

『街づくり』事業支援モデルに関する調査研究報告

エリアマネジメント研究会 代表
 中小企業診断士
堀内 仁

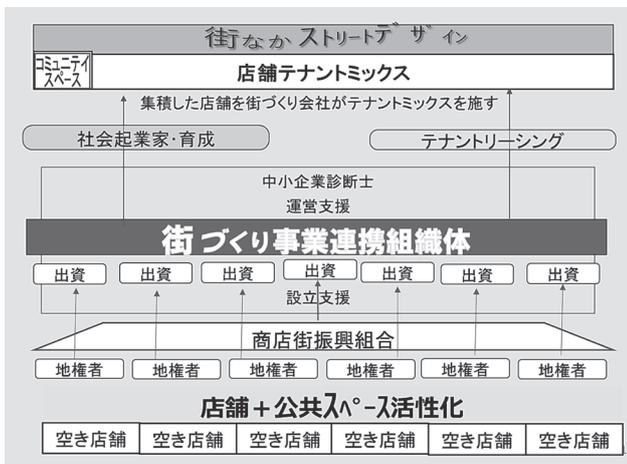
はじめに

私たちエリアマネジメント研究会は、人々のQOL(quality of life)を高める暮らしの実現に向け、より良い街づくりにつながる“街なかの産業活性化”に寄与したいと願っているグループで、筆者は日々商店街支援に従事する診断士である。地域が持つ資源を育て、住む人・訪れる人の心を豊かにする「人中心の街づくり」へ導く診断支援のモデル化を目的とし、調査研究を試みた。

1. 調査概要

本事業の目的は、人々に生き活きと過ごしていただく街づくりに向けたコミュニティビジネスの創出であり、その支援モデルの策定を試みた。「空き店舗解消」「公共広場の有効活用」「地方への移住促進」「次世代起業家の育成」4つの課題を抱えるエリアを調査研究対象にした。成果を上げている先行事例を

図表1 まちなかリノベーションスキーム



図表2 調査対象エリア

	調査対象	エリア	ベンチマーク
1	奥浅草 空き店舗・利活用	東京都台東区日本堤	岐阜県豊岡カバンストリート 新潟県沼垂テラス商店街 長野善光寺門前再生事業
2	南房総 持続的里山づくり	千葉県南房総市	—
3	三軒茶屋 次世代型街づくり	東京都世田谷区	富山市SDGs未来都市
4	大山街道 食の街づくり	神奈川県川崎市高津区	東九州バスク化構想 福井県小浜市DMO おばま観光局
	中心市街地 先進事例		高松市丸亀町街づくり

調査対象を4エリアに設定した

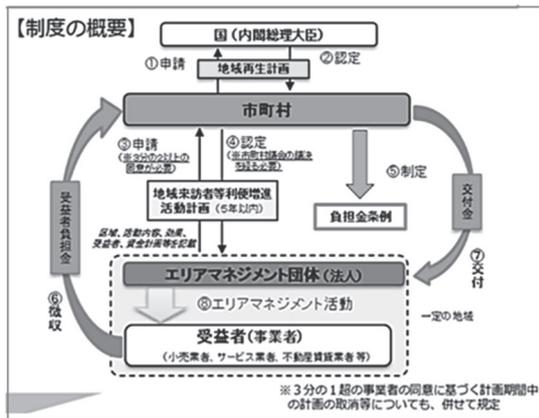
ベンチマークし、課題解決に向けた重要成功要因を分析した。

2. 街づくり施策の動向

2000年を経過した頃、小泉政権の三位一体改革のなかで、地方への税源移譲がなされた。その一環として、当時は、所得税から住民税への税源移譲とともに、国家機関は「小さな政府」として、地方に様々な自治機能を担わせる構想があった。しかしながら、地域行政にとって、その役割を果たすには負荷が大きく、機能を十分に果たせたとはいえない状況となっている。平成10年7月に中心市街地活性化法が制定され、街づくりの担い手は、中小小売商業高度化事業構想(TMO)によって担われた。地域ごとに構成される、TMO機関(タウン・マネジメント・オーガニゼーション、タウンマネジメント機関)が当時の街づくりの主導役として期待されたが、TMO構想は必ずしも機能する形にはならなかった。これまでの市町村がイニシアティブをとる中心市街地活性化法は、平成19年に改正され、中心市街地の役割について、従来の「市街地の整備改善」と「商業等の活性化」に加えて、「街なか居住」や「都市福利施設の整備」等の支援措置を追加し、中心市街地

