

令和元年度「調査・研究事業」
『街なか・リノベーション支援モデルに関する調査研究』
報告書

令和2年2月

一般社団法人 中小企業診断協会

はじめに

街なか・リノベーション研究会は、街の魅力を創出し、“人々が生き活きと暮らす、人々が心地よい休息を求め訪れる街づくり”を、願うグループです。人々のQOL(quality of life)を高める暮らしの実現に向け、より良い街づくりにつながる“街なかの産業活性化”に寄与したいと思い活動をしています。私たち研究会メンバーは、常日頃、商店街の活性化支援業務に従事しています。商店街の小売業態は、「モノづくりからコトづくりへ」と変革が求められています。その街を知り、「誰がどこでつくり、つくり上げられた文化や歴史、作法等、商品に秘められた物語を知り、訪れることにより得られる体験する魅力を感じていただく、そのもの+ α の付加価値をサービス商品化することが求められている」と、考えます。私たちの日々商店街支援に従事する診断士の実感です。モノが持つ単品の価値だけでなく、使うこと、味わうこと あるいは、その地域が持つ「見えていない付加価値づくり」に努めたいと考えています。商店街の活性化は、そのエリアが持つ街の魅力資産づくりが起点にあると捉えました。街の魅力資産づくりにつながる物語を描き、体験し学習していただくプログラムを商品サービス化し商業の活性化を果たします。その街を好きになっていただき、共に街を育てる同志としての生活者の輪を拡げる。生活者と共に育て上げる街づくりのテーマが、街の活性化をもたらす取組み課題となると捉えました。地域が持つ資源を育て、住む人・訪れる人の心を豊かにする「人中心の街づくり」へ導く支援のモデル化を目的とし、調査研究を試みました。その報告をいたします。

令和2年2月

一般社団法人東京都中小企業診断士協会
街なか・リノベーション調査研究グループ

代表 堀内仁

・目次

はじめに、

第1章 概要

堀内 仁

第2章 街づくりの動向

1. 街づくり施策

鵜頭 誠

2. 先行事例

3. 地域再生エリアマネジメント負担金制度と商店街活性化

田島哲二

第3章 調査・研究結果

1. 東京都台東区 奥浅草

堀内 仁

(1)地域特性 (2)現状分析・課題 (3)ベンチマーク(4)支援モデル(5)事業の可能性

2. 千葉県南房総 里山

青木靖喜

(1)地域特性 (2)現状分析・課題 (3)ベンチマーク(4)支援モデル(5)事業の可能性

3. 東京都世田谷区 三軒茶屋

田島哲二

(1)地域特性 (2)現状分析・課題 (3)ベンチマーク(4)支援モデル(5)事業の可能性

4. 川崎市高津区 大山街道

浅井久平

(1)地域特性 (2)現状分析・課題 (3)ベンチマーク(4)支援モデル(5)事業の可能性

第4章 経済効果算出モデル

1. 経済効果算出モデルの概要

田島哲二

2. ビジネスモデルのイノベーション効果

堀内仁

第5章 支援施策

川居宗則

1. 街づくり施策体系

2. 支援モデル活用事例

おわりに

第1章 概要

1. 目的

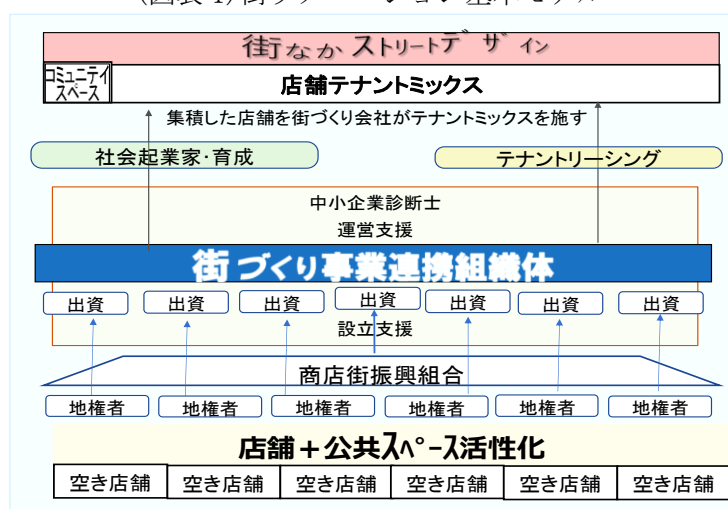
本事業の目的は、人々が生き活きと過ごしていただく街づくりに向けた『街なか リノベーションを果たすコミュニティビジネスの創出に向けた支援モデルの策定』です。人ともとの文化・情報が交流する地域興しを叶えるビジネスモデルを描きます。地理的及び人工的条件、立地・交通環境、観光資源、経済資源等の条件を設定し、エリアの現状分析を試みます。地域の人々のQOL(quality of life)を向上させる地域の産業活性化に向けた課題を捉え、望ましいあるべき街の姿を描きます。4つのエリアを選定しモデル化しました。集客数の伸張及び期待される購買力・税収効果を経済エリアごとに目標値の算定を試みます。各エリアの課題解決に向けた街なか リノベーションへ向けた支援策をモデル化します。

地域が持つ取組み課題として、「空き店舗解消」「公共広場の有効活用」「地方への移住促進」「次世代起業家の育成」の4つの課題を抽出しました。人とモノと情報の交流を促し、私益のみならず公益的価値を創出する社会システムづくりに寄与することを目的とします。そのシステムづくりを構成する要素として、「商業活性化」「社会起業家の育成」「地域資源の魅力再開発」三位一体の包括するシステムのモデル化を試みました。更に各様の支援モデル運用に向けた行政の施策を合わせて調査しました。課題解決に向けた施策を体系化しました。人の暮らしを豊かにし地域の産業活性化を叶えるコミュニティビジネス創発への支援策として提示いたします。

2. 基本モデル

本事業では、街リノベーションは、事業の持続的継続が必要要件であり、そのための運営組織体存続が不可欠であると結論付けました(図表1)。しかしながら現時点、継続可能な事業組織体が存在しているエリアは稀有です。そして、その事業組織体の継続を願う街づくりのキーマンであるリーダーが存在していることが必要要件です。リーダーとなり得る人物からその

(図表1)街リノベーション基本モデル



思いを聴取し、課題を抽出しました。持続可能なビジネスモデル策定に向けた調査研究をしました。各モデルについて、その実現可能性について評価分析をしました。

3. 実施方法

- (1)ステップ)基礎データ及び先行事例の収集をすすめ、街づくりの動向を調査しました。公的機関の公表データ、研究者の論文等の収集及び内閣府地方創生推進事務局へ「地方創生に関する国の政策」について、先行事例の代表格である「高松丸亀町・街づくり」代表者へのそれぞれ訪問ヒアリングを試みました。
- (2)ステップとして、調査対象エリアの現状及び地域のニーズを収集しました。地方自治体ご担当者様、他、関係機関及び街づくり活動を進めるキーマンへのコンタクトを図り、対象エリアの課題を整理しました。各エリアキーマンと話し合いの場を持ち、街なか ストーリーデザインを描きました。実現に向けた支援策の考察を重ねました。支援策のモデル化の過程において、先行するエリアの取組みをベンチマークしました。各エリアの持つ構造的課題と克服した成功要因を調査分析しました。
- (3)ステップ 調査事業完了後に、4エリアにおけるコミュニティビジネスモデルの作成及び実現に向けた支援モデルを考察しました。持続可能な事業として成立する要件として、街活性化に至る経済的価値の指標づくり、行政の税収等の財務的価値算出の指標づくりを試みました。
- (4)ステップ 合わせて、行政機関のエリアマネジメントに関する支援施策を体系化及びその動向と運用事例を調査しました。4つの各支援モデルに活用できる支援策をリストアップしました。

調査研究事業完了後は、商店街及び事業者、行政並びに関連機関と連携組織体がスタートするよう当事業で開発した支援モデルに従い、提案をすすめる所存です。

4. 調査対象エリア 調査対象を4エリア設定しました。

	調査対象	エリア	ベンチマーク
1	奥浅草 空き店舗・利活用	東京都台東区日本堤	岐阜県豊岡カバン ストリート 潟県沼垂テラス商店街 長野善光寺門前再生事業
2	南房総 持続的里山づくり	千葉県南房総市	—
3	三軒茶屋 次世代型街づくり	東京都世田谷区	富山市 SDGs 未来都市
4	大山街道 食の街づくり	神奈川県川崎市高津区	東九州バス化構想 福井県小浜市 DMO おばま観光局
			高松市丸亀町街づくり

5. 体制

鵜頭 誠	東京都中小企業診断士協会	2章
浅井久平	東京都中小企業診断士協会	3章-(4)
田島哲二	東京都中小企業診断士協会	3章-(3), 4章
川居宗則	東京都中小企業診断士協会	5章
青木靖喜	千葉県中小企業診断士協会	3章-(2)
堀内 仁	東京都中小企業診断士協会	1章, 3章-(1), 4章

2章 街づくりの動向

1. 街づくり施策

(1) 街づくりを診る背景

2000年を経過した頃、小泉政権の三位一体改革の中で、地方への税源移譲がなされました。その一環として、当時は、所得税から住民税への税源移譲とともに、国家機関は「小さな政府」として、地方に様々な自治機能を担わせる構想がありました。しかしながら、地域行政にとって、その役割を果たすには負荷が大きく、機能を十分に果たせたとはいえない状況となっています。

結果として、地方都市においては、「自ら稼働する街」と「街の機能を損なった街」との二極化が拡大することになってしまった状況です。

私は、街の機能とは、地位の人達にとって、その通りが「自分の街」として意識して、触れ合う空間として意識されているものであると考えます。かつては商店街機能が、多数の店主が共同販促を行うことで魅力的な価値を生み、共同繁栄をしてきた状況でした。

1960年代頃までは、商店街が果たすものとは、商業の共同販促機能が主たるものであり、「良い商品を並べていれば売れる時代」であり、商業の繁栄により商店街が栄えた状況でした。これはいわばコトラーのマーケティング1.0時代の話でした。しかしながら商店街においても、1970年代頃より、マーケティング2.0の時代が到来し、徐々に買い手主導時代に移りました。店頭の商品を並べていれば必ず売れる時代が終わり、店舗はお客様への目線から、どのような市場で、誰に、どのようなポジションで販売をしていくかが求められました。さらに、1990年代から、マーケティング3.0の時代として、商品の機能だけではなく、その社会的価値やブランドが意識されるようになり、2010年代以降、マーケティング4.0の時代が到来し、消費者の満足度を満たし、ファンにしていくための売り方が必要とされました。

このように、近年50年のうちに、商業の移り変わりは多様化していき、そこに対応をしきれない店主達は、自店の経営に苦しむことが多くなり、それらの個店の総和によって構成される商店街の運営に対しても厳しい面が見られてくるようになりました。

これまでの商店街、中心市街地の課題は、その触れ合う方法として、かつてはお買物機能しかなかったことであつたと考えます。私もかつては、商店街の衰退を日々通りつつ嘆きながらも、お買物する機会がなくなってしまったことから、その気持ちを商店街への関わりにできない中学・高校・大学生時代を過ごしながら、日に日に店舗が少なくなってしまう商店街を見てきました。

商店街が、お買物という単一的機能しか演出できなければ、街は住民と触れ合える機会が少なくなり、新たなお客様の考え方に気づけず、またお客様からの店舗への信頼の獲得機会はなくなってしまい、結果として崩壊に近づいてしまうと考えます。

今日、内閣府等において、多面的に街に触れる「関わりしろ」を広げる手法として、「エリアマネジメント負担金制度」が提示されています。ここでは、買物機能だけでは崩壊してしまう

恐れのある、中心市街地の情勢に対し、地域性と、その地域の人という独自資源の強みを活かして、魅力を最大化できる取り組みが多面的に展開されることが期待されています。

街づくりにあたって、その主な国家の支援機関としては、都市づくり部門（国土交通省等）と、産業振興部門（中小企業庁等）とに分かれてきました。しかし我々は、街という複合的な役割を果たす機能の成長を見守る立場から、その両輪で見なければなりません。また、これまでの地域づくりの失敗を知り、同じ過ちを繰り返さないようにする必要があります。

①中心市街地活性化法とTMO構想

平成10年7月に中心市街地活性化法が制定され、街づくりの担い手は、中小小売商業高度化事業構想（TMO）によって担われました。地域ごとに構成される、TMO機関（タウン・マネジメント・オーガニゼーション、タウンマネジメント機関）が当時の街づくりの主導役として期待されました。その構成員は、行政と地域商店街、商工会等が主に担っていました。中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律（平成10年法律第92号）が制定され、同法に基づき国が「まちづくり団体」を認定するものでした。

このTMO構想において特徴的だったのは、地域の商人だけではなく、行政、商工会、商工会議所、商店街などの外部関係者にタウンマネジメントの役割を担わせたことです。

残念ながら、全国においてこの構想は十分に機能せず、平成15年には、その課題を検証すべく、「TMOのあり方検討会」が開かれました。その際には、TMO構想における課題として、「①専門的人材の不足、②資金の不足、③情報の不足、④3セクや商工会議所・商工会等、既存のTMOの形態の問題」が課題として挙げられ議論されています。

なお、本事例においても提示する高松丸亀町商店街においても、平成11年3月に高松市中心市街地活性化基本計画を策定し、同年5月に高松商工会議所が策定した中小小売商業高度化事業構想（TMO構想）を策定していました。

②TMO構想の崩壊とそれから

上記の課題に見られるように、TMO構想は必ずしも機能する物にはなりませんでした。

TMO構想の失敗例として、「まちづくり佐賀」の事例がとりあげられます。同社は、1996年3月に設立され、出資額1億円のうち佐賀市が5000万円を出資し、佐賀市長が社長となる市の第三セクターでした。その後、佐賀市により増資がなされ、出資総額4億5千万円になった後、市街地の再開発ビルとして、「エスプラッツ」をオープンさせました。しかし、当施設は、駐車場が当初なかった等の課題が露呈し、施設内のスーパーの撤退、地権者による賃料訴訟等を経て、業況が徐々に悪化していったのです。結果として15億円の支援要請を行うも、佐賀市から支援拒否をされ、破産を余儀なくされるに至りました。

これには、TMO構想における構成員から派生した、以下3点の課題があったと考えます。

第一に、行政が設立した第三セクターにより、公的支援ありきの形で運営がされていた点です。

行政に人的・資金的依存をする中で、地権者等の店舗の現場の方がそのマネジメントを直接的に行う状況ではなかった体制が問題でした。第二に、不採算事業の損益分岐点を考える意思決定ができないマネジメントだった点です。再開発事業に支援をした行政機関や金融機関にとって、撤退点を決めないマネジメントを行ってしまったことが、失敗の傷口を大きくしてしまったと考えます。第三に、地権者の生の情報に沿ったすり合わせを行えていなかった点です。商店街や権利者と細やかなすり合わせや地域の事情を把握した運営が行えていればよかったものの、一律平等にせざるをえないことや、失敗を認めづらい行政機関での運営では、権利者の生身の情報に沿った運営を行うことが出来ませんでした。また、国費や県費が補助金として入った事業は、処分制限期間（平成16年6月10日 会課第5号平成16年6月10日大臣官房会計課通達、補助事業等により取得し又は効用の増加した財産の処分等の取扱いについて）があります。仮に失敗をしても、処分をすることもできないという縛りの中で、自らに痛みを伴わない行政主導の「まちづくり会社」等が再開発の運営を行ったことなどが目立ち、TMO構想は徐々に破綻していった状況でした。

一方で、後述する高松丸亀町商店街振興組合の再開発は、エスプラッツとほぼ時代を同じくして、TMO構想の頃から立てた計画を、地域の権利者と共に密に話し合い着実に実施したことで、平成19年に改正中心市街地活性化法に基づく計画へとつなげ、現在も再開発を続けています。

③「日本版B I D構想」が生まれた背景

このような背景もあって、これまでの市町村がイニシアティブをとる中心市街地活性化法は、平成19年に改正され、中心市街地の役割について、従来の「市街地の整備改善」と「商業等の活性化」に加えて、「街なか居住」や「都市福祉施設の整備」等の支援措置を追加し、中心市街地における「都市機能の増進」や「経済活力の向上」を図る総合的な支援法に改正しました。

しかしながら、このような時代においても、官主導の再開発において厳しい事例が続きました。第三セクターによる「青森アウガ」がその典型例として知られています。青森アウガは、185億円をかけて、平成13年1月にオープンしましたが、当時の店頭売上高等の目標値（店頭売上高52億円、収益収入8.1億円）に対し、実績値（店頭売上高約23億円、収益収入約5.3億円）と大きく下回るなど、現実的でない計画が進んでいったのです。平成29年にはアウガ内の商業施設が全て撤退し、第三セクターであった青森駅前再開発ビル株式会社も経営破綻しました。TMO構想の際の失敗例をもってしても、官が主導する再開発の失敗は後を絶たなかったのです。

このような背景を受けて、徐々に台頭してきたのが、「日本版B I D」の構想です。「日本版B I D」は平成17年に成立した、「地域再生法」を改正する形で生まれました。これが、正式名としては、「地域再生エリアマネジメント負担金制度」です。

では、B I Dとはそもそも何なのでしょう、その点から具体的に見ていきたいと思えます。

1) 日本がベンチマークとしたドイツ型B I Dと他のB I Dの違い

B I Dのルーツで有名なのが、ニューヨークのブライアントパーク B I Dです。ブライアントパークはかつて治安が悪化しており、公園は犯罪の温床となっていました。そのような治安対策や清掃活動の一環として行われたものです。アメリカやカナダの B I Dは、治安対策としての、歩道や空間の景観管理として行われた B I Dが多い状況でした。

一方で、ドイツの B I Dは空き店舗対策と市街地の活性化という視点から取り組まれた点が大きいものでした。その一例として、ドイツで最も早く B I Dに取り組んだ、ハンブルグ市の事例があります。同市では、2004年12月に小売り・サービス・商業センター強化法を制定しました。ドイツ B I D研究者、室田昌子氏は、「ドイツの空き家問題と都市・住宅政策」において、この B I Dのプロセスについて、以下のとおりまとめています。

「BID 導入の許可にあたり、各対象地区ごとに目的、主な活性化の手段、予算、対象となる不動産の特定を行うとしている。実施組織については、BID 対象地区は法人格がないので責任のとれる組織が実行する必要がある、財政的にも適切に義務が遂行できる能力があること、また代表者がハンブルク商工会議所のメンバーであることを要件とする。また、BID の申請には対象範囲の不動産所有件数の15%以上、面積の15%以上の同意が必要である。また、申請後に検討した方針や計画については、3分の1以上の不動産所有件数、面積の3分の1以上の反対があると BID の許可を受けることはできずに却下されると規定している。」

この他、ドイツにおけるノイアーヴェルの事例、ザクセントールとアルテホルシュタイン通りの事例は、今日の日本の商店街における店舗機能の維持の困難の解消と重なるところが多いです。



ハンブルグ HafenCity の再開発エリア



水上のショッピング空間の演出 (HP より)

2) 日本版 B I D導入の際の税制上の留意点

内閣府が画策しているエリアマネジメント負担金制度では、課税客体の設定を何に規定するか、それを法律で行うか、条例で行うか、課税主体についても視点が集まります。

日本におけるエリアマネジメントを捉える類似事例として、観光庁が提唱する DMO (観光振興組織) が挙げられます。DMOは、米国等では、観光振興に対する財源のしくみとして行われています。海外では、B I Dと同じような、エリアのメリットを享受する人からの負担金の制度となっています。日本において、観光庁の DMOの話は最近取り上げられてきましたが、海外の DMOにおける負担金の一例である宿泊税は、既に日本では

かつてより導入されています。宿泊税は、東京都において平成 14 年度に導入がなされ、近年では大阪府、京都府、金沢市で導入され、令和 2 年 4 月 1 日より福岡県・福岡市などが導入します。同税は法定外目的税であり、地方自治体が条例により規定して課税客体を決定しています。

エリアマネジメント負担金制度においては、どのような規定により課税客体を設定し、租税の公平、中立、簡素な機能を果たし、フリーライダーを防いでいけるかが課題となると考えます。

3) 民から稼働する B I D 手法の展望

大阪のグランフロントにおいて、B I D の仕組みが設立されましたが、この B I D は、税制上の B I D 税によるものではなく、地方自治法上の「負担金」によるものとなっています。市が不動産所有者から集めた分担金を市で集め、エリアマネジメント団体に交付するという形になっています。都市再生措置法の「都市再生推進法人」を用いる手法です。

設立当初は、B I D 第一号として様々な注目を集めました。しかしこの手法では、営利性のある事業に対して資金を投下することが困難となっています。街が自ら稼働させ、採算性を維持しながら、地域の隠れた悩みを持続的に解消していく手法としては制約がある状況です。

日本においてまず模索をすべきなのは、稼ぐ B I D の仕組みをつくり、その採算事業の予算を、不採算部門に配賦しながら、地域の自治を行っていける仕組みであると考えます。

(1) 街づくり施策を取り巻く政府の動向

街づくり施策として、政府の各部門がどのような取り組みを行っているのかを見ていきます。

①内閣府

「まち・ひと・しごと創生総合戦略 2018 改訂版」において、地方都市における、地域の「稼ぐ力」や「地域価値」の向上を図る「稼げるまちづくり」を推進しています。また、「稼げるまちづくり取り組み事例集「地域のチャレンジ 100」」として、中心市街地に限らない「まち」の再生に対する取り組みの推進と普及啓発セミナーを行っています。さらに、令和元年より中心市街地再生方策検討会を定期的に行い、地域の実践者や有識者を交えた意見交換機会を創出しています。

②総務省

I C T 街づくり推進会議として、スマート技術を活用した地域のしくみづくりを行っています。少子高齢化、産業・雇用、安全・安心な街づくりなどが、地方公共団体から求められる街づくりの観点からの課題と捉え、それらに対して、テクノロジーで解消できる取り組みの情報共有とフォローアップを織り交ぜた事業を行っています。

③経済産業省

中心市街地活性化法による計画認定の他、「街元気事業」により、国が行う中心市街地活性化のための様々な支援、各種調査の情報、街づくりの秘訣や、その先進事例などを普及・啓発することで、中心市街地の将来の担い手を発掘する事業を行っています。

④中小企業庁

商業・地域サポートと商店街活性化の視点から、新たな商店街政策の在り方検討会において、中心市街地有識者同士の意見交換と取りまとめを行っています。また、商店街P D C A事業を行い、地域の特徴を踏まえた、商店街の持続的な成長の仕方を検討するフレームワークを作成しています。

⑤東京都

産業労働局関連では、商店街チャレンジ戦略支援事業において、商店街におけるイベント事業及び組織体力強化事業を行っています。また、商店街起業・承継支援事業として個店の直接支援を行うほか、若手・女性リーダー応援プログラムという助成事業において、将来の商店街の担い手のチャレンジ機会を創出しています。

都市整備局関連では、「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」に基づき、街並み景観づくり活動など、地域の特性を生かし、まちの魅力を高める活動を主体的に行う団体を「まちづくり団体」として登録する、「まちづくり団体」の登録制度があります。地域活動としては、本条例に定める「街並み景観づくり活動」及び「公開空地等の活用により地域のにぎわい向上を図る活動」の2つの活動を定めています。地域のにぎわい向上を図る活動としては、①特定街区、②再開発等促進区を定める地区計画、③総合設計制度、④都市再生特別地区、⑤高度利用地区といった、都市開発プロジェクト等によるものとなっています。担い手は、活動の永続性や透明な機関運営を確保する観点から、特定非営利活動法人・一般社団法人・一般財団法人・株式会社などの法人格を備えた団体としています。

⑥区部、政令指定都市

都内においては、都と連携して行う商店街チャレンジ戦略支援事業の他、活性化事業、組織力強化事業、多言語化事業等を担っています。区独自のものでは、商店街共同設備小規模改修・補修等事業、商店街街路灯 LED 化等推進事業等を担っています。また、街づくり施策としては、その実施組織に対して、地区街づくりのビジョンの登録、ルール認定・実現に至るまでの取り組みを支援しています。

政令市のうち横浜市では、「横浜市地域まちづくり推進条例」を定めており、「地域まちづくりグループ」の登録を行うとともに、街づくりを担う組織の認定及び、その組織が作成する街づくりのプランの計画、認定、ルールの策定及びその遵守を行っています。街づくり支援団体に対しての功績があったものの表彰も行っています。

⑥市町村等

市の課題・特性に合わせた街づくりのプランを独自に策定して実施しています。まちづくり3法の改正により、従来の商業地エリアに限らず、駅前開発等、多面的なエリアでの商業地化、開発を行うことが可能となっています。

(2)なぜ「街づくり」機能が新たに求められるのか

①行政主導体制の計画の限界

上記TMO構想の失敗等からもわかるように、中心市街地の再開発は地域商店街や地権者の自主意識なしには動かすことは困難となっています。そのためには、エリアマネジメントをする人とその地域の権利者とが、密なコミュニケーションが図れる関係性が不可欠です。行政が主導のエリアマネジメントでは、行政職員の宿命である3年～6年での異動による人間関係の断絶が避けられません。職員の属人的な関与が元々できない関係での関わりでは、このようなコミュニケーションを深めるには短すぎる状況です。そもそも「街づくりに関わる前から」知っていた人同士のような関わりによって、自立的なコミュニケーションからの関係構築が不可欠となっています。

②「街づくり」機能とは何か？

これからの街づくり機能としては、外形的には開発型事業に見えながらも、その根幹となるものが、人と人との綿密なコミュニケーションに根付いているものであると考えます。同時期に同じTMO構想を用いたエスプラッツと高松丸亀町商店街が大きく成果を分けたのは、外形には現れづらい、長年の人間関係に基づく、人と人とのコミュニケーションの成否の差が大きな要因だったと考えます。

(3)想定される、「まちづくり」の担い手

では、どのような人がエリアマネジメントの担い手として想定されるかを提示します。

①長年の地権者

地域の長年の地域管理者となってきた地域の大地主です。しかし、彼らの場合、エリアマネジメントを行う発想を持っている人が多くはない現状です。このため、世代の承継の際に、デベロッパーから資産価値を提示されるなどにより、徐々に土地を切り売りしてしまう人もいます。これでは地域が一体的な開発が出来なくなってしまう恐れがあります。この例は、荒川区3丁目、三河島駅から荒川区役所地域、多摩地域における住宅街の市（小平市、東久留米市等）等を始め、様々なエリアで起き始めています。

②神社や寺院

もともと地域の土地を幅広く持っていた団体である神社や寺院が挙げられます。その土地を街のために貸し出していくことで、全国には寺院や神社と一体となった街が多々つくられています。この例は、台東区浅草の浅草寺の仲見世、新仲見世とその周辺が典型的です。それ以外にも、大

田区久が原の八幡神社とその氏子周辺の地権者と商業者との連携があります。さらに、一見、新たな地域にも見える港区の高輪地区も、覺林寺（清正公）や泉岳寺といった寺が持っていた土地を、地域商業者に貸し付けていき、今の高輪地区の商店街（メリーロード高輪商店街、プラチナヒルズ商栄会等）が作られています。

②地域商店街の会長

地域商店街の会長は、長年にわたる地縁などから選ばれることがあります。その地域の老舗店舗であることもあり、店舗経営と兼業して不動産貸付業や駐車場業を多々営む所は多いです。自らの屋号の中で、採算事業と不採算事業を長年稼働させてきながら店を守ってきた人、またこれから守らなければならない人が、地域の代表者となった時に、エリアマネジメントが行われていくということが考えられます。

④町会組織

町会組織は、地域住民から構成される団体ですが、結果としてその地権者が多数存在する組織であります。高松市においても、高松丸亀町商店街振興組合も町会と一体となった商店街振興組合です。また、高松市の周辺地域も、町毎に商店街が区画されており、その地権者を中心に街づくりがなされている状況です。

(4)街づくり施策の展開にあたっての考え方

①国家機関の考え方

国家機関においては、世界におけるタウンマネジメント事例に対して、将来の担い手が容易に触れられる機会の創出が求められると考えます。既に英国、米国、欧州等でB I Dの事例が歴史的に多々生まれていますが、日本における商店街や街づくりの担い手には十分届いていない現状があります。また、街づくりには、施策を多面的に活用する能力の他、都市計画法等に基づく、地区計画や再開発計画における法的知識も求められます。これらの内容を将来の街づくりの担い手に直接的に教示する機会が必要と考えます。

現在も行われている「街元気」事業を、エリアマネジメント負担金制度の理解促進の研修機会として活用し、街づくりの担い手を全国から募り、随時育成していく必要があると考えます。

②都道府県における考え方

国家機関が、世界の中での日本の醸成に合わせたタウンマネジメントを展開した上で、各々の県の成り立ち、県にとってのその地域の役割を再認識する機会が必要です。

県の長期ビジョンにおいて、どのようなエリアから段階的にエリアマネジメントの事例をつくっていくのか、まずは県内に一つの成功例を見出すことが重要です。

事例を創出するためには、行政が直接街づくりを行うのではなく、エリアの担い手を早期に発見し、彼らが行うことを長期的に支援できる計画を策定することが必要です。

産業振興部門での表彰事業等で発見された、将来の成長可能性のある人に対して、都市づくり

部門が繋がり、彼らに対する研修を行うとともに、長期的な街づくりのビジョンを共有し合う話し合いの場を年に4回程度持ちながら、政策形成を行うことも考えられます。

③市区町村における考え方

街の住民構造との関係において、街の果たす役割が変わると考えます。商店街の新たな類型の様に、①生活拠点型、②エリア価値向上型、③観光型という、街の役割と共に、人口規模や近隣区市町村との人口流入出、都市間の小売吸引力によって、まず自らの区市町村がどのような役割を果たして生き残っていくのかを策定していく必要があります。

今日においては、区市町村内において、街づくりの担い手が発掘しがたい状況にあると考えます。しかしながら、各県の中心市街地には、その県の街づくりの担い手が少なくとも一人以上はいると考えます。そのような担い手を講師として招き、地域の若手や行政職員を啓発する立場となって、地域内の街づくり人材の新たな育成や素材の発掘に活かすのが良いと考えます。

④商店街における考え方

2015年頃までは、近隣型商店街においても、50店舗程度の会員をもつところが多かったと思いますが、この3～5年で商店街の店舗数減少の加速度が高まってしまったエリアも多いです。そういった中では、単一商店街のみで街の機能を果たすには限界を迎えているエリアも多いです。

そのため、地理的に近接する通りと連携して一つの面となって、広域で商店街を捉えることが不可欠となります。加盟店舗合計100～150程度の規模であれば、街の機能維持、商業の共存共栄が実現可能になると考えます。また、これまで商店街組織として加盟範囲にしていなかった、脇の道、平行になっている隣の通りも、共同事業を行う担い手として考えていく必要があります。片方にのみハードの設備がある（街路灯等）の場合は、加盟店参加費を分ける、共同事業への口数参加で集まる、など、共同事業を行う費用負担を柔軟に変えていくことが重要です。

⑤「まちづくり団体」における考え方

地域商店街区画と共に、その街の共存共栄を考え、地権者とのつながりによる構成団体として、まちづくり会社を立ち上げることは今日の地域経営において大変重要となっています。

まちづくり会社の事例として、「株式会社すかもびと」は、巣鴨駅前商店街振興組合との間で、地域づくりに貢献しています。商店街事業のイベント印刷の発注や企画等について、株式会社すかもびとに対して依頼を行い、より商店街と地域のためになるまちづくり会社として事業を行っています。また、板橋区のハッピーロード大山商店街振興組合に対し、「まちづくり大山みらい」は、地域で行われるまちゼミ、まちバルへの協賛を通じて、商店街との関係で貢献をしています。

商店街振興組合は、その法制上、利益をあげて配当することが想定されていない団体です。そのため、まちづくり会社が事業として街づくりを行うことで、採算部門で利益をあげ、その利益を不採算部門であるイベント事業や福祉事業等に配分することで、地域の隠れた課題に対して、長期継続的にサポートを行うことが可能となります。

2. 先行事例

これまで行政主導のエリアマネジメントにおける構造的課題を見てきました。また、大阪B I Dの仕組みにおいても、採算事業を果たすことが困難であるという制約を見てきました。エリアマネジメント負担金制度を有るべき形で実現しようと進める現在進行形の事例を取り上げます。

(1) 高松丸亀町商店街振興組合

高松丸亀町商店街振興組合では、土地の利用と所有の分離を勧めながら、街づくりを行っています。この取り組みを浅草北部地域の街づくり復興に向けてベンチマークしました。

①土地の利用と所有の分離とは？

通常であれば、土地の権利者が自ら店舗等を建て、その店舗等をテナントとして貸し付ける等、地権者の管理のもと、テナント利用者が権利をもち、店舗経営を行います。しかし本商店街の場合は、地権者に対してまちづくり会社が一括して60年の賃貸借契約を行い、地上権を設定し、テナントミックスを一体として行いながら、商店街の店舗立地を行っています。

②商店街の概況

高松丸亀町商店街は、江戸時代から400年以上の歴史を持つ商店街です。暦年、アーケード整備、各種イベント事業などを行ってきましたが、発展の契機は、町営駐車場の建設であったといわれています。昭和47年に初めて町営駐車場を整備し、その収入源をもって、収入の上がりにくい事業（イベントホール、巡回バス、カード事業、各種イベント事業）に充てています。

