

## セッション2

### | 九州・山口のエリアマネジメント |

コーディネーター：御手洗 潤 氏／京都大学経営管理大学院 特定教授

パネリスト：西村 浩 氏／株式会社 ワークヴィジョンズ

網岡 健司 氏／特定非営利活動法人 里山を考える会

木藤 亮太 氏／株式会社油津応援団

牧 昭市 氏／まちづくりプラン研究所

(御手洗潤氏 以下、御手洗) 京都大学の御手洗でございます。今日は4名の方々とセッション2「九州・山口のエリアマネジメント」ということでセッションを進めたいと思います。4名の皆様は、地域活性化やまちづくりの分野で、九州だけではなく全国で活躍されている方々ですので、楽しい議論ができるのを期待しております。

ただ、本日ご紹介いただく各地域のお話しがエリアマネジメントなのかなと思われる方がいるかもしれません。それぞれの地域でエリアマネジメントと呼んでいるかどうかは分かりませんが、エリアマネジメントは大都市のものだと思われる方もいるかと思います。しかし、エリアマネジメントの定義に即して考えますと、各活動は地域の価値を作る、もしくは地域の価値を向上させるため、賑わいを作ったり、スマートシティを作ったりされています。また地域の方々の力でネットワークを作って活動していることも共通しています。そのような目的の活動があり、各地域にそのような活動をする組織があるという意味では間違いなくエリアマネジメントだと思っています。

エリアマネジメントの類型は様々なものがあります。第一部では比較的大都市の事例が多かったのですが、第二部では中規模都市や小規模都市の事例が多くなっています。そして佐賀、油津、延岡、岩国は商業地区の既成市街地で、北九州は新規開発の地区です。

またエリアマネジメントは多くの団体があり様々な目的を持っています。京都大学では全国の574のエリアマネジメント団体の目的を調べたことがありますが、活動の目的は、「にぎわい・集客」か「街並み・景観」か「住民意識・ネットワーク」か「それ以外」の大体4つに分かれています。

本日の事例では、西村さん、木藤さん、牧さんのお話は「にぎわい・集客」が主な目的ですが、網岡さんは「その他」の「環境・エネルギー」といった少し珍しい目的の事例です。おそらくどの団体も一つではなく様々な目的をもって活動しておられるので、目的の重なり合いの内、どこが強いかわいかなというあたりを見ていただくとよいかと思います。

またエリアマネジメント団体の課題については、皆さん財政と人材だとおっしゃいます。セッション1では財政に注目しましたので、セッション2では時間があれば、特に人材の話、何しろ中小規模都市ではエリアマネジメントを担う人がいないという声がよく聞かれますので、そこを一生懸命クリアしながら活動している皆様のお話しをお聞きしたいと思います。本日は保井先生が、エリアマネジメントの層にはサポーターの層、プレイヤーの層、マネージャーの層がいるというお話しをされました。可能でしたら、各層の人たちをどのように捕まえるのかという話しもお聞かせいただければと思います。

それでは、まず各事例について10分ずつお話しをいただいて、それからトークに移りたいと思います。では西村さんからお願いいたします。

## 縮退の時代における公共的空間資源の正しい使い方～佐賀市中心市街地の取組み～

(西村 浩氏 以下、西村) こんにちは。まちづくりは元気がないとやっていられないので、元気を出してやっていきましょう。

エリアマネジメントはほとんどが人もいれば金もある大都市圏で先行している話です。しかし、日本は地方都市をどうしていくかという問題に追われています。今日は佐賀のお話しをしますが、人口が増えている福岡に対して、佐賀は人口を奪われている自治体です。そのような地方都市がどうやって生き残っていくのか、ということにチャレンジしている状態です。

地方都市が大変である一番の理由は財政問題で、公園の維持管理もできなくなっています。公共空間を使いながら、税金での維持からいかに脱却していくか、民間の力を使いながらお金を稼いで公共空間を維持していく、公共空間の価値によって民間の活動を活発化していくことが最も重要だと思っています。

日本の人口は明治維新から人口ピークに向けて130年間で9000万人増えました。その間、終戦で日本中焼け野原になりましたが、日本は都市をどんどん拡大し、公共空間を作り、インフラを伸ばして公園を作り、都市の過密な状況を緩和していくという状況でした。

この右肩上がりの時代には、公共空間が拡大する都市を支えるために作られてきたわけです。しかし既に多くの公共空間が存在する中で、今後の人口減少時代には、縮退していく都市を支えるための公共空間をどう使っていくのかを考えていかなければなりません。

公園や街路や水辺の価値を再生し、地域のブランド力が上がる。ブランド力が上がると、周辺の不動産の価値が上がり、地域の中で産業が育成され、面白い人たちが集まってくる。この連鎖が大事だと思います。

もう一つ大事なことは、公共空間を含めてお金の循環を作ることです。お金の循環をきちんと作り、いかにできるだけ税金や補助金に依存しない都市のマネジメントをやっていくかがポイントだと思います。ですから公と民の活動の連鎖と循環を考えることが大事です。