における「都市機能の増進」や「経済活力の向上」を図る総合的な支援法に改正した。「日本版BID構想」が生まれ、内閣府「まち・ひと・しごと創生総合戦略2018改訂版」において、地方都市における、「稼ぐ力」や「地域価値」の向上を図る「稼げるまちづくり」を推進している。海外におけるBID (Business Improvement District)制度を参考として、地域再生エリアマネジメント負担金制度「地域再生法の一部を改正する法律」(平成30年6月1日公布・施行)特定エリアを単位に、民間が主体となって、まちづくりや地域経営(マネジメント)を積極的に行おうという取り組みである。街づくり事業を推進する連携組織体が地域内に出現することが期待されており、中小企業診断士の活動としてこの組織体の設立から運営に至る支援活動が求められていると考えた。

図表3 地域再生エリアマネジメント負担金

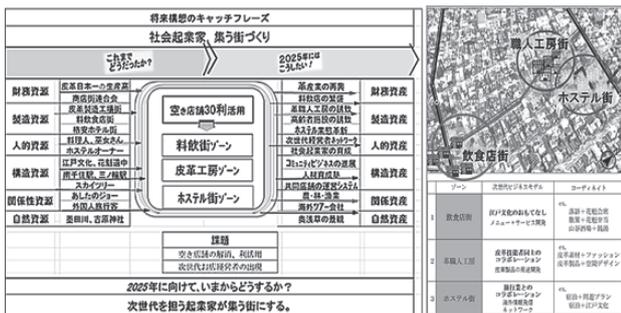


※内閣府地方創生推進事務局発行ガイドライン8頁から引用

3. 対象エリア

(1)東京都台東区奥浅草空き店舗利活用モデル(図表4)

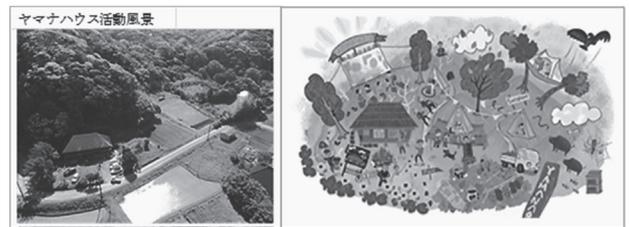
図表4 空き店舗利活用モデル



空き店舗の解消が課題のエリアである。次世代店舗経営者の誘致であり、次世代経営者にとっての魅力的な街づくりが重要課題であり、このエリアの持つ地域資源を、利を産む経済資産に変換すること、その運営体を組織化するビジネスモデルを描いた。次世代経営者と地域の地権者とのマッチングの場づくりと魅力的町並みづくりをデザインし、店舗誘致活動の計画化を試みた。

(2)千葉県 南房総里山エリア・2拠点ライフ(図表5)

図表5 2拠点ライフモデル



ヤマナハウスの知的資産

人的資産	構造資産	関係資産
<ul style="list-style-type: none"> 情報発信力を持つ代表 野生動物調査の経験者 南房総協会パーベキュー協会会長 わな狩猟の指導者 	<ul style="list-style-type: none"> 事業基盤となる拠点 里山、農地、竹やぶ 獣害対策、里山の講座 会員システム 民泊免許 	<ul style="list-style-type: none"> 代表のネットワーク 900名超のSNSフォロワー クラウドファンディングを通じた金融機関との関係性構築とファンの獲得

作成 青木 靖喜

都会と田舎の2拠点ライフスタイルのデザインが課題であり、2拠点が持つ「地の利のコーディネート」である。2拠点間の移動が産み出す経済価値をビジネスモデル化する「生活文化創造型ライフスタイルコーディネート事業」で、その組織体の持続的マネジメントをモデル化した。

(3)東京都世田谷区三軒茶屋エリア AI街づくり(図表6)