1989年頃（平成元年頃）から、再開発事業の検討を始めています。そして、2006年12月、再開発ビル第1号となるA街区再開発ビルが竣工されました。ここで実現した「土地の所有と利用の分離」が後に続く再開発にも受け継がれています。

③再開発の手法

高松丸亀町は7つの街区がありますが、既に4つの街区が開発されました。そのそれぞれの街区で異なる再開発手法を試し、地方都市での再開発として、どのような手法が望ましかったのかを試行しながら進めていったことが特徴的です。

高松丸亀町の再開発は、当初からB I Dを意識して取り組んだものであったと、商店街振興組合理事長の古川氏はお話されます。新しい自治組織の創成、という形で提唱していたのが、まさにB I Dの発想だった状況でした。2019年12月には、橋本元市長も2019年冬に同商店街に視察に訪れています。大阪版B I Dが誕生してもなお、十分に稼働できていない状況にあり、全国もやろうとしていてその事例がない状況にあるためです。

高松丸亀町商店街の自律的なB I Dの構造として特徴的なものが、地域包括ケアシステムとして、丸亀町クリニック、レストラン、保育園、マルシェといった施設のコラボレーションによる循環が出来ていることです。また、今後はD街区にてカーシェアリング事業を行うなど、地域の自治のために明らかに利便性のあることを多面的に事業として行う中で、そのメリットのパッケ

ージが出来た時点で、現在の商店街振興組合の加盟店費（賦課金）の対象を広げる形から、地域内のB I Dとしての賦課金を設定する画策をしています。

以下、街区ごとにどのような取り組みを行っているか、取り上げていきます。

1) A街区

この街区では、第一種の市街地再開発事業として開発を行いました。借地権を使った、110条の全員合意型の再開発でした。東棟、西棟の合計で、保留床、権利床の合計は7,612㎡に及ぶ状況です。

画期的なのが、3階、4階の医療モールです。高齢者は消費をしないと思われがちですが、一番の消費ニーズがある医療関連機関を設立してマネジメントを行っています。

3階に丸亀町営のクリニックがあります。検査機器は全て揃っており高度な検査も受けられる状況になっています。商店街がドクターにお願いをしたのが、往診と回診と検査です。

この病院で本格的な治療を主目的とするのではなく、検査をして病気をしっかり発見してほしいということであり、それをチェックする往診、回診を行っています。クリニックの上にあるマンションの入居者はほぼ100%、60歳以上の高齢者とのことで、病院からすると上のマンションは病室の代わりになっている状況です。

現在の医療では、往診、回診は非常に医療点数が高いためこの仕組みが活かしています。

検査の際にもし重大な病気が発覚すると、大学病院等の施設に繋ぎ、高度医療を受けた後、手術をしたりしてきます。しかし術後、集中治療室を出れば、このマンションの住民については、入院せずに、自宅を回復経過のベッド代わりに活用することが出来ます。このような際の術後のケアを丸亀町クリニックのドクターがケアする仕組みになっているのです。商店街の上のマンションが完売に至るまでの流れを呼んだのが、このような循環機能を支える、この丸亀町クリニックの誕生にありました。

病院に限らず、病院の関係施設がこの病院の管理下に置かれて開設しています。4階には、調剤薬局、病院の管理栄養士が作るレストランがあります。ここでは、例えば糖尿病患者向けのフレンチフルコースや、アレルギー完全対応メニューなどが提供されています。また、マンションで一人暮らしの居住者が増えてきたため、寂しくなってしまう孤食を防止するため、彼らが一緒にご飯を食べられる撒かないまかない食も提供しています。このまかない食については、料金は利用者より月額でもらう形にしています。

また、予防医療の拠点で、セルフメディケーションプラザとして、トレーニングと健康管理ができる施設である「Bodybank」を置いています。商店街内のクリニックは丸亀町で2件目ですが、患者が増えれば増えるほど病院がサロンになってしまうため、それを防ぐ役割を果たしています。この施設では、セルフの検査機がものすごく進化しており、理学療法士が常駐していて、トレーニングルームをもっている状況です。

病院に行く前に、自分の体は自分でチェックするという形、それを理学療法士が見てトレーニングで解決できるものはトレーニングを勧める形になっています。このようにして、無用に薬を飲むのを避けて健康管理ができるようになっていきます。



A街区にできたクリニック

クリニック診療科

クリニック管理
のレストラン

さらに、同街区には、保育園もありますが、ここも病院の管理下におかれています。ここはドクター常駐の保育園です。市民の方々は、郊外に住んでいて、商店街に働きに来る状況にありますが、子供を自宅近くに預けていては、何かあった際に、郊外に戻らないとしないので時間をロスしてしまいます。一方で、子供を街なかに預けることができれば、何かあればすぐに見に行ける状況です。仕事が終われば子供達と一緒に変えるという関係になっています。給食は完全食育給食で、この給食を提供しているのも医療モールのレストランです。病院と保育園とレストランがコラボレーションをしている関係にあります。

運営にあたって、ライフシステム株式会社という新たな会社を地権者同士で設立をして、そこがこのレストランを運営しています。そこの最大出資者は商店街振興組合になっています。このレストランは約2年前にオープンし、保育園は2019年4月頃できています。丸亀町自治会で投資をして設立をしましたが、一般には15億円程度の投資が必要と試算されるものが、マンション400戸が商業施設の上に乗っている関係から、建物全体で1億2千万円程度の投資に抑えられています。

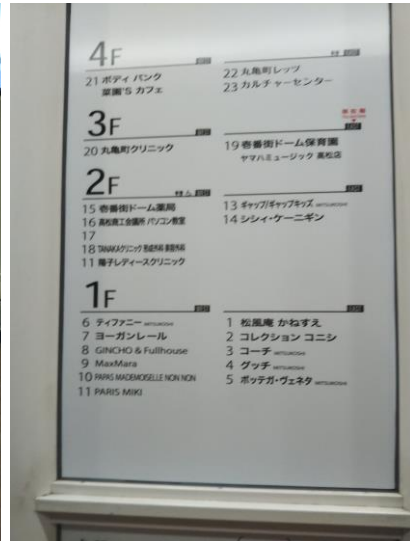
出資者は自治会であるため、開設診療科目を決めるのはドクターではなく、自治会となっています。要望が多いのは、人工透析です。現状は郊外の大学病院に通っているのが実情になっているため、これらをクリニックで今後実現し、ここで透析を受けたら仕事に戻ることができる、という状況を作ろうと画策しています。



クリニック近くの BodyBank



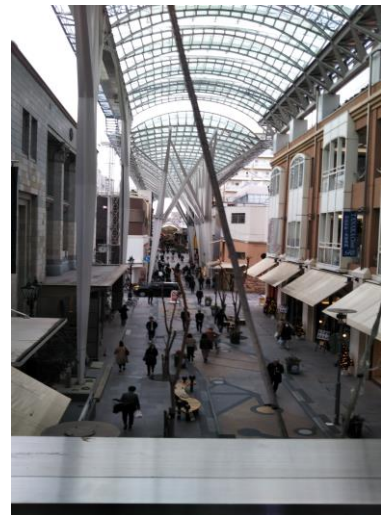
A街区内にある保育園



A街区ドームの商業施設

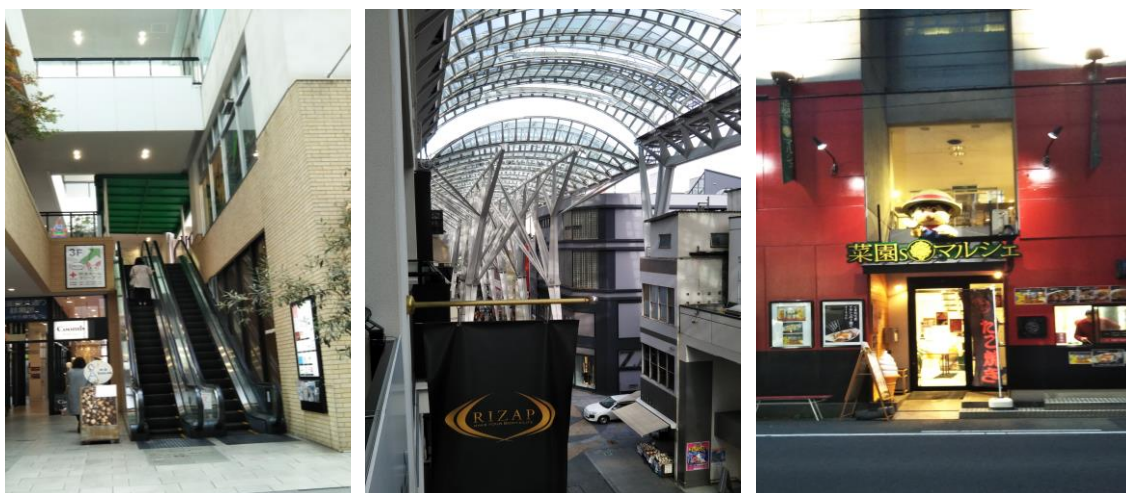
2) B街区

再開発事業ではなく、住民提案型の地区計画を立て、任意の建て替え事業として再開発を行った街区です。定期借地権を用いた任意の借地権事業でした。全員合意の場合は、合意をとるのに時間がかかる状況にあります。当街区の再開発を行う際には、A街区竣工後、国土交通省、経済産業省から、早々に再開発をするように指示があり、スピードアップを求められた背景がありました。本来は、腰を据えてA街区方式でやろうとしていたのですが、すぐ次の街区の再開発に行ければ、金銭的な補てんがなされるという状況にあったため、やれるところから随時やっという形になりました。ただし、法定開発ではないため、支援策が少なくなってしまうため、地区計画を立てたのです。この計画内は、民間の建て替え事業についても補助対象となります。ただし、この手法でのデメリットとしては、マンションを乗せることができなかつたことがあり、街区内部での採算性はあまり高くない状況となっています。



3) C街区

住民提案型の地区計画で再開発を行っています。通常の条例では、地区計画は、地権者の3分の2の同意により規定することが一般的ですが、高松市は条例が厳しく、全権利者（地権者、借家権者、借地権者）の8割合意、また面積比率で8割合意が必要でした。全権利者640名のうち8割の権利者の合意を経ての再開発でした。こちらにも、2014年から設立しているクリニックである、「美術館北通り診療所」があります。



1階にあるクリニック

C街区上部の様子

クリニック管理のマルシェ

4) D街区（見込み）

D街区は、今後開発される予定のエリアとなっています。この街区の目玉としては、温泉施設ができる予定です。マンションの住民が、自宅のお風呂では手狭に感じた時に、広いお風呂に入れるようにする、という考え方で施工を予定しているとのことでした。2019年12月時点で、都市計画決定も終わり、再開発組合の設立認可も終わり、権利変換計画の最終局面に来ている状況とのことでした。早ければ、2020年4月着工される予定とのことでした。

この区画かE街区では、大規模なマルシェを企画予定となっています。そのパイロット店は既にC街区にオープンしています。（上記写真のマルシェ）このマルシェも病院の管理下に置かれ、かなり安全基準の高い市場にしています。ほとんどオーガニックしか扱わないので値段が跳ね上がりますが、それが消費者の方々にとってどれぐらいの購買行動になるかを現在実証実験中とのことでした。生鮮なので、残ってしまった食材は、レストランが回収し、調理に使う形にして、フードロスを抑えています。

4) E街区（見込み）

住民提案型の地区計画を地権者の3分の2の同意により定めたとのこと。E街区は介護施設ができる予定とのことでした。D、E街区含めて、向こう10年で仕上げたい、

という意向をお持ちでした。そうすることで、地方創生の支援策がなくなってしまう前に完成させようという意向でした。

5) F街区（見込み）

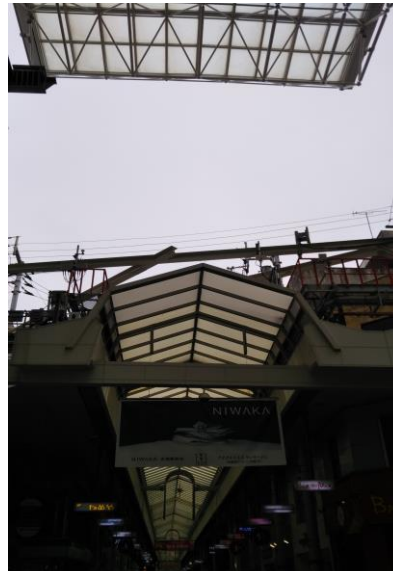
この街区は、地域の地権者たちに自律的な開発を委ねて実施する予定で、商店街側からの具体的な提案による開発は今のところは予定されていない状況とのことでした。住民提案型の地区計画を立てる動きになるよう地権者と確認をしつつ進めている状況です。



再開発前のD街区



再開発前のE街区



G街区から見た再開発前のF街区

6) G街区

都市計画決定に基づく再開発事業として行いました。従来型のデベロッパーによる再開発が行われています。法定再開発111条地上権非設定型。土地を買い上げて上にビルを載せる手法でした。大都市に多い傾向の再開発手法です。この手法の場合、土地購入代金が建物代金と共に必要になるため、ビルが上に伸びていくと採算性が高まります。しかし、当街区のマンションは、14層程度まで下げられてしまったため、この手法では採算性がとりづらい状況となっています。G街区の面積は、A街区の約2倍であるため、約15000㎡となっています。



上記のA、B、C、G街区の3つの手法のうち、どの方法が高松市という地方都市では良い

のかをテストする目的として行われました。その結果としては、明らかにA街区方式が正しかったという見解としており、これからCDE街区は、可能な限り全員合意型で行うことを予定しているとのことです。

なぜB街区の手法が地方都市に合わなかったのかというと、この建て替え事業ではビルが分断されてしまうことになってしまうので、上にマンションが載せられなかったのです。そのため事業収支が悪くなってしまいました。

しかし重要な点としては、丸亀町の再開発においては、地代の配当について、劣後配当方式をとっていることでした。（劣後配当方式とは、総賃貸料収入から負債返済及び諸経費を差し引いた残額に連動して地代総額を決定して、当初の評価額割合で各不動産所有者等に配分するもの）そのため、事業収支が悪くなくても、仕組み自体が壊れる方法ではなく、配当のリスクを地権者が負う形でした。

G街区方式では、土地を購入した上にビルを載せる方式であるため、再開発の総事業費は、土地の購入費用と建物の費用であった。再開発の経費に土地購入代金を顕在化させてしまうと、事業収支は極端に悪くってしまう状況でした。こちらも地権者の配当が劣後のため、地権者の配当が出てこない状況でした。

③街づくり施策の関係機関との関わり方

1) 行政との関わり

自治体において、再開発を自主で行うという団体は基本的にはない状況です。自治体においての再開発は基本的にデベロッパーに委託してしまうものが多い状況であるため、高松市や香川県も、再開発当初は丸亀町の再開発手法に賛同していない状況にあったとのことです。

2) 地権者との関わり

一般借地権ではなく、60年の定期借地権にしている点が大変大きい状況です。通常の借地権では、地権者は、その土地はもうテナントから返してもらえないだろうという心理が働き、貸すことをためらう場面も多いです。

しかし、定期借地権として、60年後に必ず更地にして戻す、という約束のもとであれば、地権者の合意を得られたということが大変大きいです。その条件となったのが、バブル時代の長年に続いてしまいかねない借金からの解消といった点からの危機感の共有があったこと、その中で地代を劣後配当にしたことで、この街づくりの仕組みを守ったことが大変特徴といえます。

また、この地域として特徴的なのが、各々30名ずつ街区ごとの地権者が歴史的に、土地を外部に流出させないように守ってきたことです。街区内で競売等がおきると、その土地は、振興組合や地域の方が買い支えてきたとのことです。この先人の知恵があったこと

で、土地の権利が地域として守られてきたという状況でした。

定期借地権について、60年後、この事業がどのようになるだろうが、更地にして返すという仕組みであるため、60年間積立を行って取り壊し費用を捻出されています。60年後に土地は必ず孫たちに還る仕組みであるため、次の世代の人達は自ずと次の街のことを考えざるを得なくなります。50年先の予想は誰もできないので、孫たちが新しい絵を街ぐらみで書いていく形で良いのではないのか、というのが地権者達の最終合意でした。

3) テナント構成との関わり

この仕組みでは、よくある商店街に非加盟になり会費を払わない、ということが構造上できなくなっています。商店街の賦課金の徴収は自ずと100%になります。これは、テナントからではなく、地権者から直接徴収しているためです。商店街振興組合の会員は地権者のみとなっています。テナントに商店街のマネジメントをコントロールされないようにしている仕組みです。地権者は、テナント料に賦課金をセットとした上で、地代を設定しています。万が一テナントが商店街の会員になりたいという場合には、地権者になってもらうよう伝えているとのこと。

4) 商店主との関わり

どのようなお店を立地させるか、という点は、地権者視点ではなく、市場に委ねているというのが基本的な関わり方です。街区ごとにコンセプトを決めるというゾーニングを行いますが、どのようなテナントが入るかは、マーケットに委ねるという発想です。

テナントには、賃貸借契約でテナント売上の下限があり、この下限を達成できないと、テナントの権利を失う形になっています。地権者だからといって特別扱いしないようにしています。自分が持っていた場所に利益をもたらすためにエリアマネジメントを行っているため、地権者だからといって居座られて、求められていないサービスを行っては商業活性化にならないと判断しています。どのようなお店が入るかは、地権者ではなく、マーケットが決めることと判断しています。ただ、業種として歓迎していないものもあり、パチンコ屋等の風俗営業やうどん屋については、地区計画においては、入れないようにしている状況です。

④ベンチマークと捉えるべき要素

1) 再開発手法

定期借地権を使った再開発事業によって、土地購入費用を圧縮することが実現されています。土地購入を行いつつ開発するのがデベロッパーの方式ですが、これは大都市型の開発手法です。地方で実施した場合、投資利回りが発生せず失敗に至る可能性が高いです。

A街区のような、全員合意型の手法は、デベロッパーは決して取りたがらない状況です。売上至上で見た場合、この手法をとることは最善の形にはならず、自ら売上を押し下げる

計画になってしまうためです。

まず、区画ごとに共同出資会社を作りました。その会社と地権者との間で60年の定期借地権を結びます。これによって、土地の利用権と所有権を分離しています。これで地権者は土地の所有権は持っていますが、利用権は持たない形になっています。利用権をもつのは共同出資会社です。この会社が多様な制度を使って共同ビルを建てています。ただし、地権者にこのビルテナントの運営を行うことは困難であるため、新たにまちづくり会社を作ったのです。

まちづくり会社の社員は全員その道のプロフェッショナルとして全国公募をして採用しています。ゾーニングは百貨店出身者が行い、専門家は外部専門家ではなく、まちづくり会社として雇用してその役割を担わせました。その専門家には、銀行への資金繰り計画を立てる中小企業診断士などもいました。

ゾーニングのプロがそのコンセプトに合う場所にテナントを入れ、その賃料を回収してきました。その賃料から、自分たちの運営経費を差し引き、その残りが地代として配当される形です。このまちづくり会社は儲ける必要がないため、自分たちの運営経費が確保できれば、残りの利益は地権者に渡すという形にしてきました。これが劣後配当を行ったことによりできたことでした。家賃変動制という形になりますが、このルールは地権者にとっては、ものすごい不利益なルールでした。ビルが空いてしまうと配当が減っていきってしまう仕組みなのです。これは裏返して言えば、ビルが空きビルになっても、この仕組みは壊れないということです。なぜこのようなルールを作ったかというのは、過去の第三セクターの失敗例に基づくものでした。過去の失敗のほとんどの破綻が、配当を優先するばかりに、運営経費を失って、結局仕組み毎破綻したものでした。

地権者が相当不利になってしまう劣後配当の仕組みをとることが出来たのは、地権者の最大の関心事は、配当ではなく、従前の債務だったことによります。バブルのピークの頃の地価高騰によって、土地を担保にすればいくらかでも資金を貸し出す時代の中で、地権者にとにかく資産を買うような流れがありました。そのような背景で、土地を担保にして新たな投資に回っていった状況でした。しかし、バブルの崩壊により、地下は11分の1程度に大幅に下落してしまいました。この結果、地権者は全員一気に債務超過になってしまった状況でした。バブルの地権者の借金というのは、商売外のものであり、国の土地政策の失敗によるものであったとも言えます。その結果としての銀行の過剰融資によるものでした。こういった中で、曾孫の代までかかっても返済ができないという状況になったのです。時を同じくして、瀬戸大橋が開通しました。これによって、大型店が近隣に一気になだれ込んできた時代でした。これが更に、返済原資の売上を失わせていく追い打ちとなりました。

こういった中で、地権者同士で次の一手として設備投資、商品開発、業種転換ももくろんだのですが、銀行が一切融資をしない状況になってしまったため、これが一切できなかつたのです。そこで彼らがイメージしたのが廃業でした。傷が深くないうちに早く廃業をして、バブルの清算をして、年金で生活をするような人生設計を銀行に相談に言った途端、銀行は有無を言わず土地を競売にかけるような情勢でした。このような状況では、設備投資も商品開発も業種転換も廃業すらもできない、いわば座して死を待つのみ状況が当時の地権者の状況でした。そのため、いかに従前債務から逃れるかが地権者の方々の最大の関心毎だったのです。

定期借地権の設定は、土地の抵当権をすべて解除しないと設定をすることが出来ないため、法律に基づく事業ではありますが、しかるべき保障費は払われますが、保障費に拘束をかけて、全て銀行返済に回すようにして、いったん彼らが無借金にします。この時点で地権者の望みとしては OK だったのです。配当はなくとも、年金でも十分に生活をしていける人たちだったので、地権者を無借金にして、新たに 60 年の定期借地権の設定をしたのです。

各街区、地権者 30 人ぐらいいますが、その上に 60 年も定期借地権がついた大きなビルが乗るとこの土地の売買はまず不可能になるのです。万が一、破産が起こった時にどうなるかという、当然財産は破産財団の一部になって売買される物件として流通するのが一般的ですが、それを防ぐために、共同出資会社がこういったケースの物件の第一買取権を持っているのです。この点で外部流出のガードをかけています。もしこの会社を買う能力がなければ、第二回買取権を振興組合が持っているのです。このように二重のガードを書けることにより、土地の権利の外部流出を防いでいるのです。こうなるとこの土地の売買は物理的に不可能であるため、換価価値は実質ゼロになってしまうため、資産価値のない物件には課税されなくなるのです。つまり相続税も抑えられてくる状況にあるのです。

これらのような、曾孫の代まで続くバブルの借金があったという時代背景、また劣後配当という状況を可能にした、また 60 年の定期借地権なので、結果的に相続税も抑えられるという状況になったことが大きな合意への要員でした。

このようにして、やったほうが得だと確実に思わせる精度の高い収支計画を立てたことが重要であり、そのために活用したのが国の制度でした。

その開発にあたっての補助金等を返済していくためのシミュレーションをした際、返済原資として置いたのが税収であったのです。投資が起きなくなってしまった商店街に、役所に投資をしてもらい、それを税金で返していくというシミュレーションをしたのです。

地方都市は、収支が 20 年で回っていることが多いのですが、年 10 億円程度が新たな税収として返れば、20 年で 200 億円返ったこととなります。結果として当初投与された税金

が、地方と国に税金として還るように計画をしていきました。その効果として、固定資産税もバブル崩壊当時と比べると900%程度にはなっています。関係税金の収入が年間10億円にもなっています。

市中心の土地というものは、既にインフラ投資、設備投資が終わっている土地のため、このような土地の有効活用が最も合理的なこれからの地方分権の中での自治体の稼ぎしろと考えられるという状況です。

2) 行政機関との関わり方

こういった背景があるので、国は中心市街地活性化をやろうとしている状況にありました。しかし、国が大きく間違ってしまったのが、中心市街地活性化がイコール商店街再生になってしまった状況にあったのです。都市計画と商業の両輪の観点から見えていかないといけないのにも関わらず、商業のみを見てしまっていたのが問題であったと考えられます。商業だけの繁栄を考えて中心市街地活性化を考えるのではなく、都市計画も考えて、必要とされる街区として生き残っていく必要がある状況です。

行政と地域権利者が直接的に地区計画を設定し、再開発に臨めれば、丸亀町のような再開発は実現不可能ではないと考えます。ただし、デベロッパーに委託することを常態としてしまうため、その理解のある行政職員は多くはない状況です。当初この計画について、高松市役所も賛成ではない状況でした。地域の権利者が計画を作って、役所がそれに付き合わざるを得ない関係になっていきました。地権者がどうその意識を持つかが重要です。役所に計画を委ねていては、建設的な開発は進むスピードは極めて遅くなってしまいます。

行政はエリアマネジメントをできなくはないのですが、地域の人の思う所とは違うマネジメントになってしまいがちであると古川理事長はお話されます。例えば、現在商店街は無料での機械式駐輪場設置や無料バスの運行もやっていますが、補助を一切使っていない状況です。公共交通事業は利益が出ないので、ずっと赤字を続けているという状況にあります。これを続けられるのは、これまでの駐車場事業の収益があるからです。行政がやろうとすると、ルートバスを作ろうとしても、当初計画ルートが出来ても、地域代表の議員が言ってきて、どこもかしこも走らせよと要望があり、結局メリットのないルートになってしまうのです。

3) その他関係者との関わり方

重要であったのが、「商店街の再生計画ではない」として進めた計画であったということであり、都市計画と商店街活性化を両輪で進めたことでした。居住者をいかに集積させるかがベースでした。テナントミックスも、本来的にはマーケットによってきめられていく要素が大きいと、丸亀町では判断しています。このような背景から、居住者が生活するために快適に過ごせるようにするための施設をテナントミックスしてきています。病院や介護施

設、市場、温浴施設と言った形でした。自分たち自身が 80 歳以上になってこの街に住むことをイメージしたときに、自分たちが老後になった時にいかにハッピーに暮らせるかを考えると見えてくる話であるといわれていました。それを一つずつ具現化しているだけであるというお話でした。だから病院が必要であったし、介護施設が必要でした。住宅の狭いお風呂だけではなくて、広いお風呂に入れるように、温浴施設を作った。全ては生活者目線でのテナントミックスであったといわれています。

なぜ全国の B I D が進まないのか、その失敗について検証をしてみると、行政が行おうとしても無理であると古川理事長はお話されています。また行政もそれを望んでいない状況です。民が行い、役所が側面から支援するという役割にあるべきと考えられていました。行政には首長の選挙があり、再開発が政争の論点になってしまう。

また、商店街振興組合というのは、既に B I D と近いものが形成されている状況であると古川理事長はお話されています。商店街の加盟店費を賦課金として集めていますが、これをもっと広げて、居住者も含めてしかるべき負担金をお願いする、それに対して、それプラス α のサービスを行っていくことが求められます。極端に言えば、一人 1 万円負担をしてください、そのかわりに 3 万円分のサービスをしますということで、そこに 3 万円のサービスをする原資をいかに稼ぐか、ということがエリアマネジメントでとお話しされました。

丸亀町のエリアマネジメントは、稼げるところでしっかり稼ぎ、株主には配当せずに、新たな採算が見込める事業や、不採算事業に配賦していくという考え方です。まさにソーシャルビジネスを会社経営しているマネジメントです。

当初より丸亀町商店街の再開発の計画のターゲットは社会的弱者と置いていました。高齢者、障害者、若者独身者においていたところも特徴です。若者にも人種が二種類あり、独身者と妻帯者は人種が別であったと古川理事長は言われています。妻帯者は車社会を謳歌したいと思っており、地方都市の場合、中心市街地に入っていない状況でした。むしろ郊外に家を建てたいという状況にあった。そういった中で、高齢者や子供がいる場所が中心市街地で、帰っていく場所が郊外であるという構造にしたのです。高齢者が自らの住宅を子供達に譲って、都市を取ったら中心市街地に返っていくというプランを立てなければ、厳しい。どこに誰が住もうが自由という社会の中では、今の様な人口減を乗り越えるのは困難であるといわれていました。

丸亀町商店街は南北 470m、売り場 20000 m^2 を維持するために必要な人口は定住人口で 2 万人でした。その 2 万人のお客さんを商店街に住ませようということになりました。

計画としては、街区内に 500 戸マンションを載せようと思っているとのことです。B 街区は小口になってしまって、マンションが載せられなかったのですが、A、C、G 街区はマンションが乗っている状況です。500 戸のマンションで、まず 1500 人を街区の上に乗せること

を考えています。これを核に、商店街周辺にマンションを集め、2万人を集積させようというモデルです。近年、マンションデベロッパーが近隣の土地を買い集めている状況です。近隣にできた大きな4棟のマンションは全て完売しており、明らかな都心の回帰現象が起きている状況です。

商店街内のマンションは3LDKが主で、月額25,000円の駐車場付きです。60代以上がボリュームゾーンです。これから、自動車の自動運転がさらに拡大することなどを踏まえ、新たな40台のカーシェアリング事業を行い、居住者と消費者とで車をシェアする仕組みを考えています。2,000人位のシェアが出来れば、月額1,000円程度でシェアできます。この辺りから応分の負担としてBIDを設定できると考えています。なお、丸亀町クリニックは、1件目が2014年にでき、2件目の病院は2019年の1月にできています。

4) 高松丸亀町商店街振興組合の象徴的施設の紹介

最も特徴的なのは、ドームのある広場です。こちらが丸亀町商店街振興組合のシンボルともいえるものとなっています。ドーム内では様々なイベントを行っています。

1階北東側にルイヴィトン、南東側にCOACH、南西側にTIFANYといったブランドが立地します。商店街のすぐ横には伊勢丹があり、そこと商店街とが一体となってテナントミックスを行っています。百貨店の中でもファッション性を重視する伊勢丹にとっても、この丸亀町での商店街との一体的出店は、特徴的な開発事例だった状況でした。増床が難しいデパートにとって、商店街の立地にブランド店を入れることで、双方が合意した形でのテナントミックスが実現されています。

商店街としてこのA街区のコンセプトは、「ブランド街」と位置付けています。高級ファッション店が並ぶ通りとして、新たに商店街に入ろうとするテナントには案内をしています。3階に壱番街ドーム保育園とヤマハミュージック高松店が立地します。商店街のテナントミックス構想の際に、利用を想定した人たちを、社会的に不便をきたしている人としたため、子育て層の住民にとってより地域内で保育ができるように構想したとのことでした。

商店街の周辺には若年層向けの住居が多いのですが、商店街内には、高齢層の住宅が並びます。そのため、祖父母に会いに行く際や子供を預ける際には車で商店街を訪れることができるような街の構造になっています。この街区の左右の区画には、無料の駐輪場を設置しています。商店街に来る人は、車社会のこの年では圧倒的に車が多いため、車での利用には、駐車場料金を徴収していますが、自転車、バスでの来街には料金を取らない形にしています。

商店街においては、ビルの管理をしているのがまちづくり会社で、ゾーニングをするのは振興組合と共同出資会社であるという役割を担っています。例えば飲食店が入る場合には、ビルの管理をしている、まちづくり会社に話が入ってきますが、そのゾーニングをしている観点から、コンセプトに合わせて、エリアが決まっているため、食のゾーンであるB街区に

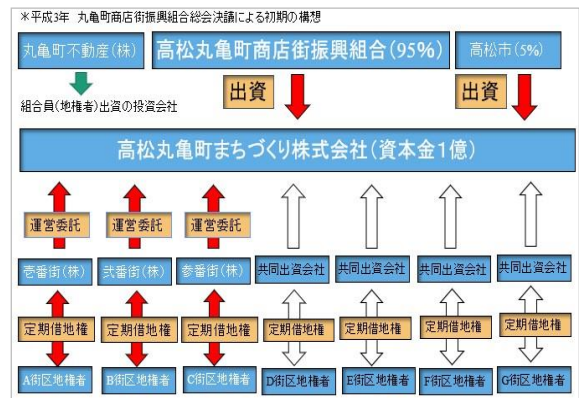
入るように、という形で、区画毎のイメージを一体として整えています。そのため、A街区のような、ブランドイメージを際立たせたゾーニングが可能だった状況でした。



丸亀町ドームの内部には、多面的な工夫がとられている。



町全体のイメージ



構想した再開発のイメージ

(鵜頭 誠)

3. 地域創生エリアマネジメント負担金制度と商店街活性化

地域再生エリアマネジメント負担金制度は、海外における BID (Business Improvement District) 制度を参考としています。BID 制度は、商業地域の地区内の発展や価値の向上に向けた取組の財源を確保することと、様々な取組を一体的にマネジメントする組織を位置づけることを目的としています。これらの目的は、現在、日本の街づくりにおいてエリアマネジメント団体が直面している課題（人材面の課題 42.7%、財政面の課題 33.5%）や政令指定都市・特別区の商店街の問題（「衰退している」56.8%、「よこばい」32.0%、「繁栄している」9.0%；中小企業庁「商店街実態調査報告書 2016」）の根本的な解決策になりうると考えられます。その可能性についてはイギリスにおける実績（2015 年度における 2 期目以降の BID 継続率（5 年毎に今後 5 年間 BID を地域に存続させる）が 91.2%という驚異的な数値から伺えます。

