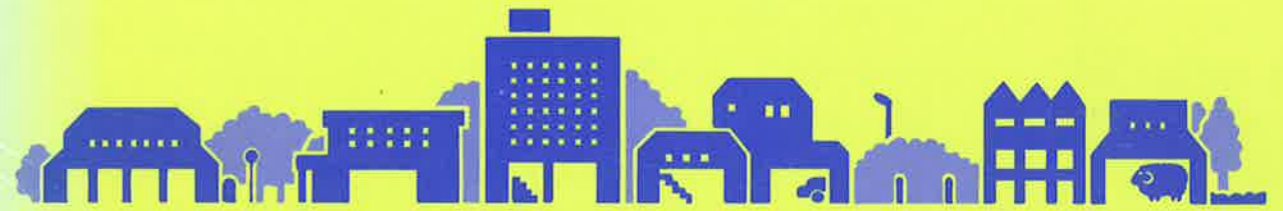




商店街再開発手法としての  
「街づくり会社」



Community  
Mart  
Planning

## まえがき

社団法人コミュニティ・マートセンターは本年度、中小企業庁の委託を受けて「コミュニティ・マート構想事業調査研究事業」を実施し、街づくり会社構想の普及版たる『商店街再開発手法としての「街づくり会社」』を作成した。

本書では、商店街の整備を進める上で重要な役割を担うと考えられる第三セクターの機能、役割、組織のあり方等について、過去2年度（昭和63年度・平成元年度）にわたって調査研究を行ってきた「街づくり会社構想」報告書の合併、要約を行い、読み易く、理解し易いものになっている。

末筆ながら、本調査研究の実施にご協力いただいた委員ならびにヒアリング調査にお力添えいただいた関係者各位に対し、厚くお礼を申しあげたい。

平成3年2月

(社)コミュニティ・マートセンター

商店街再開発手法としての  
「街づくり会社」



# C O N T E N T S

はじめに	2
<b>I 街づくり会社の概要</b>	3
1. 街づくり会社とは 2. 街づくり会社のイメージ (コラム) 先行事例としての黒壁株式会社(滋賀県長浜市)	
<b>II 商店街の課題</b>	7
1. 商店街がなすべきこと 2. 商店街の課題を整理する ■ソフト部門 ■施設部門 ■ショップバンク部門	
<b>III 商店街組合と街づくり会社</b>	13
街づくり会社の3タイプ a. 機能追加型 b. 総合型 c. 協議会型	
<b>IV ケーススタディ</b>	17
1. はじめに 2. 想定 3. 街づくり会社による核施設事業 4. 街づくり会社によるショップバンク事業 5. 街づくり会社の成立条件	
<b>V 制度の活用</b>	27
1. 街づくり会社に関する制度 2. 既成市街地再開発に関する制度	
おわりに	31

はじめに

商店街は地域社会の中心にあって、単なる買い物の場を超えた暮らしの広場として重要な役割を果たしてきました。

ところが、近年、商店街の衰退が全国的な問題としてクローズアップされてきています。たとえば昭和60年に行われた調査では、全国の約90%の商店街が衰退感ないし停滞感を訴えています。その原因として、都市の郊外への拡大、モータリゼーションの進展、大型店の郊外への進出、都市間競争などの環境変化があげられています。

しかし、さらに重要なことは、同じ理由によって商店街を支えてきた地域社会そのものが人口の高齢化や減少など、活力の衰えを示しているという点です。この結果、多くの都市で中心部の空洞化が進行しています。

このような現状を放置してよいわけはありません。多くの場合、これら地区は都市の中心地としての役割を果たすべき場所に存在するからです。もはや商店街の衰退は単に商業活動の活性化という点からだけでなく、地域社会の再生という観点から取り組む必要が明らかになってきました。そしてそれに取り組むもっとも近い位置におり、責任もあるのが商店街組合やそれを構成する人びとではないでしょうか。

街づくりは困難だがやりがいのある仕事です。しかし、意思やアイデアがあっても、実行力の点からなかなか現実のものにできない、という歯がゆさをもたれた方は数多いことと思います。このパンフレットで紹介する「街づくり会社」の制度は、そのような「自分たちの街は自分たちの手で創ろう」という積極的な意思をもつ人びとを援助しようと考え出されたものです。

これから「街づくり会社」の理念や実際の手法を解きあかしていきます。地域の再生と魅力ある商店街づくりを実現していく上で、必ずや参考にしていただけるものと確信します。



## 街づくり会社の概要

### 1 街づくり会社とは

街づくり会社とは、街づくりの意思を同じうする人びとが、街づくりのための事業を実施する主体として設立する会社である。当然に事業採算を前提としている。しかしながらその事業は公共的性格をもち、市場経済にのりにくい場合が多いと想定される。そこでそのような会社の設立や事業に一定の条件の下で公的な援助をしよう、というのが「街づくり会社制度」である。

もう少し制度の生まれた具体的なきっかけを説明しておこう。制度としての「街づくり会社」は、商店街再生をめざすコミュニティ・マート構想を推進する中から生まれてきた。コミュニティ・マート構想とは、衰退化の傾向にある商店街を地域住民のための「暮らしの広場」へつくり変えることで再活性化をはかろうという計画である。制度の始まった1984年以来、全国の商店街組合で従来のアーケード・カラー舗装といったワンパターンとは一味違う計画が練られてきた。ところが、この計画を具体化していくには、ひとつの問題があることが明らかになってきた。

それは、大きな事業をおこす場合、既存の商店街組合ではなかなか合意形成ができないということである。組合は構成員ひとりひとりが平等な一票をもった組織である。この意味で協同で事業を起すにはもっともふさわしい組織形態には違いない。しかし衰退傾向にあるような商店街では、経営意欲に大きな差が開いており、足並みをそろえるために膨大なエネルギーを使わなければならない。加えて日本の地域社会で

は近隣関係という、まったく別の阻害要因が合理的な判断を困難にしがちである。

こうした問題を解決する中から浮上してきたのが「街づくり会社」という考え方である。もちろん、商店街には全員合意で行うべき事業もある。しかし有志が実行しうるものも多い。そのような事業は機動的な組織で実行するほうがよいのではないか、というわけだ。

しかも、その事業が一商店街の利益を超えて広く地域社会に貢献するものならば、支援もやぶさかでないと考えられる市民は多いはずである。事業の主体となる組織はそのような人びとの協力をも結集できるものであることが望ましい。これが、従来の商店街組合と少し性格の異なった組織の可能性を考えた方がよいのではないかと、いうもうひとつの理由である。

もちろん、既存の組織が十分な実行力をもっている商店街なら、あえて新しい組織を設立する必要はない。要は事業の性格や内容にあわせて適切な主体を考える柔軟性をもつ必要があり、公的な支援もその多様な可能性を支えるべく組み替えられつつあるということである。ただし、公的な援助を受けるのであれば、事業の公共性を確保するための一定の条件が課せられることはいうまでもない。

ともかく、こうして生まれた街づくり会社の考え方、そして制度は、たんにコミュニティ・マート構想の実現のためというにとどまらず、広く地域社会全体の街づくりを担う可能性を秘めた手法と期待できるかもしれない。それはひとえにこれからの展開にかかっている。

