

平成25年度
まちづくり会社を活用した復興まちづくりに関する調査

報告書 要約版

平成26年3月

一般財団法人 民間都市開発推進機構

目 次

序章 調査の概要

- 序. 1 調査の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 序. 2 調査の内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

第1章 被災地におけるまちづくり会社立上げ支援のケーススタディ

- 1. 1 概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 1. 2 釜石市のまちづくり会社「釜石まちづくり株式会社」のケーススタディ・・・・ 3
- 1. 3 大槌町「復興まちづくり大槌株式会社」のケーススタディ・・・・・・・・ 6
- 1. 4 復興まちづくり会社の事業モデルの検討・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- 1. 5 金融支援策等の支援方策の検討・・・・・・・・・・・・・・・・ 14

第2章 被災地におけるまちづくり会社を活用した復興まちづくりの推進方策の検討

- 2. 1 概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15
- 2. 2 復興まちづくり研修会（『復興まちづくりブートキャンプ』）の開催・・・・ 15
- 2. 3 被災地のまちづくりにおけるオガールモデル導入への課題・・・・・・・・ 30
- 2. 4 復興まちづくりの推進に必要なまちづくり会社のあり方の検討・・・・ 33
- 2. 5 復興まちづくりの推進に必要なまちづくり会社への支援策の検討・・・・ 35

序章 調査の概要

序. 1 調査の目的

東日本大震災より2年程が経過し、各被災市町村を中心に復旧・復興に向けた社会基盤整備等が進められつつあるが、これと併走されるべき経済活動の創出については被災前の衰退に加え、震災によって拍車がかけられた被災地域において今なお困難な状況にある。

これを鑑み平成24年度調査では、中間支援組織を活用し、新しい公共として経済活動創出の担い手となりうる「まちづくり会社」を立ち上げるための取組みや、官民協働による事業推進を図るためのケーススタディを実際の被災市町村をモデルに実施したところであるが、その成果として釜石市や大槌町等において経済活動の創出のための公民連携事業計画の推進等その兆候が伺えるところで、当該調査によりその取組みの有効性が確認されたところである。

そこで、他の被災市町村においても経済活動の創出をはじめとした復興まちづくりが早急かつ加速的に展開されていくよう、平成25年度においては、まちづくり会社を活用した復興まちづくりの推進方策のあり方を調査する。

序. 2 調査の内容

下記の項目、手順に従い、必要に応じ検討作業の進め方などについて、学識経験者や実務者からの意見を伺い、円滑に調査、検討を進める。

(1) 被災地におけるまちづくり会社立上げ支援のケーススタディ

昨年度調査において復興まちづくりのケーススタディとして取り上げた岩手県釜石市及び大槌町においては、経済活動の創出のための公民連携事業計画が具体化しているため、これらの地区を題材としてケーススタディを行い、復興まちづくり会社の事業モデル及び一般財団法人民間都市開発推進機構の活用を含む金融支援策等の支援方策を検討する。

(2) 被災地におけるまちづくり会社を活用した復興まちづくりの推進方策の検討

被災地の自治体及びまちづくり関係者に対して復興まちづくりの研修会を計2回開催し、岩手県紫波町のオガールプロジェクト構築における考え方をベースとして、個々の地域事情に応じた復興まちづくりの推進に必要なまちづくり会社のあり方及びまちづくり会社への支援策を検討する。

平成25年度まちづくり会社を活用した復興まちづくりに関する調査フロー

		7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
(1)被災地における まちづくり会社立上げ 支援のケーススタディ	・釜石市及び大槌町の まちづくり会社ケース スタディ		会議参加・記録整理						
	・事業モデル及び金融 支援策等の支援方策 の検討								
(2)被災地における まちづくり会社を活用 した復興まちづくりの 推進方策の検討	・研修会の準備・開催		★ 第1回						★ 第2回
	・まちづくり会社のあり 方及びまちづくり会社 への支援策の検討								
■とりまとめ	・報告書作成等								

第1章 被災地におけるまちづくり会社立上げ支援のケーススタディ

1. 1 概要

本章では、昨年度調査において復興まちづくりのケーススタディとして取り上げていた岩手県釜石市及び大槌町における復興まちづくり会社のケーススタディを行う。また、これらケーススタディから、復興まちづくり会社の事業モデル及び一般財団法人民間都市開発推進機構の活用を含む金融支援策等の支援方策を検討するものである。

1. 2 釜石市のまちづくり会社「釜石まちづくり株式会社」のケーススタディ

釜石市においては、2013年11月に、復興まちづくり会社として、釜石まちづくり株式会社（愛称 フェリアス釜石 以下「フェリアス」）が設立された。本項において、フェリアスのケーススタディを行う。ただし、2013年8月に開催した関係者向け研修以降、法人設立直前頃から、フェリアス関係者からの連絡が途絶えたため、最終的な事業計画などは不明である。

1. 2. 1 フェリアス 概要

フェリアスは、官と民が連携してこの構想の推進を図ることを目的として、社業を通じ「釜石市中心市街地東部地区の復興」と、「商業と交流空間の機能的展開を実現する」ことを経営理念に掲げ、2013年11月に設立された。

これは、釜石市が『釜石市復興基本計画』に明記した「商業と交流空間の機能的展開」を図るため、釜石市商業推進協議会及び同検討部会等において、釜石東部地区における新たな商業拠点空間の整備を検討し取りまとめた基本構想に基づくものである。

フェリアスは、当面の間、釜石市が商業とにぎわいの拠点に位置付ける釜石市中心市街地東部地区のエリアマネジメントを行う予定で、人が集まる仕組みをつくり、同エリアを「新しいまちの中心」として生まれ変わらせるため、

- ・ 公共施設（駐車場、交流センター、市民ホール等）の管理運営
- ・ 共同店舗の整備、管理運営
- ・ イベントの開催

を主たる事業とする方針である。

社名	釜石まちづくり株式会社（愛称 フェリアス釜石）
設立	2013年11月1日
資本金	15百万円
株主	釜石市（100%）
代表者	代表取締役社長 野田武則（釜石市長）
事業内容	(1) 新商業拠点区域（釜石市東部地区大町周辺）のエリアマネジメント (2) 同区域内施設の維持管理、運営 (3) 同区域内におけるイベント開催 等

専従職員	3名（予定）
------	--------

1. 2. 2 これまでの経緯

2011年	12月	・復興基本計画に「中番庫を含む新たな商業拠点空間づくり」明記
2012年	3月	・ショッピングセンターの立地に向けた協議開始を発表
	5月	・第1回釜石市中心市街地東部地区商業推進協議会開催 ・復興まちづくりブートキャンプのオリエンテーション参加
	7月	・復興まちづくりブートキャンプ参加（～9月） ・第2回釜石市中心市街地東部地区商業推進協議会開催 ・東部地区再生拠点整備事業が国交省「震災復興官民連携事業」に採択
	8月	・用途制限緩和に係る復興推進計画認定
	12月	・第3回釜石市中心市街地東部地区商業推進協議会開催
2013年	3月	・イオンタウンとの間で「大規模商業施設の立地及び地域貢献に関する協定書」締結 ・釜石東部地区商業特区に係る復興推進計画認定 ・東部地区新商業拠点整備基本構想策定
	4月	・第4回釜石市中心市街地東部地区商業推進協議会開催
	6月	・東部地区商業再建に向けての説明会開催
	7月	・釜石まちづくり会社スタッフ公募実施
	8月	・市職員・まちづくり会社担当者3名を対象に、紫波町にて1週間の集合研修実施
	9月	・復興まちづくりブートキャンプにて進捗報告
	10月	・第5回釜石市中心市街地東部地区商業推進協議会開催
	11月	・釜石まちづくり株式会社 設立
	12月	・共同店舗建設事業者募集開始
2014年	1月	・設計施工業者決定
	3月	・駐車場オープン（予定）
	冬	・共同店舗オープン（予定）

1. 2. 3 事業モデル及び資金調達手法

(1) 事業概要

フェリアスでは、第1弾事業として、市が誘致した来春開業のショッピングセンター「イオンタウン釜石」と連動した公共駐車場、共同店舗などの管理運営をメインに事業運営を行う。

管理運営業務において、釜石市港町に建設中のショッピングセンターに隣接し、約450台収容の公共駐車場、被災した地元飲食店などが入居する共同店舗、市民が集う交流センターなどを整備・運営するもので、フェリアスは施設の運営管理とともに、地元商店街を含めた新商業エリア全体を官民連携でマネジメントするとしている。

(2) 事業選定経緯

フェリアスのケースにおいては、復興まちづくり会社の設立以前より、市が主体となって進めていた釜石市中心市街地東部地区の復興に向けた3つのフロントプロジェクトのうち、商業とにぎわいの拠点整備を推進するフロントプロジェクト1において、2012年からショッピングセンター誘致を中核とした中心市街地及び商業再生の構想があり、この構想の一部として、復興まちづくり会社の設立、そして、駐車場管理、共同店舗の整備運営業務といった初期事業が決定されていたものである。

2014年3月には、イオンタウン釜石が開業予定である。

(3) 事業スキーム

駐車場事業については、土地・駐車場の所有・整備主体は、市であり、フェリアスは、その管理業務を委託されると推察される。

共同店舗事業については、市所有の再開発エリアにおいて、フェリアスが共同店舗建物を整備し、入居テナントから家賃を徴収するモデルとなっていると考えるが、詳細は不明である。

(4) 収支計画及び資金調達

公共駐車場については、市が所有・整備主体者であり、フェリアスは、その管理業務受託者であるため、フェリアスにおいては、資金調達ニーズは発生していない。

一方、共同店舗運営事業は、その建設費について、フェリアスと入居事業者が主体になって国のグループ化補助金を活用する予定となっているが、詳細は不明である。

また、両事業とも、その収支計画は不明である。

1. 3 大槌町 「復興まちづくり大槌株式会社」のケーススタディ

大槌町においては、2013年3月に、復興まちづくり会社として、復興まちづくり大槌株式会社（以下「FMO」）が設立された。本項では、FMOのケーススタディを行う。

1. 3. 1 FMO 概要

FMOは、復興事業を早期に軌道に乗せるため、行政をサポートし、官民連携及び民民連携を促進・調整する役割に担うことを、設立意義として、

- ・ 公民連携の拡大
- ・ 分野横断的な復興事業の円滑な推進
- ・ 地元事業者への発注機会の拡大や雇用の創出による地域経済の活性化
- ・ 復興まちづくりの先行モデルの実現

