

University Academic Repository

中心市街地活性化の新潮流：
まちづくり、中小小売業の視点を中心に

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2008-04-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 和田, 耕治, ワダ, コウジ, Wada, Koji メールアドレス: 所属:
URL	https://kaetsu.repo.nii.ac.jp/records/215

中心市街地活性化の新潮流

～まちづくり、中小小売業の視点を中心に～¹⁾

New Trends in Revitalization of City Centers Focusing on City Planning and Retailers

和田 耕治

Koji Wada

<要 約>

2006年5月、中心市街地活性化法が改正された。それに伴い、現行のTMO（タウンマネジメント機関）は振り出しに戻り、各機関が策定した中心市街地活性化計画は宙に浮き、計画に基づき、まちづくりを展開しようとしている地域は混乱している。

そうした中、事例として取り上げた、豊後高田市、帯広市、呉市、松山市、松江市は、近年の厳しい状況下において、賑わいを取り戻している中心市街地、商業集積を有している。

これら地域の成功は、行政によって用意された政策メニューに盲目的に従うのではなく、地域の商業者、地権者、地域住民等が地域の個性を知り、まちの経営資源を棚卸した上でまちの方向性、コンセプトを議論し、あきらめずに粘り強く主体的な活動を続けた故にある。

<キーワード>

改正中心市街地活性化法、まちづくり、中小小売業振興、地域振興

1. はじめに～中心市街地活性化法の改正で混乱する現場～

2006年5月31日、改正中心市街地活性化法が参議院本会議で可決成立した。この改正により、今まで商工会議所、商工会等が担ってきたTMO（タウンマネジメント機関）の役割を商工会議所、商業者、地権者、地域住民等から構成される中心市街地活性化協議会を新たに設置した上で移行しなければならないことになった。かかる変化の中、旧法によって認定されたTMOは振り出しに戻り、各機関が策定した中心市街地活性化計画は宙に浮いた状態となった。そのため、策定した計画に基づいてまちづくりを展開しようとしている地域は混乱に陥った。

こうした混乱の中、いくつかの地域では、再度TMO認定に向けての取り組みを行い、2007年8月時点で13市の中心市街地活性化計画が認定された。また、2007年7月時点で47市に中心市街地活性化協議会が設置され、認定に向けての取り組みを行っている²⁾。

とはいえ、今回の改正中心市街地活性化法に基づくTMO認定は、「コンパクトで賑わい

のあふれるまちづくり」がキーワードになっており、選択と集中の視点から戦略的に中心市街地活性化に取り組んでいる地域を対象とし、前回のように申請すれば認定されるものではない。したがって、多くの市ではどのような方針でまちづくりを行うかについて、周りの状況を見ながら判断するといった事態になっている。

こうした流れの中、地域が取るべき選択肢は、中心市街地活性化協議会を設立し、商業者、地権者、地域住民等の意見を取り入れた上で再度、中心市街地活性化計画を策定し、TMO認定に向けて、尽力するといった方向性とTMO認定については意識せず、今、地域として、まちづくりに対して何ができるかを考え、できることから着実にやっていくことがあるように思われる。

すなわち、前者は行政によって用意された施策を獲得しながら、まちづくり、中小小売業振興等を行おうとする方向性であり、後者は地域において、まちづくり、中小小売業振興等に関係する人々が手作りで方向性を模索しようとするものである。言い換えれば、行政施策活用型と地域住民アイデア主導型からのまちづくりの選択肢である。

どちらの方向性がより適しているかについては、都市の規模、歴史、性格等によって判断できないが、経験に従えば、行政によって用意されたまちづくり、中小小売業振興等の豊富なメニューとそのスキームは、有効に機能していないケースが散見され、むしろ施策を意識せずに自らのアイデアで地域の実情に合わせながら実行したものが成功している傾向が強いように思われる。

さらに、そうした成功を後付けで施策と関連させたものが、よりよい成果をあげている。実際、商店街の先進事例として取り上げられているものの多くは、「施策ありき」よりも「アイデアありき」となっており、その成功事例をもとに施策が立案されるケースも多々ある。

このように考えてくれば、行政によって用意されたメニューにしたがって、小売業振興、まちづくりを行うことは、果たして有効であるかに関しては、疑問が残る。また、行政によって用意された小売商業振興政策は、その適用方法を間違えることにより、小売商業振興どころか、商店街の衰退、地域の疲弊を招いたしまったケースが散見されるのも事実である。かつての大規模小売店舗法と小売商業振興法は、中小小売業者がそもそも有している起業家精神を奪い、わが国中小小売業者の商人としての原点を忘れさせ、弱い存在に貶めた側面がある。

以下では筆者が最近訪問した都市で積極的な姿勢でまちづくりを行っている地域事例を取り上げ、そこでのまちづくりの経緯、問題点、示唆等を考察することでまちづくり、小売商業活性化の課題について考えてみることにする。

