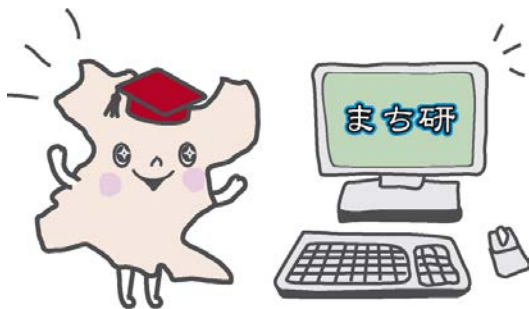


## 本報告書の構成

○巻頭文	1
○盛岡市まちづくり研究所の概要	3
○研究報告	11



岩手県立大学から陽春の岩手山を望む



盛岡市広報キャラクター「モリィ」まち研 Ver

**岩手県立大学**  
Iwate Prefectural University



## 巻頭文

都市課題は時代の中で変化するが、盛岡市まちづくり研究所においては毎年、時宜を得た研究テーマが掲げられ有効な成果を生み出している。同時に都市形成・都市経営という長期の取り組みにおいて、それは未来を見据えたものでなければならない。

平成20年度に発足した当研究所は今年度でちょうど10年になるが、一つの節目としても、今回の報告内容はまさに時宜を得た研究テーマであると共に、盛岡市の今後の方向と方法を強く示唆する成果をみせている。なぜならば本報告で示されるものは、盛岡市のこれからのまちづくりに向けて有効な<知識・技術>に加えて、<思想>としての示唆を多分に孕んでいるからだ。こうした思想的示唆には、私たち一人ひとりが、各々の立場・経験の中で都市の暮らしに関わる中で持つべき<態度>が問いかけている。

研究員の佐藤雄一氏が今回主題とした「リノベーション」は、今日全国的に唱えられ各種事例が生まれている。本報告でも重要な全国先進事例と共に盛岡市内外の興味深い取り組みの様子と考察が記されており多くの参考材料を与えている。同時にここで重要なのは、その対象・分析の枠組みが建築や施設といった物的リノベーションの枠を越えて、経済や暮らし、ライフスタイルや生き方といった人と社会への変革を目指す射程を持っていることにある。ここには、リノベーションという、ともすると流行の言葉・事例に流されることなく、盛岡に暮らし生きることとしっかりと腰を据えつつ、同時に近未来に開かれた盛岡の都市像を強く触発する方向と方法が、熱い思いと冷静な眼差しの中でしっかりと描かれている。本報告をどのような思いで受け止めるのか、盛岡のまち、さらにはこれからの地方都市の進むべき道は如何にあるべきか、そこに暮らすこと、その都市経営に関わることを、各立場の読み手の意識と態度を真摯に問うている研究報告といえよう。

盛岡の経済的根幹は歴史的にも第3次産業にある。その意義と実際を現代と未来に拓いていく必要がある。それは単にモノの売買といった狭い行為ではない。モノ・ヒト・コトが能動的に循環する土台づくりと、その中でヒト・クラシ・イノチが輝き合う場づくりが目指される。そのことを、盛岡のまちが持つハード・ソフトの各種素材を活かしながら実現していこうと本報告は呼びかけている。経済性・利便性重視のもと形成された極度な中央中心の全国的歪みと限界を乗り越える回路を開き得るのは、一つの地方都市からであり、そのモデルとなる力と可能性を盛岡のまちに見出すのが本報告である。

そのことに向けて各分野の調査と分析が周到になされているのも本報告の特徴である。盛岡の人口構造や産業構造はもとより、それらの<関係>を読み解くことに力を割いている。その上で、雇用や消費といったまさに人々の生活の実際が読み解かれている。それらを近代都市計画の歴史的経験も踏まえつつ、これからの実現手段として掲げられるのがリノベーションである。

その中で、例えば今日の社会的課題でもある空き家の実態と資源としての活用可能性、空き家に限らず広場・公園などの公私空間のあり方、その中で創造される新たな産業、仕事、生活の形と価

値、などが提示されており興味深い。あるいはリノベーションに関わる自身のスクール経験は、単体物件の再生を拡大して今後都市経営の学舎としての可能性も包含している。それらの実現対策として、PPPやPFIといった概念で示される公民連携における各主体の新たな枠組みや役割、事業者や生活者の一人ひとりが都市に関わり暮らす自覚を持つこと等、多岐にわたる示唆と提案が随所に示されている。こうした興味深い考察と提案の具体的内容は本報告を読んでほしいが、さらに重要なのは、本報告が目指しているのは、くらしの質を高めるリノベーションであり、ライフスタイルと社会構造の変革としてのリノベーションであり、まさにリノベーションまちづくりということにある。

あえて記せば、もし今こうした変革のうねりを見出せなければ、近い将来の都市の衰退が予想されよう。しかし一方で、そうした予見を跳ね除け、飛躍し得る力と可能性を盛岡のまちに見出しているのが本報告である。そこには盛岡のまちに対する佐藤氏の信頼と愛着が底辺に流れているようだ。

こうした佐藤氏の思いと行動は、報告紙面では控えめだが、研究の根底に強く流れている。まちづくり研究で重要なのは、そのまちと人への愛である。そのことを、都市計画・都市経営というマクロな視点からと共に、路地裏や古びた家屋といった都市の細部に、老若を問わない多様な人々の声に、自らの足を運び目と耳を傾ける、極めて行動的能動的な調査として蓄積している。自ら直接関わった遊休物件の再生計画もこうした行動的調査の貴重な一つである。かつ日中はもとより夜も飲み歩くという極めて意義効果のある調査を通じて、季節や時間の中で多様な顔を見せる生きた都市の瑞々しい実態を自ら掴んでいる。こうした都市のマクロ・ミクロ、くらしや生業の実態を体験的に把握していることが、報告での冷静な分析と魅力ある提案に貢献しているのだろう。報告で最後に遠慮がちに記されている、縮退社会の到来と変化への対応、やわらかなリノベーション、他人ごとから自分ごとへ、は本報告を集約すると同時にその先にどのように動き出すのかを実は強く問うている。

リノベーション、リノベーションまちづくりは、建物・施設、産業・流通、都市構造・都市経営のみならず、現代のあらゆる都市とくらしの分野に敷衍される。その根幹の一つに市民一人ひとりのくらしのリノベーションを報告では唱えているが、それは市民と行政の関係のリノベーションを、またともすると硬直しやすい行政組織内部のリノベーションも強く触発するものであろう。

まちづくりの果実を得るには時間もかかる。その上では本報告を具体の動きとして形作っていかねばならない。佐藤雄一氏の本研究報告を一つのメルクマールとしながら、盛岡のまちづくりがどのような未来を拓いていくのか、楽しみである。

平成30年3月

盛岡市まちづくり研究所

所長 倉原宗孝



# 盛岡市まちづくり研究所の概要

## 1 研究所の設置目的

地方分権の進展に伴い、市の現状及び課題を分析し、緊急度又は優先度の高いテーマについて、大学等の研究機関と共同して研究することにより、新たな政策立案に資するとともに、市職員の政策形成能力の向上を図るものである。

## 2 研究所設置の背景

- (1) 地方分権の進展に伴い、市の現状と課題を分析するとともに、住民ニーズを的確に把握することにより、具体的な政策を立案することが地方自治体に求められている。
- (2) 「ローカル・オブティマム」（それぞれの地域が選択する地域ごとの最適状態）を実現するためには、職員の政策形成能力の向上と自治体そのものが事業執行機関から政策立案機関に変貌することが重要であるほか、基礎（学術）と応用（実践）の融合する研究が必要となっている。
- (3) 市長が公約として、新県都創造に向けて、平成20年度中に大学等との連携による「シンクタンク」の設立を掲げていた。

## 3 研究所の設置方針

平成20年度に市から岩手県立大学への共同研究の申し入れを受けて、両者が盛岡市まちづくり研究所に関する協定を締結することにより、岩手県立大学が、新たに地域連携研究センター（平成23年度より地域政策研究センターに変更）内にプロジェクト研究所の1つとして、盛岡市の市政課題及び新たな政策を共同研究するために盛岡市まちづくり研究所を設置するものである。

（岩手県立大学を選定した理由）

当初、大学のほかNPO等の民間との連携も検討したが、総合政策学部があり、地域貢献に力を入れている岩手県立大学を選定したものである。



研究所が入居している岩手県立大学地域連携棟

#### 4 構成 (H29年度)

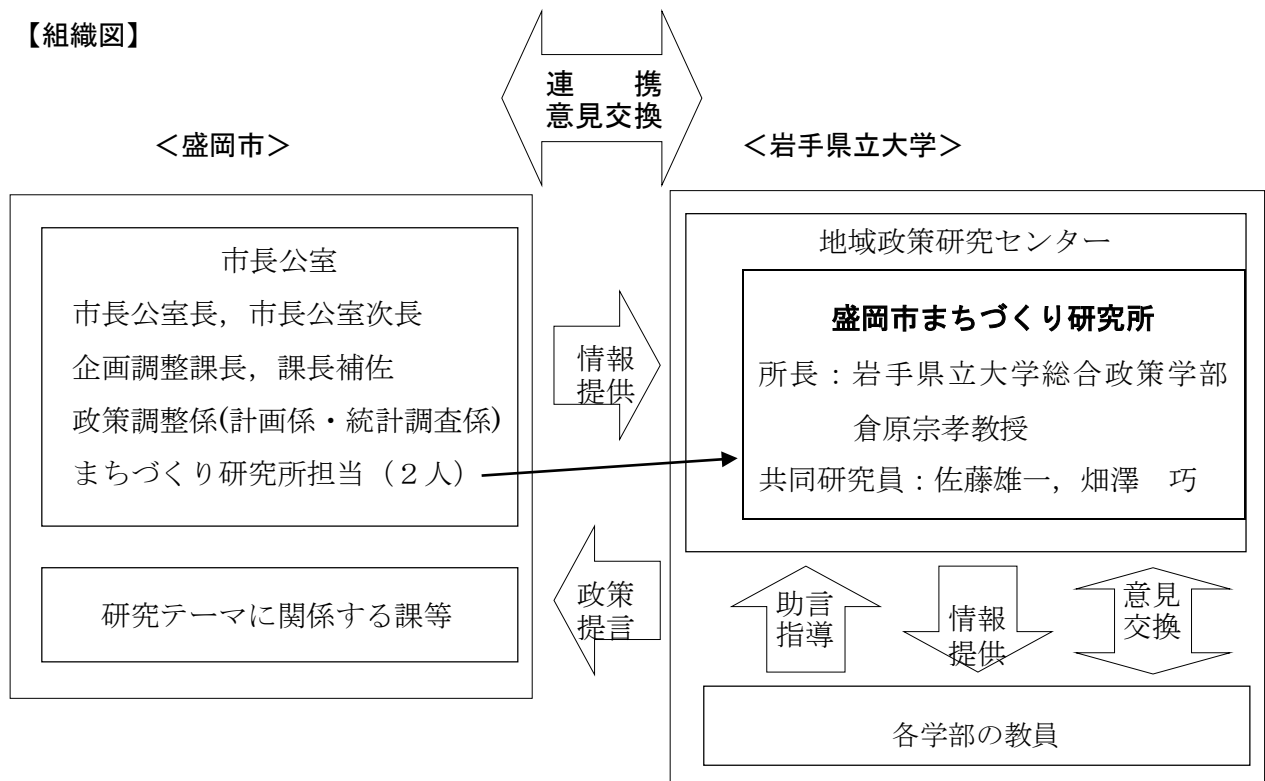
- (1) 所長 1人 (岩手県立大学総合政策学部 倉原宗孝教授) ※H28年度～
- (2) 共同研究員 2人 (盛岡市市長公室企画調整課まちづくり研究所担当  
研究1担当: 佐藤雄一, 研究2担当: 畑澤 巧)
- (3) その他 共同研究契約書により市及び岩手県立大学の同意に基づき研究協力者を参加させることができる。

※共同研究員は岩手県立大学への派遣ではなく、盛岡市の職員として研究に従事するものである。

#### (参考) H20～27年度

- (1) 所長 (1人) 岩手県立大学副学長 幸丸政明教授 (H20～21年度)  
岩手県立大学宮古短期大学部学部長 植田眞弘教授  
(H22～25年度)  
岩手県立大学宮古短期大学部 松本力也准教授  
(H26～27年度)
- (2) 共同研究員 (2人)

【組織図】



5 研究テーマ

(1) 研究内容（H29年度）

研究1 「リノベーションによる盛岡市のまちづくりについて」  
(H28～29年度) … 本報告書

研究2 「人口減少が及ぼす地域への影響と若者の地元定着に向けた施策の方向性について」  
(H29～30年度)

アンケート・ヒアリングによる影響調査のほか、各種調査結果やRE S A S，まちづくり研究所に蓄積されている指標等を活用し、人口減少が本市の地域経済や市民生活等にどのような影響を及ぼすのか調査し、若者の地元定着に向けた今後の施策の方向性を見出す。

(参考) H30～31年度

「盛岡市におけるアクティブシニアの活躍の推進について」

アクティブシニアの特性を捉え、彼らのこれまでの知識及び経験を生かした就労や社会貢献活動を支援する盛岡らしい活躍プランを提案するとともに、それが社会的リソースとして地域へ及ぼす波及効果についてまとめる。

(2) 研究実績 (H20~28年度)

研究テーマ	年度	研究内容
<H20・21基礎研究> 人口等の統計，市の現状及び課題等政策の企画立案に必要な情報に関する調査分析	20	テーマ 「人口と世帯」 1 社会動態分析 2 人口の将来推計 3 世帯の将来推計 テーマ 「雇用と所得」 1 市民所得推計分析 2 事業所・企業統計調査分析 3 所得格差の状況
	21	テーマ 「人口と世帯」, 「産業と経済」 1 地域メッシュ統計による盛岡市の小地域分析 2 盛岡市産業連関表による地域経済分析
<H20・21個別研究> 自治・協働の新たな仕組みづくりについて	20	1 文献調査（地域自治会やコミュニティ政策の変遷等） 2 地域コミュニティの状況把握と現状分析のためのアンケート調査 3 問題点の抽出と整理 4 他都市の地域コミュニティの課題の情報収集
	21	1 新しい仕組みの検討における基本視点 2 地域活動等に関する市民意識調査の結果について 3 他都市の動向について 4 盛岡市における新しい自治協働の仕組みについて 5 制度導入に当たっての検討事項
<H22基礎研究> 市民経済計算を活用した政策分析について	22	1 市民経済計算の整備 2 平成17年盛岡市産業連関表の作成 3 市民経済計算・産業連関表と政策分析 4 貸借対照表と世代間負担の政策分析
<H22・23個別研究> アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について	22- 23	1 施設保有の現状と課題 2 先進自治体の取組み 3 先進自治体の取組手法と盛岡市への適応可能性 4 盛岡市における公共施設マネジメント手法

<p>&lt;H23・24研究&gt; 盛岡市における高齢者支援の今後のあり方について～福祉の多元化と当事者意識との関わりを中心に～</p>	<p>23- 24</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 高齢者福祉に関する政策の現状と今後に関する理論的考察</li> <li>2 高齢者福祉に関する政策と市民意識の現状</li> <li>3 高齢者福祉における関心を高めるための「当事者性」という考え方</li> <li>4 盛岡市の高齢者福祉政策における今後の方向性</li> </ol>
<p>&lt;H24・25研究&gt; 盛岡市における若者世代の活性化に向けた支援の在り方について</p>	<p>24- 25</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 若者世代を取り巻く社会情勢の変化</li> <li>2 盛岡市で暮らす若者の意識の現状</li> <li>3 興味関心をきっかけとした社会参加を後押しする事例からの考察</li> <li>4 社会参加から社会参画への橋渡し</li> </ol>
<p>&lt;H25・26研究&gt; 盛岡市における社会的企業の展開の可能性について</p>	<p>25- 26</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 社会的企業をめぐる背景と問題の所在</li> <li>2 先行研究の系譜</li> <li>3 事例研究（イノベーション創出ツールの導入，ソーシャル・イノベーション・クラスターの形成）</li> <li>4 盛岡方式ステークホルダーマネジメントの提言</li> </ol>
<p>&lt;H26・27研究&gt; 盛岡市における中山間地域の特性・魅力に関する研究について</p>	<p>26- 27</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 中山間地域を取り巻く時代の潮流</li> <li>2 盛岡市における中山間地域の特性</li> <li>3 中山間地域と地域に関わる主体との関係性</li> <li>4 中山間地域における「地域づくり」の展開</li> </ol>
<p>&lt;H27・28研究&gt; 盛岡広域圏における潜在的な地域資源の活用可能性について</p>	<p>27- 28</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 地域資源研究概論</li> <li>2 地域資源活用のための定量分析</li> <li>3 地域資源の海外販路拡大による潜在的価値の活用可能性</li> </ol>

## 6 研究の成果

共同研究の成果については、市と岩手県立大学それぞれが権利を有する。

なお、研究成果については、毎年4月に研究成果報告会を開催し、市職員・市議会議員・岩手県立大学教職員・関係団体に対して報告を行うとともに、研究報告書を盛岡市のホームページ上で公開することとしている。

### 盛岡市まちづくり研究所のホームページ

<http://www.city.morioka.iwate.jp/machizukuri/thinktank/003554.html>

盛岡市公式ホームページ「トップページ」→「市政情報」→「まちづくり」→「大学等との連携によるシンクタンク事業」→「盛岡市まちづくり研究所の概要」

## 7 費用負担（H22～29年度）

### (1) 人件費

共同研究の趣旨から、市及び岩手県立大学が自己の職員分をそれぞれ負担するものである。

### (2) 研究所維持費（スペース確保、光熱水道費等）

市が負担する。(400千円)

### (3) 共同研究員受入経費（電話、コピー代、事務用品等）

市が負担する。(@100千円×2人)

### (4) 共同研究の直接経費（旅費（岩手県立大学教職員等の費用弁償を含む）、需用費（研究報告書作成用）、郵便料、委託料、図書購入費等）

市が負担する。

### (参考) H20～21年度

### (1) 人件費

共同研究の趣旨から、市及び岩手県立大学が自己の職員分をそれぞれ負担するものである。

### (2) 研究所維持費（スペース確保、光熱水道費等）

市が負担する。(400千円)

### (3) 共同研究員受入経費（机、書架、パソコン、電話、コピー代、事務用品等）

市が負担する。(@420千円×2人)

### (4) 共同研究の直接経費（旅費（岩手県立大学教職員の費用弁償を含む）、需用費（研究報告書作成用）、郵便料、委託料、複写機使用料、図書購入費等）

市が負担する。

## 8 予算関係 (H29年度)

- (1) 方針 5 自立した経営の推進  
 (2) 推進項目 2 他の自治体との連携  
 (3) 歳出予算 2款1項6目 003-04 大学等との連携によるシンクタンク事業

節	名称	当初予算額
09	旅費	382千円
11	需用費	174千円
19	負担金	600千円
歳出合計		1,158千円

(参考)

項目	平成20年度 決算額	平成21年度 決算額	平成22年度 決算額	平成23年度 決算額	平成24年度 決算額
研究費	1,596千円	1,349千円	1,405千円	551千円	1,021千円
回線使用料等	368千円	340千円	170千円	0千円	0千円
共同研究等負担金	1,240千円	1,240千円	600千円	600千円	600千円
歳出合計	3,204千円	2,929千円	2,175千円	1,151千円	1,621千円

項目	平成25年度 決算額	平成26年度 決算額	平成27年度 決算額	平成28年度 決算額
研究費	1,078千円	548千円	586千円	563千円
回線使用料等	0千円	0千円	0千円	0千円
共同研究等負担金	600千円	1,045千円	600千円	600千円
歳出合計	1,678千円	1,593千円	1,186千円	1,163千円

※平成20～22年度における歳入予算は、合併市町村自立支援交付金による（充当率10/10）。

## 9 その他

これまでの研究成果は、公益財団法人日本都市センター主催の都市調査研究グランプリ及び法政大学主催の地域政策研究賞において次のとおり受賞している。

### (1) 公益財団法人日本都市センター主催「都市調査研究グランプリ」

受賞年度	表彰名	研究テーマ	研究期間
平成22年度 (第1回)	自治体実施調査 研究部門優秀賞	基礎研究「人口等の統計、盛岡市の現状及び課題等政策の企画立案に必要な情報に関する調査分析～盛岡市の社会動態及び人口の将来推計～」	平成20年度 ～21年度
平成24年度 (第3回)	自治体実施調査 研究部門優秀賞	アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について	平成22年度 ～23年度
平成28年度 (第7回)	自治体実施調査 研究部門優秀賞	盛岡市における中山間地域の特性・魅力に関する研究について	平成26年度 ～27年度

### (2) 法政大学主催「地域政策研究賞」

表彰年度	表彰名	研究テーマ	研究期間
平成23年度 (第9回)	優秀賞	「盛岡市における政策分析のための定量的情報の整備と活用 市民経済計算・産業連関表・貸借対照表からのアプローチ」	平成22年度
平成24年度 (第10回)	奨励賞	アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について	平成22年度 ～23年度



# 研究報告

リノベーションによる盛岡市のまちづくりについて

共同研究員 佐藤 雄一



## 研究報告書目次

〇はじめに. . . . .	15
<b>第1章 まちづくりにおける都市・地域の経営</b>	
1 本章の概要. . . . .	19
2 都市と地域の経営視点. . . . .	20
3 経営課題の認識. . . . .	24
4 都市・地域経営の3原則. . . . .	31
5 まちのマネーフローとストック. . . . .	35
<b>第2章 盛岡市の都市・地域経営課題</b>	
1 本章の概要. . . . .	39
2 人口構造の変化. . . . .	39
3 産業構造と経済活性化. . . . .	48
4 構造変化とライフスタイルの多様化. . . . .	58
5 都市の低密化と空き家等の増加. . . . .	69
6 インフラ等の老朽化とPREの活用. . . . .	77
<b>第3章 リノベーションによるまちづくり</b>	
1 本章の概要. . . . .	82
2 リノベーションの本質的な機能. . . . .	82
3 リノベーションまちづくりの考え方. . . . .	94
4 各地の事例. . . . .	108
5 事例から見える「クリエイション」. . . . .	119
<b>第4章 公民連携による取組の可能性</b>	
1 本章の概要. . . . .	123
2 盛岡市の公民連携. . . . .	123
3 都市開発とリノベーション. . . . .	140
4 政策推進に向けた課題. . . . .	146

## 第5章 リノベーションによる地方発展

1 本章の概要. . . . .	155
2 都市解析の実際. . . . .	155
3 盛岡市のリノベーションまちづくり. . . . .	175
4 新しい暮らし方の創造. . . . .	190
○おわりに. . . . .	198
○参考文献リスト. . . . .	204

## 〇はじめに

平成28年度及び平成29年度の個別研究では、「リノベーションによる盛岡市のまちづくりについて」をテーマに、先行事例や現行の制度を分析しながら、盛岡市の特徴にあった取組について調査研究を行った。

まちづくりが「都市・地域の再生」を目的とするなかで、現代社会の課題を分析し、リノベーションが都市・地域の活性化にどのような効果をもたらすのかについて注視し、政策立案を想定し提言するものである。

リノベーションは建築物や空間等を再生し、利用価値や利便性を高める建築の再生手法として認識されているが、今般ではこれをまちづくりに生かす取組がすでに全国的に行われており、まちの賑わいを創出する事例も各地であらわれている。

先行事例にもあるように、まちづくりの現場でリノベーションが行われている場合、単に建築の視点から物件等に改修を加えているだけでなく、対象物件の再生を通して、暮らし全般をどう変えていくのかということも含め、ハード面とソフト面から包括的なデザインが巧みに考慮され、物件等の改修が行われているという共通点が見られる。

また、リノベーションは設計・施工という一連のながれのなかで、コスト削減のためにDIYなどを通じて「手作りする」作業を加えて周囲の人々を巻き込んで事業を進めることが多くあり、物件の改修作業にかかわった人々同士の新たなつながりを生み出す、ある種コミュニティビルディングのツールとして作用する効用も、まちづくりの視点からは見逃せないといえる。

このようにリノベーションは、建築物や空間という地図上で見れば小さな点にしか見えないものを無目的に再生させていくのではなく、周囲のエリアという広い面に変化を生み出していくことを目的としているが、なぜ今この手法を盛岡市のまちづくりに取り入れる必要があるのかを分析することが、本研究の趣旨となっている。

そこで、まちづくりは、都市・地域を再生し、その持続可能性を高めることが目指すゴールであると考え、中心市街地や住宅地に空き家が増え、まちの営みが縮小し、人々の安全・安心なくらしが守れなくなることを避けるため、盛岡市をはじめとした地方都市にはどのような課題があり、課題解決にリノベーションという手法がどう活用できるかについて分析し研究を進めた。

さらに、リノベーションは、単に古い建築物を再生することで問題解決につなげるものではなく、経済の活性化に寄与するという合理的な理由がともなった上で、はじめてそこに資源を投入する意義が生まれることを明らかにし、リノベーションという手法をまちづくりに取り入れることの有効性にも追求した。

このことは、まちを1つの会社、もしくは事業体と見立て、その舵取りをどうすべきかという経営視点から都市・地域の再生を考察することにつながる。

すなわち、まちづくりにリノベーションを取り入れるのであれば、経済合理性の視点が抜け落ちることのないよう注意するという立ち位置をとるということであり、リノベーションという手法の選択が都市・地域経営上のプラスに働くということを行動基準とすることで、都市・地域経営の持続可能性が高まることを大前提として考えた。

2060年にはわが国の人口は8,674万人まで落ち込むとされているが、この縮退局面において、これを現実のものとして、どういった社会構造を築き上げるかが重要になる。

そのなかで、都市・地域間が人的・物的資源の奪い合いに陥るのではなく、物理的・量的拡大こそが地方の発展であったかつての価値観から離れ、都市・地域に住まう人々の暮らしを支える質の高い産業と雇用を生み出すことが、地方都市が発展するための目標になると考えられる。

その目標達成の1つの手法がリノベーションであり、遊休化した空き家・空き店舗・空き空間（以下「空き家等」という。）を経済活動などの拠点として活用する取組を連鎖させ、中心市街地の活性化、空き家等の再生、産業・雇用の創出、地域コミュニティの充実といった効果を生み出し、その効果をまちの社会課題解決につなげ、結果的に税収増という形で地方自治体に成果をもたらすことになることが、理想的な将来像である。

わが国の内需依存型の産業構造のなか、売り場面積の拡大は第3次産業の生産性の低下を招き、人口減少による人手不足とあいまって、サービス業のあり方そのものの転換が迫られている。このことは、第3次産業を主要産業とする盛岡市においては、今後の経済の活性化の大きな障害となるおそれがある。

住民のおよそ8割以上が従事するこの第3次産業の「稼ぐ力」を、大都市圏から遠く離れているというローカルな環境を逆境ととらえるのではなく、地方にしか存在しない恵まれた環境であるととらえ、リノベーションによるまちづくりが都市・地域の再生、つまりまちの経済の活性化のためどのように機能させるかを、多様な角度から現状を踏まえて分析することが本研究のねらいである。

## □本報告書の構成

リノベーションによる盛岡市のまちづくりについて

第1章 都市・地域の経営からまちづくりをとらえる



第2章 盛岡市の現状を把握し課題を設定する



第3章 リノベーションと現代版家守の本質を把握する



第4章 盛岡市の公民連携（PPP）の課題を把握する



第5章 地方の発展をリノベーションから考察する





# 第1章 まちづくりにおける都市・地域の経営

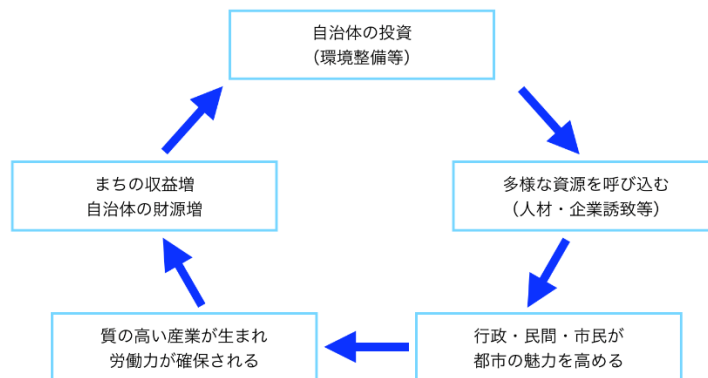
## 1 本章の概要

本研究は、リノベーションによるまちづくりを分析のテーマとするが、その前段階で「まちづくり」を『都市・地域のあるべき姿を実現するための取組』と定義し、以降の分析・考察につなげることにする。

この定義は、「まちづくり」が、まちのヒト・モノ・カネ・情報といった資源を活用することにより都市・地域の活性化を図り、人々の安全・安心な暮らしを実現することであり、行政が追求すべき本質的な使命がそこにあると考えたものである。

では、都市・地域の活性化とはなにかと言えば、人々が住む都市・地域において【生産→分配→支出】のサイクルが活発になることで、そのことによって健全に税金（住民税、所得税、固定資産税等）が増え、行政が適切に行政サービスを提供し続け、住民の暮らしが守られることになる。

図表1 都市の質を決める「クオリティ・ループ」



(出典) 高松平蔵「ドイツの都市はなぜクリエイティブなのか 質を高めるメカニズム」(2016, 学芸出版社)を参考に作成

本章では、リノベーションによるまちづくりが住民の豊かな暮らしの実現に寄与し、また社会の課題に対してどういった効果を持つのかについて分析するにあたり、「まちづくり」の概念について具体的に考察することとした。

「まちづくり」というワードは、ともすれば曖昧な概念のまま使いまわされることがあるが、本来的には単に使い勝手の良いワードではなく、しっかりとした理念に基づいて掲げられるべきであり、そのことが住民や民間と共有されることによって、中身のともなった行動へとつながっていくと思われる。

そのため、「まちづくり」に必要な要素として、『都市・地域の経営』という考え方を軸とすることで、何をどうすべきかを明らかにしていくことを本章の目的としている。

そして、今の時代、どのような「まちづくり」が求められ、行政が政策を立案するためにどう課題設定をし、その解決のためどういった取組が必要になるのかをとらえ、本研究のテーマであるリノベーションによるまちづくりがどこに結びつくのかについて考察することとなる、第2章以降の展開につなげることにした。

『都市・地域の経営』は、質の高い産業と雇用が生み出されることで成立し、結果としてまちの価値や魅力が向上し、「まちづくり」の目的が達成されるという前提条件の整理を行うものである。それが、空き家等の減少や、経済の活性化、コミュニティの再生につながるものと期待されるわけである。

## 2 都市と地域の経営視点

経営とは、なんらかの目的を達成するため、継続的・持続的に意思決定を行い実行に移し、事業などを戦略的に進めることであるが、歳出の増加、歳入の減少、地方交付税の先行きなどを考えると、財政的な負担に苦しむ地方自治体にとっては、都市・地域が持続するためにも経営の視点は欠かすことはできないと考えられる。

一見するとまちづくりと経営は直接関連がなさそうだが、都市・地域にはさまざまな課題があり、それらを解決することが持続性の維持になることを踏まえれば、都市・地域にも企業や会社でいうところの「経営」「経営戦略」という考え方をあてはめることが、決して不適当なことではないとわかる。

産業が疲弊し、雇用が失われ、人口が流出し、中心市街地が空洞化し、住民のコミュニティが崩壊し、空き家等が増加するという将来のまちの姿は誰も望むことではなく、それを防ぐため、いかにして行政が社会の変化に対応してマネジメントしていくか、すなわち経営に取り組むかということは、まちづくり現場において強く求められることである。

そして、企業の経営において「経営資源（企業が成長するための活動に必要なヒト・モノ・カネ・情報といった有形無形の財産）」が欠かせないのと同様に、都市・地域においても「経営資源」は欠かせないものであり、「経営資源」の真の価値を見つけ出し、活用することが重要になる。

つまり、行政もまちづくりに「経営視点」を取り入れ、身の回りにある「経営資源」を掘り起こし、日々の政策に「経営」の概念を反映させていくことが求められる姿勢であり、その姿勢を明確にしながら住民・民間とパートナーシップ経営\*1を行うことになる。

### \*1 パートナーシップ経営

全員参加型経営。経営者、労働者という関係ではなく、同じビジョンを共有して自律的に業務遂行を目指す経営。

そのなかで行政は、自らの役割を認識・把握して、理想とする都市・地域の将来像を実現するための取組を追及することになる。

右肩上がりの時代は、人口ボーナス\*<sup>2</sup>が経済成長を促し、住民のために社会資本整備を積極的に行うことが都市・地域経営の柱であった。経営資源は潤沢で、国土を切り拓き、交通網を縦横無尽に巡らせ、公共施設の充実を図り、まちづくりは生活基盤を満たす形で進められ、それによって財の分配が広く及び、誰もが経済的にも物質的にも一定程度の豊かさを実現できる社会を作り上げた。

人口の増加やライフスタイルの変化によって物理的に空間が手狭になれば、山と谷を平地にし、区画整理で道路を通し、新たなビルや住宅を次々と建て、まちなみは古典的な経済成長理論でいうところのビッグプッシュ\*<sup>3</sup>という公共投資によって形成されたわけである。

社会資本が不足していた時代にその効果は絶大で、道路、橋りょう、上下水道といった社会資本の整備は、産業の生産性を向上させ、住民一人あたりの所得の伸びを促し、いわゆる収穫逡増\*<sup>4</sup>を実現させてきたと言える。

\* 2 人口ボーナス

総人口に占める生産年齢人口比率が上昇すること。反対に、生産年齢人口比率が低下することを「人口オナーナス」という。

\* 3 ビッグプッシュ

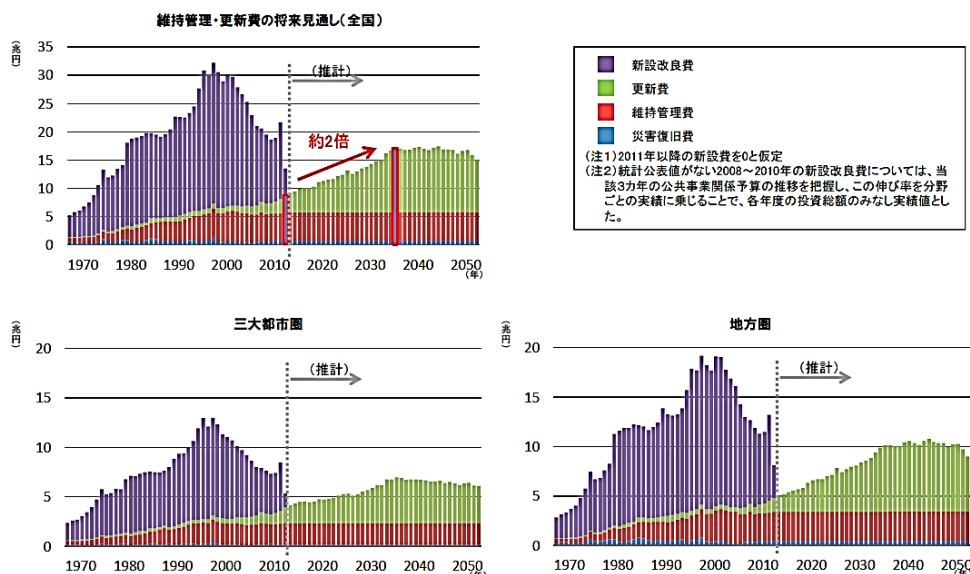
政府などの公共主体が大規模な開発投資を行い経済的な発展を目指す開発理論。

\* 4 収穫逡増

製品などの生産量を増大させればさせるほど単位あたりの生産コストが低下すること。

図表2 わが国の社会資本の推移と維持管理・更新費の見通し

○耐用年数を迎えた構造物を同一機能で更新すると仮定した場合、現在ある国土基盤ストックの維持管理・更新費は今後とも急増し、2030年頃には現在と比べ約2倍になると予測される。



(出典) 国土交通省作成「国土の長期展望」

それが、人口のピークが過ぎた今では、スプロール\*<sup>5</sup>した都市の扱いに苦慮し、古くなった建物群や公共インフラ等の更新に頭を悩ませ、ひと気の少ない商店街の姿に寂しさをおぼえる時代になってしまった。

社会資本も人口水準以上に整い、そのことにより収穫逡増から収穫逡減\*<sup>6</sup>状態という生産性向上と所得増加を頭打ちにいらせた。

\* 5 スプロール

虫食いを意味し、都市が無秩序・無計画に拡大・拡散していく現象で、これが進行すると、農地の荒廃、自然環境の破壊、交通渋滞、防災機能の脆弱化などの都市機能が低下することになる。

盛岡市においては、中山間地域などを市街化調整区域に指定するなどして、計画性のない開発行為に歯止めがかかるようにしている。

\* 6 収穫逡減

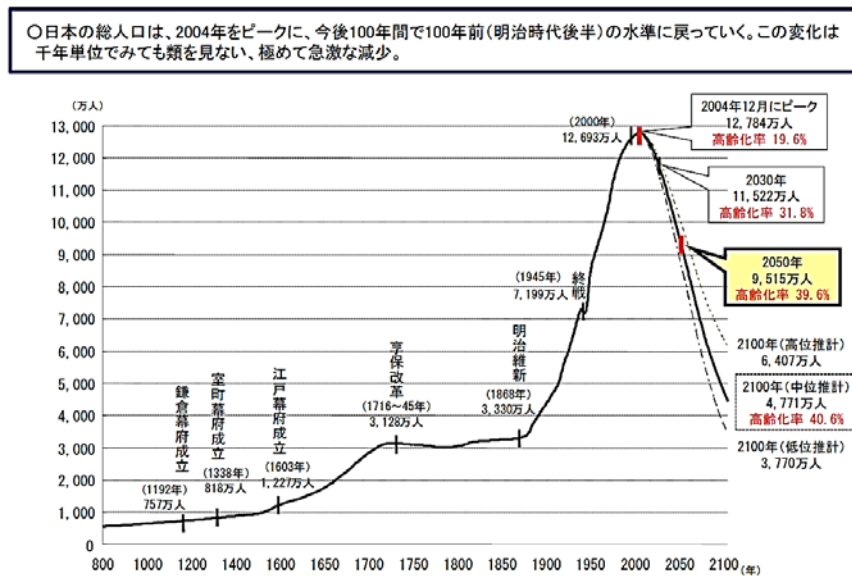
資本などの投入がある一定量を超えると、それによるリターンが次第に減っていくこと。

人的資源をはじめとした経営資源が目減りするなかで、公共施設・道路・上下水道などの社会資本更新の財政負担や医療・介護・扶助費といった社会保障費の増加に対応するために「自主財源をどうやって作り出すか」という課題が浮かび上がってきた。

将来を踏まえ都市・地域の経営が戦略的に進められることは、地方都市においても経済が順調に成長し財源が豊かだった時代にはなかったことであり、だからこそ新たな試みの必要性が、まちの変化の兆しから読み取れてくるのではなかろうか。

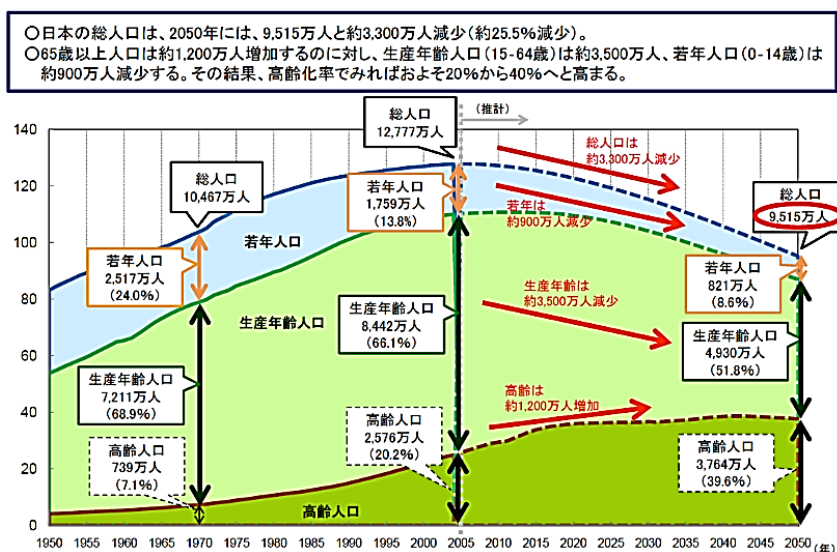
経営は、ともすれば利益追求の手段と誤解されがちだが、論理的思考、戦略、組織、財務・会計、プロジェクトマネジメントといった考え方を包括的に含んだ、課題を解決するための概念である。その結果として事業を通じて適切に利益を生み出し、次の事業への継続的な取組を可能にするものなのである。

図表3 日本の人口の減少予測



(出典) 国土交通省作成「国土の長期展望」

図表4 日本の人口構造の変化予測



(出典) 国土交通省作成「国土の長期展望」

### 3 経営課題の認識

#### (1) 自主財源確保という課題

経営課題を突き詰めると、どのような業態の企業や会社であっても、キャッシュ（現金）をいかにして確保するかということが優先度の高い課題項目として上がってくる。

高い売上があっても、債務者である取引相手からの支払いがなされるまでのタイムラグが大きいと、手持ち資金がなくなって仕入れも給与支払いもできずに倒産するという事は現実によく聞く話である。

従来型の現金商売をメインとする小売業の資金繰りが楽だと言われるのは、消費者からは現金をその場で受け取るが、納入業者への支払は後日という、運転資金不要の仕組みが成り立つためでもある。

都市・地域の経営においても同じようなことが言え、行政が自主財源を確保するという事は、売上（税収等）によるキャッシュをいかにして手元に留保し（もしくは歳入の見込みを立て）、住民が満足できる行政サービスの安定的な提供を維持していけるかということになる。

地方財政の状況が、社会保障費の増加や景気の低迷にともなう税収の減少などによって膨大な債務残高を抱え危機的な状況に陥っていることは、地方版総合戦略の策定を促し、地方創生を推進させ、地域経済の循環拡大によって地方財政健全化を図ろうという国の姿勢からも明らかである。

しかし、2020年までを目標とする国の財政健全化が想定どおりに進まず、地方よりも国の方が財政的な苦境に陥れば、国からの依存財源\*1が、将来的にこれまでと変わらず交付されるかどうか不透明である。

地方は、いかにして自分たちの都市・地域経営のなかで歳出を減らし歳入を増やしていくかが生き残るためのポイントとなる。

国は赤字国債を発行することで地方へ財源を配分しているが、これを是正する動き\*<sup>2</sup>が出てくるのではないとも言われている。財の分配が行われなくなれば、自主財源に乏しい地方自治体は依存財源を失い、財源確保を地方債の発行に頼ることになり、結果的には、単に国から地方へ赤字を付け替えただけで、財源不足の根本的な課題解決にはならないだろう。

事実、平成27（2015）年には企業からの税収や個人からの消費税といった地方税収が増える予測を理由に、7年ぶりに地方交付税を15兆円台に減らすという国の予算が生まれ、歳入が足りなくなった地方自治体は、臨時財政対策債\*<sup>3</sup>を発行して糊口を凌ぎ、起債残高を増やすことになった団体もあった。

わが国全体の財政健全化は、国もしくは地方の一方の負債が減れば良いというものではない。赤字の付け替えで数字上の増減を操作するのではなく、国の地方交付税と地方の臨時財政対策債の両方が減らなければ1,000兆円と言われるわが国の借金は減らないことになる。

結局、自主財源の確保を課題とする地方自治体は、少しでも依存財源頼みの財政状況から脱却できるように、歳出を減らし歳入を増やすというシンプルな財政構造へ転換する取組を進められるかということに尽きるのではないか。

歳出の削減は、無駄を見直したり効率化を図ったりすることである程度の成果が見込まれる。歳入の増加は行政の自主財源が税収を源泉としていることを考慮すると、自ずと解はあられる。

#### \* 1 依存財源

政府や上層の地方公共団体に依存するかたちで調達される財源で、地方交付税・国庫支出金・地方譲与税・都道府県支出金などがある

\* 2 財務省は、財政制度等審議会において、地方自治体の税収・財政調整基金が増加傾向にあるとして、地方交付税交付金の抑制について議論している。

#### \* 3 臨時財政対策債

地方財政法第5条の特例となる地方債で、一般的に赤字地方債と言われる。平成13（2001）年度の地方財政対策の見直しで創設された。国と地方の責任の明確化や、国・地方を通じた財政の透明化を図るため、不足額を国・地方の双方で折半して、地方分についてはそれぞれの団体に発行して不足補填することとなった。

述べたいことは、地方交付税交付金が不要だということではない。地方交付税は、地方自治体間の税収格差を埋めるため、その財政需要に応じて国が財源のなかから拠出するという制度であり、人口のおよそ1割が集中している東京都の法人税収が、国全体の25%程度を占めている現状を考慮すると、富の分配によって国土を維持していくためにもこの仕組みは必要である。

国と地方の両方が赤字にもかかわらず借金を重ねるのではなく、どちらの財政状況も健全化するための取組が必要だということが、ここで明らかにしておきたいことなのである。

だからこそ、自主財源の確保がそれぞれの地方自治体の喫緊の課題でもあり、国にとっても国民が幸福な暮らしを希求できるように行政サービスを維持してもらいたいと考え、地方創生を推進するわけで、国の財政問題は、国内であたえられた資源の制約のなかで改善していかなければならない。

貿易依存度が低いわが国\*4においては、貿易や資本移動といった海外（＝外部）との取引だけでは課題解決が難しく、ましてや国土や国民や国民性を他国のそれと入れ替えて国を発展させるといった、「（外部から取り寄せた）機器の部品交換によるバージョンアップ」のようなこともできないため、直面している問題の性質を正確に認識することが重要となる。

地方自治体の自主財源の確保は、地元の企業業績の良化、雇用賃金の上昇、関連市場の活性化という成果が積み重なって達成される。

拡大・成長期、生産性を高めるために社会資本の整備が急速に進められ経済成長が加速し暮らしが豊かになった時代とは異なり、公共施設、道路・橋梁等（以下「インフラ等」という。）の維持更新に大きな財政負担がともなうことが明らかな将来において、都市・地域の再生を大型公共投資による活性化だけに望むことは、後々のインフラ等の維持更新を考えると、非常にリスクの高い政策と言わざるを得ない。

こういった無駄遣いができない財政状況にある今だからこそ、地道な経済活動が地元で着実に取り組まれることの方が、都市・地域経営が持続するには、現実的であり確実性が高い取組と考えられる。

\* 4 平成28（2016）年時点で日本の貿易依存度は207ヵ国中191位で、先進国ではアメリカの198位に次いで依存度が低く、内需依存型の経済構造となっている。



## (2) 活力の源泉をとらえる

都市・地域は、都市間・地域間を行き来する人々が存在することで成り立っている。

その人々が経済的な営みを行うことで、都市・地域は生産・分配・支出といった活動を通じて活力を得ている。都市・地域の経済力は、定住人口や交流人口・関係人口の多い少ないに影響を受けるため、地方自治体が定住・関係・交流・訪問人口を増やすための取組に力を入れているのは当然である。

都市・地域のGDP<sup>\*1</sup>は、人口の波によって左右されると言われるが、都市・地域にかかわる人が多いほど経済的な成長が見込まれ、そういった都市・地域にはヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が集約されるため、地方自治体はまさに人や企業を呼び込むことで都市・地域の経済活動の活性化をうながし、自主財源確保を図ることを課題としている。

これが上手くいっている地方自治体<sup>\*2</sup>は、依存財源なく自立した経営を成り立たせているが、そうではない地方自治体が、上手くいっている地方自治体と同様の取組で経済活動を活性化させることは難しいため、国による富の分配機能が働き、交付金措置などで不足する財源を補填することになっている。

財政的に自立できていない地方自治体は、自主財源を確保するために、経済活動の活性化をどう実現するのかという経営課題を抱えており、産業育成や企業誘致といった雇用創出に寄与する取組、ブランド育成や観光振興といった外貨を稼得するための取組が重要視されている。

つまり、人々によって行われる営みそのものが、都市・地域の活力の源泉であり、これが維持継続できなくなれば、活力が失われてしまうということになる。

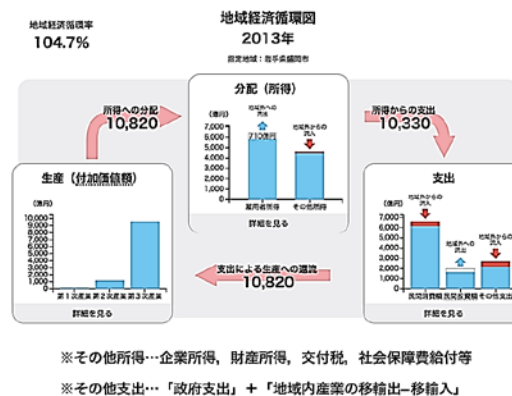
人々の営みのなかで【生産→分配→支出】の経済循環が健全化し活発になることで、われわれのまちが成り立っていると言うことが、まちの構造そのものである。

### \* 1 GDP

「Gross Domestic Product」のことで、国内で生産されたモノ・サービスの総額。国と国との経済規模を比較する際に用いられる指標で、前年との比較で経済成長の程度についてもわかる。

\* 2 総務省発表の「平成29年度普通交付税大綱」によると、平成29（2017）年度の普通交付税不交付団体は76自治体（東京都と75市町村）となっている。

図表 5 盛岡市の経済循環の概要



(出典) RESAS（地域経済循環システム）で作成

### (3) 競争優位性を保つための課題設定

都市間・地域間の競争において、都市・地域経営上の課題がなんであるかを認識することは、総花的な戦略をとって限りある経営資源を分散させてしまうことなく、課題解決に効果的な取組の推進を可能にさせる。

経営課題は、現状あるものと将来的に想定されるものがあり、その把握には客観的・合理的・俯瞰的な視点が求められる。また、課題設定と課題解決においては、臨機応変に状況の変化へ対応する柔軟な思考も必要である。

変化への対応ということから見れば、現時点で交付金等に依存していない地方自治体も、将来的に地元の産業が衰退し自主財源が不足しないとも限らず、今後の展望を見据え、地元を支えていく新たな産業を生み出すといった課題を設定することになる。

この視点と姿勢を有する都市・地域が、都市間・地域間競争において優位な立ち位置を築くことができ、競争優位の考え方はグローバリゼーション\*1にともなう多国間取引で繁栄する国とそうでない国とに分かれることに類似している。

豊富な資源を持った都市・地域は、他の都市・地域との取引で利益を生み出し、利益を住民のくらしを豊かにするための再投資にまわし、まちの生活環境を改善し住みやすさという魅力を高めて優位性を高めていくという構造である。

\*1 グローバリゼーション

国や地域といった単位・枠組みを取り払い、あらゆる分野でフラット化する現象。ヒト・モノ・カネ・情報が極めて流動的になり、政治・経済・文化も含めて地球規模で拡大すること。「世界化」とも言われる。

つまり、創意工夫によって質の高い成長を持続できる都市・地域を目指すことが、経済を活性化させ自主財源を確保するための中長期目標とも言える。

都市・地域が自立して持続していくためになにが必要か。それを突き詰め、的確に課題設定を行うことが極めて重要であり、広く経済圏を見渡し、どの経営資源を活用してまちを活性化させ健全に自主財源を確保していくかは、経営課題の設定から始まるのではなかろうか。

そして、経営課題の設定は、目の前の社会現象がなんらかの過去の出来事を原因として起きた結果だということの認識から始まる。

社会現象そのものを課題として取り違えず、次の段階に予想される現象の原因に注目することが必要になる。

都市・地域の転換点を見極めること、進行する少子化、高齢化、空き家の増加、中心市街地の空洞化、若者の流出、人手不足、財政の硬直化等といった現象が、なにを原因として結果としてあらわれたものなのかを洞察することで、社会がこれからどう変わるのかを把握する近道となるのではないか。

図表6 世の中にあふれる社会現象



人口減少を例にすると、生活水準や生産機能の維持が困難となっている地域を「過疎地域」と呼んだ社会現象は、一部の地域社会が失われるという危機感を生むことになった。

昭和45（1970）年には、この社会問題に対応するため、議員立法で「過疎地域対策緊急措置法（以下「措置法」という。）」が制定された。

過疎問題の原因は、昭和30年代以降の高度経済成長による都市圏の労働需要で、地方から都市圏へ人が移動し地方では人的資源が不足し始めたのだ。

人口の急激な減少によって都市・地域社会の基盤が変動する点では、地方から大都市圏への人口の流出が続く現代社会と質の違いはあるものの通じるところがある。

地方は「田舎だから」人口が減ったわけではなく、説明のつく理由によって地方は「田舎になった」ことを因果関係が示している（「田舎になった」ことを理由に人口の流出が起きていることも、時間のながれのなかでの現象としては説明できる）。

急激な経済成長という国レベルではポジティブな社会現象が、一方では一部の地方（主に農山漁村地域）においてはネガティブな社会現象を引き起こし、都市への人口移動、特に次世代を担う生産年齢層の地元離れは、今に始まった社会現象なのではなく、だいぶ前から始まっていたのである。

国も早くからこの問題に対応し措置法を制定して50年弱が経過したが、過疎地域は中山間地域や離島を中心に増え続け、人口の半分以上が65歳以上を占める「限界集落」を生み出し、多くの地方自治体は共同体の消滅に頭を悩ませている。

では、人の受け入れ先となった都市圏では何が起こったか。都市の過密化によって圏域が拡大し続け、住民の生活の場の確保を目的とした宅地開発が郊外で急ピッチに進み、都市のスプロールが起こっていった。

東京や大阪や他の政令指定都市だけに起きたわけではなく、程度の差はあっても、それ以外の地方都市にも順次起こった現象だった。

スプロールによって間延びした市街地を形成されたが、人口減少局面では、住民の減少によって「過疎地域」のようにまちが低密化し、高齢者を中心とした住民の買い物難民化、医療介護機関の不足、公共交通機関の利便性低下、インフラ等の維持更新費用の不足などといった問題が現実のものとなるのではないだろうか。

人口のピークが平成20（2008）年の1億2808人だったことを考えれば、高度経済成長から端を発した地方の人口減少は解消されておらず、課題を生み出す要因となっているのが現実である。

過去から現在にいたるながれを読み、これまで何が起こったかを明らかにしてわがまちの経営課題を設定することが、競争において優位に立つための第一歩となる。

## 4 都市・地域経営の3原則

都市・地域の経営には3つの大原則が重要になると考えられる。

この3原則に基づいて都市・地域経営を持続することで、顕在化した課題の解決が現実的になるのではないか。裏を返せば、この3原則の枠から外れれば、都市・地域経営は遅かれ早かれ行き詰まりを迎えるとも考察される。

都市・地域の活性化は、端的に言えばいかに財を得ていくのかということと、人々に都市・地域の価値に共感してもらえるかに尽きる。持続可能なビジネスモデルを生み出し、産業と雇用を創出することで住民の収入増につながり、それが将来への希望となり、まさに人を集めることになる。

その実現に必要なことが経済循環であり、それを意識した3原則であり、リノベーションが3原則のなかでどう活用できるのか論じることが本研究の1つのテーマでもある。

### (1) 原則Ⅰ「財の流出を抑える」

1つめの原則は、いかにして無用な支出を削減するかということである。

「無駄遣いをやめる」と表現すればわかりやすいが、都市・地域経営に置き換えれば、経費を削減することと、自前主義を徹底することで限りある経営資源を節約することを目的としている。

経費の削減は、指標を用いて客観的な視点から従来のやり方を評価し、効率性を追及したり、手法を改善したりすることで財の流出（キャッシュアウト）を減らすことになる。

自前主義は、域外<sup>\*1</sup>からサービスや資源を取り寄せる（購入・外注など）ことを可能な限りやめ、身の回りの資源活用を徹底してキャッシュアウトを減らすことである。

これは、域外資本のチェーン店が地元を開店することが、地元の経済へプラスの影響が限定的で、かえってマイナスの効果をもたらす面を有していることがあげられる。

地元で中央の大手資本のチェーン店が開業することで雇用は生まれるが、そこでの地元住民の消費は、人件費や税収は地元に残るとしても、それ以外の利益は外に持ち出されることになる。

これが地元資本の店であったなら、雇用・税収・利益すべてが地元のものになるため、経済を潤す効果が格段に上がるし、地元金融機関の融資がともなっていれば、その利払いによって地元金融機関も利益を着実に得ることとなる。

#### \*1 域外

ある一定範囲の外のことを意味するが、本報告書では盛岡広域圏（盛岡市、八幡平市、滝沢市、雫石町、葛巻町、岩手町、紫波町、矢巾町の3市5町で構成される）や岩手県の外部のことを指すために用いている。対義語は「域内」。

しかし、外部資本のチェーン店（スーパー、コンビニエンスストア、レストラン、レンタルショップ、居酒屋、書店等）がまったく不要だというわけではない。

まちの魅力と利便性を考えれば、地元資本の店と外部資本の店が自然な市場競争原理のなかで、ほど良くミックスされることが望ましいし、観光客などの一時的にまちを訪れた人々にとっては、慣れ親しんだチェーン店があることは、まちを訪れる安心感にもつながるため、単に排外的になることが都市・地域経営上好ましいことではない。