私の故郷である佐賀は、街の中に青空駐車場ばかりです。全国の地方都市はこういう状態で駐車場だらけになっています。商店街には人が一人もおらず、駐車場だらけで、写真の中に人が一人も写っていないというのが昼間の状況です。

この状況下のエリアマネジメントを考える中で、佐賀でやってきたチャレンジの最初のコンセプトは、「空き地が増えても幸せな方法を探そう」というものでした。その実験をやってきたのがこの7年間の取組です。空き地のマネジメントをするということ、空き地の価値を考えるということをやってきました。そこで、空いているところを原っぱにしたらどうかということでイメージを作ってきました。

佐賀の街はクリークがあるのが特徴ですが、仮に真ん中の部分だけを原っぱにすると想定した時に、明らかに真ん中のエリアの価値は変わります。子どもが遊べそうだとか、原っぱの上でレストランを開きたいというような動機が生まれます。

大事なことは場所を使って動機を作ることです。その空き地の価値を活かして街の価値を高める実験として、わいわい!!コンテナプロジェクトを行ってきました。市民の方に口頭で原っぱにしようと言ってもなかなか伝わらない。ここでのポイントは実験という手法です。人口減少社会を生き残る人はほとんどいない、初めて直面する社会情勢の中で成功したまちづくりの事例なんてほとんどな

いわけですから、新しい時代に向かって実験をしていくことが大事だと思います。

わいわい!!コンテナでやっていることは、300種類の雑誌と絵本とマンガを置くことです。すると、夜の飲み屋街になりつつある街に、平日の昼間、学校が終わると子どもたちが来るという状況が生まれ始めます。わいわい!!コンテナ1をやって、現在2をやっていますが、図書館とチャレンジショップができるコンテナ、集まってわいわい騒げるコンテナ、トイレと倉庫と分棟配置されたコンテナをつなぐように芝生とデッキがあり、すぐ横にクリークが走っているという環境です。

学校が終わった子どもが集まるようになると、商店街の雰囲気も明るくなります。子どもたちが来るようになると、昼間にお母さんたちが来るようになる。するとそれに伴って昼間の商売がそれに合う分だけ自然に再生されていくというモデルです。そうして子育て世代のお母さんたちも集まるようになり、子育ての悩みなども話せる街が再生されてきたという状況です。

みんな芝生を貼ったりすると、芝張りの先生のような人が表れて子どもたちが自然と言うことを聞くようになります。この子ども達が、将来大人になった時に、この地域のまちづくりのバトタッチをする子どもたちになっていくわけです。

私も公共的な立場でわいわい!!コンテナを始めたのですが、実際にプレイヤーがいないとまずいということで、私自身が借地をしてコンテナを置いて、自分自身で投資して事務所とコワーキングスペースとカフェを運営しています。

わいわい!!コンテナ2があって、うちの事務所が商店街の反対側です。ここにコワーキングスペースとカフェを置くことで、入居者や利用者が普通に働いている姿でなんとなくにぎわっている感じがします。コワーキングスペースなので、学校が終わると子どもたちがお父さんのいるところに来て宿題をしています。この状態こそが街の基礎体力です。

しかもこの通りは車が通らないので近所の保育園の子ども達が毎日散歩をするんです。昔の商店街はまさにこんな風景で、八百屋があって八百屋のおじさんはこの子たちを全員知っていて、それで街の安全が担保されてきました。補助金をもらい防犯カメラを付けている場合じゃないと思います。これが、車が通らない日常の価値です。

やってきたことを整理すると、コンパクトなエリアに職住商の様々な用途が近接する形を作ったということです。わいわい!!コンテナがコミュニティで、うちの事務所が働く場所、オープンAの馬場さんがリノベーションをしてシェアハウスを作り、住んで働いて買い物をする場所を200mの範囲に閉じ込めた状態で、これがまちの基礎体力になっています。

視察に来られ、わいわい!!コンテナを作りますという方が多いですが、おそらくわいわい!!コンテナを作っても何にも起こらないと思います。理由は、わいわい!!コンテナは始まったばかりの実験であって、これによって少し商売が増え、なんとなく空いている場所に住むところや働く場所が少し戻ってきたという状態を生み出すための取り組みであって、ハードを作るためにやっているわけではないからです。わいわい!!コンテナの勘所は、導入したソフトと立地にあると思っています。どこでやってもいいというわけではありません。エリアの中で、どこに置けば効果的なのかを考えることも重要なポイントです。

5年で街は変わります。わいわい!!コンテナの横にラーメン屋ができました。そしてスポーツバーができて、今は様々な人たちが集まり閉まっていた空き店舗のシャッターが開き始めました。これをコンパクトなエリアでやってきたからうまくいったわけで、最近「この辺、ずいぶん変わったよね」と言われるようになりました。

