Best Value

Theme 5

まちづくり会社から未知の領域へ

～都市部と農村部をフィールドとして～

事業開発部　主席研究員　　佐藤　賢一

Ⅰ　改正中活法によるまちづくり会社とその実態 *1

このタイトルにした理由は、まちづくり会社から始まる活性化策に、今まで体験したことのない市民事業・コミュニティビジネスの可能性や投資のリスクが潜んでいるように見えるからである。

旧法の中心市街地活性化法（以下中活法と略）におけるまちづくり会社は日本で最初と呼ばれる株式会社まちづくり会津（平成10年7月31日設立）から始り10年もの歳月がたった。噂に聞く状況は必ずしも順調には行っていないがまちづくり会社が活動している意味は大きい。幹線道路沿道の商業施設や大規模店が撤退・倒産する今日、まちづくり会社がある限りかろうじて「まち」だけは生き残る。日光市の場合、郊外大型店のＪの経営不振の余波は市の財政面にも暗い影は落とす。（と言っても市に入るカネは固定資産税と一部の売り上げだけなのだが）中心市街地のまさに核であった旧長崎屋１階の生鮮食料品のスーパーは、高齢者の命綱になっているといっても過言ではない。ここを運営する株式会社オアシス今市は空き店舗対策を中心に活動を展開しているが、資金力・人材力の充実が求められる。

また、このまちづくり会社は、結果としてまちのあらゆる資源の発掘、そして活用に繋がり、まちを住民たちでマネジメントするという能動的なムーブメントまでに発展させた。それには明らかに地元を何とかしなければいけないという商店主・住民の発意があった。

不安材料としてこれらのまちづくり会社の多くは第３セクター方式で行政のバックアップがなくしては存続できない一面もあり、靠れ合いの関係になることが懸念される。カネを出しているからと行政の下請け機関としてコントロールしたがるものにもなる。

ところで、平成18年に改正された中心市街地活性化法に基づく認定基本計画を策定した自治体は、平成19年2月に認定された青森市、富山市をはじめとして、平成20年7月２日現在では、53都市54地区で中心市街地活性化基本計画が認定されている。このうち、人口20万人を超える都市が26都市、人口10万人から20万人程度の都市が15都市であり、全体の７割余りを占めている。人口５万人から10万人程度の都市は、10都市、５万人に満たない都市は２都市に留まっている。中心市街地の活性化が地方の活性化の施策として重要な位置を占めている中、10万人程度の小都市では、国の認定を前提とした中心市街地活性化はある部分難しいハードルがあることがうかがえる。

この都市規模とまちづくり会社の構成員の人数を㈱都市構造研究センター白江真二らの「中心市街地活性化協議会に関する研究　その２．中心市街地活性化協議会組織・運営形態の現状」（図 2-2）*2 によると、１項のタウン･マネジメント組織（以下「TM組織」と呼ぶ）の設置者（まちづくりと商業振興をする人）と、４項の実際事業を行う人、例えば公共施設整備の場合は自治体、アパート経営では大家さん、ＬＲＴの運行が交通事業者、７項が行政・民都など公的機関、そして８項が特に必要があると認めた者であるからＮＰＯ法人や個人などであり、この「資格」を基に改正中活法により申請し直したまいづくり会社、もしくは新たに設立されたまちづくり会社の組織構成を調査している。

この論文で都市規模に応じてＴＭ組織が大きくなるようなことはなく、都市夫々によって構成も違うし、組織運営の人数にもばらつきがあることが確認できた。

ただ興味深いのは、改正中活法の同時認定で第一号が富山と青森であり、両者とも20～30人の組織規模で活発なまちづくり活動を行っており、35都市平均25.77人とそう違わない。これは会社運営のリスクヘッジや事業を進めるため合意が得やすい適当な人数ではないかと推察される。また、構成員数の50.4%が４項で一番多く、次に 27.1%の８項となっている。１項は責任が重い分14.1%と少人数である。