2. 大分県豊後高田市のケース

～自分たちで考える～

大分県豊後高田市³⁾は、商工会議所、観光まちづくり株式会社、地域商業者が中心となって「昭和の町」をコンセプトにまちづくりを行っていることで有名である。現在、年間20～30万人以上の観光客が訪れる商業集積となっているが、こうしたコンセプトで商業集積が復活するにはかなりの年月が費やされた。

豊後高田市は宇佐神宮で有名な宇佐市の東隣に位置し、かつては私鉄の宇佐参宮線が運行しており、駅前から続く市の中心商店街は、昭和30年前後には、活況を呈していた。しかし、1965年に宇佐参宮線が廃線となり、モータリゼーション化が進展する中、中心商店街は衰退の一途を辿り、まちの賑わいは、遥か過去のものとなってしまった。

それから20数年、平成の時代になると商業集積の活性化のための議論が、行政により用意された枠組みにより、生まれてきた。大規模小売店舗法の規制緩和が進展し、それを補完する小売商業振興政策として、「やる気」のある商店街、商業集積に対する支援策がメニュー面、予算面で充実するようになる。こうした中、豊後高田市では、1992年に「豊後高田市商業活性化構想」を策定し、激変する中小小売業に関する打開策を模索した。

しかし、その活性化構想は内容的に問題が多いものであった。大店法の規制緩和初期の商業活性化構想は委託により「〇〇総研」等のシンクタンク、コンサルタントが地域の実情を踏まえず、芋版のように作成したものばかりで、豊後高田市の場合もそうであった⁴⁾。

1992年に大手D社によって策定された商業活性化構想は商工会議所のまちづくり委員会を2分する大議論となり、再び「商業活性化構想」を策定することとなった。見直しの「商業活性化構想」は、シンクタンク、コンサルタントに頼るのではなく、地域の商業者、行政、商工会議所等のまちづくりに関与する人々が、豊後高田市の商業集積は、どのような経営資源を有しているかを棚卸した上で今後の方向性を策定した。

こうした議論の中で生まれてきたコンセプトが、昭和30年代に賑わっていた豊後高田

写真1 昭和の町（駅通り商店街）



の商店街、商人の誇りであった。その後、視察や勉強会を重ね、①昭和の建築再生（各店舗を修景することにより、まちを当時の面影に近づける）、②昭和の歴史再生（各店舗の残っている歴史物を「一店一品」として店頭に展示）、③昭和の商品再生（店自慢の昭和を偲ばせる商品を「一店一品」として販売）、④昭和の商人再生（各店舗の店主が本物の昭和の商人を目指す）の4つの再生をキーワードに2001年9月に「昭和の町」をオープンした。

現在、①集客のための施設を整備⁵⁾、②ボランティアによる「昭和の町」ご案内制度、③一過性のブームとならないための持続的な取り組み、④大分大学との相互協力協定などの事業を展開し、商店街の賑わいが復活した。

3. 北海道帯広市のケース

～できないのではなくできる道を模索する～

北海道帯広市⁶⁾の北の広場協同組合は、まちなかに屋台村を設置し、まちの賑わいを演出することでまちづくりの先進事例として有名であるが⁷⁾、現在のような姿になるまで様々な紆余曲折があった⁸⁾。

屋台でまちづくりといったプランは、90年代初頭よりの帯広青年会議所のメンバーが「十勝で環境マネジメントできる人材を育成する」という国際環境大学構想を端緒にしており、99年2月の「まちづくり・ひとづくり交流会」での「十勝の歴史、帯広のアイデンティティを明確にするには中心が必要である」という共通認識によって具体化されたものである。この交流会ではメンバー40人から1人1万円を出資してもらい、40万円で何ができるかが出発点であり、行政に対する陳情型でなく、「自分たちの資金と行動力でまちづくりを行う」ことをモットーとしている。

こうした原点から生まれてきた発想が、低コストの屋台、すなわち、中心市街地に屋台を設置し、それらに集客機能を持たせた上でまち全体に回遊効果を期待したものであった。とはいえ、その当時、屋台に関する資料は全くなく、また、交流会メンバー自身、屋台について、全くの素人であった。したがって、各メンバーが海外旅行に行く際、屋台調査をついでに行うことから、実現に向けての研究を開始し、まずは、1,000枚以上の写真から構成される「世界の屋台写真資料集」（アメリカ、台湾、韓国、香港、シンガポール、イギリス、ベトナム等）を作成した。

その後、これら研究活動が北海道経済産業局の担当官の耳に入ることとなり、全国中小企業団体中央会の調査研究補助金が帯広商工会議所を受け入れ先として急遽決定する。交流会は行政と商工会議所をメンバーに巻き込んだ形で「北の屋台ネット委員会」に改組変更され、実現に向けての調査研究が本格化した。

調査研究では、わが国における屋台の現状と課題を把握するために福岡、呉、大阪、東京、仙台等を視察調査するが、現在の屋台は警察や保健所が所管する法律や行政指導により、が

んじがらめになっており、新規参入は困難であり、絶滅危惧種の業態であることが判明した。しかしながら、委員会のメンバーは、帯広での屋台の実現を断念することなく、実現可能性を模索した。

