

アフターコロナのまちづくり

－ 中心市街地活性化 2.0 －

2021 年 3 月

東京都中小企業診断士協会
まちづくり研究会

目次

はじめに	1
第1部 総論	2
1 コロナ禍で変わるまちづくり	3
1-1 コロナ禍を機に進む郊外化・地方分散	3
1-2 一層の情報化の進展	5
1-3 変わる生産活動・生活行動と中心市街地(まちの中心)の役割	8
2. これからのまちづくりの方向 - 中心市街地活性化2.0 -	11
3. まちづくり事例にみる打ち手のヒント	16
3-1 まちの稼ぐ力と集客力の強化に向けて	16
3-2 新しいまちの機能と空間の整備に向けて	17
3-3 新しいまちづくりスキームの確立に向けて	18
4. 「中心市街地活性化2.0」の戦略的展開に向けて	19
4-1 地域の構想力・実行力の強化	19
4-2 地域外とのネットワークの強化・活用	19
4-3 アグリゲーターの活用	20
4-4 変革のトリガーとなる公共公益施設の整備	20
4-5 制度運用の見直し	21
第2部 事例編	23
A まちの稼ぐ力と集客力の強化に係る事例	25
B 新しいまちの機能と空間の整備に係る事例	33
C 新しいまちづくりスキームの確立に係る事例	40
おわりに	45
関連用語集	47

はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大は、われわれの生活や社会システム全般に大きな影響を及ぼすこととなった。

特に地域構造の面では、経済合理性追求のもとで加速していた集中指向を大きく減速させることになった。長らく継続していた東京一極集中の傾向が変曲点を迎え、新たな生活様式に対応したバランスが形成されつつある。

こうした中で、人々の暮らしの場、経済活動の場となる中心市街地（まちの中心）¹のあり方や、まちづくりのあり方も新たな視点に立って進める必要があるだろう。新型コロナウイルス感染症の渦中における変化を読み解き、アフターコロナを展望したまちづくりのあり方を探る必要があるだろう。

こうした問題意識のもと、東京都中小企業診断士協会まちづくり研究会では、今般のまちづくりに係る取組をレビューする中で、アフターコロナも展望したこれからのまちづくりについて、会員相互の意見交換を重ねてきた。

本稿では、コロナ禍のもとで変化を余儀なくされたまちづくりの現状と今後のトレンドを確認するとともに、会員相互の議論を踏まえたアフターコロナを展望したまちづくりのあり方「中心市街地活性化2.0」を提起することにした。

¹ まちの中心に位置し、地域における社会的、経済的及び文化的活動の拠点としての役割を果たす市街地一般を対象とすることを明確にするため、本稿では「中心市街地（まちの中心）」と表記することにした。中心市街地活性化法における対象の規定については巻末用語集を参照

第 1 部 総論

1 コロナ禍で変わるまちづくり

1-1 コロナ禍を機に進む郊外化・地方分散

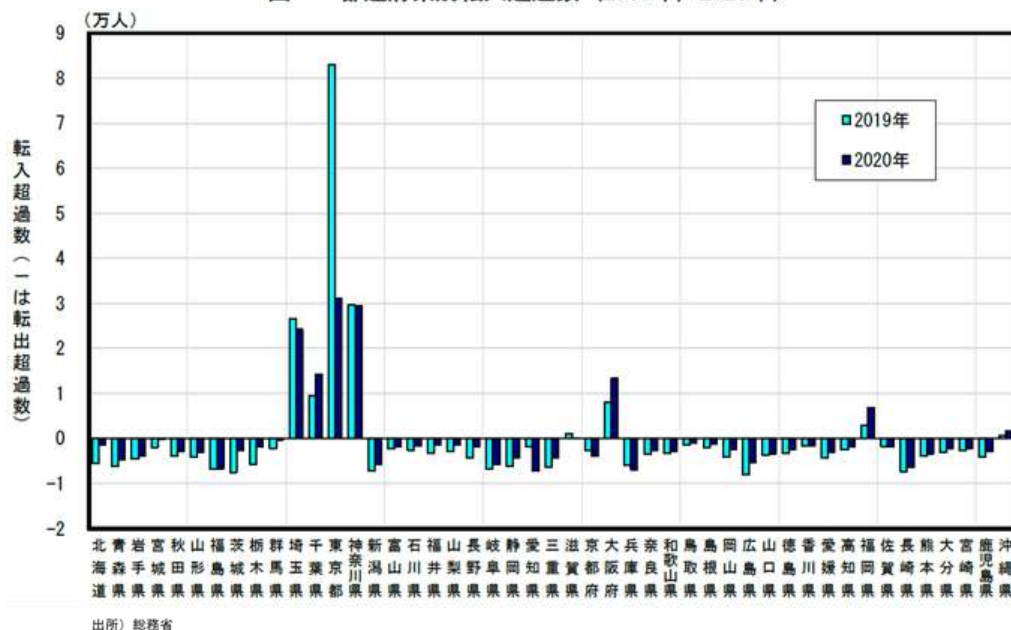
はじめに今後のまちづくりを考えるうえで注目すべき社会環境の変化を確認することにする。

まず押さえておくべき変化は、東京圏における郊外化や地方分散の進展である。

（東京からの人口流出）

- ・ 2021年1月29日に総務省が公表した住民基本台帳に基づく2020年の人口移動報告によると、東京都の人口移動は7月から6か月連続で転出者が転入者を上回っており、東京都への一極集中の流れが変わりつつある。昨年1年間の東京都の転入超過は3万1,125人であり、まだ転入超過であるが、その規模は約5.2万人減少し、2019年の4割以下に縮小している。
- ・ その他の地域について、2019年と2020年を比較すると、東京圏に位置する埼玉県、千葉県、神奈川県は転入者数がほぼ横ばいであった。また、もともと転入超過の大阪府、福岡県では転入者数が増加し、それ以外の地域では、わずかではあるが、転出超過傾向が緩和された。
- ・ 今後の推移を確認することが必要ではあるものの、東京一極集中が加速していた国土構造について潮目の変化を感じさせる。

図 都道府県別転入超過数（2019年，2020年）



（東京に集中していたオフィス立地の見直し）

- ・ 東京への集中傾向が落ち着きをみせた要因は、まず新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済活動の停滞であるが、三密を避けた就業形態が奨励されるなかで、東京都心部のオフィスで出社制限が行われ、テレワークが普及してきたことも大きい。最近では東京都心に集中していたオフィスのあり方の見直しを発表する企業も増えている。
- ・ オフィスに対する企業の考え方の変化を実感させた象徴的な例は、電通の本社ビル売却の検討。48 階建て約 9,000 人の社員が勤務しているが、感染防止のためオフィスの出社率が約 2 割となり、業績悪化と相まって、売却も含めた検討が行われている。
- ・ また、富士通はオフィス出社率を 25%に抑えるとともに、今後約 3 年でオフィス面積を半減させる計画を進めている。配属地以外での遠隔勤務を認め、単身赴任の解消につなげる等、最適な働き方の実現、社内カルチャーの変革にも取り組む。
- ・ さらに、千代田区に本社を構える人材派遣会社パソナは、兵庫県の淡路島へ本社機能の一部を移転。淡路市の複合文化リゾート施設を活用し、2020 年末で約 500 人が勤務中であり、2024 年 5 月までに、東京本社で勤務するグループ約 1,800 人のうち約 1,200 人を移動させると公表している。さらに J A L 等、ワーケーションの導入を行う企業が増えつつあり、就業の場の自由度は確実に高まりつつある。
- ・ こうした動きは大企業ほどではないが、中小企業でも進行している。一時的対応でなくオフィスや就業制度が見直される中で、東京からの分散志向が定着する可能性が高い。

オフィス変革の取組例

電通	出社を 2 割程度に抑制。東京汐留の本社の売却を検討
富士通	出社を 25%に抑制。3 年間でオフィスの半減を計画。ニューノーマルにおける新しい働き方「Work Life Shift」を公表し、配属地以外の遠隔勤務も可能に
パソナ	働く人々の「真に豊かな生き方・働き方」の実現と、グループ全体の BCP（事業継続計画）対策の一環として、東京都千代田区から兵庫県淡路島に本部機能業務を段階的に移転
J A L	2017 年に従業員へのワーケーション導入を公表。NTT データ経営研究所、JTB 総研と効果検証を目的とした実証実験も実施

出所）各社プレスリリース、新聞情報等をもとに作成

（地方分散を推進する政策展開）

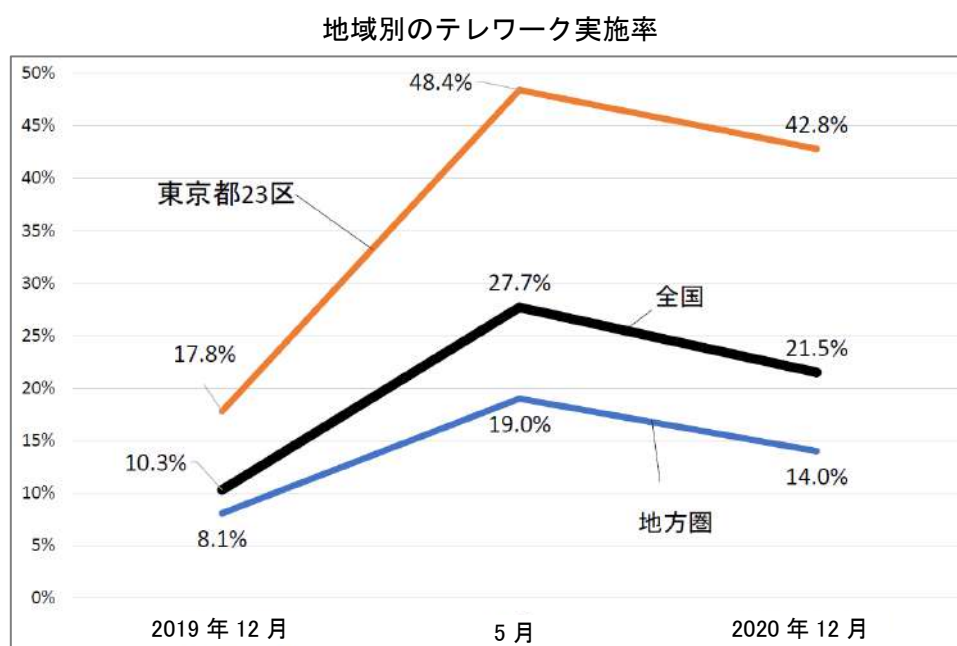
- ・ オフィス分散の動きは、地方拠点強化税制等、政府が推進してきた地方分散政策とも合致する。現下の状況を踏まえて分散の加速に向けた政策も展開されている。
- ・ 一例として、2020 年度の第 3 次補正では、「地方創生テレワーク交付金」100 億円が計上されている。地方でのサテライトオフィスの開設やテレワークを活用した移住・滞在の取組等を支援することにより、地方への新しい人の流れを創出し、東京圏への一極集中是正、地方分散型の活力ある地域社会の実現を狙いとする。

1-2 一層の情報化の進展

分散型の社会システムが構築される中で、インフラとして改めて大きな役割を果たしたのが、情報基盤としてのインターネット活用の普及・浸透である。当たり前になったネット利用が、コロナ禍後も人々の生産活動や生活行動に大きな変化をもたらすと予想される。

(テレワーク)

- 産業活動の面では、コロナ禍が拡大する中、テレワークの利用が拡大を見せた。政府、自治体の要請もあり、東京都心部に本社を構える大手企業を中心にテレワークの導入が広まった。
- 内閣府が昨年末に公表した調査によれば、2020年12月時点のテレワーク実施率は全国で21.5%（東京都23区42.8%）であり、2019年12月の10.3%（東京都23区17.8%）と比較すると大きく増加している。コロナ禍を機に、テレワークの利用が浸透しており、コロナ禍終息後もテレワークを希望する割合が高いことを示す調査結果もある。
- 先述のとおり、東京に本社を構える大手企業を中心に、オフィスのあり方を見直す動きが顕在化している。本社への拠点集約の動きにかわり、在宅勤務の拡大や様々な場所にワークスペースを整備する取組が目立つ。



出所) 内閣府「第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」
注) インターネット調査、回収数：10,128、調査期間：2020年12月11日～17日

(テレワークの普及に伴い増える地方への転職希望)

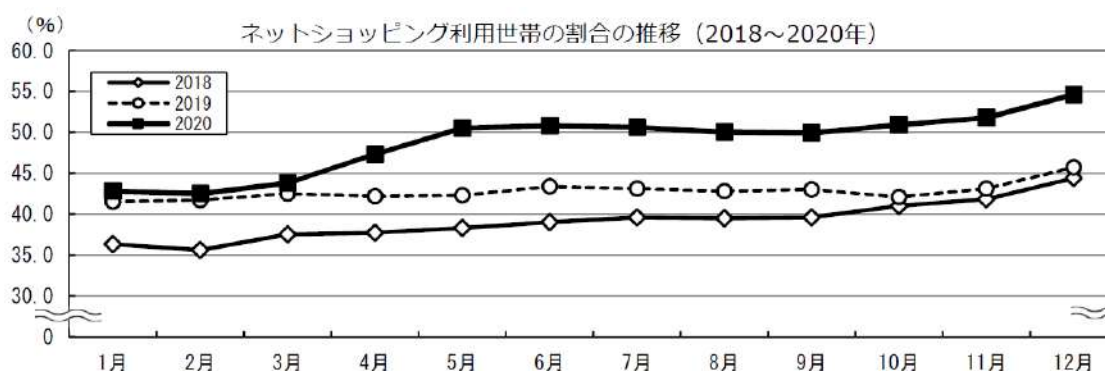
- テレワークの普及は20歳代のU・Iターンや地方での転職希望へも影響をもたらしている。先の内閣府の調査によれば、20歳代の東京圏在住者で、地方移住に関心を示す

回答率は2019年12月の11.3%から、2020年12月には15.7%へと、4.4ポイント増加している。主な理由として、「人口密度が低く自然豊かな環境に魅力を感じたため」「テレワークによって地方でも同様に働けると感じたため」等があげられている。

- ・ また、マイナビが2021年3月卒業予定の全国の大学生、大学院生（7,263名）を対象に行った調査によれば、テレワークやリモートワークの推進が進み、働く場所が自由になった際の勤務地・居住地の理想について、勤務地、居住地ともに2人に1人が地方を希望している。さらに、ふるさと回帰支援センターへの来訪者、問い合わせ数が増加傾向にあり、特に40歳未満の相談件数の増加が著しいとの報告もある（国土交通省調査）。
- ・ こうした調査結果から、今後、テレワークの普及と相まって就業の場、生活の場の再編が進むことが想定される。

（ネット消費の拡大）

- ・ 人々の生活の側面では、ネットショッピングの拡大が進行した。家計調査によれば、ネットショッピングを利用する世帯の割合は、コロナ禍のもとで増加が顕著となり、2020年5月には利用世帯の割合が初めて5割を超えた。
- ・ 2020年12月度における1世帯当たりのネットショッピングの月間支出額は平均2万1,579円（名目増減率は前年同月比23.6%増）。増加に対す寄与度は、食料、贈答品、衣類・履物、家電が高い。



出所）総務省家計調査年報（<https://netshop.impress.co.jp/node/7818>）

（スマートシティ/スーパーシティ）

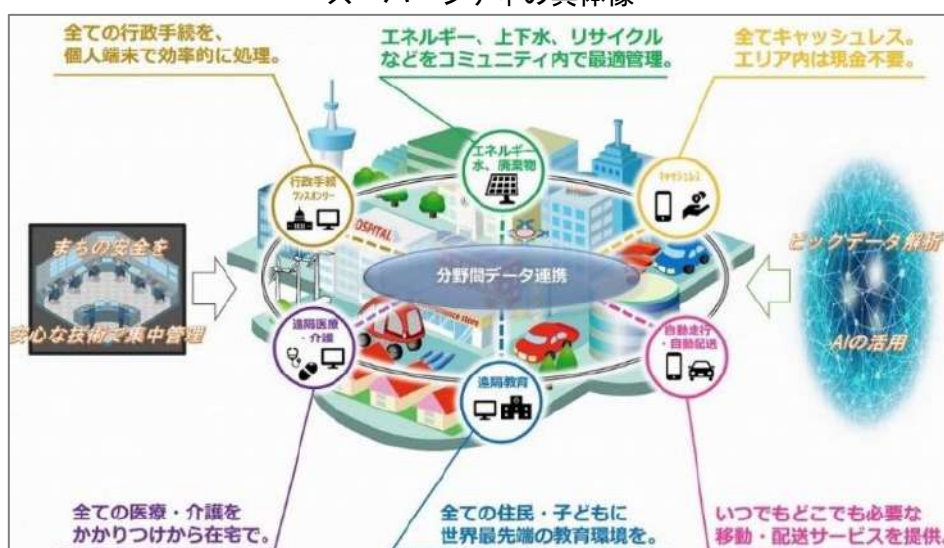
- ・ コロナ禍は、都市における情報通信技術の利活用を加速するスマートシティやスーパーシティの取組にも影響を与えている。
- ・ スマートシティは、「都市の抱える諸課題に対して、ICT等の新技術を活用しつつ、マネジメント（計画、整備、管理・運営等）が行われ、全体最適化が図られる持続可能な都市または地区」（国土交通省）のことであり、我が国が目指すsociety5.0における都

