

まちづくり会社等による収益事業の 実践ヒント集



目次

第一部 収益事業のヒント集

I. 各収益事業における「実践のヒント」	1
A. 駐車場、駐輪場運営事業	3
A-1. 駐車場運営事業	3
A-2. 駐輪場運営事業	9
B. 広告事業	13
C. 商業施設の管理・運営事業	19
D. 公共施設の管理事業	27
E. 公共空間での収益事業	31
E-1. 道路空間での収益事業	31
E-2. 水辺空間での収益事業	35
F. 店舗直営事業	41
II. 各事業に共通する課題について	45

第二部 事例集

石橋商業活性化協議会	53
株式会社沖縄タウン	59
株式会社金沢商業活性化センター	65
瀬戸まちづくり株式会社	73
日本大通り活性化推進協議会	79
株式会社まちづくり篠山	83
株式会社まちづくり長野	89
株式会社まちづくり松山	95
水の都ひろしま推進協議会	101

第一部 収益事業のヒント集

I. 各収益事業における「実践のヒント」

■各収益事業「実践のヒント」記載事項

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	記載内容
1) 事業の概要	・ 事業の概要
2) 実施体制、事業形態	・ 一般的に多く見られる事業の実施形態や特色
3) 事業に必要な経営資源	・ 人材、土地・建物、その他設備等、事業に必要なものやそのコスト
4) 必要な許認可手続き	・ 必要な許認可手続きがあれば記入
5) 適性の高い立地条件	・ 事業実施に適性の高いと考えられる立地

2. 事業の準備・立上げ段階におけるヒント

下記のような視点で事例から見出されたヒントを記載

○事業の収益性に関わる事項

- ・ ニーズの把握
- ・ 事業収支の予測（収支予測の方法やそのノウハウの調達方法）

○その他の事項

- ・ 関係者との合意形成
- ・ 資金の調達

3. 事業の実施・運営段階におけるヒント

下記のような視点で事例から見出されたヒントを記載

○事業の収益性に関わる事項

- ・ 顧客の獲得
- ・ 効果的な資本投下
- ・ 固定的なコストの削減

○その他の事項

- ・ 業務の効率化
- ・ サービスの質の向上

4. 事業の継続における課題

下記のような視点で事例から見出されたヒントを記載

○環境の変化への対応

○経営状況に対する検証・改善

○周辺の関係者との融合・調和

○人材の育成

○経営資源の安定的確保

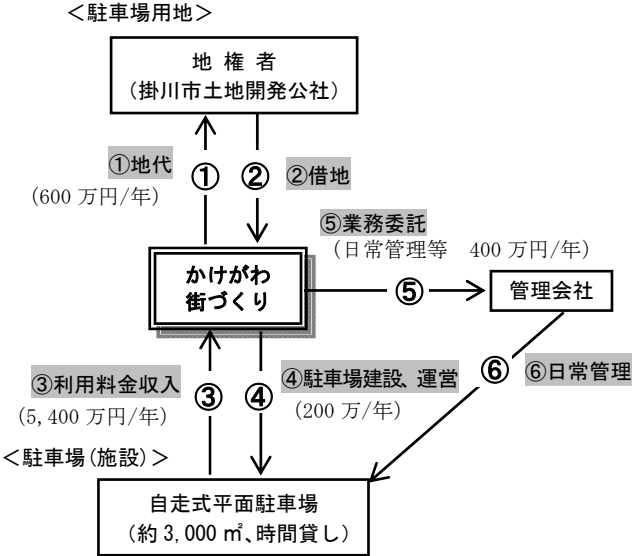
実施事例	・ 調査地区の事例
------	-----------

A. 駐車場、駐輪場運営事業

A-1. 駐車場運営事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社等による駐車場の運営事業。 ・観光地、中心市街地の商店街等における来街者に対する利便性向上などを目的に、まちづくり会社が整備、運営。 ・平面式駐車場または自走式立体駐車場が多く、機械式立体駐車場の例は少ない。
2) 実施体制、事業形態	<p>○駐車場の形式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平面式の青空駐車場と自走式の立体駐車場の2つに分かれる。 <p>○事業の形態</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事例では以下のような事業の形態が見られる。 <ol style="list-style-type: none"> ①自治体の公共駐車場の運営を指定管理者等として受託 ②自治体から土地を賃借して駐車場を運営 ③民間地権者から土地を賃借して駐車場を運営 ④民間地権者から土地を取得して駐車場を運営 <p>○利用者との契約方式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大半は時間貸し駐車場。一部に商店街の店舗等と月極めで契約をしている駐車場もある。 <p>○管理方式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・管理（集金や清掃等）は専門の管理会社に管理を委託する場合と自営する場合がある。また、季節営業を行う場合には機械を設置せず、駐車場係員を配置するケースもある。 ・設備はリースの他、初期投資として整備する場合もある。 <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <p>■指定管理者として自治体の公共駐車場を運営する場合</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>【事例】株式会社まちづくり篠山</p> <p><駐車場用地></p> <pre> graph TD City[篠山市] -- "① 施設管理" --> Machizukuri[まちづくり篠山] Machizukuri -- "② 施設管理費" --> City Machizukuri -- "③ 施設の管理・運営" --> Parking[市営駐車場 (10箇所：約720台)] Machizukuri -- "④ 駐車場機器リース費用" --> Leasing[リース会社] Leasing -- "⑤ 使用料" --> Parking Parking -- "⑤ 使用料" --> Machizukuri </pre> </div>

<p>2) 実施体制、事業形態</p>	<p>■自治体から土地を賃借して駐車場を運営する場合</p> <p>【事例】 かけがわ街づくり株式会社 (掛川駅まんまえパーキング)</p> <p><駐車場用地></p>  <p><駐車場(施設)></p> <p>自走式平面駐車場 (約3,000㎡、時間貸し)</p>
<p>3) 事業に必要な経営資源</p>	<p>○設置のための土地の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社が駐車場を自営するためには賃借又は取得により土地を調達することが必要。 ・地区の幹線的な道路への接続など一定の道路条件を満たすことが必要。 <p>○設備</p> <p>《平面駐車場》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間貸駐車場を無人で運営する場合、入出庫を管理するために機械式ゲート等の設備を設置する。機器は買取りもしくはリース契約等で駐車場機器メーカー等から調達する。 ・機械式ゲート等の設置費用は概ね500～600万程度。機器をリースで契約した場合、大きな初期投資の必要がなくなる一方、10万/月程度の支出が発生する。 <p>《立体駐車場》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・立体駐車場の建物及び機械式ゲート等の設備の設置。 ・駐車場の建物本体整備には、簡易なものでも概ね50万円/台の初期投資が必要。さらに平面駐車場同様、機械式ゲート等の設置費用が必要。
<p>4) 許認可手続き</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし
<p>5) 適性の高い立地条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場事業は商品価値による差別化がしにくいサービスであり、利用稼働率は立地条件により大きく左右される。以下のような立地条件に比較的適性がある。 ・高い集客性を備えた観光施設の近傍 ・通勤者や業務利用の多い鉄道駅の近傍

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■初期投資を圧縮する

- ・まちづくり会社では一般に資金力がないため、大きな初期投資を行うことは難しい。従って立体駐車場の場合は、初期投資の軽減を行う工夫を行うか、既設の駐車場の管理受託を行うこととなる。

【事例】株式会社まちづくり長野

- ・「表参道もんぜん駐車場」（49 台収容）は善光寺門前の表参道に面した立体駐車場である。敷地が 1,000 m² 足らずと限られていたこともあり立体駐車場として整備した。経済産業省の補助金（戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費・国及び長野市が負担）を活用して総事業費約 1 億 1,600 万円のうち、約 8,300 万円の整備コストを削減している。

3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

■複数の施設の一括経営により効率化を図る

- ・機械式ゲートで出入庫を管理する駐車場では、集金や清掃など一箇所にかかる手間が小さいので、複数の駐車場を一体に管理する方が人件費の圧縮にもつながり、効率的である。

【事例】株式会社まちづくり篠山

- ・中心市街地に設置された、観光客が利用する 12 箇所の駐車場を一括して管理。12 箇所の駐車場のうち、10 箇所は篠山市有地を使った市営駐車場の運営。運営者は指定管理者として公募手続きによって決められたものであるが、株式会社まちづくり篠山は制度開始前からの駐車場運営受託の実績や、イベント開催時における駐車場の柔軟な活用（駐車場の利用を中断して、イベント会場として利用など）に対応できる点、複数の駐車場を運営することによって効率的な運営が可能な点が評価され、運営受託にいたっている。機械式ゲートを採用している同駐車場では人手が必要となる管理は集金、清掃等の業務であるが、個々の駐車場で雇用するほどの仕事量ではないため、12 箇所を一括で管理することによってシルバー人材派遣を含む 4 名の職員による効率的な管理が可能となっている。



■ 駐車場利用の適地を確保する

- ・ 同じ観光地等の駐車場においても、立地により集客力には大きな違いが出る。一等地を確保できれば、収益性の向上を見込むことができる。

【事例】株式会社まちづくり長野

- ・ 同社が運営する「表参道もんぜん駐車場」(49 台収容) は、商業施設である「ぱていお大門」の利用者用駐車場として整備されたものであるが、観光名所である善光寺正面の「大門前」に面しており、観光客も認知しやすい。結果として稼働率も高く、月平均で約 3,000 台、年間約 1,200 万円を売り上げている (一台あたり 24 万円)。
- ・ この駐車場用地は従前、複数の敷地により店舗や駐車場等個別の利用が行われていた場所である。駐車場の設置検討にあたり、株式会社まちづくり長野が倒産した店舗の財産を弁護士と交渉の末購入したり、地元町民が所有して平面駐車場として利用していた隣接地を定期借地権で賃借するなど、複数の地権者からの購入及び賃借によって土地をまとめ、立体駐車場を整備した。まちづくり会社として地権者と時間をかけて信頼関係を構築してきたことが、地権者からの土地購入が可能となった大きな要因となっている。



■ 時間貸しと月極めの併用により需要変動のリスクを抑える

- ・ 時間当たりの売上げでは時間貸しの方が月極めよりも有利であるが、観光地などの時間貸し駐車場は需要も読みにくく、経済状況の影響による変動も大きい。月極め駐車場を併用することにより、リスクを抑えて全体の収益の安定性を高めることができる場合もある。

【事例】株式会社まちづくり篠山

- ・ 商店街には自用の駐車場を確保できず、苦慮している店舗も多い。株式会社まちづくり篠山ではその点に着目し、商工会と連携して商店街の経営者に対して、来客用や自用のための月極め駐車場の需要を調査した。その結果を踏まえ、2 箇所約 70 台の駐車場を月極め駐車場として整備し、商店街の店舗や周辺住民と契約して、ほぼ満車の状態で経営している。



■ 駅前ならではの多様な需要を取り込んで稼働率を向上

- ・ 鉄道駅が近い立地を活用して商店街への来客や観光客の利用以外の需要を取り込み、駐車場の収益力を高めることも有効である。

【事例】かけがわ街づくり株式会社

- ・ 同社が運営する「掛川駅まんまえパーキング」(100 台収容) はその名の通り、JR 掛川駅の目の前にある。撤退により閉店した大規模商業施設の跡地を中心市街地活性化のために掛川市が取得し、同社がこれを賃借して時間貸し駐車場を運営している。東京や名古屋への出張、静岡や浜松への業務利用で新幹線や鉄道を利用する人が多く利用することによって日中は満車状態となるほか、夜間には近隣から掛川市街地に飲食目的で来街する人が利用するなど、昼夜ともに利用されることによって高い稼働状況となっており、年間約 5,400 万円を売り上げている (一台あたり 54 万円)。

■土地の賃借コストを抑える

- ・駐車場経営は土地の賃借料をいかに低く抑えられるかが重要である。まちづくり会社は地域における公益性が認められることから、地権者にその意義を理解してもらうことができれば、周辺の市場価格よりも安く土地を賃借できる場合もある。

【事例】株式会社まちづくり篠山

- ・篠山市が民間土地所有者から賃借し、無料で開放してきた駐車場を財政上の理由で閉鎖し、土地所有者に返却することを決定したことに對して、商店街の活性化のためには引き続き駐車場が必要と考えた株式会社まちづくり篠山は、駐車場用地確保のために地権者との交渉を行った。古くからの商店街では個々に十分な駐車スペースもないため、商店街への観光客や買い物利用客の集客を図るためには、地域の協力により駐車場を確保していくことが必要であることを地権者に説明した結果、地権者がまちづくりに對する理解を示し、安く土地を借りることが可能となった。

【事例】かけがわ街づくり株式会社

- ・同社が運営する「掛川駅まんまえパーキング」は、掛川市土地開発公社から周辺の市場価格より安く土地を賃借している。かけがわ街づくり株式会社は、市が約 50%を出資するまちづくり会社であり、会社の立ち上げ段階における支援や、当面の事業費確保のための施策として可能となった。また、将来的には同社がこの土地を取得するという前提もある。なお、平成 22 年度からは、昨今の経済状況や市の税収減などの理由により、平成 21 年度の地代の 2 倍 (1,200 万円/年) になる予定である。

4. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

○安定した土地賃借の継続

- ・一般的によく利用される平面式の青空駐車場の土地の賃借は、一時使用目的の借地権として契約されることが多く、期間は 5 年程度と短い (5 年契約でその後 1 年ごとに契約更新等)。契約が継続されるかは貸主側の事情によるため、事業形態として不安定である。


実施事例

- ・株式会社まちづくり長野、かけがわ街づくり株式会社、株式会社まちづくり篠山など (駐車場)

A-2. 駐輪場運営事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社等による駐輪場の運営事業。 ・中心市街地の商店街等における来街者に対する利便性向上などを目的に、まちづくり会社が整備、運営。
2) 実施体制、事業形態	<p>○駐輪場の形式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平面式の青空駐車場と自走式の立体駐車場の2つに分かれる。 <p>○事業の形態</p> <ul style="list-style-type: none"> ・以下のような事業の形態が見られる。 <ul style="list-style-type: none"> ①自治体から土地を賃借して駐輪場を運営 ②民間地権者から土地を賃借して駐輪場を運営 <p>○利用者との契約方式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間貸しと月極め契約がある。月極め契約が中心。 <p>○管理方式</p> <ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社が直接管理。 <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <div data-bbox="619 1030 1385 1697" style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>【事例】石橋商業活性化協議会（第2駐輪場）</p> <p style="text-align: center;"><駐輪場用地></p> <pre> graph TD LandOwner[地権者] -- ③地代 (26.25万円/月) --> Agreement[石橋商業活性化協議会] Agreement -- ④一般定期借地 (5年間) --> LandOwner Admin[行政機関] -- ①補助・助成 (合計約500万円) --> Agreement Finance[金融機関] -- ②融資 (銀行: 850万円) --> Agreement Agreement -- ⑤利用料金収入 --> Building[第2駐輪場 (220台)] Building -- ⑥駐車場建設 (900万円) 運営、料金徴収、日常管理 --> Agreement Building -- ⑥ --> LandOwner Note["(空き店舗等活用推進事業 (大阪府) 等)"] </pre> </div>
3) 事業に必要な経営資源	<p>○設置のための土地の確保</p> <ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社が駐輪場を自営するためには賃借又は取得により土地を調達することが必要。まちづくり会社は資金調達力も弱いので、土地は賃借するケースが多い。一時使用目的の借地権として契約され、期間は5年程度が多い。 <p>○設備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間貸し契約か月極め契約かにより異なる。

<p>3) 事業に必要な経営資源</p>	<p>《時間貸し契約》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 入出庫管理が必要となるため、機械式ゲートもしくはラックの設置あるいは有人での入場集金対応が必要。 <p>《月極め契約》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ゲートを設置せず、契約者をラベル等で管理することも可能。常時有人対応は不要だが、見回りや車両の整頓等の対応は必要。 ・ 機械式ゲートを設置して契約者を IC カード等で登録管理する場合もある。
<p>4) 許認可手続き</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特になし
<p>5) 適性の高い立地条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 以下のような立地条件に比較的適性がある。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 通勤、通学利用の多い鉄道駅の近傍（特に 300m 圏内） ・ 自動車では来店しにくい近隣商店街等 ・ 細街路にしか接していない土地や敷地形状がよくない土地は、他の土地活用が行いにくく土地の賃借料も安くなるため、駐輪場に適している。 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【事例】 いしばし第 1 駐輪場</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 石橋商業活性化協議会が運営する第 1 駐輪場は 4m と 3m 弱の道路に接する三角地。駅には近く利便性の高い駐輪場として利用されている。  </div>

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■市有地の活用により土地の賃借コストを軽減

- ・駐車場と同様に駐輪場経営も土地の賃借料の低減が課題である。駐輪場の事業経営がどのように地域全体の利益につながるか、その点を説明することにより比較的低コストで自治体から土地を賃借し、駐輪場事業を実施している例もある。

【事例】石橋商業活性化協議会

- ・大阪府池田市にある石橋商業活性化協議会は、池田市（土地開発公社）の土地を活用して、商店街への来客や駅利用者が使う駐輪場を整備・運営している。空き店舗が増加し、地域の人々の生活を支える近隣商店街としての機能が低下しつつあることを憂慮し、4つの組織が共同して販売促進と地域活性化に取り組むことを検討、商店街に近い空き地の取得と駐輪場（当初は駐車場）としての利用を池田市に働きかけた。市は当初否定的であったが、協議会は近隣商店街として交通弱者である高齢者の生活基盤となっていること、単独の商店街ではなく地域全体での利用を図っていくこと、収益は全て地域活性化のための事業に利用することなど、駐輪場の運営による地域活性化への効果を粘り強く説明し、最終的に、池田市による土地の購入と協議会による駐輪場としての活用を受け入れてもらった。協議会は、池田市商工会議所を通して、購入資金の利子負担相当の利用料（地代）を支払っている。

○その他の事項

■当初から全員の同意にこだわらず徐々に合意形成を図る

- ・まちづくり会社による事業には地元の商店街の利害が関係するが、有料駐輪場の導入は集客に対する逆効果になるとの懸念も多く、地域の合意形成が難しくなりやすい。事業を牽引する人がいかなるリーダーシップを発揮するかが事業の進捗に影響を与える。

【事例】石橋商業活性化協議会

- ・石橋商業活性化協議会は、阪急電鉄宝塚線の石橋駅周辺で4箇所、約1,150台の駐輪場を運営している。当初、4つの商店会団体が足並みを揃えて事業をすることに對して異論も多かったが、当協議会のリーダーは当初からの全員同意にはこだわらず、「半数以上の賛成があればとりあえず動く。動いて成果が見えれば参加したい人が増えてくる。その時は喜んで受け入れる。」という考え方で事業の導入を進めた。積極的に参画する商店街関係者の合意を得て事業を進め、順調に駐輪場が経営される結果を見せることによって反対者の理解を得て、結果として事業の立上げを成功させている。

■違法駐輪対策と一体に実施することが効果的

- ・駐輪場は元来、違法駐輪（＝フリーライダー）が多いため、収益事業としての駐輪場は、周辺における面的な違法駐輪対策と一体に実施しないと市場そのものが成立しにくい側面がある。

3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■駐輪場の収容力を柔軟に変化させて収益力を向上

- ・駐輪場は「場所貸し」のビジネスであり、面積当たりの収容台数と回転率が収益力を決める。固定式のラックを採用しない駐輪場（ゾーン制）では、駐輪自転車の整理状況によって収容力も変わることから、需要に対応した柔軟な管理を行うことが重要となる。

【事例】石橋商業活性化協議会

- ・石橋商業活性化協議会の駐輪場では、限られたスペースを有効に活用することによって、需要の変動に柔軟に対応した駐輪場管理を行っている。駐輪場管理の職員が絶えず自転車の整理整頓を行い、一時預かりでの利用者が増加した場合には、通常55cm間隔とされる自転車の間隔を狭めることによって、最大で通常の1.5倍まで収容台数を増やして対応する。また、間隔を狭めると自転車を出しにくくなることから、利用者が出庫する際には係員が自転車を出すところまで行うなど、利用者の満足度が低下しないように配慮して運営を行っている。

■きめこまかい顧客サービスで利用者の満足度を高める

- ・サービスの質による差別化を図りにくいと考えられる駐輪場も、顧客サービスの視点で見ると改善の余地がある。きめ細かい配慮を行うことがユーザーの定着へとつながる。

【事例】石橋商業活性化協議会

- ・石橋商業活性化協議会の駐輪場では、雨の日にぬれた自転車のサドルを拭いたり、タイヤの空気を入れたり、自転車を取りに来たお客に笑顔で話しかけながら自転車を出したりと、顧客に対するサービス向上に努めている。料金は1回150円と周辺の市営駐輪場に比べて50円高いが、高い稼働率を誇っている。

4. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

○常に候補地の確保に留意することが必要

- ・駐輪場の土地賃借は、一時使用目的の借地権として契約されることが多く、期間は5年程度と短い（その後1年ごとに契約更新等）。駐車場などに比べて敷地面積が小さいため土地の流動性も高く、貸主側の事情により契約が打ち切られるなど、不安定になりやすい。これらの状況変化に対応できるよう、常に候補地の確保に留意しておく必要がある。

【事例】石橋商業活性化協議会

- ・石橋商業活性化協議会では、地域で不動産会社を運営するまちづくりのリーダーを中心に、地域の地主の不動産活用や売買情報にアンテナを張り、常に駐輪場の適地の有無を確認している。この結果、現在までに徒歩圏内で4箇所の駐輪場用地を確保し、一体的に経営することが可能となっている。得られた物件情報を仲介ビジネスに活用せずに駐輪場として利用することは不動産会社の利益に相反する面もあるが、このような地域の不動産会社とまちづくり組織との連携は、発生する空き地をまちづくりの目的に有効に活用する上での効果を発揮している。

実施事例

・石橋商業活性化協議会（駐輪場）

B. 広告事業

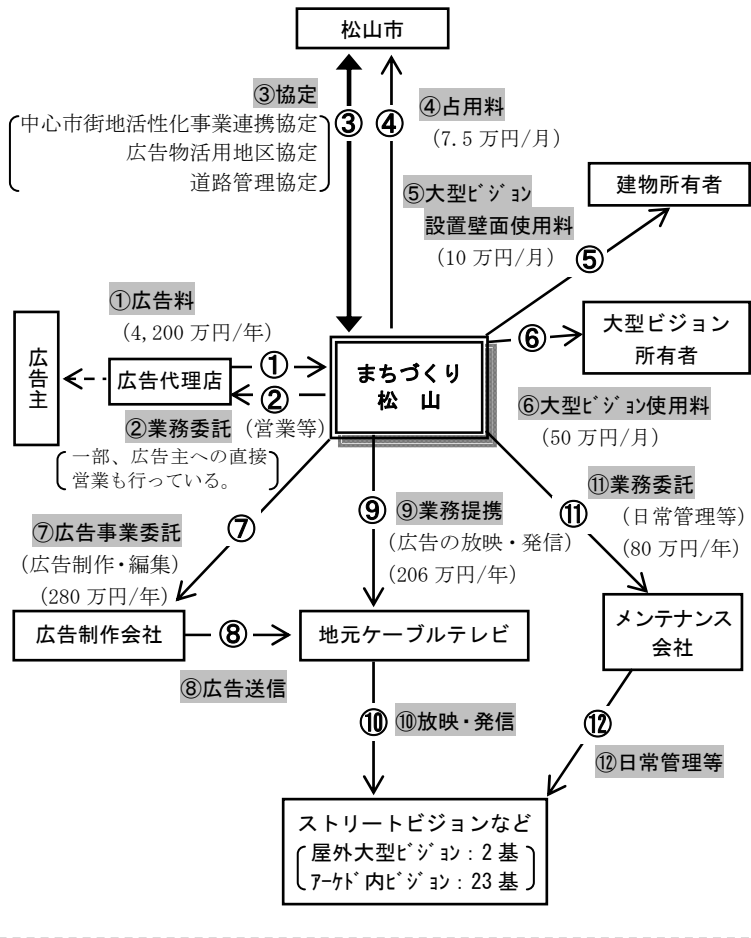
1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社等が広告スポンサーを募り、公共の歩行者空間等に広告を掲載し、広告料を受取る事業。 ・広告の種類としては、大型ビジョン、小型のディスプレイ、ポスター、パネル、看板広告、バナー広告、インターネットのホームページ上での広告掲載などがある。 ・広告の掲載場所として、商店街のアーケード下、歩行者専用デッキ、地下歩行者専用通路などがある。
2) 実施体制、事業形態	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社等が公共空間の占用許可手続きや占用料の支払いを行って許可を取得、広告に必要な設備を設置。 ・まちづくり会社が直接に、又は広告代理店を通して営業し、広告主と契約、広告料を徴収。 ・まちづくり会社による製作もしくは持ち込みによりコンテンツを製作、広告物を掲出もしくは放映。 <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <p>■まちづくり会社が広告主に対して直接、営業を行っている場合</p> <p>【事例】一般社団法人大崎エリアマネジメント</p> <pre> graph TD Advertiser[広告主] -- ① 広告料 (987万円/年) --> Dazaki[大崎エリアマネジメント] Advertiser -- ② 営業 --> Dazaki Agency[広告代理店・印刷会社・デザイン事務所等] -- ④ 広告事業委託 (766万円) --> Dazaki Agency -- ⑤ 納品 --> Dazaki Dazaki -- ③ 行政財産使用許可 --> City[品川区] Dazaki -- ③ 協定 --> City Dazaki -- ⑥ 広告料 (105万円/年) --> CableTV[ケーブルテレビ会社] Dazaki -- ⑦ 番組制作・運用支援委託 (315万円/年) --> CableTV CableTV -- ⑧ 番組制作・運用 (広告掲載・放映等) --> InfoEquip[情報発信設備 (夢さん橋上)] Dazaki -- ⑨ 保守委託 (95万円/年) --> Maintenance[メンテナンス会社] Maintenance -- ⑩ 保守・管理 --> InfoEquip </pre>

2) 実施体制、事業形態

■広告代理店に営業を委託している場合

【事例】株式会社まちづくり松山（ストリートビジョン）



3) 事業に必要な経営資源

- ・ 広告事業は、公共空間を占有してパネルやバナー、ディスプレイ等を設置するものである。
- ・ 土地や建物等は既存のものを活用するため必要ないが、パネルやディスプレイ等の機材や機器が必要となるほか、映像を配信する場合には通信ネットワーク機器や配信のための設備、ソフトウェアを必要とする。

4) 許認可手続き

- ・ 都道府県や市町村が屋外広告物条例を制定しており、条例による許可、及び条例に定められた占用料の支払いが必要。
- ・ 物件により道路法にもとづく道路占有許可が必要。この場合都道府県や市町村が定めた「道路占用料徴収条例」に定められた占用料の支払いが必要。
- ・ 占用料は公共団体により異なる。
- ・ 道路管理者とまちづくり会社の間で「道路管理協定」や「広告物管理協定」等を締結する場合が多い。(丸の内、松山) また、両者の連携をとりやすくするため、包括的な連携協定を別途締結する場合もある。
- ・ 上記協定により広告物の位置、規模、形状を示す「広告物掲出事業計画書」を提出している例もある。(丸の内)

<p>5) 適性の高い立地条件</p>	<ul style="list-style-type: none">・ 一定量を超える歩行者通行量がある商店街や業務・商業地の歩行者空間（松山市の事例では平日 2.5～3 万人／日、休日 5～6 万人／日）。・ 広告主のマーケット等を考慮すると、一定の人口規模以上*の都市の方が適している。 <p>*大型の広告ビジョンが設置されている場所かどうかは、マーケットポテンシャルを測る一つの目安となる。</p>
---------------------	---

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■専門家の活用によりの確に需要を予測

- ・ 広告事業のニーズや料金設定は一般に出回る情報が少なく、まちづくり会社が独自に調査するのが難しい。広告代理店等の専門家を活用することにより、事業シミュレーションの精度を高めることが可能となる。

【事例】株式会社まちづくり松山

- ・ 大型ビジョンによる広告を全国的に手がける大手広告代理店に相談して事業成立の可能性を検討。松山での既存の大型ビジョンの実績、歩行者流動量、商店街で多数のビジョンを連続的に活用する広告の効果などから、事業成立の可能性が高いものと判断した。また広告代理店からの情報提供は広告価格設定の参考にもしている。

○その他の事項

■地域全体で広告事業を行うメリットを説明

- ・ 商店街では、それぞれの組合等が個別に店舗の軒先等で広告事業を実施して収入源にしているケースがあり、まちづくり会社が広告事業を実施する場合は、これらの事業を一本化することに対する合意を得ることが非常に重要となる。

【事例】株式会社まちづくり松山

- ・ 4つの商店街振興組合組織が連携して設立したまちづくり会社であるが、広告事業を同社に移管して収益を一括して地域のまちづくりに活用するアイデアに対し、各店舗の理解は容易には得られなかった。そこで、全体で事業した方が広告としての価値が高まること、各店舗が負担してきた事務経費の軽減につながることを説明した上、収益の9割以上を各商店街の判断で、独自に販売促進に活用できる費用とすることで理解を得て、当初の事業をスタートさせた。（その後、振興組合の理解が進んだことにあわせて、協議により7割まで削減）



■まちづくり会社の役割を明確に連携協定の採用

- ・ 道路空間を活用した屋外広告物の掲載事業には、行政機関とまちづくり会社との間で道路管理に関する協定と屋外広告物に関する協定の両方が必要とされる。両者を連携させながら円滑に運用していくための仕組みとして、別途、包括的な連携協定を締結する場合がある。

【事例】株式会社まちづくり松山

- ・ 松山市と株式会社まちづくり松山は、平成18年に中心市街地活性化区域内の商業等重点地区の活性化に関して、商店街（市道）の管理、屋外広告物の表示・管理を主な内容とする「松山市中心市街地活性化事業連携協定書」を締結している。これによって、屋外広告物の管理が松山市の進める中心市街地活性化事業の一環であること、屋外広告物を含む市道の管理を実質的にまちづくり会社が行うことが明確となり、個々の商店や振興組合によって、バラバラな対応が行われることを防ぐことができるようになった。

3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

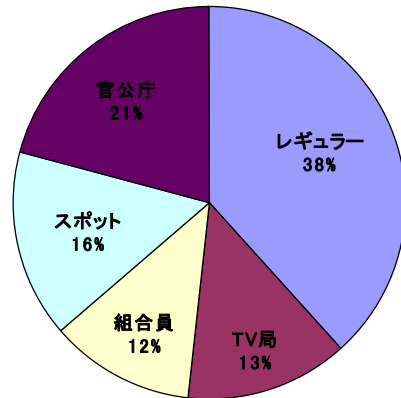
○事業の収益性に関わる事項

■地元テレビ局との連携により広告スポンサーを獲得

- ・地方都市では広告主が十分に集まらず、広告内容がバリエーションに欠けるのも悩みの種である。地元の地方テレビ局との連携によって広告を獲得するような方法もある。

【事例】株式会社まちづくり松山

- ・地元企業によるローカルな広告だけでは、内容的にも視聴者に飽きられることを懸念し、全国ネットで流れるコマーシャルを取り入れることを検討。地元の民放4社にテレビコマーシャルを商店街のビジョンで放映することを持ちかけた。
- ・テレビ局側は日中時間帯の視聴率が低下する傾向にあり、地方テレビ局の広告媒体としての評価が低下することを懸念していたことから、商店街でテレビコマーシャルを流すという新たな広告媒体の価値を示す試みとして、自らの費用負担で広告スポンサーとなることを決断、商店街で全国ネットのテレビコマーシャルが流れることとなった。



ストリートビジョン（松山）の
広告収入内訳

■ドラマを契機に観光と広告の相乗効果

- ・NHKの大河ドラマや連続ドラマゆかりの地では、これをきっかけとする観光キャンペーンがしばしば行われる。これを広告主獲得の方法にする場合もある。

【事例】株式会社まちづくり松山

- ・2009年～2011年にかけてNHKドラマ「坂の上の雲」が放映されるのをきっかけに、松山市ではこれにちなんだ観光キャンペーンを行っている。松山市の大街道と銀天街では、ドラマ宣伝の横断幕をNHKからの広告として契約、長期安定のスポンサーを獲得している。



○その他の事項

■デザイン性の優れたエリアマネジメント広告でブランド力UP

- ・屋外広告物をまちの景観形成の一部とみるエリアマネジメント広告。有効に活用することによって広告が街の価値向上に貢献する。

【事例】一般社団法人丸の内パブリックスペースマネジメント

- ・東京駅前の新丸の内ビル地下入り口前は、三菱地所が特許事業者として整備した公共地下歩行者通路。この空間を活用して、柱の壁面を前面かつ連続的に活用したパネル広告を掲載しており、地域のハイセンスなイメージ形成に貢献している。



提供：丸の内パブリックスペースマネジメント

4. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

○映像機器の初期投資負担を抑えることが必要

- ・映像を活用した広告事業は、松山では売上げ 4,000 万円以上にもなる大きな事業であるが、設備にかかる初期コストが 1 億円を越えるものになるなど、まちづくり会社の負担軽減が必須となる（経済産業省の補助金を活用している）。

○先端的な広告技術の活用

- ・広告の形態はデジタルサイネージ（電子看板）の発達により、近年急速に多様化し発展している。薄型化や軽量化などディスプレイ技術の進化、大容量通信が可能なインターネット環境の充実などによって、広告はどこにでも設置することが可能となり、また、運営者側はインターネット回線を使って、リアルタイムでいつでもコンテンツを変更することが可能となっている。デジタルサイネージの市場は 2015 年には 1 兆円を越えるとの予測*もあり、コストダウンやサービスの多様化のためにも、今後の広告事業では積極的な活用が求められる。*「日経ネットマーケティング 09 年 1 月 6 日記事より」

実施事例

- ・株式会社まちづくり松山、一般社団法人丸の内パブリックスペースマネジメント、汐留シオサイト・タウンマネジメント、一般社団法人大崎エリアマネジメント など

*「地域における公共的な取組みに要する費用への充当を目的とする広告物の道路占用の取扱いについて（国道利第 22 号国土交通省道路局長通知）」及び「地域における公共的な取組みに要する費用への充当を目的とする広告物の道路占用の取扱いについて（国道利第 24 号国土交通省道路局路政課長通知）」

C. 商業施設の管理・運営事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社等が商業施設を整備してテナントを誘致し、管理・運営したり、空き店舗等を管理・運営することにより不動産収入を得る事業。
2) 実施体制、事業形態	<p>以下のような事業の形態がみられる。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①撤退した大規模店舗の土地建物を取得（又は賃借）し、リニューアルしてテナントを誘致して、施設の管理・運営を行う。 ②遊休化した土地を取得（又は賃借）し、新たに施設を整備してテナントを誘致し、施設の管理・運営を行う。 ③中心商店街等において遊休化した店舗を一箇所又は複数賃借し、リニューアルしてテナントを誘致して、施設の管理・運営を行う。 ④再開発等により整備された施設を取得（又は賃借）し、テナントを誘致して、施設の管理・運営を行う。 <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>【事例】瀬戸まちづくり株式会社</p> <pre> graph TD subgraph Land_Buildings [＜土地・建物＞] City[瀬戸市] end subgraph Admin_Fin [行政機関 / 金融機関] Admin[行政機関] Finance[金融機関] end subgraph Tenants [テナント] Party[パーティセと(再開発ビル) (テナント数: 13 店舗)] end subgraph Management [管理組合] Mgmt[管理組合] end City -- "③ 購入代金 (約4億6,451万円)" --> Machizukuri[瀬戸まちづくり] Machizukuri -- "④ 施設等譲渡" --> City Admin -- "① 補助・助成 (約3億5,820万円)" --> Machizukuri Finance -- "② 融資 (信用金庫: 約1億631万円)" --> Machizukuri Machizukuri -- "⑤ テナント収入 (約3,300万円/年)" --> Party Party -- "⑥ 運営 (共益費: 1,580万円/年)" --> Machizukuri Machizukuri -- "⑦ 管理費 (約1,580万円)" --> Mgmt Mgmt -- "⑧ 日常管理等" --> Party </pre> </div>

