

## 人口減少とまちづくり ～中心市街地活性化を中心に～

「人口減少とまちづくり」班

公共管理コース2年 濱洲 大輔

国際公共政策コース1年 真鍋 弘毅

法政策コース1年 元屋 卓

### 《目次》

1 はじめに ～人口減少と中心市街地活性化～	1
2 事例分析	1
2-1 分析の視座	1
2-2 まちづくりの4類型	2
2-3 実例	3
A. 行政が中心となったインフラ整備のまちづくり	3
B. 民間が中心となったインフラ整備のまちづくり	6
C. 行政が中心となった観光客誘致のまちづくり	7
D. 民間が中心となった観光客誘致のまちづくり	11
3 考察	15
3-1 まちづくり活動の説明モデル	15
3-2 まちづくり活動の成否要因	15
(1) 戦略	15
(2) 組織	17
(3) 外的要因	18
4 政策提言	21
(1) 客観的な評価基準に基づく取組事例の共有	21
(2) プロモーションの強化	22
(3) まちづくり人材の育成・仲介	23
(4) 不動産の利活用を阻害する制度の改善	26
(5) 金融支援	27
おわりに	29
参考文献等	29
Appendix「地域商業の現状及び分析」	別冊

## 人口減少とまちづくり ～中心市街地活性化を中心に～

「人口減少とまちづくり」班 公共管理コース2年 濱洲 大輔  
 国際公共政策コース1年 真鍋 弘毅  
 法政策コース1年 元屋 卓

### 1 はじめに ～人口減少と中心市街地活性化～

日本の都市は、経済成長やモータリゼーションの進展に伴って郊外を拡大し続けてきた。このような拡散型の都市では、人口が減少することによって、空き家・空き地の点在による景観、治安の悪化、公共サービス施設の維持困難化、コミュニティの維持困難化などの問題が発生することが懸念されている。

そこで、効率的・効果的に公共サービスを提供し、安心・快適な生活環境を維持しつつ、財政面で持続可能な都市にするために、都市を拡散型からコンパクトシティへ転換する必要性が高まっている。ただし、コンパクトシティに取り組むにあたり、効率的・効果的にサービスを提供するために物理的に都市機能を集約する「守りのコンパクト」のみならず、都市の新たな価値を創造するという「攻めのコンパクト」をも重視すべきである。

「攻めのコンパクト」として私たちが着目したのは、中心市街地活性化の取り組みである。都市の郊外化の進展に伴って、中心市街地の商店街やデパートなどの商業施設は衰退したと言われて久しいが、各地の商店街は、地域の特色を生かした商店街活性化の取り組みを行っている。さらに、近年では、中心市街地に公共施設を集約しながら、住民に交流のため自由に利用可能な空間を提供する取り組みも行われている。

中心市街地が活性化し、都市の新たな価値が創造されれば、都市をコンパクトにして暮らしやすさを確保することができるとともに、観光など都市外からの集客によって経済が一層活性化される。さらに、雇用が生まれ、若者にとって魅力のある街となれば、若者の人口流出を食い止め、人口流出の「ダム機能」を果たすようにもなると考えられる。

国の政策的な取り組みとしても、1998年に制定された中心市街地活性化法の枠組みにより、活性化基本計画に位置付けられた各地の取組みに補助等が行われてきたが、必ずしも奏功していないとの評価もある。そこで本レポートでは、各地の中心市街地活性化の取組みの事例分析等を通じ、より有効な政策の提案を行うことを目的とする。

本レポートの構成（次章以降）は、次のとおりである。

第2章では、各地域におけるまちづくりの事例を類型化し、その類型化された事例ごとの取り組みの概要と注目点を分析する。そして第3章では、第2章で分析した要因の抽出、整理統合を試みる。それらの内容を踏まえ、第4章で中心市街地活性化の取組みを促進するための政策提言を行う。

なお、地域商業の現状を示すデータ及びこれまでなされてきた政策とその結果の概要について、Appendixとして整理する。

## 2 事例分析

### 2-1 分析の視座

本章では、各地域におけるまちづくりの事例を類型化し、その類型化された事例ごとの取り組み、ないし政策の特徴を分析する。

すべてのまちづくり活動は画一的なものではなく、組織の規模や志向する戦略の違いによって、

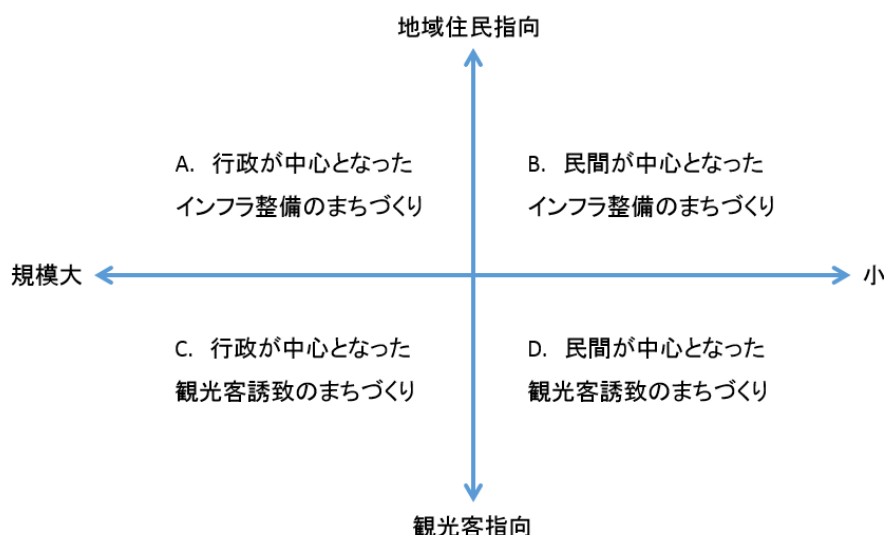
様々な主体やアプローチから構成される。

主体に関しては、地方自治体などの行政から民間のまちづくり会社、NPO、地権者、一住民に至るまで様々な規模からなるまちづくりが想定され、その規模に応じて組織とのかかわりの大きさや合意形成の在り方が変わってくる。

また、アプローチに関しても異なる部分が多く、地域住民の中心部への集積をねらい商業施設のみならず公共施設や公共交通機関を中心市街地へ導入する地域から、地元の特産や歴史的な背景を利用し外からの観光客の獲得をねらう地域まで、様々な戦略によって各地域のまちづくりが彩られる。

## 2-2 まちづくりの4類型

本レポートでは、①開発等プロジェクトの規模、②まちづくりの指向性（地域住民指向か、観光客等指向か）の2軸によって、まちづくり事例を4つのパターンに類型化する（図2-1）。各類型の特徴は表2-1のとおりである。



出所：筆者ら作成

図2-1 まちづくりの4類型

表2-1 まちづくり4類型の特徴

出所：筆者ら作成

類型	A. 行政が中心となったインフラ整備のまちづくり	B. 民間が中心となったインフラ整備のまちづくり	C. 行政が中心となった観光客誘致のまちづくり	D. 民間が中心となった観光客誘致のまちづくり
主体	行政が中心	民間まちづくり会社 (行政からの支援、地権者参加型)	行政が中心 (民間との連携)	地権者や地域住民がリーダーとなることが多い
戦略	地域住民の中心市街地への集積、持続的な市街地活性化政策	中心市街地における賑わい拠点の創出、効率的なゾーニング	地域の特産や歴史的背景を生かしたキャラクターとしてのまち	地域特産や歴史的背景を生かした地域資源のブランド化
手段	公共施設や公共交通機関の中心市街地への導入、企業・大学・商業施設を含めた複合施設	官民連携による商業施設の区画構成、効率的な資源配分、参入リスク軽減、空き地の有効活用	地域の核創出、地域資源を生かした複合関連施設やイベント企画、まちを挙げてのプロモーション	地域資源を生かした伝統行事やイベント企画、若者や地元住民との協力、低コスト運営

## 2-3 実例

本節では、2-2節に示した類型ごとに、まちづくりの取り組み事例を紹介する。

### A. 行政が中心となったインフラ整備のまちづくり

#### A-1 アオーレ長岡（長岡市）



出所：<http://www.japan-architects.com/ja/projects/41043>

#### ① 概要

新潟県長岡市は、平成15年に「中心市街地活性化は、商店街の活性化のみではない。」という概念のもと、少子高齢化社会を迎えた地方都市において、中心市街地が持つ特性を活かしたまちづくりをめざし、「中心市街地構造改革会議」を設置し郊外へ分散立地した様々な公共サービスのまちなか回帰と新たなまちなか型公共サービスの展開を目指した。

新しい長岡の顔づくりを目指して、①市役所機能のまちなか回帰が先導する「まちなか型公共サービス」を展開し、②行政の率先垂範により様々な市民活動の拠点を創出し、「市民協働」によるまちづくりを積極的に推進している。

#### ② 注目点

- ・ 公共施設の中心地への導入
  - 中心市街地の新たなモデルとして、まちなかに公会堂、屋根付き広場、市役所本庁舎の3施設が融合した本庁舎機能統合施設を集中。
  - 魅力あるデザイン設計や商業施設とのデザイン融合を加えることで、従来公共施設がもつイメージを覆した魅力ある中心市街地を創生。
  - 他の特徴として、防災拠点としての耐震性能、職員食堂の設置なし。
- ・ 市民協働のまちづくりの推進
  - 多くの施設の無料化・規制緩和を行い市民交流スペースの増加を促したことで、まちなか公共施設の利用者総数が学生や高齢者を中心に利用者が大幅に増加。
  - ピアガーデンやイルミネーション、復興支援プロジェクトなどの地域密着イベント事業の促進。
- ・ 街区の配置、構成を考慮したまちづくり計画
  - 計画的な区画（商業・公共施設・産業・大学エリアなど）の配置。
  - 来訪者に配慮した設計（歩行者天国、車通勤手当の廃止）、居住者増加のための政策（民間事業者による、再開発事業を通じた新たなマンション供給）を実施。

## A-2 オガール紫波（紫波町）



出所：オガール紫波株式会社ウェブサイト

[http://ogal-info.com/app/webroot/themed/ogal/img/category/1\\_intro01.jpg](http://ogal-info.com/app/webroot/themed/ogal/img/category/1_intro01.jpg)

## ① 概要

岩手県紫波町は、JR紫波中央駅前の町有地 10.7ha を中心とした都市整備を図るため、町民や民間企業の意見を集め、議会の議決を経て策定された紫波町公民連携基本計画に基づき、平成 21 年に紫波中央駅前都市整備事業（オガールプロジェクト）を開始。

①農村（田園）と都市（街）が共生するまち、②若者、高齢者、すべての人が希望を持ち安心して暮らせるまち、③人にも地球にも「やさしい」まち、④優れたデザインの採用をテーマに、新しく豊かで魅力的な持続的に発展する街を目指し、10 の民間テナントと紫波町が運営する情報交流館で構成される官民複合施設を中心にまちづくりを推進している。