市・地域のモデルということができる。エネルギー等、都市インフラのマネジメントに関する取組が多いが、その提供サービスが拡大しつつある。例えば、コロナ禍が広まる中で、各国で情報技術を活用した検査・追跡、隔離・接触低減策が一定の成果を上げており、都市のレジリエンス（強靱性）強化の面からの期待が高まった。

- ・ 関連して、我が国では 2020 年 5 月 27 日に国家戦略特別区域法等の改正法案（スーパーシティ法案）が成立し、取組の加速が期待されている。「スーパーシティ」構想は、様々なデータを分野横断的に収集、整理し「データ連携基盤」を構築し、地域住民等にサービスを提供することで、住民福祉・利便向上を図る都市と定義されている。なお、スーパーシティは、スマートシティがエネルギー等の部分から始めてインテグレート（統合）するアプローチだったとするならば、最初から全体最適を狙った構想とされている。構成要素として下記の 10 項目があげられており、包括的な取組が見込まれる。

- 移動：自動走行、データ活用による交通量管理・駐車管理等
- 物流：自動配送、ドローン配達等
- 支払い：キャッシュレス等
- 行政：ワンスオンリー等
- 医療・介護：AI ホスピタル、データ活用、オンライン（遠隔）診療、医薬品配達等
- 教育：AI 活用、遠隔教育等
- エネルギー・水：データ活用によるスマートシステム等
- 環境・ゴミ：データ活用によるスマートシステム等
- 防災：緊急時の自立エネルギー供給、防災システム等
- 防犯・安全：ロボット監視等

スーパーシティの具体像



出所）国家戦略特区有識者委員会資料

1-3 変わる生産活動・生活行動と中心市街地(まちの中心)の役割

以上の環境変化を踏まえて、中心市街地(まちの中心)における生産活動と生活行動について想定される変化を整理してみよう。

(生産活動の変化)

- ・ 既に述べたように、コロナ禍のもと、大手企業を中心にテレワークの進展に伴うオフィス立地の見直しが進んでおり、より柔軟な就業形態が広まることが見込まれる。コロナ禍が長期にわたったこともあり、企業のオフィス立地、就業制度のあり方自体が見直されつつある。都心部に立地するオフィスのコスト負担軽減ニーズと相まって、事業所立地の分散が進展すると考えられる。
- ・ オフィスの分散先としては、現在人口が流出している埼玉、千葉、神奈川等の大都市圏郊外部や、福岡市等地方中枢・中核都市が先行すると考えられるが、リゾート地や観光地で業務を行うワーケーション等の動きもあり、より柔軟な機能立地が進むことも想定される。
- ・ オフィスを中心とする産業立地・業務地域の柔軟化に伴い、人々のワークスタイルも自由度が高まることが見込まれる。郊外部や地方都市における就業ニーズが高いこと、大都市圏における通勤時間の長さに対する不満等を考慮すると、職住近接を基本として、対面のコミュニケーションが必要な会議等、必要な場合に限って事業所に出社するワークスタイルが浸透すると想定される。
- ・ 一方、直接顧客へサービスを提供することが必要な飲食業や、理容業等の対消費者サービス業については、ホームデリバリー等、一部ネットに移行するものが出てきてはいるものの、相対のサービスが基本である。こうした業種は、コロナ禍で閉店を余儀なくされている事業所が多いが、コロナ禍終息後は、消費者ニーズの回復に応じて、ある程度までコロナ禍前と同様のサービスが提供されるようになると考えられる。ただし、コロナ禍が長期に及んだことで廃業を選択した事業所も多く、消費者の生活様式が変化していることから、事業所の形態やサービス内容が変化することも考えられる。

(生活行動の変化)

- ・ 生活行動の面では、就業者の居住地、就業形態の変化に伴い、買物、就学、余暇活動、コミュニティ活動等に係る生活様式の変容が見込まれる。
- ・ これらの変化は、大きくは①会食、スポーツ、文化活動等、三密回避で本来のニーズが抑制されている行動と、②在宅勤務、WEB会議等、コロナ禍対応で意識の変化がもたらされた行動に分けて考えることができるだろう。前者についてはコロナ禍終息後にコロナ禍前の状態に戻っていくことが想定されるが、後者については、新しい生活様式として、今後も継続すると考えられる。
- ・ コロナ禍のもとで実施された調査等も参考にすると、例えば、次のような行動変容が想

定される。

- 買物：三密対策で「ネットショッピング」「キャッシュレス決済サービス」等が増えた。政府が普及に力を注いでいるキャッシュレス決済は引き続き増加する一方で、利便性を重視するネットショッピングと、体験価値を重視するリアルショッピングの使い分けが定着
- 飲食：三密回避のため、「店内飲食」が落ち込む中で、「デリバリー」「テイクアウト」が増加。こうしたスタイルが浸透する一方で、潜在的な顧客ニーズに対応しコロナ禍前への回帰が進行
- 交際やつきあい、趣味や娯楽、スポーツ：三密抑制のため抑制されているが、潜在的な活動ニーズは継続しており、コロナ禍前への回帰が進行
- ・ 野村総合研究所が 3,000 人を対象に実施した生活者意識調査²によれば、生活者の満足度は 2019 年の 60%から、2020 年 5 月 50%、12 月 40%と大きく低下しており、行動制約に対する不満が蓄積されていることが窺われる。そのため、コロナ禍が終息した場合、短期的にはリバウンドが起これ、急速にコロナ禍前へ回帰することも考えられる。

コロナ禍に伴う生産活動・生活行動の変化

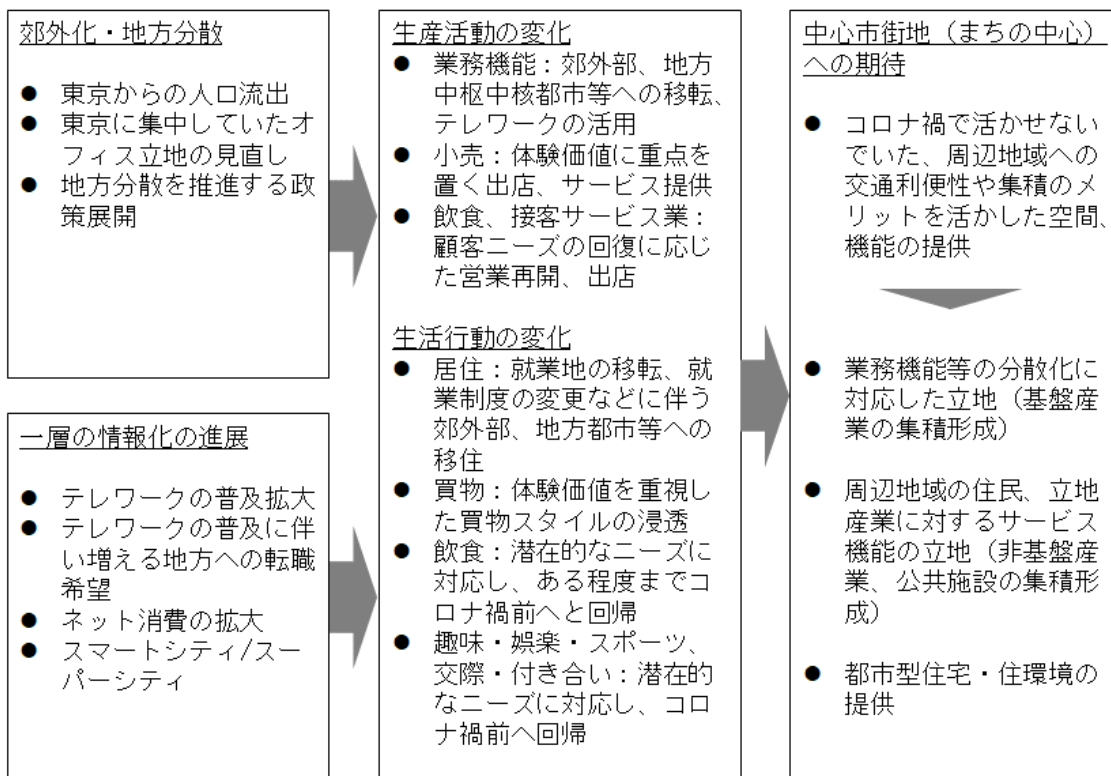
区分		アンダーコロナ	アフターコロナ
生産活動	業務機能	・ 本社等への出社制限のもとで、テレワークを活用 ・ 就業制度の柔軟な運用	・ オフィス立地の見直し、テレワークの普及 ・ 就業制度の見直し ・ 郊外部、地方中枢中核都市等への分散
	小売業	・ ネット販売の増加	・ 体験価値の提供に重点を置く出店、サービス形態への移行
	飲食・接客サービス業	・ 開店時間の制限に伴う事業縮小 ・ デリバリーサービス等、ネット対応型事業への転換	・ 顧客ニーズの回復に応じた営業再開、再出店
生活行動	通勤・居住	・ 出社抑制、テレワークによる勤務	・ 職住近接型勤務形態の定着 ・ オフィス立地見直し、就業地移転に伴う郊外部、地方都市等への移住の増加
	買物	・ 三密回避のためネットショッピングを活用 ・ キャッシュレス決済	・ 体験価値を重視した買物スタイルの浸透 ・ キャッシュレス決済の継続
	飲食	・ 三密回避のため店内飲食の抑制、デリバリー、テイクアウトの活用	・ ある程度コロナ禍前へ回帰 ・ 居住地周辺における消費行動の増加
	趣味・娯楽・スポーツ	・ 三密回避のため活動抑制	・ 同上
	交際・付き合い	・ 三密回避のため活動抑制	・ 同上

² 野村総合研究所「コロナ禍により低下する消費者の生活満足度」（2021 年 2 月 5 日）

(中心市街地(まちの中心)への期待)

- ・ 生産活動や生活行動の変化に伴い、中心市街地(まちの中心)に対する期待も変化するだろう。コロナ禍のもとでは、三密を避けるため中心市街地(まちの中心)は生活必需品等の提供が求められる一方で、営業時間の短縮等活動の抑制が求められ、矛盾したニーズへの対応を余儀なくされてきた。しかしアフターコロナの社会では、こうした矛盾が解消し、中心市街地(まちの中心)が本来有している周辺地域への交通利便性や、集積のメリットを活かした空間、機能の提供を果たすことが可能となる。
- ・ その結果、生産活動の面では、分散する業務機能等の立地点として、中心市街地(まちの中心)が選択され、地域の稼ぐ力を担う基盤産業(域外を主たる販売市場とした産業)の集積が進む可能性が高い。
- ・ また、郊外や地方における職住のバランスが進むため、非基盤産業(域内を主たる販売市場としている産業)や、公共公益施設等に対するニーズも高まる。もちろん流通構造が変化するため、ネットショッピング、デリバリー等、ネット化が進展する中で一部のリアルサービスは縮小が見込まれるが、就業の場、つきあい・交流等、リアルの場における潜在的な活動ニーズは高いと考えられる。
- ・ これからのまちづくりは、このような中心市街地(まちの中心)の強みと、そこに対するニーズの変化を踏まえて、機能、空間の再編に取り組むべきだと考えられる。問題は、現在の中心市街地活性化方策が、業務機能の立地促進に対応できていないことである。

コロナ禍に伴う中心市街地(まちの中心)への期待



2. これからのまちづくりの方向 ―中心市街地活性化2.0―

（基本的な考え方）

これまでのまちづくりで注力されてきた中心市街地活性化は、モータリゼーションの中で停滞傾向にあった商店街等の商業機能の回復、向上が中心的な課題であった。中心市街地（まちの中心）の活性化に向けて 1998 年に成立した中心市街地活性化法は、2006 年、2014 年に見直されたが、この点が見直されることはなかった。

そのため、今日、地域の住民やコミュニティにとっての商店街の位置づけが「買物の場」から「多世代が共に暮らし、働く場」へと変化している中、そうした意識の変化を踏まえた施策アプローチが、必ずしも十分でなかった可能性も指摘されている（「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」中間とりまとめ³）。

こうした問題意識のもと、これからのまちのあり方として、「商店が集まる街」から「生活を支える街」への変革が提起されているが、アフターコロナにおける中心市街地（まちの中心）に対する期待を踏まえると、依然として商店街や生活系の機能に対象を限定した組み立てのように思われる。

中心市街地活性化法には、第 3 条（基本理念）に「中心市街地が地域住民等の生活と交流の場であることを踏まえつつ、地域における社会的、経済的及び文化的活動の拠点となるにふさわしい魅力ある市街地の形成を図ることを基本とし」と記されているが、「地域住民等の生活と交流の場であることを踏まえつつ」との文言があるせいか、経済的活動の拠点としての機能は、一部地域の計画を除くと、商業施設等、主として圏域の生活者を対象とする非基盤産業に限定されている。

これは、市町村マスタープランの高度化版として全国 559 団体（2020 年 12 月末）で取り組まれている「立地適正化計画」においても同様で、都市再生に向けた都市機能立地の誘導が意図されているものの、都市の居住者以外の者の宿泊のみに特化した宿泊施設や、都市の居住者の共同の福祉や利便に寄与しないオフィスは誘導施設から除外されている。

一方、地方創生に向けて、地域の「稼ぐ力」の強化の必要性が喧伝され、その実現に向けて地域再生計画に基づく「地方拠点強化税制」により、本社機能（事務所、研究所、研修所）の地方移転が推進されてきたが、中心市街地活性化や立地適正化とこうした地域再生計画に基づく取組はほとんど結び付けて対応されてこなかった⁴。

しかしながら、地方都市の場合、本社機能を含む業務機能の立地点は中心市街地（まちの中心）である場合が多く、中心市街地活性化のためには、業務機能も積極的に対象とするこ

³ https://www.meti.go.jp/shingikai/sme_chiiki/jizoku_kano/pdf/20200623_01.pdf

⁴ 本社機能の地方移転を目的とする「地方拠点強化税制」は、地域再生計画に位置付けられており、中心市街地活性化とは別個に取り組まれている。対象は本社機能（事務所、研究所、研修所）とされている。

とによって、施策の効果を高めることが可能であると思われる。例えば、中小企業庁が 2017 年 3 月に公表した空き店舗実態調査報告書によれば、空店舗の解体・撤去後の利用が商店街に与えた影響について、「オフィス」は好影響を及ぼしたという回答が 57.1%を占める。これは、新しい店舗 59.7%、商店街の共同利用施設 52.4%とほぼ同様の回答率であり、駐車場 19.3%、住宅の 6.6%と比べてはるかに高い。実際、ここに来て日南市油津商店街のように、IT 企業の誘致を通じて商店街の活性化に成果をあげた地域も登場してきているのである。

今日、求められている中心市街地（まちの中心）の役割は、地域の稼ぐ力を支える業務機能等、まちの中心に立地する産業機能を含み、よりトータルにまちの活性化を担う機能が集積する拠点であり、中心市街地活性化方策も、こうした問題意識のもとで組み立て直す必要があるのではないだろうか。コロナ禍のもとで、新たな生産活動、生活行動が浸透することを踏まえ、考え方を転換する必要性が高まったと思われる。

コロナ禍を経て明らかになってきた新たな課題認識のもとで、改めて、新しい価値の創造に資する「地域における社会的、経済的及び文化的活動の拠点」の実現を目指すべきだと考える。

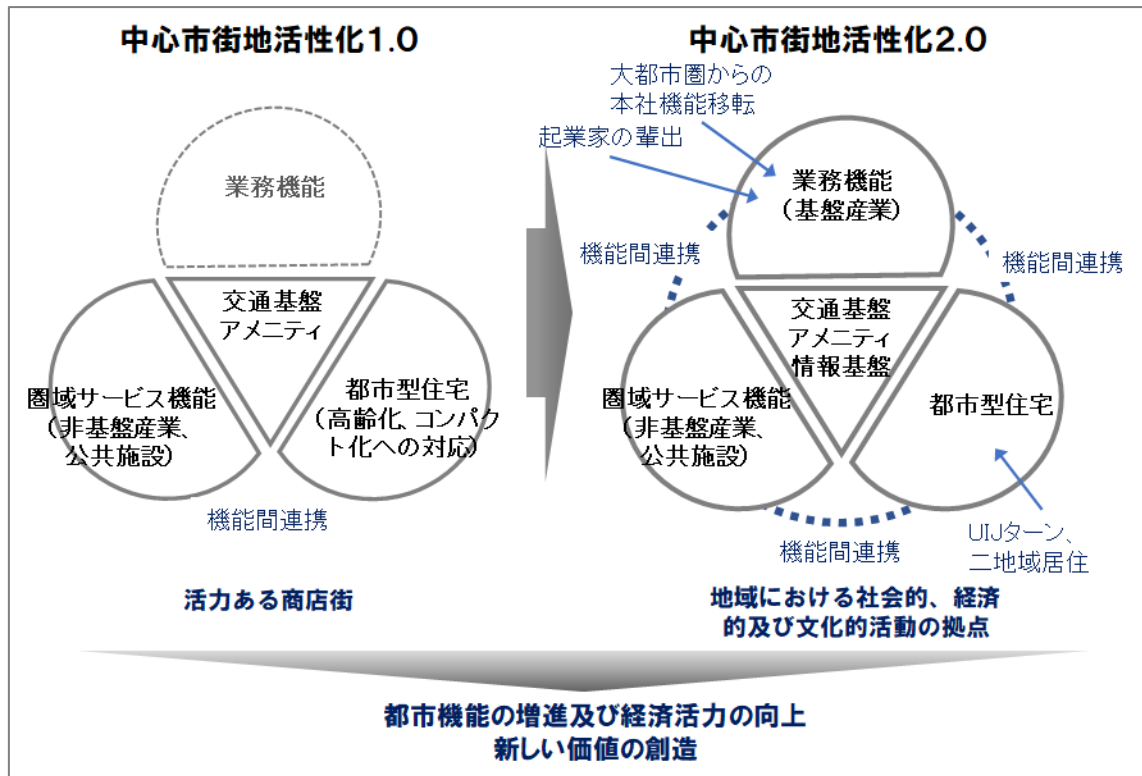
こうした思いを込めて、これからの中心市街地（まちの中心）におけるまちづくりの方向を「中心市街地活性化 2.0」と名付け、その展開を図ることを提起したい。