を通じ、復旧・復興事業に資するため、2013年3月に、大槌町100%出資（資本金3000万円）にて設立された。その後、町内関係者からの増資を実行している。

社名	復興まちづくり大槌株式会社
設立	2013年3月1日
資本金	3650万円
株主	大槌町（持株比率82.4%） 宮古信用金庫（同4.1%） 岩手銀行（同4.1%） 岩手県信用漁業協同組合連合会（同4.1%） 大槌商工会（同1.4%） 北日本銀行（同1.4%） 東北銀行（同1.4%） 花巻農業協同組合（同1.4%）
役員	代表取締役社長 碓川豊（大槌町長） 取締役 澤田彰弘（大槌町総合政策部長）
事業概要	<p>早期の復興実現を目的として、行政をサポートし、官民連携及び民民連携を促進・調整する役割を担い、町役場と協働して復興関連事業を推進する。</p> <p>期待される役割</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. なりわいの再興（商業、漁業、水産加工業、観光等） 事業者の経営支援、働く場の確保 など 2. 新たなビジネスの創出、起業 起業・新事業支援及び農林水産業の6次産業化支援、林業（復興住宅向け地場産材の供給等）、水産業（ブランディング等） など 3. 賑わいの再生 中心市街地の再生、商業の集積 など

	<p>当面想定される事業（平成 25 年度）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 官民連携による中心市街地再生事業（官民合築施設の整備検討等） 2. 商品開発・販路開拓・サプライチェーン構築支援事業 3. 水産業の再生（担い手育成・生産・加工・流通等）調査事業 4. 復興需要の早期取込み支援事業（宿泊施設、飲食店等）等
専従者	5名

1. 3. 2 これまでの経緯

大槌町では、2012年度から、復興まちづくり会社の設立を検討・準備しており、2013年3月に設立、4月以降スタッフの着任とともに、第1弾事業の検討に入った。2013年8月に、第1弾事業として、簡易宿泊施設事業を決定し、現在、その立上げ準備中。簡易宿泊施設ホワイトベース大槌は、2014年4月開業予定。

2012年	6月	・大槌町議会全員協議会において設立趣旨説明
	7月	・復興まちづくりブーツキャンプに町役場担当者2名が参加 ・臨時議会において復興まちづくり会社出資金の補正予算案可決 ・復興まちづくり会社など復興プロジェクト推進部署として総合政策部を新設
	8月	・復興まちづくり会社に係る町役場勉強会開催
	10月	・町役場に中心市街地再生プロジェクトチームを設置
	11月	・官民連携による中心市街地再生に関する調査業務開始 ・紫波町オガール プラザ視察
	12月	・復興まちづくり会社スタッフ公募開始
2013年	2月	・復興まちづくり会社スタッフ決定
	3月	・復興まちづくり大槌株式会社 設立
	4月	・専任スタッフ2名着任
	7月	・専任スタッフ1名着任（計3名体制）
	8月	・大槌町復興関連事業に関する協力協定を締結 ・第1弾事業として簡易宿泊施設運営事業（復興ビレッジ事業）を決定
	9月	・復興まちづくりブーツキャンプにて進捗報告
	12月	・簡易宿泊施設名を「ホワイトベース大槌」に決定 ・公募によりホワイトベース大槌の支配人を採用
2014年	2月	・専任スタッフ1名採用（計5名体制）
	4月	・簡易宿泊施設 「ホワイトベース大槌」 開業（予定）

1. 3. 3 事業モデル 及び 資金調達手法

(1) 簡易宿泊施設事業概要

FMOでは、第一弾事業として、簡易宿泊施設（ホワイトベース大槌）事業を展開することとなった。

以下、FMOのホームページから、事業概要の抜粋を転記する。なお、本事業では、支配人を含め7名の雇用を予定しており、そのほかに、リネンクリーニング及び食堂運営について、外注する計画であり、同等の条件であれば可能な限り、町民、町内事業者から選定したい意向である。

■ 復興ヴィレッジプロジェクトのめざすもの

東日本大震災津波から2年9ヶ月が経過したところですが、被災地においては、震災からの復興に向け、防災集団移転事業や土地区画整理事業、災害公営住宅建設など、大規模プロジェクトが進められております。

しかし、一方では、建材・作業員等の不足とともに、宿泊施設の不足が顕在化しております。当町においても、その状況は変わらず、宿泊キャパシティの不足により、宿泊者の近隣市町村への流出が続いております。

こうした復興関連需要の域内への取り込みを図ることにより、雇用創出を含む経済循環を生み出し、ひいては域内GDPを増加させることを目的として、宿泊施設を整備・運営する本復興ヴィレッジプロジェクトを推進して参りました。

■ 復興ヴィレッジの概要について

宿泊施設の建設場所については、これまでご説明申し上げておりましたとおり、大槌町吉里吉里一丁目の郷土資源創造センター跡地（町有地）を借用させていただくこととしております。

【客室概要】

- ◎ 短期滞在タイプ（バストイレ付き） 1棟 25室
- ◎ 長期滞在タイプ（アウトバス）2棟 52室 ※バス、トイレ共用の全77室を整備いたします。
※ 長期滞在棟各棟に、トイレの他 シャワールームを3ブース コインランドリーを設置いたします。
- ◎ 交流棟 1棟 共同浴場、食堂、地域物産品販売ブースを設けます。

■ 復興ヴィレッジのコンセプトについて

「安らぎ」、「活力」、「情報の提供」 : 復興事業に従事される方に、快適な住まいと食事を提供し大槌町の魅力を感じていただくことが出来る施設にする、という目的で掲げました。

■復興ヴィレッジの外観イメージ

★ 白色のベースにカラフルな明るい配色をほどこした施設。

★ 海が一望できる中庭では、さまざまなイベントを企画。産業交流や食の交流のスペースに



■復興ヴィレッジの外観イメージ



復興まちづくり大槌株式会社のホームページより引用

(2) 事業選定経緯

FMOではスタッフ着任直後から、自立型まちづくり会社を念頭においた独自事業の確立・町内での雇用創出を目指し、目先の復興需要の取り込みを検討した。役場内関係者のヒアリングから、町外から復興工事等のために大槌町へ来町する人員規模は、ピーク時には少なくとも数百人、多ければ1000人を超える規模となることが判明。また、復興工事が本格化していない2013年4月の段階においても、町内の宿泊施設は満室状態が続いており、一部の工事業者は、釜石市や山田町、遠くは、遠野市の宿泊施設を活用していることも判明した。

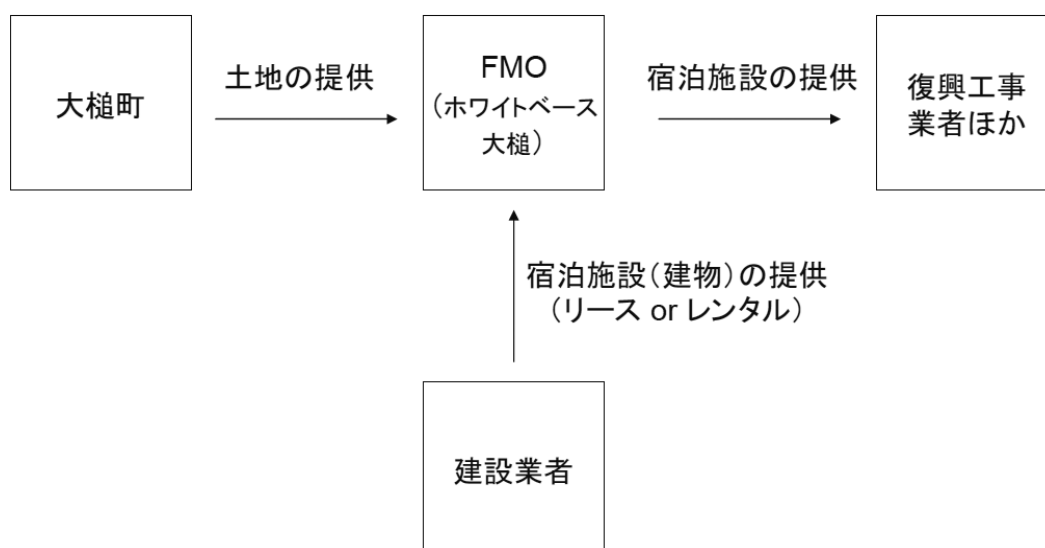
震災以前から、宿泊施設が乏しかった大槌町において、各事業者の再建予定を調査したところ、一部、再開している事業者や再開の目処が立っている事業者があったものの、すべての事業者が宿泊施設を再開できるといった状況ではなく、復興需要に対して、供給が圧倒的に過少であることが判明した。また、大槌町は、大槌川、小槌川の2つの川沿いと海側町方地区を除き、平地が少なく、町外民間資本による宿泊施設開発も、他の被災地のようには、行われておらず、その計画もなかった。

一方で、宿泊施設の供給不足が、復興工事の遅れに繋がる懸念も指摘される状況となり、FMOの第1弾事業として、復興需要をメインターゲットとした宿泊施設運営事業を選定することとなったものである。

なお、まちづくり会社による民業圧迫の懸念については、復興工事にかかる需要が、従来の町内事業者の供給量を遥かに超える見込みであることから、価格面について留意することにとどまり、事前に町内関係者に説明に周り理解を得ることで、社長である町長も議会説明を含め意思決定に至ったものである。

(3) 事業スキーム

FMOの簡易宿泊施設事業のスキームは下図のようになっている。また、運営時においては、FMOから、リネンクリーニング業者、食堂運営業者などへの外注が発生する。



(4) 収支計画

簡易宿泊施設事業の収支計画の概要（中長期収支シミュレーション・年次P/L・年次B/S・年次C/F）は、下記の通りである。

① 中長期収支シミュレーション

収支計画においては、単価を安目に設定した長期利用者室と単価を高目に設定した一般利用者室にわけて、それぞれの稼働率を、大槌町の復興計画にあわせ、2014年～2016年の当面3カ年に大規模インフラ工事が集中して計画されているため高めに設定し、その後は工事需要が不透明なことから、低めに設定した。

