

複数エリアマネジメント団体と広域団体の活動と変遷からみた 相互の連携に関する研究

—大阪駅周辺5地区を含む梅田広域エリアを対象として—

STUDY ON COOPERATION BETWEEN SEVERAL AREA MANAGEMENT ORGANIZATIONS AND REGIONAL ORGANIZATION FOCUS ON THE ACTIVITY AND TRANSITION -A CASE ON THE UMEDA REGIONAL AREA INCLUDING 5 LOCAL DISTRICTS AROUND OSAKA STATION-

都市計画分野 向井雅人

Urban Planning Masato MUKAI

日本の中心市街地においては、スクラップアンドビルドを繰り返す時代から、マネジメントを重視する時代へと移り変わってきた。本研究では大阪駅周辺の梅田広域エリアを対象に、広域団体とエリアマネジメント団体の変遷と連携を用いた活動に着目することで、エリアマネジメント活動において連携が与える変化を明らかにした。また今後、後続団体が連携する際には参加団体を増やすだけでなく、行政との連携による規制緩和や活動の質の向上が欠かせない。

It is moving forward from the era of repeating scrap-and-build to the era of emphasizing management in the central urban area of Japan. In this study, I focused on the transition and activities of a Regional Organization and area management organizations in Umeda Regional Area around Osaka station and clarified the influence of cooperation in area management activities. Also, it is essential not only to increase participating organizations but also to deregulate with the administration and improve the quality of activities for the cooperation of follow-up organizations in the future.

1.はじめに

1-1.研究背景

現在、わが国では地域主導によるまちづくりを推進する取り組みが広がりつつある¹⁾。中でも国土交通省は「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」を「エリアマネジメント」と定義している²⁾。特に中心市街地ではエリアマネジメントを行う様々な組織（本研究ではエリアマネジメント団体¹⁾と定義する）が設立され、地域の魅力と競争力を高めるために多様な活動を推進している³⁾。

1-2.問題意識

一方で東京を除く各都市の中心市街地は少子高齢化や東京一極集中による人口流出・企業流出で活力低下が懸念されている⁴⁾。そのため、この活力低下を防ぎ、持続的発展を維持していくためには中心市街地における資源や団体をつなぎ、地域としての総合力を発揮することが求められている⁵⁾。そこで現在、地区の利害関係者それぞれが持っている資源を出し合う形でパー

トナーシップを組み「協」の世界を作りだすエリアマネジメントの形が注目されている⁶⁾。特に開発と維持管理の双方が進行する中心市街地では複数のエリアマネジメント団体を包括する広域において、このようなパートナーシップ（本研究ではこれを「連携²⁾」と定義する）を用いた取り組みを推進する新たな形が注目されている（図1）。



図1 エリアマネジメントの新たな形

1-3.研究目的

本研究では活動範囲内に複数のエリアマネジメント団体を包括したエリアマネジメント団体を「広域団体」（図2）と定義し、その変遷や活動実態を把握する。またこれらからエリアマネジメントにおける連携が果たす役割や課題を明らかにすることで、将来各地で民間自治を促進させることが期待される「連携を用いた

広域でのエリアマネジメント活動」において、後続団体参加に向けた知見を得ることを目的とする。

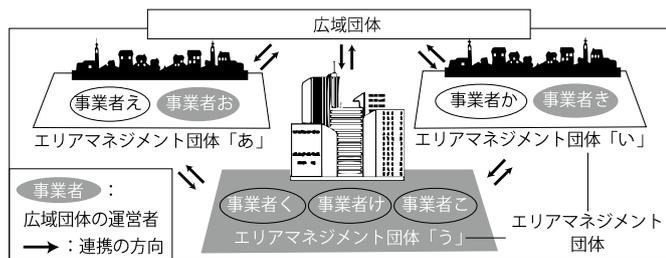


図2 広域団体について

1-4. 研究の位置付け

中心市街地におけるエリアマネジメント研究を大別すると①特定の評価指標からエリアマネジメント活動を分析する研究と②エリアマネジメント団体の特性・取り組みから影響や課題を明らかにした研究の2種類に分けられる。①には平山ら⁷⁾や雨宮ら⁸⁾のようにエリアマネジメントの効果を地価や容積率などで評価した研究がある。②には浅井ら⁹⁾や李ら^{3) 10)}、丹羽ら¹¹⁾のように「i) 組織の特性に着目して影響や課題を明らかにしたもの」と天明ら⁶⁾の「しゅれ街条例」を用いた活動や伊藤ら¹²⁾の活動の収益性などii) 活動内容からエリアマネジメント団体の影響や課題に着目したものがあ。本研究は実際の活動実態から広域団体との連携を明らかにする点で②のii)に属する(図3)。