3) 事業に必要な経営資源	<p>○土地・建物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般的にまちづくり会社は資金調達力が弱いため、土地は購入ではなく賃借で調達するが多い。 ・建物については、既存の建物をリニューアルして活用する場合と新たに施設を整備する場合がある。 <p>○人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商業施設の運営では良質かつ安定したテナントの誘致と確保が事業の成否を分けるため、これをマネジメントする人材が重要になる。
4) 許認可手続き	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし（飲食店では個々の店舗による保健所への営業許可申請が必要）
5) 適性の高い立地条件	<ul style="list-style-type: none"> ・上記①～④の事業形態やその規模、テナントの内容により立地は多様である。 ・事例では多くの事業が中心市街地や商店街の活性化に資する施設として運営されているのが特徴。
6) その他	<ul style="list-style-type: none"> ・統計的なデータ等にもとづく商圈調査や、消費者に対するニーズや満足度の把握などから、対象物件の立地に適した施設の需要（業種や規模等）を分析することとなるが、詳細な検討は商業コンサルタント等の専門家に委託して調査するが多い。

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■十分なコンセプトの吟味が安定した人気へとつながる

- ・事業の立上げ段階で検討した商業施設のコンセプト（テーマ）は、開業後長い年月にわたって事業の収益を左右する。周到に練られたアプローチを必要とする。

【事例】株式会社沖縄タウン

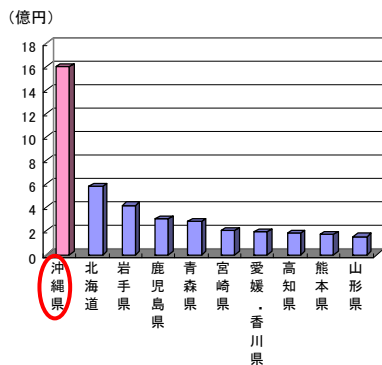
- ・杉並区にある近隣商店街である和泉明店街が「沖縄タウン」というまちづくり会社を設立したきっかけは、沖縄出身の区議からの提案。同商店街は、これを商店街活性化のテーマとするか判断するにあたり、「イベント事業にも集客性や持続性が見込めるか」「商店街の景観づくりとしても特色が出せるか」「空き店舗への出店誘致が容易であるかどうか」といった観点から検討を行った。



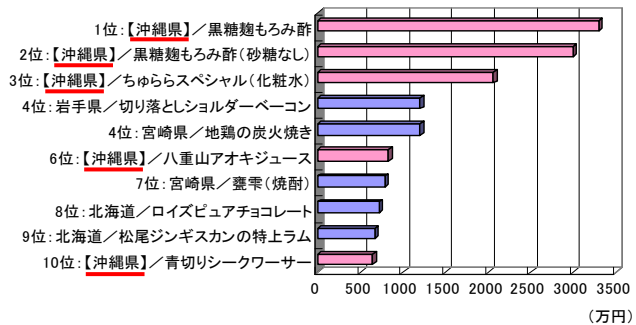
- ・その結果、各都道府県のアンテナショップの中でも沖縄県の売上げは1位で、2位の北海道の3倍近い売上げがあること、商品別の売上げでも、トップ10のうち5品目は沖縄のものであるなど沖縄商品のニーズが高いことなど、テーマとして魅力があることに加え、沖縄出身の区内在住者も多いなど沖縄とのゆかりも深いことがわかり、テーマとして「沖縄」を選んだ。
- ・開業後は商店街への休日の来街者が開業前の数倍となり、数年経過した現在でも、毎月のようにメディアからの取材申込みがあるなど、根強い人気を博している。

<アンテナショップの売上げランキング（2003年度）>

○自治体別ランキング



○商品別ランキング



(「沖縄タウン」構想 企画提案書 (H16年8月) を編集)

■ マスメディアを活用して効果的にテナントを公募

- ・商業施設の運営においては、準備段階でテナントの出店候補をなるべく数多く集める必要がある。そのためには、テナントの公募情報を広い範囲に広報することが重要となる。公的な役割を持つまちづくり会社の特性を生かして、マスメディアを有効に活用しながらテナント公募を展開している例もある。

【事例】株式会社まちづくり長野

- ・長野市善光寺門前の「ぱていお大門」は、空き店舗や使用されていなかった蔵を活用した商業施設。テナントの公募に際して、テレビ局、新聞社への広報を呼びかけたところ、地域活性化のための施設をまちづくり会社が手がけるというプロジェクトが話題を呼び、長野の民放テレビ局及び新聞社の全てが番組もしくは記事掲載で紹介してくれた上、全国紙でも取り上げられた。こうした広報が功を奏し、20店舗のテナント公募に対して期待を超える約60店舗からの応募があった。

■ 収益性に関して厳しい目線でテナントを選定する

- ・空き店舗の活用は中心市街地活性化の一環として位置づけられる場合が多く、地域住民が期待する空き店舗活用の用途は夢も含めて様々である。しかし、収益事業として実施する場合、まちづくり会社は、これがビジネスとして成立するか厳しい目線でチェックし、地域との合意を得ていく必要がある。

【事例】株式会社まちづくり長野

- ・長野市善光寺門前の「ぱていお大門」は、空き店舗や使用されていなかった蔵を活用した商業施設。当初は地元住民の有志が作った会社で土地を買い取り、工房等の計画を立てていたが進まず、TMO構想策定後、認定構想推進事業者である株式会社まちづくり長野が事業を推進することとなった。
- ・同社の中心人物は大手流通企業の出身で、その経験を活かして収益の観点から施設のコンセプトや構成を大幅に見直した。まず、収益性の見込みない工房等でなく、飲食店や物販店のテナントミックスによる施設構成とした。さらに善光寺という集客力のある観光地の間近にある立地と、中心市街地活性化には地元住民を固定的に顧客に組み込む必要があることを念頭に、「小さな旅気分を味わえるまち」をコンセプトに、イタリアンレストランやインテリアショップ、バー、雑貨店なども入れた観光客と地元客双方をターゲットとする施設とした。また、テナントとの出店協議においては、施設のコンセプトに適合しているか、という観点の他、賃料の負担力があるかという点も重視し、値下げ交渉には応じないなど、厳しい目線でテナントを選定した。開業初年度は予想を上回る50万人を集客している。



○その他の事項

■空き店舗の部分借りを避け、地権者とスムーズに合意形成を進める

- ・空き店舗活用は賃借が多く、地権者との円滑な合意形成が重要。トラブル等のリスクを回避する点から一棟丸ごと賃借できる物件を選定することにより地権者との合意形成がスムーズに進む場合がある。

【事例】株式会社沖縄タウン

- ・株式会社沖縄タウンでは、閉店後20年以上経過した空き店舗が多い、かつての市場建物の一部を地権者から賃借して事業を実施している。土地・建物の賃借に関する地権者との協議では、当初、空き店舗の二階部分等を地権者が居住用に使用している施設を部分的に賃借することも検討したが、居住者との動線の振り分けや居住環境への影響などの問題で難しい点があることがわかった。そこで、15軒の対象物件のうち完全に空き家となっている4軒に絞り込んで交渉を進めた。老朽化した棟割状態の施設で、所有者側も手を入れるに入れられない状況でもあったことから、趣旨を説明すると空き家にしておくよりはよい、と了解してくれ、安く賃借することも可能となった。

■まちづくり会社の人的ネットワークを活かして、事業に必要なノウハウを調達

- ・まちづくり会社には一般的に専従職員が少なくそのマンパワーは限られているが、事業の実施には多様なノウハウが必要とされる。まちづくり会社のリソースとしての人的ネットワークをフルに活かすことが重要である。

【事例】株式会社まちづくり長野

- ・株式会社まちづくり長野は、商工会議所の他、長野市、地元商店会、地元企業、金融機関など多様な主体の参画によって設立されており、こうした関係者の協力を積極的に求めることによって事業の円滑な実施をコーディネートしている。例えば、同社が運営するばていお大門では、古い土蔵などを改修して商業施設として活用できるかが重要な鍵であったが、商工会議所の建設部会に所属する建築士の協力を得ることによって、経営判断に必要な材料を迅速に獲得している。

■営業の知識と経験をもつ人材をテナントの誘致担当者に採用

- ・商業施設の運営の成否はテナントの誘致が鍵となる。どのようなテナントを入れるか、どうやって誘致してくるか、即戦力としては、流通業界や営業に関する知識や経験、人脈を有する人材の採用が有効となる。

【事例】株式会社金沢商業活性化センター

- ・平成13年3月にオープンした商業施設「プレーゴ」の開発当初は、地元商店街振興組合の理事長や金沢市から活性化センターに出向していた職員が、中小企業診断士を有していたことから、その経験と人脈を活用するなど、様々な手法でテナントの配置を行った。
- ・現在のテナントリーシングにあたっては、専従のリーシングマネージャーを採用し、まちづくり会社職員自らがやっている。

3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■配置計画の工夫で地権者の負担を軽減

- ・固定資産税等、地権者にとっての負担はその土地を賃借するまちづくり会社の負担にもつながる。地区の環境をたくみに活用した店舗配置計画を活かすことによって、地権者の固定資産税負担を一部減免するといったアイデアもある。

【事例】株式会社金沢商業活性化センター

- ・同社が運営する商業施設「プレーゴ」は金沢の商業地の中心部に立地。両入口を結ぶ動線となる歩行者空間・広場を囲むように低層の店舗を配置しており、歩行者空間と広場部分は24時間開放することを前提に、公衆用道路扱いとして固定資産税が免税されている。これにより敷地の約1/3の固定資産税が減免されることになり、結果としてまちづくり会社の土地の賃借料軽減にもつながっている。



■テナントを入れるためには上手に安く貸すことも必要

- ・空き店舗の運営では必ずしも資金負担力のあるテナントが見つかるとは限らない。老朽化した施設を改造して活用する場合などは特に賃料設定を高くできない。そのような場合には、あえて改修にお金をかけずに家賃を安く設定してテナントを呼び込む場合もある。

【事例】株式会社沖縄タウン

- ・改修する空き店舗の老朽化が進んでいたこともあり、可能な限り改修費用を抑え、スケルトン貸しにして、入居者がお金をかけずに内部を改装して出店できる環境を整えた。結果5~6千円/月・坪程度の家賃に抑えている。

○その他の事項

■まちづくり戦略の意思を明確にした施設を展開する

- ・まちづくり会社は、中心市街地の活性化など、自発的な民間投資に委ねては解決できない問題も対象としている。明確なまちづくり戦略にもとづき、自治体との連携のもとで民間にはできない思い切った事業を展開することが必要な場合もある。

【事例】株式会社金沢商業活性化センター

- ・同社が運営する「プレーゴ」は、金沢の繁華街の中心にありながら10数年以上、空き地の状態にあった土地を活用して整備された商業施設である。地価の水準からみると「10階建てのビルを建てなければ採算があわない」立地であったが、中心市街地で次々に空き店舗が増えていく中で、「ニーズにあった店であれば客は来るということを示すモデル事業を、まず成功させる必要がある」と考えた同社と金沢市は、国や県、市の補助金を活用して6店舗・1階のみの施設を整備した。テナントのリーシングにあたっては、北陸3県からも集客が見込めるスーパーブランドを誘致するとともに、周辺にはなかった種類の店舗（飲食店等）の誘致を目標にテナントの選定を行った結果、中心市街地への客の呼び込みへとつながり、周辺でも新たな店舗の出店が見られるといった効果が現われている。

4. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

○店舗の流行や経済状況変化への対応

- ・商業施設は流行の影響を受けやすく浮き沈みが激しいため、陳腐化も早い。このリスクをヘッジするための対策を検討しておく必要がある。

【事例】株式会社金沢商業活性化センター

- ・中心商店街活性化の中核的施設を目指す観点から、キーテナントの誘致に努め、スーパーブランドに対して首都圏等まで出向き誘致活動を行う一方、地元金沢で永年にわたってレストランや結婚式場、ぶどう園などの複合施設を運営し、経営基盤が安定している有名飲食店舗等に対して積極的に働きかけ、テナントを配置した。

○テナント管理に細心の注意が必要

- ・空き店舗が発生すると施設全体の人気、他店舗の売上げに大きく影響する。空き店舗や低迷している店舗の入れ替えなどテナント管理に最新の注意が必要。

実施事例

- ・株式会社金沢商業活性化センター、株式会社まちづくり長野、株式会社まちづくりとやま、株式会社沖縄タウン、株式会社三春まちづくり公社 など

D. 公共施設の管理事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 文化センター・ホール、駐車場、美術館等文化施設など、自治体の公共施設の管理・運営をまちづくり会社が受託する事業。
2) 実施体制、事業形態	<ul style="list-style-type: none"> 平成 15 年 9 月に改正地方自治法が施行されたことに伴い、地方公共団体が管理する公共施設を広く対象として、指定管理者制度により民間等の管理者へ委託するケースが大幅に増加している。 指定管理者制度では、スポーツ・レクリエーション施設、文化・教育施設、医療・福祉施設、産業振興施設などのいわゆる箱物だけでなく、道路や公園等も対象となっているため、全国に多種多様な例があるが、本調査の対象としたまちづくり会社では、駐車場、市民センター、観光交流施設、公共通路などが多く見られる。 指定管理者制度では、公募等の手続きを行い、プロポーザル方式や総合評価方式により管理者の選定が行われる。 指定管理者制度によって受託している場合、予め契約により管理費用が決まっている場合と、利用料金制を採用して施設の利用料を指定管理者が定めている場合とで大きく異なっている。 <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <p>■管理費用が予め決まっている場合</p> <p>【事例】株式会社まちづくり篠山</p> <pre> graph TD City[篠山市] -- ①施設管理 --> Machizukuri[まちづくり篠山] Machizukuri -- ②施設管理費 --> City Machizukuri -- ④業務委託
(機器保守点検等) --> Manager[管理会社] Manager -- ⑤機器保守点検等 --> Center[篠山市立市民センター] Center -- ③施設の運営 --> Machizukuri Machizukuri -- ⑥使用料 --> Center </pre>

	<p>■ 利用料金制を採用している場合</p> <p>【事例】株式会社ふるさと鹿野（国民宿舎山紫苑）</p> <pre> graph TD City[鳥取市] -- ① 利益還元納付金 (1,500万円/年) --> Corp[ふるさと鹿野] City -- ② 施設の管理委託 --> Corp Corp -- ③ 事業収入 (約3億1,670万円/年) --> City Corp -- ④ 施設の運営 (約2億6,490万円/年) --> Hostel[国民宿舎山紫苑] Corp -- ⑤ 業務委託 (日常管理等 約960万円/年) --> Mgmt[管理会社] Mgmt -- ⑥ 日常管理等 --> Hostel </pre>
3) 事業に必要な経営資源	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体で既に整備されている施設を管理する場合には、大きな初期投資の対象となる設備等はない。
4) 許認可手続き	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし。
5) 適性の高い立地条件	<ul style="list-style-type: none"> ・特段の立地上の適性はないが、事例では中心市街地の駐車場等が多い。

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

■施設管理業務の複数受託により固定費の削減を図る

- ・指定管理者制度に基づく公共施設や公共駐車場等の管理運営業務を複数受託することで、日常的な管理業務（清掃等）等をスタッフが兼務することが可能となり、人件費等の固定費を抑えることができる。

【事例】株式会社まちづくり篠山

- ・中心市街地に設置された市民センターと市営駐車場 10 箇所を一括して管理している。市民センターについては、株式会社まちづくり篠山の会社設立の経緯や位置づけ等から、平成 15 年にセンターが整備された当時から管理運営業務を行っており、それまでの実績等を踏まえて、平成 18 年に指定管理者制度に基づく公募が行われ選定された。
- ・市営駐車場については、平成 18 年にまず 3 箇所の管理運営業務について公募が行われ、選定された。現在は、合計 10 箇所の市営駐車場の指定管理者に選定されており、固定費を抑えた効率的な管理・運営を実現している。



市民センター



市営駐車場

■多様な主体がかかわる複合的な都市基盤を一体的に管理することにより効率化

- ・公共、民間を含めて、多様な主体が所有する敷地や施設にまたがって整備された公共施設、公共空間では、個別に管理するのではなく一体的に維持管理を行うことによって、効率化を図ることができる。

【事例】一般社団法人大崎エリアマネジメント

- ・東京都品川区の JR 大崎駅西口地区では、大規模な再開発事業が進行しており、駅の南口と開発地区及び既に開発された東口地区を結ぶ東西自由通路（歩行者デッキ）、西口交通広場、駐輪場（合計約 1,400 台）など、多様な公共施設、公共空間が整備されている。西口の開発が段階的に進行し、開発主体も異なることから、これらの施設の管理には品川区の他、多様な民間主体が関わっている。施設の維持・管理は一体的に行った方が効率的であることから、一般社団法人大崎エリアマネジメントが品川区及び開発事業者と協定を締結し、公共施設及び公共空間の一元的な維持管理を行っている。平成 20 年度は、受託管理業務費約 5,200 万円／年のうち、専門の管理会社等に約 5,000 万円近く業務委託しており、一般社団法人大崎エリアマネジメントとしては、主に効率的な維持管理に向けたマネジメント部分の役割を果たしている。



東西自由通路



駐輪場



西口交通広場

3. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

■まちづくり会社が公共施設を管理することに対する位置づけの整理が必要

- ・指定管理者制度により自治体からまちづくり会社が委託を受けている場合でも、更新の際に継続ができなくなる場合があり、まちづくり会社の収益事業として不安定な面もある。その背景として、まちづくり会社は資本構成や役割を含めて、公民共同のまちづくり主体ととらえられており、純粋な民間企業とは性格が異なるのに対して、その位置づけが必ずしも明確にされていない、という問題がある。
- ・公共施設の管理をまちづくり会社が行う場合には、主体としてまちづくり会社が適切だから委託をするのか、民間への委託先の候補の一つとするのかを明確にする必要がある。特に指定管理者制度を活用した委託では、公募を通じて受託者を選定することが前提となるが、施設管理者としてのまちづくり会社の適性、必然性をどの程度考慮すべきか、選定基準では必ずしも明確でない場合が多く、自治体として位置づけを明確にすることが重要となる。

【事例】旧鹿野町の取組み（鳥取県）

- ・平成16年11月に鹿野町と鳥取市が合併することによって、鹿野地域が衰退していくことを懸念した鹿野町は、この地域のまちづくりを担うまちづくり組織として51%出資する、第三セクター方式のまちづくり会社（株式会社ふるさと鹿野）を平成16年10月に設立した。
- ・鹿野町は、町が直営していた収益性が高い国民宿舎「山紫苑」と、町の外郭団体が管理運営してきた地域のまちづくり拠点である、温泉館「ホットピア鹿野」、「鹿野おもしろ市場」、「鹿野そば道場」、「鹿野ふるさと加工所」の5施設の指定管理者を公募し、一括して管理運営ができる株式会社ふるさと鹿野を選定した。
- ・このように、収益性は高くはないが地域住民やまちづくりを行う上で重要な拠点施設を、収益性の高い施設と一体で管理運営委託することで、地域住民の利便性の確保や、地域の活力維持、活性化を図っている。また、地域のまちづくりを担っているまちづくり会社とっても安定した運営資金源となっており、この会社が設立目的や役割を実現していく上でも、有効な取組みとなっている。



国民宿舎山紫苑

実施事例	<ul style="list-style-type: none"> ・株式会社まちづくり篠山（市民文化センター、駐車場） ・株式会社まちづくり瀬戸（市民交流センター、駐車場） ・株式会社まちづくり三鷹（産業支援施設） ・一般社団法人丸の内パブリックスペースマネジメント、一般社団法人大崎エリアマネジメント（公共通路） ・株式会社ふるさと鹿野（国民宿舎、市民交流拠点など） <p>など</p>
------	---

E. 公共空間での収益事業

E-1. 道路空間での収益事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 道路を占有して飲食店の営業等の収益事業を実施するもの。基本的に、事業の実施そのものの公益性が高いと認められるものが許可の対象となる。 <p>《道路空間を活用したオープンカフェ等の運営》</p> <ul style="list-style-type: none"> 専用の歩行者空間や広幅員な歩道等において、道路交通に対する安全確保を図りながら、移動式の店舗や客席等を設置して営業を行う。
2) 実施体制、事業形態	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体や地域の関係者（地方公共団体が関与している）が構成する協議会等が実施主体となりうる*。 <p>*国土交通省が平成17年に出したガイドラインでは、実施主体を地方公共団体又は地方公共団体が構成員として含まれる協議会等と定めていることから、事業推進の関係者及び自治体による協議会等の設立が必要。協議会メンバーとしては沿道の事業所・店舗、出店希望者、事業推進に対する協力者、自治体など。</p> <ul style="list-style-type: none"> 実施主体がカフェ等の事業を直営する場合と、実施主体が公募等の方法により店舗運営者を選定し営業する場合がある。 カフェの営業等には各店舗の食品営業許可が必要であり（後述）、専用の厨房施設などを必要とするため、実際にはケータリングカーを活用するか、沿道店舗の地先での営業に限定される。 地方公共団体以外の協議会等の組織が道路を占有して営業行為を行う場合は、道路占用料が発生する。 <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <div data-bbox="614 1344 1385 1899" style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>【事例】日本大通り活性化委員会</p> <pre> graph TD City["横浜市 (道路管理者)"] Committee["日本大通り 活性化委員会"] Operator["店舗運営事業者 (3店舗)"] City -- "① 占用料 (約230万円)" --> Committee Committee -- "② 協定 (日本大通り活性化事業に 関する基本協定)" --> City Committee -- "③ 出店料 (約170万円)" --> Operator Operator -- "④ 出店許可" --> Committee </pre> </div>

<p>3) 事業に必要な経営資源</p>	<p>○営業設備（負担はまちづくり会社とテナントの協議）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・移動が可能なテーブル、イス、パラソル等の日除けなど。 ・テナントは飲食店等を営業する場合、食品営業許可を必要とするため、条例による衛生管理の条件を満たす厨房施設等を準備することが必要。同時に、恒久的施設による占有は不可となるため、ケータリングカーの使用もしくは沿道店舗による地先営業となる。
<p>4) 許認可手続き</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・道路使用許可（所轄の警察署長）及び道路占有許可書（都道府県知事か、市長または特別区の区長）が必要。（条例で定められた占有料が必要） *道路空間を継続的に占有して地域活動を行うには、各道路管理者の許可を必要とする。国では、「道を活用した地域活動の円滑化のためのガイドライン」（国土交通省道路局平成17年3月）を通じて道路空間占有に関する指導をおこなっており、公共・公益性への配慮や地域の合意形成を前提に道路管理者の判断での占有許可を認めている。 ・占有や使用許可にあたって、歩行者の安全確保のスペースとして2m以上（交通量の多い場所では3.5m以上）の空間確保が必要。 ・飲食店、喫茶店や乳製品・魚介類を販売する事業では食品営業許可が必要。（都道府県知事か、市長または特別区の区長）。
<p>5) 適性の高い立地条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・有名観光地の近傍やオフィス街や繁華街等、一定の歩行者流動が見込める場所など。 ・歩行者の通行に支障しないことが条件であることから、街路空間に十分な幅員やスペースの余裕が必要。

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■社会実験を通じて事業のニーズや課題を把握

- ・道路空間を占用した収益事業は先例が少ないため、事業のニーズを事前に把握することが難しい。本格的な実施の前に期間を限定した社会実験等を行うことにより、ニーズの把握や問題点・課題の洗い出し、改善事項の検討などに有用な情報を獲得することができる。

【事例】日本大通り活性化委員会

- ・現在、日本大通りのオープンカフェ事業は、4月～11月までの8ヶ月間毎日営業しているが、これに先立ってまず2005年7月末から週末のみで社会実験を行った。この結果、平日においても一定の利用者が見込めることを確認し、同年9月～11月にかけて平日を含めた本格的な社会実験を行った。本格的な社会実験では、パラソルを新調した大型のものを用いたこともあり、メディアにも広く取り上げられて話題性を呼んだ。これらの社会実験は、事業実施に際して発生する問題の把握につながるだけでなく、事業のPRの役割も果たしている。

○その他の事項

■沿道店舗が主体的に参画できる体制づくり

- ・道路空間を占用する事業では、営業許可の関係から、ケータリングカーの使用もしくは沿道店舗による地先営業が成立しやすい。事業を推進する上では沿道店舗が主体性をもって事業に参画していくような意識の醸成やこれを促進する体制をつくることも重要となる。

【事例】日本大通り活性化委員会

- ・2002年のワールドカップサッカー大会の開催を記念して、日本大通りを活用したイベント（「日本大通りパラソル&ギャラリー」）が行われ、市民から好評を博したことをきっかけに、日本大通り沿道の賑わいづくりについて、横浜市と沿道事業者が話し合いを重ねてきたが、その結果として、2005年6月に地元で店舗や事業所を営業している有志によって実行委員会（「日本大通りオープンカフェ実行委員会」）が設立された。地元有志による組織の発足はオープンカフェ事業に対する沿道事業者の主体的な参画意識の醸成へもつながり、日本大通りでオープンカフェが実施される原動力となった。

■関係主体それぞれの責任、役割を明記し、関係者で確認・共有

- ・事業実施に向けては、自治体と事業実施機関との連携、当該道路の道路管理者及び交通管理者（所轄の警察署）との協議・調整が重要となる。円滑に進めていくには、関係者が相互に役割・責任を認識し、共有することが大切である。

【事例】日本大通り活性化委員会

- ・日本大通りオープンカフェに関しては、横浜市と日本大通り活性化委員会との間で「日本大通り活性化事業に関する基本協定書」を締結し、事業実施の考え方、範囲、期間、実施主体とその責任、出店者の条件や果たすべき義務、出店の可否を判断する審査会の設置、道路占用や道路使用の条件、自治体の協力事項、その他報告、評価事項などを定めている。また、協定の締結に先立って交通管理者とも綿密な協議を実施し、実施の際のルール事項についても現場立会いのもと細かく確認している。

3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

■道路管理者、交通管理者との日常的な信頼関係の構築が重要

- ・道路上のオープンカフェ等の設置は、日本では社会的な認知も低く市民からの意見や苦情が少ない。また、先例がないため、道路空間者、交通管理者の対応も慎重になる。円滑に事業を続けていくためには、事業者が両者としっかり連携しながら進める必要がある。協定などの締結だけでなく、担当者などとの日常的に信頼関係の構築が大切になる。

【事例】日本大通り活性化委員会

- ・同委員会の事務局は、オープンカフェの設置にあたり植栽帯への配慮など、具体的に詳細な指導を道路管理者である土木事務所から受けている。これらの出店者への周知、指導は細心の注意を払って徹底しており、土木事務所とも毎月許可申請を受けに行く際はもちろん、日常的に担当者と連絡を取り合っており、信頼関係を築いている。

4. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

○営業形態の改善による収益確保の工夫が必要

- ・道路空間での店舗営業は、屋外にテーブルやイスを並べる簡易なものとなるため、冬季営業には不向きである。通年営業ができないことによって収益性が低下するため、営業期間を拡大するための工夫が必要。

【事例】日本大通り活性化委員会

- ・2006年から日本大通り沿道の店舗が4月～11月の期間のみオープンカフェを営業しているが、市民から好評で期間延長の要望が寄せられていたこともあり、平成21年度にはこのうちの一店舗（コンビニエンスストア「ゲーツ」）が実験的に冬季（12月～3月）も営業している。今後は実験の結果を検証することとなっている。



実施事例

・日本大通り活性化委員会

* 「道を活用した地域活動の円滑化のためのガイドライン」（国土交通省道路局平成17年3月）

E-2. 水辺空間での収益事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> 河川敷や管理用通路等の河川空間、河川沿いの公園を占有して飲食店の営業等の収益事業を実施するもの。基本的に、事業の実施に公益性が認められるものが許可の対象となる。 <p>《水辺空間を活用したオープンカフェ等の運営》</p> <ul style="list-style-type: none"> 河川空間や河川沿いに整備された公園内において、河川の安全に治水、利水機能に影響を与えないことを前提として空間を占有し、店舗や客席等を設置して営業を行う。
2) 実施体制、事業形態	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体が関与している協議会等が実施主体となりうる。(参照：広島・水の都ひろしま推進協議会) 「河川利用の特例措置を適用する区域」として国から指定を受けた区域内で、平成23年度までに期間を限定して設置することが可能。(国による社会実験) オープンカフェは協議会等が直営する場合と、実施主体が公募等の方法により店舗運営者を選定し、営業する場合がある。 河川敷地の利用調整に関する協議会等で適切であると認められれば、民間事業者でも占有可能。 河川沿いの店舗等が自店の前の河川や公園の空間を占有して客席を設置する「地先利用型」、独立した店舗を河川や公園内に設置する「独立店舗型」などの営業形態がある。 広島市では実施主体が出店者から「事業協賛金」の出店料(店舗面積 1,000 円/㎡・月など)を集め、当該収入を周辺の河岸緑地(公園)の維持・管理費や、照明・イルミネーション等の整備に充当。 <p>《事業の仕組み・スキームの図》</p> <div data-bbox="614 1265 1385 2049" style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>【事例】水の都ひろしま推進協議会</p> <pre> graph TD A[国・県 (河川管理者)] -- ① ①占有許可 (河川法) --> B[広島市 公園管理者] A -- ① ①占有許可 (河川法) --> C[広島市都市活性化局 観光交流部交流課※] B <--> 協議・調整 C B -- ② ②占有許可 (都市公園法) 使用許可 (広島市公園条例) --> D[水の都ひろしま 推進協議会] D -- ③ ③営業許可 (公募・選定) --> E[店舗運営事業者 (7店舗)] E -- ④ ④ --> D E -- ⑤ ⑤協定 (河岸緑地サポート活動に関する協定) --> D </pre> <p>※広島市都市活性化局観光交流部交流課は水の都ひろしま推進協議会の事務局</p> </div>

<p>3) 事業に必要な経営資源</p>	<p>「独立店舗型」では以下の設備が必要</p> <p>○インフラ設備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・上水道、下水道、電気、ガス等 <p>○店舗施設（一定の設備を整えた期間限定施設）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テナントは飲食店等を営業する場合、食品営業許可を必要とするため、条例による衛生管理の条件を満たす厨房施設等を準備することが必要。
<p>4) 許認可手続き</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・河川法による河川管理者からの河川敷の占用許可が必要。 <ul style="list-style-type: none"> －「河川敷地占用許可準則」では、河川占用による店舗等の営業に関して、非営利、期間限定かつ仮設的施設の場合に限定して許可。 －平成23年度までは、国交省河川局が河川敷地占用許可準則の特例措置を設けており、都市再生プロジェクト、地域再生計画及びこれらに類する計画の地区内において河川局長が指定する区域（「河川利用の特例措置を適用する区域」）については、社会実験として占用を許可している。 －国交省河川局では、平成23年度中に当社会実験の総括・検証と新たな制度に関する議論を行う予定。 －占用料に関して、各公共団体が条例により占用料を設定しているが、営業店舗は許可対象として想定されておらず、京都市の「鴨川納涼床」といった特殊例を除いて事例がない。 ・公園区域内では、公園管理者からの設置許可及び公共団体の条例による設置許可が必要。 ・飲食店、喫茶店や乳製品・魚介類を販売する事業では食品営業許可が必要。（都道府県知事か、市長または特別区の区長）。
<p>5) 必要な立地条件</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・河川占用による店舗営業等の営利行為は、原則として平成23年度までの国土交通省による社会実験として占用が認められており、「都市再生プロジェクト、地域再生計画その他これらに類する計画に係る地区内において河川局長が別途定める用件*」に該当すると認めて指定する区域に限って許可される。 ・河川の治水計画に影響しないもの、河川の管理に支障を生じないものでなければならない。 ・事業としては、有名観光地の近傍やオフィス街や繁華街等、一定の歩行者流動が見込める場所などが適している。

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■社会実験の蓄積や十分な事前調査などにより出店者を確実に確保

- ・河川空間での店舗営業は前例の少ない事業なので、テナント（出店者）確保の見通しをたてるのが難しい。事前に十分な出店意向調査を行ったり社会実験を行って経験を活かしたりする工夫が必要となる。

【事例】水の都ひろしま推進協議会

- ・広島市で実施されている水辺のオープンカフェ事業では、以前に行った道路空間のオープンカフェ社会実験（平和大通りオープンカフェ）の経験が活かされている。この社会実験は平成10年に1ヶ月の期間限定で開始され、その後期間を拡大して継続されたが、出店者の施設の負担が大きく平成13年をもって中止となった。この実験を通じて、季節限定の仮設的な店舗では、天候による潜在的なリスクを負うなかで民間事業者が自立できる十分な利益を出すことができないことがわかったため、水辺のオープンカフェ事業では検討段階からあくまで通年営業できる常設的な施設であることにこだわり、開業後の現在も各店舗は安定した営業を続けている。
- ・また、出店希望者は公募により募ったが、公募以前に出店希望者に関する調査を実施した。広島市内等で店舗を営業している有力な飲食店のほか、飲食店の団体など、17団体に対してのヒアリングを実施し、公募を行った場合の応募意向を把握、出店条件設定の参考とした。

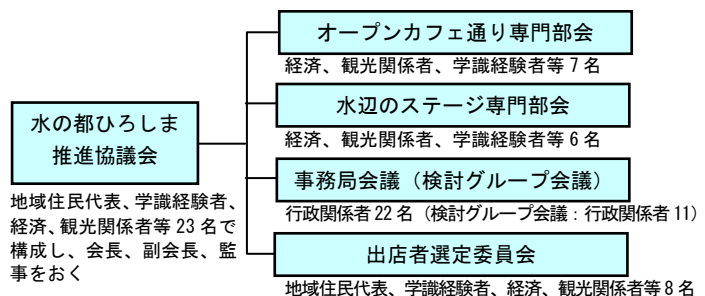
○その他の事項

■公益性の視点から自治体が水辺利用の考え方を明確にする必要がある

- ・河川空間におけるオープンカフェ等の民間営業施設の設置は、現行法では原則として認められておらず、現在行われている社会実験を除いては例外的な先例しかない。事業を実施する上では、治水、安全確保、営業など様々な観点からの課題をクリアする必要があることから、水辺を活用するまちづくりの方向性を明確にしながら、公民を超えた連携体制を作っていくことが必要である。

【事例】水の都ひろしま推進協議会

- ・市内に多数の河川が流れる広島市は、平成2年に「水の都整備構想」を策定し水辺のまちづくりを推進してきた。平成14年に「水の都ひろしま」の再生に向けた取組みが都市再生プロジェクトに認定されたことを契機に、河川や水辺利用の具体的な取組みを進めるための推進母体として市民、飲食事業者、観光関係者、学識経験者、行政（国・県・市）等による「水の都ひろしま推進協議会」を設置。オープンカフェへの出店者の公募に際しては、推進協議会にオープンカフェ出店者選定委員会を設置して、公募の選定基準を整理、経営能力に関する審査だけでなく、社会性・協調性、協議会が考える事業コンセプトへの適合なども検討して出店者を決定している。



