

とを避けうる。

以上の点を明らかにするため、3章では建替えマンションの事例をもとに建物の物的特徴と従前区分所有者と新規区分所有者を比較し、4章では管理・運営面に関する建替えマンションの類型と特徴を明らかにする。5章では従前区分所有者の参加率やその住戸内容に表れる特徴が管理・運営にもたらす影響を考察する。6章で結論を述べる。

2.2 調査方法

(1) 調査方法

この種の問題へのアプローチ方法としては、成立事例に関して成功要因を統計分析により明らかにする方法がオーソドックスであろう。しかし、全国で80例強、東京圏では40例強と言うサンプル数で個別性の強いマンション建替えを数量処理するのは適切とは言えないし、求められているのは仮説検証より仮説発見であることも考慮するとヒアリング、それも多段階+デプス・インタビュー形式のヒアリングが適切である。本調査はそのファーストステップと位置付け、主に実現事例の区分所有者へのヒアリングによった。また、従後の管理・運営に関して関係者の認識・評価ギャップを把握することが重要と考え、従前区分所有者と新規区分所有者のそれぞれについてヒアリングを実施した。

管理状況の把握に関して一定程度以上の情報保有が期待できるという観点から、原則として管理組合役員経験者に限定した。また、分譲マンション間の比較をしてもらうために、新区分所有者はできる限り住み替え前も区分所有者である人を対象とした。

(2) ヒアリング

マンション建替えは建替えマンションという物的結果のみで成功と判断される。しかし建替えを急ぐあまり、建替え自体（建築）のみに目が向いて従後のメンテナンス（コスト）やランニング（コスト）への配慮が疎かになっている、あるいは従後の管理組合運営にしこりを残してしまうといった事態が考えられる。

これではいくらマンション建替えができて成功とはいえない。本研究では、この建替え後の

表1 ヒアリング項目

従前区分所有者のヒアリング項目	新区分所有者のヒアリング項目
1. 従前建物の状況	1. 新区分所有者の特徴
2. 従前地権者の状況	2. 当該マンションの認知手段と購入理由
3. 建替え実施の決め手ないし成功理由	3. 従前マンションとの物的・利用状況の違い
4. 建替えマンションの物的・利用状況	4. 従前マンションとの居住者層の違い
5. 建替えマンションの人的状況	5. 従前マンションとの管理状況の違い
6. 建替えマンションの管理状況	6. 従前マンションの管理組合との運営状況の違い
7. 管理組合の財政面に関する運営状況	7. 当該マンションへの評価・課題
8. 管理組合の組織面に関する運営状況	
9. 建替えマンションへの評価・課題	

建物管理、管理組合運営の面で問題が生じないようにとの観点から建替え時点での計画内容や計画進行方法に適切に反映させるという面で寄与しようというものである。従前(建替え検討時)の物的計画の内容と計画進行方法は各々、従後(建替え後)に発生する物的管理と組合運営面の問題に対応する。以上の点に留意して、従前区分所有者と新区分所有者に対して以下の項目を中心にヒアリングを実施した。

3. 建替えマンションの建物および区分所有者の特徴

3.1 調査対象の選定基準と選定事例

東京圏内の建替え後3年以上(平成11年までに竣工したもの)を経過したマンション建替えの30事例の管理組合に関し、ヒアリングの依頼状を郵送し、承諾の回答を得た9件のマンション建替え事例につきヒアリングを実施した。これらの事例のうち、従前区分所有者にもヒアリングを行うことができた4事例、従前区分所有者が従後も管理組合理事長として深く関わった2事例と従後は新区分所有者が理事長に名乗り出、あるいは抽選等で決まった2事例を対象に比較分析を行った。

事例Aは余剰床がなかった(従前より戸数が減った)ために自力建設によったが、このことが逆に生活に余裕ある従前区分所有者を残す結果となって上手くいった面がある。同一の従前区分所有者が現在に至るまで管理組合理事長を務めている。

事例Bは分譲マンション建替え第1号であり、老朽化の進行と周辺環境の激変により築後20年に満たないうちでの建替えを迫られたが、余剰床が十分あり高地価区域でもあって高く床処分できた。ここも建替えのリーダーだった従前区分所有者が従後も引き続き(亡くなるまでの20年以上にわたり)管理組合理事長を務めた。

事例Cは大規模敷地で権利調整は容易でなかった筈であるが、丁度バブル時であり等価交換方式の条件が良かったことと、事業主体である民間デベロッパーの企画力と調整力が優れていた。

事例Dは4事例中最も大規模であるが従前住戸のうち57%が大企業1社の社宅であり個人に比べ調整が容易であったことと、事業主体である財閥系の民間デベロッパーが調整力を発揮したことで成立したものである。

表2 選定事例の概要

	事例A	事例B	事例C	事例D
所在地	新宿区	渋谷区	世田谷区	江東区
従前事業主体	公社住宅	公団住宅	公団住宅	公団住宅
敷地面積	1,494 m ²	4,001 m ²	11,173 m ²	17,065 m ²
従後延床面積	2,100 m ²	20,263 m ²	27,820 m ²	58,160 m ²
従前築年	28年	19年	36年	40年
従後築年	17年	28年	10年	6年

3.2 建替え実施の決め手

事例 A は建替えに参加した従前区分所有者が経済的に恵まれた層であり、その数も 10 名と少なく、お互い信頼を置き易かったことが、余剰床が殆ど生まれなかったにもかかわらず成立した理由である。事例 B も比較的経済的に恵まれた層が多かったこと、余剰床に余裕があり十分な還元床を得られたこと、管理費の大幅負担増に備えて共有店舗を確保し支払原資に出来たことが成立のポイントになった。事例 C は住戸面積がほぼ倍増した上に共用施設も充実し、建替え期間中の仮住居費等の金銭負担もなく、従後の管理費も共用駐車場収入により抑制できたことが決め手となった。事例 D は建替え期間中は仮住居費を含めた金銭負担が一切無く、従後の管理費も安い南向き 60 m² 台の住戸が還元されるという条件が一つ、もう一つは事業主が財閥系の不動産会社であるという安心感があったことが建替えに踏み切る大きなポイントになった。