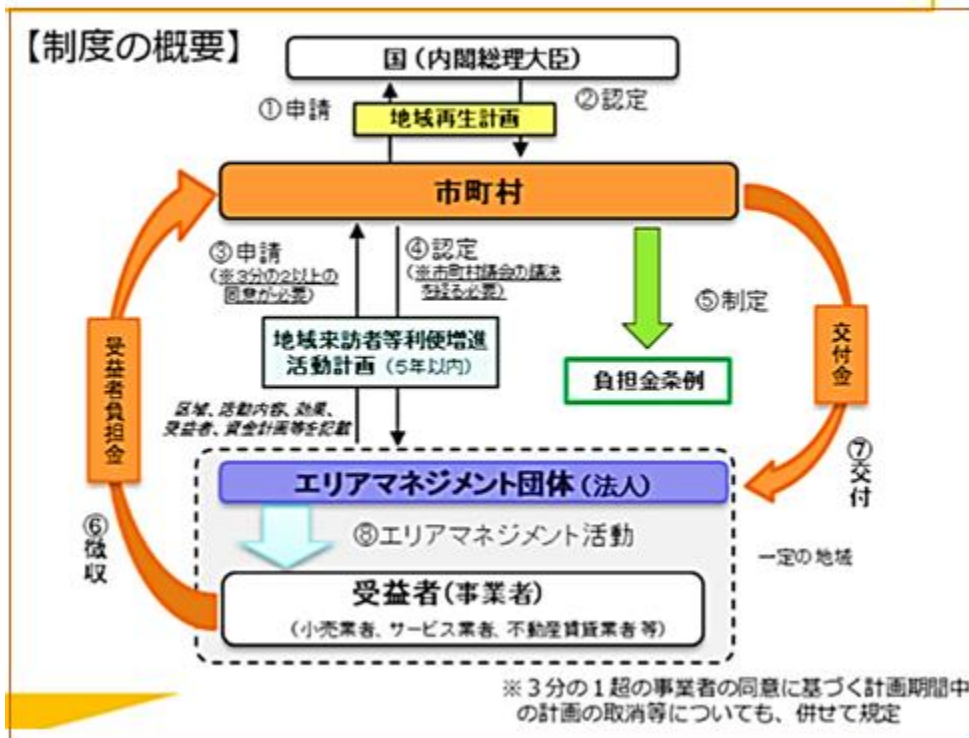
本制度は、街づくりに関する既存の考え方や制度と一線を画したもので、区域内の受益事業者（小売業者、サービス業者、不動産賃貸業者等）が設立された BID（エリアマネジメント団体）に対し一定率のお金（負担金）を活動資金として支払う法的義務を負う制度です。街づくり財源の不足を地域の受益事業者（小売業者、サービス業者、不動産賃貸業者等）に負担させることで事業者の意識を高め、いわゆる Free ライダーを防止することができます。

対象となる取組は、イベント系事業（来訪者を直接的に呼び込む等）、公共空間整備運営系事業（来訪者、滞在者の利便性向上）、情報発信系事業（街なかサポートセンター等）、公共サービス系事業（地域内シャトル等、交通に関するサービス向上）、経済活動基盤強化系事業（清掃活動、治安活動）等、地域経済発展と地域活性化につながる多岐に亘ります。これは現在の商店街が実施している種々の活動を線から面に広げていく際に有効に機能していくものと考えられます。区域内の各商店街（線と線）が、地区全体に広く利益の出る活動に焦点を当てることによって地区全体で人を呼び込む、通行人を増やす、来訪者、滞在者を増やす、利便性の向上を図ることが可能になります。

また再開発エリアでは負担と役割の分担を議論するテーブルが出来上がっていますので受益者の特定は同意の有無を取得（該当地域の事業者の 3 分の 2 以上の同意が必要）する際に可能です。日本においては、制度づくりをへて平成 30 年 6 月に公布・施行されました。先行的な取組が大阪梅田で昨年 8 月にスタートしており（大阪版 BID）、今後の展開が注目されます。

課題として、負担金徴収を市町村またはまちづくり会社が担うこととなります。市町村にとって増収の思いはあるものの直近で得をするものではないため負担が重くなるのが懸念されています。導入障壁を低くするために、地域再生計画の一部（例えば地方版総合戦略、世田谷総合戦略）に組み込み、行政の窓口として市町村のまちづくり、商業、観光と連携して行う（行政の支援を組合せ）、託児所、インフォメーションセンター、トイレ等、エリアマネジメントでコストダウ

ンできるところからスタートする等、社会実験的などころから始めることが望ましいと考えられています。商業地域全体の運営管理のみをおこなう運営専門チームが独立していることが本制度の特徴になりますので地域活性化の活動がボランティアではなく専門チームが実施主体となることで人材面の課題が解決されます。(内閣府 地方創生推進事務局 取材 2019. 12. 19)



※ 内閣府内閣府地方創生推進事務局 2019年3月

地域再生エリアマネジメント負担金制度ガイドライン8頁から引用

(田島哲二)

【参考文献】

経済産業省 今後のTMOのあり方について

(https://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/download/0919tmo_hokoku.pdf)

佐賀県教育センター 佐賀市商店街の現状と課題

(http://www.saga-ed.jp/kenkyu/kenkyu_chousa/h17/syogyou/businesskiso/sagashishoutrngai.html)

補助事業等により取得し又は効用の増加した財産の処分等の取扱いについて（通達）

(https://www.meti.go.jp/information_2/downloadfiles/kaikei29.pdf)

土地総合研究 2014 年春号（Business Improvement District（B I D）の現状と可能性）

小林 敏樹

(http://www.lij.jp/html/jli/jli_2014/2014spring_p116.pdf)

中心市街地活性化法の改正について－国土交通省

(<http://www.mlit.go.jp/crd/index/handbook/1.pdf>)

「日本再興戦略」改訂 2014－未来への挑戦－（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）

(<https://www.pref.miyagi.jp/uploaded/attachment/293241.pdf>)

新生アウガを目指して(案)青森市 平成 28 年 2 月資料

(https://www.city.aomori.aomori.jp/koho-kocho/shiseijouhou/aomorishi-konnamati/shityo_unoheya/kisyakaiken/heisei27/documents/rinji20160215-02-04.pdf)

ドイツ B I D（Business Improvement District）の実地調査報告

(http://www.minto.or.jp/print/urbanstudy/pdf/u64_08.pdf)

日本におけるコミュニティマネジメントの可能性 室田昌子氏

(http://www.mlit.go.jp/pri/kouenkai/syousai/pdf/b_180314_1.pdf)

ドイツのドイツの空き家問題と都市・住宅政策 公益財団法人日本都市センター

(<http://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2018/04/report178.pdf>)

大規模商業施設等の競争力強化手段としての地域商業地における B I D の活用可能性

(https://www.jstage.jst.go.jp/article/aija/82/731/82_133/_pdf/-char/ja)

土地総合研究 2009 年秋号 不動産証券の活性化とまちづくり事業展開に関する考察

(http://www.lij.jp/html/jli/jli_2009/2009autumn_p011.pdf)

中小企業庁の商店街施策について

(https://www.pref.saitama.lg.jp/a0802/kentoukai/documents/arikata3_happyou_2.pdf)

3章 調査・研究結果

1. 東京都台東区 奥浅草 山谷・吉原

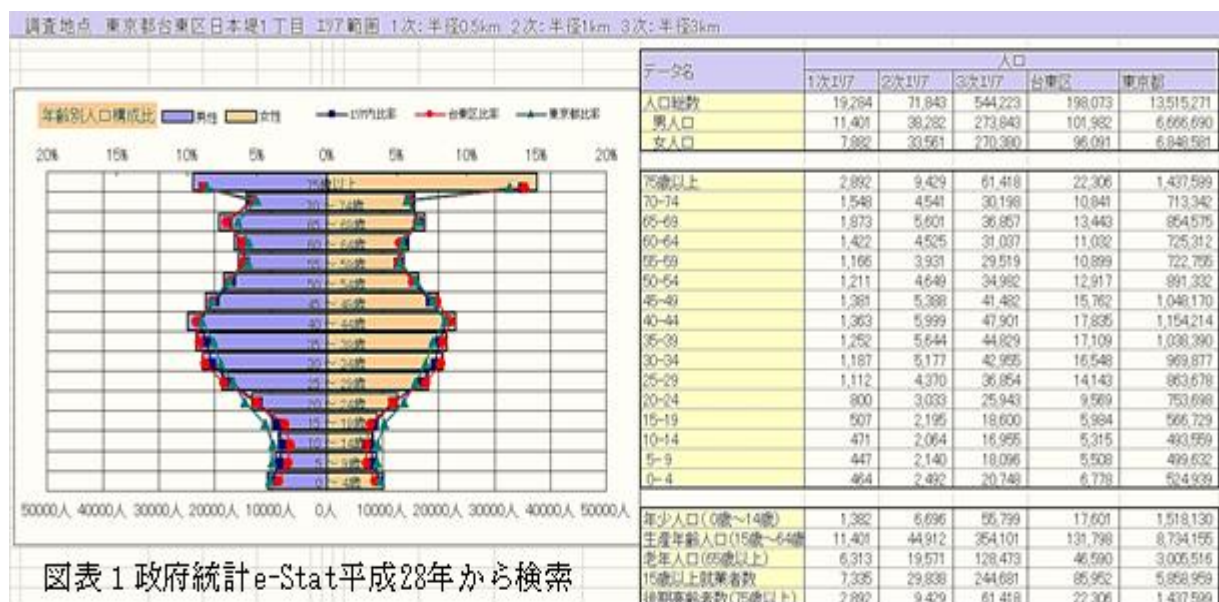
(1)地域特性

①エリア特性

所在地は、東京都台東区日本堤です。東京都台東区の東半分が浅草であり、その北半分を奥



浅草と呼んでいます。公認されている名称ではないので境界ははっきりしていませんが、昔栄えた料飲街を裏浅草と呼んでいた時代がありました。そして、いまは 吉原や山谷を指し、奥浅草といわれています。料飲街の風情が残る吉原と戦後復興期、日雇い労働者やドヤ街で賑わった山谷地区を対象エリアとしました。この地区に、商店街が存続し活動しています。この中で、吉原と山谷を結ぶ通りに位置する「いろは会商店街振興組合」を対象としました。



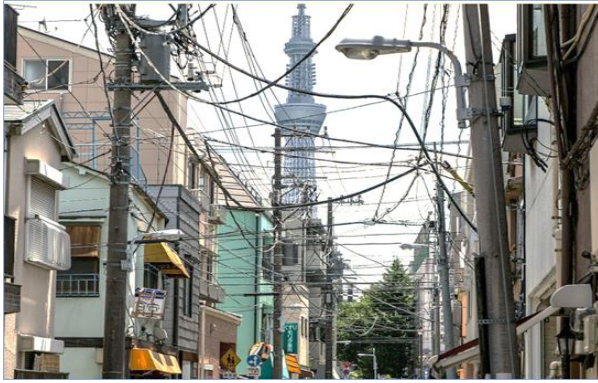
現在、空き店舗が目立ち、かつての「賑わいを取戻したい」という人々の願いが大きいエリアです。台東区が新しくできた1947年以降。区の人口は増えており、ピークの1960年31.8万人に達しましたが、その後は減り1995年には15.6万人にまで落ち込みました。直近2018で年までは漸増で19.8万人です。近年の増加は、人口の首都圏集中によるものです。奥浅草の人口も増加の傾向にありますが、商店街の活性化には至っていません。むしろ来店者数、売上等において、衰退化しています。荒川区南千住一帯は都市開発計画がすすみ交通が便利になり、高層住宅

が増え人口は増加していますが、対象地区は電車の駅から遠く交通不便であり、商業活性化に至っていません。開発途上の段階です。

②対象商店街

調査対象商店街は、空き店舗・利活用に課題を抱える「いろは会商店街振興組合：東京都

図表2 いろは商店街 2019年撮影



台東区日本堤」(略：いろは商店街)です。

かつて栄えていた平成3年(1991年)頃までは130店舗存在していました。2015年に30店舗にまで減り、現在は27店舗(簡易ホテルは別)です。汗流して働く人たちを支えてきた商店街です。大正8年から続く山谷から吉原を結ぶ通りを形成しています。戦後しばらくまでは吉原遊郭に集う人たちで溢れ、その後の高度経済成

長期には、今の日本の礎を築いた労働者たちを中心に賑わいを見せた通りでした。商店街から歩いて程ない交差点にその名を残す泪橋は“あしたのジョー”の故郷でもあり、商店街の入り口には、今もジョーの像が佇んでいます。労働者の街である山谷を象徴するように、以前は130程の店舗が軒を連ねていたが、馴染み客であった労働者が高齢になり減少していくにつれて、畳んでしまう店が増えていきました。しかし、今でものれんを守っている店は、明治、大正、昭和初期の創業で、長い間、山谷に暮らす人たちと共に、この商店街でがんばり続けています。場所柄、この街は決して幸せな人たちばかりが集う場所ではありませんでした。店主たちは、買い物や飲食に来る人たちの悲しみや苦勞を静かに包み込んできました。江戸の時代から都市機能の底辺を支えてきたと街といえます。革靴の生産出荷額日本一を誇る。皮革産業の街が控えている。あしたのジョーの舞台となった街でもあります。若者がエネルギーに生きる街に還り咲こうとしています。この商店街を支える人たちは、あしたのジョーに、明日があるように、未来のいろは会商店街の街づくりを描いています。

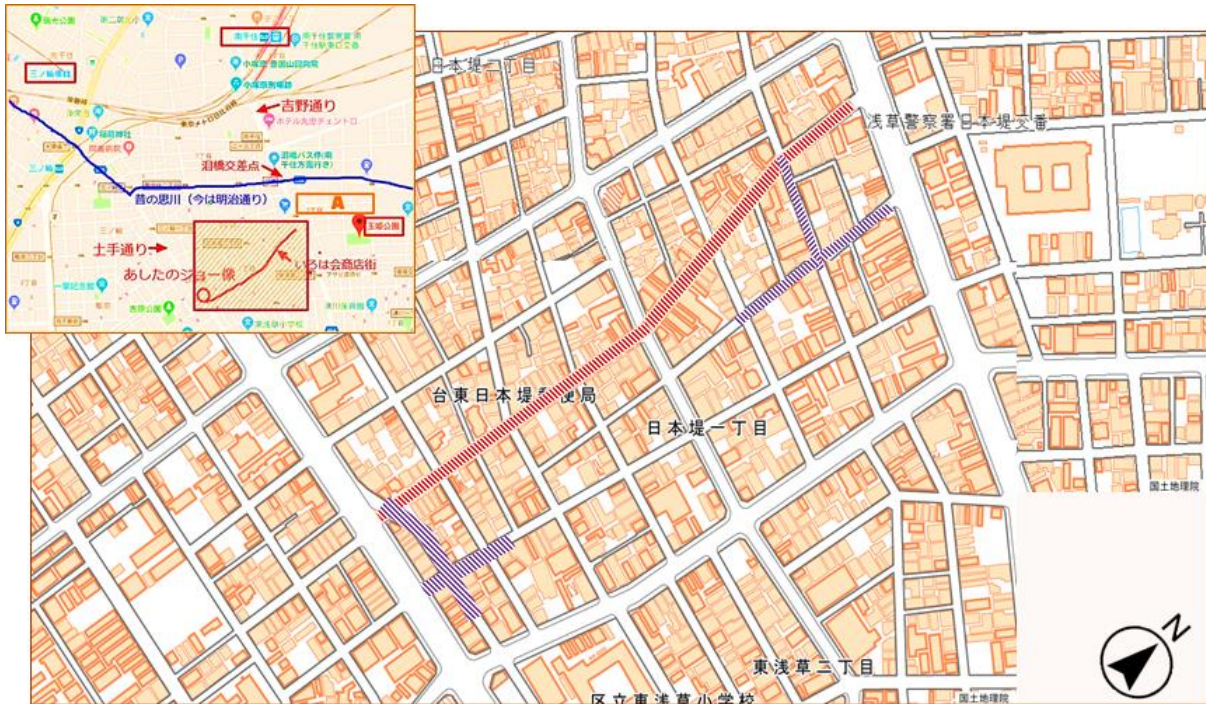
(3)現状分析・課題

①調査報告

東京メトロ日比谷線の三ノ輪駅から15分ほど土手通りを歩くと、ジョーの人形があり、その地点から南千住駅へつながる吉野通りへ向かう通りを調査エリアとしました。日雇い労働者が集まった山谷(さんや)かつて遊郭があった吉原(よしはら)を結ぶ通りです。今は、山谷、吉原という住所は存在しません。天井の名店「土手の伊勢屋」、最高の大衆居酒屋「丸千葉」、女性客で賑う「山谷酒場」、こだわりの自家焙煎珈琲「バッハ」等、圏外からもファンが訪れる際立った店が点在しています。しかしながら通りはシャッター通りと化し、侘しさが漂っています。かつては130店舗が賑わっていましたが、いまは27店舗。業種構成

は、飲食（6）食品販（4）物販（10）サービス（7）。他、周辺に簡易ホテルが集積（26）しています。現在は開店休業状態の店舗が21あり、シャッター通りと化しています。2020年1月調査（図表3）簡易ホテルもかつては労働者の宿としてにぎわっていましたが、現在は、生活保護受給者の格安宿として定着しており、活気が見られません。空き店舗が目立ち、撤退店舗が増えている理由は、店舗経営者の高齢化の波が押し寄せ、経営を承継する次世代経営者が現れないことです。

図表3 空き店舗分布



② 商店街の活動

図表4 まちゼミパンフレット



商店街の運営も次世代への引継ぎが進まず、活動が弱体化しています。この地域は、まちゼミ^{※1}を積極的に取組み、全国的に注目される地域でした。2014年から2018年まで5年間続けてきました。3つの商店街振興組合が集結し36店舗・団体、全41講座が開催されていました。しかしながら、2019年は中止となりました。理由は「新規客の来店を促進し店舗の活性化が狙いでしたが、年々

衰退し期待する参加者が集まらない。運営を支える体制面の強化が難しい将来の商店街を牽引する次世代のリーダーが不在であり、出現が待たれている」と考察しました。

※1まちゼミとは、お店の方が講師になり、プロならではの専門的な知識、コツ・使い方や考え方等を、お客様に無料でお伝えする少人数制のミニ講座です。複数の講座を組み、プ

プログラムをつくります。商店街が主催します。お店（店主やスタッフ）とお客様とのコミュニケーションの場をつくり信頼関係を築くことを目的とする事業です。

③ 課題の整理

1) 課題

「空き店舗の解消とし、店舗に入居する次世代起業家を誘致すること」としました。取り組み課題として「次世代起業家にとって、地域が持つ魅力的な事業資産を探索すること」「出店に向けた事業環境を整えること」とし「物売りの集積店舗の枠組ではなく、人々が暮らしやすい訪れたい街の魅力を、お店を構成する奥浅草の街づくりの視点で将来像を描くこと」を重要課題としました。奥浅草の街づくりを願うキーマンと協議を重ね課題を共有しました。

2) 中小企業診断士の取り組み

中小企業診断士の取り組み課題として「次世代起業家の誘致に向けた起業家を集い、創発する交流ツアーを企画推進する」「奥浅草の街づくりをすすめる組織体発足に向けた事業モデルを策定し支援する」こととしました。

(3)ベンチマーク

空き店舗を解消し、見事に復活し街づくりを果たした先行する3事例をベンチマークしました。

各事例について、成功要因を抽出し考察しました。

① 沼垂テラス商店街/新潟市中央区沼垂東

1) 概況

新潟駅北の信濃川河口近くにある沼垂(ぬったり)地区。米どころとしてではなく、山、海、島と自然豊かな食の宝庫として知られています。昭和30年代、沼垂市場通りと呼ばれ、小さな市(いち)と呼ばれる店舗が立ち並び、多くのモノとヒトで賑わっていました。日本石油や東芝等が栄えていたが、大工場の移転等により徐々に人が減り始めました。中央卸売市場の出現により多くの問屋が沼垂を離れていきました。時代に残された商店街長屋は活気を失いシャッター通りとなってしまいました。その後、長屋の向かいで老舗割烹を営んでいた2代目 田村寛氏と姉の高岡はつえ氏、2人のキーマンが立ち上り、復興をとげました。

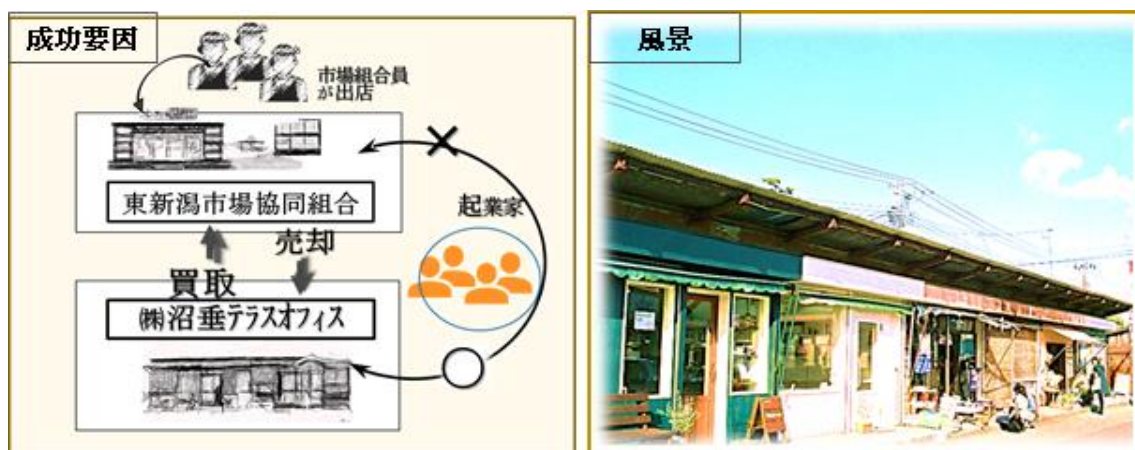
2) 沿革

歴史は、1950年代に遡り、寺町通が埋め立てられ市場通りが生まれました。2000年に入り、店主の高齢化や商業施設衰退の陰りが見え、シャッター通りと化していきました。ターニングポイントは、2010年。若者達が現れ、立て続けに出店希望の声があがり、街のキーマンが現れ、再興に向けて立ち上りました。当時の市場の所有者であった協同組合の規約に新規出店の制限があり、外部から出店できないしきたりがありました。キーマンとなる田村氏が組合と交渉を重ね市場通りの長屋一帯を買い取る結果となりました。沼垂地

域全体の活性化を見据えた「ACTIVE 再生プロジェクト」を始動させました。2014年「株式会社テラス」を設立。お店の規模や形態、業種等、自由に新規出店しやすい仕組みをつくりました。2015年全28店舗が揃い「沼垂テラス商店街」がグランドオープンしました。昔を想わせる青空に浮かぶ大きな煙突が古びたレトロな雰囲気漂わせる商店街として生まれ変わりました。

3) 成功要因

図表 5 沼垂テラス商店街



成功要因は、市場組合から土地・建物を一括買い上げたことであり、階上げたことにより新規出店したい起業家にとって、魅力的な通りに生まれ変わったことです。その要因を4つの視点から考察しました。

a. 外部との関係性

現在に至る展開プロセスにおいて、沼垂の市場通りの方々だけでなく、大学や行政、不動産関係者、口コミ・SNSを通じた協力者など、様々なところから人々が集まり形成されています。外部の力を呼び込む情報発信力と交渉能力があることです。外部の理解者を上手に取り込んでいます。

b. 地方の街のポテンシャル

空に霞む煙筒や古い長屋、レトロな雰囲気等、どこか懐かしい独特の魅力を醸し出しています。この地域の持つ自然や歴史・文化、残された建物、人の気質等、廃れたと思われる場所でも魅力的な地域の資産があることです。マイナスを差し引いたプラス資産がありました。

c. 強力なリーダーの存在

「沼垂テラス商店街」が生れるきっかけを作った田村さんとマネジメントを行っている高岡さん、二人のリーダーの存在です。出店希望者にとって誰に相談すればよいか分からない時期が長く続いていました。リーダーの出現によって、出店者にとって頼りになる指南

役として機能しています。この地が持つポテンシャルを上手く伝えています。出店をスムーズにしています。街の発展を考える同志の輪ができています。

d. 若者が新規出店しやすい条件

独立を考えている若者にとっての好条件があることです。まず「賃料が安い。空間にゆとりがあること」そして、「変わった場所であり、面白い独特の文化があること」「同じ志を持つ者たちが集まり、助け合う、協力し合うお店を営業していること」です。互いに協力して商品開発をし、都市部へ持ち込み、商談を進めている等の状況も生まれています。

② 豊岡カバンストリート/兵庫県豊岡市中央町

1) 概況

兵庫県北部「但馬地方」から発信する「鞆の街豊岡（とよおか）」。「宵田商店街」として、古くは但馬の産品が集り多くの人々が交流する賑やかな通りであったが、様々な時代の変遷を経て、店舗数の減少や店主の高齢化等が起因し商店街として活気が失われ空き店舗の危機に陥りました。そのため、地場産業である豊岡鞆のブランド化と空き店舗再生を組み合わせ、他地域と差別化した商店街の個性と魅力づくりを進めました。宵田商店街を「カバンストリート」と名付けPRに努めました。鞆職人育成の仕組みを組み込み、街の将来を担う人材の育成に取り組んでいます。カバン関連の店舗が立ち並ぶ新名所として県外からの観光客誘致を狙うカバンの街づくりを表明しました。推進の核となる街づくり会社を発足し、商店街や豊岡市、商工会議所、鞆産業の組合が連携を図り進めています。現在、27の商店が軒を連ね、内14店舗がカバン及びパーツ販売、お直し等、カバン関連のお店が構成しています。日本でも珍しい「かばんの自動販売機」も設置されています。

2) 沿革

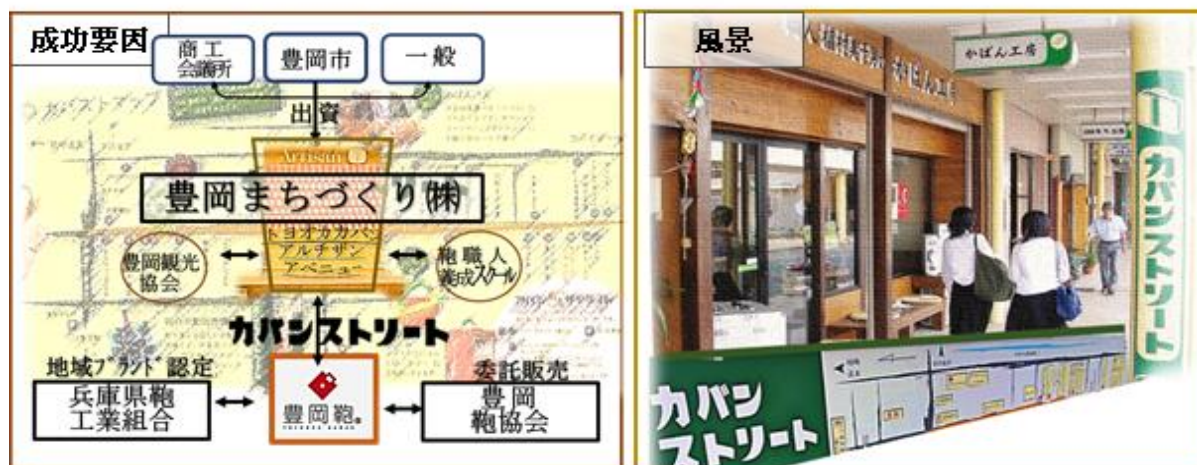
1979年宵田商店街のアーケードが完成。2004年から「カバンストリート」と命名しカバンの街づくりが始動しました。その後、2014年豊岡まちづくり株式会社が設立されました。第3セクター方式で出資金は9,800万円。豊岡市1/2、商工会議所と一般がそれぞれ1/4の出資です。地場産業の鞆をテーマに人やモノ・情報が行き交う「カバストマルシェ」を開催、商店街の活性化に取り組んでいます。豊岡鞆は、奈良時代から続く柳行李（豊岡杞柳細工）をルーツとして鞆の製造に取り組んできました。2006年（平成18年）11月に特許庁の地域ブランドに認定され、地域団体商標として商標登録されました。兵庫県鞆工業組合が地域ブランド委員会を設置し審査・認定をしています。豊岡鞆の品質、維持向上に努めています。豊岡鞆の拠点として、街づくり会社が「トヨオカカバンアルチザンアベニュー」直営店舗をカバンストリートの中心に構え、観光名所として集客装置の役割を担っています。

3) 成功要因

成功要因は「鞆産業の振興をテーマに、兵庫県鞆工業組合及び豊岡鞆卸組合、商店街や

関連する企業、そして、豊岡市・商工会議所等が集結したこと」と、考察されます。成功している4つの要因を挙げました。

図表6 豊岡カバンストリート



a. 市内観光名所「城崎温泉」と連携し、観光客を集客

豊岡市中心街の目抜き通りである駅通り商店街の東端に位置する全長約200mの宵田商店街をカバンストリートと位置付け、通りの中心に空き店舗を利活用し直営ショールームを設置しました。街の名所となっています。城崎温泉観光協会と連携し「城崎温泉とカバンストリートでお買物」を誘致する周遊をプロモーションしています。靴産地の魅力を情報発信しています。

b. 靴産業の将来を担う靴職人の育成スクールを運営

靴づくりの技能を継承、さらに新たな機能デザインの追求を掲げ、次世代を担う靴職人を育成するスクール事業を運営しています。靴づくりのデザインから縫製、加工、仕上げまで一貫した学びの場を提供しています。

「アルチザンアベニュー/職人通り」と呼ぶ、ひと際、目を惹く建物の中にあり、直営ショールームと併設の施設です。7期生72名の卒業生を輩出しており、全国に巣立っています。豊岡靴の魅力を伝える推進役として活躍しています。



図表7

図表8
豊岡靴ブランド



c. 豊岡靴ブランドを育成、品質保証と情報発信

兵庫県靴工業組合が地域ブランド委員会を設け、豊岡靴ブランドとしての認定基準を持ち商標の使用権を与えています。認定を認証された商品に豊岡靴ブランドの商標が与えられ、認定商品購入者に対しては、品質保証をします。

対象商品は永久保証を宣言しており、修理をするとしています。無論有償であり、大切に愛用して欲しいという思いと同時に豊岡靴職人の持つ高い修理メンテナンス技能の高さを主張しています。商品の販売に留まらず、靴を使っていただく上での必要な周辺サービスも受注するお客様を一生涯取り込む販売戦略が考えられています。大手メーカーの受注生産に留まらず豊岡靴をブランド化し魅力を発信しています。

d. 官民協働、豊岡市総合戦略におけるKPI(目標値)を設定

豊岡市総合戦略の中で豊岡靴産業の振興を施策の一つに意図づけ、官民協働の体制づくりを進めています。進める事業にそれぞれの目標値を設定しています。「人材育成講座受講数」「課税者一人当たり所得」等です。(株)豊岡まちづくり会社が「アルゼンチンアベニューの運営」「商店街によるカバストマルシェの開催」空き店舗 所有者の協力も動員しています。カバン関連以外の店舗も地域のクリエイター、起業計画者等が期間限定で出店、空き店舗の活用により出店を促しています。

③ 善光寺門前空き家再生事業／長野県長野市

行政や地主が主導したものではなく、民間主体の取り組みで始動しました。2000年代までは小規模の事業者が蔵・古民家等の遊休不動産を利活用したリノベーションがそれぞれ個々に始まりました。その後、2015年頃から後追いで、行政を始め公的機関の支援が始まり、再生事業が継続的に行われています。

1) 概況

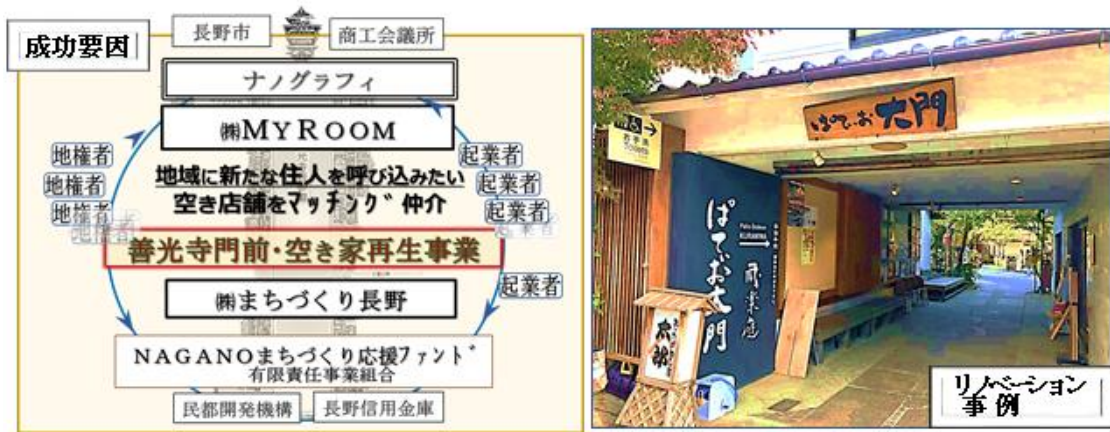
「一生に一度は善光寺参り」と江戸時代から伝えられている善光寺。長野県を代表する名所であり、来世・現世のさまざまなご利益があることでも知られています。近年は御朱印女子たちの間でも評判の的となっている長野を代表する観光地として栄えてきました(図表9参照)。しかしながら建物の老朽化や店主の高齢化等により、空き店舗・倉庫が目立つようになり、善光寺門前町に新たな住民を呼び込み、同エリアの活性化を図らなければと地域の有志が集結し、立ち上がりました。地元で活躍するクリエイター集団が空き家見学会を始め、地域を愛する同志が集まり「善光寺門前再生事業」が組織化されました(図表10参照)。中核の事業は「空き家・空き店舗の仲介・マッチング見学会」の開催です。目的は、街の活性化であり、暮らしやすい・過ごしやすい街づくりです。個別に空き家が以前はどのような用途で使われ、どんな人が暮らしていたかを説明し、参加者に具体的な暮らし方や仕事のし方をイメージしていただくことを促しています。再生事例は、4年で約60件、市外県外からの転入が約7割を占めています。