## 2 街づくり会社のイメージ

街づくり会社のイメージをもう少し具体的に描いてみよう。街づくり会社と商店街は、お互いに密接な関係を保ちながら成長していく。その仕組みを表わしたのが下の図である。

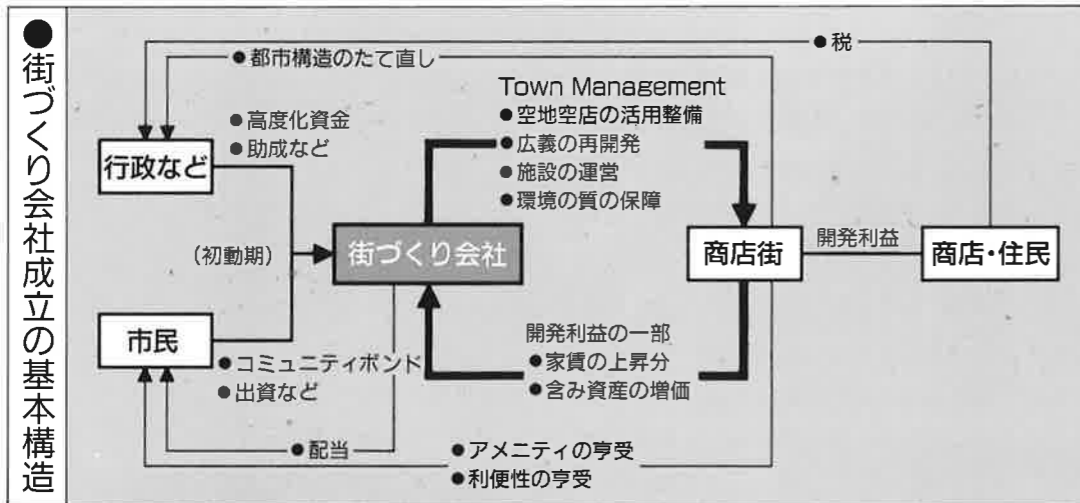
図の中心には、商店街と街づくり会社をふたつの極とする矢印でつながれたひとつのサイクルが描かれている。街づくり会社は、タウンマネジメントと総称しうる様々な機能を果たすことで商店街の活性化を進める（上半分の矢印）。商店街の整備が進み、質も向上してお客が多くなれば、床面積あたりの売り上げが増大し、家賃や地価も上昇していこう。個々の店舗の商店街の経費の負担能力も増大するであろう。

街づくり会社はこのような開発利益の一部を

吸収することで（下半分の矢印）さらに事業を遂行し拡大していくことができる（再び上半分の矢印）。

もちろん、このほかにも開発利益の一部は、税金として地方自治体に還元される。またアメニティや利便性の向上、都市構造の立て直しといった、お金に換算されない有形無形のかたちで市民・住民に還元される（外側の細い矢印）。

街づくり会社は、いわば、街づくりのエンジンである。このような役割を果たす企業をふつうディベロッパーと呼ぶ。街づくり会社が民間のディベロッパーと異なるのは、地元の人や市民が主体となって運営し、地元利益を還元することを主目的とする点である。



## 先行事例としての黒壁株式会社(滋賀県長浜市)

街づくり会社のイメージをもう少しはっきりさせるためにひとつの事例を紹介してみる。

取り上げるのは、滋賀県長浜市にある黒壁株式会社である。長浜は秀吉の築いた城下町として知られるが、その後は湖北随一の商業都市として栄えてきた。旧市街地内には見事な伝統的町並みがよく残る。しかし、ほかの多くの都市と同様、昭和50年代以降、バイパスぞいに大型店やロードサイドショップが進出、旧中心地の活性化が課題となっていた。

この会社は、明治33年に建てられた銀行の建物の保存をめぐって設立された。この建物は城下町のもっとも中心になる札の辻一北国街道と美濃谷汲街道の交差点の一角にある土蔵づくりのひととき大きな建物である。銀行として建てられ、黒壁銀行という名前が親しまれていた。戦後は教会として使われていたが、何年か前に教会が移転、しばらくして不動産会社の手に入った。

この事態を心配した市民グループが買い戻し運動を展開、地元企業の出資金9,000万円を集め、市当局にも呼び掛けた。市は4,000万円の出資を決定、第三セクターが設立され、建物買い戻しに成功した。この第三セクターが黒壁株式会社である。黒壁社は買い戻した建物を修復、世界のガラス製品を集めた「ガラス館」として生まれ変わらせた。

結果は上々であった。客の90%は県外からの人で、大阪や神戸、名古屋からやってくる。来客数は月約1万人。昨年度は年商1億7,000万円を計上した。重要なことは、黒壁社の活動が中核となって旧市街地の活性化を実現しつつあ



ることである。ひどく落ち込んでいた周辺の地価もガラス館の開店でもちなおした。

黒壁社はさらに、北国街道ぞいの空店舗や空地の買い上げ・借り上げを進めている。それら土地や建物には、適切なテナントにはいってもらるか自ら利用するかし、伝統的な建物なら修復、空地なら町並みにふさわしい建物を新築していく。黒壁社は、街づくりをプロデュースし、しかも再開発を実現する主体となることで、まさに街づくり会社としての役割を果たしつつある。



## II

## 1 商店街がなすべきこと

商店街が地域社会のバックボーンとしてよみがえるためには、何をなすべきなのだろうか。

まず、ショッピング空間としてみれば、やはり大型店やショッピングセンターに沢山のヒントがある。快適な空間、駐車場の完備など接近のしやすさ、品揃え、数々のイベントなどの楽しみ、等々。一方、地域社会の中心という要請に対しては、街路・広場など公共的空間、商業基盤施設などが整備される必要がある。住宅を改善し、もっと人が住めるようにするといったことも必要であろう。これら両者の要請を一致させることで、賑わいのある広場や街路、今までにない楽しい博物館や美術館、町なかに住む喜びを与えてくれるパリのような都市型アパート、などが生まれるのだといえよう。

従来の商店街はこれらの要請に充分に応えていなかった。物的な環境の整備でいえば、カラー舗装、アーケード、看板の統一などの成果をあげてきた。しかし今までのありきたりのデザインや安っぽいものでは、美的センスに優れた最近の消費者の心を満足させることは難しい。町並みの整備も今までの看板の統一から建築そのものの統一が課題となりはじめている。

商業基盤施設は比較的新しい課題であろう。内容としては、簡単な集会室からスポーツクラブ、博物館・美術館のようなものまで様々なものが考えられる。ちょうどシャワー効果を狙ったデパートの文化施設のような存在である。

しかし、ショッピングセンターなどから学ぶ最大のポイントはマネージメントであろう。CI、季節によって変わる飾りつけ、イベント、セールスプロモーション、従業員の教育、等々。

これに近いことはすでに取り組んでいる商店街もあるかもしれない。しかし、レイアウトゾーニングやテナントミックスはどうであろうか。不足業種の導入や適正な業種配置の必要性がほとんどの商店街近代化計画等で指摘されている。けれども実現したためしはほとんどないのではないだろうか。たとえば黒壁株式会社の例のように、空地・空店舗対策を適正な店舗配置を実現する機会と積極的に捉える必要があるだろう。

もちろん、商店街と大型店・ショッピングセンターは違う。商店街では多様な個性をもった店舗の集合体であるという本質が生かされるようなマネージメントが行われなければならない。これは難しい課題かもしれない。しかし、こうも考えてみる事ができる。なぜ、人気のあるショッピングセンターの多くがストリートや町並みを形成するような手法で構成されているのだろうか。かれらは実際の町に失われつつある空間や雰囲気を実験的に再現しようとしているのである。だとすれば実物が勝てないわけがない。

地域中心としての商店街を再生するためには、まだまだ、様々な工夫の余地がありうるのだといえよう。



## 商店街の課題

## 2 商店街の課題を整理する

以上の商店街の課題を「商店街において必要とされる機能・事業」として改めて整理してみた。12ページの図を見てほしい。大きく部門を三つに分けてみた。それぞれを説明していこう。

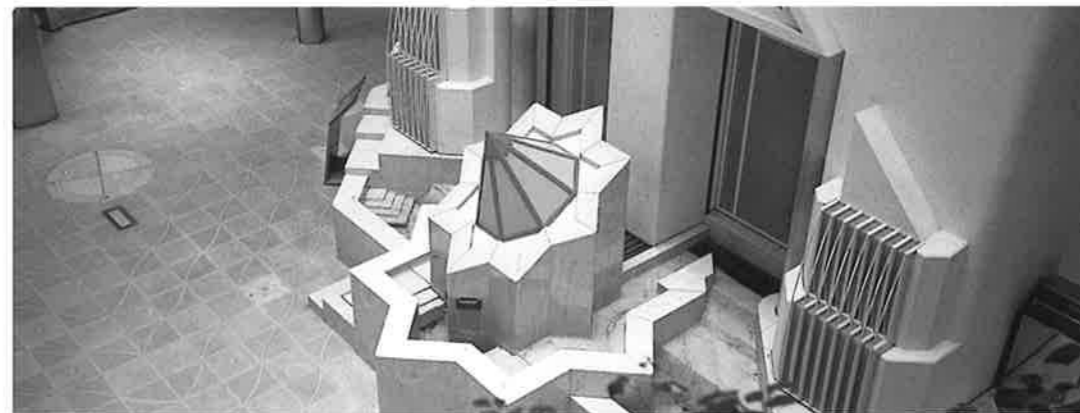
### ■ソフト部門

ソフト部門の一番上に全体のマネジメントを「全体方針の確立・実行」としてあげた。街づくり全体にかかわるコンセプトづくりをし、以下に掲げられる個々の機能がそれに沿って行われるよう企画・調整する役割である。大型店やショッピングセンターではいわゆるトップマネージャーが強い権限をもっている場合がある。またアメリカの街づくり運動に地方都市のダウンタウン再生のためにタウン・マネージャーを派遣するという方法をとっている事例がある。わが国の商店街の場合、このような専門職が担当することがよいかどうか別にして、ともかく

