

2 先進的なエリアマネジメントの取組等の整理

(1) エリアマネジメントのヒントの導出

全国各地にエリアマネジメントの取組みが広まるにつれて、エリアマネジメントに共通する課題やその対応のあり方についても知見の深化や共有が進みつつある。先進的とされる地区では、手探りの状況から取組みが始まり、様々な壁にぶつかりながらも試行錯誤を繰り返すことによって、貴重なノウハウを積み重ねてきている。

先進的なエリアマネジメントの事例の事例調査の結果等を踏まえて、エリアマネジメントの検討を行う際に考慮すべきポイントを「ビジョンの形成」、「組織・体制の構築」、「人材・専門性の獲得」、「プロセスデザイン」、「財源確保・収益性の向上」の5つのテーマに分けて整理し、「エリアマネジメントのヒント」として示す。



図 エリアマネジメントにおいて考慮すべきポイント『5つのヒント』

(2) エリアマネジメントのヒントに関する検討

エリアマネジメントの5つのヒントに沿って、先進的な事例における取組み内容を整理するとともに、他地区への普及や展開を行っていく上で重要な観点を整理した。

ヒント1：ビジョンの形成

先進的な事例における取組みの内容

事例①：前橋アーバンデザインコミッション

「前橋市アーバンデザイン」

民間主体のまちづくりを推進するための指針となり、様々なステークホルダーの羅針盤となる理念を共有するために官民協働で「前橋市アーバンデザイン」を策定した。

【ビジョン・プラン編】

■理念を共有するためのまちづくりビジョン

まちづくりの方向性や将来像を官民で共有する長期的な視点によるまちづくりビジョンを示す。

【アクション・プラン編】

■民間主体のまちづくりのアクション

建物の改修アーバンデザイン・ガイドラインや、主要な公共空間の利活用例を示すモデルプロジェクト等により、まちのリノベーションやエリアマネジメントを推進する。



図 前橋市のアーバンデザイン イメージ図

事例②：札幌駅前通まちづくり株式会社

「札幌駅前通地区まちづくりビジョン」

2019年6月に策定された「札幌駅前通地区まちづくりビジョン」では、地区の将来像を「国内外からの多様な人々の集積と交流により様々な活動・ビジネスが創出されるまち」とし、①人々が活動する沿道空間の充実、②まちの価値を高める高質な都市機能の充実、③品格と居心地良さを感じる景観形成、④エリアブランディングの4つの方向性を掲げ、将来像を実現するために、

「まちづくりガイドライン」「景観まちづくり指針」を策定している。

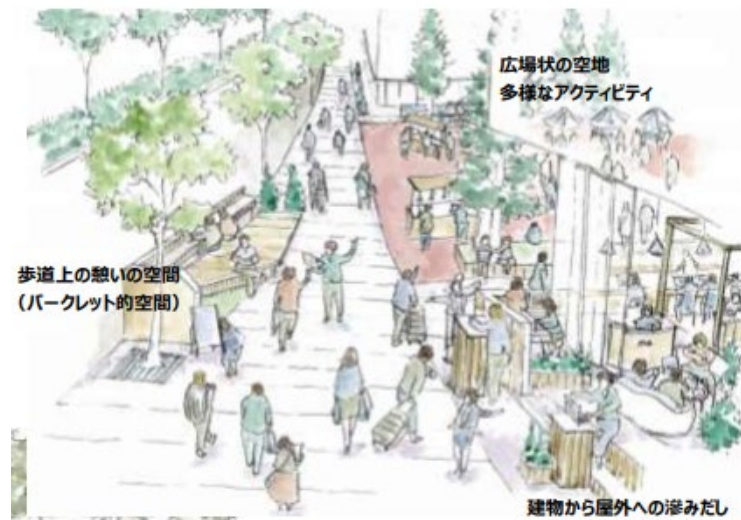


図 将来像実現に向けたまちづくりの方向性

事例③：まちづくり福井株式会社「まちのビジョン」

福井のエリアマネジメントでは、行政主導による固定的なビジョンを策定せず、リノベーションまちづくりのプラットフォームを活用して民間主導によるまちのビジョンを作成し、まちづくりの担い手の参画を促進しながら将来像の共有を図っている。

2021年に作成された、まちのビジョンでは、2030年の将来像として、再開発とリノベーションが共存し補完し合う、わくわくするような新しい福井の未来が描かれている。