そしてフェーズは民間に移っており、不動産のリノベーションとエリアリノベーションを意識し

た不動産マネジメントをやるという状態になっています。また佐賀ではクリークというのが特徴ですから、クリークのある風景を再生しようとしています。これだけ佐賀の街中にクリークがあるので、クリークや道などの公共のリニアな空間の使い方を変えることで、沿道と沿線の不動産の価値を変えることに取り組んでいます。

まとめますと、クリークや道の使い方を変えるだけで、街の価値が変わります。沿道の不動産の価値が上がり、地域ブランド力が上がり、それを情報発信すると面白い人たちが集まり、最終的にリノベーションなどのハードにつながっていくということが大事だと思います。

これからの社会は、おそらく自分が持っている不動産みたいなものと、パブリックな公共的な部分という関係を作っていく、公共を維持するために、自分の場所で稼いだお金の一部を還元しながら関係を作っていくのが大事だと思います。

(御手洗) ありがとうございます。それでは網岡さんお願いいたします。

### 「工場があるほうが環境にいい街ができる」モデルの確立と世界のグリーン革命発祥の地へ

(網岡 健司氏 以下、網岡) 北九州市は福岡市と同じく国家戦略特区で、公共空間活用などの事例も他にたくさんありますが、エネルギー関連の話ということで私がお話させていただくことになりました。

さて、今日 11 月 18 日は、これからお話しする東田地区にとっては大事な日です。と言いますのも 115 年前の 1901 年（明治 34 年）11 月 18 日が官営製鉄所の作業開始式であり、この日がまさに日本の産業革命に火が入ったという記念すべき日だからです。

昨年の 7 月に「明治日本の産業革命遺産」が世界遺産に登録されました。八幡製鉄所も産業革命発祥の地ということで、その 4 つの施設が世界遺産に登録されました。残念ながら構内に立地しているため、一般公開はされていないのですが、特筆すべきなのは日本で初めて、現役で稼働している産業施設が世界遺産に登録されたということです。

本登録は私が八幡製鉄所在籍時代に担当していたのですが、当時から私がお話ししてきたのは、北九州市ならびに八幡東田の革命は過去形ではなく、現在進行形で進んでいるということです。八幡製鉄所はまだ世界最先端の鉄鋼製品の生産現場であり、八幡東田地区も環境首都を目指す北九州の拠点地区として進化を続けています。そのような意味で、この地区は世界文化遺産だけではなく世界進化遺産だと申し上げています。今日は世界進化遺産・八幡東田のものがたりをお話したいと思います。

八幡東田開発は北九州のほぼ中心に位置する大体 120ha のゴルフ場一個分くらいの面積の製鉄所の工場跡地の大規模な都市再生プロジェクトです。1990 年にテーマパークのスペースワールドを開業して、それから基盤整備に着手しました。2001 年には官営八幡製鉄所創業 100 周年を記念し、この地でジャパンエキスポを開催、まち開きとなりました。

東田地区も東側にはスペースワールを中心に博物館が 4 つほどあり、年間 1,000 万人くらいの来街者がある広域の集客拠点になっています。西側には IT 関連企業が集積し、ソフトバンク・ヤフーグループの西日本最大のバックオフィス拠点になっています。

このような東田開発地区における「まちづくり」と「エリアマネジメント」の大きいテーマは、社会変革を起こすような地域プロジェクトを企画し、コラボレーションして実現することから生み出す、「新たな地域価値が創造」ということであり、これが百十余年の歴史として継続し、蓄積されて

いることが大きな特徴ではないか、と思います。

2001 年から、本地区は八幡東田グリーンビレッジ構想を産官学民で掲げ、環境共生型のまちづくりでエネルギーや IT など様々な取り組みをやってまいりました。今日はその内のいくつかをご紹介しますと思います。

最初は情報の話です。北九州はひびきコンテナターミナルという国際 Sea Port や新北九州空港 Air Port が既にできておりますが、これと並んで第三の国際ハブポートとして情報の港を創ろう、というのが北九州 e-PORT 構想です。

この構想は、ソフトバンクやヤフー社などの企業の参画を得て実現されましたが、旗艦施設は「アジア・フロンティア」という日本最大級のデータセンターです。ここでは、既に約 10 万台のサーバが稼働していますが、モジュラー型の設計でその 2 倍以上の増設が可能です。その一方、環境性能についても、特殊な空調装置の採用等により世界最先端のデータセンターとなっています。

続いてエネルギー分野ですが、この地区は規制緩和を使って系統電力会社なく、新日鉄住金が電力事業会社として、発電設備も送配電網も全て保有し運用しているという特区です。天然ガスを原料としたガスエンジンで発電し、電力は特区の市街地の方に供給され、一方、蒸気は製鉄所構内の工場で全量使われています。このことにより、一つのコジェネレータを電力は街で、熱は産業で使うというシェアリングのシステムで経済性能と環境性能を飛躍的に向上させています。当然モノジェネの火力発電所に比べますと、CO2 排出量も少なくなります。

