

イングランド/ビジネス・インプローブメント・ディストリクトに関する調査概要

訳 / 株式会社 都市構造研究センター

1. はじめに

英国地域社会自治省 (DCLG; The Department for Communities and Local Government) は、イングランドにおける BID の展開と実施に関する調査をヨーク・コンサルティング (York Consulting) に委託した。本報告書は、BID が提案される地域とされない地域があるのはなぜか、その要因を探るため、以下の項目について調査を行い、概要をまとめたものである。

- 🚩 BID の需要を牽引する主な要因、又は BID の需要が欠如する要因について
- 🚩 BID に関与する組織について
- 🚩 BID の人材や資金について
- 🚩 目標に向けた BID の活動と展開について
- 🚩 BID のある地域とない地域における地方自治体と経済界の一般的な関係について

この報告書は以下に基づき作成されている。

- 🚩 現在イングランドで活躍している全 BID マネージャー、及び準備段階にある BID で活動に責任のあるマネージャーへの電子調査。
- 🚩 現在 BID が実施されている 26 地域内 750 企業に対する電話調査と、BID 設立を検討していない、あるいは検討していたが却下された地域内 750 企業に対する電話調査。
- 🚩 BID が設立されている地域、準備段階の地域、及び BID が設立されていない地域の地方自治体への電子調査。
- 🚩 BID が設立されている 6 地域と、設立されていない 6 地域の事例研究。

* BID が実施されていない地域は、BID が実施されている地域とのバランスをできるだけ考慮して選出されている。

2. BID 展開の要因

環境改善、犯罪や安全性、来街者や顧客を誘引する必要性など、企業に影響を及ぼす様々な問題の組み合わせが BID 設立への追い風となっている。しかし、このような問題が存在するからといって、必ずしも BID 設立を介して、共同で問題解決に向けた活動を行う必要はない。

表 1. BID を後押しする主なビジネスニーズ

ニーズ	数 (Base = 29)
アクセシビリティ	9
来街者 / 顧客の誘引	23
犯罪・安全性	25
環境改善	28
自然環境の保全	12
スタッフの確保と維持	6
事業発展や向上の支援	10
交通機関の接続	8

Source: Survey of BID Managers

BID の展開を後押しする主な要因として他に挙げられるのは以下の通りである。

- 🚩 地方自治体による BID の促進と奨励
- 🚩 タウンセンター・マネジメント、またはその他の地域型プログラムの継続

- ✚ BID 展開に対する予算確保の可能性
- ✚ 活動に刺激を与える個人 / 組織の存在と展開活動を実施する能力

BID を実施している地域の地方自治体は、大半が BID 設立を支持するという考え方である。それに対し、BID が実施されていない地域の地方自治体が支持することは非常に少ない。

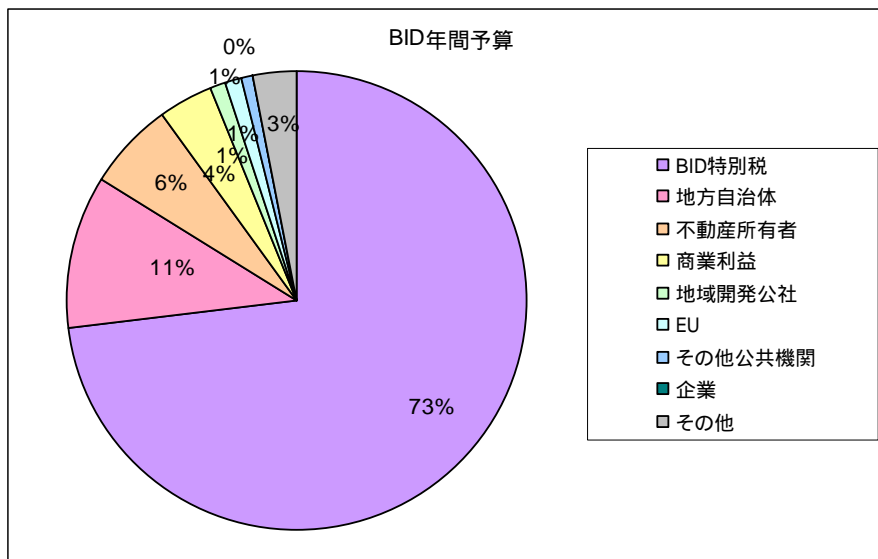
BID 準備活動には、最初の議論から投票の成功に至るまで大抵 1~2 年を要する。一般的に BID の準備にかかる費用は約 £5 万であるが、最高支出で £38 万との報告もある。相当な資金が確保できなければ、BID 実現への可能性が大きく損なわれてしまうことになる。これまで展開されてきた BID は地方自治体や地域開発公社（RDA; Regional Development Agency）の資金に大きく依存している。