## ② 注目点

- ・ 官民連携のまちづくり
  - 民間出身者をプロジェクトリーダーに指名し、東洋大学大学院公民連携専攻（PPP）と連携協定を締結し調査協力を依頼するなど、民間の力を活用。
  - 町長が強いリーダーシップと人脈を生かし、継続的な市民参加型の政治を促すことにより、より多くの人の協力と速やかな合意を得る。
- ・ 地域住民にメリットのある持続的な開発
  - 点在していた町役場や図書館・地域交流センターなどを中心部にまとめて設置。
  - スポーツを軸とした公共施設の展開（フットボールセンター、バレーボールコート）や、マルシェでの地元農産物・特産品の販売。
- ・ 外部環境の利用
  - 貸し手の信頼を得るための計画を精密化するためにプロジェクトを証券化し、政府からの補助金、民間銀行からの融資も合わせて健全な経営状態を確保。
  - テナントを集めてから建物を発注するなどの堅実な経営路線。

## A-3 富山市



出所：富山市ウェブサイト

<http://www.city.toyama.toyama.jp/toshiseibibu/romendenshasuishin/romendensha.html>

## ① 概要

富山市は、平成 11 年に策定された富山市中心市街地活性化基本計画に基づき、富山市をはじめ富山商工会議所を中心とした中小企業者などの出資で設立された第三セクターの株式会社まちづくりとやまを中心に、平成 12 年からまちづくりが進められている。

富山市は、2015 年 3 月の北陸新幹線開通をにらみ、LRT（ライトレールトランジット）を中心とした公共交通を活性化させ、その沿線に居住や商業などの都市の諸機能を集積させることで、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の実現を目指している。

## ② 注目点

- ・ 公共交通機関を核とした地域拠点の整備
  - 市町村を「団子」にたとえ、それぞれの特徴を生かしながら、公共交通という「串」でつなぐことで（「串と団子」戦略）、公共交通機関を核とした持続可能なまちづくりを推進による地域拠点の整備をする。
- ・ 公共交通機関の効率的な運営
  - 利便性・採算性の悪い既存路線を生かし、低コスト（高架化する必要なし）で敷設・運行できる LRT を導入し、エコでコンパクトなまちづくりを進める。
  - 線路は行政が整備し、運行は民間企業が行う「上下分離法」を日本で初めて導入し、富山市と富山地方鉄道が効率的に連携。
- ・ インセンティブ付与による中心市街地への居住促進
  - 中心市街地への居住促進を促すために、法的規制などの強制手段ではなく、人々が主体的に移住するようなインセンティブ作り（移住に際する補助金の活用、まちなかか郊外かの選択肢の付与）を進めるが、まちなか居住率や中心市街地の歩行者数に大きな変動なし。

## B. 民間が中心となったインフラ整備のまちづくり

## B-1 丸亀町商店街（高松市）



出所：筆者撮影

## ① 概要

四国の玄関として発展してきた高松市は、本州四国連絡橋の開通、都市内道路整備による郊外化によって衰退した中心市街地活性化のために、平成2年に、丸亀町商店街振興組合が美しい街並みや快適な場所、市民活動を支える場所の提供などをコンセプトに開発が進められ、平成18年にリニューアルオープンされた。

翌年には「高松市中心市街地活性化基本計画」が国の認定を受け、①中心市街地の来街魅力の強化(独自サービスの展開)、②タイムリーな情報発信による回遊促進(歩行者数増加)、③豊かな居住環境の充実(住みやすい環境づくり)をテーマにまちづくり政策が進められた。

## ② 注目点

- ・ 中心部への重点的投資
  - 行政ができない1点集中投資を、民間がリスクを負って背負い（民間主導の計画）行政が支援側に回るといふ官民連携の形をつくる。インフラが整っている中心部へ1点集中投資することで、成功事例が次第に連鎖する。
- ・ 自由競争の促進
  - 行政による郊外規制ではなく、自由競争の枠組みの中で合理的に街の再生を図る。具体的には、土地の所有権と利用権の分離による店舗の効率的入れ替えや、テナントミックスによる効果的な店舗配置をすることで、空き店舗率低下と店舗数増加、それに伴う税収も大幅に増加。
- ・ 地域住民の中心市街地への集積
  - 「歳をとれば丸亀町に住みたい」といわれるまちづくりを目指し、歩行者・高齢者・障害者を優先した機能を集約する（自転車乗り入れ規制や街路整備、メディカルモールや地域ぐるみのPR）ことで、コミュニティの力を活用したまちづくりを推進。
  - 地域知と専門知の相互作用、若者や企業者の積極支援。

## B-2 米子にぎわいトライアングル（米子市）



出所：よなご・かえる通信 WEB <http://www.yonago-kaeru.jp/>

## ① 概要

米子市のまちづくりでは、商店街～エリアごとに小さな共同出資のまちづくり会社を設立、各々がにぎわいの拠点を創出し、それらを点から線、面へと展開する取り組みが行われている。2008年に中心市街地活性化基本計画が認定を受けて以来、中心市街地活性化協議会のコーディネートのもと、2011年までに5つのまちづくり会社が設立されるなど、にぎわいのあるエリアが着実に広がりつつある。

また、まちなか居住の事業として、地権者がSPC（特定目的会社）を設立、ノンリコースローンや家賃保証システムの導入などのスキームを組み上げ、適合高齢者専用賃貸住宅「シニアマンションこうやまち」をオープンさせている。

## ② 注目点

- ・ キーパーソン
  - 地権者の合意形成や出店のサポートにおいてキーパーソンの存在があった。
- ・ 民間主体のまちづくり会社
  - コンパクトな組織により、素早い意思決定が可能であった。
  - エリアごとにまちづくり会社を立ち上げ、拠点開発からの線、面への展開を狙った。
- ・ 身の丈にあった拠点開発・リノベーション
  - 3年～5年で返済の目処がつくことを目安とした拠点開発を行っている。活用可能な補助金は利用し、参入リスクを軽減している。
  - 空き店舗の利用、既存建物のリノベーションによる「まちなおし」を行っている。
- ・ 住民志向のまちづくり
  - 観光地化することは目指さず、一般住民に来てもらえるまちづくり（スローライフを楽しめるまちづくり）を目指している。
- ・ 商業・飲食・サービス、まちなか居住と文化・アートがうまく混在した魅力ある空間づくり
  - 商売の良いアイデアを持っている人に、協議会やTMが本業以外での課題解決（法務、経理、空き店舗とのマッチング、事業スキームのコーディネート）をサポートしている
  - 若手事業者ネットワークとの連携が行われている。



## C. 行政が中心となった観光客誘致のまちづくり

## C-1 金沢市



出所：<http://www4.city.kanazawa.lg.jp/11104/bunkazaimain/shiteibunkazai/denken/higashi.html>

## ① 概要

金沢市は、市民によるまちづくりへの参画を促すため、平成12年に「金沢市における市民参画によるまちづくりの推進に関する条例」及び「金沢市における土地利用の適正化に関する条例」を制定し、同年に施行した。条例を軸とし、市民・行政が一体となって金沢市特有の歴史や文化、自然などの良好な歴史的風致を維持・向上させることで、金沢の都市ブランドを高め国内外からの誘客を図り交流人口を拡大するようなまちづくりが進められている。

また、人口減少や少子高齢社会が進展する中、持続可能な社会を実現するために、「歩けるまちづくり」というテーマのもと、人が自動車よりも優先された魅力ある歩行空間の創出など交通環境改善施策を通じて、住みよいまちづくりを推進している。

## ② 注目点

- ・ 条例を軸とした街づくり
  - 条例の規定において、住民の3分の2以上の同意を得ることで、住民と市長との間で「まちづくり協定(又は土地利用協定)」を結ぶことができ、平成27年1月時点で25ものまちづくり協定が締結されている。
- ・ 市民と行政が一体となったまちづくり
  - 「まちづくり協定」を結ぶことによって、地区の住民が中心となってその地区の特性に応じてふさわしい建物や道路利用などの基準を決めることができる。また、建築物の建築などの開発行為を計画段階から適正かどうかを決定することができる。
- ・ 地域資源を生かした観光誘致政策
  - ハードとしての建造物と、ソフトとしての人々の活動をあわせた歴史概念
  - 東山ひがし地区・卯辰山麓地区を中心とした保存地区の画定、保存地区における詳細にわたる修理・修景・許可基準、補助金の活用

## C-2 いけだ3C株式会社（池田市）



出所：ふくまるタウン 池田市のお店と会社の情報サイト

[http://www.fukumarutown.com/shop.php?mode=SHOP\\_DETAIL&shop\\_id=233](http://www.fukumarutown.com/shop.php?mode=SHOP_DETAIL&shop_id=233)

## ① 概要

池田市の商店街は、箕面市をはじめとする近隣都市に大型商業施設が相次いで開業したために、集客力の低下や空き店舗の増加といった問題が顕在化し、低迷していた。そこで、池田市は、1998年に「池田市産業振興ビジョン」を発表し、街づくり会社を立ち上げることを決した。これに基づいて、2002年、「いけだサンシー（3C）株式会社」が発足した。いけだ3C株式会社は、池田市、池田商工会議所、市内商工業者・住民の出資によって設立されたものであり、Challenge, Change, Charmingの「3つのC」で池田市をプロデュースするというコンセプトにちなんで命名されている。

具体的な取り組みとしては、にぎわい創出事業として「いけだラーメンフェスタ」を開催し、ラーメンの街としてアピールし、集客力を高める取り組みを行っている。また、「落語」をコンセプトにした商店街活性化にも取り組んでおり、2007年には「落語みゅーじあむ」が建設されている。

## ② 注目点

- ・ 地域資源の活用
  - 池田市は、日清食品が創立された土地であった。日清食品というラーメンに関わる大企業と連携して、「いけだラーメンフェスタ」を開催することで、ラーメンという新たなコンセプトを商店街に持たせることができた。また、落語についても、「牛ほめ」「池田の猪買い」など池田が舞台の落語があることや、桂春団治（初代、2代）の墓があり、「春団治まつり」という落語祭が昔から存在したことなどから、池田市と落語の縁は深かった。
- ・ 市内の他地区との連携
  - 日清食品が、池田市南部に「インスタントラーメン発明記念館」を建設したことに合わせて、池田市北部にある商店街も、南北の連携を深めることで活性化を図っている。

## C-3 黒壁スクエア（長浜市）



出所：株式会社黒壁ウェブサイト <http://www.kurokabe.co.jp/>

## ① 概要

長浜市の中心市街地は、郊外への大型店の進出に伴い最盛期で 600 店舗あった商店街が 150 店舗に減少するなど空洞化が進んでいた。

そのような中、1988 年に始められた「黒壁銀行」の保存活動が再生のきっかけとなった。市内の民間企業が 7 割、市が 3 割を出資して第 3 セクター「株式会社黒壁」を立ち上げ、民間主導で街の改革をおこなった。「黒壁」は、まちづくりの核になるものとして「ガラス」を設定し、趣深い街並みと歴史あるガラスを調和させ、芸術と文化のあふれるまちづくりを展開していった。黒壁スクエアには年間 200 万人もの観光客が訪れるようになり、大きな賑わいを見せている。

