

第1章 エリアマネジメント団体等の収益モデルに関する調査

1.1 令和4年度調査のレビュー

令和4年度調査「都市の魅力向上に資するウォークアブル空間の形成及びエリア価値向上のための都市サービス提供等の推進に関する調査・検討業務 報告書」(以下、R4 報告書)では、自治体や都市再生推進法人、その他のまちづくり団体に対して各種のアンケート調査を行っている。

ここでは、R4 報告書のうち本業務に特に関係する事項として「収益源」に関する成果と、「デジタル技術」に関する成果をレビューする。

(1) 「収益源」に関する調査のレビュー

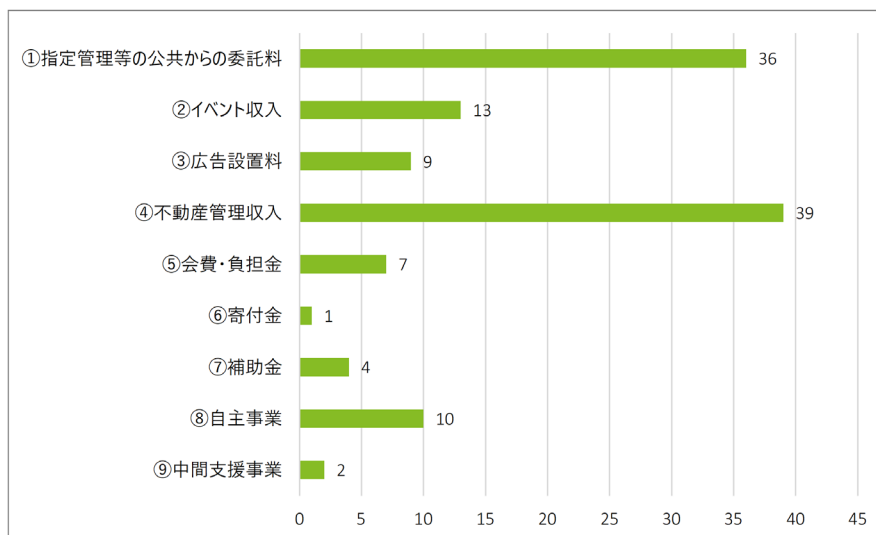
1) 主な収益源の傾向

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-105 より)

- ・都市再生推進法人の主な収益源は「不動産管理収入」と「指定管理等の公共からの委託料」が多い。
- ・一方で、イベント収入、広告設置料、会費・負担金、寄付金、補助金、自主事業、中間支援事業は多数派ではないが、主な収益源として挙げている団体も存在する。

【R4 報告書より抜粋】(複数回答)

主な収入源	団体数	割合
①指定管理等の公共からの委託料	36	29.8%
②イベント収入	13	10.7%
③広告設置料	9	7.4%
④不動産管理収入	39	32.2%
⑤会費・負担金	7	5.8%
⑥寄付金	1	0.8%
⑦補助金	4	3.3%
⑧自主事業	10	8.3%
⑨中間支援事業	2	1.7%
合計	121	-

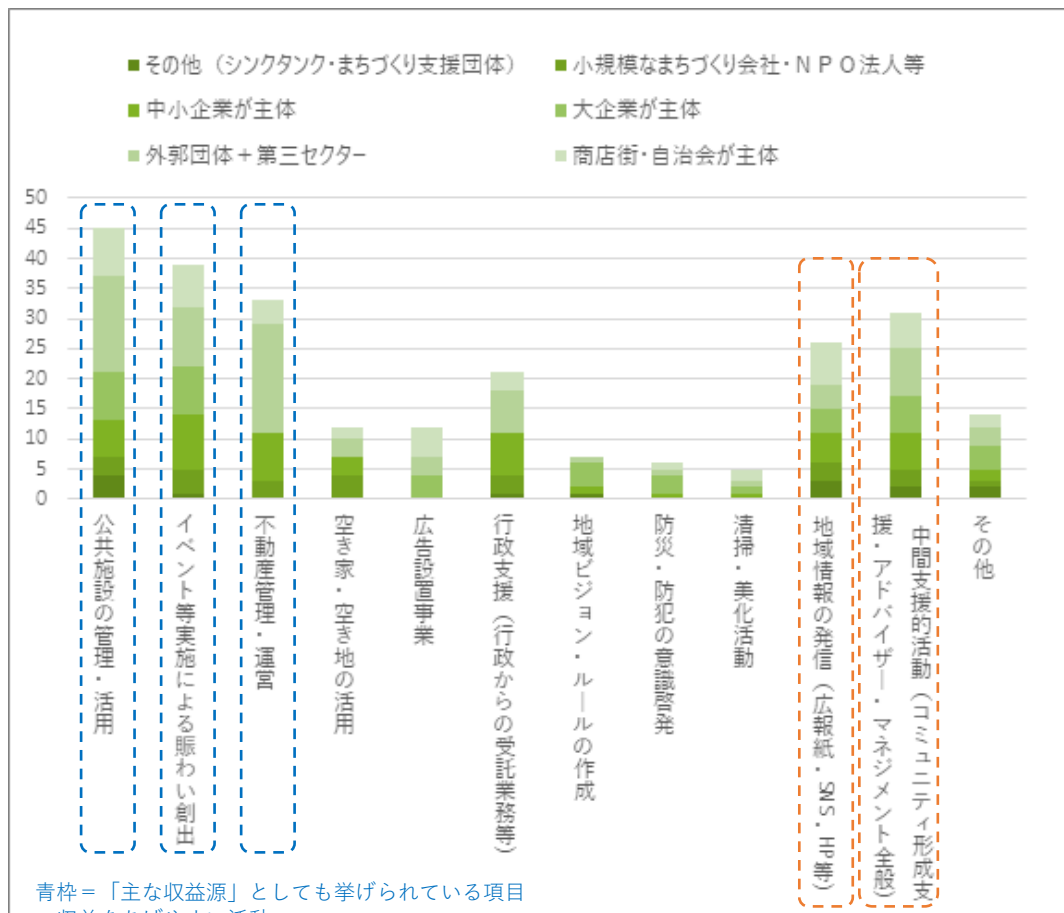


2) 主な活動内容（法人・団体の種類別）

【R4 報告書から得られた知見】（p.2-109 より）

- ・活動内容としては公共施設の管理・活用、イベント等実施による賑わい創出、不動産管理・運営、中間支援的活動、地域情報の発信がある。
- ・これと「1) 主な収益源の傾向」を見比べると、「中間支援」や「地域情報の発信」は、活動内容としては多いが主な収益源として挙げられることは少ない。このことから、「中間支援」や「地域情報の発信」などは都市再生推進法人の活動内容として求められるものの収益をあげる事業にはなりにくいことがうかがえる。

【R4 報告書より抜粋】（複数回答）



青枠 = 「主な収益源」としても挙げられている項目
⇒収益をあげやすい活動

オレンジ枠 = 「主な収益源」としてほとんど挙げられない項目
⇒収益をあげにくい活動

3) ヒアリング調査

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-110～)

- ・ R4 調査では、パブリック空間を活用している団体に対する占用料に関してヒアリングを行っている。
- ・ ヒアリングを実施した都市は4都市であり、以下のような成果が得られた。

【R4 報告書をもとに編集整理】

ヒアリング対象都市 (活動名 or 場所名)	占用料の 取り扱い	ヒアリングの成果 (占用料に関する課題や今後への提案など)
岐阜県大垣市 まちなかテラス/ かわまちテラス	占用料 無し	<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ占用特例として市が占用主体となり一括占用。 ・ スピード感のある対応ができた半面、市が占用主体となるため利活用に一定のルールが必要となり民間の創意に制約がかかった。
佐賀県武雄市 武雄千年夜市	占用料 無し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公園設置条例「地方公共団体の行う事業のため利用するときは利用料を減免できる」を適用。 ・ 市が主催、共催ではないイベントの占用料の扱いは、今後の扱いを市議会等でも議論中。
長崎県佐世保市 SASEBO 世直しパ ーティ	占用料 無し	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道路占用料：佐世保市（商工労働課）の後援、清掃活動の実施等の状況等も考慮し、コロナ活用特例や現行制度に鑑み許可・免除 ・ 公園使用料：佐世保市都市公園条例第14条の規定により市（商工労働課）が後援を行っていることから100%減免
新潟県長岡市 (アオーレ長岡)	占用料 100円/㎡ (日あたり)	<ul style="list-style-type: none"> ・ アオーレ長岡ナカドマ広場 占用料：100円/1㎡・1日 (営利目的)：100円/1㎡・1日 (非営利目的)：0円/1㎡・1日 ※団体の性格やイベント内容によって、上記を決定（必要によって長岡市と協議） ・ (利用団体回答) あくまでも、きっかけづくりの場所であり、占用料を取ることは適切。 ・ (市回答) 占用料で維持管理費をまかなうのは困難であるが、市民活動を生み出す事がまちづくりの活性化につながる事を重要視しているため問題視していない。

(2) 「デジタル技術」に関する調査のレビュー

1) データの取得（現状）

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-222～)

- ・現在のデータ取得状況については、市区町村では国勢調査・都市計画基礎調査の活用が多い。まちづくり団体・不動産協会では人流データが多いほか、SNS やエネルギーデータ等多様なデータ活用が行われている。

【R4 報告書をもとに要約整理】

- ・「現在どのようなデータを取得していますか？」(市区町村=設問 24、まちづくり団体・不動産協会=設問 22) の回答のうち、AI カメラや 3D 都市モデルなどのデジタル技術を活用していると回答した事例や、収益事業に活用していることが読み取れる回答をした事例を抜粋すると以下のとおり。

