

平成14年度創業・起業促進型人材育成システム開発等事業
(大型閉鎖店舗再生等対策の総合プロデュース人材育成事業)
報 告 書

2004年3月31日

目 次

事業の概要	1
1. 事業の背景と目的	1
2. 事業の構成	1
(1) 人材ニーズ調査の実施	1
(2) スキル標準(人材育成目標)の設定	1
(3) 教材及びカリキュラムの作成	1
(4) 人材育成研修の開催	2
(5) 人材育成システムの実証・評価	2
3. 実施スケジュール	2
4. 実施体制	4
研修スキル標準(人材育成目標)の設定	5
1. 研修目的と研修対象者	5
(1) 研修の目的	5
(2) 研修対象者	5
(3) 応募者の要件	5
2. 人材ニーズ	7
(1) 人材ニーズ調査の概要	7
(2) 人材ニーズ調査結果	10
3. 求められる人材像とスキル標準	27
(1) 中心市街地活性化に結びつけるための条件	27
(2) 求められる人材像	29
(3) スキル標準	30
教材及びカリキュラムの作成	32
1. カリキュラムの全体構成	32
2. 作成の方針	32
(1) 講義	32
(2) 実務実習	35
3. カリキュラムの作成	36
(1) 講義カリキュラム	36
(2) 実務実習カリキュラム	37
(3) 実施期間	38

4．教材の作成	39
(1) 講義テキスト	39
(2) 講義資料	39
(3) 実務実習配布資料	39
5．教材及びカリキュラムに対する評価と今後の改善点	57
(1) 評価の方法	57
(2) 評価結果	57
人材育成研修の開催	63
1．研修生の募集と選定	63
(1) 研修生の募集	63
(2) 研修生の選定	66
(3) 募集と選定に対する評価と今後の改善点	67
2．講義会場と講師の選定	68
(1) 講義会場の選定条件	68
(2) 講師の選定	69
3．実務実習地区と講師の選定	70
(1) 実務実習地区の選定	70
(2) 講師の選定	71
4．講義の結果	72
(1) 講義概要	72
(2) 各会場での講義	142
(3) 受講生の評価	144
5．会場ごとの実務実習の結果	154
(1) 再生プラン検討の前提	154
(2) 東京会場	154
(3) 大阪会場	157
(4) 福岡会場	159
(5) 実務実習の評価	161
今後の人材育成事業	166
1．今後の人材育成の方向性	166
2．今後の研修成果活用の方向性	167

事業の概要

1．事業の背景と目的

平成 10 年に中心市街地活性化法が施行されて、まもなく 6 年が経過し、現在までに 600 弱の市町村が中心市街地活性化基本計画を策定し、積極的に中心市街地活性化事業を実施しているところである。

中心市街地活性化事業は、市街地の整備改善と商業等の活性化の一体的推進をはじめ、地域住民との協力連携を図り個性を生かした魅力ある街づくりを行うことが必要不可欠である。

しかしながら、昨今、全国の市町村の中心市街地を見ると、核であった大型店舗が閉鎖するというような問題等を抱えているところが少なくなく、それらの問題を解決できる人材として大型閉鎖店舗の再生等を強力に押し進める人材が強く求められているところである。

このような状況において、真に必要とする高度かつ総合的な能力を備えた人材、特に、大型閉鎖店舗再生等対策プロジェクトを指導的な立場から総合的に指導・実行する能力を備えた総合プロデュース人材を育成するとともに、その人材育成システムを構築することを目的とするものである。

また、英国のタウンセンターマネジャーに代表される欧米の中心市街地活性化推進者の資格要素、具備する専門知識等を調査・分析して、スキル標準、教材、カリキュラムの参考とすることにより、大型閉鎖店舗再生等の中心市街地活性化を推進する者として国際水準的にもふさわしい人材を育成しようとするものである。

2．事業の構成

市場ニーズが高く、かつ、創業・起業に直結する高度な専門人材育成のため、次に示すような(1)人材ニーズ調査の実施、(2)スキル標準(人材育成目標)の設定、(3)教材及びカリキュラムの作成、(4)人材育成研修の開催、(5)人材育成システムの実証・評価等を行う。

(1) 人材ニーズ調査の実施

関係する各専門分野のノウハウを有する人材ニーズについて、産業界のニーズの明確化を図るとともに、海外での取組事例も視野に入れた調査を実施する。

(2) スキル標準(人材育成目標)の設定

大型閉鎖店舗再生等対策の人材として指導的役割を果たすスキル標準(人材育成の目標)を策定する。

(3) 教材及びカリキュラムの作成

地域商業再生、とりわけ大型閉鎖店舗再生等対策を指導・実行するスペシャリストを育成するため、次の3つの柱でカリキュラムを構成し、これに対応する教材を専門家の知識も活用しながら作成する。

< 3つのカリキュラム >

社会経済系

商業系（商業活性化）

都市系（市街地整備・建築）

（４）人材育成研修の開催

社会経済系、商業系、都市系のコースを組合せて、東京、大阪、福岡の３都市で講義を実施した。また、講義終了後、受講者が大型閉鎖店舗再生等対策を実施しようとしている市町村に出向き、当該市町村の抱えている大型閉鎖店舗等の具体的な課題について実効的な再生方策の検討・提案を行う実務実習を実施した。

講義及び実務実習は、関係省庁及びニーズ調査を通じて得られた情報を活用して、産業界や自治体等の協力・支援を得ながら実施した。

（５）人材育成システムの実証・評価

人材育成研修により育成した人材が所要のスキル標準に達しているかを実証・評価し、次年度以降の人材育成に係る中期的な事業計画のあり方についてとりまとめるとともに、スキル標準・人材育成研修の実施方法に反映すべき事項をフィードバックした。

3．実施スケジュール

本事業は、平成15年2月から平成16年3月までの期間で実施した。

項目ごとの実施スケジュールは、図表 - 1 のとおりである。

4 . 実施体制

本事業は、以下の委員で構成する「大型閉鎖店舗再生等対策の総合プロデュース人材育成事業」検討委員会を設置し、検討を進めた。

委員長	石原 武政	大阪市立大学大学院経営学研究科教授
委員	石澤 卓志	みずほ証券株式会社投資戦略部シニア不動産アナリスト
	大甕 聡	社団法人日本ショッピングセンター協会事務局長
	佐藤 啓二	社団法人再開発コーディネーター協会専務理事
	竹居 正武	株式会社ダムダン空間工作所代表取締役
	中井 検裕	東京工業大学大学院社会理工学研究科教授
	高橋 武秀	地域振興整備公団理事
	(林 由紀夫	地域振興整備公団理事)(第 2 回委員会まで)
	原田 英生	流通経済大学経済学部教授
	東宮 照男	株式会社ジオ・アカマツ常務取締役
	福田 順子	城西国際大学経営情報学部教授

(委員は 5 0 音順)

また、本事業は、経済産業省からの委託先である株式会社富士総合研究所が「総合プロデュース人材育成研修事務局」を設置して推進した。

研修スキル標準（人材育成目標）の設定

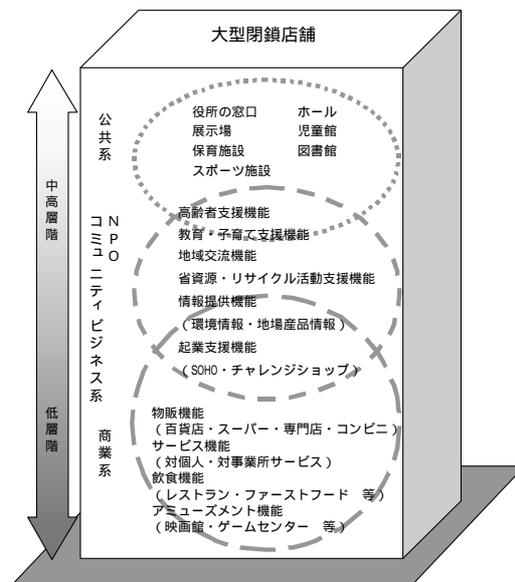
1. 研修目的と研修対象者

(1) 研修の目的

昨今、全国の市町村の中心市街地を見ると、核であった大型店舗が閉鎖するというような問題を抱えているところが少なくなく、それらの問題を解決できる人材として大型閉鎖店舗の再生（下図大型閉鎖店舗の再生方策イメージ参照）等を強力に押し進める人材が強く求められている。

このような状況において、真に必要とする高度かつ総合的な能力を備えた人材、特に、大型閉鎖店舗の再生等を指導的な立場から総合的に指導・実行する能力を備えた総合プロデュース人材を育成することを目的として実施した。

図表 - 1 大型閉鎖店舗の再生方策イメージ



(2) 研修対象者

大型閉鎖店舗再生等について取り組む意欲がある者で、次のいずれかに属する者を募集した。

(a) 専門家（市街地再開発事業や商業開発事業などを通じて地域づくりや街づくりなどの業務を行っている者）:

商業系あるいは都市系のスキルを備えた者

(b) 地域人材（地域において地域づくりや街づくりなどに携わっている者）:

地方自治体の職員、商工会議所・商工会の職員、TMOやNPOに携わっている者

(3) 応募者の要件

前述の人材が応募者の要件でもあるが、具体的には、以下のいずれかに属する要件に該当する者とした。

(a) 専門家

下表の資格取得者または同等と考えられる資格を有する者で、かつ、市街地再開発事業や商業開発事業などを通じて地域づくりや街づくりなどの業務に関し2年以上の実務経験を有する者とした。

図表 - 2 大型閉鎖店舗再生等にとって必要と考えられる資格

分類		資格名
商業系	民間資格	S C 経営士
	国家資格	中小企業診断士
都市系	民間資格	再開発プランナー・再開発コーディネーター
		商業施設士
	国家資格	技術士（建設部門・都市及び地方計画）

(b) 地域人材

地方自治体職員、商工会議所・商工会の職員、TMOやNPOに携わっている者で、かつ、地域づくりや街づくりなどの業務に関し2年以上の実務経験を有する者とした。

2. 人材ニーズ

(1) 人材ニーズ調査の概要

人材ニーズ調査は、既存文献資料による海外事例調査、大型閉鎖店舗再生等のために必要なスキル把握のための専門家アンケート調査、大型閉鎖店舗再生等に係る要点を分析するための事例ヒアリング調査、実務実習対象地区の情報収集のための自治体アンケート調査の4種類の調査を実施した。以下に、それぞれの調査の概要を示す。

既存文献資料による海外事例調査

1) 目的

大型閉鎖店舗等再生の総合プロデューサー人材の人材像や育成手法を把握するために実施した。

2) 調査方法

英国のATCM (Association of Town Centre Management) 及び米国のメインストリートセンター等の組織を対象に、インターネット検索等による既存文献資料調査により実施した。

3) 調査内容

英国のATCM

- ・ 新任タウンセンターマネージャーの行動指針
- ・ タウンセンターマネージャーに求められる能力・適正
- ・ タウンセンターマネージャーの選定手順 等

米国のメインストリートセンター等

- ・ 中心市街地活性化を推進する組織
- ・ 当該組織による人材育成の内容 等

大型閉鎖店舗再生等のために必要なスキル把握のための専門家アンケート調査

1) 目的

大型閉鎖店舗再生等のために必要なスキルの把握のために実施した。

2) 調査方法

SCや都市開発等に係る実務経験者(SC経営士、再開発コーディネーター、商業施設士、中小企業診断士) 350名を対象に、郵送発送、自記式記入、郵送回収により実施した。

3) 調査内容

総合プロデューサーとしての人材像

総合プロデューサーに求められるスキル

大型閉鎖店舗が活用されない理由

中心市街地における街づくり、商業活性化を進める上での課題

現在、携わっている事業

記入者の属性

大型閉鎖店舗再生等に係る要点を分析するための事例ヒアリング調査

1)目的

大型閉鎖店舗再生等に係る要点を分析するとともに、教材への反映のために実施した。

2)調査方法

大型閉鎖店舗再生を実現した 8 地域の再生に関わった関係者に、現地ヒアリング調査により実施した。

3)調査内容

大型閉鎖店舗に係る概要

- ・ 地域商業の概況
- ・ まちづくりにおける大型店舗の位置づけ
- ・ 大型店閉鎖の経緯
- ・ 再生に係る取組概況

大型閉鎖店舗の再生に係る課題

- ・ まちづくりに係わる課題
- ・ 施設整備・活用面での課題
- ・ テナント誘致等の商業面に係わる課題
- ・ 専門家との連携、体制などに係わる課題 等

図表 - 3 調査対象事例

地域	閉店前	再生後
青森県八戸市	ウォーク (99年1月)	レック (99年2月)
岩手県遠野市	サティ (02年8月)	とぴあ (02年12月)
山形県山形市	山形松坂屋 (00年8月)	ナナビーンズ (02年6月)
石川県小松市	小松西武 (96年12月)	大和 (98年3月)
長野県岡谷市	おかや東急 (02年4月)	カネジョウ、生涯学習活動センター他(03年3月)
長野県駒ヶ根市	ユニー (96年)	駅前ビル「アルパ」 (99年)
三重県上野市	ニチイ (97年2月)	上野ふれあいプラザ・食品スーパー(97年8月)
広島県三原市	ニチイ (96年8月)	ペアシティ (96年12月)

注) 閉店前欄の年月は閉店時期、再生後欄の年月は開店時期。

実務実習対象地区の情報収集のための自治体アンケート調査

1)目的

実務実習の対象地区を選定するための情報を得るために実施した。

2)調査方法

地域振興整備公団が、平成 13 年 12 月 7 日付けで実施した「広域圏における市町村連携による中心市街地活性化の在り方」に関するアンケート調査において、中心市街地内に大型閉鎖店舗を抱えているとの回答を得た 129 市町村を対象に、郵送発送、自記式記入、郵送回収により実施した。

3)調査内容

地域概況

- ・市町村の都市特性
- ・商業集積地の形態
- ・中心市街地のタイプ
- ・中心市街地における人を集める資源の存在

大型閉鎖店舗に係る概要

- ・中心市街地における活用されていない大型閉鎖店舗の内容
- ・大型閉鎖店舗が中心市街地に与える影響
- ・中心市街地における大型閉鎖店舗の概要
- ・活用が決まってきた場合の理由
- ・総合プロデューサー的役割を果たす人材の不在が問題となっているか
実務実習地区としての可能性
- ・実習受け入れの可能性

(2) 人材ニーズ調査結果

既存文献資料による海外事例調査

1) 英国のATCM

英国のATCM (Association of Town Centre Management) は、1991年に設立されたTCM機関の全国組織であり、タウンセンターマネージャーの育成に関する多くの文献を発行している。ここでは人材像やスキル標準の設定、テキスト作成等の参考となる以下の7つの文献資料を調査した。

図表 - 4 ATCM関連文献の概要と参考となる主なポイント(1)

文献名・位置づけ	概要	参考となる主なポイント
<p>Town Centre Partnerships</p> <p>URBED(都市経済開発グループが専門家諮問委員会(官民21名)の協力を得て実施し、ATCMに提出した報告書)</p> <p>本調査の資金は、環境省、スコットランド企業局、英国不動産協会、ランドセキュリティ、プレデシタル・ポートフォリオ・マネージャーズ、ブーツ・ザ・ケミストが提供</p> <p>URBEDは公的機関を支援して衰退地区の再生や地域経済の成長促進に取り組んでいる組織で、20年にわたる経験を有している</p>	<p>47のケーススタディによりよりよき実践の方向を明らかにし、チェックリストとして結論を要約したもので、タウンセンターパートナーシップというテーマでは、最も包括的な報告書である。</p> <p>構成は以下のとおりである。</p> <p>第1章 はじめに 第2章 直面する課題 第3章 タウンセンターのマネジメント 第4章 行動のための組織編成 第5章 結果の監視 第6章 水準向上のための投資</p>	<p>イギリスのタウンセンターでも管理組織や資源調達がうまくいかず、街の規模に応じた対応が必要で、街の魅力は特定し計測できること。</p> <p>タウンマネージメントの任務の明確化、マネージャーを任命する前の明確なビジョンが必要で、“早期の成果”を挙げることが重要であること。</p> <p>開始当初は資金を集めるためのパートナーシップでも構わないが、どう協力して目標を達成するかの合意が必要で、成功で重要なのは、メンバーシップ、使命、資金、管理、測定可能な結果であること。</p> <p>情報はタウンセンターの健全性を評価し、政策及びプロジェクトの影響を監視し、資源を活かす上で必須のもので、歩行者数や空家率などの重要指標に関する“ベンチマーク”を設定し、監視することが重要であること。</p>
<p>Town Centre Manager</p> <p>タウンセンターマネージャーは、公的セクターと民間セクターの間で、より権威と影響力のある機能を果たすべきとの環境省の提案を踏まえ、本解説書は、タウンセンターマネージャーの採用過程を支援するため、中核的な能力の理解を中心にまとめられている。</p>	<p>タウンセンターマネージャーの募集、選考、管理の主な段階を示したうえで、以下の項目に沿って、具体的な示唆を与えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タウンセンターマネージャーの役割設定 ・選考 ・選考における意思決定 ・就任と役割の明確化 ・業績評価 ・向上に関する評価 	<p>タウンマネージャー活用の際に、明確な考え方を持って活用するとともに、認識してもらうこと。</p> <p>活用するタウンマネージャーの評価も行うこと。</p>

図 - 5 A T C M関連文献の概要と参考となる主なポイント(2)

文献名・位置づけ	概 要	参考となる主なポイント
<p>A Guide to good practice</p> <p>全国のタウンセンターへの情報提供を目的に、全国のタウンセンターでの実践的な取り組みを紹介したものである。</p>	<p>取り組みのテーマを以下の9つに分けて、それぞれの意味を説明するとともに、複数の取り組み事例を紹介し、“重要な教訓”として取り組みのポイントを提示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・清掃とメンテナンス(5事例) ・マーケティング及びプロモーション(14事例) ・安全性(7事例) ・街の景観(7事例) ・不動産(5事例) ・輸送とアクセス(7事例) ・夜間経済(3事例) ・住民の参加(10事例) ・T C Mプログラムのマネジメント(7事例) 	<p>清掃とメンテナンス、安全性、不動産、夜間経済といった発想は、これからのタウンマネジメントの重要な要素となり得ること。</p>
<p>Practice Notes (1998)</p> <p>タウンセンターマネジメント企画を起草し、これを実施するための有効な指針を提供することを目的に作成されたもので、様々なタウンセンターマネジメント企画から得られた経験を基に作成されたものである。</p> <p>なお、本書は1996年の初版を改定した第2版である</p>	<p>タウンセンターマネジメント企画から得られた経験を基に、以下の手順ごとに具体的なポイントを示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・手順1：タウンセンターの一般的问题点 ・手順2：意識の醸成 ・手順3：タウンセンターの分析 ・手順4：T C M組織の結成 	<p>タウンセンターマネジメント企画の起草・実施するための指針として、手順ごとに具体的なポイントを示していること。</p>

図表 - 6 A T C M関連文献の概要と参考となる主なポイント(3)

文献名・位置づけ	概 要	参考となる主なポイント
<p>Developing Structures to Deliver Town Centre Management (1997)</p> <p>タウンセンターマネジメント成功させる鍵は、タウンセンターにクオリティと変化をもたらすことのできる有効な管理組織を確立することであるとの認識のもと、タウンセンターマネジメントのため全国で設立された様々な組織の概略を説明したものである。</p>	<p>タウンセンターマネジメントに必要な業務を整理し、その業務の遂行に有効な管理組織に必要な事項を示し、参加すべき主体を示している。</p> <p>また、タウンセンターマネジメントのための組織として、以下の9つのモデルを示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タウンセンターマネジメント構想の基本方式 ・タウンセンターマネージャー共有方式 ・タウンセンターマネージャー中心方式 ・商工会議所がタウンセンターマネージャーを雇用する方式 ・官民双方のコーディネーター方式 ・地方公共団体がタウンセンターマネージャーを任命する方式 ・地方公共団体の職員が民間部門と協力して活動する方式 ・シティチャレンジ方式 ・シティセンターカンパニー方式 	<p>タウンセンターマネジメントのための組織として9つのモデルを示し、その特徴を整理していること。</p>
<p>A Town Centre Manager's Survival Kit (1997)</p> <p>イギリスでタウンセンターマネジメントの実施を支援しているブーツ・アンド・ケミストの協力を得て、ATCMが刊行したもので、新任タウンセンターマネージャーがオフィス着任当初の100日間を切り抜ける手引書としてまとめられたものである。</p>	<p>手引書として、以下の手順でなすべきことを整理している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連絡を取る ・タウンセンターマネージャーの役割を明確化し、その業務目標について同意を得る ・店舗またはオフィスの設置 ・事実をつかむ ・コミュニケーション戦略の確立 ・まず成果を見せる ・ビジネスプラン ・タウンセンターマネジメントの発表 	<p>手引書として、順を追って極めて詳細に活動すべき内容を示しており、示唆に富むこと。特に、役割の明確化と業績目標の同意、コミュニケーション戦略の確立、まず成果を見せること等は、極めて重要な事項である。</p>

図表 - 7 ATCM関連文献の概要と参考となる主なポイント(4)

文献名・位置づけ	概 要	参考となる主なポイント
<p>Key Performance Indicators</p> <p>タウンセンターマネージャーが、タウンセンターの基本実績指標を実現できるよう支援する実践的なツールキットを提供するものである。 作成時点では草案である。</p>	<p>以下の3つの節で構成されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ガイドへの導入 基本実績指標の重要性、指標の選択及び実現方法等を記載 ・基本実績指標 各指標ごとに収集すべき情報、その情報の重要性、データ入手の方法等を記載 ・データ収集シート 各選択指標について記入できる表の付いたデータ収集シートを添付 	<p>基本実績指標の重要性に対して明確な認識を持つとともに、具体的に収集すべき情報やデータ入手方法等をマニュアル的に示しているところ。</p>
<p>Getting it Right - A Good Practice Guide to Successful Town Centre Management Initiatives</p> <p>タウンセンターマネジメント構想を立ち上げ、それを評価して成功に導くための実践手引書である。 「タウンセンターマネジメントを実現する組織の育成」「新任タウンセンターマネージャー用サバイバルキット」「基本実績指標」に続くATCM 4番目の手引書である。</p>	<p>タウンマネジメント構想の立ち上げ及びその評価を研究する過程で得られた知識と教訓を凝縮したもので、「設立と評価に関する戦略」と「設立と承認の実行」の2編構成となっており、それぞれチェックリストが掲載されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立と評価に関する概略 成功したタウンセンターマネジメント構想のライフサイクルでみられる核心要素の簡潔な記述 ・設立と承認の実行 タウンセンターマネジメント構想を成功させる個々の核心要素の設定と承認のための優れた実践の具体的例と詳細なリスト 	<p>設立目的の明確化の必要性、核心要素の認識、ライフサイクルを意図した評価と承認の必要性、及びチェックリストによる方法等が示唆を与えていること。</p>
<p>Oxford Brooks University School of Architecture And Business</p> <p>ATCMは、協会活動を支援し会員の開発ニーズを満たすため、教育と訓練のプログラムを確立することについて、オックスフォード・ブルックス大学とともに1年以上にわたり討議を重ねており、オックスフォード・ブルックス大学が、タウンセンターマネージャーの能力の明確化をテーマとして調査し、ATCMに提出したものである。</p>	<p>10都市のTCMとのインタビューと質問表による調査を実施し、その結果が以下の項目でまとめられている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タウンセンターマネージャーの業務 ・タウンセンターマネージャーの能力 ・タウンセンターマネージャーの知識と理解 ・質問表調査からのその他のコメント ・人材募集と選抜 ・結論 ・含みと将来措置 	<p>タウンセンターマネージャーに求められる業務、能力等がまとめられ、行動指針等も整理されていること。</p>

以上の7つの文献から、新任タウンマネージャーの行動指針、タウンセンターマネージャーに望まれる能力・適正、タウンセンターマネージャーの選定手順を紹介する。

新任タウンマネージャーの行動指針¹

英国のタウンマネジメントに関する全国団体であるATCMでは、1997年に、新任タウンマネージャーが最初の100日間になすべきこととして、以下の事項を挙げている。

Making contact 各方面の関係者とコンタクトを取る

Clarify your role and agree your performance targets 所掌業務と実績評価体制を明確にする

Setting up shop or office (タウンマネジメントの)事務所を構える

Get the facts (統計等の)ファクトを収集する

Establishing a communications strategy (sample press release) コミュニケーション方法を確立する(対プレス等)

Early wins (key contacts to be made) (自己の政策を打ち出し)先手必勝(ステイクホルダーとの協議等)

The business plan (自分の色を出した)ビジネスプラン発表

The town centre management launch (ビジネスプランを発表し)軌道に乗せる

図表 - 8 主要達成指標 (Key Performance Indicator, KPI)

項目	備考
売上増減の状況	個店の匿名性確保から、6店舗以上の合計値によること。
生産性(売買高)	
定点カウント	3カ月に一度、1~2時間等、来訪者の多い場所で行う。
駐車場利用の状況	容量、周辺競合の観点から分析。
公共交通利用の状況	駐車場利用との比較等。
小売収益	賃料と不動産価格の比較等。
賃料レベルと増減	
オフィス賃料と空室率	
借主・買主募集の状況	
小売関連の投資動向	リニューアル等。
雇用の状況	
犯罪統計	

¹出典：Association of Town Centre Management, *A New Town Centre Manager's Survival Kit. An induction guide to your first 100 days in office* (1997).

タウンセンターマネージャーに求められる能力・適正²

A T C Mでは、タウンマネージャーに求められる能力・適正について、必須能力、具備することが望ましい能力、プロモーション力に分けて、以下のように示している。

a) 必須能力

政治感覚

- ・異なる組織やグループの異なる目標、意向を認識する力。
- ・政治的動機の影響に対する認識と理解力。
- ・意思決定過程を理解し、影響を与える事項を確証する力。
- ・行動による顛末を考慮し、抵抗勢力と隠れた事項を予想する力。

関係構築

- ・広範なコンタクト、付き合いを展開維持する力。
- ・鍵をにぎる利害関係者、意思決定者、利害グループ、影響力ある支援・助言ソースを見出し、関係を築く力。

影響力

- ・特定の提案や行動について、他者の受諾を獲得する力。
- ・影響を及ぼすために、説得、協議等の多様なアプローチを適用する力。
- ・目標達成の状況に応じて、違った影響力スタイルを展開できる力。
- ・忍耐強くかつ弾力的に障壁に対処し、打ち勝つ力。

企画・組織

- ・先んじて企画を立案し、諸活動の優先順位を設ける力。
- ・明確なタイムテーブルとターゲットを設け、それに基づき行動する力。
- ・短期・長期のニーズをバランスさせつつ、かつ焦点を絞りつつ、多くの異なる活動を同時にコーディネートする力。
- ・計画の進展についてフォローアップする仕組みを構築し、評価し、必要とあれば計画を修正する力。

達成志向

- ・目標に照らして結果達成に邁進する力。
- ・成功に向かって努力し、変化を生み出すために取組む力。
- ・行動的、実行志向で、結果達成のために構想を策定し適用する力。

商業に対する意識

- ・小売事業者や地元自治体のニーズを把握する力。
- ・コスト意識と財務感覚を持ち、ビジネスの成功失敗に影響する主要な要因を理解する力。

洞察力

- ・課題調査のための適切なデータ収集方法とデータソースを見出す力。
- ・主観的にデータを分析し、バランスの取れ合理的な結論を導く力。

²出典：Association of Town Centre Management, *Town Centre Managers: Selection, Management, Development: A Guide to Good Practice* (1997).

- ・重要事項と非重要事項を分類し、問題の核心を扱う力。
- ・文書によって熟考された提案をおこなう力。

b) 具備することが望ましい能力

タウンセンターについての認識

- ・タウンセンターの機能ダイナミズムについて理解する力。
- ・街の主要な課題と利害関係者を見出す力。
- ・タウンセンターマネジメントに尽力し、タウンセンターのあらゆるユーザーの便益を生み出す力。
- ・タウンセンター地域の日々の開発動向について把握する力。

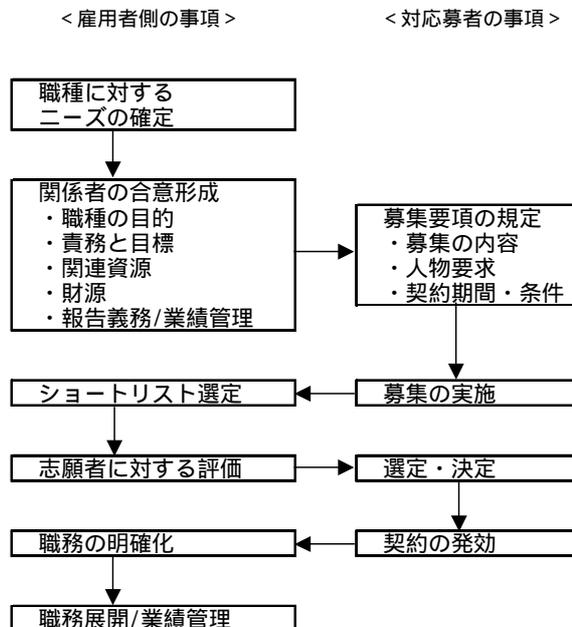
c) プロモーション力

- ・基本的なマーケティング原則と技術について理解する力。
- ・広報とプロモーションの重要性を認識する力。
- ・マーケティング技術とプロモーション技能を適用する力。
- ・適切なプロモーション資料を作成する力。
- ・マスコミを理解し、なかでも新聞等の紙面報道に対処する力。

タウンセンターマネージャーの選定手順³

A T C Mでは、1997年にタウンマネージャーの選定について、以下のようなマニュアルを用意している。

図表 - 9 Town Centre Manager の選定マニュアル



³出典：Association of Town Centre Management, *Town Centre Managers: Selection, Management, Development: A Guide to Good Practice* (1997).

2)米国のメインストリートセンター等

ナショナルメインストリートセンター（National Main Street Center）は、トラストからのダウントウン（メインストリート）再生の全国組織で、NPO組織を中心としたメインストリート・プログラムによる取組みが行われている。ここでは人材像やスキル標準の設定、テキスト作成等の参考となる以下の5つの文献資料を調査した。

図表 - 10 メインストリートセンター関連文献の概要と参考となる主なポイント（1）

文献名・位置づけ	概 要	参考となる主なポイント
<p>Revitalizing Down Town (2000)</p> <p>1980年以來、ナショナル・メインストリート・センター（NMSC）は歴史的建築保存活動を通じて全国各地の中心市街地（ダウントウン）における強力な経済開発計画の構築を促進してきた。</p> <p>本書は、NMSCによる、ダウントウンの再活性化を目的とする「メインストリートアプローチ」のプロフェッショナル向けの解説書である。</p>	<p>メインストリートアプローチは、以下の4つの分野に基づいた手法である。特色としては、4つの全分野を慎重に統合して1つの実践的なダウントウン管理戦略を形成していることがあげられる（包括的）。</p> <p>デザイン：ダウントウンの物理的な外観を改善することによってダウントウンのイメージを向上させる</p> <p>組織：ダウントウンにおいて役割を果たしているグループ間でのコンセンサスおよび協力関係を構築する</p> <p>プロモーション：ダウントウンが有する独自の特徴を買い物客、投資家、新規企業、観光客などに対して売り込む。</p> <p>経済再構築：ダウントウンの既存の経済基盤を強化しかつ多様化する</p> <p>本書は、上記4分野に沿って4部構成で解説している（全18章）。</p>	<p>ダウントウン（中心市街地）の活性化を主要な要素ごとに解説しており、再生の全体像を包括的に理解するためには優れた読み物である。</p> <p>社会経済、商業、都市といった分野別の括りではなく、重要な要素について各分野を複合的に組み合わせ、流れに沿って示しており、副読本として活用できそうである。</p> <p>ただし、ボリュームが多いこと、アメリカの状況を基に書かれていることから、エッセンス（要約）を日本流にアレンジして提供することも考えられる。</p>
<p>Fill in the Blank Business Recruitment (2000)</p> <p>このワークブックは、ダウントウンおよび商業地区の再活性化リーダーたちが、自分たちのビジネス開発機会が何であるのかを決定し、既存ビジネスの拡張と援助ならびに新ビジネス誘致のための現実的な戦略構築を手助けするためのものである。</p> <p>ビジネス誘致プログラムの第一歩は、地元の市場機会を十分に理解することである。従って、この誘致ワークブックは、姉妹編の「Step by Step Market Analysis」の活動をまとめ上げるように考えられている（併用を前提）。</p>	<p>ワークブックは情報と「記入欄」の組み合わせで構成されており、検討チームが、それぞれ自分たちのペースでプロセスを追うことができるようになっている。</p> <p>このワークブックはビジネス開発の基礎となるようにデザインされており、次の6ステップから構成されている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ビジネス機会を決定する 2. ビジネス機会をテストする 3. ビジネス維持プログラムの開発 4. ビジネス誘致プログラム 5. 情報源 6. 追加書式 	<p>ビジネス開発の検討プロセスが参考となる。また、ワークブックであることから、具体的な分析・検討作業の参考となる。</p> <p>実務実習での具体的な作業プロセス（枠）を設定する場合の貴重な情報源となる（大型閉鎖店舗の実務実習では、チームごとに大雑把な作業計画を立てるに留まったが、このようなワークブックを参考に、具体的な作業内容の基本形を示すことができる）。</p> <p>特に、様々な検討を進めるための作業シートは実務実習用教材を作成する際の参考となると思われる。</p>

図表 - 11 メインストリートアプローチ関連文献の概要と参考となる主なポイント(2)

文献名・位置づけ	概 要	参考となる主なポイント
<p>Step by Step Market Analysis (2000)</p> <p>「Fill in the Blank Business Recruitment」の姉妹編であり、位置づけも同様である。</p> <p>このワークブックは、コミュニティの経済開発機会に関する継続的な教育の出発点となるものであり、10のステップは市場分析の基本要素をカバーしている(このワークブックを修了すれば、基本的な市場分析を行うのに必要なデータを開発できる)。</p>	<p>以下の10のステップから構成されている。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. あなたの商業地区で現在営業中のビジネスは? 2. 現在のビジネス環境は? 3. 商業地区の商圈は? 4. 商圈にはどんな人が住んでいるか? 5. 予測人口増加とは何か? 6. 顧客は誰で何を求めているか? 7. 商業地区の小売業の現在の売上高は? 8. あなたのコミュニティの小売業の潜在販売力は? 9. 市場機会 10. 市場状態報告 	<p>市場分析の検討プロセスが参考となる。また、ワークブックであることから、具体的な分析作業の参考となる。</p> <p>実務実習での具体的な作業プロセス(枠)を設定する場合の貴重な情報源となる(大型閉鎖店舗の実務実習では、チームごとに大雑把な作業計画を立てるに留まったが、このようなワークブックを参考に、具体的な作業内容の基本形を示すことができる)。</p> <p>特に、様々な検討を進めるための作業シートは実務実習用教材を作成する際の参考になると思われる。</p> <p>基本的に「Fill in the Blank Business Recruitment (2000)」と同様。</p>
<p>Main Street Approach (2002)</p> <p>商業地区再活性化のボランティアと専門家養成用のパワーポイントプレゼンテーションである(80枚の画像により構成)。</p>	<p>プレゼンテーションでは、メインストリート再活性化運営プログラムを立ち上げ成功させたコミュニティからの建造物の再生プロジェクト、プロモーションイベント、ショーウィンドウディスプレイ、ニューズレターの写真およびその他の多くの活動を紹介している。</p>	<p>プレゼンテーション(パワーポイント)を用いた教材を作成する際に参考となる。</p> <p>文字だけではなく、ビジュアルな情報による教育(事例紹介等)もe-ラーニングを想定すると重要と思われる。</p>
<p>Community Initiated Development (1992)</p> <p>本書は、コミュニティ主導開発に関する参照用のガイドブックである。</p> <p>本書では、開発プロセスが進んでいく一連の「地図」を提示している。行動計画、チェックリスト、マトリクス、表などを利用して、複数ルートの中からプロジェクトに最も適したルートを見出すことができるように構成している。</p>	<p>本書は、CIDプロセスの5段階、すなわちコンセプト、分析、準備、実施、運営に分かれている。</p> <p>CIDプロジェクトを遂行するには、まず、コンセプト段階の行動計画を出発点にして、そこから作業を開始する。最初の3段階(コンセプト、分析、準備)それぞれの終わりには、1)プロジェクトを断念する、2)その段階を再検討する、3)前段階に戻る、4)目標や協力を見直す、5)次の段階に進む、という判断を下す個所を設けている(段階が進むに従い、作業に要する費用が幾何級数的に増加するため)。</p> <p>また、複数のステップ終了ごとに、考えられる情報源、そのステップに関して相談できそうな専門家、そのステップの詳細な説明が記述されている参考文献などの情報が提供されている。</p>	<p>開発プロジェクトの進め方(プロセス)を詳細に示すとともに、各段階での具体的な分析・検討作業の方法が示されている。</p> <p>マニュアル的な要素が強いが、具体的な検討作業を示す教科書としては参考になる。</p> <p>かなり詳細な検討内容まで示されており、実務実習の中では、ここまでの検討は難しいと思われるが、重要な要素については実務実習教材の中に取り込められると思われる。</p> <p>各段階(行動計画)ごとに、「情報または専門知識の入手先」が示されている。教材を作る際に、このような要素を取り入れることが望まれる。</p>

米国では、ナショナルメインストリートセンター以外にも、ダウントウン再生や非営利コミュニティ開発組織を支援する団体があり、ナショナル・メインストリート・センターも含めて、取組みの概要を以下に示す。

- a) 「National Main Street Center, Washington, DC, US」は、トラストからのダウントウン（メインストリート）再生の全国組織であり、以下の教材等を用意している。

Main Street Approach (2002)

トレーニング用のPPTプレゼンテーション、文章書き換え、図表取り込みなどにより、自分のまち用にファイルのアレンジ可能なもので、組織、デザイン、プロモーション（マーケティング、イベント等）、地域経済再生の4つからアプローチしている。

Community Initiated Development (1992)

コミュニティ関連の不動産開発プロジェクト用のテキストで、コンセプト立案分析 準備（計画立案） 実施 運営の5分野からのワークシート形式となっている。

Board member's handbook (1998)

地域再生団体各種の役員向けのガイドブックで、プロジェクトマネージャー、諮問機関、委員会のあり方について解説している。

- b) 「International Downtown Institute (IDA), Washington, DC, US」は、ビジネススペースからのダウントウン再生の全国組織であり、以下の教材等を用意している。

The IDA Downtown Institute

ダウントウン開発に関わる専門家向けのセミナーで、テーマは、BID、組織、スタッフ、資金調達、多様な収入源確保、経済開発、啓蒙などである。

Chief Executive Officers Survey (2001)

CEO 会員についての調査である。（CEO 会員の属性は、非営利コミュニティ開発組織（501(C)3）関連 37%、Business league 業界団体・企業連盟（501(C)6）29%、行政関連 15%、その他 19%。）

- c) 「Neighborhood Reinvestment Corporation」は、米国連邦議会によって設立された地域の非営利コミュニティ開発組織を技術的、資金的に支援する組織（インターメディアリー）であり、「Neighborhood Reinvestment Training Institute」は、以下の全7科目、約60種類の講座を用意し、主として非営利コミュニティ開発に関連した人材育成講座を年3回開催している。

アフォードブル住宅（Affordable Housing）

コミュニティづくりと組織化（Community Building and Organizing）

コミュニティ経済開発（Community Economic Development）

建設生産管理（Construction and Production Management）

住宅取得とコミュニティ融資（Home Ownership and Community Lending）

経営・リーダーシップ（Management and Leadership）

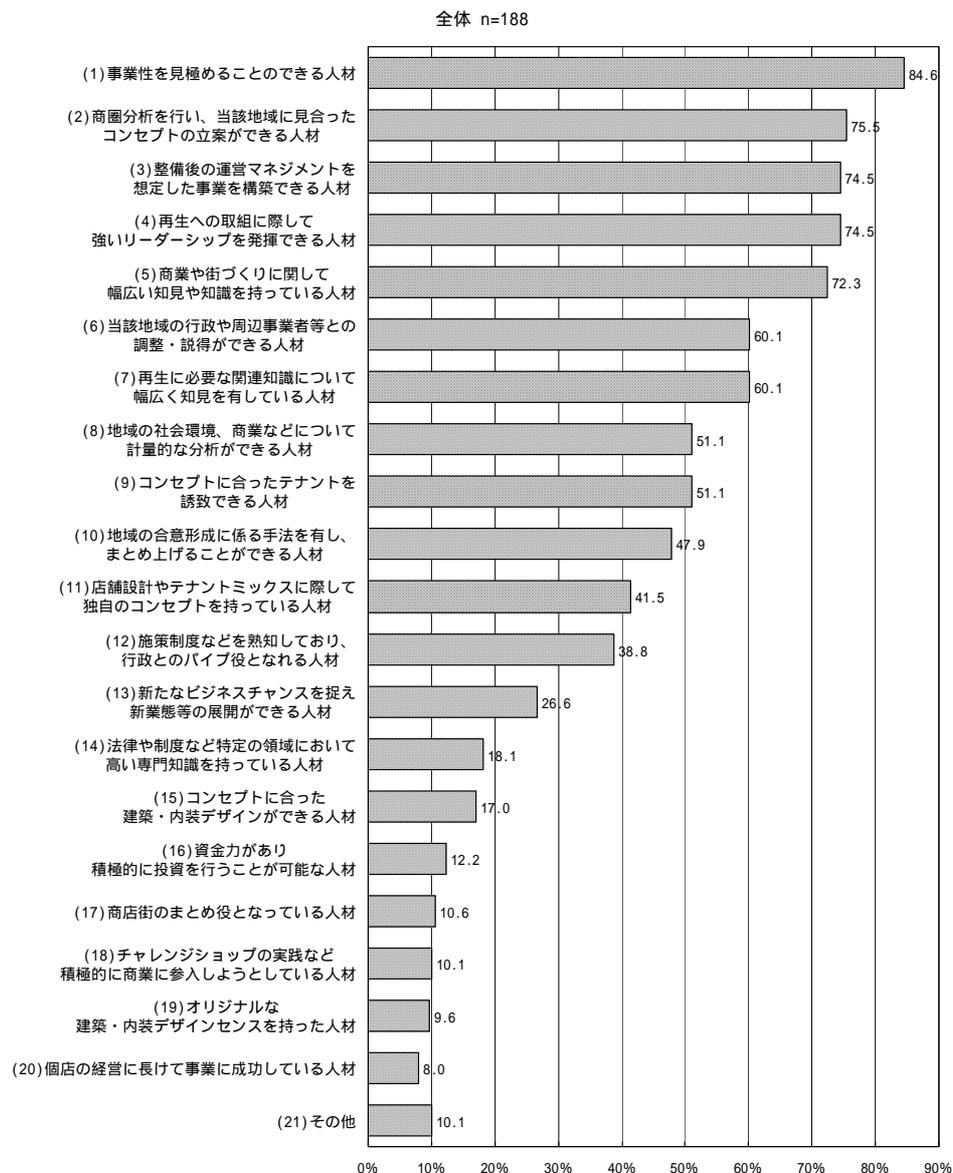
近隣再生（Neighborhood Revitalization）

大型閉鎖店舗再生等のために必要なスキル把握のための専門家アンケート調査

専門家アンケート調査は、350名に発送し188名から回答を得た（回収率54%）。主な設問についての集計結果を、以下に示す。

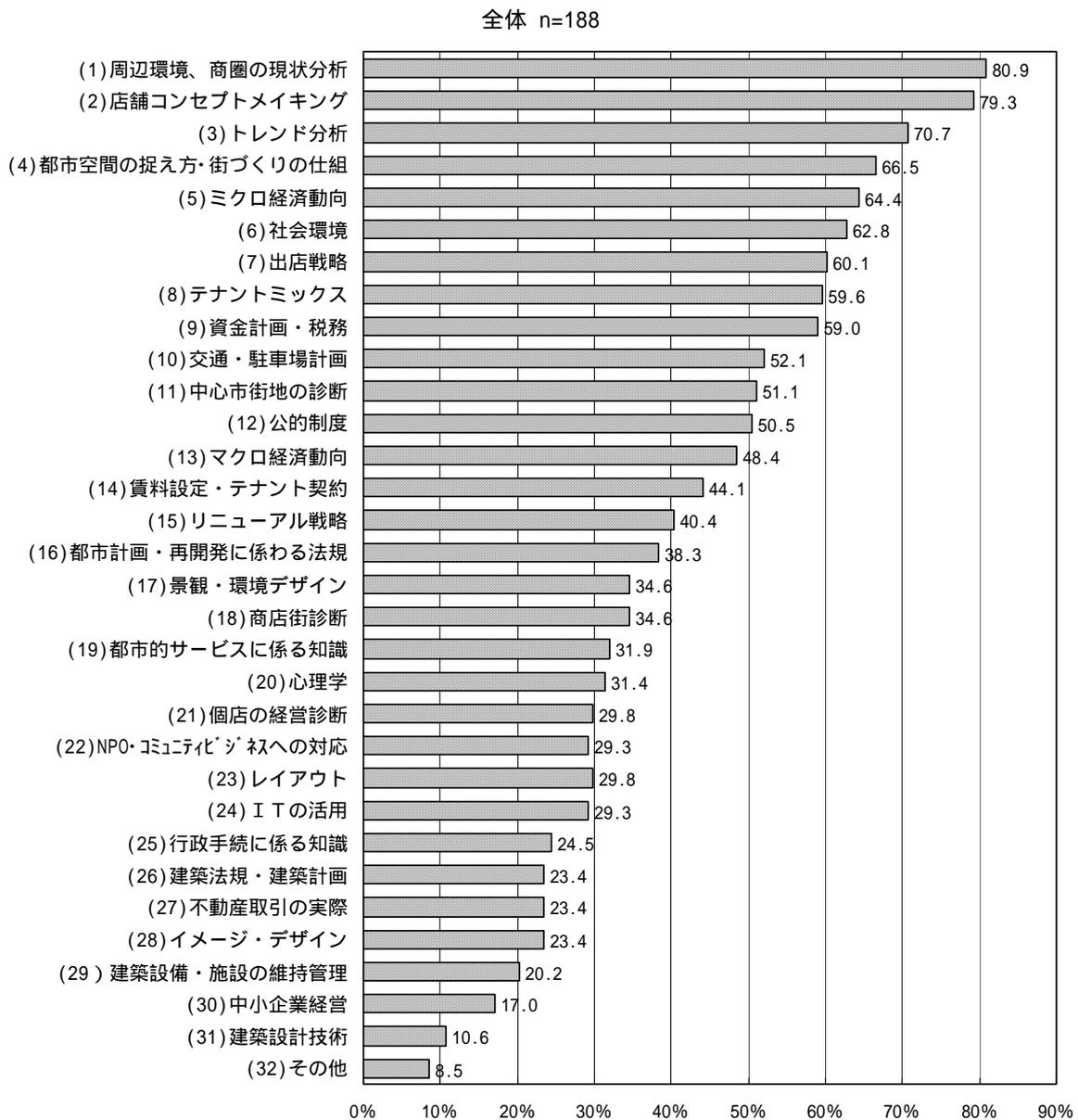
総合プロデューサーの人材像については、「事業性を見極めることのできる人材」が84.6%と最も多く、次いで「商圈分析を行い、当該地域に見合ったコンセプトの立案ができる人材」（75.5%）、「整備後の運営マネジメントを想定した事業を構築できる人材」（74.5%）、「再生への取組に際して、強いリーダーシップを発揮できる人材」（74.5%）が続いており、事業を構築して運営まで関わることもできる人材が求められている。