次に、今日のテーマであるエリアマネジメントについてご説明します。

本地区のまちづくり関連団体としては、まずは立地企業・機関等による東田まちづくり連絡会やプロジェクトをやるための推進協議会を設置しました。また、エリアマネジメントの事業主体としては、区画整理事業が竣工する以前の 1997 年にエリアサービスという会社を新日鉄グループを中心に設立しましたが、その後 2002 年から東田エコクラブや市の環境ミュージアムの指定管理などを行う NPO 法人里山を考える会がエリアマネジメントの担い手として加わりました。

エリアサービスはビルの群管理を中心に BtoB のサービスを東田地区に特化して行う会社ですが、里山を考える会は、BtoC、CtoC を対象とするサービス提供など、街のお世話役などを担っており、また東田だけでなく周辺の商店街などとも連携をしながら様々な活動を行っています。

この NPO の所有する施設「東田エコクラブ」というのがまちづくり共創、協働拠点であり、これからお話しするスマートコミュニティなどのプロジェクトなどもこのエコクラブでの産官学民の関係者の自由な雰囲気での議論から生み出されました。

次にスマートコミュニティ創造事業です。グリーンビレッジ構想の一環のエネルギー分野の取り組みとして、需要家側での自主的なエネルギーマネジメントを行うプロジェクトとして「節電所」というコンセプトを作りました。少し先駆的過ぎてなかなか具体化には至らなかったのですが、平成 22 年度から 5 年間にわたり、経産省のご支援と国内外の様々な企業の参加をいただいて、節電所を中心としたエネルギーマネジメントの社会実験を行いました。

各家庭にスマートメーターと利用状況を見える化する装置を付けたり、域内の需要家のデータを統合して中央制御盤で需給バランスを取りました。さらにダイナミックプライシングという需給のひっ迫度合いに応じて昼間の電気料金をあげてピークシフトを促すような実証実験を行いました。また、これに併せて製鉄所の副生水素を使った水素タウンの実証実験も行いました。

このようなエネルギーマネジメントの取り組みの協働を通じてお持ち寄りや分かち合いのコミュニティづくり、高齢者福祉なども含めたエリアマネジメントにつなげたいと思っていますし、これら

の成果は市内の他地域やアジアへも展開していこうとしています。

また、このスマートコミュニティ創造事業展開の一例として、小倉南区の城野駅前の自衛隊の駐屯地跡地をゼロカーボン地区にしようという城野開発ボン・ジョーノの取り組みがあります。それぞれの戸建て住宅には HEMS が設置され、先ほどの東田の節電所につなげて需給バランスの最適化をはかるという実証実験が行われています。また、海外ではベトナム、タイ、インドネシア等にもグリーンビレッジの一環で、都市インフラ輸出の一環としての展開の検討を行っています。

このような東田地区での一連の持続可能な開発あるいは社会実験の成果としては、環境面では CO2 排出量は 50%以上削減を達成しました。また、社会・経済面では東田エリアを中心に約 1 万人の新規雇用の創出につながりました。さらに、来街者数はショッピングセンターのように毎日来られる地域の方も含めると、年間約 1,000 万人となっています。

都市ブランドという面では、スマートコミュニティ関連で数千人の国内外の視察者をお迎えし情報発信されました。特に今年の5月にはG7のエネルギー担当大臣会議の視察に東田が選ばれました。このような取り組みへの挑戦をさらに進めて、「北九州では工場があるほうが環境にいい街ができる」というモデルを確立すると共に、世界進化遺産として、日本の産業革命の次は世界のグリーン革命発祥の地への進化を目指していきたいと思えます。

(御手洗) ありがとうございます。それでは、木藤さんお願いします。

#### 街の応援団を増やし、連鎖させていく。小さな町だからこそ起こり得る商店街の取り組み

(木藤 亮太氏 以下、藤井) よろしくをお願いします。南の端っこの日南市という所から来ました。さきほど調べたら唯一うちの街が消滅可能性都市だったので、前半のお話しの中でも、2億円の売上や一万人雇用創出とかがありましたが、全てにおいて桁が違うのでそのような観点で見ただければと思います。タイトルは応援の連鎖がまちを変えるということで、3年間活動してきた流れを、物語のように聞いていただければと思います。

南の端っこの5万人ちょっとの街で、年間当り700人ずつ人が減っており陸の孤島のような状況が続いておりますし、今日はJRの方もたくさんお集まりですので、日南線をなくさないでくださいということをお願いなと思っております。

私は元々福岡にしまして、3年前に日南市が公募し、商店街の再生のマネージャーをしてくれということで、333人の中から選ばれて月90万円の委託料をいただきながら、家族で日南に移り、4年間で20個新しいお店を作れというミッションをやらせていただいています。

この写真が油津商店街の50年前の姿ですが、私が来た時にはシャッターあるいは空き地が非常に増えていました。これが今年に入っていくつかお店ができたり、施設ができたりということで、平日は非常にまだ厳しいですけれども、週末などを中心に少しずつ人が集まり始めています。

