

第1章 診断士とまちづくり

東京支部城西支会 鹿倉 勝巳



1. 診断士としてのまちづくりの捉え方

(1) まちづくりとは

まちづくりという言葉が、行政サイドのみならず民間でも頻繁に使われるようになってきましたが、私たちのまちづくり研究会では次のような内容で理解しています。

- ・住んでいる人にとって、安全で安心して暮らせるまちにする。
- ・土地・建物所有者にとって、土地・建物の有効活用ができるまちにする。
- ・働いている人々にとって、居心地がよく、ビジネスチャンスあふれるまちにする。
- ・通学してくる学生にとって、教育環境が整い文化の香り豊かなまちにする。
- ・訪れる人々にとって、また来てみたいと思えるまちにする。

(2) まちづくり事業を実践する人々

住んでいる人々、働いている人々、土地・建物所有者、そのまちの学校に在学している人々の中で、まちをもっとよくしたいと考えている人々が主体となり、地方自治体が基盤整備を行うとともに財政基盤をつくり、まちづくり支援を行う形が望ましいと考えます。

2. まちづくり組織

(1) まちづくり協議会

地方自治体が誘導して組織される事例が多

いと思いますが、まちづくり事業の必要性や具体的な事業を検討する組織としては望ましいものの、まちづくり事業を実践するための機能は弱いようです。したがって、別にまちづくり実践組織をつくる必要があります。

(2) NPO

まちづくりNPOは各地に設立されているようですが、事業を実践するうえでは財政基盤が比較的弱く、事業分野が限定的にならざるを得ません。さらに、今までに設立された多くのNPOが休眠状態にあることから、持続可能性に弱点があります。

(3) まちづくり会社

あらかじめ収益事業を確保し持続可能性があること、事業リスクを負えることが条件となりますが、総合的なまちづくり事業を実践するうえで望ましい形態だと考えます。持続可能性を担保するのは収益事業であり、事業体の自己増殖を図るために民間のノウハウを活用することにより、事業リスクを負担し、さらに事業拡大の可能性が見出せるからです。

改正中心市街地活性化法に基づく事業展開では、多くの都市でまちづくり会社設立の事例が見受けられますが、持続可能な組織がどの程度あるのでしょうか。興味のあるところです。

3. まちづくり事業

まちづくり事業が、質の高い地域コミュニティ形成のための事業だとすれば、利益の伴わない事業が多く含まれることになります。

図表1

<p>●非営利事業</p> <p>自主調査・研究事業、情報収集事業、講演会・シンポジウム等開催事業、開発企画事業、タウンマネジメント事業、不動産等権利調整・意見調整事業、環境負荷軽減事業、起業のためのコンサルティング業務、各種団体との連携・調整事業等</p>
<p>●営利事業</p> <p>調査・企画業務受託事業、不動産賃貸・転貸事業、店舗直営事業、各種イベント開催事業等</p>

この非営利事業を持続的に行うためには、そのための財源が必要になります。国や地方自治体からの助成金等を財源とする場合、助成金等の額を制約条件としてまちづくり事業を組み立てなくてはなりません。さらに、継続的に助成金等を確保できるかどうか、長期的には国や地方自治体の財政状況により減額あるいは中止される可能性もあります。まちづくり事業は終わりのない事業ですので、持続可能性を保つためには自らの力によらなければなりません。

したがって、まちづくり事業主体が一定の収益事業を持ち、持続的な事業実施を可能にする必要があります。

まちづくり事業主体が行う非営利事業と営利事業は、図表1のようになります。

たとえば、高松市の丸亀商店街では、従来より駐車場事業を展開して安定的な財源を確保してきました。その結果、市街地再開発事業を実施する際には、自己資金を有効に使う専門家に依頼し、綿密な事業計画を策定して開発事業を進めました。また、千代田区プラットフォームスクエア事業では、千代田区の施設の使用者を事業コンペで決定し、インキュベーション機能を創出しました。起業者が一定の費用でオフィスを利用できるようにし、あわせて近隣の空き事務所を借り上げ、プラットフォームスクエアアネックスとして事業拡大を進めています。

