

地域活性化ビジネス成功の条件と地域活性化の可能性

大塚 唯倭

はじめに

日本では、少子高齢社会の影響を受けて地域格差が広がるばかりでとどまることがない。地方の現状はもちろん一律ではないが、少子高齢化により過疎化が一層進んでいるところ、地域産業が衰退しているところ、それによって雇用が悪化しているところなど、深刻になるばかりである¹。

地域活性化のゴールは都市部とのあらゆる格差を是正することであるが、本論文では「交流人口」や「関係人口」を一つの軸として設定する。

交流人口とは観光や物販などで訪れる人々のことであり、関係人口とは地域や地域の人々と多様に関わる人々のことである。交流人口と比較すると、関係人口の方が地域との深い関わりを持っていることから、地域づくりの担い手となることが期待されている。もう一つ別の指標として「定住人口」を挙げることもできるが、人口減少社会において定住人口の増加を図ろうとしても人口の奪い合いとなってしまうために、ここでは考察の対象外とする。

地域を活性化させることを目的として様々なビジネスが展開されているが、上手くいかなかった物の方が数多く存在する。では、上手くいく物とそうでない物にはどのような違いがあり、ビジネスを成功へと導くために必要なことにはどのようなことが考えられるかを明らかにしていく。

第1節 日本における地域活性化

1.1 地域活性化ビジネスとは

日本の中小都市の置かれている状況を整理しておく。2015年の国勢調査の結果では、人口が5万人以上20万人以下の自治体数は409で、これは全国の自治体の23.8%に当たり、人口総数においては31.0%を占めている²。

中小都市が置かれている状況は決して芳しくなく、特に中心市街地の衰退は著しい。2000年に大型店からの中小商業者の保護を目的とした大規模小売店舗法が廃止された。その結果、日本は先進国でも最も大規模ショッピングセンターの立地に対してルーズな状態となってしまった。地方都市の郊外にイオンをはじめとしたショッピングモールが多く進出し、そうでなくても衰退が激しかった地方都市の中心市街地はほとんど息の根を止められるような事態を招くことと

¹ 本間（2007）p. 1.

² 総務省『平成27年（2015年）国勢調査』。

なる。

都市においても、疲弊する一方の地域と発展する地域との格差が年々歴然としてきている。東京を例にとれば、都心を環状に取り巻く木造住宅密集地帯は、居住と環境改善から完全に取り残されたままである。その一方で六本木ヒルズに代表されるような場所は再開発により活気溢れる地域になっている。要するに経済空間として利用しうる地域は賑やかになるばかりであるが、そうでない所は見捨てられたような形になっているのが現状である。取り残された場所は仮に大震災などの災害に見舞われた時、恐らく大きな被害を免れることはできないだろう。そうした地域格差は地方都市により多く現れている。地方都市に顕著になってきている中心市街地における「シャッター通り」などはその典型的な例だといえる。地方、都市ともそうした状況がずっと続いてきているのである³。

そこで地方過疎化の問題を解決するために、その地方の特色などを活かして人口の流入を促し、人口減少に歯止めをかけて地方をより活性化させようという目的で取り上げられたのが地域活性化ビジネスであり、地域活性化事業や地方創生などとも呼ばれている⁴。

地域活性化のための具体的な事業内容はイメージしやすいものであれば、地域のブランドやゆるキャラ、道の駅やテーマパークなどが挙げられる。最近では、アニメのモデルとなった場所（聖地）に乗ったビジネスも増加してきている。

ここではそういった地域活性化ビジネスの様々な事例を挙げ、それぞれの優れた点や不足している点を考察していくと共に、今後の日本の地域活性化を図っていくためにどのようなビジネスを展開していくべきかについて考察していくこととする。

1.2 外部の人を呼び込んだ徳島県神山町

まず、徳島県神山町の事例からみていく。この神山町は地域活性化の聖地として広く知られている。そんな神山町は限界集落と呼ばれる地域で、人口が社会増加した数少ない事例の一つである。人口の増減には2種類あり、それぞれ社会動態と自然動態である。社会動態は転入や転出による人口の増減のことであり、自然動態は出生と死亡による人口の増減のことである。

神山町は地域の特徴を活かして、時代に合ったビジネスモデルを展開したことで成功を収めた地域であるといえる。神山町は山々に囲まれた田舎町であり、1955年には2万500人ほどの人々が暮らしていたが、2016年には人口が4分の1以下の5千500人ほどまで減少してしまった。その理由は地方から都市部への人口の流出である。しかし神山町には、田舎町であるにも関わらず大都会と同じくらしい高速通信網が構築されているという特徴がある。

そんな神山町の地方活性化に乗り出したのは、「グリーン・バレー」の理事長であった大南信也だった。グリーン・バレーはNPO法人であり、「日本の田舎をステキに変える」という考えの基で約30年前から多様な人々の交流を生み出し、継続して創造的なまちづくりを進めている。

³ 本間（2007）p. 4.

⁴ コボラボ（2019）.

大南は、アートを軸としたまちづくりを目指して「神山アーティスト・イン・レジデンス事業」を開始し、国内外からアーティストを呼んだ。その結果、外国人アーティストたちに神山町の名が知られるようになったことで国際交流によるまちづくり事業へと発展していった⁵。

そして 2010 年に、東京の IT 関連企業が次々にサテライトオフィスを開設し、自然に囲まれた環境で働く姿がメディアに取り上げられるようになった。サテライトオフィスとは、コンピューターや通信設備を完備し、従業員に提供することで完全な在宅勤務を実現することのできる、分散して設置されたオフィスのことである⁶。

さらに翌年の 2011 年に初めて人口の転入が転出を上回り、町史上初の社会増を達成した。誘致されたオフィスでの働き方は新しい働き方として注目を集め、新たなオフィスが新設されるようになり、2016 年には 16 社ものオフィスが集まった。それに伴い若い世代が増加してきたため、単身者や夫婦向けの集合住宅を作り、子供を育てやすい環境作りを始めるなど、人口を増やす施策が現在進行形で行われている。

1.3 早稲田の地球感謝祭

商店街が取り組む環境活動

次に早稲田の「地球感謝祭」についてみていく。このイベントは、1996 年に東京都が条例で事業系ゴミの処理を有料化したことをきっかけに開始された。当時はサマー・フェスティバルという名で、商店街活性化を目的としたイベントであるとともに、商店街が環境活動を行うということも画期的な取り組みでもあった。事業系ゴミの有料化の背景にはゴミの分別を徹底させる狙いがある。リサイクルなどに回すことでゴミの総量を減らすことができ、それによって商店の負担を減らすことができる。そういった目的でエコ・サマーフェスティバルは開催された。

