

『タウンマネジメントの新しい形を目指して』の戦略
～「官」でも「民」でもない「公益的株式会社」とは？～

講 師: 明珍令子 氏

エリアワークス株式会社 取締役・チーフプロデューサー

日 時: 平成24年3月8日(木) 18:00～20:30 (開場17:30)

会 場: 京北ホール 入場無料

問い合わせ先 協同組合 柏駅東口中央商店街連合 TEL: 04-7167-3131

— 講演会要旨 —

はじめに

司会：佐藤氏より・・・本日は年度末のお忙しい中、お集まりいただきありがとうございます。

今日の講演会は、2月2日の牧野先生→2月 24 日の中野先生ということで3回続けて参加して頂いているかと思えます。本日の講演会は、柏駅前通り商店街主催ということですので、理事長の金子さんにご挨拶いただきます。

金子理事長挨拶・・・皆さん、こんばんは。寒い中、お集まりいただきましてありがとうございます。今日は、明珍先生をお招きして素晴らしいお話を聞けるかと思えます。またそれを次の機会に活かしていけたらと思えます。どうぞ宜しくお願いします。

明珍先生より、講演会の大まかな流れの紹介あり

<前半>

1. 会社概要
2. 設立の背景
3. 設立の経緯
4. 組織の特徴

<後半>

5. 事業概要
6. 課題と今後の展望



<講演会 前半>

導 入

1. 先生の自己紹介

- ・ 柏との縁・・・大学卒業後、NECに入社。10年くらい勤める。その頃、天王台と松戸に8年くらい住んでいた。その関係もあって、柏にはよく飲みに来ていたので(笑)、今日のこの講演も何かのご縁かなと思っている。

- ・ 秋葉原との縁・・・平成15年→当時、東京大学先端研で“産学連携”を学ぶ研究員であった。当時、秋葉原では大規模再開発があり、その中の大きなビル(秋葉原 IT センター)の中にある、“産学連携プロデュース”を機能する部分に携わることによって、現在に至っている。

平成16年→産学連携を行いながら、産学連携推進機構(NPO法人)を立ち上げた。既存の街と連携し、共存した街づくり”を目指したもの。

平成19年→エリアワークス(株)立ち上げた。街づくりが株式会社の事業として出来ないか?という目的で。自らの手で。

上記4～5年の間に、秋葉原のタウンマネジメントの組織を行政とまちの人々が行っており、その事務的仕事や外部的な手伝いをしていた。

平成 21 年→タウンマネジメント入社。エリアプロモーション担当。

平成 23 年→エリアワークスの常勤に戻る。外部事業パートナーとして秋葉原のまちづくりのお手伝いを継続中。

2. “秋葉原”というまち

- ・ 千代田区外神田・・・“秋葉原”というが、実際、秋葉原という地名はない。
銀座や六本木、渋谷、浅草と大きく違うところ。
- ・ タウンマネジメントで重要なこと・・・対象エリアを徹底的に絞り込むこと。
広すぎては効果が出にくい、狭すぎては収益が上がらない。
議論を重ねる重要なところ
- ・ 秋葉原のタウンマネジメント対象エリア(30 ヘクタール)
北・・・銀座線末広町駅・蔵前橋 南・・・神田川・万世橋
東・・・昭和通り 西・・・昌平橋通り
- ・ 秋葉原は交通の結接点・・・JR 秋葉原駅 40 万人／1 日 乗り降り

本 論

1.秋葉原タウンマネジメント株式会社について

- ・ 社名・・・秋葉原タウンマネジメント株式会社
- ・ 所在地・・・千代田区神田佐久間町＝JR 秋葉原駅自由通路の一角にある
- ・ 資本金・・・6.490 万円(千代田区 46.2%＝3000 万円)
収益は？ 第1期&第2期→マイナス 第3期→トントン
第4期→若干黒字 第5期→黒字
しかし、まだ資本金を食いつぶしている現状である。
- ・ 代表・・・小暮氏(元連合町会会長、現防犯協会会長) まちの住民に代わった。
設立～昨年8月までは千代田区の副区長が社長だった。
- ・ 取締役・・・7名(全員非常勤・すべて株主)
- ・ 社員・・・5名

