

経済成長フォーラム

地方創生への緊急提言 ～“街のヘソ”をつくろう～

目次

I. 提言のねらい	1
II. 提言	2
提言1【制度】：市街地整備事業の「第3の柱」として地区計画を位置づける	
提言2【手法】：土地の所有権と利用権の分離を行いやすくする	
提言3【資金】：官民の資金のベストミックスを実現させる	
提言4【人材】：エリア開発のための専門的人材を育成する	
III. 事例に見るアドバイス	9
1. 商店街の活性化：高松市の高松丸亀町商店街	
2. 街の魅力づくり：流山市	
3. 金融機関による転廃業支援：A地方銀行	
経済成長フォーラム 地域サービス産業生産性検討会メンバー	13

【経済成長フォーラムとは】

経済成長フォーラムは、日本が新たな成長分野を創り出すことを目的として、2012年5月25日に発足した提言機関（メンバーは最終頁参照）です。

グローバル化と高齢化の中で経済成長を実現するための環境整備を、社会モデルとビジネスモデルの双方から探ります。企業の先駆的な取組を発掘し、不要な規制など成長の阻害要因を明らかにすることで、川下からの日本の改革を目指します。

【お問合せ先・事務局】経済成長フォーラム事務局

公益財団法人日本生産性本部・公共政策部内

Tel:03-3409-1137 Fax:03-3409-2810

ホームページ：<http://www.economic-growth-forum.jp>

I. 提言のねらい

人口減少下の日本経済が成長を持続するには、GDPの7割以上を占めるサービス産業の生産性を向上させることが不可欠である。地方の産業の中心がサービス産業にあるいま、サービス産業の生産性向上は、地方経済の活性化と密接に関連する課題でもある。

地方再生とサービス産業活性化の2つの課題を解く鍵は、一定のエリア内に人と企業とが集まってくる魅力的な拠点を作り出すことにある。サービス産業には売り手と買い手が同じ場所に存在する業種が多いため、「密度の経済」を実現することが不可欠だからである。ここではその拠点を“街のヘソ”と呼ぶ。

では、“街のヘソ”を作るにはどうすればよいか。これまでの地域開発は、もっぱら大規模な中心市街地を対象にした土地区画整理事業や市街地再開発事業であった。しかし、人口が減少に転じ、それぞれの地域で地域の実情に合ったまちづくりを行うには、これまでとは異なる新たな手法が必要である。それは次のようなニーズに応える手法である。

- ①旧来の街並みを活かすなど、小規模、修復型で、地域の実情に合ったきめ細かい開発ができる手法
- ②住民や民間企業が主体的に参画する民主導の手法
- ③官の支援と民の資金とがベストミックスで組み合わせられ、活用される手法

このような一定エリアの開発は、すでにいくつかの地域で先駆的に行われている。中心市街地活性化法に規定された「まちづくり会社」などを活用して、エリアの魅力と価値を高めるための多様な取り組みが行われている。しかし、そのための制度や手法は十分に整っておらず、ごく少数の成功事例にとどまっているのが実情である。

エリア開発は、都市再開発のように何十年もかかるものではなく、短期間で成果が出るため、そのための手法が整備されれば、これまでの成功事例を全国に横展開することが十分に可能である。

また、こうした手法で重要なのは、ハードのインフラ整備より、地権者の権利調整を行うノウハウや、投資をよびこむための運営手法など、ソフトのノウハウである。したがって、制度の整備と併せて、こうしたソフトのノウハウを持った人材の育成がきわめて重要である。各地域で優れたエリア・マネジメントがなされ、まちづくりのプロフェッショナルが各地域で活躍するための環境整備が必要である。

以下では、そのための提言を行う。

Ⅱ. 提 言

提言 1 【制度】：市街地整備事業の「第3の柱」として地区計画を位置づける

現在、行政と住民が話し合っ地区ごとの整備計画を決める手法として、都市計画法に「地区計画」制度が用意されている。これは地域の状況に応じた、小規模・修復型のエリア整備には適した手法と言える。しかし、現行の地区計画は、地域開発の「事業手法」としては明確に位置づけられていないため、国からの地区計画への直接の補助金などの支援がなく、専門的人材のための資格もない。