表 2 . BID 準備活動資金

	受給した BID の数	中央値	最低投資額	最高投資額
BID 区域を拠点とする企業	5	£15,000	£5,000	£25,000
BID 区域に事務所を構えるが他を拠点とする企業	3	£22,000	£5,000	£70,000
BID 区域内の不動産所有者	5	£15,000	£5,000	£102,000
企業の代表者又はメンバー団体	6	£6,000	£5,000	£60,000
地方自治体	17	£33,000	£5,000	£200,000
地域開発公社	11	£52,500	£19,000	£320,000
その他国内公的機関	3	£7,500	£5,000	£10,000
EU	1	£25,000	£25,000	£25,000
その他	5	£10,000	£10,000	£250,000

Source: Survey of BID Managers

BID 特別税は、BID 活動資金の主要な資金源であり、予算の約 3/4 を占めている。従って課税により見込まれる税収額は BID 設立の実現に大きく影響する要因といえる。BID 特別税は、不動産評価額の 0.5%~4%程度で 1%が一般的であるが、最小値を設け、ある不動産評価額以上を課税対象としたり、価格帯を設けたりと BID によって様々である。



BID が実施されていない地域に共通するテーマは、BID を後押しする明確な要因の欠如であり、とくに地元経済が比較的うまくいっている場合に多い。また、企業の長期存続が困難な地域では、BID 設立を支える追加課税に同意する可能性は低いと考えられている。この他に、これまで BID が実施されていない地域で確認された理由は以下が挙げられる。

- ✚ 活動を展開していく能力に乏しい
- ✚ 準備資金が不十分である
- ✚ 地元企業のニーズに適した BID に代わる手法がある

3. BID 対象区域と非対象区域の特徴

BID 区域の規模は様々で、今回の調査対象区域における納税義務者数は 108 人～1,400 人（平均約 380 人）であった。企業数の違いは、準備段階や実施段階に必要な活動規模、そして特別税を通して徴収される資金額に影響する。

BID が設立された地域、準備中の地域、展開されていない地域におけるビジネスニーズはほぼ同じであるが、BID が展開されていない場合と比較すると、BID 区域では細かな問題にまで着目しているようである。

BID 区域の企業は、BID が実施されていない地域の企業に比べ、自分たちの重要なニーズが満たされていないと感じている割合が高く、これが BID の展開を後押しする要因の一つとなっている。

BID が展開されていない地域の企業は、自分たちが直面する問題への対応は地方自治体の責任であると考えていることが多く、このような状況の中で BID 設立へ向けて物事を決定していくには、意識改善のための何かが必要となるだろう。

BID 対象区域と非対象区域における地方自治体と経済界の関係の性質や効果に大きな違いはなく、このような結果は、地方自治体と経済界の関係が BID の展開に影響しないことを示唆している。

4. BID 活動と成果

BID 総経費の大部分を占めている主な活動分野は「マーケティングと販促」、「安全」、「衛生」の 3 つであり、とくに地域ニーズに合った具体的活動により、その 3 つが活動分野の柱となる傾向にある。

