

市民ディベロッパーとしてのまちづくり会社の存在意義とその戦略に関する研究 長浜・飯田を事例として

Analysis of Key Person's Strategy of "Machidukuri Company"
as a Developer for Downtown Revitalization
in the cases of Nagahama and Iida

96137 田中 健介

In the 90's, many "Machidukuri Company" were established for downtown revitalization but successful cases are limited. One of reasons is the lack of strategy to manage Machidukuri Company and plan as a developer in downtown. The purpose of this study is to analyse key persons' strategy of development project, who manage Machidukuri Company. This study takes up two successful cases: One mainly uses stock in downtown (Kurokabe, Ltd. and Shin-Nagahamakeikaku, Ltd., Nagahama City), and the other mainly redevelop the downtown area(Iida Machidukuri Company, Ltd, Iida City).

Between two cases, basically, the method of development and the purpose is quite different, but in their managers' strategy, there are several similarities. At first, they put more importance on stability of management of the company. Second, in their projects, they use urban design method based on urban fabric and insert new pass. Third, managers persuade stakeholders with enough attractive reasons for both public and individuals. Finally, in both cases, several organization parcel out the role clearly as both of them get benefit each other.

0 はじめに

近年中心市街地再生のための事業を行うことを目的とした会社（広義のまちづくり会社）は数多くつくられているが苦戦中のものがほとんどである。中心市街地を本質的に再生していくためには市街地を更新していくシステムを確立する必要があり、中心市街地再生をひとつのコンセプトとして経営する市民ディベロッパー的存在が今後地区に存在することが有効であると思われる。そのためには厳しい現状から何らかの対策・戦略を立てて会社自身の確立と事業展開を平行して実現していかなければならない。まちづくり会社の中心となる人物・グループがどういう戦略を描いて実行に移しているのか、その細かいレベルまでこれまでの研究では明らかにしていない。

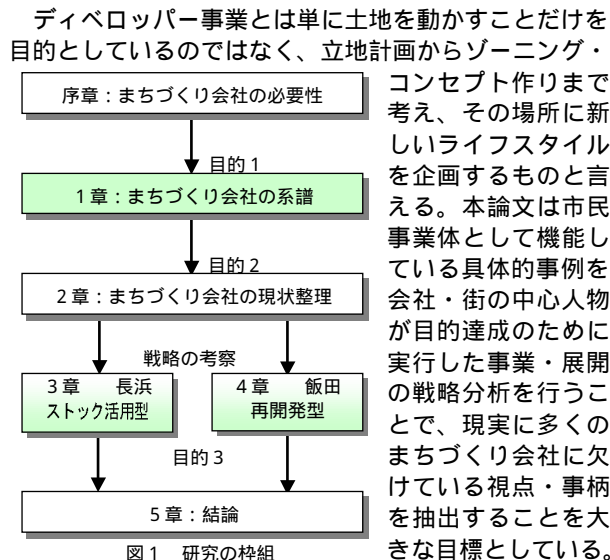


図1 研究の枠組

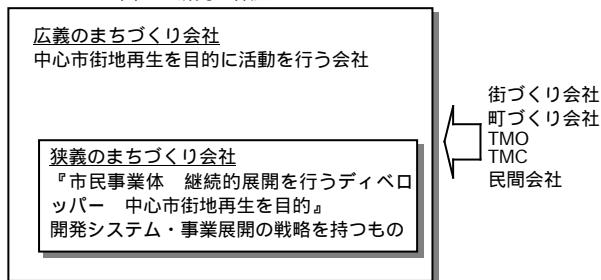


図2 『まちづくり会社』の定義

1 まちづくり会社の系譜

現在ある様々なバリエーションのまちづくり会社があるが、ルーツを辿れば、商業政策の制度に端を発した「街づくり会社」の流れと、制度にまちづくりの概念を加えた、歴史的環境保全と商店街活性化の現場からの「町づくり会社」の流れの、二つの大きな流れが存在した。

街づくり会社制度について

街づくり会社という言葉が初めて使われたのは 87 年の 90 年代の流通ビジョンでこれを元に商店街等活性化施設整備事業として商店街と市町村でつくる第 3 セクターに中小企業庁の高度化融資を行うとしたものが街づくり会社制度のはじまりである。コミュニティマート構想に基づくもので、商業施設よりも公共的共同施設（コミュニティ施設等）整備が中心であった。その後 91 年特定商業集積整備法に基づく街づくり会社制度により、2 タイプの街づくり会社が制度化され、それに基づき併せて約 50 の街づくり会社が設立されたが、当時の制度は中心市街地を意識したものではなく、結果むしろ郊外化は加速するばかりで中心部の衰退を食い止めるものとはならなかった。この頃から中心市街地衰退の問題が大きく取り上げられるようになる。

