

## 第2部

### 〈セッション2 全国のエリアマネジメント（取り組みと連携）〉

コーディネーター：

京都大学経営管理大学院 御手洗潤 特定教授

パネリスト：

仙台駅東エリアマネジメント協議会 足立千佳子 事務局長

NPO 法人大丸有エリアマネジメント協会 中村修和 事務局長

梅田地区エリアマネジメント実践連絡会 植松宏之 前事務局長

御手洗（京都大学）：パネルディスカッションの導入として、最初に、エリアマネジメントの全国の現状、分類、課題についてお話をさせていただきます。京都大学にある官民連携まちづくり研究会の報告書と、国交省・和歌山大学と連携で全国に実施したアンケートがあり、その結果から考察しています。まず、エリアマネジメントの現状をお話させていただきます。全国の都市再生整備計画策定している市町村の内、826の市町村にアンケートをおこないました（回答率9割）。574の団体でエリアマネジメント団体が区域内にあると回答がえられました。悉皆調査ではないにもかかわらずこれだけの数のエリアマネジメント団体が存在しているということは、全国でエリアマネジメントが一定量進んでいることが改めてわかります。しかし詳細を鑑みると、エリアマネジメント団体があると回答した市町村は全体の4割ほど、またエリアマネジメントの支援策があるのが56%程であり、存在・支援策に濃淡があります。一方で、エリアマネジメント団体が複数存在するのはエリアマネジメント団体をもつ市区町村の半分弱であるので、エリアマネジメントをおこなっているところとおこなっていないところの差が付いてきています。また団体の活動を6つに分類してどのような活動をおこなっているかを聞いた結論としては、エリアマネジメント団体に共通する活動はありません。イベントやアクティビティーをおこなっている団体は多いけれども、それでも55%にとどまります。574団体の内、事務局を持つのが約半分、さらにその半分が専属の職員をとって、しっかりと活動をおこなっているエリアマネジメント団体も高い割合であることがわかります。設立の経緯は、6割が民間発意で始まり、35%が公共発意です。収入については、9割以上の団体が収入源を持っています。そのうち、一番多いものは、補助金・委託金など、自治体に資金を依存しているのが56%、会費など会員から資金を調達しているのが4割程度、活動から資金を得る等の自主財源を持っているのは36%といった内訳になっています。次に、エリアマネジメント団体の分類です。エリアマネジメント団体には様々な団体がありますが、分類することにより、自分の街の団体との類似点・相違点を把握することに役立ちます。まず、都市規模と、商業地区か住宅地区か、そして新規開発や新市街地か既成市街地かというなどのエリアの特徴で分類できます。また、資産を持ったり、収益事業から収入を得て独自事業を行うなどの事業型と、ネットワークの形成が中心で収益が上がる事業はやってもその事業の費用を賄うのみであるネットワーク型という分類ができます。また、「にぎわい集客」「まちなみ景観」「ネットワークの形成」という3つの目的の強弱で分類可能と考えています。エリアマネジメントの効果については、効果を

8つに分類してどのような効果を得たか聞くと、8つとも効果があったと回答を得ることができます。その中で主要なものを聞くと次の、にぎわい・集客、まち並み・景観、住民意識・ネットワークに集約されます。団体としても、全てを目的として持つことが多いですが、おそらく強弱が存在するだろうと考えています。最後に全国エリアマネジメント団体の課題については、最も多い人材面と財政面の課題、その他認知度、制度面などの課題があります。これらの詳細は、財政面は、人材確保のための財源や事業展開・拡大のための財源といった課題であり、自主財源の確保あるいは収益事業をもつことが解決策であるといった回答が非常に多く見受けられます。また人材面においては、積極的に活動を担う人材あるいは事務局などの人材不足、また会員の高齢化や世代交代といった広がり課題の2つが顕著にあらわれます。解決策としては、人材育成のほか、他団体との連携・交流・ネットワークを通じた人材育成や、普及啓発が挙げられています。認知面の課題の解決策としても、普及啓発等による認知の向上が挙げられます。制度面の課題としては、公共施設の利活用が多く挙げられ、具体的には占用許可・使用許可の制限や手続の課題が挙げられます。結論として、エリアマネジメント団体は多種多様ですが、何が共通で何が異なっているかを、今日のシンポジウムを通じて認識していただければ幸いです。また、課題として全国アンケートから顕著にあらわれる財源問題の解決策としての自主財源の増加策とその手段としての利活用公共施設の利活用、そして、人材育成と認知向上のための連携・ネットワークの強化と普及啓発という2点に本日は着目したいと思います。

