

中心市街地活性化における街づくり会社の実態 組織、事業、経営に着目して *
The Actual Conditions of a Community Development Corporation for Revitalizing a Down Town
- Focusing upon Organization, Projects and Management-*

竹内美都**・小林敏樹***・秋本福雄****

By Misato TAKEUCHI**・Toshiki KOBAYASHI***・Fukuo AKIMOTO****

1. はじめに

近年、中心市街地の活性化を目的とした街づくり会社⁽¹⁾が数多く設立されている。街づくり会社という言葉が生まれたのは、街づくり会社構想(1987)であり、後に中小小売商業振興法、特定商業集積法(以下、特集法)、そして旧中心市街地活性化法(以下、旧中活法)、改正中心市街地活性化法(以下、改正中活法)に取り込まれ、活用されてきた。街づくり会社に関する既存研究には、組織形態や実施事業との関連性を明らかにしたもの¹⁾や街づくり会社の代表的モデルを提示した研究²⁾が存在する。街づくり会社TMOについても、組織体制の把握を行った研究³⁾、人的基盤についての全国的な傾向を明らかにした研究⁴⁾が存在する。中心市街地活性化を担う街づくり会社にとって事業実施やその推進体制は課題であり、研究も重ねられている。その一方で、株式会社形式である街づくり会社を経営という視点から研究したものはない。今後も改正中活法を適用する場合、街づくり会社の設立が重要となってくるため、既存の街づくり会社の経営実態の把握を行うことは今後の街づくり会社の運営に意義のあることであると考えられる。

よって本研究では、街づくり会社に想定された事業内容、組織体制、他組織との連携及び経営の実態を明らかにすることを目的とする。ケーススタディとして、福岡県久留米市の(株)ハイマート久留米⁽²⁾を選定し、(株)ハイマート久留米の想定されていた事業、実施した事業、組織体制、他組織との連携、経営に着目し、資料からの読み取りとヒアリングという方法で明らかにする。また、改正中活法に対する久留米市での動きについても明らかにする。対象とする時期は(株)ハイマート久留米設立に動き出した1987年から2007年1月までとする。

*キーワード: 都市計画、市街地整備、市民参加、中心市街地活性化

**学生員、工学士、九州大学大学院工学府

(福岡県福岡市西区元岡744、

TEL092-802-3408、FAX092-802-3407)

***正員、博士(工学)、九州大学大学院工学研究院

****正員、工博、九州大学大学院工学研究院

2. (株)ハイマート久留米の概要

久留米市において街づくり会社設立への動きが出たのは商業近代化地域基本計画(1987)であった。当時、街づくり会社は市役所周辺の新都心整備構想の事業実施主体と考えられていたが構想に留まった。その後、1990年に策定された商業近代化地域実施計画で事業の具体化が進んだ。また、商業近代化地域実施計画に平行し、街づくり会社設立可能性調査(1991)が行われた。

特集法制定を受け1992年に久留米市も特定商業集積整備基本計画を策定し、街づくり会社設立可能性調査結果を踏まえ、1993年5月、街づくり会社として(株)ハイマート久留米が設立された。出資構成は久留米市から2億5000万円、(株)西日本シティ銀行や(株)岩田屋など民間企業から3億9000万円で合計6億4000万円である。役員構成としては代表取締役会長に久留米市長、副社長に商工会議所会頭、副社長に商工会議所副会頭が就任している。

旧中活法の制定を受け、久留米市においても1999年に中心市街地活性化基本計画を策定した。その中でTMOの母体として商工会議所と(株)ハイマート久留米の検討がなされ、ハード事業を推進したいという理由から、リノベーション補助金の補助率が高い(株)ハイマート久留米をTMOとして認定する方向で決定された。(株)ハイマート久留米はTMO構想策定に向け、1999年11月より若手事業者や有識者等54名の参加・協力を経て、久留米版TMOの創造を目指すWGを設置した。WGの検討結果を踏まえ、2000年にTMO構想が認定された。

3. 組織体制及び他組織との連携

(1) 街づくり会社期(1993-1999)