従来にまして高度なそして商店街にふさわしいマネジメントを開発し実行する必要がある。この意味で、この機能は「タウン・マネジメント」ともいいうるであろう。

「セールスプロモーション」はいわゆる販促活動である。従来、商店街でも大売り出しや各種イベント、スタンプなどの共同事業が取り組まれてきた。しかし、最近では大型店に対抗するために、商店街全体のCIづくりといった従来の内容をはるかに超える、ハイレベルなソフトが求められている。

「個店経営指導・整備」は、ショッピングセンターのテナントプロモーションに相当する。個店の問題は今まで個々に任されてきた。今後は店舗のコンセプトづくり、内外装、販促活動などにおいて個店間のいっそうの連携が求められることになるだろう。



### ■施設部門

商店街の整備といえばまさきに思い浮かぶのはこの部門である。「共同利用店舗等」はここでは、商店街の中に組合員が協同して店舗を建て、集客の核としていくような場合を想定している。くれぐれも、商店街の整備の話し合いがつかないために業を煮やした一部組合員が、共同店舗を作って郊外へ出るというようなことがないようにしたい。「公共的空間」はおなじみの課題だ。しかし、ありきたりのアーケード・カラ―舗装を超えて公共的空間を豊かなものとするのが求められている。町並みはその公共的空間のいわばインテリアとして重要である。施設の中のホールなども公共的空間の一部として位置付けられる必要がある。

「商業基盤施設」は、たとえば、ホールやカルチャー教室、イベント空間、スポーツ施設、博物館・美術館・資料館、地場産業関連施設などが考えられる。ただし通常の公共施設のような固苦しいものではなく、いきいきとした魅力的な施設でなければならぬ。おそらく採算性はあまり期待できるものではない。しかし仮に公的援助を前提とするとしても、一定の収益をあげうるほどの魅力のある内容をもつ施設であることが、ひとつの条件といえよう。

「駐車場」もそれ自体あまり採算性の期待できないものであるが、商店街の活性化にはぜひとも必要である。規模、立地、運営方法などに十分な注意を払う必要がある。

■ ショップバンク部門

[ショップバンク]とは耳なれない言葉かも知れない。空地や空店舗をすばやく適切に活用して商店街・地域社会にとって望ましい業種や施設の導入をはかるという機能である。前にも述べたように、不足業種の導入や業種の適正配置を実現するための手法とも位置付けられる。

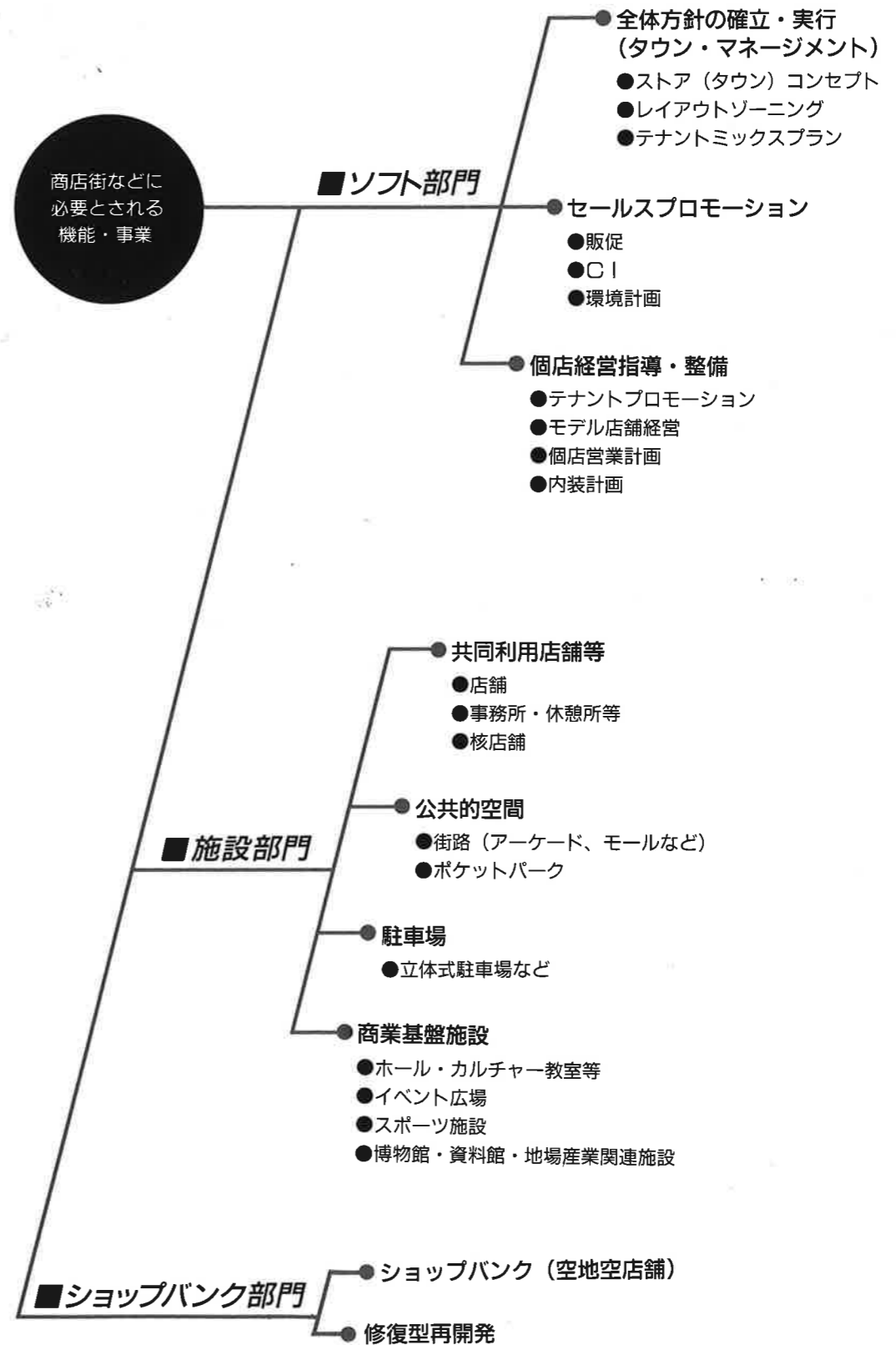
個々の不動産に立ち入るといって上にあげた機能と多少異なる側面があること、今まであまり本格的に取り上げられてきていない分野であることから、別の部門とした。

本来これは不動産屋さんの世界の仕事である。しかし、通常の不動産流通にまかせておいては、望ましい利用へつながるとは限らないこと、商店街組合や街づくり会社のような商店街再開発の青写真をもち、それを進めていく責任をもった組織の介入がテナントの意思決定を促しうること、テナントとのトラブルを恐れる地権者も安心感を持てることなどが、ここに取り上げている理由である。