図表 - 12 総合プロデューサーの人材像（複数回答）



また、総合プロデューサーとして必要な知識については、「周辺環境、商圈の現状分析」(80.9%)と「店舗のコンセプトメイキング」(79.3%)が多く、以下、「トレンド分析」(70.7%)、「都市空間の捉え方・街づくりの仕組み」(66.5%)と続いている。

図表 - 13 総合プロデューサーとして必要な知識(複数回答)



大型閉鎖店舗再生等に係る要点を分析するための事例ヒアリング調査

事例ヒアリング調査の結果から得られた再生等に係る要点は、以下のとおりである。

図表 - 14 事例ヒアリング調査で明らかになった再生等に係る要点（１）

地域	再生等に係る要点
青森県八戸市 「レック」	再生にあたったのは、山形県出身で、仙台で広告代理店に就職して東北を舞台に活躍、ファッション業界とも付き合いが深い遠藤氏である。遠藤氏は、退店企業との交渉、大店法の手続き、既存テナントとの交渉、新規テナントの誘致、テナントの入れ替えによるファッションビルとしての鮮度の維持、2号店の開店に際し、運営手腕を発揮した。
岩手県遠野市 「とぴあ」	遠野市は、テナントの若手とSC再生のための勉強会を開催し、土地・建物の取得にあたっての各種交渉も市が自ら行った。また、施設運営マネジメント人材の公募を行い、生鮮野菜や漬け物を守る農産物直売所やリサイクル品、手作り品を安価に売るフリマーボックス等の目玉施設を設置し、市自ら、生鮮三品を扱う地元食品スーパーを核テナントとして誘致した。
山形県山形市 「ナナビーンズ」	山形商工会議所は、平成14年度、山形市中心市街地の活性化、賑わい創出、既存ストックの有効活用を図る観点から、旧山形松坂屋ビル利活用事業を実施した。事業の推進にあたっては、旧山形松坂屋で様々な経験ノウハウを持つ元総務部長をスカウトし、運営マネジメントを実施している。また、行政支援フロアの機能分担は、県と市で摺り合わせを行った。
石川県小松市 「大和百貨店」	本事例は、民・民での対応関係であるが、一連の動きの中で小松市の果たした役割が大きく、実質的に市がプロデュース機能を発揮した。西武撤退後の再生に係る検討では、「跡地利用計画対策準備委員会」が中心となって検討を行ったが、実態としては当時の市の商工担当が動き回った。立体駐車場の整備についても、地権者の説得など、市が積極的に動くことにより、早期の合意形成を図ることができた。
長野県岡谷市 「イルフプラザ」	おかや東急退店の後、テナント導入の役割を果たしたという意味では、岡谷市が総合プロデューサー的な役割を果たしたといえる。具体的には、市長の決断のもと、商業観光課と企画課が連携して、その職務に当たった。こうした事業を推進していくためには、「人柄」、「熱意」、「経験」が必要である。テナント導入後の商業部分のマネジメントは、専門家に2年間の期限付きで営業活動の指導・助言を委託している。
長野県駒ヶ根市 駅前ビル「アルバ」	本事例は、コンサルタントに委託しつつ、テナント確保した主体は行政である。行政としては、誘致しても退店リスクがあるため、地元テナントに入ってもらおうという方向となる。行政が、そうした役割を果たす場合は、市長の決断と商店街を中心とした関係者や市民への理解を得る能力が必要となる。中心市街地活性化の総合プロデューサーを考えた場合、駒ヶ根のために真剣に取り組む、活性化に向けての意識づけをしていけるような人材が必要である。

図表 - 15 事例ヒアリング調査で明らかになった再生等に係る要点（2）

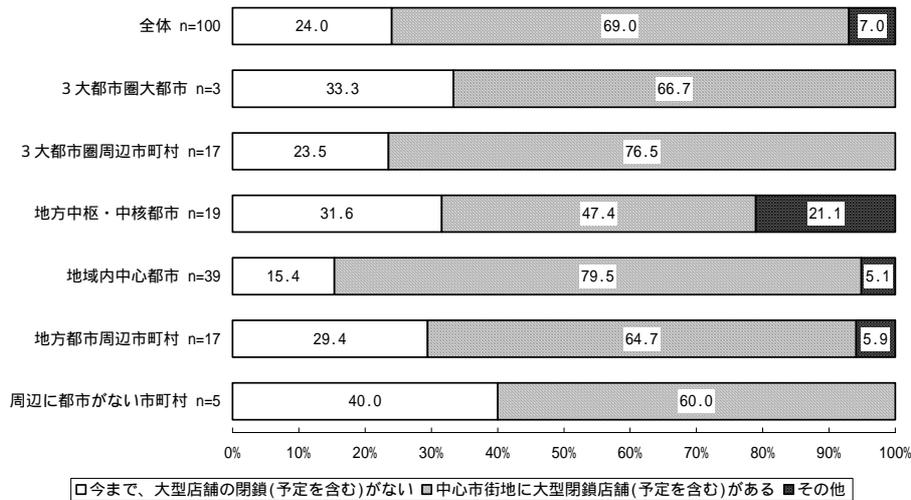
地域	再生等に係る要点
三重県上野市 「上野ふれあいプラザ」	本事例は、市、商店街、商工会議所が積極的に対応し、円滑に推進した事例である。この中でも、特に市のリーダーシップと商店街サイドの機動力が全体を牽引する役割を果たした。市は、ニチイの撤退意向が明らかになって以降、助役、経済部長を中心にニチイ本社などへ直接的に働きかけを行った。商店街は、自らも街の再生のために責任を負うこととし、市や会議所の出資も仰ぎながら商店街の連携により「上野本町通り株式会社」を設立し、1階部分のスーパーの誘致とフロア管理に対して積極的な対応を図った。
広島県三原市 「ペアシティ」	本事例は、市が中心となって大型閉鎖店舗の再生を行った事例である。市が積極的に関わった大きな理由は、再開発事業の施工者が市であり、新たな集客施設を整備することにより、中心市街地の賑わいを守るという、行政としての責任を果たそうとする意識が働いている。特に、市は「保健福祉学園都市構想」を策定しており、大型店内に総合福祉センターを整備した。また、撤退する大型店も、市の取り組みを理解し、撤退予定を半年以上、延長させた。

実務実習対象地区の情報収集のための自治体アンケート調査

自治体アンケート調査は、129市町村に発送し100市町村から回答を得た（回収率78%）、主な設問についての集計結果を、以下に示す。

未活用の大型閉鎖店舗は、全体で「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」が69.0%と、前回調査から約1年半を経過した時点でも、活用がそれほど進んでいない。これを都市の性格別にみると、地域内中心都市において79.5%と最も高くなっており、中心都市における厳しい環境が伺える。

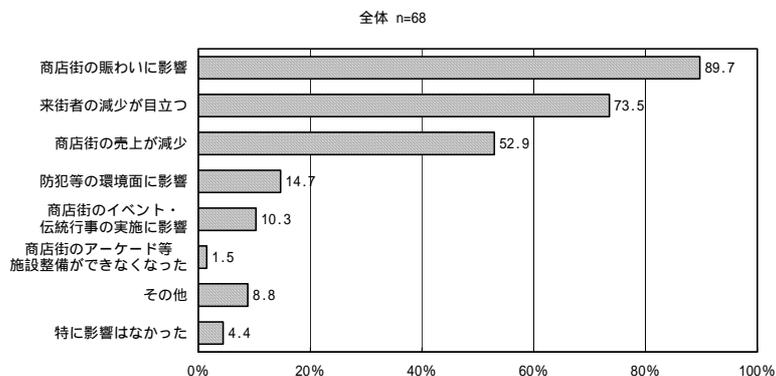
図表 - 16 未活用の大型店（1,000㎡超の小売店舗）の閉鎖店舗



また、「中心市街地に大型閉鎖店舗（予定を含む）がある」と回答した市町村は、大型閉鎖店舗が中心市街地に与えている影響として、「商店街の賑わいに影響」が89.7%と最も高く、「来街者の減少が目立つ」（73.5%）、「商店街の売上が減少」（52.9%）と続いている。

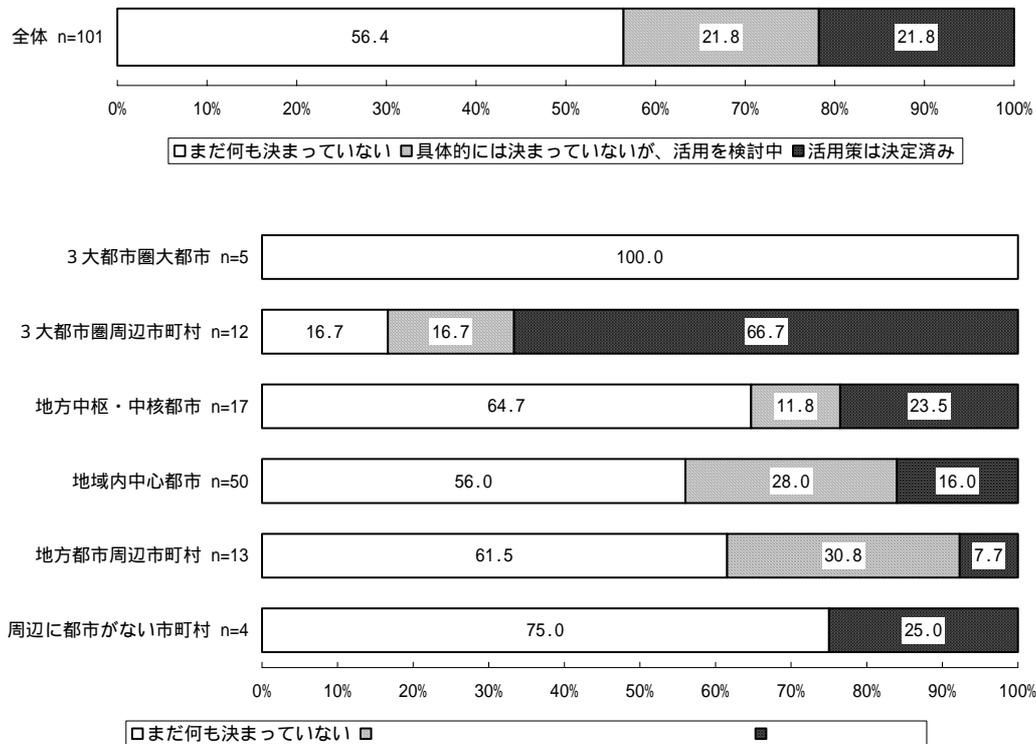
図表 - 17 大型閉鎖店舗が中心市街地に与えている影響（複数回答）

図表 - 16 で「中心市街地に大型閉鎖店舗（予定を含む）がある」場合



大型閉鎖店舗の活用については、全体では「まだ何も決まっていない」(56.4%)が過半数を占めており、都市の性格別では、周辺に都市がない市町村が最も厳しい状況となっている。

図表 - 18 大型閉鎖店舗の活用について

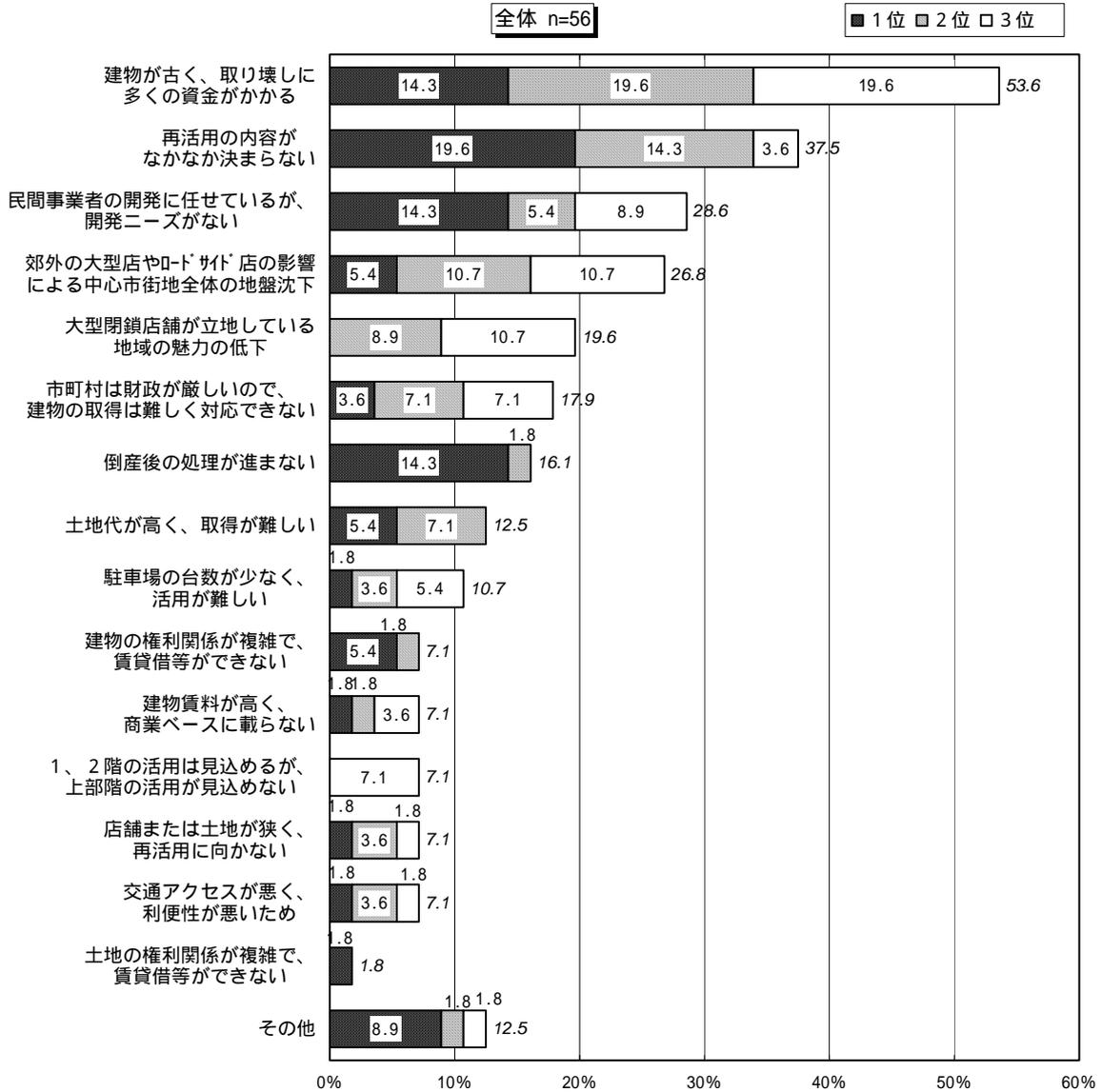


さらに、「まだ何も決まっていない」と回答した市町村は、中心市街地における大型店が再活用されない(できない)理由について、「建物が古く、取り壊しに多くの資金がかかる」が53.6%と最も多く、次いで「再活用の内容がなかなか決まらない」(37.5%)、「民間事業者の開発に任せているが、開発ニーズがない」(28.6%)などが挙げられている。

また、「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」と回答した市町村の実務実習の受け入れ意向は、「受け入れの可能性はない」が53.7%と過半数を超えているが、「是非とも実習を受け入れたい」(6.0%)、「条件によっては受け入れを希望する」(29.9%)となっており、それぞれ、4市町村、20市町村となっている。

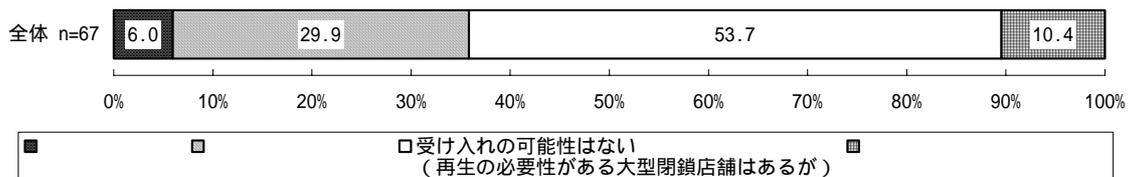
図表 - 19 中心市街地における大型店の空き店舗が再活用されない(できない)理由

図表 - 18 で「まだ何も決まっていない」場合



図表 - 20 実習の受け入れについて

図表 - 18 で「中心市街地に大型閉鎖店舗(予定を含む)がある」場合



3. 求められる人材像とスキル標準

(1) 中心市街地活性化に結びつけるための条件

大型閉鎖店舗再生し、中心市街地の活性化に結びつけるためには、以下の点が重要である。

専門家と地域の連携による取り組みが不可欠

大型閉鎖店舗再生し、中心市街地の活性化に結びつけるためには、大型閉鎖店の再生にあたり、地域住民に支持される拠点として位置づけ、商業機能のみならず、地域住民のニーズに応えるサービス機能等を導入するなどの視点が必要である。

そのため、専門家は、地域の商圈把握・分析のみならず、当該店舗が置かれた中心市街地の位置づけや地域住民や地域商業者、行政等のニーズを踏まえて、中心市街地活性化の視点から再生方策を検討することが求められるため、当該店舗が立地する地域（行政、住民、商業者等）との連携による取り組みが不可欠である。

専門家サイドと地域サイドの窓口機能が必要

専門家と地域の連携による取り組みを進める場合、それぞれの意思統一が必要であるが、多様な主体が関わることから、再生案のとりまとめに困難が伴うことも多い。そのため、専門家と地域の意志決定のし易さ、責任の明確化を図るため、双方の窓口機能が必要である。特に、中心市街地活性化の視点で再生を図る場合、地域の合意形成が円滑な事業の推進のポイントとなる。

なお、窓口機能は、それぞれのサイドの意見調整、とりまとめの役割を果たすこととなる。

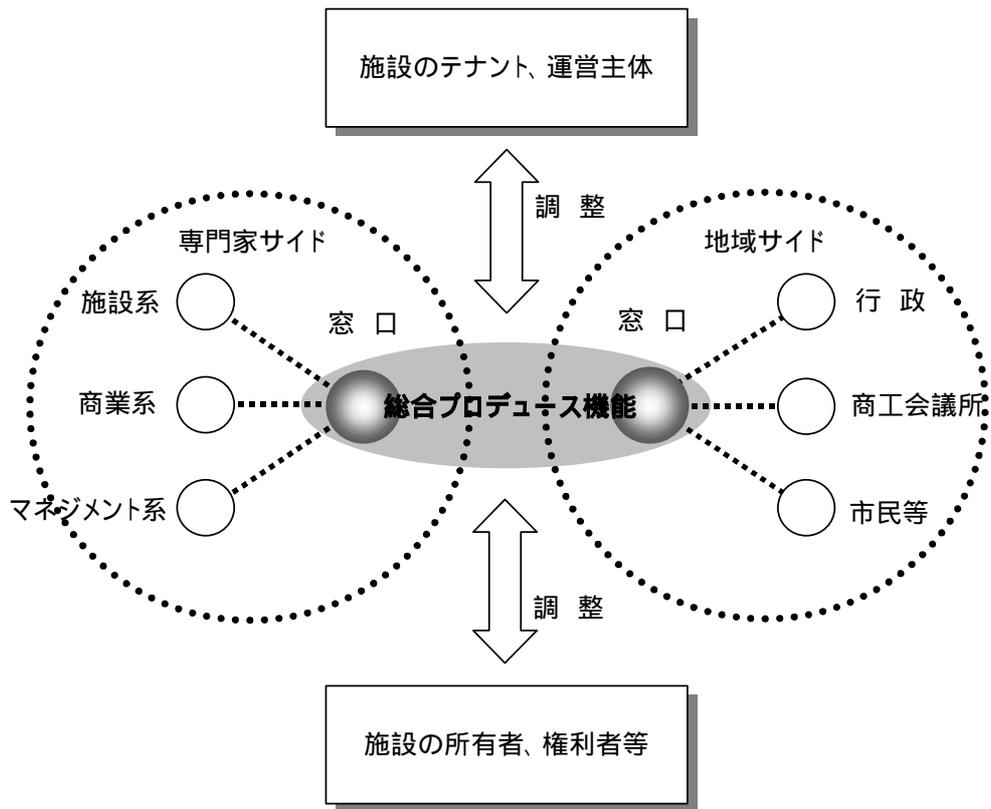
テナント誘致後の継続的なマネジメントが必要

大型閉鎖店舗の再生は、テナント誘致が行われた段階で終了するのではなく、新規立地店舗と同様、あるいはそれ以上に、誘致後も常に、顧客ニーズに対応していくための継続的なマネジメントの努力が必要である。テナントの売上管理や共同での販売促進活動などを行い、必要に応じて経営指導やテナントの入れ替え等も行う必要がある。

なお、専門家サイドは、建築関係を得意とする施設系、テナント誘致等を得意とする商業系、マネジメントを得意とするマネジメント系等、様々な専門知識を有する専門があり、これらがチームとなって再生という一つの目標に向けて、地域サイドの意向をくみ取りながら検討を重ねていくことになる。一方、地域サイドも、行政、商工会議所、市民等、多様な主体があり、地域の意向をまとめて、専門家に伝え、専門家とともに検討を重ねていくことになる。

大型閉鎖店舗の再生に向けての総合プロデュースは、必ずしも専門家サイドが主体となるとは限らず、地域が主体的となって専門家を巻き込みながら再生している例も少なくなく、総合プロデュース人材は、専門家サイド、地域サイドに限定されるものではない。専門家サイド、地域サイドが連携して初めて効果を発揮することから、両サイドを合わせて、「総合プロデュース機能」ということができる。

図表 - 21 総合プロデュース機能



(注) 窓口は専門家サイドは施設系専門家、地域サイドは行政等に特定されるものではなく、総合プロデュース機能も、専門家サイドが果たす場合、地域サイドが果たす場合がある。

(2) 求められる人材像

国内ニーズ調査及び専門家アンケート調査結果を踏まえて、人材像を設定すると以下のとおりである。

専門家サイドの総合プロデュース人材像

事業性を見極めることができる人材

- ・対象案件は、都市環境や保有形態等、その置かれた状況が多様であり、事業の成立可能性を判断することは難しい。
- ・そのため、対象案件が置かれた状況を冷静に分析したうえで、コンセプトを立案し、事業性を判断する能力が必要である。

大型閉鎖店舗再生に向けての企画ができる人材

- ・再生に向けては、当該地域の広域的な位置づけを踏まえて中心市街地活性化の視点で、商圈分析やエリアマーケティングを行い、コンセプトを提示することが必要である。
- ・さらに、コンセプトに基づき、事業性を踏まえた改装やテナント誘致を企画する能力が必要である。

商業、まちづくり、再生に必要な幅広い知識を保有している人材

- ・再生に向けて企画し、事業性を見極めていくためには、商業、まちづくりのみならず、再生についても、幅広い知識を備えることが必要である。
- ・商業関連の専門知識を有する人材は、社会経済動向や都市関連の知識を得ること、都市関連の専門知識を有する人材は、社会経済動向や商業関連の知識を得ることが必要となる。

コンサルティング体制が構築できる人材

- ・総合プロデュース的人材は、商業や都市に関わる社会経済の情勢変化や商業系及び都市系の基礎的な知識・感覚が必要であるが、全ての分野で専門家である必要はない。
- ・自らの人的ネットワークを活用し、信頼し合える専門家グループを組織できる能力が必要である。

再生プランを粘り強く説明し説得できる人材

- ・事業性を有する再生プランは、必ずしも市民も含めて地域サイドが理想とするプランではないことも多い。
- ・特に、権利者にとっては、再生前と同等の家賃収入を期待されることも多く、時代変化による価値観も含めて、粘り強く説得する能力が必要である。

地域サイドの総合プロデュース人材像

地域サイドの利害や意見の調整ができる人材

- ・地域には、再生対象店舗の所有者や権利者等、中心市街地商店街関係者、行政（首長や議会）、地域住民等、様々な主体が存在し、専門家サイドの提案の実現に向けて、地域サイドの利害や意見の調整が必要となる。
- ・中心市街地活性化の視点からの活用に向けては、こうした調整能力が必要である。

再生プランを粘り強く説明し説得できる人材

- ・事業性を有する再生プランは、必ずしも市民も含めて地域サイドが理想とするプランではな

いことも多い。

- ・特に、権利者にとっては、再生前と同等の家賃収入を期待されることも多く、時代変化による価値観も含めて、粘り強く説得する能力が必要である。

優れた専門家を巻き込むことのできる人材

- ・地域サイドの行政や商工会議所等は、再生に向けての専門的な知識に乏しく、自らそうした役割を果たすことは難しい。
- ・そのため、地域内外を問わず、自らのネットワークを駆使して、施設系、商業系、事業系の優れた専門家を巻き込む能力が必要である。

(3) スキル標準

前述の総合プロデュース人材を育成するためには、商業系、都市系のみならず社会経済系を加えた幅広い基礎知識が求められる。例えば、大型閉鎖店舗再生に向けての企画を検討する際には、少子高齢化、環境意識の高まり、高度情報化等の社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗再生の可能性を見出すことのできる知識が求められる。また、再生プランを粘り強く説明し説得する際には、商業環境の現状認識や事業性の考え方等、再生プラン作成に関わる知識が求められる。

そのため、人材ニーズ調査の結果を踏まえて、商業系、都市系のみならず社会経済系を加えた幅広い基礎知識の習得を目指して、以下のようにスキル標準を設定した。

図表 - 22 総合プロデュース人材育成のスキル標準

分類	習得を目指すスキル
社会経済系知識	大型店退店の現状とその要因を分析できる知識
	少子高齢化の進展と街づくりの関係を理解できる知識
	環境意識の高まりと街づくりの関係を理解できる知識
	高度情報化の進展と街づくりの関係を理解できる知識
	住民参加の進展と新たな都市活動の動向を理解できる知識
	事業性の考え方を理解し事業性を検討できる知識
	資金調達手法を理解し資金計画を検討できる知識
	社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗の活用方法を検討できる知識
商業系知識	商業環境の現状を理解し商圈分析ができる知識
	マーケティングの考え方や消費行動を理解できる知識
	出店戦略を理解しそれを踏まえた誘致方策を理解できる知識
	新たな商業業態の特徴や動向を理解し集客の検討ができる知識
	開発コンセプトに応じたテナントミックスができる知識
	賃料の徴収形態や賃料設定の方法を理解し設定できる知識
	個展の診断の種類・手順・手法を理解し診断ができる知識
	商業施設の管理運営のタイプや運営組織を理解しマネジメントできる知識
	大店立地法を理解し大店立地法への対応ができる知識

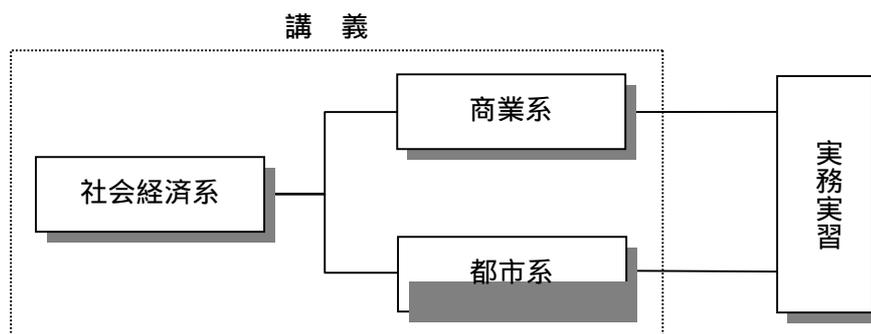
分類	習得を目指すスキル
都市系知識	都市を取り巻く環境変化を理解し立地にあった利用を検討できる知識
	街づくりの体系や仕組みを理解し支援制度を活用できる知識
	駐車場関連法規を理解し交通量の算定と駐車場規模の検討ができる知識
	建築関連法規を理解しリニューアルの検討ができる知識
	建築図面や建築構造を理解し施設の特徴を踏まえた計画検討ができる知識
	建築設備や施設の概要を理解し維持管理ができる知識
	空間デザインのコンセプトづくりや手法を理解し空間演出ができる知識
	リニューアルのニーズや建物診断の方法、リニューアル工事を理解できる知識
	不動産関連の権利や宅地建物取引を理解しトラブルへの対応ができる知識

教材及びカリキュラムの作成

1. カリキュラムの全体構成

本事業は、総合プロデュース人材育成のための基礎知識の習得を目指す「講義」と、講義での学習を現場で活かす「実務実習」で構成する。また、「講義」は社会経済系、商業系、都市系に分けて設定した。

図表 - 1 講義と実務実習の関係



(注) 社会経済系は必須、商業系・都市系は専門家が選択可、地域人材は必須。

2. 作成の方針

「講義」と「実務実習」における教材及びカリキュラムの作成方針は、以下のとおりである。

(1) 講義

大型閉鎖店舗再生のプロセスに配慮してカリキュラムを作成

総合プロデュース人材は、大型閉鎖店舗再生のための人材であり、講義での研修成果は、実施の再生業務のなかで発揮されなければならない。

そのため、予め、大型閉鎖店舗の再生のプロセスを設定し、そのプロセスに配慮してカリキュラムを作成した。一般的な再生プロセスは、図表 - 2 のとおりである。

3種類の体系的な講義を設定し、参加し易い日程を設定

講義は、「社会経済系」、「商業系」、「都市系」の3種類の体系的な講義とし、研修生への日常業務への影響を考慮して、それぞれ4日間（火曜～金曜）の設定とした。

なお、講義の受講条件は、専門家と地域人材に分けて、以下のように設定した。

- ・専門家は、社会経済系の受講は必須、商業系と都市系の受講は選択可能とした。すなわち、商業系の知識を備えている者（SC経営士、中小企業診断士の資格を有している者）は社会経済系と都市系の講義のみの受講でも可能とし、都市系の知識を備えている者（再開発プランナー・再開発コーディネーター、商業施設士、技術士（建設部門・都市及び地方計画）の資格を有している者）は社会経済系と商業系の講義のみの受講でも可能とした。

- ・地域人材は、 社会経済系、 商業系、 都市系の全てを受講とした。

中心市街地に対する認識を深めるための総合プレゼンテーションを実施

本事業の研修生は、専門家の場合、SC経営士や再開発コーディネーター等、商業開発に係る専門知識を有していることを前提にしているが、そうした専門家は個々の開発案件に関わることはあっても、中心市街地の活性化という視点からの取組み経験は少ないものと考えられる。また、大型閉鎖店舗を取り巻く環境等についての基本認識も不足していることが予想されたため、最初の講義となる「社会経済系」の1日目に、それらの認識を深めるための総合プレゼンテーションを実施した。

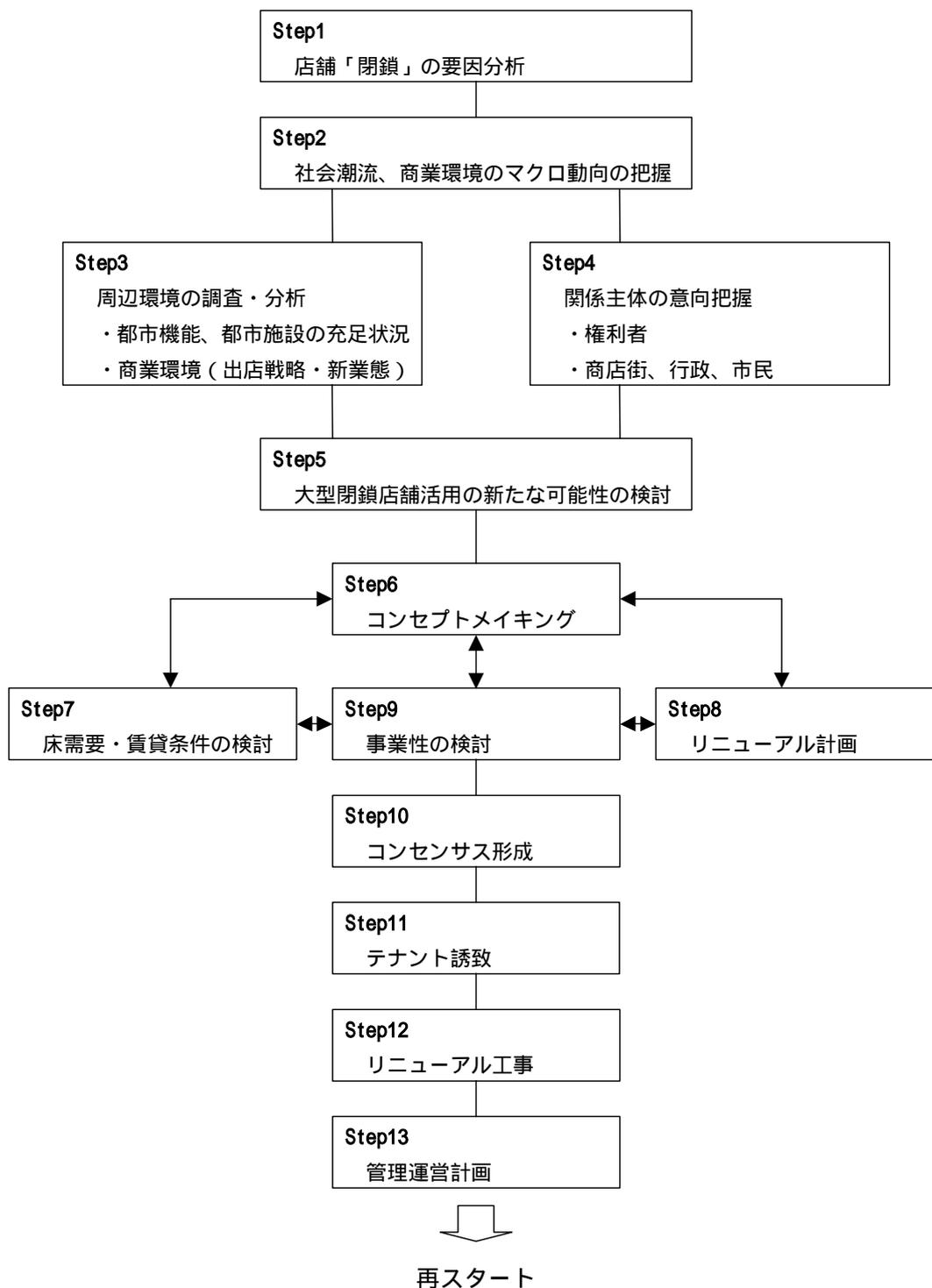
実務実習との連続性に配慮

講義で習得した知識を用いて、実際に大型閉鎖店舗の問題を抱えている地区での実務実習に当たることを想定し、講義（「商業系」、「都市系」）の最終科目は、講義で習得した知識を用いての机上の演習とした。

講義テキストを基礎知識編として位置づけ、別途、講師による講義資料を作成

講義テキストは、人材ニーズ調査の結果を踏まえて、総合プロデュース人材としての基礎知識を得るための教材として位置づけ、受講生は受講前に事前に学習できるよう、講義開催の1週間前に配布した。また、講義では、講師が講義資料を作成し、講義資料に基づいて講義を実施した。

図表 - 2 大型閉鎖店舗の再生プロセス



(注) この再生プロセスは、一般的なプロセスを示したもので、案件によって異なる。

(2) 実務実習

現地の実態を把握するための現地視察を設定

実務実習の対象地域の現状を把握している研修生は少なく、短期間で実習の成果を出すことが求められているため、実務実習2日目に、対象地域の自治体等の協力を得て、現地視察を設定した。

事前にヒアリングが可能な環境を整備

実務実習では視察のみならず、様々な実態調査が必要となる。そのため、事前に自治体や商工会議所、閉鎖店舗の所有者、地域住民等に対して、ヒアリング調査ができる環境を整えた。具体的には、事前に趣旨を伝え、ヒアリングの申し出があった場合の協力をとりつけた。

現地プレゼンテーションと総合プレゼンテーションを実施

実務実習の成果は、レポートとしてまとめられるが、それが現地でどう評価されるかが、非常に重要な視点となる。また、実務実習に協力した地域にとっても、専門家を中心とした再生のための提案は参考となるため、現地でのプレゼンテーションを実施した。

また、研修生が他地域の実務実習の成果を確認し、再生に対する認識を深めるとともに、プレゼンテーションの方法を学ぶ意味で、最終日に総合プレゼンテーションを実施した。

3. カリキュラムの作成

(1) 講義カリキュラム

作成の方針に沿って、講義カリキュラムを以下のように設定した。1講義あたりの時間は2時間とし、講義の実施にあたっては、講師の一方的な講義にならないよう配慮した。

図表 - 2 社会経済系カリキュラム

	午前	午後	
1日目	研修のスタートに当たって	総合オリエンテーション	大型店退店の現状と要因分析
2日目	少子高齢化と街づくり	環境意識の高まりと街づくり	高度情報化の進展と街づくり
3日目	住民参加の進展と新たな都市活動	事業性の考え方	資金計画・税務
4日目	社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗活用の新たな可能性	(事例研究) 大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究	

(注) 1講義2時間であるが、1日目の「研修のスタートに当たって」は1時間。

図表 - 3 商業系カリキュラム

	午前	午後	
1日目	オリエンテーション	商業環境の現状分析	マーケティング・消費行動
2日目	商業経営環境と出店戦略	新たな商業業態の展開	テナントミックス
3日目	賃料設定、テナント契約	個店の経営診断	商業施設のマネジメント
4日目	大店立地法への対応	(演習) 大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング	

(注) 1講義2時間であるが、1日目の「オリエンテーション」は1時間。

図表 - 4 都市系カリキュラム

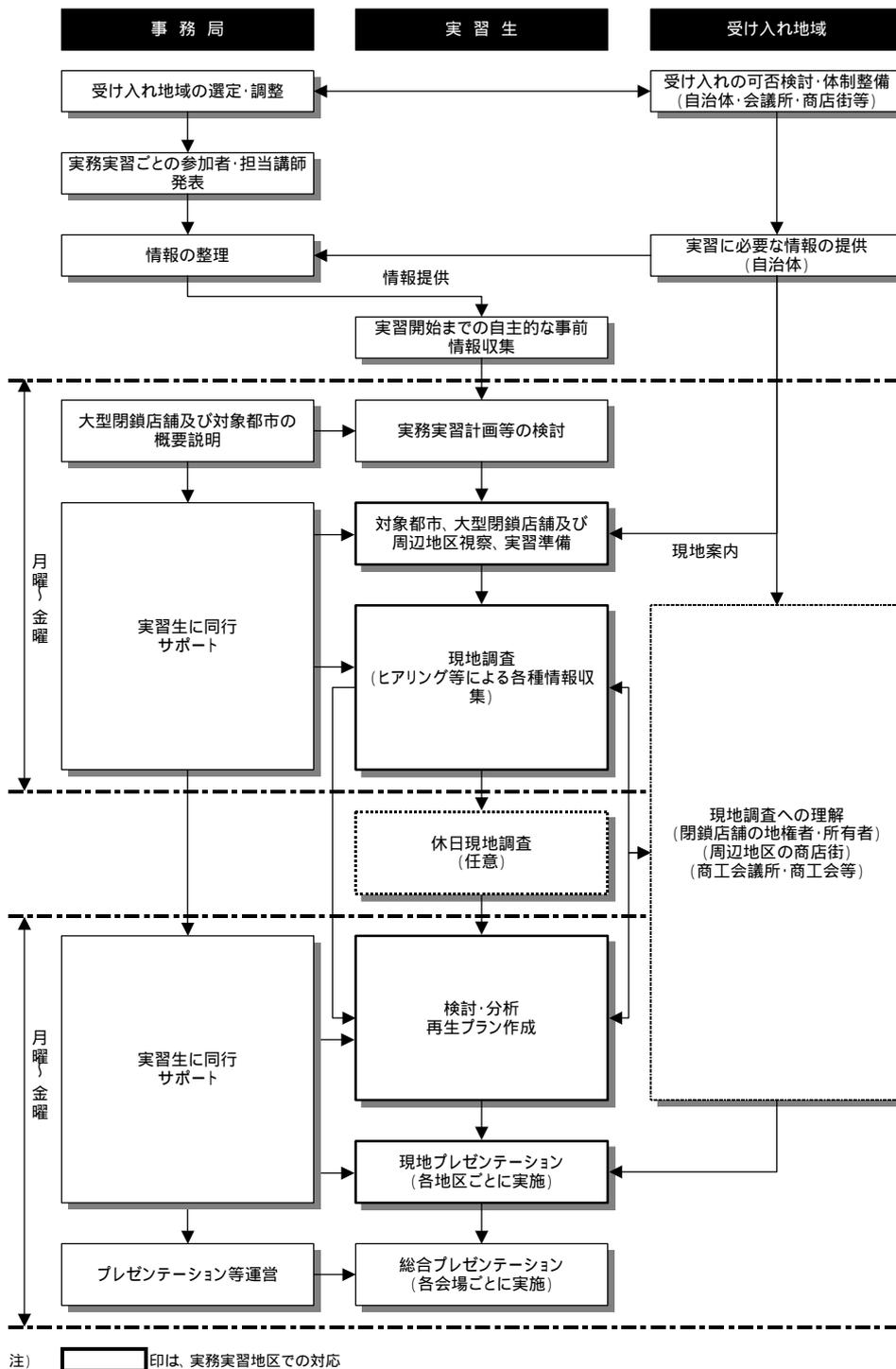
	午前	午後	
1日目	オリエンテーション	都市空間の捉え方	街づくりの仕組み
2日目	交通計画・駐車場計画	建築法規	建築計画
3日目	建築設備、施設の維持管理	空間のデザイン	リニューアル戦略
4日目	不動産取引の実際	(事例研究) 建築物用途変更に伴うリニューアルの実際	