そして、この 4 事例に共通するのは全住戸が同一面積・同一方位、同一間取りであった点である。一般に、マンション建替えは総論賛成・各論反対で個々の住戸が違ふとそれにかこつけて条件積み増しを図る従前区分所有者が現れがちであるが、全戸同一条件であるとそのような要求が出しづらく合意成立のハードルがはるかに低くなる、あるいは合意成立までの期間が大幅に短縮されることがある。この点がこの 4 事例が成立した大きな要因になっていると思われる。

ところで、通常、マンション建替え成立のための最大の条件として余剰容積を挙げ、その条件を満たす公団・公社住宅でほとんど全て建替えが行われているとされる。その点に異を唱えるものではないが、上述のように建替え事例である公団・公社マンションは居住者間に差別感が生じないようにとの意図からか、ほとんどが同一方位、同一面積、同一間取りで妻側（角）住戸では妻側に窓を設けないという具合に徹底したものであった。

余剰容積ばかりに目が向きがちであるが、個々の住戸ごとに条件を定める協議にかなりの時間を割いているという現実を鑑みれば、マンション建替え成立条件におけるこの全戸同一条件の重

表 3 マンション建替え実施の決め手

	事例 A	事例 B	事例 C	事例 D
建替えの是非	老朽化と手狭さで建替え自体に問題はなかった	雨漏りがあり、地域環境の激変もあってやむを得なかった	老朽化し、建替え条件も良かったので問題はあまり無かった	合意迄に 10 年を掛け、条件も良くて機が熟したということ
物的計画の内容	南向き住戸が取得でき、住戸プランも自由に決められた	1 階に店舗を共有し、そのあがりを管理費・空調費に充当できた	地下駐車 100%、共用施設充実、2~3 戸/EV でセキュリティ良好、グレード感も	従前区分所有者が南向き住戸を取れた。駐車場率 75% と高い
経済条件の内容	従前住戸を全戸一律に評価し明快であった	従前住戸を全戸一律に評価し明快であった。還元床も概ね満足できた	還元床面積が従前の倍になり、仮住居費の負担もなかった	従前住戸を一律に評価し明快。仮住居費の負担小、従後管理費安い
計画進行方法	事業参加者が 10 名と少なく、調整・確認が比較的容易であった	前理事長が建替協議会長として熱心に地権者をまとめ民ディベと協議した	再開発委員会が反対意見を聴取、計画に反映。希望住戸重複には抽選等	社宅を持つ大企業があり、事業主が財閥系企業で安心感があった

みはもっと強調されてもよいように思われる。

3.3 建替えマンションの従前・従後比較

主に従前と従後の比較での以下の項目の変化に関し、建替え難易度と従後管理に係わる項目について各事例の相違点を見る。

(1) 土地利用全般

まず、従前と従後の利用容積率の増加倍率（余剰容積）は多ければ多いほど還元床面積が増える要素であり従前区分所有者にとって建替え参加の強いインセンティブとなる。本件では1.4～4.3倍とかなり幅があるが、事例Aは自力建設の特異例であり、これを除けば3.3～4.3倍の幅に収まる。つまり、等価交換方式による事業成立条件としては、いわゆる還元率が1/4～1/3が適当で、これより低いと従前区分所有者が納得せず、これより高いと事業者側のデベロッパーの採算性が損なわれるということの意味するものと思われる。

二つ目の従前と従後の棟数も、多ければ多いほど条件が異なる住棟間の権利調整作業が増えて建替えが困難になるという形で影響を与える。本件では事例Aを除けばいずれも従前は複数棟からなる事例であり、事例Dに至っては従後も複数棟であり、その調整はかなり困難に見える。しかし、従前棟と従後棟のいずれも板状棟からなる平行配置であるため住棟ごとの差が殆ど無く、概ね全戸同一条件という点を満たしていたため、その調整は比較的容易であったと推測される。なお、事例Bは従後建物が1棟の口の字配置で調整が難しかったように思えるが、住戸ごとの値付けにより単価が高くその分面積が狭い住戸を選ぶかその逆にするか選択できるようにし、希望が重なると当事者の話し合いや抽選等によって問題を解決している。

従前と従後の区分所有者数については、従前住戸数が増えれば増えるほどその分、従前区分所有者間の調整労力が増し、従後住戸数が増えるとは一般的には従前区分所有者の従後の選択対象が

表4 建替えマンションの従前・従後比較

	事例 A	事例 B	事例 C	事例 D
従前/従後利用容積率	101%/140%	115%/499%	60%/199%	82%/302%
従前/従後棟数	1棟/1棟	3棟/1棟	15棟/1棟	14棟/3棟
従前/従後総戸数	24戸/23戸	90戸/273戸	156戸/226戸	320戸/644戸
従前/従後還元床面積	48.5 m ² /76.7 m ²	46.0 m ² /64.0 m ²	42.1 m ² /82.0 m ²	38.0 m ² /61.0 m ²
従前/従後住戸間取り	3DK/2DK～4LDK	2DK/1DK～3LDK	3K/2LDK～4LDK+S	2K/3LDK
従後駐車数/駐車場率	7(13)台/30(57%)	36(+43)台/13(+16%)	226台/100%	483台/75%
非参加/参加所有者数	14人/10人	15人/75人	3人/93人	33人/111人
従前/新区分所有者数	10人/13人	75人/183人	93人/103人	145人/349人
従後賃貸率/法人所有率	7%/0%	約50%/不明	5%/15%	9%/26%

増えるので、調整は容易になる要素である。

従後の住戸数は余剰容積率と従後の住戸面積の2要素によって決まる。自力建設である事例Aを除くと余剰容積が大きく、従後の住戸面積が小さい事例Bで最大の3.0、余剰容積率が小さく従後の住戸面積が大きい事例Cで最小の1.5である。

