議論していかなければならない。

高田氏 ・冬のイベントに向けて、ウィズコロナでどういうイベントができるか、企画を練っている段階。その中でもやはり協賛金等のお願いをしているが、例年どおりというわけにはいかず、難しい状況になっている。しかし、その中でも協賛して頂けるところはあり、その理由を考えると、われわれの活動目的や活動内容について、協賛企業の賛同を得るコミュニケーションがこれまで取れていた結果ではないかと感じる。一方、大きな財源としてはやはりディベロッパーのお金で運営しているため、そこに対して今後どのように説明するかも重要である。個人的には、コロナで定性的な価値が見直されたと感じている中、SDGsの視点が有効なのではないかと思う。地域の課題を解決するのはまさにエリアマネジメントであり、会社側としても非常に考え方がマッチしていて、長期的な投資という観点も含めてSDGsの考え方が認められてきていることは救いだと感じている。

内川氏 ・札幌駅前通まちづくり会社は、財源を公共空間の利活用に頼っていたところがあり、それらが直撃したというところがあり厳しい面は多い。もともと会社として抱えていた課題が顕在化したと思うので、ある意味、いま一度考えるチャンスができたと考えればプラスに思える。今まで提供していたイベントは体験価値を提供するようなイベントがほとんどだったので、そのイベントにかけていた時間があき、別なことを考える時間が出てきたというのは別な意味でよかったと思う。その考える時間の中で生まれてきたこととして、もともとやりたかったキッチンカーの事業ができるようになった。これはまちとしてプラスの価値を担っていると思う。

・会社ができてちょうど今年で10年。いろいろ運営していく中でやっとビジョンができた。今年からガイドラインというものを作って、開発する際にも、地域と協議をしてまちをつくっていく仕組みがようやくできたので、そうした仕組みを活用して街と協議することによって、ディベロッパーの皆さんがそれを投資価値がある

とさせていただけたらいいと考えている。

後藤氏 ・札幌駅前通まちづくり会社の場合、ディベロッパーよりも市役所との関係が深いと思うが、市役所とのコミュニケーションのよりどころが変わったりしていないか

内川氏 ・コロナで、例えばオンラインの価値がわかったからこそ、札幌市の方から次はこんなこと取り組んでみませんかというお話をいただいたりすることもあり、結構いろいろ前向きにお話しできていると思う。

長谷川氏 ・これからのエリアマネジメントは自治体との連携をより強くしていかなければならないという思いがあるが、高田さん、谷川さんには千代田区、大阪市との関係性について語って頂きたい。

高田氏 ・大阪市の中にエリマネを推進する部署があるので、全国的に見ても進んでいるのではないか。

・行政もエリマネ団体も人事異動で担当が定期的に変わるという課題はあるが、常にコミュニケーションを持ち、新しい担当の方とどう信頼関係を作っていくか努力し続けたいと思う。

谷川氏 ・大丸有地区は、実は 1996 年から東京都と千代田区と JR 東日本と一緒に、大丸有まちづくり懇談会という常設のテーブルを持っていて、大きなまちづくりの方針や方向性は、そういう会議体で議論して共有して進めており、かなり長い間公民協調でまちづくりをやってきている。

・人事異動などで 2 年、3 年というタームで人が替わっていく中で、大きな方向性のコンセプトが必ずしも現場の窓口の人まで浸透していない場合もあるため、よくコミュニケーションを取ることが一番なのではと思う。

後藤氏 ・自分のこれまでの経験から思うのは、「ビジョン」といった場合、言葉レベルで何となく共有されているという話と、その計画図として共有するというのでは全然違うとされていて、どのくらいの具体度で、誰と共有しておかなきゃいけないか

ていうのが方法論として確立されてないように感じる。

長谷川氏 ・先ほどの内川さんの話で札幌でビジョンをつくったという話がでたが、地区計画を作るとき、ビジョンの重要性やレベルの摺り合わせをどのようにしていったか聞かせてほしい。

内川氏 ・最初は、ワーカーさんとのワークショップから始まり、その後、具体的に地権者の方々と話を深めていったが、やはり街を見ている目線が、それぞれ違うところがあった。しかし、駅前通はやっぱり一番であってほしいといった自負は共通していたので、そこを取りまとめた。

・地区計画を見直していくタイミングで、札幌市の側でも制度が整ってきたということがあってうまくまとめていけたが、やはり異動によってこれまでの活動がうまく伝わっていないと感じることはある。

後藤氏 ・小林先生のインプットトークにあったイノベーションという話に関連して、スタートアップ支援やイノベーション創発といった取り組みを所属している団体で直接取り扱ったり、これからやっていこうという動きはあるか。それとも、他団体と役割分担があったりするのかな。

谷川氏 ・三菱地所やいろんな個社での取り組みと、エリマネ団体での取り組み含めて両面からやっているのが現状。ビジネスイノベーションという言葉は範囲が広いので、例えばフィンテックも、地方創生といった課題も含まれてくるが、それぞれ得意分野が異なり、活躍するプレイヤーも違うと思うので、一つの組織がまとめてやらない方が良い。

長谷川氏 ・行政機関とまちをつなぐ、クラスターをつなぐといった役割は、まさにエリアマネジメントの本質的な役割の部分だと思うが、さらにメタ的につないでいくような役割はあるか。

谷川氏 ・あると思うし、エリアとしてそうした取り組みをやっている。例えば TMIP とい

われる東京丸の内イノベーションプラットフォームなど、エリア単位での取り組みを、今、試行錯誤しながら進めているところ。

高田氏 ・イノベーションという切り口でいくと、当社はベンチャー支援を行う部署と、エリマネの担当部署が同じ部である。エリマネが実施するイベントなどで公共空間を利用する際、ベンチャーの新しい技術を公共空間で実験できれば、その公共空間も豊かになり、しいてはまちが豊かになり、かつそこで事業の芽が育つということがでてくると思う。

内川氏 ・札幌の場合、そういう大きなことはなかなかできないが、アートスクールや、まちづくり・人材育成のスクールをやったりということも、エリアの価値の向上につながっていると思う。その街の人、いろいろ興味を持って関わってきてくれる人の向き合い方、振る舞い方などを大切に巻き込んでいくことが重要だと個人的には思っている。

後藤氏 ・最初の問題提起にあげた一つ目の何をやるかという点については、ステークホルダーの幅を広げて、新たなイノベーションをはじめ、ビジネス開発までウィングを広げないと、テナント引き止めとか飲食店倒産予防だけでは、撤退戦しかできなくなってくると思う。エリマネは一つの基盤として、これまでも地権者、デベロッパー、行政をすごく意識してきているが、それ以外も見えていくということが現場から出てきている方向性なのかなと感じた。

長谷川氏 ・エリマネ本来の役割である「つなぐ」ということは非常に重要。ビジョンも解像度をかなり上げてしっかりと描いていく、それを地域のいろんなステークホルダーの方々を巻き込んでいくことが必要。それを事業計画としてまとめていくことが、財源の確保につながる。