



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

エリアマネジメント の現在とこれから

京大経営管理大学院まちづくり講座の研究成果より

京都大学経営管理大学院 御手洗 潤

京都大学経営管理大学院 光亞興産官民協働まちづくり実践講座 3年間の実績

- 授業「まちづくり・まち経営」
- まちづくりフィールドワーク
など

- 全国エリアマネジメントリレーシンポジウム (全6回)
- 全国エリアマネジメントネットワーク設立支援
- 各地での講演・委員会参加
など

教育

普及啓発
・実践

研究

- 産官学エリアマネジメント研究会・報告書
(2015.7)
- 全国エリアマネジメントアンケート
上 (全2回)
- 米・独BID調査・研究
- エリアマネジメントの地価への効果の研究 (学会論文)
- エリアマネジメントの地域特性の研究 (学会論文)
- エリアマネジメントの分類研究 (学会論文)
など

全国エリアマネジメント・アンケートの概要

1) 実施機関

京都大学経営管理大学院、和歌山大学経済学部、国土交通省都市局まちづくり推進課

2) 調査対象

都市再生整備計画を策定済み市区町村のうち、平成24年度未までに計画が終了した地区等計826市区町村（対象地区1524地区）

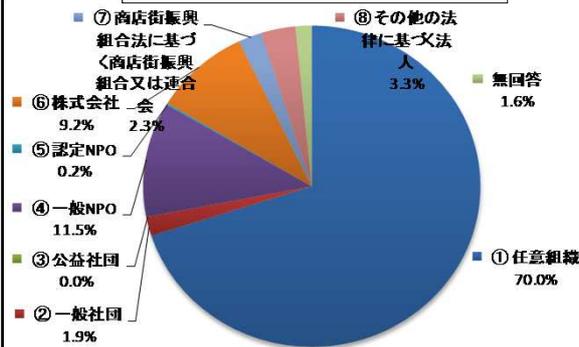
3) 実施期間

2014.11～2015.1（第1回調査） 2015.8～9（追加調査）

4) 回収数と回収率（第1回調査）

回答市区町村数746市町村（回収率90.3%） 回答地区数1322地区 回答団体数 574

エリアマネジメント団体の法人格



エリアマネジメント団体の収入源

9割以上の団体は何らかの収入源を持つ
内訳は、以下の順に多い

- ① 補助金・委託金等 ــــــــ約56%
- ② 会費その他の出損金 ــــــــ約41%
- ③ 活動からの収入（自主財源）約37%

3

エリアマネジメントの効果① 自治体によるエリアマネジメントの評価

全国エリアマネジメントアンケートにおいて、574のエリアマネジメント団体の活動による以下の9つの効果を自治体担当者に4段階（1. 大いに効果あり、2. ある程度効果あり、3. あまり効果なし、4. まったく効果なし）で評価してもらった。

- エリアマネジメントには様々な効果がある
- 自治体のエリアマネジメントに対する評価は総じて高い
（9種類の効果について、9割～4割のエリアマネジメント団体で「効果あり」）

効果の種類	大いに効果ありとある程度効果ありの合計の割合
住民等の意識の向上、相互理解、ネットワークの形成への効果	90.8%
にぎわいや集客（買い物客、観光客等）への効果	85.1%
まちなみや景観への効果	84.4%
地域の知名度向上エリアマネジメント活動に関する認知度向上への効果	75.7%
防災・防犯・安全への効果	71.6%
消費活動や売上、雇用などの経済への効果	60.8%
公共施設管理費等の財政負担の軽減効果	53.6%
地域間競争力への効果	43.6%
賃料や空室率等の不動産への効果	41.6%

