

日本における これからのエリアマネジメント

光亜興産官民協働まちづくり実践講座第一回シンポジウム
都市マネジメント時代の「民」が担う「公」のあり方
—エリアマネジメントの発展に向けて—

東京都市大学教授 小林重敬

大手町・丸ノ内・有楽町エリアマネジメント協会理事長

1. エリアマネジメント基礎論

無断転載・無断利用を禁じます

1. エリアマネジメントの特徴

- 一定のエリア内の事業者・地権者・市民などが固有の地域特性を活かすために主体的に取り組む
- エリアを「つくること」と「育てること」を一体として取り組み、そのための組織化を図る
- 長期的・社会的視点を考慮した行動をとる
- 行政主導ではなく、事業者・地権者・市民などが主体的に進めること 「新たな公」

2. エリアマネジメントを動かす2つの動向

- グローバル化に伴う地域間競争
マーケット・メカニズム
- グローバル化が促すローカル化の動向
コミュニティ・メカニズム

グローバル化の時代には逆説的なことに、その国民が持っている「国民特性」がなくなって試される。

守るべき文化、育てるべき風景、都市と田園への想像力、豊かな人間関係や日常生活、広い意味での「国民の文化」への愛着と責任感だけが耐久力ある社会を作り上げる

佐伯啓思氏（京都大学経済学部）

3. 「つくる」ことと「育てる」こと

- まちを「つくる」ことは一般に社会資本整備された土地の上に法コントロールの枠内で各主体がそれぞれの構想に基づいて行うことが可能であるが、まちを「育てる」ことは一定のエリアの多くの主体が方向を同じくしてフリーライダーを出さないように進める必要がある。
- 多くの主体が方向を同じくしてフリーライダーを出さないようにするには、そこに一定の「絆」が必要であり、そのような関係を「社会関係資本」と呼ぶ。

4. 非協力的行動から協力的行動への 「行動変容」

「育てる」ことが実現する「行動変容」

- 非協力的行動：人々が短期的・利己的視点のみを優先する行動
- 協力的行動：長期的・社会的視点を考慮した行動

5. 都市づくりの考え方の変化

これまでの
「つくる」都市づくり

- 社会資本整備
- 公的資金
補助金・融資など

これからの
「育てる」都市づくり

- 社会関係資本構築：
「エリアマネジメント」
social capital
- 「志ある資金」：
「シードマネー」
social found



6. エリアをつなぐ機能を持つ エリアマネジメント

➤ コントロール

- ① トップダウン
(法令、条例)
- ② 権力
- ③ 強制



➤ マネジメント

- ① ボトムアップ
(地域ルール)
- ② 絆
- ③ 信頼と互酬性



2 社会関係資本について

無断転載・無断利用を禁じます

1. 社会関係資本とは

- 社会関係資本とは、「信頼感や規範意識、ネットワークなど社会組織のうち集合行為を可能にし、社会全体の効率を高めるもの」であり、「互酬性の規範」と「市民的な参加のネットワーク」からなるものである。（パットナム）
- 一般に、「物的資本（土地、財産など）は物理的対象を、人的資本（スキル、知識、経験など）は個人の特性をさすものだが、社会関係資本が指し示しているのは個人間のつながり、すなわち社会的ネットワーク（絆）、およびそこから生じる互酬性と信頼性の規範である」（パットナム『孤独なボウリング』）。

2. 「互酬性」とは

- 「互酬性」とは、聖書にある「人にしてもらいたいと思うことは何でも、あなたがたも人にしなさい」という一般的互酬性と、「あなたがそれをしてくれたら、私もこれをしてあげる」という特定の互酬性のことである。
- パットナムによれば、「信頼は社会生活の潤滑油となるものであり、人々の間で頻繁な相互作用が行われると、一般的互酬性の規範が形成される傾向がある」という。
- 社会的ネットワークと互酬性の規範は、相互利益のための協力を促進させうる。「社会の成員間でこうした互酬性が一種の社会的規範にまで高められると、その規範に基づく社会ネットワークが形成される。このネットワークが社会に埋め込まれることによって、今度はネットワークが社会の成員を常に相互に協力するように差し向けるという（循環的な）プロセスが想定される。」

(宮田加久子『きずなをつなぐメディア』)。

3. 「信頼」とは

- 「信頼」概念は「**人格的信頼**」と「**システムの信頼**」に分化できる。(ルーマン)
- ルーマンが理解する「信頼」の本旨は、「ある期待される将来の事象のために、それ以外の事象の可能性を制限して行動するというリスクを引き受けること」としている。それはまた近代社会の事象の複雑性を縮減する機能を果たす役割を担っているとし、そこから「信頼」を単に「人格的信頼」とせず、「システムの信頼」を分化させている意味でもある。
- 様々な人格が関わるまちづくりの面では、「**人格的信頼**」には**限界があり**、「**システムの信頼**」が**重要な役割を担う**ことは明白である。さらに「人格的信頼」は人に対する信頼という意味では**事実的**であり、「**システムの信頼**」は**抽象的なシステムに信頼を寄せる**という意味では「**脱事実的で未来志向的な性質が主として形成されている**」としており、まちづくりに関わる「**地域ルール**」の面からみると「**システムの信頼**」の重要性が認識できる。
- (中山信弘、藤田友敬「ソフトローの基礎理論」pp71石川「信頼」に関する学際的研究の一動向)

4. 「信頼」と社会関係資本

- この「信頼」の議論を、社会関係資本の面から整理すると、**広義の社会関係資本**としてとらえると、**公共財、私的財、クラブ財の3つに分類でき、公共財としての社会関係資本は社会全般における信頼・規範であり「システムの信頼」の性格を有する。**
- 一方、私的財、クラブ財は個人間あるいは企業間、またある特定のグループ内における「人格的信頼」を前提としていると考えられる。
- **まちづくりに関わる「地域ルール」が想定している社会関係資本における「信頼」は、クラブ財から出発し公共財に向かう志向を持ったものであると理解できる。**

(稲葉陽二「ソーシャル・キャピタル入門」)

5. 社会関係資本：エリアマネジメント

「信頼」と「互酬性の規範」（「ネットワーク」）

- 「社会関係資本」が「信頼」と「互酬性の規範」を「ネットワーク（絆）」以外の要素として取り上げた意味がある。地域の再生の面から考えると、地域の「まとまりの良さ」が「社会関係資本」の成果に直接つながると考えるからである。
- 逆にいえば「信頼」と「互酬性の規範」に根差したエリアを単位とした地域プラットフォームが形成され、システムの信頼の証である「地域ルール」（ガイドライン：一定のサンクションを含む）が、「社会関係資本」を、よりよい関係として構成し、エリアマネジメントを構成することになる。

6. エリアマネジメントとは

- 地域の価値を維持・向上させ、また新たな地域価値を創造するための、市民・事業者・地権者等による「絆」（社会的ネットワーク、およびそこから生じる互酬性と信頼性の規範）をもとに行う主体的な取組とそのための組織化（公共財）

- 「新たな公」の実現

「「街を育てる」 エリアマネジメント推進マニュアル」
2008年8月より

7. エリアマネジメントの対象

欧米のエリアマネジメ (BID)

地域管理運営の段階からの エリアマネジメント

- 地域管理・運営
持続的発展を目指す活動
(育てること)
- 地域再生
地域の再生を図る活動
(再生すること)

日本のエリアマネジメント

開発の段階からの エリアマネジメント

- 都市づくり
開発行為等の一過的な活動
(つくること)
- 地域管理・運営
持続的発展を目指す活動
(育てること)
- 地域再生
地域の再生を図る活動 (再
生すること)

8. 欧米と日本のエリアマネジメント

欧米のエリアマネジメント (BID)
の目的

- ▶ 治安維持・清掃・公的施設管理などの行政の上乗せサービスの提供
- ▶ マーケティングや商業・産業振興などの行政からは得られにくいサービスの提供

(アメリカのBID)

日本のこれからの
エリアマネジメントの目的

- ▶ 環境・エネルギーと防災・減災への積極的な取り組み
- ▶ イベント開催・文化活動・都市観光活動・就業者、来街者交流・商業振興

3. 欧米におけるエリアマネジメント (BID)

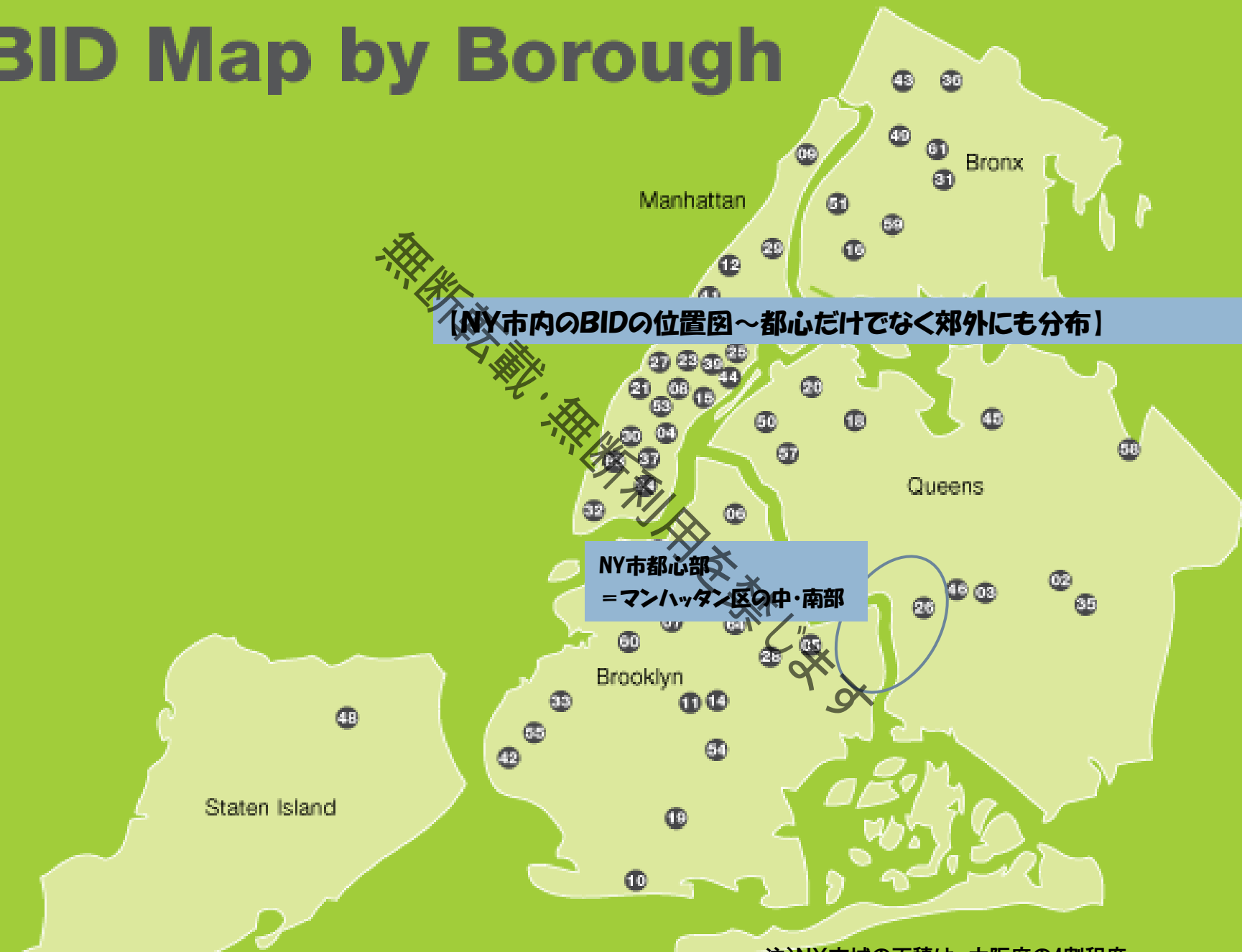
無断転載・無断利用を禁じます

1. 欧米におけるB I Dの設立状況

- 北米（アメリカ、カナダ）で1000地区以上、イギリスで130地区（12年4月現在）あり、ニューヨーク市内の設立数は64地区、ロンドン市内の設立数は27地区
 - ・ 設立数の多さに見られるように、様々な特性を持つ地区で活用されている制度
- アメリカでの制度創設が1980年代（団体設立が大幅に増えたのは、90年代以降）、イギリスやドイツでの制度創設が2004～06年頃であり、古くからある制度ということではない。

