

中心市街地活性化法と地区経営事業会社

—— 熊本城東マネジメントによる地区経営の試み ——

矢 部 拓 也 (徳島大学総合科学部准教授)

木 下 齊 (熊本城東マネジメント代表取締役)

1. はじめに

衰退局面にある中心市街地を効果的に再生させるまちづくりの担い手（組織）は、いかにして生み出すことが出来るのか？ また、中心市街地を活性化させるメカニズムとはどのようなものなのか？

本研究では、熊本市を事例として、上記の間に答えてゆきたい。中心市街地活性化の政策的支柱である中心市街地活性化法の活用という点から見ると、熊本市は成功事例のひとつと言える。多くの地域で認定された旧中心市街地活性化法下での基本計画の認定は当然受けており、旧法の反省から、認定のハードルを上げ、実効性の高いプランを提示できた都市のみ認定を行うという、「選択と集中」を掲げて改正された中心市街地活性化法（2006年6月7日交付、同年8月22日施行、2008年7月9日現在で）においても、活性化基本計画が全国で7番目（2007年5月）に認定されている。本稿では、まずは、中心市街地活性化法を基軸に行われてきた熊本のまちづくりを俯瞰する。

その上で、著者達が設立に関わった、上記のような、これまでのまちづくりとは異なった潮流から生まれたまちづくり会社（2008年7月設立、9月より事業開始）の取組を紹介することで、上記の問いに答えてゆきたい。

調査方法

本研究は、2001年～現在にいたる矢部、木下の熊本市のまちづくり活動へ

の参与観察、視察および行政関係者などへのヒヤリングをもとにしている¹。

2. 従来型のまちづくり：TMO（タウンマネジメント機関）から 中心市街地活性化協議会へ

1990年代ごろから、地方都市の中心市街地の衰退が目立ちはじめ、全国で、中心市街地再生のための様々な試みがなされている。地域により、まちづくりの担い手の形態は様々であり、商店街が中心となる場合、市民が中心となる場合、行政が主導する場合など様々なレパートリーがあるが、1998年に施行された（旧）中心市街地活性化法では、TMO（タウンマネジメント機関）による中心市街地の活性化が政策的に奨励された。中心市街地活性化法ではTMOとなりうる組織を、商工会議所・商工会、第三セクターの特定会社、第三セクターの公益法人に限定しており、全国の多くの地域では、商工会議所が中心となりTMOを設立した。全国津々浦々で、中心市街地活性化基本計画が策定され、TMOがその実施主体と機能し、中心市街地は活性化するはずであった。しかしながら、成功事例と言われる長野市や青森市などでは、TMOにより基本計画にもとづいた効果的な事業が展開され、TMOは中心市街地活性化の強力な担い手となったものの、多くのTMOでは組織力や人材不足、事業見通しの甘さ、地権者の巻き込みの失敗などから計画倒れに終わ

¹ 木下は、2001年に現在熊本城東マネジメント代表取締役を務める南氏の家業である酒店の仕事を手伝いながら熊本に2週間ほど滞在。その後、矢部・木下は、2005年10月28日-30日に行われた熊本市商工課、熊本市商工会議所へのヒヤリングおよび、熊本市城見町通り商店街や熊本中心商店街連合協議会（通称七商協）主催による「銀杏祭」をはじめとした中心市街地でのイベント視察を行う。また木下は2006年から現在まで、熊本県が企画する商店街振興組合を対象とした勉強会の講師を務め（2006年度7月、10月、12月／2007年度9月～3月毎月／2008年度4～6月）、矢部は2007年度12月より参加し、商店街メンバーや行政職員との議論を通じ、その中から本稿で取り上げるまちづくり会社である、熊本城東マネジメント株式会社の構想が生まれる。著者の木下、矢部、勉強会に参加していた南、長江が中心となり、2008年7月に会社設立、同年9月に廃棄物処理プログラムの事業を開始した。本稿は、2008年9月30日段階の状況を記述している。

る所が多く、政策的な期待とは裏腹に、多くのTMOはまちづくりの担い手とはなり得なかった（石原 2006）。

加えて、多くのTMOが商工会議所主導であったため、そもそもTMO活動自体が商業者中心になり、まちづくり全体の事業に発展しないとの課題も指摘され、近年改正されたまちづくり3法では、「これまでの商業者に加えて、中心市街地整備推進機構等の市街地系事業者や基本計画に記載された事業を行う者、地権者等密接な関係を有する者など多様な民間主体によって組織される中心市街地活性化協議会（以下、「中活協議会」という）を法制化し、まちづくりに取り組む民間事業者の司令塔としての機能を発揮するよう期待することとした（経済産業省 商務流通G 中心市街地活性化室ほか 2006）」と、中心市街地に利害関係を持つ多様なメンバーからなる新しく作られる「中活協議会」をまちづくりの担い手として期待している。TMOとは異なり、構成員は商業主のみではなく、実際に中心市街地活性化基本計画の実施を担う公共や民間事業者の参加を必須としている点が、大きな変更点である。

TMO、中活協議会とまちづくりの担い手（組織形態）は変化するものの、それらの組織が中心市街地活性化基本計画を策定し、国より認証されることで、様々な助成金を受け、この助成金が事業遂行の大きなポイントになるシステムは同じである。但し、旧中心市街地活性化法の失敗から、今回の基本計画認定のハードルは高く、旧法では申請した全国688地区（2006年5月31日現在）で認定されたが、今回は選択と集中を法の趣旨に掲げ、実効性が認められない地区の基本計画の認定は難しいと言われている。施行後約1年の2007年8月現在で認定されたのは全国でわずか18地区であったが、その後、徐々に認定地区が増え、2008年7月の認定では一気に22地区が認定され、合計53市54計画が認定を受けている。