先ほどの20店舗を作ることに限っては、お店だけではないですけれども、それに近い新たな空間やお店のようなものができてきたという所です。

特徴としては、市長が若いです。当選した時に33歳、今37歳の市長で来年3月で一期目を終えるところです。彼を中心に私が商店街、中心市街地担当、もう一人マーケティング専門官というもっと若い経済担当として民間人を起用しています。それぞれが東京や福岡から来るコンサルタントではなくて、この街に移り住んで住民の方と一緒にまちづくりをしているマネージャーのような

存在になっています。

本日は応援団という言葉が強調していきたいのですが、私の場合は一民間人、委託業者としての専門家ですが、町に住んでいることを活かしてとにかく商店街の方、地域の方とコミュニケーションを取りまくっています。

仕事で関係のある商店街の方や行政の方だけではなくて、地域の若い方や高校生や小学生なんかもいろいろなコミュニケーションしながら、いろいろなイベントをやって来ました。

例えば、小さな商店街でファッションショーをやったり、長さ 50m のレーンでピンが遠くに見えないボウリング大会をやってきました。また、高校生たちと一緒に夜市のようなイベントを復活させたり、あとは東京に住んでいらっしゃる日南出身の方とライブイベントみたいなことをやってきました。こういったまちづくりの初期段階のイベントは決して集客や経済効果を生んでいるということでは全くなく、実はまちの空気感を変えるとか、人と人をつないでいき、この事業に対する共感みたいなものを生んできました。このようなことを、私の一年目ではやっていました。

その中でマネジメントするための株式会社というのを立ち上げました。実は日南にはいわゆる TMO 型の従来型のまちづくり会社というものは存在しているのですが、それとは別に商店街というエリアに的を絞った形で、意思決定を迅速にするために行政のお金は全く入れずに、さらに能動的に事業を仕掛けていくチームというのを地元の方と 30 万円ずつ集めて 90 万円で会社を立ち上げました。

本当に誰もいない人通りのないところで記者会見だけをやり、現在は 42 名の市民出資者に支えられて、1,400 万円くらいの資本金を基に経営をしています。またその中で、今コアスタッフとして地元出身の 30 代を雇って仕事をしています。

お店作りの話は、古い喫茶店を改修させていただいて、コーヒー屋さんを作ったのが一店舗目です。隣にある呉服屋もいまお豆腐屋さんとして蘇っています。そして空き地にコンテナを置いたりするような、アブラツガーデンというものをやりました。そこでは、スイーツのお店などの様々なお店に、すべて地元の方が経営者として入っていただいています。

もう一つはスーパーマーケットの空き店舗を改修して真ん中の 1 スパンを削りまして、2 つの空間に分けました。右側を食堂で屋台村のような感じにし、中には 10 坪程度のお店が 5, 6 軒並んでおりますけれども、和食や中華、宮崎ですので地鶏のお店が、全て地元出身の 30 代の方のお店でやっています。反対側はいわゆる交流スペースになっていまして、油津応援団が運営しています。

無料空間や、有料で忘年会・新年会などのパーティーを先ほどの飲食店と組んでやったりとか、カツオの漁獲高が日本一ですのでカツオのイベントをやったりとか、落語家を呼んだりとかをやっています。

油津応援団というのは商店街の応援団的な組織で、相談役だったり、店づくりをサポートしたり、あるいはイベントを支援したりとか、我々が開発したところにテナントという形で入っていただくこともあるのでテナント管理をしたりしています。

先ほどのアブラツコーヒーというお店の経営もしておりますので、いまだいたいパートも含めて総勢 13 名のスタッフでやっております。こういう応援団を募ってやっていると、勝手に市民が活動を始めるんです。例えば、日南の油津の周りのいろんな風景を、商店街の洋服屋さんや商店街の写真館の方が撮影をしまくり、写真集を作って販売したりだとか、あるいは商店街で、ポニート♡ポニートというアイドルを育ててるんですが、ポニートというのは英語でカツオという意味で、頭にカツオをつけて踊るアイドルを養成しています。彼女たちはあちこちのイベントに行ってお津商店街のことを宣伝しまくって帰ってくる宣伝隊です。

この間は秋葉原まで行って秋葉原で油津商店街の宣伝をして帰ってきてくれました。彼女たちは先ほどの Yotten という有料の交流スペースでいわゆる習い事のような形で毎週木曜日にダンスレッスンをしているんですけれども、たまたまその時隣で自治会長さんの飲み会が行われていて、その間の扉を開けて、子どもたちが 1 曲 2 曲歌ってお小遣いを稼いで帰るといふようないわゆる多世代交流のようなことが起きたりしています。