※団体の目的としていない・わからないを除く

4

エリアマネジメントの効果② 地価への効果

平山・要藤・御手洗 (2015) エリアマネジメントによる地価への影響の定量分析 (日本不動産学会第31回学術講演会論文集31) より

全国エリアマネジメントアンケートにより得られた地価データを以下の二つの方法により分析

1) 単年度 (2014年) データを用いたヘドニックアプローチ

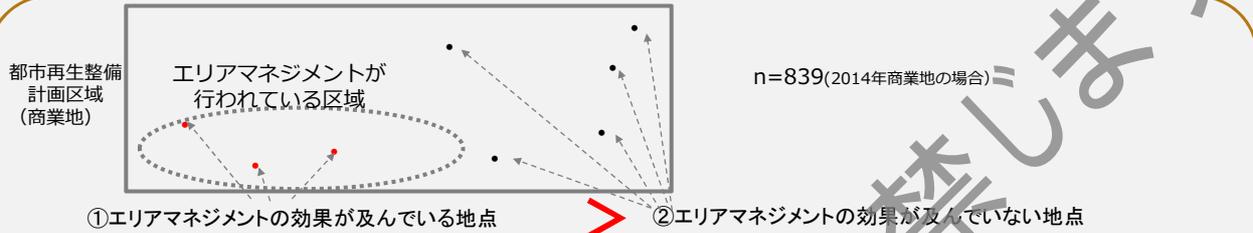
$$\log(P_i) = c + \beta \cdot AMDUM_i + \sum \alpha_k \cdot Z_{k,i} + \varepsilon_i$$

P_i : 地価 $AMDUM_i$: エリアマネジメント活動が行われていれば1を、それ以外では0をとるダミー変数
 Z : 先行研究で主として用いられている地価に影響を与える他の変数 c : 定数項 ε : 誤差項 β, α_k : 各変数のパラメータ

2) パネルデータ (2010年~2014年) を用いた分析

$$\log(P_{it}) = c + \beta \cdot AMDUM_{it} + \sum \alpha_t \cdot YDUM_t + v_i + \varepsilon_{it}$$

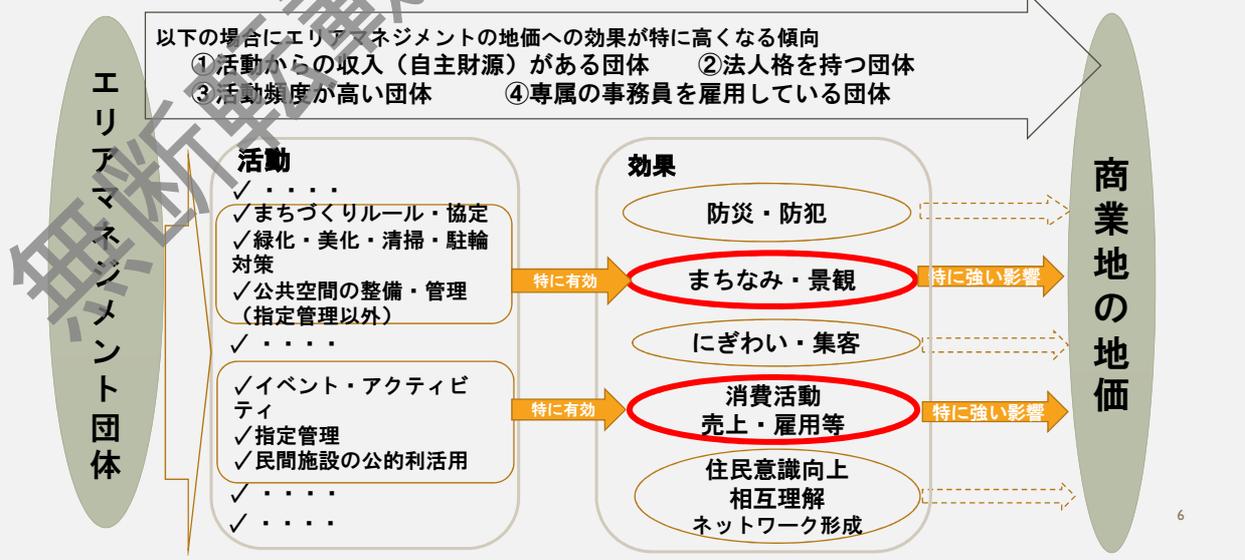
$YDUM$: 年ダミー (2010年、2011年、2012年、2013年) v : 地点固有の固定効果



結論: 商業地の地価は、①の地点のほうが②の地点より (通常地価に影響を与える要素を考慮しても) 有意に高い
 ⇒ 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がある可能性が高い

