

復興まちづくりにおける官民連携マネジメントに関する研究

2022年3月

岩手大学大学院工学研究科
機械・社会環境システム工学専攻

細川 智徳

目 次

第1章	はじめに	・ ・ 1
1-1	本研究の背景	
1-2	本研究の目的	
1-3	本研究の構成	
	【参考文献】	
第2章	復興まちづくりにおける官民連携マネジメント研究の意義	・ ・ 7
2-1	官民連携マネジメント技術である CM 方式の研究の意義	
2-1-1	CM 方式についての既往研究	
2-1-2	CM 方式研究における本研究の位置付け	
2-2	ソフト面のまちづくりにおける研究の意義	
2-2-1	ソフト面のまちづくりについての既往研究	
2-2-2	ソフト面のまちづくり研究における本研究の位置付け	
	【参考文献】	
第3章	本研究方法	・ ・ 13
3-1	基盤整備事業における CM 方式導入時に関する研究方法	
3-1-1	CM タイプの整理方法	
3-1-2	CM タイプ検討判断基準となる評価項目の整理	
3-1-3	評価項目による CM タイプ選定マトリックス	
3-2	ソフト面のまちづくりに関する研究方法	
3-2-1	まちづくり会社についてその整理と分析方法	
3-2-2	復興まちづくりの研究	
3-2-3	既存市街地活性化におけるまちづくりの研究	
	【参考文献】	
第4章	基盤整備事業における CM 方式導入時の CM タイプ選定と実施体制	・ ・ 24
4-1	CM タイプの細分化整理	
4-2	東日本大震災復興事業で活用された CM 事例	
4-2-1	事業促進 PPP	
4-2-2	県事業におけるピュア CM	
4-2-3	UR によるアットリスク CM (市町)	
4-3	1次 CM 活用の位置付けと概念整理	
4-3-1	1次 CM 活用の位置付け	
4-3-2	1次 CM 活用の概念	

4-4 CMタイプ検討における評価項目の整理

4-4-1 全体評価項目の整理

4-4-2 評価項目全体マトリックスの考察

4-5 研究結果のまとめ

【参考文献】

第5章 ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法 ・ ・ 48

5-1 大船渡市復興まちづくりの研究と構造分析整理

5-1-1 キャッセン大船渡の復興事業概要

5-1-2 キャッセン大船渡と行政、関連協議会等の関り

5-1-3 キャッセン大船渡のマネジメント手法と特徴

5-2 復興まちづくり会社活用についての比較整理

5-2-1 女川町の復興まちづくりの研究

5-2-2 気仙沼市の復興まちづくりの研究

5-2-3 石巻市の復興まちづくりの研究

5-3 既存市街地の地域活性化まちづくりの研究

5-3-1 まちづくり会社特徴・構造（形態）分析方法

5-3-2 まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス

5-3-3 まちづくり会社基本関係構造と組織化の流れ

5-4 復興まちづくり・地域活性化まちづくり研究

5-4-1 復興まちづくり会社特徴・構造分析

5-4-2 まちづくり協議会等の形成とその役割

5-4-3 行政関与の時期と割合、事業目的と主体

5-4-4 事業推進の中心的リーダーと官民連携

5-4-5 まちづくり会社構造の整理

5-5 研究成果のまとめ

【参考文献】

【補足資料】まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（類型1～類型9）

第6章 研究の成果と今後の課題 ・ ・ 82

6-1 研究の成果

6-2 今後の課題

【参考文献】

第1章 はじめに

1-1. 本研究の背景：我が国の建設産業界ならびに復興まちづくりの現状

我が国の基盤整備やインフラ整備を担う近年の建設産業界においては、人手不足や技術継承の問題が急速に加速することが懸念されている。特に公共工事の発注者においては、マネジメント技術活用方式試行評価検討会中間取りまとめ^{1) 2)}で報告されている通り、短期的な事業量の増加時や定常的な技術者不足の課題を抱えている。また一方で、近年の我が国において各地で大災害が頻発しており、これら大災害に見舞われた地域では様々な復興まちづくりの取り組みがなされてきている。

このような状況の中で発生した東日本大震災の復興事業においては、街の広範囲を一度に失うという甚大な被害を受け、被災市町村においてはこれまでに経験したことのない復興事業と復興まちづくりという課題に直面することとなった。特に復興基盤整備事業においては、未曾有の事業規模であり非常に広範囲に及ぶこと、通常以上の迅速性が求められたこと、事業遂行能力を持つ職員の不足などの課題から、官民連携マネジメント技術であるCM方式の導入が図られ、その活用された方式については、事業主体や事業種別が持つ背景から、様々なCM方式の活用が検討され、実施されるに至っている。

また復興基盤整備事業の一方で、被災市町村においては地域の生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等のソフト面での復興まちづくりを進めるために、産学官が一体となり様々な取り組みがなされ、それぞれの地域が持つ地域特性や地域の合意形成、その財源確保や担い手不足などの多くの難題のなか、国や専門家らの支援を受け、被災地域それぞれの事情に適した手法や仕組みが活用され、復興まちづくりが進められている。

我が国の建設産業界あるいは公共事業の発注者が抱える定常的または短期的な技術者不足という課題解決策としては、官民連携マネジメント技術の1つであるCM方式や多様な入札方式などのマネジメント技術の活用が求められており、CM方式等の導入研究が行われている。この一方で我が国のCM方式などのマネジメント技術の活用の現状において、地方自治体などの公共事業でのCM方式の導入が進んでいないのが課題となっており、この対策としてCM方式を実施するための制度や基準についてCM方式（ピュア型）の制度的枠組みに関する検討³⁾など様々な検討がなされているところである。

我が国の官民連携マネジメント活用の現状に対して、海外の活用導入状況においては、岡田ら⁴⁾が米国における導入活用状況について整理している通り、CM/GC（Construction Manager/General Contractor）契約方式のように、大規模で高度な技術を要する事業において、設計段階や事業の早い段階から施工業者の技術活用を実現する方式の開発導入が進んでいる。さらには、海外における官民連携マネジメント技術は、民間ファイナンスによる設計施工一括方式やCM方式などの官民連

携方式の全てを含む形で総称されるPPP（Public Private Partnership）方式として、英国やオーストラリアを始め、広くその活用は進んでいる⁵⁾ 現状である。

復興基盤整備事業に続くソフト面での復興まちづくりにおいては、甚大災害を受けた被災地の生業や賑わいの再生、コミュニティの形成をどのように成し遂げていくのか、その手法が明確に確立されていない点が課題であり、さらに復興基盤整備事業から生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等ソフト面の復興まちづくりまでの一貫性をいかに実現するかが復興事業の課題となっている。

これら復興基盤事業およびソフト面の復興まちづくりの課題に加え、近年の地域課題である人口減少や都市部への人口流出による地域経済の衰退が見られるなか、既存市街地の地域活性化として、様々なまちづくりの取り組みがなされてきている。これら地域活性化のためのまちづくりは、その財源や人材、地域の利害関係など様々な課題がありその実現は困難を要するものとなっている。地域経済の衰退が進むなか、地方における既存市街地の地域活性化の重要性はますます高まっており、地域活性化まちづくりについてその手法の確立についても同様に課題となっている。

1-2 本研究の目的

先に述べた研究の背景から、我が国における建設産業界ならびに大災害時の復興事業における基盤整備事業とソフト面の復興まちづくり、さらに地方における既存市街地の地域活性化には次のような課題が挙げられる。

- (1) 建設産業界や公共事業における定常的・短期的技術者不足という課題解決策として期待される CM 方式等のマネジメント技術普及が進んでいない。
- (2) 復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティの形成等をどのように成し遂げていくのか、その手法が明確に確立されていない。
- (3) 地域経済の衰退が進むなか、地方における既存市街地の地域活性化まちづくりについてその手法が明確に確立されていない。
- (4) 復興事業において、復興基盤整備からコミュニティ形成等のソフト面の復興まちづくりまでの一貫性をどの様実現するのか。

これら我が国の復興事業における背景と課題に対し、課題解決策として官民連携マネジメントの取り組みが進められており、さらに復興事業における復興基盤整備事業ならびにソフト面の復興まちづくり事業のそれぞれについて、様々な官民連携の取り組みがなされ、そのさらなる官民連携マネジメントの推進が求められている現状である。このことから本研究では、復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究を進めることとし、研究を基盤整備事業についてとソフト面での復興まちづくりについての2つのアプローチで考える必要がある。

よって本研究では、まず基盤整備事業における官民連携マネジメントの研究を進めることを目的とする。この上で建設産業界ならびに地方自治体などの公共事業に

における課題解決策として、官民連携マネジメントの技術の1つとして今後の活用が期待されるCM方式導入の可能性を高めるため、CM方式についてこれまで研究されてきたことについての整理分析を行う。さらに東日本大震災の被災地の復興事業において実施されたCM方式を対象とし、その事業概要、事業方式、CM導入効果を調査し、活用されたCM方式のタイプやその方式決定の背景、またCM方式導入時に求められたもの、その果たした役割を整理分析する。これらから、今後において実際に事業者がCM方式を採用する場合の課題を明らかにし、事業者がCM方式の導入を検討する際のCMタイプ選定時、またはCM方式活用の実施体制や仕組みをデザインする際の、客観的な目安となる考え方を明らかにして行くことを目的とする。

さらに公共工事における発注者業務のうち、より上流の発注者業務について補完的な役割を担って実施される発注者支援業務を特に明確にするために、この発注者支援業務を1次CMと呼び、CM方式の導入促進に向け、この1次CMの位置付けと概念について整理することを目的とする。

次に我が国における復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等ソフト面のまちづくり、地方における既存市街地の地域活性化まちづくりにおいて、まちづくりをどのように実現するのか、その手法が明確に確立されておらず、また復興まちづくりにおける復興基盤整備からコミュニティ形成等の復興まちづくりまでの一貫性をどのように実現していくのかが課題となっている。

このためこれらの課題解決策の1つとして、特に復興まちづくりと既存市街地の地域活性化まちづくりにおける、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるソフト面でのまちづくり手法について、その概念を明確にすることを目的とし、東日本大震災における復興まちづくりの事例から、復興まちづくりにおけるまちづくり会社の活用に着目し、その背景と経緯、まちづくりにおける行政の関わり方、まちづくり会社事業主体とその関係機関との組織関係構造について整理分析する。

また地方における既存市街地の地域活性化まちづくりについて、まちづくり会社活用の事例分析から、同様にその背景と経緯について、行政関与とそれぞれの組織関係構造について整理分析する。

これらから我が国における復興まちづくりと既存市街地の地域活性化まちづくり、特に生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるソフト面でのまちづくりの考え方とその手法について、特にまちづくり会社構造に着目して整理し、官民連携によるまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法の一般的概念の考え方を明らかにする。

以上で述べた復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究として本研究の目的を以下に整理する。

- (1) 事業者がCM方式導入を検討する際のCMタイプ選定、またはCM方式活用の実施体制や仕組みをデザインする際の客観的考え方を明らかにする。
- (2) 公共工事における発注者業務のうち上流業務の発注者支援業務を1次CMと

し、CM方式の導入促進に向けその位置付けと概念を整理する。

- (3) ソフト面での復興ならびに地域活性化まちづくりにおける、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等について、まちづくり会社活用方法の一般的概念を明らかにする。

1-3 本研究の構成

上記復興まちづくりにおける官民連携マネジメント研究としての本研究目的について、(1)、(2)は特にインフラ施設整備等の「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術」として考えることができる。また(3)については、「基盤整備事業における官民連携マネジメント研究」の展開ならびに発展研究として、「まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」と考えることができる。

よって本研究では、「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術の研究」と、この展開ならびに発展研究として、「まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」という、2つのアプローチによる研究を進める構成とした。

これら2つのアプローチのうちの「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術の研究」について、基盤整備事業における官民連携マネジメントとして、専門的技術面から発注者を支援する方式となる「CM方式」に着目し、前節1-2の具体的な研究目的(1)と(2)をもとに「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」についての研究を行うこととする。また「まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」については、同様に前節1-2の具体的な研究目的(3)から「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」についての研究を行うこととする。

以下に本研究全体の構成を示す。

第1章 本研究の背景と目的、ならびに本研究の構成。

第2章 「復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの意義」として、「官民連携マネジメント技術であるCM方式の研究」についてと、「ソフト面のまちづくりにおける研究」のそれぞれについて、これまでの研究と研究の位置付けを述べる。

第3章 「基盤整備事業におけるCM方式導入時に関する研究」についてと、「ソフト面のまちづくりに関する研究」のそれぞれについて、研究の方法を述べる。

第4章 「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」の研究について、その研究結果を整理する。

第5章 「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究について、その研究結果を整理する。

第6章 本研究全体の成果と今後の課題について整理する。

【参考文献】

- 1) 国土交通省：マネジメント技術活用方式試行評価検討会 中間とりまとめ，平成 14 年 3 月
- 2) 国土交通省：マネジメント技術活用方式試行評価検討会 中間とりまとめ【参考資料】，平成 14 年 3 月
- 3) 国土交通省：CM方式（ピュア型）の制度的枠組みに関する検討会資料 第 1 回～5 回，平成 30 年 9 月～平成 31 年 3 月
- 4) 岡田康，小澤一雅：米国 CM/GC 契約方式の国内公共土木事業への適用性評価，土木学会論文集 F4(建設マネジメント)，Vol 71, No,2, 95-104, 2015
- 5) 一般社団法人 海外建設業協会：米国における PPP（P3）の動向及び実態調査報告書，平成 28 年 3 月

第2章 復興まちづくりにおける官民連携マネジメント研究の意義

前章 1-3 で述べたとおり、「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術」の研究として「基盤整備事業における CM 方式導入時の CM タイプ選定と実施体制」について、また「まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」として、「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」についての研究をそれぞれ個別に進めて行くこととし、同様に研究の位置付けにおいてもそれぞれについて以下の通り整理した。

2-1. 官民連携マネジメント技術である CM 方式の研究の意義

2-1-1 CM 方式についての既往研究

これまで CM 方式についての研究では、我が国へ導入する新しい仕組みとして、CM 方式とはどのようなものなのか、CM 方式そのものやそのタイプなどについての概念や理論の研究がなされてきた。またこれまでは我が国における CM 方式の導入事例が少なかったが、東日本大震災の復興事業を進めるにあたり様々な事業主体で CM 方式が活用されるに至った。復興事業での CM 方式の活用においては、これまでいくつかの個別事業についての報告¹⁾がなされてきたところである。

実際に事業者が CM 方式を採用する場合は、発注者側から見て適した CM タイプの選定や、実施体制ならびに仕組みを検討していくことが重要と考える。しかし事業者が採用する CM タイプや仕組みを検討する際の客観的な目安となる考え方が明らかになっていない点が、現状の課題と考える。

実際に事業へ CM 方式を導入した場合の効果の把握が重要という観点から、多田ら²⁾は CM 方式導入時における発注者業務項目ごとの期待に対して、CM 方式による貢献度を体系的に数値化した評価手法を示している。

CM 方式は建設事業における新たなマネジメント手法であるが、牛島³⁾は建設事業を遂行する上でのプロジェクトマネジメントの重要性を述べており、マネジメント技術についての理論と一般的な概念を整理している。

CM 方式導入により CMR の役割とそのもたらす効果の研究として、永島ら⁴⁾は CM 方式導入事例から、工事施工段階において CM 方式を導入した場合の発注者と工事請負業者のマネジメント業務を分析し、CMR の役割について研究している。また多田ら⁵⁾はピュア型 CM 方式の導入事例を研究分析し、最適な特記仕様書作成のための CMR の役割分担について考察している。岡⁶⁾は、発注者、設計者、工事業者などの相互関係によって、またはプロジェクトによって CMR の業務内容は大きく左右されると述べている。

設計施工一括発注方式と CM 方式活用の関連性という観点から、岡田ら⁷⁾は米国における CM/GC 契約方式について調査し、我が国において設計段階から施工者を関与させる方式の適用可能性について考察し、設計施工一括発注方式が持つ課題解決の可能性について述べている。また設計施工契約における受注側が持つリスクと

いう観点から、草柳⁸⁾は、公共工事における問題と解決策の考察を行っており、設計条件明示の精度こそが設計施工契約のリスク回避に繋がると述べている。

2-1-2 CM方式研究における本研究の位置付け

前述の通りこれまでのCM方式についての研究では、CM方式の概念やCM方式における個別タイプの特徴について、試行事例を基にしたCM方式導入による効果と発注者ニーズやCMRの役割について、CM方式を含めたマネジメント技術についての研究、また契約制度や契約形態についての研究がなされてきているが、実際の個別事業において事業者がCM方式の導入を検討する際、発注者から見て適したCMタイプ選定、または方式活用に向けた実施体制や仕組みをデザインするための検討手法について議論されるまでには至っていない。

一方で東日本大震災の復興事業においては、様々なCM方式が導入され、専門的見地や技術的な検討により、それぞれ個別事業に適したCMタイプが考案され実施されている。東日本大震災復興事業において、それぞれの事業でCM方式が考案されたように、今後の公共事業においても、CM方式を導入する際に事業者自らがCMタイプを採用し、その仕組みを検討する必要がある。

このため「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」の研究において本研究では、今後の個別事業において実際にCM方式を導入する際に、事業者にとって適した仕組みとなるCMタイプの選定、または実施体制や仕組みをデザインする際の検討方法について議論するため、これまで個別に議論されてきたCM方式についてタイプの再整理と、導入するCMタイプを決定する際の評価項目について検討する。また東日本大震災の復興事業において実際に数多くCM方式が活用された事例の調査を行い、それぞれの事業の特徴や背景、またそれぞれの事業主体によって導入されたCMタイプや、採用するCMタイプの決定がなされた背景などについて体系的に整理分析する。

図2-1に示す通り、CM方式における既往研究と東日本大震災復興事業で活用されたCM方式の事例調査から、今後個別事業においてCM方式を導入する場合、事業者自らが導入するCMタイプ選定を行う際の、目安となる考え方を明らかにすることを、本研究の目的とする。

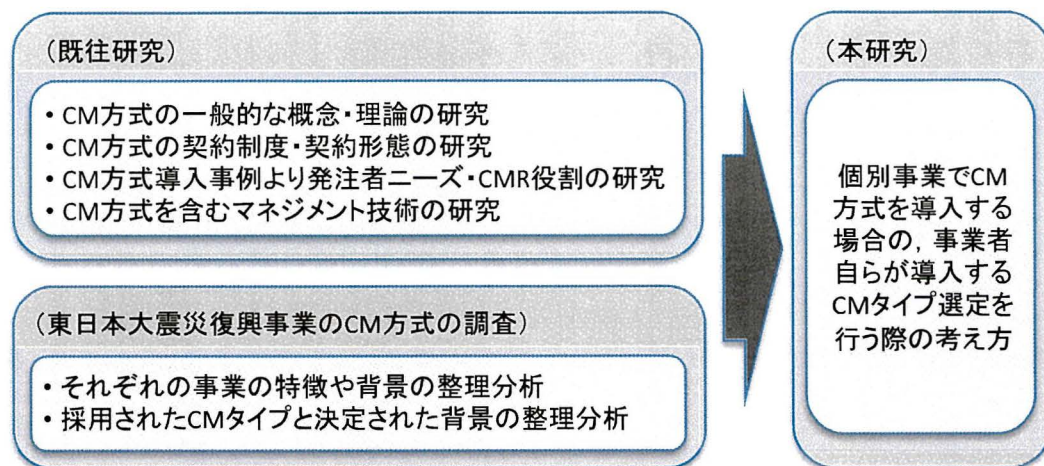


図 2-1 CM方式研究における本研究の位置付け

2-2 ソフト面のまちづくりにおける研究の意義

2-2-1 ソフト面のまちづくりについての既往研究

我が国における既存市街地の地域活性化を果たすために、まちづくり 3法の改正や中心市街地活性化協議会の活用、まちづくり会社の活用、また災害被災地における復興まちづくりなど、様々なまちづくりの取組みがなされており、これらの取組みの効果や課題、概念や理論について研究がなされてきているところである。また復興まちづくりは、ハードとソフトの両面から進めて行くことが必要となり、これらまちづくり手法についてこれまでの研究は、インフラ復旧など基盤整備を中心としたハード面でのまちづくりの研究と、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等のためのソフト面のまちづくりの研究の2つに大きく分けられる。

生業や賑わい再生、コミュニティ形成についてこれまでの研究を整理すると、まちづくり会社やまちづくり協議会が活用されるなか、久保ら⁹⁾は、まちづくり会社の組成プロセスや役割の観点から、既存のまちづくり会社から民間事業者主体の新会社に転換させたプロセスについて、協議会運営委員や旧新会社の出資者らのまちづくり参加歴から分析整理している。阿部ら¹⁰⁾は、気仙沼市の復興において、協議会の組織的变化と参加メンバーの変化に着目し、まちづくり会社組成プロセス評価を行なっている。甲斐田¹¹⁾は、中心市街地活性化基本計画により設置されたまちづくり会社を、民間企業からの増資を受け自主事業収益により存続させた唐津市の事例から、まちづくり会社の役割と合理的政策の課題について明らかにしている。

中島ら¹²⁾は、既存の協議会や公的組織が主体とならない、社会的企業による事業展開のプロセスと市街地再生について、松戸市のまちづくり会社事例から小規模不動産事業による自立的経営指向主体における、社会的企業の可能性を議論している。

中心市街地活性化について、中村ら¹³⁾は、中心市街地活性化協議会における「協働」と「プロセス」に着目し、協働プロセスの事例から「協働の窓モデル」の有用性検証と、さらに中心市街地活性化計画目標と協働プロセスの関係について述べている。小林¹⁴⁾は、2012年9月時点の日本全体における中心市街地活性化協議会の設立状況の分析を行なっている。また岡田¹⁵⁾は、国による中心市街地活性化施策や国内外の事例分析から、改正まちづくり3法(2006年)の中心市街地の商業機能活性化における実効性について考察している。間舘ら¹⁶⁾は：改正まちづくり3法(2006年)において、中心市街地整備推進機構として認定されたNPO法人について、事例研究をもとにその実態と課題について述べている。

復興まちづくりにおける政府支援策の効果という観点から、長坂¹⁷⁾は、震災復興における商業集積整備の支援策について、阪神・淡路大震災と東日本大震災の復旧・復興期において、その変化および商業集積形成に与えた影響を明らかにしている。

2-2-2 ソフト面のまちづくり研究における本研究の位置付け

前述の通りこれまでのソフト面としてのまちづくりの研究では、個別事例によるまちづくり会社組成プロセスや、まちづくり会社の役割と課題について、また中心市街地活性化協議会の個別事例研究や現状分析について、改正まちづくり3法の実効性などについて述べられているが、復興まちづくりと既存市街地における地域活性化まちづくり実施の際の、特にソフト面として生業や賑わい再生、コミュニティ形成におけるまちづくりの客観的な考え方やその手法について一般的概念の研究には至っていない。

このことから今後わが国で大災害が発生した場合、ソフト面として困難な復興まちづくりをどのように成し遂げて行くのか、多くの課題を抱える地方において、既存市街地の地域活性化まちづくりをどのように実現するのかについて、検討することは非常に重要と考える。

このため本研究のまちづくりにおけるソフト面のまちづくりの研究については、図2-2に示す通り、東日本大震災における復興まちづくりの事例をもとに、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成におけるソフト面としての復興まちづくり手法について、さらに既存市街地の地域活性化におけるまちづくり会社等の活用事例から、まちづくりの背景、行政関与とまちづくり会社組織関係構造について考察し、特にコミュニティ形成等における復興まちづくりと既存市街地の地域活性化まちづくりの客観的な考え方やその手法として、まちづくり会社活用方法の一般的概念の考え方について明らかにする。

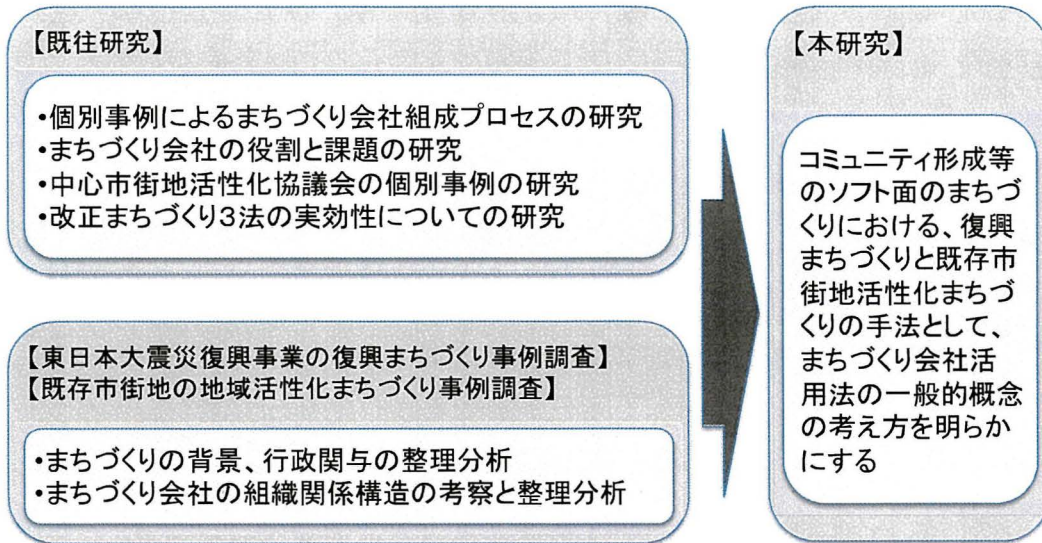


図 2-2 ソフト面のまちづくり研究における本研究の位置付け

【参考文献】

- 6) 国土交通省土地・建設産業局建設業課 入札制度企画指導室：東日本復興 CM 方式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書，平成 29 年 3 月
- 7) 多田寛，宮武一郎，毛利淳二，安食典彦，笛田俊治：CM 方式等による発注者支援方策の導入効果の計測・評価手法の一提案，土木学会論文集 F4(建設マネジメント)，Vol 67, No.4, I_191-I_202, 2011
- 8) 牛島栄：建設事業におけるプロジェクトマネジメントの概要とその展望，コンクリート工学，Vol 41, No.3, 2003.3
- 9) 永島慈，山本幸司：公共工事への CM 方式導入における留意点に関する研究，建設マネジメント研究論文集 Vol.15, 2008
- 10) 多田寛，宮武一郎，毛利淳二，遠藤健司，笛田俊治：発注者支援型 CM 方式における CMR 等の役割について，土木学会論文集 F4(建設マネジメント)，Vol 67, No.4, I_203-I_212, 2011
- 11) 岡正信：CM 方式における発注と契約，コンクリート工学，Vol 47, No.9, P.9_98-9_101, 2009
- 12) 細川智徳，南正昭 (2019)「東日本大震災復興事業における CM 方式導入事例に基づく CM タイプ選定と実施体制の検討」土木学会論文集 F4(建設マネジメント)，Vol.75, No.2, I_58-I_72
- 13) 岡田康，小澤一雅：米国 CM/GC 契約方式の国内公共土木事業への適用性評価，土木学会論文集 F4(建設マネジメント)，Vol 71, No.2, 95-104, 2015
- 14) 草柳俊二：日本の公共工事における設計施工契約の問題と解決策に関する考察，土木学会論文集 F4(建設マネジメント)，Vol 71, No.4, I_157-I_168, 2015
- 10) 久保勝裕，中原里紗 (2013)「出資者の協議会への参加歴からみたまちづくり会社の展開プロセス」都市計画論文集，Vol.48, No.3, p.255-260
- 11) 阿部俊彦，藤岡諒，佐藤滋 (2017)「復興まちづくりにおけるまちづくり会社の組成プロセスに関する研究」建築学会計画系論文集，Vol.82, No.735, p.1221-1230
- 12) 甲斐田晴子 (2016)「中心市街地活性化におけるまちづくり会社の役割と課題」経済地理学年報，Vol.62, p.71-80
- 13) 中島弘貴，真鍋陸太郎，村山顕人 (2018)「小規模不動産事業を通じた既成市街地再生を目指す社会的企業の可能性と課題」都市計画論文集，Vol.53, No.3. p.748-755
- 14) 中村崇，原田弘子，戸田常一 (2011)「中心市街地活性化協議会における協働プロセスに関する研究」都市計画論文集，Vol.46, No.3, p1045-1050
- 15) 小林敏樹 (2012)「中心市街地協議会の現状」土地総合研究，秋号
- 16) 岡田豊 (2006)「新まちづくり 3 法で中心市街地は活性化するのか」みずほ総研論集，II 号
- 17) 間舘祐太，岡崎篤行，梅宮路子 (2011)「中心市街地活性化協議会におけるタウンマネジメントの実態と課題」都市計画論文集，Vol.46, No.3, p.985-990
- 18) 長坂泰之 (2018)「東日本大震災の復旧・復興における商業集積支援策に関する研究」都市計画論文集，Vol.53, No.3, p815-822