現在のまちづくりの成功例を横展開し、各地で多様なまちの魅力づくりがなされるように、地区計画をエリア開発のための事業手法として位置づけるべきである。さらに、**BID (Business Improvement District : 市街地活性化手法)**として、エリア内での資金徴収を可能にして集中的かつ継続的に投資を行い、本格的なエリア・マネジメントを全国に広げるためには、地区計画事業法として整備することが望ましい。

この観点から、次の提言を行う。

- (1)都市計画法、都市再生特別措置法、建築基準法等を改正して、地区計画による事業を土地区画整理事業と市街地再開発事業に続く「第3の既成市街地の整備事業」として位置づけ、強力に推進すべきである。
- (2)地区計画専用の補助金や税制優遇を用意し、整備主体に固有の財源を提供すべきである。補助の対象は、自治体だけではなく、まちづくり会社や特別目的会社（SPC）など一定の要件を満たした住民主体の組織も加えるべきである。
- (3)まずは、「まち・ひと・しごと創生本部」が行う政策の一環として、補助金や交付金を一定の要件を満たしたまちづくり組織に直接支払う制度を創設すべきである。
- (4)補助金等を民間のまちづくり組織に投入する際の判定要素となる「公益性」については、自治体は何らかのかたちでサポートすることが可能であり、自治体の工夫が求められる。例えば、川越市が景観条例を制定し民間のまちづくり団体を条例に基づく団体として位置づけた事例（参考参照）が参考になる。
- (5)エリア開発においては、合意形成や地域マネジメントなどのソフト面が重要であり、このようなソフト面の充実も補助の対象にすべきである。

【参考】

▶ 地区計画による事業と土地区画整理事業、市街地再開発事業の違い

従来からの手法である「土地区画整理事業」は主に公共施設や宅地を整備してそれを連担させるための事業であり、「市街地再開発事業」は主に新たな建物（再開発ビルなど）を建てるための事業である。いずれも、土地の高度利用を目的としたもので、いわば人口増を前提にした事業であると言える。しかし、いま地方再生に何よりも必要なのは、人口減少下で、これまでの街並みを活かしつつ、低コストで地域の実情に合わせて魅力づくりを行うための手法である。

市街地再開発事業には専用の補助金があり、「再開発コーディネーター」という資格があるように、地区計画にも専用の補助金や資格制度を設けることが必要である。

地区計画による事業を既存市街地整備の「第3の柱」として位置づけた上で、各地域あるいは、より小さな地区の自主性を尊重し、持続可能で身の丈に合った事業をスピード感をもって行うことが必要である。

▶ 地区計画の一層の活用と補助金のあり方

現在、エリア開発で成功している事例では、まちづくり会社や特別目的会社（SPC）を活用しているケースが多い。また、住民が主体となり、そこに民間の投資をよびこんで事業化しているケースも少なくない。

したがって、地区計画専用の補助金¹や税制優遇など固有の財源を用意するに当たっては、補助の対象として自治体だけでなく、特別目的会社（SPC）やまちづくり会社など、住民主体の組織を加えるべきである。民間の組織が直接公的支援を受けるために一定の設立要件を課し、厳しい判定基準を設けることで、民間の優秀な都市プランナーを選別する一方、独創的で先導的なモデルとなる地区計画事業の形成に向けて、民間の優秀な都市プランナーの知恵を思い切って投入できる、などのメリットも生まれる。

また、地区計画専用の資格制度を創設するなど専門家の育成と活用を図り、合意形成やエリア・マネジメントなどソフト面にも補助すべきである。

▶ 川越市の「都市景観推進団体」制度

川越市では、1980年代から蔵造りの町並みの保存に向けたまちづくりが本格化し、87年には「川越一番街町並み委員会」が発足した。同委員会は、原則月1回会合を開き、自主的な事前審査機関としての役割を果たしており、地区内における建築行為に対して、助言・指導を行っている。

市は、2014年に景観法に基づく新しい「景観条例」を制定、施行し、都市景観推進団体制度²を創設した。2015年には、市が町並み委員会を都市景観指定団体第1号として指

