

地方都市でのまちづくりを実践するまちづくり組織

P P P 事業戦略室長 主任研究員

船渡川 純

都市・住宅・不動産戦略調査室 研究員

藍原 由紀子

はじめに

現在、景気後退気味ではあるが、経済的成熟期に入り、ライフスタイルや「生活の質」が重視されるようになってきている。従来のハード整備を中心とした局面では、量での対応が求められる中、官主導のインフラ整備、民主導の住宅供給で対応してきた。一方、質での対応が求められ、一定エリアや地域全体を対象とした「まちづくり」や住民参加による合意形成が求められる局面では、官民が共同しながら様々な事業に取り組まなければ、目的を達成することが難しくなっている。また、行政の財政的制約もあり、従来公共で実施してきた分野においても、民間のノウハウを活用して効率的な事業を行うことが不可欠になってきている。

現在、東京など一部大都市部においては、オフィス空室率の改善や賃料の上昇、地価やマンション販売価格の上昇等が広がっており、民間主導による都市開発が推進されている。一方、地方都市においては、モータリゼーションが進展する中、大規模集客施設の郊外立地や公共公益施設の郊外移転等により、中心市街地の衰退がさらに進行しており、一部のマンション需要や郊外開発等を除いて、民間主導の開発が期待しにくい状況にある。また、地方都市では人口減少・高齢化が大都市に比べ、より早く、深刻な影響を及ぼすと考えられており、経済的停滞、公共工事・インフラ整備主導型の都市整備の限界、郊外化の弊害が顕在化したことにより、早急に都市構造そのものから抜本的な見直しを図ることが求められる。

これまで地方都市の活性化を図るため、行政によりまちづくり交付金等を通じて、地域の特性を活かした個性あふれるまちづくりの支援が行われてきたところである。また、まちづくり公社やTMOによる観光や産業の振興、まちづくりの推進を目的とした積極的な取り組みも進められている。ただし、本来、都市は民間の経済・社会活動が営まれる場であり、地方都市再生のためには、住民や

民間が主役となって地域内での資金循環を活性化させ、自立した地域とすることが重要である。

地方都市では、大都市に比べ需要そのものが小さいことから採算が合いにくく、リスクも高くなりがちであり、純粋な民間投資による都市開発は困難な場合が多い。さらに、事業立ち上げ（初動期）段階での金融機関からの借入が難しいこともあり、事業を進めていく上で資金面の問題は多い。また、多くの地方都市において民間主導のまちづくり活動は、収益性が低いことから人件費の確保が難しく、常駐職員等の人材の確保が課題となっている。さらに、地域の合意形成を図る中心人物・キーパーソンやその後継者が不足している等、まちづくりの中心となって継続的に取り組む体制が欠如しているのが現状である。

地方都市の活性化の課題は多くあるが、本稿では、まちづくりを推進する人材や組織体制に着目し、行政や地域住民と連携しつつ、身の丈にあった事業展開により持続的な活動を続け、地域の活性化に寄与してきた民間主体のまちづくりを紹介する。

1. 大阪・空堀「からほり倶楽部」の事例

—地域の埋もれた歴史・文化資源としての長屋を再生し地域のまちづくり意識を啓発—

大阪・空堀のまちづくりの背景・経緯

大阪・空堀を拠点に活動する「からほり倶楽部」が長屋活用により密集市街地再生を実現した事例を紹介する。

大阪市天王寺区空

堀町は戦災で焼け残り、古い

長屋が多く、からほり商店街を少し横に入ると細い路地が幾筋も通っている。そんな昔ながらの佇まいの下町風



御屋敷複合再生ショップ「鎌」

情を残すまちであったが、立地に優れていることや都心回帰現象の新規開発の影響により、昔ながらの街並みが変わりつつあった。特に地域に残された長屋の駐車場化が急速に進んでいた。からほり商店街は地域コミュニティが持続していることもあり比較的賑わいのある商店街であるが、中心商店街の衰退が社会問題化するなか、他の地域と同様に衰退化が懸念されていた。

こうした現状を打開すべく、2001年、空堀商店街界隈長屋再生プロジェクトが発足し、「からほり倶楽部」が結成された。民間の発意・主導による長屋改修、入居の斡旋や長屋活用の啓発活動を開始した。

