



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

石川県七尾市における「街づくり」の挑戦
Challenges by Nanao City for Town Development

2019年4月

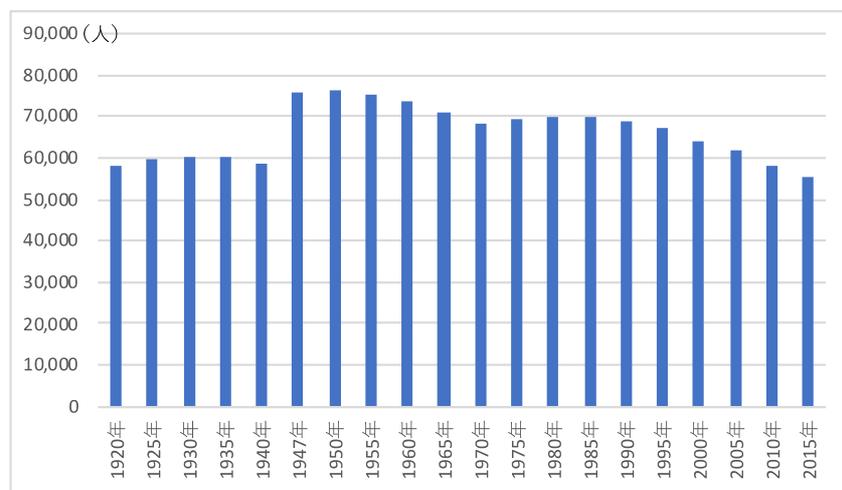
一橋大学大学院経営管理研究科
三浦友里恵
一橋大学イノベーション研究センター
青島矢一

1 はじめに

石川県七尾市は能登半島の中央部に位置し、約5万人と能登地方における最大の人口を抱える中心都市である¹。天然の良港である七尾港を持ち、江戸から明治中期にかけては海運の物流拠点として繁栄していた。特に、当時の物流の大動脈であった北前船の寄港地として、七尾和ろうそくや米など、能登の物資を日本海側の各都市へ輸送し、北海道からは昆布などの海産物を持ち帰る上で重要な役割を果たしていた。

しかし、第二次世界大戦終結後の1947年をピークに七尾市の人口は減少傾向にある(図表1)。近年の七尾市は、常に自然減・社会減の状況であり、特に自然減の傾向が強まっております(図表2)、2000年以降は事業所数も大きく減少している(図表3)。本稿では、衰退の危機に直面してきた七尾市が、1970年代以降どのようにまちづくりを行なっていったのか、その推移を辿る。

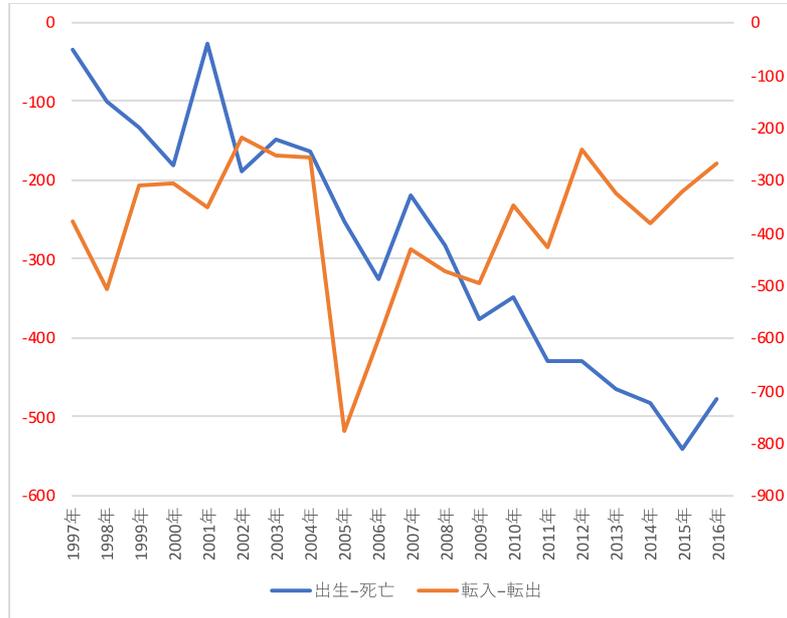
図表1：七尾市の人口推移



(出所) データでみる「七尾市の姿」平成18年度版、29年度版より作成。

¹ 2017年4月時点。

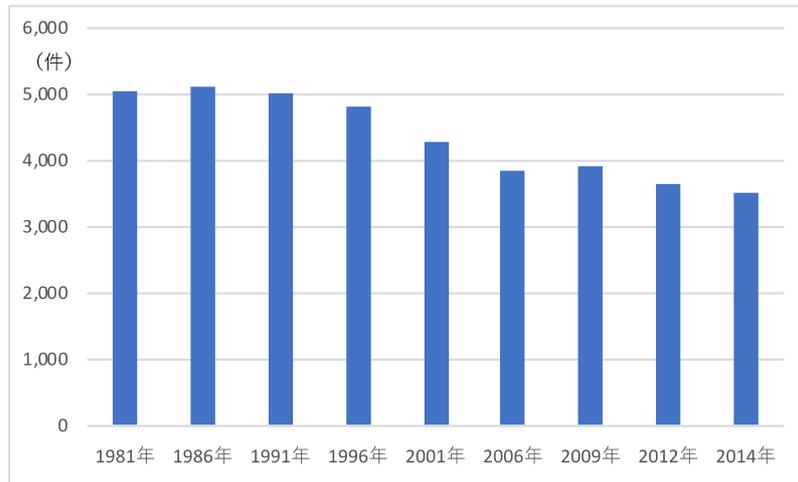
図表 2：七尾市の自然減と社会減の推移



(出所) 図 1 と同じ。

(注) 青線は各年の出生数から死亡数を引いた値。赤線は各年の転入数から転出数を引いた値

図表 3：七尾市の事業所数（民営）の推移



(出所) 図 1 と同じ。

2 七尾マリンシティ構想とインフラ整備の推進

2.1 七尾の繁栄と衰退、七尾青年会議所を中心としたまちづくりの始まり

日本の高度成長期が終わる頃になると、七尾市が衰退しているという危機感が一部の市民の間で生じ始めた。27歳で七尾市にUターンし、29歳で七尾青年会議所に参加した北原良彦²は、当時の様子を「全ての人というわけではなく、七尾青年会議所、商工会議所の商工関係の方々に“七尾が沈没する”という危機感があった」³と語っている。七尾市の衰退を問題視した七尾青年会議所は、1976年に地域経済問題委員会を設置したものの、具体的な対策にはつながらなかった。

そのような状況の中、1981年に株式会社ナナオ（現EIZO株式会社）が工場を金沢市近郊に移転した。さらに1982年には能登と加賀を結ぶ能登有料道路（現のと里山海道）が七尾を通らずに開通した。こうした事態を受けて七尾市の危機は顕在化していった。

そこで、1982年から84年にかけて、七尾市の将来を模索するために「鎮守の森」構想というシンポジウムが実施された。これは、七尾市をよく知る講師を、産業や行政、学術の各分野から招き、七尾市の現状や将来について意見を求めたものである。その講師の一人であった株式会社ナナオの工場長が、工場の移転理由を七尾市では人材確保が難しいためだと説明したことは、地域経済問題委員会メンバーの記憶に強く残ることになった。

同じく講師を務めた今野修平は、福井医科大学教授と大阪産業大学大学院教授を歴任する以前に運輸省及び国土庁での勤務経験があり、七尾港を中心として七尾市に精通していた人物であった。そのため七尾青年会議所のメンバーは、“鎮守の森”構想の終了後もしばしば今野に意見を求めるようになった。

今野とのディスカッションは、1985年に全6回で開催された「市民大学講座」につながった。講師は今野の人的ネットワークを通じて招聘された。講座の初回には、想定150名のところ300名以上の市民が集い、大きな反響を呼んだ。講座開催前に七尾青年会議所が「難破寸前、これでいいのか七尾」というセンセーショナルな見出しの広報誌を刊行したこともあり、多くの市民の注目を集めたのである。市民大学講座では、「七尾市は七尾港とともに歩むべきだ」、「海、港」といった、その後のまちづくりに大きく影響を与えるキーワードが提示された。

² 現在、株式会社計画情報研究所代表。

³ 筆者による北原氏に対するインタビューより。2018年9月7日、計画情報研究所にて。

2.2 1985年石垣市長誕生

市民大学講座の終了からしばらくすると市長が急逝し、市長選挙が行なわれることになった。立候補した石垣宏は、守友市政時代に市議会議員を務め、資金難から満足な政策が行なえない現状に苛立ちを覚えており、石川県議会議員選挙に出馬したものの落選していた経緯を持つ。まちづくりの成功には行政の理解が不可欠と考えていた七尾青年会議所は、七尾市復興という共通の目標を持つ石垣を支援し、その甲斐もあって石垣市政が誕生した。

2.3 1986年8月モデル都市モントレイの視察

七尾青年会議所は、まちづくりの参考とするため、「市民大学講座」で提示された「海、港」というキーワードに当てはまるモデル都市を探索した。しかし日本国内で有名な港町は、横浜、神戸、博多など、七尾とは人口や経済規模で比較にならないものばかりだった。そこで、七尾青年会議所メンバーは、当時七尾商工会議所副会頭であり温泉旅館として有名な加賀屋の代表取締役社長でもあった小田禎彦に相談した。小田は、アメリカ西海岸を視察した経験があり、その際に立ち寄ったフィッシャーマンズワーフを思い出した。これが参考になると考えた小田は、「とにかく行ってみよう。動かなければ何の発見も生まれない。百聞は一見にしかずだ」⁴と提案して、1986年8月から9月にかけて、アメリカ西海岸の視察が実現することになった。視察に参加したのは、七尾青年会議所のメンバー7名と団長である小田をはじめとした青年会議所のOBなど11名であった。全員が自費参加であったことから視察にかける意気込みの大きさが窺える。