黒壁スクエア周辺の店舗も、100 店から 200 店（平成 17 年度）へと大きく増加した。

## ② 注目点

- ・ キーパーソン
  - 株式会社黒壁社長の笹原司朗氏が、率先して誰よりも動き、お金を出して家賃の保証等を行った。株式会社黒壁の新規出店に際しては、権利調整や資金負担を取り仕切った
- ・ リノベーション
  - 「黒壁銀行」の愛称で市民から親しまれてきた、旧百十三銀行長浜支店の建物をリノベーションし「黒壁ガラス館」として整備した。「黒壁ガラス館」は黒壁スクエアの中心的存在となっている。
- ・ 民間主導の第三セクター
  - まちづくり会社が民間出資比率の高い第三セクターの形態をとることにより、第三セクターのメリット（出資金負担の軽減、会社の信用力アップ）を享受しつつ、民間的・機動的な事業展開が可能となった。
- ・ まちづくりの核となるテーマの設定
  - まちづくりの核となるものを探すにあたって、「無一物中無尽蔵」の思想の下、地元資源に執着せず、「歴史」「文化」「芸術性」のコンセプトを満たす「ガラス」を採用した。
- ・ 波及効果の限界
  - 黒壁スクエアには年間 200 万人もの観光客が訪れるようになり、大きな賑わいを見せているが、市域全体に経済効果が拡大するには至っていない。

## D. 民間が中心となった観光客誘致のまちづくり

## D-1 上乃裏通り（熊本市）



出所：まちげんき まちづくりウェブサイト <https://www.machigenki.jp/content/view/1583/441/>

## ① 概要

熊本市の中心アーケード街「上通（かみとおり）」の裏通りでかつては人通りの少なかったエリアに、古い木造家屋の味わいを生かした個性的な店舗が並び、新たな商業集積が形成されている。

## ② 注目点

- ・ キーパーソン
  - 地元の工務店主が、建物のリノベーション（店舗デザイン、施工）、大家さんと出店希望者のマッチングを行うコーディネータ、若手商業者の起業を支援する経営コンサルタントと多彩な役割を担い、まちづくりの中心人物となっている。相談に訪れる人同士での相互扶助も生まれている。
- ・ リノベーション
  - 築100年を超えるものも多い、老朽化した民家や倉庫を壊さず改修し、中心市街地に比べ安い賃料で入居可能な店舗へとリノベートし、個性的な空間を創出している。
  - 建物を壊さず利用することで、大家（安定した家賃収入）にもテナント（割安の家賃）にもメリットが生まれている。
- ・ 公的支援に頼らないまちづくり・やる気のある若者の発掘
  - キーパーソンが「やる気はあるがお金のない」若者の相談に乗り、中古の資材を無償提供したり、個人的な融資を行うなどして自力での出店を助けている。

## D-2 ひろめ市場（高知市）



出所：ひろめ市場ウェブサイト <http://www.hirome.co.jp/>

## ① 概要

高知市の中心市街地人口は大幅に減少してきており、今後の少子高齢化の進行で地域の空洞化が進むことが懸念される状況の中、中心市街地の商店街を活性化させるひとつの試みとして、① 高知の新しい観光スポットとして高知の衣食住文化を「ひろめる」、② 高知の人情・人となりを「ひろめる」、③ 高知の基礎知識・芸術・文化を「ひろめる」をコンセプトとする複合商業施設「ひろめ市場」が開設された。

## ② 注目点

- ・ 空きスペースを利用した活性化計画
  - 現在ひろめ市場として使用されている土地は元々駐車場であったが、地元の建築会社協力の下、その駐車場機能を二階に移し一階部分に屋台を設置することで効率的に店舗を運営することを可能とした。
- ・ 低コスト運営
  - 土地所有の関係からではあったが、5年間の期限付きでの借り入れにより安い賃料での運営を可能に（最終的には土地購入によって施設運営継続）。
  - 行政からの支援にも頼らず補助金は一切なし。
  - 回転率の速さ、物価の安さ、食器センター方式などによる、効率的な店舗運営。
- ・ 地域資源の活用
  - 地域資源である海鮮特産品などを中心とした約60店舗からなる企画屋台村形式を導入、有名なよさこい祭りなどの様々なイベントを企画することで、老若男女問わない交流スペースを提供する。地元ケーブルテレビの設置。
  - 高知城などの観光名所や県庁、日曜市街路市などの地域住民が頻繁に利用する施設沿いに位置しているのも幸いして、継続的な集客効果を実現し、周辺百貨店や商店街などの商業施設の利用者数・売上も増加するようになる。

## D-3 「ナイトバザール」(秩父市)



出所：みやのかわ商店街振興組合ウェブサイト

[http://www.miyakawa.com/photosyu\\_gensun.html](http://www.miyakawa.com/photosyu_gensun.html)

## ① 概要

秩父市の「ナイトバザール」は、秩父市みやのかわ商店街で1987年にスタートした商店街の夜祭である。商店街は、消費者の生活行動が夜型に移行していることに着目し、地域の伝統祭りである「秩父の夜祭」にヒントを得て、全国に先駆けてナイトバザールを実施した。その内容は毎回異なり、同じものが二度とないのみならず、1987年当初から現在まで中断することなく継続して実施されている。このように長年にわたりイベントを続けてきたことが奏功して、秩父の「ナイトバザール」はブランド化に成功し、各地の商店街にその手法が導入されている。

## ② 注目点

- ・ 低コスト・継続的な活性化
  - なるべくお金をかけずに身近なものを使ってイベントにすることで、継続的にイベントを開催することが可能となっている。たとえば、各地から視察が来る際には、ナイトバザールへ出店して特産品を販売してもらうなどして、低コストで、かつイベントがマンネリになるのを防止している。
- ・ 意思決定の効率性
  - ナイトバザールを開催するにあたって、実行委員の打合せは、開催後の反省会（次回の企画出しも兼ねる）と当日の打合せの二回のみであり、あとは担当者の裁量に任せられている。こうすることで、実行委員同士に信頼が生まれ、綿密な打合せを重ねることがナイトバザール継続の負担となることもない。

## D-4 大通地区（札幌市）



出所：まちげんき まちづくり情報サイト

<https://www.machigenki.jp/content/view/1747/442/>

## ① 概要

札幌市の大通地区はかつてから札幌の中心商業地としての機能を果たしてきたが、2000年以降は郊外型大型施設や駅周辺の再開発が相次ぎ、集客力に翳りが見えてきた。こうした状況の中、2009年に設立された「札幌大通まちづくり株式会社」では、自主財源を持った自立的・持続的な事業展開のために、綿密な収益事業の検討と実証実験による事業設計を行い、公共空間（地下街への出入り口のガラスの内側）を使った広告事業や、共通駐車券事業（買い物額に応じて無料駐車時間が増える駐車場割引券を発行し、取扱店から手数料を徴収）、ファシリティマネジメントによる収益改善（一括発注によるコスト削減）など、まちづくりに資する収益事業を基盤としながら賑わいを創出していくビジネスモデルを構築、その強化を図ってきた。

## ② 注目点

- ・ まちづくり会社を中心となった「共同化」
  - 一つの個店、一つの商店街でなく、大通地区全体（6つの商店街）での取り組みを行い、効率化や相乗効果の創出を図っている。
  - 共通するビル管理業務を一括発注しコストダウンを図るなど、スケールメリットを創り出している。
  - ベビーカーを貸出し、複数の店舗で返却を受け付けるなど、まちに足りないサービスの提供を複数の主体が一体的に取り組むことにより実現している。
- ・ 収益事業とまちづくりへの還元
  - 地下街への出入り口のガラスの内側を広告スペースとして貸し出す「エリアマネジメント広告事業」、買い物額に応じて無料駐車時間が増える駐車場割引券を発行し、取扱店から手数料を徴収する「都心共通駐車券事業」、エリア内の中規模ビルの管理事業をまちづくり会社で一つの業者に一括発注し、コストを削減する「ファシリティマネジメント事業」などの収益事業を行い、まちづくりへ還元している。

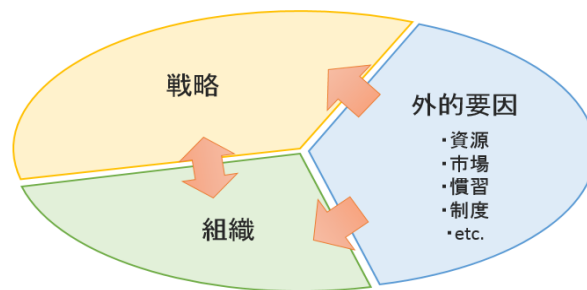
### 3 考察

#### 3-1 まちづくり活動の説明モデル

すべてのまちづくり活動はユニークであり、ある取組みの成功事例をそのまま他のまちに複写することはできない。また、成功事例の表面的な物真似は往々にして失敗に終わるということは、多くの専門家も指摘するところである。そこで本章では、個別具体的な事例からまちづくりの成否に影響を及ぼしたと思われる要因等を抽出し、再構成することによって、汎用性のある結論への近接を試みる。

成否要因の再構成にあたっては、図 3-1 に示すまちづくり活動の説明モデルを用いる<sup>2</sup>。同モデルでは、まちづくり活動の諸々の構成要素を、

- ① 組織：まちづくりの主体となる組織
  - ② 戦略：どのように／どのようなまちづくりを行うかという、戦略
  - ③ 外的要因：①②の与件となり、影響を及ぼす外的要因
- の3つに分けて捉える（図 3-1）。



筆者ら作成

図 3-1 まちづくり活動の説明モデル

次節で、各項目についてまちづくり活動の成否の要因を考察する。

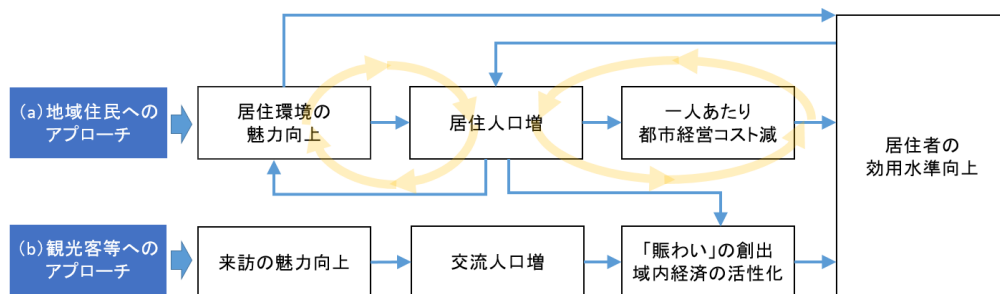
#### 3-2 まちづくり活動の成否要因

##### (1) 戦略

##### ① アプローチ対象の明確化

中心市街地活性化の最終的な目的は、中心市街地及びその周辺に居住する人々の効用水準を向上（ないし中心市街地の衰退による効用水準の低下を緩和）させることであり、中心市街地に人々を集積することがそのための目標となる。

この目標を達成するために、中心市街地の魅力を高めていく取組み（＝まちづくり）を行っていくこととなるが、この取組みには大きく分けて2つの潮流が存在することに留意する必要がある。すなわち、(a) 地域住民を主なアプローチの対象とし、中心市街地及びその周辺の居住環境の魅力を高めるための取組みと、(b) 観光客等を主なアプローチの対象とし、観光地ないし買い物・娯楽スポットとしての魅力を高めるための取組みである（図 3-2）。



筆者ら作成

図 3-2 まちづくり活動のアプローチ対象



ここで、アプローチ対象を、地域住民を中心にするのか、もしくは観光客を中心とするのかによって戦略は異なってくる。前者の場合には、持続性の高いサービス提供者としての「まち」を志向し、基本的には公共施設や公共交通機関などのインフラ整備を中心とした、大規模かつ長期的な中心市街地活性化戦略をもって、地域住民が集積しやすいまちづくりを考えていく必要がある。

