

地方都市中心市街地活性化のための マネジメントシステムに関する研究

立命館大学

春 名 攻^{※1}佐々木地域ビジネス計画事務所 ○ 佐々木 隆^{※2}

CAP

山 田 幸一郎^{※3}

By Mamoru HARUNA, Takashi SASAKI, and Koichiro YAMADA

これまで、行政や商工会議所・商工会と商工業者が主に中心市街地活性化に取り組んできたが、特に地方部で衰退している中心市街地が見受けられている。今後、地域外事業者、地元NPO、市民等様々な関係者を加えた新たな対応を挑戦的に行うことも有用である。

本研究では、地域ポテンシャルを生かし切れていない対象事例を選定し、中心市街地の一員として、運命共同体的に持続可能性を模索していくことが重要との観点から、具体的な中心市街地活性化のための組織づくりについて検討を進めていく。

ここでは、有限責任中間法人の組織形態に着目して、中心市街地活性化のための組織要件等について整理し、それを具体化するための地域マネジメントセンター（仮称）の設立に向けた検討を行った。組織化に向けた目的の明確化、組織形態、事業・活動内容について整理し、基本姿勢や役割について一つの方向性を示している。今後、対象事例を再生する検討母体としての組織づくりの研究としても位置づけている。

【キーワード】 中心市街地活性化、有限責任中間法人、地域マネジメントセンター

1. はじめに

近年、地方都市部の中心市街地において、消費者ニーズや時代の流れに乗れず、衰退・空洞化が顕著になり問題はより深刻化しているケースが見受けられる。このため、既存の商店街に中心市街地の商業集積展開を任せる従来の方法ではなく、他地域を含めた地元事業者や大規模事業者、市民、公共的組織などを巻き込んだ新たなマネジメント手法を開発する必要性が高まっている。

本研究では、地方都市中心市街地として、草津市駅前の既存低利用大型商業施設（エルティ 932）の再生を主な対象事例に選定し、中心市街地活性化との関連性を明確にしつつ、できるだけ具体的なマネジメントシステムに関する検討を進めることとした。なお、本研究は建設マネジメント委員会・地域マネジメント研究小委員会の研究テーマの一つとして取

り上げられて検討を加えられている。

2. 対象事例および地域の現状

草津市における人口推移は、人口増加が見込まれており、高齢化率も16%程度で頭打ちになると見込まれている。商業としても高齢者ビジネスなども含めて、今後の拡大傾向が期待される。（図-1）

また、対象事例に隣接するJR草津駅の乗降客数は、平成14年度まで減少傾向にあったが、平成15年度以降は微増傾向にあり、対象事例施設への集客ポテンシャルは高いと考えられる。（図-2）

しかしながら、対象事例施設を含むJR草津駅周辺の利用商業施設に関する住民アンケートの結果では、対象施設であるエルティ932は1%に過ぎず、他の大型施設A～Cや近隣商店街に大きく後れを取っている。（図-3）さらに、対象事例施設の来店客数および売上高についても明らかな減少傾向が見取れる。また、草津駅の乗降客数に対して5%弱の集客力であり、立地ポテンシャルが活かされていないことがわかる。（図-4）

1 理工学部環境システム工学科 077-561-2736
2 佐々木地域ビジネス計画事務所 070-6667-5621
3 CAP 075-213-2482

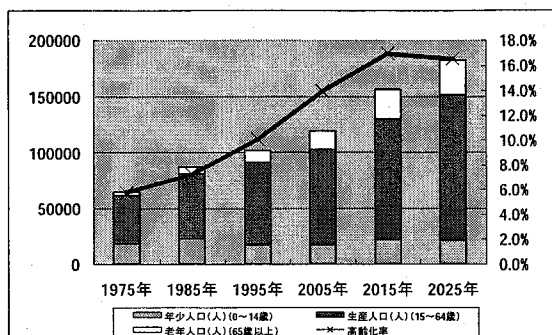


図-1 草津市の人口動向

(1975～2005年は国勢調査資料から抜粋、2015～2025年は国立社会保障・人口問題研究所「小地域簡易将来人口推計システム」より推計)

