新連載

Japanese Urbanism　― 世界と比べてわかる日本の都市づくりの軌跡と未来

日本の都市は、デベロッパーや鉄道事業者など民間主体が深く関わりながら発展してきた点で、世界的に見ても独自の特徴を持つ。本連載では、国内外の都市を比較しながら、日本の都市計画・まちづくりの先進性と課題を読み解いていく。さらに、人口減少や脱炭素、ライフスタイルの変化、データとAIの活用などを背景に、これからの日本の都市計画と不動産開発の将来像を展望する。

第１回
デベロッパーがつくったまち・東京



岡田 潤
東京大学 大学院新領域創成科学研究科
社会文化環境学専攻 特任助教

東京におけるデベロッパー主導型エリアマネジメント

都市に暮らし、まちを歩く面白さの一つは、エリアごとに異なる顔を見せる「多様性」にある。とりわけ東京は、古くから「大江戸八百八町」と称されたように、個性的なエリアの集合体として発展してきた。そのような個性の形成には、もちろん、各エリアの歴史や文化、地形、空間構造なども影響しているが、東京の都市形成史は、民間デベロッパーの存在を抜きにしては語れない。丸の内、日本橋、六本木などといったエリアでは、大地主とも言えるデベロッパーによる「エリアマネジメント」が行われてきた。すなわちデベロッパー各社は、ビルを建ててテナントに貸し出すだけでなく、道路や広場といった公共空間の活用などによって、エリアのブランディングを図り、まちの価値を中長期的に向上させる取組みを行ってきた。

こうした取組みが全国的に活発化したのは、2000年代以降である。2002年には都市再生特別措置法において都市再生特別地区が創設され、民間による大規模都市開発を後押しした。さらに2007年には、まちづくり団体に公的な位置づけを与える都市再生推進法人制度の前身が創設され、2011年には道路占用許可の特例や都市利便増進協定が加わるなど、民間組織が公共空間の整備・管理・活用に関わる制度環境も整えられていった。

特に大規模開発の需要が大きい東京では、都市開発における容積率の規制緩和をインセンティブとして、開発事業者が広場などの公共空間を整備する（＝エリアのデザイン）。そして竣工後には、その公共空間を活用することで、ワーカーや来街者の

満足度を高める、あるいはエリア内のコミュニティ形成などを図る（＝エリアのマネジメント）。このような、エリアのデザインとマネジメントの両輪で、各エリアの個性の形成が進められてきた。

アメリカのBIDと東京のエリアマネジメントの違い

「エリアマネジメント」は和製英語であり、日本以外では、その概念も仕組みも一般的ではない。むしろ、アメリカをはじめとする海外諸国では、BID（Business Improvement District）という制度が普及している。その原型は1970年にカナダ・トロントで生まれ、その後、1980年代から90年代にかけて米国の中心市街地へ広がった。

初期のBIDの役割を端的に表す言葉が「Clean and Safe」である。郊外化による商業の流出や自治体の財政難などを背景に中心市街地の荒廃を経験したアメリカの諸都市では、中心市街地の各地区で、清掃や治安改善に取り組む必要があった。そこで、地区内の不動産所有者等から固定資産税とは別の特別負担金を徴収し、それを原資として非営利のBID組織が、行政サービスに上乗せするかたちで清掃や警備、環境改善などを行う仕組みが発展した。現在ではニューヨーク市だけでも78のBIDが存在し、公共空間の運営、イベント、地区のマーケティング、ビジネス支援などへ活動範囲を広げている。

例えば、ニューヨーク市のブライアントパークでは、公園に面する不動産を含む範囲でBIDが指定され、非営利組織であるBryant Park Corporationが、公園の清掃や警備、植栽の管理、イベント運営などを担っている。公園の管理運営に投資を行い、公園が人々に使われ、愛される状態を維持していくことで、周辺不動産の価値は高まっていく。すなわち、周辺地権者にとってBIDへの負担は、目の前の公共空間へ共同で投資し、地区の魅力を高めることで自らの不動産価値へ還元する仕組みでもある。