図表9 善光寺表参道

空家化していた伝統的景観を有する既存建物群をTMO(株)まちづくり長野が定期借地制度を活用し、既存建物のコンバージョンや新規建築を行い、テナント誘致、プロモーション活動、整備後の管理運営を行っています。中心市街地の使われていない商家や土蔵を活用した商業テナントミックス。ここの再生事業が実を結び善光寺周辺が観光拠点として蘇っています。経済産業省の中小商業活性化総合支援補助金（リノベーション補助金）を活用して、効率的な資金調達を行っています。物件の仕入れから調査・工事・引き渡しで完了するのではなく、イベントの開催や生活環境支援を継続的に対応しており、暮らす人々あるいは、商う人々の環境づくりを支援しています。まちの再生・活性化に寄与しています。

図表 10 善光寺門前再生モデル



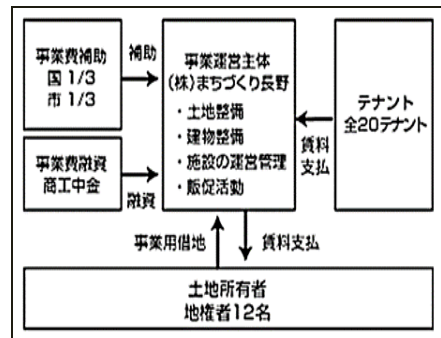
2) 沿革

初めは信州大学で演劇を作っていた「ナノグラフィカ」というグループが「空き家見学会」を始めました。その後、不動産、建築を専門とする人達が空き家見学会に関わってきました。特に2009年農業用ビニールシートの加工場跡地（蔵）を活用して、カフェや古書店、シェアオフィスの入る拠点施設を設立しました。

(KANEMATSU)当初からリノベーションに関わってきた建築家の方々がLLP（有限責任事業組合）を設立(図表 11 参照)。空き家仲介・リノベーショ

ンを業務とする(株)MYROOM（本社・長野市）を創業した倉石典氏が参加、その後にCANPグループというまちづくりグループが組織化されTMO(株)まちづくり長野がバックアップをすることになり事業が加速しています。「これまでリノベーションされてきた物件は、大家さんが1万円から高くても5万円代で、貸してくれた」（(株)まちづくり長

図表 11 TMO定期借地権



野 タウンマネージャー 越原 照夫氏)とのこと。街の発展を願い、民間主体の事業として進展しています。

3) 成功要因

国の重要文化財に指定されている長野県の歴史・文化資産、善光寺を愛する思いが地域の枠を超えて、伝播していることです。地域のクリエイター集団が先導し、民間主体の組織体が形成されていることであり、街を愛する発展を願う心が起爆剤となり事業を推進しています。成功要因を4つの視点で考察しました。

a. 人々の心をつなぐ善光寺という歴史的魅力資産

歴史的市街地における空き店舗再生は、不便さを魅力と捉える起業家の発掘と埋没している需要の顕在化を図ることです。歴史的資産を大切に保全する啓蒙活動と歴史を物語る伝統的祭礼行事等を活用した魅力発信が肝要です。重要文化財に指定されている善光寺に人々をまち再生に向けた魅力があることです。善光寺門前の再生が多くの人々の心を繋ぎ、行動を共にする共有する目標になっていることです。新規参入者の導引に向けた取組みと主体的に行動する担い手の育成がすすんでいます。

b. 街づくりを担う分野ごとに出現したリーダーの集結

図表9で成功要因の構造を示したが、集結した人や組織が連携体を構成しそれぞれ役割を担っています。中核の事業は、地域に新たな住人を誘う「空き店舗マッチング仲介事業」です。空き店舗を上手に使ってもらい、その成功事例を見て、当地で開業したという人が増えるという循環をマネジメントしています。①Plan ▶ ②Do ▶ ③Check ▶ ④Action 目標に向けたそれぞれのステップに推進するリーダーが存在しつなっています。

c. モノからでなく、どうしたいか、コトづくり発想の価値づくり

従来型の都市の再開発にみられる土地の有効活用を起点とした地価を高める街づくりとは違い、この街をどうしたいのか、どういう人にどのような営みをして欲しいのか、コトづくりを優先してモノの利活用考える試みをしています。週末の空き家見学会などのサービス水準を向上、空き家再生を重点的に行う独自の地区選定、新規出店者・入居者選定の裁量等、民間主導の強みを活かしてマネジメントを行っています。新規参入者へ地域情報の提供や地域住民と交流の場をつくり、関係性構築を図り地域活動への参画等を促しています。地域コミュニティの形成や再生に」寄与しています。

d. 公募型ファンドの導入した競争的な資金調達

国土交通省の関連組織である民間都市開発推進機構と長野信用金庫は「NAGANO まちづくり応援ファンド」を設立しました(平成30年11月)。それぞれ4000万円を出資し資金規模は8,000万円。長野市の中心市街地と善光寺周辺を対象に、空き店舗や空き

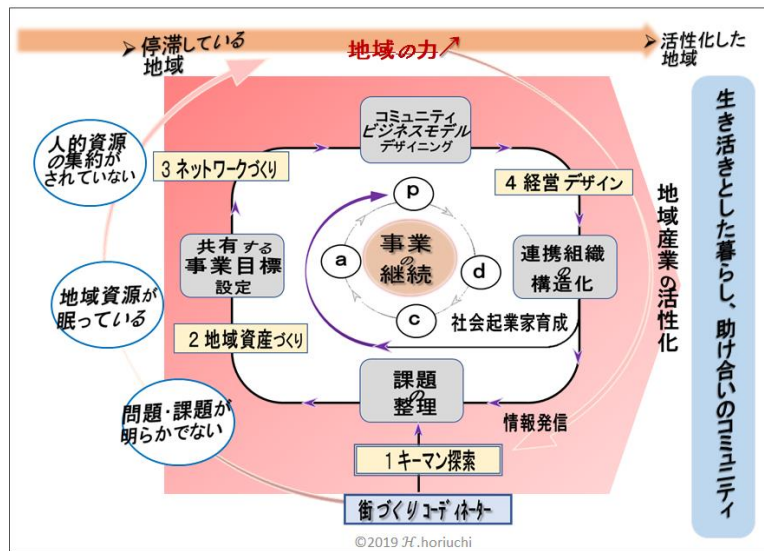
家をリノベーションして飲食・宿泊・物販などを営む法人を対象に、民間のまちづくり事業に投資する。ファンドの形態はLLP（有限責任事業組合）、存続期間は10年間。投資額は100万～2,000万円で、自己資本額の2倍かつ事業費の3分の2を上限としています。「300万～500万円の小口案件が中心になる見立てで、年間5件程の投資を見込む」とのこと（長野信金地域みらい応援部）。事業者に対しては公募としており、競争的な資金調達方式を採用しています。有能かつ積極的な起業家が現れることが期待されます。

(4)「空き店舗・利活用」支援モデル

空き店舗を利活用し、人が集う街づくりを進める支援モデルを研究しました。診断士が取組むスタイルを提示します。

①街リノベーション・ロジック 図表12に支援モデルの構造を示しました。テーマは街づくり、取組み目標が「空き店舗の利活用」です。2層のループを描きます。外側の1層は、街づくりを導く診断士が活動するループです。まず、対象エリアにおいて、街づくりを牽引するキーマンの探索です。キーマンは診断士の依頼主になる人あるいは組織です。課題の整理から目標を導きます。次に、強みとなり地域資産づくりです。街の方々が気付いていない地域の資源を魅力的かつ他にはない事業価値を生む資産に変換することです。本事例の目標は、

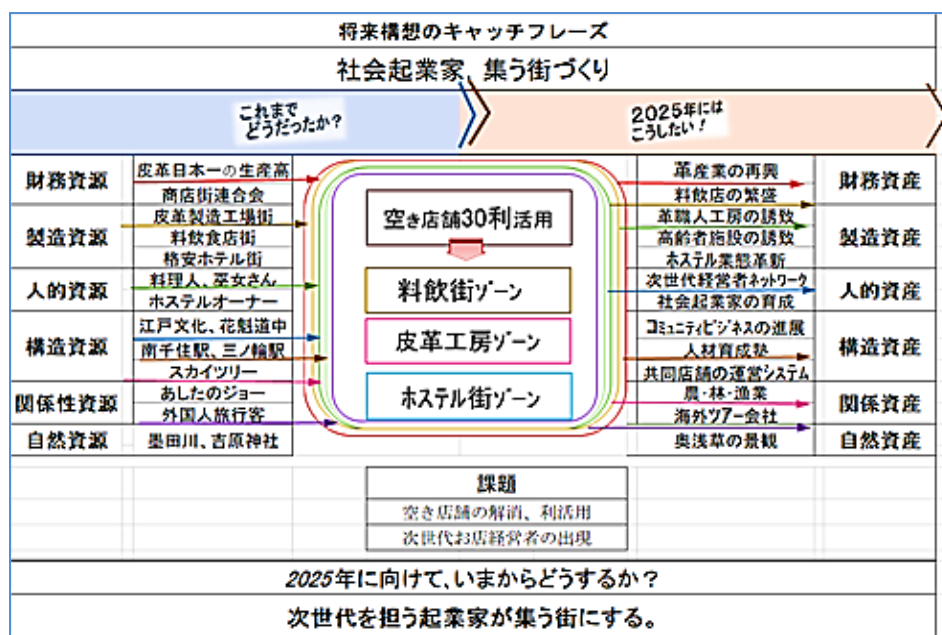
図表 12 街リノベーション・ロジック



空き店舗の利活用であり、実現へ向けた戦略的目標は、次世代の起業家の発掘と誘引です。そして、事業価値を産み出すビジネスモデルを描きます。ビジネスモデルの実行が2層目のループです。2層目の起点は事業運営をする組織体づくりです。継続的な事業活動を維持し発展に向け活動母体となる組織体づくりを果たすことが、1層のゴールです。キーマンが連携し、助け合い、強みを足し掛け合わせる連携組織体です。2層目のループは、街づくりを推進する連携組織体に対して、描いた事業目標の実現に向け、P(Plan)・D(Do)・C(Check)・A(Action)の

サイクルを廻すことであり、診断士はモニタリングし、必要な指導、助言をします。当研究チームは、1巡目から2巡目へつなぐ事業計画づくりを進める思考のプロセスを考察しました。(図表 13 参照)キーマンと対話がすすむ地域の強みとなる魅力資産を創発するコミュニケーションのストーリーを描くことです。スタート時に創造的な視点で、収束に向けて論理的な思考で積上げる思考のループを導きました。図表 13 にキーマンと対話を進めるビジネスデザインシートを示します。地域資源を6つの視点で捉え、統合し資産に変換します。事業モデルを導く価値創造のプロセスです。事業目標を導き、キーマンと共に事業価値を生み出す思考のプロセスを研究しました。

図表 13 街づくり・コミュニティビジネス/デザインシート



②街の未来をデザインする支援活動6つのステップ

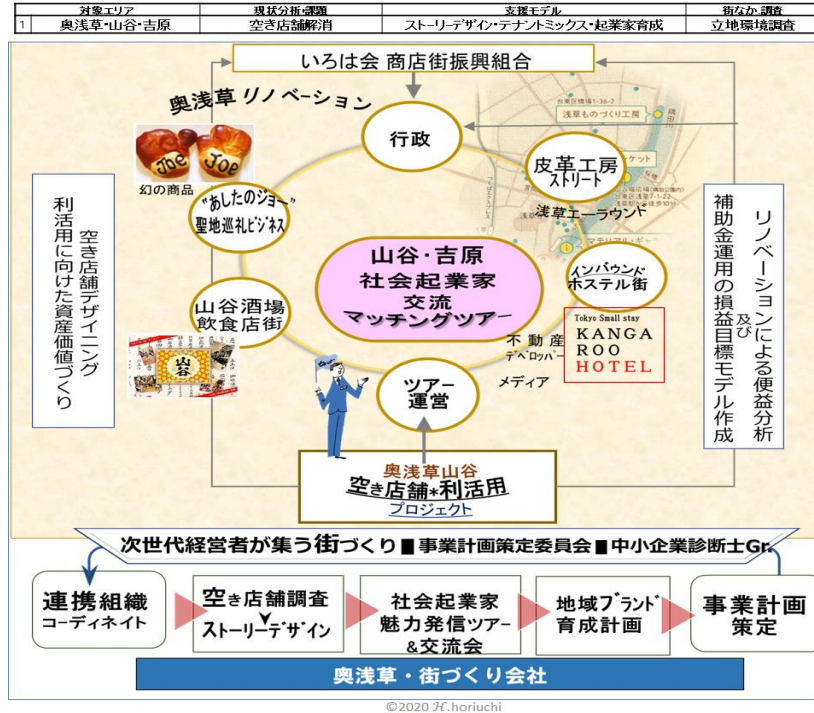
空き店舗の利活用を果たす取組み目標「次世代を担う社会起業家の発掘と誘導」です。中核の事業として、「社会起業家^{※1} 交流交流ツアー」を開催し、起業希望者へ地域を愛するキーマンからの地域の持つ魅力を伝え、地権者とのマッチングの場をつくります。活動のモデルを

※1 社会起業家とは、社会変革の担い手（チェンジメーカー）として、社会の課題を、事業により解決する人のことを言う。社会問題を認識し、社会変革を起こすために、ベンチャー企業を創造、組織化、経営するために、起業という手法を採るものを指します

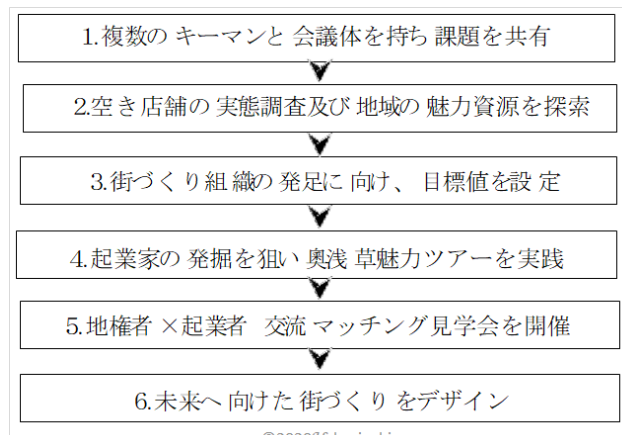
図表 13 に、示します。診断士は、街づくりの視点でどうすることが人々のQOL /quality of life) を高めることになるのか、どうしたいのか、他者に問いかけ、取り巻く人々に役割を授け、目標に導くコーディネーターの役割を果たします。図表 14 に、診断士の支援活動ステップを

示します。地権者、起業計画者、商店街、行政及び取り巻く関係者が共有する目標に向けて行動を促す。その支援をしていきます。先行事例③ベンチマーク③善光寺門前空き家再生事業に成功に導く要因があると思われます。

図表 14 空き店舗・利活用 活動モデル



図表 15 支援活動ステップ



地権者・起業計画者とのマッチングを通じて、どうしたいのか、互いの思いを吸い上げ街リノベーションをデザインします。地域の魅力が発信され孵化している渦は、何か、どこに顕在化しているか、観察することが肝要です。まずは、地域を限定的に捉え、試みることにします。

キーマンのリーダーシップのもと、街づくりをデザインします。需要を掘り起すゾーニングを計画します。ゾーンごとに計画を具体化していきます。本事例は、ニーズが顕在化している固まりをゾーニングしました。

図表 16 ゾーニング計画とビジネスイメージ

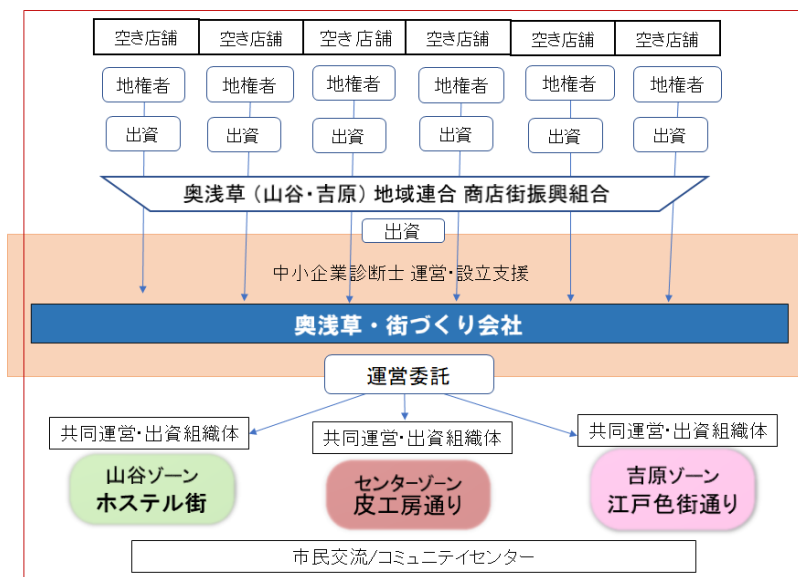


	ゾーン	次世代ビジネスモデル	コーディネート
1	飲食店街	江戸文化のおもてなし メニュー+サービス開発	ex. 落語+花魁会席 散策+花魁弁当 山谷酒場+銭湯
2	革職人工房	皮革技能者同士の コラボレーション 皮革製品の用途開発	ex. 皮革素材+ファッション 皮革製品+空間デザイン
3	ホステル街	旅行業との コラボレーション 海外情報発信 ネットワーク	ex. 宿泊+周遊プラン 宿泊+江戸文化

④ 持続化可能な組織づくり

描いた計画を基本計画として、すすめる持続的組織づくりが重要です。先行事例(3)ベンチマーク②豊岡カバンストリートに成功へ導く要因があります。商店街、地域産業を振興する団体、行政や金融機関等が連携する組織体が発足されることが望まれます。リーダーの出現を図り推進母体発足へ向けた支援をしていくことです。図表 17 に構造図を示します。組織づくりの定款・長中期事業計画の策定から利益の配分方法及び利益留保の計画化等、取り決めをすることが肝要です。

図表 17 街づくり組織イメージ



©2019 H. horiuchi

(5)事業の可能性

(3)ベンチマークで考察した先行事例から導かれる成功要因から本事業の可能性と必要要件を整理しました。

①若者にとって出店しやすい入居条件を設計

最重要課題は世代交代であり、親族間の承継のみならず、事業を興す起業家を迎い入れることが重要です。土地の所有と使用の分離です。街づくりを叶える土地の利活用をすすめます。街を活性化する事業を見定め、この地域を愛する心を持つ次世代起業家に託す。次世代起業家の誘導と地権者の地域を愛する心をつなぎます。独立を考えている若者にとって魅力を感じる無理のない賃料の設定、特徴ある環境づくりです。若者の場合は衰退地での出店の方が条件に合い好まれる場合があります。

②産業振興につながる街づくりの価値づくり

地域が経済的に潤うことが必要条件です。街づくり会社の持続的経営が可能となることです。収益を得る機会の創造が必要であり、複数の人達が目的を共有し連携する形が望まれます。従前の小売業のみならず、製造業や卸売業、サービス業が複合的につながる街づくりに成功要因があると考えます。(3)ベンチマークで考察した豊岡カバンストリートがもつ事業構造に、学ぶべき要因があると考えます。行政、商工会議所の支援も含め、街を挙げて取り組んでいます。産業興しと街づくりの連携です。皮革産業興しと街づくりです。

③空間価値づくりの専門家との連携

従前の建物の容積率を高め、収益力を上げる大規模開発はそぐわない。地域に生きる昔ながらの人々(地権者)が生活を営んでいます。街のリノベーションを図ることは、衰退化している街の雰囲気を変えることと考えます。街の持つ空間の環境をデザインすることです。(3)ベンチマークで取り上げた①沼垂テラス商店街にみる土地利用の成功要因に学ぶところがあります。土地の持つ資産価値は低いですが、長屋文化を活かした環境づくりが若者達の新たな起業心を掴みました。この地域を愛する環境空間をデザインする専門家の出現が待たれます。

(堀内 仁)

2. 千葉県 南房総 里山

千葉県は首都圏の東側に位置しており、太平洋に突き出た半島になっています。北西部は東京都と埼玉県に、北部は茨城県に接し、また、西部は東京湾、南東部は太平洋に面しています。

房総と呼ばれるのは、安房国、下総国、上総国の三国を起源として房と総を合わせて房総と呼ばれるようになったと言われており、廃藩置県を経て明治6年に千葉県が誕生しましたが、エリアの呼称が数多く存在しています。本稿では千葉県が発行している「丁度よい千葉」で用いている、東葛・湾岸ゾーン、空港ゾーン、香取・東総ゾーン、圏央道ゾーン、南房総ゾーンの呼称を使用します。



(1) 地理的な特徴

千葉県の特徴として、四方を海と川に囲まれて水と緑の豊かな自然に恵まれていることを挙げる事が出来ます。面積は東京都と神奈川県を合わせた面積を上回る（5,157.6 平方メートル／平成 29 年 10 月現在）広さですが、東京湾アクアラインの開通、館山道全線開通、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）の東金～木更津の開通、2024 年には圏央道が全線開通する計画であり首都圏を含む近県からの県内へのアクセスが至便になってきています。首都圏からのアクセスは高速バスに加えて JR が特急列車を運行しています。館山であれば東京駅から高速バスで 108 分、特急新宿さざなみ（土日祝日限定）が 131 分で結ばれ、安房鴨川は特急わかしおが 172 分、銚子は特急しおさいが 167 分で東京と直結しています。

地形は 200～300m 級の山々が続く房総丘陵と平坦な下総台地、利根川流域尾九十九里沿岸に広がる平野となっており、海岸線は変化に富んだ景観を見せているだけに留まらず、日本一のイセエビの漁獲量や、年間を通して良質な波が寄せることで抜群の知名度を持つ外房一帯には多くのサーファーが訪れています。その中でも「釣ヶ先海岸」は 2020 年東京オリンピックのサーフィン会場になります。また、三方を海に囲まれた海洋性気候は夏涼しく冬温かいという特徴を持ち、特に黒潮の影響を受ける南房総沿岸は温暖な気候で知られています。

(2) 豊かな自然が観光客の流入につながらない

観光客を惹きつける自然が豊かな千葉ですが、観光目的地のベスト 3 を見ると下記の通りとなります。

- ・自動車（平日）：東京ディズニーリゾート、三井アウトレットパーク木更津、幕張メッセ
- ・自動車（休日）：東京ディズニーリゾート、三井アウトレットパーク木更津、幕張メッセ
- ・公共機関（平日）：幕張メッセ、東京ディズニーリゾート、成田空港
- ・公共機関（休日）：幕張メッセ、東京ディズニーリゾート、成田空港

平日、休日、また交通機関を問わず東葛・湾岸ゾーン、空港ゾーンに人の流れが出来ているという特徴があります。換言すれば、展示会やイベント、空港利用者が千葉県を訪れており、九十九里浜や犬吠埼灯台、鴨川シーワールド、マザー牧場、成田山新勝寺、香取神社といった自然や温暖な気候、歴史が観光客誘致の源泉となっていないと言えます。また、高速道路が整備されて自家用車や高速バスを利用することで外房へのアクセスが良くなったにも関わらず、南房総ゾーンにまで観光客の流れが出来ていないことをデータが明らかにしています。つまり、高速道路の外側（太平洋側）は高速道路や鉄道の利便性を十分に活用されていないと言えます。

(3)観光に代わる地域活性化の取組み

地域に人を呼び込む取組みとして、漁港での朝市や千葉県フィルムコミッションⁱに登録して映画やドラマに使用されたロケ地を回るツアー等、各地域では独自のイベントを開催していますが、通年に渡って観光客を引き寄せる資源となっているとは言い難い状況です。

①移住者支援

1)現状

多くの地方の行政がUターンやIターン、そして移住という言葉で地方での暮らしを推進・支援しています。就業や就職で都市に出て行った方々の呼び戻し、自然環境や家族との時間、子育て環境を求めて若い夫婦が地方に住処を求めて、また定年退職後の第二の人生を地方でのんびりと好きなことをして過ごすために田舎暮らしを求めています。

2)移住支援制度

東京23区の居住者、東京23区に通勤していた人が定住し就業・起業した場合に移住支援金が支給される制度があります。

3)地域おこし協力隊制度ⁱⁱ

2009年度から総務省がスタートさせた制度で、1～3年以下という決まった期間、都市部の人材が「地域おこし協力隊員」として地方に移住し、地方自治体の委託を受け地域の問題解決や発展のための活動を行います。任期終了後もその地域に定住する人もおり、地域活性化への貢献が期待されています。地域行事やイベントの応援、伝統芸能や祭の復活、地域ブランドや地場製品の開発・販売・プロモーション、空き店舗活用など商店街活性化、都市との交流事業・教育交流事業の応援、移住者受け入れ促進、地域メディアなどを使った情報発信等、募集する人材や従事する仕事内容、報酬は地方自治体によって様々で、募集の内容を見て自身の能力を活かせる、興味があるプロジェクトに参加することが可能です。仕事を通して地域の方々との親和性が期待されます。

4)課題

移住は集落の方々との付き合い方や風習に溶け込まなければなりません。本格移住前に移

住の体験ツアーも企画されていますが、お膳立てされた体験ツアーと実際の移住との大きな落差を感じることもあります。また、30代～40代の子育て世代が子供を通して地域に馴染み地域に愛着を持ち長く住みたいと思っても提供していた住居に入居期間制限があるため、地域内に土地を探したけれど確保できないために隣町に引っ越すことになった例、数年の農業体験後に自分の農地を確保することが出来ない例、等の課題があります。

(4) 民間の地域活性化取組み

① ヤマナハウス

館山市にアパートを借りて二地域居住（マルチハービテーション）を始めた永森昌志氏が、友人と共同で「南房総市三芳のシェア里山」というテーマで展開しています。里山とは、狭義には「人の手の入った森や林」を指しますが、地形的に山であることは問われません。里山のシステムは、主に農業などの生産活動を行う里と、権力と消費・交換の都、そして精神的な超越した力をもつ畏怖の対象である山、これらの3極が日本の社会経済の基本構成を成していたと考えられⁱⁱⁱ、森と林および農地をいろんな集団が継続的に共存する場として、また継続的に自然からの恵みを維持できるシステムであることが求められます。^{iv}

『ヤマナハウス』は都内から車で約2時間の南房総三芳に位置します。江戸時代からつづく築200年とも300年とも言われる古民家、長年休耕地となっていた畑、背部にそびえる小高い裏山。里山は「古民家」「休耕地」「裏山」の三つの要素で成り立ち、2500坪の敷地にこれらがコンパクトにまとまっています。2015年春始動のヤマナハウスは、「シェア里山」をテーマに、20年近く人が住んでいなかったお化け屋敷状態の古民家を大掃除して、DIY、裏山の整備、休耕地の活用を通して、以前よりバージョンアップした里山に作り替えました。今でも毎月少しずつ手入れをしている”未完成”の里山です。^v

1) 立上げの目的

旅人としてではなく、都市と2拠点生活（ヤマナハウスでは2拠点生活という言葉を使っています）の起点として気軽に里山に遊びに来れる環境であり、ふとやりたいと思ったことがすぐにできる処、また、地元南房総の人々に出会えるコミュニケーションの場を提供すること、を目的としています。里山とは、ただの自然ではなく、人の手が入って里山になっていきます。現代の里山が抱える課題をふまえながらも、それらを地域資源と捉え、古き文化に学びながら、新しいテクノロジーも取り入れ、自然と共生した里山の新しい利用法を提案していきます。（ヤマナハウスホームページより）

2) 事業（体験、アクティビティ）

東京、神奈川、埼玉、千葉から来訪者の獲得を目的として、体験やアクティビティ事業を展開していますが、館山市や南房総市の住民の70%が購読している房日新聞にイベント情報が掲載されるため、地域住民も多く参加しています。

a.コンテンツ事業

- ・DIY 講座

築 300 年の廃墟同然であった古民家を自分達の手で修理・改修を行う、ヤマナハウスの基礎となる講座です。

- ・狩猟（わな猟）講座

狩猟者による狩猟講座、山観察の心得、ジビエ BBQ をセットにして狩猟免許の取得に興味のある人、免許は取得したけれど狩猟の機会が無い人、BBQ を楽しみたい人、山を歩きたい人まで様々な需要に対応した人気の講座。

- ・ワーケーション

「ワーケーション」(Workation)とは、「ワーク」(Work:仕事)と「バケーション」(Vacation:休暇)を組み合わせた造語です。これは、文字通り「働きながら休暇を取る」ことで、リゾート地などで休暇を兼ねて、リモートワークを行う労働形態を指します。つまり、仕事も休暇も同時に充実させる働き方なのです。Wi-Fi 環境が整っているため、企業を受け入れています。

- ・読書会、瞑想、染付講座、ファスティング

房日新聞に記事として掲載されたヤマナハウスでの講座やイベントの情報を見て参加した地元の方々が自分の得意分野を題材として登壇している講座です。

- ・林業体験、裏山の竹を使ったアクティビティ

裏山を使ったアクティビティ体験講座で、山を手入れすることで里山として活用できることを学びます。

b.スペースレンタル事業

- ・民泊免許の活用

- ・映画、ドラマ、CM のロケ地

c.コミュニティの醸成

ヤマナハウスの応援サポーターが修理や改修を行っていますが、地域で専門知識を持つ方々との関わりを持つ必要があります。これは、安全な作業や安心な建物にすることだけに留まらず、表に出ない空き家情報を得ることが可能となり移住・定住に向けた情報を得ることを可能としています。

- ・里山文化継承論講座

房日新聞社の記者で「房州低名山&温名湯」を執筆された忍足記者による、NHK の「ブラタモリ」のように里山に関する歴史・地質を学び、ヤマナハウスメンバーから生物について学び、里山を今後どのように継承していくかを話し合います。

3)今後の計画

代表の森永氏はヤマナハウスを首都圏から気軽に集まることのできる拠点として整備し、講座やアクティビティを通じて自由に交流できる場としました。それだけに止まらず、自身が二拠点居住から定住へと移行した経験を基にして、地域と交流が出来る拠点としての機能を持たせることが出来ました。講座に参加した地元の方々と話す中で、その方の専門的な知識や特技を講座にして新しい交流の場に展開して行くという地道でハンズオンな活動を通じて地域との関係性を構築しています。

ヤマナハウスが次のステップとして行うことは、物理的な改修のみならず建物や環境に新たな付加価値をつけて生まれ変わらせる「リノベーション」としています。

永森代表は南房総市の公認プロモーター／クリエイティブディレクターを受任しており、共同経営している新宿のコワーキングスペース HAPON で「房総2 拠点サロン in 東京/新宿」を2018年6月から開催して情報発信を行っています。

a.房総2 拠点サロンテーマ

Vol.1 南房総 x スポーツ（集まれ！南房総スポーツレボリューション）

（MUJI ローカルニッポンにて掲載）2018.6.13 開催

Vol.15 南房総 x リノベーション（里まちの再生 v s 里山の更新）2020.3.4 開催

永森代表の情報発信の目的の一つに、都会で働きながら休日に田舎暮らしをする、次世代の別荘を持つこと、旅すると何が違うのか、を十分に理解してもらうことがあります。地域の人々との交流から風土・文化に触れて、地元の食材・食し方を楽しむことで新しいコトやモノ、人に触れて生活を豊かにすることに大きな意味があります。

b.南房総2 拠点大学

株式会社ココロマチが主催する南房総での起業や小商いを学ぶ実践講座です。

2019年は10月から「民宿街再生チーム」「農業ビジネスチーム」「獣害ビジネスチーム」「不動産・スペース活用チーム」「イベント（文化祭）企画チーム」に分かれ、フィールドワークや地元の有識者との交流を透してビジネスに結びつける活動を2か月かけて行ないました。これとは別に「ナリワイ的起業コース」として個人の興味関心を生かした起業をしたい人むけ講座も行っています。

獣害ビジネスチームではヤマナハウスの副代表が講師を務めており、また説明会にコワーキングスペース HAPON を提供する等、2 拠点大学とのつながりは強いため「狩猟（わな猟）」「域内交通」「里山文化」「遊休地・空き家活用」「事業承継」をテーマとした通年の講義を主催することへの想いを持っています。

c.メディア掲載

Web 掲載：きふる、南房総 ex-press -みなぶれ-、房総復興ブースター、TURN 南房総、

SUUMO ジャーナル、ことりつぶ web、日経 ARIA

雑誌・新聞：Daytona (デイトナ) 2020年3月号 No.345、マレーシアのフリーマガジン
「セニョ〜ム」2020年12月号(英文)、房日新聞、朝日新聞2019年6月30日、
「EARTH JOURNAL」vol.4