図 福井駅西口エリアのまちづくりイメージ図



他地区への普及や展開を行っていく上で**重要な観点**

観点①：「なぜするか」の理念を共有する

「何から始めるか」とあわてて考える前に、そもそも何故エリアマネジメントに取り組むのか、その意義や目的を関係者の間でしっかりと共有することが大切である。エリアの状況を客観的に分析し、人材やコストを投資してでも解決すべきエリアの課題は何か、共益として得られることは何かを考え抜く必要がある。その過程で、関係者とは誰か、「ステイクホルダー」を明確にして認識を共有することも必要となる。

観点②：魅力的なビジュアルを描く

「こんな未来が欲しい」と思うことは、人を動かす力の源泉になるため、時には、組織的に合意された目標や行動計画がなくても、魅力的なビジョンがあれば、その実現に向けて、それぞれの人が自らできることを考え、行動することも期待できる。欲しい未来を言葉だけでなく、ビジュアルなものに表現することは、わかりやすく伝え、多くの人の共感を得るうえで、強力な武器となる。

ヒント2：組織・体制の構築

先進的な事例における取組みの内容

事例①：一般社団法人 まちにわ ひばりが丘

ひばりが丘団地再生事業区域のエリアマネジメントを行い、ひばりが丘団地再生事業区域の団地の建て替えにおける良好な環境や地域の価値を維持・向上させるために、民間デベロッパーとUR都市機構が中心となって立ち上げた。住民に寄り添うエリアマネジメントを展開し、2020年度からは住民主体の運営を実施している。

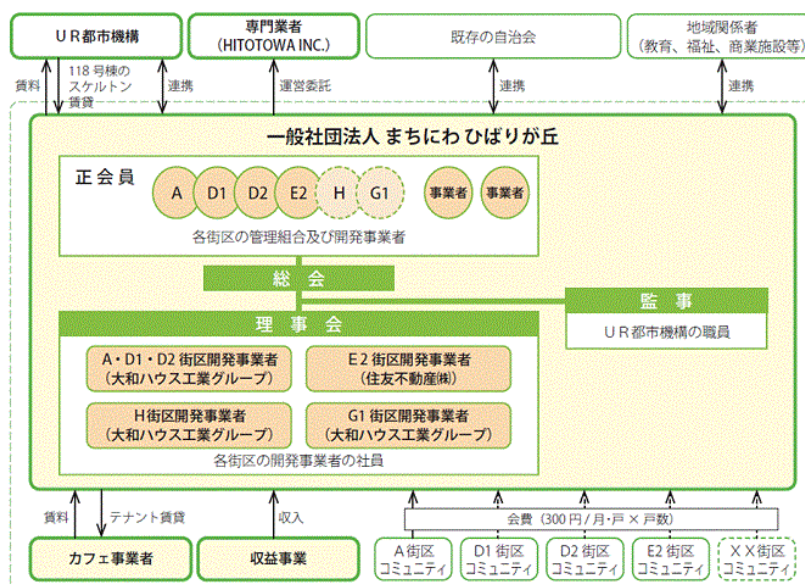


図 まちにわひばりが丘の組織体制

事例②：一般社団法人渋谷駅前エリアマネジメント

渋谷のエリアマネジメント組織は、まちづくりの方向づけ・官民調整を担当する「渋谷駅前エリアマネジメント協議会」と、同協議会が定めたルール・方針に基づきまちづくり活動を行う「一般社団法人渋谷駅前エリアマネジメント」による協働体制となっている。同一社は①屋外広告物事業②公共空間活用事業③コミュニケーションデザイン事業から収益を得て、街に還元・再投資を行う「まちづくりの実行部隊」となっている。

