

# 経営学の視点に基づく 「エリアマネジメント」の予備的検討

高橋 大樹  
積田 淳史

## 1. はじめに

現在、わが国は、社会情勢の変化に伴う多様な問題に直面している。少子高齢化や、地方の過疎化および都市部の過密化などの問題にいかに向き合っていくべきかは、今後われわれにとってさらに重大な課題となりうる。国がイニシアチブをとり全国的に取り組むべき課題もあるが、地方や地域が自らイニシアチブをとって主体的に取り組むべき課題も多い。

従来、地方や地域の課題は行政が中心となって取り組むことが多かったが、近年、民間の活動主体が実践的な解決策を探る動きが各地で生じつつある。このような民間主体の問題解決行動は、「エリアマネジメント」と呼ばれ、注目を集めている。エリアマネジメントは、「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」として定義される（エリアマネジメント推進マニュアル検討会、2008、9頁）。エリアマネジメントの活動は、都市部や地方の市街地を中心に、地域の活性化や居住環境の向上など、様々な目標を掲げて展開されている。

エリアマネジメントの活動が広がりを見せるにつれて、これまで各地域で行われてきた活動から得られた実践的知識の体系化が強く求められるようになってきている。河田（2013）が論じているように、現在「一部（の組

織)を除けば、多くの活動主体が手探りの状態で(エリアマネジメント)を実施している状況(8頁)」にあり、こういった状況を改善するためにも、既存の成功および失敗事例を整理する理論的な議論の必要性が高まっているのである。

しかしながら、エリアマネジメントに関する現在の議論は、その多くが単発的な事例紹介に留まっており、一部の研究では活動の対象となる地域の分類などを基に各事例を整理する試みがなされているもの(浅井・森田・内海・小林・南、2002)、十分な体系化が行われているとは言い難い。また、部分的に行われている理論的な議論は専らエリアマネジメントの活動に影響を与える公的制度に注目しており、自主財源の確保や活動に関わるステークホルダーの組織化といった重要な問題に関してはほとんど議論がなされていない。

本稿の目的は、エリアマネジメントに関する実践的知識のさらなる体系化に向けて、既存の理論的な議論の問題点を指摘し、このような体系化に経営学の知見がいかに貢献しえるかを論じることにある。これまで、エリアマネジメントの活動が経営学的観点から論じられることはほとんどなかった。しかしながら、われわれは、エリアマネジメントの活動主体の多くが直面する自主財源の確保やステークホルダーの組織化といった問題に対して、既存の経営学の知見が応用できる余地が大きいと考えているのである。

以下ではまず、エリアマネジメントの現状と多くの活動主体が直面している共通の問題について議論する。次に、それらの問題に対してこれまでどのような観点から理論的議論が展開されてきたのか、またそれらの理論的議論にはどういった点で不十分な部分があるのかを論じる。その上で、経営学の知見を用いることで、エリアマネジメント活動に関する実践的知識の体系化にいかに貢献できるかを議論する。

## 2. エリアマネジメントの現状とその問題

### (1) エリアマネジメントの現状

#### ① エリアマネジメントが注目された背景

エリアマネジメントは、横浜のみなとみらい地区や東京の大手町・丸の内・有楽町（以下：大丸有）地区などの都心部の大規模開発に伴う活動から1980年代にはじまり、その後2000年代にかけて地方都市の中心市街地活性化の施策として注目されることとなった（嘉名、2014）。

「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」として定義されるエリアマネジメントの最大の特徴は、従来行われてきた行政中心の取り組みではなく、民間の活動主体が中心となって地域が直面する諸問題への解決策を探る取り組みだという点にある。民間中心の活動が注目されている背景には、主に2つの点で、行政中心の取り組みに限界が見受けられるようになったことがあるとされる。

第1に、行政によって展開される対応は画一性が高く、必ずしも個々の地域に最適な解決策を提示できていないという点が挙げられる（小林、2009）。基本的に、地方自治体は、都道府県もしくは市町村の単位で政策を展開している。地方自治体の政策は、公平性の観点から、その行政区域内である程度画一的にせざるを得ない（小林、2005a）。その一方で、過疎化や過密化といった問題は、必ずしも行政区域内で画一的に生じているとは限らない。同一の市町村内でも、駅前の地域と郊外の地域が直面している課題は異なる場合がある。しかしながら、行政区域内の公平性を考慮せざるを得ない地方自治体は、このような地域差を考慮に入れたきめ細やかな対応が十分にできないという問題を抱えているのである（中井、2015）。

第2に、地方自治体の財政状況の悪化により、地域が抱える諸問題に対してそもそも十分な対応がなされなくなっているという点も、民間の活動主体の動きが活発化している一因となっている（河田、2013；喜

名、2014)。特に問題視されているのが、各施策の継続性である（小林、2005a）。少子高齢化や過疎化・過密化といった問題は、一朝一夕で解決できるものではない。人口動態的な要因が関連している以上、長期的な視点で問題解決に取り組む必要がある。しかしながら、財政状況の悪化から見直しが図られる取り組みも増えており、行政のみに依存する従来の方法では各施策の継続性を必ずしも担保できなくなっているのである。また、首長や行政スタッフの変更もあることから、行政主体では長期的な一貫性を確保することがそもそも難しいという構造的要因も指摘できる。

## ②エリアマネジメントの活動内容

2014年から2015年にかけて和歌山大学経済学部、京都大学経営管理大学院および国土交通省都市局まちづくり推進課が合同で行った活動実態調査によれば、調査実施時点において国内で少なくとも574団体がエリアマネジメント活動を展開しているとされる（上野・御手洗・要藤・足立、2015）。2014年4月時点の全国の市町村数が1,718であることから<sup>1</sup>、現在、単純計算で3市町村に1団体の割合で何らかのエリアマネジメント組織が存在していることになる。