■周辺の地域住民とのしっかりした意向調整が必要

- ・従来は店舗が立地しなかった河川空間での営業となるため、特に夜間での飲食店営業に関して周辺の住民等に理解を得られるよう、手続きを進めることが必要。

【事例】水の都ひろしま推進協議会

- ・京橋川右岸のオープンカフェ事業では、JR 広島駅と中心市街地である八丁堀との連携、河川空間のにぎわいづくり、事業採算性の観点から事業候補地を選定し、選定後に地元住民に対しての説明を行ったが、先行事例がなく計画のイメージを伝えにくい上、マスコミが「屋台」を設置すると報道したこともあり、一部の住民からは環境の悪化を懸念した根強い反対を受けた。このため、設置エリアの縮小、営業時間の短縮（午後 10 時 30 分まで）、出店業者のマナー評価、不法駐輪や駐車への対策、出店者選定への地元参加等の対応を行い、地元の理解を求めた。これにより事業の実現が可能となった。

3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■継続的なモニタリングにより出店者の営業環境を改善

- ・先例のない事業であるだけに、事業開始後も様々な問題や営業上の課題が発生する。事業主体は、出店者と継続的に話し合いを続け、営業上の問題を把握して環境の改善を図ることが必要となる。

【事例】水の都ひろしま推進協議会

- ・京橋川の独立店舗型オープンカフェ事業では、当初店舗内には厨房とカウンター式の客席、店舗外にはウッドデッキを設け、ウッドデッキは店舗の客と一般市民がいずれも利用できるルールとしていた。しかし、「店舗営業上はウッドデッキ部分も客席がないと十分な利益を得られない」、「冬季は覆いを設置してもウッドデッキ部分の快適性が著しく低下する」、といった意見が出店者側からあったのを受けて、ウッドデッキ部分に防寒性を確保できる簡易な構造物を設置したり、河川管理者と協議した上で建築物としての改修を認めるなど柔軟な対応を行っている。



○その他の事項

■水辺の環境整備と一体となった総合施策として推進

- ・河川空間を占用しての店舗営業では、水辺を楽しむための景観形成や安全で快適な遊歩道の整備など、店舗を訪れる客が楽しみやすい環境を一体で整備することが求められる。また、水辺から遠ざかっていた人々を招き入れる仕掛けとして、各種のイベント開催や水質の浄化等、多様な施策を総合的に進めていくことが必要となる。

【事例】水の都ひろしま推進協議会

- ・広島市では、平成2年の「水の都整備構想」策定以来、国、県、市が連携して緑豊かな河岸緑地の整備や親水性の高い護岸への改修、河川底質の改善などを進めてきた。その後、よりソフト面を重視した新たな取組みを進めるべく、平成15年に「水の都ひろしま」構想と構想実現に向けての推進計画を策定、水辺のオープンカフェの他に、水辺のコンサート、市民団体による多様なイベントの実施、水上タクシーの運行など総合的な水辺空間利用施策を進めている。



水辺の吹奏楽フェスティバル



Tシャツアート



水面上映会

4. 事業の継続への課題

実践におけるヒント

○水辺空間活用の位置づけが確定しておらず収益事業として過渡的な状況

- ・河川空間の占用に関する特例措置は、平成 23 年度までの期間限定での国による社会実験と位置づけられており、その成果と検証結果により、今後の制度改正のあり方が検討されることになっている。このため収益事業としては過渡的であり位置づけが不安定な状況にある。

○既存の繁華街とのネットワーク化やオープンカフェ全体の観光資源化

- ・河川空間を活用してオープンカフェを設置した場合、遠くからも視認しやすいなど優位性がある一方で、河川によって市街地が分断されていることから集客を図る立地環境として不利な側面もある。既存の繁華街とのネットワーク化によって人通りを誘導したり、複数のオープンカフェ間の連携、水辺に面する環境をいかしたイベント等による集客などによって、オープンカフェ全体を観光資源として育成していくような工夫も必要とされる。

○民間主体への承継と公共性・公益性の確保との両立

- ・公共空間で収益活動を伴う賑わいづくりを行う際には、その事業の公共的・公益的な意義が社会的に認知されることが必要である。一方、持続的な事業運営を考えると、可能な限り民間主体による自立的な運営が行われることが望ましく、その両立を図っていく必要がある。

【事例】水の都ひろしま推進協議会

- ・広島市のオープンカフェは、実施主体である水の都ひろしま推進協議会の事務局を広島市がつとめるなど、事業の計画から実現までの多くの部分を広島市がリードし、サポートする形で事業を推進してきた。にぎわいづくりを目的として収益活動を公共空間で実施する公共的・公益的な意義が社会的に十分には認知されていない状況下で、広島市が主体的に関与することが、取組みの公共性を社会にわかりやすく示すことにつながっているが、事業の持続性を考慮すると、将来的には民間が実施主体となって事業を担うことが望まれる。推進協議会が担ってきた役割を、今後どのような主体に承継し、どのような仕組みで担保していくかが今後の課題となっている。

実施事例

・水の都ひろしま推進協議会

- * 「都市及び地域の再生等のために利用する施設に係る河川敷地占用許可準則の特例措置について」（国土交通事務次官平成 16 年 3 月）
- * 『『都市及び地域の再生等のために利用する施設に係る河川敷地占用許可準則の特例措置について』の河川局長が別途定める用件について』（国土交通事務次官平成 16 年 3 月）

F. 店舗直営事業

1. 事業の概要、特色、前提など

項目	内容
1) 事業の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり会社等による直営店舗の運営事業。 ・観光地等で地元名産品等を中心に飲食サービスで提供したり物産品として販売するケース、農産物や地域資源を加工販売するケースなどが見られる。 ・事例では地方の小都市や町村部に多く見られる。
2) 実施体制、事業形態	<p>以下のような事業の形態がみられる。</p> <p>①撤退や廃業した店舗の土地建物を取得（又は賃借）し、リニューアルして店舗を開設する。</p> <p>②遊休化した土地を取得（又は賃借、無償借）し、新たに施設を整備して店舗を開設する。</p> <p>《事業の仕組み・スキーム図》</p> <div data-bbox="614 869 1385 1525" style="border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>【事例】株式会社出石まちづくり公社</p> <p style="text-align: center;"><土地></p> <p style="text-align: center;">出石町</p> <p style="text-align: center;">②地代 ③賃貸契約</p> <p style="text-align: center;">①補助・助成 (合計約6,000万円) (商店街商業集積活性化事業等(経産省))</p> <p style="text-align: center;">行政機関 → ① → 出石まちづくり公社</p> <p style="text-align: center;">④営業収入 ⑤店舗建設 (約8,500万円) 管理・運営</p> <p style="text-align: center;">直営店舗</p> </div>
3) 事業に必要な経営資源	<p>○土地・建物</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一般的にまちづくり会社は資金調達力が弱いため、土地や建物は購入ではなく賃借で調達するが多い。 <p>○人材</p> <ul style="list-style-type: none"> ・店舗の内装・陳列や仕入れ計画、広報、営業、経理など、様々な能力を有する人材が必要。 ・まちづくり会社の収益事業としては最も複雑なものであり、経営能力が利益の多寡に大きく影響する。 <p>○設備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲食店や食品を取り扱う店では、厨房設備や大型の冷蔵庫など初期投資のかかる設備が必要。

4) 許認可手続き	<ul style="list-style-type: none"> ・飲食店、喫茶店や乳製品・魚介類を販売する事業では食品営業許可が必要。(都道府県知事か、市長または特別区の区長) ・大規模小売店舗立地法に該当する場合は、申請手続き、地域への説明会開催が必要となる。
5) 適性の高い立地条件	<ul style="list-style-type: none"> ・事例では必ずしも立地に偏りはないが、顧客対象が当該地への観光客や来訪者などが多いため、観光地等の近傍の立地が比較優位と考えられる。

2. 事業の準備・立上げ段階

実践におけるヒント

○事業の収益性に関わる事項

■ブランド構築により商品を高付加価値化

- ・地域になかった新たな文化の本格的な移入と定着に取り組むことにより、地域で生産する商品の高付加価値化に成功した事例もある。

【事例】株式会社黒壁

- ・日本ではじめて地域全体で本格的なガラス文化を育成し、ガラス関連事業を興隆させることを目指し、滋賀県長浜市で市と市民が共同で出資する会社「黒壁」を設立して、1989年に伝統的な建造物を修復・改装利用して世界のガラス製品を扱う店舗「黒壁ガラス館」をオープンした。これをきっかけに長浜への観光客が急増、その後黒壁は周辺の空き店舗や空き地を活用して、ガラスと関連する工芸店や工房を多数展開、観光地として脚光を浴び、以来、高いリピーター率を誇る観光と地域へのガラス文化、ガラス産業の定着により成功した。

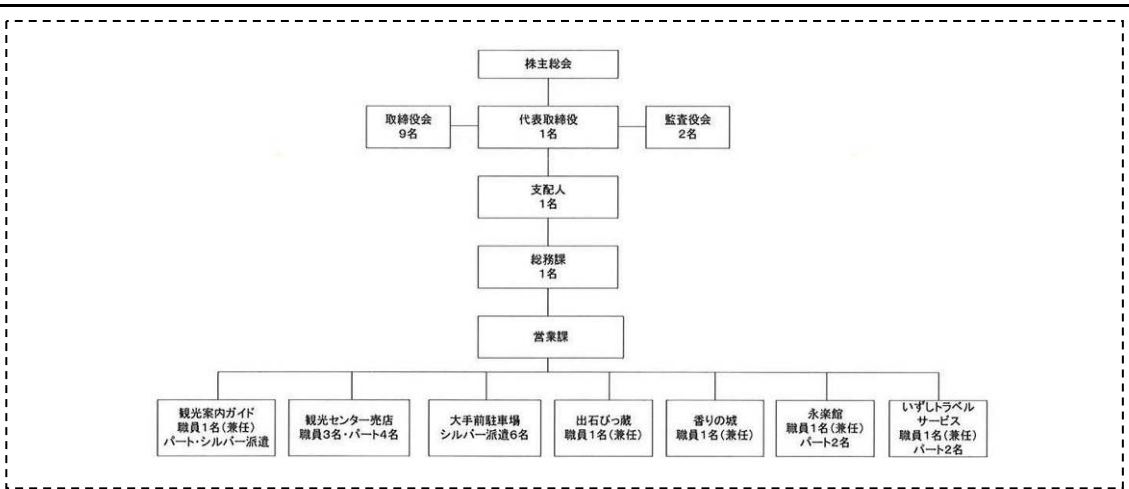


■観光地として必要なあらゆるニーズに対応した事業を展開

- ・小さな町では、公民を越えたまちぐるみでまちづくり会社を地域活性化の中核組織として育てているまちもある。観光に特化し、時間をかけて事業を多角化していくことにより、取りこぼしなく収益事業を展開していくことも可能となる。

【事例】株式会社出石まちづくり公社

- ・「但馬の小京都」と言われ、市街地の中心部に重要伝統的建造物群保存地区を残す豊岡市出石地区は、昭和45年に出石町観光協会が地域名産の「出石そば」を観光客向けに提供する「そば処」を開設して以来、観光客へのサービス提供に力を入れてきた。昭和52年には観光案内所と物産店、昭和61年に観光センターと観光客の増加にあわせて事業を拡大し、平成10年にはさらに多角化を図るため、独立した事業会社として「株式会社出石まちづくり公社」を設立。その後も観光客への駐車場運営、案内サービス、団体客を受け入れる旅行代理店、レンタサイクル、集合貸し店舗、復活した近畿最古の芝居小屋の運営と、観光客のニーズに徹底して対応した事業展開を図り、売上約2億1千万円、経常利益1千3百万円の街づくり会社として運営を続けている。



■ 支払い方法の工夫で初期投資の負担を軽減

- ・まちづくり会社は企業体力がないため、特に初期投資に対する負担の軽減が課題となる。施設所有者との協議により支払い方法の工夫によって負担軽減を行っている事例もある。

【事例】 瀬戸まちづくり株式会社

- ・同社が運営する「かわらばん家」は、明治45年に築造された木造建物を改修したギャラリースペース。建物内装の改修にかかる工事費を土地・建物所有者に負担してもらい、その費用を約4年間月々の地代に上乗せ（約20万円程度）して支払いを行って返済した。



3. 事業の実施・運営段階

実践におけるヒント

○ 事業の収益性に関わる事項

■ 地元の資源にこだわったヒット商品を開発

- ・飽和した消費者の目を引き付けるには、商品販売にも独自性が求められる。地域で名物と言われていたものにこだわり、別の角度から光をあてることにより、ヒット商品の開発と地域ブランド創造を構築するケースもある。

【事例】 株式会社神戸ながたTMO

- ・神戸市長田地区は昔から下町庶民の味として親しまれてきた「ぼっかけ」（牛すじの煮込み）、「そばめし」などいわゆるB級グルメのメッカ。これらの地域の資源に徹底してこだわる「新長田流」で、まちづくり会社は地元企業とのタイアップにより「ぼっかけカレー」「ぼっかけ焼きそば」「長田ソース」など新たなオリジナル食品を次々と開発し、販売している。一年の前半で実施した事業で得られた収益の範囲で、年後半のまちづくり活動に充当している。



■ゆるやかな連携組織から事業企画のアイデアを創出

- ・事業のアイデアは様々な人々が集まる自由な意見交換の中から生まれ、それを実行するには、当事者の主体的な意思が必要。緩やかな組織によるユニークな組織運営によって、次々と事業企画を実現している例もある。

【事例】株式会社神戸ながたTMO

- ・長田地区では震災復興のイベント「復興大バザール」の中核メンバーであった若手経営者がその後「アスタきらめき会」を設立。この組織が株式会社神戸ながたTMOの事業アイデアを次々と生み出している。「アスタきらめき会」の運営ルールは非常にユニークである。代表、副代表、事務局の3名のみが決まっており、メンバー表や会費、会則が一切ない。長田地区の6つの商店街組織を超えて組織されており、商業者に限らず、街に係わろうとする人は誰でも自由に毎月開かれる会合に参加し、発言したり企画を提案したりすることができる。企画を動かす際は部会を作って検討され、提案した人が事業部長となって責任をもって実行するのがこの会のルール。修学旅行受け入れなど、教育旅行受け入れ事業などもこの会でのアイデアがもとになっている。

4. 事業の継続への課題

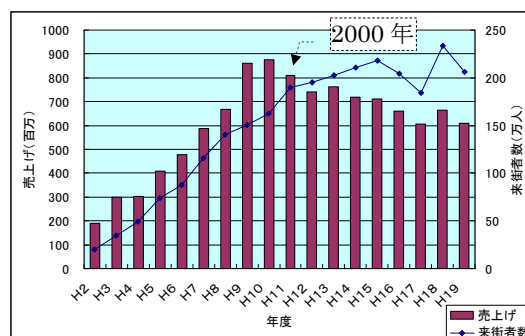
実践におけるヒント

○リニューアル、新たなサービスの提供により常に新規需要の掘り起しが必要

- ・観光地等で営業している施設は人気による浮き沈みが激しいので、リピーターの確保が重要であるが、さらにそれだけでなく、新たな施設の導入やサービスの提供によって常に新規顧客を開拓していくことが必要となる。

【事例】株式会社黒壁

- ・開業から20年を迎える「黒壁」は、ガラス製品の展示・実演・販売、工芸の教室、ギャラリーの運営、様々なイベントの実施などを通じて、顧客の40%がリピーターという高いリピーター率を誇っている。
- ・しかし、2000年ごろから来街者数は頭打ち、販売額は減少傾向にあり、その原因として、2000年以降新規出店がなくなっていること、同時にハード環境の整備もその時期までに完了など、新たな環境創造やサービス提供が見られなくなっていることが挙げられている。また、リピーターが増加することにより顧客の行動が購買から体験へとシフトし、売上げの減少を招いているとの分析もあり、新規顧客開拓の重要性が示唆される。



黒壁の売上げと来街者数
(株式会社黒壁 HP データより作成)

実施事例

- ・六郷まちづくり株式会社、株式会社山湊、株式会社出石まちづくり公社、まちづくり四万十株式会社、豊後高田市観光まちづくり株式会社など

II. 各事業に共通する課題について

以下では各収益事業に共通して課題となる点について、事例を通じてそれぞれの課題に対するまちづくり会社のかかわり方を見ていく。

1) 資金の借入れ・資金の調達

- ・まちづくり会社の資金の調達には、(1) 組織設立段階での資本金の調達、(2) 事業実施のための資金調達の2つに大別される。

(1) 資本金の調達

- ・まちづくり会社の場合、資本金の調達は出資ということになるが、株主の構成によっていくつかのパターンに分かれる。

タイプ	株主構成の特色	主な事例
1. 行政主導型	・自治体がリードしながら商業や市民からの出資を得て設立したもの	・かけがわ街づくり株式会社 ・瀬戸まちづくり株式会社
2. 商工会議所主導型	・商工会議所が中活法のTMO認定を受けたもの、又はその発展形	・株式会社まちづくり長野 ・まちづくり福井株式会社
3. 複合型	・地域の事業者等の発意でまちづくり会社を組織し、結果的に行政からも相応の出資を得ているもの	・株式会社金沢商業活性化センター ・株式会社まちづくり篠山 ・株式会社まちづくり松山
4. 商店街型	・商店街の構成員が中心となって出資して設立したもの	・株式会社沖縄タウン
5. 市民出資型	・市民の有志、有力企業が中心となって出資し、設立したもの	・株式会社ア・ラ・小布施

- ・中心市街地活性化法（旧法）が制定された際、TMO（Town Management Organization）が位置づけられ、中心市街地活性化のための各種事業を行う事業者として「認定構想推進事業者」（「認定TMO」）が数多く誕生した。既存のまちづくり会社はこれを契機として設立されたものが多い。この際、自治体がリードしてまちづくり会社が数多く設立された一方、商工会議所そのものを認定TMOとして位置づけることも可能であったことから、当時商工会議所をTMOと位置づけ、後にこれがまちづくり会社として独立したのもも多く誕生した。

○さまざまな出資の例

◆「非営利型株式会社」により資本と融資を調達

- ・東京都千代田区のプラットフォームサービス株式会社は、千代田区の「SOHOまちづくり」の一環として進められた、「ちよだプラットフォームスクウェア」の事業化に際して設立された運営会社。設立コアメンバーの出資とその趣旨に賛同する協力者の出資、地域ファンドの設立をあわせて資本を形成した。
- ・これをテコに日本政策投資銀行や地域金融機関の融資を獲得し会社を設立した。事業による収益は施設の運営を通じて地域に還元することを企業理念としており、自ら「非営利型株式会社」を標榜している。

- ・日本政策投資銀行が融資した背景には、設立予定の「ちよだプラットフォームスクウェア」のコアメンバーが、IT起業家への投資や支援に関して実務を通じて精通し、ネットワークを構成していたため、事業内容にリアリティがあっただけでなく、事業そのものが千代田区のSOHOまちづくりの一環であり、本件に対する融資が政策金融の対象として適切であると考えられたこともある。

資本金 7,000万円	設立コアメンバー（4名）	普通株	1,750万
	趣旨賛同協力者（11名）	普通株	1,750万
	地域ファンド（約30者） ⇒投資事業有限責任組合	優先株	3,500万
融資 7,500万円	日本政策投資銀行		2,500万
	商工中金		2,500万
	興産信金		2,500万

◆観光協会が主導的な役割を果たして第3セクターを設立

- ・兵庫県出石町（現豊岡市）の株式会社出石まちづくり公社は、昭和40年代から観光協会が中心に観光に力を入れてきた。任意団体としての限界を感じ、事業を多角化するため、観光協会が母体となって出石町（当時）と出石町商工会などが共同出資する第3セクターを設立することとなった。商工会を中心に出資者を募ったところ、一人一株制限を設けるほどに多くの応募があり、その後の増資を経て結果的に330名の個人（企業を含む）が出資する株式会社となった。

出資者	金額
個人（企業含む） 330名	70,000,000円
豊岡市	20,000,000円
出石町商工会	30,000,000円
出石観光協会	50,000,000円

◆「町民の幸福度の増大」を目標に志への賛同によって出資金を調達

- ・長野県小布施町の株式会社ア・ラ・小布施は、地域振興に取り組む有志が核となって「町民の幸福度の増大、成熟した生活文化の育成」を目的に設立された株式会社。『ア・ラ・小布施の出資者は、賃金、労力、アイデアなど、持てる資源を提供するが、直接の見返りは求めない。事業活動の成果として、小布施町全体が向上することの恩恵を、活動に携わった住民として楽しみあう事とする。』が経営哲学で、この理念に賛同したものの出資を働きかけた。一口50万の出資で、33の個人と2団体によって1,650万を調達。うち小布施町100万円のみ出資となっている。

◆出資比率を高めて補助金を獲得

- ・株式会社金沢商業活性化センターでは、商業施設「プレーゴ」を整備する際、商店街活性化補助金（平成17年度で廃止）を国から受けている。この際、補助率1/2を受ける条件として、自治体の出資比率が1/2以上という条件があったため、金沢市から同社への増資を行って条件を満たすよう対応した。

(2) 事業資金の調達

- ・事業資金の調達方法には、①自己資金（資本金）、②補助金・助成金、③金融機関等からの融資などがある。

①自己資金

- ・1) (1) 資本金の調達と同様、株式の発行等により資金を調達する。

②補助金・助成金等の獲得

- ・まちづくり会社にとっては、事業の初期投資の資金調達が課題となりやすく、補助金・助成金は貴重な事業資金となる。多くの事例において国土交通省、経済産業省等の補助制度の他、当該市町村や都道府県の補助金制度を活用している。

<まちづくり会社に活用されている主な補助金>

名称	所管	まちづくり会社に対する補助の概要
まちづくり交付金 (平成 22 年度より社会資本整備総合交付金へ統合予定)	国土交通省	・市町村が作成した都市再生整備計画に基づく市町村提案事業の経費を補助。市町村提案事業は各市町村の創意工夫によるもので、柔軟な活用が可能。
暮らし・賑わい再生事業		・中心市街地活性化法の認定基本計画に位置づけられた都市機能導入施設に対する補助
戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金	経済産業省	・認定中心市街地においてまちづくり会社等の民間事業者が賃借等により利用権を得た土地又は建物において実施する商業施設及び商業基盤施設の整備ならびに商業施設のテナントへの賃借等の一元的な管理・運営を行う事業 ・認定中心市街地において商業者・商店街が商業施設、商業基盤施設等の整備、活性化につながるソフト事業、中小小売商業活性化事業及び中心市街地活性化協議会におけるタウンマネジメント活動等の基盤強化
大型空き店舗活用支援事業		・中心市街地の大型空き店舗を活用し、新規創業店舗や経営革新店舗、コミュニティ施設等を適正に配置し、魅力ある商業施設を実現する際の賃借料や改装費等に対する支援

③金融機関からの融資獲得

- ・金融機関からの融資を受けられるかどうかは、まちづくり会社が事業活動を行っていく上で大きく影響する。
- ・まちづくり会社が融資を受ける機関としては、地元の地方銀行や信用金庫、政策金融機関（商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、日本政策投資銀行等）などがある。
- ・金融機関が融資を検討する上での審査のポイントは、イ) 返済能力、ロ) 担保・保証能力に大別して考えることができる。返済能力は事業計画の内容が重要な判断材料となるため、実現可能性を十分に考慮した事業計画を作成する必要があるが、まちづくり会社の内部にそのノウハウがない場合は、中小企業診断士や税理士、公認会計士、商業コンサルタントといった専門家の協力や活用も検討する必要がある。

- ・一方、まちづくり会社は一般に資産をほとんど持っていないため、担保価値は低いと判断されることから、担保・保証能力に関しては保証能力が重視される。出資比率の5割以上を自治体が負担するなど自治体が経営に深く関与している場合には、自治体が損失補償を行うことが条件となる場合がある他、民間が中心となる場合、保証能力としてまちづくり会社役員の個人保証が求められることがある。
- ・まちづくり会社が収益事業に対して、融資を受けているものとして以下のようなケースがある。

◆金融機関がまちづくり会社の出資者となっている

- ・株式会社まちづくり松山は、地元の4つの商店街振興組合をはじめ、松山市、松山商工会議所、伊予鉄道その他、伊予銀行、愛媛銀行、愛媛信用金庫の三者も株主となっている。これは商店街が地元金融機関の重要な顧客であることに加え、銀行の頭取が商工会議所の役員をやっているなど、中心市街地の活性化には地元金融機関の参画が不可欠であるとの認識で株式会社の設立を進めてきた経緯による。
- ・こうしたことを背景に、広告事業のための映像機器設置等に際して、愛媛銀行から9,000万円の融資を受けることが可能となった。事業に対する銀行の融資の考え方は一般企業と違いはないが、初期投資に国の補助金が活用されており、事業のリスクが軽減されていることなども融資の際に考慮されている。

◆組織リーダーの地元からの信頼

- ・石橋商業活性化協議会は、運営する第一駐輪場の2階部分を増設するにあたり、地元金融機関である池田銀行から1,000万円の融資を受けている。しかし、協議会は任意組織であるばかりでなく、資産による担保もない。
- ・これは協議会会長であるリーダーの信用力によるところが大きい。リーダーは地元で不動産業を営んでいるが、個人、法人含めて大きな資産はない。しかし、永年にわたって常に地域づくりを牽引し、「石橋の活性化はこの人の存在抜きには語れない」「この人は約束を違えたことがない」と言わしめるほどに人望を得ていた。

◆「信用保証協会」の活用

- ・株式会社沖縄タウンでは空き店舗の改修工事を行うにあたり、金融機関から1,300万円の融資を受けた。その際、まちづくり会社役員の連帯保証に加えて、東京信用保証協会の信用保証制度を活用している。

◆まちづくり会社役員の個人保証

- ・株式会社まちづくり長野は、日用食品スーパー「TOMATO 食品館」の改修費約1億円のうち、国民生活金融公庫（当時）から約3,000万円の融資を受けているが、これは商工会議所役員の個人保証によって可能となったものである。

- ・なお、補助金の獲得は金融機関の信用を得る上でも役立つ場合がある。また、補助金を前提に融資の利率に関する特例を受けられる場合もある。

2) 土地・建物の賃借にかかる負担の軽減

- ・まちづくり会社が実施する収益事業に共通して行われている収益性向上の工夫は、民間の地権者もしくは自治体から賃借する土地や建物の費用の軽減である。
- ・いずれのケースにおいても、「まちづくり会社は自らの利益のみを追求する存在ではなく、確保された収益を地域の活性化事業に還元したり、会社の事業そのものが地域に共通して必要な事業であったりするというものであり、会社の存続と活動は地域全体の利益へとつながる」という趣旨を時間をかけて地権者に説明し、理解を得ることによって、賃借そのものや相場よりも安い価格での賃借を実現している。

◆株式会社まちづくり篠山

- ・従来、篠山市が民間地権者から借り入れて無料駐車場として開放していた場所を市が解約したため、引き続き地権者と借地契約をして駐車場を運営。当初は篠山市が借り入れていた半額程度の金額で借り入れることが可能となった。また、まちづくり会社の役員が商工会の役員であるなど、地域の有力者として地権者に親しくしてきたことも背景としてある。

◆株式会社金沢商業活性化センター

- ・ファッションビル閉店、解体後、空き地として 10 数年間放置されてきた民間企業の所有地を借地。金額以前に借地そのものが難しい状況であったが、まちづくり会社の担当者はまず、土地所有企業の担当者との信頼関係構築を優先。一年近い期間をかけ、20 回を超える会合を重ねて担当者とは本音で語り合える関係をつくり、土地賃借のきっかけをつくった。

◆株式会社沖縄タウン

- ・商店街内の市場の多くの店舗が閉店し、20 年近く放置されてきた土地・建物について、居住者がいない物件に絞り、地権者と交渉。長年放置されてきた土地を活性化する目的に理解を得て、固定資産税並みの価格で賃借することが可能となった。

◆石橋商業活性化協議会

- ・同協議会が運営する第一駐輪場の用地は、池田市（土地開発公社）が民間地権者から購入したもの。商店街全体の活性化のためには、駐車場（駐輪場）のスペースが必要との協議会からの熱心な働きかけにより、協議会が運営することを前提に、池田市が購入した。協議会は、池田商工会議所を経由して池田市に対して土地の使用料（金額としては土地購入費用の金利相当程度）を支払い、これを使用している。

3) 利益の取り扱い

- ・収益事業の利益の取り扱いには大まかに配当、再投資、内部留保、他の事業への活用がある。収益事業の種類によって変わるのではなく、当該まちづくり会社の位置づけ、設立段階からの考え方によっての扱いが異なっている。
- ・まちづくり会社は通常の民間会社に比べて配当を行っているケースが少なく、その分、他の事業への活用が多いことが特徴である。

○収益が出たら地域活性化等のために還元することを予め合意している会社

◆株式会社ア・ラ・小布施

- ・まちづくり会社の設立趣旨において、出資者は「直接の見返りを求めない」ことが明記されている。

◆石橋商業活性化協議会

- ・毎年の駐輪場事業の実績から、概ね1,000万円程度を利益と見込んでおり、これを商店街を中心としたイベント、お祭り、販促、地域コミュニティの活性化のための様々な事業に活用している。商店街の各店舗が得意の商品やサービスを競いあう「おはこ市」開催（毎月）も、この利益の活用により可能となっている。

◆株式会社まちづくり松山

- ・利益は4つの商店街振興組合が所属する銀天街および大通りでのイベント、祭り、販促活動、歩行者量調査等のために活用される。また、利益のうちの7割は、各商店街振興組合がその用途を独自に決めることができるルールとなっている。（平成20年度はイベント費の支出が約1,700万円）

○地域活性化等に活用しつつ、状況にあわせて配当も行っている会社

◆かけがわ街づくり株式会社

- ・駐車場事業を中心に、経常利益が平成19年度に約2,500万円、平成20年度に約1,000万円あり、平成20年度に利益剰余金処分として730万円の配当を行っている。（5%配当）

◆株式会社まちづくり篠山

- ・従来は、利益によって中心商店街の環境整備（灯籠整備など）を行ってきたが、平成21年度は、株主の利益とのバランスを考慮し、200万円の配当（10%配当）を行っている。

◆株式会社出石まちづくり公社

- ・観光客を対象とする店舗の売上げや賃料によって利益を上げ、これを再投資することによって観光案内や文化施設の運営等、事業を拡大してきた。平成16年に設立し、1期目は配当0%、2期目は3%、3期目は4%を配当している。

○配当を優先している会社

◆株式会社沖縄タウン

- ・利益に応じて配当を行うことを方針として共有している。現段階では無配当。

4) 事業選定

- ・まちづくり会社が手がける収益事業はその目的として大きく2点を挙げることができる。

<p>①事業の実施自体がまちづくり（活性化等）の目的にそったもの</p> <p>②他の事業を実施するための原資の確保、又はまちづくり会社を持続させるための原資を確保するために実施する事業</p>

- ・上記①の事業は、まちづくり会社の社会的使命として実施するものであり、中心市街地活性化基本計画やTMO構想などにより、事業の実施（場合により主体も）が既に位置づけられているものも多い。
- ・各社が行っている収益事業は、まちづくり会社自身が上記のいずれかであることを明確に位置づけているもの、明確に位置づけられてはいないが会社の活動目的や事業に対する姿勢からどちらかであることを類推できるもの、どちらであることを分類するのが困難又は両方の性格を備えているものなど、多様である。
- ・事例をもとに各事業の特徴を整理すると下記ようになる。

収益事業		①事業自体が目的		②原資の確保が目的	
A-1	駐車場	○	観光客の来訪需要等に対応。	◎	事例（掛川）では事業収益を安定的に地域活性化に活用。
A-2	駐輪場	○	駐輪場の整備により放置自転車が減少。	◎	事例（石橋）では事業収益を安定的に地域活性化に活用。
B	広告	○	景観形成の効果を期待する「エリアマネジメント広告」の社会実験事例が増えている。	◎	事例（松山）では事業収益を安定的に地域活性化に活用。
C	商業施設運営	◎	事例（金沢、松山等）で観光客の増加や周辺での店舗進出の誘発が見られる。	○	事業収益が地域の人材育成やまちづくり会社の組織強化に再投資されている例がある（金沢）
D	公共施設管理	○	駐車場や文化センター、道の駅など、地域振興等を目的に実施されているものが多数見られる。	◎	駐車場の運営などで安定的に事業収益を挙げている例がある。（篠山）
E-1	道路空間活用	◎	通りの魅力・賑わいの向上として実施したところ、市民からも好評で実施期間延長（冬季営業）の要望もある。（横浜）	—	/
E-2	水辺空間活用	◎	水辺の魅力向上に貢献しており、観光客にも話題となっている。（広島）	○	
F	店舗運営	◎	観光客に快適なサービスを提供する機能として不可欠な役割を果たしている（出石）	◎	事業収益を再投資し、地域の観光活性化に貢献している。（出石）

◎高い効果を挙げている事例がある ○該当する事例がある

第二部 事例集

石橋商業活性化協議会

- 所在地：〒563-0032 大阪府池田市石橋1丁目12-6（石橋商店街）
- 組織形態：協議会
- 設立時期：平成11年10月1日
- 主なまちづくり活動

- ・ 駐輪場運営事業（4箇所）
- ・ 販売促進事業（商店街イベント「おはこ市」等の開催）
- ・ 地域共生化促進事業（地域イベント等の開催）

- URL：<http://www.ss-ishibashi.jp>



I. 団体概要について

I-1. 団体設立の目的

阪急・石橋駅前に立地する石橋商店街は、加盟店が200を越える大規模な商店街である。当商店街には、複数の商店会が存在しており、各商店会がそれぞれに販促活動を行っていたが、駐輪場事業の運営を契機に、石橋地域の各商店会が一体となって販促活動と地域共生活動を行っていくための横断的な組織として石橋商業活性化協議会（以下、協議会）が設立された。

I-2. 団体設立の経緯

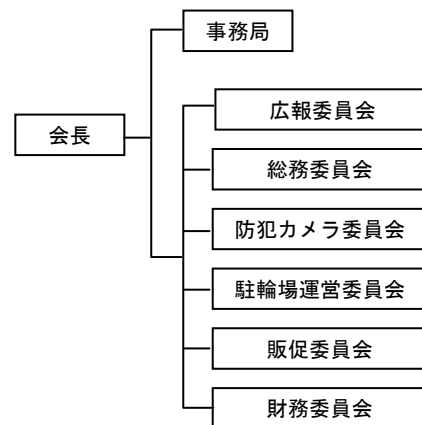
当商店街には、「石橋商店会」と「石橋中央商店会」の2つの商店会と、地区を越えた組織として「青年部」があった。かねてより各組織を束ねる振興組合の設立について議論が交わされてきたが、加盟店が200を超える大規模な商店街では商店を閉めて住居のみという世帯も多く、8割以上の加盟が必要となる振興組合設立の条件を満たすことはできなかった。そこで、販売促進活動だけでも一本化を図るべく、石橋商店会のリーダーらは、青年部の活動を通じて交流していたメンバーや個人的に懇意にしていた中央商店会の代表らと協議を重ねたが、客層も状況も異なる商店会をまとめることはできなかった。この結果、これらの活動に刺激を受けた店主らが新たに「赤い橋商店会」を設立し、青年部もあわせた四つの組織が石橋に存在することになった。