不要な投資はなにかを見極めて無駄遣いをやめ、適切に財の流出を抑える意識を共有することが、まずは重要な取組となる。

図表7 中央大手資本チェーン店の収益構造と財の流入出例

<b>【売上】</b> 地元住民の消費 100	<b>【仕入原価】</b> 域外から調達 20	
	<b>【粗利益】</b> 80	<b>【人件費】</b> 地元雇用者へ (+20)
		<b>【テナント家賃】</b> ショッピングモールへ (-20)
		<b>【税金】</b> 行政へ (+20)
		<b>【営業利益】</b> 中央の本社へ (-20)

※ 地元住民による売上100で得られた粗利益は、キャッシュイン (+) / キャッシュアウト (-) の結果なくなり、地元へのストックは0になる。

これがすべて地元の自前調達になれば、粗利益のすべてが地元へ還元されるだけでなく、原価に相当する原材料も地元経済へフィードバックされる。

## (2) 原則Ⅱ 「財を循環させる」

2つめの原則は、域内にある財を循環させることである。

1つめの原則とも共通するが、域内で生まれた財は、労働者である住民の所得として分配され、新たな地元消費へつながり、そこで生まれた地元の利益が再び財として積み上がり、次のサイクルとして新たな投資が都市・地域の活性化へと貢献していく。

経済循環では、財の流出入の差し引きがプラスであれば、プラス分の利益が複利\*1で増えていく高い利回りが期待されるため、中長期的な視点で金融面から注目すると、循環が促進することで財が増えることへの影響は非常に大きい。

原則の2つめは、単に財が循環すれば良いということでもなく、他の2つの原則が成立してはじめて効果的な循環となるが、これによって都市・地域に内部留保が適切に蓄えられることで他の2原則の効果を最大限にすることにもつながっていく極めて重要な仕組みであると言える。

雪だるまの核は、はじめは小さいものであるが、ごろごろ転がすことで、「雪だるま式」に雪玉は大きくなる。

財の循環においても、いかにして核を創り出すか、そしてその核をいかにして大きくするため転がし続けることができるかが、この原則Ⅱの重要なポイントとなってくる。

#### \*1 複利

利子の1つであるが、元金によって生じた利子を時期の元金に組み入れていく計算をすることで、「元金+利子」に利子がつくことになり、期を追うごとに利子が増加していく。対義語は「単利」であり、こちらは元金にしか利子につかない。

### (3) 原則Ⅲ 「財を増やす」

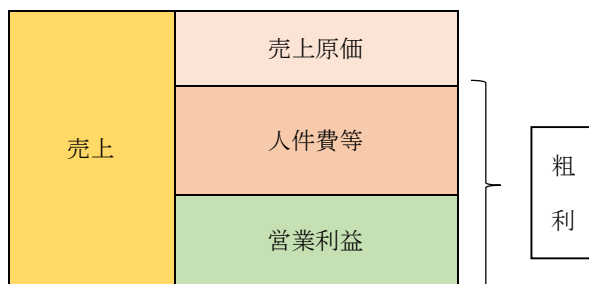
3つめの原則は、財を増やす、すなわち域内のお金を増やすことである。財を増やすことは、基本的には域内での取引を増やすことと域外にモノやサービス売って（輸出・移出）、外貨を稼得することで実現できる。

具体的に言えば、地元事業者が地元住民との取引機会を増やして機会ごとの利益率を高めることと、新たに外部との取引機会を増やして利益を得ることがその姿となる。

旧来の取引・商売のあり方から脱却し、たとえばプロダクトアウト\*1／マーケットイン\*2を意識すること、インターネット販売によって販路拡大を狙うこと、粗利\*3の高い業態へシフトすることなどの事業者努力の積み重ねによって都市間・地域間競争に打ち勝つことができるということである。

人口が減少局面を迎え、生産活動・消費活動が縮退しているなかで、わかりやすくシンプルではありつつも、もっとも難易度が高くなることはこの3つめの原則「財を増やす」かもしれないが、この原則がともなわなければ1つめ2つめの原則の効果が限定的になり、経済的なインパクトが期待できなくなる。

図表8 粗利の考え方



\* 1 プロダクトアウト

マーケティング用語で、作り手側の理論を優先させる方法であり、従来型の製造業がこれにあたる。「良いものであれば、その価値に気づいて消費者が買うはずだ」という考えがある。

\* 2 マーケットイン

「プロダクトアウト」の対義語で、顧客のニーズ（欠乏感を満たす目的）やウォンツ（欲求をかなえるための手段）を優先して商品の企画・開発・提供を行うこと。「消費者が本当に望んでいるものだけ作って売る」という考えがある。

\* 3 粗利

粗利益（売上総利益）のことで、卸売業では、商品などの売上高から仕入れ原価を差し引いたものをいう。モノを1,000円で仕入れて1,500円で売れば、粗利は500円になる。

以上、都市・地域経営に重要な3つの大原則について考察した。

この3つの原則は、行政が目指すべき目標の三本柱とも言い換えることができ、どの地方自治体も、3原則を念頭に政策を立案しているわけであり、行政が取り組む事業が目指すのは、経済的な性質上で分類していけば、この3つの原則に集約されてくるものと考えられる。

すなわち、行政の政策立案も経済の問題として課題解決を目指す側面を有しているとも見て取れ、行政は、経済的に循環しない仕組みに対して事業予算を投下するのではなく、経済合理性と照らし合わせた上で政策を立案し、3つの大原則のフレームに収めることができこそ、合理的な行政運営だと言えるのではないか。

住民・民間は、行政の行為が合理的なフレームにおさまっているかどうかを厳しい目で判断して適切に指摘する姿勢も、協働で都市・地域を経営する以上は重要なことで、行政・住民・民間が「どうやったらまちの価値が高まるのか」を真摯に追求することが、官と民が連携することの本質だと考えられる。



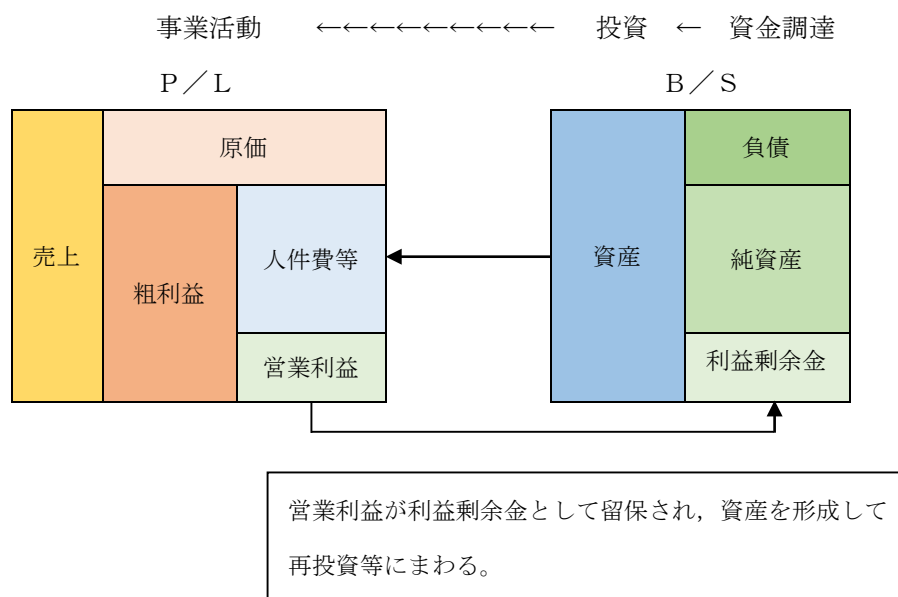
## 5 まちのマネーフローとストック

都市・地域経営の3原則は、企業経営でいう財務諸表を通じた経営分析と同じ視点にあり、どこからどれだけ資金を調達し、どこにどれだけ投資し、どうやってどれだけ利益を上げるのかというファイナンス構造を都市・地域経営に落とし込んだものと言える。

資金調達は貸借対照表\*1（以下「B/S」という。）の右側（負債・純資産・利益剰余金）に、投資はB/Sの左側（資産）に、利益は損益計算書\*2（以下「P/L」という。）に記載されるが、資金を集め、投資し、利益を上げていくマネーフローの概念が企業経営では重要であり、都市・地域経営においても同様である。

この1つ1つの市場取引による価値の積み重ねがGDPであり、マクロ経済\*3における国民所得を表す重要な指標となっている。

図表9 B/SとP/L



GDPは経済の現状分析の際に、その伸び率から景気の良し悪しを判断する指標に用いるが、国全体の景気の傾向や国対国の経済状況を比較する場合には有効であっても、自分たちのまちというレベルの経済動向を判断するには、あまりにも規模が大きい指標と言える。

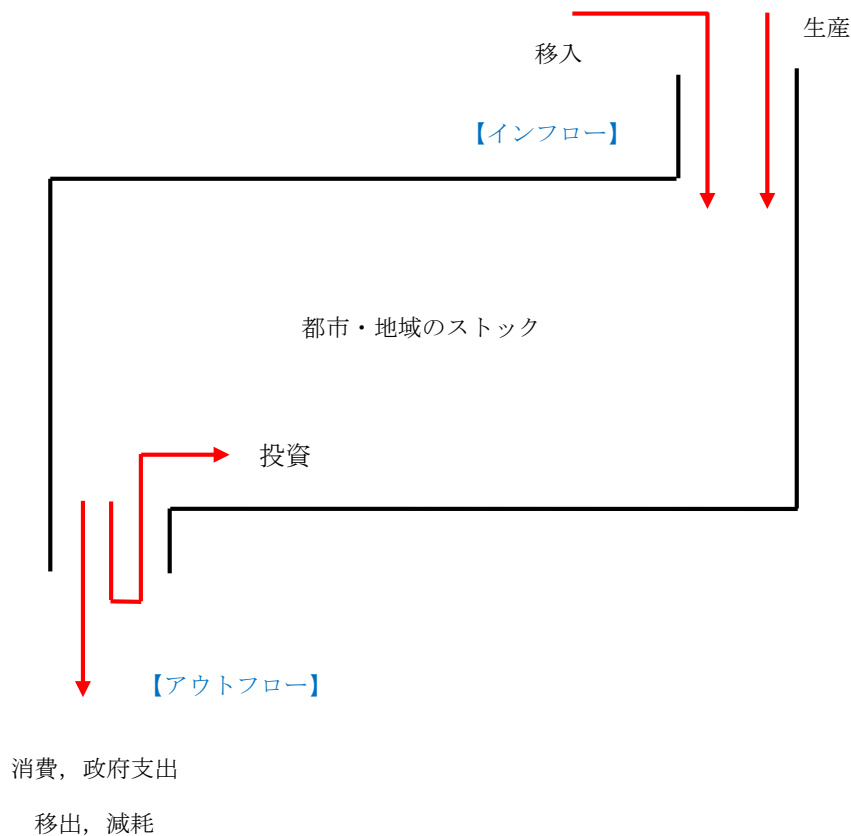
「都市の経済、地域の経済」を考慮する際は、国全体のGDPの値という視点からではなく、このフローとストックからまちレベルの産業構造を理解し、どの分野の産業がまちの主要産業で、どの産業の育成に注力すべきかを探っていかなければならない。

3原則を効率化するマネーフローの実現に、都市・地域のストック活用をどうするのか。空き家等の不動産だけでなく、森林、人材、制度、文化、技術といった自然資本、人的資本、制

度資本，社会資本，私的資本といった地域資源（ストック）をマネーフローの活性化に寄与させなければ，地元で地域資源が溢れていようと，それは潜在化したままであり「都市の経済，地域の経済」におけるGDPを最大化することはできない。

フローは一定期間内の変化量，ストックはある一時点での在庫量を示すが，フローがゼロになればストックは減少し，ストックが減少すればフローが減少するという関係にあるため，入ってくるフローである「インフロー」と出て行くフローである「アウトフロー」のバランスを取りながら，それぞれを効率的に拡大させていくかということが，まちのストックを拡大させて経済を成長させることになる。

図表10 マネーフローの概念



(出典) 飯田泰之「マクロ経済の核心」(2017, 光文社)を参考に作成

#### \* 1 貸借対照表

「バランスシート (Balance Seat)」のことで，「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」とともに財務諸表の中心となっている。企業等がどうやって資本を形成し，どのような形の資産で保有しているかを表したものだ。

\* 2 損益計算書

「Profit and Loss Statement」のことで、企業等の事業活動での利益が生まれた経緯を示したもの。売上高から売上原価や経費などを差し引き、残った利益に税金がかけられ、企業等の最終的な利益が確定することが順を追って見て取れる。

\* 3 マクロ経済

所得・金利・失業率といった一国全体の経済問題を対象とする経済。対義語に「ミクロ経済」があり、マクロ経済は一国全体の所得や総所得を対象とするのに対し、ミクロ経済は家計や企業といった最小単位の経済主体を対象とする。参照：飯田泰之「マクロ経済学の核心」（2017，光文社新書）



## 第2章 盛岡市の都市・地域経営課題

### 1 本章の概要

前章で「まちづくり」の本質的な目的について述べ、盛岡市の都市・地域の経営を持続可能にするための基本的な仕組みについて考察した。

本章では、より具体的に盛岡市の現状を明らかにしながら経営課題を分析し、まちづくりの根幹となる経済活動を活性化させるための取組がどうあるべきかについて分析する。

カナダの経済学者ジェイン・ジェイコブズ氏は「都市の経済学 - 発展と衰退のダイナミクス」(1986, TBSブリタニカ)において、都市間の経済活動のあり方が都市の持続可能性を左右するとしている。

経済の枠組みが「国民」「国家」というレベルであることが常識であった考え方から離れ、「諸都市」のダイナミクスへ目を向けた点に地方自治体が都市・地域レベル、そして盛岡広域圏を意識して活性化を目指していくヒントがあると感じた。

日本全国の各地域が、それぞれの特徴を生かし自律的で持続的な社会を創生する理念が地方創生の本質と考えられるが、ジェイン・ジェイコブズ氏が経済的発展は国レベルではなく都市レベルから分析すべきとする主張は、地方創生の理念に合致する。

都市間・地域間が相互に対立構図にあるのではなく、健全な競争関係のなかで創造的なネットワークを構築し、互いの優位性を市場に反映させながら経済的な活性化を図ることが、それぞれの都市・地域の発展と一国の経済自立へつながると考えられる。

その目的を踏まえ、人口動態や産業を含め盛岡市の現状や移り変わる社会背景を分析し、都市・地域の経営課題の把握を試みた。

同時に、盛岡市の競争優位性を明らかにし、本研究のテーマであるリノベーションが効果を示す都市政策を探ることとする。

### 2 人口構造の変化

人口減少に歯止めをかけることは、わが国における政策課題として考えられ、政府は50年後も総人口1億人を維持するという目標を掲げ、平成28(2016)年時点で1.44という合計特殊出生率を2020~2030年までに2.07まで引き上げたいとしている。

なぜ人口の減少を防ぐことが必要なのかというと、このままでは労働人口は低下する一方となり、消費市場は縮退し、設備投資も減少し、生産性が伸びず、税収の低下で適切な行政サービスの提供ができなくなり、国家としても地方自治体としても負のスパイラルにはまってしまうことが懸念されているからである。少子化の原因は、家族構造の変化、労働習慣のあり方、保育の問題、共働き世帯の増加などがあげられるが、こういった諸問題を一挙に複数同時解決を図る手段はなく、また、その手段があったとしても生まれた子が労働力となるには20年前後

の年数が必要となるため、当分の間はこの状況で、人口減少のインパクトを抑制することに意識を向けることも重要である。

そのなかで地方の発展を目指すにあたり、盛岡市の人口動態と人口構造の実態がどうなっていて、それが生産性にどう影響するか、また、都市・地域間の人の流動によって経済の活性化がいかんにして図られているかについて分析する必要がある。

### (1) 人口減少の現状

最新の国勢調査からも、盛岡市の人口減少傾向が進んでいることは明らかである。

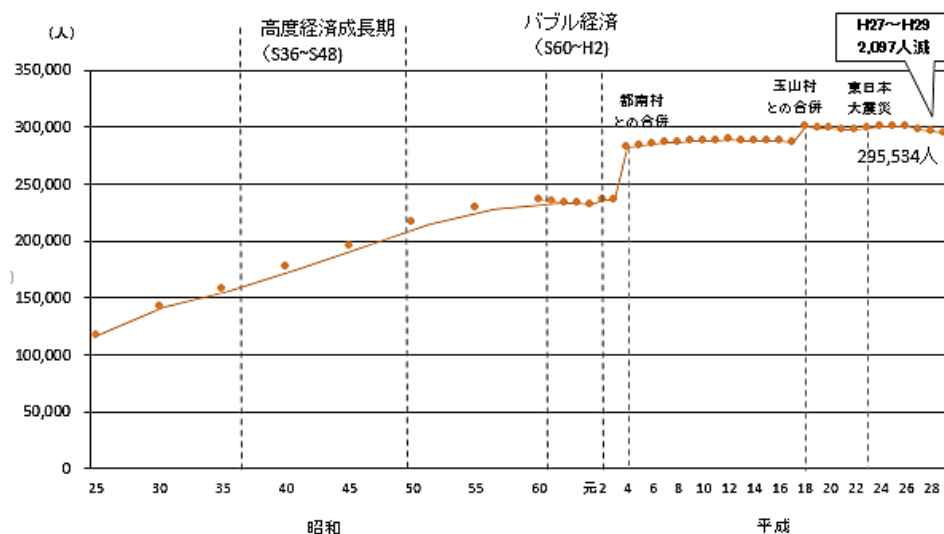
人口減少は、盛岡市にだけ起きている社会現象ではなく、多くの地方都市にも起きていて、人口動態の長期的な分析から今後の人口減少傾向は当分の間続くことが予測されている。

そういったなかで人口増加から人口減少へと転換した現在の移行期と将来の移行期後をいかにして乗り切っていくかということは、住民がくらしやすい安全・安心なまちづくりを進める上でも極めて重要な視点である。

一般的に人口減少が進行する理由は「自然減」と「社会減」という2つの現象が考えられており、人口減少に頭を悩ませている地方自治体においては、この観点から人口減少対策が行われている。

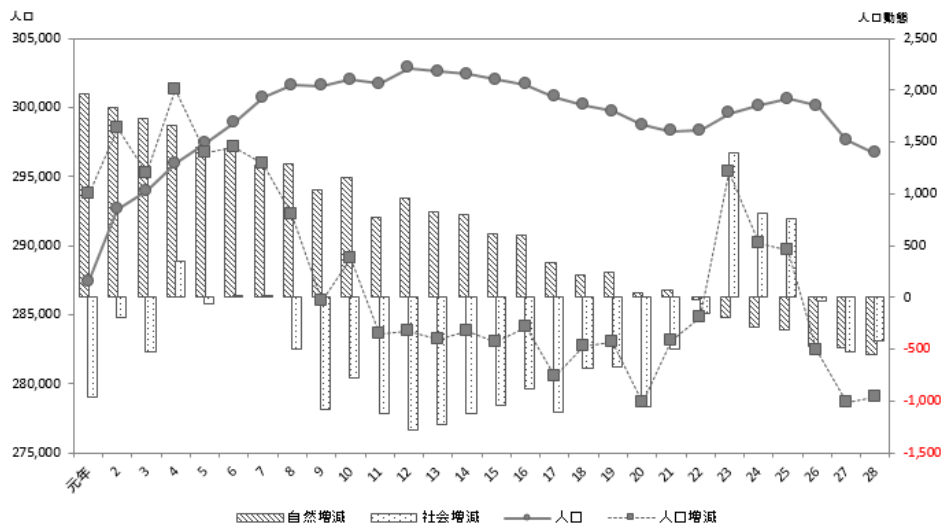
「自然減」は、死亡数が出生数を上回ることによって起きる現象であり、住居の移動にともない起きる「社会減」を人口動態から除くことで求められるが、合計特殊出生率の低下によって0～14歳人口の絶対数が少なくなって少子化と高齢化が同時進行することで「自然減」の幅は大きくなると予測される（逆の現象が起きた場合は、「自然増」「社会増」となる。）。

図表11 盛岡市の総人口の長期的推移



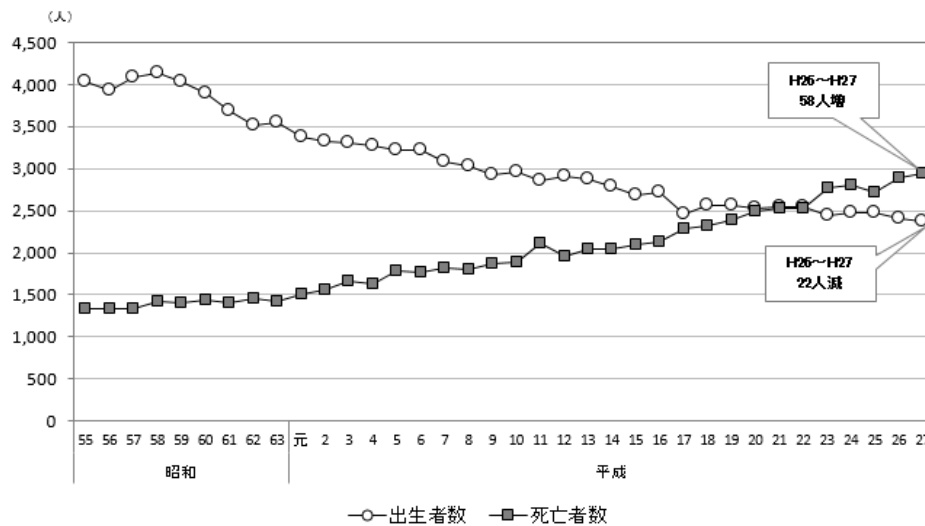
(出典) 盛岡市作成「盛岡市人口ビジョン」

図表12 盛岡市の人口の推移



(出典) 盛岡市作成「盛岡市人口ビジョン」

図表13 盛岡市の出生者数と死亡者数



(出典) 盛岡市作成「盛岡市人口ビジョン」

図表14 年少人口，生産年齢人口，老年人口の25年間の増減予測

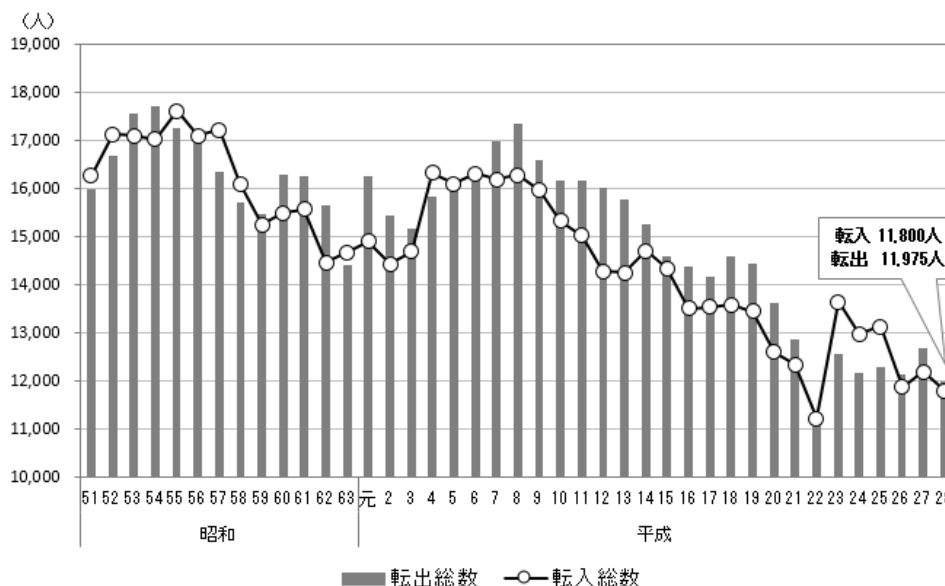
年齢層	平成27 (2015) 年	増減	平成52 (2040) 年
0歳～14歳	36,828人 (12.5%)	↓	22,881人 (9.3%)
15歳～64歳	182,979人 (62.3%)	↓	131,417人 (53.8%)
65歳以上	73,729人 (25.2%)	↑	89,632人 (36.9%)

(出典) 平成25年国立社会保障・人口問題研究所公開データから作成

一方「社会減」は、住居の移動、特に地方都市から大都市圏へ人が流出することで起きていることが多く、かつて「過疎地域」の問題が表面化したときと同じような現象と言える。

人口減少が進んでいなかったり、その程度が穏やかだったりした大都市圏では、仮に「自然減」が始まっても地方都市からの人口流入によって「社会増」の幅が大きくなり、差し引きで人口が増えていることもある。

図表15 盛岡市の社会増減の推移



(出典) 盛岡市作成「盛岡市人口ビジョン」

盛岡市においても周辺自治体や他県からの人口の流入によって社会増となっていた時代もあった。現状では若年層の流出は顕著であるが、40代以上の中高年齢層は流入超過傾向にあり、人口減少のインパクトをやわらげているが、将来的には超高齢化が進むことが予測される。

わが国全体の総計で見れば人口の減少は確実であり、盛岡市においてもすでに人口は減少局面に入っていることから、他地域・他県からの人口流入によって盛岡市の人口基盤を支えしてもらふ発想は成立しづらい。

今後しばらくの間、東京をはじめとした政令指定都市等の大都市圏に人口が集中し、それ以外の都市・地域は流出によって人口減少傾向となる構造は続くであろう。

盛岡市が他地域・他県から人口供給を受けてきたことと同じ論理であるが、人口供給サイドである地方都市の供給能力は「自然減」「社会減」を理由として低下するため、大都市圏においても【自然減<社会増】の構造から【自然減>社会増】の構造へシフトすることで人口減少が始まり、将来的には地方都市と同様の状況になることを意味している。



地方都市は、遅かれ早かれ人口減少構造のなかで都市政策・地域政策を進めることが課題の1つとなっており、人口減少対策は、単に少子化問題を解決することではなく、都市・地域の維持という大きなテーマにつながっている。

## (2) 昼間人口・夜間人口

都市・地域の生産・消費は、住民の規模と都市間・地域間を行き来する人の多さに影響を受ける。

平成27（2015）年国勢調査によると、盛岡市の昼夜間人口は、昼間人口が314,704人、夜間人口が297,631人で、昼夜間人口比率<sup>\*1</sup>は105.7%となっている。

これは、通勤者・通学者が他の地方自治体から流入している傾向があるということを示し、多くの人々が盛岡市を拠点に日々の活動を行っていることを示している。

流入超過の自治体は、他の自治体からの通勤者へ所得の支払いを通じて雇用者所得が流出している可能性が高いと言われるが、一方では、生産・消費の面では、流入してきた通勤者等が経済活動に寄与していると言われる。

盛岡市の昼夜間人口比率105.7%という割合は、都道府県の上位3県が、東京都118.4%、大阪府104.7%、愛知県101.5%となっていることから、都道府県と市町村という単位の違いはあるが、盛岡市は大都市圏を抱える都道府県と比肩できる拠点性を備えており、広域経済圏の中心機能が盛岡市に集約していることがわかる。

このことが、昼間人口密度・夜間人口密度の高さを支えることとなっており、経済活動が活発に行われる土壌を築き、産業の集積による経済性に寄与していることになる。

周囲の自治体といった盛岡市外から人を引き込み、生産・消費の基盤となる産業を活性化させることで域内の財の循環にどう反映させるかという課題が、人口規模と今後の動向予測から見えると考察される。

また、昼間・夜間ともに30万人前後の人口があることを考慮すれば、夜の経済、いわゆる「ナイトタイムエコノミー<sup>\*2</sup>」の視点から、産業の活性化を図ることは、盛岡市に飲食業を中心としたサービス業が集積していることから、合理的な取組となる。

地元資本のレストラン、食堂、居酒屋、バーなどが豊かな地域資源を提供することで、都市生活者・都市訪問者が「夜の盛岡」を快適に楽しめるようになることは、経済循環上は極めて重要な視点となる。

#### \* 1 昼夜間人口比率

夜間人口100人あたりの昼間人口で、100を上回れば人が通勤・通学を目的として日中に流入していることに、下回れば流出しているということになる。拠点性の高い都市・地域は高くなり、その周辺部は低くなる傾向にある。

#### \* 2 ナイトタイムエコノミー

日が落ちた以降、すなわち「アフターファイブ」の夕刻から翌朝までの間に行われる経済活動の総称。わが国では「夜の経済活動」に対する偏見が拭い去られておらず、昼の産業に比べて格が低いものと評価されることが多い。ニューヨーク、ロンドンなどでは公共交通を24時間化させるなど、観光振興の面からも注目する都市が増えていると言われる。参照：木曾崇「「夜遊び」の経済学～世界が注目する「ナイトタイムエコノミー」～（2017，光文社新書）

### (3) 人口構造の推移

人口減少が脅威を招く理由の1つは、人口構造が大きく変化することにある。

人口減少はわかりやすい社会現象であり、単純にすべての面でスケールダウンするのだろうと推測できれば、好ましくない状況へ社会が変化する可能性があることを認識できる。

人口が減っても、人口構造が各年齢層のバランスを保ったまま理想的な形で維持されるのであれば、脅威の程度は抑えられると考えられるが、実際はそうではないことに問題がある。

各年齢層のバランスが保たれることは、社会的に弱者と呼ばれる層の人々を支える層が十分足りることであり、その次に世の中の主役となる次世代層も同様に足りているということである。

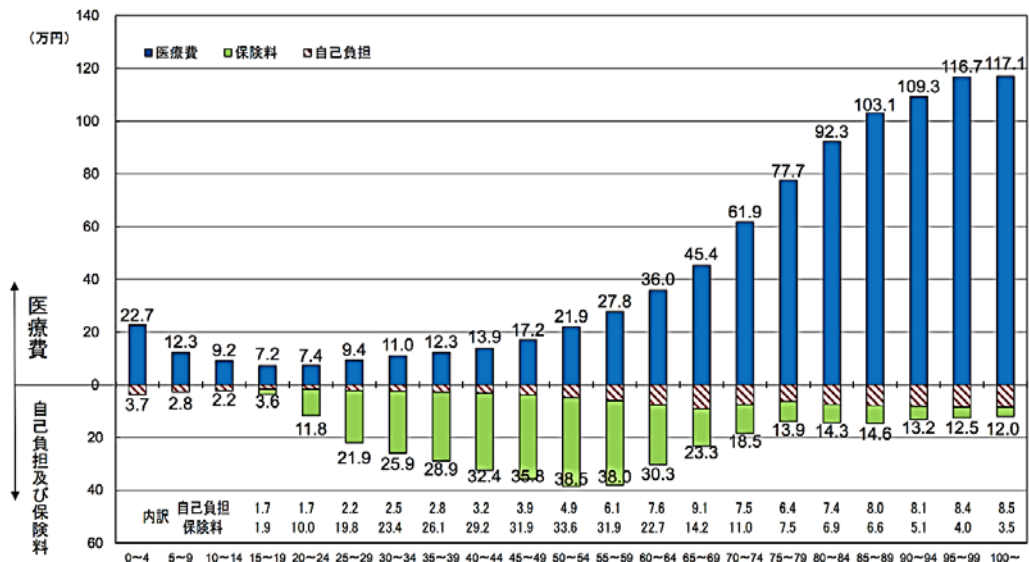
このバランスが崩れ、子どもだけ極端に少ない、高齢者だけ極端に多いという超少子化・超高齢化が進むことが問題の本質ではないか。

生産年齢人口層と呼ばれる15～64歳の層に厚みがあり、その下の0～14歳の層も、ゆくゆくは生産年齢人口層として世の中を支えられるという人口の絶対数を備えていることが理想的な人口構造であり、これが実現されれば、まさに自然な形でセーフティネットが築かれ、社会全体に安心感・安定感が生み出され、「安全・安心な暮らし」が現実として感じられるようになるのではないか。

人口減少というインパクトのある社会現象の陰に隠れて、理想的な人口構造が崩れていくと、社会で自然に構築されてきたセーフティネットが、担い手が減ることで徐々に機能しなくなることも、生産性という経済的な側面とは別に懸念される事態、いわば地域コミュニティの崩壊へつながると考えられる。

そして、図表16のとおり、年齢層ごとの医療費を比較すると、20歳～59歳の人々は払い込む保険料の方が医療費より多く、60歳以上は圧倒的に医療費が多くなっていることも懸念材料である。高齢者層が増えれば増えるほど医療費にかかる財源が乏しくなり、他に必要な予算が不足するという状況が、この図表から見て取れる。

図表16 年齢階級別一人あたり医療費、自己負担額



(注) 1. 1人当たりの医療費と自己負担は、それぞれ加入者の年齢階級別医療費及び自己負担をその年齢階級の加入者数で割ったものである。  
 2. 自己負担は、医療保険制度における自己負担である。  
 3. 予算措置による70～74歳の患者負担増額は自己負担に含まれている。  
 4. 1人当たり保険料は、被保険者(市町村国保は世帯主)の年齢階級別の保険料(事業主負担分を含む)を、その年齢階級別の加入者数で割ったものである。  
 また、年齢階級別の保険料は健康保険被保険者実態調査、国民健康保険被保険者実態調査、後期高齢者医療制度被保険者実態調査等を基に推計した。  
 5. 端数処理の関係で、数字が含まないことがある。

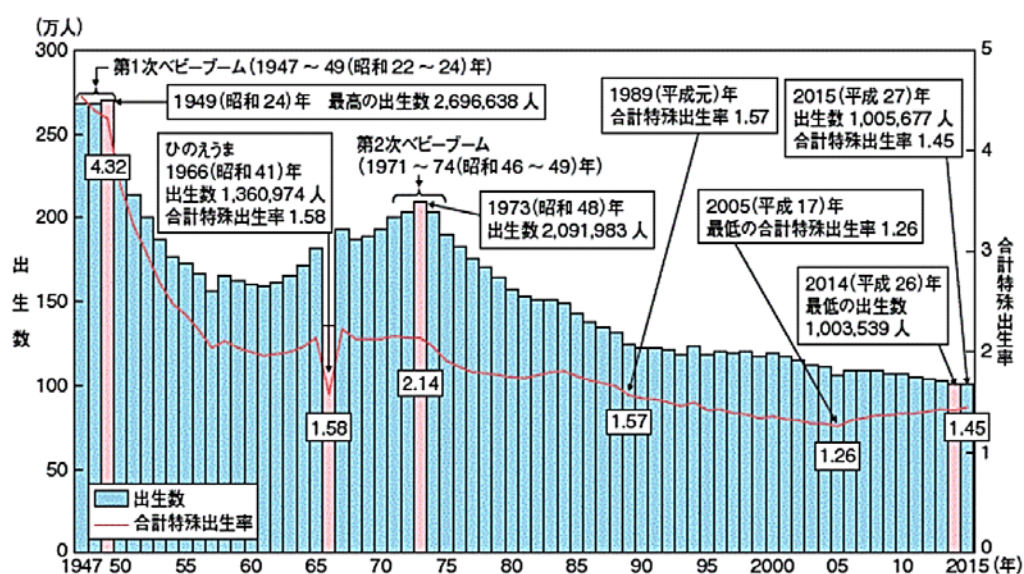
(出典) 厚生労働省作成「年齢階級別1人あたり医療費」

これは、都市・地域の共助的・自立的なセーフティネットが機能しなくなるだけでなく、公的なセーフティネットすらも機能しなくなるおそれがあることを示し、それを防ぐため社会保障制度のあり方を議論するだけでなく、他の政策分野の無駄な支出は抑制しつつ、収入を上げていくことが求められることをあらわしている。

人口構造の変化は、セーフティネットの安定性を脅かすと同時にわが国全体の財政を硬直化させることになりかねず、適切な行政サービスの提供の持続性への影響も懸念される。

第2次世界大戦後に訪れた平和な世の中への安心感から、第1次ベビーブームと呼ばれる年間の出生数が270万人を超える社会現象があって、その「団塊の世代」と呼ばれた人々が結婚適齢期を迎えたことで第2次ベビーブームが起き、今の人口構造が作られた。その結果として生産年齢人口層の絶対数が多くなり、彼らが経済活動の中核を担うことで高度経済成長を支え、現代社会の基礎を築き上げてきた。

図表17 日本の出生数及び合計特殊出生率の年次推移



(出典) 厚生労働省作成「人口動態統計」

人口の増加が日本の経済的・物理的・精神的な基盤を築き豊かな社会を実現したことによって、現在の安定したくらしがあることは、言うまでもない事実である。

しかし、安定した社会は時代を追うごとに成熟の度合いを増し、価値観の多様化やライフスタイルの変化は、核家族化・晩婚化などを招き、これらの理由が複合して出生数と合計特殊出生率を年々低下させたと考えられている。

出産適齢期の女性の減少により、年間の出生数が100万人を割り込んだ今では（2017年は94.1万人）、絶対数で少ない生産年齢人口層が、団塊の世代や団塊ジュニアらといった多くの高齢者・高齢者予備層を支えなければならず、次世代層からすれば「重荷」として感じることとなり、将来への不安を感じざるを得なくなるのではないか。

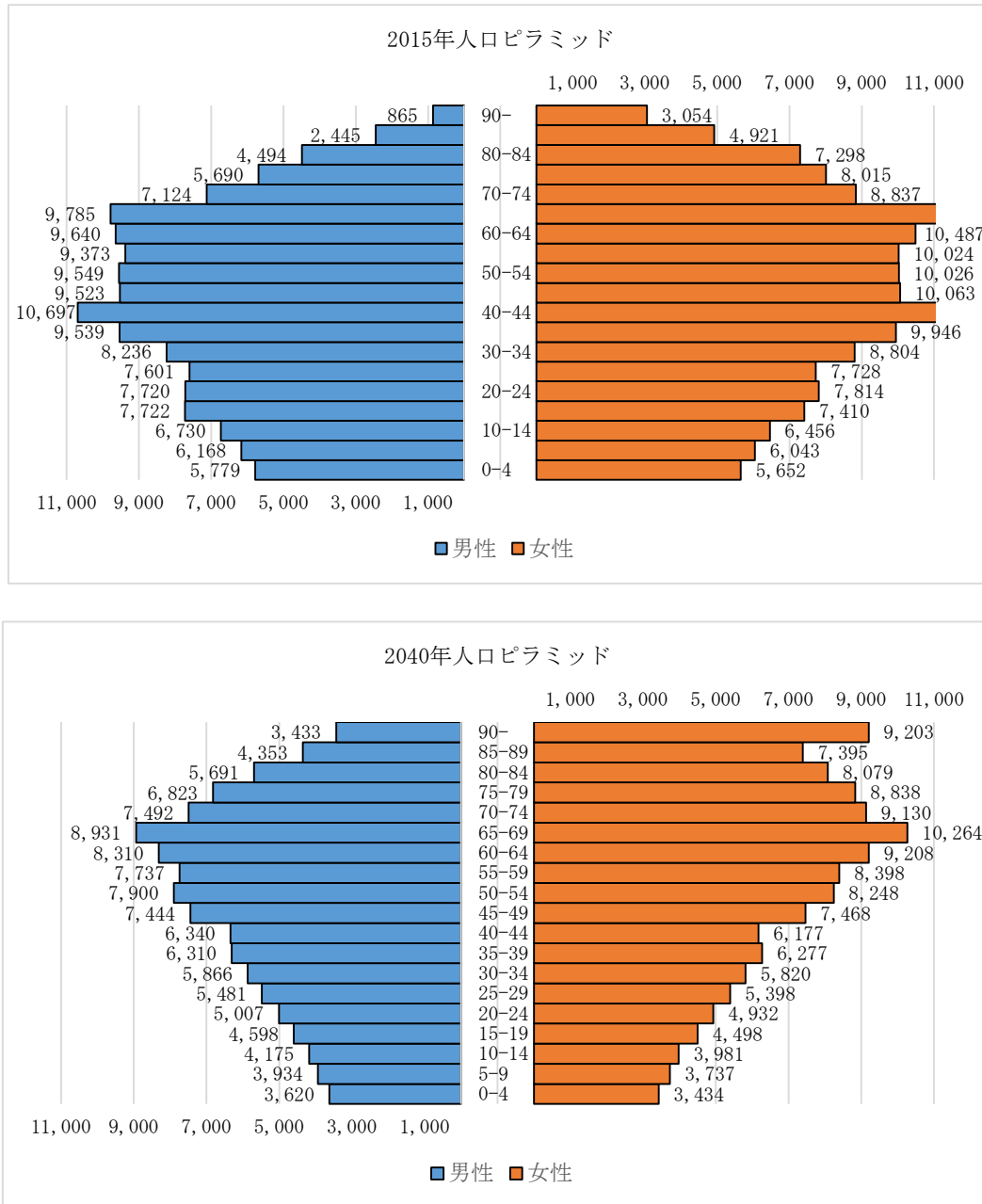
人口構造の変化、言い換えれば高齢者が増えて子どもが減ることによる「人口構成のゆがみ」が少子化や高齢化といった問題の根幹にあると考えられ、「人口構成のゆがみ」は、労働人口の減少、国内消費市場の縮小、設備投資の減少、生産性の低下といった縮退化現象を生み出し、税収減で自主財源の維持が難しくなり、都市・地域の経営だけでなく国家経営そのものに大きな影響を与えることになる。

問題は社会保障だけでなく、経済活動に及び、事業者の撤退による中心市街地の空洞化という形にもあらわれる。この負の連鎖は「人口構成のゆがみ」を解消しない限りはなくなり、なんらかの手立てを打たなければ人々の生活がおびやかされると考察される。

また、財源の大半が高齢化にともなう医療費の増加への対応にあてられることになれば、教育や研究への投資ができなくなり生産性の向上がいつそう滞る上、防災、国防といった国

の存続を揺るがす事態への備えも十分に行えないという国全体の大きな問題につながることを認識しなければならない。

図表18 盛岡市の2015年・2040年人口ピラミッド



(出典) 平成25年国立社会保障・人口問題研究所公開データから作成

### 3 産業構造と経済活性化

人口の減少が経済的側面に大きく影響を与えることは明らかであり、このことが社会保障だけでなく、コミュニティや防災といった安全・安心な暮らしの実現にも影響を与えかねないことがわかった。

しかし、人口減少解消への即効性の高い特効薬はなく、当面は経済への影響をどう緩和させ、住民の暮らしを豊かにするかを議論しなければならない。

では、盛岡市において、どの産業が都市・地域の経済を支えているか、そして、どういった「強み」と「弱み」を有しているのかを把握することが、産業育成の方向性に道筋をつけるため必要となる。

盛岡市は岩手県の県庁所在地であるため、地銀の本店、郵便局の本局、大企業の支社・支店、国立大学、医療機関などが集積している。

そのことがさらに県内における拠点性を高め、大型商業施設なども立地することから外からの消費者を呼び込み外貨の稼得につながっている。

一方、第1次、第2次産業では、第3次産業ほどの強みを発揮していないが、周辺自治体の豊富や農産物や林産物を取り込むことで、食品加工業や木造建築工事業といった産業分野では地域性があらわれている。

つまり、外貨を稼得できる第1次産業、第2次産業の基盤産業\*1がなく、非基盤産業である第3次産業が主要産業として、まちの収入面を支えていることになる。

経済成長が低成長期に入った時代の昭和52年（1977）年に盛岡市が刊行した「盛岡市市勢発展計画」には、将来的な経済発展の方向性は、流通産業を中心とした経済機能の高度化に置くとした方針が示されている。

そして、大都市圏からのトリクルダウン\*2を受け止めながら、その波及効果を増幅して経済圏域にフィードバックすることによって、総合的な都市力を高めるというビジョンが掲げられていた。

#### \* 1 基盤産業

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、宿泊業、運輸業などが該当する。大都市においては一部のサービス業もあてはまる。対義語に「非基盤産業」があり、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、不動産業などが該当する。参照：中村良平「まちづくり構造改革 地域経済構造をデザインする」（2014、日本加除出版）

このことから、盛岡市は40年以上も前から第3次産業、特に流通業へ特化するという方向性<sup>\*3</sup>を確固たるものにしたことがわかる。

しかし、今後は流通業を中心とした経済成長が、人口減少・市場縮退局面において、従来と同じ考え方で実現されるかどうかは不透明である。流通、いわゆるロジスティクスの効率的な姿については、テクノロジーの進歩（自動運転技術、ドローン等）によって大きく様変わりする可能性もあり、流通業頼みの産業構造のあり方を見直すことも必要となってくるのではないかと。

一方で、流通業を中心とした第3次産業への特化が進むにつれ、昭和40年代から50年代にかけて第1次産業従事者、特に専業農家数が著しく減ったという経緯がある。

これは産業間の所得格差に大きな開きがあったという理由もあり、第3次産業部門に第1次産業部門の余剰労働力が吸収されたと考えられる。

第2次産業は、やはり第1次産業と同様に、事業所数、就業者数ともに企業の他地域への移転や転・廃業によって減少していった。

#### \*2 トリクルダウン

富裕層が経済的に豊かになれば、最終的には貧困層も豊かになり、全体に富が行き渡るとする仮説。一般的に、富裕層の富が再投資にまわされ、経済活動が活発化することを指す。国境を越えた資本の移動が自由化されたグローバルゼーションのもとでは、グローバル企業の富が日本国内の投資にまわる可能性は低いため、成立しない仮説とも言われている。

#### \*3 流通業を強化するための盛岡市の代表的なプロジェクトとして、昭和48（1973）年に完成した岩手流通センターの整備があげられる。

さらに、到来する高速交通時代への対応として「盛岡駅前地区開発計画」、軸上都心型発展を目指した「盛南地区開発構想」などがあり、市内中心部の混乱回避、進展するモータリゼーションに対処する市街地の形成も進められ、広域都市化が目指されてきた。

並行して、東北縦貫自動車道、東北新幹線の開通などもあり、高速交通時代の到来が盛岡市の立地上の優位性を高め、第3次産業を中心とした都市・地域経済の開発が積極的に行われることとなった。

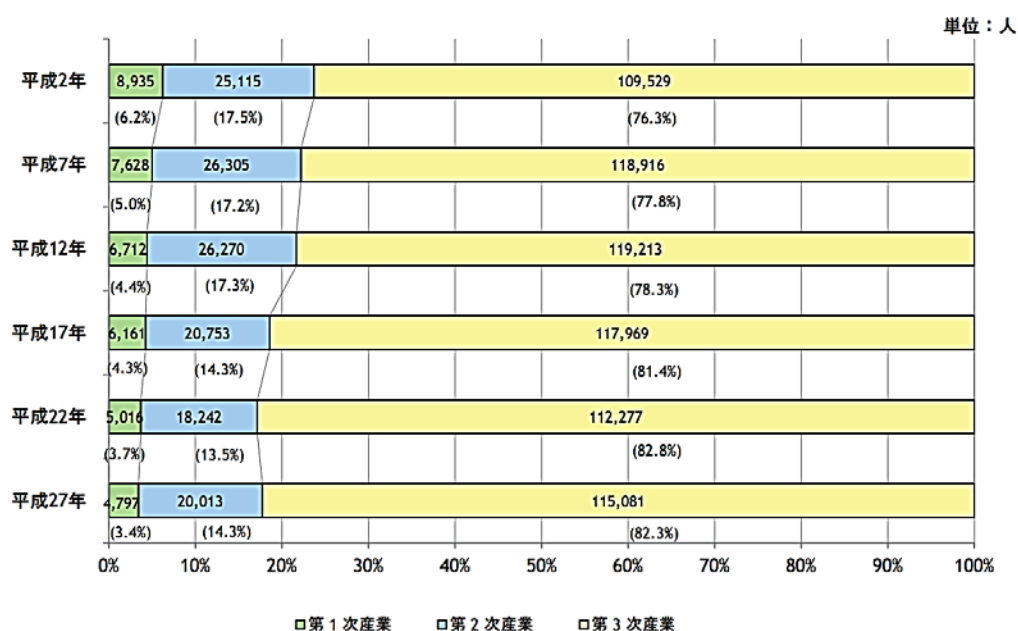
## (1) 産業の規模

産業別就業者数を見ると、第1次・第2次・第3次のいずれの産業も若干の増減はあるものの減少傾向で、域内経済循環を活性させるためには、なんらかの手段の必要性は明らかである。

生産額の規模は、盛岡市の域内生産額は1兆5921億円で、そのうち、およそ31%がサービス業、13.4%が卸売・小売業、12.8%が運輸・通信業となっており、全体の57.1%がこれらの産業で占められている。

盛岡市の経済・産業は、強みとなっている産業の利益率を高めて稼ぎを増やせるかが今後の課題となっており、生産額の規模がより大きい産業は、都市・地域内にとどまらず他の都市・地域へ商品やサービスなどを販売している可能性が高く、取引を通じて外貨を稼得し、所得としてより多く配分できる強みを有することを意味している。

図表19 産業別就業者数の推移

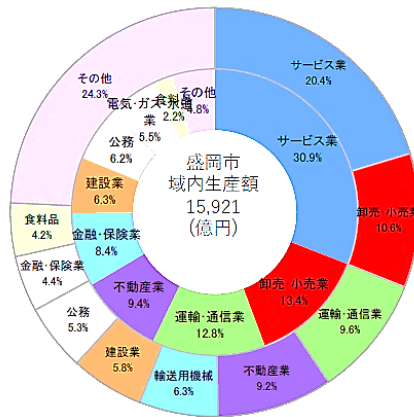


(出典) 盛岡市作成「盛岡市統計書<平成27年版>」

特に盛岡市のサービス業が盛岡市域内生産額全体の30%を占め、全国平均の20%を上回っていることを考えると、サービス業を伸ばすことにより他の産業と連動して全体の生産額を伸ばすことが1つの重要な視点となってくる。



図表20 盛岡市の産業別生産額構成比



※外側の円グラフは全国の割合をあらわしている。

(出典) まち・ひと・しごと創生本部作成「盛岡市の地域経済循環」

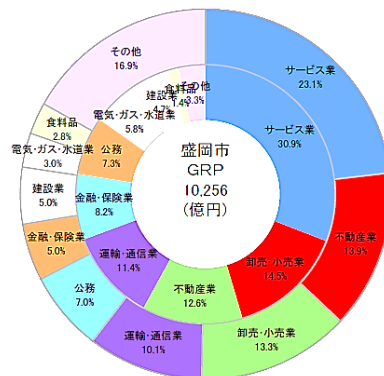
生産額の規模と同様、都市・地域の経済を支える産業を識別できる指標に、修正特化係数がある。

特化係数は相対的に見てどの産業が集積しているかを知るためのものであるが、これを国全体での特化度に修正したものを修正特化係数と呼ぶ。

まち・ひと・しごと創生本部作成の「盛岡市の地域経済循環」で盛岡市の産業別の修正特化係数を生産額ベースで分析すると、「電気・ガス・水道」「金融・保険」「サービス」といった生活基盤に密接な関連がある産業が全国平均と比べて非常に高く1.5以上となっている（1が平均的な修正特化係数となる）。

盛岡市には、これらの産業分野の集積が進み周辺地域や県内の拠点となることで、ライフスタイルの多様化を受け止めながら生産額と生産性を高めることが重要になる。

図表21 盛岡市の産業別付加価値額



※外側の円グラフは全国の割合をあらわしている。

(出典) まち・ひと・しごと創生本部作成「盛岡市の地域経済循環」

付加価値<sup>\*1</sup>の視点から産業分野を分析すると、盛岡市の産業別付加価値額は1兆256億円で、そのうちサービス業が30.9%、卸売・小売業が14.5%、不動産業が12.6%となっており、上位3産業で付加価値額の58%を稼ぎ出している。

付加価値は、都市・地域住民の所得と地方税収の源泉であり、付加価値額の規模が大きな産業が住民の生活を支える中心的な産業であり、この産業の活力を維持することは、盛岡市の課題と言える。

産業別に付加価値額と修正特化係数を見比べてみると、付加価値額第1位のサービス業は特化係数が1.52と第3位、同じく第2位の卸売・小売業は1.25と第5位、第3位の不動産業は1.02と第8位で、いずれの産業も稼ぐ力を備え、同時に全国平均以上の集積が進んでいることがわかるが、この3産業の関連性で見えてくることがある。

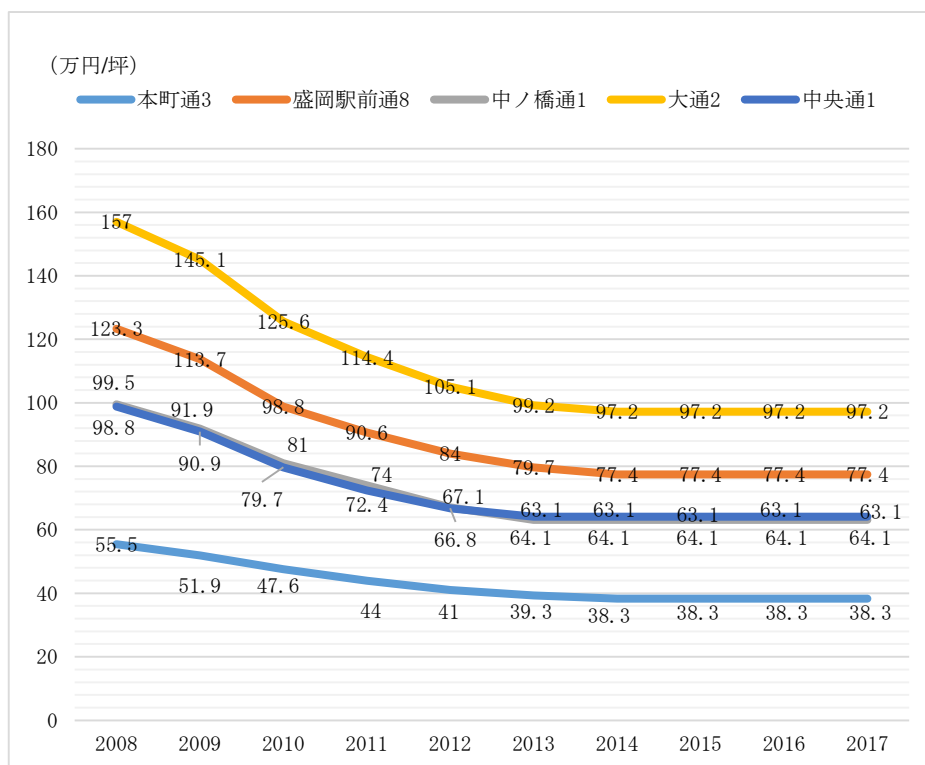
サービス業と卸売・小売業は、商品やサービスの取引・流通で密接に関連している。

不動産業における不動産取引は、一件一件の坪単価が大きくなれば、エリアの不動産価値が高まっていることであり、サービス業や卸売・小売業のように店舗等を構える業態は、土地の取得や家賃負担の面で影響を受けるため、切り離せない関連性があると言える。

不動産取引額は事業開発コストにも連動し、それが店舗やテナントなどの家賃の坪単価にあらわれ、サービスや商品等の価格設定に反映され、最終的に消費者の手に渡ることで利益が生まれるというバリューネットワーク<sup>\*2</sup>のなかで経済循環しており、それぞれの産業において適切に付加価値を高められれば、都市・地域の付加価値額の規模が拡大することとなるので、盛岡市の経済活性化の鍵の1つがこの点にあるとも言える。

図表22のとおり盛岡市の土地の価格は下げ止まっている状況であるが、エリアの魅力を高めてこの価格が上向くことで、産業の活性化につながるとともに税収の増加が将来的に期待されることとなる。

図表22 盛岡市都市部の土地価格の推移



※中ノ橋通1及び中央通1は、ほぼ同じ価格となっており、図表上は重なり合っている。

(出典) 「地価公示価格チェッカー」から作成 (<http://www.tochi-value.com>)

**\* 1 付加価値**

企業の利益にその企業が事業で使ったコストの一部（人件費や賃借料等の国内に落ちた費用部分）を加えたものを言う。一企業にとっては必ずしもプラスにならないことがあっても、地域経済全体で見ればプラスになっていわゆる地域経済全体の活性化が図られ、そのことで景気が回復して全体として業績を伸ばすことができる効果を持つ。

一方で、モノ・コト・サービスといった商品に付け加えられた独自性の高い価値を言うこともある。

**\* 2 バリューネットワーク**

企業や顧客、サプライヤー、流通事業者間のバリュー（価値）と対価のやり取りがながれとなっていることを言い、それぞれのプレイヤーの活動が連鎖して影響しあっていることを示している。

## (2) 産業間のフィードバック関係

地方都市の多くは、地場産業や製造業を経済基盤とし外貨を稼得してきたが、今般では、工場の海外移転や安価な海外製品に押され、製造業をはじめとして基盤産業が弱体化しているとされている。これは、新たに稼ぐエンジンとなる移輸出産業を創造しなければ、いっそうの経済縮退が進むことを意味し、都市・地域社会の衰退に直結する。