このように、まちづくり事業主体には、自らの力で自己増殖を図ることが可能な基盤を持つことが求められています。

これらの事業を推進するうえでは、多くの人々の利害を調整する高度な調整能力と指導力・企画力が要求されます。「まちづくりは人づくり」といわれるゆえんです。

4. 診断士のまちづくり事業へのアプローチ

診断士がまちづくり事業をビジネスとして捉えようとする、アプローチの方法、ビジネスチャンスの有無、診断士自身の役割分担等が漠然としているため、入り込むのに躊躇しているのが実態ではないでしょうか。現実的に、まちづくりコンサルティング業務はビジネスになりにくい分野だといえます。診断士が関与する商店街活性化支援、中心市街地活性化支援等がまちづくり事業の一環だとすれば、一定のビジネスとして成立していることになりませんが、冒頭に述べたまちづくりの総合的な事業の場合、まちづくりコンサルティング業務は、事業を積極的に推進しようとしている地方自治体の発注が中心になります。

そして、地方自治体の助成制度の中に、コンサルティング契約締結の可能性があります。最近では、多くの地方自治体がホームページで年間予算の詳細を公表しています。これにより、まちづくり予算を持つ地方自治体を探せます。私の場合、(株)コルデイ設立以来25年間の人的ネットワークからの業務依頼がほとんどです。まちづくり事業のコンサルティング業務は、事業の進捗段階ごとに異なります。

(1) まちづくり事業の発意の段階

発意は、一部の住民が共同で、あるいは、中心市街地内商店街組織や地方自治体など、多様性があります。民間の発意によるまちづくり事業では、地方自治体の支援が必要となる場合があります。

この段階でのアプローチは、主に地方自治体に対して行うことになるでしょう。この場合、注意する必要があるのが、自治体のどこの部署がまちづくりを所管しているかということです。都市計画系の部署が所管している

場合は、業務発注は法人が対象です。また、実務経験も問われます。産業振興系の部署が所管している場合は個人受注が可能ですが、業務範囲が制限されます。これもまた、実務経験が必要となります。さらに、診断士事務所の法人化を進める必要があると考えます。私の場合は、(株)コルディ代表取締役として地方自治体や再開発組合、民間団体の要請で業務を受注しています。近年の自治体の業務発注方法は、委託料が概ね100万円を超えると、入札で決定する傾向が強くなっています。

さらに、まちづくり事業は長期にわたる事業であり、継続的な業務受注が期待されますが、単年度ごとの入札になる場合が増えてきました。人と人との信頼関係がもっとも要求される事業であってもです。業務の質よりもコスト優先になりつつあります。

この段階では、都市計画系部署の場合は主に都市計画コンサルタントへの発注となり、診断士への発注は一部の例外を除き考えられません。あるとすれば、都市計画コンサルタントからの一部業務の発注となります。(株)コルディは、商業計画調整・権利調整等の業務で都市計画系部署や再開発組合と直接契約をしています。産業振興系部署からの受託業務は、前述したまちづくり推進グループへの講師派遣、まちづくりコーディネーター派遣や、まちづくり事業推進の妥当性を確認するための調査・企画業務といったものとなります。講師派遣、コーディネーター派遣は診断士個人への依頼となりますが、調査・企画業務委託は法人が対象となることが多いようです。

(2) まちづくり事業主体創出の段階

まちづくり事業主体が決定され、組織がつくられる段階です。事業主体はまちづくり協議会、NPO、既存の商店街組織、まちづくり会社等の組織になりますが、いずれの組織にとっても財政基盤を持たない、あるいは弱い段階ですので、コンサルティング費用の捻出には地方自治体の支援が必要になります。国、都道府県、市区町村がまちづくりのための助成制度を持っていれば、コンサルティング契

約が可能となります。ほかに、まちづくり事業の中で特に商店街振興、産業振興等が主目的であれば、商工会議所・商工会・中小企業団体中央会等の助成制度も利用できます。

コンサルティング業務の内容としては、次のようなものがあります。

- ・まちづくり事業への参加者募集資料作成
(まちづくり組織設立趣意書、目論見書等)
- ・組織形成のための規約・規則類作成
- ・組織執行部人事案作成
- ・事業計画書・事業予算書等の作成
- ・組織設立総会支援
- ・その他

(3) まちづくり事業実施の段階

いよいよ、まちづくり事業がスタートしました。まちづくり実務は組織執行部が中心となって推進しますが、まちづくりを誰が発意したかによって執行部のやる気が異なります。住民が協働で始める場合は、それなりのやる気を持って事業を推進できますが、地方自治体の誘導で組織ができたような場合は、モチベーションが低く、事業がなかなか進まないことが多いようです。まちづくりのリーダーになり得る人を見つけて教育が必要であるでしょうし、コンサルタント自ら前面に立って見本をみせることも必要となります。