（平成25年4月26日 都市計画局資料）

BID Map by Borough

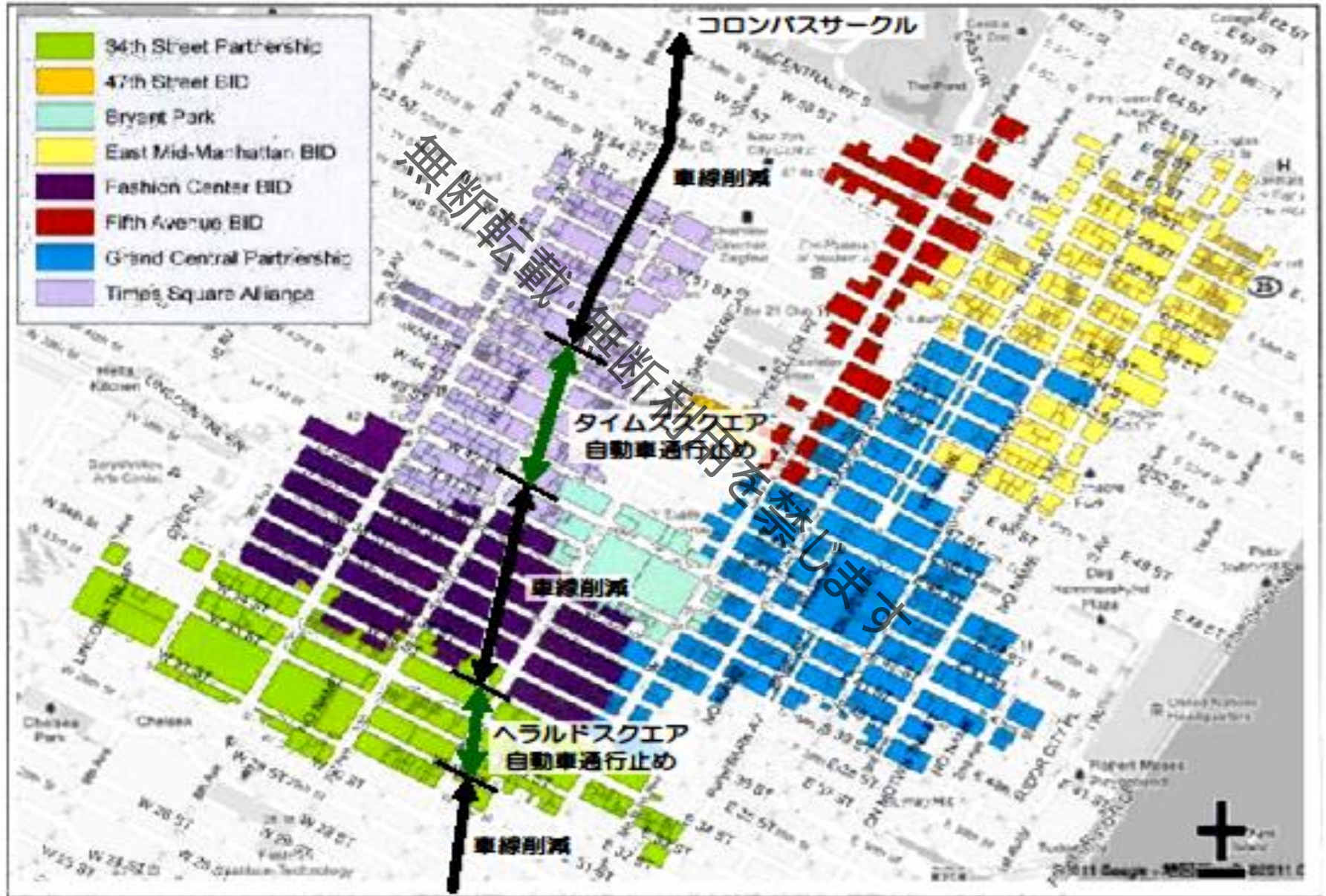


【NY市内のBIDの位置図～都心だけでなく郊外にも分布】

NY市都心部
=マンハッタン区の中・南部

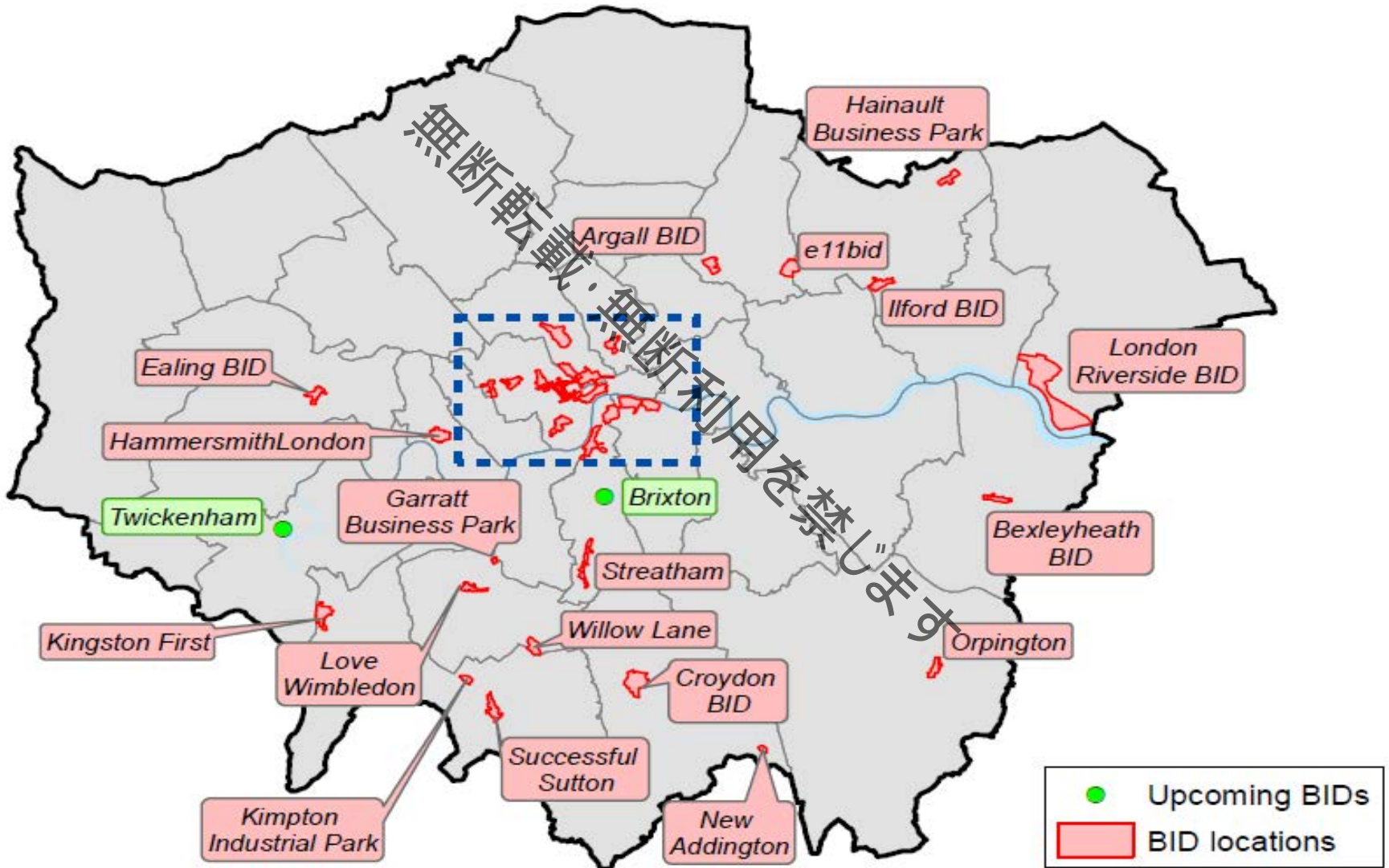
注)NY市域の面積は、大阪府の4割程度
(拡がりは大阪市+中央環状線沿道市のエリアくらい)

ニューヨーク中心部のBID



(←5番街との交差点) マジソンスクエア

ロンドンのBID MAP



2. BIDの基本的ミッション

公共空間（道路（歩道）・公園等）の

S a f e and Clean＝治安と清掃】

○イギリス、ドイツ等の制度も同じ。

これは、

・都心の荒廃に対する不動産所有者等の自主防衛という制度創設の経緯もさることながら、

・ 民間団体による公共空間の管理・活用というBID団体による活動の「公共性」が、税制度活用の根拠となっている側面も

3. BIDの概要

BIDとNPO

- ① 州の法律、市等の条例に基づく特別地区 (Special District)
 - 地区内の不動産所有者等から一定の賦課金 (Assessment) をとる権限
 - それを財源に地域の活性化を図る
- ② 不動産所有者やテナントなどによって構成される NPO による運営
 - 地区内の警備、清掃事業、歩道整備
 - 宣伝、マーケティング事業の共同化

4. ニューヨーク市の代表的なBID

名称	地区の概要	*1 設立年	区域 面積	活動内容・特徴	年間収入*2 (うち税額)
タイムズスクエア アライアンス	NY第一の繁華街で商業施設が集積	1992年	約70ha	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立当初は主に治安対策や環境改善 ・ 近年は、観光案内書の運営やイベントの運営など、ブロードウェイの歩行者天国化と合わせた集客活動も実施 	1,460万ドル (1,038万ドル)
グランドセントラル パートナーシップ	郊外鉄道や地下鉄のターミナル駅を中心とした業務地区	1988年	約110ha	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅構内外のホームレス対策、歩道へのプランターやゴミ箱、街路灯の設置などの環境改善 ・ 地区振興のプロモーション活動等(治安や環境などの基本的業務に力点が置かれ、独自収入は少ない) 	1,242万ドル (1,156万ドル)
125番ストリート	貧困層が多く、以前は犯罪が多発したハーレム地区の中心	1994年		<ul style="list-style-type: none"> ・ 主に治安対策や環境改善を実施 ・ さらに、空き店舗などの再開発誘導も実施 	92万ドル (不明)
ブライアントパーク	都心部の公園(面積約3.9ha)とその隣接区域	1988年	約10ha	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当初は主に犯罪多発公園の管理運営 ・ 近年は公園を活用したイベントや飲食売店の運営も実施 ・ 独自収入源が多く税依存度が小さい 	860万ドル (75万ドル)

*1 : 関経連報告書(2011年)等に基づくが、行政の設置認可と管理組合設立に1~2年程度ズレがある場合がある

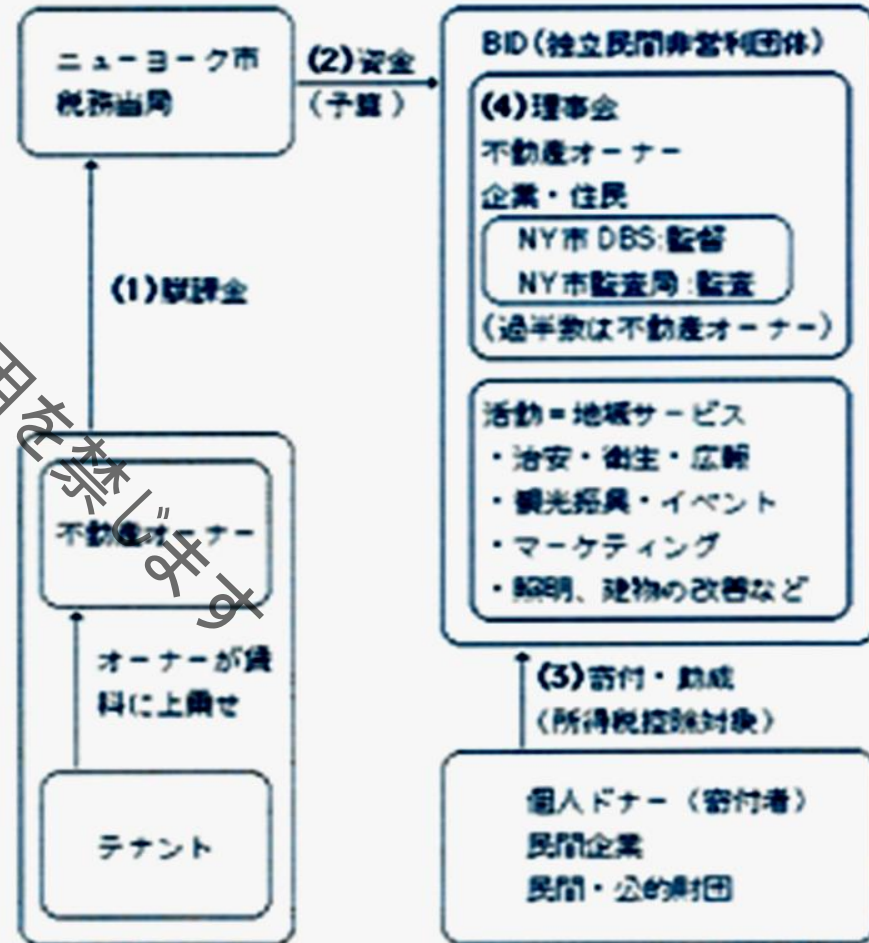
*2 : 関経連報告書(2011年)に基づく

(平成25年4月26日 都市計画局資料)

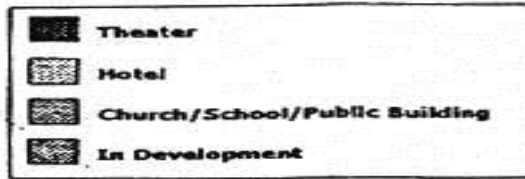
5. BIDの仕組み（ニューヨーク市）

対象地区	2000年の時点で、ニューヨーク市内に41地域、マンハッタン内に18地域。125thストリート(ハーレム)、グラント・セントラル駅、タイムズ・スクエア、ユニオン・スクエアなど、商業地区が中心。
対象者	賦課金徴収の対象は、地域内の不動産オーナー(主として営業用不動産)。
賦課金	賦課金は、市長の公認を得た計算式に基づいて決定。通常、住宅、空き屋は減額、公共・非営利の建物は免除。
	計算式は、域内物件の公定評価額・建物間口の長さ・不動産の広さなどに応じて、各BIDの活動費用を配分する形で設定。
運営団体	民間非営利団体として運営。
予算規模	予算規模は各BIDにより異なるが、タイムズ・スクエアBIDの年間予算は約600万ドル、リンカーン・スクエアBIDでは100万ドル。(99年度)
設立条件	設立にあたっては、51%以上の地域内不動産オーナーによる同意が必要。また、設立最終案が市の都市計画委員会や、市議会の公聴会などで審議にかけられる。5年程度の期限があり、同様の手続きで更新も可能。

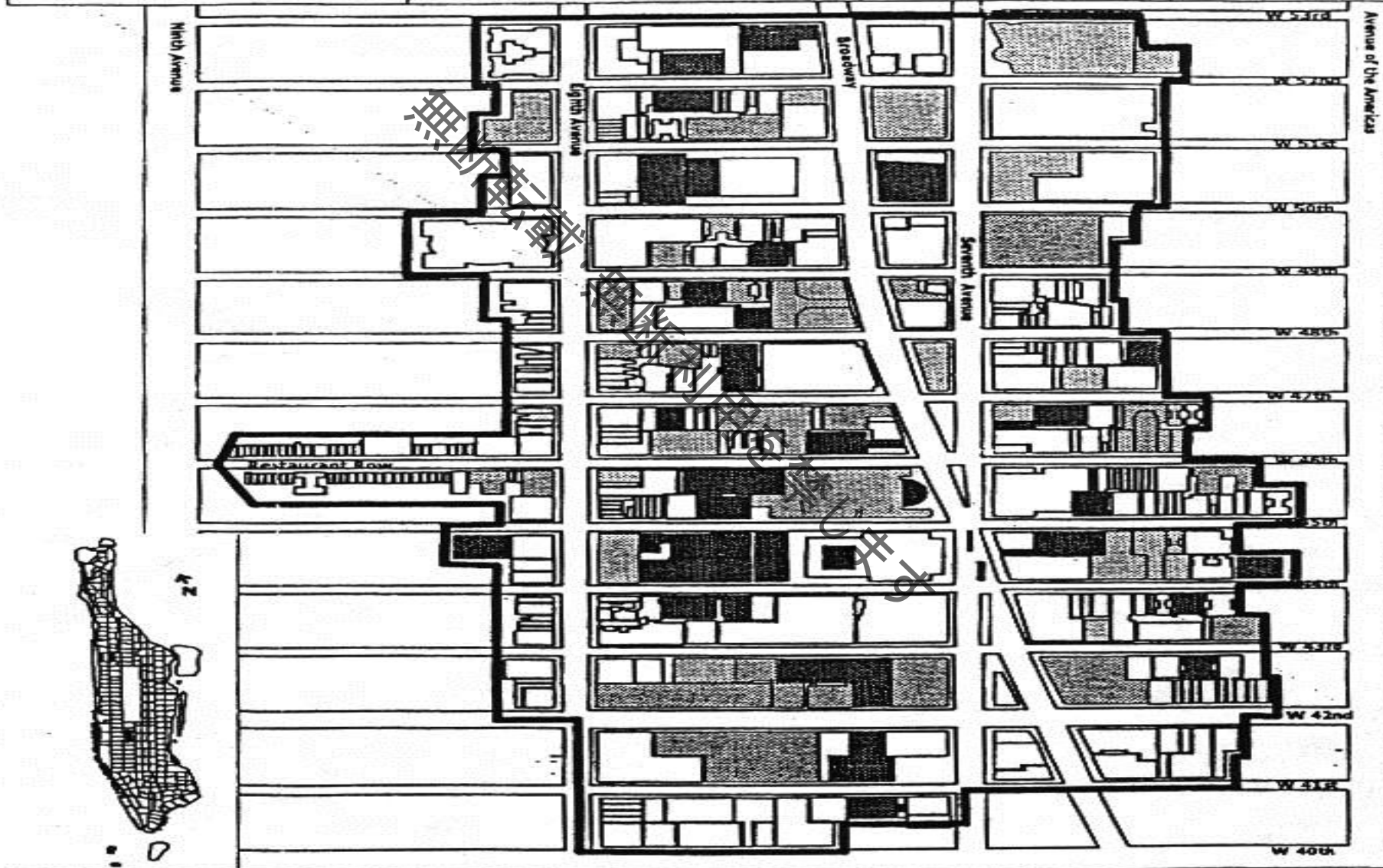
BID運営の仕組み



The Times Square BID



The Times Square Business Improvement District stretches from 40th Street to 53rd Street, from west of Sixth Avenue to the west side of Eighth Avenue and to Ninth Avenue on 46th Street. The BID encompasses the four points on the theatrical compass, i.e. the northern, southern, eastern and western-most theaters.