BID 資金調達の様子は、実施する活動規模や内容に大きな影響を与えるものである。そのため既存企業（占有者）のために地域を改善するような活動に注目している。地域を変えるために抜本的な活動を必要とする場合、BID に代わる手法が適切な場合もある。

表 3. カテゴリー別 BID の活動例

カテゴリー	活動内容
マーケティング、販促	BID 区域のブランド向上 / 販売促進キャンペーン / クリスマス・イルミネーション / ウェブサイトの作成
安全、顧客ケア	街路巡視員・コミュニティ補助警官 / CCTV の設置、増設、モニタリング / 標識や街灯 / プロパティ・マーキング
環境向上	街路清掃の向上 / 落書き除去 / 舗装やストリートファニチャーの修繕 / 景観の向上
リーダーシップ	企業の擁護・サポート・代表 / 企業のネットワーク化・仲介 / 計画や展開の窓口
投資	資金 / 助成金
交通、駐車場改善	買物客用バス / パーキング / パーク＆ライド

現在、BID に対する認知度や理解度は比較的低く、BID を実施している地域で、BID について知っていたのは調査参加者の半数であった。BID を知っていると言った人々は、活動についても全体的に理解を示していた。また、BID が実施されていない地域で、BID について知っていたのは調査参加者のうちわずか 8%に過ぎず、BID の役割について理解している人も少数であった。

BID を支援する企業側の姿勢も、活動案の適性や、BID に対する信頼性に左右しており、既に業績が確立されている方が BID の支援確保も容易である。

BID のパフォーマンスについてコメントするにはまだ早い段階ではあるが、BID は期待に沿って進展しているというのが地方自治体の一般的な見解である。

BID では、パフォーマンスを監視するために各種の指標を使用するものとしている。実際問題として、BID は活動案を確立し、実行することに主眼が置かれている。活動の成果を証拠として得られなければ、次期の再投票で成功を納め、活動を継続することができなくなる危険性があるからである。

BID 区域の企業は、次のような方法で、利益の享受を期待している。

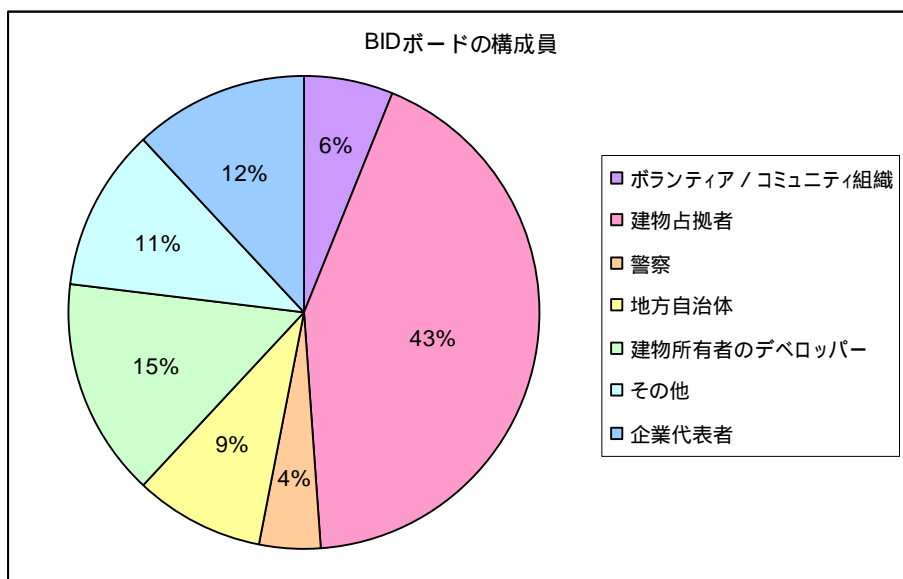
- ✚ 訪問客や顧客数の増加
- ✚ 犯罪率の減少
- ✚ 高い事業実績
- ✚ 清潔な環境