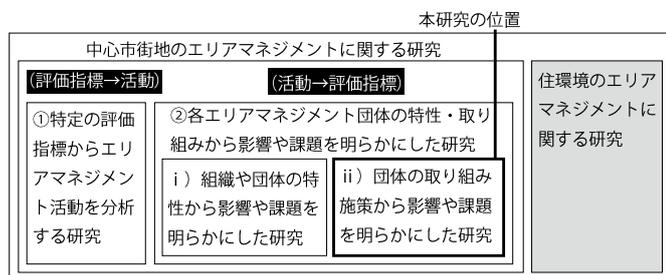


図3 本研究の位置付け

表1 広域エリアマネジメント団体内に存在する個別エリアマネジメント団体について

都市名	札幌	東京	横浜	名古屋	大阪	博多
広域団体		NPO法人 大丸有 エリアマネジメント協会 一般社団法人 大手町・丸の内・有楽町 地区まちづくり協議会			梅田地区エリア マネジメント 実践連絡会	中之島・御堂筋 SBI連絡協議会
エリア マネジメント 団体	(株式会社のため除外)	丸の内地区団体(一般社団法人) 大手町地区団体(一般社団法人)	一般社団法人 渋谷駅前エリア マネジメント 協議会 一般社団法人 道玄坂一丁目駅前地区市街地再開発団体(組合) 一般社団法人 渋谷ヒカリエ地区団体(組合) 一般社団法人 渋谷駅前地区再開発協議会(協議会) 一般社団法人 横濱みなとみらい21 (一般社団法人)	錦二丁目まちづくり協議会(協議会) 名古屋駅前地区街づくり協議会(協議会) 一般社団法人 広小路セントラルエリア活性化協議会 (協議会) ささしまライブ24まちづくり協議会 (協議会)	北梅田・茶屋町地区団体(協議会) 名駅南地区まちづくり協議会(協議会) 名古屋駅太閤通口まちづくり協議会(協議会) 一般社団法人 うめきた地区団体(一般社団法人)	推進協議会 博多まちづくり We Love 天神協議会

法 法人格あり □ 全国エリアマネジメントネットワークに未加入 ■ 全国エリアマネジメントネットワークに加入

2.対象地について

2-1.対象地の選定

本研究ではエリアマネジメント団体の連携、協議を発展させることを目的に設立され、本研究の目的とも合致する「全国エリアマネジメントネットワーク」に加入する団体の中から広域団体を選定した。

まず全36団体(2017年7月31日時点)のうち、民間によるまちづくり活動が盛んな地域を選定するため、「特定都市再生緊急整備地域(民間によるまちづくり活動促進のため容積率の緩和や税制支援が行われる)」に指定された地域で活動する17のエリアマネジメント団体を抽出した(表1)。この17団体のうち、活動地域内にエリアマネジメント団体を包括する広域団体を5つ(「NPO法人大丸有エリアマネジメント協会」、「一般社団法人大丸有地区まちづくり協議会」、「一般社団法人渋谷駅前エリアマネジメント」、「梅田地区エリアマネジメント実践連絡会」、「We Love 天神協議会」)を抽出した。本研究ではこの5つのうち、活動地区内に比較的多数のエリアマネジメント団体が存在しながら、全エリアマネジメント団体の中でも約7割があてはまる組織形態¹³⁾である「任意団体制(法人格なし)」を採用している「梅田地区エリアマネジメント実践連絡会」を対象とした。

2-2.対象地の現況

対象として扱う広域団体「梅田地区エリアマネジメント実践連絡会」は半径1kmの円である大梅田と呼ばれる梅田広域エリアを活動範囲としており、範囲内には5つのエリアマネジメント団体を包括している。運営は各地区のエリアマネジメント団体に所属する「事業者A」「事業者B」「事業者C」と「うめきた地区のエリアマネジメント団体」によって運営されている。