エリアマネジメントの地価への効果の経路等

平山・要藤・御手洗 (2015) エリアマネジメントによる地価への影響の定量分析 (日本不動産学会第31回学術講演会論文集31)
 平山・御手洗 (2016) エリアマネジメントが地価にもたらす影響のメカニズムの分析 (日本都市計画学会学術研究発表会論文51-3)



米独日BID制度の比較 (2015.7米国調査、2016.11独国調査等より)

	ニューヨーク	ハンブルク	大阪(グランフロント)
法的根拠	市法	連邦法(枠組み法) + 市州法	組合せ(地方自治法+条例+都市再生法等)
(強制)徴収金の性格	分担金(受益者負担)	特別賦課金	分担金(受益者負担)
徴収金の負担者	不動産所有者	不動産所有者	土地所有者
背景・主な目的	・治安の悪化・不十分な清掃 ⇒マンハッタン中心部の凋落 ・フリーライダー対策	・中心市街地の商業の活性化 ・フリーライダー対策	・エリアマネジメントの推進 ・高質な公共的空間の創出・維持発展
主な事業	治安・清掃・美化 イベント・プロモーション等	公共空間改善(石張り舗装、イルミネーション等)	公共施設の高質な管理
地域(BID)団体の性格	特別地方公共団体	地域団体の概念なし	地権者が協定を締結し、法人格を取得し、都市再生法人の認定を受ける
設立要件(負担者の同意)	51%以上の土地所有者による反対がないこと	15%以上の土地所有者の賛成による申請+1/3以上の土地所有者による反対がないこと	自治法の分担金制度は同意要件なし。大阪の制度上は相当数の地権者の合意(利便増進協定)。現在の運用は全員合意
負担者の団体と事業実施者の関係	負担者などから構成される団体(DMA)が職員を雇用して事業を実施	計画を申請し行政と契約を締結した民間法人が事業実施。負担者団体は制度上の位置づけ無。	負担者の団体(TMO)自ら事業を実施
収益事業の実施	想定されている	想定されていない	想定されている

比較から見るBIDの本質と差異

BID=Business Improvement District

- BIDの本質 (= エリア内の負担により地域のための事業を民が実施)
 - フリーライダー対策 = 政府による強制徴収
 - 反対投票等による負担者の意見を聞く手続
 - (地方) 政府の承認・監督
 - 5年程度の期限(サンセット条項) → 再度の手続により負担者の意見を聞く = BIDの評価 ⇒ 「民による事業」と「公による賦課」を意見聴取手続によりバランス
- 制度設計に委ねられる事項
 - BIDの目的・背景は国により様々
 - 徴収金の性格は国により様々
 - BID団体 = 地域の人々の団体では必ずしもない。
 - BID団体の収益活動実施を想定しない場合もあり
 - BID団体への税制は重要な論点。しかし、必ずしも自動的に非課税ではない
 - BIDの評価の公表は未だ様々。サンセット条項と再度の意見聴取手続がBIDの評価

エリアマネジメント団体の分類

宋・泉山・御手洗 (2016) 組織・活動特性から見た我が国のエリアマネジメント団体の類型と傾向分析 (日本都市計画学会学術研究発表会論文51-3) より

493のエリアマネジメント団体を、その組織特性・活動特性・財源調達・効果により、以下の4つの軸を基準に8分類

- | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|---|---|---|---|---|
| 1軸：「事業指向(公共施設等)」 | 事務局を持つ組織が公共施設を活用し事業活動 | + | ← | → | - | 事務局なし
公共施設活用事業なし |
| 2軸：「賑わい活動指向」 | 収益性のあるにぎわい活動 | + | ← | → | - | まちづくりビジョン・ルール |
| 3軸：「民間施設利活用指向」 | 民間施設の公的利活用を行うまちづくり会社 | + | ← | → | - | 民間施設の公的利活用なし
非株式会社
行政との強い連携
行政依存 |
| 4軸：「民間ネットワーク活動指向」 | 民間ネットワークの形成、民による財源調達 | + | ← | → | - | |



エリアマネジメント団体の分類 (ネットワーク型・事業型)



