

講演 『エリアマネジメントの現在と今後』

京都大学経営管理大学院 特定教授 御手洗 潤氏

京都大学経営管理大学院の御手洗と申します。今日はこのシンポジウムにお越しいただきましてありがとうございます。

我々京都大学は、経営管理大学院の中に官民協働まちづくり実践講座を置き、まちづくりの研究活動だけではなく、実践の活動を応援していく取り組みもやっております。そしてその一つの取り組みとして、全国のエリアマネジメントリレーシンポジウムをやって参りました。今日がその第三回目です。

今日は「エリアマネジメントの現在と今後」というテーマでお話をさせていただければと思います。

まず、エリアマネジメントの現在について。京都大学が国交省等と一緒に全国の800くらいの自治体に対して行ったアンケートから、エリアマネジメントがいま一体どんな状況にあるのかということをお話しさせていただきます。

アンケートをしてみると、全国に574のエリマネ団体があるという回答が返ってきました。これは悉皆調査ではなくて一定の条件の下で行っていますが、それでもこれだけあるということで、全国にたくさんエリアマネジメントが広がっていることが分かります。

次にその活動を聞いてみると、実は色んな活動をやっている、逆に言えばエリマネ団体はこの活動をやっているというものはない、エリマネ団体は非常に様々であるということが分かりました。

法人格を見ると、7割は法人格を持たないですが、法人格があるところでは、株式会社を使ったりNPOを使ったり、一部は社団を使ったりしていることが分かりました。また収入源を見てみると、9割以上の団体で収入があるのですが、その収入源は多い順に補助金・委託金、次に会費その他の出損金、そして活動から得られる自主財源と、これも様々だということが分かりました。

ここまでで言えることは、エリマネというのは全国に非常に沢山広がってきているということと、もう一つ、エリマネ自体は非常に多様であるということがお分かりいただけるかと思います。

それから最近エリマネに関していろいろな動きがあります。ここ1年くらいのものだけを挙げてみても、例えば都市再生特別措置法の改正、あるいは道路法の改正などによって、道路や公園がより使いやすくなるという法改正が行われた、ないしは行われようとしています。

また、都市再生推進法人という制度が最近じわじわと増えてきて全国に22となり、国交省がこの団体を交流するための会議を行いました。あるいは内閣官房でもエリアマネジメント、あるいはBIDについての検討組織を立ち上げるということになっているので、そのうちまた何らかの成果が出てくるということが考えられます。

このように、ここ1年だけを見ても様々なことが起きており、エリマネがこれからまだまだ広がっていくと思います。

次にエリアマネジメントの課題を見てみます。これも先ほどのアンケートの結果ですが、人材面と財政面がエリマネの2大課題であることが分かります。ほかには認知面と制度面の課題があります。具体的な課題は様々です。これまでエリマネの現状をお話してきましたが、次は課題の解決に向けた今後の展望をお話ししたいと思います。

まず課題ごとに見ていきましょう。一番大きい財政面の課題について、エリマネ団体の財政の基盤は、補助金・委託金等、会費その他の出損金、活動から得られる収入の3つです。それ以外の財源を

増やしていくのはちょっと現実的ではないので、この 3 つのうちどれを増やしていくかというのが重要です。

まず補助金・委託金についてです。人口減少でこれから財政的に余裕がなくなっていく一方で、エリマネというのは民による主体的な取り組みという定義があるわけです。すると、補助金は税金が財源ですから行政は税金の使い道をどうしてもチェックしなければいけません。

また、行政の基本的な行動原理に公平性があるのですけれども、エリマネは地域の個性を発揮しなければいけませんから、個性と公平性はどうしても相性が悪い。そこで先ほど三石さんもおっしゃられた通り、補助金がたくさん入りすぎているというのは実はエリマネの会社としてはあまりいいことではないというのが皆さんの共通認識だと私は思います。

それから会費その他の出損金です。これは当然考えられる大きな財源ですけれども、一方で会費ということは受益者負担ということですので、やはり受益者が特定される場合にしか使えないということなんです。

もう一つはどうしても乗り越えなければいけないフリーライダー問題もあります。この二つを考えると、ある程度限定されてくるわけです。

すると、残った選択肢としては活動から得られる収入、自主財源が重要ということになると思います。京都大学でエリアマネジメントと地価の関係について分析をしたことがありまして、エリマネが地価に対して一定の効果があると商業地に関してははっきりしているのですが、その中で活動から収入がある団体はより地価に対しての効果大きいという結果も出ています。

活動からの収入を増やしていく、即ち稼ぐエリアマネジメントが今後の一つの方向性だろうと私は思っています。

では稼ぐエリアマネジメントは何をすればいいか、これは非常に難しい課題ですけれども、まず一番最初に稼ぐ場を確保するということです。

色々な稼ぎ方があると思いますけれども、ある程度大きな収入を得てエリマネ団体の事業規模を大きくしていこうとすると、何らかの場所、施設、公共なのか民間なのかは別として不動産ないし施設が必要になってきます。

