

行政にも商店街組合にもできないまちづくり、そこにTMOの意義がある

## TMO「株式会社ぶらくり」のまちづくり

### 和歌山県 和歌山市



お問い合わせ先  
株式会社ぶらくり TEL 073-435-0560  
http://www.burakuri.com/

和歌山県和歌山市の「ぶらくり丁」はかつての城下町で、長年、県内最大の繁華街として栄えた中心商店街です。しかし、城下町であるがゆえに駅からのアクセスが悪く、駐車場を備えた大型の郊外店舗が次々に進出すると商業地としての人気は低下し、にぎわいは遠ざかっていきました。そこで、ぶらくり丁の商店会やそれを応援する有志の人たちは、平成十二年、中心市街地整備改善活性化法に基づくTMO「株式会社ぶらくり」を設立。ハードに頼らないソフト事業で収益を確保し、独自の活性化を展開していきましました。ここでは「和歌山モデル」として全国的に有名になった株式会社ぶらくりによるまちづくりを紹介します。

※TMO: Town Management Organization (まちづくり機関)

通行量が年々減少を続けた旧城下町の商店街

和歌山県和歌山市は、紀伊半島の西北に位置する人口約三十七万八千人の都市です。江戸時代には、紀州徳川家の居城・和歌山城の城下町として発展しました。

JR和歌山駅と南海電鉄和歌山市駅の中間にある「ぶらくり丁」は百七十年の歴史を持つ商店街で、長年にわたり県内最大の繁華街として繁栄してきました。「ぶらくり」の語源は、商品を「ぶらくり」(ぶら下げて)販売したこと由来するといわれていますが、「ぶらぶら」と「町を歩く様子から、という説もあります。近郊では、約二十年前に初の郊外大型店舗が進出したのを皮切りに、いわゆる大型ロードサイド店が次々に



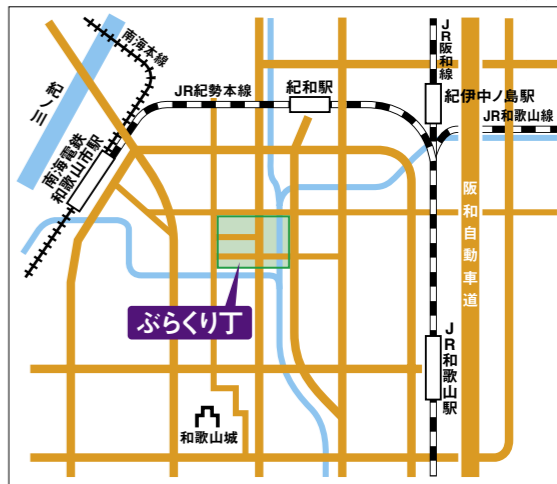
倒産した百貨店(手前)と向き合うぶらくり丁商店街

進出しました。ぶらくり丁商店街でも、対抗策としてアーケードの改装やカラー舗装、駐車券の共同運用などを実施しましたが、その後も通行量は毎年十〜十五パーセントの減少が続き、まちの将来像が描けなくなっていました。

将来像を描けない若者を見て危機感を強める

株式会社ぶらくりの初代社長・島幸一さんは、平成元年、四十三歳の若さで商店会の理事長に就任しました。アイデアマンであるとともに、そのアイデアを実行に移す力と実績を見込まれての大抜てきでしたが、一方で、若手の人材

不足に悩む青年部にも所属して活動することになりました。あるとき、島さんが青年部の若者と話をしてみると、彼らは商店街に対する夢も、ビジョンも、さ



らには危機感さえも抱いていませんでした。「これは『えらいこっちゃ』と思いました。ほかに行く場所もないのに、自分の住むまちの将来像を描けないのですから」。そこで島さんは青年部のメンバーを集めて「金曜会」を発足させ、週一回、どうすれば商店街が活性化するかを議論させました。

半年後、「そろそろ最初の熱気も冷めたか」と心配した島さんが金曜会に出向いてみると、青年部のメンバーに加え、その友人知人が二十人以上も集まっていました。建築士やデザイナー、テレビ局職

