

## 中心市街地活性化におけるまちづくり会社の事業ドメインと協働プロセスに関する研究（要旨）

広島大学大学院社会科学研究所 博士課程後期 原田弘子\*

広島大学大学院社会科学研究所 教授 戸田常一

### 【研究の背景と目的】

平成 18 年に中心市街地活性化法が大幅に改正（以下、改正中活法）され、まちづくり会社は都市機能を増進する主体として位置づけられている。数多くのまちづくり会社が設立されているが、十分な議論がないままにまちづくり会社を設置した都市も多く、まちづくり会社の経営に苦慮する都市も多い。

まちづくり会社の経営は企業の経営であるにもかかわらず、ドメインの視点から研究されたものはない。当研究では、代表的なまちづくり会社のドメインについて整理するとともに、地域の協働において、まちづくり会社が果たす役割についても考察する。

### 【方法】

先の研究（原田 2012）では、都市の性格ごとに中心市街地活性化の方向性が異なり、目指す中心市街地活性化に一定の共通項があることがわかった。当研究では、これらの 5 つの都市グループのうちの 3 つから 5 都市を抽出し、それぞれのまちづくり会社に対してヒアリング調査を行った。

### 【結果】

1. いずれのまちづくり会社も、設立当初から比べ、事業ドメインを拡大している。当初は商店街活性化のための組織であったまちづくり会社も、中心市街地活性化の取り組みが進展するにつれて、その対象顧客を商店街以外の事業者や市民に拡大している。また、その機能も、中心市街地で展開されるさまざまな主体による事業活動の促進といったデベロッパー業務や、遊休不動産活用や 2 次交通の拡充など、新しい取り組みのプラットフォームとしての役割を果たしている。
2. 協働プロセスにおけるまちづくり会社の位置づけ  
初期段階はリーディング事業により「企業」の役割（つまり利潤を最優先に考えて投資を行う立場、）を果たしつつ、協働をマネジメントする協働アクティビストの役割を担うようになると考えられる。

### 【結論】

矢吹（2004）は、地域経営論の体系化が不十分であることを指摘している。まちづくり会社は企業でありながら、中間支援的役割を担い、一定の公的な役割を果たす。この特徴を踏まえた科学的な経営分析と、その経営資源の調達のあるあり方について、検討が必要である。

A study on the business domains and collaboration process of organizations for city center  
management

Hiroko Harada\* Graduate School of Social Sciences, Hiroshima University

Tunekazu Toda Graduate School of Social Sciences, Hiroshima University

The Vitalization Act of City Center was revised in 2006. In this act, the establishment of an organization for town center management is required for all cities that seek a vitalization of its city center. Thus, many companies had been established for town center management and had a hard time to carry on as a going concern.

There is no research focusing on their business domains to company management. In this paper, we sorted out their business domains and the collaboration processes with five cases of organizations and the changes of the role in collaboration processes would be discussed.

In our previous paper, cities were classified into seven types with respect to three aspects: population size, centrality of the city and interactions with neighboring cities and some unique vitalization programs could be found relating to respective city characters.

Based on this result, the relationships of city characters and the business domains of the organizations for city center management will be also analyzed in this study.

In our previous paper, cities were classified into seven types and some unique vitalization programs could be found relating to respective city characters. In this paper we selected 5 cities in 3 city types and interview surveys had been carried out.

We clarified that their business domains had been expanded. Their clients were changed from shopping street organization to citizen or business sectors if their first mission was to activate shopping streets. Also could find that they would pay a key role the activist for cooperation from company.

While town management organization is a private company, some responsible role as on intermediate support as well as, certain public role is required. The scientific analysis should be done in order to take into account this difficult aspect.

# 中心市街地活性化におけるまちづくり会社の事業ドメインと協働プロセスに関する研究

広島大学大学院社会科学研究所 博士課程後期 原田弘子\*

広島大学大学院社会科学研究所 教授 戸田常一

## 1. はじめに

### (1) 研究の背景

平成18年に中心市街地活性化法が大幅に改正（以下、改正中活法）され、まちづくり会社は都市機能を増進する主体として位置づけられており、経済活力を推進する主体である商工会議所とともに、活性化の推進組織とされる中心市街地活性化協議会（以下、中活協）を組成する。中活協は、旧中活法において、多様な主体が中活に参加している地域が比較的成果をあげていることを鑑みて設置された。

この制度上、中活基本計画の認定を受けた都市はすべてまちづくり会社を設置しているが、十分な議論がないままにまちづくり会社を設置した都市も多く、まちづくり会社の経営に苦慮する都市も多い。

