

# 持続可能なエリアマネジメントの 形成プロセスとポイント

株式会社富士通総研 公共政策研究センター  
上級研究員

竹内 幹太郎

## 1 はじめに

人口減少や少子高齢化などに伴い、これまでの成長拡大を前提とした「開発」による「つくる」まちづくりから、「管理運営」による「育てる」まちづくりの必要性が重要視されるようになってきている。そのような中で、特定のエリアを対象とした管理運営による育てるまちづく

りを実行していく「エリアマネジメント」が全国で活発化している。エリアマネジメントは、まち全体の再生を図ることが難しくなっている都市において、エリア単位の再生に取り組むことで、まちとしての価値を持続的に高めるための鍵となる取組であると考えられる。エリアマネジメントの進め方については、2008年に国土交通省によりマニュアルが作成されている<sup>1)</sup>。しかし、その

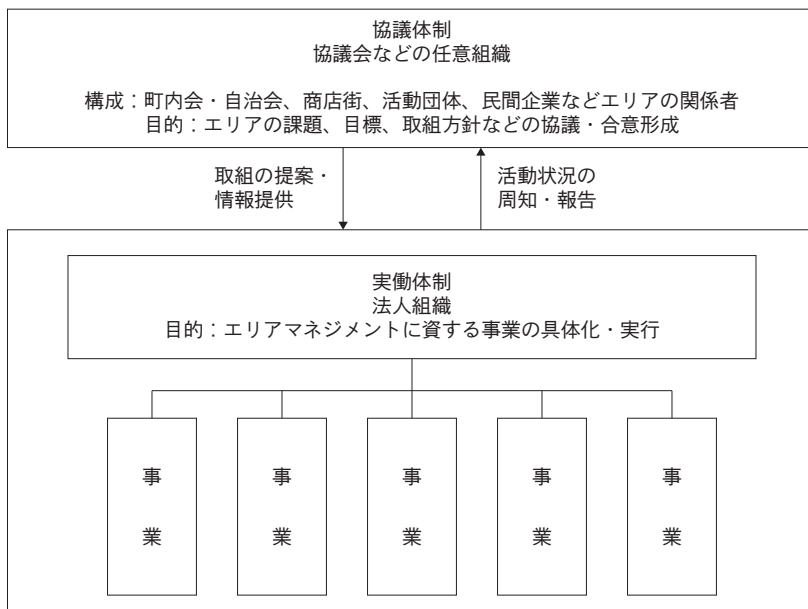
後、エリアマネジメントを形成するためのプロセスについてはあまり考察されていない。そこで、本稿では、日本におけるエリアマネジメントの状況を踏まえながら、持続可能なエリアマネジメントを形成するためのプロセスとポイントを整理する。

## 2 日本におけるエリアマネジメントの状況

2016年に設立された全国のエリアマネジメント団体で構成する「全国エリアマネジメントネットワーク」においては、現在、43のエリアマネジメント団体が加盟している（2020年9月時点）。エリアマネジメントの展開エリアは、開発・再開発地区から既存の市街地・住宅地など様々である。エリアマネジメント団体の設立背景をみると、再開発などによるエリア内の変化を契機として、地域の主体・関係者によってまちづくりの課題や方向性などについて議論され、その中で、エリアの管理運営や価値の維持・向上のための活動の必要性が高まり設立されている場合が多い。そして、賑わい創出や環境美化、防災・防犯、交通対策など、エリア内の魅力創

出や課題解決につながる事業が実施される。エリアマネジメント団体の組織形態については、初期段階は協議会など任意組織により活動するが、事業が本格化すると法人組織を設立する傾向にある。エリアマネジメント活動に取り組むにあたっては、エリアの代表者による合意形成を図る必要性が出てくる一方で、代表者を中心で構成する組織では実行力を確保しにくいこと、事業を実施するにあたって予算や人員の管理運営が必要になることなどからも、組織を分けて発展させていくケースが多い。主にエリアの課題、目標、取組方針に関する協議・合意形成を図る「協議体制」と、実際の事業の具体化・実行を担う「実働体制」により構成される。協議体制と実働体制が同一になっている場合もあるが、機能としては協議・合意形成・実行が必要になる。なお、エリアマネジメント団体が活動を継続するにあたっては事務局が必要となるが、開発・再開発を契機として設立している場合には、不動産会社などの民間企業が担っている傾向にある。以上を踏まえると、エリアマネジメントの展開に向けてはエリアの主体・関係者による協議の場づくりをはじめとして、エリアマネジメントに資する事業づくり、