(2) 還元住戸

いわゆる等価交換方式によるマンション建替えでは従前住戸面積に対する従後住戸面積の倍率が大きくなるにつれ、建替え同意へのインセンティブが強まる。従前の住戸面積は4事例ともに概ね40m²前後であり、従後は最小が事例Dの61m²、最大が事例Cの82m²となっている。従前/従後の倍率は自力建設である事例Aを除けばその倍率は1.4~2.0である。

従前の間取りについては4事例とも全戸が同じであり、既述の通り従前の区分所有者間の調整は容易となる。また、従後の間取りは1例を除きかなり多様である。事例Dも型式表示は3LDKで同一であるが、個室やL、D、Kの位置はいくつかのバリエーションがある。なお、従後の間取りタイプが増えることは選択の幅を拡げ、従前区分所有者間の調整を容易にする。

(3) 駐車場

共用部分の駐車場はその料金を管理費に充当する原資として極めて重要な要素である。事例Bを除けば駐車場率は50%を超え、またその料金は高いのでいずれも管理費軽減の極めて有力な財源になっている(一部の駐車場が従前区分所有者の区分所有になっている事例Bを除けば、この効果は新区分所有者にも及ぶ)。この駐車場率の低い事例Bは共有店舗からの賃料でカバーしている(この効果は従前区分所有者のみに及ぶ)。また、事例Bは従前区分所有者が専有部分駐車場(従って、管理費に充当される共有駐車台数は減って36台)として43台を確保し恩恵を独占している。

(4) 建替え参加率、新区分所有者率、賃貸率等

建替えに非参加の従前区分所有者の割合が高まるほど、(残った)参加の従前区分所有者の意思統一が図り易く従前段階での建替え促進要因となる。しかし、あまりに退去者が多いということは計画にどこか問題があるはずであり、下限値と上限値の一定の幅の中に収まるように思われるが、実際の各事例の参加(退去)率には、42~97(3~58)%とかなり幅がある。本研究の範囲を超えるが、従前区分所有者の建替え参加率とマンション建替えの難易度の関係は興味あるテーマのように思える。

従後の新区分所有者が増えると、住後の物的管理や組合運営面の調整が困難になるが、これまでと異なる年齢層、家族類型の世帯が加わることでコミュニティに活力が生まれる要素となる。事例AとCは「従前」と「新」が量的に拮抗する。事例BとDも法人所有者を除けば両者はかなり接近しているものと推測される。従後賃貸率の高さは管理面から見ればモラルハザード等をもたらす可能性からマイナス要因であるが、この賃貸率は住戸面積に依存する面が大きい。事例Bはその立地もあるがワンルームが1/3を占めており、これがオフィス用に賃貸化していることもあり約50%と飛び抜けて高いが、他の3事例は5~10%の範囲に収まる。法人所有率は建替え時

には個人ほどの個別事情がない分、プラス要素になる。管理上は一般賃貸程にはモラルハザードはなく、中立と考えて良いかもしれない。なお、事例 C と D の 15% と 26% という高い賃貸率は、従後の新区分所有者によるものではなく、従前に社宅として利用していた法人の従前区分所有者によるものが殆どである。

3.4 従前区分所有者と新規区分所有者との比較

建替え成立時における従前区分所有者と従後の新区分所有者の中心となる世帯特性等について比較を試みる。まず、事例 A の従前区分所有者は 60 歳前後の夫婦のみの世帯が主であり、そこに 50 歳代の核家族が新しく移り住んできた。事例 B は従前の 40～60 歳代の核家族・単身者に加え、新しく夫婦のみの世帯や非居住層が移り住んできた。事例 C は従前段階での入れ替わりがかなりあり、40～60 歳代の核家族・夫婦のみの世帯が主であったが、新区分所有者も高価格住戸の故に似たような年代層となった。事例 D は従前区分所有者が 60 歳代の夫婦のみあるいは単身世帯が主であったが、従後は 30～40 歳代の核家族を主とする層が加わり、世代構成のバランスが大分改善された。

4. 建替えマンションの管理運営実態

4.1 管理組合役員の構成と運用ルール

(1) 管理組合役員の選定方法

本項では建替えマンションの管理組合の役員（理事）構成とその選定方法からその運営実態を考察する。まず、事例 A の理事会役員数は住戸数 23 戸という少なさのゆえに 4 名に留まる。この 4 名のうち従前地権者は理事長の 1 名のみであるが、建替え当初から同一人が同じポストを占めてきた。この理事長は 80 歳代前半という高齢ながら、大学教授職に長く就いていたこともあり矍鑠としており、また建替え前後からの経緯をよく知り、関係書類の保存もしっかりとしているので信頼されているようである。役員の選定もこの理事長が各区分所有者に声を掛けて役員に就任して貰っているようである。理事の任期は 2 年である。

事例 B は理事会役員が 13 人で各階から 1 名ずつ選んでいる。先代理事長は従前マンションの理事長であり、従後も当初から亡くなるまでの 25 年間にわたり勤めた（建替えのリーダーであり、住後の管理組合でもその流れで自然に理事長に決まったようである）。やり過ぎとの批判はあったが組合運営に力を注ぎ、集会所建設やイベント実施等の数々の実績を上げながら管理組合を引っ張ってきたため、余人をもって代え難い状況であったと思われる。現在の理事長は 2 代目で新区分所有者であるが、理事会を通じて先代理事長とは懇意であり、そのやり方を概ね踏襲している。60 代後半で悠々自適の身であって理事長職に専念できる状況にある。実際、管理組合運営に夫婦でかなりの時間を割いて活動している。

事例 C では理事が 9 名で、棟ごとに順番に割り当てられる。任期は 2 年である。現理事長は新区分所有者であるが、新区分所有者と従前区分所有者間の理事就任率の差や意識の違いはないと