開発システムの思想：町づくり会社

町づくり会社の構想は 86 年の時点で川越の町づくり活動の中から生まれていた。ルーツはコミュニティマートモデル事業に基づく公共施設整備のための組織作りで端を発するが、この「町づくり会社」の概念は単発色の強い「街づくり会社」制度に地区の開発システムの構築等さらに進んだ概念を付加したものと言える。しかし結局川越において町づくり会社は実現しなかった。その 1 年後に長浜で生まれる(株)黒壁は、起点は歴史的建造物の保存活用であるが、その性格はより企業的・利益優先型のものであった。その後長浜の成功を受けて 97 年に黒船・赤瓦など、歴史的資産活用と商店街活性化を目的としたまちづくり会社がうまれるようになった。

その他にもまちづくり協議会で特定商業集積整備法に基づく街づくり会社の設立を目指していたものが市民による第 4 セクター的に結成したまちづくり会社も存在する。その後中心市街地活性化法、TMO 制度によって、より広範な事業に対して補助が得られるようになってまちづくり会社の定義はより広範かつ曖昧に使われるようになった。

2 広義のまちづくり会社の現状の取り組みと課題

2.1 まちづくり会社のディベロップメント事業形態 再開発事業型

- ・ 保留床取得、再開発ビルの運営管理を行う。
- ・ 街づくり会社制度により設立を計画したケースが多い。
- ・ 行政が強い関わりを持つケースが多い

跡地利用型

- ・ 複雑な権利変換等は必要とされない。
- ・ 遊休地をまちづくり会社が借地してテナントミックス用の建物を建てる。
- ・ 合意形成の労力も不必要

修復活用型

- ・ 歴史的建造物や民家を修復して物販や工房に用途転換。
- ・ 修復 転売転賃することで差額を収益とするケースもある。

空き店舗管理活用型

- ・ TMO を中心に非常に多くの会社で行われている現状課題対応型。
- ・ テナント管理まで行われているケースはかなりまれ。大多数は既存の空き店舗にインセンティブを付けてテナントを呼び込む事業、空き店舗情報紹介が中心。
- ・ 商工会議所・商工会の空き店舗対策事業をまちづくり会社が引き続いて行うケースが数多く見られる。

2.2 目的別まちづくり会社の特徴

TMO 認定を受けた特定会社

- ・ 設立背景：再開発や歴史的環境保全等、明確な争点がある場合、以前からの活動の延長で問題解決の手段として TMO 認定を受けるケースが多く見られる。一方で TMO 制度が出来たことを背景として設立されたものも、商業系組織型を中心として多い。
- ・ 出資金：最低 1000 万円から 185000 万円まで。基本的に再開発事業を伴うものは高い。増資のケースは事業拡大とともに TMO の補助メニューに併せて出資金調整を行っている場合もある。
- ・ 出資者構成/中心的存在： 商業系組織型 地元商工業者中心型 外部非商業中心型 第 4 セクター型 完全民間主導型のうち、TMO の場合は と が多い。
- ・ TMO 認定の利点としては補助金（ソフト事業含）、融資の受けやすさが挙げられるが、逆に欠点として市の出資比率の高いほどより補助率が大きいこと、それによって過度の公共性の要求がなされ資金的に実現不可能となる恐れがあることが挙げられる。

歴史的資産活用型まちづくり会社（非 TMO）

- ・ 中心的存在：青年会議所中心のものが多い。当初は商業者ベースで議論が始まったケースもあるが、最終的には青年会議所 OB あるいは市民セクターへと中心的役割が移行している。
- ・ 設立背景：商店街衰退を前提としての歴史的建造物の危機

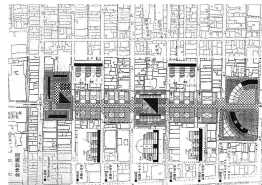


図3 高松丸亀町の再開発計画
(高松丸亀町まちづくり会社)



図4 金沢旧バルドゥ跡地利用計画
(金沢商業活性化センター)



図5 倉吉赤瓦

- ・ 展開構造：地区の構造及びストックの現状が大きく影響を与える。黒壁が碁盤状の市街地構造において線の展開を見せているのに対し赤瓦は線構造の市街地において地区内で街区集中的分布を見せている。
- ・ 補助金：黒壁は組織として補助は受けていない。他は建物整備費・事業費等で県・市から補助を得ている。

2.3 市街地再生への課題とまちづくり会社の対策 地価の顕在化

- ・ 定期借地権の活用（高松）
- ・ 等床交換を想定した全員同意型再開発（飯田）
- ・ 店舗先押さえによるテナントコントロール（長浜）
- ・ 空間構造の把握
- ・ 地域特性・構造の空間的応用（飯田・黒石・その他）
- ・ 地域構造の事業展開への応用（長浜）