また梅田の場合、各地区のエリアマネジメント団体

に着目すると、一つの事業者が複数のエリアマネジメント団体に加入しているという特徴が見られた(図4)。

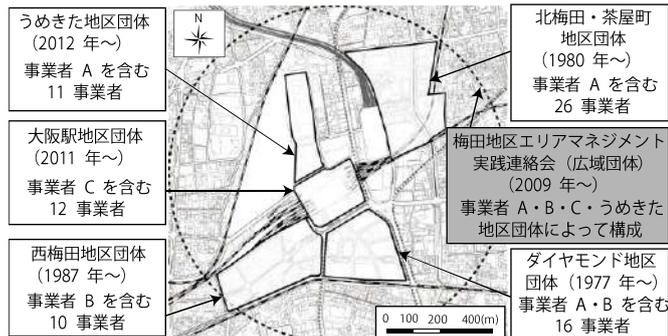


図4 大阪駅周辺5地区を含む梅田広域エリア

3.梅田地区における各エリアマネジメント団体の活動

3-1.調査手法

本研究では大阪市梅田地区における各エリアマネジメント団体へのインタビュー形式のヒアリング調査を行い、各団体の活動実態を明らかにした(表2)。

表2 ヒアリング団体一覧

	事業者A	事業者B		事業者C	うめきた地区団体
ヒアリング対象者	都市マネジメント事業部 担当者2名	不動産事業本部 担当者2名		創造本部 担当者2名	まちづくり推進部 担当者1名
所属エリアマネジメント団体	北梅田・茶屋町地区団体	西梅田地区団体	ダイヤモンド地区団体	大阪駅地区団体	うめきた地区団体
ヒアリング日時	2017/9/14 2017/10/19	2017/10/27		2017/11/27	2017/10/26
ヒアリング項目	<ul style="list-style-type: none"> ・設立経緯・団体の所属者と参加に至るまでの経緯・活動内容 ・活動体制・連携項目(人・場所・物資・資金)ごとの活動内容 ・連携における課題・連携をした上での効果 				

3-2.広域団体の活動について

ヒアリングにより明らかになった広域団体の活動を以下のようにまとめた。広域団体では主に以下(表3)の5つの活動内容を運営者4つで毎年持ち回り(ワーキンググループ3つ(以下WG)とプロジェクトチーム(兼事務局)1つ(以下PT)で割り振り)することで継続的に事業を推進していることがわかった。

表3 広域エリアマネジメント団体の活動

	ワーキンググループ(WG) プロジェクトチーム(PT)	活動内容
梅田地区 エリアマネジメント 実践連絡会	スノーマンWG	・エリアイベント(梅田ゆかた祭・スノーマンフェスティバル)の開催
	ゆかた祭WG	・イベントに合わせたエリアの清掃 ・梅田地区のマップ更新
	情報発信WG	・HP/SNSの更新
	防災プロジェクトチーム	・防災講習会の開催、合同防災訓練への協力

3-3.各地区のエリアマネジメント団体の活動について

各地区のエリアマネジメント団体の活動に関しては地区内の発展に向けた活動が中心であった(表4)。ただ地区内の発展を目指した活動でも、地区内で完結する活動ばかりではない。うめきた地区と西梅田地区ではどちらも外部団体である大阪市と協定を締結することで、道路という場所を提供してもらう代わりに管理

を行政に替わって行う。これにより民間資金を投入した独自の整備を行うことができる(表5)。このことから地区内の発展に向けた活動でも一部、外部団体と連携しながら活動を行っていることを確認できた。

一方で広域団体と連携した活動としては、■「クリーンアップ」活動への参加(人の拠出)と■エリアイベント(スノーマンフェスティバル・ゆかた祭)への施設協力(場所提供)の2点が全5団体で共通していることを確認できた(表4)。