しかしその後、駐輪場の整備をきっかけに四つの組織をこえた横断的な組織として協議会を設立し、現在では駐輪場の運営収益を原資に、協働で販促活動を活発に行っている。

I-3. 組織体制について

役職員総数は32名で、そのうち役員（各商店会の役員等）が21名となっている。（役員は無報酬）

駐輪場の運営は、協議会の下部組織である「石橋商店街駐輪場運営委員会」が行っている。駐輪事業の従業員は8名、アルバイトは6名となっている。

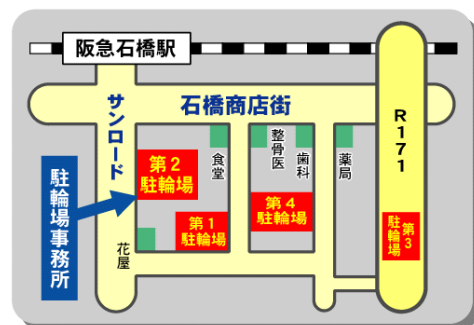


組織図

II. 収益事業（駐輪場事業）について

1) 事業の概要

石橋駅周辺に4箇所の駐輪場（合計約1,150台）を設置し、運営を行っている。



施設の位置図



第1駐輪場



第2駐輪場



第3駐輪場



第4駐輪場

■施設概要

名称 (規模)	利用 種別	利用台数 (台)	利用料金
第1 (1F:530㎡ 2F:235㎡)	定期	自転車:573	1,900円~/1ヶ月
		バイク:34	3,500円/1ヶ月
第2 (260㎡)	一時	自転車:230	150円/1回
		バイク:20	300円/1回
第3 (22㎡)	定期	自転車:23	2,000円/1ヶ月
第4 (400㎡)	一時	自転車:56	150円/1回
		バイク:10	300円/1回
		大型バイク:7	600円/1回
	定期	自転車:172	2,200円/1ヶ月
		バイク:11	3,300円/1ヶ月
		大型バイク:11	7,000円/1ヶ月

2) 事業の経緯

石橋商店街の周辺では、幹線道路などを中心にロードサイド型の大型量販店等が増加し、商店街への来客者数の減少が進んでいった。

商店街では、お客を呼び戻すための方策について検討を重ねていた時に、駅に近い土地の所有者から地元の不動産会社にこの土地の活用方策について相談があった。商店会のリーダーでもあり、当商店街の活性化に熱い思いを持っていたこの会社の社長（現協議会会長）が中心となり、この敷地を活用して商店街の利便性の向上に資する駐車場の整備について検討することとなった。

平成8年に地元商店会による駐車場の整備に向けた協議会が立ち上げられ、具体的な検討が進められた。商店街周辺では違法駐車等も問題となっていたため行政にも協力を仰ぎ、協議を重ねた結果、土地は池田市が所有者から購入し、管理運

営は地元組織が行うこととなった。また、駐車施設の配置計画等について具体的な検討を進めた結果、敷地が細街路にしか接していないことや、敷地形状から効率的な活用が難しいなどの理由により、駐輪場の整備に方針を転換し検討を進めた。平成11年11月に第1駐輪場を開業し、平成13年3月には一部2階を増設するなど順調に事業は拡大した。また、駐輪場の開業とあわせて、平成11年10月に、駐輪場を管理運営する地元組織として、協議会を設立した。

第2駐輪場は、駅前の旧スーパーマーケットの跡地を活用して平成15年9月に開業した。この土地の所有者は前述の不動産会社社長の知人であったことから交渉が実現し、土地の活用方法が決まるまでの期限付きで開業することとなった。

第1、第2駐輪場の整備により、駐輪台数は約850台を超えたが、それでも駐輪場が不足していたことから協議会は駐輪場設置のための土地物件を探し続け、平成19年には商店街の近くの国道171号線立体区間の高架下を賃借し、第3駐輪場を開設した。

平成20年には、第1駐輪場に隣接する土地で不動産取引の情報があり、その時点でなお50～100台の自転車が月極登録を待っていた状態であったことから、その土地所有者と協議を重ね、土地を賃借して第4駐輪場を開設した。

■事業の経緯

H8年11月	商店会が主体となり（仮）駐車場建設協議会を立ち上げ
H11年5月	第1回駐車場建設委員会開催
10月	石橋商業活性化協議会設立
11月	第1駐輪場開設
H13年3月	第1駐輪場2階部分増設
H15年9月	第2駐輪場開設
H19年8月	第3駐輪場開設
H20年12月	第4駐輪場開設

3) 事業の仕組み、スキーム

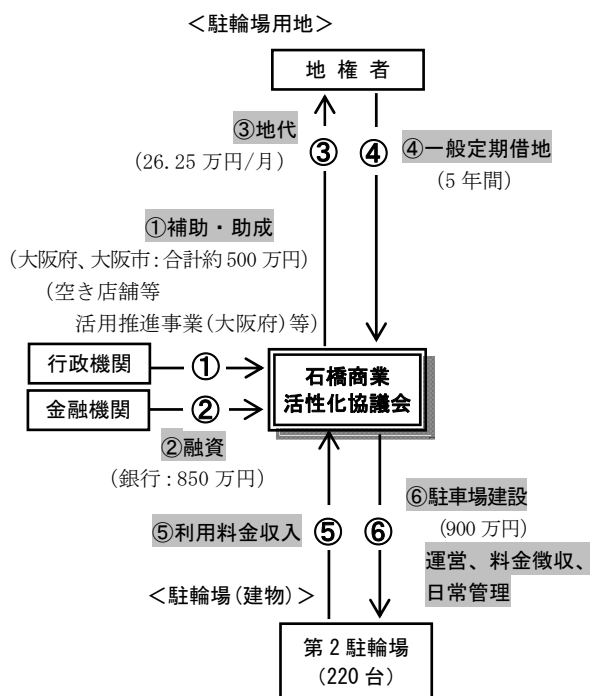
第1～第4駐輪場の土地は、土地所有者から賃借している。賃借期間は第3駐輪場を除いて5年となっている（第3駐輪場は2年）。第2駐輪場は平成20年の契約更新から、1年契約に変更となった。

第1駐輪場は池田市（土地開発公社）が取得した土地を賃借しているが、池田市が取得した土地を任意団体である協議会が活用し、施設の整備・管理するといった事業スキームを実現するために、池田市土地開発公社が土地を取得し、池田市

がその土地の借主となり、池田市と池田商工会議所がその土地の使用契約を結び、さらに協議会と商工会議所が利用契約を結ぶといった工夫を行っている。

駐輪場の整備等にあたっては下記の助成・補助制度を活用している。

■事業の仕組み・スキーム図（第2駐輪場）



■初期投資の内容と調達方法

項目	投資金額 (円)	調達方法
第1	800万	地権者からの寄贈金(650万円)、大阪府、池田市助成金(計42万円)、商店会積立金
2F増設	1,500万	銀行融資(1,000万円)、内部留保
第2	900万	大阪府、池田市助成金(計500万円)、銀行融資
第3	60万	内部留保
第4	600万	内部留保
合計	3,860万	

■活用した主な補助・助成制度

名称	金額	申請先
空き店舗等活用推進事業（第2駐輪場）	計約500万円 (H15・H16)	大阪府商業振興センター

■各駐輪場の賃借料等

項目	賃借料
第1	地代：30万円/月 固定資産税（建物）：8万円/年
第2	家賃：26.25万円/月
第3	家賃：3万円/月
第4	地代：40万円/月
合計	約100万円/月

4) 初期投資の資金調達方法

初動期の資金としては、石橋商店会の積立金から1千万円を供出したほか、各商店会から計4百万を借り入れた。また、第1駐輪場用地を池田市に売却してくれた土地所有者から計6.5百万の寄贈を受けた。この寄贈はそもそも本業が不動産業である商店会のリーダーが土地所有者から相談を受けた際、本業（不動産仲介）の利益を捨ててまで公益（駐輪場整備）を優先したことに対して、土地所有者が市への売却益の一部を充当したものである。

第1駐輪場の投資金額は約800万円であるが、土地所有者からの寄贈金が主で、石橋商店会の積立金も活用しているが助成金は大阪府と池田市からあわせて42万円と少ない。第1駐輪場の増設にあたっては、必要な資金の約2/3（約1,000万円）を銀行からの融資により調達し、残りは内部留保を活用した。

第2駐輪場は大阪府商業振興センターからの「空き店舗等活用推進事業」で約500万円の助成を受け、その他、銀行からの融資で調達した。

第3駐輪場以降は、内部留保により資金を調達している。

銀行からの融資にあたっては、会長個人の信用力によるところが大きい。協議会は任意組織であり、当時、資産による担保もなかった。また、会長も地元で不動産業を営んでいるが、個人、法人含めて大きな資産はなかった。しかし、永年にわたって常に地域づくりを牽引し、「石橋の活性化はこの人の存在抜きには語れない」「この人は約束を違えたことがない」と言わしめるほど、人望を得ていたことが、融資の実現に至った理由といえる。なお、現在、銀行からの融資及び商店会からの借入金は全て完済している。

5) 収支状況

平成20年度の駐輪場の売上げは約3,290万円で、このうち約1,180万円を活性化事業費（地域活性化事業及び商店街の販売促進事業）にあてている。

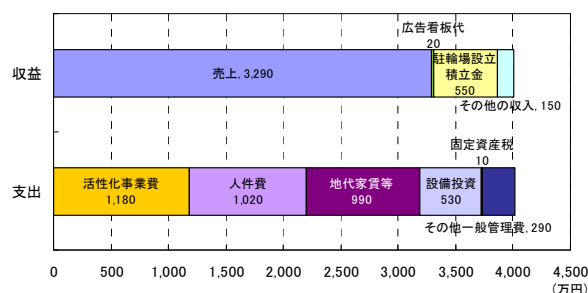


図 駐輪場事業の収支状況（H20年度）

6) 当事業による効果

駐輪場事業の利益は、基本的には全てを商店街の販売促進事業に充てることにしている。例えば、「毎月18日は各店自慢のおはこ市」という販促事業を毎月行っている。毎回特選店を選び、超特価販売イベントを行ったり、クーポン券がついたチラシ等を配布している。これらの原資（運営費等）は全て駐輪場事業の収益で賄っており、個店はイベント費用を負担する必要がないため、このことがおはこ市を盛り上げる原動力となっている。加盟店も増加し、それに伴い来客集も増加している。



おはこ市の様子

7) 今後の展開

平成20年以降、利用者が減少し始めており、現在約100台の空きがあり、稼働率をあげることが課題である。不況もあり、駐輪場の利用を控えている人が増えていることが影響しているものと思われる。商店街の放置自転車も以前より増えており、経営にも影響を与えているため、放置自転車対策について池田市と連携して検討を行う予定である。

また、駐輪場用地は地権者から賃借しているため、将来的な契約変更に備えて、駐輪場用地の確保については、常に検討していく予定である。

8) 着目ポイント

○市有地の活用により土地の賃借コストを軽減

駐輪場経営は土地の賃借料の低減が課題である。第1駐輪場は、池田市（土地開発公社）の土地を活用して、商店街への来客や駅利用者が使う駐輪場を整備・運営している。空き店舗が増加し、地域の人々の生活を支える近隣商店街としての機能が低下しつつあることを憂慮し、4つの組織が共同して販売促進と地域活性化に取り組むことを検討、商店街に近い空き地の取得と駐輪場（当初は駐車場）としての利用を池田市に働きかけた。市は当初否定的であったが、協議会は近隣商店街として交通弱者であ

る高齢者の生活基盤となっていること、単独の商店街ではなく地域全体での利用を図っていくこと、収益は全て地域活性化のための事業に利用することなど、駐輪場の運営による地域活性化への効果を粘り強く説明し、最終的に、池田市による土地の購入と協議会による駐輪場としての活用を受け入れてもらった。協議会は、池田市商工会議所を通して、購入資金の利子負担相当の利用料（地代）を支払っている。

○当初から全員の同意にこだわらず徐々に合意形成を図る

まちづくり組織による事業には地元の商店街の利害が関係するが、有料駐輪場の導入は集客に対する逆効果になるとの懸念も多く、地域の合意形成が難しくなりやすい。事業を牽引する人がいかなるリーダーシップを発揮するかが事業の進捗に影響を与える。

当初、4つの商店会団体が足並みを揃えて事業をすることに異論も多かったが、当協議会のリーダーは当初からの全員同意にはこだわらず、「半数以上の賛成があればとりあえず動く。動いて成果が見えれば参加したい人が増えてくる。その時は喜んで受け入れる。」という考え方で事業の導入を進めた。積極的に参画する商店街関係者の合意を得て事業を進め、順調に駐輪場が経営される結果を見せることによって反対者の理解を得て、結果として事業の立上げを成功させている。

○駐輪場の収容力を柔軟に変化させて収益力を向上

駐輪場は「場所貸し」のビジネスであり、面積当たりの収容台数と回転率が収益力を決める。

当駐輪場では、限られたスペースを有効に活用することによって需要の変動に柔軟に対応した駐輪場管理を行っている。駐車場管理の職員が絶えず自転車の整理整頓を行い、一時預かりでの利用者が増加した場合には、通常55cm間隔とされる自転車の間隔を狭めることによって、最大で通常の1.5倍まで収容台数を増やして対応している。また、間隔を狭めると自転車を出しにくくなることから、利用者が出庫する際には係員が自転車を出すところまで行うなど、利用者の満足度が低下しないように配慮して運営を行っている。

○きめこまかい顧客サービスで利用者の満足度を高める

サービスの質による差別化を図りにくいと考えられる駐輪場も顧客サービスの視点で見ると改善の余地があり、きめ細かい配慮を行うことがユーザーの定着へとつながる。

当駐輪場では、雨の日にぬれた自転車のサドルを拭いたり、タイヤの空気を入れたり、自転車を取りに来たお客に笑顔で話しかけながら自転車を出したりと顧客に対するサービス向上に努めている。料金は1回150円と周辺の市営駐輪場に比べて50円高いが、高い稼働率を誇っている。

○常に候補地の確保に留意することが必要

駐輪場の土地賃借は、一時使用目的の借地権として契約されることが多く、期間は5年程度と短い。駐車場などに比べて敷地面積が小さいため土地の流動性も高く、貸主側の事情により契約が打ち切られるなど、不安定になりやすい。これらの状況変化に対応できるよう、協議会では、地域で不動産会社を運営するまちづくりのリーダーを中心に、地域の地主の不動産活用や売買情報にアンテナを張り、常に駐輪場の適地の有無を確認している。この結果、現在までに徒歩圏内で4箇所の駐輪場用地を確保し、一体的に経営することが可能となっている。得られた物件情報を仲介ビジネスに活用せずに駐輪場として利用することは不動産会社の利益に相反する面もあるが、このような地域の不動産会社とまちづくり組織との連携は、発生する空き地をまちづくりの目的に有効に活用する上での効果を発揮している。

株式会社沖縄タウン

- 所在地：〒168-0063 東京都杉並区和泉1-11-2（和泉明店街）
- 組織形態：株式会社
- 設立時期：平成16年10月25日
- 主なまちづくり活動

- テナントリーシング事業（⇒II-1参照）
- 直営店舗の運営事業（沖縄関連の物産販売）
- 物産展等への出展・商品販売
- 商店街のホームページの管理・運営

• URL：<http://okinawa-town.jp/>

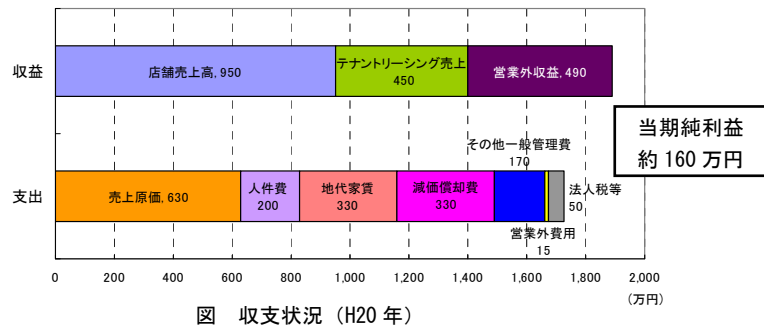


図 収支状況 (H20年)

I. 団体概要について

I-1. 団体設立の目的と経緯

東京都杉並区南端の区界に位置する和泉明店街は、全長約380m、店舗数は約65店舗（物販、飲食、サービス業が各々1/3ずつを構成）の近隣型商店街である。

従来は地元の来街者等で賑わっていたが、周辺に進出した量販店等との競合で苦戦し、商店街への来街者の減少や空き店舗の増加などの問題が表面化してきた。商店街では、量販店等に対抗できる魅力を打ち出すために、「都会の人が出会ったことのない沖縄の発見と体験ができる街」をコンセプトに、街全体を「沖縄タウン化」することで、広域からも集客できる商店街として活性化を図っていくこととした。

この様なまちづくりを実現するために、商店街組織では運営が困難なテナントリーシング事業や沖縄関連の物産品の販売事業等を経営する組織として、株式会社沖縄タウンは平成16年10月に設立された。

I-2. 組織体制について

平成22年3月現在、役職員数は役員のみ7名となっており、各自が経営する商店街の店舗と兼務しているのが実態である。（無報酬）

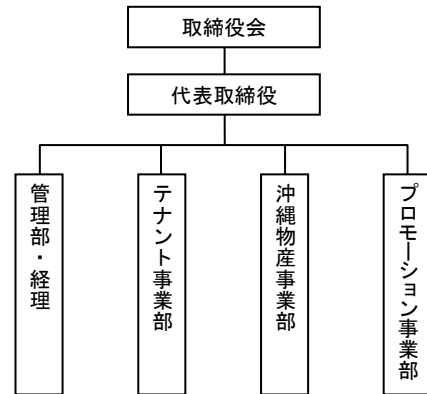


図 組織体制

I-3. 収支状況について

平成20年の売上高は約1,400万円であり、テナントリーシング事業の売上げが約450万円、直営店舗の売上げが約950万円となっている。テナント店舗及び直営店舗の家賃として、建物所有者に対して約330万円支払っている。また、直営店舗の売上原価は約630万円、アルバイト従業員代は約200万円となっている。営業外収益として、東京都中小企業振興公社から約470万円の助成を受けている。当期純利益は約160万円となっている。

II. 収益事業（テナントリーシング事業）について

1) 事業の概要

商店街に立地する「めんそーれ大市場」内の5店舗と近隣の1店舗の合計6店舗をテナントリーシングしている。業種は飲食店が5店舗、小売店が1店舗となっている。

■テナントの概要

飲食店	たきどうん（竹富島家庭料理店） サバニ（沖縄居酒屋） しゃげ小島（飲食店） 龍ちゃんラーメン（飲食店） 首里製麺（沖縄そば専門店）
小売店	とうるるんてん（三線専門店）
（直営店舗）	いじゅん（沖縄関連の物産販売店）



テナント位置図

市場入口



テナントの様子

2) 事業の経緯

和泉明店街では、以前から商店街を活性化させるための様々な取組みを実施するとともに、行政等に対しても活性化に関する様々な補助申請を行っていた。これらの活動実績等を知った杉並区議（沖縄県出身）から、平成15年11月に沖縄タウン計画について提案があったのが事業のきっかけである。

当商店街としても提案に対して独自の検討を行い、沖縄は物産展などで人気があり、商店街の景観づくりとしても特色をだしやすいなどの理由により、事業として持続性が見込め、商店街の活性化に寄与するとの結論に至った。商店街では、

執行部によるプロジェクト検討チーム（10名）を立ち上げ、杉並区産業振興課の協力も得ながら、計画の実現に向けて検討を進めた。街並みの整備にあたっては、区の「千客万来アクティブ商店街事業補助金」を活用した。申請に当たっては、商店街の取組みに対する熱意に惚れ込んだ中小企業診断士の存在が大きく、無報酬で各種申請書の作成や組織づくり等についてアドバイスを受けていた。

平成16年10月に、商店街組織では運営が困難なテナントリーシング事業や沖縄関連の物産品の販売事業等を経営する組織として、株式会社沖縄タウンを設立した。また、同時期には前述の区議が中心となり約200名のボランティア集団（沖縄タウン応援団）が結成され、事業実施に向けた専門的なアドバイスなどを受けていた。（応援団は、事業が立ち上がった段階で解散）

一方、沖縄関係の店舗誘致に向けて、沖縄本島と石垣島で出店業者説明会を行った。先方とのアポイントなどは、前述の区議や杉並区が主体となって調整を行った。地元の新聞などにも掲載されるなど、マスコミをうまく利用して宣伝したため、総勢約100名の出席者があった。東京でも沖縄関係の飲食店等にダイレクトメールを送り説明会を行った。（約40名が参加）

平成17年3月、物産店2店舗、飲食店2店舗、三線教室の合計5店舗で「沖縄タウン」はオープンした。現在のテナント数は6店舗となっている。また、既存店では、沖縄関連の商品を販売したり、沖縄を体験できるようなイベントを毎月開催するなど、和泉明店街全体で沖縄をコンセプトにしたまちづくりを推進している。

■事業の経緯

H15年11月	杉並区議より市場内の空き店舗を活用した商店街活性化の話有り
H16年1月	杉並区議、区産業振興課より沖縄タウン計画の提案申し入れあり
2月	商店街役員会議において、プロジェクトメンバー（10名）を選出
5月	商店街の空き店舗調査、家主との交渉開始
6月	区に千客万来アクティブ事業計画を申請
7月	沖縄で出店業者説明会を実施（商店街役員、杉並区職員、区議）
10月	会社創設総会開催 沖縄タウン応援団の立ち上げ
12月	杉並区補助金交付決定 市場内空き店舗内装工事開始
H17年1月	補助金を活用した街並み整備の工事開始 テナント入居者決定
3月	「株式会社沖縄タウン」オープン

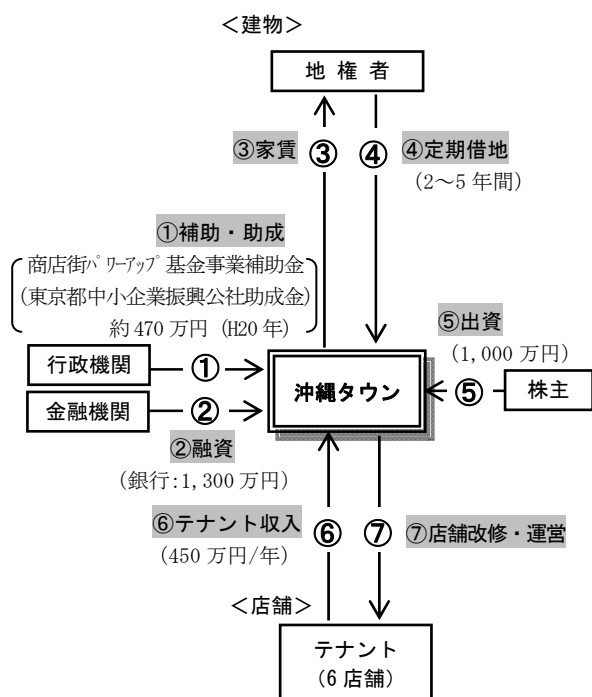
3) 事業の仕組み、スキーム

店舗は、家主から一店舗あたり最高約4万円/月程度で借りている。契約期間は2年から5年としている。

出店業者へは、ここで事業の経験を積んで育ててもらいたいとの思いから、家賃の倍程度(5~6千円/月・坪)に抑えて貸している。出店業者へはスケルトン貸しとし、内装等は各テナントが行うこととしている。

行政等の補助金は、平成20年に東京都中小企業振興公社の「パワーアップ基金事業」を活用している。なお、杉並区の「アクティブ商店街事業補助金」は、商店街の修景などの街並み整備事業(首里城の柱を模した街路灯設置など)に活用している。(交付条件上、店舗の改修などには使うことはできない。)

■事業の仕組み・スキーム図



■初期投資の内容(市場内)

	項目	規模等	金額
H17	テナントA	96㎡	約590万円
	テナントB	60㎡	約650万円
	テナントC	36㎡	約260万円
	テナントD	11㎡	約180万円
	共同トイレ・通路	—	約270万円
	小計		約1,950万円
H20	テナントE	23㎡	約320万円
	合計		約2,270万円

4) 初期投資の資金調達方法

商店街の会員から、1口5万円、最高20口までとして株主を募集し、出資金約1,000万円を調達した。株主は37名で、商店街の会員店舗の1/3(約20店舗)となっている。出資金額の設定にあたっては、店舗の改修費用から想定したが、実際はもっとかかってしまったため、株式会社沖縄タウン役員が約700万円出資して補った。また、平成20年に追加した店舗については、銀行の融資や東京都の補助金を活用して調達した。銀行からの融資にあたっては、信用保証協会の保証と、商店街の役員が連帯保証人となった。また、都の補助金交付が決まっていたため、融資の金利を安くすることができた。これは前述の中小企業診断士のアドバイス等によるところが大きい。また、資金調達方法など事業化に向けたシミュレーションにあたっては、応援団のなかに公認会計士がいたため、アドバイス等をもらいながら検討を重ねることができた。

5) 行政からの支援等について

杉並区からは、商店街の活性化に寄与する補助事業等について、適宜情報提供を受けている。補助要件に基づき、商店街と会社をうまく使い分けて事業を活用している。区では、商店街の活性化に資するイベント等の経費のうち200万円を上限に、予算の2/3が交付される補助制度(「元気をだせ商店街事業」)がある。当商店街でもこの制度を活用してイベント等を開催している。

また、国道(甲州街道)沿いに株式会社沖縄タウンの案内看板を設置しているが、これは杉並区の協力により、看板内に杉並区の名前を入れることで実現できた。



国道に設置した案内看板

6) 収支状況

平成20年度のテナント収入は、約450万円となっている。

7) 収益の活用内容

平成20年度にはじめて、1株につき2%の配当を行っている。

8) その他（直営店舗の運営事業について）

株式会社沖縄タウンでは、沖縄関連の物産店舗（「いじゅん」）を運営している。当初は、商店街の会員に対して沖縄関連の商品の卸事業も合わせて実施していた。事務手数料相当として手数料3%を取っていたが、採算が合わなかったのと、会員も慣れてきて個人で直接仕入れができるようになってきたため、事業を中止した。

現在の売上は60～70万円/月ぐらいで、採算面ではぎりぎりの状況である。



9) 今後の展開

市場内の新たなテナント候補があり、現在家主と交渉中である。飲食店は、現在でも入居待ちの状況である。

また、直営店舗の面積拡大など、事業強化について検討する予定である。

その他の事業として、他の商店街のイベントなどに出展し、沖縄関連商品の販売を行っている。商店街の店舗の経営もあるため、年に2、3回程度しか行っていないが、要望は多いため、新たな事業として育てていくことを検討している。

店主の高齢化もあり、今後は会社を運営していく人材の確保が課題である。

10) 着目ポイント

○十分なコンセプトの吟味が安定した人気へとつながる

事業の立上げ段階で検討した商業施設のコンセプト（テーマ）は開業後長い年月にわたって事業の収益を左右するため、周到に練られたアプローチを必要とする。

「沖縄タウン」というまちづくり会社を設立したきっかけは、沖縄出身の区議からの提案であるが、商店街はこれを商店街活性化のテーマとするか判断するにあたり、「イベント事業にも集客性や持続性が見込めるか」「商店街の景観づくりとしても特色が出せるか」「空き店舗への出店誘致が容易であるかどうか」といった

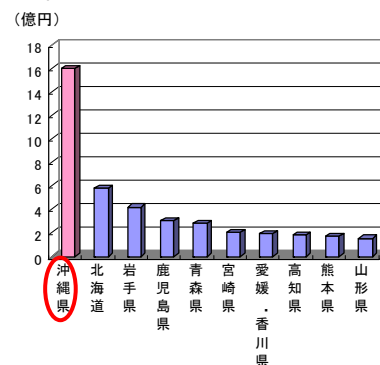
観点から検討を行った。

その結果、各都道府県のアンテナショップの中でも沖縄県の売上げは1位で、2位の北海道の3倍近い売上げがあること、商品別の売上げでもトップ10のうち5品目は沖縄のものであるなど沖縄商品のニーズが高いことなど、テーマとして魅力があることに加え、沖縄出身の区内在住者も多いなど沖縄とのゆかりも深いことがわかり、テーマとして「沖縄」を選んだ。

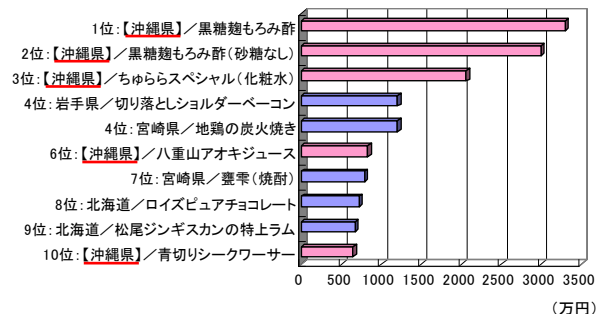
開業後は商店街への休日の来街者が開業前の数倍となり、数年経過した現在でも、毎月のようにメディアからの取材申込みがあるなど、根強い人気を博している。

<アンテナショップの売上げランキング（03年度）>

○自治体別ランキング



○商品別ランキング



（「沖縄タウン」構想 企画提案書（H16年8月）を編集）

○空き店舗の部分借りを避け、地権者とスムーズに合意形成を進める

空き店舗活用は賃借が多く、地権者との円滑な合意形成が重要である。トラブル等のリスクを回避する点から一棟丸ごと賃借できる物件を選定することにより地権者との合意形成がスムーズに進む場合がある。

株式会社沖縄タウンでは、閉店後20年以上経過した空き店舗が多い、かつての市場建物の一部を地権者から賃借して事業を実施してい

る。土地・建物の賃借に関する地権者との協議では、当初、空き店舗の二階部分等を地権者が居住用に使用している施設を部分的に賃借することも検討したが、居住者との動線の振り分けや居住環境への影響などの問題で難しい点があることがわかった。そこで、15軒の対象物件のうち完全に空き家となっている4軒に絞り込んで交渉を進めた。老朽化した棟割状態の施設で、所有者側も手を入れるに入れられない状況でもあったことから、趣旨を説明すると空き家にしておくよりはよい、と了解してくれ、安く賃借することも可能となった。

○テナントを入れるためには上手に安く貸すことも必要

空き店舗の運営では必ずしも資金負担力のあるテナントが見つかるとは限らない。老朽化した施設を改造して活用する場合などは特に賃料設定を高くできない。そのような場合にはあえて改修にお金をかけずに家賃を安く設定してテナントを呼び込む場合もある。

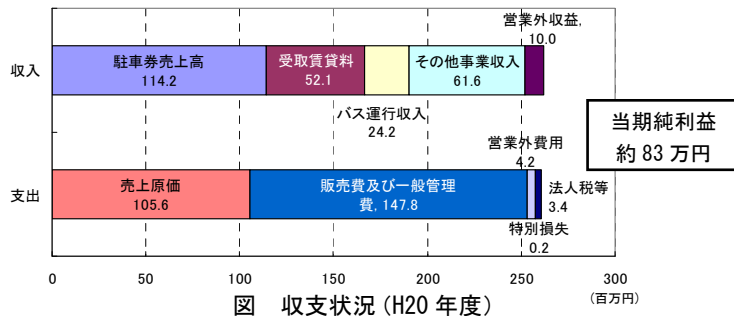
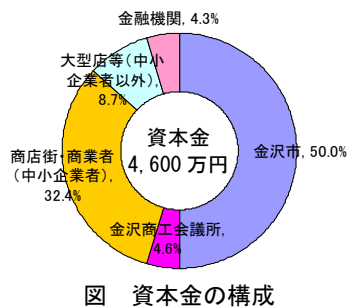
株式会社沖縄タウンでは、改修する空き店舗の老朽化が進んでいたこともあり、可能な限り改修費用を抑え、スケルトン貸しにして、入居者がお金をかけずに内部を改装して出店できる環境を整えた。結果5~6千円/月・坪程度の家賃に抑えることが可能となった。

株式会社金沢商業活性化センター

- 所在地：〒920-0919 石川県金沢市南町4番47号明治安田生命ビル7F
- 組織形態：株式会社（第三セクター／市の出資率50%）
- 設立時期：平成10年10月7日
- 資本金：4,600万円
- 主な中心市街地活性化事業

- ・商業施設「ブレーゴ」の開発・運営（⇒Ⅱ-1参照）
- ・駐車場ネットワーク事業（共通駐車券発行事業）（⇒Ⅱ-2参照）
- ・エコポイントシステム管理・運営事業
- ・金沢ショッピングライナー「まちバス」の運行（⇒Ⅱ-3参照）
- ・店舗誘致促進事業（出店支援、空き店舗解消支援等）
- ・まちづくりリーダー育成事業（「まちなか商い塾」）
- ・おでかけ促進事業（情報誌「金沢まちナビ」の発行、ラジオ番組「金沢まちラジ」の放送）
- ・イベントの開催・運営（金沢ジャズストリート2009等）

- URL：<http://www.kanazawa-tmo.co.jp/>



I. 団体概要について

I-1. 会社設立の経緯

北陸の中心地としての長い歴史の中で、文化・伝統を培い、産業の求心力を維持してきた金沢市の中心商業地において、平成の初期から経済情勢の変化や郊外型大型店の出店ラッシュ等により、空地、空き店舗が目立ち始めるなど、県都金沢の街の顔ともいえるべき中心商業地の機能低下が表面化してきた。

このため、平成10年6月に「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」が制定されたのを契機に、金沢市・金沢商工会議所および商業者等が一致協力して、中心市街地の活性化を担う「街づくり機関（TMO）」として、株式会社金沢商業活性化センター（以下、活性化センター）は平成10年10月に設立された。

■会社設立、事業等の経緯

H10年1月	石川県、金沢市、金沢商工会議所、中心商店街の代表者による協議開始
5月	第三セクター方式による「まちづくり会社」の先進事例視察
6月	（中心市街地活性化法施行）
10月	会社設立
H11年3月	TMO構想を策定
4月	金沢市からTMO構想の認定を受ける
	駐車場ネットワーク事業の開始
H13年3月	商業施設「ブレーゴ」開業
H19年2月	エコポイントシステムのサービス開始
6月	「まちバス」の運行開始
H20年4月	店舗誘致促進事業の開始、まちづくりリーダー育成事業の実施、「金沢まちナビ」の発刊
H21年4月	「金沢まちラジ」の放送開始
9月	「金沢ジャズストリート2009」開催

I-2. 会社経営の基本方針

金沢市の中心市街地活性化という大きな役割を果たすために、経済情勢や時代の変化に対応した迅速な事業を推進し、併せて、収益性についても会社の経営状況のバランスを考慮しながら運営することを基本方針として掲げている。また、迅速な事業を推進するため、株主、取締役をはじめとする関係機関と連携を図りながら、以下に示すような中心市街地活性化事業を一体的に実施することとしている。

<自主事業>

金沢市の中心市街地活性化に資する事業として、継続的に事業を推進することで中心市街地の衰退に歯止めをかける事が可能となり、時代の変化に対応した、より発展的な事業として推進していく事業。また、一定の収益性を確保しながら、会社の運営財源とすることで、自立化を図る。

<金沢市補助事業>

中心市街地活性化に資する事業を関係者と一体的に推進するため、香林坊・武蔵地区の商業関係者等と協議しながら、時代変化に対応した企画を立案、事業を推進し中心市街地の活性化を図る。

<金沢市受託事業>

金沢市からの委託事業において、事業の趣旨を十分理解し、関係者等と協議を図りながら、事業を円滑に実施する。

I-3. 組織体制について

代表取締役、専務取締役2名、監査役2名、社員6名からなる。当団体は香林坊地区と武蔵地区が連携したまちづくりを目指しているため、専務取締役は両地区の代表者となっている。常勤は代表取締役と社員の合計7名、非常勤は専務取締役と監査役となっている。