図1 エリアマネジメントの組織例



事務局機能を担う人材確保・体制づくりが必要になる。

エリアマネジメントを展開するうえで課題としては、2016年に全国エリアマネジメントネットワークが加盟団体を対象に実施したアンケート調査によると、9割弱の団体が「エリアマネジメント活動を行うための財源が不足していること」「スタッフを雇用するための財源が不足していること」を挙げている。この要因は、活動の核となる事業の持続性・自立性が確保できていないため、人件費等を賄える収益がないことが考えられる。そのため、開発・再開発に伴ってエリアマネジメント団体を設立している場合に、民間企業が事務局の人件費を負担している場合も多い。

### 3 エリアマネジメントの形成プロセス

現在展開されているエリアマネジメントの状況や課題などを踏まえると、持続可能なエリアマネジメントを形成するにあたっては、次に示すプロセスにより、目標や事業、体制を具体化することが有効と考える。

## フェーズ1…まちづくりの目標・取組方針の協議

エリアマネジメントの検討を始める第1歩として、エリア内の主体・関係者でエリアの課題を共有することからはじめ、そのうえでまちづくりの目標や取組方針などを協議することが考えられる。実施にあたっては、協議会などエリア内の主体・関係者が集まる場を設置する。エリアマネジメントはエリア全体としての活動であり、エリアの代表者同士の合意形成を図りながら推進することが不可欠であるため、協議会の構成員としては町内会・自治会や商店街、NPO団体など既存のまちづくり活動を担っている団体等を中心とすることが考えられる。

## フェーズ2…エリアマネジメントの核とする事業の具体化

フェーズ1の取組から持続的に自走できる活動まで展開するにあたっては、エリアの魅力向上や課題解決に資するエリアマネジメント活動の核となる事業があり、収益を確保しながら実施できることが重要となる。事業の具体化にあたっては、協議会で検討したまちづくりに必要な活動のうち、エリアマネジメントの核とする事業を

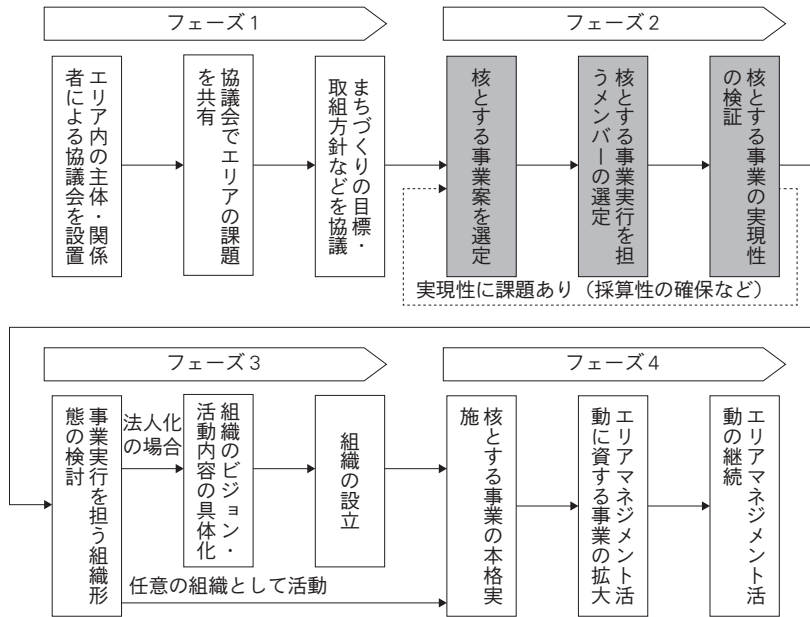
決定して、実行を担うメンバーを選定する。そして、実証実験等を通じて事業としての実現性を検証し、採算性に課題がある場合には、事業の改善や別の内容での検討を行い、核となる事業の具体化に取り組む。

フェーズ3…エリアマネジメント活動を担う体制づくり  
エリアマネジメント活動の核となる事業が本格的に動き始めると、人員や予算の管理運営が必要になることから、任意の協議会形式での活動でよいか、事業を実施する法人組織等を設立すべきかについて検討を行うことが望まれる。そして、法人化の必要がある場合には、組織形態（NPO法人・一般社団法人・株式会社など）の選定や、エリアマネジメントの実行を担う組織としてのビジョン・活動内容の具体化などを図り組織を設立する。

