

地域再生ブランドに求められる役割

商店街や温泉街の再生

はじめに

昨今「地域再生」は、その必要性、意義を含めて多くの人々に認識されている。そして、地域再生においては「点」ではなく「面」での再生が必要との見方から、「面的再生」との言葉が用いられることがある。しかし、面についてのイメージは必ずしも具体的ではない。そこで、本稿においては、この面について重点的に検討したい。

面的再生は、特段の定義が定められているわけではないが、おおむね物理的・空間的な広がりの中で、企業単体ではなく複数の主体が連携して再生することを指す場合が多い。また、その場合にあっては、物理的に連たんしている地域、例えば商店街や温泉街などにおいて、立地する事業者が連携して再生事業に取り組むケースと、物理的には離れて立地しているが、相乗効果がある事業を有している複数の企業を組み合わせて同時に再生

するケースの二つのパターンがある。

さらに、上記のような主体の広がりだけではなく、例えば農家が生産者（第一次産業）としての視点に加え、加工（第二次産業）、販売（第三次産業）といった複数の産業を手がけて付加価値を出す、いわゆる「6次産業化」も、複数の産業に面的にアプローチするという視点に立てば、面的再生の手法の一つであると言えるだろう。

本稿では、これらの事例について3回連載で紹介するとともに、それぞれの面的再生のあり方を考察する。（編集部注：毎週月曜日に掲載）

面的再生の現状と課題

商店街や温泉街を構成する商店、旅館・ホテルなどの多くは、個人事業主の集合体である。それぞれの商店街や温泉街では組合を組織しているものの、ゆるやかな連合体であることから、権限や財源力を背景とした経営力を有した組織体ではな

としてのブランドが重要であり、地域特有の風情や景観、それに付随するグルメやみやげ物などが付加価値となる。しかし、団体客向けのビジネスモデルを前提とした設備投資が行われたホテル、旅館にあつては、来訪客にまちを回避させて相乗効果を創出するのではなく、温泉、食事、みやげ物、レジャー（カラオケやゲームなど）をそれぞれの「ハコ」の中で完結するように開き込んでしまっている場合が多い。

団体客から個人客へとマーケットのニーズが変わっているにもかかわらず、それぞれのホテル、旅館で設備投資をしてしまっているため、投資を回収しないうちは迅速な切り替えができない。しかし、投資の回収よりも顧客離れの方が早く、経営改善に向けた打開策が見つけられないまま衰退してしまっている温泉街を、誰もが一つは思い浮かべることができるのではないだろうか。

それでは、このような事態を招く原因は事業主だけにあるのだろうか。確かに、顧客のニーズにいち早く対応する責任は、一義的には事業主にある。しかし、たとえば一つの旅館やホテルがあるいは商店が努力したとしても、地域として集客する力がなければ、その経済効果には限りがある。さらに、一つの地域の限られた集客力を特定の事業主が独占してしまうだけでは、限られたパイを取り合っている「ゼロサム・ゲーム」をしているにすぎない。

地域の事業者が競争で疲弊するだけでは、地域

経済の安定的な発展は望めない。事業主が連携し、地域の付加価値を面で向上していく取り組みができなければ、地域全体の共倒れになりかねない。ここで言う「連携」は、一時的にイベントやセールなどを行うことではなく、ビジネスモデル、人材、財務などを共有して、一つの「運命共同体」であることを関係者が自覚できるよう、「組織」を設置して経営を行うことを意味している。

面的再生を担う主体の事例

中心市街地活性化のモデルとして頻繁に取り上げられる高松市・丸亀町商店街は、定期借地契約によって地権者から不動産の利用権を取得する方法で、再開発ビルの建設を実現した。この手法を導入した丸亀町商店街振興組合（以下、商店街振興組合と呼ぶ）の古川康造理事長は「地権者を動かすのはあくまで収支計画。地権者が少なくとも20年間、生活設計ができる収支計画が成り立つかどうか。その具体的なビジョンを示すことが大切（※1）」と語っている。多くの地権者の合意を引き出すだけの収支計画を実現させるには、相應の体制づくりが求められる。商店街振興組合では、再開発を手がける第三セクター「高松丸亀町まちづくり株式会社」を設立し、再開発事業に必要な事業計画、資金調達、テナントリーシング等を実施した。