以下はフェスティバルの内容である。早稲田大学とも連携し、環境機器メーカーを招いてブースを設け、普通のイベントではゴミは持ち帰るように呼び掛けるところを、街中のゴミを持ってくるように呼び掛けた。そして参加者を対象とした抽選会を行い、一等賞はハワイ旅行であるために人々がゴミを集める意欲が高まった。

環境機器メーカーは導入実績として営業に利用でき、大学が夏休みに入って客足が極端に減る商店街にとっても地元客を呼び込むチャンスとなった。条例の改正に合わせて環境に目をつけ、楽しくて儲かる環境活動を実現した早稲田商店街の取り組みは、環境活動を行っていた人々にとても新鮮に映ったと思われる。

さらに評価された点は、環境という公共の利益に関わるテーマで、加えて地域活性化の一環でありながら国や自治体の補助金には頼らずに、あくまでも自力でお金をかけることなく企業協賛や手元資金で開催したことである。

地域や商店の人が役所を訪れるのは大抵が補助金の要求であるが、早稲田の商店会長はそれ

⁵ コボラボ (2019) .

⁶ コトバンク「サテライトオフィス」.

とは異なった。環境活動に協力してくれる企業を紹介してほしいという予想とは異なる要求であったために先方も要求に応じるに至った⁷。この要領で、東京都、通産省（現在の経済産業省）にも話をつけた。さらには、ゼロ・エミッション（ゴミを出さないまちづくり）を提唱していた国連大学の協力まで取り付けることができた。

こうして、予算も人も限られている弱小商店街が展開した環境まちづくりの取り組みに、区、都、国、国連大学というスケールの大きな組織が加わっていった。その結果、イベントとしては一万を超える多くの人々が訪れ、一年きりのはずだったイベントはその盛況ぶりから、二年目からは早稲田大学周辺商店街連合会の企画となって今でも「地球感謝祭」という名で続いている⁸。

しかし、一年のうちわずか二日間だけイベントを開く程度で、本当に商店街活性化なのか、本当の環境活動といえるのか、との厳しい指摘もあった。そのため、より恒常的に環境に取り組む姿勢を打ち出すこととなった⁹。そこで、1998年からは商店会の加盟店舗から利用料を徴収し、空き店舗にエコステーションと呼ばれる常設のリサイクル拠点が作られた。空き缶やペットボトルの回収機にゲーム機能をつけて、当たりが出るとサービスを受けられる仕組みのものである。当たりの商品は商店街の各店がそれぞれ独自に提供したものであり、中華料理屋であれば餃子一皿タダ、というものから、歯医者であれば初診料無料といったユニークなものまである。

この取り組みにより早稲田はますます注目を集めることになる。補助金に頼ることなく空き店舗を活用し、商店街の各店舗の連携を促すとともに、さらには環境機器メーカーの機材を活用して世間の環境への意識を集め、結果として商店街の販売促進にもなるのである。この仕組みが販売促進につながることで各店舗の利用料の支払いへのインセンティブとなるということである。経済原理を踏まえながら、社会的課題解決にも繋げていくという点が革新的であったと考えられる。

早稲田商店会の取り組みは環境にだけ突出したものではなく多分野に及んでいたため、補助金に依存せず、限られた予算の中で革新的な地域事業に取り組んでいる珍しい商店会というイメージが定着していた¹⁰。その影響で修学旅行生も訪れるようになり、加えて全国の商店街からの視察や見学も多数訪れるようにもなった。1998年から2000年までの二年間だけで600団体以上が訪れた。

交流人口・関係人口ともに増加したことが非常にわかりやすい事例である。

補助金が与えた影響

先に挙げた早稲田商店会の事例であるが、成功ばかりを収めたわけではない。順調と思われた商店会の活動に暗雲が垂れ込むこととなる。そのきっかけは、中心市街地活性化法の制定に向けた社会実験モデル地区として、早稲田商店会が選ばれたことである。これは文字通り各都市の中

⁷ 木下（2015）p. 20.

⁸ 木下（2015）p. 21.

⁹ 木下（2015）p. 22.

¹⁰ 木下（2015）p. 24.

心である市街地の活性化を促すため、政府が認定する地域に補助金などの支援を行うというものであり、これこそがそれまでの早稲田商店会の取り組み方を崩してしまう要因となった。

早稲田商店会の取り組み方は低予算で知恵を出し合い、自力と企業の協力だけで運営してきた。その独立性にこそ高い評価があり、だからこそ人も集まっていたのである¹¹。そこに突然、国から数千万円という補助金がつくことになった。これにより、メンバーの考え方が一気に変わってしまったのである。まず従来にはなかった、予算をもとに何ができるかという議論がなされるようになり、それを執行するための業務を誰が担うのかという話になっていった。元来の早稲田流のやり方は、「やりたい事をやりたい人が提案し、発案者が実行する」というものであった。その方式が急変してしまったということである。さらに一部では、自らの商売に有利になるように予算の活用方法を提案する人も出てくるようになってしまった。

そうした動きが出てきたことで、それまで善意で協力してくれていた人々の士気まで下がった。特に、地域における新しい取り組みの主導を担っていた善意のボランティアや大学の先生といったキーパーソンまでもが離れていってしまった。システムも互いの信頼関係までもが崩れたのである¹²。

2019 年に開催された地球感謝祭では環境だけではなく、「防災」「食」「世代間交流」「地域間交流」と多岐にわたる目的を掲げ、商店街の活性化というよりは早稲田の地域イベントとして開催された。その運営は、早稲田商店会だけではなく大隈通り商店会や早稲田古書組合などの複数の地域団体が協力して行った。

まちづくりや地域活性化というと、補助金を求めるという考えが浮かびがちであるが、自立していた活動が補助金により機能しなくなることもあるため、その導入が本当に必要なものかどうかを見極めることも重要であると考えられる。

1.4 ビジネスの最初は小さく始めるべきではないか

地域活性化というと、その地域一帯を巻き込んだ大きな取り組みが想像されやすいだろうが、初期段階では数人レベルでも一向にかまわないのではないかと考えられる。地域活性化で成果をあげるのは必ずしも一致団結した大集団ではなく、孤独と向き合って覚悟を決めた少人数のグループである。一軒の店からでも地域に変化を起こすことは可能だからである。

2005 年頃、兵庫県丹波市の柏原町という山間の地域で、株式会社まちづくり柏原という組織による古民家を再生してイタリアンレストランを出すプロジェクトがあった。資金には限りがあったために学生なども集めて古民家の改修を行い、手作りで内装を仕上げた。その建物の当初の所有者は、建物を取り壊してその土地を駐車場として利用することを決めており、建物を借りることに理解が得られなかった。そこで建物の利用価値があることや、家賃を駐車場収入とほぼ

¹¹ 木下（2015）p. 26.