屋台の実現可能性を模索するために現状の屋台の問題点を洗い出し、それらを克服するために発案されたのが、公道での屋台営業ではなく、まちなかの私有地（駐車場内）での3坪程度の固定された屋台の集積であった。それぞれの屋台は、屋根のある厨房設備が完備され、営業許可上は飲食店である。そのため顧客に対して生鮮物を提供できるなどメニューの幅が広がり、現状の問題点を克服した上でさらなる副産物が付与された21世紀型の屋台となった。屋台村は北の屋台として2001年7月より開業され、居酒屋、イタリア料理、韓国料理、ラーメン店と多様な構成となっている。

写真2 北の屋台（イタリア料理店）



写真3 北の屋台（昼間の様子）



北の屋台は、組合員10人からなる北の広場協同組合が、出店者に対してテナント貸しをすることで運営されており、現在約20店舗が営業している⁹⁾。当初開業するために約7,500万円の費用が必要であった。行政からの補助金や出店者からの保証金で全体の4分の3を

充当し、残りを金融機関からの借り入れとしていたが、業績が好調なこともあり、2007年11月にはすべて完済した¹⁰⁾。

北の屋台は、夜のまち（料理飲食業）の成功であり、そうした取り組みに触発され、昼のまちの活性化を図るべく、2006年12月より、歩行者天国実現に向けての検討が開始され、2007年6月18日に第1回歩行者天国が実現された。そこでは、「商業者のエゴを抑えつつ、企画は商業者、市民の知恵を結集し、まちに賑わいを戻す」を目標とした。

2007年度は6月18日から9月10日までの毎週日曜日午前11時から午後4時30分で、合計12回の開催で、歩行者天国では、市民参加の「音楽ライブコンサート」、「チアリーディング」、「スーパーカー展示」、「無農薬有機野菜販売」、「オープンカフェ」等の各種イベントや出店があった。12回の開催で市の助成金が200万円、企業からの寄付が200万円の合計400万円の予算であり、それとは別に支援バッチを1個1000円で市民に提供することで市民参加の意識高揚を狙った。

4. 広島県呉市のケース

～何をやるのではなく、誰がやるか～

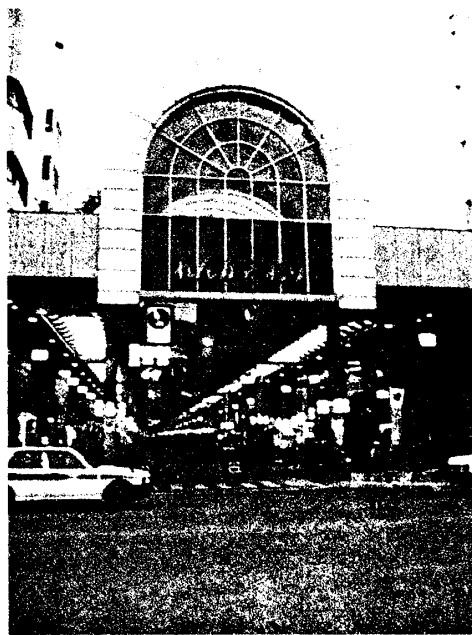
広島県呉市¹¹⁾は、戦前には東洋一の軍港、戦後は世界最大級のタンカーを建造する造船都市として栄えた港町として有名であった。しかしながら、造船業のリストラクチャリング等により、かつては40万人を数えた市の人口が20万人台にまで落ち込んでおり、それにより、呉の中心市街地に以前のような賑わいはない。かかる問題に対処するために、呉市では比較的早い時期（1998年度）から中心市街地活性化法に基づく、TMO構想を策定し、事業に取り組もうとしたが、大規模施設建設で合意を形成することができず、事業を断念することとなった。その後、中心市街地からみて駅の反対側に大規模商業施設が進出したこともあり、再度、商工会議所内に「まちおこし特別委員会」を設置し、中心市街地の活性化についての検討をすることとなった。

その委員会では「大規模な開発ではなく等身大の事業を行う」、「何をやるのではなくて、誰がやるか」を共通認識、キーワードにして議論が進められた。かかる考え方のもと、一連の等身大の事業が展開された。「防犯カメラ設置事業」はそうした事業の1つであり、「まちの安全性の向上」を目的にしたものである。当事業は、公的補助金（国、県、市）を一切使わず、市民（企業、個人）の寄付により実施した。防犯カメラの名称は、市民公募より「まもっとくん」となっている。

また、「防犯カメラ設置事業」以外に商店街が「買物をする場所」であるだけでなく、「楽しい場所」となるよう女子大生がウェディングドレスを着てまちなかを歩く「ウェディングパレード事業」、商店街の空き店舗や空きスペースを美大生の作品発表の場とする「V I V A！呉アートフェスティバル事業」を行っている¹²⁾。