図表6 人が集うAI街づくりモデル



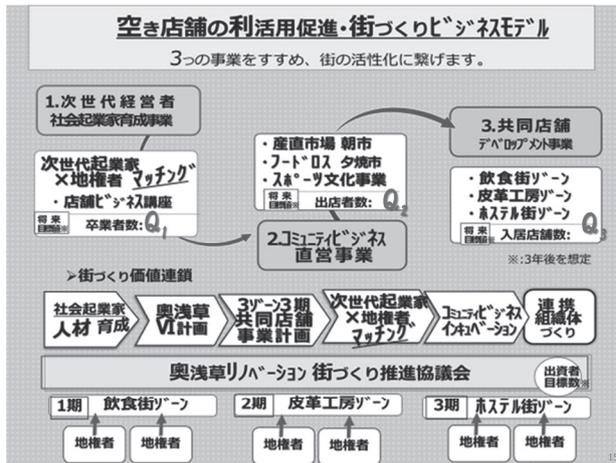
街なかの回遊性向上による流通業にもたらす経済価値の創出が課題であり、IoT技術による人が集う

5. ビジネスモデルイノベーション収益構造式

各エリアの支援モデルに従い、課題を整理し将来に向けた新たな事業収益をもたらすビジネスモデルを考察した。地方再生エリアマネジメント負担金制度ガイドラインを見据えた運用モデルに従った。

(1) 空き店舗・利活用収益構造 空き店舗・利活用モデル

図表9



ル (図表9)

地権者とのマッチングであり、次世代経営者の出店誘致が目標である。収益構成は、地権者の賃料と店舗出店者の収益から算出される負担金である。負担金率を6%と仮に想定して、20店舗程度の出店達成で街づくり運営体の収入が3,600万円程度見込まれている。

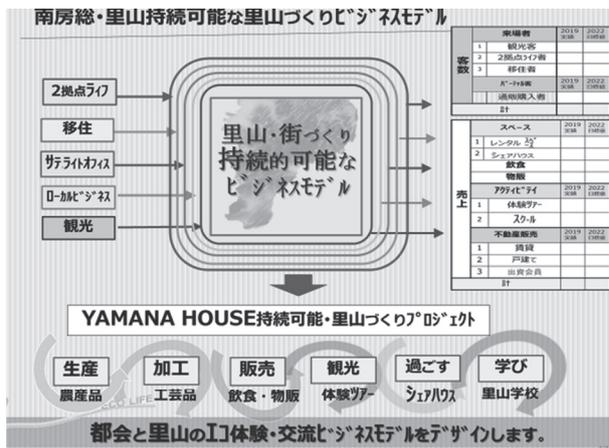
1) 構造式
$P_m * Q_m + P_s * Q_s + P_j * Q_j$ $= P_m * Q_m + P_s * f(Q_m) + P_j * \{ f(Q_m) + f(Q_s) \}$
P_m : マッチングツアー参加費 P_s : 負担金 P_j : 店舗売上 Q_m : マッチング参加者数 Q_s : 出資会員数/地権者 Q_j : 次世代経営者数
2) 算出式
・目標値: 出店数20店 店舗売上3,000万/店 × 出店数20店舗 × 負担率6% = 3,600万円 (想定値)

※筆者が作成

(2) 持続可能な里山づくり収益構造 (図表10)

目標は、都市生活者の2拠点ライフ移住への誘導である。里山の自然の恵みを活かした新たなビジネスの起業である。田舎暮らし体験ツアーや生態系サービスをテーマとした起業塾への参加促進が2拠点ライフ

図表10



フへ誘う増加関数として働かせる。戦略方針として、体験ツアーの参加者及び起業塾への入塾者数の目標値を設定。収入源は、他モデルと異なり運営体が主体となる自主事業収益が多くを占める。初期目標値として年間収益600万円のモデルを試算した。

1) 構造式
$= P_r * Q_r \left\{ \begin{matrix} + P_s * Q_s \\ + P_t * Q_t \end{matrix} \right\} + \sum_{k=1}^N P_k * Q_k$ $= P_r * Q_r \left\{ \begin{matrix} + P_s * f(Q_r) \\ + P_t * f(Q_r) \end{matrix} \right\} + \sum_{k=1}^N P_k * \left\{ \sum_{j=1}^N f(Q_j) + \sum_{t=1}^N f(Q_t) \right\}$
P_r : 客単価 P_s : スクール受講単価 P_t : ツアー参加単価 P_k : 事業売上 Q_r : 来客者数 Q_s : スクール受講者数 Q_t : ツアー参加者数 Q_k : 起業者数
2) 算出モデル
・目標値 ① 体験ツアー参加者数: 700人 × @0.6万円 ② 里山起業入塾者数: 20人 × @10万円 ④ シェアハウス会員数: 6人 × @60万円

※筆者が作成

(3) AI街づくり収益構造 (図表11)

