

## 街を元気にするエリアマネジメント。その課題と効果とは――

本日は、「エリアマネジメントシンポジウム 2015in 仙台」によるこそおいで下さいました。我々は京都大学経営管理大学院で官民協働まちづくり実践講座を担当していて、官民連携によるまちづくりを研究するとともに、実際の取り組みを応援する活動を行っています。その中で、エリアマネジメントに関係する官民のネットワークの強化や学び合いを推進するため、全国エリアマネジメントトリレーシンポジウムをやっており、今日はその2回目になります。今日のタイトルは、この後のパネルディスカッションのテーマでもある、「稼ぐエリアマネジメント～公共性と収益～」です。

その前提として、エリアマネジメントとはどういうものでしょうか。これは、民が主導して、経営的なセンスを持って、市民・行政等を巻き込んでみんなで街を元気にしようという取り組みです。このエリアマネジメントの活動において、「公共性」と「収益性」の関係はこのような対立関係とされています。「公共性」というのはボランティア精神であり、「収益性」は金儲けだと。

2014年に京大と国交省等で行った調査結果をお示しします。これは、全国の自治体にアンケートして、574団体分の回答を得たものになります。エリアマネジメント団体が抱えている課題について質問した内容では、「財政面の課題」をあげているのが全体の30%近くにとまりました。

では、「エリアマネジメントの公共性」とは、どういうものでしょうか。

エリアマネジメント活動の公共性を判断する視点の1つ目には「効果」という視点があります。具体的には、エリア内の会員だけでなく、エリア内非会員やエリア外へのスピルオーバーなどの「外部性」があるか、様々な関係者との「利害調整」機能を持っているか、「行財政改善」に寄与するか、さらに「弱者保護・公平性の確保」につながるかという効果。2つ目に、これまで一般的に「自治体が提供してきたサービス」であるかどうか。3つ目に、「公共財」としての競合性と排除性があるかどうかです。

一方で「エリアマネジメントを行う組織の公共性」という観点で見ますと、1つ1つの活動に公共性があるかどうかということではなく、様々な活動の総和がエリアに対し公共性を与えている活動となっているかが、公共性の判断基準になります。そして、近年「社会関係資本」という考え方がありますが、エリアマネジメント活動自体が社会関係資本であり、地域の価値を生み出す重要な資本であるといえます。

視点の1つ目、外部効果について見てみます。外部効果とは、ある主体の活動が、市場を介さずに他の主体の活動に及ぼす影響を指します。先述したアンケート調査結果では、自治体の担当者の方はエリアマネジメントによって「まちなみや景観への効果」や「にぎわいや集客への効果」等の効果があったと評価しています。これらの効果は、多くの場合、地域内のエリアマネジメント組織の会員のみでなく、地域内の人々や、場合によってはエリア外の人々にも及び、「正の外部効果がある」と言えます。

大学らしく少々専門的な解析もしてみました。エリアマネジメントが地価に対しどのような影響を与えているかについてです。先ほどのアンケート結果によって得られたエリアマネジメントがある地点とない地点の地価データを用いて、ヘッドニックアプローチによって影響を分析してみたところ、エリアマネジメント活動は、商業地の地価に対して正の影響を与えている可能性が高いということも分かりました。

## 公共性と公益性は対立しない

このような効果をもたらす「エリアマネジメントの主な活動」について整理をしてみました。1つ目は「地区のビジョン・ルールの策定」です。地域共有のビジョンをつくる、あるいは利便増進協定や地区計画など地域のルールをつくるなどです。2つ目は「公共施設の整備・管理・運営」です。指定管理者制度や占用許可等により、公共空間の活用を行う活動です。3つ目は「防災・防犯・環境維持等」です。違法駐輪対策や地域の防災活動、あるいは清掃や緑化などがこれらに当たります。4つ目は「情報発信等」です。バナーや広告事業の展開、情報発信拠点の整備や運営、地図作成や街歩きなどがあります。5つ目は「民間施設の有効活用」です。駐車場の管理やリノベーション事業、コミュニティバスやレンタサイクルなどの地域交通、地域エネルギー供給などです。6つ目は「アクティビティ・イベント・セミナー、ネットワーク形成」です。マルシェや文化イベント、勉強会などがこれに当たります。