のことである。

事例 D では理事が 11 名となっている。マンション全体を 11 のブロックに分けて立候補制を取っており、立候補がない場合は階数等の順番に割り当てられる。現在は立候補による者が 2 名、残り 9 名は順番によっている。任期は 1 年で歴代理事長はいずれも新区分所有者であり、現理事長は 30 歳代である。従前区分所有者では 1 名が副理事長になったのみである。

(2) 管理組合理事会の類型化

上記 (1) の考察から、建替えマンションの管理組合理事会の構成と選定方法は事例 A、B と事例 C、D の 2 グループに分けることが出来る。前者は建替えの経験から管理組合運営を熟知し、リーダーシップも取れる従前区分所有者がいて従後の管理・運営を引っ張っているタイプである。それと事例 A に見られるように規模の適正さもある。事例 B は新区分所有者が多く、この条件に当てはまらないように見えるが、ファミリータイプは 70 戸で法人所有も多く管理・運営面の負担は小さい。後者では区分所有者が 200 名を超え、物事（理事の選任方法等）を自主的に決めるのも大変であり、これだけの区分所有者を相手に片手間に理事会や一人の理事長が引っ張るのは容易でないということである。つまり、区分所有者自体（個人）では全体運営が難しく、有力デベロッパー主導で管理組合理事の割り当て制を取り、あるいは理事長選任を決めることになる。

4.2 管理費、修繕積立金への対応

従前区分所有者にとって最大の不安の一つが従後の管理費が大幅にアップするのではないかと懸念である。4 事例の中では事例 B の高さが目に付く。しかし事例 B は、従前区分所有者については従前区分所有者全員が共有する店舗からの賃貸収入が一人当たり 3 万円以上あるので、見かけほど負担があるわけではない。事例 A はその規模を考えればかなり安いと思われる。同様に事例 C にしたところでその共用施設の充実状況を考慮すればよくこの金額に収まっているなと思われる水準である。

事例 D に至っては他事例の半分程度の額に留まっている。これは駐車場代を一台当たり 18～30 千円とり、駐車場率も事例 B を除けば（事例 B の 39% も決して低い数字ではない）、都区内立地のマンションとしてはかなり高い 57% 以上であることによる潤沢な駐車場収入の賜物である。駐

表 5 管理費と駐車場収入等

		事例 A	事例 B	事例 C	事例 D
支出	管理費（単価）	22,000 円 (297 円/ m ² 月)	25,800 円 (403 円/ m ² 月)	18,450 円 (225 円/ m ² 月)	9,580 円 (157 円/ m ² 月)
	修繕積立（単価）	駐車料金を充てて いる	121 円/m ² 月、暖 房費等	不明	109 円/m ² 月、段 階的 up
収入	駐車場収入(千円/ 台)	25×7 台/23 戸	30×36 台/273 戸	25×226 台/226 戸	18×483 台/644 戸
	その他	—	従前所有者分共有 店舗	ゲストルーム他	コミュニティホー ル他

車場以外ではゲストルーム等の使用料が収入項目としてあげられるが、金銭的には駐車場にはるかに及ばない。このように4事例ともに駐車場収入等の管理費財源をしっかりと確保している点で共通している。

5. 従前区分所有者の参加が従後の管理・運営に与える影響

マンション建替えでは従前区分所有者が建替え計画に参加することで従後の建物内容や管理・運営に以下のような直接的影響と間接的影響を与えることが認められる。

5.1 従前区分所有者の参加による管理・運営への直接的影響

マンション建替えのリーダー格であった従前区分所有者が従前（建替え時）の活動を引き継いで、理事長等として従後の管理・運営に取り組み、共用施設整備や住民交流で成果を上げているのが事例AとBである。このうち事例Aでは建替え不参加者が相対的に多く、その過程でマンション建替えや従後の管理・運営に主体的・積極的に取り組む人を逆フィタリングするという形で影響を与えている。事例Bでは理事長を中心とする区分所有者が管理会社に深く関わり「実質的に自主管理みたいなもの（理事長談）」で、共用施設整備や住民交流に主体的に取り組むというような影響をもたらす。その背景には事例Aは自力建設であり、事例Bは建替え時の事業主体であるディベロッパーが倒産している等、主体的・積極的な管理・運営に取り組まざるを得ないという事情もあった。その場合でも従前区分所有者の総数があまり多くなると逆フィルタリングが機能・浸透しないものと思われる。

従ってこれらの状況が見られない事例CとDではこの種の直接的影響は見られない。事例Cはマンション建設実績No.1の建設会社に、事例Dでは財閥系大手不動産会社がそれぞれ（子会社の）管理会社や事業主体として参加しているからである。このような場合には事業主体や管理会社任せあるいは依存の管理になりがちである。

5.2 従前区分所有者の参加からの間接的影響

建替えマンションの従前区分所有者には従前の計画検討段階で従後の管理・運営を見据えて十分な対応策を練ろうとするインセンティブが働く。これは① 駐車場率の高さ、② 大きめのファミリータイプとしがちという物的特徴をもたらすことが確認できた。①は従前に比べ大幅アップになるはずの管理費の負担軽減のための収入源確保策である。ただし、全戸駐車場付きであれば駐車場料金を取らないという選択もあり得るように、全ての区分所有者にとって同じ財布で駐車料を払い、その分管理を安くしているだけで実質的な負担額が変わるわけではない。②はワンルームタイプ等の小さな住戸では学生や独身向けの賃貸住宅になりがちで、これらの居住者はさまざまな生活のルールを守らなかつたりし、それが管理の悪いマンションとして資産価値を低下させる等の悪影響を及ぼす。このようなモラルハザード対策として自己使用する確率の高いファミリータイプの大きめの住戸にするわけである。なお、ファミリータイプ等の大きめの住戸で構