2008年に国土交通省の支援によって纏められた『エリアマネジメント推進マニュアル』によれば、エリアマネジメントの要素は大きく分けて4つに分類できるとされる。

第1の要素は、エリア全体の環境に関する活動である。この活動には、特定の地域の将来プランの策定や街並みの規制などが含まれる。例えば、東京の銀座地区では、銀座らしい街並みを守っていくために「銀座ルール」と呼ばれる独自のルールが定められ、それが一種のエリアマネジメントの活動によって管理されている（小林、2011；竹沢、2011）。

第2の要素は、共有物・公物等の管理に関する活動である。この種の活動は、主に地方自治体からエリアマネジメント組織が業務の委託を受ける形で行われることが多い。

第3の要素は、居住環境や地域の活性化に関する活動である。例えば、居住環境の向上に関しては、監視カメラを設置して地域の防犯性を高めたり、地域の美化・緑化運動を推進したりする活動が例として挙げられる。また、地域の活性化については、新たな企業の誘致活動や特産品のPR活動をエリアマネジメント組織が担う事例も多数存在している。

第4の要素は、サービスの提供、コミュニティ形成等のソフトの活動である。高齢者への配食支援サービスや子育ての支援サービスなど、地域の福祉の向上を目指す民間の自主的な活動が近年活発化しているのを受けて、それをエリアマネジメントの一要素として議論しようとする動きが一部では存在している（例えば、服部、2003）。

これらの4つの要素は互いに排他的なわけではなく、複数の要素を兼ね備えたエリアマネジメントの実例も存在している。例えば、札幌駅前通まちづくり株式会社は、札幌駅前の公的空間の指定管理事業を行いながら、地域の活性化のためのイベントを実施したり、地域のPR活動を展開している（白鳥、2015）。

前述の上野他（2015）の活動実態調査では、現在のエリアマネジメント組織の主な活動内容として、「イベント・アクティビティ（25.4%）」、「まちづくりルール等（20.0%）」、「防災、防犯、環境維持（18.8%）」、「情報発信（16.8%）」、「公共施設・公共空間の整備・管理（12.8%）」などが回答として挙げられる割合が多く、この結果からもエリアマネジメントの活動が多岐に渡っていることがうかがえる。

## (2) エリアマネジメント活動が直面する問題

エリアマネジメントの活動が近年広がりを見せ、成功・失敗を問わず活動実績が蓄積される中で、その活動を阻害する要因についても次第に明らかになりつつある。エリアマネジメントの活動を担う組織が直面しうる問題としては、①持続的な財源確保、②ステークホルダーの組織化、③組織と活動の維持・拡大、の3つが多く、の論者によって指摘されている（表1）。

以下、詳細に見ていくこととしよう。

表1 エリアマネジメント活動が直面する3つの問題

①持続的な財源確保	財源問題が最大の課題である（小林、2015a）
	公的助成金の減額（李・小林、2004）
	フリーライダー問題（中井、2015a；2015b）
②ステークホルダーの組織化	多様な主体が参加している（浅井他、2002）
	主体が合意をもって組織化することが望ましい（検討会*1、2008）
	主体間の利害調整が難しい（木下、2016）
③組織と活動の維持・拡大	スタッフ体制の強化が課題（天神協議会*2、2015）
	専門性を備えた人材の確保が必要（大丸有地区の担当者）

※1：エリアマネジメント推進マニュアル検討会

※2：We Love 天神協議会

### ①持続的な財源確保

第1の問題は、財源の確保である（須永、2005；中井、2015）。上野他（2015）によれば、現在エリアマネジメントの活動組織の最大の収入源は「自治体からの補助金・委託金等（37.4%）」であり、次に多い収入源は「会員や地権者からの会費、その他の出損金（27.1%）」となっている。エリアマネジメントの活動組織の主な収入源の約6割以上を占めるこれらの2つの財源は、かねてからその継続性・安定性に問題があることが指摘されてきた。

例えば、第1の公的資金に関して言えば、わが国におけるエリアマネジメントの代表的な成功例としてしばしば取り上げられる大丸有地区のエリアマネジメント組織は、1988年から1996年までは行政から毎年100～130万円前後の助成金を受け取っていたが、2003年からはその金額が30万円に減額され、他の収入源の確保に取り組まなければならなかったとされる（李・小林、2004）。

また、現在エリアマネジメント組織の主な収入源の3割近くを占める会費収入も、公的助成金と同様に必ずしも安定的な活動財源となりえないことも再三論じられてきた。多くのエリアマネジメント組織は、活動資金を確保するために、その活動から潜在的に便益を得られる様々な主体から会費を徴収してきた。しかしながら、会費のみに依存したエリアマネジメント活動は、特にその活動が公共性の高いものである場合には、しばしば維持することが困難となる。なぜならば、会費を負担せずに便益だけを得ようとするフリーライダーを排除することが難しいからである（中井、2015a；2015b）。

例えば、エリアマネジメント組織が会費を集めて商店街全体の活性化に資する活動を行ったとしよう。この活動の結果としてその商店街の客足が伸びた場合、会費を負担したか否かにかかわらず、そこに立地するすべての商店が便益を受けることになる。このように、誰でも便益を受けられる状況が存在している場合には、敢えて自ら費用を負担するインセンティブが低くなり、結果的に会費のみに依存したエリアマネジメント活動は成立しなくなってしまうのである。

実際に、地方都市のエリアマネジメント活動の成功例として知られる静岡県浜松市の事例では、当初組織役員の会費を主な収入源としていたものの、その負担が重いと活動が長続きしないと考え、徐々に他の財源の確保を行うことで活動の継続性を維持している（浜松まちなかマネジメント株式会社、2015）。

わが国のエリアマネジメント研究の第一人者である小林が「財源問題がいずれの地区でも最大の課題となっている（小林、2015a、92頁）」と指摘しているように、財源の確保の問題は多くのエリアマネジメント組織が直面する課題の1つとなっている。実際に、上野他（2015）の調査においても、「財政面の課題」を主たる課題に挙げている組織の割合は27.9%となっている。

## ②ステークホルダーの組織化

その一方で、上野他（2015）の調査において、この「財政面の課題」以上に、エリアマネジメント組織が今日課題として挙げている問題が存在していることには注意しておきたい。それは、「人材面の課題（35.5%）」である。エリアマネジメント活動に関わる組織・人材の問題は、財源の確保の問題に並ぶ問題として、しばしば議論の俎上にあげられてきた。