視察団は、小田と繋がりがあった企業視察コーディネーターのティム芦田に、七尾のモデルとして相応しい都市の選定を依頼した。選定の条件は、「あまり大きな都市は駄目、立派過ぎる施設は駄目、さらに、七尾のようにかつて栄えた町で、その後、衰退していたのを活性化させた例」⁵であり、それに合致する都市としてカリフォルニア州のモントレイ市が選ばれた。モントレイ市は、1920年代から40年代にかけてイワシ漁や缶詰加工の水産業で栄えたものの、1940年代後半になるとイワシの水揚げ量が激減するとともに市の経済は大きく衰退した。しかしその後、観光に注目し、フィッシャーマンズワーフや、世界三大ジャズフェスティバルの一つに数えられるモントレイ・ジャズフェスティバルを発展させることによって活性化に成功していた。モントレイ市の人口は約3万人と七尾市よりも2万

⁴ 七尾マリシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな挑戦』（pp.56）

⁵ 七尾マリシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな挑戦』（pp.58）

人近く少なかったが、観光客数は年間約 780 万人にもものぼった。110 万人余りが訪れる和倉温泉に頼る七尾市よりも観光地としてはるかに大きな成果を上げていた。更に、モントレール市は市民の生活環境にも配慮し、設備の整った自治体運営の総合病院を有し、また、住民による政治への積極的な参加が行われるなど、市民を中心としたまちづくりを志向する七尾市にとって格好のモデルであった。

2.4 1986 年 9 月「七尾マリンシティ構想」の提示

視察団がアメリカ西海岸から帰国して間もない 1986 年 9 月 6 日には「七尾市まちづくり市民集会」が開催された。「市民大学講座」の影響もあってか市民からの注目度は高く、集会当日には 700 名が集まった。そこで、七尾青年会議所より今後の七尾まちづくりのブランドデザインである「七尾マリンシティ構想」が提示された。その構想とは、大まかに以下のようなものであった。

- ① 海を中心としたスポーツ・レクリエーション空間や港町の歴史を生かした文化施設などの創出
- ② 来訪者の滞在促進のための商業施設の整備
- ③ 海洋・水産に関する研究・教育機関の整備、産業の育成
- ④ 他地域との近接性を高め、地域内の回遊性を高める交通網の整備⁶

七尾市の取り組みに対しては国の関心も高かったと思われ、この市民集会を後援した建設省からパネラーとして参加した矢島隆は、集会において次のような発言をしている。

あその町には何か特徴がある、と言われるものを持たない地方都市は衰退していく。余暇時間が増え、滞在型リゾートが脚光を浴びてくる中、七尾の目指すマリンシティ構想は大変おもしろい。国の公共投資の先細りで、黙っている自治体にはお金がなかなか回りにくい状況となっている。やれるところから積極的に行動へ移していかなければならない時代だ。⁷

⁶ 七尾マリンシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな挑戦』（pp.68-70）をもとに筆者記載

⁷ 七尾マリンシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな挑戦』（pp.70）

この市民集会には七尾市の行政も参画し千人規模の市民アンケートを実施した。アンケートでは、市民に七尾市内での永住意思を確認した。それに対して、「やむを得ず永住」と回答した割合が全体 19.2%、30代 23.2%、40代 20.0%であった。この結果を、七尾青年会議所のメンバーは、若い世代が七尾市に幻滅していると捉えた。

2.5 1987年1月「七尾マリンシティ推進協議会」の発足

「七尾マリンシティ構想」の推進に際し現行組織では限界があると考えた七尾青年会議所のメンバーは、1987年1月、総勢73名で「七尾マリンシティ推進協議会」（以下、推進協議会）を発足した。

それまでの七尾青年会議所は、清掃など地域への奉仕活動を行なう団体、または若手経済人の社交場としか市民には映っていなかった。また、単年度制の組織であったために継続的な活動を行なうことが難しかった。そこで、七尾マリンシティ推進協議会の幹部には、経験豊富な面々を産官学の多方面から集めた。会長には経済界から加賀屋の小田、顧問には行政から市長の石垣、有識者として今野、金井、ティム芦田が就任した。実行部隊の1つである企画委員会の委員長には七尾青年会議所のメンバーであった森山外志夫が就任した。その他、七尾青年会議所メンバーに加えて、市職員や一般市民も会員に加わった。七尾マリンシティ推進協議会に行政からの資金補助はなく、会員個人が支払う12,000円の年会費で運営された。

しかし、七尾マリンシティ推進協議会の発足が市民から必ずしも好意的に受け入れられていた訳ではなかった。特に50代から60代の支持が得られにくく、その橋渡しの役割を果たしたのが、当時50代の高田勝茂であった。高田は、七尾青年会議所理事長を務めた経験があり、アメリカ西海岸の視察にも参加したことでまちづくりの意識が高まり、七尾マリンシティ推進協議会のメンバーにも加わっていた。その時の状況について、高田は次のように述べている。

前途多難な出足だった。ある程度の批判は覚悟していたが、中にはかなり手厳しいものもあった。そんな一つひとつの非難に対して、『反対はいつでもできる。ひとつ見守ってやろう』と説得するのに骨を折ったものだ⁸

2.6 1987年4月調査事業「ポートルネッサンス21」への選定

⁸ 七尾マリンシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな挑戦』（pp.77）

七尾マリンシティ推進協議会が発足する前年の 1986 年には、運輸省による“魅力ある港湾づくり”を目指した調査事業「ポートルネッサンス 21」がスタートしていた。七尾青年会議所や今野は七尾マリンシティ推進協議会発足以前から七尾市を対象地域とするよう運輸省に働きかけていた。規模の小さな七尾市はなかなか選定されなかったが、メンバーは諦めず、会長の小田は七尾マリンシティ推進協議会の結成式の席上で、来賓として参加していた運輸省の大村哲夫に陳情した。今野はその後も継続的に働きかけを行なった。これらの粘り強いアプローチによって、1987 年 3 月、ついに対象地域となることが決定した。

「ポートルネッサンス 21」に選ばれたことにより、1987 年 4 月には補助金 3,000 万円を受け、2 年間の調査事業が進められた。調査委員会は金沢大学名誉教授であった喜内敏、今野、小田、七尾市で不動産業を営む間蔵信行などのメンバーで構成された。報告書には、人口動態や交通アクセス、臨港地域の活用状況などの調査結果がまとめられた。また、「七尾マリンシティ構想」を下地として、フィッシャーマンズワーフ、マリーナ、日本海文化館、交通アクセスといった導入施設の計画も盛り込まれた。

2.7 「能登国際テント村'89」の成功

しかし、七尾マリンシティ構想を具現化する道筋は容易ではなかった。七尾マリンシティ推進協議会の発足後、オリジナルグッズ販売などいくつかの企画を行なったものの、市民の反応は鈍く、七尾マリンシティ推進協議会内での話し合いも地に足のつかない未来像に終始していた。

そのような状況を懸念した七尾青年会議所理事長の高澤良英は、「ポートルネッサンス 21」の報告書の中で、優先順位 1 位に位置づけられていた民活型事業のフィッシャーマンズワーフを、まずはイベントとして市民に疑似体験してもらおうという構想を提案した。

計画段階では、森山をはじめとする七尾マリンシティ推進協議会のメンバーが企画書を作成し、小田と繋がりがあったイベントプロデューサーの出島二郎が「能登国際テント村」と命名し、何度もアドバイスを行なった。具体化の段階では、七尾マリンシティ推進協議会のメンバーであった山口が、北は北海道から南は山陰地方まで全国各地の青年会議所に出向き物産展への出展を募った。協賛については、商工会議所から十分な支援が得られなかったため、石川県内の企業をまわって援助を要請した。これらメンバーによる東奔西走の甲斐あってか、マスコミは能登国際テント村の開催を大々的に取り上げ、地元紙の北國新聞社は七尾マリンシティ推進協議会の活躍を紙面で伝えた。また、「みなと七尾の明日をデザインする」というテーマで、県知事の中西陽一や小田が登壇する座談会も主催した。これらの PR 効果によって、1989 年 5 月 3 日と 4 日の開催当日の来場者数は、当初見込んでいた 5 万人

をはるかに上回る 16 万人となった。この大きな成功によって能登国際テント村は市民から広く受け入れられることとなり、趣向を変えながら 2005 年まで続くことになった。

能登国際テント村の成功によって、フィッシャーマンズワープの事業化に弾みがつき、同年 11 月には「七尾フィッシャーマンズワープ建設準備委員会」が設立された。委員会の活動は、出資形態や株主の確保、運営方針、事業展開のシミュレーションであり、メンバーには七尾商工会議所会頭であった木地一郎や同専務理事の宮崎正らに加わった。

2.8 第 3 セクター「株式会社香島津」の設立

建設準備委員会による検討後の 1990 年 6 月にフィッシャーマンズワープを管理する第 3 セクター「株式会社香島津」が設立された。同社は、石川県、七尾市、鹿島郡六町、金融機関、民間企業の共同出資で、資本金は 1 億 3,500 万円、33 社が株主に名を連ねた。社長には地元企業である株式会社スギヨ会長の杉野芳人、事業部長には加賀屋から出向した舟田実、業務部長には能登信用金庫から出向した村田聰、総務部長には市役所から出向した津田俊之が就任した。

香島津の設立においては石川県による出資が重要であった。県が出資するとなればフィッシャーマンズワープの建設にお墨付きが与えられ、市民を含めて多くの協力が得られるからである。ただし、1970 年代に火力発電所建設に地元が大きく反対した経緯や実行力への不安から出資交渉は難航した。石川県からは、出資の代わりに補助金 3,500 万円を提供するという申し出もあった。しかし建設準備委員会はあくまで出資にこだわった。小田や宮崎らによる再三にわたる陳情の結果、県から出資金 1,000 万円を引き出すことに成功した。

一方で、鹿島郡六町の中にも出資に反対する声もあった。しかし、能登半島のアンテナショップとなり得るフィッシャーマンズワープで特産物を販売することによって町の PR になる可能性を期待し最終的には六町による出資も決定した。