(株)ハイマート久留米設立後の事業と組織体制、他組織との連携について表1に示した。この時期の(株)ハイマート久留米の組織体制として、従業員の状況は出向と1名の事務職員により運営されており(表1)、中心的な運営者が不在であった。株式会社として独立して事業を推進する力がなかったと言える。事業を推進する中心的な人物(以下、タウンマネージャー)の存在も見られない。

他の市民組織などとの連携はイベントを開催する際に

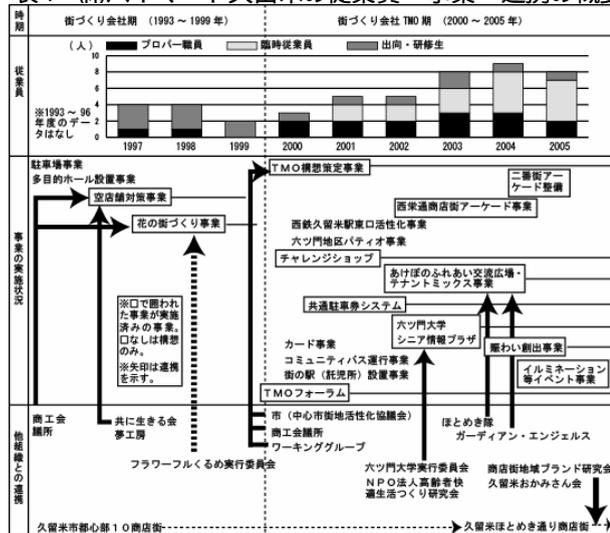
一時的に連携しただけで、継続的な連携・協力体制は築いていないと言える(表1)。これは、タウンマネージャーの不在と関連があると考えられる。

(2) 街づくり会社TMO期(2000-2005)

この時期の(株)ハイマート久留米の従業員の状況は、表1に示すようにプロパー職員等の採用により多くの事業を同時に推進できる体制が整いつつあった。中でも以前から中心部の商店街に関係のあった商業専門のタウンマネージャー(4)を導入したことで、商店街との合意形成や事業の推進を可能にした。

他組織との連携としては、WG参加者が地権者など事業関係者との間のパイプ役として事業の効率的な推進を可能にした。さらに、WG参加者自らが「久留米おかみさん会」などの組織を立ち上げ、商店街の質の向上を目指した動きが見られる(表1)。また、今まで久留米市中心部の10商店街は各々に振興組合などを設立し、10商店街で統一した事業を行うことが困難であったが、2006年1月に(株)ハイマート久留米が事務局として動き、「久留米ほとめき通り商店街」として10商店街をまとめた。この時期では、中心部の商店街での商業分野の連携体制の確立がなされたと言える。

表1 (株)ハイマート久留米の従業員・事業・連携の概要(3)



4. 想定された事業とその実施状況

(1) 街づくり会社期(1993-1999)

久留米市特定商業集積整備基本計画(1992)において、(株)ハイマート久留米に想定された事業は、商業基盤施設として、広又地区での立体駐車場建設、あけぼの再開発事業での保留床の購入による多目的ホール建設、空き地・空き店舗の有効活用、再開発の支援、各種コンサルティング等を想定していた(5)。

広又地区での立体駐車場建設事業については、あけぼの再開発事業が最優先されたため、駐車場事業の優先

順位は下がり実施に至らなかった。一方で、(株)ハイマート久留米の事業の核をなしたあけぼの再開発事業での保留床の購入による多目的ホール建設事業は、キーテナント誘致の失敗により、あけぼの再開発事業自体も頓挫してしまっ。この時期に(株)ハイマート久留米が実施した事業は、各種コンサルティングに当てはまる年1回のイベントを行う花の街づくり事業と 空き地・空き店舗の有効活用に該当する空き店舗対策事業であった(図1)。これらは久留米市中心部の商店街に位置し、この時期では商店街の活性化という視点で街づくり会社が運営されていたことがわかる。



図1 街づくり会社期に想定された事業とその実施状況

(2) 街づくり会社TMO期(2000-2005)