## フェーズ4…エリアマネジメント活動の推進

エリアマネジメント活動を担う体制が整えば、核とする事業をはじめ、エリアマネジメント活動として取り組むべき事業を展開・拡大して、活動を継続する。

図2 エリアマネジメントの形成プロセス



#### 4 持続可能なエリアマネジメントの形成に向けたポイント

前節にエリアマネジメントを形成するためのプロセスを整理したが、このうち、フェーズ2にあたる「核となる事業」を、収益を得られる事業として具体化できるかが、持続的に自走できるエリアマネジメントを形成するうえでのポイントになる。核になる事業は、エリアの魅力向上や課題解決につながるなど、エリアとして取り組み意義があることはもちろん、採算性を確保できることが不可欠であるがそのような事業をなかなか見いだせないという状況も想定される。そこで、核になる事業づくりを検討するにあたっての視点を以下に示す。

##### 視点1…収益事業と還元事業の整理

エリアマネジメントによる事業は、エリア内の賑わい創出や環境美化、防災・防犯、交通対策など多岐に渡るが、例えば美化活動などは必要性が高いものの、そのためにスタッフを雇用して事業として活動することは難しい可能性が高い。このように、エリアマネジメントとし

て活動すべき内容は必ずしも収益性を確保できるものではないため、収益を生む事業と得た収益をもとにまちづくりとしての活動に還元する事業に区分して、収益を生むための事業を核とする事業として作る必要がある。例えば、秋葉原タウンマネジメント株式会社では、駐車問題の解決を目的とした駐車場運営事業やエリアの環境整備を目的として施設管理事業（コインロッカー、自動販売機）等を収益事業として実施し、そこから得た収益をもとにして、美化活動などの還元事業を実施している<sup>③</sup>。

## 視点2…公共空間の有効活用

近年、公園や道路、河川などの公共空間については、国が積極的な活用を促進して、営業活動の許可や占用期間の延長など規制の緩和も進んでおり、各エリアマネジメント団体においてもその有効活用が展開されている。例えば札幌駅前通まちづくり株式会社は、札幌駅前通地下歩行空間（チ・カ・ホ）を指定管理により運営を行い、収益をあげる核となる事業となっている<sup>④</sup>。エリア内で利用されていない未利用地・公園・道路・河川などを、エリアマネジメント活動を行ううえで資産と捉えて、管

理運営することで核とする事業を展開できる可能性がある。

## 5 おわりに

本稿では、日本におけるエリアマネジメントの状況を踏まえながら、持続可能なエリアマネジメントを形成する際のプロセスとポイントについて整理した。エリアの魅力向上や課題解決の取組として注目されるエリアマネジメントである一方で、検討する中で団体を設立することが目的や目標になってしまうこともある。持続可能なエリアマネジメントを形成するには、エリアで取り組むべき意義のある自走できる事業を推進することが最も重要であり、そのような事業を実施することで、組織づくりや人づくりにつながることを念頭において取り組むべきと考える。

### 〔出典〕

- (1) 国土交通省「エリアマネジメント推進マニュアル（2008年3月）」
- (2) 丹波由佳里、園田康貴、御手洗潤、保井美樹、長谷川隆三、小林重敬「エリアマネジメント組織の団体属性と課題に関する考察―全国エリア

マネジメントネットワークの会員アンケート調査に基づいて「都市計画論文集、Vol.52 No.3（2017年10月）  
（3）秋葉原タウンマネジメント株式会社HPより参照  
（4）札幌駅前通まちづくり株式会社HPより参照

\*政策コンテンツ交流フォーラムは、株式会社富士通総研公共政策研究センター、北海道大学法学研究科宮脇研究室、神戸シティ法律事務所が連携ハブとなり、国・地方自治体・民間企業のメンバーを架橋し、政策的課題を多面的に検討するネットワークです。本コラムを通じて、フォーラムにおける課題認識、政策創造の視点等をご紹介します。

組織や世代を越えた政策能力を習得するために!

## 地域を創る! 「政策思考力」 入門編



宮脇 淳・若生幸也 / 著  
A5判・定価(本体1,700円+税)

- 時代や地域にあわせた政策を創るために必要な、「観察力」「分析力」「創造力」等について、政策形成の現場で実際に起こっている事柄をあげながら解説。
- 政策を立案する上で土台となるモノの考え方・見方、利害関係者との交渉の仕方等が一目瞭然!
- 「公共政策」の知識のない方にも理解できるよう、より身近な事例を取り上げました。



株式会社 ぎょうせい

〒136-8575 東京都江東区新木場1-18-11

フリーコール

TEL: 0120-953-431 [平日9~17時] FAX: 0120-953-495

<https://shop.gyosei.jp>