あとは商店街としては域外からのお客様というのも視野に入れていきます。今話題の広島カープですが、日南はそのキャンプ地なんですね。2 月は大体ひと月で 5 万人くらい、つまり日南市の人口くらいの方がカープのキャンプに来ます。しかし、実はキャンプ地から商店街までは歩いてたった 5 分なのですが、放っておくと存在を知られずに帰ってしまうので、簡単にマップを作って商店街まで歩いて 5 分ですよという告知と、そこにランチが食べられる飲食店のリストを載せ、さらに商店街の入り口にカープ館という空間を作りました。

これは空間としてはお金をかけていますけれども、実は展示品が非常に安く手に入っていて、日南キャンプというのは 50 年来続いていて、地元の方の家にお邪魔して押入れを開けると貴重なサイングッズが沢山眠っていて、それを借りて展示していますので、あまりお金をかけずにできています。

こうして球場から商店街までマップを持って人が沢山流れてきて、お店に行ってくれるわけです。すると皆さん勝手にカープリンみたいなものを出し始めたりして、街を挙げてもてなしをしています。今年の 9 月に 25 年ぶりの優勝をした時も、商店街に 500 人以上の方が集まって、なぜか市長を胴上げするというよくわからない状態でしたけれども、盛り上がっております。

あとはもう一つ、日南には年間 30 隻程度ですけれども、中国や台湾からのクルーズ船が就航しています。月に 2, 3 回のペースですけれども、商店街に中国人の方とかがいらっしやいます。大きな店舗でもお買い物をされますが、個店にも入ってこられて、言葉の壁はありますけれども、お金を落としてもらおうと頑張っています。

最後の章ですけれども、実は商店街らしくない動きがありまして、商店街のシャッターの店舗に東京を拠点とした IT 企業さんの進出を商店街として受け入れているというケースです。商店街の中にオフィスが入ると様々な影響があつて、子どもたちが社会科見学にきてお話しを聞いたりとか、お昼ご飯を食べる消費側になったり、住むとか働くという場所が商店街に備わります。

今までの企業誘致としては、3 社が商店街の中でオープンしています。年度内にあと 4 社進出することが決まっています、50 人くらいの新規雇用が商店街の中で新しく生まれます。そうすると学生がゲストハウスをやりたいと空き店舗を借りはじめたり、もう一つは子供を預けるニーズが出てくるだろうということで、民間の方が保育施設をやりたいということで、商店街の中でいくつかの動きが生まれています。

最終的にお店を作っていくというだけが商店街の再生ではなくて、やはりその中で働く人が生まれ、例えばコーヒー屋さんと豆腐屋さんができるだけ 10 名以上の雇用が新たに生まれるわけです。さらには若い世代の人たちがチャレンジしていますので、商店街が、人が育つ場所になっているというところではあります。

実際どんなことをやっているのかというのを簡単に説明すると、街の応援団を増やし、連鎖させていくという仕組みかなと思います。お店も正直これから人口が減っていく中で継続していくのは非常に厳しいのですが、やっぱりファンを作っていく、このお店で頑張っている若い兄ちゃんたちを何とかみんなで食わせてやろうという、小さな町だからこそ起こり得るお店作りみたいなものを目指



そうと思ってやっています。

会社自体ではスタートアップ時期では多数の助成金などもいただいていますけれども、それを続けていくのではなく、民間の発想にどうやって切り替えていくのか、我々は過渡期にはなっていますが、その中で特に地元人材の育成、若手の人材育成というのをしながら、事業をしっかりと開発していくということを商店街で立ち上げています。

最初に商店街を再生するときに、今更商店街の再生に何の意義があるんだという市民の声もたくさんありましたが、いざ日南市では若者がどんどん減っていて、いかに若い人にアプローチしていくのかと言う課題の中で、じゃあ商店街がそういたまちづくりの中でどういう役割を果たせばいいのかというところを市民の方にも認知していただいたのかなと 3 年間の振り返りとして思っているところです。

(御手洗) ありがとうございます。それでは牧さん、お願いします。

### 「空き地・空き店舗は街の宝」これを生かせるか否かがエリアマネジメントのカギ

(牧 昭市氏 以下、藤井) 皆さんに怒られるかもしれませんが、セッション 1 では博多、札幌、広島などの大都市の事例があって、皆さんそれぞれ頑張っておられます。しかしそれはエリアマネジメントなのでしょうか。私の中では違うと思っています。私が 10 年間まちづくりを行ってきた中で、実はマンションのドアはぼこぼこです。夜中に電話が掛ってきて眠れないというような 10 年間を送ってきました。

と言いますのは、結局不動産を貸す、貸さないというコントロールまでやっていると、どうしても地権者との間で様々ないざこざが起こってくる。そういったことをきちんとこなしていくのが本来のエリアマネジメントではないのかという風に自分の中では思っています。

実はいま 10 年間やってきた大分のまちづくりから離れまして、まちづくりプラン研究所というものを立ち上げました。また、先ごろ人材育成の観点から、全国タウンマネージャー協会というものを立ち上げ、まちづくり延岡の専務をお引き受けし、まちづくり岩国の顧問をお引き受けし、先週由布市のまちづくり会社の顧問をお引き受けしたわけでございまして、来週山形の方をお引き受けするという状況です。