日本でも2018年に、BIDを参考とした「地域再生エリアマネジメント負担金制度」が創設された。しかし活用は限定的であり、その原因は、自治体の事務負担、受益や負担額・区域設定の難しさ、関係者調整、制度の認知不足などと言われている[注1]。

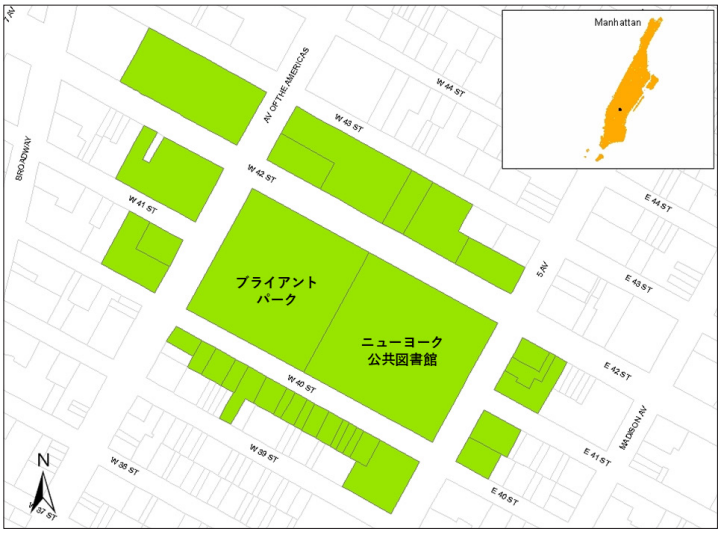
日米の違いは、BIDのような制度だけではない。そもそも不動産を「誰が開発し、その後誰が持つのか」というビジネスの構造やデベロッパーのビジネスモデルが異なる。

表1：アメリカのBIDと東京のデベロッパー主導型エリアマネジメントの比較

	アメリカにおけるBIDの典型例	東京のデベロッパー主導型エリアマネジメント
まちづくりの主体	地区の不動産所有者等による非営利組織	デベロッパーを核とする組織
財源の仕組み	地区内不動産等への特別負担金 （行政による強制力のある徴収）	デベロッパー負担、会費、協賛、 公共空間活用収入等
エリア投資の考え方	地権者が共同負担し地区環境を改善して 各資産へ価値を還元	地区全体の魅力を高めて複数の保有資産へ 長期的に価値を還元
主な課題	負担の公平性	特定企業への財源・意思決定の依存

注1
御手洗潤・藍田稜・安藤理智「地域再生エリアマネジメント負担金制度の活用課題に関する研究」（『都市計画論文集』59巻2号、2024年）

図１：ブライアントパークの BID の範囲図



下記ウェブサイトの画像に筆者書き込み
https://www.nyc.gov/assets/sbs/images/content/neighborhoods/maps/8.jpg

図２：ブライアントパーク（筆者撮影）



アメリカの不動産市場では、開発する会社、完成した物件を購入する機関投資家やファンド、物件を管理・運営する会社など、役割の分業が進んでいる。デベロッパーがビルを完成させても、その後に物件を売却すれば、そのまちに地権者として残り続けるとは限らない。そのような都市で地区全体の清掃や公共空間へ継続的に投資するには、多数の不動産所有者から資金を集めるBIDのような仕組みが合理的なのであろう。

これに対し東京では、一つのデベロッパーが同じ地区に複数のビルを開発・保有し、数十年にわたって更新していく例が目立つ。公共空間を活用し、オフィスワーカーの休憩場所やイベントの会場として運用するなどといったエリアマネジメントの活動は、短期的にはほとんど儲からない。しかし、エリア全体の魅力が高まれば、エリア内に保有する複数のオフィスビルや商業施設の賃料、稼働率、資産価値へ効果が波及する。つまり、米国のBIDが「多数の地権者が資金を出し合ってまちへ投資する仕組み」だとすれば、東京では「一つの大規模地権