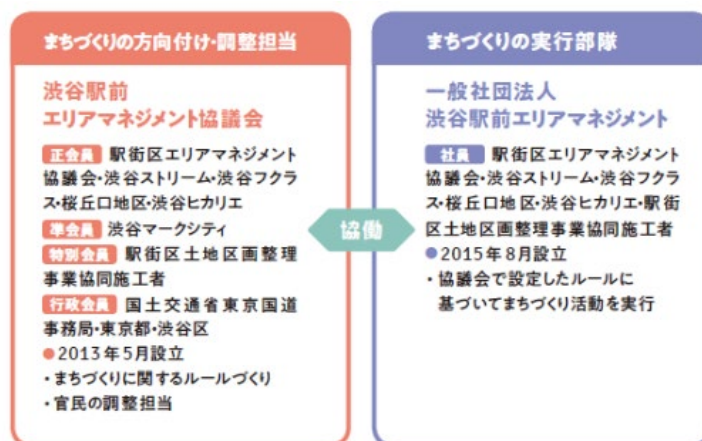


図 渋谷のエリアマネジメントの組織体制

事例③：大丸有エリアマネジメント協会

大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり懇談会が策定した「大手町・丸の内・有楽町地区まちづくりガイドライン」の趣旨・内容を尊重し、大手町・丸の内・有楽町地区を中心とした地域の活性化や環境改善、コミュニティの形成に関する事業を行い、その成果を多様な人々が享受することによって、地域社会ひいては東京並びに日本社会の活性化に寄与することを目的とする。エリアマネジメントの目的に合わせて、多様な団体・組織が連携をして、まちづくりを推進している。

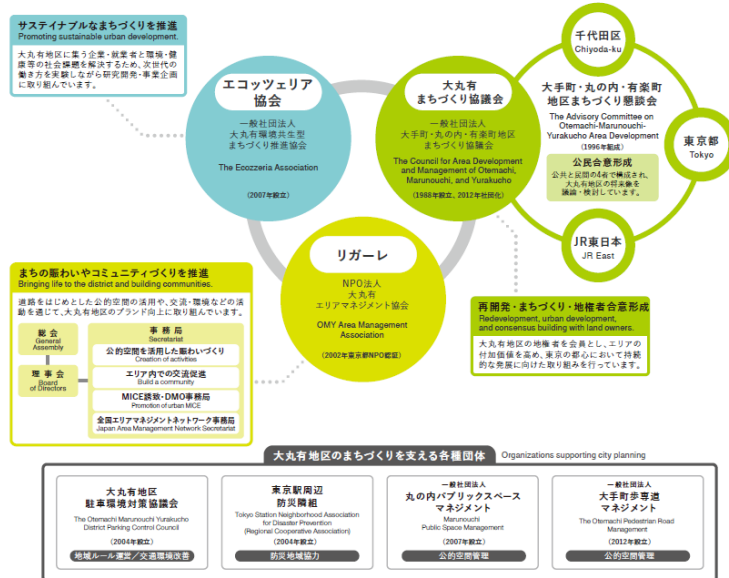


図 大丸有エリアの組織体制

事例④：長浜まちづくり株式会社

長浜市中心市街地では観光客やまちなか居住人口の減少や高齢化などの課題に課題に取り組むべく、2009年に中心市街地活性化基本計画を策定され、長浜まちづくり株式会社は基本計画に掲げられた目標を実現し、エリア内の商業・居住・コミュニティに関するトータルマネジメントを中立的で公平な立場で推進することを目的に設立された。長浜まちづくり会社は、長浜市、長浜商工会議所、金融機関、民間事業者からの出資金を受けて設立した長浜市第3セクターであり、まちづくりに関係する組織や部署が官民連携をして街づくりに取り組んでいる。