中心市街地活性化 1.0 から 2.0 へ

区分	中心市街地活性化 1.0	中心市街地活性化 2.0
国土構造	・ 東京一極集中	・ 多極分散
ライフスタイル	・ 大都市居住 ・ 長時間通勤	・ U I J ターン、二地域居住 ・ 職住近接
中心市街地活性化の課題	・ 商業機能の回復 ・ まちなか居住、公共公益施設の集約	・ 地域経済のけん引と雇用機会の創出 ・ 圏域に対するサービスの提供
目指す姿	・ 活力ある商店街	・ 地域における社会的、経済的及び文化的活動の拠点
中心市街地に集積させる機能	・ 圏域サービス機能（商業機能を中心とする非基盤産業、公共公益施設） ・ 都市型住宅 ・ インフラ（道路・交通、アメニティ空間）	・ 業務機能（基盤産業） ・ 圏域サービス機能（非基盤産業、公共公益施設） ・ 都市型住宅 ・ インフラ（道路・交通、アメニティ空間、情報基盤）
整備対象空間の広がり ⁵	・ 商店街及びその周辺	・ 中心業務地区（CBD）を含む中心市街地全体
まちづくりの体制	・ TMO、開発型まちづくり会社	・ 企画型まちづくり会社 ・ MAP s + O

⁵ 実態として、中心市街地活性化基本計画における中心市街地活性化区域は、関連事業の適用を考慮して広めにとられている場合も多い。ただし業務機能については計画対象とされておらず、機能連携が考慮されていない。

これからの中心市街地（まちの中心）が担うべき機能



(取組の基本方向)

「中心市街地活性化2.0」の推進に当たっては、新しい視点のもとで「まちの稼ぐ力と集客力の強化」「新しいまちの機能と空間の整備」「新しいまちづくりスキームの確立」を推進することが重要である。

● まちの稼ぐ力と集客力の強化

コロナ禍を機に、業務機能の郊外立地、地方分散が進む中、これからの中心市街地（まちの中心）は、稼ぐ力の強化に寄与する中心業務地区（CBD）としての役割を強めるべきだと考えられる。本社機能や、高次の専門サービス業等、域外需要を受け止め、対象地域（都市圏）の地域経済を支える基盤産業の集積形成や、外需の誘導に向けた集客力の強化が重要性を増すだろう。

実際、海外における中心市街地（まちの中心）の整備に当たっては、中小都市であっても、地域経済を支えるクリエイティブ産業の振興や、コンベンション等のビジネス交流を中核機能に据える例が散見される。

また、我が国の地方都市でも、日南市や塩尻市等、中心市街地（まちの中心）において業務機能の誘導を進める都市が輩出しつつあり、こうした地域では、地域のコミュニティとも連携した職住近接型の産業集積が形成されている⁶。

⁶ 日南市では、商店街周辺におけるIT関連企業の立地を推進しており、企業立地促進条例により、情報サービス施設に対する固定資産税の免除（5年間）、雇用促進奨励金を提供するとともに、情報サービス

我が国の中心市街地活性化も、地域再生計画との連携を視野に置き、こうした地域の稼ぐ力を支える産業振興を含む包括的な産業・機能の立地に資する空間整備の視点のもとで展開することが望まれる。

● 新しいまちの機能と空間の整備

中心市街地（まちの中心）が、これからもそのポテンシャルを発揮し、地域活性化に貢献するためには、アフターコロナにおける地域再編、情報化の進展等を踏まえた新しい生産活動や生活行動に対応した機能と空間の整備を推進する必要がある。

機能面では、これまでも集積が目指されていた、①商業等の圏域に対するサービス機能（非基盤産業、公共施設）、②都市型住宅、③交通基盤・アメニティに加えて、④業務機能（基盤産業）を構成機能のひとつに位置づける必要がある。業務機能としては、地方分散が注力されている本社機能（事務所、研究所、研修所）の他、システム・コンテンツ等の開発機能や、インキュベーション施設、シェアオフィス等の集積支援機能を立地させることが想定される⁷。

こうした中心市街地（まちの中心）における機能集積の形成に当たっては、これらの機能をできるだけ有機的に連携させることが望ましい。例えば、職住近接型の地域では女性が働きやすくするために、まちなかにおける託児所等の整備が重要になってくる。また、職住近接型の中心市街地（まちの中心）は、生活者だけでなく、就業者が活動する場となる。それだけに、自宅（ファーストプレイス）でも職場・学校（セカンドプレイス）でもない、居心地の良い時間を過ごせる場として「サードプレイス」を形成することも重要である。

空間的には、集積のメリットを活かすためにも、徒歩や自転車を主要な交通手段とするコンパクトな市街地整備が重要である。こうした近未来の職住近接型の都市のイメージとしては、パリ市アンヌ・イダルゴ市長が提案している「自転車で15分の街」というシンボリックなコンセプトがわかりやすい。2024年までに誰もが車なしでも15分で仕事、学校、買い物、公園、そしてあらゆる街の機能にアクセスできる都市を目指すというビジョンである。職住近接が基本となるアフターコロナのコミュニティは、このコンセプトに近い空間を目指すべきだと思われる。

インフラとしては、コロナ禍を機に普及、浸透が進んだ情報基盤の重要性が高まるはずだ。デジタル化が進んだ社会像としてSociety5.0の実現が推進される中、都市のエネルギーマネジメントはもとより、ICTの活用を通じて、多様なコミュニティサービスが提供されるようになる可能性が高い。

施設に関する奨励措置として、通信料補助、賃料補助等のインセンティブを提供している。塩尻市では中心市街地（まちの中心）に、インキュベーション施設が整備され、塩尻振興公社によってイノベーション支援に向けた地域産業支援策が展開されている。

⁷ 地方都市であっても、IT企業、デザイン等、クリエイティブ産業の集積が集積することによって、「創造地区」が形成される可能性があると考えられる。

● 新しいまちづくりスキームの確立

これからのまちづくりでは、まちづくりの仕組みにもこれまでより柔軟な発想が求められる。もちろん、まちづくりに当たって地域が自主性をもって取り組むことが必須であることはいうまでもない。企画力を備えたまちづくり会社等が中心となって、関係者と連携し、地域主体のまちづくりを行うことが基本であるが、地域を取り巻く環境変化の中で、外部地域との交流や、外部機関との連携がこれまで以上に重要になると考えられる。

特に、中心市街地（まちの中心）が提供するサービスの高度化に当たっては、組織や地域の枠を超えて、商品・サービスの需要家と供給主体を結び付け、新たな価値を生み出す「アグリゲーター」と呼ばれるサービス提供事業者と連携し、高度なサービスを実現できる可能性がある。

端的な例は、キャッシュレスの導入に向けて全国各地で利用が進んだLINE pay や pay pay 等の決済用プラットフォームだろう。最近では、より地域に即したサービスとして地域通貨の発行、決済を担う「chiika」「おまかせ e マネー」等のプラットフォームサービスも輩出しつつある。さらに、介護サービス、空き家マッチングサービス、農産品流通等、サービス対象が広がってきているのである。

こうしたプラットフォーム型のサービス提供が進む中で、地域の主体性を確保しつつ、域外との連携による地域経営スキームを確立することが地域運営の選択肢となる。経済産業省が設置した「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」が提案する「MAP'S+0⁸」はこうした外部との連携を視野においたこれからの地域のマネジメントモデルといえる。

さらに、まちづくりの財源を確保する仕組みとして、「地域再生エリアマネジメント負担金制度（日本版 BID）」等、官民連携による仕組みづくりに向けた環境整備も進みつつある。拡充が進む制度条件も踏まえて、まちづくりの将来像と取り組むべき事業の実現に向けて、効果的なスキームを構築することが望まれる。

こうした様々な取組の展開に当たっては、中心市街地活性化計画と地域再生計画の連携に基づく施策の展開や、立地適正化計画との関係の整理等、現時点では様々な分野の調整が必要である。繰り返しになるが、関係機関の調整に当たって、地域の主体性の確保が大切であることは言を俟たない。多数の地域関係者の参画のもと、まちづくり会社等、特定地区の管理運営団体が市町村とも連携し、地域主導型のまちづくりに取り組むことが重要である。

⁸ 地域の持続的発展の担い手となる、マネージャー（Manager）、アグリゲーター（Aggregator）、プレイヤー（Player）、サポーター（Supporter）、オーガナイザー（Organizer）から構成される地域の管理運営体制を示す造語（詳しくは巻末の用語集を参照）

3. まちづくり事例にみる打ち手のヒント

「中心市街地活性化2.0」の実現に当たっては、様々な取組が必要である。ここではこうした取組をイメージアップし、地域における取組の参考に資するため、まちづくり研究会がこれまで訪問した地域で得た学びをベースに既存事例からみた打ち手のヒントを取りまとめた。

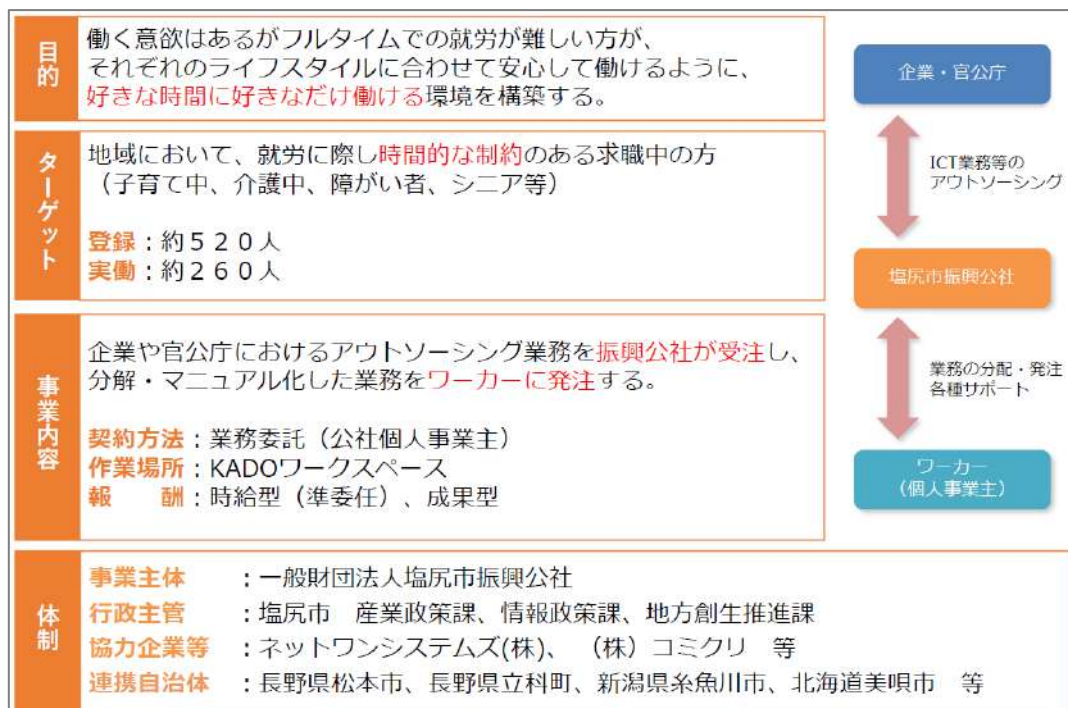
なお、事例の詳細は、第2部を参照されたい。

3-1 まちの稼ぐ力と集客力の強化に向けて

まちの稼ぐ力と集客力の強化に取り組む事例として、長野県塩尻市では2009年に設立された塩尻市振興公社によって、都市機能の向上及び地域産業の振興に関する諸事業を行政、民間が連携して推進している。具体的には、東京に立地する企業等からまとまった業務を受注し、時短就労者を対象として仕事を再分配する自営型テレワーク施設「KADO」や、起業家育成を主軸としたシビック・イノベーション拠点「スナバ」が運営されている。もともとは市民を対象とする施設であるが、現在は市外の就業者も対象とする取組に拡大している。

「KADO」は、再生されたショッピングセンター「ウィングロード」の上層階に位置しており、商業施設とも連携した機能となっている。

アウトソーシング業務を受け止める塩尻市振興公社によるテレワーク事業の概要



出所）（一財）塩尻市振興公社「塩尻市におけるテレワークの推進について」（2019年5月）

青森県八戸市では、市民文化に着目し、観光客だけでなく地元の人が何度も訪れたいくなる魅力あふれる施設として「はっち」を整備した。アートの街を標榜するモダンな建築・空間の中で、様々なコンテンツを提供し、市民交流の場となっている。また、隣接する老朽化したビルの再開発により整備された「ガーデンテラス」には、東京で活躍するブックコーディネーターが魅力的な空間を提供する「八戸ブックセンター」や、総勢 200 名を超えるスタッフが勤務し、広告審査・カスタマーサポート・検索サービスの品質評価・Yahoo! JAPAN トップページの編集等を担っている「ヤフー八戸センター」が入居している。都市型ホテル等、周辺地区における再開発が進むきっかけともなっていることが注目される。

また、青森市では、2018 年に経営破綻した再開発ビル「AUGA」に、市役所敷地内で建て替えが計画されていた市役所窓口機能を移転した。商工会議所や金融機関も周辺地区に移転し、同施設で就業する昼間人口や、同施設の訪問者の増加等、交流人口の呼び戻しに成功している。周辺には、起業を促進する場として整備された「パサージュ広場」があり、2001 年の整備以来、中心市街地（街の中心）へ卒業生が進出する基盤として機能している。

地方都市においても、中心市街地に民間企業、行政機関のオフィスや起業施設が商業施設等とともに集積しており、中心市街地（まちの中心）を構成する重要な機能となっていることがわかる。

3-2 新しいまちの機能と空間の整備に向けて

重要性を増す職住近接型のワークスタイルを支える機能と空間について先述の塩尻市の自営型テレワーク施設「KADO」では、オフィススペースに隣接する無料の託児室に子供を預けることが可能であり、働きたい女性を支える場となっている。また、施設が入居している「ウィングロード」が、個性的な建築空間を有する市民交流センター「えんぱーく」と直結しており、2つのビルが一体となって就業、買物、文化活動、交流が可能な拠点を形成している。こうしたミックスドユース（複合利用）の有効性が示唆される。

また、神奈川県藤沢市に立地する「Fujisawa SST」は、松下電器（現：パナソニック）の工場跡地に開発された次世代型のニュータウンである。太陽光発電装備のスマートハウスや車・自転車のシェアサービス、地域内防犯設備によるセキュリティ、個別配送の一元化による効率化に加え、各種地域内情報のテレビ画面での可視化を通じたコミュニティづくりが行われており、今後のまちの姿を実感させる。カルチャーコンビニエンスクラブが運営する湘南 T-SITE が、リアルな交流拠点として機能していることに加え、エネルギー循環を起点に地域内の情報交流を可視化することで、新たなコミュニティが形成されている点が注目される。

スマートシティ等の整備が注力され、IT を活用した新しい機能や空間整備が進められる一方で、「サードプレイス」の形成の観点から、各地でレトロなストックを活かすことによる魅力的な都市空間整備が取り組まれていることにも注目したい。新潟県新潟市では、「沼垂テラス商店街」が「古くて新しいまち」をコンセプトとして約 200m の青果物卸売市場を

再開発し、独特な魅力ある界隈づくりを実現している。また、東京都青梅市では、まちづくり会社が独自の空店舗調査を踏まえて、空店舗、空家のマッチング機能を担う「アキテンポ不動産」「アキヤ不動産」を運営している。起業家を育てるマルシェの取組とも連携し、新規出店の場としての空き店舗活用等、ストックを活かしたまちづくりに寄与している。