6. タイムズスクエアB I Dの活動

- 予算規模 約1200万ドル/年 (2009年)
- 成果 ('92~' 96の5年間 市調査)
- 事業内容
 - 清掃 清潔度up
 - 歩道66%→93%
 - 環境整備調査 道路36%→82%
 - インフラ整備 (舗装と照明等)
 - 犯罪件数-43%
 - 警備 違法 (詐欺等)-80%
 - タウンガイド/イベント実施
 - コミュニティサービス (\$30 / f²から\$100にup)
 - 賃料水準3倍以上
- 性風俗500フィート法 (BIDが提起し立法化)

住宅地域、宗教施設、学校近接を排除・コミュニティ裁判所との連携

これにより、地区の風紀は改善されたが、ホームレス援助 (NPOを提携) から 批判
→調整・合意形成・公共性の確保

7. エリアマネジメントにおける 海外の「公共性」と日本の「公共性」

海外における事例のポイントは「公共性」

- ・ 防犯やブラウンフィールドの再生といった極めて公共性の高い領域を担っている
- ・ それが、組織がパワーや財源につながっている

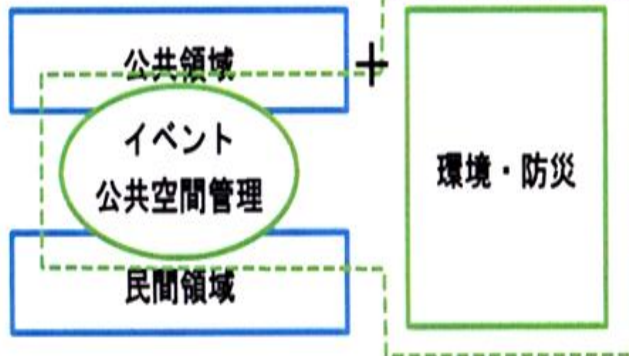
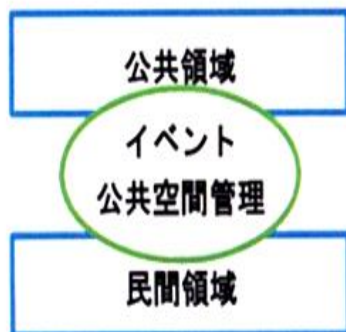
新たな財源を考えるにあたって「公共性」がポイント

- ・ エリアに投資する事が社会的に価値があると言う事を立証する事が重要
- ・ 社会的な価値を担う公共的な投資にプラスして地域の価値を更に高める民間投資を誘導していく為の戦略が必要

つまり、

エリアマネジメント活動の強化・財源確保に向けては、公共領域を担う事が重要

これまで議論してきた“環境・エネルギー”、“防災・減災”が新たな公共領域となるのではないか



より強固な財源を確保していく為に、公共領域と民間領域をつなぐ活動に加え、新たな公共領域（民間活動にも影響する）としての環境と防災を活動の柱に

4. エリアマネジメントに関する提言

環境まちづくりフォーラム実行委員会

委員長 小林重敬(NPO法人大丸有エリアマネジメント協会理事長)

構成団体

NPO法人大丸有エリアマネジメント協会

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

一般社団法人大丸有環境共生型まちづくり推進協会

名古屋駅地区街づくり協議会

梅田地区エリアマネジメント実践連絡会

エリアマネジメントに関する提言（１）

- 提言１ エリアマネジメント組織に対する支援・優遇策の強化
- 提言２ 取組み実践に向けた基盤として、様々な情報の収集・蓄積・活用に関する仕組みづくり
- 提言３ 公共空間の管理・活用に関する制度構築・運用改善

エリアマネジメントに関する提言（2）

- 提言4 環境・防災対応という公共性をベースにした新たな資金確保方策の構築
- 提言5 エリアマネジメント活動に関する評価方法の検討と評価の仕組み構築
- 提言6 エリアマネジメント活動を担う新たな法人制度の創設

提言4 環境・防災対応という公共性を ベースにした新たな資金確保方策の構築

- 社会的な課題である「環境・エネルギー」や「防災・減災」についてエリアマネジメント活動として取り組むことや、より高い公共性を持った「外向きのエリアマネジメント活動」を推進していくことへの官民からの期待の高まりが顕著になってきています。
- これに応えるには、**エリアマネジメント活動を継続的に支える多様な財源を確保する必要があります。**そのため、**これまで我が国のエリアマネジメント組織が進めてきたエリアマネジメント広告事業や公開空地活用等**に加えて、海外で一般的に導入されている**BID**のように、一定のエリアを限って、固定資産に対する上乗せ課税による**税込**を当該エリアで活用する仕組みを我が国で実現することも必要と考えます。

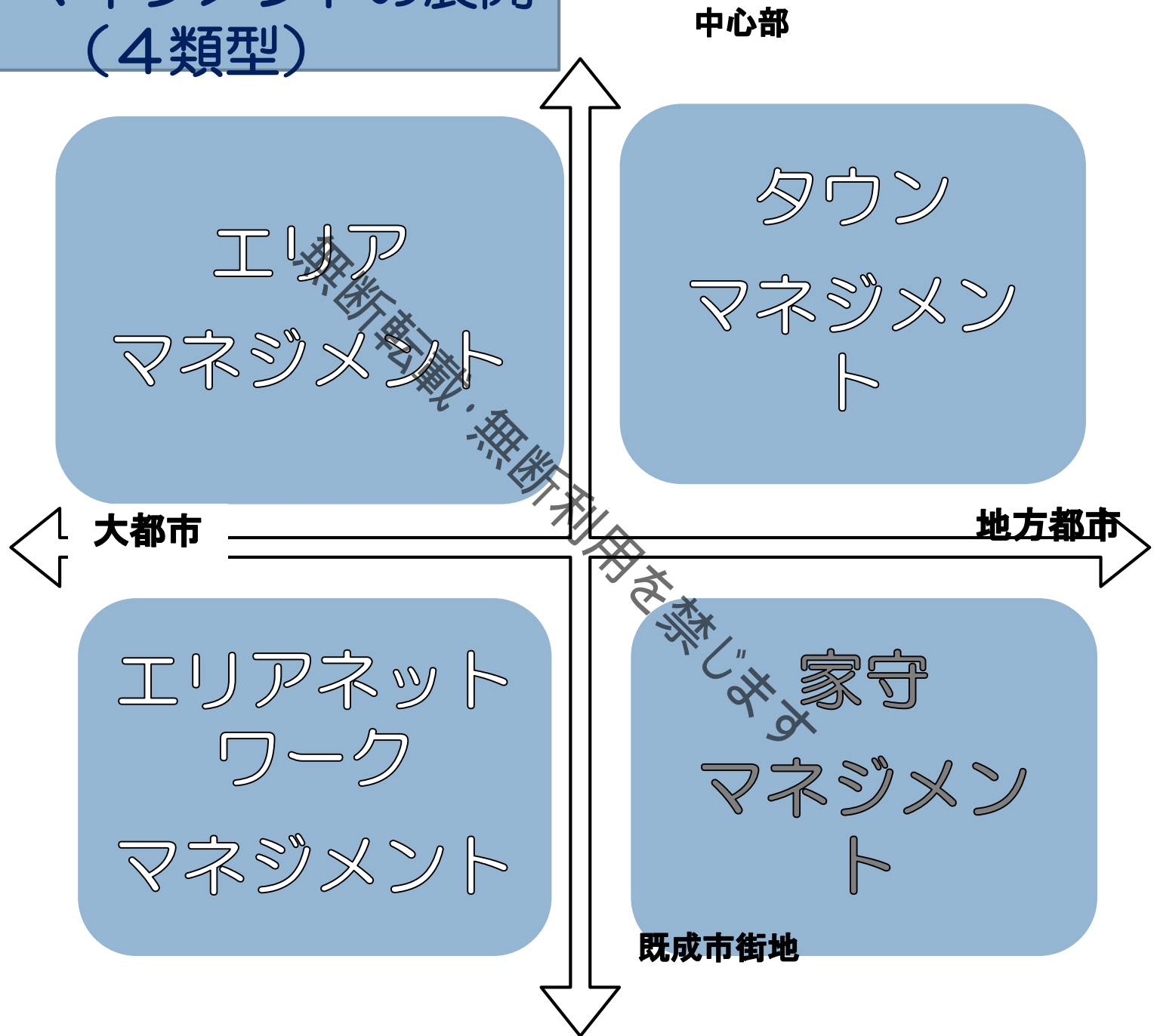
提言5 エリアマネジメント活動に関する 評価方法の検討と評価の仕組み構築

- エリアマネジメント活動がエリア内の様々な主体の理解を得て展開していくとともに、しっかりとした財源を確保していくためにも、エリアマネジメント活動によって、エリアにどのような成果が生まれるのか、どのようなメリットが生まれるのかについて把握し、それを外部に示していくことが重要です。
- そのため、エリアマネジメント活動によってどのような成果があがるのか、それをどのように把握し、評価するのかについての手法を確立するとともに、それを公的に評価する仕組みを構築していくことが必要です。

5. エリアマネジメントの種類と実際

無断転載・無断利用を禁じます

エリアマネジメントの展開 (4類型)



都市中心部

1. 大都市都心部
エリアマネジメント

2. 地方都市中心部
タウンマネジメント

既成市街地

3. 大都市既成市街地
エリアネットワーク
マネジメント

4. 地方都市既成市街地
家守マネジメント

無断転載・無断利用を禁じます

1. 大都市都心部におけるエリアマネジメント (エリアマネジメント)

大・丸・有地区のまちづくり

～民間発意・公民協調による街づくりと
エリアマネジメントの取り組み～

080804
資料⑤

有楽町駅

東京駅



ガイドライン策定とこれを機軸にしたまちづくり

- オフィス特化の街 → 国際的都市間競争の時代でも支持されるビジネスセンターへ
- **協議会発足** (1988年)
 - 民間主体の自主研究、視察会・見学会
 - 学会・学識者より提言
- **基本協定** (1994年)
 - 会員全者が捺印
- **懇談会発足** (1996年)
 - 行政と民間とが、ともにまちづくりの主体として参加
- **ゆるやかなガイドライン** (1998年)
 - 開発誘導プロセスが始動
 - 丸の内駅舎保存・復原 + 行政支援策
- **ガイドライン** (2000年)
 - 地区計画、都市開発諸制度の整備 → 開発誘導プロセスが本格化
 - 大手町合同庁舎売却 → 大手町連鎖の動き → 対象エリア拡大
 - 東京駅周辺整備の展開。環境対応
 - 各分野での街の担い手・新組織の誕生
- **ガイドライン2005 更新**
 - より一層の環境対応
 - 仲通り機能延伸の現実性
- **ガイドライン2008 更新**

街づくり主体の広がり連携

Public-Private Partnership

まちづくり懇談会

(1996年組成)

公民組織(東京都、千代田区、
JR東日本、大丸有協議会)

大丸有地区 再開発計画 推進協議会

(1988年設立)

民間主体
(会員地権
者等97社)

まちづくりガイドライン

- 将来像、ルール、手法
- 2000年策定、2005年改訂
- ハード・ソフト両面でのまちづくり

一般社団法人大丸有
地区まちづくり協議
会 (2012年)

エコツェリア

(大丸有環境共生型ま
ちづくり推進協会)

大丸有エリアマネジメント協会

(2002年 東京都NPO認証取得)

会員約200名(企業、就業者、学生等も参加)

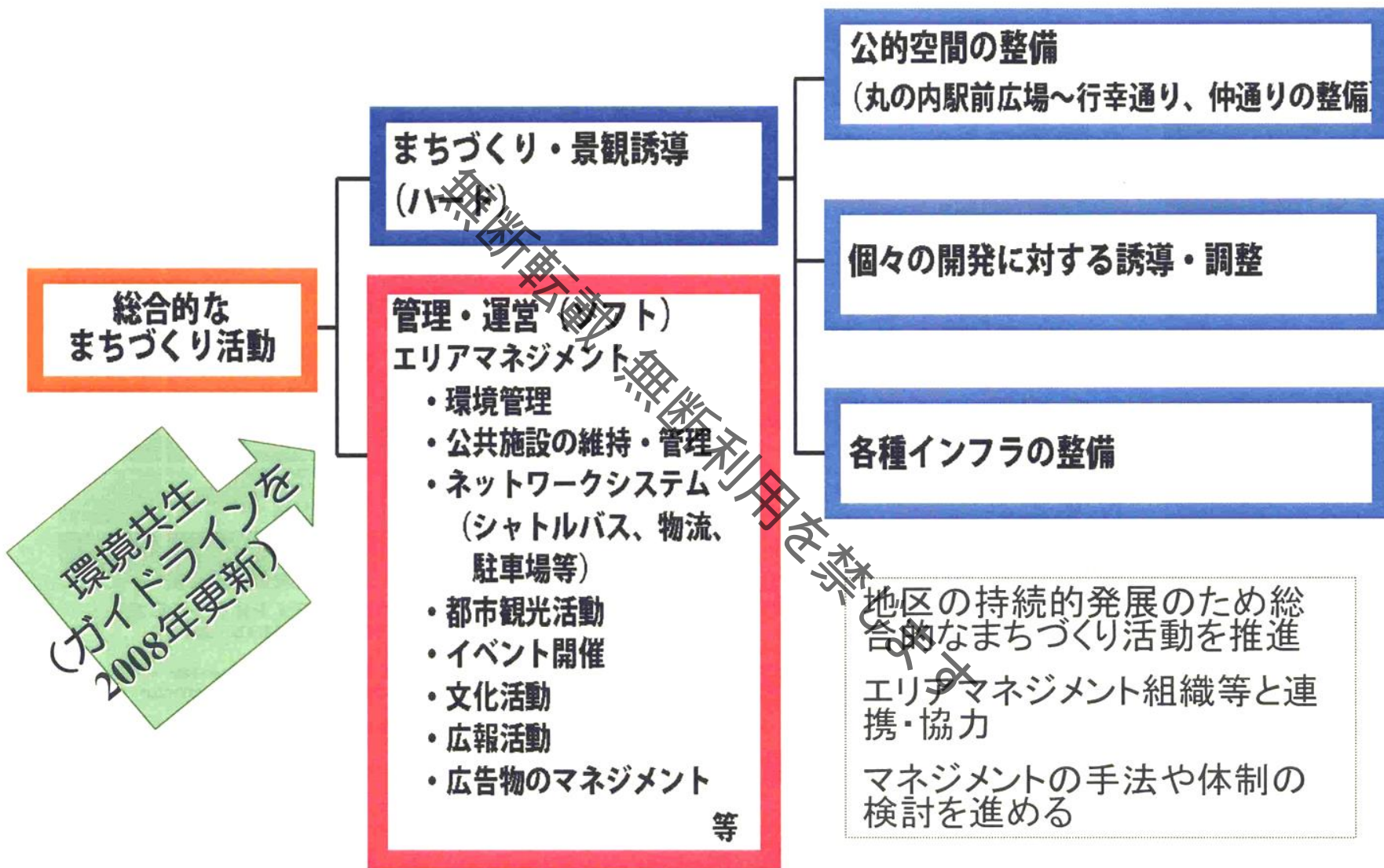
ソフトの担い手

ビル・道路・駐
車環境等の
維持・管理・
運営活動

丸の内パブリックスペース
マネジメント

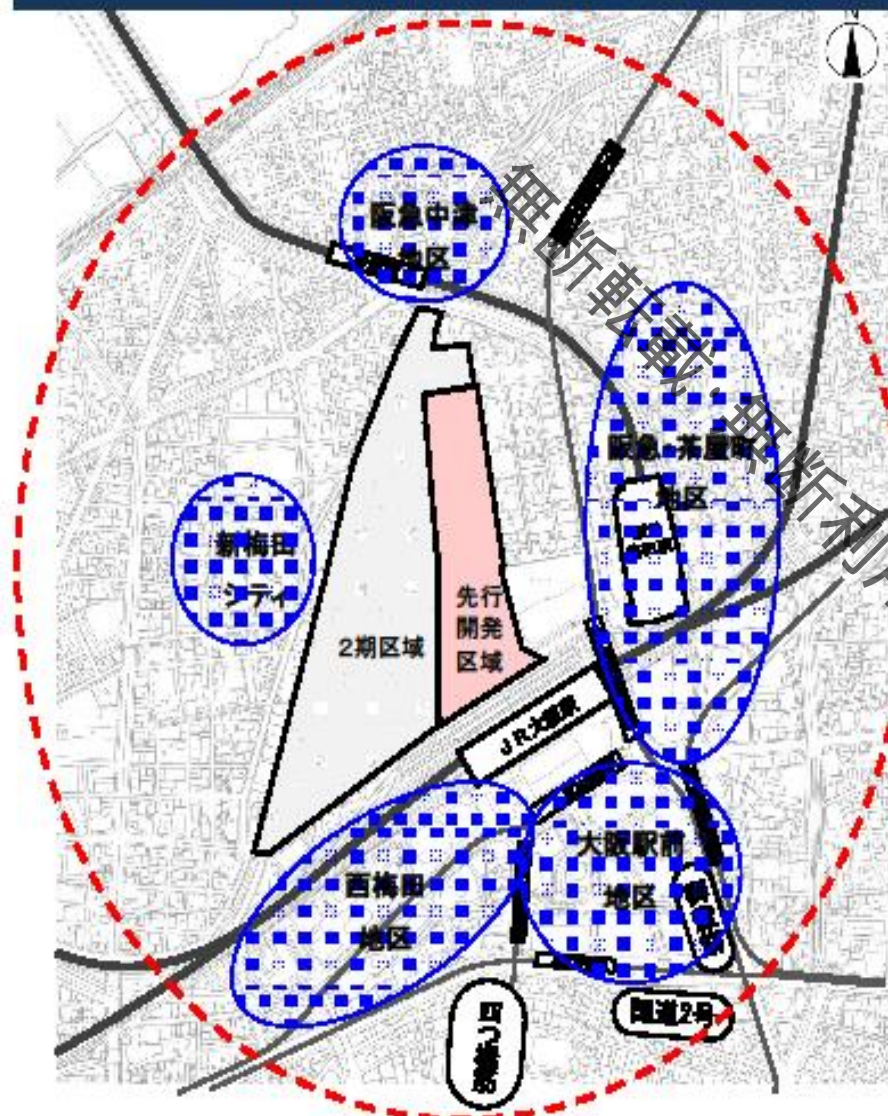
Address <http://www.legap/>

■総合的なまちづくり活動



⑥-3 周辺への波及効果

大阪駅周辺地域でのエリアマネジメントの展開



『梅田地区エリアマネジメント実践連絡会』 (H21.9月設立)