ネットワーク型・事業型の分類からみた これからのエリアマネジメントの方向性

- 地域の課題・目的に応じた多様化
- **ネットワーク型（協議会）：橋渡し型社会関係資本の機能の強化**
 - ✓ 住民・地域企業と自治体との中間にある組織/エリアのトータルマネジメントを考える
 - ✓ エリア代表性の強化（ガバナンス・透明性の確保）
 - ✓ 課題共有とネットワーキング⇒ビジョン・自治体との連携・認識共有・協働
 - ⇒ 個別課題への対応：ルール/公共事業や都市計画等への意見集約/ネットワーク型活動/イベント等（必要に応じ事業型へ）
 - ✓ 会費制：フリーライダー問題への対処
- **事業型（まちづくり会社）：地域の（特定の）目標達成のためのパブリックな事業の経営主体**
 - ✓ 公共性と自立の両立
 - ✓ 稼ぐエリアマネジメント
 - ✓ 素早く柔軟な意思決定の確保
 - ✓ 公益性の担保のための自治体その他の関係者との連携の確保（協議会による大方針提示等）
 - ✓ 地域の協議会（ネットワーク型エリマネ）の実行部隊
 - 起業家型、TMO型/三セク型、住民出資型、公共施設中心型等
- **両方の総合型**
 - ✓ 必ずしも一つの団体である必要はない。 団体間の役割分担。 二重の組織

13

エリアマネジメントの公共性 なぜエリアマネジメントは公共性があるのか？

- I. 活動による外部効果
 - II. 全体余剰増加効果
 - III. 公共財の供給
- 社会関係資本の蓄積



これらをより高めるエリアマネジメントを目指すべき！
これらの効果が高いエリアマネジメントへの公共の支援が正当化される

14

エリアマネジメントの公共性Ⅰ 活動による外部効果

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

エリアマネジメントの効果

- ① まちなみや景観への効果
- ② にぎわいや集客（買い物客、観光客等）への効果
- ③ 賃料や空室率等の不動産への効果
- ④ 消費活動や売上、雇用などの経済への効果
- ⑤ 防災・防犯・安全への効果
- ⑥ 住民等の意識の向上、相互理解、ネットワークの形成への効果
- ⑦ 地域の知名度向上・エリアマネジメント活動に関する認知度向上への効果
- ⑧ 地域間競争力への効果

公共性
の一例

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はなく、地域内の人々や、場合によってはエリア外の人々に及ぶ

=正の外部効果がある

15

エリアマネジメントの公共性Ⅱ：全体余剰増加効果

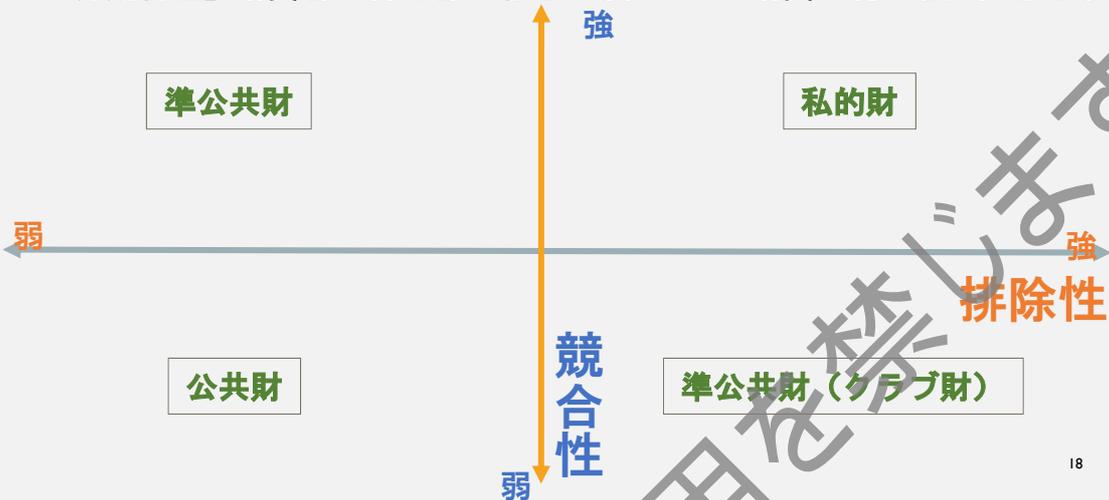
- 多数者が合意した目標に向かって連携・協調した活動
→シナジー効果
- 組織内の構成員間の協調や利害調整
→構成員がお互いにもたらす正の外部効果の増大や負の外部性の減少