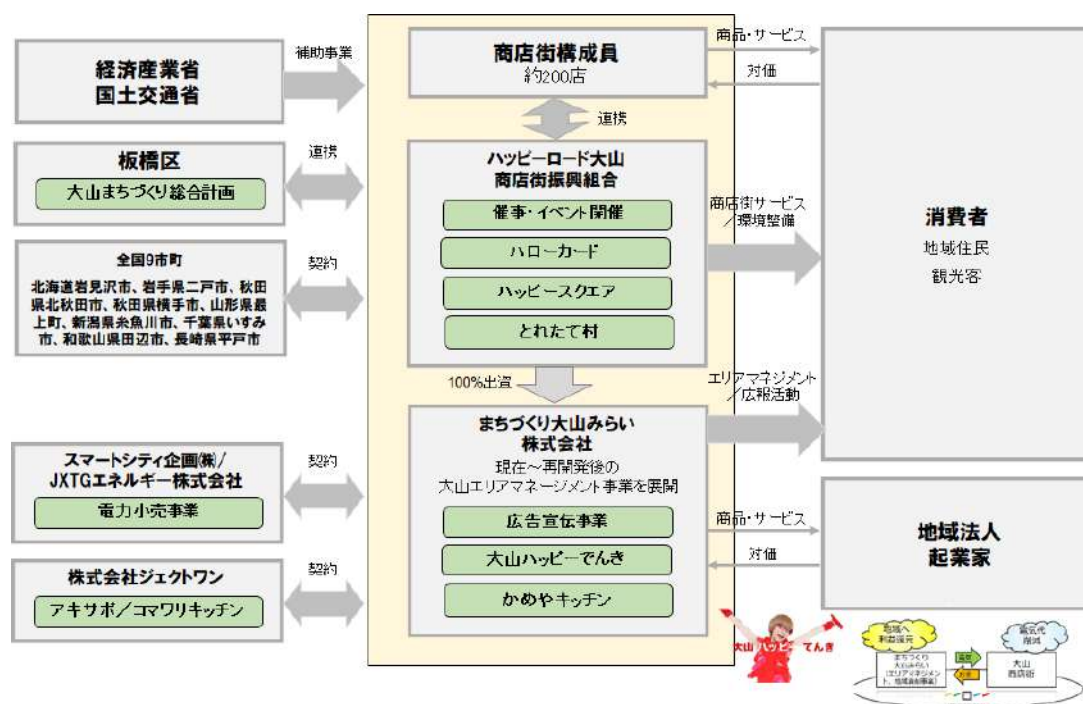
3-3 新しいまちづくりスキームの確立に向けて

広域的に展開するサービス提供事業者と連携した新しいまちづくりのスキーム例として、東京都板橋区のハッピーロード大山商店街では、商店街 100%出資の子会社を設立し、不動産の売買・賃貸・仲介及び空家活用事業を展開する企業と連携することによって、起業の場となるシェアキッチンを実現している。この他にもアプリを活用したポイントカードの導入や、広告宣伝事業、新電力事業等、新しい切り口の事業に積極的に取り組んでいる。

また、取組の起点として、幹線道路の延伸によりほぼ真ん中で斜めに分断され、全長の3分の1（約180m）が剥ぎ取られる危機に直面する中で、30年後を展望したビジョンを策定し、まちづくり会社の設立、全国的に事業を展開する空家活用事業者との連携等、柔軟な事業スキームを展開している点に注目したい。

こうした地域の主体的な取組の原点は、コミュニティの形成だと考えられる。東京都江東区の「深川ヒトナリ」は、まちづくりに関心のある中小事業者・個人が連携して実行委員会を組織し、まち歩きツアー、体験イベント、まち歩きマップの配布等を通じて、まちの活性化を実現している。コミュニティベースの取組の重要性を再認識させられる。

ハッピーロード大山商店街の取組体制



4. 「中心市街地活性化2.0」の戦略的展開に向けて

4-1 地域の構想力・実行力の強化

本稿でみてきたように、コロナ禍を機に地域を取り巻く環境は、大きく変化しつつある。とりわけ東京への集中傾向が大幅に減速し郊外化、地方分散が進行すること、スマートシティ、スーパーシティ構想等に象徴される地域における情報技術が普及、浸透することは、大きな影響を及ぼすと考えられる。

こうしたなかで、これからのまちづくりに当たっては、多数の地域関係者の参画のもと、まちづくり会社等、特定地区の管理運営団体が市町村とも連携し、地域主導型のまちづくりに取り組むことが重要である。そのため、関連主体の参画のもとで地域の将来ビジョンを明確に設定し、その実現に向けて戦略的に各種の事業を展開する必要がある。

一方で、これからの中心市街地（まちの中心）が目指すべき方向を示す計画として、既存の中心市街地活性化基本計画は、オフィス立地方策については記載されていない等の点で、十分な指針として機能しない可能性がある。もしこうした懸念がある場合は、地区の管理運営を担うまちづくり会社等の管理運営団体や、市町村が構想力を発揮し、各地域の中心市街地（まちの中心）が今後目指すべき将来像について、改めて検討することが望まれる。

戦略的な取組の出発点は、まちづくりに向けた地域の課題を「見える化」することだと思われる。課題を「見える化」することによって、できるだけ多数の関係者の意識を喚起し、多数の関係者の参画のもとで、ビジョンづくりに取り組むことが期待される。

なお、ビジョンの策定に当たっては、ビジョンが絵に描いた餅にならぬよう、取組を事業として具体化し、着実に展開することも重要である。そのため、まちづくり会社等の地区の管理運営主体を確立するとともに、そのもとで市町村等の関係機関とも連携しつつ、具体的な事業のスケジュールと責任者を明確にし、確実なプロジェクトマネジメントのもとで事業を展開する必要がある。

こうした地域主導型のまちづくりに向けた地域の構想力と実行力の強化に向けて、各地の先行事例等も参考に、まちづくりをリードするキーパーソンの登用や、まちづくり会社等の実行体制と計画的な管理運営を確立することが望まれる。

4-2 地域外とのネットワークの強化・活用

中心市街地活性化2.0の展開に当たっては、従来にも増して地域外とのネットワークを強化する必要がある。中心市街地（まちの中心）が、地域経済をけん引するまちの拠点としての役割を果たすためには、域外の地域に対してサービスを提供し、地域経済を支える基盤産業や、地区としての求心力強化に資する機能を集積させることが必要なためである。

そのためには、中心市街地（まちの中心）と広域的な地域との交流を支える基幹的なインフラとして、高速道路、新幹線、空港、港湾といった交通基盤、交通・物流サービスや、高

度な情報通信基盤を整備することが重要である。

また、求心力の強化に当たっては、地域のプロモーションや、地域製品の販売チャネルの構築も重要である。中心市街地（まちの中心）の管理運営を担うまちづくり会社について、地域産品を扱う地域商社機能や、国内外への地域の観光プロモーションを展開する観光地域づくり法人（DMO）としての機能を強化することも有効だと考えられる⁹。

4-3 アグリゲーターの活用

「中心市街地活性化2.0」の実現に向けたまちづくりの運営面では、地域における新しいサービスの提供主体として、アグリゲーターの活用を視野に置くことが考えられる。

先述のとおり、今般、地域が抱える個別の課題に対して、広域的な視点から、決済・ポイントサービス、介護サービス、空き家マッチングサービス、農産品流通等のソリューションを提供するアグリゲーターと呼ばれるサービス提供事業者が登場しつつあり、まちづくりに当たっても、こうした機関が提供するサービスを利用することがひとつの選択肢となってきた。

まちづくりにおける地域としての主体性は確保しつつも、地域で提供されるサービスの高度化、自らの存立基盤を高めることが可能であるならば、従来の枠にとらわれず、こうした新しいサービスの活用も視野におくことが考えられる。

地域が自ら高度なサービスを提供できればそれに越したことはないが¹⁰、取組の選択肢を広げるという意味で、まちづくり関係者も、多くのアグリゲーターが提供しているようなネットワークを活用した新たなサービスや、仕組みに対する感度を高めることが望まれる。

4-4 変革のトリガーとなる公共公益施設の整備

これまで中心市街地（まちの中心）における機能の多くを担ってきた中小商業者及びその組織である商店街振興組合や商店会（以下、中小商業者等）は、1990年代初頭をピークに急速にその力が衰えている。商店街の主たる業種である八百屋、魚屋、肉屋、酒屋は1991年を100とすると2014年は30であり、この23年で70%減少した（商業統計）。

そのため、中小商業者等は単に買い物の場を提供するのではなく、空間の整備や祭りやイベントの実施等を通じて「暮らしの広場」機能、「地域コミュニティの担い手」そして「都市の顔」を形成してきたが、今やその力は無くなっている。

⁹ 地域の特産品販売等を担う物産観光公社をグループ企業とする、ふらのまちづくり株式会社等の先行事例がある。富良野物産観光公社はもともと物産公社であったが、業務範囲を広げ、物産観光公社へと名称を変更した。

¹⁰ まちづくり会社が主体となって、松山の中心市街地、商店街で使える共通ポイント・電子マネー・商店街お買物券がひとつになった“machica（マチカ）”を地域独自のサービスとして立ち上げ、運営機関（株）まちペイを設立している、愛媛県松山市等の先行事例が存在する。

これからの中心市街地（まちの中心）の活性化の担い手としては、商業者に限らない事業者や地権者の参画が期待されるが、民間主導で変われる地域は限られる可能性が高い。当分の間、多くの地域では活性化に向けた変革のトリガーとして、行政による“新しい公共公益施設”の導入も有効だと考えられる。それらの先進事例として、長岡の「アオーレ」、富山の「グランドプラザ」、八戸の「はっち」等があげられる。

今日、人口減少、高齢化が進む中で、ほぼすべての市町村で公共施設等総合管理計画が策定され、公共施設の再編整備が取り組まれている。中心市街地（まちの中心）の活性化に当たり、公共施設の機能再編や再配置が有効なきっかけとなる場合も多いと考えられる。地域のオーガナイザーとしての市町村が、中心市街地（まちの中心）の活性化に向けて自ら実施できる手段として、検討することが望まれる。

4-5 制度運用の見直し

これまで中心市街地（まちの中心）では、商業機能等、圏域の住民をサービス対象とする非基盤型の産業や、都市型住宅、公共公益施設等の都市機能を対象とする計画が立案されてきた。

これに対して、本社機能等、外貨の獲得を通じて、地域の稼ぐ力を担う基盤産業の立地促進については、地域再生計画に委ねられてきた。そのため、中心市街地活性化計画や、立地適正化計画は、基盤産業となるオフィス街の整備や広域的な観光機能を含めることができず、自立的で包括的な地域整備の方向性を打ち出すスキームとして機能しにくかった。

しかしながら、IT 関連企業等の誘致や起業促進に向けた取組も、これらの計画と同様、地方自治体が主体となって取り組むことが可能である。地方自治体の工夫次第で一体的な制度運用を行うことも可能なはずである。

中心市街地活性化2.0が目指す、地域の稼ぐ力を支える業務機能等、まちの中心に立地する産業機能を含み、よりトータルにまちの活性化を担う機能が集積する拠点を実現するためには、当面、こうした柔軟な制度運用が求められる。ビジョンの実現に資する制度運用に当たっては、市町村がまちづくり会社等の地域の管理運営主体との連携のもとでイニシアチブを発揮することが期待される。

また、中心市街地活性化基本計画、立地適正化計画等における業務機能等の扱いについては、国において検討を行うことが望まれる。

第2部 事例編

第1部 総論編第3章では、「中心市街地活性化2.0」の実現に向けた取組のイメージアップと、地域における取組の参考に資するため、まちづくり研究会がこれまで訪問した地域で得た学びをベースとして、既存事例からみた打ち手のヒントを紹介した。

第2部では、下記の事例の概要や訪問時の所感等、詳細についてとりまとめた。

掲載したまちづくり事例一覧

目指す姿	基本的な方向	関連事例	地域
中心市街地活性化2.0 「地域における社会的、経済的及び文化的活動の拠点」	まちの稼ぐ力と集客力の強化	・ 就労の場づくり＋人材育成事業 「KADO とスナバ」	・ 長野県塩尻市
		・ 市民文化に着目したまちづくり 「八戸ポータルミュージアム はっち」	・ 青森県八戸市
		・ 庁舎移転と起業支援 「再生 AUGA とパサージュ広場」	・ 青森県青森市
	新しいまちの機能と空間の整備	・ スマートシティの先行事例 「Fujisawa SST」	・ 神奈川県藤沢市
		・ 古くて新しいまちづくり 「沼垂テラス商店街」	・ 新潟県新潟市
		・ ストックの発掘と活用 「アキテンポ不動産、アキヤ不動産」	・ 東京都青梅市
	新しいまちづくりスキームの確立	・ 東京深川の住民プロジェクト 「深川ヒトナリ」	・ 東京都江東区
		・ ハッピーロード大山商店街の戦略 「30年 Vision of OHYAMA」	・ 東京都板橋区

A まちの稼ぐ力と集客力の強化に係る事例

視察レポート-1 塩尻市の就労の場づくり + 人材育成事業 視察年月 2020年10月 視察先 塩尻市振興公社「KADO」「スナバ」 所在地 長野県塩尻市	視察レポート-2 八戸市の 市民文化に着目したまちづくり 視察年月 2018年10月 視察先 八戸市「はっち」「マチニワ」他 所在地 青森県八戸市	視察レポート-3 青森市の 都市機能再配置と起業支援 視察年月 2018年10月 視察先 青森市「アウガ」 所在地 青森県青森市
--	--	---

視察レポート① 塩尻市の就労の場づくり＋人材育成事業 「KADOとスナバ」

■概要

- 塩尻市では生産労働人口が減少しており、労働人口確保のための働く場所や雇用の創出、社会的効果や持続可能性のある事業、新しいしくみを生み出す人々等が必要であった。
- 2009年に塩尻市振興公社が設立され、都市環境の整備改善、都市機能の向上及び地域産業の振興に関する諸事業を、行政・民間の協働によって進める組織・環境を用意した。
- 「KADO」では、ひとり親、子育て中の女性・男性、シニア、障害者等、何らかの事由で働くことが困難な人が、やりがいとワークライフバランスを確保して、安心して働ける環境を整備し、**時短就労者を対象とした自営型テレワークを推進している。**
- 「スナバ」は、**起業家育成を主軸としたシビック・イノベーション拠点**として運営され、コワーキング、アクセラレーター、リビングラボの3つの機能を提供している。
- これらの取組では、**自治体(塩尻市・塩尻市振興公社)が仕事や事業の創出、人材育成を率先して働きかけている。**



シビックイノベーション拠点「スナバ」

自営型テレワークの拠点施設「KADO」

■具体的機能・プログラム等

施設データ出所：塩尻市振興公社資料、ホームページ等

事業名	事業者	概要	施設データ
①時短就労者を対象とした自営型テレワークの推進施設「KADO」の運営	塩尻市振興公社	時短就労者を対象とした自営型テレワークを推進。アドバイザー（民間プロ人材）が受注した業務をディレクター（公社職員）が管理し、ワーカーが実作業を行う。ワーカーは、働きたい時に直営のワークスペースで働く。在宅ワーク化も進んでいる。	[所在地] 塩尻市大門一番町7-1ウイングロードビル3階 ※同ビルは元イトーヨーカドーを塩尻市が取得 [施設] ワークスペース・託児施設・サテライトオフィス [事業開始] 2012年～ [実働ワーカー] 約300人(2020.10現在)
②起業家育成を主軸としたシビック・イノベーション拠点の「スナバ」の運営	塩尻市振興公社 塩尻市地方創成推進課 〔事業運営支援 株式会社Hub Tokyo〕	起業家育成を主軸としたシビック・イノベーション拠点。コワーキング、アクセラレーター、リビングラボの3つの機能を提供。アクセラレーター機能として、スナバ・ビジネスモデル・ブートキャンプを実施。	[所在地] 塩尻市大門八番町1-28 [延床面積] 797m ² [階数] 地上3階 [開業] 2018年

所感

仕事や事業の創出、人材育成を率先して働きかける自治体に注目

「KADO」「スナバ」で行っている事業は、東京など大都市等では、民間企業やNPO等によって実施されていることが珍しくない。塩尻市の取組は、そういった存在が不足する地方ではどうするかといった課題へのひとつの答えである。従来から民間人材の活用や外部連携に積極的だった塩尻市ならではの取組と言える。ただ、基盤の安定には、まだ至っていない点が課題である。効果を最大限に発揮して持続性を高め、地方におけるひとつの有力なモデルとなることを期待したい。

トピックス 地方における仕事や事業の創出、人事育成

自治体が仕事や事業の創出に積極的に関与するものとして、静岡県富士市が2008年に始めた富士市産業支援センター（f-Biz）がある。地域企業の課題に対して個別支援を行うもので、「Bizモデル」として全国の多くの地域に広がりを見せている。塩尻市の取組は、自治体により関与を深めた事例と言える。今後は、それぞれの地域の状況や特性等を踏まえて、採用するモデルの選択が進むと考えられる。