第3章 本研究方法

第1章の研究の目的で述べた通り、本研究目的である復興事業における官民連携マネジメントの研究を進めるにあたり、復興まちづくりをハード面の基盤整備事業についてとソフト面のまちづくりという観点の2つのアプローチで考える必要がある。このことからこれらまちづくり手法の研究は、インフラなどの基盤整備を中心としたハード面のまちづくりの研究と、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等のソフト面のまちづくりの研究の2つに大きく分けて考えていくこととする。

本研究では、「復興基盤整備事業における官民連携マネジメントの研究」として、まず「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」を進め、次にこの研究の展開ならびに発展研究としての「まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」については、「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」についての研究を行うこととした。(図3-1)

基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制の研究としては、第1章の研究目的に示す通り、今後実際に事業者がCM方式の導入を検討する際のCMタイプ選定時、またはCM方式活用の実施体制や仕組みをデザインする際の、客観的な目安となる考え方について整理研究を進め、さらに公共工事発注者業務のうち、より上流の発注者業務の補完的な役割を担って実施される発注者支援業務を1次CMとし、この1次CMの位置付けと概念についても同様に整理研究を行う。

ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法の研究としては、復興まちづくりと既存市街地地域活性化まちづくりにおける、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるソフト面でのまちづくり手法について、その概念を明らかにするため、まちづくりについてその背景や経緯、行政の関わり方、また事業主体とその関係機関との組織関係構造について整理研究を進め、さらにまちづくりの考え方とその手法について、まちづくり会社の構造に着目し、官民連携まちづくりにおけるまちづくり会社活用方法の一般的概念の考え方整理研究を行う。

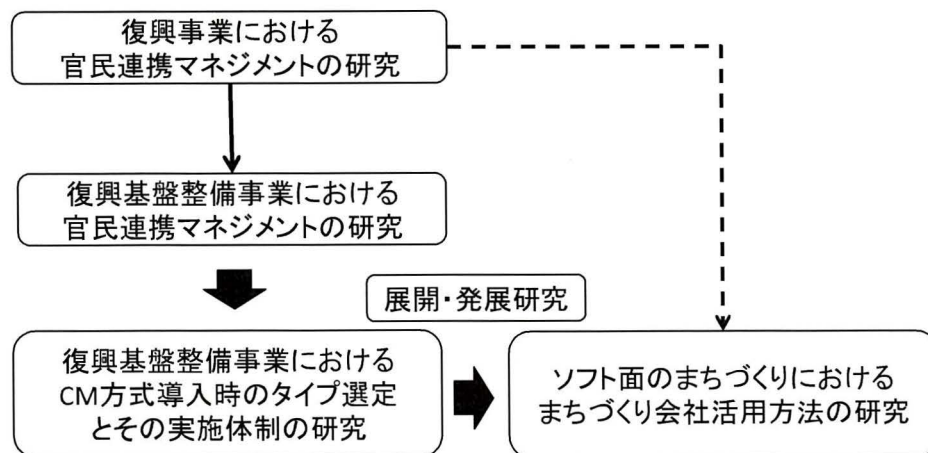


図3-1 研究方法のアプローチ

3-1 基盤整備事業における CM 方式導入時に関する研究方法

個別事業においてCM方式を導入する場合、その仕組みを検討していくにあたり、選定するCMタイプの特徴を理解する必要がある。さらにそのCMタイプそれぞれの特徴を活かすことでCM方式を採用する効果が発揮されるはずである。そのため本研究では、既往研究をもとにCMタイプについて再整理を行う。

また個別プロジェクトの特性に適したCMタイプを決定するためには、どのようにタイプを選定していくか、その考え方となる項目または条件について考える必要がある。そのため、プロジェクトや発注者の特性、CMRの役割などからCMタイプを評価する項目について、既往研究から考察を行う。

前述の通り、東日本大震災の復興事業においては様々なCM方式が導入され、専門的見地や技術的な検討により、それぞれの個別事業に適したCMタイプが考案され実施されている。これらの復興事業事例調査から、本研究で考察する「CMタイプ評価項目」との照らし合わせを行うことで、今後個別事業においてCM方式を導入する場合に事業者自らが導入するCMタイプの選定を行う際の、評価の目安となる考え方について検討を行う。(図3-2 研究方法)

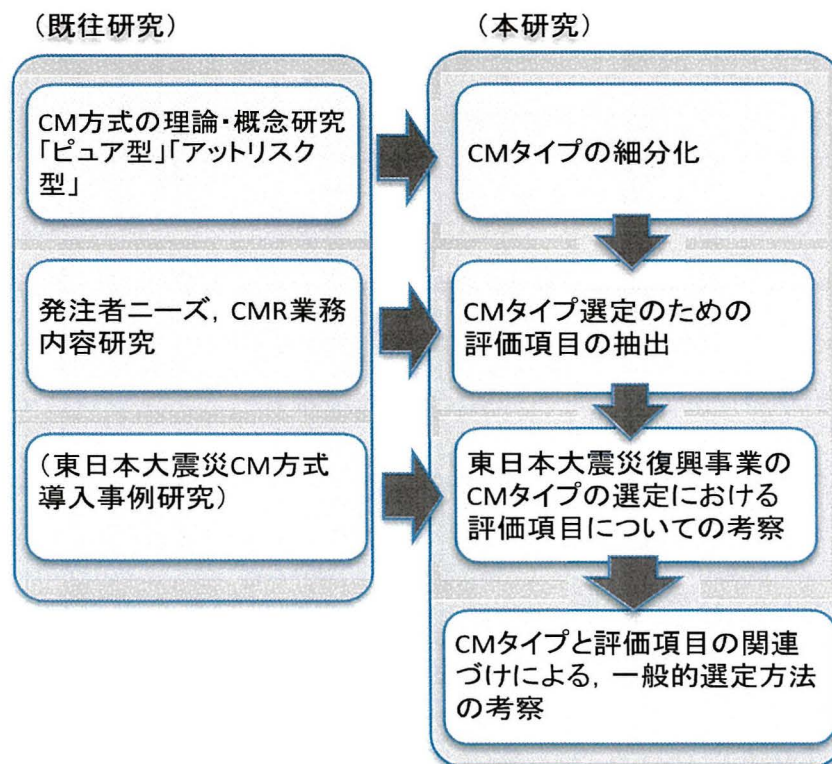


図3-2 研究方法

3-1-1 CMタイプの整理方法

個別事業に実際にCM方式を導入する際に、採用するCMタイプをどのように決定するかを考えていくにあたり、まずCMタイプの分類とその特徴をそれぞれ整理する必要がある。これまでの一般的な概念としてCMタイプは、国土交通省：CM方式活用ガイドライン¹⁾や、一般社団法人日本コンストラクション・マネジメント協会：CMガイドブック 第3版²⁾でまとめられている通り、大きく「ピュア型CM」と「アットリスク型CM」の2つのタイプに大別される。

実際にはCMRの業務内容は、発注者、設計者、工事業者などの相互関係によって変化する³⁾。つまりCM方式が活用される事業段階によって、あるいは設計段階を含むか含まないか、設計施工分離か設計施工一括発注なのかによってCMタイプが選定され、もしくはタイプの組み合わせによって適したCMタイプが選定され活用されている。したがってこれまで一般的な概念として大きく2つに大別されるCMタイプの「ピュア型CM」と「アットリスク型CM」を、まずはCM方式の活用段階や発注形式によって、CMタイプを体系的に細分化整理する必要があると考える。

CM方式においてそれぞれのタイプはその個別の特性を持っており、その特性を活かすことでCM方式を採用する効果が発揮できるはずである。逆を言えば適したCMタイプが選定されない場合は、CM方式を採用する効果が半減される可能性がある。

このため、細分化整理したCM方式のそれぞれのタイプについて、その特性やその期待される効果について、既往研究から整理分析する。

3-1-2 CMタイプ検討判断基準となる評価項目の整理

上記に述べた通り、CM方式を採用することによりその効果を活かすためには、いかにその個別事業に適したCMタイプを選定するかが重要になる。このため本研究ではCM方式導入時に適したCMタイプを選定するため、更に求められるCMRの役割を果すために、適したCMタイプを判断する基準となる評価項目について考察をしていく。

岡は⁹⁾、事業の目的や要求に従って、発注者、設計者、工事業者などを含めた実施方式を検討する必要があると述べており、和田ら^{4) 5)}は、実際のCM方式活用事例について、建築物用途別・規模別に、また事業段階別に発注者ニーズとCMRの業務について分析し、プロジェクトの特性や発注者の特性により、発注者ニーズやCMRの業務に違いがあることを述べている。このことから、プロジェクトの特性と、事業者の特性により、CMタイプを選定する必要があると考える。

また国土交通省によるCM方式(ピュア型)の制度的枠組みによる検討会⁶⁾や、建設コンサルタント協会によるCM方式活用の手引き(案)⁷⁾で述べている通り、CM方式の導入段階により発注者ニーズは変化することから、各段階での発注者

とCMRの業務役割分担を整理している。永島ら⁸⁾は、工事施工段階でのCMRによる技術マネジメントがもたらした効果を明らかにし、岡は³⁾、CM方式の導入時期によって、CMRの役割と設計業者や施工業者の役割が決定され、CMRとの相互関係も変わることから、CMRの業務内容が変化すると述べている。このことからCM方式の導入時期、CMRに求める役割、設計業者や施工業者へ求める役割それぞれによりCMタイプを選定する必要がある。

以上より本研究ではCMタイプを判断する上での評価項目をまず、1) 個別事業（プロジェクト）の特徴、2) 事業者の特徴または背景、3) CM方式導入検討時期または導入時期、4) 個別事業でCMRに求められる業務または能力、5) 個別事業において設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの、の5つと仮定して検討を進めていく。（図3-3 5つの評価項目とCMタイプ決定）

実際にCMタイプを選定する際は、仮説として設定したこれら5つの評価項目について段階的・階層的に検討されるものではなく、それぞれが相互に関連するものと考えられるため、これらを総合的に判断した上でCMタイプの選定について考える。またこれら5つの評価項目について、更に具体的な分類項目を細分化整理することで、導入するCMタイプを検討する際の判断基準とすることを試行する。

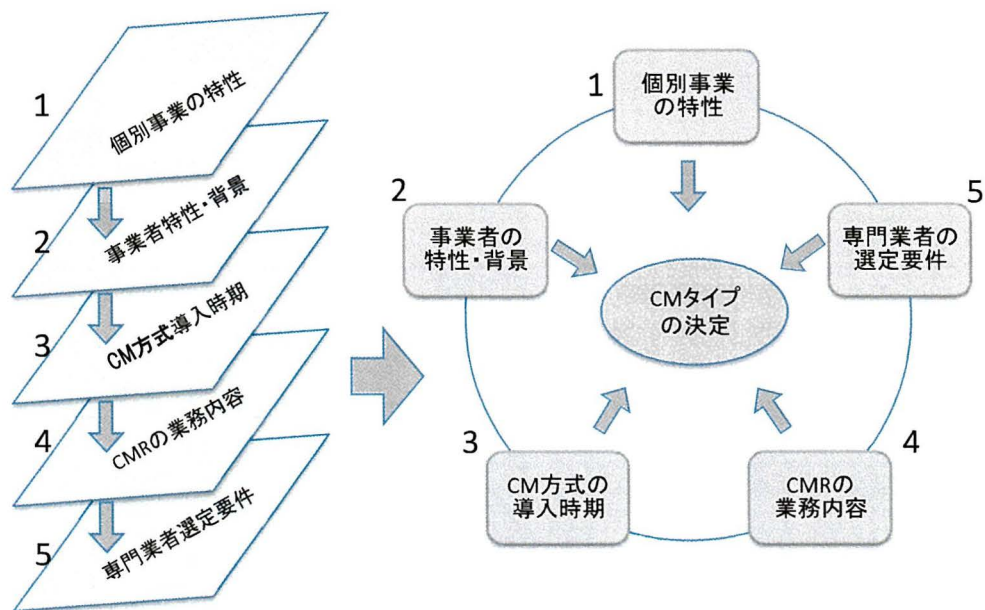


図3-3 5つの評価項目とCMタイプ決定

3-1-3 評価項目によるCMタイプ選定マトリックス

東日本大震災復興事業において、三陸沿岸道路整備事業として国土交通省により「事業促進PPP」方式^{9) 10) 11)}が、道路・港湾・河川等の整備事業として被災3県の岩手県¹²⁾、宮城県^{13) 14)}、福島県^{15) 16) 17)}それぞれの県事業により「ピュア型CM」方式が、また被災市町の復興事業においては、都市再生機構（UR）によるアットリスク型CM、いわゆる復興CMが実施された^{18) 19)}。事業促進PPPでは、民間技術者チームがPPP監理業務JVとして、業務委託契約により、事業管理や施工管理等を行う、発注者支援業務であることから、ここでは1つのCMタイプとして分類して考える。（後述の4-2-1の(6)）で詳細に説明）

この3つの異なるCMタイプがそれぞれどのような事業背景で決定されたのか、またそれぞれのタイプによるCMR業務内容について、そのタイプによる復興事業に果たした効果などを、事業者側、CMR側、専門業者側の視点から、各事業の報告書、また各事業者へのヒヤリングを通して整理分析する。

東日本大震災復興事業で活用されたCM方式の分析から、先に仮説として設定した5つの評価項目について具体的な分類項目を細分化したものをを用いて、導入するCMタイプについて検討を行う際の判断基準とすることを試行する。（表3-1 評価項目マトリックス概念図）

これらCMタイプの整理、東日本大震災復興事業で活用されたCMタイプの整理分析、CMタイプ評価項目の整理から、特に技術職員が減少し、発注体制の確保が難しくなる恐れがある今後の地方自治体事業において、CM方式の導入を検討する際のCMタイプ選定、または実施体制や仕組みをデザインする際の、一般的な目安となる考え方について考察する。

なお、被災市町においてはピュア型によるCM方式が実施されている例もあるが、上記のようにCMタイプの選定や実施体制デザインについての考察を試みることから、被災市町において実施されたアットリスク型CMの復興CMについて整理分析する。

表3-1 評価項目マトリックス概念図

CMタイプの評価項目	
事業プロジェクトの特徴	事業プロジェクト特性を分類・細分化、各CMタイプとの適性評価
事業者の特徴または背景	事業者の特性または背景を分類・細分化、各CMタイプとの適性評価
CM方式導入検討時期または導入時期	CM方式導入検討または導入時期と各CMタイプとの適性評価
期待されるCMR業務内容または能力	期待されるCMR業務内容または能力を分類・細分化、各CMタイプとの適性評価
専門業者(設計・施工)の選定要件	専門業者(設計・施工)の選定要件を分類・細分化、各CMタイプとの適性評価

3-2 ソフト面のまちづくりに関する研究方法

ソフト面における復興まちづくりならびに既存市街地の地域活性化まちづくりを進める際の、まちづくり会社活用方法の一般的概念を明らかにする上で、まず最初にこれまで行われてきた様々なまちづくり事例をもとに整理分析を行う必要がある。

また中心市街地のまちづくり推進を目的に定められた、改正中心市街地活性化法^{14) 15)}では、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成などを目的とするまちづくりの実施組織として、まちづくり会社等の活用が求められている。

このため本研究では、これまで実施されてきたまちづくりにおける、まちづくり会社活用の背景やその構造に焦点を当てることとし、これに関する既往研究の調査をし、復興まちづくりについては、実際に東日本大震災復興まちづくりの事例について、岩手県大船渡市の事例を中心に整理分析し、この比較事例として同背景となる、宮城県の女川町、気仙沼市、石巻市の復興まちづくりについて整理分析する。これらをもとに復興まちづくりの実施プロセスの整理と、復興まちづくり会社の構造分析を行う。

既存市街地の地域活性化におけるまちづくりについて、まちづくり会社活用という同観点から、地域活性化におけるまちづくり会社活用の事例研究をもとに、まちづくり会社についてその構造分析を行う。

以上から、ソフト面での復興まちづくりと既存市街地の地域活性化まちづくりにおけるまちづくり会社の形成とその活用方法の整理を行うこととする。(図3-4)

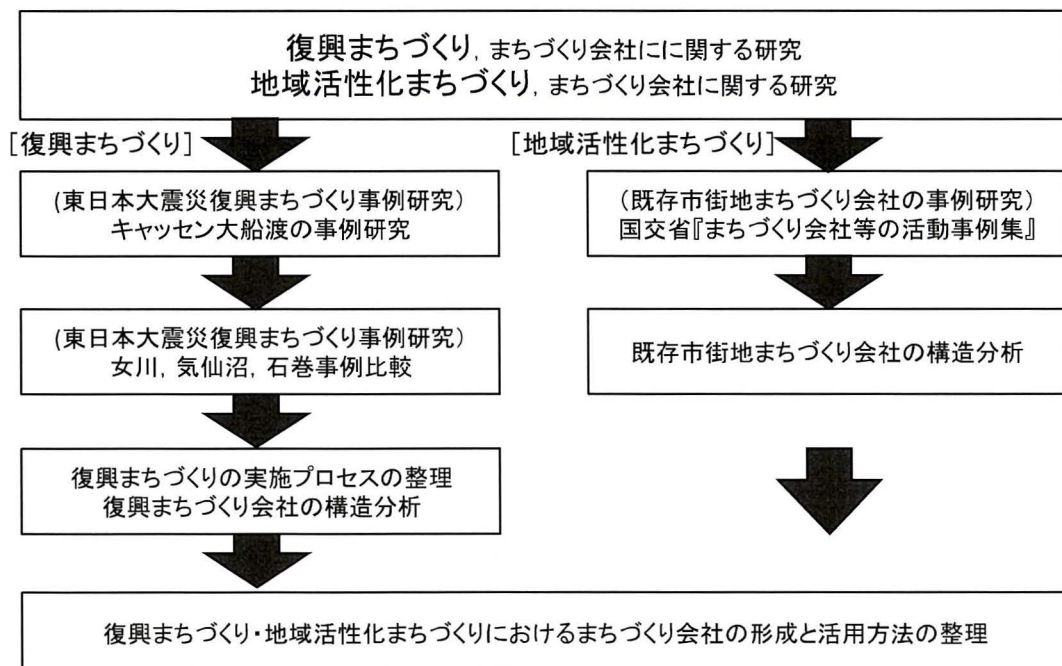


図3-4 研究方法

3-2-1 まちづくり会社についてその整理と分析方法

改正中心市街地活性化法^{20) 21)}に求められているように、まちづくり会社はまちづくり実施組織としての役割が期待され、中心市街地活性化協議会は、多様な関係者の合意形成やその調整役として期待され、両者は相互に関係する。またまちづくり会社は、地域行政と公益性としての連携が、地元商業団体とは地域経済活性化のための連携が図られることとなる。このことからまちづくり会社について整理研究を行うにあたり、まちづくり会社と地域行政や商業団体、関連協議会等と関わり、官民連携を含む関係構造について整理することとした。(表3-2)

また1章の本研究の目的で述べたとおり、それぞれの地域特性や地域の合意形成、その財源確保や担い手不足など、まちづくりにおいては多くの課題がある。本研究の目的である、まちづくり会社の構造に着目しその活用方法の一般的概念の考え方を明らかにするために、まちづくり会社活用方法の整理手法を以下の通りとした。

まちづくり会社活用方法を整理するにあたり、活用されたそれぞれのまちづくり会社の特徴とその構造を考える必要がある。このことからまちづくり会社活用方法を整理するための項目として、まずまちづくり会社が実施する事業には様々なものが考えられることから、①事業の「目的と特徴」について、次にまちづくり会社を組織する主体の重要性から、②まちづくり会社の「事業実施主体」について、さらに事業の実施においてはその事業の収益性が不可欠であることから、③まちづくり会社への「行政関与・時期」と④まちづくり会社の「収益構造」について着目をした。この4つの整理項目をもとに、まちづくり会社の特徴とその構造について整理することとした。(表3-3)

さらにまちづくり会社を組織する上で関係する機関との関係構造を整理する必要がある。この関係機関として、まちづくり会社の実施事業の公益性から、まちづくり会社へ支援または連携する行政機関が、次に実施事業の財源確保の目的として、まちづくり会社へ出資または融資する民間投資機関や金融機関が、また事業実施の対象または収益構造関係となる事業関係者が挙げられる。

まちづくり会社とこの関連機関との関係概念整理として、まちづくり会社の基本関係構造を図3-5に示す。このまちづくり会社の基本関係構造を構成する関連機関との関わりと、まちづくり会社の特徴・構造の4つの整理項目からまちづくり会社活用法について整理分析を行う。(図3-6)

表 3-2 まちづくり会社との関係性

まちづくり会社との関係性の整理	地域行政や商業団体との関わり
	関連協議会等との関わり

表 3-3 まちづくり会社の特徴・構造分析の整理項目

まちづくり会社の特徴・構造 (整理項目)	事業目的と特徴
	事業実施主体
	行政関与・時期
	収益構造

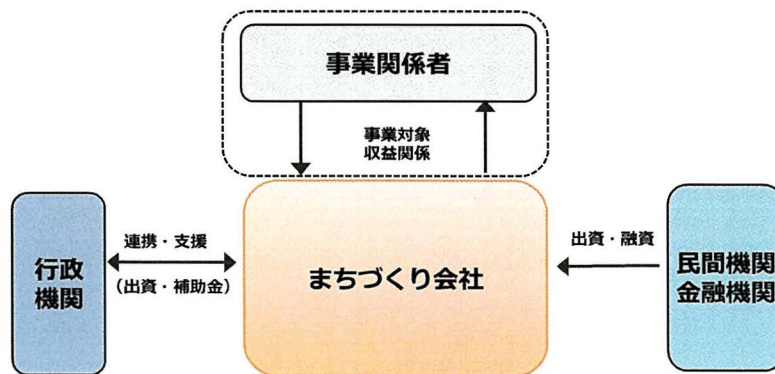


図 3-5 まちづくり会社基本関係構造

3-2-2 復興まちづくりの研究

ソフト面における復興まちづくりの研究については、東日本大震災復興における岩手県大船渡市の復興事業事例から、まちづくり会社の株式会社キャッセン大船渡（以下、キャッセン大船渡）について、キャッセン大船渡と大船渡市役所へのヒヤリングと公表資料^{22) 23) 24)}から復興事業概要の調査を実施し、前述の整理分析方法に従って、キャッセン大船渡と地域行政との関わり、関連協議会との関わりについて関係構造の整理、さらに今回検討した独自フォーマットにより、関係時系列整理を行なうこととした。

また、同背景となる宮城県女川町、気仙沼市、石巻市の復興まちづくり事例について、キャッセン大船渡と同様に公表資料等^{25) 26) 27) 28) 29) 30) 31)}の調査結果を集積し作成した関係時系列整理により、復興まちづくり会社について比較することとした。

3-2-3 既存市街地活性化におけるまちづくりの研究

既存市街地の地域活性化におけるまちづくりの事例研究では、国土交通省による「まちづくり会社等の活用事例集」³²⁾と、高松丸亀町まちづくり(株)の事例^{33) 34) 35)}、ならびに「いきいき唐津(株)」³⁶⁾の事例を加えた調査をもとに、上記整理項目について更に整理項目を考察し、今回新たに考案した分析マトリックスにより、まちづくり会社の特徴・構造分析を行った。また「まちづくり会社等の活用事例集」では、まちづくり会社の主な活動内容に沿って、まちづくり会社を10つの類型別に整理していることから、この類型別に沿ってまとめて整理することとした。

【参考文献】

- 1) 国土交通省：CM方式活用ガイドライン，日本型CM方式の導入に向けて，平成14年2月6日
http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/1_6_bt_000215.html より
- 2) 一般社団法人日本コンストラクション・マネジメント協会：CMガイドブック第3版，水曜社，2017
- 3) 岡正信：CM方式における発注と契約，コンクリート工学，Vol 47, No.9, P.9_98-9_101, 2009
- 4) 和田祐考，古阪秀三：建築プロジェクトにおけるマネジメント業務に対する発注者ニーズに関する研究，日本建築学会計画系論文集，第78巻第693号，2347-2354, 2013.11
- 5) 和田祐考，古阪秀三：建築プロジェクトにおけるマネジメント業務に対する発注者ニーズに関する研究，日本建築学会計画系論文集，第79巻第699号，1189-1196, 2014.05
- 6) 国土交通省：CM方式（ピュア型）の制度的枠組みに関する検討会資料 第1回～5回，平成30年9月～平成31年3月
- 7) 一般社団法人建設コンサルタント協会：CM方式活用の手引き（案）【改訂版】，2019.02
- 8) 永島慈，山本幸司：公共工事へのCM方式導入における留意点に関する研究，建設マネジメント研究論文集 Vol.15, 2008
- 9) 国土交通省：事業促進PPP説明資料
- 10) 国土交通省 国土技術政策総合研究所：事業促進PPPの導入効果について，建設マネジメント技術 2015.7
- 11) 小澤一雅：震災復興CMプロジェクト制度設計の狙いと展望，CM協会，第48回CMAJフォーラム資料，2014.02.24
- 12) 岩手県：CM業務共通仕様書
- 13) 宮城県土木部：CM業務活用ガイドライン（案），平成30年5月
- 14) 宮城県土木部：共通仕様書（建設関連業務）（CM業務），平成30年5月
- 15) 福島県土木部道路総室：福島県版CM業務円滑化ガイドライン（第1版），平成28年12月
- 16) 福島県土木部道路総室：CM業務共通仕様書
- 17) 福島県土木部 道路整備課 井戸川 伸：福島県版道路CMの取り組みに，平成28年12月5日
- 18) 国土交通省土地・建設産業局建設業課 入札制度企画指導室：東日本復興CM方式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書，平成29年3月
- 19) UR都市再生機構：復興CM方式の効果分析報告書（本編1～4，別冊資料），2018
- 20) 国土交通省都市局まちづくり推進課（2020）「中心市街地活性化ハンドブック」
- 21) 国土交通省（2011）「中心市街地の活性化に関する法律」
- 22) 臂徹（2019）「キャッセン大船渡のまちづくり」区画整理士会報，No.197, p.40-47
- 23) 臂徹，久田友和（2016）「大船渡市大船渡駅周辺地区における官民連携によるエ