地方自治体は「企業との接触機会が増えたこと」、「親密な関係が構築されたこと」、「経済界と共に活動することで、現在直面している様々な苦境を乗り越える際に役立ったこと」を BID の利点に挙げている。たとえ地方自治体と経済界の関係が同様であっても、BID がない地域より、ある地域の方が良い関係をもたらす可能性が高い。

5. BID マネジメントとガバナンス

BID は管理・運営を行う少数スタッフにより、非常にスリム化した組織での運営が行われている。BID の 2/3 では、フルタイムの管理・運営スタッフを 3 人未満配置している。多くの BID では「バーチャル」組織（遠隔地に住んでいる構成員たちがインターネットやファクシミリなどの情報伝達手段を用いて活動を行う組織）となっており、時折行動を共にしたり、他の組織内で活動したりしている。

BID では地元に関心のある様々な代表者でボードをうまく確立しており、とくにビジネスレイト納税者の代表者が関与している割合が高い。ここで重要なことは、このようなボードメンバーの多くが、単にボード会議へ出席するという枠を越え、様々な活動へ積極的に従事しているようであるということである。



6. 調査結果のまとめ

イングランドにおける BID の展開については、まだ比較的早い段階にあることを理解する必要がある。最も早く承認された BID でさえ、BID として活動を開始したのは 2005 年初めからである。従って、これまで多くの地域で BID に向けた動きがなくても、それは将来的に BID が展開されないということではない。

BID 設立を後押しする要因

これまで展開してきた BID は、様々な要因が絡み合った結果である。BID が設立される主な要因は、特定区域の企業に影響を及ぼしている様々な問題やニーズの存在である。BID が実施されていない地域では、これまで BID 設立に向けた動きがほとんど見られない主な理由として、明確なビジネスニーズの欠如を挙げている。しかし、BID の促進に拍車をかける問題やニーズの種類は、BID が導入され

ている地域、あるいは現在準備中の地域特有のものではない。つまり、BID が展開する際、これ以外に何らかの要因が重要であったことは明らかである。

これまで設立されてきた BID の多くは、既存組織や構造、とくにタウンセンター・マネジメントや再生計画、その他地域開発計画に基づき形成されており、BID 展開の基盤を支えている。このような前組織の信頼や業績が、企業支援を確保する際、非常に重要なものとなっている。実際には、従来の基盤を元に展開を図ることは容易であり、このようにして設立された BID が最初に出現してくることは必然的である。「容易」に設立される BID が先に出現することで、その後に出現する BID の展開は困難なものかもしれない。