TV放映：TBS「ビビット」2019年1月23日放送

メディアの取材は「新しい取組み」「話題性」「潜在的需要」があることを示しています。房総2拠点サロンとの相乗効果が期待され、スペースレンタル事業の強化に期待が寄せられ、今後も積極的に応じていきたいと考えています。

4)支援モデル

地域との関係性の構築が完成を迎えようとするヤマナハウスが次のステップとして行うことは、物理的な改修のみならず建物や環境に新たな付加価値をつけて生まれ変わらせる「リノベーション」としています。

a.ヤマナハウスの知的資産と地域の強み

南房総市や館山市とのネットワークを通じ、他のNPO法人や移住・二地域居住の推進団体や実践者とのネットワークを活用したビジネスとしての仕組み作りが可能となります。

900名を超えるフェイスブックのフォロワーは大きな資産であり、HAPONで開催するイベントの集客に有効であり、情報への関心度の計測が可能となります。

南房総では1970年代より有機農業を始めており、有機野菜・有機米・有精卵というこだわりの食材と築300年の古民家を組み合わせたレストラン、南房総市、館山市で新規就農した若手生産者が2012年にネットワークを形成して開催している日曜マルシェがあり、地域の強みとなっています。

ヤマナハウスの知的資産

人的資産	構造資産	関係資産
<ul style="list-style-type: none">・情報発信力を持つ代表・野生生物調査の経験者・南房総協会バーベキュー協会会長・わな狩猟の指導者	<ul style="list-style-type: none">・事業基盤となる拠点・里山、農地、竹やぶ・獣害対策、里山の講座・会員システム・民泊免許	<ul style="list-style-type: none">・代表のネットワーク・900名超のSNSフォロワー・クラウドファンディングを通じた金融機関との関係性構築とファンの獲得

・農業ビジネス

南房総市三芳に新規就農支援施設を整備し、木造平屋建3棟と農地を3年間の期限で有料貸与しています。申請要件として、農業教育施設や先進農家等での研修経験のある者としており、農耕の指導はありません。農業就業者を増やすためには農業未経験者も対象にする必要があります。週末、休日、有休を使って農家を手伝い、地域にフィットした農業を学ぶという助走期間に信頼関係を構築して農地情報を入手してから本格的に農業を始めるとい

うプランが考えられます。

農業に限らず、商業や製造業であっても、事業を続けるためには「販路の開拓」がとても重要になります。市場で求められている農作物と農地にフィットした農作物とのギャップ（隔たり）、また農作物（以下商品）に差別化の要素がなければ価格競争に巻き込まれてしまいます。最も良いのは需要のある商品を適正価格で全量買い取ってもらえる契約農家となることです。南房総2拠点大学で農業ビジネスの講師を務めた丸山氏は都内でマルシェを運営しており、販路として協力を依頼すると同時に、市場の需要情報を得ることで価格競争に巻き込まれない農業の展開が可能となります。

更に、付加価値の高い有機野菜を始めることは収入の確保と事業を安定化することが可能で、1970年代から有機農法に取り組んでいる歴史があるために地域にフィットした有機農法を学ぶことが出来ます。それと共に、有機農法の新規就農者を受け入れる体制が出来ていることも支援ビジネスとしての農業に可能性があります。

・MY 里山サブスクリプション

登録者は定額料金で好きな場所の好みの宿泊施設を選ぶことが出来るシステムを導入して、閑散期の民宿や空き家を能動的に有効活用します。ローカルクルーズ推進委員会（空き家活用グループとして全国で活動）が主催し、南房総市空き家バンク協議会、南房総市移住交流協議会、地域おこし協力隊の協力でオーナーや経営者への説明会を2020/2/26に実施し、閑散期の民宿、空き家の積極活用を行ないます。

・里山コンサルティング

先進的な取り組み事例として前述の通り多くのメディアに取り上げられています。手入れが出来なくなっている里山は全国に広がっているため活動拠点を全国に広げる余地は十分にあるため多くの自治体やNPOに対してコンサルティングを提供することが可能です。

・DIY 集団の活用

MY 里山サブスクリプションに登録される空き家を快適に過ごせるように修理・改修する必要があります。DIY 講座やヤマナハウスで実際に修理・改修しているスタッフや会員による空き家の修理・改修の事業を展開することが可能です。

5)支援における課題

次世代の別荘族とも呼べる二地域居住の活動拠点を支えるためのビジネスモデルですが、一番の課題は、出資者を集めることです。個々の事業に対して協力者に出資を求めるのは事業展開のペースが落ちてしまうことが危惧されるため、ヤマナハウスの事業に賛同する企業を開拓することが必要となります。これに対しては今までの情報発信以上に個々の企業に対して営業して行く必要があります。

6)クラウドファンディング

館山信用金庫と READY FOUR 社がクラウドファンディング業務で提携し、第一号プロジェクトとして「シェアする「次世代型」里山！みんなで楽しめる拠点を南房総に！」を採用し、スタートから7日間で目標額の75%に達しプロジェクトが成功しました。

このようなファンディングの成功が企業からの出資や共同プロジェクトに対する協力を得るための弾みになると考えられ、ヤマナハウスの活動をサポートするための事業の仕組み作りに重要な役割を果たします。

② NPO 法人 いすみライフスタイル研究所

2006年にいすみ商工会青年部が「いすみ市を考える勉強会」を実施し、いすみ市まちづくり推進協議会を経て2008年に当該研究所が設立された長い歴史を持つ団体です。「第7回住みたい田舎ベストランキング^{vi}」では、自然の恵み部門1位で総合部門7位といすみの人気の高さを誇っています。これらの人気の高さを保っている原動力は、いすみライフスタイル研究所の活動にこそ有る、と本調査・研究事業を通して明確となりました。

1)活動内容

房総・いすみ田舎暮らし情報センター窓口、移住相談、移住・定住促進ツアーイベント開催、環境保全と啓蒙活動、空き地・空き家・暮らしのサポーターサイト、Webサイトによる情報発信、マーケットイベント開催、ドラマ撮影協力・取材対応、映像コンテンツ制作、研修受け入れ、講演、行政・企業・大学・団体との協働・連携、と多くのことに対応しています。

メンバーは、地元、Uターン、Iターン者で職業も様々、年齢は40代を中心に20代から60代であり、正会員は市内・市外・県外と広がりを見せています。理事長は野菜ソムリエ上級プロの資格を持つUターンの高原和江氏、インタビューには理事の江崎亮氏も入って頂きました。商工会青年部の勉強会から始まった活動がNPO法人の活動へと広がっています。

2)活動を支える事業

房総・いすみ田舎暮らし情報センターは、日常に循環を生むためのハブとしての役割を持たせており、市外からの問い合わせのみならず、市内からの人探し・物々交換、等の問い合わせや情報提供の依頼に対応する「よろず相談窓口」となっています。一方で、NPOの活動資金の獲得のために、空き家の修理、草刈り、部屋の片付け、等を有料で受けています。高齢の方からの依頼もあり、よろず相談窓口として地域に根差していることが分かります。また、地域のチーズ工房やパン工房の地図を作成して観光客への情報発信を行っています。

3)情報発信機能とイベント企画、受け入れのプラットフォームづくり

地域情報や空き家・空き地の管理サポート、移住相談窓口に留まらず、廃園・廃校になった公共施設や空き家を利用したイベントの開催、SDG'sを意識した持続可能なまちづくりに向けた環境保全と啓蒙活動のために、夷隅川流域での生物多様性と里川・里海環境維持活動を3年間実施し、「SDG'sを進めるプラットフォームづくり」に協力しています。

都内の大学のゼミや合宿を受け入れてツアーのコーディネートも行っており、また、企業のチームビルディングのための研修企画も行っています。更に、JICA の実地研修の受け入れにも対応しており、多様な研修やイベントの取り扱い実績を持っています。

イベントに実施例を挙げると、

- a.いすみ市と武蔵野美術大学による「いすみ市発 房総ライフすたいる・プロジェクト」
- b.千葉大学による「地（知）の拠点大学による地方創生推進事業（COC+）」
- c.（株）ソーケン製作所向け「都内での PR、いすみ鉄道ツアー」
- d. JTB 向け「ちばの暮らし魅力体験ツアー」
- e.インテリジェンス向け、「千葉仕事生活体験バスツアー」
- f.アップフロングループ向け「遊ぶ。ふれあう。体験する。SATOYAMA&SATOUMI 秋キャンプ IN いすみ」が挙げられます。

③ 南房総ゾーンとしての街なかイノベーション

国土交通省「令和元年度「お試し居住・体験暮らし」に関わる取り組み状況」を見ると千葉県
の 54 市町村のうち、取り組みを実施しているのは僅かに 9 市町村です。^{vii}

1)具体的な取り組みを実施している市町村の数（a から d で重複していると推測）

- a.情報提供：8
- b.体験用宿泊施設の提供：6
- c.移住を支援する NPO 等への支援：2
- d.その他：2

人口の減少という確実な未来予想に対して、自治体の取り組み状況が十分であるとは言えず、今回インタビューした南房総市といすみ市での民間の活動が活発化するように彼らのビジネスモデルの事業化に向けた支援を実施したいと考えます。

④ 結びに代えて

ヤマナハウスといすみライフスタイル研究所は、各地域の自治体や商工会との強い繋がりを持っています。しかし、南房総ゾーンという 1つのエリアで活動していながら、個別の活動となっています。南房総ゾーンでの域内交通の整備が未整備であるために、アクセス面での不便から起因していると考えます。

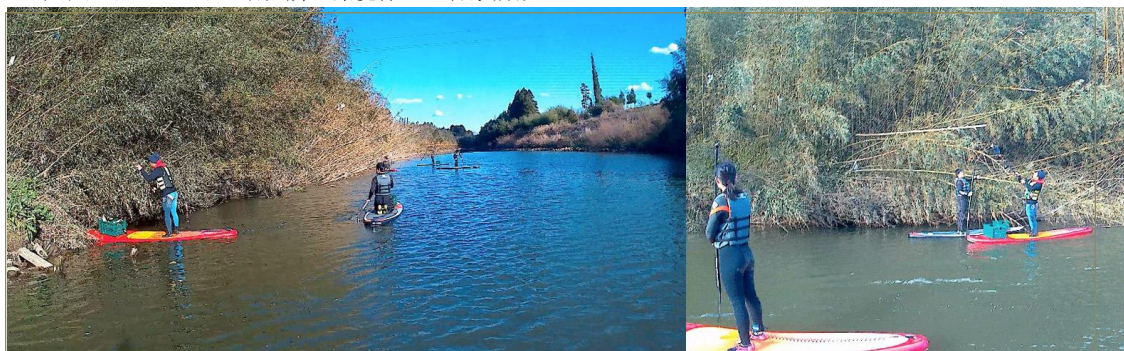
ヤマナハウスは自由に使える拠点をもち、いすみライフスタイル研究所は都内の大学との繋がりが強く多く、ゼミや合宿を受け入れて企画も数多く立案しています。両者が連携して協働することが出来たならば、南房総ゾーンとして大学、高校、企業を受け入れることが可能となり、団体で来た人々が個別に再訪問し、体験を通じて二地域居住や定住へと進化していくことが期待されます。街なかイノベーションには資金も必要ですが、多くの人の体験を効果的に広めることが第一歩であるため、点から面での情報発信と受け入れ態勢の構築が重要だと考えます。これらの

連携を推進することが地域での街中リノベーションには重要であり、中小企業診断士としての関わりがあると考えます。

ヤマナハウス活動風景



いすみライフスタイル研究所 環境保全・啓蒙活動



(青木靖喜)

引用、参考

- i 千葉県商工労働部観光誘致促進課が推進する、千葉県フィルムコミッション事業を、(公財)ちば国際コンベンションビューローが受託して実施
- ii 地域おこし協力隊推進要綱 (https://www.soumu.go.jp/main_content/000610487.pdf 2020.2.26)
- iii 3 極が三竦み (さんすくみ) になって持続的に営まれて来たのが日本の社会・経済体制の特徴 (参照: 小松和彦・栗本慎一郎「経済の誕生」(一般社団法人日本里山協会より))
- iv 一般社団法人日本里山協会 v <https://yamanahouse.site/about/>(2020.1.26)
- vi 「田舎暮らしの本」2019年2月号 pp34-35 (宝島社)
- vii www.mlit.go.jp/common/001320740.pdf (2020.1.26)

3. 東京都世田谷区三軒茶屋

1) 地域特性

① 調査地点

- ・ 中心：東京都世田谷区太子堂4丁目
- ・ エリア範囲 1次：半径0.5km 2次：半径1km



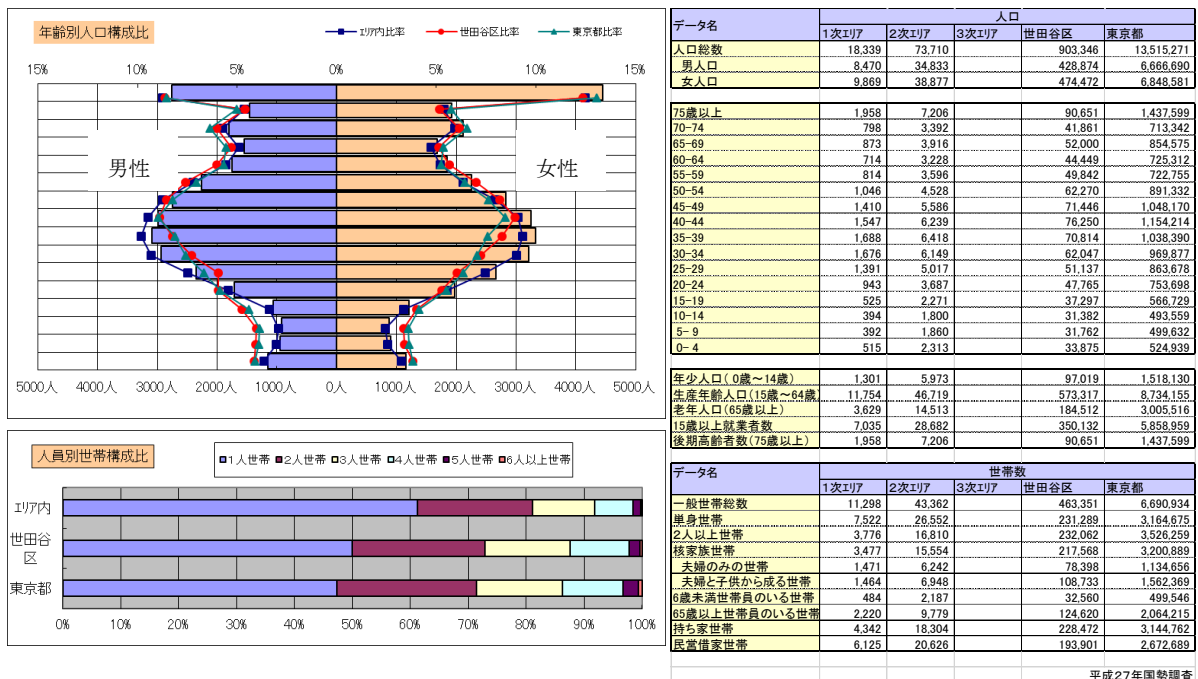
図表1

1次：半径0.5km
2次：半径1km
のエリア

② 人口特性

平成27年度の国勢調査によれば、当エリア内の単身世帯比率は66.6%（平成22年度は65.7%）ですが、人口構成比で見ると75歳以上の後期高齢化人口比率が17.3%（平成22年度16.4%）を占めており、高齢単身世帯が増えています。また、核家族世帯（夫婦と子供からなる世帯）も平成22年度比で約7.7ポイント増加しています。

図表2 政府統計の総合窓口（e-Stat）平成27年国勢調査



(2) まちづくりの経緯と課題

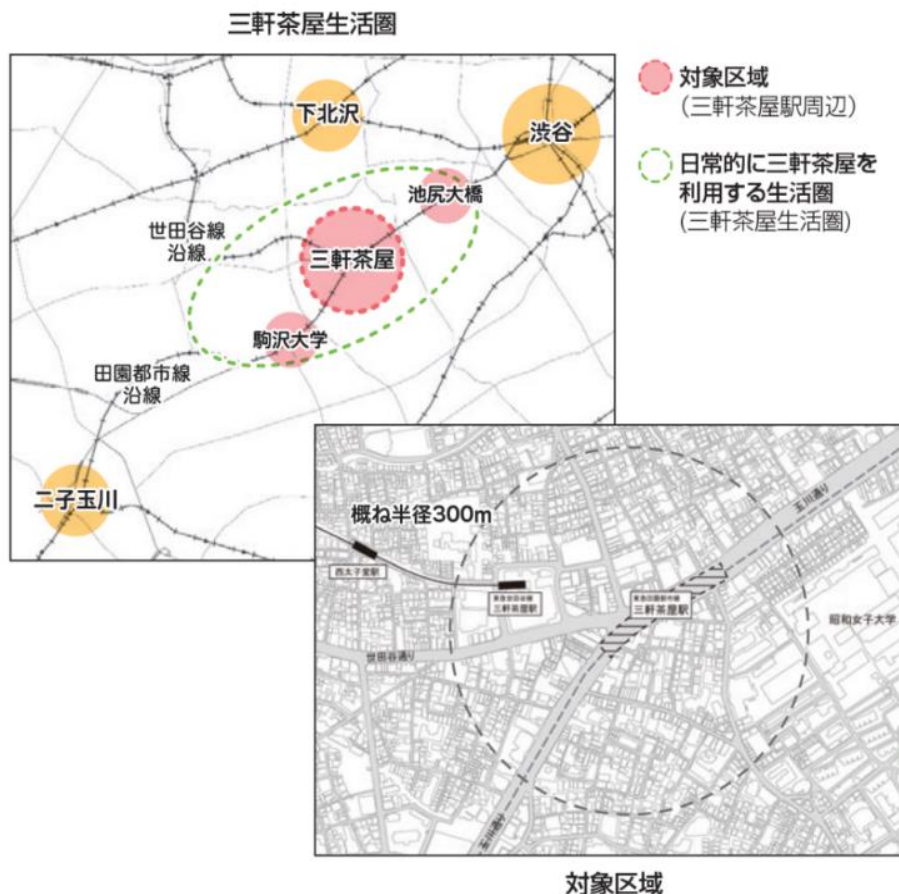
① 三軒茶屋駅周辺まちづくりの経緯

世田谷区三軒茶屋駅周辺地区においては昭和 56 年より現在にいたるまで、地域の特色を活かしたまちづくりが進められてきました。現在は平成 31 年 3 月に策定された「三軒茶屋駅周辺まちづくり基本方針」に基づき、区民・事業者・区の連携により、広域生活・文化拠点として、交通の利便性と魅力の向上、地域活力の増進と発展をめざし、地域の特徴・歴史を踏まえ総合的な街まちづくりの取り組みが進められております。

図表 3 街づくりの経緯

昭和56年	：三軒茶屋地区市街地再開発基本構想の策定
昭和57年	：太子堂地区市街地再開発基本計画の策定
昭和60年	：第1工区（西友）施行済
平成4年	：第5工区施行済
平成8年	：第2工区（キャロットタワー）施行済
平成18年	：三軒茶屋周辺地区交通バリアフリー基本構想策定
平成30年	：第4工区（三軒茶屋二丁目地区）市街地再開発準備組合の組織化
平成31年	：三軒茶屋駅周辺まちづくり基本方針策定
令和元年	：三軒茶屋駅周辺まちづくり検討委員会設置
令和元年	：三軒茶屋駅周辺まちづくり会議開催
令和2年	：同上、「三軒茶屋の魅力や未来を描こう！」ワークショップ開催

図表 4 三軒茶屋駅周辺まちづくりの対象区域（三軒茶屋駅周辺まちづくり基本方針より）



② 現状の課題

三軒茶屋駅周辺エリア（以下、対象エリア）は、東急世田谷線三軒茶屋駅前の東急田園都市線を結ぶ地下道があるものの街の骨格である玉川通り（国道246号線）および世田谷通りの幹線道路に南北を分断されています。これにより歩行者動線は、地下空間で確保されているのみで歩行者の安全性の確保がされておらず、回遊性向上に資する歩行者ネットワークがないということが最大のネックとなっております。

また世田谷線三軒茶屋駅の駅前広場やほぼ中心に位置する公共広場（ふれあい広場）はイベント時には活用されているものの、常時活用されているとは言い難い状況になっています。このように利便性の高い魅力ある公共空間や導線が不足しております。

図表5 対象エリア



一方、人口特性で示しましたように当地域においては高齢単身世帯、核家族世帯（共働き世代）が増加しており、さらに、世田谷観光の急増、テンプレ大学のキャンパス開設等による外国人の増加等、交流人口も増加傾向にあり、人を呼び込む魅力ある都市空間および交流人口の滞在時間を増やすことが課題となっております。

また、周辺エリアにおきましても、高齢化により要介護者の増加が顕著であり、さらに既存建築物の更新が進んでおらず（3分の1以上は旧耐震基準で築20年以上の建築物が約8割を占め、既存建築物の5割近くが防火構造もしくは木造建築物）、広域生活・文化拠点として都市の防災性の確保ができていないという安全面での不安も抱えています。

このような状況を踏まえ、都市の防災性を確保する、人を呼び込む魅力ある都市空間を創出するとともに商業系地域と住居系地域がバランスよく共存しながらも現在の特徴を継承しつつ都市機能を高めていくまちづくりが望まれています。

図表5 三軒茶屋駅周辺まちづくり会議「三軒茶屋の魅力や未来を描こう！」より抜粋）。

- ・トレンドとレトロの混在したまち、さまざまな要素がバランスよく共存している。
- ・日用品の買い物はすべて徒歩圏内で済ませることができる。
- ・訪れる面白さと住むための快適さを備える。
- ・昭和女子大人見記念講堂、世田谷パブリックシアターは区内外から世代を問わず多くの人を集めている。
- ・ものづくり学校は、区内創業の機会を創出している。
- ・若者（昭和女子大、日本大学）が多い。
- ・公共施設、教育文化施設、世田谷公園、烏山川緑道がある。
- ・世田谷通り、玉川通り、茶沢通りの交通結節点である。
- ・通り沿いの商店街等、地域住民による活力あるコミュニティが存在している。
- ・庶民的雰囲気との賑わいと活気に満ちた街づくりを進めている。
- ・再開発事業を進めるとともに駅周辺の小規模な木造商業地区を更新し高度利用を図る。
- ・防災性向上に必要なオープンスペースの確保、自転車等駐車場の設置を進める。

③ まちづくりの取組みにあたっての課題

三軒茶屋地区の特徴を継承しつつ都市機能を高めていくためのまちづくり活動を実施していく際、エリア内外の利害関係者の合意形成を得ることが最大のリスクになると考えられます。このリスクをミニマイズするには、エリア全体の経済価値を同じモノサシで測り、見える化していくことが重要です。これは、エリア関係者の連携、官民の連携、利害関係者への説明等で大きな役割を果たすことになると考えられます。

(3)ベンチマーク

① 富山市まちづくり

公共交通を軸としたコンパクトなまちづくりで成功している富山県富山市の街づくりをベンチマークしました。

図表6 富山市まちづくりの経緯

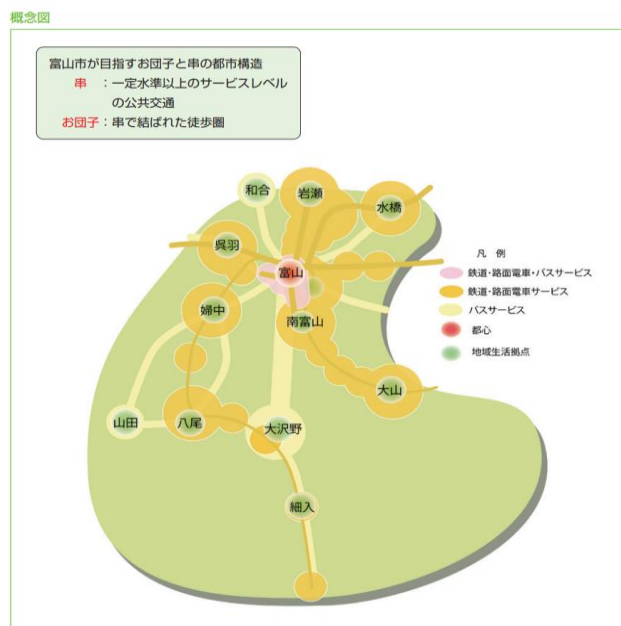
1)沿革 富山市は平成14年からコンパクトなまちづくりへ方針を展開し、平成20年3月にまちづくりのグランドデザインとなる「富山市都市マスタープラン」を策定し、公共交通を軸としたコンパクトなまちづくりを進めています。

平成11年	: 富山市都市マスタープラン
平成12年	: 富山市公共交通活性化基本計画
平成13年	: 富山市総合計画新世紀プラン
平成14年	: コンパクトなまちづくり研究会発足
平成17年	: 富山市総合都市交通体系マスタープラン、
平成17年	: 富山市まちなか居住推進計画
平成19年	: 富山市中心市街地活性化基本計画、富山市総合計画
平成20年	: 富山市都市マスタープラン
平成31年	: 富山市都市マスタープラン一部見直し

2)事業コンセプト

まちづくりの理念は「鉄軌道を始めとする公共交通を活性化させ、その沿線に居住、商業、業務、文化等の都市の諸機能を集積させることによる公共交通を軸とした拠点集中型のコンパクトなまちづくり」とし、地域の拠点を「お団子」に、公共交通を串に見「お団子と串」の都市構造をめざしています。

図表7 富山市が目指す
お団子と串の都市構造



3) 実施施策

これらの街づくりを実現する

ための3本柱が、公共交通の活性化、公共交通沿線地区への居住推進、中心市街地の活性化です。このうち、中心市街地の活性化への投資は財政面（税の還流という観点）から見て合理的かつ効果的という判断のもと積極的に行われています。

4) 中心市街地地区の活性化施策

お団子の核である街なかの賑わい拠点として、ガラスの大屋根、大型ビジョン、昇降式ステージなどを備える全天候型の多目的広場「グランドプラザ」を整備しています。

この広場の整備は隣接する再開発事業と一体的に行われ、既存の市道に加え、市道の付け替えをおこない市街地再開発事業によるセットバックにより広場空間を創出したものです。平

19年9月にオープンしましたが、年間92.9%（休日：100%、平日：89.5%）がイベント等で利用されています（平成30年度実績）。

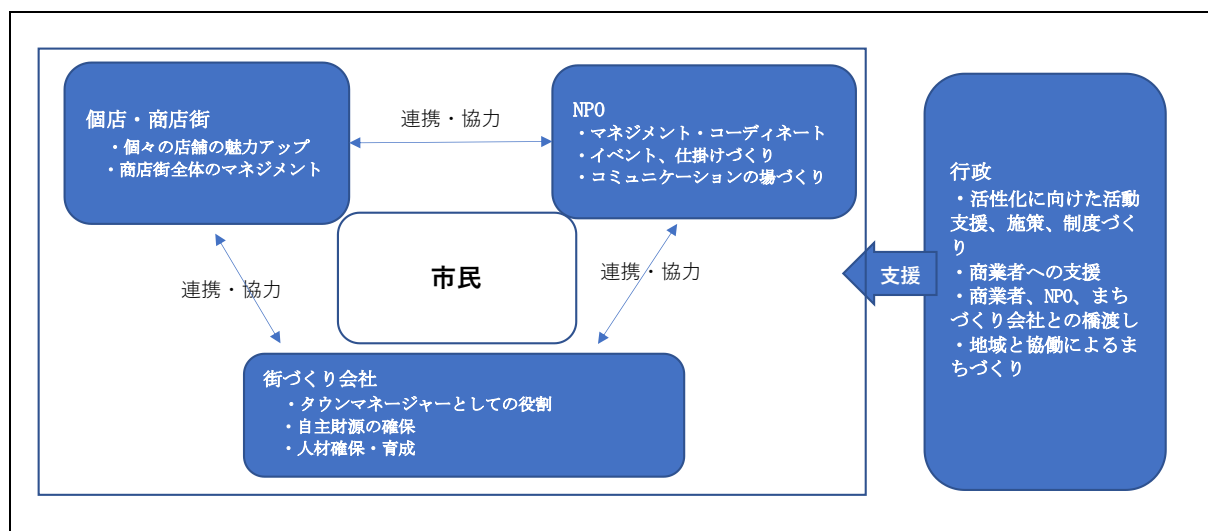
事業主体は富山市、工事期間は平成18年5月～平成19年8月（15か月）、事業費は約15.2億円、施設面積は1400㎡、天井までの高さ約19mで大型映像装置（約277インチ）と昇降舞台（通常は地下にあり機材の収納庫に使われる）が設置されています。

また、平成22年には、この広場に面した商店街通りに、市内全域の地元農林水産物の情報発信と販売促進を図るための拠点として「地場もん屋総本店」（まちづくり会社が運営）が整備され、平成30年度実績で、来店者数約25万人、売上約2.1億円と誘客に効果を上げています。その他、学生と商店街との交流・協働による街づくりの一環としてまちなかメイクアップサポーター、学生まちづくりコンペティション等、多彩な事業を展開し、創造的で個性あふれる街づくりを進めています。

5)推進体制・役割

これらの事業の推進体制は、まちづくり会社（現在(株)富山市民プラザまちづくり事業部）が各種事業を具体化する役割をもっております。まちづくり会社は、中心市街地のタウンマネージャーとしての役割を担い、民間の視点での柔軟で積極的な活動ができる体制（専従者 20 数名）で、「グランドプラザ」、「地場もん屋総本店」の運営のほか、自主財源の確保事業としてデジタルサイネージによる広告掲載事業、無料駐車システムの運営等を手掛けています。

図表 8 推進体制と役割分担



これらの事業は、行政（市長）のリーダーシップのもとに策定された中心市街地活性化基本計画の効果促進事業（41 事業）との関連性を明確にしたうえで取り組む事業が決定されます。

行政、商業者、NPO、まちづくり会社の役割分担が明確になっていること、また、明確な方針のもとに各団体のベクトルが合っていることが成功要因と考えられます。

6)経済効果

経済効果は、中心市街地の歩行者数の増加（H27⇒H29 14.6%増加）、中心市街地の空き店舗数の減少（H24⇒H29 2.6 ポイント減）、転入人口の増加、小学校児童数の増加（21.6%）、および富山市では 6 年連続で地価が上昇、商業地点では 16 地点で上昇、住宅地店では 25 地点で上昇という形で表れています。

7)今後の取組み

現在、新たなまちづくりステージにはいっており、まちづくりと健康づくりが融合した『歩くライフスタイル』へ転換を促し、まちの賑わいやひと・地域との繋がりを育む、持続可能なまちを目指して進められております。具体的には、中心市街地において『まちを楽しむアメニティ指向型として、住む人来る人もまちでの散策（歩き）を楽しむ。四季を通して、まちが賑わい、人々の交流が盛んで、まちに活気が生まれている。公共交通による来街の良さや快適さ、楽しさが発信されている』を目指すことを将来像にしています。

(4)支援モデル

① 基本的考え方

安心、安全のまちづくり、人が集う街づくりを目指します。具体的には「買い物がしやすい、高齢者にやさしい、歩きたくなる街」および「来街者、滞留人口を増加させて地域の価値を高める」を目標とします。

これらを実現するため、エリア内外に点在している公共空地（広場、公園、緑道）をリノベーションし、分断されたエリア内を回遊させる『人が集う AI 街づくり』モデルを提案します。結果として、来街者、滞留人口が増加し地域の価値（魅力）が高めます。

広場リノベーションが地域に与える経済価値（売上向上、地価上昇）については、茶沢通りに面した「三茶ふれあい広場」を対象とします。対象とした広場の現状および位置は次のとおりです。

図表 三茶ふれあい広場の現状

《平日午後およびイベント開催日の観察結果より》

【利用者数】：広場前面の人通りは多く、広場に面している公共施設に出入りするひとが多く、人が集まりやすい条件にありますが、平日の広場利用者（滞留者）は少ない状況です。なお、当広場では、休日には商店街主催、協賛のイベントがほぼ毎月開催されており、その際は多くの人で賑わいます。

【周辺との関係性】：広場を経由することで周辺を便利に移動できる立地にあります。ただし、平日は、テイクアウトしたものを食べるような滞留行動はほとんど見られず、回遊行動を活性化する機能を十分にはたしているとは言えません。

【行動の多様性】：子どもと遊ぶ、キャッチボールをする、犬の散歩に立ち寄る等がみられのみで、行動の多様性は限られています。

図表 9 三茶ふれあい広場の位置



③ 支援モデルと事業戦略

1) 支援モデルの概要

三茶ふれあい広場を全天候型の多目的広場にリノベーションして、地域活力の賑わい拠点とします。この広場で「朝市マルシェ、夕焼け市、各種イベント」を開催し区内の地元農林水産物の情報発信と販売促進を図ります。さらに、次世代飲食店起業家を誘致し場所を提供します。