その一つのやり方としては作る前からそれを考える。まさに今日の錦のお話でもそうだったと思いますが、開発をするときにエリマネが活動する空間を考えてデベロップをしていく、それも一つのやり方だと思います。

それからもう一つは公共施設中心型のエリアマネジメント、これは日本でやっているところも少数ありますし、アメリカの BID でもあります。

具体的に言うと、公共施設をエリマネ団体が管理をし、その管理をしている公共施設を柔軟に使い、そこから上がってくる収益も使いながら公共施設の管理と周辺のまちづくりを一緒にやる、このようなエリアマネジメントが増えていくのが今後の一つの方向性ではないかと思います。

それから公共施設を使い倒すという方向もあります。公共施設の基本的な価値は利用者の数と個人個人の効用の積だと思います。ですので、苦情に対応することも大事ですけれども、苦情に対応した結果誰も使えないということになれば、公共施設の価値はほとんどないに等しいといえます。

一方で規制があるから公共施設が使いづらいということも非常に多く言われます。しかしながら、実は国の法律では公共施設の規制の緩和の措置が結構多くあります。

先ほど説明したように今後法律の改正も行われるということですので、ますます法律面ではなんとかなるようになります。

あとは自治体の条例あるいは運用で決まっている規制も相当ありますが、そこは自治体の意識改革でかなりカバーできます。公共施設というのは地域の資源ですから、地域の資源である以上、地域の課題の解決など地域のために使われることが本来の姿だという意識を持ってもらうべきだと思います。

一方でエリマネ団体が柔軟に使おうとしても、地域の人たちがこっちに使いたい、あっちに使いたいということが定まらなければ、行政としてもどうしようもない。すると、公共施設を使うための関係者間の協議会のような組織があってもいいと思います。

エリマネの活動と団体収益を一体的に考える、これは先ほどの保井先生の公益性と収益性の十字図のお話です。公共的なイベント、公共的な取り組みについては応援しますが、収益性の高いイベントや取り組みについては応援しませんと行政はよく言います。

しかしエリマネ団体というのは必ずしもそうではない、先ほどの飯田の話でも錦の話でもそうですけども、基本的には収益は上げて出資元には還元せず、その収益を街に投資するという仕組みが明確な活動については、収益活動か非収益活動かあまり区別をせずに活動全体として応援する、そういう仕組みが必要だろうと思います。

それから自治体の総合サポート窓口については、自治体の人々の意識改革を一人しても、また別の人のしなければいけないということになると大変なので、自治体の中の都市計画部局、商工部局、その他の補助金の部局などを調整する窓口があることが大事だと思います。

それから人材面の課題はなかなか難しいですが、例えば人材のキャリアパスを見据えた、まちづくり会社と企業、あるいはNPO、あるいは大学と、エリアマネジメントを担うような人材の交流が進んでいくということも非常に重要だと思います。

ただこれは将来の話ですので、とりあえずの話としては、学び合いが重要だと思います。先ほど全国にたくさんエリアマネジメント団体があるというお話しをしました。そのような先進事例からいろんなものを学んでいくということが一つの簡単なやり方です。

それから認知面の課題、これも非常に大変ですけども、まずエリアマネジメントという言葉が、もっと色々な人に普及していくことが大事です。30年前には誰も知らなかったNPOという言葉が今では一般化しているように、エリアマネジメントもその様になっていくことが重要だと思います。

それから制度面の課題に関して課題を解決していくという意味では、制度面の課題をちゃんと政策提言していくことが重要です。

政策提言をするためには、一人よりも沢山でやる必要があります。そして、この政策提言や学び合いの場の課題などを含めて解決しようとする組織として、全国エリアマネジメントネットワークという組織がいま始動しはじめており、今年7月に始まります。

そのキーワードは3つあります。まず、「交わる」をキーワードに、全国のエリマネの様々な事例を学び合う、あるいは悩んでいる団体同士が学び合うということを行う。

また「深める」をキーワードに、施策を提言していく。それから「広める」をキーワードに、エリアマネジメントという言葉や、あるいはエリアマネジメントの効果をみんなに広めていく。このような活動をしていく組織です。

今、ネットワークの話をしました。今日のテーマはネットワークですので、ネットワークの力についてもう少し話をしたいと思います。

言い方を変えれば、社会関係資本の力でありまして、また言い方を変えれば奥野先生が仰っていた人の繋がりという連携・交流が生み出す価値ということにもなるかと思っています。

先ほどから保井先生も言われていましたが、社会関係資本、ソーシャルキャピタルが、最近大切だと言われるようになっていきます。

そしてエリアマネジメントというのは、ソーシャルキャピタルそのものだと私は思っています。そして地域の価値を創出する、あるいは地域が成功するためには、ソーシャルキャピタルを強化していくことが大事である、これが最近様々な分野で言われていることです。