表4 個別エリアマネジメント団体の活動

	広域団体関連の活動	地区内の発展に向けた活動
北梅田・茶屋町地区	広域団体の清掃活動(クリーンアップ)人	清掃活動(茶屋町片づけ隊)
	エリアイベント時、茶屋町ラリーへの資金負担(一部施設のみ)資金	植花活動(葉の花の散歩道)
	エリアイベントへの人員拠出(盆踊りへの参加等)人	独自イベントの開催(道路活用イベント)
	エリアイベントへの施設協力(商業施設・公開空地等)場所	広報誌の発行
西梅田地区	広域団体の清掃活動(クリーンアップ)人	清掃活動(西梅田清掃活動)
	エリアイベントへの施設協力(商業施設・地下道等)場所	独自イベントの実施(地下道活用イベント) 地下道(公物)の維持管理(維持管理協定による)
うめきた地区	広域団体の清掃活動(クリーンアップ)人	前面道路(公物)の維持管理(大阪市エリアマネジメント活動促進条例による)
	エリアイベントへの施設協力(商業施設・広場等)場所	独自イベントの実施(道路活用イベント)
	エリアイベント時のバス運行無料提供 物資	コミュニティ形成事業
ダイヤモンド地区	広域団体へ運営員派遣 人	街メディア(屋外広告物・スペース賃)事業
	広域団体の清掃活動(クリーンアップ)人	清掃活動(ダイヤモンド地区清掃活動)の実施
	エリアイベントへの施設協力(商業施設・公開空地等)場所	独自イベントの実施(公開空地活用イベント)
大阪駅地区	合同防災訓練 場所	植花活動(街を彩る花プランター設置活動)
	広域団体の清掃活動(クリーンアップ)人	独自イベントの実施(私有広場活用イベント)
	エリアイベントへの施設協力(商業施設)場所	施設の維持管理

表5 行政(外部団体)との連携による活動

	うめきた地区 前面道路	西梅田地区 地下道
適用される協定制度	(旧)維持管理協定 (新)大阪市エリアマネジメント活動促進条例(都市利便増進協定)	維持管理協定
外部団体との連携		

4.変遷・活動からみた変化について

4-1.エリアマネジメント団体・広域団体の変遷

本章ではインタビュー形式のヒアリング調査から各エリアマネジメント団体・広域団体の変遷を明らかにした(図5・中下段)。同時に全エリアマネジメント団体が広域団体と連携を行っている「場所」「人」に着目し、①エリアイベントの参加施設数と②広域での清掃活動「クリーンアップ」の参加人数の変遷をヒアリング調査から明らかにした(図5・中上段)。

まず広域でエリアマネジメント活動が行われるきっかけとなったのは、2006年にあった事業者Aと事業者Bの経営統合だった。この経営統合をきっかけに2005年から事業者Bを主体として西梅田地区で始まったキャンドルナイトイベントに2007年から事業者Aが参加し、西梅田・茶屋町の2地区でキャンドルナイトイベントが開催されるようになった。これにより地区単位の連携がより意識されるようになった。この流れ

を受けて2009年、当時開発予定だったうめきた地区の準備団体を含む4社で「梅田地区エリアマネジメント実践連絡会」が結成された。

2010年からはエリアイベント（スノーマンフェスティバル）を地区全体で開催し、エリアマネジメント団体と連携して場所の提供を受けている。また一部は各地区のエリアマネジメント団体の活動範囲外の施設も連携することにより、特定のエリアに囚われない活動