フィッシャーマンズワープの建設では、香島津が主体となり、日本政策投資銀行と市中の金融機関からの借り入れを受けて、建設費 14 億円を投じた。但し、中心広場や公共空間については国及び地方から合わせて 5%の助成を得た。「旅客ターミナル施設」としてフィッシャーマンズワープと和倉地区を結ぶクルージングコースを就航することで、1991 年 2 月に運輸省から民活法の特設施設として認定を受けることに成功したからである。

七尾市も香島津には深く関与した。七尾市は、1990 年に「七尾市新総合計画」を発表し、その中にフィッシャーマンズワープ建設の内容を盛り込んだ。出資金 3,000 万円を拠出した上に債務保証まで行なった。第 3 セクターとは言え民間企業の債務を行政が保証することは全国的にも珍しかった。2002 年に完成した、フィッシャーマンズワープに隣接する海

浜公園マリパークの整備は、石川県が国の補助を受けて実施した。海底の整備に約 38 億円、公園整備に約 2 億円の総額約 40 億円が投じられた。

2.9 七尾フィッシャーマンズワーフ「食祭市場」オープン

コンセプトづくりやテナントの出店交渉も一筋縄ではいかなかった。コンセプトづくりを依頼していたコンサルタント会社の提案内容が分かりにくいということで、急遽、小田の紹介で JR 金沢駅のショッピングゾーン「百番街」のコンセプトを手がけた会社へと変更した。オープンまで 1 年もない時期であった。

テナントについては地元からの出店を中心とする計画であった⁹。県外資本は撤退の可能性があり、その場合、再度出店交渉が必要になると考えたからである。しかし、継続的な運営にはリスクが予測され、商工会議所や推進協議会のメンバーでさえ、出店に二の足を踏む状況であった。そこで、香島津自身が延床面積 5,384m²の魚市場を運営する他、輪島塗やガラス、竹工芸品を置く能登銘産・工芸館も出店することになった。

集客については小田を中心とした和倉温泉の協力があつた。和倉温泉旅館協同組合理事長でもあつた小田の働きかけによって、和倉温泉への観光客を乗せた旅行バスがフィッシャーマンズワーフを訪れるよう手筈が整えられた。

フィッシャーマンズワーフは「食祭市場」と命名され、1991 年 9 月 21 日にオープンした。オープン初日には 6,000 人が来場し、来場者 45 万人、売上高 11 億円という初年度目標に対して、実際には来場者 80 万人、売上高約 11 億円を確保することに成功した（川上他、1994、pp.202）。しかし、夜遅くまで営業していたことから、一部では地元商店街の集客を圧迫していると非難の声もあつた。

オープンから 5 年が経過した 1996 年には総入場者数が 350 万人を超え、視察に訪れた団体は 300 を超えた。「ウォーターフロント開発事業のモデル事例」として運輸省が主催する懇親会でも紹介された。さらに、設立から 4 年で香島津の単年度収支は黒字となり、「第三セクターの優等生」と言われるまでになった。

国際テント村や食祭市場の成功を受けて七尾市は、半島地域活性化の優良事例として 1993 年には第 1 回国土庁長官賞、1996 年には地域づくり団体自治大臣表彰を受賞した。また、東洋経済新聞社が全国 3,400 の市区町村を対象に調査した「住みよさランキング」において、七尾市は、1993 年の 125 位、1994 年の 84 位から大きく上昇し、1995 年には 31 位となった。

⁹ 筆者による北原氏に対するインタビューより。2018 年 9 月 7 日、計画情報研究所にて。

2.10 駅前商業施設「パトリア」オープン

食祭市場の成功以降、七尾市ではそのモデルを踏襲し第3セクターの設立を主とした官民連携による商業施設の再開発事業が多数行なわれるようになった。駅前商業施設「パトリア」及び「ミナクル」、観光施設「フラワーパーク」がそれに該当する。しかし、これらは、成功を収めた食祭市場とは異なり、順調とは言い難い状況である。

七尾市は、昼間人口が夜間人口を上回る周辺地域の母都市的存在であり、JR七尾駅の利用者も多かった。そのため、港湾地域のまちづくりと並行して、1981年、七尾駅前の活性化を意図した「七尾駅前周辺地区市街地再開発事業」が計画され、同時に推進協議会が発足した。基本方針には、商業の活性化や中心市街地に相応しい景観形成などが盛り込まれ、公共・商業施設や都市緑地の整備が計画された。1987年に「七尾駅前地区市街地再開発事業企画書」が作成され、地元への説明が行なわれた。1990年には「七尾駅前地区市街地再開発準備組合」及び七尾都市開発株式会社が設立された。七尾都市開発株式会社は、JR七尾駅前にオープンする商業施設「パトリア」の管理のために設立された第3セクターである。

パトリアは1995年4月29日にオープンし、キーテナントとしてスーパーマーケットを運営するユニー（現ピアゴ）と百貨店を運営する大和の他、約50の専門店が出店した。七尾都市開発株式会社には石川県と七尾市が出資しており、事業投資額は食祭市場を大幅に上回る76億円であった。北原は、食祭市場の成功がパトリア開業を後押ししたと次の通り述べている。

パトリアは、行政から多少の出資を受けている第3セクターではありますが、株式会社として独立採算しなければならず、構想はあったものの実現には中々踏み切れなかったんです。食祭市場がうまくやっていたことがきっかけになり、駅前にも投資することで地元の人がある拠点ができると。不動産所有者の七尾都市開発がテナント交渉をしてフロアを埋め、フロアの賃貸料で建設費を償還していくそんなビジネスモデルですから、フロアを埋められるかどうか、フロアに入る人が儲かるかどうか、食祭市場がその判断材料になったんです。¹⁰

七尾都市開発は、ピーク時の1998年には5億6千万円を売り上げた。しかし、テナン

¹⁰ 筆者による北原氏に対するインタビューより。2018年9月7日、計画情報研究所にて。

トの内、まず大和が撤退し、続いて、20年契約更新のタイミングであった2017年2月に、5階あるフロアのうち1階から3階を占めていたユニー（現ピアゴ）の撤退が決定した。

それらの後を埋めるように、2017年4月、1階にスーパー「カジマート」と書店「うつのみや」が出店し、同年6月には2階に「ホームセンターロッキー」が出店した。このように、低層階では早期の後継店舗誘致に成功したが、3階はサービス系1店舗を除きほぼ全てが空きフロアという状況が続いた。その結果、2018年の売上高は1億6,400万円まで落ち込み、約6,100万円の最終赤字に陥った。債務超過の中、金融機関への返済も滞り、2019年2月七尾都市開発は破産申立を決定し、2019年3月には閉店する予定となっている。

2006年には2つ目の駅前商業施設として「ミナ.クル」がオープンした。ミナ.クルの管理は、七尾都市開発とは別に設立された第3セクター「株式会社のと」とが行なうことになった。社長には地権者の濱屋織物の濱暉元が就任した。事業投資額は約87億円で、七尾市も一部出資した。ミナ.クルには宿泊施設としてホテルがあったが、当初予定していた事業者が抜けたため、濱が経営する濱屋織物株式会社がホテル事業を担っている¹¹。

2000年には「七尾フラワーパーク のと蘭ノ国（以下、フラワーパーク）」がオープンした。1993年に四季折々の植物を楽しめる施設の設立を目的として「七尾フラワーパーク研究協議会」が発足し、企業をはじめ、地元町会、七尾商工会議所、市観光協会、和倉温泉観光協会などが参加した。1998年に第3セクターとして「株式会社能登郡」を設立し、1999年に着工、2000年のオープンに至った。株式会社能登郡は2008年に特別精算となったが¹²、その後、七尾市が51%出資する株式会社七尾フラワーパークが指定管理会社となり、フラワーパークは再建され、現在も運営を続けている。

2.11 一本杉商店街による「七尾国際石彫シンポジウム」

1995年には、7月20日から約40日間、「七尾国際石彫シンポジウム」が開催された。これは、世界規模で活躍する彫刻家が公開制作を行なうイベントであり、ラトビア、オランダ、アメリカ、ドイツ、イギリス、日本の6カ国から7名の彫刻家が参加した。イベントを運営したのは、一本杉通り振興会の会員を中心に結成した実行委員会であり、30代から50代の商店街の二代目を中心であった。

¹¹ [HOTELS Online \(2017\)「トップインタビュー ホテルアリヴィオ 取締役 濱 哲史 氏」](http://www.hoteresonline.com/articles/3729?p=3)

<http://www.hoteresonline.com/articles/3729?p=3><http://www.hoteresonline.com/articles/3729?p=3>

¹² 総務省（2008）「第三セクター、地方三公社等について」

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/saimu_chousei_20/pdf/080630_1_si7.pdf

かつての一本杉商店街は七尾市における中心市街地であった。しかし、1970年に七尾駅前から和倉に抜ける小丸山バイパスが開通し、一本杉通りを通過していた国道249号の機能がそちらに移転したことで人と車の流れが変わり、商店街は急速に衰退していった。この状況で食祭市場の成功に触発された商店街のメンバーは「一本杉通りがいまも健在だということアピールしたい」¹³と強く思うようになった。そこへ、七尾市出身の彫刻家である吉田昇から七尾マリンシティ推進協議会に石彫シンポジウムの話が持ち込まれた。それに対して、七尾マリンシティ推進協議会のメンバーであり、一本杉通り振興会の顧問も務める和ろうそく・高澤商店の代表取締役高澤良英は、石彫シンポジウムを一本杉通りのイベントにできないかと考えた。イベントの組み立て、行政との連携、周囲への協力の呼びかけなどは七尾マリンシティ推進協議会のノウハウを参考にした。国からの予算獲得はシンポジウムを主催する七尾市が担った。