データで特に眼を引くのが構成員僅か２人の「まちづくり長野」で、専制君主型ＴＭＯと言え、機動力に長けていると考えられる。

資料を提供して下さった南部繁樹氏は同センターの代表であるが、ここのホームページで自身が講師を兼務する宮城大学の野田一夫前学長の「地域を変えたいと思うなら、あなた自身が変えていく。あなたが変えていく努力をすることによって、味方が３人、４人と増えていく。」という話を紹介し、＜まず１人の行動から＞「都市（まち）革命」が起こることを述べ、商店街消滅の危機にある商店主・地元住民に熱いエールを送っている。

筆者は、「一人立つ精神」で現在、都市部と農村部の二つの性格の異なる地域で中心市街地活性化の取り組みを支援して来た。どちらも野田前学長が言うように味方を１人、２人と増やす闘いで少数精鋭の実戦部隊、即ちコアメンバーによるＴＭ組織の結成を目指している。

都市部の東京千代田区秋葉原では、秋葉原タウンマネジメント株式会社設立に係わるコーディネート支援に続き、この地域に住む、もしくは会社を経営する地元の方々の主導でまちづくり会社（ＬＬＣか株式会社）を立ち上げようとしている。

二つ目は、茨城県常陸太田市と言う人口 57.9 千人の地方小都市で、認定基本計画策定を視野に入れた市と商工会のバックアップによるまちづくり会社の設立に関する取り組みである。

今回は、この二つの事例の取り巻く環境の違いによるそれぞれのまちづくりの経過報告を行うとともに、地元関係者だけで自律的進める事業の勢いを感じてもらえればと考えている。

Ⅱ　＜都市部＞地元関係者だけで開始した（仮称）「ちよだアート・アニメインキュベーション」の設立

１．秋葉原タウンマネジメント組織設立準備会から開始

中神田五町で千代田区型地区計画制度の締結に大よそ７年携った。ＳＯＨＯまちづくりで神田界隈が萱刈場と化して数年が経ち平成 18 年、南部氏と一緒に「秋葉原タウンマネジメント機関設立」に係るコーディネート支援業務を行った。

この時期、東京都心及び周辺には５つのタウンマネジメント展開地区があった。森ビル株式会社六本木ヒルズ運営本部タウンマネジメント室・六本木ヒルズ協議会/六本木ヒルズ（11.6ha）、株式会社晴海コーポレーション/晴海アイランド・トリトンスクエア（8.4ha）、有限責任中間法人汐留シオサイト・タウンマネジメント/汐留シオサイト（約 31ha）、ＮＰＯ法人渋谷駅周辺地区まちづくり協議会/渋谷駅周辺地区（約１ha）、ＮＰＯ法人大丸有エリア・マネジメント協議会/大手町丸の内有楽町地区であるが、この大半が区画整理、再開発の組合から移行したＴＭ組織である。

千代田区のある方は、秋葉原タウンマネジメント検討区域であるクロスフィールドもこの方法でＴＭ組織を設立すれば良かった、ともらした。

１）観光促進・産業創出分科会マネージャーとして、

設立準備会には美観推進分科会、交通・治安維持分科会、施設・地区環境整備分科会、そして筆者がマネージャー役を務めた観光促進・産業創出分科会の４分科会があり、秋葉原の町会・商店会の現・住民、タイムズスクエアに住む新・住民、そしてエリア内の企業が参加・応募した。

観光促進・産業創出分科会では、世界屈指の電気街・アキバのさらなる発展のため、観光客誘致のイベント開催を始め、ＨＰの作成、ＳＯＨＯ・ベンチャービジネスのインキュベーション施設整備と不動産管理などが話し合われた。そして、参加者が持ち込んだ事業の事業収支計画を各自が作成し、実現性の高い事業を絞る込む作業が進められた。その作業を通して、夫々の参加者は、秋葉原ＴＭ組織にどうコミットするか、出資者になるのか、事業主体、さらにはボランティアとしてまちづくりに参加するのか、その判断を迫られていったのである。