昨今、空き店舗対策事業と開業率の向上を兼ねて、創業者を支援するチャレンジショップ事業が、様々な地域で実施されているが、顕著な成果があげられていないのが現状である。現行のチャレンジショップ事業は、「テナント料に対する家賃補助があるので、出店者の投資負担が軽く新たな層の出店者が期待できる」、「新規創業者を数多く育成することで新たな空き店舗への出店が期待できる」といったメリットがあるものの、「立地条件が悪いと出店者が集まらない」、「補助金給付期間、店舗出店期間があらかじめ決められている」、「チャレンジから自立への段階が上手くいかない」というデメリットがある。また、チャレンジショップに関して、出店場所を軸に考えるならば、「出店者が店舗を見つける場合」と「あらかじめ出店店舗が決まっている場合」に分けることができ、前者の場合、「出店者が思うような店舗を見出すことができない」といった店舗開設以前での隘路があり、後者の場合、「卒業後の店舗を見つけることができない」といった卒業後の隘路がある。そのため、多くの地域ではチャレンジショップ事業の廃止や見直しを行っている。

写真4 呉市中心部（れんがどおり）



しかしながら、呉のチャレンジショップ事業は、上記の問題点を克服するために、事業の目的、課題を「事業最大の目的は、新規出店希望者を見出すこと」、「経営支援、創業支援による出店の誘導」、「不動産業者との連携と空き店舗情報を収集する仕組み」、「地元金融機関（呉信用金庫）との連携」、「補助金制度の弊害を避ける」におき、その隘路を克服した。

その仕組みは、呉市中心地区で開業を希望する企業・個人から企画を募り、採用案件1件に100万円の報奨金を進呈する「来てくれ店舗公募事業」というもので、2005年より実施している。また、これと並行して、広島県宅地建物取引業組合との連携で不動産データベース（空き店舗情報）を構築することを行っている。

かかる視点の事業を通じて、報奨金を得ることができた者の出店にとどまらず、約20店の出店があった。呉のタウンマネージャーの話によると、チャレンジショップ事業で大切なことは、「金銭的な支援よりも、きめ細かい経営支援」であるという。

実際、2005年より「来てくれ店舗公募事業」を始めて以来、多くの創業予備軍がTMO事務所に相談に来るといふ。訪問当初は100万円の報奨金目当てであるが、ビジネスプラン作成、不動産情報の提供等のきめ細かい経営支援をしていくと目的が報奨金から開業にシフトし、報奨金獲得は2次的な意味しかもたなくなる。お金は大事であるが、お店を開業したものについての100万円は、創業資金全体からみれば、僅かであり、資金支援よりも経営支援の方が有り難くなってくるのである。

呉TMOの業務は2004年度までは、呉商工会議所の職員が兼任でおこなっていたが、2005年度より中小企業基盤整備機構のタウンマネージャー派遣制度を活用して中小企業診断士が専任として常駐するようになった。タウンマネージャー派遣制度は、3分の2人件費補助であるため、残りの3分の1は、自前で集めなければならない。通常、こうした場合、市等の補助金が充当される場合が多いが、呉市の場合、市民参加のまちづくりにするために2005年度については、市民（企業、個人）からの寄付により賄い、TMO組織は、NPO法人としてスタートしている¹³⁾。

すべてとはいえないが、今までの商店街振興、中小小売業振興については、補助金体質があり、当事者である中小小売業者の「金を出さない、汗もかかない、しかし口はだす」という傾向がある。しかし、まちに対する思いがある市民がお金を出して行う活動に対して、そうした事業者は、口を出すことはできないし、反対に市民がお金を出すことで彼らに対する口封じになっている。まだまだ、発展途上であるといえようが、市民参加、等身大の事業を積み重ねることにより、まちづくりを進展させている呉市には、まちづくりの新潮流が感じられる。

5. 愛媛県松山市のケース

～まちづくり機関の財政基盤を充実させる～

愛媛県松山市¹⁴⁾は、人口約51万人を数える四国最大の都市である。市中心部に位置する4つの商店街は、松山商店街連合会とTMOであるまちづくり松山を設立し、行政と連携しながらも主体的な財源確保した活動を行っている。

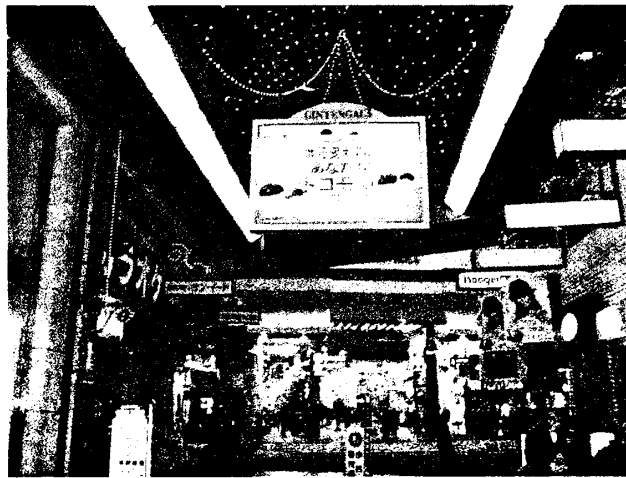
松山商店街連合会が位置する市中心部は、松山城を北にし、500m四方に立地する。現在、銀天街、大街道の商店街では、一日あたり約23,000人の交通量があり、「回遊性の観光都市づくり」、「賑わいのある空間づくり」がまちづくりの課題となっている。