先行研究ではこれまで曖昧に論じられてきたけれども、エリアマネジメント活動に関わる組織・人材の問題は、本来、活動の推進組織を立ち上げるフェーズとその活動を維持・拡大するフェーズの2つに分けて考察されるべきものである。すなわち、ステークホルダーやプレイヤーを組織化する第1のフェーズと、成立した組織（取り組み）を維持・拡大させる第2のフェーズである。

エリアマネジメント活動を立ち上げる第1のフェーズにおいては、それぞれが異なる利害を持つ複数の主体をいかに組織化していくかということが問題となる。

一般的に、エリアマネジメント活動は、ある地域において何らかの問題意識を感じた特定の個人もしくは法人によって発案される。先行事例の場合、活動の発起人となるのは、当該地域において事業活動を行っている事業者であることが多い。

発起人は、実際の活動を始める上で、複数の関連主体を組織化する必要がある。通常、エリアマネジメント組織の構成員には、地権者やテナント企業、住民、雇用者、地方自治体などの多様な主体が含まれる（浅井他、2002）。公益性の高い活動を行うことが多いエリアマネジメント組織は、当該地域に関わるあらゆる主体が一定の合意形成を行った上でつくられることが望ましいとされる（エリアマネジメント推進マニュアル検討会、2008）。こうすることで、フリーライダーの発生率を低下させられる場合があるからである（小林、2013）。

しかしながら、互いに異なる利害を持つ複数の主体を1つの組織として



組織化していくことは容易ではない。例えば、特定の地域に企業と住居が混在している場合、企業側が望むエリアマネジメントと住民側が望むエリアマネジメントは異なるかもしれず、また費用負担に関する考え方に相違がある可能性がある。また、企業同士の場合にも、エリアマネジメント活動に対するモチベーションが同じとは限らない。この点に関して、木下(2016)は、「シャッター街」と一般的に呼ばれるような商店街の改善を行う際には、他に不動産収入等がありシャッターを閉めたままでも生活を維持できるオーナーの存在によって、商店街全体の活性化策が進まない場合があることを指摘している。こういった意見の相違が生じた場合でも、ネットワーク型の組織であるエリアマネジメント組織は、ヒエラルキー(階層組織)に頼ることが出来ず、その利害調整は簡単ではないのである。

エリアマネジメントの先行事例においてはあまり明確に論じられることはないが、実際には多くの活動がこの組織化のフェーズで困難を抱えていると推察される。第1のフェーズで活動が頓挫した組織のほとんどは、基本的にケーススタディに取り上げられることはない。そうであるがゆえにこれまで議論されることは少なかったけれども、今後エリアマネジメントの活動の発展を期待するならば、この種の問題を論じていくことが重要であるように思われる。

### ③組織と活動の維持・拡大

組織化の問題と比較して、第2のフェーズであるエリアマネジメントの活動を維持・拡大していく際に生じる人材の問題は、一定の成果を上げている活動事例の中でも指摘されることが多い。

このフェーズで生じる問題とは、活動を展開していく上で必要な人材をいかに確保していくかという問題である。

関連主体の間で合意形成がなされ、何らかの形で組織が設立され、実際に活動が開始されたとしてもその活動を維持していくことはまた容易ではない。その1つの要因は、前述の財源の確保の問題にある。しかし、それ

だけでなく、活動を主導する人材の確保もまた難しい。

先に述べたとおり、多くの場合、エリアマネジメント活動を主導するのは、当該地域で事業活動を展開する事業者である。これらの事業者は、エリアマネジメントの活動を主導する一方で、自社の事業も行っているために、必ずしもエリアマネジメントそのものに十分な人的資源を配分できない場合がある。それゆえに、都心部や地方都市におけるエリアマネジメント組織では、複数の事業者が年毎に交代しながら、活動に関する事務作業を担当しているケースも少なくない。

例えば、JR大阪駅を中心とした梅田地区のエリアマネジメント組織は、西日本旅客鉄道、阪急電鉄、阪神電気鉄道、グランフロント大阪 TMO の4社が毎年交代で事務局を担当する形で運営されており、こうした運営形態をとることで各社が専従の社員を配置しなくても良いように配慮している（梅田地区エリアマネジメント実践連絡会、2015）。また、専従の職員を各事業者が分担して出向させる形で、エリアマネジメント組織を運営しているケースも複数存在している（浜松まちなかにぎわい協議会・浜松まちなかマネジメント株式会社、2015；李・小林、2005）。

しかしながら、先行して活動を展開するいくつかの組織では、エリアマネジメントの活動を維持・拡大していく上で、こういった人材供給の方法にしばしば限界が生じうることも指摘されている。例えば、福岡天神地区のエリアマネジメント組織である We Love 天神協議会の担当者は<sup>2</sup>、「設立から9年目に入り、多くの活動を行ってきたが、それを実行するための組織づくりが追いついていない。今後、財源獲得などの事業を検討・実施していく上でも、スタッフ体制の強化が課題と言える」と述べている<sup>3</sup>。また、同様に1980年代末からエリアマネジメント活動を継続している大丸有地区の担当者も<sup>4</sup>、「財源と同様に重要な課題としては人材がある。現在は主としてまちの活性化につながるアクティビティ（イベント、セミナー、ガイドなど）が中心であるが、今後は都市観光や MICE<sup>5</sup>、防災などへの取り組みが期待されており、より専門性を備えた人材の確保が必要とな

る」と論じている<sup>6</sup>。

今後エリアマネジメントの活動が活発化していった場合には、こういった問題が各地で生じると考えられ、それに対していかに対応していくべきかを理論的に論じていくことは極めて重要であるように思われる。