- ・JR西日本、阪急電鉄、阪神電気鉄道、グランフロント大阪TMOが設置
- ・梅田地区で大規模プロジェクトを進めている4者が連携し、エリア全体の競争力、集客力、地域力を高め、梅田地区の持続的な発展をめざす。

(取組み例)

- ・プロモーション活動の推進
- ・エリアマップの発行
- ・イベント・まちづくり情報の発信
- ・エリアイベントの実施 など



梅田スノーマンフェスティバル

うめきた2期整備により、

- ・「梅田エリア」が拡大
- ・地区間のアクセス性・ネットワーク性が強化

エリアマネジメントの更なる
展開により、うめきた2期の
整備効果が、地域全体へ波及

名古屋駅地区

街づくりガイドライン 2011



2009年12月撮影

VI. エリアマネジメント戦略

【方針】

地区の人々が誇りと愛着を持って一緒に関わる街づくり、市民や行政から信頼される街づくり、周辺地域や中部圏の他地域と良い影響を及ぼし合う街づくりを目指す。

【戦略を実現する取り組み施策】

施策1 名古屋駅地区での活発な交流と協働活動の推進

- ①多様な主体が関わる実行組織による活動実施
- ②街の美化や安全・安心活動の主体的取り組みの実施

施策2 新しい公共※等による事業推進

- ①エリアマネジメントに関わるルール作成と実施
- ②公共空間等の新しい利活用の実施
- ③事業収益の街づくりへの還元

施策3 他地区の街づくり組織との交流創出

- ①組織連携活動の実施

施策4 情報発信の推進

- ①地区全体で連携した名古屋駅地区の情報発信の推進
- ②中部圏や名古屋の情報発信を支えるプラットフォームづくり



プラットフォームのイメージ①



イベントのイメージ②



違法駐輪対策のイメージ



PRスペース・活動スペースの事例

※新しい公共とは

・「官」だけでなく、「民」が公共的な財・サービスの提案及び提供主体となり、身近な分野において共助の精神で行なう仕組み、体制、活動などのこと。
（「新しい公共支援事業の実施に関するガイドライン（内閣府）」による定義を要約）

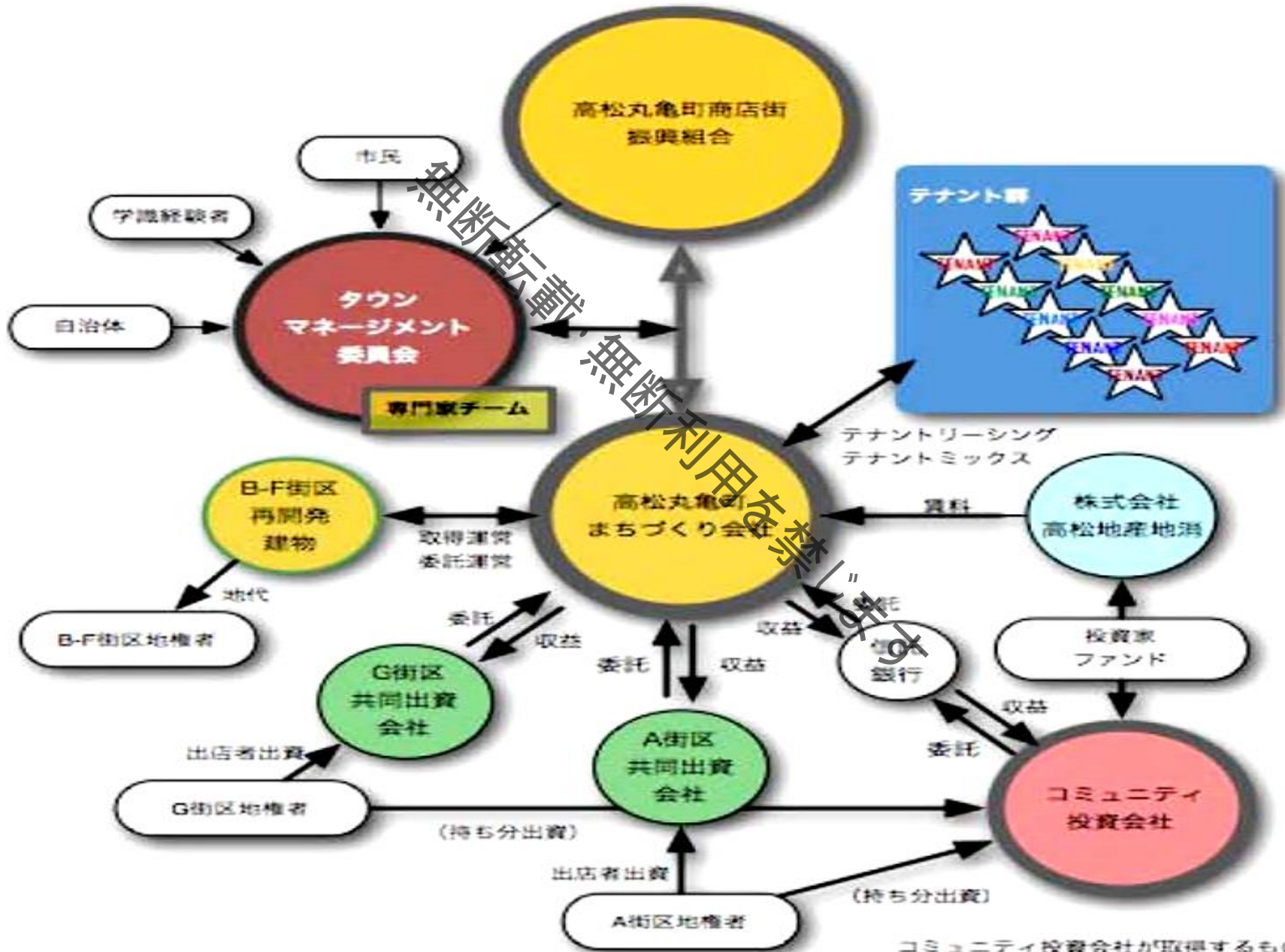
2. 地方都市中心部におけるエリアマネジメント 高松丸亀町商店街・長浜市（タウンマネジメント）

高松丸亀商店街の地域再生

（小規模連鎖型再開発事業について）



タウンマネジメント体制



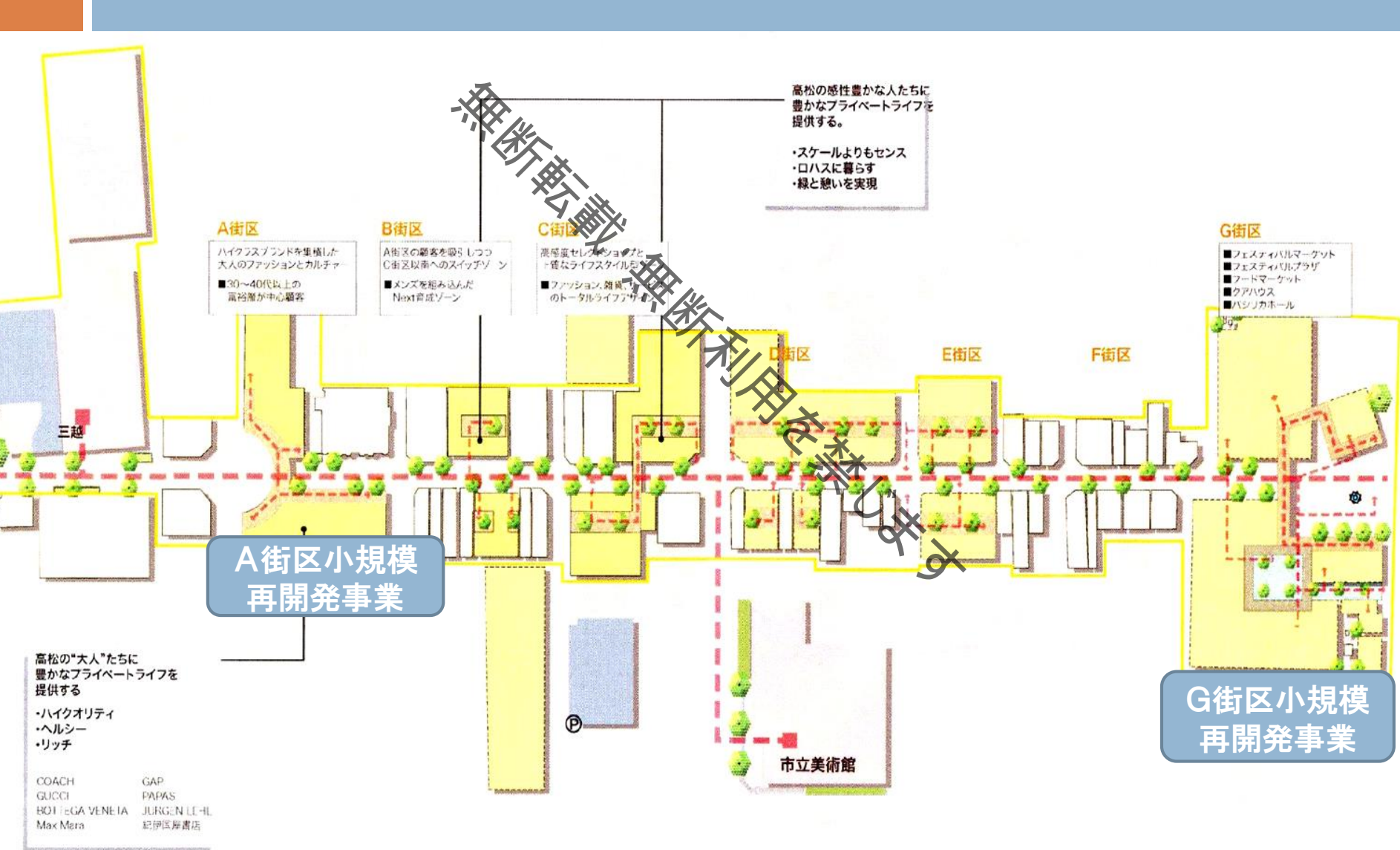
コミュニティ投資会社が取得するもの (例示)

タウンマネージメントの目標

高松丸亀町商店街タウンマネージメントプログラム2006－2010がめざす目標は、以下の通りであり、

- ① 市民が集うメインストリート
- ② 市民が愛し誇れる町並み、快適な「場所」をつくる
- ③ 快適な居住空間を創出
- ④ 市民の公共的活動あるいは市民生活に必要な機能・場の提供と支援
- ⑤ 環境と社会経済の両面でサステイナブルな町を目指す
- ⑥ より合理的な土地利用の促進
- ⑦ 町を健全に運営していくための的確な体制づくり

丸亀町商店街の小規模連鎖型開発



■機能複合による中心市街地再生

■立体的な用途配置ルール

3層構造による機能構成

下層部－商業機能中心

中層部－公共公益機能中心

上層部－居住機能中心

■街区毎の機能構成

ゾーニングによる機能構成

長浜のタウンマネジメント体制の経緯

- 昭和63年 株式会社 黒壁
- 平成7年 長浜倶楽部株式会社
- 平成8年 株式会社新長浜計画
- 平成21年 長浜まちづくり株式会社
- 平成21年 神前西開発株式会社
- 平成22年 株式会社長浜まちなかの駅

数値目標

17

□ 歩行車・自転車通行量

32,240人 → 32,700人

□ 宿泊者数

309,300人 → 339,000人

□ 中心市街地の居住人口

10,672人 → 11,000人

※参考数値目標

中心市街地来街者数

193万人 → 200万人を維持

まちなか再生プロジェクト外見取図(21年度)

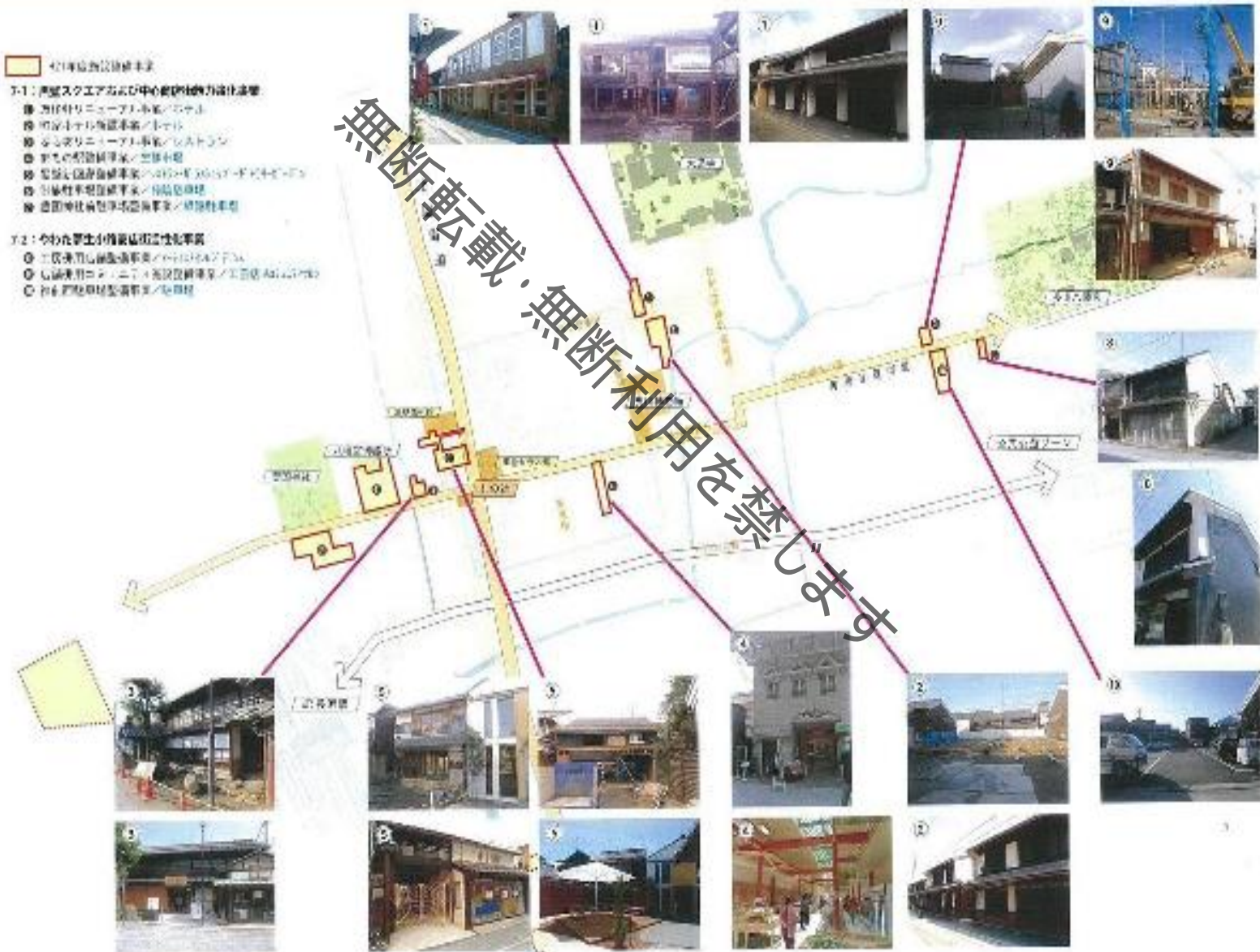
21年度計画区域

7-1: 商業スクエアを中心とした複合施設整備

- 高層ビルリニューアル事業/複合施設
- 複合ビル再開発事業/複合施設
- 高層ビルリニューアル事業/複合施設
- 高層ビル再開発事業/複合施設
- 高層ビル再開発事業/複合施設
- 高層ビル再開発事業/複合施設
- 高層ビル再開発事業/複合施設