役割の確立

- ・ 1社 同系の複数会社・組織の複合体へ発展（長浜）
- ・ 初期から2社でハードとソフトを受け持つ（七尾）
- ・ 市・商工会議所と会社で役割分担（多数）
- ・ 複数の役割を混在化したために活動に支障（佐賀）
- ・ 初期段階における事業コスト軽減

- ・ 補助金の最大利用（金沢）
- ・ 他会社・組織との連携による初期のリスク軽減（長浜）
- ・ 寄付的性格の強い資金集め、配当なし（小布施他）

市民への浸透

- ・ 広告宣伝、FM 放送局運営、WS の開催など

3 長浜：連結の戦略

複数のまちづくり会社による活動展開と戦略の考察

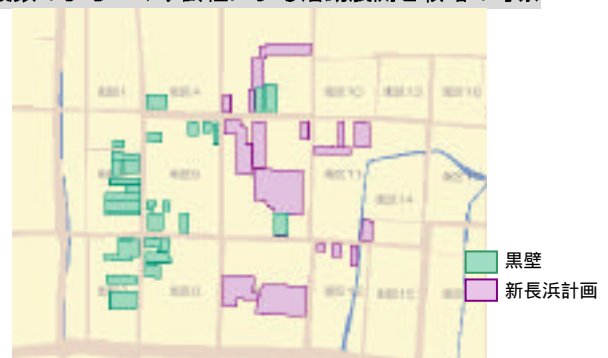


図6 黒壁と新長浜計画の展開

3.1 (株)黒壁

黒壁の概要

- ・ 背景：明治 33 年建設の黒壁銀行が転売・解体の危機を迎え市の教育長から笹原氏に保存運動の依頼。これを受けて JC・ロータリークラブを中心に活動してきた 7 名と市・銀行が出資し第 3 セクター(株)黒壁が設立。
- ・ 買い取り後、残りの 4000 万円にふるさと創成融資を加え事業費 1 億 9000 万円で黒壁スクエア開店。
- ・ その後北国街道沿いに店舗展開を行い、現在合計 30 店舗を中心市街地に展開。店舗は全てガラスに関連性のあるもの。また長浜以外に江刺・神戸アロード・茨城県空閑市にもあいついで店舗展開を行っている。

黒壁の“血縁関係”と独立性

- ・事業方針・会社運営の意思決定権があるのは黒壁取締役会、特に笹原氏・伊藤氏らであり、全て中心人物によるトップダウン方式で決められている。
- ・(株)黒壁に限らず、96年以降に黒壁が出資あるいは関係者が役員となり新設された(株)新長浜計画、まちづくり役場、プラチナプラザ、ロマネスク館等においてもほぼ両氏らが関係しており、黒壁グループ全体で“血縁関係”と呼ぶような密な関係をつくり上げている。
- ・基本的に会社経営最優先であって、第三セクターでよく問われる公共性を完全に排除。役員の中には市役所の人も必ず2名含まれているが、“市”としての意見を基本的に受け容れられたことはない。また設立から数年は中心市街地の商店街とも完全に一線を画しており、中心市街地においては異分子的存在であった。

3.2 (株)新長浜計画

中心市街地にある大型店パワースの低迷・倒産の危機に債務者が黒壁中心人物に建て直しを依頼され、16の企業から計8000万円の出資金を集め設立。伊藤氏が社長で従業員3名である。遊休不動産の活用および先行取得によるテナントコントロールを事業領域としており、床の賃料と駐車場経営で収益をあげている。

活動の展開

パワースの借金返済

新長浜計画設立後、まずパワースが借りていた借入金の利子を出資金から銀行に返却。その後市中銀行3行に融資を交渉し、その融資でパワースの借金返済。新長浜計画はパワースの床を借り、市中銀行3行からの融資の返済を代替することで賃料の代わりとしている。

オルゴール堂落札 パワースの床の活用

オルゴール堂の元経営所有者の倒産により、競売されたオルゴール堂の建物を新長浜計画が落札する。パワースの1・2階部分をオルゴール堂の建物と繋げて、オルゴール堂の店舗面積を拡大した。約半年間新長浜計画が管理運営を行ったあと、人件費等の都合から黒壁へ委託している。

プラチナプラザ管理運営

ゆうき番街の3地権者から(株)新長浜計画が床を借り受け、それをプラチナプラザに貸し、管理運営を行っている。プラチナプラザは55歳以上の高齢者が一人5万円つつ出資して運営会議が組織され、それに加えて黒壁を中心とした経営会議がサポートしている。