### (2) 調査の目的

当研究では、代表的なまちづくり会社のドメインについて整理する。企業のドメインとは、企業の活動の範囲や領域のこと（1992 榊原）であり、当研究では事業レベルの範囲や領域を規定する事業ドメインに着目する。まちづくり会社の経営は企業の経営であるにもかかわらず、ドメインの視点から研究されたものはない。

一方、まちづくり会社は、中心市街地の活性化を推進するという公的な役割を期待されており、利潤の最大化を目指す営利企業の経営とは異なる。また、中心市街地の活性化は1企業が担うことはできず、地域の様々な主体による「協働」が必要である。こうした視点から、地域の協働において、まちづくり会社が果たす役割についても考察する。

### (3) 調査の対象

先の研究（原田2012）では、中活計画に取り組む都市を①都市の規模（人口）、②都市における中心市街地のウエイト（中心市街地の人口比率）、③都市の吸引力（昼夜間人口比率）の3つの指標をもとに、都市の性格付けと分類を行い、その実施事業や目標から中心市街地活性化の方向性の検証を行った。その結果、都市の性格ごとに中心市街地活性化の方向性が異なり、目指す活性化の方向性に一定の共通項があることがわかった。都市の性格と活性化の方向性は表1の通りである。

表1 都市の性格と中心市街地活性化の方向性

都市の性格	中心市街地活性化の方向性
A:大規模衛星都市	大都市のベッドタウンであり市民参加や市民生活の向上を目指す。
B:地方中心都市	周辺都市を含めた商業の核であり、商業の活性化を目指す。
C:地方拡散型都市	人口が拡散しており、コンパクトシティを目指す。
D:地方中核都市	地方の中心都市で、国内外を市場とする高次なサービスの提供を目指す。
E:地方集中型都市	旧市街地に比較的人口が集積しており、地域資源を活用した産業や観光振興を目指す。

当研究では、これらの5つの都市グループのうち都市の特徴や活性化事業の特徴がつかみやすい3グループの5都市を抽出し、それぞれのまちづくり会社に対してヒアリング調査を行った。ヒアリング調査を行った都市とまちづくり会社は以下の通りである。

表2. ヒアリングを行ったまちづくり会社と会社設立の背景

都市名	都市グループ	会社名	設立年	まちづくり会社設立の背景
① 守山市	A:大都市衛星都市	㈱みらいもりやま21	H20	住みよさが評価され全国有数の人口増加率を誇るが、駅周辺は空洞化
② 大分市	D:地方中核都市	㈱大分まちなか倶楽部	H19	中心商店街の反対側で大規模再開発が実施されることに危機感を持ち設立
③ 金沢市	D:地方中核都市	㈱金沢商業活性化センター	H10	中心市街地の求心力が低下。大型店跡地の活用を大きな目的として設立
④ 田辺市	E:地方集約型都市	㈱まちづくり田辺 (南紀みらい㈱)	H20 (H21*)	中活法の認定を目指し、まちづくり会社を設立
⑤ 長浜市	E:地方集約型都市	長浜まちづくり㈱	H21	中心市街地のトータルマネジメントを実施するために設立

\*H20㈱まちづくり田辺が設立、H21に㈱南紀南ふるさと開発センター（S61 設立）と合併、南紀みらい㈱となる。

## 2. 都市の性格とまちづくり会社の事業ドメイン

### (1) 事業ドメイン

一般的にドメインは「顧客層（誰の）」「機能（どんなニーズに）」「技術（どのように答えるか）」の3次元によって定義される。以下に5都市のまちづくり会社の事業ドメインと、会社設立期から現在の事業ドメインの変容について整理する。

#### ① ㈱みらいもりやま21／守山市

**【創立期】**「100円商店街」や「バル」、「まちゼミ」といった、商店街活性化のソフト事業を実施  
**【現在】**「守山市歴史文化まちづくり館」、「守山市中心市街地活性化交流プラザ」の2つの公共施設の指定管理と、これらの施設を含めた複数の施設に対してサブリース方式によるテナントミックスを実施。

**【考察】**㈱みらいもりやま21は、設立当初、商店街活性化のソフト事業を展開した。事業の展開にあたって、地元事業者、NPOなどの参画を得た。その後は公共施設の新設により、商店街だけでなくより広範囲な市民に対して活動の場を提供する市民協働の支援、歴史的建物の維持保存などを手掛けるようになる。公共施設の指定管理を機に、事業ドメインの変更があったことがわかる。