基盤産業の弱体化は外的要因によることが多いが、単一の産業に頼ってしまうことで、結果的に地方自治体の企業誘致リスクが高まりかねず、企業城下町と言われる地方自治体が避けなければならないシナリオが、単一産業の弱体化による都市・地域の地盤沈下と言える。

こういったリスクにさらされずに経済循環を維持するには、産業間のつながりが密に取られていること、すなわち産業間のフィードバックが相互に関連しながら影響を与え合う構造が必要で、こういった構造が築かれることでいずれかの産業がマイナスのインパクトを受けた際のダメージを分散させることで、致命的な打撃を免れることにつながる。

産業間の連関は、リスク軽減の効果だけでなく、バリューネットワークのなかで経済循環による相乗効果を生み、企業城下町のように主要産業の利益による乗数効果\*<sup>1</sup>はあまり期待できないが、グローバリゼーションがもたらす完全競争市場のような外的要因に左右されやすい構造とは違い、不完全競争市場\*<sup>2</sup>だからこそ安定した構造を持つことができる。

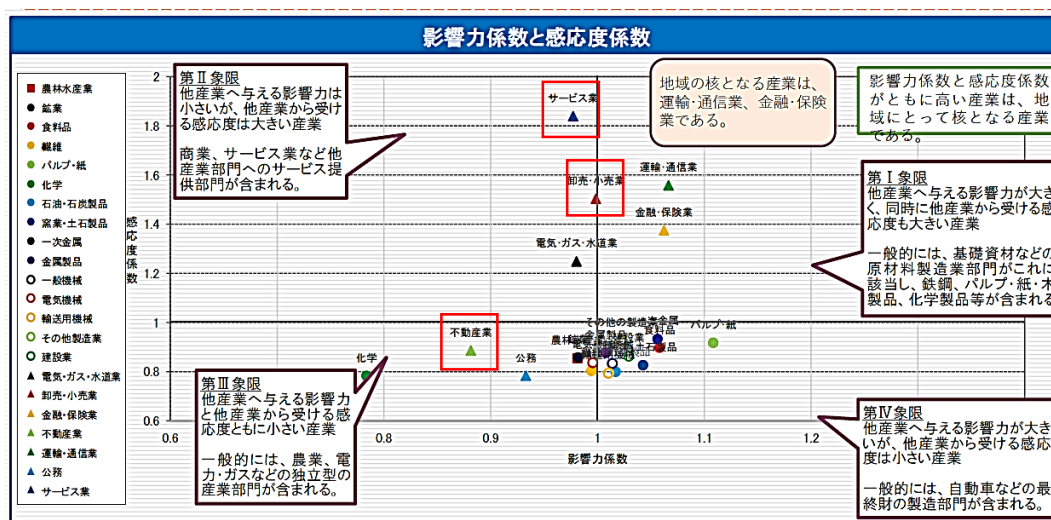
盛岡市の付加価値額が大きな産業は、サービス業、卸売・小売業、不動産業であるが、この3つの産業が相互に有意な形で連関することで、エリアの価値上昇を生むバリューネットワークが構築される。

そこで、3産業の影響力と感応度について係数によって分析し、他の産業への関連度合いについて明らかにする。

まち・ひと・しごと創生本部作成「盛岡市の地域経済循環」における地域産業構造分析を見ると、盛岡市のサービス業は第Ⅱ象限、卸売・小売業もかろうじて第Ⅱ象限、不動産業は第Ⅲ象限に位置し、サービス業と卸売・小売業は「他の産業へ与える影響力は小さいが、他の産業から受ける感応度は大きい」ことが、不動産業は「他の産業へ与える影響力も他の産業から受ける感応度は小さい」ことがわかる。

都市・地域で核となる産業は、一般的に第Ⅰ象限におさまることから、3産業は影響力係数と感応度係数を高めること、つまり3産業の消費や投資が増加することの影響力と、全体の産業の消費や投資の増加が3産業に及ぼす影響力を高めることで、盛岡市の産業全体が経済循環の健全なサイクルのなかで活性化することになる。

図表23 盛岡市の全産業の影響力係数と感応度係数の関係



(出典) まち・ひと・しごと創生本部作成「盛岡市の地域経済循環」から作成

\* 1 乗数効果

政府支出や投資といった一定の条件化で有効需要を増加させたときに増加させた額より国民所得を数倍に増やすことができる効果を言う。

\* 2 不完全競争市場

売り手、買い手といった市場参加者が価格を決定することができる市場を言い、多数の売り手が同一の製品を生産・販売する完全競争市場とは異なり、不完全競争市場ではモノ・サービスといった製品の差別化により価格への支配力を持つことができるようになる。

(3) 人手不足と雇用者の維持

人口減少が人手不足を招くのは、昨今の人手不足の深刻化による閉店や臨時休業といった社会現象から明らかである。その傾向は年を追うごとに強まることが予測され、わが国の労働環境は、不足する労働力分を外国人頼みにするのが当たり前となっている。

製造業にいたっては、労働力の3%が外国人労働者に依存する状況にあり、特に日本人が集まりにくい建設や警備などの職に外国人が就労する動きが活発で、女性や高齢者の潜在的労働力だけで人手不足を補いきれず、労働現場の外国人頼みが強まる見通しである。

厚生労働省の発表によると、平成28(2016)年10月時点でわが国の外国人労働者の数はおよそ108万人にのぼり、4年連続で過去最高を更新し、近年では国別ランキングで20位台となっていて、わが国は事実上の移民流入国家となっている。

この状況において、国全体で移民制度や受け入れ環境の整備が喫緊の課題となっているが、移民では代替できない職の分野は、移民流入のペースが加速しても人手不足が一気に解消されるとは限らない。

盛岡市においてもスーパーなどの小売店の現場では「極めて人手が足りない」という状況にある。

岩手日報社の県政世論調査によると、あるスーパーでは生鮮やレジのパートの人手不足が深刻で、セミセルフレジや自動巻き寿司機を導入するなどして対応しているという。

また、移民によって代替できる職が地方都市にあっても、最低賃金の高い大都市圏を移民自身が選ぶことになる可能性が高いと考えられ、地方都市の賃金構造が変わるか、地方都市で生活することの目的やインセンティブがなければ、地方から若者が大都市圏へ流出することと似たような理由で、移民という労働力も地方都市は獲得しえないことになる。

人手不足の進行は、正社員・正職員への負担という形にもつながり、働き方改革の推進を妨げる要因となって、ワーク・ライフ・バランスが実現できない職場環境が多くなるのではないかと想定されており、労働者の肉体的・精神的負担が増すことが懸念される。

そして、高齢者の増加は、人手不足をさらに加速させる要因となる。担い手である若者が減るなかで、労働力となりえる高齢者のリタイアによって同時に人手が減るという側面もあるが、それだけでなく、高齢者の消費行動の特性にこそ要因がある。

高齢者の多くは、買い物は対面販売を選択する傾向が高く、自動車の運転をしなくなれば公共交通機関の利用が増え、医療・介護の需要はますます高齢者が中心となり、今後、地方都市のサービス業の需要は、高齢者によって下支えされることとなる。

サービス業の労働力確保は、各企業や事業者にとっては大きな課題となり、高齢者の増加でマンパワーに頼る市場の存在感が高まるなかで、ますます人手不足に陥ることになり、人手不足経済では、自動化やIT、AIなどのテクノロジーの導入で省力化し、人手不足を補う方策を探ることも重要なテーマになっている。

一方で日本語を話せる労働者に対面販売を担わせることが必要なローカルな経済圏においては、人手の確保は対面販売の需要を満たすためにもさらに重要になってくる。

店舗型小売、公共交通機関、社会福祉施設、医療機関、飲食店などのサービス産業は、テクノロジーの導入を進めても最終的には対面型のビジネスモデルに成り立つことが多いため、製造業やITの世界のように限界費用（増産しようとしたときに増えるコスト）を極限まで小さくすることは、サービス業が労働集約型産業である限りは不可能であり、人手不足の問題をテクノロジーの進歩で完全に解決するには、まだ社会環境と制度が整っていないのではないか。

裏を返せば、日本語が話せて、汎用的・平均的スキルを持つ人材の確保ができれば、対面販売型サービス業の労働需要には応えられることになるため、幅広い人材に対する雇用吸収力がある産業分野がローカルな経済圏における産業、すなわちローカル産業\*1だと言える。

そういった状況のなかで各事業者は、適切な賃金設定で労働者の離職を防ぎ、慢性的な人手不足を回避することが求められるようになり、これまでよりも高くなった賃金の支払いが可能になるまでモノとサービスの付加価値を高め、それと見合った価格設定を実現しなければならず、省力化と付加価値の創出という課題が生まれる。

改札が人の手によるものだったのが、今では地方の小さな駅ですら自動改札が普及し、その分の労働力が別のところで生かされている。省力化できるところは省力化し、足りないところへ人が配置できる仕組みを、創意工夫によって構築することが重要になってくる。

ローカル産業の現場は、すでに身近なところで省力化が進んでいて、飲食店がスマートフォンアプリによる飲食店の予約管理を行っているケースも多い。

利用者は24時間予約申込が可能で、前日にはリマインドが電子メールで行われる上、店側も電話対応が不要となる。また、アプリには情報を入力する機能も備わっており、これを活用すれば顧客管理もできるようになる。

シェアオフィスや民泊施設などでも省力化できるスマートフォンアプリがある。

利用者の入退室は電子キーで行えるようになっていて、電子キーはオンラインでの予約申込後、クレジット決済が完了すれば利用者に送信される。

管理する側は電子キーの利用ログも確認でき、不正な出入りなども防げる。プライバシーに配慮したwifiネットワークカメラの設置は、防犯や適正な利用をうながすことにつながる。

こういった省力化の事例は、実際にリノベーションで実事業化した店舗等で活用されていて、新たなテクノロジーを上手く活用することで、副業としてシェアオフィスや民泊施設を運営することも可能となる。

テクノロジーの進歩が、あらゆる面で省力化を図れるようにしたことで、発想の転換が人手不足問題を解決する場面を増やし、民間事業者の課題を解決する可能性があるだけでなく、同様に行政においてもバックオフィス業務をどう減らしていくのかといったことも、今後は重要な視点となる。

#### \* 1 ローカル産業

代表的なものに、鉄道・バス・タクシーといった公共交通、卸などの物流、居酒屋やレストランといった飲食業、生活用品・食料品を物販する小売業、ホテルや旅館などの宿泊業、病院や介護施設等の医療福祉、大学や専門学校などの教育といった産業がある。

地元を市場として経済活動を成り立たせている産業を言い、中堅中小企業がその担い手になっていると言われている。

## 4 構造変化とライフスタイルの多様化

### (1) 消費者主導の市場

わが国を含む先進国の産業が構造変化に直面していることは、製造業の拠点が海外に移転し、安価な海外製品がいたるところに出回っていることから推し量られる。

所得の高いほとんどの先進国の産業は、雇用の3分の2を地域レベルのサービス業が占めるようになり、同じような製品を大量生産するプロダクトアウト型供給者の開発・生産・販売活動は、嗜好性の高い消費者ニーズを汲み取るマーケットイン型供給者に押される時代となった。

1億人すべての国民が均質化された商品やサービスを求めたかつての消費市場は、供給者である企業にとっては、メディアや広告媒体を使って自らがマーケットを作り出せたが、成熟した現代の消費社会では、消費者の嗜好は変化に富み、供給者側の思惑とは別のところで需要者ニーズが発生し始めた。

効率的かつスピーディーな生産能力向上に注力してきた企業は、人々の細かなニーズへの対応に苦しまされることになり、売上を維持するため、そういった供給者は安価なモノ・サービスを大量に売ることにしたが、激しい競争のなかで生産過剰になり、価格破壊が起き、さらなる生産性向上を目的とした人員削減が進められ、デフレと失業者の増大という社会問題が生まれた。

均質に大量消費する市場の活況はわが国も経験したことだが、それも消費社会が成熟する通過点に過ぎず、今では中国や東南アジアといった、経済が大きく成長する余地が残された新興国などがその恩恵を受けることになっている。

先進国では主導権が供給者から消費者に移り、企業側もその対応が求められ、多様化するライフスタイルの変化の兆しをキャッチできる企業、特に消費者の嗜好の変化に柔軟に対応できる中小の企業の発想力が試されてくると考えられる。

これからの社会は、「イノベーションのジレンマ<sup>\*1</sup>」に陥った巨大企業が都市・地域の経済を牽引するのではなく、小さくても変革を起こし創意工夫を発揮できる企業や事業者こそが、消費者に選ばれるのではないか。

そして、そういった企業や事業者にとっては、いかにしてプロダクトマネジメントやマーケティングに優れた人材を育てられるかが課題となり、行政には、知識集約型産業が生まれ集積する環境整備に注力することが課題となる。



## \* 1 イノベーションのジレンマ

巨大企業が新興企業の前に力を失う理由を説明した企業経営の理論で、従来の価値を破壊して新しい価値を生み出す「破壊的イノベーション」によって、従来の価値を少しずつ高めようとする「持続的イノベーション」が打ち破られるとする。

「持続的イノベーション」は、ある段階で顧客ニーズを超えてしまい、顧客は成果以外の別の側面から価値を見出そうとし、「破壊的イノベーション」へと興味を向け、新たな価値が選ばれるようになる。

巨大企業は、従来の顧客ニーズへの対応に縛られて「持続的イノベーション」にばかり注力し、参入価値が初期の段階では小さい「破壊的イノベーション」にはチャレンジできないというジレンマに陥る。参照：クレイトン・クリステンセン「イノベーションのジレンマ」（2012、翔泳社）

## (2) 4つの消費社会から見た盛岡市の都市化

経済学者で、わが国の経済成長時代の真っ只中、昭和39（1960）年から昭和43（1964）年間に池田勇人首相のブレーンであった下村治氏は「日本経済成長論」（1962、金融財政事情研究会）において、『働く意志と能力をもった国民のすべてが、その能力を十分に生かし、それによって、西欧諸国民に劣らないような社会、国民の高い創造力を自由に伸ばすことによって実現された豊かな経済力を、国民福祉の充実と文化的な国民生活の建設に充当しうるような社会、このような社会の建設が、われわれの努力次第では夢でなくなろうとしている。』と述べている。

下村氏が想像したとおりわが国の経済は急速に発展し、国民のくらしぶりも経済成長率の伸びとあいまって良くなり、日本国憲法でいうところの「健康で文化的な生活」を誰しも送れるような社会を実現した。

労働して所得を得てモノやサービスを購入し、くらしの充実度を高めながら、当時の人々は世界第2位のGDPを誇る経済大国の豊かさを謳歌した。

日本経済がゼロ成長という局面に入ると、物質的な豊かさへの価値観が徐々に薄れ、モノからコトへと消費者の意識が向けられるようになり、時代の変化とともに多様なライフスタイルのあり方が消費のあり方を多様化させた。

それが従来型の企業に創意工夫を求めることになり、多様な消費者の価値観に対応できない企業は、競争に敗れることになる。

三浦展「第4の消費 つながりを生み出す社会へ」（2012、朝日新聞出版）では、この変化を紐解くことで、人々の行動がどのようなあり様になっていくのかを考察している。

## ア 第一の消費社会

産業革命以後のわが国の近代的意味での消費社会は、20世紀初頭から始まったと言われる。

日清・日露戦争に勝利し、第一次世界大戦の戦時需要で好景気に沸き、そのことが招いた強烈なインフレの影響で一般労働者の実質賃金が下がり、社会が不安定化し、米騒動が起こるなど貧富の差が拡大し始めた。

この時代に始まったのが「第一の消費社会（1912～1941年）」である。ただし、これは急激に人口が増加した東京や大阪などの大都市に限定して起きた社会現象であった。

カレーライス・とんかつ・コロッケといった現代社会の食文化の基礎となる料理が誕生し、この大正の三大洋食は大衆に広まり、娯楽文化では、宝塚歌唱隊（宝塚歌劇団の前身）が結成され、人々を楽しせた。

大阪梅田駅前に阪急の日本初となるターミナルデパートが建設されたり、東京では三越や伊勢丹などの百貨店が開業したり、寿屋（現・サントリー）が国産初のウイスキーを製造したりし、大都市を中心として、現在のわれわれのベースとなる洋風化した都市型ライフスタイルが確立された消費社会だったと言われる。

第一の消費社会の波は、まだ地方へは届いておらず、社会基盤の整備が進むことで徐々に地方への影響が波及することになる。

この時代、盛岡市では明治23（1890）年に東北本線が開業したことで盛岡と上野が結ばれ、北上川の水運や牛馬による駄賃稼ぎは打撃を受けるなど物流の仕組みが変わりはじめた。

南部杜氏の全国の酒蔵への出稼ぎが始まったのも鉄道の開通と大きく関連している。日本一の杜氏集団がその技術を全国に広めることになったのもこの消費社会のことであり、都市・地域間の労働力・生産力の取引が活性化し、少しずつ岩手県の鉄道沿線のまちも東京風に変容していくことになる。

## イ 第二の消費社会

「第二の消費社会」は、第二次世界大戦後の国土の復興のなかで始まった。

日本住宅公団、日本道路公団が設立され、アメリカ型のマイホーム・マイカーに象徴される大量生産・大量消費社会が追い求められるようになり、池田勇人内閣の所得倍增計画、東京オリンピックの開催、GDP世界第2位、そして経済のマイナス成長が始まったのもこの時代である。

人口の都市への集中は変わらなかったが、新たな消費社会の現象は全国に波及し、家電製品などに代表される大量生産品が全国的に広く普及していったことも大きな特徴である。

製造業も隆盛を極め、本格的に近代工業化が進展し、洗濯機・冷蔵庫・テレビの「三種の神器」が庶民に普及したが、さらに、カー・クーラー・カラーテレビの「3C」の普及も進み、アメリカ型のライフスタイルを模倣されてきた。

地方の住民が大都市へあこがれを抱くようになったのもこの時代だと言われる。消費スタイルが全国的に普及したとはいえ、家電にせよ自家用車にせよ鉄筋コンクリート造りの団地に住むという西洋化したくらしにせよ、需要が活発な大都市から始まり、地方へ同じ現象が届くにはタイムラグがあり、そのタイムラグによる都市生活と地方生活のギャップが、「都会へのあこがれ」という感情を地方の人々に抱かせることとなった。

盛岡市の都市化が急速に進んだのもこの時代である。昭和29（1954）年には下水道事業が着工し、昭和35（1960）年には盛岡バスセンターが開業し、昭和44（1969）年に盛岡バイパスが全線開通し、昭和45（1970）年には松園ニュータウンが起工した。

製造業が全国で隆盛を誇っている間、盛岡市の産業構造も少しずつ変化していた。

内閣府経済社会総合研究所の「経済研究所研究シリーズ第32号」の分析によると、昭和50（1975）年の盛岡市の全製造業のなかでもっとも大きなシェアを占める業種は、製造品出荷額で見ると、食品製造業、出版印刷関連産業、木材木製品製造業の順で、これら3業種のシェアは盛岡市出荷額の70%弱を占めている上に、就業者数でもおよそ60%に相当するにいたったという。

そのうち、出版関連産業は産業の性質としてはサービス業に近く、食品製造業と木材木製品製造業は第1次産業の加工に従事するアグリインダストリー<sup>\*1</sup>であって、製造業に分類上は含まれているものの実質的には第3次産業と第1次産業の延長線上に位置している。

このことから、盛岡市の産業の特徴である第3次産業特化と豊富な地域資源（農林産物など）を供給できる後背地<sup>\*2</sup>を周囲に持っているから成立する分野の産業が、この時代にはすでに市場シェアを占めてきたということがわかる。

主要産業である第3次産業は、盛岡市を中心とした広域経済圏域の雇用を吸収して労働者へ所得を分配していると同時に、第1次・第2次産業が第3次産業と川上・川下<sup>\*3</sup>で密接に関連することで経済成長してきたという背景が見えてくる。

後背地から地域資源の供給を得ることと、後背地の住民自体を通勤・買い物・保険医療・娯楽などの市場に取り込むことで、第3次産業を伸ばしていこうとした戦略は、広域経済圏においては、合理的な取組だった考えられる。

「雲上の楽園」と呼ばれ、硫黄生産が東洋一だった旧松尾町（現八幡平市）の松尾高山が閉山したのもこの時期であった（1972年完全閉山）。

この鉱山町には1万人もの人が暮らし、羽振りの良かった時代には従業員らが盛岡の繁華街まで足を運んだという。

鉾山町には鉄筋アパートがあり映画館もあって、盛岡市よりも都市化が進んでいたという歴史もある。

この時代の松尾鉾山は、産業の盛衰でまちが失われてしまう事例として非常に興味深いものがあり、既存の産業に近代工業化とグローバル化の進展が大きく影響してきたことが垣間見られる。

【写真】現在の松尾鉾山跡地



\* 1 アグリアンダストリー

農業資源をもとにした工業を指し、製粉業、食肉加工業、油脂工業、精糖業、嗜好作物加工業などが該当する。

\* 2 後背地

広く都市の勢力が及ぶ範囲を指すが、本来は港湾の背後にある陸地のことで、港から積み出す物資を供給する範囲や港に陸揚げされる物資を受容する範囲を言う。

\* 3 川上・川下

商品の流通経路を川になぞらえ、メーカー（川上）から消費者（川下）というバリューネットワークを表現している。なお、中間に位置する卸売業は「川中」と呼ばれる。

## ウ 第三の消費社会

オイルショック以後のいわゆる低成長期から始まるのが「第三の消費社会」であった。

年率平均9.1%あった経済成長率が昭和49（1974）年にはマイナス成長（マイナス0.5%）に落ち込んだ。その後やや持ち直したが、バブル期までは平均4.2%程度の低成長が続き、そのバブル期ですら6%程度の成長率で、バブルがはじけた平成5（1993）年には再びマイナス成長（マイナス0.5%）に落ち込み、金融機関や証券会社の破綻という想定外の事態が起きた。

平成10（1998）年には消費税増税でマイナス1.5%に転じ、以後21世紀に入っても日本経済の低空飛行が続くことになる。

この時代の消費スタイルの特徴は、消費単位が家族から個人へと変化し始めたことである。「家計から個計へ」という言葉も生まれ、パーソナルコンピュータ、軽自動車、携帯用ヘッドフォンステレオ、ミニコンポステレオといった、「軽・薄・短・小化」したものが求められ、物理的に大きく重いものは避けられた。

この背景には、未婚率の上昇、パラサイトシングルの増加、単身世帯の増加などがあるとされ、消費の個人化が当時の社会状況と連動していることが見て取れる。

平成9（1997）年の金融破綻が契機となり、日本を代表する企業がいくつも破綻したことから、この年を社会の変わり目とする論もある。たしかに、平成10（1998）年から自殺者が急増し、その後、毎年3万人以上の自殺者を記録したことも、それを裏付ける社会現象かもしれない。

余談ではあるが、フランスの歴史人口学者エマニュエル・トッド氏は、家族構造・宗教的価値観・教育による階層化といった因子によって、人々の政治的行動やイデオロギーの決定を経済領域の外にも探求すべきだと提唱している。

エマニュエル・トッド氏は、1999年から2013年にかけて、45歳から54歳のアメリカの白人の死亡率の上昇が見られたことから、ドナルド・トランプが大統領に選出されることを予想していたという。

死亡率の上昇には、自殺、アルコール、ドラッグ、薬物中毒といった要因が絡んでおり、有権者の72%を占める白人が、死亡率上昇を記録するほどのストレスに疲弊していることに着目した。

アメリカ国民の多くが、自国が抱える構造的な問題を変化させることを望み、既定路線を踏襲すると考えられていたヒラリー・クリントンを選ばなかった。

保護主義的政策をとり、国のインフラ再建のための大規模公共事業へ舵を切ろうとするドナルド・トランプが勝利したのは、経済的な理由を判断材料として、多くの有権者が新たな指導者を選択したとしている。

なお、エマニュエル・トッド氏は、人口減少についても、民主化のプロセスが完成に近づくにつれ、女性の識字率と地位向上にともなって出生率が低下する傾向が世界中のどの地域にもあるとも指摘している。

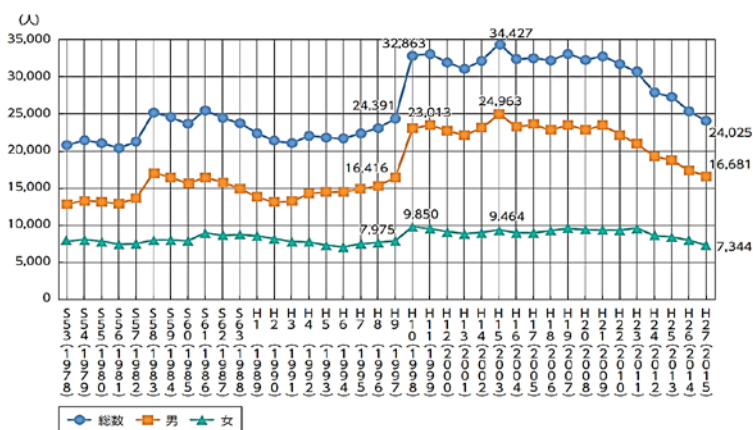
## エ 第四の消費社会

こういった分析からも、平成10（1998）年からの10年の間でわが国の自殺者が減らなかった因子が、なんらかの理由によって精神的に疲弊する人々が増えていることから推測される。さまざまな要因によるストレスが、これまで以上に負荷となってあらわれた時代背景のなかで現代の「第四の消費社会」が訪れた。

警察庁の自殺統計原票をもとに集計された厚生労働省発表の最新の自殺者の推移の統計では、平成15（2003）年をピークに自殺者は減少しており、平成27（2015）年には24,000人程度と30年前の昭和60（1985）年の水準に戻っている。

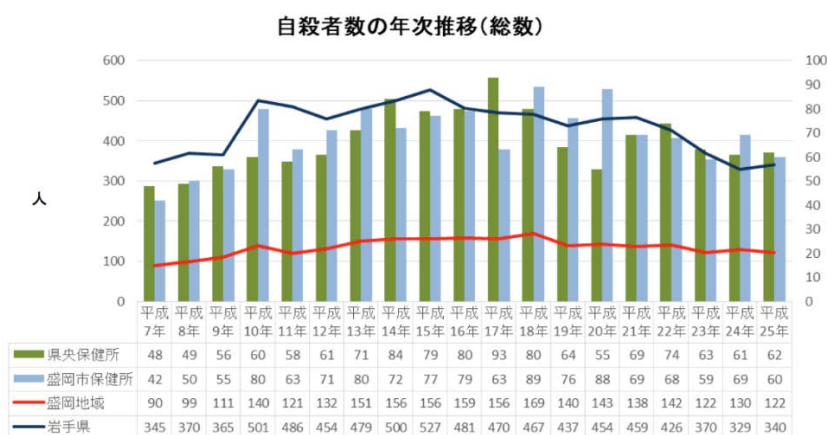
しかし、長期的推移で見れば、自殺者数は減ってきてはいるものの高水準で推移している。高度経済成長期、東京オリンピックが開催された昭和39（1964）年前後の自殺者数は2万人前後だったことを考えれば、強いストレスに現代人がさらされている状況が今も続いているとが推察される。

図表24 わが国の自殺者の推移



(出典) 警察庁「自殺統計」から厚生労働省作成

図表25 岩手県の自殺者の推移



(出典) 岩手県作成「盛岡地域自殺対策アクションプラン」

この時代の特徴は、非正規雇用者の増加である。企業側が人件費コスト抑制を行うため、相対的に賃金の低い人々の雇用を増やし、会社という共同体に属さない、個人化した人々が増加し、消費の単位だけでなく社会的に孤立する場面が拡大したことになる。

この社会状況のなかで新たに生まれた価値観が、「人と人とのつながり」であった。雇用の流動化に始まった孤立化・無縁化が、より多くの人々となつがってほしいという欲求を呼び覚まし、「シェア」という概念を生み出した。

人々のつながりをより強固なものにする出来事が、平成7（1995）年に発生した「阪神・淡路大震災」であり、平成23（2011）年に発生した「東日本大震災」であった。

震災被害は、消費社会の虚しさを際立たせ、家族・近隣社会・ボランティア・NPOなどの人と人とのつながりの重要性を実感させることになり、大量生産・大量消費という社会のあり方に人々が疑問を感じ始めたのではなかっただろうか。

人口減少局面で経済力が低下し、希望と先行きの見えない暗い社会になってしまう不安が増大するなかで、一人ひとりが身近なつながりや本当に必要なものを大切にす価値観を意識し、真に豊かなくらしを求める時代が「第四の消費社会」であり、現代社会と言えるのではないだろうか。

家族単位から個人単位へ、モノからコトへ、量から質へ、理性や利便性から感性や個性へとライフスタイルは大きく様変わりし、この変化は、様々な社会現象を原因に、現代の多様な価値観を生む結果となった。

こういった背景を受け、産業界の課題は、来たるべく「第五の消費社会」に対応し、新たな消費者ニーズを敏感に読み取ることであり、それが経済の活性化への道筋である。

### (3) 低い消費需要と投資需要

人々の消費行動と密接に関連するのが、預金の多い少ないである。

岩手県において、預金は近年上昇傾向にあり、岩手経済研究所の企業経営・金融データによると平成27（2015）年末の預金額はおよそ5兆6千億円となっている。

図表26 県内金融機関預金残高

	平成23年末	平成24年末	平成25年末	平成26年末	平成27年末
預金残高	49,601	52,996	55,526	56,066	56,262
貸出残高	23,157	24,837	25,419	26,012	26,629
預貸率	46.7%	46.9%	45.8%	46.4%	47.3%

単位：億円

(出典) 「岩手経済研究所企業経営・金融データ」から作成

これは、10年前の平成18（2008）年が3兆5千億円程度だったことを考えると、岩手県の経済が決して順調に成長したわけでもなく、その間に東日本大震災が起きているにもかかわらず、貯金額だけは堅調な伸びを示していることとなる。

なお、本項においては、盛岡市を対象としたデータが存在しないため、県全体の預金状況から分析を進める。

預け入れしている個人、企業等の状況がわからないため、この数字だけで単純に県民の貯蓄が多いのか少ないのかを即座に判断することはできないが、総務省が平成28（2016）年に行った家計調査によると、1世帯あたりの貯蓄額は全国平均で1,764万円とされていて、岩手県は1,406万円の全国第35位と全国的には決して高い貯蓄水準とは言えないようではある。

一方預貸率は、47%程度と全国平均のおよそ70%を大きく下回っている。預貸率は「貸出金÷（預金等）×100」で求められるが、銀行の預金に対する貸出金（融資）の比率を示す数値であることから、岩手県においては企業等への融資が少ない、つまり資金需要が低調であることや金融機関の貸し渋りがあることが予測される。

一般的に経済がデフレから脱却するためには、企業等が金融機関から融資を受け、それを企業経営のために投資して競争力強化を図ることで経営規模の維持・拡大を図り、そのことが世の中の経済状況を上向かせることに結び付くが、データ上はそういった資金需要の高まりがあまり見られず、預貸率の低さは金融機関を国債などの金融商品運用へ向かせているとも想定される。

これらのデータは、県民一人ひとりの預金が全国平均より低いこと、消費性向より貯蓄性向が高いため預金額が積み上がっていること、一方で預金額は増えているものの企業等の投



資需要が低いなどを理由に金融機関の融資が増えておらず市場に財が出回っていないことを示していると推測される。

こういったことが改善されて消費・投資・融資が活発になれば経済の活性化につながるため、どの産業を育成するのかという視点、とりわけ県の4分の1弱の人口が集中する盛岡市で、新たな需要を呼び起こす産業創造が大きな課題となる。

この4分の1弱という割合から、単純計算で盛岡市の貯金総額を導き出すと1兆4千億円、預貸率は47.4%となり、やはり全国平均の約70%とは大きく懸け離れている。

この差だけでも盛岡市の消費行動と投資行動は積極性に欠け、財の流動性が全国的に見ても低いことがわかってくる。

仮に、預貸率が全国平均並に上昇したとすれば、およそ9,800億円が投資需要によって市場に出回ることになり、相当の乗数効果が期待される。

当然のことながら、一気に預貸率を引き上げることは現実的ではないが、中長期的な視点で1%でも2%でも全国平均に近づけば、盛岡市・岩手県の消費市場と投資市場は活性化し、プラスの経済循環が起きることになる。

その反面、国民の老後の備えへの不安が「消費より貯金」という性向につながっている推測すると、老後の備えは金銭的な側面だけでなく、社会保障制度をはじめとする私的・公的セーフティネットが強固に構築されることで、社会不安が取り除かれるのではないかと推測される。

たとえばベーシックインカム<sup>\*1</sup>といった制度の導入も1つ考えられるが、どこに財源があるかということになれば、すでに社会保障関連の予算が増大し続けている現状を考えると、1人あたり毎月10万円の支給するとしても、実現は困難である。

しかし、なんらかの手段によって社会不安が取り除かれることで、「貯蓄より消費」へと人々の行動が変化し、市場の活性化で企業等の投資需要が喚起され、経済の活性化が実現されることになることは事実である。

#### \*1 ベーシックインカム

国民の最低限の生活を守るために政府が必要な現金を定期的に支給する政策で、最低限所得保障の一種。フィンランドでは2017年から貧困層向けの社会実験が始まっている。AIの進化によって2人に1人の職が代替される時代の到来が予測され仕事を失う不安が増している上、格差の広がりや社会保障の行き詰まりといったくらしへの安心感のゆらぎから期待されているとも言われる。

その一方で、勤労・勤勉といった人間性の根幹にかかわる面から反対の意見も多く、2016年にスイスで行われた導入の賛否を問う国民投票では否決されている。

老後の備えは夫婦で3,000～3,500万円などとも言われるが、消費社会が時代を経るごとに激変し続けてきた例を見ても、一人ひとりのライフスタイルが多様化し、家族のありようも変わっていく社会において、その備えがあれば万事問題を解決できるというわけでもない。

貯蓄は老後の備えだけでなく、結婚式等の人生イベントや子どもの学費、住宅や自家用車の購入を目的に築かれるが、老後の備えという資産の保全は、基本的には他の貯蓄とは異なり流動性が極めて低い。

老後の備えが消費にまわり、市場を刺激することへの期待は、その流動性の低さから効果が読めず、また、備えていたはずが病気や事故などで突発的に死亡すれば、医療・介護の消費需要が生まれたため、せつかくの貯蓄は遺族への相続という形で受け継がれるのみとなる。

平均寿命が延伸した現代では、本人だけでなく遺族の平均年齢も高くなる傾向がある。相続があっても消費性向の低い高齢者間で金がまわり、消費性向が高い若者には行き届かない可能性が高くなる。

つまり、相続人が仮に高齢者や高齢者に近い年齢層であれば、相続人本人も再び老後の備えとして相続した資産の全部もしくは一部を貯蓄にまわすことになる。

結果的に資産は貯蓄され、社会へ還元されることもなくなり、経済活動の活性化に影響を与えないということになる。

貯蓄と預貸率から社会を俯瞰すると、社会への不安、消費市場の縮小、経済活動の縮退、相続をめぐる現状といった、一人ひとりの意識や経済、法制度に関わる事柄が関連しているとわかる。

「金は天下のまわりもの」であったはずが、それができない現状を変えるには、個々の問題を改善する地道な取組を進めるほかないと考えられ、貨幣経済の古い概念から解き放たれ、シェア経済、自給経済への意識を高めることも今後の消費社会において重要ではないか。

財の囲い込みは、日本国経済を縮退させ、次世代の若者の消費行動を不活性化させ、「モノ・サービスが売れない」という、まったく期待したくない『第五の消費社会』を到来させることになる。

高齢者が安心して暮らせる仕組みづくり重要だと言われる理由は、この問題が大きくなっているからであるが、一方では、ロンドンビジネススクール教授のリンダ・グラットン氏とアンドリュー・スコット氏の共著「ライフ・シフト」（2016、東洋経済新報社）では、長寿こそが今日の世代が享受できる大きな恩恵の1つだとし、平均寿命が延伸する「100年ライフ」で1人1人が人生のステージを再構築し、長い人生で多様な働き方・余暇の過ごし方を企業や政府に頼らず見つけ出し、長寿社会を生き抜くことの必要性について触れている。

ちなみに、岩手県の預貸率が低調だという現象の原因については、前述のように社会不安やそもそもの消費性向の低さといったなんらかの理由は思い当たるが、これといった決定的な要因については不明であるため、今後の分析が求められるところである。

## 5 都市の低密化と空き家等の増加

わが国の空き家戸数も820万戸に上り、これが社会の問題として「空き家問題」が生まれ、日本全国どこの自治体も空き家対策に追われている。

人が集中することで都市が過密化し、さまざまな問題を引き起され、人々はその対処に追われてきたが、人口減少という状況のなかで、開発によって拡張させた都市の密度の低下（低密化）に悩まされることになっている。

リノベーションは低密化を逆手にとって事業開発をする手法であり、その逆転の発想でストックを活用してまちに人がかかわる目的を作りあげることが、低密化のなかで暮らしを維持する取組ではないか。

### (1) 都市開発と過密化

#### ア 都市の過密化

都市開発は社会情勢の変化に対応し、その手法も人々の試行錯誤により生み出されてきた。都市が生まれる以前、人々は自然の脅威のなかで生き延びることを最大のミッションとし、それが小さな集落形成につながり、その規模の拡大がまちという単位を生み、さらには都市となった。

都市は、外部の敵の侵略を防ぐための城郭を中心としたまち、教会・神社仏閣等の宗教施設を中心としたまち、そして物の取引を行う市や市場といった商業機能を有したまちといった形態を組成し、機能性や利便性向上が都市の生産性につながり、人々を吸収し、人口密度を高めた。

19世紀にイギリスで産業革命が起きたことは、都市の未来に大きく影響を与えた。蒸気機関の発明というイノベーションにより産業自体が様変わりし、経済活動は一気に活性化した。

この新たな産業の恩恵で生計を立てる人々が急増し、人々は田園にあった農地と住まいを捨て、産業の拠点である都市を目指し、都市は大都市へと変貌した。

その変化の中、資本を持つ者と持たざる者、つまり雇う側と雇われる側の貧富の差は拡大することで、労働契約上の対等な立場は事実上崩壊し、資本主義経済の進展とともに両者がフェアな関係を継続することは不可能になりパワーバランスが崩れた。

同時に人々の生活スタイルも多様化し、住宅のあり方も変化していき、都市のリーダーたちは、貧しい労働者とその家族たちのために集合住宅を郊外へ次々と建設することで都市のスプロールが社会問題を引き起こした。

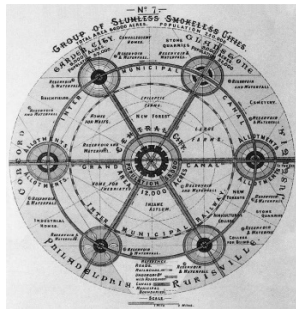
都市への人口集中は、雇用という側面から当然のことだったが、次第に失業者のホームレス化、環境劣化、治安の悪化などの都市固有の問題も生み出し、都市の一部にはスラム街が発生することとなった。

## イ 都市問題と解決手段

1898年にエベネザー・Howardがこの問題を解決すべく「田園都市構想」を提案した。

これは、大都市の周辺の田園地帯に適正規模の自律的衛星都市を配置し、中心都市とは鉄道ネットワークで結びあうというスキームだった。

図表27 田園都市構想のコンセプト図



(出典) E. Howard, To-morrow-A peaceful Path to Real Reform, 1898

この構想がもととなり、20世紀以降の世界中のまちづくり手法が編み出され基本理念となって拡散した。

住宅の近くには公園や森等を配置することで自然と共生でき、都市と農村の利点を取り入れた生活環境を実現しようとしたものだった。

この田園都市構想をベースとしたまちづくりは、20世紀には建築物を高層化して周囲に空き地を生み、居住環境の改善を図るという方法論となり、これは「近代都市理論」とも呼ばれ、拡がりを見せた。

しかし、20世紀の後半には、この理論によるまちづくりも多くの問題を抱えることとなった。高層近代建築物は、エレベーターという密室空間移動に限られることによる犯罪の増加を招き、高層建築物周囲の広大な空き地は膨大な管理費用負担を発生させ、職・住・遊を分離させた都市計画は自動車交通量の増大を引き起こし、その一方では夜間の都市人口の減少による犯罪の頻発等が問題となった。

人口分散のまちづくり理論は、まちから賑わいを失わせることとなり、都市部が空洞化する現象も世界中の大都市で見られるようになった。

【写真】 アメリカセントルイス州の「ブルーイット・アイゴ」



1956年に車中心のまち（団地）を実現させる近代的都市計画に沿って建築されたが、ひと気がなく空き部屋が多くなりスラム化したため1972年に爆破・解体された。

（出典）ピーター・ブレイク「近代建築の失敗」（1979，奥村印刷）

## ウ 日本の都市開発

第二次世界大戦後、わが国の急速な都市開発により国土の復興は進められた。

1960年代には所得倍増計画が打ち出され、経済成長にともない拡大を続ける人口の変化に対応するため大量の集合住宅団地が造られ、そして、集合住宅団地が21世紀には老朽化し、空き家になったり取り壊されたりと都市・地域の負担となるわけだが、その時代には目の前の課題を解決することが優先された。

都市の中心部には高層ビル群、商業施設、工場、駅舎、倉庫等の施設も増え続け、大量の集合住宅団地と同様に、これらの建築物も建て替えを迫られる未来が訪れることは明らかだった。

社会全体の問題としてストックの増加が叫ばれるようになると、問題の解決策として、老朽化した建造物が建ち並ぶエリアでは、エリア全体をそっくりそのまま再生させようとする「スクラップ&ビルド」によるまちづくり、いわゆる「再開発」という手法が脚光を浴びたが、この開発行為は、歴史的・伝統的なまちなみと身の丈にあった人々の営みまでもスクラップすることもあり、生まれ変わったまちには無機質・無個性の現代建築ビル群が建ち並び、似たようなまちなみが日本中に出現した。

しかし、人口増加・高度経済成長局面にこの手法が有効に機能したことも事実で、都市のデザインは、大量生産・大量消費という人々のライフスタイルに適合させたものとなったが、エベネザー・ハワードが産業革命による都市の危機をきっかけに田園都市構想を提

案した当時と同様に、わが国の都市もスプロールを避けることはできず、D I D<sup>\*1</sup>は拡大し、それにあわせて都市インフラも伸長していかざるを得なくなったのだ。

わが国は世界のながれに先駆けて人口減少局面を迎えているが、そのなかで、間延びした都市は徐々にまちの機能を弱体化させ、今や都市インフラの更新・維持管理すら困難なものとなり始めた。

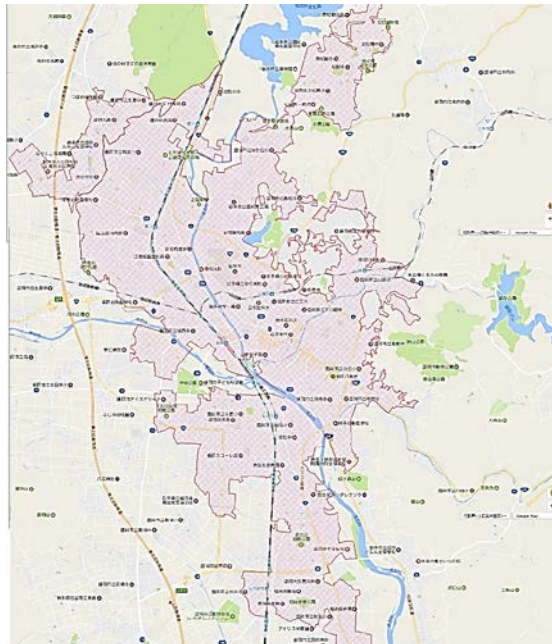
老朽化による公共施設の倒壊や道路・橋りょう等の破損・崩落は、人々の生命と財産を脅かすおそれも顕在化させ、国と自治体の財政負担を膨大なものにしようとしている。

#### \* 1 D I D

「Densely Inhabited District」のことで、人口集中地区を言う。国勢調査において設定される統計上の地区で、人口密度約4,000人/㎢以上の基本単位区がいくつか隣接し、あわせて人口5,000人以上を有する地区を指す。

ただし、空港、港湾、工業地帯、公園などの都市的傾向が強い基本単位区は人口密度が低くても含まれる。都市的地域と農村的地域の区分け、狭義の都市としての市街地の規模を示す指標である。

図表28 盛岡市の主なD I D



(出典) 国土地理院のウェブサイトから作成 (<http://gsi.go.jp>)

## (2) 空き家増加の現状

総務省が行った平成25（2013）年住宅・土地統計調査によると、国内住宅総数6,063万戸のうち820万戸が空き家で、空き家率（総住宅数に占める空き家の割合）は13.5%と過去最高水準となっている（7軒に1軒が空き家）。

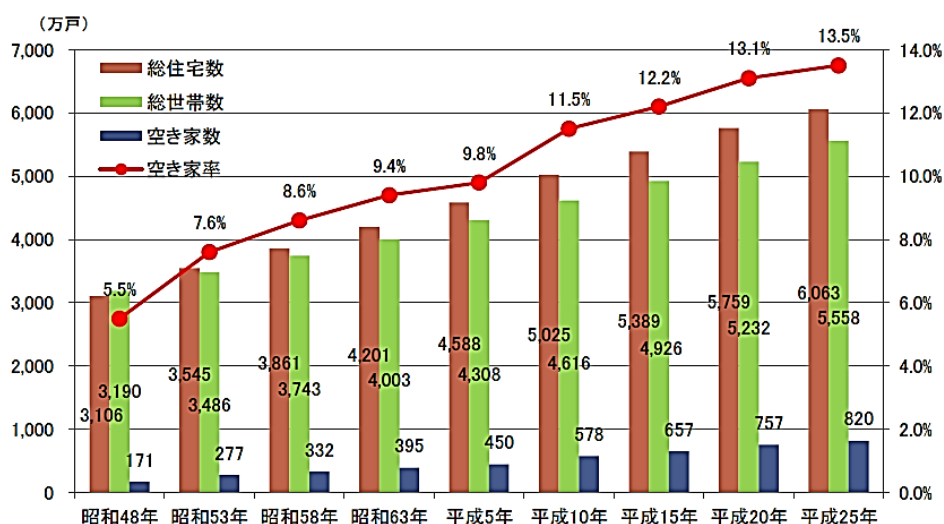
50年前の昭和38（1963）年の調査では、空き家はわずか52万戸、率にすると2.5%に過ぎなかったことを考えると、空き家の増加が加速度的に進んでいることが考えられる。

野村総合研究所が、なんらかの対策を国や地方自治体がとらなかった場合、空き家率はどう推移するか研究したところ、2033年には空き家率が30.4%、つまり、3軒に1軒は空き家というようになってしまうと発表した。

これは、自分の家を中心にとすると、両隣の家どちらかは空き家であるという状態であり、平成30（2018）年1月には、空き家を狙った窃盗行為を繰り返したとして容疑者が逮捕されるという事件もあり、放置された空き家が治安上・防災上は好ましいことではないだろう。

空き家等が犯罪行為の標的になることをもって、社会にとって不要なものとするかは見方次第になってしまうが、不要なものを受け止めた瞬間から、空き家は単にネガティブな存在としか受け入れられなくなり、空き家等は社会のお荷物のような存在として注目されてくる。

図表29 全国の空き家数等の推移



(出典) 盛岡市作成「盛岡市空き家対策計画」

人口減少により空き家等が増えて低密化が進む都市・地域では、目の届きにくいところへの対策が行政や地域住民に求められ、それが今後大きな負担となることも十分に考えられる。

行政の空き家対策も、放置された特定空き家の撤去や空き家の利活用という側面はあるが、防犯という視点まではまだ十分に想定しておらず、空き家とはいえ不動産所有者の財産を守るため、新たな犯罪抑止策が求められている。



行政と地域住民の負担を減らし、犯罪抑止のため空き家等への対処をどうするかは、今後も社会の問題として頭を悩ますことになる。

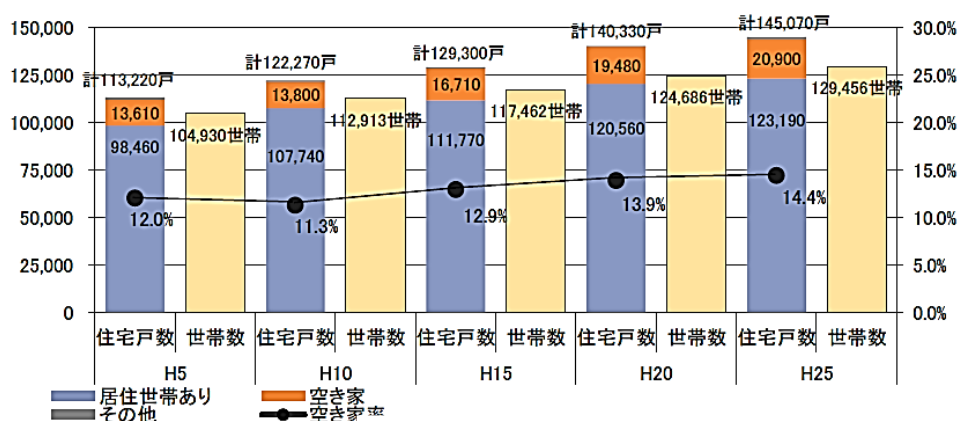
### (3) 盛岡市の空き家

盛岡市が平成28（2015）年3月に策定した「盛岡市空き家等対策計画」によると、盛岡市においても新築住宅の増加は、全国的な傾向と類似するとしている。

総務省が行った「平成27年度固定資産に関する概要調査」では、固定資産税の課税対象として平成26（2014）年に家屋評価した住宅、共同住宅の新築は1,163棟、減失659棟となっており、市内の住宅が504棟増加したことがわかる。

同じく総務省が実施した「平成25年住宅・土地統計調査」では、平成25（2013）年時点の市内の住宅総数は145,070区画となっていて、最新の国勢調査の結果から、同年の市内の世帯数は129,136世帯となっていることから、5年前の水準で世帯数の1.12倍の住宅が存在していることになる。

図表30 盛岡市に空き家・空き家率の推移



(出典) 盛岡市作成「盛岡市空き家対策計画」

盛岡市では、世帯数と住宅の数も増加していることと連動して空き家も増えており、今後、人口減少が進み世帯数も減っていくなかで、新築住宅数が減って中古住宅需要が増えなければ、世帯数の減少と住宅の供給過多によって空き家は増え続ける。

中古住宅の売買が活発になり、そしてリノベーションによって空き家等を活用しようとする動きが活性化しなければ、空き家率の上昇に歯止めがかかることは考えにくい。



#### (4) 商業床の拡大と売場効率の推移

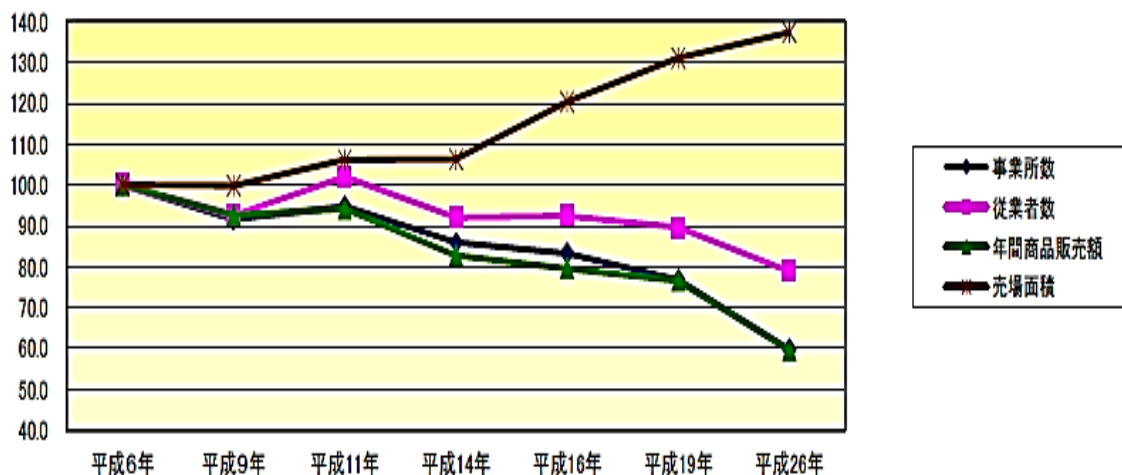
空き家等が増えることになった大きな原因の1つに、商業床の拡大がある。

平成29（2016）年3月に盛岡市が集計した「盛岡の商業」によると、平成26（2014）年7月1日現在の市内の卸売業及び小売業の事業所数は3,025事業所、従業者数は2万8233人、年間商品販売額は1兆220億4981億円、売り場面積（小売業のみ）は49万7097㎡となっている。

平成19（2007）年に実施された前回調査と比較すると、事業所数は871事業所（対前回比22.4%）の減、従業者数は3,855人（対前回比12%）の減、年間商品販売額は2918億7474万円（対前回比22.2%）の減で、売り場面積以外の調査項目がすべて減少している。

平成6（1994）年の数値を100として年次で推移を見ると、売り場面積の指数が140弱なのに対し、事業所数・従業者数・年間商品販売額の指数は、それぞれ80、60、60と激減していることがわかる。事業所数と従業者数の減少は、事業所の統合・廃止によるものと見ることが出来るが、年間商品販売額の減少は、売り場面積が20年の間に1.4倍になっていることを考慮すると、著しく売り場面積あたりの売上額が減っている、いわば売上効率が激減しているということである。

図表31 指数で見た盛岡市の商業の推移



(出典) 盛岡市作成「盛岡の商業」

平成6（1994）年は、バブルが崩壊した直後で、以後は「失われた10年」とも言われ、全国的な不景気が続き、経済成長率も1～4%で推移していた時代で、市民1人あたりの個人所得も低迷していた。

市民の購買力が弱まっている状況で商業床だけは拡大し続け、小売業者の利益率は低下したため、供給側は消費行動を喚起するため価格競争に走って利益の確保に努めようとしたが、

特に資本力の弱い地元の中小の業者は大手資本との競争に敗れ、地元の雇用が失われ、商店街に空き店舗が増えていくことになる。

地元の小さな店舗にこそ、地元の個性が反映された魅力が溢れ、それが人を惹きつけてきたのだが、次々とまちの顔とも言えた店が廃業し、市民の買い物の場はスーパーや大型ショッピングセンターとなっていく、それが消費環境の質の低下を招くことになり、「面白いまち」だったはずの商店街の魅力が損なわれることになる。

本来自由競争は量的拡大ではなかったはずで、どこの地方都市でも「オーバーストア」が問題視され始めたが、淘汰された魅力ある中小の店を取り戻すことはできなくなってしまった。

【写真】フロアにほとんどテナントが残っていない大型商業施設



関東地方にある地方都市の駅前商業施設の3階フロアの案内図。

24区画中20区画にテナントが入っておらず、床がほとんど稼動していない。地上7階、地下1階のビルだが、全フロア同じ状況になっている。

※赤い点が稼動しているテナント

「面白いまち」を取り戻すには、広い商業床を備えた施設の充実だけではなく、小回りが効く小型店舗の集積が必要である。狭い路地を歩く楽しみは、個性的な小型店舗が窮屈そうに連なっているのを眺めながら、そこから伝わる息遣いに人の存在を感じることにある。

東京都北区立赤羽小学校は、繁華街のなかにある小学校として有名である。通学路は酒場街にあり、正門前には昼間から営業する居酒屋があり、そこに住民が日中から集まることで、子どもたちの見守りにつながっていると言う。

小さな店が集積し、そこで営みが常時行われることで人の目が行き届き、自然な形でセーフティネットが形成されている良い例であり、赤羽が住みたいまちに関するさまざまなランキングでも上位の常連になっているという現状は、こういったコミュニティ環境の良さも一因となっていると考察される。

## 6 インフラ等の老朽化とPREの活用

### (1) 盛岡市のアセットマネジメント

東洋大学の根本祐二教授が「朽ちるインフラ」（2011，日本経済新聞出版社）で述べるように，東京オリンピックが開催された昭和39（1964）年から50年以上が経過した現在では学校や橋などの当時整備された社会資本はいつせいに更新投資の時期を迎えており，老朽化したインフラ等により住民の生命と財産の危機が迫っているが，一方で予算的な面では莫大な費用を要すると算出され，このことは単にインフラ等の維持更新という問題だけでなく，各地方自治体の都市・地域経営の足かせになると考えられている。

本研究所においても，平成22年度・23年度「アセットマネジメントによる公有資産保有の在り方について」をテーマに個別研究を行い，市の税収が漸減するなかで公共施設の維持管理，更新をどう進めるかについて提言を取りまとめた。

これにより，盛岡市は公共施設保有の最適化と長寿命化を進めることで将来世代に過度な負担を強いることなく，持続可能な住民サービスの提供を続けるための取組を推進しているが，リノベーションを私的不動産とあわせて公的不動産の活用によっても進めることで，都市・地域の経営資源を活用することにつながると考えられる。