このように、従来型のまちづくりは、行政が奨励する公的機関が中心となり、基本計画策定などプロセスが重視され、公的な助成金が投入されることによりまちづくり事業の継続が担保される仕組みである。

3. これまでの熊本のまちづくりの経緯

それでは、新旧中心市街地活性化法に沿って、熊本ではどのようなまちづくり、中心市街地活性化政策が展開されたのであろうか。

3-1 旧法時代：核施設となる大型箱物建設を基本に、補完するソフト事業の展開

熊本市は1999年3月に旧法に基づいた中心市街地活性化基本計画を策定した。270haに渡る中心市街地を、「広域商業・業務地区（中心地区）」「都心居住・商業地区（新町・古町地区）」「行政・交流拠点地区（熊本駅周辺地区）」の3つの地区にゾーニング、60事業を盛り込み、2001年には熊本TMOが設立され、まちづくりの推進組織が立ち上がる。

2006年3月末現在（新法に切り替わる前の事業年度）の60事業の進捗状況は、完了17件、実施中21件、未着手18件、中止4件で、事業の着手率は63.3%。計画全体の事業費は約1,012億円（2006年度以降の計画費含む）。内訳は、国費約357億円、県費約138億円、市費約345億円、事業者約172億円。2006年3月末までに投入された事業費は、総額447億円、内訳は、国費約105億円、県費26億円、市費約146億円、事業者約170億円。計画に対する事業費の投入状況は44.2%（多額の事業費を要する駅周辺事業が平成30年までの長期計画であることによる）（熊本市 2007）。

3-1-1 大型再開発事業

旧法時代の特徴は、ゾーニングされた3つの地区の中でも、熊本城下の「広域商業・業務地区（中心地区）」に中心的な投資がなされたことである。中心市街地の大型施設2つの再開発事業（「テトリア熊本（手取本町地区）1999年12月着工」と「びぶれす熊日会館（上通A地区）2000年1月着工」の第一種市街地再開発事業）を行っている。2002年に複合施設「びぶれす熊日会館（地上14階、地下2階、熊本市現代美術館やホテル日航熊本入居）」と「テトリア熊本（地上10階、地下3階、鶴屋百貨店、くまもと県民交流会館パレ

アなど入居)」オープンする。地元資本の百貨店である、鶴屋百貨店が上記の2つの建物に売場を拡張、店舗面積7万3千㎡となり、県内では群抜く規模になる。また、これまで福岡にしか無かった一流ブランドショップを誘致するなど、中心市街地の商業施設としての整備を行う。

3-1-2 ソフト事業 「ストリート・アート・プレックス」誕生

上記の大型再開発事業により生まれた、熊本市現代美術館のオープンを記念するイベントの開催をきっかけに熊本TMOの事業補助を受けてスタートしたのが、「ストリート・アート・プレックス熊本」である。本事業は、5つの商店街組織（上通商栄会、下通繁栄会、新市街商店街振興組合、中央繁栄会連合会、シャワー通り商店会）の青年部のメンバーの話し合いの中から発足した。定期イベントとして、複数のアーティストが同日同時刻に中心市街地の複数箇所連続的に実施するストリート・アート・プレックスを毎年10月に開催。熊本市内外のジャズ演奏家によるストリートライブを8月に開催。2004年からは大道芸人によるストリートパフォーマンスを毎年3月に開催している。城見町全栄会も2004年から田島慎一氏の仲介で大道芸から参加する。不定期には、商店街のオープンスペースを利用してジャズやボサノバを演奏する On the Corner を2003年から2006年3月までに25回開催。バッハ、ショパンなどクラシックの作曲家やジョンレノンなどの偉大なミュージシャンの命日に合わせて熊本在住のアーティストが演奏する Great Composer Memorial も同じく2003年から12回開催している（両角 2006）

3-1-3 現在に繋がる様々なまちづくりの担い手の誕生

上述の代表的な活動の他にも、熊本市では旧法時代に様々なまちづくりの担い手が誕生しており、それらは、現在の熊本のまちづくりの基礎を築いている。

「まちなみトラスト」

中心的な商店街からは離れるが、「都心居住・商業地区(新町・古町地区)」

において、「まちなみトラスト」という新しいまちづくりの担い手が誕生している。まちなみトラストが取り組んだ「河原町プロジェクト」が全国都市再生モデル事業に選定され、新町・古町地区内にある、河原町の旧問屋街(約8割が空き店舗となっている繊維問屋街)の再生策が進められる。若手起業家をあっせん・誘致し街の活性化を図り、平成18年3月現在、20店舗以上の集積が生まれ、商店街組織(河原町文化研究所)も設立される(熊本市 2007)。

「中心商店街等連合協議会」「熊本大学工学部まちなか工房」

これまでに紹介したほかにも、この時期、今後のまちづくり活動の重要な担い手となる組織が生まれている。2004年には、これまでばらばらであった4つの中心商店街(上通商栄会、下通繁栄会、新市街商店街振興組合、中央繁栄会連合会)が中心商店街等連合協議会を結成し、翌年7月には「ゆかた祭」、10月にはこれまでの熊本市の大きなイベントである「城下町大にぎわい市」と連携して「银杏祭」を開催するようになる。

また、2005年5月には「熊本大学工学部まちなか工房」が開設(上通並木坂の店舗ビルの区画を賃貸)される。月例まちづくり学習会を開催し、「まちなか整備のビジョンとアクション」の作成を行っている(熊本市 2007)。

