

# おまち再生計画

～ 豊後高田 “ 昭和の町 ” ステップアップのために ～

平成16年11月

日本政策投資銀行大分事務所  
財団法人 日本経済研究所



# おまち再生計画

～ 豊後高田 “ 昭和の町 ” ステップアップのために ～

平成16年11月

日本政策投資銀行大分事務所  
財団法人 日本経済研究所



## はじめに

地方都市においては、車社会の進展、都市周辺部における大型商業施設の進出などから中心市街地の空洞化が進展しているが、「住む人、来る人の減少」「商店の売り上げ減」「閉店・空き店舗の増加」「さらなる人通りの減少」という悪循環をどう断ち切るかが大きな課題となっている。

豊後高田市では、平成4年度には「豊後高田地域商業活性化構想」を策定、平成9年度には「豊後高田商店街・商業集積等活性化基本構想策定調査」などを実施してきたが、その過程において、地元関係者の地域活性化意欲が徐々に醸成され、平成13年に商店街の有志により、“昭和の町”すなわち昭和30年代をテーマとした商店街再生プロジェクトがスタートし、商店街街並み修景事業などの活用により、当初は10店舗の改装から“昭和の町”づくりが始まった。“昭和の町”では、その基本コンセプトとして4つの再生を掲げており、1)建築再生、2)歴史再生、3)商品再生、4)商人再生を図らんとしている。建築再生では、修景により昭和当時の建築を復活させ、歴史再生では、店に残っている歴史物を一店一宝として展示し、商品再生では、昭和の商品を販売し、商人再生では、商業者ひとりひとりが本物の商人を目指すという取り組みを行うのである。

このような「昭和の町」コンセプトは、おりしも起こった昭和ブームにも乗り、豊後高田市に流入する観光客の大幅な増加という現象をもたらした。これは、まさに中心市街地空洞化の悪循環の輪を断ち切る出来事であり、“昭和の町”が現在高く評価されている所以であろう。

しかしながら、豊後高田市の商店街は、この増加する観光客への対応を迫られる一方で、既存の地元住民向け商店のあり方など、多くの矛盾を抱えながら、商工会議所を中心とする取り組み体制が限界を迎えている。この意味では、“昭和の町”づくりは、その考え方を第二段階にステップアップする時期にきていると言えるのではないかと。

豊後高田市は、平成16年3月に中心市街地活性化基本計画を策定し、中心市街地活性化に関する法的な体制を整え、さまざまなプロジェクトへの取り組みの機運が盛り上がってきている。このような環境の下で、本提言は、日本政策投資銀行大分事務所およびシンクタンクの財団法人日本経済研究所が、中立的な立場から、豊後高田市の中心市街地がその復活を確固とするために何が必要かを考えたもので、昭和30年代最も賑やかであったまちなか「おまち」の再生を行うということをテーマとして掲げ、ステップアップのためのいくつかの方策を示したものである。

本提言を取り纏める過程では、豊後高田市、豊後高田商工会議所、商店街の関係者の方々には、データの提供など大変なご協力を頂くとともに、様々なご示唆を頂き、ここに改めて御礼申し上げます。今後豊後高田市の“昭和の町”づくりが持続可能な姿となるために、本提言「おまち再生計画」が一助となると幸いです。

平成16年11月  
日本政策投資銀行大分事務所  
財団法人日本経済研究所

## (要 旨)

### 1. 今回提言の目的

豊後高田市にて、平成 13 年より商店街の商業者・商工会議所によりスタートした商店街再生プロジェクトである“昭和の町”の取り組みは、観光客の大幅な増加をもたらした現状高い評価を受けているが、増加する観光客への対応を始めとした体制面の課題を抱えており、今後のために次の段階へと移行する時期に来ていると言えよう。

本提言は、日本政策投資銀行大分事務所及び財団法人日本経済研究所が、第三者として中立的な立場から、豊後高田市の中心市街地がその復活を確固とするために何が必要かを考えたもので、昭和 30 年代の賑やかであった「おまち」の再生をテーマとして、ステップアップの方策を提言したものである。

### 2. “昭和の町”の取り組みの評価

“昭和の町”の取り組みは昭和 30 年代をテーマとしており、基本コンセプトである 4 つの再生：「建築再生」「歴史再生（一店一宝）」「商品再生（一店一品）」「商人再生」に沿った拠点商店と、ボランティアガイドによるご案内人制度、シンボル施設の「昭和ロマン蔵」のハード・ソフトから現状構成されている。

これらの取り組みが高い評価を受けている要因は、

商店街の衰退という事態を受け、商業者、行政（市）、商工会議所等が、皆危機意識をもち、連携して中心市街地の活性化について自ら考えていったこと。さらには、外部人材の登用、外部の人脈を活用するなど、事業の推進にあたり、人的ネットワークの拡がりがあること。中心商店街に残っていた「昭和」という地域資源に着目し、4 つの再生ということで、修景やお店のストーリー等を加えることにより、これらを磨き上げ付加価値を高めたこと。また、商人が住み着く生きた商店街が博物館のように機能し、「ご案内人」制度等により、訪れる人に本物の商店街の魅力を訴えたこと。

昭和 30 年代という手に届く歴史をテーマとして選定した結果、年輩の世代を中心に受け入れられ、昭和ブームにものり、“昭和の町”が求心力を持ったブランドとして確立したこと。

豊後高田市、商工会議所など公的な機関が、修景事業等の支援体制を構築し、「駄菓子屋の夢博物館」等集客施設の整備により、観光客の回遊環境を整えたこと。

などが挙げられる。

### 3. 現状抱える課題

“昭和の町”の取り組みの現状を見ると、観光客の増加に伴い商工会議所によるコーディネートの限界、昭和の拠点商店の完成度低下などに見られるような課題が持ち上がってきている。

現状の課題を整理すると、主に以下の 3 点が挙げられる。

“昭和の町”のブランドの維持が非常に難しいことであるにもかかわらず、全体レベルではブランドの送り手が不明確であること、個店レベルでは4つの再生等“昭和の町”の「質」の維持に対する商業者の意識が低下していること。

観光客の増加に伴い、観光客向け店舗と定住消費向け店舗との間にギャップが生じており、“昭和の町”全体をマネジメントする機能の必要性が出ていること。

まちづくりの拠点となりうる歴史的建築物が、上手く利活用されていないこと。

#### 4. 対応策の提案

以上のような課題への対応策として、本提言では、大きく3つの対応策の提案を行っている。

“昭和の町”の品質、ブランドの維持向上をさせる。

- 個店の「質」向上を通じてブランドの維持向上を図るため、第三者評価機関を設立。同機関はまちの魅力を形成する昭和の拠点商店などの客観評価を行い、評価結果を行政（市）と商工会議所による支援の基準として活用する。
- 建築再生などについては、大学との連携等も視野にいれ一層の意匠の研究が必要。実行力のあるまちづくりの「担い手」を形成する。
- 昭和の町運営協議会などの強化により、商業者自らがまちづくりに主体的に取り組む体制をよりいっそう強化する。地権者・所有者のまちづくりへの参画を期待。
- 今後の“昭和の町”のマネジメントの中核的組織として「まちづくり会社」を設立。「まちづくり会社」は、市民による市民のための会社と位置づけ、事業リスクを十分に検討しながら、まちづくり事業と収益事業を実施し、観光収入の地元還元を図る。
- ご案内人制度の運用についても、「まちづくり会社」や「第三者評価機関」の設立に伴い再検討も必要。

まちづくりの拠点となるような建築物の再生整備を行う。

- 街に残された昭和の建築物を有効に活用していくことが重要。また、土地・建物の所有者の理解を進めることも必要。
- 地産地消、地域文化といった、他の地域にはまねのできない独自情報の発信、独自サービスの提供を行っていくことが重要。

以 上

#### 【執筆者】

日本政策投資銀行大分事務所	所 長	山 口 泰 久
同	所長代理	篠 原 英 智
財団法人日本経済研究所調査局	主 査	宮 地 義 之

# 目 次

1 . 豊後高田 “ 昭和の町 ” の取り組みについて .....	1
( 1 ) 豊後高田市の概要 .....	1
( 2 ) 取り組み開始の経緯 .....	1
( 3 ) “ 昭和の町 ” 取り組みの内容 .....	3
( 4 ) 現在までの取り組みの成果 .....	4
( 5 ) 現状の評価 .....	5
2 . 豊後高田 “ 昭和の町 ” の課題 .....	7
( 1 ) “ 昭和の町 ” ブランドの維持と、個店の「質」の維持について .....	7
( 2 ) “ 昭和の町 ” 全体のマネジメントと観光収入の還元について .....	9
( 3 ) “ 昭和の町 ” 拠点施設の整備について .....	11
3 . 諸課題への対応策について .....	12
( 1 ) “ 昭和の町 ” のブランドと個店の「質」の維持について .....	12
( 2 ) “ 昭和の町 ” 全体のマネジメントと観光収入の地域還元について .....	16
( 3 ) 昭和の拠点施設の整備について .....	18
4 . まちづくりの担い手について .....	20
( 1 ) “ 昭和の町 ” づくり参加主体 .....	20
( 2 ) まちづくり会社の検討 .....	26
5 . スケジュールについて .....	36
6 . 資金調達方法の検討 .....	38
( 1 ) 外部資金調達の前提条件 .....	38
( 2 ) まちづくりの資金調達の検討にあたって .....	38
( 3 ) まちづくりのための資金調達手法 .....	39
7 . 結論と今後の留意点 .....	43
( 1 ) “ 昭和の町 ” のブランドを維持向上させる .....	43
( 2 ) 実行力のあるまちづくりの「担い手」を形成する .....	43
( 3 ) 歴史的建築物を活かしまちづくりの拠点形成を行う .....	44
参考文献 .....	45

## 1. 豊後高田“昭和の町”の取り組みについて

豊後高田“昭和の町”の今後の取り組みを検討するに際し、まず“昭和の町”の取り組みについて、これまでの流れの整理を行うこととする。

### (1) 豊後高田市の概要

豊後高田市は大分県の北東部、宇佐市の東隣に当たり国東半島の西の付け根に位置している。面積は124.57km<sup>2</sup>、人口は約1.8万人強であり、人口規模は市としては全国でも下1桁目に該当する。国東半島は中世の仏教文化の名残を残しており、豊後高田市には国宝富貴寺や重文熊野磨崖仏などの貴重な仏教遺跡が存在している。また、市内には戦国期の大友氏時代に端を発し、江戸期には松平氏が入封した高田城の遺構を残している。

豊後高田市は地理的に国東半島の西の入口に当たることから、半島の玄関口として歴史的に国東半島の需要を賄う商業都市として機能してきた。交通の面では、大正期に開業され嘗て運行していた私鉄の旧宇佐参宮鉄道（大分交通宇佐参宮線）が、宇佐神宮と豊後高田市の中心部を結んでおり、また豊後高田市側の終点である旧豊後高田駅（現高田観光バスターミナル）は、半島一円のバス路線の起点として交通結節点の役割を果たしていた。このため旧豊後高田駅前から続く市の中心商店街は、必然的に国東半島の人々が集まる商業拠点となっており、「おまち」と呼ばれ栄えていた。

この基盤を背景として、昭和30年代には豊後高田市は都市としてのピークを迎えたが、その後昭和40年に宇佐参宮鉄道の廃線に見舞われたことや、全国的なモータリゼーションの進展により人の流れが従前と変化したこと、また商業において郊外型大型店という新業態が進出したことから、市の中心商店街への商業需要は陰りを見せることとなった。人口は最盛期の昭和30年代初期の約3万人から徐々に減少へ転じることとなり、その後市勢は近年まで衰退の道を辿るに至っている。中心商店街も地元客など一定の需要は残るものの、往時の賑わいの様相とは異なり、人通りは暫くの間著しく失われた状態となった。

### (2) 取り組み開始の経緯

豊後高田市では、平成年代に入り他の地方都市と同様に、中心商店街活性化の検討が開始され、平成4年度には「豊後高田地域商業活性化構想」が策定されている。本構想自体は実現には至っていないが、これを契機として、地域内では活性化への意欲が醸成されることとなり、平成6～8年度の3年間には「西の国東口フト・ルネッサンス」として数々のイベントを通じた活性化の取り組みが行われた。同時に商工会議所及び事業者等も自主的な活性化の検討を進め、商工会議所では平成8年度に町の歴史を遡る町なみ実態調査として「豊後高田市街地ストリート・ストーリー」を実施、かかる調査時に地域資源として後の“昭和の町”に繋がるコンセプトである「昭和」が見出されている。平成9年度にはそれまでの活動を受け、改めて「豊後高田市商店街・商業集積等活性化基本構想策定調査」が実施された。この結果「レトロモダンな街作り」のコンセプトが形成されるに至り、昭和とレトロをテーマとした街づくりの方向性が見出され、これを実現するものとして具体化した取り組みが“昭和の町”のまちづくりである。尚、“昭和の町”に関する検討経緯については次頁の図表のとおりである。

図表：豊後高田“昭和の町”実現に向けた関係団体の検討経緯

調査・構想等	具体的な取り組み	ポイント	まちづくりのステージ
平成5年3月 『豊後高田地域商業活性化構想』 策定主体：豊後高田商工会議所	中心市街地・既存商店街の活性化を目的とした構想の策定	きっかけづくり 関係者のまちづくり意識の高揚・醸成	構想 全面的かつ拠点的ハード整備先行型地域整備手法の検討
平成6年～ 『西の国東口フト・ルネッサンス』 豊後高田街並みめぐり、おひなさまめぐり、おかみさん市 等	商店での展示品の展示	商店街や街づくりへの地域住民の関心を高める	イベント まちづくりイベントの実施
平成9年3月 『豊後高田市街地ストリート・ストーリー』 策定主体：豊後高田商工会議所	まちの成り立ちの把握 遺産や誇りの再認識 まちのオリジナリティの発掘	地域資源「昭和」の発見	構想 まちづくりシーズ・テーマの発掘
平成9年3月 『風の街構想』 検討主体：豊後高田商工会議所 商業まちづくり委員会	商業を主体としたまちづくり構想の策定	活性化に向けた具体化への検討、まちづくり意識の維持	構想 拠点的ハード整備先行型地域整備手法の検討
平成10年3月 『豊後高田市商店街・商業集積等活性化基本構想策定調査報告書』 策定主体：豊後高田市	中心市街地の商業活性化に視点を置いた整備計画の整理	中心市街地活性化に向けた網羅的方向性「レトロモダンな街づくり」「歴史・文化と触れ合う街づくり」を提示	構想 補助金活用・拠点的ハード整備先行型地域整備手法の検討
平成11年10月 『くにさき千年ロマン・タイム・トラベル・ビジョン - 』 策定主体：豊後高田商工会議所	交流人口の確保と域内滞留時間の拡大を目指した広域的な観光ストーリーの設定	長期ビジョンの検討	構想 長期観光ビジョンの検討
平成12年3月 『豊後高田市総合計画』 策定主体：豊後高田市	総合的・網羅的計画の整理	「レトロをテーマにしたまちづくり」の行政計画への位置付け	計画策定 総合計画の策定と市のまちづくりの方向性を確認
平成13年3月 『緊急雇用商店街の街並みと修景に関する調査事業（商店街まちなみ実態調査）結果報告書』 策定主体：豊後高田市、商工会議所、商業関係者	レトロをテーマにしたまちづくりの模索として、フィールドの実地踏査、ディテールチェック	具体化に向けた整理計画の具体化・視覚化・コスト面のチェック	具体化に向けた検証 具体化に向けたシーズ掘起しの実態調査 商業者との対話のツールとしての修景案の提示
平成16年3月 『豊後高田“昭和の町”』活性化基本計画 策定主体：豊後高田市	中心市街地活性化基本計画の策定	「昭和の町」の行政計画への位置付けと活性化に向けた統一的方向性の確認、課題と対策の全体的整理	計画策定 中心市街地の活性化に対するビジョンの共有

### (3) “昭和の町” 取り組みの内容

#### 取り組みの概要

豊後高田“昭和の町”の取り組みは、商工会議所、及び中心商店街の有志等により平成13年に開始された、豊後高田市の中心商店街の再生を目指したプロジェクトである。

“昭和の町”は中心市街地活性化としては、商工会議所が商業者等と共に事業を推進した全国的に見ても珍しい事例である。商業と観光の一体的振興を掲げており、交流人口、即ち観光需要の取り込みと地元需要の掘り起こしの両面を企図したものであり、昭和30年代の町並みをテーマの中軸に据えたものとなっている。

豊後高田市の中心市街地は昔の高田城の城下町を起源としており、市内には中心商店街として8つの商店街が存在している。市の中心を流れる桂川を挟んで、南側の高田地区に6商店街（中央通り、宮町、新町1丁目、新町2丁目、駅通り、稲荷通り）、北側の玉津地区に2商店街（中町、銀座街）があるが、“昭和の町”はこの内、主に廃線となった旧宇佐参宮鉄道の旧豊後高田駅前を起点として連なる、4つの商店街（中央通り、新町1丁目、新町2丁目、駅通り、総延長約500m、建物約100軒）に属する商店の一部から構成されており、平成13年の開始当初は7店舗（同年内で10店舗）にて始められ、平成15年度末には“昭和の町”のテーマに則った商店は27店舗まで漸増している。

#### 昭和30年代のテーマ設定

昭和30年代がテーマとして明確に意識されたのは平成12年度に商店街まちなみ実態調査を実施した際、商店街のファサードの裏に昭和30年代の建物が多数隠れて存在していたことを契機としており、地域の状況から大都市と競争することは困難であること、他地域における活性化事例の模倣も忌避したことや、投資負担の抑制も考慮したもので、地域に今ある資源に目を向けたものとなっている。