成される住棟の方が小さい住戸で構成される住棟よりも低い管理費単価が期待できる点も間接的影響とみなせよう。

5.3 建替えマンションの含意

建替えマンションは新規開発マンションに比べ一般的には厄介な問題として消極的な評価のみが下されがちであるが、上記のその直接的・間接的な影響から、建替えマンションは①管理費対策が講じられた居住水準の高い社会的ストックとしての条件を有すること、②まちづくりに主体的に取り組む絶好の機会提供となり学習効果は非常に大きいこと、というその積極的な面に注目すべきである。

6. 結 論

6.1 結論

以上の分析により明らかになったのは次の点である。

① 建替えマンションでは駐車場率が高く、大きめのファミリータイプとしがちという管理(費)対策と居住者のモラルハザード対策が施されている点に特徴がある。

② 建替え不参加者が相対的に多く従前区分所有者の総数もあまり多くない場合に、建替えを推進する有力な従前区分所有者が他の従前区分所有者を逆フィルタリングし、従後の管理・運営水準を高めることがある。

③ 本研究の研究目的とは直接的には関係ないが、従前の形態が全戸同一条件の公団分譲住宅であることは建替え・管理を容易化する大きな要素であり、従後の建替えマンションの住戸バリエーション豊富化はマンション建替え事業のリスクを減らす要素となる。ただし、住戸バリエーション豊富化は管理計画の困難化も引き起こすので留意する必要がある。

6.2 今後の課題

本論文は仮説発見的性格が強く、検証性を強めたヒアリング方法により次の段階に進めていく必要がある。また、結論の一般性を高めるために対象事例を増やす必要がある。また、建替え時に転出した従前区分所有者へのヒアリングにより建替えに参加した従前区分所有者との比較で彼らの転出の影響と転出という形での合意と、参加という形での合意を分けるものの考察も課題である。

参 考 文 献

- [1] 長谷川洋, “分譲マンション建替えの問題点と実現事例にみる対応策”, 『日本建築学会計画系論文集』, 1999年9月.
- [2] 斉藤広子・長谷川洋・早田 幸・八木澤壮一, “マンション建替えにおける管理組合の合意形成能力”, 『都市計画論文集』, 1999年.
- [3] 斉藤広子・長谷川洋, “マンション建替えの初動期の合意形成過程とその課題—郊外団地型マンションの

場合”,『日本建築学会計画系論文集』, 2001年5月.

- [4] 齊藤広子, “マンション建替え初期の合意形成過程とその課題”,『日本建築学会計画系論文集』, 2001年.

A Study about the Influence which an Old Classification Owner's Participating Structure has on Management of a Rebuilt Apartment

Tadafumi AKENO*, Keiichi TANAKA**, Masahide TANAKA***
and Iwaki HASHIMOTO****

The purpose of this research is examining the active way of being concerned of the old classification owner called for in order to make the suitable countermeasures for a rebuilding plan reflect from actual condition analysis of a rebuilt apartment's management. And It is thought that considering in advance the characteristic of the new classification owner who joins after rebuilt, and the influence of the difference from the needs has a big meaning.

The following three points became clear by this research. 1) When there are many absentees to rebuilt relatively and there are not many totals of an old classification owner, the chairman of the board of directors who is one of old classification owners may do the reverse fettering of other old classification owners, and may raise management level of rebuilt apartment. 2) In many rebuilt apartments, the feature is in the point that the measure against management (cost) and a resident's moral hazard are taken by making the rate of sufficiency of a parking lot high and making many the familiar type room. 3) In an old public corporation condominium, that all houses are the same conditions is the very big elements which make rebuilding and management easy. In a rebuilt apartment, the variety of a dwelling unit is the key factor which reduces the risk of an apartment rebuilding enterprise.

JEL classification: Z00

Keywords: old classification owner, new classification owner, management, rebuilt apartment

* Nihon University, Assistant Professor

** Nihon University, Professor

*** Tsukuba University, Associate Professor

**** RIZON Co., Ltd.

特集【論説】 地域マネジメント

アメリカにおけるBID制度を活用した地域マネジメント

Local management which utilized the BID system in the United States

Tadafumi AKENO : Nihon University College of Economics, Part-time lecture 明野 齊史*

The business improvement district (BID) is the new concept of utilizing private sector, in order for public administration to make a central city area revitalization. The approach is one in which a geographically defined majority of property owners and/or merchant agrees to provide an extra level of public service in a specific area by imposing an added tax or fee on all of the properties and/or businesses in the area. Examples of services include supplementary security, additional street cleaning, and the unique marketing of events.

The impetus for creating a BID may come from real estate developers, property owners, merchants downtown associations, or from within local government itself. In most jurisdictions, local government legally establishes the district pursuant to state law, collects the special tax assessments or fees, and then transfers the revenues over to the BID to use as it sees fit. In communities across the county, BIDs have used their funds to transform downtown areas into exciting, interesting places where businesses want to relocate and people want to work, shop, live, and have fun.

keywords : Business Improvement District, revitalization of a central city area, an extra level of public service, the special tax,

BID, 中心市街地の再活性化, 高レベルの公的サービス, 特別税

1. はじめに

アメリカにおける中心市街地を活性化するための基本的考え方のベースはCRM (Centralized Retail Management) といわれるものである。これは中心市街地のマネジメントを中心的・統一的に行って活性化(再生)しようとするもので、郊外のショッピングセンターの経営手法を参考にしたものである。

営業活動のマネジメントやテナント・リクルートメントを行うにせよ、ガードマンを雇って安全

性の確保を図るにせよ、こうした活動を遂行していくためには、その費用をどのように調達し、いかなる仕組みで実行していくかなどの組織マネジメントが明確にされ、関係者の合意が形成されていることが必要となる。特に、こうしたマネジメント活動というのは、スラム化したビルを建て直したり、ストリートを整備したりといったハード面への一時的な投資ではなく、経常的な費用を要する活動だけに、そのことを明確にしていなければ途中で空中分解してしまう可能性が大きい。