「株式会社県民百貨店」

この時期、大型再開発が2つ成功する一方で、同じ熊本城下中心市街地ではあるが上記の2店舗とは離れた交通センター付近に位置する熊本岩田屋の閉鎖問題が浮上する。その後、くまもと阪神としてオープンする。事業主体として、阪神百貨店の全面協力を受け、地元資本を中心に「株式会社県民百貨店」が設立され、中心市街地衰退に対して、地元資本を中心とした対抗策が図られる(熊本市 2007)。

上述のように、旧法時代、熊本市は熊本城下の中心市街地において、大型複合施設の再開発を成功させ、それに対応したソフト事業も生み出すなど、ハードとソフトが連携したまちづくり活動を展開する。

3-2 新法時代 新幹線開通に伴う熊本駅前の再開発と、これまでの延長線上の熊本城下のまちづくり活動の二眼レフ構想

改正された中心市街地活性化法は、2006年6月7日に公布され、同年8月22日施行される。熊本市の対応は早く、2007年3月には中心市街地活性化基本計画を策定し、同年5月28日に認定される（全国で7番目）。

新法の中心市街地活性化基本計画を概観すると、熊本城下では、旧法時代に生み出されたまちづくりの担い手達が連携しながら、新法に対応した新しい体制を作り出している。熊本城下では、旧法で生み出されたイベントなどを中心としながら、新たなハード事業として、桜町地区と花畑地区の再開発を計画している。また、2011年に九州新幹線八代―博多間開通（熊本―博多間35分）が予定されており、旧法時代には余り進まなかった熊本駅前の再開発が中心的な事業の一つとされている。旧法では、結果的に熊本城下の再開発が中心であったが、2011年の新幹線開通に伴い、これまでの熊本城下のまちづくり活動と、熊本駅前の再開発の二眼レフ構造になっている。

これらのハード事業はまだ計画段階であるので、本稿では、旧法時代からの連続性の中で中心市街地活性化協議会に連なるまちづくりの担い手に注目した記述を行う。

コンソーシアム「すきたい熊本」の誕生

上述のように、新法では、TMOと異なり、商業主に限らない幅広いメンバーが参加する中心市街地活性化協議会の設置が義務づけられている。結果的に、その後の中心市街地活性化協議会の設立に繋がる活動を展開することになるコンソーシアム「すきたい熊本」が2006年8月に発足している。

但し、この「すきたい熊本」は、中心市街地活性化協議会を意識してつくられた訳ではない。当時、官民共同で清掃活動・警備活動・イベント活動を行うコンソーシアムとして注目されていた博多の「We Love天神」を手本に、熊本において同様の組織を作ろうとの試みであった。構成員に注目すると、旧法時代に生み出されたまちづくりの担い手が参加している。上述の熊本市中心商店街等連合協議会（メンバーが増え4商協から6商協となる）、

百貨店（鶴屋・くまもと阪神）、新法で参加が促されている公共交通に関わるバス事業者（九州産交グループ）などの地元企業や大学（熊本大工学部まちなか工房）、行政が参加している。

すきたい熊本では、2006年11月17日～2007年1月31日まで「中心市街地イルミネーション”光のページェント”」や、2006年12月14日「熊本電鉄線の利用促進・都心結節とまちづくりを考えるシンポジウム」を開催する。2006年12月24日に交通社会実験「クリスマスイブは電車に乗って街に行こう」を実施。100円均一料金やパークアンドライドの実践を行う。市電の均一運賃の実験や熊本電鉄の利用促進・都心結節についての社会実験など、公共交通の利便性増進に向けて取り組みを実施した。

「まちづくり熊本」「中心市街地活性化協議会」の誕生

2006年12月26日に中心市街地活性化協議会の設置者である「(株)まちづくり熊本」（資本金11,500,000円、熊本市、商工会議所他。熊本市1株250万円21.7%、熊本商工会議所1株250万円21.7%、熊本県1株500万円4.4%、地元商業、交通、金融、その他の企業者12株600万円52.2%）が設立され、同日、「熊本市中心市街地活性化協議会」が法定化される。中心市街地活性化協議会を構成する幹事会の構成員をみると、幹事長は「国立大学法人 熊本大学工学部まちなか工房」、副幹事長は「(株)県民百貨店 くまもと阪神」、監事に「学校法人熊本学園 熊本学園大学」「上通商栄会」「西日本電信電話 (株) 熊本支店」「九州産業交通ホールディング」「(株) 鶴屋百貨店」「熊本市経済振興局」「熊本市整備局」が担っており、旧法時代でのまちづくりの担い手が中心的地位を担っている。

このように熊本市のまちづくりは、新旧中心市街地活性化法に対して、その法律上の改正点に対して、これまでのまちづくり事業の蓄積を柔軟に活かし、大型再開発と各種イベントのソフトを連携させたまちづくり計画を企画し、着実に実現の方向に進んでいると言える。

4. 地区経営による新しいまちづくりの試み

中心市街地活性化法に典型に見られる従来型のまちづくりを理念的に記述すると、市などの公的機関が中心となり、基本計画策定などプロセスが重視され、公的な助成金が投入されることによりまちづくり事業の継続が担保される仕組と言えよう。本稿では詳しく描かなかったが、旧法から新法に変わり、基本計画において、5年以内に実施可能な計画を中心にする、通行量などの数値目標を入れる、事業実施に伴い、進捗状況に関してのチェックが入るなど、計画策定後、事業目的が確実に達成されるための様々な工夫も取り込まれ、現在のまちづくりは進んでいる。

一方、本節で紹介する熊本城東マネジメントが試みている地区経営事業によるまちづくり活動は、異なったダイナミズムをもっている。それは、アメリカやイギリスにおけるNPOによるBID (Business Improvement District) 制度を用いた地区再生事業をもとに考えられ、イギリスの社会的企業による都市再生などと共通する事業をベースに活動を展開する手法である (保井 1998 ; 小林 2005 ; 西山他 2008)。