市街地内の駐車場整備

中心市街地内に地元客利用の色の強い駐車場を展開。旧映画館跡地やパワース駐車場、くろへ跡地等を借地し、5箇所に散在して総計180台分設置した。

感響フリーマーケットガーデン

黒壁23号館の店舗裏にあるL字型の空間を中庭の公園的通路とし、提案型のフリーマーケットを企画。3地権者から新長浜計画が借地し、管理運営を行っているまちづくり役場から使用料を徴収。事業は黒壁・新長浜計画・まちづくり役場3者の協力による。

空き店舗のテナントコントロール

事前に新長浜計画が店舗部分を借りておき、仲介して他のテナント出店希望者に貸し、そのとき店舗内容に縛りをつける方式でテナントコントロールを行っている。現在は曳山博物館周辺では4物件(うち1件が単なる紹介、残りの3つは新長浜計画が借り受け)。現在2店舗オープン、ゆうき番街に3物件(いずれもまだ店舗は現れ

ていないが先行投資的に借り受けた)の計7物件を取得している。

表1 新長浜計画の事業展開

年	住所	名称	通り	用途	開け方
1996	元浜町13丁目	パワース	博物館通り	店舗(2階) 事務所(5階)	床を賃貸 黒壁に貸す
	元浜町13丁目	長浜オルゴール堂	大手門通り	店舗	床を賃貸 半年後競売にて買収 黒壁に売却
1997	元浜町13丁目	パワース駐車場	ゆうき番街	駐車場(一般・月)	借地
	元浜町21丁目	リサイクルショップ	ゆうき番街	店舗	床を賃貸 プラチナプラザに貸す
	元浜町13丁目	井戸端道場	ゆうき番街	店舗	床を賃貸 プラチナプラザに貸す
	元浜町13丁目	あかす丁店	ゆうき番街	店舗	床を賃貸 プラチナプラザに貸す
	元浜町13丁目	リサイクル工房	ゆうき番街	店舗	床を賃貸 プラチナプラザに貸す
1998	元浜町13丁目	靴受工房	ゆうき番街	店舗	床を賃貸 プラチナプラザに貸す
	元浜町14丁目	くろへ跡地	ゆうき番街	駐車場	借地
	元浜町21丁目	感響フリーマーケットガーデン	ゆうき番街	土日に感響フリーマーケットを開催	借地 まちづくり役場からフリマの土地使用料を得る
	元浜町14丁目	-	ゆうき番街	-	借地
	元浜町6丁目	神戸町パーキング	博物館通り	駐車場(一般)	借地
1999	元浜町6丁目	旧映画館跡地	浜京橋	駐車場(月様)	借地
	元浜町6丁目	まちづくり役場	大手門通り	事務所	床を賃貸 まちづくり役場に貸す
	元浜町5丁目	いしがま丁店	大手門通り	店舗	床を賃貸 テナント
	元浜町5丁目	-	大手門通り	店舗	床を賃貸
	元浜町5丁目	WING	大手門通り	店舗	床を賃貸 テナント
	元浜町13丁目	-	ゆうき番街	店舗	床を賃貸 テナント
	元浜町14丁目	-	博物館通り	-	床を賃貸
大黒町7丁目	-	北園街道	駐車場	借地	
			大手門通り	店舗	テナントの仲介

3.3 中心人物による戦略の変遷

第 期 黒壁銀行購入～黒壁スクエア設立以前

【第1核】『黒壁出資者の会社であらかじめ北国街道の物件を借家して押さえておく』

・スクエア事業の成功による周辺環境の変化のおそれ、黒壁スクエアの成功が不透明であり(株)黒壁としてあらかじめ借家するのはリスクがあったことが要因となり、北国街道沿いの建物オーナーに、とりあえず借家することを働きかけておいた。この際借家するのは(株)黒壁ではなく黒壁出資者の一人が経営する会社であった。



図7 第 期の展開

建物買収時点からスクエアオープン前の間の時点ですでに黒壁スクエアをひとつの中心としてそれを中心としておぼろげながら北国街道で事業を展開しようという意思が見られる。

・新聞等メディアへの露出度を積極的に向上

第 期 黒壁オープン後

【第1核】『黒壁スクエアを中心に札の辻に店舗を集積させる』

・札の辻周辺と、旧河路重平家住宅(現黒壁鑑賞館)周辺にターゲット、その中でも札の辻周辺にまず集積をつくることを目論んでいる。事前交渉の成果で、地価をよりやすい値段で設定して取引。