リアマネジメントの挑戦」

- 24) 災害復興局大船渡駅周辺整備室 佐藤大基 (2019)「大船渡駅周辺地区のまちづくり～視点と取組」
- 25) 女川町 (2016)「女川町まちなか再生計画」
- 26) 女川町役場復興推進課 (2014)「女川町まちづくりデザインのあらまし」
- 27) 経済産業省 (2019)「シーパルピア女川・地元市場ハマテラス (女川みらい創造株式会社)」はばたく商店街 30 選, p.377-378
- 28) 気仙沼市 (2018)「内湾地区 まちなか再生計画」
- 29) 気仙沼市 (2015)「復興まちづくり会社による編集的土地活用による官民連携～街なか拠点の創造に係る調査」
- 30) 石巻市 (2015)「石巻市まちなか再生計画」
- 31) 橋本哲実 (2012)「復興まちづくり会社の現状と課題」再生戦略協議会参考資料, 第 6 回
- 32) 国土交通省都市局まちづくり推進課 (2012)「まちづくり会社等の活動事例集」まちづくりにおける新たな担い手の活動検討調査業務
- 33) 「所有と使用の分離によるまち経営」まち再生事例データベース, No.124, 国土交通省 都市・地域整備局ウェブサイト (https://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/124takamatsu.pdf), (2020年7月7日参照)
- 34) 境新一 (2014)「日本の商店街活性化に関する課題と展望」成城・経済研究, 第 25 号
- 35) 高松丸亀町商店街振興組合「高松丸亀町 まちづくり戦略」, (http://www.japanpa.jp/prize_epa/assets/15thyusyu_keikaku_takamatsu.pdf), (2020年7月7日参照)
- 36) 甲斐田晴子 (2016)「中心市街地活性化におけるまちづくり会社の役割と課題」経済地理学年報, Vol.62, p.71-80

第4章 基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制

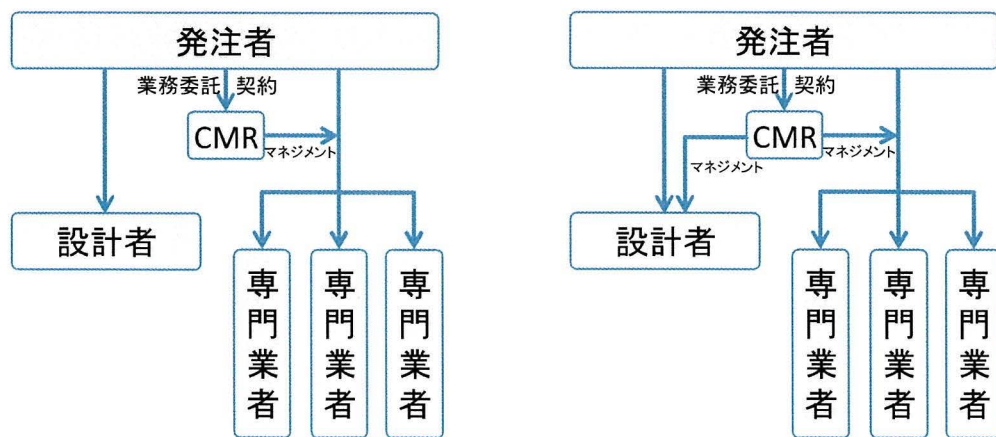
第4章では、第3章で述べた、「基盤整備事業におけるCM方式導入時に関する研究方法」に従って研究を行った、「基盤整備事業におけるCM方式導入時CMタイプ選定と実施体制」の研究について、その研究結果を以下に述べる。

4-1 CMタイプの細分化整理

CM方式のタイプについて、国土交通省：CM方式ガイドライン¹⁾では、「ピュア型CM」と「アットリスク型CM」の2つに大別している。またCM方式の採用が設計段階か施工段階以降を対象にするかによって、発注者ニーズが変わることから、CMRの業務内容または求められる役割が違っていると述べている。

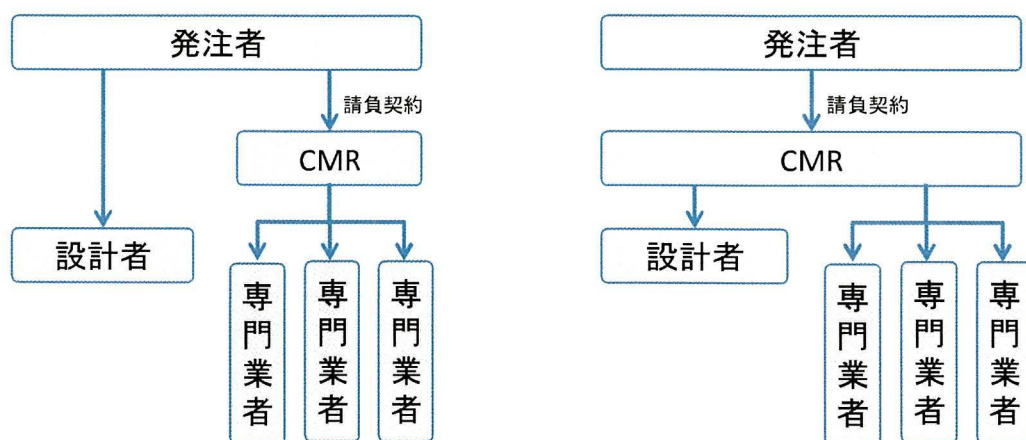
このことから本研究において、「ピュア型CM」と「アットリスク型CM」のそれぞれについて、設計段階からCM方式を採用する場合と施工段階以降から採用する場合を、「ピュア型CM」と「アットリスク型CM」のそれぞれの別の2つのタイプとし、CMタイプを P1) ピュア型 施工マネジメント、P2) ピュア型 設計/施工マネジメント、A1) アットリスク型 施工マネジメント、A2) アットリスク型 設計/施工マネジメントの4タイプに細分化し、P1)、P2)、A2)の3つのタイプについては東日本大震災復興事業で活用されたCM方式より整理分析を進める。同復興事業では活用事例のないA1)のアットリスク型施工マネジメントについては、整理分析を行った3つのCMタイプより考察を行った。以下に4つのタイプの一般的な実施体制図を示す。

(図4-1 CMタイプ図)



P1) ピュア型 施工マネジメント

P2) ピュア型設計/施工マネジメント



A1) アットリスク型 施工マネジメント A2) アットリスク型設計/施工マネジメント

図4-1 CMタイプ図

4-2 東日本大震災復興事業で活用された CM 事例

本研究では、東日本大震災復興事業において活用された CM 方式、三陸沿岸道路整備事業として国土交通省により実施された「事業促進 PPP」方式²⁾、道路・港湾・河川等の整備事業として岩手県³⁾、宮城県^{4) 5)}、福島県^{6) 7) 8)}、それぞれの被災3県により実施された「ピュア型 CM」方式、被災市町の復興事業において都市再生機構 (UR) により実施された「アットリスク型 CM」いわゆる復興 CM^{9) 10)}、この3つの異なる CM タイプについて、各事業の報告書の調査、ならびに各事業者へのヒヤリングを実施し、それぞれどのような事業背景で CM 方式のタイプが決定されたのか、またそれぞれのタイプによる CMR 業務内容と、その CM タイプが復興事業に果たした効果などについて、前章 3-1-2 で仮説として設定した5つの評価項目の、1) 個別事業 (プロジェクト) の特徴、2) 事業者の特徴または背景、3) CM 方式導入検討時期または導入時期、4) 個別事業で CMR に求められる業務または能力、5) 個別事業において設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの、それぞれから整理分析を行った。

4-2-1 事業促進 PPP

東日本大震災復興事業において、三陸沿岸道路整備事業として国土交通省により実施された「事業促進 PPP」方式 について、国土交通省による資料^{2) 11)}、ならびに民間コンサルタント会社による報告資料¹²⁾をもとに、整理分析を行った。

事業促進 PPP は、復興事業促進のため発注者の川上業務を対象に、官民連携による効率的なマネジメントを行うことを目的とし、東北地方整備局による新規事業である復興道路・復興支援道路の18事業224kmのうち、短期間で膨大な事業を実施す

る必要性から、三陸沿岸道路を中心として13事業の約183km区間において導入実施されている^{2) 11)}。

(1) 事業促進 PPP 事業の特徴

この新規事業化区間は、従来の三陸国道事務所管内事業延長の約5倍と膨大な事業量となり、復興道路の完成目標は概ね10年と従来の5割増しのスピードが求められる事業となった。また工事着手まで2～3年の間に、調査・設計、協議調整、用地取得等の膨大な業務の実施が必要となった^{2) 12)}。

復興事業の早期整備に向けた総合的な対策として、トンネル工事、橋梁上下部工事、舗装工事について発注ロットの大型化が図られた²⁾。事業の特徴について簡潔に整理すると以下ようになる。

- 工期や時間要件の早期性が通常以上に非常に高い
- 要する技術は一般的であるが大型化により高度化
- 事業あたりの工事発注件数は非常に多い

(2) 事業者の特徴または背景

発注者業務は通常の事業と比較すると膨大な業務量となることから、発注者のみで実施することは困難な状況と想定された^{2) 12)}。

国土交通省は、道路整備事業における高度かつ専門的技術経験を十分に持ち、またCM方式については、中部地方整備局でのマネジメント技術活用方式の試行導入をはじめとして、東北地方整備局によるダム工事や九州地方整備局における河川工事などのピュア型の導入実績を持つことから¹³⁾、CMRの選定およびCM運営の経験を持っている発注者であると言える。簡潔に整理すると以下ようになる。

- 事業に要する技術経験者を有する
- 事業を実施するための技術者を十分に有していない
- 設計発注・管理の経験・能力を十分有している
- 施工発注・管理の経験・能力を十分有している
- CM方式の業務実績（CMR選定・CMR管理経験）を有している

(3) CM方式導入検討時期または導入時期

業務内容は従来の発注者が行ってきた川上業務も対象とされることから、設計段階前の基本計画段階から導入され、測量段階、設計段階、用地取得段階、施工段階にわたって実施されている^{2) 12)}。

- CM方式導入時期は基本計画段階から施工段階まで

(4) CMR に求められる業務または能力

民間技術者チームの業務内容は、道路整備事業における全体進捗管理および協議・調整等を行う事業管理業務、調査・設計業務および協議・調整等を行う調査設計業務、用地取得計画調整および用地進捗管理を行う用地業務、ならびに施工管理であり、さらに大規模事業かつ膨大で複雑な事業の特殊性や高度な技術が求められることから、エキスパート技術者とされた²⁾12)。整理すると以下のようなになる。

- 設計の発注支援、設計管理能力が必要
- 施工の発注支援、施工管理能力が必要
- 設計施工一括の発注支援および管理能力は不要
- 技術レベルにおいて高度な専門性が必要

(5) 設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの

復興事業の早期整備に向けた総合的な対策の一環として、設計・施工の専門業者には、復興JV制度創設により被災3県の企業と被災地域外の企業が共同企業体として参加し、トンネル工事、橋梁上下部工事、舗装工事等について、設計・施工分離、また個別工種ごとへの発注となった。

また発注ロットの大型化により、長延長のトンネル工事や橋梁上下部工工事施工、工程や調達、工事間調整などにおける専門性は高くなるが、専門業者が通常実績経験をもつ工事工種となる。整理すると以下のようなになる。

- 復興JV制度創設により地元企業の採用が要件となる
- 設計や施工における技術は一般的であるが、大型化により高度化

(6) 事業促進PPPの実施体制

「事業促進PPP」における事業実施体制は図4-2のようになり、従来は発注者が行ってきた協議調整等の施工前業務について、民間技術者チームが発注者と一体となって実施できるよう検討されている²⁾。

民間技術者チームは、PPP監理業務JVとして業務委託契約を結び、事業監理、調査設計、用地管理、施工管理に関するマネジメント業務を行い、また設計責任または施工責任を持たないことから、ここでは業務委託契約により発注者支援業務として設計および施工マネジメントをするピュア型CMタイプに分類して整理した（前節4-1 P2)ピュア型 設計/施工マネジメント）。

三陸沿岸道路整備事業として実施された「事業促進PPP」における実施体制が、ピュア型CM・設計/施工マネジメントタイプとされたのは、新規事業化区間における工事着手までの発注者業務が膨大であったこと、また早期性が非常に高かったことから発注者業務の人的・技術的補完を目的として、業務委託契約により上記マネジメント業務を行う、ピュア型CM方式を基本として検討されたものと考えられる。

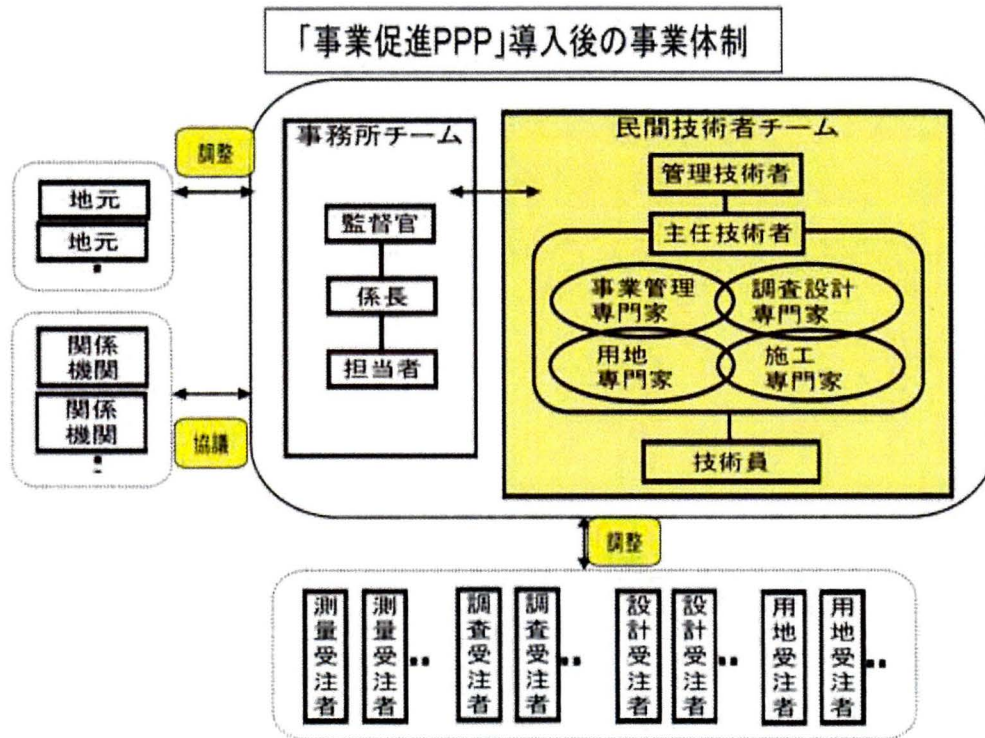


図4-2 事業促進PPPの導入 事業実施体制
(事業促進PPP説明資料より¹⁷⁾)

(7) CMタイプ評価項目

以上の整理分析をもとに、前章3-1-3で示した評価項目マトリックスにしたがって、CMタイプについての評価項目を整理すると以下表4-1の通りとなる。

表 4-1 評価項目リスト（事業促進PPP）

事業プロジェクトの特徴	ピュア型
	設計+施工 (分離または一括)
工期や時間要件の早期性	非常に高い
要する技術レベル	一般的で高度化
想定される工事発注件数	非常に多い
事業者の特徴または背景	ピュア型
	設計+施工 (分離または一括)
要する技術経験者を有するか	有している
遂行に十分な技術者数を有するか	不足している
設計発注・管理経験を十分に有するか	有している
施工発注・管理経験を十分に有するか	有している
CM方式の業務実績(CMR選定・CMR管理経験)を有しているか	有している
CM方式導入検討時期または導入時期	ピュア型
	設計+施工 (分離または一括)
導入検討または導入時期は、どの段階 (基本計画, 基本設計, 詳細設計, 施工)か	基本計画～ 施工段階
CMRに求められる業務または能力	ピュア型
	設計+施工 (分離または一括)
設計発注支援・設計管理能力が必要か	必要
施工発注支援・施工管理能力が必要か	必要
設計施工一括発注支援・管理能力が必要か	不要／必要
技術レベルは高度な専門技術を要するか	専門性が必要
専門業者選定上(設計業者と 施工業者)に要求されるもの	ピュア型
	設計+施工 (分離または一括)
地元企業の採用が要件となるか	要件となる
技術レベルは高度な専門技術を要するか	高度化

4-2-2 県事業におけるピュア CM

東日本大震災復興事業において、道路・港湾・河川等の整備事業として被災3県の岩手県²⁾、宮城県⁴⁾⁵⁾、福島県⁶⁾⁷⁾⁸⁾それぞれにより実施された「ピュア型CM」方式について、各県へのヒヤリング調査ならびに、各県によるCM活用ガイドラインと共通仕様書³⁾⁴⁾⁵⁾⁶⁾⁷⁾をもとに、整理分析を行った。

岩手県の復興事業においては、平成26年よりピュア型CM方式の活用が開始され、これまでに港湾・防潮堤災害復旧事業、河川復旧・改修事業、復興道路整備等の3事業においてCM方式が活用されている。

宮城県の復興事業においては、平成30年よりピュア型CM方式の活用が開始され、これまでに港湾施設整備事業、河川災害復旧事業、道路災害復旧・復興道路事業、橋梁災害復旧事業等の15事業においてCM方式が活用されている。

福島県の復興事業においては、発注者側のマンパワー不足への緊急的措置として平成25年よりピュア型CM方式の活用が開始され、これまでに港湾・防潮堤災害復旧事業、河川復旧・改修事業、道路災害復旧・復興道路整備事業等の52事業においてCM方式が活用されている。

(1) 被災3県のピュア型CM事業の特徴

被災3県における復興事業の特徴は、被災した既存インフラの復旧に加え、復興計画により港湾施設や復興道路など新たなインフラの整備が必要となったことから、その事業費は震災前の約3～5倍と膨大な事業量となり、復興創生期間(H28～32)までに集中する事業の完成が求められた⁶⁾⁸⁾。

また復興事業を効率的に進める方策として、発注ロットの大規模化が図られた⁶⁾。事業特徴について簡潔に整理すると以下ようになる。

- 工期や時間要件の早期性が通常以上に非常に高い
- 大型化により事業管理が高度化するが、工事に要する技術は一般的である
- 事業あたりの工事発注件数は通常より多い

(2) 事業者の特徴または背景

発注者業務は膨大となることに加え、技術者職員は震災前より減少傾向にあり、再任用・任期付き職員や、自治体法派遣職員のみでの実施には限界があった⁸⁾。

被災3県は、復興対象となる港湾、河川、道路整備事業については、従来インフラ整備により専門的技術経験を十分に持っている。一方でCM方式の活用については、震災前において導入実績がなく⁴⁾⁶⁾、CMRの選定およびCM運営の経験を持たない発注者であると言える。簡潔に整理すると以下ようになる。

- 事業に要する技術経験者を有する
- 事業を実施するための技術者を十分に有していない

- 設計発注・管理の経験・能力を十分有している
- 施工発注・管理の経験・能力を十分有している
- CM方式の業務実績（CMR選定・CMR管理経験）を有していない

（３）CM方式導入検討時期または導入時期

被災３県におけるCM業務内容は、発注者側の立場で監督補助等を担うことを主な目的とし、復興事業の設計段階、工事発注段階、または施工段階において実施され、この導入時期は実施事業それぞれ個別に判断決定されている⁴⁾⁶⁾⁸⁾。特に福島県においては、調査計画や用地取得段階からの導入も実施している。

- CM方式導入時期は、施工段階のみが主流（ただし調査計画段階から、あるいは設計段階から施工段階まで、施工段階のみ、など事業の特性に応じて判断）

（４）CMRに求められる業務または能力

CMRの業務内容は、基本計画段階、設計段階、工事発注段階、施工段階の各段階におけるマネジメント業務と発注者支援業務となる。求められる技術については、発注ロットの大規模化にともなう高度化はみられるが、通常事業で経験している一般的技術レベルとなる。整理すると以下ようになる。

- 設計の発注支援・管理能力が不要（施工段階のみ）
- 施工の発注支援・管理能力が必要
- 設計施工一括の発注支援および管理能力は不要
- 技術レベルにおいて一般的な専門技術が必要

（５）設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの

復興事業を効率的に進める方策の１つとして入札不調対策を目的に、設計または施工の専門業者には被災３県の企業と被災県外の企業が共同企業体として参加する制度が導入された²³⁾。

また発注ロットの大規模化をとともなうものの、専門業者が通常実績をもつ工種または技術レベルとなる。整理すると以下ようになる。

- 地元企業の採用が要件となる
- 設計や施工における技術レベルは一般的である

(6) 被災3県ピュア型CMの実施体制

被災3県において活用されたCM方式ではピュア型を採用している。またピュア型CM方式を採用した理由は⁶⁾、①1つのCM事業で進捗が異なる個別に発注された複数事業をマネジメントするため、一団の大きな事業のマネジメントを想定するアットリスク型はなじまない、②アットリスク型はCM業者の施工リスクを伴い工事費増加が想定される、③アットリスク型に比べ、発注者が技術を享受しやすい、などとなっている。

被災3県において活用されたピュア型CM方式の事業実施体制はいずれも同様となることから、福島県版道路CM業務における、CM業務の役割ならびに実施体制を図4-3に示す。

被災3県におけるピュア型CM方式は、設計責任または施工責任を持たず、施工マネジメント業務を行う、いわゆる一般的なピュア型CM方式、前節4-1 P1)ピュア型 施工マネジメントタイプ、または設計と施工のマネジメント業務を行う、P2)ピュア型 設計/施工マネジメント タイプのどちらかに分類することができる。

各段階における福島県版道路CM業務の役割

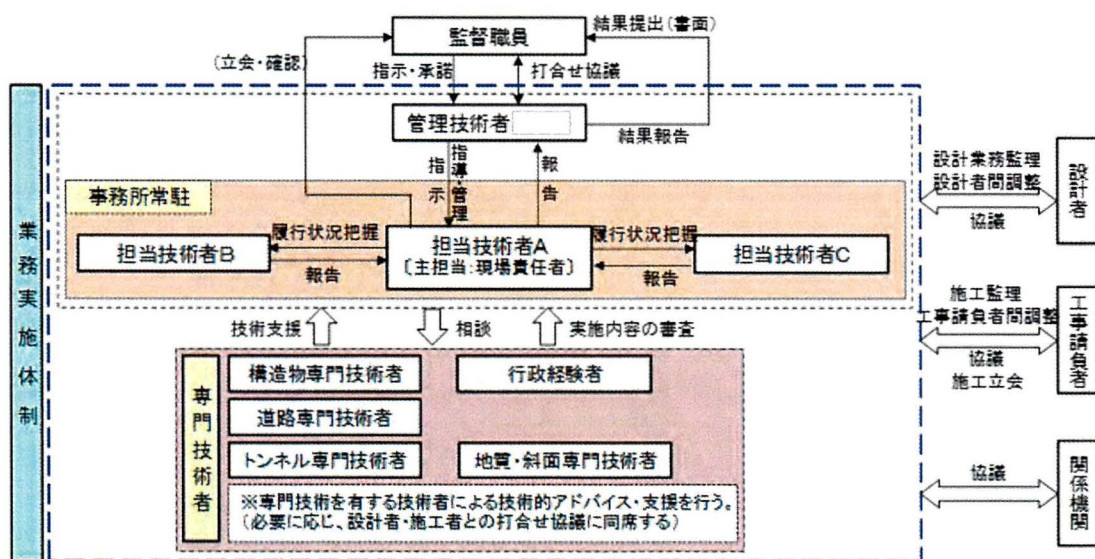
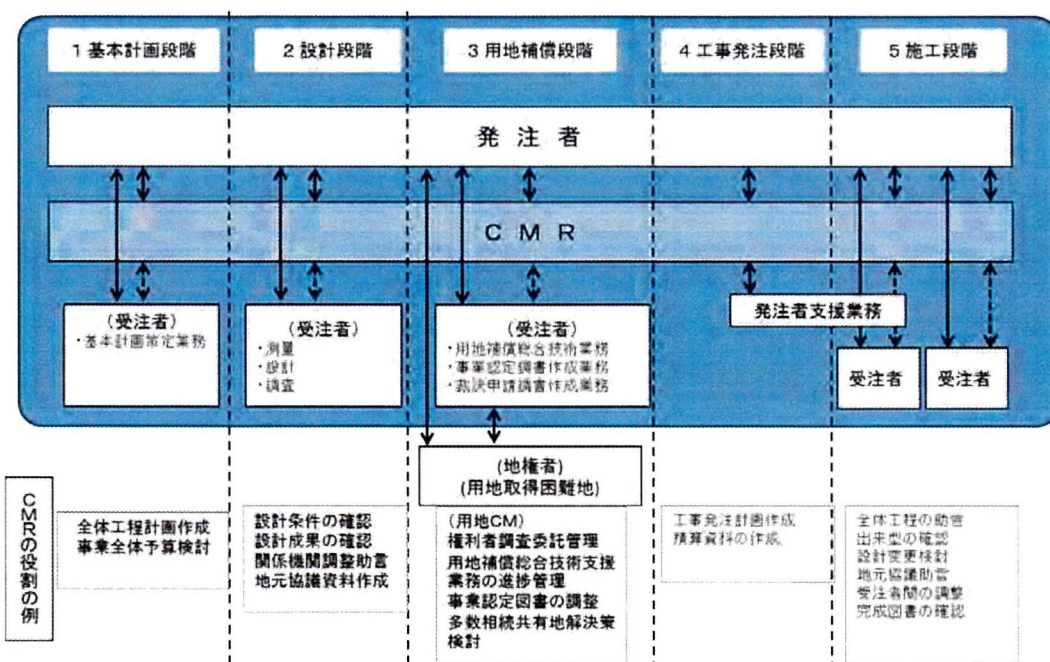


図 4-3 福島県版道路CM業務体制 (福島県版道路CM業務円滑化ガイドライン (第1版) 平成28年12月福島県土木部道路総室⁶⁾より)

(7) CMタイプ評価項目

以上の整理分析をもとに、前章3-1-3で示した評価項目マトリックスにしたがって、CMタイプについての評価項目を整理すると以下表4-2の通りとなる。

表4-2 評価項目リスト (ピュア型CM)