2.設立の背景

(1)秋葉原駅前大規模再開発

- ・ きっかけ・・・平成9年 東京都「土地区画整理事業」スタート
土地区画整理事業として9ヘクタール
線路を挟んで旧国鉄貨物駅廃止跡～神田市場移転跡～地権者用地
つくばエクスプレス、秋葉原駅改良 大型ビル
- ・ 秋葉原駅付近のビル・・・竣工は平成20年に一旦終了
平成13年神田消防署がはじめ
平成16年 TOKYOTIMESTOWER 建設により
地上40階地下1階共同住宅318戸
住民1800世帯→2000世帯へ住人4000人へ
秋葉原 UDX→以前から秋葉原には少ないといわれている
レストラン街が入っている。
経済効果・・・来訪者増加・23000人の90000人の増加

(2)秋葉原駅付近地区まちづくり推進協議会

- ・ 平成14年4月設立 千代田区が旗振り 4年間
- ・ Aテーブル・・・地元町会・団体、開発事業者、行政が同じテーブルにつき
街が抱える問題を考える。情報の共有
- ・ 地区計画だけでは補えないまちづくりの問題(Aテーブルにて)
 - ① 歩行者ネットワークの形成
自由通路の設定・歩行者デッキ設置
 - ② 歩行者の案内・誘導
 - ③ 駐車場の案内・誘導
カーナビと連動したもの
 - ④ 循環型社会
敷地内緑化、各ビルで実施
 - ⑤ JRカード下の利用
 - ⑥ ITセンターを活用できる地域づくり
小中学生向けの人材育成・講座開催



・秋葉原がかかえる課題

違法駐車・違法駐輪、落書き・ごみの問題 過激なパフォーマンス

しかし、

- 1 番の懸念→風紀環境の悪化が深刻な問題となっている。商業ビルの回転の早さ
空いた店舗に風俗店舗が入ってきている。凶悪犯罪の防止

3.設立までの経緯

平成 17 年度 「勉強会」開催・・・わからない人が多かった。230 名参加／のべ3回

↓

平成 18 年度 「設立準備会」・・・広報や WEB で募集をかける。44 名。

↓

平成 19 年度 「発起人会」・・・住人中心の 16 名→出資で「秋葉原タウンマネジメント株式会社」

4.組織の特徴

株主構成・・・3000 万円出資。千代田区過半数を超えない範囲で調整。

株主・・・出資希望者 15 名、商店振興組合、開発事業者(NIT、富士ソフト、鹿島建設など)

1 口=5万円 個人:2口 企業:20口~100口

基盤・・・“出資”という形でまちづくりに参画してもらう。“株主”として会社を応援してもらう。

“みんなで作った会社”という意識が基盤となる。

地域の理解と協力が必要・・・「協議会」と「検討会」も同時に立ち上げる。

「公共空間活用検討会」・・・学識経験者も含んでの地域活性化の検討

↓

「アキバ21」・・・“実行”に移す機関

企業理念・・・秋葉原の魅力を高め、快適な都市環境作りを考える

●まちを守る事業・・・パトロール・防犯カメラ・清掃活動など

●まちを活かす事業・・・観光・広告・イベントなど

5つの原則

●公益性・・・自治体だけでは難しい。みなで協力する。

●自己責任・・・利益を得るのもまち、不利益を得るのもまちであるという考え。

関係者が意見交換をきちんと行い、情報交換を出来る場を持つ組織を作る。

●非営利型組織・・・事業による収益はサービス事業に再投資する。

収益は株主に配当しない。

●自主性・・・資力を提供できない人は、“労力”を提供する。

●公民連携・・・民間企業と公的機関はイコールパートナー(連携経営)

“株式会社”という形態の選択

なぜ、株式会社なのか？

秋葉原は賑わっているまち(フィギュア・コスプレ・AKB48など、注目されるまち)

賑わいはあるが、まち自体がこの勢いについていけないという実情

大規模再開発・風紀の乱れ・住民の高齢化・・・千代田区の危機感 ↓

これではいけないと思った千代田区がまちづくりの先頭に立った。

商店街、大企業、地元住民などの立場の違った人たちが同じテーブルで話し合いをするには難があるので、千代田区がかなり動いた。説得して動いた結果である。

↓

千代田区の参画の仕方が大きな問題となる。

→話し合いの結果・・・“株式会社”を選択

まちの信頼を裏切らないかたち

「組織体制・構成員・事業資金」の確保のしやすさ。総合判断の結果

↓

秋葉原らしい選択・・・秋葉原に興味を持っていた外部の人々が、まちづくりに乗り出してくると、「ビジネスチャンスがあるのでは。」という私的思惑にまち全体が巻き込まれる恐れがある。まち本来が目指しているまちづくりが実現しなくなる恐れがあるので、あえてNPO 法人ではなく、株式会社とした。