2.12 その他の動きと能登全土への波及

駅前商店街振興会も1993年から駅前通りの統一イメージづくりとして商店街内の舗道整備事業を行なった。1993年に石川県の商業活性化事業の助成を受け、七尾市と鹿島郡を対象に商店街入り口のシンボルアーチのデザインを公募した。アーチは1996年春に完成し、デザインに合わせ駅前通りを「リボン通り」と改称した。

他方、年間約110万人が訪れる和倉温泉では1989年から「モントレージャズフェスティバル in 能登」が開催された¹⁴。また、国際テント村の成功に影響された和倉温泉旅館協同組合は、和倉独自の土産物や特産品の開発、さらに、和倉の町並み整備を開始した。また、コスト削減の目的から各旅館で使用する食材の共同購入も始め、仕入先は七尾市内の公設市場とした。地元商店街が取引先として魅力ある存在となってきたのである。

七尾市市民によるまちづくりの機運の高まりとともに、その勢いを能登全土に波及しようという動きもみられた。始まりは1986年の「半島会議」である。これは、日本青年会議所石川ブロック協議会会長も務めた森山が、そのネットワークを使って能登半島の振興策を検討するために和倉温泉で開催したものである。これには、県や関係自治体、隣接する富山県氷見市の青年会議所も参加し、過疎対策や産業、生活基盤の強化、観光振興などに関する議論を行なった。1991年にはこれを発展させた「半島ゼミナール」を、能登国際テント村'91開催委員会が、国土庁や運輸省の協力を得て開催した。これは、1989年に成功した能

¹³ 七尾マリンシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな挑戦』（pp.132-133）

¹⁴現在、モントレージャズフェスティバルの開催場所は能登食祭市場横のマリンパークとなっている。

登国際テント村のインパクトを能登全体に広げたい、それには人のネットワークづくりが不可欠という考えのもと、7月輪島市、8月門前町、9月七尾市と3回開催したものである。1993年にはさらに拡大し、3月から6月には「能登半島移動大学公開講座」として、能登地区の4市（七尾、輪島、羽咋、珠洲）の商工会議所、商工会で4回開催された。

2.13 駅前と七尾港の合流：都心軸整備事業「二核一軸計画」

1993年以降、再開発が進む七尾駅と七尾港だけではなく、それらを結んだ線上も含めて活性化しようとする動きが始まった。それは「二核一軸計画」といわれた。

1993年には七尾市など中能登地域の2市10町が国の地方拠点都市整備法の指定を受けた。指定都市には、都市整備を促進させるため公共事業が重点配備される他、地方単独事業の起債に優遇措置がとられた。これに合わせて七尾市は推進協議会を設置し、将来ビジョンの策定を行なった。基本計画では、七尾駅周辺地区を高度産業集積拠点地区とし、能登地方最大の都市機能ゾーンとして位置付けた。七尾港矢田新地区の埠頭用地には宿泊施設やレクリエーション施設を、食祭市場周辺の海面を埋め立てて造成する用地には親水緑地公園の整備を予定した。さらに、この食祭市場と七尾駅を結ぶメインストリートの幅を9メートルから20メートルに拡張するという内容が盛り込まれた。基本計画は「中能登ワンツープロジェクト」と名付けられ、1993年9月に石川県知事の承認を受けた。それ以前に国の審査によるハードルも超えていた。

1994年からは、石川県が「七尾都心ルネッサンス都心軸整備事業」を実施した。これは、七尾駅と七尾港を結ぶ御祓川界隈でシンボルロードの整備を行なうことにより、「みち・かわ・まちなみが一体となった魅力的な都市空間」の創出を意図したものである。

この事業は、主に「シンボルロード整備事業」と「御祓川ふるさとの川整備事業」という2つの事業から構成された。前者は道路整備事業であり、七尾駅と七尾港という2つの核を結ぶ沿道をシンボルロードとして、景観も含めて整備するものであった。具体的には、幅広い歩道の整備、電線類の地中化、沿道建築物の修景などを住民参加のもとで進めるとされた。

後者は河川整備事業であり、「歴史と祭り、新たな街並みを活かす川づくり」をテーマに、橋梁、自然石積み護岸、親水休憩空間の整備、船着場の再現などを景観に配慮して行なうものである。この2つの事業の他、まちづくり総合支援事業（七尾駅前地区）等を実施した。

このように七尾市のまちづくりの第一段階は、能登食祭市場の成功とそれを踏襲して進められたインフラもしくはハードの整備事業としてまとめることができる。食祭市場、パトリア、ミナ.クルで500人規模の雇用を創出しており、一定の経済効果をもたらしてきた。

それらのインフラ整備事業に投入された資金は合計で約 308 億円に上っている。具体的には、完成時期順に、「能登食祭市場」に約 14 億円、駅前開発事業の「パトリア」に約 76 億円、公園整備の「マリパーク」に約 40 億円、河川の整備事業の「ふるさとの川整備事業」に約 8 億円、駅前再開発事業の「ミナクル」に約 87 億円、街路整備の「御祓川大通り」に約 68 億円、東西道路の整備である「まちづくり総合支援事業」に約 15 億円となっている。

3 ハードからソフトへ、新たな世代による取り組み

1999 年の「中心市街地活性化基本計画」以降、まちづくりの中心は、ハードの整備から徐々にソフトを中心としたものに移行していった。また、七尾青年会議所や七尾マリシティ推進協議会で中心となったメンバーの加齢に伴い、まちづくりの中心人物も代替わりしていった。

1999 年に策定された七尾市の「中心市街地活性化基本計画」は、「二核一軸計画」による道路及び河川整備事業といったハード面の整備を補完し継続的なまちづくりが行なわれるように、賑わい・文化・環境といったソフト面の活性化を意図して設計された。まちづくりの方向性を、「七尾の文化と生活を楽しむしかけ」、「人々が憩い賑わう御祓川界限」、「持続的に発展する環境まちづくり」と定めた。これに伴う中心市街地のキーワードには以下の 4 つが用いられた。

【まつり】中心市街地が受け継いできた財産。個性をつくり、経済効果を生み、コミュニティを育てる。

【あかり】真宗王国の土壌に支えられた全国シェア 1 位の伝統産業。灯りに人が集まる。

【かおり】国民文化祭のテーマ。商工会議所青年部等の取り組みによる新しい文化定着。文化の香るまち。

【かざり】中心市街地の自然（海・川・緑）を守り、アート、石彫やバルーンでまちを美しく飾る。¹⁵

3.1 TMO 七尾街づくりセンターの設立

¹⁵ 国土交通省「事例番号 067 風土を大切にしたまちづくり（石川県七尾市・御祓川）」(pp.3)

1998年8月に七尾街づくりセンター株式会社（以下、街づくりセンター）が第3セクターとして設立され、1999年4月にタウンマネジメント機関（以下、TMO）として全国で2番目に認定された。代表取締役には濱が就任した。市役所、商工会議所、市民によって委員会が構成され、「中心市街地活性化基本計画」の立案は計画情報研究所に依頼した。街づくりセンターの資本金は1,400万円で、2017年時点の株主の構成は、七尾市50%、のと共栄信用金庫7%、その他76名43%となっている。この設立には、1998年の「中心市街地における市街地の整備改善と商業等の活性化の一体的推進に関する法律（中心市街地活性化法）」の施行に伴う補助金の受け皿という位置付けがあったと考えられる。七尾市の資料によると、同社の事業内容は商業インキュベータ施設「寄合処 御祓館」の管理運営や各種事業の企画・実施などとなっている。タウンマネジメント推進事業（七尾市中心市街地活性化に向けたコンセンサス形成事業）の資金として財団法人石川県産業創出支援機構から2010年まで年間100万円から200数十万円の補助金を受けており、タウンマネジメント対策事業などの資金としては七尾市より300万円から700万円の委託料を得ていた。こうしたことから街づくりセンターは「中心市街地活性化基本計画」を推進するために設立されたと考えられる。しかし、事務局が商工会議所であるため、寄り合い所帯のようになり、目的がはっきりしないまま組織だけができてしまったと指摘する声も聞かれる。ここ十数年の街づくりセンターは、「寄合処 御祓館」の管理だけを粛々とやっており、組織としては休眠状態にあったといえる¹⁶。

後述するように、休眠状態にあった街づくりセンターは、2017年から新しい組織として生まれ変わることになる。

3.2 民間まちづくり会社 御祓川

七尾市のまちづくりをソフト面で支える中心的な民間組織が株式会社御祓川（以下、（株）御祓川）である。創業者の娘で代表取締役社長を務める森山奈美は、もともと、計画情報研究所に勤務する都市計画コンサルタントとして、街づくりセンターの「TMO構想」の立案に関わっていた。しかし森山奈美は、補助金を前提とした街づくり会社のあり方に疑問を感じていたという。

（街づくりセンターには）やり続ける仕組みが見出せなかった。街づくりセンターが稼ぐ仕組みを計画の中に盛り込んだんですけど、委員会で、街づくりセンターは

¹⁶ なお、御祓館は20年の事業用借地権で運営しているので、経過後は地主に建物付きで返還しなければならないことになっている。

そこまで考えなくていいと言われた。補助金の受け皿会社なんだから補助金の中でできることを計画しなさいと。¹⁷

市街地の活性化を補助金だけに頼る体制に疑問を感じた森山奈美は、まちづくりを担う民間会社が必要であると考え、別途企画書を書いた。また、バブル崩壊後に再び衰退し始めた七尾市の状況を危惧した七尾マリンシティ推進協議会の初期メンバーからも、民間のまちづくり会社設立の動きが生じていた。その背景には、高齢化した七尾マリンシティ推進協議会メンバーの活動を再活性化したいという考えがあった。メンバーは、1998年12月から準備を進め、1999年6月に（株）御祓川を設立した。創業時の代表取締役社長には森山奈美の父である森山外志夫が就任した。森山建設が1,100万円、山成商事が900万円、さらに地元スーパーのどんたくや高澤ろうそく店を含む地元企業が500万円ずつ、計8社の出資による資本金5,000万円で（株）御祓川はスタートした。出資金の下限を500万円としたのは、地元の馴れ合いではなく、それぞれが主体性を持って企業運営に関与することを求めていることであった。

