

## 衰退市街地を再生する実務的方法

2023.05.11 第一回中心市街地活性化評価・推進委員会 タウンマネージャー 國廣純子

## 本プレゼンテーションの目的

政策サイドと現場サイドの認識の違いや誤解があればそれを訂正すること

過去10年に存在した制度の再評価をし、必要な基本施策の再整理を提案すること

市街地再生実務ノウハウの共有化や交流を円滑にし、現場のリスキリング、  
新しい人材導入に関する環境整備を提案すること

## 中心市街地をリデザインし、活性化する意義①

市街地＝  
産業面からの位置付けを  
明確にする

### × 商業振興に特化して再生する

→商店街支援は仮の姿でいい、生かせる組織は存分に利用するが、無理な延命措置は不要

### ○ 小規模から始まる起業家を生む土壌として再利用する

『その街の個性や時流に合うビジネスの誕生をサポートする場所へ』

住宅・ビジネスの緩やかな混在・共存のまちづくりを進めることで起業家醸成風土を加速

機能不全に陥った不動産市場を再稼働させ起業特区化。エリアのセーフティネットも視野に

## 中心市街地をリデザインし、活性化する意義②

核となる市街地  
からのネットワーク展開を  
明確に示唆する

規模にとらわれない展開が可能な制度にする

### × 単純にコンパクトシティを目指す

→中心市街地だけの投資を推進することへの地域内理解が得られない  
として取り組まない自治体が多いことへの回答になっていない

### ○ 集中投資するエリアをつくりながら、自治体全域に波及するような “まちづくりノウハウ”を充填する

『市街地を、まちづくり事例のショールームとする』

積極的な中心市街地の位置付けをつくるべき

周辺観光との接続やネットワーク化も視野に入れたシナリオをつくるべき

## 中心市街地活性化制度を10年活用して（東京都青梅市での経験から）

### <メリット>

#### ①事業群がパッケージであることの魅力

→取組み後発自治体には事業構想力や求心力が弱い部分があり、主力事業を進めながら使えるパッケージを検討することが展開を豊かにした

#### ②中活認定前から専門人材派遣事業が使えた

→外部人材の視点を入れながら、地元と共に、将来のまちづくりニーズに合ったシナリオを具体化できた(基本計画の具体化、実証実験、まち会社の設立)

#### ③まち会社出資構成、協議会構成員のフォーマットにより合意形成がスムーズに整った

#### ④計画をうまく応用して新規事業の追加にも対応できた(期間1年延長も)

### <デメリット>

#### ①中活認定による優遇措置の打切り、事業メニューの減少や変更が常に気になった

#### ②新たに使える新メニューなどの追加は無かった

# 中心市街地再生を成功させる、3つの重要な組立て



合意形成・組織  
スキーム・目標



個性ある事業  
情報発信



地域の意識改革  
視野広げる人材



都市計画的な構造課題

まちづくりにおける、事業の影響構造はある程度判明している

その街の  
現状の正  
しい把握

効果的な  
事業の骨  
組を正し  
く読取る

- 誰でも取り組めるオーソドックスな方法を
- ターゲット層や世代に合うテイストで
- リアクションをていねいにフォローし
- しつこく続け、繰り返す

+

効果測定  
し続ける

# 効果のある空き店舗対策の組合せバリエーション

130  
開業

## 青梅

目視100空き物件・4,000～8,000円/坪

見学会 毎年2月・開拓5件/年



- ①まちづくり青梅・アキテンポ不動産・創業センター
- ②おうめマルシェ（毎月開催、SNS発信）
- ③TM、建築AD、まち会社スタッフ

40  
開業

## あきる野・五日市

目視90空き物件・5,000～10,000円/坪

見学会 毎年11月・開拓2件+既存3件/年



- ①五日市活性化委員会空き店舗見学班・創業センター
- ②五日市まちづくり通信発行（SNS発信）店舗活用レク
- ③TM、建築AD、委員会+商店街+駐車場面的整備