まちづくり松山は、市中心部のタウンマネジメントを行うために資本金1800万円で設立されたまちづくり会社である。株主は、市中心部の4商店街振興組合と地元企業と金融機関

から構成される¹⁵⁾。

事業としては、①広告および宣伝業、②事務受託代行業、③駐車場の斡旋、駐車場の運営受託事業、④ビジョン事業、⑤その他関連事業があり、2006年度は、従業員数、事務所2名・パート2名、駐車場3名・パート3名で売上高1億4,598万円、経常利益が9.8万円と黒字になっている。行政と関連を持ちつつもまちづくり会社の自立がモットーであり、商店街内での映像広告と駐車場収入を主要な財政基盤としながら、補助金に頼らないTMO組織でのまちづくりを行っている。

写真5 広告および宣伝事業



6. 島根県松江市のケース

～高齢者は地域の財産～

島根県松江市¹⁶⁾は、山陰の中核都市である。2005年に松江市、鹿島町、島根町、美保関町、八雲村、玉湯町、宍道町、八束町が合併し、新「松江市」が誕生し、20万人弱の人口を数える。しかし、島根県は老年人口比率ナンバーワンであり、県庁所在地である松江市の場合に関しても、老年人口比率は、22.3%にのぼり、まちの停滞は否めない。中心市街地には、松江中央通商店街振興組合、松江天神町商店街等があるが、通行量はまばらである。

しかしながら、こうした状況にあるにも関わらず、松江天神町商店街は、「お年寄りに優しいまちづくり」をコンセプトに復活を遂げ、商店街活性化のモデルケースとして、注目を集め、全国からの視察が絶えない商店街となっている。

このコンセプトを確立するのにヒントを与えたのは、前松江市長の宮岡寿雄氏（2000年物故）であった。市長は、「地域の特徴を活かしたまちづくりをしなければ商店街の再生はありえない。松江の場合は高齢者だ。これから日本はどんどん高齢化が進んでいく。全国でもっとも暮らしやすいまちづくりをすれば、全国に発信できる」といった考えを持っていた。当時のことを天神町商店街理事長の中村寿男氏は、「目から鱗が思いでした」と語っている。市

長の考えを契機に1999年3月より、商店街の若手からなる「天神まちづくり委員会」が発足し、松江商工会議所と松江市の協力を得て、「お年寄りに優しいまちづくり」がスタートした¹⁷⁾。

委員会では、「おばあちゃん原宿」として有名な巣鴨地蔵通り商店街¹⁸⁾を視察した際、お年寄りの群集と活気に満ちた商店街の姿を見て、衝撃を受けたという。松江に戻り、その秘訣は何か、どうしたら天神町に応用できるかについての検討を重ねた。そうした検討の末、お年寄りに優しいまちづくりのポイントは、①高齢者がまちに出るにはきっかけが必要である、②高齢者が集う場所を確保する、③高齢者が楽しみながらショッピングができる店づくりの3点にあるという結果に達した。その後、それらの課題を達成するための具体的方策に関する議論を続け、以下の計画を実施することとなった。

まず、①の課題を達成するために、委員会では商店街の端に立地する白潟天満宮の協力を得て、「おかげ天神」を建立した。「おかげ天神」は、呆け封じの神様であり、「天神様は学問の神様であり、頭がよい。したがって、天神様をお参りすれば、呆けを防ぐことができる」といった理屈で、白潟天満宮内に天神像を新たに建立したのである¹⁹⁾。それと同時に毎月25日、商店街を歩行者天国にした縁日を開催することにした。神社仏閣へのお参りはお年寄りがまちへ出るきっかけとなり、毎月の天神市には、市内以外の周辺地域からも多くの参拝者が訪れるようになった。

次に、②の課題を達成するために、委員会では、商店街の空き店舗を高齢者のたまり場することを考え、松江市福祉政策課の協力（費用負担）を得て、ふれあいプラザ「天神まめな館」、交流館「いっぷく亭」を設置した。両施設には高齢者のボランティアが常駐し、話し相手やお茶の提供がある。

最後に、③の課題を達成するために、委員会では買い物の選択肢の幅を広げることを考えた。そのため、各店舗で高齢者向けの商品の充実を図るとともに、毎月の天神市では、商店街店舗以外の露店出店を企て、近郊の野菜や海産物、高齢者向衣料品販売等の露店が並び、まちの賑わいを作り出した。

写真6 呆け封じの神様、おかげ天神



7. 事例からの示唆

(1) 地域を知る

まちづくりは、工場跡地や減反農地に大型複合商業施設を造るのとは違って、現在ある中心市街地をどのように再生するかであるので、「スクラップアンドビルド」の発想ではなくて「リノベーション」の発想が重要である。そのためには、現在、まちが保有している経営資源をきちんと棚卸し、その特徴、個性を把握した上でその特徴をどう活かしながら再生していくかを考えるかが、重要となってくる。先に指摘した松江市の場合、地域の特徴が消費者としての高齢者であった。また、豊後高田市の場合、寂れて何も残っていないまちを棚卸した結果が「昭和の町、昭和の商人」であった。