¹² 木下（2015）p. 27.

同額とすることで理解を得るに至った¹³。

しかし出店前に地元の人々を集めて説明会を開いたところ、否定的な厳しい意見が相次いだ。それでもプロジェクトメンバーはくじけず、プロジェクトを刊行した。その結果がどうなったのかというと、今でもレストランはしっかり営業を続けている。地元の人々だけではなく、市外や県外から訪れる人も多く、その7割程が女性客であるという。

この時メンバーが地元の「声の大きい人」の意見を素直に聞いていれば、このレストランは誕生していなかったのだろう。しかしやろうと覚悟を決めた人たちは、粛々とより良い店をつくり、日々地道に営業を続けてきたのである。だからこそお客さんがつき、経営が成り立ったわけである。

そうなるとう当然波及効果も生まれることになる。そのお店が賑わっていることで周辺にもいくつか飲食店も進出したのである。一軒のイタリアンレストランがそのエリアの変化の核となった訳である。経営が継続的に成り立っているお店に引き寄せられて他の店も出店してくる、その蓄積がまちを変えていくのであり、地域外から人が訪れれば地域全体にも少なからずインパクトをもたらすことになる。

このような小さな挑戦がまちで生まれ、一つでも形になればまちとして未来に希望を繋ぐことができる。だからこそ、まずは小さな挑戦を地域で許容していくことが大切であると思われる。

第2節 アメリカにおける地域活性化

2.1 アメリカの地域活性化の特徴

ここからは主にアメリカの事例についてみていくこととする。先にみてきたように、日本では地域活性化やまちづくりを行おうとすると補助金が絡むという、行政主導の考え方が多数派である。しかしアメリカでは民間主導、特に不動産オーナーを基本に据えて考えていることが特徴の一つに挙げられる。アメリカの不動産オーナーたちが積極的に地域に投資する理由は至ってシンプルで、自らの資産価値を高めるためである。

2.2 不動産オーナーが主体の魅力創造

1990年代頃までニューヨークのタイムズスクエアは日中でも女性が歩けないほどの危険なエリアであった。角地の窓ガラスは割れ、リーシングなど到底できない状態であった。リーシングとは、賃貸の不動産物件に対してテナント付けを行う仲介業務のことである。

不動産オーナーたちは、まちの荒廃は自分たちの不動産の資産価値を低下させる、即ちまちの荒廃を自分たちの問題として捉え、自らお金を投資して組織を作り、警備や清掃などの再生事業

¹³ 兵庫県（2006）p. 15.

を組み立てるという枠組みを作ったのである¹⁴。まちづくりは自分たちの資産運用であり、だからこそ行政ではなく自分たちで連携して投資を行うという、まちを一つの会社として見立てて経営しているのである。つまり、「誰が得をするのか」「得するために地域に投資をする」という視点でまちづくりを考えているということである。

具体的には、各不動産オーナーはより優良なテナントに入ってもらうために、建物やその地域を少しでも魅力的に見せ、地域外からでも招かなくてはならない。だから投資をする必要が出てくる。単独でもできることはあるが、地域単位でやらなくてはならないこともある。そこで不動産オーナーたちは連携して組織を立ち上げ、共同でエリアに投資をする。相互依存ではなく、相乗効果を狙った極めて合理的な構造であると思われる¹⁵。

こうして設立されたまちづくり会社の名前は「タイムズスクエア・アライアンス」であり、それは文字通り不動産オーナーや住民のアライアンス（連携体）を意味する。魅力的なショップがいくつも揃えば各ビル、延いてはそのエリアの魅力も高まり、地元の価値も上がるとともに出店したいという人がより集まってくる。結果的に地価及び賃貸料が上がることによってオーナーが儲かることになる。こういった好循環が生まれると、不動産オーナーは投資した分のお金を回収できるという仕組みである¹⁶。

しかし一方ではアメリカらしいシビアな面もある。不動産オーナーを中心とした連携組織ではマネージャーを雇用するが、定められた期間でしっかり成果を出せなければクビとなってしまふ。だからこそマネージャーも必死で成果を上げる方法を模索し、実行していく。そして成果を上げると他の地域からより高い報酬でヘッドハンティングされることもある。こういった適切な緊張感と報酬モデルがあるからこそ、成果を出すことに皆がチームとしてこだわることができるのである。こうして伸びるまちは伸びるのだと考えられる。

翻って、行政主導型のまちづくり・地域活性化がまだまだ続く日本においては、アメリカの例とは異なり行政に公共投資を行ってもらおうという考えが強いと考えられる。しかし、そもそも公共投資は直接的な儲けを目指すものではないために成果の検証は曖昧になってしまいがちである。利益を得られそうもない公共事業を傍目に、民間は一銭もまちに投資することはない。新しい店舗も立ち上がることはなく、人も集まらないという事例がいくつか存在する。それらについては次項目以降で触れていくこととする。

さて、そもそも日本とアメリカになぜこのような違いが生まれるのか。それは、自分たちの利益は自分たちであげるという発想がないからであると考えられる。従来のやり方に拘りさえしなければ日本のまちにはまだまだ発展の余地があると思われる。その内の一つが、不動産オーナーが主体となって資産価値を守るための投資を行い、回収するという方法である。

¹⁴ 木下（2015）p. 27.

¹⁵ 木下（2015）p. 44.

¹⁶ 木下（2015）p. 44.