生活  
開業増

倉庫・整体院 → パン屋、ドラッグストア、クラフトビールバー

## 池袋北口・平和通り

目視12空き物件・15,000～30,000円/坪

情報発信のみ・開拓0件+発生3件/年

- ①池袋平和通り商店街振興組合・個別ヒアリング
- ②池袋西口通信社（毎日SNS発信、若手団体連携）
- ③商店街理事長、TM + 窓口設置 + 道路無電柱化

# 効果のある空き家対策の組合せバリエーション

## 青梅

中古物件の流通PRとして

見学会 2018年2月・提供売買7件



①青梅市住宅施策協議会（不動産団体＋青梅市）  
まちづくり青梅・アキテンポ不動産・創業センター  
→空き家バンク制度の運用不調により招聘、連携

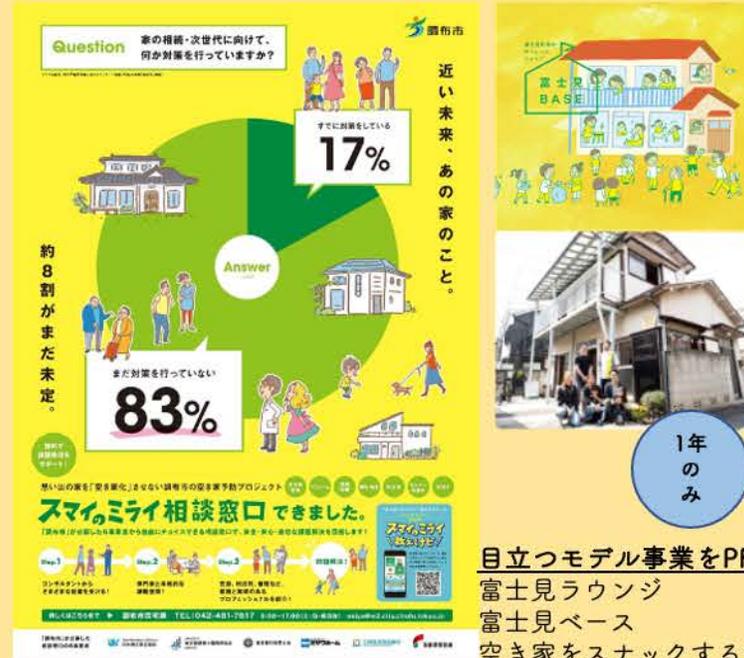
②アキヤ不動産（SNS発信）  
プレスリリース取材（スーパー）チャンネルなど

③全日本不動産協会青梅支部  
全国宅建協会青梅支部  
青梅市住宅課・青梅商工会議所  
TM、建築AD、まち会社スタッフ

## 調布市

定期調査 数百件ずつ空き家増加

ヒアリング 調査時10件 + モデル事業実施



①調布市住宅課  
LINE窓口:分野別対応（土業団体・不動産・行政）  
R2.空き家等対策計画→R5.第二期計画

②行政相談のある難課題案件20件をヒアリング対象  
→再建築不可、私道なき地上げ行為、活用困難家屋  
家族関係問題

①既存市場での流通再促進

②物件所有者への働きかけ

③情報発信の定期化

- \* 空き店舗に関する情報発信
- \* モデル事業
- \* まちのイメージアップに繋がる事業やメディア

④マッチングの定期化

⑤相談窓口の設置

⑥手厚い着地支援

開業、契約、建築改修など

⑦街の個性を打出すソフト事業

+ 行政による公共施設更新

## ①空き家バンクに収録できる物件は、不動産会社の取扱いのない物件に限られる（国交省の規定）

- ・自治体側による定期的な調査や物件開拓が行われていない
- ・所有者から自動的に手が上がる物件を受動的に受け付けているだけ
- ・自治体側が不動産を斡旋するためのサポート知識や体制が少ない
- ・情報がなかなか更新されない
- ・より良いマッチングや地域周辺とのマネジメントのサポートもできていない

## ②データベースが整うだけでは物件は動かない

- ・マッチング機会を定期開催する必要
- ・マッチング機会や空き店舗の存在そのものをPRする必要
- ・開業者が集まりたくなる仕掛けや情報発信の必要
- ・借り手がつき始めるとデータベースの情報はどんどん古くなり、更新される
- ・完璧なデータベースが有用なのは行政追加施策を検討しアクションをするため  
例) 行政制度で活用のための許認可を行わなければならないようなケースの多少を見極める

# 効果の薄い空き店舗対策②行政代執行による強制取り壊し※短期での動きづくりに繋がりにくい

例えば…

青梅

所有者不明、遠隔で連絡のつかない物件などが多い。契約能力喪失者の増加。

物件の状態、立地によっては、行政代執行などによる取り壊し費用を当該地の売却などによって回収することができない。

調布市

所有者不明、連絡のつかない物件はまだ少ない。

行政代執行等による取り壊し費用を当該地の売却などによって回収することができる。

どちらも取り壊し実績が未だない状況

## 空家等対策の推進に関する特別措置法の施行状況等(概要)

令和4年3月31日時点(調査対象:1,741市区町村)。なお、「空家等対策の推進に関する特別措置法(空家法)」の施行状況等(令和4年9月19日報道発表)に市区町村から報告があった修正等を含んでいます。

### 1. 空家等対策計画の策定状況

	市区町村数	比率
策定済み	1,399	80%
策定予定あり	218	13%
令和4年度	86	5%
令和5年度以降	21	1%
時期未定	111	7%
策定予定なし	124	7%
合計	1,741	100%

### 2. 法定協議会の設置状況

	市区町村数	比率
設置済み	947	54%
設置予定あり	251	15%
令和4年度	68	4%
令和5年度以降	21	1%
時期未定	162	10%
設置予定なし	543	31%
合計	1,741	100%

### 4. 空き家等の譲渡所得3,000万円控除に係る確認書の交付実績( )内は市区町村数

	交付件数
平成28年度	4,465 (492)
平成29年度	7,022 (561)
平成30年度	7,849 (603)
令和元年度	9,640 (599)
令和2年度	9,791 (631)
令和3年度	11,976 (632)
合計	50,743 (962)

### 3. 特定空家等に対する措置状況 ( )内は市区町村数

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	合計
助言・指導	2,078 (119)	3,077 (204)	3,852 (269)	4,584 (321)	5,349 (398)	5,762 (396)	6,083 (442)	37,785 (773)
勧告	59 (23)	206 (74)	298 (91)	379 (104)	442 (135)	473 (149)	525 (156)	2,382 (376)
命令	5 (4)	19 (16)	40 (28)	39 (20)	42 (33)	65 (46)	84 (61)	294 (153)
行政代執行	2 (2)	10 (10)	12 (12)	18 (14)	28 (25)	23 (21)	47 (43)	140 (103)
略式代執行	8 (8)	27 (23)	40 (33)	50 (45)	69 (56)	66 (54)	82 (72)	342 (206)
合計	2,152 (123)	3,339 (218)	4,242 (296)	5,070 (353)	5,930 (440)	6,389 (443)	6,821 (511)	33,943 (812)

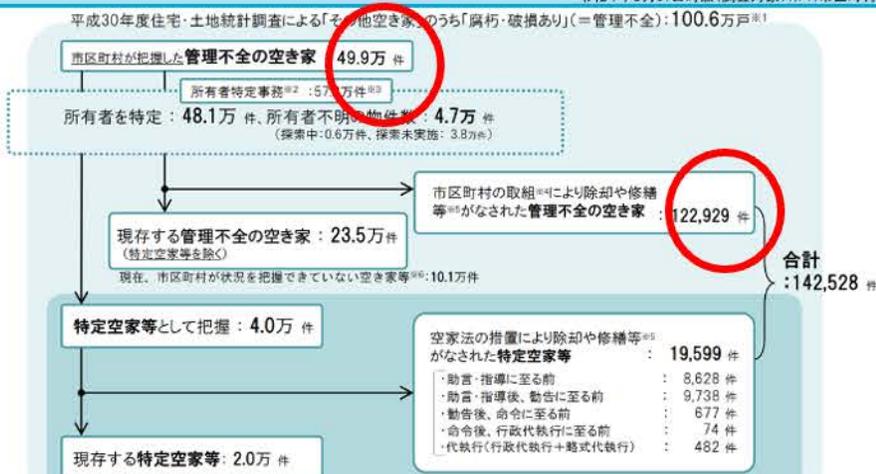
### 5. 空家法に基づく措置や市区町村による空家対策による管理不全の空家等の除却や修繕等※2の推進