者が自らの保有資産を超えてまちへ投資するビジネスモデル」が発達してきたと捉えられる。

東京のデベロッパー主導型エリアマネジメントの可能性

エリアマネジメントを長期的な「都市経営」として捉えるならば、既存の公共空間を管理・活用するだけでなく、社会や産業の変化に応じて、まちに必要な機能そのものを更新していく視点が重要となる。特に、地区内に複数の不動産を保有し、継続的に都市開発を行うデベロッパーは、建物という物理的な空間を更新しながら、エリア全体の機能構成を組み替えていくことができる。その方法は、大きく三つに整理できる。

第一は、既に保有する建物を再開発し、その時代に必要な機能を加える手法である。例えば三菱地所は、大手町・丸の内・有楽町エリアにおいて、丸ビルや新丸ビルを順次建て替えるなど、保有するアセットの更新を通じてエリア全体の機能を進化させてきた。

第二は、既存ストックをリノベーションし、用途や使われ方を変える手法である。三井不動産は日本橋において、中央通り沿いで大規模開発を進める一方、その背後では中小規模の建物や路地を活用し、飲食店や新たな活動を導入することで、地区の界隈性を維持してきた。

第三は、新たな用地取得や地権者との共同事業によって、開発する範囲そのものを周辺へ広げる手法である。森ビルが虎ノ門・六本木で複数の「ヒルズ」を段階的に開発してきたように、新たなプロジェクトを既存のまちと歩行者空間や地下ネットワークで接続することで、デベロッパーが関与するエリアそのものを拡張していくことができる。

こうした三つの手法は、まちの機能を時代に応じて多層化する手段でもある。かつて純粋なオフィス街だった地区には、商業、飲食、文化などの余暇機能が加えられ、ワーカーの満足度や企業にとっての立地魅力が高められてきた。近年はさらに、スタートアップ支援施設や交流拠点など、イノベーション創発のための機能が加えられている。そして今後は、アフォーダブル住宅や教育、子育て、ウェルネスなど、より生活に近い機能を重ねていくことも考えられる。

つまり東京のデベロッパーは、「建て替える」「使い替える」「周辺へ広げる」という手法を組み合わせながら、エリアの範囲と機能構成の双方を更新できる。とりわけ第三の手法によって、あらかじめ定められた区域の内部を改善するだけでなく、新たな開発を既存のまちにつなぎながら、実質的なエリアそのものを成長させていける点は、BIDとは異なる特徴として重要である。この空間的なフレキシビリティこそ、東京におけるデベロッパー主導型エリアマネジメントが持つ大きな可能性であろう。

かつて「大江戸八百八町」と称された東京は、これからも個性的なエリアの集合体であり続けるだろう。ただし、その一つひとつのエリアは固定されたものではない。建物の更新や新たな開発を通じて、働く機能に文化や余暇、イノベーション、さらには暮らしの機能が重なり、エリアの範囲や役割そのものも少しずつ変化していく。そのように多様な機能を備えたエリアが東京の各所に育っていけば、まちごとの個性を保ちながら、働く場所としてだけでなく、暮らす都市としてもより魅力的な東京へと進化していくのではないだろうか。

おかだ　じゅん

神奈川県藤沢市出身。2024 年東京大学大学院新領域創成科学研究科社会文化環境学専攻修了。博士（環境学）。2026 年 4 月より現職。専門は都市計画·アーバンデザイン。公共空間や人流データ解析、イノベーション·ディストリクト、アートとまちづくりなどをテーマとして、研究·教育·実務に携わる。共著に、「余韻都市―ニューローカルと公共交通」（鹿島出版会 2022 年）など。