7-2: 新たなまちづくり推進型複合施設整備

- 複合ビル再開発事業/複合施設
- 複合ビル再開発事業/複合施設
- 複合ビル再開発事業/複合施設



3. 大都市都心部既成市街地 (エリア・ネットワーク・マネジメント)

- ・産業構造の転換による地場産業の衰退
- ・歴史的背景からくる土地・建物の老朽化問題
- ・空室増加問題

↓

コミュニティの衰退

↓

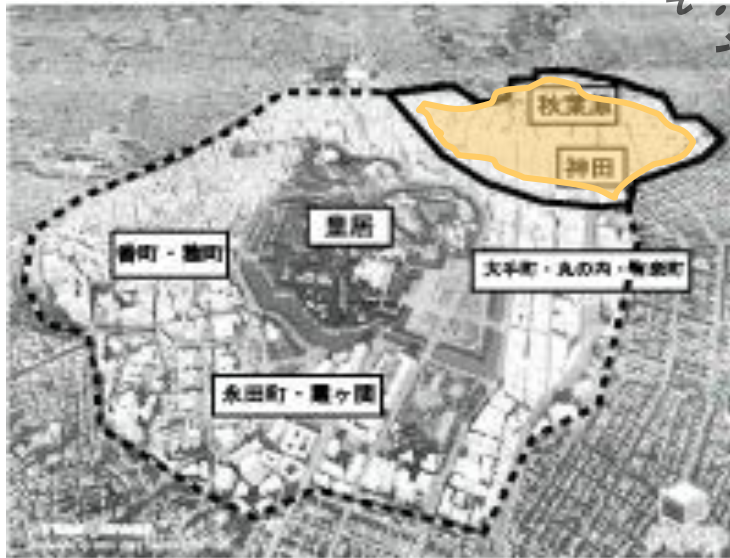
従来の手法によらない新たな地域づくり

↓

主体となる組織、プロジェクト内容、活動内容

対象地区

- ① 大都市都心部の既成市街地
- ② 地権者を含む組織が一定のエリアを対象とした「地域構想」を持つ
- ③ 構想に関連したプロジェクトにより地域づくりが進行中



東京都千代田区 神田・秋葉原地域

SOHOまちづくり構想



大阪市中心部 船場地域

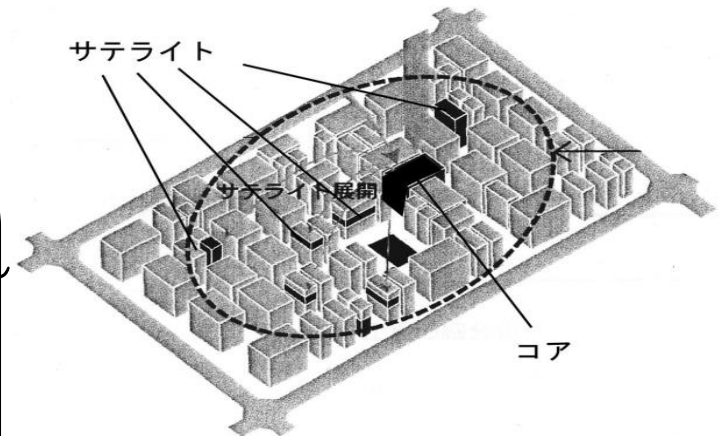
船場デジタルタウン構想

「地域構想」の定義

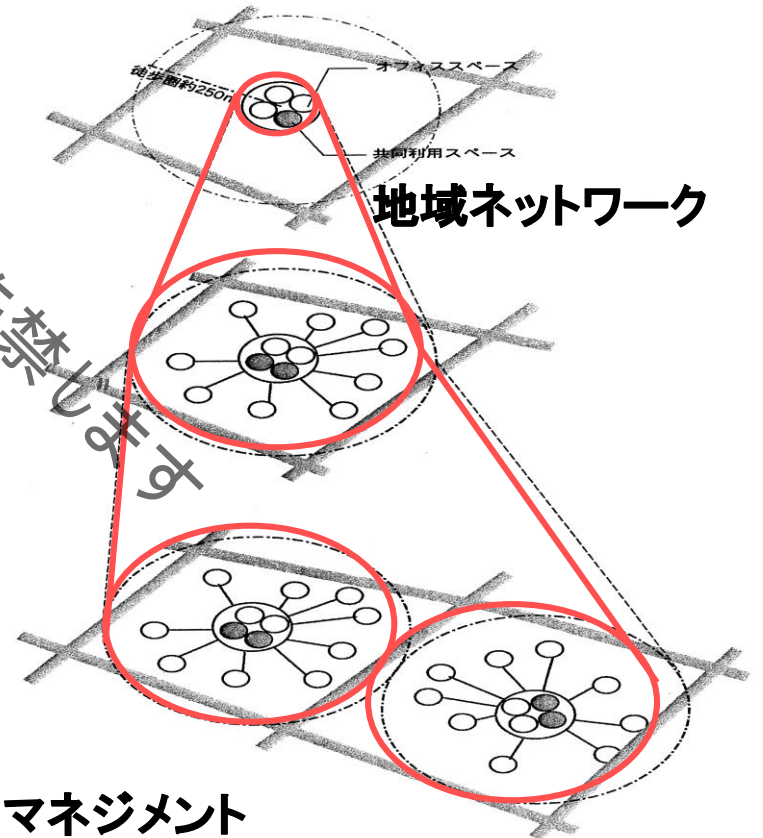
- ① 一定の地域を対象とした独自の構想
- ② ハードの整備と仕組みづくりを含む
- ③ エリアマネジメントが目標

SOHOまちづくり構想

- ① 地域連携による空室共同利用
～地域コミュニティの再生～
- ② 職と技の再生
～地域産業の活性化～
- ③ 現代版「家守」の再生
～タウンマネジメント～

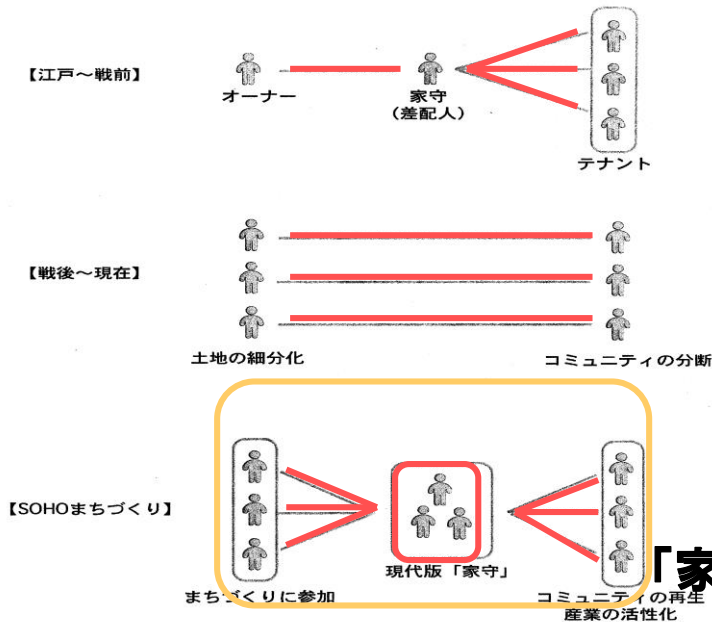


コアとサテライトの関係



地域ネットワーク

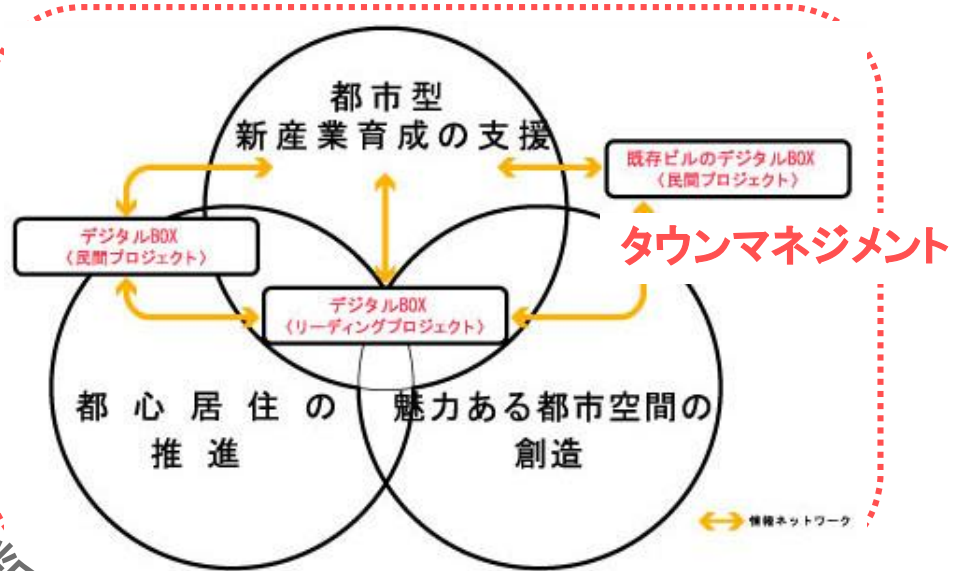
現代版「家守」の再生



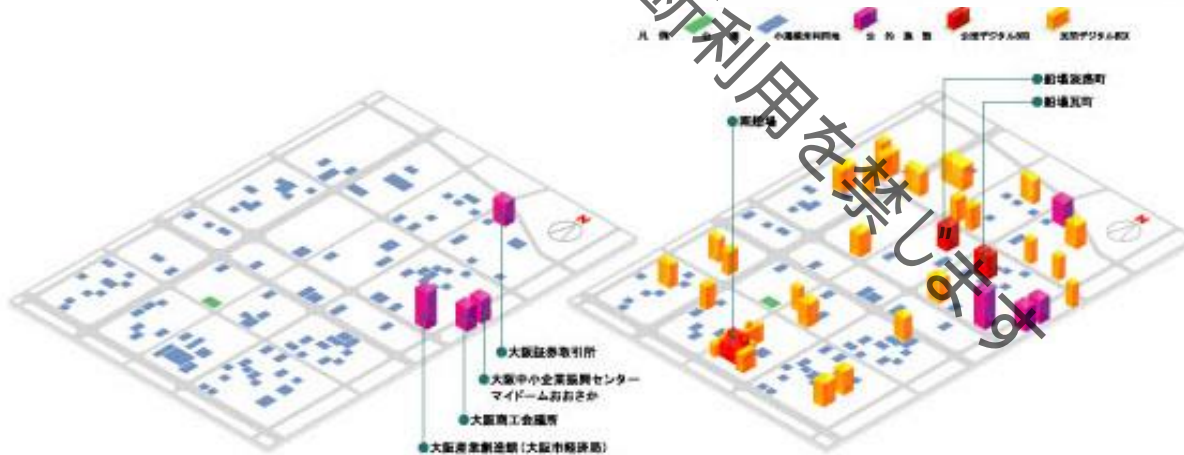
「家守」によるマネジメント

船場デジタルタウン構想

- ①都市型新産業育成の支援
- ②都心居住の推進
- ③魅力ある都市空間の創造



[構想概念図]



[空間整備イメージ]

第一段階

第二段階

地域内で段階的に整備していく

4. 地方都市既成市街地における エリアマネジメント（家守事業など）

家守事業のエリアとしての評価指標（イメージ）

家守事業のエリア評価

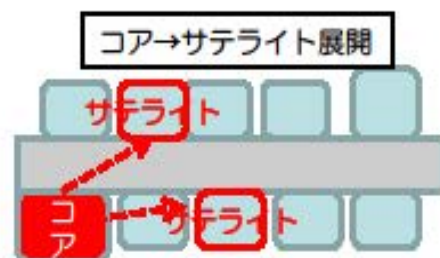


- 家守事業**拠点**(コア施設等:遊休不動産の改修・暫定利用・賃貸による)の**効果(スポット評価)**
: 個別の家守拠点の整備・活動がエリアにプラス効果となる要素を単体で**評価(自己評価)**
- 連鎖的にコア施設等家守事業拠点が**増えることにより**エリアへの効果**が顕在化(客観評価)**
: エリアとしての雇用・居住人口の増加やメインストリートの通行量増、商店街の売り上げ増等
※ただし、客観評価におけるエリアへの効果は複数の家守事業拠点のみによるものではない。
両者をあわせて、**家守事業のエリア評価の指標**として設定

◇公共施設活用型—業務地タイプ（オフィス街）

ちよだプラットフォームスクウェア 千代田区

- 「オフィス賃貸業」がエリアで最も重要な産業と行政が課題設定し民間事業を支援
- 公設民営（区の公共施設を家守事業者が活用）
- インキュベーション機能
- 暫定利用（10年単位定期借家）
- コア施設とサテライト施設の平面展開
- カフェ等地域との交流拠点を整備
- 業種の多様な展開



◇民間施設活用型—商業地タイプ（駅前繁華街<オフィスも立地>）

小倉家守 北九州市

- 「駅前の企業・住宅誘致で職住近接の賑わいのまち」がエリアの課題設定
- 行政は地域の活性化、職住近接等様々な課題への取り組みを展開
- 民間事業者・行政による協議会を設けコンセプト作成、実現
- 民間主体（≒家守事業者）による事業の展開
- 上層階にオフィス、住宅、低層には店舗・物販を配置
- 民間による賑わい施設の運営
- 暫定利用（投資回収期間の設定と整合）
- 遊休不動産利活用の連鎖的な展開
- 異業種交流の場の設定（協議会方式で顔の見える関係）



(参考資料) 小倉家守構想による都市型ビジネス振興事業

都市型ビジネス振興事業による事業化物件



サンリオ小倉ビル



MIKAGE1881



三木屋



尾崎繊維ビル

6. エリアマネジメントと関係性

無断転載・無断利用を禁じます

エリアマネジメントと関係性 (社会関係資本の内実)