平成22・23年度研究では，盛岡市における公共施設保有のあり方として，『次世代に継承可能な施設保有』『ニーズの変化に対応した住民サービスの提供』『効果的で効率的な施設運営』『安全で快適に過ごせる施設整備』の4つの目指す姿が示された。

すなわち，人口減少にあわせて施設保有量を縮減する【量の最適化】，社会の変化，ニーズの変化に対応した住民サービスを提供する【サービスの最適化】，低利用施設の運営方法を見直し限られた財源を浪費しない【運営コストの最適化】，老朽化し建物性能が低下した施設は適切に施設整備する【建物性能の最適化】によって公共施設アセットマネジメントを進めていくということであった。

この研究結果における政策提言をもとに，平成25（2013）年に「公共施設保有の最適化と長寿命化のための基本方針」を策定し，そのなかで公共施設アセットマネジメントに関する具体的な取組方針を示した。平成27（2015）年2月には，インフラ等を含めた盛岡市保有のすべての公共施設等を対象とし，向こう10年間の施設保有の最適化や計画的な維持保全について，基本的な方向性と取組を定める行動計画として「盛岡市公共施設等総合管理計画」を策定した。

これはひとえに，盛岡市の公共施設の維持管理費は，今後40年間で9,800億円あまりを要することが予測され，厳しい財政状況，少子化・高齢化にともなう税収減という見込みにより，維持更新費の捻出が喫緊の課題となっていたからである。

なお、公共施設アセットマネジメントが対象とするのは、524の施設、96万平米の床面積の建築物系施設、87万平米の都市基盤系施設となっており、築30年を超える施設が全体の4割となっていて、建て替え・大規模改修・更新が必要とされている。

## (2) 施設運営のLCC

行政は、「更新投資を意識して行政はハコモノを整備したのか」という批判を浴びることがあるが、この状況からすると、その指摘は耳に痛いところであるが正しい。

鹿島建設の公式ホームページ「運営管理とLCC：建物のライフサイクルコスト（LCC）を知りたい」によると、建物は竣工後から解体廃棄されるまでの期間に、建設費のおよそ3～4倍の費用を要するといわれ、建物の運営や修繕更新をいかに計画的に行うかが、建物全体の耐用年数の延伸と機能の保持に極めて重要な視点となってくるわけである。

したがって、公共施設整備において、当初の建設費が国からの補助金や交付金といった金銭的支援によって目処が立つといっても、その後の運営管理に要する費用を念頭に置いていなければ、年間億単位の費用が、経常的・臨時的修繕だけでなく耐震化や長寿命化のために財政負担しなければならないということになる。

これを少しでも軽減すべく、公共施設アセットマネジメントにおいては、官と民が可能な分野においては、民間のノウハウや活力を導入し、住民サービスを図るとしている。手法としては、コンセッションを含むPFIや公設民営を想定しているが、より行政による制約をゆるやかにし、民間事業者が適切に利益を上げる方向を目指すリノベーションをはじめとしたPPP（公民連携）も考えられる。

たとえば廃校を借地借家法にもとづき賃貸借契約を交わした上で民間事業者に貸付け、行政は家賃収入を得つつ管理運営を民間事業者に委ね、民間事業者は行政のガバナンスのもと、事業を行い稼ぎを得ることにつながるなどが想定される。

## (3) 公民連携によるPREの開放

これは、東京都千代田区の実績が有名である。「アーツ千代田3331」という廃校になった旧千代田区立練成中学校をリノベーションしたアートセンターで、地下1階、地上3階の建物に、ギャラリー、オフィス、カフェなどが入居し、管理する合同会社コマンドAは、不動産賃貸・管理、芸術文化活動に関する展覧会、地域活動の企画・製作・運営などを行い、年間2億円という売上を達成している。

筆者も実際にイベントが開催されている日に足を運んだことがあるが、旧校舎と道路の間には柵がないため自由に出入りでき、かつての校庭には芝生が貼られ、そこがコモン\*1スペースとなり、行き交う人々の憩いの場となっていることが印象的だった。

イベント自体もヨガをテーマにしたものだったが、屋上に物販ブースが広がり、オーガニックビールを飲み比べることができたり、ヨガの体験ができたり、オーガニック食品を買うことができたりと、ヨガを通じた豊かなライフスタイルの一端に触れることができた。

こういった取組を行政から借りた公的不動産（PRE=Public Real Estate）で続け、黒字経営しつつ行政に家賃を支払っているため、行政にとっても民間事業者にとっても住民にとっても幸福な関係性が築かれているのである。

【写真】 アーツ千代田3331のヨガイベントの様子



廃校活用の大きなリノベーションであると同時に、屋上空間のリノベーション。

【写真】 アーツ千代田3331の屋上の畑



屋上には畑もあり、野菜の栽培が千代田区の真ん中で行われている。

\* 1 コモン

普通の、共通の、公共のといった意味を持つ。

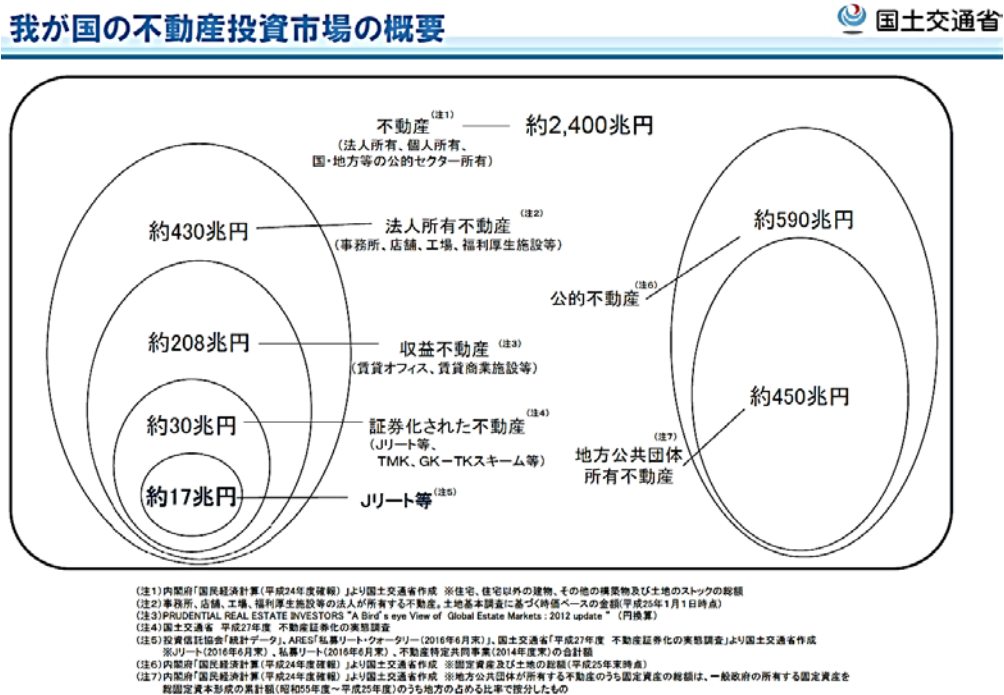


公共施設アセットマネジメントにともなう費用負担は膨大な額であることは事実であるが、PREを開くことで住民のくらしのゆとりと楽しみを生むコンテンツが民間事業者によって創出される側面にも目を向け、どうやってインフラ等を維持するかという課題と同時に、どうやってPREを開いて住民のくらしの満足度を上げていくかを考えなければならないと思われる。

これは、決してやせ我慢してまちづくりをしようということではなく、真に豊かなくらしを手に入れるため、住民と民間と行政が協働しようという未来志向の取組なのである。

図表32からわかるように、わが国の約2,400兆円という不動産全体のおよそ4分の1にあたる約590円の不動産が公的所有となっていることから、これを開き、活用していくことは非常に意義の大きな課題であると考えられる。

図表32 不動産の概要と保有の内訳



(出典) 国土交通省作成「不動産投資市場の成長に向けたアクションプラン」



### 第3章 リノベーションによるまちづくり

#### 1 本章の概要

第1章、第2章では、まちづくりの目的を明確化するため、都市・地域の経営視点を取り入れることや、都市・地域経営上のボトルネックはどこにあるのかを整理した。

本章では、それを受けて、研究のテーマであるリノベーションの有効性を分析し、課題解決にどうつなげていくかについて分析することとする。

まず、リノベーションの定義を確認し、手法としての優位性をあげた。そして、まちづくりのマネジメントを担う「現代版家守」の存在が不可欠であることから、その始まりや役割を考察した。

また、先進地の取組や盛岡市の家守会社の取組を通して、まちづくり現場でどのような効果が生まれ、その効果が将来の姿にどう反映するか分析した。

事例研究からわかることは、民間プレイヤーの取組が、決して行政のお仕着せによるものではなく、自発的・自立的に行われていることである。

自分たちのまちを良くしたいという理念も当然あるが、先立つものは「楽しくやりたい」ということであり、極めて軽いフットワークで空き家等の再生から、自分たちの暮らしを豊かにする取組を進めているということである。

まちへの愛着、人とのつながり、古いものに価値を見出す楽しさ、営みが復活して笑顔が連鎖していくこと。

かかわることで一番自分が楽しんでいるという充実感が、リノベーションに取り組む原動力の1つになっていて、共感による自己組織化の連鎖がまちに広がる過程で、都市・地域の課題解決に結びついていくのだと考えられる。

#### 2 リノベーションの本質的な機能

##### (1) 価値観の再定義

一般的にリノベーションは、既存の建造物に大規模な改修工事を行い、用途や機能を変更させて性能を向上させたり付加価値を与えたりすることを指すと認識されている。

松永安光、漆原弘「リノベーションの新潮流」（2015、学芸出版社）においても、リノベーションは特に既存ストックを活用する場合に用いられる言葉であり、既存ストック活用の先進国のイギリスにおいては、古くなった居宅等に手を入れて使いやすくする程度の改装をリノベーションと呼んでいることが多いとしている。



図表33 リノベーションの一般的な定義

リノベーション	既存の建造物に大規模な改修工事を行い、用途や機能を変更させて性能を向上させたり付加価値を与えたりすること	
	リディベロップメント	さらに対象となる物件や空間が大きくなること
	コンバージョン	歴史的建造物等が社会的背景の変動によって建築当初想定していた用途が適切でなくなつて新たな用途に変更するため改修すること

(出典) 松永安光, 漆原弘「リノベーションの新潮流」(2015, 学芸出版社)を参考に作成

既存建築物を改修し、用途や機能を変更させて性能を向上させたり付加価値を与えたりすることで、多様なくらしのあり方へ適応できる物件に再生する手法がリノベーションで、経年による建築物の老朽化を部分的に小規模改修し、機能を維持する手法がリフォームである。

手を加えて機能を維持させ、同じ用途で使い続けることを目的とするリフォームと、単に姿かたちを一新することにとどまらず、複数の目的を有するリノベーションでは、似ているようで大きな差異がある。

リフォームは、古いものに手当てして利便性を高め、耐用期間を延ばすことになるが、リノベーションは「古いものには価値がない」という、これまでの考え方を切り替え、「古いものにも価値がある」と価値観を定義しなおすことが重要であり、古くなった建築物は解体撤去し、あらためて新築する手段のみが都市・地域を維持する方策ではないと、これまでの考え方を修正しなければならない。

しかし、古い建築物を優先的に再生させていくリノベーションには、再生させる理由が必要である。再生することに経済合理性がとれない、再生することでなんらかの課題解決につながるものが重要で、その視点が欠けている場合は、リフォーム・新築・解体という手段が優先される。

つまり、都市・地域の経営にとって有効な手段がなんであるかを、客観的・合理的・俯瞰的に判断した結果、いずれかの手法を選択するというところで、リノベーションが革新的な手法だからといって、必ずリノベーションを前提とする必要はない。決してリノベーションはあらゆる課題を解決に導く万能な魔法の杖ではないため、課題解決の手法としてリノベーションが適していると判断されるのならば、これによってまちづくりの目的を実現する取組として進めるということになる。

そして、建築物を単に情緒的に「古いものには価値がある」と考えるのは、ときとしてまちの全体最適を崩すこともあることを認識し、あくまで経済的合理性にのっとりリノベーションして残すのかどうかを判断することになる。

## (2) 手法としての優位性

### ア ともなうスピード感

リノベーションが他の手段に勝る点は、再生事業にスピード感が生まれることに尽きる。空間的な要素を一から創り上げる必要がなく、ストックをデザインすることで事業をスタートアップできる。

物件さえ見つければある程度の事業計画を描くこともでき、土地を探して建築物を新築してから事業を始めることに比べれば圧倒的にスピード感がともなう。

スピード感がある事業展開は、その分だけ営業機会が多くなるということであり、単に時間の節約になると同時に利益損失を防ぐことにもつながっている。

少ないインプット（時間、手間）で、多くのアウトプット（売上、利益）を得られるか。これが生産性向上の考え方であり、コスト圧縮の基本となる。

### イ 低コスト化の実現

新築物件と異なり、開発にかかる金銭的成本が抑えられる点も大きい。既存物件は新築と違って建築的に手をかける部分が少ないため、一坪あたりの開発コストは劇的に低くなる。

リノベーションを手がけた不動産オーナーや貸し手は、安価な家賃設定が可能となるし、融資を受けたとしても最小限の額に収められるため、その返済も短期間で済む。

借りる側も低額家賃を支払うことになるため、毎月の固定費が小さく収まり、事業の持続性が高まる。

つまり、不動産オーナー・貸し手にしても借り手にしても、無理のないキャッシュフローを実現しやすくなるのである。

不動産コストが低いということが低コスト化の源泉であり、絶対的な条件なのである。

平成27（2015）年に実施した最新の国勢調査でも、東京圏（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）への人口集中は変わっていないことがわかった。

東京都だけでも人口が1,351万人と全国の1割を占めていて、日本人の10人に1人が東京人ということになり、東京への一極集中は、地方都市が低密化して空き家等が増えることを意味している。

都市が低密化して空き家等が増えていることそのものが、地方が東京をはじめとする大都市圏に対して優位性を保っていられる点でもある。

土地の価格、不動産の価格が絶対的に安くなり、その傾向が進むのであれば、地方都市の低コスト化実現の優位性は揺るがず、地方都市にこそ経済開発の強力なアドバンテージがあることを示している。

そして不動産開発が上手くいくのであれば、消費と投資を呼び込めるコンテンツがエリアに創造されることになる。

## ウ 高い利回りの事業展開

リノベーションは、高い利回りの事業を実現することができる手法である。

スピード感と低コスト化で粗利を確実に出し、それを雪だるま式に循環させることで、行政からの補助金を要せずに自走できる事業になる。

つまり、都市・地域経営の3原則である、「支出を抑える」「循環させる」「収入を増やす」が達成され、事業拡大のための再投資も可能になる。再投資がくりかえされることでリノベーション物件が増え、周辺エリアが劇的に変わるという効果が見えてくる。

結果として、空き家の再生によるコミュニティの構築、都市型産業\*1の集積、まちの適切な密度の維持、中古住宅市場の活性化といった、広くプラスの影響がもたらされる。

高い利回りが実現できるということは、次のアクションが起こしやすい環境が整うということであり、敷地からエリアへと波及効果が広がるのも、しっかりと経済原則が守られるからこそである。

### \*1 都市型産業

都市生活者や都市訪問者にとって快適な空間やアクティビティを提供する産業などを指す。明確な定義はないが、モノづくり産業とは異なり、知識集約型のクリエイティブ産業のことで、知識・知恵・創造性を集約させて付加価値を生み出す効果が期待される。

ビジネスの高度化に資する業態、くらしの質を向上させる業態、その両方にまたがる業態があり、広くサービス業全体ととらえることが多い。参照：名古屋商工会議所作成「「世界都市」を創る都市型産業～産業ステージの拡大と名古屋の魅力向上～」

### (3) コミュニティ再生への効果

D I Y\*1やセルフビルド\*2でリノベーションが行われることがある。これは、セルフリノベーション\*3とも呼ばれ、開発コスト削減のために用いられる手段である。

手作業でコストを抑えて事業のリスクを減らすことにもなっているが、仲間や周辺住民を巻き込んで共同作業をすることで、事業への共感を連鎖させ、コミュニティビルディング\*4の効果もあらわれる。

施工業者へ発注する場面は必ずあるが、工具も部材もノウハウも共有しやすくなった現代社会では、セルフリノベーションのハードルは下がっている。

それよりも、今後の顧客になってくれるファン層の掘り起こしにセルフリノベーションへの参画を促すことで、コスト抑制と営業活動の一挙両得を目指せる。

事業者自らが周りの人々を巻き込んで手作りした物件からは、共有・共感できるストーリーが生まれ、そのストーリーこそが価値であり、人々の気持ちに訴えかける。

「第4の消費社会」は、つながりとシェアの時代とも言われているため、空間だけでなく、機会と価値をシェアに導くことが、リノベーションの1つの効用と言える。

まちは、単に住み、暮らすための受け皿ではなく、住民同士がかかわり合うことでコモンを生み出す場であり、開かれた空間を通じて人々を接着させる手法がリノベーションである。

また、人を巻き込むことは潜在的な人材を発掘することでもあり、セルフリノベーション実践者が増えることで、彼らがコミュニティを生み出してつながりを連鎖させ、結果として社会への好影響を生むという側面も出てくる。

#### \* 1 D I Y

「Do it yourself」のことで、自分でやることを言う。

#### \* 2 セルフビルド

自分で家などを建てることを言う。専門的な技術が必要な作業はプロに任せ、それ以外を手がけることは「ハーフビルド」と言う。

#### \* 3 セルフリノベーション

「塗る」「貼る」「つける」「飾る」というシンプルな作業をD I Yなどで行うこと。住まいは、手入れすることで年月を経ることで美しく成長すると考え、「使い捨て」から「良いものを長く使う」サステイナブルな住まい方を望む人々の間で取り組まれることが多くなっている。参照：坂田夏泉「セルフリノベーションの教科書」（2017，誠文堂新光社）

#### \* 4 コミュニティビルディング

共同社会を構築することを言う。

#### (4) 断熱リノベーションによる社会への影響

断熱リノベーション\*1が社会へ与える影響は極めて大きいと近年認識され始めている。

その1点目に、再生可能社会の実現へのアプローチとしての効果が見られることにある。

断熱することで建築物のエネルギー効率を高め、世界中で一年間に排出される17万トンものCO<sub>2</sub>排出を抑制することにもなる。

並行して、太陽光、太陽熱、水力、風力、バイオマス、地熱などの再生可能エネルギーへシフトすることも、温室効果ガスであるCO<sub>2</sub>の排出を減らし、地球温暖化防止につながる。

特にわが国は、国土のおよそ70%は山林で占められるため、豊富な山林資源を活用し、化石エネルギーから薪、炭に代表されるバイオマス資源へのエネルギーシフトすることで、地球環境と調和しながら、将来世代の欲求を満足させる開発が行われる社会、すなわち持続可能な社会を目指すことができる。

木や植物は、成長する際にCO<sub>2</sub>を吸収し、酸素を排出することからエネルギーを利用してもCO<sub>2</sub>が排出されないという「カーボンニュートラル」の理論が適用され、バイオマス資源へのシフトは地球環境を守るために必要とされている。

林業の活性化、エネルギー産業の活性化という側面からも山林資源の活用は持続可能な社会構築のために重要な取組であるし、新築にこだわらずに中古物件のリノベーションが広く浸透すれば、山林資源を適切に保護しながら、バイオマス資源の枯渇を防ぎ、再生可能エネルギーの持続可能性向上にもつながる。

断熱リノベーションとエネルギーシフトは、灯油や電気といった化石エネルギーへの依存から脱却し、年間およそ20兆円と言われる化石燃料輸入額を減らすことになる。

この輸入規模は、わが国の年間輸入総額が65兆円程度であることを考えると、その3分の1弱の財が化石燃料産出国へキャッシュアウトしているということであり、適切な断熱化とエネルギーシフトがともなえば、この財の流出を抑制することで生まれる浮いた財を他の消費や投資へまわすことができるようになる。

期待される効果の2点目に、くらしと健康への影響が考えられる。

厚生労働省の厚生労働科学研究費補助金によって研究・作成された「入浴関連事故の実態把握及び予防対策に関する研究 平成25年度総括・分割研究報告書」によると、年間19,000人もの人がヒートショック\*2で入浴中に急死しているという。これは、年間の交通事故死数の4倍となっており、ヒートショックが看過できない現象であり、事故の大半が冬場に発生していることを考えると、建物内での激しい温度差をいかになくしていくのかということが住環境における課題となっている。

そのため、断熱機能が低い建物を断熱リノベーションすることは、エネルギーロスを抑制するだけでなく、健康寿命延伸にもつながり、社会保障費の削減に寄与することも明らかで、団塊の世代が2025年前後に後期高齢者である75歳となり、社会保障費の不足も懸念されてい

ることを考慮すると、断熱リノベーションでヒートショック被害を減らす取組は、極めて重要な視点であると言える。

それ以前に、当然のことながら、温かな家というのは快適であり、断熱化によって健康になれると同時に日々のくらしの快適性も向上することになる。

#### \*1 断熱リノベーション

床、壁、天井に断熱材を入れたり、断熱性の高い窓・サッシに交換したりすることで、中古物件の断熱性を高めるリノベーションを言う。

#### \*2 ヒートショック

家の中の急激な温度差が身体へもたらす悪影響のこと。血圧の大きな変動で心筋梗塞や脳梗塞などを引き起こす。参照：前真之他「あたらしい家づくりの教科書」（2016，新建新聞社）

### (5) 補助金に頼らないまちづくり手法

リノベーション事業は、投融資を受ける際に投資家や金融機関の厳しい眼を通して事業性を審査されるため、事業者はファイナンスの面で現実的なビジョンを示すことが必要となる。

投資家は、原本の返済が不要というリスクを承知で、事業成長に基づく配当金を期待して事業者に投資し、金融機関は、元本と貸付利子の確実な返済を期待して事業者に融資する。

金銭を融通する側からすれば、自分たちに利益が見込めない事業に対してはリスクを負って投融資するという判断は、慈善事業ではないため行われたい。

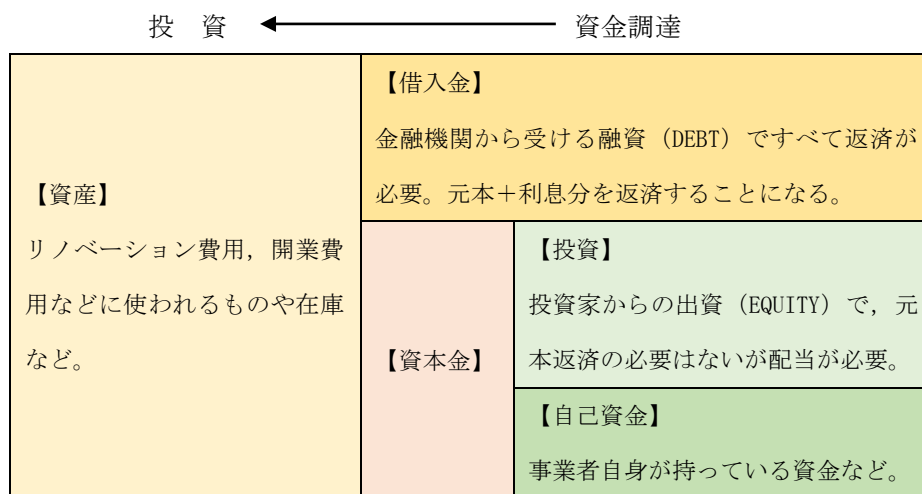
しかし、利益を得られるスキームであれば、好機ととらえて事業者の資金調達に協力する心強いパートナーになってくれるということでもある。

事業者自身にとっては厳しい視線にさらされることにはなるが、事業を客観的に厳しい目で審査してもらえるとという観点に置き換えれば、事業の贅肉をそぎ落とす効果のある重要なプロセスと言える。

事業に無駄がなくなり、極限まで利益を追求した事業スキームで、はじめて自己資金以外の資金を調達できることになるし、投資家と金融機関のお墨付きは、事業持続の自信にもつながり、実際の持続可能性も高まる。

成果・成長が見込まれるものに投資や融資が発生するという金融の原則は、経済開発においては欠かせない視点であり、初めから自走・自立できる事業運営は、補助金などの公的支援に頼らずとも成長できることを示していると言える。

図表34 資本金・借入金・資産の関係（B/S）



※自己資金が足りない場合は，借入や投資によって資金調達する。

経済開発にともなう補助金等の多くは，一般的に「自ら稼ぐ」という成果を求める性質ではないため，事業自体がゆるんだものになり，補助金等の支援が切れることで推進力を失った事業は持続性を失ってしまう。

そのため，自治体経営の改革に取り組む一環として，近年多くの自治体が補助金行政からの転換を図っており，盛岡市でも行財政構造改革<sup>\*1</sup>の一環として「行政評価システム<sup>\*2</sup>」が取り入れられ，無駄な補助金がないか事務事業評価を行い財政の健全化を図ってきた。

なお，盛岡市においても空き店舗出店補助金制度が整備されているが，これはあくまで改装費用の一部支援（限度額30万円）と限定的であり（年度の予算枠もある），月額家賃を補填するものではないため，この制度を活用する際は自走・自立できる事業スキームの構築が大前提となることは言うまでもない。

＊1 行財政構造改革

盛岡市においては，平成15（2003）年当時の財政状況が，平成バブルによる長引く景気低迷や国の三位一体改革による地方交付税減少などによって，数年で財政再建団体転落のおそれがあり，歳出削減・職員定数と給与削減等といった取組を進め，危機的な財政状況を克服したという経緯がある。

＊2 行政評価システム

財政状況が厳しいなかにおいても限りある経営資源をまちづくりに有効活用するため，市政運営を体系的に評価するシステム。総合計画，予算編成へ連動させることで，重点課題には財源を多く配分するなどの仕組みを持たせた。

しかし、行政として補助金を支出する必要性と費用対効果、つまりは経済的合理性がどこまで追求されているかは各自治体の裁量にゆだねられ、それぞれの自治体で補助金改革が適切に行われたかどうかは不明である。

都市・地域経営の3原則に立ち返り、補助金そのものが果たして必要なかどうかを、持続的に随時間直すことが極めて重要であることは間違いないだろう。

自走・自立を目指し利益を追求して活動を行う取組への補助はやめ、真に支援を必要とする対象へ予算を振り向けていくことが、まちづくりにおいては自然なながれだと感じられる。

## (6) 暮らしの質を高めるリノベーション

空き家の増加はリノベーションを進めるハードルを下げることにはなるが、都市の低密化を考慮すると、新築住宅市場と中古住宅市場の落差が埋まることも必要である。

既存住宅流通シェアの国際比較によると、わが国の中古物件の流通はわずか10%で、フランス約60%、アメリカ約80%、イギリス約90%と大きくかけ離れている。

国土交通省が行った「平成25年度住宅市場動向調査」によると、住宅を購入した人々のうち、新築の方が気持ち良いという理由で新築住宅を選ぶ割合は全体の75%にのぼり、多くの人々が中古住宅には興味を示していないことがわかる。

まだら状になった市街地は、地方都市だけでなく大都市でも散見され、それを「市街地の空洞化」「都市の低密化」と呼ぶが、市街地のまだら状化は、単に新築需要が高いことだけを理由にしているのではないと、野澤千絵「老いる家 崩れる街 住宅過剰社会の末路」(2016, 講談社現代新書)で指摘されている。

わが国では、家を建て替える際、既存の住宅を除却して引き続きその敷地で住宅を着工する再建築数が新築着工数に占める割合(再建築率)が全体の10%程度しかなく、これは、新築住宅の着工戸数のおよそ90%が、郊外などに造成された新たな住宅地に建設されている事実を示しており、居住区域の拡がりとともに都市がスプロールしていることを裏付けているとしている。

問題は、わが国の根強い新築信仰という国民性だけではない。新築しなおす際に、別の土地を求めて移動し続けていることも、市街地のスプロールを推進し、低密化を招いているのである。

コンパクトシティや立地適正化計画は、こういった状況において、行政サービスの効率性やインフラ整備の財源を考慮してわが国でも目指されてきた概念で、都市機能や居住機能をまちの中心部に集約することによって人口密度を高め、中心市街地の活性化、公共的サービスの効率化、インフラ維持更新にかかる財源の確保などを目的とし、さまざまな地方自治体で都市計画の軸として取り入れられてきた。



しかし、同時に地方自治体は人口の増加も達成しなければならないという別の課題も抱えており、転入者を呼び込むため新築需要に応えるかたちでの市街地開発をやめることはできず、人口増加局面・経済成長時代と同様に規制緩和や補助金支出を続け、居住地の拡がりに歯止めがかからない状況となったとされている。

仮に中古住宅を選ぶ割合が増えたなら、新築住宅はもとの敷地に建て直すという選択をする人々が増えたなら、都市の低密化や都市インフラ等の将来的な財政負担も抑えられてきたのかもしれないのが現状である。

住宅の減耗についての算定の違いはあるものの、アメリカとわが国の住宅の資産価値の考え方の違いからも、中古住宅市場が活性化しない要因が見えてくる。

アメリカの場合、住宅への投資額と積み上がった不動産の資産額はほぼ一致しているが、わが国においては500兆円あまりの乖離があり、住宅購入時には数千万円の住宅投資をしたにもかかわらず、住宅の減価償却期間\*1が終了すると、資産価値が二束三文になるため古くなった住宅を保有する意味が薄くなり、所有者にしても不動産業界にしてもスクラップ&ビルドの方が合理的だということになる。

アメリカでは、リフォームやリノベーションが行われた住居は相応の資産価値の高まりを算定する一方、わが国ではアメリカのような算定を資産額の積み上げに反映しない。

結果として経年で住宅の資産価値は目減りし、土地の価値も下がることもあって、いっその乖離が進み、住宅を長く保持することに理由がなくなる。

そういった社会背景のなか、国土交通省も「既存住宅インスペクション\*2・ガイドライン」を策定するなど、中古住宅の維持管理・経年劣化の状況を正確に把握して、中古住宅の売買を促進しようとしているが、現状としては既存住宅のインスペクションが一般的になったとは言いがたい。

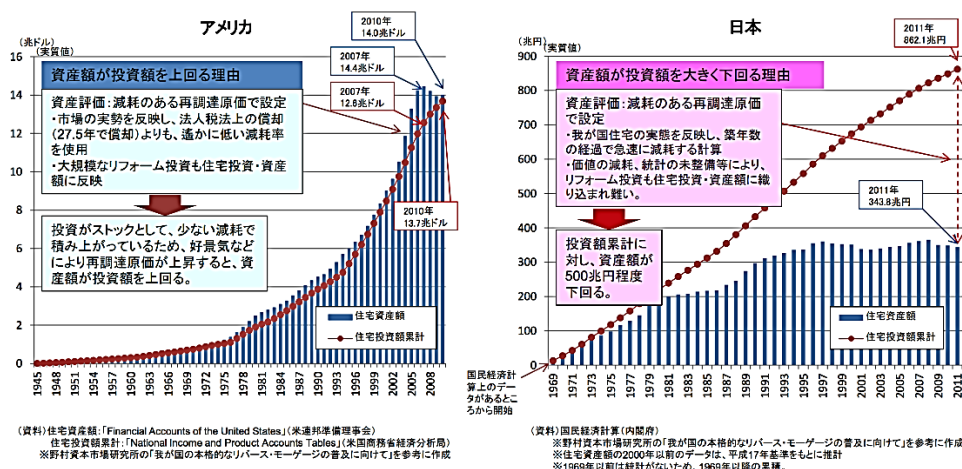
#### \* 1 減価償却期間

減価償却は、購入した資産を費用とする方法で、建築物や車両といった有形の固定資産は、使用を続ければ年を経るごとに価値が減少するという考え方。減価償却期間は、税法上定められている法定耐用年数を言う。

#### \* 2 インスペクション

一般的に民間事業者によって実施されるサービスで、中古住宅の売買時検査や新築入居時検査、リフォーム実施時に消費者が不安を感じる品質や性能について専門的に把握することを言う。消費者にとっては、安心して購入できる物件なのかが確認できるため、近年重要性への認識が高まっている。後述する「現代版家守」がこのサービスを実施できる「ホーム・インスペクター」の資格を有しているケースもある。

図表35 アメリカと日本の住宅投資額と住宅資産額の比較



(出典) 国土交通省作成「中古市場活性化ラウンドテーブル平成25年度報告書附属資料」

また、欧米では中古住宅をセルフリノベーションすることが一般的に行われ、DIYやセルフビルドの概念が人びとに根付いていると言われる。

欧米の人々は、古い建物をこつこつ手直しし、家そのものに家族と同様の愛着を持ち、丁寧で質の高い暮らしを送ることに喜びと感じセルフリノベーションに取り組んでいるという。

文化や習慣の違いや住宅の資産価値の考え方に欧米と違いがある点が、日本人は新築を選び、欧米人は中古を選ぶという国民性があらわれている。

セルフリノベーションが広がることによる効果は、空き家再生だけでなく、住居の資産価値を高め、初期の住宅投資額と積み上がった不動産の資産額の乖離を緩和することにもなる。

現状では、せっかく金融機関から借り入れをし、住宅ローンを返済し続けてきたにもかかわらず、木造住宅の22年という減価償却期間終了と同時に住宅の価値がなくなってしまっている。

30歳で住宅を購入して、35年ローンを組み60歳で定年退職するとした場合、定年前に我が家の資産価値がゼロになってしまうのだ。結果、十分な蓄えがなければ大規模リフォームも建て替えもできず、不便で寒い住宅に我慢して住み続けることになる。

しかし、中古住宅市場も少しずつ変化している。

セルフリノベーションで再生させた住宅が、市場がその価値を認め、1000万円で購入した物件が、2000万円で売却できたという例もある。

これはつまり、セルフリノベーションで価値や機能が付加されたことで、不動産としての価値が高まった結果で、欧米のような中古住宅への価値観が、消費者になかにも芽生えはじめているのだと言える。

適切にリノベーションがなされた中古住宅を選択する消費者が増えることで、遊休化したストックが活用され不動産市場の活況にもつながる。

そして、人々が所有する資産が適正に価値を評価されることになれば、そこに価値を感じる人々が家を安易に手放さなくなり、空き家の増加にも歯止めがかかる。

老後に不動産を手放したいという場合も、価値を見出してくれる消費者があらわれる可能性が高まる。

もちろん、耐用年数が過ぎた建物は無理せず除却すれば良い。古くても活用できるものは、資産として市場で取引されることで、リノベーションの拡がりにあわせて都市の低密化を防ぐことにもなる。

そのサイクルのなかで、リノベーションという手法が単に物珍しい取組なのではなく、建物そのものの機能が高まり、資産としての価値も保たれ、自分の家に愛着を持って日々暮らせるという「くらしの質を高める取組」として追随者<sup>\*3</sup>に伝われば、社会全体へ「古いものにも価値がある」という思想の拡がりも出てくるのではないか。

また、セルフリノベーションと呼ばれるDIY、セルフビルドのための工具や材料やノウハウなどが消費の対象となれば、それ自体が新たな都市型産業として存在感を増してくる。

### \*3 追随者

スタンフォード大学の社会学者であるエベレット・M・ロジャース教授が1962年に提唱した「イノベーター理論」における、市場拡大に関与する主体の1つ。

イノベーションの普及はイノベーター（革新者）から始まり、アーリーアダプター（次の受容者）、アーリーマジョリティ（前期追随者）、レイトマジョリティ（後期追随者）、ラガード（遅滞者）へと広がるとし、特にアーリーアダプターとアーリーマジョリティの間にある溝（ギャップ）をどう乗り越えるか重要であるとしている。

### 3 リノベーションまちづくりの考え方

#### (1) 現代版家守

「現代版家守」が始まったのは、平成3（1991）年のバブル崩壊後の東京表参道だった。

清水義次「リノベーションまちづくり 不動産業でまちを再生する方法」（2014、学芸出版社）によると、家守とは、長屋の大家を指すと言う。

家守は、江戸時代に地主に代わって家屋を管理し、店子から持ち込まれた面倒ごとの相談に乗り、周りの人間との関係性を築き上げてエリアの維持管理（現代でいう「エリアマネジメント\*1」）の役割を担ってきた人々で、江戸後期には人口60万人に対して2万人もの家守がいたという。

家守は、幕府に任じられエリアマネジメントを行ったわけではなく、町人が自分たちのまちの環境を守るため、費用を出し合って家守を置いたと言われ、これを現代に置き換えたものが「現代版家守」である。

現代版家守は、都市の活動が停滞したエリアにおいて、空き家等を活用しながら、地元に着した経済活動の拠点を生み、産業と雇用の創出を試みる存在で、その事業そのものがリノベーションまちづくりと呼ばれるものであり、家守はさしずめ民間型のまちづくり会社\*2ということになる。

現代版家守には、①エリア価値向上型の遊休不動産活用、②エリアで行う不動産資産管理、③エリア特化型の不動産仲介を行うという3つの事業の柱がある。

事業活動の中身は、不動産オーナーを巻き込んだまちづくり、補助金に依存しない民間自立型のまちづくり、まちのストックを活用して都市型産業コンテンツを生み出すまちづくりといった特徴を有している。

現代版家守の事業が始まった表参道では、清水氏が代表を務めるアフタヌーンソサエティが、バブル崩壊後で地上げ跡地となった廃屋を4軒借上げてリノベーションした。

手がけた業態はオフィスや飲食店などだったが、その飲食店が大繁盛したことで周辺の活性化につながり、3年間で25店舗ほどが出店するという変化が生まれた。

清水氏は、オフィス街を再生させる事例として、東京都千代田区神田駅周辺の老朽化した空きビル等を活用するプロジェクトにも参画している。

「千代田SOHO\*3まちづくり」と呼ばれた構想は、東洋大学の教授で「朽ちるインフラ」の著者である根本氏から、千代田区SOHOまちづくり推進検討会への参加を要請され、老朽化した空きビルにSOHO事業者を集積させてエリアの活性化を図るプロジェクトに関わることになった。

プロジェクトの対象となった千代田区と言えば、わが国有数の業務地、商業地が集積し、日本の経済活動の中心地といっても過言ではないエリアだが、バブル崩壊の影響によって、

競争力の弱い中小ビルの空室率が高まり、区としても神田周辺地区等の空き地・空き家対策を平成10（1998）年から検討を始めていた。

その後、検討会は「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生～遊休施設オーナーのネットワーク化と家守によるSOHOまちづくり施策の展開～」を発表し、これが現代版家守事業のモデルとなっていた。

提案の趣旨は、空室が目立つオフィスビルが並ぶエリアに、SOHOの共用機能を備えた「コアビル」を拠点として設置し、その周辺にサテライトとしての空室を連携させるというリノベーションを施すことで、コアビルが有する支援機能とマネジメント機能を家守の役割と重ね合わせて現代版家守事業とするものであった。

事業の実施は、遊休不動産の活用とSOHO事業者集積によってエリアを活性化させるという2つの課題を解決につなげるものだったが、都市政策として千代田区に採用されることはなかった。

しかし、その先進的な取組はマスメディア等に取り上げられ、その後の全国的なリノベーション事業の拡がりの第一歩となり、都市型産業を育成して雇用を生み出し、点ではなく面としてエリアの価値向上を目指す新たなビジネスモデルの誕生として、現代版家守事業の構想がまちづくりに与えたインパクトは非常に大きかったと言える。

#### \* 1 エリアマネジメント

まちづくりの中心を、開発（ディベロップメント）から管理運営（マネジメント）に移行するために生まれた概念で、地域特性を重視し、地域価値を高める取組を言う。人口減少と都市のスプロールにより遊休化した空間が市街地・住宅地に増えている状況において、地域の価値を保全することを目的としている。参照：国土交通省作成「エリアマネジメント推進マニュアル」

#### \* 2 まちづくり会社

中心市街地のまちづくりを担う会社で、地域密着型の公益性と企業性をあわせ持ち、地域密着型のディベロッパーとしてハード、ソフトの両面から中心市街地を再生させることを目的としている。参照：国土交通省作成「まちづくり会社の設立・活動の手引きQ&A」

#### \* 3 SOHO

「Small Office/Home Office」のことで、パーソナルコンピュータなどの情報通信機器を利用し、小さなオフィスや自宅などでビジネスを行う事業者を言う。育児と家事との両立が可能なため、女性のSOHO割合が全体の7割を占めるとされる。これまで雇用機会を得にくかった、こういった子育て世代の女性や身体障害者にとっても、就業機会の創出につながると考えられている。

## (2) 小倉家守構想

リノベーションの連鎖によってまちが変わっていくことが実現化した好例が、福岡県北九州市における取組である。

北九州市は昭和38（1963）年に5つの市が合併して誕生し、平成30（2018）年1月現在人口95万人弱の政令指定都市である。

日本で初めて近代製鉄が始まり、工業都市として発展したことに加え、関門海峡を挟んで本州下関とつながる交通の要衝、物流及び港湾都市として栄えてきたという側面もある。

同じく政令指定都市である福岡市まで新幹線で15分程度ということもあり、全国的な不況のあおりを受けた多くの事業者が北九州市から撤退して福岡市へ事業所を構えることになった。

事業者の撤退は、中心市街地の空き家率を高め、まちの衰退を防ぐことが求められるようになった。

北九州市は、質の高い産業・雇用を創出し、それを中心市街地に集積させることで中心市街地である小倉魚町の空洞化を食い止めようと、行政と民間がパートナーシップを組んでリノベーションによって空き家等を再生させようと試みることになった。

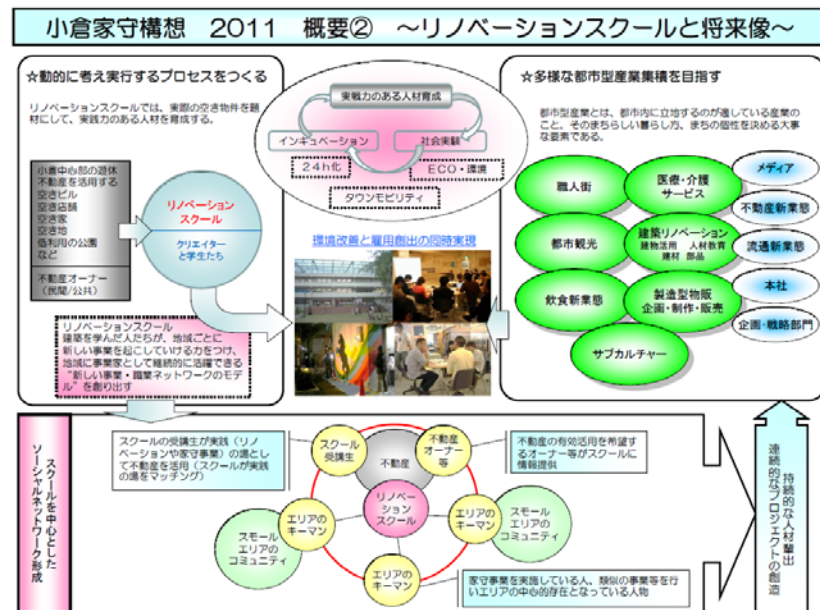
平成22（2010）年、神田などの都市再生実績を持つ前述の清水氏を中心に「小倉家守構想」が策定され、現代版家守のマネジメントによって、中心市街地にデザイン、コンサルタント、メディア、サブカルチャー、製造・販売、都市観光といった小倉という地区の特色を生かした都市型ビジネスを集積させる取組が始まった。

まず、小倉魚町サンロード商店街の200m×200mのスマールエリアのリノベーションプロジェクトに着手することとし、「リノベーションスクール」という実事業化に向けた取組を開催し、10年以上も遊休化していた不動産を活用して賑わいを取り戻すことに成功するにいった。

これが、北九州市が選択したまちの生き残り策であり、小倉魚町を中心にリノベーションまちづくりを推進され、多くの産業と雇用が創出され、まちに賑わいが取り戻された。

平成29（2017）年3月時点で、20件の物件が再生され、500人の雇用が生まれ、魚町周辺の歩行者通行量は3割増加したとされる。その成果が注目され、全国に「リノベーション」という手法が広がるきっかけの1つとなった。

図表36 小倉家守構想



(出典) 北九州市ウェブサイトより

【写真】 リノベーションによって再生した小倉魚町「メルカート三番街」



2011年から空きビルとなっていた小倉魚町の中屋ビルをリノベーションした事例。

1階のメルカート三番街には、若手事業者が物販・飲食店などを出店した。

中屋ビルには、さまざまな業態のスタートアップ拠点「ビッコロ三番街」、手づくり作家活動スペースなどがある「ポポラート三番街」、シェアデスクなどがある「フォルム三番街」がある。リノベーションスクールに提供されたはじめての物件ということもあり、北九州市のリノベーションまちづくりのシンボリックなビルとなっている。

【写真】 ビッコロ三番街のレンタルキッチン「あぶくりキッチン」



中屋ビルの内部でありながら裏路地のような通にある「あぶくりキッチン」。

定期的に料理教室が開かれているほか、レンタルスペースとなっていて、1日カフェ営業などにも使える。

### (3) リノベーションスクール

リノベーションまちづくりの取組の核となるのが、「リノベーションスクール」である。

北九州市ではじまったこのスクールは、平成29（2017）年3月時点で35の都市・地域で開催され、卒業生は延べ2,800人にもものぼる。誕生した家守会社は31組織、対象となった遊休不動産を活用して実事業化したプロジェクトは50件にもなっている。



スクールは、対象としてあげられた実際の遊休不動産をスクール後に実事業化するための足がかりとなることと、スクールのなかで得たスキルを生かして、それぞれのフィールドにおけるまちづくりにフィードバックすることを目的としている。

現在では全国各地でリノベーションスクールが開催されているが、スクール誕生の地である北九州市では4日間泊り込みで現地調査やディスカッション、情報収集、都市解析を通じて、リアリティのともなった事業構想をまとめ、最終日には対象物件の不動産オーナーに実事業化に向けての提案をプレゼンテーションすることとなっている（ちなみに北九州市以外のスクールは2泊3日というプログラムが一般的である）。

このスクールという学びの場がなぜリノベーションまちづくりの核、つまり推進エンジンになっているのか。

一般的なスクールやセミナーは、講演やグループワークなどが中心で、事業構想がプログラムに組み込まれていたとしても、検討時間が半日程度で対象も仮想の案件であることが多く、実事業化という現実感がともなっていない。

それに対してリノベーションスクールは、ビジネスとして成立するかどうかを一心不乱に寝る間も惜しんで事業構想を練るため、内容が圧倒的な質と量になり、研ぎ澄まされたプランが誕生することになる。

事業構想の検討は、受講者が10名弱のユニット単位でまとめられ、各ユニットには「ユニットマスター」と呼ばれる、リノベーションプロジェクトの実績を持つ建築家や事業者らが張り付く。

そのユニットマスターの生の助言を受けながら、メンバーは少人数で濃厚な時間を共有しビジネスプランを構想することになり、年齢・性別・職業・経験・居住地等の違いはあれど、「仲間」として同じコンセプトを創り上げる過程で人間関係や信頼関係も築き上げている。

スクールの間は、通常的生活では体験することのない、自らの能力をフルに稼働させる貴重な時間に身を置くことができ、受講者一人ひとりが限界値を超えた成長を迎えることになって、真剣かつ仲間と楽しみながら時間を過ごし、不動産オーナーの共感を生む事業構想ができあがれば、実事業化に向けて同じユニットメンバーを中心に起業する道を探ることにつながる。

スクールの存在がリノベーションまちづくりのエンジンといわれる理由は、産業創出とクリエイティブ人材の育成という、都市・地域経営における極めて重要な課題解決に直結している点であり、広く多くの地方自治体で開催されていることも、これらの効果から理解できるのではないか。

図表37 リノベーションスクールの一般的なタイムテーブル

1日目	開校式～ガイダンス～レクチャー～オープニングパーティ
2日目	レクチャー～ユニットワーク～ショートプレゼン
3日目	レクチャー～ユニットワーク～ショートプレゼン
4日目	ユニットワーク～公開プレゼン～レクチャー～閉校式～クロージングパーティ

(出典) 「リノベーションスクール@北九州」のタイムテーブルを参考に作成

#### (4) 実事業化のプロセス

筆者は、平成28（2016）年9月に紫波町で開催された「リノベーションスクール@紫波」に参加し、実際に事業構想にかかわった。

そのときの構想は実事業化にいたることになったが、スクールの間に学び取ったこと、そして実事業化までのプロセスで感じたことについて考察する。

その一連のプロセスのなかで、まずは重要になってくるのは、不動産オーナーとの関係性を構築することである。

不動産オーナーは、スクールの対象案件として、遊休化しているとは言っても自らが現に所有する不動産を提供したわけだが、提案すべてにゴーサインを出すかどうかは別な判断となる。

「不動産の価値向上が図られるのか」「家賃収入はどうなるのか」「現状復帰の有無や契約内容はどうすれば良いのか」「期待していたほどの効果があらわれないのではないかと」という懸念を抱いているため、それらを1つ1つ払拭し、良好な関係を築き上げ、物件の使用の了承を得ていくことが、後々のトラブルを防止するためにも重要である。

実事業化のなかで痛感したことは、先回って営業をかけることと販路を開拓しておくことの重要性もあげられる。

開業と同時に確実に売上を出すには、開業後に宣伝をはじめて販路を見つけていくのではリスクが大きすぎる。

事業をスタートさせる前にビジネスパートナーを見つけておくことは、収益見込みにもつながり、リノベーションに要する費用の積算にも大きくかかわってくる。

事業者が物件のリノベーション後にスペースやテナントを転貸するのであるなら転貸相手を、モノやサービスを提供するなら顧客を先付けすることで事業はスタートダッシュできる。

特に物件の転貸は、改修前にしっかりと工事の詳細まで決めていないと、店子が事業をしづらかったり後々不具合が生じたりと事業運営に大きな支障が生じてしまう。入居相手との綿密な話し合いのなかで、リノベーションの規模や方向性を確実にしておくことが必要で、その後の契約内容にかかわってくる。

仮に入居者が決まらないのであれば開業後のキャッシュフローに問題が出てくるため、開業そのものを再検討するという「撤退ライン」も事前に決めておく必要もある。

当然リノベーションプロジェクトにも「流出を抑える」「循環させる」「流入を増やす」というキャッシュの循環が成立する事業スキームが必要であり、ここが健全であれば、金融機関の融資も現実的に見えてくる。

開発コストを算定する際は、インフローは少なめにアウトフローは多めに見積もることで初期投資額が大きくなるように注意し、開業後の事業リスクを低減することも重要になる。

やりがちなのは経費積算から入り初期投資額が膨大になることだが、予測売上（インフロー）から、確保したい利益（ストック）を差し引き、経費等（アウトフロー）を確定させることが、事業構想のブラッシュアップになる。

経費等が小額になり想定していた改修等が行えないようであれば、改修の内容を見直すか、セルフリノベーションを行って改修費を浮かせるか、不要な家具・什器などの類を譲ってもらうなどすることも経費節減につながる。

室内外の掃除や草刈りはもとより、壁・床・天井の張り替え、家具類の製作など、業者に依頼しなくても可能な作業は仲間を募って自分たちで済ませることは十分に可能である。

仲間たちのセルフリノベーション作業は、前述のとおりコミュニティビルディングの効果があるため、彼らは事業開始後のフォロワー・サポーター・リピーターになってくれ、作業参加者がSNSで情報を拡散してくれれば、口コミ効果で情報が広がり、開業前の宣伝効果が生まれる。そうすると経費削減は、営業・宣伝活動と同じ意味を持つてくる。

露出度を高め注目を集めながら準備を進め、法人化なり融資申し込みを行い、開業を目指すことになる。

## (5) 経済波及シミュレーション

仮に家守会社による転貸型の事業が行われるとした際、そのモデルは次表のとおりとなる。

図表38 事業モデル（転貸型）



このモデルでは、家守会社が不動産オーナーから物件を借り、そこに必要なリノベーションをほどこし、入居者に転貸して家賃収入を得て、不動産オーナーへの支払いと差し引きして利益を得るというスキームになっている。

その収支モデルについては、図表39のとおりであり、図表40のような採算を経て、3年間で初期投資費用を回収することになる。

図表39 家守会社から見た事業収支モデル1

- ・ 老朽化した空き店舗を不動産オーナーから月額50,000円で借りる。
- ・ 320万円の投資をし、空き店舗をリノベーションして再生する。
- ・ 4人の事業者（入居者）を募り、35,000円の家賃で転貸する。

図表40 家守会社から見た事業収支モデル2

オーナー：50,000円×12月×3年＝180万円

家守事業者：140,000×12月×3年＝504万円

●504万円－180万円＝324万円

**※3年で初期投資320万円を回収**

こういったモデルをより現実的に具体化し、その経済的な波及がどの程度見込まれるか算定してみたのが、図表41及び図表42である。

図表41 具体的な事業モデルと収支構造

<p><b>事業概要</b></p> <p><b>【プレイヤー】</b> 家守会社，不動産オーナー，テナント入居者</p> <p><b>【設定】</b> 遊休化した雑居ビルのワンフロアを家守会社が借り，それをリノベーションしてテナント入居者へ転貸する。 不動産オーナーは，地域の活性化のために活用してくれるのなら最低限の家賃設定で対応することを考えており，家守会社・テナント入居者の営業利益の推移を見ながら将来的な賃上げを構想している。</p> <p><b>【物件概要】</b> 事業可能な床面積50坪が5区画で区切られており，調理環境が整っており，最低限の改修によって開業できる状態が保たれている。</p> <p><b>【事業スキーム】</b> A工事*<sup>1</sup>は不動産オーナーが，B工事*<sup>2</sup>は不動産オーナーと家守会社・テナント入居者が折半，C工事*<sup>3</sup>は家守会社・テナント入居者が費用負担する。 不動産オーナーは最低限の改修費用しか負担しないが，家賃を低額にし，現状復帰を求めないこととしている。</p> <p><b>【家賃構成】</b> ビルワンフロア10万円（家守会社から不動産オーナーに支払われるもの），1区画7万円（テナント入居者から家守会社に払われるもの）</p> <p><b>【テナント構成】</b> ビルが古い飲食店街にあるため，飲食店を入居させ，1区画には家守会社自身の飲食店（夜間営業時）兼オフィス（昼間）を開業させる。</p>
<p><b>収支構造</b></p> <p><b>【テナント事業者】</b> 客単価：ドリンク4杯×600円＋料理3品×500円＋御通し100円＝4,000円 月毎売上：4,000円×10人×26日＝104万円 原価計算：104万円×0.3＝31.2万円 月毎粗利：104万円－31.2万円＝72.8万円</p>

経費：家賃7万円，水道光熱費10万円，販促費等15万円

経費計32万円

確保したい利益：30万円（事業者の取り分）

使える額：72.8万円-32万円-30万円=10.8万円（融資への返済）

返済計画：500万円÷10.8万円=46.3（47月で返済）

#### 【家守会社】

※客単価・月毎売上・原価計算・月毎粗利についてはテナント事業者と同じ。

家賃収入：7万円×4=28万円

経費：家賃10万円，水道光熱費10万円，販促費等15万円 経費計45万円

確保したい利益：40万円（家守会社の取り分）

使える額：72.8万円+28万円-45万円-40万円=15.8万円（融資への返済）

返済計画：500万円÷15.8万円=31.6（32月で返済）

#### 【不動産オーナー】

月毎賃料：10万円

#### 共通する前提条件

- どのテナントも10坪なので，一般的な席数である1坪あたり1.5～2人を採用して各店舗15席とし，従業員は雇わず事業者1人で営業する。
- 原価率の設定は，一般的な原価率である30%とし，週1日定休，来客を10人/日とする。
- 水道光熱費，販促費等は，一般的な飲食店と同様にそれぞれ10万円，15万円とする。
- ABC工事費，什器類の購入費用として，それぞれ500万円の融資を受けて起業することとし，自己資金は考慮しない。
- シンプルな構造にするため，外部・内部変動要因については考慮しない。