・ガラス街道構想直後に出資者の一人が、倒産した空き店舗を買い取り、後に西川美術店に転売(7・8号館)。

・黒壁による買収(1~4) 共同出資(5) 出資者の会社による買収&転売(8,7)と、基本的に会社及び出資者にかかりの負担。

・ガラス事業を支えるための補完事業(販促かつ広告宣伝目的): ガラス大学開催(広告宣伝、技術者育成)、アートイン長浜・市民国際交流協会事務局、タウン誌「みーな」編集室の設置(市民活動の育成)

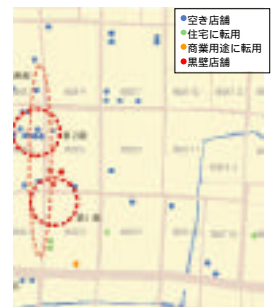


図8 第 期の展開

第 期 増資計画・黒壁ガラス鑑賞館

【第2核】『集中的に店舗展開して求心力を付ける』

- ・4ヶ月で5店舗のオープン
- ・黒壁ガラス鑑賞館（旧河路重平邸）取得に併せて11・12号館の家屋も押さえ、時期を合わせて核を一気に形成。
- ・かつての横丁の敷地はすでに黒壁が取得し、今後の有効利用予定地としてガラス鑑賞館を中心とした第2核をさらに強化する基盤の形成を計画。



図9 第1期の展開

- ・『テナントミックス事業の萌芽期』笹原氏による中心市街地の見回り・監視により純観光客目的に土産物店舗進出を阻止。この間も北国街道以外の商店街は全体的な流れとして衰退の一途であったが、空き店舗を需要に応じてそのまま埋めることはされなかった

第1期 安定期・充電期

【第2核】第1核の強化とガラス街道の確立（2核構造から1軸構造へ）

- ・黒壁鑑賞館隣の敷地に2つの店舗をオープン。2つの核完成後は、北国街道でできるところにさらに埋めていくという方針をとる
- ・ゆうき番街への意識
ゆうき番街は壊滅的な状況
徹底したコントロール、商店街を説得。



図10 第2期の展開

第1期 秀吉博覧会～：組織の重層化

『黒壁単独から新長浜計画を筆頭に黒壁出資会社との連携による展開』

【第3核】『黒壁出資会社・組織の集積：新長浜計画/ロマネスク館/まちづくり役場』

- ・基本的に組織は異なるが全て黒壁が出資し役員に名を連ねており、実質的には黒壁と同じ意思決定機関で動いている。
- ・黒壁が新長浜計画からオルゴール堂を取得することで新長浜計画の負担を軽減



図11 第3期の展開

【第4核】『黒壁と新長浜計画による重層的展開』

黒壁と新長浜計画がそれぞれ中心となるところで借地を行い、同時期に事業を展開している。

- ・黒壁...23,26号館を展開（それ以前に北国街道からゆうき番街へとつながる入口部分に徐々に店舗を展開）
- ・新長浜計画...プラチナプラザ・感響フリーマーケット（使用料をまちづくり役場に課す）

第1期 現在進行形：新長浜計画による事業展開

【第3核・第4核】空き屋取得 テナント化による補完

- ・新長浜計画が中心となって事業展開
- ・曳山博物館周辺、博物館通りに集中して店舗・家屋床を借地・借家しテナントを導入
- ・黒壁は長浜市内では店舗拡大を休止中

3.4 小結

長浜の好条件

中心市街地の構造、駅と中心市街地の近さ、歴史的建造物の集積、母体となる青年会議所等活動団体の強力さ、中心人物の実行力等、動かし安い要因が存在したことは否定できない。

長浜におけるまちづくり会社の存在意義

- ・組織として商店街と独立していたことが商店街への刺激剤となる。
- ・信頼性が店舗展開時の借家交渉、宣伝でのメディア活用、金融機関との交渉、直接の所有でない空き店舗に対してまで監視を行う交渉能力に繋がる

中心人物の戦略の構造：基幹と補完の関係

[空間・配置計画における基本プロセス]

- 先行投資のエリア決め
- 交渉（表にならない部分で地権者・テナント希望者と）
- 投資対象の判断（基幹と補完の関係の形成）
- 権利の取得（基幹...主に買収/借地、補完...借家/冠方式）
- 構想発表（事業構想を公表して関心を惹き付ける）

[経営手法において]