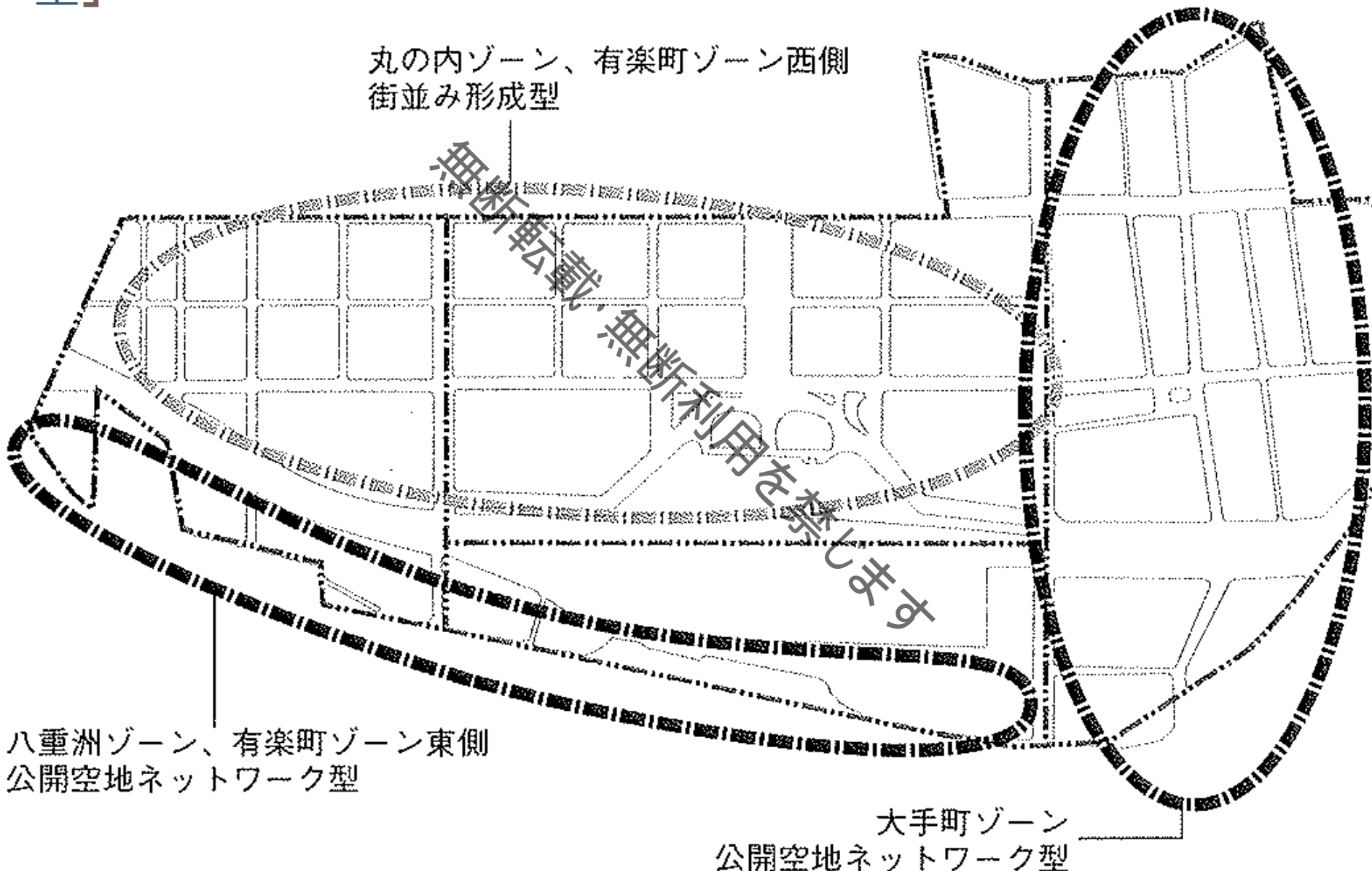
- 開発の時点から管理・運営を関係付ける
- 開発の時点とは異なる管理・運営時点での
公民などの関係を構築する
- 多様な地域関係者間の関係を構築する
- 開発後の効果・管理運営の効果を評価し関係
付ける
- エリアマネジメント活動の財源を確保する

5-1. 開発の時点から管理・運営を 関係付ける

- 開発の質のレベル：管理コストとの関係
行政の一般的管理のレベルとの違いを補完する仕組み
- 開発時の空間配置：運営のあり方との関係
イベントなどの運営のあり方を規定する

大丸有地区：「街並み形成型」「公開空地ネットワーク型」

丸の内ゾーン、有楽町ゾーン西側
街並み形成型

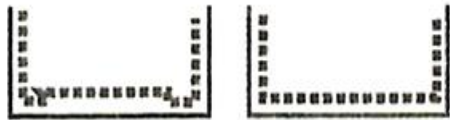


八重洲ゾーン、有楽町ゾーン東側
公開空地ネットワーク型

大手町ゾーン
公開空地ネットワーク型

「街並み調和型」

(丸の内駅前広場、行幸通り、日比谷通り)



- ・ 風格・統一感
- ・ 壁面の連続性



「賑わい形成型」

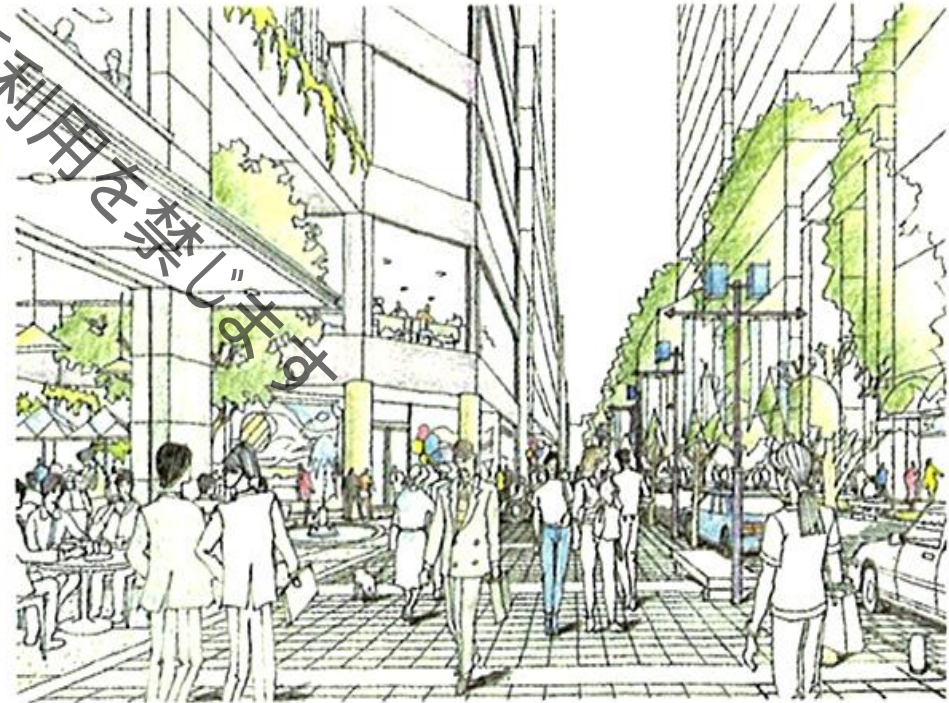
(仲通り)



- ・ 賑わい、憩い
- ・ 文化・交流・活性化機能等の連続



日比谷通り沿いの景観



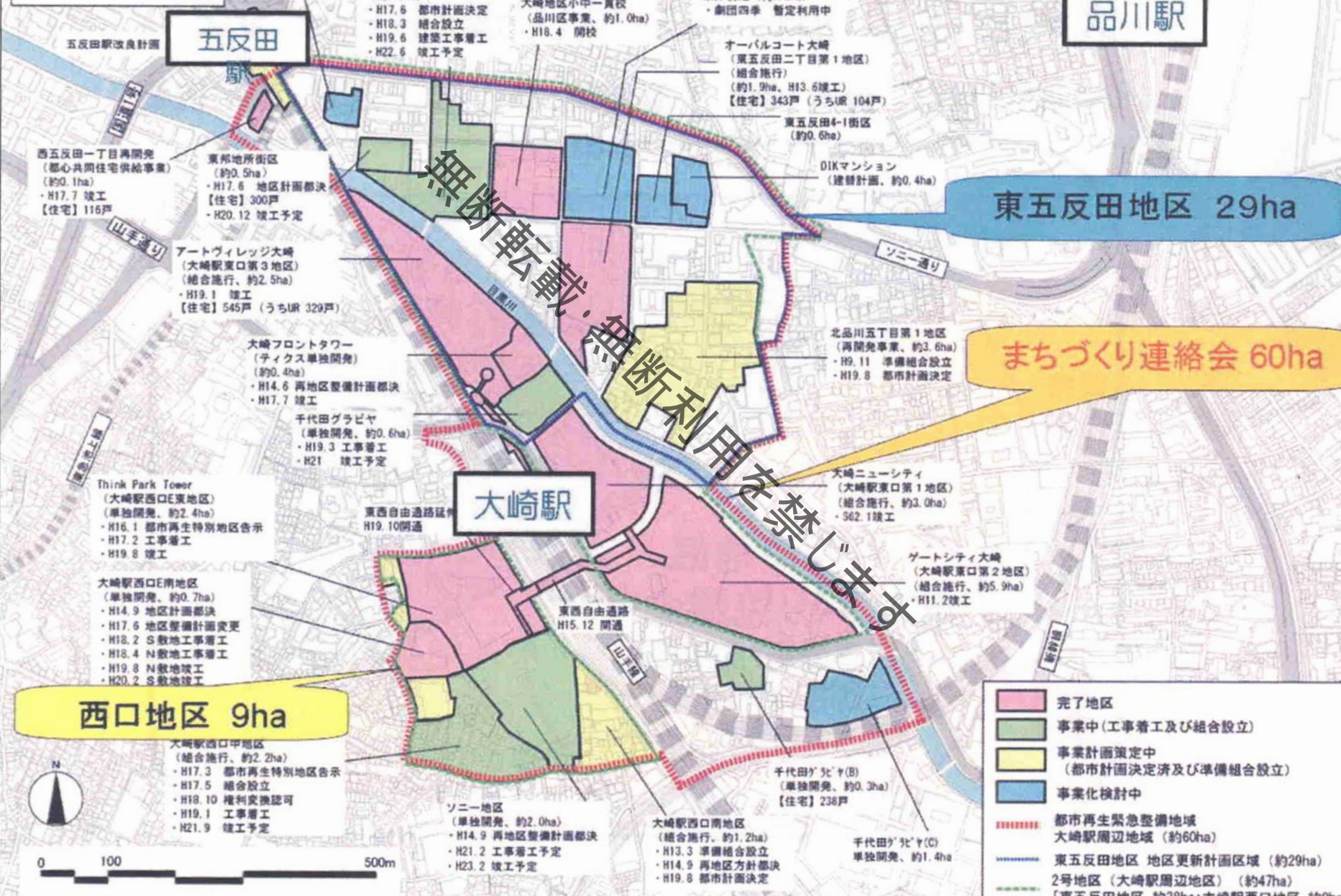
仲通りの賑わい

無断転載・無断利用を禁じます

開発動向図 (都市再生緊急整備地域 60ha)

H20.05 改正

大崎駅周辺開発動向



五反田

品川駅

大崎駅

東五反田地区 29ha

まちづくり連絡会 60ha

西口地区 9ha

- 完了地区
- 事業中(工事着工及び組合設立)
- 事業計画策定中
(都市計画決定済及び準備組合設立)
- 事業化検討中
- 都市再生緊急整備地域
(都市計画決定区域 (約60ha))
- 東五反田地区 地区更新計画区域 (約29ha)
- 2号地区(大崎駅周辺地区) (約47ha)
[東五反田地区 約38ha+大崎駅西口地区 約9ha]



0 100 500m

大崎電気 (約0.3ha)

東五反田二丁目第2地区 (約1.8ha)

大崎地区小中一貫校 (品川区事業、約1.0ha)

東洋製罐 (約1.2ha)

オーバルコート大崎 (東五反田二丁目第1地区) (組合施行) (約1.9ha、H13.6竣工) 【住宅】343戸 (うちUR 104戸)

東五反田4-1街区 (約0.6ha)

DIKマンション (建築計画、約0.4ha)

北品川五丁目第1地区 (再開発事業、約3.6ha)

大崎ニューシティ (大崎駅東口第1地区) (組合施行、約3.0ha)

グートシティ大崎 (大崎駅東口第2地区) (組合施行、約5.9ha)

千代田'北'Y(B) (単独開発、約0.3ha) 【住宅】238戸

千代田'北'Y(C) 単独開発、約1.4ha

東邦地所街区 (約0.5ha)

アートヴィレッジ大崎 (大崎駅東口第3地区) (組合施行、約2.5ha)

大崎フロントタワー (ティクス単独開発) (約0.4ha)

千代田グラビヤ (単独開発、約0.6ha)

Think Park Tower (大崎駅西口E東地区) (単独開発、約2.4ha)

東西自由通路延伸 H19.10開通

東西自由通路 H15.12開通

大崎駅西口中地区 (組合施行、約2.2ha)

ソニー地区 (単独開発、約2.0ha)

大崎駅西口南地区 (組合施行、約1.2ha)

五反田駅改良計画

西五反田一丁目再開発 (都心共同住宅供給事業) (約0.1ha)

大崎電気 (約0.3ha)

アートヴィレッジ大崎 (大崎駅東口第3地区) (組合施行、約2.5ha)

大崎フロントタワー (ティクス単独開発) (約0.4ha)

千代田グラビヤ (単独開発、約0.6ha)

Think Park Tower (大崎駅西口E東地区) (単独開発、約2.4ha)

東西自由通路延伸 H19.10開通

東西自由通路 H15.12開通

大崎駅西口中地区 (組合施行、約2.2ha)

ソニー地区 (単独開発、約2.0ha)

大崎駅西口南地区 (組合施行、約1.2ha)

五反田駅改良計画

西五反田一丁目再開発 (都心共同住宅供給事業) (約0.1ha)

大崎電気 (約0.3ha)

アートヴィレッジ大崎 (大崎駅東口第3地区) (組合施行、約2.5ha)

大崎フロントタワー (ティクス単独開発) (約0.4ha)

千代田グラビヤ (単独開発、約0.6ha)

Think Park Tower (大崎駅西口E東地区) (単独開発、約2.4ha)

東西自由通路延伸 H19.10開通

東西自由通路 H15.12開通

大崎駅西口中地区 (組合施行、約2.2ha)

ソニー地区 (単独開発、約2.0ha)

大崎駅西口南地区 (組合施行、約1.2ha)

五反田駅改良計画

西五反田一丁目再開発 (都心共同住宅供給事業) (約0.1ha)

大崎電気 (約0.3ha)

アートヴィレッジ大崎 (大崎駅東口第3地区) (組合施行、約2.5ha)

大崎フロントタワー (ティクス単独開発) (約0.4ha)

千代田グラビヤ (単独開発、約0.6ha)

Think Park Tower (大崎駅西口E東地区) (単独開発、約2.4ha)

東西自由通路延伸 H19.10開通

東西自由通路 H15.12開通

大崎駅西口中地区 (組合施行、約2.2ha)

ソニー地区 (単独開発、約2.0ha)

大崎駅西口南地区 (組合施行、約1.2ha)

■ 5. デザインガイドライン

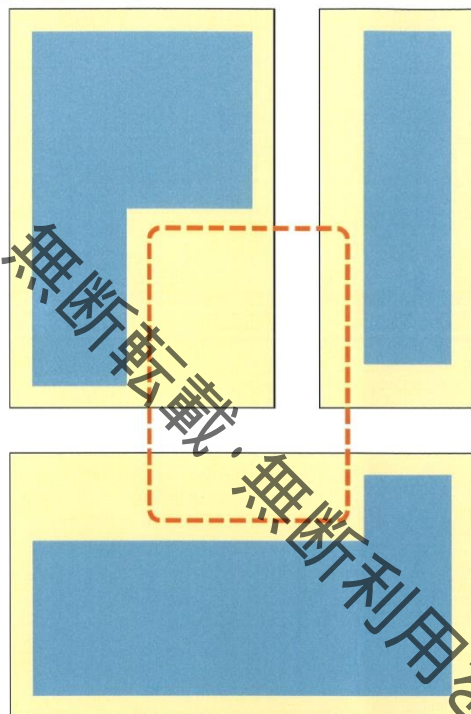
5-2. オープンスペースのネットワークをつくるデザイン

道路や川を挟んで隣り合う街区が、協力して一体的なオープンスペースをつくる検討を行います。複数街区が協力することで、広がりのある空間を生み出します。

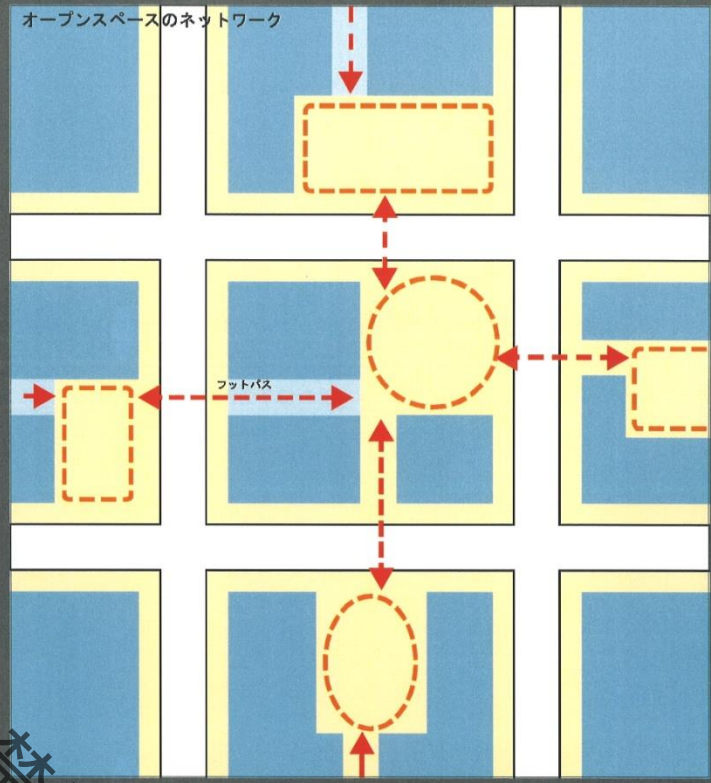
同時に、計画内容に配慮しながら街区の中にパティオ空間をつくり、通り抜けの道(フットパス)によって空間が連続していくオープンスペースのネットワークをつくります。