まずは、自己紹介を兼ねて、各団体の活動の紹介と課題をお話し下さい。

足立（仙台駅東）：我々仙台駅東エリアマネジメント協議会の概要をお話します。まず仙台駅東口では、いわゆる駅裏と呼ばれるエリアです。このエリアでは、仙台市の土地区画整理事業の長期化により駅東である西口との開発度合いの差に対して、住民が不満を抱いていました。30年を費やし第1区画整理および第2区画整理の終了が迫った頃、仙台市が住民の暮らしやすさ等を考える必要があると認識し、平成22年にまちづくり懇話会を開始しました。仙台市主導でまちづくり懇話会・分科会を3年間おこない、そこで足立がファシリテーターを務め、地域の一般住民に参加していただき、まちづくりについて話し合い、エリア外での発表会や汗をかく活動（マルシェや）等の活動を続けていました。活動を続けていく中で、将来像や目標、まちづくり戦略を設定しました。そして、戦略を実現するために住民や商業者同士の横のつながりを作るために、3年間の懇話会・分科会を終了し、4年目に有志8名によるエリアマネジメント協議会設立準備会が結成されました。現在の活動は、地域コミュニティの活性化を目的とするコミュニティ活性部や地域のプロモーション部、女性や子育て世代を支援するおがる部の3部会を持ち、それぞれが自由に活動をおこなっています。協議会全体としての活動として、公共空間である区画整理によって拡大した道路をうまく活用することについて意見が一致しました。理想として、寄り道してもいいので、歩きたくなるようなまちづくりを目指しています。

中村（大丸有）：NPO法人大丸有エリアマネジメント協会（通称リガーレ）は大丸有エリアで活動しています。大丸有エリアは、面積が約120ha、ビルが約100棟、就業人口は約23万人であり、事業所は約4000社、エリア内企業の売上総計は国内の10%を占めています。エリア内には多くのエリアマネジメント団体

が存在します。中心となるのは地権者の集まりである大丸有まちづくり協議会です。大丸有まちづくり懇談会は公民連携してまちづくりの憲法であるガイドラインを策定しています。このガイドラインに基づき、そしてそれぞれの目的（にぎわい、環境、防災、公共空間維持管理等）に応じて活動する団体があります。リガーレは2002年に設立し、小林重敬先生に理事長に就任いただき、主に、まちのにぎわい向上を目的としてセミナーを開催したり、野球大会、ウォークガイド、無料シャトルバスの運行支援等の活動をしています。リガーレがまちづくり団体として東京都に登録し、申請手続き等を実施することで、幅広く公開空地が使用可能になることを生かし、各事業者にご利用していただいております。また、その事業者からの手数料が、活動財源の1つとなっています。仲通り等でいろいろなイベントをやっています。加えて、大丸有エリアは大半の部分が第三者広告禁止ですが、東京都の条例に基づく特例許可により広告物を利用したエリアマネジメント支援事業として、広告の掲示が認められています。広告は地域としてルールを作り、地域の審査会でルールに基づいてデザインを審査し掲載することで、街路灯に広告を掲出し、財源の確保と景観の形成を行っています。また大丸有エリアは、これまで行政・警察などの理解を得て実績を積んできたことから、道路空間を活用した様々なエリアイベントを開催できていますが、今年の3月に国家戦略特区における道路占用の特例の認定を頂いたことから、制度としての裏付けを持って今後活動していこうと考えています。具体的には、7月31日から来年の3月31日まで、モデル事業という形で、道路空間の使用方法や収益を上げる仕組み、道路管理などの実験をしていこうと考えています。