#### ② ㈱大分まちなか倶楽部／大分市

**【創立期】**大分市の中心商店街において、新規出店を促進するための出店サポートセンターと、情報発信ツールとしてポータルサイトの運営を開始した。

**【現在】**出店サポートセンターは新規出店の支援だけでなく様々な相談が持ち込まれるようになり、新しい担い手や事業の発掘の機能を果たすようになっている。また、そのネットワークと事業構築力により、官民からのさまざまな事業に対しコンサルティングサービスを提供している。

**【考察】**㈱大分まちなか倶楽部は、商店街支援と空き店舗対策を担当する組織から、中心市街地のさまざまな課題に対するコンサルティングへと事業領域を拡大している。

#### ③ ㈱金沢商業活性化センター／金沢市

**【設立期】**㈱金沢商業活性化センターは、旧中活法におけるTMO（Town Management Organization）として設立された。設立当初は共通駐車券事業を行い、その後、国、県、市の補助金を受けて商業施設を開業し、この運営を行うようになる。

**【現在】**設立当初からの事業に加え、H19年からは、周辺エリアの大型商業施設開業に伴い、大型商業施設と既存の商業エリアの導線確保するためのバス事業を実施している。バス事業の実施に当たっては運営委員会を設置、その事務局から事業の主体へと変化した。また、中心市街地におけるイベント開催やカフェの設置では、他の組織を主体とし、まちづくり会社は仕組みづくりだけを担う。

**【考察】**課題解決のためのリーディング事業の実施から、地域の関係者の利害を整理し、地域で課題

を解決できるような場とフレームの創出へと事業領域を拡大している。

④ 南紀みらい(株)／田辺市

【創立期】「弁慶市」や海水浴場での「イルカふれあい事業」、「海の家」など、地域資源を活用したソフト事業と、梅や柑橘類などの地域産品の販路拡大、これらを販売する直営店を経営。

【現在】創立期の事業に加え、町屋を改装した宿泊施設の経営を行う。また、例えば、空き店舗のリノベーション事業など、新しいアイデアや事業がスタートする際の受け皿としての機能も担っている。

【考察】南紀みらい(株)は、観光客に対し地域の資源を提供する、また地域産品の販路を拡大する存在から、地域の資源を活用した新しい取り組みの推進へと、その事業領域を拡大している。

⑤ 長浜まちづくり(株)／長浜市

【設立期・現在】長浜まちづくり(株)は、設立当初から、中心商店街におけるトータルマネジメントを行っている。長浜市では昭和63年の(株)黒壁設立以降、平成8年設立の(株)新長浜計画、平成21年設立の神前西開発(株)など、さまざまな企業が設立され、それぞれに活発な活動を行っている。

【考察】長浜市においては、(株)黒壁に代表されるように、ひとつの組織の事業ドメインの変更や拡大によってその機能を環境に適応させるのではなく、事業ドメインごとに個別の会社が設立されている。

(2) ドメインの移り変わりと拡大

表3. まちづくり会社とドメインの移り変わり

まちづくり会社	要素	事業ドメインの変化
(株)みらいもりやま21	顧客	商店街 ⇒ 商店街を含む市民
	機能	商店街活性化 ⇒ 市民協働、歴史的建物の維持活用
	技術	商店街活性化ソフト事業 ⇒ 公共施設管理、テナントミックス
(株)大分まちなか倶楽部	顧客	商店街 ⇒ 商店街を含む事業者、企業、市民
	機能	商店街活性化 ⇒ 中心市街地における事業活動の促進
	技術	空き店舗対策・情報発信 ⇒ コンサルティングサービス
(株)金沢商業活性化センター	顧客	来街者、商店街 ⇒ 来街者、商店街、企業
	機能	中心市街地の活性化 ⇒ 中心市街地における事業活動の促進
	技術	駐車場、商業施設運営 ⇒ 協働プラットフォームの構築
南紀みらい(株)	顧客	商店街、地域産品メーカー ⇒ 新しい担い手、観光客
	機能	商店街活性化・地産品拡販 ⇒ 新しい担い手や事業の発掘、
	技術	空き店舗を活用した地産品直営店 ⇒ 宿泊施設運営、 リノベーションプロジェクト等の取り組み
長浜市 (株)黒壁と 長浜まちづくり(株)	顧客	女性など新たな消費者 ⇒ 事業者、地主
	機能	ガラス文化の創出と振興 ⇒ エリアマネジメント
	技術	ガラス施設、商業施設の運営 ⇒ 調査、コーディネート事業