同社は、行政（高松市）の出資は5%で、商店街振興組合が90%以上出資した民間主導の三セク

亀山典子

株式会社日本総合研究所 総合研究部門社会・産業デザイン事業部主任研究員

かめやま・つねこ 1998年慶応大学大学院修了、日本総合研究所入社。主に市町村合併、総合計画策定、行政マネジメント等のコンサルティングを担当。社会・産業デザイン事業部所属。近著に「地域活性化と中小企業再生（月刊金融ジャーナル 10年6月号）」「商店街や温泉街の面的再生には何が必要か（日経グローカル 10年5月3日号）」など。

い。このため、地域一体となつて一つのコンセプトに基づいて取り組むには限界がある。

例えば、商店街では休業日、開店・閉店の時間についても、必ずしも統一されているわけではなく、事業の継続についても事業主の意思や判断を尊重せざるを得ない。廃業した店舗に新たなテナントを入れることも、当該店舗の事業主の判断次第である。このため、まちの「顔」となるべき中心地であっても「シャッター通り」と揶揄される状態を解決できないケースも多く、これが商店街の衰退の一因となっている。

温泉街においては、当該地域における「温泉」

である。商店街の再開発ビルのデベロッパとなつて保留床を取得し、再開発ビルを運営するとともに、商店街全体のタウンマネージメントも担っている。「商店街全体を一つのショッピングセンターと見立て、業種の偏りを是正し、商店街全体のテナントミックス（業種混合支援）を行うことで商店や施設を適材適所に配置し」、「まちづくりのエンジンとしての役割」を担うまでに成長させてきた（※2）。同社の利益は地元商店街に還元することとしており、この点が一般の民間デベロッパと大きく異なる点である。

この事例から得られるヒントは、以下の三つに集約される。一つは地権者を納得させる「事業計画」である。これを可能にしたのが「定期借地権」という制度の導入である。この制度であれば地権者は土地を手放すことなく、まちづくり会社との定期借地権契約に基づき貸し出すことができ、賃料収入を手に入れることができる。まちづくり会社は、家賃収入から建物の管理コストなど必要な経費を除いた分を地権者に分配する。地権者はこの事業に対して自ら所有する土地を投資すれば、賃料収入という形で配当を得ることができるため、土地を手放すことに抵抗がある地権者にとっては歓迎できる条件である。

二つ目は「所有と利用の分離」を実現したことである。上記の通り、地権者は賃料収入を得ることができ、まちづくり会社としても地権者から土地の利用に関する権利を得たため、再開発ビ

ルを一体的に運営することができる。これにより、タウンマネージメント上も大きなメリットがある。個々の地権者の事情に影響されがちな土地利用、一つの方向性にまとめる手段として定期借地権は大きく寄与している。

三つ目は「売り上げに連動する賃料」によって、「所有と利用」を分離しても「まちの活性化」という目的に対しては、地権者とまちづくり会社が一体感をもって取り組めた点である。地権者が土地を所有して「投資する」ことによって「リスク」と「リターン」を負っている。地権者はテナントの売り上げから賃料収入（リターン）が期待できるが、その額はテナントの売り上げによって増減するというリスクを持つている。このため、地権者としてもテナントと協力して売り上げ増に努めるというモチベーションを持つことができ、建物管理・運営するまちづくり会社も、地権者により多くの配当を行うべく利益確保に努める必要がある。

このように、地権者とテナント、まちづくり会社がリスクを共有しつつ、まちの活性化を担うプレイヤーが直接的な経済的便益（メリット）を得ている点に、当該取り組みが面として成就したポイントがある。