「からほり倶楽部」のまちづくり活動の概要

からほり倶楽部の主な活動の一つである長屋再生活用事業は、点在する空き長屋を再生、転用して活用すべく、出来るところから改修していくことで、長屋再生を実現化している。例えば、空き長屋の解体・駐車場運営等と空き家改修・転用する場合の事業費比較を行うなど事業性重視の改修を提案することで家主を説得し、再生を実現させてきた。改修後は、家主の希望に応じて改修した長屋を借り受け、からほり倶楽部の活動拠点でもある長屋再生複合ショップ「鍊」や「惣」をはじめ、賃貸住宅としての斡旋、店舗利用などを企画し、事業化させている。さらに、社会性の高い文化施設（「萌」）へと事業展開も実現（「直木三十五記念館」運営、各種教室の開催）させている。

また、住民意識の醸成、啓発活動のため、町の石畳の上や路地の至る所に作品を展示したアートイベント「からほりまちアートイベント」を開催している。これは、「からほりまちアート」等の継続的開催、からほり絵図の作成などにより、地域住民の町並み保全に対する意識醸成を目指したものであり、回を重ねるごとに、年々参加者を増やし続け、地元住民や空堀商店街の協力も得たイベントへと発展を続けている。

現在、からほりまちアートや直木三十五記念館は寄付金により活動、その他からほり倶楽部主催のイベントは大阪市のマイルド HOPE ゾーン事業からの助成も受けているが、基本的に民間主体の資金調達によりまかなわれている。

「からほり倶楽部」の組織体制と地域との関係

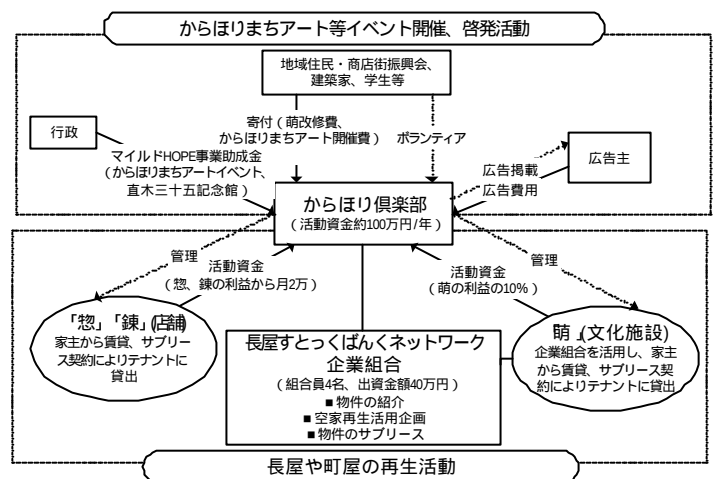
からほり倶楽部によるまちづくり活動は、専門家としての建築家のリーダーシップにより、地域をリードしてきた。震災にあわなかった長屋の町並みの歴史性・文化性（懐かしさ）を理解する建築家が地域資源として長屋とその環境の価値を見出し、空き長屋再生活用とその啓発

活動を実践している。

さらに、長屋再生事業や啓発活動の継続により、空堀商店街や地域住民の協力を得た活動へと波及させることで、複数商店街による同時開催等の協力体制を実現させた。継続的な活動が、地元の協力を得た活動へと波及してきたことで、「惣」は家主が改修費の一部を負担、「萌」をはじめ、長屋再生活動を知った長屋所有者からは、改修の依頼が来るようになっている。

当初は任意団体としてサブリース形式による管理運営を始めたが、現在、企業・個人の参画も視野に企業組合「長屋すとおくばんくネットワーク」を結成し法人化、地主と利用者のコーディネートを実施している。

図表 1 からほり倶楽部の組織体制と地域との関係



（資料）からほり倶楽部 HP、長屋すとおくばんくネットワーク企業組合 HP より

2. 高知市「ひろめ市場」の事例

—民間による柔軟な運営で地域のための場づくり—

高知市「ひろめ市場」の概要

高知駅から車で約 10 分の中心部にあり、高知城周辺に位置する帯町商店街の中に、大人から子供まで多くの人が集まる地域密着型の飲食施設である「ひろめ市場」が開かれている。



「ひろめ市場」市場入口

高知の衣食住文化を「ひろめる」、高知の基礎知識・芸術・文化を「ひろめる」、高知の人情・人となりを「ひろめる」をコンセプトに、小規模店舗の配置により屋台村のような広場的空間を整備し、賑わいを演出している。

また、酒を愛し、お遍路を接待してきた地域性に適合したサービスの提供、観光地価格ではない価格設定の工夫等により、地域住民を中心に多くの集客を得ている。

商店街と地元企業による中心部の遊休地の有効活用

当該敷地は、元々高知城に隣接する立地条件もあり、大手住宅メーカーがホテル用地として取得していたが、バブル後の景気後退の影響もあり、民間支援等の一貫として民間都市開発推進機構に一時譲渡されていた。その後は駐車場予定地となっていたが、1998年、帯町2丁目商店街振興組合が仮設店舗併設型の立体駐車場とする構想を提案した。さらに、地元建設業者がその提案に賛同し、「ひろめ市場」の建設が開始された。土地は定期借地権を活用して民間都市再生機構から賃貸することで事業性を確保した。また、地元建設業者が率先して身の丈開発を実施しており、さらに駐車場施設を所有することにより経営を安定させている。