即ち、昭和30年代当時の面影が残る街並みや品物、そして当時のまま商業に従事する地元商業者そのものが中心商店街の個性であり、最も独自性のある資源として認識されるに至ったものである。また、昭和30年代は商店街が最も活気のあった時代であることも、地元の関係者の意識が集約された重要な要素と見られる。

#### 具体的内容

“昭和の町”の具体的内容は、昭和の30年代の再生を目指し、以下の4つのキーワードに基づいたハード面・ソフト面双方の取り組みの実施と、これを補完するボランティアガイドによる御案内人の制度により構成されている。“昭和の町”はこれらを整備することにより、地域住民のみならず地域外からの観光客の取り込みをも狙う「商業と観光の一体的振興」を企図したものである。また“昭和の町”は実際に各商店が日常に営業を行う「生きた商店街」を売り物としているが、かかる点は当プロジェクト特有のコンセプトとして、全国の昭和をテーマとした類似する施設等とは異なる独自性を打ち出したものとなっている。

〔キーワード：4つの再生（建築、歴史、商品、商人）〕

- ・ 昭和の「建築再生」： 修景事業により店舗が建築された当時の趣を再現
- ・ 昭和の「歴史再生 一店一宝」： 商店に残る歴史物を一店一宝として展示

- ・昭和の「商品再生 一店一品」： 商店自慢の昭和の商品を一店一品として販売
- ・昭和の「商人再生」： 商人による昭和 30 年代と変わらないもてなし

#### 〔ご案内人制度〕

上記 4 つのハード・ソフト整備に加えて、団体観光客等への対応として、ボランティアガイドが商店街内を案内し、商店街と各商店の歴史など語って聞かせるご案内人制度を導入している。

#### 行政による支援

平成 13 年度に昭和の「建築再生」としての店舗の修景事業を開始するに際しては、商工会議所・商業者等の要望を受けた豊後高田市が、同事業に理解を示し、大分県の補助事業である「大分県地域商業魅力アップ総合支援事業」(県 1 / 3、市 1 / 3 補助)を活用することとした。この事業は商業者の負担を軽減することで昭和の町の建築再生に大きな役割を果たしている。また、その後もかかる県の補助事業に加え、国の補助事業の活用や市独自に制定した補助事業(豊後高田市一店一宝等展示施設整備事業)等により、豊後高田市は“昭和の町”の取り組みに対して継続的に補助を実施し、事業推進を強力に支援している。

#### 「昭和ロマン蔵」の整備

また、商店街における取り組みに加えて、豊後高田市は、旧豊後高田駅に近接する市所有の高田農業倉庫を、市単独事業により“昭和の町”のコンセプトに沿ったシンボル施設「昭和ロマン蔵」として整備することとした。平成 14 年 10 月には、豊後高田市が当施設の東蔵内に駄菓子屋のおもちゃコレクションから成る「駄菓子屋の夢博物館」を開館している。尚、「昭和ロマン蔵」の運営については、豊後高田市は商工会議所に管理運営委託を行い、更に商工会議所は「駄菓子屋の夢博物館」館長の小宮裕宣氏に転貸している。

「駄菓子屋の夢博物館」は、生きた商店街である「昭和の町」と大変良い相乗効果を挙げており、団体客用の駐車場が近いということもあるが、博物館を見学した後に商店街を回遊する、あるいは商店街を回遊した後に博物館を見学するといった町の回遊ルートの起点あるいは終点として極めて有効に機能している。

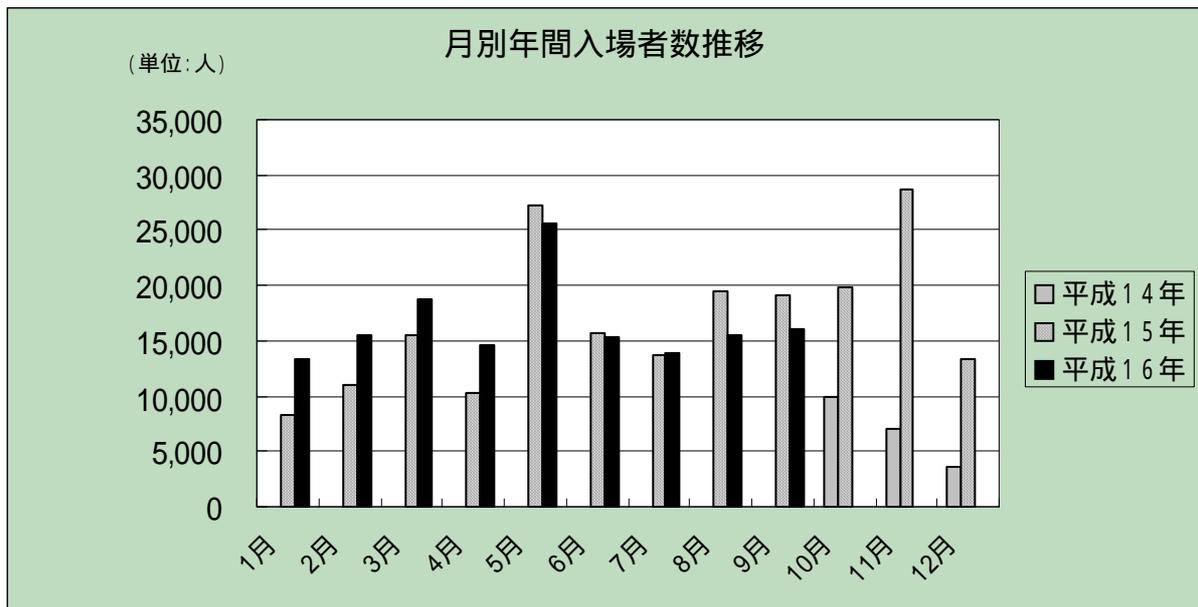
#### その他の特徴点

「駄菓子屋の夢博物館」館長である小宮裕宣氏は福岡市在住で、日本一の駄菓子屋のおもちゃコレクターであったが、豊後高田商工会議所等の関係者の働きかけで館長に就任した。小宮裕宣氏は館長就任を期に福岡市より豊後高田市に移住しており、昭和 30 年代というコンセプトを象徴する資源であるコレクションと共に、地域外からの人材誘致を実現している。また“昭和の町”は観光客の主要なマーケットとして福岡県をターゲットとしており、誘致戦略については取り組みに賛同した観光コンサルタントの猿渡弘治氏から協力を得て、団体客の取り込みに繋げている。

#### (4) 現在までの取り組みの成果

“昭和の町”の取り組みは、ハード・ソフトの整備が進んできたことに加えて、平成 14 年の昭和ロマン蔵「駄菓子屋の夢博物館」の開館を弾みとし、メディア等への PR も奏功したことから急速に注目を集めることとなった。その結果、観光バスツアーや各地からの自治体・商業関係者

等の視察等を始めとして、これまでは豊後高田市の中心商店街に訪れることのなかった観光客が急激に増加している。平成15年度には、「昭和ロマン蔵」の入館者数は約22万人に達した。



資料：昭和ロマン蔵入館者数

またこれに伴い、その成果として、現在では地方圏における中心市街地活性化、観光地域づくりの成功事例として既に全国的な評価を獲得するほどとなり、以下の通り国土交通省をはじめ、複数の表彰を得るに至っている。

(受賞例)

- 平成15年度半島地域活性化優良事列表彰 国土交通大臣賞
- 社団法人日本観光協会主催第11回優秀観光地づくり賞 テーマ賞(商店街再生)
- 毎日新聞社2003年度地方自治大賞 優秀賞
- 平成16年度手づくり郷土(ふるさと)賞(地域整備部門)国土交通大臣賞

(5) 現状の評価

このように交流人口が増加し、対外的に評価を受けている背景には、「昭和の町」の取り組みが、以下の4つのポイントを有していたことがあげられる。

地元関係者の活性化への努力と、地域外人的ネットワークの活用

- 中心商店街が衰退に見舞われる中、商店街の商業者、豊後高田市、商工会議所等の関係者が共通して強い危機感と活性化への意欲を抱き、相互に連携しながら地域自らの力で活性化の方策を考え続けた成果である点。
- 事業の推進に当たり、ノウハウや資源として不足する部分については、地域外から「駄菓子屋の夢博物館」の小宮館長を招くことや、誘致戦略で猿渡氏の協力を仰ぐなど、外部と

の人的ネットワークを構築しこれを有効に活用している点。

#### 地域資源の磨き上げと本物の商店街による魅力の提供

- 中心商店街に残っていた「昭和」という隠れた地域資源に着目し、これを磨き上げるために4つの再生を掲げ、建物外観の修景事業や個店のストーリー等を加えて魅力を付与する努力を行い、地域資源の付加価値を高めている点。
- 他の昭和を扱った施設に見られるような単なる観光向けのみのものではなく、昭和30年代から営業を続ける本物の商店街であり、商店街全体が生きた博物館として機能している点。
- 「昭和」時代の豊後高田の町を知る住民のボランティアをベースに、まちづくりのテーマの詳細を来街者に伝える「ご案内人」制度を導入し、まちを歩いただけでは伝わらない情報や「店」と「客」の関係を補完し街の魅力を訴えている点。

#### 昭和30年代という求心力を持ったまちづくりのテーマ

- 昭和30年代という比較的手の届きやすい歴史をテーマとして選定したことにより、古き良き時代として昭和30年代に郷愁感を持つ中高年の世代を中心として、「昭和」というテーマが評価され受け入れられた点。
- 近年の、「昭和」という時代を懐古する昭和ブームの流れにも上手く適合し、他にはない本物の「昭和」として、“昭和の町”が全国レベルの知名度・求心力を持ったブランドとして確立した点。

#### 行政等公的機関による支援体制

- 豊後高田市、商工会議所など公的な機関が、個店商店が修景事業等を行うに際し補助金の活用による支援体制を構築し、“昭和の町”の事業推進における負担を軽減している点。
- また、個店商店への支援以外にも、豊後高田市が未利用となっていた農業倉庫を「昭和口マン蔵」として整備し、「駄菓子屋の夢博物館」等を集客施設として活用することにより、“昭和の町”と一体となった観光客の回遊環境を整えている点。

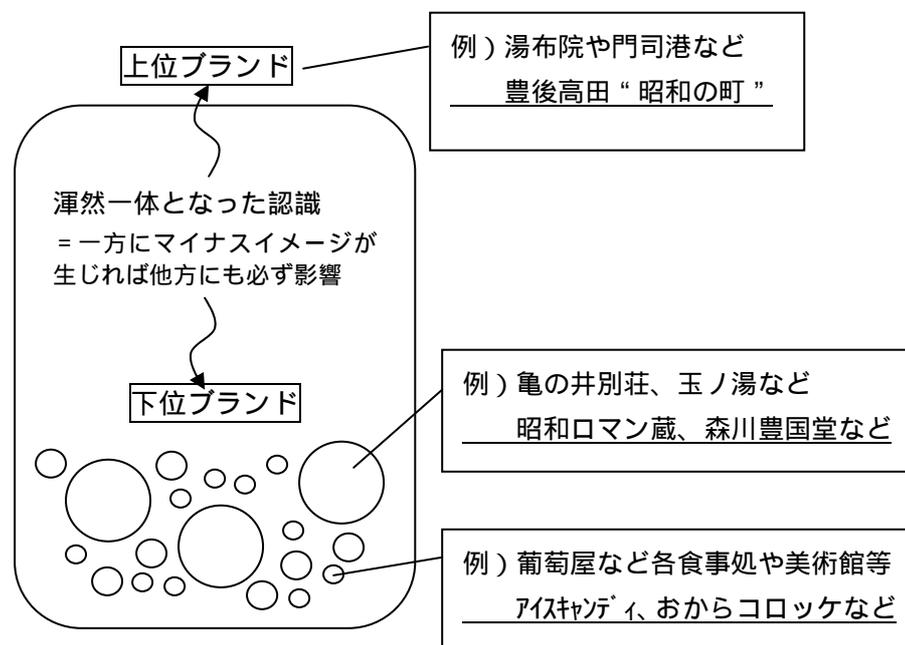
これらの取り組みを通して具体化された事業の中で、最も目に付くのは商店街における昭和の拠点商店づくりとしての「建築再生」、「歴史再生 一店一宝」、「商品再生 一店一品」の整備である。これらの取り組みは、来街者にとって一番初めに目に付くところであり、豊後高田“昭和の町”の魅力として最も評価されている部分である。

## 2. 豊後高田“昭和の町”の課題

### (1) “昭和の町”ブランドの維持と、個店の「質」の維持について

現在の“昭和の町”が抱える第1の課題は、“昭和の町”のブランドをいかに維持、向上させていくかであろう。“昭和の町”の場合、立ち上がりに関しては、送り手として商工会議所と豊後高田市が協力し合い商業者の取り組みを支援し、それに対してPRや広告等の情報発信が順調に行えたため、これが効を奏して“昭和の町”が地域ブランドとして認識されるに至っている。しかし、豊後高田“昭和の町”は、商店街を中心とした町であり、本来、エリアブランドの構築といったタウンマネジメントに関しては、商店街の関係者による主体的な関わりが不可欠である。商業者を中心とした“昭和の町”運営協議会( )が、中心市街地内に8つある商店街毎の活力の違いや“昭和の町”への認識の違い等からまちづくりに対する意識の統一や調整に時間を要し、必ずしも迅速に機能していないのは問題と言えよう。

“昭和の町”のブランドイメージは、そのブランドに関連する様々な要素が混然一体となって形成されるため、一つの構成要素が悪ければもう一つの構成要素への影響も避けられない。このため、まちとしての“昭和の町”ブランドの発信に関しては、上位ブランドである“昭和の町”全体のブランド戦略と下位ブランドである個店の取り組みを、バランス良く進めていくことが極めて重要になる。



出典：ブランド・コンサルタント二村宏志氏のブランド体系・認識のメカニズムに加筆

( ) “昭和の町”づくりに係る商業者等の地元関係者により組織された活動主体

)“ 昭和の町 ” 全体のブランド維持への取り組みについて

ブランド・コンサルタントの二村宏志氏は、ブランドとは「約束の証」であるとされ約束を果たしブランドとして信頼を勝ち取るためには「伝えるに足る独自のブランド・モデル」を構築することが必要であると指摘している。また、まちのブランド・モデルを構築するのに必要な構成要素は、送り手（マネジメント層）の存在、送り手の夢、理念、まちの強み、優位性、まちの領域（地理的範囲とくくり方）、まちのシンボル、受け手（戦略ターゲットはだれか？）、その他の大きな存在と整理されている。

ここで豊後高田“ 昭和の町 ”におけるこれらの要素を確認し、“ 昭和の町 ”のブランド・モデルの課題について検証を行うと、下表のような整理となる。

豊後高田“ 昭和の町 ”のブランド・モデルの課題

送り手（マネジメント層）の存在	不明確（本来は“ 昭和の町 ” 運営協議会の役割だが、十分に機能せず、現状では商工会議所と豊後高田市）
送り手の夢、理念	昭和 30 年代の賑わいのある商店街（おまち）の再生
まちの強み、優位性	実際の町中におけるハード（昭和の商店）・ソフト（店の歴史、商品）・担い手（昭和の商人）が揃った「昭和」をテーマとした商店街の存在
まちの領域（地理的範囲とくくり方）	豊後高田市の中心市街地（特に高田地区 4 商店街）
まちのシンボル	昭和ロマン蔵
受け手（戦略ターゲットはだれか？）	周辺住民、交流来街者
その他の大きな存在	宇佐神宮及び国東半島の歴史・文化等の観光資源 湯布院、別府など連携可能な周辺有名観光地
結果としての「約束」	「昭和」と触れ合えるまち

以上のような整理を通じて、豊後高田“ 昭和の町 ”がブランド戦略を展開するにあたっての課題を挙げれば、送り手・マネジメント層の存在が現状不明確となっている点である。マネジメントが不十分なことによって、送り手の夢や理念も来街者に伝わりにくくなるため、戦略ターゲットの絞込みや対策についてもコントロールが効かなくなり、ブランドそのものが成り立たなくなる恐れもある。

) 個店の「質」向上への取り組みについて

“ 昭和の町 ”としてのブランドは、町の中にある様々な要素によって構成されるものである。ブランド力を維持し高めて行くには、“ 昭和の町 ”の中の景観、商店、売っている商品、それらを扱っている商人、そこに住んでいる人、といった構成要素の「質」を如何に高めていくかが重要である。これらの構成要素の中でも特に重要なのは“ 昭和の町 ”の個店の「質」の維持である。豊後高田“ 昭和の町 ”を具体化してきた「建築再生」、「歴史再生 一店一宝」、「商品再生 一店一品」、「商人再生」という4つの再生への取り組みは、平成 13 年度当初の立上げ時から今日に至るまで、必ずしも完全な形で実現できているわけではない。次頁の表は、このうち3つの再生について調査したものであるが、特に、平成 14 年度、15 年度とその取り組みが増えるに従い、昭和の拠点商店の完成度は低下する傾向にある。

	取り組み店舗数	建築再生	充実率	一店一宝	充実率	一店一品	充実率
平成 13 年度	10	10	100%	10	100%	5	50%
平成 14 年度	8	8	100%	7	87%	4	50%
平成 15 年度	9	9	100%	3	33%	3	33%