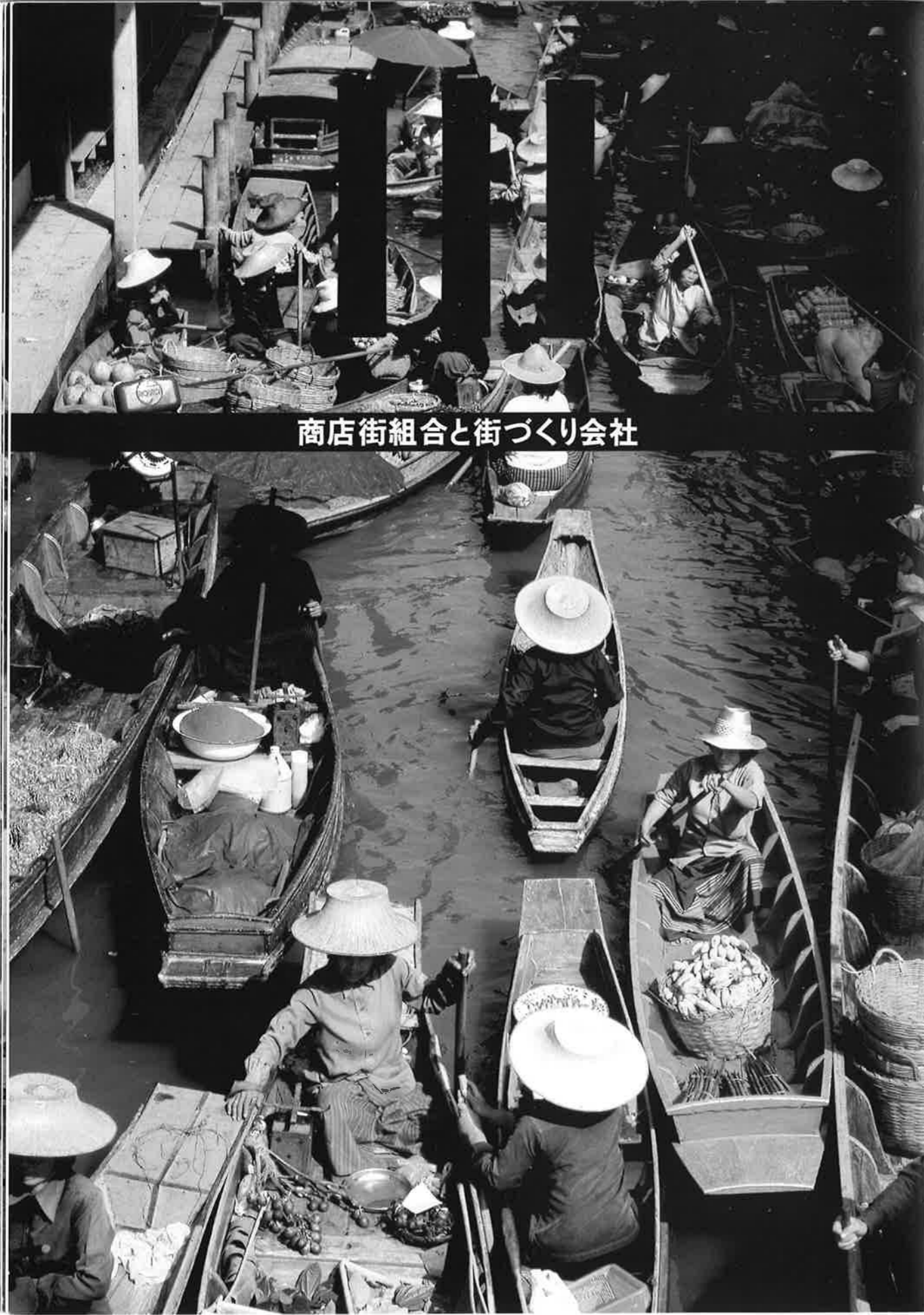
これは一種の再開発である。このショップバンク機能を拡張し、住宅を含めた街区単位の再生・修復をはかっていく[広義の再開発]が、次の段階の機能として視野にいれられるべきだろう。なお、この部門では不動産の権利関係に立ち入ることになる。地権者の不安を取り除きつつ不動産の流動を容易にする仕組みを工夫することが必要とされる。



何が(What)必要かが明らかになった。次はだれが(Who)どう(How)実現するかである。左にあげた機能のいくつかは、すでに既存の商店街組合の仕事として取り組まれている。しかし、既存の商店街組合で困難なものがあれば、街づくり会社のような組織の活用を考えてみよう。そうすると、商店街組合と街づくり会社の関係はどうなるのか。そのことを次に考えてみる。







商店街組合と街づくり会社

街づくり全体の中で街づくり会社はどのような位置を占め、どのような役割を果たすことになるのか。従来の商店街組織や行政との関係において考えてみよう。街づくり会社が得意なのは、迅速な意思決定と実行力である。事業内容としては、先導的・戦略的なものが向いているといえそうである。商店街組合は、多少時間がかかっても、地元の人びとの出来るかぎりの同意を必要とするような共同事業を、主に担当することになるだろう。しかし、これらの分担関係は地域によって区々であり、おそらく定型というものはない。とはいえ、いくつかの先行事例や先駆的商店街の動きを分析したり、またケーススタディなどによって想定してみると、三つほどの類型が見い出される。

a. 機能追加型

b. 総合型

c. 協議会型

これを前節で整理した12ページの図によって説明してみよう。

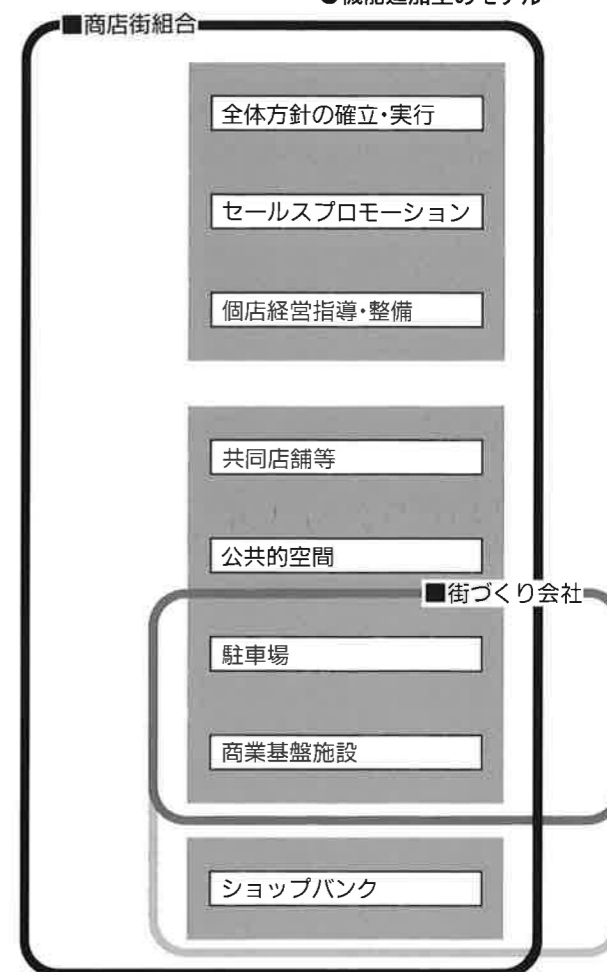
a. 機能追加型

商店街組合だけでは実現が困難なプロジェクトを街づくり会社で実現するものである。この場合、全体のマネジメントはあくまでも商店街組合が担い、街づくり会社は商業基盤施設や駐車場の整備といった部分的な機能を担当する。もちろん、こうしたハード面の整備は、従来の商店街組合だけでも高度化資金を利用して可能である。

しかし、商店街再生を街づくりの一環として捉えるとき、そこに必要とされる施設は、より公共的なものとならざるをえず、いきおい従来の商店街組合が自力で実現する範囲を超えたものになりがちである。合意形成もそれだけ困難が増す。こうした問題を街づくり会社が関与することで解決しようというのがこのタイプである。すなわち、事業を独立させ、商店街組合以外から資金や人的資源を受け入れ、その個別的な成立を図る。

この機能追加型は、従来の商店街活動の延長上に容易に想定できるタイプといえよう。それだけに商店街組合が一定の力をもっていることが必要と思われる。ただ、すでに先駆的に様々な事業に取り組んできた商店街は、このような形で街づくり会社の制度を活用することで、いっそう活動の幅を広げていくことができるだろう。この意味で、このタイプは組合主導型とも呼ぶうる。