単年度税引後損益は、開業準備中の2013年度は赤字、開業後の2014年度～2016年度は黒字、2017年度～2018年度は赤字、2019年度～2020年度は黒字計画となっている。

当初3年間の黒字計画後、2年間（2017年度～2018年度）に赤字計画が並ぶのは、前述の通り、稼働率を固めに試算しているためである。また、2019年度以降は、稼働率を固めに試算しているものに、建物リースの期間が5年となっており、再リースによる大幅なリース料減額のため、稼働率が低下しても黒字が見込める試算となっている。

事業全体では、開業後2018年度までの5年間で、21百万円の累計税引後利益を、2020年までの7年間で、47百万円の累計税引後利益を見込んでいる。

② 年次P/L計画

販売管理費については、2014年度～2018年度までと比較して2019年度～2020年度は建物リース期間終了後の再リース期間においてリース料が大幅に減額されるため低く設定している。

③ 年次B/S計画

建物など大きな固定資産部分がリースでの提供を受けており、小額の備品などのみが計上されているため、低く抑えられている。

負債の部は、開業準備期間の費用及び小額備品調達資金、運転資金の長期借入金を計画しており、2018年度末に向けて5年間の返済を予定している。

④ 年次C/F計画

年次C/Fにおいて、年次P/Lにあるように開業後3年間は黒字計画であり、長期借入金の返済を含め、期末のキャッシュ残高が順調につみあがる計画となっている。

(5) 資金調達

資金調達については、開業資金及び運転資金として、自己資金20百万円に加えて、10百万円の借入金のみを予定している。

これは、リースでの施設建設により建設費（260百万円強）についての資金準備が不要となったこと、また、建設用地は町有地であるため土地取得費用がかからないことによることである。

ただし、施設建設費や土地取得費用以外の備品購入費など開業資金及び運転資金について、資本金で賄えない可能性もあり、今後の具体的な見積もりを精査する中で、地元金融機関からの借り入れを検討しているものである。

1. 4 復興まちづくり会社の事業モデルの検討

フェリアスとFMOの第一弾事業における事業モデルは、前者が復興計画における中心部整備の一翼を担う共同店舗整備運営事業と駐車場管理事業であり、後者が、復興需要向けの簡易宿泊事業となっている。

一般的に、復興まちづくり会社においては、その事業モデルとして、顧客の種類から大きく3つの事業モデルがありうる。ひとつは、地域住民を顧客とするもの、二つ目が、観光客や復興工事従事者など地域外から来訪する人々を顧客とするもの、3つ目に、物産のインターネット販売など地域外の人々を顧客とするものである。

この区分から、今回のケーススタディにおいては、代表的な2つの事業が採用されていると言えるが、それぞれ事業準備中の段階であり、その評価は時期尚早であろう。

2つの会社が今後デベロッパー型まちづくり会社として役割を果たしていくためには、まず「自立経営ができること」が何より重要である。このため、両会社とも小さくても実績のあげられる事業を手始めに採択したと考えられる。

しかしながら、長期的に見れば、復興まちづくり会社のモデルを考える上で、重要な要素としては、復興まちづくり会社の直接的な売上や顧客の数だけでなく、地域経済への貢献、地域経営課題への対処といった観点をあげたい。つまり、復興まちづくり会社の事業モデルにおいては、共同店舗整備運営事業や簡易宿泊施設事業など、いくつかの事業モデルがありうるが、それらは全ての被災地で汎用性があるとは言えず、その出発点において、地域経済へ貢献できるのか、地域経営課題を解決できるのか、といった視点が不可欠である。

FMOの簡易宿泊施設事業は、例えば、釜石市では、既に複数の大手事業者が震災後の復興需要を狙って進出していきしており、復興まちづくり会社が行う事業モデルとしては、その価値が落ちるところである。また、フェリアスの共同店舗整備運営事業は、同時期にオープン予定のショッピングセンターの集客力を地元商業者に還元する施策であり、今日現在の大槌町においては、集客施設の目処なくして、単独で共同店舗整備事業をFMOが展開することの意義は小さい。

また、事業開始後の評価としても、フェリアスやFMO自体の売上だけでなく、地域内での新規雇用数、新規起業・開業数や、顧客の顧客、仕入先の仕入先まで含めたバリューチェーン全体として、地域経済にどれだけ貢献できたのか、が重要な要素としてあげられよう。事業準備の今の段階では、当該事業を通じて域内経済に貢献するための施策をどれだけ用意できるかが重要である。

この観点において、フェリアスのケースにおいて、駐車場管理事業については、地域経済への貢献という意味で、影響力が小さい種類の事業である。共同店舗整備運営事業については、目先の入居テナントの入居率や支払賃料だけでなく、それらのテナントがどれだけ多くの売上をあげられるかが重要な要素であり、そのために、フェリアスがどういった施策が実行できるのかが重要である。ショッピングセンターとその駐車場から、どれだけの消費者を、共同店舗へ呼び込めるのか、という点である。テナントの入居が無いといった場合はもちろんであるが、テナントが入りフェリアスは安定した家賃収入があっても、それらのテナントにお客が入っていなければ、それは、フェリアスの事業としても成功とは言えない。

FMOのケースにおいても、同様であろう。今後本格化する復興工事関係者等をターゲットとした簡易宿泊施設運営事業では、7名の新規雇用を予定しており、小さいながらも大きな一歩ではないだろうか。また、顧客である復興工事関係者の顧客は、大槌町であり、大槌町

の財源から流出する工事費用の中から、地域外へ流出してしまう宿泊費用を、FMO が地域内に取り戻そうする試みであり、地域内経済への貢献可能性は明確である。一方で、宿泊客の獲得においては、町内の既存の宿泊施設を利用している、利用しそうな顧客を獲得しても、復興まちづくり会社の事業としてその意義は小さい。FMO が宿泊事業を展開していなければ、町外の宿泊施設を利用していたであろう顧客に利用してもらってこそその意義が大きいところである。

また、FMO は独自事業であるが、フェリアスの場合は市の事業である交流センターや駐車場整備と密接に関わっており、この場合、市と会社の役割（責任）分担が明確になされているかどうかにも注意が必要だろう。

他の被災地において、例えば、ボランティア・ツーリズムといった交流人口の多い被災地であれば、ボランティアの方々が何かしらの不便を感じているならば、復興まちづくり会社がそこに対処するような事業モデルは大いに考えられる。

また、例えば、いくつもの水産加工業者がようやく事業を再開したが、これまでの休業期間の間に多くの販路を失ってしまっているような場合であれば、東京や仙台、海外などで、地域内の複数の水産加工会社の商品を販売することを事業とする復興まちづくり会社も検討できよう。

1. 5 金融支援策等の支援方策の検討

釜石市のフェリアスにおいては、駐車場管理事業は市によって整備され、フェリアスには資金調達の必要がなかった。共同店舗事業において、その整備に資金ニーズがあったが、こちらは、グループ化補助金が活用されている。

大槌町のFMOにおいては、当初、建設費にかかる資金調達が予定されていたが、建設業者からのサプライヤーズ・クレジットの申し出により、解決するに至った。この申し出においては、建設費の見積もりがまずあり、その金額の支払いにおいて、分割（リース形式かレンタル形式かは未確認）での支払いが申し込まれたものであり、金利などのファイナンス費用の言及はなく、工事完了後の一括払いでも、見積もりが同額であり、かつ、その見積金額を含め、分割払いの申し出を含めない見積もりの内容全体で、優位性があるものであった。そのため、別途金融機関等から資金調達を行って、建設業者への早期支払いを行うメリットがFMOに発生せず、建設業者からのサプライヤーズ・クレジットを採用することとなった。

なお、釜石市、大槌町ともに、まちづくり会社への出資金は、交付金で賄われている。

したがって、調査項目となっている一般財団法人民間都市開発推進機構の活用を含む金融支援策等の支援方策という点で、個別具体的な詳細検討が適わない結果となった。

しかし、これらは、フェリアス、FMOそれぞれの特殊な状況ではなく、被災地における一般的な状況、逆説的には、被災地ならではの特殊な状況であると言えよう。

まず、フェリアスのケースにみられるように、被災地に向けた手厚い補助金・交付金などの制度の存在である。震災から2年が過ぎ、まもなく3年が経とうしている中、いまだ目の前の景色は、津波の脅威を思い起こさせるものであり、復旧すら未完である一方で、人口の減少には歯止めがかかっていない。多くの関係者の中に、早く前に進めたい、という気持ちが強くなればなるほど、慣れ親しんだ手法を選択してしまうものであろう。もちろん、被災地向けの補助金・交付金が、返済義務がないというところも大きいところである。

ただし、補助金や交付金を頼りにするあまりオーバースペックの施設整備をしてしまい、後年その維持管理が大きな地域の負担となる事例があとを絶たないことから、その危険性は改めて指摘しておくべきであろう。

次に、FMOのように、サプライヤーズ・クレジットは、ややレアケースであるかもしれないが、大槌町は例外的に大手事業者による復興需要を見込んだ宿泊施設の展開がなかったが、他地域では、大手不動産業者や大手ビジネスホテル事業者が、復興需要を見込んだ宿泊施設事業の展開を早々に行っており、その需要の確度が高く、今回、（背後には金融機関のバックアップがあるかもしれないが）建設業者によるファイナンスの提供といったことに結びついている。このように、需要が明確で事業リスクが小さい案件もまた、復興需要という被災地特有の事情と言えよう。

第2章 被災地におけるまちづくり会社を活用した復興まちづくりの 推進方策の検討

2.1 概要

本章では、被災地の自治体及びまちづくり関係者に対して復興まちづくりの研修会（『復興まちづくりBootTestキャンプ』）を計2回開催し、岩手県紫波町のオガールプロジェクト構築における考え方（以下「オガールモデル」）をベースとして、個々の地域事情に応じた復興まちづくりの推進に必要なまちづくり会社のあり方及びまちづくり会社への支援策を検討するものである。

なお、「オガールプロジェクト」の内容については、前年度報告書（平成24年度「まちづくり会社支援のあり方に関する調査」報告書）のP.20～23を参照のこと。

2.2 復興まちづくり研修会（『復興まちづくりBootTestキャンプ』）の開催

2.2.1 復興まちづくりBootTestキャンプの概要

(1) 概要

本年は、行政職員及びまちづくり関係者に対して、開催したものである。

岩手県紫波町でのオガールプロジェクトにおける思想や手法（オガールモデル）が、紫波町のみならず、被災地各地の中心部再生にも有効であると考えているものであり、研修会の講師陣は、オガールプロジェクトの関係者の中から、次項の3名が担当した。