（株）御祓川の事業内容は、七尾駅と七尾港を結んだ線上を流れる「御祓川」を中心とした街の活性化であり、「御祓川の浄化（まち）」、「界隈の賑わい創出（みせ）」、「コミュニティ再生（ひと）」の3つに整理される。

「御祓川の浄化（まち）」は御祓川の水質改善活動である。創業当時の（株）御祓川は、目指す川沿いの姿として、高品質な専門店を展開する長浜市の黒壁のようなイメージを描いていた。そこで、能登国際テント村のイベントプロデュースを行なった出島の紹介で、株式会社黒壁の笹原司朗にアドバイスを仰いだ。笹原からは、川沿いのまちをプロデュースするという視点の重要性とともに御祓川の汚さに対する指摘を受けた。そこで、水質浄化技術を持つ企業に協力を要請し、石川県の産業創出支援機構の援助を受けて浄化技術ワークショップを開催することになった。また、御祓川浄化研究会を立ち上げ、環境事業団の助成金を活用し、有識者の支援を受けながら、子どもたちも巻き込んだ川の浄化実験を行なった。さらに、NPO「川への祈り実行委員会」と連携して浄化装置をつくり、川の浄化をすすめた。浄化された水で育てたクレソンで1,200円のケーキを作って販売し、ケーキが1つ売れるごとに100円を寄付する仕組みもつくった。十数万円となる寄付の積み上げは御祓川の浄化活動に必要な電気代や備品購入に使われている。

「界隈の賑わい創出（みせ）」は、川沿いに展開される店舗を通じた人々の賑わい創出である。（株）御祓川の最初の事業は、川沿いの「御祓館」を借り受けてプロデュースするこ

¹⁷ 筆者による森山奈美氏に対するインタビューより。2018年9月6日、bancoにて。

とであった。「御祓館」とは、街づくりセンターが事業主体となり、歴史的建造物である旧十二銀行を改修した施設である。

2019年現在、御祓館の1階は、工芸品店「ギャラリー葦」と飲食店「いしり亭」、2階は事務室とミーティングスペースで構成されている。当初は工芸品店の運営のみを行っていたが、2年目に1,000万円の赤字を計上し、閉店の瀬戸際に追い込まれた。そこで、有志による「追い銭」を行ない、能登独特の調味料いしりを使った料理を提供する「いしり亭」を開店することになった。さらに、隣に御祓川2号館を建てて、別の飲食店と美容院をテナントとして受け入れている。この事業について森山奈美は次のように述べている。

まちづくりだからといってイベントをやっている、本当に商店街のためになっているかというところがある。それよりは、この店に行きたいというお店を作った方がまちにインパクトがある。「みせづくりは、まちづくり」という合言葉で、良い店を育てていきたいという想いがあった。¹⁸

「コミュニティ再生（ひと）」は、上記2つの活動などを通して人と人との繋がりを作っていくことである。具体的には、NPO「川への祈り実行委員会」の活動支援があり、御祓川が事務局となっている。活動内容は、月1回の川掃除や子どもたちとの水質調査、毎年8月頃に行なう御祓川まつりでの灯籠流しの運営である。

3.3 (株) 御祓川の方針転換

能登半島地震が起きた2007年、(株) 御祓川の社長を森山奈美が引き継いだ。森山奈美は、「川沿いから能登へ」という中期事業方針を立てるとともに、従来の3つの柱は「まち育て・みせ育て・ひと育て」として、それぞれについて新規事業を開始した。

「まち育て」の取り組みは「能登旨美オンパクうまみん（以下、うまみん）」である。これは、シーカヤック体験や酒蔵でのライブイベントなど、地域資源を活かした複数のプログラムを一定期間に多数開催するオンパクまつりでの地域活性化の取り組みである。復興基金の助成を受けて、これまでに「うまみん」として6年間開催してきた。プログラム数が増えてからは、プログラムを実施するパートナーの育成にも着手している。森山奈美はうまみんの効果を次のように述べている。

¹⁸ 筆者による森山奈美氏に対するインタビューより。2018年9月6日、bancoにて。

自分一人で始めるのはハードルが高いが、うまみんのお皿の上でやることで自信がつく。すでに事業している人でもテストの場として使える。また、うまみんをきっかけに、新しい体験プログラムを作ったり、メニューを開発する事業者も少しずつ増えた。¹⁹

みせ育ての取り組みは「能登スタイルストア」である。これは、能登全域から様々な産品を発掘して、それを記事で紹介して販売するものである。2007年の能登半島地震の後、各地から能登の産品を送ってほしいという声が寄せられた。それに対して能登半島の産業復興や活性化を目的とした官民合同の情報発信プロジェクト「能登半島全国発信プロジェクト」が始動した。「能登スタイルストア」はこのプロジェクトの一環として始まったものである。

石川県の協力を得た能登半島全国発信プロジェクトの事業主体は財団法人石川県産業創出支援機構であった。このプロジェクトの中で(株)御祓川は、ウェブサイト「能登スタイル」を中心とした運營業務を受託することになった。

(株)御祓川がうまみんのために受けた復興基金による助成は5年間限りであり、しかも、補助額は年々減少していく仕組みとなっていた。そこで森山奈美は、事業の自立を目指して、情報発信だけでなくECストアの運営も始めたわけである。森山奈美は、能登スタイルストアの立ち上げに補助金が果たした役割を以下のように述べている。

能登スタイルストアが一番ソフトランディングできた感覚がある。新規事業を補助金で立ち上げると、だいたい3年間で切れて、その後、谷がくる。融資を上手く使うところも含めて、1つの事業が回るところまでは3年でいくけど、完全に補助輪が外れるには、後2年欲しい。その点、能登スタイルストアでは、売上を伸ばしていくところと補助額を減らしていくところを上手くやってくれた。²⁰

現在、能登スタイルストアは(株)御祓川と(株)計画情報研究所の協働による民間事業として運営されている。石川県の助成があった期間は、売上に対して2割の手数料を設定していたが、現在は3割以上、工芸品の場合は4割の手数料をとっている。

3つめの「ひと育て」は、「能登の人事部」における「能登留学」などの取り組みである。

¹⁹ 筆者による森山奈美氏に対するインタビューより。2018年9月6日、bancoにて。

²⁰ 筆者による森山奈美氏に対するインタビューより。2018年9月6日、bancoにて。

うまみんと能登スタイルストアの運営を通して能登近辺の取引先が 100 事業者ほどに増えた。これら事業者とのやり取りの中で地元如若者がいないことを問題視する声が多く聞かれた。それらの声にこたえるため 2010 年、森山奈美は、七尾市や商工会議所、和倉温泉旅館協同組合などによる協議会を立ち上げて「能登留学」を始めた。能登留学とは、大学生を中心として全国から集まる若者が、1 ヶ月から半年の間、能登の企業や地域活動の現場でインターン生として働くことを支援するプロジェクトである。

最近では、能登留学を単位認定する制度をもつ積極的な大学も出始めた。能登留学の成果の 1 つとして、たとえば、高澤ろうそく店の和ろうそくの海外展開を挙げることができる。時々入ってくる海外からの注文への対応を検討する中で、高澤ろうそく店は、インターン生を海外マーケティング担当者として 4 期・2 年間にわたって配置した。その結果、海外事業部が立ち上がり、一般の求職者から海外マーケティング担当を雇用することが決まった。そのマーケティング担当者の採用支援を行なったのも（株）御祓川である。

能登留学でインターン生を受け入れる際に企業は、担当してもらおうプロジェクトを設計した上で、（株）御祓川と契約を交わし、インターン生とのマッチングフィーとして半年で 50 万円を支払い、インターン生の活動支援金を負担する。インターン生の滞在期間中の住居として、（株）御祓川は自らシェアハウスを用意し、安価で提供している。

能登留学では、2010 年に第 1 期生 4 名を受け入れて以来、2018 年度までに 160 名以上のインターン生を受け入れてきた。そのうち 8 名が能登へ移住し、地元企業に就職したり事業を立ち上げたりしている。インターン生の 90% は個人での参加で、75% は県外からの学生である。能登留学を立ち上げる上で（株）御祓川は、内閣府からの受託事業として 3 年間補助金を受け取った。補助金を得ている間は、企業からマッチングフィーをとらず、実験的な運用を行なった。

能登留学に参加した多くの若者が七尾のファンとなり、移住者を含めて、若者のコミュニティが出来上がりつつある。能登留学に参加した学生は、その経験を次のように語っている。

地元のまちづくりに興味があり、自分の地元を客観的にみるために七尾では修業しようと考えていたものの、いつからか移住したいに気持ちが変わった。²¹

（七尾ではなく）地元で働くんですけど、七尾の祭りが大好きでこれからも関わっ

²¹ 筆者によるインターン生に対するインタビューより。2018 年 11 月 10 日、ナナトローーク (a.k.a.) にて。

ていきたいので、七尾でも仕事できればと思っています。(他のインターン生も) みんな七尾を離れても大好きみたいです。来年の祭りにもみんな来る予定です。²²

最近では、「まち育て・みせ育て・ひと育て」の事業を組み合わせる地元企業もある。例えば、ナマコの加工業を営む企業は、うまみんの体験プログラムとして「能登ナマコランドへようこそ」というプログラムを実施した。これは自分でナマコを獲って調理してこのわたを作るという体験プログラムである。一方で、ナマコから抽出した保湿成分を含む石鹸を作るという話も持ち上がり、それは、能登スタイルストアのオリジナル商品として販売されている。

(株)御祓川は、「いしり亭」を開店した後、2004年に初めて単年度黒字を達成した。特に収入が大きかったのは復興予算がついた震災後の期間である。しかし、復興予算が途切れると、(株)御祓川の経営も苦しくなり、2014年からは3期連続で赤字を計上することになった。こうした中、2015年にはいしり亭の経営を本体から分離し、能登の人事部などの採用支援で売上拡大する方針に転換した。その結果、補助金に頼ることなく経営がまわるようになり、2017年度には黒字転換し、現在は年5千万円前後の売上を確保している。