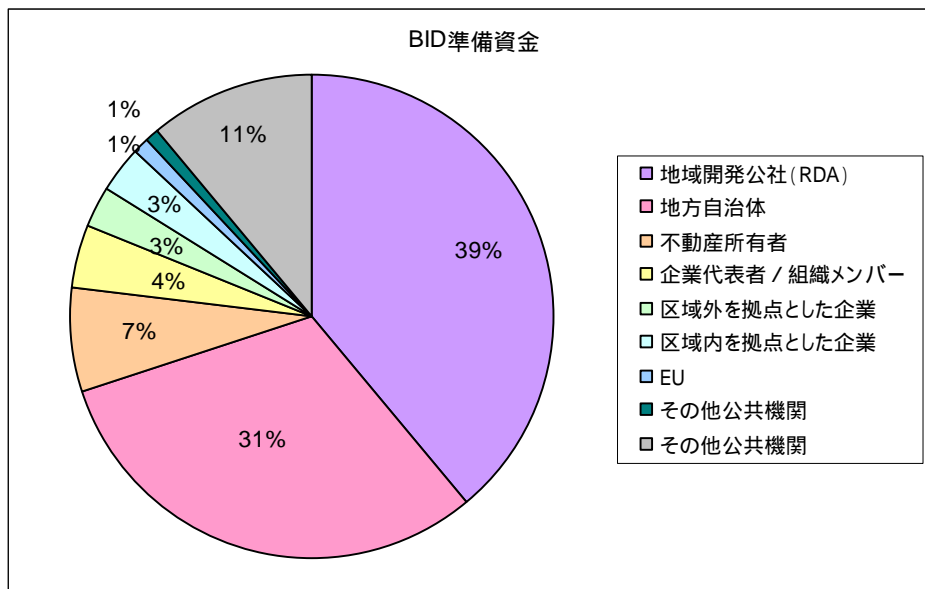
資金体制

これまで設立された BID は既存組織 / 構造を展開させてきたため、行動範囲や事業対象は適度なもので、大々的に都市の表情を変えようとするものではない。将来の BID が今と大きく異なっているかどうか現時点ではまだ分からないが、イングランドにおける BID は地方政府の機能的システムや、その他の様々な経済的・社会的な開発イニシアティブとの絡みで発展し、それが BID の活動規模や範囲に影響を与える可能性があることを念頭に置いておかなければならない。

資金体制は BID 提案書の内容に影響を与えるため、大きな変化というよりも、地域発展に密着した提案書となる可能性が高い。なぜなら BID は、現在のビジネスレイト納税者の利益に密接に関係するものだからである。BID の形態が地域の主な利害関係者の検討課題に合わなければ、目的達成の枠組みとして代替策を導入することができる。

BID を展開する上での人材・資金

BID を支える準備資金の活用は、これまで設立した BID にとって非常に重要なものであった。個人企業が準備活動費を寄付しているという証拠はほとんどなく、地方自治体や RDA の資金に大きく依存する結果となっている。



スタッフやその他資金の確保は、これまで設立された BID において最も重要なものとなっている。既存のタウンセンター・マネジメントやその他組織から展開して設立される BID では、必要な運営活動を実施するための適切な能力が備わっていることがほとんどである。

更に、BID が設立されるかどうかは、準備資金を確保できるかどうか依存しており、準備資金をどのように調達するのか、とくに RDA が多額の準備資金を提供し続けるのかという問題を提起している。

BID 区域の特徴

これまで BID が実施されている地域とそうでない地域との間に明確な違いは確認されていない。直面する問題の度合い、あるいは特定問題に対する集中した取り組みというのは、BID が基盤とする地域の特徴かもしれない。それ以外の地域でも同様の問題は確認されているが、BID を展開する理由が不明確な地域や、BID が展開されそうにない地域もある。

今まで設立された BID の大半は、地理的に区域が比較的集中しており、区域内の企業が BID で対応できる問題を共有するのに役立つ。従って、BID 区域を比較的集中させることで、必然的に区域内の企業数は制限され、特別税を通して徴収される資金額や、最終的に BID の活動規模にまで影響が及ぶこととなる。

企業主導型組織の BID

BID に対する地方自治体の支援や奨励のレベルは高く、時には BID の設立機会を積極的に奨励し、準備活動への資金提供や、準備活動を行うスタッフの確保など行っており、これは BID を実現させる上で有効であることを証明している。しかし、BID を展開する上で有効な地方自治体が関与することにより、地方自治体やその他の利害関係者の間では、経済界よりむしろ地方自治体が BID を運営しているとの印象を与えるのではないかという不安が残る。

BID が地方自治体と区別がつかないような場合は危険である。BID が地方自治体の延長であると企業に思われれば、企業からの将来的な支援の障壁となり、特別税が地元経済界の特定ニーズへの対応策として支払われるというより、地方自治体のサービス費用の追加財政資金とみなされかねない。

企業に独立組織として理解してもらい、地域改善に対する BID の具体的な貢献について知ってもらうためにも、BID による明確な指標を使用することが有益である。

地方自治体と企業の関係

調査結果では、BID が実施されている地域とされていない地域における地方自治体と企業の関係、対立の影響には差異がないとしている。地方自治体と企業の効果的な連携は BID の発展に有益であるものの、それ自体が BID 発展の必須条件となるものではない。