まちづくり会社の事業ドメインの移り変わりのポイントを整理すると、表3のとおりである。いずれの都市においてもまちづくり会社が果たす役割は変化、拡大しており、それに合わせたドメインの変更、拡大または、新組織の設立などを行っている。当初は商店街活性化のための組織であったまちづくり会社も、中心市街地活性化の取り組みが進展するにつれて、その対象顧客を商店街以外の事業者や市民に拡大している。また、その機能も、中心市街地で展開されるさまざまな主体による事業活動の促進といったデベロッパー業務や、遊休不動産活用や2次交通の拡充など、新しい取り組みのプラットフォームとしての役割を果たしている。

3. まちづくり会社のドメインの変更による協働プロセスの変化

(1) 中心市街地活性化における協働

近年、立場の異なる組織による協働のまちづくりが活発化している。小島(2009)は、NPO、政府、企

業の戦略的協働において「協働の窓モデル」を示している。「協働の窓モデル」は、問題の流れ、解決策の流れ、活動の流れ、組織のやる気の流れの4つの独立した流れがあり、ある時点で協働の窓が開いて流れが合流し、協働アクティビストの介在によって協働が実現するとしている。なお、小島(2006)によると、協働アクティビストは、特定の問題を人々に注目させたり、自らの得意な解決策を推進したり、組織のやる気を発揮させる、戦略的協働において重要な役割を果たす存在である。

中村(2011)は、「中活協の構成員をはじめ地域の関係者相互の連携活動を『協働』、その活動の課程や方法を『プロセス』と定義(p.1045)」し、「協働の窓モデル」による有用性を検証した。この中で中村は、中活協を通じて「協働の窓」が開かれたことを示している。

### (2) 協働プロセスにおけるまちづくり会社の位置づけ

この協働プロセスにおいて、まちづくり会社はどのような役割を果たすか。小島は(2009)は、「問題を解決しようとするのが、参加者が解決策を生成・特定化する唯一の動機ではない。」ことを指摘し、「NPOは、自らの存在を示す方策を常に考えている。政府(省庁や自治体の部局)は、自らの仕事の維持や縄張りの拡張につながるような発議を試みる。そして企業は、自らの短期的あるいは長期的な利潤を最優先に考える。(p168)」としている。

さて、旧中活法下では、活性化の効果が限定的であった原因のひとつに計画の実行力の乏しさが指摘されていた。中活協には多様な参加者を含め、それぞれの立場において活性化のために「なすべきこと」を実施することが求められているが、実際には上述の「企業」の立場で、中心市街地で短期的、長期的な利潤の確保のために迅速に行動する組織は乏しい。その結果、中心市街地に民間投資が起こらず、これが衰退の原因のひとつとなっている。

平成23年に筆者が独自に実施した中活の取り組みに対するアンケートでは、中活協の構成員は図1の通りとなっている。なお、アンケートは中活計画認定の97都市、回収率60.8%、サンプル数59であった。

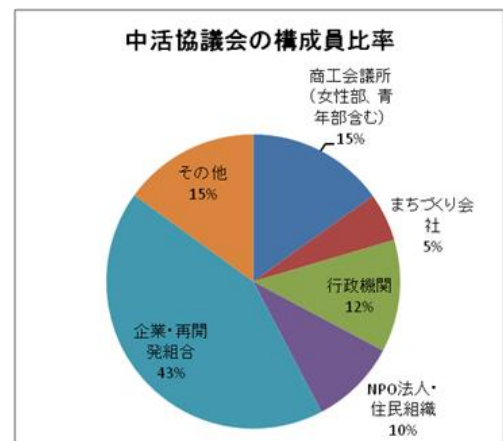


図1. 中活協の構成員比率

ここに43%を占める事業者が、それぞれの利潤のために中心市街地で事業を展開することができれば、活性化に大きく寄与することは間違いないが、企業の投資の動きは活発ではない。まちづくり会社は、このような状況下で、初期段階はリーディング事業により「企業」の役割を果たしつつ、次第に機能を拡大し中心市街地での事業開発など、協働アクティビストの役割を担うことが望まれる。

今回取り上げた5つの事例では、いずれの都市も、まちづくり組織の果たす役割が、協働前期の企業の役割から協働後期の協働アクティビストの役割へと推移している。このうち特徴的な金沢市と長浜市のまちづくり会社について、以下にその役割の移り変わりや協働の実現課程を概観する。