■取組早わかりフロー

①時短就労者を対象とした自営型テレワークの推進施設「KADO」の運営

取組の背景

- ・1996年全国初の会員1万人規模の市営プロバイダー事業を開始、市運営のデータセンターを持つなど、ITを活用した取組に塩尻市が力を入れている
- ・生産労働人口が減少しており、労働人口確保のために働く場所や雇用の創出が必要
- ・フルタイム以外の働き方の選択肢が少ない
- ・2009年、塩尻市振興公社設立
- ・2010年、市街地再開発ビルからイトーヨーカドーが撤退
- ・大手の事業所が立地し、ITに精通する人が多い
↓
- ・子育て女性等の就労支援、テレワークの推進

取組の位置づけ

- ・2010年、ひとり親の在宅就業支援事業が採択される(厚生労働省)
- ・2012年、子育て中・復職希望の女性等を対象に、市の施策として取組を開始
- ・2015年、クラウドディレクター育成を開始
- ・2016年、事業の再構築
↓
- ・主要事業
➢KADO(時短就労者を対象とした自営型テレワークの推進)

取組概要

- KADO**
時短就労者を対象とした自営型テレワークの推進
- ・アドバイザー(民間プロ人材)が受注した業務をディレクター(公社職員)が管理し、ワーカーが実作業を行う
 - ・直営のワークスペースは、8区画・180席
 - ・新型コロナウイルス対策で、在宅ワークが実働ワーカー全体の約3割に増加
 - ・「えんぱーく」などの外部施設にもワークスペースを設置
 - ・新潟県糸魚川市などの他地域や、障がい者就労支援事業所等と連携

成果

- ・アノテーション業務を中心に、売上の高い伸びが続く
- ・ワーカーは、700人が登録、300人が実働
- ・ワーカーの時給は、相場より多め
- ・ワーカーは午前中など働きたい時に働き、月50時間など稼働

成功要因と示唆

自営型テレワークの推進による仕事創出

- ✓塩尻市・塩尻市振興公社の積極的な主導
- ✓子育て中などのワーカーが、働きたい時に働ける環境を構築

遊休施設の活用

- ✓大型小売店が撤退し、市が所有する市街地再開発ビルを、テレワーク用のスペースとして活用

外部との連携

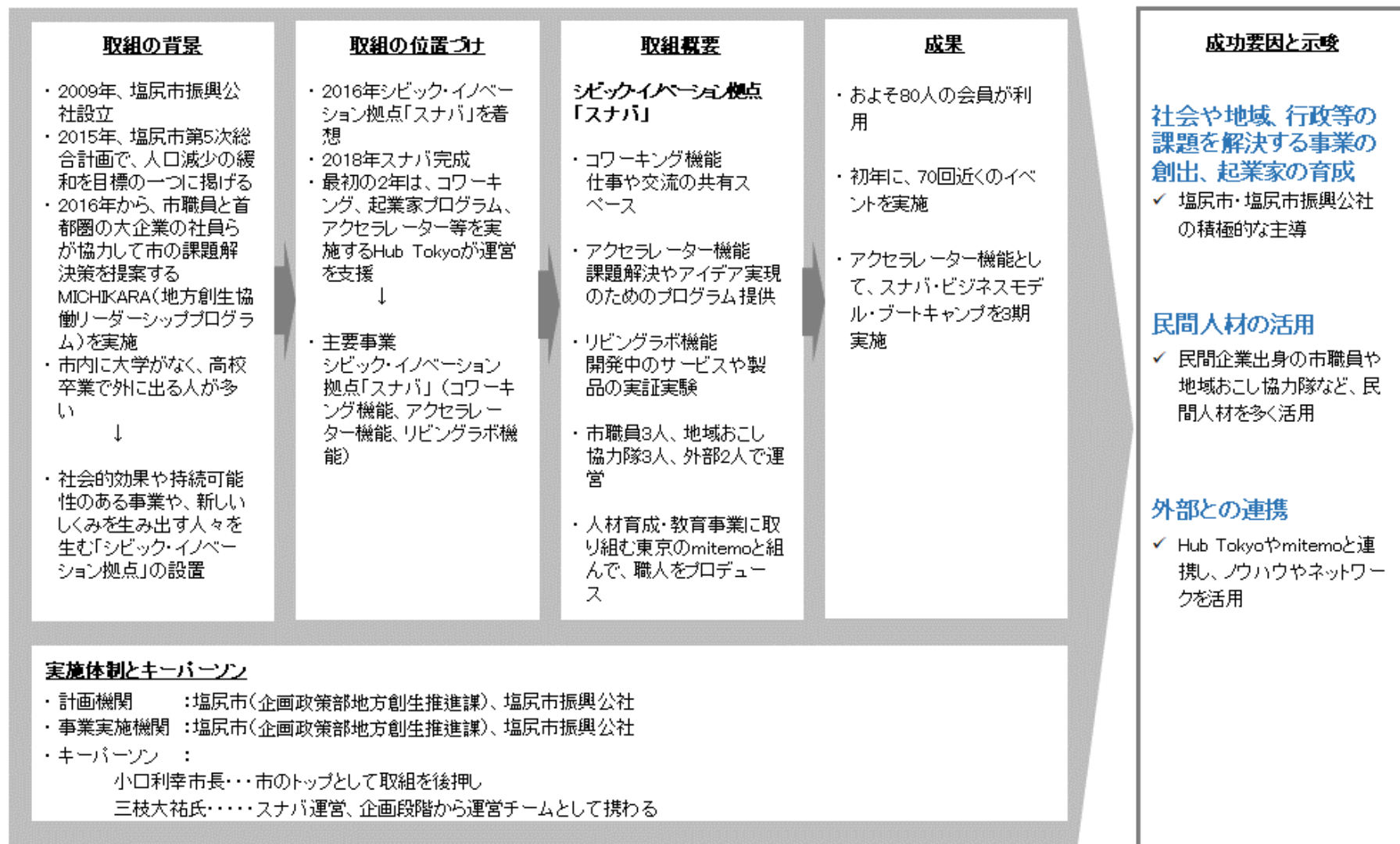
- ✓アドバイザー(民間プロ人材)と連携し、ノウハウやネットワークを活用
- ✓他地域や事業所等と連携し、より多くの業務に対応

実施体制とキーパーソン

- ・計画機関 : 塩尻市、塩尻市振興公社(テレワーク部門)
- ・事業実施機関 : 塩尻市振興公社(テレワーク部門)
- ・キーパーソン :
小口利幸市長……市のトップとして取組を後押し
アドバイザー(民間プロ人材)……営業、業務の受注
ディレクター……業務の管理(ワーカー、成果物等)

■取組早わかりフロー

②起業家育成を主軸としたシビック・イノベーション拠点「スナバ」の運営



視察レポート-2 八戸市の市民文化に着目したまちづくり 「八戸ポータルミュージアム はっち」

■概要

- ▶ 生活者の行動圏が郊外に分散し、**中心市街地の歩行者通行量は年々減少**、大型店も相次いで撤退していた。
- ▶ 中心部ににぎわいの核を望む市民の声を受け、八戸市では**市民や観光客のための公共施設を開発**。
- ▶ 大型店跡地の民間再開発も後押しし中心部の活性化を図っている。
- ▶ 八戸市はアートの街を標ぼうしモダンな建築・空間を整備。**仲間との集い、趣味や勉強、読書等、様々な時間の過ごし方を可能にする場が提供されている。**



八戸ポータルミュージアム「はっち」(左)
八戸まちなか広場「マチニワ」(右)

施設データ出所：八戸市ホームページ

具体的機能・プログラム等

機能(施設名)	事業者	概要	施設データ
八戸ポータルミュージアム「はっち」	八戸市	市民・観光客の交流と創造の拠点施設として建設。貸館事業を中心に、にぎわい振興、文化・観光振興を目的とした自主事業をおこなう。アートの街を標ぼうする市の方針から、県内外の芸術家やアーティストを起用した空間展示に力が入れている。	[所在地] 八戸市三日町11-1 [敷地面積] 3,387㎡ [建築面積] 1,6641㎡ [延床面積] 6,463㎡ [階数] 地上5階 [利用者数] 87万人(2018年度) [開業] 2011年
ガーデンテラス	民間・八戸市の共同開発	老朽化した空ビルを解体し、複合ビルとして再開発。国の社会資本整備総合交付金による優良建築物等整備事業。 八戸ブックセンター(1F)、Yahoo/八戸センター(2,3F)等が入居。Yahoo/八戸センターは200名を超えるスタッフが勤務する就業拠点となっている。	[所在地] 八戸市市六日町16-2 [敷地面積] 1,600㎡ [建築面積] 1,6641㎡ [延床面積] 6,463㎡ [階数] 地上4階 [開業] 2016年
八戸ブックセンター	八戸市	ガーデンテラスの核店舗として入居する八戸市運営の書店。東京で活躍するブックコーディネーターを起用し閲覧サービスを充実した業態を開発。	[所在地] 八戸市市六日町16-2 [店舗面積] 315㎡ [利用実績] 13万人(2018年度) [開業] 2016年
八戸まちなか広場「マチニワ」	八戸市	ガーデンテラスと一体的に開発された屋根付き広場。街なかの「庭」のような役割を目指す。工費の半分は国の補助金を利用。アートディレクター森本千絵が監修した巨大オブジェが話題に。	[所在地] 八戸市三日町21-1 [敷地面積] 1,091㎡ [建築面積] 790㎡ [延床面積] 1,250㎡ [階数] 地上2階、地下1階 [開業] 2018年

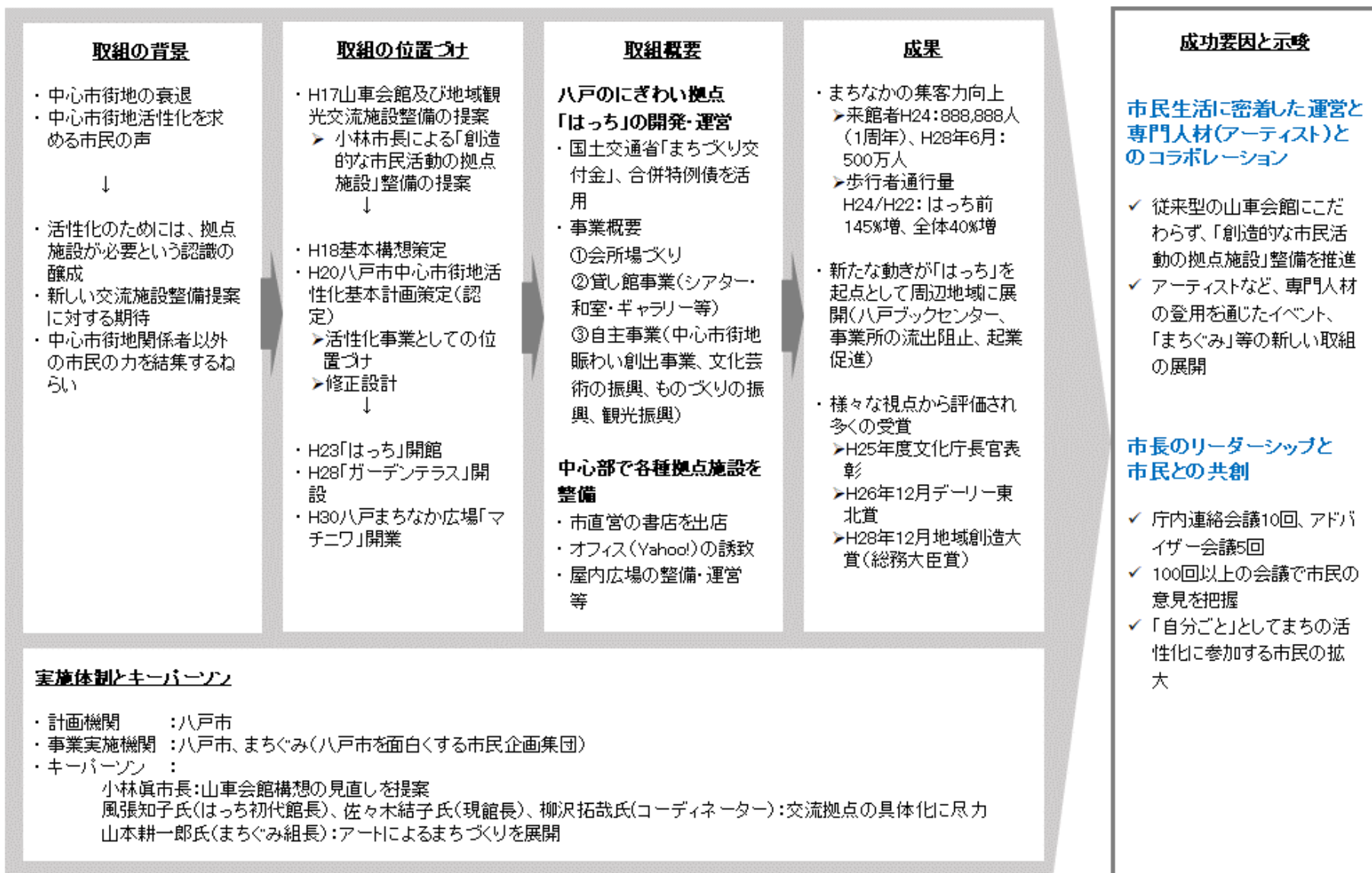
所感

グローバルトレンドを汲んだ建築空間が、地域にどう根付くか今後も注目。公共施設の開発が盛んで、「八戸新美術館」の建設も進んでいる(2021年開業予定)。いずれの施設もグローバルなクリエイティビティが意識されており、衰退化した中心市街地に新しい時代の風を吹き込んでいる。一方で、「まちぐみ」等のアートを活かす取組はあるものの、ハード先行の感がある。行政主導の施設を地域生活者がどう使いこなす、地域に根付くのか、経過を注目したい。

トピックス まちなか公共空間はビジネスマンにもニーズあり

八戸市の「はっち」と類似の施設に「塩尻市民交流センターえんばーく」がある。当研究会ではコロナ禍の2020年8月の平日に現地を訪れた。図書館を核に、公民館・会議室・子育て支援施設・オフィスが複合する施設で、子ども、シニア、学生と一緒に、ビジネスマンの姿もあった。働き方の変化が言われるこれからの時代、街なかの公共空間は働き盛りのビジネスマンにも門戸を広げたい。

■取組早わかりフロー



視察レポート-3 青森市の都市機能再配置と起業支援 「AUGA駅前庁舎とパサージュ広場」

■概要

- 青森市では、公共公益施設の郊外移転が中心市街地空洞化を助長しているとの課題認識のもと、中心市街地活性化に取組み、「コンパクトシティ」の形成を基本理念として、「ウォーカブルタウン」の創造、確立に先行的に取組み、都市整備と逸店逸品運動等の商業活性化の取組があいまって、全国的にも注目された。
- ただし、すべての取組が順風満帆というわけではなく、取組のシンボリックな再開発ビルAUGAが経営難から行き詰まっていたが、2018年に「駅前庁舎」として市役所の窓口機能が立地した。1,000人以上の職員が就業し、利用者も多いことから、現在ではまちなかにおける集客基盤として機能している。
- また、産業振興に向けて商工会議所と連携したスタートアップ支援が注力されている中で、初期の中心市街地活性化事業の一環で整備されたパサージュ広場が起業の場として継続的に機能しており、中心市街地における機能集積形成を下支えしている。



商業施設部分が青森市庁舎に変貌したAUGA

施設データ出所:青森市ホームページ

■具体的機能・プログラム等

事業名	事業者	概要	施設データ
AUGAにおける駅前庁舎の整備	青森市	まちなかの再開発ビルAUGAの1～4階に、市の窓口部門を集約した「駅前庁舎」を整備。AUGAには、5～6階に「青森市男女共同参画プラザ(愛称カダール)」、6～9階に「青森市民図書館」(9階は書庫)、地下1には市場や飲食店が立地し、まちなかのコミュニティ拠点として機能している。	[所在地] 青森市新町1丁目3-7AUGA1-4階 [延床面積] 54,505㎡ [階数] 地上9階・地下1階建 [開業] 2018年 ※ビルの竣工は2001年
新本庁舎整備	青森市	耐震性の問題から現地で立替予定だった市庁舎について、アウガにおける駅前庁舎整備に伴い、従来の10階から3階建てと大幅に計画を圧縮。企画・防災機能を配置するとともに、市民交流の場となるサードプレイスを整備。	[所在地] 青森市中央一丁目22番5号 [延床面積] 6,905㎡ [階数] 地上3階・地下1階・塔屋1階 [開業] 2020年1月
パサージュ広場	株式会社 まちづくり青森	旧自治会館の再開発によって整備された、市民の憩いと交流促進のための広場。同時に、市の商業ベンチャー支援事業による、事業者の育成の場となっており、多くのパサージュ広場の卒業生がまちなかに進出している。	[所在地] 青森市中央一丁目22番5号 [広場面積] 約900㎡ [施設延床面積] 約350㎡、一部2階建て [区画] 店舗9区画、ギャラリー [開業] 2020年1月