事業プロジェクトの特徴	ピュア型
	施工のみ
工期や時間要件の早期性	非常に高い
要する技術レベル	一般的
想定される工事発注件数	通常より多い
事業者の特徴または背景	ピュア型
	施工のみ
要する技術経験者を有するか	有している
遂行に十分な技術者数を有するか	不足している
設計発注・管理経験を十分に有するか	有している
施工発注・管理経験を十分に有するか	有している
CM方式の業務実績(CMR選定・CMR管理経験)を有しているか	有していない
CM方式導入検討時期または導入時期	ピュア型
	施工のみ
導入検討または導入時期は、どの段階(基本計画, 基本設計, 詳細設計, 施工)か	施工発注時
CMRに求められる業務または能力	ピュア型
	施工のみ
設計発注支援・設計管理能力が必要か	不要
施工発注支援・施工管理能力が必要か	必要
設計施工一括発注支援・管理能力が必要か	不要
技術レベルは高度な専門技術を要するか	一般的
専門業者選定上(設計業者と施工業者)に要求されるもの	ピュア型
	施工のみ
地元企業の採用が要件となるか	要件となる
技術レベルは高度な専門技術を要するか	一般的

4-2-3 URによるアットリスクCM（市町）

東日本大震災復興事業において、被災市町の復興事業においては、都市再生機構（以下URと呼ぶ）により実施されたアットリスク型CM、いわゆる復興CM（以下復興CMと呼ぶ）について、国土交通省による、東日本復興CM方式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書⁹⁾、都市再生機構による、復興CM方式の効果分析報告書¹⁰⁾、岩手県山田町で実施された復興CM事業について、山田町震災復興事業におけるアットリスク型CM方式の現状報告¹⁴⁾をもとに整理分析を行った。

被災市町の復興事業で実施された復興CMは、被災市町における土地区画整理事業や防災集団移転促進事業などの復興市街地整備事業について、被災市町からURへの要請を受け、東日本大震災復興特別区域法制定によりURが復興事業に取り組むこととされたものである。

この復興CMは、平成24年1月の岩手県山田町復興事業などの推進に向けた覚書交換を始めとして、女川町震災復興事業など12市町19地区において実施された⁹⁾

（1）復興CM事業の特徴

被災市町における復興事業は、復興事業特有の早期事業の着手と通常約半分という短期間での完成が求められる事業であり、加えて土地区画整理事業、防災集団移転促進事業、津波復興拠点整備事業、漁業集落防災機能強化事業、関連公共施設整備事業等、多くの事業が並行して実施され、過去に経験のない大規模な工事となった⁴⁾。

また行政機関などの多種多様で多くの調整業務や地権者との合意形成に時間を要するものであった。地権者意向による整備計画変更の可能性が非常に高いこともこの事業の大きな特徴である。事業特徴について簡潔に整理すると以下ようになる。

- 工期や時間要件の早期性が通常以上に非常に高い
- 要する技術は一般的であるが大型・複雑化で高度
- 事業あたりの工事発注件数が非常に多い
- 関係機関・地権者と調整や合意形成が非常に多い
- 基本計画や設計時の変更や変動制が非常に高い

（2）事業者の特徴または背景

広範囲かつ膨大な復興事業は、被災市町の発注者には経験のない大規模工事、震災前の約5~30倍の事業費となる中、深刻な発注者側のマンパワー不足となっており、復興事業を進める上での事業環境は極めて困難な状況となっていた⁹⁾。また防災集団移転促進事業などの多くの復興事業は、被災市町ではノウハウや専門的技術経験が不足する状況であった。

被災市町は事業実施にあたって、費用を考慮した事業計画の策定やコストの縮減

など、適切な事業費管理のための新たな体制構築が必要であった⁹⁾。

またCM方式の活用についても、震災前において導入実績がなく、CMRの選定およびCM運営の経験を持たない発注者であると言える。簡潔に整理すると以下のようになる。

- 事業に要する技術経験者を十分に有していない
- 事業を実施するための技術者を十分に有していない
- 事業遂行する上で、事業費管理や専門業者との直接契約締結（発注）は複雑・多数で困難な状況
- 設計発注・管理の経験・能力を十分有していない
- 施工発注・管理の経験・能力を十分有していない
- CM方式の業務実績（CMR選定・CMR管理経験）を十分に有していない

（3）CM方式導入検討時期または導入時期

被災市町の復興事業で活用された復興CMは、調査・設計段階から民間事業者のノウハウを活用して被災自治体の復興まちづくりを推進するための、新たな入札契約方式として導入され、事業主体である被災市町、UR、CMRが相互に連携し、調査、測量、設計、施工段階にわたり、一体的に進められた。

また前述の通り、計画変更の可能性が高く、あらかじめ事業の全体整備計画や仕様・数量を確定した上で工事発注を行うことが困難であった。整理すると以下のようになる。

- CM方式導入時期は基本計画段階から施工段階まで
- CM方式導入時の事業費の確定は困難であった

（4）CMRに求められる業務または能力

復興CMにおけるCMRの役割は、復興まちづくりにおける調査・測量・設計・施工のマネジメント業務、関係機関や地権者との調整業務、専門業者の選定・発注・管理業務、事業管理業務と多岐にわたる。

復興CMはアットリスク型CMであり、CMRはマネジメント業務に加えて、請負契約により設計ならびに施工におけるリスクを負うため、調査・測量、設計、施工における管理能力と、専門業者の選定・発注・管理それぞれについて、CMRが独自で行う能力が求められる。

復興市街地整備事業はインフラや国道・県道の整備、漁港機能強化事業等も一体に実施されるだけでなく、関係する他事業との調整も伴い、極めて多くの業務量を生じるとともに複雑かつ煩雑になる¹⁰⁾。このため求められる技術レベルは、非常に高度な専門性が要求される。

- 設計の発注支援、設計管理能力が必要
- 施工の発注支援、施工管理能力が必要
- 設計施工一括の発注支援および管理能力が必要
- 技術レベルにおいて高度な専門性が必要

(5) 設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの

復興CMでは、地域活性化の観点から地元企業の積極的活用が求められ、CMRが専門業者を選定する際に、適正に地元企業を選定できるよう「専門業者の選定に関する確約書」をURとCMRの間で締結している。

この確約書では、地域条件や知識が重要となるため、業務種別を「主に地元企業の選定を行う業務」と高度技術や大規模性から「地元企業の選定が困難な業務」に分類し、地元企業優位性と専門性の観点から、専門業者の評価選定を行うこととしている⁴⁾。

- 地元企業の採用を要件としている
- 設計や施工における技術は、大型化や複雑化により高度化

(6) 復興CMの実施体制

復興CMでは、復興市街地整備事業について、URが被災市町からの委託を受けた上で、URがCMRと基本協定に基づく請負契約を締結した。

復興CMの事業実施体制は、被災市町（事業主体）、UR（発注者）、CMR（受注者）が三位一体となる体制を構築することで、民間技術を最大限活用することと、発注者のマンパワー不足への補完など、事業を遂行する上での多くの課題を解決する新たな仕組みとして導入された⁹⁾。

被災市町において導入された復興CM方式の事業実施体制を図4-4に示す。復興CM方式の実施体制は、CMRが基本計画段階から施工段階までのマネジメント業務を行う他に、設計ならびに施工における完了責任を伴う、アットリスク型CMタイプで、前節の4-1の A2) アットリスク型 設計/施工マネジメント タイプに分類される。

この復興CM方式の実施体制は、アットリスク型CMタイプということだけではなく、被災市町単独での事業実施が極めて困難であったことから、通常の発注者とCMRという組織に加えて、URが発注者の立場として事業を推進・支援する仕組みであったことが大きな特徴である。

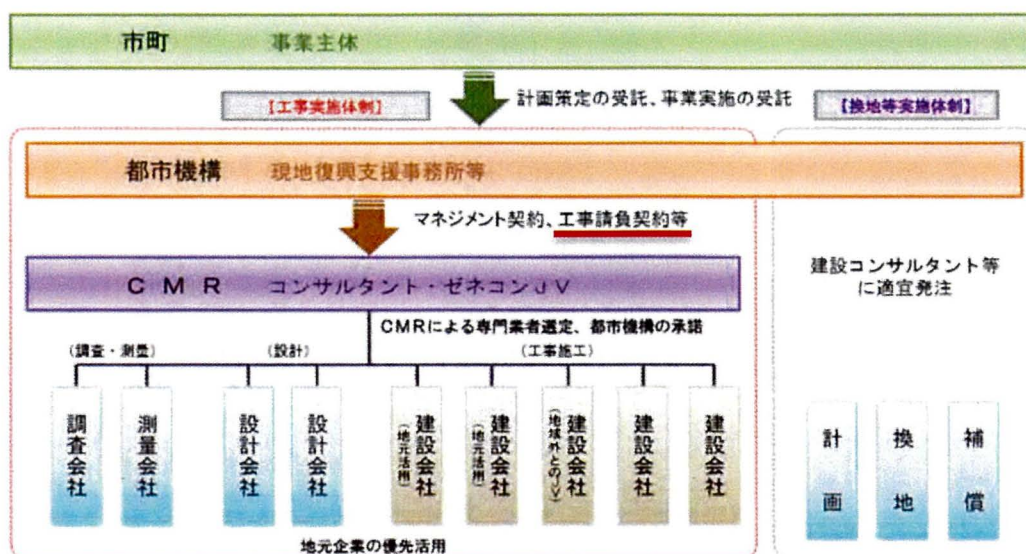


図 4-4 復興 CM 方式実施体制
 (復興 CM 方式の効果分析報告 平成 30 年 10 月 UR より)

(7) 復興CMにおけるURの役割

復興CM方式におけるURの業務ならびに役割は、被災市町からの事業委託により自治体の業務支援、ならびにCMR受託者事業、調査・設計・測量・施工等について、発注者として総合的に全般管理を担うこととされた。具体的な項目は以下の通り⁹⁾となる。

- 自治体業務に係る図書作成や協議調整等の支援
- 受託事業全体の管理（工事費執行管理を含む）
- CMRの選定・発注に関する業務
- CMRオーブンブック審査、専門業者選定に係る承諾
- CMR監督権限に基づく監督、検査権限に基づく検査
- 自治体への完成宅地等の引き渡し

復興CM方式におけるURは、事業全体を遂行する上で、事業主体である市町の補完として、事業委託により事業を実施する組織としての役割を担っている。URは、復興CM方式におけるアットリスク型CMを遂行する上で、重要な役割を果たした機能的組織といえることができる。

このURが果たした役割である発注者の補完、ならびに業務委託契約により発注者側としての業務支援の実施は、いわば1つのCM組織の業務と考えることができる。つまり一般的な体系的概念におきかえれば、復興CMの受注者であるCMRを2

次CMとし、事業実施初期段階に導入されたURによるこの機能的組織の役割を1次CM、という考え方をすれば、CM方式において1次CMの活用は、1つの仕組みあるいは1つのCMタイプということができる。

つまり復興CM方式における実施体制は、前節のCMタイプ分類に当てはめると、1次CMの併用による A2) アットリスク型 設計/施工マネジメント タイプに分類することができる。この1次CMについては、次章4-3で詳しく整理論述する。

(8) CMタイプ評価項目

以上の整理分析をもとに、前章3-1-3で示した評価項目マトリックスにしたがって、CMタイプについての評価項目を整理すると、以下 表4-3 評価項目リスト（復興CM）の通りとなる。

表4-3 評価項目リスト（復興CM）

事業プロジェクトの特徴	アットリスク型
	設計+施工 (分離または一括)
工期や時間要件の早期性	非常に高い
要する技術レベル	大型・複雑化で高度
想定される工事発注件数	非常に多い
関係機関・地権者との調整や合意形成	非常に多い
基本計画や設計時の変更や変動性	非常に高い

事業者の特徴または背景	1次CM活用の場合
	アットリスク型 設計+施工 (分離または一括)
要する技術経験者を有するか	不足している
遂行に十分な技術者数を有するか	不足している
設計発注・管理経験を十分に有するか	不足している
施工発注・管理経験を十分に有するか	不足している
CM方式の業務実績(CMR選定・CMR管理経験)を有しているか	有していない

CM方式導入検討時期または導入時期	アットリスク型
	設計+施工 (分離または一括)
導入検討または導入時期は、どの段階 (基本計画, 基本設計, 詳細設計, 施工)か	基本計画～ 基本設計時
導入時の事業費積算の確定(積算精度)	確定は困難

CMRに求められる業務または能力	アットリスク型
	設計+施工 (分離または一括)
設計発注支援・設計管理能力が必要か	必要
施工発注支援・施工管理能力が必要か	必要
設計施工一括発注支援・管理能力が必要か	不要／必要
技術レベルは高度な専門技術を要するか	専門性が必要

専門業者選定上(設計業者と 施工業者)に要求されるもの	アットリスク型
	設計+施工 (分離または一括)
地元企業の採用が要件となるか	要件となる
技術レベルは高度な専門技術を要するか	高度化

4-3 1次 CM 活用の位置付けと概念整理

4-3-1 1次 CM 活用の位置付け

国土交通省による、東日本復興CM方式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書⁴⁾では、プロジェクトの実施体制の検討を進める段階において、CM方式などを活用する際には、URが果たした役割のように、発注者を補完する支援体制として外部の民間組織の活用を検討する必要があるとしている。

ただし、復興CM方式におけるURの役割は、東日本大震災復興特別区域法により、監督権限ならびに検査権限の実施においては公共事業発注者としての業務であったことに留意が必要と述べている。つまりURの果たした役割の一部について、事業上流部での発注者支援体制として、民間組織の活用が考えられる。

国土交通省により平成26年度から実施されている、多様な入札契約方式モデル事業¹⁵⁾の支援事例では、プロジェクト実施初期の段階で、委託支援事業者の派遣により、発注者支援事業が行われ、これにより個別事業課題と技術的な検討、さらに課題解決のための入札契約方式の検討後に事業者によるCM方式の導入がなされている。

また永島らは¹⁶⁾、地方自治体でCM方式を導入する場合は発注者支援としてアドバイザー制度の併用も必要と述べており、これらのことから、事業実施初期のみでの機能的組織の活用についても考えることができる。

これらの考え方と、4-2-3で整理分析した被災市町で実施されたURによるアトリスク型CM方式から、このプロジェクト実施体制検討時期、あるいは事業実施初期段階に導入活用する、事業上流部の発注者支援業務を行うCMRの位置付けとして、「1次CM」という概念で捉えることができると考える。

4-3-2 1次CM活用の概念

以上の考察を基に1次CMの客観的な概念を整理したもの表4-4に示す。また1次CMを活用する場合の実施体制については、前節4-1の4つのタイプいずれの場合についても1次CMを併用することが可能であると考えられる。図4-5に、P2) ヒューア型設計/施工マネジメントタイプにおいて1次CMを併用した場合と、A2) アトリスク型設計/施工マネジメントタイプにおいて1次CMを併用した場合について示す。

なお、石巻復興整備事業において¹⁷⁾活用された管理CMRの事例については、URと管理CMRのそれぞれにより、A2) タイプにおける1次CMの役割を担った形と考えられる。

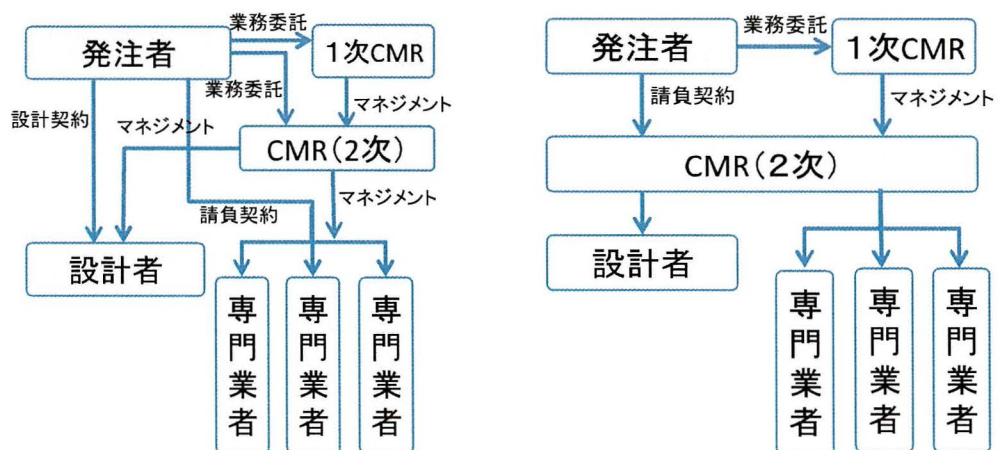
1次CMの導入時期について、発注者補完として初期の仕組み作りを担うことから、通常は2次CMに先行して導入されるものとする。また導入期間については、被災市町で実施された復興CMでは、事業実施初期段階から施工完了段階まで、URが1次CMの役割を果たしたが、発注者体制の状況、またはプロジェクト特性によって、実施初期段階のみにおいて発注者支援業務、またはアドバイザー業務を行

うための、1次CM方式の採用も考えられる。なお、前者は国交省が実施する事業促進PPPにおける事業監理業務¹⁸⁾、後者は建設コンサルタント協会による¹³⁾ CMAに相当するものと考えられる。

また1次CMタイプについては、1次CMは設計または施工責任を負わないマネジメントを担うことから、ピュア型CMと考えることができる。実際的な事業遂行における発注者補完の役割を担うCMタイプ（2次CM）について、復興CMではアットリスク型CMが採用されたが、1次CMは発注者補完という役割から事業の総合的管理を担い、2次CMは事業遂行側の発注者支援マネジメント業務を担う役割として、ピュア型CMを採用するケースも考えられる。

表 4-4 1次CMの概念表

1次CMの客観的概念	
1次CMの役割	特に上流側における発注者補完と発注者業務支援、受託事業の総合的管理
具体的業務(例)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業実施方式(仕組)決定, 実施体制構築 ・ 受託事業全般管理 ・ CMRの選定, CMR管理業務 ・ 発注関連業務
導入時期	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業実施初期段階～施工完了段階 または 事業実施初期段階から事業開始まで ※ 2次CMより先行して導入される
1次CMのタイプ	ピュア型CM
併用するCMタイプ(2次CMタイプ)	ピュア型CMまたはアットリスク型CM



P2)ピュア型設計/施工マネジメント

A2)アットリスク型設計/施工マネジメント

図 4-5 1次CMを併用した場合の実施体制例

4-4 CM タイプ検討における評価項目の整理

4-4-1 全体評価項目の整理

前節の4-2-1から4-2-3で整理した事業促進PPP、被災3県におけるピュア型CM、被災市町で実施されたURによる復興CMにおける個別の評価項目マトリックスを全体で表したものを以下表4-5評価項目全体マトリックスに示す。

上記の評価項目マトリックスについて、「ピュア型 設計+施工」は事業促進PPPより、「ピュア型 施工のみ」は被災3県におけるピュア型CMより、「アットリスク型 設計+施工」は被災市町で実施されたURによる復興CMより整理分析したものになる。

「アットリスク型 施工のみ」について、このケースは本研究における東日本大震災復興事業におけるCM方式活用事例にみられないタイプであることから、前章3-1-2で仮説として設定した評価項目のそれぞれ5つの評価項目と、事業促進PPP、被災3県によるピュア型CM、復興CMの3つのタイプにおける評価項目リストから考察を行った。また「アットリスク型 施工のみ」タイプのCM方式導入時の対象段階が設計完了後の「施工段階」であることから、設計発注・管理については、発注者経験は有りとし、設計発注支援・管理についてCMRの能力は不要、事業費積算精度については、ある程度確定とした。更に1次CMについては活用無しのケースとしたため、事業者におけるCM方式業務実績は有しているものとした。

表 4-5 評価項目全体マトリックス

事業プロジェクトの特徴	ピュア型		アットリスク型	
	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)
工期や時間要件の早期性	非常に高い	非常に高い	-	非常に高い
要する技術レベル	一般的	一般的で高度化	一般的で高度化	大型・複雑化で高度
想定される工事発注件数	通常より多い	非常に多い	通常より多い	非常に多い
関係機関・地権者との調整や合意形成	-	多い	-	非常に多い
基本計画や設計時の変更や変動性	-	多い	-	非常に高い

事業者の特徴または背景	ピュア型		1次CM活用無し	1次CM活用の場合
	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)	アットリスク型	
	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)
要する技術経験者を有するか	有している	有している	不足している	不足している
遂行に十分な技術者数を有するか	不足している	不足している	不足している	不足している
設計発注・管理経験を十分に有するか	有している	有している	十分有る	不足している
施工発注・管理経験を十分に有するか	有している	有している	不足している	不足している
CM方式の業務実績(CMR選定・CMR管理経験)を有しているか	有していない	有している	有している	有していない

CM方式導入検討時期または導入時期	ピュア型		アットリスク型	
	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)
導入検討または導入時期は、どの段階 (基本計画, 基本設計, 詳細設計, 施工)か	施工発注時	基本計画～ 施工段階	施工発注時	基本計画～ 基本設計時
導入時の事業費積算の確定(積算精度)	高い精度	ある程度確定	ある程度確定	確定は困難

CMRIに求められる業務または能力	ピュア型		アットリスク型	
	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)
設計発注支援・設計管理能力が必要か	不要	必要	不要	必要
施工発注支援・施工管理能力が必要か	必要	必要	必要	必要
設計施工一括発注支援・管理能力が必要か	不要	不要/必要	不要	不要/必要
技術レベルは高度な専門技術を要するか	一般的	専門性が必要	一般的	専門性が必要

専門業者選定上(設計業者と 施工業者)に要求されるもの	ピュア型		アットリスク型	
	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)	施工のみ	設計+施工 (分離または一括)
地元企業の採用が要件となるか	要件となる	要件となる	-	要件となる
技術レベルは高度な専門技術を要するか	一般的	高度化	一般的	高度化

4-4-2 評価項目全体マトリックスの考察

表4-5 評価項目全体マトリックスは、復興事業におけるCM方式活用事例の研究を基に、発注者側がCM方式を導入する際に検討するCMタイプと、考察した評価項目に対するそれぞれのタイプ特性を表したものである。

これによりピュア型とアットリスク型を比較した場合、事業主体である事業者が、要する技術者を有していない場合、また施工発注・管理経験を十分に有していない場合において、発注者補完の観点ではアットリスク型がより効果が期待できるものであり、加えて複雑性の高い事業についても同様にアットリスク型の効果が期待できることが分かる。

またピュア型とアットリスク型いずれの場合も、設計段階をCM方式の対象段階とするかで、事業特性や発注者特性の点で、更にCMRや専門業者に求められるものについて、明らかに差異があることが分かる。つまりCM方式の導入を検討する際は、導入を検討する時期または対象となる段階と、CM方式導入に期待する効果について明確にすることが非常に重要であることが分かる。

更に前節4-3で述べた1次CMの活用については、1次CMは発注者にCM方式導入実績がない場合のCMRの選定や管理において、特に発注者補完の役割を担うことから、1次CMを併用した場合、復興CM方式においてURにより実施されたように、事業実施体制の構築やCMRの選定業務、事業初期から施工段階における事業全般管理業務を担うなど、事業者にとってCM方式の導入をし易くする効果と、さらに効率的な実施支援を行うなど、方式導入時の効果を増すことが期待されるものであることが分かる。

以上から、前章3-1-2で仮定した5つの評価項目、1) 個別事業（プロジェクト）の特徴、2) 事業者の特徴または背景、3) CM方式導入検討時期または導入時期、4) 個別事業でCMRに求められる業務または能力、5) 個別事業において設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの、ならびに前節4-2-1から4-2-3で考察した詳細項目によるこの評価項目リストは、ピュア型とアットリスク型の特性、または施工のみの場合と設計+施工の場合、それぞれの特性を示すものとして有効であると言える。

東日本大震災復興事業という同背景において実施された事業において採用された、3つの異なるCMタイプについて比較し、「事業の特徴」、「事業主体である事業者と事業背景」、「CM方式の導入時期」、「CMR」、「受注者となる専門業者」、に着目して評価したことにより、評価項目マトリックスは、個別事業において事業者自らがCM方式導入を検討する際に、どのCMタイプを採用するか、実施体制や仕組みをどの様にデザインするのか、また特に事業者の特性や背景から、1次CM活用を検討するかについて、判断する上で目安としてなりうるものと考えられる。

4-5 研究結果のまとめ

本研究では建設産業や公共事業の課題解決策として、今後事業者がCM方式導入する場合に、その仕組みを検討する際の、客観的な目安となる考え方を明らかにすることを目的として、まずCMタイプを「ピュア型」と「アットリスク型」を基本とし、設計マネジメントを伴うものと、施工のみのもの、の4つのタイプに明確化を行った。

次に個別事業に適したCMタイプを検討する際の評価項目として、既往研究から、1) 個別事業（プロジェクト）の特徴、2) 事業者の特徴または背景、3) CM方式導入検討時期または導入時期、4) 個別事業でCMRに求められる業務または能力、5) 専門業者（設計業者と施工業者）選定上で要求されるもの、の5つの視点から検討し、さらにこれらについて、東日本大震災復興事業という同背景で実施された事業において採用された3つの異なるCM方式活用事例の調査比較により、各視点について評価項目を考察した。

これにより明確化したCMタイプの特徴と5つの視点からなる評価項目との関連付けを行なった結果、下記のことが傾向として認識できることがわかった。

- ・ 事業特性、事業者特性、CM方式導入時期、CMRに求める業務、専門業者に求める能力は、その事業に適したCMタイプを判断する目安となる。
- ・ ピュア型とアットリスク型を比較した場合、アットリスク型の方が、発注者保有技術者数や技術経験について、発注者補完の観点でより効果が期待でき、さらに高い複雑性にも同様の効果が期待できる。
- ・ CM方式を導入する際は、設計マネジメント要件を含むかによって、導入検討時期とそのタイプ選定に大きな差異を生じるため、導入検討において設計マネジメント要件は重要な意思決定要素となる。

CM方式導入にあたりその仕組みを考える目安として、上記の3点以外についても考えられることから、他の事例研究からも検討することが必要と考える。

また本研究では、発注者業務のうちより上流の発注者業務の補完的な役割を担って実施される発注者支援業務を1次CMと定義し、既往研究と東日本大震災復興事業において実施された復興CMの研究より、その位置付けと概念について整理を行い、URが果たした役割のように、事業者にCM方式導入実績がない場合において、個別事業におけるCM方式の仕組みづくりと事業運営の上で、1次CMの活用は発注者補完の点で、効果が特に期待できることがわかった。