歴史に「もしも」という言葉はないが、もし、豊後高田市が1992年に策定された商業活性化構想を採用していたならば、「昭和の町」をコンセプトにした商業集積は、生まれることはなかったであろう。おそらく、その商業集積は、よくても共同店舗型SC（ショッピングセンター）を核店舗とするありふれた地方都市の商業集積であったであろう。

こうしたSCは、開業当初は目新しさもあり、売上があがるものの、現在の厳しい競争環境の中、厳しい経営状態となっていることは容易に予想できる。最悪の場合、商業者が共同店舗を建設するために多額の借入れを行ったが、計画通りの売上が確保できず、商業集積が活性化することなく、小売業大競争時代の中、借金だけが残ってしまうことも考えられる。いずれにせよ、地域を知り、そこから何を行うかを考えることがまちづくりにとって重要である。

(2) 主体的に行動する～シンクタンクに任せない、地域の大学教員を巻き込む～

まちづくりは、素人ではできないプロが行うべきだという考え方もあるかもしれないが、プロはあくまでもサポートであるとした方が、その後の結果が良くなる可能性が高い。実際、豊後高田市の場合、大店法規制緩和時にシンクタンクが策定された「豊後高田市商業活性化構想」の見直しが現在の成功につながり、呉市の場合も1998年度のTMO構想を断念し、他の道を探ったところに今日の成功がある。

中小企業振興を専門とするシンクタンクやコンサルタントは、多数の業者が存在するが、それら業者の中には、表紙だけを取り替えたような報告書、企画書を作成するものもいる。したがって、地域の実情を全く把握しないで安易に報告書を作成してしまう。

先にも指摘したが、まちづくりで大事なことは、まちのアイデンティティを把握し、そこから何をすべきかを考えることである。まちづくり計画、構想策定に慣れていないメンバーが集まって、まちが保有している経営資源を把握し、そこから方向性を見出すことは苦労が多い作業である。

しかし、まちのことをよく理解しているのもそうしたメンバーであるし、そうしたメンバーでなければ責任を持って計画を策定することができないのも真実である。何から何までお

んぶに抱っこというスタンスではなくて、外部専門家はあくまでもサポートとして、活用する姿勢でないと本当にまちのためになる計画や構想を作成することはできない。

また、今日、まちづくりが上手く機能している地域では、地域に立地している大学の教員が、キーマンとなっているケースが多々ある。たとえば、松江市のまちづくりの場合、島根大学准教授の飯野公央氏が専門家として、貢献している。そうした専門家は自らの理論をまちづくりに適用するのではなく、現状を把握した上で彼らの専門的見識によって、整理するという姿勢が、基本的スタンスになっているように思われる。現在、大学の地域貢献、社会連携は、大学評価の1つの基準となっている。大学教員がまちづくりに対して、果たす役割が期待されているのも事実である²⁰⁾。

(3) 知恵を出し合う

帯広市北の屋台の場合、その実現にあたって、警察や保健所との問題をクリアすることが最重要課題であったが、それが克服できたことは、あきらめずに皆で知恵を出し合い解決策を模索したところにある。また、松江市の場合、皆で知恵を出し合い、3つのお年寄りに優しいまちづくりのポイントを見出すことができた。

まちづくりだけの問題ではないが、何か実現に向けての取り組みを進めていると必ず、その実現を遮る障害は出てくる。しかし、その障害も皆で知恵を出し合えば、コロンブスの発想で解決できることも少なくない。また、法律がらみの規制だと役所等に通いつづける中で解決策を示唆してくれる担当者も存在する。ものごとを実現するには、多くの人を巻き込みながら粘り強く努力することが重要である。

(4) できることからやる

まちづくり、小売商業振興を行う際、計画、構想は重要な要素であるが、実現不可能な計画や構想は、全く意味をもたないのは自明のことである。都道府県の1番手2番手都市であるならば、構想は重要な意味を持つであろうが、それ以下の規模の町であるならば、既存の枠組みを活かした上でできることからコツコツと事業を行った方が現実的である。

まちづくりを行う際、お金は重要であるが、すべての予算を行政に頼るという態度だとお金がなければ何もできないことになってしまう。行政が負担できる予算には限りがあるので、TMO等のまちづくり機関が集金能力を持ち、それをまちづくりに活かすことが望まれる。前述の松山市の事例で示されるように、商店街における広告収入と駐車場収入をまちづくりに活用することは、まちづくりの機関の行政からの自立につながり、主体的にできることの範囲は広がる。

また、できることからやるということは、「なにをやるかではなくて、誰がやるか」が重要であり、まちづくりに対して思いがある人々が、自分ならどのようなことがまちに対して貢献できるかといった問題意識を常に持つということがその原動力になる。