(注) 1講義2時間であるが、1日目の「オリエンテーション」は1時間。

(2) 実務実習カリキュラム

実務実習は、講義の場合の講義テキストや講義資料を用意せず、事務局が受け入れ地域との調整を行ったうえで、下図のカリキュラム（フロー）で実施した。実習時間は、午前9時～午後5時を基本とした。

図表 - 5 実務実習カリキュラム



(注)福岡会場は、実務実習が1ヶ所のため、現地プレゼンテーションと総合プレゼンテーションを兼ねて実施。

(3) 実施期間

講義期間は、社会経済系と商業系、社会経済系と都市系が、それぞれ2週間連続で受講できるように配慮して、会場ごとに以下の期間で実施した。

また、実務実習は、2週間連続で実施し、会場ごとに以下の期間で実施した。

図表 - 6 講義実施スケジュール

		7月			8月			9月		
東京	社会経済系			■ (22~25日)			■ (26~29日)			
	商業系			■ (29~1日)						
	都市系							■ (2~5日)		
大阪	社会経済系			■ (29~1日)				■ (2~5日)		
	商業系				■ (5~8日)					
	都市系								■ (9~12日)	
福岡	社会経済系					■ (19~22日)		■ (9~12日)		
	商業系						■ (26~29日)			
	都市系								■ (16~19日)	

図表 - 7 実務実習実施スケジュール

		9月			10月			11月		
東京				■ (29~10日)						
大阪							■ (20~31日)			
福岡									■ (10~21日)	

4 . 教材の作成

(1) 講義テキスト

講義テキストは、大型閉鎖店舗再生等を行う総合プロデュース人材に求められる基礎知識を習得するために作成したもので、社会経済系、商業系、都市系のほか、講義テキストを補完するものとして副読本を作成した。社会経済系、商業系、都市系の講義テキストの趣旨を、図表 - 8 ~ 図表 - 10 に、講義テキストの内容を図表 - 11 ~ 図表 - 13 に示す。また、副読本は、小売業や大型店を中心とした各種データ及び人材ニーズ調査結果としての事例ヒアリングの結果を掲載した。なお、社会経済系、商業系、都市系の最初のオリエンテーション及び最後の事例研究や演習は、講義テキストの対象外とした。

(2) 講義資料

講義資料は、講義を担当した講師が説明用として作成したもので、講義資料を用いて講義を行った。講師資料は、図表 - 14 ~ 図表 - 17 の内容で作成した。

(3) 実務実習配布資料

実務実習では、限られた時間のなかで再生プランを検討するために、研修生が事前に対象地域や大型閉鎖店舗等の現状、行政計画等を把握できるよう、対象地域等の協力を得て、配布資料を作成した。配付資料は、対象地域によって異なり、配布資料一覧を図表 - 17 ~ 図表 - 19 に示す。

図表 - 8 社会経済系講義テキストの趣旨

科目	内容
大型店退店の現状と要因分析	<p>中心市街地における大型閉鎖店舗再生の問題は、再生対象の個別店舗の問題ではなく、中心市街地活性化に関わる問題として捉えることが重要である。しかし、長引く消費低迷の影響もあって、中心市街地を取り巻く環境は依然として厳しく、こうした状況のなかで再生に取り組んでいかなければならない。</p> <p>そのため、中心市街地の現状と中心市街地における大規模店舗の役割、中心市街地における大規模店舗退店の状況と退店が中心市街地に及ぼす影響について整理した。</p>
少子高齢化の進展と街づくり	<p>少子高齢化の進展は、人口構造の変化による労働力の減少や社会保障費の負担増加など社会経済全体に与える影響が大きい。一方で、少子高齢化社会に対応した新たなビジネスチャンスが発生しており、近年では、商業やサービス分野における新たな領域を形成している。</p> <p>ここでは、少子高齢化の現状と動向、それらの政策的対応状況について概観し、街づくりや商業の観点から取り組むべき事項について整理・検討した。また、全国で取り組んでいる先進的事例についても紹介した。</p>
環境意識の高まりと街づくり	<p>近年、環境意識の高まりにより、NPO や NGO をはじめとした市民レベルでの動きが活発化しており、企業や自治体、国にも大きな影響を与えるようになってきている。街づくりや商業の観点からも、環境意識の高まりに対応したサービスの提供や店舗整備が求められてきている。</p> <p>ここでは、環境意識の高まりの現状と動向について概観し、街づくりに必要な様々な要素について整理・検討した。その上で、環境問題への取り組み方法とそのツールについて例示した。</p>
高度情報化の進展と街づくり	<p>高度情報化社会の進展は、我々のライフスタイルに大きな影響を及ぼしており、社会基盤整備や多様な社会サービスの提供において情報通信技術の活用が常に意識されるようになってきた。街づくりや商業の視点から捉えても、情報通信技術を活用した新たなサービスの提供やそのための空間整備など、留意すべき点が多い。</p> <p>ここでは、高度情報化の現状と動向について概観し、街づくりや商業がその進展に伴って対応すべき方向性について整理・検討した。また、新たな事業展開の可能性についても示唆した。</p>
住民参加の進展と新たな都市活動	<p>住民参加は、従来自治体や国がその大部分を担ってきた事業や活動でも顕著になっており、街づくりや商業活性化の観点からも、住民参加が求められている。また、住民参加による新たなビジネス機会の創出など、様々な可能性を秘めている。</p> <p>ここでは、街づくりに対する住民参加の実態やあり方について整理・検討し、その効果的プロセスについて例示した。また、NPO や TMO など中心市街地活性化にとって大きな役割を担うであろう主体の動きについても取扱った。最後に、地域住民によるビジネス展開（コミュニティビジネス）についても触れた。</p>
事業性の考え方	<p>商業開発、街づくりを行う場合、事業性を念頭に検討を行うことは重要であり、これは大型閉鎖店舗の再生を考える上でも同様である。事業の推進にあたっては、多くの関係者の関わりが必要であり、テナント誘致、資金調達、関係者の円滑な合意形成を図る上でも説得力のある事業計画を策定することが必要である。</p> <p>そこでここでは、事業性の考え方について、事業コンセプトの立案から、その評価、事業収支のシミュレーション、事業性改善のための対応に至る一連の考え方を提示した。ただし、個別の事業計画の内容は、前提の設定内容により異なることに注意を要する。</p>

科 目	内 容
資金計画・税務	<p>資金計画や税務は事業を推進していく上で常に留意することが必要である。大型閉鎖店舗の再生は、中心市街地活性化を前提として考える必要があることから、店舗整備や街並み整備など多様な要素が含まれ、民間から公的セクターにいたる多様な主体が関わることとなる。そのため、事業資金についても、民間からの資金調達をはじめ、制度資金の活用など、多様な手段を検討することが必要である。</p> <p>そこでここでは、資金的な面について、資金調達に係る全般的な概要、事業に関わる税務、公的支援の活用などについて整理した。</p>
社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗活用の新たな可能性	<p>少子高齢化の進展や環境意識の高まりなど、様々な社会の動向は、大型閉鎖店舗再生を検討する上で大きな影響を及ぼす。また、街づくりや商業といった観点からも非常に大きな要素となる。</p> <p>ここでは、大型閉鎖店舗再生に及ぼす影響について概観し、前章までの少子高齢化と街づくり等のテキストの内容を踏まえたまとめとして、新たな床需要の可能性について商業分野以外（新潮流ビジネス）について整理・検討した。また、全国で展開されている事例について紹介しながら、その対応や支援策について提示した。</p>

図表 - 9 商業系講義テキストの趣旨

科目	内容
商業環境の現状分析	<p>大型閉鎖店舗再生に取り組んでいくためには、商業環境に対する理解を深めるとともに、商圈の把握・分析方法等についても把握しておくことが必要である。</p> <p>そのため、まずわが国の小売業の動向や消費・販売動向を把握し、近年の大型店の出店形態、商店街の景況などについて整理するとともに、商圈の把握・分析方法等について示した。</p>
マーケティング・消費行動	<p>大型閉鎖店舗再生に取り組んでいくためには、現在の市場動向について把握するとともに、マーケティングについても理解しておくことが重要である。さらに、現在消費者が購買行動において、どのような意志決定を行っているのかについても、捉えておく必要がある。</p> <p>ここでは、大型閉鎖店舗再生に取り組むために必要なマーケティング・消費者行動について、示すものとする。</p>
商業経営環境と出店戦略	<p>大型閉鎖店舗の再生にあたっては、日本の流通業がおかれている厳しい現状を踏まえた上で、テナント誘致等の観点から、様々な業態の出店戦略を事前に把握しておくことが必要である。</p> <p>ここでは、民間各社の出店戦略の事例と特徴について概観した上で、出店方式、出店戦略を踏まえたテナント誘致方策について解説した。</p>
新たな商業業態の展開	<p>大型閉鎖店舗再生に取り組んでいくためには、現在消費者ニーズに対応して、どのような業態が登場し、どのような特徴を持って集客を図っているのか把握しておくことが重要である。</p> <p>そのためここでは、消費者行動、消費志向の変化を捉えつつ、人気業態の特徴を掴むことにより、店舗再生にあたっての新たな業態の展開の方向性について示した。</p>
テナントミックス	<p>大型閉鎖店舗再生にあたっては、中心市街地再生のあり方や理念を踏まえて、開発コンセプトを構築し、それに見合った業種、業態のテナントを誘致し、魅力あるフロア構成を実現することが求められている。</p> <p>ここでは、大型閉鎖店舗再生にあたって、どのようなテナントミックスが必要なのかについて、解説した。</p>
賃料設定、テナント契約	<p>近年の商業施設におけるテナントとの契約、賃料設定にあたっては、かつてのような保証金の設定は難しく、さらに有力テナントを誘致する場合には、内装工事費を施設側が負担するなど、テナント側が有利な条件で、交渉が行われることが多くなっている。</p> <p>ここでは、このような現状を踏まえて、大型閉鎖店舗再生にあたって、どのような賃料設定、テナント契約を行っていけば良いのかについて、解説した。</p>
個店の経営診断	<p>大型閉鎖店舗再生にあたっては、集客力のある新規テナントの導入に加えて、既存テナントのレベルアップが不可欠である。そのためには、既存テナントが置かれている状況を把握して適切なアドバイスを行う、ことが重要である。</p> <p>ここでは、既存テナント（個店）の経営診断の進め方、ポイントについて、解説を行った。</p>
商業施設のマネジメント（管理・運営）	<p>大型閉鎖店舗再生にあたっては、別の大型店に一括賃貸できることは少なく、大半はフロア・ゾーン単位で分割して、複数のテナントに賃貸することになる。そのため、テナントとの契約や管理などの業務、共用部分等施設の管理なども、再生前に十分に考慮しておく必要がある。</p> <p>ここでは、商業施設の運営・管理に関するマネジメントについて、示した。</p>

科 目	内 容
<p>大店立地法への対応</p>	<p>大店立地法の趣旨である「周辺の地域の生活環境の保持」という視点は、大型店立地を考える上で重要な視点となっている。大型店の立地による周辺への影響の大きさを考えると、交通問題、騒音問題、廃棄物問題への対応、街並みづくりへの配慮、さらに、地域住民への適切な説明等が必要である。大型閉鎖店舗再生の場合、大店立地法上では基本的には既存店として取り扱われる。そのため、新設店舗の基準が、そのまま適用されるものではないものの、周辺の地域の生活環境の保持という視点は、当然考慮されなければならない。</p> <p>ここでは、従来の大店法から大店立地法への転換の経緯、大店立地法の内容、さらに大店立地法での既存店の取り扱いについて説明した。</p>

図表 - 10 都市系講義テキストの趣旨

科目	内容
都市空間の捉え方	<p>大型閉鎖店舗の再生は、それ単体ではなく、都市を取り巻く環境変化や都市空間の変容など、都市全体の変化動向の中で検討されなければならない。</p> <p>ここでは、都市の成り立ちや基本的な空間構成、都市を捉える各種指標等について概観するとともに、少子高齢化や人口減少期への移行、都心回帰現象等の都市を取り巻く環境変化について整理した。また、都市における商業空間の役割を踏まえた上で、大型閉鎖店舗再生における施設の立地特性と最適利用の考え方や人口規模と施設需要についても概観した。</p>
街づくりの仕組み	<p>大型閉鎖店舗の再生は、様々な街づくりの仕組みの中で、また、様々な主体との関わりの中で検討されなければならない。</p> <p>ここでは、街づくりの体系や法定都市計画の内容、都市計画の決定手順等について概観した上で、大型閉鎖店舗の再生にかかわりの強い中心市街地活性化法や国によるまちづくり支援の内容について解説した。また、地域独自のまちづくりを行う手段としての条例によるまちづくり制度や、様々な主体とのパートナーシップによるまちづくりの動向についても触れた。</p>
交通計画・駐車場計画	<p>ロードサイドショップの隆盛と中心市街地商店街の衰退を見てもわかるとおり、今日の車社会の中にあって、駐車場施設は商業施設を含む集客施設にとって極めて重要な要素となっている。</p> <p>ここでは、大規模小売店舗立地法に基づく必要駐車台数や駐車待ちスペースの算定方法について触れるとともに、駐車場法や消防法をはじめとする各種駐車場関連法規の概要について整理した。また、商業施設における駐車場の特性を整理した上で、それにふさわしい駐車場の形態について述べた。さらに、駐車場の改造事例についても触れた。</p>
建築法規	<p>大規模閉鎖店舗のリニューアルにおいては、建築基準法の他に様々な法令への対応が求められる。特に、築年数の多い既存建築物の場合には、建築された時点以降の法改正への適合が求められる部分が多く注意が必要である。</p> <p>ここでは、建築関連法規・条例の全体像に触れた上で、建築基準法や消防法の概要、特に、商業施設に関連する内容を中心に整理した。建築基準法では、平成12年に性能的基準が導入されたことから、「避難検証法」についても触れた。その上で、既存遡及など、リニューアルにおける建築基準法上の留意点について整理した。また、既存建築物の耐震性の確保について所有者の努力義務を規定した「耐震改修促進法」についても述べた。</p>
建築計画	<p>大型閉鎖店舗のリニューアルを検討する際には、建築法規や建築構造等の基礎知識を踏まえた上で、建築図面の見方やプランニングの基本的な考え方を習得する必要がある。</p> <p>ここでは、建築図面の種類や内容、商業施設建築の図面を見る際の要点や建築構造の基礎知識について整理した。その上で、商業施設の特性と、それに対応したプランニングの基本的な考え方について述べた。また、商業施設と他用途との複合利用を行う際の留意点についても整理した。</p>

科 目	内 容
建築設備、施設の維持管理	<p>大型閉鎖店舗のリニューアルを行う際には、用途変更等に併せて建築設備の改修や更新が必要となる。また、その際には、維持管理のし易さやライフサイクルコストの低減を考慮した設備計画が重要となる。</p> <p>ここでは、商業施設における建築設備計画の基本的な考え方を示した上で、給排水・衛生、空気調和、電気の各建築設備の概要について整理した。また、施設の維持管理業務について、その分類や実施体制等について整理するとともに、ライフサイクルコストの考え方や予防保全の考え方等について述べた。</p>
空間のデザイン	<p>大型閉鎖店舗の再生では、新たな導入機能による再生全体のコンセプトメイキングとともに、それを形で表現する空間のデザインも重要となる。</p> <p>「空間」といっても様々なレベルがあるが、ここでは、大型閉鎖店舗の空間再生の特徴や空間デザインのコンセプト作りの手順を整理した上で、それを実現するための、街づくりにおける空間デザインの手法、建築物における空間デザインの手法について概観した。また、人間心理を反映させた空間演出の基礎知識として、色彩や照明による演出方法についても示した。</p>
リニューアル戦略	<p>大型閉鎖店舗の再生をハード面から支えるものが施設のリニューアルである。</p> <p>ここでは、リニューアルの必要性や考え方、リニューアルのメニューやプロセスについて整理した。その上で、リニューアルの前段で必要となる建物診断や施設の評価を行うデュー・デリジェンスについて概観するとともに、リニューアル設計、工事の内容や施工形態、コストや工期等について述べた。最後に、リニューアル工事の実施例を示した。</p>
不動産取引の実際	<p>ここでは、大型閉鎖店舗の再生を行う際に押さえておくべき不動産取引に関わる基礎知識について整理した。</p> <p>不動産に関わる権利を概観した上で、不動産登記簿等による権利関係調査の方法や宅地建物取引に関わる法令上の制限、物件調査の基礎知識について整理した。また、鑑定評価の新たな動向についても述べた。最後に、不動産に関わるトラブルへの対処方法について触れた。</p>

図表 - 11 社会経済系講義テキストの構成

	午前		午後	
1日目	/	研修のスタートに当たって ・事務連絡等 ・研修の進め方	総合オリエンテーション ・研修事業の概要（全体像） ・大型閉鎖店舗の再生プロセスとカリキュラムの関連 ・社会経済系研修の進め方	大型店退店の現状と要因分析 ・中心市街地商業の現状 ・大型店の退店状況 ・大型店の退店要因 ・大型店退店による中心市街地商業への影響
2日目		少子高齢化の進展と街づくり ・少子高齢化の現状と動向 ・少子高齢化対策の現状と動向 ・少子高齢化の進展とまちづくりの課題 ・少子高齢化の進展と商業の対応	環境意識の高まりと街づくり ・環境意識の高まり ・都市活動と環境要素の関係 ・ごみとリサイクルと街づくり ・水環境の再生・地球環境問題と街づくり	高度情報化の進展と街づくり ・高度情報化の現状と動向 ・高度情報化の進展と街づくりの課題 ・高度情報化の進展と商業の対応 ・高度情報化の進展に対応した新たな事業
3日目	住民参加の進展と新たな都市活動 ・住民参加の進展とまちづくり ・NPOとまちづくり ・中心市街地活性化とTMO ・コミュニティビジネスの展開	事業性の考え方 ・事業コンセプトの考え方、評価 ・事業収支に関わる諸要素と仮説の設定 ・事業シミュレーションの組み方と評価方法 ・事業性改善のための対応方法	資金計画・税務 ・借入金の仕組み、融資の種類・特徴 ・新たな資金調達手法 ・事業に関わる税務 ・店舗づくりと公的支援の仕組み	
4日目	社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗活用の新たな可能性 ・社会潮流の変化に対応する大型店 ・何故、商業以外の分野のテナントが必要か ・新潮流ビジネスの拡大 等	(事例研究) 大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究 ・事例紹介 ・プロデュース人材のかかわり方 ・成功要因分析		

(注1)「研修のスタートに当たって」、「総合オリエンテーション」、「事例研究」は、講義テキスト対象外。

図表 - 12 商業系講義テキストの構成

	午前		午後	
1日目		オリエンテーション ・事務連絡 ・商業系研修の進め方	商業環境の現状分析 ・わが国小売業、近年の消費・販売動向 ・大型店の出店形態、販売効率の動向 ・商店街の景況及び空き店舗の動向 ・商圈の定義、構造 等	マーケティング・消費行動 ・マーケティング ・消費者行動
2日目	商業経営環境と出店戦略 ・民間各社の出店戦略の事例と特徴 ・出店方式 ・出店戦略を踏まえた誘致方策		新たな商業業態の展開 ・消費者行動、消費思の変化 ・主な業態の特徴とトレンド ・中心市街地活性化のヒントとなる集客コンセプト	テナントミックス ・開発コンセプト ・マーチャンダイジング ・テナントミックス ・店舗レイアウト
3日目	賃料設定、テナント契約 ・SCにおける賃料の徴収形態 ・賃料設定の方法 ・業種業態別の賃料設定の留意点 ・大型閉鎖店舗再生における賃料設定の考え方 ・敷金と保証金、共益費 等		個店の経営診断 ・商業施設全体と個店の経営 ・診断の種類、手順・手法 ・診断の内容	商業施設のマネジメント（運営・管理） ・運営管理のタイプと運営組織 ・大型閉鎖店舗の再生における運営管理タイプ ・運営管理業務の体系、内容 ・売上金管理 ・販促活動と販促費 等
4日目	大店立地法への対応 ・大店法廃止から大店立地法への流れ ・大店立地法とは何か ・大店立地法で配慮すべき事項 ・退店跡地利用と大店立地法の関係		（演習）大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング ・コンセプトメイキングに必要となる基礎情報の種類と収集方法 ・コンセプトメイキングの流れ（検討プロセス） ・コンセプトメイキング	

（注1）「オリエンテーション」、「演習」は、講義テキスト対象外。

図表 - 13 都市系講義テキストの構成

	午前		午後	
1日目		オリエンテーション ・事務連絡 ・都市系研修の進め方	都市空間の捉え方 ・都市を取り巻く環境変化と市街地の変容 ・都市における商業空間の役割 ・立地特性と最適利用の考え方 ・人口規模と施設需要	街づくりの仕組み ・街づくりの体系と街づくりの仕組み ・法定都市計画、中心市街地活性化法 ・国によるまちづくり支援 ・条例によるまちづくり制度 等
2日目	交通計画・駐車場計画 ・交通量の算定と駐車場規模 ・駐車場関連法規 ・商業施設の特性と駐車場の形態		建築法規 ・建築関連法規、条例の整理 ・建築基準法の概要 ・消防法 ・リニューアルについて	建築計画 ・建築図面について ・建築構造の基礎知識 ・施設の特性とプランニングの考え方 ・商業施設と他用途との複合利用の考え方
3日目	建築設備、施設の維持管理 ・商業施設の建築設備 ・各設備の概要 ・施設の維持管理について		空間のデザイン ・大型閉鎖店舗の空間再生の特徴 ・空間デザインコンセプト ・空間デザインの手法 ・人間心理を反映させた空間演出の基礎知識	リニューアル戦略 ・リニューアルのニーズと内容 ・建物診断とデュー・デリジェンス ・リニューアル工事の実際
4日目	不動産取引の実際 ・不動産に関わる権利と権利関係の調査方法 ・宅地建物取引関係の基礎知識 ・鑑定評価の新たな動向 ・不動産に係わるトラブルへの対応方法 等		(事例研究) 建築物用途変更に伴うリニューアルの実際 ・リニューアルのプロセス ・既存建物の診断 ・リニューアルのコンセプトと内容設定(対象・レベル) ・工事費、工期等	

(注1)「オリエンテーション」、「事例研究」は、講義テキスト対象外。

図表 - 14 社会経済系講義資料の内容

科目	内容
大型店退店の現状と要因分析	<ul style="list-style-type: none"> ・大型店の現状、大型店と中心市街地 ・中心市街地から退店した大型店の現状 ・中心市街地から退店した大型店の退店理由とその影響 ・中心市街地の大型閉鎖店舗の活用に向けて
少子高齢化の進展と街づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・「共用品・共用サービス」と「ユニバーサルデザイン」 ・生活を支える共用品・共用サービス ・各地に広がる「地場共用品・共用サービス」「地場 UD 商品」 ・生活密着型・地域密着型共用品・UD ビジネスのポイント 等
環境意識の高まりと街づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・環境意識の高まりとその背景 ・環境配慮をテーマとするまちづくり活動や運動 ・まちの再生の基盤としての環境 ・まちづくりの主体性が問われている 等
高度情報化の進展と街づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・大型閉鎖店舗空間に人を集める ・高度情報化時代の市場 ・店舗内高度情報化空間のイメージ ・総合プロデュース人材の資質 等
住民参加の進展と新たな都市活動（東京）	<ul style="list-style-type: none"> ・住民参加の進展とまちづくり ・NPO と地域の活動
住民参加の進展と新たな都市活動（大阪）	<ul style="list-style-type: none"> ・豊中市の紹介、まちづくり活動の歴史、行政の支援策 ・市内各地のまちづくり活動 ・まちづくり活動を共にして学んだこと
住民参加の進展と新たな都市活動（福岡）	<ul style="list-style-type: none"> ・住民参加の進展とまちづくり ・山鹿中心市街地活性化のビジョンとテーマの明確化 ・これからの山鹿の街と生活イメージ ・総事業計画の検討 等
事業性の考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・事業コンセプトの考え方、事業コンセプトの評価 ・事業収支に関する諸要素と仮説の設定 ・事業シミュレーションの組み方と評価方法 ・事業性改善のための対応方法
資金計画・税務	<ul style="list-style-type: none"> ・借入金の仕組み、融資の種類・特徴 ・新たな資金調達手段、事業に関わる税務 ・店舗づくりと公的支援の仕組み
社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗活用の新たな可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・21 世紀における新・産業の成長分野とは ・元気なビジネスには訳がある ・これからの物づくりと人づくり『快適度を追求』 ・「売れる物づくり」への発想転換
大型閉鎖店舗再生の詳細事例研究（大阪）	<ul style="list-style-type: none"> ・八戸商圏の大型店の推移、商圏の規模 ・大型店「WALK」撤退時の状況 ・新ファッションビルのテナント構成とコンセプト
大型閉鎖店舗再生の詳細事例研究	<ul style="list-style-type: none"> ・「とぴあ」再生 ・遠野市の概要、産業、観光 ・中心市街地の概要、活性化の取組み ・中心市街地核店舗創造事業、現在のとぴあの概要、事業の特色 ・今後の課題

図表 - 15 商業系講義資料の内容

科目	内容
商業環境の現状分析	<ul style="list-style-type: none"> ・商店街と大型店の動向、大型店不振の要因と撤退促進要因 ・大型店等の撤退問題の現状と課題 ・地域の関係者の協力・連携の必要性
マーケティング・消費行動	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティングの視点（マーケティングとは、マーケティング・コンセプトの変遷、標的市場の分析、市場データ分析、事業機会の選択、関係性マーケティング） ・消費者行動の視点（消費者行動のマーケティング、消費者を理解する、消費者行動への心理学的アプローチ）
商業経営環境と出店戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・商業経営環境の変化 ・テナントの出店戦略 ・テナントの誘致
新たな商業業態の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・流通業界のマクロな動向 ・小売業最前線に何が起きているか ・SC 開発の現状と今後の方向 ・新業態の開発動向
テナントミックス	<ul style="list-style-type: none"> ・テナントミックスとテナントリーシングの現状について ・テナントが望むもの、デベロッパーが期待するもの ・変化するテナントの新業態をどう取り込むか ・マーチャндаイジングデベロッパーとは
賃料設定、テナント契約	<ul style="list-style-type: none"> ・大店舗の閉鎖、大型閉鎖店舗のテナント入れ替えの特性 ・新規に出店するテナントの意向 ・内装工事費の負担、賃料設定の考え方、集客テナントの配置 ・大型専門店とレンタル比率、賃料の決定要素、賃料の設定方法 ・敷金と保証金、共益費、契約形態 等
個店の経営診断	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の日本経済と商業施設 ・個店（テナント）の経営スタンス ・店頭観察のチェックポイント
商業施設のマネジメント（管理・運営）	<ul style="list-style-type: none"> ・所有と使用の関係からみた管理範囲 ・本章で検討する範囲 ・管理会社の業務 ・商業施設の管理運営 等
大店立地法への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・まちづくり3法の目的等 ・法の目的、街づくり3法といわれる他の2法との関係 ・法の運営手順、出店者の届出 等
大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング	<ul style="list-style-type: none"> ・商業施設コンセプト策定をとりまく条件 ・コンセプト策定のチェックポイント ・商業施設開発の主要プロセス ・テナントミックスプランニング ・演習課題（4問）

図表 - 16 都市系講義資料の内容

科目	内容
都市空間の捉え方	<ul style="list-style-type: none"> ・都市を取り巻く環境変化と市街地の変容 ・都市における商業空間の役割、立地特性と最適利用の役割 ・人口規模と施設需要
街づくりの仕組み	<ul style="list-style-type: none"> ・街づくりの体系 ・法定都市計画、中心市街地活性化法 ・条例によるまちづくり、まちづくりの主体とパートナーシップ
交通計画・駐車場計画	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場運営計画上の諸要因、運営管理検討関係 ・都市再生シナリオ、事業スキーム、資産運用スキーム ・運営方法の再検討、管理マニュアル項目、マーケティング表 ・駐車場事業管理統合システム 等
建築法規	<ul style="list-style-type: none"> ・関係官庁折衝一覧、物販店舗の申請フロー ・使用規定に基づいた商業施設の例、避難安全検証法の事例 ・リニューアルにおける現行法規の遡及について ・ハートビル法の改正について、シックハウス対策について 等
建築計画	<ul style="list-style-type: none"> ・建築図面について、建築構造の基礎知識 ・施設の特性とプランニングの考え方 ・商業施設と他用途との複合利用の考え方
建築設備、施設の維持管理	<ul style="list-style-type: none"> ・商業施設の建築設備計画の特徴 ・建築設備計画上の要点、建築設備の概要 ・施設の維持管理（ライフサイクルコスト等）
空間のデザイン	<ul style="list-style-type: none"> ・都市空間と都市デザイン ・ブランディングと空間デザイン ・空間デザインのエレメント 等
リニューアル戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・大型店解約時の留意事項、リニューアルのニーズ ・リニューアルの方針、リニューアルのフロー
不動産取引の実際	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産利用に関わる主な権利、登記簿謄本の見方 ・公図の役割、都市計画法、用途地域、建築基準法 ・物件調査の基礎知識、土地の価格を知る方法 ・地価形成の変化、鑑定評価の新たな方向 等
建築物用途変更に伴うリニューアルの実際	<ul style="list-style-type: none"> ・大型閉鎖店舗再生の目的、好ましい再生 ・好ましい構成、業態 ・リニューアル計画、再生事業の作業フロー 等

図表 - 17 実務実習の事前配布等資料一覧（東京会場）

資料名	K市	S市
第一次情報 (9月5日郵送)	店舗の概要と外観	店舗の概要と外観
	建物平面図	建物平面図
	地域の概要	地域の概要
	K市中心市街地活性化基本計画(抜粋)	S市中心市街地活性化基本計画(抜粋)
第二次情報 (9月12日郵送)	K市統計書(抜粋)	S市統計書(抜粋)
	中心市街地商業動向調査業務(抜粋)	T県の商圈(抜粋)
	K市中小小売商業高度化事業計画(抜粋)	TMO計画(抜粋)
	-	S市提供情報
店舗関連資料	閉鎖店舗の今後について	物件の表示、物件調書等
	階ごとの平面図	階ごとの平面図
	立面図	立面図、断面図
	求積図等	空調構造、1階空調平面図
	-	1階電気設備平面図
地域関連資料	K市統計書(平成13年度)	S市総合計画及び同概要版
	K市中心市街地活性化計画	S市統計書(平成14年版)
	K市中小小売商業高度化事業計画	S市中心市街地活性化計画
	-	同計画(平成15年3月変更)
	-	TMO構想及び同概要版
	-	TMO計画
	-	景観形成地区概要
	-	T県の商圈
	-	S市都市計画図
	K市エリアマップ	S市エリアマップ
	大型店関連資料	大型店関連資料

図表 - 18 実務実習の事前配布等資料一覧（大阪会場）

資料名	T市	A市
事前配布資料	店舗の概要と外観	店舗の概要
	館内見取図	建物平面図
	T市のあらし	大規模小売店舗立地法届出店舗一覧表
	T市統計書（HPバージョン、抜粋）	-（当日、チームごとに配布）
	O府の商業	O府の商業（当日配布）
	T市産業の特性	-
	T市提供資料	A市提供資料
	通行実態調査報告書（抜粋）	地区通行量調査（抜粋）
	-	中心市街地来街者調査（抜粋）
	T市中心市街地活性化基本計画（コピー）	A市中心市街地活性化基本計画（コピー）
	-	A市都市計画図（コピー）
	T市パンフレット	ガイドマップ（コピー）
当日配布資料	T市街図	ガイドマップ
	T市都市計画図	A市都市計画図
	T市中心市街地活性化基本計画	-
	通行実態調査報告書	-
	T市商業活性化ビジョン	-

図表 - 19 実務実習の事前配布等資料一覧（福岡会場）

分類	資料名
S市計画書等	S市総合計画
	S見聞録（S市市勢要覧）
	S市のすがた
	S市中心市街地活性化基本計画
	中小小売商業高度化事業構想
	中心市街地の活性化について
S市データ類	S市都市計画図
	商店街地区
	S市統計書
	地価調査基準地価価格調査
	商店街店舗賃貸価格調査
	日本スーパー名鑑・全国大型小売店総覧
会社関係（店舗所有）	株主総会資料
	市報S（まちS経過報告）
	会社の概要
	第1回報告書（平成13年9月20日）
	第2回報告書（平成13年11月15日）
権利・管理関係資料	大型閉鎖店舗権利変換計画書
	登記簿謄本
	管理規則
	施設管理組合決算報告書
	商業床共有者に係る協定書
新聞記事・パンフ類	大型閉鎖店舗再生（関連新聞記事）、S市観光新図等

注）その他S商工会議所資料（交通量、歩行者調査、買物動向調査等）を閲覧活用。

なお、大型閉鎖店舗再生プロセスと講義テキストの対応関係を示すと、以下のとおりである。

図表 - 20 再生プロセスと講義テキストとの対応(1)

再生プロセス	社会経済系	商業系	都市系
Step 1 店舗「閉鎖」の要因分析 閉鎖店舗の基礎情報の整理 閉鎖の経緯と要因分析	大型店退店の現状と要因分析 ・中心市街地商業の現状 ・大型店の退店状況・要因 ・退店による中心市街地商業への影響		
Step 2 社会潮流、商業環境のマクロ動向の把握 社会潮流を踏まえた留意点の整理(少子高齢化、環境、高度情報化、住民参加、---) 商業環境の動向把握(消費者行動、出店戦略、業態変化、---)	少子高齢化の進展と街づくり ・少子高齢化の進展とまちづくりの課題、商業の対応 環境意識の高まりと街づくり ・ごみとリサイクル、水環境の再生と街づくり 高度情報化の進展と街づくり ・高度情報化の進展と商業の対応、新たな事業 住民参加の進展と新たな都市活動 ・中心市街地活性化とTMO ・コミュニティ施設の展開	商業環境の現状分析 ・小売業の動向、消費・販売動向 ・大型店の動向 ・商圏の考え方 マーケティング・消費行動 ・消費者行動 商業経営環境と出店戦略 ・各社の出店戦略 大店立地法への対応 ・大店立地法の適用	都市空間の捉え方 ・都市を取り巻く環境変化と市街地の変容 ・都市における商業空間の役割 街づくりの仕組み ・街づくりの体系と街づくりの仕組み ・法定都市計画 ・中心市街地活性化法 ・条例によるまちづくり制度 不動産取引の実際 ・権利関係 ・宅地建物取引関係の基礎知識
Step 3 周辺環境の調査・分析 都市(商圏)内の人口集積や流動の状況 商業施設や都市施設の集積・充足状況、立地動向 当該閉鎖店舗の立地特性 都市計画等の法規制 権利関係等の状況			
Step 4 関係主体の意向把握 行政(住民)の意向把握 商店街、まちづくり団体等からの意向把握 施設所有者の意向把握	住民参加の進展と新たな都市活動 ・住民参加の進展とまちづくり ・NPOとまちづくり		街づくりの仕組み ・まちづくりの主体とパートナーシップ
Step 5 大型閉鎖店舗活用の新たな可能性の検討 新たな行政サービス需要、地域活動、就業形態等への対応 先進事例等の分析	社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗活用の新たな可能性 ・商業以外の分野のテナント ・新潮流ビジネスの拡大、床需要 ・大型店の新潮流ビジネスへの対応 ・支援策	マーケティング・消費行動 ・マーケティング ・消費者行動 新たな商業業態の展開 ・消費者行動、消費志向の変化 ・主な業態の特徴とトレンド ・集客コンセプト テナントミックス ・開発コンセプト	
Step 6 コンセプトメイキング 地域での位置づけ、役割 導入機能、フロア構成、施設の整備イメージ 運営形態			空間のデザイン ・空間デザインコンセプト
Step 7 床需要・賃貸条件の検討 床需要のボリューム把握 賃貸条件の想定		賃料設定、テナント契約 ・賃料設定の方法、留意点 ・大型閉鎖店舗再生における賃料設定の考え方 ・敷金と保証金	都市空間の捉え方 ・立地特性と最適利用の考え方 ・人口規模と施設需要(商業床需要の推計) 不動産取引の実際 ・鑑定評価の新たな動向

(注1) 本表に示す再生プロセスは、一般的なプロセスを示したもので、案件によって異なる。

(注2) 「-」印は、本テキストには掲載していないことを示している。

図表 - 21 再生プロセスと講義テキストとの対応(2)

再生プロセス	社会経済系	商業系	都市系
Step 8 リニューアル計画 建物診断の実施 リニューアル方針、リニューアル項目の検討 費用の積算	-	テナントミックス ・店舗レイアウト 大店立地法への対応 ・大店立地法で配慮すべき事項 (駐車場、廃棄物、 --)	交通計画・駐車場計画 ・交通量の算定と駐車場規模 ・商業施設と駐車場 建築法規 ・建築基準法、消防法他 建築計画 ・建築図面、建築構造 ・商業施設の特性とプランニングの考え方 ・複合利用の考え方 建築設備、施設の維持管理 ・商業施設の建築設備 空間のデザイン ・街づくり・建築物の空間デザイン、空間演出 リニューアル戦略 ・ニーズと内容、建物診断
Step 9 事業性の検討 事業性の考え方 工事費、賃貸条件、維持管理費用等の想定 資金計画の検討 シミュレーションの実施 事業性の改善方策	事業性の考え方 ・事業コンセプトの考え方 ・事業収支に関わる諸要素と仮設の設定 ・事業シミュレーション ・事業性改善のための方策 資金計画・税務 ・借入金の仕組み、融資、新たな資金調達手段 ・税務 ・店舗づくりと公的支援	-	建築設備、施設の維持管理 ・ライフサイクルコスト等 リニューアル戦略 ・コスト、工期
Step 10 コンセンサス形成 権利者、行政(市民)、商店街	-	商業経営環境と出店戦略 ・出店方式 ・誘致方策 新たな商業態の展開 ・主な業態の特徴とトレンド テナントミックス ・マーチャンダイジング ・テナントミックス 賃料設定、テナント契約 ・賃料の徴収形態 ・テナント契約の形態 個店の経営診断 ・種類、手順、手法、内容	不動産取引の実際 ・不動産に関わるトラブルへの対応方法
Step 11 テナント誘致 テナントミックスの検討 誘致活動(営業、条件交渉、契約)	-		
Step 12 リニューアル工事 全体の施工監理(調整)	-	-	リニューアル戦略 ・リニューアル工事の実際
Step 13 管理運営計画 運営方式の検討 管理運営組織やテナント会の組成 施設の維持管理体制、更新計画等の検討	-	個店の経営診断 ・種類、手順、手法、内容 商業施設のマネジメント(管理・運営) ・運営管理のタイプと運営組織、業務の体系・内容 ・売上金管理、販促活動、-- ・売上分析、賃料改定 ・テナント会、テナント指導・入れ替え	建築設備、施設の維持管理 ・施設の維持管理

(注1) 本表に示す再生プロセスは、一般的なプロセスを示したもので、案件によって異なる。

(注2) 「-」印は、本テキストには掲載していないことを示している。

5 . 教材及びカリキュラムに対する評価と今後の改善点

(1) 評価の方法

教材及びカリキュラムに対する評価は、会場ごとに、社会経済系、商業系、都市系の各講義の最終日に、受講生にアンケート票を配布し記入を依頼した。

アンケート調査における評価項目は、以下のとおりである。なお、ここでは、下記評価項目のうち、教材及びカリキュラムに関する項目の集計・分析により評価する。

全体について

- ・ 講義の有意義度
- ・ カリキュラムの構成
- ・ テキストのレベル
- ・ テキストのボリューム
- ・ 1コマ当たりの時間 (2 時間)、講義の期間 (4 日間)

個別講義について

- ・ 個別講義の有意義度
- ・ 有意義でなかった理由、講師について気づいた点等

テキストや講義内容等の難易のレベル

テキストや講義資料等の教材について気づいた点

その他、講義に関して気づいた点

(2) 評価結果

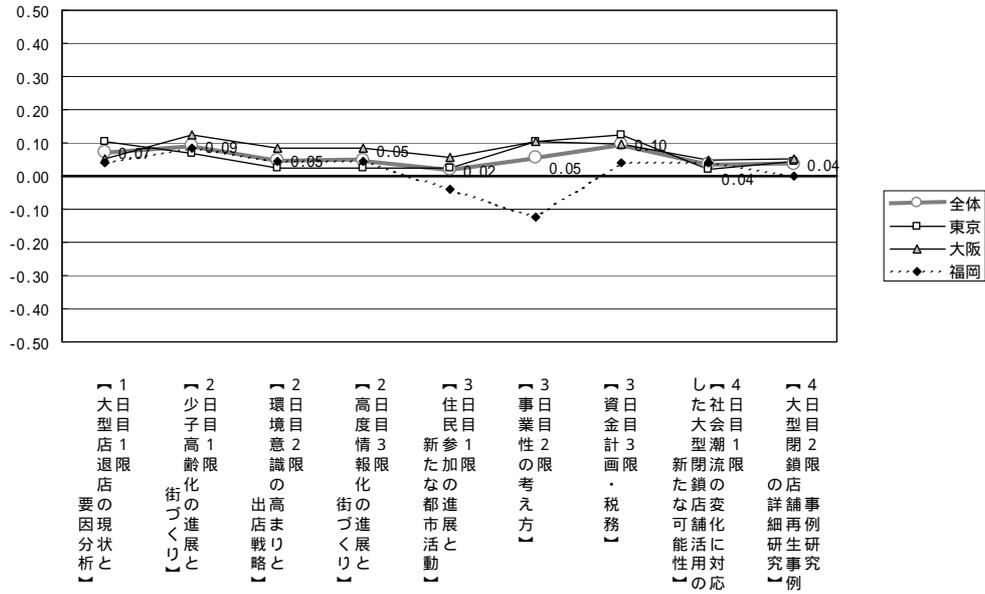
テキストに対する評価

講義評価アンケートにおけるテキストの評価では、全体として易しい方向の評価となっており、商業系テキストの「大店立地法への対応」や都市系テキストの「空間のデザイン」等、いくつかは他と比べて特にその傾向が強い (図表 - 23 ~ 24 参照)。これは、研修生の能力水準とテキストの水準が合わないこと等が、原因と考えられる。ただ、講義では、講師による講義資料に基づいて講義が進められたため、テキストが基礎的知識を学ぶための教科書であるという位置づけが明確に伝わっていないことも、そうした意見の原因と考えられる。また、自由回答欄では、「事例に乏しい」「写真や図表でわかりやすく」といった意見が多く指摘されているが、科目によって、事例やわかり易さに対する配慮が必ずしも徹底されていないことも要因と考えられる。

専門分野別の評価をみると、商業系のテキストについては、「マーケティング・消費行動」「大店立地法への対応」等、ほとんどが都市系専門分野の研修生の方が商業系専門分野の研修生より易しいと感じている (図表 - 26 参照)。また、都市系のテキストについては、全ての講義で都市系専門分野の研修生の方が商業系専門分野の研修生より易しいと感じている (図表 - 27 参照)。