これらのエリアマネジメント活動の公共性の代表例として、外部効果を横軸にとって整理をしてみました。例えば会員対象のセミナーや小規模な物販・飲食などは外部効果が少ない。空き店舗対策などでおしゃれなお店が増えるとその周りにもお店が出始める、景観ルールをつくり景観が向上するなどは、エリアマネジメント活動地域内の非会員にも効果があります。大規模なイベントで街が賑わったり、エリアマネジメント団体自体がシティセールスをして都市全体の知名度が向上するなどは、地域外へのスピルオーバー効果が大きいと言えます。

次に、エリアマネジメントの活動の収益性について整理をしてみました。今度は縦軸に収益性をとっています。物販や飲食、広告事業や不動産事業などは、収益性が高い事業と言えます。次が収支トントンであったり、収益は少ない代わりにセールスの効果等代替りの効果がある活動。一番下の無料のイベントやまちづくりルールの策定・運用、地域清掃や防犯活動、公共施設の管理などは、労力がかかる一方収益が少ない事業になります。これら横軸と縦軸を重ねてみますと、収益性と外部性には、例えば公共性が高いと収益性が低いというような明確な関係性が見られない、つまり収益性と公共性には明確な関係が無いということが出来ます。ですから、公共性と収益性が対立する、とは言えないということになります。

## 公共性を公益性から見たエリアマネジメント活動の今後の方向性

これらを踏まえて、「公共性と収益性から見たエリアマネジメント活動の今後の方向性」について示します。「公共性」を横軸に、「収益性」を縦軸にすると、公共性・収益性共に小

さいものから、公共性・収益性共に大きいものまで、4つの象限に分類が出来ます。これらを「収益性」順に見てみたいと思います。

まず、会員向けのセミナーや会報誌の発行などは、主に会費と収益から成り立っている公共性も収益性も小さい原始的な会員向けの事業です。地域力の向上等エリアマネジメントへの期待に応えるためには、これらの領域から活動の範囲を他の領域に拡大すること、特に公益性のあるものに拡大することが重要です。

2番目は、駐車場管理や広告事業など、収益性の高い民間事業です。あがった収益を会員向けの共益事業に充てる他、普通の会社等であれば会員に利益配分するところを、エリアマネジメント団体は地域のための活動に充てていくことが重要で、それこそエリアマネジメント団体の特徴であり意義でもあります。

3番目に、公共性も収益性も高い組織です。典型的な事例は少ないですが、道路占用による高質な空間管理とオープンカフェの事業の組み合わせ、地域エネルギー供給などが該当します。エリマネ団体から見れば、指定管理者制度による公共施設管理も該当します。この象限の活動は、これら分野の活動をさらに増やしたり収益性の向上を図ることにより、拡大・充実を図るべきです。

最後に、防災・防犯活動やベンチや花壇などの公共施設管理等、公共性は高いものの収益性が低い公益事業です。この分野が最もエリアマネジメント団体に求められがちですし、例も多いと思います。この象限の活動は、例えば規制緩和等により収益性の改善を図る、或いは収益性の高い事業から賄ったり会費・出資等を募ったり補助金等の行政支援を活用したりすることが必要です。また、そのための資金調達を容易にするための工夫が、例えば、税制改善や効果の見える化なども求められます。

## エリアマネジメントの統合性

これまで、エリアマネジメントの個別活動について論じてきましたが、実はエリアマネジメントはそれほど単純ではありません。これを、私は「エリアマネジメントの3つの総合性」と呼んでおります。

1つ目は、「一つのエリアマネジメント活動が様々な目的を持つことがある」ということ、2つ目は「エリアマネジメント団体は、一つの活動のための組織ではなく、地域の活性化や価値の向上という目的のために、様々な活動を組み合わせて行う」ということ、3つ目が「エリアマネジメント組織の公共性」という中での「個別活動の公共性の和」と「社会関係資本（社会的ネットワークの価値）」です。