随所に人々が休憩したり、おしゃべりなどをして、自由に過ごせる空間をつくることで、まちに賑わいの表情が生まれ、利便性を高めるフットパスによって、アクティビティが活性化して、回遊性の高いまちが実現します。

隣り合う街区が一体でつくるオープンスペース



オープンスペースのネットワーク



※「例」については、個別計画の検討を進めるにあたり、参照となるよういくつかの事例について示してあります。



街路空間に開いたパティオ空間の例



自由に過ごせるオープンスペースの例



水景と一体的なフットパスの例



緑のトンネルで演出されたフットパスの例

大阪グランフロント

情報発信・プロモーション／イベント開催

大阪活性

大阪のシンボルイベントと連携し、大阪を一体化・元気にするイベントの開催

ナレッジ発信

KMOと連携し、ナレッジ・キャピタルを核にしたまち「創造の宮」をプロモーション

集客促進

各事業者と連携し、まち全体の集客を促進するイベントを開催

地域交流

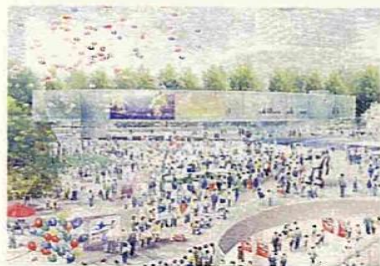
住民、ワーカーによる参加型イベントにより、まちのコミュニティ形成を促進

4つのテーマに沿ったイベントをまち全体で展開

TMOの運営範囲

KMOの運営範囲

開発事業者の運営範囲



5-2・開発の時点とは異なる管理・運営 時点での公民などの関係を構築する

- 公（地方公共団体、警察、保健所など）、民間権利者（所有者、テナント）との関係：
協議会方式など
- 民間権利者などの組織化
任意組織としてのまちづくり協議会→
株式会社、NPO法人、社団法人

5-3. 多様な地域内関係者間の関係を構築する

- 地権者・建物所有者間
- 地権者・建物所有者とテナント
- 就業者
- 来街者

無断利用を禁じます

大丸有エリアマネジメント協会

Ligare

OTEMACHI MARUNOUCHI YURAKUCHO
AREA MANAGEMENT ASSOCIATION

- 2002年に東京都よりNPO認証取得
- まちづくりガイドラインの趣旨を尊重しつつ、交流・環境・活性化に取り組み、地域社会の発展を目指す。
- ホームタウンとして誇れる街へ。生き活きと働ける街へ。
- 街に参加する場、機会を創出する。
- 環境・交流・活性化の取り組み



活動一 1 環境活動

- 東京都しゃれた街並みづくり推進
条例にもとづく公開空地の積極的活用
- 丸の内シャトル
- velotaxi(自転車タクシー)
- 大丸有打ち水プロジェクト
- 夏休み！エコキッズ探検隊
- 常盤橋公園再生(清掃活動 → 活用へ)

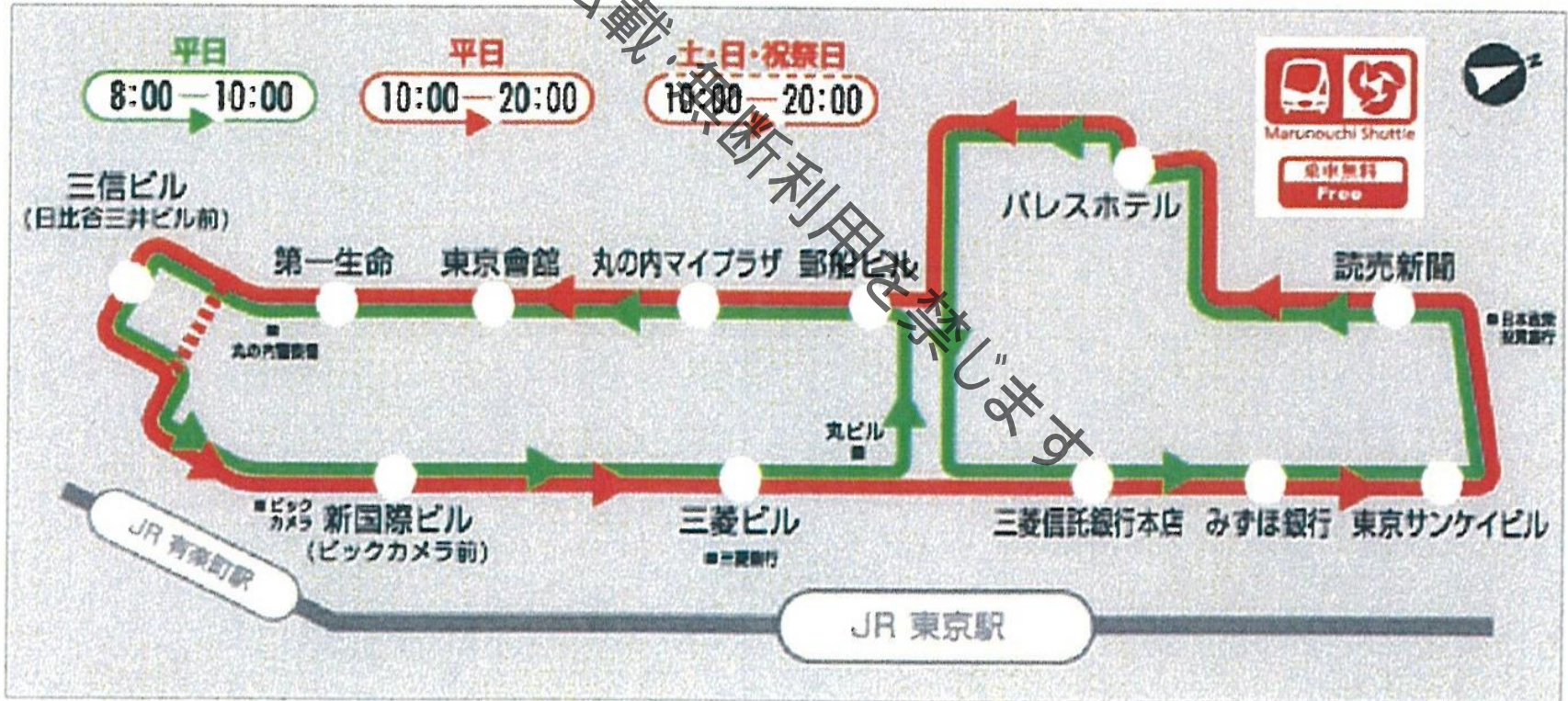


丸の内シャトル



無料巡回バス「丸の内シャトル」15分間隔で運行


大手町・丸の内・有楽町エリアを無料巡回バス「丸の内シャトル」が運行しております。



5-4. 開発時及び開発後の効果、 運営・管理の効果を評価する

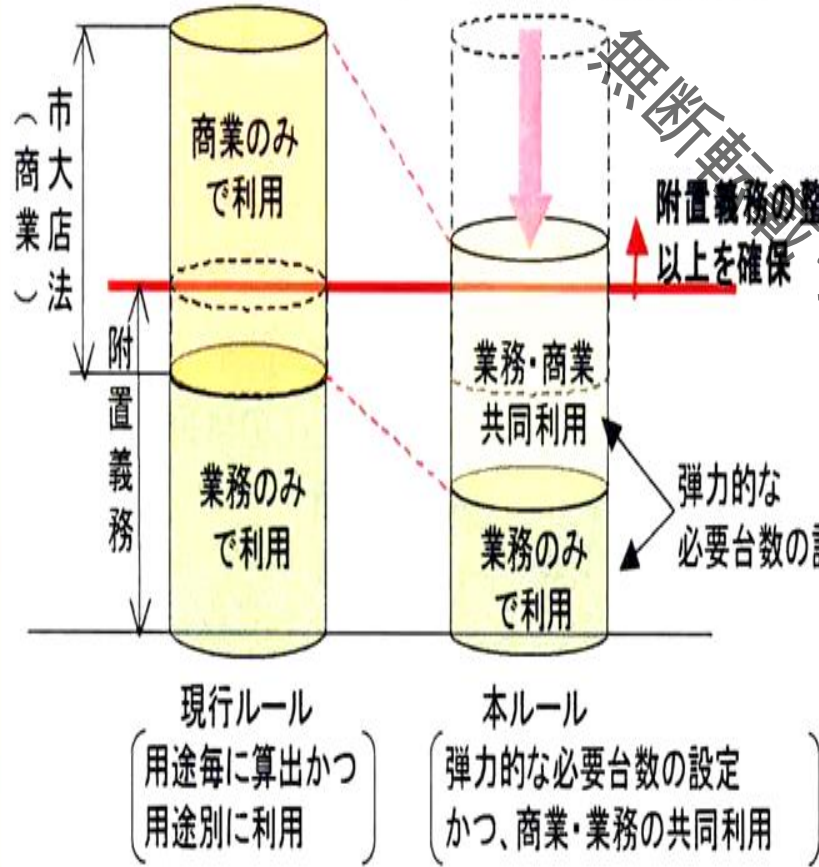
- 開発時の連携を評価する
（我が国のエリアマネジメントが「つくる」段階から展開することによる・ネットワーク化の評価）
- 管理・運営の効果を評価する
（「育てる」段階におけるエリアマネジメント活動の評価）
- 税収の増加を評価する

民間と行政が連携・協働したまちづくりへの取組みの位置づけ

分類・性格分け	取組み項目の位置づけ		整備例	連携・協働の仕組み
<p>大改造エリア全体を支える都市基盤等の『課題解消』に向けた取組み</p>	<p>① 個々の民間開発等による地区全体に対するマイナスの影響や負荷を解消する取組み</p>	<p>必須の取組み</p>	<p>・交通基盤等に関する課題解消 など</p>	<p>施設整備・負担に関する役割分担による連携・協働</p>
<p>大改造エリアにおいて、まちの『魅力・価値向上』を実現する取組み</p>	<p>2-A 地区全体の将来展望を持ち、時間差をこえて連携して取り組むことにより、効果が増加・相乗的に発揮される取組み (ネットワークづくり等)</p> <p>2-B 個々の取組みの中でも、地区全体への波及的な効果や影響を与える先導的な取組み</p>		<p>・歩行者ネットワークの形成 ・駐車場ネットワークの形成 ・地区のモデルとなる環境への取組み など</p>	<p>民間活力を適切に誘導するインセンティブ・ルールをベースとした連携・協働</p>
	<p>③ 主に個々の開発敷地内において、良質な空間や環境などの創出を目的とした取組み</p>		<p>・開発敷地内での良好な環境形成 ・公開空地の確保 など</p>	

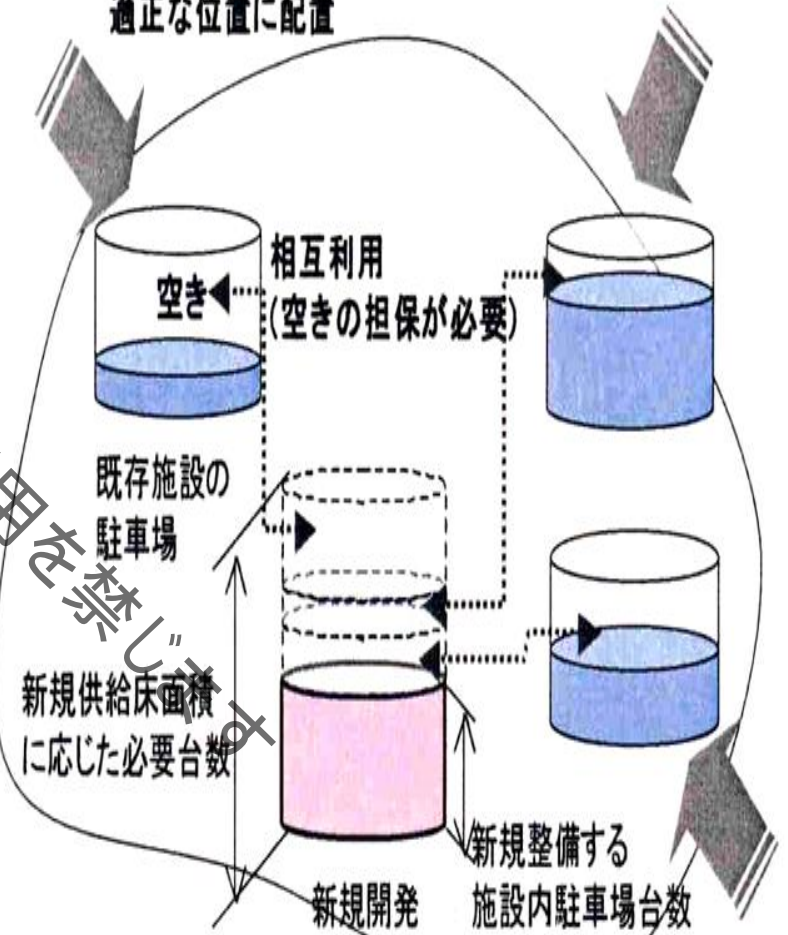
<商業用と業務用の駐車場の共同利用>

附置義務の柔軟な運用により
共同利用を認め、必要台数を低減



<周辺の駐車場との連携による空き駐車場の有効活用>

方面別の需要に対応する
適正な位置に配置



評価システム（博多天神地区）

第5章

まちづくりの検証

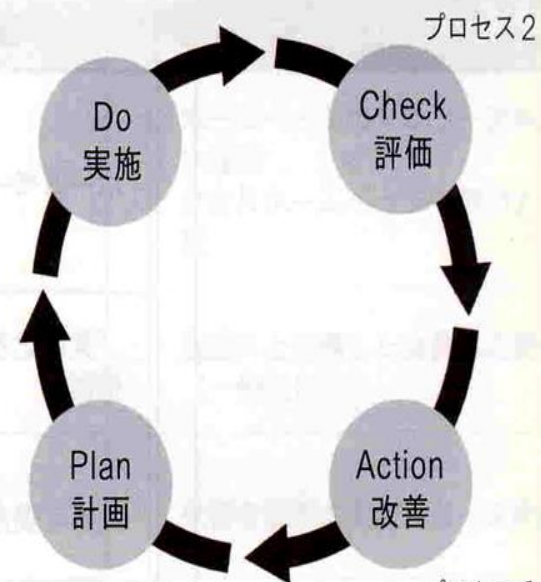
まちづくりガイドラインの評価手法

[基本的な前提]

評価システムは、あらかじめ設定した「目標」が達成されているかどうかを、規定の「評価方法」に従って評価していくものであり、来街者や関係者の方々など、多面的な立場からの評価を反映できるシステムとします。

