

# **Area Innovation Review Mook 002**

## **特集**

### **「 困難を突破したまち会社の秘訣 」**

(AIR 2012年8月発行 vol.5 - vol.9 の特集 再構成版)



**AREA INNOVATION ALLIANCE**

## < 目次 >

1. ケース1 熊本城東マネジメント株式会社（K J M C）
2. ケース1 関連参考情報
3. ケース2 長崎浜んまち商店街振興組合連合会
4. ケース2 関連参考情報
5. ケース3 札幌大通まちづくり株式会社 設立プロセス
6. ケース3 関連参考情報
7. ケース4 北九州市小倉魚町・メルカート三番街/ポポラート三番街
8. ケース4 関連参考情報
9. 困難を突破したまち会社の秘訣 「志」と「算盤」 そして、「チーム」

### <お断り書き>

本 MOOK は、AIA の配信するメールマガジン『Area Innovation Review』の 2012 年 8 月度配信の vol.5～vol.9 の特集記事を再構成したものを一部加筆修正したものです。

その後、本文内にて紹介しておりますサイトや資料などの URL が切れてしまっている可能性があります、ご容赦頂きたく存じます。

## はじめに

2012年8月は、「ケーススタディ特集」でお送りしました。

AIAのアライアンス・パートナーを中心にまち会社のいくつかのポイントについて細かなビジネスケースの視点から解説しています。

行政やシンクタンク等が出す事例集ではそのような細かなディテールに入り込んだまち会社経営に関する要素の抽出は少ないため、新鮮に受け取っていただけるのではないかと思います。

これらのまち会社の要素から、皆様のご地元での事業立ち上げなどを進めて頂くヒントにして頂き、バシバシ市街地再生に向けて動きましょう!!!

# 1. ケース1 熊本城東マネジメント株式会社 (KJMC)

ケーススタディ特集の第一弾は、「熊本城東マネジメント株式会社 (KJMC)」を取り扱います。同社は2008年に熊本市中心部で仲間と共に設立し、木下も役員を務めている会社です。エリア・ファシリティ・マネジメントという新たな事業方法で、中心部の活性化を目指すために、4名が集まり出資をしてスタートしました。その後、この方法はAIAの発足の基盤となり、札幌、盛岡、熱海、北九州などにも広がっています。

今回は、KJMCの設立前夜を中心に説明をし、実際のまち会社設立のリアルをお伝えしたいと思っています。さらに、その過程で発生した様々な課題をどう解決したのか、その示唆は何かといったあたりも整理。さらに熊本が抱えている課題構造などについても統計的に整理をしています。

皆様のまちでも、今回取り上げるリアルな情報、分析方法、対応策をもとにまち会社を作る際のヒントとなればと思います。

## (1) 『KJMC設立に至る経緯』

KJMCを始める前、わたくし 木下と熊本との出会いは1999年にさかのぼります。木下(当時17歳)が早稲田商店会でお手伝いしている頃、早稲田のエコステーション事業に関心を持たれた南良輔さんが早稲田に来られたのがそもそものキッカケでした。そこから株式会社商店街ネットワーク時代には共に役員を務め、さらに2001年には私が熊本に10日程滞在して南酒店の丁稚としてご奉公させていただき、商店街や商売の基本を教えていただきました。

基本的に地域との関係は表面的に招かれていって、ただそこでお話して事業を始めるとかではなく、実際の本業を含めてのお付き合いを経て、互いの信頼関係が確認された上での協業というのが重要であると思っています。

### 【主な出来事】

- ・1998年、熊本市で酒店と不動産経営をしつつ、城見町通り全栄会の会長を務める南さんが早稲田商店会に訪、その後エコステーションを全国4番目に開設。
- ・1999年、エコステーション事業に取り組む商店街等や行政の関係者で、第1回全国リサイクル商店街サミットを早稲田にて開催。熊本の南さんも当然ながら参加。

- ・2000年、第3回全国リサイクル商店街サミットを熊本で初の地方開催。株式会社商店街ネットワークが設立され、木下が取締役社長、南さんも取締役就任。
- ・2001年、木下が全国商店街丁稚奉公の旅(全国の商店街のお店に丁稚奉公して回る修行)で熊本を訪問。10日程、南酒店で丁稚奉公。飲み屋のママさんたちに可愛がられる。

## (2) 『KJMC設立秘話』

そしていよいよ熊本城東マネジメントの設立前夜の時系列整理をいたします。(当時の熊本市中心市街地の概況については、2-③にて後述いたします。)熊本城東マネジメントの設立は2008年ですが、準備は2005年から始まっています。本格的に事業検討は2006年から2007年にかけて行いました。ほぼ毎月勉強会形式で事業検討を行い、毎月課題を参加商店街の方をお願いしていました。

例えば、商店街の店舗数であったり、各店舗はどのような経費が重たいと感じているかといった情報を集めてきてもらいました。さらに県庁・市役所は勉強会の渡航費などの支援をしてくれた他、常に事業検討にも参加してもらいました。民間主導であるものの、行政の方にも参加してもらったのも特徴です。