この段階でのコンサルティング業務は、年度契約による事業推進支援業務(まちづくりコーディネーター業務)等となります。これも、外部からの助成に依存した財源をベースにならざるを得ません。

以上のように、どの段階であってもコンサルティング契約を結ぶには、財源確保が前提になります。それも、公的機関からの助成金を中心となります。しかし、この助成金は長期にわたって受けられる保証がありません。助成金がなくなったら、まちづくり事業ができなくなることもあるでしょう。

まちづくりの現場の多くでは、ボランティア活動を中心とした善意の人々に依存した事業展開となっています。ある現場では、リー

ダーが自己の生活を犠牲にしてまでもまちづくり事業に打ち込んで、その結果を出しつつあり、またある現場では、善意で参加したボランティアが指示にしたがわなくても注意ができない、注意すればやめてしまうといった問題を抱えていました。

まちづくり事業は、多くの人々の善意によって人の輪を広げる必要があることはたしかですが、善意だけのまちづくりには限界があります。まちづくり組織が一定の収益事業を持つことが、ますます必要となっているのではないのでしょうか。これは、まちづくりコンサルティング業務がビジネスとして成り立つ必須条件だと考えます。

5. 中小企業診断協会東京支部登録 まちづくり研究会の活動について

私たちのまちづくり研究会は、発足時は中心市街地活性化研究会でした。中心市街地活性化の制度は、地方自治体が中心市街地活性化基本計画を策定し、この計画に基づき事業を展開することとしましたが、一部を除き地方自治体主導の流れを生み出すことはできません。そして、改正された中心市街地活性化制度では、事業は地方自治体の主体性のうえに国の承認を得た基本計画によるものとされ、限定的な制度となりました。私たちは、広く商店街の疲弊は商店街だけの力では解決できず、地域住民主導でまちづくりの専門家、地方自治体等を巻き込んだコミュニティ再生事業として取り組むべきであり、結果として商店街が賑わいを取り戻せるとの考えから、対象をまちづくり全般に広げ、まちづくり研究会と名称変更しました。

また、まちづくりに関与すると思われる専門家（都市計画技術士、建築士、商業プランナー、弁護士、税理士、不動産鑑定士等）を束ねてコーディネートできるのは診断士であるとの認識から、私たちのビジネスポジションを確立するための研究活動を展開しています。

具体的な活動内容は、以下のとおりです。

- ・外部の専門家を招聘した講演とディスカッション（まちづくりの現場のケーススタディが中心です）
- ・選定された重要テーマによる、ワークショップの実施（まちづくりの現場のケーススタディー・視察から得られた情報をもとにした意見交換や、課題解決方法の検討をしています）
- ・実際のまちづくり現場の視察（昨年度は香川県高松市の丸亀商店街、今年度は千葉県銚子市のまちづくりを視察研究しました。まちづくりの現場に身を置き、関係者から具体的な話をうかがうことが非常に大事だと痛感しています）
- ・まちづくり現場への提言（ワークショップを重ねたうえで、まちづくりの現場へ提言をすることを検討中です）

概ね毎月第2火曜日の18:30～、文京シビックセンター（東京都文京区）の会議室で定例会を行い、毎回10名以上の参加者が熱心にディスカッションをしています。

当会の特徴として、会員の研究活動や発表の場のみならず、懇親会・研修旅行等で、さらに人間関係が深まることが特筆できます。

まちに押し寄せる「地域コミュニティの崩壊、少子高齢化の進展、商店街の活力低下」等の衰退化スパイラルの難題を打破して、「住みよいまち・また来たくなるまち・賑わいのあるまち」に変革させるために、私たちが一緒に研究活動をしてみませんか。志の高い諸先生方の入会をお待ちしています。

鹿倉 勝巳

（しかくら かつみ）

1943年生まれ。早稲田大学法学部卒。

1974年中小企業診断士登録、東京支部城西支会所属。地方食品卸売企業を経て

1978年にコンサルタントとして独立。

1985年株式会社コルディ設立、代表取締役

役に就任。主に複合商業施設開発実務、

市街地再開発事業の権利者対応業務、まちづくり支援業務等に

従事している。