- ・基幹と位置付けるものは会社自身多少のリスク・投資を受け持つが、それ以外(補完)は他組織・テナント希望

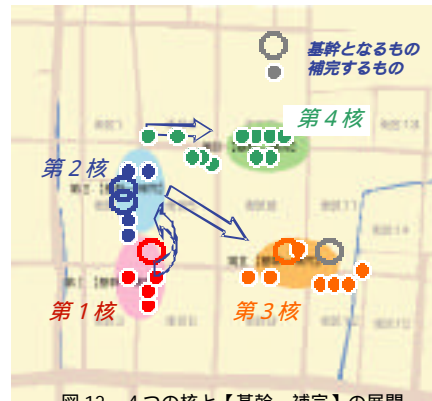


図12 4つの核と【基幹 補完】の展開

第1期：札の辻野郎	第2期：ガラス街道野郎	第3期：空き店舗野郎	第4期：複数主体の複合拠点
1988 黒壁設立 北国街道への展開の構想			
1989 第【基幹-補完】 買収 共同出資			
1990 第【基幹-補完】 買収			
1991 ガラス街道提携構想			
1992 買収			
1993 ラッセンベルグ市とガラス街道提携構想			ゆうき番街再生
1994 第【基幹-補完】強化 大手通りに拠点設置			商店街の監視
1995 買収			第【基幹-補完】
1996 第【基幹-補完】 倒産 競売にて買収			第【基幹-補完】
1997 新長浜計画設立			黒壁街地 プラチナプラザ (新長浜計画)
1998 ロマネスク館オープン まちづくり役場設立			感響フリーマーケットガーデン
1999 新長浜計画によるテナントミックス			

図13 長浜中心市街地での黒壁グループの活動展開

表3 空間戦略の【基幹 補完】

	名称	基幹 以前	補完
第 期	黒壁スクエア	旧黒壁銀行	札の辻(黒壁5号館~9号館、15号館)
第 期	黒壁ガラス美術館	旧河路郵便局	飯倉館周辺(11、12号館)
第 期	ラッパンバル館	旧黒壁通り倉庫街	
第 期	橋本BIWAKOオルゴール堂	小機オルゴール堂長浜館	ロマネスク館、まちづくり投機
第 期	プラチナプラザ	空室店舗・駐車場	黒壁店舗(21~23、25、26号館)

表4 運営戦略の【基幹 補完】

	基幹	補完
第 期	黒壁の自己資産	出資者会社購入・転売、共同出資
第 期	黒壁の自己所有	借家・転賃・冠方式
第 期	新長浜計画が購入 黒壁に貸賃	黒壁出資会社による展開
第 期	黒壁・新長浜計画が借地	黒壁借家・転賃

者による投資を呼ぶ方策が取られる。

・黒壁グループ内での新会社・組織サポート体制の確立
第 期では黒壁の事業に対し出資者の会社が援助、その後新長浜計画が生まれると今度は黒壁が新長浜計画の事業をサポートしたり共同で事業展開を行っている。

4 飯田：分割の戦略

行政と再開発型まちづくり会社による戦略の考察

4.1 飯田まちづくりカンパニー

会社概要

- ・背景：市民主体の再開発を行うため通常のデベロッパーの代わりとなる役割を担う主体が必要とされた。
- ・目的：保留床処分（住宅販売・商業テナント運営管理）が当初目的とされたが TMO 認定に前後してまちづくりの委託事業も引き受けることとなった。
- ・出資者：地権者を含む5名が出資して 1000 万円で株式会社飯田まちづくりカンパニーを平成 10 年 8 月設立。その後信頼できる人を集めていき最終的には法人 19、個人 15 を含む出資金 2 億 1200 万円の会社となった。
- ・意思決定主体：設立時の出資者による企画会議が基本。

事業内容

- ・三連蔵活用企画立案 テナント運営管理
- 99 年にりんご並木オープンに合わせてカンパニーに三連蔵の活用整備プランを約 200 万円で依頼。カンパニーは出資者で 6 ヶ月の議論の後に企画書を作成。この企画書を元に 2000 年 7 月地域交流施設としてオープン。その後テナントをカンパニーが全体の管理とテナントの運営管理を行っている。

・再開発業務

カンパニーは保留床販売業務を受け持っており、橋南再開発総費用 35 億円のうち 24 億円を保留床でまかなう。

基本は再開発事業により資金を得てその中で NPO 的な委託事業を行う 2 重構造。

4.2 まちづくり推進室の活動と計画

再開発事業に関する一連の事務を取り扱う事を目的とした組織で住宅販売等を除いた再開発業務に加え、福祉イベント業務、「住まいと暮らし方講座」なども行う。

・まちづくり推進室とまちづくりカンパニーの関係
基幹事業となる再開発事業では役割分担の関係であると言えるが、三連蔵事業に関しては依頼主と受託者の関係。

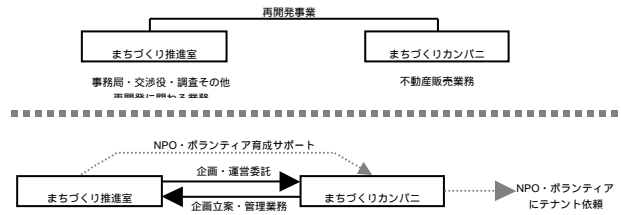


図15 飯田まちづくりカンパニーと街づくり推進室の関係

4.3 主要人物のまちづくり戦略・ビジョンの変遷

第 期 危機認識期（市：高橋氏中心）

『市民を巻き込んで議論の中で市民自治の体制をつくる』ことを目指す

・活性化構想で中心市街地の活性化には りんご並木の公園化の必要性和 再開発を行う必要性が決められたが再開発に関しては具体的な範囲や方向性は特に決まっていなかった。