実は地方都市でエリアマネジメントを行っていく上で、今までほんとにいいお話しばかりがございましたが、私は少しマイナス面のお話しを皆様方にさせていただきたいと思います。

大きく 4 点、阻害要因と書いております。今日は行政の方々がたくさんいらっしゃるなか、本当に申し訳ございません。福岡市のことではございません。あくまで全国津々浦々、大体 90% 側の事例です。福岡の場合は、官民が連携をとって、本当にいい形だと思います。しかしそれは、人モノ金というところが他都市とは圧倒的に違うパフォーマンスがあるからなのです。で、人モノ金がないところの事例として、お話しを聞いていただければと思います。

まずは一番が地方自治体でございます。で、エリアマネジメントを行政が直轄で実施するというのは、先ほどちょっと申し上げた地権者との交渉や、色んなところの兼合いの中、殆ど無理に近い困難な状態です。しかし、自治体には優秀な人材が多数存在しているが故に、やれるんじゃないかということやってしまう。で、不完全に実施をしようとして、座礁してしまいます。

二番目が商工会議所。地域をリードする立場であるが故に、エリアマネジメントを完全に理解して

いない状況下で、その方向性に関与してマネジメント体制が崩壊してしまいます。

三番目がまちづくり会社。まちを経営する見識とセンスがある人材がいないにも関わらず、地域のまちづくりを推進する母体であるという理由だけでエリアマネジメントばいことをやり、結局破たんしてしまいます。

四番目が商店街という組織です。10年20年というタームでの都市経営の観点はなく、いま目の前の売り上げというものをベースに判断がなされ、結果的にエリアマネジメントの方向性に逆行し、地域経済は混迷してしまいます。どこの地域もこういう状況ですが、ここに記載している阻害要因というのは、どれも確実に修正が可能なものです。

では誰がその修正を進めるのかということになった時に、人材が必要になってくるわけです。で、要はこうした都市のエリアマネジメントはまずは組織マネジメントを行っていくことが第一歩だと思います。

空いている店舗に入れていくことは色々な手法を使ったら以外と簡単です。貸さなくても資金的に苦勞もなければ困らないとって貸さないという放置地権者の方々にどう対処していくのがエリアマネジメントをやっていく上では最重要な課題になっていくと思っています。

今後必要となる手法としては、延岡では、中心市街地活性化協議会みたいなものもないという都市ですから、エリアマネジメント委員会という全体でのマネジメントを考えていく方々を集めてきてお話しをすることです。

ここで一点大切なのが、エリアマネジメント委員会の平均年齢が何歳か。大体どこの年でも平均年齢が60を超えるという組織が一般的でございます。そういう方々が都市の未来を話し合っているのか、岩国も延岡も平均年齢をぐっと下げさせてもらっています。基本は、若い方々を中心に取組みを行っていただくという状況で、それを実際どういう風にやるかという時にまちづくり会社というものがあって、これをやっていく。

ではまちづくり会社が全体のコーディネーションできるかということ、そこに人材がいないから普通はできない。人材がいないところをどうするかということ、実は延岡に関しては、私が専務で入らせていただいてやっています。

ただ、全体のコーディネーションを行っていく所の部分が一番重要だと考えており、各都市の問題を解決するために、全国タウンマネージャー協会という人材育成の組織をこの10月に設立をさせていただき活動をしています。延岡においては、各種事業連絡先を、これはどこの都市でもあるものですが、建築士会としました。要はそれぞれをどう束ねて誰がどうコントロールをするのが一番重要なところだと思います。延岡は連携事業先にイオングループというのが入っていますが、空き店舗をどうリーシングするのか、これは例えば5年かけて事業をやってきた時に、5年間も都市がもたないという状況もございます。ですので、今回はイオンさんにお力をいただいて、イオンさんと一緒にリーシングを行いながらこれを進めていくといった体制を作ったところです。

最後、エリアマネジメント委員会はある程度見識がある若い方から、その次にもっと若い方々でまちづくりに興味がある方々を教育する機会として設けて、将来的なマネージャー候補というものをそこで育成しながら、日々のまちづくりを進めていくという状況です。

エリアマネジメントの第一歩はゾーニングからやり直すことだろうと考えているものですから、どこにどういう風に民間投資を行っていくのかというのを目で見分けて分かり易くまちづくりを進めていくべきだと思います、エリアマネジメントを行っています。

## エリアマネジメントを担う人材と、組織間を繋ぐマネージャーの役割とは

(御手洗) ありがとうございます。皆さんのお話を聞くと、地方都市では人材が課題となっていると思いますので、その辺を最後に皆さんとお話しをしたいと思います。

最初に、まず網岡さんの事例は大きな企業がある街で、一方でNPO法人という市民が集まった団体があって、そこでうまく回っているように見えるのですが、企業側とNPOの役割分担が人材との関係でどうなっているのかというところを教えていただければと思います。いったい誰がマネージャーをやって、だれがサポートをしているのかというところも教えてください。