2.3 住民自らが街の魅力を高めるポートランド

ポートランドはアメリカ西海岸のオレゴン州北西部、シアトルとサンフランシスコの間に位置する街である。ポートランド市内の人口は約65万人で札幌や八王子、福岡といった街と並ぶ規模である。

アメリカといえば車社会であり、デトロイトなどは車と共に発展した街であると言える。しかしこのポートランドは自動車交通を抑制した街なのである。ポートランドは、サステイナブルな生活をベンチマーク(社会の物事のシステムのあり方や規範としての水準や基準のこと¹⁷。)としている都市(サンフランシスコ、ボストン、シアトルなど)のなかでも最も規模が小さい。

しかし単純に街が小さい訳ではなく、街を小さく保とうとする政策を推進してきたことが他の都市には無い特徴である。それでいて、同じ規模の他の都市より都会的なダウンタウンがある。交通インフラが整い、環境に優しい建物、歩いて楽しい街路が人々を惹きつける。この地に引きつけられた人々が生み出すカルチャーは、いつしか世界中の人々の注目を集めるようになった¹⁸。

ポートランドは1930年代以降の工業化に伴い、人口の急増に加え、約280万エーカー(約1万km²)あった農地の2割にあたる約50万エーカー(約2000km²)を都市の開発に奪われた。人口の増加に伴い街はもちろん、近郊のキャンプ場までカリフォルニアからの観光客で込み合うようになった。ウィラメット川の水は工場からの排水などによって汚染が進み、人々はその水を飲んだり川で遊んだりすることができなくなり、急激に増えた自動車や農業機械や木材加工機械からの排気ガスによって大気汚染も深刻化していった¹⁹。

こうした経緯を踏まえ、1993年にポートランドはアメリカで初めて地球温暖化に対する政策を打ち出した。全米で唯一、そして世界でも稀な、人口と経済を伸ばしつつ都市圏の二酸化炭素の排出量を削減している都市である²⁰。

ポートランドの街づくりには、「歩きたくなる街」という考えが根幹にある。それは即ち「環境にやさしい街」と言い換えることも可能である。歩くということは、車やバイク等を使用しないため排気ガスの排出を抑えることができる。

では、人が歩きたくなる街とはどのような街であるのか。それは徒歩や自転車でおおよそ20分圏内の区画で考えることである。人はそれ以上の距離は歩きたくないし、それ以下の距離はつまらないと感じるからである。これは20分圏コミュニティと呼ばれるものである。そして街に賑わいを生み出すのに必要なのは、就業者と居住者の割合、昼夜人口のバランスを取ることである。ダウンタウンの区画開発においては、必ず1階を商業、2～5階までをオフィスなどの就業の場、その上をホテルや住居などにすれば、1日最低16時間は常に多様な人々が行き交う街になる。

ポートランドはこのミクストユース(一つの建物の中に様々な用途の空間を混在させること。)のアイデアが上手くいっている事例であるとも捉えられる。ミクストユースのアイデア自体は、

¹⁷ ウィキペディア「ベンチマーク」。

¹⁸ 山崎 (2016) p. 14.

¹⁹ 山崎 (2016) p. 81.

²⁰ 山崎 (2016) p. 83.

ドーナツ化現象によりダウンタウンに人がいなくなった 60 年代に生まれた。ポートランドでは 70 年代から、ダウンタウンやその周辺の地域の主要道路と公共交通の接点に集中的にミクスユースを増やす努力を続けて成功しているが、上手くいっていない都市は全米中にある。特に地方の中堅都市で、ダウンタウンが住みやすくおしゃれで昼夜を通して賑わいがあるという所はほとんどない²¹。

ダウンタウンの中心部には商業が集積しているという特徴があり、そこにも 20 分圏コミュニティの工夫が見られる。例えばそこに日本のショッピングモールのような大型商業施設を入れると一か所で買い物が完結してしまい、街に賑わいが生まれづらい。そこで集客力を持つ店舗をあちこちに散りばめ、人々が通りを移動しながら買い物を楽しむことができるという仕組みである。重要な点は全国チェーンの店はなるべく入れず、地元の企業やショップ、または地元の文化やテイストにマッチするブランドなどを呼び込むことである。

2.4 ポートランドのまちづくりの仕組み

ポートランドには街に賑わいをもたらすために様々な工夫がなされている。本項目ではそのまちづくりを支えている仕組みについてみていくこととする。

ポートランドでは、地域のちょっとしたミーティングやワークショップでも若者から老人までが参加し、建設的な意見を出し合っている。例えば、「この通りはパーキングが多すぎて歩きづらい」と言うのではなく、「この界限にはこれだけの人が集まるから、お金をかけて地下パーキングにして店の門構えを綺麗にしよう」といった意見を学生が出すことさえある²²。各個人が政策を変える権利があると自覚し、街に誇りを持ってより良くしていこうとする意欲こそ街全体を変えることに必要なものであると考えられる。

ポートランドにおいて街の決め事をする際、かなり早い段階から市民の意見を聞く、まさに住民参画型の合意形成である²³。日本でよく取られる形態は、行政が建設業者と計画を大方まとめた段階で市民に対して説明会を開くという形式的なものであることが多い。しかしポートランドでは住民と行政が本当に対等な立場にある。しかも合意形成の際には住民、行政、事業者と、大学や病院などの公共機関の四者の利害を分けて話し合うのである。

実際に 2035 年に向けてウィラメット川の西側の地域の将来像となるコンセプトを描くために、市は各地区で 1 週間かけてデザイン・ワークショップを開き、都市計画局の職員、地権者、地域住民がともに、どうすればこのエリアがイノベーティブに発展していけるのかを経済、交通、文化、教育などの点からアイデアを出し合った。様々な視点からのアイデアが出されるためにより高度で不満のないまちづくりが行われるのである。

そして議論の末に出来上がったコンセプトを既存の政策や条例に照らし合わせて、どのルー

²¹ 山崎 (2016) p. 49.

²² 山崎 (2016) p. 110.

²³ 山崎 (2016) p. 111.