規定計画の大胆な見直しによるまちの変革

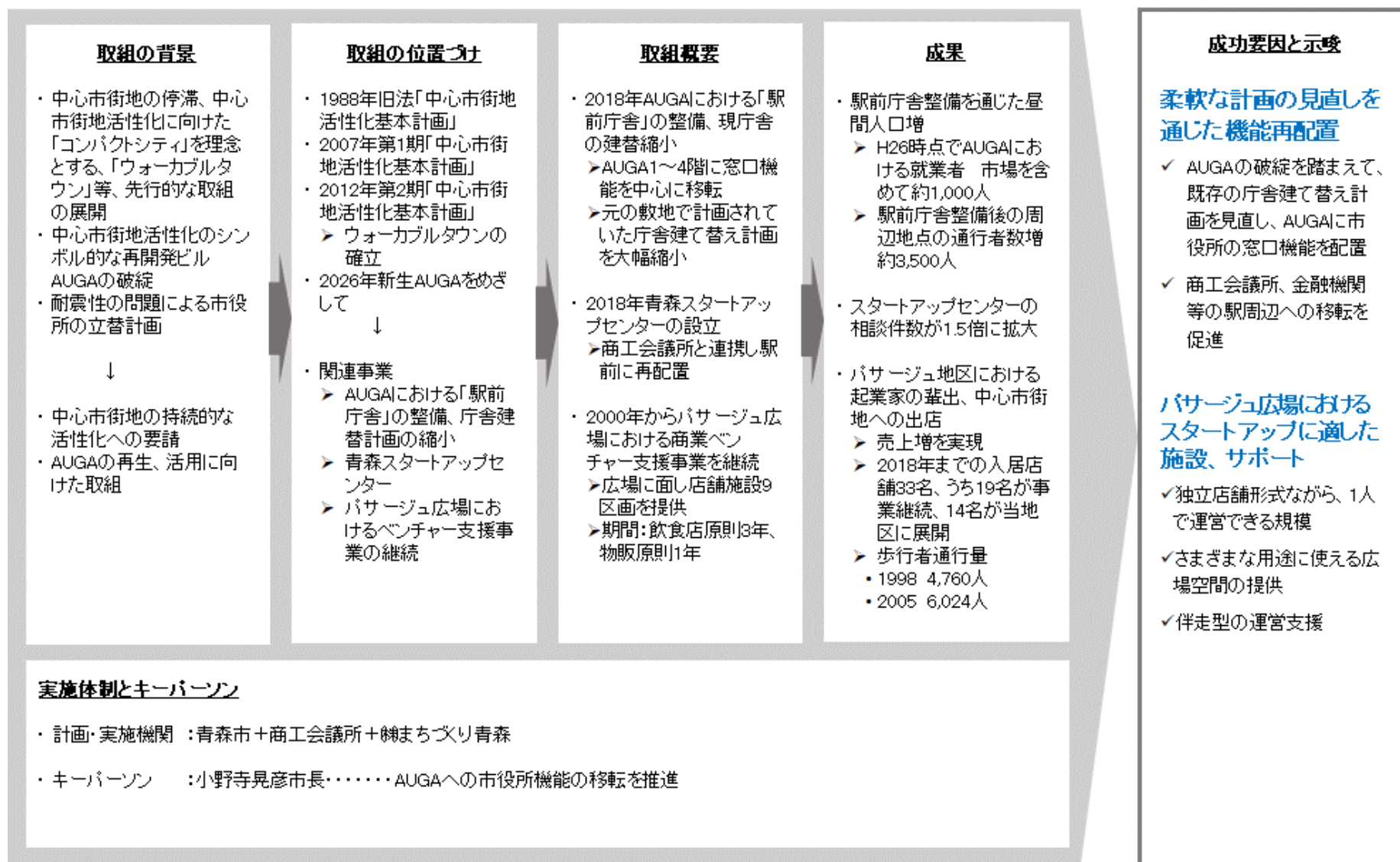
所感

青森市庁舎は、中心市街地から少し外れた元の敷地で建て替える計画と聞いていたが、窓口機能のAUGAへの移転、当初の庁舎計画の大幅な縮小という大胆な方針転換を実現した市長のリーダーシップに感心した。まちなかに市役所の機能を再配置したことにより、中心市街地の求心力は着実に高まったと思う。青森市では、市役所とともに、商工会議所、金融機関等も中心市街地への再配置が進展。活性化策としてスタートアップも注力されており、業務機能の集積を通じた交流人口の増加が見込まれる。こうした機能と活動の再配置によって、まちがどのように変化していくのか、今後の動向を見守りたい。

トピックス 市役所の再配置によるまちの活性化

就業者が多く、手続に多くの市民が訪れる市役所は、地方都市では大規模事業所のひとつである。再配置を通じて街の活性化に取り組んだことで知られる代表的な事例は2012年にオープンした新潟県長岡市の「アオーレ長岡」。昼間人口増に寄与するとともに、市役所、市議会、アリーナという3つの建物に面する屋根付き広場「ナカドマ」が雪の日でも集い、憩える市民交流の場となっている。2015年にオープンした土浦市庁舎はAUGAと同様、駅前の商業施設の建物を再利用した事例。自治体主導の再生に向けた打ち手として庁舎移転に注目したい。

■取組早わかりフロー



B 新しいまちの機能と空間の整備に係る事例

視察レポート-4

スマートシティの先駆事例 「Fujisawa SST」

視察年月

2020年8月

視察先

Fujisawa SST

所在地

神奈川県藤沢市

視察レポート-5

古くて新しいまちづくり 「沼垂テラス商店街」

視察年月

2019年12月

視察先

㈱ テラス オフィス

所在地

新潟県新潟市

視察レポート-6

ストックの発掘と活用 「アキテンボ不動産、アキヤ不動産」

視察年月

2019年1月

視察先

㈱まちづくり青梅

所在地

東京都青梅市

視察レポート-4 スマートシティの先駆事例「Fujisawa SST」

■概要

- JR東海道線の藤沢駅と辻堂駅の中間に位置する、松下電器(現:パナソニック)の工場跡地に開発された次世代型ニュータウン。
- リアルな交流拠点としての湘南T-SITEを中心に、太陽光発電設備のスマートハウスや車・自転車のシェアサービス、地域内防犯設備によるセキュリティ、個別配送の一元化による効率化に加え、各種地域内情報のテレビ画面での可視化を通じたコミュニティづくりや、地域内に併設された医療・福祉施設を含めて整備されている。生涯暮らせるスマートなまちづくりとして、近年注目される「スマートシティ」の先駆けとなるまちづくりである。



■主要施設の開発経緯と概要

2014年4月	街びらき	同時に戸建て住宅への入居開始
11月	①Fujisawa SST SQUARE 開設	タウンマネジメント会社「Fujisawa SST マネジメント」の拠点施設 エリア内の防災・防犯、エネルギー、地域情報、コミュニティ活動情報の一元化
12月	②湘南T-SITE 開業	書籍を中心に趣味、仕事、料理、子育て、文化イベントなど、幅広いコンテンツを集めた複合型のショッピングセンター [事業者] (株)カルチャー・コンビニエンス・クラブ [敷地面積] 14,080㎡ [延床面積] 7,400㎡
2016年9月	③Wellness SQUARE 南館 開業	サービス付き高齢者住宅、デイサービスから保育所、学習塾など、教育と福祉に関する学研グループのコンテンツを集約
11月	④Next Delivery SQUARE 開業	ヤマト運輸以外の宅配荷物も含めて集約し、各戸配送を行うための物流一括配送拠点
2017年4月	⑤Wellness SQUARE 北館 開業	特別養護老人ホーム、ショートステイ、地域交流スペース [事業者] 湘山医療福祉グループ [敷地面積] 1,692㎡ [延床面積] 6,348㎡ [定員] 特養: 12ユニット130人、ショートステイ: 2ユニット24人

所感

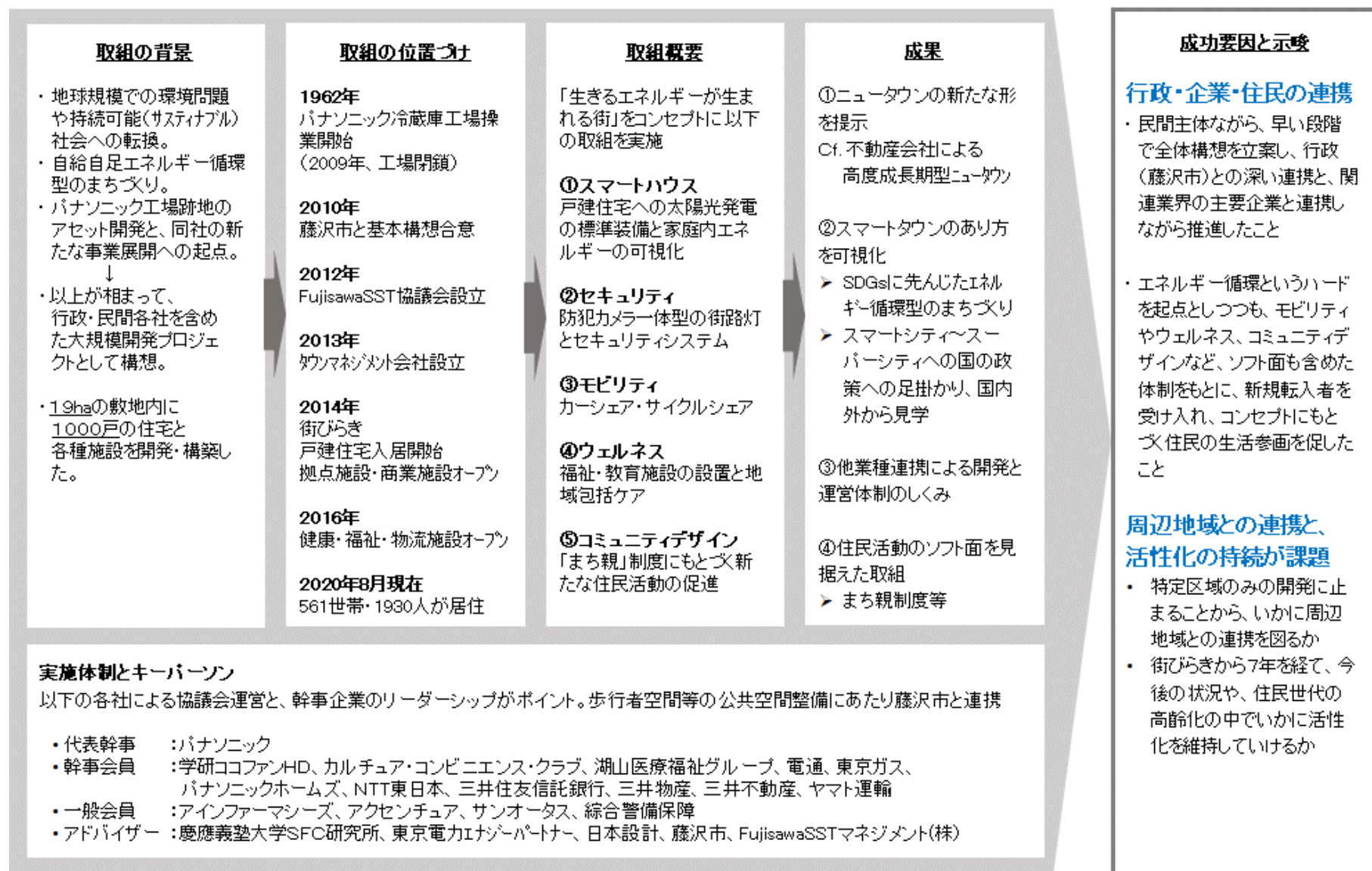
スマートシティの先駆的取組として注目

近年、国交省を中心に新たなまちづくりの方向として「スマートシティ」が打ち出されるなか、「工場跡地開発」という文脈の中で時代に先駆けた取組を、多くの関連事業者が一体となって、行政とも連携しつつ推進されてきたことに意義がある。いわゆる「ニュータウン開発」はこれまで不動産起点で行われてきたが、高齢化に伴うゴーストタウンも増える中、エネルギー循環を起点に地域内情報交流を可視化することで新たなコミュニティが形成されている点が注目ポイントである。

トピックス エネルギー起点のまちから更なる進化を遂げられるか

国の政策では「スマートシティからスーパーシティへ」＝「エネルギー起点から情報起点へ」、というシフトがみられる。今後どこまで住民の情報が開示・共有され、SST内外を含めた藤沢市エリア全体への波及がみられるかが、この取組の歴史的意義の分岐点になる。それは、民間主導型の地域づくりが、地域住民というより幅広い世界へとつながり、「新たな公共」領域が生まれるかどうかの試金石となる。

■取組早わかりフロー



視察レポート-5 古くて新しいまちづくり 「沼垂テラス商店街」

■概要

- 2014年に設立されたテラスオフィスは、旧沼垂市場通り全商店街の土地建物を購入したワンオペレーションによる個性派商店街「沼垂テラス商店街」を運営。
- 廃れ行く商店街の再生を目指した若手経営者が、既存IT活用による販促、朝市、冬市等のイベント企画、新業態、新商品開発等により、来街者を増加させ、老朽化した空長屋の稼働率を徐々に上げていった。
- 老朽化した建物を生かしながら、新しい商店街を創るという稀有な商店街再生モデル。

沼垂テラス商店街



施設データ出所：テラスオフィスホームページ

■具体的機能・プログラム等

事業名	事業者	概要	施設データ
沼垂テラス商店街	株式会社 テラスオフィス	新潟駅から徒歩17分(商店街中心からJR新潟駅北口まで)のかつて港町として栄えた沼垂地区の再生プロジェクト。掘割を埋め立てて発生した商店街は商業中心の移動により衰退していたが、リノベーション商店街として復活。	[所在地]新潟市中央区沼垂東3-5-22 [開業] 2014年3月 [資本金]800万円 [賃貸面積]約600坪(推定)
BOOKS f3 (ブックス エフサン)	店主 小倉快子氏	沼垂テラス商店街が派生的に展開する近隣施設「沼垂テラス・エフ」の第1号ショップ。本店は沼垂テラスの付近にある。写真集を中心とした新刊・古書を扱う本屋兼ギャラリー。Zoomでのお試し企画も開催。	[所在地]新潟市中央区沼垂東2-1-17
Ruruck Kitchen 沼ネコ焼(沼垂名物 ふるさと納税対象品)販売店	田村寛氏ほか	沼垂テラス商店街の仕掛人田村氏によるソフトクリーム&デリ店。商店街とねこ達との結びつきに着目し2016年に沼ネコ焼を販売し、商店街名物となる。本物のネコたちの毛色や顔立ちが個性的で様々あるように多くの顔、色、味のバラエティがあり、今も進化中。	[所在地]新潟市中央区沼垂東2-10-7 大佐渡たむら

沼垂でぬったり

レトロな商店街での個性ある店やサービスの数々は、喧噪な都会空間とは違う、独特の時空の宮みがある。

そうです、まさに、沼垂(「ぬったり」と読む地名)でぬったり…気分に入れます。

飲食店、カフェ、居酒屋をはじめ、ジュエリーショップ、花屋、総菜屋、八百屋、雑貨屋、陶芸工房やガラス工房、オリジナルの北欧雑貨店、古本屋、古道具屋、床材ショールーム等個性的な商店が集合しています。