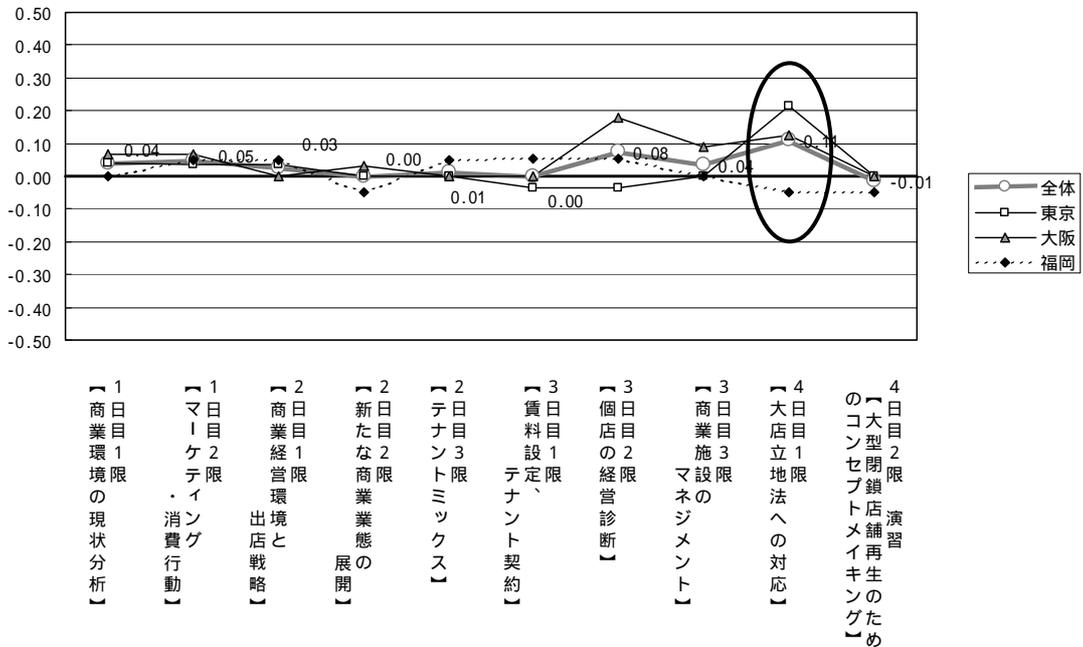
- (改善点) 人材育成対象を明確にした上で、評価のバラツキを解消する方向での対応 (基礎知識編としてのテキストの位置づけの明確化)、事例やわかり易さに対する配慮

図表 - 22 社会経済系テキストの評価（平均ポイント）



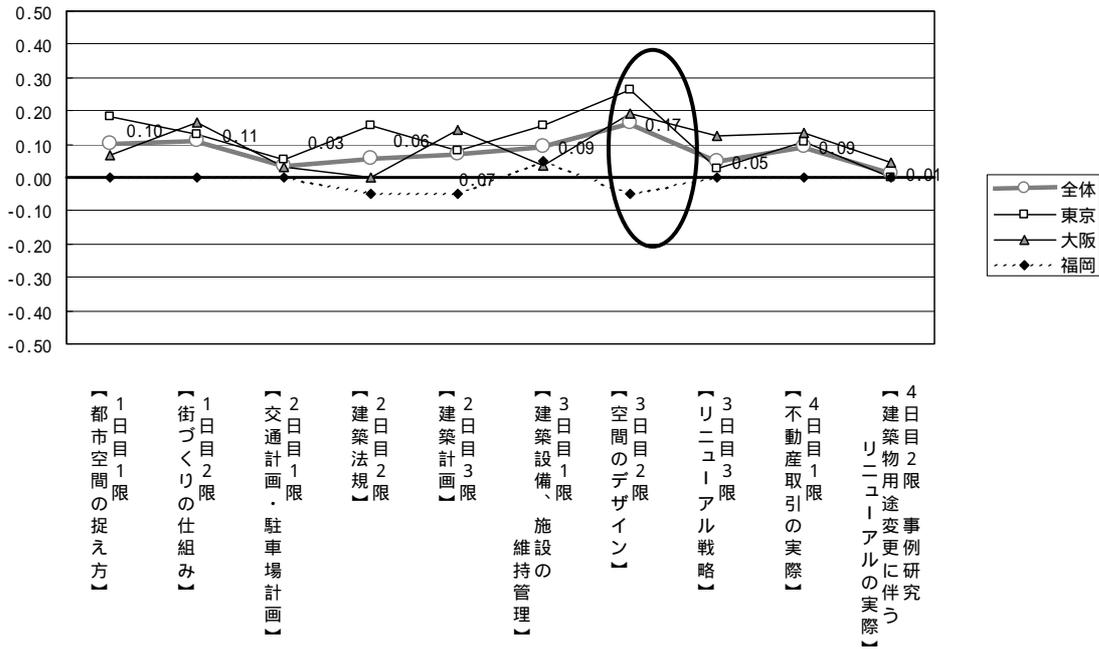
(注) 「易し過ぎた」1.0、「どちらかという而易し過ぎた」0.5、「適当だった」0.0、「どちらかというとなし過ぎた」-0.5、「難し過ぎた」-1.0として評価。ポイントが0に近いほど評価がよい。

図表 - 23 商業系テキストの評価（平均ポイント）



(注) 「易し過ぎた」1.0、「どちらかという而易し過ぎた」0.5、「適当だった」0.0、「どちらかというとなし過ぎた」-0.5、「難し過ぎた」-1.0として評価。ポイントが0から遠いほど評価が低い。

図表 - 24 都市系テキストの評価（平均ポイント）



(注) 「易し過ぎた」1.0、「どちらかという而易し過ぎた」0.5、「適当だった」0.0、「どちらかというとなし過ぎた」-0.5、「難し過ぎた」-1.0として評価。
ポイントが0から遠いほど評価が低い。

図表 - 25 受講生の専門分野別にみた社会経済系テキストの評価（容易度）

講義名	テキスト	
	商業系	都市系
大型店退店の現状と要因分析	18.8	0.0
少子高齢化の進展と街づくり	20.0	22.2
環境意識の高まりと街づくり	20.0	0.0
高度情報化の進展と街づくり	16.6	0.0
住民参加の進展と新たな都市活動	0.0	11.1
事業性の考え方	3.0	12.5
資金計画・税務	12.2	0.0
社会潮流に対応した大型閉鎖店舗活用の可能性	9.7	11.1
大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究	-	-

図表 - 26 受講生の専門分野別にみた商業系テキストの評価（容易度）

講義名	テキスト	
	商業系	都市系
商業環境の現状分析	0.0	10.0
マーケティング・消費行動	10.5	20.0
商業経営環境と出店戦略	5.0	10.0
新たな商業業態の展開	0.0	0.0
テナントミックス	0.0	11.0
賃料設定・テナント契約	5.3	10.0
個店の経営診断	15.0	20.0
商業施設のマネジメント	5.0	10.0
大店立地法への対応	9.5	30.0
大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング	-	-

図表 - 27 受講生の専門分野別にみた都市系テキストの評価（容易度）

講義名	テキスト	
	商業系	都市系
都市空間の捉え方	16.7	33.4
街づくりの仕組み	16.7	33.4
交通計画・駐車場計画	4.2	16.7
建築法規	0.0	60.0
建築計画	12.5	40.0
建築設備、施設の維持管理	16.7	50.0
空間のデザイン	16.1	50.0
リニューアル戦略	8.3	33.3
不動産取引の実態	17.4	33.3
建築物用途変更に伴うリニューアルの実際	-	-

（注1）難易度の構成比を（「易しすぎた」＋「どちらかという而易しすぎた」）－（「どちらかというと難しすぎた」＋「難しすぎた」）で算定したもので、「0」が最も適切な評価である。例えば、100名の回答者のうち、30名が「易しすぎた」、30名が「どちらかという而易しすぎた」、20名が「どちらかというと難しすぎた」、20名が「難しすぎた」とした場合、 $(30\% + 30\%) - (20\% + 20\%) = 20\%$ となる。

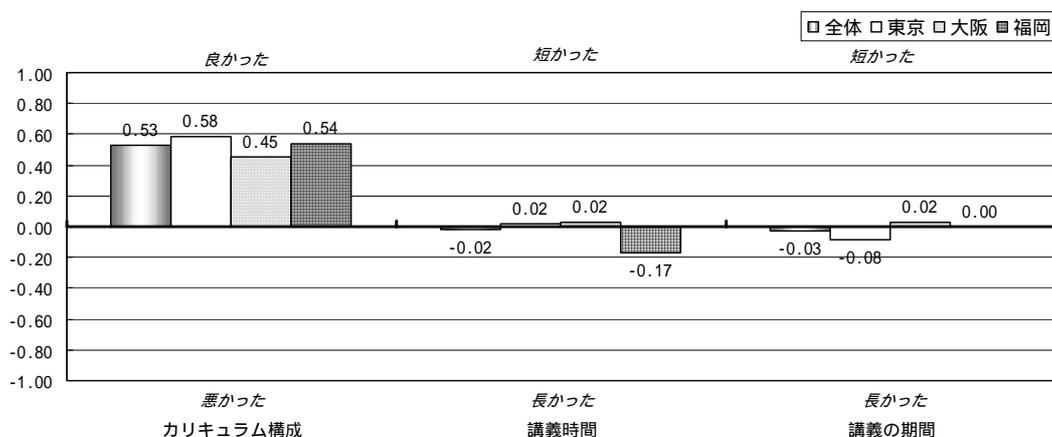
（注2）網がけは、20.0%を超えているものを示し、相対的に優しいと評価されたものを示す。

カリキュラムに対する評価

カリキュラムについては、カリキュラム構成、一コマ当たりの時間（2時間） 講義の期間（4日間）を評価の対象とした。

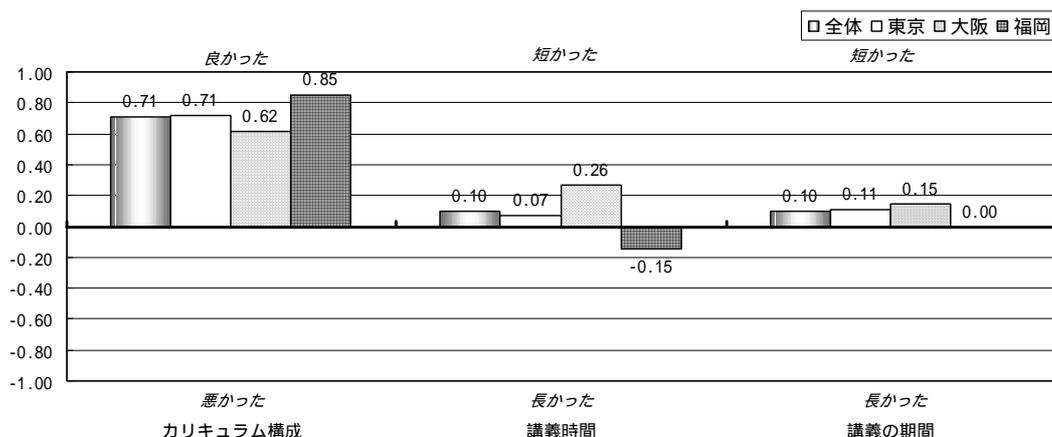
カリキュラムの構成については、社会経済系、商業系、都市系とも「良かった」という評価で、全体では、商業系、都市系、社会経済系の順の評価となっている。また、一コマ当たりの時間（2時間）については、商業系の大阪会場で他に比べて、「短かった」という意見が多くなっているが、全体としては、良好な評価となっている。講義の期間（4日間）については、概ね良好な評価となっている。

図表 - 28 社会経済系カリキュラムの評価



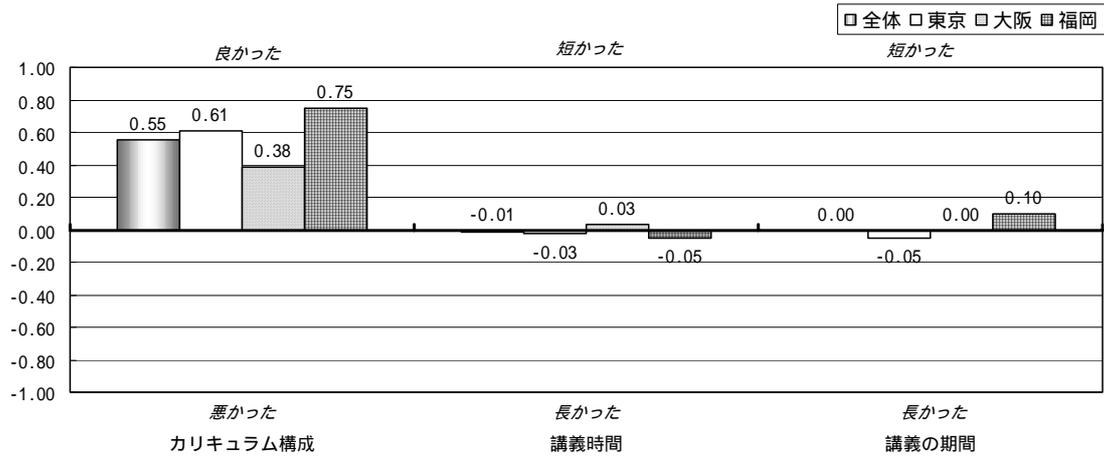
(注)カリキュラム構成は、「良かった」1.0、「どちらかという良かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという悪かった」-0.5、「悪かった」-1.0として評価。ポイントが1.0に近いほど評価がよい。講義時間、講義の期間は、「短かった」1.0、「どちらかという短かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという長かった」-0.5、「長かった」-1.0として評価。ポイントが0に近いほど評価がよい。

図表 - 29 商業系カリキュラムの評価



(注)カリキュラム構成は、「良かった」1.0、「どちらかという良かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという悪かった」-0.5、「悪かった」-1.0として評価。ポイントが1.0に近いほど評価がよい。講義時間、講義の期間は、「短かった」1.0、「どちらかという短かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという長かった」-0.5、「長かった」-1.0として評価。ポイントが0に近いほど評価がよい。

図表 - 30 都市系カリキュラムの評価



(注)カリキュラム構成は、「良かった」1.0、「どちらかという良かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという悪かった」-0.5、「悪かった」-1.0として評価。ポイントが1.0に近いほど評価がよい。講義時間、講義の期間は、「短かった」1.0、「どちらかという短かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという長かった」-0.5、「長かった」-1.0として評価。ポイントが0に近いほど評価がよい。

人材育成研修の開催

1. 研修生の募集と選定

(1) 研修生の募集

研修生の募集は、中心市街地活性化推進室等のホームページ、新聞、専門家及び自治体関係者へのDMにより実施し、メール及び郵送で応募を受け付けた。以下に、募集の方法、応募の方法、募集結果を示す。

募集の方法

1) 推進室等ホームページでの募集

中心市街地活性化推進室及び地域振興整備公団のホームページを活用して、以下の内容のコンテンツを掲載して、研修生の応募を行った。

1. 研修のねらい
2. 研修対象者
3. 実施内容
4. 募集内容
5. 応募者の要件
6. 応募方法
7. 受講者の決定通知
8. 問い合わせ先

2) 新聞での募集

以下の2紙に広告として掲載し、郵送またはメールで受け付けを行った。

- ・日本経済新聞社発行の「日経MJ」(流通新聞)(発行日：毎週火、木、土曜日)
- ・産業タイムス社発行の「商業施設新聞」(発行日：毎週火曜日)

また、新聞掲載のコンテンツの内容は以下のとおりである。

1. 研修のねらい
2. 実施内容
3. 募集内容
4. 研修対象者
5. 申し込み期限及び受講者決定通知

3) 専門家へのDMによる募集

専門家の参加を要請するために、SC協会の協力を得て、以下の専門家に対して、事務局より、以下の専門家を対象にDMを発送して応募を行った。

- ・SC経営士 178名
- ・商業施設士 233名

なお、再開発コーディネーターに対しては、再開発コーディネーター協会が定期的に会員向け情報誌を発送しており、それに同封を依頼した。

4)自治体関係者へのDMによる募集

地域人材の参加を要請するために、人材ニーズ調査の対象で、大型閉鎖店舗の活用について、「まだ、何も決まっていない」と回答した57市町村を対象にDMを発送して応募を行った。

応募方法

応募方法は、メールあるいは郵送とした。また、応募にあたっては、研修申込書に以下の内容の記述を求めた。

- ・ 応募者の属性（氏名、生年月日、年齢、性別）
- ・ 自宅住所、所属等
- ・ 保有資格（選択式）
- ・ 実務経験（記述式）
- ・ 大型閉鎖店舗再生に係る取組状況（選択肢）
- ・ 受講希望コース（選択肢）
- ・ 応募の動機（「大型閉鎖店舗再生に対する考え方」「本研修の成果に係る実務への反映」の観点から記述）

なお、上記の内容は、次項の選定基準を踏まえて設定した項目で、受講希望コースは、以下のように各会場とも6つのコースを用意した。

図表 - 1 受講希望コース（東京会場）

コース	講義				実務実習 9/29～10/10
	社会経済系	商業系	社会経済系	都市系	
	7/22～7/25	7/29～8/1	8/26～8/29	9/2～9/5	
東京 - 1					
東京 - 2					
東京 - 3					
東京 - 4					
東京 - 5					
東京 - 6					

図表 - 2 受講希望コース（大阪会場）

コース	講義				実務実習 10/20～10/31
	社会経済系	商業系	社会経済系	都市系	
	7/29～8/1	8/5～8/8	9/2～9/5	9/9～9/12	
大阪 - 1					
大阪 - 2					
大阪 - 3					
大阪 - 4					
大阪 - 5					
大阪 - 6					

図表 - 3 受講希望コース（福岡会場）

コース	講義				実務実習 11/10～11/21
	社会経済系	商業系	社会経済系	都市系	
	8/19～8/22	8/26～8/29	9/9～9/12	9/16～9/19	
福岡 - 1					
福岡 - 2					
福岡 - 3					
福岡 - 4					
福岡 - 5					
福岡 - 6					

募集結果

上記の募集方法で応募した結果、60名の定員（東京、大阪、福岡会場各20名）に対して、106名の応募があった。その内訳をみると、専門家が99名（全体の93.4%）と大半を占めた。また、会場別では、東京会場が60名と定員の2倍に達したものの、福岡会場は定員に満たなかった。

図表 - 4 総合プロデュース人材育成研修事業応募状況

（単位：人）

	専門家	地域人材	計
東京会場	56	4	60
大阪会場	29	2	31
福岡会場	14	1	15
計	99	7	106

（注1）地域人材は、商工会議所・商工会または基礎自治体

(2) 研修生の選定

研修生の選定は、以下の選定基準に基づいて実施した。

選定基準

応募者多数の場合を想定して、予め以下の選定基準を設定し、応募書類から経験要件及び事業実施要件について事務局が書類審査を行い、10点満点の評価を行った。

図表 - 5 応募者選定基準

	【専門家】 大型閉鎖店舗の再生等に対し専門的な立場から既に取り組んでいる者又は今後取り組もうとしている者	【地域人材】 地元において中心市街地の活性化の観点から大型閉鎖店舗の再生等に既に取り組んでいる者又は今後取り組もうとしている者
資格要件	必須	なし(ただし、資格要件に該当する資格を取得している者については配慮することとする。)
経験要件	A(3点) B(2点) C(1点)の3段階評価を実施	A(3点) B(2点) C(1点)の3段階評価を実施
事業実施要件	A(7点) B(4点) C(1点)の3段階評価を実施	A(7点) B(4点) C(1点)の3段階評価を実施
合計	10点満点	10点満点

(備考) 点数の評価については、原則として以下のような基準とする。

イ. 経験要件

- A: 実務経験が8年以上の者
- B: 実務経験が5年以上8年未満の者
- C: 実務経験が2年以上5年未満の者

ロ. 事業実施要件

- A: 大型閉鎖店舗再生等を既に行っている者又は今後行う可能性が非常に高いと認められる者
- B: 大型閉鎖店舗再生等を今後行う可能性が高いと認められる者
- C: 大型閉鎖店舗再生等を今後行う可能性が低いと認められる者

選定結果

上記の選定基準に沿って選定した結果、62名を選定した。その内訳は、以下のとおりである。なお、定員が60名に対し62名となったのは、一定の点数でかつ定員を確保したためである。

図表 - 6 総合プロデュース人材育成研修事業選定結果

(単位: 人)

	専門家	地域人材	計
東京会場	21	4(3)	25(24)
大阪会場	21(19)	2	23(21)
福岡会場	13(11)	1	14(12)
計	55(51)	7(6)	62(57)

(注1) 地域人材は、商工会議所・商工会または基礎自治体。()内は、研修への参加者数。

(3) 募集と選定に対する評価と今後の改善点

本事業では、資格要件、経験要件、事業実施要件の3つの条件を設定して応募者 107 名を選定した。選定に当たっては、上記の要件ごとに点数評価し、総定員を意識して会場ごとに点数の低い応募者を、選定外とした。そのため、結果として高度な専門能力を有する人材が研修生となった。

そもそも、高度な専門能力を有する人材が総合プロデューサーとしての資質を有しているか否かは必ずしも明確ではないが、研修の効果を高めるためには、より対象を絞った対応が必要であり、研修の対象としての適切性の観点から問題がある。

➤ **(改善点) 総合プロデュース的能力を確認した上で、研修前にそうした能力を有している者を除外(委員等による選定会議による審査等)**

本事業では、総定員 60 名(各会場 20 名)の前提で、東京、大阪、福岡の3会場に応募したところ、福岡会場は定員に満たず、競争率の高い東京会場に比べて、選定の際の点数評価で相対的に低い研修生が選定された。福岡会場のテキスト評価が他会場に比べて相対的に難しいと評価される傾向にあるなど、研修生の経験・知識の違いが、評価結果にも表れた。

講義はいずれの会場とも同じテキスト・講師で実施することを原則としたことから、研修の効果を高めるためには、研修生の経験・知識も極力、ある一定の幅で捉えるべきである。

➤ **(改善点) 会場ごとの定員よりも研修生の経験・知識を優先して決定(絶対基準の採用)**

本事業は、試行的な事業であったが、研修生の大半はそれぞれの会場のある都府県及びその隣接府県からの参加であり、それ以外の地域からの研修生は限定されていた(選定段階では、東京会場 6 名、福岡会場 2 名)。

遠方からの参加者は、研修費用はかからないにしても、旅費・宿泊費の負担が大きく、地方も含めて均等に参加機会を確保することを前提とする場合は、対応策を検討することが必要である。また、再生が必要となっている大型閉鎖店舗は、地方都市にも多くあり、地域人材育成の視点からみると、地方人材が参加し易い方法を検討する必要がある。

➤ **(改善点) 地域人材が参加し易い方法の検討(特に、地域人材育成の視点から)**

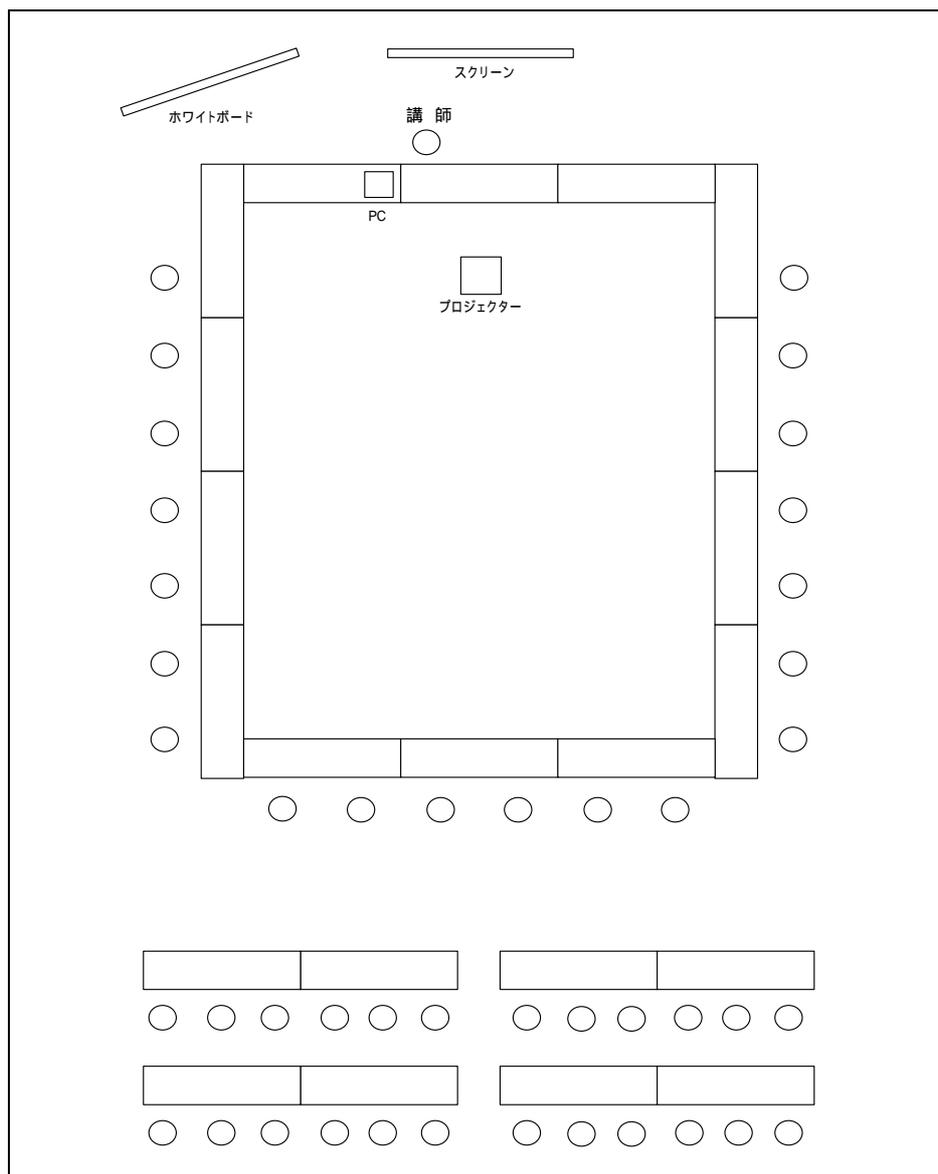
2 . 講義会場と講師の選定

(1) 講義会場の選定条件

講義会場は、予定した定員(各会場 20 名)を対象とした講義を想定した広さ、交通利便性、利用料等を勘案して選定した。

予め想定した机等の配置図を以下に示す。

図表 - 7 座席配置の例



(2) 講師の選定

選定の方針

講師の選定に当たっては、本事業の目的を踏まえ、以下の方針を設定した。

- ・ 社会経済系の社会潮流に関する講義は、長期的視野で社会潮流を捉え、中心市街地に関わりを持っていること
- ・ 商業系及び都市系の講義は、実務に精通した専門的な知識と経験を有すること

選定結果

上記の方針のもとに、SC協会、再開発コーディネーター協会等の協力を得ながら、実務の専門家や大学教授等を中心に、候補者をリストアップし、日程や諸条件を提示しながら調整を行い、社会経済系 15 名、商業系 11 名、都市系 10 名の計 36 名の講師を選定・依頼した。

3. 実務実習地区と講師の選定

(1) 実務実習地区の選定

実習地区数

大型閉鎖店舗の再生のパターンは、当該店舗が立地している地域の市場規模や特性、店舗の立地条件、店舗の築年数、店舗の所有形態等により極めて多様であり、同一案件でも提案者によって異なることが予想される。そのため、実務実習の対象地区数は、一案件に対し2グループが提案することを前提に設定した。

具体的には、5名前後で1チームを編成することとし、受講生数を考慮して、東京会場は2地区(4チーム)、大阪会場は2地区(4チーム)、福岡会場は1地区(4チーム)とした。

選定の視点

実務実習地区は、人材ニーズ調査における市町村アンケート調査において、「是非とも実習を受け入れたい」、「条件によっては受け入れを希望する」と回答した24市町村を対象に、以下の視点で選定した。

- ・受け入れ希望の強い地域
- ・受講生の実務実習地区へのアクセス性
- ・対象大型閉鎖店舗の権利者の本事業に対する理解
- ・対象大型閉鎖店舗の規模

選定結果

前述の実習地区数を前提に、選定の視点を踏まえて選定した結果を以下に示す。

図表 - 8 実務実習対象地区

会場	地域	店舗売場面積 (m ²)
東京会場	K市	6,945 m ² (地下1階地上6階建)
	S市	6,327 m ² (地下1階地上6階建)
大阪会場	T市	7,715 m ² (RC造地下1階地上6階建、延床面積 18,862 m ²)
	A市	延床面積 9,995 m ² (店舗 8,276 m ² 、ｽﾎｰｰｯｼﾞﾝｸﾞ 1,719 m ²)
福岡会場	S市	8,243 m ² (地上12階建、店舗は1～3階、4階以上住宅)

(注) K市、T市、福岡会場のS市は一部店舗営業中。

なお、実務実習では、研修生それぞれが役割分担をしたうえで、現地調査の結果をまとめ、まとめの過程で議論をしながら成果をまとめる作業をした。また、プレゼンテーションを行うに当たっては、分かり易く訴える資料の作成が不可欠であるため、実務実習の事務スペースに、パソコン等、電子機器の利用環境を整備した。

(2) 講師の選定

選定の方針

実務実習の講師は、以下の方針で選定した。

- ・ 大型店舗開発や再生、中心市街地活性化に関する豊富な実務経験を有し、指導力が高い
- ・ 本事業の趣旨、実務実習の趣旨を十分理解している

選定結果

前述の方針を踏まえ、講師の日程等を調整の上、6名の講師を選定・依頼した。なお、地区によっては、講師の都合により2名に依頼した。

4 . 講義の結果

(1) 講義概要

講義は、社会経済系、商業系、都市系のカリキュラムに沿って、担当講師が講義用資料を用いて実施した。以下に、講義ごとに講義名、日程、講義概要を示す。

社会経済系

講義名	大型店退店の現状と要因分析
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 22 日（火）、8 月 26 日（火））
	大阪会場（平成 15 年 7 月 29 日（火）、9 月 2 日（火））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 19 日（火）、9 月 9 日（火））

1 . 大型店の現状

- ・大店立地法施行後（2000 年 6 月以降）、2003 年 4 月までの新設の申請は 1,334 件である。
- ・10,000 m²以上の出店が増加しており、ショッピングセンター系の大型店が急激に増えている。
- ・平成 6 年と平成 11 年を比較すると大型店の年間販売額は 1.13 倍、売場面積は 1.4 倍であり、アンバランスになってきている（大型店以外は、年間販売額も売場面積も減少）。
- ・また、立地場所別では、郊外幹線道路沿型が増えている
- ・大店立地法上、10,000 m²以上の大型店には、益々大型の駐車場が整備される形になる。
- ・販売効率について、平成 6 年と平成 11 年で比較すると、売場面積あたりの年間販売額は 0.8 倍。従業員 1 人あたりの年間販売額は、平成 6 年から平成 9 年まで横ばい、平成 9 年から平成 11 年までは減少している。
- ・店舗は大型化しているが、販売額や販売効率は伸びておらず、大型店同士の競合が激化しており、厳しい環境にある。

2 . 大型店と中心市街地

- ・大型店が小売業全体に占める年間販売額の割合は 30%（フランス 70%、イギリス 60%）である。
- ・郊外大型店と中心市街地の大型店の消費者イメージは、以下のとおりである。
 - 郊外大型化 —————▶ 値段が安い、商品が豊富、駐車場が広い、営業時間が便利
 - 中心市街地の大型店 —▶ 品質が良い、交通が近い、家が近い、歩いていて楽しい、安心、接客がよい

3 . 中心市街地から退店した大型店の現状

- ・ 中心市街地から退店した大型店の数は 287 店で、昭和 40 年代、昭和 50 年代の建物が多くなっている。
- ・ また、閉店後 5 年以上の用途が決まらない物件が多い。
- ・ 退店の理由は営業の不振で、年間販売額がピーク時の 5 ～ 6 割になった時点での退店が多い。

4 . 大型閉鎖店舗の活用に向けて

- ・ 東京会場では長野市の取り組み事例を紹介した。
- ・ 大阪会場では長野市での取り組み事例を紹介した。
- ・ 福岡会場では受講者が取り組み事例を紹介した。

講義名	少子高齢化の進展とまちづくり～共用品・共用サービスの視点から
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 23 日（水） 8 月 27 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 7 月 30 日（水） 9 月 3 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 20 日（水） 9 月 10 日（水））

1．定義と市場規模

- ・共用品・共用サービスの定義は、「身体的な特性や障害にかかわらず、より多くの人々が共に利用しやすい製品・施設・サービス」である。
- ・日本生まれの「共用品・共用サービス」、米国生まれの「ユニバーサルデザイン」、欧州で一般的な「デザイン・フォー・オール」等があるが、「共用品」は包括概念であり、商品としての安定・継続供給を重視している。
- ・共用品は、高齢者や障害者の使用しやすい一般品のことで、一般製品と専用品（福祉機器）の両方の性格を持っている。
- ・2001年の市場規模は、2兆円を超えている。具体的な共用品の例としては、キザキザが側面についてシャンプーの容器（一般品を共用品化）や温水便座トイレがあり、専用品（福祉機器を共用品化）が一般品化した場合などがある。

2．チャンスは全業種にある

- ・共用品・共用サービスの供給にあたっては、親切みのあるモノ・コト作りの発想が求められる。また、超高齢社会を支える必須の「生活インフラ」であり、その需要は、食品、日用品から家電、IT、バイオまでチャンスは全業種にある。
- ・共用サービスは、商業・サービス産業でできる。また、ユニバーサルデザインは、行政サービス分野でも需要がある。

3．究極のCD（顧客満足度）戦略

- ・共用品・共用サービスの開発には、一般品から共用品へ（シャンプー容器等）、専用品から共用品（温水洗浄便座等）へといった2つの方向性がある。
- ・ニーズは、全ては消費者の「不便さ」の解消といった視点で、市場に聞くことが重要である。

4．開発の手がかり

- ・高齢者・障害者配慮設計指針「ISO/IECガイド71」が2003年6月にJIS化されたことにより、プリペイドカード、包装・容器、操作性、報知音など、様々な製品分野でJIS化が進んでいる。

5. 今後の注目分野と課題

- ・「消費者コミュニケーションの最前線」としての共用品・共用サービス環境を超える「IR」対策の最強ツールになることが予想される。その際のカギはITでは、「バーチャルセンス（仮想空間）」がデジタル共用品の新しい可能性を拓くものとみられる。また、新レトロデザインの台頭も注目される。
- ・高齢者向けサービスは必須の開発テーマになるとともに、2003年のキーポイントは、「さりげない配慮」「おしゃれ感覚」「シニアカップル」で、最終ゴールは、「パーソナル・フィッティング・デザイン」ではないか。

6. CSの次に来るもの

- ・高齢者人口が増加し、障害者人口も約300万人となっている。そうしたなかで、「企業の社会的責任(CSR)」が問われており、関連する法令や条例整備も進んでいる。バリアには、物理的バリア、情報のバリア、制度のバリア、心のバリアがあり、最終的には「人権としてのバリアフリー」が重要となる。

7. 各地に広がる「地場共用品・共用サービス」「地場UD商品」

- ・各地で共用品が使用され、共用サービスが実施されている。
- ・具体例としては、新潟県燕での使いやすい洋食器・自助具の製品化、東京都立川市での知的障害者のための「コミュニケーション支援ボード」活用サービス、静岡県での木工家具としての和風ダイニングセットの開発等がある。

8. 生活密着型・地域密着型共用品・UDビジネスのポイント

- ・「旗印」「得意」「検証」のビジネス開発を推進することが必要である。
- ・ビジネスモデル確立の決め手は、リーダー、参謀役・指南役、マーケッターという3人のキーパーソンである。

講義名	環境意識の高まりとまちづくり
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 23 日（水） 8 月 27 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 7 月 30 日（水） 9 月 3 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 10 日（水））

1. はじめに

- ・ 科学技術の発達とそれを原動力とする経済成長が高度に進み、ものの豊かさや生活の便利さを実現した反面で、自然環境の破壊も進み地球環境の危機が叫ばれるようになってきた。
- ・ 本講義における環境とは自然環境、物質循環系の環境、地球環境までを含むものとする。また、まちづくりについては最も概念の広い「暮らしの営み等を含めたまち」について考える。

2. 環境意識の高まりとその背景

- ・ 地域住民においては、「地球規模で考え、足元から行動する」という地球環境サミット以来のスローガンが定着し、社会参加の活動意欲が高まり、特に自然・環境保護に関する活動への関心が高まっている。
- ・ 一方、行政においても「21世紀『環の国』づくり会議」報告にみられるとおり、多様な分野にわたって幅広い施策が進んでいる。
- ・ 民間企業においても企業の社会的責任（CSR）の観点から環境保全への関心が高まり、今後は産業廃棄物の削減やリサイクルへの取り組みが増えていくものと考えられている。

3. 環境配慮をテーマとするまちづくり活動や運動

- ・ 広範な人々が環境に関わることに関心を持っている現在、まちづくりにおいても環境問題に正面から取り組まざるを得なくなり、「環境配慮をテーマとするまちづくり」が全国各地で展開されている。（生活協同組合の取り組み事例）

4. 地域社会の変化と自然環境の再認識

- ・ 中山間地域においても、人の手で維持されてきた「自然」が、社会構造の変化で荒廃し、地域の文化も変貌を迫られることにより、住民自身が自然の価値を見直すようになる事例が多くなり、地域外の人々と「自然環境の維持・回復」のための協働が行われるようになってきた。（阿蘇の草原保全の事例など）

5. 町の再生の基礎としての環境

- ・ 都市づくりの観点からも機能優先のまちづくりから、ゆとりやうるおい、さらには人々の生きがいや誇りを重視して、地理的条件や自然条件、歴史、産業や暮らしの営みなど「そのまちにしかないもの」を活かし、輝かせることをめざした都市づくりが求められている。

- ・これは、まちづくりにとって「環境」が地域のよりどころ、住民の心の支えとしても捉えられるようになったことを意味している。(瀬戸内・御手洗地区の事例など)

6. まちづくりの主体が問われている

- ・まちづくりには商業者をはじめとして消費者や地域団体など多くの関係者が関わっているが、「環境問題」と「経済活動や生活利便性・安全性」とは、多くの場合トレードオフの関係にあり、誰がまちづくりの意思決定をし、まちづくりを担っていくのかという「まちづくりの主体」が問われている。(佐世保パールシーリゾートの再構築の事例など)

7. まとめ

- ・「環境意識の高まり」は「消費者」や中心市街地の「利用者」というだけでなく、そのまちに住む「住民(地域に何らかの関わりを持つ人々を含む)」という立場から捉える視点が必要である。
- ・まちづくりはある種の運動であり、戦略が求められるが、その際に人と環境、人と人との「つながり」を再発見し地域独自の目に見える形にしていくことが重要である。まちづくりへの人々の合意や参画を促すにはそれが不可欠であり、「まち」にとってそれが魅力づくりとなる。
- ・成熟社会の中で、環境に高い価値を見いだそうという時、住民自身がこれまでのライフスタイルの再考を迫られる事態に直面し、そこまで踏み出していこうという前向きな動きも出てきている。こうした大きな変化への兆しにも着目していく必要があるのではないか。

講義名	環境意識の高まりとまちづくり
日 程	福岡会場（平成 15 年 8 月 20 日（水））

1. 環境意識の高まり

- ・環境意識の高まりについて、各種調査からみると、以下の特徴がみられる
 - 「価格品質よりも環境に配慮した品優先」39.6%
 - 「5～10%高くても環境配慮製品を購入」64.5%
 - 「グリーンコンシューマへの理解」（「10原則」）
 - 「企業に求める事業を通じての環境への貢献」85.2%
 - 「今後、企業が社会的信用を得るには環境保護に力を注ぐ」70.5%
- ・都市活動と環境要素の関係について、「都市生活経済活動と周辺関係要素の相関図」を利用して説明。

2. ごみとリサイクルとまちづくり

- ・ごみの排出抑制対策は、以下の4つである。
 - Avoiding（アボイド）：ごみとなるものを使わない
 - Reducing（リデュース）：使用量を減らす
 - Reusing（リユース）：手はわずかしか加えずに同じ物を再び同じ形で使う
 - Recycling（リサイクル）：手を加えて何らかの形で使う
 - * リタナール瓶使用なども有効
 - 牛乳瓶：50～60回位
 - ビール瓶：15回位使用可
- ・リサイクルの3つの分類は、以下のとおりである。
 - ケミカル・リサイクル（プラスチック類など）
 - サーマル・リサイクル（ゴミの固形燃料化など）
 - マテリアル・リサイクル（一般的なリサイクル）
- ・リサイクル関連法規の制定・施行状況は、以下のとおりである。
 - 再生資源の利用の促進に関する法律（リサイクル法）、1991年制定
 - 容器包装リサイクル法、2000.4 施行
 - 家電リサイクル法、2001.4 施行 中古品のリユース増加
 - 食品リサイクル法、2001.5 施行
 - 自動車リサイクル制度、2004年度施行予定
- ・リサイクルの進展から商業活動をみると、中古品のリユース市場の拡大が考えられる。
- ・エコステーションは、早稲田商店街で始まり、全国的に普及しつつある。リサイクルをコンセプトとしてテナント構成している店舗として、大井町デリーショップの例がある。
- ・食品ゴミの削減に関しては、大阪市北区茶屋町「回転寿司のまぐる亭」などの事例がある。

3. 水環境の再生とまちづくり

- ・水質汚濁問題、川に背中を向け付合うようになった問題等、水環境をめぐる様々な問題が発生している。水環境の再生とまちづくりについては、以下のような事例がある。

(つかしんショッピングセンター): 敷地内に水路を再生し、あひるを飼育している事例

(星川・熊谷市): 星川通り・水と鯉と祭と彫刻のみちづくりの事例

(七尾市・御祓川): 柳の散策道の事例

(東京都北区): JR王子駅周辺の石神井川「音無親水公園」の事例

4. 緑の再生・創造とまりづくり

- ・緑の再生・創造とまちづくりについては、以下のような事例がある。

(屋上緑化): 帝国ホテル屋上の事例

(壁面緑化): 妙正寺川の遊歩道の事例

(横断歩道橋): シンガポール

(空き地の緑化): 大宮ソニック周辺

5. 環境問題への取り組み方法・ツール

- ・環境問題への取り組み方法・ツールは、里親制度、トラスト、グランドワーク、エコマネーなどの方法がある。グランドワークは、NPOグランドワーク三島が11の事業を実施している。また、エコマネーに取り組んでいる地域も多い。

- ・環境倫理学では、3つの主張がなされている。

(自然の生存権): 人間優先主義の否定

(世代間倫理) : 近代的な共時的決定システムと封建的通時的決定システム

(地球全体主義): 宇宙船地球号は有限空間

講義名	環境意識の高まりとまちづくり
日 程	東京会場（平成 15 年 8 月 27 日（水））

1. はじめに

- ・これまでの成長を支えてきた効率性や利潤の追求といったものだしの限界が見えてくるとともに、もっと別の価値を求めるようになってきている。その表れが「環境意識の高まり」である。
- ・「まちづくり」は社会の総合的ないとなみであり、「まちづくり」と「環境」とは幅広い視点をもっている。

2. 環境意識の高まりとその背景

- ・環境に価値を認める人が増えているとともに、情報化の進展などのより「地球」への想像力がふくらみ、遠く的环境への不安も現実性をもつようになった。
- ・行政では、平成 13 年、内閣総理大臣が「21 世紀『環の国』づくり会議」が開催され、環境白書 14 年版では、5 項目の問題分野に分けて国の環境問題への取り組みを紹介している。
- ・民間企業においても、環境への配慮も社会貢献の一つという考え方から、経営戦略の重要な要素の一つへと移行しつつある。

3. 環境配慮をテーマとするまちづくり活動や運動

- ・環境に関わることは広範な人々が関心を持ち、強く意識するようになったため、人々を集結するテーマ、あるいは魅力づくりのテーマとして積極的に捉えようとする動きがみられる。
- ・生協では、環境の取り組みを活動の大きな柱として位置づけ、マイバッグ運動やグリーン料金運動などを展開している。