藤原（梅田）：梅田地区エリアマネジメント実践連絡会は4社、JR西日本、阪急電鉄、阪神電気鉄道、グランフロント大阪TMOで組成されています。2009年に実践連絡会が発足しました。発足のきっかけは、2011年よりほぼ毎年大型プロジェクトが完成し、今後も梅田1丁目1番地計画やうめきた2期区域開発などを控えている等、大阪梅田が大きく変わる時期を迎えたことです。加えて、社会状況の大きな変化の結果、世界の都市との都市間競争を勝ち抜くことが重要となってきたこともきっかけの1つです。このようななかで個々の施設単位ではなく、地域の関係者、官民のパートナーシップで取り組むことでまち全体の魅力を高める必要を感じ、地域連携のプラットフォームとなるような梅田地区エリアマネジメント実践連絡会を発足いたしました。組織体制については、事務局を設けており、毎年輪番制で事務局を担っています。2015年度の事務局はJR西日本様に担っていただいております。各企業様にもそれぞれのワーキング担当を担っていただく形態になっています。具体的な活動内容は、スノーマンフェスティバルや、ゆかた祭といったエリアイベントを中心に展開しながら、情報発信やコンセプトの検討等もおこなっています。また梅田地区は商業集積が進んでいる地区であるので、商業施設が取り組みやすいような展開を鑑み、エリアイベントを通じた地域活動団体との連携を推進しています。このような活動を通して、梅田地区にある公開空地と公共用地という二種類の公共空間の活用実績も積み上げてきました。例えばスノーマンフェスティバルの際に、道路使用許可のもと道路空間を活用しマーチングバンドによるパフォーマンスを実施しました。また、地域の皆様とともに、道路の清掃活動を実施しています。JR大阪駅前では、ゆかた祭の際に道路上で打ち水を実施しています。また地下道では、ワークショップや音楽ライブの実施等をおこなっています。また、グランフロント大阪では、歩道空間を活用してオープンカフェやバナー広告を実施しています。国家戦略特区の道路占用事業として、命の道ストリートというイベントを行っています。また、駅

前広場の活用実績として、地域の皆様と一緒に盆踊りを実施しました。最後に、今年4月からの大阪版 BID 制度の適応を受けて、グランフロント大阪は公共空間の管理をおこなっていただいています。このような活動を通じて、梅田地区エリアマネジメント実践連絡会は実績を積み上げながら活動を推進していきたいと考えています。

御手洗：会員数や会員が企業か個人か、歴史等3団体の活動はそれぞれが大きく異なります。一方、公共空間の活用に取り組んでいることが3団体に共通することだと思います。そこで、公共空間の活用における活動の狙い、工夫、効果、課題について伺いたいと思います。最初に大阪版 BID が注目されていますので、植松様にお伺いしたいと思います。

植松（梅田エリア）：昭和の時代は公共施設を民間が作ってもすぐに公共に移管するだけで活用という発想がありませんでしたが、近年、公共施設の利活用という発想が生まれ、平成に入り都市をいかにマネジメントするのかという方向になってきたと感じています。また、国家戦略特区や特例道路占用など国からも支援いただき、公共空間を利活用することで都市の成長や賑わいの形成に視点が置かれる流れに現在なっています。我々の梅田の活動を梅田コネクトと名付けています。エリアとエリア、人と人、心と心をつなぐという意味です。都市の機能をつなぐ事に関しては公共用地が担っていて、我々は梅田地区において、公共用地や公開空地を精力的に注力し都市の活性化を図ることに重点的に取り組んでいます。単なるイベント屋ではありません。財源確保については、グランフロント大阪を例とすると、場所貸しと広告の2つの方法があります。例として売り上げの歩合制で収益を上げるオープンカフェやバナー広告等があります。地区整備計画の中でグランフロント大阪では屋外広告は禁止されていましたが、地域の景観ガイドラインを策定することにより、大阪市の了解を頂き、官民連携で広告物が掲示できています。また、BID については、グランフロント大阪周辺の約 9000 平米の歩道の管理をグランフロント大阪 TMO がすべておこなっています。この4月より、大阪市から分担金という形でビル所有者から徴収したお金を TMO に頂き、歩道空間の維持・管理や不法駐輪の対策等に取り組んでいます。年間約 2800 万円の交付金を得ています。加えて、イベントではテナント企業から広告・商品の協賛の形で地道に財源を確保しています。また、他の企業団体と共同で活動することにより財源を確保しています。課題として、大阪は個別対応なので東京都のしゃれ街条例を参考にした仕組みを作りたいと思っています。また、我々も工事がこれから本格化するので、名古屋の事例を参考に工事用仮囲いへの広告を考えていきたいと思っています。