¹ 現在は、土地区画整理事業や市街地再開発事業などの補助金を地区計画に部分的に適用するケースが多い。

² 地元で景観まちづくりを行う団体を市が条例で「都市景観推進団体」として指定する制度。

定した結果、同委員会は自治体の団体意思である条例に基づき指定された団体となり、対外的にも制度的な位置づけを得るという公益性を得た。

提言 2【手法】：土地の所有権と利用権の分離を行いやすくする

土地の利用権を所有権から切り離す（経営と所有を切り離す）ことで、柔軟な土地利用が大きく進み、街の姿を変えることができる。中心市街地に必要な都市型の創造的なサービス産業を起こすことができる。実際に、高松市の高松丸亀町商店街（参考参照）のように、定期借地権を活用して所有権と利用権を分離することでエリア開発を成功させ、次世代型サービス産業を実現しつつある事例もある。提言 1 に掲げた地区計画のもと、エリアを全体としてマネジメントしていくことは、魅力的なまちづくりのための重要なカギである。

その際、重要なことは、第 1 に、利用権を適切にマネージする主体が存在することである。エリア再生のためのディベロッパー（ここでは、「エリア再生ディベロッパー」と呼ぶ）が、利用権を取得し、エリア・マネジメントのもとで利用権を行使して、敷地の共同化、老朽化した建物の建て替え、歴史的建造物の修復、空き店舗の活用などを行うことで、“街のヘソ”ができていく。そのためには、エリア再生ディベロッパーが創造的に活動できる環境を整えることが必要である。

第 2 に、利用権を活用してエリア開発を行うことは、公道等の公共財産と私有地とが融合したまちづくりを行うことにほかならない。したがって、国庫補助金や起債を財源として整備された行政財産を、エリア開発の一環として民間に貸し付け、商業施設などの普通財産として活用できるよう、一段の制度整備が必要である。

第 3 に、民間の投資をよびこむためには、「街のデザインコード」など一定のルールを作り、それに基づいて美しい街並みを実現する必要がある。

この観点から、次の提言を行う。

(1) エリア再生ディベロッパーについての次の要件を明確にすべきである

- ① 利用権を取得するための要件
- ② 利用権を行使するための要件
- ③ 会社として公共性を確保するための要件
- ④ 資金調達を可能にするための要件

(2) 行政財産の目的外使用や一部貸付をより活用しやすくするため、補助金適正化法のガイドラインを整備すべきである

(3) エリア開発を行う主体は、「デザインコード」（参考参照）や、「町づくり規範」（川越市の事例について参考参照）を定め、それに基づいて街並みや道路を魅力ある「ヘソ」として整備し、地域のショーケースとしての役割をはたすことが望ましい。

【参考】

▶ 高松丸亀町商店街の例

商店街再生の場合は、業種の偏りがないようにテナントミックスを行うことが必要だが、商店主は自分と競合する業者を外部から招くことに反対する。また、土地所有者が不在地主、あるいは高齢化しているなどで適切な土地利用を行わない場合も多い。これに対応するために、高松丸亀町商店街では、次の手法で土地の所有権と利用権の分離（所有と経営の分離）を行った（詳しくはⅢの事例参照）。

- ①エリア再生ディベロッパーとして「高松丸亀町まちづくり株式会社」を設立し、同社がすべての商店の地権者と定期借地権契約を結んでその利用権を取得した。保留床のみならず、権利床の運営も委託を受け、一体的に施設の運営を行うこととした。
- ②同社から地権者に支払われる地代は、テナントの家賃収入から銀行への返済、建物の管理費用などを差し引いた金額であり、これを「オーナー変動地代家賃制」と呼ぶ。テナントの売り上げが上がらなければ地代は下がるという信託契約的な考えである。

▶ 街のデザインコード

“街のヘソ”を作ることのメリットのひとつは、地域固有のライフスタイルに根差した都市型の創造的なサービス産業を集めることである。これによって、地域固有のライフスタイルがブランド化され街の魅力が増す。ここでのサービス産業は、物を売るだけでなく健康や子育てに関する情報を発信するなど、ライフスタイルのブランド化を実現する都市型の創造的サービス産業を含む。

こうしたプロジェクトを同時多発的に行ってエリアでの集積を図るためには、デザインコード³を決めて、全体として美しい空間を実現することが必要である。土地を集約しただけでは意味がなく、エリア全体をマネージすることで、エリアの価値が向上し再生事業に民間投資が誘発されることになる。これは、これまでの市街地開発に見られた「土地利用の高度化」ではなく、「土地の機能の高度化」と言うことができる。