●機能追加型のモデル





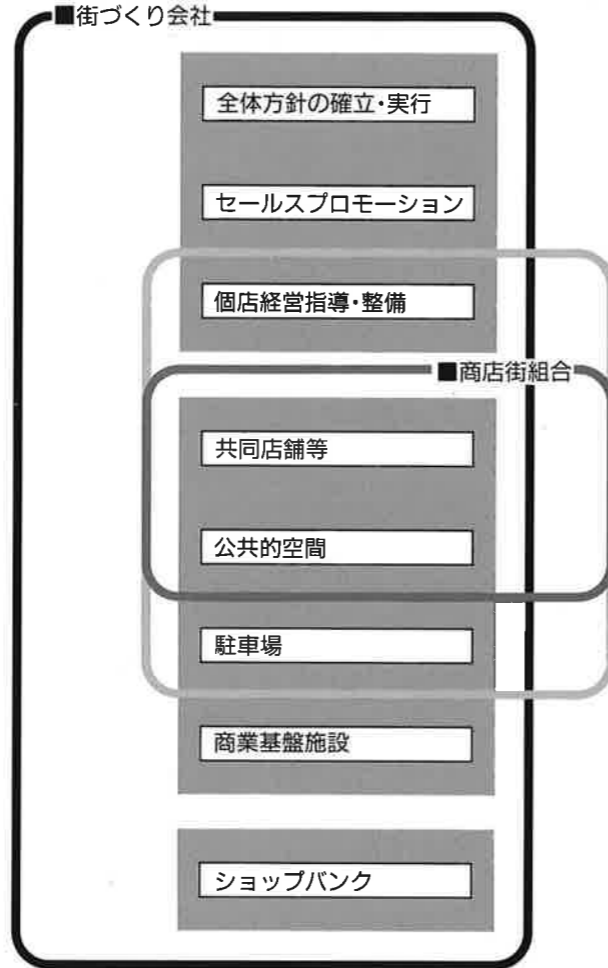
b. 総合型

全体のマネージメントを街づくり会社が担当し、組合は個々の機能の一部を担うにとどまるもので、機能追加型とは全く逆のタイプである。この場合の街づくり会社と商店街組合との関係は、ショッピングセンター(再開発ビルや共同利用店舗など)における管理会社とテナントとの関係に良く似ている。ショッピングセンターでは、管理会社は単なる施設の管理会社におわってではなく、セールス・プロモーションはもとよりテナント・プロモーションを行うほどの実力をもたせることが成功のカギといわれている。この場合、組合側はあくまでも主体であるが、ショッピングセンターの運営にかかわる部分は専門家集団である会社に権限が委ねられる。

しかし、商店街はショッピングセンターとは違うのだから、それぞれの店主が個性を発揮しながら、なお全体としての調和が保たれるという課題をどこまで実現できるかがポイントである。また、いくらすぐれたマネージメントが行われたとしても、基本はあくまでも個々の商店主の協力や努力にかかってくることは忘れてはならない。

したがって、通常の商店街においては、このような総合型がショッピングセンターそのままの形で実現する可能性は少ないように思われる。その意味でこれは、おそらく、商店街の活動が十分でないところで、あるいは積極的な取り組みへの合意形成が難しい商店街において、街づくりの方向について一定のイメージや確信をもったグループが、先導的な実践を通して町に方向性を付与しようとするような場合に成立しうる「過渡的」形態であるかもしれない。

●総合型のモデル



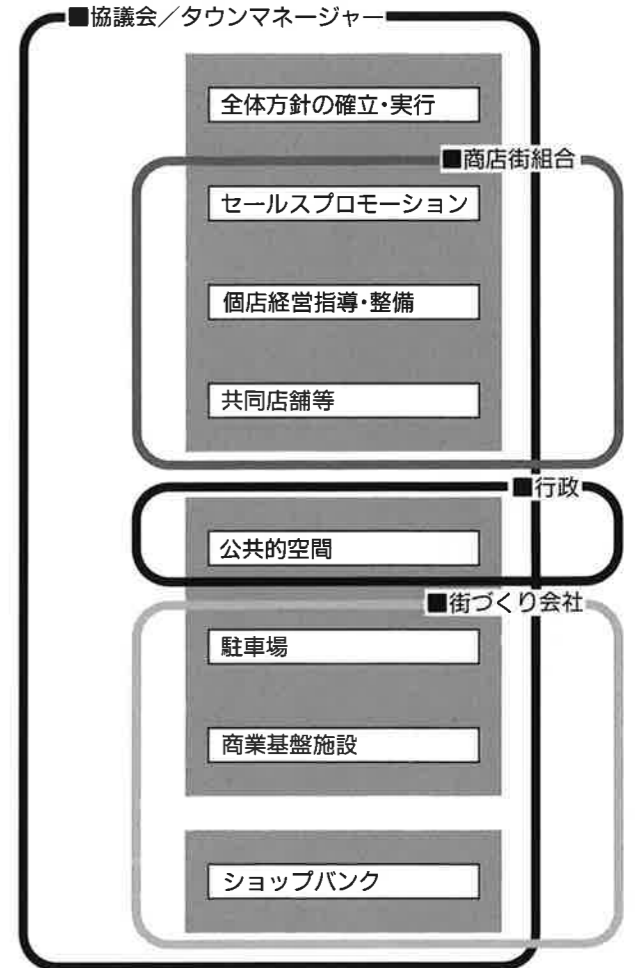
c. 協議会型

商店街組合、街づくり会社、行政など様々な組織が並列的に個々の機能を担当する形態である。ここでは、並列的に機能する部分をどうすれば街づくりというひとつの旗印の下にまとめあげ、全体としての相乗効果を生み出すことができるかが大きな課題である。そのための共通の基盤として協議会を置いてみた。

もちろん全体をまとめあげる方法としては多様な形式が考えられる。言葉そのものの意味で協議会をもつこともあれば、その協議会の拠り所として何らかの文書(申し合わせ、規範、パターン・・・)を定めることもありうるであろう。またタウンマネージャーのような人物がその役割を負うこともありうるであろう。

いずれにせよ、誰かが協議会やタウンマネージャーの事務局機能や財政的基盤をサポートしなければならない。商店街組合、行政、街づくり会社の三者が平等にということもあるかもしれないし、どれかの組織に拠り所を求めることになるかもしれない。商店街組合が支持基盤になれば、aの機能追加型に近づいていく。街づくり会社が支持基盤になればbの総合型に近づいていく。しかし、この協議会型の長所を生かそうとすれば、そのような協議会やタウンマネージャーは仕組みの上ではやはり独立した存在であるほうが望ましいであろう。

●協議会型のモデル



# IV

## ケーススタディ

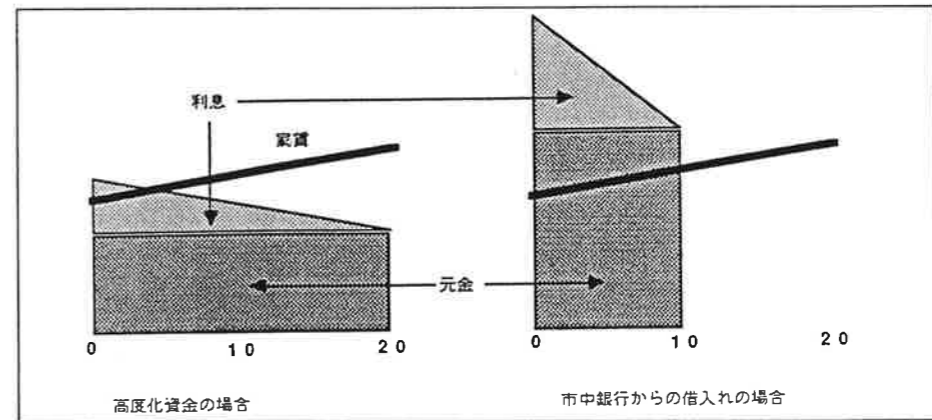


# IV

## 1 はじめに

街づくり会社のイメージはほぼ固まってきた。次の課題は、これを会社として経済的にも成立させていくことである。最初に述べたように、街づくり会社は会社としての成立を前提とするが、完全な民間ベースで成立させることには困難が多い。5ページの図でいえば、街づくりのエンジンとしての街づくり会社を始動するためには、車のエンジンがバッテリーでスターター

を回すことが必要のように、街づくり会社にも初動期において外部からエネルギーを供給することが必要だということである。そのような外部エネルギーとして考えられる第一は行政の支援である。たとえば低利の長期融資は下の図のように市中銀行からの借入れでは不可能な街づくり会社の事業を可能にするであろう。