員、公務員など多彩な顔ぶれが、各自の立場で意見を戦わせていたのです。「こんなにたくさんの方がまちの将来を考えてくれているのを目の当たりにすると、当初の心配は吹き飛び、むしろ頼もしくさえ感じました」。

また、当時、和歌山市の中心市街地商業等活性化基本計画を作成するため、実態調査を行っていた地元シンクタンクもオプザーバーとして加わりました。

一刻も早くまちづくりのTMOの設立を決める

シンクタンクによる実態調査の過程で、中心市街地整備改善活性化法とそれに伴う補助金の存在、さらに、補助金を受けするためにはTMOが必要不可欠が分かりました。その後「一刻も早くまちづくりを軌道に乗せたい」と願う金曜会の熱意は、商店会の理事長でもある島さんの実行力を武器に、具体化されていきました。島さんは商店会の取りまとめや行政との交渉に奔走し、平成十二年に第三セク

株式会社ぶらくり資本金の内訳

出資者	金額
商店会	600万円
和歌山市	300万円
商工会議所、地元銀行	290万円
合計	1,190万円

(出典:株式会社ぶらくり資料)

市街地整備や改善に関連するハード事業は初期投資の負担が重く、収益確保が困難です。こうした事業はTMOが行うべきではないと判断し、事業の柱は既存施設の活用や運営などのソフト事業として、採算性や収益性を

ターのTMO「株式会社ぶらくり」を設立します。その特徴は次の三点です。

特徴1 民間主導の第三セクター

島さんは「TMOには行政も巻き込みたかったので『地元がTMOを立ち上げるのだから、市としても第三セクターとしての将来ビジョンを示してほしい』と市に出資をお願いしました」と語ります。しかし、主導権を持つために資本金の過半は商店会の出資です(表参照)。

特徴2 ソフト事業を中心に活動

市街地整備や改善に関連するハード事業は初期投資の負担が重く、収益確保が困難です。こうした事業はTMOが行うべきではないと判断し、事業の柱は既存施設の活用や運営などのソフト事業として、採算性や収益性を



株式会社ぶらくり外観。オフィスの一部はインターネットカフェとなっており気軽に立ち寄れる

特徴3 自主独立の運営を目指す

安定した事業収入を確保し、自主独立の運営を目指すため、市からの業務受託や空き店舗の紹介、駐車場の共同管理運営、各種視察団の受け入れ、社長による講演など、多様な事業を展開して固定収入の確保に努めています。

初期の事業では思いもよらない結果も生じた

順調に滑り出したかに見える株式会社ぶらくりですが、初期の事業は必ずしも成功一色とは限りませんでした。

○ 中心市街地整備改善活性化法と関連支援事業の概要 ○

この法律は、中心市街地の活性化に取り組み市町村などを強力に支援するため、平成10年に施行されたもので、次のような特徴があります。

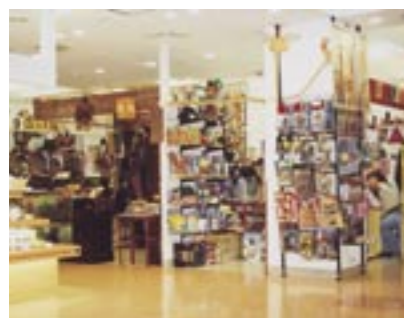
- ①市町村の役割の重視
- ②市街地の改善整備と商業等の活性化の一体的推進

経済産業省では、同法に基づき次のような支援事業を実施しており、他にも国土交通省や総務省など8省庁が支援策を展開しています。

- ・商業・サービス業集積関連施設整備事業
- ・中心市街地商業等活性化総合支援事業
- ・中小商業活性化総合補助事業
- ・大型空き店舗活用支援事業
- ・TMO診断・評価研究調査事業(TMOサポート事業)
- ・中心市街地商業活性化推進事業(TMO基金)

失敗事例1 わかやま楽市楽座

閉店した地元百貨店の一つ、ロアを市が借り上げ・改装して市民に貸し出し、その運営を株式会社ぶらくりが受託しました。同時に、新しい商売人が育ってほしいという願いも込められていました。「希望者には面接をして採用を決め、売人としてじっくり



新しい売人の育成を目指した楽市楽座事業だったが...