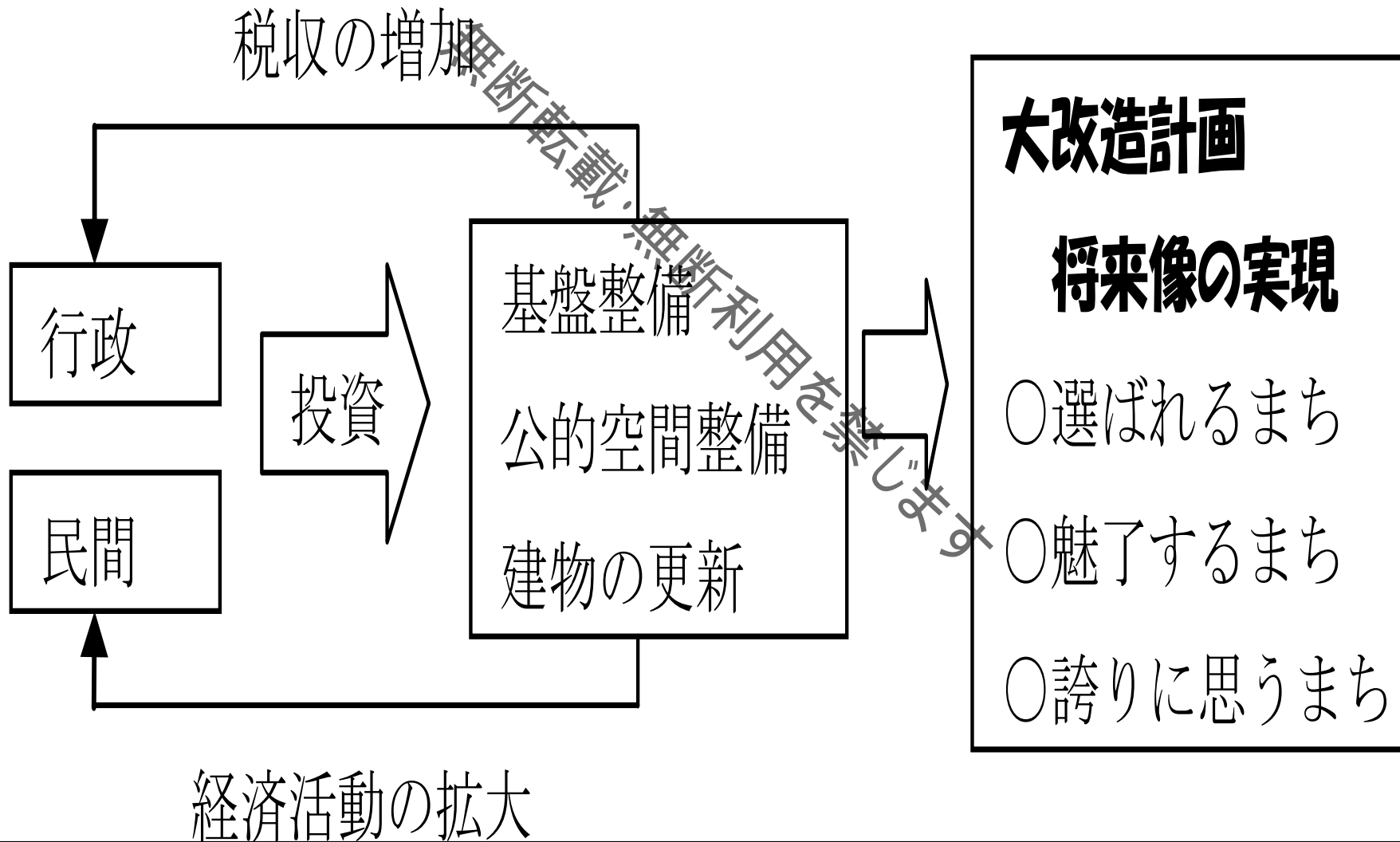
「目標」の評価においては、目標達成の成果を判断し、目標達成のための行動改善を行うとともに、目標の評価・改善も行います。

こうしたPLAN（計画）⇒DO（実施）⇒CHECK（評価）⇒ACTION（改善）の循環を想定した評価システムを基本にしていきます。

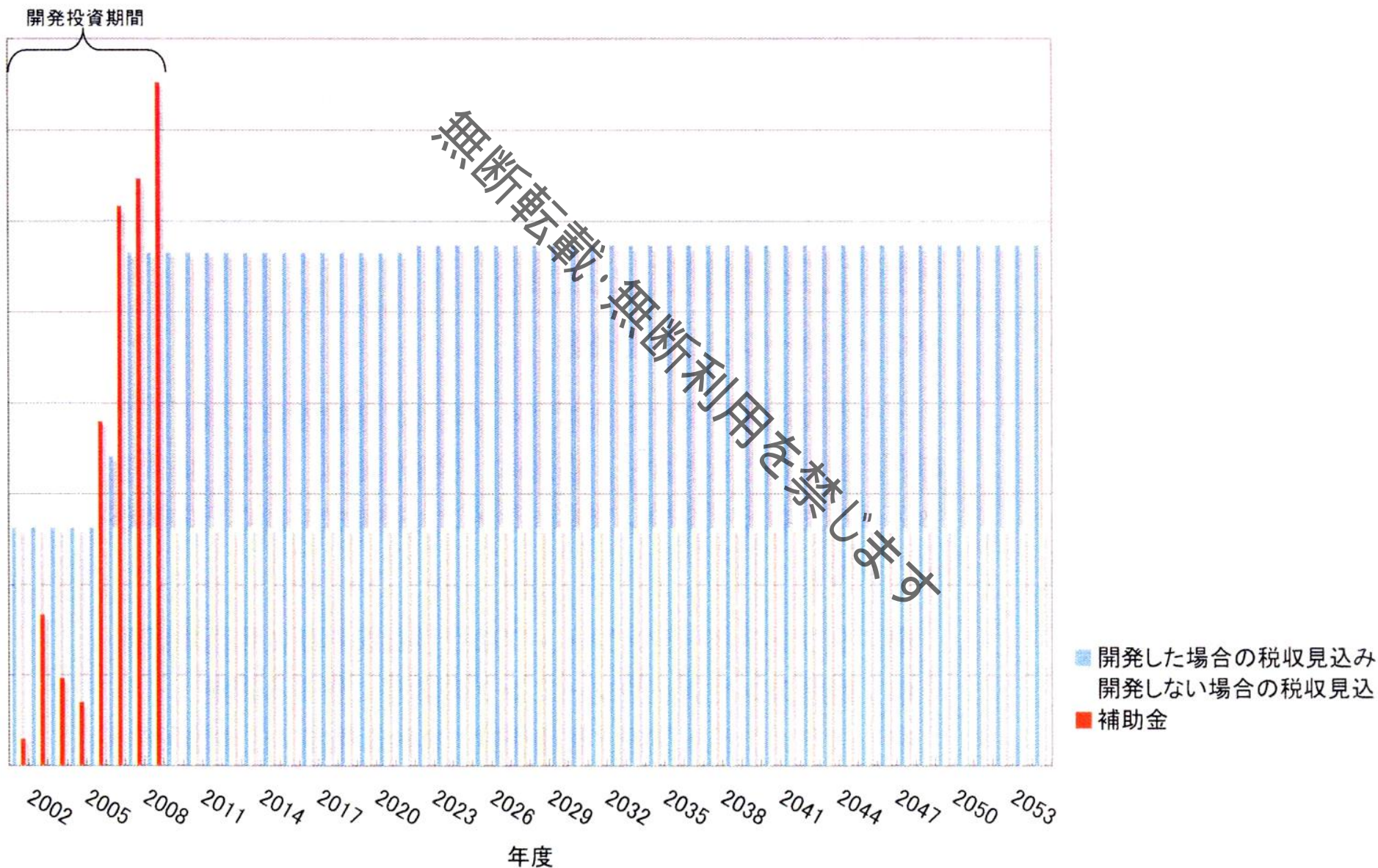


- ・天神まちづくりガイドライン
ーアクションプラン
- ・各年度事業計画

行政、民間の双方の投資が循環、還元される仕組み



丸亀町商店街連鎖型再開発にともなう 補助金と税收増の見込み



7. 新しい都市づくりと環境・エネルギーと 防災・減災を追求するエリアマネジメント

無断転載・無断利用を禁じます

1. 日本のエリアマネジメントにおける これまでの一般的な環境対応

水・緑関連

- ・植栽管理
- ・緑化協定
- ・歩道空間や広場空間での花の植え付け
- ・水路等の管理

交通関連

- ・物流効率化（共同集配送・ローディングスポット等）
- ・駐車場ネットワーク（駐車場案内等）
- ・サイクルシェアリング

廃棄物関連

- ・ゴミ拾い、清掃活動
- ・古紙回収（オフィス町内会）
- ・ペットボトル回収（オフィス町内会）

イベント関連

- ・環境セミナー、シンポジウムの開催
- ・打ち水
- ・エコポイント

より実質的にエリアの環境負荷を下げる取組が必要ではないか

2. 環境対策の必要性の高まり

環境問題への対応が企業活動・地域のリスクにつながる

- 制度対応のリスク
東京都の環境確保条例等
環境情報の開示強化
グリーン調達の強化
- コストリスク
ハイスペックなシステム
導入
- 企業間・地区間の格差
や差別化などのリスク

環境に対応することが企業・エリアに新たな価値を生む

- 地域価値の向上
地域ブランドの確立
資産価値の上昇
- 企業価値の向上
CSR等の観点からの評価
中長期的なコスト低減

3. 環境対策の必要性と

エリアマネジメント活動で取り組むメリット

何故エリアで環境対応を行うか

環境への対応の必要性が高まっている

環境に関する問題が企業活動・地域にとってのリスクになる

- ①制度対応のリスク
 - 東京都の環境確保条例等
 - 環境情報の開示強化
 - グリーン調達強化
- ②コストリスク
 - ハイスペックなシステム導入
- ③企業間・地域間の格差や差別化リスク
 - 先進的な情報を入手できる所とそうでない所の格差

環境に対応する事が新たな価値を創出する

- ①地域にとっての価値
 - 地域ブランドの向上
 - 資産価値の向上
- ②企業・個人にとっての価値
 - CSR等の観点から評価（企業価値向上）
 - 様々な点でのリスクヘッジ（中長期的なコスト低減）
 - 個人の健康増進（意識啓発含め）
 - 災害時のリダンダンシー確保（供給処理システムが維持）

エリアでまとめて実践するとメリットがある

管理水準が上がる・一定になる

- 管理する主体が全体を見渡して管理
- エリアの価値を最大限高める事を意識
- 一定のエリアを見ることで効率化、最適化

まとまると優遇される

- 行政にとっての協議主体が少数で、かつ継続されている
- まとめて実施する事で制度化しやすくなる

※大丸有のこれまでの事例から傍証

エリアで環境対応すると良い事があるのではない

◇コスト低減
→個別で機器導入するよりも大量に導入する事で単位コストが低減

◇スペックの高いシステムを全体に導入
→意欲ある人だけでなく、全体に高効率なシステムが導入されるので、負荷削減効果が高い

◇管理を個々の企業では無く、エリアに依存
→個々で管理を担う手間が省けると共に、管理水準が一定となる

◇防災性の向上とエリアでの継続性担保
→供給処理系のシステムをエリアで自立的に管理する事から、被災時も独自に対応できる

4. エリアマネジメント活動で 取り組むメリット

環境水準が上がる・一定になる

- ▶ 管理主体が全体を見渡して管理
- ▶ 管理主体が地域価値を高めることを追求する
- ▶ エリアを全体として見ることによる効率化・最適化

連携することへの評価がある

- ▶ 個別の取り組みとは異なる評価が行政などから行われる
- ▶ まとまって行うことにより行政などの制度化を進めることにつながる

5. エリアマネジメントと防災・減災

- 2011年3月に発生した東日本大震災は、従来の様々な価値観を見直す大きな契機となりました。エリアマネジメントにおいてもこれは例外ではなく、かねてより行ってきた地域防災の取組みは、再考を余儀なくされています。
- 防災はエリアマネジメントにおける最も基本的な課題の一つであり、東京都心でも従来から多くの場所で様々な取組みが実施されて来ました。これからは、単なる地域課題の解決という立場から脱し、より広い視点から取り組むことが求められます。

6. エリアマネジメント組織による防災減災の取り組み

現状の取組

避難訓練や啓発活動

- ・エリアでの避難訓練
- ・ハザードマップの作成、配布
- ・地域単位での防災対応マップ作成、配布
- ・防災に関するセミナー等の開催

災害弱者対応

- ・高齢者・障害者に対する支援
- ・外国人を対象とした避難訓練、防災教育

被災時対応

- ・帰宅困難者収容スペース開放
- ・備蓄物資の提供
- ・トイレ開放
- ・炊き出し

組織体制構築・人材育成

- ・地域組織の構築（防災隣組）
- ・行政とインフラ関係、民間企業との連絡会議構築
- ・企業内等で防災部門を担う人材教育

現状の取組をより強化

より実質的にエリアの防災性能を高める取組が必要ではないか

エリア単位で防災性能の向上を考える必要性和メリット

防災への対応の必要性が高まっている

災害に関する問題が
企業活動・地域にとっての
リスクになる

- 帰宅困難者の大量発生
- ライフラインの途絶
- 様々な機能・活動の停滞
- 人的・物的被害
- 地域の価値低下

災害に対応する事が
新たな価値を創出する

- 地域の価値向上
- リスクヘッジ
- 老朽化したインフラシステムの更新
- 地域コミュニティの醸成

エリアでまとめて実践するとメリットがある

管理水準が上がる
一定になる

- 管理する主体が全体を見渡して管理
- エリアの価値を最大限高める事を意識
- 一定のエリアを見ることで効率化、最適化

まとまると優遇される

- 行政にとっての協議主体が少数で、かつ継続されている
- まとまって実施する事で制度化しやすくなる

×

エリアでまとめて防災対応すると良い事があるのではないか

◇ 個々の企業で対応するの
に比べてコストが低減

◇ スペックの高いシステムを
全体に導入

◇ 管理を個々の企業では無く、
エリアに依存する事による業務
の効率化

◇ 行政コスト低減の可能性

8. エリアマネジメントによる 環境・エネルギーと防災・減災の掛け合わせ

無断転載・無断利用を禁じます

4. エリアマネジメントによる環境と防災への対応

前回と今回に分けて環境と防災それぞれで、どのような対応を行う必要があるのかについて整理してきたが、エリアマネジメントとしての役割はそれぞれの分野で共通な役割として整理できるのではないかと考える。つまり、①つなぐ、②情報、③空間という3つについてエリアマネジメントが対応していく事によって、エリアでの環境負荷の軽減や防災性能の向上につながっていく。

エリアマネジメントの役割	環境対応	防災対応
①ヒトやモノをつなぐ	<ul style="list-style-type: none"> <ヒト> <ul style="list-style-type: none"> ・環境教育による意識向上 <モノ> <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギーシステムの連携による効率性向上 ・エリアエネルギーマネジメントによる効率性向上 ・廃棄物のエリア管理による地区内資源の循環利用 	<ul style="list-style-type: none"> <ヒト> <ul style="list-style-type: none"> ・防災教育、避難訓練等による意識向上 ・平常時からのつながり構築による緊急時対応の迅速化 <モノ> <ul style="list-style-type: none"> ・緊急物資の共同化による被災時対応の強化 ・エネルギーシステム等の連携による被災時のライフライン確保 ・救急医療体制の構築による被災時対応の強化（拠点と街のドクターコール）
②情報を収集し提供する	<ul style="list-style-type: none"> ・モニタリングによる検証と改善 ・見える化による意識向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報収集の一元化による効率化、輻輳化の回避 ・エリア情報の収集による必要資材や危険箇所等の把握 ・被災時の情報提供による安心感の確保、混乱回避
③必要な空間を用意する	<ul style="list-style-type: none"> ・システムの設置空間の整備 ・環境教育、交流の場設置によるつながり強化、意識向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急物資の備蓄空間の整備 ・帰宅困難者等の收容空間確保

上記取組を支える為にエリアで用意する基盤的取組

- ①情報通信インフラ整備（デジタルサイネージ等）
- ②システム・空間マネジメント（コントロールセンター）
- ③環境・防災対応に関する方針・計画作成