ルをどのように改善すべきかが明確にされる。こうして18か月かけて累計で約2200名の市民が参加したこのワークショップで、住民が求めている街の理想の姿を示すコンセプトが出来上がった。それが、ウィラメット川によって物理的にも心理的にも分離されている対岸地域を繋ぐようにデザインされた「グリーンループ」である²⁴。

グリーンループの主要な目的として、以下の6つが示された。①健康の向上、②公園を繋ぐ、③ビジネスの支援、④トレイル（遊歩道）の増加、⑤自転車利用の奨励、⑥サステナブルなインフラと環境建築の促進である。これらの目的を踏まえ、各地区で既存の公園とグリーンループをどのようにつなげるべきかが計画され、出来上がった計画は2015年に市議会に承認されて実用化に至った²⁵。

そもそもなぜポートランド市民の参加率が高いのか。それは前述したような、環境を守るために市民が取った行動はデモや座り込みなどの類のものではなく、公聴会での具体性のある計画の主張やそれを実現させるための資金集めなどであった。その結果、都市開発に充てられる予定であった予算は公共交通機関の建設へと回されるに至った。これこそが自分たちの望む街を作り上げるといふ、ポートランドにおけるユニークな市政の原型となったのである。

住民の意見が市政に反映される仕組みと、環境にやさしい街づくりによって住みたい・訪れたいと思わせる魅力を創出する工夫が優れた事例がポートランドであると考えられる。

第3節 地域活性化ビジネスにおいて必要であると考えられる条件

3.1 五つの事例の要点

ここまでに取り上げた事例とその特徴を整理していく。まずはアーティスト・イン・レジデンスやサテライトオフィスによって外部の人を呼び込み、グリーン・バレー主導の下で人口の社会増を達成した徳島県神山町。次に商店街の活性化を目的とし、限られた予算の中で人との繋がりによって成果を出したものの、補助金によってその仕組みが崩れてしまった早稲田の地球感謝祭。そして古民家を再生して開店した一軒のレストランから周りへの波及効果を生み出すに至った兵庫県丹波市のイタリアンレストラン。次にアメリカの、不動産オーナーが自身の資産価値を高めるために自ら投資を行い、稼ぐことを目的とするタイムズスクエア・アライアンス。そして環境に配慮した20分圏コミュニティというコンパクトシティを作り上げた、市民が行政と対等な関係を築いているポートランドである。

²⁴ 山崎（2016）pp. 115-117.

²⁵ 山崎（2016）p. 117.

3.2 事例から得られた知見

① 住民の力を活かす

これらの事例から得られる知見として、まずは市民などの関係する人々の力を活かすということである。東京都市大学の小林重敬教授は、今後合理性を追求するための「社会システム」としての都市空間ではなく、「生活空間」としての都市空間の形成が図られていくであろうと述べており²⁶、これからは都市づくりや地域活性化といった点で、行政的公共性に代わり市民的公共性が対等していくだろうと示唆している。

先に挙げた5つの事例は、すべて行政ではなくNPO法人や住民自らが地域の将来像を検討するために集い、そしてその住民たちが中心となって将来像を実現するための道のりを検討し、行政を動かしたり自ら組織を作ったりすることでその計画を遂行した。プロセスに差異はあれど共通しているのは変化を促したのは住民であるという点である。

我が国の住民はまちづくりやコミュニティの共有資産を豊かにすることにあまり力を入れることはなかった²⁷。そして行政は経済的成長に多くの関心が向かってしまい、住民の生活の豊かさを向上させることに力が回せないことが多かったのではないだろうか。即ち、コミュニティやパブリック・スペースを豊かにすることに関与することが少なかったのである。

しかしこのような状況に問題意識を持つ人々が増え始め、各地でまちづくりNPOが設立され、状況を変化させるうねりが生じ始めている。このようなうねりを大きな潮流とするべく積極的に住民が力を合わせていくことが、豊かな都市の将来を実現させるうえで有効なことを5つの事例が示している。

日本においても財政破綻してしまった夕張市のように、その都市の将来を確保するためには市民が動き出すしかないような切羽詰まった状況にまで追い込まれている都市が既に出始めている。住民が立ち上がらなくては、豊かな都市を実現できない状況に移行しているのではないだろうか。

② キーパーソンが登場しやすい環境を整備する

元大阪人間科学大学の教授であるまちづくりプランナーの片寄俊秀はまちづくりにおいて、いかに「人」が重要であるのかを著書『まちづくり道場』で指摘しているが、これら5つの都市においても複数のキーパーソンが活躍したことによって先駆的な試みを実践させ、活力のある魅力的な都市へと変貌させることに成功した。これらキーパーソンが多く出てくればくるほど、その都市は多彩な魅力を放つのではないかと考えられる²⁸。

徳島県神山町ではアーティスト・イン・レジデンスをはじめとする取り組みによって外部からの人々を呼び込み、地域の特徴を活かして神山町側が人を選ぶという発想で地域活性化の聖地

²⁶ 小林（2004）p. 38.

²⁷ 服部（2007）p. 183.

²⁸ 服部（2007）p. 184.

としての神山町を築いた大南を代表とした「グリーン・バレー」、そして自分たちの街は自分たちで作るという仕組みから作り上げたポートランド市民によって、地域性あふれる魅力的な都市を作り上げることができたのである。いずれも「人」が重要な役割を果たしたのである。

これらの事例を分析してみると、キーパーソンは個人の質というよりはその都市自身が生み出したのではないかと思われる²⁹。これについて、まず神山町から見ていく。グリーン・バレーの大南は元々神山町の出身であり、スタンフォード大学への留学時にシリコンバレーの空気に触れたことで当時は何もなかった神山町でも、シリコンバレーのようにクリエイティブな人々を集めることができればこれまでとは異なる新しいことを始めることができるのではないかと考えた。

日本での所謂過疎地と呼ばれる土地の最大の課題は仕事がないことであり、それを解消するためにアーティスト・イン・レジデンスなどのプロジェクトが始動していったのである。次にポートランドであるが、市民が積極的に参加して作り上げた街は世界で注目されるようになっていたため、都市自体がキーパーソンとなり得る人材を引き寄せるインセンティブとなっている。

即ち、どの事例においてもキーパーソンは突然現れるのではなく、その地域の人々の中から自然と湧き出してくるか、周辺の優れた人材を引き寄せてくるのである。そういった能力のある人材が実は多く存在しているのかもしれないが、その人材をむしろ都市サイドが活かしかれていない、若しくは活かそうとしないという事態が、地球感謝祭の補助金などの例をみると起こっているのではないかと思われた。

丹波市のレストランの事例では、中心メンバーが挫折することなく開店にまで至ったが、そのような小さな挑戦レベルでの関与や変革の切っ掛けを拒否しては、何人かに一人いるその都市の将来像を大きく変革させる可能性のあるキーパーソンも逃してしまうのではないかと思われる。「街づくりは人づくり」であるという片寄俊秀の指摘はここに当てはまる。人を活かし、キーパーソンが次々と排出するような環境づくりを心掛けることが重要であると考えられる³⁰。

その環境づくりのためには地域内での小さな挑戦を許容し、大きく育てていく必要がある。変化をもたらすということは、新しい常識や価値観が生まれる瞬間に他ならず、変化を受け入れる体制も整えていかなければならない。その一つの可能性として「地方創生カレッジ」という、地方創生のために必要な専門知識や経験を持った人材を育成する機関がある。補助金などの金銭面での支援が必ずしも上手くいくとは限らない事例があったため、地域活性化を目指す挑戦の支援としてはそういった専門の機関からの人材という面からの支援も一つの手であると思われる。

③ 将来を構想する

先に挙げた事例の地域に全く問題がない訳ではない。しかし、どの事例の地域も絶えずより良い将来を築こうとする意志がある。その意思を誰が有しているかというと、地元の住民たちであ

²⁹ 服部（2007）p. 185.