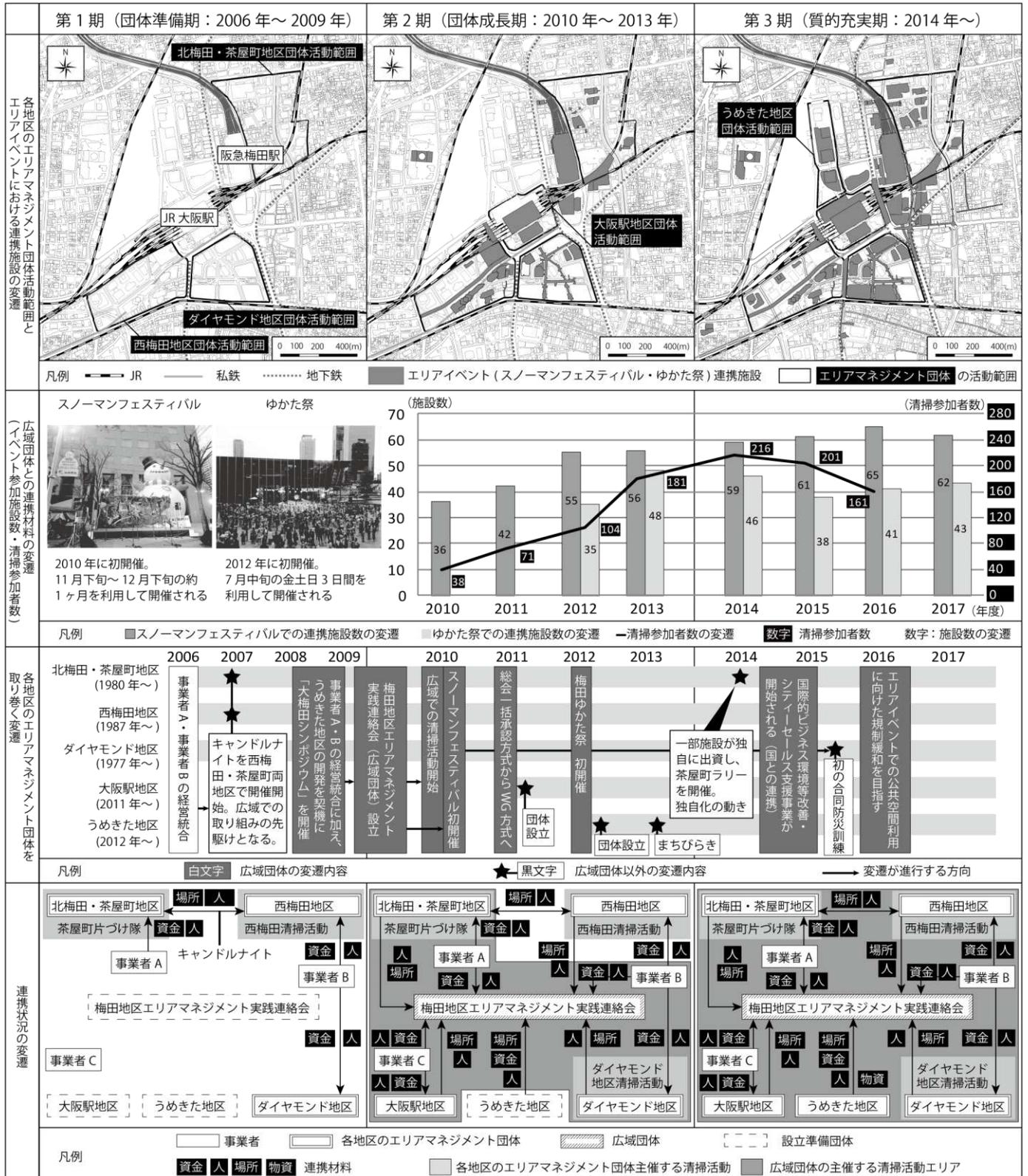


図5 広域エリアマネジメント・個別エリアマネジメント団体の活動・変遷について

が可能になった（図5・上段）。同時に2010年からエリア全体での清掃活動も開始し、広域団体・エリアマネジメント団体の連携による活動の規模が拡大した。

一方で2014年から参加施設数や清掃参加者数は減少傾向に転じ、エリアマネジメント活動の規模拡大は収束した。そこで2014年から始まった、外国人にも伝わるサイン検討を行うシティーセールス政策や、規制緩和による公共空間を活用したイベント展開など質の部分に力を入れるようになった。

これらを踏まえて本研究では梅田地区におけるエリアマネジメント活動を2006年以前～2009年までを1期（団体準備期）、2010年～2013年までを2期（団体成長期）、2014年以降を3期（質的充実期）と3つに分けることが出来た（図5・上部タイトル）。

4.2. 連携による変化

4.2-1. コミュニティ形成による知識の共有

広域団体と各地区のエリアマネジメント団体が連携することによって起こった変化としてまず挙げられるのがコミュニティ形成による知識の共有である。

梅田広域エリアで確認されたケースとしては、「①全体共有型」「②地区継承型」「③地区間共有型」の3つが確認された（図6）。特に梅田のように広域にエリアマネジメント団体が点在している場合、通常の団体運営ではこのような交流が生まれにくく、広域団体との連携が知識共有に大きく作用すると考えられる。

4.2-2. 運営負担の軽減

広域団体である梅田地区エリアマネジメント実践連絡会では1年ごとに事務局を担当する事業者が入れ替わる「持ち回り制」を採用している（図7）。通常のエリアマネジメント団体は事務局を固定し、活動内容の