### 3. エリアマネジメント活動の問題に対する 既存の理論的議論とその問題点

#### (1) エリアマネジメント活動の問題に対する既存の理論的議論

では、エリアマネジメント活動を行う多くの組織が、今日直面している3つの問題に対して、これまでどのような理論的な議論が展開されてきたのだろうか。

##### ①持続的な財源確保に関する既存の議論

第1の問題である財源の確保の問題に関しては、間接的な形での公的支援のあり方に専ら議論の焦点が向けられてきたように思われる。先に述べたように、国や地方自治体の財政状況の悪化から、補助金の支給などの形で行政側がエリアマネジメント活動を直接的に支援することは年々難しくなっている。そのような施策の代替案としてどういった方策が考えられるかについて、これまで複数の論者が議論を行ってきた。

例えば、中井（2015b）は、間接的な公的支援策について、公共サービスの委託、資産の提供、規制緩和、権限の委託、人的支援、エリアマネジメント主体の業務の代行の6つに分類し、これらを組み合わせることで有効な支援策となりうると主張している。

これら6つの種類の支援策の中で、近年注目を集めているのが、「エリアマネジメント主体の業務の代行」である。これは、本来エリアマネジメントの推進主体が行うべき活動を行政側が代わりに行うことで、エリアマネジメント組織の負担を減らし、間接的に支援しようというものである。

この施策が注目されている理由は、行政側の業務の代行の1つとして捉えられる BID (Business Improvement District) 制度が、エリアマネジメント組織の安定的財源の確保につながると考えられているという点に見いだされる。

BID とは、ある行政区域内の特定の地域のみに必要な施策を行うための有効な財源確保の方法として、1960年代から70年代にかけて北米で発案されたものであり(嘉名、2014)、一定の地域内の資産保有者から行政が強制的に税金を徴収し、それを当該地域において公益性の高いサービスを行う事業者に交付する制度である。BID は、エリアマネジメント組織が本来行うべき会費の徴収という業務を行政が代行する制度として捉えることが可能である。BID を活用した場合には、行政が強制的力を持って活動資金を集められるために、エリアマネジメント組織が会費という形で資金の回収を行う場合と比較して、フリーライダーの問題が発生しにくいとされる(青山、2015a)。

米国をはじめとする諸外国においてはすでに一般的なものとなりつつある BID ではあるが、日本においては法制度の違いなどからこれまで導入することは難しいとされてきた(大阪市都市計画局都市計画課、2014)。しかし、2013年2月に、大阪市が BID の発想を基にした独自の負担金制度を設置したことから、日本国内の他の地域にもこの種の制度を導入するための議論が活発化しつつある(青山、2015b; 嘉名、2014)。

## ②ステークホルダーの組織化／組織と活動の維持・拡大に関する既存の議論

第2・第3の問題である組織・人材に関する問題に関しては、複数の論者が、既存の法制度に基づいた適切な組織形態の選択の問題を取り上げて論じてきた(エリアマネジメント推進マニュアル検討会、2008; 小林、2015b; 寺本、2007; 李・小林、2005)。

寺本(2007)によれば、エリアマネジメント組織のようないわゆる「まちづくり組織」の多くは、任意団体、特定非営利法人(NPO 法人)、株式

会社の3つの組織形態のいずれかを選択している。これらの組織形態には、法制度上、それぞれメリットとデメリットが存在している。例えば、任意団体には、特に法的な届け出等が必要ないことから、設立や解散が容易にできるというメリットがある。その一方で、任意団体名義では契約することができず、組織の代表者の個人名義で契約を行わざるを得ないというデメリットを有している。特定非営利法人の場合には、法人としての契約が可能となる一方で、構成員を限定することができないので意思決定に時間がかかるというデメリットが存在している。株式会社を選択した場合には、節税効果等のメリットを享受できる一方で、社会保険料の負担義務などを負わなければならない。

エリアマネジメント組織を円滑に運営していく上では、上記のメリットとデメリットを考慮した上で、適切な組織形態を選んでいく必要がある。この点に関して、小林（2015b）は、多くの先行事例において、エリアマネジメント組織は任意団体として最初に設立され、その後、特定非営利法人や株式会社等の法人格を取得していく傾向がみられることを指摘している。また、寺本（2007）は、活動の目的等を考慮に入れた上で、最適な組織形態を選択できるよう、実務者を補助するフローチャートを提示している。

## (2) 既存の理論的議論の問題点

以上のように、エリアマネジメント組織が直面する3つの問題に対して、まだそれほど数の上では多くはないものの、一部の先行研究は理論的な議論を展開しつつある。第1の問題である財源の問題に対しては、BIDを中心とした間接的な公的支援制度のあり方についての議論が、第2・第3の問題である組織・人材に関する問題に対しては、既存の法制度に基づいた最適な組織形態の選択についての議論が蓄積され始めている。

これらの理論的な議論は総じて、エリアマネジメント組織に関する「制度」の議論として纏めることができよう。BIDの議論も最適な組織形態の選択の議論も、公的制度との関係性の中で、エリアマネジメント組織が

直面する問題を論じたものである。

こういった制度の議論が、今後エリアマネジメントの活動を活発化させる上で重要な意義を持っていることは間違いない。小林（2013）が論じているように、「新たな公」としての役割をエリアマネジメント組織が担っていく上では、既存の公による制度的支援や規制の緩和は少なからず必要であろう。

しかしながら、その一方で、既存のエリアマネジメント組織が直面する3つの問題は、単に、公的制度を変更したり、その活用を促進したりするだけで解決できるわけではない。実際に、エリアマネジメント活動の先行事例では、各組織が必ずしも公的制度の活用の部分にのみ課題を感じているわけではない様子が垣間見える。

#### ①公的財源から自主財源へ

第1の問題である財源の確保の問題に関して言えば、先行するいくつかのエリアマネジメント組織は、公的な財源のみならず、自主財源をいかに獲得していくかを重視しつつあるように思われる。

例えば、都市計画等に関する調査やコンサルタント業務に携わってきた須永は、BID制度は、東京や大阪の中心部のような元々収益性の高い地域でしか有効に機能せず、一般的な商業地や住宅地でエリアマネジメントを展開するには、このような制度に依存しない財源確保の手段が必要だと論じている（須永、2005）。須永は、その上で、エリアマネジメントを含めたまちづくりを一種のビジネスとして設計し、民間金融機関から融資を受けたり、事業活動から収益を得る形で自主財源を得る方法を紹介している。