BID の設立は地方自治体と地元企業の、より効果的な関係を構築する際には有用である。とくに企業の典型的な構造が既に効果を喪失している場合、BID は共通の関心により企業同士が親密になれるメカニズムを提供し、通常では考えられないような橋渡し役を提供することができる。

これまでの BID の発展とパフォーマンス

多くの BID パフォーマンスについてコメントするにはまだ早い段階にあるが、早期兆候としていえることは、企業、地方自治体、利害関係者の期待に沿って BID が実施されているということである。

BID ではこれまでの歩みや、来街者、利用者、住民の認識、犯罪件数、営業実績や空き店舗率を対象とするパフォーマンスを監視するため、様々な指標の活用を計画している。

パフォーマンスの監視は活動より、成果や結果としてデータにするための計画だとする証拠はほとんどない。もし BID による成果や結果に関する証拠不足が続けば、再投票でビジネスレイト納税者の継続的な支援に影響を及ぼすことになる。

BID はサービスを直接提供するだけでなく、プラス利益をもたらしている。BID が投票で正式に承認されているという事実は、影響力という観点からみれば BID は多大な利益をもたらし、区域に影響を及ぼす重要な決定に関しては BID と協働するという公共機関の意思であると考えられる。

表4. BIDのための業績指標

指標項目	BIDの数
来街者数	17
来街者/利用者/住民の意識	16
犯罪届出件数	14
営業実績/小売売上/取引指数	14
空き店舗率/入居者の回転率	11
駐車場の利用	7
企業の意識	6
環境基準(環境キャンペーン機構 エンカムズ; ENCAMS)	6
犯罪に対する不安感	6
CCTV/警備員/コミュニティ補助警官 事件記録	6
来街者の消費額	5
公共交通機関の利用度	5
ホテル客室利用率	4
小売の盗難/直接損害	4
不動産価値/賃貸料/利益	4
スタッフの募集/在職数/離職数	2
その他	30

今後 BID を展開する上での障壁

動向調査により浮上した BID に対する認識の低さは、今後の BID 発展を妨げかねない。この問題は地方自治体、RDA、必要に応じて BID の発展を促進するその他の機関により、ある程度は乗り越えることができる。しかし、外部の促進や支援が十分であっても、ビジネスニーズや問題に迫られて BID を展開していかなければならないことには変わりはない。

BID に対する認識の低さという問題が解決されても、BID 発展の可能性は、必要な準備活動を行うために活用できる能力や人材・資金といったものに制約される。とくに、小規模な自営業者が優勢な地域でそのように制約されてしまう可能性が高い。

今後の BID 発展の可能性

現在、準備中、あるいは投票準備を行っている BID 区域が多く存在しており、これは BID の設立数が今後も増え続けることを示唆している。多くの BID が設立されることで、BID の考え方や設立機会に対する理解に役立つものと考えられる。設立された BID によるサクセス・ストーリーは、理解を得る上で重要な役割を果たし、現在の認識の低さを一掃するのに役立つだろう。

北米でも BID の展開活動がピークを迎えるまでには多くの年月を費やしている。これまで英国で設立された BID が実施している活動分野は、北米などの国で実施されているものと性質は類似している。これまでの BID 投票の成功率は、このような活動がビジネスレイト納税者にとって魅力的なものであることを示すものである。

BID が大規模な活動プログラムを実施できるかどうかは、税金など、彼ら可以使用できる資源に限られてしまう。これは BID 区域の規模、課税評価額、BID 特別税で定めた税率などに影響する。BID 区域は、支援を引き付け、特別税に賛成投票を投じたいという気持ちにさせるため、対象区域に立地する企業の一貫したニーズに十分対応できる適度な規模でなければならない。これは適度な総予算で、比較的集中した活動プログラムであることを意味する。BID が設立されていない地域で、BID の規模や潜在的な活動範囲が設立の可能性を妨げているとの回答はない。

参考文献

- “The Development and Implementation of Business Improvement Districts”, January 2007, Department for Communities and Local Government: London