空家法の措置により除却や修繕等がなされた特定空家等	左記以外の市区町村による空家対策の取組により、除却や修繕等がなされた管理不全の空家等	合計
19,599件	122,929件	142,528件

※2 除却等: 除却、修繕、繁茂した樹木の伐採、改修による利活用、その他適切な管理

## 市区町村の取組による管理不全の空家等の除却等の状況

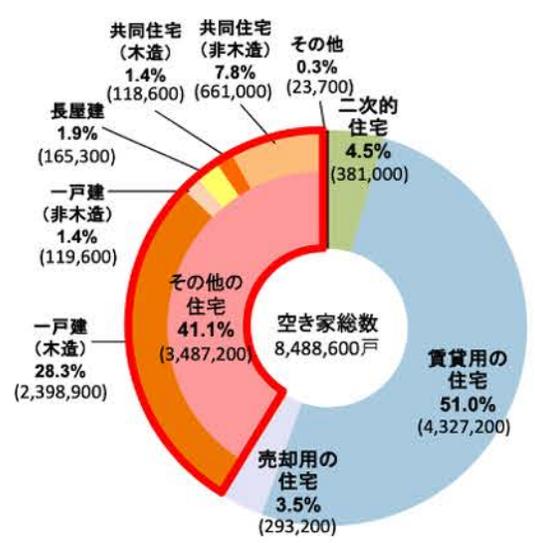
令和4年3月31日時点(調査対象:1,741市区町村)



※1 平成30年度住宅・土地統計調査(平成30年10月1日時点)による統計値。  
 ※2 空家法第10条に基づく空家等の所有者等に関する情報の利用等。  
 ※3 市区町村内の全ての空家等と連絡があった全ての空家等について探索をしている市区町村があるため、結果として適切に管理が行われていた空家等を含む。  
 ※4 空家法第12条に基づく助言等、空家法第13条に基づく助言・指導等、任意の行政指導、除却・改修等への補助。  
 ※5 除却以外に修繕、繁茂した樹木の伐採、改修による利活用、適切な管理等を含む。  
 ※6 軽微な管理不全のため市区町村がその後のフォローを行っていないものや、所有者等が市区町村の取組によらず、自ら除却や修繕等※6を行ったもの等。