目標は、街なかの回遊性及び利便性の向上である。来訪者に対する街なかガイドや店舗の来店予測、商品の適正在庫にIOTによるAI機能を駆使し、乗降客への誘導から店舗への立寄り率の向上、商品廃棄率

の減少、仕入れ原価の削減等に繋げる。AI街づくり加盟店加入を促し加盟店からの負担金を収入源とする。加盟店60、負担金6%の想定値で、街づくり運営体の負担金試算額は、3,500万円程度の見込みである。

図表11



※(立寄り率、廃棄率、収益率は先行事例から推定)

1) 構造式
$= (P_k * Q_k) = (P_k * f(Q_j))$ $= \sum_{k=1}^N Q_k * \{ (\sum_{h=1}^N P_s * \sum_{h=1}^N Q_s (1 + \Delta_{\% \cdot t} + \Delta_{\% \cdot h}) \}$
P_j : 交通運賃 P_k : 加盟店売上 P_s : 商品単価 $\Delta_{\% \cdot t}$: 立寄り率増加分 Q_j : 乗降客数 Q_k : 加盟店舗数 Q_s : 販売数量 $\Delta_{\% \cdot h}$: 廃棄率減少分
2) 算出モデル
・目標値 ①立寄り率40%↑→売上20%↑、廃棄率15%↓→利益10%↑ ③加盟店舗数60店→利益16%↑

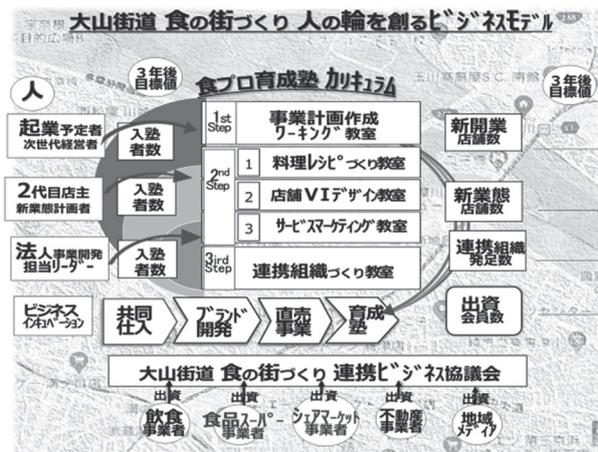
※筆者が作成

(4)食の街づくり収益構造 (図表12)

目標は、食の街づくりに参画する食の事業者の連携組織づくりである。食の料理レシピ開発から食材流通及び新たな販路開拓、食プロ人材育成を目的に連携組織をつくる。連携組織への入会者と食プロ育

成入塾者が連携組織事業出資者へ導く増加関数として働く。連携事業参画者12社を目標値とした場合、事業体へ収益として見込める負担金は2,880万円程度を見込んだ。

図表12



1) 構造式
$= \left\langle P_k * Q_k + \sum_{n=1}^N P_n * Q_n \right\rangle + \sum_{r=1}^N P_r * Q_r$ $= \left\langle P_k * Q_k + P_n * \sum_{h=1}^N f(Q_h) \right\rangle + \sum_{r=1}^N P_r * \left\{ \sum_{n=1}^N f(Q_n) + \sum_{j=1}^N f(Q_j) \right\}$
P_k : 会員負担金 P_s : 食プロ育成塾受講料 Q_k : 入会者数 Q_s : 食プロ育成入塾者数 P_j : 次世代起業家負担金 P_n : 2代目業界開発者負担金 P_r : 連携事業/出資者会費 Q_j : 次世代起業家数 Q_n : 2代目業界開発者数 Q_r : 連携事業/出資者数
2) 試算モデル
①入塾者数10名 * 10万円 = 100万円 ⇒ 利益15% = 15万円 ②連携事業参画者12社 * 4,000万 ⇒ 負担金6% = 2,880万円

※筆者が作成

6. 経済効果算出モデル

食の街づくり、空き店舗の利活用、広場リノベーション等、街づくり支援モデルによる経済効果(売上増加額、地価向上額)についての算出モデルを考察した。

世田谷区三軒茶屋エリア、台東区奥浅草エリアおよび川崎市高津区大山街道エリアの支援モデルにおける経済効果(売上高増加額、地価向上額)の算出事例を例示。数値はあくまでも参考に過ぎないが、算出手順に基づいて試行した。対象エリアの便益効果を捉える指標としてモデル化した。