竣工後は、オープンと同時に有限会社ひろめカンパニーが発足し、当初目新しさもあり多くの集客を得た。その後は、低迷した時期も乗り越え、地域を対象とした地道なマーケティングで事業を安定化してきた。

定期借地の期限を迎えた後、「ひろめ市場」はそれまでの定期借地権を活用した事業性の確保と、地域に根ざした継続的な経営が評価され、土地取得資金として金融機関からプロジェクトファイナンスでの融資を獲得している。こうして有限会社ひろめカンパニーが土地建物ともに所有し、現在に至っている。

民間ならではの柔軟な経営と効率化の実践

「ひろめ市場」では、民間ならではの柔軟な経営と効率化を実践しており、運営主体となっている有限会社ひろめカンパニーがテナントリーシング、施設、食器サービス、広報宣伝等を一括して実施している。小規模店舗を商店街並み（少し割高）で提供することでテナントを確保し、有料で食器の共同利用等のサービス提供を行う食器センター方式を採用することで小規模店舗の負担を軽減している。また、「昔ながらの商店街」を目指した安全な場づくり（「街づくり」）や継続的なイベントの開催はテナントの協力を得て市場全体で取り組んでいる。

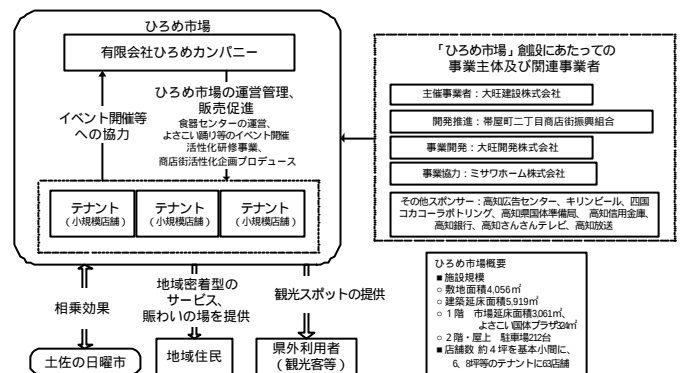
地域密着型のマーケティングによる地域需要の創出

「ひろめ市場」は、地元リーダー（当初ひろめカンパニー支配人 I 氏）の発想から始まり、中心部からの高知の食文化の発信を実現とともに、周辺商店街の活性化を実現してきた。地元密着のマーケティングの実施により県庁、地元サラリーマン、学生など地元需要は高く、現

在も平日の市民利用は8割以上を占めている。さらに、夜でも安全な場所を商店街に提供することにより、地域からの信頼を獲得し、地域との共存が図られている。こうした地元住民の評判と地元放送局に取りあげられたことにより、県内や県外の観光利用も拡大するなど周辺への波及効果もみられる。また、街路市である曜市（土佐の日曜市）にも隣接しており、朝市利用者に休憩場所を提供するとともに、経営上の安定を図ることで相乗効果も生み出している。

「ひろめ市場」は、民間組織ならではの地域密着型の柔軟な経営と効率化、事業性確保の工夫を実践することにより、地域の活性化を実現している。

図表2 「ひろめ市場」の組織体制と地域との関係



（資料）ひろめ市場 HP より

3.NPO 結まーるプラスの事例

—NPOによる極上の田舎からの情報発信により夢とまちづくりの実現—

2つの事例の成功ポイントと課題

前章までの2つの事例においては、地域の専門家や、地元企業が中心となり、地元住民のまちづくりへの関心を高め、地域と行政とのコーディネート役となって地域活性化を実現させている。

一方、多くの地方都市においては、こうした地域を先導するキーパーソンが不足し、まちづくりを進める組織体制が欠如しているのが現状である。

こうした地域では、運用段階における資金調達など様々な場面で地域外の視点や専門家の知見を有効に活用し、持続的なまちづくり活動を行っていくことも重要である。ただし、地域に必要なのは、短期的な支援となるアドバイザーだけではなく、コーディネーターや先導者である場合が多い。地方都市の活性化の鍵となる地域資源の再評価や地域内外のニーズを把握するなど、地域外の人材を登用する場合であっても、その地域とともに地