当初のCRMの多くは、有志によるボランタリー

明野 齊史* (あけの ただふみ) 正会員・日本大学経済学部非常勤講師

組織によって担われていたため、資金調達に限界があり、何よりも全員参加が義務付けられていなかったため、その活動には自然と限界が生じた。そこで創り出されたのが、ビジネス・インプロブメント・ディストリクト (BID: Business Improvement District), ダウンタウン・インプロブメント・ディストリクト (DID: Downtown Improvement District) などと称される組織であった。

2. BID誕生の背景

米国では、モータリゼーションの進展により衰退したダウンタウンを再活性化するために、1950年代後半から大規模再開発事業を中心とした連邦政府による“Urban Renewal”政策が各地で進められた。しかし、費用対効果が薄いことや財政悪化により、次第に規模が縮小されていった。その後、州や地方公共団体が独自にダウンタウン活性化を試みるようになった。例えば、1960年代後半からは歩行者専用モールの建設が、1970年代に入ると歴史的景観や資源を生かした再活性化の取り組みが進むようになり、ダウンタウンの見直しが少しずつではあるが進んでいった。

1980年代に入ると、施設を整備した後の維持・管理や地域マーケティング活動に力を入れることで、モータリゼーションにより顧客を奪われた郊外のショッピング・モールにも劣らない競争力ある商業環境をダウンタウンにも創出する試みが進められた。この試みの主体となったのは、ダウンタウンで事業を行う商業者及び資産所有者であった。BIDは、このような私的な取り組みを行政が支援し、事業がより効果的に、安定して進められるように取り入れられた制度である。

3. BIDとは

BIDとは、ダウンタウンの活性化・再生のために、課税権もしくは公共料金の徴収権をもち、関係者

は全員強制参加させられる組織である。

BIDが必要であると議決されると、対象地域が厳密に線引きされ、地域内の利害関係者 (BIDの特別税負担者) による投票に付される。絶対3分の2以上の賛成が得られないと成立しないというのが大半であるが、ひとたび設立されると、固定資産の一定割合を特別税として徴収しうるなど、強制力が発生し、その資金を原資として区域内の活性化事業を実施することとなる。

想定される税負担者は、通常、小売・サービス関連の店舗所有者であり、オフィスや住居は除かれることが多い。

組織としてのステータス・形態は多様であり、州のBID法ではなく市憲章の改正によって市の一部局として設立されているものもあるし、公営交通等の運営組織と同様の準政府組織となっているものもある。ただ、一般的には非営利の民間組織 (NPO) に分類されるものが多い。もっとも、NPOというでも、強制参加・課税権等を伴っており、わが国で通常イメージされているものとはかなり異なっている。

BIDの古いものには70年代に設立されたものもあるが、一般的には80年代後半に入ってからであり、全米に普及するのは多くの州で州法が整備された90年代になってからである。現在、全米49州に州法が存在し、1,500前後のBIDが活動していると見られている。BIDは地区ごとにつくられるものであるから、1つの市に1つのBIDとは限らない。ニューヨーク市では、市内に40以上、マンハッタンだけでも10近くのBIDが活動している。

予算や職員数といった組織規模は、対象地区の規模や活動内容によって当然異なってくる。ニューヨークのGP (Grand Central Partnership) やフィラデルフィアのCCD (Center City District) のような大組織では、職員数100人から200人、年間予算10億円前後となっているし、小規模なものでは職員数人といったものまで千差万別である。

ただ、税負担をする不動産所有者や小売等のテナントなどによって構成される理事会で予算・活動計画などが決定されるものの、日常的な活動は雇用された専門スタッフや職員によって担われている点は共通している。

一般的に、BIDの収入源の圧倒的な部分は特別課税である。その場合、市町村が固定資産税に上乗せして徴収し、それをBIDに振り替えるというのが一般的である。

また、特別課税以外に、市から移譲されたその地区内のストリート・ベンダーやオープン・カフェの営業許可権にかかる許可料も収入源となっている。さらに、地元の企業や市民が寄付するケースも少なくない。

4. BIDの活動

BIDの基本的な活動内容は商業地の治安維持、マーケティング、事業サポートなどである。そのために、大組織ではガードマンや清掃要員を雇用して自ら実行しているが、小規模なBIDでは、安全性確保については市警察と連携し、清掃等は業者に委託するというケースも多い。

BIDの活動は、そうしたいわば商店街の活性化に限定されているわけではない。ダウンタウンの抜本的な再生を図るために、オフィス誘致による昼間人口増と住宅開発による夜間人口増をプランニングし、さらにはそれらによって増大する購買力にも適切に対応する必要がある。また、地区外から集客するために、公共交通機関を含めた交通ネットワークの整備も不可欠である。

いずれにしても、BIDはその活動によって来街者が増加すれば、BID加入者は小売店等の売上増あるいは不動産価値の上昇などといった恩恵を被るわけであるから、それらの費用を受益者たる不動産所有者、そして家賃を通じてテナントが受益者負担の原則によって負担することは当然ともいえる。

ただし、単なる受益者負担原則なら市が徴収して執行すればよいことになるが、先にも指摘したとおり、地区内のストリート・ベンダーやオープン・カフェの許認可に始まって、ストアフロント・ファサードのコントロール、場合によっては地区内のゾーニングの実質的審査権を有しているケースまである。つまり、自主的なルール形成とその執行という点にBIDの特徴がある。

その意味で、BIDは、ダウンタウン再生のため、地区内の関係者による「自己負担・自己管理」の仕組みであるといえよう。

BIDの主な活動内容は、次の10種類に分類できる。(詳細は保井「アメリカにおけるBusiness Improvement District」を参照。)