【参考文献】

- 1) 国土交通省：CM方式活用ガイドライン，日本型CM方式の導入に向けて，平成14年2月6日
http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/1_6_bt_000215.html より
- 2) 国土交通省：事業促進PPP説明資料
- 3) 岩手県：CM業務共通仕様書
- 4) 宮城県土木部：CM業務活用ガイドライン（案），平成30年5月
- 4) 宮城県土木部：共通仕様書（建設関連業務）（CM業務），平成30年5月
- 5) 福島県土木部道路総室：福島県版CM業務円滑化ガイドライン（第1版），平成28年12月
- 6) 福島県土木部道路総室：CM業務共通仕様書
- 7) 福島県土木部 道路整備課 井戸川 伸：福島県版道路CMの取り組みに，平成28年12月5日
- 8) 国土交通省土地・建設産業局建設業課 入札制度企画指導室：東日本復興CM方式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書，平成29年3月
- 9) UR都市再生機構：復興CM方式の効果分析報告書（本編1～4，別冊資料），2018
- 10) 国土交通省 国土技術政策総合研究所：事業促進PPPの導入効果について，建設マネジメント技術 2015.7
- 11) パシフィックコンサルタンツ（株）：三陸沿岸道路 事業促進PPPの取り組みについて，平成28年12月5日
- 12) 一般社団法人 建設コンサルタンツ協会：CM方式活用の手引き（案）【改訂版】，2019.02
- 13) 西彰一 山田町震災復興事業共同企業体 山田町CMJV 工事事務所 所長：「山田町震災復興事業におけるアットリスク型CM方式の現状報告」～CMR側から見た課題と成果～，2016
- 14) 多様な入札契約方式モデル事業選定・推進委員会：多様な入札契約方式の活用に向けて，2017
- 15) 永島慈，山本幸司：公共工事へのCM方式導入における留意点に関する研究，建設マネジメント研究論文集 Vol.15，2008
- 16) 石巻市復興事業部集団移転推進課：石巻市復興整備事業におけるCM方式の活用について
- 17) 国土交通省：国土交通省直轄の事業促進PPP等に関するガイドライン（骨子）（案），平成30年11月29日

第5章 ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法

第5章では、第3章で述べた、「ソフト面のまちづくりに関する研究方法」に従って研究を行った、「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究について、その研究結果を以下に述べる。

5-1 大船渡市復興まちづくりの研究と構造分析整理

東日本大震災により壊滅的な被害を受けた被災市町村において、これまで経験したことのない復興まちづくりを進めるため、都市機能のインフラ復興、生業や賑わいの再生など、地域の事情に適した様々な取組みが進められている。本節では特に復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等を焦点に調査した結果として、まず岩手県大船渡市の事例からまちづくり会社のキャッセン大船渡について、その復興事業の概要を5-1-1に、キャッセン大船渡と地域行政ならびに関連協議会との関わりについて整理した結果を5-1-2に、キャッセン大船渡における実施事業の特徴とその手法を5-1-3に示す。

5-1-1 キャッセン大船渡の復興事業概要

大船渡市は岩手県三陸沿岸南部に位置し、古くから大船渡港を中心に水産業を基幹産業として、大船渡駅周辺地域は気仙地域の商業中心地となっていた。この大船渡駅周辺中心市街地は、東日本大震災によりJR線と駅舎の流失や、周辺家屋の8割が全壊するなど壊滅的な被害を受け、大船渡市震災復興において、この駅周辺中心市街地をどの様に復興するかが大きな課題となった。

大船渡市の復興計画では、大船渡駅周辺地区について、大船渡駅を中心とする38.8haの区画整理事業を行い、また中心市街地を東西に走るJR線を挟んだ山側を住居エリアとし、海側を商業エリアとして集積するものとした。

この大船渡駅周辺地区まちづくりにおいて、JR線の海側の商業エリア10.4haを津波復興拠点区域とし、商業・業務機能の集積を図り、東日本大震災以前にあった大船渡駅周辺中心市街地の課題解決と将来に継続した魅力あるまちづくりに取り組んでいる。大船渡駅周辺地区の復興まちづくりの概念図を、図5-1に示す。

市はこの商業エリア10.4haをキャッセン大船渡エリアと位置づけ、地域の良好な環境と価値の維持・向上を目的に、キャッセン大船渡をエリアマネジメントの推進母体とし、エリアの魅力向上や商業活性化など、住民・事業主・地権者等を主体として取り組んでいる。

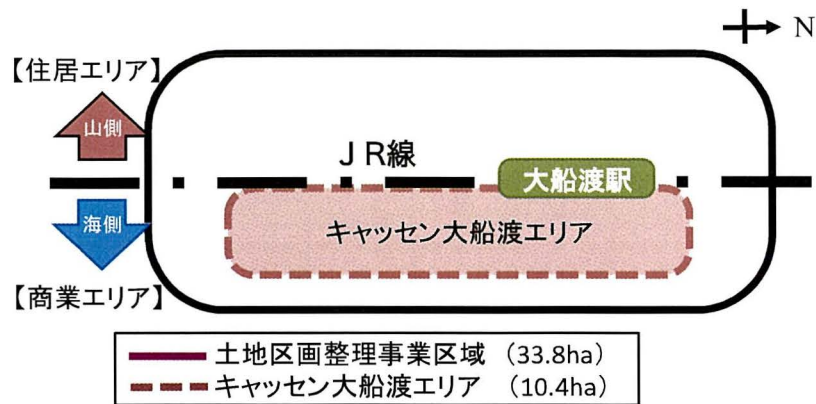


図5-1 大船渡駅周辺地区の復興まちづくり概念図

5-1-2 キャッセン大船渡と行政、関連協議会等の関り

東日本大震災のような、大災害の復興事業においては、復興まちづくりの構想やその実施方法、実施主体の検討や、その実施主体との関係機関の組織づくりや財源確保など、多くの課題の中でまちづくりを複合的かつ総合的に進める必要がある。

大船渡市復興まちづくり事例調査より、構想検討や組織形成などがどの様に進められたかを整理分析するため、キャッセン大船渡と地域行政ならびに関連協議会との関わりを事業実施経緯とともに整理することで関係性がより明確になると考え、実際の行政や関連協議会との関係について、新たに考案した関係時系列表に整理した結果を表5-1に示す。

また、整理した【大船渡市の復興まちづくりにおけるキャッセン大船渡と行政・関連協議会等の関連時系列表】では、まちづくり会社のキャッセン大船渡が設立されるまでの流れと、設立後の事業実施が行われるまでを整理するため、事業初期、事業中期、事業実践期に分類した。

この関連時系列表より、事業初期においては、大船渡市により「復興計画」策定が行われ、その後立ち上げられた「ワーキンググループ」とこれに続く「専門委員会」によって、「復興計画」に基づき復興まちづくりが議論され、まちづくり会社構想ができてきたことが分かる。

事業中期においては、大船渡駅周辺エリアマネジメントを進めるため、エリアマネジメント組織設立が決定され、この組織として官民連携となる「エリアマネジメントパートナー（以下、AMP）」がエリアマネジメントを支援する専門家として選定された。さらに商業エリアの予定借地人に商工会を加えた組織から、「官民連携まちづくり協議会」が発足された。さらに設置されたまちづくり会社設立準備室によって「キャッセン大船渡」設立のための組織づくりと、エリアマネジメント推進役として中心的役割を担うキャッセン大船渡組織リーダーの、タウンマネージャーが

選定された。

事業実践期ではキャッセン大船渡が設立され、着任したタウンマネージャーをリーダーとなり、キャッセン大船渡が行うエリアマネジメント事業詳細について具体的な手法が検討決定され、実際にエリアマネジメント事業の実施と商業施設整備が勧められた。

上記で整理した関連時系列表から、各組織とその関係構造の成立ちについて整理するため、3章の本研究方法、3-2-1 まちづくり会社についてその整理と分析方法に示した図3-5「まちづくり会社の基本関係構造」をもとに整理した、キャッセン大船渡の関係構造の時系列変化を図5-2に示す。

表5-1 大船渡市復興まちづくりにおけるキャッセン大船渡と行政・関連協議会等の関連時系列表

大船渡市	【市】	大船渡市駅周辺整備室 【官民連携まちづくり協議会】	【まちづくり会社(株)キャッセン大船渡】	大船渡市市街地整備室 都市再生機構【UR】
事業初期	H23.3.11	東日本大震災発災		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">基盤整備復興、嵩上げ工事</div> 東日本大震災特別区域法制定 大船渡市-UR パートナーシップ協定
	H23.5.12	復興計画策定委員会～10月 全7回		
	H23.10.31	【復興計画】の策定		
	H23.12.1 H24.3.1			
事業中期	H24.10～	【大船渡地区津波復興拠点整備事業まちづくりワーキンググループ】組織計5回開催（12月の第4回でまちづくり会社の要望）		
	H25年4～	【大船渡地区津波復興拠点整備事業ワーキンググループ】設立計4回開催（エリアマネジメント・行政施設・商業施設の整備事業基本計画策定）		大船渡駅周辺 CMR受託契約（東急・東洋他JV）
	H25年9～	【復興拠点整備事業専門委員会】設置		
	H25.10.18			
	H25	エリアマネジメント組織設立の決定		
	H26.3.28	「エリアマネジメントパートナー（AMP）協定」締結（大和リース）		
	H26.3.31	公募による予定借地人候補者通知		
	H26.7.31	「大船渡駅周辺地区官民連携まちづくり協議会」発足（市、予定借地人、商工会、AMP）		
	H27.3		※まちづくり協議会内にまちづくり会社設立準備室	
	H27.7		公募によりタウンマネージャー選定	
H27.12		まちづくり会社(株)キャッセン設立		
事業実践期	H28.2.9	【大船渡市まちなか再生計画】の認定		
	H28		商業施設整備を開始	
	H29.4		キャッセン商業施設オープン	
	H30	景観事前協議制度の開始 まちづくり会社のエリマネ事業計画認定		
	H31		エリマネ分担金を活用したエリマネ事業開始	

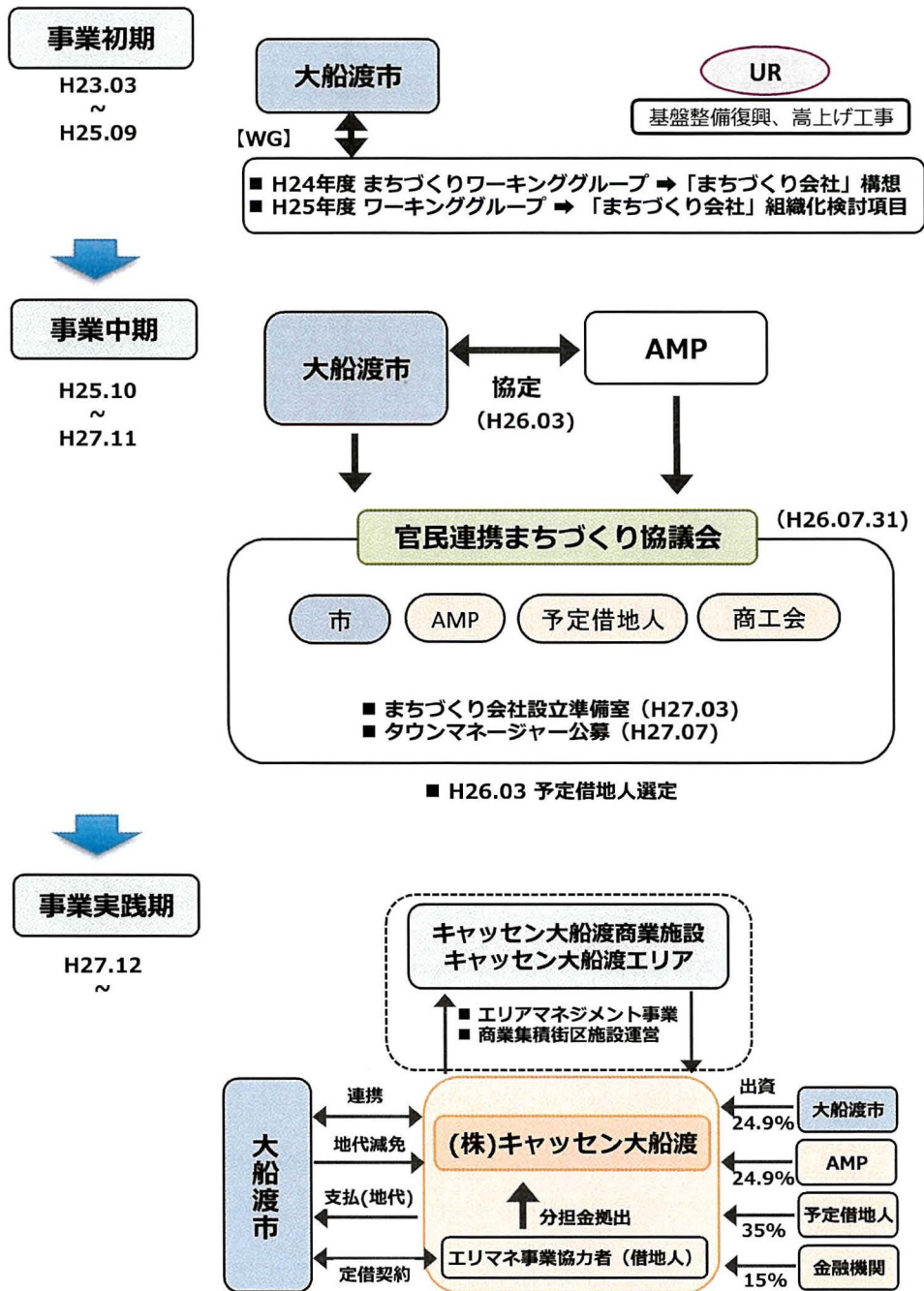


図5-2 キャッセン大船渡の関係構造図【時系列変化図】

ここで示した関係構造の時系列変化図により、事業実践期におけるまちづくり会社の組織化関係構造に至るまでには、事業初期における復興まちづくり計画から、まちづくり会社の組織化構想が作られたのち、事業中期においてまちづくり会社組織への関係機関による「協議会」によって、連携・支援する「行政機関」、出資する「出資・融資機関」、事業収益構造関係となる「事業関係者」との組織化関係構造の枠組みが作られ、事業実践期に関係構造の成立に至ったと説明することができる。

5-1-3 キャッセン大船渡のマネジメント手法と特徴

ここまで、キャッセン大船渡における事業初期から事業中期、さらに事業実践期とまちづくり会社の組織化に至る流れを明らかにしたが、このキャッセン大船渡のマネジメントと組織化において重要な手法とその特徴として以下が挙げられる。

- ① キャッセン大船渡商業エリア 10.4ha を津波復興拠点整備事業とし、市有地化をはかり事業者に土地を貸すこととした。
- ② 大船渡市が市有地の地代を減免し、借地人企業はこの通常地代との差額分をエリアマネジメント組織へ活動費として拠出し、さらに自主事業費を支出することとした。
- ③ まちづくりにおいて、官民連携による民間ノウハウ活用のため、民間企業とエリアマネジメント協定を締結し、エリアマネジメントの推進的リーダーとしてタウンマネージャーを選定した。

①の市有地方針とした理由は、大船渡市へのヒヤリングより、「当初より【新陳代謝できるまちづくり体制】という発想から市有地化方針とした。また市民より土地の買取り要望があり、区画整理事業では換地となってしまうため、買取り可能な津波復興拠点整備事業とした」ことであった。この市有地化方針によりキャッセン大船渡エリアの整備とエリアマネジメント体制が整い事業実施が可能となった。

②の市有地の借地人より活動費と自主事業費を拠出してもらった拠出金制度は、まさにキャッセン大船渡の収益構造を支える鍵となる手法である。自主事業費により、借地人自らがエリアマネジメント活動に参画する枠組みとなった。

③については、事業中期の民間企業とのエリアマネジメント協定締結によって、エリアマネジメントパートナーが、官民連携まちづくり協議会設立、協議会内でのまちづくり会社設立の枠組み作り、タウンマネージャーの必要性の認識とその選出において中心的な役割を果たした。選出されたタウンマネージャーは、拠点区域のエリアマネジメント推進役として、エリアマネジメント方針、まちづくり会社関係構築構築、まちづくり会社設立、エリアマネジメント分担金拠出の仕組み作り、商業施設整備運営について、中心的な役割を担うキーマンとなった。

これらのキャッセン大船渡におけるマネジメントと、組織化の手法とその特徴から、まちづくり会社の組織化において、関係構造の枠組みづくりと関係構造成立ま

での流れの重要性に加えて、市有地化による津波復興拠点事業としたように、実施する事業方針とその体制整備や、借地人による拠出金のように収益構造の仕組みづくりなど、組織化と事業推進において官民連携による中心的リーダー人材がいかに重要であったかが明らかである。

5-2 復興まちづくり会社活用についての比較整理

前節では、大船渡市復興まちづくりにおけるキャッセン大船渡について研究整理したが、復興まちづくりにおけるまちづくり会社活用の一般的な考え方を明らかにするため、その他の復興まちづくり研究として、宮城県女川町復興まちづくりについてを 5-2-1 に、気仙沼市復興まちづくりについてを 5-2-2 に、石巻市復興まちづくりについてを 5-2-3 に、それぞれの研究整理結果を示す。

5-2-1 女川町の復興まちづくりの研究

女川町の復興まちづくりは、東日本大震災により甚大な被害を受けた中心市街地における女川駅および駅周辺整備が求められるなか、地域マネジメントの役割を担う組織として、まちづくり会社である女川みらい創造株式会社（以下、女川みらい創造）が設立された。女川みらい創造が設立され、事業が実施されるまでの流れについて、キャッセン大船渡の研究同様に、まちづくり会社と地域行政ならびに関連協議会との関係に関連時系列表で整理し、さらに事業初期、事業中期、事業実践期に分類した結果を表 5-2 に示す。

【女川町復興まちづくりにおける女川みらい創造（株）と行政・関連協議会等の関連時系列表】から、女川町復興まちづくりにおいても、事業初期の「復興まちづくり計画」からまちづくり会社組織化構想が作られ、事業中期にはまちづくり会社組織化に係る関係機関による「中心市街地商業エリア復興協議会」が設立された。さらに「復興まちづくりデザイン会議」が設立され、これら組織での協議・検討を経て、事業実践期のまちづくり会社組織化に至ったことが分かる。

5-2-2 気仙沼市の復興まちづくりの研究

気仙沼市の復興まちづくりでは、内湾地区における商業関連産業再生を目的として、南町海岸商業施設と南町 4 区商業施設の整備事業が実施された。同市復興まちづくりの特徴は、東日本大震災前の 2008 年に中心市街地活性化基本計画に位置付けられた既存のまちづくり会社である、気仙沼地域開発株式会社が、この商業施設整備事業を担う組織として再編された点にある。

気仙沼地域開発株式会社と地域行政ならびに関連協議会との関係を時系列で整理した関連時系列表を表 5-3 に示した。この結果から、復興まちづくり協議会の設立、その後のまちづくり事業検討会とまちづくり会社設立準備会を経て、既存のまちづ

くり会社の活用再編が決定された流れが分かる。

また復興まちづくり協議会内における3部会設置時に、この3部会のサポートとして官民連携となる専門家と行政（市、県、国）による専門家チームが編成され、復興まちづくり計画の策定、まちづくり事業の検討、整備事業計画策定とその実施において、専門家チームが事業コーディネーターとして重要な役割を果たした点も、注目すべき特徴である。

5-2-3 石巻市の復興まちづくりの研究

石巻市の復興まちづくりでは、中心市街地で実施された市街地再開発事業や優良建築物等整備事業において、既存のまちづくり会社である「株式会社街づくりまんぼう」（以下、街づくりまんぼう）が中心的役割を担った。街づくりまんぼうは、2001年に中心市街地活性化基本計画のTMO認定として設立されたまちづくり会社である。石巻市では、行政関係組織に加え商店街の地権者や地元住民団体によって、関係団体の連携・調整を図る場として、「コンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会」が震災直後に設置され、街づくりまんぼうをこの協議会の事務局とする実施体制となった。街づくりまんぼうと地域行政ならびに関連協議会との関係を時系列で整理した関連時系列表を表5-3に示す。

街なか創生協議会内には専門部会が3部会編成され、合わせて気仙沼市と同様に専門家が招聘された。復興計画策定や事業検討において、この専門家らによる「チームまちづくり」が復興まちづくり構想検討支援や提案を行った。その1つが商業地の効率的土地利用実現のため、「土地所有と利用の分離」による市街地再開発事業や優良建築物等整備事業の実施である。この事業は複数街区でそれぞれ実施された。これら各事業実施主体として、利権者である地権者や街づくりまんぼう等の出資により新たなまちづくり会社が設立され、それぞれの事業実施と、共同販促や地域貢献事業などのエリアマネジメントの役割を、街づくりまんぼうと連携して果たした。

気仙沼市や石巻市の復興まちづくりでは、既存のまちづくり会社が活用された点の特徴であるが、この場合においても事業初期に設置された協議会によるまちづくり会社の組織化構想の検討を経て、事業実施時期のまちづくり会社組織化に至ったことが分かる。具体的に石巻市の市街地再開発事業の事例では、事業初期の組織化構想により、新たに設立されたまちづくり会社において、借地権の一括管理と事業全体マネジメントを行う出資者関係構造と収益構造の成立に至った。

表5-2 女川町復興まちづくりにおける女川みらい創造（株）と行政・関連協議会等の関連時系列表

	【女川町】	【協議会】	【女川みらい創造(株)】
	女川町役場 女川町産業振興課公民連携室		
	H23.3.11 東日本大震災発災		
事業初期	H23.4.19	商工会を中心に、水産・商・サービス業が一体となり 「女川町復興連絡協議会」を立ち上げる	
	H23.5	女川町復興計画策定委員会	
	H23.9	【復興計画】の策定	
	H23.10	サンマ水揚げ再開	
	H23.12		
	H24.3		
	H24.10.11		
	H25.4	災害公営住宅建設開始	
事業中期	H25.6	「女川フューチャーセンター(カマス)」開業 女川町中心市街地商業エリア復興協議会(女川商工会)	
	H25.9	「女川水産体験館」開業 【女川町復興まちづくりデザイン会議】設立	
	H26.4	産業振興課公民連携室設置	
	H26.6	「中心市街地商業エリア復興協議会」設立 (「まちなか再生計画」作成)	
	H26.12	【女川町まちなか再生計画】認定(認定第1号)	女川みらい創造(株)の設立方針決定
	H27.3	「女川駅」、「女川油ぼっぽ」オープン 「女川フューチャーセンター-Camass」オープン	
事業実践期	H27.6.14	「あがいんステーション」オープン	
	H27.10.5		女川みらい創造(株)の設立
	H27.12		「シーパルピア女川」 「まちなか交流館」開業
	H28.6		「おながわレンガみち交流連携協議会」設立
	H28.12		「地元市場はマテラス」開業
	H29.5		道路協力団体に指定される

表5-3 気仙沼市と石巻市における復興まちづくり会社と行政・関連協議会等の関連時系列表

	【気仙沼市】	【まちづくり協議会】	まちづくり会社 【気仙沼地域開発株式会社】 (既存)		【石巻市】	【まちづくり協議会】	まちづくり会社 既存まちづくり会社 【株式会社まちづくりまんぼう】 設立2001年
H23.3.11	東日本大震災発災			H23.3.11	東日本大震災発災		
H23.7	防潮堤建設検討開始			H23.12.20	コンパクトシティ石巻・街なか創生協議会 設立	協議会事務局:(株)まちづくりまんぼう	
H23.9	土地区画整理事業検討開始						
H24.3		内湾地区復興まちづくり協議会設立		H25		復興まちづくり勉強会(4回)	
H25.4		復興まちづくり協議会に運営会議と3部会設/専門家チーム (住宅、商業、公共施設観光)		H26		市街地再開発事業等情報共有会(4回)	
H25.6		南町海岸商業施設、同3地区商業施設 検討開始		H26.7			合同会社MYラボ設立
		復興まちづくり計画案の提言(4回)-地域住民・事業者へ		H26.9			株式会社あす街設立
H26.3		土地区画整理事業認可		H26.11			かわまちフロンティア株式会社設立
H27.4		【復興まちづくり計画】策定		H27.7	石巻まちなか再生計画策定		コミュニティカンパニー株式会社設立
H27.4		まちづくり事業検討会 (2008年設立の既存まちづくり会社再編決定)		H27.9			“優良建物等整備事業 中央2丁目 松川横丁” 工事完了
H27.9		まちづくり会社設立準備会設置		H28.1			市街地再開発事業 中央3丁目1番地区 工事完了
H28.4		まちづくり会社設立(気仙沼地域開発株式会社再編)		H28.9			市街地再開発事業 立町2丁目5番区 工事完了
		南町海岸商業施設、同3地区商業施設 設計・建設開始		H28.9			市街地再開発事業 中央1丁目14・15番地区 工事完了
H29.9		防潮堤建設事業完了					
H30.11.15		南町海岸商業施設、同3地区商業施設 開業					

5-3 既存市街地の地域活性化まちづくりの研究

前節まででは、復興まちづくりにおけるまちづくり会社の組織化ならびに組織化関係構造成立までの経緯分析と、復興まちづくり会社活用の特徴とその手法についての研究整理結果を示した。

本節では既存市街地において、地域特性や関係者の合意形成、財源確保や担い手不足などの課題解決のため実施されるまちづくり会社によるまちづくりを、地域活性化まちづくりとし、その実施手法と一般的概念を明らかにすることを目的とし、既存市街地の地域活性化におけるまちづくり会社の特徴・構造について整理するため、国土交通省による「まちづくり会社等の活用事例集」¹⁾（以下、まちづくり会社等の活用事例集）を中心に、前節 3-2-1 で述べた「まちづくり会社の特徴・構造分析の整理項目」（表 3-3）について更に必要項目を考察し、今回新たに考案した独自フォーマットである分析マトリックスにより、まちづくり会社の特徴・構造分析とその活用方法の整理を行った。

5-3-1 まちづくり会社特徴・構造（形態）分析方法

まちづくり会社構造とその活用方法、まちづくりの概念を整理分析するため

- ① 実施事業の「目的と特徴」
- ② まちづくり会社の「事業実施主体」
- ③ 実施事業の収益性の観点からまちづくり会社への「行政関与・時期」
- ④ まちづくり会社の「収益構造」

この4つの整理項目をもとにまちづくり会社等の活用事例集により調査を行った。この結果、まちづくり会社の特徴とその構造分析について整理するためには、上記4つの整理項目に加え、まちづくり会社の特徴と構造に影響を及ぼす項目として新たに次の7つの追加整理項目が必要であることが分かった。

- 実施事業規模によって財源確保や支援関係などの組織構造が異なってくることから「事業規模と内容」
- 委員会や協議会等活用などによるまちづくり会社設立に至る経緯
- その後のまちづくり会社組織化・関係構造に影響を及ぼすことから「まちづくり会社設立前経緯」
- 事業の進捗に伴い事業実施主体は変化する場合があることから「後期の事業実施主体」
- 中心市街地活性化法活用により、まちづくり会社が設立される場合があることから「中心市街地活性化法活用」
- 事業目的や事業主体によって出資や支援の組織構成が異なることから「出資・支援構成」

- 初期の収益構造が事業進捗によって変化する場合があることから「後期の収益構造」
- まちづくり会社が土地の所有など土地利用を伴う場合があることから「土地所有・利用形態」