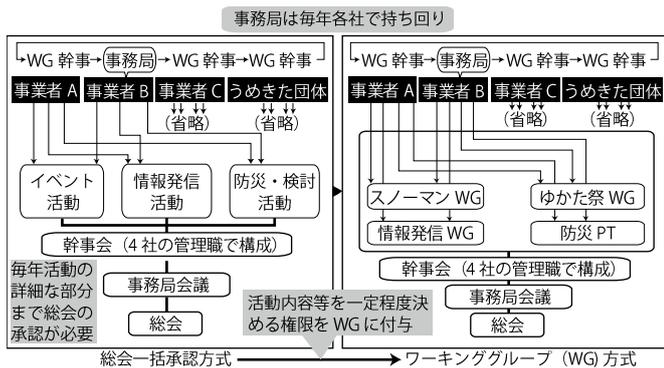


図7 運営方法の変更

検討を行う。しかし広域団体の場合は連携するエリアマネジメント団体が多く、業務負担も大きい。そのため、毎年各社が毎年持ち回りで事務局を担当することで業務の均等な分配を行い、負担の集中を防いでいる。また2011年に運営方法を総会一括承認方式からワーキンググループ（WG）に変更し、権限を与えたことで業務の効率化が行われた（図7）。

4.2-3. エリアイベントの公共貢献による規制緩和

広域団体が主催するエリアイベントでは各地区のエリアマネジメント団体やその加入事業者等から場所を提供してもらい、まちを訪れる人が楽しめるプログラム（スタンプラリー等）や環境に配慮したプログラム（打ち水等）など公共性の高い活動を行っている。このような公共貢献が考慮され、普段は使用することのできない道路や公開空地を規制緩和により使用できる。特に第3期の質的充実期には規制緩和に力を入れたことで公共空間の活用件数が増加し、2016年には17件に達した（図8）。

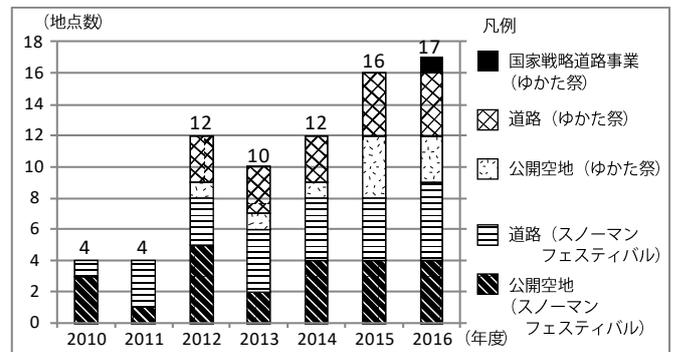


図8 広域での公共空間活用地点数の変遷



図9 団体別公共空間活用地点数

また地区の団体単独のイベントと、広域団体と連携を行ったイベントの公共空間活用地点数を比較すると連携イベントの方が公共空間の活用地点数（規制緩和数）が多く、公共空間活用に向けて広域団体が有効に