³⁰ 服部（2007）p. 186.

る³¹。特に神山町、ポートランド、不動産オーナーの事例においては特に、その望ましい将来像を構築するプロセスを住民の大半が共有している。さらに、そのしっかりと構築された将来像をマスタープラン、総合計画といった形で成文化されている。マスタープランとは、土地の利用の仕方や公共施設の整備などについて将来の見通しや目標を明確に定めたもののことである。

神山町では長期的にアーティスト・イン・レジデンスをはじめとする様々な事業を継続するためには、行政が絡むよりも最初から民営事業として任せた方が息の長いビジネスになることを見越してその後のワーク・イン・レジデンスなどへと発展させていった。不動産オーナーによるまちづくりでは、オーナー自身が魅力のある資産をつくるために投資を行い、その回収までの全てを行うというシンプルなものである。そしてポートランドは環境の再生を目的として住民たちが主体となって望ましい街の姿を議論し、それを実現するために条例やルールなどを柔軟に変化させることでおよそ 40 年かけてコンパクトシティを作り上げた。

このように豊かな地域を実現させるうえでは、その豊かさへの道のりや豊かさのビジョンを明確にし、住民と共有することが重要なことなのではないか、ということがこれらの事例から理解することができる。

④ 利益を追求する

アメリカの不動産オーナーの事例は特に分かりやすく利益を追求しているが、ここでの利益の追求は、必ずしも個人の所得を増やすことを意味していない。利益を追求する最大の目的は地域で始めた取り組みやビジネスを持続可能にするためである。利益を獲得できれば予算などに捕らわれることなく民間資金を利用することが出来る。そしてその利益を基にさらに投資を行うことが出来るようになり、連鎖的に事業を拡大していく足掛かりとなるのである。さらに地域内における所得の増加に繋がるのが地域活性化の重要な目的でもあるため、関係を持つ人々の所得が増加する点からも正の効果をもたらすと考えられる。

補助金を利用するにしても、スタートアップのための援助という位置付けとして補助金を利用し、行く行くは自立してビジネスを展開させる必要がある。

3.3 知見が応用されている事例

3.2 の中では 5 つの事例から得られた知見を整理した。その知見が上手く取り入れられていると思われる事例が 1 つある。それが香川県高松市の丸亀町商店街である。それは、商店街を再開発して街を生き返らせたいとの思いから、2006 年末より動き出した丸亀町商店街の「まちづくりプロジェクト」である³²。

穏やかな瀬戸内海に面した高松市の中心部に位置する丸亀町商店街の A 街区は午前中から人の流れが活発で、南北を貫く 470 メートルの通りには歩行者や自転車がひっきりなしに行き交

³¹ 服部（2007）p. 186.

³² 竹本（2016）p. 761.

う。A街区の北端にあるクリスタル・ドーム（丸亀ドーム）は街角にかかる大屋根として計画されたもので、装いを新たに出發した商店街のシンボルである。明るい日が差し込むガラス張りのドーム下の街角広場は、市民のくつろぎの空間となっており、週末や祝祭日には各種イベントが催されるため、広場は活気が溢れる³³。

通りを挟んでドームを支えるように東館（地上8階地下1階）と西館（地上10階地下1階）が立ち並ぶ。上層階は47戸の分譲マンションで、下部の1～4階が商業階となっている。グッチ、コーチ、ギャップ、マックスマラといったブランドが軒を並べ、地方の商店街とは思えないような雰囲気が漂う。「都会的なセンスがあり、買い物が楽しくなる」「ここは高松の顔」街の雰囲気を尋ねられた市民からはこういった答えが返ってくるようになった。丸亀町を「市民の集う商店街に作り上げたい」という商店主の願いが現実となっている。

A街区が21店舗で開業してから2年で通行量を盛り返した。高松市丸亀町商店街振興組合の理事長である古川康造によると、開業前は1日9千500人ほどであった通行量が開業直後で2万7千人、さらに2年経った2009年でも平均1万8千人前後で推移しており、年商総額は約33億円で開業前の3倍以上であるため、再開発による効果は予想以上に大きいとされている。再開発から9年が経過した2015年の春の時点では、約170店舗が商店街で営業中で休日には1日3万人を超す人々が訪れ、買い物をしたり散策を楽しんだりして過ごしている。通行量が実に3.5倍となっているのである³⁴。

主要都市の中心市街地の商店街はどこを見ても地盤沈下が著しく、惨憺たる状況である。400年の歴史を持ち、四国でも指折りの丸亀町商店街も例外ではない。ドーナツ化現象の進行、郊外に相次いで登場する大型ショッピングセンターへの客の流出、空き店舗の増加、シャッター街の進展などによって通行量が急減し、1990年代を通じて商店街の弱体化が誰の目にも明らかとなった。

3.4 商店街再生のための新しい手法

先行きに危機感を抱いた高松丸亀町商店街が再生策を検討したのが1990年であり、16年間も検討して行き着いた先が、最優先するのは街の魅力を高めることという「まちづくりプロジェクト」であった。簡潔にまとめると、商店街の全長をA～Gの7街区に分けて再開発し、魅力ある街並みに一新するという内容である。再開発の事業規模は街区によって異なり、開業済みのA街区と南端のG街区は大規模な再開発事業となるが、中間の5街区は3～5店程度をまとめて行う小規模事業となる。

再開発にあたっては各街区の特色を鮮明にした。例えば、A街区は富裕層向けの高級ブティック街、B街区は20代後半を狙ったファッション街、C街区は医療機関や介護施設などの医療モール街といった具合である。再開発に臨む基本方針も店主の間ではっきりと確認されている。

³³ 竹本（2016）p. 762.

³⁴ 竹本（2016）p. 763.