## 総体として公平性でありながら、個体を発揮できる組織運営へ

最後に、「エリアマネジメント団体への支援のあり方」についてお話しします。前述のアンケート調査では、エリアマネジメント団体の主な収入源として「補助金・委託金等」が56.1%と最も多くなっており、いわゆる自主財源は36.65%となっています。複数回答なの

で、合計が100%を超えることはご了承ください。これらを踏まえ「エリアマネジメント団体の財源のあるべき方向性」を整理しました。特に自治体等からの補助金・委託金については、エリアマネジメント自体が「民による主体的取り組みであること」から、東工大の中井教授は「行政の公平性からの自由」とおっしゃっておりますが、エリアマネジメント団体の「自立性・自発性を維持するために限定的な役割とすべき」と考えられます。エリアマネジメント団体が収益性が高い活動をしていたとしても、そこから得られる収益を収益は低いが公益性の高い活動に充てる場合、公共性はトータルの効果を見ればよいと考えます。また、公平であるということは画一的になりがちであり、細やかなサービス、あるいは個性の発揮といったエリアマネジメント活動の特徴は、自治体が提供するサービスに求められる公平性と相容れないものです。つまり、エリアマネジメント活動を進める際は補助金に頼るのではなく、いかに財源を確保するか、すなわちこの後のパネルディスカッションのテーマでもある「稼ぐエリアマネジメント」が重要になります。

## 「稼ぐエリアマネジメント」をサポートするために

では、「稼ぐエリアマネジメント」をサポートするためには、どのような取組が必要でしょうか。

1つ目に「公共施設を使い倒す」ことです。そのための制度としては、道路上のオープンカフェやイベントの規制緩和を可能にする国家戦略特区や都市再生特別措置法、或いは大阪市さんが先進的に取り組んでいる大阪市エリアマネジメント推進制度（大阪版B I D）などがあります。ただし、ここで特に重要なのは公共施設管理者の意識です。安全性も自然・文化の保護も大事ですが、だからと言って誰も使わなかった、だから事故が無くて「安全」だ、というのは違うと思います。また、誰も見ない、知られていない自然や文化の意義は小さいのではないのでしょうか。公共施設の効用を最大化することが管理者の使命でもあります。

2つ目に、「規制緩和」があります。東京都の「しゃれ街条例（東京都しゃれたまちなみづくり推進条例）」では、まちづくり団体登録制度により、公開空地などでの公益的な有料イベントやオープンカフェ、物販を可能にしています。それ以外に大阪での「大阪府屋外広告物条例」などもあります。

3つ目に、「エリアマネジメント団体に対する公的な位置づけ」として、都市再生特別措置法に基づいた都市再生推進法人の指定や、都市再生整備計画への位置づけなどがあります。これらにより、例えば指定管理者への指定、占用料減免等の根拠となることが期待されます。

4つ目には、「学び合いの場」をつくること。今回の後援者にもなっている全国エリアマネジメントネットワーク設立準備委員会は、様々なエリアマネジメント団体同士をつなぎ、情報を共有することを目的としており、来年度の正式設立を目指して現在調整中であります。また、今回のシンポジウムも、京大経営管理大学院が行う全国リレーシンポジウムの一

環としてご協力をさせて頂いております。このように多くの方々が集まり、知り、学び合える場づくりがますます重要となってくると思います。

そして5つ目には、各自治体の中で、総合的なサポート窓口をつくることです。どうしても所管などによって取り組みや対応が異なってしまうため、横に連携する窓口を作ることはとても重要と考えます。

このように、「公共性があり収益性もある」エリアマネジメント活動を推進していくには、単に補助金ということではなく、多角的な支援や取り組みが必要になります。

以上、「稼ぐエリアマネジメント～公共性と収益」という点で、基調講演をさせて頂きました。みなさま、ご清聴大変ありがとうございました。