回答者名	
豊橋市	取得データ：中心市街地の人口、休日歩行者通行量、空き店舗数、公共空間の稼働率、GPS を用いた人流データ 活用方法：豊橋市中心市街地活性化基本計画 2021-2025 の指標として活用（人流データは除く）。人流データは、課内用資料として分析に活用
守口市	社会実験実施時において、IoT カメラによる通行量調査を実施。画像データを分析し、通行者数、性別、年代の調査を行った。調査データはエリアの将来イメージの検討に向けた地域ニーズの把握に活用。
伊丹市	Yahoo!Japan のビッグデータ (DS.INSIGHT による検索) を活用した人流データ等
佐久市	一部の公共施設および道の駅に設置された AI カメラにより、人流および車に関するデータを取得しています。施設および駐車場の混雑状況や、利用状況の分析に活用しています。
前橋市	"交通系 IC カードデータの利用履歴を取得し、バス路線、ダイヤ等の最適化に活用。 シェアサイクルの GPS データを取得し、シェアサイクルの管理及び最適化検討に活用。"
伊勢市	商店街等における歩行者通行量調査を AI カメラで実施している。歩行者の属性データを取得し、イベント等の効果の検証に活用している。
津市	GPS データから人流データを取得し、エリアに訪れる人、滞在している人の実態把握に活用
本庄市	携帯電話に搭載されている GPS データをもとに各施設ごとの利用者属性分析に活用。
岡崎市	"人流データを取得し、行動解析や賑わい創出の K P I に活用 W E B サイトへのアクセス情報を所得し、情報発信への検討に活用"
会津若松市	携帯電話基地局データを利用して、駅利用者に対しアンケート調査などに活用

回答者名	
静岡市	人流データを取得し、滞在時間や滞在スポットの分析、自動車交通量の計測等を実施。
加古川市	環境省との共同事業により、JR 加古川駅周辺の人流データとして GPS・Beacon を活用したログデータを活用し、駅周辺の人流把握や公共機能の駅前移転の変化等を検証するとともに、駅周辺の賑わい創出や脱炭素に向けた取組の施策検討に活用した。"
毛呂山町	"建物の用途や建築年数、構造、高さ等のデータを取得し、3D都市モデルの構築に取り組んでいる。 町内 11 カ所に道路・河川見守りカメラを設置しその画像データをケーブルテレビで配信し災害時の河川の氾濫状況や平時における混み具合等を確認する実証実験をしている（※ゆずの里ケーブルテレビでのみ配信）。"
一般社団法人 TCCM	"①都市 22 地点の自動計測装置による歩行者通行量の把握。中心市街地 32 企業団体（大型商業施設、商店街、サービス事業者、公共施設、地元メディア等）で構成する実行委員会組織の月次定例会議で前月データを報告共有 ②上記実行委員会の H.P（まちなか WEB）の毎月の閲覧数の報告・共有"
須賀川南部地区エリアプラットフォーム 株式会社 デダソチマ	国土交通省「ビッグデータを活用した実証実験事業」に採択され、「ウォーカブルな中心市街地を形成するための人流分析および購買・消費分析」として成果報告をさせていただきました。人流や消費行動をデータ化しました。未来ビジョンの実施項目に紐づけてゆきたい。
一般社団法人 ミナミ御堂筋の会・事務局	"・Wi-fi パケットセンサーによる携帯人流データを継続して取得中 ・社会実験にあわせて通行量調査等（AI カメラ）とともに滞在状況調査を実施、加えて携帯 GPS アプリデータを取得し、ミナミエリアの回遊状況を把握"
神戸ハーバーランド株式会社	携帯電話事業者の人流データを取得し、来街者の傾向と分析に活用
一般社団法人 新虎通りエリアマネジメント	社会実験として、スマートフォン等の発信する電波を検知するセンサーを活用し、歩行者量を調査し、時間帯毎の歩行者量の分布等を分析。
(社) 御堂筋まちづくりネットワーク	ウォーカブル補助金により設置予定の AI カメラによるパークレット利用状況、属性・人流等の把握実証を期間限定で予定（22 年度）

回答者名	
(社) 御堂筋まちづくりネットワーク	ウォークブル補助金により設置予定のAIカメラによるパークレット利用状況、属性・人流等の把握実証を期間限定で予定(22年度)
一般社団法人 横浜みなとみらい21	"・人流データを取得し、交通課題の把握及び対策の検討(歩行者デッキ等のハード整備、大規模集客施設における交通誘導等)や、年間来街者数の把握・公表を行っている。ただし、データの取得は目視によるカウントで実施。 ・地区内事業者のエネルギー使用量(地域冷暖房、電力)データを取得し、温暖化対策の推進策を検討している。 ・HPやSNSのアクセス数等のデータを取得し、より効果的なPR施策の検討を行っている。"
おかやま未来まちづくり株式会社	赤外線センサーにより商店街内の流動人口を取得し、集客イベントの効果測定や新型コロナウイルスの影響把握、テナント誘致等に活用
渋谷駅前エリアマネジメント	広場の流動量を取得し、広告事業やカフェ事業の分析に活用
東京建物株式会社	"BEMS を活用して事業所における使用電力量の把握を行っており、カーボンニュートラルに向けて必要となる検討に活用している他、クラウド型スマートビル管理システムの実証実験を行ったりもしている。 https://pdf.irpocket.com/C8804/mxGt/MCeT/DUtC.pdf また、「東京街人」においては、コンテンツや曜日毎におけるPVを分析することで、街の賑わい形成に必要なコンテンツの検討に活かしている。 https://guidetokyo.info/ "
近鉄不動産株式会社 首都圏事業本部 企画情報部	地価調査、不動産取引データ(売却、賃貸)に関するデータを取得しています。弊社は、首都圏において、分譲マンション事業、賃貸事業(オフィスビル、賃貸マンション)を行っているので、事業開始、推進時の判断材料として活用しております。
株式会社竹中工務店	御堂筋において、ウォークブル補助金により設置予定のAIカメラによるパークレット利用状況、属性、人流等の把握実証を期間限定で予定
中央日本土地建物株式会社	"・来街者数カウントデータ取得⇒イベント企画や施設内店舗販促検討等に活用 ・観光貸し切りバス利用データ取得(施設内バスベイ)⇒施設内店舗販促検討等に活用 ・コミュニティサイクル利用データ取得(施設内サイクルポート)⇒施設内店舗販促検討等に活用 ・広域エリア巡回バス乗降数データ取得 ⇒施設内店舗販促検討等に活用"

2) データの取得 (ニーズ)

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-232~)

- ・今後のデータ取得ニーズについては、市区町村・まちづくり団体・不動産協会ともに人流データに関するニーズが高い。
- ・人流データの活用目的としては、回遊性の向上、賑わい創出、観光産業、その他都市サービスの最適化が想定されている。また施策の実施や評価段階だけでなく、都市政策のプランニング段階での活用も想定されている。

※なお人流データとは、携帯電話基地局データから得られるマクロな人流データ（携帯電話基地局から得られるポイントデータなど）を指すものと、AI カメラを用いた断面通行量などのミクロな人流データを指すものの両者がある。この違いに留意が必要である。

【R4 報告書をもとに要約整理】

- ・「今後のデータ取得ニーズとしてどのようなデータが想定されますか？」(市区町村=設問 25、まちづくり団体・不動産協会=設問 23) の回答のうち、人流データに関する回答を抜粋。類似する回答をまとめていくと以下の通りとなる。

(人流データに関する意見の傾向)

- ・回遊性の向上施策に活用
 - ⇒どの順番で市内観光地をまわっているのか、人がいつ・どこに・何人いるのか連続的に把握、駅とまちなかや目的地間を結ぶ動線整備への活用 など
- ・賑わい（地域内経済循環）に活用
 - ⇒活性化すべきエリアの特定、来訪者の特性を把握、施策ターゲットの設定、広場整備に関わる配置や規模の参考とする、売上データと人流データを組み合わせてイベントの効果計測、広告事業への活用 など
- ・観光産業に活用
 - ⇒リアルタイムで歩行者通行量や混雑度を提供し行動変容につなげる、来訪者特性の分析とターゲット設定 など
- ・都市サービスの最適化に活用
 - ⇒災害時の人流予測、交通モードの変化の検出、ダイナミックプライシング など
- ・プランニングに活用
 - ⇒中心市街地活性化基本計画や立地適正化計画の策定やモニタリング など

3) エリアマネジメント・デジタル技術の目的

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-243～)

・デジタル技術の目的としては、市区町村・まちづくり団体・不動産協会とも「安定的な収益基盤や体制の確立による持続可能なエリアマネジメント活動の実現」が最も多くなっている。

【R4 報告書抜粋】

■[市区町村・設問26][まちづくり団体・設問24][不動産協会・設問24]

多様化するエリア来訪者・滞在者一人ひとりのニーズに対し、きめ細やかに効果的な都市サービス提供を進めるため、エリアマネジメントのデジタイゼーション、デジタルイゼーション、そしてデジタルトランスフォーメーション※4※5へ発展することが考えられます。エリアマネジメントについて、今後、デジタル技術を活用してどのような変革が必要だと思いませんか。（複数選択可）

■回答数・回答割合

回答	1_市区町村	2_まちづくり 団体	3_不動産協会
01. 安定的な収益基盤や体制の確立による持続可能なエリアマネジメント活動の実現	717(45.1%)	36(41.9%)	18(36.0%)
02. 多様化する市民1人ひとりのニーズに寄り添った最適なエリアマネジメント活動の実現	414(26.0%)	21(24.4%)	15(30.0%)
03. 活動の効果を見える化し、市民ニーズとその変化に敏感に対応するエリアマネジメントの実現	433(27.2%)	27(31.4%)	17(34.0%)
99. その他（自由記述）	26(1.6%)	2(2.3%)	0(0.0%)
合計	1,590(100.0%)	86(100.0%)	50(100.0%)

4) エリアマネジメント・デジタル技術の内容

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-245～)

・エリアマネジメントにおいて今後必要と考えられるデジタル技術は、市区町村・まちづくり団体・不動産協会とも「エリアコミュニティサービス」が最も多い。

※エリアコミュニティサービスとは、アンケート調査票では「都市アセットの効果的な利活用のため、まちづくり団体や民間事業者等により提供される多様なサービス」とされている。