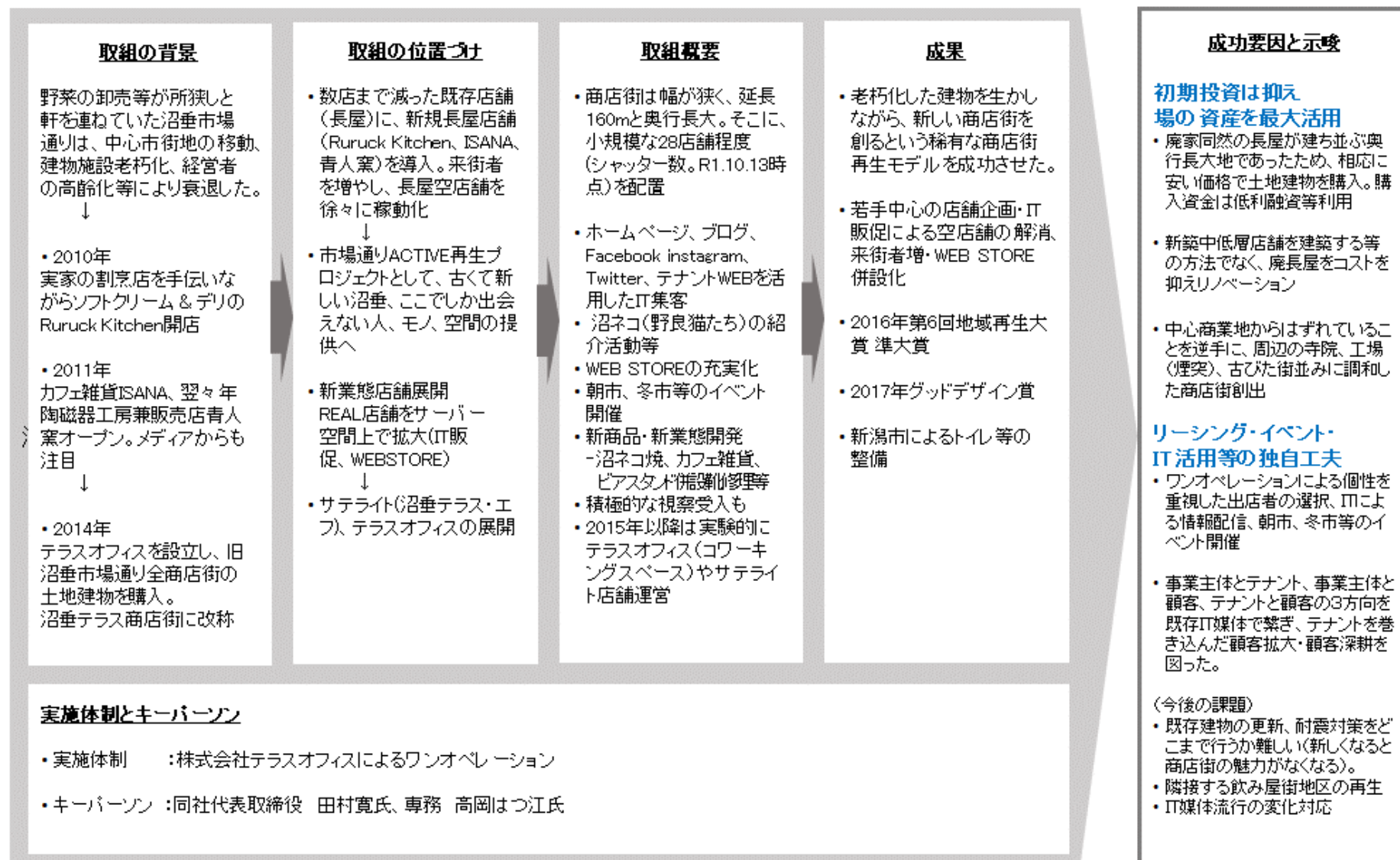
所感

トピックス 鉄骨・ブリキの歴史

数多くの小さな長屋建物群とはいえ、所々往時の盛況を教えてくれる剥き出しの鉄骨やブリキ、それも見事な錆付きの状態で保存(放置)されています。

老朽化した低層建物が殆どで、通常は取り壊されるか建て替えることが多いでしょう。錆びた建材には何ら歴史的価値があるわけではありません。それでも、この哀愁を帯びた建築材の露出こそ私たちが忘れがちになっている価値なのかもしれませんね。

■取組早わかりフロー



視察レポートー6 ストックの発掘と活用 「アキテンポ不動産、アキヤ不動産」

■概要

- 青梅市は、江戸城築城のための石灰の運搬道路(青梅街道)、甲州への近道、御岳山信仰、織物中心の商業等により、青梅宿として発展してきた。
- 近年は、消費者ニーズの多様化等に加え、商業者の高齢化や後継者不足も重なり、商業機能の低下が進み、地域に根づいた趣のある商店や飲食店等の廃業で、青梅の個性を支えてきた歴史的な町なみが失われかけている。
- 2013年、青梅市中心市街地活性化基本計画(改訂原案)を策定し、**青梅駅前地区市街地再開発事業、マルシェ事業、旧青梅街道沿道のまちなか再生事業**により、**街なか居住の促進**を目指している。
- 2015年4月、民間事業者としてのノウハウを最大限に活用した**“まちのマネジメント組織”**として、**株式会社まちづくり青梅**を設立する。

まちづくり青梅のFacebookページ



事業データ出所:まちづくり青梅ホームページ

■具体的機能・プログラム等

事業名	事業者	概要	事業データ
おうめマルシェ	株式会社まちづくり青梅、出店者による実行委員会	青梅駅前のスーパーマルシェ開店を契機に、スーパーマーケットの代わりとなる常設マルシェ拠点づくりを目指して実施している「マーケット+商店街まち歩き型」の事業。起業家育成の場ともなっている。	[会場] 住江町駐車場(青梅駅から徒歩5分)、本町・住江町商店街 [開催日時] 3月~12月の第3日曜日 9時~15時(小雨決行)
アキテンポ不動産、アキヤ不動産	株式会社まちづくり青梅	物件所有者と新規開業者のマッチングをサポートする事業。空き家・空き店舗を調査して物件発掘、物件所有者の不安解消、新規開業者への創業支援(青梅創業支援センターとの連携)等により、まちなみの再生・新陳代謝を図っている。	5回の内覧会に、延150人が参加、約30件の物件を開拓。8年間で、95件が新規開業(廃業)は64件)。 ※2020.10.30 青梅市中心市街地活性化協議会 会議録より
青梅織物工業協同組合施設の保全活用	青梅織物工業協同組合、各事業者	国登録有形文化財に登録されている建物群を保全しながら、各施設の特徴を踏まえ、イベントホール、ギャラリースペース、レストラン等として活用している。	さくらファクトリー、Dining & Gallery 繭蔵、BOX KI・O・KU(多目的フリースペース)、花の里(障害者支援施設:工房ひまわり)、Tokyopellet(木質ペレット製造会社のショールーム)

所感

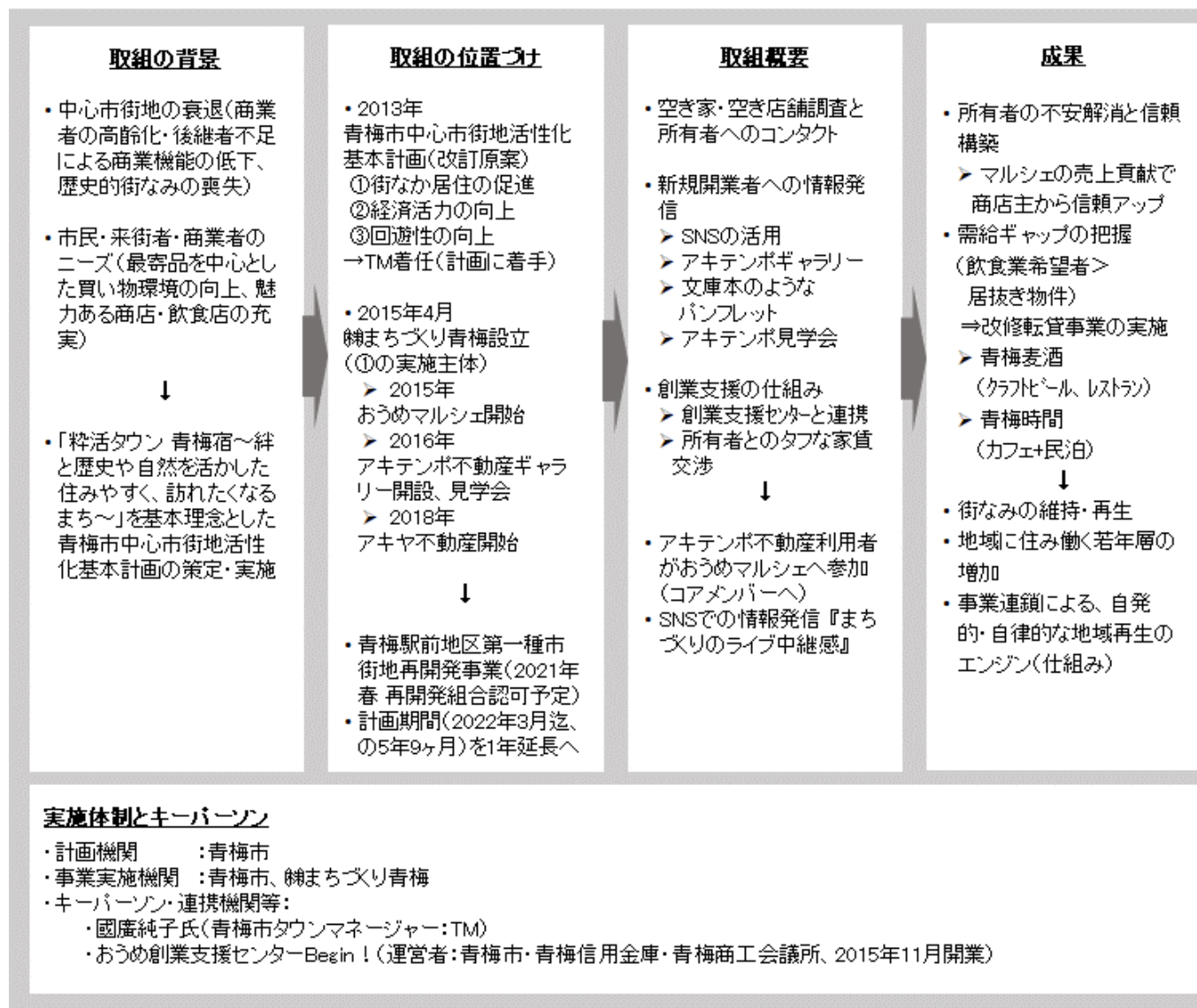
TMチームが起こす化学反応、属人性を越えて継続していくか？

少子高齢化が進行する中、何もしなければ、街は老いていく。店舗の老朽化と、そこに暮らし営みをする人の高齢化である。青梅市の取組は、地域の特性を活かしながら、外部から若い事業者を呼び込み、新陳代謝を起こしている。青梅の中心市街地の商店は、半分以上が入れ替わったという。起点は、TMを中心としたチームが編み出す事業の連鎖であろう。仮説・検証と試行錯誤を繰り返して、成功事例とノウハウを蓄積・しくみ化して、それを地域に残し、新しく来たメンバーへ移植している。将来、TMチームが離れた後も、自発的な連鎖が続くのか、見守りたい。

トピックス シネマねこプロジェクト

青梅市内で火の鳥グループの飲食店3店舗を展開する菊池康弘氏がプロジェクトを始めた。青梅織物工業協同組合の敷地内にある旧都立繊維試験場跡地(BOX KI・O・KU)を改修して、63席のスクリーン、カフェ、物販コーナーを併設した映画館をオープンする。目標500万円のクラウドファンディングで集めた資金は、映画館の備品やHP制作費、グッズ制作費等に充てる。最後の映画看板師、故久保昇さんが染いた「映画看板の街」の血脈は、形を変えて、受け継がれていく。

■取組早わかりフロー



成功要因と示唆

事前調査、実証事業等を踏まえた仮説・検証

- ✓ 空き物件、商店主の年齢
- ✓ 産直軽トラ市、街歩きビアガーデン等
- ✓ 富良野市、小布施市視察

物件特性と所有者の不安への理解と対応

- ✓ 一体化した住居と店舗
- ✓ 再生活動への強い猜疑心
- ✓ 借主とのトラブルへの懸念

出店希望者のまちへの貢献意欲を喚起

- ✓ 古い建物の「ストーリー」を読ませる」物件情報
- ✓ 創業塾等の開業支援
- ✓ おうめマルシェ等による商店会との関係づくり

多様な政策分野との連携

- ✓ 青梅駅周辺景観形成地区
- ✓ 創業支援・ワーキングスペース
- ✓ 青梅織物工業協同組合
- ✓ 建物群の国有形文化財登録
- ✓ ネットたまぐーセンター 他

コロナ後のニーズ発掘へ

- ✓ テレワークスペースの提供
- ✓ 都心から青梅への移住

C 新しいまちづくりスキームの確立に係る事例

視察レポート－7

東京深川の住民プロジェクト 「深川ヒトナリ」

視察年月

2018年8月

視察先

深川ヒトナリ実行委員会

所在地

東京都江東区

視察レポート－8

ハッピーロード大山商店街の戦略 「30年Vision of OHYAMA」

視察年月

2020年12月/2017年7月

視察先

ハッピーロード大山商店街

所在地

東京都板橋区

視察レポート7 東京深川の住民プロジェクト「深川ヒトナリ」

■概要

- 東京都江東区の深川エリアに、地域の有志による街歩きイベントがある。
- 「人を訪ねて町を知る@東京深川」をテーマにしたイベントで、公式のスポンサーや自治体からの補助等はなく、地域の住民、就業者等、参加者の手弁当プロジェクト。
- 深川ヒトナリ実行委員会が中心となり、地域の店舗、企業、団体等にイベントへの有料参加を募る。イベント期間中、参加者は来場者は来場者のためにワークショップ等、様々な体験企画を用意。まちを上げた体験イベントで、集客を盛り上げるのが狙い。
- イベントは、2019年11月に第1回が開催。2020年5月に第2回の開催が予定されていたが、コロナ禍により中止。第3回の開催は未定。

■具体的機能・プログラム等

プログラム	概要
まち歩きツアー	実行委員会のメンバーには、地元の不動産会社、印刷業者、自転車ツアー会社、WEB制作会社等があり、それぞれの専門性を生かした街歩きツアーを企画し実施
参加店による体験イベント	イベントに参加した店舗は、ワークショップなど、来場者とのコミュニケーションコンテンツを用意。
まち歩きマップの配布	実行委員会は、参加店を掲載したまち歩きマップを制作。参加店舗およびまちなかで配布。
SNS交流	実行委員会はFacebook等で参加店舗を紹介。実行委員会メンバーのカメラマンが撮影。

参加店は実行委員会に、参加費として5000円を負担

所感

黒船到来で生まれた下町の新しいコミュニティに好感

都心近接の住宅地で足元人口にも恵まれている深川だが、ここ10数年は地元商店街のシャッター通り化が進んでいた。そんな中、2015年「ブルーボトルコーヒー」の出店によって、深川地区は一躍、トレンドエリアに浮上。若い住民を中心に盛り上がる「深川ヒトナリ」プロジェクトは、エリア人気に乘じた成行きの盛り上りが見えがちだが、古くからの地元企業や年配層も積極的に活動を応援し、自らも地元の関係各所の調整に奮闘している。新しい店のオーナーや古い住民との交流も盛んになっている。保守的なコミュニティが強かった深川地域だが、黒船の到来が新しいコミュニティをつくり、広がりを見せている点は注目に値する。

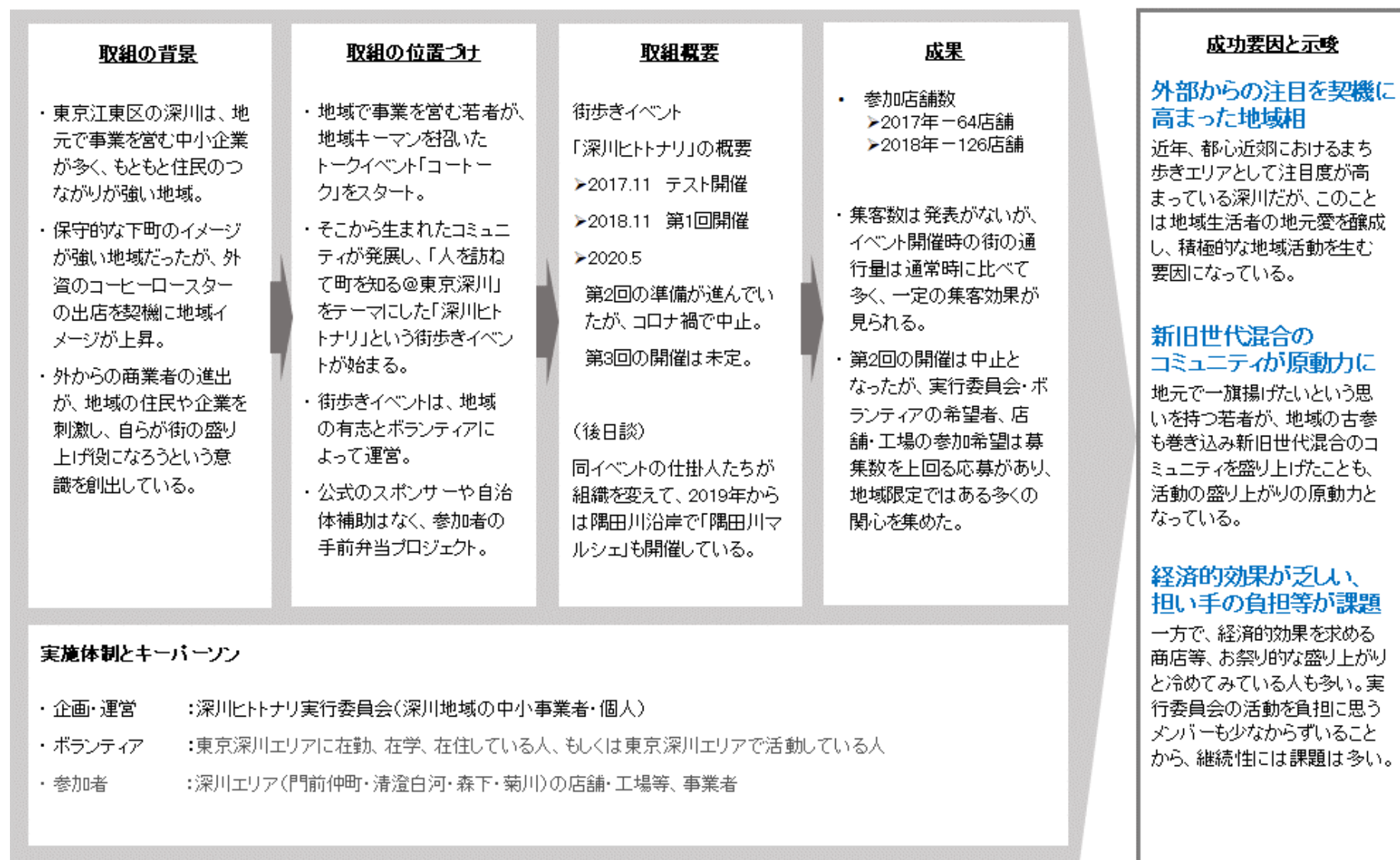


2017年11月に開催された「深川ヒトナリVOL.0」のまち歩きマップ。参加店舗は64店舗。翌年2018年の開催では126店舗に増えている。参加店舗は、カフェ、物販店、クリニック、動物病院、スポーツジム、設計事務所、印刷工場等、多岐にわたる。