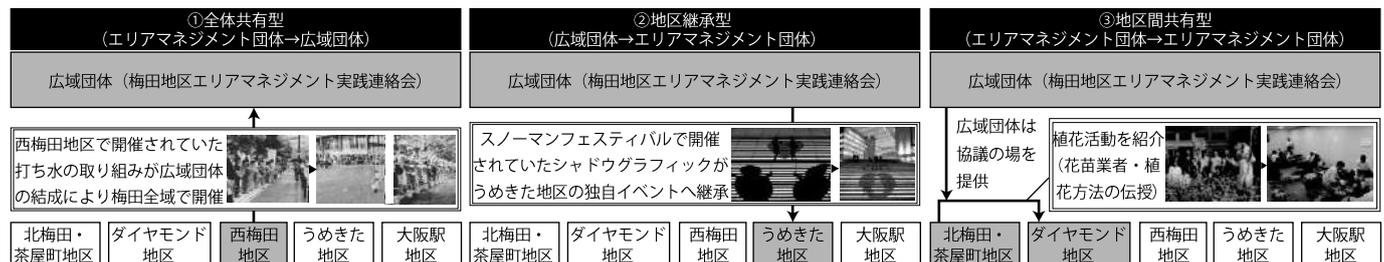


図6 広域エリアマネジメント・個別エリアマネジメント団体の活動・変遷について

機能していることがわかった（図9）。

4.3.連携における課題

4.3-1.運営体制における課題

梅田地区では先述した通り、広域団体の運営方法に毎年事務局が変化する「持ち回り制」を採用している。そのため、運営面において法人格の取得が難しく、活動の幅が限られている。また広域団体の運営も各事業者が通常の業務と兼務で行っているため、母体企業の人事異動による影響（担当者の変更により地域との関係が変化する等）をうけやすい。そのため長期にわたる事業に取り組めないことが課題として挙げられる。

4.3-2.連携材料の拡大

梅田広域エリアは用途地域が「商業地域」という事もあり、イベントにおいては販促活動の側面が高い。例えばスノーマンフェスティバルとゆかた祭において参加者の使用予定金額を比較すると、前者の方が後者に比べて約3000円高く、それに合わせて連携施設数も変動している（図10）。このことから各施設やエリアマネジメント団体は連携に至る動機の一要因として販促活動の効果を考慮している可能性が高い。

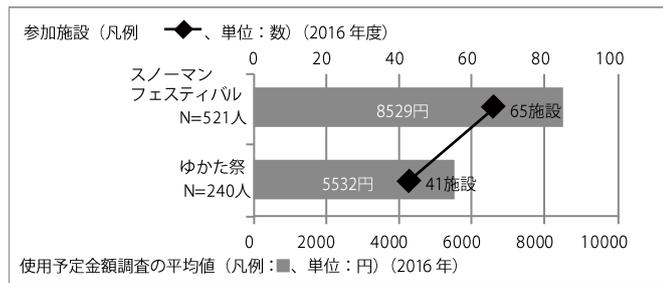


図10 参加施設と使用予定金額の関係性

このような販促活動の効果によって、エリアマネジメント活動における連携が左右される状況（施設数の増減等）が続くと、まちの賑わいづくりを継続して行うことが難しい。そこで広域団体・各地区のエリアマネジメント団体双方の活動資金確保を含めた「連携材料の拡大」を行い、連携施設の増減に合わせて、他の連携材料を投入できる状況を作り出し、まちの賑わいづくりを継続していくことが必要であると考えられる。

5.まとめ

本研究では連携の実態から、変遷を大きく3つの期に分けることができた。また連携による変化としては「コミュニティ形成による知識の共有」「運営負担の軽減」「エアイベントの公共貢献による規制緩和」の3つが明らかになった。

現在、広域団体設立から10年を迎えようとしている。今後は連携施設数など規模の拡大だけではなく、行政との連携による規制緩和や質の向上を伴った連携材料の増加等、継続的なまちの賑わいづくりが期待される。

【謝辞】本研究を行うにあたり、梅田地区エリアマネジメント実践連絡会の皆様、ならびに各エリアマネジメント団体に所属される事業者の皆様にはヒアリング調査へのご協力をいただきました。ここに感謝の意を表します。