２）森川嘉一郎氏の「日本先端文化ミュージアム」等アーカイブ施設*3

2004 年度ベネチアビエンナーレでオタク展をプロデュースした建築学者の森川嘉一郎氏は、世界的な注目を集める秋葉原の現有文化を保存し、公共・観光資源に「日本先端文化ミュージアム」等アーカイブ施設の計画立案と、千代田区への提案行っていた。

参加者の一人から、森川氏を紹介され、分科会としても考えるところだったのでこの構想の実現を議論した。

アーカイブ施設の計画地は、旧千代田区立練成中学校であったが、当時、区は独自に検討委員会を開催し現在のアートスクエア構想のアイディアを練っており、分科会の議論との整合が難しかった。

結局、森川さんのルートから、東京ビッグサイトで年に２回開催されているコミックマーケットに来たオタクたちを無料でバスを走らせることにより、ＵＤＸの別会場に連れて誘致することを検討した。マスコミが萌え・オタクに着目し、ジャパニメーション、コスプレなどをジャパンクールともてはやした頃で、現・住民の間では電気街が風俗街化するのではと危惧していた。

３）平成 19 年 12 月、秋葉原タウンマネジメント株式会社設立

秋葉原ＴＭ組織の設立が佳境に入り、経験あるゼネラルマネージャー（ＧＭ）を三鷹からスカウトした。それまではＧＭを秋葉原ＴＭＯの発起人らで公募しようと考えていたが、この時点で区主導のまちづくり会社に変った。

組織設立の総指揮官だった南部氏はこの経緯について住民参加が不充分だったのではないか、また区がリーダーシップをとりたくなったのではないか、と評している。

今まで４分科会で検討されてきた事業がどこまで実施されるか、何人かの発起人も不安を感じていた。そこで、旗振り役の筆者が、有志を募るかたちで清水雄喜氏と花田重義氏に声掛けし勉強会を行った。そして、秋葉原タウンマネジメントのＧＭに対し、我々メンバーとのコラ

ボレーションを働きかけた。始動したばかりの会社は資金的にまたマンパワーが不足しており、観光促進・産業創出分科会の事業を今動かすのは難しいとの判断だった。

２．（仮称）ちよだアートスクエア運営団体に応募する

この７月上旬、（仮称）ちよだアートスクエア運営団体の募集があった。チャンスとばかりことのほか喜んでくれたのが清水氏だった。

早速、台東デザイナーズビレッジと世田谷ものづくり学校のヒヤリング調査を実施し、勉強会メンバーが合同会社（ＬＬＣ）もしくは株式のまちづくり会社を設立し、極端に言えば素人でも運営可能なビジネスモデルを構築することにした。また、同氏は不動産会社社長であるため、アートスクエアを導入する旧練成中学校を低廉な家賃で転貸する、所謂大家さんになることが意外に旨く行くのではないかと目論見、初期案としてジャパニメーションを中心したアートとアニメ等コンテンツ産業のインキュベーションを整備することにした。