出典：豊後高田商工会議所調べ

この“昭和の町”再生基準とも言える3つの取り組みへの充実率の低下は、そのまま“昭和の町”の「質」の低下に結び付くものである。そして、この「質」の低下が将来招くものは、即ち、観光客離れであり、交流人口の減少と見られる。“昭和の町”の「質」の低下による観光客離れが意味することは、元の寂れた商店街へ戻ると言う事実に加え、現状のような観光ブームの中で観光客だけを目当てに開店した一部の店舗等が将来空き店舗化することで、以前にも増した商店街の衰退を助長しかねないのである。逆に、豊後高田“昭和の町”が、今後もまちづくりとしての「質」を高め、観光客向けの商店街としての一面と定住人口向け商店街としての機能の再生を果たすことが出来れば、一定規模の市場として成長する可能性は十分にある。近視眼的に現状の交流人口の増加にだけ対し、付け焼刃的な対応を行うことは“昭和の町”が評価されている本質部分を見失うことであり、中長期的な地域経営の観点からは望ましくない。また、商業者を中心とした“昭和の町”に関する組織である“昭和の町”運営協議会においても、まちづくりの「質」についての十分な共通認識が形成されていないことも課題である。

更に、商工会議所のコーディネート力が低下しているということや、補助金の執行を行う商工会議所がコーディネートに関与していることから、昭和の拠点商店即ち補助対象の認定について客観的な根拠に欠けるという問題点がある。昭和の拠点商店となるためには、前述の建築再生、一店一宝、一店一品への取り組み実施が必要であり、建築再生と一店一宝に関しては、行政サイドからの補助金の活用が可能である。昭和の町の商店として店舗の改装等を考える商業者はこの補助金の執行主体である豊後高田商工会議所に対し申請を行い、現状では商工会議所がこれを機会に商業者に対し豊後高田“昭和の町”のコンセプト説明を行い、昭和の拠点商店形成に努めている。これらのコーディネートはあくまで商工会議所の業務としては＋部分であり、正式な業務としてではなくまちづくりのためのボランティア的関与となっている。よってこの部分の関与の程度や商業者との意思疎通が十分に図れないと豊後高田“昭和の町”のコンセプトに適合した昭和の拠点商店の作り込みが不十分となる。最近の昭和の拠点商店における一店一宝、一店一品の充実率の低さは、豊後高田“昭和の町”への視察や観光が増加する中でこれへの対応や派生する業務の増加により商工会議所業務が多忙になって来たため、ボランティア的業務の位置付けである昭和の拠点商店へのコーディネートへの対応時間が減少してきたことがその原因として指摘されている。

## (2) “昭和の町”全体のマネジメントと観光収入の還元について

“昭和の町”における第2の課題は、まち全体のマネジメントという極めて難しい課題である。ブランドイメージの発信者のところでも述べているが、現状“昭和の町”のイメージを発信しているのは誰なのであろうか？商店街が自主的に行なっているとも言えず、商工会議所が全面的に行っているとも言えない中途半端な感じである。タウンマネジメント、或いは、ある一定のエリ

アのマネジメントというのは、我が国では、これまでほとんど考えられていなかった事であるが、現実的には、大手のショッピングセンターが統一したコンセプトでテナントミックスをコントロールし、消費者の要望に適切に対処しているのに対して、これまでの既存の商店街は、ほとんど横の繋がりの重要性、即ちテナントミックスとそれによる品揃えの充実の重要性に気づいておらず、結果として消費者にそっぽを向かれたというのは厳然たる事実である。“昭和の町”では、幸いにも求心力のあるブランドが確立され、商店街の生き残りの方向性が見えてきたにも拘わらず、いまだにマネジメントの主体があいまいであるというのは、問題とって過言ではなからう。

また、現状の“昭和の町”の魅力部分である地域に根ざした既存店舗が、経営面において交流人口の増加によるメリットを十分に享受できていない点も問題である。これは、タウンマネジメントがしっかりできていないことの裏返しでもある。既存店舗の多くは、店舗の改築等を通じて交流人口増加に寄与する魅力を提供しているのに対し、商売としてその見返りを十分に得られていない状況にあるのである。逆に交流人口が増加してから立地した飲食店や土産物店等の新規店舗の活性化が目立つ。このような事態は、“昭和の町”の魅力部分である各商店のやる気を損ねるだけでなく、既存店舗自らを短期的な観光客増加効果の回収へと走らせ、中長期的には“昭和の町”の「質」の低下を引き起こす原因となりかねない。このため、このようなアンバランスな構造を修正するために、地域として観光客向け収入と定住向け収入との間をいかにバランスさせていくかという仕組みを考え、導入を図って行く必要がある。

(3) “昭和の町” 拠点施設の整備について

第3の課題はハードとしての拠点施設の整備面である。豊後高田市の中心商店街及びその周辺には、昭和の商店以外にもなお昭和の歴史を物語る建築物等が残されており、“昭和の町” づくりにおいては、これらの施設を昭和ロマン蔵同様に集客・交流のための拠点施設として整備していくことも必要である。

しかしながら、昭和ロマン蔵を除くと、拠点性のある歴史的な建築物の利活用については、必ずしも十分なものとは言えない。特に、この地区に集中していた金融機関の建物については、保存価値のあるものが多く、これらの建築物の再生は、“昭和の町” の大きな課題と言えよう。これらの建築物は民間所有が多く、土地、建物の所有者への“昭和の町” というコンセプトの啓蒙と、まちづくりへの協力体制の構築が課題と言えよう。

〔昭和の拠点施設概要〕

No.	施設等名称	現状	所有	時期	規模
1	昭和ロマン蔵	駄菓子屋の夢博物館等	官	S10 頃	-
2	旧共立高田銀行	児島書店車庫	民	T10	-
3	旧大分合同銀行	大分県信用組合	民	S8	-
4	旧中津信用金庫	進物の店シノダ車庫	民	S36	-
5	旧共同野村銀行	旧西日本銀行所有	民	S8	-
6	野村財閥屋敷跡(大分銀行跡)	商店街駐車場	民	-	-
7	旧宇佐参宮鉄道豊後高田駅	高田観光バスターミナル	民	S29	-
8	中央公園	都市公園	官	S50	-
9	寿湯	未利用	民	-	-
10	旧豊和銀行	未利用	民	-	-
11	やすらぎの里ヘルパーステーション	ヘルパーステーション	民	S51	-
12	千代田生命跡	昭和石油	民	-	-
13	旧千鳥食堂	昭和ふれあい処一休亭	民	S30 頃	-
14	宮町ロータリー	ロータリー	官	-	-

以上から、今後の“昭和の町” づくりにおける課題は、大きく次の3点に整理することができる。

“昭和の町” のブランドの維持と“昭和の町” を構成する個店の「質」の維持

“昭和の町” 全体をマネジメントする機能の必要性和、観光客向け店舗と定住消費向け店舗との間にギャップが生じていること

“昭和の町” を支える拠点施設の整備

以上のような“昭和の町” の課題を解決するために、「おまち」再生というコンセプトの下で次のような対応策を考えていくこととする。

### 3. 諸課題への対応策について

以下では、“昭和の町”づくりにおける現状を踏まえ、3つの課題への対応、及びこれに関連して対処すべき事柄についての検討を加える。

#### (1) “昭和の町”のブランドと個店の「質」の維持について

地域活性化の事例として豊後高田“昭和の町”がマスコミ等に紹介されるに従い、“昭和の町”は市場において地域のブランドネームとして認知されるようになってきている。“昭和の町”として有名になったことは豊後高田市や周辺の観光地にとっても情報発信力を持ったと言う点で前向きに評価できるが、今後の盛衰はそのブランド力をいかに維持し高めて行くかによっていると言える。特に、「昭和時代」を扱ったまちづくりや地域振興は他の地域でも行われており、今日のような情報社会では豊後高田“昭和の町”に対するより良いブランドイメージを形成し発信して行くことは、地域間競争の観点からも必要である。商業者等による主体的なまちづくりへの関与が難しい場合は、これに代わるマネジメント機能の位置付けとシステムの構築が必要とみられる。“昭和の町”ブランドの形成に向けた「送り手・マネジメント層」の重要性は、前段で整理した“昭和の町”づくりの課題に対する対策の必要性や組織のあり方についての検討の必要性と一致している。

**“昭和の町”ブランド = マネジメント主体 = “昭和の町”の「質」**

また、豊後高田“昭和の町”の骨格を成す昭和の拠点商店づくりは、立ち上げ当初の試行錯誤の段階においてはそのコーディネートが商工会議所関係者と商業者の信頼関係に基づいていたことから、当初のいくつかの拠点商店は「質」の高い、豊後高田“昭和の町”におけるモデル的店舗を形成するに至っている。これら店舗は、商業者誰もが参考とし自主的な検討が可能な状況であるが、これにも関わらず、コーディネートに関しては依然として商工会議所や行政への依存が高く、昭和の拠点商店の条件については前出の建築再生、一店一宝、一店一品の充実率が示すように後に続く商業者の認識は不十分な状態である。

一方で“昭和の町”の交流人口が増加し、関係各機関の業務も増加する傾向にある中では、今後は“昭和の町”のメインプレイヤーである商業者自らが責任を持った積極的な取り組みを行い、関係機関では必要に応じてこれを支援する次のステップへとシステムを改変して行くことが重要である。即ち、「質」の維持のためには現状ネックとなっている商業者、商工会議所の“昭和の町”への関与の仕組みを再構築するとともに、「質」の高い“昭和の町”づくりが継続できるために、補助金の対象となる昭和の拠点商店の認定方法の見直しを図ることが必要である。

以下では今後の望ましい仕組みについて提示する。

#### ）商業者自らの取り組みの必要性

前節の課題に挙げられたような状況を改めるためには、商業者自らが再度“昭和の町”の本質部分をよく理解して今後のまちづくりに取り組んで行く必要がある。従来ボランティア的に行ってきた商工会議所のコーディネート業務を商店街活性化や商業活性化のための支援業務として明確に位置付け、このうえで、昭和の拠点商店へのつくり込みに関しては商業者自らが自主的に取

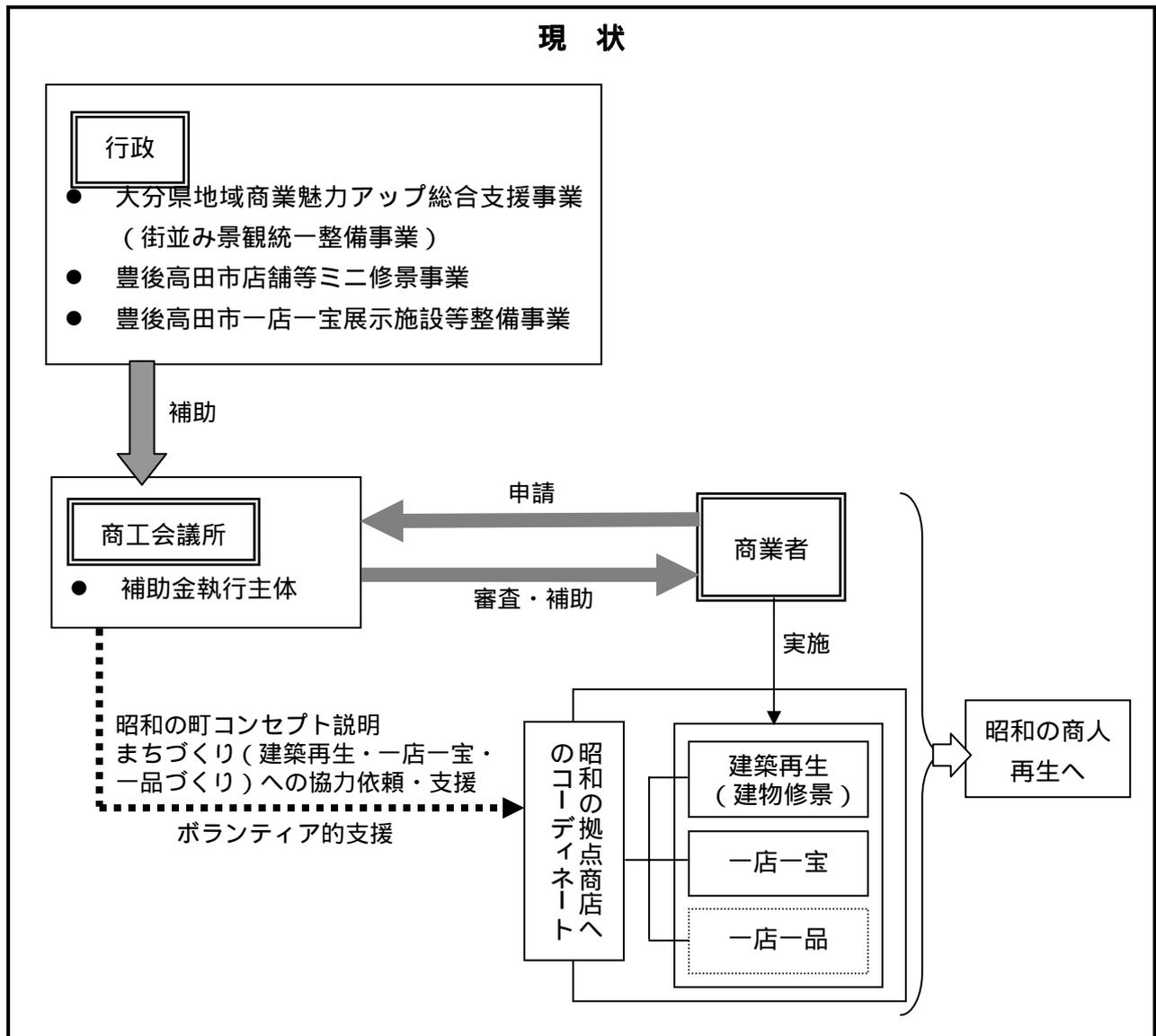
り組むことができるような仕組みとすることが必要であり、例えば“昭和の町”運営協議会を通じて自らアクションプランに取り組むこと等が望まれる。

尚、今日までの取り組みを通して昭和の拠点商店づくりのノウハウを有する商工会議所は、まちづくりの観点から行政とタイアップして商業者に対する豊後高田“昭和の町”のコンセプト説明を徹底するとともに、商業者が自ら建築再生、一店一宝、一店一品に積極的に取り組んでいける環境づくりをすることが必要である。これには、まず、商工会議所は商業者が補助金を活用し建築再生や一店一宝に取り組む際に豊後高田“昭和の町”のコンセプトを伝え、これとは別に実際のつくり込み段階においてはノウハウを提供する説明会を開催し、商業者のまちづくり意識を高めることが必要である。

#### ）第三者評価機関の必要性

次に、個店商店の「質」、昭和の拠点商店のブランドコントロールをサポートする組織として第三者評価機関の設立が必要である。商業者が昭和の拠点商店の認定を取るためには、説明会への参加を条件とし、3つの取り組みの審査にあたっては、行政と商工会議所から依頼された外部の人材等により構成される第三者評価機関が客観的な評価を行い、その結果を基に行政と商工会議所が認定を与えて行く。最終的には認定された商店は昭和の拠点商店として一層の積極的な支援を受ける対象となるということが、昭和の拠点商店づくりの今後の一連の流れとして考えられる。

## 現 状



### 問題点

昭和の拠点商店へのコーディネーターが商工会議所のボランティア的サポートに  
よっているため、商工会議所のコーディネーターに依存することで、商業者の“昭和の町”  
づくりに対する主体性が醸成されない問題がある。このため、商工会議所の関与の程度如何により“昭和の町”の「質」の維持が問題となる。結果として、平成13年、14年、15年での建築再生、一店一宝、一店一品の充実度にばらつきが生じている。

# 今後

各主体の『役割』と『責任』を  
明確化。頑張る人を一層支援で  
きる仕組みの構築へ。

**行政**

- 大分県地域商業魅力アップ総合支援事業  
(街並み景観統一整備事業)
- 豊後高田市店舗等ミニ修景事業
- 豊後高田市一店一宝展示施設等整備事業

補助

**商工会議所**

- 補助金執行主体

申請

**商業者**

審査・補助

**行政・商工会議所**

- 豊後高田“昭和の町”コンセプト説明
- まちづくり(建築再生・一店一宝・一品づくり)説明会の実施

商業者からの申請により昭和の拠点商店への  
認定を第三者評価機関に依頼

- 豊後高田“昭和の町”ブランドの認定
- 昭和の拠点商店としての認定

補助金申請時  
に説明

参加・認定申請

実施

**建物修景  
(建築再生)**

- 一店一宝
- 一店一品

昭和の商人  
再生へ

審査結果報告

依頼

**第三者評価機関**

- 昭和の拠点商店の達成度の審査
- 審査レポートの提出
- 支援策等の検討協力 等

審査

認定・積極的  
支援

認定により

昭和の拠点商店へ

依頼

参加

地域住民、有識  
者等により構成

## (2) “昭和の町” 全体のマネジメントと観光収入の地域還元について

現状、観光として豊後高田“昭和の町”を訪れる交流人口による消費は、必ずしも“昭和の町”の魅力構成する商店で行われている訳ではない。このような状況を野放図に放置することで、魅力の本質部分を見失った店舗の立地が増加すると、豊後高田“昭和の町”のコンセプト自体が崩壊してしまう危険性がある。このような問題に対しては、一定のルールに基づいた活動が出来るように町をマネジメントして行く視点が必要になる。