▶ 川越市の「町づくり規範」

1987年に発足した川越市の川越一番街町並み委員会は、翌88年に「町づくり規範」を制定した。同規範では、「町並みの規制は、ファサード⁴デザインにとどまるべきではない。」

「単なる規制ではなく、望ましい形態を示し、創意工夫をうながす。」「個々の建物に対するデザインから地区の都市としての位置づけまでを考える。」といった考えの下、全部で67項目にわたる規範が書かれている。

これは、行政の計画である、「伝統的建築物群保存地区」（伝建地区）の「保存計画」の主要な要素になっている。

³ 街をどうデザインするかを示す指針。

⁴ 建築物の正面

提言3【資金】：官民の資金のベストミックスを実現させる

“街のへソ”づくりは、消費者や観光客が集まる魅力的な空間を作ることであり、民間の創意工夫を最大限に活かすことが必要である。したがって、民間の投資を誘発するプランを練り、民間の資金と官の支援とをベストミックスさせることが望ましい。

ベストミックスのためには、第1に、自治体がまちづくり会社等に出資し、民間の幅広い投資をよびこむことが望ましい。公的資金による出資は損失を出すことを避けねばならないため、資産管理に信託を活用するなど受け皿づくりの工夫が必要である。まちづくり会社等が受託者となる「民事信託」がより広く活用され、さらには土地信託、公益信託等を組み合わせた手法が開発されることが望まれる。

第2に、市町村の財政難を考慮すれば、提言1で指摘したように、国庫補助金をまちづくり会社等が直接受け入れられるようにすることが必要である。その際、エリア開発が複数年度に及ぶ事業であることから、国庫補助金を複数年度にわたって活用できるようにすることが必要である。

第3に、限りある投資資金を可能な限り開発に充て、土地の購入資金への充当を最小にするために、住民等がまちづくり会社に土地を現物出資したり、等価交換したりすることがより行いやすくなるよう制度の整備が必要である。

この観点から、次の提言を行う。

- (1)「まち・ひと・しごと創生本部」において、民事信託活用などまちづくりのための資金調達の事例を収集し、成功例を発表するとともに、利用の際の問題点について検証する。
- (2)エリア開発のための国庫補助金が、自治体だけではなくまちづくり会社や特別目的会社（SPC）など一定の要件を満たした住民主体の組織も受け入れられるようにすべきである。補助の要件としては次の3点が考えられる。
 - ①適切な事業計画やデザインコードを持っている
 - ②資金（資本金のみならず銀行借入等を含む）や土地等を用意している
 - ③核になる人材がいる
- (3)エリア開発のための補助金を、計画に応じて複数年度にまたがって活用しやすくすべきである。
- (4)まちづくり会社に土地を等価交換方式や現物出資として提供する場合、まちづくり会社の算出した価額での売買行為となるが、土地の提供をしやすいするために簿価との差額に対する譲渡益課税を実際の売却まで繰延べする措置を講ずるべきである。また、この売買行為によって担保権を有する金融機関等の残債権が回収不能と判断され、会計上損金処理された場合、税務上も損金として取り扱うことを認めるべきである。

提言4【人材】：エリア開発のための専門的人材を育成する

エリア開発で重要なのは、ハードのインフラ整備より、地権者の権利調整を行うノウハウや、投資をよびこむための運営手法など、ソフトのノウハウである。したがって、制度の整備と併せて、こうしたソフトのノウハウを持った人材の育成がきわめて重要である。

住民主体のまちづくり協議会がつくられエリア開発の検討が始まった場合も、その動きを実際のまちづくり計画として結実させるには専門的人材の存在が重要なカギとなる。自治体がまちづくり協議会に専門のコーディネーターを派遣して計画づくりをサポートし、成功に導いた事例がある。

各地域で優れたエリア・マネジメントがなされ、まちづくりのプロフェッショナルが各地域で活躍するための環境整備が必要である。

この観点から、次の提言を行う。

(1)地区計画専用の資格制度を創設するなど、地区計画の専門家の育成と活用を図るべきである。

(2)㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）は、企業の経営（サポート）人材を育成して地方に派遣する人材派遣子会社を、2015年夏に設立するとしている。その中で、「エリア再生のためのまちづくりプロフェッショナル」育成コースを設けて、地区計画専門家（ここでは、「エリア再生プロデューサー」と呼ぶ）を育成して資格を付与し、自治体やまちづくり会社に派遣して地方のまちづくりをサポートすべきである。