<講演会 後半>

5. 事業概要

(1)まちを守る事業とまちを活かす事業

①美観推進事業・・・清掃事業を行う。毎週日曜日実施。2388人の参加。
コスプレをしながらの清掃活動。

②交通・治安維持事業・・・駐車・駐輪対策として違法駐車ゼロを目指す。
カーナビ・WEB・国道の案内板などに駐車場の情報を提供

③施設・地区整備事業・・・公共空間の活用方法と安心・安全対策(アキバ21)
・道路や広場などの活用、違法看板などの撤去
・違法チラシの配布対策の話し合い
・歩行者天国再開に向けてのルール作り・運営
・防犯カメラの60台設置
・コインロッカーと自動販売機の設置を行い、
収益を他の部門に回す。

④地域活性化・産業創出支援事業

・広告事業・・・JR 秋葉原駅の東側と西側の広場を活用
千代田区と東京都が検討を重ねた結果、
東京都屋外広告物モデル地域に指定
大手町・丸の内・秋葉原だけ
リーマンショック以降、企業広告が減り、
収益の柱になりきれしていない。

- ・Akiba-i ポイント・・・まち貢献ポイント清掃活動参加者へのお礼、
イベント PR、イベント主催者の告知
各お店にポイント発行リーダーを設置。
- ・地域と連携しながら事業を展開するトライアル事業
SUICA・PASMO をかざすだけの利便性あり。
10 ポイント貯まるとサービス券や商品と交換。
トライアル中だが、レストラン(肉の万世・ワシントンホテル・UDX など)
サービス券を提供してもらっている。“店舗協賛”というスタイルで事業連携
- ・観光事業・・・インフォメーションセンター
秋葉原 UDX2階
賃料なし・水道光熱費と共益費のみ支払い
ビルのオーナーに場代を提供してもらう。
スマホ対応の観光アプリ
無料アプリケーション・多数の外国語に対応
おじゃる丸がキャラクターとなって、まちを紹介

6. 課題と今後の展望

(1) 公益的株式会社の特徴

①「官」では出来ないこと

- ・行政は様々な行政ルールで成り立っているからこそ、市民は安心して生活できるものであり、企業は事業活動に励むことができる。また、まちづくりに関しては、中期・長期計画を立ててまちづくりビジョンを作り、それを1つ1つ達成していくのが行政の役割。

↓

しかし、

“まちづくり”を実際行っていくと、突発的な事がよく起きる。

その突発的な事は、グレーに近い。

それに対して、迅速に対応していかなければならないもの。

↓

残念ながら、行政は、計画・ルール外の実行に時間がかかる。かかりすぎる。

また、他に、

- ・場代などの収入、つまり税金以外の収入を事業として展開させるのは難しい。
- ・千代田区が秋葉原だけの地域を支援しつづけることは出来ない。みな平等。

②「民」ではできないこと

- ・株主配当はないので公益性の追求
- ・民間の会社は、事業目的がまちづくりではないので地域からの信頼を得るのは難い。
- ・地域ルールの設定も難あり。

秋葉原が目指した公益的株式会社＝官と民が連携した株式会社

- ・ 公益性の追求・・・まち関係者すべてが株主
組織が行う事業を応援する立場を基盤とする。
公平に話し合う場
- ・ 事業の継続性と効率性・・・株主には無配当。
- ・ 行政の責任・・・千代田区支援を明確に。

(2)課題と展望

課題

- ① 「合意」がなによりも大事なので、事業展開のスピードが遅い。
歩行者天国再開まで1年半。防犯カメラは1年10ヶ月以上かかった。
住民みんなの合意・理解を求めた結果
- ② 「合意」が取り付けられない場合は、「理解」を。
秋葉原の魅力と目指すもの・・・集客力・賑わい・まちの活性化
住民にはまちの魅力に気づいてもらう。
商店街の人がパトロールを行う。 など、お互いの理解を探す。
- ③ 公益性の明確化・・・権利を行使して得た収益を清掃やパトロールに再投資。
このお金の流れや活動内容をオープンにして理解を広める。