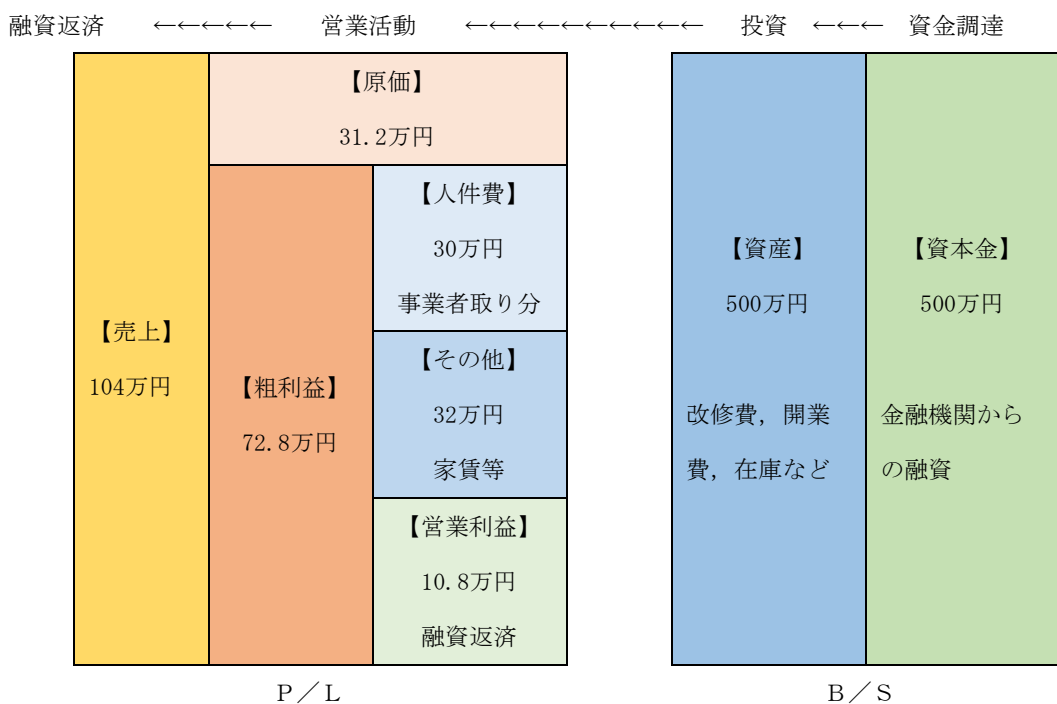
このモデルと収支構造から生まれる財の循環が次のとおりであり，雑居ビル1件のリノベーションから，5年間で市場全体におよそ1億9千万円の財がまわり，そのうち金融機関の融資への返済が2,500万円，事業者所得が約7,800万円，不動産オーナーの家賃収入が約1,700万円，原材料となっている生産者等へは約7,500万円の収入がもたらされ，行政には700万円弱の税収が生まれることになる。

図表42 「図表41」の事業モデルと収支構造から生まれる財の循環

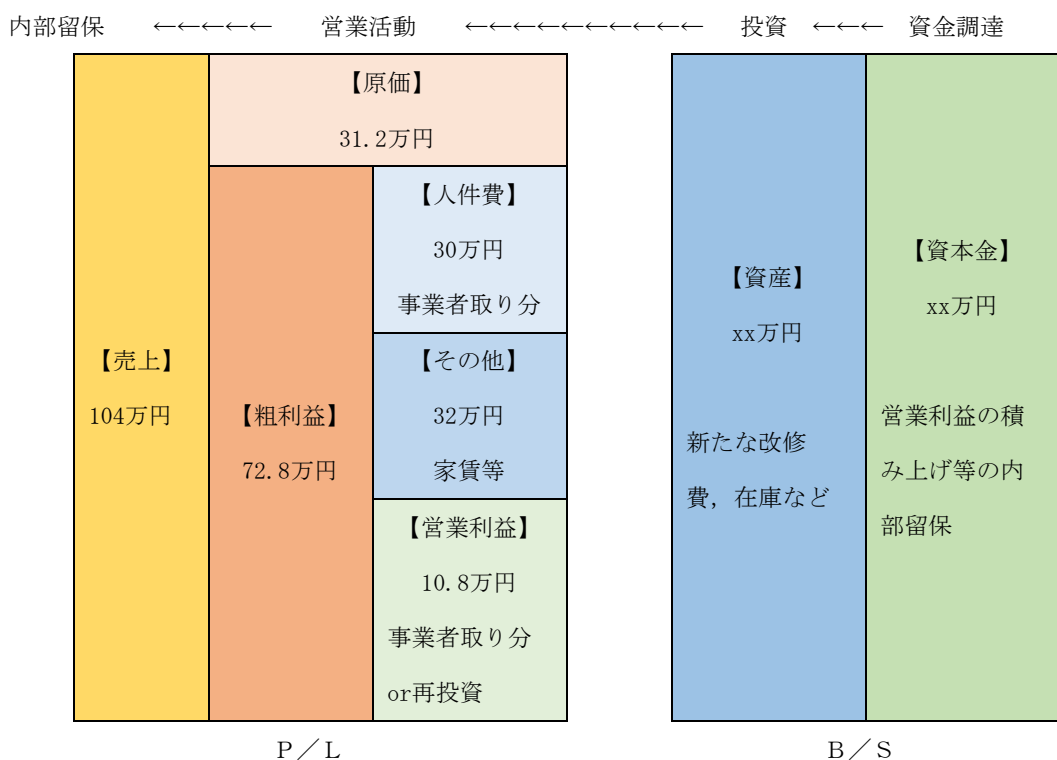
年次	市場全体					所得税
	返済	所得	家賃	原材料		
1年目	37,920,000	5,184,000	14,400,000	3,360,000	14,976,000	0
2年目	37,920,000	5,184,000	14,400,000	3,360,000	14,976,000	1,710,000
3年目	37,920,000	5,184,000	14,400,000	3,360,000	14,976,000	1,710,000
4年目	37,920,000	4,448,000	15,136,000	3,360,000	14,976,000	1,710,000
5年目	37,920,000	0	19,584,000	3,360,000	14,976,000	1,710,000
合計	189,600,000	25,000,000	77,920,000	16,800,000	74,880,000	6,840,000

※ 4年目、5年目には融資の返済が終了する。この表では事業者の所得に利益が還元されることにしているが、これを内部留保にまわすことで、再投資が可能になる。

図表43 「図表41」の事業モデルにおける開業時のB/SとP/L（月毎）



図表44 「図表41」の事業モデルにおける返済完了後のB/SとP/L（月毎）



※B/Sの部は、返済後の営業利益を内部留保したもので形成される。

当然、このケースのように恵まれた物件や環境があって、それぞれの経営も順調であるとは限らないわけであるが、こういったリノベーションプロジェクトがまちなかに集積することで、魅力的なエリアが創造されると同時に財の循環が生まれ、経済活動の活性化が図られることになる。

優れたコンテンツが創造されることで人々の消費性向が刺激され、それが新たな消費需要につながり、また、外部からの都市訪問者が増えることで財の稼得が促進され、まちに潤いがもたらされる。

スペインのバスク地方にあるサン・セバスチャンは、「美食世界一のまち」として知られ、優れたコンテンツで人を呼び込み外貨を稼得する好例である。

高城剛「人口18万の街がなぜ美食世界一になれたのか - スペイン サン・セバスチャンの奇跡」によると、この特に観光資源があるわけでもない地方都市は、料理を知的集約産業として10年かけて育成してきた結果、世界中から美味しいものを求める多くの人々を呼び込み観光産業を大きく発展させたという。

また、高城氏は、製造業だけでは限界に来ているわが国の活路は観光産業にあり、日本が観光立国となるためには、サン・セバスチャンに学ぶべき点は多いともしている。



なお、この結果をもとに、同様のプロジェクトが5つ立ち上がった場合の効果を産業連関分析すると、生産誘発額の総効果は7億円（粗付加価値誘発額5億円，雇用者所得誘発額2億円），就業誘発量は90人と試算される。

経済波及効果簡易分析ツールは、本研究所平成27・28年度研究「盛岡広域圏における潜在的な地域資源の活用の可能性について」で用いられたものを使用したが、提供する食材等の市内自給率を平均的割合である30%弱と設定されているものを60%程度まで高めたと仮定して試算し、この結果が得られた。

前提となる条件が希望観測的な側面があり、産業連関分析もあくまで簡易分析ではあるが、経済的な意味での効果が見られるということはこのことから把握できるのではないか。

図表45 リノベーションモデルによる経済波及効果の試算

波及効果	第一次波及効果	第二次波及効果	総効果
生産誘発額	6億円	1億円	7億円
（粗付加価値誘発額）	（4億円）	（0）	（5億円）
（雇用者所得誘発額）	（2億円）	（0）	（2億円）
就業者誘発量	90人	0	90人
（雇用者誘発量）	（63人）	（0）	（63人）

（出典）経済波及効果簡易分析ツールにより作成

\* 1 A工事

建物本体の工事で、不動産オーナーが費用負担し、所有権はオーナーにある。共用部分の工事がこれにあたる。

\* 2 B工事

テナント入居者の要望で不動産オーナーが行う工事で、工事費はテナント入居者が負担する。分電盤，給排水，防水といった建物の安全性などに影響を与える工事。所有権はオーナーになることが多い。

\* 3 C工事

テナント入居者が不動産オーナーの承認を得て行う工事で、主に内装，什器備品，照明，電話工事などがこれにあたる。テナント入居者の工事費負担となり，所有権もテナント入居者となる。

#### 4 各地の事例

本研究を進めるにあたり、筆者は全国各地のリノベーション事例を視察した。そのなかで気づいたことは、基本的に軌道に乗っている事業は、「点」から「面」への拡がりをとめない、敷地単体だけではなくエリア全体のまちなみそのものの変化をもたらしているということである。

そして、その拡がりを生むアプローチも、建築物等の拠点から始まる場合と、空間等の拠点から始まる場合にわかれることもわかった。

空き家にせよ空き店舗にせよ空き空間にせよ、まちのストックであることに変わりなく、それら公共空間をどう活用してエリアを活性化させるかということは、極めてシンプルで合理的な考え方である。

では、そもそも「公共空間」とはなんなのか。行政が所有する空間だけを「公共空間」と呼ぶことではないということは間違いない。

東京大学と武蔵野美術大学の名誉教授を務めた芦原義信氏の著書「街並みの美学」（2001、岩波書店）によると、建築は「内部」と「外部」の空間秩序を形成するためのもので、人間社会の発展において、「内」と「外」の境界線が必要になったため、床、壁、天井などで自然を切り取り、建築空間を形成するにいたったとしている。

西欧人と違い、日本人は家の中では靴を脱ぐ。西欧の住まいには、都市やまちの延長線上に我が家があるという住居が外部秩序の一部に組み込まれているのだといった概念があるが、日本の住まいは「家庭」という私的な内部秩序が外部秩序とは別に存在しているため、その切り替え行為が靴を履いて脱ぐことになっている。

そう考えると、「公共空間」とはおおむね靴を履いて移動・活動する空間を指し、公的・私的といった空間所有のあり方は関係なく、個々人のプライバシーが存在しない空間は、すべて「公共空間」と呼べることになる。

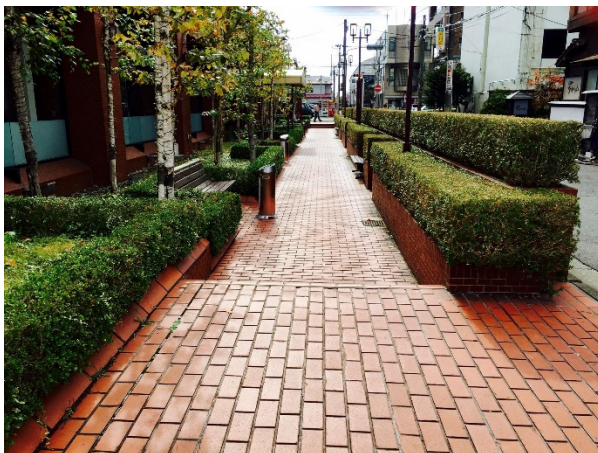
その「公共空間」をリノベーションという手法で活用し、まちに賑わいを取り戻し、若者の力が生かされる取組が、先進地ではすでに取り組みされているわけである。

また、リノベーションを通してまちに新たな産業を生み出すアプローチ事例も加えて紹介することで、次章以降のキーワードとなる「都市型産業」が都市・地域経営において極めて重要な位置にあることを示す助走とする。

【写真】盛岡駅近くの空間



【写真】まちなかの公開空地



## (1) 建築物再生のアプローチ

リノベーションにおいて、建築物を対象とするアプローチは、比較的わかりやすく、事業の進め方もイメージしやすい。

そして、建築物の機能・性能が高い状態を保っていれば、改修の度合いも少なく済むため、場合によっては居抜きに近い形で事業活動を始められる例もある。

そんな状況をリノベーションに興味がある人々に知ってもらおうという取組が、長野県長野市で行われている「空き家見学会」である。

筆者は平成29（2017）年1月に、この「空き家見学会」に参加した。長野市は、7世紀に開山した善光寺を中心に発展した長野県の県庁所在地であるが、近年善光寺周辺にも空き家が増えており、これを再生させたいという民間の有志が空き家再生の取組を始めていた。

このリノベーションまちづくりのキーパーソンが㈱マイルームの代表取締役倉石智典氏であるが、「空き家見学会」は倉石氏が案内役を務め、見学会後に空き家再生の相談にも乗るという形式になっていた。

善光寺周辺の門前町を歩きながら空き家見学をし、その合間合間に倉石氏からまちの歴史的背景なども伺うことができた。

【写真】長野市善光寺周辺の空き家見学会の様子





長野市は人口37万人程度と中規模の地方都市であるが、善光寺の門前町ができたことで全国からの参拝者が集まって栄え、周辺には宿坊が集積し、さらには精進落としのための繁華街として「権現」という地域が形成されているという。

長野市は急峻な山々に囲まれた厳しい地形という条件のなかで人々が善光寺を中心として営み続けてきたが、近年若い世代の人々を中心にリノベーションで空き家等を再生させ、個性的な店舗を善光寺周辺に集積させたことにより、古いまちなみと新しい息吹が交じり合い独特の居心地の良さを生み出していると感じられた。

【写真】 善光寺近くの空き家をリノベーションしたレストラン



そんな長野市と同様に、盛岡市においても、現代版家守会社によって再生された空き家の例が複数ある。

肴町十三日町の「十三日（とみか）」は、(株)モリノバによってリノベーションされた物件であるが、驚くべきことに、再生された古民家は築120年という古い歴史を持っている。

この物件は、シェアオフィス・レストラン・イベントスペースとクリエイティブな都市型産業を集積させた拠点として整備されることになり、河南地区へ新たな人のながれが生まれることが期待されている。

(株)モリノバの取組でユニークなのは、大学生などの若者たちを積極的に巻き込んでいることだ。その取組は、地方都市にこそクリエイティブ人材が必要だという信念が込められていると感じられ、「十三日（とみか）」は今後、そのハブになるだろう。

中ノ橋通にある「Arukoko」も、クリエイティブ人材育成の拠点となっている注目のコワーキングスペースである。

(株)祥薫companyが運営するこの拠点は、盛岡バスセンターと県庁・市役所の中間に位置し、肴町商店街も近く、抜群の立地にある。

ビルの空室をリノベーションした「Arukoko」は、女性に限定したリノベーションプロジェクトを展開するなど、女性の感性がまちづくりに重要だという意識が伝わる人材育成・人材発掘・女性活躍の場となっている。

岩手県が平成28（2016）年に開催した「いわてリノベーションスタディ」の主会場にもなり、岩手県・盛岡市のリノベーションプレイヤーの発掘がこの拠点からなされることになった。

【写真】「いわてリノベーションスタディ」の対象案件となった紺屋町番屋（市所有）



2回にわたり社会実験を実施された。1階には飲食・物販スペースがもうけられ、2階では寄席が催された。すぐそばの中津川河川敷では、遠野直送のジンギスカンを楽しむことができた。

駅から徒歩数分のところにあるビル空室のリノベーションを手がけたのは(株)もりおか家守舎である。

ビルの2階の遊休空間をブックカフェにリノベーションする事業に際し、実際のリノベーションプロセスが体験できるワークショップを現地で開催し、事業戦略のレクチャーやDIY体験などを通してスタートアップを目指す人材育成を行い、筆者自身もこれに参加し、リノベーションプロジェクトの事業開始プロセスを学んだ。

「世界一やさしい本屋さん」を目指して開業したそのブックカフェ「Pono books&time」は、「本屋×コーヒー×ワークスペース」となっており、本やコーヒーはもちろん、アルコールも楽しめる空間に生まれ変わった。

また、直近では八幡町に雇用の場を生みたいとして盛岡八幡家守舎が古民家を改修してワーキングスペースやギャラリースペースといった機能を備えた「八藝館」がオープンするなど、岩手県においても空き家・空き室をリノベーションで再生した事例は多数ある。

花巻市では、小友ビルをリノベーションした花巻家守舎、全国的に報道されたマルカンデパートのリノベーションを行った上町家守舎もあり、早くからその取組は注目されている。

平成29（2017）年には「リノベーションスクール@花巻」も開催され、中心市街地の活性化がリノベーションによって進められているまちでもある。

このように、長野市の取組をはじめ、多様な空き家等リノベーション事例はあるが、長野市のように善光寺周辺のエリアー帯でのリノベーション事業の連鎖は、まち全体の雰囲気のリデザインされることにつながっていると感じられ、盛岡市においても、リノベーションが連鎖し、集積することでエリア全体に波及効果が広がるのが、今後期待されている。

## (2) 空間活用のアプローチ

建築物を活用したアプローチは、物理的な枠組みがそこに存在するため事業を始めやすいが、一方で空間を活用するアプローチは、気候等の外的要因に左右されるものの、リノベーションの可能性は物理的な制約が建築物ほどないため、極めて大きくなる。

それを感じることができる事例も建築物の活用と同様に多数あり、公園、道路、河川敷、駐車場、ビルの公開空地、屋上などあらゆる空間資源が、リノベーションの対象となってくる。

宮崎県宮崎市の青島海水浴場をリノベーションする取組は、公共空間を人々のライフスタイルを豊かにするために活用された、非常に魅力的な事例である。

### 【写真】 青島海水浴場の普段の光景



5～10月に「Aoshima Beach Park」としてリノベーションされる。

近接する青島神社と海水浴場の間にはトゥクトゥクが走っている。

もともと海水浴場に飲食店がほしいという来場者からの声が多くあったが、平成26（2014）年の海水浴場開設期間中に台風の襲来が多数あり、過去最低の来場者を記録したことが取組のきっかけとし、海岸をPPPでリノベーションした。

観光誘客の拠点としての機能強化を図ることは当然のことながら、近年のレジャーの多様化のなかで海水浴客だけをターゲットにすることに危機感をおぼえ、海水浴客以外の利用者



を獲得する方法を検討し、多様な主体が参画することによって、質の高い空間リノベーションを実現した。

民間の手腕が存分に生かされ、「Aoshima Beach Park」として再生した海水浴場には、多くの来場者が足を運ぶプロジェクトとなり、海水浴を目的としない人々をも集めることにも成功している。

公園、道路などの空間リノベーションで多くの実績がある宮城県仙台市の取組は、「せんだいリノベーションまちづくり」として平成28（2016）年3月にスタートし、公園や道路だけでなく、河川敷、屋上、公開空地といったあらゆる空間を用いてプロジェクトが展開されている。

仙台市の取組が非常にユニークなのは、プロジェクトが実行委員会形式で民間によって主導されており、その実行委員会にタスクフォース（以下「TF」という。）が複数存在し、TF単位で空きビル・空間利活用、市民協働、人材発掘、情報発信、公務員の变革といった多様なミッションを持って、戦略的・機動的に活動している点があげられる。

【写真】せんだいリノベーションまちづくり



それぞれのTFが有機的に連携しながら公共空間のリノベーションをとおして仙台を持続可能にするという明確なビジョンが掲げられており、他の自治体にとっては計画のあり方や政策の立て方などの点においても、非常に参考となる事例だと思われる。

この宮崎市、仙台市に共通する点は、都市・地域経営課題を「若者の流出を防ぐこと」ととらえている点にもある。リノベーションはあくまで手法の1つとし、市が抱える課題解決のためにその手法をどう活用していくかという戦略を持った上で取組を進めており、そこからまちづくりの基本的なあり方を読み取ることができる。



本研究所の倉原所長が携わったプロジェクトとしては、北海道帯広市の駐車場を屋台村にリノベーションした「北の屋台」の事例がある。

はじめ、厳しい冬が到来するという環境から、「屋台村なんて上手くいかない」と周囲の人々に反発されながら、寒くても屋台村を運営できる創意工夫を有志メンバーで重ね、屋台村内に調理ダクトを通して暖かさを保ち、冬の寒さのなかでも十分過ごすことができる環境にし、地元のみならず全国から観光客を呼び込む空間となった。

屋台村という性質上、観光客と地元住民が隣り合わせになることもあり、酒を酌み交わすうちに意気投合し、見知らぬ客同士が一緒に楽しめる空間が「厳寒」というハンディキャップをアドバンテージに変えることで生み出された好例である。

空間活用のリノベーションに、平成29（2017）年から取組が始まった盛岡バスセンター跡地活用のプロジェクト「SIDE-B」がある。このプロジェクトは、肴町エリアのファシリティマネジメント\*1を行う現代版家守である株式会社肴町365が運営を担っており、盛岡バスセンターが新設されるまでの間の盛岡市が取得した跡地が遊休化している期間限定でにぎわい創出を図ろうとするもので、公募により運営者として選出された。

1回目は市内の人気飲食店が出店した「SIDE-B祭り」が9月に、2回目は手ぶらでまちなかバーベキューが楽しめる「SIDE-B 牡蠣・肉祭り」が12月に開催され、バスセンターという交通の拠点性と人口密度が高いエリアである肴町・中ノ橋通という条件が組み合わさって、大変なにぎわいが生み出されることとなった。

印象的だったのが、「地元の人間がやらなければ誰がやる」という実行委員会メンバーの一言だった。地域の活性化は行政がやるもの、ととらえられることが多いなか、地元の事業者たちで組織された実行委員会がリスクを負ってビジネスを展開しようというパブリックマインドの高さに、行政の人間としても一市民としてもその一言に感銘したところである。

筆者も平成29（2017）年に公共空間活用のイベントの実施にボランティアではあるが、ある飲食店経営者から声をかけられ、執行部の1人として携わった。

中心市街地にある大型商業施設前の広場と公開空地を無償で借り、そこで日本酒と食のイベントを開催し、多くの集客と確実な売上を実現することができた。

地元の純米酒をはじめとした日本酒と地元食材を中心にした料理を屋台形式で提供する、市内の若手中心の人気飲食店が力を合わせたイベントとなり、盛岡市の食文化の奥深さを知ることができた機会であった。

#### \*1 ファシリティマネジメント

業務用不動産（土地、建物、構築物、設備等）のすべてを経営上最適な状態で保有・運営・維持するための総合的な管理手法のこと。

【写真】盛岡バスセンター跡地を活用した「SIDE-B」プロジェクト



地元の日本酒，クラフトビール，食材を楽しむイベントを開催。  
ここを起点に気持ちよく飲酒し，夜のまちへ繰り出す人々もいた。

### (3) 新たな産業を生み出すアプローチ

「ヴィーガン\*1」という耳慣れない言葉を初めて聞いたのは、平成28（2016）年9月に紫波町で開催された「リノベーションスクール@紫波」に筆者が参加したときであった。

筆者が所属したユニットに与えられた案件は、紫波中央駅から徒歩15分程度の日詰商店街で10年以上遊休化していた昭和37（1962）年築の小さな美容室であった。

この物件をヴィーガン専門の菓子店にリノベーションしようという提案が、われわれが構築したプロジェクトの内容だった。

スクール後にプロジェクトのメインプレイヤーとなり、平成29（2017）年5月に「はちすずめ菓子店」を開業させたのが、同じユニットに参加した阿部静氏だった。

地元紫波町の豊富な食資源を用い、ヴィーガンのお菓子を作り、身の回りの誰もが自分が作ったお菓子で健康になってもらいたいというのが阿部氏のビジョンだった。それに共感したのが同じユニットのメンバーたちで、スクール後はメンバーや有志の力を借りながらプロジェクトが進められ開業にいたった。

開業にあたっては、金融機関から融資を受けたほか、クラウドファンディングで資金を調達したり、仲間を募ってD I Yで可能な範囲の改修作業を行ったりして、圧倒的なスピード感を持って進められた。

早い段階で不動産所有者との良好な関係性を早い段階で築けていたということもあったし、開業前から阿部氏がテストマーケットのなかで複数販路の開拓に努力してきたこともあり、そしてなにより本人の「やると決めたらやる」という強い意志によって実現されたものであった。

なお、余談ではあるが、筆者も盛岡市内でのテストマーケットを阿部氏と企画し、想定していた以上の参加者を募ることができ、市内のフォロワー・サポーターを獲得することができたと考えている。

プロジェクトの効果は、単に遊休化した不動産を再生したことだけではなく、プロジェクト進行中の準備段階から全国から視察者が多くあり、それにともなって日詰商店街エリアの関係・人口・訪問人口が増え、周辺の経済活動の活性化に寄与したことがあげられる。

当然売上は、阿部氏を通して地元生産者の収入につながり、これは紫波町の基盤産業である農業の活性化に寄与している。

ヴィーガンという新しい食文化をフックにして、「美味しいもの×体に良いもの×紫波町の農産物×遊休不動産リノベーション」という新産業を生み出し、まちの活性化が図られている事例である。

近年、環境と健康に配慮した消費市場は世界的にもわが国でも拡大しており、日本の約6,000億円とも言われるヴィーガンをはじめ、オーガニック、マクロビオティックの市場は、消費者のニーズの高まりにあわせてさらに注目される分野ではないかと考えられる。

もちろん健康産業市場の拡がりは、一人ひとりの健康を実現するだけでなく、社会保障費の抑制にも寄与することになる。

【写真】美容室をリノベーションし、地元産食材にこだわったお菓子を提供



地元食材にこだわったキッシュは、ワインにも良く合う。

【写真】プロジェクトのキックオフとなったワークショップ



リノベーションスクールからの経緯を説明し、その後試食会と物販を実施した。

#### \*1 ヴィーガン

完全菜食主義者を意味し、肉、魚、卵、チーズ、バター類、はちみつ、ゼラチンも一切口にしない主義を持つ人々。アレルギーを持つ人々、健康志向の人々、動物愛護の精神がある人々などに取り入れられるが、語源をさかのぼるとラテン語で「活気のある、いきいきとした」という意味がある「vegetus」に由来している。

## 5 事例から見える「クリエイション」

全国の事例、岩手県の実例を通じてわかることは、リノベーションとクリエイション（創造）は非常に近い位置にあるということである。

空き家・空き店舗・空き空間といった、使われなくなり遊休化しているものを再生するという試み自体が、たしかにクリエイションであり、クリエイティブな試みである。

佐藤航陽「未来に先回りする思考法」（2015、ディスカヴァー・トゥエンティワン）において、なぜ日本でイノベーションが生まれづらいかについて、イスラエルを例に印象的な話をしている。

イスラエルは、人口800万人程度の小さな国であるが、ナスダック上場企業がアメリカに次いで多く、イノベーション大国で第二のシリコンバレーとも言われているが、佐藤氏が、現地のベンチャーキャピタリストに対し、イノベーションが多く生み出されるのか尋ねたところ、「Necessity（必要性）」というシンプルな答えが返ってきたという。

イスラエルは中東に位置し、政治的に緊張関係が続いており、周辺国との争いも絶えず、政府・民間・大学・軍などの総力をあわせて収入を確保する必要があり、イノベーションを起こすための必要性がどこよりも切実に存在していることこそが、イスラエルの産業を支えていると言う。

イスラエルのエコシステム<sup>\*1</sup>は政府、民間企業、大学、軍が緊密に連携することにより機能し、アメリカをはじめとする諸外国への影響力を保ち続けることができています。

一方で、単一民族・単一言語・単一宗教で構成されるわが国は、島国ということもあり、諸外国の影響は限定的で、世界的に見れば極めて安定している国と言えるわけで、そういった状況で「Necessity（必要性）」を見出す必要があり、それが第1章・第2章で述べてきた経営課題とつながることになる。

近い将来、都市・地域間競争に敗れ、まちが魅力を失い若者が他の都市・地域へ流出し、まち自体が存続の危機を迎えるおそれがあることを認識し、なんらかの手段を打たなければならないという「Necessity（必要性）」を行政だけでなく、民間企業、住民、大学などと連携し、盛岡独自のエコシステムを構築する必要があるのではないかと。

### \*1 エコシステム

本来は生物とその環境の構成要素を1つのシステムととらえる生態系を意味する用語だが、経済・マーケティング・IT分野などでは、自然界の生態系のように経済分野においても、政府や企業などが結びつき、循環しながら共存共栄する仕組みとされている。

この課題にいち早く気づき、民間主導のまちづくりを始めているのが、盛岡市の現代版家守であるそれぞれの家守会社である。共通するのは「クリエイション」を重要視していることであり、クリエイティブ人材を育成し、集約させ、密度を高め、有意に連携しながら、ものづくりの周辺にあるデザインなどを通じて盛岡市の産業を下支えしようと試みていると言える。

以前研究の一環として盛岡市の歴史を学ぼうと、「もりおか歴史文化館」の学芸員から南部藩の歴史についてレクチャーを受けたことがある。そのなかで特に印象的だったのは、南部盛岡藩の都市計画と産業育成の話だった。

盛岡城（現・盛岡城跡公園）が慶長3年（1598年）<sup>\*2</sup>に、豊臣秀吉から許可を得て築城が始まったのはよく知られる話である。

築城は、現在の内丸で行われたが、浅野長政や蒲生氏郷から北上川と中津川にはさまれた花崗岩台地からなる天然の要害とも言える同地を勧められたことが理由となっている。

その後、城を中心とした都市計画（町割り）は、「五ノ字」型とすることが重臣・北信愛によって進言された。

これは、中国地方のように諸侯の往来が盛んな土地であれば「一ノ字」型に町を細長くして旅人通行の利便性が高め一帯が繁栄するという考え方とは異なり、日本の北に位置する盛岡のように交通が少ない土地柄であれば、城を二重三重に取り囲んだ同心円的な城下町形成の方が合理的で、東西南北からの往来に対応する拠点性を高める上でも合理性が高かったからとされる。

なお、余談ではあるが、この都市計画の姿は現在の盛岡市の市街地とほぼ変わっておらず、江戸の時代には盛岡市のまちの姿が出来上がっていたことになる。

拠点性を高め、流通により商業機能を高めようとしたのが盛岡藩の産業活動の基本となった。しかし、盛岡藩は藩政の安定化を図るために「外貨」を稼得する必要があると考え、新たな産業育成も試みた。

その結果生まれたのが、鉄器・馬産・酒造りといった「南部鉄器」「南部駒」「南部杜氏」に代表される「南部ブランド」であった。

盛岡藩は、もともと産金で栄えた歴史があるが、同時に北上山地を中心に鉄産業も古い歴史を有していたため「南部鉄器」が生み出される素地があり、この鉄産業が、はじめて西洋式の製鉄をわが国にもたらした盛岡市出身の大島高任の功績につながっている。

\* 2 築城開始の年代については、正式な文書が存在していないため諸書まちまちで、文禄元年、同2年、同3年、慶長2年、同3年などの諸説があつて、必ずしも一様ではないとされている。参照：細井計「図説岩手県の歴史」（1995、河出書房新社）

馬は、流通における移動・運搬手段や農耕手段として需要が高まっていたが、盛岡藩は皇室やときの権力者への献上などのため、「南部駒」としてブランド価値を高める取組を行った。

岩手競馬の公式ウェブサイトによると、盛岡藩では、イギリスでゼネラススタッドブック（馬の血統書）が作られた1791年よりも半世紀も先んじて血統書を作成し、自藩馬の価値を高めると同時に、質の高い馬については他藩への売却を禁じて付加価値向上を図っていたという。

「南部杜氏」は、日本一の杜氏集団として名を馳せることになり、第2章で述べたように、高速鉄道網の整備によって全国の酒蔵へ出向いて酒造りを行うようになり、いわゆる外貨稼得の手段の1つとなっていた。

このように、南部盛岡藩は、藩経営上の課題を「殖産」に置き、その「Necessity（必要性）」によって南部ブランドが生まれ、長い歴史と伝統を今なお保持していることになる。

戦乱の世から江戸という平安の時代への移行期だからこそ、クリエイションによりまちづくりを進めようとした当時と同様に、人口減少をはじめとした多くの社会変化を迎えた現代の移行期も、クリエイションによりイノベーションを起こす「Necessity（必要性）」を家守会社の人々が、すでに感覚的にも理論的にも認識している結果が、自発的・自立的にリノベーションによるまちづくりが始まる兆しがあらわれていることだと考察される。

このことは、盛岡市の新たな産業のあり方が、家守会社の取組によって未来予測されていると言えるのではないかな。





## 第4章 公民連携による取組の可能性

### 1 本章の概要

第3章でリノベーションの優れている点と進め方、そして先進地の事例を通してまちづくりへの効果について考察した。

リノベーションによるまちづくりは、官と民が協働して進める取組であり、公民連携（P P P）手法の1つである。

まちには、行政の関与がなく私的不動産をリノベーションする自立した民間事業者も存在するが、行政には、積極的にリノベーションに取り組むプレイヤーを見つけ出し、適切に連携をするとともに民間プレイヤーが事業を進めやすい環境を整えることが求められる。

一方で、行政が多くの公的不動産（P R E）を有しているということを考慮すると、P R Eを積極的に開放し、民間事業者のビジネスに活用できるような方針を示すことも同様に重要だと言える。

P R Eの開放は、インフラ等の維持更新に膨大な財政負担が強えられることになる行政にとっては、これまで背負ってきた多くの肩の荷を軽くすることになる。

「アーツ千代田3331」の取組からもわかるように、公的不動産を活用してまちに新たな産業と人々の交流の拠点をつくり、さらに自治体にお金が入ってくる仕組みとすることで、財政的負担を軽減し、住民の暮らしを豊かにすることにもつながる。

P P Pの目的は、単に行政と民間が連携することではない。官民双方の力で質の高い産業と雇用を創出し、住民の生活を安定させ、行政も適切に行政サービスを維持させることにあるため、特定の手法にこだわる必要はない。

柔軟性を持って官と民が連携することが大前提であり、行政は、民間の取組を下支えするため、あらゆる制度資本を駆使して公民連携を推進させることが重要になる。

本章では、多様なP P Pの1つの手法であるリノベーションをまちづくりに取り入れるため、既存の盛岡市のP P P関連制度を整理し、P P Pを推進することで生まれる可能性について分析した。

また、行政が主導してきた従来のP P Pと民間が自立して主導するP P Pをどのように融合させ、まちづくりを推進する力を強化すべきなのかを分析し、それを推進する組織課題についても考察した。

### 2 盛岡市の公民連携

#### (1) P P Pを推進する取組方針

平成27（2015）年6月の閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針2015」において、国は多様なP P P／P F I手法の拡大を掲げた。

PPPは、「Public Private Partnership」の略であり、広く「公民連携」または「官民連携」という意味で用いられる。

この手法は、行政と民間が適切なパートナーシップを築くことで、都市・地域を舞台にして経済開発を進め、産業と雇用を創出する目的を持つ。

平成29（2017）年3月、盛岡市においても「官民連携事業の取組方針～行政と民間事業者の連携による公共施設整備の仕組みづくりに向けて～」(以下「取組方針」という。))を策定した。

その目的は、新たな事業機会の創出や民間投資の喚起による経済の活性化実現を目指し、効率的かつ効果的な公共施設等の整備等を進めることとしている。

新たな取組方針は、平成26（2014）年5月策定の「盛岡市民間活力導入ガイドライン」に代わるもので、これまではガイドラインが盛岡市の公民連携手法導入の基本的な考え方を示していたものであったが、それを継承し、より明確にPPPを目指す方向性を打ち出したことになる。

図表46 国が示す主なPPP/PFI手法の導入方針

まち・ひと・しごと創生基本方針 2015	PPP/PFI手法を通じ公共施設マネジメントを最適化・集約化すること
経済財政運営と改革の基本方針2015	PPP/PFI手法の開発・普及等を図る地域プラットフォームについて全国的な体制整備を計画的に推進し、地域の産学官金による連携強化、優良事例の全国への普及、自治体や民間の能力向上等を図ること
日本再興戦略（改訂2015）	「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の事業規模目標の見直しと目標達成のための具体的策を検討すること

新たに付け加えられた特徴としては、公共施設の現状を踏まえ、アセットマネジメントの視点からPREの有効活用を将来に向けた課題として検討を継続していることと、「経済財政運営と改革の基本方針2015」に盛り込まれた「PPP/PFIの飛躍的拡大のためには、公的負担の抑制につながることを前提としつつ、PPP/PFI手法について、地域の実情

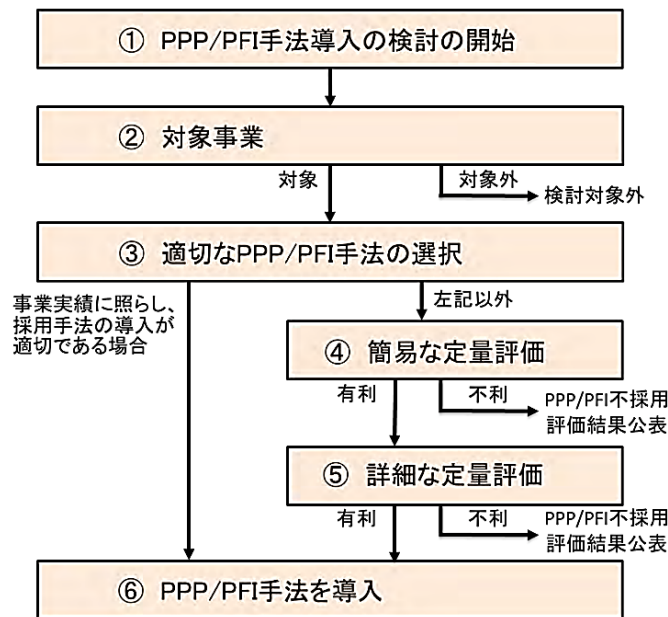
を踏まえ、導入を優先的に検討することが必要である」として、人口20万人以上の地方自治体に対し、一定規模以上で民間の資金・ノウハウの活用が効率的・効果的な事業については、多様なPPP/PFI手法を優先的に検討するよう促す仕組みの構築を要請されたことへ対応し、優先的検討の対象施設について基準を設けたことの2点があげられる。

図表47 PPP/PFI導入優先検討の概要

対象事業主体	国、人口20万人以上の地方公共団体、公共法人（独立行政法人、公社等）
対象施設	公共施設等（文教施設等の建築物、廃棄物処理施設等のプラント、空港等の利用料金を徴収する施設）※未利用地の有効活用含む
対象事業	整備等（総事業費10億円以上、単年度事業費1億円以上でPPP/PFI導入効果が見込まれるもの）

（出典）内閣府民間作成「PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引き」を参考に作成

図表48 PPP/PFI導入検討の手順



（出典）内閣府民間作成「PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引き」

取組方針のほかに、平成17（2005）年に策定した「PPP/PFIガイドブック」、平成27（2015）年に策定した「指定管理者制度導入の基本的な考え方と運用の手引き」、「各事務・事業に関する民営化・民間委託等の方針等」といった、公民連携を推進するための取組方向性を示したものがある。

「PPP／PFIガイドブック」は、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、従来手法よりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業について用いられるPFI（Private Finance Initiative）の導入について、手順と手続等について解説したものである。

「指定管理者制度導入の基本的な考え方と運用の手引き」は、地方自治法に基づく指定管理者制度の運用にかかる手順と手続等について解説することを目的に策定したものである。

「各事務・事業に関する民営化・民間委託等の方針等」は、盛岡市各部署が所管する事務・事業で、民営化・民間委託等が可能なものは、積極的に公共サービスの民間開放を進めることを目的として、各部署で策定している。

いずれの考え方も、盛岡市の第一次（平成16～18年度）及び第二次（平成19～21年度）の「盛岡市行財政構造改革の方針及び実施計画」のなかで、「民間でできることは民間に委ねる」ことを原則として、公の施設への指定管理者制度の導入や家庭系可燃ごみ収集業務の民間委託などを民間開放し、より質の高いサービス提供への転換を図る取組の一環としてきたところである。

なお、盛岡市は二次にわたる行財政構造改革方針を引き継いで「盛岡市自治体経営の指針及び実施計画（第一次：平成22～24年度）、第二次（平成25～27年度）」を示し、「多様な主体が参画するまちづくり」を経営方針の1つに掲げて協働によるまちづくりを推進し、さらには老朽化したインフラ等などの維持更新費用確保という課題に対応するために「公共施設アセットマネジメントの推進」を図ってきたところである。

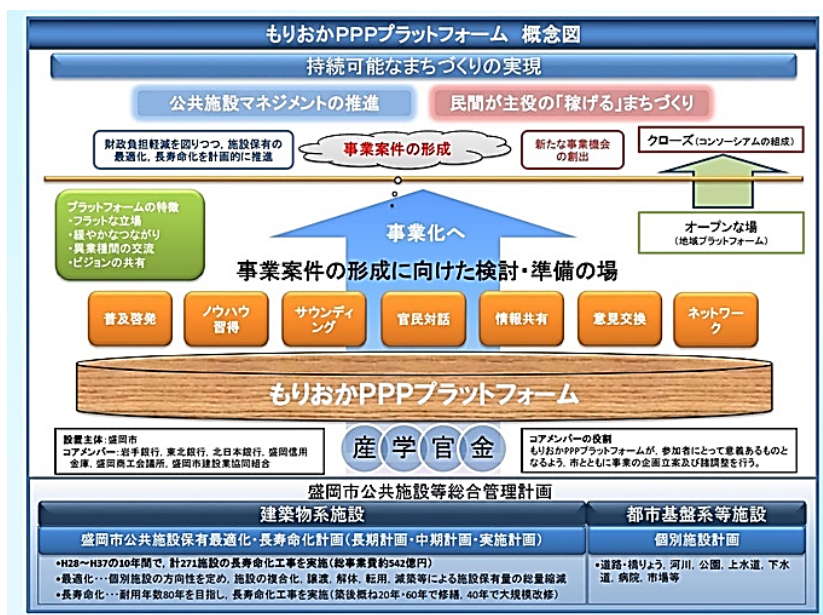
## (2) プラットフォームを通じた取組

平成29（2017）年に設置した「もりおかPPPプラットフォーム（以下「プラットフォーム」という。）」は、盛岡市におけるPPP／PFIを推進するために設けられた新たな仕組みで、盛岡市に本社を置く地域金融機関、商工会議所、建設業協同組合が市と協働して企画運営を行っている。

このプラットフォームは、内閣府の平成28（2016）年度PPP／PFIに関する支援のうち、地域プラットフォーム形成について「盛岡市官民連携プラットフォーム形成事業」として進められ、①公共施設マネジメントの着実な推進、②民間事業者のPPP／PFIに関するノウハウ習得と事業参画に向けた競争力強化、③案件形成に向けた官民の情報共有及び対話の促進を目的に設置することとされた。

このなかで都市・地域経営課題として、公共施設の維持更新費用増大への対応、民間投資喚起による経済活性化があげられたが、そもそも盛岡市は、官と民が連携するためのノウハウ不足を解消しなければならないというPPP／PFI推進の課題も抱えており、官と民が対話を通じて課題解決の道筋を探ることが求められていた背景がある。

図表49 もりおかPPPプラットフォーム概念図



(出典) 盛岡市ウェブサイトより (<http://www.city.morioka.iwate.jp>)

内閣府の支援を受けてプラットフォームの形成を目指す前段に、盛岡市は、官と民の連携を推進するため、平成26（2014）年度に国土交通省都市局が実施した「地域における民間都市開発事業の促進のための金融連携基盤の構築に向けた調査」の対象とする100の自治体のうちの1つとなり、フェーズⅠとしてアンケート・ヒアリングを通じた現状把握と課題認識が行われた。

平成27（2015）年度にはフェーズⅡとして「地域における民間都市開発事業の促進のための金融基盤連携の構築に向けた実践に係る調査」の全国5ヶ所対象地域の1つに抽出され、民間事業者・金融機関を交えた地域懇談会を重ね、実践における問題点の洗い出し等を行った。

そこで浮き彫りとなった課題は、「行政側にPPPの経験が不足していること」「個別案件において行政が早めの相談を行っていないこと」「行政側の取組方針が曖昧な場合があること」「民間が提案したアイデアの機密性が確保されるか不明であること」「提案アイデアに対するインセンティブが働かないこと」といった、行政側の姿勢に対する意見が多く、行政側の考え次第でPPPの推進が左右されることが明らかとなった。

図表50 P P P 推進の課題

課題1…行政側にP P Pの経験が不足していること
課題2…個別案件において行政が早めの相談が行えていないこと
課題3…行政側の取組方針が曖昧な場合があること
課題4…提案アイデアに対するインセンティブが働かないこと

P P Pの経験不足はそのとおりだが、公平性・透明性や安定性・確実性を重視する行政からすれば、特定の事業者の利益につながりかねない対応は、あらぬ疑いをかけられることになりかねないため、ある程度の躊躇は仕方ないと考えられる。

しかし、リスクをおそれ、慎重さばかり先行しては、行政は民間と適切なパートナーシップを結ぶことなど実現できないというジレンマが生まれ、目指しているP P P推進への第一歩が踏み出せない状況であった。

そういったなかで、①プラットフォーム設立目的を明確化し、②個別案件相談の効果的なタイミングを設定し、③効果的な運営を行い、④参画する民間事業者・金融機関へ適切な対応を取ることができる進行役などのようなプレイヤーが必要ではないかという提案が民間事業者側からなされた。

図表51 プラットフォーム設置のステップ

ステップ① プラットフォーム設立の目的の明確化
ステップ② 個別案件相談の効果的なタイミングの設定
ステップ③ 効果的な運営を行う
ステップ④ 参画する民間事業者・金融機関への適切な対応をとれる進行役等の設置

進行役を務めるのは、行政のまちづくりビジョンを踏まえて事業の公共性を見据えることができ、民間事業者・金融機関の正当な利益を損なわないように対話を進める場を設けることが可能な人材等が適当で、プラットフォームが機能するためには、この存在が必須条件ではないだろうかという意見も出された。

盛岡市は、このフェーズ1・フェーズ2で明らかになったP P P推進にともなう現状と課題を分析し、内閣府の形成支援を受けることで取組を前進させようと判断し、内閣府や日本政策投資銀行、地域金融機関と協議を重ねたり、先進自治体視察を行ったりして設置準備を進めた。

進行役の設置の課題については、図表52のようにコアメンバーを運営体制に加えることで、公平性を担保した運営体制を整え対応することとした。

図表52 プラットフォームの運営体制

区分		名称
行政		盛岡市
民間	金融	(株)岩手銀行, (株)東北銀行, (株)北日本銀行, 盛岡信用金庫
	産業	盛岡商工会議所, 盛岡市建設業協同組合

「もりおかPPPプラットフォーム」は、こういった経緯を経て発足し、今後は事業案件の形成を通じて、『公共施設マネジメントの推進』『民間が主役の「稼げる」まちづくり』という2つの理念を実現するために、産学官金の協働でPPPを推進することとした。

### (3) 公民連携推進における行政の姿勢

盛岡市におけるPPP推進の両輪は、前述の取組方針とプラットフォームということになるが、PPPを推進するための姿勢についての課題も残されているのではないかと。

まず、国土交通省都市局の調査で明らかになったとおり、行政側の経験不足があげられる。

取組方針にある優先検討規程が機能し、事業担当・施設所管部署がPPPの導入検討をスムーズにすることが求められ、経験不足によるとまどいからスピード感が損なわれれば、適切なタイミングで民間事業者とパートナーシップを築く機会を損失するため、プラットフォームを最大限活用してPREを開放し、個別案件相談のタイミングを逸することがないよう、行政には意識づけが求められる。

この課題解決は、行政が覚悟を持ってトライアル&エラーを繰り返すしかなく、PPPの事業機会を1つずつ増やしていくしかない。

行政が積極的にPREを民間に開くことでまちをリノベーションした事例に、岩手県紫波町のオガールプロジェクトが挙げられる。

今では日本一視察の多いプロジェクトとしても有名だが、紫波中央駅前の10.7haの町有地をPPPによって経済開発し、約33,000人のまちに年間90万人もの人を呼び込むエリアを作り上げた。

紫波町は、放置された町有地の活用、庁舎の建て替え、図書館の建設という地域経営課題を抱えていたが、複数の課題の同時解決を図るため民間の開発手法を導入し、市場性と公共性を兼ね備えた施設を完成させ、効果は施設単体にとどまらずエリアへ広く波及し、町は歳入増加を通じて自主財源確保という課題解決への期待も高まっている。



平成21（2009）年に始まったこのプロジェクトは、図書館を中心とした官民複合施設である「オガールプラザ」を皮切りに、バレーボール専用体育館と宿泊施設を備えた「オガールベース」、紫波町役場庁舎を整備し、平成29（2017）年にはプロジェクトの仕上げとなる「オガールセンター」などを開業させ、町の財政負担を最小限にしながら老朽化した役場を移転させ、新しい図書館を開設した。

エリアの価値が高まったことを示すのが平均地価の上昇だ。岩手県の平均地価が下落するなかで紫波町の地価は3.94%も上昇し、このことは将来的に固定資産税収入として財源に反映されることとなる。

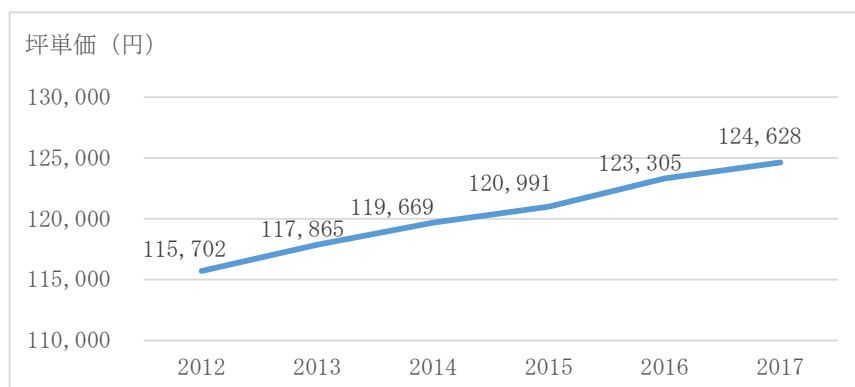
オガールプロジェクトの取組の経緯については、猪谷千香「町の未来をこの手で作る」（2016、幻冬舎）に詳しいが、従来の行政主導でもなく、大手ディベロッパーに頼った開発でもなく、官と民が連携して進める民間主導のまちづくりの一例が10年の間で進められてきたということは、PPP推進に取り組む地方自治体にとっては、このプロジェクトの開発プロセスは参考として取り入れる点が非常に多いと考えられる。

単にPREを官民複合施設にリノベーションすることが最適解ではないということもこのプロジェクトから学べる重要な教訓で、あくまで経済合理性から外れることなく創意工夫によって1つ1つ問題をクリアしてきたプロセスこそが、オガールプロジェクトに学ぶべきことである。

都市・地域経営における3原則を成立させ、課題解決に結びつけるのかということと真摯に向かい合い、PREを民間事業者の力で経済開発につなげた大きなリノベーション事例がオガールプロジェクトであり、成果の一端が、年間90万人を集客しているということにあらわれている。

そこには当然、民間事業者の力だけでなく行政の覚悟がともなっていることは、紫波町の公民連携基本計画からもよくわかり、PPPを推進するために求められる姿勢でもある。

図表53 紫波中央駅前オガール付近の地価の推移



紫波中央駅前4丁目付近の地価

(出典) 「地価公示価格チェッカー」を活用して作成 (<http://www.tochi-value.com>)



#### (4) 公民連携によるまちづくり

##### ア 民間主導のまちづくり

盛岡市はまちづくりの一環としてPPPの推進を掲げているが、なぜ官と民が連携することでまちづくりが進むのかということをおもてこたえて考察する。

都市・地域経営には3つの原則があり、その経済原則に従ったまちづくりを行うことで都市・地域の持続可能性が高まり、盛岡市の課題解決にもつながることは第1章で述べた。

3原則を推進させるエンジンとなるのは行政単体の活動ではなく、民間の事業活動が推進され、産業活動が活発になり、そこから経済の活性化につながっていくことを考えるとわかりやすい。

つまり、行政が地域活性化に税金を投入する時代から、民間事業者が経済活動を活発にすることで財が住民全体に行き渡り、それが消費を喚起して地域の活性化が実現することがまちづくりの根幹となった時代と言える。

高度経済成長時代は、人口の増加にともない税収も増えており潤沢な経営資源をもとに予算を使い、公共事業を通じて雇用を生み出し世の中に効果を波及させることができた。

しかし、厳しい状況のなかで財政破綻の危機を迎える自治体も出てくる現状では、同じ思想で地域活性化事業を行うのではなく、しっかりと利益を上げることができる民間にその役割を委ね、民間の取組をサポートする側に行政がまわることが求められる時代となった。

これまでの考え方を転回し、まちづくりは「官」が率先するのではなく、「民」が経済活動を通じて確実に利益をあげることを目指すことが重要であり、将来ビジョンを共有しながら、主従にこだわらず連携することがPPPの本質の1つではないだろうか。

地方自治法第2条第14項には、「地方公共団体は、その事務を処理するに当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならない」と行政の責務が明記され、これに向かうことが行政には求められている。

その取組手法の1つがPPPであり、盛岡市の取組方針に掲げる効率的かつ効果的な公共施設等の整備等を進めることによって、民間の事業機会創出や投資喚起による経済の活性化が実現される。

公的負担を抑制するとともに、民間の資金とノウハウを都市・地域経営に取り込んでいくことが公民連携によるまちづくりで、そのなかでリノベーションという手法が活用されることが、物事の順序としては筋が通っていると考えられる。

ミクロ的な視点で空き家等のストックを活用し、経済開発を通じて産業を活性化して雇用を生み出し住民の生活を支え、マクロ的な視点から3原則を推進させていくことが、リノベーションによるまちづくりのフレームであると位置付け、それをマネジメントすることが行政には求められる能力である。

ここで生み出された財が民間セクターによって都市・地域の活性化に再度民間投資されることで、公共セクターは公共サービスの提供が必要な分野、つまり福祉・教育・インフラ等の整備といった住民の生命・財産などにフォーカスして、適切に公共投資すれば良いことになる。

民間投資と公共投資が最大限の効果を上げたとき、国の方針で依存財源が減ることがあっても、都市・地域経営は維持できることになるのではないか。

かつて国民国家がハブとなり権力と機能を集中させることで都市・地域の発展を図ってきた時代と異なり、民間が自立すること、そして行政がそれをしっかりと下支えする覚悟でパートナーシップを築きあげ、役割を分散させ官民の境をなくしていくことが、新たなまちづくりの再構築となる。

## イ これまでの公民連携

都市・地域経営上は、まちづくりを主導するのは民間事業者であるとしたが、行政が主導したPPP事業はどうであったのか整理する。また、PPPは本来広範な意味での官と民の連携を指すが、これまで主流であった「業務委託制度」「指定管理者制度」「PFI」といった主な官主導のPPPについて、その特徴と問題点について考察する。

### (7) 業務委託制度

後述する指定管理者制度と似通った点があるが、業務委託制度は、公の施設の管理権限を受託者が有さない点などで、行政処分的一种である「指定」によって公の施設の管理権限が与えられる指定管理者制度とは大きく異なる。

指定管理者制度は、行政処分がともなうため議会の議決を要するが、業務委託制度は、行政契約に基づく個別の事務または業務の執行を受託することとなり、限定的な事実行為を行うのみになる。

したがって、限定的な事実行為の業務委託で、形式的にはアウトソーシング（外部委託）に近く、基本的に民間事業者のノウハウは施設の管理・運営に生かされることは多くない。

委託する行政からすると、ローコストで業務を外部発注できるという意味でこの制度を活用することが多いが、官と民が連携する上での有効性は低く、経済的な効果は限定的になると考えられる。

しかし、政府が公表した「骨太方針2015」においては、歳出改革を進めるとして「公共サービスの無駄をなくし、質を改善するため、広く国民、企業、地方自治体等が自ら意欲を持って参加することを促し、民間の活力を活かしながら歳出を抑制する社会改革」

を掲げ、公的サービスの産業化，すなわち多様な行政事務の外部委託や包括的民間委託等を推進させるとしている。

この動きは、マイナンバー制導入というタイミングもあり、職員が住民と対面してサービス提供を行う必要のないバックオフィス業務のあり方を見直し、行政サービス改革を進め、行政の業務をいかにスリム化するかを検討する必要性を示している。

将来的には、慢性的に業務負担が集中する自治体の人事や財政部門においてもITだけでなくAIの導入などにより、効率的・効果的な業務委託するという可能性も高まると考えられる。

現状では、専門性が高く非定型の業務は、業務委託が現実的なものとはみなされていないが、公権力の行使に関わる業務以外で開放可能な公共部門を積極的に探っていくということは、これからの行政の課題である。

#### (イ) 指定管理者制度

平成15（2003）年6月の地方自治法（昭和22年法律第67号）改正によって、地方自治体で運営・管理する公の施設へ指定管理者制度が導入できるようになった。

盛岡市では、レクリエーション・スポーツ施設，文化施設，コミュニティ施設，産業支援施設，博物館施設，公園施設，福祉施設など平成29（2017）年6月1日現在，232施設が指定管理者制によって管理・運営されている。