4-1 BIDと従来のもちづくり

BIDが、日本の旧法で設立されたTMOや新法でのまちづくり会社と異なるのは、BIDは州法および市条例の定めに基づき、当該地域内の不動産評価額にして51%以上に相当する不動産所有者が賛成した場合、その活動資金を地区内の不動産所有者から負担金 (Assessment) という形で徴収し、この資金をもとに、治安維持、清掃、公的施設の管理などの行政の上乗せ的なサービス、あるいは産業振興やマーケティングなどの行政からは得られにくいサービスを独自に地域に提供する点である (保井 1998)。

前述のように、日本の中心市街地活性化法におけるまちづくりの事業運営の資金は政府からの補助金においてなされているのに対して、BIDは受益者負担の原則により運営されている点で大きく異なる。そのため、BIDでは、不動産所有者の不動産価値を高めることが大きな事業目的となり、場合によ

っては、テナントとして地区に住む人たちの意志、および地区の住環境を保全しようとする意見とは一致しないという問題点も有している（保井1998）。一方、日本の場合、旧法においては、商業者の利益中心の法律であったという批判があり、また、中心市街地の不動産所有者をTMOに入れ込まなかったために効果が出なかったという反省点が上げられ、新法では不動産所有者（地権者）や商業者にとどまらない様々な中心市街地のまちづくりに関わる者の中心市街地活性化協議会への参加が奨励されている。

日本においては、BIDのように法的に不動産所有者に負担させる仕組みは存在しておらず、当然、BIDの手法をそのまま取り入れることは出来ない。しかし、ここで、注目したいのは、①不動産所有者（地権者）の不動産価値を高めるという視点を通じて、まちづくりのアクターに地権者を巻き込んでゆくという手法である。日本のまちづくりの場合、地権者の所有権が強いため、まちづくりの担い手になるには地権者からの信託をうける必要がある。地権者から信託を受けない場合、イベントしかできず、中心市街地の社会経済構造を変化させ活性化を可能にするまちづくり段階へと移行することは困難である（矢部 2006）。

次に注目すべきは②自己資金をもとに事業を展開する仕組みである。BIDの受益者負担の原則に見られるように、不動産価値の上昇（＝事業による利益）が生じ、それを原資に次の活動の力としてゆくことで自立的なまちづくりが可能になっている。日本でもまちづくりの継続性を担保するものを、助成金ではなく自己資金とする体質改善を行う点は応用可能であろう。

4-2 イギリスの社会的企業：ガバメント型からガバナンス型へ

現在、様々な社会問題を解決する主体として、社会的企業家（起業家）という存在が注目されている（Bornstein 2004＝井上・有賀 2007；齋藤 2004；渡邊 2005；Wood 2006＝矢羽野 2008）。第三世界の貧困問題への対処が多いが、ニューヨークのコミュニティやイギリスの社会的企業など先進国の都市部で展開されているものもある。本節では、西山ら（2008）のイギリスの社会的企業の議論にならない、日本での新しいまちづくりの動きを位置づけた

い。

従来のイギリスでは、日本同様の国家主導のガバナンス型都市計画によりまちづくりが展開されてきた。しかしながら、サッチャリズムの陰の部分とも言える、教育・医療の荒廃、社会的格差、社会的排除などの様々な社会経済問題が深刻になり、社会的排除問題に草の根レベルで取り組むボランティア・セクターが次第に育ち始め、ガバナンス型まちづくりを生み出すこととなる（西山ら2008：15）。

ガバナンス型まちづくりとは、「市民社会を代表するボランティア・セクターが、おもに大都市最貧地区でまちづくり事業体を組織運営し、政府・市場セクターとパートナーシップを築き協議しながら物的環境整備、社会サービス提供、雇用創出などの事業展開をすることにある。政府の空間形成・生活改善への関与には限界があるため、ボランティア・セクターが核になり、市場の活力を活かしながらコミュニティの自主管理能力（エンパワメント）を高め、社会的富を創造するのである。そして、ボランティア・政府・市場セクターという3主体が連携し、物的環境の問題を経済社会問題と関連づけて統合的にとらえ、コミュニティを「協治」（governance）することにその特徴がある」と定義される（西山ら 2008：15）。また、これらのまちづくり事業体は、土地所有者であり、その不動産収入などで得た利益を、それ自体では利益の発生しない各種社会的サービスに回すというアセットマネジメントを行うことにより、衰退地域の再生を行っている。但し、まちづくり事業体は土地を民間企業のように市場価格で取得しているのではない。イギリスの場合、土地利用を非営利に限定した場合、土地を利用価値で売買することができる都市計画制度があり、地方自治法で公有地を売却する権限を地方自治体に認めており、その根底には都市空間形成を市場原理にすべて任せるのではなく、公共性をもった開発を重視する政策がその根底にある（西山ら 2008：115）。また、イギリスの通商産業省は社会的企業家を「社会的目的をもち、株主の利潤を最大化させるというよりは、原則的に余剰をその事業がコミュニティに再投資し、社会変革を目指す事業と定義している」。そして、現在イギリスでは、福祉サービスや就労、都市再生の領域で社会的企業と呼

ばれる組織が急増し、2006年度には全国で1万5000をこえ、およそ80万人の雇用を生み出している」とのことである（西山ら 2008：56）。

このように、イギリスにおける社会的企業は、「従来の市場セクターやボランティア・セクターの枠には収まらない特徴をもち、民間企業と同様に新しいビジネス手法の開発に力を入れて収益をあげ、その利益を社会サービス供給に再投資」する点に特徴があり、「政府や地方自治体のような公益性をもった役割」を果たしている（西山 2008：55）。