外部からの観光客等にアプローチしていく場合には、よりキャラクターとしての「まち」を志向し、地域の核となるものを生かした中心市街地活性化戦略が必要となる<sup>3</sup>。そのためには、リーダーが個性や人脈などの強いリーダーシップを発揮し、より多くの地域住民の協力を得ることで、他の地域にはない価値を生み出していく必要がある。

いずれにせよ、地域住民中心のアプローチを採るのか、外部来訪者中心のアプローチを採るのか、その両方なのかを明確にしたうえでまちづくり戦略を立て、実行していく必要があると考えられる<sup>4</sup>。

## ② 地域の個性・既存資源を生かしたまちづくり

地域の個性を生かしたまちづくり<sup>5</sup>は、次の3つの点においてより良いまちづくりに資すると考えられる。

### a. 外部来訪者へのマーケティング・競争力

没个性的なまちは魅力に乏しく、多くの外部来訪者を持続的に引きつけることはできない。

逆にいえば、他のまちとの差別化が魅力の源泉となる。地域の個性は良い差別化の手段となり得る。

### b. 地域住民の意識向上

まちの個性をまちづくりの前面に押し出すことによって、地域住民が地元の魅力を再確認し、地元への愛着や、まちづくり活動に対する意識が高まる。

### c. 資源の節約

既存の建物等を再利用することによって、地域の歴史的な個性を残すことができるのみならず、新たな建築物等（ハコモノ）をつくる費用を節約することができる。

## ③ 身の丈開発・継続性のあるまちづくり

まちづくりは主に中長期的効果を狙うものであるから、その活動や効果が持続的なものでなければならない。また、大規模・高容積のインフラにできるだけ依存しない「身の丈」にあったまちづくりは、事業の資金面のリスクを低減することによって継続性のあるまちづくりに資すると考えられる。

### a. ファイナンス

資金を借り入れてまちづくりを行う場合は、その事業の成果が継続的に返済の原資を生み出さなければならない。また、返済不要の補助金を導入する場合でも、事業の成果が将来にわたって便益を生み出し続けるものでなければ、公金投入の理由は正当化し難い<sup>6</sup>。不相応な大規模インフラ（いわゆる「ハコモノ」）に依存せず、「身の丈」にあった規模で、持続可能なまちづくりが行われていく必要がある。

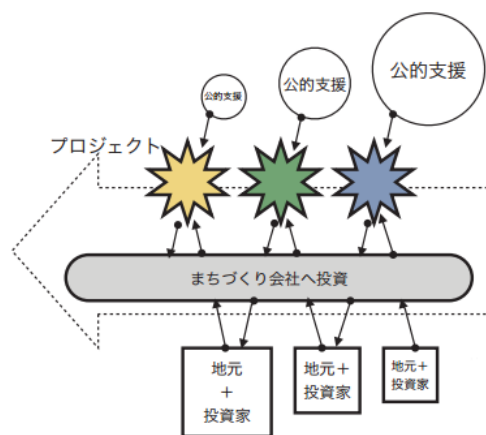
### b. 事業の円滑な遂行

「身の丈」にあった規模のまちづくりで小さな、しかし現実に把握できる成功を積み重ねていくことによって、リスク回避的な関係者の合意も得やすくなる。

### c. 資源の有限性

まちづくりに使える資金は限られており、また、まちづくり活動に費やされる人的資源も同様に有限である。まちづくり活動がキーパーソンの個人的負担や献身的努力に支えられている場合も往々にしてあるが、そのような利他的活動にも一定の上限があると考えべきである。

したがって、大規模開発で不相応に大きなリスクを背負ったり、特定の個人に負担やリスクがのしかかることは望ましくない。「身の丈」にあった規模のまちづくりで小さな成功を積み重ねつつ、将来にわたって安定的に収益を生み出すビジネスモデルの構築を目指すべきである。



出所：<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kurashinoshitsu/dai1/iinsiryuu.pdf>

図3-3 投資の循環の構築

## (2) 組織

### ① 意志決定の効率性

上述のような戦略を迅速かつ着実に実行するために、組織<sup>7</sup>の意志決定の効率性が重要となる。前章の事例でも、いくつかの事例においてリーダーやまちづくり会社の意思決定が迅速であったことがまちづくりの行動力につながったとの評価が見られた。

意志決定がもっとも効率的となるのは、リーダーとなる一人の人物が存在し、その人物が新たな取り組みへのチャレンジ、地権者、地域住民、起業希望者など他のアクター間のコーディネーション等に尽力し、まちづくりの核（ハブ）となる場合である。このようなモデルは、比較的小規模の組織において有効に機能していた（例：上乃裏通り）。

しかしながら、いかに強力なリーダーであっても、そのプロジェクトが大規模化すれば、外部資源の調達や組織運営において、個人の能力・信用力だけでのやりくりは困難となり、まちづくり主体の組織化と組織による意志決定が要請されるようになる。

組織においては、一般に意志決定が分権化される。組織、ないしそれを取り巻く地域全体で行うまちづくりの取り組みにおいて、多くの人々の意見を採り入れることは、多様性の確保や民主的な意思決定といった規範からみれば望ましいことであるが、それは意志決定の非効率化（スピードの低下、アイデアの平凡化）とトレードオフになる。皆の意見を集約した「玉虫色の」結論は平凡なものになりがちであるし、veto playerが多数存在することは、活動のデッドロックを生じやすくする。

したがって、中心市街地活性化のまちづくりの取り組みにおいては、比較的少数のリーダーによって組織としての意志決定が行われ、それが地域の信頼によって支えられることが望ましいと考えられる。単独または少数のリーダーの決断によって力強くまちづくりを推進した事例においても、それがまちづくりの推進に寄与したという評価はあっても、逆に、地域に禍根を残したとの評価は見つからなかった。「良きリーダー」が関係者の信頼を得て行うまちづくりは、効率的な意志決定と着実な実行により、成功の可能性が高まると考えられる。

なお、まちづくり会社を第三セクターとして設立するときに、自治体の出資比率（＝株主総会の議決権数）を低く抑えることによって、民間主導の迅速な意思決定を担保できたという事例も見られた。公的出資の受け入れも意志決定の効率性とトレードオフになりうるものであり、出資構成において自治体がマイノリティとなることは、意志決定の非効率化を防ぐための1つの工夫であるといえる。

### ② 戦略と組織の関係

上記にみたような「戦略」と「組織」の関係は、まちづくりの主体やプロジェクトの規模（組織）によって、戦略や合意形成の在り方が大きく変わってくる。

プロジェクトが大規模なものになれば、行政やまちづくり会社といった組織がまちづくりの主体となることが多い。行政には政策を進める正統性があり、地方自治体の首長には組織をまとめる強いリーダーシップがある。そのため、「組織は戦略に従う」の考え方<sup>8</sup>（図 3-4 上部）が当てはまり、はじめに戦略を打ち立て、その戦略を実行するための組織をまとめ上げることが可能である。したがって、プロジェクト進行の安定性が高まる一方で、正統性は行政という点のみにおいて担保されているため、地域住民からの支持や理解という信用力が希薄になりやすいと考えられる（持続性の面で問題となる）。

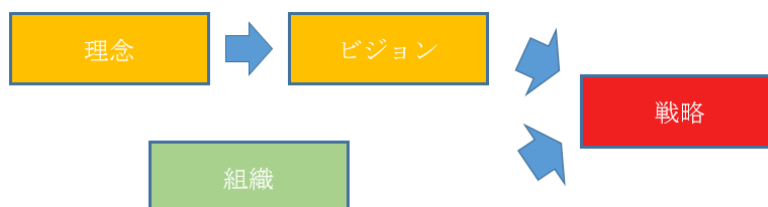
まちづくり会社の場合にも、多くの地域住民の合意や出資によって成り立つ組織自体に一定程度の規模があるため、それに担保された会社リーダーのカリスマ性や正統性が組織を動かし、描いた戦略に基づいた比較的大きなプロジェクトを手掛けることが可能となる。さらにプロジェクトを大規模なものにしていくためには、地域住民からのサポートを手厚くし、その正統性を強化して行政と連携していく必要がある。

より小規模な主体からなるプロジェクトに関しては、「戦略は組織に従う」の考え方（図 3-4 下部）が当てはまり、戦略が組織の規模や形態に依存し、組織との関わり合いの中で形成される傾向にある。プロジェクトをまとめるリーダーはまちづくりのビジョンを持ちながらも、組織をまとめる力が希薄である場合が多いため、そのビジョンを共有する組織と連携していく過程で各主体の意見や要望を取り入れながらまちづくりを進めていく必要がある。したがって、地域住民の合意が上手くいけばその合意に基づいた信用力が担保されるが、プロジェクト進行の安定性は低い（各組織間との合意形成が困難）ため、よりリスクの少ない政策が進められていくと考えられる。

#### 《組織は戦略に従う》



#### 《戦略は組織に従う》



出所：[http://www.dir.co.jp/consulting/insight/ma/20131002\\_007744.html](http://www.dir.co.jp/consulting/insight/ma/20131002_007744.html)

図 3-4 組織と戦略のモデル

### （3）外的要因

戦略と組織のあり方に影響を及ぼす外部要因としては、市場、資源（地域資源、資金）、人間関係、慣習、あるいは制度などがある。

#### ① 市場

旧大店法による商店街保護政策が、既存店舗の既得権益化と停滞によって多くの商店街においてかえって衰退をもたらしたと評価されているように（Appendix 参照）、市場規律を過度に歪める政策は中長期的にかえって望ましくない結果を生じる可能性が高い。また、いかに優れたプロデューサーであっても、常に世の動向を先取りし、ベストの戦略（たとえばテナントミックス）を維持していくことは困難であると考えられる。

したがって、戦略の評価は基本的に市場規律に委ね、その評価を素直に受け止めて改善を促す（た

たとえば店舗の新陳代謝を高めていく）ことが望ましいと考えられる<sup>9</sup>。また、大規模開発に伴うサンクコストの圧力は金銭的にも心理的にもこのような改善を困難にすると考えられ、(1)の③で述べた「身の丈」戦略は、この文脈においても意義を持つ。

なお、目指すまちの特性に合致しない店舗（例えばパチンコ店、風俗店などが考えられる）の参入を排除するなど一定の範囲の規制や、次項で述べるように、新規参入や退出を促す（痛みを緩和する）取組みは、時に奏功する可能性もあると考えられる。

## ② 地域資源

(1)の②で述べたように、地域の個性を生かすことは、良いまちづくりに資すると考えられるが、個性発揮の手段の一つとして、既存の地域資源の発掘がある。ただし、発掘した地域資源はそのまま売り出すだけではなく、洗練させ、質を高めていく取組み（地域資源のブランド化）も必要である。

## ③ 資金

調達できる資金の量は、当座のまちづくり活動を規定する大きな要素の一つである。逆にいえば、資金調達能力や資金調達手段の限界が、活動を阻害ないし限定することがある。

たとえば個店の出店レベルでは、「意欲やスキルはあるが金のない」者は、そもそも挑戦の機会さえ与えられない。このような者に対し、リーダーが私的に資材や信用の供与を行ってスタートアップを促し成功を収めている事例も見られたが、個人としての信用供与には一定の限界がある。