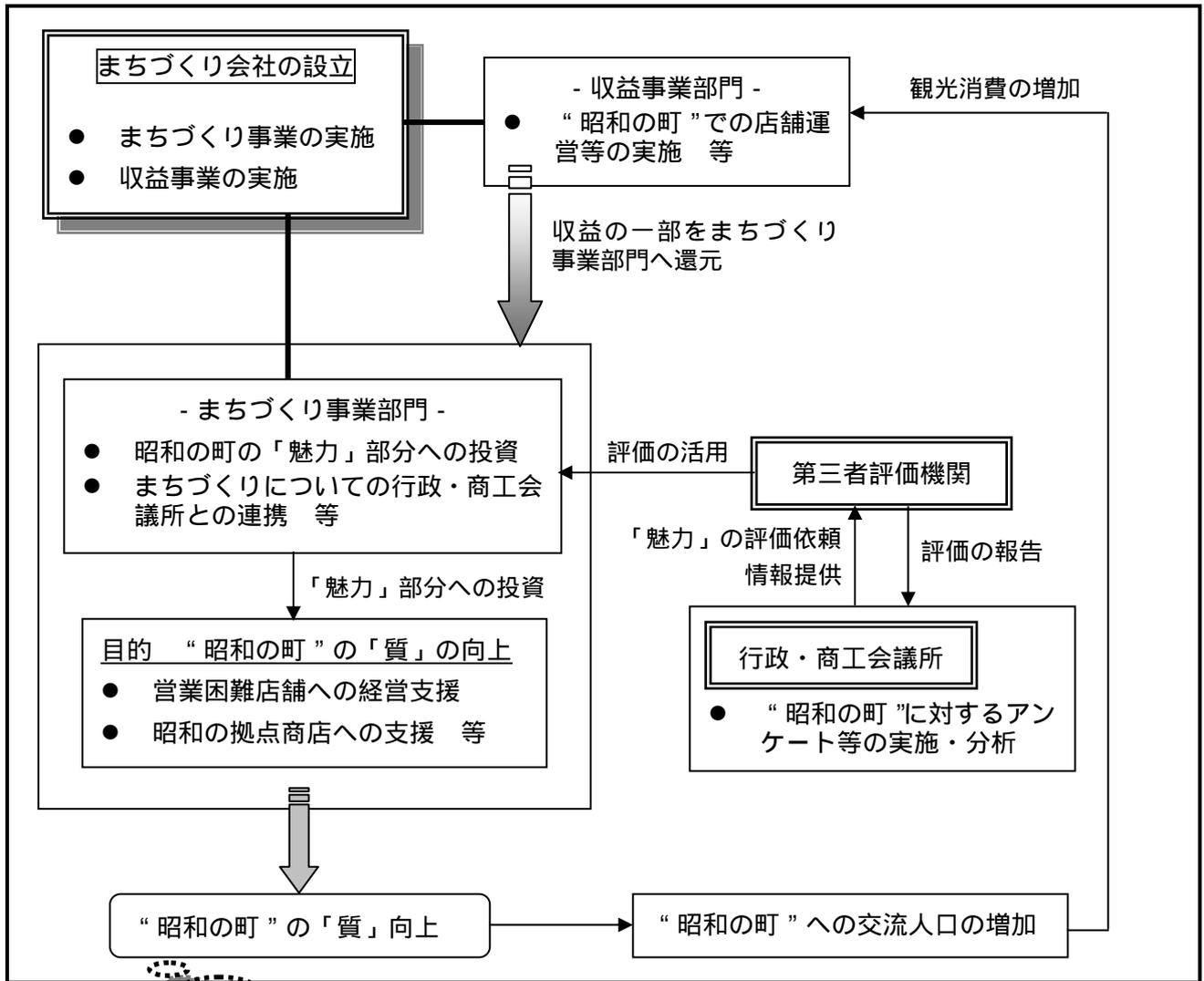
### ）まちづくり会社による対応の提案

“昭和の町”においては、そのコンセプトのユニークさ、及び、商工会議所を中心とする取り組みが奏功したことから、現在の集客が実現していると評価できる。しかしながら、課題の中で、ブランドコントロールという面で送り手が曖昧なこと、特に定住者向けの商売ということになると、既存の郊外ショッピングセンターがテナントコントロールを行い消費者のニーズにきちんと対応しているのに対して、既存の商店街では、タウンマネジメントという点で十分な対応がなされていないこと等を、これまで指摘してきた。これらの課題に対応するには、商店街をあたかも一つのショッピングセンターとして機能させるような仕組みが必要とみられ、この課題に対応するために“昭和の町”をエリアとするまちづくり会社の提案を行うものである。

まず、まちづくり会社の目的は、“昭和の町”ブランドの維持向上とテナントコントロールによる消費者ニーズへの対応である。これらの事業は極めてソフト的な事業であり、まちづくり事業部門として、まず最初に取り組むべき事業と言えよう。まちづくり事業部門では、“昭和の町”の「魅力」に対してこれを更に向上させるような事業、具体的には、空き店舗の借り上げ、買取、経営指導、テナント誘致等を行う。“昭和の町”全体のテナントコントロールについては、これまでも行ってきた4つの再生にきちんと対応すること等による個店への対応と、空き店舗対策を行う中で、既存商店街に不足する品揃えにきちんと対応することであろう。今課題となっている定住者向けの商店として何が必要かを、いま一度きちんと精査する必要がある。その上で、まちづくり会社には、適切なテナントミックスを実現することが求められている。また、“昭和の町”運営協議会との連携を図って、当初の目的を達成していくことも求められている。

まちづくり会社が第二段階で取り組む事業は、収益事業である。収益事業については相当のリスクが存在することと、既存の商店との競合が考えられることから、十分な検討と地元商店との調整が必要と思われる。収益部門では豊後高田“昭和の町”での観光消費を対象とした事業（飲食店や物販等の店舗運営）を展開することにより収益を確保することを目的とするが、この事業を行うのは、上記のまちづくり事業部門が大きな収益は見込めないため、事業の実施にあたっては収益部門での利益の還元が前提となるためである。

まちづくり事業部門の財源については一定の限界が考えられるため、まちづくり会社が効率的に事業を行うためには優先順位をつけて対応することが望ましい。こういった事業を集中的に行うかについては、“昭和の町”に資する「魅力」の評価が必要であるが、これについては行政や商工会議所が第三者評価機関に依頼することによって得られる評価結果を活用すべきであろう。“昭和の町”の「魅力」へ投資することによって“昭和の町”の「質」が向上し結果的に交流人口の一層の増加が生ずるものと考えられる。交流人口の増加は、観光消費の増加にもつながるため、まちづくり事業部門の充実、収益事業部門での利益の増加に対し投資することと同様の効果を得るものといえる。



観光による収入を確保し、これをまちづくりへと還元し、“昭和の町”の「質」を維持できる仕組みの構築。

### (3) 昭和の拠点施設の整備について

まちづくりを行う上で最も重要なのは、地域住民のまちづくりに対する意識である。“昭和の町”のように、商店街を中心としたまちづくりで重要なのはその場を「活動の場」とする商業者達のまちづくり意識である。そのうえで、地域の人々が有する地元の資源の重要性や必要性を理解し、これを活用することにより町のメリハリ付けを行っていくことが重要である。

“昭和の町”におけるまちづくりを行ううえで重要な施設等については、下表の通りである。

〔昭和の拠点施設一覧〕

No.	施設等名称	現状の利用状況	資源としての重要性	立地・計画面での重要性
1	昭和ロマン蔵(旧農業倉庫)	駄菓子屋の夢博物館等		
2	旧共立高田銀行	児島書店車庫		
3	旧大分合同銀行	大分県信用組合		
4	旧中津信用金庫	進物の店シノダ車庫		
5	旧共同野村銀行	会社所有		
6	野村財閥屋敷跡(大分銀行跡)	商店街駐車場		
7	旧宇佐参宮鉄道豊後高田駅	高田観光バスターミナル		
8	中央公園	都市公園		
9	寿湯	未利用		
10	旧豊和銀行	未利用		
11	やすらぎの里ヘルパーステーション	ヘルパーステーション		
12	千代田生命跡	昭和石油		
13	旧千鳥食堂	昭和ふれあい処一休亭		
14	宮町ロータリー	ロータリー		

資源としては、いずれも豊後高田市における現存する昭和 35 年付近の建築物で、地域の繁栄の歴史を記憶している施設が重要である。

立地・計画面では、拠点間をつなぎ町に連続性・回遊性をもたせると共に、町を歩く際の距離やアイストップ・ランドマークとしての役割を果たし得る面的に重要な場所であることが求められる。表では、特に重要度が高いと思われる施設をマーキングし整理した。

#### ）拠点施設の整備内容について

これらの拠点施設は、いずれも豊後高田“昭和の町”における集客施設や交流施設、教育・文化施設としての活用が考えられる。特に、地産地消、地域文化といった、他の地域にはまねの出来ないコンセプトで、独自の情報の発信、独自のサービスの提供を行っていく必要がある。活用方針や内容については“昭和の町”の集客状況や進捗状況に応じて適宜検討を図って行く必要がある。整備内容についての大きな方向性としては、地域住民向けの施設と観光客向けの時間消費型施設の2つが考えられる。地域住民向けの施設に関しては、地域住民がまちづくりや中心市街地の活性化についての問題意識や参加意欲を醸成できるよう、地域住民との連携や協働の観点での組み立てが必要である。また、観光客向けの時間消費型施設に関しては、その必要性とともに収益性や事業性について十分な検討を行ったうえで事業主体を決定するとともに、その整備機能

を十分に活用し得る人材面の確保・誘致を行うことが重要である。

) 景観統一への配慮、意匠の研究

また、“昭和の町”における拠点施設整備においては、昭和30年代という環境形成の観点から下記の点についての十分な配慮が必要である。

- 建築・景観レベルの向上
- 昭和30年代の都市景観の研究
- 昭和30年代に存在した建築物の研究

これらへの取り組みに関しては、豊後高田市が行政として「豊後高田市街並み景観形成要綱」を作成するなどして、関係者への協力を要請しているところである。今後街並みや景観に対する商業者や市民の認知を一層高め、地域全体の統一感形成を図って行く観点からは、“昭和の町”における建築物の保存や品質維持、地元の建築士会や大学等との協働により、景観条例の制定なども視野に入れて継続的な検討を加えていく必要がある。

“昭和の町”全体の統一感形成という観点からは、長野県が導入しているマスターアーキテクト制度( )的な方策の導入についても参考として検討することが考えられる。

) 周辺環境の整備

“昭和の町”を取り巻く環境整備としては、主に行政を中心として、居住面や観光面での社会基盤の充実を一層図って行く必要がある。具体的には、歴史的建築物の保全や、河川環境の整備、町中の低未利用地についての今後の活用方策等について、ある程度優先順位をつけて集中的、戦略的に投資を行って行くことが重要となろう。

---

マスターアーキテクト制度：

長野県では、マスターアーキテクト制度が2003年6月に改正された県のまちづくり総合調整要領に盛り込まれている。「美しいまちづくりを進めるために特に重要と認められる地域」について、知事は専門家をマスターアーキテクトに採用すると定めている。

長野県でのマスターアーキテクトの役割は、まちづくりに影響を与える開発行為にあたり許可等を所管する機関の長の申請により開催されるまちづくり調整会議に対して、助言・指導をするものである。

ヨーロッパでは、マスターアーキテクトは、街並みの景観保全などで街全体の統一的景観の形成についての調整を行う役割を担う専門家として位置付けられている。

## 4．まちづくりの担い手について

### (1) “昭和の町”づくり参加主体

これまで、本提言では、“昭和の町”づくりを発展させるために、現状どのような課題があり、それに対してどのような対応を行っていけば良いかを検討してきた。しかしながら、これらの方策を実体的に行う主体が明らかでないと、これらの方策は実行力を失ってしまう。まちづくりを実行に移すには、ある程度の意識の「まとまり」が必要で、これらのをまとまりをまちづくりの担い手として、本節で示していくこととしたい。

「3．諸課題への対応策について」でも一部述べたように、今後“昭和の町”においては、あらたに「第三者評価機関」と「まちづくり会社」の設立が考えられ、またこれら組織の設立に伴い、ご案内人制度の運用についても再検討の必要がある。以下にまちづくりの担い手という視点から再整理を行う。

#### 「“昭和の町”運営協議会」の強化

“昭和の町”づくりについては、これまでは商工会議所や行政側のコーディネートに依存する部分が多かったが、既に体制面ではこれらへの依存が困難となってきた。今後持続的なまちづくりを進めるためには、商業者が自ら積極的に“昭和の町”づくりに関与していくことが望まれる。“昭和の町”のコンセプトは昭和30年代をテーマにしており、商業者自身が「建築再生」「一店一宝」「一店一品」への取り組みを通して自らを「昭和の商人」として再生させていく必要があるとともに、コンセプトが正しく来街者に伝わるようなまちづくりを行うためには、商店街や中心市街地という“昭和の町”を取り巻くコミュニティの中で統一的な指標を共有していくことが不可欠である。

即ち、商業者は豊後高田“昭和の町”を活動の拠点として行くために、“昭和の町”づくりに対して自主的かつ積極的な取り組みを行いながら、今後の“昭和の町”について検討する「“昭和の町”運営協議会」についても商業者が主体となった自主運営を行い、それぞれの取り組みを調整・決定して行く必要がある。商業者が主体的に取り組むことにより、商業者の意識の向上を促し“昭和の町”の「質」、ブランドの自律的な維持が可能となる。そのためには、「“昭和の町”運営協議会」の強化により、商業者の足並み・意識の統一を図ることが必要である。

#### 「第三者評価機関」の設立

「第三者評価機関」は、豊後高田“昭和の町”の魅力を定期的かつ客観的に評価することで、商業者、行政、商工会議所のそれぞれの役割を明確化し、町のブランドを維持し、より質の高い豊後高田“昭和の町”づくりを支援するためのものである。このため、行政や商工会議所、商業者等がまちづくりにおける現状の評価や対外的に何が評価されているのかを確認する上で活用可能な組織であるとともに、まちづくり会社がまちづくり事業に取り組む際の、客観的裏付けを行うためのパートナー的組織として機能するものである。組織化にあたっては、豊後高田“昭和の町”のコンセプトを理解し、商業者等との直接的な利害関係のない中立的な専門家等で構成されることが必要である。具体的には、これまでの取り組みに関わってきた外部協力者等に加えて地域住民の参加も可能な組織づくりが必要となる。

### 「まちづくり会社」の設立

「まちづくり会社」は、これまで述べてきたように、豊後高田“昭和の町”において、収益事業とまちづくり事業を行う組織である。まちづくり事業については、“昭和の町”のブランド維持と、テナントコントロールによる消費者ニーズへの対応などを行い、まちの魅力向上と、商店街全体の活性化を行う。昭和の町運営協議会との連携については、“昭和の町”づくりという目的は一致していることから、事業内容が重なる場合もありうるし、協議会の事務局的功能を果たしていてもよいかもしれない。いずれにしてもこれまで商工会議所が行ってきたコーディネート機能の相当部分を担うことが期待されることとなる。

一方の収益事業については“昭和の町”での店舗運営などを行い、既存店舗と競合もするため、「まちづくり会社」の設立にあたっては、商店街サイドとの十分な協議が必要である。ただ、観光収入の地域還元という形、会社の運営がサステイナブルな形となるように、ある程度の収益性確保が大命題であることは、これまでも述べてきた通りである。

また、「まちづくり会社」については、行政サイドからのニーズとして、TMOの役割を担う組織として位置付けることも可能である。しかし、豊後高田“昭和の町”における「まちづくり会社」の設立目的は、第一義的に現状の課題に対する迅速かつ機動的な対応を図ることであり、“昭和の町”における商業者の組織的な活動の実態やTMOとの協働可能性、他地域でのTMOの活動実態や課題等を見極めたうえで、状況に応じてその役割を担わせることを検討して行くことが妥当であろう。