図表 10 支援モデル（人が集う AI 街づくり）



2) 「はぐくむ」戦略

拠点広場とエリア内の各商店街を繋げるためにミニバスを導入し、各商店街での買い物が容易にできるようにします。また、回遊行動の起点としてエリア周辺の公園、広場に椅子を設置する等、お休みどころを設け、地域住民が安心して個性のある各商店街をめぐることができるようにします。そうすることによって現在の商店街（線型）をエリア商店街（面型）として育み、地域の付加価値を上げます。安全面では、ミニバスの導入とともに、歩道の整備、自家用車の乗り入れ規制をおこなうことも考えられます。

3) 「つなげる」戦略

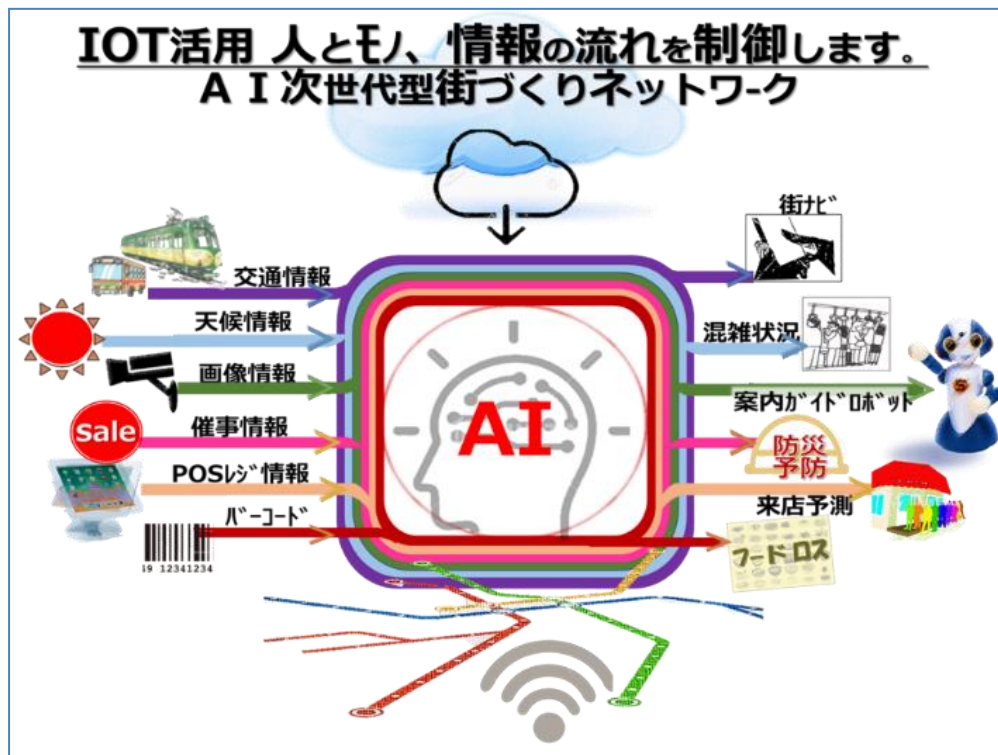
エリア内の賑わい拠点をミニバスでつなぎ、エリア内移動を容易にすることにより、地域住民にとっては、公共施設（警察、出張所、郵便局）へのアクセスも良くなり、利便性が

向上します。また、各広場を散策の拠点として名所旧跡めぐり、Cafe 巡り、おいしい料理巡り、パン巡り、神社仏閣巡りツアー等を企画することによって「歩くライフスタイル」で地域とのつながりを強化します。このために、南北にある緑道から公園、広場にアクセスができるよう、回遊を意識した散策路を整備します。緑道に沿ってお花を植え四季を通して楽しめるように工夫します。また、学生を積極活用（外国人対応ガイドとして養成、広場リノベーションへのコンペティション参加、街中マップの作成、商店街との交流促進等）し、広場と学生を繋げる取組も考えます。

4) つたえる戦略

AI システムを構築し地域内の情報、来街者の購買情報、位置情報等のビッグデータを蓄積、各種ソリューションを提供できるようにします。AI システムの構成は、地域住民へのサービス向上の為の地域見守りシステム、地域防災システム、買い物弱者支援システム、また、商店街店舗への支援として AI による来店予測、フードロスアプリの導入、共同配送システム等で支援します。また、来街者に対しては、拠点毎に AI 対話型ロボットを設置し、広場イベント情報、商店街イベント情報、商店街特売情報、さらにバス、地下鉄、交通運行情報、道路混雑情報、お天気情報等を発信します。

図表 11 AI システムの構築

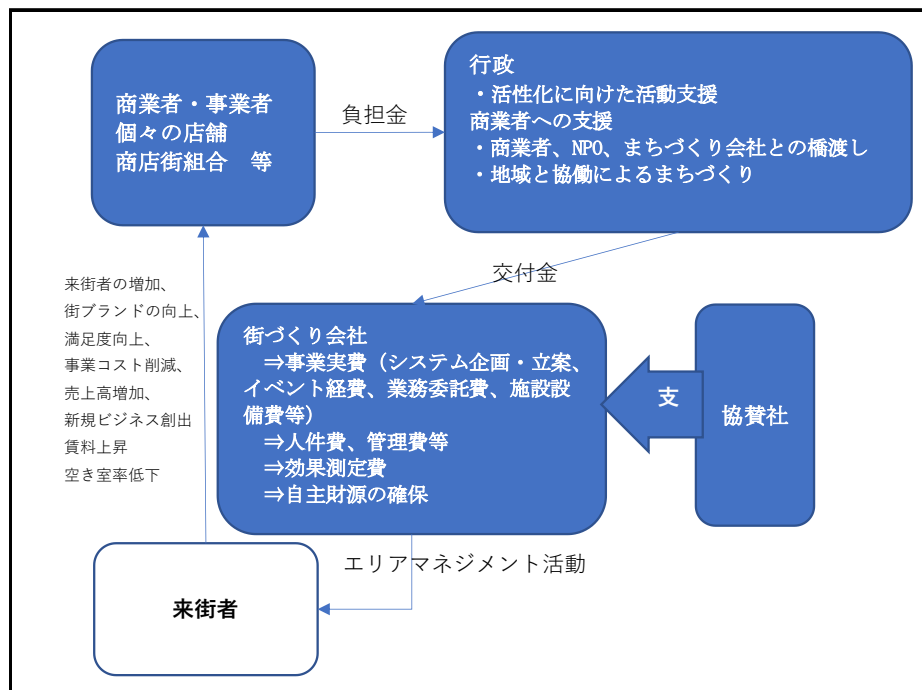


④ 推進体制と役割

三茶 Crossing エリアマネジメント会社を設立し、街づくり、イベント企画、情報インフラの構築等を行います。これらのまちづくり専門家の雇用のための財源は、地域再生エリアマネジメント負担金制度を活用します。

また情報インフラ及び AI システム構築には、地域内の情報・通信事業者やロボット開発・製造会社、Sier 等に委託します。また交通インフラに関しては交通インフラ整備プロジェクトを立ち上げ、実施します。

図表 12 推進体制と役割



⑤ 経済効果の算出

来街者数の増加が小売り、飲食店等、当エリア内事業所の売上高に変化をもたらすと考えられます。また、防災・防犯・安全への効果、住民の意識向上・相互理解、街並みの景観は、地価に影響すると考えられます。広場リノベーションすることによって、賑わいが創出され、街並みの景観等が改善されますので、来訪者数の増加による売上高の向上および地価の上昇が期待できます。そこで、広場リノベーションの経済効果を地域内事業者の売上高増加と地価の上昇に経済果を算出します。

1) エリア内売上高の算出

エリア内の事業者構成数、各業種の平均売上高、各業種の事業所数を把握することにより算出することができます。

図表 13 エリア内売上高

産業区分	当該エリア 事業者数	世田谷区平 均売上高 (百万円)	当該エリア 売上高 (百万円)	世田谷区 事業者数	東京都 事業者数
F 電気・ガス・熱供給・水道	1	1	99	13	542
G 情報通信業	45	111	11,249	637	22,591
H 運輸業、郵便業	10	34	3,195	541	16,447
I 卸売業、小売業	293	697	86,756	7,253	157,973
J 金融業、保険業	24	46	14,918	333	11,274
K 不動産業、物品賃貸業	104	284	8,081	2,936	61,982
L 学術研究、専門・技術サー	60	182	3,543	1,497	43,070
M 宿泊業、飲食サービス業	262	508	9,065	4,030	92,967
N 生活関連サービス業、娯	134	293	8,555	2,813	48,225
O 教育、学習支援業	59	137	7,189	1,389	21,291
P 医療、福祉	138	298	10,973	3,185	50,026
Q 複合サービス事業	1	5	164	93	1,783
R サービス業(他に分類され	48	144	4,535	1,354	39,913
S 公務(他に分類されるもの	4	8	0	88	2,087
合計			168,323		

売上高 = Σ (業種別平均売上高 × 業種別事業所数) になります。

業種別事業者数は、e-Stat から該当エリア (500 メートル範囲) を指定して求めます。平均売上高は世田谷区全体の売上高から事業所数を除して求めます。当地域での算出結果を左記に示します。

2) リノベーション後の売上高

次に、リノベーション後の売上高は、歩行者量の増加と相関がありますので、売上高 = リノベ前の売上高 × リノベーション増加率で求めます。ここで、リノベーション増加率は、通行量と売上高の相関関係から求めます。ここでは、通行量増加 20% のとき売上高増加率は 6% とします。通行量と売上高の相関式は、実証実験等を通して求めることができます。

図表 14 売上高増加額の算出

	エリア住民数	歩行者量 (通行量)	売上高 (百万円)
現状	18339人	15000人	168,323
広場リノベーション後	19493人	18000人	171,527
算出根拠	1.12倍(世田谷地区 将来人口推計の指数 より)	広場リノベーションによ り訪問者数の増加率 20%	広場リノベーションによ り売上高の増加率2%

3) 地価増加分

地価増加分は、地域内の公示地価をもとに地価関数を重回帰分析を用いて算出し、広場リノベード率という指標を設定し計算します。当地域での算出結果を下記に示します。なお、算出手順は第 4 章に詳述します。

図表 15 地価増加額の算出

当該エリア面積(㎡)	地価増加分(円/㎡)	エリア地価増加額 (百万円)
785,000	38,603	30,303

⑥ 事業費、運営費

エリアマネジメント活動費用（事業費、運営費）の原資は、リノベーションによる経済効果（売上高の増加額と地価の上昇額）を基に算出した地域内事業者からの負担金および区からの交付金（税込効果分を財源）、補助金および協賛金および自主財源により手当てします。

（田島哲二）

■ 参考文献

(1) 内閣府地方創生推進事務局（2019年）

『地域再生エリアマネジメント負担金ガイドライン』

(2) 内閣府地方創生推進事務局（平成30年）

『地域再生エリアマネジメント負担金精度について』

(3) 全国市街地再開発協会（令和元年）『市街地再開発事業における事後評価手法

マニュアル(案)、市街地再開発事業による税込効果評価マニュアル』

(4) 富山市『コンパクトシティ戦略による富山型都市経営の構築』

(5) 富山市活力都市創造部（2019年）

『コンパクトなまちづくりのセカンドステージに向けて』

4. 川崎市高津区 大山街道

(1) 地域特性

① 調査地点

- ・ 中心：神奈川県川崎市高津区溝口3丁目13-3
- ・ エリア範囲 1次：半径0.5km 2次：半径1km 3次：半径2km

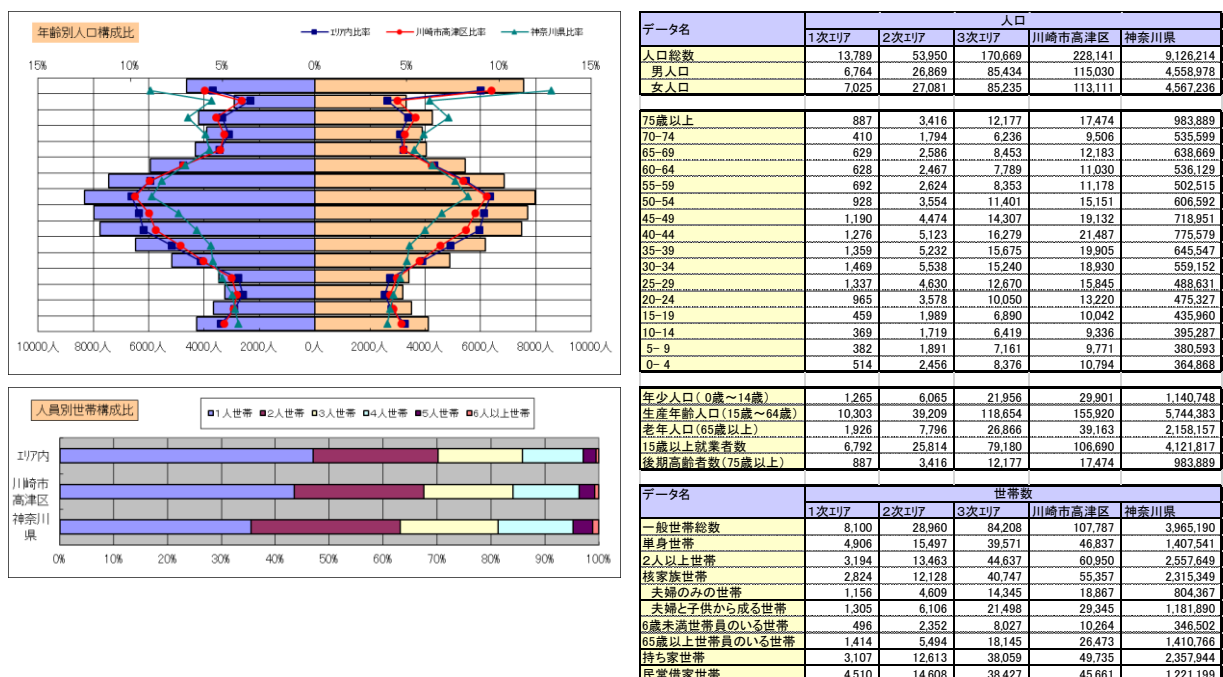
図表1 1次半径0.5km、2次半径1km、3次半径2kmの商圈



② 人口特性

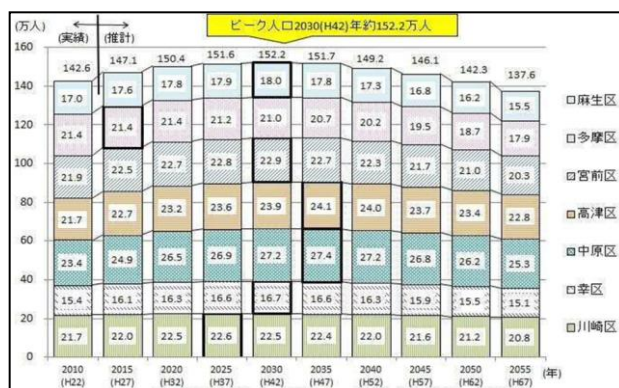
平成27年国勢調査をみると、神奈川県と比べて調査エリアは、持ち家世帯比率が5割以下と低く、単身世帯率が5割近くと高く、65歳以上の高齢化率も15.7%と低いです。これは、マンション化の進展が進む街道型商店街の人口・世帯構成の特徴です。

図表2 政府統計の総合窓口(e-Stat) 平成27年国勢調査



さらに特筆すべきは、少子高齢・高齢化により人口減少過疎化が社会問題化している我が国において、川崎市は政令都市に移行した翌年の1973年に100万人を超え、さらに2010年から人口が増え続け2030年に152万2千人でピークを迎えることが見込まれています。その中でも当エリアを含む高津区は2030年以降も人口増加が見込まれており、ピークは2035年の24万1千人と推計されています。

図表3 川崎市の人口推計（新たな総合計画2014年より）



	H22年 (2010年)	H27年 (2015年)	H32年 (2020年)	H37年 (2025年)	H42年 (2030年)	H47年 (2035年)	H52年 (2040年)	H57年 (2045年)	H62年 (2050年)	H67年 (2055年)
総数	1,425,500	1,471,400	1,503,500	1,515,700	1,522,000	1,517,200	1,492,500	1,461,100	1,422,800	1,376,400
0～14歳	187,400	190,900	186,400	172,900	158,100	149,500	145,700	144,900	142,300	135,200
（うち0～4歳）	67,300	65,600	59,100	53,500	49,700	49,700	50,700	49,700	47,100	43,400
15～64歳	998,500	987,400	994,300	1,002,400	995,300	959,000	892,700	833,300	781,900	746,500
65歳以上	239,600	293,100	322,900	340,500	368,600	408,700	454,000	482,800	498,400	494,800
（うち75歳以上）	105,700	136,800	167,900	199,300	210,200	212,400	227,100	255,600	290,000	307,700
割合										
0～14歳	13.1%	13.0%	12.4%	11.4%	10.4%	9.9%	9.8%	9.9%	10.0%	9.8%
（うち0～4歳）	4.7%	4.5%	3.9%	3.5%	3.3%	3.3%	3.4%	3.4%	3.3%	3.2%
15～64歳	70.0%	67.1%	66.1%	66.1%	65.4%	63.2%	59.8%	57.0%	55.0%	54.2%
65歳以上	16.8%	19.9%	21.5%	22.5%	24.2%	26.9%	30.4%	33.0%	35.0%	35.9%
（うち75歳以上）	7.4%	9.3%	11.2%	13.1%	13.8%	14.0%	15.2%	17.5%	20.4%	22.4%
対2010年人口	0	45,900	78,000	90,200	96,500	91,700	67,000	35,600	-2,900	-49,100

③ 地域資産

1) 歴史と文化資産

該当エリアに位置する大山街道は、江戸の赤坂御門から雨乞いで有名な相模原市の大山阿夫利神社に続く大山詣の参拝道であり、二子宿、溝口宿の宿場町として、多くの人・物・文化・情報が行き交い、東海道と甲州街道の間を江戸へ向かう脇往還として江戸時代まで栄えて来ました。現在も、二子の渡し、土蔵や倉の保存、人間国宝の第一号の陶芸家の浜田省吾の実家、彫刻家の岡本太郎の母の岡本かの子の石碑などの歴史・文化資産が数多くあります。

図表4 高津大山街道の歴史と文化遺産



2) 大山街道ふるさと館

図表 5 大山街道ふるさと館



調査地点の中心地である大山街道ふるさと館は、川崎市によって1992（平成4）年8月に開館されました。大山街道に係わる歴史や文化等に関する資料、郷土にゆかりのある文化人の美術、文学等の作品の保存や展示だけでなく、会議室やイベントホールを備え、市民に学習の場を提供しており、多くの講座や年間行事が開催されています。

3) 川崎野菜

川崎市で作られた、新鮮・安心・安全な農産物は「かわさきそだち」のブランド名があり、更に、高津区の野菜は「たちばな野菜」と呼ばれ、久末地区のキャベツや橘の湘南レッド（たまねぎ）などの名産品の他、高津区は都市型農業が盛んな地域です。

④ 地形特性

1) 大山街道

当該エリアの大山街道は、国道246号（通称・厚木街道）の溝の口から二子玉川までの間の側道として、二子の渡しから栄橋まで約1.2Kmあり、1日（12時間）1万台（道路交通センサス平成27年より）と自動車の往来が多いことが特徴です。

2) 大山街道都市景観条例

2003（平成15）年度に、川崎市と高津区が合同事務局となり、大山街道活性化推進協議会から民主導で発足した大山街道景観形成協議会と市で条例化が検討され、翌年に大山街道地区が都市景観形成地区に指定されました。その後、溝の口地区が平成18年1月11日から、二子地区が平成21年7月17日から施行されました。

図表 6 大山街道 街なみ作法集



当該エリアの大山街道に沿った建築物や工作物の新築・増築・改築だけでなく広告や塗装など景観に影響を及ぼす場合には、安全に配慮したみち（安全空間）の基準、建築物の色彩基準、あかりの基準、広告物の基準の4つの景観基準が適用されます。このような中、平成22年4月に大山街道景観形成協議会より「大山街道街なみ作法集」が発行されました。長い年月をかけて安全で安らぎがあり質の高い街なみを作っていくために、地域住民の思いが込められたデザイン集となっています。

(2) 現状分析・課題

① 市政活動

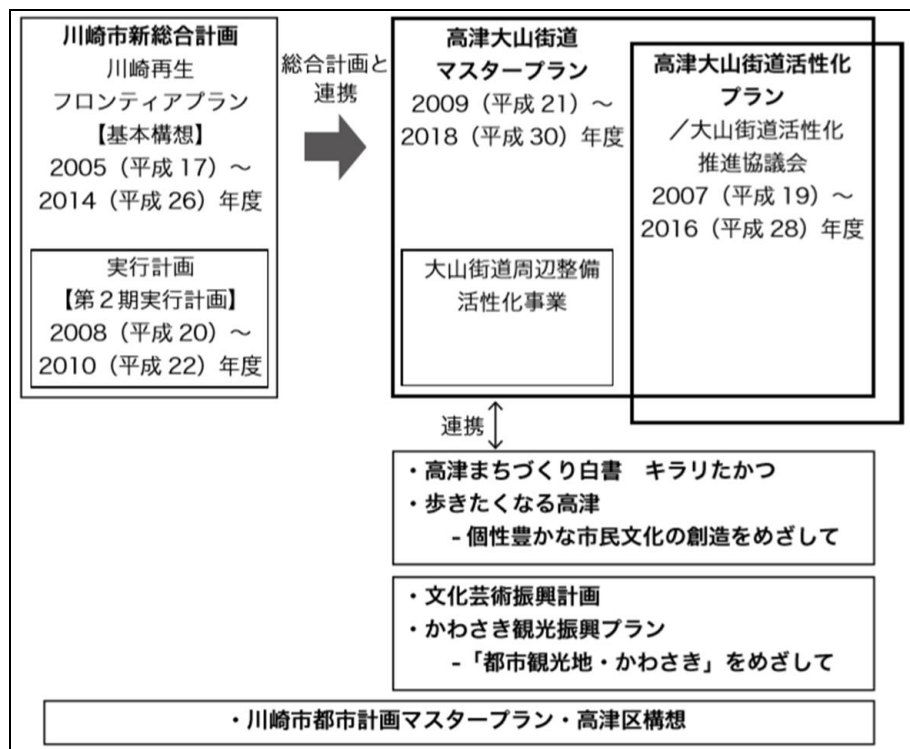
1) 川崎市の計画

2005（平成 17）年に川崎市新総合計画（川崎再生フロンティアプラン）が制定されました。高津大山街道やエリア周辺は歴史、文化の郷土資産が多く残っていることから、資産を保全・活用し、魅力的な空間創造と地域活性化を図るために、新総合計画と連携して、2009（平成 21）年に高津大山街道マスタープランが制定されました。川崎市新総合計画の対象期間は2005（平成 17）～2014（平成 26）年度です。

2) 高津大山街道マスタープラン

高津大山街道マスタープランとは、地域と行政が連携して取り組む大山街道周辺のまちづくりの目標や方向性をまとめたもので、高津区地域課題対応事業の中の大山街道周辺整備事業に位置づけられています。

図表 7 高津大山街道マスタープランの位置づけ



まちづくりの計画期間は、2009（平成 21）～2018（平成 30）年度、計画範囲は「二子の渡しから栄橋交差点までの大山街道の約 1.5km 及びその周辺」と定められています。具体的な推進方策や手順、推進体制が示されていますが、計画は平成 30 年度に終了しています。

3) 大山街道アクションフォーラム

大山街道アクションフォーラムは、高津大山街道マスタープランの実現に向けて具体的な取組を行うために、地域住民や団体、行政が集い、連携することにより、それぞれでは不可

能なことを実行に移し、実現を目指していく場です(高津区ホームページより引用)。2009年(平成21)年に第1回が開催され、毎年、数回のフォーラムが実施されています。大山街道マスタープランは平成30年度に10年計画が終了しましたが、大山街道アクションフォーラムでは平成31年度からの目標を設定しています。テーマを「大山街道は食で起業する人を応援する街道」に設定して「食の街づくりは地域活性化に貢献する」の思いで活動を始めています。しかし、活動が年に数回のフォーラムやイベント開催に留るので活性化の効果は一時的となり、継続的に「起業者募集～研修～起業～集客」の起業支援サイクルを回転させ、恒常的に街づくりを推進できる「受け皿」を作ることが必要と考えます。

② 大山街道都市景観条例

大山街道都市景観条例の4つの景観基準のうち、「安全に配慮したみち(安全空間)の基準」には、「大山街道に接する敷地内の建築物1階部分は、原則として、道路境界線から1.5mの安全空間を確保し、そこには塀、ゴミ置き場、植樹、自動販売機等、歩行の支障となるものを設置しないもの」とありますが、原則であり、「物理的に当該基準の適合が難しいと判断される場合は、可能な限りとする」との但し書もあり、当然ながら、すでに建設済の建物には適用されません。実際には敷地内に1.5mのセットバックをとれない建物が多く、歩道は確保できていません。幅員は7.2mしかなく、車のすれ違いや歩行者との接触事故のリスクが高いため、電柱の地中化で幅員を拡張する動きや一方通行化の住民要望はありますが、直ちに改善は望めないため、横道や裏道の活用が有効と考えます。

③ 商店街

川崎市高津区で大山街道に接している商店街には、二子大通り商和会、高津一番街商店会、溝口大山街道振興会がありますが、近隣には、二子新地駅前通り松栄会、溝口中央通り商店会、溝ノ口西通り商店会、溝ノ口駅前通り商店街振興組合などがあります。以下では、大山街道沿いの商店を二子新地エリアと溝の口エリアに分けて業種構成を分析します。

1) 二子新地エリア

当エリアの大山街道沿道は、商業ビルや住居マンションの増・改築が断続的に行われており、店舗数も変化していますが、2月現在の調査結果です。

図表8 二子新地エリアの業種構成(2月現在)

業種	店舗数	割合	業種	店舗数	割合		
営業店舗	計	90	94.7	飲食	一般飲食店	17	17.9
生鮮3品	精肉	0	0.0		夜間性飲食店	11	11.6
	鮮魚	0	0.0	サービス	サービス各種	25	26.3
	青果	0	0.0	娯楽	病院・福祉・健	13	13.7
スーパー	食品	0	0.0		遊戯等	0	0.0
百貨店	総合	0	0.0		風俗関連	0	0.0
コンビニ		3	3.2	非営業店舗		3	3.2
物販	食品	5	5.3	詳細不明		2	2.1
	その他	16	16.8	合計		95	100.0

ここでの業種分類は、川崎市の「令和元年度 商店街出張キャラバン事業 商店街現況調査 分類表」に基づいています。

その分類の一部を例示します。

- ・物販食品：洋菓子、豆腐、パン、駄菓子、野菜／果物、米、お茶など
- ・物販その他：ファッション、花／ペット、家具／什器／家庭用機器、自転車など
- ・一般飲食店：レストラン、食堂、ファーストフード、カフェなど
- ・夜間性飲食店：バー、クラブ、居酒屋など
- ・サービス各種：医療・化粧品、理美容、クリーニング、ペットサービスなど

次に、川崎市のホームページから平成23年のデータを調査しました。

図表9 平成23年の業種構成（川崎市のホームページから）

業種	店舗数	割合	業種	店舗数	割合		
営業店舗	計	106	86.2	飲食	一般飲食店	12	9.8
生鮮3品	精肉	0	0.0		夜間性飲食店	19	15.4
	鮮魚	0	0.0	サービス	サービス各種	29	23.6
	青果	0	0.0	娯楽	病院・福祉・健康	11	8.9
スーパー・	食品	1	0.8		遊戯等	1	0.8
百貨店	総合	0	0.0		風俗関連	0	0.0
コンビニ		3	2.4	非営業店舗		15	12.2
物販	食品	11	8.9	詳細不明		2	1.6
	その他	19	15.4	合計		123	100.0

約10年前の業種構成と現在の業種構成を比較して、傾向を分析します。

a. 物販 物販の割合が24.3%から22.1%に減少しています。内訳では、食品の割合が8.9%から5.3%からに減少した半面、その他が15.4%から16.8%から増加しています。その他とは、雑貨やドラッグストアなどです。

b. 飲食 飲食の割合が25.2%から29.5%に増加しています。内訳では、一般飲食店が9.8%から17.9%からに激増した半面、夜間性飲食店が15.4%から11.6%に減少しています。

c. サービス・娯楽 サービス・娯楽の割合が33.3%から40%に増加しています。内訳では、サービス各種が23.6%から26.3%に増加し、病院・福祉・健康が8.9%から13.7%に拡大しています。

2) 溝の口エリア

図表10 溝の口エリアの業種構成（2月現在）

業種	店舗数	割合	業種	店舗数	割合		
営業店舗	計	61	98.4	飲食	一般飲食店	6	9.7
生鮮3品	精肉	0	0.0		夜間性飲食店	3	4.8
	鮮魚	0	0.0	サービス	サービス各種	29	46.8
	青果	0	0.0	娯楽	病院・福祉・健	10	16.1
スーパー・	食品	0	0.0		遊戯等	0	0.0
百貨店	総合	0	0.0		風俗関連	0	0.0
コンビニ		1	1.6	非営業店舗		0	0.0
物販	食品	5	8.1	詳細不明		1	1.6
	その他	7	11.3	合計		62	100.0

平成23年の当該エリアの適切なデータが無いので、上記の「二子新地エリアの業種構成（2月現在）」と比較・分析します。

a. 物販

二子新地エリアが22.1%に対して溝の口エリアは19.4%と少ないです。

b. 飲食

二子新地エリアが29.5%に対して溝の口エリアは14.5%と少なく、一般飲食店も夜間性飲

食店も少ないです。

c. サービス・娯楽

二子新地エリアが40%なのに対して溝の口エリアは62.9%と格段と多いです。サービス各種が倍近いですが、このサービス各種には、学習塾や理美容院などがあります。

④ 民間活動

溝の口から二子新地のエリアにかけて、大山街道エリアの活性化のために多くの民間活動が行われています。その中から、3つの活動を紹介します。

1) コミュニティスペース

商店街や街の活性化には、人が集まるコミュニティスペースやパワー店舗が重要です。二子新地の大山街道沿いに、街づくりを目的にリノベーションして、地域コミュニティの核となっている中庭のあるマンションがあります。マンションオーナーのモットーは、単に部屋を賃貸するだけでなく、「住みたくなる、住んで楽しくなるまちづくり」であり、テナントや近隣住民が主役となって、年間を通じて、マルシェ、子供の図書館、紙芝居、大人の寺子屋、ハロウィン、餅つき大会などのイベントほか、会合ができるスペースやレンタルキッチンを併設しています。このような、コミュニティスペースを二子新地エリアだけでなく溝の口エリアにも作る必要があります。

2) シェアマーケット

溝の口駅周辺は低価格の空き店舗物件が少なく、このことが起業のネックとなっています。この課題解決のため、マンションの一階をリノベーションして、出店テナントが曜日や時間帯で交代に営業できるようにしたシェアマーケットが溝の口にオープンされました。マンションの1階は入居率が低く、空き部屋が多いため、マンションオーナーの課題解決にも役立っていて、一石二鳥の解決策として不動産業界でも注目されています。食の街づくりには、このようなシェアマーケットは有効な手法です。

3) まちの駅

まちの駅とは、地域の来訪者が休憩でき、トイレを利用できる施設のことです。この休憩機能の他に、案内機能、交流機能、連携機能を含めた4機能がまちの駅を名乗れる要件です。2008年に全国に1,439か所ありましたが、神奈川県では、現在4か所が開業しています。まちの駅は観光客が立ち寄る休憩所的な役割のため、食の街づくりとは目的が異なりますが、このようなまちの駅が複数あることで回遊性が期待できます。

② 川崎市の支援策

川崎市の起業・創業に係わる支援策と商店街活性化の支援策を調査しました。

1) 起業・創業支援策

a. 商人（あきんど）デビュー塾

経済労働局地域振興課が主催して、全 12 回の中小企業診断士による創業準備講座、先輩起業家への店舗ツアー、川崎市や各連携機関による支援メニューの紹介があります。参加費は昨年度 6 千円でした。

b. コミュニティビジネス振興事業

経済労働局イノベーション推進室が主催して、全 6 回の「キラリと光るソーシャルビジネスのはじめ方セミナー」と起業・創業に関する相談を行います。

2) 商店街活性化の支援策

a. 商店街魅力アップ支援事業

商店街や商業者団体等に対して、ソフト事業の補助金制度があります。ソフト事業には、活性化研究会・講習会事業、地域貢献事業、情報発信事業、イベント事業がありますが、補助率は 20%~50%、上限は 10 万円~300 万円、最低事業費は 20 万円~50 万円です。

b. 魅力あふれる個店創出事業

商業者や商業者グループ、商店街団体が実施する事業に対して補助金制度があります。対象事業には、新商品・共同ブランド等の開発事業、情報発信事業、活力ある繁盛店育成事業（街バル・まちゼミ等）がありますが、補助率は 50%以内、上限は 30 万円、最低事業費は 10 万円です。