4-3 日本での熊本城東マネジメント株式会社 (KJMC) の試み

アメリカの BID、イギリスの社会的企業のまちづくりの手法を、制度の異なる日本にそのまま導入することは不可能である。しかし、これらのまちづくりのダイナミズムの共通点は、事業活動の原資を政府などの補助金ではなく、当該地域から何らかの手法を用いて、まちづくりのための自己資金を調達している点にある。この点に注目して、日本型のシステム構築を試みたのが、本節で紹介する熊本城東マネジメントでの試みである。

4-3-1 固定経費の圧縮による自己資金の捻出

中心市街地の活性化を行う場合、その基礎となるのは当該地域での事業を行う個店である。従来型の商店街では、ある種 BID の付加金と似た形で、商店街費といった形で付加金をとり、活動費に充てている。しかし、近年は、商店街活動の効果を疑問視し、商店街に加入しない＝商店街費を収めない店舗も増えてきて、大きな問題となっている。このような現状であるので、会費徴収といった形で、まちづくり会社の資金を調達するのは難しい。そこで注目したのは、個店が日常的に支払っている経費である。新たな会費などを徴収するのではなく、まちづくり会社がプログラムを提供し、日常的に支出している経費を削減することで、その削減分の一部を、まちづくり会社の事業資金として収めてもらう方法である。そして、そこで生じた資金をファンドとして、地域共同の活性化事業へと投資を行ってゆくという市街地経営プログラムを、後に熊本城東マネジメントの代表取締役となる木下が2005年に

策定した。

具体的なモデルとしては、図1を参照して欲しい。各店舗が負担している費用部分(A)に関して、まちづくり会社が一括契約に切り替えるなどの様々なコストダウン方法を用いることで、経費の圧縮が可能になる(C)。まちづくり会社は、各店舗には従来よりも低い契約金額を設定し(B)、事業者との契約で差額(D1, D2)を生む形を作る。その差額で事業運営費(D2)を捻出し、さらに市街地投資の事業資金(D1)も生み出すというモデルである。

参加不動産所有者(地権者)・店舗は、経費を従来よりも低いコストで契約でき、さらに市街地活性化事業の事業資金に関しても手元資金から拠出することなく、補助金に依存しない事業体制の構築が可能になる。

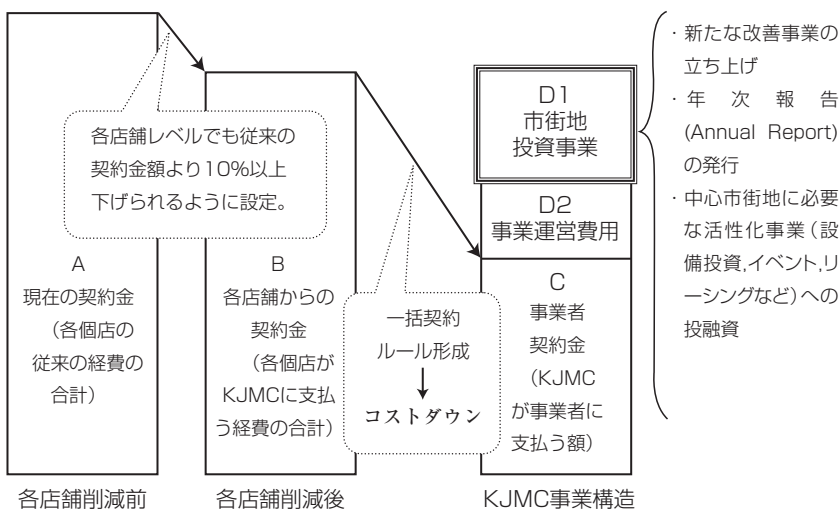


図1 KJMCの資金調達手法(共通コストの合同削減による資金調達)

4-3-2 熊本城東マネジメント株式会社の担い手

それでは、このような事業型まちづくり会社である熊本城東マネジメント株式会社(KJMC)の担い手はどのように生み出されたのであろうか。KJMCの組織図を表したのが図2である。KJMCの役員は3名。南, 木下, 長江。

アドバイザーボードとして、矢部、丸本がいる。

早稲田商店会でのまちづくり活動から熊本へ

南、木下、矢部の最初の出会いは、早稲田商店会のまちづくり活動を通じてである。早稲田商店会は、環境をテーマに商店街活動を展開し、商店街サミットといった全国的なネットワークを構築するなど、全国的に商店街によるまちづくりをリードしている。また、初期段階では、ベストセラーとなった『五体不満足』の乙武洋匡氏が参画したことで注目され、活動の中心人物である商店会長の安井氏は、その後、小泉チルドレンとして衆議院議員となるなど、活動の新奇性からも全国的に話題を提供し続けている（早稲田のちのまちづくり実行委員会 1998；安井 1999；藤村 2001）。

2000年、全国の商店街メンバーが出資し、木下が高校生社長となる株式会社商店街ネットワークの設立およびその後の活動に、南は会社の役員として、矢部は研究対象への参与観察という形で関わることになる。木下は連携する全国の商店街を訪ね、商店街活動の実地体験を重ねた。熊本では、2001年に現在 KJMC 代表取締役を務める南氏の家業である酒店の仕事を手伝いながら滞在した。商店街ネットワークでの活動を通じて、2005年、南氏より、木下、矢部に、10月の熊本のイベントを是非見て欲しいとの連絡を受ける。当時、熊本市南に隣接する嘉島町にダイヤモンドシティクレア（5万2千㎡）がオープンし、ある種の危機感を中心市街地は持っていた。それに対応するように、市内では、旧中心市街地活性化法のもと、現在に連なる様々なイベントが始まり展開されていた時期である。10月29-30日に新たに始める「城下町大にぎわい市」に併せて、熊本 TMO・熊本市中心商店街等連合協議会主催の「第1回城下町熊本銀杏祭」、熊本 TMO・熊本市中央繁栄会連合会主催の「はしご酒大会 vol.3」が開催され、去年好評を博した「熊本城400年と熊本ルネッサンス」県民運動本部主催の「熊本暮らし人祭 みずあかり」は会場を広げ、熊本城長堀前の坪井川に数千個の灯籠を浮かべるなど、様々なアクターを巻き込みながら大きく展開していた。