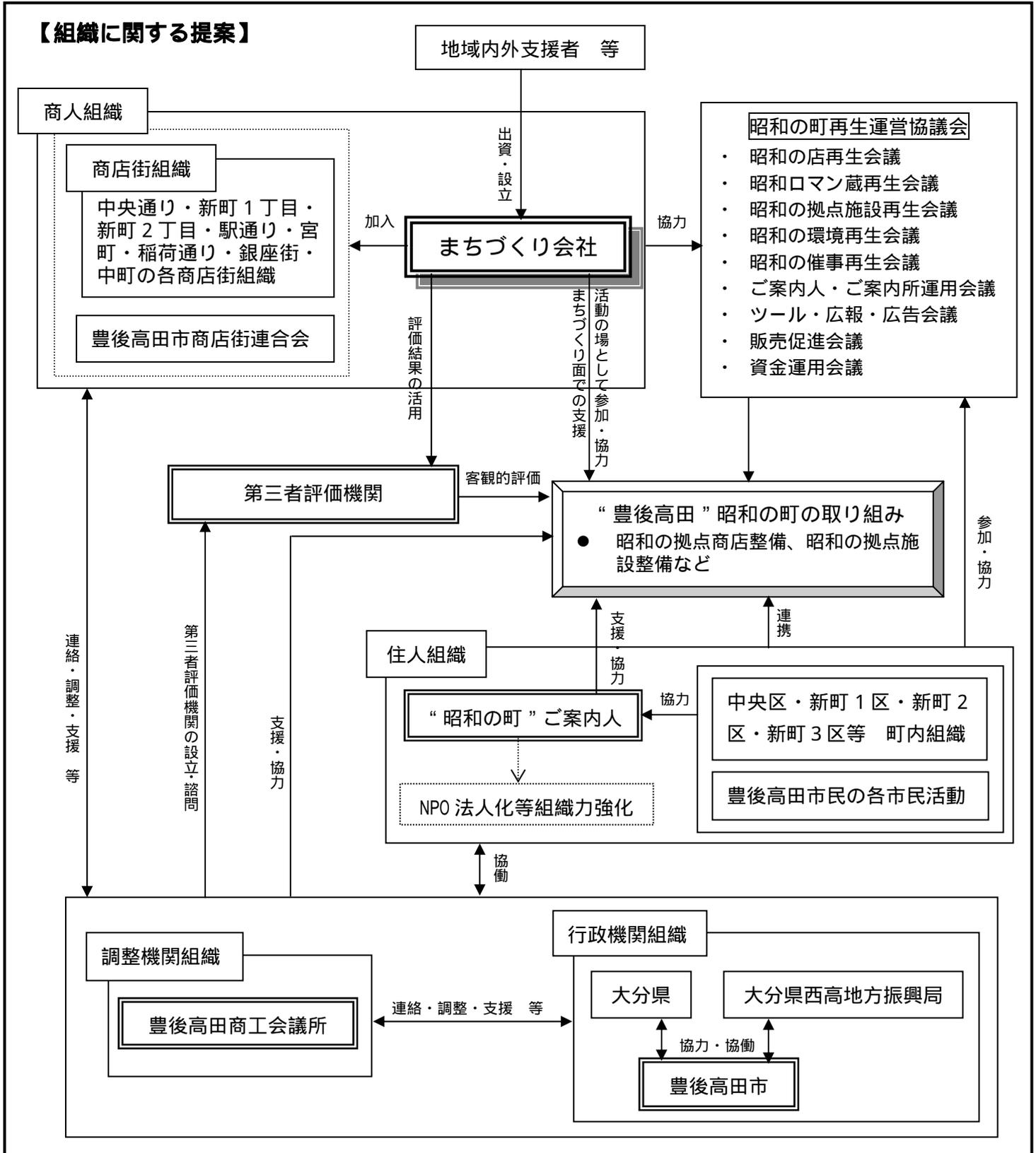
---

### TMO

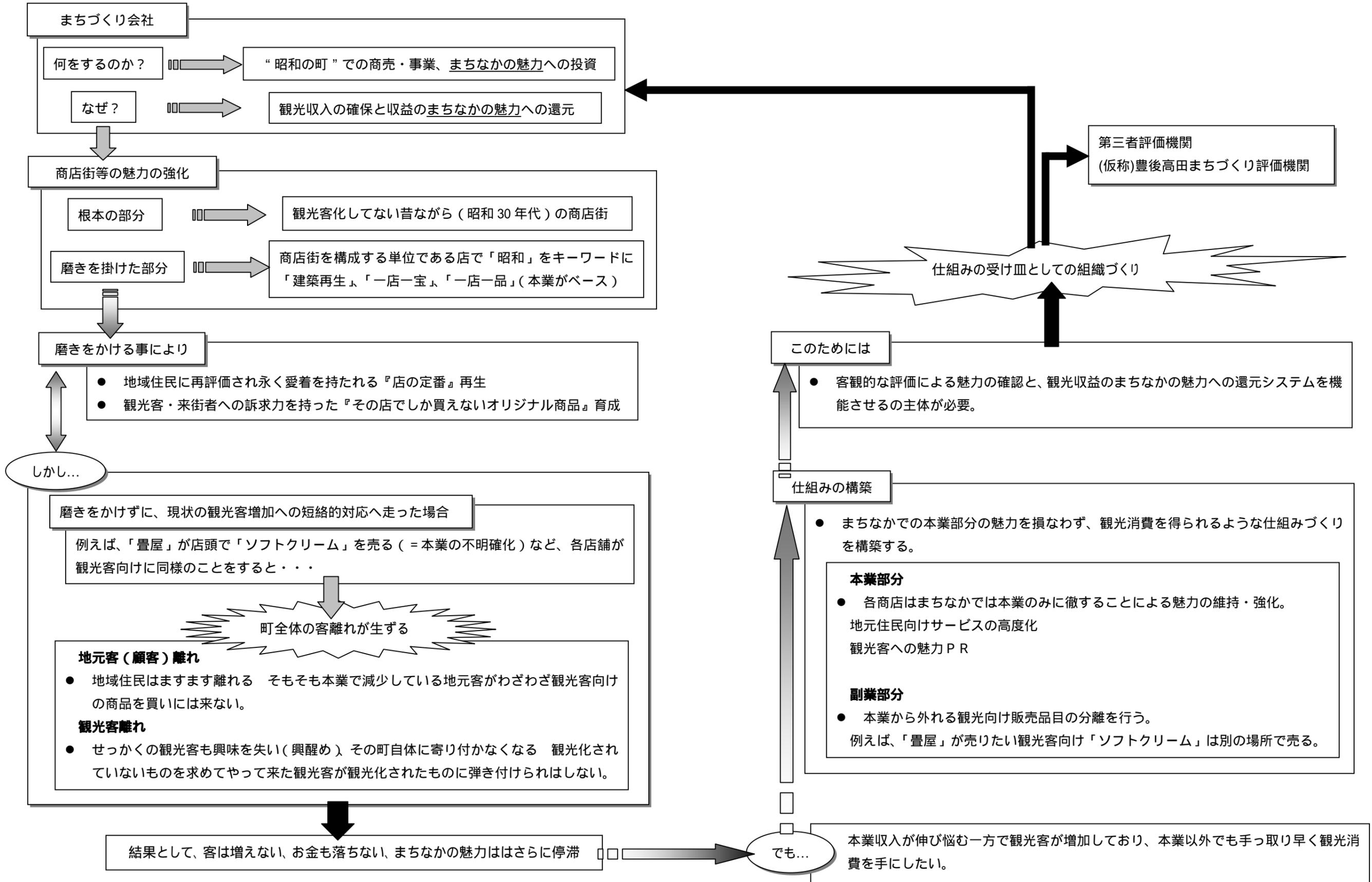
TMO (Town Management Organization) は、中心市街地活性化法に基づくタウンマネジメント機関である。中心市街地における商業収益を一体として捉え、業種構成、店舗配置等のテナント配置、基盤整備及びソフト事業を総合的に推進し、中心市街地における商業集積の一体的・計画的な整備を運営・管理するまちづくりのための組織であり、様々な主体が参加する街の運営について調整・プロデュースを行う。TMO となりうる組織は商工会、商工会議所、一定の要件に基づく第三セクター特定会社及び第三セクター公益法人が中心市街地活性化法で定められている。

TMO は中心市街地の活性化に向けて実施する予定の事業概要と、実施により期待される活性化の効果を纏めた TMO 構想を作成し、構想に基づき自治体の認定を受ける。事業実施については更に具体的な事業計画を作成、これを経済産業省が TMO 計画として認定した上で TMO が事業の推進に当たり、事業は TMO が単独で実施する、または商店街の組合等の事業者と共同で行う場合がある。TMO による事業としては、商店街の空き店舗取得、賃貸、家賃補助等による必要業種の誘致、商業施設へのテナント誘致、合同イベント・カード化事業等の共通ソフト事業等が挙げられ、各事業に対して行政の補助金等による助成、政府系金融機関の投融資等の支援措置が用意されている。

【組織に関する提案】

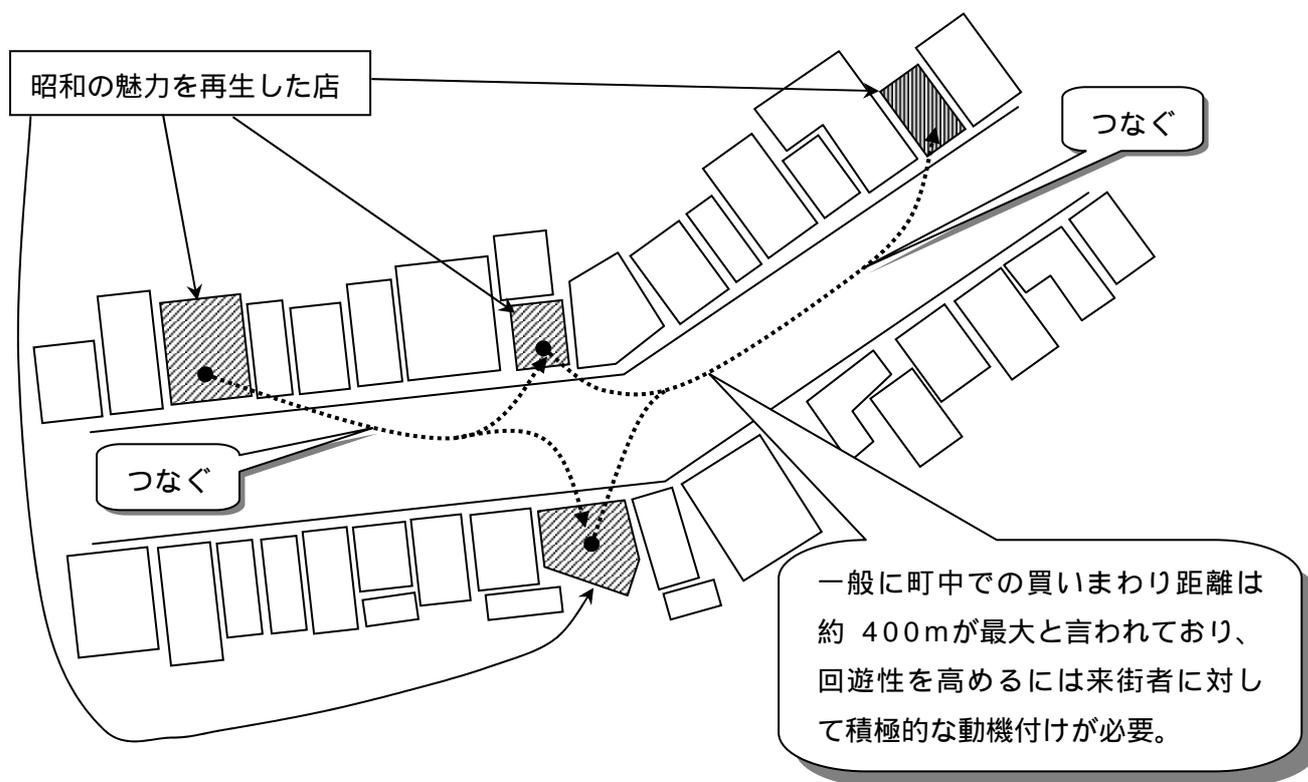


【商店を魅力的にするには】



## 昭和のご案内人制度運営の見直し

昭和のご案内人制度は、整備途上にある“昭和の町”の補完機能として、ボランティアベースの取り組みを主体に商工会議所において運営されているまちなかガイドである。



豊後高田“昭和の町”では、まちづくりとして、来街者に昭和の商店を体験してもらう中で「店」、「人」、「まち」との関係性を再生し、交流人口を増やすことで中心部に活力を取り戻そうとするものである。再生された商店は、昭和の拠点商店として町に「魅力」をもたらすものの、商店は店主の意向により適宜再生されているため、魅力を再生した店舗と店舗の間隔も一様ではない。このため、交流人口が町を回遊するためには、町の中の魅力ポイントから次のポイントまでを歩いてまわるための「つなぎ」の仕組みが必要となる。

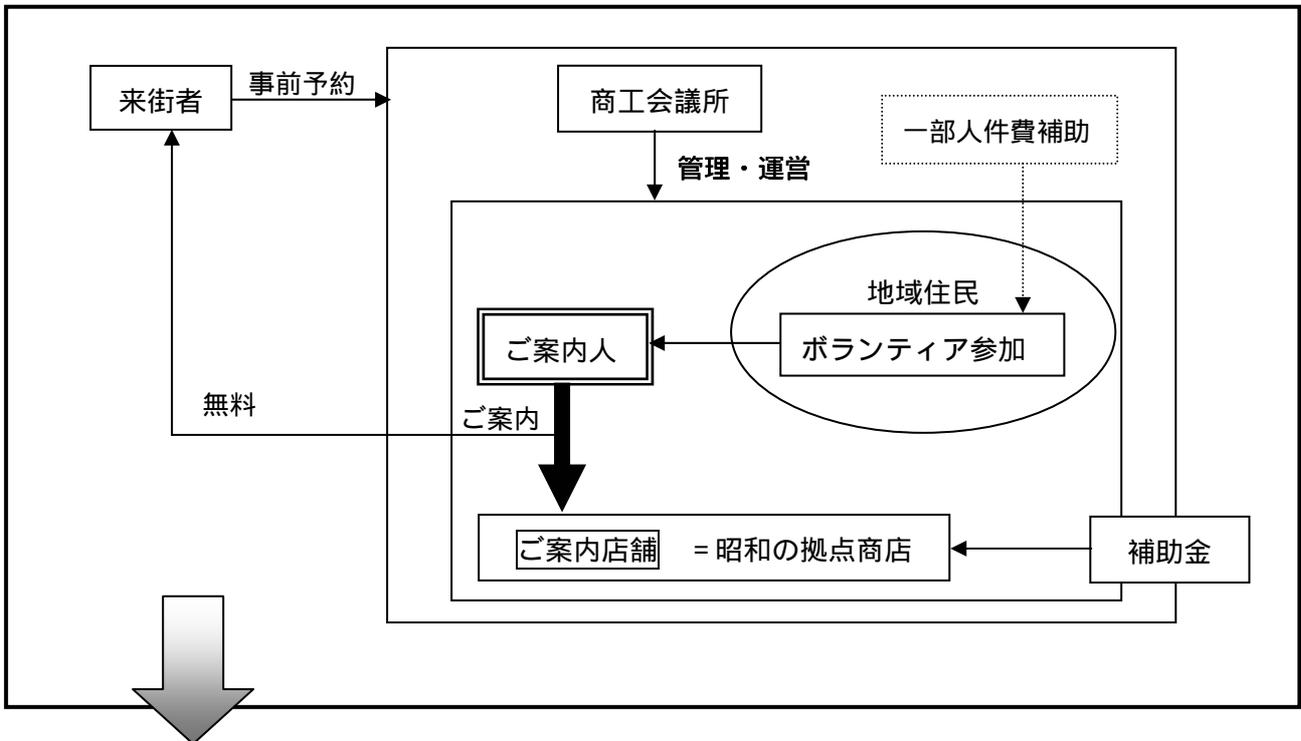
豊後高田“昭和の町”では、この「つなぎ」のシステムを、昭和のご案内人制度として、ボランティアベースのまちなかガイドが来街者に対して“昭和の町”再生に向けた取り組みと町の「魅力」である昭和の拠点商店の説明をすることで機能させている。

現在、昭和のご案内人制度は、補助金を活用して再生した昭和の拠点商店をポイントとして“昭和の町”のガイドを行い、交流人口の回遊性を高めている。しかし、今後“昭和の町”が現状の課題に対応していく中で、昭和のご案内人制度もこれに合わせた対応の変化を図って行く必要がある。

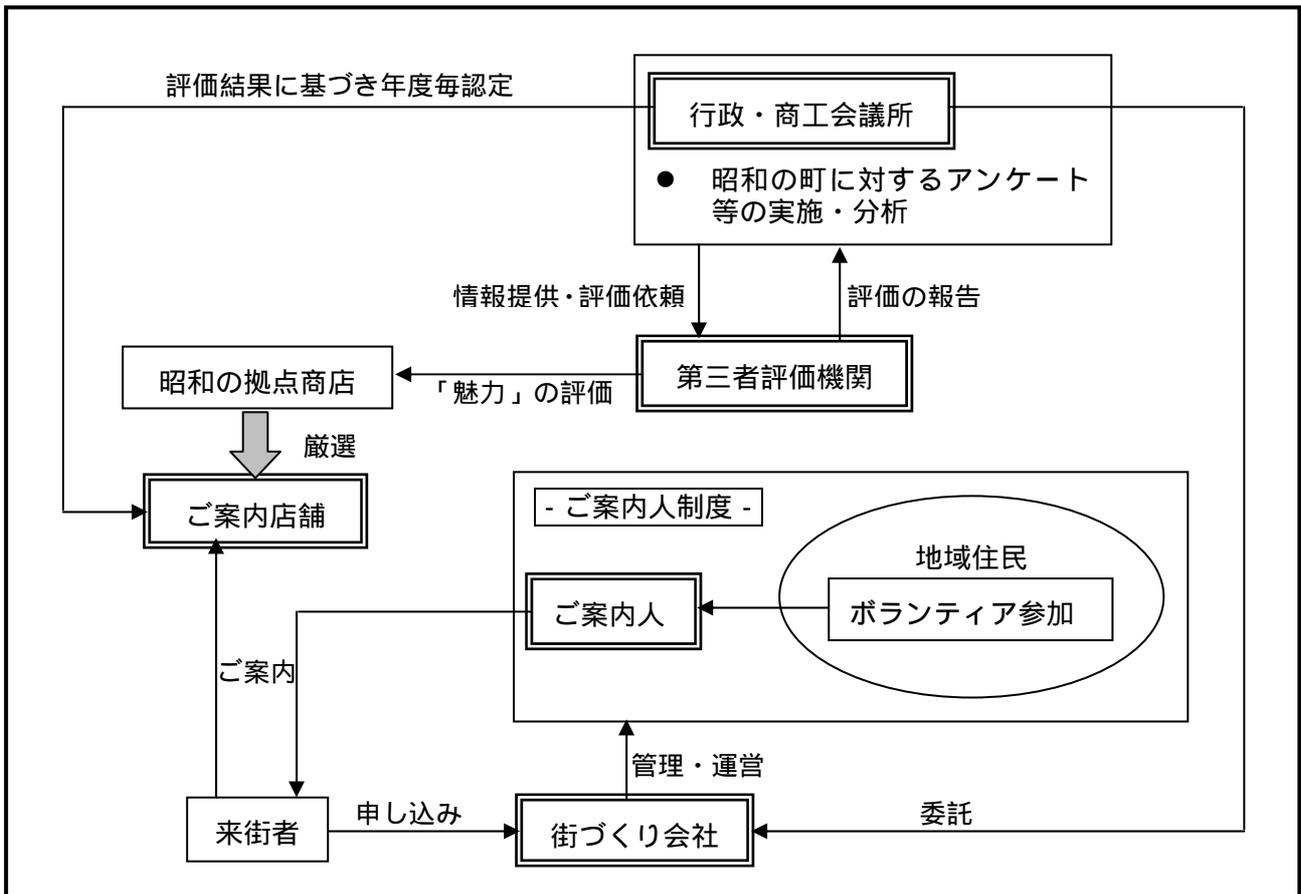
具体的には今後「昭和の拠点商店」が増加して行く中で、より魅力度の高い商店を中心にガイドを行うことで、商店間の競争力を高めより質の高いサービスを来街者に対して提供できる環境を形成していくことが望まれる。このため、今後の昭和の町ご案内人制度に関しては、現状のボランティアベースの意識を十分に尊重したうえで、交流人口の増加による観光収入をご案内人の人件費として運用することやガイドの有料化等も念頭におきながら、“昭和の町”の魅力をより高