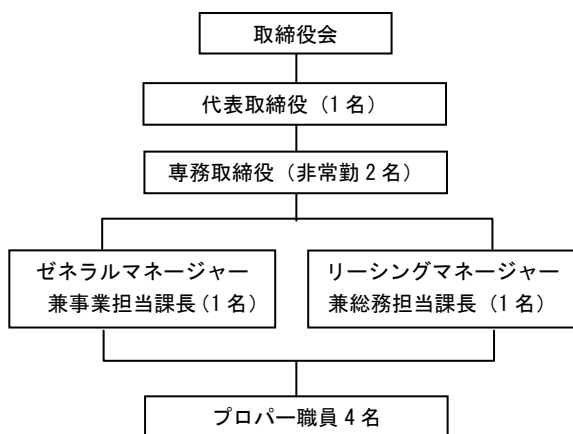


図 組織体制

I-4. 運営資金の確保に向けた工夫について

会社設立時においては、運営資金の確保に向けた工夫として、①市及び銀行からの出向者受け入れによる人件費の軽減、②市から運営費補助の確保、③地元からの収益事業（駐車場事業）の移管などがあげられる。③は、地元商店街、商工会議所が中心となって実施していた事業であるが、平

成11年から当社の安定した運営資金を確保するために事業移管が行われた。会社の立ち上げ段階に、約300万円の収益事業を確保できていたことは、早期に自立するためには大変重要であった。

また、地元まちづくり協議会の事務局を受託している業務も重要な役割である。すなわち、5タウンズという香林坊エリアだけの商店街や大型店が構成する、まちづくり協議会の事務局を受託している。これは、地元商業者等との信頼関係の構築に役立っており、中心商店街の活性化に寄与する事業を連携して実施することが可能になった。

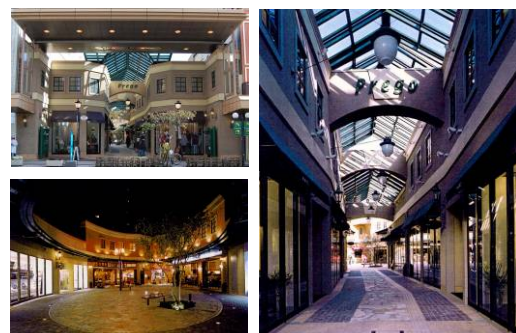
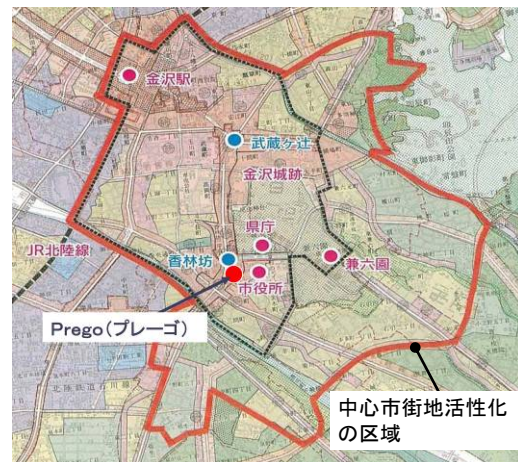
II. 収益事業について

II-1. 商業施設「プレーゴ」の運営事業

1) 事業の概要

当事業は、金沢市の中心商業地内に位置する複合商業施設のテナントミックス事業であり、まちづくり会社が実施する事業としては、全国初の取組みである。

当施設は、中心市街地の活性化を目的に、国、石川県、金沢市の補助により建設された。快適で開放性の高いパティオを中心に個性ある魅力的なテナントを配置することで、賑わいを創出し、地域の回遊性を高めている。



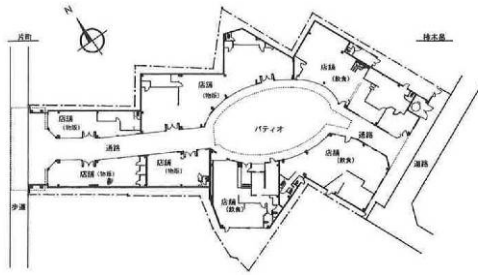


図 配置図・平面図

■施設概要

敷地面積	1,696 m ²
延床面積	926 m ²
店舗面積	902 m ²
構造・階数	鉄骨造平屋建（一部2階建）
テナント数	飲食店：2店舗、物販店：6店舗

2) 事業の経緯

現在の商業施設「プレーゴ」が建設されている場所は、昭和の終わりごろまでファッションビル「パルドゥ」が建ち、商店街の連続性を確保してきたところである。しかし、「パルドゥ」の閉店後、バブル崩壊などの影響もあり、開発の目途がたたないまま昭和63年から空地として10年以上放置され、金沢市の中心商店街活性化の上で長らく懸案となっていた。

平成11年4月、この空地状態を解消し、中心市街地の活性化に向けた取組み等を示した「金沢商業タウンマネージメント構想」と、この構想のタウンマネージメント機関として株式会社金沢商業活性化センターが金沢市より認定されたのを受け、活性化センターが事業主体となり、商業施設を建設し、テナントミックス事業の事業化に向けた具体的な取組みが始まった。

平成11年6月に、当地区の活用方策等について研究プロジェクトが開催され、土地所有者との借地交渉や資金調達方法、事業計画等について検討した。同年10月には入居テナントの募集を始め、平成12年1月に、地元の商店街や百貨店の代表者等を含むテナント選考委員会を開催し選定した。施設は平成13年3月に開業し、当事業は計画検討から開業まで約2年弱と短期間で実現した。

■事業の経緯

H10年10月	会社設立
H11年4月	金沢商業タウンマネージメント構想認定
6月	空地活用研究事業プロジェクト開催
10月	入居テナント募集開始
H12年1月	テナント選考委員会
3月	基本計画策定
7月	実施設計
8月	工事着工
H13年3月	竣工・開業

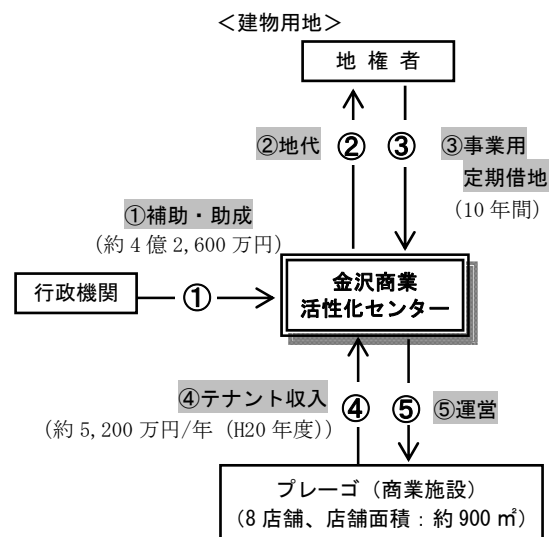
3) 事業の仕組み、スキーム

建物用地は、平成23年の6月まで10年間の事業用定期借地権で借りているが、契約満了を迎えるにあたり15年間の延長合意書を締結した。

建物は、下記の助成・補助制度を活用して建設している。国からの補助率をあげるために、資本金を増資し、市の出資比率を50%（設立当初の市の出資比率：42.5%）にするなど、行政の強力なバックアップにより総事業費に占める会社の負担割合は約0.6%となっている。

テナント賃料の設定にあたっては、高すぎると公的資金を導入して建てた建物として問題となることや、安すぎると周辺の商店街から退店して出店してくる可能性もあることなどから、周辺相場をもとに設定している。

■事業の仕組み・スキーム図



■初期投資の内容

項目	金額
総事業費	約4億2,900万円
プレーゴ建設費	約3億9,500万円
建築設計費等	約3,400万円

■活用した補助・助成制度の内容

名称	金額	申請先
H11 年度中小小売商業等振興対策費補助金	約600万円	中部通商産業局
H11 年度タウンマネージメント推進事業補助金	約200万円	石川県産業振興基金協会
H11 年度旧パルドウ跡地活用テナントミックス事業補助金	約200万円	金沢市
H12 年度商店街リノベーション事業費補助金	約2億800万円	中部通商産業局
H12 年度商店街リノベーション事業費補助金	約1億400万円	石川県
H12 年度旧パルドウ跡地活用テナントミックス事業補助金	約1億400万円	金沢市

4) 収支状況

平成 20 年度の収支状況は、当事業のテナント料収入は約 5,200 万円に対して、支出は販売費及び一般管理費が約 2,700 万円、施設修繕引当金繰入が約 400 万円となっており、事業収益は約 2,100 万円となっている。

収益については、当施設の修繕やリニューアル費用、その他の中心市街地活性化事業に向けた投資や内部留保に充当している。

5) 当事業による効果

事業効果としては、片町や堅町の賑わいがもどり、空き店舗の減少などがあげられる。商店街の不足業種（飲食店等）の解消や、商店街の連続性や回遊性が向上にも寄与している。また、地元商業者の活性化に向けた意識を高めることにも役立ったといえる。

また、当初 6 億円の売り上げがあり、10 年間継続してきたことで 60 億円の経済効果があった。公費による投資に対して一定の効果をあげているといえる。（費用対効果）

さらに、雇用の増加や、周辺商店街では首都圏を中心としたブランド店が入居しやすくなったといった効果もあげられる。

6) 今後の展開

建物用地の延長合意書を締結したことから、今後は、商業計画（施設コンセプト、テナント構成等）の見直し、修繕計画の策定などを予定している。

7) 着目ポイント

○営業の知識と経験をもつ人材をテナントの誘致担当者に採用

開発当初は、地元商店街振興組合の理事長や金沢市から活性化センターに出向していた職員が、中小企業診断士を有していたことから、その経験と人脈を活用するなど、様々な手法で、テナントの配置を行った。

現在のテナントリーシングにあたっては、専従のリーシングマネージャーを採用し、まちづくり会社職員自らが行っている。

○店舗の流行や経済状況変化への対応

中心商店街活性化の中核的施設を目指す観点から、キーテナントの誘致に努め、スーパーブランドに対して首都圏等まで出向き誘致活動を行う一方、地元金沢で永年にわたってレストランや結婚式場、ぶどう園などの複合施設を運営し、経営基盤が安定している有名飲食店舗等に対して積極的に働きかけ、テナントを配置した。

○配置計画の工夫による地権者の負担の軽減

両入口を結ぶ動線となる歩行者空間・広場を囲むように低層の店舗を配置しており、歩行者空間と広場部分は 24 時間開放することを前提に公衆用道路扱いとして固定資産税が免税されている。これにより敷地の約 1/3 の固定資産税が減免されることになり、結果としてまちづくり会社の土地の賃借料軽減にもつながっている。



○まちづくり戦略の意思を明確にした施設の展開

「プレーゴ」の敷地は、地価の水準からみると「10 階建てのビルを建てなければ採算があわない」立地であったが、中心市街地で徐々に空き店舗が増えていく中で、「ニーズにあった店であれば客はくるということを示すモデル事業を、まず成功させる必要がある」と考えた

同社と金沢市は、国や県、市の補助金を活用して6店舗・1階のみの施設を整備している。

テナントのリーシングにあたっては、北陸3県からも集客が見込めるスーパーブランドを誘致するとともに、周辺にはなかった種類の店舗（飲食店等）の誘致を目標にテナントの選定を行った結果、中心市街地への客の呼び込みへとつながり、周辺でも新たな店舗の出店が見られるといった効果が現われている。

II-2. 駐車場ネットワーク事業 (駐車場の共通サービス券の発行事業)

1) 事業の概要

香林坊・武蔵の各地区において、当事業加盟店で買い物をした来街者に対して、加盟駐車場で使える1時間無料（400円まで）の駐車サービス券を発行し、来街者への利便性向上を図り、中心市街地への来客増加を促進する事業である。

	香林坊地区	武蔵地区
加盟駐車場	20箇所 〔民間：17 公共：3〕	11箇所 〔民間：10 公共：1〕
合計駐車台数	約2,700台	約900台
加盟店舗数 (大型店は「1」カブト)	約100店舗	約20店舗

2) 事業の経緯

モーターゼッションの進展などを背景として、大規模な駐車場を有する郊外型大型店の台頭は駐車場不足を認めない中心商店街の空洞化や交通渋滞に拍車をかけ、深刻な問題となっていた。

このため、これまで各商店街や個店が独自に行ってきた駐車場料金割引サービスをネットワーク化（共通化）することで、来街者への利便性向上を図り、中心市街地への来客増加を促進することを目的に、平成9年、香林坊地区において地区内の関係者によって検討が行われ、平成11年3月に商工会議所が中心となって事業が立ち上げられた。その後、同年内に活性化センターの安定した運営資金を確保するために事業移管が行われた。

一方、武蔵地区においては、平成11年に地区内の関係者によって検討が始められ、平成12年12月、事業が立ち上げられた。その後、平成13年に活性化センターへ事業移管が行われた。

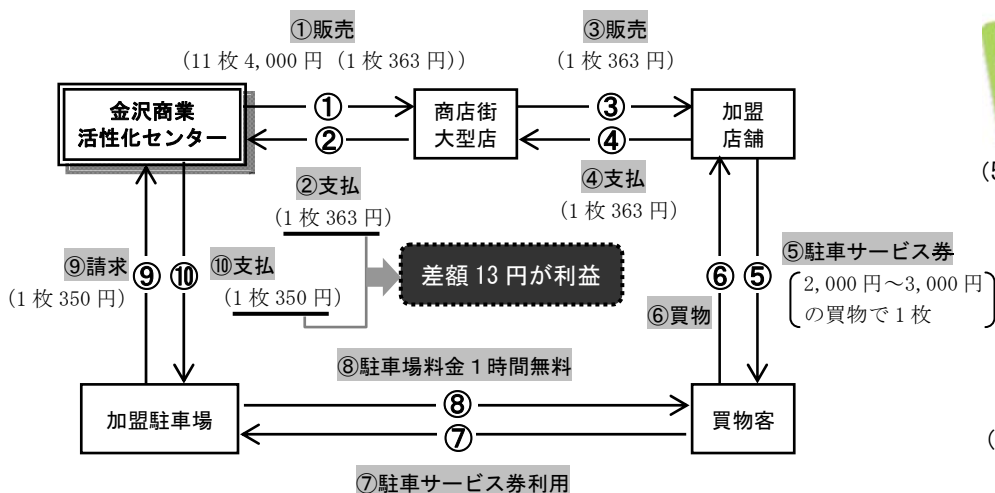
■事業の経緯

H9年	香林坊地区の関係者により「中心商店街駐車場ネットワーク調査委員会」を設置
H11年3月	香林坊地区の関係者により駐車場ネットワーク事業を立ち上げ (5タウンズパーキングネット)
	香林坊地区駐車場ネットワーク事業を金沢商業活性化センターへ事業移管
	武蔵地区の関係者により武蔵地区の駐車場ネットワーク研究事業を開始
H12年12月	武蔵地区の関係者により駐車場ネットワーク事業を立ち上げ (むさしパーキングネット)
H13年	武蔵地区駐車場ネットワーク事業を金沢商業活性化センターへ事業移管

3) 事業の仕組み、スキーム

活性化センターは、共通サービス券を11枚4,000円（1枚当り363円）で商店街等に販売し、加盟店舗では、買い物金額2,000円から3,000円

■事業の仕組み・スキーム図



■各地区のサービス券



(5タウンズパーキングネット)



(むさしパーキングネット)

ごとに1枚、お客に渡している。お客が駐車場で利用したサービス券を駐車場運営者が活性化センターに請求すると1枚あたり350円支払っており、商店街等への販売額と駐車場運営者への支払額の差額（13円）が当事業の利益となっている。

4) 活用した補助・助成制度について

事業の初期段階において活用した補助・助成制度は下記のとおりである。補助金を活用し、新聞広告やラジオCM、リーフレット等を作成し、当事業の広報宣伝活動を行い、利用者への周知を図った。

■活用した補助・助成制度の内容

名称	金額	申請先
H11 年度香林坊地区駐車ネットワーク広報伝事業	約 100 万円	金沢市
H11 年度武蔵地区駐車ネットワーク研究事業 (TMO 基金)	約 100 万円	石川県
H13 年度武蔵地区駐車ネットワーク広報伝事業	約 100 万円	金沢市
H14 年度武蔵地区駐車ネットワーク広報伝事業	約 100 万円	金沢市

5) 収支状況

平成 20 年度の収支状況は、売上高は約 1 億 1,400 万円、売上原価等は約 1 億 300 万円となっている。

6) 今後の展開

システム導入当初は、各地区それぞれ別の駐車場機器メーカーを採用していたため、2つのシステムが存在している。

今後は、2つのシステムの共通化や、低額券の導入等を検討する予定である。

7) 着目ポイント

○サービス券の販売を前払いにすることで運営資金の調達リスクを軽減

商店街や大型店への駐車サービス券の販売を前払い方式で行うことで、現金収入が確保され、加えて、加盟駐車場からの請求に対する支払いまで時間を要するため、運営資金の調達リスクを軽くすることができている。

○大型店の加盟による安定した収益源の確保

大型店は、商店街の個店等と比べて継続してサービスに加盟してくれるため、安定した収益源を確保する上で重要である。

II-3. 金沢ショッピングライナー

「まちバス」運行事業

1) 事業の概要

金沢駅と中心商店街を結ぶワンコイン(100円)のショッピングバスを運行することで、買物客や観光客の中心市街地へのアクセス利便性や回遊性の向上を図り、賑わいを創出することを目的としている。



2) 事業の経緯

地元商業者などを中心に、金沢駅周辺地区や中心市街地である香林坊地区、武蔵地区に訪れる買物客や観光客等が、目的地へ行きやすく、分かりやすい交通手段を整備することが求められていた。

平成 19 年 5 月に、3 地区の商店街関係者等が中心となり「金沢ショッピングバス実行委員会」を設立し、同年 6 月から 20 年 1 月までの期間の土、日、祝日に限り、同委員会が事業主体となり無料バスの運行を行った。活性化センターは、当委員会の事務局であった。

このバス事業は無料だったことも手伝い、運行期間 (55 日間) の乗客数は約 46,000 人、平均乗車率は約 74%、利用客の満足度は約 90%と好評を博した。無料バスの運行以前には、地元商業者 (香林坊地区) が金沢駅と中心市街地 (香林坊) を結ぶ無料タクシーを運営していた経験もあり、この事業は発展形といえる。

このような実績を踏まえて平成 20 年度からは通年運行 (土、日、祝日) とし、分かりやすいバス停を設置するため、路線バス (有料: 社会実験) とした。

この有料化に伴い、運賃を徴収するなどの理由から同委員会からまちづくり会社である活性化センターに事業主体が変更となった。

金沢市ではこの事業を、平成 26 年度に予定している新幹線の開業を見据えた、2 次交通の充実に向けた実験的な取り組みとして位置づけている。

■事業の経緯

H19年5月	活性化センター、商店街関係者等が「金沢ショッピングバス実行委員会」を設立し、事業の概要を検討
H19年6月～H20年1月	同委員会が事業主体となり、金沢ショッピングライナー「まちバス」の運行を開始（無料）
H20年4月	まちバスの有料化に伴い、同委員会から活性化センターに事業主体が変更 まちバス（有料）の運行開始

■事業の概要

平成19年度 無料バス運行事業	
事業主体	金沢ショッピングバス実行委員会（事務局：活性化センター）
メンバー	商店街10組織、百貨店2、ファッションビル6 JR西日本、西日本JRバス、TMO （オブザーバー：警察、行政）
運行期間	平成19年6月～平成20年1月 （土、日、祝日）
総事業費	1,200万円

平成20年度 有料バス運行事業	
事業主体	株式会社金沢商業活性化センター
連絡会議出席者	商店街10組織、百貨店2、ファッションビル6 警察、行政、JR西日本、西日本JRバス、TMO
運行期間	平成20年4月～平成21年3月 （土、日、祝日）
運賃	大人：100円、小学生：50円
総事業費	3,700万円

3) 事業の仕組み、スキーム

バスの運行は、バス事業者に業務委託している。運賃は大人100円/回、小学生50円/回としている。車体広告（車内広告も含む）を行うことで、年間1,300万円の収入を得ている。

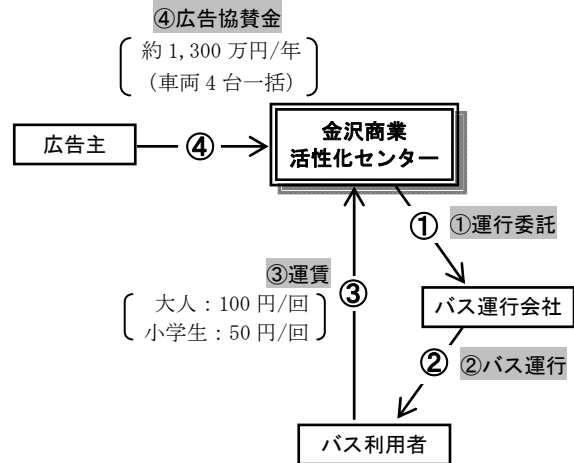
バス事業者への業務委託にあたっては、西日本JRバスに運行を委託している。有料化に伴い、これまで観光バスとして運行していたのが路線バスとして扱いが変わり、陸運局の許認可が必要となった。申請自体はバス事業者が行ったが、認可を受けるに当たっては、金沢市のバックアップが大きかったといえる。

4) 収支状況

平成20年度は、総事業費約3,700万円に対して、運賃収入（約2,400万円）と広告協賛金（約1,300万円）で賄うことができています。無料バスの運行段階では、商店街等の負担金や市の補助金により運行資金を賄っていたが、運賃収入が加わったことや、広告協賛金の確保に努めたことから、平成20年度はこれらが不要となった。

車体広告（車内広告も含む）は、大手通信事業者と一括で契約している。

■事業の仕組み・スキーム図

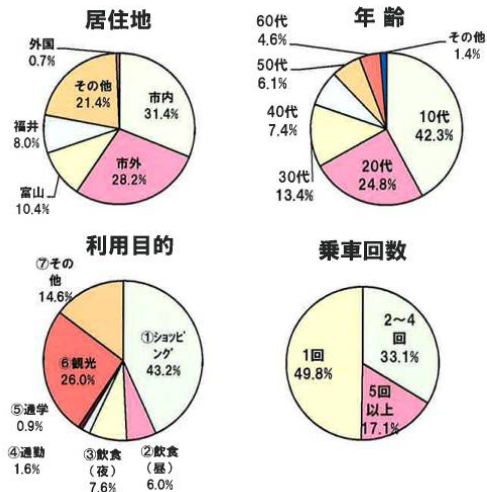


5) 当事業による効果

平成20年度の運行実績は、乗客数が約24万人（118日間）、平均乗車客数が62.2人/便（約2,000人/日）となっている。無料バスの段階では平均乗車客数が62.0人/便であり、有料化しても維持できているということは、観光客や買物客から一定の評価を得ており、まちなかの回遊性や利便性の向上、賑わいの創出に寄与しているといえる。

また、当社のバス運行がきっかけとなつての、地元のバス事業者によるワンコインバス（「兼六園シャトルバス」）の運行により、金沢駅と中心商店街は事実上10分間隔でバスが運行されることになり、活性化センターが目指していた観光客や買物客の利便性等の向上に大きな効果があったといえる。

■乗客の動向調査結果



（H20年度株式会社金沢商業活性化センター事業報告書より）

■金沢駅と中心市街地を結ぶワンコインバスの路線図



③バスの路線図と一体となった沿線情報等を掲載した情報誌「まちバスノート」の配布

部数：2万部

配布場所：北陸三県 JR 主要 32 駅、金沢駅東口乗車場、商店街・大型店など

6) 今後の展開

現在、金沢市では北陸新幹線開業を見据えて、実験の結果も踏まえて、第二次交通体系について検討を進めている。今後の事業展開については、市が示す交通政策に基づき、この事業の在り方について検討する予定である。

7) 着目ポイント

○利用者にわかりやすい停留所の設置

無料バスの運行段階では、観光バス（貸切バス）と同様の扱いであり、停留所の設置にあたっては路線バスの停留所から、一定距離を離さなければならないなどの制約があった。

しかしながら、有料化に伴い、路線バスの扱いに変わることによって制約がなくなり、利用者が利用しやすく、わかりやすいように、既存バス停に併設するなど設置場所の改善を図っている。また、停留所の名称は観光客等にもわかりやすくするために、施設名称等を用いている。

○利便性の向上に向けたサービスの強化

サービスの強化策として、平成 20 年度は以下の取組みを行っている。平成 20 年度の利用者実績では、県外の利用者が約 4 割を占めており（福井県と富山県の利用者は約 2 割）、③の取組みは県外からの観光客等に対する広報宣伝活動として一定の成果をあげているといえる。

- ①車内アナウンスや停留所の表示を 6ヶ国語対応（中国、台湾、韓国、英語、仏語）
- ②携帯電話の GPS 機能を活用したリアルタイムな運行情報の提供

瀬戸まちづくり株式会社

- 所在地：〒489-0044 愛知県瀬戸市栄町 45 番地パーティセと 5 階内
- 組織形態：株式会社（第三セクター／市の出資比率：約 51%）
- 設立時期：平成 11 年 5 月 12 日
- 資本金：2,000 万円
- 主なまちづくり活動



- ・ 公共施設の管理事業（「パーティセと」市民交流センター及び駐車場の指定管理）（⇒II-1 参照）
- ・ テナントリーシング事業（「パーティセと」）（⇒II-2 参照）
- ・ 直営店舗の運営事業（「商店街ギャラリー・かわらばん家」「案内処・集い処 らくちん」）（⇒II-3 参照）
- ・ 空き店舗事業
- ・ パルティセと維持管理事業（管理組合管理者）
- ・ イベント事業
- ・ その他中心市街地活性化事業

- U R L：(会 社) <http://www.setomachi.com/>
(瀬戸市) <http://www.city.seto.aichi.jp/sosiki/parti/index.html>

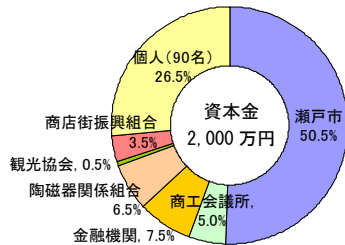


図 資本金の構成

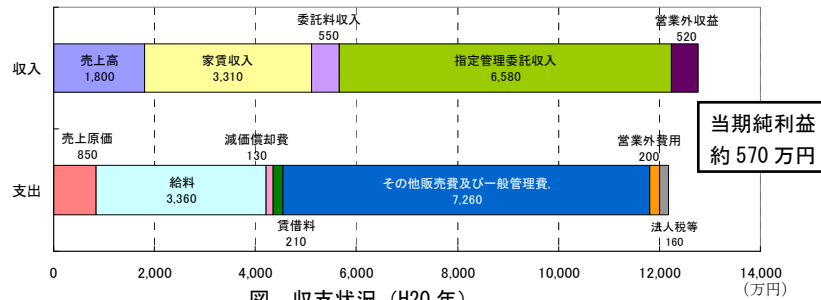


図 収支状況 (H20 年)

当期純利益
約 570 万円

I. 団体概要について

I-1. 団体設立の経緯

愛知県瀬戸市では、平成 17 年に開催した愛知万博（愛・地球博）を契機と捉え、衰退する中心市街地の活性化に向けた検討が行われた。

まず、平成 10 年度に瀬戸市は、「中心市街地商業等活性化基本計画」を策定し、平行してタウンマネジメント組織（以下 TMO）の母体となる瀬戸商工会議所が「瀬戸市商業タウンマネジメント計画」を策定した。翌年 5 月には、TMO として瀬戸まちづくり株式会社が設立されるとともに、その活動の基本となる「TMO 構想」が策定された。

I-2. 主なまちづくり活動

主なまちづくり活動として、瀬戸市が名鉄瀬戸線尾張瀬戸駅前に施行した第二種市街地再開発ビル「パーティセと」内の公共施設の管理事業と、施設内の商業施設部分のテナントリーシング事業、市内での直営店舗（かわらばん家・らくちん）の運営事業等を実施している。



■パーティセとの概要

事業主体	瀬戸市（第二種市街地再開発事業）
事業費	約 33 億円
敷地面積	約 3,700 ㎡
延べ面積	約 13,700 ㎡（容積率 約 350%）
規模・構造	地下 2 階/鉄筋コンクリート造 地上 6 階/鉄骨造
1 階・2 階・6 階	商業施設 (1 階の一部は市の市民サービスセンター)
3 階～5 階	市民交流センター
地下 1 階・2 階	駐車場（自走式：100 台）

I-3. 組織体制について

平成22年3月現在、役職員数は33名（監査役含む）、その内役員数は代表取締役（瀬戸商工会議所会頭）、専務取締役（瀬戸商工会議所からの出向）を含む13名となっている。

会社の将来を考えると若い人材を正社員として採用したいが、人件費が経営を圧迫するため、現在は、契約社員（1年契約）を雇用せざるを得ない状況となっている。

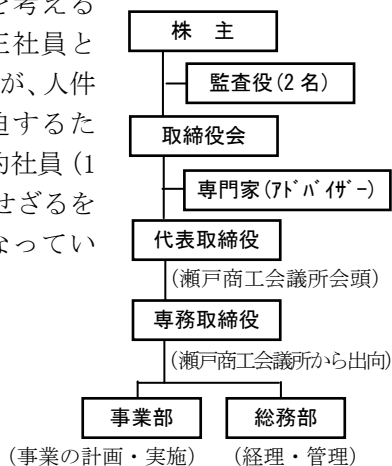


図 組織体制

I-4. 収支状況について

平成20年の売上高は約1億2,240万円であり、公共施設の管理事業の売上げは約6,580万円、テナントリーシング事業の売上げは約3,310万円となっている。当期の純利益は、約570万円となっている。

II. 収益事業について

II-1. 公共施設の管理事業について

1) 事業の概要

瀬戸市が「パルティセと」の3階から5階に整備した「市民交流センター」と、地下1階・2階の市営駐車場を指定管理者として受託し、施設の管理運営を行っている。

■管理運営している施設概要

市民交流センター (3階～5階)	<ul style="list-style-type: none"> 市民活動センター 国際センター 情報ライブラリー 大学コンソーシアムせと (大学と地域・行政等の交流拠点) フィットネスジム 会議室 等
駐車場 (地下1階・2階)	・約100台

2) 事業の経緯

「パルティセと」の竣工とあわせて、同ビル内の瀬戸市の公共施設部分（市民交流センターと地下駐車場）について、それぞれ個別に指定管理者の一般公募が行われ、選定委員会での審査、市議会での議決を経て、瀬戸まちづくり株式会社が受託した。

平成21年度で指定管理の受託期間（5年間）が更新となり、引き続き管理業務を受託している。（5年間）

■事業の経緯

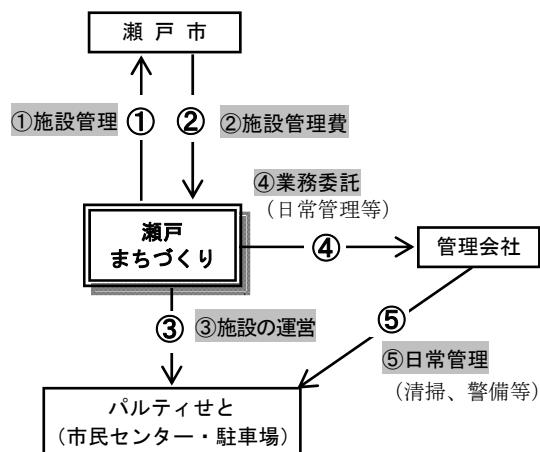
H11年5月	会社設立
H16年4月	指定管理事業の検討開始
7月	指定管理事業の参加表明・申請書提出
8月	選定委員会より決定通知を受領
9月	市議会での議決、指定通知を受領
H17年2月	「パルティセと」オープン 管理運営事業開始（5年間）
H22年4月	指定管理契約更新（5年間）

3) 事業の仕組み、スキーム

事業収益の内、事務手数料（総事業費の3%）以外は全て年度末に市に精算する契約となっている。

施設の日常的な管理（清掃、警備等）は、管理会社に委託している。

■事業の仕組み・スキーム図



4) 当事業の立ち上げ段階で苦労した点とその解決方法

管理運営に係る事業計画書の作成や事業費の積算に苦労したが、当再開発ビルと同時期に竣工する市の公共施設「瀬戸蔵（ミュージアム、ホール等）」でも指定管理者の公募が行われ、そこに応募する（財）瀬戸市開発公社と情報交換・調整しながら行った。

5) 収益性を高めるための工夫

瀬戸市役所の給与を参考に、給与体系ができていたのを、地域の中小民間会社の水準に改めることで、人件費の圧縮に務めている。

II-2. テナントリーシング事業について

1) 事業の概要

瀬戸市が施行した第二種市街地再開発ビル「パルティセと」の商業施設部分を、中心市街地の活性化を目的に、第三セクターである瀬戸まちづくり株式会社が取得し、テナントへの賃貸事業を実施することとなった。「パルティセと」の1階、2階、6階の18店舗の内、13店舗について、テナントリーシング事業を実施している。

2) 事業の経緯

商業施設部分の取得について、平成15年4月から検討を開始した。取得にあたっては、市の補助金を一部活用し、補助要件等を踏まえて同年11月に市の出資比率を約34%から約51%に引き上げた。

平成16年2月から、市・商工会議所・リーシング会社（委託）の協力を得て、入居テナントの誘致活動を開始し、翌年2月に本契約を締結し、施設がオープンした。

テナントの誘致にあたっては、駅前立地にふさわしい魅力ある店舗を前提に、リーシング専門会社への業務委託のほか、市の当再開発担当者が何十社も訪問して決定した。

■事業の経緯

H15年4月	商業施設部分の取得検討を開始
11月	補助金活用を前提に検討を深度化 瀬戸市の出資比率の引き上げ
H16年2月	入居テナントの誘致活動開始
9月	入居テナントの決定
H17年2月	入居テナントと本契約締結 「パルティセと」オープン

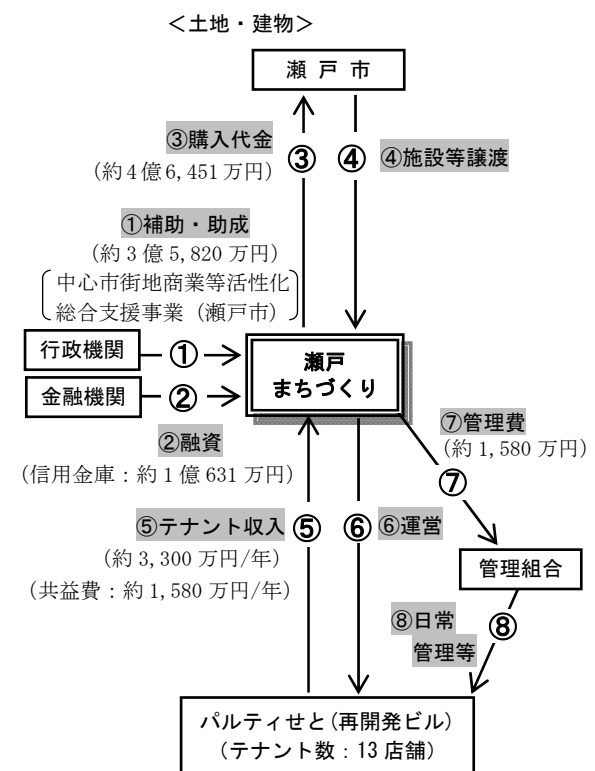
3) 事業の仕組み、スキーム

商業施設の土地（区分所有）と建物（13店舗の専有部分）は、瀬戸市から購入している。

取得にあたっては、市の補助金と、金融機関からの融資で資金を調達している。

施設の管理費として約1,580万円/年間を管理組合に支払っているが、別途管理組合から、施設の維持管理業務を受託している。

■事業の仕組み・スキーム図



■初期投資の内容

項目	金額
建物：店舗の専有部分 (約1,217㎡)	約4億6,451万円
土地：区分所有部分 (約471㎡)	