・市の中心人物である高橋氏はこの当時から「住民自身で行う再開発事業」「都市居住」を基本方針としていた。

第 期 問題共有期

『ワークショップの繰り返しにより問題意識の共有と住民の同意を得ること』が目的になる。

21世紀背負子の会（約20人参加、91/03～92/04）

専門家を招いて、商業者や建設業者を中心の全5回のワークショップ。公共投資を先行させて民間フローを呼び込もうとする計画案に対して強い要望があった。高橋氏としては自分の理想とは異なる方向が提案されたが、その後公共投資を軸に置いた形で議論は進行していく。

XYZ組織研究会（92/12～93/03）

・市民が主体となり再開発の支援を行う組織作りを目的とした。結果具体化には至らなかったが、この中で市民の手によって会社を作る構想が浮上した。

この話し合いの連続を通じて再開発を行う中心人物間で自分たちの頭や常識での判断を基本 共同で物事を行い最終的な判断は市民が行う 『資産保全型再開発』住み続けて住む仲間を増やして住むことに誇りを持てるようにするなどのコンセプトを共有し始める。

第 期 基本戦略確定期

市街地総合再生研究会・再開発基本計画（94/04～95/03）

・街区内防災道路（裏界線）・蔵・駐車場の連結有効活用、全員再入居・自力による保留床処分に加え5台のバス（再開発の分割着工案）の主張が盛り込まれた。

・実質はコンサルタントの独断で作られたものに近いが結果としてのちの「規範」となるものが作成される
再開発準備組合と4つの部会（95/04～96/03）

全員同意による再開発の延長として地上権設定・等価・等床の混合方式を提案。従来のライフスタイルをそのまま守るという原則を確定させることで地価を顕在化させず議論し、規範を作ることと実利的な等床交換の2つで再開発の基本である全員合意へと結び付けようとした。この頃からまちづくりサロンを再開発地区の一角に開設



図14 りんご並木と再開発ビル



図15 再開発ビル施設構成(立面)



図17 裏界線と蔵の分布



図18 段階的再開発案

したのを皮切りに、三連蔵買い取り、知久町の空き店舗の市道化構想等規範を基とした空間形成に着手し始める。

第 期 組織形成・交渉期

最終的に2段階による再開発方針の決定したあとは、基本戦略を元に組織を形成し、敷地内の蔵・裏界線の有効利用計画、施設計画変更による行政サービスセンター設置の計画、第1地区と第2地区との権利交換による核店舗創出等、建設省・県・市・地権者等様々な主体と交渉を行いながら再開発を実施にこぎつけた。

第 期 始動期

りんご並木の整備、三連蔵の活用、第1地区の住宅販売、知久町空き店舗買い上げ 市道化等を行う。と同時にまちづくりカンパニー自身も TMO となって再開発事業以外のことも引き受ける存在を目指し三連蔵事業を行う。

4.4 小結

- ・推進室とカンパニーの実質的明快な役割分担
- ・大前提として市街地再開発事業の中で既存の枠組みに囚われず可能な形で事業を行ったこと、その中で蔵の活用・裏界線の活用も含めてヒューマンスケールな空間計画をつくったこと、結果的に多くの市民を巻き込みながら事業を立ち上げていったことが評価できる。
- ・まちづくりカンパニーの存在（構想）自体が段階的再開発、等床交換構想等そのときどきの局面に応じた柔軟な対応を生み出す土台のコンセプトとなっている。
- ・合意形成のための戦略中心(初期)から、第 期を経て具体的展開につながる空間施策や NPO 的団体育成等、幅広い戦略へと繋がった(、 期)