TMO構想には、図2に示したような事業が挙げられている。また、街づくり会社期においてはハード事業中心であったことと比較すると、TMO認定後は、チャレンジショップなどのソフト事業にも取り組む方針へ転換されたと言える。また、中心部の商店街へ集中していた事業計画が拡大し、中心市街地活性化基本計画に記載される中心市街地(図2)へと視点の転換も見られた。前章で示したように、商業関係者との連携を築いたことで事業の実施効率が上がったと言える。

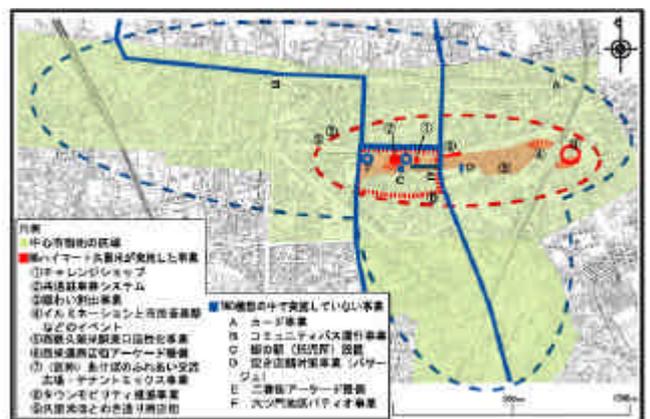


図2 TMOとして想定された事業とその実施状況

5. (株)ハイマート久留米の経営状況

ここでは会社設立(1993年度)から2005年度までの(株)ハイマート久留米の経営状況を株主總會の資料の中の営業成績及び財産の状況の推移と貸借対照表、損益計算書

をもとに、経営の安定性・収益性・効率性・成長性・赤字の対応について分析する。

(1) 安定性

ここでは、株式会社の安定性を把握する。この指標に、短期の負債に対する企業の支払い能力を見るための流動比率[流動資産÷流動負債×100]、企業経営にとって安定的かつ好都合な資金源である自己資本と他人資本を合わせた使用総資産に対する自己資本の割合である自己資本比率[自己資本÷総資本×100]を用いることとする。流動比率(図3)では、2004年度の最低値でも3158%であり、負債に対する危険性はなく非常に安定性のある会社経営である。自己資本比率(図4)でも、総資本に占める自己資本の割合が全期を通して90%以上であり、こちらでも会社経営の安全度は高い。

(2) 収益性

収益性に関しては、総資本経常利益率[経常利益÷総資産×100]を用いて分析する。この指標は、会社に投下された総資本が利益獲得のためにどれほど効率的に利用されているかを表したもので、総合的な財務指標である。(株)ハイマート久留米では経常利益がマイナスである年度が多くほぼ全期を通じて収益はない、または低い状況にある(図5)。また、TMO認定以降、経常損失が大きくなる傾向があることがわかる。第3セクターである街づくり会社は収益の見込めない事業を実施しているということである。しかしながら、総資本に対する経常損失の割合が小さいことから、この指標への影響は小さくなっている。

(3) 効率性

企業が総資本をどの程度効率的に活用しているかをみる指標である総資本回転率[売上高÷総資産]を用いて、(株)ハイマート久留米の効率性について分析する。街づくり会社期では効率性はほぼ0となっているが、売上高はTMO認定以降増加していることがわかる(図6)。これには総資産の推移が減少傾向にある点(図8)と、事業数が増加し売上高が大幅に増加したという点に起因する。

(4) 成長性

企業の成長性・企業規模の拡大をはかる尺度の一つとしての売上高を前年度と比較した指標である売上高増加率[当期売上高÷前期売上高×100]を用いて(株)ハイマート久留米の成長性の把握を行う。図7を見ると安定した成長を遂げているとは言えない。2001年度に大幅な成長を遂げており、その理由としては、チャレンジショップとテナントミックス事業である六ツ門チャームが開業したことによる賃貸収入を得たことが挙げられる。

(5) 赤字への対応

これまで見てきたように、(株)ハイマート久留米は赤字経営であるということがわかる。(株)ハイマート久留米の場合、赤字を毎年度資本の切り崩しにより対応している。街づくり会社期では、年平均約148万円の資本が減少し、TMO認定後では、街づくり会社期の約1676万円、約11倍の資本が減少している(図8)。この時期では事業数が増加し、売り上げが増加したものの、赤字が大きくなるという板ばさみの状況にある。現段階では赤字分の減少