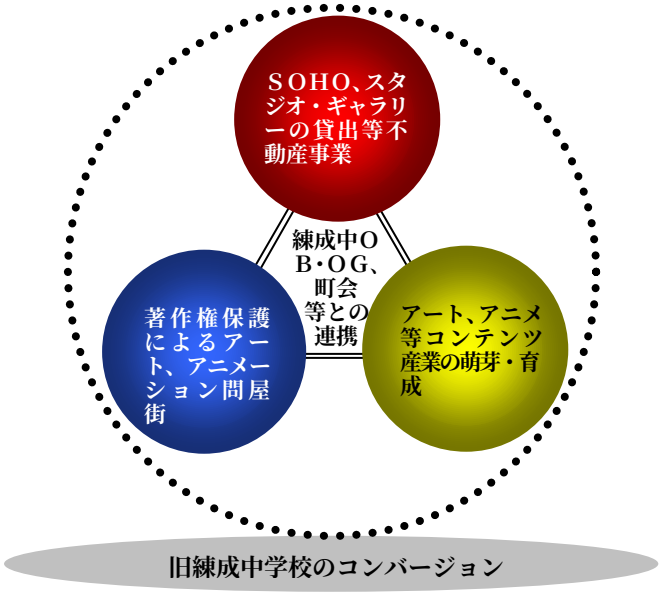

図１．（仮称）ちよだアート・アニメインキュベーションの３機能

１）無差別殺人事件当時、ジャパニメーションが語れなくなった

町場の意見も聞こうかと商店街振興組合のＫ氏へ質問したが、その答は次のとおりだった。

・千代区内の小中学校のハブとして考えてはどうか
・また、最近高層マンションが林立し、ファミリー層も住んでいるので子どもたちも増えているのではないか
・あのような事件があり、地元は（大人の）アニメを嫌がる。また、この辺には旧練成のＯＢも多く住んでいる。そこが、もえになったら強い反発がある。
・大学の誘致に関しては周辺にある大学よりは上野（東京駅も）近いので地方の大学で良いのでは、
・伝統芸術というと思いつかないが、お祭りに関する提灯、みずとり、団扇・・江戸工芸の子ども工作工房があったら受けるのでは、

ジャパニメーションをテーマにすることについて、ＳＦ映画に詳しくフィギィアを収集する建築家・中埜博氏とメールでやり取りをした。

中埜氏は、

僕はアニメを本当には、よくわかっていません。ただ、日本のアニメの方が、映画よりも今は、世界中にアピールしているのは事実です。それは、手塚を初めとして、宮崎もそうですが、アニメの可能性に深くコミットした日本文化の特質からくるのでしょうか？攻殻機動隊にしても、エバンゲリオンにしても、どこかその大人の物語性を重視していますよね。アニメに大人の物語を持ち込んだのは、日本が初めてではないでしょうか？宮崎のほうが、手塚よりその傾向が強いと思います。

日本のアニメは時代性を超えて、人間に焦点を当てています。アメリカ、フランスはその影響を受けて、単なる外国的スーパーヒーロー物から、人間性の本質に迫るような作りになりつつあります。日本の映画界もアニメ原作が多いのも似た現象に思えます。その意味では、日本のアニメは、クールなのです。つまりア

写真１．美術学校に暫定利用されている旧練成中学校の外観と室内のようす

ニメの世界から。より皮肉に人間性の現実に迫っているからでしょう。日本のアニメは理屈抜きのアート現象を呈しているのかもしれません。外国人にはそれが面白いのだと思います。

そこで、日本人として、アニメ文化をもう一度見直す必要が有ると思います。（ちょうど浮世絵のように）それは、感性を重視した、より人間的なＳＦの世界だと思います。つまり、アニメの世界では、機械的、デカルト的世界観は超越されていると思います。（映画ブレードランナーなどもその傾向）その点に注目すれば、子供のアニメがなぜ、大人あるいは、外国のアニメよりアート化しているのかは理解できます。

・・・日本人自身が理解していない自分の文化に対する無知から来ると思います。

日本のアニメの再生は、この辺の見直しも含めて考えていく必要があるのではないでしょうか？いまのところそれだけしか、コメントはありません。

よろしく　　中埜

と、

この真摯なジャパニメーション論をとおし、そもそもジャパニメは日本文化にまで昇華されたもので、大人が好む美少女アニメ、フィギィアは、情報通信技術の発展をともなって、ネットワークを構築し、情報を交換するなかで「秋葉原」という強力なメディアの磁場に 90 年代、他から吸い寄せられたものではなかったかと、解釈したのである。

２）旧練成中学校をメディアアートの拠点にしよう

そう気づいてから、素直にアニメを子どもたちの手に戻そうと考えた。その後、この事業コンペに巻き込んだチームラボ株式会社社長の猪子寿之氏と河田将吾氏、廣渡康仁氏から、自分たちがしたいこと、として秋葉原の多種多量な電気部品と優れたテクノロジーを活かしたメディアアートの拠点が提案された。この無理のない自然な流れと、連合体メンバーの意見を広く受け入れ、フラットな経営形態を目指したいため最終案に決めた。