また、地域（まちづくり会社）レベルでも、取り組むプロジェクトの規模によっては、相対的な信用力の不足により、市中金融機関の融資による資金調達ができない場合<sup>10</sup>あると考えられる。加えて、ある特定のプロジェクトにまちづくり会社の命運が関わるような場合、市中金融機関による通常の融資（責任財産が限定されないローン）では、プロジェクトの頓挫が会社自体の存続を不可能にし、並行するまちづくりの取組み全てがダメになるリスクがある。

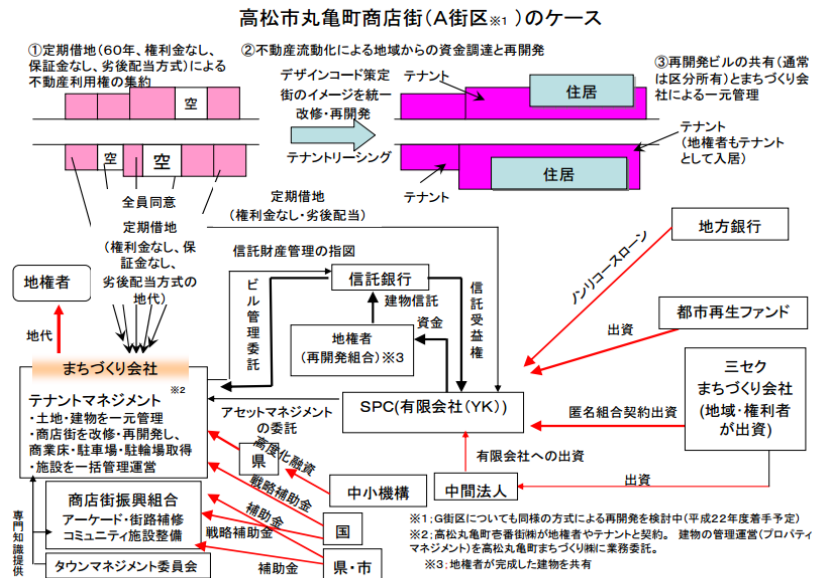
## ④ 人間関係

「意欲やスキルはあるが人脈や情報のない」地元外の挑戦者には、必要な権利者との出会いを得るチャンスがより少ないこと、信頼関係の構築がより困難であること等の障壁がある。なお、いくつかの事例では、このような挑戦者に対して地権者との出会いを提供する機能をリーダーやまちづくり会社が果たしている事例が見られた。

## ⑤ 慣習

不動産取引については、上述のような制度的障壁のほか、土地の所有を重んじる慣習も非制度的な障害になると考えられる。

ここで、現行の法令上でも実施可能であり、また実際に成功を収めている取組みとして、「土地の所有と使用の分離」がある。たとえば高松市の事例では、全ての地権者が土地の所有権を保持したまま、定期借地権をまちづくり会社に現物出資し、まちづくり会社からリターンを得るという仕組みを運用している（図3-5）。



出所：経済産業省（2008）

図 3-5 不動産の所有と利用の分離（高松市丸亀商店街 A 街区のケース）

このような取り組みは個別問題の解決法として有効であるとともに、事例の蓄積が所有権偏重の慣習を緩和していくことにもつながる（＝正の外部性を有する）と考えられる

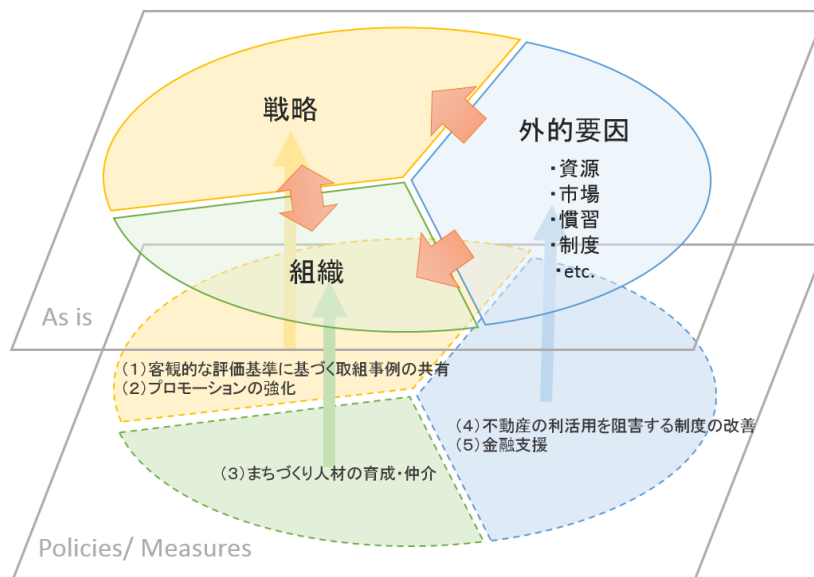
### ⑥ 制度

税制など既存の制度が、まちづくりの取組みの障害となる場合がある。たとえば、まちづくりの取組みに必要な不動産売買や賃貸借を妨げる制度的障壁としては、税制（譲渡所得税、不動産取得税、固定資産税等）や、土地売買や借地借家の制度（民法、借地借家法）、不動産登記制度（不動産登記法）などが考えられる。いずれも物理的・心理的な取引コストの増大を通じ、必要な取引の成立を実現しにくくする負の側面がある。

ただし、土地取引については、民法、借地借家法、不動産登記法といった安定的な法規で規律されており、まちづくり促進のみに係るアドホックな政策介入は現実的でないと考えられる。殊に不動産登記については、例外を極力排除することが制度の安定性と信頼性に繋がっている一面があるため、個別の政策による介入は望ましくないと考えられる。

## 4 政策提言

上述のように、中心市街地活性化のまちづくりの取組みは「地域の個性を生かした取組み」が「身の丈の範囲」で行われることが望ましく、また、外部環境としての市場規律を過度に歪めることは望ましくない。したがって、政策としては従来の「補助」重視から、「自助」の援助重視へシフトすべきである。後者を達成するより具体的な政策内容として、本レポートでは以下の5つを提案する。それぞれの政策の位置付けは図4-1のとおりである。



出所：筆者ら作成

図4-1 政策の位置付け

### (1) 客観的な評価基準に基づく取組事例の共有

#### ① 統一的・客観的な事業評価

平成18年改正以前の中心市街地活性化法に基づく各種施策について、総務省が実施した行政評価は、当該施策の問題点の一つとして「具体的な数値目標を掲げず、定性的なスローガンのみを掲げている」市町村が一定程度存在することを指摘し、改善を求めた。そこで、平成18年の中活法改正によって、基本計画の認定に当たって、5年以内に達成可能な数値目標を設定し、定期的にフォローアップを行うことが義務付けられた。

この制度に基づくフォローアップの内容は、内閣官房地域活性化統合本部が、自治体の実施したフォローアップの結果を公表しているが、その評価基準は自治体ごとに異なっている。また、フォローアップは自治体の自己評価によるものであり、客観性の面で十分とはいえない。さらに、評価時期を自治体に委ねられている。

そこで、補助金等の公費を投入する中心市街地活性化の事業については、国が統一的な評価システムにより事業評価を毎年あるいは2年毎といった形で定期的に行い、その評価結果を公開するという制度を導入する必要があると考える。

この制度を導入することにより、事業の実施主体が、事業の進捗状況を他の事業との比較を通じて客観的に把握できるようになり、今後の事業展開の戦略をより効果的なものへとしていくことができるようになると思われる。さらに、補助金が投入された事業について客観的な評価結果の公表を義務づけることで、当該事業に規律を持たせて「身の丈に合った事業」を「自助」により運営することを促し、中心市街地活性化事業全体の質を高めることができる。

一方で、本提言に関する問題点として、評価基準をどのように設定するかということが想定される。すなわち、中心市街地活性化は、そのボトルネックが街ごとに異なり、目指すべき街のあり方を異なるため、統一的な評価を行うのが困難であることや、「まちなかにおける新たな価値の創出」といった要素を定量的に評価するのは困難であり、評価基準から漏れるような事業の芽が摘まれてしまいかねないといったことが懸念される。

しかしながら、地方都市の中心市街地が抱える構造的な問題は、かなりの程度で共通しており、国がコアとなる指標をいくつか設定し、統一的に評価を行うことは可能であろう。たとえば、「中心市街地の活性化を図るための基本的な方針」<sup>10</sup>は、中心市街地活性化の意義として、(i) 商業、公共サービス等の多様な都市機能の集積、(ii) 高齢者にも暮らしやすい環境の提供、(iii) 公共交通ネットワークや既存の都市ストック、歴史的・文化的背景などを総合した地域の核としての機能の発揮、(iv) 商工業者と消費者の近接・交流、(v) 投資の効率性の確保、(vi) 環境負荷の小さなまちづくりの実現、という6点を挙げている。これらの意義をふまえて、地価、居住人口、小売業販売額、歩行者・自転車通行量といった基準をコア指標として設定することが考えられる。これらの客観的な指標の中でも、特に、地価の変動に重点を置くべきであると考えられる。地価は、その地域に住みたい、あるいは商売をしたいという需要を反映して変動するものであり、「新たな価値の創出」といった、一見定量的に評価することが困難である要素についても取り込むことが可能であるからである<sup>11</sup>。

また、各都市の特有の事情については、国がコアとなる指標について統一的に評価を行った上で、事業別に別途独自の評価項目を設け、事業主体が自己評価を行うことでくみ上げることが可能である。

## ② 失敗事例集の作成

現在、中心市街地活性化の事例集は、国土交通省、経済産業省が公表しているが、その内容は、成功したとされる取り組みの内容と成功要因を紹介するものにとどまっており、事業の成果について具体的な数値を示すものとはなっていない。また、内閣官房地域活性化統合本部が公表している自治体のフォローアップの結果は、具体的な数値は示されているものの、データが羅列されているだけのものであるため、新たに中心市街地活性化に取り組みたいと考える主体が、情報を活用して事業の戦略をブラッシュアップすることは困難であるといわざるを得ない。

そこで、国による統一的な評価をふまえて、中心市街地活性化事業を成功事例と失敗事例に分けて、失敗事例についてもその失敗要因を分析し、事例集として公表すべきであると考えられる。そうすることで、事業者は、先行事例から成功要因だけでなく失敗要因についても整理された形で知ることができ、事業の戦略をよりよいものへとブラッシュアップさせることができるようになると考えられる。

ただし、統一的な評価基準によるとしても、ある活性化事業を失敗であるとして公表することは、事業の責任問題にもなりかねず、行政としては失敗事例の公表を躊躇するという懸念があり得る。そこで、一つの事業の中でも成功したと評価できる部分と、失敗したと評価できる部分がある場合には、その両面をその要因とともに事例集に記載するなどという形で、失敗事例の公表をしやすい工夫が必要である。また、成功事例であっても、成功までの過程で取り組みの効果が想定通り出ていなかったという場合もありうる。そのような場合には、当初成功しなかった要因や、その壁を乗り越えて成功につながった要因などについても事例集で紹介することで、戦略のブラッシュアップにより役立つものとなる考えられる。

## (2) プロモーションの強化

また、行政が主体となって関与できる政策として、地域活性化のプロモーションを進めていくことも挙げられる。国を挙げて地域活性化のプロモーションを推進していくことは、行政の介入で問題とされる地域の主体性の欠如や危機感の欠如というものは関わりが弱く、されればされるほど効果があるものであると考えられる。