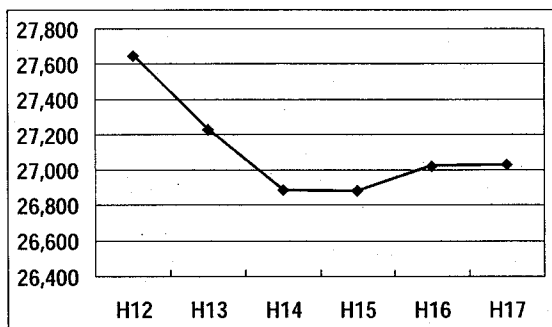


図-2 JR草津駅の日乗降客数の推移
(草津市統計書より抜粋)

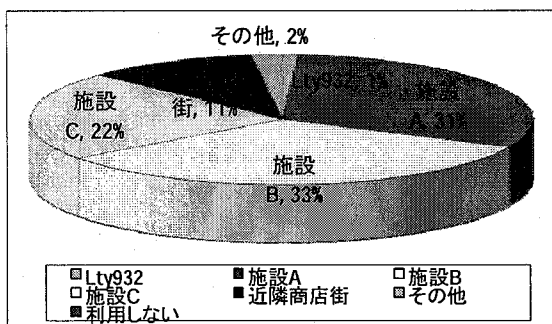


図-3 草津駅前の利用商業施設

(立命館大学「地元住民・企業参加型都市開発・整備プロジェクト構想とマネジメントシステムに関する実証的研究」における住民アンケート結果より抜粋)

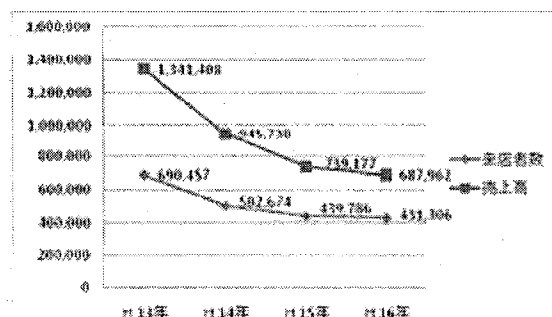


図-4 対象事例の来店客数・売上高の推移
(一部店舗を除く売上管理データより抜粋)

3. 中心市街地活性化に向けたマネジメントシス

テムに関する検討

(1) 新たな組織体制の必要性

国は1998年7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」を創設し、様々な省庁が支援し、地方自治体も多くこの中心市街地問題の解決に費やしてきたが、目立った成果を上げるところまでに至った都市は少なく行き詰まりの状況が見られる。

これまで多くの場合、中心市街地の再生・活性化は中心商業の活性化という色彩があまりにも強く、そのため行政や商工会議所・商工会と商工業者等だけがこの問題の解決を担ってきた。

新たな中心市街地活性化に向けて、行政や商工会議所・商工会と商工業者だけでなく、地域外であっても専門ノウハウや資金力を持った事業者、地元NPO、さらに地域で生活しその主体者である市民を巻き込んでベクトルが統一した活動が必要になってきている。対象事例施設においても、1施設としての検討を進めるだけではなく、中心市街地の一員として、中心市街地活性化における役割や方向性を検討し、運命共同体的に持続可能性を模索していくことが重要と考えられる。

そのためには、多くのプレーヤー（関係者）を取りまとめて、参加を促し、活動をリードしていく組織が必要となる。その組織は、自組織の利益誘導に流されず、特定の関係者に従属せず、関係者との対等な契約主体となって、地域に責任を果たす組織が望ましい。