(3)㈱地域経済活性化支援機構（REVIC）におけるエリア再生プロデューサー育成のカリキュラムには、地区計画事業実現のためのさまざまな手法や資金調達能力など、実践に役立つノウハウやスキルを身につけさせるための内容を盛り込むべきである。

【参考】

➤ 地域経済活性化支援機構によるエリア再生プロデューサーの育成

中堅・中小企業等の事業再生を支援する官民ファンドの(株)地域経済活性化支援機構(REVIC: Regional Economy Vitalization Corporation of Japan)は、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」(2014年12月27日閣議決定)に掲げられた、経営(サポート)人材のマッチング等を行う人材派遣子会社を2015年夏に設立することを明らかにした。同社では、即戦力として活躍できる実践的なノウハウ等を提供する研修により、経営改善、生産性向上、イノベーション、創業等の実行支援ができる経営(サポート)人材を育成するとしている⁵。

ここでの提言は、企業の経営サポートだけではなく、まちの経営も対象に含め、まちづくりサポートのプロフェッショナルを育成するコースを設けるべきとするものである。

➤ 地区計画専門家(エリア再生プロデューサー) 育成カリキュラム

「衰退地域では、評論家は多いが、実践家が少ない」という指摘がある。すなわち、リスクを負う実践主体が形成されないということである。実践家をつくるには、実践すべきことの具体的なイメージや、実現の可能性が見えるようにすることが必要である。

これは、まちづくりを実現させるノウハウと資金調達能力を持っているということにはほかならない。この観点から、(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)における「まちづくりプロフェッショナル」育成コースにおいては、以下の項目を盛り込むべきである。

- ①街のあり方についてビジョンを構築できる能力開発
- ②快適な空間をデザインできる知識の習得と能力開発
- ③人々の気持ちを理解できる創造力とコミュニケーション能力開発
- ④実現までのパスが見通せる(戦略がたてられる)能力開発
- ⑤制度や法的、会計的仕組みの知識の習得
- ⑥関係者を身軽に動きまわり、調整できる調整能力開発
- ⑦資金調達をするための能力開発、そのための事業計画が立案できる知識の習得