研修会に先立っては、参加地域の市長（町長）や副市長（副町長）に対して、講師陣等で面談をお願いし、オガールモデル導入の有効性を理解いただき、職員の研修会への参加を了承していただいた。

(2) 講師陣紹介



清水 義次 (Yoshitugi Shimizu)
一般社団法人公民連携事業機構 代表理事
株式会社アフタヌーンソサエティ 代表取締役

<プロフィール>

1949年山梨県生まれ。東京大学工学部都市工学科卒業後、コンサルタント会社を経て1992年(株)アフタヌーンソサエティ設立。都市生活者の潜在意識の変化に根ざした建築のプロデュース、プロジェクトマネジメント、都市・地域再生プロデュース、家守(やもり)事業プロデュースを行っている。なかでも現代版家守業の実践と啓蒙に注力し、千代田区神田地区や新宿歌舞伎町に続いて、北九州市小倉におけるまちを革新するビジネスモデル構築等に幅広く挑んでいる。また、アーツ千代田3331の運営も手がけている。東洋大学大学院公民連携専攻客員教授。内閣官房地域活性化伝道師。



岡崎 正信 (Masanobu Okazaki)
一般社団法人公民連携事業機構 理事
CRA合同会社 代表社員

<プロフィール>

1972年岩手県生まれ。株式会社故郷の山 専務取締役 他に、オガール紫波(株)取締役事業部長、岡崎建設(株)事業部長。1995年に地域振興整備公団(現都市再生機構)に入団し、2002年に退団するまでの間、東京本部、建設省都市局都市政策課、北海道支部などで地域再生業務に従事。

現在は家業と共に、岩手県紫波町が出資する「オガール紫波株式会社」の事業部長として、紫波町の公民連携事業を企画推進、現在は株式会社オガールプラザ代表取締役として中核施設を経営している。内閣官房地域活性化伝道師。



木下 斉 (Hitoshi Kinoshita)
一般社団法人公民連携事業機構 理事
一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス 代表理事
内閣官房地域活性化伝道師/熊本城東マネジメント代表取締役 など

<プロフィール>

高校時代より早稲田商店街の活性化事業に参画、平成12年に全国商店街の共同出資会社である株式会社商店街ネットワークを設立、初代社長に就任。平成20年より熊本城東マネジメント株式会社をはじめとして全国各地でまち会社の立ち上げ、再生に従事。平成22年、これら全国各地のまち会社と共に、事業開発の一体的推進を行うため一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンスを設立、代表理事就任。内閣官房地域活性化伝道師。

(3) 対象市町村の選定

平成 25 年度には、東日本大震災被災地のうち岩手県、宮城県沿岸部の市町村については、市街地復興に関する計画がほぼ固まり、必要な事業の都市計画決定や、これに基づく基盤整備事業が本格化する段階にあった。

そこで今年度は、特に市町村主導による面的な中心市街地整備が実施されると見込まれる津波復興拠点整備事業※に着目し、その適用市町村を対象にケーススタディ候補地を絞り込んだ。

具体的には下記の事業地区（事業予定地区を含む）について、当該市町村の従来からの中心市街地を含むものであるか等を基準として地区選定を行い、その結果、継続的にまちづくり会社のフォローアップを行っているD市・E町に加え、A町、B市、C町を選定したものである（A町は前年度ブートキャンプにも参加）。

F町（〇〇旧市街地）については、津波復興拠点整備事業の実施地区ではないが、関係者からの情報等によりこれらの市町と同様の課題を抱えていることが判明したため、対象市町村に追加したものである。

※ 東日本大震災における津波により被災した地域の復興を先導する拠点とするため、住宅、公益施設、業務施設等の機能を集約させた津波に対して安全な市街地を緊急に整備するため、津波防災地域づくりに関する法律第17条に規定された「一団地の津波防災拠点市街地形成施設」として都市計画決定された都市施設を整備する事業である。（国土交通省資料から）

表 津波復興拠点整備事業の状況（平成 25 年 7 月現在）

【事業認可済】（9 地区）

志津川東（南三陸町）	H25. 3. 28	24. 4ha	役場等、新規造成
高田西（陸前高田市）	H24. 11. 20	9. 6ha	災害公営住宅等、新規造成
赤岩港（気仙沼市）	H25. 3. 28	19. 7ha	水産加工関連、新規造成
新山下（山元町）	H25. 3. 13	38. 2ha	災害公営住宅等、新規造成
新坂元（山元町）	H25. 3. 13	9. 6ha	災害公営住宅等、新規造成
鶴住居（釜石市）	H25. 3. 29	10. 7ha	小中学校等、新規造成
東部（釜石市）	H24. 12. 28	5. 0ha	公益的施設等
小名浜（いわき市）	H25. 2. 1	10. 6ha	モール、官公庁舎
女川浜（女川町）	H25. 3. 22	7. 1ha	町役場・商業施設等

【都市計画決定済】（上記のほか 3 地区）

志津川中央（南三陸町）	H24. 9. 18	17. 4ha	消防署・生涯学習センター等 新規造成（一部既成市街地）
大船渡（大船渡市）	H25. 5. 23	4. 2ha	行政施設等
山田（山田町）	H25. 7. 9	5. 0ha	商業・業務施設等

【計画策定中】（10 地区）

宮古市中心市街地		2.7ha	市役所等の移転計画
津軽石（宮古市）			公共施設の集約
町方（大槌町）		3.0ha	店舗・公益的施設
安渡（大槌町）		20.1ha	地域交流施設・防災緑地
高田東（陸前高田市）			
港町（塩竈市）			
一本柳（多賀城市）			
中島（新地町）			
石巻駅前（石巻市）			
東矢本駅北（東松島市）			

地区リストは国土交通省市街地整備課から入手。
地区の位置等は都市計画図書等から判断。

2. 2. 2 第1回復興まちづくりブートキャンプ

(1) 概要

第1回復興まちづくりブートキャンプは、下記の内容にて、3チームが全参加、2チームが状況報告のため部分参加という形式で開催された。

復興まちづくりブートキャンプ カリキュラム
2013年9月9日～10日（2日間）
於：岩手県紫波町オガールプラザ 大スタジオ

1日目		担当
10:30～11:00	開会あいさつ 2日間の進め方説明	清水 木下
11:00～12:00	レクチャー① テーマ：「まちの中心をつくる」	岡崎
12:00～13:00	昼食	
13:00～14:30	ワークショップ① テーマ：「エリアの集客力を強化する」	清水、岡崎、木下
14:30～15:00	各グループの発表 10分×3チーム	
15:00～15:15	休憩	
15:15～16:45	ワークショップ② テーマ：「拠点施設（官民合築）の中身」	清水、岡崎、木下
16:45～17:30	各グループの発表 10分×3チーム	
17:30～17:50	講評	清水
17:50～18:20	Dチーム・Eチーム 発表 15分×2チーム	
18:30～	懇親会	

2日目		担当
10:00～11:00	レクチャー② テーマ：「まちづくり会社をつくる」	木下
11:00～12:30	ワークショップ③ テーマ：「まちづくり会社の役割、人材、財源」	清水、岡崎、木下
12:30～13:30	昼食	
13:30～14:00	各グループの発表 10分×3チーム	
14:00～15:00	ワークショップ④ テーマ：「民間は何をする、行政は何をする」	清水、岡崎、木下
15:00～15:30	各グループの発表 10分×3チーム	
15:30～15:45	休憩	
15:45～16:45	各グループ個別相談（公開） 20分 ×3グループ	清水、岡崎、木下
16:45～17:15	総評と宿題の説明	清水
	解散	



(2) 各チーム概況

① Aチーム

Aチームは、町役場職員3名、まちづくり関係者4名の計7名で、昨年引き続きでの参加となった。昨年のブートキャンプ後、有志にて、民間まちづくり会社を設立し、その活動を開始している。

冒頭、資料1を用いて、町のその後の状況及び対象施設について、説明をいただいた。

A町では、復興計画の中で、商業エリア再生の場として、プロムナード沿道商業施設（木造平屋建て・南北両棟延床面積2150㎡・18店舗及びまちづくり会社事業スペース含む）を〇〇駅から海側のエリアに整備することを計画しており、復興拠点として事業認可を受けている状況で、現在は、土地の造成中である。その整備・運営主体としては、まちづくり会社の活用を検討している。

また、来年3月のまちびらきにあわせて、施設の共用を開始すべく、その詳細計画を検討中のタイミングで、昨年引き続き今回の参加となったものである。〇〇駅からの歩行者専用道路にオガールプラザ同様のイメージを考えている、とのことであった。なお、参加者が認識している課題として、補助金・助成金などに関わる制約条件・活用方法について7点が提示された。

② Bチーム

Bチームは、市役所職員3名、まちづくり関係者4名の計7名で、今回初めての参加となった。

冒頭、資料2を用いて、市の復興計画の状況及び対象施設について、説明をいただいた。

B市では、津波復興拠点整備計画の中で、〇〇駅前の津波防災拠点施設・津波復興拠点支援施設（3F建・建物床面積3200㎡）の整備を予定しており、この拠点施設の運営及び津波復興拠点全体のエリアマネジメントに、まちづくり会社の活用を検討している、とのことであった。一部先行エリアから、今年度秋に拠点整備に着手する予定とのことである。

③ Cチーム

Cチームは、町役場職員1名、まちづくり関係者5名の計6名で、今回初めての参加となった。

冒頭、資料3を用いて、町の復興計画の状況及び対象施設について、説明をいただいた。

C町では、〇〇駅前の整備予定の拠点エリア内に、駅前に交流施設（3F建・建物床面積2340㎡）を整備し、共同店舗ゾーン（2F建・建物床面積2840㎡）と商店街複合店舗ゾーンからなる商業の再建ゾーンを計画しており、平成27年秋の商店街再開を目指している。また、これら施設の運営主体として、まちづくり会社を検討している、とのことであった。