①回遊したくなる中心市街地を創る②街なかでの定住人口を増やす③商業、サービスの高度化を図る、この3点がそれで、それぞれ数値目標を掲げて実現することを取り決めている。計画はしっかり煮詰めてあるため、5年で街並みを一新できると古川理事長は断言している³⁵。

そして見逃すことが出来ないのは、基本方針の実現のために採用した新手の手法である。その一例が、土地の「所有と使用の分離」である。商店街の再開発では、地権者が自ら所有する土地に自費で新しい店を作って経営するのが一般的であるが、丸亀町商店街の場合は違う。地権者による共同出資会社が地権者から土地を60年で借りて再開発ビルを建て、必要な業種の店を見つけてテナントとして使用させるのである³⁶。

「所有と使用が一緒」であれば、入出店が乱雑に発生し業態が偏ったり空き店舗ができたりして街の魅力を減退させてしまう。消費者のニーズに応えられる店舗を機動的に入れ替えて多様な業種が相乗効果をもたらすような商店街、時代の変化にも揺るがない商店街を作るには、「所有と使用の分離」がどうしても必要となるのである。

さらに、民間主導で設立された株式会社が前面に出て重要な働きをしているのも大きな特徴であると言える。商店街振興組合や商店主が共同で設立した「高松丸亀町まちづくり」会社がそれで、テナントの募集や必要設備の新設、販促などを含めて商店街を一括運営している。消費者から支持されない店は撤退させるのもこの会社の仕事である³⁷。

まちづくりを最優先するやり方はとにかく徹底されており、烏合の衆では街は守れない、街全体が魅力を持てば各商店も栄える、これが丸亀町の行き方である。街が必要とする店を、必要な時期と場所に柔軟に配置できるかどうかが決め手であると古川理事長は言い切る³⁸。

A街区で作られたマンション47戸はすべて売れ、約100人が定住した。2008年から本格化したB街区、C街区の再開発も、街に厚みを増す効果を挙げている。

そして商店街では街歩きしやすい環境を充実させようと気が配られた。複合商業施設の「丸亀町グリーン」が2012年春に開業した際に、商店街への自転車の乗り入れ禁止の実験を高松市が実施したところ、予想以上の成果があったために今では終日自転車での通行が禁止となり、市民からは安心して歩けると好評である³⁹。中心市街地活性化の動きが全国で高まっている中で、高松丸亀町商店街がその先陣役を果たそうとしているのではないだろうか。

第4節 コンパクトシティの可能性

4.1 地域活性化に必要なこと

ここまで、5つの地域活性化の事例と、そこで得られた知見が活かされている事例として丸亀

³⁵ 竹本（2016）p. 764.

³⁶ 竹本（2016）p. 764.

³⁷ 竹本（2016）p. 765.

³⁸ 竹本（2016）p. 765.

³⁹ 竹本（2016）p. 765.

町商店街の合計6つの事例を見てきた。そして本論文の目的である地域活性化ビジネスを成功へと導くために必要な条件を再提示していく。各項目については先に詳しく記しているため、ここでは簡潔にまとめることとする。

第一に、住民の力を活かす、住民の声を上手く取り入れることである。第二に、キーパーソンが登場しやすい環境を整えること。そして第三に将来を具体的に構想し、その道のりまでを構想に含めることである。そして第四に、利益を追求することである。特に重要であると考えられるのは、利益を追求することである。「地域活性化ビジネス」はその名の通りにビジネスである。地域で利益を生み出しそれを元手にサービスの向上を図らず、補助金に依存した体制ではいずれ限界がきてしまうだろう。

これまで見てきた地域活性化ビジネスにおいて、どの事例にも共通していることは中心となって行動を起こす人はいるが、その人の意見が上手く反映されるような環境が最初から整っている訳ではないことである。賛同する人が増加するにつれて環境面も整っていったと考えられる。つまり環境は柔軟に変化させる余地が少なくないということに他ならず、特に日本では住民が地域の活性化に積極的に参加している印象はあまり受けられないため、地域活性化に向けてのインセンティブを与えることができれば地域の再生に対する住民参加の機会は確保できるのではないかと思われる。

4.2 これからの地域活性化

自動車の利用を前提とした都市拡大は、20世紀の都市の大きな特徴となっている⁴⁰。そこから生じた地球環境問題、社会的な公平性、都市中心部の活気の維持、効率的な公共投資などの様々な課題に対応するため、そして何よりも都市の機能を強め、都市生活の魅力と生活の質を守り高めるためにコンパクトシティはわかりやすい解決策となっている。日本においてもコンパクトシティへの関心が高まっており、都市マスタープランなどに取り入れている自治体も増えてきている。しかし、コンパクトシティとは何か、どのように達成するのか、それは可能か、期待されているような効果は得られるのかといった基本的なことについての共通の理解に乏しいのが現状である⁴¹。

特にこれからは都市の拡大膨張への対応から都市の質的な向上や再生が大きなテーマになると考えられる。街の顔であり、かつて最も栄えた場所であった都市のセンターの衰退化や地球環境問題の深刻化、エコロジーへの関心の高まり、さらに本格的な高齢社会への対応との関連でも、コンパクトな都市をつくることが期待されている⁴²。こうした関心の高まりや広がりとともに具体的な提案や構想、あるいは都市マスタープランの基本的な考え方として、コンパクトシティを取り入れる動きも各地で見られるようになってきた。

⁴⁰ 海道（2001）p. 3.

⁴¹ 海道（2001）p. 3.

⁴² 海道（2001）p. 209.

4.3 日本のコンパクトシティ

日本におけるコンパクトシティに関わる提案や構想を立案している主体は、①行政機関、②プランナーや研究者、③業界、経済界、という三つに分けられる。その代表的な例をみていく。

まず行政機関による構想、提案は北陸の中核都市として、歴史的文化的な蓄積を活かして意欲的なまちづくりに取り組んでいる金沢市が挙げられる。金沢市は、交通計画と中心市街地対策を軸にしてコンパクトシティを実現しようとしている⁴³。2001年に策定した「新金沢市総合交通計画」では、人にやさしくまちの賑わいに寄与し、環境負荷の小さな交通を目指している。

特に注目したいのは、英国と同じく土地利用との整合を図りながら交通対策を進め、自動車交通の削減を進めようとしていることである。都心居住の推進、テレワークやSOHO (Small Office Home Office) などの通勤交通を伴わない就業形態の促進を掲げている。中心市街地の国有地での公共賃貸住宅建設や都市再生区画整理、街中定住促進条例など、県によるSOHOプラザ・クリエーションオフィスの開設などの施策を行っている⁴⁴。