これらの視点に立ち、公益性と事業効率性の追求が可能であり、法人としての資格を持って地域への責任を果たすことが可能な組織形態として、有限責任中間法人に着目し、検討を進めることとした。中間法人の定義および有限中間法人の規律の概要は以下のとおりである。

中間法人の定義（中間法人法）

- (a) 社団であること
- (b) 社員に共通する利益を図ることを目的とすること
- (c) 剰余金を社員に分配することを目的としないこと

有限中間法人の規律の概要

- (a) 社員総会は法定の事項及び定款で定めた事項に限り決議することができる。
- (b) 理事が法人業務の決定及び執行に当たる。
- (c) 監事を必置機関とし、会計監査のみならず業務監査一般を行う。
- (d) 理事及び監事の任期が法定されている。
- (e) 法人に一定の財産的基盤を備えさせる必要がある。
- (f) 設立、社員の地位、管理運営、解散、清算等についての規定は、上述(a)を除き、概ね有限会社に準じたものである。

(2) 地域マネジメントセンター設立の検討

新たな中市街地活性化に向けたリーディング組織として、望ましい機能、要件について考えられる項目を以下に整理する。

- ・ 独立性を保つための自立会計能力
- ・ 公平性を保つための情報開示プロセス
- ・ 誰でも参加が可能なオープン性
- ・ まちづくりに関する専門性、調査、提言能力
- ・ 事業支援のための調査、分析、企画能力
- ・ 人材育成や交流の場の提供力

これらを踏まえて、中心市街地活性化を具体的に進めていくリーディング組織として地域マネジメントセンター（仮称）の組織づくりに関する検討を進めている。

まずは、地域マネジメントセンターの組織目的を明確にして中心市街地活性化を先導し、貢献するという理念を明確化することにした。続いて、事業・活動内容、組織形態の概要について現在の検討は以下のとおりである。

地域マネジメントセンターの目的

- 地域計画分野における調査・研究を通じて地域活性化に向けた理論を構築していく。
- 具体的な地域プロジェクトに関与して、地域活性化に寄与していく。

地域マネジメントセンターの組織形態

組織形態：有限中間法人

会員制度：社員会員、一般会員（主体的に携わる個人、団体）、賛助会員（積極的に協力する個人、団体）

地域マネジメントセンターの事業・活動内容

- ・ 地域活性化のための調査・研究活動、情報提供・啓発活動、提言活動、人材交流・育成活動
- ・ 地域活性化に向けた市民・事業者・公共団体へのコンサルティング事業及びコーディネート事業
- ・ 地域活性化に資するプロジェクトの企画事業、仲介・調整事業、運営・管理事業、派遣事業、支援事業
- ・ 前号に掲げる活動及び事業に附帯又は関連する活動や事業

さらに、公共と民間の両視点から地域ビジネスをマネジメントを行うべく基本的な姿勢や果たすべき役割について、以下のように設定している。

地域マネジメントセンターの基本姿勢

- ・ 有限責任中間法人として営利目的とせず、法人資格と責任をもって契約主体となる
- ・ 個別の役割遂行により報酬（フィー）を獲得して、既存組織からの独立性を確保する
- ・ 情報開示により透明性と公正性を確保する
- ・ 個別事業に特化せず、まちづくり視点を基本に企画業務・事業マネジメント業務を中心とする。
- ・ 現代版頼母子講をイメージして、資金調達や場の提供など实际的な事業支援と、地域ビジネスに関わったり個人が主体的に地域に働きかける場を提供する