4. 地域社会の変化と自然環境の再認識

- ・地球レベルというより、地域単位で「変化」が進んでいる。
- ・阿蘇では、いいと感じる場が草原、放牧などの半自然のものが多く挙げられている。牧野組合員アンケートでは、草原に行く頻度は低下しているが、ふるさとの風景を伝えたいとの意識は高い。スローフード、スルー観光のなか、都市住民との交流は今後の重要テーマである。赤牛は脂肪が少なくこれまで人気がなかったが、健康志向のなか、販売が伸び、販売支援や野焼きボランティアも登場している。
- ・屋久島では 1993 年の世界遺産後、観光が大きく伸び、経済も活性化した。登山に加え、エコツアー目的の観光客が多い。

5. まちの再生の基盤としての環境

- ・まちづくりにとって「環境」は外にあるテーマ、外からもってくるテーマではなく、地域の拠りどころ、いわば地域性を体現したものと捉えられる。
- ・広島県豊町御手洗地区は、古い街並みの保存だけでなく、海とまちとのつながりを大事にし際立たせる工夫をしていること、既存の施設の再利用で魅力を作り出していること、地域のストーリーを伝える解説やマップを重視していることなどである。

6. まちづくりの主体が問われている

- ・環境問題にトレードオフはつきものであり、多様な価値観の調整が必要となる。公共性が揺らいでいるなか、誰がまちづくりをしていくのかが問われている。住民主体のまちづくりのひとつの拠り所は「環境」である。

講義名	高度情報化の進展と街づくり
日 程	東京会場（平成15年7月23日（水） 8月27日（水））
	大阪会場（平成15年7月30日（水） 9月3日（水））
	福岡会場（平成15年8月20日（水） 9月10日（水））

1．ソリューションビジネス

- ・要求定義を考えることが必要で、ユーザーの要望は何かを本当に分かっているか、専門家側からの一方的な提案になっていないかということを確認することが必要である。
- ・効果予測については、どんな具体的な成果が出るのかを予め予測することが必要である。
- ・実現可能性については、どれだけ実現性が高いのかといった評価の実施が必要である。
- ・将来予測は、希望的予測ではいけない。
- ・評価の基本は、計画と実績の対比、計画と実績の誤差原因の分析である。
- ・インフォメーション・リッチが情報強者であるのに対し、インフォメーション・プアは情報弱者である。情報弱者を大型店舗の活用を通して救済することが必要である。
- ・2002年度実績では、通信販売売上は2兆5千億円（前年比105%）で、うちインターネット販売は1,500億円（前年比約200%）となっている。
- ・情報は鮮度が命である。
- ・プロジェクト撤退時に肝心なことは、担当者に犠牲者を出さないことである。

2．街づくりを考える

- ・問題の把握が肝心で、問題と課題の具体的な表現が必要である。
- ・大型閉鎖店舗再生、街の活性化という抽象的な表現ではなく、大型閉鎖店舗の空間に人を集めるといった具体的な表現で示す必要がある。
- ・問題解決にあたっては、考える人の数だけ解があること、全体的なシナリオを作り、各論に展開するといった視点をもつ必要がある。

3．大型閉鎖店舗空間に人を集める

- ・モデルは伝統的な市場で、活気のある場所である。
- ・市場は多目的空間であり、人・物・情報の交流拠点、安らぎの場としてなど各人それぞれ利用し、目的が多様化している。

4．高度情報化時代の市場

- ・テナント店舗のライブ情報ポールサイト（玄関口）としての活用、インターネット通販を利用できない人を対象とする相談や代行の窓口として活用等が考えられる。
- ・情報弱者に優しい支援体制の整備、情報流通と情報発信のセンター機能の保持、ポータルサイト間の遠隔連携がポイントとなる。

5 . 大型閉鎖店舗の活用策としての店舗内高度情報化空間のイメージについて

- ・一階フロアに、来訪者と支援者が並んで操作できるインターネット端末を用意する。周囲には大型ディスプレイの動的ショッピングウィンドウを配置する。
- ・設置目的は、情報弱者に必要とされる情報検索の支援空間として活用することである。他に上階でのインターネットによるカルチャーセンターの開催、インターネットカフェの設置（都市部では大規模化してきている）等が考えられる。
- ・また、高齢者や子育て主婦等のサポーターとしての機能サービスや一つのビルでのトータルでの新業態開発の可能性がある。
- ・収入源としては、テナントの広告料、表示コンテンツの作成料、テナントの情報システム運用、インターネット通販の注文・購入代行手数料等が想定されるが、経済条件の成立が課題となる。

6 . 総合プロデュース人材の資質

- ・総合プロデュース人材の資質は、自分で実行するよりも担当者に任せること、個々の担当者に求めるスキルを明確に規定して評価すること、担当者に不足している能力を強化する教育を実行できること、長期ビジョンを描き続けること、プロジェクト進退の決断ができることである。

講義名	住民参加の進展と新たな都市活動
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 24 日（木）、8 月 28 日（木））

1. はじめに

- ・地域の活性化、特に中心市街地の活性化は急務であり、街や小売商業の発展と地域生活者の「豊かなコミュニティづくり」による地域経済成長が望まれる。

2. 住民参加の進展とまちづくり

- ・住民参加の進展とまちづくりを推進する上では、以下の2つの問題点がある。
行政や各種団体と住民とが協調するためにはどうするか？
住民参加の「まちづくり」とは何か？
- ・に対応していくためには、行政の仕組み、行政の役割や計画している事業内容について説明を聞き、地域住民の声を事業者に伝える話し合いの機会や場を多く持つこと、商業者・住民は生活者としての地域の現状を把握し、さらに将来の地域社会の動態がどう変化していくか、また地域の歴史や文化、地場産業の開発等も含めた地域のイメージづくりの勉強を推進することが鍵となる。
- ・に対応していくためには、まず、まちづくりのコンセプトを確立し、住民と商店街との相互の理解を深め、運営チームを結成し、目的にそった調査、分析、計画の策定が必要である。また、運営にあたっては強力なリーダーと実務的な専門家が求められる。

3. NPOと地域の活動

- ・NPOの活動や設立に対して省庁も支援を始め、主要なプレーヤーとして認識されつつある。
- ・まちづくりを目的としたNPO法人の理想は、個店の繁栄や店舗診断、高齢者対応ソフトなど、ソフト面の相談や指導について行政、関係団体からの委嘱事業などができる専門家集団が生活者のニーズで求められている。
- ・NPO法人は非営利であるため、当初の運営は決して楽ではないが、活動が活発になると、社会の信頼性は高まり、環境整備、地場産業の開発、まちづくりの実務などの大型プロジェクトの主導的立場での活動が可能である。

講義名	住民参加の進展と新たな都市活動
日 程	大阪会場（平成 15 年 7 月 31 日（木） 9 月 4 日（木））

1. 豊中市のまちづくりの概要

- ・「みんなの計画、役所の支援」の発想のきっかけとなった「豊中市産業振興ビジョン」の策定（1990年2月）からまちづくりがスタートした。
- ・豊中駅前で市民主体のまちづくりが始まり、期を経ずして、政策推進部にまちづくり支援室が誕生（1992年）、1993年には「豊中市まちづくり条例」を制定し、支援体制を整えた。
- ・「市民・事業者・行政の3者による連携と分担のまちづくり」は、市内各地での市・事業者による地道は実践と、専門家・行政の支援によって「協働のしくみ」を重視する形で展開されている。

2. まちづくり活動の概要

- ・市内各地で、市民自らが活動のしくみをつくり、組織を運営し、まちづくりに取り組んでいる。それぞれの地域の事情や歴史を踏まえ、思い立つ段階から有志が集まり、研究会をつくり、まち全体を見直し、改善の方向を検討する段階、まちの将来像を「まちづくり構想」にまとめる段階、提案した「まちづくり構想」を実現化していく段階と様々である。

3. 豊中市まちづくり条例の概要

- ・1993年1月1日施行。
- ・市民と行政の協働による住みよいまちづくりの推進。
- ・「まちづくり構想」実現化方策の検討結果を、市が「まちづくり基本方針」として提示。
- ・「ルールづくり」や「ものづくり」、「魅力づくり・仕事づくり」を実りのあるものにするため、「地区計画制度」、「建築協定」、その他まちづくりの法制度等を活用。
- ・まちづくり協議会の認定のほか、支援制度の運営などについて審議・提言するため、「まちづくり専門家会議」を設置。
- ・まちづくりの発意 任意のまちづくり研究会結成 条例上のまちづくり研究会の結成 まちづくり協議会の結成・認定 まちづくり構想の発案を経て、構想実現のための活動がなされることになっている。

4. まちづくり支援施策

- ・組織整備等の面では、1992年4月、政策推進部まちづくり支援室（現まちづくり支援課）をまちづくりの総合窓口として位置づけ、1993年1月から「まちづくり支援チーム」を派遣している。また、1990年8月、産業・まちづくり研究会を設置した。
- ・専門家派遣では、1993年1月、まちづくりアドバイザー及びまちづくりコンサルタントの派遣を開始した。

- ・活動費用の助成の面では、まちづくり条例上の協議会、研究会及び「まちづくり構想」実現化の活動を行う「協議会」に対して、活動に必要な経営の助成を行った。
- ・学習・議論の場、人材育成、情報提供の面では、1987年8月、とよなか・まちづくりフォーラムの開設、1993年、まちづくり実践大学の開設、1997年、中学・高校生のまちづくり講座の開設を行い、情報発信を行っている。

5. まちづくりのポイント

- ・計画があっても、計画を実行する担い手がいなければ、まちづくりは進まない。計画を実行するプロセスを整えることが必要であると考え、行政と地域社会の交流の仕組みをつくった。中心市街地の活性化においても、合意形成の仕組みがないと計画は実行できない。
- ・係長クラスからなるまちづくり支援チームを派遣し、住民や事業者に制度や先進事例などの情報提供を行った。産業・まちづくり研究会には、マスコミも参加させ、行政と企業が癒着しているという疑念を払うようにした。
- ・まちづくり協議会の支援は、条例により定められていることである。条例は住民の代表である議会が定めたものであり、こうして直接民主制と間接民主制のバランスが取られている。また、条例によりまちづくりのプロセスが規定されていることにより、住民と行政の役割が明確化されるという意味もある。

講義名	住民参加の進展と新たな都市活動
日 程	福岡会場（平成 15 年 8 月 21 日（木） 9 月 11 日（木））

1. 住民参加型まちづくりの概要

- ・生活者の価値観・生活空間への関心が多様化するなかで、まちづくりが行政主導型から住民参加へ移行している。
- ・住民参加のポイントは、「主体者意識」「紛争回避」「効果的計画」といった3つであり、P I（Public Involvement）の導入にみられるように、これからは、住民を公共へ巻き込むことが重要になってくる。
- ・住民参加型まちづくりにおけるコミュニケーションの方法としては、主として「ワークショップ」の手法の導入がある。その際には、ファシリテーターという推進役が展開をアレンジしていくことになり、この役割は大きい。ファシリテーターには、「中立的立場」「全員発言の機会」「関心を引き出す」「目的への集約」といった資質が求められる。

2. 「NPO」とまちづくり

- ・「NPO」は、行政とパートナーを組むことが多くなり、役割も重要になってきている。
- ・まちづくりNPOの主要課題は、専門性の向上、資金の確保、行政とのパートナーシップである。

3. 中心市街地活性化とTMO

- ・中心市街地を活性化させるために重要なポイントは、「意義の明確化」「包括的・長期的視野」である。

4. 住民参加型まちづくりの海外の事例

- ・ドイツのエランゲン市では「自然と人間の共存」に向けて、サイクリングロード、暗渠の小川の再改造、理想の老人ホーム等、生活環境に関連する様々なテーマに取り組んでいる。stattガルト市では、「歩行者のための中心市街地」づくりを進めている。
- ・これらの事例のようにヨーロッパでは、早くから「安心、安全、快適なまちづくり」を主なテーマとして掲げ、現在でもタウンマネージャーが市民を主役とした活動の中へ積極的に入り込んでいる。

5. 日本での事例紹介

- ・熊本県山鹿市では、平成 14 年 2 月の「山鹿市 TMO 構想」策定とほぼ同時に、中心市街地の大型店が相次いで撤退した。そうした事態を受けて、タウンマネージャーとして「山鹿市 TMO 構想」の具体化を要請された。
- ・「山鹿市 TMO 構想」等の概要は、以下のとおりである。

「山鹿TMO」の事業構想

- ・「緑と光の湯トピア」、「歴史と温泉情緒の薫る魅力ある中心市街地形成」の2つのテーマに6つの方向性を掲げ、8つの区分で35事業を構想している。
- ・「緑と光の湯トピア」を目指す2つの方向は、「温泉へ行こう」と「歴史に浸ろう」とし、「歴史と温泉情緒の薫る魅力ある中心市街地形成」を目指す4つの方向を、「歩きたくなるまちの交通環境をしっかりと」「八千代座から発信しよう」「商売を考え直そう」「暮らしを自慢しよう」としている。

構想策定後の状況変化と今後の方向

- ・サンリブ徹底により、最寄品ジャンルのアイテムなどの点での充実度が薄れ、賑わい空間が縮小した。そのため、集客力のアップ、品揃えの欠落とアイテム数の拡大、魅力アップのための方策を検討した。鶴屋撤退についても対応策の検討が課題であった。
- ・今後の商店と中心市街地の方向は、山鹿の進もうとしているスタイルに共感を持つ顧客やファンを大切に、生活商業における特性や独自性を進めていくべきである。
- ・中心市街地活性化のビジョンとテーマは、以下のとおりである。

ビジョン

- ・10年後に向けて、これからの商店街の役割を認識し、「拠点活性化・再生の寿命」「誰の為の『まちづくり』にするのか」「60年後に向けて」に分けて、全体計画を検討した。

テーマ

- ・山鹿中心市街地活性化のテーマを「一層・創・健・美・樫(ちゃ)」とし、テーマを支える問題をヒト、モノ、カネ、コトに分けて整理した。
- ・「山鹿TMO」の具体化の全体計画は、以下のとおりである。

全体計画イメージ

- ・理想とする山鹿生活スタイルを創造し、他の市町村にない魅力を引き出し、より多くの人々に知っていただき、来ていただく。さらに、幅広い芸能・芸術・工芸の分野において、未来に向い若者が住みたくなる町づくりを目指す。

事業計画

- ・「八千代座」「桜湯」「旧鶴屋」「プラザ」など拠点、「豊前街道」「東通町」「堀明町」「花見坂」など商店街、さらに空き店舗が出始めた中心市街地に、小規模でも賑わいの界限を再生する「点・線・面」の活性化策の提案を行った。

講義名	事業性の考え方
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 24 日（木） 8 月 28 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 7 月 31 日（木） 9 月 4 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 21 日（木） 9 月 11 日（木））

1. 事業性の考え方

- ・事業計画の作成は、依頼者との共同作業で作成者側の一方通行ではうまくいかない。
- ・環境は常に変わることから、常に調べ、常に変更修正することが大事である。

2. 事業性の考え方についての各人の問題意識は？

収支仮説&シミュレーション

- ・数字遊びになってしまう危険性があり、現実的な事業計画立案が重要となる。そのためには事業計画を支える前提条件や仮説がデータに基づいた、吟味されたものである必要がある。

事業コンセプトの立案

- ・誰の、どんなニーズに対し、何を提供していくのかという視点で立案することが望まれる。

事業コンセプトの評価

- ・評価基準を如何に設定するかが重要である。

事業コンセプト

- ・事業ポジショニングをどうするかが重要である。

収支仮説の検証

- ・計画を策定するだけで、事後の検証をしていないケースが多い。仮説の検証・分析と新仮説を次期計画へ反映させることが重要である。

3. コンセプトとは

- ・ドメイン（事業領域）の定義

ビジョン、ミッションは、数年後のあるべき姿であり、コンセプトとは顧客とどのフィールドで係わるのかを示すものである。

4. 閉鎖した大型店舗のコンセプトは

- ・旧来型大型店舗のコンセプトは、時代とのミスマッチなコンセプト&MD（古くなった）でニーズに対応できなくなっているケースも多く、競合出現、競争要因の変化などに対応できていない。

5. 事業のライフサイクル

- ・売上予測&事業コンセプトの寿命は、先端産業（IT等）で0.5年～2年、産業インフラ

(電力等)で10~20年と言われている。

- ・事業収支の見通し期間は長期間予測できればそれに越したことはないが、不確実性の高い昨今では、3~5年程度予測期間が妥当であるとされている。

6. 市場カバレッジ戦略の3つの代替案(コトラー)

- ・昨今では集中的マーケティングが着目されている。限りある経営資源を効率的かつ効果的に活用するために「集中と選択」を行う必要がある。このことは裏を返せば「戦略とは何を捨てるかを定めることである」と言える。

7. BMO法

- ・事業度と成功率の間には、事業度80点以上の事業コンセプトは成功する確率が高く、事業度とコンセプト選択の目安は、以下のとおりである。

採点80点以上の事業コンセプト	選択	(成功率80%~)
70~80点の事業コンセプト	条件付選択	(成功率60~80%)
~70点の事業コンセプト	選択しない	(成功率60%以下)

8. 大型閉鎖店舗再生の評価項目

- ・事業の再構築が必要で、その場合、地域や街の再構築への寄与がポイントとなる。また、MD力等も重要である。

9. 事業収支評価(DCF方式)

- ・M&A等で採用する方式で、その事業が将来生み出すキャッシュフローを現在価値に変換した合計金額を事業価値とする手法である。
- ・割引率は負債コストと株主資本コストの加重平均資本コストより算出する。

10. モンテカルロ・シミュレーション

- ・事業の成否に影響を与える要因を一定の確率で変動させて、数万~数十万回のシミュレーションすることにより事業価値を算出し、その分布を見る手法。

講義名	資金計画・税務
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 24 日（木） 8 月 28 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 7 月 31 日（木） 9 月 4 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 21 日（木） 9 月 11 日（木））

1．借入金の仕組み、融資の種類・特徴

- ・直接金融は、出資者からの出資、資本注入、株式発行、返済義務なし、経営権あり。
- ・間接金融は、金融機関等からの借入、返済・利払いの義務あり、経営権なし。

2．新たな資金調達手段

- (1) 社債としては、普通社債、新株予約権付社債(ワラント債)がある。新株予約権付社債は、社債発行会社の株式について一定の株数を一定の価格で一定の期間内に引き受けることのできる権利を付与した社債である。
- (2) 証券化は、企業が証券化のための会社(特別目的会社：SRC)に資産を譲渡し、SRCは社債を投資家に発行し、企業に譲渡代金を支払うものであり、企業は一時に資金調達することができる。
- (3) プロジェクトファイナンスは、大型商業施設の建設・運営等の大型プロジェクトについて特別目的会社（施設運営企業からの出資により設立）が、金融機関に商業施設を担保に入れ、商業施設から得られる資金で融資の返済を行うもの。

3．資本政策

- ・資本金 1,000 万円(50,000 円×200 株)の企業のオーナーが経営権を維持しながら、企業の資金調達(1 億円)をおこなう方法は、以下のとおりである。

- (1) 50,000 円×2,000 株の増資を行う
オーナーの出資比率が約 91%に下がり、経営権を失うので「不適」となる。
- (2) 500,000 円×200 株の増資を行う
オーナーの出資比率は 50%となり、経営権は維持できるので「適」となる。
- (3) 新株予約権付社債(1,800 株の付与)の発行
株取得権の行使をされてもオーナーの出資比率は 50%となり、経営権は維持できるので「適」となる。

4．事業に関わる税務

(1) 税金の種類

国 税 法人税、消費税

地方税 都道府県民税、市町村民税、事業税、地方消費税、固定資産税、事業所税

(2) 実効税率の計算（資本金 1 億円超の企業）

$$\frac{\text{法人税率}(30\%) + \text{市県民税}(30\% \times 20.7\%) + \text{事業税}(10.08\%)}{100\% + 10.08\% (\text{損金算入される事業税の節税効果})}$$

= 42.05%

5 . 公的支援の仕組み

(1) 融 資

日本政策投資銀行、中小企業金融公庫、地域総合整備事業団等

(2) 信用補完

信用保証協会

(3) 助成金等

中小企業庁の空き店舗活用支援事業

講義名	社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店の新たな可能性
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 25 日（金） 8 月 29 日（金））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 1 日（金） 9 月 5 日（金））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 22 日（金） 9 月 12 日（金））

1. 物は要らない

- ・「家具」では、大型店から家具がことごとく消え、家具屋が家具を売っていない。例えば「収納術」など、術を家具とセットで売っている。
- ・食品では、仮に供給が途絶えても 2 週間はもち、今日買わねばと言うニーズはない。
- ・衣料では、今年の冷夏で全然売れない。これは、逆に言うと「買わなくても平気」ということである。

2. 何が要るのか？

- ・「ついで」の文化は、買い物の主目的は気分転換であり、買うことが「ついで」であり、逆転している。そのため、歩く・疲れる・休む・満たすといったニーズに対応できる街が求められている。

3. 宇部中心商店街の例

- ・ハードは何でもある宇部市の中心商店街はシャッター通りで、家賃が下がり、これまで表に出る必要がなかった下請かつカタログ業「表具屋」が街に出て、街の駅・街の案内を始めた。ここでは、屏風絵（息子がデザインした新作）といった現物ギャラリーを併設し、これまでの何倍も売れた。これは、新しいマッチングであり、産業分野が変わってくる。
- ・1 次 × 2 次 × 3 次 = 6 次産業から 7 次へと、幸せを売る（商品に愛される力をつける）産業へと変わる。

4. アモール東和の例

- ・東和銀座商店街振興組合の組合員が株主の㈱アモールトーワ（田中社長）では、活動の発端は「弁当」で、今やパート 120 人を雇用し大病院のレストランにも出荷している。地域のニーズは全て商売にする姿勢を持ち、最近では、空き店利用の「アモール学童クラブ」を開設し、学童保育の「待ち」が 100 人以上となっている。当然、有料であるが儲からない、また儲からなくてもいいのである。午前は、老人クラブ・午後は学童が来て、日常的な世代間交流が実現している。

5. 谷中・根津・千駄木の例

- ・江戸時代のゾーニングで寺が多く 70 あり、その死者 500 万人が大震災からも空襲からもこの街を守った。今も 500 万人のサポーター・縁者が街へやってくる。商店街は「超激戦

区」であり、徹底した地域密着を志向している。谷中の強みは3つあり、その1つは、3種類の住民（旧人、新人、4年交代人（学生））がいることで、住民が新陳代謝する。2つは、70ある寺からの需要に対応する特殊なマーケットがあり、それを支える職人が残っている。そこに東大・芸大の学生がコラボレートして「芸工展」を開催し、街ごとギャラリーを実践している。これは、「ニボカジ」と呼ばれる若者の苦心と智恵の産物で、非採算のだけあわせ（複合）化である。地元ニーズと不足する供給からコミュニティビジネスが生まれており、目的は儲けだけではない。

6. 高知・エスコートズの例

- ・大上段に振りかぶった発想でなく、小さな活動が複合したもので、関係している4者が得をする仕組みになっている。メリットは、地方学生にアルバイトを・やすく使える人が欲しい商店街・環境エコ事業（清掃）・動く観光案内所

7. まとめ

- ・成功しない街は、以下の共通点がある。

「活性化」について話し合わない街

ただし、活性化とは「たくさん売って儲けよう」ではなく

地元の人がここでの活性化は「誰が、どうして、どうなりたい・・・」という

自分たちが思う「活性化」

個性のない街（美しくない街）

他力本願の（誰かがやってくれるだろうと思っている）街

講義名	(事例研究)大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究
日 程	東京会場(平成15年7月25日(金))
	福岡会場(平成15年8月22日(金))

遠野市の大型閉鎖店舗再生の経緯・ポイント

- ・マイカルの経営不振から、遠野ショッピングセンターの核店舗であるサティが撤退することになり、遠野市がリーダーシップを発揮して再生事業が行われた。
- ・再生事業の資金は、平成13年度の緊急経済対策で同年度末に確保し、予算の執行は平成14年度に繰り越して行った。議会では全会一致で承認された。その大きな要因として、協同組合の事業者を全額救済したのではなく借金を残したことがある。協同組合、市の両方が損をし、得をする者がいないようにした。
- ・経済産業省が事業費(建物取得費+改築費)の4分の3を補助し、テナントの賃料は5,000円/坪と従来の3分の1に抑えた。これには店舗の維持管理費も含まれている。テナントとの契約は単年度契約で、売上げの低いところは撤退していただくことになる。
- ・建物は行政財産であり固定資産がかからない。商業施設を行政財産としている例はほとんどないだろう。
- ・テナント賃料は、店舗が市に直接支払う形にしている。SC内にある老人憩いの家は公共施設であることから、その賃料を差し引いて残りを施設の維持管理費に充てている。維持管理は組合に委託する形式としている。
- ・新ショッピングセンターの再開にあたっては、経営者を全国から募集し、東京の大手百貨店勤務の経験を持つ人材を採用した。旧来の経営感覚を変えたいとのねらいがあった。
- ・新SCの店舗のコンセプトは、若手の勉強会で議論を重ねて作り上げたもので、市の職員のほか県職員も加わり、夜中まで議論した。議論では、相手を批判しないと妥協点が見いだせないと考えたことから、相手の批判から始めた。最も人気のあったのはコンビニエンスストアとマクドナルドだったが、これらはコンセプトから異質のものであったため、結局採用しなかった。
- ・SC内に設けた産直コーナーは、地元スーパーの理解によるものである。遠野市のまちおこしの成功例である「道の駅」にも産直コーナーがあるが、SC内のものは市民向けで、「道の駅」との競合は生じていない。
- ・再生にあたっては、行政の枠を越えた発想とそれをまとめるリーダーシップが必要で、市民から信頼を得て再生事業を行うことができたのは「道の駅」の実績によるところが大きい。

講義名	(事例研究)大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究
日 程	大阪会場(平成15年8月29日(金))
	福岡会場(平成15年9月12日(金))

1. 中心市街地活性化の取組み

- ・遠野市中心市街地活性化基本計画 ...平成10年11月5日提出
- ・TMO構想(TMO:遠野商工会)...平成10年11月9日提出

2. 中心市街地核店舗創成事業

(1) 事業の経過

- ・平成13年12月3日...㈱マイカルが遠野市にサティ遠野店の撤退決定を通知
- ・平成14年8月30日...遠野市が土地・建物を取得
- ・中心市街地の核店舗であるサティ遠野店の閉店は、遠野市の経済活動や市民生活に大きな打撃を与えるため、行政、議会、会議所、市民の気持ちが生産の方向で一致した(1か月間に30回以上の説明会を実施)
- ・総事業費は、10億5,950万円で、国の補助金は約6億3,000万円(土地建物取得7億7,410万円、改装費等2億8,540万円)
- ・平成14年8月31日...サティ遠野店閉店
- ・平成14年12月1日...中心市街地活性化センター「とぴあ」オープン

(2) 中心市街地活性化センター「とぴあ」の概要

3F	駐車場	市は行政財産貸付
2F	衣料品・100円ショップ・とぴあボックス・公共スペース等	運営を協同組合遠野商業開発に委託
1F	地元スーパー・地元個店食料品店・産直	売場面積 約6,900㎡

3. 中心市街地活性化センター「とぴあ」の特徴 ~市民総参加の店づくり~

産直の導入

とぴあボックスの導入 《「フリマーボックス」名ですすでに商標登録されており「とぴあボックス」に変更した。》

企業の店、手作りの店の導入

市民の憩いスペースの設置

市民課の窓口の設置

4．事業の特色

行政のリーダーシップ
マネージャーの全国公募
市民総参加の演出
コミュニティバスの運行

講義名	(事例研究)大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究
日程	大阪会場(平成15年8月1日(金)、9月5日(金))

八戸の大型店「WALK」退店後のビル再生の経緯とポイント

- ・八戸の中心市街地で大型店の撤退が相次ぐ中で「WALK」の撤退が決定し、「REC.」が後を引き継ぐことになった。
- ・「WALK」撤退の理由は、商圏市場が狭い、中心商店街が衰退傾向にあり将来性がない、「WALK」のコンセプトを客に伝えるには売り場面積が狭いといったことである。
- ・そのため、若年層にターゲットを特化し、広告、テレビ・ラジオ媒体を積極的に活用した。
- ・その結果、「REC.」は3年間で黒字に転換し、冷暖房施設や業務委託業者などの見直しによるコスト削減策を20項目にわたり実行した。
- ・年間で1/3のテナントが入れ替わっている(活気を出すためには常に変化を)。
- ・差別化のために、すべてセレクトショップとした。それらの店舗は、東北六県や新潟など近隣中核都市からの出店が多い。重要なことは、電話やHPなどでとにかく候補をあたって、実際の訪問して確認してからリーシングすることである。
- ・「25歳を頂点とする新ジュニア世代」をターゲットとし、彼らの様々な需要を満たす幅広い専門店を揃えた。
- ・これまでの郊外SCの専門店は、自分で売る能力のない店舗(=他力集客依存型店舗)であり、結局、郊外SCに活力が生まれてこない。
- ・次回も来たくなるようなショッピング環境を整備することで集客を目指すべきである。まちづくりとは不足しているものを埋める作業ではなく、繁盛店を増やす作業である。
- ・郊外SCができたから商店街が衰退したのではなく、商店街が提供するものと消費者とに微妙なずれが発生している。商店がそのずれを直すよう促す必要がある。

商業系

講義名	商業環境の現状分析
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 29 日（火））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 5 日（火））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 26 日（火））

受講者が最近の商業環境に対する問題意識を記述し、その内容をもとに講師が補足説明をするかたちで講義を展開した。受講者が記述した主な問題意識は以下のとおりである。

【東京会場】

- ・ 対面販売が不要になっている。
- ・ National Chain の出店コンセプトが類似している。
- ・ 空き店舗対策や後継者不足が問題になっている。
- ・ 消費者の多様化とその変化のスピードに商業者が対応していない。
- ・ これからは超広域型と超近隣型の店舗しか残らないのではないか。
- ・ 食による差別化が必要である。
- ・ 証券化や不動産投資信託など新たな資金調達方策に関心がある。
- ・ 中心市街地の衰退は商品や商店の魅力が欠けていることが原因で、駐車場不足を原因に挙げるのは分析不足である。
- ・ メーカーの論理で、クロスマーチャンダイジングが行われることがあるが、行き過ぎると売場の収集がつかなくなる。
- ・ ヒット商品不足と商品のサイクルが短い。
- ・ マクロの問題としては、農地への出店、卸業者の衰退、規制緩和（酒販や医薬分業など）ミクロな問題としては、販促や接客方法、通販などがある。
- ・ 出店は企業側のコンセプトが中心で地域のニーズの把握ができていない。高齢者が過ごせる場が必要である。
- ・ 路地裏でも元気な個店が出てきている。再生する大型店舗にも路地裏感覚を取り入れてはどうか。
- ・ 地域の問題を解決するところから商売が生まれる。儲けは後からついてくる。
- ・ 商業者において経営の近代化が必要である。例えば、保証金が課題である。GMSも構造改革が必要である。高コスト体質の脱却がされていない。その気になれば共益費も大幅に削減することができる。
- ・ 高齢者は支援を求めているのではなく、役に立ちたいと考えている人が多い。地域の経営者はまだまだ勉強不足である。顧客情報の管理などから始める必要がある。
- ・ 統計データを分析すると、モノをつくらない（仕入れて売るだけの）店は伸びていない。また、業種の定義が難しい店舗が伸びている。

【大阪会場】

- ・消費者と小売業者の関係が希薄化している。対面販売が不要になっている。通販などが進む中であって、店を構える意義（信頼、評判など）について再考する必要がある。
- ・起業を支えるための仕組みづくりが必要。例えば、ビジネスゲームなどを通じた商業体験の積み重ねを小さな時期から実施するなど。
- ・少子高齢化に対するニーズを的確に捉える必要がある。例えば、ビジネスホテルを買収してデイケアセンターに用途変更した事例があるが頓挫した。地元のデイケアセンターを家族が利用することに対する世間の目を気にするニーズを分析しきれなかったことが要因と考えられる。
- ・大型店舗再生に関する仕組みが整わなければ、空き店舗の公的利用は困難である。
- ・全ての顧客に対して平等である必要性はなく、特定の顧客に対して特定のサービスを提供することも重要である（frequent shoppers program（商業版のマイレージ）など）。顧客分析を行うと、2～3割の顧客が総売上の7～8割を担っている。
- ・一方、ポイントカードが、小売業における新たな不良債権問題として浮上している。
- ・店の新陳代謝が進んでいない。
- ・消費者の多様化とその変化のスピードに商業者が対応していない。
- ・ロードサイドショップにおける景観の悪さが目立つ。
- ・失業率の高止まりや経済のグローバル化、大資本による寡占化など、社会情勢を的確に捉えることも重要である。

【福岡会場】

- ・郊外大型店による商店街が疲弊している。
- ・中心部の空きビルが活性化に障害となっている。
- ・事業者の高齢化、後継ぎ問題が顕在化している。
- ・大牟田市人口減少による民間投資の減少がみられる。大牟田市は福岡と熊本の間で都市間競争にさらされており、消費流出している。流出先は、買い回り品が福岡、熊本最寄品が郊外店である。
- ・まちづくりのリーダーが不在であり、リーダーの大型店への出店、リーダーの独立心等が求められている。
- ・情報社会への対応が遅れている。商店主がパソコン使えない。
- ・合併に伴う事業予算の確保が難しい。
- ・若者の参加が少ない。人材育成が不十分で、商店街では50代が中心である。
- ・中心市街地活性化における大型閉鎖店舗再生のポジショニングはどうか。誰のための再生か、再生の目的は何か。

講義名	マーケティング・消費行動
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 29 日（火））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 5 日（火））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 26 日（火））

【はじめに】

- ・小売業の低迷の要因の一つは、消費者の支持が得られないことにある。
- ・小売業は地域密着を旨とし、地域住民との顔の見える関係づくりを怠らないことが重要である。
- ・顧客満足・利用者の視点に立ち、かつ地域密着が小売業の原点である。

【PART 1】マーケティングの視点

- ・マーケティングとは、市場との関わり方、市場との語り合いである。
- ・福祉とマーケティングの歴史をふり返ると、商業は共通した流れをたどっている。
- ・マーケティング・コンセプトの変遷をみると、製品志向から、ニーズ志向、顧客志向へ、さらに社会志向へと移行している。
- ・事業者は、「便益の束」=問題発見・問題を理解しているか。
- ・物が売れないのは問題がわかっていないということである。
- ・生活者は、なぜショッピングをするのかを考えることが重要であり、生活者は問題を解決しようとしてモノを購入するのである。
- ・生産者は実体としてのモノは作れるが、「便益の束」は商業者にしか作れない。
- ・マス・マーケティングでは限界があり、ワン・ツー・ワンのマーケティングが大事である。サービス業の強みは、1対1の話の中でビジネスの種が生まれることである。
- ・「問題解決の束」を提供できる店は成功する。
- ・「決定的瞬間」があり、瞬間瞬間をおろそかにしないことが重要である。
- ・データ収集の方法は、大きく 質問法、 観察法、 実験法に分けることができる。
- ・データをたくさん持っている売手が1人でもいれば強い。しかし、データだけではだめで、これを意味ある情報にすることが必要である。
- ・マネジリアル・マーケティング（4P）から関係性マーケティングへとパラダイムシフトが起こりつつある。

【PART 2】消費者行動の視点

- ・消費者を理解するために、S-O-Rモデル研究、消費者情報処理研究、ライフスタイル研究といった研究が代表的である。
- ・消費者行動への心理学的アプローチには、消費者の知覚、消費者の学習、消費者の動機づけ、消費者の態度形成、消費者の関与、消費者のパーソナリティの視点がある。

- ・消費者の関与については、自我関与度を高める事が、固定客につながる。
- ・「信頼性の基盤」となるのは、企業の理念に他ならない。

【おわりに】

- ・消費者行動の理解なくして、小売業は成立しえない。
- ・消費者は、今や、自己主張、自己実現、自己表現する生活者となっている。
- ・消費者という単一の概念でくくることはできなくなっている。多面体の生活者を研究し、どの部分に小売業が貢献できるかを考えることが必要である。

講義名	商業経営環境と出店戦略
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 30 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 27 日（水））

1．商業に係る経営環境

- ・平成 14 年商業統計速報値等での概況では、年間販売額が初の減少を示している。また、ドラッグ、コンビニ、HC が堅調である。ドラッグ、コンビニは、事業所数も年間販売額も前回調査比でアップしている。
- ・今後 10 年後を占うと、生業店は約 1 / 4 が廃業し、規模拡大と単位面積当り販売額が減少するような事態も懸念される。
- ・大店立地法施行 3 年をみると、大手有力・専門チェーンや外資系の急速な参入、大型店出店のみならず、構造的な問題に対応出来ず衰退する商店街がみてとれる。
- ・10 年後の中心市街地は、中小店の淘汰が進む。また、大型店の寡占・過度の合理化・経営システム間の競争が進む。過度に合理化が進み、業態としての面白さが欠けると、商店街のハイタッチな面白さが再評価される可能性もあるが、現実はそんなに甘くなくろう。

2．出店・業態開発を考える

- ・中心市街地に期待されている商業は、物売りだけから、イベント・文化・サービス提供等の機能の複合型・専門型へと移行している。
- ・中心市街地における商業のキーワードは、専門性・時間消費型・小商圈型・高粗利益型・高頻度型等である。
- ・業種業態構成にあたっての検討事項は、商圈規模・対象層・事業採算性・地域需要・事業意欲 & 能力等、商業支持人口検討・事業採算性検討である。
- ・出店戦略と出店立地分類の基本だが、代表的出店戦略として、大地域拠点型・ドミナント形成型・複数業態ミックス型等が知られている。但しテキストのアメリカ型分類には実態を軽視しているとの批判もある。
- ・出店の基準となる主な評価項目は、敷地 & 建物概要・店舗展開場所・出店条件・商圈状況・アクセス等である。
- ・出店戦略のトレンドとしては、業態併用・ドミナント・都心回帰・独自テイスト・カテゴリーキラー・テーマセンター等が主流であるものの、変化は急速である。
- ・出店方式については、短期回収・定期借地借家・所有経営分離・保証金忌避・高質軽投資等がある。
- ・川下消費者起点型の市場構造となっており、消費者起点で新業態・戦略的立地の開発が行われている。
- ・熾烈な競争もあって市場縮小、値ごろ感の追及、大型店・専門店外資の参入等、多面的で厳しい経営環境に対応出来るような抜本的取り組みが要請されている。

- ・生き残りのキーワードは、小商圏化・P D C A・専門化・高質化・高サービス化&個客化・時間消費対応・情報受発信化・短期更新化等である。
- ・最近では競争熾烈化やデフレ状況もあり、限られた商圏への主体的対応ともいべき小商圏型が隆盛業態となっている。
- ・小商圏化への対応法は、商品の見極め・原価&経費管理・オリジナリティ創造等である。
- ・業態開発・転換の基礎として、買上頻度・金額の見極め、強化部門・品目の的確な設定が必要である。
- ・原価・経費管理の切り口は、共同化の原価引き下げ、販売管理費分析と削減等である。
- ・オリジナリティ創造の為には、商品面・サービス面・人的面・顧客組織面等の検討が必要である。
- ・業態転換の類型は、対象市場・チャネル・商品構成・販売態様等である。
- ・商品構成の変更の方向は、専門特化・オリジナル化・ワンストップ化・ハード対ソフト型等である。
- ・生活者との関係強化の活性化を図る方法としては、モニター・エコマネー・フリーマーケット・商業者大学などがある。
- ・事例研究の対象としては、携帯電話関連雑貨店、ユニクロ、スターバックス、コンビニ、てんや、Q Bハウス、タイム 24、プラザクリエイト、カルチャーコンビニエンス・クラブ等を示す。

3 . 誘致促進の為に

- ・誘致の考え方は、客観的・相対的評価、展開業態、準備期間、資金調達、他事業者との相性、地域側の事業採算性等がポイントである。
- ・商業集積業態度チェックシート、街の値頃感チェックシート、街のタイムチェックシートの例を示す。
- ・経営改善のため、専門家が中小・零細事業者を継続的に巡回指導する「パパママストアアドバイザー」等の取り組みも興味深い。
- ・厳しい状況の下では、良い営業場所の確保が必要である。最適立地かどうかという点から評価するならば、大型空き店舗の場所は魅力・ポテンシャルが減退しており、難しい。空き店舗の元の業態にこだわって、難しいながらも従前業態としての再生を模索するのか、より積極的な業態開発を含めた持込提案をすることが求められている。また、事業者の意向尊重と地域側の主導権とをどうバランスさせるかも重要なテーマである。

講義名	商業経営環境と出店戦略
日 程	大阪会場（平成 15 年 8 月 6 日（水））

1. 商業経営環境の変化

- ・ S C の立地は、1991 年～2000 年では郊外地域への立地が特に多い。年次別では、2000 年に、大店法改正を前にした駆け込み出店により総出店数が急増し、翌年出店数が落ち込んだ。最近 3 年間の出店規模別では、10,000 m²～30,000 m²が最も多い。
- ・ S C、百貨店、チェーンストアの売上高は減少傾向にあり、S C の総売上高も 2 年連続で減少している。
- ・ ディベロッパー（以下 D V）とテナントの関係は逆転し、テナント優位へと移行した。オーバーストアの状況下、D V 側の物件は一つなのに対し、テナント側は多くの物件の中から、条件がよいものを選択することができる。
- ・ S C に関連した法改正では、街づくり 3 法、定期借家権制度、包装リサイクル法、健康増進法などがある。
- ・ 資金調達については、保証金に頼る資金調達が減少している。保証金そのものが悪いわけではないが、新規では減少中である。

2. テナントの出店戦略

- ・ テナントは D V の置かれた状況を熟知している。D V の財務体質や経営状況などを熟知し、D V に対し強い立場で交渉してくる。
- ・ テナントの出店状況としては、拡大路線型、慎重出店型、会社再建加速型、命懸け努力型に分けられる。は事業収支が均衡していても退店してしまう。
- ・ 従来は、賃貸借契約の下で店舗投資をしていたが、定期借家制度の導入により期間が短くなり、投下資金が回収できるか不明確なため、ローコスト化を図っている。
- ・ 商業開発コンサルと、テナント、店舗内装、資金提供者が一つのまとまりとして S C を運営する動きも出てきている。

3. テナントの誘致

- ・ 実現性・事業性の視点にたち、S C コンセプトを明確化するとともに、D V の姿勢・能力、実現力（資金力）を明確にすることが必要である。
- ・ 一方、テナントの企業戦略、企業体質、企業体力等のテナント情報を収集することが必要であり、収集方法は、新聞・雑誌、業界情報、D V ネットワーク情報等となる。
- ・ 出店投資のローコスト化、店舗運営ノウハウと出店資金の分離（PM）等が進んでいる。

講義名	新たな商業業態の展開
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 30 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 6 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 27 日（水））

1．流通業界のマクロの動向

- ・再編の時代の3大キーワードは「外資・破綻企業・異業種」である。
- ・5～10年後に生き残る純国内資本の流通企業は、デパート、GMS、各1～2社程度かも知れない。
- ・世界に通用する新しいスタイルの流通業(業態)が必要である。

2．小売業最前線に今、起きていること

- ・1999年に初めて小売業年間販売額（全国）が前年を割った。
- ・店舗数は、この20年間で毎日58店減少している（平均）。
- ・売場面積（1店舗当り）は年々拡大しているが、売上高は減少している。
- ・大手GMS5社中4社は本業部分で赤字と見られ、GMS時代は終わった。

3．SC開発の現状と今後の方向

- ・SC大競争時代に入っており、特に1万～1.5万㎡規模の中型SCが今は苦戦している。
- ・1992年～2000年には、毎年100件以上のSCが開設され、1SC当りの平均面積は2000年には2万㎡を超えている。