【R4 報告書抜粋】

■[市区町村・設問27][まちづくり団体・設問25][不動産協会・設問25]

[市区町村・設問26][まちづくり団体・設問24][不動産協会・設問24]

の実現に向けて、まちづくり団体等によるデジタル技術を活用した都市サービスとして、今後必要と考えられるものを選択してください。(複数選択可)

■回答数・回答割合

回答	1_市区町村	2_まちづくり 団体	3_不動産協会
01.シェアモビリティ	454(26.3%)	27(23.5%)	14(20.9%)
02.ロボティクスの導入(自律型の配送ロボや警備ロボ等)	218(12.6%)	9(7.8%)	11(16.4%)
03.エリアコミュニティサービス※2	582(33.7%)	34(29.6%)	18(26.9%)
04.都市サービス事業者に対する情報提供(ダッシュボード等)	326(18.9%)	30(26.1%)	15(22.4%)
05.XRサービス(AR、MR等)	115(6.7%)	13(11.3%)	8(11.9%)
99.その他(自由記述)	32(1.9%)	2(1.7%)	1(1.5%)
合計	1,727(100.0%)	115(100.0%)	67(100.0%)

特に当てはまるもの

回答	1_市区町村	2_まちづくり 団体	3_不動産協会
01.シェアモビリティ	231(21.3%)	3(7.1%)	2(10.0%)
02.ロボティクスの導入(自律型の配送ロボや警備ロボ等)	64(5.9%)	0(0.0%)	3(15.0%)
03.エリアコミュニティサービス※2	439(40.6%)	23(54.8%)	9(45.0%)
04.都市サービス事業者に対する情報提供(ダッシュボード等)	142(13.1%)	13(31.0%)	6(30.0%)
05.XRサービス(AR、MR等)	27(2.5%)	1(2.4%)	0(0.0%)
99.その他(自由記述)	18(1.7%)	2(4.8%)	0(0.0%)
未回答	161(14.9%)	0(0.0%)	0(0.0%)
合計	1,082(100.0%)	42(100.0%)	20(100.0%)

5) エリアマネジメント・デジタル技術を活用した、重要と考えられる取組

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-250～)

- ・重要と考えられる取組みとしては、市区町村とまちづくり団体は、「カメラ・センサーや情報通信基盤等のデジタルインフラの整備」が多い。(不動産協会でも2番目に回答数が多い)
- ⇒(本業務に求められること)自由が丘駅周辺地区で実施するAIカメラを活用したケーススタディは、多くの自治体や民間団体の期待に応えるものである。

【R4 報告書抜粋】

■[市区町村・設問30][まちづくり団体・設問28][不動産協会・設問28]

[市区町村・設問26][まちづくり団体・設問24][不動産協会・設問24]

の実現に向けて、デジタル技術を活用した都市サービス提供にあたって、重要と考えられる取組みについて、当てはまるものを選択してください。(複数選択可)

■回答数・回答割合

回答	1_市区町村	2_まちづくり団体	3_不動産協会
01.カメラ・センサーや情報通信基盤等のデジタルインフラの整備	451(14.7%)	33(12.5%)	13(10.6%)
02.3D都市モデル等のデジタルツインの構築	149(4.9%)	12(4.6%)	10(8.1%)
03.デジタル技術を活用した都市サービス提供のための公共が所有・管理する都市アセットの整備・改修	449(14.6%)	22(8.4%)	9(7.3%)
04.エリアコミュニティサービス(アプリ)※2の開発	339(11.1%)	30(11.4%)	12(9.8%)
05.エリア価値を評価し、必要な都市サービス内容の検討に反映する仕組みの構築	423(13.8%)	22(8.4%)	13(10.6%)
06.データのエリア循環の仕組みづくり(データ連係基盤の整備やデータの収集等のエリアで集めたデータを、関係者合意の元、エリアの多様な活動に還元)	249(8.1%)	30(11.4%)	14(11.4%)
07.デジタル技術を活用した都市サービスのサービス単独による収益確保	261(8.5%)	25(9.5%)	12(9.8%)
08.デジタル技術を活用した都市サービスのエリアの関係者による費用負担	138(4.5%)	25(9.5%)	10(8.1%)
09.デジタル技術を活用した都市サービスの担い手となるまちづくり団体の安定財源の確保	304(9.9%)	31(11.8%)	13(10.6%)
10.デジタル技術を活用した都市サービスの担い手となるまちづくり団体のガバナンスの強化(個人情報の取扱等のデータガバナンス等)	126(4.1%)	18(6.8%)	7(5.7%)
11.エリア間での共同によるデータ連係基盤構築等のデジタル技術導入の効率化を図る仕組みの構築、支援	154(5.0%)	14(5.3%)	9(7.3%)
99.その他(自由記述)	23(0.8%)	1(0.4%)	1(0.8%)
合計	3,066(100.0%)	263(100.0%)	123(100.0%)

6) エリアマネジメント・デジタル技術の課題

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-253～)

・デジタル技術を活用した都市サービス提供に当たっての課題は、市区町村では「デジタル人材が不足しており取り組みに関するノウハウや技術がない」が多く、まちづくり団体・不動産協会では、「取り組みのための予算が不足している」が多い。

⇒(本業務に求められること)自由が丘駅周辺地区のケーススタディを通じて、データの扱い方やアウトプットの仕方などのノウハウと、デジタル技術が収益確保につながることを示すことが求められる。

【R4 報告書抜粋】

■[市区町村・設問32][まちづくり団体・設問30][不動産協会・設問30]

[市区町村・設問26][まちづくり団体・設問24][不動産協会・設問24]

の実現に向けて、デジタル技術を活用した都市サービス提供にあたって、取り組む際の課題について、当てはまるものを選択してください。(複数選択可)

■回答数・回答割合

回答	1_市区町村	2_まちづくり 団体	3_不動産協会
01.関係者の理解が不足しており、取り組みの必要性の認知が進まない	623(15.9%)	25(12.0%)	14(13.6%)
02.エリアの関係者間での役割分担を取り決める共通ルールの仕組みがない	353(9.0%)	19(9.1%)	10(9.7%)
03.エリマネジメントに効果的な取り組み内容の枠組みが普及していない	450(11.5%)	23(11.1%)	11(10.7%)
04.都市サービスに必要なデータ収集ツールがまちなかに不足している	325(8.3%)	25(12.0%)	11(10.7%)
05.取り組みのための予算が不足している	564(14.4%)	35(16.8%)	15(14.6%)
06.デジタル人材が不足しており、取り組みに関するノウハウや技術がない	662(16.9%)	27(13.0%)	11(10.7%)
07.法定の都市再生推進法人等がデータを取扱う際のガバナンス規定がなく、業務に至らない	95(2.4%)	13(6.3%)	6(5.8%)
08.データの取扱リスク等も想定したエリアの関係者との合意形成の仕方がわからない	183(4.7%)	13(6.3%)	8(7.8%)
09.参考事例やガイドライン等が少なく、検討が進まない	309(7.9%)	16(7.7%)	6(5.8%)
10.取り扱い市場規模が小さく都市サービス提供者がいない	321(8.2%)	11(5.3%)	9(8.7%)
99.その他(自由記述)	21(0.5%)	1(0.5%)	2(1.9%)
合計	3,906(100.0%)	208(100.0%)	103(100.0%)

7) エリア循環が望まれるデータ

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-256～)

・エリア循環が望まれるデータは、市区町村・まちづくり団体・不動産協会いずれも「エリアの来訪者や混雑状況などの人流に関するデータ」が最も多い。

⇒(本業務に求められること)自由が丘駅周辺地区のケーススタディを通じて、人流データが具体的にどのようなかたちでエリア循環に貢献できるか(取得したデータがエリアの価値向上や地域経済活動の活性化に貢献するか)を示すことが求められる。

【R4 報告書抜粋】

■[市区町村・設問34][まちづくり団体・設問32][不動産協会・設問32]

[市区町村・設問30][まちづくり団体・設問28][不動産協会・設問28]

でデータのエリア循環の仕組みづくり(エリアで集めたデータを、関係者合意の元、エリアの多様な活動に還元)が重要と答えた場合、エリア循環が望まれるデータについて具体的に当てはまるものを選択して下さい。(複数選択可)

■回答数・回答割合

回答	1_市区町村	2_まちづくり団体	3_不動産協会
01.エリアの来訪者や混雑状況などの人流に関するデータ	219(45.9%)	28(43.1%)	12(38.7%)
02.エリアの事業者の売り上げ等の事業活動に関するデータ	150(31.4%)	23(35.4%)	10(32.3%)
03.エリアの都市アセットに関する空間データ(3D都市モデルや個別建物のBIMデータ等)	105(22.0%)	14(21.5%)	9(29.0%)
99.その他(自由記述)	3(0.6%)	0(0.0%)	0(0.0%)
合計	477(100.0%)	65(100.0%)	31(100.0%)

特に当てはまるもの

回答	1_市区町村	2_まちづくり団体	3_不動産協会
01.エリアの来訪者や混雑状況などの人流に関するデータ	170(68.3%)	20(66.7%)	8(57.1%)
02.エリアの事業者の売り上げ等の事業活動に関するデータ	34(13.7%)	7(23.3%)	1(7.1%)
03.エリアの都市アセットに関する空間データ(3D都市モデルや個別建物のBIMデータ等)	18(7.2%)	2(6.7%)	3(21.4%)
99.その他(自由記述)	1(0.4%)	0(0.0%)	0(0.0%)
未回答	26(10.4%)	1(3.3%)	2(14.3%)
合計	249(100.0%)	30(100.0%)	14(100.0%)

8) デジタル技術に関するルール

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-267～)

・今後取り入れたいデジタル技術のルールについては、市区町村 12 団体、まちづくり団体 10 団体、不動産協会 7 団体から回答があり、いずれも「デジタルデータ活用のルール」という回答が多い。