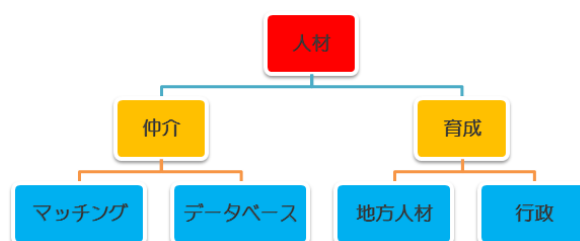
例えば、総務省が進めている「地域おこし協力隊」や農林水産省が進めている「農業女子プロジェクト」などのキャッチーなコンセプトを、各省庁が地域活性化に視点をあてて考案する。そして、民間のメディアや広告会社などを活用しプロモーションを全国規模に展開していくことによって、短期的には地方への観光、長期的には地方へのUターン・Iターン、さらには移住を促すようなトレンドを作ることも可能である。プロモーションにおいて影響力の大きい行政とメディアが協力して一つのトレンドを作ることで、それが効果的に周りに波及することが見込まれる。そのためには、自治体の側からも、前章で挙げた「地域資源のブランド化」のような戦略を進めていくことが好ましい。

### （3）まちづくり人材の育成・仲介

第2章の事例分析において、地方自治体や組織による画期的なまちづくりは、その規模が大きいものであれ小さいものであれ、まちづくり人材の卓越した能力や強力な個性の下で進められていることが検証できた。まちづくり人材に求められる能力や個性は一義的に定義できるものではなく、それは例えば、地方の実情を深く理解している者、卓越したプロモーション能力を持つ者、経営ノウハウを熟知している者など様々である。

それ以上に必要とされる能力が、組織間の意見をまとめあげるリーダーシップである。まちづくりを進めていく上で必要不可欠である戦略と同様、組織をいかに統率し、効率的かつ効果的な意思決定を行えるかが、まちづくりを成功へと導く重要な要素である。そのリーダーシップが活かされるまちづくり人材として、地方に幅広い人脈を持つ者であったり、組織運営をマネジメントするプロフェSSIONナルであったり、高いカリスマ性や信頼性をもった人材が必要とされるのである。

そのような人材が不足している今、まちづくりに必要な合意形成が進まなかったりそもそも計画倒れで終わったりするなど、プロジェクトの持続性や安定性に欠けるまちづくり政策が多いのが現状である。その現状を踏まえながら、以下において、行政が、上に説明したまちづくり人材をどのように確保・育成し、それを必要とする自治体にどのように仲介していくかについて、政策提言を行う。



出所：筆者ら作成

図4-2 組織・人材に対するアプローチ

#### ① まちづくり人材の仲介

まちづくりにおいて、稀有なリーダーシップを持った人材の存在は重要である。特に小規模な自治体や商店街においては、地域住民や行政を巻き込んでまちづくりを進めていくような能力を持った人材が必要である<sup>12</sup>。また、リーダーの周りを固めるブレーンやスタッフの役割も重要であり、特に比較的大きな自治体において、1人のリーダーが方向性を間違えないように支える人材も必要である。

##### a. まちづくり人材の確保とマッチング

しかし、どの自治体にもそのような能力を有したリーダーやブレーンがいるわけではない。そして当然ながら、上に挙げた能力や個性を全て備えるような人材がいるわけでもない。そのため行政は、まちづくり人材を発掘し自治体に斡旋し、その人材が持つリーダーシップや個性と、その能力を必要とする自治体とのマッチングを進めていくシステムを構築することが必要であると考えられる。

具体的には、行政が、設定された一定の評価基準において、まちづくりに関して政策実績や研究実績が認められた人材を、その評価をもとに適材適所に自治体に紹介するマッチングシステムを導入す



ることが挙げられる。このシステムによって、これまでまちづくりをしたくても人材不在によってできなかった地域や、まちづくりのある分野におけるスペシャリストが不足していたような地域に対して、行政が間に立って人材を紹介することが可能となる。

各自治体によって必要となるまちづくり人材の個性は異なるため、様々な個性や背景を持った人材を集め、要望に合わせた人材を紹介できるように工夫していくことが重要である。まちづくり人材は、行政の中にはもちろん、民間企業であったり NPO であったり大学であったり、様々な組織の中にいる。有能なまちづくり人材を確保するために、企業や大学など各組織間との連携を強化し、情報交換がスムーズに行えるようなネットワーク整備を進めていくことも必要である。

#### b. まちづくり人材のデータベース化

a では、行政が主体性を持ってマッチングを進めるという提言を述べたが、そのような行政による介入を好まない自治体も存在する。そのような状況に対しては、まちづくり人材に関する情報をデータベース化することが望ましい。具体的には、a で集めたまちづくりに関する情報をデータベース化し、公表・外部化するのである。そうすることによって直接行政を介してマッチングをする必要がなくなり、公開されているデータベースを通して各自治体が主体的に人材を確保することが可能となる。

### ② 人材の育成

データベース化の必要性は①で述べた通りであるが、そのようにデータベース化されるような人材はそう多くはない。これからは特に、その地域に関わりのある若い世代の者によって活気溢れたまちづくり政策が進められていくことが重要であり、そのような人材を発掘・育成していくシステムについても考えていく必要がある。

#### a. 地域人材の育成

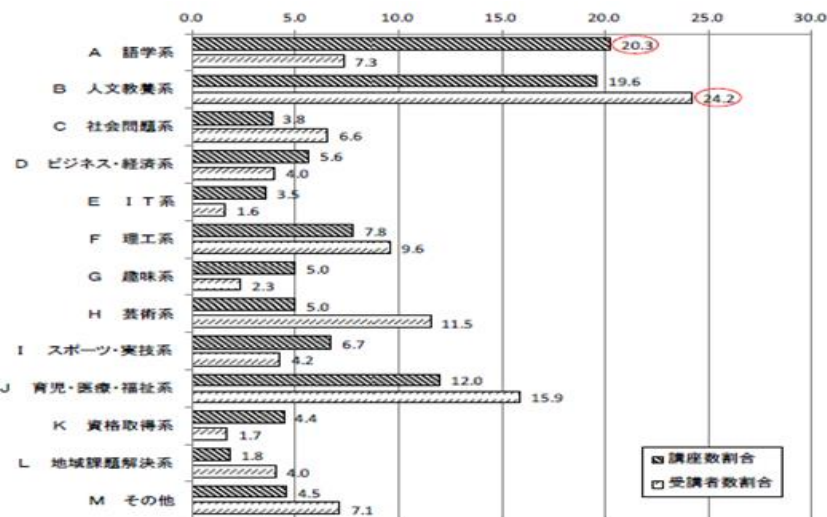
まちづくり人材として最も望ましいのが、その地域に関わりを持つ、特にその地域出身の若い世代の者であることは言うまでもない。彼ら彼女らが中心となってその地域のまちづくりを推し進め地域の個性を彩っていくことが、持続性やインパクトの視点から最も理想的なまちづくりのあり方である。そのような地域公共人材を育成、確保するには、やはり大学との連携が最も重要であると考えられる。

2006年に改正された教育基本法にも、教育・研究以外に、社会貢献の趣旨の文言が明文化されたように<sup>13</sup>、大学が積極的に地域と関わっていく必要性が増してきている<sup>14</sup>。実際に自治体と大学が連携を行う事例が増えているのは事実であるが、文部科学省の調査<sup>15</sup>によれば、特に地域人材の養成というアプローチがとられているケースが少ない。実際に地域人材の養成という項目自体が抽象的であるため、具体的にどのような政策を進めていけばいいのか不明確ではあるが、地域人材の養成に関してより多くのアプローチしていく余地がある。

政策提言としては、たとえば大学は、まちづくりなどの地域課題についての公開講座を積極的に開講することが考えられる。すでに多くの大学において公開講座は実施されているが、下図にもあるように、地域課題解決に焦点を当てている講座に関しては非常に少ないのが現状である。講座数割合に対して受講者数割合が大きく上回っていることからわかるように、地域の問題に関する講座の需要は大きいと考えられ、これからもその需要が伸びていく余地がある。行政は、大学や大学院などの教育機関と連携しながらその枠組みを拓いていく必要がある。

地域課題に関する講座の開講を推進していくことによって、その授業に参加する人々の間にコミュニティが生まれる。また、学生のみでなく、まちづくりに関心を持つ地域の多くのバックグラウンドを持った人々が一堂に会するため、地域における幅広い人脈や情報を確保することが可能となる。

他にも、各地域の大学や大学院において、東京大学公共政策大学院や政策研究大学院大学が既に実施しているようなまちづくりプログラムを実施することも考えられる。まちづくりに関する複数の授業を履修し、要件を満たすことでプログラム認証されるというシステムである。このような形で、大学や大学院におけるまちづくりのプロフェッションを養成していく余地があるのではと考える。



出所：文部科学省「開かれた大学づくりに関する調査」2011年

図4-3 平成23年度 講座数統計及び受講者総計に占めるカテゴリ毎の割合

#### b. 行政からの人材の育成

上に挙げたような地域人材だけでなく、行政職員からも、地域活性化という視点からまちづくりを担えるような人材を養成・輩出していく必要がある。行政職員、特に地方自治体職員の多くは、専門的な資格をもたない、いわばジェネラリストであることが多い。ジェネラリストはあらゆる業務に関して対応できる能力があり、それはそれで望ましいことではあるが、これからの社会ニーズに合わせたスペシャリストを養成していく必要があるのではと考える。

まちづくりに関していうと、具体的には、例えば地元知識に依拠するプロフェッションを養成していく余地があると考えられる。実際に職員に主体となって一つのまちづくりプロジェクトに関わらせたり、地域課題についての研究や研修を実施したりすることで、実践面と理論面からまちづくりに関するノウハウを学んでもらうことが必要である。このプロフェッションは、将来的にはまちづくりのリーダーとして派遣することも可能であるし、自治体首長のブレーンとして働くことも可能であり、どのようなまちづくりの形態にも対応できる、いわばまちづくりプロフェッションとなりえる。このように、求められたまちづくり人材になりうる省員を養成することで、マッチングやデータベースの際に、より合意が得やすい、行政との連携を緊密にとりやすいといったようなメリットも生まれてくる。

行政は、そのような一人一人の行政職員の個に焦点を当て、まちづくりに関するプロフェッションを養成するシステムを、国家単位であれ自治体単位であれ構築していく必要があると考える。その一つとして、官官連携・官民連携による人事交流を推進していくことも考えられ、その際に障壁となりうる給料や任期、待遇についても具体的に検討していく必要がある。

#### ③ 行政による組織運営のサポート

前節までにあげた政策提言は、あくまでまちづくり人材自体を必要とする組織に対してのアプローチであったが、リーダーが不在な場合や外からのリーダーが必要ではないと考える自治体も少なくない。そこで、行政側で、突出したリーダーがいなくても（必要ない場合や予算がない場合も含めて）、組織を効率的に運営するノウハウを用意し、コンサルティングしていく必要がある。

特に、小規模な自治体や、はじめてまちづくり政策を行うといった段階にある自治体には、人材の提供のみならず、どのようにまちづくりを進めていくのかについても情報を提供していく必要がある。

具体的には、少なくともまちづくりを進めていく上で必要なまちづくり組織のあり方はもちろん、まちづくり経営を進めていく戦略、証券化スキームや地域資源などの外部環境をプロモーションのノウハウなどを伝えていく必要がある。