行政代執行の手間については都市住宅学会誌104号「空き家の行政代執行事例(所有者判明の空き家では全国初)」柴田など参照のこと

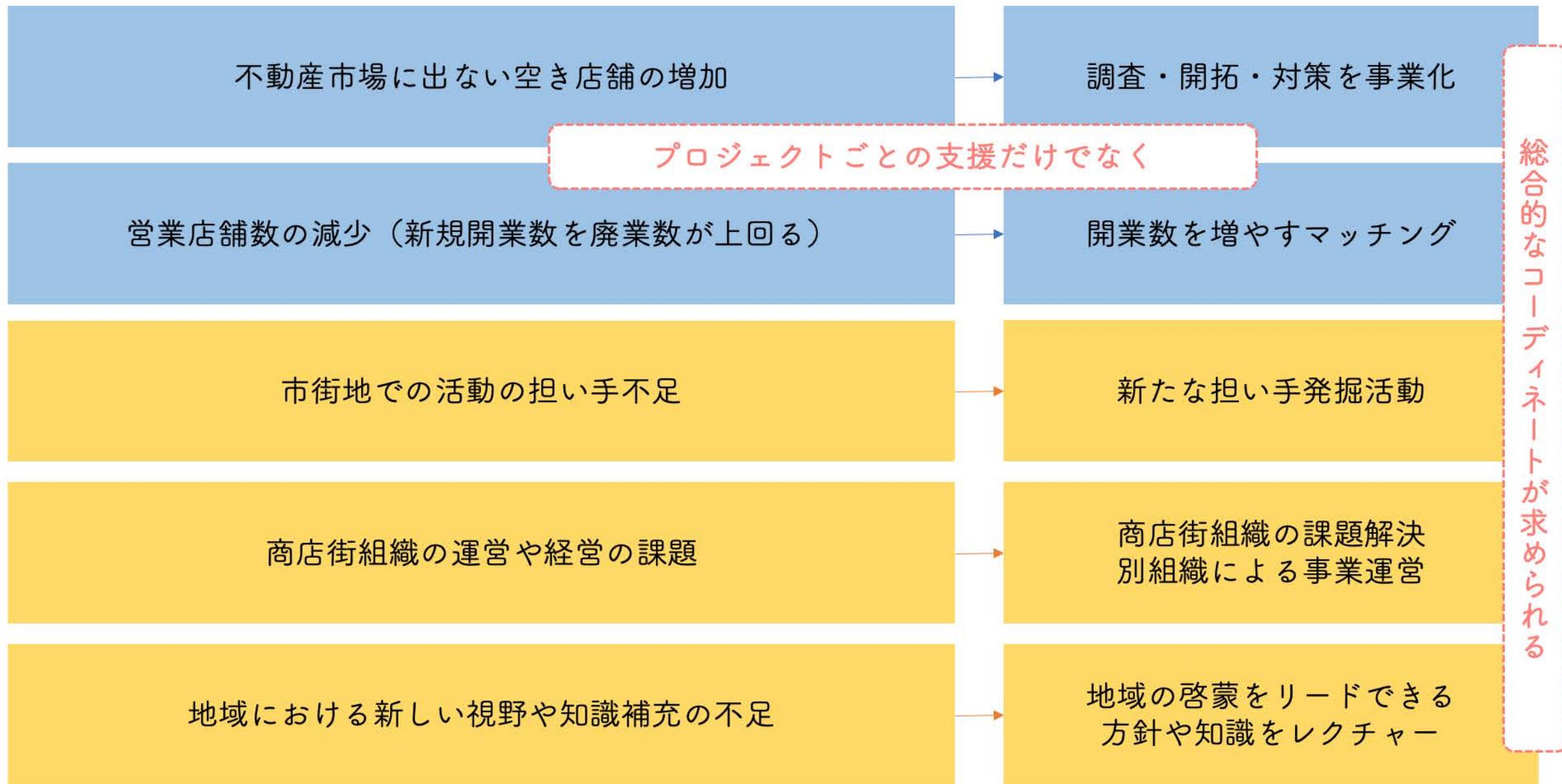
### 【空き家の種類別内訳】



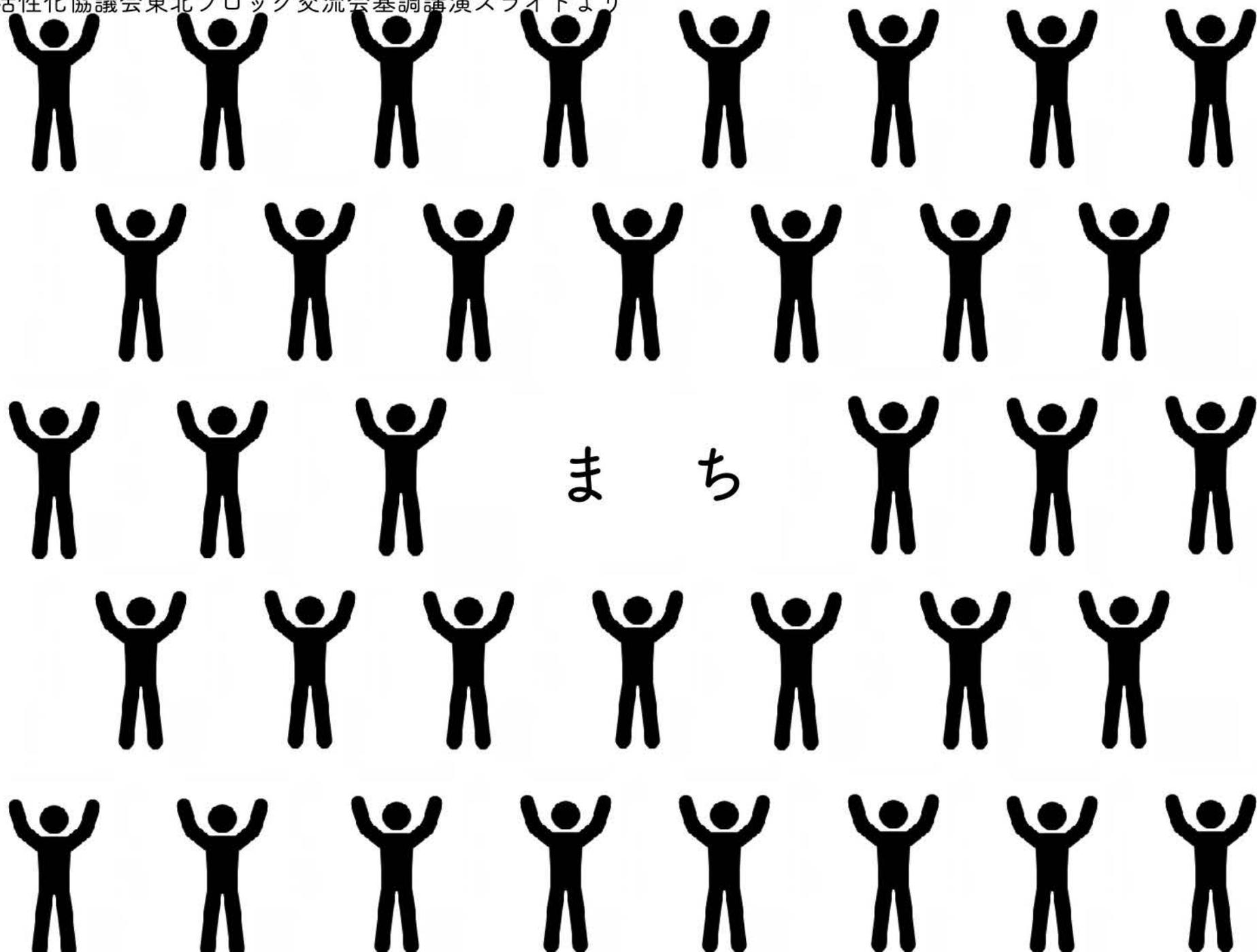
【出典】:平成30年住宅・土地統計調査(総務省)

全体の41%に当たる349万戸のうちの対応策の一部が少しずつ消化されているものの、今後さらに増えることが予想される。  
 ※特定空家等は取壊しからの土地活用までに時間がかかる