⇒(本業務に求められること)自由が丘駅周辺地区のケーススタディを通じて、デジタル技術活用ルールのポイント(検討すべき事項や留意点など)を整理することが求められる。

【R4 報告書抜粋】

■[市区町村・設問34][まちづくり団体・設問32][不動産協会・設問32]

■[市区町村・設問30][まちづくり団体・設問28][不動産協会・設問28]

でデータのエリア循環の仕組みづくり(エリアで集めたデータを、関係者合意の元、エリアの多様な活動に還元)が重要と答えた場合、エリア循環が望まれるデータについて具体的に当てはまるものを選択して下さい。(複数選択可)

■回答数・回答割合

回答	1_市区町村	2_まちづくり団体	3_不動産協会
01.エリアの来訪者や混雑状況などの人流に関するデータ	219(45.9%)	28(43.1%)	12(38.7%)
02.エリアの事業者の売り上げ等の事業活動に関するデータ	150(31.4%)	23(35.4%)	10(32.3%)
03.エリアの都市アセットに関する空間データ(3D都市モデルや個別建物のBIMデータ等)	105(22.0%)	14(21.5%)	9(29.0%)
99.その他(自由記述)	3(0.6%)	0(0.0%)	0(0.0%)
合計	477(100.0%)	65(100.0%)	31(100.0%)

特に当てはまるもの

回答	1_市区町村	2_まちづくり団体	3_不動産協会
01.エリアの来訪者や混雑状況などの人流に関するデータ	170(68.3%)	20(66.7%)	8(57.1%)
02.エリアの事業者の売り上げ等の事業活動に関するデータ	34(13.7%)	7(23.3%)	1(7.1%)
03.エリアの都市アセットに関する空間データ(3D都市モデルや個別建物のBIMデータ等)	18(7.2%)	2(6.7%)	3(21.4%)
99.その他(自由記述)	1(0.4%)	0(0.0%)	0(0.0%)
未回答	26(10.4%)	1(3.3%)	2(14.3%)
合計	249(100.0%)	30(100.0%)	14(100.0%)

9) 都市利便増進施設に関するニーズ

【R4 報告書から得られた知見】(p.2-302~)

・都市利便増進協定を締結することで活用することができるようになる「都市利便増進施設」に加えることが有効と考えられる施設に「カメラ」や「センサー」が多く挙げられている。

⇒(本業務に求められること) R5 省令改正により、都市利便増進協定で定める都市利便増進施設に「都市の居住者その他の者に有用な情報を把握し、伝達し、又は処理するために必要な撮影機器、通信機器、電子計算機その他これらに類するもの」が追加された。本業務はこの省令改正の意義や効果等を説明するバックデータとして活用することが期待される。

【R4 報告書抜粋】

※本設問の調査対象とするまちづくり会社は、「エリア価値向上のための都市サービス等向上に関するアンケート調査」設問 30「デジタル技術を活用した都市サービス提供にあたって、重要と考えられる取り組み」において、「カメラ・センサー・情報通信基盤の整備」が重要と回答した 33 団体(重複回答があり実質は 32 団体)を調査対象とする。

○設問

参考 1 都市利便増進施設一覧(再掲)

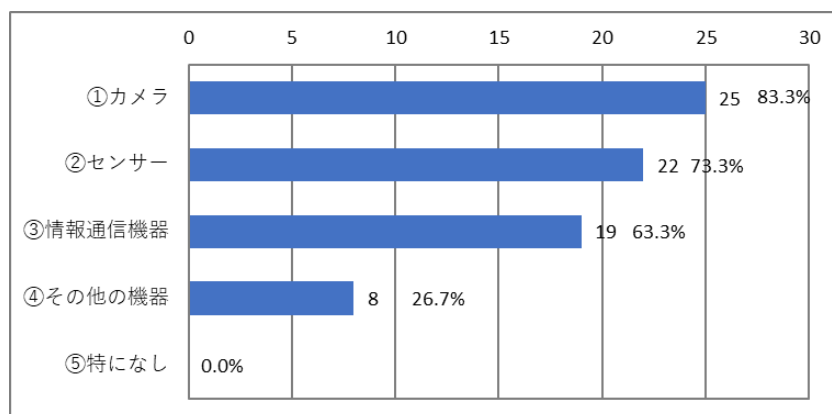
(都市利便増進施設)

- 第十二条の九 法第四十六条第二十五項の国土交通省令で定める施設等は、次に掲げるものとする。一 道路、通路、駐車場、駐輪場その他これらに類するもの
二 公園、緑地、広場その他これらに類するもの
三 噴水、水流、池その他これらに類するもの
四 食事施設、購買施設、休憩施設、案内施設その他これらに類するもの
五 広告塔、案内板、看板、標識、旗ざお、パーキング・メーター、幕、アーチその他これらに類するもの
六 アーケード、柵、ベンチ又はその上屋その他これらに類するもの
七 備蓄倉庫、耐震性貯水槽その他これらに類するもの
八 街灯、防犯カメラその他これらに類するもの
九 太陽光を電気に変換するための設備、雨水を利用するための雨水を貯留する施設その他これらに類するもの
十 彫刻、花壇、樹木

これら以外に今後のエリアマネジメントの展開に向け、有効と考えられる施設はありますか。以下から選択して下さい。また想定される利活用イメージがある場合は具体的に記載して下さい。(①から④は複数回答可)

- ① カメラ(想定している利活用法)
- ② センサー(想定している利活用法)
- ③ 情報通信機器(想定している利活用法)
- ④ その他の機器
- ⑤ 特になし

○回答



1.2 エリアマネジメント団体の収益性の確保にかかる現状把握

(1) 収益事業の分類

平成28年11月～平成29年7月にかけて開催された「まちづくり活動の担い手のあり方検討会」(国土交通省都市局)にてとりまとめられた「まちづくり活動の担い手のあり方について とりまとめ」では、「持続的かつ安定的な財源の確保」(7ページ)において以下のとおり民間まちづくり活動団体の財源を3つに分類している。

- ① 行政の支援による「公助」(補助、委託事業、指定管理等)
- ② 住民、地元企業等(直接には活動に携わらない地域外の主体も含む。)の支援による「共助」(会費、寄附等)
- ③ 自らの事業収入による「自助」(収益事業)

① 行政の支援による「公助」

(まちづくり活動の担い手のあり方について とりまとめ より抜粋)

① 公助一必要最小限の手段として

前述のように、自主性と自立性を確保しつつ、活動を活性化する支援策を講じるという基本的考え方に立った場合、継続的に支援を続けることが前提となりがちな補助の形ではなく、初期段階における社会的投資として支援を行い、その後の継続的な活動の基礎を作るなど、行政による財政上の支援が正当化される場面に限られるべきである。例えば、社会実験等で先導的に取り組み、その本格的導入を目指す場合にはスタートアップの積極的な支援を図る、都市機能の集約等によりコンパクトシティ形成への寄与度を評価して支援するなど、限りある財政の支援効果を最大化すべく、メリハリを持って支援策を講ずべきである。

[適切なリスクテイク (まちへの投資)]

民間まちづくり活動を行おうとする場合、活動そのものの持続性は確保できる蓋然性が高いにもかかわらず、イニシャルコストを負担できずに事業化につなげられない、あるいは、事業化に時間がかかってしまうという課題がある。特に地方部ではイニシャルのリスクテイクをできる事業体が極端に少ないのが現実であり、その活動が軌道に乗るまでのスタートアップを円滑化するための後方支援が必要である。

このため、地元金融機関、(一財)民間都市開発推進機構等の公的金融機関や行政がファンドを構築する、行政が民間まちづくり活動団体と民間のファンドとをつなぐ等により、イニシャルコストに対する金融支援で負担を軽減し、その後の運営は民間に任せるといった形をとれば、自立性を確保しつつ、活動の立上げを効果的に支援し得る。これは、行政が自分たちのまちに「投資」することにほかならず、その効果として中長期的に地価上昇等を通じた税収増などが期待できるものである。国は、金融機関や行政などの公的セクターのリスクテイクの機運を醸成するとともに、施策ツールの充実を図るべきである。

〔自立性の確保が困難な活動〕

民間まちづくり活動の中でも、行政の代替機能を持つ活動は、財源の確保が特に難しい類型である。収益事業を併せて行うことで得られた収益を、当該代替機能を持つ活動に充てることが可能な場合もあるが、人口減少、高齢化が著しく、行政サービスの確保が困難に直面している地域などは、そもそもマーケットの広がりも期待できないことから収益事業の実現可能性が小さい。

一方、このような地域においてこそ、行政の代替機能を持つ民間まちづくり活動の展開が求められている。このような場合には、必要最小限の範囲内での行政の財政負担を呼び水として、住民自らの負担、あるいは学生や地元企業のボランタリーな支援にも期待しながら身の丈に合った範囲で実施されることを目指すのが現実的である。

地方都市を中心に、現在各地で精力的に取り組まれているコンパクトシティの形成は、中長期的には、都市構造の集約化により行政サービスを代替するような民間活動の採算性の向上も期待できることから、引き続き積極的に推進されるべきである。また、都市の構造転換に伴い、例えば、空間利用ニーズの変化を捉えた空き店舗のコンバージョンやリノベーションによる再生など、不動産を中心とした新規ビジネスの登場が見込まれ、このようなコンパクトシティ政策の促進につながる活動を積極的に誘導すべきである。

②住民、地元企業等の支援による「共助」

(まちづくり活動の担い手のあり方について とりまとめ より抜粋)

② 共助—インセンティブ付けの方策

〔共助の意識醸成〕

共助の発展のためには、官民でビジョンを共有し、行政が民間まちづくり活動を地域公共財として認めること等によって、地域のまちづくりに貢献したいという個人や組織の意識を醸成することが不可欠である。このため、民間まちづくり活動の地域公共財としての役割に対する認識が社会に広がるよう、最新の民間まちづくり活動やその効果に関する情報提供や啓発を行うべきである。

