

教授

今日はまずエリアマネジメントのそもそも論を語らせていただきたいと思います。エリアマネジメントの特徴としては、『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って、長期的、社会的視点を考慮した行動をとる』、『行政主導でなく、事業者・地権者・市民などが主体的に進める』ことが挙げられます。私がエリアマネジメントを最初に語り始めたのは、大手町丸ノ内有楽町地区のまちづくりからです。当時私はたまたま東京都の都市づくりビジョンのまとめ役をしており、グローバル化に都市がいかに対応するかという課題がありました。その中で、我々やまちづくりを担う都の担当者に、グローバル化により均一的なまちになっていいのかという問題意識が芽生えました。その際、「グローバル化の時代には国民特性が試される。人間関係や信頼等、国民の文化や風景への愛着が重要だ。」という佐伯啓思先生の文章を読んだことをきっかけとして、地域特性を生かしたローカル化をいかに進めるのかが大事だと思うに至り、14年前にビジョンを作成しました。それが現在でも生きており、現在まで多くの地区で個性をベースとしたエリアマネジメントが実践されるようになりました。

つくることと育てることを一体に考えることについて、つくるのは個別に行うのが一般的ですが、育てることを個々に行うのは難しいため、一定の方向性を見定め、できるだけフリーライダーを少なくすることが必要です。そのためには絆が求められ、これは社会関係資本につながります。そこには、長期的・社会的視点を考慮した行動が求められます。これからは、社会資本整備と社会関係資本の構築が合わさったまちづくりが必要です。それには、志ある資金等財源論も関係します。従来のまちづくりは、行政がコントロールしてトップダウンで維持管理を行うものでしたが、これからのマネジメントの時代ではボトムアップで絆・信頼と互酬性を持って地域の人たちが活動する必要があります。これは、社会関係資本の構築そのものと考えます。

社会関係資本とは、パットナムによると「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」とされ、それは社会的ネットワーク（個人間の絆）と互酬性と信頼性の規範であるとされています。エリアマネジメントの基本ともなる「互酬性」が社会的規範まで高められると、ネットワークが形成され、社会に埋め込まれることで、ネットワークが社会の成員を常に相互に協力するよう差し向けるといった循環的なプロセスが想定されます。「信頼」は、「人格的信頼」と「システムの信頼」に分化できるとされますが、まちづくりでは「システムの信頼」が重要な役割を担います。「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」と説明されます。まちづくりに関わる地域ルールのみからみると、エリアマネジメントにおいては「システムの信頼」の重要性が認識できます。まとめますと、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』であり、全体で一種の公共財といえます。新たな公共という言葉で表現することもできます。

エリアマネジメントを語る際には、BIDが議論となります。しかし、欧米のBIDは、既にまちができていて、その上で問題が生じてそれを解決するという側面が非常に強いです。一方、日本のエリアマネジメ

ントは、まちづくりの初期の段階から都市づくり一体として位置付けられるものであるという違いがあります。欧米におけるBIDは、北米、イギリスで多く設立されています。ニューヨークでは、BIDはまちが抱えていた様々な課題を解決してきました。基本的に活動の公共性が税制度活用の根拠となっています。代表的なBIDとしてタイムズスクエア地区、セントラルステーション地区などがあります。都市によって仕組みが異なりますが、ニューヨーク市の例をとると地権者からニューヨーク市の税務担当がBID税を徴収する一方、その税をもとにBIDに予算を配分するという手法です。タイムズスクエアでは、清潔度が上がった、犯罪が減少したなどの効果が得られました。海外の公共性は防犯や清掃をベースとしたものでありますが、それを日本で認めてもらうことは難しいと考えられます。日本の場合、環境や防災・減災などを活動の柱にすることが求められます。

環境まちづくりフォーラム実行委員会のシンポジウムで『1. エリアマネジメント組織に対する支援・優遇策の強化、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、3. 公共空間の管理・活用に関する制度構築・運用改善、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、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、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』が提言されました。今日は、特に4、5について紹介します。4について述べますと、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、すなわち、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収を当該エリアで活用する仕組みを実現することも必要と考えます。5について述べますと、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。

エリアマネジメントを広義に解釈すると図（p19上）の4つにわけられると考えます。大都市中心部のエリアマネジメント・地方都市中心部のタウンマネジメント・大都市既成市街地のエリアネットワークマネジメント・地方都市既成市街地の家守マネジメントがあります。家守はまだ地方都市中心部全体を考え、その行く先を考えているという段階のものは少ないために、図では黒くしております。

大丸有地区では、4度目の改定版である2012年ガイドラインを作って活動しています。総合的なまちづくり活動として、ハードに加えてソフトな部分も加えて、エリアマネジメントを行っています。大阪のグランフロントでは、大阪市版BID条例と言われている大阪市エリアマネジメント活動促進条例によってエリアマネジメント活動が展開されることとなっています。それに加えて梅田駅周辺地区など大阪都心部の数地区でも活動が行われています。名古屋駅地区でも大規模なエリアマネジメント活動が展開されています。地方都市中心部においては高松丸亀商店街の地域再生などがみられます。タウンマネジメントとして、単発にものを