### (3) 金沢市における協働の流れの変化

#### ① 中活前期

【協働の流れ】金沢市では、平成10年に旧中活法のTMOとして(株)金沢まちづくりセンターを設立した。当時金沢市の中心市街地では慢性的な駐車場不足、大型店跡地、空き店舗の増加など、商業活力の衰退が顕著であった。(株)金沢商業活性化センターは大型店跡地の活用を重要なミッションとして行政、商工会議所、商店街によって設立された。

【まちづくり会社の役割】(株)金沢商業活性化センターは、大型店跡地に新たな商業施設「プレーゴ」を開業、成功させた。同時に、市民が中心市街地で活躍できる場を提供する「まちなかパフォーマンスシアター」事業を開始する。

### ② 協働後期

【協働の流れ】平成 18 年ごろから金沢駅周辺に新たな商業集積の開発ラッシュが起こり、これに危機感を覚えた商店街関係者は駅と商店街を結ぶ無料バスの運行を開始する。

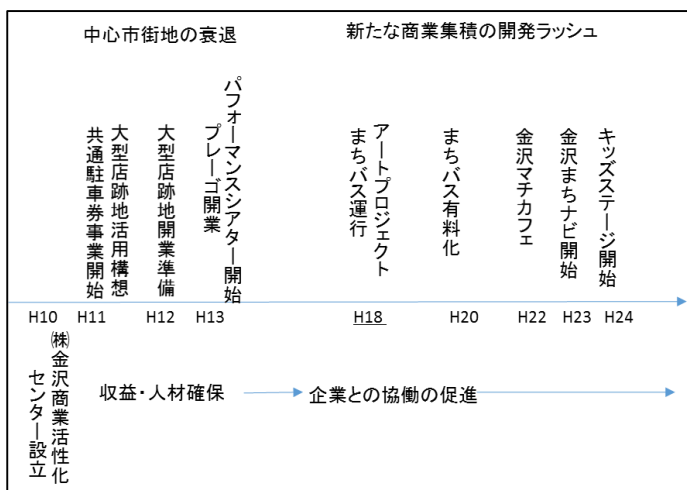


図 2. 金沢における協働の流れ

【まちづくり会社の役割】共通駐車券事業やプレーゴの運営、ソフト事業などを担っていた(株)商業活性化センターは、このバス事業で重要な役割を果たす。バス運行事業に参加する行政やバス事業者、協賛企業や商店街などによる協働の場を創出し、事業実現にこぎつける。また「アートプロジェクト」として、学生と企業の共同事業をコーディネートする。このころから「まちカフェ」、「まちナビ」「キッズステージ」など、行政と市民、商店街及び一般事業者のコーディネートの役割が大きくなっている。

## (4) 長浜市における協働の流れ

### ① 協働前期

【協働の流れ】長浜市では、S54 年の大型店の郊外出店申請がきっかけとなり、長浜の文化や伝統を活かしたまちづくり計画が作成された。こうした中、歴史ある建物が売却されることになり、地元経済界を中心とした有志が中心となり、行政などからも出資を受けて(株)黒壁を設立、ガラス事業を展開する。

【まちづくり会社の役割】ガラス事業は大きな成功をおさめ、黒壁は周辺に店舗を増やしていく。この過程では、野嶋 (2001) の指摘の通り、黒壁は市民活動のコーディネーター的な役割を果たしていた。

### ② 協働中期

【協働の流れ】黒壁により観光客は増え、空き店舗は減少したが、商店街を訪れる人は減少傾向であった。そこで、商店街と商議所が中心となって長浜倶楽部(株)を設立、小樽オルゴール堂が競売にかけられることを契機に(株)新長浜計画が設立される。また、市民活動の盛り上がりを背景に、プラチナプラザやまちづくり役場が設立された。

【まちづくり会社の役割】長浜倶楽部(株)は、商店街の共通ポイントカードや事務代行を担い、(株)新長浜計画は不動産取得と開発を行う。プラチナプラザは高齢者の活動の場を提供し、まちづくり役場は市民活動をコーディネートする。このように、長浜市では新しいまちの課題に対し、課題解決のための事業とそれを担う組織を新たに作ることで対応してきた。

### ③ 協働後期

【協働の流れ】商業的な賑わいが確保され、新たな課題として居住人口の減少が意識されるようになる。これに対して、関係者は新たな都市再生のビジョンを検討し、新たな中活計画を策定する。この計画の策定を契機として、神前西開発(株)と長浜まちづくり(株)が設立される。

【まちづくり会社の役割】神前西開発(株)は、神前西エリアの不動産活用を担い、長浜まちづくり(株)は多様