前述したようにまちづくりの1つの基本は、まちがどのような経営資源を持っているかを把握し、それを如何に活かしていくところにある。また、自分ならばどのようなことをまちに貢献できるかということは、自分自身がどのような経営資源を持っているかを把握し、それをまちに如何に活かしていくかということである、すなわち、自らが保有している知識、経験、技術、技能、財産、ネットワーク等でどのように主体的に貢献するかである。

このようにまちづくりを究極的に考えれば、自分自身のことを知り、それをまちづくりに活かす事であるといえよう。

8. おわりに

豊後高田市、帯広市、呉市、松山市、松江市のまちづくり事例とそれらから得られた示唆について述べてきた。繰り返しになるかもしれないが、最後にまとめとして、まちづくり成功に向けてのポイントをあげるとすれば、①まちの経営資源を棚卸する、②まちの個性を見出し、それらを中心として方向性、コンセプトを決める、③知恵を出し合い地域が主体的に考える、④シンクタンク、コンサルタントや行政の政策メニューに頼らない、⑤地域の大学、大学教員を活用する、⑥できることから着実に行う、⑦何をやるかではなくて、誰がやるかが重要、⑧あきらめない等があげられる。①～⑧まで質やレベルが異なるものを含めて列挙したが、まだ他にも成功に向けてのポイントはあろう。

実際、経済産業省商務流通グループでは、中心市街地活性化のための9つのキーワード、まちづくり事例活用ポイント、成功に向けた取り組みのサイクルを提示している²¹⁾。そこでは、中心市街地活性化のための9つのキーワードとして、①資源を再発見する、②地域特性を考える、③マーケットを分析する、④ターゲットと目標を設定する、⑤まちの魅力を創る、⑥まち使いを提案する、⑦まちをプロデュースする、⑧まちづくり人材を育成する、⑨まちを持続発展させるがあげられている。

9つのキーワードは、①②③がまちの分析から発想する、④⑤⑥がまちのコンセプトをつくる、⑦⑧⑨がまちづくりをマネジメントするといった関係にあり、それらは、成功に向けた取り組みのサイクルとして位置づけられている。調査を行ったまちづくりが良好な地域について考えてみるならば、経済産業省が示しているまちの分析、コンセプト、マネジメントといった視点はすべて兼ね備えており、それらは主体的に継続されている。

昨今の構造改革、構造転換の中、様々な要因でまちの衰退が起きている。そうした地域の中には、まちの衰退は、解決できない問題であると半ばあきらめている地域もある。しかし、事例で取り上げた地域は、決して条件がよい地域ばかりではない。現在の成功は、まちづくりに対する思いのある人々が車座になって議論をし、あきらめずに粘り強く活動を続け勝ち取ったものである。多くの場合、打開策は必ずあるはずである。

注

- 1) 本稿は平成19年度嘉悦大学特別研究費「地域主導型中心市街地活性化に関する研究」で得られた成果に基づいて、執筆したものである。当該研究は、本学と小平商工会の商学連携のもとに実施されており、研究成果は小平市におけるまちづくり、中小小売業振興に反映されることとなっている。なお、本稿の考え方は、拙稿「まちづくりは勝ち取るもの」『信用金庫』第61巻1号 2007年で最初に示したものである。
- 2) 経済産業省編『新流通ビジョン』経済産業調査会 295～342ページ参照。中心市街地活性化計画が認定されている13市は、富山県富山市、青森県青森市、岩手県久慈市、石川県金沢市、岐阜県岐阜市、広島県府中市、山口県山口市、香川県高松市、熊本県熊本市、熊本県八代市、大分県豊後高田市、長野県長野市、宮崎県宮崎市である。
- 3) 『都市データパック（2007年版）』東洋経済新報社によると、人口25,114人、住みよさ順位総合662位となっている。
- 4) 平成初期の多くの商業集積で策定された活性化構想は、「大店法規制緩和下において中小小売店が台頭する大型店に対抗するには協同組合型の共同店舗を運営すること、また、その店舗内に公共施設、スポーツ施設、コミュニティーホール等を設置する」との内容のものが多く、意味不明の横文字のショッピングセンターが各地で建設された。
- 5) 集客のための施設として、「駄菓子屋の夢博物館」や「昭和の絵本美術館」など核となる施設を誘致・整備し、商店街の空き店舗を活用して高齢者向けの交流施設（昭和のふれあい処“一休亭”）を整備した。
- 6) 『前掲』東洋経済新報社によると、人口170,580人、住みよさ順位総合143位となっている。
- 7) 中心市街地における駐車場や空き店舗などに屋台村を設置し、それをまちの賑わいにするとする方式は、「十勝モデル」と言われ、全国からの視察が絶えない。現在、函館市、青森市、八戸市、宇都宮市等で同様の施設がある。ちなみに函館市の場合、㈱はこだてティーエムオーが事業目的を「魅力ある飲食店の集積によって、交流拠点としての商店街づくりを推進する」とし、2005年10月より大門横丁事業を実施しており、26店舗の屋台が営業している。函館市は、「十勝モデル」の成功例であり、当初の1年間（2005年10月より2006年9月）の実績は、売上3億4288万円、集客数24万人であった。また、周辺地区への新規出店等の促進があった。
- 8) 北の屋台ができるまでの紆余曲折については、坂本和昭『北の屋台繁盛記～北海道十勝の元氣プロジェクト』メタ・ブレーン2005年7月で詳細に述べられている。
- 9) 出店希望者には、「300万円ご用意ください」と告知している。保証金100万円、屋台建築費平均50万円、冬囲い平均50万円は必ずかかり、残りの100万円が什器等の設備購入、仕入費等に当てられる。また、出店料10万円、家賃月6万円、共益費月2万円、販売促進費月5,000円となっており、通常の店舗出店よりもかなり少ない費用で商売を始めることができる。
- 10) 北の屋台を建築するための総費用は、約7,500万円で、その内訳は、出店者からの保証金2,000万円（100万円×20）、出資金90万円（10万円×9人）公的補助金3,525万円、金融機関からの借入れ1,800万円となっている。金融機関からの借入れに対し、専務理事の坂本氏、久保氏の両名が個人保証した。
- 11) 『前掲』東洋経済新報社によると、人口251,003人、住みよさ順位総合392位となっている。
- 12) それ以外の取組みとして、「呉カルタ事業」、「子供連れ歓迎飲食店MAP作成事業」「雪だるま提灯事業」がある。
- 13) 2006年1月30日にNPOタウンマネジメントくれの設立を記念して、日本政策投資銀行の藻谷浩介氏を招いて、特別講演会・交流会が呉商工会議所にて、開催された。参加者は商業者ではなく、一般市民が中心であった。
- 14) 『前掲』東洋経済新報社によると、人口514,937人、住みよさ順位総合369位となっている。