# 市街地衰退という状況（典型的事象から）



総合的なコーディネートが求められる



人は存在しているのに、なぜ、  
**まちづくりのプレイヤーが居ない、少ない、**  
とってしまったのか？

**① 関係者が固定化！**

新しい事業や人材との接点が実質的に少ない。

**② 最初から完璧人材は居ない＝育成が鉄則！**

地域プロジェクトの現場で育成するべき。

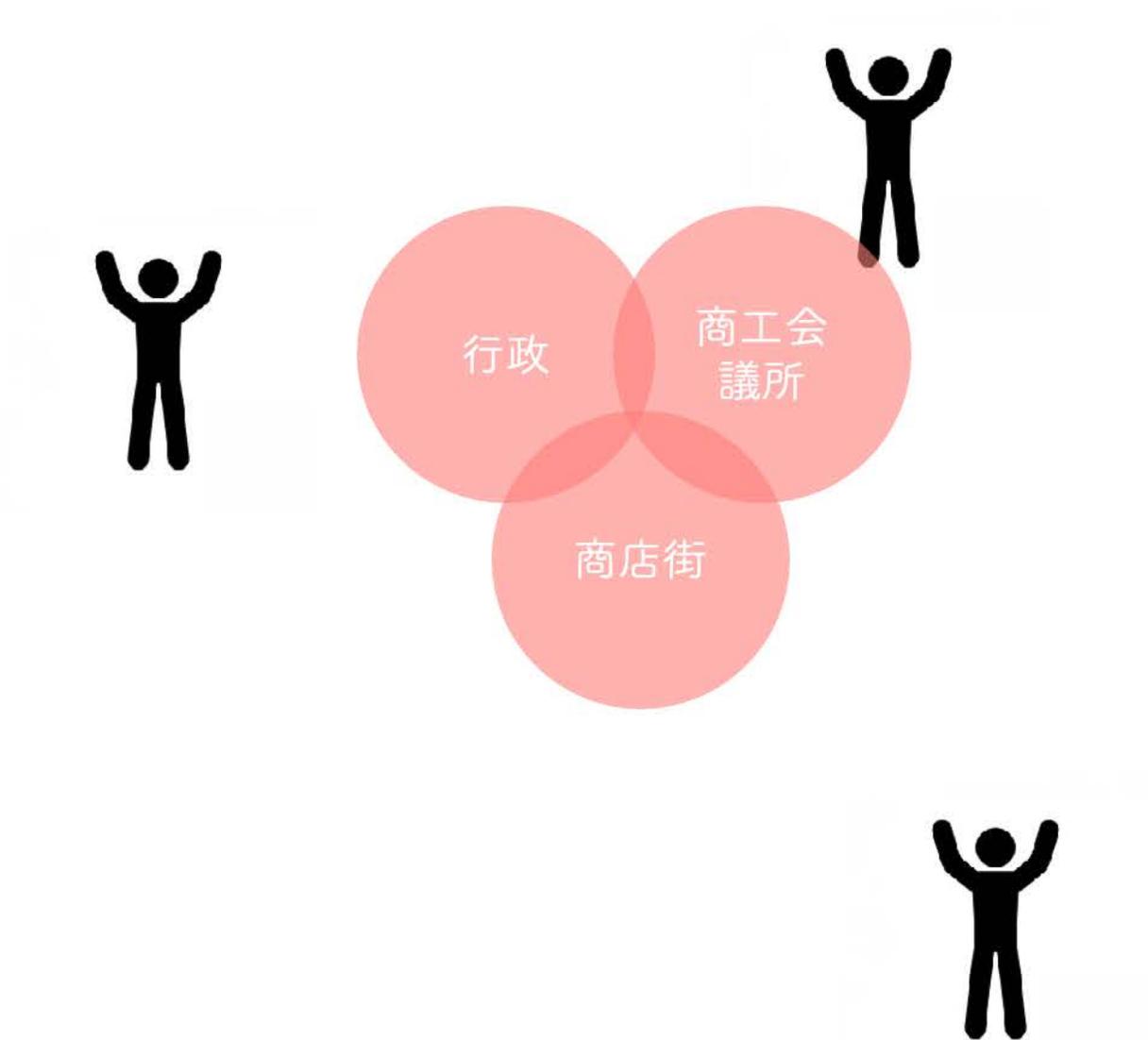
最初から適任者がいないと決めつけ新しい人材  
に機会を与えていない。

(失敗を懸念しすぎ、育てる忍耐や意思の欠如)