④ Dチーム

⑤ Eチーム

これら2チームから、それぞれまちづくり会社関係者が出席して、それぞれのまちづくり会社の取り組みについて報告がなされた。

(3) 講師陣からの指摘事項

① 「まちの中心をつくる」

(i) 全体

講義や個別の議論を通して説明してきた、まちの中心をつくる、とは、まちの引力を発生させる方法である。大勢の人に来てもらう、使ってもらう方法である。一方で、この引力が全く発生しない方法もある。これに税金を投入することはナンセンスである。これは、商業立地を考える上で、特に重要度が増す。今回の計画でも、物販小売業の比率が高かったが、業態として、物販小売業は無理。飲食業を含めた製造小売業しかない、と考えて欲しい。

まちやエリア、施設のコンテンツを考えるにあたって、事前アンケートは大きなヒントである。都市経営課題と中心部に整備する拠点施設がリンクすることがとても大事である。都市経営課題を、拠点施設をもって解決していく。それも、1つではなく、2つ3つと重ね合わせて解決していく。そして、新たなコンテンツとして、新しい産業を産み出していくという意思が必要になる。

(ii) Aチーム

- ・ 〇〇駅の再建が入り口となっているが、〇〇駅の利用者だけを軸として、商業を維持するのは無理があるのではないか。駅利用者数も少なく、また、日々使いとしては、その多くが学生であろう。
- ・ 商業だけで考えるのではなく、集客力のある公共施設と商業施設を組み合わせたい。役場や学校、病院など、町内にある、もしくは、町内に再建予定のこういった集客のある公共施設はなにがあるのか、そういった施設の集客力を、商業に結びつける算段を考えてほしい。現在の計画においては、図書室、多目的スペースといった公共施設部分があるが、もっと集客の核となるプランを考えるべきであろう。
- ・ 配置において、オガールプラザのように、利用者からすれば、どこまでが公共床

で、どこからが民間床かわからないような、公民床が入り乱れる、そんなイメージでその配置を検討すべきである。

- ・ 役場内の各部署でバラバラに検討している施設を束ねて検討するという議論の流れが面白いと感じた。各部署のそれぞれの施設の集客力の検証は今後の課題である。それらの施設間における人の流れ、これを分断してはいけない、ちゃんとした流れを作ること、その結果、商業も成り立ちやすくなる。

(iii) Bチーム

- ・ 計画ができあがっていて、あれやこれや、ちょっとずつ様々な要素が詰め込まれている反面、集客の核となり得る何かが足りない。また、管理関係の施設が、床面積の半分を占めてしまっており、残り半分の床の収益から、施設の維持管理費を賄うことができるのか。
- ・ ホテルなど宿泊施設を拠点施設に入れるというアイデアは面白いが、やはり、拠点施設のテナントを含め、その維持費捻出など収支バランスをもった活用策の議論がまだまだ甘い。拠点施設の中身について、もっと詰めていくべき。
- ・ この施設の運営、拠点エリアのエリアマネジメントを担う主体を早く決めるべき。
- ・ まち会社をどう作っていくのか、という問題意識に対して、法人形態や人材採用の議論よりも、まず、そもそも何をやる会社なのか、どこを目指す会社なのか、といったミッションやビジョンの設定から行わないといけない。行政組織が、まち会社を登記して、誰でもいいから誰かを雇って、あとはお願ひ、というような話とは全然違う。

(iv) Cチーム

- ・ 駅前周辺に商業施設を置き、銀行・農協・子育て支援施設・図書館に入ってもらい周囲との連携を考えていきたいとのことであるが、駅前である理由はなにか。周辺住民の主たる足は車移動であることを考えると、もっとよい場所があるのではないか。逆に駅前であれば、幹線道路からの流入や駐車場の配置を最優先課題と認識すべきであろう。
- ・ 計画している商業施設では、物販店舗が多くなっているが、現状、〇〇駅前でも物販商業を成立させるのは不可能に近いのではないか。駅前に町の中心部を整備したい気持ちはわかる。駅前には住宅地とすることはできないか。

② 「まちづくり会社をつくる」

(i) 全体

各チームとも、建物の計画があつて、その運営をまちづくり会社が担うと言うが、誰がやるのか、何をやるのか、の具体性が全くなく、まちづくり会社のところでは、話が完全に止まってしまっている。まず、時間として、いつまでに決めるんだ、という覚悟といったものが皆さんにない。オガールプロジェクトにおいては、調整会議があつて、関係者が定期的に集まって、ガントチャートをみながら、誰が何を責任もって、いつまでに実行するかが、細かく決めてある。公民連携事業というものは、行政が計画を立て、民間業者やまちづくり会社に丸投げしてコストが下がりました、というような話とは全然違う。まちづくり会社は、いつまでに何をやる、という契約を行政と取り交わし、責任をもって、

ちゃんと実行する組織である。したがって、まちづくり会社に必要な人材は、責任もって実行する人でなければならない。

逆に、行政組織ではないとできないことがある。例えば、住民参加への取り組みである。紫波では、オガールプラザの利用者がこれだけいても、今でも続けている。

③ 今後への宿題

(i) 全チーム

中心部再生に向けて、今回のブートキャンプで出た課題も含め、誰が何をいつまでに行うのか、細かいガントチャートを作成してみたい。ガントチャートを作成するにあたって、中心部再生に向けてやらなければならないことが見えてくる。それを誰が担うのか明記することで、責任が生まれる。また、そのガントチャートを日々見直してもらいたい。

今回の議論を通して、皆さんの現行計画の懸念事項を指摘してきた。それぞれの懸念について理解してもらえたと思う。そして、今の復興計画が怪しいと思ったなら、今一度、考えて欲しい。今の復興計画で、この部分は無理だと皆さんも思うなら、その計画は、今からでも変更しなければならない。そして、これは、コンテンツだけの話でなく、優先順位の付け方も同様である。

本当にテナントが付くのかどうか、不安であれば、出店意向調査を具体的にやり直して欲しい。中心部再生プロジェクトのコンテンツとして、現行のコンテンツに不安があれば、それを見直して欲しい。

収益性を見込めない公共施設のあり方を、見直すべき時代である。これは震災と関係なく、全国どこでも同じである。人口縮退社会において、単品目・単独施設の整理・統合は、今後全国でどんどん進む。公共施設の集客力を民間事業者の商売に結びつけ、家賃を納めてもらう、こういった公共施設を核にした経済循環を、小さくてもいいから、たくさん産み出して欲しい。

また、建物は、極限まで安く建てることを考えて欲しい。長くても7年～8年で建設コストが回収できるレベルを目安に、5000円/坪 × 80ヶ月であれば、40万円/坪くらいが建設コストであろう。利用者が想定よりも多いといった場合には、後から増やすことを考えて欲しい。

特に、一連の復興計画では、誰かが言っているなどではなく、行政が主体的な立場でプロジェクトを始めていくことが大切である。これから復興計画が現実に実行されていく中、その一発目は、最も重要になる。ここで、こけるわけにはいかない。

(ii) Aチーム

オガールモデルのエリアマネジメントをA町に導入するにあたり、まず、町役場として、公民連携室のような町役場内横断組織を設置して欲しい。この2日間の議論で、優先度の最も高い課題は、役場側の責任部署・専任部署がないことである。早々にこれができなければ、オガールモデルのエリアマネジメントの導入は無理であろう。町長に相談して、意思決定してもらって欲しい。そのためには、役場が担うこと、民間が担うことを整理して、町長へ説明してもらいたい。

次に、オガール紫波株式会社のような町のエージェントとなる民間側の引き受け手が決まっていないことも課題である。コミュニティ・ディベロップメント・エージェンシー(CDA)をたて、開発のための体制とそのアクターをセットしなければならない。オガール

ル紫波株式会社の場合も、CDA の業務遂行評価ができるように、マイルストーンを設定し、業績評価を行い、定期的に CDA 契約の延長可否を確認している。

まず、今週中に町長に専任部署の設置について話をしてもらいたい。

(iii) Bチーム

民間開発施設の（収支計画を含めた）事業計画の策定が必要である。特に、人が継続して利用する施設となるために、この施設に必要なコンテンツはなにか詰めて欲しい。交流センターであれば、人が継続的に来てくれる交流センターはどういったもので、そのための仕掛けはなにか、それらをどうやって整備・構築していくのか、そういったことを、詰めて欲しい。そのときに、公共施設の一部で、民間事業者が利益を稼ぐ部分をつくり、それを重ね合わせていくことが重要である。また、単なる床、建物だけをみるのではなく、エリア全体のコンテンツ・プランの中のひとつという視点が有効となる。もちろん、整備して終わりではなく、管理維持運営まで統合された一体開発の計画が必要である。

市長とも話をして欲しい。必要であれば、講師がB市へ訪問させていただいて話をすることもできるので、言ってもらいたい。

(iv) Cチーム

現在の事業計画では建物の整備はできても、その継続性について可能性が低い。町長に、その旨、報告して欲しい。現実の商業を取り巻く環境から、物販商業は商売として非常に厳しい。そんな中、計画だけが先行しており、その実現性にはなはだ疑問が残る。入居予定者に対して、入居契約の意向調査を取り直し、実際に払える家賃金額、入居の確度など再確認すべきである。