める方向性でそのあり方を再検討する必要がある。

### 現状のご案内人制度の運営



### 今後のご案内人制度の運営



## (2) まちづくり会社の検討

### まちづくり会社の事業の実施について

今後の豊後高田“昭和の町”におけるまちづくり主体として特に重要な「まちづくり会社」が収益部門と非収益部門において継続的な事業実施を行うためには、組織が持続可能な事業の構築を行う必要がある。

収益であれ非収益であれまちづくり会社が組織として何かしらの事業を行うためには、そのための資金が必要である。持続可能な事業の構築にあたっては、その組織が何を資金源として活動を行うかという点を考えなくてはならない。特に、継続性の観点で考えると、補助金のような期限や適用条件などの制限があるものでなく、自主的に行動して自立できる収益源を確保していくような努力を行うことが第一の条件となる。まちづくり会社の性格上、このような収益源を考えるにあたっては、事業であれば何でもよいということにはならず、活動する町の発展の方向性に沿った取り組みとする必要がある。

まちづくり会社設立の目的に沿って、現状の豊後高田“昭和の町”において増加している交流人口である観光客に焦点をあてた事業の可能性を考えた場合に、現状の豊後高田“昭和の町”に不足している機能は、例えば旅行会社とタイアップして周辺観光地と連携し、一層滞在時間の延長が期待できる“昭和の町”の営業ツールの機能である。

具体的には、「見る(観る)」、「食べる」、「買う」、「遊ぶ(体験し、作る)」が該当する機能と考えられるが、この中でも比較的効率的に観光消費を回収できる機能は、「食べる」部分の機能である。特に豊後高田“昭和の町”においては、団体客やまとまった観光客を一度に処理できる飲食スペースが現状の回遊コース上にはなく、本来であれば回収可能な飲食系の収入を他のエリアに吸収されている状況も報告されている。また“昭和の町”では団体飲食への対応が困難であると言った認識により、他の観光地からの移動の中で時間調整的な訪問地として位置付けられることで、“昭和の町”の本来の魅力部分の発信が不十分となり、観光客に不当な評価を受ける危険性をも孕んだ状況になっていると言う問題点も考えられる。

このため、団体飲食への対応が可能な飲食スペースの運営については、“昭和の町”の魅力の向上とも関連した、まちづくり会社に取り組むべき必要性の高い事業として位置付けることができる。

### 人材について

タウンマネージャーと呼ばれるような人材の獲得は、実は極めて難しい。事例の中でも述べるが、中心市街地活性化に成功した事例の共通点は、卓越したタウンマネージャーが存在しているということである。長浜市、長野市、鳥取市、久留米市といったケースでは、いずれも企業の経営者や商業ビジネスのマーチャンダイジング経験者などが商店街活性化のプロジェクトを推進している。これは、現在競合している郊外型ショッピングセンターが、専門の人材によりマーチャンダイジングを行っているのに対して、既存商店街が付け焼き刃の対応では、ほとんど対抗できないことを意味している。ただし、完全にコントロールされたショッピングセンターより、コントロールが完全でない商店街の方が居心地が良いということも言え、少なくとも競合するショッ

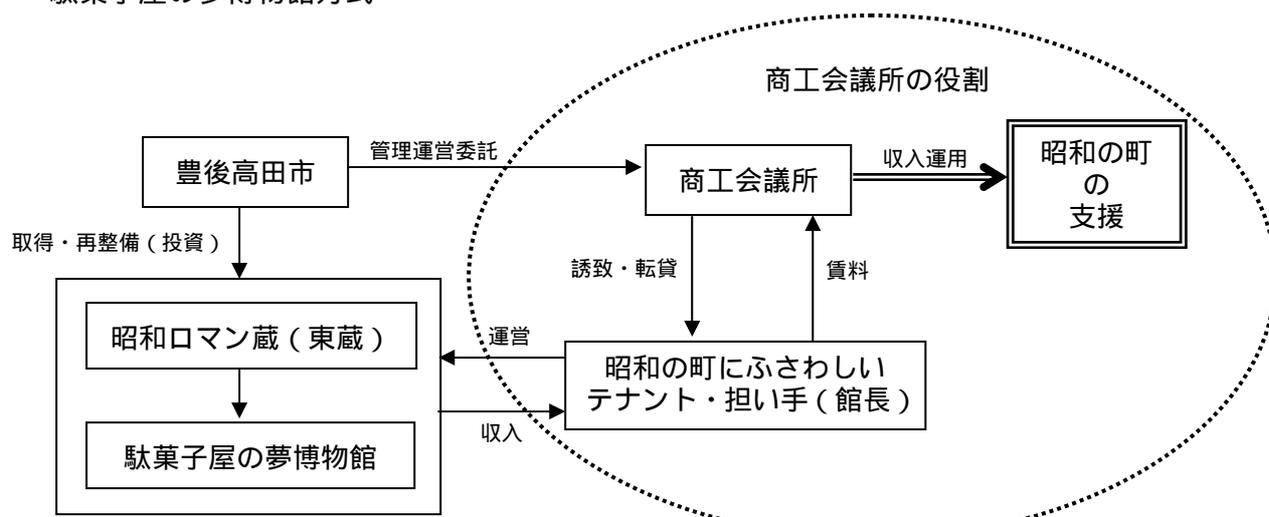
ピングセンターとの棲み分けを考えることのできる専門的人材は必要と言えよう。今回事業として可能性のある飲食系に関しても、“昭和の町”としてのコンセプトに適合したメニュー、味、施設内装等について、経験のあるマネージャーが必要である。この点に関して、ロマン蔵における駄菓子屋の夢博物館の小宮館長の誘致と同様、人材誘致の必要性や可能性について検討が必要である。

#### まちづくり会社の組織形態等について

まちづくり会社の形態については、株式会社化、NPO化、既存組織における運営等の複数が考えられる。ただし、前段で整理したように当面収益事業も含めた事業の組み立てを考えるのであれば、NPOのような非営利組織は、その受け皿としてあまり好ましい形態ではない。基本的には民間企業としての株式会社か、既存組織が新たな事業部門としてこれを実施することが現実的であると考えられる。また、まちづくり会社としても、どの程度収益事業に関与するかによって豊後高田“昭和の町”における位置付けや関係機関との距離感が異なってくる。

以下では、現状、団体食事業に取り組む拠点として最も望ましいと考えられる「昭和ロマン蔵」の南蔵での事業実施を念頭に置き、事業パターンとして、まちづくり会社の飲食系事業への関与と既存組織との関係を整理する。なお、昭和ロマン蔵については、市の所有（行政財産）であり、賃貸契約の締結にあたっては、まちづくり会社との随意契約が公平性等の観点から不明確なことから、昭和ロマン蔵の活用にあたっては、市が一旦まちづくりへの活用の観点で商工会議所に管理委託を行うものと想定する。このパターンについては、現在昭和ロマン蔵において、駄菓子屋の夢博物館が同様のスキームで運営されており、商工会議所はこのスキームの中で得られたテナント収入を“昭和の町”の支援に活用している。

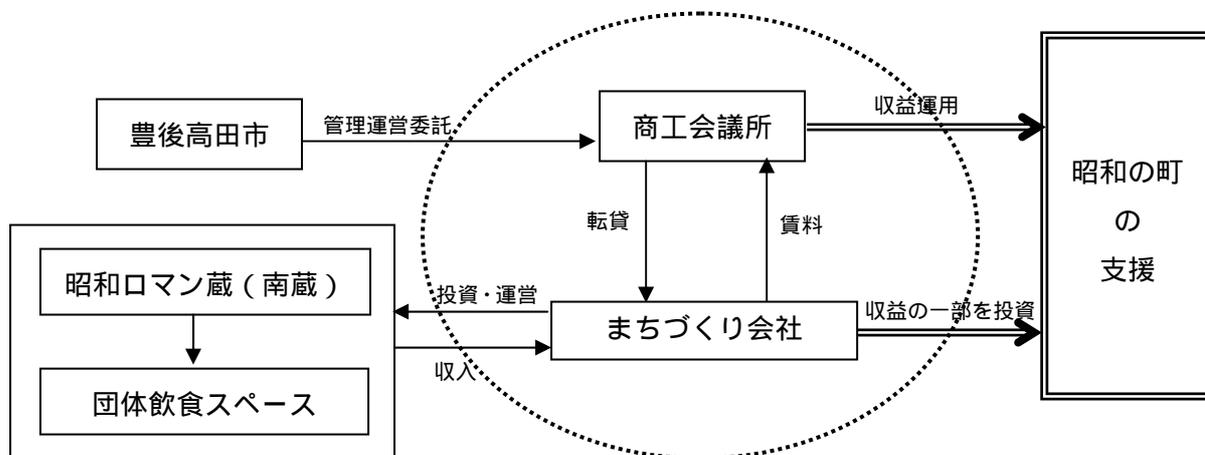
#### 駄菓子屋の夢博物館方式



このスキームでは、商工会議所がテナント収入を得ることで、その資金の一部を“昭和の町”全体の支援に向け活用することで、現状「商工会議所」＝「まちづくり会社」としての役割を担っている。ただし、商工会議所の性格上、豊後高田市全体の活性化に資する支援という観点からしか“昭和の町”支援が行えないことや、商工会議所内の人員配置（人員・人件費）の関係から、

今以上の取り組みを行うには限界がある。

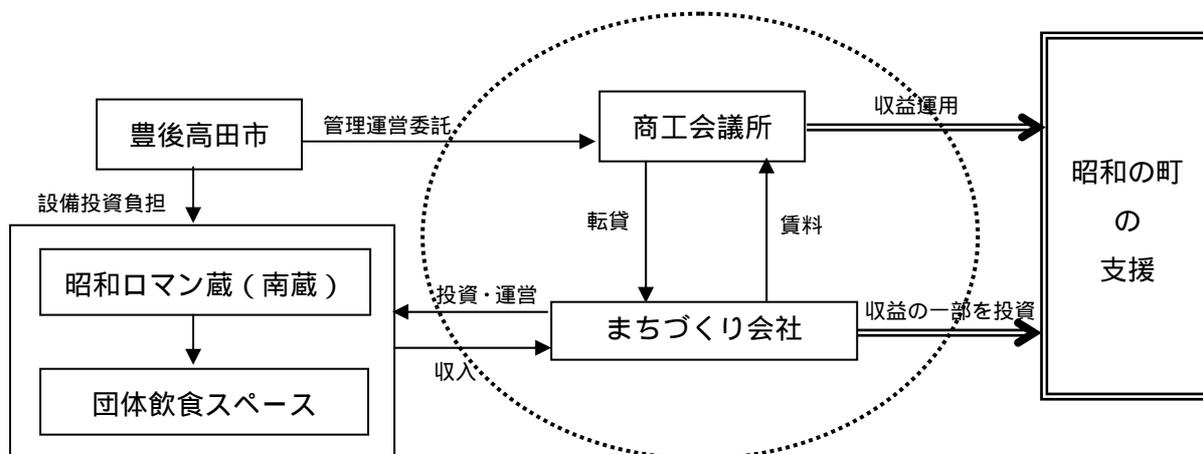
### 独立採算方式（民設民営）



まちづくり会社は商工会議所から南蔵を賃貸、内装工事等を実施したうえで飲食事業を実施する。初期の設備投資負担が生ずるうえ、事業実施による収益の確保が事業継続の前提となる。組織として飲食のサービスを行う人材の雇用やそれらの人材の管理部門が必要となるため、まちづくり会社の人件費負担が生じ、まちづくり事業として“昭和の町”への投資を行うための余剰収益の確保と言う観点からはややハードルの高いスキームと言える。また、飲食事業を実施するにあたって、“昭和の町”のコンセプトを理解し、これを飲食スペースでのサービス等全般に行き渡らせることの人材の登用が課題となる。

市、商工会議所の関与は、まちづくり会社への情報提供等の面での支援、また、賃貸料を低く抑えるということでの支援が考えられる。

### ジョイントベンチャー方式（公設民営）：タイプ1

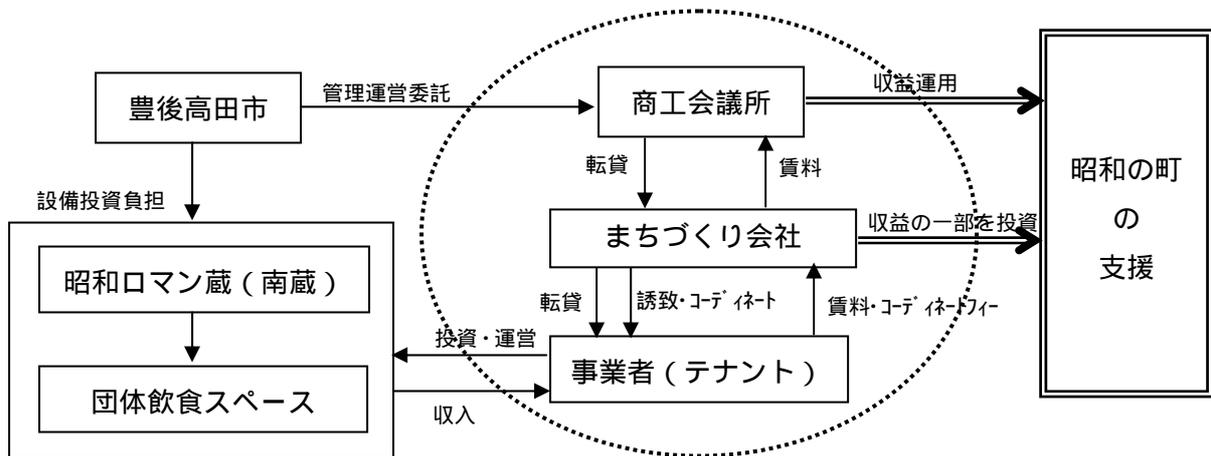


まちづくり会社は、初期投資にあたる施設整備の費用が軽減されるため、事業性が向上すると

考えられる。ただし、飲食事業については直接行うため、まちづくり会社の事業実施に伴うリスクは独立採算型と同様である。

市、商工会議所の関与では、独立採算型に比べて、市が設備投資分の負担を行う必要が生じ、投資に対する理由付けや必要性の明確化、議会等への答申が必要となる。

### ジョイントベンチャー方式（公設民営）：タイプ2



まちづくり会社のマネジメント的性格を高めたケース。実際の飲食スペースの運営はテナントを誘致し、コーディネートを行うことに専念することで、組織のスリム化を図ることが出来る。テナント賃料を低く設定したり、売上制などを組み合わせることで、事業者のインセンティブを高めることが出来る。

市はタイプ1同様に設備投資分の負担が生ずる。商工会議所は、内容面ではタイプ1同様であるが、駄菓子屋の夢博物館方式のようなテナントを直接誘致する工数から解放される。まちづくり会社がマネジメント性を高めたことで、市、商工会議所とまちづくり会社との協力関係は充実され、TMO的性格を強めた組織となることが考えられるが、直接飲食事業を実施するリスクは軽減した分、独自財源の確保と言う観点からは後退した形となっている。

どのタイプにしても、団体飲食事業の運営は、“昭和の町”のまちづくり事業を持続的に実施するために、収支の補完的な役割を担うことが期待されており、まちづくり会社の事業が安定し軌道に乗るまでの過程では、地域全体で支援して行く必要がある。このため、行政などの関与については、積極的な検討を行うべき事項であると考えられる。当初の事業計画のチェックや事業の安全性等については、第三者評価機関の活用も考えられる。

## ケーススタディ 1：(株)飯田まちづくりカンパニー

(株)飯田まちづくりカンパニーは、長野県飯田市において設立された TMO 事業を行うまちづくり会社である。飯田市では郊外の宅地化等により「丘の上」と呼ばれる従来からの中心市街地の空洞化が進行したが、(株)飯田まちづくりカンパニーはかかる中心市街地の再生事業を担う会社であり、市の出資も得た第3セクターとなっている。

### ）設立の経緯

飯田市の中心市街地再生の流れは平成5年に市民と行政によるまちづくりの勉強会が立ち上げられたことから始まっている。中心市街地に関しては、既に長い間市街地再開発事業の構想が検討されていたが、平成5年以降、市民の間で再開発事業のためのまちづくり会社の構想が生まれ、平成7年には飯田市橋南第一地区（現トップヒルズ本町）の市街地再開発事業基本計画の策定へと繋がっている。(株)飯田まちづくりカンパニーは地元地権者等の有志により当初はかかる市街地再開発事業の企画会社として平成10年に設立されたものであるが、その後、再開発事業の推進に加えて中心市街地のまちづくり全般を担う会社の必要性を認識した市の意向により、翌平成11年に同社は市を始めとして金融機関等の出資を受け、TMOとしての機能を果たす事業会社に移行している。