- 15) 商店街株主は、松山大街道商店街振興組合、大街道中央商店街振興組合、松山銀天街第一商店街振興組合、松山銀天街商店街振興組合であり、地元企業株主は、伊予鉄道株式会社、株式会社伊予銀行、株式会社愛媛銀行、愛媛信用金庫である。
- 16) 『前掲』東洋経済新報社によると、人口 196,603 人、住みよさ順位総合 255 位となっている。
- 17) 飯野公央「地域再生と福祉でまちづくり」上野谷加代子他編著『松江市の地域福祉計画』ミネルヴァ書房 2006 年 151 ページ。
- 18) 巣鴨地蔵通り商店街の実態と商店街の戦略については、竹内宏『とげぬき地蔵商店街の経済学』日経ビジネス人文庫 2005 年が詳しい。
- 19) 新たに建立された天神像は大理石製で、少年期の菅原道真を模したものである。参拝のお年寄には、孫のイメージと重なるものとなっている。
- 20) 本稿では事例として取り上げていないが、北海道函館市の場合、地域の大学教員がまちづくりに大きく貢献している。2006 年 12 月に「はこだてまちづくり市民会議」による「まちづくりへの提言」が策定された。同提言は、学識経験者 9 名、市内で活動する各種団体の構成員 39 名、公募によるもの 12 名、合計 60 名の委員によって、とりまとめが行われた。同会議には 4 つの分科会があり、それぞれの分科会は、函館市に立地する大学（北海道教育大学、公立はこだて未来大学、北海道大学水産学部）の教員がリーダーとなっている。通常、こうした提言書は市が原案を作成し、識者から構成される委員会で検討を行い、承認されたものを委員会名で公表するのが今までの方法であったが、函館市の場合、市は委員会に客観的な情報だけを提供し、会議での検討事項、提言書の執筆をすべて、委員会に任せたという方法をとった。こうした提言書の策定方法は、理想的であるといえようが、実際に市民会議のメンバーが、会議で意見をいうことは簡単であるが、提言書を執筆することは、困難である。しかしながら、函館市の場合、各分科会のリーダーである大学教員が、提言書執筆の中心となり、市民会議主導型の提言書を策定することができた。
- 21) 経済産業省編『新流通ビジョン』経済産業調査会 2007 年 307～313 ページでは、まちづくりの秘訣が示されている。

【参考文献】

- 中小企業庁編『中小企業施策総覧』中小企業総合研究機構 2007 年
- 飯野公央「地域再生と福祉でまちづくり」上野谷加代子他編著『松江市の地域福祉計画』ミネルヴァ書房 2006 年
- 経済産業省編『新流通ビジョン』経済産業調査会 2007 年
- 竹内宏『とげぬき地蔵商店街の経済学』日経ビジネス人文庫 2005 年
- 都市計画協会『コンパクトなまちづくり』ぎょうせい 2007 年
- 東洋経済別冊『都市データパック 2007 年版』東洋経済新報社 2007 年
- 坂本和昭『北の屋台繁盛記～北海道十勝の元気プロジェクト』メタ・ブレーション 2005 年
- 和田耕治「まちづくりは勝ち取るもの」『信用金庫』第 61 巻 1 号 2007 年