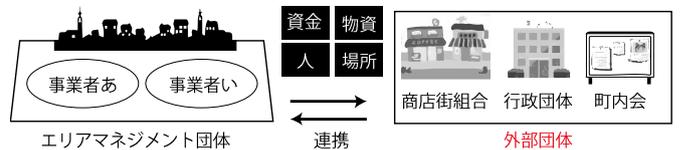
参考文献

- 国土交通省土地・水資源局(2010)「エリアマネジメントのすすめ」、pp1-8
- 国土交通省土地・水資源局（2008）「エリアマネジメント推進マニュアル」、(http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha08/03/030425_html)、閲覧日 2017.4.23
- 李 三洙・小林重敬（2005）「大都市都心部における地域類型別エリアマネジメント推進組織に関する研究 - 組織の特徴及び組織間連携とネットワークを中心に -」、日本都市計画学会都市計画論文集、No. 40 - 3、pp481 - 486
- 日本経済新聞（2016.7.14）「日本の人口、7年連続減『東京一極集中』止まらず〜減少幅最大の27万人〜」、2016年7月13日朝刊
- 公益社団法人 関西経済連合会（2008）「関経連NOW〜大梅田〜」、2008年10月号、pp02〜07
- 天明周子・小林重敬（2006）「エリアマネジメントの視点から見た『東京のしゃれた街並みづくり推進条例』に関する研究 - 公共空間の活用を中心に -」、日本都市計画学会都市計画論文集、No.41-3、pp331 - 336
- 平山一樹・御手洗潤（2016）「エリアマネジメントが地価にもたらす影響の分析」、日本都市計画学会都市計画論文集、Vol.51、No.3、pp474 - 480
- 雨宮克也・瀬田史彦（2013）「東京都心部の都市開発事業と都心型エリアマネジメントに関する研究 - 東京ミッドタウンを事例として -」、日本都市計画学会都市計画論文集、Vol.48-No.3、pp477-482
- 浅井孝彦・森田佳綱・内海麻利・小林重敬・南珍（2002）「大都市都心部におけるエリアマネジメントの実態に関する研究」、日本都市計画学会都市計画論文集、pp601-606
- 李三洙・小林重敬（2004）「大都市都心部におけるエリアマネジメント活動の展開に関する研究 - 大手町・丸の内・有楽町（大丸有）地区を事例として -」、日本都市計画学会都市計画論文集、No.39-3、pp745-750
- 丹羽 由佳理・園田 康貴・御手洗 潤・保井 美樹・長谷川 隆三・小林 重敬（2017）「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-」日本都市計画学会都市計画論文集、Vol.52-No.4、pp508-513
- 伊藤孝紀・大矢知良・三宅航平（2016）「都市再生推進法人によるエリアマネジメントの実態 - 事業継続性の確保と制度活用に着目して -」、日本建築学会計画系論文集、第81巻、第730号、pp2701-2711
- 京都大学経営管理大学院（2015）「エリアマネジメントの実施状況と効果に関するアンケート調査 - 単純集計結果について -」、(https://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/ja/committees/city-anke.html)、pp1-30、最終閲覧日 2018年2月13日
- 渡邊晃祐・有田智一（2016）「住民主体の住環境エリアマネジメントの自立プロセスに関する研究」、日本都市計画学会論文集、Vol.45、No.3、pp222-229
- 斎藤広子（2010）「戸建て住宅地の住環境マネジメント活動における管理初期の開発事業者の役割と課題」、日本都市計画学会論文集、No45-3、pp481-486
- 小林重敬（編）（2015）「最新エリアマネジメント-街を運営する民間組織と活動財源」、学芸出版社

補注

(1) エリアマネジメントを行う団体として国土交通省は主に①住民②事業者③地権者を挙げている。①の住民に関するエリアマネジメントに関しては古くからの研究蓄積があり、すでに渡邊¹⁴⁾や斎藤¹⁵⁾によって解明されている部分が多いため今回は着目しない。一方で平山⁷⁾によると、日本のエリアマネジメントは多くの場合、消費活動や売上、雇用などの商業面に効果が出ているという事が言われている。すなわちエリアマネジメント活動には社会貢献という表向きの目的他に、販促活動や営業行為を内包しているという側面が存在する。よって今回は販促活動や営業行為と関わりが深い、②の事業者による構成が主となる組織の中で社会貢献が主目的となる非営利団体をエリアマネジメント団体として定義することとする。③は①住民と②事業者のどちらにも当てはまるため、今回は着目しない。

この定義に則って、事業者で構成されない団体（町内会や行政団体等）や国土交通省のエリアマネジメント推進マニュアル（2008）で営利目的と定義されている団体（商店街振興組合や株式会社）のうち、本研究の定義するエリアマネジメント団体と連携（「資金」「人」「物資」「場所」を相互補完すること、以下補注（2）で定義する）を行う団体を「外部団体」と定義する。



(2)小林¹⁶⁾によると連携は「パートナーシップ、すなわち事業推進のための役割分担に基づく相互補完作業」と定義されており、その成功を「地域価値の向上」としてある。また同様にこの「地域価値の向上」は①営業利益②人件費③減価償却費④賃借料⑤租税公課⑥特許使用料で構成されるとしている。これらは資金に関する記述であるが、その中でも②人件費は主に人に対する対価③減価償却費は主に物資に対する対価④賃借料は主に場所に対する対価としてそれぞれ代替できる。この考え方を用いて本研究では連携を「資金」「人」「物資」「場所」を相互補完する事と定義する。