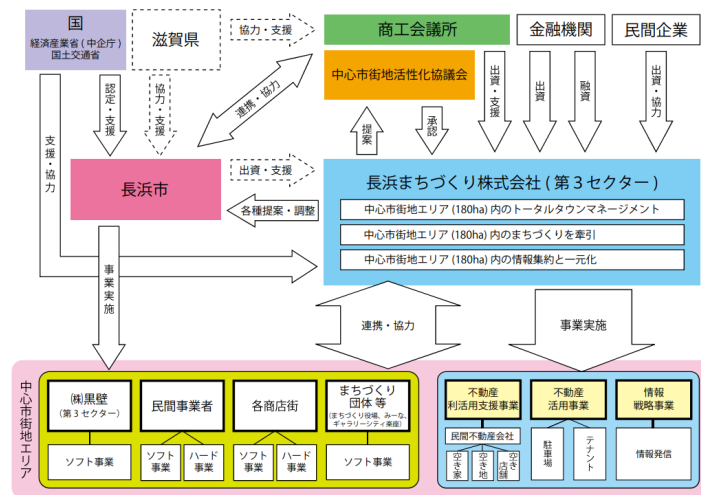


図 長浜まちづくり会社の組織

事例⑤：札幌駅前通まちづくり株式会社

札幌駅前通まちづくり株式会社は、札幌駅前通地区を魅力ある「都心」の顔として育み、継続的かつ恒常的なにぎわいのあるまちづくりを行うため、2011年9月に設立された。行政が仕組みを作り、まちづくり会社が課題解決を行い、その収益を街に還元することで地域を巻き込んだまちづくりを実現している。地区ではエリアマネジメントを担う「札幌駅前通まちづくり株式会社」を中心に、地区のまちづくりビジョンやルールづくりを官民で継続して議論する「札幌駅前通協議会」、各種イベントの実行委員会である「札幌駅前通地区活性化委員会」、帰宅困難者対応等の防災対応を担う「札幌駅前通地区防災協議会」など役割が決められている。

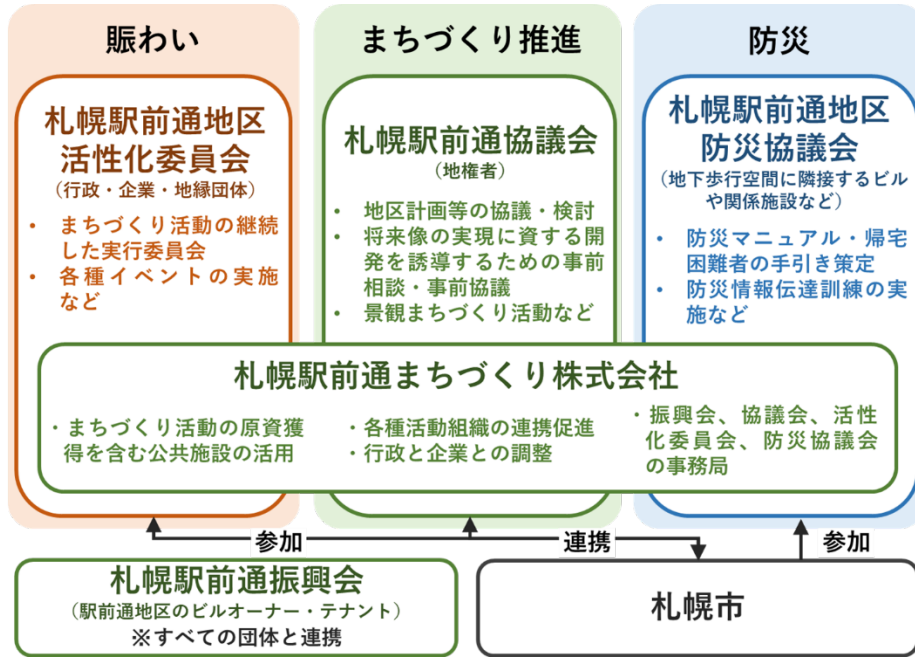


図 札幌駅前通まちづくり株式会社の体制図



他地区への普及や展開を行っていく上で**重要な観点**

観点①：組織横断的な課題共有を早期に行う

エリアマネジメントでは、民間と行政のさまざまな機関や部署との間での協議や調整が不可欠である。特に、公共空間の利活用などでは、許認可の手続きに難航して進まないといった声もよく聞かれる。これを円滑に進めるには、何かをしようとする段階で協議を行うのではなく、早い段階からまちづくりに関係する組織や部署が官民を超えて集まり、現状の問題点を共有し、取組みの目的から共有することが大切となる。

観点②：目的により組織や体制を使い分ける

エリアマネジメントを検討すると、性格が異なる複数の組織や主体の必要性が話題となる。目的の共有や目標の設定、取組みの方向性の決定など、関係者間での合意形成や意思決定が重視される場合もあれば、イベントや事業の実施など、機動性や遂行力が重視される場合もある。目的に応じて組織や主体を使い分けて、重層的な体制によって考えることも必要となる。

ヒント3：人材・専門性の獲得

先進的な事例における取組みの内容

事例①：一般社団法人 まちにわ ひばりが丘「まちにわ師」

一社まちにわひばりが丘は、団地内の住民によるコミュニティの形成と地域活性化を推進するため、防災と防犯、自然との共生、歴史・伝統の継承、多世代交流と子育て支援などをテーマに、まちづくりの学習等のプログラムを企画・運営している。その中心となるのは、有志住民「まちにわ師」であり、ひばりが丘のまちづくりの方針に沿って、人をつなぎ、街の情報をつたえ交流や学びの企画をつくる役割を担う。