実際に、地方都市の中心市街地のエリアマネジメント組織の中では、会員からの会費や公的財源への依存度を減らし、株式会社として自主財源を獲得しながら、活動を展開する組織も生まれつつある。

あるいはまた、JR浜松駅の周辺地区のエリアマネジメントを行う浜松まちなかマネジメント株式会社は、指定管理を委託された駅前の公共空間

を活用した広告活動やイベント運営などで事業収益を獲得している（浜松まちなかにぎわい協議会・浜松まちなかマネジメント株式会社、2015）。JR 札幌駅前前で同様の取り組みを行っている札幌駅前通まちづくり株式会社に関して言えば、2014年度の時点でこれらの事業からの収益が会社全体の収入の80%にまで達している<sup>7</sup>（白鳥、2015）。

浜松や札幌のエリアマネジメント組織が一定の成功を収めるにつれて、事業活動を行って自主財源を獲得しようという動きが全国各地に広がっている。福岡の天神地区（We Love 天神協議会、2015）および博多地区（博多まちづくり推進協議会、2015）では、広告収入等で自主財源を一定程度確保できるようになりつつある。また、名古屋駅前でエリアマネジメント活動を行っている名古屋駅地区街づくり協議会は、2011年からBID制度の導入を目指してきたが、関係主体の理解が進まないことから、広告や公共空間の有効活用などを通じた自主財源の確保を検討し始めている（名古屋駅地区街づくり協議会、2015）。

以上の地方都市のケースだけでなく、全国各地のエリアマネジメント組織において自主財源が重要な財源の1つとなっていることは、上野他（2015）の調査からもうかがえる。エリアマネジメント活動団体の主要な財源として「そのほかの自主財源」を挙げた割合は24.4%となっており、これは前述の「自治体からの補助金・委託金等（37.4%）」、「会員や地権者からの会費（27.1%）」に次ぐ3番目の値となっている。つまり、自主財源をいかに獲得していくかという問題は、公的資金の確保やBID制度の導入と同様に、重要な問題となっているのである。

しかしながら、既存の理論的な議論の多くは、この自主財源の獲得の問題に対して、十分な議論を展開してこなかったように思われる。国や地方自治体の財政状況の悪化や、また日本版BID制度の普及の遅れを考慮に入れた場合、今後エリアマネジメント組織にとって自主財源の重要性はさらに向上していくと考えられる。そういった中で、自主財源の確保に関する理論的な議論が必要となっていくことは明白だろう。

②ステークホルダーの組織化／組織と活動の維持・拡大の問題の解消に向けて

第2・第3の問題である組織・人材に関する問題についても、これまで理論的な議論が十分になされてこなかった部分に、実際のエリアマネジメント組織が関心を抱いていることが、先行する事例からはうかがえる。

先に述べたとおり、既存のエリアマネジメント組織が直面している問題は、エリアマネジメント活動を開始する際に当該活動に関わる多様な主体をいかに組織化していくか、また更なる活動の拡大を視野に入れた上でどのような人材をどういった形で確保していくかという問題である。

もちろん、このような問題を考える上では、既存の法制度の下でどの組織形態が適切なのかを考慮に入れることも必要だろう。

しかしながら、それ以上に重要なのは、任意団体や特定非営利法人、株式会社という枠の中でいかにその中身としての実際の組織を設計していくかということである。任意団体という組織形態を選択したからといって、関係する各主体の意見の対立が自動的に解消されるわけではない。また、株式会社化したからといって、優秀な人材をすぐに確保できるようになるわけでは決していないことは、誰もが認識していることだろう。

このような組織や人材に関する問題については、自主財源の確保の問題以上に、実践的知識の体系化が進んでいないと考えられる。事例紹介においても、理論的な議論においても、既存のエリアマネジメント活動に、「組織」に関する問題、特に枠としての組織形態だけではなくその中身に問題が存在していることは認識しつつも、それをいかに論じればよいのか、十分に整理できていないように思われる。そうであるがゆえに、少なくとも現時点では法制度に基づく適切な組織形態の選択の問題に議論が集中しているのではないだろうか。



## 4. 経営学の知見を基にした実践的知識の体系化とその展望

### (1) エリアマネジメントに対する経営学の適用

多くのエリアマネジメント組織が直面する自主財源の確保の問題や、組織・人材に関する問題を論じる上では、公的制度に着目した既存の理論的な議論とは異なる形で、実践的知識の体系化を進めていくことが必要だと考えられる。上野他（2015）の調査においては、エリアマネジメント活動を行う組織が直面する主要な課題として、「制度面の課題」をあげた回答が全体の5.1%程度であったことも考慮すると、公的制度以外についての理論的な議論の必要性はやはり高いと言える。

この種の議論を活性化させる1つの方法として、われわれは、経営学の知見に基づいてエリアマネジメント組織の活動を論じることが有効だと考える。

一般的に、経営学は、主として営利企業を研究する学問だと捉えられている。その点で、一見すると、公益的な活動を推進する機会が多いエリアマネジメント組織に対して、経営学の理論を適用することは難しいことのように思われるかもしれない。

しかしながら、それは全くの誤解である。経営学とは、組織をより効率的に運営し、社会的に有益なものとするための原理を探究する学問である（伊丹・加護野、2003）。この点で、本来、経営学の知見は、その目的が営利目的か否かにかかわらず、あらゆる種類の組織に応用可能なものである。さらには、民間の主体による自主的な活動であるエリアマネジメントは、自ら資金や人材などの資源を確保し、それを効率的に運用していかなければならないという点で、一般的な営利企業と同様の課題を抱えており、営利企業の研究を通じて得られた知見を相対的に適用しやすいケースであると考えられる。