御手洗：梅田の広告やイベントによる公共空間の活用のお話でした。大丸エリアも国家戦略や社会実験など新しいことを取り組まれています。このことに関する効果や課題などはありますか？

中村：公共空間・公共施設の活用という観点では、1つに公開空地の活用があります。東京都のしゃれ街条例を活用し、賑わいの創出と財源の獲得を目的に行っています。屋外広告物についても、景観の形成と財源の確保を目的としています。丸の内には、都道としての地下歩道や民間の開発の中で設けた地下空間があるので、その地下空間をエリアマネジメント団体が維持・管理しています。この維持管理費のうちの

かなりを民間が賄っていて、収益を上げることを前提に維持・管理を任されているにも関わらず、上手く活用が進まないのが支出のほうが多いという課題があります。広告収入をあげることができている空間もありますが、占用料が徴収されるので広告料のすべてがエリアマネジメント団体の収益にはなっていないという側面があるので、民間が維持管理をしている以上は占用料の減免を期待している現状です。道路空間においては、国家戦略特区の道路占用の特例をいただいたので、モデル事業の中で様々な使い方を模索していきたいと考えていますが、何が国家戦略特区を使用して行うイベントなのかが不明確であるので、その基準の策定等もおこなう必要があります。財源としては、イベント主催者からの道路使用料やオープンカフェ等の店舗の出店料、広告料に期待しています。ただし、既存店舗が店先で実施するオープンカフェに関しては、当該店舗の能力にも依存するので、店舗の入れ替えや厨房能力の拡大等をあわせてやっていかないとまくいかに認識しています。イベント等で道路使用の際、道路占用許可以外の許認可（警察・消防や保健所）の手続・コンセンサスがまだ整備されてないのでハードルは依然高い状況です。道路使用の上での合意形成も課題であると考えています。仮に、収益を上げたときに税金を支払う必要がありますが、まちづくりをおこなうので、そのような収益を積み立てて将来的にまちのインフラ整備等に使っていけるようなお金をとっておける仕組みが必要であると感じています。

御手洗：国家戦略なので活用は進んでいるけれども、関係者のコンセンサスや税などまだまだ課題も残っていることがわかりました。次によりみちマルシェ等、仙台東における公共空間活用の効果や課題などをお伺いしたいと思います。

足立：仙台駅東エリアは、土地区画整理により広い道路が出現しています。エリア内の道路率は31%でありかなりの部分が道路であります。第1土地区画整理により、昭和時代に宮城野通りという広い歩道の大きな道路が整備されたものの、活用するプレーヤーの不在といった理由で十分には使われていなかったという状況にあります。仙台駅東エリアは、新しいマンション住人やもともと町内会の人々、商工業者組合に入っている大規模商業者や組合に入っていない個人商店、宿泊者、通勤通学者、買い物客など、様々な人々が活動しているエリアです。道路空間を駅東の居心地が良い場所にする事で、そのような人々の快適な居場所になるのではないかと考えています。また仙台には地下鉄東西線が完成すると、むしろ他の地域に人々が流れることを懸念していました。そこで、目的を持って立ち寄るエリアではなく、ふらっと気軽に立ち寄るエリアにする事で賑わいを獲得する戦略を打ち出しました。例として、「よりみちマルシェ」を開催し、子供による洋風カフェや公開空地でのビール・花販売あるいは、歩道上のマルシェ、大学の1階ロビーを使ったイベントなどを準備しています。この中で、地域の人々が懇話会・準備会で話し合った成果である買い物・交流・駅東の歴史等様々な要素取り入れた社会実験を行う予定ですが、開催にあたり仙台市の東西線まちづくり支援応援部の補助金を使用することにより、歩道上のオープンカフェのためのベンチを置くことなどについて、警察への道路使用の許可申請をおこなっています。活動を続けていくことにより、宮城野通り沿線の方々や事業者の方々の信頼を構築し、参加していただく輪をこれからも広げていきたいと思っています。