図２の運営事業提案書を弊社含め４社の連合体で区の文化スポーツ課へ提出した。第一次審査は無事通過したが、次の第二次審査のプレゼンテーションで決まる。これからコンペを勝ち取るための戦略を練ることにしている。

Ⅲ　＜農村部＞常陸太田市におけるまちづくり会社設立の二転三転

１．常陸太田市の概要

常陸太田市は、茨城県の北部に位置し、東に日立市、北は福島県境に接した人口 57.9 千人の都市である。平成 16 年に金砂郷町、水府村、里美村と合併し、市域が 372 平方キロメートルとなっている。平成17 年度に改正前の中心市街地活性化基本計画による活性化基本計画が策定され、現在中心市街地活性化に向けた取り組みが継続的に進められている。

常陸太田市の中心市街地は、市の南部、鯨ヶ丘と言う旧城下町の丘陵部を含む、220ha を区域として定めている。

２．私たちの関わりと取り組みの概要

筆者、飯島が常陸太田市の中心市街地活性化に関わったのは、平成 17 年度の旧中心市街地活性化基本計画（以下旧法の基本計画と呼ぶ）の策定業務からであり、現在まで一貫してまちづくり会社設立による活性化に向けた取り組みに係わっている。

平成 17 年度は、旧法の基本計画の策定を行い、平成 18 年度以降は、茨城県中小企業振興公社の補助でコンセンサス形成事業に取り組んできた。大きくは住民参加方式によるボトムアップ型の中心市街地活性化を推進した。

これまでの取り組みを整理すると、それぞれ次のように整理できる。

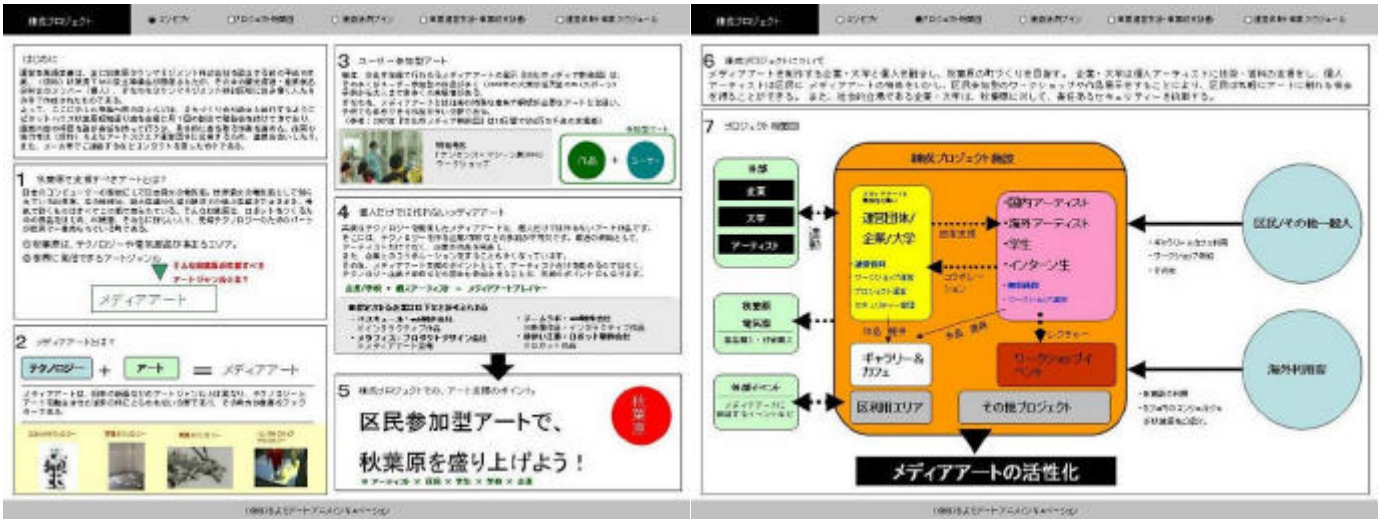

図２．最初の４社共同作品：運営事業提案書/（仮称）ちよだアート・アニメインキュベーション

初年度の平成17年には、旧法の基本計画策定を通して、中心市街地の必要性の確認、中心市街地の持つ可能性と地域資源の確認、中心市街地に求められる質を確認していく作業となっており、C・アレグザンダーのパタンランゲージによりワークショップで得られた市民の意見を基にまちづくりのアイディアをまとめた。