われわれが知る限り、経営学の視点から論じられたエリアマネジメントの理論的な議論はほとんどない。そのため、経営学の知見に基づいた実践

的知識の体系化がどれほど有効かは、今後の研究を通じて検証されなければならない。

しかし、われわれは、少なくとも自主財源の確保の問題と、組織・人材に関する問題に対しては、経営学に基づいた議論が貢献できる余地が十分にあると考えている。

## (2) 自主財源の確保の問題と経営学

第1の自主財源の確保の問題に関して言えば、エリアマネジメント活動の一部をビジネスとして上手く設計し、そこから収益を獲得していくための方法について、経営学の知見に基づいた議論をしていくことが有効であると思われる。

先に述べたように、先行するエリアマネジメント組織の中には、自らが委託管理する公共空間を有効活用し、広告を設置したり、イベントを主催したりすることで事業収益を上げている組織も存在している。

こういった事業活動は、一見取り組みやすいように見えることもあり、全国的に注目を集めている一方で、この種の活動をビジネスとして成功させることは必ずしも容易なことではない。

例えば、浜松にぎわい協議会の事務局長は<sup>8</sup>、この点に関して、「せっかくできた事業だが、最終的に広告掲出してくれるお客様がないと収入が入らない。まちづくりで集まったメンバーに広告営業の経験者がいればよいが、いない場合、どこの場所の広告をいくらで販売すればよいのか？どこの会社にセールスにいけばいいのか？という判断ができない」と述べている<sup>9</sup>。この発言からは、政令指定都市であり一定の人口が存在する浜松市の駅前という比較的恵まれた立地であったとしても、広告事業をビジネスとして成功させることは簡単ではないことがうかがえる。

広告ビジネスを成功させる上では、一般的な製品の販売と同様に、ターゲットとなる顧客を定め、競合する製品を分析し、戦略的に営業活動を展開しなければならない。こういった基本的な原則を理解せずに、無手勝流

で広告ビジネスを始めたとしても、多くの場合上手くはいかないであろう。エリアマネジメント組織が自主財源を獲得する方法として、広告事業を1つの軸として確立していくならば、こういったマーケティング戦略の視点から成功事例や失敗事例を整理し、実践的知識の体系化を行っていく必要がある。

さらには、われわれは、エリアマネジメント活動をビジネスの視点で再設計していくことで、広告の設置やイベントの主催以外の自主財源の獲得の方法も将来的に確立されていく可能性があると考えている。確かに、エリアマネジメント活動の中には公益性が高く、営利活動としては展開することが難しいものが含まれていることは事実であろう。しかしながら、近年では、ソーシャルビジネスと呼ばれる、社会的な課題をビジネスで解決しようという動きも各地に存在しており、そこで蓄積された知見を応用すれば、エリアマネジメント組織の事業活動にバリエーションをもたらすことが可能だと思われる。

須永（2005）が論じているように、エリアマネジメント組織が行う活動の少なくとも一部をビジネスとして設計することができれば、民間金融機関からの融資や関連主体からの出資の形で資金を集めやすくなり、当該組織の活動財源はさらに安定するに違いない。そうなれば、結果的に国や地方自治体の支援の必要性もまた低下させることができるだろう。

### (3) 組織・人材に関する問題と経営学

第2・第3の問題である組織・人材に関する問題についても、経営学の既存の議論が貢献できる余地は大きいと考えられる。この種の問題に対する貢献の方向性は、前述の自主財源の確保を通じた間接的な貢献とそれとは異なる直接的な貢献の2つに分けられる。

1つ目の間接的な貢献に関しては、経営学の知見に基づき、エリアマネジメント組織が自主財源を上手く確保できるようになることで、組織化や人材の確保が相対的に容易になるということが考えられる。

先に述べたように、エリアマネジメント活動を始める上では、その活動に関連する多様な主体を組織化していくことが必要となるとされる。しかしながら、それぞれの主体は互いに異なる利害を有しており、それを調整するのは容易ではない。

自主財源の確保は、このような組織化に関わるコストを低下させることにつながりうる。なぜならば、エリアマネジメント活動を始める際に時間をかけて利害調整を行わなければならない大きな理由の1つは、そもそも、公的財源や関連主体からの会費が当該活動の主たる財源となっている点にあるからである。

それが税金の形であれ、BIDの形であれ、公的資金がエリアマネジメント活動に投下される場合、公平性の観点から、その活動に対して関連主体が一定の公益性を認められる状態になければならない。関連主体間に意見の相違がある場合、当然、地方自治体は公的資金を投下しにくくなる。そのために、この種の資金を主たる財源とするエリアマネジメント組織は、関連主体間の利害調整に多くの手間と時間をかける必要がある。また、関連主体からの会費を主要な財源とする場合も同様である。エリアマネジメント組織の活動に対して理解を得られなければ、当然のことながら会費は集まらない。つまり、活動の主たる財源が公的資金や会費である場合には、事前の組織化をより綿密に行わなければならない、その利害調整にかかるコストも結果的に膨大なものとなりうるのである。

それに対して、自主財源を基に活動を行う場合には、組織化に伴って発生するコストを相対的に低下させることが可能となる。もちろん、エリアマネジメント活動がもたらす負の外部性には配慮する必要があるけれども、公的資金を獲得する場合と比べて、他の関連主体に対して活動への是非を事細かに問う必要は無くなるだろう。また、会費に依存しないのであれば、モチベーションの低い主体を無理に活動に引き入れる手間は発生しない。会費が発生するならば反対するが、自分に負担が無ければ活動に対して賛同するという主体も少なからず存在するだろう。さらに言えば、安

定的に自主財源を確保できるようなエリアマネジメント活動には、時間の経過とともに賛同者が増えていき、結果的に組織化が容易になっていくという指摘も存在している（木下、2016）。

組織化の問題に加えて、エリアマネジメント活動を維持・拡大していくために必要な人材を確保する場合においても、事業活動によって安定的な収益を得られる状態にあることは重要である。エリアマネジメント組織の財務基盤が安定せず、人件費を自ら賄えない場合には、活動の推進主体の社員等が通常業務の合間に活動を行う形等を取らざるを得ず、人的資源という点で当該活動の継続に悪影響を与えかねない。それに対して、自主財源によって専属の人材を雇用できれば、その活動内容や範囲を拡大することも場合によっては可能となる。