翌年2006年より、木下は熊本県や熊本市が開催する商店街大学の講師とし

て定期的に熊本を訪問。商店街振興組合メンバーを対象に、まちづくりの勉強会を重ね、今回動きだした熊本城東マネジメントのプログラム開発に繋がることとなる。矢部は、継続的に開催されている早稲田商店会のまちづくりの一つである2007年10月東京品川区で開催された全国商店街サミットの席で、南氏、木下と久々に再会し、商店街大学での勉強会の話聞き、2007年12月より勉強会に参加するようになり、現在に至る。

従来型のまちづくりから新しいまちづくりへ：熊本の担い手の多重性

代表取締役の南は、地元熊本市内で開催される様々な祭やイベントの役員や委員も歴任しており、本業は酒店であり、また中心市街地のビルオーナー（不動産所有者）でもある。取締役の長江は、下通2番街の事業部長であり、本業は眼鏡店、南同様不動産所有者でもある。前述した、熊本のまちづくりにおいて、商店街の青年部が中心として立ち上げたストリート・アート・プレックス事業の中心人物の1人である。南、長江とも、上述の木下が講師を務める商店街大学の受講生であり、本講座を通じて、市街地経営プログラムをベースとしながら熊本におけるシミュレーションを行なった。

アドバイザーボードの丸本氏は地元の民間企業の経営者であり、前述のように2003年岩田屋閉鎖にともない、民間から手をあげ、リスクを背負い熊本県民百貨店の社長に就任した人物である。また、新法における中心市街地活性化基本計画で承認された事業の実施を担う株式会社まちづくり熊本の社長も兼務している。事業スキーム構想段階から、熊本経済・社会状況を踏まえたアドバイスももらい、KJMCの設立記者会見の席上にも同席し、ビジネスモデルの視点から本事業の可能性と熊本における重要性を述べるなど、経営的支援にとどまらず、広報面における支援も引き受けてくれている。

このように、KJMCの中心人物は、地元、熊本市の中心市街地活性化基本計画のもと、アクティブに活動するまちづくりの担い手を中心として、全国的な広がりを持っていた早稲田商店会のまちづくりネットワークの一部と融合した形で成立している。