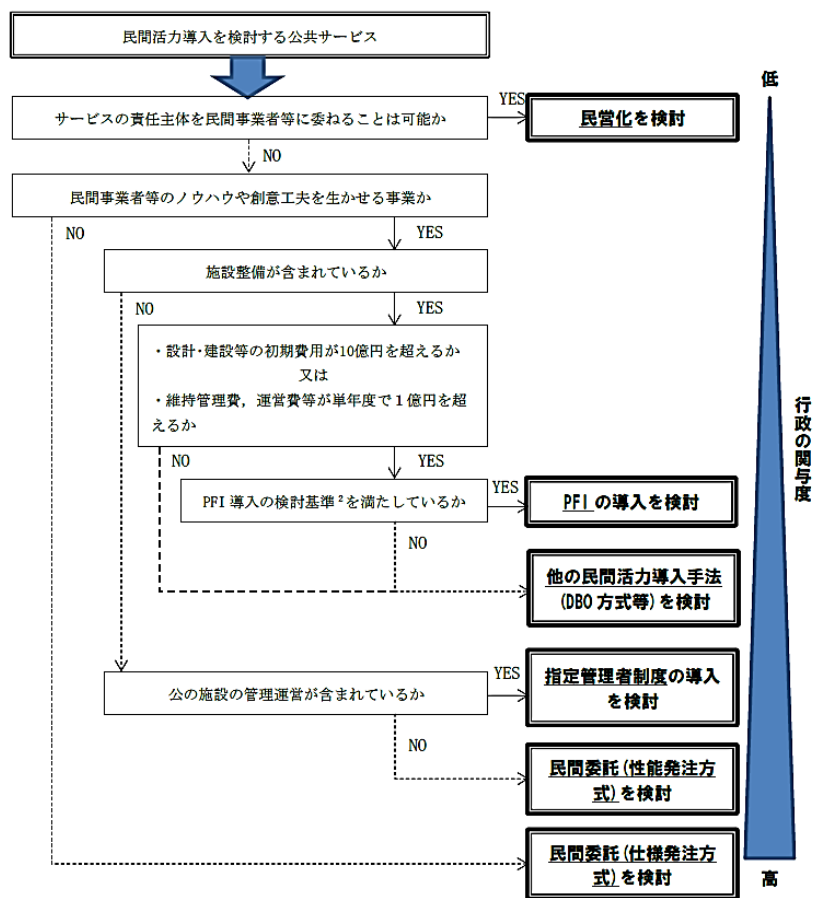
この制度は，従来，公共的団体に限定されていた公の施設の管理・運営に関する規制を緩和し，民間事業者やNPOの参入を促し，民間事業者の創意工夫やノウハウが施設の管理・運営に生かされることで，住民サービスの向上や管理・運営の効率化を期待したものであった。

全国の地方自治体では，公の施設の管理・運営において，この制度を活用するか直営にするのかの選択できるようになった。

盛岡市の理念としても，「民間でできることは民間へ委ねる」という方針に基づいて業務委託制度と並んでこの制度の導入を進め，「指定管理者制度導入の基本的考え方と運用の手引き」を策定して制度所管課だけでなく，施設所管課等及び指定管理者が制度への理解を深め諸課題に対応してきた。

しかし，この制度への批判は少なくない。「効率化」という名のもとにローコストでの管理・運営が指定管理者には求められることから，非正規雇用者が増えることを招くという意見も聞かれる。

図表54 指定管理者制度導入検討の標準的なフロー



(出典) 盛岡市策定「指定管理者制度導入の基本的考え方と運用の手引き」

こういった批判を受け、総務省でも平成22（2010）年12月28日自治行政局長通知「指定管理者制度の運用について」で、公共サービスの水準の確保という要請を果たすことができるもっとも最適なサービスの提供者を選ぶことが重要であり、単に価格競争によって契約の相手方を決める入札制度とは異なるもので、各地方自治体は低価格競争に陥ることがないように地方自治法第252条の17の5に基づき技術的助言を付している。

図表55 自治行政局長通知の趣旨（抜粋）

指定管理者は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること。

(出典) 総務省自治行政局長「指定管理者制度の運用について」

直営であれば、各自治体の給与体系に基づき職員給与が算定されるため個別の公の施設の管理・運営における人件費は高止まりする。

これが、指定管理者制度という形で管理・運営のアウトソーシング化が進めば、民間の給与水準もしくは最低賃金をベースに職員の給与が算定されるなど、人件費は直営に比べれば低い水準となり、指定管理料を支払う行政側からすれば「コストの効率化」が図られたことになる。

さらに、指定管理者を公募することによって、より優れたノウハウを有する民間事業者を選定することで「コストの効率化」「民間活力の導入」という効果が生まれることになり、利用者側の視点に立てば、直営時のように公務員の就業規則などに縛られることなく、指定管理者はフレキシブルに利用時間や利用方法を設定できるようになるため、土日開館、深夜利用といった管理・運営が可能となり、利便性の向上に寄与することも考えられる。

この制度のメリット・デメリットは様々認められるわけであるが、非正規雇用者を生み出すことに問題の本質があるのではなく、指定管理者制度のフレームのなかで民間事業者が都市・地域経営における3つの原則に基づく活動が十分に行えないということにあるのではないか。

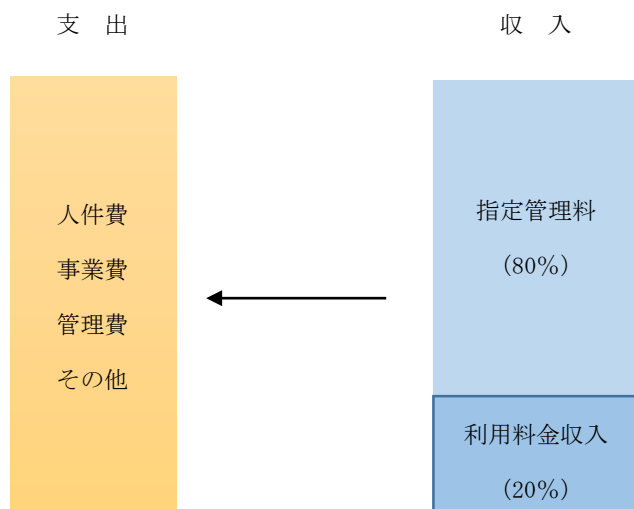
制度を導入する施設の性質によっては利用料金制を採用し、利用者からの利用料を源泉として管理・運営を行う独立採算制を採用することが可能になるが、多くの施設ではあくまで地方自治体が直営で管理・運営していた業務の延長線上で指定管理者もサービス提供を行うことになるため、いわゆる「稼ぎ」の面で都市・地域経営へのプラスの効果は限定的なものとなる。

客観的に結果を振り返れば、コストの削減効果という、官と民が連携するメリットがあくまで限られた範囲になってしまい、課題解決への効果が見込まれなくなる。

民間事業者が施設の公共性を最大限に高めつつ適切な利用料金を得て、職員の待遇も少しでも良いものへと変わるならば、非正規雇用者を増やすという制度への批判もなくなり民間事業者の健全な経済活動を行政が支援する形へ転換することへつながるのではないか。

つまり、高い収益性が見込まれる施設については、指定管理者制度のフレームのなかでの施設運営から、多様なPPPへ展開することで、民の稼ぐ力が発揮されることになり、例にあげた「アーツ千代田3331」や「オガールプロジェクト」のように、指定管理者制度にこだわらず大きなリノベーションといったかたちで柔軟に官と民が連携することで、これまで実現できなかった課題解決にも近づくと考えられる。

図表56 指定管理者制度導入施設のP/L（利用料金制ありの場合）



※ 自ら「稼ぐ」部分が利用料金収入分しかないため、独立採算が成立しない。  
 民間活力をフルに発揮するためには、最大限に能力が発揮できる環境が必要。  
 収益が見込まれる公共施設は、指定管理者制度以外のPPP手法の検討が求められる。

#### (ウ) PFI等

PPPは官と民が連携して事業を推進する概念を総称しているが、PFIは、民間事業者が自ら資金調達を行った上で公共施設等を整備し、行政は、長期間にわたって割賦払いを行うことで、財政負担の平準化効果を見込む制度である。

PFIは、1992年にイギリスで確立された新たな社会資本整備手法であり、当時イギリス政府が予算不足に陥った際の打開策として、民営化やアウトソーシングを進めて小さな政府を目指したことが導入の契機となっている。

わが国においては、平成11（1999）年7月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（以下「PFI法」という。）」（平成11年法律第117号）が制定され、平成10（2000）年3月には「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の事業の実施に関する基本方針」が告示され、行政主導のまちづくり手法として認識されてきた。

PFIの特徴は、対象となる公共施設等や公共施設整備事業がPFI法に規定されていることをはじめ、PFI法のなかで利用料金や運営等、さらには公共施設等運営権などにも法の網がかけられているという点にある。

こういった法の性質を考えると、PFI法は民間資金等を行政が活用するための手続法であるとも言える。

盛岡市のPFI導入は、平成17（2005）年7月に策定した「PPP／PFIガイドブック」に基づいて検討されることとしているが、平成30（2018）年3月時点で盛岡市が主体となったPFI実績はない。

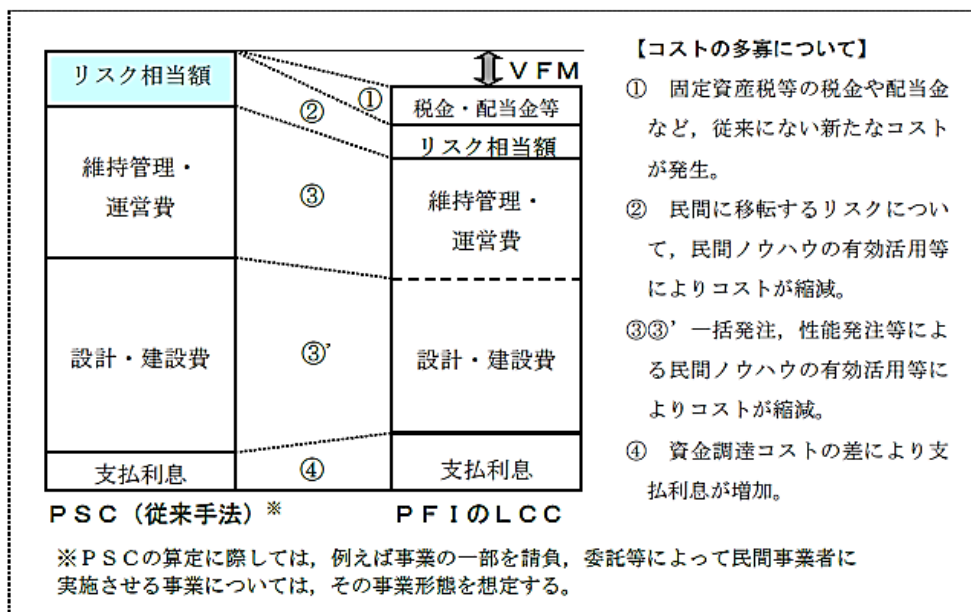
今後整備予定となっている「（仮称）盛岡学校給食センター整備運営事業」は、平成28（2016）年度にPFI導入可能性調査の業務委託がなされ、その結果を踏まえてPFI法の手続に基づいて整備を進める予定となっている。

PFI導入において重視されるのは、VFM（Value For Money）の概念で、この指標が達成できない場合には、PFIを事業手法として採用する意味が薄いことになる。

VFMは、「財政負担（Money）に対してもっとも価値（Value）の高いサービスを提供できる」かどうかを重要視する考え方で、「一定コストの下で、より高い水準のサービスを提供できる」か、もしくは「同一水準のサービスを、より低いコストで提供できる」ことがPFI採用の基準となる。

採用できるVFMに達する場合、「VFMがある」「VFMが出る」といった表現をすることが多く、その算出は、従来手法で事業を実施した場合の事業期間全体を通じた財政負担の推計値（PSC\*<sup>1</sup>）と、PFI手法で事業を実施した場合の事業機関全体を通じた財政負担の推計値（PFI-LCC\*<sup>2</sup>）を比較することで求められる。

図表57 VFMの概念図



（出典）盛岡市策定「PPP／PFIガイドブック」

一般的には民間事業者への適切なリスク移転や一括発注・性能発注による民間事業者の創意工夫に基づいたLCCの削減努力とあわせ、市場の競争原理や業績連動型の支払方法の採用などによって、VFMの源泉が生み出される。

このVFMがPFIにおけるコスト削減幅ということになるが、事業内容によっては煩雑な手続を経ることもある。

外部のコンサルタントなどとアドバイザリー契約が必要となったり、PFI導入可能性調査をやはり外部のコンサルタントに委託して事業実施前に行う必要があったり、PFI事業実施中においてもモニタリング業務の委託をコンサルタントに発注したりと、従来手法では想定していなかったコストも発生する。

これらのコストを踏まえ、PFI手法なのか従来手法なのかを客観的・定性的に検討することが重要であるが、その検討過程も複雑なため事業所管部署がPFI手法導入に消極的になることも事実である。

そういった状況を考慮して、前述のとおり人口が20万人以上の地方自治体においては、一定程度の整備費を要する事業については、優先検討規程に照らしあわせて導入を検討するよう技術的助言がなされたところである。

手続の煩雑さから回避される問題のほかに、事業費の割賦払いも問題となる場合もある。行政の財政負担は平準化されるとしても、後々の負担として残るわけで、しかも民間資金の調達には公債の発行によるものではないため、高い市場金利が適用されるということを考えなければならない点も留意する必要がある。金融面での配慮が足りないと事業開始から数年間のサービス提供開始までの財政支出の余力にだけ目が行ってしまい、誤った判断がなされるおそれもある。

PFIの導入には、VFMの大小だけではなく、複雑な手続コスト、市場金利と割賦払いの後年負担といった要素にもしっかりと意識を向けることも重要である。

また、PFI事例のこれまでの実績を見ると、その多くが東京をはじめとする大都市圏に本社を置く企業を中心に特別目的会社（SPC<sup>\*3</sup>）が組成されており、盛岡市・岩手県のように中小企業が事業者の大半を占めるような状況では、資本力とノウハウに劣る地場の中小企業の事業機会が創出される場面は多くなく、地元経済の活性化に寄与するというよりも外部へ財が流出する結果を招くということも考えられる。

この課題に対応するため福岡市では、PPPプラットフォームには地場の企業のみ参画できるような仕組みを構築し、地元企業の育成にPFIをはじめとするPPP事業を結びつけている。

PFIは確かに財政負担を考慮すれば、喫緊の課題には対応できる手法ではあるが、将来的な財政負担がなくなるわけではないし、パートナー次第では財の流出が増加する可能性がある手法でもある点に注意する必要がある。



\* 1 P S C

「Public Sector Comparator」のことで、従来型公共事業コストを言う。

\* 2 L C C

「Life Cycle Cost」のことで、事業期間全体を通じた財政負担見込み額の現在価値を言う。

\* 3 S P C

「Special Purpose Company」のことで、コンソーシアムに参加する企業の経営状態が事業に影響を与えないように出資しあって設立される特定目的会社を言う。

(I) その他

上記 (ア) (イ) (ウ) の3つの手法意外にも多様なPPPがある。

盛岡市が策定した「PPP/PFIガイドブック」においては、「民間事業者が公共施設等の運営等を担う手法（指定管理者制度、業務委託等）」「民間事業者が公共施設等の設計、建設又は製造及び運営等を担う手法（BTO、DBO等）」「民間事業者が公共施設等の設計及び建設又は製造を担う手法（BT、DB等）」に分類し、取組方針の対象手法としている。

業務委託制度、指定管理者制度以外の手法で、盛岡市において実績がある事業は、平成24（2012）年12月1日に供用開始した新火葬場「盛岡市やすらぎの丘」であり、この事業はDBO（Design - Bulid - Operate）方式を採用している。

DBOは、設計（Design）、建設（Bulid）、運営等（Operate）を民間事業者に担ってもらうものであり、PFIの1つの類型であるBTO（建設Bulid - 移転Transfer - 運営等Operate）と公共施設等の設計・建設・運営等を担う点では同様だが、資金調達面で民間資金を活用せずに起債によって資金を用立てたという経緯があり、PFI法の対象事業から外れたものということになる。

図表58 多様な手法の種類

	類型	内容
主要な3方式	<b>BOT</b> (13.7%*)	<b>Build Operate Transfer</b> : 建設－運営－譲渡 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業者が自ら資金を調達, 施設を建設 (Build)</li> <li>・ P F I 事業者が一定期間 (数十年) 管理・運営 (Operate)</li> <li>・ 事業期間終了後に公共側に施設を譲渡 (Transfer)</li> </ul>
	<b>BTO</b> (61.0%)	<b>Build Transfer Operate</b> : 建設－譲渡－運営 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業者が自ら資金を調達, 施設を建設 (Build)</li> <li>・ 所有権を公共側に譲渡 (Transfer)</li> <li>・ P F I 事業者が一定期間 (数十年) 管理・運営 (Operate)</li> </ul>
	<b>BOO</b> (4.9%)	<b>Build Own Operate</b> : 建設－所有－運営 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業者が自ら資金を調達, 施設を建設 (Build)</li> <li>・ P F I 事業者が施設を所有 (Own)</li> <li>・ P F I 事業者が一定期間 (数十年) 管理・運営 (Operate)</li> </ul> ※事業期間終了後は, P F I 事業者が保有し続けるか, 若しくは撤去するかを選択。
その他の方式	<b>DBO</b> (9.9%)	<b>Design Build Operate</b> : 設計－建設－運営 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業者が設計 (Design), 建設 (Build), 運営 (Operate) を一括して実施。</li> </ul> ※施設の所有, 資金の調達については公共側が行う。
	<b>ROT</b> ・ <b>RO</b> (1.2%)	<b>Rehabilitate Operate Transfer</b> : 補修－運営－譲渡 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業者が自ら資金を調達, 既存の施設を改修・補修 (Rehabilitate)</li> <li>・ P F I 事業者が一定期間 (数十年) 管理・運営 (Operate)</li> <li>・ 資金回収後に公共側に施設を譲渡 (Transfer)</li> </ul>
	<b>DB</b> (0.6%)	<b>Design Build</b> : 設計－建設 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業者が設計 (Design), 建設 (Build)</li> </ul> ※施設の所有, 運営, 資金の調達については公共側が行う。

(出典) 盛岡市策定「PPP/PFIガイドブック」

### 3 都市開発とリノベーション

#### (1) CREからPREへ

まちなかに散在する私的不動産 (CRE = 「Corporate Real Estate」) をリノベーションすることは, それぞれが不動産オーナーの志ひとつで進めることができる。

しかし, 公共が管理する空間である公的不動産 (PRE) をリノベーションすることは, 不動産オーナーである行政が変わらなければ進めることはできない。

PREのオーナーである行政が, 自らが民間事業者と協力してリノベーションしていくこと, すなわちまちなかのCREをリノベーションする「小さいリノベーション」に対して, PREをリノベーションする「大きいリノベーション」は, 対象とする不動産のオーナーが私的なのか公的なのかという違いはあるものの, 目指すところは同じである。

どちらも民間事業者の自主性・自立性を行政が尊重した上で大小のリノベーションを連動させていくことが, まちの機能を維持し高めていくために必要となる。

特に行政が自分たちの不動産を積極的に開放していくという姿勢や意思表示は, CREのオーナーの意識を変えていくことにつながる。

もともとの目的が達成されたからといってPREを未利用・低利用を含め遊休化させるのではなく、行政が有する多くの資産の価値を決めつけず、民間事業者の手で公共性を高めてもらう意識が重要となる。

まちの機能・魅力を高めるために都市開発を先行させるのではなく、リノベーションの舞台をCREからPREへと広げていき、「普遍的な集客装置」が融合され絶妙な割合でまちの新たなコンテンツが交じり合うことで求心力の高いエリアが生まれることが、都市開発を進める前提条件となるのではないか。

## (2) 再開発との連動

都市・地域、特に多くの機能が集中するために建造物やインフラが集中する都市部においては、その維持と更新のために再開発を避けられない。

都市の再開発は、一般的に都市再開発法（昭和44年法律第38号）に基づき行われ、法の第1条には、「この法律は、市街地の計画的な再開発に関し必要な事項を定めることにより、都市における土地の合理的かつ健全な高度利用と都市機能の更新とを図り、もつて公共の福祉に寄与することを目的とする。」とあり、開発を通して都市環境を整え、公共の福祉、つまりは市民・住民の権利と利益を最大限確保しなければならないとしている。

言葉を変えるならば、労働、教育、子育て、居住、移動、余暇活動、消費活動といった、くらし全般に関連する人の権利とそこに生じる利益を確保するための再開発が行われなければならないとするのがこの法律の目的であり、その点では、リノベーションによるまちづくりと目的は同じである。

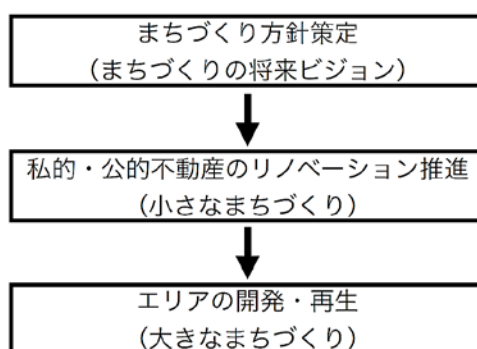
フランスの社会学者アンリ・ルフェーブ氏は、著書「都市への権利」（ちくま学現文庫、2011）のなかで、「都市は投資家や技術者のためにあるのではない。われわれ“利用者”のためにあるのだ」としている。

人中心の都市こそが産業革命を経て大量生産・大量消費社会となった物質中心の今の時代において、一人ひとりの人間の主体性を取り戻すことが都市においては重要であるとし、遊びやアートといった多様なアクティビティを通して都市を創造することの必要性を提唱している。

都市は、そこに住まい生活する人々のものであり、都市における生産活動、余暇活動、消費活動を通して成立することを考えれば、それももつともだと思われる。

再開発が「人中心・人間中心」に行われることでリノベーションによって生み出される都市型産業の集積とあいまって、都市の魅力を向上させ、住民が楽しめるまちづくりにしなければならない。

図表59 再開発とリノベーション



そのことで都市・地域の住民が、「まちに出たらなにか面白いことがあるそうだ」と思えるようになることで都市生活者・都市訪問者がまちなかを楽しむことができるようになることが、都市のスプロールによって形成された市街地開発後の課題である。

ましてや人口が減少している局面で、郊外型大型店へ自家用車で移動して消費目的を達成させる方が地方都市に住む人々にとっては便利で楽な暮らし方となっている現状では、「まちへ出る楽しさ、目的」を作ることが重要になっている。

人々の足をどうやって中心市街地に向かせるかということは、「まちへの期待値」が向上するほかない。目的を持って「買う・食べる・飲む」といった消費行動を「まちなか」で行ってもらうため、消費意欲を掻き立てる魅力のともなった拠点をまちなかに創造していく必要がある。

都市には遊休化した不動産が多くあり、空き家・空き店舗・空き空間・公園・道路・河川敷などを使い尽くしていくことで、まちへ足を運んだ人々がまちを楽しみ、「まちに出たらなにか面白いことがあるそうだ」という期待値を高めることができる。

リノベーションは、再開発と違ってスピード感をともなってまちに変化をもたらすことができる。次々と新たな仕掛けがなされ、中心市街地へ目的を持って足を運ぶ人々が増えること、つまりは関係人口・交流人口・訪問人口の増加による中心市街地の人口密度の増加が起き、そういった状況のなかで現実的な再開発が連動されることで、いっそう「まちへの期待値」が高まるのではないか。

売り場面積の拡大により小売店舗の売上効率が下がり、値下げ競争で売上確保を目指す小売業態が、もはや同じようなやり方で事業を続けることが困難になっていることは先に述べたとおりである。

「まちへの期待値」という付加価値を創出し、それをまちに足を運んで目的を持った消費行動につなげることが、中心市街地が活性化する1つの方策だと考えられる。

その場合、いくつも大小のリノベーションを連鎖させることが重要になり、建築物単体の再開発でエリア全体の活性化を図るのは困難で、いくつものリノベーションが連動すること

で少しずつエリアの価値と魅力を高め、総体としての最適化を目指さなければ、開発が失敗するリスクが高まる。

### (3) 都市の潜在力を引き出すリノベーション

また、都市には必ず潜在力があり、それを推し量って開発の方向性を見極める必要があつて、都市に本来不要なものを開発で生み出しても、都市の成長への影響は限定的であり、開発を進める意義すら疑われてくる。

たとえば周辺に新しい集合住宅が多く、子育て世代が多く入り込んでいる都市であれば、子育て環境の充実、緑地の整備、保育施設の建設、段差が少なく広い歩道の整備などといった都市の機能を高め、住民のくらしの質を高めるための再開発にならなければならないし、それと連動し、小さな子どもを連れていてもくつろげる場などがリノベーションによって生まれれば、人々の交流の拠点にもなり、場合によっては子育て中の女性の雇用の場にもなりえる。

思い切って中心市街地における自動車の通行を制限することで、まちの潜在力を引き出したまちがブラジルの人間都市クリチーバ<sup>\*1</sup>である。

クリチーバは、慢性的な渋滞で苦しめられていたまちで、時の市長が中心市街地への自動車の乗り入れを全面的に禁止しようと試みた。

中心市街地で事業を行う店主たちはこれに猛反発し、市が描いた計画は頓挫するかに思われたが、市長は、商店が休みとなる休日に主要道路を一気に封鎖して自動車が入れないようにしてしまった。

店主たちからは当然苦情が相次いだ。が、歩行者が自由に移動できるようになった中心市街地の小売店の売上はどの店舗でも伸び、自動車の移動制限が結果として中心市街地の活性化につながったという。

これは、人が使いやすい都市のあり方を模索した結果、自動車通行の制限という形で歩車の共存を目指すことが、中心市街地の活性化につながるという市の判断があつたということである。

常識から考えれば、自動車通行がなくなれば客がまちに訪れる手段がなくなって売上に影響が出るという店主の言い分もわからなくはない。

しかし、市長をはじめとする市当局が、渋滞が起きている根本的な解決方法は何かということを真摯に考え、従来の手法を否定することで都市の新しい価値を生み出したことになった。

自動車通行の制限には、デメリットもあるだろうが、そのデメリットを補って余りあるメリットが「人間中心の都市」へと転換させたことで成功したことになる。

その後、他の通りでも自動車の乗り入れを制限してほしい旨の申し入れが行政側になされていることを考えると、自動車制限ありきの都市の優位性が、どの程度あるのかを今一度判断しなおすことも重要になっているのかもしれない。

スペインのバルセロナ\*2の事例も興味深い。

古くなった工業地区を再開発するプロジェクトで、東京ドームのおよそ3.4倍にあたる0.16平方キロメートルのエリアを自動車乗り入れ禁止にしたところ、アメリカのIT企業のシスコシステムズが3,000万ドルを投じてイノベーションセンターを建設したり、同じくアメリカのアマゾンの欧州拠点のオフィスが作られたりすることとなった。

これにより、そのエリアと周辺には180軒ものレストラン、50軒のバーが開業し、一躍にぎわいのある一帯となった。

当然エリアの価値向上にもつながり、不動産価格が大幅に上昇し、バルセロナの都市・地域経営の大きなプラス効果となることが予測される。

クリチーバの事例もバルセロナの事例も、EV（電気自動車）の急速な普及、自動運転システムの発達、Uber\*3などの配車システムの拡がりによって、従来型の都市における自動車のあり方が変貌することが予測されるなかで、これまでの自動車依存の都市の姿勢に大きく疑問を投げかける形となっている。

モータリゼーションの進展のなかで歩車共存を図った手法が、オランダの「ボンエルフ」という概念で、これが提唱されたのは1970年代のことである。

「ボンエルフ」は、車道を意図的に蛇行させたり、道路沿いに花壇を設置したり、街路樹を植えたりすることで、自動車の速度を抑え、歩行者と自動車通行の共存を図る道路のあり方で、自動車中心の都市において、人と自動車をどう共存させるかが都市計画の大きな課題となったなかで、その1つの取組として生まれたものであった。

こういった、都市の使い方を改めたり、創意工夫で道路空間にゆとりをもたせたりするリノベーションがまちなかの随所に見られるだけでも、都市の魅力を高め、都市を更新する行為である再開発の効果を最大限まで高めていくのではないかな。

盛岡市においても、盛岡バスセンターの再開発が今後予定されているが、バスセンターが立地するエリアの潜在力をしっかりと見極め、適切にリノベーションによるまちづくりがそこに連動することで、中心市街地における盛岡駅と盛岡バスセンターという交通の拠点性をバランス良く高めていくことにつながると考えられる。

【写真】北九州市小倉魚町のボンエルフ



植え込みや椅子を配置して車のスピードが出せないようにしている。

路面店が通りまでにじみ出ること、人間味のある雰囲気があふれている。

盛岡市でも材木町にボンエルフが取り入れられている。

\* 1 クリチーバ

ブラジル南部の都市でパラナ州の州都。人口およそ170万人の南部地域最大の都市。

\* 2 バルセロナ

スペインカタルーニャ州の州都でバルセロナ県の県都。人口およそ160万人でマドリードに次いでスペイン第2位の都市。

\* 3 U b e r

アメリカの企業「ウーバー・テクノロジーズ」が運営する自動車配車ウェブサイト・配車アプリのこと。まちの交通状況改善，労働機会拡充，経済活性化に役立つ技術開発を進めているとされる。アプリを使用すると、数分で配車される。自分自身がドライバーになって、空いた時間で副収入を得ることもできる。

## 4 政策推進に向けた課題

### (1) 方針等の策定

空き家等の遊休不動産の利活用には、市民、不動産のオーナー及び事業の主体となる民間の取組意識が重要となる。

公的・私的を問わず、不動産が立地するエリアの住民から取組意識についての理解を得ることが求められ、行政側の覚悟を目に見えるかたちで示すことが説明責任の一環となる。

そこで、取組方針を明確にし、リノベーションを推進するビジョン、リスクと有効性、解決が求められる課題を認識してもらうためにも、基本方針の策定を要する。

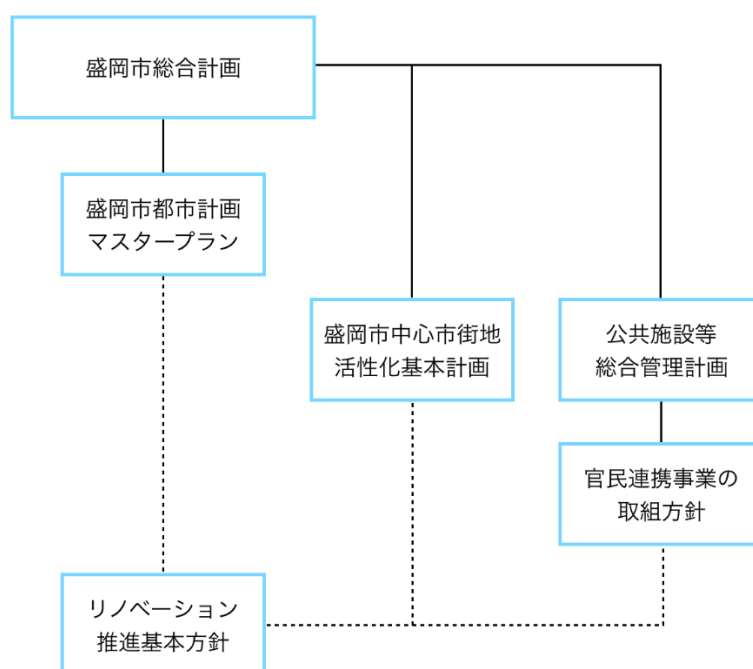
市民・不動産オーナー・民間事業者へ空き家等の遊休不動産を活用してまちづくりを推進する姿勢を明確に示し、まちの総力戦として市全体で取組を進めることを明らかにしていくこととなる。

あわせて既存のプラットフォームを機能させることでPREのリノベーションも推進する。

そして、空き家等の再生を目指すリノベーションプロジェクトに対し、行政は補助金に頼らない支援を行う。また、低利用・未利用の公共施設といったPREを積極的に民間事業者に開放していくことを宣言することで、民間事業者の需要を呼び込むとともに、CREのリノベーション推進にも意識を向ける。

この基本方針は、単に将来の不安感を共有するものではない。豊かな暮らしを実現するための建設的な取組を継続させ、誰もが安全・安心に生活が送れるようにするためのものであることを共有する未来志向の考えである必要がある。

図表60 リノベーションを推進する基本方針の位置づけ（例）





## (2) 制度設計

### ア 第三者委員会の設置

制度設計において、基本方針に掲げた公的支援を受けられるプロジェクトを認定するための第三者委員会を設置する。

第三者委員会は、制度をはじめ、プロジェクト認定と事業推進プロセスの公平性・公正性・安定性を担保することを目的とし、有識者や実践者を委員として構成する。

リノベーションプロジェクトのようなPPPの推進には透明性が重要になり、公的な認定が透明性や公平性を欠いていれば、プロジェクト自体に利益供与や談合といった余計な憶測がつきまとい、取組への疑問の声が出るのが予測され、プロジェクトのスピード感が損なわれることを防がなければならない。

公的支援を受けることとなったプロジェクトが、たしかに高い公共性を有しており、都市・地域の経営上好ましいものであるとの「お墨付き」を第三者委員会によって与えられ市の支援姿勢が適正であることを発信することで、推進力を高めることにつながる。

第三者委員会による支援の認定を得たならば、金融機関からの融資条件の特例、PREの賃料の特例といった優遇措置を受けることができないかといった民間事業者の需要を喚起できるインセンティブを行政が設計することも射程に入れ、現実的な制度設計を進める。

### イ 基金の設置

PREをリノベーションプロジェクトで利活用する際は、行政財産・普通財産ともに借地借家法に基づき賃貸借契約を締結し、毎月の賃料については基金\*1を設置し、そこに積み上げるといった方策も考えられないだろうか。

PREの整備には既存の基金として公共施設等整備基金があるが、運用を分けての設置を行うことが望ましく、リノベーションまちづくり推進に関わる用途（PREリノベーションに係るインフラ整備、解体費、返済義務のある実事業化融資支援等）に随時繰り出すことができないか制度設計を構築することで、実際に修繕や解体が必要になった際の財源の捻出に無理がない備えとし、適時適切に対処する体制を整える

#### \* 1 基金

一般世帯の貯金にあたるもの。特定の目的のために財産を維持し、資金を積み立てるために設置される特定目的基金と特定の目的のために金額の資金運用する定額運用基金がある。

## ウ 岩手県立大学との連携による都市解析

本研究の一環で、岩手県立大学の学生の実習において、本町通一丁目及び二丁目の空き家等調査を行い、ポテンシャルマップ\*2を作成した。

こういった取組を継続し、リノベーションによるまちづくり推進の可能性がある地区については、岩手県立大学の学生と連携して都市解析\*3を行いポテンシャルマップを作成し、若者の目を通したまちづくりの方向性を協働で見出すことも必要ではないかと考えられる。

ポテンシャルマップの作成の前段では、都市・地域経営を踏まえたリノベーションによるまちづくりに関する基本的考え方の講義をもうけ、実地調査の際には地元不動産業者などの協力を得て情報収集することも取り入れ、理論と実践を組み合わせた実習にし、学生のまちづくりへの興味関心を高めることも目的とする。

そのなかで、人口・地価・人口密度・空き家率等の推移から総合的に判断し、リノベーションによるまちづくりによって再生が必要なエリアを選定する。

### \* 2 ポテンシャルマップ

地図上に外からでも一目で空き家とわかる建物の写真を貼り付け、エリアのどの地点に再生のポテンシャルがあるかを可視化したマップを言う。参照：嶋田洋平「ほしい暮らしは自分でつくる ぼくらのリノベーションまちづくり」（2015、日経BP社）

### \* 3 都市解析

定量的・定性的な分析を通して都市の特徴や変化の傾向を把握すること。

## エ 民間プレイヤーの発掘と育成

リノベーションによるまちづくりの推進には、現代版家守のように民間主導でエリアマネジメントを行える存在の発掘と育成が必要になる。

北九州市が遊休化不動産を活用したリノベーションの実事業化に取り組むプレイヤー発掘のため「リノベーションスクール」を事業推進のエンジンとして据えているように、本市もこのスクールや人材育成の取組を進めることで、行政側の方針整備と並行させて実際にまちで活躍する人材を多く生み出すことが求められる。

このスクールは、岩手県においても紫波町や花巻市で先行して取り組まれており、実事業化の案件もあるなどの成果も見られる上、現時点進行中のプロジェクトもある。

また、岩手県の取組では「リノベーションスタディ」も行われてきたが、盛岡市においても、さらにこれらの取組と連動して若者をはじめとした民間プレイヤーの活躍の場を増やす取組を推進することが重要となる。

さらに、こういった人材育成の場づくりだけでなく、その人材同士を結びつけ、有意に連携させる仕組みづくりについても取組の持続可能性を高めるために求められる。

## オ 業務量への影響

ア～エの取組を推進する際の業務量への影響は、取組方針や制度設計などが構築されれば、基本的に事業展開は民間事業者が主導することになるため、所管部署の負担となる事務については、第三者委員会の設置と運営、基金の管理、岩手県立大学との連携といった一般的な行政事務が発生するのみと想定され、大幅な人員の増は不要と考えられる。

事実、PPPやリノベーションまちづくりに取り組まれている地方自治体においては、2～3名が分担して事務を行っている例が多く見受けられる。

## (3) 組織体制の整備

### ア 組織体制

このまちづくり手法は、公共施設等の利活用、都市計画、空き家対策、産業振興、雇用対策、にぎわい創出といった都市政策が関連するため、政策横断的に対応できる部署が担当することが重要となり、民間事業者との連携によって進められるPPPの1つであることから、PPPに関連する業務を所掌する部署が担当することが現組織体制では適当と考えられる。

しかし、リノベーションはハードを対象としてまちづくりを進める要素が前面に出てくるが、実際はソフトの面でもまちづくりに多方面に関連してくるため、将来的には関係部署を横串で連携させられる組織体制へ変えていくことも考えられる。

また、その性質上、民間事業者からすれば、事業提案の窓口がどの部署になるのかわかりづらいため、どの事業分野内容であればPPP担当部署が受け持ち、そうでない場合は個別の部署が担当するという役割の明確化を図ることも重要である。

部署間の役割を明確化させることは、部署間の連携がスムーズになるだけでなく、民間事業者とのパートナーシップを築く意思のあらわれを宣言することにもなる。

窓口はPPP担当部署によるノンストップ対応、その後の業務分担は個別の事務所掌・施設所管部署という役割を明確にし、スピード感を実現させる組織体制が求められる。

そして、プロジェクトの内容によっては、教育、福祉、歴史文化、道路、公園などの事務を所掌する部署も連携が必要となる。

官僚制を敷く行政組織は、こういったケースでは縦割りによる弊害が指摘されることが多いとは言え、組織を隅々までフラットにすることは現実的ではないため、事業ごとの組織体制づくりは課題となる。

実際、情報と理念の共有は、会議やワーキンググループを重ねることである程度行えるが、主導する側と従う側の部署間に主従関係が生まれてしまうことが想定されたため、それを極力なくすため、関係する度合いが深い部署の担当職員については、部署間を越えた集団であるプロジェクトチームなりワーキンググループなりタスクフォースなりを立ち上げ、そこに含めることも有効であると考えられる。

場合によっては兼務発令することで本務と兼務を行き来しながらプロジェクトに柔軟にかかわるといった対応も、組織の枠を大きく変えずに行える方策ではないかと考えられる。

人事異動というジョブローテーションも組織体制においては重要な視点となる。

行政組織には定期的な人事異動があり、職員は、なんらかの事情がない限りは3～5年で異動するのが通例であるが、このあり方についても考慮の余地がある。

人事異動には、多様なスキル習得、組織の活性化、創造性の共有、人材の偏在化解消、職員に意欲向上などの効果があるが、リノベーションによるまちづくりを担当する職員においては、PPPによるプロジェクトが1年単位で完結することはないので、早いスパンでジョブローテーションを行わず、事業のながれを断絶させない工夫が必要となる。

よく言われる話だが、担当者が毎年度異なることによるリスクは、行政側からは少ないとしても民間側から見れば大きなリスクとなり、時間と手間をかけて構築してきたものが人事異動でリセットされるのはコスト損失となる。

行政と民間事業者の長い期間の付き合いによって、馴れ合いや癒着といった不祥事が生まれるという懸念も持たれる可能性もあるが、制度設計の項で述べたように第三者委員会によるガバナンスを機能させて、それを防いでいくことが透明性・公平性を担保することになる。

## イ 人材育成

盛岡市においては、平成29（2017）年度から職員研修にPPPの講義を採用している。これはPPP関連の事務を所掌する財政部資産経営課の職員が講師となって新任監督者を対象に行われる研修で、都市・地域経営の視点から政策におけるPPPの立ち位置と手法としての有効性について概念的な講義を行うものである。

PPPというとハード整備にのみ有効な手法ととらえがちであるが、本来は行政と民間事業者が分け隔てなくまちづくりを推進する理念で、多くの行政サービスにおいて応用できる手法であるにもかかわらず、民間とパートナーシップを築いてまちづくりを進める経験に乏しい行政職員には心理的なハードルが存在するため、そのハードルを取り除き、オ

オープンなマインドで官民が一体となって課題解決を図っていこうという考え方を浸透させたいという目的を持つ。

人材の育成は、自主研修会を通して行われることも考えられる。

自主的な学びの場は、事業の担当になって思い悩む職員や自らの意思で研鑽を求める職員には貴重である。

盛岡市には、「盛岡市職員自主研修グループ活動支援実施要領（平成24年副市長決裁）」があり、これは、盛岡市職員研修規程（平成13年訓令第7号）第6条第1項に規定する自主研修（職員は職務に必要な知識、技能等の習得などのため、自主的に研修を行うこと）を行うグループの活動を支援することによって、職員相互の啓発意欲の高揚、自学意識の定着化及び研究風土の醸成の促進を図り、市の人材育成に関する基本方針「目指す職員像」に掲げる『新たな課題に挑戦する職員』『自己を磨く職員』の育成を推進するとしている。

市の課題として都市・地域経営上、リノベーションによるまちづくりがPPPを踏まえて推進されるための人材育成を公的な位置付けで進めることも考えられる。

内容も専門的知識を要するものというよりは、都市・地域経営の考え方であったり、盛岡市の空き家等の状況であったり、PREの活用推進であったり、盛岡市のまちづくりの歴史のことであったりと、まちづくりのアウトラインをまずはしっかりとつかむためのプログラムとする。

間口を広めにとった上で学習を続け、少しずつ具体的な取組内容やそのディテールについての話をしていくというステップが適切ではないかと思われる。

場合によっては他の自治体の職員とオンライン上でつながり、意見交換や情報交換を行うなどして、都市・地域間での高めあいの場とすることや、eラーニング\*4を活用して、より専門的な講義を聴講するなども有効ではないか。

そういった意味では、自治体間の垣根を取り払って都市・地域の経営課題を俯瞰して学ぶオープンな学びの場があれば、単に他自治体の事例や取組を知るだけでなく、自らの自治体の取組課題が鮮明になってくると考えられる。

いわゆる、もう1つのPPPである「官官連携（Public Public Partnership）」が、自治体間の垣根を越えて推進されることで、それぞれのまちづくりに良い効果を生むと想定できる。

#### \* 4 eラーニング

インターネットを利用した学習形態。情報技術の進展により、こういった場所と時間から解放された学習可能なシステムが構築された。

## ウ 行政職員と経営感覚

夕張市の経営破綻を機に、全国の地方自治体の経営危機について語られるようになった。

この現実に関岡市も、行財政構造改革に取り組むことで財政の健全化を目指して、行政評価システムを導入し、費用対効果の低い事務事業の廃止を促し、「選択と集中」の掛け声のもと行政のスリム化を図ってきた。

しかし、行政職員は、いかにして毎年度の事業予算を確保するかということに注力する構造は変わっておらず、このことは財政担当と事業担当の予算編成に大きな負担となっている。全体最適を目指すためのこの構造から容易に抜け出せることはできないが、行政職員は予算という制約のなかで理性的な行動をとり、「選択と集中」を追及しながら無駄な予算執行を減らすことが求められる。

理性的な行動とは、冒頭から述べるように「都市・地域の経営」を思考と行動の前提に置くということであり、都市・地域経営の3原則を強く意識し、財の流出を抑え、財を循環させ、財を増やすことを考えて政策を立案するという姿勢である。

行政職員も、一般的な企業や会社と同様に、資金を集めてきて、それを何かに投資、着実に利益を上げるという構造にある。

このことを理解し、「まちを1つの事業体」と見立て、経営感覚をもって行政活動にあたる必要がある。住民から預かった税を、都市・地域経営課題解決のため必要な行政サービスや政策に投資し、住民満足度の向上とともに税収を増やすことが、行政の予算編成の基礎となっていることを再認識することが必要である。

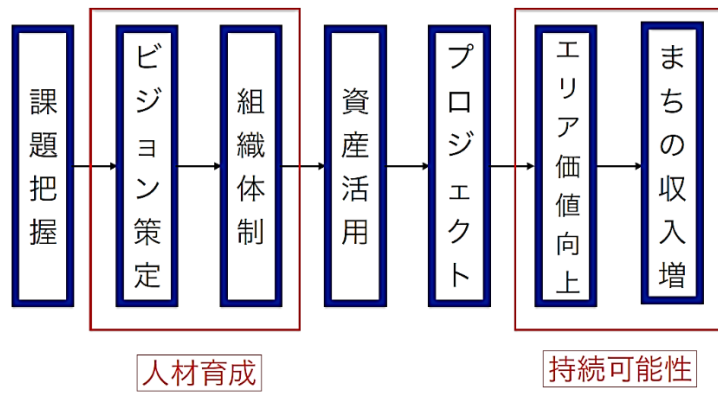
行政には、公平性・公正性・安定性といった、ある種リスクとはかけ離れた分野での活動が求められるが、実際は行政サービスを提供するという投資活動を行っていることを自覚する経営マインドが今後いっそう求められる。

そのマインドが欠如するようであれば、持続可能な都市・地域経営は困難なものになるため、組織体制の整備のなかで、この経営マインドを一人ひとりが有することが、政策推進において極めて重要になる。

このマインドを醸成するには、一般社団法人公民連携事業機構が開催する「都市経営プロフェッショナルスクール」を職員に受講させるといったことも考えられる。まちづくりを都市・地域経営から俯瞰することで、まちの質の高い成長を目指すために必要な要素を身につけることができるようになる。

そういった意味では、組織のあり方や職員一人ひとりのマインドの面といった、人的な意味でのリノベーションというものも、政策を進める上での課題となってくると考察される。

図表61 政策を推進するプロセス例







## 第5章 リノベーションによる地方発展

### 1 本章の概要

本報告書では、ここまで事例などを通してリノベーションプロジェクトが地域再生に及ぼす影響を考察しながら、「リノベーションによるまちづくり」の有効性を検証してきた。

そして、第1章で「まちづくり」における都市・地域経営で目指す上での3つの原則をどう達成していくのかの具体的な取組の方向性についての考察を行い、本報告書のまとめとする。

本章では、実際の都市解析から見えてきた盛岡市の中心市街地の現状や課題を踏まえ、リノベーションによるまちづくりでどうやって経済を活性化させ、住民の暮らしを維持し、質の高い成長に導くのかについての構想を示した。

産業を生み出し、雇用を確保し、快適な生活空間を構築し、そしてそのなかで現代版家守によるエリアマネジメントがどう機能することが盛岡市の都市・地域経営において必要なのかについて分析することで変化の兆しを的確にとらえ、新たな暮らし方を創造していく方向性を見出し、その第一歩を提案することが本章の目的となっている。

### 2 都市解析の実際

#### (1) 本町通1・2丁目の調査（岩手県立大学との連携）

##### ア 調査の趣旨

本研究において、岩手県立大学の「地域環境調査実習」のなかで、3・4年生の学生を中心に本町通1丁目及び2丁目の調査・分析を行った。

これは、若者のまちづくりへの意識を高めることと、リノベーションという視点から自分たちの目線でまちを良くしていくにはどういった取組が必要なのかを考えてもらうため、遊休化した不動産や空間、道路、屋上、公開空地を含めて資源ととらえ、誰かがやる、誰かにやってもらうという立ち位置ではなく、自らがエリアを変えていく主体となって考えるという前提で進めた。

また、比較的高齢化が進んでいる地域ということもあり、超高齢化が予測される社会状況において、医療・介護といったセーフティネットが今後世の中でどのような価値を持ってくるかについても、視点として取り入れることとした。

なお、この本町通は南部氏が城下を三戸（二戸市）から盛岡に移すにあたって武士や町人が移り住んできたまち「三戸町（現在の本町通3丁目付近）」であり、この一帯が盛岡市町のはじまり、つまりは盛岡市の中心市街地のルーツとも言えることもあって、この一帯を調査対象としたものである。

## イ 調査手法

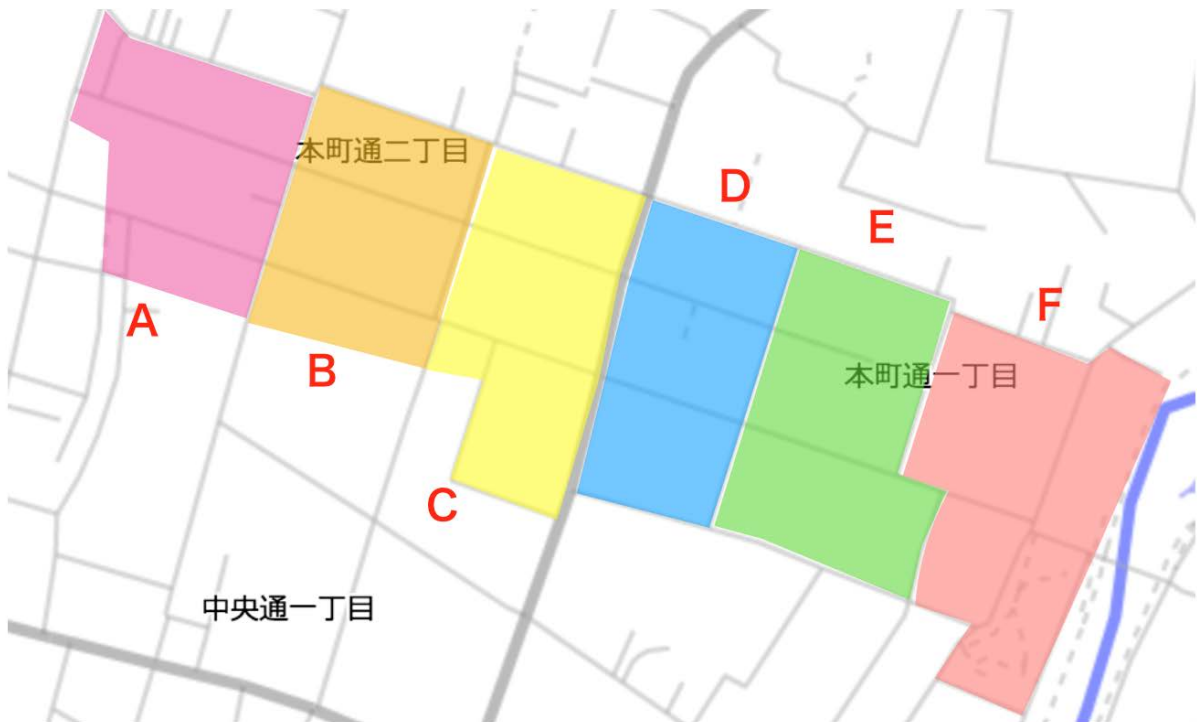
本町通1，2丁目の調査エリアを6つに分け，4～5人で構成されるA～Fの6つのグループをつくり，基本的に住宅等の全数調査を行った。

戸建住宅，集合住宅（アパート，マンション，社員寮等），駐車場，店舗，施設などを昭和46（1971）年の地図と現在の地図を見比べ時代のながれのなかでの変化に注意しながら目視し，空き家と思われる建物については周辺住民のプライバシーに配慮しつつ外観写真等の記録を行い，さらに郵便物，洗濯物等の生活感，テナント募集等の看板・貼紙等から空き家かどうかを判断した。

あわせて近隣住民や不動産業者等へのヒアリングにより空き家等の実態把握と周辺エリアの現況と住居環境の利便性・機能性・コミュニティのあり方などについても情報収集を行った。

実態調査で記録した空き家等の外観写真は，地図上に落とし込んでエリアの再生可能性を可視化するマップである「ポテンシャルマップ」とエリアごとの資源を把握したリストを作成し，エリアのどの地点からリノベーションを連鎖させれば波及効果がより高まるかについてグループごとに議論するための前提となる情報整理を行った。

図表62 調査したエリア



（出典）地理院地図（電子国土web）から作成（<http://maps.gsi.go.jp/>）

## ウ 調査結果の概要

グループごとに調査結果をまとめ、ヒアリング内容や周囲の状況・環境に応じて将来を見据えたエリアの再生プランを考察し、時間軸を見据えたストーリーを作成した。

その際、空き家等の増加という社会現象をポジティブにとらえ、あらゆる地域資源を生かしながら営みを継続するための取組について議論するよう注意をうながし、学生たちは住民が共感できるプラン作成を心がけた。

### 【グループA】

4回にわたり実地調査を行った結果、空き家は比較的少ないエリアだとわかった。近隣住民によると、近所の銭湯が廃業したことで、古くからある風呂なしアパート住民が困ることになり、廃業せざるを得なくなったアパートもあったという。

官公庁から近いエリアでありながらも、小学校も近く地元の公民館や空き地で遊ぶ子どもたちも見られ活気がある。古くからの呉服店や喫茶店も残っており、人の息遣いを感じられた。

大通・中央通を中心とした商業施設が集積したエリアを表の顔ととらえた場合、このあたり一帯は裏の顔ともとれるが、それほど商業施設が少ないというわけではない。

車の通行量が表にくらべて少なく、全体的に落ち着いた雰囲気を持っている。

地元不動産業者の話によると、近年は地価の低下もあるとのことなので、レンタルオフィス、シェアスペースなどをリノベーションで生み出すことは、官公庁が近いこともあって、新しい働き方ができる環境への需要はあるのではないかと考えた。

### 【グループB】

調査は2回行い、地元不動産業者へのヒアリングも行った。

空き家や駐車場が比較的多く見られる一方で、新しい店は少なく、昔から営業を続けている店が多いようだった。

閑静でありながらバス停が多く交通の便が非常に良く、徒歩で大通などへ行けるという利便性が高いエリアである。

通りに面した店舗の空き家が目立ち、それがこのエリアにとってもったいないと感じられた。

それらの空き家の敷地をつなげ、そこをボルダリング練習施設にしてはどうか。昨今の競技人気もあり、若者を中心に需要があるのではないか。

廃業した銭湯は、リノベーションすることで面白い空間が生まれそうで、屋上を活用してBBQができるビアガーデンを作り、飲食スペースがある銭湯に再生し、「ボルダリング×銭湯」「BBQ×銭湯」といったことも可能にすると、エリアの良さを生かし

つつ生活を楽しめる環境が実現でき、外部からも人が目的を持って訪れるまちになると考えた。

### 【グループC】

3回調査を行い、空き家は比較的多いと感じた。これは、古いアパートが多いエリアのためであり、実際の戸建住宅のみであれば、この空き家率は他のエリアとあまり差異はないものと考えられる。

また、空き家と見えても、実際は首都圏等に居住しており、お盆などの際に帰ってくる不動産所有者もいて、実際には手入れが定期的に行われているという家もあった。

近隣住民のヒアリングを通して、高齢者が多くなっていることで事業経営が難しくなっており、担い手となる若者のかかわりが重要となると感じられた。

歴史と風情があるという地域性を生かし、路上を使って飲食店や雑貨店などを出店させ、定期的な催しとすることで知名度を高める取組が良いのではないかと考えた。

放置されている空き家には、雰囲気の良い建物もあったので、ギャラリーや民泊施設にリノベーションすることも考えられる。

エリアの若者が少なく、買い物ができる施設、娯楽施設、飲食店なども乏しいため、日々の暮らしを支える機能がこのエリアには必要で、そのことが若者の雇用の場の創出にもつながれば良いのではないだろうか。

### 【グループD】

このエリアもグループC同様に古い集合住宅が多いため、空き家が比較的多い。しかし、中央通・大通に近接しているというメリットがあり、そういった側面からは住みたいまちと言えるが、バス路線は多いといっても実際に目的を持って訪れたことがある学生は多くないと考えられる。

エリア北側は古くからの住民が多そうであるが、南側は岩手医大や商業地域に近いため活気が感じられる。

本町通全体に共通することだが、目立った観光スポットに乏しく、このエリア単体では活性化を図るのは難しく、もう少し広い視点から地域資源を組み合わせる必要がある。

飲食店が比較的多いので、質の高い食事を提供することを目指し、食で人を呼び込める観光エリアへと変えていくことも目指すビジョンの1つと考えられる。

空き家がすぐになくなるとは考えづらいので、まちなかという利点を生かし、短期利用しやすい機能を持たせるようにリノベーションすることで、少しずつ関係・交流人口を増やすことから始めてはどうだろうか。