（※1）日経グローバルNo. 121（2009年4月6日）

（※2）「」の記述は、丸亀町商店街のホームページ（<http://www.kame3.jp/>）より抜粋

経営の根幹である財務状況を開示・共有することに対する抵抗感などがあり、事業主同士が率直な話し合いをする機会を持てずにいることにある。しかし、事業主同士だけで対話が進むものでもない。ともすれば緊張関係になりがちな事業主同士を結び付け、調整する中立的な機関の存在も必要であろう。丸亀町においては、商店街振興組合がその機能を担った。しかし、多くの地域では、組合だけでは面的再生の実現が困難と感ずるのが現状ではないだろうか。

そこで注目されるのがファンド機能である。これまでにも、中小企業基盤整備機構や地方銀行等が出資する地域再生ファンドが全国で相次いで設置されている。これは、金融機関が保有する対象企業の債権の買い取りを中心とする投資と経営支援により、一定の事業力を有する経営不振企業の再建を図ることが狙いだった。03、06ごろ、全国各地で急速に進んだ地域再生ファンドの立ち上げの背景には、金融庁が03年3月に公表した「リレーシヨシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、地域金融機関に対しファンドなどを使った企業再生の取り組み強化を要請したことがある。

また、多くの地方銀行の経営が不良債権によって圧迫されていたことから、不良債権をバランズシートから切り離す効果がある地域再生ファンドを活用しようとする動きにつながった。

この結果、地域再生ファンドは地方銀行の不良



資料：丸亀町商店街のホームページ

面的再生を担う主体の条件

丸亀町商店街では、地権者である商店主がそれぞれに店舗を運営する方式から、一つの会社に資本をまとめるとともに、経営判断の根幹とも言える「利用」の権限をまちづくり会社に一元化した。

債権の処理を進める機能を果たしたものの、取り組みにおいて「地域産業の再生」という地域全体を俯瞰する視点が欠如していたため、地域再生のパイロットモデルとなるような成果につながることは少なかった。また、ファンドに売却した債権の2次破綻が発生するといったケースもあり、風評被害を恐れた地域金融機関は地域再生ファンドに案件を持ち込むことを抑制する流れも存在した。加えて、リーマン・ショックなどの世界的な経済不況も重なり、地域再生ファンドそのものが、本来の機能を十分に発揮せずに今日に至っている側面がある。

もともとファンドとは、「投資家の要求利回りの条件の下で、黒字化して売却益」を生むことが重要である。このためには、事業再生が短期的であつてもやむを得ない部分がある。しかし、地域再生は短期間には実現しない。むしろ利回りは低水準であつても、投資家にとって大きな不利益をもたらさない程度に、中長期にサステイナブル（持続可能）な資金調達の手組みが求められる。

これからの地域再生ファンドは、地域の企業や住民の出資を受けながら、地域がたとえ少額ずつであつても配当を得ることができ、地域活性化に向けた手応えを得ることができるリスクマネーの供給と運用の仕組みを志向していくべきである。

また、これは、成熟社会だからこそ実現できる地域経済活性化の金融であると言えるのではないだろうか。

仮に、この再開発ビルを横に広がる商店街として見立てた場合、商店街のリニューアルやテナントリースについての権限を一つの会社が有していることになる。これであれば、商店街全体としてのコンセプトに基づいたテナントミックス、開店・閉店時間、休業日の統一など、オーナーの意思に影響されることなく、意思決定を一元化できることから、面としての魅力を発揮しやすくなるはずである。

ただし、この方式は出資する複数の地権者がリスクを共有しなければならず、事業性について一定の見通しがなければ地権者の合意を得られない。このため、合意を得るための写真真を描き、事業性を担保するとともに、地権者への利益の還元システムを構築することができるとは考えが、地域の面的再生の主体を設置する際に重要なポイントとなる。

主体形成のための対話と関係構築

残念ながら、現状では丸亀町商店街に続く事例が全国で相次いでいるわけではない。それは、上記で述べたまちづくり会社がクリアすべきポイントが必ずしも簡単ではないということを裏付けている。実際には面的再生の必要性を感じながらも、その主体を形成するための「きっかけ」をつかめずにいる地域が多いのではないだろうか。

その要因の一つとなっているのは、それぞれの事業主がオーナーシップにこだわる思いと、事業