(3) ベンチマーク

① 東九州バスク化構想

食のまちづくりで成功している、東九州バスク化構想をベンチマークしました。

1) 沿革

図表 11 東九州バスク化構想 沿革

●沿革 東九州バスク化構想
2015年：「エンジン01文化戦略会議 オープンカレッジ inのべおか」開催
2016年：東九州自動車道「北九州～延岡」間が開通
2016年：延岡市と佐伯市共同で合同記者会見
2016年：東九州バスク化構想推進協議会が設置
2016年：東九州バスク化構想延岡推進協議会が設置
2016年：東九州バスク化構想佐伯推進協議会が設置
2017年：地域再生計画が認定される

・2015（平成 27）年 11 月に「延岡 = 食」のイメージを強く印象付ける「エンジン 01 文化戦略会議 オープンカレッジ in のべおか」が開催されました。

・2016 年 4 月に東九州自動車道の無料区間「佐伯～延岡」を含む「北九州～延岡」間が開通しました。

・2016 年 5 月に延岡市と佐伯市が共同で「東九州バスク化構想」の記者会見を行い、両市長から「東九州バスク化」が宣言されました。

・2016 年に同構想の延岡推進協議会、佐伯推進協議会が発足し、東九州バスク化構想推進協議会が延岡に設置され、9 月 16 日の総会で事業が承認されました。

・2017 年 5 月 30 日に延岡市と佐伯市が連携した地域再生計画が認定され、2022 年度までの活動がスタートしました。

2) バスク化とは

フランス西部の山岳地帯とスペインの海岸地帯一帯をバスク地方と呼び、近年、サン・セバスチャン市が、食の街づくりで成功して注目を浴びています。延岡市と佐伯市でも豊富な海、山、川の食資源があることから連携してバスク化を目指しています。

3) 事業コンセプト（東九州バスク化構想ホームページより引用）

図表 12 東九州バスク化構想 ～海と大地を一皿に～

	<p>a. 大地からテーブルへ、海から皿へ 延岡・佐伯の気候、風土、海・山の幸、農畜産物は世界に誇れるものです。その美味を世界へ発信しましょう。</p> <p>b. 美食とは「おいしく食べる」美しさ 土地の恵みに敬意をはらい、一皿の料理に感謝して「おいしく食べる」美しさを、私たちは美食と呼びます。</p> <p>c. 美食が人を集わせる 海・山・川が揃う延岡・佐伯でしか味わえない美食は九州中から多くの人を集わせるでしょう。</p> <p>d. 料理人の聖地へ 共に学び、切磋琢磨し、優れたシェフや板前が地域のヒーローになれる、そんな料理人の聖地をつくりましょう。</p> <p>e. 美食はやがて産業となる 美食のまちづくりに取り組むことは多くの分野へ活躍のチャンスがあります。</p>
--	--

4) 実施内容

図表 構想実現に向けた5つの柱に基づく施策（地域再生計画から引用）

<p>a. 人材育成事業 アドバイザーを活用した料理人の連携強化、農山漁村地域の人材を含めたリーダーやキープレイヤーとなる人材の育成を進める。</p> <p>b. 「地産地活」基盤強化事業 ・生産者と料理人との連携強化、官民協働による食資源の高付加価値化など、本構想の基本姿勢である「地産地活」を前提とした取り組みの強化を図る。 ・事業推進において、本構想の推進主体となる協議会や大学、農協、漁協などの関係団体とともに、「地産地活」を推進することで、官民一体となった推進体制の整備につなげる。</p> <p>c. 機運情勢事業 シンポジウム開催などの機運醸成に関する取り組みにより外部からの評価機会の創出を図る。</p> <p>d. 人の流れ創出 両市の連携強化による北部九州をターゲットとした食に関する拠点施設の賑わいづくり等を進める。</p> <p>e. プロモーション 各種メディア等を活用した戦略的なプロモーションによる「食」のエリアとしての魅力と知名度向上を図る。</p>

5) 成功要因

a. 延岡市と佐伯市の連携

延岡市と佐伯市は共に、海、山、川の食材が豊かで、これまでも「東九州伊勢えび海道」などで連携に取り組んできた経緯があり、1つの自治体では得られない相乗効果により、食

に関する取り組みにバリエーションが生まれたことです。

b. 人材育成

料理人や生産者のレベルアップを応援するため、全国のトップレベルのシェフを招き、食のアドバイザーとの連携による研修や交流の機会をつくる料理人部会を設置しました。特に、2016（平成 28）年に食のまちづくりアドバイザーに嘱託された山本益博氏は 2015（平成 27）年 11 月に開催した「エンジン 01 オープンカレッジ in のべおか」の実行委員長としてイベントを大成功に導いた功労者で、調理中心の論評者として名声があり、キーマンとして最適だったことです。

c. 多角的な事業推進

・地域再生計画には、東九州バスク化構想事業だけでなく、交付金によらない、「食」を生かした誘客事業、魅力ある水産常温流通事業、地域づくり人材育成事業、佐伯産地産地消費拡大事業と多くの事業を並行して実施していることです。

・延岡市の地域再生計画には、東九州バスク化構想事業と並行して、中心市街地エリアマネジメント事業、創業支援事業計画推進事業・中小企業等成長戦略事業などの基本政策が推進されていることです。

6) 今後の取組み

2018 年 1 月に市長が交代したことで計画の見直しがありました。

・地元の 1 次産業との関係を強化して、地元の産品、加工品を使った産業振興や観光事業を強化する予定です。

・近隣で観光客の多い高千穂町や宮崎市との連携を行う予定です。

・延岡市の料理人部会に佐伯市も合流するなどの連携を強化する方針が確認されています。

②小浜市「食のまちづくり構想」

食のまちづくりをすすめている福井県小浜市をベンチマークしました。

1) 沿革

図表 13 沿革 小浜市「食のまちづくり」

●沿革 小浜市「食のまちづくり」

2000 年：小浜市 市民参加型プロジェクトチーム発足
2002 年：小浜市 食のまちづくり条例 施行
2004 年：「食育文化都市」宣言（小浜市）
2010 年：(株)まちづくり小浜/おばま観光局 発足
2011 年：おばま道の駅開設
2015 年：御食国若狭おばま食文化館リニューアルオープン
2016 年：ふくい観光活性化ファンドによる投融資
2017 年：観光庁日本語版 DMO に登録
2017 年：農水省 SAVOR Japan 地区に指定
2019 年：小浜市「御食国 食の学校」開校

・2000（平成 12）年に市民参加型プロジェクトチームが発足しました。

・2001 年 9 月に全国初の食の街づくり条例が策定され、2002 年に施行されました。

・2010 年に司令塔となる(株)まちづくり小浜(おばま観光局)が発足しました。

・2017 年に農水省 SAVOR Japan(農泊 食文化海

外発信地域)地区に指定されました。

・2019年：料理人の人材確保と育成に取り組むため「御食国 食の学校」が開校されました。

2) 事業コンセプト（小浜市ホームページより引用）

図表 14 「食のまちづくり」小浜



「たおやかな さとうみ 若狭おばま」

コンセプトの考え方は

・海と山に囲まれた、おだやかで風光明媚な「さとうみ」が育む豊かな水産資源、
・都と深い関係のある歴史と文化が醸し出す「たおやか」な雰囲気、
これらを「魚を食べにきている関西のシニア層」に「3 駅を周遊」しながら楽しんでもらう、ことです。

3) 実施内容

a. 食育

元気食生活実践ガイドの作成、小中学校での食育の推進、幼児（親子）の料理教室の開催、全世代を通じた「生涯食育」の推進、食育文化都市宣言、キッズ・キッチンなど。

b. 道の駅

道の駅「若狭おばま」で、観光やイベント等の様々な地域情報を発信すると共に、地場産農林水産物や市内特産品、地場産食材を販売しています。

c. 農水省 SAVOR Japan 地区に指定

政府の関連施策の後押しを受けながら、地域の食とそれに不可欠な農林水産業や特徴ある気候、風土、景観、歴史などの観光資源を活用して、小浜市への訪日外国人の誘致を推進しています。

4) 成功要因

a. 伝承

「御食国」や「鯖街道」などの歴史・文化、「へしこ・なれずし」に代表される加工技術、生産量日本一の「若狭塗箸」など、元々持っているものを活かしたまちづくりに拘ったことです。

b. 市長の強力なリーダーシップ

小浜市を「和食の聖地にする」という市長の強い信念があり、人や環境が変わっても理念を共有できるよう、日本で初の「食のまちづくり条例」を施行したことです。

c. キーマンの存在

㈱まちづくり小浜の副社長は、元大手の広告会社出身でマーケティング戦略やまちづくり事業のプロで、退職後に地元に戻りUターンして本格的にキーマンとして活動していることです。

d. 市民協働

市民参加型のプロジェクトが 20 個ほど立ち上がり、行政と市民が共同でまちづくりを推進したことです。

6) 今後の取組み（第 5 次小浜市総合計画改定基本計画より抜粋）

- ・「小浜市食育推進計画」に基づき市民のライフステージに合わせた生涯食育事業を実施。
- ・小浜市における日本版 DM0 の役割を担う「おばま観光局」を中心に、行政と民間が一体となり、各産業界・まちづくり団体・地域団体等が連携し、観光施策を推進します。
- ・海外からの「食育ツーリズム」の受け入れを行い、「食のまち小浜」を世界へ発信します。

(4) 支援モデル

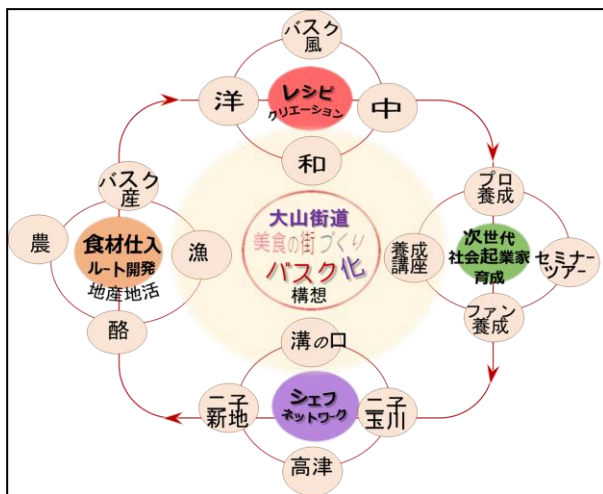
① モデル名

食の宝庫・料理人ネットワーク 『美食の街づくり 高津大山街道 バスク化構想』

② 関連図

大山街道アクションフォーラムの目標である「食の街づくり」を実現するために、大山街道バスク化構想を提案します。

図表 15 支援モデル関連図



特徴は、食の宝庫を作るために、シェフのネットワーク作りを促進して、食材の共同仕入れルートを開発して、創作したレシピをシェフ間で共有することで美食を追及して、そのレシピを元に次世代の社会起業家を育成することです。

③ 事業戦略

1) シェフネットワーク

二子新地エリアを軸に、溝の口エリアの溝の口や高津だけでなく、商圈エリアに属する二子

玉川までの飲食店を繋ぎ、シェフのネットワークを構築します。これらの飲食店は当モデルの会員となって食の街づくりのための活動を担います。

2) 食材仕入れルート開発

川崎ブランドの野菜はありますが、他の食材、例えば魚介類、肉や牛乳・チーズなどの酪農品の産地ではありません。食の街づくりを謳っている地方の殆どは地産地消や地産地活を売りにしていますが、当モデルの強みは地産地活だけでなく、近隣の市場や産地から自由に仕入れをすることです。一次産業との直接取引も近隣に捉われず、本場バスク地方からの仕入れを視野に入れます。

3) レシピクリエーション

和食、洋食、中華だけでなく創作料理やバスク風の料理のレシピを開発します。シェフの専門ジャンルや新規開拓したいジャンルごとにチームを作り新しいレシピを開発しますが、シェフネットワーク間でレシピを公開することが重要です。サン・セバスチャン市がレシピをシェフ間で共有して美食の開発に取り組んだことが成功の秘訣でした。レシピをオープンソース化することで、どの店舗でも一定のクオリティの料理を提供できるだけでなく、更なる新メニューの開発を切磋琢磨できます。

4) 次世代社会的起業家育成

起業の街づくりを持続するためにはプロ意識を持った起業家の育成が必須です。サン・セバスチャン市でも成功するまで 10 年程を要しているため、当モデルも長いスパンで人材育成する計画が必要です。

a. プロ養成

飲食店を起業して稼ぐだけ、或いは地域課題を解決するだけのボランティアでは、どこにでもあるので他との差別化ができません。ビジネスで起業する限り利潤を追求するのは当然ですが、起業目的の一つに、「食を通して、地域の発展と、住みたくなる、住んで楽しくなる街づくり」に貢献する次世代社会的起業家として、食の街づくりの主役になるという、プロ意識を持つことが求められます。

b. 養成講座

起業に関する事業計画の作成などの座学は専門の中小企業診断士が講師を行います。実技実習は、シェフネットワークに繋がっているシェフが共同開発したレシピを元にシェフが講師となって調理を教えます。

c. セミナーツアー

講師と共に会員の飲食店を見学します。ジャンルを超えて複数店舗を巡りますが、単に見学や味見するだけでなく起業に関する苦労話、成功の秘訣など貴重なお話を伺います。当エリアに出店するためのノウハウを学ぶことができます。

d. ファン育成

起業に成功して何年も繁盛する秘訣は、提供するメニューのクオリティが要求されるのは当然ですが、同時に重要な要因は、初めて来たお客様にお店のファンになって貰うことです。リピーターや常連になって、さらに友人達と来店して貰うことです。当モデルで公開したレシピを元に調理すれば一定のクオリティの料理は提供できますが、ファン作りには店主の出店のストーリーが効果的です。お店に足を運んで貰うストーリーを作り、街バルやまちゼミなどの店主のファン作りに適したイベントなどを継続的に仕掛けてお店を知って貰う販促活動を積極的に行います。

(5) 実現可能性

前述した『(2)現状分析・課題で抽出した課題や、(4)支援モデルの戦略』は、今後作成する事業計画で具現化されるので、ここでは支援モデルの実現可能性を高める施策を検討します。

① 民間活動

溝の口から二子新地のエリアは大山街道の活性化のために沢山の民間活動が行われているので、その活動と連携することで実現可能性が高まります。

1) まちの駅

現在のまちの駅は、キッチンや30席ほどのテーブルと椅子を備えています。このまちの駅を当モデルの養成講座の講習室とすることで実現可能性は高まります。また、コミュニティスペースとして交流機能を強化することで地域活性化の拠点となることが可能です。

2) シェアマーケット

シェアマーケットには起業者に対して2つの便益があります。

a. 空き店舗対策

飲食出店向けの空き店舗がないことで起業できないケースが発生していますが、空き店舗が見つかるまでこのシェアマーケットで開業することが可能です。店舗スペースは狭く、営業日や営業時間で店舗空間をシェアする必要がありますが、開業の実現可能性は高まります。

b. 出店リスク軽減

飲食店に限らず起業して店舗を持つのは、金銭的なリスクが発生します。固定客が付くまで、或いは金銭的なリスクが軽減するまでシェアマーケットで小さく開業することで、起業の実現可能性が高まります。

② 横道や裏道の活用

調査した結果、横道の多くは既にマンションや家屋が建築・改築されているので飲食に適した横道は残り少ないことが判明しましたが、以下の2か所が候補です。

1) 二子神社裏道

図表 16 料亭やよい（高津区ホームページより引用）



「料亭やよい」は高津区の大山街道フェスタでお茶席やプチお座敷遊びで賑わいましたが、このイベントは平成31年で終了しました。このお店だけでなく二子神社の裏道は昔の宿場町の風情が残っています。屋台やテントで料理やお酒を提供するバルイベントに、この裏道は適しています。（浅井久平）

2) 元キッチン・トシ界限

写真のように、空き店舗が並び横道の家屋も再開発前の状態のため今後に期待できます。



③ 大山街道アクションフォーラムとの連携

「食の街づくり」は大山街道アクションフォーラムの目標です。起業家と不動産店とのマッチング、起業希望者によるプレゼンテーション、はしご飯などの起業希望者向けイベントを今後、仕掛けていきます。この活動の主催者の高津区地域振興課、大山街道アクションフォーラムと連携を取って補完するスキームを構築すれば実現可能性が高まります。

(浅井久平)

参考文献

- (1) 川崎市 (2014 年) 『新たな総合計画 策定方針』
- (2) 川崎市高津区地域振興課 (2009 年) 『大山街道マスタープラン』
- (3) 川崎市大山街道景観形成協議会 (2010 年) 『大山街道街なみ作法集』
- (4) 川崎市経済労働局イノベーション推進室 (2020 年) 『川崎市創業支援等事業のご紹介』
- (5) 中小企業庁商業課 (2017 年) 『新たな商店街施策の在り方検討会 中間とりまとめの概要』
- (6) 日本商工会議所地域振興部 (2018 年) 『民間主導のまちづくり タスクフォース報告書』
- (7) 木下 齊『地方創生大全』 (東洋経済新報社、2019 年)
- (8) 市来広一郎『熱海の奇跡』 (東洋経済新報社、2019 年)
- (9) レイ・オルデンバーグ『サードプレイスーコミュニティの核になる「とびきり居心地の良い場所」』 (忠平美咲訳) (みすず書房、2013 年)
- (10) 延岡市 (2016 年) 『地域再生計画 東九州バスク化構想 「食」による賑わい創出計画』
- (11) 佐伯市及び延岡市 (2016 年) 『地域再生計画 「食」と「連携」による東九州バスク化構想推進計画～海と大地を一皿に』
- (12) 福井県小浜市 (2017 年) 『日本版 DMO 形成・確立計画』
- (13) 福井県小浜市 (2016 年) 『第 5 次総合計画改定基本計画』

第4章 経済効果算出モデル

1. 経済効果算出モデルの概要

食の街づくり、空き店舗の利活用、広場リノベーション等、街づくり支援モデルによる経済効果（売上増加額、地価向上額）についての算出モデルを提案します。この算出モデルは、既存の公表データを組み合わせて算出するもので、簡便に求めることが可能です。算出した金額は一つの目安にすぎませんが、定量的に表すことで直感的な把握が可能になります。

この算出モデルは算出プロセスの標準化を狙ったものですので、複数の街づくり支援モデルの経済効果について比較検討が可能になります。今後、過去に再開発事業で計測された実際データを収集、分析、評価を積み重ねることで、エリアの特性に合った経済効果算出モデルにしていくことが可能と考えています。

(1)売上増加額の算出モデル

①算出手順

1) エリア決定 エリアの対象事業者を明確にするためにエリアを決めます。

2) エリア内の業種別事業者数を e-Stat にて把握します。

3) エリアの業種別平均売上高を算出します。

設定エリアの売上高は直接算出できませんので、e-Stat の区、市町村単位の売上高、事業者数から、区単位の業種別平均売上高を算出して求めます。

4) 業種別平均売上高と業種別事業者数からエリア内の業種別売上高を算出します。

5) 業種別売上高の総和をエリア売上高とします。

6) 地域再生後の売上高の予測 ここでは、来訪者数、新規店舗数、空き店舗数等、各エリアで設定した指標で売上に影響する要因を抽出し売上増加率を推定します。歩行者通行量と売上高の関係等、既往の研究結果が参考になりますが、算出した予測式は、観測地において実施した実績データから経験的に算出していますので、地域特性に留意する必要があります。

7) 売上高増加額の算出 ⑥－⑤で求めます。

(2)地価上昇額の算出モデル

これは、地域間の収益性・利便性・快適性の水準の差は地価水準の差に表れるという考え方に基づき、便益を地価という指標を用いて貨幣尺度で計測する手法（注；ヘドニック・アプローチ）を用いた算出モデルです。

①算出手順

1) エリアの地価関数の推定

公示されている地点の地価とこの地価を形成する要因と考えられる当該地点の容積率、各地点と主要駅までの距離等により、重回帰分析を用いて地価関数を推定します。

2) 環境条件の向上分（広場、公園のリノベーション、バス化構想、空き店舗利活用による

注：ヘドニック・アプローチ
 買い物・就業などの施設が整備されている地域は生活利便性が高く、道路や鉄道が整備されている地域は交通利便性が高く、緑が多く、生活環境の良好な地区は快適性が高く、地価水準が高い。この手法は、事業なしの状態の地価水準（収益性・利便性・快適性の水準）を様々な環境条件で説明する地価関数を作成し、この地価関数による環境条件の向上分（商業、業務や道路、公園などの整備）を代入することにより事業有の場合の地価水準を推定して、事業の有無における地価の変化を便益として定量的に把握しようとする手法。

通行量、来訪者の増加)を考慮して、地価水準を推定し、地域再生前後の各地点の地価の変化を便益として把握します。

3) 地点の面積を 100 m²と設定し、地域再生前後の地価総額の変化額を算出します。

4) 単位あたりの変化額を求め、該当エリア全体の地価向上額を算出します。

②算出事例

世田谷区三軒茶屋エリア、台東区奥浅草エリアおよび川崎市高津区大山街道エリアの支援モデルにおける経済効果（売上高増加額、地価向上額）の算出結果を参考に例示します。数値はあくまでも参考にすぎませんが、手順に基づいて実施できることを検証しました。

図表 1 経済効果算出結果

地域	支援モデル	売上高向上額（百万円）			地価向上額 （百万円）
		現状	地域再生後	向上額	エリア地価増加額
東京都世田谷区 三軒茶屋	『人が集うAI街づくり』	168,323	171,527	3,204	30,303
東京都台東区奥 浅草	『空き店舗の利活用促進』	296,010	296,460	450	1,827
川崎市高津区大 山街道	『美食の街づくり 高津大 山街道 バスク化構想』	198,296	202,353	4,057	5,448

※対象エリアは、中心から半径 500m としています。

※対象エリアにおける売上高（現状）は、e-Stat で公開している「地域データ」および「地図で見る統計データ（j STAT MAP）」のデータから算出しました。エリア再生後の売上高は、エリア構成業種のうち、小売業、宿泊・飲食サービス業、医療福祉業の伸び率（1%～6%）を推定して算出しました。

※地価向上額は、エリア周辺の複数地点の地価公示データから地価関数を推定し、その地価関数を用いて対象エリアの再生前後の地価変化額を求め、現在価値に割り戻してエリア全体の便益として算出しました。

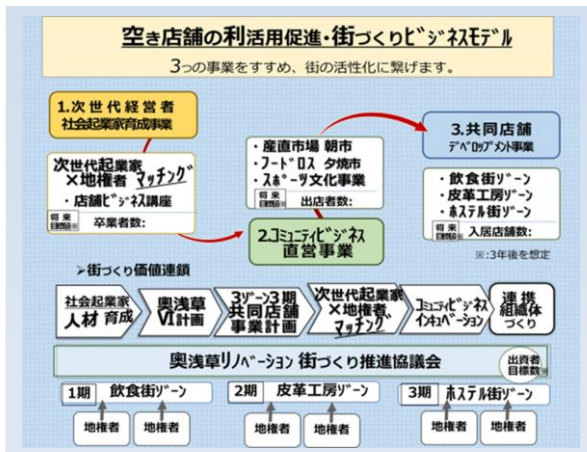
※売上高向上額、地価向上額の根拠になる数値はいずれも今後の精査が必要です。

2. ビジネスモデルのイノベーション効果

3章で4エリアの支援モデルを考察しました。課題を整理し、将来に向けた事業の可能性を示しました。本章の2では、新たなビジネスモデルのイノベーションがもたらす収益構造を示します。街づくり運営組織体にとって必要な収益目標値算定のモデル式を考察しました。地方再生エリアマネジメント負担金制度ガイドライン(1章29頁参照)を見据えた運用モデルです。

(1) ビジネスモデルと経済効果構造式

図表1: 空き店舗・利活用モデル

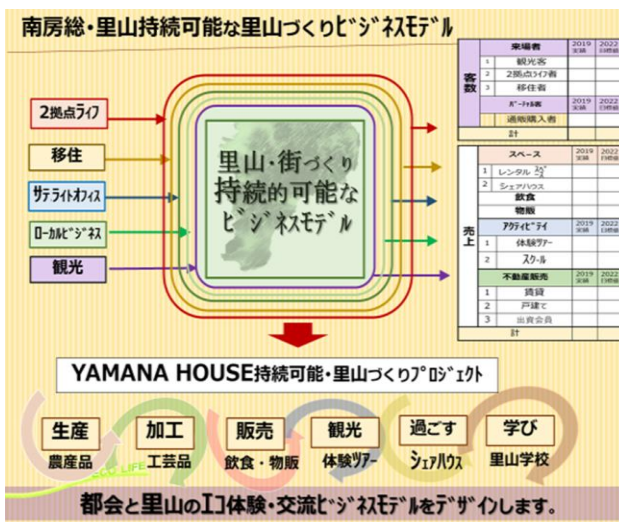


1) 構造式
$P_m * Q_m + P_s * Q_s + P_j * Q_j$ $= P_m * Q_m + P_s * f(Q_m) + P_j * \{ f(Q_m) + f(Q_s) \}$
P_m : マッチングツアー参加費 P_s : 負担金 P_j : 店舗売上 Q_m : マッチング参加者数 Q_s : 出資会員数/地権者 Q_j : 次世代経営者数
2) 算出式
・目標値: 出店数20店 店舗売上3,000万/店 × 出店数20店舗 × 負担率6% = 3,600万円(想定値)

① 空き店舗・利活用収益構造(図表1参照)

次世代経営者の誘致が目標です。方策は、地権者とのマッチングであり、次世代経営者の出店支援です。収益構成は、地権者の賃料と店舗出店者の収益から算出される負担金です。負担金率を6%と仮に想定して、20店舗程度の出店達成で街づくり運営体の収入が3,600万円程度です。

図表2: 2拠点ライフ里山モデル



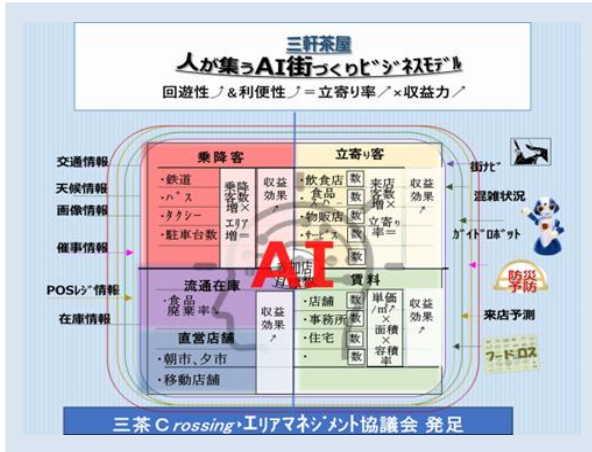
1) 構造式
$= P_r * Q_r \left(\frac{+ P_s * Q_s}{+ P_t * Q_t} \right) + \sum_{k=1}^N P_k * Q_k$ $= P_r * Q_r \left(\frac{+ P_s * f(Q_r)}{+ P_t * f(Q_r)} \right) + \sum_{k=1}^N P_k * \left(\sum_{j=1}^N f(Q_j) + \sum_{i=1}^N f(Q_i) \right)$
P_r : 客単価 P_s : スクール受講単価 P_t : ツアー参加単価 P_k : 事業売上 Q_r : 来客者数 Q_s : スクール受講者数 Q_t : ツアー参加者数 Q_k : 起業家数
2) 算出モデル
・目標値: ① 体験ツアー参加者数: 700人 × @0.6万円 ② 里山起業入塾者数: 20人 × @10万円 ③ シェアハウス会員数: 6人 × @60万円

② 持続可能な里山づくり収益構造(図表2参照)

目標は、都市生活者の2拠点ライフ移住への誘導であり里山の自然の恵みを活かした新たなビジネスの起業です。田舎暮らし体験ツアーや生態系サービスをテーマとした起業塾への参加促進が、2拠点ライフ移住へ誘う増加関数として働きます。戦略方針として、体験ツアーの参

加者及び起業塾への入塾者数の目標値を設定しました。収入源は、他モデルと異なり里山づくり運営体が主体となる自主事業の構成が多く締めます。初期目標値として年間収益 600 万円のモデルを試算しました。(図表 2 モデル参照)

図表 3：A I 街づくりモデル



1) 構造式
$= \sum_{k=1}^N (P_k * Q_k) = (P_k * f(Q_j))$ $= \sum_{k=1}^N Q_k * \{ (\sum_{h=1}^N P_h * \sum_{j=1}^N Q_j (1 + \Delta_{\%t} + \Delta_{\%h})) \}$
P_j : 交通運賃 P_k : 加盟店売上 P_s : 商品単価 $\Delta_{\%t}$: 立寄り率増加分 Q_j : 乗降客数 Q_k : 加盟店舗数 Q_s : 販売数量 $\Delta_{\%h}$: 廃棄率減少分
2) 算出モデル
・目標値
① 立寄り率40% \nearrow 売上20% \nearrow 廃棄率15% \searrow →利益10% \nearrow ③ 加盟店舗数60店→利益16% \nearrow

③ A I 街づくり収益構造(図表 3 参照)

目標は、街なかの回遊性及び利便性の向上です。来訪者に対する街なかガイドや店舗の来店予測、商品の適正在庫に I o T による A I 機能を駆使し、乗降客への誘導から店舗への立寄り率の向上、商品廃棄率の減少、仕入れ原価の削減等につなげます。A I 街づくり加盟店加入を促し加入店舗からの負担金を収入源にします。加盟店 60、負担金 6%の想定値で、街づくり運営体の負担金試算額は、3,500 万円程度の見込みです。(立寄り率、廃棄率、収益率は先行事例から推定)

図表 4：食の街づくり



1) 構造式
$= \left(P_k * Q_k + \sum_{n=1}^N P_n * Q_n \right) + \sum_{r=1}^N P_r * Q_r$ $= \left(P_k * Q_k + P_n * \sum_{k=1}^N f(Q_k) \right) + \sum_{r=1}^N P_r * \left(\sum_{k=1}^N f(Q_k) + \sum_{j=1}^N f(Q_j) \right)$
P_k : 会員負担金 P_s : 食プロ育成塾受講料 Q_k : 入会者数 Q_s : 食プロ育成入塾者数
P_j : 次世代起業家数 P_n : 2代目業態開発者数 P_r : 連携事業/出資者 Q_j : 次世代起業家数 Q_n : 2代目業態開発者数 Q_r : 連携事業/出資者
2) 試算モデル
① 入塾者数10名 * 10万円 = 100万円 → 利益15% = 15万円 ② 連携事業参画者12社 * 4,000万 → 負担金6% = 2,880万円

④ 食の街づくり収益構造(図表 4)

目標は、食の街づくりに参画する食の事業者の連携組織づくりです。食の料理レシピ開発から食材流通及び新たな販路開拓、食プロ人材育成を目的に連携組織をつくります。連携組織への入会者と食プロ育成入塾者が連携組織事業出資者へ導く増加関数として働きます。連携事業参画者12社を目標値とした場合、事業体へに収益として見込める負担金は2,880万円程度となります。

(堀内 仁)

【参考文献】

- ・国土交通省（平成 19 年）『市街地再開発事業の費用便益分析マニュアル案』
- ・内閣府内閣府（2019 年）『地域再生エリアマネジメント負担金制度ガイドライン』
- ・内閣府地方創生推進事務局(平成 29 年 3 月)稼げるまちづくり取組事例集
- ・全国市街地再開発協会(令和元年 10 月)市街地再開発事業における事後評価手法マニュアル
- ・国土交通省 都市局 データ、新技術を活用した まちづくりについて
- ・総務省(平成 25 年 1 1 月)ICT街づくり推進事業について

第5章 支援施策

1. 街づくり施策体系

(1) まちづくり三法について

まちづくり三法とは、中心市街地を活性化するためのまちづくりを支援する3つの法律です。具体的には、①中心市街地の再活性化を支援する「中心市街地活性化法（中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律）」（1998年施行）②ゾーニング（土地の利用規制）を図るための「都市計画法」（1998年施行）③大規模ショッピングセンターが出店する際の、地域との調整の仕組みを定めた「大規模小売店舗立地法（大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律）」（2000年施行）を指します。

(2) 2006年の中心市街地活性化法、都市計画法の改正

制定から7年を経て、中心市街地の活性化に取り組む地域は数多くあったものの、目に見える効果が挙がっているところは少ない状況でした。このまま中心市街地が衰退し、市街地の機能が郊外へ拡散していくと、少子高齢化により人口が減少に転じる中で、地方財政が都市のインフラ維持のためのコストに耐えられなくなるとともに、高齢化や治安の悪化等によりコミュニティが荒廃するおそれがありました。このような危機感から、市街地の郊外への拡散を抑制し、まちの機能を中心市街地に集中させるコンパクトシティの考え方を反映することとなりました。

つまり、都市機能の郊外への拡散に「ブレーキ」をかける一方で、中心市街地の再生に「アクセル」を踏み、まちのコンパクト化と賑わいの回復を図ることを目的に、2006年の中心市街地活性化法、都市計画法の改正が実施されました。

(3) 改正中心市街地活性化法に関連する法令

ここでは、まちづくり三法の中心的役割の改正された「改正中心市街地活性化法」の内容と、関連する法令を説明します。

① 改正中心市街地活性化法（2006年施行）について

以下のように、国の監督機能が強まるとともに、やる気のある地域への支援が手厚くなりました。

1) 国による総合的、一体的な支援

中心市街地活性化を促進するために、政府として総合的かつ効果的に実施するべく内閣総理大臣を本部長として中心市街地活性化本部を設置します。そのうえで基本方針の案の作成や総合調整、事業実施状況のチェック&レビューを実施します。市町村が作成する中心市街地活性化基本計画について、内閣総理大臣の認定を与え、基本計画に基づく取り組みについて、法律、税制の特例や補助事業により、重点的に支援を実施します。