■初期投資の調達方法

信用金庫からの融資	約1億631万円
瀬戸市からの補助金 〔瀬戸市中心市街地商業等 活性化総合支援事業〕	約3億5,820万円
合計	約4億6,451万円

4) 今後の展開について

平成21年度はテナントの契約更新時期（5年間）にあたり、退店や賃料の見直し要望があるため、テナントの確保が課題となっている。会社の設立当時は、瀬戸商工会議所や瀬戸市、関係団体からの派遣やOB社員のノウハウを活用して事業を実施していたが、平成19年8月に一般公募により、実績のある民間会社出身の社員を事業部長として採用した。今後は、これらの人材のノウハウを活用するとともに、第三セクターというメリットを最大限活用して情報収集を行うなど、テナントの確保に向けて取り組む予定である。

また、当施設は竣工から5年が経過し、空調設備等の大規模修繕が必要となってくるため、その修繕費の確保について、引き続き検討を行う予定である。

II-3. 直営店舗の運営事業について

1) 事業の概要

直営店舗は、地元の陶芸作家等の作品を展示・販売している「かわらばん家」と観光案内所や物産品を販売している「らくちん（楽椿）」の2店舗を運営している。

「かわらばん家」の1階は、会員登録した陶芸作家やガラス作家の作品を常設展示・販売を行っている。また、ガラス細工体験教室や作家の作品でコーヒーや抹茶が楽しめるコーナーを併設している。2階は、会員や特別会員による企画展を開催するギャラリースペースとして運営している。

「らくちん（楽椿）」は、1939年に建てられた木造交番である「旧蔵所交番」を移設し、観光案内所や地元の物産品の販売を行っている。また、2階はギャラリーや体験教室、会議室として貸出している。



かわらばん家の外観



らくちんの内部

2) 事業の経緯

「かわらばん家」は、中心市街地に位置する銀座通り商店街の入口付近にある明治45年に築造された木造の建物で、長年空き店舗であった。平成12年9月から、この店舗を商店街の空き店舗対策の一環として、また、商店街への集客に貢献する拠点（核）施設として改修することを検討開始し、平成14年2月にオープンした。

「らくちん（楽椿）」は、1939年に建てられた木造交番である「旧蔵所交番」を移設した施設で、瀬戸市まるっとミュージアム・観光協会が観光案内所として利用していた。しかし、平成20年4月に、観光協会が隣接地の「瀬戸蔵（博物館、ホールなどからなる公共施設）」に移転することに伴い、瀬戸まちづくり株式会社がこの施設を観光協会から借り受け、観光案内機能を継承するとともに、来訪者に対するお休み処や物産品の展示・販売など、中心市街地の活性化と賑わい創出の拠点施設としてオープンした。

■事業の経緯

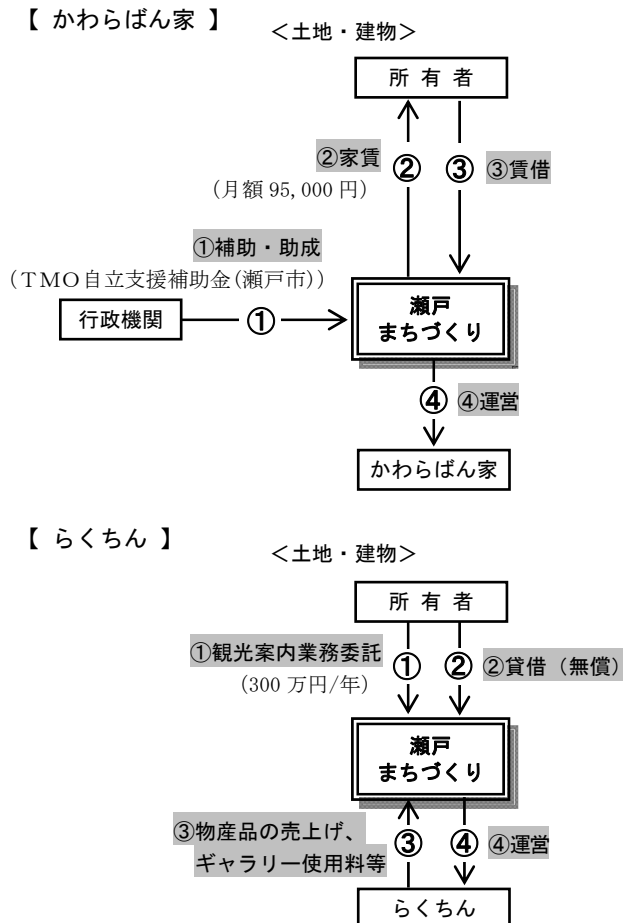
H11年5月	会社設立
H12年9月	「かわらばん家」の事業検討開始
H14年2月	「かわらばん家」オープン
4月	TMO自立支援補助金交付申請
H15年4月	TMO自立支援補助金交付決定
H19年8月	「らくちん」の事業検討開始
H20年1月	施設の利用計画企画(案)の作成
3月	内装工事開始
4月	「らくちん」オープン

3) 事業の仕組み、スキーム

「かわらばん家」は、内装等の改修費を土地・建物所有者が負担し、その費用を一定期間、家賃に上乗せして瀬戸まちづくり株式会社から所有者に支払う仕組みとしている。家賃は月額9万5千円となっている。

「らくちん」は、土地・建物ともに無償で観光協会（瀬戸市）から貸借している。施設は市の所有であるため、軽易な修繕以外は、市が行うこととなっている。収入は、物産品の売上げやギャラリー使用料のほか、観光協会から観光案内業務について業務委託（年間300万円）を受けている。

■事業の仕組み・スキーム図



4) 今後の展開について

「かわらばん家」は、このところ年々、会員の作品（陶磁器、ガラス等）の売上げが落ちてきており、会員数も減少してきている。また、店舗の従業員は全てパート社員であるため、今後は店舗の企画運営ができる店長の配置など、収益向上に向けた検討を行う予定である。

「らくちん」は、平成20年4月の開店時から赤字経営となっており、他部門の収益で補っている状況である。施設の認知度を上げるために、ホームページで情報提供を行ったり、イベントの開催などを検討する予定である。また、ギャラリーの使用率を上げるために、陶芸作家を問わず広く工芸作家に利用案内を引き続き行う予定である。

日本大通り活性化委員会

- 所在地：〒231-0002 神奈川県横浜市中区海岸通 4-24 創造空間万国橋 SOK0201 (ハッスル株式会社内)
- 組織形態：協議会等
- 設立時期：平成 18 年 4 月
- 主なまちづくり活動
 - ・活性化事業（オープンカフェ、イルミネーション事業、集客イベント等⇒Ⅱ 参照）の企画・立案・運営
- URL：http://www.nihonodori.jp/



I. 団体概要について

I-1. 団体設立の目的と経緯

明治 12 年に歩道と車道を分離した我が国初の西洋式街路として整備された日本大通りには、三井物産ビルや神奈川県庁など歴史的な建造物が集積している。横浜市の中心市街地活性化基本計画においても開港シンボルゾーンと位置づけられており、平成 12 年には旧横浜商工奨励館の保全、平成 14 年には歩道の拡幅再整備、平成 16 年にはみなとみらい線日本大通り駅の開業や地区計画の策定など、地区の魅力を高めるための事業を展開してきた。

中でも平成 14 年、ワールドカップサッカー大会の開催を記念して歩道の再整備にあわせて 9 日間開催された「日本大通りパラソル&ギャラリー」は好評を博し、今後も続けて欲しいとの声が多数寄せられていた。横浜市ではこれを受け、平成 16 年度から日本大通りの賑わい景観づくりの方策について沿道の事業者等と協議を重ねた。その結果、日本大通りをより楽しめる空間にしようと、地元で店舗や事業所を営む有志により、「日本大通りオープンカフェ実行委員会」が発足した。

さらに平成 17 年、国土交通省の「平成 17 年度オープンカフェ等地域主体の道（みち）活用に関する社会実験」の実施地区として選定されたことが弾みとなり、オープンカフェの社会実験を本格的に実施、この社会実験を本格的に運営していくため、平成 18 年度に「日本大通り活性化委員会」が正式に発足することとなった。

I-2. 組織体制について

日本大通り活性化委員会は、地元の立地企業や店舗営業者、通り沿道の権利者など、会長・副会長を含めて 20 名の委員から構成されている。また、横浜市中区役所（地域振興課）や横浜市都市整備局（都市デザイン室）、横浜地方検察庁（沿道の建物関係者）がオブザーバーとして参加している。

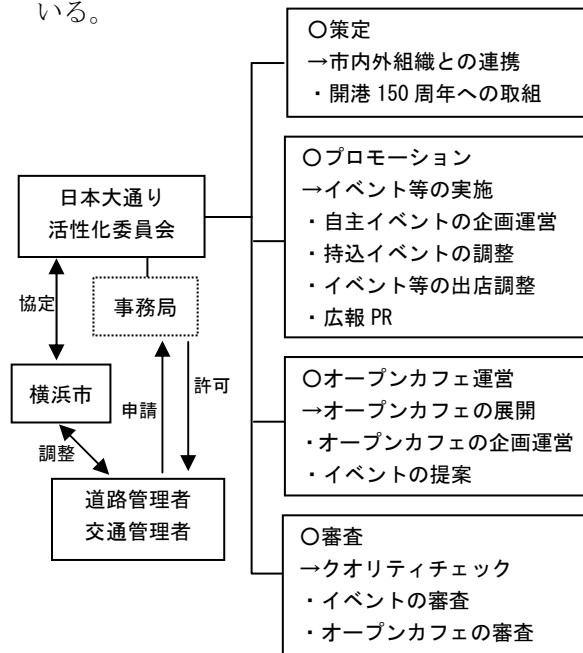


図 委員会の機能と役割

Ⅱ. 収益事業（道路のオープンカフェ）について

1) 事業の概要

日本大通りは防火帯をかねて整備された横浜でもっとも歴史ある通りで、整備された当初は道路幅員 36mのうち、両側に 3m幅の歩道、9m幅の緑地帯を備えた風格ある景観を形成してきた。関東大震災の復興整備により車道が大幅に拡

幅されたが、平成 14 年の再整備により歩道を拡幅、明治時代に整備された当初のイメージを感じさせるものとなっている。オープンカフェは、この復活させた歩道空間を活用したもので、平成 17 年から毎年、4 月から 11 月までの毎日、日本大通りの東側の歩道の一部を占用し、3 店舗で営業している（2009 年現在）。

事業の実施主体は日本大通り活性化委員会。営業時間は店舗により異なり、店舗の形態によって給仕方式、テイクアウト方式などサービスの形態が異なる。

日本大通りのオープンカフェでは賑わいの形成と同時に、横浜の歴史ある街路空間にふさわしい景観の形成も重視されている。質の高い空間づくりを図るために、決められたパラソルを使用するほか、サイン、看板、ユニフォームなどについても、事前の審査で承認を得られたもののみを使用できるなど、デザイン的にも優れた水準を確保していくための工夫が行われている。

■オープンカフェの概要

日本大通り	
カフェ営業店	アルテリベー（レストラン） グーツ（コンビニエンスストア） ZAIMCafe（喫茶）



位置図



実験営業中のカフェ

2) 事業の経緯

オープンカフェの第一弾は、平成 17 年の 7 月に「日本大通りオープンカフェ実行委員会」（当時）により、週末のみの実験的な店舗として開始された。真夏の時期にも関わらず、この実験店舗は好評のうちに終わったことから、この成果を踏まえてその年の 9 月から 11 月にかけては、平日も営業を行う本格実験へと移行した。

本格実験からは、日本大通りにふさわしい景観形成を図るため、外部委員を中心とした審査会を設置し、事業への理解、質の高い空間づくりなどの観点から認められたものが出店できる仕組みを取り入れた。パラソルも新調した大型のものが各店舗で使用されているが、これは事前に審査会で検討の上、使用できるものを規定し、出店者に購入させたものである。審査会は、出店者をのぞく実行委員、沿道地権者や有識者、行政関係者により構成されている。翌平成 18 年には、日本大通り活性化委員会が組織されたことから、実行委員会の機能は活性化委員会へと承継され、現在にいたっている。

営業期間は毎年 4 月～11 月の 8 ヶ月間であるが、市民・利用者からは冬季期間の営業を望む声も多いことから、平成 21 年度は一店舗（コンビニエンスストア・グーツ）のみにおいて、実験的に冬季期間も営業を行っている。

■事業の経緯

H17 年 3 月	国土交通省により「道を活用した地域活動の円滑化のためのガイドライン」等が通知される。
6 月	「日本大通りオープンカフェ実行委員会」が発足
7 月	沿道の 3 店舗で週末営業のみのテストランを実施
9 月～11 月	本格実験として全店平日営業を実施。
H18 年 4 月	「日本大通り活性化委員会」を設立

3) 事業の仕組み、スキーム

道路空間を活用したオープンカフェ事業を行うには、道路占用の許可（道路管理者）と道路使用許可（交通管理者）を受けることが必要である。本事業では、横浜市と日本大通り活性化委員会との間で「日本大通り活性化事業に関する基本協定書」を締結し、これにもとづいて日本大通り活性化委員会が横浜市（道路管理者）と神奈川県警（交通管理者）に対して毎月、申請を行って許可を受けている。許可条件として歩行者通路として 2m 以上の余地を確保することや営業時間後の現状

回復、植栽帯に損傷を与えないための配慮、十分な安全確保を行うこと、などが定められている。委員会は、出店を希望する店舗に対して「日本大通りオープンカフェ出店応募要項」にもとづいて出店申請を行うことを求め、これを審査して出店者を決定する。委員会は、道路管理者や交通管理者等、関係機関との協議内容について、出店者に十分な周知を行うとともに、日常的に助言や改善点の要請を行うなど、出店者と関係機関との間を調整する機関としての役割を果たしている。また、食品衛生法にもとづく営業許可は各店舗が自ら申請手続きを行う。

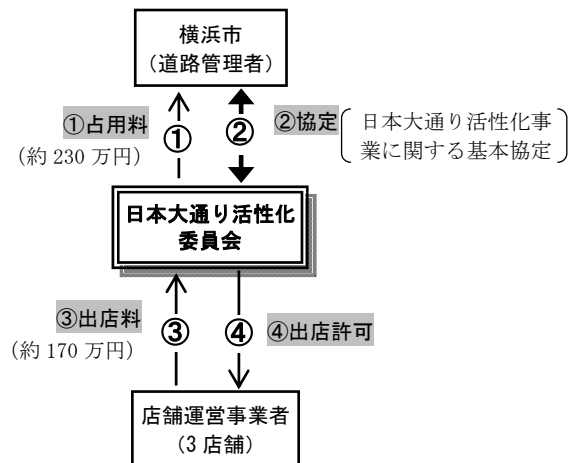
出店者は横浜市道路占用料条例に定められている占用料（月 2,600 円/㎡）のほか、電気使用料（2,500 円）、保険料、申請書類作成・手続き手数料を委員会に対して支払い、委員会が占用料の支払いや諸手続きを代行している。また、委員会の会員は通常月 5 千円の会費を委員会に支払っているが、出店者はこの会費に加えて 1 ブロック（12 ㎡=3×4m）あたり月 2 万円を別途会費として納入している。

道路上のオープンカフェに関しては、市民からの意見や苦情等も多く寄せられることから、委員会はこれらに対する対応や説明をしっかりと行っていくことによって、同事業に対して市民の理解を深めるための努力を行っている。

表 道路占用と道路使用の許可条件（抜粋・編集）

占用許可	<ul style="list-style-type: none"> ・ 占用面積を厳守し維持管理を十分に行う。あわせて歩行者の動線を明確し、周辺道路環境に十分配慮する ・ 占用場所と車道の間には 2m 以上を確保 ・ 営業時間外に物品を放置しない ・ オープンカフェの設置撤収に際して植栽帯を損傷しない、 ・ 占用申請者は「オープンカフェ道路使用者一覧」を申請書に添付する ・ 期間満了時には速やかに道路を原形に復する ・ 更新するときは一ヶ月前までに申請する ・ 所轄警察署の道路使用許可を得ること ・ 道路法（同施行令）、横浜市道路占用料条例、横浜市道路占用規則、市街地土木工事公衆災害防止対策要綱等を遵守する <p style="text-align: right;">など</p>
使用許可	<ul style="list-style-type: none"> ・ 歩行者通路として 2m 以上確保する ・ 営業時間後は原状に戻す ・ 道路使用時においてテーブル、パラソル等は強風に飛ばされないよう維持・管理する ・ テーブル等は建物の出入り口、非常口付近、消火栓、マンホール等に影響のある場所には設置しない <p style="text-align: right;">など</p>

■事業の仕組み・スキーム図



4) 収支状況

委員会の予算規模は平成 21 年度で 360 万円程度。収入の内訳としては占用料・電気量等が約 170 万程度、会費収入が約 140 万程度、イベントの協賛金が約 50 万程度となっている。会費収入のうち、約 50 万程度が出店者から通常の会費と別途に支払われる会費収入であるが、これがイルミネーション等の活性化事業の一部として活用されている。

5) 今後の展開

日本大通りのオープンカフェは、賑わいづくりや景観形成という点に関して、従来の日本大通りのイメージを大きく変えたと言われており、その目的どおりの成果を挙げている成功例として評価することができる。

しかし一方で、当初出店していた店舗が経営効率の悪いことを理由に撤退をするなど、持続的な賑わいづくりに関する課題も抱えている。また、食品衛生法上の営業許可を受けるためには厨房施設を要するが、日本大通りでは、景観づくりに対する配慮から移動式ワゴン車を利用した出店を認めておらず、結果として出店が沿道店舗による「地先営業」に限定されてしまうことも、安定したオープンカフェ営業を続けていく上での問題点である。

さらに、オープンカフェ事業の実施主体である日本大通り活性化委員会は、オープンカフェ事業の収益をイルミネーション等のイベントに活用するなど、地域の活性化に活用しているが、委員会の運営は会費収入を前提としていることや、事務局の人員費を安定的に確保する手立てがないなど、組織の持続性確保という点からは、課題となる面もある。

6) 着目ポイント

○社会実験を通じて事業者のニーズや課題を把握

日本大通りのオープンカフェ事業は、4月～11月までの8ヶ月間毎日営業しているが、これに先立ってまず2005年7月末から週末のみで実験を行った。この結果、平日においても一定の利用者が見込めることを確認し、同年9月～11月にかけて平日を含めた本格的な実験を行った。本格実験では、パラソルを新調した大型のものを用いたこともあり、メディアにも広く取り上げられて話題性を呼んだ。これらの社会実験は、事業実施に際して発生する課題の把握につながるだけでなく、事業のPRの役割も果たしている。

○沿道店舗が主体参画する体制づくり

2002年のワールドカップサッカー大会の開催を記念して、日本大通りを活用したイベント（「日本大通りパラソル&ギャラリー」）が行われて市民から好評を博したことをきっかけに、日本大通り沿道の賑わいづくりについて、横浜市と沿道事業者が話し合いを重ねてきたが、その結果として、2005年6月に地元で店舗や事業所を営業している有志によって実行委員会（「日本大通りオープンカフェ実行委員会」）が設立された。地元有志による組織の発足はオープンカフェ事業に対する沿道事業者の主体的な参画意識の醸成へもつながり、日本大通りでオープンカフェが実施される原動力となった。

○関係主体それぞれの責任、役割を明記し、関係者で確認・共有

日本大通りオープンカフェに関しては、横浜市と日本大通り活性化委員会との間で「日本大通り活性化事業に関する基本協定書」を締結し、事業実施の考え方、範囲、期間、実施主体とその責任、出店者の条件や果たすべき義務、出店の可否を判断する審査会の設置、道路占用や道路使用の条件、自治体の協力事項、その他報告、評価事項などを定めている。また協定の締結に先立って交通管理者とも綿密な協議を実施し、実施の際のルール事項についても現場立会いのもと細かく確認している。

○道路管理者、交通管理者との日常的な信頼関係の構築が重要

日本大通り活性化委員会の事務局は、オープンカフェの設置にあたり植栽帯への配慮など具体的で詳細な指導を道路管理者である土木事務所から受けている。これらの出店者への周知、指導は細心の注意を払って徹底しており、土木事務所とも毎月許可申請を受けに行く際はもちろん、日常的に担当者との連絡を取り合っており、信頼関係を築いている。

○営業形態の改善による収益確保の工夫が必要

2006年から日本大通り沿道の店舗が4月～11月の期間のみオープンカフェを営業しているが、市民から好評で期間延長の要望が寄せられていたこともあり、平成21年度にはこのうちの一店舗（コンビニエンスストア「グーツ」）が実験的に冬季（12月～3月）も営業している。今後は実験の結果を検証することとなっている。

（参考・引用文献）

「公共空間の活用と賑わいまちづくり」（財）都市づくりパブリックデザインセンター/学芸出版社

株式会社まちづくり篠山

- 所在地：〒669-2321 兵庫県篠山市黒岡 191-1 篠山市民センター内
- 組織形態：株式会社（第三セクター／市の出資比率：50%）
- 設立時期：平成 14 年 11 月 6 日
- 資本金：2,000 万円
- 主なまちづくり活動

- ・ 公共施設の管理事業（市民センター及び市営駐車場の指定管理）（⇒Ⅱ-1 参照）
- ・ 駐車場の運営事業（⇒Ⅱ-2 参照）
- ・ 特産品カタログ・ネット販売事業（⇒Ⅱ-3 参照）
- ・ 空き店舗対策事業（「ささやま工房風花」の運営等）
- ・ ホスティング（レンタルサーバー）事業
- ・ ループバス事業

● URL：<http://tanba-sasayama.or.jp/tmo/index.html>

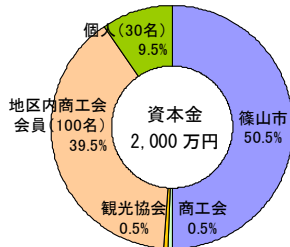


図 資本金の構成

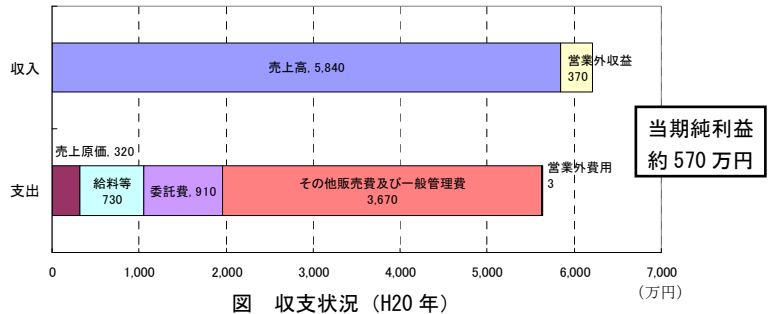


図 収支状況 (H20 年)

I. 団体概要について

I-1. 団体設立の目的と経緯

篠山市は、平成 11 年 4 月に当時の篠山町を中心に旧多紀郡の四町が合併してできた市である。合併後数年間は、各町の商工会がそのまま残っていたが、商工会の合併構想が進むにつれ、合併後は商工会が篠山市街地に重点をおいて機動的に活性化の取組を行うことは難しくなると考え、当時の商工会長から篠山市への働きかけを契機に、旧中心市街地活性化法の基本計画が策定され、平成 14 年 11 月、中心市街地の活性化を担う TMO として、株式会社まちづくり篠山は設立された。

I-2. 組織体制について

平成 22 年 2 月現在、役員は代表取締役を含む 10 名（常勤は代表取締役のみ）、従業員は社員 2 名（事務局長、会計担当）とパート等（パート、シルバー人材派遣）となっている。

役員の中には、商工会の役員も兼ねている人がいるため、様々な事業のノウハウなど商工会からの協力を受けながら連携しつつ、中心市街地の活性化に取り組んでいる。

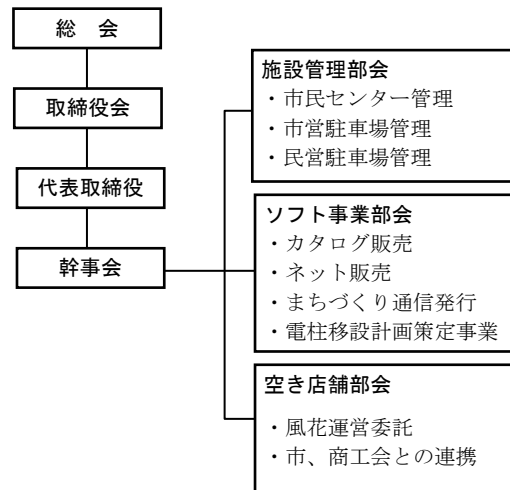


図 組織体制

I-3. 収支状況について

平成 20 年度の純利益は約 570 万円であった。同年度に始めて、株主に対して合計 200 万円（資本金の 10%）の配当を行った。これは、設立当初より、事業収益で地域を活性化する事業を実施し、これを地域に還元するという考え方にに基づき取組を行ってきたが、見える形での還元も必要ではないかとの経営陣の判断により行われた。

II. 収益事業について

II-1. 公共施設の管理事業について

1) 事業の概要と経緯

株式会社まちづくり篠山は、篠山市民センターと市営駐車場（9箇所：約720台）を指定管理者として管理している。

市民センターは平成15年3月に、中心市街地の観光、商業の活性化、コミュニティ活動の拠点施設として整備された。当初は、施設の位置づけや整備目的から、市から随意契約で施設管理業務の受託し、管理を行っていた。平成18年度からは、指定管理者制度が導入され、公募・審査の結果、株式会社まちづくり篠山が指定管理者として選定された。

市営駐車場は、これまで篠山市が市有地や地権者から賃借した土地を、観光客や商店街への買物客の利便性確保を目的に、駐車場として無料で提供していた。しかし、市の財政悪化や、観光客ではなく地元の通勤者が多く利用している状況を鑑み、民間から賃借していた駐車場は返還し、平成18年1月からは市有地の駐車場の有料化が段階的に行われた。これは、従来無料で使用していた利用者に対する配慮があったと思われる。平成21年12月現在、市街地内全10箇所の市営駐車場が有料化されている。有料化と合わせて指定管理者制度が導入され、公募・審査の結果、現時点では10箇所（約720台）の駐車場を管理している。



市民センター



市営駐車場

■事業の経緯

H14年11月	会社設立
H15年4月	篠山市民センターの管理開始
H18年1月	市営駐車場の管理開始（3箇所）
4月	市営駐車場の管理開始（4箇所追加）
H19年6月	市営駐車場の管理開始（1箇所追加）
H21年4月	市営駐車場の管理開始（1箇所追加）
9月	市営駐車場の管理開始（1箇所追加）

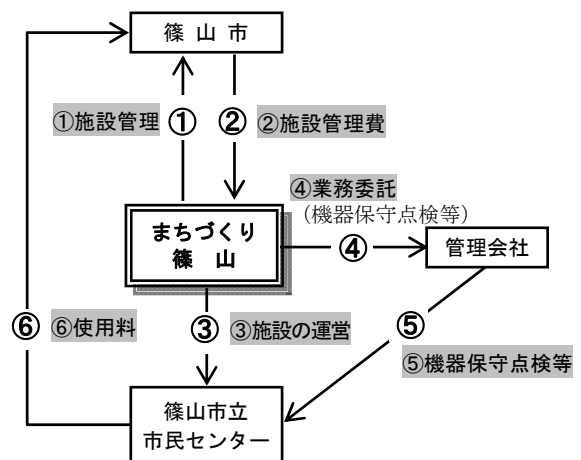
2) 事業の仕組み、スキーム

市民センター及び市営駐車場の管理費用は予め決まっており、利用者が支払う使用料はそのまま市に納入している。施設の利用状況により管理業務の収入が変動するわけではないため、事業計画は検討しやすいが、利用者が増えても収益に貢献しないといったメリット・デメリットがある。

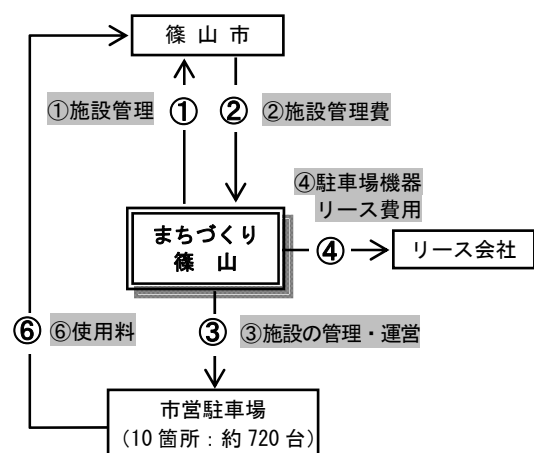
市民センターの施設管理のうち、法定点検等だけは、専門の業者に委託している。また、駐車場に設置している機械式ゲートは、リース会社からレンタルしている。

■事業の仕組み・スキーム図

【市民センター】



【市営駐車場】



3) 着目ポイント

○施設管理業務の複数受託により

固定費の削減を図る

指定管理者制度に基づく公共施設や公共駐車場等の管理運営業務を複数受託することで、日常的な管理業務（清掃等）等をスタッフが兼務することが可能となり、人件費等の固定費を抑えることができる。

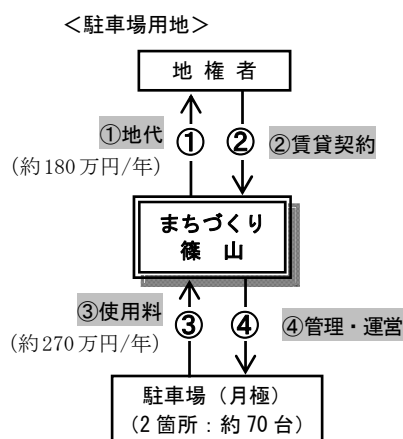
株式会社まちづくり篠山は、中心市街地に設置された市民センターと市営駐車場 10 箇所を一括して管理している。市民センターについては、株式会社まちづくり篠山の会社設立の経緯や位置づけ等から、平成 15 年にセンターが整備された当時から管理運営業務を行っており、それまでの実績等を踏まえて、平成 18 年に指定管理者制度に基づく公募が行われ、選定された。

市営駐車場については、平成 18 年にまず 3 箇所の管理運営業務について公募が行われ、選定された。現在は、合計 10 箇所の市営駐車場の指定管理者に選定されており、固定費を抑えた効率的な管理・運営を実現している。

賃借している。地権者の中心市街地活性化に対する理解と協力により、安く借りることが可能となっている。

駐車場は月極とし、使用料は周辺相場に比べて若干安く設定している（4,000 円～4,500 円/月程度）。年間の使用料収入は約 270 万円となっている。

■事業の仕組み・スキーム図



3) 着目ポイント

○時間貸しと月極めの併用により

需要変動のリスクを抑える

時間当たりの売上げでは時間貸しの方が月極めよりも有利であるが、観光地などの時間貸し駐車場は需要も読みにくく、経済状況の影響による変動も大きい。月極め駐車場を併用することにより、リスクを抑えて全体の収益の安定性を高めることができる場合もある。

商店街には自用の駐車場を確保できず、苦慮している店舗も多い。株式会社まちづくり篠山ではその点に着目し、商工会と連携して商店街の経営者に対して、来客用や自用のための月極め駐車場の需要を調査した。その結果を踏まえ、2 箇所約 70 台の駐車場を月極め駐車場として整備し、商店街の店舗や周辺住民と契約して、ほぼ満車の状態で経営している。

II-2. 駐車場運営事業について

1) 事業の概要と経緯

篠山市は、地権者から土地を借り上げ、商店街への買い物客の利便性確保等のために無料の駐車場を整備していた。しかし、市の財政悪化や、通勤者の 1 日駐車の利用が多い状況を鑑み、平成 18 年 2 月、民間から賃借していた駐車場は閉鎖されることとなった。平成 17 年 10 月に、閉鎖に伴う関係者会議に篠山市から株式会社まちづくり篠山は召集され、今後の対応について検討した結果、商店街の利便性確保のため、株式会社まちづくり篠山が地権者から駐車場を借り上げ、運営することになった。駐車場は 2 箇所（合計約 70 台）、月極駐車場として運営している。

■事業の経緯

H17 年 10 月	市営駐車場閉鎖に伴う関係者会議（市から召集を受ける）
H18 年 2 月	市営駐車場の閉鎖
5 月	株式会社まちづくり篠山が運営する駐車場として営業開始

2) 事業の仕組み、スキーム

駐車場の土地は、地権者から年間約 180 万円で

○土地の賃借コストを抑える

駐車場経営は土地の賃借料をいかに低く抑えられるかが重要である。まちづくり会社は地域における公益性が認められることから、地権者にその意義を理解してもらうことができれば、周辺の市場価格よりも安く土地を賃借できる場合もある。

篠山市が民間土地所有者から賃借し、無料で開放してきた駐車場を財政上の理由で閉鎖し、土地所有者に返却することを決定したことに対して、商店街の活性化のためには引き続き駐車場が必要と考えた株式会社まちづくり篠山は、駐車場用地確保のために地権者との交渉を行った。古くからの商店街では個々に十分な駐車スペースもないため、商店街への観光客や買い物利用客の集客を図るためには、地域の協力により駐車場を確保していくことが必要であることを地権者に説明した結果、地権者がまちづくりに対する理解を示し、安く土地を借りることが可能となった。

II-3. 特産品の販売事業について

1) 事業の概要と経緯

丹波篠山は、寒暖の差が激しい盆地特有の気候で、その気候を活かした特産品（黒大豆、山芋、松茸など）に恵まれているが、その販売ルートは商店の規模により様々で、ほとんどの商店は観光客を対象とした「待ちの販売」になっていた。

そこで特産品を最大限活かして丹波篠山をPRし、中心市街地の活性化を図るため、中小商店でも参加しやすい通販事業（カタログ・ネット）を行っている。



特産品カタログ

■事業の経緯

H15年4月	バーチャル商店街等形成事業委託事業開始
11月	特産品カタログ（創刊号）発行
H16年1月	バーチャル商店街（ネット販売）開始
9月	枝豆パンフレット作成
11月	特産品カタログ（第2号）発行
	以後、毎月9月に黒枝豆パンフレット、11月に特産品カタログを発行

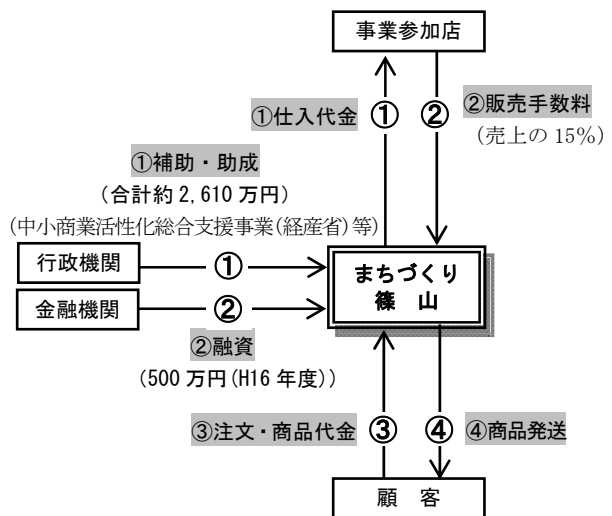
2) 事業の仕組み、スキーム

株式会社まちづくり篠山がカタログ製作（約1万部）とホームページ作成を行い、参加店舗の商品を紹介している。商品の注文は一括して株式会

社まちづくり篠山が受け、発送を行っている。手数料として各商店から商品売上の30%を取っていたが、最近是利用する商店が減少してきているため15%に引き下げた。

カタログは毎年11月に、パンフレットは9月に発行している。カタログへの掲載料は一頁で約6万円である。カタログ製作コストを前提に設定したが、最近はこれも減額して対応している。カタログに掲載した企業は、自動的にネット販売のホームページに掲載されることとしている。（掲載料は無料）