御手洗：公共空間を居場所にするという発想が大事なことを改めて感じました。一方、自治体からの資金を得て行うという工夫も参考になりました。また、公共空間をうまく活用してもらうため事業者や住民に参加してもらうための繋ぎ機能がエリマネ団体の重要な役割であることもわかりました。

この3団体の共通するもう一つの点は、日本を代表とする大都市であり、中心の駅前の団体であることです。このため、対象としている人々の範囲が広いというのが特徴だと思います。そのため認知を広げ、地権者、住民、事業者、テナント等地域の人を巻き込むことに苦労されていると思うので、そういった苦労や工夫・課題をお伺いしたいと思います。

足立：我々はあえて遠回りをしています。6年前に懇話会・分科会を始めましたが、懇話会は町内会やまちづくり団体の長で組織されていました。しかし、その方達だけでは、地域への波及が見込めなかったので懇話会は決定機関とし、分科会を下部組織として作ってそこで議論したことを懇話会で賛同いただくというプロセスで3年ほど活動してきました。このような活動を通し住民同士の横の連携が萌芽したところに、私がエリマネジメンを提案しました。そこに賛同して集った有志8人で町内会長の合意を得る活動を地道に進めてきました。具体的には、9千部印刷し地域のあちこちに配布している雑誌に町内会長等に投稿をお願いするなどです。さらに商工業事業組合の様々なイベント活動の裏方として無償で協力すること等により、商工業事業組合の理解を獲得してきました。このような活動を通して地域の要所要所の理解を得て、協議会の地位を獲得してきました。

中村：イベントを楽しんで参加してもらうだけであれば、イベントの内容を考慮し宣伝を打てばよいのですが、重要なのは実際にイベントを作る側に参加してもらうことだと思います。例として大丸有エリアでは、エコキッズという夏休みの自由研究をサポートするような場を子供たちに提供していますが、その活動に参加することで自分たちの企業活動を知ってもらえる、或いは自分たちのCSR活動にマッチしているというメリットを感じて頂けることから、徐々に参加企業を増やしています。この際にキーとなる企業が参加することにより、連鎖的に他の企業が参加するという事も聞いています。このように地道な活動を続けることで良いサイクルが生まれています。また大丸有エリアはこれから防災に取り組む予定であります。3月に安全確保計画をつくりましたが、今後これを実践していくにあたって、どのように企業を巻き込むかが課題となっています。いずれにしても、良い場を提供することで参加者を巻き込むことができると考えています。

植松：梅田実践連絡会はまだ創設から6年であり、大丸有や福岡などの先導者が地道な努力をしているのを見ながら活動を進めてきました。当初は、イベントを通して梅田の価値を向上させるために、来街者に向けてやっていた、現在はビル内の企業や店舗の方々向けにも注力する必要があると考えています。次のステップは防災であると認識していますが、いきなり防災活動はできないので、平時のイベントや賑わいを目的とする活動、非常時の防災活動がエリマネジメンが担う役割であると思っています。加えて、国内だけではなく国際的な事も視野に活動をおこない、国の補助を活用して、MIPIM（世界不動産見

本市) への参加など、海外のビジネス向けにも PR 活動をおこなっています。

御手洗：平時のイベントと有事の防災が重要というお話でした。活動区域内・区域外に関わらずエリアマネジメントの認知度を上げ普及啓発を進めていくこと、およびエリアマネジメント団体の連携について意見をお伺いしたいと思います。