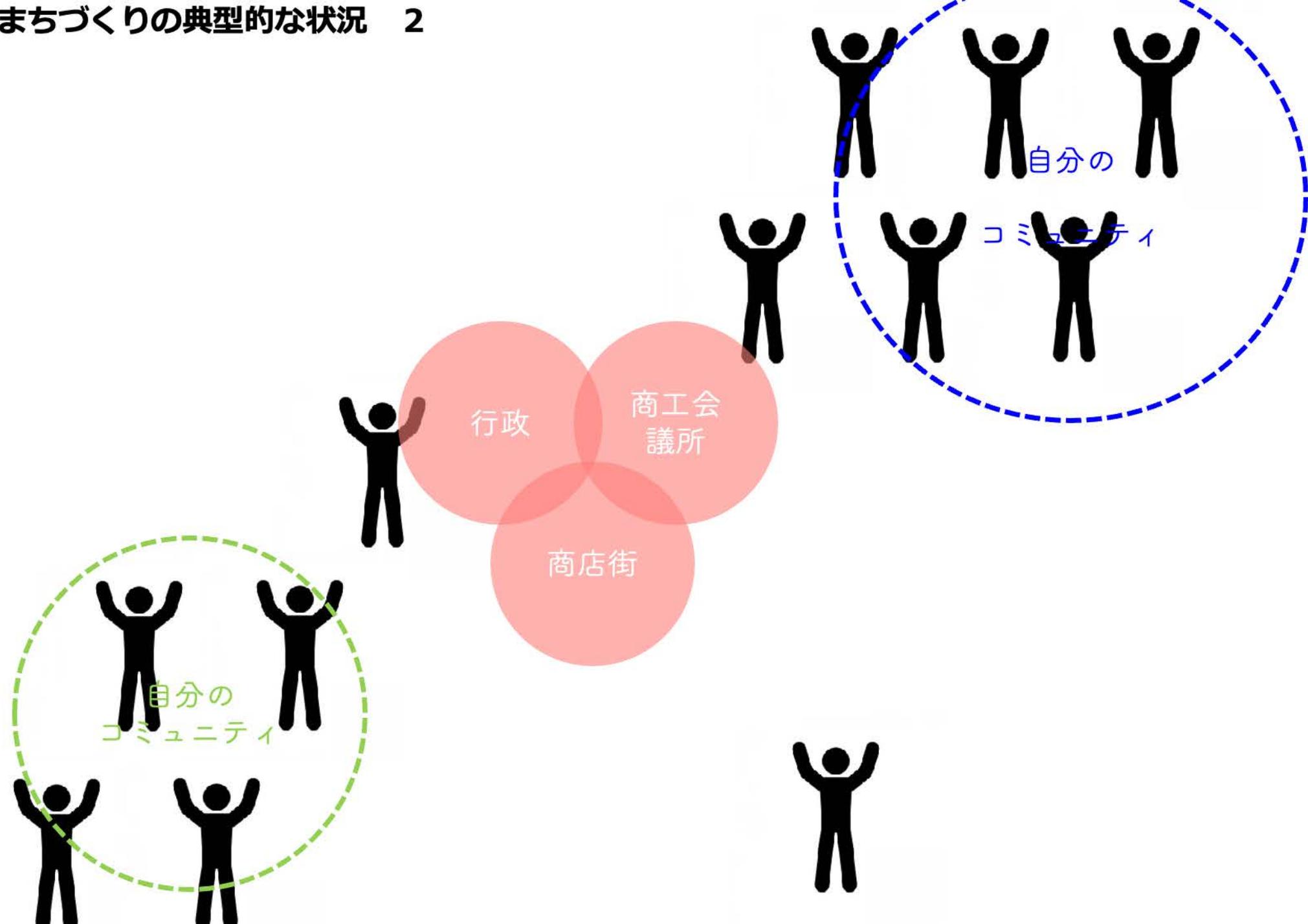
※向いていない人、育成途上の人材に丸投げするのも人材をつぶす一因に

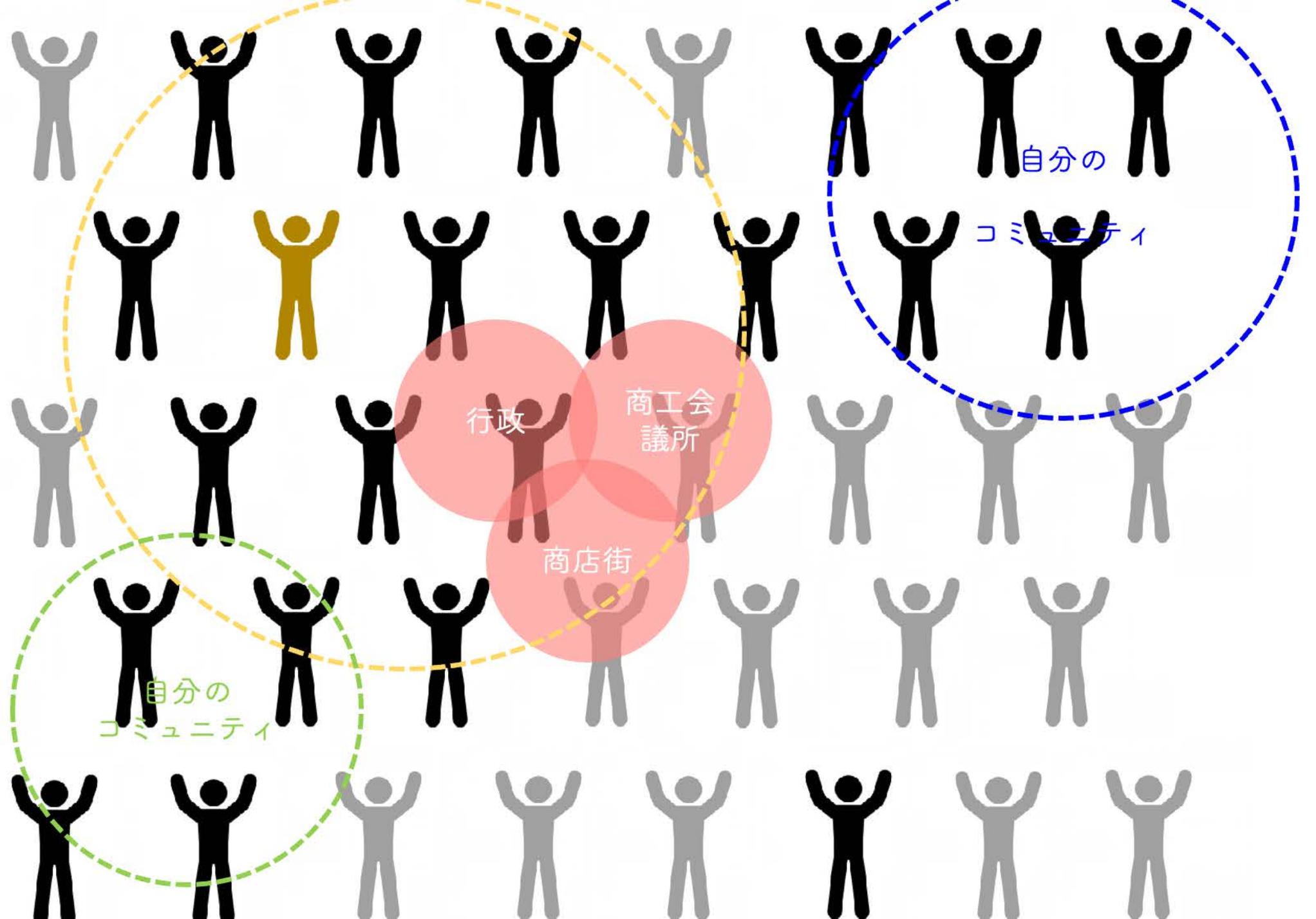
→「本当は、何かやれたら」「地域貢献したい」と思っている人をあぶり出せるような動きが必要。