街づくり会社の成立可能性と高度化資金

はたして、どのような条件のもとで街づくり会社は成立していくのだろうか。ある事例をもとにしたケーススタディを行ってみよう。

## 2 想定

取り上げる事例をA市の古くからの中心商店街とする。A市は、江戸時代からの歴史をもつ中核都市である。

郊外へのスプロールの人口増加がみられるが、中心市街地は衰退が著しく、その再生が課題となっている。



そこで商店街活性化計画が立案されたが、その計画内容は次のようなものであった。

- 街路のショッピングモール化
- 町並みの整備と店舗の改装
- 核施設の建設
- 空地、空店舗を活用した不足業種の導入

このうち、核施設は、商店街の一部に大型店の閉鎖によって発生していた広大な空地を利用して、商店街に人を集めるような魅力的な施設を作ろうというものである。郊外のショッピングセンターに対抗し、商店街のアイデンティティを強く訴えるため、伝統文化・地場産業をテーマにした施設とされた。

それぞれの事業を商店街組合、行政、街づくり会社(第三セクター)が次のように分担して行うこととした。

- 街路のショッピングモール化 ……行政
- 町並みの整備と店舗の改装 ……商店街組合
- 核施設の建設 ……街づくり会社
- 空地、空店舗を活用した

不足業種の導入 ……街づくり会社

もちろん、これは中心になって進める主体という意味であって、資金の負担、人的資源の交流など相互関係は密接に保たれる。三者の調整のため自治会の代表者、学識経験者を加え、街づくり協議会を設立する。協議会は、この町での街づくりの原則を確認した「街づくりパターン集」を作成する。今後の街づくりはこの原則に拠りながら、協議会の審議を経て進めていくものとしよう。三つのタイプのうちの「協議会型」をとるわけである。

核施設建設の事業主体に第三セクターたる街

づくり会社があたることにした理由は次のとおりである。

- a. 検討されている核施設は、広く市民の文化活動発展に寄与する性格をもち、かつ外来者をも引き寄せうる、相当規模の大きいものである。従って、地元商店街組合以外にも各種市民団体などを含む、幅広い層を結集した事業主体を確立する必要がある。
- b. 事業を成功させるには優秀な人材を集めることが、また民間のノウハウを取り入れた運営が可能な組織でなければならない。
- c. 事業活動の公共性が担保しうる組織形態であること。また、不足する資金について公的資金の支出が可能な組織であること。

さて、この街づくり会社の事業は順調に進んでいくだろうか。



### 3 街づくり会社による核施設事業

まず街づくり会社が核施設事業に取り組む場合を考えてみよう。核施設建設事業に関して街づくり会社が果たす役割は次のようにまとめられる。

- a. 大型店跡地を買い取り、その地主となる。
- b. 活性化計画の構想を、具体的に、実現性のある施設計画へとまとめあげる。
- c. 広く市民から資金の調達をする。
- d. 高度化資金から融資を受ける。
- e. 事業主体として事業を完成させる。
- f. 完成後の施設を運営する。

以下、順を追って事業採算を検討していく。

最初に行わなければならないのは会社の設立である。

上にあげた理由からするならば、街づくり会社の形式は地元商業者と市が出資する第三セクターたる株式会社を選択するのがよいであろう。とりあえず資本金を一億円としてみる。地元商業者からはいくら集まるであろうか。あまり無理のない線で100万円ずつ26人が参加したとしてみよう。市の出資を50%に押さえるとすると不足が出る。その分は同じ商店街にある大型店に協力を仰ぐこととする。都合出資割合は次のようになる。もちろん、この構成は高度化融資の要件に合致している。

●地元商業者(100万円×26人)	26,000,000
●大型店	24,000,000
●市	50,000,000

続いて企画をつめ、設計図を作成し、事業計画を立案する。こうしてまとめられた核施設の内容は次の表のようになったとしよう。

□展示会館	●伝統文化の展示資料館 ……900㎡
	●多目的ホール ……480㎡
	●スタジオ ……380㎡
□ゲストハウス	●レストラン/喫茶コーナー ……660㎡
□ミュージアムショップ	●展示品をモチーフにしたショップ ……800㎡
□合計	3,200㎡

この計画に基づいて、施設建設のための土地取得費、建物建設費を計算する。

●土地取得費(3,200㎡×30万円/㎡)	960,000,000
●建物建設費(展示施設含む)	1,500,000,000
●諸経費	246,000,000
●合計	2,706,000,000

一方、建設後は次のような収入が見込まれる。

●展示資料館の入場料収入(この都市の観光客入込数、周辺の類似施設から21万人が見込まれる。入場料は大人500円だが、一人あたりの収入の平均を420円とする)	88,200,000
●多目的ホール、会議室等の時間貸しによる使用料	13,300,000
●売上げ	26,000,000
●合計	127,500,000

対する、運営に要する費用を次のように想定する。

●人件費	30,000,000
●諸経費	36,775,236
●地代(ケース2の場合のみ)	5,000,000
●利息(ケースによって異なる)	



プロジェクトの総額は27億600万円である。  
 問題はその資金調達である。まず、全額市中銀行借入れを想定する。これは全く成立しない。次に、高度化対象資金の80%を無利子の高度化資金とし、残りを市中銀行借入れとする。これもまだ成立していない。そこで総事業費の11%を自己資金で賄うという方針を立て、さらに2億円の増資を行うこととしよう。この際、中小企業事業団が市・県の出資額と同額まで出資可能であるという制度を活用し、出資を仰ぐ。また、商業者以外の地元企業家に協力を求めることとする。最初の100万円×26人という資金を呼び水に出資者を募っていくという構図である。新たな出資割合は次のようになる。

	新たな出資額	出資額計
●地元商業者(100万円×26人).....	0	26,000,000
●大型店.....	20,000,000	44,000,000
●地元企業家.....	30,000,000	30,000,000
●市.....	50,000,000	100,000,000
●県.....	50,000,000	50,000,000
●中小企業事業団.....	50,000,000	50,000,000

こうして調達された資金の割合は次のようである。

●自己資金.....	300,000,000
●市中銀行借入れ.....	241,200,000
●高度化資金.....	2,164,800,000
●合計.....	2,706,000,000

さて、資金はまわるであろうか。10年の資金フローを作成してみる。答えはノーである(22ページの表、ケース1)。しかし直接の経費では赤字となっている。駐車場など非採算部門をもっていないためであろう。投資額が大きすぎるのだ。投資額を膨張させてしまっている犯人は土地代である。この事例の地価は、大都市の水準からみればむしろ安い。これがもっと高かったら...と考えてみるだけでもオソロシイ。わが

国のような高地価のもとでは、土地を買っていただん事業も難しいということがよくわかる。

では、事業を成立させるためにはどうすべきか。土地代の負担を軽減する方法を考える。そこで、土地は公的に取得してもらい、それを地代を支払って借り受けるとしてみる。この場合も6%地代というような高額な地代を支払ってはいは、取得するよりも負担が大きくなってしまふ。やむなく、公共的施設であるという理由で地代の引き下げを交渉することになるだろう。もっとも市有地を公共的施設が利用する場合、地代を低く抑えるという政策は多くの自治体が行っていることである。ここでは年額500万円(取得価格の0.5%)としてみた。この程度なら資金はショートせずまわっていきそうである(ケース2)。

しかし、市は土地取得のための資金を単年度で調達する余裕がないという。そこで、土地代10億円に相当する補助金を毎年5,000万円ずつ20年にわたって受け取るものとしてみよう。地代の支払いがないだけ前のケースよりも余裕が生まれる。しかも高度化資金の借入れ可能額が大きくなるのが有利にはたらく(ケース3)。

以上の採算計算は、前提によって大きく変わることはいうまでもない。特にカギとなるのは来街者、入場者数である。その意味で、すべてはこの施設の企画と運営の魅力にかかっているとって過言ではない。

ケース1(核施設事業・補助金なし)

(単位:千円)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業収入	127,504	129,570	131,673	133,815	135,996	138,218	140,480	142,784	145,130	147,519
実質事業費	83,659	84,402	85,146	85,890	86,633	87,372	88,106	88,835	89,555	90,265
償却後税引前利益	-239,258	-231,194	-221,772	-210,951	-198,691	-184,950	-169,680	-152,836	-134,365	-114,215
当期利益	-239,258	-231,194	-221,772	-210,951	-198,691	-184,950	-169,680	-152,836	-134,365	-114,215
補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
市中銀行返済	5,883	6,295	6,736	7,207	7,712	8,252	8,829	9,447	10,109	10,816
高度化資金返済	0	0	0	127,341	127,341	127,341	127,341	127,341	127,341	127,341
翌期繰越金額	37,961	76,834	116,624	30,000	-55,688	-140,436	-224,233	-307,074	-388,949	-469,853