■事業の仕組み・スキーム図



■活用した補助・助成制度の内容

名称	金額	申請先
地域情報化モデル事業交付金 (バーチャル商店街形成事業) (平成15年度・総務省)	約1,500万円	篠山市から受託
中小商業活性化総合支援補助金 (TMO 自立支援事業) (経済産業省)	(H16年度) 約600万円 (H17年度) 約560万円	近畿経済産業局

3) 今後の展開

カタログ掲載を希望する店舗（事業参加店）が年々減少してきている。カタログ掲載の売上高が落ちると、効果を疑問視する参加店が登録を解消し、さらなる売上減少につながるという悪循環がある。以前は、地元高校の卒業生名簿をもとにダイレクトメールなどを送付していたが、個人情報保護法が施行されてからは、カタログを郵送することが難しく、新規顧客の開拓が難しい状況となっている。こうしたことも、売上減少に関係していると思われる。現在は、過去に注文があった

顧客や、篠山を訪れた観光客にカタログを配布している。引き続き新たな顧客の開拓に向けて検討を行う予定である。なお、顧客の年齢層は40代から70代が多く、地域別で見ると阪神間が圧倒的に多い状況となっている。

また、販売している商品は、地域の特産品である黒大豆の加工品が多いが、枝豆の収穫時期である秋から正月前は注文が集中し、正月を過ぎると注文が大きく減少し、売上が伸び悩む原因となっている。引き続き、年間を通して売上を確保できる商品の開発に向けて検討を行う予定である。

II-4. その他の取組みについて

最近の取組みとしては、平成21年度から、土・日祝日に中心市街地の観光地を巡る小型循環バスの運行主体として事業を実施している。これは、市に対して株式会社まちづくり篠山が企画・提案して事業化したものである。一周約30分で循環し、4月～7月でのべ5千人の利用があった。バスには地域のボランティアが観光案内で添乗している。運行費用の半分は国交省の「地域公共交通活性化・再生総合事業」で補助を受けており、補助は平成21年度～23年度までの3カ年受けることになっている。補助を受ける要件として、地域公共交通活性化のための協議会（法定協議会）の設立が必要である。

初年度である平成21年度は無料とし、当地域に営業路線をもっている民間の会社がバスの「貸切運行」を行った。平成22年度からは同じ会社が路線追加の形で営業許可を受け有料営業を行うことを予定している。運行の決定には協議会の承認が必要である。

従来から篠山への観光客は、お城下の駐車場で自家用車をとめて、観光施設にちょっと立ち寄るといったスタイルのもので滞在時間も短く、循環バスの運行には市街地の中に点在する観光施設の紹介とその回遊を促すことによってリピーターを確保したいという意図がある。

無料バスを運行した際の利用者へのアンケートによれば、料金としては100～200円が妥当という回答が多かった。そこで平成22年度の利用料金は、旅客の利便性も考慮してワンコイン（100円）としている。補助がなくなっても経済的に自立させることを目標としているが、見通しとしては厳しい状況である。現在、平成22年度以降の事業実施も含めて検討を行っている。

丹波ささやま 城下町ループバス

まちあるきをお楽しみ下さい。
お疲れになったらループバスをご利用下さい。

道標(みちしるべ)
道標天板のQRコードを
携帯電話で読み取って
お得意情報GETしよう!!
(全32カ所)

運賃 無料

平成21年4月11日
土・日・祝のみ運行

11:00～16:00まで、三の丸広場西
から約30分ごとに出発します。
途中3ヶ所の停留所に停車し、所要時間
20～30分で1周します。

●交通機関の連絡先

浜篠山駅	TEL (079) 594-0225
特産バス篠山営業所	TEL (079) 552-1157
日本交通篠山営業所(バス)	TEL (079) 594-1188
富田タクシー	TEL (079) 552-1144

株式会社まちづくり篠山 〒669-2321 兵庫県篠山市島田191-1 篠山市民センター内
TEL (079) 554-2188 FAX (079) 552-4680

※イベント開催に伴う交通規制等により、ルート変更する場合があります。

株式会社まちづくり長野

- 所在地：〒380-0904 長野県長野市七瀬中町 276 長野商工会議所 3 階
- 組織形態：株式会社
- 設立時期：平成 15 年 1 月 17 日
- 資本金：8,000 万円
- 主な中心市街地活性化事業

- ・テナントリーシング事業（「パティオ大門蔵楽庭」）（⇒Ⅱ-1 参照）
- ・店舗直営事業（「TOMATO 食品館（もんぜんぷら座）」）（⇒Ⅱ-2 参照）
- ・駐車場運営事業（表参道もんぜん駐車場）（⇒Ⅱ-3 参照）
- ・起業家インキュベーション施設の運営
- ・共通駐車サービス券事業
- ・空き店舗情報サービス
- ・長野市中心市街地活性化協議会事務局 等

- URL：<http://www.machidukuri-nagano.jp/>

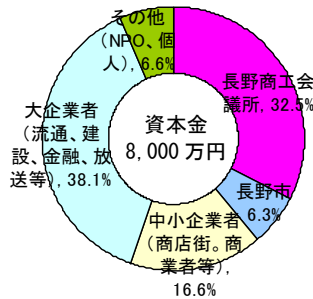


図 資本金の構成

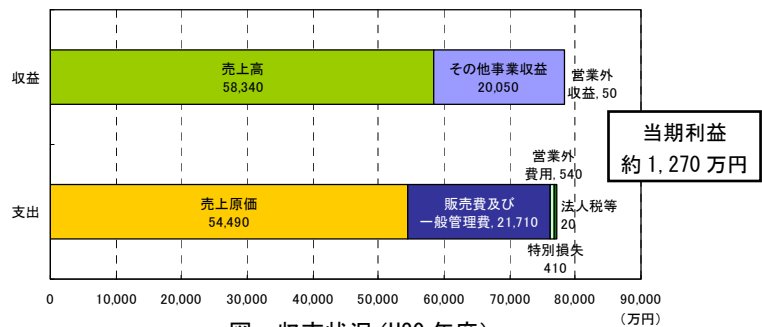


図 収支状況 (H20 年度)

I. 団体概要について

I-1. 会社設立の目的と経緯

長野県の県庁所在地である長野市は、善光寺の門前町として栄えてきた。しかし、車社会の到来や、長野五輪開催にあわせた様々なインフラ整備により、商業と住宅の郊外化が進み、平成 12 年には中心市街地の核店舗であった「長野そごう」と「ダイエー長野店」が相次いで撤退するなど、中心市街地の空洞化が深刻化した。

このような状況のなか、平成 13 年に長野商工会議所が TMO 構想協議会を設け、TMO による中心市街地活性化対策の検討が始められ、平成 14 年 3 月に TMO 構想が認定された（TMO は長野商工会議所）。同年 6 月に、長野市がダイエー長野店跡の土地と建物を取得し、同年 10 月には、平成 11 年に策定した長野市中心市街地活性化基本計画について、ダイエー長野店跡地ビルの利活用を含めて修正が行われた。

平成 15 年 1 月に、中心市街地の再生を担うまちづくり組織として株式会社まちづくり長野が設立され、平成 16 年 5 月には、長野商工会議所に代わり、株式会社まちづくり長野が TMO として認定された。また同年 4 月には、長野市の出資

により、第三セクターの特定会社となった。

■会社設立、事業等の経緯

H11 年 10 月	長野市中心市街地活性化基本計画策定
H12 年 7 月	長野そごう撤退
12 月	ダイエー長野店撤退
H14 年 3 月	TMO 構想認定 (TMO は長野商工会議所)
8 月	長野市がダイエー長野店跡の土地と建物を取得
10 月	中心市街地活性化基本計画修正
H15 年 1 月	会社設立
4 月	もんぜんぷら座 1 階に、「TOMATO 食品館」が先行オープン
6 月	「もんぜんぷら座」グランドオープン (地下 1 階～3 階)
H16 年 4 月	長野市の出資により第三セクターの特定会社となる
5 月	長野商工会議所に代わり株式会社まちづくり長野が TMO として認定
H17 年 11 月	「ばていお大門蔵楽庭」オープン
H18 年 11 月	「表参道もんぜん駐車場」オープン
H19 年 5 月	長野市中心市街地活性化基本計画 国認定 (5/28)、変更 (8/27)
H20 年 4 月	起業家インキュベーション施設オープン
11 月	共通駐車サービス券事業開始

I-2. 組織体制について

代表取締役社長（長野商工会議所会頭）を含む役員 10 名、社員 6 名からなる。

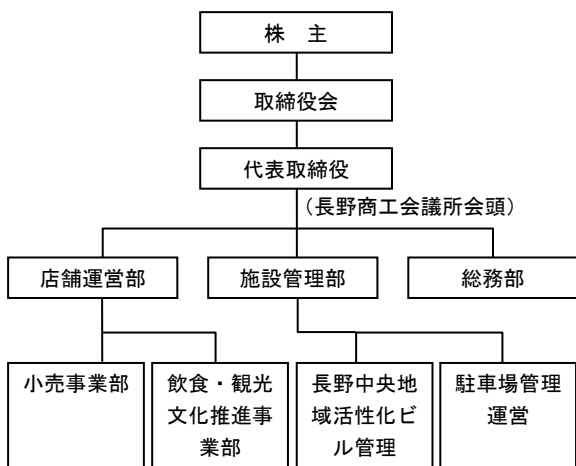


図 組織体制

I-3. 収支状況について

平成 20 年の営業収益は約 7 億 8,390 万円に対して、営業費用は約 7 億 6,200 万円であり、営業利益は約 2,190 万円、当期利益は約 1,270 万円となっている。

I-4. 専門的なノウハウの獲得について

商業施設の事業化検討やテナントの誘致など、専門的なノウハウについては、平成 14 年 1 月に長野市の経済界からの要請を受けて TMO のタウンマネージャーとして就任した、元信州ジャスコ常務取締役であった服部年明氏や、同年 5 月に同じイオングループから即戦力としてスカウトされた社員によるところが大きい。

これは、平成 12 年 12 月に行われた市長選で商工会議所副会頭が当選するなど、中心市街地の活性化において重要課題であったダイエー長野店跡地ビルの利活用等に向けて、行政と経済団体が連携し、危機感を持って組織づくりなどに取り組んだ成果といえる。

II. 収益事業について

II-1. 商業施設「ばていお大門」の運営事業 1) 事業の概要

「小さな旅気分を味わえるまち」をコンセプトに、空き店舗・空き蔵・町屋を有効活用した商業施設のテナントリーシングを行っている。

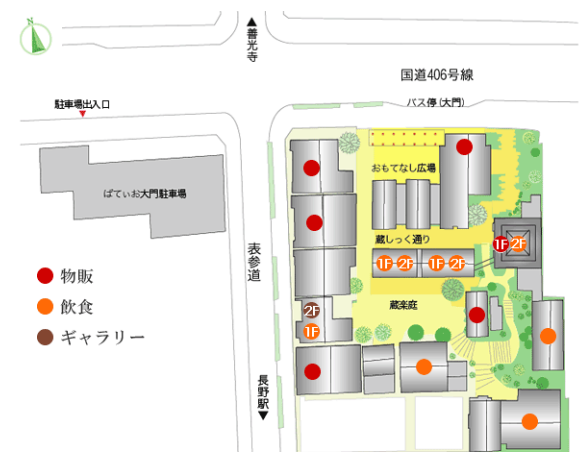
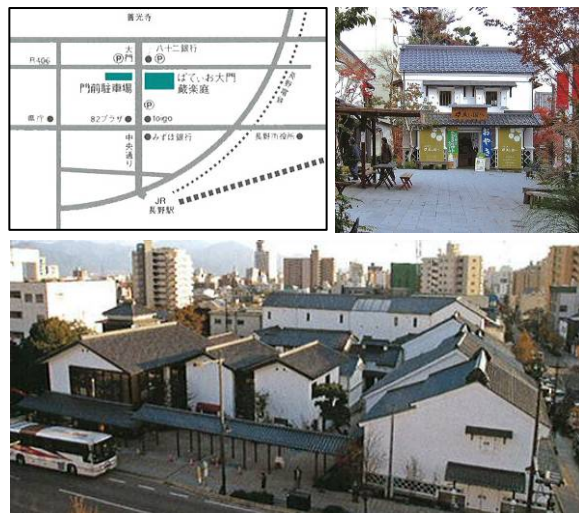


図 施設配置図

■施設概要

敷地面積	3112.68 m ² (約 942 坪) (賃借 3,048.96 m ² , 取得 63.72 m ²)
筆数	12 筆 (賃借 11 筆、取得 1 筆)
建物棟数	15 棟 (改修 11 棟、新築 4 棟)
延床面積	2,508.95 m ² (約 758 坪)
テナント数	飲食店：6 店舗、物販店：9 店舗

2) 事業の経緯

ばていお大門のある大門町は善光寺の門前に位置し、北国街道の宿場町として多くの善光寺参詣客等で賑わうとともに、卸問屋が軒を連ねる問屋街でもあったが、時代の移り変わりとともに、空き店舗・空き家が笛、かつての面影はなくなっていた。

その様な中、平成 13 年 6 月に、空き店舗の一つに売却話が持ち上がった。この土地にビルなどが建てられ、街の景観が崩れてしまうことを危惧した地元住民は、地元組織である (有) 長野大門会館がこの土地を取得した。また、この土地の奥

には土蔵があり、隣接地には使用されていない数棟の土蔵や三階建の楼閣があったため、これらの地域資源を一体的に活性化の拠点として開発する「パティオ DAIMON 計画」がまとめられた。

当初、株式会社まちづくり長野（当時は長野TMO）は、地元有志の計画をサポートするという立場で関わっていたが、工房等をメインとする計画内容であったため、事業面でなかなか難しく計画は進まなかった。その後、当事業はTMO構想の認定を受け、平成15年9月に、株式会社まちづくり長野が実施主体として計画を引き継ぎ、平成17年11月に、飲食、物販などを中心とした商業施設「ばていお大門蔵楽庭」がオープンした。

■事業の経緯

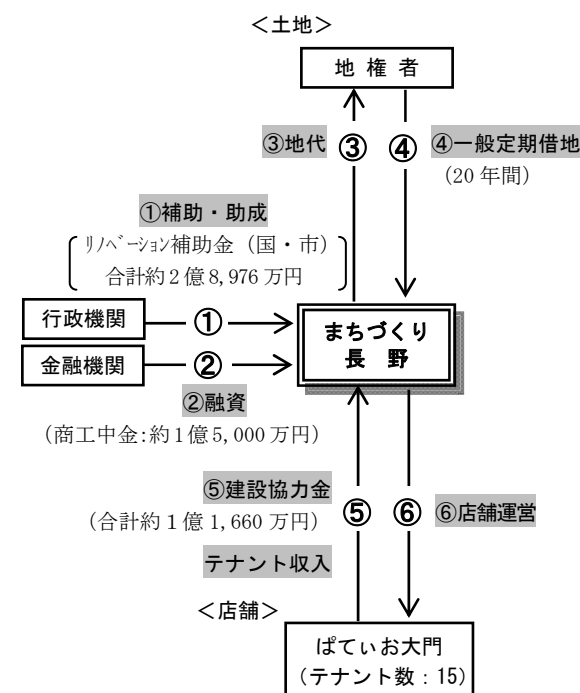
H13年 6月	空き店舗の売却話が持ち上がる
H15年 9月	「ばていお DAIMON 計画」の事業主体をTMOに移管
H16年 4月	長野市の出資により第三セクターの特定会社となる
5月	長野商工会議所に代わり株式会社まちづくり長野がTMOとして認定
9月	「ばていお大門」TMO計画認定 リノベーション補助金交付決定
H17年 2月	解体工事着手
11月	「ばていお大門」オープン

3) 事業の仕組み、スキーム

建物用地は、20年間の定期借地している。

施設の建設にあたっては、商店街・商業集積活性化施設等整備事業補助金（リノベーション補助金）制度を活用し、国（経済産業省）と長野市から合計約2億8,976万円の補助を受けている。なお、補助金の交付要件等を考慮して、平成16年4月に長野市が出資し、第三セクターの特定会社となっている。その他の資金の調達方法としては、商工中金から約1億5,000万円の融資（無担保）と、建設協力金として約1億1,660万円をテナントから調達している。これは、入居テナントから敷金代わりに建設費の一部として、前もって負担してもらったものである。この協力金を1年目は据え置き、2年目から14年間かけて家賃から割り引いてテナントに返還している。なお、早期退店を防ぐため、賃借契約に5年以内に退店した場合は、協力金を一切返却しないことを条件として付している。

■事業の仕組み・スキーム図



■初期投資の内容

項目	金額
総事業費	約5億5,636万円
建築	約4億8,938万円
外構	約3,166万円
施工管理	約1,500万円
土地取得	約570万円
その他	約1,462万円

■資金の調達方法

調達方法	金額
建設協力金	約1億1,166万円
商工中金からの融資	約1億5,000万円
リノベーション補助金 (国)	約1億4,488万円
リノベーション補助金 (市)	約1億4,488万円

5) 収支状況

平成20年度の全体売上高は、年間約4億8,000万円となっている。また、年間来場者数は、約70万人（レジ通過客数約33万人）となっている。

6) 着目ポイント

○マスメディアを活用して

効果的にテナントを公募

商業施設の運営においては、準備段階でテナントの出店候補をなるべく数多く集める必要がある。そのためには、テナントの公募情報を広い範囲に広報することが重要となる。公的な役割を持つまちづくり会社の特性を生かして、マスメディアを有効に活用しながらテナント公募を展開している例もある。

「ばていお大門」のテナント公募に際して、テレビ局、新聞社への広報を呼びかけたところ、地域活性化のための施設をまちづくり会社が手がけるというプロジェクトが話題を呼び、長野の民放テレビ局及び新聞社の全てが番組もしくは記事掲載で紹介をしてくれた上、全国紙でも取り上げられた。こうした広報が功を奏し、20店舗のテナント公募に対して期待を超える約60店舗からの応募があった。

○収益性に関して厳しい目線で

テナントを選定する

空き店舗の活用は中心市街地活性化の一環として位置づけられる場合が多く、地域住民が期待する空き店舗活用の用途は夢も含めて様々である。しかし、収益事業として実施する場合、まちづくり会社はこれがビジネスとして成立するか厳しい目線でチェックし、地域との合意を得ていく必要がある。

「ばていお大門」は当初、地元住民の有志が作った会社で土地を買い取り、工房等の計画をたてていたが進まず、TMO構想策定後、認定構想推進事業者である株式会社まちづくり長野が事業を推進することとなった。

同社の中心人物は大手流通企業の出身で、その経験を活かして収益の観点から施設のコンセプトや構成を大幅に見直した。まず、収益性の見込めない工房等でなく、飲食店や物販店のテナントミックスによる施設構成とした。さらに善光寺という集客力のある観光地の間近にある立地と、中心市街地活性化には地元住民を固定的に顧客に組み込む必要があることを念頭に、「小さな旅気分を味わえるまち」をコンセプトに、イタリアンレストランやインテリアショップ、バー、雑貨店なども入れた観光客と地元客双方をターゲットとする施設とした。また、テナントとの出店協議においては、施設のコンセプトに適合しているか、という観点の他、賃料の負担力があるかという点も重視し、値下げ交渉には応じないなど、厳しい目線でテナントを選定した。開業初年度は予想を上回る50万人を集客している。

○まちづくり会社の人的ネットワークを活かして、事業に必要なノウハウを調達

まちづくり会社には一般的に専従職員が少なくそのマンパワーは限られているが、事業の

実施には多様なノウハウが必要とされる。まちづくり会社のリソースとしての人的なネットワークをフルに活かすことが重要である。

株式会社まちづくり長野は、商工会議所の他、長野市、地元商店会、地元企業、金融機関など多様な主体の参画によって設立されており、こうした関係者の協力を積極的に求めることによって事業の円滑な実施をコーディネートしている。例えば、同社が運営するばていお大門では、古い土蔵などを改修して商業施設として活用できるかが重要な鍵であったが、商工会議所の建設部会に所属する建築士の協力を得ることによって、経営判断に必要な材料を迅速に獲得している。

II-2. 食品スーパー「とまと食品館（もんぜんぷら座）」の運営事業

1) 事業の概要

株式会社まちづくり長野は、平成12年12月にダイエー長野店が撤退した大型空き店舗（現もんぜんぷら座／地上8階、地下1階）の1階部分に、食品スーパーを直営している。



■施設概要

売場面積	約1,000㎡（共同通路含む）
営業時間	10:00～22:00

2) 事業の経緯

平成12年に、中心市街地に立地するダイエー長野店等が撤退し、中心市街地の空洞化が深刻化した。当時のビル会社は後継テナントを誘致しようとしたが難航したため、平成13年に長野商工会議所がTMO構想協議会を設け、TMOによる中心市街地活性化対策として、ダイエー長野店跡地ビル1階に食料品店を整備することについて検討が行われた。また、市民からも、「周辺住民には高齢者が多く、街中から食品スーパーが消え、日常生活品の購入に苦勞する」との声があり、地元住民など5,610名に及ぶ食品スーパー開設の陳情書が市に提出された。

この様な状況を踏まえ、長野市は平成14年6

月に、当跡地ビルが中心市街地の活性化において非常に重要であり、かつ、再生させる緊急性が高いと判断して、土地と建物を取得した。食品スーパーの開設については、長野商工会議所を中心に検討が行われ、平成14年1月には元信州ジャスコ常務取締役であった服部年明氏がタウンマネージャーとして就任し、同年5月には同じイオングループから即戦力として社員をスカウトするなど、専門的な人材による組織体制を整えた。

商工会議所は当初、スーパーの誘致に向けて尽力したが誘致先が見つからず、平成15年4月に、株式会社まちづくり長野が直営する食品スーパーとして、建物1階部分に「TOMATO 食品館」が先行してオープンした。

その後、同年6月には、地下1階、地上2階、3階に子育て支援施設や市民活動支援施設、会議室等が入居する商業と公共の複合施設「もんぜんぷら座」としてグランドオープンした。

平成18年10月には、地上4階に法テラス、消費生活センター、ながの観光コンベンションビューロー等がオープンした。

平成20年4月には、地上5階から8階にNTT東日本のコールセンターが入居し、ダイエー長野店撤退から7年目にして全館がオープンした。

■事業の経緯

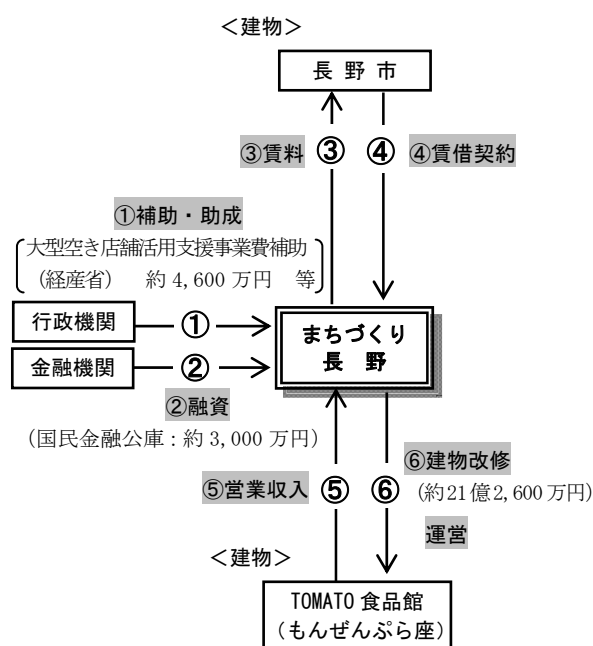
H12年12月	ダイエー長野店撤退
H13	長野商工会議所がTMO構想協議会を設置
H14年2月	服部年明氏がタウンマネージャーに就任
6月	長野市がダイエー長野店跡の土地と建物を取得
H15年1月	会社設立
4月	もんぜんぷら座1階に、「TOMATO 食品館」が先行オープン
6月	もんぜんぷら座グランドオープン（地下1階～地上3階）
H18年10月	地上4階部分、オープン
H20年4月	地上5階から8階にコールセンター入居全館オープン

3) 事業の仕組み、スキーム

建物は、長野市から賃借している。なお、平成15年から17年の3年間は経済産業省より賃借料の補助（商店街・商業集積活性化施設等整備事業補助金（リノベーション補助金）／合計2,100万円）を受けている。

施設の改修等に当たっては、大型空き店舗活用支援事業費補助金制度を活用し、国（経済産業省）から約4,600万円の補助を受けるとともに、国民金融公庫から約3,000万円の融資を受けている。

■事業の仕組み・スキーム図



■初期投資の内容

項目	金額
総事業費	約2億2,600万円
建物改修費	約1億800万円
営業設備費	約1億1,800万円

■資金の調達方法

調達方法	金額
国民金融公庫からの融資	約3,000万円
大型空き店舗活用支援事業費補助金（経産省）	約4,600万円

※平成15年から17年の3年間は経済産業省より賃借料の補助（商店街・商業集積活性化施設等整備事業補助金（リノベーション補助金）／合計2,100万円）を受けている

5) 収支状況

平成20年度の売上高は、年間約5億8,337万円となっている。地域住民が少ないことや、食品スーパーは商品ケースなどの初期投資がかかるため、年間1,000万円程度の赤字が出ている状況であるが、開設から約7年が経過した平成22年度は、設備の償却期間も過ぎるため、黒字化を見込んでいる。また、もんぜんぷら座全館の設備管理業務を市から受託しており、このことが収益の確保上、寄与している。

店舗の年間利用者数は、約58万7,931人（営業日数日364日、月平均約4万8,994人、1日平均約1,620人）となっている。

II-3. 駐車場運営事業

1) 事業の概要

ばていお大門蔵楽庭及び周辺商店街の来街者の利便性の向上と回遊性の拡大、滞留時間の延長を目的に、平成18年11月に中央通り西側に駐車場を整備し、運営を行っている。



駐車場出入口
(国道406号から)



中央通り側

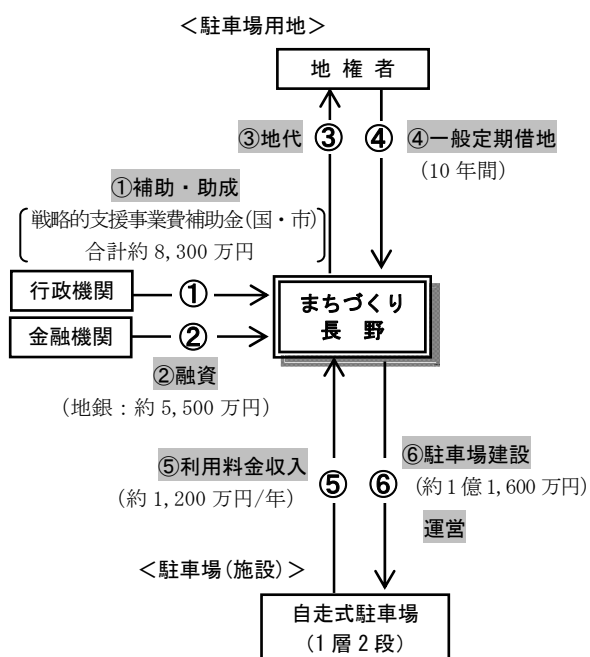
■施設概要

敷地面積	954.72 m ²
構造	鉄骨造2階建(1層2段構造)
駐車台数	49台
営業時間	24時間(年中無休)
駐車料金	100円/20分 〔パティオ大門買物客には、入庫後〕 20分間無料サービス券を進呈

3) 事業の仕組み、スキーム

駐車場用地は、10年間の定期借地している。施設の建設にあたっては、戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金制度を活用し、国(経済産業省)と長野市から合計約8,300万円の補助を受けている。その他には、地元の地銀から約5,500万円の融資を受けている。

■事業の仕組み・スキーム図



■初期投資の内容

項目	金額
総事業費 (建設、解体、監理、土地等)	約1億1,600万円

■資金の調達方法

調達方法	金額
地元地銀からの融資	約5,500万円
戦略的中心市街地中小商業等活性化支援事業費補助金(国・市)	合計約8,300万円

4) 収支状況

平成20年度の売上は、年間約1,200万円となっている。また、利用台数は約3,000台/月(年間約3万6,000台)となっている。

5) 着目ポイント

○駐車場利用の適地を確保する

同じ観光地等の駐車場においても、立地により集客力には大きな違いが出る。一等地を確保できれば、収益性の向上を見込むことができる。

同社が運営する「表参道もんぜん駐車場」(49台収容)は、商業施設である「ばていお大門」の利用者用駐車場として整備されたものであるが、観光名所である善光寺正面の「大門前」に面しており、観光客も認知しやすい。結果として稼働率も高く、月平均で約3,000台、年間約1,200万円を売り上げている(一台あたり24万円)。

この駐車場用地は従前、複数の敷地により店舗や駐車場等個別の利用が行われていた場所である。駐車場の設置検討にあたり、株式会社まちづくり長野が倒産した店舗の財産を弁護士と交渉の末購入したり、地元町民が所有して平面駐車場として利用していた隣接地を定期借地権で賃借するなど、複数の地権者からの購入及び賃借によって土地をまとめ、立体駐車場を整備した。まちづくり会社として地権者と時間をかけて信頼関係を構築してきたことが地権者からの土地購入が可能となった大きな要因となっている。

(参考・引用文献)

「失敗に学ぶ中心市街地活性化」学芸出版社

株式会社まちづくり松山

- 所在地：〒790-0004 愛媛県松山市大街道1丁目3番地1いよぎん南ビル
- 組織形態：株式会社
- 設立時期：平成17年7月1日
- 資本金：2,140万円
- 主なまちづくり活動

- ・ 広告事業（大型ビジョン、ポスター・看板等による広告宣伝事業）（⇒Ⅱ-1参照）
- ・ 契約駐車場の管理事業
- ・ 各種イベントの実施及び共催
- ・ コミュニティ施設「おいでんか」の管理運営
- ・ 市営駐車場の管理運営事業（平成21年3月31日で指定管理者契約終了）

- URL：<http://home.e-catv.ne.jp/machi-matsuyama/>

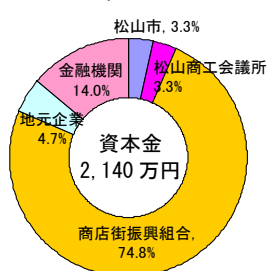


図 資本金の構成

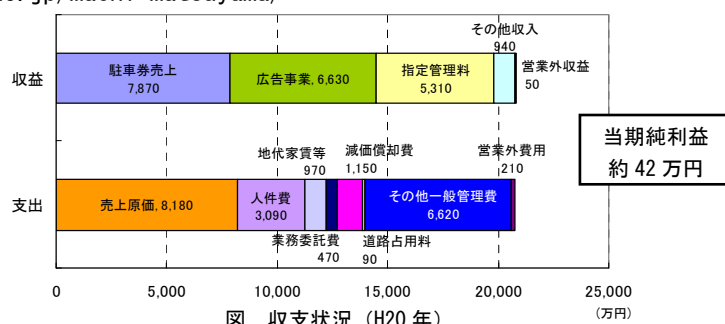


図 収支状況 (H20年)

I. 団体概要について

I-1. 団体設立の目的

松山市の中心部に位置し、東西に伸びる銀天街と南北に伸びる大街道は4つの商店街振興組合（銀天街商店街振興組合、銀天街第一商店街振興組合、大街道中央商店街振興組合、大街道商店街振興組）で構成されている。

4つの組合をトータルにマネジメントし、中心市街地の魅力の向上と活性化に資するまちづくり活動や商店街振興事業を一体的、かつ、自立的に運営できる組織の形成を目的に、株式会社まちづくり松山は平成17年7月に設立された。

I-2. 団体設立の経緯

昭和40年代を中心に、商店街は大いに繁盛し、商店街振興組合の財源も豊かであったため、各組合が独自に活性化に向けた様々な取組みを行っていた。しかし、松山市の中心部からの人口流出や郊外店の進出、平成10年、11年に松山市の中心部の2つの大型店の相次ぐ撤退などによって、中心市街地の衰退が表面化してきた。この頃から各組合個々の活動では限界があり、4つの組合が連携して取組みを行う必要性について認識が広

がっていった。

平成14年～16年に、「経済産業省の商店街マネジメント推進実験」の対象に選定されたことを契機に、4つの組合が連携して活性化に向けた新たな取組みが行われた。

まず4つの組合の連合会組織として「連合会事務局」を設置し、タウンマネージャーが事務局長を兼務することとした。また、平成15年度頃からは、改正中心市街地活性化法（新法）への対応としてまちづくりの実行組織の立上げについて勉強会を開催した。4つの組合の連合運営組織により、道路内にステージを設置してライブを行うといったイベントも「実験」として実施した。

このような取組みを通じて、組合理事会関係者の間にも、単独ではうまくいかない行政や他の関係機関との連携も、共同の取組では可能になることがある点が理解され、徐々に共通組織の必要性に関する認識が共有化されていった。

平成17年1月から、4つの組合の出資による株式会社組織設立の検討を開始し、同年7月に4つの組合をトータルにマネジメントする組織として、株式会社まちづくり松山を設立した。

I-3. 組織体制について

平成21年11月現在、代表取締役、取締役6名、監査役2名、社員は2名となっている。(役員は無報酬)

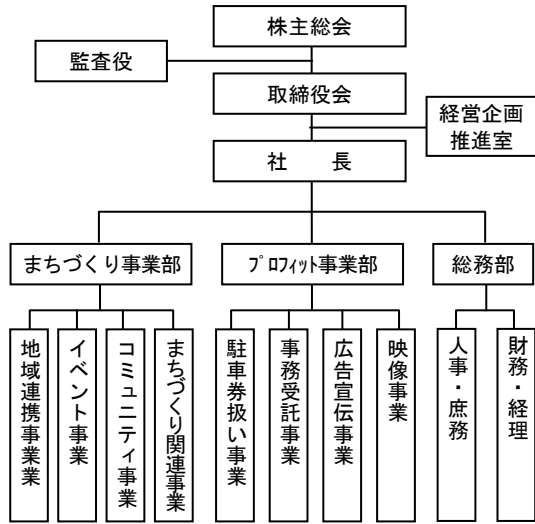


図 組織体制

I-4. 収支状況について

平成20年の主な売上げは、駐車券の売上が約7,870万円と最も大きく、映像・広告事業は合わせて約6,630万円、市営駐車場の指定管理事

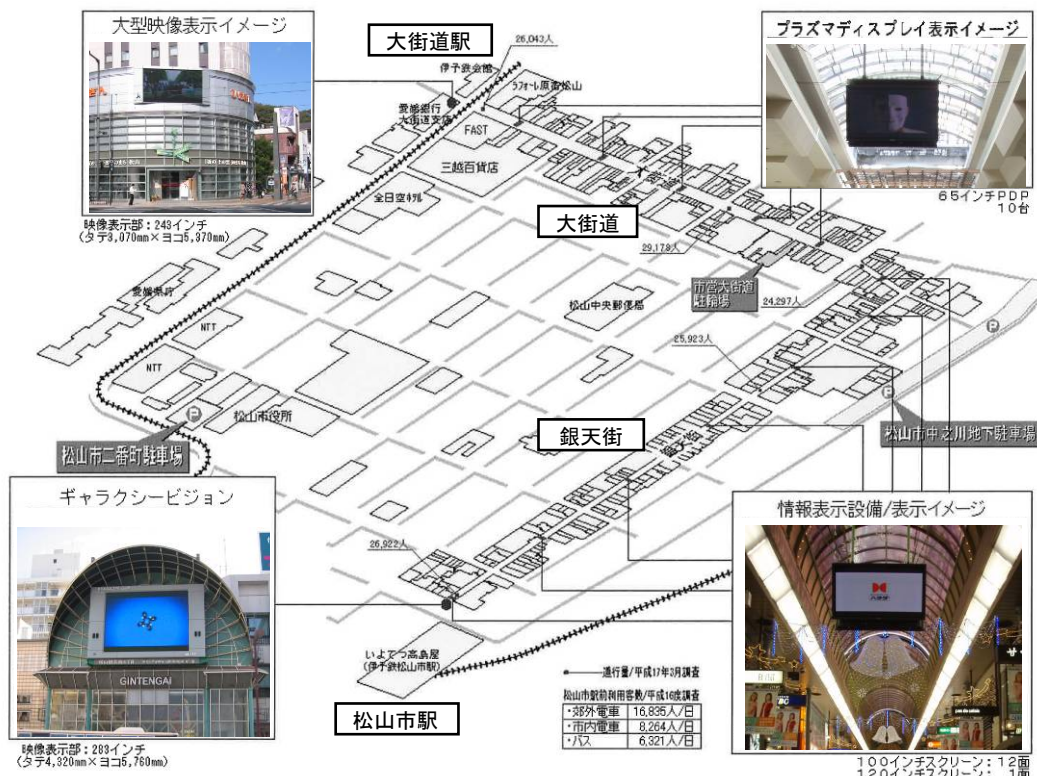
業が約5,310万円となっており、当期純利益は約42万円であった。

利益性を考慮すると、市営駐車場の指定管理事業は収益事業として有効性が高かったが、平成18年度から実施してきた指定管理の受託も平成21年3月で契約期間が満了し、続く委託契約を落札できなかったため、駐車場管理事業は終了することとなった。このことは、平成21年の収益に大きな打撃を与え、1,000万円規模の赤字を計上している。赤字となった主な理由は、収入の大幅な減少に対して、人件費等の固定費の削減ができなかったためである。平成22年からは、人件費圧縮のため、3人いる職員を2人に減らす予定であるが、事務局機能の大幅な低下が懸念される。