### ）事業概要

出資者は飯田市、商工会議所の他、地元の飯田信用金庫等の金融機関、地元企業、個人で、金融機関の出資は飯田市からの要請、地元企業、個人は地権者等の他公募によっており、代表者は地元名士である建設会社社長が務めている。人員は常勤役員その他、若干名のプロパー職員、臨時職員からなり、常勤役員は出資者、職員は市からの出向等は無く、まちづくりの企画を行うためデベロッパー出身者がいる。

まちづくり事業は TMO 事業として飯田市が策定したものを実施している他、当社が企画したものを飯田市と(株)飯田まちづくりカンパニーとが調整しながら進めており、必ずしも行政の主導ではないが、事業推進に当たっては連携を保っており行政の関与度合いは高い。

TMO 事業として(株)飯田まちづくりカンパニーが手がける事業は、不動産販売・賃貸・管理などのデベロッパー事業、まちづくりの調査・研究等事業の他、店舗の共同立て替え等の市街地ミニ再開発事業、各種商店街の集客イベント等のイベント・文化事業などである。

### デベロッパー事業

#### ・市街地再開発ビル「トップヒルズ本町」

当ビルは市街地再開発プロジェクトの一つ「橋南第一区第一種市街地再開発事業」として推進されたもので、中心市街地の居住機能・コミュニティ機能・近隣商業機能の再生を目指したものであり、市中心部に整備されたりんご並木に沿って立地している。施設は1階にスーパー等の店舗、2・3階が「りんご庁舎」と名付けられた市役所の地域交流センター（床は市所有）及び業務系フロア、高層階に分譲住宅、その他5層の駐車場からなり、分譲住宅は事前のマーケティング

グが奏功し竣工前に完売済となっている。(株)飯田まちづくりカンパニーは市街地再開発組合より保留床を取得後、店舗の賃貸、及びりんご庁舎部分を含むビルの管理を行っている。

・三連蔵

三連蔵は土蔵が3つ連なった中心市街地に残る歴史的資産であり、トップヒルズ本町同様りんご並木に面している。飯田市が取得し修復後、観光・コミュニティ施設としての活用を目的にTMOである(株)飯田まちづくりカンパニーに管理・運営を委託しており、公設・民営の形態となっている。施設構成は地場産品販売所、資料室、コミュニティ施設や喫茶コーナーであり、(株)飯田まちづくりカンパニーによる賃貸となっている。

市街地ミニ開発事業

・MACHIKAN2002

トップヒルズ本町に隣接した小規模テナントビル(7店舗)であり、国土交通省の補助(まちづくり支援事業)で行った事業である。土地は賃貸、建物は(株)飯田まちづくりカンパニーの所有とし、中心市街地での新規企業支援として商業者に賃貸を行っている。

着手・計画中の事業

また、現在トップヒルズ本町隣の区画において、第二期の市街地再開発事業が始動しており、地元金融機関の飯田信用金庫本店、市所有となる人形美術館、分譲住宅、店舗等の構成が予定され、(株)飯田まちづくりカンパニーはトップヒルズ本町同様、一部賃貸及びビル管理を手がける予定となっている。また、その他周辺地区においても、(株)飯田まちづくりカンパニーの計画による小規模の商業店舗再開発の構想が進行している。

(株)飯田まちづくりカンパニー概要

名称	株式会社飯田まちづくりカンパニー
所在地	長野県飯田市通り町1丁目18-1番地 岩間ビル1F
設立	平成10年8月3日
資本金	2億1,200万円
代表者	代表取締役社長 吉川光國
宅地建物取引業免許	長野県知事 第4532号
構成メンバー	商業者(小売店・スーパー) 会社企業(酒造・食品・精密・土産品・イベント・ケーブルTV・建設・ガス・交通) 市民有志 行政(飯田市) 金融機関(信金・銀行・日本政策投資銀行) 商工会議所
事業概要	中心市街地再生の調査、研究、企画等シンクタンク部門と自らが開発の事業主となる事業部門、そして民間の事業投資を支援するプロデューサー部門を合わせ持ち、さらには自ら直営店を出店したりイベントを企画、実施する中心市街地活性化のためのマルチカンパニー。

出資内容	飯田市 30 百万円、飯田商工会議所 5 百万円、日本政策投資銀行 20 百万円、飯田信用金庫 20 百万円、長野銀行 10 百万円、八十二銀行 10 百万円、法人（19 社）88 百万円、個人（15 人）29 百万円
------	---

事業内容	デベロッパー事業 不動産販売業務 不動産賃貸業務 不動産管理業務 不動産斡旋業務
	調査・研究・開発事業 まちづくり調査・研究業務 都市型事業開発業務 コンサルティング業務 出版業務
	市街地ミニ開発事業 土地の入れ換え・集約化事業 共同建て替え・店舗の共同化 パティオ事業等 空き店舗の活用とテナントミックス 駐車場整備
	物販・飲食事業 物販店舗の運営 飲食店舗の運営
	イベント・文化事業 各種商店街の集客イベント フリーマーケット企画運営 商業塾の企画運営 まちづくり研究ネットワークの形成 その他文化・教育業務
	福祉サービス事業 高齢者支援サービス 買物代行・食材宅配 福祉関連ネットワークの形成

出典：飯田まちづくりカンパニーホームページより（<http://www.machikan.jp/>）

#### （株）飯田まちづくりカンパニーから見られるレッスン

ケーススタディで取り上げた（株）飯田まちづくりカンパニーは、TMO の成功事例と言われているが、ケーススタディを通じて解る特徴点を示すと以下の通りである。

- 地権者が中心となってまちづくり会社を設立していること
- 職員に飯田市からの出向者はなく、自立した経営を行っていること
- 収益事業としてテナント賃貸による安定した収入を確保していること

## ケーススタディ 2 株式会社黒壁

株式会社黒壁は、滋賀県長浜市において設立された第3セクターのまちづくり会社である。当初は、歴史的建築物保全のためのみの目的で設立されたが、黒壁と呼ばれた昔の銀行の建物の活用を考える中で、ガラス文化をテーマに、主にガラス博物館の運営、ガラス製品の販売、及び飲食業を主業として、店舗を展開した。歴史的建築物のユニークさと、ガラス文化というテーマ設定のユニークさが、観光客に受け、その後、同じコンセプトで商店街の空き店舗を埋める形で店舗展開を行った結果、衰退した商店街の再生成功事例として、高く評価を受けている。

### ）設立の経緯

長浜市の中心商店街は、昭和40年代頃まで活況を呈していたが、車社会の進展、郊外大型店の進出により、他都市と同様に衰退が始まった。昭和60年代に入ると、商店街の半分以上はシャッターを閉めていたという。このような状況下で、昭和63年に西友が「長浜楽市」というSCを建設。50弱の地元で元気のある商店が西友に付いていくと、残された商店街はますます寂れていったのである。

このような状況下、昭和62年に地元で黒壁銀行と呼ばれていた旧第百三十銀行長浜支店の建物（明治33年建設）が売却されることとなり、長浜市の教育長から地元財界に買い取りの要請があった。この要請を受け、昭和63年4月、長浜市（出資4千万円）及び地元企業8社（出資9千万円）により第3セクター「株式会社黒壁」は設立された。この会社は、当初黒壁銀行と呼ばれた建物が地区外の人への売却阻止のみを目的に設立されたものである。

黒壁銀行の建物は、不動産会社の提示する土地建物の売却額が90百万円、その後の改装に約50百万円要するというので、資本金は150百万円程度を見込んでいた。財界に買い取り要請を行った長浜市は、資本金の過半数を取れない、さらには建物の活用方法も決まっていないという状況下で、文化財の保存価値という理屈で40百万円の出資を行うこととなった。このため地元財界は、残り9千万円を短期間で集めるのは大変だったという。

因みに、株式会社黒壁設立後、日曜日の午後2時から3時の1時間、役員全員で黒壁の前に立って来街者のカウントを行ったところ、人間4人と猫一匹が通過したそうである。役員全員、既存商店街の惨状を目の当たりにして、事業意欲が減退したのが実態であったという。

### ）黒壁のビジネスモデル確立

株式会社黒壁は、会社設立後に事業として何をやるのかを考え始めたため、設立時点でビジネスモデルは全く無かった。株式会社黒壁の前社長である笹原司郎（ささはらもりあき）氏によれば、株式会社黒壁の経営理念として、1）建物を含めた歴史性を活かす、2）祭りを含めた文化芸術性を活かす、3）地元に見放された商店街であるから、外部に受けるような国際色豊かなものという3つのコンセプトを作ったが、これを満たすような事業は、当初まったく思いつかなかったという。初代社長であった長谷氏（当時73才）が、ある時「ガラス事業はどうか。」と言い出した。「ガラスをやらないのであれば社長を辞める。」とも言い出したので、役員はいよいよながらガラス事業を検討することとなった。関係者で集まって、ガラス事業を行っている北海道の

小樽、広島の可部町の2箇所を視察したが、小樽視察組は半分物見遊山の態度であったため北一硝子の社長に怒られ、視察から帰る飛行機の中で、北一硝子を見返してやるという議論が役員の中で盛り上がり、ガラス事業を正式にやるということになった。昭和63年11月には、欧州のガラスがいろいろな意味で本格的であるということで視察を行い、文化・歴史・芸術性を事業とするためのビジネスモデルを真剣に検討、昭和64年(平成元年)の正月から、ガラス製品の販売と飲食を中心とするビジネスモデルの熟度を高めていき、平成元年7月1日に黒壁ガラス館をオープンした。

## 黒壁からのレッスン

### 1) 会社設立について

笹原氏によれば、株式会社黒壁の設立は、その時同意を得られた少数の人間で設立したが、結果としてそれが良かったという。ビジネスモデル策定時に、事業リスクを取らない第三者の意見を聞いてもあまり意味がないとのこと。また、市から出資を受けたため、後に議会から話に来いとか、市民から第三セクターはけしからんと言った声が出、面倒が多かったという。行政の出資は、企業経営という視点からみると攪乱要因となるので留意が必要とのこと。事業を知らない市からの出向者が入ってくることや、ステークホルダーが多様化して意志決定が遅れることは避けるべきとのこと。現状、市民との繋ぎは、NPO法人まちづくり役場(平成15年9月申請)が行っており、株式会社との役割分担が明確化しているとのことである。

### 2) 事業の推進体制について

経営陣の体制としては、長谷氏が長老格として初代社長となったが、実際の事業は専務の笹原氏が取り仕切った。笹原氏は、地元長浜北高校出身であり同校の野球部監督として甲子園に出場したこともある。そのリーダーシップは強烈で、株式会社黒壁の職員のみならず、市役所、観光協会、NPOまで巻き込んだ、後に長浜軍団と呼ばれる集団を組織していった。この組織力、事業のプロデューサー力、事業の先見性などが、笹原氏の評価を決定付けている。

資本金で賄えなかった当初事業の資金調達については、ふるさと創生事業や政府系金融機関の資金を活用して融資を受け、建物の改修と建設を行い、ガラス館、ガラス工房、フランス料理のレストランをそれぞれオープンさせている。

### 3) 新規事業とリピーター確保について

平成元年7月のオープン以降、観光客は月を追うごと増加していき、自信を深めた株式会社黒壁経営陣は、黒壁の面的展開を行うこととした。これは、長浜市が行った歴史的建築物の分布調査を見た笹原氏が、黒壁銀行のような歴史的建築物がたくさんあることに気づき、これを改修して黒壁の事業を拡大することを思いついた。古い建物を利用して行う事業の核となったのは、飲食事業である。ガラス販売という物販事業については、実はそんなに儲かるものではなく、むしろ長浜黒壁にどっと押し寄せる観光客の飲食需要を満たすことが、当時の最大の課題となっていた。笹原氏は、このような市場のニーズに素早く素直に対応したのである。

また、観光客がまた来ようと思うひとつの要因として、街並みの変化が挙げられる。黒壁グループの増殖により町並みが変わっていくことが、観光客のリピートに繋がっていったのである。追加投資によるリピート客の確保については、テーマパークの基本であるが、長浜のまちづくりのケースについても同じことが言えたのである。

#### 4) 行政の支援

行政サイドも株式会社黒壁の事業と平行して、町並み保全事業を行っている。長浜御坊表参道整備事業ということで、アーケードの撤去、道路拡幅、駐車場整備などを行った。表参道の各戸は、県と市から 1/3 づつ補助を受け、建物の外観を修復整備した。具体的には、道路から 1m のセットバックを行い、庇を長く出す雁木のような形で軒を統一していった。この事業はパイロット事業として、2/3 補助という手厚い支援が行われた。

その後、中心市街地に立地する店舗の改装は順次行われているが、これは長浜市が商業観光推進事業ということで、外観の修景工事に対して、1/2 補助上限 2 百万円の補助を行っている。これによりこれまで 40 件程度の店舗が集景事業を行っている。

街並み景観の保全については、行政の支援に負うところが大きい。

## 5 . スケジュールについて

今後の豊後高田“昭和の町”についての取り組みスケジュールを示す。

今後の取り組み	至急（1年以内）	短期（1～3年以内）	中期（4～6年以内）	長期（7年以上）
第三者評価機関の設立				
“昭和の町”の質の維持に対する商業者意識の改革と実践				
“昭和の町”のまちづくりに対する住民意識の醸成				
まちづくり会社の設立	準備	設立		
団体飲食への対応	準備			
ご案内人制度の見直し				
昭和の拠点施設の活用・整備				
本物の商品・サービスの追求				

### 第三者評価機関の設立

- “昭和の町”のブランド維持、品質維持の観点から、“昭和の町”のコンセプトを理解し、客観的な判断と行政や商工会議所との協働が可能な第三者評価機関の設立が必要である。また、本報告書で指摘した各課題事項の詳細な検討についても、市及び商工会議所の協力機関として、第三者評価機関での協議へと移行し、より詳細な検討を行うことが重要であると考えられる。各地のまちづくり情報の収集や商業者や住民を対象としたセミナー等の開催などを行ううえでも、“昭和の町”の支援者・協力者としての第三者評価機関の構築を図ることが望ましい。

### 商業者意識の改革と実践

- “昭和の町”の品質の維持の重要性、今後の取り組みについての方向性を商店街全体として理解して行く必要がある。個別店舗への「建築再生」、「一店一宝」、「一店一品」のコーディネートを通し商業者意識の再生を手掛けるとともに、既に取り組んだ商業者とまだ取り組みを行っていない商業者間の意識の共有化や意見交換等を行う必要がある。
- 前述の商業者間の意識の共有化、意見交換等の促進即ち商業者の意識改革には、商店街全体を巻き込んだ活動が必要であり、商業者を中心とした組織である“昭和の町”運営協議会はその基盤として機能するべく強化が図られることが望まれる。
- “昭和の町”の成長とともに、商業者の集まりである商店街としても、イベントの実施や販売促進のセールを行う等の足並みの揃った取り組みを強力に実施し、地域住民に向けた対策を再び強化していく必要がある。また、まちづくり会社の設立に伴い、組織対組織としての協議の必要性も考えられることから、今後の“昭和の町”を考える上で商店街としての活動強化は不可欠である。現状各店舗ともに後継者問題を抱えるなかで、商店街の活動強化にあたっては、既存の商店街毎の特性については十分な配慮を行った上で、統合して活動を行う、やる気のある人材を外部から誘致する等、商店街組織の枠組みの変更や人材のスカウト等に

についても検討を行うことが望ましい。

#### 住民意識の醸成

- “昭和の町”に対する住民の理解を深め、地域づくりやコミュニティづくりの観点から地域全体のまちづくり意識を高め、地元住民に評価される商店街の再生や拠点施設整備等についての意識を醸成する。

#### まちづくり会社の設立

- まちづくり会社設立の必要性を認識したうえで、まちづくり会社での事業内容の詳細や事業化についての検討を行い、事業化への着手を行う。

#### 団体飲食への対応

- 団体飲食への対応は、周辺観光地との連携を図るうえでも豊後高田“昭和の町”にわざわざ訪れてもらうための機能を整備する観点から早急に検討すべき事柄である。また、これにあわせて実施場所の候補として考えられる昭和ロマン蔵の南蔵の活用のあり方、市、商工会議所のスタンスを明確にする必要がある。団体飲食の事業主体としてのまちづくり会社のあり方についても同時に検討すべき事項である。

#### ご案内人制度の見直し

- まちづくり会社の設立や全体システムの見直しを通し、ご案内人制度の見直しやボランティアスタッフの教育などを実施する。

#### 昭和の拠点施設の活用・整備

- 昭和の拠点施設については、その所有が民間所有であるものが多く、その土地及び施設の取得や所有者への協力要請等に併せて、まちづくりとのタイミングを考えていかななくてはならない。これらの土地及び施設についての情報については、従来通り行政や商工会議所が中心となり、状況を確認する必要がある。

#### 本物の商品・サービスの追求に向けて

- 観光客、地域住民の区別無く、究極的に評価を受けるのは、本物の商品やサービスの提供が出来ているか否かにかかっている。昭和30年代の賑わいの再生に向けては、商業関係者やまちづくりに係る人達が常に進化・発展する消費者ニーズや観光客ニーズを的確に把握したうえで、豊後高田“昭和の町”が提供し得る本物の商品・サービスについて追求を重ねていくことが求められる。この課程において、商人意識の再生・改革、住民のまちづくりに対する参画意識の醸成等、次世代の“昭和の町”の担い手が成長するものである。

## 6 . 資金調達方法の検討

本節では、まちづくりのための資金調達方法を概観するが、その方法は極めてバラエティに富むものであり、選択肢は一つではない。今後“昭和の町”のまちづくりの進展に応じて、適切な資金調達方法を考えていく必要があり、その際、参考となるようなパターンを以下に提示する。