そして平成18年度は、改正中心市街地活性化法（以下新法と呼ぶ）に関する理解と、合意の枠組み作りを行った。

昨年度の平成19年は、中心市街地活性化のためのTM組織を立ち上げるためのコンセンサス形成とともに、鯨ヶ丘倶楽部をはじめとする地元有志による賑わいを生みまちを元気にするための「社会実験」が行われた。

3．なぜ、中心市街地なのか―平成17年度の取り組み、旧法基本計画の策定―

この中で、問題になったのが、一つはなぜこの場所が中心市街地なのかという点であった。合併直後であることも関係し、水府、里見、金砂郷それぞれとの関わり方も含めて検討することが求められた。

そのため、策定委員会の運営と同時に中心市街地を考える「まちづくり寄合」を市全体公募によって組織し、ワークショップ形式で中心市街地の議論を行った。「まちづくり寄合」への参加市民は全市域に渡り、まちの中心をどこにするのか、また求められるまちの質などが話し合われた。

ここで策定された基本計画は、鯨ヶ丘商店街を中心とする中心市街地の位置づけ、質と機能などのイメージ、そして現時点で考えられる事業という三つの構造からなり、イメージと事業のマトリクスでそれぞれの事業の意味と効果が定性的ではあるが、わかるようなものとなっている。

4．活性化では何をしなければならないか―平成18年度の取り組み―

平成18年に新法が改正、施行され、新たな枠組みの下で中心市街地活性化を取り組むことになる。認定基本計画をにらみながらまちづくり会社設立に向けた取り組みのため、何が必要なのかを市・商工会さらには地元住民が学習することが求まられた。

学識経験者・経済産業省の講演会、あるいは先進事例として会津若松への視察などが活動の中心となった。

5．活性化の活動の実践と枠組み作り―平成19年度の取り組み―

この年度は、改正中活法に則ったまちづくり会社の目鼻立ちを整える意味で天王山とも言えた。自らの意志で参加した鯨ヶ丘商店街の住民・商店主、そしてこの取り組みと呼応するように若い経営者で結成された「鯨ヶ丘倶楽部」の機動力ある空き店舗活用、特に長くシャッターを下ろしていた地元百貨店の「亀宗」をダンススタジオ・喫茶店へコンバージョンし、この拠点を活用したイベントで後押しされ、中心市街地活性化のためにはまちづくり会社がやはり必要だとの認識が生まれた。

写真２．「亀宗」のコンバージョン

一人一事業を合言葉に再開されたまちづくり寄合でもNPOまいづる塾の会員をはじめ、商店街の衰退を憂いたまちの名士・リタイアメントの再生にかける熱い思いがまちづくり会社設立に向かいだした。

同時に、平成17年度策定の基本計画の議論の中でも話題に上っていた産業祭の開催場所を運動公園から鯨ヶ丘でというアイディアが、担当の小叉課長補佐を中心に企画され、社会実験としての思惑も含め予算１千万円で「常陸太田秋まつり」が開催された。高齢化でハンデと思われてきた急な坂、また、明治・大正・昭和と手付かずだった歴史的町並みもこの日を境にまちの宝物・資源として見直された。

イベントの後に印刷された鯨ヶ丘のパンフレットは、絵心のある構図の写真やスケッチが掲載され、まちの各所に案内板として掲示されている。

写真３．秋まつりの板谷坂

忘れもしない、この事業に取りかかる３年前の土曜日の昼、鯨ヶ丘商店街のメインストリートを通っていたのは老婆一人と猫一匹だった。それがこの秋まつりで２日間約５万人の見