なお、これら能力を開発するためには、単独ではなくチーム単位でのトレーニングを行うこと、オン・ザ・ジョブ的なトレーニングを行うことが必要である。

⁵ 資料：地域経済活性化支援機構「News Release 地方創生に向けた取組みの準備状況について」2015年4月17日

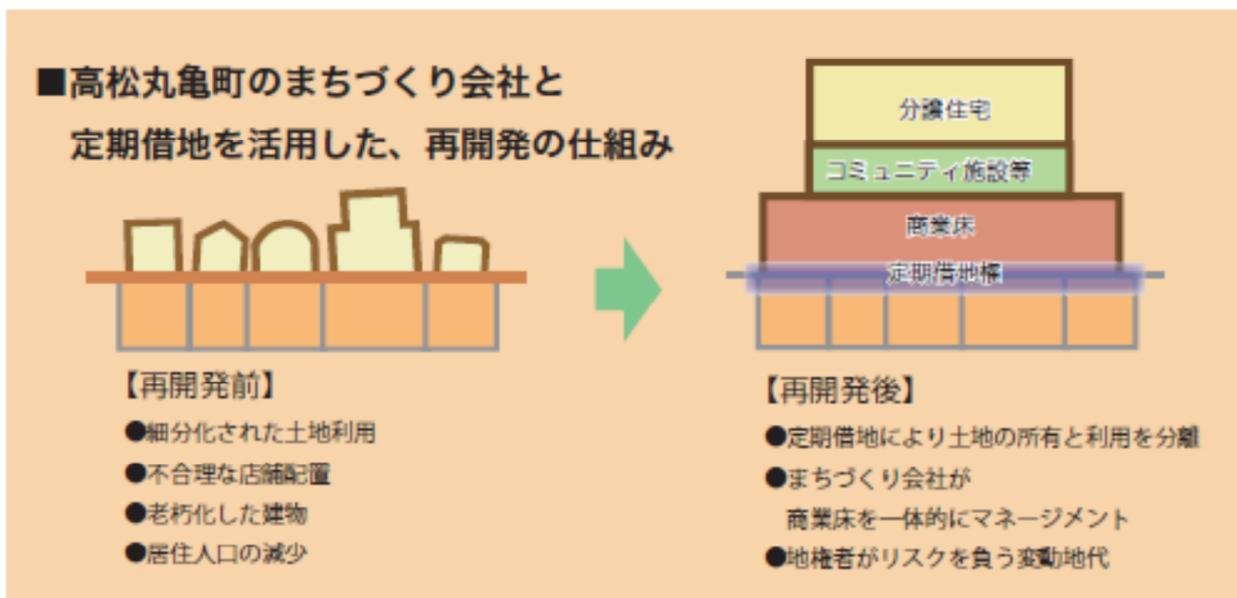
Ⅲ. 事例に見るアドバイス

1. 商店街の活性化：高松市の高松丸亀町商店街

▶ 土地の所有権と利用権の分離による商店街再生

土地の所有権と利用権の分離（所有と経営の分離）による地域の商店街再生に成功している例として、高松丸亀町商店街の再生事業の例がある。この事業は、商店街を単位とする土地・建物の共同利用による生産性向上を目的としている。具体的には、地元の関係者が共同出資して街区ごとに再開発事業主体者(地権者共同出資会社)を作り、同社に土地所有者が60年間の定期借地権により土地を貸し出し、利用権は共同出資会社から運営委託されたまちづくり会社(高松丸亀町まちづくり株)が確保するというスキーム(土地の所有権と利用権の分離)の、市街地再開発事業である(図1)。

それにより、商店街に商店だけでなくマンション、医療機関、介護・福祉施設なども作り、商店街というよりも「まちづくり」を行っていると言った方が適切である。その背景には、「まちづくり」といった公共性を重視しなければ、郊外の商店街に負けてしまうという危機感があった。



資料：「高松丸亀町商店街の再開発」

図1 高松丸亀町商店街のまちづくりの仕組み

土地の所有権と利用権を分離するのは、用地費等にかかる初期投資を低減させるためであり、それにより持続的・自律的なまちづくりが可能となる。また、廃業しようとしている人には、再開発事業の補償費で従前債務を解消することも可能であり、廃業支援にもなっている。

高松丸亀町商店街再生事業は、テナントミックスにも特徴がある。売上に下限があり、下限を下回ると新たなテナントと入れ替わらなければならないというルールがある。というのは、地権者は共同出資会社に土地・建物などの現物出資をし、配当も最劣後なので、同会社は利益が出なければ出資の意味が無いからである。その結果計算すると、行政からすると補助金に対する税収増が6%⁶となり、補助金を使っても6%の投資をしたことと同じことになる。