図 まちにわ師の活動

事例②：一般社団法人淡路エリアマネジメント「人材となる学生」

地域コミュニティ形成の中心でもあった千代田区立淡路小学校跡の再開発を契機にエリアマネジメント組織が設立された。神田らしい情緒ある良好な地域コミュニティを維持し、町会やNPO法人などの地域団体と連携して、地域活動を推進および支援することを目的としている。広場やコミュニティ複合施設、ワテラスチューデントハウスは地域で活動を行うことを条件に入居ができる学生マンションがあり、学生がエリアマネジメントの担い手になり、エリアの価値をあげている。



図 エリアマネジメントの担い手である学生

事例③：一般社団法人渋谷駅前エリアマネジメント「リスクをとるプレイヤー」

渋谷の再開発にあたり、開発期間中の多くの施設や公共空間を今後どのように維持管理していくかが課題であった。当初は、エリアマネジメント協議会があげた実施事項は、街のマネジメントに継続的に取組むという宣言となり、渋谷区のまちづくり活動の主体は、渋谷駅前エリアマネジメント協議会であり、渋谷駅前エリアの街づくり活動の方針や屋外広告物をはじめとする地域ルールづくりについて、官民で協議・調整・方向づけを行う組織である。渋谷のエリアの価値を高めるために、地域に根差し、パブリックマインドを持ちながら、リスクもとることができる東急などのプレイヤーが存在する。

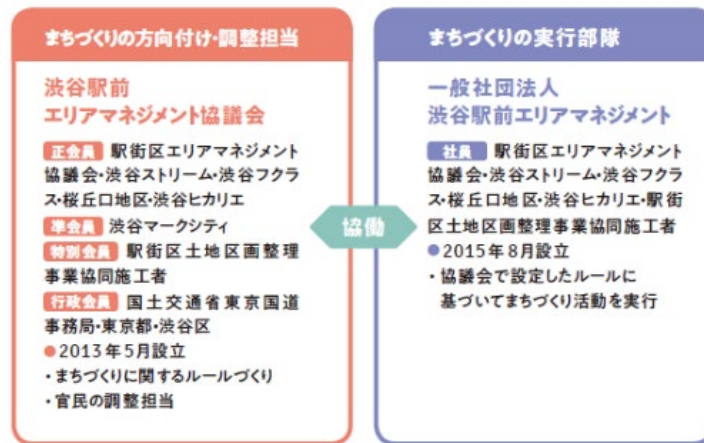


図 渋谷のエリアマネジメントの組織体制

事例④：まちづくり福井株式会社「幅広い人々を巻き込み、専門家も参画する」

まちづくり福井株式会社は、中心市街地活性化基本計画の推進機関として設立された第三セクターである。2013年に福井市より都市再生推進法人の指定を受け、官民連携まちづくりのコーディネーターとして多種多様な事業を推進・展開している。リーダーを生み出している。まちづくりの初動期より、民間事業者や公務員をはじめ、デザイナー、クリエイターさらには大学教授やマスコミなど、発信力や影響力を持つ人材が多く参画しており、社会実験や恒常的な公共空間利活用の仕組みづくりを行い、エリアマネジメントの発展に大きく貢献している。多種多様な個人・団体・専門家をまちづくりに参加させることに成功しており、まさにエリアプラットフォーム形成の先駆的な取組みといえる。



図 まちづくりを前進させる人や組織のコーディネート



他地区への普及や展開を行っていく上で**重要な観点**

観点①：幅広い人々を巻き込む

エリアマネジメントでは、リノベーションに必要な建築や、飲食など魅力あるコンテンツの提供、訴求力のあるプロモーションを行うためのデザインやグラフィック、メディア関係など、さまざまな分野の人の力を必要とする。中心となるエリアマネジメント組織がコーディネーターの役割を果たしながら、多様な参画の機会をつくり、幅広い人々を巻き込んでいくアプローチが効果的である。

観点②：上手に専門家の手をかりる

まちづくりでは、学識経験者などのアドバイスを受ける機会が従来から多くある。エリアマネジメントを持続的に進める際、求められる専門分野は、そのステージによっても変化していく。データを活用した地域分析やマーケティング、人流の把握や分析など、先進的な分野を取り入れていく必要性も高まっていることから、その時々に必要な専門家の力を地域内外から上手に借りることが有効である。