- 構成員全体の余剰を増加させる効果（共有地の悲劇のパレート改善が典型）

17

エリアマネジメントの公共性Ⅲ 公共財

- 「非排除性」 対価を支払わない者を排除できない
- 「非競争性」 消費者・利用者が増えても他の人の消費・利用を減少させない

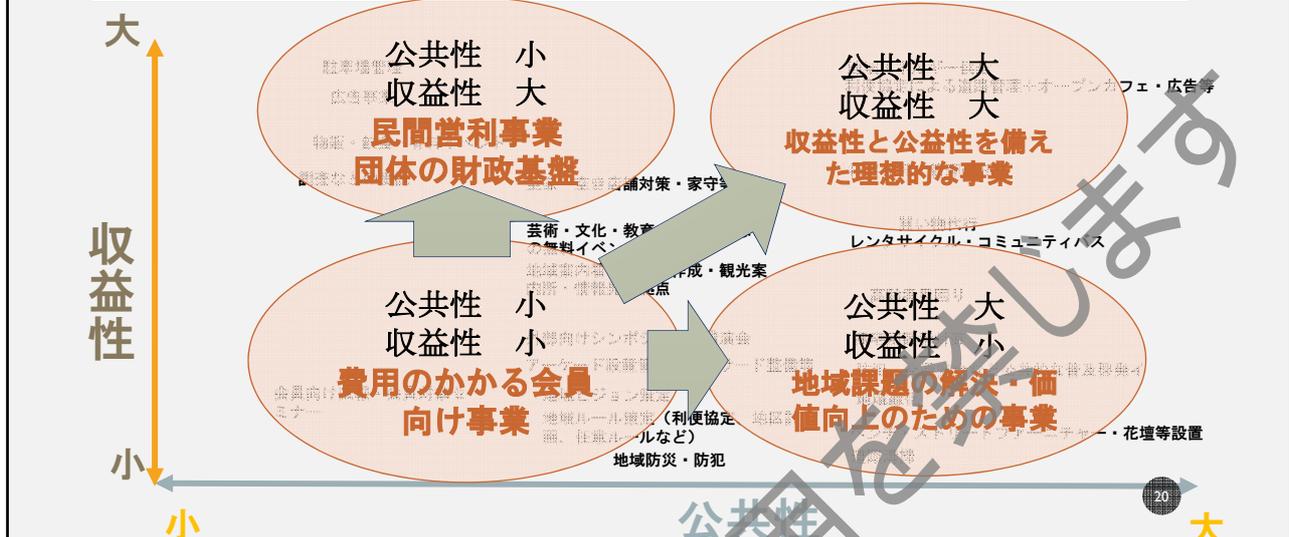


エリアマネジメントの公共性Ⅳ 社会関係資本の蓄積

- 社会関係資本（ソーシャルキャピタル）とは
 - 人々が他人に対して抱く「信頼」、
 - 「情けは人のためならず」「お互い様」「もちつもたれつ」といった言葉に象徴される「互酬性の規範」、
 - 人や組織の間の「ネットワーク（絆）」
- 物的資本や個人の特性である人的資本とは別に、生産要素の一つとして付加価値を生み出す資本の一つと認識されるようになってきている。
- 9割以上のエリアマネジメント団体について、自治体の担当者は「住民等の意識・ネットワークの形成への効果」が（大いに又はある程度）あったと評価
- 諸富（2010）によれば、
 - 発展の概念や人々の幸福感には、非物質的価値（環境、文化性、連帯感、結束力等等）を含むようになってきている。
 - 同書の中で成功したいいくつかの地域の地域戦略や地域発展に向けた構造改革を調査した中から、地域発展戦略に成功を収めつつある地域では、非物質的価値に対する投資を行ってきたことが主たる成功要因としている。
 - 現代における価値創出の根源は、ネットワーク形成によるコミュニケーションからくる創造性である
- 地域の価値を創出し、成功するためには、ネットワーク等の社会関係資本を強化していくことが必要