トピックス 古い団地で若い世代に共感を広げる柳瀬川マルシェ

マーケット研究者として知られる鈴木未央さんは、お住まいのある埼玉県志木市にある公園で「YANASEGAWAマルシェ」を定期開催している。自ら企画をおこない、学生や友人、近所の住民等をボランティアで巻き込み運営する手前弁当マルシェ。始めは数店舗から始めたマルシェも回を重ねるごとに店数が増え、来場者も増えてきたという。周辺は昭和の団地街で住民の高齢化が進むが、若い生活者が交流するマルシェが新しい地域の風物詩となり、「ここに住みたい！」と言ってくれるファミリーも出てきたという。

■取組早わかりフロー



視察レポート-8 ハッピーロード大山商店街の戦略 「30年Vision of OHYAMA」

■概要

- 東京都板橋区大山町の東武東上線の大山駅前にある、全長約560mのアーケードを擁し、1日約3万人が訪れる都内屈指の商店街。地域連携の先駆けとなる「とれたて村」等で求心力を発揮してきたが、都道補助26号線の延伸によりまぼ真ん中で斜めに分断され、全長の3分の1(約180m)が剥ぎ取られる危機に直面。
- 反対意見も多数あるなか、勉強会や検討会を何度も開き、議論を重ね、再開発を容認。再開発の賛同者からも「これからどういう街にしたいのか、ビジョンが見えない」との声をうけ、2019年に30年後の大山をどのようにしたいのかをまとめるため、「多種多様な人の集う緑と賑わいのまち」をコンセプトに掲げる「30年VISION of OHYAMA」と銘打ったビジョンを策定。
- 再開発後のエリアマネジメントの取組に向けてまちづくり会社を設立し、広告宣伝事業、新電力事業、かめやキッチンを展開するなど、再開発後のにぎわいあるまちづくりに向けて戦略的な事業、仕組みづくりを展開している。

■具体的機能・プログラム等

事業名	事業者	概要	施設データ
とれたて村	商店街	商店街と農山漁村との交流による双方の活性化を目指して、2005年から北海道岩見沢市、長崎県平戸市など13市町村と特産品を販売する常設店舗 2007年「地域づくり全国交流会議」で「国土交通大臣賞」を受賞するなど、全国から注目され、成功例として数々の賞を受賞	【所在地】東京都板橋区大山町31-4 【開業】2005年
かめやキッチン	まちづくり大山みらい株式会社 (商店街100%出資)	商店街にある元老舗履物屋「かめや」の空き店舗を活用した起業支援のためシェアキッチン。 不動産の売買・賃貸・仲介および空き家活用事業「アキサボ」を展開する株式会社ジェクトワンと連携して実施	【所在地】東京都板橋区大山町40-5 【延床面積】地上2階建て店内約13.5坪(約45㎡) 【開業】2020年
クロスポイント	大山町クロスポイント周辺地区市街地再開発組合	対象エリアを4つの街区に分け総戸数約340戸の住宅、延床面積4000㎡超の商業区画を設けた大規模複合開発。新たな定住人口の誘致、既存商店街との連続性を確保した賑わい創出拠点の形成、地域防災性の向上をめざす。	【所在地】東京都板橋区大山町28他 【敷地面積】約5,115㎡ 【延床面積】地上26階地下1階 約40,611㎡ 【開業】2023年

所感

商店街分断の危機克服に向けて、ビジョン・戦略を展開

全長の3分の1(約180m)が剥ぎ取られるという危機に直面しながらも、30年後を見据えたビジョンを策定し、今後のエリアマネジメントを担うまちづくり会社を設立し、広告宣伝事業、電力事業などによる自律的運営を担う収益基盤強化や、アグリゲーターを活用したシェアキッチン等の先行的な事業に取り組んでいる。

危機に直面しながらも話し合いを通じて解決策を見出すコミュニティや、地域連携の先駆的な取組として評価される「とれたて村」等、進取の精神に根差した取組だと思われる。再開発が進む中で、どのような地域に生まれ変わるのか、引き続き注目したい。

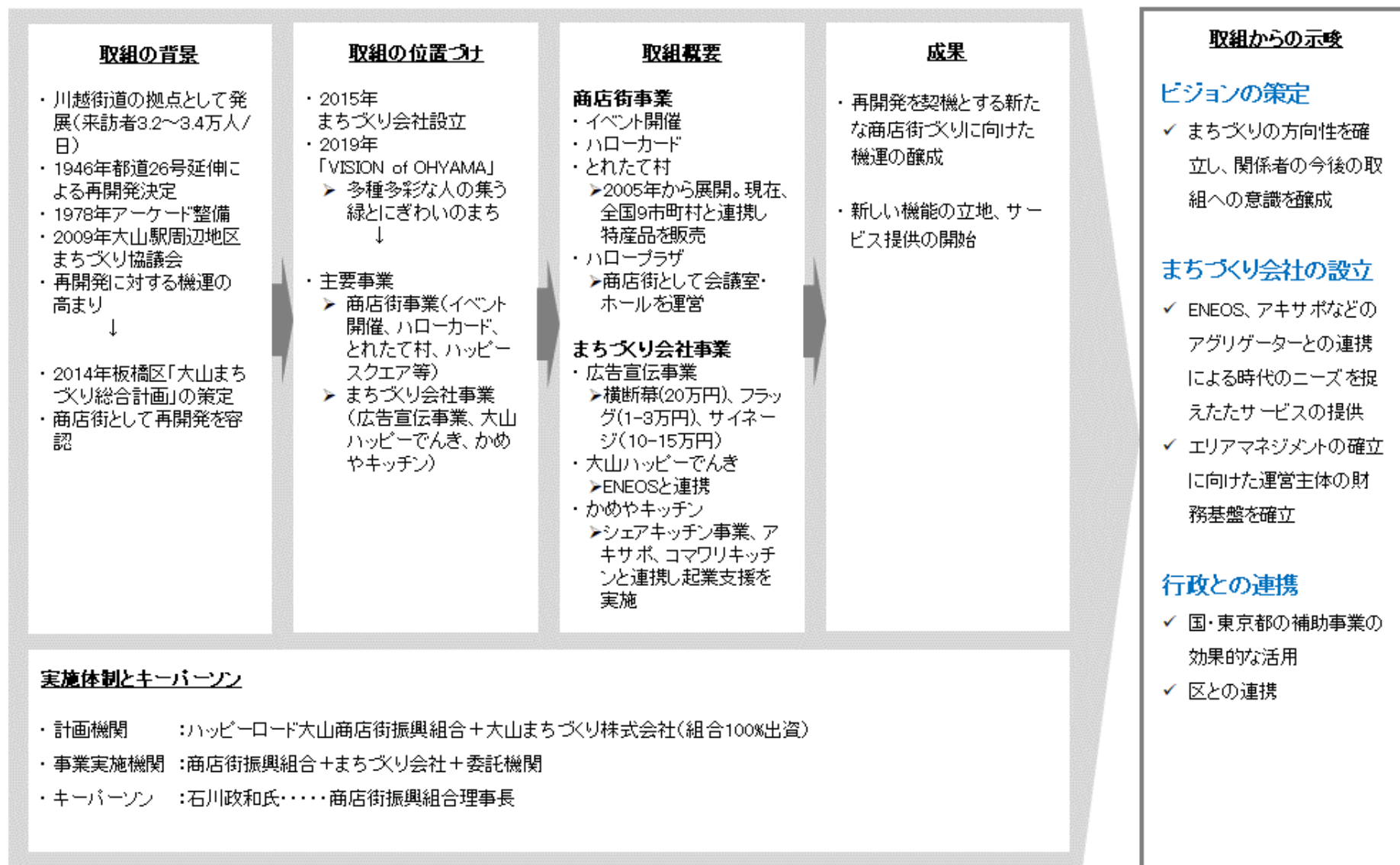


トピックス MAP's + O

今後、地域が必要とするサービスが持続的に実施されるためには、広域かつ多数の地域のサービス需要に対し、デジタル化等のソリューションを提供する事業者が必要との問題意識のもと、経済産業省設置の研究会が提案。MAP's+Oは、①マネージャー、②アグリゲーター、③プレイヤー、④サポーター、⑤オーガナイザーの頭文字。

地域にとって必要な製品・サービスの広域展開を持続的に図っていくためには、オーガナイザーとアグリゲーターそれぞれが透明性等を確保しつつ、win winの関係を構築することが必要と提言

■取組早わかりフロー



おわりに

商業、業務、行政機能等の都市機能が集積し、都市型居住の場でもある中心市街地（まちの中心）は、「都市の顔」と評されることも多い地域経済の集積拠点である。

今後、情報化が一段と進展し、生産活動、生活行動の変容が見込まれるが、人間がリアルな空間に生きる存在であり、産業集積や都市機能集積の規模や酒類、人口の集積がシナジーを生む「規模の経済」「範囲の経済」「密度の経済」が成立する以上、中心市街地（まちの中心）は、引き続き大切な活動の場となり続けるはずである。本稿では、その役割を維持するために有効だと考えられる方向を「中心市街地活性化2.0」と規定して提起した。

中心市街地（まちの中心）は、地域の市場結節点であり、中小企業診断士が支援対象としている中小企業や商店街の立地点である場合も多い。したがって、「中心市街地活性化2.0」は、まちづくり関係者に対してだけでなく、こうした産業や、地域団体の活力を支えるエコシステムの形成に関わる問題提起でもある。今後のまちづくりや、まちづくりに関わる政策形成はもとより、中小企業の支援活動等の参考にもしていただければ幸いである。

ただし、本稿の執筆時点で、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響や、ICTを活用したまちづくりの動向は、まだまだ変化の余地も大きく、引き続きその趨勢を確認する必要のあることは言を俟たない。

まちづくり研究会としては、引き続きコロナ禍における中心市街地（まちの中心）の状況や、中心市街地活性化2.0の考え方に基づくまちづくりの有効性を検証する予定である。また、機会を捉えてこの問題に関心を持つ多くの関係者のご意見を拝聴し、あるべき取組を検討するとともに、その実現に資する情報発信を続けていきたいと考えている。

関連用語集

■エリアマネジメント団体

国土交通省エリアマネジメント推進マニュアルによれば、「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組」であり、内閣官房・内閣府では「特定のエリアを単位に、民間が主体となって、まちづくりや地域経営（マネジメント）を積極的に行おうという取組」と説明されている。

エリアマネジメント団体は、その取組の実施機関。中心市街地活性化の推進機関も多くはこの定義に含まれると考えられるが、公社組織の場合もあることから、本稿では「特定地区の管理運営団体」という表記を用いた。

■基盤産業・非基盤産業

基盤産業は、域外を主たる販売市場とした産業。一般的に農林漁業、鉱業、製造業、宿泊業、運輸業（特に水運）、IT 産業等が該当。企業活動の利益が帰属する本社機能もあてはまる。

非基盤産業は、域内を主たる販売市場としている産業で、建設業、小売業、対個人サービス、公共的サービス、公務、金融保険業（支店、営業所）、不動産業等が該当する。

■サードプレイス

自宅（ファーストプレイス）でも職場・学校（セカンドプレイス）でもない、居心地の良い時間を過ごせる第三の居場所のこと。

■創造地区

芸術、映画、ゲーム、デザイン、広告等の創造産業を中心に、IT 産業や法律相談等、知的財産の生産に関わる産業が集積する地区のこと。創造都市の核となる産業の集積拠点

■TMO（Town Management Organization）

中心市街地に関わる官民の諸活動を総合的に企画・調整し、時には事業主体となって、中心市街地の諸資源を活かして、活性化を図る機関。旧中心市街地活性化法では、中心市街地全体の商業の活性化に向け、構想・計画を作成し、テナント・ミックスの管理、商業基盤施設等の整備、共同ソフト事業の実施を行っていく機関。特に TMO 構想を策定し、市町村の認定を受けた「認定構想推進事業者」

■DMO（Destination Management Organization）

「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた組織（観光地域づくり法人）のこと。

■地域再生計画

地方公共団体が行う自主的かつ自立的な取組による地域経済の活性化や雇用機会の創出等地域の活力の再生を総合的に推進するため、地域再生法に基づき内閣総理大臣が認定する計画。本社機能の誘致に向けた地方活力向上地域等特定業務施設整備事業が位置付けられる。

■地域商社

地域の関係者を巻き込み、農産物等の地域の資源をブランド化し、生産・加工から販売まで一貫してプロデュースし、地域内外に販売する組織

■中心業務地区（CBD：Central Business District）

都市の主要なビジネス地区や商業地区のこと。まちや都市の中で、オフィスや店舗等が特に集積している（集中している）地区のこと。

■中心市街地活性化法・中心市街地

中心市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上）を総合的かつ一体的に推進するため、その基本理念、市町村による基本計画の策定、内閣総理大臣による認定等を定める法律。この法律による措置は、都市の中心の市街地であって、次に掲げる要件に該当するものについて講じられる。

- 一 当該市街地に、相当数の小売商業者が集積し、及び都市機能が相当程度集積しており、その存在している市町村の中心としての役割を果たしている市街地であること。
- 二 当該市街地の土地利用及び商業活動の状況等からみて、機能的な都市活動の確保又は経済活力の維持に支障を生じ、又は生ずるおそれがあると認められる市街地であること。
- 三 当該市街地における都市機能の増進及び経済活力の向上を総合的かつ一体的に推進することが、当該市街地の存在する市町村及びその周辺の地域の発展にとって有効かつ適切であると認められること。

■特定地区の管理運営団体

特定地区のまちづくりや管理運営を担う、TMO、まちづくり会社や、エリアマネジメント団体のこと。中心市街地活性化は公社組織によって推進される場合もあることから、本稿ではこの表記を用いた。

■BID（Business Improvement District）

1980年代以降、米国で広がった特定地区を対象とするまちづくりの資金調達方法であり、法に基づき指定された事業地区（BID）における環境整備等の事業資金を自治体が負担金として徴収し、地区の管理運営組織に交付する仕組み。我が国では2018年に地域再生法の改正によって、官民が連携して地域再生を実現する手法として導入された「地域再生エリアマネジメント負担金制度」のこと（日本版BID）

■まちづくり会社

広義には、特定エリアの活性化や課題解決等、まちの活性化に取り組む第3セクター等の法人一般。狭

義には、2006 年の改正中心市街地活性化法に基づき中心市街地活性化協議会の構成員として、良好な市街地を形成するためのまちづくりの推進を図る事業活動を行うことを目的として設立された会社等

■MAP ‘S+0

経済産業省が設置した「地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会」報告書（令和 2 年 9 月 30 日）で提案されている、多岐にわたる地域課題に取り組むための地域で中心的な役割を担う事業者を核とした地域内外の連携体制のこと。下記の構成機関の頭文字をつなげた造語

- ① マネージャー（Manager）：地域の持続的発展に取り組む中核的な人材（地域内人材と地域外人材が連携する場合を含む）
- ② アグリゲーター（Aggregator）：広域で複数の地域に、地域の持続的発展に資する製品又はサービスを供給する地域外法人
- ③ プレイヤー（Player）：マネージャー及びオーガナイザーに対し、協力・連携する地域内外の法人（又は人材）
- ④ サポーター（Supporter）：地域の持続的発展に取り組む人材・組織への支援を行う地方公共団体又は国
- ⑤ オーガナイザー（Organizer）：マネージャーが所属する組織であり、アグリゲーター及びプレイヤーと連携する主体であり、サポーターの支援先である取組の中心的な役割を担う地域内法人

■立地適正化計画

都市再生特別措置法に基づき、市町村が都市全体の観点から作成する、居住機能や福祉・医療・商業等の都市機能の立地、公共交通の充実等に関する包括的なマスタープラン（都市計画法による市町村マスタープランの一部とみなされる）。誘導施設の立地を進める居住誘導区域と都市機能誘導区域を定める。

同計画に基づき、都市機能立地支援事業を活用する場合は、「中心拠点区域」（必要な都市機能を誘導し、まちの活力の維持・増進や、持続可能な都市構造の再構築を積極的に図る拠点区域）及び必要があれば「生活拠点区域」（中心拠点区域の都市機能を公共交通により活用可能な区域で、公共交通の利用促進にもつながる拠点区域）を設定する。

■Society5.0

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会（Society）。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く新たな社会を指すもので、第 5 期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として提唱された。

■ワーケーション

「ワーク」と「バケーション」を組み合わせた造語で、普段の職場と異なるリゾート地や観光地で働きながら休暇をとること。