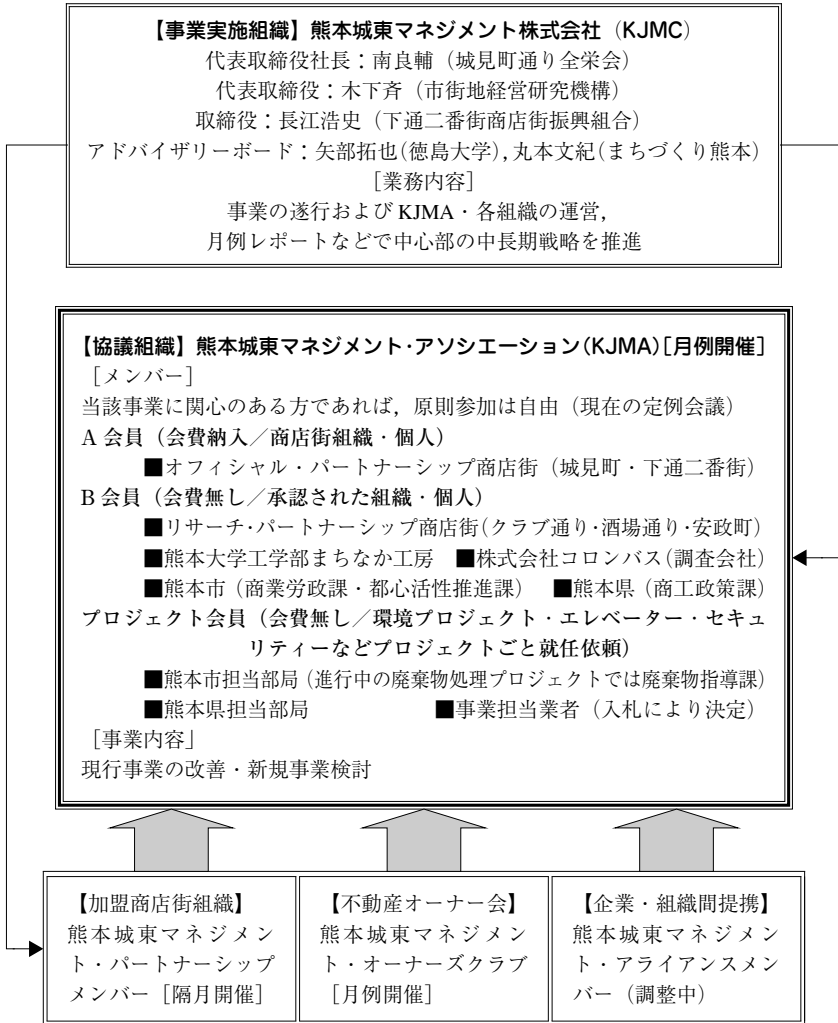


図2 熊本城東マネジメントの組織構成

4-3-3 プロジェクトマネジメント

事業推進には、熊本城東マネジメントアソシエーション (KJMA)という全体会議を定期的に行っている。本事業に賛同する商店街、自治体、企業、

専門家等が集まり課題解決に関する議論を行っている。

KJMA の前身は、上述の商店街大学の勉強会である。当時参加していた商店街（城見町・下通二番街・クラブ通り・酒場通り・安政町）より、まず自分たちが取り組む事業として、環境美化、ゴミ問題が上げられ、廃棄物処理プログラムとして立ち上がった。そのため、中心市街地活性化に直接的に関連する熊本市商業労政課、都心活性推進室や熊本県商工政策課の他に、熊本市の廃棄物指導課がメンバーに加わり、現状の行政の施策や問題点、具体的な事業推進についての議論がなされている。また、エリアマネジメントに関心があり、中心市街地の通行量調査や店舗の変遷について継続的に調査活動を行っている熊本大学工学部まちなか工房も2007年12月の勉強会から参加し、現在に至っている。加えて、事業遂行のためには各種調査が必要なため、地元の調査会社である株式会社コロバスにも参加してもらい、調査結果をフィードバックしながら勉強会を進め、KJMC の設立へと至っている。

事業経営に関しては、熊本城東マネジメント株式会社を2008年7月に設立し、完全民間資本による企業形態で運営を開始している。各種とりまとめから、事業者交渉、集金業務などを一体的に実施している。

今後のエリア拡大のために、本事業に関心のある商店街や個店のための「熊本城東マネジメント・パートナーシップメンバー」、不動産所有者のための「熊本城東マネジメント・オーナーズクラブ」、調整中ではあるが、他の企業・組織との連携のための「熊本城東マネジメント・アライアンスメンバー」を組織し、これらを連携させながらプロジェクトマネジメントを行っている。

4-3-4 期待成果

本事業の期待される成果は以下の3つにまとめられる。①「各店舗経営の改善と利益の拡大」。これまで述べてきたように、直接的に各店舗経営の改善に繋がる。②「地域共通ルールの設定と運用、共通ブランディング」。廃棄物処理方法など地域共通ルールを設定することで全体としての景観改善などに繋げることが可能となる。さらに共通ブランド形成にも役立てられる。

③「地域内情報の蓄積」。各店舗との取引関係を持つため、入退店状況など地域店舗情報が集まる。④「商店街組織の加入促進や強化」。各商店街と協力関係を持つことで、商店街活動をさらに促進することに繋がる。従来の商店街活動とは異なり、このような動きをつくることで加入したメリットが明確になり、活動への参加へと繋がる。

現在は廃棄物処理プログラムから開始しているが、今後はエレベータ保守、セキュリティ、水道光熱費、備品購入など様々なコストを対象に削減方法を検討し、投入してゆく予定である

4-3-5 廃棄物処理プロジェクトの成果

2008年9月1日から城見町通り商店街地区では、54店舗が加入し、廃棄物処理プログラムを開始した。既に各店舗が既存契約金に対して10%ディスカウントされた金額へと契約金額を改定することに成功している。熊本市職員立ち会いのもと行われた入札を通じて選ばれた廃棄物処理事業者（ゴミ回収事業者）とは、集金一括化といった事業改善を行うことで既存契約金に対して30%程度ディスカウントされた金額で、熊本城東マネジメントとの契約を行い、事業費を差し引いても10%程度が再投資資金として活用が可能となる予定である（図1参照）。

現状の廃棄物処理プログラムは、年間にすると加盟店全体からのゴミ回収事業者への支払い金額は総計で約200万円近く削減され、このスケールであれば各店舗に約50万円、運営費として約90万円、再投資基金として約60万円という形になると試算される。運営費に関しては、廃棄物処理以外の複数の改善事業に拡大すれば相対的に減少してゆく（集金作業等は重複しないため）と予想され、理想的には店舗還元、運営費、再投資で1/3ずつの割合程度であろうと考える。加盟店舗数が増加すればするほどに各店舗の経営改善が進むと共に、補助に依存することない自由度の高い活性化事業に取り組むことが可能になる。

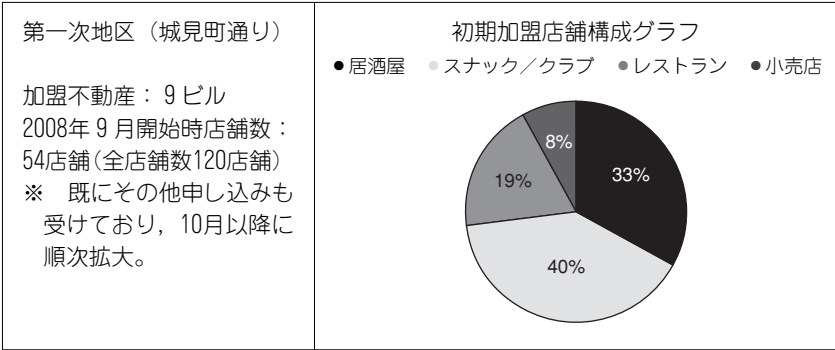


図3 廃棄物処理プログラム第一次地区（城見町通り・約3100㎡）

4-3-6 熊本城東マネジメント（KJMC）のまちにおける補完的役割

熊本城東マネジメントは，上述のように，中心市街地活性化基本計画のもとに進んでいるまちづくり活動の成果の肩の上に活動が成り立っている。また，中心市街地活性化基本計画が，中心市街地をとりまく熊本市内外全体を踏まえた方針を描いているのに対して，KJMCは中心市街地の中の一部のエリアのみに焦点をあてた活動であり，あくまで，中心市街地経済活性化の「一

部の機能」を作り出しているにすぎない。つまり日常的な経費削減による利益拡大から地域の継続的に投資事業を促進していくこと、また事業継続性を向上させる経営改善的な意義を目的に取組みを始めている。