エリアマネジメントに関連するネットワークの力には、3重のネットワークがあります。一つ目はエリマネ団体そのものの力であり、エリマネが対象としているエリアの中の個人や企業などをつなぐというネットワーク。それから二つ目として、エリアマネジメントというのは官民が連携しなければ絶対に成功しないという風に言われていますが、その官民の連携、あるいはその他の様々な地域の関係団体をつなぐネットワーク。

本日の錦二丁目のお話で様々な団体がでてまいりましたけれども、それをつなぐネットワークというのもまたエリマネの力です。

それからもう一つは他の地域のエリアマネジメント団体とのネットワーク、つまり他の地域とつなぐネットワークです。奥野先生のお話の中にあつた、行政区域を超えた市民の連携です。

それもまたネットワークの力というソーシャルキャピタルだと思います。この3重のネットワーク、3重のソーシャルキャピタルを強化していくことが重要だと私は思います。

次はエリアマネジメントの類型ごとに、今後の展望をお話したいと思います。エリアマネジメントの分類をしようとすると色々な分類ができますが、今日は時間の関係で一つだけ分類をお話したいと思います。

それはネットワーク型と事業型という分類です。事業型というのはその組織が資産を持ったり、主体として事業をやることで収入を得て別の活動に充てていく、そのような団体です。

専用の拠点があり事務局があり専属の職員がいるというようなものです。一方でネットワーク型というのは、事業収益はあまり大きくなく、収益を得たとしても得られたイベントの費用以上に収益を得ることはあまりやらない。むしろ会員の間をつなぐ、あるいは会員だけではなく会員の外のいろんな人々をつなぐことをやっていく組織です。

まちづくり豊田さんは事業型からスタートしてネットワーク型へどんどん広がっていくスタイルだとお話を聞きましたし、逆に錦二丁目さんや名駅まち協さんはネットワーク型からスタートして事業型の方に発展していきたいと仰っているのだらうと聞いていて思いました。もちろんこの両方型という組織もあります。

この2つの形を前提に、今後のエリアマネジメントを展望してみたいと思います。もちろんエリアマネジメントというのは非常に様々ですので、行く方向というのも様々だと思います。ただ事業型・ネットワーク型という風に考えてみると、その究極の方向というのがあると思います。

まずネットワーク型の究極は、橋渡し型社会関係資本の機能を強化していくということです。少し難しい言葉が出てきましたけれども、要はオープンなネットワークです。

社会関係資本・ソーシャルキャピタルの中でも、狭い人々の強い塊ではなくて、大きな外の人とつながるネットワークを強化していくということです。

この方向は、企業や市民の皆様と行政との中間にある組織として、エリア全体のトータルマネジメントを行う、つまりエリア全体の課題を考えエリアをどうしていくかを考える組織です。

必ずしも自らが実施するかどうかは分かりませんが、全体を考える組織です。そのために課題を共有し、ネットワーキングをしていく、そしてビジョンを作ったり、自治体と協働したり、あるい

は自治体や地域の様々な方々と認識を共有したりしていく組織です。

そしてそこから先、地域の課題に向かってルールを作ったり公共事業に対しての意見を集約していったり、あるいは個別課題に対するために事業型の組織に向かっていったりする。このような組織の場合に重要なのは、地域の代表性です。この方向に向かうエリアマネジメント団体は、地域の代表であることを強化していかなければならない。そして運営の財源としては、会員のための組織として会費が主になる。

そしてもう一つの方向性が事業型です。事業型の場合には、地域の目標の達成のためのパブリックな事業の経営主体となります。

まさに先ほどから話の出ている、利益を地域に還元するための会社だけでも自分の会社でちゃんと収益を上げて、その収益を地域に還元していく、そういう主体です。

稼ぐエリアマネジメントそのものです。これは先ほど三石さんが、大事なことはたくさんの人で決めるとなかなかうまくいかないと仰っていましたが、素早い意思決定ができるための小さな組織であるということが重要であろうと思います。

ただ一方で、大きな傘というのが必要で、例えばネットワーク型の組織があり、その実行部隊としての事業型の組織という風な形も考えられます。そして、両方が一つの組織になる必要はないのかもしれないですけども、両方が総合ないし協働していくというのが今後の一つの方向性ではないかと思っています。

私が言いたいのは、地域の課題に応じてそれぞれエリアマネジメントに取り組んでいただければと思うのですが、やはりそれぞれの先を見据えていただければと思います。

そのために見据える姿として、2つぐらいの類型を示させていただきました。それからもう一つはエリアマネジメントのネットワーク、様々な段階のネットワークがありますので、そのネットワークを有効活用するように全国エリアマネジメントネットワークにぜひご参加いただければと思います。