観点③：リスクをとれるプレイヤーを入れる

エリアの価値を高めていくには、それぞれの地域ならではの社会課題の解決につながるような、利益は小さくても持続可能な民間の事業が多数必要となる。その担い手として、地域に根差し、パブリックマインドを持って参画する事業者の存在が不可欠であり、彼が自らリスクをとって行う事業が、小さくてもエリアの変化を実感できる成果をもたらす。

ヒント4：プロセスデザイン

先進的な事例における取組みの内容

事例①：三宮中央通りまちづくり協議会 「パークレット導入など実証実験の積み重ね」

三宮中央通りまちづくり協議会は、街路を活用した賑わいと魅力あるまちなみ景観の向上のために、三宮中央通りまちづくり協議会は、沿道地権者、テナント、行政関係部局が互いに協働しながら「美しいまちなみ、歩いて楽しいまちづくり」をコンセプトに活動を行っている。街路を活用したオープンカフェのイベント開催や三宮中央通りへのパークレット導入の社会実験、常設化の実現などの官民連携によるまちづくりが着実な成果を上げており、加えて、2020年の夏より「コロナ占用特例」制度を使い、飲食用施設を設置するなどして歩道を活用してきた。これらの取り組みのプロセスによる実績により、2021年に三宮中央通りは日本初の歩行者利用増進道路（ほこみち）指定を受けた。



図 三宮中央通りへのパークレット導入

事例②：一般社団法人 TCCM 「Toyota StreetMarket」

豊田市駅周辺地区エリアマネジメント研究会は、豊田市の5つの再開発会社と豊田市で構成される事務局を担う。2020年度から県道と周辺施設の屋外空間の社会実験を実施し、道路占用許可の特例制度を活用した歩道空間を使う「Toyota Street Market」を開催した。2021年度も2回開催、2022年度からまちの文化として定着させるため毎月開催を予定している。



図 Toyota Street Market

事例③：一般社団法人荒井タウンマネジメント「計画段階からエリアマネジメントを想定」

一般社団法人荒井タウンマネジメントは、「つくる」段階から「育てる」を想定し、土地区画整理組合解散後も、理念を継承する組織として、エリアマネジメントに取り組む。荒井東1号公園は計画段階から地域のニーズを受け、区画整理事業の調整により用地を確保しており、仙台市と都市利便増進協定を締結し、サッカーグラウンドの人工芝コートを整備し、その事業の収入から公園の維持管理を行う。



図 荒井東1号公園のサッカーグラウンド

事例④：一般社団法人前橋デザインコミッション「ソーシャル・インパクト・ボンドを導入」

一般社団法人前橋デザインコミッションが締結した成果連動型の民間委託契約方式による事業の実施をするため、すみれ地域信託株式会社、第一生命保険株式会社との合意を得て信託方式でのソーシャル・インパクト・ボンドの事業実施スキームを構築した。馬場川通りを対象とした地域まちづくり勉強会や社会実験などにより、地域コミュニティの再生及びエリア価値の向上に寄与する事業を目指し、自動車通過交通を制限した社会実験を実施する。



図 ソーシャル・インパクト・ボンドによるアーバンデザイン推進事業



他地区への普及や展開を行っていく上で**重要な観点**

観点①：「使う」と「作る」を一体で考える

これまでは、公共空間などを整備してから使い方を考える、といったことが、当たり前に行われてきた。しかし、今は作る前に使う人とともにその使い方を考え、試行を重ねて作り方を決めていくことが当たり前の時代となっている。使ってみながら作るものを考え、作ってから使い方を再検証していく、「作る」と「使う」を一体でとらえることが必要である。

観点②：説得力のある効果を示す

エリアマネジメントにおいては、取組みの成果としてのエリアの価値向上を把握し、ステイクホルダーがわかる形でその共益の成果を確認することが大切である。しかし、その評価のモノサシは、他地区と同じである必要はなく、むしろ、そこにしかない価値を感じさせるものの方が重要な意味を持つ。検討を始める段階から関係者が十分に話し合い、納得のいく指標を決めておくことが大切である。