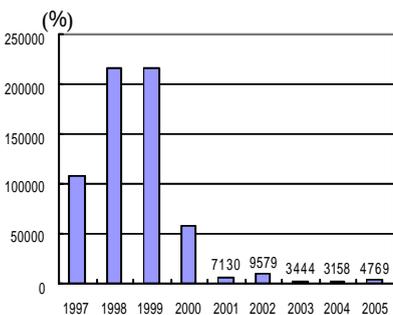


図3 流動比率の推移

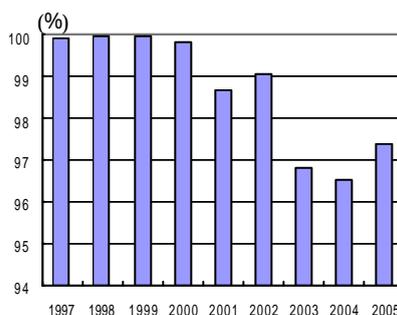


図4 自己資本比率の推移

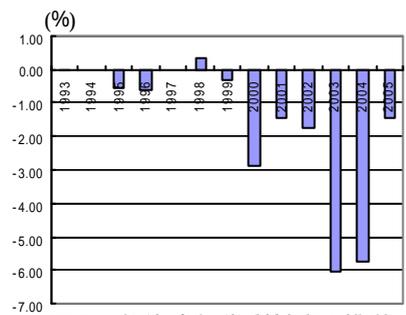


図5 総資本経常利益率の推移

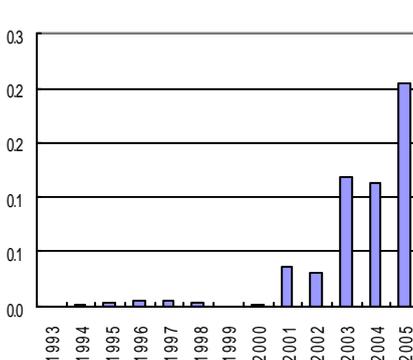


図6 総資本回転率の推移

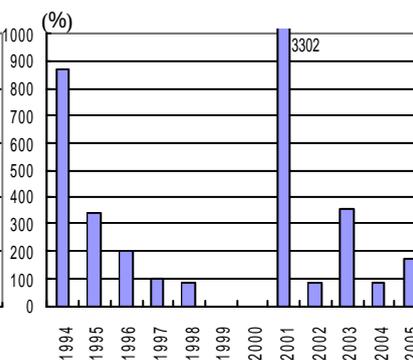


図7 売上高増加率の推移

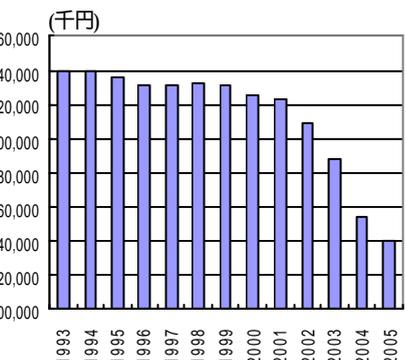


図8 総資本の推移

が資本に対しごくわずかであるため安全性に関する指標は高く算出されるが、今後も同様の経営を続けていくなれば、安定性も次第に低下すると考えられる。

6. 中心市街地活性化協議会における役割

(株)ハイマート久留米と商工会議所を中心に2006年8月に中心市街地活性化協議会を発足させ、久留米市からの基本計画(案)の協議、認定計画及びその実施等に関する必要事項等の協議・調整、協議会員間の情報交換・連携を役割としている。中心市街地活性化協議会は商店街、百貨店、教育機関、NPOなど様々な分野から構成され、協議会の下部組織として4部会(市街地整備、街なか居住・福利向上、商業活性化、交通ネットワーク部会)が設置されている。部会には協議会員に加え、関

連する企業やNPOが参加している(図9)。

事務局である(株)ハイマート久留米はTMOでの経験を踏まえ、会議のコーディネーターを行い、一方で商工会議所は会議の資料作りなどを行い、役割を分担している。2007年1月現在、中心市街地活性化協議会では基本計画(案)の協議と民間の事業の掘り起こしを行っている。中心市街地活性化協議会でも(株)ハイマート久留米のタウンマネージャーが合意形成の役割を担っている。