これら7項目を加えた整理項目が整理分析のため必要であることが分かった。これらと当初の4項目と合わせて(a.)～(h.)として整理した項目を表5-4に示す。

表5-4 まちづくり会社特徴・構造分析の追加整理項目

	整理項目	整理項目理由
a.	主な目的と特徴	まちづくり会社が実施する事業は様々な
	事業規模と内容	事業規模によって財源確保や支援を含む組織構造が異なる
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用など)	その後のまちづくり会社組織化や関係構造への影響性
c.	事業実施主体(初期)	まちづくり会社を組織する際の主体の重要性
	事業実施主体(後期)	事業の進捗に伴い事業主体が変化する場合
d.	中心市街地活性化法活用	中心市街地活性化法活用でまちづくり会社が設立の場合
e.	出資・支援構成	事業目的や事業主体によって出資・支援構成が異なる
f.	行政関与・時期	実施事業の収益性が不可欠
g.	収益構造(初期)	実施事業の収益性が不可欠
	収益構造(後期)	収益構造が事業進捗に伴い収益構造が変化する場合
h.	土地所有・利用形態	まちづくり会社が土地の所有など土地利用を伴う場合

またまちづくり会社等の活用事例集では、まちづくり会社の主な活動・整備事業内容が「ハード」か「ソフト」かのそれぞれに対して、施設整備、施設管理運営、サービス(役務)の提供の3つに大分類とした上で、具体的な事業内容に沿ってまちづくり会社を10種類に分類して整理している。この類型化を表5-5に示す。

まちづくり会社の特徴とその構造分析の整理において、実際の調査では、まちづくり会社等の活用事例集内の事例のほか、類型1に「高松丸亀町まちづくり(株)」の事例を²⁾³⁾⁴⁾、また類型5に「いきいき唐津(株)」⁵⁾、の事例を加えた29の事例について整理した。これら調査したまちづくり会社等の団体名を表5-6に示した。

表5-5 まちづくり会社等の主な活動種別の類型化

大分類		No.	中分類
ハード	施設整備	1	施設整備事業
	施設管理運営	2	公共公益施設の活用・管理運営事業
		3	民間施設の管理運営事業
		4	地域交通サービス関連事業
ソフト	サービス(役務)の提供	5	店舗運営事業(直営)
		6	イベント企画・運営事業
		7	情報発信・提供・広告事業
		8	人材育成・中間支援事業
		9	地域づくり・まちづくり関連事業
		10	その他事業

(国土交通省「まちづくり会社等の活動事例集」より)

表5-6 活用事例集より調査したまちづくり会社等

No.	中分類	まちづくり会社等
1	施設整備事業	(株)飯田まちづくりカンパニー 台町TMC(株) 高松丸亀町まちづくり(株)
2	公共公益施設の活用・管理運営事業	札幌大通まちづくり会社 (株)TMO尼崎 高槻都市開発(株) 札幌駅前通まちづくり(株) (株)まちづくり大津 (一社)丸の内パブリックスペースマネジメント NPO法人KAOの会
3	民間施設の管理運営事業	豊田まちづくり(株) 新長田まちづくり(株) かけがわ街づくり(株)
4	地域交通サービス関連事業	緑井街づくり(株) (株)金沢商業活性化センター (株)まちづくり三鷹
5	店舗運営事業(直営)	(株)まちづくり長野 (株)雪華 (株)黒壁 いきいき唐津(株)
6	イベント企画・運営事業	NPO法人大丸有エリアマネジメント協会
7	情報発信・提供・広告事業	(株)神戸ながたTMO (株)まちづくり松山
8	人材育成・中間支援事業	長浜まちづくり(株) プラットフォームサービス(株) 財団法人世田谷トラストまちづくり
9	地域づくり・まちづくり関連事業	秋葉原タウンマネジメント(株) 一般社団法人横浜皆とみらい21 NPOいんしゅう鹿野まちづくり協議会

5-3-2 まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス

まちづくり会社の特徴と構造を明確に整理分析するために、それぞれのまちづくり会社活用等事例について、特徴・構造に関する整理項目 (a.) ~ (h.) (表 5-4) に沿って、今回考案した独自フォーマットである「まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス」に整理した。さらにこれらの整理結果を 10 種の活動類型別にまとめたものを表 5-7 に示す (活動類型毎の「まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス」は、それぞれ【補足資料】の通り)。これにより、活動類型ごとの特徴と、さらに共通する流れについて以下の通り明らかとなった。

整理項目 (a.) ~ (h.) について、まず事業目的とその規模を含む事業内容 (a.) によって、その後に設立されるまちづくり会社の組織化と、特徴・関係構造が左右されるということが分かった。また事業の公共性の度合い、施設整備事業規模の大小、主とする事業が施設整備の場合なのか運営管理の場合か、あるいはエリアマネジメントの場合なのか、などによって事業主体構成 (c.) や、中心市街地活性化法活用の有無 (d.)、出資者や支援者構成 (e.)、行政関与時期とその割合 (f.)、収益構造 (事業スキーム) (g.)、土地所有や利用形態 (h.) において、それぞれに個別の特徴が見られることがわかった。

これに対し、まちづくり会社等が設立される経緯 (b.) では、事業目的・規模・内容に関係せず、ほとんどの事例において、専門委員会や協議会が活用されており、この段階において (c.) ~ (h.) がそれぞれ検討され方針決定されており、組織化関係構造の枠組みが作り出されていると言うことができ、つまり組織化関係構造の枠組み作りは、このまちづくり会社等が設立される経緯 (b.) において行われ、これがまちづくり会社組織化の構想検討される時期と考えることができる。

また、中心市街地活性化法が活用される場合 (d.) においても、中心市街地活性化計画策定ならびに認定等がこの設立前経緯 (b.) でなされていること、既存のまちづくり会社組織を活用または再編する場合においても、この設立前経緯の段階でその方向性が決定されることは、まちづくり会社組織化関係構造の枠組みが作りにおいて、特筆すべき重要な要素と考えることができる。

表5-7 まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス

施設分類/整理項目	ハード整備が目的		ソフト整備が目的						
	施設整備型(類型1)	施設管理運営型(類型2)	民間施設管理運営事業(類型3)	地域交通サービス事業(類型4)	店舗運営事業(類型5)	イベント・企画運営事業(類型6)	情報発信提供・広告事業(類型7)	人材育成・中間支援事業(類型8)	地域・まちづくり関連事業(類型9)
a. 主な目的と特徴	地域の活性化のため、主に再開発による施設整備を目的とし、商業施設・住宅・福祉施設・駐車場・街路等の整備と、そのエリアマネジメントを行うもの	地域活性化を目的とする。'エリアマネジメント'事業や、施設運営管理事業が中心	民間施設の再生や活性化を目的とする。民間施設の再開発や施設整備と運営管理。	地域活性化を目的と、地域交通サービス活用を中心とした、運営管理事業	地域活性化を目的に、既存施設の保存活用による。施設・店舗運営事業、直轄事業	地域活性化を目的に、エリアマネジメントとしてのイベントの企画運営事業	商店街を中心とした地域活性化のための、情報発信事業	まちづくりを目的とした、エリアマネジメント、事業調整・支援	地域とまちづくりを目的とした、環境・衛生・景観整備、治安維持。
事業規模と内容	主に再開発や施設整備を目的とすることから、大規模な整備事業を伴い、事業期間も5〜10年、またはそれ以上の長期となる	駅前広場や商店街、公園などの公共エリアを活用した事業、駐車場・駐輪場などの施設運営管理、広告事業など	駅前ビルや複合施設の再開発、施設運営管理	バス運行事業、駐車場・駐輪場運営管理、施設管理事業	商業施設運営管理事業、店舗直営事業、駐車場運営管理事業	まちづくりイベント企画・運営、セミナー事業	まちづくりにおける情報発信事業、イベント企画事業	駐車場管理運営、事業調査支援、起業支援、遊休不動産活用支援、助成金支援	まちづくり調整事業、環境対策・清掃事業、治安維持事業、広告・プロモーション事業、駐車・駐輪場対策事業、まち並み景観向上事業、施設管理事業
b. まちづくり会社設立前経緯(委員会・協議会等活用)	大規模かつ複雑なスキームの検討を伴い、①事業企画時に専門委員会や協議会設立検討②これにより基本計画を策定、実施への時系列的な実施計画が定められる	事業目的の公共性が高いことから、まちづくり協議会や中心市街地活性化協議会、TMO設立推進委員会を経て設立される	①民間施設の再生を、中活法活用によるTMO認定を経る ②第三セクターによる再開発実施を目指し、準備組織の設立を経る	中活法活用の有無に関わらず、協議会の設立を経て、事業計画が策定される	①既存施設の保存活用のため、既存施設を取得し組織の設立検討 ②その組織設立を目的とするまちづくり委員会設立を経る	地権者や地域民間による協議会設立を経る	商店街を中心に、まちづくりのための情報発信 ①中心市街地活性化基本計画を経て設立 ②従来からの商店街組織の連携を端として、まちづくり会社が設立される	支援事業等を中心とし、①既存のまちづくり組織が存在し、この継承または支援する目的で設立 ②既存施設の再生など、既存施設を活用したまちづくり支援組織として設立	①中心地区の新たな整備事業に伴う地域づくりを目的とし、整備事業に合わせて第三セクター設立 ②官が行うまち並み整備事業に、地域住民組織として参画のために設立
c. 事業実施主体(初期)	①初期の段階は地域衰退を憂慮する商店街関係の民間が主体となる ②対象地域が広範囲かつ、関係組織・調整機関が多く、初期の段階では官主体とならない	①事業目的の公共性、公共エリアを活用する事業が多く、初期段階で官の関与が多くみられる ②事業主体は民間となる	民間施設再生を官民連携を方針として、官主導で実施	民間主体と官主体の両方のケースがみられる	既存施設の保存活用を目的とする民間が主体となる。	①整備施設活用によるエリアマネジメントを目的とする民間が主体となる ②ソフト面のまちづくり活動へ、個人が参加し易く、行政が支援し易い組織となっている	商店街が主体となり、公共性や地域連携の必要性から、商工会、官、企業、金融と連携した体制	①事業目的や内容の公共性が高い場合、既存組織の公共性が高い場合は、官が主体となる ②民間主体による場合は、そのノウハウを活用	①「新たな中心地域整備に伴う地域づくりを目的とするため、整備事業による第三セクターとなる ②民間主体とする組織もみられる
c. 事業実施主体(後期)	①事業基本計画決定後、実施段階から官が関与 ②民間主体から官主体に変わることはいない	事業初期から継続して、官と連携して事業が行われる	事業初期から継続して、官と連携して事業が行われる	公共性の高い交通サービスが活用されるため、事業初期から継続して、官と連携して事業が行われる	施設または不動産の取得を伴うことから、事業初期から継続して、官と連携して事業が行われる				
d. 中心市街地活性化法活用	再開発や施設整備を伴うことから、中心市街地活性化法が活用される	施設整備を伴う場合は、中活法活用が見られる	施設整備を伴う場合は、中活法活用が見られる	中活法活用する場合と活用しない場合と両方みられる	中活法活用する場合と活用しない場合と両方みられる	中活法活用なし	まちづくりを目的として中活法が活用される	支援事業等を中心とすることから、中活法が活用されない場合が多い	中活法の活用なし
e. 出資・支援構成	事業実施決定に官が主体的に関与しない範囲で出資	①初期からの連携を目的とする範囲で官出資。 ②民間主体で、官出資を伴わないケースもある	官を主体とするため、官の高い出資比率	民間主体が官主体かにより、出資比率は異なる	初期からの連携また、事業支援を目的とする範囲で初期から官出資。	官出資は伴わないが、当初より官との連携・支援を伴う	民間が主体となる事業性により官出資比率は低い	事業目的が公共支援となることから、官出資比率、または支援比率が高い	出資比率の高い官主体による第三セクターと、民間主体とする組織の双方がみられる
f. 行政関与・時期	事業実施予算の観点から補助金は重要な要素となり、予算計画時に官の関与が求められる		事業初期から官が主体的に関与	公共性の高い交通サービスが活用されるため、事業初期から継続して官関与			当初より官との連携・支援を伴う	事業目的が公共支援となることから、当初より官が連携関与	中心地区の新たな整備事業を伴う、地域づくりを目的とすることから、設立当初より関与・連携する
g. 収益構造(初期)	整備施設による賃貸収入	施設利用料、広告収入、指定管理、賃貸収入							
g. 収益構造(後期)	主体となる収益構造確立後、住宅分譲や、直営施設運営を実施	初期から対象施設やエリアが確定しており、収益構造に大きな変化は見られない	賃貸収入、駐車場利用料、直営店収入	指定管理型、運行・利用収益、賃貸収入	直営店収入、賃貸収入	協賛金・会費収入 参加料収入	広告料収入 事業委託収入	駐車場利用料収入 調査支援料収入 講師派遣料収入 施設賃貸収入 出捐金、補助金 事業委託費	直営事業収入、広告料、テナント・診療、施設利用料、駐輪場賃料、助成金
h. 土地所有・利用形態	定期借地権方式、等価交換方式の活用	土地所有を伴わない公共施設またはエリアの利用許可を活用	不動産取得、サブリース、土地借地など複合的	①交通サービス活用では土地所有形態はなし ②再開発を伴う場合は施設床取得	不動産取得、定期借地権活用	土地所有形態なし	土地所有形態なし	土地所有形態なし	まちづくり会社として土地所有形態はなし。道路・エリア利用許可取得

5-3-3 まちづくり会社基本関係構造と組織化の流れ

前節の 3-2-1 で述べた通り、まちづくり会社の関係構造を考える場合、まちづくり会社を組織する際の関係機関は、実施事業の公益性から、まちづくり会社へ支援または連携する行政機関、実施事業の財源確保として出資または融資する民間投資機関や金融機関、事業実施対象者あるいは収益構造関係者の3つの組織となり、この関係概念がまちづくり会社基本関係構造となる（図 3-5）。

この組織関係概念であるまちづくり会社基本関係構造に対し、前節 5-3-1 で示した、まちづくり会社の特徴・構造に関する整理項目（a.）～（h.）（表 5-4）を照らし合わせてみると、まちづくり会社の基本関係構造とその組織化の流れは、図 5-3 に示す様になると考えることができる。

つまり前述のまちづくり会社特徴・構造分析マトリックで示した、まちづくり会社等が設立される経緯（b.）において、組織化関係構造の枠組み作りとなる（c.）～（h.）を決定することは、まさに組織関係者構成や組織関係者間の関係要因、収益構造や収益関係を決定することとなり、図 5-3 に示すまちづくり会社の基本関係構造を成立させることであると説明することができる。

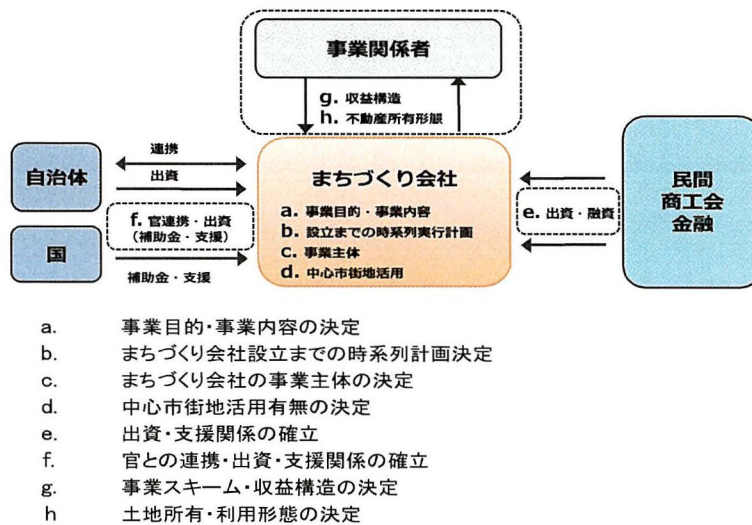


図 5-3 まちづくり会社基本関係構造と組織化の流れ

5-4 復興まちづくり・地域活性化まちづくり研究

前節 5-1 から 5-3 を通して、ソフト面のまちづくりにおいてまちづくり会社を活用する場合、まちづくり会社組織化構想から組織化にかかわる関係機関による「協議会等」での協議・決定を経て、まちづくり会社組織化関係構造成立に至るまでの流れを説明した。これらをもとに、復興まちづくりの手法についての整理、さらに協議会形成と協議会の役割、地域行政関与の考え方、まちづくりにおける中心的推進者の役割について考察し、復興まちづくり及び地域活性化まちづくりの手法について整理する。

5-4-1 復興まちづくり会社特徴・構造分析

前節 5-1 と 5-2 において、地域行政ならびに関連協議会との関わりを時系列で整理分析した復興まちづくり会社について、前節 5-3 と同様に、まちづくり会社組織化関係構造の成立に至るまでの整理項目 (a.) ～ (h.) にしたがって、特徴と構造について特徴・構造分析マトリックスに整理をした結果を表 5-8 に示す。

表 5-8 では、まちづくり会社のキャッセン大船渡、女川みらい創造、気仙沼地域開発、まちづくりまんぼう、について整理した。またそれぞれのまちづくり会社設立背景の確認のため、整理項目には「まちづくり会社設立背景」を加えた。

この復興まちづくり会社特徴・構造分析マトリックスから、前節 5-3 において、地域活性化まちづくり会社について整理した結果から明らかになったことと同様に、復興まちづくり会社においても、まちづくり会社組織化構想検討時期であるまちづくり会社等が設立される経緯 (b.) に (c.) ～ (h.) それぞれが検討・方針決定され、組織化関係構造の枠組みが作り出されているということが明らかとなった。

また前節 5-1 と 5-2 で復興まちづくり会社と地域行政ならびに関連協議会との関連時系列表で整理した結果 (表 5-1, 5-2, 5-3) から述べた、事業初期の「復興まちづくり計画」を基にまちづくり会社組織化構想が成され、事業中期のまちづくり会社組織化にかかわる関係機関による「協議会等」(以下、協議会等)を経て、事業実践期のまちづくり会社組織化の枠組み作りと、組織化関係構造の成立に至ったということについても、この復興まちづくり会社特徴・構造分析マトリックスから同様に説明できることが分かった。

表5-8 復興まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス

団体名/整理項目		復興まちづくり会社			
		【大船渡市】 (株)キャッセン大船渡	【女川市】 女川みらい創造(株)	【気仙沼市】 気仙沼地域開発(株)	【石巻市】 (株)街づくりまんぼう
	まちづくり会社設立背景	市・予定借地人などにより、H26.7 設立の官民連携協議会内において、大船渡駅周辺地区商業エリアのエリアマネジメント組織として、設立が検討された	復興まちづくりデザイン会議内構想の、女川駅前テナント型商店街の管理・運営・イベント運営など地域マネジメント組織として設立	ウオーターフロントの賑わい創出、土地区画整理後の建物再建促進、海と町をつなぐ回遊性創出と観光戦略から、まちづくり事業の担い手として、まちづくり会社が求められた	・まちづくりまんぼうは、中活化基本計画のTMO認定として2001年に設立された ・震災後、専門家とともに復興まちづくりの中心的位置付けとなる
a.	主な目的と特徴	H26.7 設立の官民連携協議会により大船渡駅周辺地区商業エリアのエリアマネジメント組織	テナント型商店街や周辺駐車場の管理・メンテナンス、イベント運営、地域のマネジメント。土地と建物所有分離で、流動性を確保し、(シャッター街を作らない)	南町海岸商業施設と南町4区商業施設を整備事業の担う目的で、既存のまちづくり会社の体制が再編された。	既存のまちづくり会社を中心として、復興まちづくりのエリアマネジメント。既存会社から4つの新しいまちづくり会社へ出資
	事業規模と事業内容	大船渡駅周辺商業エリアのうち津波復興拠点地区 '10.4ha	女川駅から海に向かうメインストリート沿いの商店街(2,300m ²)の管理運営 地域マネジメント	南町海岸商業施設と南町3区商業施設整備(約2,500m ²) 施設管理・企画・運営、駐車場整備。管理	(震災前)マンガ館運営・空き店舗事業 (震災後)新たに設立まちづくり会社へ出資 共同販売事業、地域貢献事業展開 コンバクトシティ石巻・街なか創生協議事務局
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用など)	H23 復興計画策定委員会 (市/団体/住民/学識) H24 拠点整備事業ワーキンググループ (市/団体/住民/学識) H26 官民連携まちづくり協議会	H23 商工会、水産・商・サービス業が一体で「女川町復興連絡協議会」を設立 H23 女川町復興計画策定 H25 女川町復興まちづくりデザイン会議設立 H26 「まちなか再生計画。認定第一号 H27 「女川未来想像(株)設立	H24 内湾地区復興まちづくり協議会」を設立 H27 復興まちづくり計画策定 H27 まちづくり事業検討会(まちづくり会社構想) H27 まちづくり会社設立準備会設置 H28 「気仙沼地域開発株式会社」設立(再編)	H23 コンバクトシティ石巻・街なか創生協議会設立 (街並み・事業推進・ライフスタイルブランド化部会) H26 合同会社MYラボ(新規出店・移住促進) H26 (株)あす街(不動産管理) H26 かわまちフロンティア(株)(不動産管理) H27 コミュニティカンパニー株式会社(不動産管理)
c.	事業主体(初期)	H27 まちづくり会社設立 資本金 3,000万円 市/民間/予定借地人/金融機関	H27 まちづくり会社設立 資本金 1000万円 商工会/町/魚市場組合/観光協会 /まちづくり女川合同会社	H28 まちづくり会社設立 資本金 1020万円 市/気仙沼地域開発株式会社	H13 まちづくり会社設立 資本金 6,000万円 石ノ森マンガ館指定管理者
	事業主体(後期)				
d.	中心市街地活性化法活用	ナシ	ナシ	既存まちづくり会社 H20 中心市街地活性化計画	H11 中心市街地活性化基本計画
e.	出資・支援構成	大船渡市24.9%/民間24.9% /予定借地人35%/金融15%	女川町 24%/ 商工会26%/魚市場組合20%/ 観光協会20%/まちづくり女川合同会社10%	気仙沼市 2%/ 気仙沼地域開発株式会社 98% (民間、商工会構成)	石巻市50%/民間50%
f.	官関与・時期	H23 復興計画策定時より～ 補助金	H23 復興計画策定時より～ 補助金	H27 設立準備当初より	H13 設立時より 公募による50%の民間投資 官より独立した組織
g.	収益構造(初期)	商業施設整備 賃貸収入 借地人分担金拠出	商業施設整備 賃貸収入、イベント事業	(震災前)	(震災前)指定管理、グッズ・マンガ物販 カフェ事業、広告収入、マンガビジネス 駐車場事業、空き店舗事業、イベント事業
	収益構造(後期)			(震災以後)商業施設整備、直営事業 賃貸収入、駐車場事業、イベント事業	(震災以後)復興再開発に関わる新たな まちづくり会社への出資
h.	土地所有・利用形態	定置借地権(所有権・利用権分離)	定置借地権(所有権・利用権分離)	土地所有(取得)地の借地 借地、市有地の利用	市有地利用

5-4-2 まちづくり協議会等の形成とその役割

これまで、まちづくり会社の組織化の枠組み作り、組織化関係構造成立までの流れについて述べたが、まちづくり会社等が設立される経緯 (b.) における、「協議会等」の形成とその役割について考える必要がある。

復興まちづくりや既存市街地の地域活性化まちづくりにおける事例調査から、官民連携まちづくり協議会や、復興連携協議会、復興まちづくりデザイン会議、街なか創生協議会、など様々な協議会等が設立され、この協議会等がまちづくり会社組織化構想検討に重要な役割を果たしてきたことを述べてきたが、この協議会等の設置において共通して明らかとなったことは、協議会等がまちづくり会社組織化にかかわる関係機関、つまり基本関係構造を成す構成機関によって構成されている点である。これは、協議会等において先にのべた整理項目 (a.) を含む (c.) ~ (h.) が検討され、これにより地域行政の支援・関与、出資・支援構成、収益構造が決定されるため、基本関係構造を成す構成組織によって協議会等が構成される必要があるためと考えられる。

またこれらに加え協議会等では事業実施までの実施計画が議論されることとなる。前節 5-1 と 5-2 で整理した復興まちづくりにおけるまちづくり会社と行政・関連協議会等の関連時系列表 (表 5-1, 5-2, 5-3) が示す通り、事業中期から事業実践期に至るまでの事業実施の流れについても、協議会等で検討がなされており、事業実施の工程検討も協議会等の非常に重要な役割であると考えることができる。

5-4-3 行政関与の時期と割合、事業目的と主体

本研究の調査において、まちづくり会社の組織化には、地域行政が何らかの形で必ず関わっていた。これは、事業目的のまちづくり要素が特に高いものであること、さらに事業における財源確保と収益構造確立の観点から、地域行政とまちづくり会社との連携、あるいはまちづくり会社へ地域行政の支援が必要であるためということができ、これが前節 3-2-1 のまちづくり会社基本関係構造 (図 3-5) で示すように、地域行政がまちづくり会社との基本関係機関となると考えられる理由である。このことから地域行政がまちづくり会社へどの様に関与するかを検討することは、まちづくりの手法を考える上で非常に重要である。

実際にまちづくり会社への地域行政の関わり方は、前節 5-3 「まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス」 (表 5-7) に示される通り、その関与の時期や出資比率は様々であり、まちづくり会社が実施する事業目的によって、まちづくり会社を設立する事業主体が民間主体か行政主体かによって、あるいは事業への地域行政連携支援の重要性の度合いによって、その特徴と傾向が見られた。例えば、事業目的の公共性が高い場合は行政関与の時期が早く、出資比率も高い傾向がある。また事業主体が民間主体である場合は事業主体が行政である場合に比べて、地域行政の関与時期は遅く、行政の出資比率は低い傾向となった。

これらのことからまちづくり会社を活用する場合、その事業目的あるいはまちづくり会社を設置する事業主体構成に沿って、まちづくり会社組織化の中でどの様に地域行政と連携し、如何に支援関係を構築するかについて、事業の立ち上げ初期のまちづくり会社等が設立される経緯（b.）の協議会等で検討決定すること、あるいは協議会等の設立前において、事業主体と地域行政間で十分な検討や協議がなされることが、まちづくり事業を成功させる上で非常に重要な鍵となるということが出来る。

5-4-4 事業推進の中心的リーダーと官民連携

復興まちづくりと地域活性化におけるまちづくりの調査結果から、中心的リーダーや官民連携となる専門家チームが、まちづくり事業を推進する上で、あるいは事業計画の検討や事業構想立案時のアドバイザーとして、重要な役割を果たしたと考えられる事例が多く見られた。実際に復興まちづくりでは調査した全ての事例において、地域活性化まちづくりでは、複数の調査事例において見られた。

復興まちづくりの事例では、前節 5-1 と 5-2 の復興まちづくり会社と地域行政ならびに関連協議会等の関連時系列（表 5-1、5-2、5-3）に示した通り、キャッセン大船渡においては官民連携となった「AMP」とエリアマネジメント推進リーダーの「タウンマネージャー」が、女川町では「復興まちづくりデザイン会議」メンバーが、気仙沼市では協議会内の「専門家チーム」が、石巻市復興においては「チームまちづくり」が、この復興まちづくり事業推進における中心的なリーダーであった。

さらにこれらの中心的リーダーや専門家チームに共通して見られた特徴が、実際に復興まちづくりに関わった時期が「協議会等」設立時、もしくは設立直前後であった点である。これはまちづくり会社等が設立される経緯（b.）時期の協議会等の中で、中心的リーダーや専門家チームが、まちづくり会社組織化構想検討と組織化関係構造の枠組みが作りにおいて、中心的かつアドバイザーとして重要な役割を担ったためだと言うことができる。