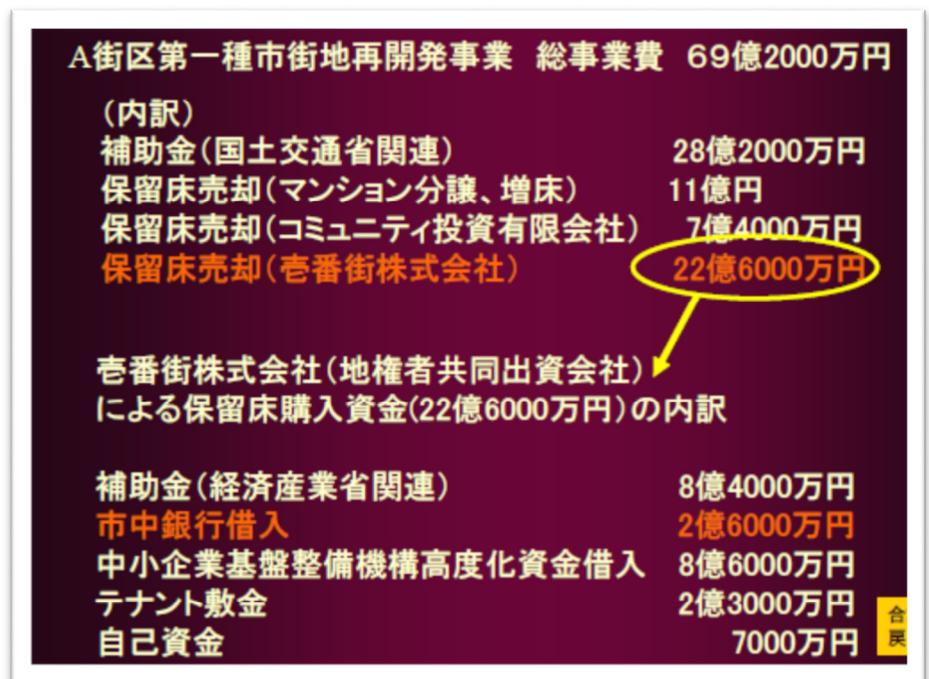
▶ 高松丸亀町商店街再生事業における官民の資金のベストミックス

地方再生事業の資金調達においては、事業主体は公的な補助金を、等価交換や土地信託等の民間事業化手法と組み合わせて活用すべきである。そのことにより、民間のまちづくり会社やディベロッパーの補助金獲得への労力を軽減することができる。

高松丸亀町商店街壱番街再開発事業は、国土交通省関連の補助金と保留床の売上により賄われているが、地権者共同出資会社への売却では、その購入資金は経済産業省関連の補助金や中小企業基盤整備機構高度化資金借入、市中銀行借入などで構成されている（図2）。これは官民の資金のベストミックスの例として指摘できる。

なお、適正な補助が行われるためには、次の三つの条件をクリアした事業にのみ補助すべきである。

- ①適切な事業計画やデザインコード持っている。
- ②資金⁷や土地などを用意している。
- ③核になる人材がいる。



資料：古川康造高松丸亀町商店街振興組合理事長資料

図2 高松丸亀町壱番街再開発事業の収支

⁶ 古川康造高松丸亀町商店街理事長試算による。

⁷ まちづくり会社等の資本金だけでなく、銀行借入、クラウド・ファンディングなども含む。

2. 街の魅力づくり：流山市

▶ マーケティング戦略による人口増加の試み

千葉県北西部にある流山市は、人口約 17.4 万人の都市である。1970 年代は定住人口は増えていたが交流人口が増えなかった（1975 年定住人口 8.1 万人）。2000 年代は人口が減少する自治体が増える中、定住人口が増えた（2000 年定住人口 15.1 万人）。

同市は 2003 年にマーケティング課を設け、外部からマーケティングの専門家を招き、マーケティングに力を入れた結果、2025 年の定住人口は 18.3 万人と増加を予測しており、交流人口も増えると予測している。しかし、それ以降は定住人口は減少することが予測されている。

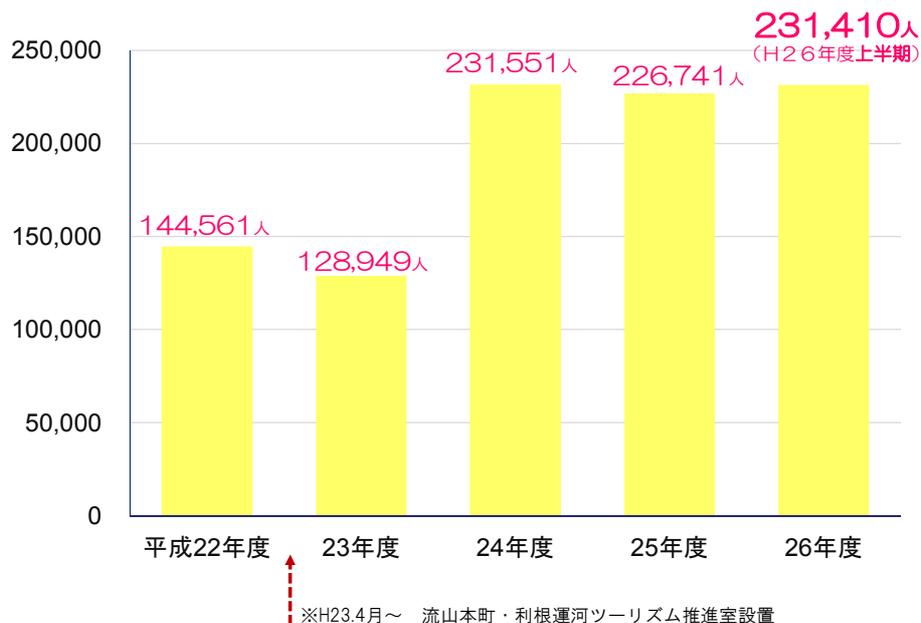
そこで、同市マーケティング課では SWOT 分析⁸により、次のようなマーケティング戦略をとった。