つくるのではなく、作成した目標のもとで、小規模で連鎖型に長期的な視点で全体を考えたまちづくりを行うという活動もあります。長浜市のタウンマネジメントは後ほど紹介があるかと思います。一方、小規模なビルがたくさんあるエリア全体で一括してマネジメントすることは難しいのですが、こうしたエリアはまた一般的に産業構造の転換によって地場産業が衰退し、コミュニティも衰退しています。このような地域でいかにエリアマネジメントを行うかが課題でしたが、東京の神田秋葉原地区や、それと同時並行型として展開していた大阪船場地区などはまちづくり構想をもってエリアネットワークマネジメントを展開しております。コアとなるビルを設定し、周辺の空きビルや空室を合わせて、エリアを担うものに成長させる、そのためにはその他のテナントの面倒を見るコアビルを現代版家守として育てていっています。地方都市の既成市街地におけるエリアマネジメントでも家守事業が行われますが、これはもともと私が千代田区で構想を作った際の基本的な考え方に対応するものです。千代田区での事例では、千代田区のまちづくり構想をもとにコアビルを作ってサテライトにサービスを展開するという関係を構築しました。まだまだ地方では、エリア全体の構想まではできていないところが多いと考えます。その中で北九州市が介入して小倉では家守構想による都市型ビジネス振興事業が行われました。

エリアマネジメントとは、社会関係資本と捉えることができ、社会との関係性が非常に重要であると考えています。街をつくることからマネジメントを考えることが重要です。開発の時点では公は街づくり担当セクションですが、そのあとの運営では別の公、まち運営セクションと付き合わなければならないという問題があります。地権者、テナント、就業者、来街者など街に係わる多様な者の関係性も重要です。更に、開発後の管理運営の効果を評価し、多様な者を関係づけ、エリマネ活動の財源につなげることも必要です。また、エリマネ活動のなかで商業の活性化のためのイベントを実施する必要がありますが、それをどのように展開するかと関係して、まちを作る際には公開空地やアトリウム、歩道の拡幅など、まちの作り方を考えていくことが必要です。たとえば大丸有地区では、街並み調和型、賑わい形成型など通りに応じて役割を分担しつつ公開空地やアトリウムを配して連携してまちづくりを行うこととしており、このような動きは他にも五反田、大崎駅、六本木ヒルズ等東京都心部を中心として行われています。さらに、空間をつくる際うまくネットワーク化してひろがりをもってイベントの際に使えるように考えておくことが求められます。大阪グランフロントでは4つのテーマに沿った空間がつくられまち全体で展開されています。民間権利者などを組織化して、任意組織、株式会社、社団法人さらに大阪氏のようにBID団体のような法律に基づく新しい団体をつくることも必要です。そのような組織に多くの関係者がかわり、それを環境活動には結び付けて、地域の就業者が参加するという仕組みも必要です。大丸有地区では環境に配慮した丸の内シャトルなどを運行し、多くの利用者がいます。

また、関係者協力という意味では、開発時の連携、管理・運営の仕組み、税収増加などを評価する視点が我が国では必要になります。そのためには、成果として海外で行われている評価の視点である防災・防犯・清掃・にぎわいのみではなく、わが国特有のエリアマネジメント活動を評価する仕組みが必要です。これまでは、公共が公共施設を整備し、民間はインセンティブを得て公開空地などを個々に整備してきました。しかし、例えば横浜では、歩行者ネットワークや駐車場ネットワークを個々にではなく全体として連携すること、例えば歩行者ネットワークではレベルを合わせて整備するためのインセンティブを考えました。駐車場ネットワークについては、利用時間の違いを考慮した商業用と業務用の駐車場の共同利用や、周辺の駐車場

との連携による空き駐車場の有効活用を組み合わせ、駅周辺の開発に必要な駐車場台数を別々に開発を行う場合と比較すれば大幅に低減できる仕組みを共同で確保することとしました。これは民間にとって大きなインセンティブになります。

民間活動によるまちづくりの効果として、税収の増加があります。大都市部ではそのような議論が行われることがありますが、地方都市でも、単に賑わいを作り出したということにとどまらず、公共が民間経済活動を拡大し税収増ももたらすという投資的効果を考慮したマネジメントの仕組みを評価することが必要になってくると思います。高松丸亀町商店街連鎖型再開発に伴う補助金と税収増の見込みの表（p40下）を見るとわかるように、後の税収増で結果的に補助金を自治体が回収できるという投資的発想も我が国のエリアマネジメントに重要です。

また、環境対策として、我が国では水・緑、廃棄物、交通といった個別の環境対応が行われてきましたが、これからはより踏み込んだ対応もとめられます。具体的には、エリアマネジメント活動で環境に取り組むことで、地域価値さらにはそこに立地していることにより企業価値を高められます。防災に関しては、エリアマネジメント活動の中で取り組むことによって、個々の企業で対応する場合に比べて、コスト低減やスペックの高いシステムの導入というメリットが期待できます。また、平時の環境対応と非常時の防災対応を掛け合わせることも可能です。人材を育成し、空間を提供し、情報収集や提供を行うことなどを通じて、エリアマネジメント活動が防災・減災を今後担っていくことが考えられます。