## 【グループE】

月極駐車場は多いが、官公庁や岩手医大に近いにもかかわらず、コインパーキングが少なく、車移動の利便性は低いように思えた。また、大きなスーパーが近くにあり、周辺には比較的新しい住宅が多かった。小中学校、高校も近く、子どもがいる世帯が集まって生活していることがわかる。

そのため子どもたちの姿を多く見ることができ、他のエリアとくらべて人のながれも多いように思えた。

本町通では散策マップが作られているが、観光客への届け方に工夫があれば、このマップもさらに活用されるのではないかと。

地元民から愛されている老舗和菓子店も集積していて、食べ歩きマップを作れそうなほど食資源に魅力が感じられるエリアでもある。

反面、子どもたちが自由に遊ぶ空間が少ないように見られ、子育て世帯が多いことに配慮したまちづくりが行われることが期待される。

一方で、昔からの住民は、この先も古き良きくらし方を大切にしたいと考えているため、そのことに配慮しながら新たな価値を生み出されることが望まれる。

## 【グループF】

このグループの対象エリアは、他のエリアと異なり建物等があまり多くなく、川、河川敷、緑地といった景観資源が豊富である。

また、さまざまな業種が集積するエリアであるが、近隣に教育機関があるため学習塾があつたり、古くからの料亭が残っていたりと個性が残っている。

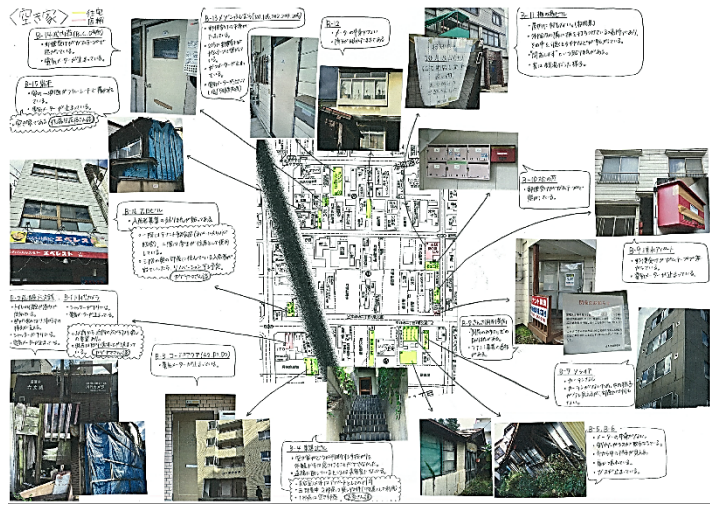
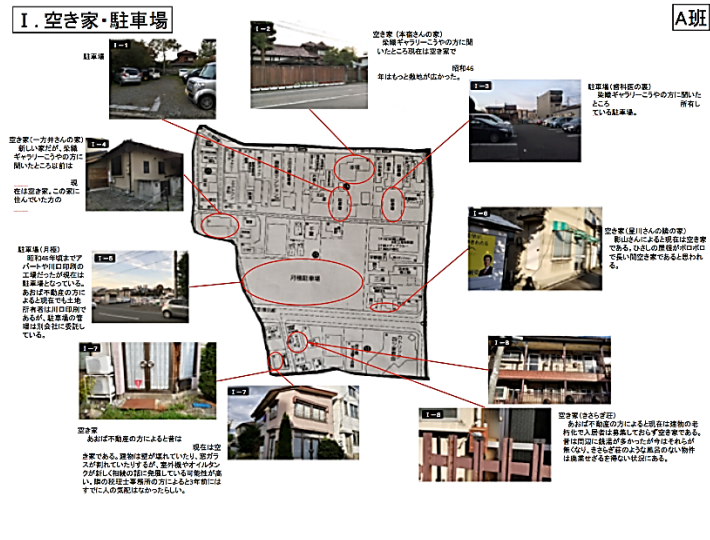
バラエティに富んだエリアとも言えるため、まち歩きに適しており、まずは地元住民を中心に「エリアの宝探し」を行い、観光誘致の呼び水にしてはどうだろうか。

特にも中津川と緑の広場は隣接しているため、一帯を空間リノベーションして鮭の遡上する時期にあわせるなどのイベントを開催でき、豊富な資源からあらゆる可能性が感じられる。

そこで生まれた利益は、事務局運営費や景観維持費にあて、エリアマネジメントを継続的に行っていくことも考えられる。

もともとの資源を活用することで、そのこと自体が観光資源となりえる可能性があり、住民だけでなく、行政や民間事業者が連携してエリアの価値を高める取組を進めてはどうかと構想を立てた。

図表63 作成したポテンシャルマップ等の一例

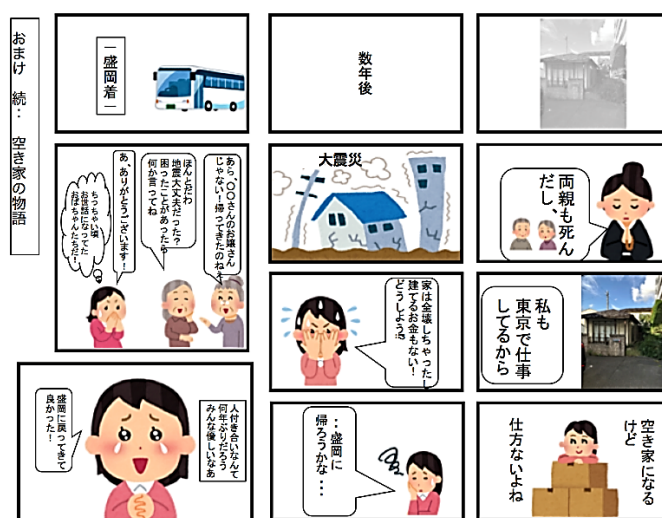


## 方法

1. S46年の地図と現在の地図を比較し、調査範囲の建物の変化を調査
2. 実際に（10月19日・10月26日・10月29日:ヒアリング）現地では本町通り周辺を調査
3. 空家率・空き地率を算出
4. 調査区の利用について考察



図1 調査区



## エ 所感

この調査は、大学の実習の一環として行ったのものだが、地元の不動産事情に精通した不動産業者から土地の歴史的背景やリノベーションによるエリア再生の可能性についてレクチャーを受けることができた。

また、これからの高齢化の進展という視点から、地元の福祉事情に精通した盛岡市職員からもあわせてレクチャーを受けることで、学生にとっては、多角的な視点で調査にあたることができたと感じている。

そして、「当事者意識」を持って調査・分析・再生ビジョン策定にあたるように本研究所の倉原所長がくりかえし投げかけてきた結果が、住民目線と自分目線でエリアの活性化を考える要因となったと思われる。

調査を通じてわかったことは、各グループの調査概要からも読み取れるように、本町通  
界限は中心市街地に隣接・近接していることやバス交通網が充実していることもあり、非  
常に利便性の高いエリアである。

周辺住民を顧客とする生活関連の店舗も多い上、地元への愛着心が非常に強い住民も多  
く、そのローカルさが魅力となっているとも感じられた。

今回の調査では、比較的中心市街地や官公庁に近い本町通1，2丁目付近を対象とした  
が、このあたりは商人町の「八日町」、職人町の「大工町」、油商人が住んでいた「油  
町」、北山の寺院群に通じる道筋にあって法要や墓参に供える花を売る店が多かった「花  
屋町」などで、古くから盛岡市の商業地の中心的役割を担っており、隣接する内丸から岩  
手医大が移転する予定となっているとはいえ、将来的にも盛岡市の重要なエリアであるこ  
とは事実である。

盛岡のまちが拓かれてから420年が経過し、こういった歴史あるまちの文化と伝統を守  
りながら営みをどうやって続けていくのかは、盛岡市の「まちのDNA」を守り続けるた  
めに重要な視点となる。

そういった都市背景を踏まえ、この調査から見えた若者にとって住み良いまちとは、  
「商業施設が近いこと」「カフェなどの飲食店があること」「働く場が近いこと」「官公  
庁が近いこと」「交通利便性が高いこと」「歩いて移動できること」といった、居住・訪  
問エリアに目的があり、かつ徒歩や公共交通機関でアクセスしやすいことが条件となっ  
ていることがわかった。

これまで本町通付近に足を向けたことがない学生が多かったが、丁寧に歩いてみるこ  
とで多くの地域資源を見つけたようで、なかには住みたいと思えるエリアだと語る学生もい  
た。

一方で、若者が気軽に訪れることができるカフェやショップなどが少ないことがボトル  
ネックとしてあげられ、そういった諸条件を整えば、歴史ある落ち着いた雰囲気、車の通  
行が少なく徒歩や自転車での移動が快適な道路環境とあわせ、より魅力を高めることが  
できる潜在力に富んだエリアであると実感できた。



## (2) 中心市街地等の現状分析

本町通1・2丁目の調査とあわせ、隣接する中心市街地等の都市解析を行った。解析の視点は、現地調査を重視した本町通1・2丁目のケースと異なり、フレームワークなども交えて定量的・定性的な分析を試みた。

盛岡市の中心市街地は、八幡町から盛岡駅西口までの東西に広くおよそ218haとなっているが、その人口密度や流動人口がどうなっているかについても分析し、商業地域が大半を占めている都市エリアの機能についても解析を進めた。

### ア 人口密度の把握

中心市街地はD I Dではあるが、盛岡駅前をはじめ商業施設が集積するエリアや都市公園が占める割合が多いエリアは、居住空間が少ないため、当然人口密度も低くなる。

一方で、それ以外の盛岡駅や盛岡バスセンターといった交通の拠点や商店街が隣接・近接しているエリアにはマンションを中心として居住空間が充実しているため、人口密度は高くなっている。

つまり、盛岡市の中心市街地には、「交通拠点」「商業地域」「都市公園」「居住地」が混在しており、それらを道路による交通がつなぐことによって往来を可能にし、経済活動が営まれていると考えることができる。

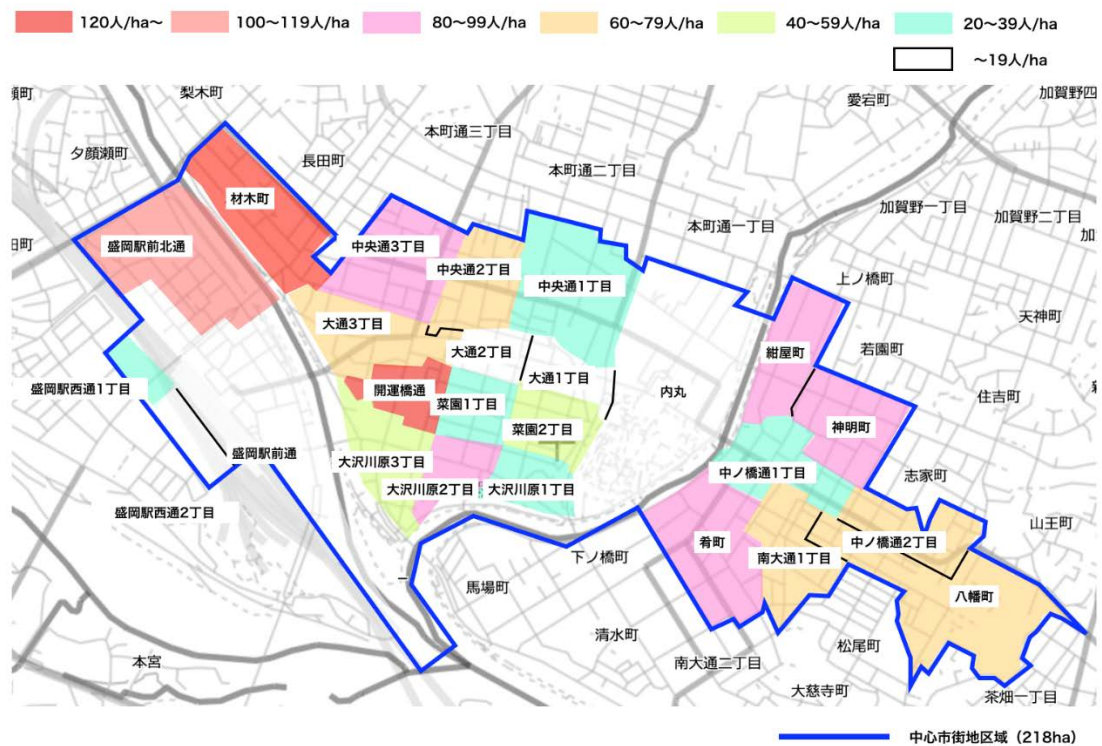
村上敦「ドイツのコンパクトシティはなぜ成功するのか 近距離移動が地方都市を活性化する」(2017, 学芸出版社)では、住宅地の人口密度が自然発生的に最低130~150人/ha程度で形成されると、300m半径の徒歩圏で3,500~4,000人程度の街区が形成され、そのなかで行政、教育、医療、小売店などの都市生活者がサービスを受けることができる構造が成立するとしている。

このことは、裏を返せば、この最低限の人口密度を下回る住宅地においては、モノやサービスを購入する拠点が維持できないということであり、事実、わが国の地方都市においては、これを維持できなかったためにロードサイド店に依存する消費行動が増えているわけである。

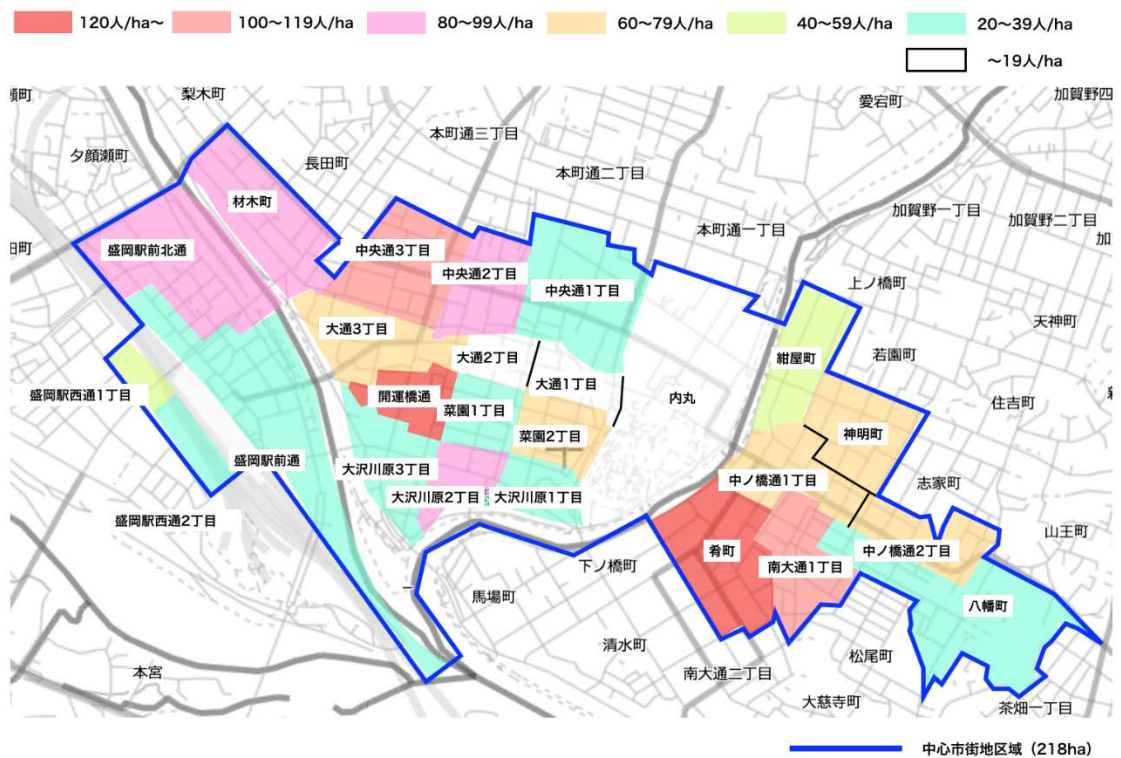
盛岡市においても、D I Dがその程度の人口密度を維持し、中心市街地及び隣接・近接する地域がウォークアブルになることで、窮屈にならずに徒歩と公共交通での都市生活を可能になるのではないだろうか。

なお、平成12(2000)年当時と平成30(2018)年当時の中心市街地の人口密度は、図表64・65のとおりとなっており、都市開発などによる住環境の変化によって人口密度の増減があらわれていることがわかる。

図表64 平成12年当時の中心市街地の人口密度

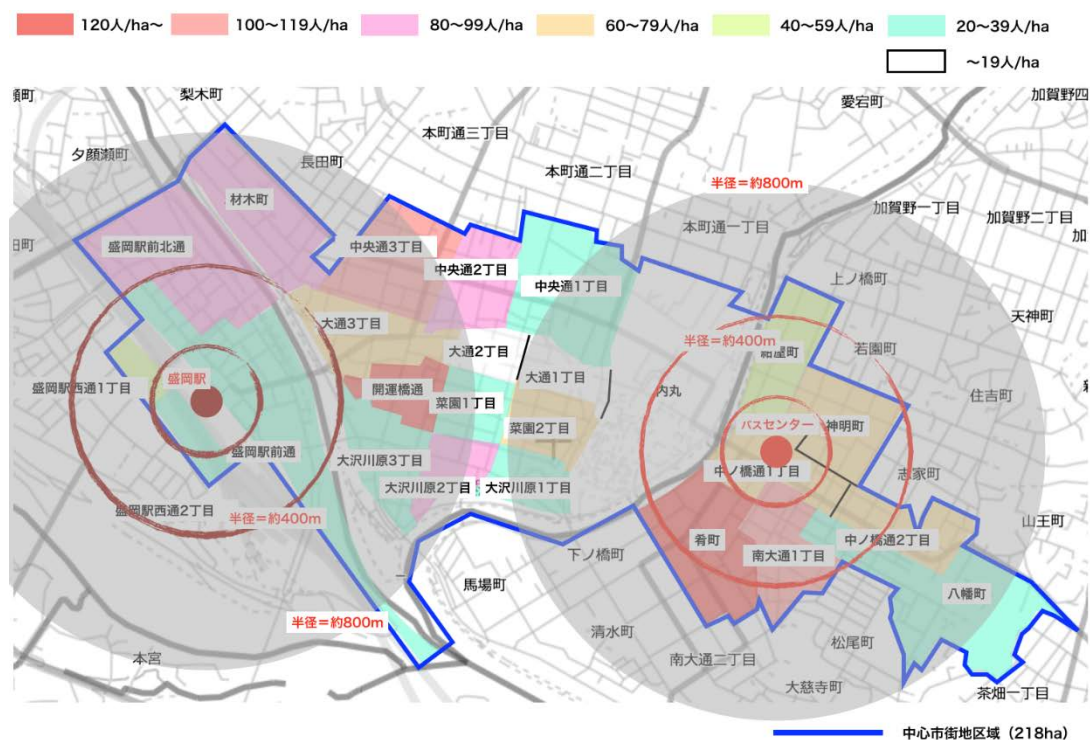


図表65 平成30年当時の中心市街地の人口密度



また、当然交通の拠点となる盛岡駅や盛岡バスセンターから半径300~500m程度のエリアについては、人口密度が高くなる傾向があると図表66から判断できる。

図表66 交通拠点と人口密度



盛岡駅周辺は、開運橋通が120人/ha以上と際立って人口密度が高く、中央通3丁目100～119人/ha、盛岡駅前北通・材木町の80～99人/haと人口密度がともなったエリアが近接している。

盛岡バスセンター周辺は、アーケード商店街のある肴町が120人/ha以上と盛岡駅に近い開運橋通と同様に際立って高く、次いで南大通1丁目の100～119人/haと交通拠点と商業地域に隣接・近接するエリアの人口密度は高い傾向にある。

このことから、岩手県立大学の学生と行った本町通1・2丁目の調査と同様に、都市生活者にとっては、買い物・飲食等の目的があり、そこへのアクセス性が高いエリアへの住居ニーズが高いため、中心市街地でそういった条件を満たすエリアの都市開発によってマンション等の居住空間・環境が整っている現状があると言える。

平成21（2009）年に内閣府が行った「歩いて暮らせるまちづくりに関する世論調査」によると、普段の生活で歩いていける範囲は、500～1,500mと答えた割合が77%程度となっており、拠点となる駅・バスセンターと目的となる商業地域がその範囲におさまるエリアに人が集中する傾向にあるのは、当然の結果とも考えられる。

なお、平成30（2018）年3月時点で人口密度が高い上位10エリアは、図表67のとおりとなっており、それぞれのエリアの特性を踏まえると、そこを住居地とする理由も多様ではあるが、合理的に説明できることがわかる。

興味深いのは、中心市街地以外で上位に入っているエリアであり、総じて教育機関が近くにあることが共通点となっていて、多くの世帯が子どもたちのために住居地を選んでいることが推測される。

これは、質の高い教育環境を求めた結果、そこからの利便性の高いエリアにマイホームを構えるという住宅投資性向が見て取れるのではないかな。

図表67 人口密度上位10地区（2018年3月時点）

	地区	人口密度（人/ha）	特記事項
第1位	開運橋通	134	駅・大通の間にあり、マンションも多い
第2位	肴町	122	バスセンターに近い上、アーケード商店街と大型商業施設があり、マンションも多い
第3位	加賀野2丁目	115	附属幼稚園、小学校、中学校があり、4号線にも近く、マンションも増えている
第4位	本町通1丁目	111	岩手医大、内丸病院、下小路中学校、スーパーがあり、マンションも多い
第5位	清水町	109	中心市街地、下ノ橋中学校に近く、マンションが増えている
第6位	中央通3丁目	107	駅、商業地域、官公庁に近く、マンションも増えている
第7位	南大通1丁目	106	肴町、バスセンターに近く、マンションも多い
第7位	下ノ橋町	106	中心市街地、下ノ橋中学校に近く、マンションが増えている
第7位	本町通3丁目	106	上盛岡駅があり、岩手大学、盛岡第一高校に近い
第10位	茶畑1丁目	104	4号線に近く、近隣に小中学校が複数ある

※赤字で示す地区が中心市街地以外のエリア

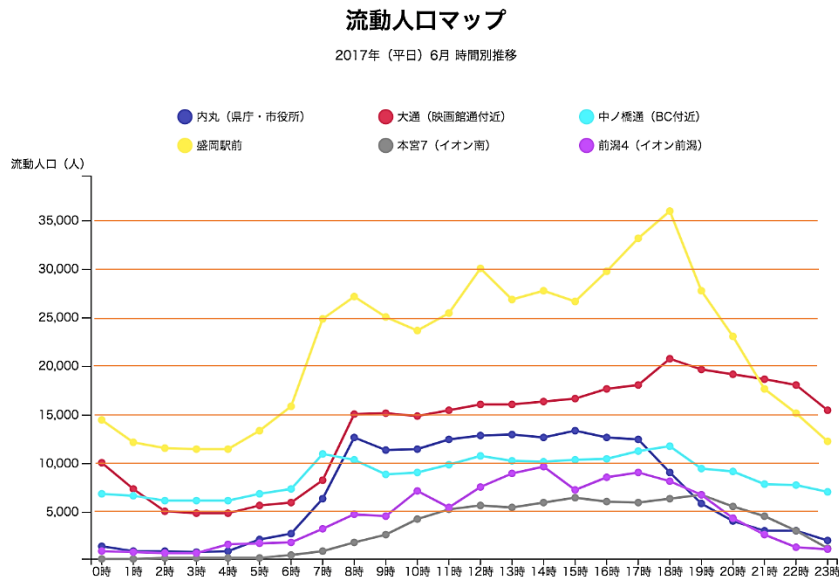
## イ 流動人口の把握

人口密度はあくまで住民登録上の数字であるが、都市は定住人口だけでなく、交流・関係・訪問人口が増えることによって活性化する。

そこで、中心市街地（内丸、大通、中ノ橋通、盛岡駅前）や大型SCが集積する本宮、前潟といった郊外における平日・休日流動人口を分析し、都市生活者・都市訪問者の人のながれ・動きについて可視化した。



図表68 中心市街地，本宮，前潟の平日流動人口



(出典) RESASにより作成

図表68の平日の流動人口を見ると，盛岡駅前の流動人口が一日を通して多く，ピークは18時の35,000人超となっていて，その拠点性の高さを理由とする人のながれがはっきりとわかる。

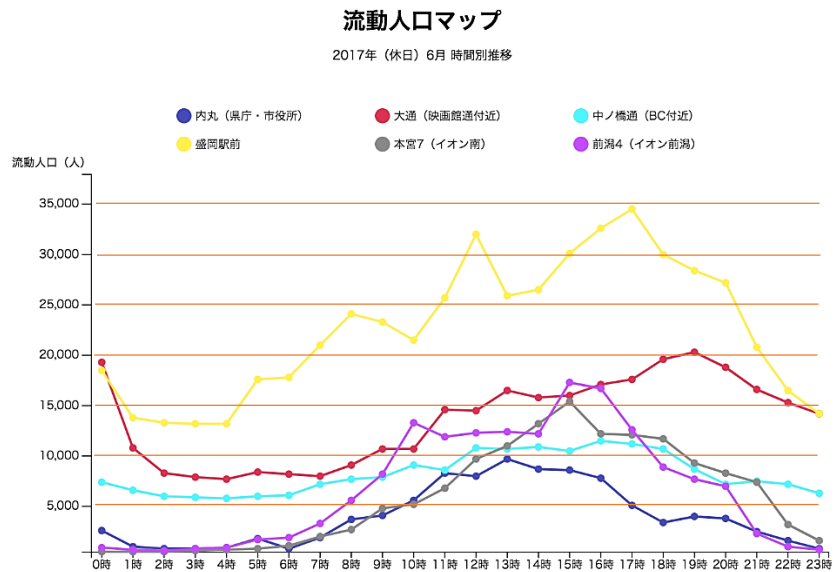
盛岡駅を21時に逆転するのが大通で，夕方から徐々に流動人口が増え，18時には20,000人超とピークを迎える。午前8時から深夜0時まで10,000人以上の流動人口があるのも特徴で，昼の経済活動と夜の経済活動が途切れずに1日を通して行われているエリアと言える。

盛岡バスセンターのある中ノ橋通はピークで10,000人を超える程度だが，やはり盛岡駅同様に交通拠点ということもあって1日を通して安定的に人のながれがあるエリアとなっている。

内丸は通勤時間帯である午前8時をピークに13,000人程度となったのちはあまり変動がなく，仕事が終わる時間帯となる17時，18時ごろから急激に人のながれが減少する。

大型SCがある本宮・前潟は，インターチェンジから近接・隣接しているということもあり，昼間の流動人口が5,000～10,000人と推移し，他のエリアよりは比較的ながれはおだやかである。

図表69 中心市街地，本宮，前潟の休日流動人口



(出典) RESASにより作成 (<http://resas.go.jp/>)

一方休日の流動人口は，本宮・前潟への人のながれが一変する。インターチェンジに隣接して交通拠点性の高い前潟の方が流動人口は多いが，ピーク時は盛岡駅以外の中心市街地を上回る人のながれを生み出していることがわかり，ロードサイド店へ自家用車を使ってアクセスしている人々が急激に増加していることを示している。

商業施設，飲食店が集積する大通は平日と大きな差異は見られないが，オフィス街である内丸は一気に求心力を失い，ピーク時の人のながれが平日よりも30%程度減少している。

これらのことから分析できるのは，当然のことではあるが都市部においてもエリアごとに備えている都市機能が異なっており，このことを認識して上手く組み合わせることで都市の魅力を高めて都市生活者・都市訪問者の満足度を上げ，経済の活性化につなげるのが重要だということになる。

特に，中心市街地である大通は盛岡駅に次いで高い求心力を有しており，平日・休日ともに物販や飲食，特に1人あたりの消費単価が数千円単位と高くなるナイトタイムエコノミーにおいて，どうやって稼ぎを効率的に得ていくかということが付加価値額を維持するために重要な課題となる。

また，中心市街地の東側にあたる盛岡バスセンターを中心としたエリアの人のながれも増やすことで，偏在なく盛岡市の都市部の経済活動が維持されるものと考えられる。

## ウ 都市機能の把握

都市機能の分析については、筆者がまちづくり研究所と兼ねて所属する市長公室企画調整課のプロジェクトチームにおいて、内丸地区を中心とした市街地発展を見据えて行った。

4名のチームメンバーの視点から、内丸地区を取り巻く環境を整理し、中心市街地の活性化のため、どういった取組が必要になるかの整理を進めた。

図表70 内丸の位置図



(出典) 地理院地図 (電子国土web) から作成 (<http://maps.gsi.go.jp/>)

- 主な官公庁：県庁，市役所，県警本部，東警察署，地方裁判所
- 報道機関：岩手日報社，テレビ岩手，エフエム岩手
- 金融機関：東北銀行本店
- 主な医療機関：岩手医科大学附属病院及び循環器センター
- 教育機関：岩手医科大学
- 芸術文化施設：岩手県民会館，岩手県公会堂，もりおか歴史文化館
- 公園・緑地：盛岡城跡公園，内丸緑地
- 宿泊施設：北ホテル
- 神社仏閣：桜山神社，湯殿山金剛珠院

まず、SWOT分析\*1、MECE\*2を通じて、内丸をとりまく内的・外的環境を整理し、現状と課題を洗い出した。

図表71 内丸のSWOT分析

内部 環境	強み (S)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通環境に優れている</li> <li>・自然環境に恵まれている</li> <li>・歴史、文化的資源が多い</li> <li>・官公庁、金融機関等が集積していて利便性が高い</li> <li>・都市インフラが整備されている</li> <li>・まつり、まちの雰囲気等の人が集まる魅力がある</li> </ul>
外部 環境	弱み (W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交通環境を生かしていない（渋滞、駐車場）</li> <li>・施設の老朽化への対応に迫られている</li> <li>・昼夜間の人のながれのギャップが大きい</li> <li>・子育て環境があまり整っていない</li> <li>・ブランド力、観光への対応が欠けている</li> <li>・開発されにくい条件が整っている</li> </ul>
外部 環境	機会 (O)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市開発の動き（医大移転、コンパクトシティ、立地適正化計画）</li> <li>・インバウンドの増加</li> <li>・東京五輪、ラグビーW杯等の開催</li> <li>・まつり、イベント等の開催</li> <li>・医療、福祉需要の増加</li> <li>・公共空間活用の動き</li> </ul>
外部 環境	脅威 (T)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラ、施設の老朽化と財源確保</li> <li>・公共施設等の移転</li> <li>・人口減、少子化、高齢化、若者の流出</li> <li>・求心力の低下による交流人口の減少</li> <li>・地域医療環境への影響</li> <li>・観光競争の激化</li> </ul>



図表72 SWOT分析からわかる現状と課題

<p>内 部 環 境</p>	<p>① 交通環境に恵まれてはいるが、道路が狭く駐車場が少ないことなどもあり、渋滞が多く車での移動利便性は高くない。 ⇒ 移動の利便性を高める必要がある。</p> <p>② 自然環境や歴史・文化的資源には恵まれているが、ブランド力向上や観光資源として十分に生かされていない。 ⇒ 資源の生かし方を模索しなければならない。</p> <p>③ 官公庁、金融、報道、医療等の機能は集積しているが、昼夜間の人のながれにギャップを作る原因にもなっている。 ⇒ 夜間の交流人口を増やす必要がある。</p> <p>④ 都市インフラは整備されているが、子育てしやすい環境づくりは後回しになっており、子育て世代がくらしやすい地域ではない。 ⇒ 子育て世代に配慮した地域にしなければならない。</p> <p>⑤ 歴史と伝統がある地域であるがゆえに、安易な開発はリスクがともなう。 ⇒ 歴史背景、都市背景を見極める必要がある。</p>
<p>外 部 環 境</p>	<p>① 都市開発や公共空間を活用する機運が高まる一方で、老朽化した都市基盤の維持管理更新コストの確保が難しくなっている。 ⇒ LCCを意識した都市開発を進める必要がある。</p> <p>② 全国的なインバウンドの増加や国際大会の開催機会に応えることができるブランド力、受け皿などが不足している。 ⇒ 外国人旅行者等が訪れやすい環境整備が求められる。</p> <p>③ 高齢化により医療、福祉の需要が増加するなかで、こういった機能が必要になるかの分析が不足している。 ⇒ 地域医療の現状と今後の需要予測を行う必要がある。</p> <p>④ 全市的に都市空間に余剰が生まれることが予測されるが、公共施設の移転や人口構造の変化が、空間の遊休化リスクを高めている。 ⇒ 都市空間を利活用するプレイヤーの育成が求められる。</p> <p>⑤ 地域に根づいたまつりやイベントが継続開催されているが、少子化・高齢化・若者の流出により、将来的な規模の縮小の可能性がある。 ⇒ 社会変化に対応したまつり・イベントのあり方を考える必要がある。</p>

図表73 MECEによる機能分析

主な機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・官公庁が多く行政機能が集中している</li> <li>・金融機関が多く金融機能が集中している</li> <li>・報道機関が多く情報発信の中心的な存在となっている</li> <li>・岩手医大が高度な医療サービスを提供している</li> <li>・岩手医大が医療分野の人材を育成している</li> <li>・盛岡城跡公園が市民の精神的な支柱となっている</li> <li>・自然資源に恵まれたエリアが市民の憩いの場となっている</li> </ul>
------	--

SWOT分析とMECEから内丸は、内的・外的要因によりさまざまな課題を有しているが、都市が健全に稼動するための主要な機能が集積していることがとわかる。

逆の言い方をすれば、この一帯が機能しなくなると盛岡という都市が機能しなくなるということであり、盛岡が岩手県の県庁所在地であることを考えれば、影響は盛岡市という一都市だけの問題では済まないということになる。

一般的に都市は、行政機能、業務機能、商業機能、飲食機能、宿泊機能といったいくつもの機能を有しているが、内丸と周辺はというと、これらの都市機能が集積しており、まさに「都心」と呼ぶことができるエリアとなっている。

この機能を内丸及び隣接するエリアごとに次ページの図表74に基づいて分析すると、次のとおり分類できる。

**\* 1 SWOT分析**

フレームワークの一種で「Strength：強み」「Weakness：弱み」「Opportunity：機会」「Threat：脅威」の各要素を取り出し、分析する手法。

**\* 2 MECE**

「Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive」のことで、「漏れなく重複なく」を意味するロジカル・シンキング手法。

図表74 内丸及び近隣エリアの都市機能の特徴

エリア	行政機能	業務機能	商業機能	飲食機能	宿泊機能
内丸	◎			△	△
中央通1		○		△	○
本町通1			○		○
大通1	△		△	◎	
菜園1	◎	◎	△	△	△
大沢川原1					
中ノ橋通1				△	○
肴町		△			
下ノ橋町					

◎非常に多い, ○多い, △比較的多い

※行政機能…国の機関, 県庁, 市役所, その他行政機関等 (類型: 公共機関・団体)

業務機能…金融及びそれに類似するもの, 有資格事務所等 (類型: ビジネス)

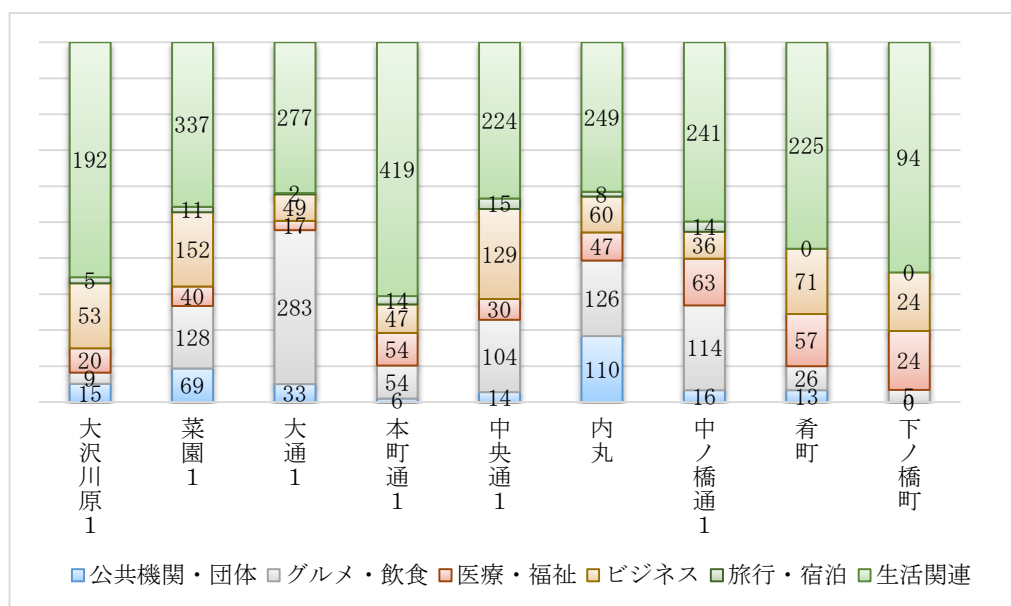
商業機能…小売をはじめとする日常サービスを提供する事業所等 (類型: 生活関連)

飲食機能…飲食サービスを提供する店舗等 (類型: グルメ・外食)

宿泊機能…ホテル・旅館等の宿泊施設, 旅行代理店等 (類型: 旅行・宿泊)

また, 同様に都市機能がそれぞれのエリアにおいて, どれだけ集積しているかを集計すると, 次ページの図表75とおりととなり, エリアごとの特色が見えてくる。

図表75 内丸及び周辺エリアの事業所等の数

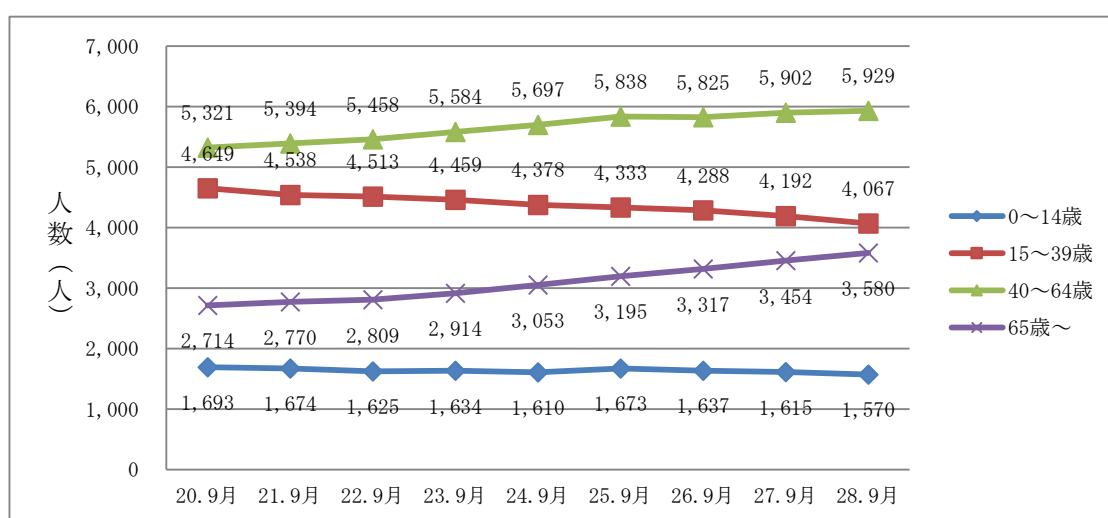


(出典) 「iタウンページ」掲載情報から独自集計 (<https://itp.ne.jp>)

このことから、内丸への官公庁の集積は他のエリアと比べても大きいことが見て取れ、数字上も内丸が都心としての機能を果たしていることが明らかで、飲食業・金融業も結果として都心機能を支えるものとして周辺エリアに集積し、活発に経済活動が行われていることが想定できる。

内丸が都心機能を維持し、周辺エリアへ経済面でプラスの影響を及ぼし続けることが可能かどうかは今後の中心市街地の課題であり、人口はマンション等の建設により増加傾向にあるものの、高齢者の割合が増えて生産年齢人口層が減っていくことが予測される将来、高齢者がくらしやすいまちはどうあるべきかを考えることも課題となる。

図表76 中心市街地の世代別人口の変化



流動人口分析からも触れたが、中心市街地の役割は、基本的にロードサイド店が立地する盛南地区とは異なり、徒歩や公共交通機関の利用によって消費行動をとる都市生活者・都市訪問者の受け皿になりつつ、公務・金融・それ以外のサービス業などが集まっていることで雇用の受け皿にもなり、そういった人々の行動の流動性向上を促すことで経済活動を活性化させていることになる。

つまり、中心市街地はローカル産業が集積し、その消費と雇用の場が創出されることで人口減少、少子化、高齢化の局面においても中心市街地の活性化がはじめて図られるということが考察される。

そして、内丸周辺・盛岡駅周辺・盛南地区が、それぞれの都市機能を十分に発揮し、内外からの訪問者を呼び込み、内需・外需の拡大を実現させることで、3原則が達成されることになる。

### 3 盛岡市のリノベーションまちづくり

本研究報告書において、くりかえし盛岡市の拠点性の高さを取り上げ、流通業をはじめとした第3次産業を特化させる成長戦略で経済活動が維持されてきたことを述べてきた。

しかし、一方ではテクノロジーの進歩など社会環境の変化により、流通業頼みの経済成長は先行きが不透明であるため、なんらかの手立てを講じることが経済・産業の活動を持続可能なものにすると考えられる。

本研究のテーマであるリノベーションは1つの都市再生手法で、空き家等に創造性に富んだ人材を接着させ、そこから地道に経済開発を実現させていき、労働集約型産業から知識集約型産業へシフトしながらゆるやかにエリアの価値向上を周囲に波及させていく戦略オプションであり、そこには明確な目指す将来像がともなうことが望ましい。

では、盛岡市の将来の姿はどうあれば良いかと考えると、やはりその拠点性の高さを生かし、モノの流通拠点からヒト・コト・情報の流通拠点へシフトする将来を思い描くべきではないかと考える。

ヒト・コト・情報は、モノと異なり大きなバックヤードを必要としない。

そのため、巨大な倉庫のようなハコモノを用意する必要がなく広大な敷地が不要で、これまで物流拠点が郊外に建てられてきたこととは違い、中心市街地そのものをヒト・コト・情報を蓄える集積地としてとらえることができる。

都市は、人や企業や情報が集まることで、ある種巨大な記憶媒体・記憶装置として機能しているとも言えて、その記憶媒体・記憶装置の容量がどれだけ大きく、どれだけ知的資源が集約されており、そのデータにどれだけ早くアクセスできるかで、都市の活力は大きく異なってくる。

したがって、都市の機能を高めるためには、記憶媒体・記憶装置そのものである都市にいかにもヒト・コト・情報といったリソースを集積させ、それを産業活動に生かしていくかということが課題となるため、その課題解決に必要な要素について考察する。

#### (1) 密度の経済性でまちを守る

##### ア 地域ドミナントをつくる

富山和彦「なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略」(2014, P H P 研究所)では、「地域やそこで生活する顧客との密着度合いが経済効率を決めるので、下手にグローバルに拡大・拡散するより、地域における密度を高める努力をしたほうが経済的に儲かる」とされている。

続けて「裏返して言えば、規模の不経済性に陥りやすい産業領域とも言える。したがって、地域ドミナント\*1をつくり上げると、競争上、ディフェンスには強い」としている。

これは、都市を低密化させないように、産業同士・住民同士を近接させることによって、互いに支えあいながらまちの生き残る力を蓄えようということを提案していると認識でき、職・住・遊の近接が、生産と消費の関係性も緊密にして、そのことで経済性の高まりを期待しているということでもあるだろう。

ちなみに富山氏は経営共創基盤というコンサルティング企業の代表取締役CEOであるが、同社はローカル交通会社である「みちのりホールディングス」の100%出資会社で、同社が対象とするエリアには岩手県（岩手県北バス）も含まれており、富山氏はローカル経済圏でのビジネス体験を通じ、地方都市だからこそ密度の経済性を重視することで地域経済が強くなるとしている。

さらに、内需依存型のわが国の労働者の7割がローカル経済圏で働き、そして所得を得ているのだから、グローバルな環境で1位を目指すごく一部の企業とは断絶された場所で営みにはげみ、その経済性を高めることで、地方都市が経済的に甦るチャンスを得られるとも語る。

盛岡市においても、盛岡を中心としたローカル経済圏は基本的に非製造業が中心となっており、観る・運ぶ・治す（直す）・泊まるといった「コト」に特化したモノ・サービスを顧客に届けることで付加価値を生み出し、そのいずれも基本的には対面でサービスが行われている。

鉄道・バス・タクシーといった公共交通、卸などの物流、居酒屋やレストランといった飲食業、生活用品・食料品を物販する小売業、ホテルや旅館などの宿泊業、病院や介護施設などの医療福祉、大学や専門学校などの教育といったものがローカル産業に分類され、盛岡市の多くの労働者がローカル産業に従事していることになる。

ローカル産業のなかでも、ロードサイド型大型店舗とは異なる、小さくても個性的で経営者の顔が見える魅力的な事業者はまちの魅力となりえる。

個性的で魅力的な個人店が次々と生まれ、地域ドミナントを中心市街地などに形成することで、いわゆる「まちなか」へ人々の足が向く目的にもなる。

さらに車中心の移動から徒歩・自転車・公共交通機関中心のまちなか移動が実現すれば、郊外店から中心市街地の地元資本店での消費行動の割合が増え、中心市街地の関係・交流人口の密度も高まり、密度の経済性によってまちに賑わいが生まれる。

そのために、スタートアップのハードルが低いリノベーションによるまちづくりが進み、都市型のローカル産業を集積させ、まちを歩くことやまちを訪れることが目的になるような環境を整え密度の経済性を最大限まで高めることが、地域ドミナント戦略では有効になると考えられる。

この戦略が効果を示し、盛岡市の8割以上の市民が従事する第3次産業が活性化されれば、地域ドミナントを形成したエリアだけでなく、その従事者一人ひとりの生活拠点にお

けるくらしも豊かになり，中心市街地以外に居住する人々へも恩恵がもたらされることになるのではないか。

#### \* 1 ドミナント

支配的であること，優勢であることを意味する。マーケティングにおいては，小売業がチェーン展開をする場合，特定の地域内に集中して店舗展開することで経営効率を高め，その地域内でのシェアを拡大させ，同業他社よりも優位に立つこと。その戦略を「ドミナント戦略」と言う。

### イ 五感を通じてまちを楽しむ

その際に参考となるのが，HOME' S総研が平成27（2015）年に発表した「Sensuous City[官能都市] - 身体で経験する都市：センシュアス・シティ・ランキング」と題された調査研究レポートの結果である。

このレポートは，通勤時間・不動産価格・地域のブランドイメージ・教育環境・買い物等の利便性といった「条件・スペック」から住みよい・住みたいの尺度を測るのではなく，経済的・精神的な意味を含めて豊かなくらしを「五感」を通じて実現できるかという視点から都市を評価したものとなっている。

そもそも「官能=Sensuous」には，「感覚を楽しませる」「五感に訴えかけるような」という一人ひとりの人間の生身の肌感覚を指す意味が込められている。

「歩いて楽しめる」「夕焼けが綺麗だ」「新鮮で美味しい」といったあくまで個人の感覚や情緒的な表現が当てはまる視点から都市の魅力を評価している点が非常にユニークで，拡大成長期に重視されてきた「道路が広くて立派だ」「ホールの収容人数が多い」「綺麗なビルが建ち並んでいる」といったハード面でのスペック重視で評価が行われていない。

今の時代は，「4つの消費社会」の変化の過程において地方生活者が大都市生活者にあこがれを抱いたように，単に都市型の生活文化に強いあこがれを抱く時代ではなくなった。

地方の人間が東京へ出かけるモチベーションは，大都市というスペックそのものではなく，東京に集積する魅力的な都市型コンテンツを体験するためにあり，時代の最先端に行く東京ならではの質の高い軟文化\*<sup>2</sup>が，東京の魅力そのものとして，地方生活者に感じられるのではないか。

では，レポート内で盛岡市の位置付けはどうなっているかというと，総合ランキングで14位となっており，これは東京23区，大阪市を除いた地方都市では8位金沢市，12位静岡市に次いで3位という高評価がなされている。

特に評価が高い項目は「食文化が豊か」という点で、偏差値69.1の全国4位と評価されている。

「共同体に属している」まちとしての偏差値は62.2の全国15位と、盛岡市に住む人々の帰属意識についても高い評価を受けていることがわかる。

「食文化が豊か」であることは、郷土料理・豊富な食材・地酒・クラフトビール・個性的な飲食店等といったローカル産業が提供するモノ・サービスの質が高い水準にあり、消費者が感覚的に満足していると言える。

「共同体に属している」意識については、シビックプライド<sup>\*3</sup>や郷土への誇りといったまちへの愛着心がある、つまり四季を通じた伝統行事・歴史ある神社仏閣・地域コミュニティのつながりの強さなど、盛岡に住むことへの安心感・地元感を人々が持っていると推測できる。

デービッド・アトキンソン「新・観光立国論」（2015，東洋経済）によると、観光立国の4条件は「気候」「自然」「文化」「食事」とされている。

広域圏で生産される多様で質の高い農業生産物は、この観光客誘致の4条件の1つ「食事」の基本となる上、豊富な農業生産物は「気候」「自然」と密接に関連していることも非常に資源価値として高いものがあると考えられ、地域資源としては極めて重要な位置づけになる。

この4条件のうち、「文化」「食事」の点で優れた地域資源を有していると考えれば、観光業を含む盛岡市のローカル産業は宿泊・飲食・物販・交通といった分野で高い潜在力を有していると言える。

盛岡市の「五感で楽しむ」潜在力を高め実現することで、ローカル産業の付加価値が高まる可能性は十分にあると考えられる。

## \* 2 軟文化

食べ物や風俗といった社会の変化に即応してあり様を変える文化。反対に政治や法律は、「硬文化」と呼び、「硬文化」は、「軟文化」の変化のあとに変化するため、「軟文化」の変化を読むことは未来予測につながっていく。

## \* 3 シビックプライド

「市民の、都市の」を意味するシビックと、「誇り」を意味するプライドを組み合わせた言葉で、自分自身が主体的に都市・地域を良くしていこうとする当事者意識。19世紀にイギリスで生まれた概念と言われる。



## ウ 観光立国のためのリノベーション

イギリス人アナリストであるデービッド・アトキンソン氏は著書のなかでGDPと人口の増減は相関関係にあるとして、仮にこれまで同様にGDPの絶対額を中心に国家運営を考えるのならば、人口が急減するわが国においては、相当に賢く経済政策を運営する必要があると提唱している。

さらに、「成長しづらい」という未来が明らかである以上は、観光客という短期移民を積極的に取り込むことで人口急減ショックを和らげると同時に1人あたりのGDPを確保していくことが重要だともしている。

その上でわが国には、観光立国になりうる潜在力が高く、かつそれを現時点で上手く引き出せていないが、今後、付加価値を高める戦略をとることで、2030年までに8,200万人の訪日外国人観光客を目指すことができるとし、「気候」「自然」「文化」「食事」の4条件を満たす日本だからこそ、戦略的努力も実を結ぶだろうと語っている。

盛岡市に置き換えると、デービッド・アトキンソン氏が言うところの短期移民、インバウンドの恩恵を十分には受けていない現状がある。

そこで、観光客から見た盛岡市の魅力と利便性を高めるため、リノベーションで積極的に観光業のローカライズ\*1、つまり空き家等を活用して地域特性を前面に押し出したエリアマネジメントを進めることも考えられる。

例えば、ゆっくり買い物や立ち食いしてもらいたい空間は、自動車の乗り入れを制限し歩行者がのんびり歩けるようにする。そこには、ベンチ・イス・ゴミ箱・トイレ・洗面所を十分な数配置すること、アクセスや店舗案内等を含めた多言語対応のインフォメーションを設置すること等が考えられる。

中津川沿いや盛岡城跡公園といった自然資源と歴史資源をそのなかに組み込み、地方都市ならではの空間づくりが観光資源として前面に浮かび上がってくる。

これは、第3章で紹介した宮崎県宮崎市の青島海水浴場の空間リノベーションと同じ考え方である。地域特性・地域資源を踏まえたリノベーションが「そこに行かなければ体験できないモノ・コト」の集積を図る戦略である。

住民目線での使い勝手と外国人旅行者にとっての使い勝手は別物であり、そのことを意識したエリアのリノベーションによって、短期移民をはじめとした関係人口・交流人口を増やし、外貨を稼得し、それをまちに投資することで観光戦略にも3原則が生きてくる。

## \* 1 ローカライズ

地域化・局地化・局在化することを言う。もともと情報処理用語で、ある特定の国を対象として作られたものを別の国でも利用できるようにすることを示す。本研究では、特にも「地域特性を高める」という意味を込めて用いている。「ローカライゼーション」は名詞形であり、対義語に「グローバルゼーション」がある。

### (2) 公園をつないで車歩共存の空間を生み出す

盛岡市役所や岩手県庁がある内丸を中心に中心市街地を俯瞰すると、盛岡城跡公園をはじめ、公園・緑地等が周囲に散見していることがわかる。

東には緑の広場や中津川河川敷、西側には日影門緑地、南側には盛岡城跡公園と内丸緑地、北側には公園・緑地ではないが、神社仏閣が多く、住民の憩いの場として公園・緑地と同様に親しまれている。

これらの空間資源を拠点とし、大小のリノベーションの連鎖により、中心市街地の新たな価値が創造されないか。

まず、公園・緑地といった公的不動産は大きなリノベーションで新たな機能を付加させ、歩いて周遊する人々の憩いの場や商業活動の場や子育てをはじめとした福祉や教育の場とする。

その手法は、平成29（2017）年に都市公園法が改正され、都市公園における民間資金を活用した新たな整備・管理である「Park-PFI（以下「P-PFI」という。）が効果を示すのではないか。

同年に国土交通省都市局が作成した「都市公園の質の向上に向けたPark-PFI活用ガイドライン」によると、都市公園の整備は一定程度進みつつあるものの、一方で公園施設の老朽化が進行し、本来持っている魅力を十分発揮できない都市公園が散見されており、その整備にともなう財政負担も深刻化するなかで、公園施設を適切に更新し、都市公園の質を向上させることが重要であるとしている。

こういった背景のもと、飲食店、売店等の公園利用者の利便性向上に資する公園施設の設置と、その施設から生まれる収益を活用して、公園施設周辺の園路、広場等の整備・改修を一体的に行う民間事業者を公募によって選定する制度として「P-PFI」が新設された。

この新たなPPP手法の活用によって、都市公園をリノベーションし公園管理者である行政の財政負担を軽減しつつ、都市公園の質と魅力と利便性を向上させることが期待され、PPPで中心市街地をリノベーションする追い風となるであろう。

その取組とあわせ、ゆるやかに車歩共存を目指すための環境整備を、コストは小さく、かつ実現可能性も高い「ボンエルフ」の導入などで進め、公園・緑地同士だけでなく、盛岡駅

とバスセンターをつなぐような新たな仕組みを構築するエリアマネジメントが行われることで、クリチバやバルセロナのように、エリアの価値を高めることを目指してはどうか。

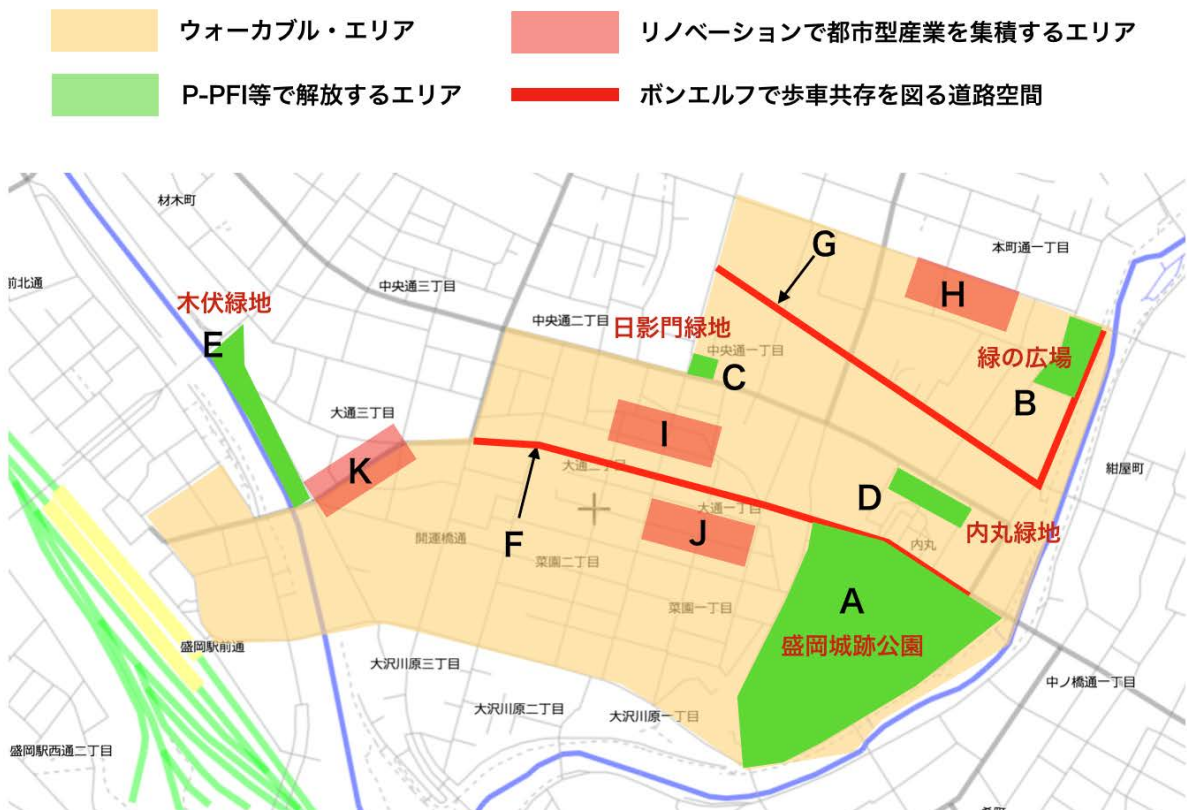
「世界で一番住みたいまち」とも言われるポートランド\*1もまた、徒歩20分圏内にコミュニティを築くことでまちに賑わいをもたらしているとも言われる。