### ( 1 ) 外部資金調達の前提条件

事業に際し資金調達を行う場合、これに先だち特に事業の継続に耐えうるため幾つかの前提条件を整えておく必要がある。地域においてまちづくり事業を推進していく場合、例えばまちづくり会社には自治体の他、地域の有力企業等が出資者として事業を支援するなど、地域が一体となった体制が望ましい。また、事業運営に当たっては地元の有力者など、地域に於いて信望のあり事業の牽引車となれるような人物が経営陣として参画することも重要となる。何よりも、まちづくり事業は地域の将来を担う事業であるとの認識から、直接の関係者のみならず事業に対する地域全体のやる気が醸成されることが肝要である。

“昭和の町”を地域が盛り立てていくためには、地域で資金を循環させる仕組みを構築することが考えられる。実際“昭和の町”には、大分みらい信用金庫が、全国的にも珍しい特定地域の町づくりを対象にした県内初の金融商品として、豊後高田市中心部の商店街を対象にした「昭和の町づくりローン」の取り扱いを開始するといった地域での資金循環に向けた萌芽も見られる。地域で資金を循環させる仕組みは、従来の「講」のような取組みでもあり、地域での昭和の町に対する認識が高まることによって実現可能性が高まるものと考えられる。

我が国においては、上記の「講」のような地域内での資金の循環や融通と言った取り組みが古くから行われてきているが、近年、同じような考え方をベースに、地域内事業への資金の調達手法として、地域の中で地域のお金をまわそうと考えられて来たのがコミュニティ・ファンド等の地域金融やコミュニティファイナンスである。これらは、法律や税といった公的制度を利用するもの、人々の持つ社会的関心に対するコミットメント意識を利用するもの、金融スキーム自体を工夫し人々の信頼と評判に基づいたストラクチャーにより資金を循環させるものなど様々な形態があり、近年我が国でも地域の実情に沿って導入が試みられるようになってきている。

豊後高田“昭和の町”においても、今後様々な事業の実施可能性が考えられるため、“昭和の町”の商業者だけでなく広く地域住民を巻き込んだ形での資金循環について検討することは十分に考えられる。

### ( 2 ) まちづくりの資金調達の検討にあたって

事業を行うにあたっての資金の集め方やその利用については、既存の補助金の活用に加えて事業内容に応じて様々な角度から調達方法を検討する必要がある。このためにもまず豊後高田“昭和の町”で取り組むべき課題について順序だてた整理が必要となる。また、まちづくり会社など事業を行う担い手である事業主体を始めとして、事業実施のためには事業スキームの構築、事業

収支計画、資金計画など、事業性について事前に十分な検討を行うことが必要である。

以下では、まちづくりのための資金調達として考えられ得る手段として、幾つかの手法を例示することとする。

### (3) まちづくりのための資金調達手法

#### ファンド形式

##### コミュニティファンド

地域経済の活性化に取り組む際、地域が有する資源を有効活用しながら地域コミュニティの活性化を図る手法の一つとして、総務省など行政を主体にコミュニティファンドに関する研究が進められている。近年、地域の住民が主体となって、地域が抱える課題をビジネスの手法により解決し、その活動の利益を地域に還元し、地域活力の再生を目指すコミュニティビジネスへの取り組みが見られ始めているが、同時にこれを行うコミュニティサービス事業者等を支援する仕組みも求められてきている。現状コミュニティサービス事業は介護・福祉、環境保全、生活支援など福祉系の事業が主流であり、事業者の組織形態は NPO 法人などが多く資金調達が課題となるが、行政による支援以外の方法として考えられるのがコミュニティファンドによる投融資等による支援である。

コミュニティファンドは地域内に住む市民が資金を拠出し、地域の暮らしを豊かにするために活用する、地域内資金循環の実現を図るものであり、NPO 法人や市民の活動などに対して資金支援を行う。国内では、首都圏において「コミュニティファンド・まち未来」の例がある。

コミュニティファンドには行政の補助金や財団の助成金の拠出もあり、また企業の場合米国デュポン社のように、自社が事業を営む地域への社会貢献活動としてコミュニティファンドによる助成金を提供している例もある。

##### 地域型ファンド

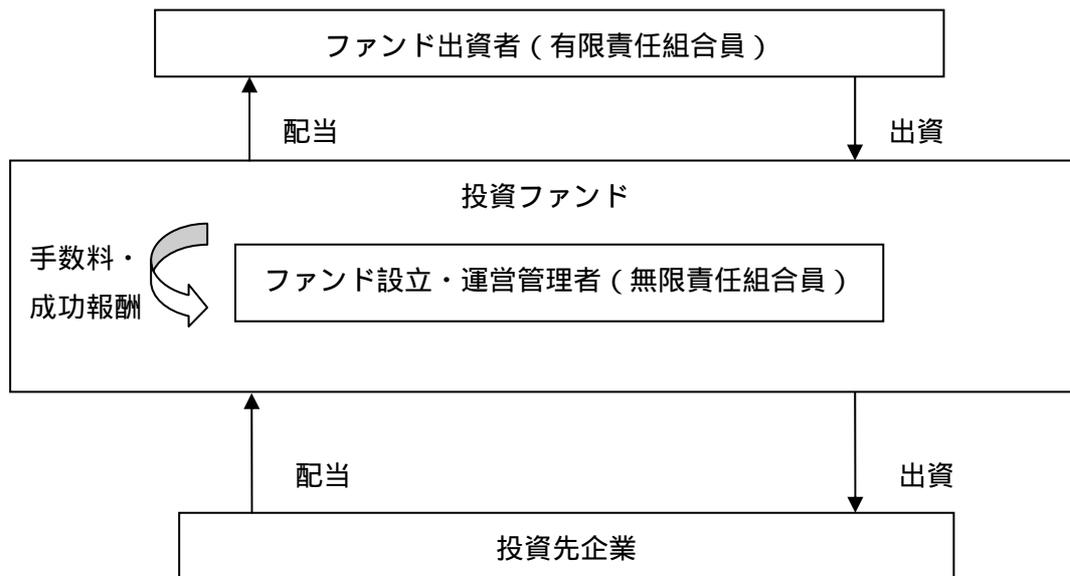
地域のまちづくりを進めるためのファンドの形態としては、ベンチャー企業育成や企業再生支援などの分野で多く組成される、投資事業組合方式による投資ファンドの活用も考えられる。

投資ファンドとは、投資家から資金を集めて投資事業組合（ファンド）を組成、各出資者が組合員となり、企業に対する投資判断等をファンドの運営管理者が行うもので、組合員は出資額等に応じて配当を受ける権利を持つ。従来の投資事業組合は全ての組合員が無限の責任を負うこととなっていたが、平成 10 年施行の中小企業投資等投資事業有限責任組合契約に関する法律に基づく中小企業投資等投資事業有限責任組合では、執行権を持たない代わりに責任が出資額の範囲にとどまる有限責任組合員による参加が可能となっている。この場合、ファンドの運営管理者はファンドの設立者が担う場合が多く、無限責任組合員として有限責任組合員と契約した一定の期間で投資実行等のファンド運営を行い、手数料及び実績に応じて成功報酬を得ることとなる。

投資ファンドによるまちづくり支援の例としては、千葉県木更津市における「Let's 木更津」がある。「Let's 木更津」は、若者のベンチャー起業を支援するために設立された投資事

業有限責任組合の「チャレンジ若者ファンド投資事業有限組合」が、閉鎖した大手百貨店そごう木更津店の跡地を、市民団体への活動支援や起業家の創業支援を目的とした地域プラットフォームとして再生させたものである。ITを使った地域活性化や、テナントをサポートする若者会社と、環境・リサイクルグッズの販売、デイサービス事業、ファミリーサポート事業などを行う地域会社が組合より業務委託を受け、チャレンジショップやSOHOショップとして場所を提供する他、起業支援セミナーや専門家のアドバイスなどを通じた起業支援・ノウハウの提供も行っている。

#### 投資ファンドの基本スキーム



#### 家守事業・家守ファンド

地域のコミュニティの維持、地域経済活性化などまちづくりを進める新たな手法として、東京都心部では家守事業と呼ばれる取り組みが行われている。

首都圏、特に東京都心部では大型の新規オフィスビル供給増加により中小ビルは空室率上昇に見舞われており、深刻な空室化はオフィス人口の低下による飲食など地域産業への影響のみならず、自社ビルに居住してきた地域住民であるビルオーナー等で形成されていたコミュニティの衰退も懸念されているが、かかる状況への対応策として、家守事業の手法によるマネジメントが試みられている。家守とは、江戸期の町人地で見られた長屋の管理業者的な存在であり、不在地主が多かった長屋の所有者より委任され、賃料確保のため店子の選定や起業育成を行うほか、町の所用も請け負う等、地域全体のマネージャーとして機能していた。家守事業はこれに倣い、地域の不動産マネージャーとインキュベーションマネージャーの機能を担う事業を展開しようとするものである。

家守事業の基本的な仕組みは以下の通りである。家守事業者は空室を抱えるオーナーから部屋を賃貸で仕入れ、地域産業のニーズに合わせ内外装の工事を行うなどの用途変更を行ったうえで、将来性のある小規模テナントを募集する。家守事業者は入居テナントの成長支援として事業に関し種々のサポートを行い育成を図る他、地域コミュニティとの連携を仲立ちすることにより、コミュニティの再形成を促す役割をも担うこととなる。

家守事業は、家守事業者が改修・設備工事費を負担するためこれに必要な資金調達が課題となるが、家守事業者では担保面の問題から金融機関などからの外部資金調達は難しく、また家主もその規模から資金負担力には限界があり、調達のための工夫が必要となる。家守事業のための資金調達にはファンド、即ち家守ファンドによる調達手法が検討されており、家主を始め、地元企業、金融機関等が出資を行い、ファンド形式のもとでは複数ビルの空室を一体と見なした総合的な活用が図られることとなる。

東京都にて進められている家守事業は、千代田区においてSOHOコンバージョン事業による複数の例があり、SOHO事業者の誘致による地域経済活性化が期待されるとともに、未利用既存ストックの活用を実現するものである。かかる例では中小ビルのオフィススペースを対象とした事業となっているが、基本構造は商業店舗等にも活用可能な事業形態であり、まちづくりの手法の一つとして有効なものと思われる。

#### 信託方式

##### 公益信託

市民をベースとしたファンドによる形態には、上記のコミュニティファンドの他に公益信託を活用する場合がある。公益信託とは、個人や企業等が財産を信託銀行等に信託し、信託銀行等は定められた公益目的に従い、その財産を管理・運用し公益のために役立てるものであり、信託からの資金の給付は助成金若しくは類似の方法に限られている。給付の目的は奨学金などの教育関係や学術研究向けが多く、財団を設立する場合に比べて維持コストが低い企業による活用も見られる。まちづくりに関する事例としては東京都における「世田谷まちづくりファンド」があり、個人などの寄付金を原資に公益信託を設定し、市民のまちづくり活動への助成を行っている。

##### コミュニティ・クレジット(C・C)

コミュニティクレジット(C・C)とは、地域社会においてお互いに信頼関係にある企業等が連携して金融プラットフォームを設立し、コミュニティの信用によりファイナンスを行う手法である。コミュニティが独自の信用情報により自ら借入企業を選定しモニタリングを行うことで、ローリスクで地域企業の実態に合った信用を可能にしている、地域の資金と金融市場の資金をマッチングさせ地域企業に還流する仕組みである。C・Cの基本的な仕組みは以下の通りである。

始めに相互に信頼関係を有する地域企業群が、信託に金銭を信託(特定金外信託)する。信託時には、参加企業間で十分な情報開示が行われ信頼関係が形成されていること、即ちコミュニティが形成されていることが前提となる。また、銀行と参加企業の基本協定で参加企業が銀行に開示した情報が十分であり、かつ真正であることについて全参加企業より保証がなされる。次に、信託は銀行からC・Cに必要な資金を借り入れる。この融資は信託財産に責任財産を限定したりミテッドリコースローンであり、信託受益権に担保権を設定する。

参加企業のうち、新規事業等のため資金を必要とするものは信託に借入申込を行う。当該企業は新規事業等の内容を他の参加企業に説明し、融資の同意を取り付ける。また、信託からの借入には、借入をしない他の参加企業(複数)からの部分保証を受ける必要がある。参加企業全員が同意し、部分保証の条件が満たされれば、信託は貸付を実行する。

信託は借入企業から期限に貸付金を回収する。貸付金を全て回収し銀行からの資金を完済、予定期間を満了し信託財産が委託者に交付された時点でC・Cは終了する。C・Cでは、個々の貸付はリボルビング型を想定しており、保証企業となった参加企業は保証期間中は借入企業となることは出来ないが、保証終了後は借入企業となる資格を得る。即ち、資金が必要ない時期には保証企業となり、資金が必要な際は借入企業となるように、その時々で立場が入れ替わることとなる。

## 7. 結論と今後の留意点

### (1) “昭和の町”のブランドを維持向上させる

“昭和の町”がこれまで築いてきたブランドネーム・イメージを維持するためには、ブランドのマネジメントが重要であり、ブランドを維持向上させるために第三者評価機関を設立、活用していくことが必要である。また、“昭和の町”の品質は、建築再生などのハード面の整備に加えて、本物の商品・サービスの提供によって維持されるものであり、今後も“昭和の町”が提供し得る本物の追求を行うことが求められる。

また空間面では、建築再生の際に個別商店のほか拠点施設について商店街に残る昭和建築の保存や再生を行いその活用を図るとともに、“昭和の町”の品質維持の観点からは一層の建築物の意匠についての研究が必要である。

### (2) 実行力のあるまちづくりの「担い手」を形成する

“昭和の町”の「担い手」面では、まず商業者の意識向上を図り、今後“昭和の町”運営協議会の強化等を通じて主体的にまちづくりに取り組むことが望まれる。また、“昭和の町”の品質の維持に関わる第三者評価機関の活動では、外部協力者のほか地域住民の参加・育成も必要である。今後は、まちづくりの活動を通して、次の世代を担う人材の育成が可能となるように、大学などの地域教育機関との連携も必要となろう。

本提言では、まちづくり事業を継続的に推進していくために、これまでの商工会議所の活動成果を引き継いで中心的な役割を果たす「まちづくり会社」の設立を提案した。この会社の目的は、“昭和の町”という特定エリアのマネジメントを実現することであるが、同時に、このまちづくりに参画する市民（行政、事業者を含む）が、その意思を具体化する象徴的な存在ともなろう。従って、この会社の設立に際しては、以下のポイントを再確認することが極めて重要である。

#### 段階的な事業展開の必要性

- ・会社設立の目的に沿い、ソフト面での事業展開を第一段階とすべきである。
- ・第二段階として展開する収益事業部門については、相当のリスクが存在することと特殊なノウハウが不可欠であることに鑑み、当初はコーディネーターとしての役割に徹し、マーケティングの専門家等の積極的な活用を図ることが肝要である。

#### 市民による市民のための会社

- ・経営陣、資本構成などの面で、地域住民（市や事業者を含む）が自己の責任と負担によって立ち上げる組織であること。
- ・その組織の立ち上げやその後の運営については、徹底した公開性を実現し、市民の信頼とコンセンサスを確保する努力を惜しまないこと。

### (3) 歴史的建築物を活かしまちづくりの拠点形成を行う

町に残された昭和の建築物を有効に活用していくことが重要である。また、歴史的建築物の保存や再生にあたっては、地権者や建物所有者の理解を進めていくことが必要である。これらの、拠点整備にあたっては、中身の検討が必要となるが、地産地消、地域文化といった、他の地域にはまねの出来ないコンセプトで、独自の情報の発信、独自のサービスの提供を行っていく必要がある。

また、“昭和の町”を取り巻く環境整備としては、居住面や観光面での社会基盤の充実を一層図って行く必要がある。具体的には、河川環境の整備や町中の低未利用地についての今後の活用方策について、ある程度優先順位をつけて集中的、戦略的に投資を行っていくことが重要となる。

以 上

## 【参考文献】

- 篠原英智(2004年3月)「“昭和の町”の再生～忘れかけていた宝～」週間金融財政事情
- TMOのあり方懇談会(2003年9月)「今後のTMOのあり方について」経済産業省
- 出島二郎(2003年9月)「長浜物語 町衆と黒壁の十五年」NPO法人まちづくり役場
- 中沢孝夫(2003年4月)「<地域人>とまちづくり」講談社現代新書
- 二村宏志(2002年8月)「地域ブランドの時代 まちのブランドを評価する ブランド化からブランド・マーケティングへ」日経地域情報No.397
- 日経アーキテクチュアNo.776(2004年8月)「特集 求む!まちづくり建築士」
- 日経地域情報No.426(2003年11月)「地域ブランドの時代 まちのブランド評価15 俵山温泉&鳴子温泉」
- 日本建築学会意味のデザイン小委員会編著(2003年4月)「対話による建築・まち育て 参加と意味のデザイン」学芸出版社
- 日本政策投資銀行地域企画チーム編著(2001年12月)「中心市街地活性化のポイント」ぎょうせい
- 豊後高田市(2004年3月)「豊後高田“昭和の町”活性化基本計画(豊後高田市中心市街地活性化基本計画)」
- 豊後高田商工会議所(2002年3月)「平成13年度 中心市街地空き店舗対策事業報告書」
- 八甫谷邦明(2003年9月)「まちのマネジメントの現場から」学芸出版社



\* 本資料に対するご質問は下記の所までお気軽にお問い合わせ下さい。

**日 本 政 策 投 資 銀 行**

**大 分 事 務 所** 〒870-0021 大分市府内町3丁目4番20号  
(明治安田生命大分恒和ビル)  
(097)535-1411