これらのことから、復興まちづくりや地域活性化まちづくりを成し遂げる上で、中心的リーダーまたは専門家チームによる官民連携や、民間による専門的知識やノウハウを活用することは、有効かつ重要な1つの手法となり得ると考える。

5-4-5 まちづくり会社構造の整理

まちづくり会社関係構造について、前節 5-1-2 ではキャッセン大船渡関係構造の時系列変化（図 5-2）と、前節 5-3-3 ではまちづくり会社基本関係構造と組織化の流れ（図 5-3）から、関係構造の形成過程について述べた。ここではさらにまちづくり会社関係構造について整理するため、まちづく会社基本関係構造と組織化の流れ（図 5-3）と、キャッセン大船渡の関係構造図（図 5-2-加筆）を比較整理し

たものを図5-4に示した。

右側の図5-2-加筆は、大船渡市復興まちづくり事業中期に形成されたまちづくり会社キャッセン大船渡の関係構造について、前節5-3で示したまちづくり会社の特徴・構造分析の追加整理項目（表5-4）の（c.）～（h.）を当てはめたものである。

これと左側の図5-3のまちづく会社基本関係構造と組織化の流れとの比較から、まちづくり会社組織化構想の検討時期の、まちづくり会社等が設立される経緯（b.）において組織化関係構造の枠組み作りをするために、まちづくり会社の特徴・構造分析の追加整理項目の（c.）～（h.）が検討決定され、その後に形成されたまちづくり会社の関係構造（図5-3）が、まさにキャッセン大船渡関係構造（図5-2-加筆）となっていること分かる。このことから、前節5-3-1で示した表5-4のまちづくり会社の特徴・構造分析の整理項目は、まちづくり会社の組織化関係構造の枠組み作りとその形成のために必要な決定項目であると説明することができることが分かった。

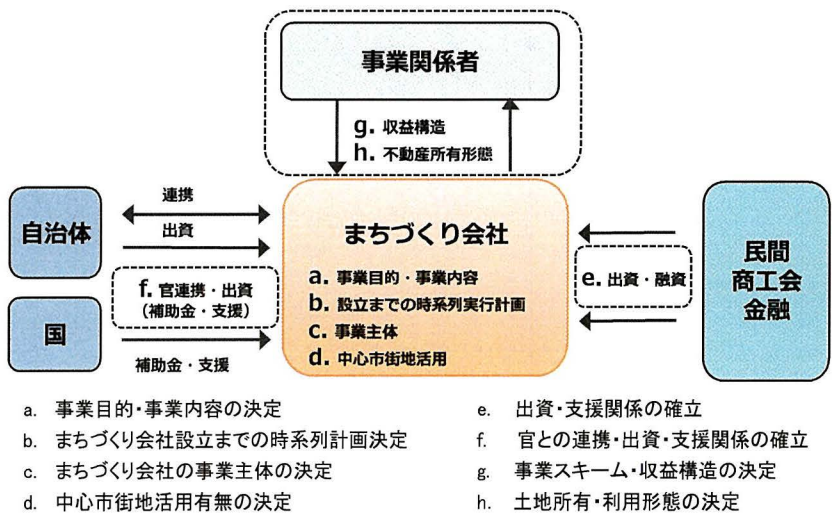


図 5-3

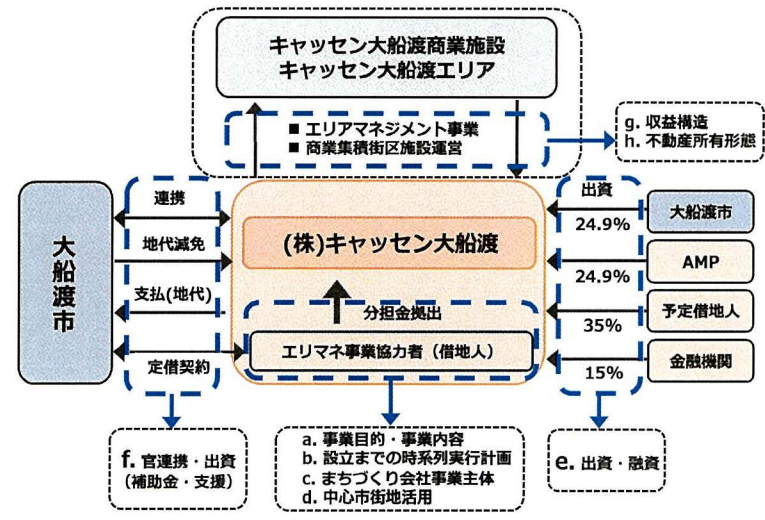


図 5-2 (加筆)

図 5-4 まちづくり会社基本関係構造および組織化の流れとキャッセン大船渡の関係構造図の比較整理

5-4 研究成果のまとめ

本研究では、我が国において複雑な難題を多く抱える困難な復興まちづくりと既存市街地における地域活性化まちづくりを、今後どのように実現するのかその課題解決策として、特に生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるまちづくりにおいて、まちづくり会社を活用する際の一般的な考え方を明らかにすることを目的とした。復興まちづくりについて、実際に東日本大震災復興まちづくりの事例として岩手県大船渡市、宮城県の女川町、気仙沼市、石巻市について整理分析し、さらに既存市街地の地域活性化まちづくりについて、まちづくり会社の活用事例研究から、地域活性化におけるまちづくり会社の構造分析を行った。これらから復興まちづくりと地域活性化まちづくりにおけるまちづくり会社の構造を中心に、まちづくり会社活用方法の一般的概念として整理分析を以下の通り行った。

復興まちづくりの事例研究では、まちづくり会社と地域行政ならびに関係協議会との関係について、事業初期からまちづくり会社が形成される事業実施期までの流れを、新たに考案した関係時系列表に示すことにより、キャッセン大船渡において、まちづくり会社組織化に関与する関係機関による「協議会」によって、まちづくり会社と「行政機関」、「出資・融資機関」、「事業関係者」との組織化関係構造の枠組みが作られる関係構造成立までの一連の流れが明らかとなった。

既存市街地の地域活性化まちづくりの研究においては、まちづくり会社の特徴とその構造分析として、事例調査から考察した8つの整理項目と、まちづくり会社の主な活動種別分類による、今回考案した独自フォーマットであるまちづくり会社特徴・構造分析マトリックスを用いて整理分析を行い、さらにこの8つの整理項目について、まちづくり会社の基本関係構造とその組織化の流れとの関連付け整理を行った。

これらの結果から、まちづくり会社等が設立される経緯において、専門委員会や協議会等の活用により「事業実施主体」、「中心市街地活性化法の活用」、「出資・支援構成」、「行政関与・時期」、「収益構造」、「土地所有・利用形態」がまちづくり会社組織化構想として検討・方針決定され、組織化関係構造の枠組み作りとその関係構造の形成がなされること、8つの「整理項目」はまちづくり会社の組織化関係構造の枠組み作りをするための「決定項目」と成りえることが明らかとなった。

さらに本研究では、復興まちづくりと地域活性化まちづくりについて、まちづくり会社等が設立される経緯において活用される「協議会等」の形成とその役割、地域行政関与の考え方、まちづくりにおける中心的推進者の役割について整理した。この結果、以下の通り協議会等の活用と地域行政の関与、更にまちづくりを実施する上での中心的推進者の役割が、復興まちづくりと地域活性化まちづくりを実施する際の重要な鍵となることが分かった。

協議会等は、まちづくり会社組織化にかかわる関係機関によって構成され、この協議会等においてまちづくり会社への地域行政の支援と関与、出資支援機関、実施

事業の収益構造についての検討と決定がなされ、さらに事業中期から事業実践期に至るまでの事業実施計画が議論されていることが事例研究の整理結果から明らかとなった。

まちづくり会社への地域行政の関与について、事業目的はまちづくり要素が高いものであることと、事業における財源確保と収益構造確立の必要性という観点から、地域行政とまちづくり会社との連携、あるいはまちづくり会社への地域行政の支援は必要不可欠となる。このため事業目的の公共性の度合いやまちづくり会社を設置する事業主体の構成によって、まちづくり会社組織化の中でどの様に地域行政と連携し、また支援関係を構築するかについて、協議会等あるいは事業初期において事業主体と地域行政間で十分な検討協議がなされることが、まちづくり事業を成功させる上で重要であることが分かった。

復興まちづくりの事例では、中心的リーダーや専門家チームが「協議会等」設立時もしくは設立前後から関与し、まちづくりの事業方針の決定と事業実施体制整備、さらにまちづくり会社組織化構想の検討と組織化関係構造の枠組みづくり、事業の収益構造の仕組みづくりにおいて、中心的にあるいはアドバイザーとしてその重要な役割を担っていた。まちづくり会社を活用したまちづくりを進める上で、中心的リーダーや専門家チームによる官民連携や、民間による専門的知識とそのノウハウを活用することは、有効な1つの手法となり得ると考える。

以上より、まちづくりにおけるまちづくり会社活用方法の一般的概念として、まちづくり事業の目的を明確にした上で、事業実施主体と地域行政間での十分な検討協議を経て、組織化関係構造の枠組み作りをするための「整理項目」が検討決定されること、さらに協議会等の有効な活用と中心的リーダーや専門家チームによる官民連携や、民間による専門的知識とそのノウハウを、事業実施の初期段階から有効活用することが重要な要素であると考えられることができる。

【参考文献】

- 1) 国土交通省都市局まちづくり推進課 (2012)「まちづくり会社等の活動事例集」
まちづくりにおける新たな担い手の活動検討調査業務
- 2) 「所有と使用の分離によるまち経営」まち再生事例データベース, No.124, 国土交通省 都市・地域整備局 ウェブサイト (https://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/124takamatsu.pdf), (2020年7月7日参照)
- 3) 境新一 (2014)「日本の商店街活性化に関する課題と展望」成城・経済研究, 第25号
- 4) 高松丸亀町商店街振興組合「高松丸亀町 まちづくり戦略」, (http://www.japanpa.jp/prize_epa/assets/15thyusyu_keikaku_takamatsu.pdf), (2020年7月7日参照)
- 5) 甲斐田晴子 (2016)「中心市街地活性化におけるまちづくり会社の役割と課題」
経済地理学年報, Vol.62, p.71-80

【補足資料】

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（施設整備型：類型1）

施設分類 /整理項目	ハード整備が目的			
	施設整備型(類型1)			
	団体名	(株)飯田まちづくりカンパニー	台町TMC(株)	高松丸亀町まちづくり(株)
a.	主な目的と特徴	街の魅力を取り戻すための、地域による投資・再開発事業	大型店舗空家活用-再開発による商店街活性化支援	商店街活性化のため商店街再開発
	事業規模と内容	橋南第一地区市街地再開発再開発ビル(トップヒルズ本町10F)	プラザホテル古川新館建設	丸亀町商店街470m、A~G街区の再開発整備
b.	まちづくり会社設立前経緯(委員会・協議会等活用)	H7 飯田市橋南第一地区市街地再開発事業基本計画策定	外部専門家(富士短期大猿谷副学長)	1990年専門家とタウンマネジメント委員会(東京委員会)
c.	事業実施主体(初期)	H10 民間出資まちづくり会社 資本金1,000万円	H9 民間出資 まちづくり会社(若手商店主)	98年 地権者で共同出資会社設立(杏番街株式会社) 98年運営会社まちづくり会社設立 地権者/商店街振興組合 95%
	事業実施主体(後期)	2億1,200万 市/商工会/商店街/民間/金融	民間出資 5,000万	
d.	中心市街地活性化法活用	H11 中心市街地活性化基本計画	事業後期 複合施設整備時 H11 中心市街地活性化基本計画	98年 中心市街地活性化基本計画
e.	出資・支援構成	H11 飯田市3,000万	なし	高松市5% 地権者/商店街振興組合 95%
f.	行政関与・時期	H11第三セクター設立補助金 事業委託	H11 再開発事業で市と協働連携	高松市-(A街区) 市街地再開発事業基本計画補助金
g.	収益構造(初期)	再開発ビル建設 賃貸収入	ホテル建設 賃貸収入	開発ビル建設 賃貸収入 オーナー変動地代家賃制
	収益構造(後期)	再開発ビル建設 高齢者住居建設 分譲・賃貸	「台町地区再開発基本計画」 -大型店跡地再開発事業(市と協働) 複合施設建設 映画館直営	
h.	土地所有・利用形態	等価交換方式	不明	定期借地権(所有権・利用権分離) 従前建物権利変換

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（施設整備型：類型2）

施設分類 /整理項目	ハード整備が目的						
	施設管理運営型(類型2)						
団体名	札幌大通まちづくり会社	株式会社TMO尼崎	高槻都市開発	札幌駅前通まちづくり株式会社	株式会社まちづくり大津	(一社)丸の内パブリックスペースマネジメント	NPO法人KAOの会
a. 主な目的と特徴	エリアマネジメント広告事業販売促進・運営・コンサルティング	タウンマネージメント事業街のビジョンをプロデュース	高槻駅再開発によるビル管理・駅前広場管理放置自転車対策	札幌駅前の新たなエリアマネジメント	まちの活性化事業実施とその企画・調整機能	丸の内地上・地下歩行者ネットワーク整備。	鎌ヶ谷市中心のまちづくりに関する事業を行う
事業規模と内容	札幌市大通り地区まちづくり	尼崎市商店街市道の駐輪事業	高槻駅南・ビル管理駅前広場管理(駐輪施設整備)	地下歩行空間・北三条広場の賑わい創出・環境美化活動	琵琶湖岸公園内オープンカフェ事業	丸の内地下広場の維持管理業務、広告業務	駅前広場維持管理、駐車場管理、駅前ビルテナント管理事業
b. まちづくり会社設立前経緯(委員会・協議会等活用)	H16大通地区まちづくり協議会	中心市街地活性化基本構想からTMO設立推進委員会	—	H19 設立意見交換会	H20 中心市街地活性化協議会設立後まちづくり会社設立	東京都と三菱地所の基本覚書によりH19 有限責任中間法人として設立	東武鎌ヶ谷駅土地区画整理事業時のまちづくり懇談会が前身
c. 事業実施主体(初期)	H21 協議会からまちづくり会社へ	H8 中小小売業による尼崎・三和・出塵敷まちづくり会社	S53 第三セクター設立	H22 まちづくり会社設立	市・商工会主導、民間連携	基金500万円 民間企業(三菱地所)	H12 民間主体で設立
事業実施主体(後期)	9,050万円 市/商工会/商店街/民間/金融	一'H14(株)TMO 1,500万円' 市/商工会/商店街/民間/金融	市・まちづくり会社・地権者間 協定 資本金1億円 市/民間/金融	'資本金 990万円 市/商工会/商店街/民間/金融	'資本金 4,800万円 市/商工会/商店街/民間/金融		
d. 中心市街地活性化法活用	ナシ	中心市街地活性化基本構想	ナシ	中心市街地活性化協議会事務局	H18 中心市街地活性化基本計画 '中心市街地活性化協議会事務局	ナシ	ナシ
e. 出資・支援構成	札幌市3.3%	尼崎市 150万(10%)	不明	札幌市 3%	大津市 20.8%	ナシ	ナシ
f. 行政関与・時期	市と協議会が当初より連携 道路占有許可 連携	初期の市街地活性化基本構想、TMO設立推進委員会 設立時 道路占有許可 協定	S53 国鉄高槻駅南再開発 事業 第三セクター設立時 道路占有許可	H19 設立意見交換会設立時 より 国道管理者・警察・市と連絡 協議会 広場指定、利用許可	当初計画時より大津市と連携 '公園占有許可 指定管理 協定・連携・支援	新丸の内ビル丸の内地下 広場の 公民協働整備時より 東京都より広告事業許可 維持管理協定	H9 まちづくり懇談会開催時 より 道路占有許可 イベント後援
g. 収益構造(初期)	オープンカフェ・エリマネ事業 '出店料'・広告収入	駐輪事業の 道路占有料・管理料	H16 駐輪施設開業 '駐輪場利用料 損害保険代理店収入	H23年地下歩行空間開通 指定管理者 広場利用料・広告料	オープンカフェ整備 賃貸収入	東京都と維持管理協定 '東京都より広告事業許可 '広告料収入	市より業務委託費 テナントより景観維持費 テナント管理業務 駐輪場利用料
収益構造(後期)	オープンカフェ・エリマネ事業 ファシリテイマネジメント '出店料'・広告収入	駐輪事業の 道路占有料・管理料 ポイントカード事業			オープンカフェ整備 賃貸収入 旧大津公開街道事業 賃貸 収入		
h. 土地所有・利用形態	公共施設(道路)利用許可	公共施設(道路)利用許可	公共空地の一部提供(市) '商業者との協約による敷地 提供	条例により道路空間の一部 を 広場指定、利用許可	公園占有許可と使用料の支 払い	丸の内地下広場-東京都所 有 行幸地下通路-三菱地所所 有	土地所有形態なし

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（民間施設管理運営事業：類型3）

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的			
	民間施設管理運営事業(類型3)			
	団体名	豊田まちづくり株式会社	新長田まちづくり株式会社	かけがわ街づくり株式会社
a.	主な目的と特徴	S63年の駅前再開発ビルのテナント閉店にともなう、商店街地活性化	阪神淡路大震災後の新長田駅南地区の再生と活性化。街全体の効率的な管理、周辺地域と位一体的事業展開	中心市街地の空洞化からの再生のためのまちづくり推進
	事業規模と内容	豊田駅西口再開発ビル管理運営 駐車場関連事業	新長田駅再開発ビルの管理運営 対象物件は複合施設など24棟	駐車場運営(5箇所)
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	豊田そごう閉店により民間商業施設の管理運営をしていたとよた商人(株)が前身として設立	新長田駅市街地再開発ビル一元管理を第三セクターで行うとし'H10'まちづくり会社設立準備室	H12 TMO構想、設立
c.	事業実施主体(初期)	とよた商人を改組'H13 設立 H14 TMO法人認定	H10 設立 資本金 1億7,400万円	H14 設立
	事業実施主体(後期)	資本金 4億9千万円 '市/商工会/民間/金融	資本金 3,500万円 '市/商工会/民間/金融	資本金 1億4千600万円 '市/商工会/民間/金融
d.	中心市街地活性化法活用	中心市街地活性化基本計画	ナシ	H11 中心市街地活性化基本計画
e.	出資・支援構成	豊田市 63.83%	不明	掛川市 50.3%
f.	行政関与・時期	設立時出資 公的資金貸付	設立時出資 相談役	設立時出資 指定管理 協働
g.	収益構造(初期)	テナント賃貸収入 商業施設直営店事業 フランチャイズ事業	市より保有床をサブリース 'テナント賃貸収入 施設管理業 地域活性化業務	駐車場利用料収入
	収益構造(後期)	テナント賃貸収入 商業施設直営店事業 フランチャイズ事業 レンタルサイクル事業		
h.	土地所有・利用形態	豊田そごうの不動産取得	市の区分所有分をサブリース	土地賃貸・指定管理・土地購入

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス (地域交通サービス関連事業: 類型4)

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的			
	地域交通サービス関連事業 (類型4)			
	団体名	緑井街づくり株式会社	株式会社金沢商業活性化センター	株式会社まちづくり三鷹
a.	主な目的と特徴	緑井再開発組合の活動を引き継ぎ、再開発ビル管理と地域貢献	中心市街地の空洞化から市街地の運営管理 まちづくり観点から総合的企画・調整	「三鷹TMO構想」に基づく、中心市街地エリアの活性化
	事業規模と内容	再開発ビル管理 循環バス事業支援	商業施設運営 まちバス運行事業 まち中パーキングネット事業	SOHO施設管理事業 駐輪場運営管理 レンタサイクル事業 起業支援事業
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	H6 再開発協議会設立 H9 街区整備計画策定 H10 再開発事業都市計画決定	H10 まちづくり協議会内に TMO設立検討会	H11 TMO構想、設立
c.	事業実施主体(初期)	H12 設立	H10 設立	H11 設立
	事業実施主体(後期)	資本金 5千万円 地権者/市/金融/商工会	資本金 1億4千600万円 市/商店街/商工会/金融	資本金 2億7千250万円 市/商工会/金融/民間
d.	中心市街地活性化法活用	ナシ	H10 中心市街地活性化基本計画	H11 中心市街地活性化基本計画
e.	出資・支援構成	広島市 5%	金沢市 50%	三鷹市 19.6%
f.	行政関与・時期	設立時出資 支援	設立時出資 連携	設立時出資 指定管理
g.	収益構造(初期)	再開発ビル床取得 権利者保有床サブリース テナント賃貸収入	商業施設運営 まちバス運行収益	指定管理業務(SOHO施設管理)
	収益構造(後期)			指定管理業務(SOHO施設管理) H18 指定管理業務(駐輪場) H20 レンタサイクル利用料
h.	土地所有・利用形態	再開発ビル床取得	土地所有形態なし	土地所有形態なし

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（店舗運営事業：類型5）

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的				
	店舗運営事業(類型5)				
	団体名	株式会社まちづくり長野	株式会社雪華	株式会社黒壁	いきいき唐津株式会社
a.	主な目的と特徴	中心市街地の空洞化から市街地の活性化	蔵の保存を目的に第三セクター設立 蔵を使ったまちづくり	伝統的建造物の保存活用 中心市街地活性化	持続可能な都市経営のため、中心市街地活性化基本計画策定。この基本計画推進役として設置
	事業規模と内容	商業施設運営管理事業 店舗直営事業 駐車場運営管理 共通駐車場券事業	店舗直営事業 駐車場管理事業	ガラス工房観光事業 店舗直営、テナント方式、共同店舗、冠方式事業	中心市街地の空き店舗活用事業 古民家リノベーション・運営事業 シネマ事業、駐車場開発 調査・コンサルティング事業 広告・情報発信
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	旧ダイエー閉店後の土地・建物を市が取得。補助金により、建物改修し複合施設をオープン	H5 市・商工会・地元企業による「中心市街地まちづくり委員会」 H8第三セクター設立社 'H11 TMO構想	S59 博物館都市構想の流れから '第百三十銀行建物不動産取得を目的に第三セクター設立	H12 中心市街地活性化基本計画策定 中心市街地活性化協議会設置突ともに、この基本計画推進役として設置
c.	事業実施主体(初期)	H15 設立	H8 設立	民間主体 'S63 設立	H12 設立 資本金300万 (市100/商工会100/商店街組合)
	事業実施主体(後期)	資本金 8千500万円 '市/商工会/金融/民間	資本金 5千万円 '市/商工会/金融/民間	資本金 1億3千万円 '市/民間	H13 資本金3,000万 (会社主導で2,700万増資)
d.	中心市街地活性化法活用	中心市街地活性化基本計画	H10 中心市街地活性化基本計画	ナシ	H12 中心市街地活性化基本計画
e.	出資・支援構成	長野市 11.76%	古河市 20%	設立時'長浜市 30.8%	民間企業 94% 市 3%/商工会 3%
f.	行政関与・時期	H15 設立時補助金支援' 'H16 '長野市 6%出資時 同年 TMO認定 連携	H5 まちづくり委員会設立時 'H8 設立時 1,000万円出資 指定管理	設立時出資 連携	設立時出資
g.	収益構造(初期)	直営店収入	指定管理 '直営店収入 駐車場利用料	直営店収入	テナント賃貸収入 カフェ直営 調査・コンサルタント事業 広告・イベント収入
	収益構造(後期)	直営店収入 賃貸収入 駐車場利用料収入			
h.	土地所有・利用形態	長野市土地・建物取得' 定期借地権	市所有の施設、駐車場	市所有の施設 SPCIによる先行取得	施設(古民家)賃貸契約(市)

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（イベント・企画運営事業：類型6）

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的	
	イベント・企画運営事業(類型6)	
	団体名	NPO法人大丸有エリアマネジメント協会
a.	主な目的と特徴	大手町・丸の内・有楽町再開発に伴うソフト面のまちづくり
	事業規模と内容	まちづくりイベント企画・運営 セミナー事業
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	S63 地権者「大手町・丸の内・有楽町再開発計画兩推進協議会」設立
c.	事業実施主体(初期)	H14 丸の内ビルディングオープンと同年に協議会が母体となり 設立
	事業実施主体(後期)	資本金 1,752万円 民間
d.	中心市街地活性化法活用	ナシ
e.	出資・支援構成	ナシ
f.	行政関与・時期	イベント開催許認可
g.	収益構造(初期)	協賛金・会費収入 参加料収入
	収益構造(後期)	
h.	土地所有・利用形態	土地所有形態なし

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（情報発信提供・広告事業：類型7）

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的		
	情報発信提供・広告事業 (類型7)		
	団体名	株式会社神戸ながたTMO	株式会社まちづくり松山
a.	主な目的と特徴	阪神大震災後の地域活性化	商店街の活性化とまちづくり
	事業規模と内容	地域イベント・グルメ情報発信 商品開発事業 イベント事業	映像事業
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	民間団体「アスタきらめき会」 や 地元企業が主体となり 中ちん市街地活性化計画を 経て 第三セクター設立 'H13 TMO構想、設立	道路空間活用まちづくりモデル 構築事業を契機に、商店 街間連携によるまちづくりを 目的に設立
c.	事業実施主体(初期)	H13 TMO構想、設立	商店街が主体となり H17年 設立
	事業実施主体(後期)	資本金 1,500万円 "市/商工会/商店街/民間	資本金 2,100万円 商店街/金融/市/商工会
d.	中心市街地活性化法活用	H10 中心市街地活性化基本 計画	H17 中心市街地活性化基本 計画
e.	出資・支援構成	不明	松山市 3%
f.	行政関与・時期	設立時出資 補助金	設立時出資 事業連携協定、道路占有許 可 補助金
g.	収益構造(初期)	運営依託費収入 賦課金、広告料収入	映像等広告料収入
	収益構造(後期)		
h.	土地所有・利用形態	土地所有形態なし	土地所有形態なし

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（人材育成・中間支援事業：類型8）

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的			
	人材育成・中間支援事業(類型8)			
	団体名	長浜まちづくり株式会社	プラットフォームサービス株式会社	財団法人世田谷トラストまちづくり
a.	主な目的と特徴	中心市街地エリアマネジメント推進	千代田区や民間空きビルを活用、起業支援、施設整備・管理	世田谷区民主体による良好な環境形成と協働によるまちづくり支援。
	事業規模と内容	駐車場管理運営 事業調査支援 講師派遣事業	千代田区所有ビル管理・運営 起業支援事業 駐車場事業	まちづくりファンによる、助成金支援 駐車場事業、住宅事業
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	中心市街地活性化計画における 目標の実現の中心的役割を 課す 組織として設立	千代田区が区所有ビルの再生を 目的に活用事業を公募 この公募採択により設立	S55設立世田谷区都市整備 公社とH01設立世田谷トラスト 協会が前進
c.	事業実施主体(初期)	H21年 設立	非営利型株式会社として 民間主体で 'H16年 設立	世田谷区う都市整備機構と 世田谷トラスト協会の統合組 織として設立され、全て世田 谷区の出捐
	事業実施主体(後期)	資本金 7,200万円 '市/商工会/金融/民間	資本金 7,000万円 '役員/区事業者/有限責任 組合	基本財産 5億円
d.	中心市街地活性化法活用	中心市街地活性化基本計画	ナシ	ナシ
e.	出資・支援構成	長浜市 41.7%	施設整備費の一部負担	世田谷区100%
f.	行政関与・時期	設立時出資 連携	公募設立時 施設の無償貸与	設立時当初
g.	収益構造(初期)	駐車場利用料収入 調査支援料収入 講師派遣料収入	施設賃貸収入	出捐金、補助金 事業委託費 駐車場利用料 賃料(住宅)
	収益構造(後期)			
h.	土地所有・利用形態	土地所有形態なし	施設無償貸与	土地所有形態なし

まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス（地域・まちづくり関連事業：類型9）

施設分類 /整理項目	ソフト整備が目的			
	地域・まちづくり関連事業 (類型9)			
	団体名	秋葉原タウンマネジメント株式会社	一般社団法人横浜皆とみらい21	NPO法人いんしゅう鹿野まちづくり協議会
a.	主な目的と特徴	秋葉原地域の活性化のため 公益性事業展開	みなとみらい21地区のまちづくりに 関わるエリアマネジメント	居住地と観光地の融合、伝統工芸 の伝承、祭りの似合うまちづくり、 地産地消
	事業規模と内容	清掃事業、駐車駐輪対策事業、 治安維持事業、調査・運営事業、 施設管理事業、広告事業	まちづくり調整事業、環境対策事業、 文化プロモーション事業、 '商業床・イベントスペース貸付事業	空家整備・活用 古民家再生事業 まち並み景観向上事業
b.	まちづくり会社設立前経緯 (委員会・協議会等活用)	秋葉原地域の安全確保の必要性 '秋葉原地区の区画整理事業に伴 う、秋葉原駅付近地区まちづくり協 議会設立。これにより第三セクター のまちづくり会社設立決定。	S59.09 みなとみらい21着工翌年、 横浜市と地権者の出資により第三 セクターとして(株)横浜みなと未来 21が設立される。	行政の街並み環境整備事業に刺 激され、H13住民により協議会設 立
c.	事業実施主体(初期)	協議会により、筆頭株主を 千代田区とされた	前進の株式会社から H21年に一般社団法人として設立	民間企業社員、伝統工芸職人や 農産加工に携わる者、ボランティ アなどが主体となりH14に設立
	事業実施主体(後期)	資本金 6千4百50万円 区/民間/金融	資本金 2億8千500万円 市/民間/金融	年間事業費 2,900万円 地元住民出資・年会費
d.	中心市街地活性化法活用	ナシ	ナシ	ナシ
e.	出資・支援構成	6千4百50万円 千代田区46.2%	横浜市 1億円(35%)	なし (支援・連携)
f.	行政関与・時期	設立時当初	設立時当初	設立時当初 空家改修費用を鹿野町が負担 県の地域活性化交流事業活用
g.	収益構造(初期)	直営店舗事業 (コインロッカー・自販機) '広告料、駐輪場賃料、 自販機手数料	助成金、会費 広告料、イベントスペース利用料 テナント賃料	施設活用(イベント、展示)料 直営店(飲食店)運営
	収益構造(後期)			
h.	土地所有・利用形態	道路使用許可、 エリア広告利用許可	土地所有形態なし	町所有地の賃貸契約 株式会社設立による不動産購入

第6章 研究の成果と今後の課題

第1章で述べた我が国における建設産業界ならびに大災害時の復興事業における基盤整備事業と復興まちづくり、さらに地方における既存市街地の地域活性化における課題という背景から、本研究は復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究を目的として、第4章で述べた「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」についての研究と、第4章からの展開ならびに発展研究として第5章で述べた「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」についての研究を行なった。

本章では本研究全体の成果について、第1章から第5章までを通して、それぞれの成果を以下に述べる。

6-1 研究の成果

近年我が国の建設産業界や公共事業においては定常的・短期的技術者不足や技術継承問題などが指摘されている。またソフト面での復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生やコミュニティ等の形成、ならびに既存市街地の地域活性化まちづくりについて、その手法が明確に確立されていないということが課題となっている。これらの課題解決策として、CM方式等のマネジメント技術活用の促進や官民連携マネジメント活用のさらなる推進が求められている現状であることから、本研究では官民連携マネジメントの研究を進めることを目的とした。

以下に本研究論文の各章におけるそれぞれの成果について整理する。

第1章では、本研究の背景並びに本研究の目的、および本研究の構成について、以下の通りまとめた。

本研究の背景、ならびに近年我が国の建設産業界や公共事業の課題、復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ等の形成、既存市街地の地域活性化まちづくりについての課題を整理した。

- 我が国の建設産業界や公共事業においては定常的・短期的技術者不足や技術継承問題などの課題が指摘されている。
- 東日本大震災復興基盤整備事業においては、広範囲で未曾有の復興事業規模であり、迅速性が求められるなかで職員の不足などの課題から、官民連携手法であるCM方式の導入が図られ、様々な方式の活用が検討され実施された。
- 建設産業界や公共事業における定常的・短期的技術者不足や技術継承問題などの課題解決策として期待されるCM方式について、地方自治体などの公共事業でのCM方式の導入が進んでいないことが課題となっている。
- 復興事業における被災市町村の生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等の復興まちづくりでは、多くの難題のなかで被災地域それぞれの事情に適した

仕組みが活用され、産学官が一体となり様々な取り組みが進められている。

- また復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ等の形成、既存市街地の地域活性化まちづくりについて、その手法が明確に確立されていないということが課題となっている。

上記の研究背景と課題から、これらの課題解決策として期待される、CM方式等マネジメント技術の活用促進や官民連携マネジメント活用の推進が求められている現状があることから、本研究では復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究を進めることを目標とし、以下を本研究の具体的な目的とした。

- (1) 事業者がCM方式導入を検討する際のCMタイプ選定、またはCM方式活用時の実施体制や仕組をデザインする際の客観的考え方を明らかにする。
- (2) 公共工事における発注者業務のうち上流業務の発注者支援業務を1次CMとし、CM方式の導入促進に向けその位置付けと概念を整理する。
- (3) 復興ならびに地域活性化まちづくり、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるのまちづくり会社活用方法の一般的概念を明らかにする。

この本研究目的である復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究と、上記の具体的な目的に従って研究を進めるため、まず「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術の研究」と、この展開ならびに発展研究として、「まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」という、2つのアプローチにより研究を進める構成とした。

これら2つのアプローチのうちの「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術の研究」について、基盤整備事業官民連携マネジメントとして、専門的技術における発注者支援方式となる「CM方式」に着目をし、上記の具体的な研究目的の(1)と(2)をもとに「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」についての研究を行い、この結果を第4章で述べることとした。

また「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」についての研究の展開ならびに発展研究として、「まちづくりにおける生業や賑わいの再生とコミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法についての研究」については、上記の具体的な研究目的(3)から「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」についての研究を行い、この結果を第5章で述べることとした。

第2章では、本研究の位置付けとして、第1章で述べた2つのアプローチによる研究の構成に沿って、「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」についてと、この展開ならびに発展研究として、「ソフト面のまちづくりに

おけるまちづくり会社活用方法」のそれぞれについて、当該分野の既往研究とそれに対する本研究の位置付けについて整理をした。

第1の研究アプローチである「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」について、官民連携マネジメント技術として本研究で着目した「CM方式」についての既往研究では、CM方式の概念や個別タイプの特徴、試行事例を基にしたCM方式導入による効果と発注者ニーズやCMRの役割について、CM方式を含めたマネジメント技術や契約制度・形態についての研究がなされてきているが、実際の個別事業において事業者がCM方式の導入を検討する際に適したCMタイプ選定、または方式活用に向けた実施体制や仕組みをデザインするための検討手法について議論されるまでには至っていないことが分かった。

このため本研究における復興基盤整備におけるCM方式活用の研究では、今後の個別事業において実際にCM方式を導入する際に、事業者にとって適した仕組みとなるCMタイプの選定、または実施体制や仕組みをデザインする際の検討方法について議論するため、CM方式についてタイプの再整理と、導入するCMタイプを決定する際の評価項目の検討を実施。また東日本大震災復興事業において数多く活用されたCM方式の活用事例調査から、各事業の特徴や背景、導入されたCMタイプや、採用するCMタイプの決定がなされた背景等について体系的整理分析し、今後個別事業においてCM方式を導入する場合、事業者自らが導入するCMタイプ選定を行う際の、目安となる考え方を明らかにすることを、本研究の目的として位置付けを行なった。

第2の研究アプローチである「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」における既往研究として、個別事例のまちづくり会社組成プロセスやまちづくり会社の役割と課題について、また中心市街地活性化協議会の個別事例研究や現状分析について、改正まちづくり3法の実効性などについて述べられているが、ソフト面での復興まちづくりと既存市街地における地域活性化まちづくりの際の、生業や賑わい再生、コミュニティ形成等におけるまちづくりの客観的な考え方やその手法について一般的概念の研究には至っていないことを明らかとした。

このため本研究のまちづくりにおけるソフト面のまちづくりの研究では、東日本大震災における復興まちづくりの事例をもとに、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるソフト面としての復興まちづくり手法について、既存市街地の地域活性化におけるまちづくり会社等の活用事例から、まちづくりの背景、行政関与とまちづくり会社組織関係構造について考察し、特にコミュニティ形成等における復興まちづくりと既存市街地の地域活性化まちづくりの客観的な考え方やその手法として、まちづくり会社活用方法の一般的概念の考え方について明らかにすることを本研究の目的として位置付けを行なった。

第3章では、第1章および第2章で述べた2つのアプローチによる研究「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」と、この展開ならびに発展研究として、「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」のそれぞれについて、その研究方法を整理した。

第1の研究アプローチである「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」の研究については、研究方法を以下の通りとした。

- (1) 一般的な概念として大きく2つに大別されるCMタイプの「ピュア型CM」と「アットリスク型CM」を、既往研究をもとにCM方式の活用段階や、発注形式によってCMタイプを体系的に細分化整理し、さらに細分化整理したCM方式のそれぞれのタイプについて、その特性やその期待される効果について整理分析する。
- (2) 既往研究をもとに、CMタイプを判断する上での評価項目として、1) 個別事業（プロジェクト）の特徴、2) 事業者の特徴または背景、3) CM方式導入検討時期または導入時期、4) 個別事業でCMRに求められる業務または能力、5) 個別事業において設計業者と施工業者の選定上で要求されるもの、これら5つを抽出仮定し検討を進め、これら5つの評価項目について、さらに具体的な分類項目を細分化整理することで、CM方式を導入する際のCMタイプ検討時の判断基準とすることを試行する。
- (3) 東日本大震災復興事業で活用されたCM方式の分析から、先に抽出設定した5つの評価項目について具体的な分類項目を細分化したものを扱い、導入するCMタイプについて検討を行う際の判断基準とすることを試行する。
- (4) CMタイプ整理、東日本大震災復興事業で活用されたCMタイプの整理分析、CMタイプ評価項目の整理から、今後の地方自治体事業において、CM方式の導入を検討する際のCMタイプ選定、または実施体制や仕組みをデザインする際の、一般的な目安となる考え方について考察する。

第2の研究アプローチである「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究については、研究方法を以下の通りとした。

- (1) まちづくり会社と地域行政や商業団体、関連協議会等との関わり、官民連携を含む関係構造について、さらにまちづくり会社の特徴と構造に着目して考察した4つの整理項目に従い整理することとした。またまちづくり会社とこの関連機関との関係概念の整理として、このまちづくり会社の基本関係構造を構成する関連機関の関わりと、まちづくり会社の特徴・構造の4つの整理項目からまちづくり会社活用方法について整理分析を行う。

- (2) 復興まちづくりの研究について、東日本大震災復興における岩手県大船渡市の事例から、まちづくり会社の株式会社キャッセン大船渡（以下、キャッセン大船渡）について復興事業概要の調査を実施し、前述の整理分析方法に従って、キャッセン大船渡と地域行政との関わり、関連協議会との関わりについて関係構造の整理、さらに今回検討した独自フォーマットにより関係時系列整理を行なうこととした。
- (3) 既存市街地の地域活性化におけるまちづくりの事例研究では、国土交通省による「まちづくり会社等の活用事例集」¹⁾をもとに、上記整理項目について更に必要項目を考察し、新たに考案した分析マトリックスにより、まちづくり会社の特徴・構造分析を行い、これについて「まちづくり会社等の活用事例集」で分類整理している、まちづくり会社の主な活動内容に沿った10つの類型別に沿ってまとめて整理することとした。

第4章では、「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」の研究について、その研究結果を述べた。

本研究では建設産業や公共事業の課題解決策として、今後事業者がCM方式を導入する際に、その仕組みを検討するための客観的な目安となる考え方を明らかにすることを目的とし、まずCMタイプを「ピュア型」と「アットリスク型」を基本とし、設計マネジメントを伴うものと、施工のみのもの、これら4つのタイプに明確化を行った。

次に個別事業に適したCMタイプを検討する際の評価項目として、既往研究から以下の5つの評価項目を抽出した。

- 1) 個別事業（プロジェクト）の特徴
- 2) 事業者の特徴または背景
- 3) CM方式導入検討時期または導入時期
- 4) 個別事業でCMRに求められる業務または能力
- 5) 専門業者（設計業者と施工業者）選定上で要求されるもの

さらに東日本大震災復興事業という同背景で実施された事業において採用された3つの異なるCM方式活用事例の調査比較と上記5つの評価項目からの視点により検討し考察した結果と、あらたに明確化した4つのCMタイプから、新たに「評価項目全体マトリックス」を作成した。今回導き出したこの「評価項目全体マトリックス」は、官民連携マネジメント技術の1つであるCM方式を導入する際、その仕組みや実施体制を考える上での目安として成りうることが明らかになった。

また本研究では、発注者業務のうちより上流の発注者業務の補完的な役割を担っ

て実施される発注者支援業務を1次CMと定義し、特にCM方式導入実績のない事業者の場合において、個別事業におけるCM方式の仕組みづくりと事業運営体制づくりの上で、1次CMの活用は発注者補完の点で、効果が特に期待できることを明らかにした。

第5章では「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究について、その研究結果を述べた。

本研究では、我が国における困難な復興まちづくりと、既存市街地における地域活性化まちづくりを、今後どのように実現するのかその課題解決策として、特に生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等におけるまちづくりにおいて、まちづくり会社を活用する際の一般的な考え方を明らかにすることを目的とした。

復興まちづくりについて、東日本大震災復興まちづくり事例について整理分析し、さらに既存市街地の地域活性化まちづくり会社活用事例研究から、地域活性化におけるまちづくり会社の構造分析を行い、まちづくり会社の構造を中心にまちづくり会社活用方法の一般的概念として分析整理を以下の通り行った。

- 復興まちづくりの事例より、まちづくり会社と地域行政ならびに関係協議会との関係について、事業初期からまちづくり会社が形成される事業実施期までの流れを新たに考案した関係時系列表により示すことで、まちづくり会社組織化関係構造の枠組みが作られる関係構造成立までの一連の流れを明らかにした。
- 既存市街地の地域活性化まちづくりの研究においては、今回考察した8つの整理項目と、独自フォーマットであるまちづくり会社の活動種別分類によるまちづくり会社特徴・構造分析マトリックスによる整理分析。さらに8つの整理項目によりまちづくり会社基本関係構造とその組織化の流れとの関連付け整理を行い、これらの結果から、まちづくり会社等が設立される経緯において、専門委員会や協議会等の活用により組織化関係構造の枠組みが作りとその関係構造の形成がなされること、8つの「整理項目」は、まちづくり会社の組織化関係構造の枠組み作りをするための「決定項目」と成りえることを明らかにした。
- 事例研究より協議会等の構成要員とその役割について整理し、また地域行政の関与についての事例分析、中心的リーダーや専門家チームの「協議会等」設立時から、まちづくりの事業方針の決定とまちづくり会社組織化構想検討と組織化関係構造の枠組みづくりへの関与について整理し、まちづくり会社を活用したまちづくりを進める上で、中心的リーダーや専門家チームによる官民連携や、民間による専門的知識とそのノウハウを活用することは、有効な1つの手法となり得ることを明らかにした。

第1章から第5章までを通して本研究全体の成果を以下に述べる。

本研究では、近年我が国の建設産業界や公共事業における課題、復興まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティ等の形成、ならびに既存市街地の地域活性化まちづくりについての課題解決策として、復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究を進めることを目的とした。この研究目的である官民連携マネジメントの研究を進めるため、本研究では「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」と、この展開ならびに発展研究として、「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の2つのアプローチによる研究を行い、研究全体として以下の成果を得た。

第1の研究アプローチである「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」の研究において、新たに明確化した4つのCMタイプと評価項目により導き出した「評価項目全体マトリックス」は、官民連携マネジメント技術の1つであるCM方式導入にあたり、その仕組みや実施体制を考える上での目安として成りうることが明らかになったこと、さらに発注者業務のうちより上流の発注者支援業務として新たに定義した1次CMは、CM方式導入実績のない事業者の場合において、個別事業におけるCM方式の仕組みづくりと事業運営体制づくりの上で効果が特に期待できることが明らかとなった。

第2の研究アプローチである「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究において、新たに考案の「関係時系列表」により、まちづくり会社の組織化関係構造成立までの一連の流れを明らかにし、今回考案の独自フォーマットである「まちづくり会社特徴・構造分析マトリックス」により、まちづくり会社等が設立される経緯において、組織化関係構造の枠組み作りとその関係構造の形成がなされること、8つの「整理項目」はまちづくり会社の組織化関係構造の枠組み作りをするための「決定項目」と成りえることを明らかにした。

以上より本研究目的である復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究において、基盤整備事業におけるCM方式活用の研究成果は以下の通りとなる。

- (1) 事業者がCM方式導入を検討する際のCMタイプ選定、またはCM方式活用の実施体制や仕組みをデザインする際の客観的考え方が明らかとなった。
- (2) 公共工事における発注者業務のうち上流業務の発注者支援業務を1次CMとし、CM方式の導入促進に向けその位置付けと概念整理を行った。

また、まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづく手法についての研究成果は以下の通りとなった。

- (3) 復興ならびに地域活性化まちづくり、生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等についてのまちづくり会社活用方法の一般的概念を明らかとなった。

6-2 今後の課題

本研究においては、復興まちづくりにおける官民連携マネジメントの研究を目的に、「基盤整備事業における官民連携マネジメント技術で CM 方式活用」と「まちづくりにおける生業や賑わいの再生、コミュニティ形成等のためのソフト面でのまちづくり手法」の研究を進めるため、2つのアプローチによる「基盤整備事業における CM 方式導入時の CM タイプ選定と実施体制」と、この展開ならびに発展研究として、「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究を行った。これらそれぞれの研究についての課題と、研究全体を通しての課題について以下に述べる。

第1の研究アプローチである「基盤整備事業におけるCM方式導入時のCMタイプ選定と実施体制」の研究を通じて、今後CM方式を活用していく上での課題として以下のようなことが挙げられる。

- 東日本大震災以降ではURによるアットリスク型が多く採用されているが、我が国ではピュア型の導入が一般的で²⁾ 制度的検討も行われている³⁾。一方アットリスク型は復旧・復興事業を中心に活用されており、また比較的大規模事業での活用が有効⁴⁾ とされ、活用には地方格差があるなど、ピュア型に比べ活用が進んでいないのが現状である。本研究より、アットリスク型は、ピュア型に比べ発注者補完効果がより期待されることが明らかとなったことから、1次CM方式の併用による小規模自治体におけるアットリスク型活用の研究が今後進むことが期待される。
- 我が国におけるCM方式導入促進を目的とした、1次CM方式の活用に向けた課題や制度についての研究が必要と考えられる。
- これまでのCMタイプ分類における考え方は、業務内容と契約方式による分類が混在し様々であり、事業者側から分かりにくい。このため共通視点からの段階的なタイプ分類方法の研究と整理方法が進むことが期待される。

第2の研究アプローチである「ソフト面のまちづくりにおけるまちづくり会社活用方法」の研究を通して、復興まちづくりと既存市街地における地域活性化まちづくりについて、まちづくり会社構造に着目して整理し、まちづくり会社を活用する場合の一般的概念の考え方について述べてきた。この上でまちづくりを今後実施する際、以下のような課題が考えられる。

- まちづくり会社の事業を実施する場合において、事業継続が可能となる収益事業である必要がある。本研究の事例では、整備施設による賃貸収入や利用料、広告収入など共通点がみられるものの、それぞれ事業の特性に応じた個別の収益構造であると考えられる。特に復興まちづくり事例においては、収益構造の特殊性は顕著であった。この点から、収益構造を検討し確立する上での考

え方、またはその手法について整理研究する必要がある。

- 復興まちづくりと地域活性化まちづくりにおいて、補助金を活用した自治体または国による支援は様々であった。事業目的によるまちづくり会社への行政支援と財源確保の観点から、補助金制度を有効活用するための手法を考える必要がある。同様に投資・融資機関の有効活用のための研究も必要であろう。
- 近年の地域課題よる、地域経済の衰退が見られるなか、地域活性化の重要性は今後ますます高まっている現状であり、まちづくり手法の研究が今後さらに進んで行くことが期待される。

本研究の復興まちづくりにおける官民連携マネジメント研究全体を通しての課題は、第1章の研究の背景で述べた通り、今後わが国で想定される南海トラフ地震などによる甚大災害が発生した場合において、複雑で難題を多く抱える困難な復興まちづくりをどのように成し遂げ行くかということである。

本研究では、復興事業における復興基盤整備事業ならびにソフト面の復興まちづくり事業のそれぞれについて研究整理した。この上で第1章の1-2 本研究の目的で述べた(4)復興事業において、復興基盤整備からコミュニティ形成等の復興まちづくりまでの一貫性をどのように実現するのか、について考える必要がある。

ここで、第5章で述べた大船渡市復興まちづくりにおけるキャッセン大船渡事例において、表5-1「キャッセン大船渡と行政・関連協議会等の関係時系列表」に示されるように、復興基盤整備事業とソフト面の復興まちづくり事業が並行して進められていることがわかる。

基盤整備事業においては、行政組織をもとに、官民連携マネジメント技術であるCM方式が活用され、策定された「復興計画」に従って基盤整備事業が進められた。これと並行し、同様に行政組織を中心としてコミュニティ形成等の復興まちづくりが進められ、「大船渡地区津波復興拠点整備事業まちづくりワーキンググループ」組織から、「大船渡市まちなか再生計画」の策定を経て、株式会社キャッセン大船渡の設立に至った。

本研究の、復興事業における「復興基盤整備事業」ならびに「ソフト面の復興まちづくり」それぞれについての個別研究から、復興まちづくりにおいて、基盤整備事業と生業・賑わい再生やコミュニティ形成等事業の事業間連携についての考察と、事業一貫性の課題について考える必要がある。例えば、東日本大震災復興事業においては基盤整備事業でのCM方式支援専門家チームと、ソフト面の復興まちづくりにおける専門家チームは異なるチームであった場合が多く見られ、このそれぞれの専門家チーム間連携や、基盤整備事業とソフト面の復興まちづくり事業、それぞれの行政組織間連携などが考えられる。

復興基盤整備事業からコミュニティ形成等の復興まちづくり事業までの一貫性への課題解決に向けて、これまでの復興まちづくり事例をもとにし、「復興計画」や「ま

ちなか再生計画」策定時やその策定時期を含め、行政組織間や民間専門チーム間で、何時の時点からどのような連携が可能なのか、それによりどのように双方間の事業一貫性を実現するのか、今後様々な研究が今後進むことが期待される。

表5-1 大船渡市復興まちづくりにおけるキャッセン大船渡と行政・関連協議会等の関連時系列表

	大船渡市	大船渡市駅周辺整備室 【市】 【官民連携まちづくり協議会】	【まちづくり会社(株)キャッセン大船渡】	大船渡市市街地整備室 都市再生機構【UR】
事業初期	H23.3.11	東日本大震災発災		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> 基盤整備復興、嵩上げ工事 </div>  東日本大震災特別区域法制定 大船渡市-UR パートナーシップ協定
	H23.5.12	復興計画策定委員会～10月 全7回		
	H23.10.31	【復興計画】の策定		
	H23.12.1 H24.3.1			
	H24.10～	【大船渡地区津波復興拠点整備事業まちづくりワーキンググループ】組織計5回開催（12月の第4回でまちづくり会社の要望）		
事業中期	H25年4～	【大船渡地区津波復興拠点整備事業ワーキンググループ】設立計4回開催（エリアマネジメント・行政施設・商業施設の整備事業基本計画策定）		大船渡駅周辺 CMR受託契約（東急・東洋他JV）
	H25年9～	【復興拠点整備事業専門委員会】設置		
	H25.10.18			
	H25	エリアマネジメント組織設立の決定		
	H26.3.28	「エリアマネジメントパートナー（AMP）協定」締結（大和リース）		
	H26.3.31	公募による予定借地人候補者通知		
	H26.7.31	「大船渡駅周辺地区官民連携まちづくり協議会」発足（市、予定借地人、商工会、AMP）		
事業実践期	H27.3		※まちづくり協議会内にまちづくり会社設立準備室	
	H27.7		公募によりタウンマネージャー選定	
	H27.12		まちづくり会社(株)キャッセン設立	
	H28.2.9	【大船渡市まちなか再生計画】の認定		
	H28		商業施設整備を開始	
	H29.4		キャッセン商業施設オープン	
	H30	景観事前協議制度の開始 まちづくり会社のエリマネ事業計画認定		
	H31		エリマネ分担金を活用したエリマネ事業開始	

【参考文献】

- 1) 国土交通省都市局まちづくり推進課 (2012)「まちづくり会社等の活動事例集」
まちづくりにおける新たな担い手の活動検討調査業務
- 2) 一般社団法人 建設コンサルタント協会：CM方式活用の手引き（案）【改訂版】，
2019,02
- 3) 国土交通省：CM方式（ピュア型）の制度的枠組みに関する検討会資料 第1
回～5回，平成30年9月～平成31年3月
- 4) 国土交通省土地・建設産業局建設業課 入札制度企画指導室：東日本復興 CM方
式の検証と今後の活用に向けた研究会報告書，平成29年3月

謝辞

本研究をまとめるにあたり、研究テーマについての考え方、論文研究の視点から研究結果の分析と整理方法、また研究結果からの理論構築とその論述方法などにつきまして、岩手大学工学研究科博士後期課程機械・社会環境システム工学教授 南正昭先生には、多大なるご指導ご鞭撻を賜りました。ここに記し深く感謝の意を表します。

また本学位論文審査におきましては、工学研究科博士後期課程機械・社会環境システム工学教授 伊藤歩先生、同教授 小笠原敏記先生、同教授 大西弘志先生に、それぞれの御専門の見地から大変なご指導を賜りましたこと、深謝の意を表する次第でございます。

また、私ごとではありますが、5年間に及ぶ研究期間のなか、会社運営と事業を支えていただいた弊社社員の皆さんに対しまして、厚く御礼を申し上げる次第であります。

令和4年3月

細川 智徳