〔継続的な財源確保手段の充実等〕

地域のまちづくりを支えるために個人や組織が一定の負担をすることは、当事者意識を高め、より積極的にまちづくりに関与するようになることが期待される。共助は、地域の様々なステークホルダーをつなげ、関係者が一体となったまちづくりを実現するための重要な手段でもある。共助の一つの形として、まちづくり活動により享受する利益の対価として民間まちづくり活動団体の構成員が負担する会費や分担金の類いは、当該団体が継続的に安定した財源を確保する手段としても重要である。

例えば、通路、公開空地、駐車場等といった公共公益施設の整備、維持管理、更新等については、地域ごとにルールを定めるとともに、必要となる継続的な財源を地域全体で支えるという形も考えられる。そのために、例えば、関係者が長期にわたり財源を積み立てるとともに、これに対して公共が一定の支援を行うなどの枠組を整備することが考えられる。

共助による財源調達については、負担していない者が当該活動によって利益を得るフリーライダーが存在する場合、負担の義務化に関する論点が生じる。民間まちづくり活動が自主性・自立性を基本とし、多様な分野、形態で展開されていることから、地域価値の向上を目指したエリアマネジメント活動に対し、一定の区域内の地権者等に財源負担を法令上義務付けることについては慎重な議論が求められる。地方自治法の分担金制度を活用した取組が一部地方自治体において始まっているが、受益と負担の関係がどこまで明確であれば受益者に負担を義務付けられるのか、実例の積み重ねを見定める必要がある。

また、自らの負担がまちづくりに貢献しているという、負担と成果、受益の関係が目に見えることが、まちづくりに対して継続的に関与する糧になる。このため、負担者が納得感を得られ、活動に参加するインセンティブを持てるよう、財源ごとに用途との関係を明確にする等の情報公開、構成員同士の十分なコミュニケーションや、負担が活動の成果につながっていることの絶え間ない確認作業が必要である。

加えて、民間まちづくり活動団体の構成員ではなく、外部からの共助として、寄附や投資が挙げられる。これらの支援策としては、エンジェル税制や公益法人等に対する寄附促進税制等の税制面の充実や、クラウドファンディング手法の定着を通じた小口の投資や寄附を促進して、参画の間口を広げることが求められている。また、社会的インパクト投資については、財団法人による投資スキームの広がりも見せており、更なる発展が期待される。

③ 自らの事業収入による「自助」

(まちづくり活動の担い手のあり方について とりまとめ より抜粋)

③ 自助—収益事業の環境整備

補助金等の公的支援に過度に頼らずに、自らの活動の中で収益を上げ、安定して持続的な活動が実現できる環境づくりが重要である。

〔収益の還元〕

事業収益をまちづくりに還元する取組としては、地域エネルギー事業者が、電力データを活用した高齢者の見守り等の生活支援サービスや、地域交流施設の運営等を手がけるなど、ドイツで定着しているシュタットベルケ 3 の日本版とも言うべき事例が広がりつつある。これらの事業が果たしている地域貢献の高い公益性に着目し、自治体による出資やインフラ整備への支援のほか、市民への広報・PRなどソフト面でも支援することが考えられる。また、これらの事業は、住民生活に密着したサービスで地域を支えていることから、まちづくりと親和性があり、現に地域コミュニティづくりに関する多元的な事業活動を展開している。更に、民間まちづくり活動団体が収益基盤の安定化のため地域エネルギー事業に進出するといった相互乗入れの動きも見込まれる。このように、一定のエリアを対象に、地域エネルギー事業にとどまらず、多様性のある事業を一元的に展開し、地域価値の向上に寄与する担い手の活動を推進することは、今後のまちづくりにおいて極めて重要となる。

〔収益事業の環境整備〕

また、活動の持続性を高めるためには、上げた収益をまちづくり活動に再投資しやすくすることが重要であり、また、既存ビル等の民間不動産を当該活動のために利活用しやすい環境づくりや、パブリックスペースの柔軟な利活用を認める等の活動の場づくりが重要である。

例えば、民間まちづくり活動団体がエリアマネジメント活動として、公共的空間や既存民間施設などを活用した広告事業、マルシェなどのイベント実施、カフェ、休憩スペース、サイクルポート等の設置、空き床のリノベーションなどの事業展開を図れるよう、行政においても、必要な情報提供、地域の既存団体との協議、公共空間の占用手続の円滑化などに積極的に取り組むことが必要である。また、官と民とのつなぎ役となり得る団体が、地権者との協議やまちづくりに関するルールの整備など、収益事業の環境整備に取り組むことも有効である。

(2) 分類ごとの財源の整理

上記で整理した分類に当てはまる財源を整理する。財源は、都市局が令和5年3月に発出したパンフレット「多様性を備えたクリエイティブな都市へと再生するエリアマネジメント」に掲載された財源及び、本業務で実施した都市再生推進法人へのヒアリング等をもとに整理する。

C Financial Resources

エリアマネジメント団体の活動を支える財源

財源の確保は、エリアマネジメント活動を持続可能にするためには、避けることのできない課題です。ここでは、全国の取組事例の中に共通してみられる財源確保の仕組みを類型化し、事例を交えて紹介します。

C-6 | 広告の掲出

エリアマネジメント団体が、保有又は活用する広告掲出スペースを広告主や広告代理店などに貸し出して収入を得る方法。利益を得るためには、景観等に配慮しながら、人通りや視認性が高い場所に広告掲出スペースを設置することが必要となる。

C-7 | イベントの運営

エリアマネジメント団体が、主催または実行委員会を組成してイベントを実施し、協賛金・助成金・出店料・参加料などを受け取る方法。持続可能な取組とするためには、様々な主体の共働・協力・参画を呼び込めるような企画が必要となる。

C-8 | 教育・観光案内

エリアマネジメント団体が、教育プログラム・見学ツアー・観光案内などのサービスを提供し、協賛金・助成金・授業料などを受け取る方法。持続可能な取組とするためには、地域固有の魅力を活かした企画や、様々な主体との連携が必要となる。

C-9 | その他の資金調達手法

エリアマネジメント団体が、事業開始のための初期費用を確保する際には、以下に示すような手法を活用することも考えられる。
● まちづくりファンド
地域金融機関と民間都市開発推進機構の出資によりファンドを組成し、まちづくり事業に投資する手法
● SIB (Social Impact Bond)
行政による成果運動型民間委託に対して、償還方式により事業開始前に機関投資家から資金を調達する手法

C-4 | 公共施設の管理運営

エリアマネジメント団体が、行政が保有する公共施設の指定管理者となり、指定管理料や市民が支払う利用料などを受け取る方法。利益を得るためには、施設の管理費を抑えながら、施設を高稼働で利用者に提供していくことが必要となる。

C-3 | 店舗の運営 (自動販売機の設置含む)

エリアマネジメント団体が、自ら店舗を営み収入を得る方法。利益を得るためには、多くの市民から求められる飲食・物品・サービス等を提供していくことが必要となる。飲料メーカーなどに自動販売機の設置場所を提供して、売上の一部を得る方法もある。

C-2 | 自己保有不動産の賃貸

エリアマネジメント団体が、自ら保有する不動産の区画をテナントに貸し出して収入を得る方法。利益を得るためには、不動産の整備費や管理費を抑えながら、空き区画が空まれないように適正価格で貸し出していくことが必要となる。

C-1 | 民間空地の貸出

エリアマネジメント団体が、民間空地を借り受け、区画を利用者(出店者・イベント運営者など)に貸し出して収入を得る方法。利益を得るためには、借地料を抑えながら、区画を適正価格により高稼働で貸し出していくことが必要となる。

C-5 | 駐車場・駐輪場の運営

エリアマネジメント団体が、保有する駐車場・駐輪場を利用者に貸し出して駐車料金を得る方法。利益を得るためには、駐車料金の高い場所への設置が必要となる。また、様々な店舗に「共通駐車場」を発行するサービスにより、手数料を得る方法もある。

都市アセットの活用により支出を抑えつつ収入を得る

エリアマネジメント団体が行う事業には、多くの人々にとってのメリットをもたらす「公共性」が求められるため、特定の主体が行う商業的活動と比較して、利益を得ることのハードルが高いのが一般的です。そこで、事業を推進可能なものとしていく上を重視するものが「都市アセット」の活用により支出を抑えつつ収入を得る「アプローチ」です。

支出を抑えるために、都市アセットの所有者(行政・有力企業など)の理解のもと、エリアマネジメント団体が、都市アセットもしくはその一部の利用権をリースナブルに得ることによって、収入を得るようになります。収入を得るためには、地域の多くの人々の共感を得て、地域に根付いていくようなサービスを企画・提供していくことが必要となります。