2) 多様な関係者の参画を得た取り組み

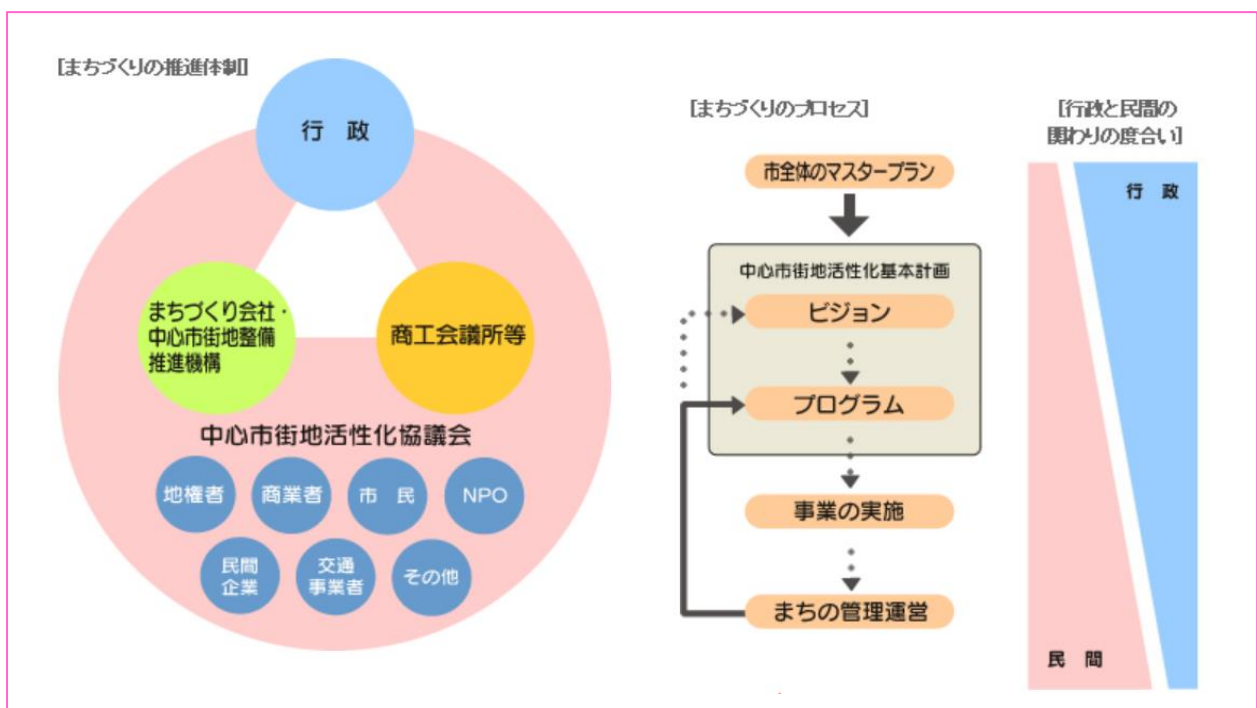
都市機能の増進を促進する者（まちづくり会社、中心市街地整備促進機構）と、経済活力

の向上を推進する者（商工会や商工会議所等）が必須の構成員となり、ディベロッパーや商店街などの商業関係者、地権者など多様な民間主体と、基本計画の策定主体である市町村などが参画した市街地活性化協議会が、まちづくりの合意形成の協議の場として機能します。多くのまちづくり関係者を巻き込む仕組みを形成します。

3)狙っている効果

多様な官民関係者が参画する効果としては、これまでの取り組みからの振り返りとして、都市機能の拡散に歯止めをかけることと、都市機能が集約したアクセスしやすい生活拠点を作ることを想定しています。

図表 1 出典：国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」



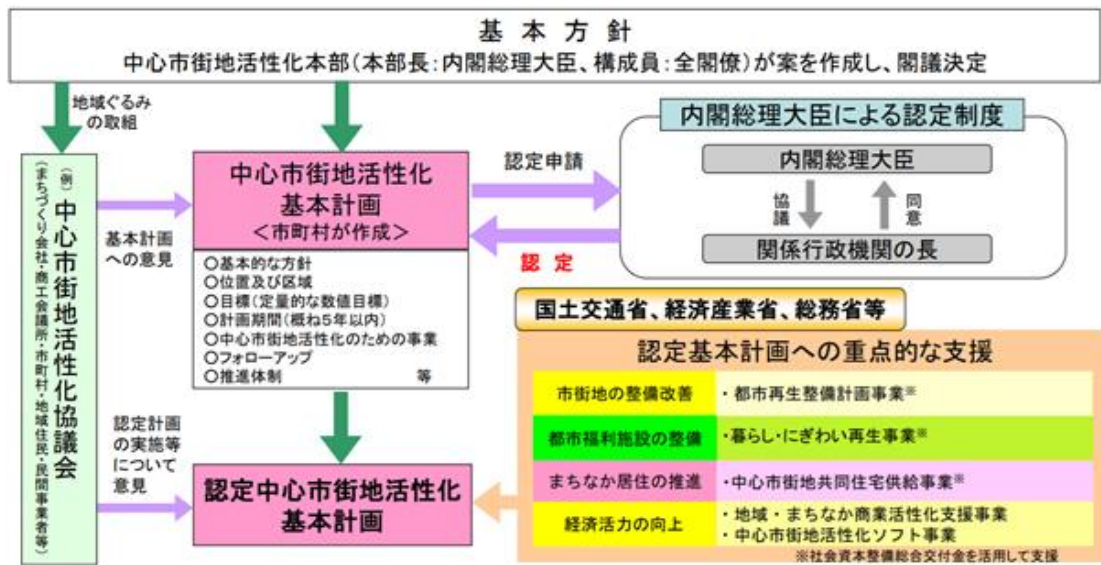
②改正中心市街地活性化法における関係省庁支援について

1)国土交通省の重点的な支援

a. 市街地の整備改善：「都市再生整備計画事業（旧まちづくり交付金）」

市町村は、地域の特性を踏まえ、まちづくりの目標とその実現のための各種事業を記載した「都市再生整備計画」を作成します。なお、計画期間は3～5年で、コンパクトシティの推進を支援するための計画と都市外延部の観光など地域資源の活用に関する計画が国の支援対象です。国は、市町村が作成した「都市再生整備計画」が都市再生基本方針に適合している場合、年度ごとに「交付金」を交付します（事業費に対して概ね4割）。計画期間終了時、市町村に目標の達成状況などに関する事後評価を求めることとし、その結果などについてチェックして公表するという形のPDCAサイクルの事業です。

図表 2 内閣府地方創生推進事務局「中心市街地活性化概要」をもとに筆者作成



b. 都市福利施設の整備：「暮らし・にぎわい再生事業」

中心市街地の再生を図るため、公益施設（医療施設、社会福祉施設、教育文化施設、地域交流施設等）を含む 建築物の整備等の事業費を支援します。事業費の交付率は、1 / 3 ですが、公益施設の割合が高い等一定の要件を満たす場合は、交付率加算（1 / 3 → 2 / 5）があります。



図表 3 出典：国土交通省「国土交通省における中心市街地活性化施策、活用イメージ

平成 24 年 12 月 6 日」

c. まちなか居住の推進：「中心市街地共同住宅供給事業」

中心市街地における優良な共同住宅の供給を支援します。補助対象は、調査設計計画費、土地整備費、共同施設整備費です。補助率 1 / 3 です。併せて、税の特例として、優良な賃貸住宅を建設する場合の所得税の割増償却、優良な住宅の用に土地等を譲渡する場合の所得税の課税繰延があります。

2) 経済産業省の重点的な支援

a. 経済活力の向上：「地域まちなか活性化・魅力創出支援事業」

魅力的な生活環境、商業・サービス業等の事業・起業環境や観光資源整備等の観点から、中心市街地を活性化するため、意欲ある地域における波及効果の高い複合商業施設等の整備等を支援します。具体的には以下、3事業です。一つ目は、中心市街地活性化に向け、地域の個性や生活者のニーズを把握し、まちの魅力を真に高める方策を探るために行う調査・分析事業です。二つ目に、先導的・実証的事业として、地域の人々と協力・連携して、まちに賑わいを創出するため、先進的な商業・サービス業等に関する中核施設を整備する事業です。三つ目に、専門人材活用支援事業中心市街地活性化に向け、補助事業者が行うまちづくりに関して専門的な知見を有する人材の招聘等を行う事業です。補助率は事業により、2/3または1/2です。

3) 総務省の重点的な支援

a. 経済活力の向上：「中心市街地活性化ソフト事業」

市町村が単独事業として中心市街地活性化のために行う、認定基本計画に位置付けられたイベント等のソフト事業に要する経費の50%を特別交付税により支援します。ソフト事業ということで、使える事業範囲は比較的広く、イベント、講演会、シンポジウム、後継者育成研修、空き店舗対策などで活用されています。

2. 支援モデル活用事例

(1) 改正中心市街地活性化法

① 愛知県豊橋市の事例

1) 第2期豊橋市中心市街地活性化基本計画概要

豊橋市では第1期（平成21年6月～26年3月）に続き、第2期として、平成26年4月からの5年間における基本計画について内閣総理大臣より認定を受けました。その内容としては、“都市の風格と魅力を醸しだす、歩いて楽しいまちなみ空間の形成”をめざすために、新たな魅力拠点の整備を行うことです。具体的定量目標として、「にぎわいの創出」「商業・サービスの活性化」「まちなか居住の推進」の3項目を掲げました。本稿では、「商業・サービスの活性化」にフォーカスして取り組み内容と定量結果を確認します。

2) 商業・サービス活性化の取り組み内容

a. 計画期間：平成26年4月～平成31年3月

b. 目標指標：空き店舗数

c. 基準値：107店（平成24年） 目標値：90店（平成30年）

d. 空き店舗ツアー：中心市街地活性化ソフト化事業を活用した商店街空き店舗対策により、出店意欲のある事業者の情報提供等の支援をしました。空き店舗ツアーにより出店希望者



を発掘することを実施したり、必要な業種・業態やコミュニティ施設を空き店舗に誘導するなどの活動を行いました。

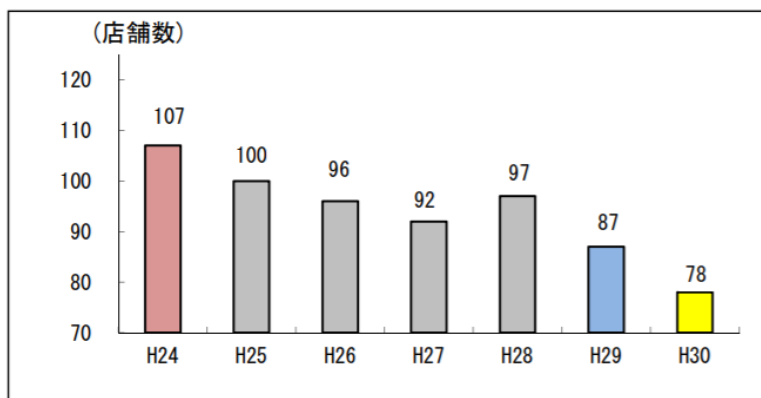
こ

図表4 出典：内閣府地方創生事務局 「中心市街地活性化 好取組事例」

e. 補助金交付：推進施策「まちなかインキュベーション&チャレンジ事業」では、新規開業を目指す事業者の育成や、短期間のチャレンジ出店に対する補助金交付を行いました。

f. 結果測定：実績値 78 店(平成 30 年)と、官民連携の人的、資金的サポートにより目標値を 12 店上回ることができました。

g. 成功要因：まちづくり会社では、従来より空き店舗解消に向けた事業者への働きかけを行っていましたが、ここに豊橋市からの補助金交付事業が統合して、より新規出店しやすい環境づくりができたためと検証することができました。



年	(単位)
H24	107 店 (基準年値)
H25	100 店
H26	96 店
H27	92 店
H28	97 店
H29	87 店
H30	78 店
H30	90 店 (目標値)

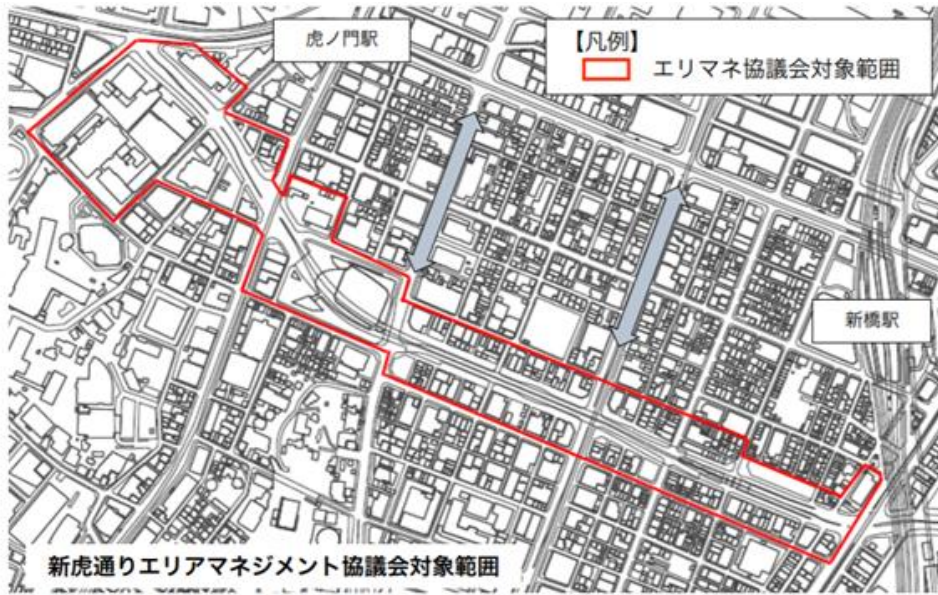
図表5 出典：豊橋市「平成30年度の最終フォローアップに関する報告」

(2) オープンスペースの利活用

① 東京都港区新虎通りの事例

1) 新虎通りエリアマネジメント活動

「新虎通り」は環状二号線（新橋～虎ノ門）地上部道路の愛称名です。この沿道では、「新虎通りエリアマネジメント協議会」と「一般社団法人新虎通りエリアマネジメント」が連携協力し、エリアマネジメント活動を行っています。新虎通りエリアマネジメント協議会は、新虎通りの開通に合わせて平成 26 年 3 月に発足し、通りのにぎわい創出を目指し、清掃活動やオープンカフェの誘致、エリアビジョンの作成などに取り組んでいます。



図表 6 出典：新虎通りエリアマネジメント協議会「新虎通り景観ガイドライン 2018 年版」

a. オープンカフェ、道路内建築物の設置



都市再生整備計画に基づく特例道路占用許可を取得し、道路上にオープンカフェなどを設置しています。

図表 7 出典：港区「新橋・虎ノ門地区まちづくりガイドライン」)

b. 広幅員歩道・車道を活用したイベントの実施



約 350 名参加した「打ち水大作戦」（平成 28 年 7 月）や、中央分離帯に設置するフラワーポットに植栽する「四季の花 in 新虎通り」（平成 29 年 3 月）を開催しました。

図表 8 出典：港区「新橋・虎ノ門地区まちづくりガイドライン」

2) 「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」

東京都は、個性豊かで魅力のあるしゃれた街並みづくりを進め、東京の魅力の向上に資するために「東京のしゃれた街並みづくり推進条例」を制定しています。条例にもとづき、まちづくり団体に登録することで、有料の公益イベント、オープンカフェ、物品販売が一定の条件のもとで公開空地において行うことが認められます。新虎通りのエリアでは、環状第二号線沿道新橋地区（平成 25 年 3 月指定）と虎ノ門駅南地区（平成 26 年 8 月指定）の 2 地区が指定されています。

a.虎ノ門ヒルズの公開空地の活用



大規模な開発事業などでは、土地の高度利用化を図る際、建築物と合わせて広場などの公開空地を整備します。虎ノ門ヒルズでは、森ビル(株)がまちづくり団体に登録し、公開空地を活用したオープンカフェの設置、パフォーマンス、ヨガ、コンサートなどのイベントが実施されています。

図表9 出典：虎ノ門ヒルズ ホームページ

(3)自治体等による民間まちづくり支援

①宮城県気仙沼市におけるDMOの事例

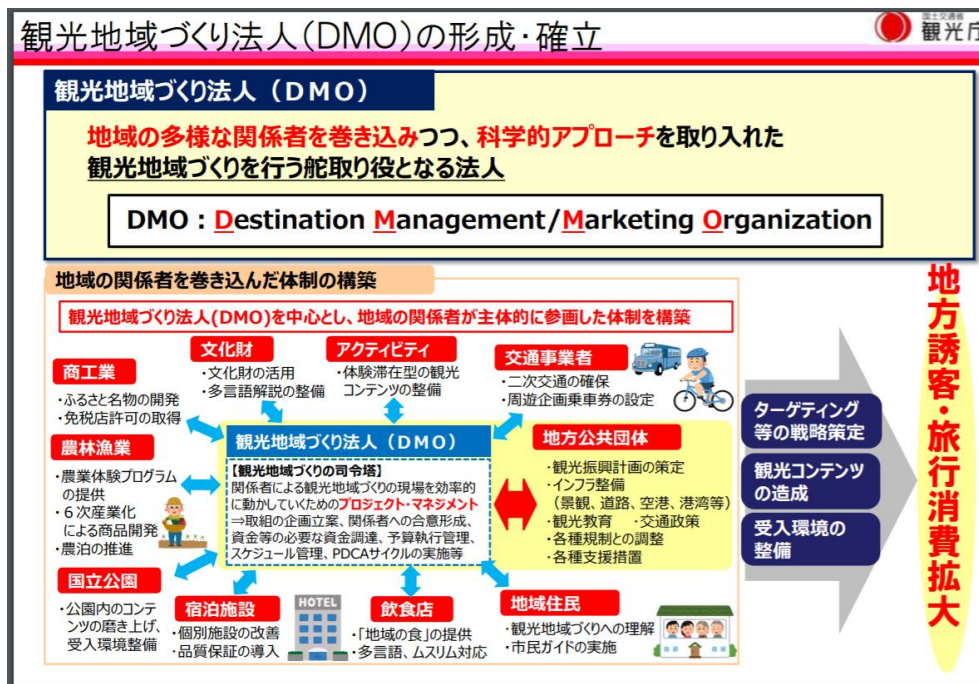
1)DMOとは

最近、地方創生の取り組みとしてDMOという言葉が耳にすることが増えていると思います。DMOとは、Destination Management Organization または、Destination Marketing Organizationの頭文字です。地域（Destination）において、経営（Management）する、または Marketingする組織（Organization）です。地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役です。つまり、会社の経営のように観光地を経営する組織をつくることです。

2)観光庁が推進する「日本版DMO」とは

観光庁では海外の取り組みを参考に、日本版DMOの形成・確立を目指し、2015年より「日本版DMO候補法人登録制度」が設けられました。登録されたDMO候補法人には、関係省庁支援チームを通じた各種支援メニューの提供や総合的アドバイス等を受けることができます。この支援には、情報提供や人材育成、資金支援など各種のメニューが用意されています。

また、登録のための要件としては、a.「日本版DMO」を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成、b.データの継続的な収集、戦略の策定、KPIの設定・PDCAサイクルの確立、c.関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組み作り、プロモーションの実施、d.法人格の取得、責任者の明確化、データ収集・分析等の専門人材の確保、e.安定的な運営資金の確保 が定められています。



図表 10 出典：観光庁「日本版DMOの概要」

3) 気仙沼市におけるDMOの取り組み

a. 取り組みの背景

気仙沼市は、2011年の東日本大震災で未曾有の被害を受けました。基幹産業である水産業も危機的な状況に陥りました。そこで考えられたのが、水産業と、地域の景観を活用した観光業の両輪による震災復興計画でした。この計画を実践するために、新組織(一社)リアス観光プラットフォームが設立されました。この組織を中心に地域独自のコンセプト、観光商品の開発、人材育成など、観光推進が加速しました。この動きの中で、海外におけるDMOの事例を参考にするためにスイスのツェルマットという観光都市まで視察に行きました。

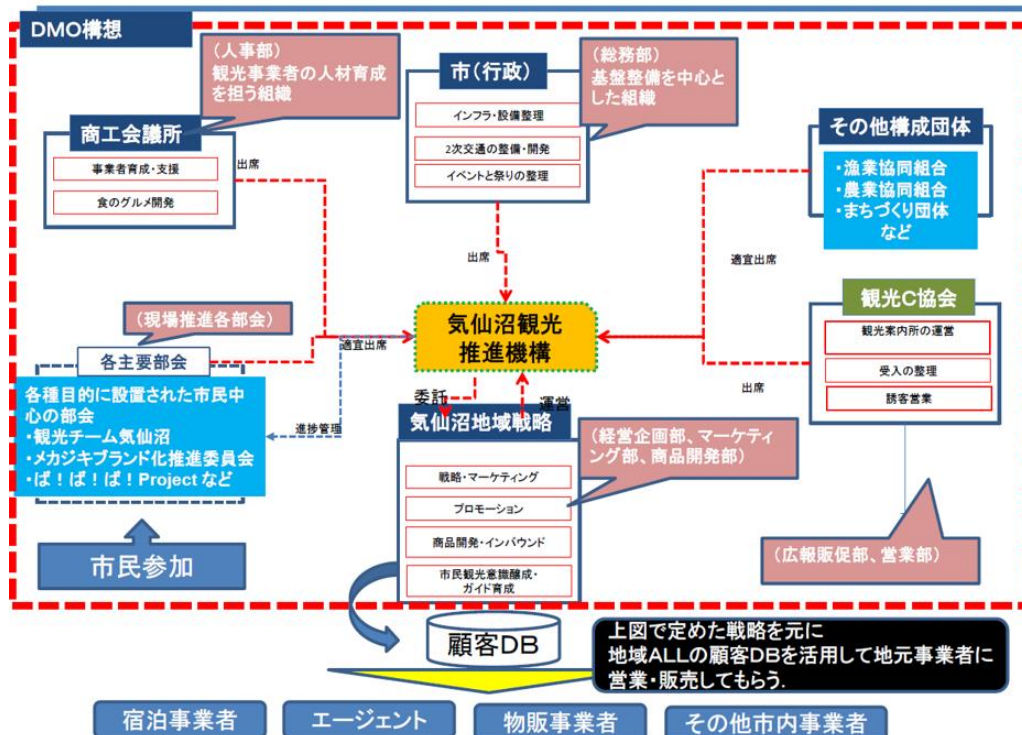
b. DMOにおけるMマネジメント機能

全体の管理・経営を行う組織として「気仙沼観光機構」が担います。観光に関わる団体の責任者が集まり、観光全般の意思決定を行います。代表は、気仙沼市の菅原茂市長です。

c. DMOにおける「M：マーケティング」機能

日本版DMOを目指す過程で、(一社)リアス観光プラットフォームを(一社)気仙沼地域戦略に改組しました。観光に関連する各団体で業務の棚卸しを行ったところ、モレとダブリが明確にあり、観光推進の役割と機能を整理し統括するために(一社)気仙沼地域戦略が結成されました。この組織では、地域の観光戦略を練り、地域を観光によって活性化させることをミッションとして、収益は求めないことになりました。

気仙沼観光組織体制図(役割分担図)



図表 11 出典：(一社) 気仙沼地域戦略「実施体制図」

d.顧客データベース

前述の「実施体制図」を見ていただくとわかりますが、顧客にアプローチするには、顧客データベースが必要です。宿泊データを活用できれば顧客情報が集まりますが、各宿泊施設が持っている個人情報の為、法の規制からできません。

そこで、気仙沼DMOの取り組みでは、ポイントカードを活用しています。気仙沼クルーカードというポイントカードは、「気仙沼の未来をつくる市民証」として気仙沼観光推進機構が発行します。気仙沼を船に見立て、乗組員証(クルーカード)にするという思いを込めています。加盟店で提示すると100円の買い物で1ポイントがもらえて、貯まったポイントは1ポイント1円として利用できます。現在は、カードに加えて携帯しやすいようにアプリでも利用できるようになりました。



図表 12 出典：気仙沼観光推進機構 KESENNUMA Crewship 「アプリ案内」 ホームページ

気仙沼市の市民のほか復興支援者や観光来訪者、さらに市外の地元出身の方などそれぞれの地域にはそれぞれの関わりでその地域と経済的な関係を持っている方々をこのカードを通して会員になっていただくことで、その地域全体の顧客リスト化して、新たな顧客囲い込みを行います。また、レジ端末と連動することにより顧客の購買データがすべての地域に貯まるようにすることにより、地域で顧客マーケティングができるようにしていくことを推進しています。

併せて、クルーカード会員に、ポイント付きのアンケートを適宜行っています。冬の観光という点では、夏に比べて集客が難しい課題がありました。そこで、冬の気仙沼に対する観光客ニーズを知るために事前にアンケートを実施しました。そこで「期待すること」でわかったことは、「グルメ」と正月準備やお歳暮用を含む「買い物」に関連する回答が多くありました。具体的には、グルメは、1位から、牡蠣、寿司、海鮮丼の順です。購入したい物産品も1位は牡蠣となりました。グルメ、買い物とも気仙沼名産のフカヒレを望む声は回答として低く、左程ニーズが高くなかったことは、事務局サイドには意外な結果でした、

とはいえ、このようなアンケートを一元的に、モレなく、ダブリなく、タイムリーに地域のマーケティングに活かすことが、DMOの重要なメリットといえるでしょう。



図表 13 出典：気仙沼観光推進機構 KESENNUMA Crewship (2019-2020)

冬の気仙沼ごちそう旅へホームページ

e.官民連携の取り組み

気仙沼DMOは日本版DMO形成・確立計画によると、連携団体として（一社）気仙沼観光コンベンション協会、気仙沼市商工会議所、気仙沼市、気仙沼商工会議所、気仙沼観光コンベンション協会、本吉唐桑商工会、地区観光協会、物産振興協会、商店街連合会、農協、気仙沼漁協、気仙沼遠洋漁業協同組合、宮城県漁協、宮城県北部鯉鮭漁業組合、魚市場買受人協会、スローフード気仙沼、気仙沼信用金庫が記載されています。中でも、この事業者を

取りまとめる「気仙沼観光推進機構」の代表が気仙沼市長であり、実際にDMO実働部隊として戦略を立案・推進していく「(一社)気仙沼地域戦略」では、気仙沼商工会議所会頭が代表を務めています。定期的な会合により、意見の集約、PDCAによる戦略の立案・チェック・推進・振り返りが実施されています。

このような取り組みの結果、気仙沼内外への情報発信により、気仙沼クルーカードの会員の4割以上が市外の在住者となっています。DMOとしての取り組みの成果として、東日本大震災を機に気仙沼を訪れた観光客とのつながりを育てていることです。観光地としての満足度を上げるのは人口であり、気仙沼を応援するファンを増やすことで「関係人口」が増えるという共通認識で取り組んでいます。そのためには、訪れるたびに楽しいコトが生まれる街にする必要があります、官民連携で街の姿を作り上げています。

②移住者支援の取り組み

1)気仙沼市移住・定住支援センター 気仙沼市では、気仙沼ファンを増やす取り組みを行っていますが、実際に移住する人を支援する取り組みも行われています。「気仙沼市移住・定住支援センターMINATO」という名称で活動していて、一般社団法人まるオフィスが、気仙沼市からの委託を受けて運営しています。主な活動内容は、WEBサイト/仕事やサークルなどの暮らし情報発信、相談窓口/移住経験者による相談窓口、移住・定住サポーター/地域のサポーター人材の紹介、空き家情報/空き家バンクと連携した物件情報、交流イベント/移住者やサポーターの交流会開催などです。気仙沼市移住・定住支援センターのスタッフは現在4名(2020年1月末ホームページ)であり、スタッフ自身が県外からの移住者です。移住の経験を活かし、寄り添ったサポートをすることで、移住の不安を軽減して、地域に馴染む支援を行っています。

2)空き家バンクとのマッチング 前述の空き家バンクについてももう少し詳しく説明します。各自治体が運営する、空き家情報登録制度です。各自治体を取り纏める全国版としては国土交通省が制度設計をして支援しています。空き家を「売りたい・貸したい」方と「買いたい・借りたい」方をマッチングさせるものです。気仙沼市では、空き家を有効活用し、住宅再建でお悩みの方などの住まい確保や、市外からの移住・定住者の促進、さらには、企業の従業員確保のための宿舍としても活用し、地域活性化を図っています。気仙沼市移住・定住支援センターによる、空き家バンクとのマッチングでは、2019年1月~11月の11カ月で下記の成果がありました。

【気仙沼市移住・定住支援センター MINATO 11月のご報告】 窓口相談件数：**11件**

(今年度 現在までの総合計：**118件**)移住相談件数・・・**4件**(今年度現在までの総合計

37件)空き家バンク成約件数：**2件**(今年度現在までの総合計：**9件**)空き家バンク新規利用

登録者数：**4名**(今年度 現在までの総合計：**30名**)

図表 14 出典：気仙沼市移住・定住支援センターMINATO ホームページから

③中小企業診断士の果たす役割

気仙沼市においては、主に企業内の診断士約30名が地域の商店街支援を行っています。端緒は、東日本大震災後の3か所の仮設商店街でした。地元の商店街や、被災者が立ち上がるための商店街など、仮設における立ち位置が違い、いわばライバル関係にありました。中小企業診断士が「よそ者」として入り、ライバルの3か所の仮設商店街をつなげて、食べ歩きイベント（「気仙沼バル」）を2013年4月から始めました。その後も、毎年イベントとして、気仙沼市や気仙沼商工会議所等の後援を受けて続いています。

まちづくりには、地元の意見が必須ですが、時には「よそ者」としての意見も必要です。中小企業診断士が、会社の経営者にアドバイスするように、街を会社と見立てて、参加者の連携によるまちづくりを支援していくことがこれからも重要になると思います。

(川居宗則)

【参考文献】

国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」<https://www.mlit.go.jp/crd/index/index.html>

内閣府地方創生推進事務局 「中心市街地活性化概要」

https://machi.smrj.go.jp/about/i7q3ae000000044h-att/chukatu_gaiyo.pdf

国土交通省「国土交通省における中心市街地活性化施策について平成24年12月6日」

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoryu/revitalize_city/pdf/003_05_00.pdf

愛知県豊橋市「第2期豊橋市中心市街地活性化基本計画」

<http://www.city.toyohashi.lg.jp/17991.htm>

内閣府地方創生推進事務局「中心市街地活性化 好取組事例」

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/jirei.html>

新虎通りエリアマネジメント協議会「新虎通り景観ガイドライン2018年版」

http://shintora-am.jp/pdf/shintora_sceneryguidelines181129.pdf

東京都港区「新橋・虎ノ門地区まちづくりガイドライン」

<https://www.city.minato.tokyo.jp/toshikeikaku/kankyo-machi/toshikekaku/kekaku/kanjo2-go-seitei.html>

虎ノ門ヒルズ ホームページ <https://toranomonhills.com/>

観光庁「日本版DMOとは http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

（一社）気仙沼地域戦略 「実施体制図」 <http://www.mlit.go.jp/common/001265832.pdf>

気仙沼観光推進機構「KESENUMA Crewship」 <https://crewship.net/>

国土交通省「全国版空き家・空き地バンク」の更なる情報の充実化！

https://www.mlit.go.jp/report/press/totikensangyo16_hh_000189.html

気仙沼市移住・定住支援センターMINATO ホームページ<https://www.minato-kesenuma.com/>

おわりに

地域の活性化を願い、街づくりの視点で地域の現状分析から課題解決の方向を考察しました。地域の事情が異なる4つのエリアの支援策をモデル化しました。中小企業診断士6名がチームを作り、役割分担し実施しました。現時点においては、志半ばであり、成果を上げるというゴールには達していません。今後、さらに実戦を踏まえ精進したいと考えております。

本調査研究の過程で、取材インタビュー及びご提言等、多くの方々にご協力をいただきました。感謝しております。御礼申し上げます。ありがとうございました。

ご協力及びご提言を頂いた方々、御礼申し上げます。

(株)テラスハウス・(株)まちづくり小浜・豊岡まちづくり(株)・富山市活力都市創造部・(株)まちづくりとやま・高松丸亀町商店街振興組合・いすみ市水産商工課・いすみライフスタイル研究所・ヤマナハウス・日本商工会議所・内閣府地方創生推進事務局・東京都都市整備局・千葉県経営支援課・全国市街地再開発協会・世田谷区都市整備政策部・高津区大山街道アクションフォーラム・川崎市・t e n(株)・いろは会商店街振興組合・浅草エーラウンド・結YUI・台東区産業研修センター・(株)MYROOM(順不同)

■ 街なか リノベーションデザイン研究会

執筆者/鵜頭 誠 青木靖喜 田島哲二 浅井久平 川居宗則

執筆・編集/堀内 仁

街なか リノベーションデザイン研究会
中小企業診断士Gr