- ①緑が豊富だが地権者にとってはゴミ投機場になるなど「使えない緑」だった。これをイベントとツーリズムにより付加価値の高い緑にする。そこで、緑の回復に対しては市が「グリーンチェーン認定」し、認定を受けた開発にはそれを標ぼうできるとともに、市内金融機関から優遇金利で融資が受けられるようにした。グリーンチェーン認定は、開発地に緑を多く植えて開発してもらうことを意図しており、資産価値が下がりにくく、また地権者にとっても賃料が下がりにくいというメリットがある。
- ②つくばエクスプレスができたことにより、流山おおたかの森駅周辺を車が入らないスペースにして（人々が集まる魅力的な空間“街のヘソ”）を作った。そこを TX 沿線全体の交流センターとして様々なイベントを行っている。
- ③都市イメージを「都心から一番近い森のまち」、ターゲットを DEWKs (Double Employed with Kids) とした。それに基づいて、駅前送迎ステーションや認可保育園新設・増設などの子育て世帯向け施策を実施している。

以上のマーケティング戦略の結果、2005 年と今年を比較して、9 年後（2014 年）は市全体の人口が約 2 万人（約 13%）増えた。一方、交流人口を増やす取り組みとして、“街のヘソ”としての流山おおたかの森駅前で、グリーンフェスティバルや職業体験など親子で楽しめるイベントを開催している。その結果、2010 年度ごろまではイベントへの市外からの参加者は数%だったが、2013 年度には 45.5%になった。

同様の目的で力を入れているツーリズムでは、流山本町江戸回廊の古民家再生により、同町来訪者は 2010 年度 14 万人程度から、2014 年度上半期だけで 23 万人に増えた（図 3）。同市では、交流人口が増えることで地域経済の活性化に寄与し、今後地域経済活性化により定住人口が増えるという好循環を期待している。

⁸ 組織の意思決定において、組織の外部・内部環境を、強み (Strength)、弱み (Weakness)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の、四つのカテゴリーに分けて要因分析することにより、経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つ。



資料：井崎義治流山市長資料

図3 流山本町地域来訪者の推移

3. 金融機関による転廃業支援：A地方銀行

➤ 企業の衰退期前の事業性評価の重要性

まちの集客力を維持するためには、陳腐化した施設等の撤退を促すことも重要であることから、ここでは金融機関による転廃業支援の事例を紹介する。

企業再生にとって、売上がピークを過ぎ成長が鈍化した時点で、衰退期を待たずに事業性を判断することが重要である。衰退期に入ると転・廃業に関する選択肢が狭くなってしまう。金融機関からすると、企業が衰退期に入る前に相談を受けたい。地方の金融機関に求められるのは、永続的な地方経済への支援（市場の新陳代謝の促進）。そのためには、日ごろから経営者と対話し事業性を理解することである。

A地方銀行では、転廃業候補になりそうな顧客企業をリストアップしており、担当の営業店からヒアリングして状況を常に把握している。A地方銀行によると、転廃業支援に至る最大のポイントは、金繰りに無理がないかどうかを判断することである。金繰りに無理がある中で事業を行っていても継続性がない。銀行の役割は、その判断ができて、経営者に転廃業の必要性の「気づき」を与えることだという。「最大の転廃業支援は経営者に気づきを与えること」と言っても過言ではないとのこと。それを実現するためには、銀行は早い段階から顧客企業の事業性評価をしっかりと行い、それをもとに銀行員と経営者が対話を日頃からしていることが求められる。

現在同銀行内の研修は事業性評価だけにしぼっているという。事業性評価は、ビジネスモデルを理解することであり、経営者にどのような質問ができるかが鍵になる。それが身に付くまでには、1年間はかかるとのことである。

経済成長フォーラム

地域サービス産業生産性検討会メンバー

- 座長 大田 弘子 政策研究大学院大学教授
- コアメンバー 高橋 進 (株) 日本総合研究所理事長
- 富山 和彦 (株) 経営共創基盤代表取締役CEO
- メンバー 薄井 充裕 (株) 日本政策投資銀行設備投資研究所長
- 西郷 真理子 (株) まちづくりカンパニー・シーブネットワーク代表取締役
- 田矢 徹司 (株) 経営共創基盤パートナー取締役マネージングディレクター
- 森川 正之 (独) 経済産業研究所理事副所長