熊本市中心市街地全体の活性化を考えるのであれば、KJMCの動きだけでなく、資金調達や他の大規模投資促進、売上拡大などを併せて進めることが重要となる。商店街やより広範囲の大規模事業を検討しているまちづくり会社等とも積極的に提携し、役割分担が行えるのが理想的である。諸外国の BID などでも複数の機能を別の法人でグループ経営しているケースも多く、現在調整中の他の企業・組織との連携のための「熊本城東マネジメント・アライアンスメンバー」の組織化をきちんと行ってゆくことが求められる。

5. まとめ：今後の展開，熊本市内外への水平展開

従来型のまちづくりは、行政などの公的機関が中心となり、基本計画策定などプロセスが重視され、公的な助成金が投入されることによりまちづくり事業の継続が担保される傾向にある。一方、日本版 BID とも言える地区経営事業は、プロセスよりは成果を重視し、事業により生み出された利益を再投資する経済的なメカニズムにより、まちづくり事業の継続を担保する仕組みである。また、現在の KJMC では廃棄物処理プログラムのみであるが、上述のように、今後はエレベータ保守、セキュリティ、水道光熱費、備品購入など様々なコスト削減事業プログラムを組み併せることで、重層的で、自立的な中心市街地活性化モデルを試行している。

加えて、本プログラムは、小地域、街区レベル対象であるが、他地域においても導入が可能なモデルでもあり、開発元の市街地経営研究機構（代表・木下）がこのプログラムを管理し、積極的な水平展開戦略を想定して構築されている。これまでの日本のまちづくりは、北海道帯広市「北の屋台」で生まれた民有地を利用する屋台村のようなプログラムを除いては、他地域での導入が難しい場合が多く、また、他地域で導入された場合でも、その根本思想が継承されることなく、単なる事業運営上のノウハウとして消費されてし

まう傾向があった（坂本 2005）。

しかし本地区経営プログラムは、市街地経営研究機構が中核となり、ナショナルメインストリートセンターのように、導入地域からの一定のレベニューシェアを受けながらプログラムを洗練させていき、サポート体制も強化しつつ、新たに導入する地域は先行地域のケーススタディを閲覧しながら、課題解決に取り組めるというサイクルを作りたいと考えている（Beaumont 1994；安達他 2006）。熊本城東マネジメントの事業は、全国的な地区経営システム創出に向けたケーススタディ蓄積の第一歩としても大きな意義を持っていると言える。

参考文献

- 安達正範，鈴木俊治，中野みどり（2006）『中心市街地の再生：メインストリートプログラム』学芸出版
- Beaumont Constance E. (1994) How Superstore Sprawl Can Harm Communities: And what citizens can do about it. National Trust for Historic Preservation.
- Bornstein David (2004) How to Change the World, Oxford University (井上英之監訳，有賀祐子訳，2007 『世界を変える人たち：社会起業家たちの勇気とアイデアの力』ダイヤモンド社)
- 藤村望洋（2001）『早稲田発 ゴミが商店街を元気にした！』商業界
- 石原武政（2006）「TMOへの期待と現実」矢作弘・瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版
- 経済産業省 商務流通G 中心市街地活性化室・経済産業省 中小企業庁 経営支援部 商業課 「中心市街地活性化から見た三法見直しのねらい」矢作弘・瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』学芸出版
- 熊本市（2007）『熊本市中心市街地活性化基本計画』（平成19年3月策定，認定平成19年5月28日，第1回変更平成20年3月31日）
- 小林重敬（2005）『エリアマネジメント：地区組織による計画と管理運営』学芸出版社
- 両角光男（2006）「熊本市中心商店街：マチの素材を活かす地域連携とソフト対応」

矢作弘・瀬田史彦編『中心市街地活性化三法改正とまちづくり』
学芸出版

西山康雄・西山八重子 (2008) 『イギリスのガバナンス型まちづくり：社会的企業
による都市再生』学芸出版

齋藤 楨 (2004) 『社会起業家：社会責任ビジネスの新しい潮流』岩波書店

坂本和昭 (2005) 『北野屋台繁盛記：北海道十勝の元気プロジェクト』メタ・プレー
ン

早稲田いのちのまちづくり実行委員会 (1998) 『ゼロエミッションからのまちづく
り：早稲田商店街のビッグバン・ドキュメント』日報

渡邊奈々 (2005) 『チェンジメーカー：社会企業家が世の中を変える』日経 BP 社

Wood, John (2006) *Leaving Microsoft to change the world : an entrepreneur's odys-
sey to educate the world's children*, Collins (矢羽野 薫 訳
(2007) 『マイクロソフトでは出会えなかった天職：僕はこうし
て社会企業家になった』ランダムハウス講談社)

矢部拓也 (2006) 「地域経済とまちおこし」岩崎信彦, 似田貝香門, 古城利明, 矢
澤澄子監修『地域社会の政策とガバナンス (地域社会学講座 3)』
東信堂：88-102

安井潤一郎 (1999) 『スーパーおやじの痛快まちづくり』講談社

保井美樹 (1998) 「アメリカにおける Business Improvement District (BID) : NPO
による中心市街地活性化」『都市問題』89 (10) : 79-95

本研究は、若手研究 (B) 16730258 「都市再生におけるソーシャル・キャピタル
形成の都市間比較に関する実証研究」(研究代表者：矢部拓也, 平成16年度～平成
18年度), 若手研究 (B) 課題番号19730333 「改正まちづくり3法下における, ま
ちづくりの担い手形成の都市間比較に関する研究」(研究代表者：矢部拓也, 平成
19年度～平成21年度) および, 基盤研究 (B) 海外学術調査19402039 「持続可能な
都市再生とガバナンスに関するイギリス・アメリカ・アジアの比較都市研究」(研
究代表者：西山八重子・金城学院大学) による研究成果である。