民間まちづくり活動の主な財源

財源の種類	説明
① 行政の支援による財源確保	
業務委託	民間まちづくり活動団体が、行政との契約を交わして業務を受託し、その対価として委託料を得るもの。
指定管理	民間まちづくり活動団体が、行政が保有する公共施設の指定管理者となり、指定管理料や市民が支払う利用料などを得る方法。管理費を抑えながら、高稼働で利用者にサービスを提供していく必要がある。
② 住民・企業等のステークホルダーの支援による財源確保	
エリアマネジメント負担金 (法定制度)	エリアマネジメント負担金(BID)のうち、法律に基づく制度（地域再生法第十七条の八）。活動団体が実施するまちづくり活動に要する費用を行政がその受益の限度において活動区域内の受益者から徴収し、民間まちづくり活動団体に交付する。
エリアマネジメント負担金 (独自制度)	エリアマネジメント負担金(BID)のうち、独自に工夫しているもの。各種法定制度を組み合わせて独自の制度として運用するものや、負担金を行政ではなく民間まちづくり活動団体が徴収しているものなどがある。
会費	会の運営・維持に必要な費用として、会員が出し合うお金のこと。民間まちづくり活動においては、活動に賛同する住民・企業等を会員として、正会員・一般会員・準会員・特別会員などのランク分けを行い、会費と権限を区分することが多い。
③ 自らの事業収入による財源確保	
不動産賃貸	民間まちづくり活動団体が貸主となり、土地や建物などの不動産をテナントに賃貸して、賃料を得る事業。 団体自らが所有する不動産を用いる場合と、別のオーナーが所有する不動産を用いる場合がある。
空き家等遊休ストック活用	不動産賃貸のなかでも、特にエリア内の空き家等の遊休ストックを活用することで、事業収益を得るとともにエリア内の遊休ストック解消や地域経済循環などの課題も合わせて解消しようとするもの。
駐車場・駐輪場運営	エリア内の駐車場・駐輪場（以下、駐車場等）の運営を民間まちづくり活動団体が行うもの。土地を所有またはオーナーから借り上げて民間まちづくり活動団体が駐車場等を整備し経営する場合と、オーナーが所有する駐車場等の管理運営業務を代行する場合がある。
パブリックスペース活用	民間まちづくり活動団体が道路、公園、広場あるいは民間のパブリックスペースを占用し、自らがパブリックスペース上でサービスを提供することで収益を得たり、沿道の店舗等に場所貸しを行うことで対価を得るもの。
イベント運営	民間まちづくり活動団体自らが主催または実行委員会を組成してイベントを実施し、出店料や参加料等の収益を得るもの。上記の公共空間を活用してイベントを実施することも多い。
店舗運営	民間まちづくり活動団体自らが店舗を運営するもの。提供するサービスは飲食店をはじめ様々であるが、単に収益を得るだけでなく、店を開くことエリア内の人が集まる拠点

財源の種類	説明
	になる、情報の発信源になる、エリアのブランディングに貢献する、などの多面的な効果を狙うことが多い。
教育・観光案内	民間まちづくり活動団体が、教育プログラム・見学ツアー・観光案内などのサービスを提供し、協賛金・助成金・授業料などを受け取る方法。持続可能な取組みとするためには、地域固有の魅力を活かした企画や、様々な主体との連携が必要となる。
広告掲出	民間まちづくり活動団体が保有または占有する広告掲出スペースを広告主や広告代理店などに貸し出して収益を得るもの。利益を得るため、景観等に配慮しながら人通りや視認性が高い場所を確保することが必要となる。
④ その他	
ソーシャルインパクトボンド(SIB)	従来行政が担ってきた公共性の高い事業の運営を民間組織に委ね、その運営資金を機関投資家から募るもので、行政による成果連動型民間委託に対して、信託方法により事業開始前に機関投資家から資金を調達する。
まちづくりファンド	地域金融機関と民間都市開発推進機構の出資によりファンドを組成し、まちづくり事業に投資するもの。
クラウドファンディング	民間まちづくり活動団体がプロジェクトやサービスを立ち上げ、不特定多数の人が、購入・寄付・金融といった形態で資金を供与するもの。

1.3 収益性を確保している事例の整理

(1) 作業ステップの整理

収益性を確保している事例は以下の作業ステップにより抽出する。

ステップ1 直近の決算の経常増減額がプラスである団体の抽出

↓

一定の収益を確保している事例を洗い出すため、令和4年度調査で実施しているアンケートのうち、「調査5：都市再生推進法人の活動実態に関する調査」を活用し、直近の決算における当期経常増減額がプラスである団体を抽出する。

ステップ2 公的補助金・負担金がないと実質的に経常収支がマイナスとなる団体の除外

↓

ステップ1で抽出された団体に対して、公的補助金や行政からの負担金の影響を考慮する。具体的には当期経常増減額の内訳をさらに確認し、公的補助金または負担金が仮になかった場合には当期経常増減額がマイナスとなる団体を除外する。

ステップ3 抽出した団体の収益構造の分解とヒアリング候補の選出

ステップ2までの作業で残った団体については、その収益構造の内訳をマトリクス表で整理する。そのうえで、ヒアリングを行う候補とする団体を選定する。ヒアリング候補団体の選出は以下の視点のうち2～3つ程度該当していることを目安とする。

視点1：前例が多くなく、なおかつ過度に特殊解でないこと（他の団体でも取組が可能であること）


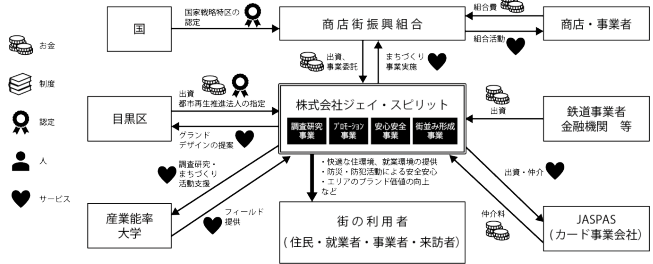
視点2：多くのエリアマネジメント団体にとって収益を見込める仕組みであること





視点3：比較的近年都市再生推進法人に指定された団体であること

※なお、ステップごとに抽出した団体の情報は参考資料に掲載する。

(2) 収益を確保している団体へのヒアリングの企画

(1) で設定したステップ1～3による事例抽出の結果、ヒアリング候補とする事例は以下のとおりとなる。各団体に対するヒアリングのポイントを整理する。

ヒアリング候補	ヒアリング候補選出の視点			ヒアリングのポイント等
	視点1 前例	視点2 収益性	視点3 指定年	
(株)キャッセン大船渡 (大船渡市)	○	○	△ H30	<ul style="list-style-type: none"> ・ エリマネ分担金の導入ノウハウや分担金モデルが成立する要件(条件)を整理することは他の商業地のエリマネの参考となる。 ・ 当該団体を紹介する公表資料はいくつかあるが、分担金の具体的な徴収額や分担金の使途の内訳までは公表資料のみでは不明でありヒアリングで明らかにする。  <p>図表1 エリマネ分担金の仕組み</p>
(株)ジェイ・スピリット (目黒区)	○	○	△ H28	<ul style="list-style-type: none"> ・ カード事業(事業会社 JASPAS に委託)は独自性の高い事業であるが、自由が丘のように個店の集積があるエリアでは導入できる可能性がある。 ・ 加えて、AI カメラの今後の活用意向などを聞き取る <p>※ジェイ・スピリットへのヒアリングは別途意見交換会として対応。(詳細は第2章)</p> 
(株)ワカヤマヤモリ舎 (和歌山市)	○	○	△ H29	<ul style="list-style-type: none"> ・ Guesthouse RICO を運営。宿泊業は他の団体にはない収益事業で、他の推進法人に対しても事業の幅を広げるヒントとなり得る。

ヒアリング候補	ヒアリング候補選出の視点			ヒアリングのポイント等
	視点1 前例	視点2 収益性	視点3 指定年	
				<p>・一方で、ゲストハウスをハブとして地域とどのような関わりを持っているかについても聞き取りを行う。</p> 
(一社) まちづくり府中 (府中市)	△	○	○ R2	<p>・いわゆる TMO 的な組織。収益の大部分は市からの受託であり目新しい収益モデルでは無いが、マルシェ、公共施設の場所貸し、商業施設との共同販促など幅広く事業化している。他の団体にも取り入れやすい事業のヒントが期待できる。</p> 
まちづくり たけふ 武生(株) (越前市)	△	○	○ R4	<p>・大部分は行政からの受託で目新しい収益モデルでは無いが、武生てららプロジェクト(寺社や古民家などまちの財産をリノベーションしてサブリースする事業)を収益事業として行っているなど、地に足のついた取組を行っている。</p> <p>空き店舗利活用・武生てららプロジェクト～寺町通り編～ ■武生てららプロジェクト-寺町通り編-</p>  <p>shiro -precious time at hair atelier- 武生てららプロジェクト～寺町通り編～ リノベーション物件第一弾</p> <p>小さい頃から憧れだった美容師。 その夢を叶えた彼女は 『お客様に心から リラックスしてもらえお店を創りたい』 次の夢を実現するために一歩を踏み出しました。</p> <p>寺まち美容室 shiro</p>  <p>Bistro mistral 2020年2月22日 OPEN</p>
(一社) 小岩駅周辺地区エリアマネジメ	○	○	○ (R4)	<p>・3つの再開発が進行中のエリアであり、会費で収入を得て活動をしている。</p> <p>・複数の再開発地区が連携してエリアマネジメ組織を形成</p>

ヒアリング候補	ヒアリング候補選出の視点			ヒアリングのポイント等												
	視点1 前例	視点2 収益性	視点3 指定年													
ト（江戸川区）				<p>していることと、会費で運営していることの例は多くなく、今後面的な開発が行われる地区でのエリマネのモデルになり得ると考えられる。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>再開発事業地区</th> <th>施工者</th> <th>関係事業者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>B 六丁目地区</td> <td>南小岩六丁目地区市街地再開発組合</td> <td>野村不動産（株） （株）タカラレーベン 清水建設（株）</td> </tr> <tr> <td>A JR小岩駅北口地区</td> <td>JR小岩駅北口地区市街地再開発組合</td> <td>三井不動産レジデンシャル（株） 日鉄興和不動産（株） 三井住友建設（株）</td> </tr> <tr> <td>C 七丁目地区</td> <td>南小岩七丁目地区市街地再開発準備組合</td> <td>日鉄興和不動産（株） 住友商事（株） （株）長谷工コーポレーション</td> </tr> </tbody> </table>	再開発事業地区	施工者	関係事業者	B 六丁目地区	南小岩六丁目地区市街地再開発組合	野村不動産（株） （株）タカラレーベン 清水建設（株）	A JR小岩駅北口地区	JR小岩駅北口地区市街地再開発組合	三井不動産レジデンシャル（株） 日鉄興和不動産（株） 三井住友建設（株）	C 七丁目地区	南小岩七丁目地区市街地再開発準備組合	日鉄興和不動産（株） 住友商事（株） （株）長谷工コーポレーション
再開発事業地区	施工者	関係事業者														
B 六丁目地区	南小岩六丁目地区市街地再開発組合	野村不動産（株） （株）タカラレーベン 清水建設（株）														
A JR小岩駅北口地区	JR小岩駅北口地区市街地再開発組合	三井不動産レジデンシャル（株） 日鉄興和不動産（株） 三井住友建設（株）														
C 七丁目地区	南小岩七丁目地区市街地再開発準備組合	日鉄興和不動産（株） 住友商事（株） （株）長谷工コーポレーション														