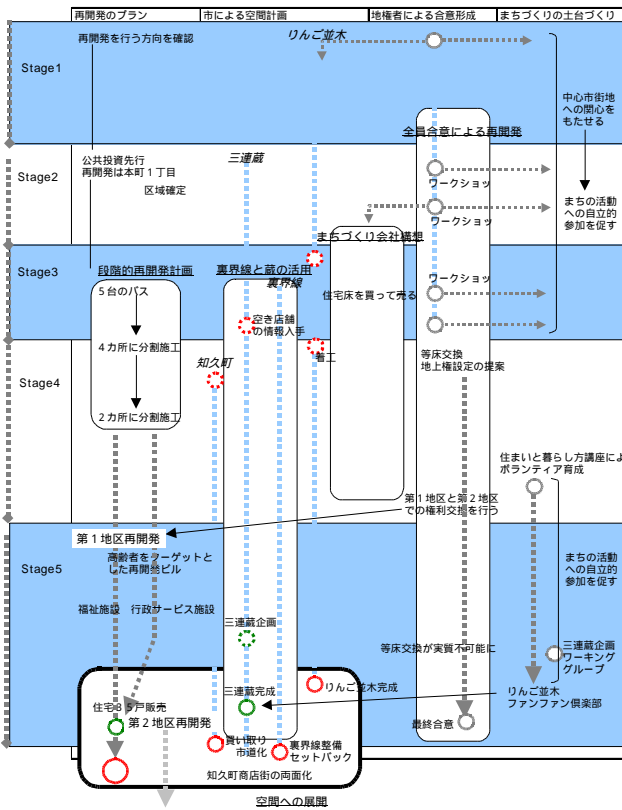


図 19 飯田における戦略と展開の変遷

5.1 まちづくり会社の信用

自立性を保って経営を考慮することによる無理のない（身の丈にあった）漸進的事業展開と、一方でイベントや議論等によって地域住民に対して働きかけを積極的に行うことで、まちづくり会社の信用を肩書き以上のものとしている。こうして得た信用力が結果として資金調達能力、宣伝能力、説得力等に影響しており、事業の円滑な推進につながっていると言える。

5.2 ストック活用タイプと再開発タイプの戦略の違い

個々の展開の効果の増幅・最大化が主な課題であるストック活用タイプと、地区内の合意形成が主な課題となる再開発型では基本的な戦略の性格が異なる。長浜では【基幹・補完】の戦略、飯田では規範づくりと等床交換構想による全員合意型再開発推進、分割の戦略をとったように両者それぞれの特性に応じた対策が必要である。

5.3 共通する要素

- ・市街地の構造・空間的特性に基づいた事業戦略（既存の構造の維持・活用を図った上で新しい動線を挿入することで市街地に新しい側面を与える）
- ・長浜で歴史保存と借家による賃料のメリットを、飯田で裏界線利用や全員合意の原則と等床交換によるライフスタイルの維持を目指すというコンセプトを両立して提示したように『動かすための戦略』として相手に対して「利益」と「大義名分」の両方をセットで提示する方策が採られている。動かすための戦略と空間・配置戦略は不可分の関係であり、この2つの両立こそまちづくり会社がディベロッパーとして機能していくための重要な要素であると言える。

5.4 複数の会社組織での展開の意味

- ・共通する戦略の上で複数の会社・組織で重層的な活動を行うことは双方にとって利を生みやすい。特に初動段階においては他会社・組織の援助事業によって、不安定なまちづくり会社の活動を支えるとともに効率を上げることができる。（但しこのとき支える側の組織に対してリスクが生じるのは言うまでもない。）
- ・長浜で新長浜計画や商工会議所の施策が独立事業型の黒壁の存在によって有効に機能したようにまちづくり会社の組み合わせでも特に問題点調整解決型と独立事業展開型の両者による展開はいつその相乗効果を生む可能性がある。現在の TMO は基本的に問題点解決の側面が強いが、将来的にまちを再生するための担い手としては、問題点調整型解決型と独立事業展開型の双方の存在と役割の重要性を認識しておくことが必要であると考えられる。

本研究は長浜：(株)黒壁笹原・伊藤両氏、(株)新長浜計画馬場氏、商工会議所吉井氏、まちづくり役場他(11/24～30)、飯田：まちづくり推進室桑原氏、飯田まちづくりカンパニー原氏ら(10/19, 1/5)のヒアリングと両市作成の各種計画等参考資料を基にしている。

《その他主要参考文献》

- (1)「中心市街地活性化事業戦略資料集」総合ユニコム、1999
- (2)岩澤孝雄「商店街活性化と街づくり」白桃書房、1992
- (3)福川裕一、西郷真理子「民間非営利組織(町づくり会社)による再開発：その必要性と成立条件」日本建築学会計画系建築論文集、1995
- (4)菅隆ら「街づくり会社の実例から見るダウン・マネジメント組織の現状と課題」再開発研究：15 p64-73 1999
- (5)矢作弘「都市はよみがえるか～地域商業とまちづくり」岩波書店、1997
- (6)脇本裕一「街が動いた～ベンチャー市民の闘い」学芸出版社、2000
- (7)八甫谷邦明「高橋寛治とまちづくりサロン」造景2号