り育てたいと考えていたのですが、公平を重んじる意見を受け入れ、参加者を抽選で選んだ結果、商売を営むという自覚が未熟な人も採用されてしまいました。来店客とのトラブルも絶えず、結局、二年半しか続きませんでした。収益面では発足間もない会社を支えた事業でしたが、短期間での撤退を余儀なくされました。しかし、「新しい商売人を育てる」という精神そのものは、平成十六年にスタートした「ぶらくり商人塾」に受け継がれています。

失敗事例2 ループバス

交通アクセスに難があるぶらくり丁の弱点をカバーするため、JR和歌山駅と南海電

鉄和歌山市駅をぶらくり丁経由で結ぶループバスの運行を計画しました。地元のバス会社に迷惑をかけないよう、既存路線とは違うルートを選んで運行を委託し、料金はワンコイン（百円）。各店舗が発行するチケットも利用可能にする計画でした。市も、環境に優しい天然ガスのバスを二台導入してくれました。

「しかし、ここでも思惑が外れました。運行ルートは、当時経営難だった市営駐車場と商店街とを結ぶことになり、肝心の駅は通らなかつたのです。税金を使う以上やむを得ない面もありますが、運行開始後は毎日が空気輸送で、一年で廃止されてしまいました。」

### 商店街とは違う視点の獲得を社長自ら交代を決意

失敗が続く中、株式会社ぶらくりの評価はすつかり下がってしまいました。市民には「商店街が、自分たちの利益のために税金を使っただけが残ってしまっ



雑賀橋プロムナード整備事業の一環として建設された「和歌山ブルース」の歌碑。和歌山大学の学生の手で斬新なデザインに仕上がった

たので。このころ、島さんたちの働きかけで、市のまちづくり推進室やまちおこし推進課が整備されましたが、逆に、島さんはどこへ行っても株式会社ぶらくりの商店街と見られてしまい、活動しにくくなっていました。これではいけないと考えた島さんは、社長の交代を決意します。

島さんから株式会社ぶらくりを受け継いだ現社長の谷口正己さんは「目下、一番の課題は経済的な自立です。それには、補助事業だけでなく柱となる事業をもっと作らなければ」と語ります。現在、株式会社ぶらくりを支える主な柱は次の四事業です。

### 株式会社ぶらくりを支える取り組みの数々

**現在の取り組み1**  
まちの魅力を伝えるフリーペーパー「Bravo」

フリーペーパー（無料新聞）「Bravo」を発行しています。年二〜三回、各三〜四千部を発行し、地元和歌山の持つ魅力を伝える内容です。社内の事業部が編集方針の決定や内容チェックを行い、ボランティアのスタッフが取材執筆、デザイン、編集などの製作を担当し、印刷まで社内で行います。印刷機や作業機などの設備は、事業開始後二年間に補助金で導入し、現在

年	事業内容
平成9年	中央商店街道路整備事業（カラー舗装〜平成13年度）
平成10年	アーケード、照明改修（商店街事業）
平成10年12月	大手百貨店(4,000㎡)閉店
平成11年 3月	「和歌山市中心市街地商業等活性化基本計画」策定
平成12年 3月	株式会社ぶらくり設立
	TMO事業構想の認定
	わかやま市楽座事業開始（〜平成15年11月）
平成13年 3月	地元百貨店(19,000㎡)倒産 ぶらくりループバス運行開始（〜平成14年3月）
	大手スーパー(8,100㎡)撤退
平成13年11月	大手スーパー(13,000㎡)撤退
平成16年12月	BIRDオープン