ケース2(核施設事業・土地なし)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業収入	127,504	129,570	131,673	133,815	135,996	138,218	140,480	142,784	145,130	147,519
実質事業費	75,219	76,290	77,385	78,504	79,648	80,817	82,012	83,232	84,479	85,752
償却後税引前利益	-230,818	-214,642	-197,458	-179,251	-160,007	-139,711	-118,347	-95,899	-72,352	-47,689
当期利益	-230,818	-214,642	-197,458	-179,251	-160,007	-139,711	-118,347	-95,899	-72,352	-47,689
補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
市中銀行返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高度化資金返済	0	0	0	82,164	82,164	82,164	82,164	82,164	82,164	82,164
翌期繰越金残	51,085	103,081	155,995	127,670	100,281	73,833	48,336	23,795	220	-22,383

ケース3(核施設事業・補助金あり)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業収入	127,504	129,570	131,673	133,815	135,996	138,218	140,480	142,784	145,130	147,519
実質事業費	83,659	84,402	85,146	85,890	86,633	87,372	88,106	88,835	89,555	90,265
償却後税引前利益	-239,258	-231,194	-221,772	-210,951	-198,691	-184,950	-169,680	-152,836	-134,365	-114,215
当期利益	-239,258	-231,194	-221,772	-210,951	-198,691	-184,950	-169,680	-152,836	-134,365	-114,215
補助金	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
市中銀行返済	5,883	6,295	6,736	7,207	7,712	8,252	8,829	9,447	10,109	10,816
高度化資金返済	0	0	0	127,341	127,341	127,341	127,341	127,341	127,341	127,341
翌期繰越金残	87,961	176,834	266,624	230,000	194,311	159,563	125,766	92,925	61,050	30,146

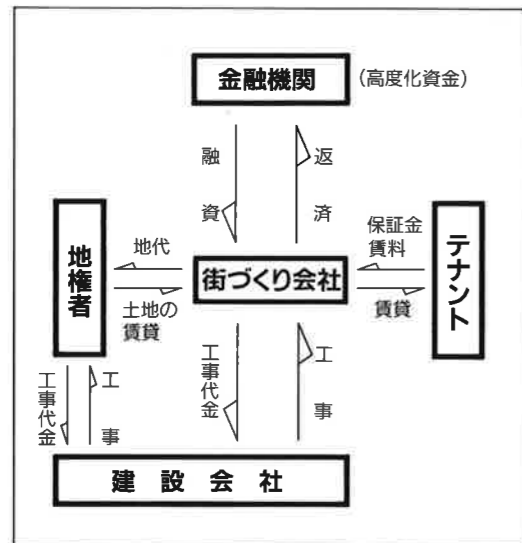
# 4 街づくり会社によるショッピングバンク事業

次にもうひとつの街づくり会社の担当事業、空地・空店舗対策を考えてみよう。今A、B二つのプロジェクトがあったものとする。

## Aプロジェクト

Aプロジェクトは、比較的大規模な土地(250坪)を所有している地権者と「街づくり会社」が共同事業に取り組む。この場合、街づくり会社は、企画の立案、資金調達、施設の建設・運営に至るまでを請負うものとして。

どのような事業手法が考えられるであろうか。建物は街づくり会社が資金を調達して建設、そして運営するというのが妥当であろう。土地は街づくり会社が地権者から賃借する。この地代が地権者の収入になる。地代の算定方法は公示価格の6%としよう。これらの関係は次のように図解される。



442坪の建築計画となった。そこで事業費および資金調達を次のように想定する。

事業費		資金調達	
建築工事費(含諸経費)	42,400万円	借入金	25,440万円
		保証金	16,960万円
合計	42,400万円	合計	42,400万円

また、収入と支出は次のように想定する。

収入予定	
家賃収入	442坪×8,000円/坪月×12ヶ月
支出予定	
支払い地代	250坪×10,000円/坪月(=200万円/公示価格×6%×1/12ヶ月)×12ヶ月

計算してみるとこの事業は成立しない。街づくり会社が市中銀行から資金を調達した場合はもちろんのこと、低利の高度化資金を活用できたとしても成立しない(25ページ表、ケース4)。このプロジェクトでは、その収入では地価の6%も地代を支払うと事業が成立しなくなるのである。

## Bプロジェクト

次に空店舗(60坪)に、地権者の希望により街づくり会社がテナントをあっせんするという場合を考えてみよう。地権者が街づくり会社に依頼してきた動機としては、街づくりの方針にあった利用をしてもらいたいと考えていることと、信頼できる人(組織)を介してテナントを探したいと考えていることの二点があげられる。

この場合、街づくり会社の役割は、街づくりのコンセプトにあったテナントを見つけ、出店後の建物を管理することである。まず、家主に代わってこの建物と商店街全体にとってふさわしい企画・業種を考え、テナントを探す。そしてテナントとの交渉一切を地権者に代わって行う。

さらに、建物の修理・内外装は、街づくり会社が高度化資金を得て行うものとして。現行の制度上は建物の借り主が内装に高度化資金を借りることはできないのだが、ここでは街づくり会社に限り、それが可能だとしてみる。その狙いは、テナントの出店や移動を容易にして、業種の適正な配置の実現を促すためである。

こうして街づくり会社は、家主に一定の収入を保障しつつ、テナントから家賃との差額を収入としていくものとしよう。

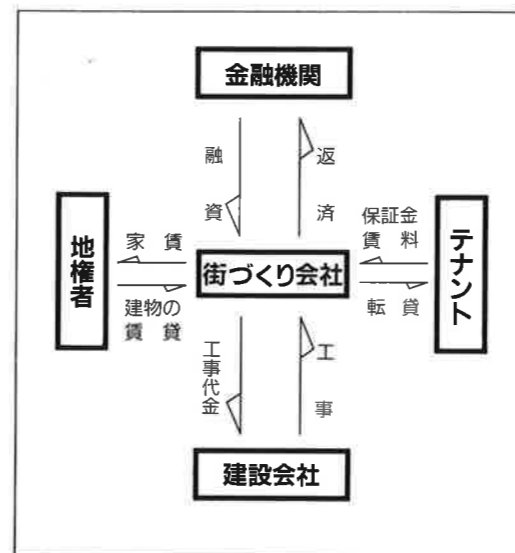
以上を前提に事業費および資金調達を次のように想定する。

事業費		資金調達	
差し入れ保証金	300万円	借入金	3,000万円
外装工事費	1,500万円	保証金	3,600万円
内装工事費	3,000万円		
合計	4,800万円	合計	6,600万円

また、収入と支出は次のように想定する。

収入予定	
家賃収入	60坪×6,000円/坪月×12ヶ月
諸経費	60坪×5,000円/坪月×12ヶ月
支出予定	
支払い家賃	60坪×5,000円/坪月×12ヶ月

結果はどうであろうか。事業は成立していない(25ページ表、ケース5)しかもその事業規模はとても小さく収益も少ないので、単独では事務経費がでない。しかし、10年を超える長い目で事業をみると、収益性はだんだん好転してくる。ショッピングバンクは、息の長い活動とそれをバックアップする公共側の体制が必要であるといえよう。



ケース4(ショッピングバンクA)

(単位:千円)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業収入	40,704	41,111	41,522	41,937	42,356	42,780	43,208	43,640	44,076	44,517
実質事業費	28,944	28,976	29,009	29,042	29,076	29,110	29,144	29,179	29,214	29,249
償却後税引前利益	5,272	5,646	6,025	6,407	6,793	7,182	7,576	7,973	8,375	8,780
当期利益	2,372	2,541	2,711	2,883	3,056	3,232	3,409	3,588	3,768	3,951
補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
市中銀行返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高度化資金返済	0	0	0	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960	16,960
翌期繰越金残	8,859	17,888	27,086	19,497	12,081	4,840	-2,222	-9,107	-15,811	-22,332