4．新業態の開発動向

- ・これまでの「1億総中流マーケット」は、今後ニューアッパーマーケットとニューボトムマーケットに分かれていく。
- ・ニューボトムマーケット内においては、合理性を求めるコモディティマーケットと、リーズナブルと楽しさを求めるライフスタイルマーケットに2極化していく。
- ・これからのSC作りにおいては既製の手法踏襲や業態導入に留まっていたは未来がない。デベロップメントもテナント導入もリスクテイク型が求められよう。

講義名	テナントミックス
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 30 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 6 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 27 日（水））

はじめに

- ・街の中心部が空洞化し賃料等が下がっている、マーチャンダイジング力を持つ経営者にとって、街の中心でビジネスを行うには、今がチャンスである。商店街の店主は「駐車場がないから」とか言い訳するが、本当の売れない理由は「お客が欲しいものがないから、心地よいサービスがないから、来ない」のだ。商業の原点を忘れている。

1．GMSの撤退・出店の実態

- ・某GMSは地元の行政と20年の契約を交わして出店したが、採算が合わず撤退するためのコンサルを使って撤退を有利に進めるために提案書を作成することさえあった。
- ・某企業は撤退店舗の空きスペースを埋める為の出店要請に対し、坪2,000~3,000円（共益費を含む）での信じられない条件で出店したケースもある。

2．3セク経営で黒字経営の店舗の事例

- ・茨城県土浦市には「ウララ」があり、コンセプトは「赤字を作らない3セク」である。

3．百貨店がダメになった理由

- ・何を売ろう、何が売れるかではなく、どんな生活を提案できるか。何が変わっていくかではなく、何を变えていくか。百貨店はバブルの中で、ニーズに対応することだけにとらわれ、自らのポジションを忘れてしまった。
- ・特に地方の百貨店は文化を売っていた。
- ・コンビニエンスストアは、若者のコンビニエントだけではなく、シニアのマーケットに力を入れている。50%以上のシェアがある。CMのタレントに吉行和子を起用していることでも実証できる。
- ・コンビニに対抗して、SMが営業時間等を変えて対抗するが、食品のデリバリー及び鮮度キープのシステムが追いついて行っていない。それにつられて食品売場を重要視しているGMSも営業時間等追随しているが、効率的に苦戦している。

4．対応の方向

- ・テナントミックスは、新しい発想で取り組まなければならない。

マンモス団地の中に居酒屋が作られ好調なのは、若い主婦は料理を嫌がる・できないから食事のための店として成立する。

マンモス団地の入り口にビジネスホテルが作られ好調なのは、たまに訪れる両親を泊めたり、友人を泊めたりするため。しかし、自宅には組布団も余分な部屋もない。

- ・これからの新しい業態開発のコラボレーションは、以下のとおりである。
 - 街中で結婚式・新しいレストランの結婚式...ホテルでの結婚式からの脱却
 - 楽器屋がミニホール&音楽教室の運営・写真屋がフォトギャラリーの運営
 - 15分100円の時間制スポーツクラブはプールがなくてプリペイドカード方式
- ・単一民族は自己顕示、差別、区別のためにブランドを使う。故にファッションは多アイテム、少ロットの戦略は外せない。「見たい」「見せたい」「見られたい」行動を表現できる空間づくりが街づくり・SCづくりの基本になる。

講義名	賃料設定、テナント契約（実例を踏まえて）
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 31 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 7 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 28 日（木））

賃料設定、テナント契約のポイント

- ・大型店の閉鎖の原因は、売上不振や自店が郊外に大型店を作って移転する事例が多いためである。
- ・特殊な例を除いては大型閉鎖店舗の一棟借りは不可能で、低家賃を要求されて、ほとんどが困難になっている。
- ・大型閉鎖店舗の入れ替えの特性は、新規開発物件と違い、閉鎖店舗の内装が残存しており、この処理が賃貸条件に反映するため、閉鎖店舗の解約条件の調整が必要となることである。
- ・新規に出店するテナントの意向は、出店者は退店しやすい出店形態を望む。そのため、閉鎖店舗の内装をどの様に活用するかが問題となる。
- ・内装工事の負担は、基本内装（床、壁、天井、基本照明）以外の負担を行うべきではない。
- ・賃料設定の考え方は、テナントの支払える賃料に合わせて全体収支を作る必要がある。
- ・集客テナントの配置は、館内の回遊性、集客を確保するキーテナントの決定と賃貸条件が優先する。
- ・大型店は賃料単価が低いと小型専門店と違い共用通路の必要がないため有効率が高まる。小型専門店を入れた場合、レンタル比率は 50%程度になる場合がある。
- ・賃料の最大の決定要素は、店頭通行量である。
- ・賃料設定の方法は、収益還元法以外はテナントの納得性がない。
- ・敷金と保証金については、大型閉鎖店舗の跡地の場合は保証金は考えられない。敷金も無理は出来ない。
- ・共益費は、共用部の清掃・警備・空調費、運営管理費等の費用で、一括賃貸の場合は発生しない。
- ・テナント契約の種類は、従来は賃貸借契約、今後定期借家契約が主力である。
- ・どのような契約形態が必要かという点、キーテナントは契約期間中、退店できない縛りの強い契約で、小型店は入替え可能な短い契約にすることである。
- ・新規テナントへの定期借家契約の適用については、キーテナントの大型店は 10～15 年の長期契約を設定し、小型店は閉鎖店舗の内装を活用し、歩合のみの契約として 1 年の定期借家契約として、入れ替え可能とする。
- ・大型閉鎖店リニューアルの実例としては、アゲインや、カタクラショッピングプラザなどがある。
- ・こうしたことを考えると、大型撤退店舗の空き店舗対策という面から考えればショッピングセンターと考えるよりも、「コミュニティコア」としての機能をどれだけ持たせるかと考

えるべきである。

- ・ GMSのような総合物販店は限界に近づいている。GMSの空き店舗ならば同じGMSを誘致するのが困難であるため、GMSの持っていた機能をそれぞれの個店が担当することで、結果的に活性化すればよいのではないか。

講義名	個店の経営診断
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 31 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 7 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 28 日（木））

個店の経営診断のポイント

- ・商業施設の売上不振の原因としては、大きく、ショッピングセンター（SC）の来客数の減少と、単価・買い上げ率の低下が考えられる。来客数減少の原因は、SCの基本方針の誤り、外的要因（人口減少、消費低迷、競合相手の動向）、オペレーション（指導力の不足、情報収集・分析体制の不備等）であると考えられる。
- ・商業施設のストアコンセプトづくりは、従来デベロッパー主導のものになりがちであったが、テナント自らの役割も重要である。SC マネージャーは、絶えずテナントとのコミュニケーションをとり信頼関係を築くこと、マーチャンダイジング方針を明確にし、テナントを納得させることなどが求められる。
- ・商業施設の経営においては、5W1H を明確化する必要がある。即ち、「誰が」利用するSCか、何を買いに来るのか、購入動機は何か、いつ買いに来るか（利用シーン）、どこから来るか（利用マーケット）、どのような利用方法か（利用パターン）を明確化する必要がある。
- ・小売業の抱える課題の一つに、過剰在庫をどれだけ少なくコントロールするかがある。ある商品の売上高構成比と、その商品の在庫の在庫高構成比は同程度であることが望ましい。
- ・適正在庫を算出する方法は以下の通り。

$$\text{月初在庫高} = \text{各月計画売上高} + \text{年間平均在庫} - \text{月平均売上高}$$
- ・動線のチェックについては、来客が店の奥まで入りやすいような店内の配置が必要である。また、客の目線が行きやすいゴールデンゾーン（床面から概ね 80 センチから 120 センチの範囲）のいわゆる「有効陳列範囲」を意識して商品展示をすることが重要である。
- ・個々の店頭を観察する際には、環境・演出（通路、床・壁、BGM、照明、季節感 etc）の見直し、商品の見直し（ターゲット、品揃え、店舗イメージをリードする商品、中心となる商品の関連商品の品揃え）、人の見直し（専門知識を持った販売スタッフがいるか、異動の際の引継ぎはしっかりできているか）、仕掛けの見直し（顧客管理、販売促進のあり方）が必要であり、必ずその効果を検証することが重要である。

講義名	商業施設のマネジメント（運営・管理）
日 程	東京会場（平成 15 年 7 月 31 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 7 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 28 日（木））

1．所有と使用の関係からみた管理会社の管理範囲

(1) 建物が区分所有されている場合（ほとんどの再開発ビル）

区分所有者自身が営業もしくは直接テナントへ賃貸する場合は、共有部分のみの管理
区分所有者が一括して管理会社に賃貸する場合は、専有・共有含めた施設全体の管理
と が混在した賃借関係の場合は、共有部分と一部の専有部分の管理

(2) 所有者が単数、もしくは床が共有されている場合

・管理の範囲は、施設全体となる。

2．一括管理委託されている商業施設の管理会社の業務

- ・管理会社の業務は、テナント管理（営業管理と販促）、施設管理（施設の安全と維持管理）、事務管理（金銭管理と委託事務管理）に大別できる。
- ・多くの商業施設では、管理が受け身で後追的になってしまっており、結果として、管理の主体性を失い、テナントに振り回されることになっている。

3．商業施設の管理運営

- ・商業施設の管理とは、「施設の資産価値を高めること」であり、常に「旬」の状態を保つことである。
- ・商業施設は開店日から陳腐化が始まっている。
- ・後追管理から脱却することが大事。（後追い管理：売上減少 テナント退店 お願い出店 テナントの言いなり 既存テナントとの軋轢 施設の魅力減少 客離れ 売上減少）

(1) 施設の価値を高めるための運営管理

- ・施設がいつも「旬」であること。
そのためには、計画的なテナントの入れ替え、積極的な投資、組織のスリム化を、常に意識し、実行していくことである。
- ・計画的なテナントの入れ替えは、コンセプトのズレの修正、不振店対策、話題作りの観点からみる必要がある。
- ・積極的な投資の対象は、設備、テナント、人である。
特に人への投資は重要である。
- ・組織のスリム化は、外注化を徹底し、コストのかかる管理は極力行わない。
コストの圧縮は次の投資原資となる。

(2) 施設のリニューアル 「企画力」「リーシング力」「調整力」の3つがそろって成功

リニューアルの目的

リニューアルは大きく分けて3種類のリニューアルがある。コンセプトのズレが大きくなって微修正では対応できなくなったときに、ハードウェアの変更も含めて行うのが第1のリニューアルで、第2のリニューアルとは、老朽化に伴う設備更新である。第3のリニューアルとは、新たな競合店の出現に対して行う、いわば先制攻撃である。

よいリニューアル条件

リニューアルはコンセプトのズレの修正を第一義とすべきであり、施設もテナントもイメージが変わらねばならない。そのためには、新しいテナントは少なくとも20%以上必要、移動しないテナントも必ず店舗改装等行う、核テナントも当然何らかの改装を行う、など。また、単に金をかければよいというものでもない、工事のための休業日数は最小限にといたところがポイントである。

リニューアルの進め方(参考)

- ・リニューアルにあたっては、方針決定 基本計画策定 実施計画策定の順に進み、計画が決まれば、工事实施に向けて、テナントへの説明、配置調整、移転、工事实施と進んでいく。
- ・「企画力」「リーシング力」「調整力」の3つがそろって初めて、リニューアルは成功する。

4. 商業施設を「旬」の状態に保つために

商業施設を「旬」の状態に保つためには、以下の点がポイントとなる

- ・開発時に開店後の管理運営を見据えて計画を立てる
- ・商業施設は常に変っていくという認識のもとハード計画を立てる
- ・お客様の興味に合わせて、施設コンセプトは基本を守りながら柔軟に変えていく
- ・テナントの入れ替えが容易なハード計画と賃貸契約、できれば定期借家契約が理想
- ・賃貸条件は最低保証付き歩合契約が望ましい
- ・歩合賃料は賃料改定などに余計な労力を裂く必要がなく、オーナーの営業努力が収入に直結する。収入増は次の投資原資である
- ・売上金預託方式を取るか否かは費用対効果を考え十分検討する必要がある
- ・レジを情報ツールとして情報化を進め顧客管理を行う
- ・販促は会社が主体となっていく
- ・テナント会は、テナント同士の情報交換の場として考える
- ・常にテナントの評価を行い、低評価のテナントに対しては次の手を考えておく
- ・旬のテナントをとらえる努力とこれができる人材を育成する

講義名	大店立地法への対応
日 程	東京会場（平成 15 年 8 月 1 日（金））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 8 日（金））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 29 日（金））

大店立地法施行の背景と同様への対応のポイント

- ・大店法から大店立地法への背景としては、 経済的・社会的環境の変化、 政府の規制緩和政策、 消費者・住民の生活環境保持への関心の高まりがあり、「商業調整」から「生活環境調整」への枠組が変更となった。
- ・大店立地法の対象は、店舗面積が 1,000 m²を超える小売業及び物品、加工修理業である。
- ・大店立地法の目的は周辺地域の生活環境の保持のため、配慮すべき事項に関する指針として、交通（駐車場、駐輪場不足、交通渋滞、交通安全等） 廃棄物（保管場所、処理方法、悪臭等） 騒音（人、車の出入による騒音） 街づくり等について、適切に対応しているかどうかを確認される。
- ・よって直接的に店舗面積の削減が勧告されることはない。（駐車場不足を解決するため設置者側が店舗面積を削減することはある）開店・閉店時刻についても同様である。
- ・騒音の予測と評価に関しては、定常騒音、変動騒音、衝撃騒音について予測、測定し、評価を行うこととしている。
- ・廃棄物の保管のための施設容量に関しては、紙類、ビン・缶類、厨芥等の 3 区分で、十分な容量を有する施設を確保することとしている。
- ・周辺住民説明会に関しては、建物設置者は、届け出後 2 ヶ月以内に地域住民（半径 500m 程度）に説明会を開催し、生活環境に配慮した施設であることについて、地域住民の理解が十分得られるような説明をするよう努めなければならない。
- ・大店法で届出をしていた既存店も、店舗面積、施設の配置、施設の運営方法等で変更を行う場合、大店立地法に基づく変更の届出が必要となる。
- ・運用は都道府県、政令指定都市が当たる。
- ・旧法で届出不要であった農協や生協の店舗も届出の対象となる。
- ・新設、変更の届出をする者は、建物の所有者（設置者）である。
- ・旧法で届出が必要であった年間休業日数については届出不要である。

講義名	大型閉鎖店舗再生のためのコンセプト・メイキング
日 程	東京会場（平成 15 年 8 月 1 日（金））
	大阪会場（平成 15 年 8 月 8 日（金））
	福岡会場（平成 15 年 8 月 29 日（金））

パート 1：講義

1．コンセプトメイキング

- ・コンセプト（特に激戦区での）は、企画レベルでは無益で、テナントが埋まる実務的なものでなければならない。
- ・コンセプトは「パーセプト（ふとした思い付き）」が「アイデア」に育ち、市場（マーケット）のフィルターを通過して出来上がる。豊かなパーセプトが生まれるために、豊かな「ソース」を持っていなければならない。機会あるごとに気になった情報はファイルしておく必要がある。未知から「パーセプト」は生まれない。
- ・小さな変化が大きなトレンドになることがある。
- ・ネクスト、次をいつも考える。今売れていても必ず売れなくなる。
- ・客の心の奥底は計り知れないこともあり、時々、客の立場になってみる。
- ・既成観念にとらわれてはいけない。成功体験は時に邪魔者になる。

2．商業施設開発の主要プロセス

- ・既存の施設があるということは、関係者の動機・権利関係・既に投下された資本・物理的な建築物・閉鎖に至った歴史・許認可関係・再生の時間的制約など、多くの事情が関連しているため、十分な事前調査を行わず全体のプロセスのアウトラインを立案する必要がある。

パート 2：演習

演習では、数名の班にわかれ、以下の 2 部 4 問に取り組んだ。

第 1 部 第 1 問：商店主の立場から、大型競合先で何をチェックし、そのチェックしたことを自店経営にどう生かそうとするのか、10 項目を想定し、「真の訪問研修とはこういうことだ！」ということを示せ。

同 第 2 問：デベロッパーの開発・建設担当役員の立場から、与件としての投資計画より S C 計画のアウトライン設定が金融筋から求められている。初年度 S C 年間売上目標額、売場面積予測、建物延床面積予測、総敷地面積予測、初年度賃料収入予測、設定駐車場台数等について、業界として適用しうる基礎的数値を設定しながら、経営計画を行いなさい。

第 2 部 第 1 問：ある案件について商業施設デベロッパーから相談を受けているという前提で

コンサルタントである貴方は、まず、どのような調査・分析を行い、再建策の提言に至りますか。貴方が考える調査分析項目を示し、なぜこの調査分析をするのかを示せ。

同 第2問：全館コンセプトの構築、それに伴う各フロア毎の業種・業態構成、売場面積予測、売上高予測を示しなさい。また、マーケティング、マーチャンダイジング、マネージメントの視点に立って、デベロッパーとして、真剣に取り組むべき項目を5点あげて、説明しなさい。

パート3：講義

3. テナントミックスプランニング

- ・現実に対応する柔軟かつ多種の「手段」を多く持つことは大切であるが、必ず「ベストの案」を持っていることが必要で、場当たりの対応は厳禁である。やむをえない場合は「期限や条件」をつけて、できるだけベスト案に近づけられる余地を残すことが必要である。
- ・地元店を入れてローカリティを演出する等、まちづくりの視点を持つことが必要である。
- ・出店してもらいたいテナントに対しては、粘り、根気、誠意、迫力で迫る。
- ・最終的には、テナントに信頼されるデベが重要で、デベの「ブランド」を目指すことが必要である。

都市系

講義名	都市空間の捉え方
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 2 日（火））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 9 日（火））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 16 日（火））

1. 都市を取り巻く環境変化と市街地の変容

- ・都市の発達近代(産業革命以降)とそれ以前では異なる。過密化等に伴う都市問題の顕在化に対して、街づくりをコントロールし、問題解決を行うのが「近代都市計画」である。
- ・都市化(Urbanization)は、人口の集中、市街地の拡大、都市機能の集積、生活様式の変化---等の現象として現れる。
- ・都市指標(Urban Indicators)としては、人口密度、土地・空間利用、都市機能、中心性、産業、社会集団・人間関係---等に関するものがあげられる。
- ・都市の範囲には様々な捉え方がある。
 - 行政上の都市 : 市の要件 人口規模、人口集中、産業、その他
 - 都市計画区域 : 一体の都市として整備・開発・保全する必要がある区域
 - 実態としての都市化区域 : D I D (人口集中地区)
- ・最近、都市の外延化の結果として、低密度のD I Dが増えている。都市域の空間構成の特徴は「中心がある」ということ。市街地が低密度で無計画に拡大していく「スプロール」は問題。
- ・都市の範囲を表す都市計画の法的な区分としては、都市計画区域(市街化区域・市街化調整区域)と未線引き都市計画区域、準都市計画区域がある。
- ・中心市街地活性化法における「中心市街地」の定義は以下の通り。
 - 小売商業者・都市機能の集積がある
 - 空洞化の発生またはその恐れがある
 - 市街地の整備改善と商業等の活性化による広域的な効果がある
- ・そのため、中心地が衰退していない、又は衰退して活性化の可能性が全くないものは、「中心市街地」には該当しない。
- ・中心市街地衰退の空間的側面としては、都市の平面的拡大と都市圏の拡大があげられる。
- ・都市の平面的拡大は、モータリゼーションの進展、都市機能の郊外移転、郊外ロードサイドへの商業集積等によるもの。
- ・都市圏の拡大は、都市間競争の激化、上位都市への機能集中の結果として、中小都市の求心力の低下を招く。
- ・今後の環境変化要因として重要なものは、人口の減少、少子高齢化である。都心回帰(マンション供給の増加、都市居住志向の高まり等)も最近の重要な傾向である。

2. 都市における商業空間の役割

- ・中心地区の機能としては、商業系（買物、飲食、娯楽---）業務系（行政、文化、業務、---）が特筆される。その他の役割としては、交通の結節点、歴史地区、都市のシンボル等。
- ・中心地区を表すものとして、中心業務地区(CBD)や中心商業地区(CSS)がある。
- ・中心地区の段階的構成としては、「地区」「近隣住区」「近隣分区」が一般的である。
- ・近隣分区の規模では、商業核を維持するのは困難である。
- ・公共交通機関の整備や高齢社会をコミュニティで支えるのに適したコンパクトシティも提案されている。
- ・商業空間の多様な機能としては、盛り場の機能（文化、買物、飲食、社交、レジャー、享楽---）、コミュニティ機能（交流、福祉、教育、地域文化の創造・発信、---）があり、それらの多様な機能の連携が見られる。

3. 立地特性と最適利用の考え方

- ・施設の最適利用を判断するには、都市の概況把握、周辺の立地特性の把握から始まり、導入検討施設の立地要件、規模要件の検討、導入可能施設の抽出、施設需要の推計等を経て、最適利用用途の組み合わせを決定するのが一般的なプロセスである。
- ・立地特性を把握するためには、当該都市(場合によっては周辺都市)に関するマクロな調査項目と周辺地域特性に関するミクロな調査項目がある。
- ・都市特性に関する調査項目としては、地理的条件、人口、産業経済、土地利用、交通、主要施設、各種計画、生活水準等に関わるものがある。周辺地域特性の把握のためには、土地建物の利用状況、周辺交通の状況、周辺における各種計画・事業、法規制等、コミュニティの状況等の調査項目がある。
- ・立地特性を表現する際には、グラフや図を使った様々な表現方法が工夫されている。

4. 人口規模と施設需要

- ・施設需要を推計するためには、その施設の利用圏を設定し、その圏域内の人口規模を求めることから始まる。圏域人口の推計には、施設利用実態調査の利用やモデル式（ハフ/ラリー・コンバース）を用いる方法がある。
- ・商業施設の場合には、商圈の設定および商圈人口の検討ということになる。商圈人口の推計は、現状と将来の二面から検討する。
- ・商業床需要の推計は、商圈の設定、商圈人口の推計から始まり、潜在需要推計額、販売可能額、余剰販売可能額の推計を経た上で、成立可能売場面積を求めるというプロセスを踏む。なお、人口・消費支出が伸びることが前提となる。
- ・公共・公益系施設（行政施設、教育施設、文化施設、社会福祉施設、保健・医療施設、スポーツ・健康施設---）の床需要を求めるには、サービス水準としての原単位（人口1人当たり何㎡等）をもとに、規模計画、配置計画を行っているものが多い。
- ・検討にあたっては、都市計画等関連計画の把握（自治体・関係機関のヒアリング等による）や類似比較が必要である。

講義名	街づくりの仕組み
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 2 日（火））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 9 日（火））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 16 日（火））

1．街づくりの体系

- ・大きく「ハードのまちづくり」と「ソフトのまちづくり」がある。
- ・ハードのまちづくり：法定都市計画、条例によるまちづくり、任意の空間環境改善など
- ・ソフトのまちづくり：中心市街地活性化法、産業のまちづくり、福祉のまちづくりなど
- ・重要なことは、既存の仕組みにとられないこと。ない仕組みは新しく作るという気概が必要。

2．法定都市計画

- ・法定都市計画の体系は、以下のように整理できる。
 - 都市計画を行うべき区域
 - 目標とする都市空間像の設定 = マスタープラン
 - 目標とする都市空間を実現する手段（土地利用、都市施設、市街地開発事業）
 - 都市計画を決める手続き
 - その他（都市計画財源）
- ・都市計画の決定は、従来、都道府県に大きな権限があったが、地方分権により市町村への分権が進んできた。
 - 都道府県：都市計画区域、線引き、広域都市施設など
 - 市町村：用途地域（三大都市圏を除く）、一般の都市施設、地区計画
 - 政令指定都市：一部を除き都道府県と同等
- ・財源面での分権は進んでいないこと、大都市圏における市町村への分権が進んでいないことが課題としてあげられる。
 - 都市計画を行うべき区域
 - ・都道府県の決める「都市計画区域」（国土の 1/4、人口の 90%以上を占める）
 - ・市町村の決める「準都市計画区域」（都市計画区域外で都市計画的配慮の必要な地域）
 - ・都市計画以外の計画体系としては、農業振興地域の整備に関する法律（農振法）による農村計画や森林法による森林計画などがある。
 - 目標とする都市空間像の設定 = マスタープラン
 - ・都市計画の合理的根拠を説明するもの（科学的合理性 + 民主性）
 - ・マスタープランの種類としては以下のものがある。
 - 都市計画区域の整備、開発および保全の方針（都道府県策定、線引きの方針など）
 - 都市再開発方針など（都道府県策定）

- 市町村の都市計画に関する基本的な方針（市町村策定、通称「市町村都市計画マスタープラン（MP）」）

- ・市町村都市計画MPは 1000 近い市町村で策定済。その多くが、住民参加を経て策定されている。

目標とする都市空間を実現する手段（土地利用、都市施設、市街地開発事業）

- ・区域区分（線引き）は都市計画区域を「市街化区域」と「市街化調整区域」に区分。線引きされていない都市計画区域も地方には多くある（非線引き都市計画区域）
- ・開発許可は、「市街化区域」では原則許可、「市街化調整区域」では原則不許可。
- ・用途地域は市街化区域では必須であり、12 種類のゾーニングがある（住居系 7 種、商業系 2 種、工業系 3 種）。用途、建物の建て方を規制している。
- ・その他に、「高度地区」（建物の高さを規制）、「防火地区」（建物の構造を規制）、「特別用途地区」（市町村による独自のゾーニング）など追加的なゾーニングがある。特別用途地区の例としては、職住共存特別用途地区（京都市）などがある。
- ・規制だけではなかなか目標とする市街地を実現できない場合に、土地所有者へのインセンティブを提供することで好ましい市街地に誘導する方法として「誘導型の土地利用規制」がある。インセンティブ（税制、補助金、規制緩和）を与える代わりに、公的な貢献（公開空地の確保等）を要求。
- ・「都市施設」（道路、駅広、公園、緑地、学校、病院等）は計画決定されると施設用地内に建築制限がなされる。
- ・「土地区画整理事業」（減歩による道路・公園等の公共施設の整備）は「都市計画の母」と呼ばれ、高度成長期には都市縁辺部での計画的宅地化等に貢献した。しかし、地価上昇が見込めない状況では事業の成立が難しくなっている。
- ・「市街地再開発事業」（密集した木造市街地を整理し、耐火建築物の建築と公共施設を整備）も、保留床の処分が難しい環境の中で事業の成立が難しくなっている。
- ・「地区計画」は、比較的小さな区域を対象とした住民に身近な空間づくりのための都市計画であり、十分な住民参加を前提として市町村が決定。様々な種類がある。

都市計画を決める手続き

- ・都市計画決定（都市計画として決定する行政行為）のプロセスが定められている。
- ・都市計画の提案制度（地権者の 2/3 の同意があれば、地権者もしくはまちづくり NPO などが都市計画の案を提案できる）が整備された。

3. 中心市街地活性化

- ・1998 年制定「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」
- ・市町村が中心市街地活性化計画を策定（中心市街地の範囲、活性化ビジョン、ビジョン実現のために行われるべき施策、中小小売商業高度化事業 TMO）
- ・イギリスの Town Centre Management...パートナーシップ（核会社マーク&スパンサー、ブーツ社）...専属マネージャーの存在（契約関係）
- ・イギリスの大型空き店舗の再生例... 1F 路面店舗 2~4F 集合住宅...築 100 年百貨店

4 . 条例によるまちづくり

- ・まちづくり条例は、土地利用調整系、景観系、環境系などに類型化される。
- ・まちづくり条例の一般形は以下の通り。
自治体、住民の責務（精神規定）／まちづくりの区域／まちづくりの組織／まちづくりの目標／まちづくりの実現手段／まちづくりの諮問機関
- ・まちづくりの組織はまちづくり協議会が一般的である。町内会、自治会などの伝統的住民組織との関係をどう構築するかが重要。
- ・地元主導型として、まちづくり提案・協定によるまちづくりが主流になりつつある（ただし、強制権はなし）。

5 . まちづくりの主体とパートナーシップ

- ・まちづくりの主体としては、行政組織、企業・民間、在来型住民組織、目的活動型住民組織、専門家などがある。
- ・パートナーシップのタイプには、特定開発目的型、地域密着特定団体中心型、広域特定機関中心型、地域密着市民主導型、多様な主体連携型、広域戦略型等がある。
- ・様々なまちづくりの主体をうまく組み合わせ、ネットワークの構築を進めることができるキーマン（専門家）の役割が重要となる。

講義名	交通計画・駐車場計画
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 3 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 10 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 17 日（水））

1．はじめに

- ・駐車場資産は、総資産額の 20～25%相当に当たる重要な資産である。
- ・キーワードは「ギルド集団のコラボレーション」

2．駐車場運営計画上の諸要因

- ・駐車場施設の基本計画作成にあたっては、駐車場の建設（ハード面）と駐車場の運営（ソフト面）の各種構成要因がどのように反映または影響するのかを検証することが必要。

3．運営管理検討関係

駐車場運営管理体系の基本方針検討

- ・複合施設の内容、駐車場形態（公共型、公益型、近隣型、施設型）、運営方式（自主運営、管理運営、委託運営、テナント化）、等の検討をもとにコンセプトを整理。
- ・コンセプトの検討にあたっては、経営資源の有効活用（駐車場の事業化）、利便性の重視、収益性の確保、交通渋滞の削減等を考慮。

駐車場施設運営基本計画の作成

- ・基本的事項の整理（所有形態と利用形態の分離、運営方法の検討、駐車場形態の確認）
- ・店舗、ホテル、業務、---等用の一体運営方式の検討
- ・駐車場経営に関する緒元の検討整理
- ・駐車場施設計画の改善に関する提案、先進情報の導入検討等
- ・大店立地法との調整

駐車場施設運営実施計画の作成

- ・運営計画の具体的な検討（オペレーターの配置、料金設定、営業時間の設定、管理システムソフトの設定、----等）
- ・駐車場施設の運営に関する予測
- ・管理会社のあり方
- ・基本サーキュレーションの決定、管理システム決定、サイン計画の決定 等

4．都市再生シナリオ

第 1 ステージ（大型店閉鎖、マーケティング（現地調査）、再生診断（需要予測）、再生診断（収支予測））

第 2 ステージ（最適運用計画、改善計画、イニシャルコストパフォーマンス）

第3ステージ(事業計画、所有と利用の分離、マネジメント計画、リスクマネジメント)
第4ステージ(ギルド集団とのコラボレーション、リニューアルオープン、ハード・ソフト改善計画(3ヶ月後))

5. 事業スキーム

所有者(オーナー)と駐車場運営者(再生事業者)の間

- ・業務委託契約、賃貸借契約、業務代行契約等

再生におけるキーワード

- ・事業の透明性、リスク負担、キャッシュフロー、建物に代わる収益源、---
- ・資産再生、再雇用、コンサルテーション、----

6. 資産運用スキーム(3つの方法)

サブリース方式(一括借り上げ方式)

固定賃料+売上歩合方式

売上歩合方式

7. 運営方法の再検討

- ・駐車場経営のリスクマネジメントのためには、所有形態と利用形態の分離とリスクヘッジ対策なども検討対象となり、運営方式の選択はその中心的な重要課題。
- ・諸条件に対応した運営方法として以下の3方式があげられる(各々、利点、問題点あり)。
 - A. 自主運営方式(事故運営による経営)
 - B. 管理運営方式(一部委託運営による経営)
 - C. 委託運営方式(一括委託運営による経営)

8. 管理マニュアル項目

- ・独自の駐車場運営マニュアルを策定することが望まれる(参考として159項目)。

9. マーケティング表

- ・近隣の駐車場調査が必要(管理会社名、駐車場形式、総台数、月極台数、月極空、月額使用料、保証金、仲介料、礼金、時間賃料設定等)。

10. 駐車場事業管理統合システム

- ・人海戦術による駐車場管理からシステム化(自動化)による高品質な管理へ転換することにより、経営情報の正確・迅速な把握、サービスの向上、適切な戦略立案、日次決算を実現することで駐車場事業の高収益事業への転換を目指す。

11. 全国ドライバーアンケート調査

12. 駐車場施設分類図

- ・一般的に、大きく分けて自走式と機械式がある。

自走ビル（駐車ビル）式

フラット式、連続傾床式、スキップ式、ループ（スパイラル）式、機械式併用式、プレハブ式

機械式駐車装置

エレベーター方式、エレベータースライド方式、メリーゴーランド方式（垂直循環）、多層循環方式、水平循環方式、平面往復方式、プレハブ式（2段式・多段式）

講義名	建築法規
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 3 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 10 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 17 日（水））

1 . 建築関連法規・条例の整理

- ・商業施設の建設や大規模閉鎖店舗の再生においては、建築基準法の他に様々な法令への対応が求められる。
- ・建築基準関係規定：都市計画法、消防法、駐車場法、---
- ・関連法：大規模小売店舗立地法、ハートビル法、---
- ・条例・要綱等：建築基準関連条例、火災予防条例、福祉のまちづくり条例、---

2 . 建築基準法

- ・建築基準法は、大きく「集団規定」と「単体規定」に分かれる。
- ・集団規定では、主として以下の事項が規定される。
用途規制、接道、道路内建築物、建蔽率、容積率、斜線制限、日影制限、防火地域
- ・単体規定では、主として以下の事項が規定される。
耐火要求、防火区画、廊下・階段、排煙設備、非常用進入口
- ・改正建築基準法（平成 15 年 7 月 1 日施行）では、シックハウス対策が義務化された。
- ・新築のみならず、以下の増改築等は、建築確認申請が必要。
増築、改築、移転、大規模の修繕・模様替、特殊建築物への用途変更、
エスカレーター・エレベーターの新設、工作物の新設
- ・商業施設については、避難施設関連の規定が他の用途と比べて強化されている（避難階段特別避難階段、屋上広場、階段巾・出入口巾---等）
- ・平成 12 年 6 月に施行された建築基準法に性能的基準が導入され、避難安全性能を検証することによって防火区画関係の基準と避難階段に関する基準の一部を緩和する事ができるようになった。売場面積の拡大につながることから、避難検証法の適用は今後も増加するものと思われるが、竣工後の間仕切変更などに制約が生じるので事前の検討を充分に行なう必要がある。

3 . 消防法、各消防用設備

- ・施設の用途や規模等に応じて、必要な消防用施設の設置が義務付けられる。
- ・商業施設は、多数の者が出入りする施設として、学校、病院、旅館等と同じように特定防火対象物として取り扱われる。
- ・商業施設で必要と思われる主な消防用設備としては、消火設備（消火器、屋内消火栓設備、スプリンクラ設備、不活性ガス消火設備、泡消火設備）、警報設備（自動火災報知設備、

非常警報器具・設備)、避難設備(避難器具、誘導灯および誘導標識)、消化活動上必要な設備(連結送水管、多量の火気を使用する部分の消火設備、非常コンセント設備、無線通信補助設備)、防災センター等がある。

4. リニューアルについて

- ・大型閉鎖店舗のリニューアルにおいては、工事の種別(増築、用途変更、大規模の修繕、大規模の模様替え)や既存建築物の建設年度に応じて、現行法規に遡及される規定内容が変わる。
- ・特に、古い建物の場合には、遡及項目が多いことから注意を要する。
- ・工事種別では、増築、大規模の修繕・模様替えの場合、原則として建築基準法すべての規定に対して遡及を受ける。用途変更に関するの遡及は避難安全に関連する項目が遡及対象となる。
- ・影響が大きい遡及項目としては、以下のものがある。
 - 耐震基準、容積率、竪穴の防火・防煙区画、排煙設備、避難階段の巾、出入口の巾、非常用進入口・非常用エレベーター、シックハウス対策
- ・耐震設計基準の変遷により、主に1981年(昭和56年)6月以前に着工された建築物は、現行新耐震基準の要件を満たしていない。
- ・「耐震改修促進法」(1995年12月25日施行)は、建築基準法や消防法とは別の法律で、既存建築物の耐震性の確保について所有者の努力義務を規定している。同法に基づく認定を得ることにより既存遡及は緩和される。
- ・特定行政庁は、不特定多数の者が利用する建築物(階数の合計が3以上かつ床面積の合計が2000㎡以上)の所有者に対して、耐震診断・耐震改修について指示およびその建築物を調査することができる。

5. 関係官庁折衝、申請・届出関係

- ・建築工事を進める際には、様々な関係官庁との折衝、関係官庁に対する申請・届出が必要となる。所在地の役所等で作成しているチェックリスト等を活用する。
- ・建築基準法による一般的申請としては、確認申請、建築工事届、建築物除去届、計画変更確認申請、中間検査申請、完了検査申請がある。
- ・自治体の定める条例等により、標識設置届、景観条例関連の届出、緑化計画書、駐車場調書、環境計画書、屋外広告物許可等々の手続きが必要となることから、各自治体の担当窓口等での確認が必要となる。

6. 物販店舗の申請フロー

- ・一般的に、以下のような流れになる。

「基本計画」事前相談 「基本設計」事前協議 「実施設計」許認可申請 条例の届出
「工事発注」確認申請 「工事」中間検査 消防検査 竣工

講義名	建築計画
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 3 日（水））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 10 日（水））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 17 日（水））

1. 建築図面について

- ・大型閉鎖店舗の再生（建物）を行う場合には、建築確認申請図書の有無がその後に大きく影響する。まずは、建築確認申請図書を探し出すことがポイントになる。
- ・また、その図面上に当時の法規の根拠が書きこまれているか調べるのが重要である。そして現行法規との照合を行う。
- ・資産区分を明確にしておくことも重要。
- ・一般図はキープランになる。案内図に当たる事から、関係者は持っておく必要がある。
- ・矩系図は詳細を示すもので、階段、トイレの改修等で重要になる。
- ・建築の面積には、以下の通り、様々な種類がある。

建築基準法の延べ床面積 / 建築基準法の容積対象床面積 / 建築基準法の各種床面積
権利関係床面積（専有床面積、共用床面積） / 管理規約床面積 / 登記床面積
商業床面積（グロス床面積、セミグロス床面積、ネット床面積、純ネット床面積）

2. 複合商業建築計画のポイント

建築計画

- ・全体のコンセプトを明確にする。
- ・相乗効果を最大限に発揮させる。反面、必要ある個別性・独立性を十分確保する。
- ・様々な動線に十分配慮する。
- ・専用部分（構造上の独立性、使用上の独立性）、共用部分（全体共用、部分共用）、専用部分と共用部分の關係に配慮する。

構造計画

- ・バランスのとれた構造計画とする。
- ・構造計画はコストコントロールの要となる。
- ・特殊な構造計画は、できる限り避ける。

設備計画

- ・主要施設の一体化によりコストの削減を図る。反面、必要ある個別性・独立性を確保する。
- ・電気設備は、将来の電気容量、弱電通信容量等の増改築に対応できるものとする。
- ・空調設備は、排気のルートおよび容量について、最初の段階から十分に確保しておく。
- ・給排水設備（特に、排水ルート）は、複雑な計画としない。

店舗計画

- ・所有（共有・区分）と使用（店舗の管理運営）の形態について、十分に検討する。

- ・ゾーニングを十分に検討し、建築・構造・設備等の対応を明確にする。
- ・さまざまな動線に対応できる計画とする。商業施設の場合には、回遊性を持たせることが重要となる。

駐車場

- ・駐車場の配置は、重要かつ大きなウエイトを持つ（交通計画、施設計画）。
- ・入出車の位置、配置する場所（地下、地上、空中）、走行の方式（自走、機械、併用）を慎重に検討する。
- ・駐車場へのアクセス方法をクリアするためには、関係機関との調整に最低 1 年はかかることを想定。

3. 改修計画のポイント

目的の明確化

- ・まずは、改修の目的を明確化することが重要である。
- ・居抜きからスケルトン（スーパーリニューアル）まで幅が広い。
- ・出店戦略や事業計画（投資回収）との関係が重要となる（重点投資、メリハリ）
- ・何年使うか、何年持たせるのかの想定も重要。

情報の収集

- ・情報収集は、図面とともに、確認申請図や各種計算書（構造・設備）が重要となる。
- ・設計図、竣工図や改修図は当てにならない。
- ・必要に応じて適切な現況（実態）調査を行う。ただし、全容の 50% 程度しか把握できない。
- ・管理記録、改修履歴、各種データ、ヒアリングが重要となる。
- ・管理状態、整備状態の良し悪しが重要となる。

建築関係、構造関係

- ・建物は適法な状態か、大改修にともなって遡及義務がどこまで及ぶのか（特に防災関係）。
- ・最も重要なのは、構造体（骨組み）である。
- ・耐震補強は、新耐震が施行された昭和 56 年がポイント。
- ・昭和 30 年代末～昭和 40 年代初頭の床は、撓んでいることが多い（床上端をはつって鉄筋で補強、床下端を鉄板等で補強、鉄骨子梁等で補強など）
- ・主要構造に手を入れないで、かつ、用途の変更を行わない場合は、構造の補強が不必要な場合がある。ただし、この取扱いは、特定行政庁や担当の建築主事によって変わってくる。身障者エレベーターを設置すると構造の補強が必要となり断念する場合も多い。
- ・特殊な（融通のきかない）構造は、要注意である。

設備関係

- ・建物は適法な状態か、大改修にともなって遡及義務がどこまで及ぶのか（特に防災関係）。
- ・どこまで現状の設備を残す（生かす）のか、残せる（生かせる）のか。
- ・必要となる設備容量を確保できるのか（電気容量、空調容量、換気容量等）。
- ・築 20 年もたっていると、設備システムは現状と合わない場合が多い。

その他

- ・十分な実施設計図を用意しても、5～10%の増額は必要になってくる場合が多い。
- ・増築があるなら、減築もあり得る（コンバージョンでは、よく使われる手法）。
- ・改修工事の発注形態を工夫する（CMの活用、専門工事業者の活用）。
- ・十分な改修ができなくても、将来の道連れ工事だけは最小限に抑える計画とする。

講義名	建築設備・施設の維持管理
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 4 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 11 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 18 日（木））

1. 建築設備とは？人間に例えるならば

- ・ 建築は、大きく「意匠」、「構造」、「設備」に分けて考える場合が多い。
- ・ 人間の体に例えるならば、意匠は「容姿」に、「構造」は骨格に、そして「設備」は頭脳・内臓・神経・循環器などに当たり、極めて重要なものである。

2. 建築設備の重要性

- ・ 建物がその機能をいかんなく発揮するためには電気・防災・空調・換気・給排水・衛生などの各設備が極めて重要である（ライフラインとしての設備としても重要）。
- ・ 良い設備は居住者や作業員に対して、快適で健康的な環境を提供し、居住性や作業効率を向上させる。
- ・ エネルギーの節減とその合理的利用は、優れた設備計画によって可能となる。
- ・ 夜間余剰電力を使った氷蓄熱による空調システムなど、「地球環境問題」への対応も強く求められ、設備による貢献度も大きい。
- ・ 大気や水質を保全し公害を防止するのも、設備の大切な社会的使命である。
- ・ 高度情報化社会の到来とともに、建築についても顧客の多様化・複雑化したニーズに対応することが求められ、その実現に向けて設備の役割が大きく期待されている。
- ・ 建築費全体に占める設備工事の比率が非常に高くなり、改修工事など 50%を超えるものもある。設備は大切な資産として考えることができる。

3. 建築設備の種類

- ・ 建築設備は大きく、給排水・衛生設備、空気調和設備、電気設備、昇降機設備、防災設備に分けて考える場合が多い。
- ・（各設備の要点の抜粋として）～商業施設の給排水・衛生設備では、とくに身障者用トイレなどのバリアフリー設備の設置が不可欠である。また、厨芥など大量のゴミが出るため、パッカー車による、ごみ排出を行うケースが多い。さらに一歩進んで業務用のディスポーザ・システムなども開発されてきた。

4. 商業施設の建築設備……設備的にみた商業施設の特徴

- ・ 設備面からみた商業施設の特徴としては、大規模化、施設内容の多様化・複雑化や、用途変更などの対応が多いこと、エネルギー多消費型であることなどがあげられる。
- ・ 商業施設における建築設備計画では、省エネルギー、フレキシビリティの確保、安全性の