例えば、この点に関して、前述の浜松市のエリアマネジメント組織は、「これら（筆者補足：広告事業やイベント運営事業）により当社は少しずつだが売上を伸ばし、2013年10月には初のプロパー正社員の募集を行った。採用1名に対し、全国各地からも応募が殺到し、144名の中から、百貨店バイヤー出身者をまちなかマネジメント（株）で初めて採用した。プロパー採用の狙いとしては、出向者とは異なる、“まちをずっと考える”という継続の意味と、まちづくり会社を、通常の会社と同じように経営していくこと、と考えている」と述べている<sup>10</sup>。ここからは、自主財源の獲得は、エリアマネジメント活動を維持・拡大するために必要な人材の確保にとっても重要であることが示唆される。

組織化や人材の確保といった問題に対しては、自主財源の獲得を通じた間接的な貢献だけでなく、より直接的な形で経営学の知見が活かされる余地は大きいと考えられる。一例を言えば、互いに利害の異なる主体が連携していくための仕組みに関しては、企業連携などを論じた組織間関係論の知見等を基に、既存の事例を整理していくことが有用であると思われる。また、エリアマネジメント活動の推進主体そのものの組織デザイン、もしくは人事制度の設計についても、営利企業の研究を基に蓄積された経

営学の諸分野の知見は適用可能なものだろう。

先に述べたように、エリアマネジメント組織は、目的のために必要な資源を獲得し、それを効率的に活用しなければならないという点など、一般の営利企業と共通する特徴を数多く有している。その点で、浜松市のエリアマネジメント組織が述べているように、「まちづくり会社を、通常の会社と同じように経営していく」という視点で各種の問題を捉え、経営学の知見を基に実践的知識を体系化する試みが有効であることは間違いないと言えよう。

## 5. むすび―「外向きのエリアマネジメント」の実現に向けて―

本稿では、既存のエリアマネジメントの事例と理論的議論のレビューを基に、エリアマネジメント活動の更なる発展に対して、経営学の知見を基盤とした実践的知識の体系化が有用であることを論じてきた。

近年注目されているエリアマネジメントは、財源の確保の問題と組織・人材に関する問題という2つの大きな問題を抱えている。こうした問題に対して、既存の理論的議論は総じて、エリアマネジメントに関する公的制度のあり方もしくはその活用の方法に注目して議論を行ってきた。しかしながら、実際のエリアマネジメント組織は、公的制度とは異なる部分でも困難を抱えており、その点においては実践的知識を体系化するような理論的議論は十分に行われていない。

公的資金等に依存しない形で自主財源をいかに確保していくかという問題や、関連する多様なステークホルダーをいかに組織化し、またエリアマネジメント活動を維持・拡大するために必要な人材をどのように確保していくかという問題を論じていく上では、経営学の知見に基づいた実践的知識の体系化が有効だと思われる。民間主体の組織であるエリアマネジメント組織には、営利企業との共通点も多く、そういった意味で既存の経営学の知見が応用できる余地は大きいと考えられる。今後は、経営学の視点を

基に、エリアマネジメントの先行事例を整理し、体系化する研究を進めていく必要があるだろう。

さらには、われわれは、このような形での実践的知識の体系化を通じて、エリアマネジメントの活動の主体性、自主性が高まることが、近年注目を集めている「外向きのエリアマネジメント」の実現に寄与すると考えている。

「外向きのエリアマネジメント」とは、特定の地域内の課題解決や活性化に留まらず、より大きな視点で行われるエリアマネジメント活動のことである（小林、2013）。「外向きのエリアマネジメント」に関しては前例がほとんどないものの、既存のエリアマネジメント活動の活動内容と範囲を拡張していくというそのコンセプトは大きな可能性を秘めたものとも言える。

しかしながら、われわれは、エリアマネジメントの現状を鑑みた場合に、こういった「外向きのエリアマネジメント」を現時点で実現することは難しいと考える。その理由は、既存のエリアマネジメント組織が、特にその財源の確保という点において、公的支援に依存している程度が大きいという点に見いだされる。

一般的に、地方自治体等から公的支援を受けている組織は、その活動内容と範囲に関して大きな制約を受ける。まず、エリアマネジメントの活動内容に関して言えば、直接的な支援として公的資金を受け取っている場合にも、間接的な支援としてBID制度に依存している場合でも、その活動内容に変更を加える際には行政側との調整が必要となる。また、エリアマネジメント組織の活動範囲に関して言えば、特定の地方自治体から何らかの支援を受けている限り、少なくとも市町村の境界を越えてその活動範囲を拡張することは難しくなる。

このような制約は、エリアマネジメント組織が公的支援に依存している限り、制度上避けられないものである。そして、この問題が「外向きのエリアマネジメント」の実現の1つのボトルネックとなりうる可能性は少なくないように思われる。

そうであるからこそ、民間の企業と同様に、エリアマネジメント組織が、自主財源を獲得し、活動を推進していくための組織体制を自ら整えられるようにしていくことが重要なのである。経営学の知見を基に失敗事例を含めて実践的知識が体系化されれば、エリアマネジメント組織は今以上に自主性をもって活動できるようになるだろう。そうなれば、各組織は、公的支援の代償として受ける制約から解放され、その活動内容と範囲に関してより自由な発想で「外向きのエリアマネジメント」を展開できるようになる。将来的には、地理的に離れた複数地点を結びつけてマネジメントするようなエリアマネジメントの形態も生み出されるかもしれない。

こういった新たなエリアマネジメントの形を創造していく上でも、経営学の知見を基にした実践的知識の体系化は必要なのである。

## 注

- 1 総務省ホームページ「市町村数の変遷と明治・昭和の大合併の特徴」(<http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei2.html>) 2016年8月18日閲覧。
- 2 We Love 天神協議会 事務局次長、西日本鉄道株式会社 天神委員会 山口幸。
- 3 We Love 天神協議会 (2015)、69頁。
- 4 NPO 法人 大丸有エリアマネジメント協会 事務局長、三菱地所株式会社 開発推進部 副長 都市計画室 中村修和。
- 5 MICEとは、企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (インセンティブ旅行) (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字のことで、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントのことである (国土交通省観光庁ホームページ「MICEの開催・誘致の促進」(<http://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kokusai/mice.html>) 2016年8月19日閲覧)。
- 6 NPO 法人 大丸有エリアマネジメント協会 (2015)、45頁。
- 7 なお、2013年度において、同社が広告費および広場使用料として得た収益額は約15億円であった (札幌駅前通まちづくり株式会社、2015)。
- 8 浜松まちなかにぎわい協議会 事務局長 河合正志。