3.4 行政を中心とした協業の仕組み

事業主の高齢化及び事業継承者の不在による廃業件数の増加、新規創業の停滞といった状況から、事業所数減少に歯止めをかけるべく、2014年1月、七尾市役所(産業部)、七尾商工会議所、日本政策金融公庫、のと共栄信用金庫の官民4者による「ななお創業応援カルテット」(以下、カルテット)が発足した。それ以前にも、各機関が独自に行なう創業支援はあったものの、十分な支援体制とはいえなかった。カルテットでは、官民4者が一同に会するため、創業時に必要な知識の習得や事業計画の策定、融資や補助金などの資金調達、物件探しや専門家紹介に至るまで総合的に相談に応じることが可能になった。

また、七尾市内に居住または移住して、七尾市内で創業すると七尾市が独自に上限200万円の補助金を提供する制度が用意されている。その結果、開始からわずか1年半で28件が創業し、経済産業省が好事例として選定したことによって、他の自治体やメディアからも注目されるようになった。2018年時点で、既に160件ほどの相談案件があり、七尾市だけで72件が創業し、その中で倒産・廃業した案件は1件のみである。近くに和倉温泉を有するため、飲食やサービスなど観光に関わる創業が多いのが特徴である。パスタ世界大会に日

²² 筆者によるインターン生に対するインタビューより。2018年11月10日、ナナトローーク(a.k.a.)にて。

本代表として出場した平田明珠がオーナーとなっているイタリア料理店「Villa della Pace」もカルテットによる移住、開業の例である。

行政を中心とした創業支援が進む一方で、既存企業の廃業が多いことが深刻な問題として残されていた。たとえ新規創業が増えても、それを上回るペースで既存企業の廃業が進めば七尾の経済は衰退する。そうした状況を回避するには事業承継を支援しなければならない。そう考えた七尾市役所産業振興課の立川淳は、他の自治体との情報共有と補助金獲得を目的として、2017年5月、複数の自治体によって組織されていた「ローカルベンチャー推進協議会」に加盟した。

ローカルベンチャー推進協議会は、2016年9月、地域の新たな経済を生み出すローカルベンチャーの輩出・育成を目指し、岡山県西粟倉村とNPO法人ETIC.の呼びかけに賛同した8つの自治体によって発足した。内閣府の地方創生推進交付金に「広域連携によるローカルベンチャー推進事業」として申請し採択されており、自治体が拠出金を負担し事務局をNPO法人ETIC.に委託して運営している。

3.5 ローカルベンチャーと新生七尾街づくりセンター

ローカルベンチャー推進協議会への加盟に際し、立川は街づくりセンターの再生と運営メンバー集めを同時に検討した。立川には、街づくりセンターと絡めて、まちをなんとかしなければならないという思いがあった。そもそも、地方創生推進交付金は市町村が直接使える予算ではないため、民間の受け皿が必要であった。そこで、休眠状態にあった街づくりセンターにローカルベンチャー推進の役割をあらためて設定することにした。

ローカルベンチャーを推進するメンバーの募集について立川は、ローカルベンチャー推進協議会の事務局であるETIC.と繋がりがあった森山明能に相談しながら進めた。森山明能は、(株)御祓川の代表である森山奈美の弟である。

2018年時点、街づくりセンターは5名のスタッフで構成されている。その中心が、ローカルベンチャー戦略アテンダントの友田景と移住コンシェルジュの太田殖之である。

友田は2017年10月に着任した。友田は大阪で自身の経営コンサルタント会社を運営しており、街づくりセンターは、その経営コンサルタント会社と業務委託契約を結ぶという形をとっている。友田は、週3日大阪から七尾市に来て、街づくりセンターの仕事をしている。友田は、以前に携わった総務省の事業で七尾市と接点を持ち、その際に知り合った森山奈美から、街づくりセンターの公募に手を上げて欲しいという話があったと言う。友田の採用に関して立川は次のように述べている。

どんな人を雇えばいいんだってところから、日南市が商店街を復活させる時に1,000万円の男という募集をかけて、1週間で333人集まったという話を聞いて、我々も1,000万円の男だと。1回目の募集の時は性急すぎてお金に興味のある人ばかりで、もう1回1ヶ月半かけて採用活動した。18名程の応募があり、選考の結果、5名に減った。その合宿での市長へのプレゼンの中で、事業承継しなくちゃいけないという考えが一緒だったのが友田さんで、非常にいいんじゃないかと選ばせていただいた。²³

友田は市議会議員の経験があり、行政と経営のどちらにも精通していることも選定の理由であった。友田に課せられたミッションは、「七尾の経済を何とかしろ」、「街づくりセンターを自走させる」の2つであった。「自走させることができなければ七尾市は街づくりセンターを潰すことも考えているため、2年半で見極めたい」²⁴と友田は語っている。

2年半というのは地方創生推進交付金を受ける期間である。交付金が終わった後の存続は不確実であるため、街づくりセンターが直接雇用している契約社員は1名だけで、他は友田を含めて業務委託となっている。街づくりセンターは七尾市の予算で運営されており、年間予算額は、ローカルベンチャー3,200万円、移住関連1,000万円程度の計4,000万円強となっている。

3.6 事業承継の取り組み

2013年から2017年にかけて七尾市の事業所数は229減少した。ななお創業応援カルテットを通じて毎年20社以上が創業していることを勘案すると、毎年70以上が倒産もしくは廃業している計算となる。友田はこの状況を深刻に受け止め、事業承継の支援に高い優先順位を与えて活動している。友田は次のように述べている。

経産省から10年間で130万が廃業するという予測が出ている。七尾は小規模事業者が多くて高齢化しているのもっと多いただろう。儲かっているんだけど、子供がない、跡継ぎがないという企業が3割いて、新しく会社を興すよりずっと楽なので、人材を見つければ継続できる。ここをなんとかしたい。²⁵

²³ 筆者による立川氏に対するインタビューより、2018年9月6日、七尾市役所にて。

²⁴ 筆者による友田氏に対するインタビューより、2018年9月6日、七尾街づくりセンターにて。

²⁵ 筆者による友田氏に対するインタビューより、2018年9月6日、七尾街づくりセンターにて。

事業承継の取り組みとして2018年2月、街づくりセンターは「七尾事業承継オーケストラ」(以下、オーケストラ)を発足させた。これは、前述のカルテットを発展させたような仕組みである。金融機関、経済団体、行政、士業の4分野23団体が支援者として加入しており、難易度が高い案件を連携して支援している。友田には、50社の支援と25人の地域雇用創出がミッションとして課せられている。オーケストラは開始して間もないが、既に、キャンプ場の支配人の後継者を見つけて事業承継に成功した事例がある。

友田は、事業承継の支援以外に、経営者のビジネススキルを上げる場としてビジネススクールを開始したり、事業承継のためのファンドの創設を計画したりしている。ビジネススクールは、(株)御祓川と連動して運営されている。売上は街づくりセンターに計上されるが、会場は(株)御祓川が保有する、かつて北陸銀行だった建物をリノベーションした「banco」で開催されている。また、ビジネススクールは、(株)御祓川が運営している御祓川大学のカリキュラムとしても位置付けられている。

3.7 移住の促進

街づくりセンターのもう一人の中心人物が移住コンシェルジュの太田である。太田は、妻が七尾市出身であったことから、「嫁ターン」によって家族で七尾市に移住し、現在は定住している。

太田は、以前東京の企業で働いていた頃、仕事の一環で地方に行く機会があり、地方創生に関心を持つようになった。たとえば、破綻寸前だった島根県海士町で地域おこしの活動にも参加した。その後、2013年11月には、金沢市と能登町に拠点を置いて移住支援を行なう株式会社ぶなの森に在籍することになった。当時は、北陸新幹線開通のタイミングに合わせて、石川県が移住の取り組みを強化していた。そこで、行政が十分に取組めない能登地方の移住施策を担うため、太田は「一般社団法人能登定住・交流機構」(以下、交流機構)を設立して、その事務局長となった。交流機構の仕事は石川県からの業務委託として行なわれた。

太田は、交流機構の活動で七尾市と関わる中で、七尾市に対しても、民間の移住支援団体を作るべきだと働きかけていた。その提案を受けて七尾市は、街づくりセンターで移住支援を担う人材を公募した。馴染みのない仕事であったことからか、応募が少ない中、結果として太田が選ばれた。太田は、交流機構の事務局長を退任し、2017年10月、街づくりセンターに着任した。友田と同じように太田も、街づくりセンターの社員ではなく、個人事業主として業務委託を受ける形になっている。

太田は、移住促進のプロジェクトとして、2018年4月より「能登半島七尾移住計画」（以下、七尾移住計画）を開始した。七尾移住計画では、太田を中心に、能登半島に移住した20代から40代のメンバー10名程度が、インターネットやイベントで仕事内容や住宅情報を紹介するなどの活動をしている。七尾移住計画は、2011年に京都で始まった移住促進活動「みんなの移住計画」に加盟しており、それによって、多くの移住希望者に情報発信が出来るようになってきている。

太田は、その他にも、石川県の要請に応じて認定NPO法人ふるさと回帰支援センターが東京で行なう移住支援イベントにも不定期で参加している。また、いしかわ就職・定住総合サポートセンター（ILAC）とも連携があり、ILACを介して七尾市に移住してくる人々もいる。

移住者は七尾市の助成金を活用することができる。県外から転入する場合、賃貸住宅に入居するのであれば、転入後3年間は月額最大15,000円が補助される。戸建て住宅を取得する場合には最大100万円が支給されるようになっている。当該助成金を利用して移住した人の数は、2013年で50人、2017年で120人と年々増加している。街づくりセンターが再稼働した2017年10月から2018年9月までに寄せられた移住相談の件数は、77件157名、移住者の数は23件54名となっている。5年前にはシルバー世代の移住者が多かったが、現在では20代から40代の移住者が増えている。