植松：大阪版 BID 条例は、2011 年にわれわれがまちづくりサロンに参加し、エリアマネジメントについて議論したことに関西経済連合会や大阪市の方々が流れに巻き込まれたことを発端としています。このような全国の連携が、ニセコ等を例として現在起きているのではないかと考えています。全国からエリアマネジメントに関する声が上がると国民的認知が高まることによって国としても支援することが可能となるとお聞きしています。地域によって規模や対象者も異なるとは思いますが、全国のエリマネ団体の情報共有によって全国にエリアマネジメントのブームを起し、広がっていけばエリアマネジメントの市民権を得ることができるのではないかと考えています。ひいては、昭和 40 年代に制定された都市計画法の見直しに発展するのではないかと考えています。また、先に取り組みされているアメリカのエリアマネジメント団体との国際的な交流ができれば、大きな意味での連携・情報発信が可能になると考えています。

中村：エリアマネジメント活動の課題を解決するためには、制度面などで国の応援が必要となります。そこで全国的にこのシンポジウムのような活動を広げ、日本国中から声があがるような状況にする必要があると思っています。さらにエリアマネジメント団体だけではなく、自分たちのまちをよくするというエリアマネジメントの良さを認識してもらえれば直接の関わりがない人々からも声があがってくると思います。このため、エリアマネジメントの効果を検証しアピールすることが重要と考えています。加えて、本シンポジウム参加者以外にも知ってもらうため、シンポジウムの成果を報告書や web といった形で発信していくことも重要であると考えています。最後に、2012 年に環境まちづくりサロンとして連続シンポジウムを行い、提言もおこないましたが、中身はあまり達成されていないので、全国で団結し訴えていくこと、さらに、例えば法律に精通した人なども交え単に訴えるだけではなく国が受け入れやすい提言をおこなうことも必要であると考えています。

足立：防災に関して、仙台駅東エリアは東日本大震災の被災沿岸地域と全国をつなぐ役割があると考えています。今回のマルシェでも被災地・中越からのパネル展示をおこない、つなぐ役割を全うしたいと考えています。このように、エリアの特徴を生かしつつ官民連携、都市間連携、企業・団体間連携といった窓口、顔、場となれたら良いと考えています。我々が主体的な街づくりの担い手となるのではなく、窓口業務・つなぎ役のような立ち位置を目指します。連携をおこなうことは、他の仙台、東北にあるエリアマネジメント・まちづくり団体の活力向上のための連携の場が東北でも生まれることを期待します。

御手洗：本日のテーマである公共空間の利活用については、国家戦略特区、B I D、市からの補助金等の工夫をすれば、道路空間はそれなりに使えてきてはいるということかと思っています。けれども、占有料、公

開空地、道路管理者以外の公共主体の理解の醸成等まだまだ工夫・改善する余地はあるというのが現状であることがわかりました。しかし、にぎわい、まちの居場所や収益源、人々をつなぐ場所、エリマネに人々を巻き込む等、様々な意味で公共空間は重要であることは共通認識であると思うので、公共空間の利活用をさらに推進していくことがさらなるエリアマネジメントの発展につながるのだと思います。またエリアマネジメント認知度向上のために、エリアマネジメント活動に人々をどのように巻き込んでいくかについては、まずは地道な活動という結論になりました。このほか、魅力的な活動を続けることにより興味を持ってもらい活動に加わってもらうこと、キーになる人を巻き込むこと、また多くの人々が高い関心を示している防災というテーマが人々を巻き込むためには重要ということがわかりました。連携交流に関しては、全国にムーブメントを起こして、エリアマネジメントが市民権を得ていくことが求められています。エリアマネジメント団体だけでなく様々な人々が声をあげていくために、効果の提示、制度・政策提言の実現もこれから必要となります。このような課題を解決・実現していくためにも、連携を強化し発信していくことが重要であるというのがまとめではないでしょうか。