#### （４）不動産の利活用を阻害する制度の改善

##### ① まちづくりに必要な不動産取引を促進する税制上の措置

たとえば、まちづくり活動に必要な不動産の権利取得が所有権の移転によって行われる場合、取引に伴って、移転元（売主）には譲渡所得税、移転先（買主）には不動産取得税が課され、これが権利移転に対し一定の障壁となる。逆に言えば、まちづくり活動に必要な不動産の所有権移転についてこれらの税の減免を行えば、必要な不動産取引がより促進される。

具体的には、国（内閣総理大臣）の認定を受けた中心市街地活性化基本計画に位置付けられた区域内の土地取引について、一定の期間、売主の譲渡所得税、買主の不動産取得税の減免を認めるという施策が考えられる。

無論、当座の税収は減少するが、まちづくり活動を促進することの公益性が、税収が減少することによる公益の毀損を上回ると考えられる場合には、租税特別措置（まちづくりに関する土地取引に対する税制上の優遇措置）の政策が正当性と合理性を持ちうる。

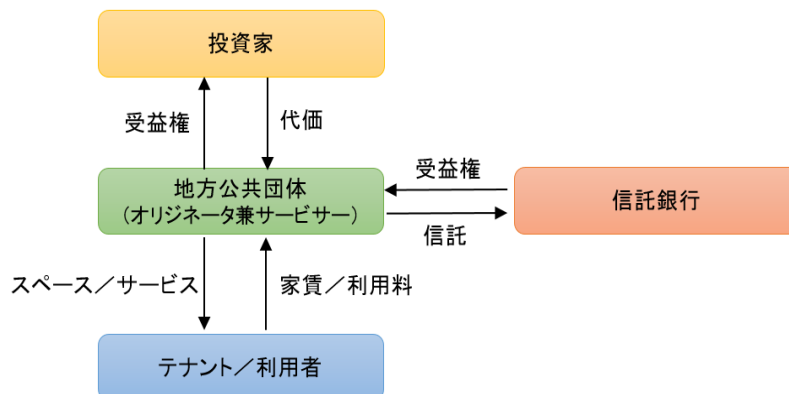
##### ② 公的不動産を活用したファイナンスを可能にする制度改善

中心市街地活性化の有効な施策の一つとして、自治体が所有するまちなか公共施設の利活用が考えられる。このとき、新たな空間創出のために公共施設のリノベーション（建て替えを含む）が必要となり、新たな財源調達を要する場合があると考えられる。調達手段としては、自治体の独自財源のほか、既存の国の補助や交付金の制度にも活用可能なものがあるかもしれない。また、起債が認められる事業であれば、地方債による調達も考えられる。補助金や交付金を活用すれば、自治体の財政負担はずいぶん軽減される。あるいは、起債する場合も、現在は地方債が国の信用力を背景に非常に低利で消化されている状況であり、いずれにしても通常の金融手段より低コストで資金が調達できる。

しかしながら、このように低コストでの資金調達が可能な状況がいつまで続くかは分からない。また、低コストでの資金調達が可能であることは、資金の用途についての規律を緩め、結果として無駄な施設が整備されることにつながりかねない。

このような問題意識を踏まえると、国や自治体の信用力でなく整備プロジェクトそのものの信用力で資金調達を行う、プロジェクトファイナンスの実施が有効となる可能性がある。国や自治体の信用力から切り離されるが故に資金調達コスト（＝金利）はより高くなる場合もあると考えられるが、自治体本体の財政を傷めずに市中からの資金調達を実現できるとともに、市場によるプロジェクトの目利きやモニタリングによってプロジェクトの質の向上や規律の維持も実現することができる。

このようなファイナンスを比較的シンプルに構成できる方法に、「信託」をビークルとして用いる方法があるが（図 4-4）、この場合に制度的障害となるのが、公有財産をめぐる制度である。



出所：筆者ら作成

図 4-4 信託を利用したプロジェクトファイナンス（例）

すなわち、地方自治法は、地方自治体の財産の信託や譲渡を原則禁止している（法第 237 条第 2 項、同第 3 項）。一定の条件に該当する場合に例外的に可能ではあるが、建物等のインフラや行政財産である土地は信託することができない。

そこで、まちづくり活動等に資する公有財産の信託を一定の条件で可能とする法改正が施策として考えられる。無論、公有財産をリスクにさらすことに対する批判は考えられるが、相応のリターンが見込まれる場合はリスクテイクも正当性を持ちうるし、リスクを取ることによって生まれる規律がプロジェクトの質の向上に資する効用も得られると考えられる。

### （5）金融支援

まちづくり関連事業に対する公的金融支援には様々な形態が考えられるが、もっとも一般的な形態がいわゆる補助金（基本的に返済義務のない金銭供与。「交付金」などの名称で呼ばれているものも含む。）である。補助金は、まちづくり主体にとってはほぼリスクフリーの資金源であり、必要な費用に対し自己資本が寡少な場合にあっては、有力な資金調達手段となる。

しかしながら、補助金はリスクフリーの資金であるが故に、その用途についての規律が緩みかねないという欠点も抱える。補助金頼みのまちづくりが失敗に終わりがちであるという指摘も数多い。資金活用の規律が緩むことは、持続可能な「身の丈」のまちづくりからの乖離にもつながる。

このような理由から、まちづくり活動に関する資金調達は、補助金に過度に依存しないことが望ましいと考えられるが、現実的に一定の政策的援助は必要である。したがって、ここでは、補助金によらない支援策を提案する。ここで、図 4-5 に示す資金調達構造を想定すれば、各資金（負債）の性格に応じ、①～③のような支援が考えられる。

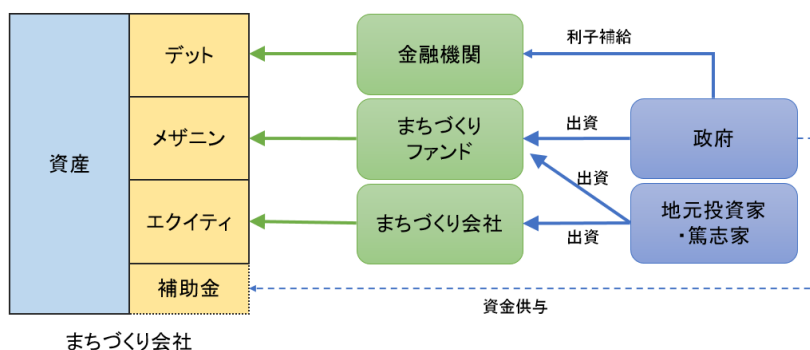


図 4-5 まちづくり会社の資金調達モデル（コーポレートファイナンスの場合）

#### ① デットファイナンスに対する支援

デットファイナンスでは、市中金融機関の融資審査が入り、返済期間中もモニタリングが継続されるため、市場規律という点からは望ましい資金調達手段である。ただし、当然ながら利息を支払う必要があるため「資金繰り」はより苦しくなり、また会社の信用力が低い場合は融資を受けること自体が困難である。

そこで、政策として利息の一部（一定期間、あるいは一定率）について政府が補給を行い、資金繰りの負担を減らすとともに、それを金融機関にコミットすることによって、まちづくり会社の信用力の嵩上げを狙う政策が考えられる。

金融機関を介した間接的援助であり、額面でみた事業への寄与は相対的に小さくなるため、効果及び効率性において補助金に劣るという批判も想定されるが、一般的に補助金の場合より政府負担が小さく済むこと、市場によるモニタリングが機能すること、という 2 つの効用があり、これらが十分に大きいと判断できるときは、有効な政策であると考えられる。

## ② メザンファイナンスに対する支援

メザンとは、「中二階」を意味し、エクイティとデットとの間の性格を持つ債権である。たとえば、デットに比べ返済順位が劣るかわりに金利が高めに設定された融資（劣後債権）や、配当や残余財産の分配を通常の株式よりも優先的に受け取ることができる株式（優先株式）等、中リスク・中リターン

の債権ないし株式等がこれに該当する。メザンファイナンスに対する政策としては、デットないしエクイティによる資金調達を補うべく、このようなファイナンスの受け皿として、地域住民等が主体となる基金（まちづくりファンド）の設置を推奨し、そこに地元住民や投資家の投資を促すとともに、政府や自治体も自ら出資することが考えられる。

その効果としては、まちづくり会社の自己資本に対するレバレッジ効果、地元住民自身の出資による地元のまちづくり気運の増大、事業に対するモニタリング維持によるまちづくり会社の規律保持などが期待される。

## ③ エクイティファイナンスに対する政策

エクイティファイナンス（まちづくり会社の自己資本）に対しては、自治体が直接に投資を行う（出資者となる）政策が現在も行われている。自治体による出資は、まちづくり会社の経営を金銭的により安定させるが、出資比率が高くなるにつれ、財政規律の緩み（モラルハザード）や、意志決定の非効率化（経営機関に自治体が入ることによって意志決定のスピードが低下する）につながる可能性がある。

したがって、政策の方向性としては、できるだけ地元住民（投資家や篤志家）自らによる出資を促し、国や自治体は後方支援に回ることが望ましいと考える。地元住民自らによる出資は、②で述べたのと同様、地元住民自身の出資促進による地元のまちづくり気運の増大、事業に対するモニタリング維持などの効果が期待できるし、地元で眠った資源を地元のために活用することにもつながる。

具体的な政策としては、住民や投資家に対するプロモーション活動の支援（情報提供や仲介）等が考えられるが、ここではそれに加え、「医療法人によるまちづくり会社への出資解禁」を個別項目として提案したい。

地方都市では長年にわたり地域密着の医療活動を行っている医師ないし医療法人も多く、この中には、地域活性化に通じるまちづくり活動に対し、潜在的な出資のマインドを持つ者も少なくないと考えられる。しかしながら、医療法の規定により、医療法人の税引き後利益は本業及び同法に限定列挙された附帯事業へ投資、あるいは内部留保するほかなく、その他の潜在的な活用の機会が制限されている。

したがって、同法の規定を一部改正し、この資金をまちづくり活動のために活用できるような環境を整備すべきである。まちづくり活動の公益性を考慮すれば、現行の附帯事業との整合性も十分担保されると思われる。

さらに、医療法人がまちづくり会社の出資者となり、まちづくり会社の経営（まちづくりのあり方の決定）に関与できるようになれば、まちのデザインと地域医療のデザインの調和を通じ、地域医療の効率性や質を向上させる効用も期待できる。

## ④ プロジェクトファイナンスの容易化

まちづくり会社がそれぞれリスクを抱える複数のプロジェクトを進める場合、一つのプロジェクトが頓挫することにより会社全体が機能しなくなる（最悪の場合倒産する）ことは避けなければならない。

個別プロジェクトのリスクを会社から切り離すためには、プロジェクトファイナンス（ノンリコースローンの組成や不動産証券化）の方法が有効な場合があると考えられる。しかしながら、必要な専門家の調達や仕組みの構築に多大なコストを有することが難点である。

そこで政策的支援として、専門家の調達や仕組みの構築・維持に一定の補助を与えたり、あるいは専門家とのやり取りを担う人材を育成するための研修を行ったりすることが考えられる。

## おわりに

人口減少社会は既に現実のものとなっている。地方都市の過疎化・高齢化は確実に進んでおり、また、首都圏にあっても、その堅調な人口増加を支えてきた地方からの人口流入が、地方衰退の深刻化と生産能力の低下によって今後衰退していくことを考えると、決して楽観できる状況にはない。