# まちづくりの典型的な状況 1



# まちづくりの典型的な状況 2





自分の

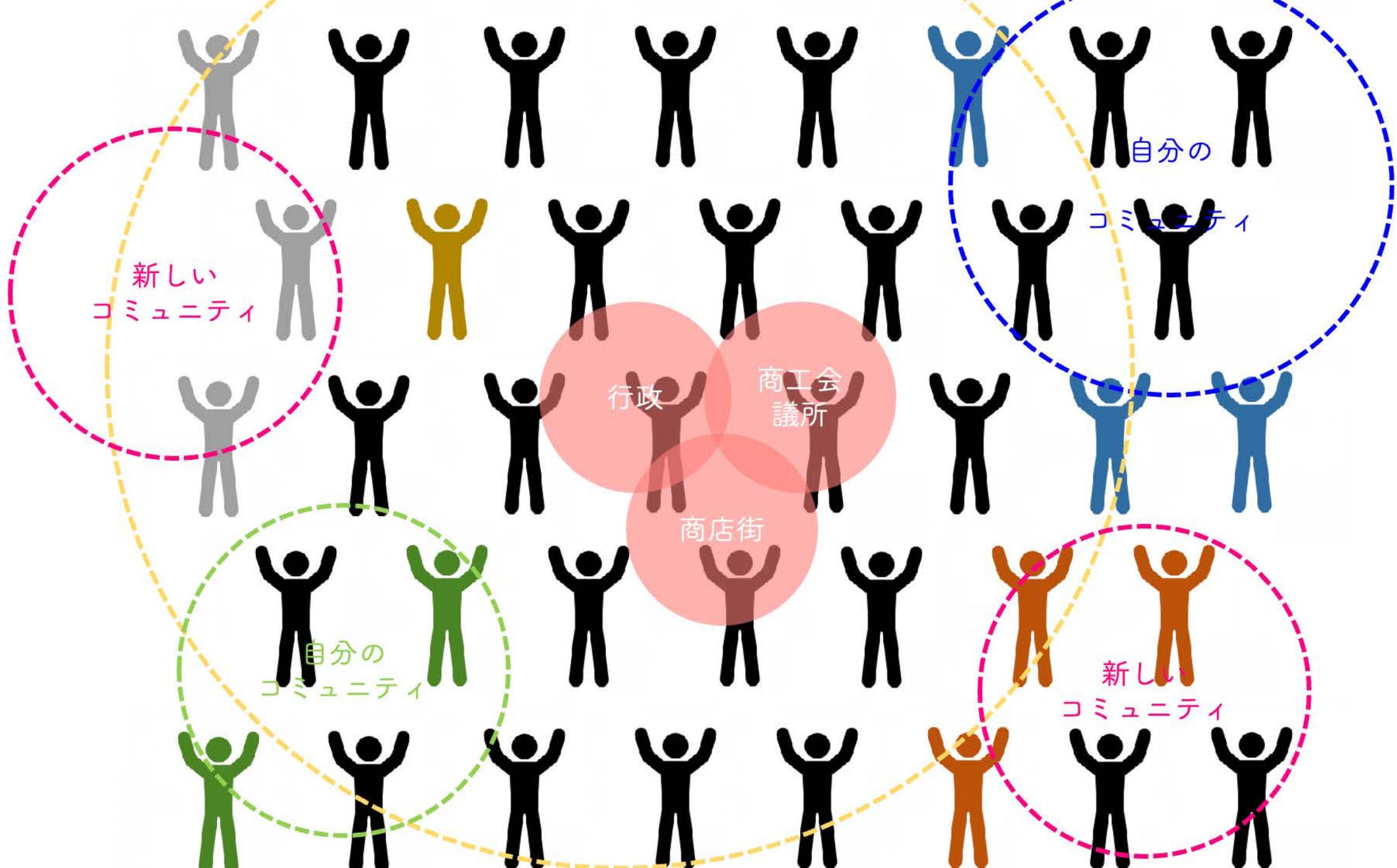
コミュニティ

行政

商工会  
議所

商店街

自分の  
コミュニティ



新しい  
コミュニティ

自分の  
コミュニティ

行政  
商工会  
議所

商店街

自分の  
コミュニティ

新しい  
コミュニティ

**必要なのは…**

**客観的に地域資源や人材の情報を収集できる人材**

**=リーダーになる必要はない。リーダー資質があっても良い。**

**=新しいプロジェクトマネジメントの、やり方の、見本を見せる人**

**従来のリーダーポジションの方で**

**「まちにプレーヤーがいない！」と思う方**

**=視野や行動範囲が狭くなっていませんか？**

**= ①自分が今まで通りのことをして、発見できていないのであれば、普段と違う生活パターンを送るなど、色々な場を探して人材を開拓する。**

**②自身が新たな場や人材を探す代わりに、第三の人材を採用して推進する。**

**③新しい価値観を受け入れられない地域の人々の意識改革や引退を促す。**

**(自分が変わらないのに、まちが変わる訳がない)**

# 同じ事業でも、どんな人材がどんな事業のテイストや方向性をつくるかで大差がつく

※まちづくりにおける、事業の影響構造はある程度判明している

その街の  
現状の正  
しい把握

効果的な  
事業の骨  
組を正し  
く読取る

- 誰でも取り組めるオーソドックスな方法を
- ターゲット層や世代に合うテイストで**
- リアクションをていねいにフォローし
- しつこく続け、繰り返す

+

効果測定  
し続ける

# 事業をリンクさせていく推進能力とスケジューリング能力が肝になる

## 空き店舗対策事業

①既存市場での流通再促進

②物件所有者への働きかけ

③情報発信の定期化

- ・空き店舗に関する情報発信
- ・モデル事業
- ・まちのイメージアップに繋がる事業やメディア

④マッチングの定期化

⑤相談窓口の設置

⑥手厚い着地支援

- 開業、契約、建築改修など

## 街の個性を打出すソフト事業



## +行政による公共施設更新



青梅駅前再開発プロジェクト（中活の発案団体、2023年4月解体開始）



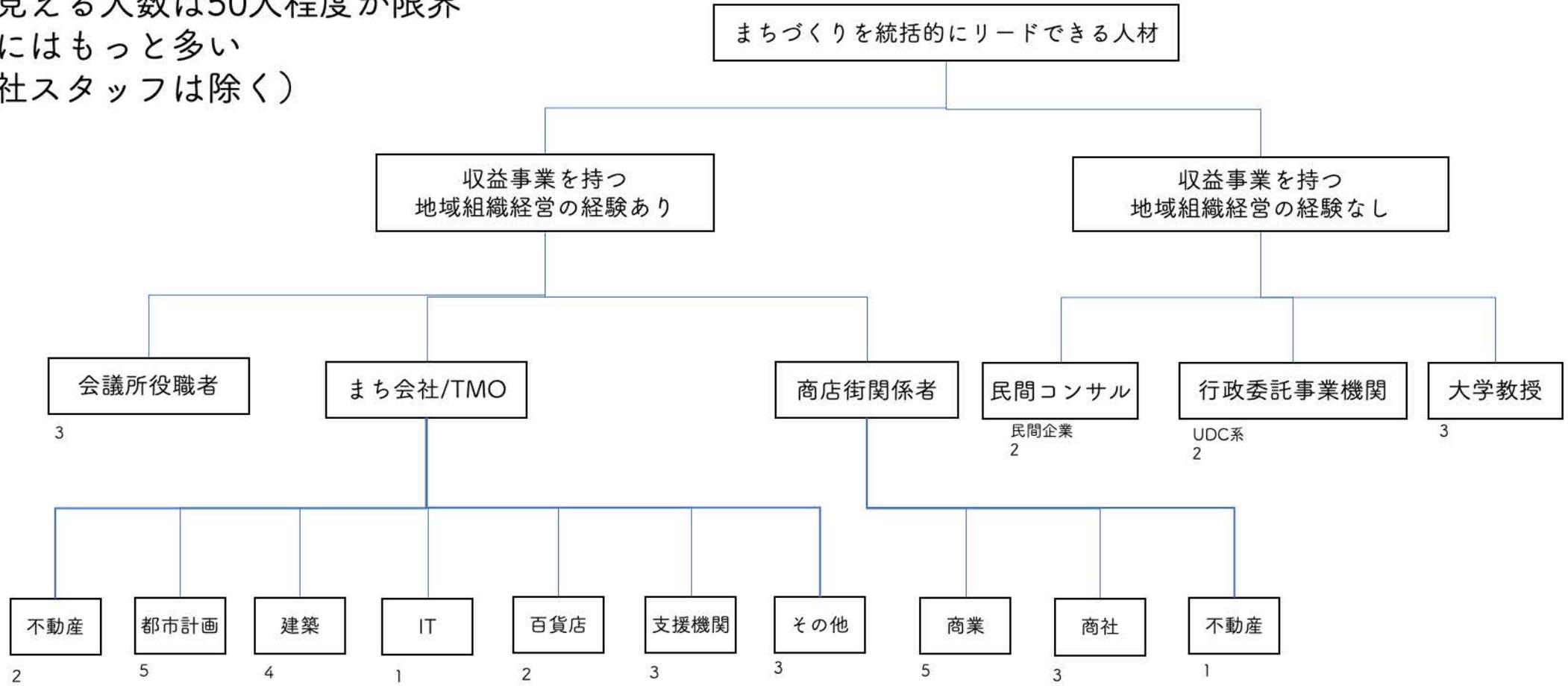
- ・市営屋外プール跡地活用
- ・駅前再開発（図書館再編）



+民間による新しい投資  
シネマネコ青梅・新規開業130

# 全国のタウンマネージャー・まちづくり人材など中間支援者の状況

TM協会や中小機構基盤整備機構などの  
立場から見える人数は50人程度が限界  
※潜在的にはもっと多い  
(事業会社スタッフは除く)



## 全国のタウンマネージャー・まちづくり人材など中間支援者の課題

3～5年、長期赴任できる新しい人材を作れている自治体が少ない  