ヒント5：財源確保・収益性の向上

先進的な事例における取組みの内容	
<p>事例①：エキキタまちづくり会議 「民間空地の貸出」 民間の有効空地である『エキキターレ』を、エキキタまちづくり会議が利活用に関する認定を広島市から受け、イベントの実施主体に対して、有償での貸出を行い、その利用料の一部を活動財源に充てている。</p>	 <p>図 民間空地の貸出</p>
<p>事例②：豊田まちづくり株式会社 「自己保有不動産の賃貸」 駅前の再開発ビルを所有し、テナントの誘致や賃貸を行っている。専門店街『T-FACE』の管理運営や、一部店舗の直接経営、および自社駐車場の運営を行い、地域の商業活性化に寄与している。</p>	 <p>図 不動産賃貸</p>
<p>事例③：We Love 天神協議会 「店舗の運営（自動販売機の設置含む）」 飲料メーカーとの協働により「まちづくり活動支援自動販売機」を設置している。売上の一部は、まちづくり活動の協力金として、We Love 天神協議会に収められている。</p>	 <p>図 店舗の運営</p>
<p>事例④：多治見まちづくり株式会社 「公共施設の管理運営」 多治見駅北広場、通称『虎溪用水広場』の指定管理者として、当法人が管理運営を行っている。広場の一部は、イベント会社やキッチンカー出店などを行う主体に、有償で貸し出している。</p>	 <p>図 店舗の運営</p>
<p>事例⑤：株式会社まちづくり長野 「駐車場・駐輪場の運営」 表参道もんぜん駐車場を運営している。また、商店会とも連携し、加盟店における買い物金額に応じて「共通駐車サービス券」を配布する事業を行い、まちなかへの来訪や買い物を促進している。</p>	 <p>図 駐車場の運営</p>
<p>事例⑥：NPO 法人大丸有エリアマネジメント協会 「広告の掲出」 フラッグ・サイン・バスラッピングへの広告スペースを有償で貸し出している。「丸の内エリアマネジメント広告審査会」において、「屋外広告物ガイドライン」に基づく審査を実施している。</p>	 <p>図 広告掲出</p>

事例⑦：NPO 法人黄金町エリアマネジメントセンター
「イベントの運営」
 アーティスト・地域・行政・警察・大学・企業等が連携し、協賛金や助成金なども活用しながら、『黄金町バザール』などのイベントを開催し、アートによるまちづくりを進めている。



図 イベント運営

事例⑧：一般社団法人横浜みなとみらい 21
「教育・観光案内」
 地域の企業・大学・NPO などが連携し、様々な学びや体験を提供する「みなとみらいかもめ SCHOOL」を開催している。大学の生涯学習講座と共催し、だれでも受講できる講座となっている。



図 教育観光

事例⑨：一般社団法人前橋デザインコミッション
「その他の資金調達手法」
 馬場川通りを対象とした地域コミュニティの再生やエリア価値向上に寄与する事業を SIB※により実施。成果連動型民間委託に対して、信託方式により事業開始前に機関投資家から資金を調達した。（※SIB=Social Impact Bond）



図 SIB の事業



他地区への普及や展開を行っていく上で**重要な観点**

観点①：「都市のアセット」をフル活用する

効果的なエリアの価値向上を図るには、その都市で活用しうる空間資源を、公共も民間も関係なく一体のものとして捉える視点が重要である。特に、不特定多数の人が出入りし、目にする街路、公園、広場、民間空地や沿道建物の低層部などのグランドレベルの使い方や作り方は重要で、それぞれの特性を踏まえた資産や資源のフル活用を行っていく必要がある。

観点②：財源安定と事業拡大のバランスをとる

エリアマネジメントは、時間をかけた取組みを行うことによって、はじめて効果を発揮するものです。従って持続的で安定した運営を行えるよう、会費など変動リスクの小さな財源を確保することも大切となる。一方、様々な新しい取組みを行う試みで事業を拡大していくことも必要であり、両者のバランスに留意しながら運営を行うことが重要となる。

観点③：再投資により発展のサイクルを回す

エリアマネジメントでは、取組みによってエリアを自分の場所として感じてくれる人をリピーターやファン、サポーターなどの形で増やし、それを地域経済活動にもつなげながら持続的に発展していく考え方が重要である。これを実現するため、エリアマネジメントに取り組む地区のそれぞれが、地区の特性に合わせた仕組みやシステムなどを整えていく工夫が大切である。