P-PFI、車歩共存、空き家等の再生を現代版家守が適切に行政と連携し牽引することでまちにコモンスペースが増え、あらゆる空間にアクティビティが生まれるといったように中心市街地はまだまだ発展する余地が残されている。

大きな投資や大きな再開発はそういった連鎖が継続的に生み出され、エリアの価値向上が明らかになってから進めることでより効果が高まると考えられる。

中心市街地の遊休化した空間を、タイニーハウス\*2やトレーラーハウス\*3やコンテナ設置などといった低コストで都市型産業の拠点を生み出す空間活用でも、エリアの雰囲気は大きく変わり、それを具体例としたのがあくまで一例であるが図表77であり、ウォークブル・エリアの拡大は、住民の暮らしを豊かにしてくれるのではないかと想像できる。

図表77 盛岡市におけるウォークブル・エリア構築の例



A～Eの空間をP-PFI等のPPP手法で経済開発し、F・Gの道路空間にボンエルフを導入して歩車共存を図る。H～Jにリノベーションで都市型産業を集積して、エリアに歩く目的を作る。

(出典) 地理院地図 (電子国土web) から作成 (<http://maps.gsi.go.jp/>)

### \* 1 ポートランド

アメリカ西海岸オレゴン州の北西部にある人口約62万人の都市で、シアトルとサンフランシスコの間に位置し、小さくあることを選んで持続可能性を高めるまちとして世界中から注目を浴びている。参照：山崎満広「ポートランド - 世界で一番住みたい街をつくる」

### \* 2 タイニーハウス

明確な定義はないが、10～20平米前後、1,000万円以内の建築費を要し、基礎もしくはシャーシ付、セルフビルド可能な家で、シャーシ付のものは移動できる。キッチン、シャワー、トイレ、ロフト、エアコンが設置でき、生活をこの中で完結できるものが多い。

動産のため、再利用が可能で遊休地の暫定的活用に最適と言われ、イベントを含めて空間づくりに用いられる。

### \* 3 トレーラーハウス

シャーシ付のタイニーハウスを言う。移動可能なため、個人住居だけでなく、期間限定の宿泊施設、シェアオフィス、カフェ、防災住居に使われることもある。

わが国のモータリゼーションの進展は、自動車が都市空間を大量消費することにつながり、道路の拡張や相次ぐ駐車場の整備は中心市街地の移動人口密度の低下を引き起こし、収益・地価・立地の魅力を低下させ、結局は郊外に巨大な駐車場を整備する郊外型大型店が地元の売上を吸い上げてしまうことになった。

道路などを社会福祉的な空間として見た場合、モータリゼーションが始まる1955年から1975年までの20年間に、子どもが屋外で遊べる空間は、都市部では100分の1まで減少したともされている。

都市機能の充実、産業の生産性向上、移動権の保障といった名のもとに急激に進展したモータリゼーションは、結果として子どもの居場所を奪い、子どもの発育環境を奪い、子どもの交流の場を奪ってしまったのである。

地方都市生活者にとって、徒歩で移動できない場所へ出かける際や大量に買い物する際、マイカーやロードサイド店の存在は欠かせないことは事実であるが、一方で中心市街地・住宅地・郊外と都市機能と都市の役割を認識し、移動のあり方を使い分け、車だけに依存する暮らし方を見直すことが重要ではないかということである。

車歩共存が図られた中心市街地の実現は、職・住・遊が近接し徒歩移動を基本にした生活を送ることができる人々を増やすと同時に都市型産業を活性化させ、子どもの遊び場や

活動の場を確保し、人々の偶然の出会いと新たなつながりを生み出し、徒歩という無理のない運動の継続で健康体を保つことができるようにもなると考えられる。

【写真】北九州市小倉魚町の空き空間活用（コンテナ利用）



火災でさら地になった空間で営業するコンテナレストラン。  
 経営は、北九州市の現代版家守「北九州家守舎」が行う。  
 狭い空間を低コストでリノベーションした事例である。

図表78 タイニーハウスの活用例

エリア	用途
都市部	遊休地を活用したカフェ、オフィス、期間的な増設用宿泊施設など、ビル建設よりコスト面、時間面で効率化が図れる場合の利用
郊外	単身用の住居、シェアハウス、庭先の別棟、期間的な店舗等が必要な場合の利用
地方	別荘、複数拠点居住用の住居、サテライトオフィス、グランピング、期間的な宿泊施設、防災住居等が必要な場合の利用
海・山	宿泊施設、移住体験施設等の観光促進などに利用

### (3) 現代版家守が産業と雇用を創出する

車歩共存の都市空間は、公園の新たな活用方法を探ったり、ボンネルフを設置したりするだけでなく、都市へ向かう目的を都市生活者・都市訪問者に植えつけることがなければ、その魅力は半減してしまう。

都市解析からわかったように、中心市街地は雇用の場であり消費の場でもある。そして消費は、大通を中心とした平日・休日のデイトタイム/ナイトタイムエコノミーによる規模が相当程度あると推測され、これを活性化させることは、内需・外需拡大だけでなく、豊富な食資源を供給できる広域圏の地方自治体の経済をうるおすことにつながる。

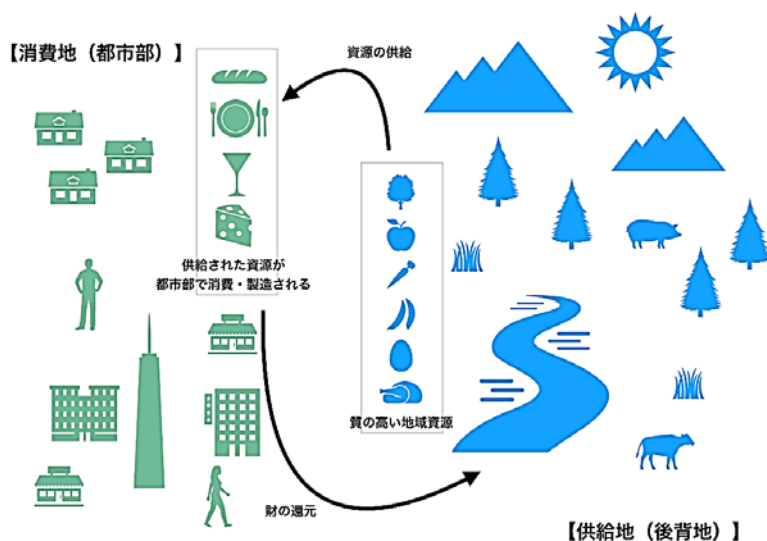
つまり、消費地である盛岡市が活性化すれば、労働力と地域資源を供給している周辺自治体の活性化も連動するため、消費地（都市部）と供給地（後背地）のフィードバック関係が極めて重要な視点となり、広域圏、もしくは県全体で質の高い成長を目指すため、従来の産業のあり方から、未来志向で産業のあり方を変える必要が出てくる。

盛岡市が平成27（2015）年3月に策定した「盛岡広域圏経済戦略」でも、広域圏の特化係数は食産業が特に高くなっているとしており、農林業、宿泊業、食品卸・食品製造といった産業分野の潜在力が高いことを示している。

また、盛岡市は広域圏で供給される地域資源を食品関連産業に取り込みつつ、農林業・観光関連産業、再生可能エネルギー関連産業、IT関連産業と連携させ、産業全体の成長を図るとしている。

消費地と供給地の関係は、図表79のとおりであるが、考え方としては、広域圏の後背地という地域資源の供給地域から、質の高い地域資源を都市部に取り込み、製造加工・小売というプロセスを一気通貫で行い、粗利をしっかりと稼げる製造小売型の都市型産業を都市部に集積することなどが互いに成長するために重要となる視点である。

図表79 消費地（都市部）と供給地（後背地）の関係

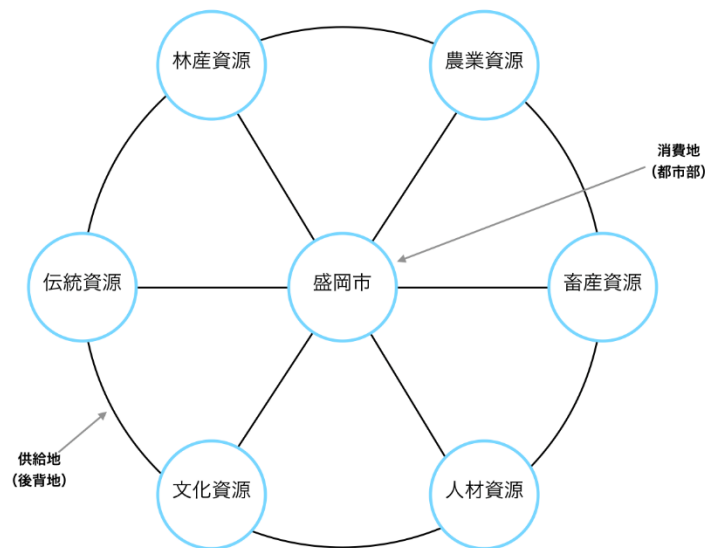


つまり盛岡市は、豊富な資源を供給できる後背地を持つことで発展が得られ、それが連関することで経済の循環が活発になるという立地上の拠点性の高さの上に産業構造を成立されていることになる。

これは、前述のエベネザー・ハウードの田園都市構想の関係性にも通じるものがある。都市部である盛岡市の周辺に資源供給地帯が配置されており、中心都市とはネットワークで結びあうスキームである。

密接に関連することで互いの強みを伸ばし、弱みを補完し、経済的自立を目指すことができる関係性を、盛岡広域圏で強められる点が他の経済圏とは異なる点である。

図表80 田園都市構想をベースにした広域圏のネットワーク構造



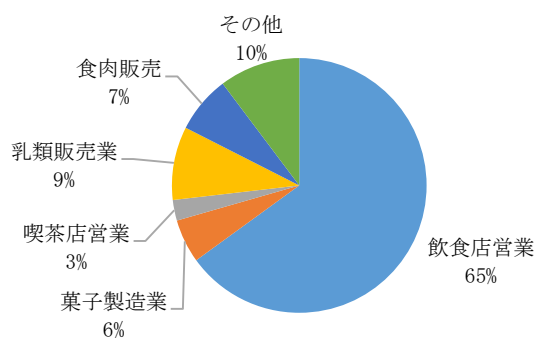
こういった構造を理解し、都市部と後背地をつなぐことができるのが家守会社という「エージェント」の存在であり、都市型産業の活性化を広域圏の経済発展の核と見据え、空き家等の遊休空間の再生を通して経済開発をデザインできるクリエイティブな人材が、都市・地域の魅力を高めていくと考えられる。

盛岡市の食産業が5,000近くの店舗等規模を誇り、そこで多くの雇用が生まれ、消費行動が起きていることを考えると、豊かな自然からもたらされる資源を活用して財を増やすことは合理的な考え方であり、そのことで都市生活者のくらしを豊かにし、都市訪問者の数を増やすことが盛岡市の産業の発展の新たなカタチとなるのではないかと。本研究所の平成26・27年度研究「盛岡市における中山間地域の特性・魅力に関する研究」においても、中山間地域には多様な農産物だけでなく伝統文化も残されていると指摘しており、この地域資源の活用は、新たな消費需要を生み出す1つの重要な視点となる。



図表81 盛岡市の食産業の規模と割合

業種	事業所数
飲食店営業	3,198
菓子製造業	273
喫茶店営業	129
乳類販売業	458
食肉販売	357
その他	505



(出典) 盛岡市作成営業許可一覧（平成30（2018）年1月末現在）から作成

クリエイティブな人材が地域の資源や特性を引き出し、新たなブランドを開発し、市場を開拓した事例が岩手県の西和賀町にある。

西和賀町は人口5,800人の町であるが、岩手と秋田の県境というハイブリッドな文化を背景に、県随一の雪深さを誇る風土だからこそ生まれた地域資源を使って新たなブランドを立ち上げた。

雪がもたらしたものは、食材であり文化そのものだった。しかし、いかに質の高い食材や文化があっても、地元住民たちだけでは地域資源を生かしきれてこなかった。

クリエイター、デザイナーがかかわることで、既存商品にしても、これまであまり重視してきていなかった商品パッケージのデザインを一新し、ビジュアル面での大幅な改善を実現させることになった。

さらに、雪深いなかで工夫をしてきた生活文化を貴重な資源ととらえ、首都圏から参加者を募ったツアーを開催し、地域外からも西和賀町を磨くプロジェクトが考察されてきた。

このプロジェクトが極めて優れている点は、ブランド展開に販売価格・卸価格・仲介料・製造原価を事業者に理解してもらい、しっかりと利益が上がること、つまり薄利多売ブランドにしてはいけないということを徹底したことである。

高い値段設定では地元で売れないと思ひ込み、適正な価格設定、すなわち事業が持続可能性を高めるための価格設定を行ってこなかったことに目を向け、そこに、生業として成立することが地域ビジネスの重要性であるとし、地域経営の視点から産業を構築したという点が地域そのものを素材としたプロジェクトであり、創造性を発揮できる人材がかかわったからこそその地域資源のデザインではなかっただろうか。

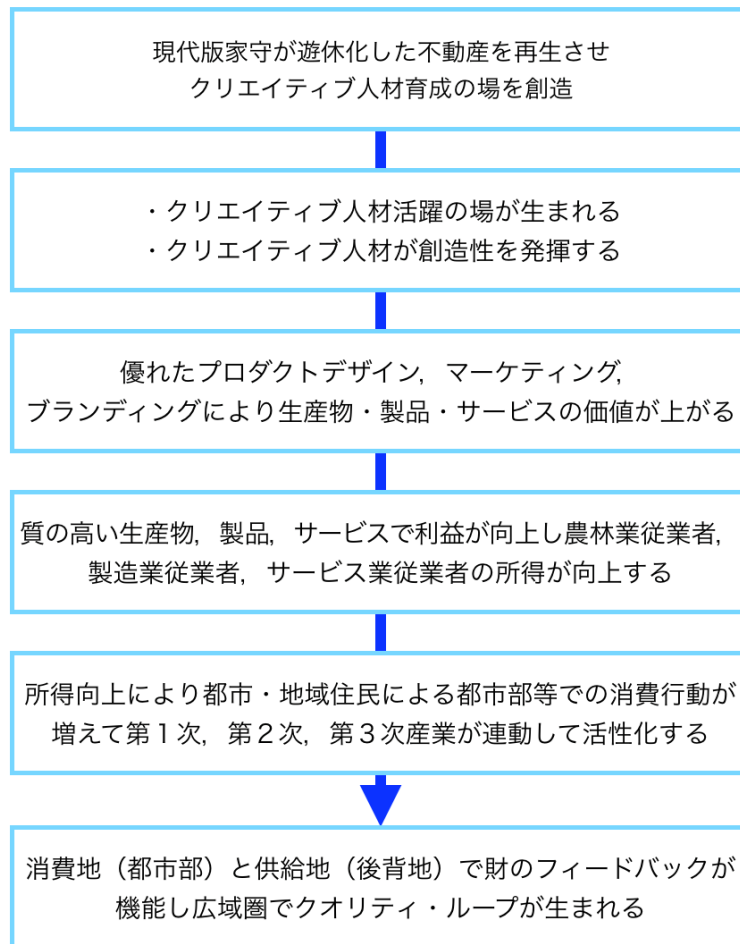
家守会社は、その存在自体がクリエイティブ集団であり、実際、構成メンバーがデザイナーやアートディレクターや建築関係、食産業関係従事者ということが多く、家守会社自体がプロダクトデザイン、マーケティング、ブランディングに長け、さらに人材育成のための場の創造



を遊休化した不動産・空間により実現していることを考えると、彼らが都市・地域にクオリティ・ループを生み出す存在そのものにとらえることができる。

家守会社が創造性を発揮し、また、創造性を発揮できる人材育成の場を同時に作り出してクリエイティブ人材を盛岡市に集積させることで、盛岡市の都市型産業が知識集約型へとシフトしていくと考えられる。

図表82 質の高い産業・雇用創出のフロー



これこそが、エンリコ・モレッティ「年収は「住むところ」で決まる - 雇用とイノベーションの都市経済学」（2014、プレジデント社）で指摘されている、「イノベーションハブが製造業にとって代わって都市・地域経済を牽引する」ということである。

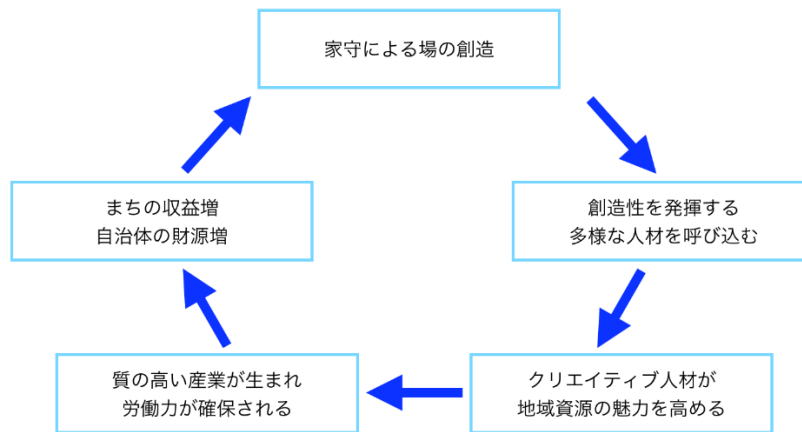
高い技能と高い専門性を持つ人材への高い所得水準は、その人材の地元消費という形でローカル産業にも恩恵をもたらす、結果的に、人的資本に恵まれた働き手がまちに住んでいることで、同じ土地の人的資本に恵まれない人々にも好影響を与えることになる。

現在、ほとんどの先進国の経済は、雇用の3分の2を地元市場で経済活動を行うサービス業である「ローカル産業」が占めていると言われ、教師、看護師、小売店やレストランの店員、

美容師，弁護士，大工，心理セラピストなどの完全競争市場から切り離された不完全競争市場で営みを行う職種が，ローカル産業の担い手となっている。

クリエイティブ人材が集積し，イノベーションハブが生まれることで，雇用の3分の2を占める労働者のくらしの質が高まることが期待されるわけである。

図表83 家守会社が生み出すクオリティ・ループ



さらに，情報収集・情報発信能力を生かし，時代の変化のなかで生み出されたイノベーションをいち早くキャッチし，それを自らの活動エリアへ落とし込む「ローカライズ（局地化）」能力を発揮することで，新たな需要喚起を実現できる。

前述のジェイン・ジェイコブズ氏が著書で語る，他の都市・地域から移輸入していたものを地場で生産することによって外部への依存をなくし財の流出を減らし，また，他の都市・地域にその生産物を移輸出することで財の稼得を目指す「輸入置換<sup>\*1</sup>」もある種のローカライズとも言えるかもしれない。

輸入置換をイノベーションとインプロビゼーション<sup>\*2</sup>で持続的に行うことで，その都市や地域は発展を続けることができるとし，ジェイン・ジェイコブズ氏は「輸入置換を得意とするようになった地域は，都市になる。そして，爆発的な輸入置換のエピソードをくり返し経験する都市では，その経済は時代に即応したものになり，イノベーションに基づく輸出の仕事を間断なく続けることができる」と指摘し，発展する地域とそうでない地域の格差が生じるプロセスを説明している。

都市が自前で財を生むことができるようになれば，それまでの移輸入という行為はなくなることになり，その都市に財を移輸出していた都市は，その財を別の都市に移輸入してもらわなければならない。そして最終的に，より多くのイノベーションを生み出した都市のみが輸入置換によるキャッシュアウトの減少と輸出によるキャッシュインの増加を実現することができるというのが，「輸入置換」によって地方が発展する姿と言える。

\* 1 輸入置換

かつては移輸入していた財を自力で作った財に置き換えること。移輸入に費やしていた資本を、別の移輸入に振り向け、それによって得た財を再度置換することで、都市が発展することになる。参照：ジェイン・ジェイコブズ「都市の経済学 - 発展と衰退のダイナミクス」（1986, TBSブリタニカ）

\* 2 インプロビゼーション

「即興」の意味を持つが、型にとらわれずに自由に思うがままに作り上げる様を表すため、都市の発展のダイナミクスには欠かせないとされており、創意工夫によって新たな技術などを生み出そうとすることを指す。参照：同上

## 4 新しい暮らし方の創造

本章では、実際の都市解析を通じて、盛岡市の経済・産業のあり方、現代版家守が都市型産業を生み出す方向性、都市・地域の自立の姿、中心市街地のリノベーションによるまちづくりについて考察してきた。

そのながれを受け、盛岡市をはじめとする地方都市が、東京一極集中が止まらないなかで地方発展の姿がどう叶えていくのかについて考察し、本研究のまとめとする。

縮退社会の到来が避けられない現状で、量的な成長だけを追い求めずに質的な成長に価値を見出し、真に豊かなくらしを実現するため、これからの社会のあり方はどうあるべきかについてリノベーションという枠にとらわれずに考察した。

### (1) 高品質・低空飛行のくらし

松村秀一「ひらかれる建築 - 「民主化」の作法」(2016, 筑摩書房)によると、全国的に人口が減少し、地方から大都市圏への人口流出が止まらず東京一極集中がいつそう進むと、都市に住む人々と郊外に住む人々の居住地の二極化が顕著になるだろうとしている。

たしかに、人口の90%が都市部に集中する現代社会では、満員電車による通学通勤、昼夜の境のない生活、人間関係の希薄化によるコミュニティの喪失、単身世帯増加による無縁化、治安の悪化といった都市の負の側面がもたらすストレスフルなくらしから離れたいと考える人々が増えていることも理解できる。

そういったなかで我慢して都市生活を続ける人々と、あっさりと都市生活を捨てる人々が都市においてもあらわれるだろうということを示している。

高度交通インフラの整備は地方の発展を促したが、東京をはじめとした大都市への集中を加速させ、都市と地域の人口格差は埋まらず、それが消費経済だけでなく多くの点で格差につながり、職と刺激と出会いと洗練されたくらしを求める地方の若者は大都市を選ぶことになった。

一方で、大都市のくらしはストレスにあふれていて、不安定な経済事情によって家庭を持つことはおろか結婚することすらままならない若者も多くなり、これが都市部の合計特殊出生率を低下させることの理由の1つであると考えられている。

安定した職を得て経済的余力を持ち、周囲の子育て環境が揃い、一生住み続けられる住宅があるという家族像はもはや理想になりつつあるのかもしれない。この理想像が実現困難なこれからの時代は、一人ひとりが従来の価値観を捨て、新しい理想像を作り上げることが求められる。

その過程のなかで、質の高いくらし方が地方にあるのではと見直し、所得こそ大都市生活にはかなわないものの、地方生活だからこそ実現できる豊かなくらしを求める人々があらわれるのだと考えられる。

経済的な成長が模索されている一方で、高品質で低空飛行が注目されているのも、こういった社会背景によるものだろう。

高品質低空飛行のくらしとは、高所得ではないものの、本当に大切なものに囲まれた生活を送ることであり、大量消費という価値観から離れることで所得が少なくても実質的にはゆとりのある生活を送れるようになることである。

本当に重要なことを、価値観を共有できる他者との関係性だったり、ゆとりのある時間のながれだったり、自給自立した食生活だったり、夢を叶えることができる店舗経営だったり、何ものにも縛られない自由さだったりと定義しなおし、これまでの経済成長を背景とした必要以上に「頑張ること、努力を続けること」が評価され、重要視されてきた価値観を否定し始めているのかもしれない。

いわゆる、「ダウンシフターズ\*1」のような生活、経済的な豊かさだけを追い求めない、背伸びしない、低空飛行だけれども質の高いくらし方が、大都市での生活ストレスから解放される1つの答えかもしれない。

ダウンシフターズの理念は、身の回りのあらゆるものを使って持続可能なライフスタイルを追求する生き方であり、物質重視の価値観を捨て、人々と共感しながら精神的な豊かさの中にくらしの本質を見出す生き方である。

彼らは、単に世の中からドロップアウトした人々ではない。価値観にフィットしたくらしを送ることができる空間・環境を探し求める人々であり、経済観念を捨て去ったわけではない。

前述のロンドン・ビジネススクールの教授リンダ・グラットン氏の「ワーク・シフト - 孤独と貧困から自由になる働き方の未来図<2025>」（2012、プレジデント社）では、2025年にはグローバリゼーションの進展により、誰と、どこで、どうやって働きたいかを主体的に選ぶことができるようになり、その選択次第で下流民か自由民かになり、地球規模で人生は二極分化するとしている。

ノマド\*2と呼ばれる人々が生まれたのも1つのあらわれである。

特定の組織に所属せず、シェアオフィス\*3やコワーキングスペース\*4を拠点とし、複数の企業や会社から仕事を請負って、フリーランスの働き方を選択する人びとが増えつつある。

平日はフリーのクリエイターとして複数の仕事をこなし、休日は飲食店を経営するといったポートフォリオ・ワーカー\*5も増えている。興味があつたことへチャレンジできると同時に、1つの仕事を失っても、収入源が複数あるため生活が立ち行かなくなるリスクを減らした「100年ライフ」の働き方とも言える。

都市から地方へ移住する人々やダウンシフターズも、ノマドやポートフォリオ・ワーカーも、極めて軽い身のこなしで、自分自身の人生を自由に楽しもうという純粋な信念を持った、新しい時代のくらし方である。

不動産を持たず、タイニーハウスやトレーラーハウスで暮らす人々があらわれ始めたのも、同様に新しい暮らし方の創造なのだろう。

古いものの価値を見直して再生させることに合理性を見出すリノベーションも、こういったライフスタイルと価値をシフトさせている点では共通しているのではないか。

\* 1 ダウンシフターズ

経済成長や既存社会システムを前提とする生き方をやめ、大量消費社会から抜け出し、自給や物々交換を中心に生活を送る生き方を選ぶ人びと。参照：高坂勝「減速して自由に生きる：ダウンシフターズ」(2014, ちくま文庫)

\* 2 ノマド

「遊牧民」を意味し、多様な場において仕事をする人々を言う。IT機器を駆使することで固定したオフィスが不要になった時代背景のなかで生まれた働き方。

\* 3 シェアオフィス

同じスペースを複数の利用者によってシェアするオフィスで、パーティションなどの簡易的な壁で仕切られていることが多い。通常のオフィスよりも低額で契約できるため、個人事業者などの利用が多いとされる。

\* 4 コワーキングスペース

特定の組織に属していない人々などが、業種、年齢の違いにかかわらず仕事や打ち合わせができる場を指す。その場を通じてノウハウやアイデアを共有したり、異業種間でコラボレーションしたりすることもある。

\* 5 ポートフォリオ・ワーカー

人が長く生きるようになれば、職業生活に関する考え方も変わらざるをえず、そういった状況においてさまざまな仕事や活動に同時並行で携わることになる人々を言う。参照：リンダ・グラットン「ライフ・シフト」(2016, 東洋経済新報社)

## (2) 孤立化・無縁化のないまちへ

モータリゼーションで遊ぶための空間を失った子どもたちと同様に、大人たちも大切なものを失った。

車に依存した移動は、人と人が移動の途中で出会う可能性を排除し、買い物先・職場といった固定的な拠点でのみ、固定化された人々とだけ交流が行われることになる、いわゆる出会いのきっかけのない社会、貴重なコミュニケーションの機会が喪失した社会状況を生み出した。

しかし、歩いて行き来できる密度のともなったまちは、人と人との多様なかかわり合いを生み、地縁・血縁関係にとどまらないコミュニティ形成につながり、希薄化した人々の交流を再生し孤立化・無縁化を防いでいく。

リノベーションで生まれる都市型産業の拠点は、経済活動の場であると同時にコミュニティの場にもなりえる。対面販売の小売店や飲食店、クリエイティブ人材が集まるシェアオフィスやコワーキングスペース、同じ価値観を持つ人々のアクティビティの場は、周囲に住む人々のサードプレイスとなって、そこに集いかかわる人々の互助・共助の精神はお互いに知った仲だからこそ強くなる。

大阪府大東市は、「大東元気でまっせ体操」で介護給付費を平成28（2016）年実績で1.3億円削減したが、これは地域の拠点で自立した100以上の高齢者コミュニティが活動を続けた結果であった。

筆者も大東市に足を運んで実際にその体操に取り組むコミュニティの現場を視察したが、参加者の一人が「元気になるためには、みんなと一緒に努力しなきゃ。医療や介護に頼ってるだけじゃだめ」と話していたのが非常に印象的であった。

住民同士が自立してかかわり合うことで孤立化・無縁化を防ぎ、かつ社会保障費の削減につながるという複数課題の同時解決が図られている好例である。

都市生活の密度を高めるという戦略は、経済性を高めると同時に住民の孤立化・無縁化を防ぎ、社会不安を軽減させ、安全・安心な暮らしをもたらすことになる。

健康を維持し、社会保障費の負担を軽減し、自らも健康寿命を延伸させることで消費・生産活動へ寄与し、貯蓄にまわっていた財を社会に還元する仕組みを構築していくことは、超高齢化という局面を迎えるわが国にとって重要な戦略思考となってくるのではないかと。

### (3) 「まちづくり」から「まちづかい」へ

限られたわが国の人口のなかで地方自治体が互いに人の奪い合いに陥る、いわゆる「ゼロサム」を目指すことが地方創生ではない。

人口が急激に減っていくということが明らかになっている局面、特に地方を中心に、これまで国からの支援によって拡大発展させてきたモノ（住宅、市街地、インフラなど）をどうやって維持更新し、産業を育て、雇用を維持し、住民の生活を持続させるかが大きな課題があり、人の奪い合いが課題を解決するわけではない。

都市間・地域間の競争は、力づくで人を取り合って行われるものではなく、お互い健全に発展するために連携しながら競争するべきであり、場合によっては競争しないことを選ぶことも考えられる。

人口の増加にともなう経済成長のなか、地方を発展させるために行われてきた財の分配機能は有効に働き、都市と地方の格差を縮める結果を生み出し、国民全体が安全・安心なくらしを享受できるようになったことは事実であった。

しかし、地方から人口が減少する現状においては、この拡大発展という戦略は今の環境にマッチしているとは言えず、新たな環境に適応した戦略オプションを持たねばならないことも事実ではないか。

人口が減少することによって地方自治体が破たんするというおそれを全国の自治体が抱き、地方創生を加速させる動きが盛んになるのは自然なながれである。

その動きのなかで従来のやり方から脱却し、人口減少局面においても地方に住む人々のくらしを維持できる取組を続けることが、本来目指すべき地方創生の姿ではないか。

大都市圏からの分配に依存して地方を発展させていくという戦略ではなく、自らの都市・地域経営課題という概念と向き合い、そこから個別の政策といった具体の行動へつなげていく論理的思考へシフトすることが重要ではないかと考える。

リノベーションによるまちづくりは、その地方発展のための戦略手法の1つに過ぎない。この手法ですべての都市・地域経営課題が即座に解決できるわけではなく、並行してさまざまな手法、環境にしっかりと適応した戦略オプションを用意する必要がある。

例を挙げれば、再生可能エネルギーを導入することで化石燃料の移輸入を抑制したり、高齢者世代の健康寿命延伸に住民が自発的に取り組むことで社会保障費の将来負担を軽減したり、若者世代が安心して職につける労働環境を労働監督と安全監督を厳しくすることで整えたりといった客観的・合理的・俯瞰的な視点から組み立てた戦略を備え、一点豪華主義的な取組や全方位的戦線拡大で目的達成を目指すのではなく、自らの経営資源に見合った現実的な取組を推進することが重要だということになる。

第二次世界大戦における「大和」「零戦」は、ある部分は突出して優れているが他の部分は絶望的に立ち遅れている例としてあげられる。



戸部良一他「失敗の本質」（1991，中公文庫）は、旧日本軍の敗戦の要因を分析した一冊で、単に戦史研究にとどまっておらず組織論や経営論を学ぶ上で普遍的な教訓と示唆に富んでいると言われるが、この本の中で、その「大和」「零戦」が戦略的な失敗の事例としてあげられている。

どちらも日本軍のアンバランスな技術体系の象徴とも言われ、「大和」は世界最大の18インチ砲を装備した超大型戦艦であったが、レーダー性能が劣っていたことなどの諸条件が重なって強力な大砲の威力を十分発揮しないまま撃沈された。

「零戦」は日本の技術の独創によって開発された世界最高水準の能力を有した戦闘機であったが、機体に入手と加工が困難な素材が用いられていたため大量生産できず「大和」同様に期待されたほどの活躍ができなかったと言われている。

日本軍は当時の技術水準ではアメリカをはるかに凌ぐような兵器開発に成功したにも関わらず、そのイノベーションを生かすためのバランスの取れた戦闘技術体系がなく、ハード面だけでなくソフト面の開発にも力を入れたアメリカの戦略性に遅れを取った。

日本とアメリカの国力の差に基づく陸・海・空の生産量に大きな隔たりがあったことも事実ではあるが、開戦から時が進み、国力がじりじりと目減りするなかで、現状把握して将来予測に応じた現実的な技術を生み出し活用し、効率的に立ち回ることも当時の日本軍に求められたのかもしれない。

このことは、地方から人口が減少するなかで、どのような形の発展を目指せば良いのかという問いにおいて、見逃せない共通点があるように思える。

戦略に乏しい状態で状況打開を目指すのではなく、現状に即したいくつもの戦略オプションを準備し、環境の変化に適応する備えをすることが、地方自治体にも求められるのではないかと考察される。

中心市街地の活性化が大型再開発によって目指された時代から、ストックをいかにして活用するのかというリノベーションまちづくりへと方向転換をした地方自治体が続々とあらわれていることも、その1つと言える。

リノベーションはハード開発とも感じられるが、本質的にはソフト開発である。

身の回りのあらゆる資源を活用して、新たな機能や価値を創造し環境に適応するため、限られたヒト・モノ・カネ・情報といった制約のなかどうすれば最大限に資源を生かしかれるか知恵を絞ることそのものである。

空き家・空き店舗・空き地といった、地方の不動産にマイナス効果を生み「負動産」とも揶揄される公的・私的不動産の再生が、地方都市における都市・地域経営の持続可能性を高め、これからの地方発展を目指すための1つの戦略オプションであるということを、本研究では言及してきたところである。

いかにして次世代負担を減らし、いかにして次世代にとって真にくらしやすいまちをつくり、いかにしてハンディキャップと受け取れるネガティブな現象をアドバンテージに変えていくのか。このことが、地方創生が最終的にたどり着くべきゴールなのではないだろうか。

そのためにも、多くの課題を抱える地方自治体にとっては、あらゆる政策を満遍なく試みることではなく、やめることを決めること、つまり、本来やるべきことを10の中から1つ選別することが、非常に重い判断をとまなうことではあるが、はじめの一步として重要なアプローチなのではないだろうか。

いつから「ないものねだりのまちづくり」をやめるのかということ、いつから「まちづくり」を「まちづかい」にしていくのかということが、顕在化した課題に総力戦で立ち向かわなければならない局面だからこそ、都市・地域経営に求められているのではないか。

その転換こそが、リノベーションに期待される本質的な効用と結果なのではないか。



## 〇おわりに

### 【縮退社会の到来と変化への対応】

まちから人々の姿が消え、空き家・空き店舗が目立ち始め、商店街のシャッターが閉まったままになり、そのことがメディアに大きく取り上げられ、「中心市街地が衰退した」という空気が世の中の共通認識として広がったのはいつからであろうか。

たしかに、わが国は平成20（2008）年をピークに人口減少局面を迎え、それにともない地方都市の中心市街地からは人々の姿が減り、空き家・空き店舗・空き空間が目立ち、シャッター商店街が形成されてきたという事実は否定できない。

国立社会保障・人口問題研究所が平成29（2017）年4月に公表した「日本の将来推計人口」では、2065年の人口は8,808万人まで減少すると推計し、2053年には人口が1億人を割り込むことになるとしている。

社会には「下り坂社会を直視しなければならない」という考えが広がり、子育て環境の充実、年金・医療・介護制度の維持、労働力の確保といった目の前の社会問題に対して、われわれは覚悟を持って取り組む必要があると共通した認識を持つようになった。

沢木耕太郎「危機の宰相」（文藝春秋、2006）は、わが国の経済成長を牽引した池田勇人首相、大蔵官僚の田村敏雄氏、同じ大蔵官僚から経済学者となった下村治氏の3人を通して、昭和35（1960）年という時代を描いた歴史ノンフィクション作品であるが、このなかで池田首相のブレーンであり所得倍増計画推進の原動力ともなった理論を打ち出した下村氏がこう言っている。

『日本経済は高度成長からゼロ成長に押し出されてしまったのです。それに適応しなくてはならなくなりました。しかし、ゼロ成長だからといって悲観ばかりしている必要はありません。経済がゼロ成長に適応してしまえば、不況もなにもない静かな状態が生まれてくることになる。ところが、いまは高度成長に身構えていたものをゼロ成長に対応できるように変えなければならない。』

この一文は、下村氏が昭和47（1976）年に刊行した「ゼロ成長 脱出の条件」に記した文章の引用であるが、折しもこの所得倍増計画推進を掲げた時代は、東京オリンピックが開催された昭和39（1964）年には6万5千円だった勤労者世帯実収入が、23万6千円へと倍増どころか4倍弱まで急激に増加し、また、わが国の人口も100万人ずつ増え、人口の増加が生産性向上につながり、それに相関してGDPも堅調な伸びを見せていたという社会だった。

だが、昭和48（1973）年には10%あった経済成長率が3%へと急激に失速し、以後、下村氏が予測したゼロ成長へとわが国の経済は進んでいった。

これは、固定相場制から変動相場制へ移行したことや第4次中東戦争に端を発したオイルショックの影響もなかったとは言えないだろうが、高度経済成長期が終わりを迎え、安定期へと移行してきたプロセスの当然の結果だったのではないとも言われている。

それが下村氏の言葉につながっており、「ゼロ成長への覚悟」を説いているわけである。そして下村氏は「ゼロの成長 脱出の条件」でこう続けている。

『これまで高度成長に備えていたものを切り捨てなくてはなりません。たとえば膨大にある設備投資関連の作業は整理されていくことになるでしょう。しかし、その代わりに、これまで設備投資に向けられていた資源と能力を解放されることになります。今度は、それを生かして、生活水準の充実や環境条件の整備に使うことができるようになります。』

つまり下村氏はモノの消費の時代から資源と能力の活用の時代へ変容すること、大量生産・大量消費の時代の成長戦略から、経済停滞・経済縮小における生存戦略が求められることになることを予見していたことになる。所得倍増計画を推進してきたなかの1人が、経済成長が現実のものとなっているさなかに、未来のわが国の経済の行く末をしっかりと見据えていたということである。

下村氏が言うように、重要なことはこういった変容の結果をただただ悲観すべきではないということである。なにがそうさせてまちを衰退させるおそれがあるのかを丁寧に分析し、原因と結果の因果関係を明らかにすることで、今後さらに進む人口減少において持続可能なまちづくりを目指すため、長期的な戦略を練ることが現状において重要なのだ。

止まらぬ中央一極集中という現状のなか、悲観的に都市や地方の消滅やたたみ方についても盛んに議論されるようになった。それほどまでに、現状に危機感を抱いている人々が世の中には増えているということだろう。

しかし、歴史を振り返ると都市の盛衰は決して珍しいことではなく、世界中どこの都市であっても災害や戦争や産業の興亡などの紆余曲折を経ながら知恵を振り絞って都市・地域の経営を維持継続し、今の今まで日々の暮らしをつなぎ、次世代へと未来を紡いできた。

向き合うべきは、短期的な視点で人口減少を原因とするまちの衰退をどう食い止めるかということではなく、「人口は確実に減少する」という構造を理解し、人口減少局面が続くとしてもいかにして健全な都市・地域の経営を継続するかということである。

人口減少という現象が都市・地方にどのような未来をもたらすのか。その現象に適応すべく、行政だけでなく民間や住民はどのような旗印のもとでまちづくりプレイヤーの一員となり、一体となって未来を創造すべきなのかということについて向き合うことが求められるのではないだろうか。

そして、行政にはどのような政策のもとで戦略を立て、都市・地域経営に臨むべきかを真剣に追求することが、今という移行期だからこそこれまで以上に求められているのではないだろうか。

世の中が拡大から縮退へ向かっている移行期、どのようにしてまちの仕組みを作り変えて持続させていくのかということに意識を集中させる局面を迎えている。

都市・地域の開発のあり方も、大型公共投資による一極集中ではなく、老朽化したインフラ等の改修を粛々と行い都市の生産性を維持し高めながら、ストックの有効活用によって民間投資を喚起し、「まちの需要」を呼び込む方向性に舵を取る必要がある。需要が投資を生み、投資がまちの機能と利便性を高め、人が行き来することで経済循環が活発になるという「3原則」に基づいた開発のあり方を、官民で連携して極めていかなければならないのだろう。

#### 【やわらかなリノベーション】

本研究では主に都市・地域開発におけるリノベーションの有用性について述べ、考察してきた。取り上げた先進事例をはじめ、この報告書の中ではリノベーションの対象を遊休化した不動産や空間とし、その再生を通して顕在化する都市・地域経営課題を解決することの重要性について触れてきた。

たしかに空き家をはじめストックがまちの中に増え続けている。このことは、縮退化する社会において新築住宅の供給が続いていること1つを取り上げてみても、一連のトレンドは維持され続けるだろうという事実から、大きなパラダイム・シフトが起こらない限りは、当分の間は変わることはない現象だろう。

しかし、くりかえし述べてきたがハードのリノベーションだけがリノベーションではないと考えるのが、本研究におけるリノベーションの本質そのものである。

リノベーションは、「今あるものを使い、新たな価値や機能を創造すること」であり、なにもハードにだけその思想が適用されるわけではない。

この思想は、やわらかな側面、たとえば一人ひとりの考え方であったり価値観であったり生き方そのものであったりにも生かされるべきだと思し、逆に言えば一人ひとりの考え方や価値観が旧態依然としとして変革がなければ、めまぐるしく変わり続ける社会の変化のなかでは、

どんな新たなビジョンや計画も画餅に終わってしまい、優れた考察のもと革新的な手法が見出されたとしても、それは宝の持ち腐れとなってしまう。

社会が大きく変化する局面においては、さまざまなイノベーションが生み出され時代は切り拓かれてきた。

このことは、イノベーションを生み出すべくして生み出す合理的な判断や、状況を打開するための行動の積み重ねで起こりえた結果であり、どこかの誰かが、無目的に突飛なことを行ったがために起こされたものではないという見方もできる。

「今この局面で、なにをどうすればより合理的な行動といえるか。正しい結果を導き出すことができるのか」を考え抜いた末にもたらされた革新が、時代の節目節目には存在し、社会の構造を変えてきた考えることが自然ではないだろうか。

時代の変化にあわせてリノベーションのあり方もやわらかく変化し続けるべきである。そして、本来リノベーションは、やわらかなものではないかとも思う。

社会が変化する状況においても、人々の暮らしそのものに寄り添いながら、「ほしい暮らし」をデザインするツールがリノベーションなのではないだろうか。

リノベーションによって暮らしを自らがデザインすることで、一人ひとりが「世の中、意外と悪くない」と感じ、気持ちと行動を前向きにし、問題を問題と捉えず問題こそが新たな挑戦を始めるチャンスだと受け止めることがなにより重要なのではないだろうか。

### 【他人ごとから自分ごとへ】

「まちづくり」と言うと、大きく都市政策だとか都市計画だとか総合計画というところに目が行ってしまいがちになる。つまり、なかなか「自分ごと」として身近なことに置き換えることが難しい。

このことは、多くの人々にとっては、「まちづくり」と「自分の暮らし」との共通性や関係性を発見しづらいため、自分の日々の生活と比較して「まちづくり」が重要なのかそうでないのかの具体的なイメージが湧いてこないからではないか。

だから、なんとなく世の中で起きる1つ1つの事件や出来事に興味関心はあるものの、その世の中を変えていく具体的な取組や方針については、「政治が考えること、行政がやること、知識と経験を持った人に任せておけば良いこと」といった空気が社会にあり、「誰かがなんとかしてくれる」ものとして思考の外に置いてしまっている人々もいるのではないだろうか。

だが、自分の隣の家が空き家となって放置されること、自分が住む団地から子どもがいなくなってしまうこと、自分が買い物をしていた商店が次々とコインパーキングに変わり続けることに疑問を抱かない人はいないのではないだろうか。

頭の片隅にでも「このままではいけない」と、理由のない不安を抱かない人はいないのであるだろうか。

そして、そんな小さな違和感や不安感こそが、「まちづくり」を始める第一歩になるのではないだろうかという研究を通じて感じたところである。

そこからインターネットで検索してみる。空き家問題だったり、子どもたちの減少だったり、中心市街地の空洞化だったり。

メディアで見聞きした情報と同じ情報にたどり着くかもしれないが、まったく思いも寄らなかった、目から鱗が落ちるような情報にたどり着くかもしれない。一方で、自分の価値観とは正反対の意見や提言に出会うかもしれない。

そうやって自分自身で情報を探し当て、自分の頭で情報の整理をして自分の意見をまとめ上げていく過程で、「まちづくり」は「自分ごと」に変わっていくのではないかと。どこか遠い存在で近づき難かった「まちづくり」が、すぐその手の届く範囲に感じられるようになり、心理的な面でリノベーションが進んでいるのではないだろうか。

「まちづくり」はネガティブなことを回避する行為ではなく、ポジティブなことを探し当てる行為である。問題を問題としてとらえず、増え続ける空き家等に光を当てて、そのストックをリノベーションで再生してまちづくりに生かすように、問題こそがポジティブなことに取り組むチャンスなのだととらえ「世の中、意外と悪くない」と実感できる積み重ねを続けることが、地道であるが「まちづくり」の重要な要素である。

ポジティブな雰囲気や世の中に満ちることが大切で、住民一人ひとりが未来を肯定することを心がけることによって目的に近づくのが「まちづくり」という行為の本質ではないかと。

そんなポジティブな視点は、社会に溢れる悲観的な未来予測も単なる1つの仮説に過ぎず、それを覆すために何をすれば良いのかという思考へシフトさせてくれるだろう。

世の中に溢れかえる二次情報に惑わされず、「自分だったら」どう考えるのかを大切に、「まちづくり」の現場で一次情報にしっかりと触れ、時には常識を否定しながら新しい価値観を作り出していくことが、一人ひとりにとって求められるのではないだろうかということを通じて、本研究報告書の結びとする。

最後に、本研究を進めるにあたって快くヒアリングに応じてくださったみなさま、リノベーションスクールにおいて一緒にプロジェクトを作った仲間にご挨拶申し上げます。また、多くの助言を下さった有識者の方々にも感謝申し上げます。



研究の場を提供して下さった岩手県立大学及び研究・地域連携研究センターの皆様にも感謝申し上げます。

なにより、2年間にわたって豊かな知識と経験をもとに、ユーモアを交えながら的確な指導で政策提言まで導いてくださった盛岡市まちづくり研究所所長である総合政策学部の倉原宗孝教授に感謝を申し上げます。

## 【参考文献リスト】

◆アンリ・ルフェーブル

『都市への権利』（2011，筑摩書房）

◆猪谷千香

『町の未来をこの手でつくる』（2016，幻冬舎）

◆飯田泰之

『地域再生の失敗学』（2016，光文社）

『マクロ経済学の核心』（2017，光文社）

◆飯田泰之，浅川芳裕，新雅史，木曾崇，島原万丈，広瀬郁，藤野英人

『これからの地域再生』（2017，晶文社）

◆岩手県

『盛岡地域自殺対策アクションプラン』

◆岩手日報社

『県政世論調査』

◆エンリコ・モレッティ

『年収は「住むところ」で決まる 雇用とイノベーションの都市経済学』（2014，プレジデント社）

◆小倉昌男

『経営学』（2013，日経BP社）

◆木曾 崇

『「夜遊び」の経済学～世界が注目する「ナイトタイムエコノミー」～』（2017，光文社）

◆北九州市

『小倉家守構想』

『リノベーションまちづくりガイドブック』

◆木下 斉

『稼ぐまちが地方を変える 誰も言わなかった10の鉄則』（2015，NHK出版）

『まちで闘う方法論』（2016，学芸出版社）

『地方創生大全』（2016，東洋経済新報社）

◆木下 斉，広瀬 郁

『まちづくり：デッドライン 生きる場所を守り抜くための教科書』（日経BP社）

◆國貞克則

『決算書がスラスラわかる財務3表一体理解法』（2012，朝日新聞出版）

◆クレイトン・クリステンセン

『イノベーションのジレンマ』（2012，翔泳社）

◆警察庁

『自殺統計』

◆高坂 勝

『減速して自由に生きる ダウンシフターズ』(2017, 筑摩書房)

◆厚生労働省

『人口統計動態』

『入浴関連事故の実態把握及び予防対策に関する研究 平成25年度総括・分割研究報告書』

『年齢階級別1人当たり医療費』

◆国土交通省

『エリアマネジメント推進マニュアル』

『既存住宅インスペクション・ガイドライン』

『国土の長期展望』

『都市公園の質の向上に向けたPark-PFI活用ガイドライン』

『不動産投資市場の成長に向けたアクションプラン』

『まちづくり会社の設立・活動の手引きQ&A』

◆坂田夏水

『セルフリノベーションの教科書』(2017, 誠文堂新光社)

◆佐々木晶二

『政策課題別都市計画制度徹底活用法』(2015, ぎょうせい)

『都市計画のキホン』(2017, ぎょうせい)

◆佐藤航陽

『未来に先回りする思考法』(2015, ディスカヴァー・トゥエンティワン)

◆沢木耕太郎

『危機の宰相』(2014, 文藝春秋)

◆ジェイン・ジェイコブズ

『都市の経済学 - 発展と衰退のダイナミクス』(1986, TBSブリタニカ)

◆清水義次

『リノベーションまちづくり』(2014, 学芸出版社)

◆嶋田洋平

『ほしい暮らしは自分でつくる ぼくらのリノベーションまちづくり』(2015, 日経BP社)

◆島原万丈, HOME'S総研

『本当に住んで幸せな街 全国「官能都市」ランキング』(2016, 光文社)

◆紫波町

『紫波町公民連携基本計画』

◆仙台市

『せんだいリノベーションまちづくり計画』

◆総務省

『指定管理者制度の運用について』

『平成25年住宅・土地統計調査』

『平成27年度固定資産に関する概要調査』

『平成29年度普通交付税大綱』

◆大東市

『高齢者のための暮らしの情報』

『大東市オリジナル体操 大東元気でまっせ体操グループ活動紹介集』

◆高城剛

『人口18万の街がなぜ美食世界一になれたのか - スペイン サン・セバスチアンの奇跡』 (2012, 祥伝社)

◆高松平蔵

『ドイツの都市はなぜクリエイティブなのか 質を高めるメカニズム』 (2016, 学芸出版社)

◆ちきりん

『自分のアタマで考えよう 知識にだまされない思考の技術』 (2012, ダイヤモンド社)

◆デービッド・アトキンソン

『新・観光立国論』 (2015, 東洋経済新報社)

◆戸部良一, 寺本義也, 杉之尾孝生, 村井友秀, 野中郁次郎

『失敗の本質』 (2013, ダイヤモンド社)

◆富山和彦

『なぜローカル経済から日本は甦るのか GとLの経済成長戦略』 (2014, PHP研究所)

◆内閣府

『歩いて暮らせるまちづくりに関する世論調査』

『経済研究所研究シリーズ第32号』

『PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引』

◆中村良平

『まちづくり構造改革 地域経済構造をデザインする』 (2014, 日本加除出版)

◆名古屋商工会議所

『「世界都市」を創る都市型産業～産業ステージの拡大と名古屋の魅力向上～』

◆沼上 幹

『組織戦略の考え方 企業経営の健全性のために』 (2014, 筑摩書房)

◆根本祐二

『朽ちるインフラ』 (2011, 日本経済新聞出版社)

- ◆野澤千絵  
『老いる家 崩れる街 住宅過剰社会の末路』(2016, 講談社)
- ◆服部圭郎  
『若者のためのまちづくり』(2013, 岩波書店)
- ◆馬場正尊  
『都市をリノベーション』(2011, エヌティティ出版)
- ◆馬場正尊, OpenA  
『RePublic 公共空間のリノベーション』(2013, 学芸出版社)
- ◆馬場正尊, 木下斎, 松本理寿輝, 吉田秘馬, 小松真実, 田中陽明, 樋渡啓祐  
『PUBLIC DESIGN 新しい公共空間のつくりかた』(2015, 学芸出版社)
- ◆馬場正尊, OpenA, 嶋田洋平, 倉石智典, 明石卓巳, 豊田雅子, 小山隆輝, 加藤寛之  
『エリアリノベーション: 変化の構造とローカライズ』(2016, 学芸出版社)
- ◆ピーター・ブレイク  
『近代建築の失敗』(1979, 奥村印刷)
- ◆平川克美  
『移行期的混乱 経済成長神話の終わり』(2013, 筑摩書房)
- ◆藤沢武夫  
『経営に終わりはない』(1998, 文春文庫)
- ◆文藝春秋  
『教科書では教えない入門新世界史』(2017, 文藝春秋)
- ◆細井 計  
『図説 岩手県の歴史』(1995, 河出書房新社)
- ◆HOME' S総研  
『Sensuous City[官能都市] - 身体で経験する都市: センシュアス・シティ・ランキング』
- ◆前真之, 岩前篤, 松尾和也, 今泉太爾, 森みわ, 竹内昌義, 伊礼聡, 水上修一, 三浦祐成  
『あたらしい家づくりの教科書』(2016, 新建新聞社)
- ◆まち・ひと・しごと創生本部  
『盛岡市の地域経済循環』
- ◆松永安光  
『まちづくりの新潮流 コンパクトシティ/ニューアーバニズム/アーバンビレッジ』(2005, 彰国社)  
『地域づくりの新潮流 スローシティ/アグリツーリズム/ネットワーク』(2007, 彰国社)
- ◆松永安光, 漆原弘  
『リノベーションの新潮流』(2015, 学芸出版社)

◆松村秀一

『ひらからる建築 - 「民主化」の作法』(2016, 筑摩書房)

◆三浦 展

『第四の消費 つながりを生み出す社会へ』(2012, 朝日新聞出版)

◆宮崎市

『青島地域活性化基本計画』

◆村上 敦

『ドイツのコンパクトシティはなぜ成功するのか：近距離移動が地方都市を活性化する』(2017, 学芸出版社)

◆藻谷浩介

『デフレの招待 経済は「人口の波」で動く』(2010, 角川書店)

◆盛岡市

『官民連携事業の取組方針～行政と民間事業者の連携による公共施設整備等の仕組みづくりに向けて～』

『公共施設保有の最適化と長寿命化のための基本方針』

『指定管理者制度導入の基本的考え方と運用の手引き』

『城下盛岡町名由来記(改訂版)』

『盛岡広域圏経済戦略』

『盛岡市空き家対策計画』

『盛岡市公共施設等総合管理計画』

『盛岡市市勢発展計画』

『盛岡市人口ビジョン』

『盛岡の商業』

『PPP/PFIガイドブック』

◆盛岡市まちづくり研究所

『平成22・23年度研究 アセットマネジメントによる交友資産保有の在り方について』

『平成26・27年度研究 盛岡市における中山間地域の特性・魅力に関する研究について』

『平成27・28年度研究 盛岡広域圏における潜在的な地域資源の活用の可能性について』

◆山崎満広

『ポートランド - 世界で一番住みたい街をつくる』

◆リンダ・グラットン

『ワーク・シフト 孤独と貧困から自由になれる働き方の未来図<2025>』(2012, プレジデント社)

『ライフ・シフト』(2016, 東洋経済新報社)

◆ロバート・アラン・フェルドマン

『フェルドマン博士の日本経済最新講義』(2015, 文藝春秋)



## 平成29年度研究報告書

平成30年3月 発行

編集・発行 盛岡市まちづくり研究所  
〒020-0611  
岩手県滝沢市巢子152-89  
岩手県立大学 地域連携棟内