物客が押し寄せたのである。

中埜氏をプレイリーダー役に小中高の子どもたちと、市役所の応援団、筆者ら手作りのお化け屋敷も当日大盛況で数千人の入場者を数えた。

写真４．お化け屋敷の制作

次に開催された、鯨ヶ丘商店会会長のW氏と鯨ヶ丘倶楽部のＦ氏、若手農民らによる草の根的イベントの「春まつり」も数百万円の予算と短い準備期間にもかかわらず大成功を収めた。

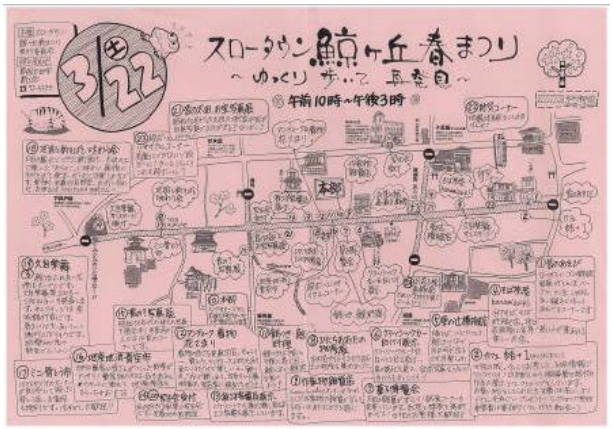

図３．春まつりの手作りマップ

イベントに合わせて空き店舗が居酒屋として開店・定着し、さらに、寄合に参加していた主婦たちで「吉見屋タンス店」が「Cafe 結＋１」にリニューアルされた。これらのコミュニティビジネスは、あまり公的支援を受けておらず市民の発意から開始された。

写真５．前・家具屋が素敵なカフェに変身

「常陸太田秋まつり」「春まつり」の成功で、今まで中心市街地活性化に関わってこなかった方々の意識も、「自分たちの手で何とかできる」と変化してきたのである。個人での改修や町並みに合わせた改築も散見されるようになった。

写真６．個人で改修した醤油屋

今では、マスコミや旅行雑誌に取り上げられ、首都圏からイタリア山岳都市にも似た佐竹藩の城下町に観光客が訪れている。

６．今こそ、まちづくり会社を！

今年で旧法の基本計画を策定してから４年目を向えるが、その間、筆者も会社経営に参加するとの勢いで地元の関係者をどう結束し、やる気にさせるかのコンセンサス形成を行なってきた。

まちづくり会社を設立するため、市からの出資やその後の経営として職員を出向させたらどうかなどの議論があったが、まだ、その結論は出ていない。さらに、市街化調整区域への大型店の出店が噂され、改正中活法による中心市街地活性化の方向性も未だ定まっていない。

しかし、まちづくりに私費を投じてきた不動産業を営むU氏を筆頭に待ちけれないで事業を始めた方々の会社設立の要望は日増しに高まっている。それもエリアをマネージメントする組織として、

●

常陸太田には明治年間、実業倶楽部があった。

地元関係者の中には実業倶楽部の遺伝子（ベンチャースピリッツ）がいまでも生きている筈で、中心市街地活性化への思いを無駄にしないよう、また、可能性を信じてリスクを恐れず、みんなでまちづくり会社を興し未知の領域へ船出したい。

注　釈

＊１：Ｉの一部、Ⅲ１.～４./飯島克如

＊２：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２.中心市街地活性化協議会組織・運営形態の現状」日本建築学会大会学術講演梗概集 F-1、7061、2007 年８月

＊３：日本先端文化研究所+ヴェネチア・ビエンナーレ　世界的な注目を集める秋葉原の現有文化を保存し、公共・観光資源に「秋葉原文庫」「秋葉原賞」「日本先端文化ミュージアム」　設立計画案