交通計画としては、パークアンドバスレーンや、時差通勤などを含む自動車の交通需要マネジメント、エコカー・シェアリングの検討を推進することとしている。さらに自動車交通の削減を掲げ、公共交通の利用の促進や歩行者、自転車利用環境を改善する施策についても、様々な提案が盛り込まれている⁴⁵。金沢は都市化の進展に伴い、郊外は道路に沿って市街地が拡大しているが、歴史的に形成された市街地については道路を拡幅して自動車交通の増大に対応するのではなく、様々な交通対策と居住・就業などの土地利用対策との連携を強めている点が独特である。

そして研究者、プランナーからの提案としては財団法人名古屋都市センターが挙げられる。名古屋都市センターは主として名古屋都市圏における調査、研修、展示を目的として名古屋市が設置した機関である⁴⁶。2000年3月から5月にかけて「コンパクトシティへのまなざし」をテーマとして企画展、討論会、シンポジウムが開催された。企画展では地元の建築系の大学研究室から名古屋市内の特定地区を対象として、模型などによる提案が発表され、その多くは造形的、構成主義的な表現が用いられた。これに先立ち、名古屋世界景観会議'97では「コンパクトシティを考える-人間の環境と都市づくり」をテーマとした研究会が開かれた。特に自動車利用が盛んで大都市の中では低密度な市街地が広がる名古屋都市圏で、これからの地域の在り方としての関心が持たれている。

最後に産業界からの提案では、仙台商工会議所が挙げられる。仙台の将来像として、1998年に『仙台のグランドデザインの具体的検討テーマに関する報告書』がまとめられ、そこでは①住み続けたいくなるまちづくり、②企業・市民が主体的に参加し交流するまちづくり、③働きやすいまちづくりなどのテーマが掲げられている⁴⁷。その後、2000年に土地利用検討委員会による報告

⁴³ 海道 (2001) p. 215.

⁴⁴ 海道 (2001) p. 216.

⁴⁵ 海道 (2001) p. 216.

⁴⁶ 海道 (2001) p. 219.

⁴⁷ 海道 (2001) p. 221.

書で効率的で機能的なコンパクトシティの実現と、自然と都市が融和する21世紀型都市圏の実現が提案された。

4.4 コンパクトシティへの期待

以上が3つの主体からの提案の具体例である。こういった構想は新しい都市の在り方を示しているとして大きな関心と共感が寄せられているが、政府の戦略となっていないこともあり、自治体レベルの計画に留まっていることが多い。コンパクトシティを掲げている自治体は、人口減少が進む大都市や衰退傾向のある都市、路面電車がある都市など、コンパクトな都市の考え方がある程度受け入れやすい状況がある。しかしコンパクトシティが狙っている方向への期待が広がれば、全国的に受け入れられる可能性がある⁴⁸。

求められているのは都市を強化することであり、経済的、社会的、さらに環境の面でも持続可能な地域として低密に拡散する傾向をできるだけ抑制して、都市を地域の中心として再生させることである。その方法として先に挙げたような地域活性化ビジネスの展開とは別に、コンパクトシティという形で街全体を創り上げていくのも、高齢社会や人口減少社会、地球環境問題に対応するための有効な手段の一つであると考えられる。

おわりに

地域活性化と聞くと行政が手掛けるものという認識が強くある人も多い。しかし、様々な事例を考察していくにつれてその認識が変化したことはいままでのない。特に、全国に数多く存在する駅前商店街はシャッター通りと化しているところが多数を占めるなかで、たまたま身近にその活性化に成功している場所が身近にあるのはとても貴重なことである。

一つのビジネスで地域の活性化を図ることも有効であることは周知の事実であるが、日本においては高齢者ドライバーなどの新たな課題が生じてきている。こういった社会の中で生じる課題は時代の流れとともに変化し、それに伴って住民のニーズも変化していく。大切なのは、その声をどう拾い上げるのか、またはそれを行動に移せる環境があるのか、ということである。

前置き部分で触れた道の駅や聖地などの地域活性化については今回考察していったビジネスとは少し異なるタイプのものであり、詳しく触れることができなかったが、機会があればそれらについても熟考してみたい。

地域活性化ビジネスにおいて成功例を完璧に模倣したところで、その地域の独自性が生まれる可能性は決して高くはない。むしろ成功するということはほぼ無いのではないだろうか。であれば成功例の共通点を見つけ、ビジネスを展開する際にその共通点を上手く盛り込むと共に、その地域の独自性を引き出すことができれば成功へ近づくことができるのではないかと考えられる。

⁴⁸ 海道（2001）p. 250.

参考文献

- ・青木貞茂 (2014)『キャラクターパワー ゆるキャラから国家ブランディングまで』NHK 出版.
- ・遠藤三郎・横尾邦夫 (1983)『現代社会と財政政策』昭和堂.
- ・海道清信 (2001)『コンパクトシティ - 持続可能な社会の都市像を求めて』学芸出版社.
- ・木下斉 (2015)『稼ぐまちが地方を変える 誰も言わなかった 10 の鉄則』NHK 出版.
- ・木下斉・松本理寿輝 他著 (2015)「地域経営」, (馬場正尊+Open A)『新しい公共空間のつくりかた』学芸出版社.
- ・小林重敬・伊藤滋・大西隆 (2004)『欧米のまちづくり・都市計画制度』ぎょうせい.
- ・竹本昌史 (2016)『地方創生まちづくり大辞典』国書刊行会.
- ・服部圭郎 (2007)『アメリカ中小都市のまちづくり』学芸出版社.
- ・本間義人 (2007)『地域再生の条件』岩波新書.
- ・山崎満広 (2016)『ポートランド 世界で一番住みたい街をつくる』学芸出版社.
- ・神山町 (2020)『神山はいま』,
<https://www.town.kamiyama.lg.jp/>
- ・コトバンク『サテライトオフィス』,
kotobank.jp.
- ・コボラボ (2019)「地域活性化ビジネスの成功例と失敗例」,
https://corporate-labo.com/tihoukasseika_business/.
- ・総務省 (2015)『平成 27 年 (2015 年) 国勢調査』,
<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka.html>.
- ・兵庫県 (2006)「兵庫県内の「歴史的資料を活かしたまちづくり」事例集」,
<https://web.pref.hyogo.lg.jp/ks18/documents/reki-guide4.pdf>.
- ・Wikipedia『ベンチマーク』,
<https://ja.m.wikipedia.org/>.