重視、明確な区分計画がポイントとなる。

・省エネルギーに関しては、商業施設は他施設に比べてエネルギー消費が大きいため、設備的な省エネルギー手法を積極的に採用することが必要である。環境面にも配慮し、自然エネルギーを利用した施設づくりも考えなければならない。

・フレキシビリティの確保という点では、将来の用途変更や催事対応、設備更新などに対して、当初より十分な容量とフレキシビリティのある設備を計画する。

・安全性の重視という点では、商業施設は不特定多数の出入りや可燃物の存在など潜在的な火災要因を有しており、安全性を十分確保した総合的な防災計画を検討する。法的な消防設備以外にも、避難計画と合致した排煙設備の設置や中央防災センターによる集中監視なども検討する。

・明確な区分計画という点では、設備計画上、専用部と共用部、施設構成要素毎の区分などを明確に分けておく。工事区分の図面、基準書、容量表などを作成し残しておく。

5. 維持管理の必要性

- ・時間の経過とともに建物は劣化する。とくに躯体と設備に分けて考えると、設備の耐用年数は躯体に比べて短い。
- ・日本の建築は40年持たない場合が多い(物理的に持たないということではなく、機能面の劣化から建て替えられる場合が多い)。外国では100年以上も持たせている建物がある。
- ・LCC(ライフサイクルコスト)の中でも、ランニングコスト(初期建設以降かかる、保全コスト、運用コスト、修繕更新コストなど)は非常に大きく、その削減のためにも維持管理を合理的に行い、予防保全と設備の延命化に努める。

<参考> 施設管理側からみた建築・設備計画のポイント

省エネルギー(光熱費の節約)	: 光熱費の節約で一番効果が上がるのが空調
更新・取替え	: 極力、特注品を使わない
照明	: 高所の照明は球換えに配慮
大型機器の取り替え	: 中央監視盤、機械警備機器なども取り替えを配慮した設計
P S・機械室	: P S・機械室は更新・増設のための面積が必要
個別空調	: 使う人には便利な個別空調も、管理面では多数の天井内機器の補修・更新で大変なこともある
仕上げ、家具、外装	: 飲食、喫煙ゾーン・エントランスなどは消耗品が高い。 耐久性、清掃性、更新性を配慮した材料を選ぶ。
ごみ処理、清掃	: ごみはイニシャルコストかけて、ランニングコストを減らす。
将来対応非常時対応	: コンセントや照明の2系統化、非常用備蓄対応を考慮。
維持管理要員の業務環境	: 管理要員の執務環境向上で、長期勤務者が増え、きめ細かい管理・サービスが可能となる。
ソフト整備	: 維持管理を重視したソフト整備で、建物の耐久性向上と管理費ダウン

講義名	空間のデザイン
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 4 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 11 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 18 日（木））

1 . 都市空間と空間デザイン

- ・現在、各地域の中心市街地における大型商業施設の閉鎖、退店が続出する状況の中で、新しい街区の拠点づくり計画も各地で進行している。中心市街地に隣接する新しい街区の開発により、新しい顧客の集客力に変化が生じたり、顧客の流動そのものが大きく変化する場合が多く見られる。
- ・国際化情報社会に対応した新しいコミュニケーションの場づくりなど都市環境は大きく変化してきている。
- ・こうした街区は新しいライフスタイルを追求する集客に成功し、その後の繁栄が期待されている。新しい居住者を増やす手法で街区の施設コンプレックスにも従来にない魅力づくりを試みる計画が多い。

名古屋：大阪：福岡の各中心市街地の状況分析：JR 駅との複合施設の集積がおもしろい。

- ・今後は商業だけでまちを再生することは困難であることから、居住者を増やすことや顧客の街区での滞留時間を増やすことを考えることも重要である。
- ・来街動機の変化や消費特性を充分調査した上で、大型複合施設跡の利用を再検討する必要がある。

東京：渋谷 - 代官山 - 恵比寿 - 白金

原宿 - 表参道 - 青山 - 六本木

丸の内 - 有楽町 - 銀座 - 汐留

2 . ブランディングと空間デザイン

- ・ブランド戦略が盛んである。ブランドという考え方は商品戦略、商品グループの戦略から大型店のマーチャダイジングに関連し、また、商業施設や商店はもとより、そこに集まってくる人々の来場動機やライフスタイルを通じて、都市空間そのもののあり方にも大きな影響を与える要因となっている。
- ・そのため、従来のマーケティングプロセスのみでなく、綿密な調査分析に基づくきわめて創造的な発想を必要とし、最高責任者（CEO）によるブランディング戦略の決定が必要である。ブランディングと空間デザインコンセプトの関係は重視すべきである。
- ・時代の価値観を捉えた革新性を持った商環境づくりによって初めて顧客とのコミュニケーションのとれる優れた商空間の創造が可能である。
- ・スローライフ、ハイテクノロジー、ハイクオリティなどをベースとする 2000 年以降の空間は、消費者ニーズを十分に考慮し、高質でシンプルな生活提案の場、高度科学技術に

裏付けられた感動とアメニティの空間、また、自然環境との調和に基づく空間、車社会に対応した都市インフラ整備の諸要請を十分に意識することにより、新しい都市環境インフラの創造を志向するものである。

3. 空間デザインのエレメント

- ・大型商業集積における“空間デザイン”の大きな変化は、“空間と広さと高さのバランス変化”、“顧客動線と視線の変化”、“新素材と技術革新による表情の変化”が主体であり、ブランディングとコンセプトの確立が変化への可能性を大きくする。

ファサード

- ・建築空間のデザインコンセプトでもっとも重要な部分である。内部インテリア空間と連動する空間表現や構造自体が表出してくる部位である。近年技術革新により新しいコンセプトが実現されている。今後は地域性のなかでモダニズムをどの様に醸成させるかが課題となろう。

ボイド

- ・吹き抜け空間は最近の大型商業集積には必ず出現している。
- ・従来の上上げ空間（アトリウム = ATRIUM）的な効果は少なくなり、上階から見る（鳥瞰、俯瞰 = bird's eye）空間としての利用やスキップフロアとして階数の仕切を感じさせない空間も多くなっている。
- ・また、地下への誘導にVOIDを利用する大型店も増えている。

階段

- ・従来、避難機能のみと考えられていた階段も、売場商品構成の変化や演出の場として、サービス上重要な空間ファクターとなっている。

透明・不透明

- ・スクリーンを透して“モノ”が見えることの美を感じることは世界的な流行であるが、逆に“不透明感”も重視されている。現在透明感のある素材が増えている。

ニューマテリアルとカラープランニング

- ・新素材の開発が新しい空間デザインに大きな変化を与えている。
- ・特殊ガラスによるイリュージョン表現が可能となったことは、空間表現を大きく革新した。

照明

- ・照度（Lx）のみの明かり表現から変化し続け、現在では色温度（ケルビン：K）で光の質を表現することが多くなってきている。
- ・近年自然光を生かした明るさのなかから、極力熱を押さえた照明の表現の可能性への追求（LEDの利用など）が進められている。

ランドスケープとパブリック空間

- ・大型複合施設における核施設の外環境と回遊動線は、空間環境デザイン計画においてもっとも重視される。
- ・立地特性を生かしたランドスケープとパブリックアートやサイン計画などにより、施設周辺の特性を創造することにより、人に優しいアメニティ空間と街区全体の動線を明確にすることも重要視されている。

講義名	リニューアル戦略
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 4 日（木））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 11 日（木））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 18 日（木））

1. ららぽーと（船橋）に見るリニューアル

- ・ ららぽーと のリニューアル（食のゾーン、子供ゾーン等々）
 - 競合施設との関係上、通常の販促 + ダイレクト販促の採用
 - ポイントカードの採用 顧客情報 客へのダイレクトアプローチ
 - どの層でいつ何を買ったか
 - 利用者の 3 割で全売上の 7 割
 - DM、TEL + 情報発信（携帯、インターネット）= ららなびシステム
 - 館内の端末で情報が見られる（館全体情報、顧客ごとの情報）
- ・ 20 年目、180 区画のリニューアル、半数退店（テナントとの交渉、工事等）

2. 大型店解約時の留意事項

- ・ コストセーブが重要
 - 原状復旧
- ・ スケルトンへの原状復旧義務（通常の場合）。持込資産（特に設備関係）についても同様。
- ・ 大型店側とオーナー側とで、新しい利用価値をある程度設定した上での交渉が肝要。
 - 解約条件の遵守
- ・ 解約予告期間が遵守されるか、解約予告から解約まで営業が継続されるか、途中で営業が中止された場合に解約時期までの賃料・管理費・共益費が保証されるか等の問題がある。
- ・ 解約時期と営業終了日の確認とそれに伴うオーナー側の収益に注意が必要。

3. リニューアルのニーズ

- ・ リニューアルが必要となる背景には、大型店の退店、施設収益の減少、設備更新、テナントや施設環境の顧客ニーズとの乖離等がある。
- ・ これらの問題を解決するためにリニューアルを決断。

4. リニューアルの方針

- ・ ランニングコストを十分意識する必要がある（開発段階では往々に忘れがち）
- ・ たとえば、SC の場合、売上金管理（賃料等清算業務）、テナント運営、販売促進、退店対応、空室営業対応、ハード管理（施設管理）等がある。
- ・ 細分化して賃貸する程、ランニングの運営コストがかかることに注意が必要。
- ・ 費用対効果の最適化を心掛ける。ただし、イメージアップ等の判断基準のないものは判断

が難しい。オーナーとしても決断が重要。

5. リニューアルのフロー

既存建物への対応

- 耐震問題 : 新耐震に適合しているか。していない場合には構造補強が必要。
 - アスベスト問題
 - 設備の耐用年数と経過年数 : 設備関係がどの程度使えるか
 - 空調方式 : 新しい用途によって考える必要ありか
 - 防災設備 : 新しい消防法への対応が必要か。用途が決まったら消防署と協議
- ・上記の留意事項については、専門家による調査が必要（コストは別物、コストを意識した対応が肝要）

大店立地法関係の届出（必要性を確認）

新しい用途の検討

- ・商業施設の場合、大型店がなぜに退店したのかの分析が重要。
- ・現状のマーケティングを十分に行う必要がある（顧客分析、競合施設分析、地域消費動向分析等）
- ・アミューズメント施設、オフィスビル、公共施設、---等

大型商業施設誘致の場合

- ・前大型店の設備関係、内装関係がどこまで残されて活用できるかがコスト上重要（前大型店との原状復旧交渉が重要）
- ・近隣大型店の動向分析により、出店可能な大型店を選択。
- ・賃貸条件は、従来の条件を取ることは難しい（粘り強い折衝が必要）

専門店ビル（SC）として活用する場合

- ・イニシャルコスト負担増（共用部と専用部の区分け実施。共用部の環境整備、設備対応、時間帯区分（空調方式に影響））
- ・建物、外構環境の整備
- ・ランニングコスト負担の考え方（共用部管理コスト（水光熱費、警備、清掃、設備管理等）と専用部空調コストはテナントから共益費名目で徴収可能であるが、運営管理コストの負担は増加）
- ・建物イメージ、内部環境イメージの構築（対顧客を意識）
- ・MD構築（十分なマーケットリサーチを活用）
- ・設備計画（ランニングコストに配慮）
- ・CS計画（インフォメーション等のCSをどこまでやるのかを決断）
- ・販売促進計画（オープン時と通常運営時1年分を企画。テナントからそれぞれ徴収できるが、一部オーナー負担も必要）
- ・専門店賃貸条件の構築
 - 賃料 オーナー側の事情とマーケットから判断
 - 共益費 安価に設定するよう工夫が必要
 - 販促費 売上の1.5%程度

- その他諸経費 テナントとの交渉により、特に施設の強弱により条件が変動
- ・ 水光熱費の請求単価の決定
専門店の施工と施工管理方法
- ・ 内装管理室の設置（共用部環境の提案、サイン計画の提案、テナント工事内装規制、テナント内装図チェック、テナント工事監理）

講義名	不動産取引の実際
日 程	東京会場（平成 15 年 9 月 5 日（金））
	大阪会場（平成 15 年 9 月 12 日（金））
	福岡会場（平成 15 年 9 月 19 日（金））

1．不動産利用に関わる主な権利

- ・不動産利用に関わる主な権利としては、所有権、借地権、借家権がある。

（所有権）

不動産を自由に使用・収益・処分できる

物権の一つ（物権：その権利を社会の誰に対しても主張し得る権利）

土地と建物はそれぞれ別個の不動産

（借地権）

建物の所有を目的とする地上権・土地の賃借権（地上権...物権、借地権...債権）

共同ビルの多くは、その多くに借地権が設定されている

譲渡・転貸の際の地主の承諾（地上権...不要、土地の賃借権...要）

定期借地権（更新なし）

（借家権）

建物の賃貸借（借地借家法）

譲渡・転貸の際の地主の承諾が必要

定期借家権（更新なし）

2．登記簿謄本の見方

- ・不動産の物理的現況・権利関係を公示する。

- ・「土地登記簿」と「建物登記簿」の2種類がある。

- ・登記簿には公示力はあるが、公信力はない。

公示力...有 登記しないと第三者に対して対抗力がない

公信力...無 登記を信用しても保護されない

3．公図

- ・土地の地番・位置関係を示した図面である。

- ・もともとは、地租の徴収のためにつくられた「旧土地台帳附属地図」である。

4．都市計画法

- ・都市計画では、土地利用、都市施設の整備及び市街地開発事業に関する計画等を定める。

- ・都市計画区域では、市街化区域、市街化調整区域、非線引都市計画区域等が定められる。

市街化区域...用途地域を定める

市街化調整区域...原則用途地域を定めない

非線引都市計画区域...任意

- ・用途地域には、種々の規制をする 12 種類の地域があり、建ぺい率、容積率等を規制
 - 建ぺい率...敷地面積に対する建築物の建築面積の割合
 - 容 積 率...敷地面積に対する建築物の延床面積の割合

5 . 建築基準法

- ・用途規制、形態規制、接道義務、防火規制等が定められる。
 - 用途制限：どのような建築物が建築できるか規定
 - セットバック：道路の中心から 2 m 後退
 - 接道義務：敷地は 2 m 以上道路に接すべし
 - 防火地域、準防火地域内の規制 等

6 . 物権調査の基礎知識

- ・物件の調査では、物的調査、権利調査、法令上の制限の調査等が必要である。
 - 物的調査...土地、一般的な建物、区分所有建物について調査
 - 権利調査...所有権、賃借権等について調査
 - 法令上の制限の調査...都市計画法、建築基準法、その他の法令について調査

7 . 土地の価格を知る方法

- ・土地価格に関連する指標としては、公示価格、相続税路線価、固定資産税評価額等がある。
- ・それぞれの価格のレベルは、大凡、以下の通り。

┌	公示価格	100%	↑
	相続税路線価	80%	実勢価格
	固定資産税評価額	70%	↓

8 . 鑑定評価の新たな動向

- ・不動産の鑑定評価の基本三方式、基本三手法は以下の通り。
 - 原価方式...原価法
 - 比較方式...取引事例比較法
 - 収益方式...収益還元法
- ・これまでは、原価法、取引事例比較法が重視されていたが、評価基準改正（H14.7.3）により、不動産から生み出される収益価格に着目した価格手法が重視されるようになってきた（収益価格を求める手法にDCF法が加えられた）。

9 . トラブルの対処法

- ・不動産に関わるトラブルには様々なものがある。主要なトラブルと一般的な対処方法は以下の通り。
 - 代理人に関するトラブル 無権代理人に契約の履行・損害賠償

錯誤に関するトラブル 無効主張

脅迫に関するトラブル 内容証明郵便等による取り消し

不動産の二重譲渡に関するトラブル 契約履行後、すぐに登記手続

危険負担に関するトラブル 代金の支払

瑕疵担保責任 売主に損害賠償請求等

不動産賃貸借に関するトラブル 不動産鑑定士等の専門家に相談

講義名	(事例研究)建築物用途変更に伴うリニューアルの実際
日 程	東京会場(平成15年9月5日(金))
	大阪会場(平成15年9月12日(金))
	福岡会場(平成15年9月19日(金))

1. 大型閉鎖店舗再生の前に建物の再生について一考する

建物再生が必要となる背景

- ・2003年問題・・・オフィス空室率の上昇
- ・2007年(2010年)問題・・・オフィス人口の減少、ライフスタイルの変化

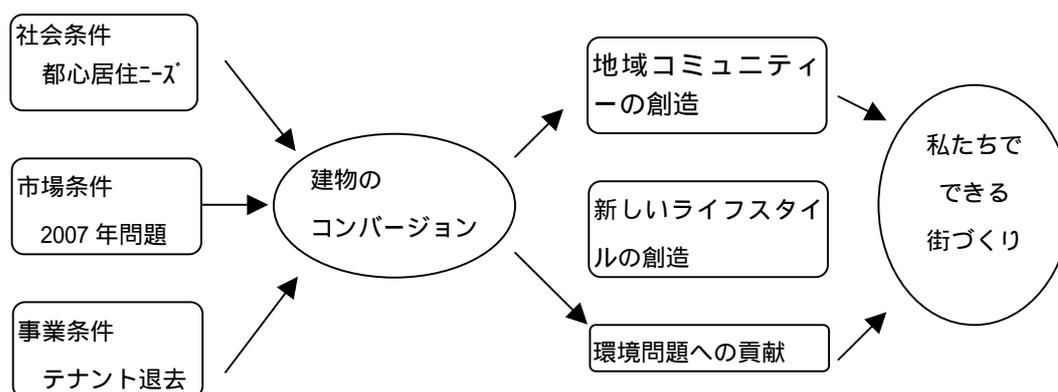
都市再成としてのコンバージョン(用途転換)

- ・巨大メリットを追求する再開発
- ・歴史的建築の保存(機能を変換して次世代に残す)
- ・中小低利用建築物の再生・・・都市再生の新しい課題
(民間建築物の再生は、有史以来、初めて日本が直面する建築の課題)

今、なぜコンバージョンか

- ・オフィスの空室化
- ・都市居住の需要・・・都心回帰 SOHO
- ・コンバージョンの登場・・・オフィスの空室を住宅への用途変更が注目
- ・コンバージョンと環境問題・・・社会インフラを有効利用し、環境問題に貢献

コンバージョンの効果



2. 大型閉鎖店舗の再活用事例

遠野市：サティ遠野店(14年8月閉店)、「とぴあ」(14年12月開店) 複合型・新業態

岡谷市：おかや東急(14年4月閉店)、「イルプラザ」(15年3月開店) 複合型・新業態

熊本市：熊本岩田店(15年2月閉店)、「くまもと阪急」(15年2月開店) 同業態

山形市：山形松坂屋(12年8月閉店) 14年9月グランドオープン 複合型・新業態

3. 大型閉鎖店舗の再活用の考え方

- ・大型店 大型店 (業態変更なし)
- ・大型店 複合型大型商業施設 (業態変更)
- ・大型店 商業施設 + サービス施設 (業態変更)
- ・大型店 商業施設 + 公共施設 (業態変更)
- ・大型店 商業施設なしの再生 (業態変更)

4. 総合プロデューサーの役割

- ・大型閉鎖店舗の現状把握
- ・再生のストーリーづくりと再生システムづくり
(再生方向の決定を得る)
- ・再生ストーリーの実行と再生システムの実行
(施設開業)

ハードとソフトを同時に考えて、方向を定め実行する。

プロデューサーの責任は原則再生まで(運営者は別に育てるのが原則)、
経済原理のうえに再生を図る。

5. 総合プロデューサーの役割

目的を明確にする

方向性を定める

目標を定める

リニューアル計画を策定する

計画を実行し、再生を実行する

事例研究

大型閉鎖店舗(木更津市「アインス」)の再生計画を、複数班に分けてケーススタディを実施し、
まとめとして総合プロデューサーの勘どころを提示。

条件の把握は正確に。検討はプラス思考で。

土地のポテンシャルを最大限に生かす

建物を客観的に評価し、良さを見つけ出す

リニューアル工事範囲は条件により柔軟に

長期的展望を持つ

PLAN-DO-SEE をねばり強く繰り返す

大きな夢を描き、着実に実行する

利用できるものは、すべて利用する

再生計画のソフトとハードの調和を図る

あきらめと夢と勇気で明るく成功への道を進もう

(2) 各会場での講義

東京会場

講義は、7/22～7/25(社会経済系)、7/29～8/1(商業系)、8/26～8/29(社会経済系)、9/2～9/5(都市系)の4週に渡って実施した。

図表 - 9 講義の様子



大阪会場

講義は、7/29～8/1(社会経済系)、8/5～8/8(商業系)、9/2～9/5(社会経済系)、9/9～9/12(都市系)と4週に渡って実施した。

図表 - 10 講義の様子



福岡会場

講義は、8/19～8/22(社会経済系)、8/26～8/29(商業系)、9/9～9/12(社会経済系)、9/16～9/19(都市系)と4週に渡って実施した。

図表 - 11 講義の様子



(3) 受講生の評価

評価の方法

人材育成研修に対する評価は、会場ごとに、社会経済系、商業系、都市系の各講義の最終日に、受講生にアンケート票を配布し記入を依頼した。アンケート調査における評価項目は、以下のとおりである。なお、ここでは、ここでは、下記評価項目のうち、個別講義、講義内容等に関する項目の集計・分析により評価する。

1)全体について

- ・ 講義の有意義度
- ・ カリキュラムの構成
- ・ テキストのレベル
- ・ テキストのボリューム
- ・ 1コマ当たりの時間（2時間）
- ・ 講義の期間（4日間）

2)個別講義について

- ・ 個別講義の有意義度
- ・ 有意義でなかった理由、講師について気づいた点等

3)テキストや講義内容等の難易のレベル

4)テキストや講義資料等の教材について気づいた点

5)その他、講義に関して気づいた点

評価の結果

1)講義の有意義度の評価について

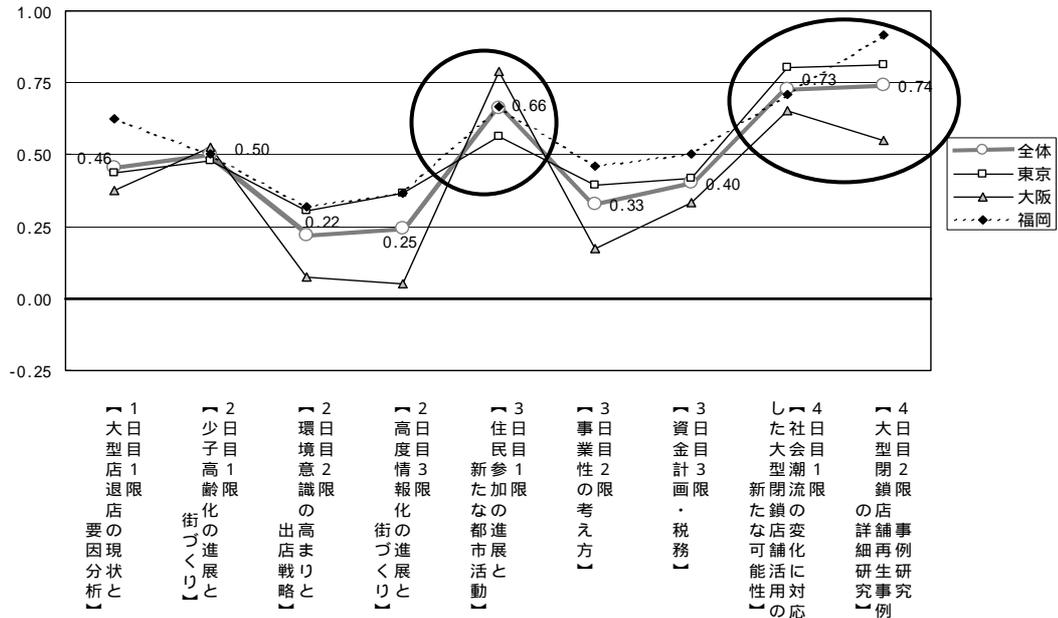
講義評価アンケートにおける個別講義の評価では、社会経済系の「住民参加の進展と新たな都市活動」「社会潮流の変化に対応した大型閉鎖店舗活用の新たな可能性」「大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究」、商業系の「テナントミックス」「賃料設定・テナント契約」「大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング」の評価が高いものの、テキスト、講義内容・講義資料と同様に、全体として評価に大きなバラツキがみられる（図表 - 12～14 参照）。

講義の評価自体は、テキスト、講義資料、講師の3つの要素で決まるが、そのなかでも特に、講師の講義内容に左右されるものと考えられる。その点、上記の高い評価の講義は、いずれも事例の紹介を行いながら、実践経験豊富な講師が担当した講義となっている。研修生の自由意見をみても、そうした声が多い。

専門分野別にみると、社会経済系の中では環境、情報化といった社会経済潮流関連講義や事業性の考え方等を中心に商業系研修生の評価が低く、都市系研修生の評価は全体的に高くなっている（図表 15 参照）。商業系、都市系の中では、専門分野別の傾向は社会経済系ほど明確ではないが、商業系講義では「個店の経営診断」「大店立地法への対応」が商業系、都市系双方の研修生から評価が低くなっている。また、都市系講義では、「都市空間の捉え方」、「空間のデザイン」が商業系研修生からの評価が低い（図表 - 16～17 参照）。

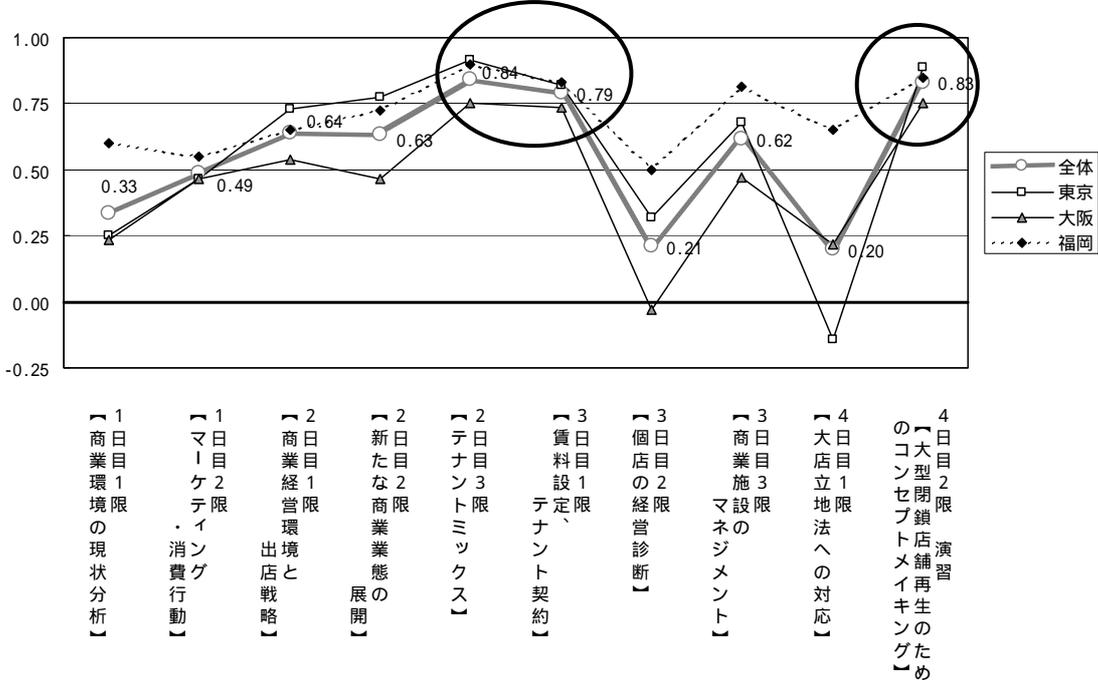
➤ **（改善点）実践経験豊富な講師を当てるとともに、講義の趣旨の徹底を図る**

図表 - 12 社会経済系講義の評価



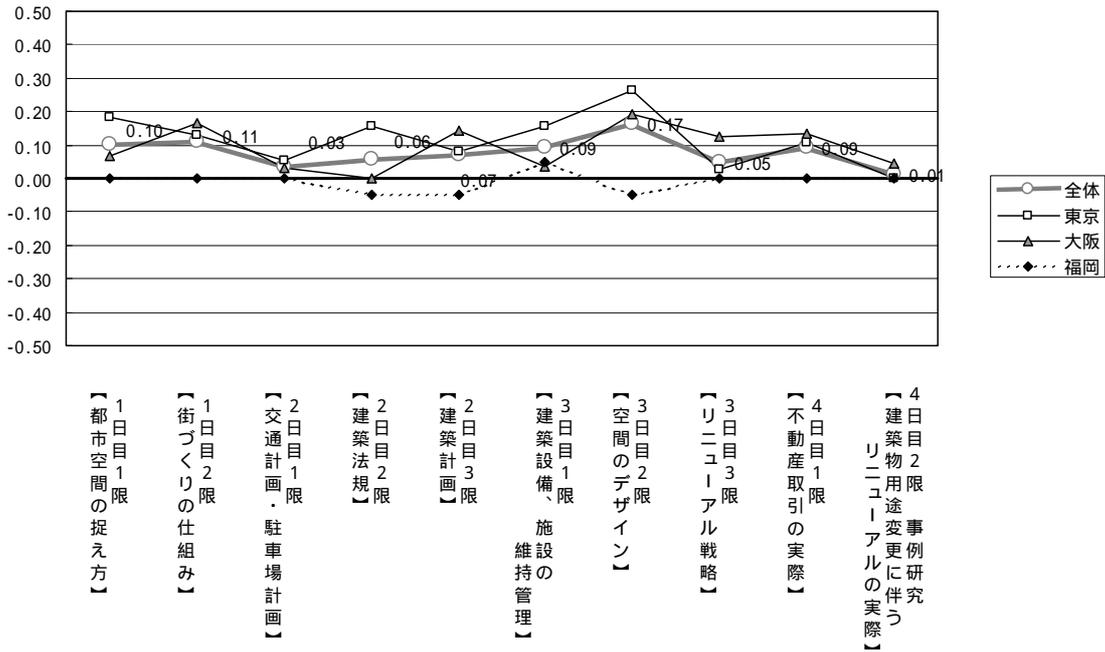
(注)「有意義だった」1.0、「どちらかというと有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかというと有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 13 商業系講義の評価



(注)「有意義だった」1.0、「どちらかというと有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかというと有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 14 都市系講義の評価



(注)「有意義だった」1.0、「どちらかというと有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかというと有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 15 受講生の専門分野別にみた社会経済系講義の評価（有意義度）

講義名	講義	
	商業系	都市系
大型店退店の現状と要因分析	63.7	77.8
少子高齢化の進展と街づくり	62.3	88.8
環境意識の高まりと街づくり	15.5	77.7
高度情報化の進展と街づくり	19.3	55.5
住民参加の進展と新たな都市活動	72.7	88.9
事業性の考え方	24.2	66.6
資金計画・税務	39.4	66.6
社会潮流に対応した大型閉鎖店舗活用の可能性	81.2	100.0
大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究	90.9	88.9

図表 - 16 受講生の専門分野別にみた商業系講義の評価（有意義度）

講義名	講義	
	商業系	都市系
商業環境の現状分析	57.8	40.0
マーケティング・消費行動	78.9	90.0
商業経営環境と出店戦略	77.8	90.0
新たな商業業態の展開	84.2	85.8
テナントミックス	95.0	88.9
賃料設定・テナント契約	95.0	80.0
個店の経営診断	0.0	40.0
商業施設のマネジメント	75.0	70.0
大店立地法への対応	38.1	10.0
大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング	100.0	100.0

図表 - 17 受講生の専門分野別にみた都市系講義の評価（有意義度）

講義名	講義	
	商業系	都市系
都市空間の捉え方	28.0	50.0
街づくりの仕組み	84.0	66.7
交通計画・駐車場計画	87.5	66.6
建築法規	64.0	60.0
建築計画	56.0	100.0
建築設備、施設の維持管理	58.0	60.0
空間のデザイン	16.0	50.0
リニューアル戦略	88.0	75.0
不動産取引の実態	69.6	83.3
建築物用途変更に伴うリニューアルの実際	95.0	100.0

（注1）難易度の構成比を（「易しすぎた」＋「どちらかという而易しすぎた」）－（「どちらかというと難しすぎた」＋「難しすぎた」）で算定したもので、「0」が最も適切な評価である。例えば、100名の回答者のうち、30名が「易しすぎた」、30名が「どちらかという而易しすぎた」、20名が「どちらかというと難しすぎた」、20名が「難しすぎた」とした場合、 $(30\% + 30\%) - (20\% + 20\%) = 20\%$ となる。

（注2）網がけは、50.0%を超えているものを示し、相対的に有意義と評価されたものを示す。

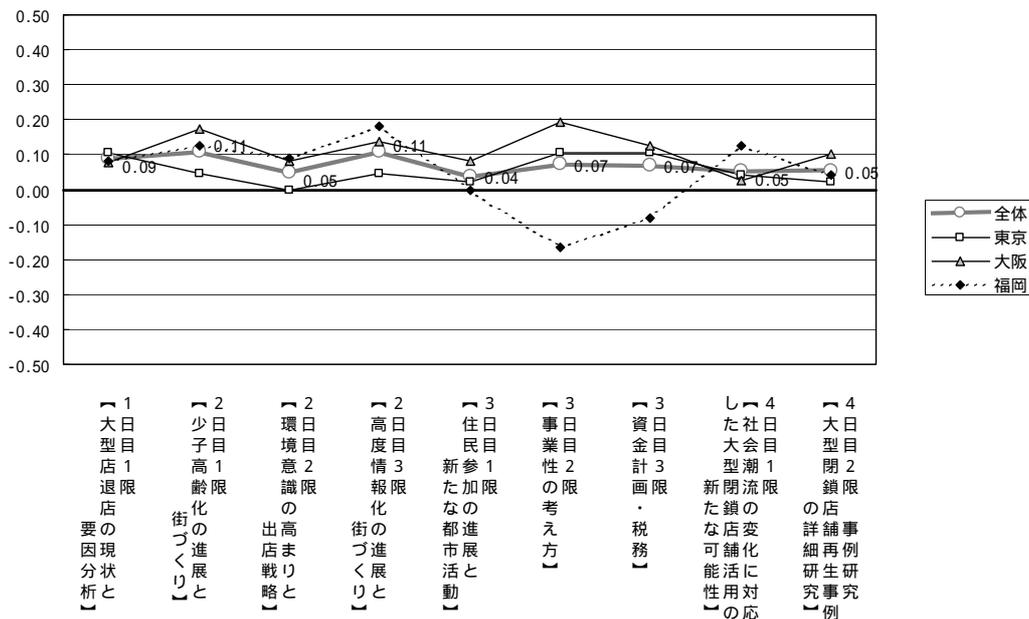
2) 講義内容・講義資料について

講義評価アンケートにおける講義内容・講義資料のレベルの評価では、全体としては、易しい方向となっているなかで、商業系の「大店立地法への対応」や都市系の「空間のデザイン」等、いくつかは他と比べて相対的にその傾向が強い（図表 - 19～20 参照）。これは、研修生の能力水準と講義内容・講義資料の水準に差異があること、講義自体に実務に沿った事例紹介が不足しており、大学の講義のようになってしまったこと等が、原因と考えられる。

専門分野別の評価をみると、商業系の講義内容・講義資料については、「商業環境の現状分析」等、講義によっては、都市系専門分野の研修生の方が商業系専門分野の研修生より易しいと感じ、「大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング」でも、商業系専門分野の研修生は難しいと感じている（図表 - 22 参照）。また、都市系の講義内容・講義資料については、大半の講義が、都市系専門分野の研修生の方が商業系専門分野の研修生より易しいと感じており、都市系専門分野の研修生の方が、商業系も含めた基礎知識が備わっていることを伺わせる（図表 - 23 参照）。

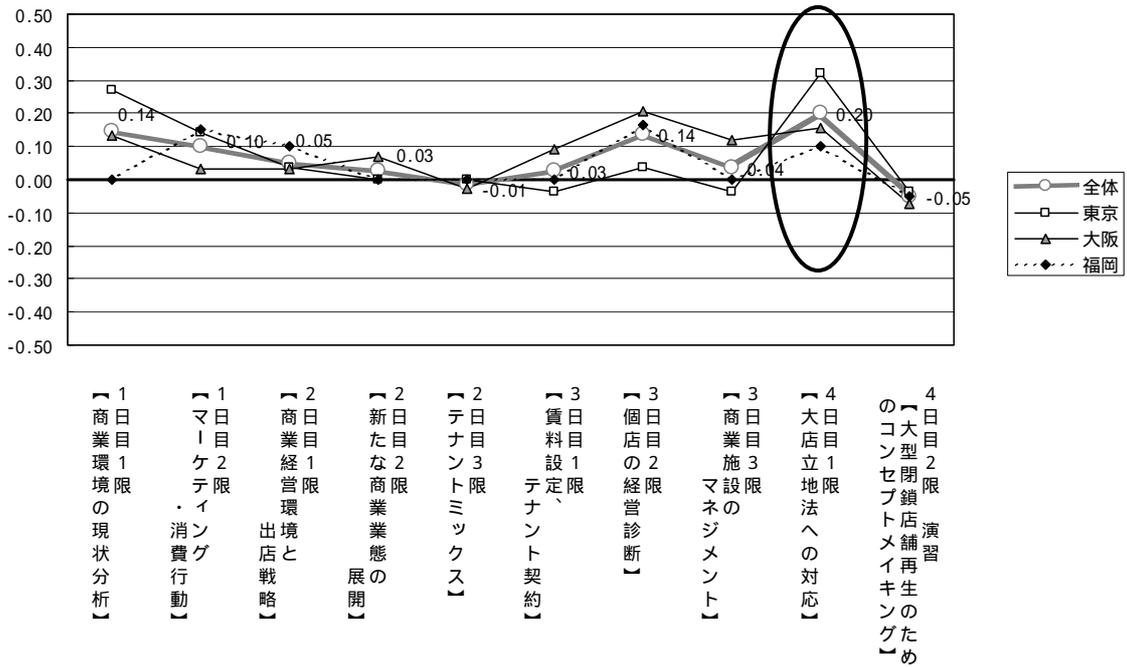
- **（改善点）人材育成対象を明確にした上で評価のバラツキを解消する方向での対応、大型閉鎖店舗再生との関連づけ明確化等**

図表 - 18 社会経済系講義内容・講義資料の評価



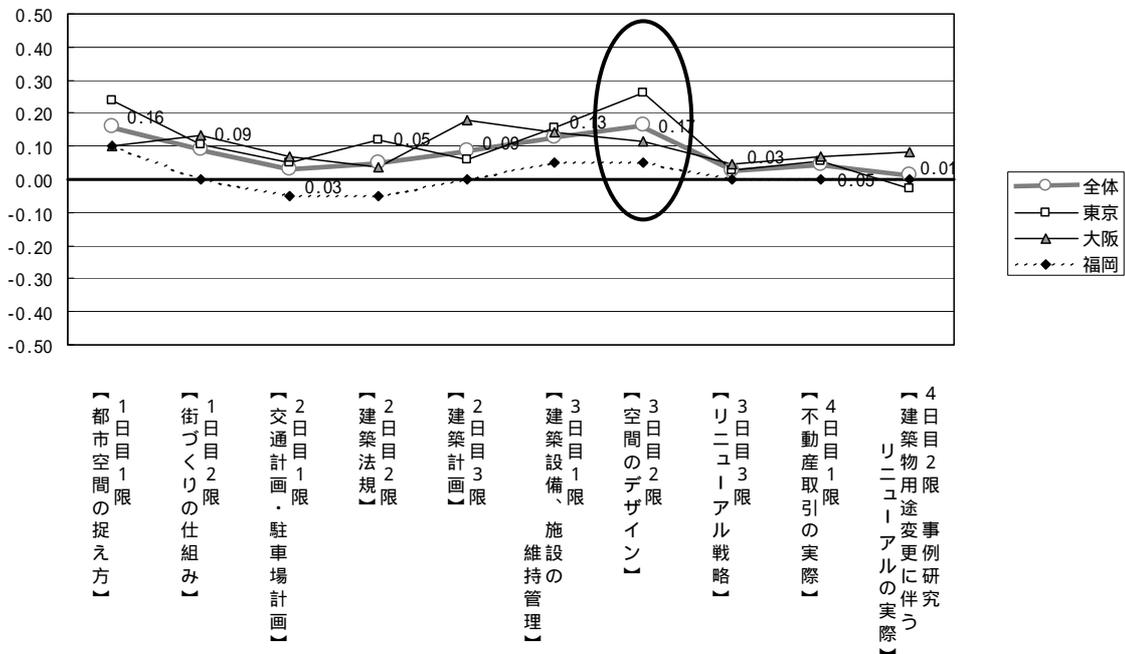
（注）「易し過ぎた」1.0、「どちらかという而易し過ぎた」0.5、「適当だった」0.0、「どちらかというとなし過ぎた」-0.5、「難し過ぎた」-1.0として評価。
ポイントが0に近いほど評価がよい。

図表 - 19 商業系講義内容・講義資料の評価



(注) 「易し過ぎた」1.0、「どちらかという而易し過ぎた」0.5、「適当だった」0.0、「どちらかというとなし過ぎた」-0.5、「難し過ぎた」-1.0として評価。
ポイントが0に近いほど評価がよい。

図表 - 20 都市系講義内容・講義資料の評価



(注) 「易し過ぎた」1.0、「どちらかという而易し過ぎた」0.5、「適当だった」0.0、「どちらかというとなし過ぎた」-0.5、「難し過ぎた」-1.0として評価。
ポイントが0に近いほど評価がよい。

図表 - 21 受講生の専門分野別にみた社会経済系講義内容・講義資料の評価（容易度）

講義名	講義内容・講義資料	
	商業系	都市系
大型店退店の現状と要因分析	25.0	0.0
少子高齢化の進展と街づくり	20.0	22.2
環境意識の高まりと街づくり	13.4	0.0
高度情報化の進展と街づくり	26.6	12.5
住民参加の進展と新たな都市活動	3.4	22.2
事業性の考え方	6.2	0.0
資金計画・税務	6.2	0.0
社会潮流に対応した大型閉鎖店舗活用の可能性	16.1	11.1
大型閉鎖店舗再生事例の詳細研究	9.7	11.1

図表 - 22 受講生の専門分野別にみた商業系講義内容・講義資料の評価（容易度）

講義名	講義内容・講義資料	
	商業系	都市系
商業環境の現状分析	23.3	40.0
マーケティング・消費行動	15.8	40.0
商業経営環境と出店戦略	15.8	0.0
新たな商業業態の展開	0.0	12.5
テナントミックス	0.0	0.0
賃料設定・テナント契約	5.0	0.0
個店の経営診断	25.0	20.0
商業施設のマネジメント	10.0	0.0
大店立地法への対応	23.7	60.0
大型閉鎖店舗再生のためのコンセプトメイキング	21.1	0.0

図表 - 23 受講生の専門分野別にみた都市系講義内容・講義資料の評価（容易度）

講義名	講義内容・講義資料	
	商業系	都市系
都市空間の捉え方	33.3	33.4
街づくりの仕組み	16.7	16.7
交通計画・駐車場計画	4.1	16.7
建築法規	4.3	60.0
建築計画	17.4	40.0
建築設備、施設の維持管理	20.8	50.0
空間のデザイン	30.4	50.0
リニューアル戦略	4.5	16.7
不動産取引の実態	13.1	0.0
建築物用途変更に伴うリニューアルの実際	4.7	0.0

（注1）難易度の構成比を（「易しすぎた」＋「どちらかという而易しすぎた」）－（「どちらかというと難しすぎた」＋「難しすぎた」）で算定したもので、「0」が最も適切な評価である。例えば、100名の回答者のうち、30名が「易しすぎた」、30名が「どちらかという而易しすぎた」、20名が「どちらかというと難しすぎた」、20名が「難しすぎた」とした場合、 $(30\% + 30\%) - (20\% + 20\%) = 20\%$ となる。