2. 2. 3 第2回復興まちづくりブートキャンプ

(1) 概要

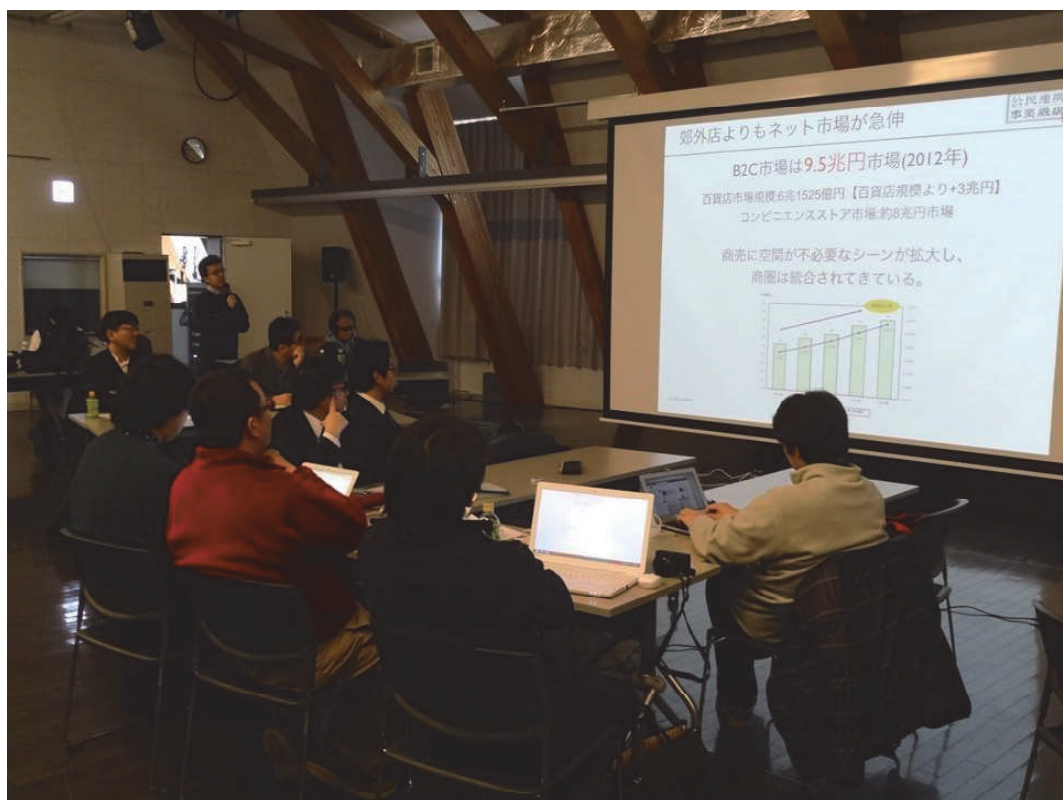
第2回復興まちづくりブートキャンプは、2014年2月5日（水）～6日（木）の2日間にわたり、岩手県紫波町オガールプラザ内大スタジオにおいて、下記のタイムスケジュールにて、A・Fの2チームが参加し開催された。今回は2チームのみの参加のため、講義・グループワークという構成ではなく、個別面談形式にて議論を進めていった。

尚、前回参加のB・C・D・Eの4チームは日程が合わず不参加となった。

復興まちづくりブートキャンプ カリキュラム
 2014年2月5日～6日 (2日間)
 於：岩手県紫波町オガールプラザ 大スタジオ

1日目		担当
10:30～11:00	開会あいさつ 2日間の進め方説明	清水、岡崎、木下
11:00～12:00	レクチャー 「稼げないハコモノは、ただの墓標さ…」	岡崎
12:00～13:00	昼食	
13:00～15:55	公開個別面談① (175分)	清水、岡崎、木下
15:55～16:05	休憩	
16:05～19:00	公開個別面談② (175分)	清水、岡崎、木下
18:30～	懇親会	

2日目		担当
9:00～11:40	公開個別面談③ (160分)	清水、岡崎、木下
11:40～12:00	総評	清水
	解散	



(2) Aチームとの面談概要

Aチームは、町長・町役場職員 計3名、まちづくり関係者4名の計7名で、第1回に続き連続での参加となった。冒頭、資料4を用いて、町のその後の状況及び対象施設について、説明をいただいた。

A町では、9月開催のブートキャンプ参加時に、商業エリア再生の場として、プロムナード沿道商業施設（木造平屋建・南北両棟延床面積2150㎡）の整備を計画しており、その整備・運営主体として、まちづくり会社の活用を検討していた。今回、その事業範囲に、隣接整備予定の（仮称）物産センター（施設面積1000㎡・平成28年度後半開業予定）及び（仮称）地域交流センター（施設面積1000㎡・平成27年度後半開業予定）を加えて、検討を進めているとの内容である。

これに対して、講師陣からの指摘事項として、大きく3つの点から議論が展開される。

1つ目の論点は、開発エリア全体と対象施設の関連性の観点からである。

- ・ まず、町役場ほかの公共施設と、対象エリアや商業施設の関連性が重要である。町役場など公共施設を含めたA町中心部全体の中での対象エリア及び商業施設の位置づけを全体で考えるという意味である。役場がそこにあるか無いかで、商業者の対象エリアへの出店意欲は大きく変わってくる。こういった全体の中の区画、区画と区画の間の相互作用をうまく活用すべきで、極論であるが、公共施設と民間施設がモザイク状に混在するようなものが望ましい。建物と建物の間、つまり人が歩けるところというのは、建物は別であっても、これはひとつながりと考えていきたい。この繋がり設計がランドスケープ・デザインの肝でもある。
- ・ その上で、次に道路と駐車場が重要である。この使い勝手に、エリアの集客力は大きく変わる。駐車場からみて一番良い場所を民間施設に、集客力のある施設を一番遠くにおくのが基本形である。一方で、公共施設と民間施設を道路で安易に分断するのは下策である。また、駐車場が少ない印象もある。当面、空き地予定の場所は、駐車場として整備してはどうだろう。
- ・ 今回のA町の計画であれば、狭い範囲としても、駅からメモリアルパークまでのエリアを一体として、企画を進めるべきである。
- ・ 逆に言えば、商業だけの観点で施設整備するのは、持続可能性が格段に落ちる。止めた方が良くであろう。まず、商業以外の何かで、集客施設があり、その次に商業という順序で検討してほしい。この集客施設として、対象エリア内で最初に開業予定となっている（仮称）地域交流センターの中身は非常に重要になってくる。最初のリーディングプロジェクトが評価されれば、他の施設整備、商業テナントの応募など好循環がはじまる。

2点目は、収益性の構築の観点からである。

- ・ まず、商業施設に入居予定者の販売力・営業力（想定売上）の裏づけを確認したい。一度、イベントや仮設の場で、テスト販売の機会を設けてみてはどうか。
- ・ オガールモデルの重要な要素のひとつが、公共施設の集客力を民間事業者の売上につなげるということである。さっきの役場など公共施設と対象エリアの関連性とは、最後はこの部分につながってくる。この部分に期待がもてれば、実力のあるテナントが入居してくれる。
- ・ まちづくり会社の調達資金も、この期待をうまく醸成させて必要資金が集まるな

ら、全額を出資金で調達するのも良い。しかし、できれば、町は、50%未満の出資比率までに抑えるのが理想である。50%を超えてしまうと、町民をはじめ関係者が行政の案件と理解し、斬新な新しい取り組みがしにくくなる。出資金が全額は集まらないなら、10年以内返済で、テナントの入居が確実な部分からの収入をベースとして、借入金額を検討してみたい。入居が確実というのは、返済のリスクが少ないということである。

- ・ このあたりは、対象施設とまちづくり会社の収支計画を策定して、テナントの売上見込みから、家賃として支払える可能金額を算出し、そこを基礎にまちづくり会社の収益見込みがたつ。この収益見込みから返済できる借入金最大値や投資可能金額が見えてくる。この作成が次のステップであろう。

3つ目に、企画・整備の体制やそのプロセスについてである。

- ・ 今回の計画を通して感じた点として、この計画の責任をもって実行する主体は誰か、という点である。紫波町の場合は、まず、役場が公民連携基本計画を自ら策定し議会も通しており、この基本計画に基づいて、まちづくり会社が開発を進めていくという座組みであった。A町の場合も、役場は基本計画の策定までを責任をもって行い、この対象エリアや施設整備の詳細計画策定においては、実行主体となるまちづくり会社がその主体となるべきであり、計画の詳細策定の前にまちづくり会社を立ち上げないといけない。その際に、役場は、詳細計画の策定から実行を、まちづくり会社に任せる気概が重要となる。
- ・ オガールモデルの公民連携事業で、その出発点となるのは、エリアのビジョンを提示することにある。その上で、マスタープランが作成できる。今、説明いただいたマスタープランでは、収支を合わせていく、という部分と、そして、ビジョンが足りない。今回の復興計画は、まちの中心を決めるプロジェクトと理解している。だからこそ、そのビジョンやメッセージをハッキリと持たなくてはならない。できれば、未来に向けたメッセージがいい。このビジョン作り、紫波町では、公民連携基本計画であったが、これを、A町でも、役場内に公民連携室といった横断部署を設置して、役場職員自らで作成して欲しい。また、ビジョンや収支計画を網羅したマスタープランがあれば、将来の民間投資が期待できる。紫波町の場合は、公民連携基本計画ができたあと、実際に、紫波中央駅東エリアで民間の住宅開発が始まった。
- ・ 紫波町では、財政状態が悪い、金が無い、というところから出発した。A町はまだ財政的には余裕がある。その余裕がある間に、財政基本計画と公民連携基本計画の策定に着手して欲しい。
- ・ また、全体の関連性の構築からも、まちづくり会社・駅・役場・民間事業者等で、少なくとも駅からメモリアルパークまでのエリアの一体的な議論ができるエリアマネジメント組織を早々に設立したい。

最後に、今回のブートキャンプを受けて、Aチームと講師陣のフォローアップの打ち合わせの設定が行われた。

(3) Fチームの面談概要

Fチームは、町役場職員2名での参加となった。

冒頭、口頭にて、町の復興計画の状況について、説明をいただいた。

- ・ F町では復興計画の策定が遅れており、A町のような具体的な計画・図面はまだできていない。現在の計画では、平成26年中に補助金の受け皿団体を確定して、平成27年に施設を整備するというタイトなスケジュールになっている。
- ・ 今回のブートキャンプは初めての参加で、他地域の状況を知るチャンスと考えていた。
- ・ 自分個人は、仮設商店街を本設商店街に立て直すことが業務内容。現状、本設予定地のかさ上げ中で、外部のオブザーバーを入れて、商業関係者と本設商店街に向けた勉強会を開催しているところである。勉強会では、補助金の活用方法が主たるテーマとなっている。大枠として、〇〇商店街が補助金の受け皿となって、事業を行っていくのだろうと思っていた。
- ・ まちづくり会社も構想には入っているが、まだまだこれからの段階である。いずれにせよ、商業復興に向けた補助金の受け皿組織をどうするか、そして、その組織のマネジメントを担える人材をどう発掘するのかが、目先の課題と理解している。
- ・ A町の議論から、商業はまちの中心になり得ない、という指摘を聞いて、確かにそうかもしれない、と感じ、F町での勉強会にある議論の流れに不安を感じた。

これに対して、講師陣からの指摘事項として、大きく3つの点から議論が展開される。

1つ目は、補助金についてである。

- ・ 商業に補助金を出して、商業が復活したこと、復活することは100%無かった。行政からの補助がある案件では、最後は行政が助けてくれる、何とかしてくれる、といった甘えが、どうしても関係者に生まれてしまう。事業では、責任の所在を明確にして、緊張感をもって進めないと、失敗する。