(3) 収益を確保している団体へのヒアリングの実施

1) ヒアリング実施概要

ヒアリング先	ヒアリング日時	出席者
(株)キャッセン大船渡 (大船渡市)	2023年10月5日	(株)キャッセン大船渡：臂(ひじ)氏 大船渡市：関氏
(株)ジェイ・スピリット (目黒区)	(ジェイ・スピリットについては、本報告書第2章 デジタル技術の活用に関する仮説検証にて実施する意見交換会としてヒアリングを行うため、以降のまとめからは省略する)	
(株)ワカヤマヤモリ舎 (和歌山市)	2023年10月5日	ワカヤマヤモリ舎：宮原氏
(一社)まちづくり 府中(府中市)	2023年10月2日	まちづくり府中：廣瀬氏、長谷部氏
まちづくり武生(株) (越前市)	2023年10月5日	まちづくり武生(株)：五十嵐氏(常務取締役)
(一社)小岩駅周辺 地区エリアマネジメント (江戸川区)	2023年10月12日	小岩駅周辺地区エリアマネジメント：高村氏 (HITOTOWA INC. シニアディレクター)

2) ヒアリング結果のまとめ

	(一社) まちづくり府中	(株)キャッセン大船渡	まちづくり武生(株)	(株)ワカヤマヤモリ舎	(一社)小岩駅周辺地区エリアマネジメント (KOITTO)
法人設立年月日	2016年12月	2015年12月15日	2015年4月1日	2015年4月10日	2020年11月16日
指定年月日	2020年1月	2019年4月30日	2022年7月26日	2017年12月26日	2022年3月29日
資本金等	-	基金 2,000千円	2,380千円	(不明)	-
株主・構成団体または基金拠出団体	(基金拠出団体) 府中市、(株)府中駐車場管理公社、むさし府中商工会議所など7団体	(株主) 市、県外企業1社(各24.8%)、地元企業3社(計34.4%)、商議所(1.0%)、地銀3行(計15.0%)	越前市(43%) 武生商工会議所(4.2%)	(不明)	再開発組合3組合 再開発事業者8社/江戸川区 近隣企業/近隣住民
職員数	6名	3名(うち正社員3名)	10名(うち正社員4名)	(不明)	6名
特徴的な収益事業または収入源	<p>【ふるさと納税返礼品取次業務】 ふるさと納税の返礼品の取次ぎ業務を昨年度の下期から受託しており、収益性の高い事業となっている。</p> <p>【商業施設からの負担金】 5つの商業施設から負担金を得て、5つの商業施設が連携した販促広告の展開、商業施設を結ぶペDESTリアンデッキなど公共空間でのイベントなどを行っている。</p> 	<p>【エリアマネジメント分担金】 主な土地所有者である市が積算法によって算出した地代を固定資産税相当額まで減免し、予定借地人は通常の地代と固定資産税相当額の差額の一部を分担金としてキャッセンに拠出するほか、一部を予定借地人独自でエリアの価値向上のために活用することを制度化(分担金総額は直近年で2,100万円程度)</p> 	<p>【てららプロジェクト】 武生(越前市の旧名)の歴史と共に受け継がれてきた寺社や古民家・文化といった財産『てらら(寺等)』を次世代に伝えるプロジェクト。サブリースが7割、物件を取得して直接リースするのが3割。</p> 	<p>【宿泊事業、飲食事業】 Guesthouse RICO とバー&ダイニング Una rama de RICO (ウナ ラマ デ リ コ) を経営。 宿泊・コワーキング・賃貸の運営をしているが、移住やワーケーションなどで来る人もいて、できるだけ外からくる人を受け入れながら地域の人と繋ぐことを意識している。LIFULLのサブスクリプション living anywhere commons の提携拠点になっている。</p> 	<p>【会費収入】 再開発に関わるデベロッパー・ゼネコンが特別賛助会員となり、8社から会費600万円を徴収している。 なお、正会員は再開発組合のみで会費は徴収しないが、エリアマネジメントにおける議決権を持っている。</p> 
上記がなぜ成立したのか(または事業成立の経緯)	<p>【ふるさと納税返礼品取次業務について】 元々は市外の大手事業者(プラットフォーム)が仲介していたが、地元企業への市内事業者との繋がりがあることから、有利な事業展開が可能。</p>	<p>まちづくりのベーシックインカム導入の議論があるなか、市の財源を通過する大阪版BIDとは異なる方法を求めた。ステークホルダーには東北内でも資本を持った企業が多く、復興に対して自らの資金を充当することに対して前向きな企業が集まっていたことが大きい。</p>	<p>地域性として寺社の土地が多い。一等地の場所にある建物だが所有者が管理しきれないような物件を、まちづくり会社が持つことでオーナーが管理する負担を減らし、借地料をオーナーさんに支払っている。</p>	<p>2014年、和歌山市でのリノベーションスクールをきっかけに、和歌山市にある築50年の5階建て共同住宅「ユタカビル」を活用して、2015年12月にオープン。</p>	<p>まちづくり協議会で議論を継続するなか、商店街の虫食い・若者の減少など課題を感じていたことに対して、小岩全体で再開発等を進めていく方向になった。特別賛助会員はデベロッパー・ゼネコンで、再開発に対する先行投資という事で会費を支払っている。</p>

(4) ヒアリング結果を踏まえた、エリアマネジメントの財源に関するパターン整理

パンフレット「多様性を備えたクリエイティブな都市へと再生するエリアマネジメント」に掲載されたエリアマネジメント団体の財源を分類した表に、今回のヒアリングから得られた特徴的な収益事業を当てはめると以下のとおりとなる。この整理に基づき、本報告書第4章では「民間まちづくり活動の財源確保に向けた枠組みの工夫に関するガイドライン」に「財源を確保している取組」として取組内容の紹介を行っている。

	(ア) 自ら事業を行う (施設の運営)	イ) 自ら事業を行う (ソフト事業)	(ウ) 公共施設・空間の管理運営 (業務委託、指定管理など)	(エ) 公共団体等からの業務委託 (ソフト事業系)	(オ) 借受または保有不動産の 貸し出し	(カ) その他の資金調達
財源の パターン	<p>C-3 店舗の運営 (自動販売機の設置含む)</p> <p>エリアマネジメント団体が、自ら店舗を営み収入を得る方法。利益を得るためには、多くの市民から求められる飲食・物産・サービス等を提供していくことが必要となる。飲料メーカーなどに自動販売機の設置場所を提供して、売上の一部を得る方法もある。</p> <p>● We Love 天神協議会 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>事例：宿泊事業、飲食事業 (株)ワカヤマヤモリ舎</p> <p>C-5 駐車場・駐輪場の運営</p> <p>エリアマネジメント団体が、保有する駐車場を利用者に貸し出して駐車料金を得る方法。利益を得るためには、駐車需要の高い場所への設置が必要となる。また、まちなかの店舗に「共通駐車券」を発行するサービスにより、手数料を得る方法もある。</p> <p>● 株式会社まちづくり長野 坂参道もんげん駐車場を運営している。また、商店街とも連携し、山頂店における買い物券販売に応じて「共通駐車券」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>C-7 イベントの運営</p> <p>エリアマネジメント団体が、主催または実行委員会を組成してイベントを実施し、協賛金・助成金・出店料・参加料などを受け取る方法。持続可能な取組とするためには、様々な主体の共感・協力・参画を呼び込むような企画が必要となる。</p> <p>● NPO法人資金町エリアマネジメントセンター アーティスト・地域・行政・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、「資金町イベント」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。</p> <p>C-8 教育・観光案内</p> <p>エリアマネジメント団体が、教育プログラム・見学ツアー・観光案内などのサービスを提供し、協賛金・助成金・振替料などを受け取る方法。持続可能な取組とするためには、地域固有の魅力を活かした企画や、様々な主体との連携が必要となる。</p> <p>● 一般社団法人 横濱みなとみらい21 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。</p> <p>デジタル技術を活用した付加価値の提供 事例： AIカメラによる人流データの活用 (株)ジェイ・スピリット</p>	<p>C-4 公共施設の管理運営</p> <p>エリアマネジメント団体が、行政が保有する公共施設の指定管理者となり、指定管理料や市民が支払う利用料などを得る方法。利益を得るためには、施設の管理費を抑えながら、施設を高稼働で利用者に提供していくことが必要となる。</p> <p>● 多治見まちづくり株式会社 多治見駅北広場、通称「芝罘水広場」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>公共団体からの業務委託 (サービス代行等) 事例： ふるさと納税返礼品取次業務 (一社) まちづくり府中</p>	<p>C-1 民間空地の貸出</p> <p>エリアマネジメント団体が、民間空地を借り受け、区画を利用者(出店者・イベント運営者など)に貸し出して収入を得る方法。利益を得るためには、借地料を抑えながら、区画を適正価格により高稼働で貸し出していくことが必要となる。</p> <p>● エキキまちづくり協議会 民間の有形空地である「エキキターレ」を、エキキまちづくり協議会が利活用に関する認定を国土省から受け、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>C-2 自己保有不動産の賃貸</p> <p>● 豊田まちづくり株式会社 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、一部店舗の直営運営、および自社社庫の運営を行い、地域の商業活性化に寄与している。</p> <p>エリアマネジメント団体が、自ら保有する不動産の区画をテナントに貸し出して収入を得る方法。利益を得るためには、不動産の整備費や管理費を抑えながら、空き区画が生まれにくいように適正価格で貸し出していくことが必要となる。</p> <p>事例：てららプロジェクト (まちづくり武生株)</p> <p>C-6 広告の掲出</p> <p>● NPO法人 大丸有エリアマネジメント協会 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>● NPO法人 大丸有エリアマネジメント協会 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>C-9 その他の資金調達手法</p> <p>エリアマネジメント団体が、事業開始のための初期費用を確保するには、以下に示すような手法を活用することも考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● まちづくりファンド 地域金融機関と民間都市開発推進機構の協働によりファンドを組成し、まちづくり事業に投資する手法 ● SIB (Social Impact Bond) 行政による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する手法 <p>● 一般社団法人 前橋デザインコミッション 前橋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。成長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。</p> <p>エリアマネジメント分担金 事例：キャッセン大船渡のマネジメント (株)キャッセン大船渡</p> <p>市有地の地代 (通常額) エリアマネジメント分担金 自主事業費 税相当額</p> <p>会費収入 事例：会費による活動資金調達 (一般社団法人小岩駅周辺地区エリアマネジメント)</p>