は地元の店舗や企業からの広告収入で運営しています。

**現在の取り組み2**  
安定収益で経営を支える駐車券事業

商店街では、買い物額三千円につき一時間分の無料駐車券を発行しています。その無料駐車券を精算する際に、駐車場業者からの請求を各店舗に振り分ける業務を請け負い、事務手数料を得ています。島さんの時代から商店街で実績のあったビジネスモデルを継承したのです。現在の売上は年間三〜四千万円で、安定した収益源の一つです。以前は、地元百貨店も事業参加してい

**現在の取り組み3**  
活性化の根幹 商業プロデュース事業

活性化の根幹となる事業で、空き地や空き店舗の活用をプロデュースし、企画から建物デザイン、テナントの誘致まで総合的に取り組んでいます。倒産した百貨店の旧別館を平成十六年に改装オープンした「BIRD（バード）」（コラム参照）は、ここでしか味わえない雰囲気を出すことで、

若者や周辺地域からの幅広い層の集客に成功しています。ほかにも、建物を作ったテナント誘致を進めている物件があります。

「BIRDでは、他の地域で実績のある経営者を厳選した魅力的な店舗作りが成功の鍵でした。プロデューサーの腕の見せどころです。」

### 現在の取り組み4 商店街サイト「日本一」を目指す「BURAKURI.COM」

平成十三年に開設した「URAKURI.COM」(ぶ

らくりドットコム)はリアルとデジタルを重ね、順調な運営を続けています。

「商店街が運営するWebサイトの『アクセス数日本一』を目指しています。今後は、各店のWebサイト作成を請け負うなど、事業としての発展を探りたいですね。例えば、各店主のブログ（インターネット上で公開する日記）を作り、情報発信を行うことも考えています。Web通販は、取扱商品の選定や、目玉となる新商品の開発を進めているところ」。

### 商店街の理論を超えて市民のためのまちづくり

前社長の島さんが語ります。「私たち商売人は、これまで自分の店と家族とを中心に物事を考えてきました。しかし、商店は地域やまちと一蓮托生。自分の生まれたまちが大好きで、ほかに行くところもないのなら、まだ、まちが生きていくうちに、できることは進んでやらなければ。時間の積み重ねが生んだ歴史・文化を持ち、地域に根ざした『ハート』を持つ人間が住んでいることでは、商店街は大型店に負けません。その強みを生かし、地域にとって必要なまちに生まれ変われば、商店街は必ず生き残れるはず」。

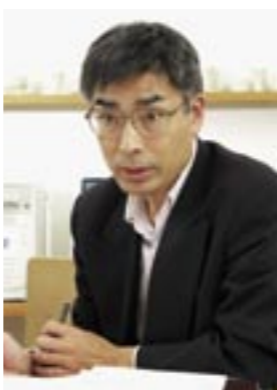
株式会社ぶらくりは、商店街とイコールではありません。金曜会の活動に周囲の人たちが加わった時点で、商店街だ

「まちづくりには、商店街とは別の視点も必要だとあらためて感じています。都市構造が変化する中で、中心市街地が担うべき役割を考える時期に来ているのです。高速湾岸線の開通で神戸にも一時間半で遊びに行ける。近くには関空やりんくうタウンもある。



「商店街は必ず生き残る」と語る前社長の島幸一さん

市民は困っていないのに、なぜ中心市街地の活性化が「商店街の活性化」なのか。TMOがまちづくりを進めた結果、できあがるのは「昔ながらの商店街」



「新しい和歌山の物語を紡ぎたい」と語る現社長の谷口正己さん

けでない中心市街地全体を、市民のために活性化することが目的になったのです。」

### さまざまな人の要求に応え「魂を満たす場所」になる

一方、現社長の谷口さんは次のように語ります。「まちづくりには、商店街とは別の視点も必要だとあらためて感じています。都市構造が変化する中で、中心市街地が担うべき役割を考える時期に来ているのです。高速湾岸線の開通で神戸にも一時間半で遊びに行ける。近くには関空やりんくうタウンもある。

まちづくりは目に見える形で成果が表れ、よい方向に変化していると誰にでも実感できなければいけません。これからは、京都や神戸にも負けない「和歌山の物語」を紡ぎ出し、人が集まる楽しいまちを作っていきたいですね。」