(網岡) 里山を考える会というのは、自然保護原理主義の団体のように聞こえると思いますが、実際は都市に里山のライフスタイルを入れるというコンセプトでまちづくりにも積極的に関与しているという組織です。スタッフは26名おりますが、地元だけではなく、市外の例えばJICAの青年海外協力隊から戻ってきた若者が移住してきて入職するというような循環が始まり、多様性も確保できてきています。また、アクティブシニアの能力開発を行うプロジェクト等を通じて、人材ネットワークやサポーターを広げるといったような取り組みも行っています。

(御手洗) 木藤さんにお聞きしたいのは、応援団としてサポートをしてもらう秘訣がどこにあるのかということと、木藤さんは今マネージャーをやられています但任期があるということで、今後のマネージャーをどうするのという2点について教えてください。

(木藤) ヒトが応援団のように集まってくる仕組みが手法としてあるわけではないのですが、油津の場合、地域に潜在的にいらっしゃったまちづくりに興味のある市民の方々が集まってくれたというのが最初のきっかけでした。

一般の方がまちづくりに触れるというのはなかなかできないと思うのですが、私がいて私の背中を触ることで間接的にまちづくりに触れる、というようなインターフェースが私の役割なのかなと思います。

同じように油津応援団という会社を立ち上げた時に市民の出資という形で一口30万円の出資を40数名の方にいただいたのですが、経営者の方であったり、お金がそれなりにあって何かまちに対して使いたいという時になかなかそういう窓口が街中には存在しませんけれども、油津応援団という形ができた時に、半ば寄付のような形ですけれども、そこに資本金として預けていただいているので、一般の人がまちづくりに触れるインターフェースというようなものをしっかり作って発信していくことが大事なのかなという印象があります。

今後の話は任期が次の3月、年度末でいったん終わるので、実際はそこで後継者にバトンタッチできるような人材というのを考えていましたけれども、なかなか一人というのは難しいので、油津応援団という組織の中で一緒にやっているメンバーであるとか、社長になっていただいているのは元々商工会議所で事務局長を務めていた方なので、組織としてそういった機能を動かし続けることが必要かなと思います。私も市との契約はいったん終わりますけれども、会社との関わりは持ち続けていきたいと思っています。

(御手洗) 牧さんにお聞きしたいのは、タウンマネージャーというのはどこで何をする人なのか。そしてどうやって探してくるのかというあたりをお聞きしたいです。

(牧) タウンマネージャーというのは定義がありません。色々なタウンマネージャーが全国にいます。技量もバラバラなので、経験値を上げていくのが全国タウンマネージャー協会です。

例えばどこかの街で活動をしていると再開発事業に触れることはなかったりするわけですね。ですので、色んな事業に触れていただくために、横連携と、都市連携を進めていく中で人材交流をもって底上げをはかっていこうというのが一つの考え方です。

まちという部分にかかわるあらゆることを要は全体としてコーディネーションできる能力を有する人というのが私の中でのタウンマネージャーということです。

(御手洗) そういう能力を有する人をどうやって探してくるのでしょうか。

(牧) 探せないので育成していきます。大分では 40 代の女性で 10 年かけて育ててきた人がいます。

(御手洗) 西村さんにお聞きしたいのは、マネージングする人を都会から呼ぶのがいいのか、もしくは地方に住んでもらうのがいいのか、そういった人を見つけるときにどうするのかというのが一点です。もう一つは、コワーキングスペースなどで人探しもやっているのではないかと思います、その辺りで気を付けている点などお聞かせください。

(西村) まず一点目について、今やろうとしているのは、東京にいる佐賀の人を探すということをやっています。昔はUターンという話があったのですが、Uターンだと人口の奪い合いなので、今は二拠点で暮らしませんかと言っています。移動コストを下げるということと、あとは若い人はもう東京に行こうなんて思っていないくて、インターネットで何でも見れますし、Amazon で何でも買えるので、僕らの世代みたいに何が何でも東京に行かなきゃというモチベーションはもうないと思います。

でも東京にはリアルな人材とか面白いコンテンツが転がっているのは事実であって、生活コストの差を利用して豊かな生活が送れると考えています。僕が楽になったのは、東京に事務所があって佐賀にも事務所を構えたというのが大きかったです。そこにコワーキングスペースを作って時間貸しで借りる人たちが情報を持ってくる。その情報をつなげながら母体を作っているということをやっているところです。

(御手洗) 本日の人材の話は、マネージャーを探してくるということと、二拠点のような形で拠点を持つというようなお話し、そして若い人を中心に次を作っていく、そしてサポーターを探すこと、そのためのインターフェースや場を作ることが重要ということだったと思います。

最後、時間が足りずに駆け足となってしまいましたが、これで第2セッションを終わりたいと思います。