展望

- ① 収益の安定化・・・空きビル・空きフロアの活用。テナントミックス
- ② 組織の安定化・・・代表取締役を民間の住民へ。
経営の安定化により、まちによるまちづくりへ。
- ③ 公益事業の安定化・・・マイナス収支を黒字へ。
収支と活動を明確にし、プラスへ。まちに投資。

講演会要旨はここまで

< 質 疑 応 答 >

質問 1

非常勤の取締役が7名というのは普通ではないかと思うが、社員5名というのは少し多い気がするが・・・？給与はどうなっているのか？4つの事業は、社員5名だけで行っているのか？それとも、パートさんやアルバイトを使っているのか教えてほしい。

回答

社員の実情は、3名とパートさんで行っている。給料に反映されている分は3名分。具体的な金額は懇親会で。

質問 2

行政がここまで踏み込んでまちづくりに関わってくる例は全国的に見てもあまり例がないと思うが、千代田区が秋葉原に対しての可能性と危機感を持っていたのかなと思うのだが？秋葉原タウンマネジメント株式会社を立ち上げるまでの行政の思いとは？

回答

これだけ行政が関わっている例は珍しいと思う。千代田区はエリアマネジメントについて強い行政的な思いがあった。行政サービスだけでは、住民をカバーしきれないところをそれぞれの地域によって、運営して行く組織があってもいいだろうという理想があった。しかし、事業として展開しにくい、まちとして寂れたエリアではすぐに成功しない。逆に、集客力がもともとある秋葉原をモデル地域にしたいという思いで千代田区は動いた。課題を解決するというよりは、事例を区の中で作りたかったという背景が強かった。

質問 3

委員会や検討会で今、具体的に調査研究・検討していることがあれば教えてほしい。

回答

今、具体的に動いているのは「アキバ 21」だけである。「公共空間活用検討会」では、空きビル対策や高齢化への取り組みをしている。

質問 4

秋葉原でのオープンスペースの利用方法は？その動きは？オープンカフェなどは？

回答

今一番検討しているのは、歩行者天国。ストリートパフォーマンスなどの活用のしかたなど。未だに、歩行者天国への反対はまだ根強いので、ストリートの使い方を勉強している段階である。なかなか難しい状況。駅前広場で物産展の開催などの公共性が高いものに関しては、理解をしてもらっている。

質問 5

ヨドバシカメラなどの出資は？代表店の協力具合は？

回答

詳細は懇談会にて。大口出資の中の企業である。

質問 6

広告料は収支のどれくらいを占めているのか？

回答

年間で 2000 万円くらい。そのまま収益につながる。詳細は懇談会にて。

質問 7

設備投資は？

回答

広告事業だけ。交通誘導システムは、国土交通省から予算を貰って開発したものを管理運営している。防犯カメラは、東京都 1/3・千代田区 1/3・商店街と町会 1/3 が負担している。資本金を使いたくない部分もあるので、経産省・総務省・東京都から補助金を貰っている。

質問 8

アキバポイントなど他に何か参考になるものはあるのか？

回答

近畿日本ツーリストの名前を入れた T シャツをボランティアさんに配るものの協力とか、インフォメーションセンターの運営が大きい。

質問 9

この流れには、準備段階が既にあったのだろうか？それとも、ハードが整備されてからソフトが組まれたのか？

回答

平成 9 年に大規模再開発が始まって大型ビルが建ち始めたのが平成 13 年。跡地を鹿島建設が落札して、そこで大きなハード面での動きが出た段階で……。ほぼ、ハード面とソフト面が同時に進んでいたかと……。

質問 10

行政が舵取りをしてきた株式会社の社長が、街場の人が変わることに抵抗はなかった？

回答

まだ交代してから半年だが、デメリットは出ていないけれども、これからどうなっていくのかは状況を見守るしかない。まちの人がなっているので、まちの人の協力は得やすいと思う。

質問 11

出資をしてもらうにあたってリーダーシップを取っていたのは？

回答

千代田区。商店街の持ち分は 20 口。100 万円くらい。大きい企業は 200～500 万円。

締めくくりとして最後に質問……

質問 12

明珍さんとして、これからのまち(秋葉原や秋葉原タウンマネジメント会社)に対する思いは？

回 答

タウンマネジメント会社を大きくするというよりは、連携してくれる民間の事業パートナーを増やしていきたい。エリアワークスとしては、現在、広告事業を委託してもらっている。可能性のある事業を提案して、連携していきたいと考えている。

以 上