※(一社)まちづくり府中の「商業施設からの負担金」もこのカテゴリーに該当するが、キャッセン大船渡等の事例があるためここでは省略する。

1.4 新規に指定を受けた都市再生推進法人へのヒアリング

(1) 新規法人ヒアリングの実施

近年に新規指定された都市再生推進法人の課題やニーズを把握することを目的として、当該法人へのヒアリングを実施し、推進法人指定の経緯、収益事業や人材の状況、課題、今後の展望等の聞き取りを行った。

1) ヒアリング実施概要

ヒアリング先	ヒアリング日時	出席者
三田地域振興 株式会社	2023年12月6日	三田地域振興：池田氏
一般社団法人 大垣タウンマネジメント	2023年12月7日	大垣タウンマネジメント：西田氏
つくばまちなかデザイン 株式会社	2023年12月11日	つくばまちなかデザイン：小林氏
特定非営利活動法人 宇都宮まちづくり推進機構	2023年12月12日	宇都宮まちづくり推進機構：大木氏、鷹 ^{たかの} 箸 ^{はし} 氏
一般社団法人 釜川から育む会	2023年12月12日	釜川から育む会：中村氏、稲越氏、岩田氏
一般社団法人 高輪ゲートウェイエリアマネジメント	2023年12月13日	高輪ゲートウェイエリアマネジメント：原氏、天野氏、天内氏
一般社団法人 ブルーバード	2023年12月13日	ブルーバード：渡辺氏、佐藤氏
一般社団法人 天文館みらいマネジメント	2023年12月13日	天文館みらいマネジメント：有馬氏

(2) ヒアリング結果のまとめ

【総括】

<p>推進法人指定の経緯や法人の性格の傾向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新規に指定を受けた都市再生推進法人の性格を分類すると、大きく以下の4類型。 <ul style="list-style-type: none"> A. 有志個人の集まり（(一社)大垣タウンマネジメント、(一社)釜川から育む会、(一社)ブルーバード） B. 第三セクター（三田地域振興(株)、つくばまちなかデザイン(株)、宇都宮まちづくり推進機構（NPO）） C. 鉄道事業者やデベロッパーを母体とした活動団体（(一社)高輪ゲートウェイエリアマネジメント） D. 商店街振興組合等既存組織からつくられた活動団体（(一社)天文館みらいマネジメント） ・特に、近年の傾向として「A」（有志個人の集まりで法人化し、推進法人指定を受ける）の増加が目立つ。リノベーションまちづくり等の民間のムーブメントが各地に波及していった結果と考えられる。 ・また、「B」（第三セクター）や「C・D」（デベロッパー、商店街等の実行部隊）が公共空間活用のために推進法人を取得するケースが多い。 ・行政からの打診をきっかけに推進法人の指定を検討した法人も多く（三田、宇都宮、郡山、鹿児島）、推進法人制度の普及には行政サイドからの呼びかけは効果が高い。
<p>収益事業、人材（雇用）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・今回ヒアリングした法人のなかでは、これまでにない新たな収益事業のモデルとなる事例は見られなかった。 ・「A」はすべて一般社団法人であり、推進法人として収益を上げるというより、推進法人としての活動が巡り巡って自らの本業（建築・デザイン等）に繋がれば良いという意識で活動している。 ・「B」のうち株式会社（三田地域振興、つくばまちなかデザイン）は、法人として収益を上げることを追求しており、その手段として不動産事業がメインである。その結果、両者とも社員の給料は自社の売上から捻出し、自立した経営をしている。 ・「C」「D」や「B」のなかでもNPO形態の法人は、自社の収益を上げることよりもエリアの価値向上に重きを置いた活動をしている。それゆえ、社員の給料は出向元から賄ったり、自治体等からの補助金で賄ったりしている。
<p>課題、今後の展望</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課題としては既往調査と同様に、人材と財源にほぼ集約される。 ・推進法人制度に関する行政側の理解不足や異動等による関係性の断絶も課題に挙げられている。 ・不動産活用事業については複数の法人が今後取り組みたい事業として挙げており、期待を持っている。（三田、大垣、釜川、郡山、天文館）

【概要一覧】

	三田地域振興(株)	(一社)大垣タウンマネジメント	つくばまちなかデザイン(株)	宇都宮まちづくり推進機構 (NPO)	(一社)釜川から育む会	(一社)高輪ゲートウェイエリアマネジメント	(一社)ブルーバード	(一社)天文館みらいマネジメント
法人設立年月	2001年4月	2019年4月	2021年4月	2009年9月(任意組織としての設立は1999年10月)	2021年11月	2022年4月	2018年6月	2022年4月
指定年月	2022年9月	2023年9月	2023年3月	2023年7月	2023年7月	2023年6月	2023年2月	2023年6月
株主・構成団体または基金拠出団体	三田市(52.49%)、中小企業基盤整備機構(47.01%)他	—	つくば市(49.59%)、関彰商事株式会社(24.79%)、沼尻産業株式会社(24.79%)、株式会社LIGHTz(0.83%)	—	—	社員：東日本旅客鉄道(株)、(株)JR東日本ビルディング(ほか会員8社)	—	天文館商店街振興組合連合(30%)、一社鹿児島市商店街連盟(30%)、We Love天文館協議会(30%)、天文館連絡協議会(10%)
推進法人の性格	第三セクター	有志個人の集まり(建築・デザインほか)	第三セクター ただし通常の三セクと異なり、代表は民間から招き、元市職員も退職して就職	第三セクター (1999年に第三セクター(任意組織)として設立し、2009年には特定非営利活動法人を設立、任意団体から法人団体に移行。)	有志個人の集まり(建築・デザインほか)	鉄道事業者やデベロッパーを母体とした活動団体	有志個人の集まり(建築・デザインほか)	商店街振興組合等既存組織からつくられた活動団体
都市再生推進法人になった経緯	公共空間活用等の制度活用のため 三田地域振興(株)は三田駅前の再開発の一部の商業施設・駐車場管理のために設立。 2027年に竣工する再開発ブロックに合わせて整備される幅員30mのシンボルロードを活用するため、市から推進法人指定の打診があった。	公共的位置づけを得るため 専門技術(建築・デザイン等)を持つ有志が集まり、まちを良くすることと自分たちの仕事につなげるために一般社団法人を立ち上げ。 推進法人の指定を受けたのは自社の公共性を説明しやすくなるため。	公共空間活用等の制度活用のため、および公共的位置づけを得るため 西武百貨店の撤退により筑波都市整備株式会社のプレイヤー機能が低下。つくばまちなかデザインが地元でまちづくりをやっていくきっかけとなった。	LRTに伴う将来的な市街地更新等を見据えて 市から推進法人募集の案内があったことをきっかけに、なにかすぐ事業をやるというより、LRTの西側延伸や中心市街地活性化基本計画の更新を見据えて取得した。	公共的位置づけを得るため 官民連携まちなか再生のエリアプラットフォーム指定を受けたときから、都市再生推進法人に指定してもらうことを意図していた。宇都宮市の方から推進法人指定の誘いがあり指定を受けた。	公共空間活用等の制度活用のため 推進法人までの経緯として、指定は今年6月だが今年の冬頃から協議をはじめ、開発に伴う公共空間の活用などを見込んで指定を受けた。	知人が推進法人を取得したことがきっかけ (一社)ブルーバードは業種を超えてまちのことに関与していく人たちが集まってつくった。佐藤氏の友人であるグッドモーニングス(株)の水代氏が推進法人(一般社団法人日本橋浜町エリアマネジメント)の指定を受けたことから推進法人指定を目指した。	公共空間活用等の制度活用のため 鹿児島市から、公共空間を使ってまちの活動をしませんかという提案をいただき、それが契機となった。UR都市機構も参加してワークショップを数回行い、推進法人をつくらうということに至った。
主な収益事業または収入源	・不動産事業(商業施設運営事業、駐車場管理運営事業、町家再生事業) ※不動産事業以外の収益事業は無い。	・コワーキングスペースの運営 ・マルシェ(スクエアパーティ)の運営業務の受託 ・自社製什器の貸し出し等	・不動産事業(40% co-en(交流施設)) ・官民まちづくりコンサル事業(35%) ・駐車場運営(10%) ・指定管理(10%) ・その他	・補助金(宇都宮市) ・負担金(商工会) ・会費(会員) ・大谷石蔵活用事業(事業者への建物賃貸)	・レンタルスペース事業(サブリース事業) ・委託事業(官民連携まちなか再生推進事業)	・社員構成企業からの会費 ・賛助会員からの会費	・空き家管理 ・内装工事及び施工 ・各種コンサルティング ・不動産の賃貸借	・補助金(照国ホコ天実施のため) ・寄付金 ・広告ベンチ設置事業(事業予定)

※資本金等、自治体との関係、人材、現状の課題、今後の展望、その他については上記概要からは除外した。