経産省からの派遣制度の消失  
さまざまな人件費メニューと合わせ中間支援者の再位置付けを

コロナ禍をきっかけに中心市街地活性化協議会のブロック交流会  
全国交流会などのオフィシャルな機会の消失  
協議会数の減少を踏まえた新たな集団交流や視察の場づくりや  
オンライン含め自由度が増した中で人材ネットワークの構築を

中立的な立場で自治体の支援に入る人材フィールドに良き人材を  
送り込める環境が整っていない  
外部人材が働きやすい環境を作り標準条件を整備すること

# 中活系タウンマネージャーの支援タイプ

業務タイプ

派遣スキーム

できること

フルタイム×3～5年

\*これから本格的にエリア再生を  
推進したいところ

経産省  
ふるさと財団（総務省）  
自治体ごと

合意形成  
組織設立  
事業立案+効果測定  
地域の啓蒙

要強化

訪問支援

\*すでにまち会社や商店街組合など意欲的  
な事業に取り組む経験地域でのプラスアルファ  
支援

中小企業庁※  
中小企業基盤整備機構※  
都道府県、自治体ごと

課題整理  
課題の具体化

昨年  
から  
設置

プロジェクト支援

\*すでにまち会社や商店街組合など意欲的  
な事業に取り組む経験地域でのプラスアルファ  
支援の具体化フェーズ

中小企業庁/経産省※  
ふるさと財団/国交省  
都道府県、自治体ごと

プロジェクト推進

+

コーディネーター育成（中小企業庁）：全国の人材を繋ぎ、適材適所を判断できる上位キャリア育成

# タウンマネージャー協会が現在やっていること

業務タイプ

財源

できること

これからTMを採用したい  
受入れ側教育、研修型採用  
支援、採用後教育

自治体との直接契約

- ・ TM雇用条件の整備
- ・ 受入側の課題整理
- ・ 採用後の各地事例レク

案件の声がかかるフロントが仕切り、  
メンバーである各地のタウンマネージャーから自薦他薦で支援

まちづくり業務に就いてい  
るマネージャーの交流と自  
主勉強会

自主財源  
(会費、自治体との直接契約)

- ・ 関係者の支援地での交流
- ・ 各地の最新の取組み情報  
交換
- ・ 精神的な互助機能

TMの雇用条件によって、旅費等が自費できる余裕に差があるた  
め、旅費の提供などを行う

現場を持っている実務者が有志で運営。可動域に限界はあるが続ける意義を感じており、努力が続いている

## まちづくりの常勤支援ができる人材を新しく作り続ける将来を目指す

3～5年、長期赴任できる新しい人材を作る  
能力のある中間支援者を導入することを再位置付けする  
人口減少して財源の厳しくなる街では、むしろ中活取組みの核

協議会数の減少を踏まえ、新たな合意形成集団での交流や視察の場づくり  
オンライン含め自由度が増した中で人材ネットワークの構築を

外部人材が働きやすい環境を作り標準条件を整備すること