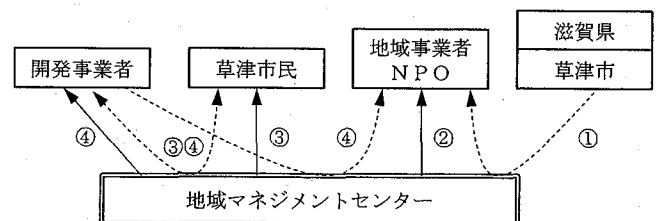


図-5 関係者関連イメージ図

地域マネジメントセンターの役割

- ① (行政へ) 地域事業者への個別支援策(公共基盤整備等)を統合的に調整、提案。
- ② (地域事業者・NPOへ) 新たな事業提案、再生支援。地域ビジネスの場の提供。
- ③ (市民へ) 直接的まちづくり参加の手段(市民ファンドなど)を提供、支援(情報提供、NPO設立支援)。
- ④ (開発事業者へ) 開発に伴う交通問題への分析・提言。地元事業者・住民との調整に向けた支援。事業交渉など。

(3) 対象事例の再生計画モデル研究

先行的な研究として、対象事例の再生に向けた数理計画モデルを構築し、償還・収支・経営状態のシミュレーション評価を行い、実現可能性の検証を行った。

目的関数: 当該施設に対する満足度

$$Obj: \bar{U} \rightarrow \max$$

$$\bar{U} = \alpha_0 \prod (U_j)^{\alpha_j}$$

$$U_j = \sum \beta_i u_i + \beta_0$$

$$u_i = \gamma_i \ln S_i + \varepsilon_i$$

Sub.to:

$$S_{cp} = \sum_{i=1}^n S_i \leq S$$

$$C_{cp}^{com} = \sum_{i=1}^n C_{ca}^{com}(\delta_i, S_i) + J^{com} \leq N$$

$$T_{cp} = T_{cp}^{reo} + T_{cp}^{bas} \geq M$$

$\bar{U}$: Lty932に対する満足度

U_j : Lty932に整備される各階の効用関数(希望度)

u_i : Lty932に整備される各施設の効用関数(希望度)

S_i : Lty932に整備される各店舗の規模

$\alpha_j, \beta_i, \gamma_i, \varepsilon_i$: 効用関数に関する各種パラメーター

S_{cp} : Lty932の規模

S : Lty932に整備可能な規模

S_i : 各施設規模

4. おわりに

本研究では、中心市街地活性化に向けた組織体制面からの検討を進めた。今後は、組織の具体化を進めるとともに、対象事例の再生手法として、市民ファンドを活用したモデルの構築に取り組んでいきたいと考えている。

最後に、研究を行うにあたり建設マネジメント委員会「地域施設マネジメントシステム小委員会」各位ならびに、立命館大学大学院 西谷氏、米田氏にはご協力を頂いた。深甚な感謝を表する次第である。

【参考文献】

- 1) 草津市：草津市商業活性化ビジョン (参考資料)
2000 高梨 敬子：地方都市の市街地整備 2000
- 2) 野本 俊輔、吉葉 一浩、山田 有美、上松 真林：
詳説新しい中間法人制度 2002
- 3) 草津市：草津市中心市街地活性化基本計画 2003

Study on City Facility Management System for the Activation at Central Business District of Local City

By Mamoru HARUNA, Takashi SASAKI, and Koichiro YAMADA

Although various measurements for activation have been taken most by the administration, the Chamber of Commerce and Industry and the enterprises, the decline of central business district (CBD) continues in many places, especially the local area. From now on, the new challenge should also be well considered and dealt with involving the new relation with the entrepreneurs from outside, local NPOs, citizens and so on. The study chooses one case in the CBD, the potential of which has not been well promoted. From the viewpoint of exploring the sustainable development of CBD, as the community bound together by common fate, the study advances the discussion of making practical organization to support the CBD activation. In the article, the necessary conditions for the organization of CBD activation have been collected and outlined, focusing on the intermediary corporation with limited liability. Moreover, the concept of the regional management center (tentative name) is taken into account and described to ensure the realization. The article also explains the objective of establishment, the form of organization, and the contents of the corporation activities, which indicates the direction of the basic position and role. In the forward phase, the establishment of the proposed organization will be studied mainly through the process of rebuilding of the case.