（注2）網がけは、50.0%を超えているものを示し、相対的に易しいと評価されたものを示す。

3)その他

会場別考察

講義評価アンケートにおける個別講義の評価では、会場別に大きな差が認められる。差が最も大きいのは、商業系の「大店立地法への対応」で福岡会場が有意義だったという評価に対して、東京会場は、有意義でなかったという評価になっている。これは、両会場とも同じテキスト、ほぼ同じ講義資料、講師であったことを踏まえると、前述のように福岡会場は定員に満たず、選定の際の点数評価で相対的に低い研修生が選定され、研修生の経験・知識の違いが、評価結果にも表れたものと考えられる。

本事業では、研修生 58 名のうち専門人材が 49 名、地域人材が 9 名となっている。応募・選定の条件として、地域人材は、資格要件が免除されていたため専門人材に比べて、基礎的な知識で劣る部分があったことは否めない。

そのため、専門家と地域人材が同じ内容の講義では、当然、難易度も異なってくるものと想定される。講義アンケートでは、無記名(専門分野のみ自己申告で記入)で依頼したため、明確な評価はしにくいだが、講義後の研修生との意見交換では、地方自治体の職員からは易しいという意見はなかった。

➤ (改善点)会場ごとの定員よりも研修生の経験・知識を優先して決定(絶対基準の採用)(再掲)

専門分野別考察

本事業では、社会経済系講義を必須として、商業系の専門知識(ＳＣ経営士、中小企業診断士)を有している者は都市系講義を受講し、都市系の専門知識(再開発プランナー・再開発コーディネーター、商業施設士、技術士(建設部門:都市及び地方計画))を有している者は商業系講義を受講して、総合プロデュース的人材に必要な基礎知識を得ることを目標に実施した。

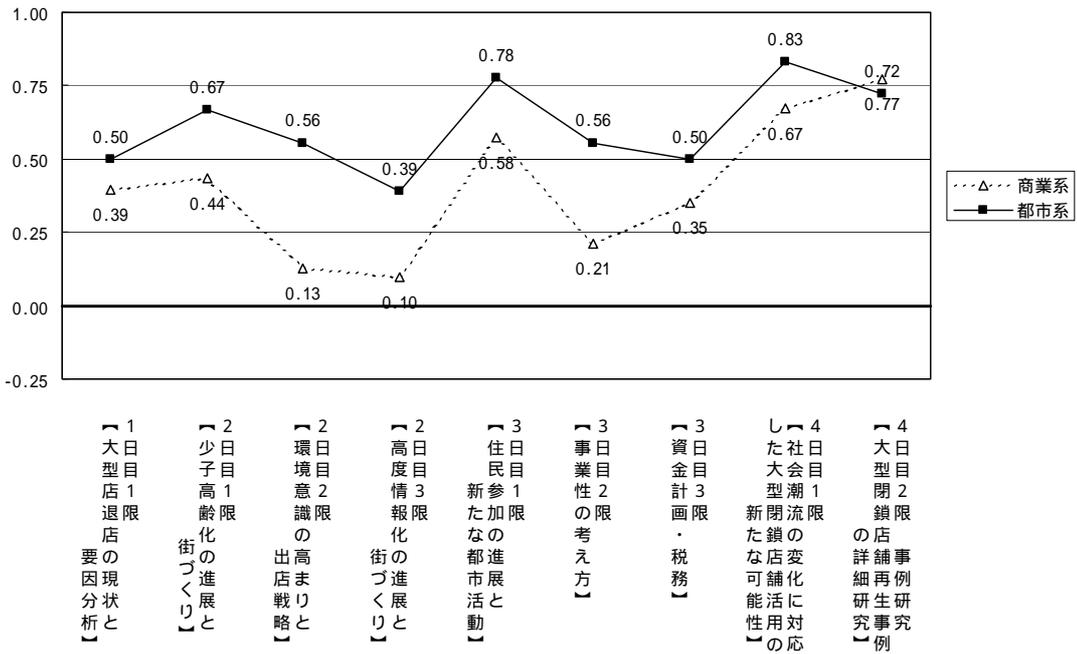
そこで、講義アンケートから専門知識(自己申告で記入)により講義全体の評価をみると、商業系講義の有意義度(「有意義だった」と回答した割合)では、商業系の専門知識を保有している研修生は 76.2%、都市系の専門知識を保有している研修生は 70.0%、同様に都市系講義の有意義度では、商業系は 52.0%、都市系は 50.0%と、ともに大差ない。

講義別にみても、こうした傾向は変わらず、商業系講義で都市系専門知識を保有している研修生の評価が明らかに高いのは「個店の経営診断」(図表 - 25 参照)、都市系講義で商業系専門知識を保有している研修生の評価が明らかに高いのは「街づくりの仕組み」(図表 - 26 参照)のみとなっている。

講義アンケートにおける専門分野は自己申告であり、必ずしも申し込み時の資格と一致している訳ではないこと、日常の業務経験で他分野の知識を学び得ること等から、資格で専門知識を分類することは難しい。

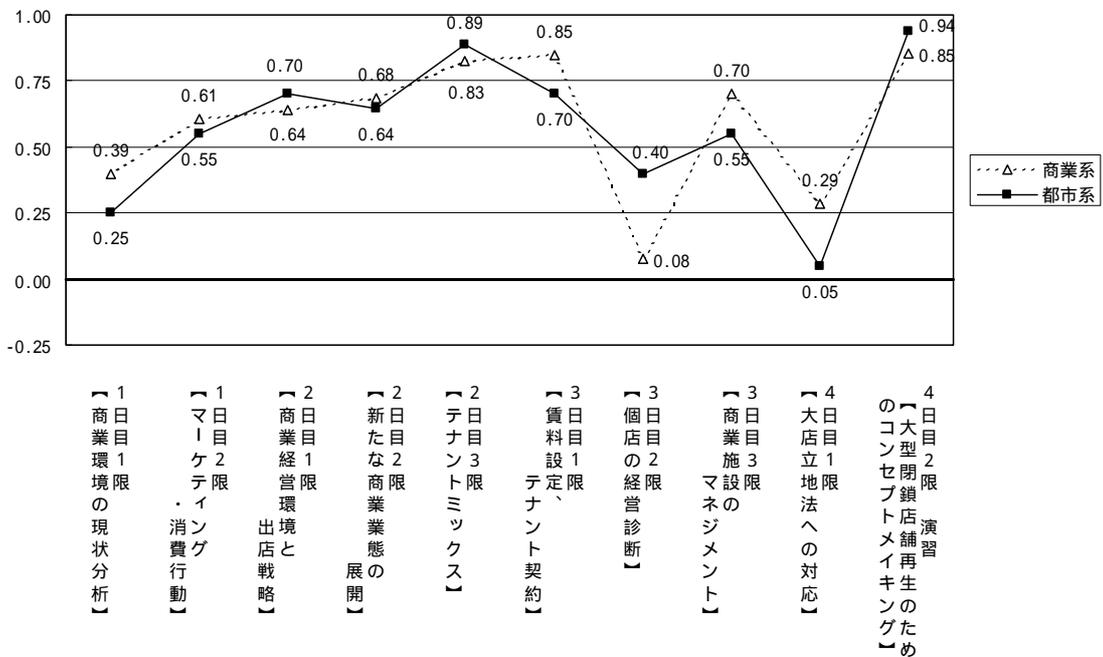
➤ (改善点)研修生の自己選択性の採用(資格による裨りがけ受講の義務づけ再考)

図表 - 24 専門分野別にみた社会経済系講義の評価（有意義度）



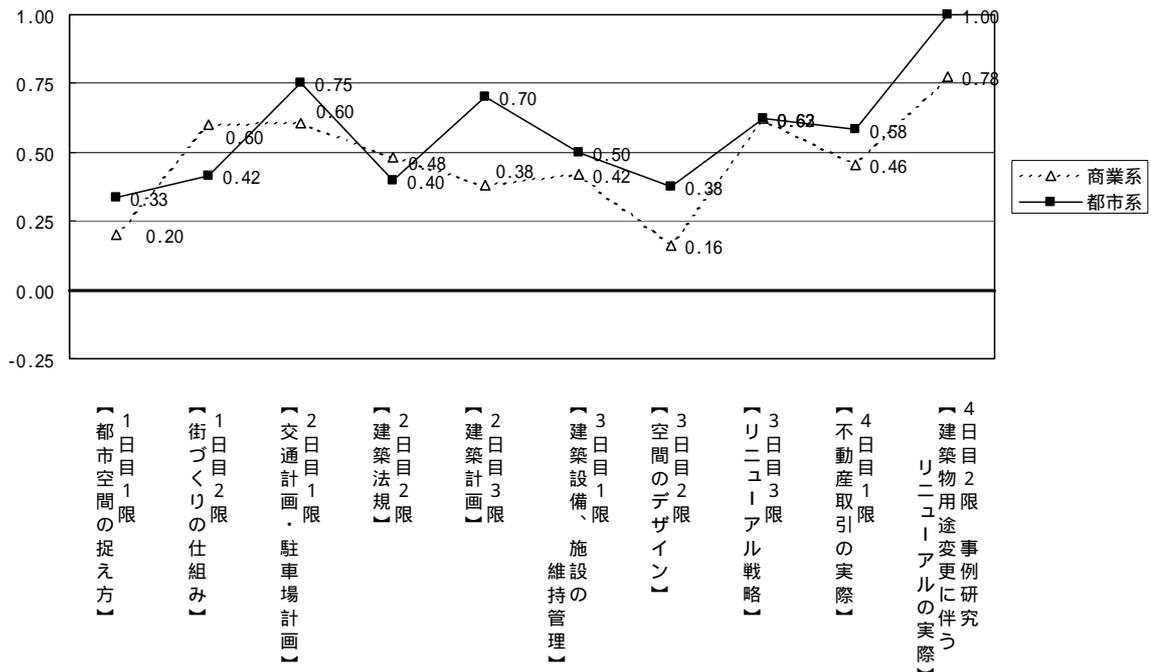
(注)「有意義だった」1.0、「どちらかという有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 25 専門分野別にみた商業系講義の評価（有意義度）



(注)「有意義だった」1.0、「どちらかという有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 26 専門分野別にみた都市系講義の評価（有意義度）



(注)「有意義だった」1.0、「どちらかというど有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかというど有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

その他

講義の実施においては、前述の評価の他、講義アンケートの自由記入を通じて、いくつかの問題点が明らかになっている。すなわち、講義のなかで、教科書的な講義ではなく、事例を極力紹介しながら、実際に役立つ実践的な講義を望む声が多い。また、本事業では、2時間1単位の講義であったが、その講義時間に対し、休憩時間の導入や講師や研修生同士のディスカッションを望む声、講義内容の重複に対する声も確認されている。さらに、講義全体を通して、再生に対する関連づけを明確にして欲しいといった声もあり、こうした点は、今後の課題と言える。

- (改善点) 事例を取り上げるなど実践的講義の導入拡大
- (改善点) 2時間の間の休憩時間導入・討議時間の確保徹底
- (改善点) 講義内容の重複感の調整

5 . 会場ごとの実務実習の結果

(1) 再生プラン検討の前提

再生プラン検討にあたっての前提を、以下のように設定した。

基本認識

実務実習の対象となる大型閉鎖店舗が退店したのは、当時と経済環境、都市環境、商業環境が大きく変化し、売上が減少したのが直接の原因であるため、同じコンセプトで再生することは困難であり、事業性という観点からも非常に難しい。

しかし、一方で、大型閉鎖店舗は、地域住民への小売サービスの提供やまちの賑わいづくりといった面で中心市街地の活性化に寄与してきたことは明らかであり、退店により中心市街地の一層の空洞化が懸念される。また、少子高齢化、環境意識の高まりなどが進展し、都市間競争が激化することを考えると、中心市街地の役割が一層重要になるとともに、特色ある中心市街地づくりを進めていくことが求められている。

そのため、本実習で検討する再生プランは、地域の特性を充分踏まえたうえで、事業性の確保と中心市街地の活性化への寄与といった問題の両立を図ることを目指して実施するものである。

検討の前提

再生プランの前提に当たっては、以下の内容を前提とする。

- 1) 当該店舗が置かれた都市環境、商業環境を充分考慮すること
- 2) 当該店舗の権利者の意向、地域の自治体や商工会議所の意向を充分考慮すること
- 3) 中心市街地の活性化に寄与すること（テナント導入のみを目的としない）
- 4) 商業機能の導入を図ること（住宅等、商業以外の機能導入も可能とする）
- 5) 再生店舗を維持していくための方策も念頭に置くこと
- 6) 既存建物を活用すること（取り壊しての再生は前提としない）
- 7) 必ずしも全フロアの利用は前提としない（一部フロアの利用も可能とする）
- 8) 再生困難との結論も可能とする（ただし、その場合は課題を提示する）
- 9) 既存の資料・情報の範囲で検討すること（前提条件が必要な場合は、仮定を置く）

(2) 東京会場

チーム編成

東京会場は 23 名の参加で、K 市と S 市それぞれ 2 チームの計 4 チームを編成した。編成に当たっては、極力、一つのチームに商業系及び都市系の専門能力を有する者を配置するとともに、行政や商工会議所・商工会に所属する者が一つのチームにかたまらないよう配慮した。また、K 市、S 市ともに、都心から 1 時間以上を要するため、受講生の希望にも配慮した。その結果、K 市が「A」(6 名) 「B」(6 名) 、S 市が「A」(5 名) 「B」(6 名) というチーム編成とした。

実習室

実習は、9月29日(月)から10月10日(金)の10日間で実施した。初日と最終日のみ、講義会場と同様の会場で実施し、その他は現地で実習室を確保し、パソコン利用環境を整えた。

K市実習状況

2日目(9月30日)に現地に移動し、K市から地域の概況等の説明を受け、対象店舗及び周辺地域の視察を行った。また、3日目(10月1日)からはチームごとに実態調査に入り、資料収集やヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、市や商工会議所等の協力により、想定されるヒアリング先(市役所、商工会議所、対象大型店、商店街、中心市街地住民等)に事前調整を行って、実施したものである。これらの実態把握の結果を踏まえて、実習室で再生計画に対する議論・検討がなされ、10月9日(木)に現地プレゼンテーションを実施した。

S市実習状況

2日目(9月30日)に現地に移動し、S市から地域の概況等の説明を受け、対象店舗及び周辺地域の視察を行った。また、3日目(10月1日)からはチームごとに実態調査に入り、資料収集やヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、市や商工会議所等の協力により、想定されるヒアリング先(市役所、商工会議所、商店街等)に事前調整を行って、実施したものである。これらの実態把握の結果を踏まえて、実習室で再生計画に対する議論・検討がなされ、10月9日(木)に現地プレゼンテーションを実施した。

図表 - 27 総合プレゼンテーション



図表 - 28 東京会場におけるチームごとの再生プランの項目

チーム		再生プランの項目
K市	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商業ゾーンの位置と地域との位置関係 ・ 再生対象店舗のSWOT分析 ・ 再生対象店舗の立地環境変化 ・ 事業コンセプトの方向性 ・ 補修・補強/新築コンセプト ・ 再生への取組み方針 ・ 再生案シミュレーション ・ 再生プラン(新築型、3年かけて実現)等
	B	<ul style="list-style-type: none"> ・ K市の変遷と商業環境 ・ 中心市街地の課題、商圈の重層構造 ・ 中心市街地とTMO構想、関係機関の意見など ・ 再生対象店舗の位置、ポテンシャルの再認識 ・ 再生のストーリー ・ 現状から想定される戦略プロジェクト(A)、施設構成 ・ 再生計画へのみち(B) ・ 事業再生コンセプト、段階的事業 ・ 短期的対応、中期的対応
S市	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ プレゼンテーションの流れ ・ 現況の確認、S市の概況 ・ 立地特性、再生対象店舗の概要 ・ 商業環境特性(拠点性、大型店出店状況、駅前商店街の状況) ・ 上位計画、生活者・来街者特性 ・ 再生事業に向けての視点、開発の方向性 ・ 時代のキーワード、コンセプト ・ 導入業種・業態の検討、用途構成、課題 ・ 事業性検討、初期投資、資金需要、想定賃料、資金スキーム ・ 駅前商店街の業種構成、基本的な考え方等
	B	<ul style="list-style-type: none"> ・ 駅前地区の現況 ・ 新複合施設について(食品フロア、コミュニティフロア、施設レイアウト) ・ 事業性の検討条件(地価水準の関連資料、駅周辺の賃料水準等) ・ 事業性の検討 ・ 再生計画を成功させるための条件

(注) 再生プランをもとに、主な項目を抜粋して作成。

(3) 大阪会場

チーム編成

大阪会場は24名の参加で、T市とA市それぞれ2チームの計4チームを編成した。編成に当たっては、極力、一つのチームに商業系及び都市系の専門能力を有する者を配置するとともに、行政や商工会議所・商工会に所属する者が一つのチームにかたまらないよう配慮した。その結果、T市が「A」(6名)、「B」(6名)、A市が「A」(6名)、「B」(6名)というチーム編成とした。

実習室

実習は、10月20日(月)から10月31日(金)の10日間で実施した。初日と最終日のみ、講義会場と同様の会場で実施し、その他は現地で実習室を確保し、パソコン利用環境を整えた。

T市実習状況

2日目(10月21日)に現地に移動し、T市から地域の概況等の説明を受け、対象店舗及び周辺地域の視察を行った。また、3日目(10月22日)からはチームごとに実態調査に入り、資料収集やヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、市や商工会議所等の協力により、想定されるヒアリング先(市役所、商工会議所、商店街等)に事前調整を行って、実施したものである。これらの実態把握の結果を踏まえて、実習室で再生計画に対する議論・検討がなされ、10月30日(木)に現地プレゼンテーションを実施した。

A市実習状況

2日目(10月21日)に現地に移動し、A市から地域の概況等の説明を受け、対象店舗及び周辺地域の視察を行った。また、3日目(10月22日)からはチームごとに実態調査に入り、資料収集やヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、市や商工会議所等の協力により、想定されるヒアリング先(市役所、商工会議所、商店街等)に事前調整を行って、実施したものである。これらの実態把握の結果を踏まえて、実習室で再生計画に対する議論・検討がなされ、10月30日(木)に現地プレゼンテーションを実施した。

図表 - 29 総合プレゼンテーション



図表 - 30 大阪会場におけるチームごとの再生プランの項目

チーム		再生プランの項目
T市	A	<ul style="list-style-type: none"> 再生に向けたテーマ 全体コンセプト 現状における具体的な再生プラン 再生プラン提案根拠 現状に至った構造的要因 具体化に向けてのステップ
	B	<ul style="list-style-type: none"> T市を巡る環境について T市の大阪における位置づけ、T市のイメージ 人口の推移と高齢化の進展、行政課題とターミナル機能の活用 対象店舗を巡る商業環境について 各対応方針の整理と解決の基本方針 目指すべき戦略ポジション 再生コンセプトの提案、再生への基本方針、フロアコンセプト 住民参加型の住民のための組織 フロアゾーニング計画 事業スキームの検討 等
A市	A	<ul style="list-style-type: none"> 前提条件 現状の評価（立地性、市場性、商業環境からみた条件） 中心市街地と本施設の課題 コンセプトの設定 事業計画の概要
	B	<ul style="list-style-type: none"> 地区商業の変化 来街者の動向 A市全体の人口構成の変化 中心市街地活性化基本計画 対象店舗の位置づけと方向性 導入業態の提案、導入店舗の考え方 フロア構成コンセプト 事業収支計画、投資利回り計画、事業計画スケジュール

（注）再生プランをもとに、主な項目を抜粋して作成。

(4) 福岡会場

チーム編成

福岡会場は12名の参加で、3チームを編成した。編成に当たっては、極力、一つのチームに商業系及び都市系の専門能力を有する者を配置するとともに、行政や商工会議所・商工会に所属する者が一つのチームにかたまらないよう配慮した。その結果、「A」(4名)、「B」(4名)、「C」(4名)というチーム編成とした。

実習室

実習は、11月10日(月)から11月21日(金)の10日間で実施した。福岡会場の場合は、実務実習対象地区が1地区のため、10日間、現地で実習室を確保し、パソコン利用環境を整えた。

S市実習状況

1日目(11月10日)に現地でS市から地域の概況等の説明を受け、対象店舗及び周辺地域の視察を行った。また、2日目(11月11日)からはチームごとに実態調査に入り、資料収集やヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査は、市や商工会議所等の協力により、想定されるヒアリング先(市役所、商工会議所、商店街等)に事前調整を行って、実施したものである。これらの実態把握の結果を踏まえて、実習室で再生計画に対する議論・検討がなされ、11月21日(木)に現地プレゼンテーション(総合プレゼンテーションを兼ねる)を実施した。

図表 - 31 総合プレゼンテーション



図表 - 32 福岡会場におけるチームごとの再生プランの項目

チーム		再生プランの項目
S市	A	<ul style="list-style-type: none"> ・ S市の商業環境 ・ まちづくりへの提案 ・ 中心商店街の現況、中心市街地のマスタープラン ・ 中心市街地の活性化のために ・ 対象店舗のSWOT分析 ・ 再生テーマと事業内容、フロア構成 ・ 採算計画検討の主な前提 ・ 採算計画、実現性の検証
	B	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象店舗の新しいネーミングと再生の基本方針 ・ 方向性と3つの対応 ・ 再生の処方箋(1)～(6) ・ 商業床の権利関係、具体的な調整方法 ・ 情報発信基地の必要性、ターゲット、情報内容、運営方法、ネーミング ・ 予想される課題と対応策 等
	C	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象店舗閉鎖が残したもの ・ 再生の言語、再生の可能性をさぐる ・ 施設再生のコンセプト ・ 基本理念、キーワード ・ 施設全体のイメージ ・ 再生構想 ・ 再生計画案収支概算 ・ 再生に向けての取組み、市民パートナーシップ 等

(注) 再生プランをもとに、主な項目を抜粋して作成。

(5) 実務実習の評価

評価の方法

実務実習に対する評価は、会場ごとに、実務実習の最終日に、受講生にアンケート票を配布し記入を依頼した。

アンケート調査における評価項目は、以下のとおりである。

- 1) 実習の有意義度について
- 2) 実務実習の期間（10日間）について
- 3) 実務実習の進め方（基本スケジュール）について
- 4) 実務実習の対象案件の再生の難易度について
- 5) 講師の指導・助言について
- 6) 事前の情報提供の内容やタイミングについて
- 7) チーム編成の人数やメンバー構成について
- 8) 実務実習の場の環境（部屋のスペース、OA環境等）について
- 9) その他、改善点等、実務実習に関して気付いたこと

評価の結果

1) 対象案件の難易度

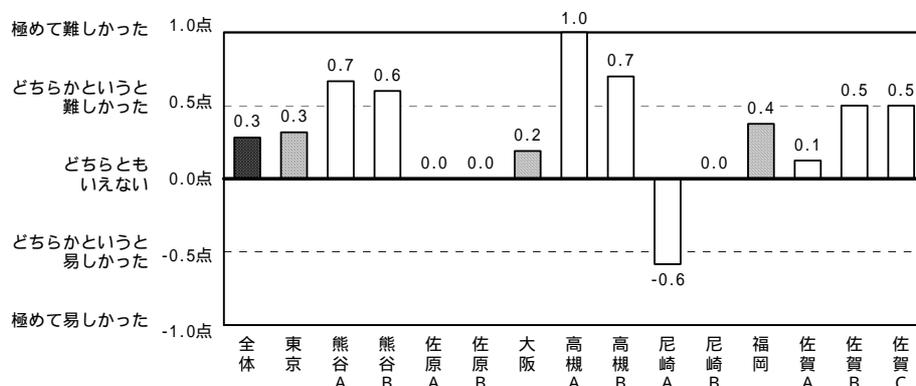
実務実習の対象店舗は、テナント入居の現状、実習であることに対する十分な理解等の条件を確認して選定を行ったが、案件自体の土地・建物の所有関係、築年数、周辺の商業環境が多様であり、特に、高槻市と熊谷市の案件は、一部テナントが営業している案件であった。

こうした背景もあり、実務実習アンケートでは、対象案件について、地区ごとに大きく評価が分かれている（図表 - 51 参照）。特に、高槻や熊谷は難易度が高くなっている。

これは、全て同じ条件の案件はなく、事前に研修生に対し案件情報を提示し、選択できるようにするなどの工夫が必要である。

➤ (改善点) 対象店舗選択制の導入

図表 - 33 対象案件の再生についての実習生の評価



(注)「極めて難しかった」1.0、「どちらかというとな難しかった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかというとな易しかった」-0.5、「極めて易しかった」-1.0として評価。

2) 運営上の諸問題について

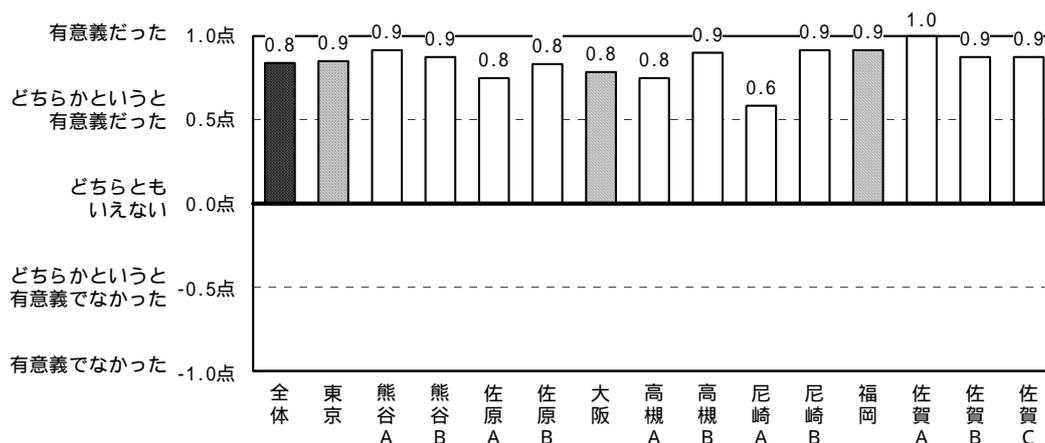
実務実習アンケートによると、「有意義であった」という回答が71.3%、「どちらかという
と有意義であった」が26.4%と、高い評価が得られている（図表 - 52 参照）。また、期間
（10 日間）実務実習までの基本的なスケジュール、講師の指導・助言、チーム編成の人数
やメンバー構成の各評価をみると、概ね適切な方向で評価されている（図表 - 53～55、57
参照）。

ただし、事前の情報提供の内容やタイミング、場の環境（部屋のスペース、OA環境等）
については、他の項目に比べて、「適切だった」とする回答が少なくなっている（図表 - 56、
58 参照）。事前の情報提供の内容やタイミングは、熊谷B及び高槻Aの評価が相対的に低く、
権利関係の情報内容に対する満足度が低いことが要因と考えられる。一方、場の環境では、
佐原Aチームが適切ではないという方向の評価をしている。これは、スペースが不足してい
たことが要因であり、チーム同士が近接し過ぎて検討・議論がしにくいという問題が指摘さ
れていた。この点については、熊谷でも実習中に指摘があり、佐原では議論用の別室を賃借
して対応した。

また、自由意見を含めて考えると、特に、東京会場の場合、佐原、熊谷とも、都心から1
時間を超える距離にあるため、他会場に比べてそれぞれの会場への毎日のアクセスや宿泊の
発生等により、束縛時間が長くなる環境にあった。そのため、現地調査を終えた段階で、東
京での検討の要望が出された。これは、多忙な専門家が研修生となっているため、午前9
時から午後5時までという滞在時間も含めて柔軟な対応が必要となろう。

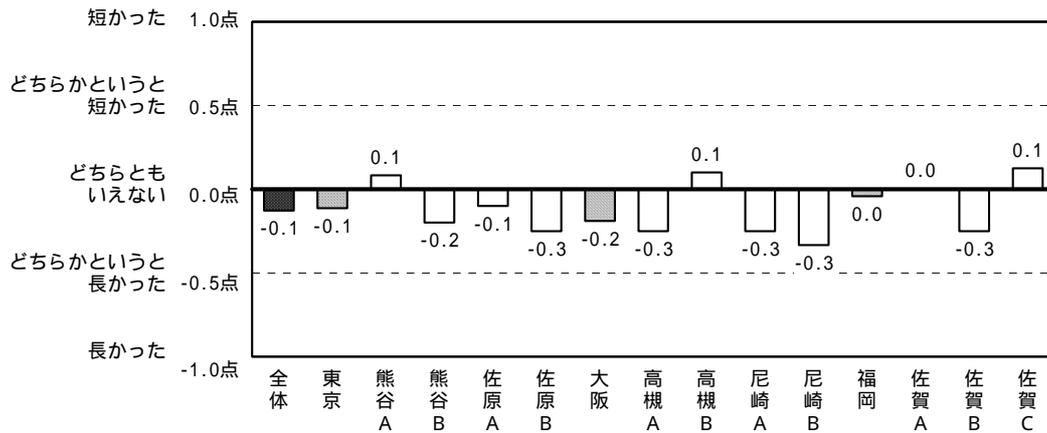
- **（改善点）実習環境の改善**
- **（改善点）実習の場や時間等の柔軟な運営**

図表 - 34 実務実習に対する評価



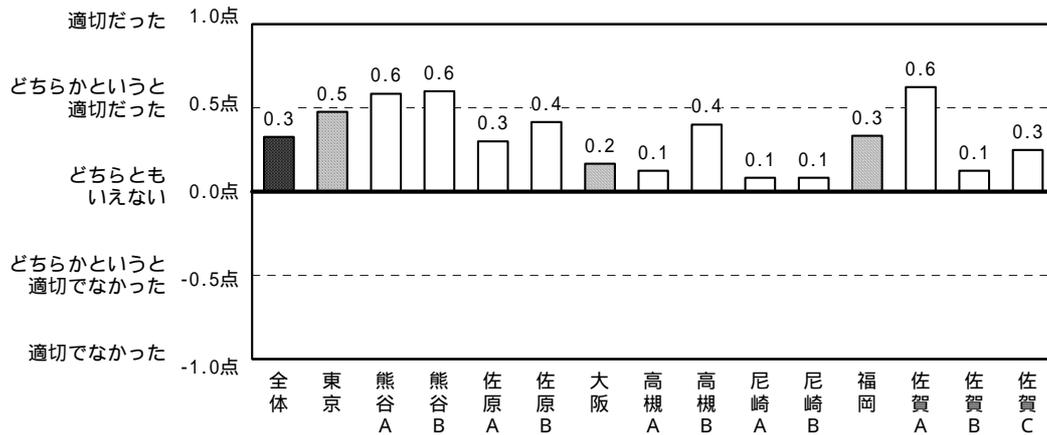
（注）「有意義だった」1.0、「どちらかというと有意義だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらか
というと有意義でなかった」-0.5、「有意義でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 35 期間（10日間）について



(注) 「短かった」1.0、「どちらかという短かった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという長かった」-0.5、「長かった」-1.0として評価。

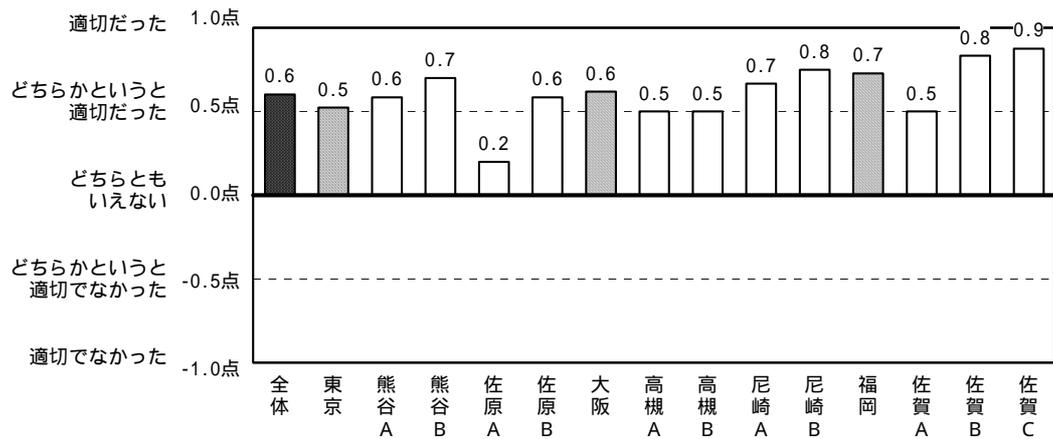
図表 - 36 基本スケジュールについて



(注) 「適切だった」1.0、「どちらかという適切だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという適切でなかった」-0.5、「適切でなかった」-1.0として評価。

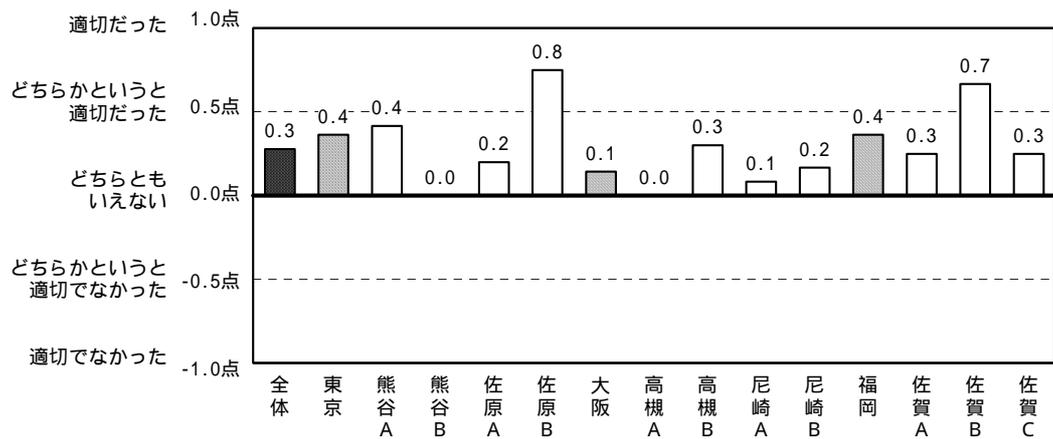
ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 37 講師の指導・助言について



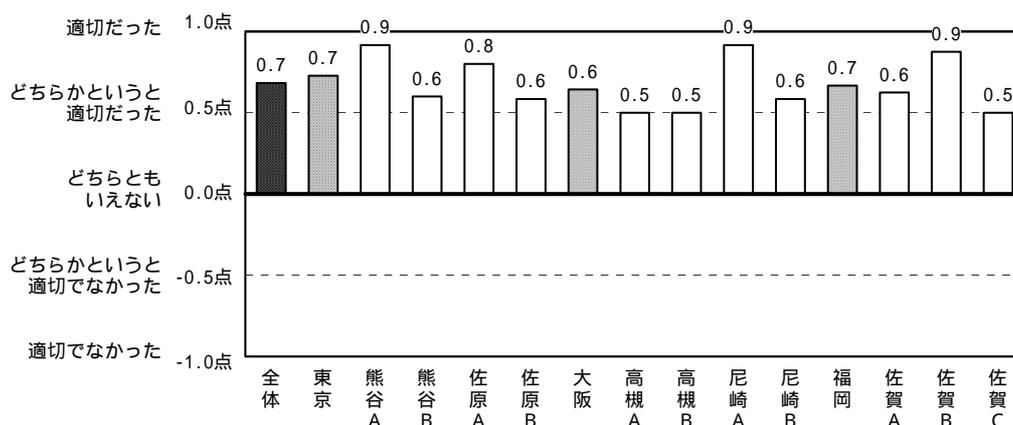
(注) 「適切だった」1.0、「どちらかという適切だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという適切でなかった」-0.5、「適切でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 38 事前の情報提供の内容やタイミング



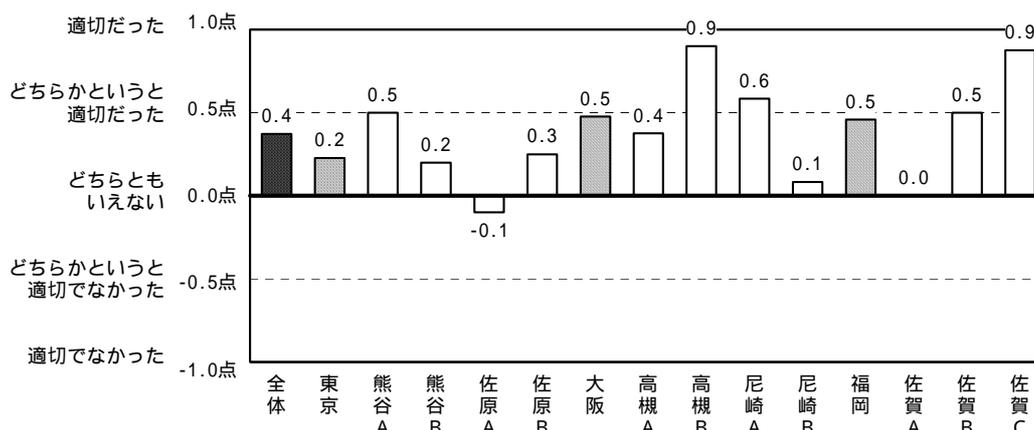
(注) 「適切だった」1.0、「どちらかという適切だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという適切でなかった」-0.5、「適切でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 39 チーム編成の人数やメンバー構成について



(注) 「適切だった」1.0、「どちらかという適切だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという適切でなかった」-0.5、「適切でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

図表 - 40 場の環境（部屋のスペース、OA環境等）



(注) 「適切だった」1.0、「どちらかという適切だった」0.5、「どちらともいえない」0.0、「どちらかという適切でなかった」-0.5、「適切でなかった」-1.0として評価。
ポイントが高いほど評価がよい。

本事業では、複数チームが実務実習対象地区で、本事業に協力していただいた自治体及び商工会議所の方々を対象に、検討結果をプレゼンテーションした。プレゼンテーションの際には、自治体や商工会議所に依頼された再生案件であるという仮定のもとで、それぞれの専門知識を活かして、分担して発表した。

こうした取り組みは、自治体や商工会議所には、好評であり、特に、複数の検討案が出されることについては、実際に再生を進めていくうえで、参考になるとの声もあった。また、複数チームが同じ案件を対象に検討することにより、競い合う環境も生まれた。

しかし、個々人を捉えるとプレゼンテーション力に違いが見られた。総合プロデュースの人材は、基礎的な知識の他に、客先に対して如何に説得力を持つかも重要であることから、説得力あるプレゼンテーション力を所要のレベルにまで高めることが必要である。

今後の人材育成事業

評価・検証結果をみると、運営上の工夫で解決できる問題と、人材育成の対象とそれに起因する問題に分けて捉えることができる。

運営上の工夫で解決できる問題は、次年度以降、本報告書で提示した方向で改善していけばよいが、人材育成の対象とそれに起因する問題については、方向性を検討しておくことが必要である。

1. 今後の人材育成の方向性

(1) 専門家と地域人材を同じ講義・実務実習で同時に育成することについて

大型閉鎖店舗の再生を進めていくためには、専門家と地域人材が共に必要なことは、人材像で提示したとおりである。しかし、専門家と地域人材は、総合プロデュース的人材が必要とする基礎知識という面では、一般的に商業系や都市系の資格を有する専門家の方が蓄積があるものと予想される（中小企業診断士の資格を有する商工会議所・商工会職員等を除く）。

そのため、講義においては、明らかに経験・知識の異なる専門家と地域人材を同一のカリキュラムで育成することは難しく、専門家と地域人材を分けて育成することが必要と考えられる。

ただし、実務実習においては、専門家は地域人材の立場や知識を、地域人材は専門家の立場や知識を理解するという意味で有意義であり、実習で再生店舗に公的な機能導入を図ることや補助金活用等の点において、専門家にとっても参考となることも多いと考えられる。

そのため、講義では専門家と地域人材を分けて育成するとともに、実務実習では、地域人材が再生業務を委託する立場で、専門家が再生業務を受託する立場での実施が考えられる。

図表 - 1 育成対象ごとの講義と実務実習のイメージ

育成対象	講義	実務実習
専門家	専門家対象の講義	実習対象地域の人材と協働で実施
地域人材	地域人材対象の講義	実習対象地域で専門家と協働で実施

(注) 専門家の実務実習の場合、実習とはいえ委託者となり得る当該地域が絡むことにより、事業化可能性を検討する調査の性格を有する。

(2) 専門家を対象として実施する場合の対応について

専門家を対象として実施する場合は、募集と選定に対する評価と改善点で示したように、高度人材を除外するなど、対象の絞り込みを行うことが必要である。また、講義全体がどちらかというように易しかったという方向で評価されていること、課題レポート等でも明らかになったように再生経験のない研修生の方が、能力向上度合いが大きいことから、対象の絞り込みの際には、資格を保有していながらも再生経験のない比較的若い層を対象とすることが考えられる。

(3) 地域人材を対象として実施する場合について

地域人材を対象として実施する場合も、専門家の場合と同様に、対象をある程度、絞り込むことが必要である。その場合、最も重要なことは、総合プロデューサーは、地域の多様な関係者の意見を調整・説得し、専門家を巻き込みながら、強い意志と信念で再生プロジェクトを牽引していく者であることに鑑み、属性を優先するべきではない。一般に言う地域づくり・街づくりのリーダーを対象とすべきであり、それは、自治体職員、TMO職員、街づくりNPO等、その属性を問わない。

この場合、本事業で作成したテキストは全体の水準自体は大きく変えることなく活用が可能である（講義間のバラツキは調整する必要あり）。また、地域人材を対象とする場合は、募集と選定に対する評価と改善点で示したように、地方都市における再生の難しさを鑑み、地方都市から集まり易いように、東京、大阪、福岡以外での開催の可能性や通信講座（講義）の可能性も検討していくことが必要である。

(4) 今後の育成の方針について

人材育成は、人材像を設定して、その人材像を目指して育成方法とともに育成期間を決めなければならない。本事業は、試行的事業であったので、単年度事業であるならば、短期的な成果を提示する必要があったため、ある程度、商業系、都市系の基礎知識を有した高度な人材を対象とすることは妥当性が高い。しかし、中長期的にみれば、時間をかけて底辺を拡大する方向で人材育成することにより、より大きな効果が期待できる。特に、現下の疲弊した中心市街地の状況を考えると、街づくりの必要性を感じている地域人材に着目したスキルアップを国が支援することが必要である。その際、単に1度の研修を実施して終わりにするのではなく、まちづくりの進展と合わせて、人材の育成面でもフォローアップを続けていくことが必要であると考えられる。

なお、育成方法として、専門家の場合は、大学等の教育機関や民間の教育機関とも連携しながら、特定の人材に着目したスキルアップコースを設定し、そのなかで国が一定の役割を果たしていくことも必要と考えられる。

他方、地域人材の場合は、大型閉鎖店舗の再生が周辺の商店街等を含めた街づくりにも密接に関わることに鑑み、中長期的にはタウンマネージャー養成講座等の活用により、地域づくり・街づくりの実践的経験を重ねていながら育成していくことが必要である。

2. 今後の研修成果活用の方向性

(1) 専門家による大型閉鎖店舗再生と中心市街地活性化に向けて

本事業では、専門家と地域人材を対象に人材育成を行ったが、研修生の多くは専門家であった。そもそも専門家はある程度の幅広い分野の基礎知識と特定分野の専門知識を有しており、本事業において中心市街地の現状とそこにある大型閉鎖店舗の実態を知り、多様なアイデアと知識、人的ネットワークを活用して再生を牽引していくことのできる能力が高まったことは確かである。

したがって、街づくりには時間がかかることもあり、今後これらの研修生へのフォローアッ

ブを引き続き行っていくことが重要である。

具体的には、再生経験のない研修生に本事業の成果を活かす機会をつくとともに、再生経験のある研修生にも、地方都市の難しい再生案件に関わる機会をつくることが考えられる。

また実務実習では、実習とは言え、4～6人1チームで10日間、現地に張り付き、プレゼンテーションを行うことは、対象地域の案件が動くきっかけを与えることにもなったことから、地域から事前調査の申し入れ等があった場合の情報提供や研修生の名簿公表等により、専門家に個別案件とのマッチング機会を提供することも考えられる。