2点目は、民間事業者の選定についてである。

- ・ 補助金ありきでしか話をできない事業者は、F町へのオガールモデルの導入におけるパートナーにはなり得ない。特に、既存組織のトップ層や、高齢者ではその傾向が強い場合が多い。商店街組合と話をすれば、その下の年代のキーマンと話をするのが良い場合も多い。特に、インターネット通販で外販を展開している事業者や、飲食業や製造小売業の方が良いのだろう。
- ・ 担い手がない、少ないと聞くが、最初に立ち上がるのは、少数でいい。紫波町でも、最初は、副町長が反対していた。A町チームも、最初にブートキャンプに参加したときは、一人が積極的であとの方は、それほどでもなかったが、今は、ここにいる7名の方が、A町にオガールモデルを導入したい、導入するにはどうしたらよいか、を考えてくれている。
- ・ みな賛同をすることを待つ必要はない。良いと思ったことは、勝手にやる覚悟が大切。まず、少数のチームを作ることからはじめて欲しい。民間事業者の中で、その人たち自身がF町を持続可能な町にしたいと切に願い、問題意識をもっているような、この人は！という人をまず探して、そういった人たちと話を進めていくようにしてみたい。

3点目が、産業として観光業の提案である。

- ・ F町の商業再生のひとつの候補として、観光があり得るのではないか。観光を主たるビジネスとできるのは、三陸で唯一かもしれないほどのポテンシャルを感じている。新しい交流人口の増加、観光に照準を合わせて策を検討したい。新しい観光と交流の拠点を整備するといった視点でプロジェクトを考えてみてはどうか。
- ・ これに付随するサービス例として、(ビジネスホテル型ではない) 宿泊施設や、交流人口から定住人口に移行するような交流人口の掴み方を考えたい。

最後に、今回のブートキャンプを受けて、F町役場職員や町内まちづくり関係者・民間事業者を交えたミニブートキャンプを、3月に開催することで調整することが決まった。

2. 3 被災地のまちづくりにおけるオガール モデル導入への課題

被災地の行政関係者及びまちづくり関係者に向けた研修会『復興まちづくりブートキャンプ』から、被災地のまちづくりにおけるオガール モデル導入への課題が、いくつか浮き彫りになった。これらは、研修会への参加者から、オガール モデルの被災地への導入の有効性や関心の高さが確認できた一方で、講師陣からのアドバイスがなかなか実行されない状況から分析・推察されたものである。

2. 3. 1 被災地の状況

研修会においては、既存の復興計画における中心部整備の内容について、変更の可能性について、講師陣から指摘が多くあった。これは、オガール モデルが、単なる1つの施設整備の手法ではなく、エリア全体の開発プロジェクトであること、そして、その中の1つの施設整備において、周囲の施設や環境との一貫した思想に基づき、相互作用を発生・増幅させるソフト面での仕掛けが多数設けられているからであり、こういった仕掛けを用意するには、中心部エリア全体の整備計画の変更が不可欠であるからである。

しかしながら、復興計画の策定が進んでいる被災地において、その変更は容易ではなく、研修会の参加者からも難色が示されていた。

その背景には、時間軸が存在する。震災から2年を超え、3年が経とうとする今において、復興はまだまだの状況である。一方で、被災地の人口は、1日1日と減少を続けている。一日も早い復興をすべての住民や関係者が願って止まない状況である。この状況下で、ようやく合意形成が為された復興計画を変更することに対するネガティブな反応は、全くそのとおりであろう。その変更において、相応の復興の遅れが伴ってしまう可能性は高いところである。また、担当者レベルでは、復興計画の変更に伴う合意形成のやり直しに心が折れそうになることも、想像に難くない。

また、時間的な制約という面では、復興関連補助金・助成金の締め切りの存在もあろう。被災地の再生において、自主財源だけでの基盤整備は不可能であり、関連補助金などに頼らざるを得ない現実がある。そして、震災から3年が経とうとする昨今において、復興補助金など申請期限は、そう遠くないところにある。復興計画の変更に伴って、補助金等の申請期限に間に合うのか、という不安も存在しうるところである。

2. 3. 2 紫波町のオガール プロジェクトのケース

前述の既存復興計画の存在、時間軸の問題、補助金等の存在について、紫波町の場合には、被災地と対照的であった。

まず、変更すべき既存の計画は無く、まっさらな状態で、紫波町の未来を計画に落とし込んでいくことが可能であった。もちろん、早くという気持ちの関係者の心の中には存在したのであろうが、被災地のそれとは、逼迫度が大きく異なるものであろう。実際に、紫波町では、最初に紫波町公民連携基本計画（案）が策定されたのが2008年6月、翌年3月に議会承認を受け、オガール プラザが開業したのが2012年6月となっている。オガール プロジェクトを推進してきた紫波町においても、これだけの時間が必要であったのは、オガール モデルが、それだけ既存の開発手法と異なった手法であることを物語っていると言えよう。藤原町長は、100回以上にわたって住民説明会に足を運び、壊れたテープレコーダーのように、財政が厳しい町の状況や、オガール プロジェクトの有効性や期待を語ったという。

また、補助金等の存在については、紫波町では、オガール プロジェクトのすべてにおいて、お金がない、というところから出発しており、これもまた、被災地とは対照的である。今のみならず、将来にわたっても、少子高齢化社会の進展から、紫波町では、年々財政が厳しい状況となっていく、という前提で、オガール プロジェクトは出発している。復興補助金等が潤沢に存在する被災地とは大きく異なる。紫波町のケースでは、補助金を使わないことから、結果として、補助金を活用した場合の制約から解放され、自由度の高いエリア整備が可能となった側面も重要である。

2. 3. 3 被災地のまちづくりにおけるオガール モデル導入への課題

以上より、被災地のまちづくりにオガール モデルを導入するにあたっては、課題が3点明らかになった。

まず、1点目が、オガール モデルが既存の開発整備手法と大きく異なる点である。2点目が、既存復興計画の存在である。3点目が、復興補助金等の財源の存在である。もちろん、これらが相互に絡み合っており、時間的な制約に結びついていくと言えよう。

1点目については、オガール モデルが、その前提として、人口縮退社会を見越し、財政負担を軽くしながらも、公共サービスを維持・向上させるという一見背反しているようにも見える地域経営課題に取り組んでいる。補助金ありきではなく、地域経営ありきである。これに対して、被災前から人口減少傾向にあった被災地において、いまだ、人口増大時代のエリア整備手法に基づく中心部の復興計画が立案され合意形成がなされている。

もっとも、いったん更地となって町以外の権利者を考慮せずに済んだオガールの場合とは異なり、被災地においては多様な事情を抱えた多くの被災者の要望に答えなければならないという困難があることも理解できる。しかしだからこそ、関係者との十分な協議のもとに、従来の発想とは異なる、将来を見据えた開発整備手法の検討がなされてもよかったのではないだろうか。

具体的には前年度調査で詳細に検討した「公民合築」という手法についての関係者の理解が不十分である。特に地方都市においては、公的施設と民間施設とを（さまざまな障害はあるとしても）一体的に整備することのメリットをもっと認識してもらう必要がある。

この点について、前述のように、紫波町においても、大きな課題であったが、相応の時間がかかったが、藤原町長のリーダーシップの元、突破していったのであった。

2点目については、前述の通りである。既に、中心部の整備計画が策定されてしまっている地域においては、オガール モデルの完全なる導入にあたっては、その計画の変更が不可欠である。既に策定された整備計画の大枠はそのままに、変更が可能な一部において、オガール モデルの知見を導入する可能性はあり得るが、その効果は限定的であろう。

そもそも既存の復興計画は主として行政中心の事業の枠組みを決めるものであり、その策定プロセスにおいては公民の連携や民間側での主体的取り組みがあまり重視されていない。したがってむしろ民間が主体となる中心市街地の具体的な整備については、まだ十分に見直しの余地があると思われる。計画の変更が困難とするのは制度の問題というより、合意形成の難しさにあるのではないか。こうした観点からすれば、行政の意図を十分理解した上で、民間の論理で事業を構築することについてまちづくり会社が主体的に関わっていくことは、非常に意義のあることと思われる。

3点目の財源の存在が、実行面において、最も大きいところかもしれない。現行の復興補助金等の申請において、その事業性や持続可能性よりも、形式的な要件が重要視されるのは、

致し方ないところである。また、補助金等を活用する場合には、相応の制約に縛られてしまい、オガールモデルのような自由度の高い公民合築手法ではなんらかの制約を受けるであろう。もし、財源がなければ、現行の整備計画は実行できないものであり、やはり、紫波町同様に、お金が無い中で、どうするか、という関係者のマインドセットが大きく異なるものとなり得るであろう。

一方で今回の震災にあっては、さまざまなアプローチから民間ベースでも多様な資金提供が試みられていることも注目され、これらをうまく活用することも重要であろう。

結果として、多くの被災地において、旧来の整備思想・整備手法に基づいた現状の復興計画にしたがって、復興補助金等を活用し、中心部の再生が為されるであろう。しかしながら、多額の税金が投入されたこれら復興プロジェクトにおいても、その数年後には、使われない公共施設、人がいない街の中心部となってしまう懸念はぬぐえない。人口減少に伴う税収減、高齢化による社会保障費の増大から、新しく整備された中心部の維持費も捻出できないケースも発生するであろう。

今回復興まちづくりブートキャンプに参加した各市町においても、こうした懸念は大きく、各地域の実情に合ったまちづくり会社を支援してその使命を果たさせることにより、ここで指摘した課題をいかにして克服するかが重要となる。

さらには、人口縮退社会となった日本において、この懸念は被災地に限ったことではなく、日本全国の街々で同様の懸念が存在しており、日本全体の社会課題としてとらえていくべきである。

2. 4 復興まちづくりの推進に必要なまちづくり会社のあり方の検討

復興まちづくりの推進において、オガール モデルを導入するにあたって必要なまちづくり会社のあり方について、紫波町のオガール プロジェクトの分析、釜石市のフェリアスのケーススタディ、大槌町のFM0のケーススタディ、さらに、本年度開催の研修会から検討を行った。とりわけ、紫波町とそのまちづくり会社であるオガール紫波株式会社との比較から、復興まちづくり会社のあり方について以下検討したい。