- ① 清掃及び維持・管理事業 (ゴミ収集, 落書除去, 植木の管理, 公共空間の維持・管理など)
- ② 警備事業 (制服を着用した警備員の配置, パトロールなどの実施など)
- ③ マーケティング事業 (イベントやキャンペーンの企画・実施, ニュースレターの発行, 広告活動など)
- ④ 企業誘致または引き留め (独自の市場調査, 企業へのインセンティブ授与など)
- ⑤ 公共空間における規制 (路上の売買, パフォーマンス, ストリート・ファニーチャーの設置, 路上における荷揚げや荷下ろし作業などの規制)
- ⑥ 駐車場及び交通マネジメント (公共駐車場の管理, 公共交通の待合所の維持・管理など)
- ⑦ 都市デザインの管理 (地区内のデザイン・ガイドラインの作成, ファサード改善の推進など)
- ⑧ 社会事業 (ホームレス救済事業, 職業訓練の実施, 青少年向けの事業の実施など)
- ⑨ 構想・戦略の策定 (地区全体の戦略計画の策定など)
- ⑩ 基盤整備事業 (街灯, ストリート・ファニー

チャー、植木などの設置及び管理)

5. BID設立までの流れ

BIDの設立手続は、州法または条例に詳しく定められている。州によっては若干の違いはあるが、一般に、地区内の資産所有者、それ以外の住民、事業者が協議を行って、事業計画を作成した後、それを提出して行政にBIDの設立申請を行い、許可を受けたら設立、という流れで進むが、負担者となる地区内の資産所有者の一定割合(または数)の合意を得るまでに時間がかかるため、BIDの設立には少なくとも1年以上、長い場合には4年程度を要する。

地区内の協議段階においては、発起人が地区内の全ての資産所有者、住民、事業者に対してBIDの設立案が出ていることを告げ、地区内で十分な議論を経てBIDの事業計画案が作成される。この計画案には、BIDの境界線、事業内容、予算、負担金の計算方法、他に予定される資金源、運営方法などが含まれており、これによって、検討されるBIDの概要が明らかになる。計画案が作成された時点で、資産所有者の間にはBIDの設立とともに一定の負担が求められるようになることに関して、一応の合意が形成されたことになる。

地区から行政に対しBIDの設立申請が行われると、一般に、BIDの設立には市議会の承認が必要とされているため、市議会は、BIDの設立を承認するかどうかを判断するために公聴会等を通じて市民の意見を聴取する。

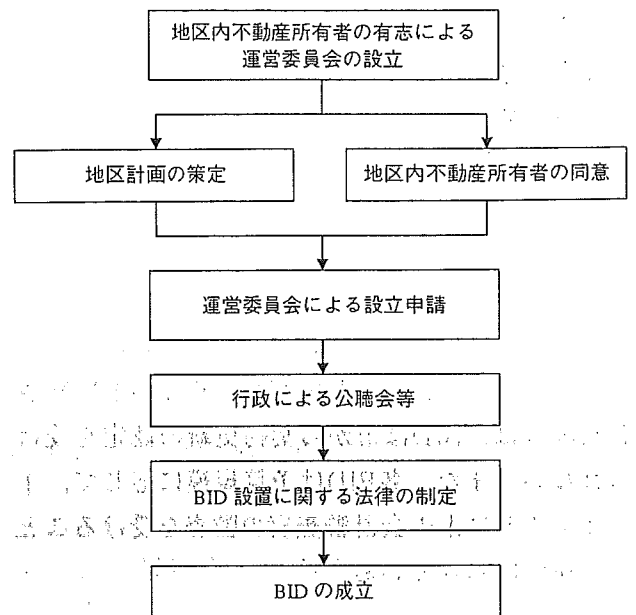
このとき、州によってはBIDの設立を資産所有者が支持しているかどうかを確認するために投票が行われる等、何らかの形で負担者の合意確認の作業が行われる。つまり、あらかじめ資産所有者による自発的な負担の意思が確認されなければ、制度上、BIDは設立されない。

なお、BIDは多くの場合、BIDの構成員が定期的(3～5年)に組織の継続・廃止を投票で決め

るサンセット条項を導入している。

サンセットとは、一定期間を過ぎるとその制度なり組織なりが自動消滅し、継続する場合には設立時と同様の手続きを踏まなければならないという仕組みである。アメリカでは、BIDに限らず多くの制度に適用されている。このサンセットによって、一般の税負担者も、BIDの是非について定期的に発言する機会が保障されていることになる。逆にいえば、専任スタッフは、多くの税負担者の理解と満足を得られるような成果を上げないと自らの職を失いかねないということになる。

図1 BID設立までの流れ



ホームページ等より筆者が作成

6. アメリカにおけるBIDの事例

(1) ニューヨーク市におけるBID

1920年代のモータリゼーションの到来による郊外化の波を受けて、ニューヨーク市も中心市街地の空洞化が進み、そこに黒人やヒスパニックの低所得者が流入し、スラム化が進行し、市街地の荒廃が進んだ。

こうした中、1960年代後半から官民一体となっ

た都市再開発の動きが活発化したが、不況の影響などから遅々として進まなかった。しかし、ジュリアーニ氏の市長就任やディズニーの進出などにより、再開発計画が抜本的に見直され、シアターの修復改善、ホテルや業務などの複合開発が進められ、観光客のみならず、雇用と居住者も回復した。

こうした動きを受けて、ニューヨーク市内のBIDは、年々増加を続け、現在では、45前後のBIDが活動している。2003年度におけるニューヨーク市内の全BIDからの負担金総額は約6600万ドルで、これは20年前と比べると約3倍以上になっている。BIDの規模はさまざまであり、年間予算が10億円を超えるような大規模なものから数百万円の小規模なものまで、その範囲は広範にわたっている。

BIDに対する市の役割は、各BIDに代わり負担金の徴収を行うことである。市によって集められた負担金は市の一般財源と切り離され、直接BIDに交付される。また、市はBIDを監督・監視する立場にあり、BIDの運営組合は市と5年単位の契約を結びBIDを運営している。この契約は5年ごとに見直され、BIDの業績が芳しくないと判断された場合は、BIDは市から契約更新の認定を受けられない。また、各BIDは予算規模に応じて、1～3年ごとに市の会計監査官の監査を受けることが義務付けられている。