域の活性化に取り組むことができる民間主体の存在が求められている。

そこで、次に地域外の人材の視点を活用することにより、持続的な地域活性化を実現している事例として、島根県の江津市（旧桜江町）で活動する NPO 結まーるプラスの取り組みを紹介する。

NPO 結まーるプラス設立の経緯

NPO 結まーるプラスが活動拠点としている江津市（旧桜江町）は、人口約 3,600 人の小さな町であり、急激な過疎化・高齢化が進行していた。一方で、桜江町のある石見地域では、地元建設業者により「いまねネット株式会社」が設立され、いわみを元気にすることを目的に、地方からの情報発信等を行う取組みが進められていた。さらに、東京からの I ターン者である K 氏を登用することで、地域外の視点を活用してきた。

しかし、2004 年、桜江町と江津市の市町村合併を機に、行政機関の引き上げが進められ、公共交通が減少しはじめた。そして翌年、東京からの I ターン者である K 氏を中心に地域の問題に取り組み、地域住民の暮らしを守るため、NPO 結まーるプラスが設立された。

現在は、その活動を町づくり活動（急激な過疎化・高齢化が進行している地域の自立を促し、持続できるまちを守る）と夢おこし活動（埋もれている地域の魅力を積極的に对外発信）と位置づけている。

地域の外からの視点による地域資源の再発見

I ターンの居住者であり、NPO 結まーるプラスの代表である K 氏のコーディネートにより、いまねネット株式会社、UI ターン者や地元有志らとの連携が図られている。さらに新規定住者など地域外の視点によって地域資源の再発見が実践されており、地域資源を生かしたコミュニティ・ビジネスが展開されている。また、インターネットを活用し、インフラとして NPO が整備・支援することで田舎からの情報発信を実現させている。

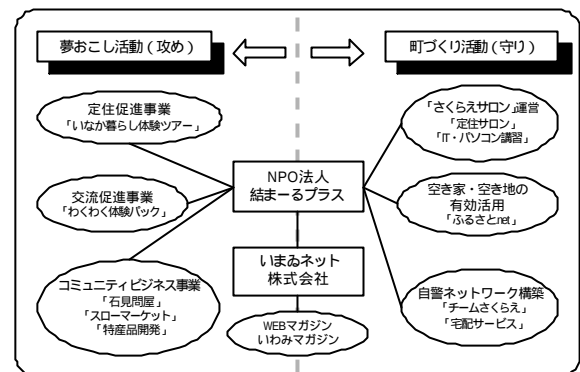
リゾートではない定住、「田舎」の自立・持続性を実現

NPO が行政サービスの担い手としてリゾートではない定住を意識した「田舎」の自立・持続を実現するため、地域全体の人材活用による地域づくりを目指している。そのため、NPO、自治体、住民が一体となった自警団「チームさくらえ」のネットワークを構築し、地域対策としての空き家活用・斡旋による定住支援を実践している。さらに「田舎暮らしツアー」による地域と都市の交流支援など様々な人と情報をコーディネートしている。

また、地域内と地域外の人・定住者をコーディネートし、

情報をコントロールする組織・人材を確保している。NPO 結まーるプラスの活動拠点であり中心地の駅舎を利用した「さくらえサロン」では、地域住民間の交流の場の提供、「定住サロン」の実施による地域住民と定住者の交流が支援されている。さらに、専門家の視点でのマーケットリサーチにより、都市住民の観光・定住ニーズの違いを把握し、PR により集めた人材を選別することで地域の質の向上も図られている。

図表 3 NPO 結まーるプラスの活動



（資料）NPO 結まーるプラス HP より

4 . 最後に

地方都市のまちづくり活動を実践している民間組織は、行政や NPO、地元企業等との連携を図りながら、地域住民のまちづくりへの参画を誘導しており、地域全体としてのまちづくりを実践している。特に、まちづくりの先導的な役割を果たすリーダーやコーディネイターの存在が重要となっており、彼らが中心となって地域のニーズを把握し、身の丈にあった事業を実施することで持続的なまちづくり活動を展開している。

一方、補助事業等による事務局スタッフ及び常駐タウンマネージャーの人件費支援、有用な地元人材・専門家等人材への支援、地元で選んだアドバイザーへの育成費用の支援等、行政による支援策も求められている。また、まちづくり活動を実践してきた民間組織からは、次のような課題が挙げられている。

- ・ 地域外の人材は必要であるが、地域にとけ込み地域のことを十分に理解しているか
- ・ 地域外の人材による事業と地元で実現可能な事業規模とのマッチングが図られているか
- ・ 地域に必要なのは、短期的なアドバイザーではなく、滞在し、長期的に支援するコーディネイター

今後、こうした様々なニーズを十分把握した上での行政の対応が、ますます重要になるのではないだろうか。