研修会に参加したチームにおける復興まちづくり会社の理解は、その多くが、補助金の受け皿法人、として、全体の復興計画において自治体主導で策定した中心部の整備計画の一部において、補助金を活用した整備とその後の管理運営を担う組織という位置づけである場合が多かった。公共施設の指定管理業務を受託する旧来型の第三セクター型まちづくり会社と類似しているものである。釜石市のフェリアスのケースも、復興まちづくり会社が設立され始動しているという点で、他地域よりも先行しているものの、事業内容はこの範囲のとどまるものである。

2. 4. 1 復興まちづくり会社の地域経営における位置づけ

指定管理業務を主としているような旧来型の第三セクターまちづくり会社活用モデルとオガール モデルが大きく異なる点として、その主体性がある。

オガール モデルにおいて、まちづくり会社は、自治体の地域経営ビジョン、まちづくりビジョンを実現するための主体であり、紫波町のエージェントとして、その企画立案段階から主導的に行動している。この点から、被災地においては、中心部整備計画の策定段階までに、まちづくり会社を設立し、その企画立案段階から活動を開始しなくてはならないであろう。

これは、人口縮退社会においてますます増大する不確定要素の多い事業推進において、事業推進主体が責任をもって最後までプロジェクトを実行するには、企画立案段階からその主体とならなければならない、という思想に基づくものである。実行主体とならない企画立案者は、その実行に関わらないため、企画立案において、無責任な計画がなされやすく、企画立案者とならない事業実行者は、事業遂行における難局において、企画立案者の責任をもとめ、事業が頓挫しやすくなる、ことに対する反省から生まれたものである。

旧来型の第三セクターモデルとは、まちづくり会社のまちづくりへの関与が異なるため、自治体組織の役割も、オガール モデルでは旧来型の第三セクターモデルとは異なってくる。

被災地の関係者にも、公民を問わずオガールプロジェクトの事例はよく認知されているところであるが、このようなオガールモデルにおけるまちづくり会社の位置づけについては必ずしも十分認識されているとは言えない。

紫波町においては、町役場において、地域経営やまちづくりのビジョン（公民連携基本計画）を先行して策定しており、そのビジョンの実現をまちづくり会社のミッションとして設立されている。このモデルを踏襲するにあたっては、被災地自治体においても、公民連携基本計画を策定し、地域経営及びまちづくりのビジョンをまず提示しなければならない。その上で、ある整備施設の管理運営者という位置づけではなく、まちづくりのビジョンの実現実行部隊としてまちづくり会社を位置づけ設立されたい。

実際には、被災地市町村において、このようなプランニングのための人材が圧倒的に不足しているのも大きな課題である。基盤整備事業の場合と同様、URなど外部の組織や人材を

活用するといった工夫も必要であろう。

また、ビジョン策定において重要な要素として、紫波町のケースにおいて、中心部整備のビジョンが、人口縮退社会における財政難を前提としている点である。被災地においても、被災からの基盤整備に限定したのではなく、一連の基盤整備による復興が終了した後をも視野に入れた地域経営のビジョン策定を期待したい。

そして、ビジョンの実現実行主体としてまちづくり会社を位置づけるにあたって、自治体の役割は、そのサポート役となっている。まちづくり会社が企画立案する具体的なプロジェクトにおいて、自治体内外との調整を行うのがその主たる役割である。自治体が、実際の事業立案・運営をまちづくり会社に任せ、どこまでサポート役に徹することができるかが、プロジェクトを成功するか否かを決定付けるとも言えよう。

大槌町のFMOは、その事業概要からも、地域経営全体を視野に入れた、オガールモデルに近いものである。第一弾事業となる簡易宿泊施設事業においては、大槌町が企画立案した事業をFMOが管理運営する主体といった位置づけではなく、企画立案段階からFMOが主体的に取り組み、町有地を活用するにあたって、役場が協力して、まちづくり会社の自主事業を展開しようとしている。

2. 4. 2 オガールモデルでの復興まちづくり会社のセット・アップ

前項における復興まちづくり会社の位置づけが、指定管理業務受託型第三セクターまちづくり会社と大きくことなることから、まちづくり会社設立時における手法も、次の点での留意が必要である。

(1) 設立のタイミング

前述のように、中心部整備計画の策定に、まちづくり会社が主体的に行動することが望ましいことから、中心部整備計画よりも前に、設立されている必要がある。

(2) ビジョンとミッションの設定

まちづくり会社のミッションは、自治体の中心部再生ビジョンの実現として設定され、そのビジョンは、自治体の中心部再生ビジョンをより具体的なものとなることが理想である。まちづくり会社のビジョン策定においては、設立当初に採用されたまちづくり会社社員によって策定されるべきであろう。

(3) 人材採用

人材採用においては、補助金を前提としたまちづくり経験者ではなく、小さくても自ら事業を立ち上げた経験がある方が望ましい。また、オガールモデルが新しい手法であることから、旧来型の手法に慣れ親しんだ中高年よりも、20代、30代といった若い人材がその適応性・柔軟性が高い。

なお、地元住民だけに人材を求めるよりも、全国公募などから、地元にとらえず、応募者の志向性や経験から適任者を採用するのが得策である。

被災地では複雑な利害関係の調整も必要であり、柔軟な適応力のある人材が地域の実情をある程度理解しているスタッフとも協力してプロジェクトを遂行していく体制が望ましいだろう。

2. 5 復興まちづくりの推進に必要なまちづくり会社への支援策の検討

2. 5. 1 復興まちづくり会社への支援策の検討

被災地の中心部再生に向けたオガール モデルでのまちづくり会社の導入に向けた支援策として、まず、2つのタイミングを狙った支援策がそれぞれ検討できる。そして、それぞれのタイミングを見計らった3つの方向からのアプローチが必要であろう。

(1) 今日現在進行中の復興計画をオガール モデルとするための支援策

多くの地域でオガール モデルでのまちづくり会社が設立されていない現在の状況においては、オガール モデルのまちづくり会社設立に向けた支援策が必須であり、具体的には、次の3点からそのアプローチが考えられる。

① 首長

2. 3にて述べたように、現在進行中の被災地のまちづくりにおいて、オガール モデルを導入するにあたっては、大きな課題が存在する。これらが突破できなければ、人口増大時代の旧来型手法に基づいた既存の復興計画が、補助金を活用して行政主体にて実行に移されるであろう。この場合には、震災からの復興が完了した後も、人口減少社会における財政難の時代に、更なる財政負担の元となってしまう強い懸念が残ってしまう。

オガール モデルをベースに新しい時代に適した中心部整備計画を策定し、まちづくり会社を自治体のエージェントとして、人口縮退時代にも生き残れるまちづくりを推進していくためにも、首長のリーダーシップが必要不可欠となる。

このため、まず、首長への継続したアプローチが検討できる。既に中心部の整備計画が策定されている被災地においては、その変更が必要である。とりわけ、研修会に町長自ら丸1日参加されたA町に期待したい。

また、中心部の整備計画がまだ策定されていない被災地においては、その策定段階からのまちづくり会社の関与が必要である状況から、早急なまちづくり会社の設立について、首長へアプローチしていきたいと考える。この点では、F町に期待したい。大槌町では、既にまちづくり会社が設立されており、町の再生ビジョンを実現するエージェントとして位置づけ、行政はそのサポート役に徹するという枠組みの確定に向けて、首長へアプローチすることに可能性を感じる。

一連の研修会『復興まちづくりブートキャンプ』の開催に先立っては、参加各チームの首長ほか自治体幹部に対して、講師陣ほかで面談を行い、オガール モデルの有効性や可能性について、説明を行ってきており評価をいただいているが、1時間～数時間の面談では伝えられることが限られており、これだけで十分ではなく、継続したアプローチが必要であろう。

② 実務担当者

2つ目の方向性として、自治体実務者やまちづくり会社社員に対するアプローチである。研修会に参加した実務関係者であっても、わずか数日間であり、オガール プロジェクトでの長年にわたる知見をすべて伝え切れているわけではない。また、一連の研修会では、(オガール モデルでの)復興まちづくり会社とはどういったものか、そして、その設立

方法といった部分にフォーカスがあり、設立後や個別事業における知見については、これからのテーマとなっている。

ただし、仮にすべての被災地において、明日からオガールモデルの導入が全面的に採用されるようなことになった場合でも、講師陣が被災地に張り付いて、実務担当者に対して、細かな指導・アドバイスを行うことは現実的に不可能である。

一方で、単なる先進事例視察や上辺だけの情報交換会を実施しても、ほとんど意味がないことは、明白である。

この点からも、昨年度報告書にあったように、オガールモデルを実務レベルで実行できる人材の育成を目的とした中間支援団体など、なにかしらの仕組み構築が、より現実的であると考える。

③ 中央官庁等復興支援組織

3つ目の方向性として、各県や復興庁等をはじめとした中央官庁における復興支援組織へのアプローチである。各被災地がオガールモデルの導入に向けて動き出すことを促進するにあたっては、県や中央官庁におけるオガールモデルの有効性の理解は不可欠であろう。現行の被災地支援メニューが、過去の人口増大社会のものをベースとしており、現在進行中の人口減少社会に最適化されたものではない。被災地のみならず、中央の支援組織を含めて日本全体が、オガールモデルによる被災地の中心部再生を目指すことが得策であろう。

2. 5. 2 被災地以外でのオガールモデルの導入に向けた支援策

最後に、今回の調査においては、被災地がその対象であったが、被災地での復興まちづくり支援の試みはまだ端緒にすぎたばかりであり、今後継続的な検討が必要である。一方で、オガールモデルのまちづくり手法は、紫波町がそうであったように、被災地に限った手法ではなく、一般的に、人口縮退社会において、財政負担を減らしつつ公共サービスを維持向上させていくためのひとつの手法である。つまり、現代日本において、どの地域においても、その導入が期待される手法である。

この点において、前述の被災地の自治体や復興まちづくり会社に対する支援策は、目先の復興期間で終了するものでなく、今後数十年にわたって、日本各地において、継続されていくべきテーマである。したがって、オガールモデルの各地への普及・推進支援組織の構築など、より長期的、より国策的施策として、その実現を検討すべきテーマである。