①ユニオン・スクエアBID

BIDの活動内容は、地区内の清掃からイベントの開催までさまざまであるが、地区内の清掃及びごみ収集、そして安全対策が最重要課題とされている。ニューヨーク市で最初にBIDを導入したユニオン・スクエアBIDでは、年間予算総額約100万ドルに対して、地区清掃及びごみ収集の予算が約37万ドル、地区の安全対策が約40万ドルとなっており、この2つで予算の8割近くを占めている。それ以外に、各種プログラム費用、地区のプロモー

ション、BID管理費用がそれぞれ、約2万ドル、6万ドル、16万ドルとなっている。

②タイムズ・スクエアBID

タイムズ・スクエアBIDは1992年にタイムズ・スクエアを中心とした地域に結成された。タイムズ・スクエアBIDでは、地区内の清掃及びごみ収集、安全対策のほかにウォーキングツアーや観光案内所の運営、そして毎年数十万が参加する大晦日のカウントダウンなどイベントの開催を行っている。

このBIDでは、地区内の不動産所有者が商業不動産の場合は評価額の0.3%、住宅不動産の場合は年に1ドルを市に支払い、市がタイムズ・スクエアBIDに還元するという制度で運営資金を集めている。タイムズ・スクエアBIDの予算額は約750万ドルで、主にBID内の不動産からの収入で賄われている。

タイムズ・スクエアBIDを含む42丁目再開発は、建物の修復や建設などのハード面の整備だけでなく、芸術活動の支援のようなソフト面での地域振興にも力を入れた結果、タイムズスクエア周辺は年間2600万人の観光客が訪れる一大観光スポットとなった。そして犯罪率も1993年から1996年にかけてほぼ半減した。

(2)ピッツバーグ市におけるBID

ピッツバーグ市は18世紀末から19世紀初頭にかけて鉄鋼業を中心に繁栄した都市であったが、1950年代頃から大気汚染、水質汚濁など環境問題の深刻化を招き、「煙の街」として全米に知れわたるようになった。さらに、欧米やアジア諸国の台頭により、米国の鉄鋼産業が衰退し、多くの鉄鋼関連工場が閉鎖され、従業員の多くが失業することとなった。その結果、人口流出と都市環境の悪化を招いた。

その後、こうした事態を憂慮した市長により、「第一次ルネッサンス計画（環境整備）」と「第二

次ルネッサンス計画（再開発）」が策定され、地元の有力企業の協力を得て、企業誘致などに努めた結果、ピッツバーグ市は「ハイテクの街」へと生まれ変わり、雇用と居住者の回復に成功した。

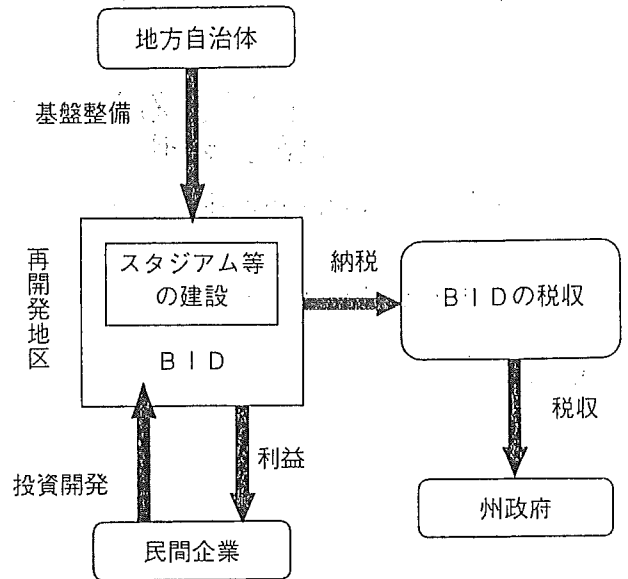
雇用と居住者の定着を図るため、ピッツバーグ市では、1997年に都心の商業・業務地域の一つにBIDが設立された。このBIDのタウンマネジメントはDPOP（Downtown Partnership of Pittsburgh）というNPOが行っている。ピッツバーグ市のBID Taxのうち6%は州に還元され、1%は市に還元される。市に還元された税収はピッツバーグ・パイレーツ（MLB）のホームスタジアムであるPCNパーク（建設費約2億3000万ドル）やピッツバーグ・スティーラーズ（NFL）のホームスタジアム、ハインツフィールド（建設費約2億4000万ドル）などの建設やコンベンションセンター等の基盤整備にも充てられている。

2003年末時点で、524件の不動産所有者が参加しており、その拠出金の内訳は以下のようになっている。上位10%（52件）の所有者がBIDの予算の約60%、中位30%（144件）の所有者が約25%、残りの所有者（328件）が約15%をそれぞれ拠出している。拠出金の最高額は年間56,465ドルであり、最少額は5.03ドルとなっている。こうして集められた資金はダウンタウンの維持・管理（約45%）とダウンタウンの活性化（約41%）を中心に使われている。

主要参考文献

小林重敬・山本正堯編著『既成市街地の再構築と都市

図2 BIDを活用した資金調達仕組み



【出所】 嘉名光一「米国における都市再生に見る資金調達と民間誘導策」『UFJ Institute REPORT』2004.3 Vol.9 No.2. p.102.

計画』ぎょうせい、1999年。

嘉名光一「米国における都市再生に見る資金調達と民間誘導策」『UFJ Institute REPORT』2004.3 Vol.9 No.2. 保井美樹「「負担者自治」という観点から見た米国BID制度の評価に関する研究」『都市計画』、2002年6月。「米国における中心市街地再開発の現状」財自治体国際化協会、CLAIR REPORT NUMBER 216, 2001年6月。

保井美樹「アメリカにおけるBusiness Improvement District」、『都市問題』第89巻第10号、1998年10月 Jerry Mitchell, "Business Improvement District and Innovative Service Delivery", The PricewaterhouseCoopers Endowment for *The Business of Government*, November 1999.