ただし、七尾市の人口減少は止まっておらず、2005年の約6万人から2015年の約5.4万人へと、10年間で約7,800人も減少した。高齢者が多いため、年々自然減のペースが加速しており、17年後には4万人を切る可能性もあるといわれている。自らの意志で七尾市から出ていく社会減も問題となっており、この10年で年300人から400人が転出していると推定されている。こうした中、七尾市は、この課題を解決する方策として移住促進を重視している。

七尾市が掲げる移住者誘致の目標はそのまま太田の目標となっている。太田には3年間で200名の移住を実現するという目標が課せられている。しかし、太田は、単純に移住者の数を増やせばよいとは思っていない。重要なことは、移住者と地域との適合であり、太田はふさわしい移住者としての明確なターゲット像を持っている。太田は以下のように述べている。

七尾は春から秋まで毎週どこかで色んなお祭りをやっている。空襲もなかった能登には1,300年の歴史があって、本家・分家と色々ある中で市民は自分が35代目だとか分かっている。そういうことを理解されて、一緒に何かしていきたい人じゃな

いと定住は難しい。みんな祭りに参加してほしいって思っている賑やかな田舎なんですよ。²⁶

企業は自分たちにはないスキルやアイデアを持っている人、クリエイティブと一緒に地域を大きくしていこうとか新しい産業を創っていこうと思っている人に来てほしい。²⁷

太田は、地域活性化への貢献が期待できる人、地域のニーズに合う人を探してきて、地域の事業者で紹介するという取り組みにこそ助成金を使うべきであると考えている。また、必ずしも移住にだけこだわるのではなく、七尾に住んでいなくても七尾市と積極的に関わりをもってくれる「関係人口」が増えることが好ましいとも考えている。

移住支援と関連する活動として、街づくりセンターと（株）御祓川は「能登の人事部」という求人サイトを共同で運営している。（株）御祓川が運営する能登留学や、街づくりセンターが運営する能登半島七尾移住計画が求職支援のきっかけになることがあり、双方の得意不得意をカバーし合いながら協力して対応している。（株）御祓川は 2017 年から有料職業紹介事業所として登録している。

また、太田は 2017 年、七尾市への移住者 2 名と株式会社おやゆびカンパニーを設立し、その代表取締役役に就任した。活動の第 1 弾として、七尾市高階地区の古民家を改装し、昼はカフェ、夜はゲストハウスを運営している。

太田は、七尾市の活性化のためには、働くことと住むことをセットで提供する必要があると考えている。そこで、街づくりセンターを通じて、事業継承や新規事業創出、移住の支援を行なう一方で、その枠を超えた地域の人々との協力のもとで、就職の斡旋や住宅情報の提供にも尽力している。また、七尾市では、空き家や空き店舗の問題も大きく、不動産ストックを有効活用するために街づくりセンターは宅建業も取得した。その他、ローカルシンクタンクとして七尾市産業振興課と一緒に七尾経済白書を作ったり、移住者のためのナイトカルチャーを作るためイベントを企画したりといった活動も街づくりセンターが行なっている。

「新生」街づくりセンターの稼働によって、七尾市への移住は着実に進展している。しかし、実際に移住してきた人々の反応は様々であり、必ずしも、皆が満足しているというわけ

²⁶ 筆者による太田氏に対するインタビューより。2018 年 11 月 9 日、七尾街づくりセンターにて。

²⁷ 筆者による太田氏に対するインタビューより。2018 年 11 月 9 日、七尾街づくりセンターにて。

けではない。移住者の中には行政の対応に不満を抱いている人も少なからずいる。マスコミで紹介されるような夢のある移住生活とはかけ離れた現実に戸惑い、移住を後悔している人もいる。地域コミュニティとの関係構築や制度的な壁に直面して苦慮している姿も見受けられる。たとえば、以下のような意見が、一部の移住者の人々から聞かれている。

移住してきてすごく良かったという感じではない。2~3 ヶ月は仕事が終わったら家から出なかった。都会では隣と関わり合いがないが、こちらは町内誰でも知っている。人数が少ないから色々な行事に参加せざるを得ない。知らないでは済まされない。何でもお節介な部分があるし面倒臭い。(移住者 A) ²⁸

役所がはっきり言って本気になっていない。行政は何かあると全部太田さんに投げってしまう。(移住者 B) ²⁹

(移住前は)非常に耳障りのいいことを言って連れて来て後は知らん顔。移住に関しては太田さんがやるけど、移住した後に責任を取る人間が誰もいないんですよ。相談窓口がない。(移住者 C) ³⁰

(土地を借りようと思っても)農地法で借りられない。農家から貸してもらわないといけないけど、どこの誰だか分からない人に貸してくれない。それを行政が繋がないとダメ。(移住者 B) ³¹

前述のとおり、七尾市における移住支援は、TMO である街づくりセンターの太田が中心となって進めている。しかしこの体制が移住者には分かりにくいようだ。

移住者からすれば、移住支援は七尾市が主導で行なっているように見える。だから当然のように行政組織に頼ろうとする。そこで十分な支援が得られないと不満を抱くことになる。

しかし七尾市からすれば、移住支援は街づくりセンターに任せている。街づくりセン

²⁸ 筆者による移住者 A 氏に対するインタビューより。2018 年 11 月 9 日、七尾市内にて。

²⁹ 筆者による移住者 B 氏に対するインタビューより。2018 年 9 月 7 日、七尾市内にて。

³⁰ 筆者による移住者 C 氏に対するインタビューより。2018 年 9 月 7 日、七尾市内にて。

³¹ 筆者による移住者 B 氏に対するインタビューより。2018 年 9 月 7 日、七尾市内にて。

ターは民間組織であるので、少なくとも公式には、行政との間に一線を引かざるをえない。さらに、街づくりセンターにおいて移住支援を担当する太田は、街づくりセンターの社員ではなく、あくまでも個人事業者として業務委託を受けている立場にすぎない。七尾市からの業務委託で課されている目標は、3年間で移住者を200人誘致することである。それ以外に、太田が自分自身の志から、移住者のことを思い、自発的に行なっている就職や住居の斡旋、おやゆびカンパニーでの活動は、公式には、街づくりセンターとしての活動ではなく、太田個人の活動として位置づけられるものである。

このように、七尾市における移住支援には、行政、民間、個人を含む様々な主体がある。時には自らの領分を越えつつ関与しており、それが移住促進につながっているのであるが、一方で、移住者からすれば責任の所在が見えにくく、混乱のもとにもなっていると思われる。

期待と現実とのギャップで不満を募らせている移住者がいる一方で、当初から移住の現実を理解し、移住に伴う困難を受け入れ、地域住民となる覚悟をもって生活している人もいる。たとえば、2016年に移住して、飲食業を営んでいる移住者Aは次のように述べている。

いいことだけ言ってもしょうがない。テレビでは芸能人だからチャホヤされている。移住してチャホヤされると思っているなら来ない方がいい。仕事探すのも大変なので、考えがよっぽどしっかりしていないと無理だと思う。私は自分でやりたいことが決まっていたのも大きかった。移住の数ヶ月前から「こういうことしたい」と太田さんに連絡していて、太田さんは関係する人に会わせてくれて。・・・たまたま居抜きが見つかって、補助金は出なかったがカルテットで面倒をみてもらった。全て自分次第で、自分で言わなければ何も進まない。・・・太田さんに、「〇〇さんが来ようが来まいがこの町には何も関係ない」と言われたのが大きかった。あの言葉がなかったら来なかった。³²

この発言は、移住支援のプロセスにおいて、移住者と受け入れ側との意識を事前に擦り合わせておくことが重要となることを示している。

³² 筆者による移住者A氏に対するインタビューより。2018年11月9日、七尾市内飲食店にて。

4 おわりに

七尾のまちづくりの歴史は古い。七尾に衰退の危機を感じた有志による「七尾マリンシティ構想」からすでに40年以上の年月が経っている。その間、まちづくりの主体は変わってきた。それに対して、まちづくり活動の初期に見られたような一体感やエネルギーに欠けているという懸念をもっている人もいる。たとえば、以下のような発言がある。

行政は3年くらいでポストが変わってしまうのでリーダーシップが発揮しづらいんですよ。私が計画情報研究所を作ったのも行政のメンバーが変わってしまうことが原因で。まちづくりは5年、10年で終わらないので、継続的に見ていく、支援していく必要がある。都市部のコンサルが来ても計画はできるけど運営ができない。その一方で、実行する時にはアマチュアだけではダメなのでプロを作って貼り付けてやっていくと。³³

七尾マリンシティ構想は団塊の世代がメンバーで、彼らの功績、影響力が大きい。その次のリーダーが見当たらず、リーダーの代替わりができていないことが大きい。それをビジネススクールでやれば良いと考えている。³⁴

街づくりセンターが再度動くまではまちづくり会社は御祓川しかなかった。失敗すると全部そこが叩かれてしまって代わりがない。北陸3県にはNPOの支援センターが1つもない。東京は色々あるので自分に合うところを選べばいい。もっと色んな所が色々な考え方であればいいと思っている。³⁵

補助金を使ってハードの整備を行ってきた初期のまちづくりから、現在は、地域コミュニティを巻き込んだソフトの充実が鍵となっている。七尾のまちづくりは新たな世代に託されている。