これからのエリアマネジメントの方向性 「公共性」と「稼ぐエリアマネジメント」の両立

事業型エリアマネジメントの本質＝民が自らの稼ぎその利益をまちに再投資



自治体の役割、エリアマネジメントの支援のために

- 民による自主性の尊重
 - エリアマネジメント団体が自ら「経営」できる形を作り上げる支援
 - 「個性・まめこまやか・効率的・稼ぐ」など、行政の不得意分野を担うのがエリアマネジメント。民に任せたいところへの口出しはしない。
 - 行政の役割は、多くの人との課題の共有・ビジョンの提示+支援に徹する。支えは大事。
 - 補助金の役割は限定的
- (事業型の場合) 「リスクをとる」人を探す。自治体の担当者もリスクを分担する。
- 稼ぐエリアマネジメントに対する理解・支援
 - エリマネが稼ぐ機会の確保。作る段階から考える。公共施設中心型エリアマネジメント。
- 必要に応じ、ひるまず特別な扱いを (規制の柔軟な運用、契約、補助金、エリマネ団体の信用力の担保)
 - ← 透明性・説明責任
- 民が意識を高め、先進事例を学ぶ機会の確保
- 職員の意識改革
- 役所におけるエリアマネジメントの総合的な窓口の導入

なぜエリアマネジメント？

- 地域間競争に勝ち抜く
 - 地域の魅力・個性の発揮/地域の資源の発掘・活用
- ハード整備はまちづくりの半分以下
 - ハードだけでは活性化はない ⇒ ソフトが重要
 - 大きなハード整備がなくともスモールエリアの活性化は可能
 - ⇔ 大きな変化はハードの大きさとソフトの組み合わせ
- 官の活動だけでは地域は改善されない
 - 人口減少・財政ひっ迫の中、大きなデベロップメントはあまり期待できない時代
 - 地域資源の上手なマネジメントが必要。しかし官が責任もってマネジメントするのは公共施設のみ
 - にぎわい創出、他の地域よりも高質な空間管理、利益のまちづくりへの投入など、官の不得意分野が多い
- 個々の施設・企業の取り組みだけでは地域は改善されない
 - エリアブランディング、地域の魅力や個性を磨く、回遊性
- 取り組みを行い、競争に勝った地域だけが生き残る

24

エリアマネジメントのこれからの方向性（まとめ）

- トータルで見れば、エリアマネジメントには公共的な効果が認められる。
 - 公共性の拡大がエリアマネジメントの目指すべき方向性の一つ
 - このようなエリアマネジメントの促進・支援が望まれる
- これらの効果は必ずしも企業や住民の利益にすぐに結びつくものではない。地域力の向上・地域活性化等を通じた間接的な効果。
 - これが個性につながり、地域間競争を勝ち抜く力となることへの理解を広める必要
(自らの利益のためだけでも、他人のためのボランティア (CSRなど) でもない)
- BID制度は世界の潮流になりつつある/本質と制度設計に委ねられることの見極めたうえでの検討
- 「公共性」と「稼ぐエリアマネジメント」の両立。公共の理解
- 公共施設は地域の資産。地域の課題解決のために「使い倒してこそ」価値が発揮される。
 - その効用は一般的には利用者の数を増やすことが施設価値の増大につながる。
 - 上手にたくさんの人に「使ってもらう」ことは、官より民、コントロールよりネットワークが適している。
 - 地域の課題解決+稼ぐエリマネの場所として公共施設は最適。公共施設中心型エリアマネジメント
 - 公共施設の管理と周辺のエリアのマネジメントをシームレスに考える
- エリアマネジメントは経営体

26

日本のエリアマネジメントのさらなる発展を
願っています。

ご清聴ありがとうございました

京都大学経営管理大学院 官民協働まちづくり実践講座 ホームページ



<http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/ja/city.html>

- 全国エリアマネジメントアンケートの集計結果
- 産官学のエリアマネジメント研究会報告書
- 過去5回の全国エリアマネジメントリレーシンポジウムの議事録・資料等がおります。



無断転載・無断利用を禁じます