- 9 浜松まちなかマネジメント株式会社 (2015)、104 頁。
- 10 浜松まちなかにぎわい協議会・浜松まちなかマネジメント株式会社 (2015)、30-31 頁。

### 参考文献

- 青山公三 (2015a)「アメリカにおけるエリアマネジメントの仕組みと活動」小林重敬編著『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、19-30 頁。
- 青山公三 (2015b)「世界に広がり始めた BID によるエリアマネジメントシステム」『市街地再開発』第 544 号、8-12 頁。
- 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」『2002 年度第 37 回日本都市計画学会学術研究論文集』601-606 頁。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003)『ゼミナール経営学入門 (第 3 版)』日本経済新聞出版社。
- We Love 天神協議会 (2015)「三つの目標像と 10 の戦略」小林重敬編著『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、66-69 頁。
- 上野美咲・御手洗潤・要藤正任・足立基浩 (2015)「エリアマネジメント活動は都市にどのような影響を与えるのか—実態分析と効果分析—」『新都市』第 69 号第 9 巻、65-69 頁。
- 梅田地区エリアマネジメント実践連絡会 (2015)「並列の協調関係によるエリアマネジメント活動」小林重敬編著『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、50-52 頁。
- NPO 法人 大丸有エリアマネジメント協会 (2015)「さまざまなソフト面でのまちづくり」小林重敬編著『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、42-45 頁。
- エリアマネジメント推進マニュアル検討会編著 (2008)『「街を育てる」エリアマネジメント推進マニュアル』コム・ブレイン。
- 大阪市都市計画局都市計画課 (2014)「エリアマネジメントによる高質な都市空間の創造～大阪版 BID 制度設計に向けて～」『建築と社会』第 95 号、22-23 頁。
- 嘉名光市 (2014)「都市再生の手法としてのエリアマネジメント～BID の導入に

- よる都市計画再構築への展望〜」『建築と社会』第95号、8-11頁。
- 河田浩樹 (2013)「エリアマネジメントの普及に向けて」『土木技術』第68巻第10号、8頁。
- 木下斉 (2016)「経営から見た「正しい地域再生」」飯田泰之・木下斉・川崎一泰・入山章栄・林直樹・熊谷俊人著『地域再生の失敗学』光文社新書、21-84頁。
- 小林重敬 (2005a)「エリアマネジメント—開発から管理運営へ—」『日本不動産学会誌』第10巻第1号、41-46頁。
- 小林重敬 (2005b)「都市再生・エリアマネジメント・景観—全国総合開発法から景観法まで—」『不動産研究』第47巻第3号、3-11頁。
- 小林重敬 (2007)「エリアマネジメントの必要性和その実際」『住宅』第56巻第9号、3-10頁。
- 小林重敬 (2009)「エリアマネジメントの新たな展開について」『まちづくり』第25号、73-76頁。
- 小林重敬 (2011)「エリアマネジメントとルール」『ジュリスト』第1429号、76-82頁。
- 小林重敬 (2013)「エリアマネジメントのこれまでとこれから」『土木技術』第68巻第10号、9-15頁。
- 小林重敬 (2015a)「エリアマネジメント活動の現在とこれからのに向けての提言」小林重敬編著『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、92-95頁。
- 小林重敬 (2015b)「エリアマネジメント活動と組織体制」小林重敬編著『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、113頁。
- 札幌駅前通まちづくり株式会社 (2015)「公共施設の積極的な活用が生み出すエリアマネジメント財源」小林重敬編著『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、97-100頁。
- 白鳥健志 (2015)「公共空間の活用とエリアマネジメント—公共空間の活用から生み出されるエリアマネジメント財源とその活用—」『新都市』第69巻第9号、33-37頁。
- 須永和久 (2005)「まちづくりとコミュニティ・ビジネス」『区画整理』第48巻第11号、21-28頁。
- 竹沢えり子 (2011)「デザインコントロールを中心としたエリアマネジメント—銀座の事例」『ジュリスト』第1429号、91-93頁。
- 寺本義宏 (2007)「エリアマネジメント組織の組織形態選択手法に関する一考察」

- 『都市政策研究』第4号、59-69頁。
- 中井検裕 (2015a)「エリアマネジメントを発展させるために」小林重敬編著『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、176-181頁。
- 中井検裕 (2015b)「都市マネジメントとエリアマネジメントについて」『新都市』第69巻第9号、10-14頁。
- 名古屋駅地区街づくり協議会 (2015)「リニア開業に向けた街づくり「ターミナルシティ」を目ざして」小林重敬編著『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、46-49頁。
- 博多まちづくり推進協議会 (2015)「駅からまちへ、まちから駅へ、歩いて楽しいまちを目ざして」小林重敬編著『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、60-63頁。
- 服部勝人 (2003)「ホスピタリティ・エリア・マネジメント—多元的共創型地域経営」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』第10号、37-44頁。
- 浜松まちなかにぎわい協議会・浜松まちなかマネジメント株式会社 (2015)「地方都市、エリアマネジメントの“流れ”と“経営”」『新都市』第69巻第9号、29-32頁。
- 浜松まちなかマネジメント株式会社 (2015)「行政の理解と協力によるエリアマネジメント」小林重敬編著『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、101-104頁。
- 保井美樹 (2015)「戦略的エリアマネジメントへの進化が進む欧米の都市」『新都市』第69巻第9号、15-17頁。
- 御手洗潤 (2015)「エリアマネジメントの今後の展望」『新都市』第69巻第9号、26-28頁。
- 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』第39巻第3号、745-750頁。
- 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の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』第40巻第3号、481-486頁。