³³ 筆者による北原氏に対するインタビューより。2018年9月7日、計画情報研究所にて。

³⁴ 筆者による友田氏に対するインタビューより。2018年9月6日、七尾街づくりセンターにて。

³⁵ 筆者による太田氏に対するインタビューより。2018年11月9日、七尾街づくりセンターにて。

<参考文献>

株式会社御祓川 視察資料「小さな港町の大きな挑戦 民間まちづくり会社 御祓川が
なぐマチ・ミセ・ヒト」

川上光彦・丸山敦・永山孝一（1994）．『21世紀へのプロローグまちづくりの戦略』東
京：株式会社山海堂．

国土交通省「株式会社 御祓川～民間まちづくり会社と NPO による七尾のまちづくり～」

http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/data55sen/p022_023.pdf

国土交通省「事例番号 067 風土を大切にしたまちづくり（石川県七尾市・御祓川）」

http://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/067nanao.pdf

小林敏樹「タウンマネジメントの取り組みの実態と今後の方向性」

http://library.jsce.or.jp/jsce/open/00039/200606_no33/pdf/57.pdf

七尾市市民生活部 広報広聴課（2018）．『広報ななお 七尾ごころ 8月号』

http://www.city.nanao.lg.jp/koho/shise/koho/kohonanao/documents/2018080107_s.pdf

七尾マリンシティ推進協議会（1996）．『夢を現実に変えた男たち－小さな港町の大きな
挑戦』

「七尾まちづくりの系譜 七尾マリンシティ運動の 30 年」

ほくとう総研（2007）．「特集 地域経済の構造変化と今後の展望」『NETT North East
Think Tank of Japan』No.56, 2007.1

<http://www.nett.or.jp/nett/pdf/nett56.pdf>

北國新聞（2019年2月16日）．「パトリア来月3日閉店 七尾、破産申請を決定」

<https://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20190216-00699837-hokkoku-117>

石川県「七尾大田火力発電所」

<http://www.pref.ishikawa.lg.jp/kikaku/sigenene/sozai/nanao.html>

石川県「のと里山海道の紹介」

<http://www.pref.ishikawa.lg.jp/nakanotopublic/notosatoyama/syokai.html>

石川県商工労働部人材確保・定住政策推進室「ILAC いしかわ就職・定住総合サポートセン
ター」

<http://ishikawa-ilac.jp>

イシカワノオト「人材はシェアする時代へ、七尾で見つけた新しい移住のかたち／前編」

<https://ishikawa-note.jp/contents/city/27>

株式会社のとのと「ミナ.クル」

<https://notonoto.co.jp>

株式会社ぶなの森「会社の概要」

<http://bunanomori.com/bunanomori.html>

株式会社ぶなの森「能登定住・交流機構」

<http://bunanomori.com/kikou/>

株式会社マグラ

<http://www.magura.jp/info.php?type=profile&id=COMPDATA>

株式会社御祓川

<https://misogigawa.com>

神野正博のよもやま話（2011年2月13日）。「地域とともに～御祓川大通り完成・能登・七尾元気祭り・千賀の浦部屋」

<https://keijumed.exblog.jp/14908551/>

慶應義塾大学 塾員山脈「株式会社御祓川 ひと育て課 森山明能君」

https://www.keio.ac.jp/ja/assets/download/about/learn-more/publications/juku/272/272_05.pdf

経済産業省民間活力推進室（2003年8月）。「民活法の現状と課題」

https://www.rieti.go.jp/users/uesugi-iichiro/financial-flow/pdf/007_komiya.pdf

国土交通省「事例番号 067 風土を大切にしまちづくり（石川県七尾市・御祓川）」

http://www.mlit.go.jp/crd/city/mint/htm_doc/pdf/067nanao.pdf

国土交通省「中心市街地活性化のまちづくりーコンパクトなまちづくりを目指してー」

<http://www.mlit.go.jp/crd/index/outline/index.html>

公益財団法人 国土地理協会「平成 30 年 4 月調査 市町村別人口・世帯数(日本人住民+外国人住民)」

<http://www.kokudo.or.jp/service/data/map/ishikawa.pdf>

公益財団法人 民間放送教育協会「#99 歌う！まちづくりの仕掛け人～能登を元気にするきょうだい～」

http://www.minkyō.or.jp/01/2017/08/nipponnochikara_99.html

公益社団法人七尾青年会議所

<https://nanaojc.com>

国土交通省 観光庁「日本版 DMO とは？」

http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html

国土交通省「日本版 DMO 形成・確立計画」

<http://www.mlit.go.jp/common/001268335.pdf>

週間ホテルレストラン (2017 年 4 月 28 日)。「トップインタビュー ホテルアリオ
取締役 濱 哲史 氏 異業種からやってきた 32 歳の経営者が大赤字ホテルを短期で黒字
転換、直予約率 90%を実現 小さな独立系ホテルでも、適切なプロセスを踏めば必ず再
生できる」

<http://www.hoteresonline.com/articles/3729?p=1>

新・公民連携最前線 PPP まちづくり「川を中心にまちを再生、目指すは小さな世界都市
Vol.06 森山奈美さん (御祓川代表取締役社長)」

<https://www.nikkeibp.co.jp/atcl/tk/PPP/030700027/100400007/?P=1>

全建賞「公共事業の進め方やストックの運用の工夫等 御祓川ふるさとの川整備事業 受
賞機関 石川県七尾土木事務所」

https://www.zenken.com/hypusyou/zenkensyou/h15/H15_zk_B/zk_15_b_koukyo10.pdf

総務省 (2008 年 6 月 30 日)。「第三セクター、地方三公社等について」

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/saimu_chousei_20/pdf/080630_1_si7.pdf

第 5 回日本水大賞【国土交通大臣賞】株式会社 御祓川「民間まちづくり会社と NPO によ
る御祓川再生事業 株式会社 御祓川 チーフマネージャー 森山 奈美」

http://www.japanriver.or.jp/taisyo/oubo_jyusyou/jyusyou_katudou/no5/no5_pdf/misogigawa.pdf

中小企業庁 (2014 年 2 月 28 日)。「ななお創業応援カルテットについて」

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/syoukibokihon/2018/download/180920syoukiboKihon06.pdf>

都商研ニュース (2019 年 2 月 16 日)。「パトリア七尾、2019 年 3 月 3 日に閉館へー運営
会社の破綻で」

<https://toshoken.com/news/15053>

「七尾港の歴史 (明治～戦前)」

http://www.geocities.jp/une_genzaburo/HistoryOfNanaoHabour.htm

七尾市「データでみる「七尾市の姿」」(2017 年 6 月)

https://www.city.nanao.lg.jp/soumu/aramashi/toke/documents/h28nanaoshinosugata_s.pdf

七尾市「七尾市の出資・出捐法人の状況について」

https://www.city.nanao.lg.jp/kikakuzaisei/shise/zaise/jyoukyou/documents/pdf_merged.pdf

f

七尾商工会議所「ななお創業応援カルテット」

<https://www.nanao-cci.or.jp/c38.html>

七尾都市開発株式会社「パトリア」

<http://patria770.com>

七尾フラワーパーク のと蘭ノ国 能登半島・七尾

<http://www.notorannokuni.com/index.html>

七尾ローカルベンチャーオフィス 七尾経済を支える企業支援 七尾街づくりセンター株式会社

<https://www.nanao-lv.com>

日テレ NEWS24 (2019年2月20日)。「七尾のパトリア 運営側が営業期間再検討へ」

<http://www.news24.jp/nnn/news16332174.html>

日本経済新聞 (2019年2月19日)。「七尾駅前の商業施設「パトリア」、3月3日に閉店」

<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO41413780Y9A210C1LB0000/>

日本マーケティング学会「第12回 ソーシャル・メディア&ビジネス研究報告会 テーマ:

「持続可能な地域をつくる」まちづくり会社の行方～まち・みせ・ひとを育てることで、

住民の暮らしやすさを支える～講演者:株式会社御祓川 代表取締役社長 森山 奈美 氏」

<http://www.j-mac.or.jp/past-researchproject/12954/>

認定NPO 法人ふるさと回帰支援センター

<http://www.furusatokaiki.net>

能登スタイル「森山 奈美さん 株式会社御祓川 (みそぎがわ) 代表取締役 まちづくり計画を実現するため、社長も務める」

<http://www.notostyle.jp/index.php?id=624>

能登の人事部

<https://noto.work/about/>

能登半島七尾移住計画

<http://moving770.com>

北陸物語事務局 北陸経済連合会 北陸イメージアップ推進会議「北陸の歴史 ニッポンを運んだ北前船」

http://monogatari.hokuriku-imageup.org/tradition/vol3_2/01/index.html

北國新聞 (2018年4月12日)。「七尾の暮らし、移住者が発信 まちづくり会社、HPで

定住増目指す」

<http://www.hokkoku.co.jp/subpage/H20180412105.htm>

ローカルベンチャー推進協議会

<http://initiative.localventures.jp>

CAREER FOR ローカルキャリアシティ「石川県七尾市 官民 2 つのまちづくり会社が連携したサポート体制」

<https://careerfor.net/city/nanao3/>

DR!VE キャリア (2017 年 7 月 4 日) . 「【再募集】給与は年間 960 万、七尾の企業価値を高めるスペシャル・ワンを募集 七尾街づくりセンター株式会社」

<https://drive.media/career/job/16560>

EIZO 株式会社「沿革」

<https://www.eizo.co.jp/company/information/history/index.html>

HOTELS Online (2017 年 4 月 28 日) . 「トップインタビュー ホテルアリヴィオ 取締役 濱 哲史 氏 異業種からやってきた 32 歳の経営者が大赤字ホテルを短期で黒字転換、直予約率 90%を実現 小さな独立系ホテルでも、適切なプロセスを踏めば必ず再生できる」

<http://www.hotersonline.com/articles/3729?p=3>

SOCIAL BUSINESS NETWORK「社会事業家 100 人インタビュー第 40 回先輩社会事業家のビジネスモデルを学ぶ～マチを育て、ミセを育て、ヒトを育てる。地域の総合商社機能をもった民間のまちづくり会社の仕掛け人。～ゲスト:森山奈美 様(株)御祓川 代表取締役」

<http://socialbusiness-net.com/contents/news4689>

Villa della pace

<http://villadellapace-nanao.com>

Wantedly「七尾街づくりセンター株式会社 10 年後の七尾経済を支える仕事！友田景」

https://www.wantedly.com/companies/nanao-lv/post_articles/84214

Wantedly 七尾街づくりセンター株式会社「全国からローカルベンチャー事業の仲間が七尾に集まります」

https://www.wantedly.com/companies/nanao-lv/post_articles/105473