ケース5(ショッピングバンクB)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業収入	4,320	4,363	4,406	4,450	4,495	4,540	4,585	4,631	4,677	4,724
実質事業費	4,061	4,081	4,120	4,161	4,201	4,242	4,284	4,326	4,368	4,411
償却後税引前利益	-456	-452	-448	-444	-440	-436	-432	-428	-424	-420
当期利益	-205	-203	-201	-200	-198	-196	-194	-193	-191	-18
補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
市中銀行返済	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高度化資金返済	0	0	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
翌期繰越金残	529	1,060	1,592	126	-1,336	-2,799	-4,259	-5,718	-7,175	-8,630

ケース6(ケース3+4+5)

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
事業収入	172,528	175,044	177,602	180,203	182,848	185,538	188,274	191,061	193,884	196,761
実質事業費	116,645	117,460	118,277	119,094	119,911	120,725	121,505	122,340	123,138	123,926
償却後税引前利益	-234,442	-221,183	-206,184	-189,401	-170,789	-150,301	-127,859	-103,463	-77,042	-48,533
当期利益	-234,442	-221,183	-206,184	-189,401	-170,789	-150,301	-127,859	-103,463	-77,042	-48,533
補助金	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
市中銀行返済	5,883	6,295	6,736	7,207	7,712	8,252	8,829	9,447	10,109	10,816
高度化資金返済	0	0	0	144,070	144,070	144,070	144,070	144,070	144,070	144,070
翌期繰越金残	100,000	201,288	303,877	263,708	224,862	187,353	151,221	116,424	82,990	50,939

(注)ケース6の翌期繰越金残は税金の関係で、ケース3、4、5の合計と一致しない。

## 5 街づくり会社の成立条件

このケーススタディによればショッピングバンク事業は単独では事業的に成立させることが難しい。しかし核施設と組み合わせるとなんとか成立しそうである。

結局、このケースでは核施設事業の安定が事業の成否を決めている。施設の企画・運営がポイントなのだ。しかし視点をかえてこれがショッピングセンターであったと考えると、ここで必要とされる程度の事業収支は達成しうであろう。公的援助が厚くなおかつ年間70万人近い観光客が来ているA市の現状を考えると、相当な事業の安定が見込まれて当然である。商業施設の経営感覚を持ちながら施設の企画・運営を行うことがキーであろう。(またそうしなければ、いきいきとした施設にならないであろう。)この場合、付設のショップは極めて重要である。

全体の戦略としては、「街づくり会社」は核施設の運営が軌道に乗った段階で、ショッピングバンク活動を開始する。ショッピングバンク活動が軌道に乗ってはじめて町は統一イメージで再生するのである。しかしショッピングバンク活動はすぐに軌道に乗らないであろう。その間は高度化資金による経費の節減と、核施設の運営からの応援によって維持していくわけだ。こうして町の活性化が軌道に乗ったところようやく事業は成立し、その後は順調に伸びていくことができるだろう。これはディベロッパーが先行投資を行うことによって開発利益を回収することと基本的には同じである。しかし、「街づくり会社」は第三セクターであるからこの利益を社会還元していく。その結果として中心市街地は再生されていくのである。



いずれにせよ、有形無形の公的援助はやはり欠かせない。以上のケーススタディを見て、あなたは無理をしているなど思っただろうか、それとも案外イケルとお考えになっただろうか。いずれの判断もありうるであろう。ただ、ひとつだけ後者に有利な材料を提供しておけば、これだけの施設を行政はかなり安い負担で建設できる。そして地元の人びとにとって、通常の公共施設よりもはるかに愛着を感じられる施設ができるだろう。あとはこのような施設のもたらした意味、そしてその周辺への波及効果をどう判断するかにかかってくる。



制度の活用



すでに上記のケーススタディで、街づくり会社に関する制度を活用してみた。できる限り事業の自立をめざすとはいえ、わが国の中心市街地の現状からは、やはり、制度の活用が事業成立の前提条件とならざるをえない。いっぽう、中心市街地の街づくりでは、商業政策サイドだけでなく、都市・住宅政策サイドからも様々な助成を期待することができる。これら公的支援策をいかに活用するかが事業成功上大きなポイントとなるであろう。ここで制度の現状を簡単にまとめておく。なお、ここであげるのは国の制度である。各地方公共団体では独自の制度のほか、類似の制度を要件を緩和するなどして用意している場合があるのでよく調べたい。

# 1 街づくり会社に関する制度

街づくり会社に関する制度は、中小企業事業団の高度化事業に係わる融資制度の一環として行われている。一定の要件を備えた街づくり会社が行う事業に対し、必要な資金の一部を出資または融資するというものである。ポイントは、街づくり会社の備えるべき要件とは何か、そして出融資が得られるのはどのような事業に対してか、の二点であろう。

現段階では、後者の助成の対象となる事業は、「商業基盤施設」を整備する事業である。商業基盤施設に併せて、ショッピングセンターのような集合店舗・賃貸型を建設する場合も助成の対象となっている。

また、大店法の規制緩和が段階的に実施されるなど、商店街を取り巻く環境が厳しさを増していることを受けて、平成3年度に商店街関係の制度の充実がはかられた。その中で、中小小売商業振興法の一部改正により、街づくり会社が行う事業を「商店街整備等支援計画」と位置付け、同法に基づく格段の助成が行われることとなった。

なお、商店街で行う街づくりに利用できる高度化資金助成制度のうち、組合が主体となって行う以下の事業がある。

- 商店街近代化事業
- 共同施設事業
- 共同店舗事業
- 店舗等集団化事業

等とうまく組み合わせていくことも必要であろう。





## 2 既成市街地再開発に関する制度

いっぽう、既成市街地再開発に関して主に建設省によって実に様々な制度が用意されている。再開発というと、駅前がよくやられているような、いったん更地にして商業ビルを建てる、いわゆる駅前再開発を思い浮かべるかもしれない。しかし、再開発という言葉の本来の意味は、このような全面建て替えから町並み保存まで、幅広い内容をさす。

リハビリテーションといえば、病後の回復訓練のことであるが、街づくりでは既成市街地の環境を整備し、地域の社会・経済の活性化をはかるために行われる修復型再開発のことである。最近、このリハビリテーションのための制度が整備されてきている。われわれが活用できそうなものを名前だけでもあげておこう。

- 市街地再開発事業
- 小規模連鎖型市街地再開発事業
- 地区更新再開発
- 優良再開発建築物整備促進事業

### ●再開発住宅建設事業

### ●コミュニティ住環境整備事業

このほか、もし住宅を含んだ再開発を行うのであれば、住宅供給のためにとられている施策を調べるべきである。

あるいは、歴史的な都市では伝統的建造物群保存地区のような文化財保存の制度の活用も考えるべきだ。保存の立場に立ってみても、商業や地域社会の活性化なしにモノだけ残ってもあまり意味はないのである。いや、むしろそのような活力こそが保存を可能にするのだといえよう。

本来、これら環境形成に係わる施策は街づくりという観点から一体的に運用されるべきものである。しかしタテ割り行政のわが国ではなかなか難しいようだ。その現実を考えれば、利用するわれわれの側が知恵を傾けて現場において総合化をはかればよいのである。



「街づくり会社」という考えかた、いかがだったでしょうか。これで何かやれそうな気がしてきた、という人から、そんな会社がほんとうにできるのだろうかとかマユにツバした人まで、様々だろうと思います。それでよいのだと考えます。事情は地域によって千差万別なのであり、同じような事業を行うにしても多様なやり方があるからです。その多様なやり方をできる限り柔軟性をもって支援すること、これが制度としての街づくり会社の役割であると考えます。

しかしひとこと、老婆心から付け加えれば、事業の見通しはやはり冷静に判断すべきです。とはいえリスクの伴わない事業はありません。積極的な行動をとらない理由を探すような判断の仕方さびしい。ともかく自分たちの可能性をとことん追求するところから始めてみませんか。やるべきことが明らかになった時、制度としての街づくり会社がきっと役にたつはずだと確信します。

おわりに

平成3年9月発行

編集 コミュニティ・マート構想事業調査研究委員会編集員  
石原 武政 大阪市立大学教授  
大川 陸 (財)日本建築センター理事・企画部長  
西郷真理子 (株)地区計画コンサルタンツ代表  
福川 裕一 千葉大学助教授  
発行 社団法人コミュニティ・マートセンター  
〒100 東京都千代田区丸の内3-2-2  
TEL. 03(3283)7902 FAX 03(3215)2260