II. 収益事業（広告事業）について

1) 事業の概要

広告事業は、映像装置を媒体とする事業とポスターや看板等による事業から構成されている。映像装置は、大型ビジョンを2基（伊予鉄松山市駅前と大街道駅前）と、アーケード内ビジョンを23基、空港や道後温泉など市内の観光名所等13ヶ所にインフォメーションビジョンを設置している。



■ストリートビジョンの概要

大型ビジョン	松山市駅前（ギャラクシービジョン）：283 インチ 大街道駅前：243 インチ
アーケード内 ビジョン	銀天街 ・100 インチスクリーン：12 台 ・120 インチスクリーン：1 台 大街道 ・65 インチプラスディスプレイ：10 台
放映時間	8：00～22：00

■ポスター広告の概要

場 所	商店街各店舗の「店名表示電飾看板」の下に両面掲出
掲出期間	最長 3 週間単位

■横断看板広告の概要

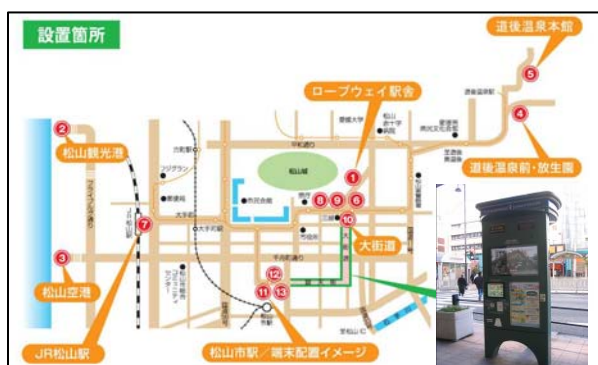
サイ ズ	大街道：最大 1.5m×5m 銀天街：0.9m×3.6m
掲出期間	1 ヶ月、1 年



ポスター広告



横断看板広告



インフォメーションビジョンの位置

2) 事業の経緯

松山市駅前にある銀天商店街振興組合では、駅前に以前から大型ビジョン（ギャラクシービジョン）を設置して広告事業を行っていた。その後、4つの振興組合が連携して2つの商店街全体で広告事業を展開すれば、より有効性が高いのではないかという発想から、平成16年9月、松山市中心市街地活性化基本計画（旧法）の事業計画に基づき広告事業が検討されることとなった。

平成17年5月からは、松山市と「屋外広告物」「道路管理」に関する条例見直しについて協議・検討を開始するとともに、同年6月に経産省の「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業」に採択され、平成18年4月から広告事業を開始した。

また、銀天商店街振興組合が実施していたギャラクシービジョンによる広告事業は、株式会社まちづくり松山に移管された。

■事業の経緯

H14年4月	経産省「商店街マネジメント推進事業」実施（平成16年までの3年間）
H16年9月	松山市中心市街地活性化基本計画（旧法）の事業計画に基づく情報発信施設の設置について検討開始
H17年5月	松山市と「屋外広告物」「道路管理」に関する条例見直しについて協議・検討開始
6月	経産省「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業」に採択される
7月	会社設立
H18年3月	松山市と「広告物管理協定」「道路管理協定」を締結
4月	広告事業開始

3) 事業の仕組み、スキーム

道路空間での広告事業実施にあたり、平成18年3月に松山市と株式会社まちづくり松山は、商店街（市道）の管理、屋外広告物の表示・管理等に関する包括的な協定として、「松山市中心市街地活性化事業連携協定」を締結した。具体的な内容については、「道路管理協定」と「中央商店街広告物活用地区協定」を締結している。道路管理協定は、株式会社まちづくり松山の負担により商店街の舗装や街路樹等の管理を行うことと、毎年「道路占用年間計画書」を作成し、松山市と協議の上、一括して占用許可申請することとなっている。また、広告物活用地区協定は、屋外広告物条例に対応した措置であり、中央商店街を広告物活用モデル地区として指定し、株式会社まちづくり松山が広告物（ストリートビジョンなど）を設置・管理するとともに、違反広告に対する取締りや指導を行うこととなっている。

ストリートビジョンのうち、松山市駅前のギャラクシービジョンは、銀天街商店街振興組合から賃借している。また、大街道駅前の大型ビジョンは株式会社まちづくり松山の所有物であるが、建物所有者に壁面使用料を支払い設置している。

広告主への営業活動は、地元の広告代理店に業務委託している。公共団体など一部については、株式会社まちづくり松山が直接営業を行っている。広告料は広告代理店の他都市での経験や、これまでのギャラクシービジョンでの実績をもとに設定している。商店街の組合員には、通常の1/4程度の料金としている。

広告の制作・編集は、地元の広告制作会社に業務委託している。

ストリートビジョンへの広告の放映・発信については、地元のケーブルテレビと業務提携し実施している。放映内容は、大きくコマーシャル番組（有料部分）とニュースや官公庁の広報などの情報番組（無料部分）の2つに分かれている。それぞれ5分にパッケージし、60分の間にその両者を織り交ぜながら放映している。（右下段参照）

4) 初期投資の資金調達方法

初期投資の資金調達にあたっては、経産省の「戦略的中心市街地商業等活性化支援事業」の補助金を活用するとともに、金融機関から約9億円融資を受けた。金融機関の協力もあり、事業シミュレーションを相当行くとともに、行政から補助を受けることから無担保で融資を得ることができた。

5) 収支状況

平成20年度の売上は、広告事業全体で約6,630万円となっている。このうち映像関係は約4,070万円、ポスターなどによる広告関係は2,560万円となっている。売上総利益は、約5,830万円となっている。

6) 収益の活用内容

地域の活性化や賑わい創出のためのイベント実施の他に、商店街の通行量調査や松山市・中小企業庁と連携してイベント来場者の調査等を行っている。

7) 今後の展開

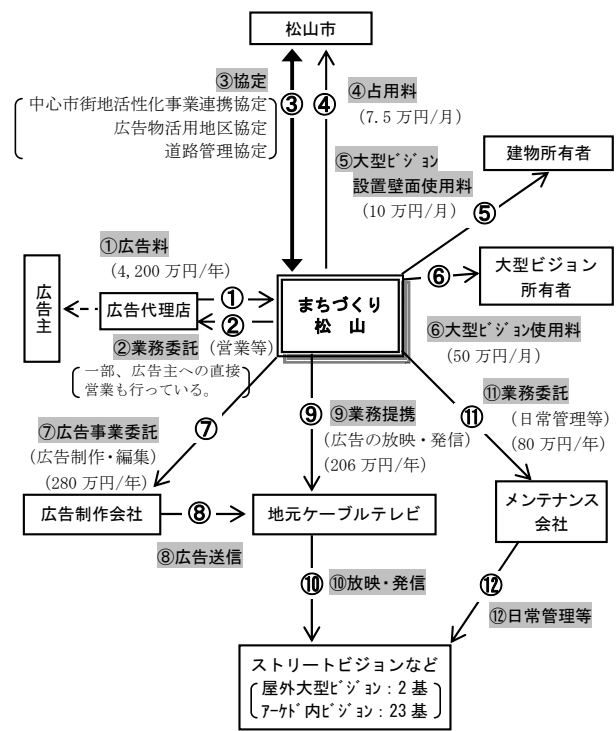
今後は地域の活性化を図るために、地域イベントなどの地域密着型の番組を積極的に放映することを検討していく予定である。また、まちづくりの一環として、外部からの持ち込みイベント（例えば住宅リフォーム・メーカーによる相談会など）を積極的に取り入れていくことにより、イベントの予告広告による広告事業の売上増加も検討していく予定である。

8) 着目ポイント

○専門家の活用によりの確に需要を予測

広告事業のニーズや料金設定は一般に出回る情報が少なく、まちづくり会社が独自に調査するのが難しい。

■事業の仕組み・スキーム図（ストリートビジョン）



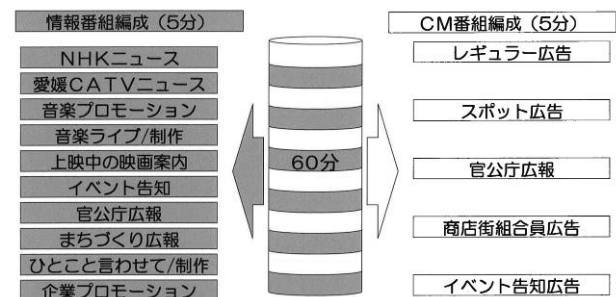
■ストリートビジョン放映料金表（H22年3月現在）

一般CM放映料	全域放映		半域放映/銀天街系・大街道系	
	パターン	15秒×50回/日 (4回/h 放映)	15秒×25回/日 (2回/h 放映)	15秒×50回/日 (4回/h 放映)
1週間(7日間)	189,000円 (350回放映保証)		126,000円 (350回放映保証)	
1ヶ月(28日間)	567,000円 (1,400回放映保証)	283,500円 (700回放映保証)	378,000円 (1,400回放映保証)	189,000円 (700回放映保証)
1年間(350日間)	月額 420,000円 5,040,000円 (17,500回放映保証)	月額 210,000円 2,520,000円 (8,750回放映保証)	月額 279,300円 3,351,600円 (17,500回放映保証)	月額 139,650円 1,675,800円 (8,750回放映保証)

■ポスター広告等料金表（H22年3月現在）

掲出料金(消費税は含まれておりません。別途、申し受けます)		掲出年月日 平成19年4月1日より			
吊りポスター	最大1.5×1m	大街道1丁目、2丁目 約140店舗	銀天街3丁目 約60店舗	銀天街4丁目 約95店舗	銀天街5丁目 約95店舗
1週間	掲出料金	280,000	110,000	160,000	160,000
	作業・管理費	100,000	50,000	50,000	50,000
3週間	掲出料金	840,000	330,000	480,000	480,000
	作業・管理費	140,000	70,000	70,000	70,000
1年間	掲出料金	ポスター掲載は最長3週間単位とします			
	作業・管理費				
横断看板寸法	両面1枚当り	最大1.5m×5m	最大1.5m×3.6m	最大0.9m×3.6m	最大0.9m×3.6m
	一般企業	200,000	100,000	100,000	100,000
1ヵ月	制作・管理費	フィルム制作・取付等は別途見積	別途見積	別途見積	別途見積
	(特)一番町、千舟	250,000	250,000	250,000	250,000
1年間	制作・管理費	フィルム制作・取付等は別途見積	別途見積	別途見積	別途見積
	一般企業	横断看板の年間契約は別途見積			

■情報・CM/番組の編成



事業化にあたっては、大型ビジョンによる広告を全国的に手がける大手広告代理店に相談して事業成立の可能性について検討を行った。松山での既存の大型ビジョンの実績、歩行者流動量、商店街で多数のビジョンを連続的に活用する広告の効果などから、事業成立の可能性が高いものと判断した。また広告代理店からの情報提供は広告価格設定の参考にもしている。

○地域全体で広告事業を行うメリットを説明

商店街では、それぞれの組合等が個別に店舗の軒先等で広告事業を実施して収入源にしているケースがあり、まちづくり会社が広告事業を実施する場合は、これらの事業を一本化することに対する合意を得ることが非常に重要となる。

株式会社まちづくり松山は、4つの商店街振興組合組織が連携して設立したまちづくり会社であるが、広告事業を同社に移管して収益を一括して地域のまちづくりに活用するアイデアに対し各店舗の理解は容易には得られなかった。そこで、全体で事業した方が広告としての価値が高まること、各店舗が負担してきた事務経費の軽減につながることを説明した上、収益の9割以上を各商店街の判断で独自に販売促進に活用できる費用とすることで理解を得て、当初の事業をスタートさせた。(その後、振興組合の理解が進んだことにあわせて協議により7割まで削減)

○まちづくり会社の役割を明確に連携協定の採用

道路空間を活用した屋外広告物の掲載事業には、行政機関とまちづくり会社との間で道路管理に関する協定と屋外広告物に関する協定の両方が必要とされる。両者を連携させながら円滑に運用していくための仕組みとして、別途、包括的な連携協定を締結する場合がある。

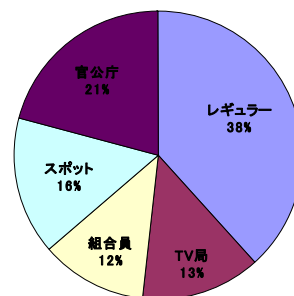
松山市と株式会社まちづくり松山は、平成18年に中心市街地活性化区域内の商業等重点地区の活性化に関して、商店街(市道)の管理、屋外広告物の表示・管理を主な内容とする「松山市中心市街地活性化事業連携協定書」を締結している。これによって、屋外広告物の管理が松山市の進める中心市街地活性化事業の一環であること、屋外広告物を含む市道の管理を実質的にまちづくり会社が行うことが明確とな

り、個々の商店や振興組合によってバラバラな対応が行われることを防ぐことができるようになった。

○地元テレビ局との連携により広告スポンサーを獲得

地方都市では広告主が十分に集まらず、広告内容がバリエーションに欠けるのも悩みの種である。地元企業によるローカルな広告だけでは内容的にも視聴者に飽きられることを懸念し、全国ネットで流れるコマーシャルを取り入れるために、地元の民放4社にテレビコマーシャルを商店街のビジョンで放映することを持ちかけた。

テレビ局側は日中時間帯の視聴率が低下する傾向にあり、地方テレビ局の広告媒体としての評価が低下することを懸念していたことから、商店街でテレビコマーシャルを流すという新たな広告媒体の価値を示す試みとして、自らの費用負担で広告スポンサーとなることを決断、商店街で全国ネットのテレビコマーシャルが流れることとなった。



ストリートビジョンの広告収入内訳

○ドラマを契機に観光と広告の相乗効果

NHKの大河ドラマや連続ドラマゆかりの地では、これをきっかけとする観光キャンペーンがしばしば行われる。これを広告主獲得の方法にする場合もある。

2009年～11年にかけてNHKドラマ「坂の上の雲」が放映されるのをきっかけに、松山市ではこれにちなんだ観光キャンペーンを行っている。松山市の大街道商店街と銀天街商店街では、ドラマ宣伝の横断幕をNHKからの広告として契約、長期安定のスポンサーを獲得している。

水の都ひろしま推進協議会

- 所在地：〒730-8586 広島県広島市中区国泰寺町 1-6-34（広島市役所内）
- 組織形態：協議会
- 設立時期：平成 14 年 10 月
- 主なまちづくり活動

- ・ 水辺のオープンカフェ（⇒Ⅱ 参照）
- ・ 水辺を活用した各種イベント（水辺のコンサート等）
- ・ 親水護岸、河岸緑地の整備の推進

- U R L : <http://www.city.hiroshima.lg.jp/>



I. 団体概要について

I-1. 団体設立の目的と経緯

広島市では、平成 2 年に国と広島県、広島市とが連携して「水の都整備構想」を策定し、緑ゆたかな河岸緑地や親水性の高い護岸などの整備と活用に取り組んできた。こうした取組みを礎として、平成 15 年には国、県、市だけでなく市民との協働によって様々なアイデアを盛り込んだ「水の都ひろしま構想」とその実現に向けた 10 年間の実施計画として「水の都ひろしま」推進計画を新たに策定、この計画の中でモデル地区に位置づけた京橋川右岸地区と旧太田川の元安川地区において、社会実験として「水辺のオープンカフェ」の実施に取り組むこととなった。一方、「水辺のオープンカフェ」実現のためには、河川法の規制緩和等、克服すべき課題が複数存在したため、上記の計画策定と並行して広島市は国及び県の関係機関と協議を重ね、平成 14 年 7 月に国の都市再生プロジェクトとして選定されることとなった。

水の都ひろしま推進協議会は、こうした流れの中で平成 14 年 10 月に市民、経済・観光関係者、学識経験者、行政機関（国、広島県、広島市）によって設立された（協議会事務局は広島市）。このような官民連携による枠組みが構築された背景には、親水空間の整備など水の都をテーマとするまちづくりを一定の期間にわたって行ってきたことによって機運を高めてきたことなども関係していると考えられる。水の都ひろしま推進協議会は、団体や機関の垣根を越えた連携によって「水の都ひろしま」づくりを推進する母体としての役割を担っている。「水の都ひろしま」推進計画では、モデル地区で重点事業に優先的に取り組むことや、規制緩和や新たな仕組みが必要な事業

を社会実験として実施、検証すること、PR や市民活動支援の推進などの基盤づくりを行っていくことが位置づけられている。

I-2. 組織体制について

市民団体、経済団体、観光団体、学識経験者、国土交通省、広島県、広島市の関係部局が参加する 23 名によって構成されている（無報酬）。協議会の下部にはオープンカフェ通り専門部会、水辺のステージ専門部会の二つの部会と出店者選定委員会、そして事務局会議が設けられている。

事務局は広島市都市活性化局観光交流部交流課が担当している。

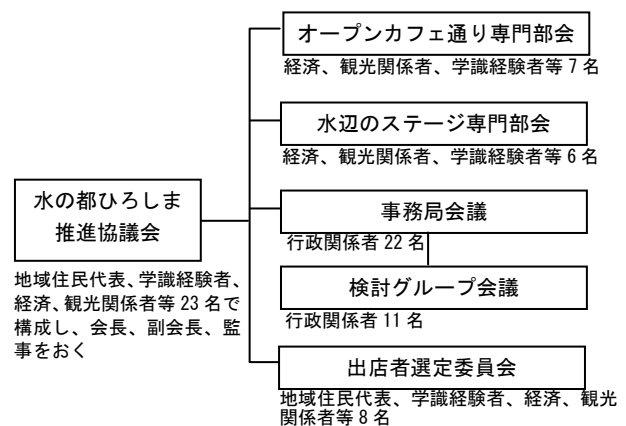


図 組織体制

II. 収益事業（水辺のオープンカフェ）について

1) 事業の概要

広島市内の京橋川右岸地区において7店舗、旧太田川（本川）・元安川地区において1店舗が営業を行っており、隣接民有地内の店舗が河岸緑地を一体的に空間利用する「地先利用型」と河岸緑地に店舗そのものを設置する「独立店舗型」の2形態がある。

■オープンカフェの概要

京橋川地区	
地先利用型	ホテル JAL シティ広島（イタリア料理） ホテルフレックス（喫茶） RCC文化センター（喫茶） ムッシュパネン（洋菓子）
独立店舗型 （京橋 R-Win）	オイスター・コンクラーベ 牡蠣亭（牡蠣料理） Café REGALO（洋食） salad BAR 1380（サラダ専門店）
旧太田川・元安川地区	
独立店舗型	Caffè Ponte（イタリアン・レストラン）

（平成 20 年度末時点）



位置図



独立店舗型



地先利用型

2) 事業の経緯

広島市において、公共空間を活用した賑わいづくりがはじまった契機は、平成7年、まちの中でカフェを楽しみたい市民の有志が集まって「カフェテラス倶楽部」を発足し、公園や緑地を使って試行的にはじめたことであると言われている。この取り組みは平成8年に広島青年会議所が主催した「広島デザイン会議」のイベントとして、平和大通りの緑地を活用して2日間の無料オープンカフェの実施へとつながり、その後、平成10年からは平和大通りを活用して、一ヶ月間オープン

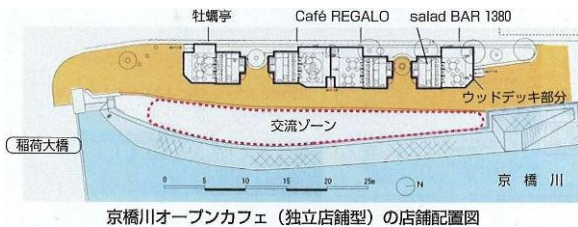
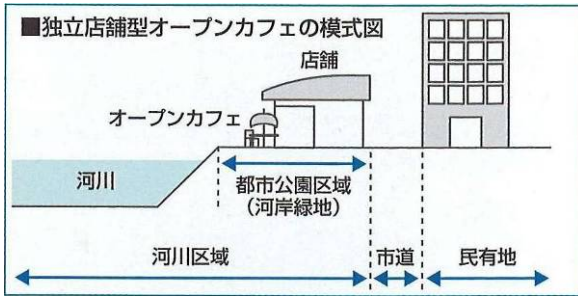
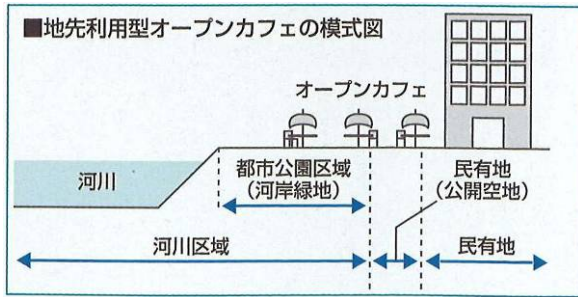
カフェを営業するという大掛かりな社会実験へと発展した。このような取り組みは水辺空間の活用でも検討され、その後、本格的なオープンカフェ事業が導入されていくこととなった。

【京橋川オープンカフェ事業】

京橋川右岸は、区域の大部分が水辺の河川緑地と民間敷地が道路を介さずに直接に接する形態となっている。このような特徴をいかし、平成12年、地元町内会を中心とした「まちづくり委員会」によるまちづくり活動の一環として、オープンカフェがはじまった。河岸緑地に隣接するホテル2社（ホテル JAL シティ広島、ホテルフレックス）にオープンカフェの運営を委託するもので、現在の地先利用型オープンカフェの原型となったものである。しかしこれはあくまで非営利の事業であり、利益が生じた場合にはまちづくり活動費として同委員会に還元する仕組みとなっていた。

平成16年3月に国土交通省から河川法にもとづく河川利用の特例措置^{*1}が設けられ、一定の条件を満たす場合に民間の営利事業としてオープンカフェの設置・運営が認められることになったこと、同時にその特例措置を適用する区域として、京橋川右岸及び旧太田川・元安川の一部が指定されたことを受けて、平成16年7月から、民間の営業活動としてオープンカフェを行う新たな枠組みによる事業が開始された。これにより当初から参加していた2つのホテルに加え、平成17年3月と平成19年9月からそれぞれ1社が参加し、現在4社が地先を利用したオープンカフェ事業を営業している。

これに並行して、広島市では河岸緑地に独立型の店舗を設置するための検討を開始した。広島市内等で店舗を営業している有力な飲食店のほか、飲食店の団体など、17団体に対してのヒアリングを実施し、公募を行った場合の応募意向を把握、出店条件設定の参考とするとともに、平成16年11月には周辺住民との意見交換会を開始、平成17年3月には推進協議会に「京橋川水辺のオープンカフェ出店者選定委員会」を設置して、出店者の審査手順や選定基準などの検討を行った。平成17年6月には19件の応募の中から4店舗（3出店者）を決定、同年10月にオープンカフェを開業した。



【元安川オープンカフェ事業】

平和大通りのオープンカフェをきっかけとして、元安川の河岸においても公共空間の活用が検討され、平成11年には「元安川河岸緑地有効活用実行委員会」が主体となって市民のアートやクラフト作品を公募し、パラソルの下で展示即売する「パラソルギャラリー」が開催された。また、これに隣接して仮設型店舗によるテイクアウト方式のカフェとして営業する八角形のカフェ（オクトカフェ）が設置された。店舗は実行委員会により直営され、その収益は文化事業としてのパラソルギャラリーの運営にあてられており、収益事業を公益的な事業へと還元することにより取組自体を公益的なものへと位置づける概念が形成されている。

このカフェは平成11年度から平成19年度まで、毎年4月から11月の7ヶ月間（初年度は2ヶ月間）行われたが、屋外の客席しかなく冬場は営業ができなくなること、店舗が狭小で提供できるものが飲み物等に限定されてしまうことといった問題点があった。そこで、京橋川のオープンカフェ同様、「河川利用の特例措置」を活用し、従来の仮設型の店舗から常設型の独立店舗へと移行することを決定、平成19年11月に公募を行い、6件の応募の中から1店舗を選定して平成20年8

月から独立したオープンカフェとしての営業を開始した。

■事業の経緯

H11年	元安川パラソルギャラリー&カフェがスタート
H12年	京橋川地区でまちづくり委員会方式によるオープンカフェがスタート
H14年7月	都市再生本部が広島市の「水の都の再生」を都市再生プロジェクトに選定
10月	水の都ひろしま推進協議会を設置
H15年4月	国、県、市で河川区域へのオープンカフェ設置について協議を開始
9月	協議会内に「オープンカフェ通り専門部会」を設置して実施方法等の検討を開始
H16年3月	国交省が河川利用の特例措置を適用する区域として京橋川右岸地区及び旧太田川（本川）・元安川地区を指定
7月	京橋川オープンカフェ（地先利用型）2店舗が開業
10月	京橋川オープンカフェ（独立店舗型）が開業
H20年8月	元安川オープンカフェが開業

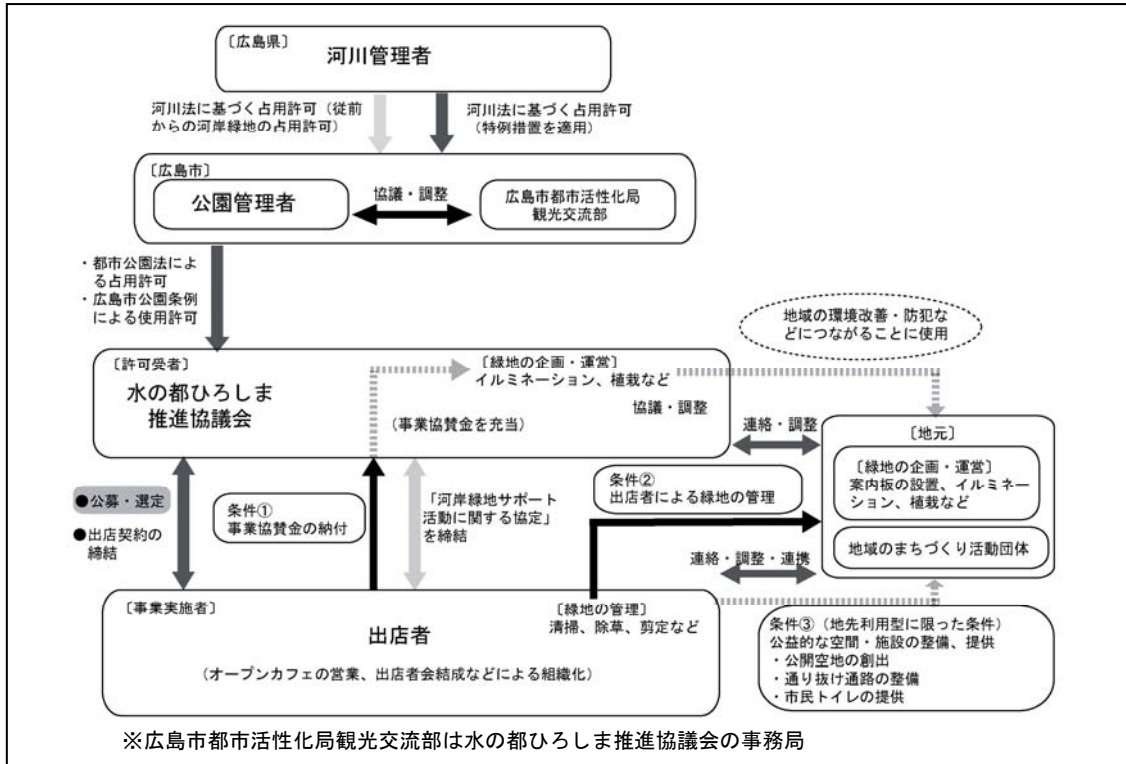
*1 「都市及び地域の再生等のために利用する施設に係る河川敷地占用許可準則の特例措置について」（国土交通事務次官平成16年3月）

3) 事業の仕組み、スキーム

水辺のオープンカフェ事業では、河川法、都市公園法による許認可手続き、まちづくりの趣旨に沿った出店者の選定や契約手続き、地元との連絡調整等が必要となる。広島の例では、官民の多様な主体が参画した推進協議会を設立し、これが中心となって許認可や契約、調整、誘導を行う事業のスキームとなっている。

まず、国及び県に対する河川法の特例措置にもとづく占用許可は、広島市が受ける。次に都市公園法による占用許可や公園条例にもとづく使用許可は広島市から推進協議会が受ける。推進協議会は地元と調整を行いながら出店条件を決めて公募を行い、出店者を選定し、契約する。契約にもとづき、出店者に対して清掃等の緑地管理を義務づけるなどにより地域への貢献を行わせる。一方で推進協議会は出店者から受け取る事業協賛金を活用し、地元と連携をはかりながら水辺の環境整備などを行う。

■事業の仕組み・スキーム図



4) 収支状況

各店舗から納められる事業協賛金は平成 20 年度の合計で 330 万円程度。このお金は主に水辺の環境整備（舗装整備や除草作業等）に利用され、その他に夜間照明やイルミネーションの整備、共用部分の電気代などに充当されている。水辺のコンサート等のイベントの運営経費や協議会の運営経費は、事務局である広島市の負担金のほか、企業から寄せられる協賛金や助成金などが活用されている。

5) 今後の展開

河川空間の占用に関する特例措置は平成 23 年度までの期間限定での国による社会実験と位置づけられており、その成果と検証結果により今後の制度改正のあり方が検討されることになっている。このため収益事業としては過渡的であり位置づけが不安定な状況にある。

また、本事業では実施主体である水の都広島推進協議会の事務局を広島市がつとめるなど、事業の計画から実現までの多くの部分を広島市がリードし、サポートする形で事業を推進してきた。にぎわいづくりを目的として収益活動を公共空間で実施する公共的・公益的な意義が社会的にも十分には認知されていない状況下で、広島市が主体的に関与することが、取組みの公共性を社会

にわかりやすく示すことにつながっているが、事業の持続性を考慮すると、将来的には民間が実施主体となって事業の担い手となることが望まれる。推進協議会が担ってきた役割を、今後どのような主体に承継し、どのような仕組みで担保していくかが今後の課題となっている。

6) 着目ポイント

○社会実験の蓄積や十分な事前調査などにより、出店者を確実に確保

広島市で実施されている水辺のオープンカフェ事業では、以前に行った道路空間のオープンカフェ社会実験（平和大通りオープンカフェ）の経験が活かされている。この社会実験は平成 10 年に 1 ヶ月の期間限定で開始され、その後期間を拡大して継続されたが、出店者の施設の負担が大きく平成 13 年をもって中止となった。この実験を通じて、季節限定の仮設的な店舗では、天候による潜在的なリスクを負うなかで民間事業者が自立できる十分な利益を出すことができないことがわかったため、水辺のオープンカフェ事業では検討段階からあくまで通年営業できる常設的な施設であることにこだわり、開業後の現在も各店舗は安定した営業を続けている。

○公益性の観点から自治体が水辺利用の考え方を明確にする

平成2年に「水の都整備構想」を策定して以来、広島市は一貫して水辺のまちづくり推進を続けてきている。こうした取り組みがオープンカフェ事業の際の出店者募集にも生かされており、公募に際しては、推進協議会にオープンカフェ出店者選定委員会を設置して、公募の選定基準を整理、経営能力に関する審査だけでなく、社会性・協調性、協議会が考える事業コンセプトへの適合なども検討して出店者を決定している。

○周辺の地域住民との意向調整が重要

京橋川右岸のオープンカフェ事業では、JR広島駅と中心市街地である八丁堀との連携、河川空間のにぎわいづくり、事業採算性の観点から事業候補地を選定し、選定後に地元住民に対するの説明を行ったが、先行事例がなく計画のイメージを伝えるに上、マスコミが「屋台」を設置すると報道したこともあり、一部の住民からは環境の悪化を懸念した根強い反対を受けた。このため、設置エリアの縮小、営業時間の短縮（午後10時30分まで）、出店業者のマナー評価、不法駐輪や駐車への対策、出店者選定への地元参加等の対応を行い、地元の理解を求めた。これにより事業の実現が可能となった。

○継続的なモニタリングにより出店者の営業環境を改善

京橋川の独立店舗型オープンカフェ事業では、当初、店舗内には厨房とカウンター式の客席、店舗外にはウッドデッキを設け、ウッドデッキは店舗の客と一般市民がいずれも利用できるルールとしていた。しかし、「店舗営業上はウッドデッキ部分も客席がないと十分な利益を得られない」、「冬季は覆いを設置してもウッドデッキ部分の快適性が著しく低下する」、といった意見が出店者側からあったのを受けて、ウッドデッキ部分に防寒性を確保できる簡易な構造物を設置したり、河川管理者と協議した上で建築物としての改修を認めるなど柔軟な対応を行っている。

○水辺の環境整備と一体となった総合施策として推進

河川空間を占用しての店舗営業では、水辺を楽しむための景観形成や安全で快適な遊歩道の整備など、店舗を訪れる客が楽しみやすい環境を一体で整備することが求められる。

広島市では平成2年の「水の都整備構想」策定以来、国、広島県、広島市が連携して緑豊かな河岸緑地の整備や親水性の高い護岸への改修、河川底質の改善などを進めてきた。その後、よりソフト面を重視した新たな取り組みを進めるべく、平成15年に「水の都ひろしま」構想と構想実現に向けての推進計画を策定、水辺のオープンカフェの他に、水辺のコンサート、市民団体による多様なイベントの実施、水上タクシーの運行など総合的な水辺空間利用施策を進めている。

(参考・引用文献)

「水辺のオープンカフェ」水の都ひろしま推進協議会
「公共空間の活用と賑わいまちづくり」(財)都市づくりパブリックデザインセンター/学芸出版社

まちづくり会社等による収益事業の実践ヒント集

(平成 21 年度「民間主体によるまちの形成・管理等まちづくり活動の
促進方策に関する検討調査」業務より作成)

平成 22 年 3 月

国土交通省 都市・地域整備局 まちづくり推進課

〒100-8918 東京都千代田区霞が関 2-1-3

TEL:03-5253-8111 (代表)