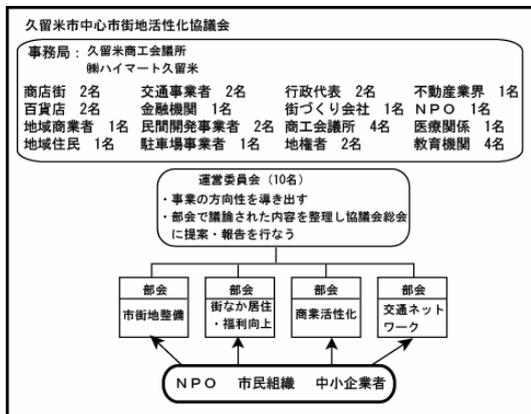


図9 久留米市中心市街地活性化協議会の概要

7. まとめ

街づくり会社期の(株)ハイマート久留米はハード事業、特にあけぼの再開発事業を中心に運営されていた。しかし、市街地再開発がとん挫すると、イベント等のソフト事業への移行が見られた。従業員は出向に依存し、中心的な人物の不在により、他組織との連携は薄く、商店街への影響も少なかった。

TMOに認定されるとTMO構想の中にハード事業とともにソフト事業も記載され、ハード事業に偏った方

針は転換された。タウンマネージャーの導入により、商業分野関係者との連携が強まり、TMO構想の効率的な推進に繋がった。

(株)ハイマート久留米の経営については会社の安全性は非常に高い状況にある。その理由として、資本金が多い点、それに対して事業規模が小さい点にある。また、収益性は低く、資本の切り崩しにより赤字分に対応している。今後もこの状況が継続すると、資本の減少により会社の安定性に影響が出ると考えられる。

中心市街地活性化協議会では、TMOとしてのマネージメント経験の蓄積と商業分野での連携体制を活かし、早急に協議会設立に至った。商業以外の分野も含む中心市街地活性化協議会で、(株)ハイマート久留米はコーディネーターとして機能している。

補注

- (1) 本研究で対象とする街づくり会社は、街づくり会社構想(1987)に基づき、小売商業振興法・特定商業集積法、旧中心市街地活性化法に準じた特定会社とする。
- (2) 福岡県久留米市の街づくり会社で、街づくり会社構想の時期から街づくり会社設立へ動き、経済産業省の街元気プロジェクトでも実践コース・現地実習地に選定され、中心市街地活性化法の改正にも素早く対応しており、中心市街地活性化に積極的な街づくり会社の一つである。
- (3) 参考文献(6)~(8)をもとに筆者が作成。
- (4) 初代タウンマネージャーには久留米井筒屋でショッピングセンターの立ち上げに関わっていた人物、現在はタウンマネージャーとして岩田屋久留米店の元店長の経歴を持つ人物が役割を担い、商店街との会議のまとめ役や事業の推進に携わっている。

参考文献

- 1) 菅隆ほか：中心市街地の再生におけるタウンマネージメント組織 その1. 街づくり会社の組織形態と実施事業から見た特性, 日本建築学会学術講演梗概集, pp483-484, 1997.
- 2) 谷村吉一ほか：中心市街地の再生におけるタウンマネージメント組織 その3. 街づくり会社組織の構造モデル, 日本建築学会学術講演梗概集, pp321-322, 1998.
- 3) 白江真二ほか：中心市街地の再生におけるタウンマネージメント組織 その6. 特定会社TMOの組織特性, 日本建築学会学術講演梗概集, pp141-142, 2001.
- 4) 菅隆ほか：中心市街地の再生におけるタウンマネージメント組織 その10. 特定会社TMOの人的基盤, 日本建築学会学術講演梗概集, pp273-274, 2004.
- 5) 久留米市：久留米市特定商業集積整備基本計画, 1992.
- 6) (株)ハイマート久留米：定時株主総会資料, 1998~2006.
- 7) (株)ハイマート久留米：TMO事業構想, 2000・2001・2005.