しかし人口減少のトレンドを短中期的に逆転することは困難である。であれば、ある程度の人口減少は所与として、それでも人々の効用水準が維持できるような政策を展開する必要がある。そのような政策の一つは、マクロには国土空間のスケールダウンであり、ミクロには都市空間のコンパクト化と各地域の「活性化」である。

本レポートでは、このミクロ政策のうち活性化、とりわけ中心市街地の活性化にテーマを絞って調査・考察を行った。第2章では、各地域のまちづくりの事例を、プロジェクトの規模とまちづくりの指向性（地域住民志向か、観光客志向か）の2軸によって、4つのパターンに分類したうえで、各事例の取り組みの概要と注目点について分析した。第3章では、第2章で分析した事例の注目点のうち、各事例にある程度共通していると考えられる要因を抽出し、整理統合を行った。その結果、まちづくりの構成要素を①戦略、②組織、③外的要因の3つに整理したうえで、①についてはアプローチの明確性、既存資源の活用、身の丈開発、②についてはリーダーによる意思決定の効率化、③については資金調達や不動産の利活用の工夫といった成功要因を抽出することができた。第4章では、第3章で抽出したそれら3つの成功要因をそれぞれ具現化するためのアプローチを考え、①の戦略については客観的な評価基準の導入とプロモーションの強化、②についてはまちづくり人材育成システムの強化と仲介システムの導入、③については不動産取引を促進する制度改善と補助金に依存しない資金調達といった具体的な政策提言を行った。

本レポートの作成にあたり最も念頭に置いたのは、政策の実施は政策資源の消費とトレードオフになっているという点である。すなわち、まちづくり事業の補助は国の財政負担によってなされ、その財政負担は現在及び将来の国民が負担している。本質は財政移転である。

財政移転自体は格差是正などの正義論で正当化されうるとしても、それは少なくとも移転分以上の効果を生むものである必要がある。まちづくり活動の費用対効果を高めるためには、人々の知恵と工夫が必要である。第4章では、そのような知恵と工夫が活かされるような環境づくりを行う政策の提案を行った。

ひとびとが自ら知恵と工夫をこらし、それを行政が支える（時に見守る）というあり方が、地域住民の満足度を高め、活性化を達成するまちづくりにつながり、それが人口減少社会においても魅力あり、人々に豊かさを提供する都市空間、ひいては国土空間の形成に資すると信じる。

## 参考文献等

（書籍）

- ・ アルフレッド・D・チャンドラー Jr (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社
- ・ 石原武政・西村幸夫編 (2010) 『まちづくりを学ぶ 地域再生の見取り図』有斐閣
- ・ 今川晃・梅原豊編 (2013) 『地域公共人材をつくる：まちづくりを担う人たち』法律文化社
- ・ 大西隆編著 (2011) 『人口減少時代の都市計画—まちづくりの制度と戦略—』学芸出版社
- ・ 海道清信 (2001) 『コンパクトシティ—持続可能な社会の都市像を求めて』学芸出版社
- ・ 金井利之編 (2013) 『シリーズ自治体政策法務講座 第四巻 組織・人材育成』ぎょうせい
- ・ 川上光彦編著 (2013) 『地方都市の再生戦略』学芸出版社

- ・ 近畿都市学会編（2014）『都市構造と都市政策』古今書院
- ・ 近畿都市学会編（2008）『21世紀の都市像：地域を活かすまちづくり』古今書院
- ・ J・ジェイコブス著、山形浩生訳（2010）『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会
- ・ P・コトラー（1996）『地域のマーケティング』東洋経済新報社
- ・ 藤波匠（2010）『地方都市再生論』日本経済新聞出版社
- ・ 増田寛也編著（2014）『地方消滅』中央公論新社
- ・ 日本都市計画学会（2011）『日本の都市づくり』朝倉書店  
（論文・雑誌記事等）
- ・ 角谷嘉則（2004）「株式会社黒壁の設立と経済倫理」『政策科学』12-1, pp. 59-69
- ・ 金子しのぶ（2006）「滋賀県の地域政策事例－「黒壁」から学ぶ街づくりと長浜市の現状」『みずほ地域経済インサイト』2006年1月25日
- ・ 木下斉（2014）「中心市街地活性化政策の失敗と求められる5つの転換」『地域開発』2014.9、pp. 64-66
- ・ 白江真二・進藤静雄・南部繁樹「中心市街地活性化協議会に関する研究：その4. 中心市街地活性化基本計画における数値目標」『日本建築学会大会学術講演梗概集』、2008.9
- ・ 園田聡・鈴木悠太・倉田直道（2011）「中心市街地活性化基本計画の事業評価制度に関する研究」『日本建築学会大会学術講演梗概集』、2011.8
- ・ 西郷真理子（2011）「ライフスタイルのブランド化による地域活性化 実務家の立場から」『地域開発』2011.5、pp. 21-25
- ・ 藤岡里圭（2007）「百貨店のまちづくり－大丸心齋橋店による周辺開発の事例－」『Osaka University of Economics Working Paper Series』、2007-2
- ・ 経済産業省商務流通グループ中心市街地活性化室（2008）「不動産の所有と利用の分離とまちづくり会社の活動による中心商店街区域の再生について 中間とりまとめ」  
（ウェブサイト）
- ・ 国土交通省「中心市街地活性化のまちづくり」  
<http://www.mlit.go.jp/crd/index/index.html>
- ・ 経済産業省「街元気 まちづくり情報サイト」  
<https://www.machigenki.jp/>
- ・ 観光庁「観光カリスマ一覧」  
[http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma\\_list.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/jinzai/charisma_list.html)
- ・ 文部科学省「開かれた大学づくり」  
[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/ikusei/daigaku/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/daigaku/index.htm)
- ・ 地域総合整備財団「まちなか再生ポータルサイト」  
<http://www.furusato-zaidan.or.jp/machinaka/project/casestudies/shiga01.html>
- ・ サントリー文化財団「大型店によるまちづくりの可能性に関する研究－心齋橋筋および清水町通りの事例から」  
<http://www.suntory.co.jp/sfnd/research/detail/200703.html>
- ・ 富山市 人と環境に優しいまち  
<http://www.city.toyama.toyama.jp/special/eco.html>
- ・ 富山市の中心市街地活性化、コンパクトシティの問題点と今後  
[http://www.forty-jp.com/report/report201111\\_toyama.html](http://www.forty-jp.com/report/report201111_toyama.html)
- ・ 多核連携型コンパクト・エコシティ推進計画 - 高松市  
<http://www.city.takamatsu.kagawa.jp/18608.html>

- ・ 長岡市HP「まちづくり」  
<http://www.city.nagaoka.niigata.jp/shisei/cate08/>
- ・ 金沢市まちづくり支援情報システム  
<http://www2.wagamachi-guide.com/kanazawa-mss/>
- ・ 紫波町におけるPPPの取り組みーオガールプロジェクトの概要  
[https://www.jiam.jp/case/upfile/0010\\_1.pdf](https://www.jiam.jp/case/upfile/0010_1.pdf)
- ・ 岩目一郎ドットコム  
<http://www.iwame-ichiro.com/index.html>

<sup>1</sup> 影響要因の抽出は、事例分析を踏まえた筆者らのブレーンストーミングによって行った。

<sup>2</sup> 地域商業を組織、個店、空間、機能の4要素に分けて捉える考え方は石原ら（2010）に依拠している。

<sup>3</sup> コトラー（1996）は、地域そのものをマーケティングの対象となる商品として捉える必要があると説き、「まち」のマーケティングにおいては、ターゲット市場のニーズを満たすように「まち」をデザインすることが必要であるとしているが、これもアプローチ対象の違いにより取るべきまちづくりの戦略が異なることを示唆するものである。

なお、コトラーは「まち」のデザインの方向性として、(i)キャラクターとしての「まち」、(ii)確立した環境としての「まち」、(iii)サービス提供者としての「まち」、(iv)エンターテイメントとアトラクションとしての「まち」の4つを挙げている。たとえば外部来訪者にとっての魅力を上向きさせるためには、エンターテイメント性、アトラクション性のあるコンセプトを打ち出すことが重要であると考えられる。

<sup>4</sup> たとえば法勝寺商店街（米子市）では、商店街の街路整備事業において、当初検討していたレトロ調の街路という案を採用しなかったが、これは、観光地化によって新たなハコモノやイベントが必要になること、それでは周辺の一般住民に来てもらえなくなることを考慮してのことであった。地域住民志向の戦略という地元の意図がまちづくりに適切に反映された一例である。

<sup>5</sup> さらに、都市計画家の西郷真理子氏は、地域やその産品をブランド化し、それを都市再生と高度に組み合わせる「ライフスタイルのブランド化」を提唱している。より具体的には、地方都市・中心市街地の商業がみずから生産者と消費者を媒介し、中心市街地の空間整備とあわせて地域にこだわった新たな業種業態を開発・展開するとともに、風土に根差した魅力ある公共空間を（広場など）を整備することをいう（西郷 2011）。

<sup>6</sup> 補助の原資となる国の会計について、平成26年度一般会計予算のうち43%を公債金が占めている。

<sup>7</sup> ここでは、狭義のまちづくり組織（たとえばまちづくり会社）だけでなく、まちづくりに取り組む主体の集合として、関連するステークホルダーの一部も含め「組織」と捉えている。

<sup>8</sup> アルフレッド・D・チャンドラーJr（2004）

<sup>9</sup> たとえば高松市のまちづくり会社では、商業ビルのテナントに売り上げの下限を設定し、それを下回れば、例え地権者（土地所有者）であっても営業権を失うというルールを運用している。

<sup>10</sup> 首相官邸「中心市街地の活性化を図るための基本的な方針」

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/chukatu/kettei/060908kihon.pdf>

<sup>11</sup> 地価には、公示地価、基準地価（都道府県調査価格）、路線価、固定資産税評価額など、複数の指標が存在するが、路線価や固定資産税評価額は公示地価を基準として算定されることや、本提言においては、中心市街地の地価が必要とされることからすれば、公示地価を指標として用いることが妥当であろう。

<sup>12</sup> 第3章（2）の②「戦略と組織の関係」参照。

<sup>13</sup> 「大学は、高い教育と専門的能力を培うとともに、深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする」（教育基本法第7条第1項、下線筆者）

<sup>14</sup> たとえば中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像（答申）」第1章の2でも、「大学は教育と研究を本来的な使命としているが、同時に、大学に期待される役割も変化しつつあり、現在においては、大学の社会貢献（地域社会・経済社会・国際社会等、広い意味での社会全体の発展への寄与）の重要性が強調されるようになってきている。当然のことながら、教育や研究それ自体が長期的観点からの社会貢献であるが、近年では、国際協力、公開講座や産学官連携等を通じた、より直接的な貢献も求められるようになっており、こうした社会貢献の役割を、言わば大学の「第三の使命」としてとらえていくべき時代となっているものと考えられる。」「このような新しい時代にふさわしい大学の位置付け・役割を踏まえれば、各大学が教育や研究等のどのような使命・役割に重点を置く場合であっても、教育・研究機能の拡張（extension）としての大学開放の一層の推進等の生涯学習機能や地域社会・経済社会との連携も常に視野に入れていくことが重要である。」とされている（下線筆者）。

<sup>15</sup> 文部科学省「開かれた大学づくりに関する調査」[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/ikusei/daigaku/1288601.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/daigaku/1288601.htm)