そして2008年春にはいよいよ会社設立に入ります。しかしながら事業主体を地元の既存組織にしようという話が一時期出たり、地元の経済団体からの反発なども発生したりしました。これに屈すること無く、7月に会社を設立。9月から事業開始となりました。

以下が細かな流れです。

### 【2005年】

- ・木下論文(「日本型まちづくりの終焉」など)を南さんが読み、2001年の丁稚奉公以来、久々に「お城まつり」に併せて、木下が熊本を訪問。
- ・南さんが熊本県議会議員・大西一史さん、熊本県庁、熊本市役所、地元商店街関係者等に木下論文を送る。
- ・税収の落ち込みや補助金事業依存の問題の背景もあり、平成17年11月定例会一般質問において大西先生が「補助金ではなく自立的な商店街再生を推進すべき」と質問(詳細は2-④にて後述)。木下論文における自立的なまちづくりの手法、特にBID(Business

Improvement District:世界的に広がっている経済活性化のための特別区制度。今度細かくご説明いたします)についても触れる。

#### 【2006年】

・熊本県庁が連続勉強会を企画、木下が呼ばれる（商店街マネジメントに関して2回ほど講義）。関心を持っていた熊本の商店街関係者も参加。BIDの制度実現は短期的には困難であることからまず具体的にできることを考え、木下のほうで「エリア・ファシリティマネジメント」の事業企画を提案、皆が関心を持つ。

・エリア・ファシリティマネジメントについて熊本市内で南さんが中心となり、木下もどうかモデルを実現したいということで具体的なデータを集めることになる。この段階で「事業化してまずやってみることが優先」という話が基軸になる。

#### 【2007年】

・熊本県庁の商店街大学というプログラムとして、事業検討を継続。さらに熊本市役所の商業振興関連部署、廃棄物に関する関連部署等も常に参加する、県庁と市役所、さらに複数部署が合同で10人～15人程度の会議となった。

・南さんが会長を務める城見町通りでのゴミの契約状況全体調査を実施、回収事業者への聞き取りも行い、十分に費用削減の可能性が高いことを確認。地元の信用面は南さん、情報面では熊本市役所廃棄物指導課が業者の事業状況、対応、商店街側の指導課題など様々な課題を共有して推進。この間にも一部商店街の人からは「うちではできない」「うちは勝手にやる」「頭を下げたらやってやる」などの意見が出たりしていった。めげずに継続。

#### 【2008年】

・事業主体について独自に事業会社を作る話をしていたが、「まちづくり熊本」内で事業化する可能性もあるのではないかといった意見が出る。

・熊本商工会議所やまちづくり熊本社長に提案しにいくも、熊本商工会議所はこちらの対応が失礼だとか、ゴミ事業に手を出したら刺される、地元の企業を競争させるのは不届き者と反対。まちづくり熊本の社長も「事業モデルはいいけど、まちづくり熊本でやるのは無理だ。もし出資金が必要なら個人で出資するよ」という意見となる。

・南さんが商店会会長を務めている熊本市城見町通りにおいて、54店舗の一般廃棄物処理契約を合同化するエリア・ファシリティマネジメントを遂行する独自の事業会社設立を決定。

南、木下、矢部(徳島大学准教授・滋賀県長浜市のまちづくり会社黒壁のプロジェクトに長らく関わる)、長江(下通二番街振興組合事業部長(当時)・家業はメガネの長江と不動産経営)で合計 320 万円を出資。南さんは「日本は西から変わる」という口癖があり、気合を入れてやるんだ！と前例のないモデルを自分たちで投資してやるということを木下、矢部もましくし立てて一気にスタートする。

・同年 7 月、熊本城東マネジメント株式会社設立、並びに事業開始。記者会見は熊本県庁記者クラブで行い、商店街関係者、県庁、市役所など多くのメンバーで発表、熊本日日新聞や日経新聞で記事に。さらに経産省の事例集でも成功事例として取り扱われるようになり、地元内外での認知も高まった。

### (3) A I R ' s   E y e   (このケースから学ぶべき普遍的な示唆・打ち手)

ここでは、今思い返してみると熊本城東マネジメントで良かった、3つのポイントを説明します。これらはこれからまち会社を設立する人、まち会社を立てなおそうとしている人にとっても参考になることを意識して分析しています。

#### ○ポイント 1 「新規事業は、商店街振興組合、既存三セクまち会社、どこがやるべきか？」

##### A. 独立した事業会社でやること。

既存の団体には様々な課題がある。役員やトップが調整力に長けているだけで事業開発能力はない、皆の合意形成を優先して事業を邪魔する、失敗を許さないという圧力、柵から抜け出ることができない妥協の数々。これでは正直、うまくいくものもうまくいかない。だから、推進母体を変えることが大切。新しい事業は、その事業に合うメンバーで設立した独立した事業会社で進めるのが適切。エライ人をトップに形式的に据えたり、地元の既存組織から出資を仰ぐことでプラスになった試しはない。

#### 【熊本での打ち手】

- ・初めから、独立した事業会社でやることを提案していた。
- ・設立直前に既存の三セクまち会社であるまちづくり熊本等で事業に取り組むという話も出たが、事業内容などに対する反発が強く、立ち消え、元に戻った。これは本当にそこで